

論戰略性非暴力衝突：  
關於基本原則的思考

ON STRATEGIC NONVIOLENT  
CONFLICT:  
THINKING ABOUT THE  
FUNDAMENTALS

羅伯特 L. 赫爾維 (Robert L. Helvey) 著

直言 譯

阿爾伯特·愛因斯坦研究所  
The Albert Einstein Institution

---

# 論戰略性非暴力衝突： 關於基本原則的思考

---

羅伯特 L. 赫爾維 著

直言 譯

阿爾伯特·愛因斯坦研究所

---

版權所有，包括翻譯權 羅伯特·赫爾維 2000 年  
美國印刷  
譯自 2004 年 7 月英文第一版  
用回收復用紙印刷

本刊物在編寫過程中得到美國和平研究所(USIP)資助  
SG-127-02S (2002 年 9 月 17 日)

本刊物的印刷得到康妮·格賴斯紀念基金(Connie Grice Memorial Fund)的資助。康妮·格賴斯在 1986-1988 年期間曾任阿爾伯特·愛因斯坦研究所執行所長。由於她在民權運動中的經驗和對於一個正義與和平的世界的深切獻身，她在該研究所的早期階段起了關鍵作用。雖然她的生命過早夭折，但我們這些同她一起共事過的人知道她會很高興人們對她的懷念能夠繼續支持這個研究所的工作。康妮·格賴斯紀念基金是由她的丈夫威廉·斯賓塞(William Spencer)和她的姐妹馬莎·格賴斯(Martha Grice)建立的。

阿爾伯特·愛因斯坦研究所  
The Albert Einstein Institution  
美國 麻薩諸塞州 東波士頓 (East Boston, MA, USA)  
郵政信箱 455 號 (PO Box 455)  
郵編 02128  
電話：美國+617-247-4882  
電傳：美國+617-247-4035  
電子郵箱：aeinstein@igc.org  
網址：www.aeinstein.org

“人人都做夢：但做得都不一樣。那些夜裡在頭腦塵封的深處做夢的人，白天醒來發現夢是一場虛空。而白天做夢的人卻是危險的人，因為他們可能會睜大眼睛而行動，去實現那個夢。”

T.E. 勞倫斯 (T.E. Lawrence)：《智慧的七大支柱》

獻給那些白天作夢戰勝暴政的人們。

# 目錄

引言	IX
第一章 政治權力的理論	1
第二章 支柱	6
第三章 服從	12
第四章 非暴力鬥爭的機制和方法	16
第五章 解決問題	24
第六章 戰略判斷	28
第七章 作戰計劃的考慮因素	40
第八章 心理戰	46
第九章 深刻認識戰略性思維	52
第十章 恐懼	60
第十一章 領導	64
第十二章 污染物	70
第十三章 影響外部受眾	74
第十四章 諮詢和培訓	78
最後的幾點想法	84
附錄一 非暴力鬥爭中的重要詞彙	86
附錄二 非暴力行動的方法	92

附錄三 用參謀調查研究報告格式解決問題的例子	100
附錄四 制定戰略判斷建議採用的格式	104
圖一 權力的一元化模型	106
圖二 權力的多元化模型	107
圖三 支柱	108
圖四 對支柱是拉還是推	109
圖五 忠誠度餅分圖	110
參考書目	106

## 鳴謝

沒有國際非暴力衝突中心 (International Center on Nonviolent Conflict) 的彼得·阿克曼 (Peter Ackerman) 和美國和平研究所 (USIP) 的哈麗雅特·昂特熱 (Harriet Hentges) 的堅持不懈的鼓勵，我甚至不會接受寫這本書的挑戰。我還要感謝美國和平研究所項目負責官員朱迪·巴薩盧女士 (Ms. Judy Barsalu) 的耐心和鼓勵。

阿爾伯特·愛因斯坦研究所創始人，現任該所高級學者的吉恩·夏普 (Gene Sharp) 在評論和建議方面給予了莫大幫助。由於他是戰略性非暴力鬥爭的傑出權威，我曾經不大願意試圖就他在他的許多著作裡已經精闢闡述了的話題寫一本書。有一天，在討論我的書的時候，鑒於他已經寫了關於戰略性非暴力鬥爭的“聖經”（《非暴力行動的政治》和《從獨裁到民主》），我向他表示了我的上述保留。他的回答是：“有關《聖經》的書已經寫了多少了？”。

我的兄弟弗蘭克·赫爾維 (Frank Helvey) 用上訴律師的批判性眼光細啃每一批原稿，指出由於我不能像往常提供諮詢或教課時那樣觀察讀者的表情或回答問題，因此需要力求精確。康斯坦絲·梅多斯 (Constance Meadows) 多次收到我的手稿，裡面有許多需要重大修改的地方，但她從來沒有表示過合情合理的灰心喪氣。

還有眾多其他人，難以一一列舉。他們影響了我的思想，以及我促進人們對非暴力鬥爭反抗暴政的理解與運用的決心。對所有這些人，我表示感謝。然而，我對本書中的錯誤和遺漏負完全責任。





## 引言

二十世紀是有史以來最暴力的世紀。兩次世界大戰造成二億多軍人和平民的死亡。此外，還發生許多有限的，但同樣恐怖的解放戰爭、征服戰爭以及由於人們政治和宗教信仰而發生的國內戰爭。在二十世紀，恐怕沒有一天沒有重大的武裝衝突在進行。

隨著科學和技術的進步，提供了在武裝衝突中對軍事目標施加更加摧毀性打擊的手段，同時也存在著造成更大間接損害即意外地摧毀平民生命財產的可能性。這種間接損害的發生，不僅是由於特定武器的致命性，還由於所使用的武器數量之大。比較便宜的大規模殺傷性化學和生物武器，以及它們的易于運輸和發射，會對平民造成可怖的間接損害。在 1990 年代初期的“沙漠風暴”裡使用的“機靈炸彈”的有關報導，誤導美國公眾以為戰爭打擊可以是迅速、乾淨和有把握的。然而，2003 年初以美國為首的聯軍在對伊拉克戰爭中廣泛使用精準制導武器，不應當被視為今後新的轟炸準則，因為很少有國家能負擔得起廣泛使用這類昂貴的武器及其有關技術。因此，即使在有限戰爭，包括內戰裡，平民百姓將繼續在現代化戰爭中首當其衝。

隨著二十世紀最後二十年蘇聯和西方之間的冷戰開始解凍，剩餘的小型武器、大砲、飛機、軍用車輛和各種軍需品出現在國際軍火市場。新型武器生產的規模經濟效應（即生產的件數越多，每件的成本越低），也使得買家更加買得起武器。一些國家和公司派出軍火推銷員去推銷它們的商品。武器買得起和買得到，最終促進了暴力衝突的升級。

軍事技術的這些發展，以及摧毀性日益增加的武器的擴散提出了一個問題：如果衝突的結果可能是兩敗俱傷，那麼是否還值得為原則而戰鬥。在一場可能將一國的人力和經濟資源破壞到這樣程度的戰爭中，即使得勝的一方也無法達到鬥爭目標，那麼誰還能真正自稱勝利？面對如此的破壞，敵對雙方日益試圖通過威懾和談判的政策來避免戰爭。威懾政策是有效的，特別是在防止核戰爭方面。但在進行戰爭的能力對等性沒有清楚確立的場合，繼續有武裝衝突發生。此外，在民族或宗教因素佔主要地位的場合，人們在計算發動衝突的利弊時可能會喪失客觀性。

永遠會有值得為之奮鬥的理想以及需要戰勝的壓迫。有些問題僅僅通過談判可能無法解決，而對於一個受壓迫的社會來說，武裝鬥爭又不是一個可行的選項，因為國家機器往往壟斷著軍事和其他政治脅迫手段。這不是說被壓迫人民就必須在屈服和進行幾乎肯定失敗的武裝鬥爭二者之間擇一。為了追求政治變革，除了武裝衝突以外，還有第三個選擇——戰略性非暴力鬥爭。在本書中，戰略性非暴力鬥爭是指：

按照一個戰略規劃實施的非暴力鬥爭。這個規劃是根據對衝突的形勢，對立各方的力量和弱點，非暴力行動技術的性質、能力和要求，特別是這種鬥爭的戰略原則進行分析的基礎上制定的。<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Gene Sharp, *There Are Realistic Alternatives*, (Boston: The Albert Einstein Institution, 2003), 38。

在緬甸、白俄羅斯、伊朗、西藏和辛巴威 (Zimbabwe) 進行的民主鬥爭是爲了高尚的目標——結束暴政和給人民帶來和平和正義——以非暴力鬥爭來反對暴政的實例。

寫這本書是希望它能幫助那些正在尋找或考察以非暴力方式代替武裝鬥爭來反抗暴政或外國侵略的人們。本書不是一本“怎樣”進行非暴力鬥爭的手冊。而是提供一個框架，促進關於以戰略性非暴力抗爭來反對國家暴政的基本原則進行有條理的思考。本書包括關於開展戰略性非暴力鬥爭的理論、戰略規劃和行動的行之有效的信息。希望讀者會發現，本書內容的編排便於在不同的培訓場合經過改編後將其題材傳授給他人。

提出以戰略性非暴力鬥爭代替武裝衝突，一部份原因是：可以合理地認爲，它有可能造成較少的生命和財產損失。即使不是如此，經驗表明，非暴力鬥爭是對付暴政的有效手段。軍事上取得勝利，是靠摧毀對手繼續戰鬥的能力和/或意志。在這一點上，非暴力戰略無異于武裝衝突，只是所用的武器系統截然不同。

在略爲熟悉本書內容以後，有些讀者可能會錯誤地得出結論認爲：爲了開展戰略性非暴力鬥爭而制定戰略和支持這個戰略的計劃，涉及到如此的複雜性，以致只有那些極爲發展的和財源穩定的反抗團體才能夠承擔這種任務。不是這樣。實施戰略性非暴力鬥爭的基本原則，其起跑點是對這些原則進行思考。本書不僅討論這些原則，而且要求讀者考慮如何把這些原則應用于特定的奮鬥目標。與飛機的飛行手冊不同，這裡沒有必須遵循的詳細清單。而是有一個想法和建議的“清單”，用來指導人們思考如何實現從獨裁到民主的轉變。

關於戰略性非暴力鬥爭的任何著作和討論，應該大大感謝阿爾伯特·愛因斯坦研究所的常駐高級學者吉恩·夏普博士。他研究衝突已經用了將近 50 年時間。夏普博士在牛津大學學習期間（1960-1964），發展了關於社會權力的性質的理論和認識，這對理解非暴力鬥爭，正像研究克勞塞維茨對於理解軍事衝突的性質和理論一樣，具有基礎性。本書第一至四章是根據或來自他對非暴力衝突的理論和應用的研究所作的重要貢獻。在夏普博士的許多著作中，他的三卷集 *The Politics of Nonviolent Action*（1973）（《非暴力行動的政治》）和 *From Dictatorship to Democracy*（1993）（《從獨裁到民主》）是研究戰略性非暴力鬥爭尤其重要的資料。

1987-1988 年，在我任職美國陸軍步兵軍官三十年的末期，作爲美國陸軍高級研究員在哈佛大學國際事務中心學習時，我在一次非暴力制裁項目會議上遇見夏普博士。他用以下的話介紹了他的發言主題：“戰略性非暴力鬥爭是關於奪取政權或不讓別人得到政權。它不是關於和平主義、道德或宗教信仰。”這番話引起了我的注意，因爲我對“非暴力”的看法曾受到越戰時期“花兒嬉皮士、反戰份子和逃避兵役者”的影響。自那以後，吉恩成了我在認識這個具有強大潛在力量的鬥爭方式的原理、動態和應用方面的良師，也是我在回答從事反抗壓迫的人們要求提供信息的工作中的同事，同時也是我的益友。

# 第一章

## 政治權力的理論

政治權力是為達到權力擁有者，特別是政府、國家和反對派團體的目標，所能夠運用的手段、影響和壓力——包括權威、獎賞和制裁——的總和。

——吉恩·夏普博士，《非暴力行動的政治》

看來，對於權力的追求，是全人類及其機構的天然附屬物。這種追求發生在國家之間、在政府內部、在公司之間和內部，甚至在朋友之間。<sup>2</sup> 一般公民最熟悉的也許是在稅收分配上發生的權力鬥爭。數不盡的律師、游說人和公關專家不斷為他們的當事人的利益說項，為的是得到稅率上的優惠待遇或者利潤豐厚的政府合同。有時候，這類分配對納稅人是否有利值得懷疑。這種分配的決定是如何受到影響的，公眾往往蒙在鼓裡。例如，對美國國防預算制定過程的粗略考察顯示，有許多這樣的事例：議員強使美國國防部購買飛機、船艦和武器，儘管軍事部門並不要這些東西，特別是如果它們是過時的、設計拙劣的或不需要的剩餘設備。政府選擇給哪些項目提供經費，有時難以理解，至少對很少瞭解特殊利益集團及其游說人的一般公民來說是如此。甚至稅收的錢最終是怎麼使用的，有時也會自相矛盾。當政府機關想方設法暗中破壞它們本應當負責貫徹的法律時，環境保護主義者往往表示驚訝。在民主國家，稅收的使用一直是一個政治問題，它反映了人們不斷企圖控制和影響權力。

可是，同稅收如何分配的競爭相比，通過控制政府來爭奪權力，以及由此而產生的統治者與被統治者之間的關係，則影響深遠得多。當在一條從“自由到暴政”（這些用詞固然有點主觀性）的連續曲線上，指針強烈地指向暴政時，受壓迫的人們會有要求改變的願望。什麼樣的改變以及如何改變取決於被壓迫人們對權力的性質和源泉的認識。夏普博士介紹描述社會中權力基礎的兩種模型——一種是一元的，另一種是多元的。

### 權力的一元化理論

吉恩·夏普博士描述的解釋政治權力的一種模型被稱為“一元化”理論。<sup>3</sup> 這個理論把權力描述為處在一個固定的、不變的權力結構的頂端[見圖一]。這種一元化模型所描述的權力的擁有者，會由於不同的原因而更換，但權力的結構本身，

---

<sup>2</sup> 夏普博士區分社會和政治權力。“社會權力可以簡潔地定義為：通過一些人群的行動——這些行動作用于另一些人群——直接或間接控制別人行為的能力。政治權力是有政治目的的那種社會權力。” *The Politics of Nonviolent Action*（《非暴力行動的政治》），(Boston: Porter Sargent Publishers, 1973) I: 7。

<sup>3</sup> 夏普關於政治權力的性質的觀念，在 *The Politics of Nonviolent Action*（《非暴力行動的政治》）第一卷，第 7-10 頁有完整的討論。在這部權威性著作的引言中，夏普描述了關於政治權力結構的一個常見的誤解。

即其金字塔形的外殼，像花崗岩一樣，是固定的，不論內部的權力分配或外部更換的意願如何。此理論假設人民依賴權力擁有者的善良、支持和決定，而統治者則決定如何行使這種權力。這種權力結構的擁有最好是通過有秩序和合法的選舉進行更換。然而，在專制政權統治下，選舉的舉行往往由統治者決定，而其結果通常是預先注定的。緬甸的奈溫將軍和辛巴威的羅伯特·穆加貝 (Robert Mugabe) 就是專制暴君的例子，他們把操控選舉視為選舉過程不可分割的一部份。偶爾，獨裁者會打錯算盤，沒有採取必要措施來保證所要的選舉結果。例如，緬甸的軍事政權在 1990 年批准進行選舉，在選舉中失敗，受到震驚。對於這一意外的挫折，它的回答是拒絕接受人民的意志，並拘捕了反對派的政治領袖人物。

當公眾接受（或在壓力下默認）這種一元化的權力概念時，專制主義政權感到舒服。僅僅由於他們掌握了權力，就使他們有權統治，並決定了人民只有屈從的義務，而不論被統治者的願望如何。在這一模型裡，國家的強制性權力被視為強迫人們服從的主要和合法手段。二十世紀有許多這樣的例子。在 1930 和 1940 年代，蘇聯領導人約瑟夫·斯大林使幾乎 2 千萬人被謀殺，這些人被認為對他掌握權力構成真實的或潛在的威脅。這一數目大約等於第二次世界大戰反對德國的戰爭中死亡的蘇聯公民人數。

為了通過非暴力衝突摧毀和消除暴政，必須超越一元化權力結構的觀念界限，識別和確定各種形式權力的實際分佈。一元化權力模型對考察暴君如何取得、掌握和轉移權力，是一個有用的分析工具。但用這個模型來指導關於政治變革的思考，大大限制了可供考慮的選項。對於“夢想變革的人”，知道一元化權力模型固然重要，但為了把夢想變成行動，用另外一個以完全不同的眼光看待權力及其獲得和喪失——即以“多元”為其主導特徵——的模型，會更加成功。

## 權力的多元化模型

夏普博士稱另一種有助於瞭解權力的性質的模型為“多元化”模型[見圖二]。一元化模型是一個固體的、不變的結構，權力集中在頂端。與此不同，多元化模型把政治權力描述為多元的、脆弱的。多元化模型認為權力的資源存在於遍布全社會的人民之中，權力擁有者只能行使人民允許他行使的那部份權力。換句話說，統治者只有在人民同意和合作的條件下才能統治。這種同意和合作可能是自願提供的，也可能是被迫的。同意可能是由於社會上某一部份人不關心，甚至是對服從的行為模式施加文化影響的結果。無論如何，權力的多元化模型的要點是：既然人民提供了統治者權力的資源，那麼人民也可以拒絕提供他們集體向政權提供的權力資源，從而收回他們同意接受統治。

夏普博士認為，權力有六種資源，這些資源是認識權力的多元化特性的關鍵。如下文所述，人們力圖控制、施加顯著影響、或使其中立化的，正是所列舉的這些權力的資源。這些權力的資源表現為第二章所討論的機構和組織，即所謂“支柱”。

## 1. 權威

權威是聲稱有權統治並要求被統治者服從的基礎。往往，以選舉結果作為有權統治的正當依據。這就是為什麼許多專制主義政權堅持要舉行選舉，然後對選票箱做手腳，威脅選民，限制對手的競選活動，並拒絕承認或接受對他們不利的選舉結果。對任何政府來說，合法性極為重要，如果被認為超越了憲法權力，或政權不合法，那將會在國內和國際社會帶來嚴重後果。

在國內，政府喪失表面上的合法性可能成為政治反對派合法化的主要因素。政治反對派利用“社會契約”的概念，可能會宣稱：如果政府在實質上破壞了一國的憲法，那麼人民和政府之間的契約遭到了違犯，這就提供了依據，不再有義務對政權給予服從、支持和合作。

在國外，一個政權喪失合法性會使國際社會易于接受對該政權實行經濟和政治制裁的呼籲。政治和經濟抵制有可能削弱這類政權，正如在南非種族隔離政權和緬甸獨裁政府所發生的那樣。2002 年，辛巴威被暫停英聯邦會員國資格，是一個深刻的聲明，說明不歡迎穆加貝政權同那些已經從殖民主義轉變為獨立的民主國家平起平坐。此外，一旦一個專制主義政權的統治權威受到嚴重侵蝕，民主的反對派團體也比較容易得到外部的財政和道義支持。然而，這些國際上支持的姿態本身，從來不足以使獨裁者喪失權力。另外，這類抵制也可能適得其反，如果其效果對公眾的損害大於對當權者的損害。

## 2. 人力資源

支持統治者、同它合作、並屈服于它的人數，是決定一個政權的權力的重要因素。這並不是說，如果大多數人民不喜歡現有的領導人，那麼政權的變更就是不可避免的。它只是意味存在著變更的潛在可能性。歷史上充滿少數人壓迫多數人的例子。另一方面，沒有多數人的支持和合作，戰略性非暴力鬥爭不可能取得成功。在為民主的鬥爭中，人數很重要！

## 3. 技能和知識

在現代，執政要比以往複雜得多。在二十一世紀初，美國總統被廣泛認為是世界上權力最大的人。然而，這個最強大的統治者對維修飛機和飛行時刻表，執行海事法，進行刑事調查，收稅，制訂戰爭計劃，分配糧食，發展和維修網絡通訊，等等許多其它技能，都毫無所知或知之甚少。這就是說，人民所提供的技能和知識使各級政府能夠運作。沒有這些貢獻，政府就要垮臺。

## 4. 無形因素

無形因素，如宗教、對服從和屈服的態度、使命感、或文化傳統等，雖然難以衡量它們的重要性，卻影響一個統治者同公眾之間的關係。例如，曾經有一段時期，有些社會裡，許多人接受“君權神授”的概念，即相信統治者是上帝在世上的

代理人。不服從統治者被視為不服從上帝。在另一些社會裡，如日本，天皇曾被視為“亦神亦皇”。在那些情況下，不可能有民主。在二十一世紀初，有某些政府將伊斯蘭宗教同傳統政治權力相結合的事例。儘管“凱撒的物當歸給凱撒”是完全恰當的，但首先要辨明，到底什麼是屬於他的。歸根結底，民主是基於這樣的信念：統治者所擁有的任何權力是從人民那裡“借”來的。

## 5. 物質資源

“誰出錢給樂手，誰就點曲子”，對政治來說是千真萬確的。對經濟、財產、自然資源、通訊和運輸的控制，是限制對公眾能施用多大權力的一個重要方面。例如，當國家擁有全部農田，它就有效地控制了所有農戶生活的很大一部份。同樣，在盛行新聞審查制度的地方，所有與新聞工作有關的人員，他們的生活就受到政府的控制或影響。在石油工業國有化的國家，依靠公眾取得稅收的程度就小。這種不依賴于人民提供稅收的情況，其效果是使政府控制錢袋的權力集中化。

## 6. 制裁

強制人們服從和支持政府的法律和規章制度的能力，受限於公眾的支持、合作和默許。制裁既用來懲罰，也用來嚇阻不受歡迎的行為。制裁不一定要是過度嚴厲或極端的，例如死刑或監禁，才能有效。解僱或拒絕僱用，喪失退休待遇，限制受教育和昇遷機會，旅行的限制（拒發護照），征用財產，切斷水源以及其它制裁都能有效地用來促使人們屈服。在有些專制主義國家，媒體實行自律，因為政府能夠通過控制新聞紙的分配或吊銷廣播電視執照來封閉出版社和新聞單位。這種制裁普遍存在。

每個政府都使用制裁工具。最常見的是用來約束反社會行為。在另一些時候，則為了政治目的用作恐嚇和懲罰民眾的武器。例如，納粹德國曾用集體懲罰來嚇阻抵抗德軍佔領的地下運動組織採取行動。進入本世紀初，以色列政府曾為用集體懲罰手段嚇阻恐怖主義行動而辯護。由於個別人的行動而懲罰一個集體，可能違犯基本人權這一點暫且不論，用它作為有效的威懾力也是值得懷疑的。實際上，集體懲罰和暗殺的效果可能與預期和想望的適得其反。集體懲罰可能導致決心報復，而不是阻止今後的暴力行動。

## 結語

第一章考察兩種權力模型。一元化模型把權力描述為在一個不變的結構裡施行的。在這個結構裡，人民依賴于統治者。多元化模型則以完全不同的觀點看待權力的施行。在這裡，統治者依賴于人民。同時也指明了人民向統治者提供的權力資源，以及如果拒絕給統治者提供這些權力的資源，他就無法實行統治。

允許並支撐政府日常運作的那些結構被稱為政府的“支柱”。因此，權力的資源表現為政府內外的各種組織和機構[見圖三，“支柱”]。專制主義政權的反對者

也需要有支柱。當重要的支柱受到充份破壞，則政府，或其反對派，就會倒塌，正像一個建築物當它的支撐結構被削弱而垮掉時會倒塌一樣。

## 第二章 支柱

大利拉對參孫說：“求你告訴我，你因何有這麼大的力氣，當用何法捆綁克制你？”

——《聖經·士師記》16：6

組織和機構通常由上一章所指明的各種權力資源的混合物所構成。這些團體所提供的權力資源使政府具有統治的能力。任何政權會或多或少倚靠各種支柱。與此同時，專制主義政權企圖限制其反對派的支柱的擴張和力量。在戰略性非暴力衝突中，規劃制定者的注意力主要集中于各種支柱的組合和能力，就不足為怪了。

### 支柱的識別

當一個政權的反對者開始考慮任何非暴力策略時，識別和分析支柱具有根本性的意義。在政權的主要支柱被破壞、中立化或摧毀以前，政治改革或政權更替的希望不大。因此，對專制主義政權進行非暴力鬥爭的人們，必須認真注意那些關鍵性的機構和組織。

### 警察

“保衛和服務”這句箴言，可以描述全世界大多數警察局試圖給公眾樹立的形像。然而，公眾並不總是保衛和服務的對象。與此相反，警察作為政府最明顯和無所不在的“面孔”，有時把保衛和服務於一個腐敗和壓迫性的政權當作自己優先的任務。

在有制度性腐敗的地方，沒有政權更替，就很難甚至不可能有改革，這是常識性的假設。即使在民主社會，一旦腐敗在警察機構裡生根，只有把掌管警察的那些人換掉，才能有改革。地方性的警察受地方上選出的官員管理，其積極方面是人民能夠要求某一個人為警察局人員的行動負直接責任。在有全國性警察的情況下，在地方一級影響警察的行為就比較困難。

公民不必等到有了政權更替才開始改變警察人員的態度和行為。關於警察，有幾個因素需要考慮。首先，警察通常居住在他們所服務的社區裡面。因此，他們的家庭、親戚、熟人和朋友已經建立了一個關係網（例如學校、企業、宗教組織和社會團體）。這時候，如果政府把社區裡這些反對該政權的人當作刑事犯、間諜或恐怖份子，警察就有了評價政府宣傳的又一個參考點。吉恩·夏普博士在挪威居住期間，研究了第二次世界大戰時期挪威對德國佔領的抵抗力量。他津津樂道當地人民“忠實地”執行德國當局命令的故事。有一次，當地警察聯繫了將要被逮捕的人的家屬，要求通知嫌疑人他馬上就會被逮捕，包括逮捕他的官員預計何日、時、分會出現在他家裡。



其次，執行獨裁者命令的警察隊伍一般不應被看作人民的敵人。他們是一個失敗了的制度的僕人。需要取代的是那個制度，不是成千上萬誠實而且值得尊敬的人們。爲了保護和服務於一個民主社會，需要這些人的學識和技能。當然，有一些人可能需要單獨處理，以謀殺、刑訊、搶劫等罪名予以刑事起訴，但應集中到個別入，而不是所有在警察隊伍裡服務的人。

## 軍隊

專制主義政權把使用武力來保持自己的權力看作他們的“王牌”。與在地方社區生活和工作的警察不同，軍事單位往往與民間社會相隔離，有他們自己的住房、購物區、醫院和學校。這種與公眾的隔離阻礙了軍隊和平民家庭之間建立個人關係。當政府決定用軍隊介入公開的政治衝突時，軍事單位在使用暴力方面有所節制的動機比較少。1988 年在緬甸的起義中，以及一年後在中國，政府動用了來自介入地區以外的部隊。在這種情況下，當局認爲軍人比地方上的警察和民兵可靠，因而比較容易服從命令。在有些國家，在預期會發生大規模示威的地方，建立經過專門訓練和裝備的防暴單位，以提高需要軍事干預的門檻。

早在政府作出動用軍隊的決定之前，就要制定計劃來削弱軍隊介入對付民間抗議者的意願。任何削弱軍隊動用軍力對付抗議者的意願的計劃，其關鍵在於使軍隊相信他們以及他們家人的生命沒有受到威脅，而且在民主制度下，職業軍人的前途是有保障的。

軍事單位對於命令的反應和所採取的行動，受其領導層的態度、價值觀和職業操守的影響。軍官通常自認是愛國、忠誠和政治上保守的。他們的“職業操守”有時導致他們盲目支持政治領導。據報導，阿道夫·希特勒手下的德國總參謀部不同意他的政治目標，但還是制定了爲實現領袖意志的軍事計劃。這裡的關鍵在於，希特勒作爲德國國會裡最大黨的領袖，又按照憲法程序被任命爲首相，因而被認爲是合法的統治者。

在軍事文化裡引入民主價值觀，是限制使用軍隊的破壞性力量來反對公民群眾的主要因素。另一個因素是軍隊領導認識到在民主政府底下，他們將擔當重要的角色。這兩個因素都要求化時間和仔細思考如何來推動這些思想。2000 年 10 月，當數以千計的抗議者佔領塞爾維亞議會時，該國的非暴力運動遭受很少傷亡（有一人死于心臟病，另一人死于交通事故），其中一個重要原因是軍隊決定不介入一個“政治”事件。毫無疑問，這一決定受到了如下事實的影響：民主運動顯然正在取得勝利，而軍隊成員則有意在米洛塞維奇(Milosevic)倒臺後的政府裡給自己定位。

## 公務員

公務員往往受到誹謗、批評、嘲笑和低估。有時，這些政府官僚被視爲一群螞蟻——成千上萬的無姓名、無面孔、無頭腦的工作人員，來往于他們的小鴿籠，做著各自瑣碎的事。然而，政治領袖人物，像螞蟻群裡依靠眾螞蟻而生的“后蟻”一樣，沒有順從的、有技能的公務員執行這些看起來無關痛癢的活動，就無法生存。

正是這些人，把命令轉變成行動：他們發佈規章制度，評估和征收稅款，制定預算，辦學校，把信息輸入數以千計的數據庫，為政府採購，管理飛機航線和港口，派駐使館人員，維護通訊系統等等，實際上，執行使政權能夠保持其功能的所有任務。離開他們，沒有一個政府能夠運行。

採用戰略性非暴力衝突來尋求政權更替和民主改革的反對派團體，必須明白爭取政府僱員支持的重要性。但也必須認識到，政府僱員的生計取決於他們對政府僱主的服從，因此，僱員很少能反對政府，除非有明顯的證據顯示，統治者的其它支柱已經嚴重削弱了。儘管如此，政府僱員支持反對派運動的決心，即使沒有公開表示，也能有助於推進這個運動的事業。而其方式只受人們想象力的限制。

## 媒體

一個爭取民主改革的人民運動要取得成功，必須擁有把它的信息傳達給它的聽眾的手段。專制主義政權明白這一點，它們企圖斷絕或限制人們得到這些信息，於是就建立網絡戰爭中心、制定限制擁有或使用電腦和傳真機的嚴酷法律。例如，緬甸對使用“無執照”電腦和傳真機的人就判處長期的監禁。有時限制人們擁有或使用衛星電話，政府有時干擾反對派團體的電視和境外廣播，以圖使公眾得不到信息。

一個暴虐的政府很容易控制報紙和國內其它大眾傳媒。建立出版審查委員會，規定所有書籍、雜誌和報紙在發行前必須送審，有時很有效。當所有的出版費用已經發生以後才進行審查時，這會大大鼓勵自我審查。報紙、其他出版物、電視和廣播電臺有可能遭到收回執照、沒收設備，以及業主和編輯人員受到人身威脅。為了克服上述國內限制，境外製作新聞現在相當普遍，不論是一個緬甸的無線電臺從挪威廣播，或是位於加利福尼亞的伊朗電視臺向德黑蘭的觀眾播放採訪反對派領袖的節目。塞爾維亞的民主運動就是在境外能夠制做大眾傳播媒體的一個範例。在2000年選舉以前幾天，超過60噸傳單被運到該國加以散發。

## 商界

即使是最集中化的、社會主義的專制政權裡，商業界仍扮演重要角色。他們向人民提供政府不提供的大量產品和服務。政府往往為了減少因消費品的短缺而產生的政治化的公眾不滿事件，而默認非法的黑市活動。

跟商業界，特別是外國和跨國商業界合作也有其負面作用。人們有這樣的感性認識：國際企業情願同專制主義政權合作，而不是同比較開放的民主政府合作。統治者一旦相信達成交易的好處，需要同他協調的地方就不多了。諸如勞動條件、工資、工會等，統治者往往能夠悄悄地和有效地處理。要害在於國際性企業對一個政府是民主的還是專制的可能不感興趣。它們關心的是利潤。民主運動面臨的挑戰是如何使這些公司相信：變革正在到來，而將來對它們來說也許很重要的是，它們至少被看作在行動上曾經是中立的。

從正面來看，本地和外國商業界的成員往往同本地、地區性和外國企業間有現存的關係網絡。當對它們有利的時候，本地和外國商業界的成員能提供對民主鬥爭來說重要的資源，包括金錢、信使和顧問。

## 青年

專制主義政權的一個主要憂慮是如何防止年輕人政治化，除非這種政治化是支持政府並受政府控制的。只要不准許學生和其他青年構成對政府穩定性的有組織的挑戰，反對派團體就被剝奪了促進政治改革的傳統先鋒力量。政府防止學生積極參與政治反對運動的有些辦法是人們熟知的。例如，公開反對當局的人被剝奪受教育的機會。此外，可能關閉學校或建立多個分校以防止形成大的團體。由於違反了限制言論自由和集會自由的法律，可以強行施加長期的監禁。可以建立政府辦的青年活動項目，對威脅反對派政黨的那些學生，提供金錢、食物、衣服和武器等回報。

有的人試圖以年輕人“沒有什麼可失去的”來解釋為什麼年輕人往往願意承擔處於革命運動前線的風險。一般來說，年輕人確實對職業比較少有依戀，也較少會有主要家庭負擔。他們也有一種年輕的生命熱情和相信自己的不朽。這些只是解釋他們為什麼參與的一小部份理由，因為年輕人有更重要的東西可能失去——他們的生命和未來。更重要的是，提供青年參與的原動力的，不是他們可能失去什麼，而是在一個自由和正義的社會裡生活，他們能得到什麼。年輕人通常並不認為他們在專制統治下的奴役是合理的。同樣，他們一般也不會認可改變是不可能的。年輕人有一種還沒有因經驗而被磨滅的本能，即能夠區別真理和謬誤，正確和錯誤，而不是一個含有無數分級的連續變量。正是這種理智上的清晰，激勵著他們。

凡是考慮吸收學生和其他年輕人參加一個民主運動時，需要提醒一句。整體來看，他們在生活的各方面都是冒險者。如果沒有清楚的指導和紀律，他們的行動可能會過激，而且如果受到煽動，他們會表現出專制主義政權慣于利用的那些人一樣的流氓特徵。對於一個運動的每一位參加者來說，需要有一個“行為準則”，對於青年組織則尤其重要。這個行為準則必須伴以訓練和堅強的領導，以減少發生有損害的行為。

## 工人

毫無疑問，全球化的勢力使工人的生活到處更加困難。在發達國家，工會遭到削弱，公司威脅將工作轉移到勞動力比較便宜的地方去。在發展中國家，政府比較關心生產轉移到那裡所帶來的經濟利益，而不是基本的工作場所安全、公平工資或工人權利。權力失衡導致對工人的虐待。而民主、法治和結社自由，正是糾正這種權力失衡的步驟。

把工人組織起來可能不容易，但一旦開始組織了，團結很快會蔓延。曾記得，波蘭的民主運動是在革但斯克 (Gdansk) 造船廠的電工開始罷工以後迅速取得了勝利。

對戰略性非暴力鬥爭的計劃者來說，運輸及有關行業的職工是一支特別重要的工人力量。貨物、人員和服務的流動發生任何混亂，會給當局帶來即刻的經濟和政

治代價。與此同時，戰略計劃者需要考慮如果公眾得不到食物及其他必需品，可能發生的意外後果。

## 宗教組織

歷史上，有組織的宗教在政治鬥爭中曾扮演重要角色——多數情況下是站在尋求改革的一邊，有時則相反。宗教組織往往有精神的和財政的網絡。這些網絡遍及它們所活動的社會，從富裕的名流到社會的草根。此外，由於宗教界領袖人物對宗教和對社會都很瞭解，他們通常受他們的追隨者和知道他們所作所為的人們的尊敬，他們也往往能影響他人的態度和行為，遠遠超出道德和宗教教導的範圍。他們還能給反對派運動賦予一種精神的面貌，甚至成為反對派運動最有表達能力的發言人。另一方面，他們也能為專制政權的狹隘得多的特殊利益，成為有同樣影響力和表達能力的發言人。因此，運動的領導者必須善於鼓勵宗教領袖人物給予支持，或者削弱他們可能具有的有害影響。

## 非政府組織 (NGO)

能在政府的直接控制和監督以外運作的任何團體或組織，都是民主運動的潛在財富。國際非政府組織能籌措資金，同許多公眾溝通，從國外獲取需要的專門人才，提供來自其它民主運動經驗的遠見卓識。國內的非政府組織，其活動範圍和籌款來源有時受到限制。無論國內還是來自國外的非政府組織，有時被政府的線人滲透，但這在大多數情況下不會是不可克服的嚴重挑戰。在非暴力衝突中，非政府組織的重要價值之一在於：他們為公眾提供某些服務，從而證明人們不需要完全依靠政府。非政府組織的活動能削弱專制主義政權為使公眾服從所需要的那種既強制，又微妙的紐帶。

有一個鮮明的例子，說明非政府組織能有效地削弱人民對專制政府的依賴。這是在 1962 年緬甸的奈溫將軍奪權以後不久，該國西部的若開邦遭遇了毀滅性的水災。據報導，一位天主教傳教士立即用無線電向該國其他地區和印度的傳教士求援，很快就得到有效的回應。食品、衣服和建築材料在幾天以內源源不斷運到。當政府最後派小組進入該地區評估受災情況時，他們瞭解到已經不需要任何政府援助，人民靠自己解決了危機。據報，奈溫對此事件極為惱怒，導致所有基督教傳教士被驅逐出緬甸。

但是，需要提醒民主運動，非政府組織可能有他們自己的目標。重要的是要瞭解那可能是些什麼樣的目標，並保證它們同民主運動的目的和目標是兼容的。

其他的支持可以來自專業組織、政黨、外國企業和外國政府，它們可以單獨或通過國際組織提供支持。也不應忽視社區裡一些為特定興趣而成立的小團體，如縫紉小組、打獵和釣魚俱樂部、讀書俱樂部、語言學習團體、摩托車俱樂部、遠足和健行俱樂部、觀鳥俱樂部、錢幣收藏俱樂部、園藝俱樂部和體育俱樂部。戰略性非暴力鬥爭既需要控制權力資源，也需要民眾的積極參與。各種組織裡蘊藏著權力資源，並為集體行動提供必要的架構。



## 第三章 服從

人是生而自由的，但卻無往不在枷鎖之中。

——讓·雅克·盧梭 (Jean Jacques Rousseau)，《社會契約論》第一卷，第一章

爲了試圖回應類似上面所引的論述，吉恩·夏普博士提出了以下的問題：一個統治者怎麼能夠獲得並維持對他的無數臣民的統治？他們這麼多人爲什麼屈從于他，服從他，儘管這麼做顯然對他們不利？<sup>4</sup>

吉恩·夏普所提出的上述問題，成了他深刻分析“人們爲什麼服從”的基礎。本章大體上提供了這個分析。權力的多元化模型（第一章），把權力資源劃分爲各個支柱（第二章），以及服從，這三者是理解戰略性非暴力鬥爭的理論和應用的三大法寶。因此，必須透徹瞭解人們爲什麼服從，有時服從到這樣程度，甚至爲他們所堅決反對的事業而獻出自己的生命。服從是“政治權力的核心”。如果人民不服從，統治者就無法統治。非暴力鬥爭的戰略，正是基於這一深刻見識。如果我們決心要激勵民眾撤回他們同意受獨裁者或其他專制政權的統治，我們就應當先瞭解爲什麼人們本來就會服從。

### 習慣

大多數人之所以服從，其原因來自服從的習慣。我們習慣于服從有權威的人。自幼以來，我們就受權威的支配。對我們大多數人來說，權威始于我們的父母、兄長、祖父母和其他親屬，並轉移到老師、警察，甚至權威的象征。例如，我們出於習慣服從交通信號燈——即使是在無人的十字路口。

軍隊裡新兵訓練的主要目的之一是建立新的服從的習慣。新兵很快學會立刻並毫不置疑地服從教官的命令。長時間的、重複的隊列訓練和不停的威嚇性監督同現代化戰爭技能毫無關係，但它們同培養服從命令的習慣卻很有關係。此外，當兵的基本技能例如使用武器，通過重複訓練被深深印入，以至無需有意識的思考，單憑習慣就可以執行。

我們當中有煙癮的人，懂得習慣是怎麼回事。我們不知道吸了幾支煙，不記得什麼時間吸過煙，煙價漲到天價了還不戒煙。要戒掉這種習慣，包括服從權威的習慣，我們必須有意識地做出戒掉它的決定，不斷提醒自己已經做了這個決定，並反復重申爲什麼戒掉那個習慣很重要。

---

<sup>4</sup> 同上引文，第 18 頁。

## 害怕制裁

人們之所以服從，另一個原因是害怕因為不服從而受到懲罰。當我們違犯法律時，國家權力可以用來對付我們。我們可能被罰很多錢。國家可能沒收我們的財產。國家可能把我們送進監獄。國家甚至可能因我們不服從其法律而處死我們。制裁的目的是懲罰違犯者，並嚇阻其他人違犯同一或類似的法律。與得到公眾自願支持的統治者相比，專制暴君更依靠人們對制裁的恐懼來保證對他的服從。

## 自身利益

有許多人會說他們強烈厭惡他們的政府，同時卻積極支持它。考察一下支持政府的人所能得到的自身利益和個人報酬所起的作用，就能充份解釋這個悖論。例如，軍隊成員奉行不得人心的，甚至殘暴的政策，會得到什麼個人報酬？昇遷、獎章、威望或退休收入可能是考慮的因素。在一個由國家控制，大多數人受僱于政府的經濟制度裡，一個人不失業同自身利益息息相關，因為可能沒有別的就業機會。另一些人可能會因支持某個政權而獲得重大的金錢報酬。我們不應當譴責每一個出於自身利益而支持一個不得人心的政府的人。每一個這樣做的人有其自身的理由。許多人認為沒有別的選擇。我們的任務是論證：不服從可能符合他們的自身利益。

## 道德責任

在每一個社會裡，有一種共通的意識，即服從是人的道德責任。這種服從的責任來自：

社會的共同利益。人們有理由說，法律是保護全體人民的。有些法律保護我們不受他人的反社會行為的侵害（搶劫、謀殺、強姦）。另一些法律保障社會的總體利益（物資和服務的分配、征召青年入伍、稅收）。有時，我們甚至會認為服從一個令人憎恨的統治者對社會的共同利益有好處，因為我們不相信另一種選擇會讓我們活得更好。約瑟夫·斯大林顯然是一個暴君。然而，千百萬的人曾經服從他，因為服從被認為有利於社會的共同利益。甚至在知悉斯大林對 2000 多萬人被謀殺負有責任以後，有些俄羅斯人仍嚮往“過去的好日子”。朋輩壓力可以看作是這種服從的道德責任的一種反映。要記住——朋輩壓力是一支雙刃劍，它可以是改變行為模式的有用工具。

## 超人因素

有時候，統治者被授予一種超人或類似神的性質。當人們把一個統治者看成全能的或某個宗教的化身時，想不服從那個統治者都幾乎是不可思議的。在希特勒處於他統治的頂峰時，誰敢不服從他？把領袖神化的這種做法歷史悠久。多少世紀以來，人們接受“亦神亦皇”和“君權神授”的概念。這種神授統治的觀點的另一變

種，是二十世紀裡宗教和國家融為一體的伊朗。為了反擊這種使人服從的因素，我們只需要說真話——人不是萬能的，統治者也不是神的代理人。

## 心理上與統治者的認同

有些人把他們的統治者看作自己家庭的延伸。有點像一個足球隊的支持者，當他們的球隊贏的時候，他們經歷歡樂，而球隊敗的時候，他們經歷悲痛。同樣，一個統治者也成了個人的延伸。如果人民和統治者共同經歷過一段困難，例如為獨立而鬥爭，則尤其是這樣。（一些臭名昭著的獨立戰士包括胡志明、奈溫將軍和羅伯特·穆加貝）。如果這種家庭的延伸是一個人服從的因素之一，就必須有說服力地闡明，這種與統治者的認同已經不再有道理了。

## 淡漠區間

有些人對幾乎所有哪怕極少可能影響他們日常生活的法律，表現一種漠不關心。他們之所以服從，只是因為如果不這樣做，惹來的麻煩太不值得。就多數人對大多數法律的態度來說，這也許是一種合理的假設。然而，當一些限制基本權利和自由的法律侵入這個淡漠舒適區間時，就可能發生問題。民主反對派的任務在於提醒公眾：對這種侵入表示淡漠已經不再恰當，因為施加於公眾的日益隱蔽的限制，侵蝕著個人自由，而這種淡漠助長了社會的奴役化。

## 缺乏自信

由於種種原因，有些人對自己，對自己的判斷力，甚至對能否讓自己具有抵抗或不服從的能力缺乏信心。在專制統治持續數十年的條件下，社會也許缺乏作決定的經驗，或很少有機會發揮領袖才能。或許有些人以為他們的統治者比自己更有資格作決定。對於一個抵抗運動來說，重要的是，人們可能感到他們不能成功地反抗政府，或參與自身的解放。恢復公眾對自己能夠評價統治者行動的信心，進而根據這些評價採取行動，對非暴力鬥爭來說至關重要。有時候，我們以為是“漠不關心”的，實際很可能是缺乏自信心。

## 結語

我們考察了人們為什麼服從他們的統治者的幾個原因。<sup>5</sup> 這些原因反駁了服從是“天然的”這一論點。人類在遺傳上沒有注定要順從。服從主要是習慣、恐懼和利益的一種結合。而習慣和利益是可以改變的，恐懼是可以克服的。

---

<sup>5</sup>同上引文，19-25 頁。





## 第四章

### 非暴力鬥爭的機制和方法

...我只是聲稱，我的每一個試驗加深了我如下的信念：  
非暴力是人類所擁有的最大力量。

——M·K·甘地

不論選擇何種途徑，使一個社會從獨裁轉向民主是困難的。如果反對派運動選擇戰略性非暴力這個途徑，就需要考慮非暴力鬥爭用哪些不同的方法或機制，去產生所期望的、統治者與被統治者之間的權力關係的轉變。夏普博士列舉了四種“改變權力關係的機制”，即改變觀點、和解、強迫和瓦解。它們提供了一個認識事物的框架，用來觀察有關權力關係變化動態的信息。這幾類非暴力行動，也可用來作為促進變革或評價過去非暴力行動或運動效果的方法。

本章還介紹了非暴力行動的概括分類：抗議和勸說、不合作、干預。吉恩·夏普列舉的 198 種方法見附錄二。

#### 機制

要實現政治和社會變革，就必須把戰略性非暴力鬥爭的理論轉變成實踐。在思想轉變為行動時，重要的是反對派選擇什麼樣的機制或程序來影響統治者的態度和行為。這個決策又會進而影響選擇哪些方法來達到所期望的、人民和他們政府之間關係的改變。<sup>6</sup>

#### 改變觀點

為了引起變革而用來對付一個對手的不同機制或程序，表述了非暴力行動的意圖或效果的不同強烈程度。可能有這樣的情況：能夠說服當局，採納鬥爭者群體提出的某項建議或要求，對當局是有利的。對於鬥爭者群體來說，改變觀點這種機制有許多好處。當局承認變革意圖的正當性，能夠增加反對派領導人的信譽和合法性，減少同國家直接對抗的潛在風險，而且，特別重要的是，能夠保存資源，用於衝突的後期。然而，這一機制通常涉及較低壓力的行動，用來對付極端專制的政權時往往顯得不足。儘管如此，恰當地選擇爭論點及其提出方式，用於對付甚至非常殘暴的政權偶爾也曾獲得成功。

用改變觀點對付軍事獨裁制度的一個例子發生在緬甸。它涉及在公立小學裡教英語的問題。在 1962 年軍事接管以後，奈溫將軍決定：英語令人想起緬甸的殖民地歷史。他宣佈小學不再教授英語。當時，大多數緬甸人通行講英語作為方便的第

---

<sup>6</sup> 關於機制和方法更詳細的論述，見吉恩·夏普所著 *The Politics of Nonviolent Action*（《非暴力行動的政治》），第二、三卷。

二語言。有些觀察家也暗示這種轉變有不可告人的目的。爲了使人民同外國思想和影響相隔離，剝奪學英語的機會只是當時實行的嚴厲審查制度法律的延伸。對大學裡的英語授課也施加了限制。二十多年以後，當局明白了這種形式的審查制度有重大的經濟後果。工人和中層管理人員不能用國際通用的商業語言進行溝通，外國投資者不願在這樣的地方開辦工廠。大學生不再能大量被西方的研究生院接納。仰光醫學院畢業生不再能在外國開業，甚至不再被接受到國外進行專門領域的學習。在企業界和民主派活動分子多年提倡讓人們有更多機會學習英語以後，當局軟化了，因爲它認識到讓步對它本身有利。

考慮到戰略性非暴力鬥爭打擊的是權力的資源，針對一個政權的支柱而進行的改變觀點的努力是能奏效的。在此過程中，第一步要保證讓作爲對象的組織和機構的成員瞭解到，他們個人並不是“人民的敵人”，而且實際上，他們會作爲民主社會裡的成員受到歡迎、理解和尊重。一旦實現了這一目標，作爲對象的機構成員會比較容易接受關於需要政治變革的信息以及以後參與具體行動的號召。

改變觀點是擴大和加強親民主勢力的主要機制。關於世界各地正在發生的非暴力行動的新聞，以及巧妙地運用宣傳來對比民主和專制政權下的生活，都有助於改變觀點的努力。例如，有關示威、罷工、抵制和其他形式的抗議的新聞報導，都會影響公眾的態度。最重要的是，應當向公眾展示出一個“未來的遠景”以及如何能達到那個遠景的概念。

改變觀點的努力的最強大力量也許是反對專制制度的人們所表現出來的勇氣。公開反對壓迫的勇敢行動，能消除人們心目中視非暴力抗議者爲膽小鬼的那種陳舊觀念。勇氣是普遍受到尊重的，不論這種勇氣是士兵在戰場上，還是非暴力戰士面對暴政時表現出來的。在有些情況下，反對派團體的成員所承受的苦難，對壓迫者和被壓迫者的態度都可能有很大的影響。勇氣並不總是以個人爲了事業所流的血來衡量。願意勇對某個行動的後果，是衡量勇氣的真正尺度。例如，1776 年簽署美國獨立宣言的那些人，表現了反抗英國國王的很大勇氣，同樣，1950 和 1960 年代爲結束種族隔離而參加“靜坐”的民權活動分子也是如此。這兩個反抗行動都曾促使公眾認真思考：鬥爭的支持者願意冒重大危險去實現的目標的合理性。

## 和解

有時候，一個政權會容納民主勢力的某個請求或要求。這不是出於尊重或禮貌，而是因爲政府可能想緩解社會緊張局勢，影響外國政府的態度，給公民留下政府關懷人民福利的印象，或者在反對派能夠利用某個爭端以前了結這個爭端。這個政權並沒有受到強迫，而是它判斷它的利益沒有直接受到威脅，也不會因爲在某個具體問題上向反對派讓步而被削弱。現實是這個政權對絕對權力的控制已經被削弱了，它對可能激發公眾對政府不滿的一些問題已經敏感。新聞裡常有專制政府作出這類和解的報導。仰光的軍事政權和共產中國的領導人在外國要人來訪時往往釋放少數犯人，一部份是爲了適應對政治改革的要求。以色列政府經常作出象征性姿態，來適應美國政府以人道對待巴勒斯坦人的要求。政府選擇作和解處理的這些爭端，大多被它們看作是惱人的，即使答應了也不會威脅它們對權力的控制。換句話說，它們可以作這樣的決定，而只有很少看得到的風險。

政府向反對派團體提出和解的近例，包括從象征性姿態一直到貌似自由的選舉。例如，1988 年，爲了回應公眾對立陶宛共產黨政權日益增長的抗議，該國最高蘇維埃指望通過接納民主運動的要求修改憲法，以便給立陶宛語言官方語言地位和准許在一個歷史遺跡升國旗，來緩解緊張局勢。到那時，在“聯合委員會”、“改革運動組織（Sajudis，薩尤迪斯）”和其他支援團體領導下的民主運動，已經如此廣泛和強大，政權方面僅僅象征性的和解已不能令人滿意了。<sup>7</sup> 結果，反對派提高了它作爲民主改革力量的信譽。

2002 年，薩達姆·侯賽因決定允許一個宗教儀式，是和解的又一現代例子。儘管薩達姆·侯賽因絕對控制了伊拉克社會，他仍然同意了什葉派信眾的要求，讓成千的人遊行到巴格達郊區的一個宗教聖地。侯賽因可以拒絕那個要求，他肯定有足夠的軍隊和警察來執行這樣一個禁令，但他手軟了，可能是希望避免又一次點燃對他的統治的公開和激烈的反對。<sup>8</sup>

勉強接受自由選舉的呼籲，是一個政權所能提供的最極端的和解之一，然而這種選舉的誠信幾乎總是遭到損害。在二十世紀最後二十年裡，專制政權在其境內允許“自由”選舉的例子很多。

1990 年緬甸的選舉顯示，政府如何暗中策劃人民選擇的結果。緬甸的奈溫將軍在下臺以前，他最後的官方舉動之一是呼籲多黨選舉。在他 1988 年 7 月退休前幾個月以來，一直有示威要求政治變革，包括多黨選舉。奈溫考慮到，多黨選舉如果不能消除對獨裁統治的公開反對，至少能減少這種反對。既然他的政權已經證明有能力操縱選舉，他感到在一個反對派無可救藥地分裂的選舉裡，他可以保證得到投票箱的勝利。<sup>9</sup>

當一些團體選擇可能取得和解的爭議點時，重要的是如果得到和解的話，它的用詞應當讓統治者在公眾眼裡“顯得有顏面”。與此同時，公眾應當瞭解，當局的和解反映了非暴力運動力量的增長，而且改善社會的變革不一定要導致流血。“改變觀點”和“和解”的累積效果，增強了社會的力量並爲社會採取更強的行動做好準備。

專制政權常用選舉來容納反對派對政治變革的要求。遺憾的是，對於公眾來說，反對派領袖往往天真地假設選舉會是自由和公平的，而且公眾能經受政府的恐嚇，或者國際觀察員能保證計票過程的誠信度。2000 年在塞爾維亞和 2002 年在辛巴威的選舉，就是被操控的選舉得到不同選舉結果的例子。

在塞爾維亞，政治反對派建立了一套從投票箱直到貝爾格萊德選舉中心辦公室的選舉監督系統。他們有一個訓練有素和組織完善的“鼓勵投票”競選隊伍。還有一個如果政府企圖在選舉中舞弊，就採取的行動計劃。反對派及早報告從計票站得

---

<sup>7</sup> Grazina Miniotaite, *Nonviolent Resistance in Lithuania: A Story of Peaceful Liberation* (《立陶宛的非暴力抵抗運動：一個和平解放的故事》)，(波士頓：阿爾伯特·愛因斯坦研究所，2002)，第 30 頁。

<sup>8</sup> 據報導，薩達姆同意可以遊行，條件是不得展示任何旗幟或標誌。遊行者遵從了，但根據某目擊者，他們“以如此的響聲用腳踩地，一個街區以外都能聽見。”

<sup>9</sup> 在起初拒絕多黨選舉的設想以後，仰光政權同意在 1990 年 5 月舉行多黨選舉。出乎政府的意料之外，全國民主聯盟（NLD）贏得了 80% 以上的選票。當局於是拒絕了選舉結果，重新鎮壓了政治反對派。

到的選舉結果，反映民主派取得了勝利，而且在正式結果匯總以前就公佈了選舉結果。當政府透露說，根據政府的計票，反對派沒有贏，人民就走上街道宣告他們的勝利，群眾示威遍及整個塞爾維亞。這些示威最後以向議會進軍達到高潮。準備工作做得如此充份，以至在新政府宣佈成立並就職時警察和軍隊都沒有干預。

2002 年 3 月辛巴威的選舉結果就大不相同。在辛巴威，反對派“民主改革運動”(Movement for Democratic Change, MDC) 圍繞一個“鼓勵投票”競選運動和國際上要求自由和公平選舉的壓力，制定了戰略。他們很少注意制定一個“B 方案”，一旦在職的羅伯特·穆加貝竊取選舉時就執行。然而，早有跡象表明，穆加貝根本不打算放棄權力。他以食物和薪金為允諾，組織了年青的民兵，用棍棒和刀武裝起來，指示他們去攻打反對黨的工作人員。民主改革運動的支持者和被懷疑想投穆加貝反對票的人，受到毆打和恐嚇。民主改革運動的總統候選人以叛國罪名被捕。警察和情報人員捲入對公眾的恐嚇。甚至在選舉日，有報導說，在國際觀察員眼皮底下，排隊等候投票的公民被毆打。來自某些歐洲國家的觀察員被驅逐出境。在選舉日，投票站被轉移。這是政府的一個策略，使選民不知道該在哪裡投票。在計票時，數以千計的選票下落不明。穆加貝宣告了勝利。由於沒有詳細的計劃或能力去堅持實行人民選舉的授權，民主改革運動沒有別的選擇，只能宣稱選舉既不公平也不自由，而要求重新選舉。沒有任何保證新的選舉會有不同結果。

這裡的教訓是：對執政者來說選舉太重要，不能輸掉，因為失敗就意味著不僅在國內，而且在國際社會失去合法性。同理，對民主反對派來說選舉也太重要，不能輸掉。應當做好準備，保證公眾準備在投票箱驗證他們的投票，而且有周密計劃的措施，挫敗政府操控選舉結果的企圖。

## 強迫

“改變觀點”和“和解”允許壓迫者選擇接受或拒絕非暴力反對派的請求或要求，而不會有或很少有立即的後果。可是，“強迫”能迫使當局屈服於向其提出的要求。到了強迫能夠奏效的那一點，一個政權的權力已經大大地削弱了。反對派團體需要懂得，過早地企圖強迫，可能削弱他們自己在公眾眼裡的誠信度。只有在慎密計劃和對成功的可能性進行客觀分析以後，才能提出挑戰暴虐政府生死存亡的強迫性要求。如果不能保證強制對方接受所提出的要求，就必須考慮推遲或換一個方式提出要求。

政黨和學生團體有時提出無法堅持實行的“要求”。比較妥善的做法是：讓當局知道組織的目標，而只有在動員了公眾去發展本團體制定戰略計劃的能力和削弱政權的權力資源以後，才把這些目標變成具體要求。舉例來說，如果有一個“要求”是“自由和公平的選舉”，那麼政府拒絕該要求的話，用什麼來制裁它？

強迫，當反對派的要求在違背政府意願的情況下得以實現時，是成功的。在 2000 年 10 月塞爾維亞選舉的例子裡，當米洛塞維奇政府宣佈需要進行第二輪選舉的同時，反對派團體已經宣告選舉勝利。預見到政府會在選舉中舞弊，在選舉前就完成了通過戰略性非暴力鬥爭奪取政權的詳盡計劃。數十萬塞爾維亞人走向議會大廈並佔領了它，決定性地剝奪了獨裁者的權力。米洛塞維奇沒有能力反對他的被驅逐。他的主要支柱已經蒸發。警察拒絕守護為了阻止抗議的民眾進入貝爾格萊德所

設置的路障。軍隊也拒絕為米洛塞維奇進行干預，理由是選舉是一個政治事務，不需要軍事干預。撤除這兩個支柱，是幾個月來密集努力的結果，使軍隊、警察和政府成員相信民主變革不會減少他們的重要性，或導致他們的領導層被清洗。米洛塞維奇很快就意識到他的權力已經喪失殆盡。

雖然有實例證明反對派團體以非暴力強迫的威脅能夠取得勝利，但只有威脅而沒有可信的行動能力，反而會損害一個運動。2002 年在辛巴威就發生了這樣的情況，兩次號召舉行總罷工都沒有實現。只有經過幾個月的計劃和協調以後，才實現了一次成功的罷工。企圖強迫，而沒有實施所威脅要實行的制裁的能力，會使民主鬥爭失去勢頭；公眾的積極支援會減少；國際上的支持者也會懷疑運動的生命力。在計劃和執行重大非暴力戰役時，必須考察對能力的評估，才能避免運動發生這樣的不利後果。

## 瓦解

如前所述，反對派有能力強迫統治者，反映了權力已經發生了相當大的重新分佈。一旦反對派意識到權力的天平已經向自己這方面傾斜，就應當使用不合作和干預等比較強力的方法，在更廣大的戰線上向政權發起進攻。如果持續這類攻擊，政權就會瓦解，因為維持其統治所需的權力資源已不復存在。

如果反對派認為有必要使政府瓦解，那就不能減少非暴力行動的強度和廣度，直到政府垮臺為止。不論出於什麼原因，反對派勢頭的減弱，可能使政府有機會重新堅持其權力。如同軍事戰役裡當敵方防線的連續性遭到突破，敵人企圖撤退時所出現的“擴大戰果，乘勝追擊”階段一樣，必須以最大的強度，並願意冒更大的風險，繼續進攻，使戰役儘早結束。一個軍隊沒有戰略計劃，就可能無法迅速反應和增加突破口的兵力。非暴力鬥爭也是如此。

## 非暴力行動的方法

非暴力的行動支持並反映非暴力變革的機制。反對派針對其對手所能使用的非暴力行動的方法有很多，並且有不同種類。在《非暴力行動的政治》一書中，吉恩·夏普列舉了幾乎 200 種方法（附錄二）。他還指出，這個清單不是詳盡無遺的。實際上，他鼓勵人們創造性地思維，對具體情況制定相應的方法。

以非暴力行動反對暴政，往往會遭到暴力報復。必須預料到會有毆打、拷問、監禁及其它制裁（暴力的、經濟的、社會的）。然而，當政府以這種方式反應時，反對派往往可以廣為宣傳這些行徑，以加強公眾對民主運動的支持，通過揭露政府的殘暴和置疑其合法性來削弱它。過去一個世紀的一些運動中，拘捕和監禁被視為光榮的印記。

選擇什麼非暴力行動方法為恰當，取決於用它要達到什麼目標。有時候，一個運動或一些組織可能根據某種偏好或已知的能力選擇某個方法，然後可能，也可能不，為這個非暴力行動選擇一個目標。這種做法“本末倒置”。理想的情況下，應當先考察目標，然後查看方法的菜單，選擇提供有利於實現戰略和戰術目標的適當

手段的那些方法。爲了方便思考，方法可以分爲三大類。即抗議和勸說、不合作、干預。

## 抗議和勸說

抗議和試圖勸說的行爲向政府提出一個信號，表明親民主的力量對政府的某些作爲和政策有嚴重的不同意見和異議。這些抗議的意圖主要是象征性的。此外，這些行爲也讓公眾知道，非暴力的反對派運動正在挑戰政府濫用權力的某些具體行爲。雖然，非暴力抗議和試圖勸說的行爲可以有利地運用于戰略性非暴力運動的任何階段，但它們通常是在鬥爭的早期，甚至是公開創始時引用。

不論選擇什麼方式的抗議和勸說，這些行爲應當得到廣泛的媒體報導。示威和抗議信如果沒有人知道，不會產生什麼效果。在 1960 年代的越南，吸引全世界注意的一個抗議和勸說的驚人例子，是幾位和尚爲抗議美國支持的西貢政府而自焚。這些自殺行爲確實讓許多人思考，爲什麼一個人會經受如此痛苦的死亡作爲政治抗議的手段。這一犧牲的目的是達到了，在很大程度上是由於組織者邀請了國際新聞單位來報導和拍攝這個事件。

這些方法並不構成對第一章裡討論的，對手的權力資源的直接攻擊，而是一些間接攻擊，旨在把政府的行動揭露在公眾面前，表達對這些行動的異議，並試圖勸說政府和其他人需要變革。非暴力鬥爭遠遠不只是表達不滿。

## 不合作

不合作是反對派運動可以運用的最有力的一類非暴力方法。在戰略範圍內機智地選擇和計劃這一類行動，會增強去除政府權力資源的可能性。全體人民，而不只是服兵役年齡的男子，都可以攻擊政府的權力資源（即權威、人力資源、技能和知識、物質資源、無形因素、制裁）。任何政府，沒有人民的合作就無法生存。不合作試圖傳遞的信息是：“我們，人民，不再幫助政府壓迫公民。”其目標是讓政府難以運作。當所選擇的行動支持非暴力的戰略，而且是精心策劃而不是雜亂無章的時候，不合作的影響最大。

與針對政府的支柱所進行的國內的不合作戰役相結合，還應當致力於爭取國際的支持，實施以取消合作爲重點的制裁。在國際層面上以及國內的不合作，有助于政治變革的支持者。取消國際上對政府的支持的手段包括：勸阻或禁止投資或進口，在國際論壇上反對該政權的政策，限制官員申請簽證，限制本國公民到暴政所在國旅行，將外援局限於非政府組織所管理的、直接用于人道需要的項目。

## 社會性不合作

國內的每一個人都能實行社會性不合作。避免與指定的政府成員有社會性來往，對官員和他們的家庭成員來說能造成毀滅性的打擊。社會名流可以停止邀請政府官員參加社會性集會，拒絕參加政府資助的和預期有官員在場的私人社會活動。可以從鄰居和非政府組織舉辦的社會性集會的邀請名單上，除去政府官員的孩子和

其他親戚的名字。家長可以不讓孩子同政府官員的孩子見面或交友。迴避社交活動能傳遞這樣的信息：人們不能容忍那些支持政府的人。但是，這種迴避應當審慎和精確地使用。如果用得不當，它會干擾正在進行的，把政府的支持者引向反對派陣營的努力。可以抵制給當局增添光彩的社會活動和體育比賽。甚至穿著令政府不悅的衣服，也是一個不合作行為。被選為不合作目標的那些人，很快就會意識到這類不合作所傳遞的信息。

在美洲處於殖民主義的時期，麻薩諸塞州的總督有一次埋怨說，儘管他代表英國國王，他卻只是一個囚徒。沒有人服從他，當地的民兵不理他，人們無視他的命令和指示，教堂的成員也躲避他。

## 經濟性不合作

所有的政府，都需要有收入才能提供人們要求它提供的公共服務。基於這個顯而易見的事實，作為戰略性非暴力行動的一種方法，經濟性不合作旨在通過破壞或減少對政府支持者的經濟刺激，來攻擊對政府的支持。為了購買執行政策所需要的商品和服務，需要資金。通過減少或拒絕提供必要的資金，經濟性不合作能夠損害政府保持其支持者的效忠的能力。

拒付或少付稅（“避稅”）是經濟性不合作的一個例子。同樣的例子還有：消費者抵制能給政府提供收入的產品或服務；舉行有助於造成經濟不穩定的罷工；擠兌銀行存款從而引起國際投資者不能不顧的金融危機。此外，有時能勸說國際公司、行業協會、國際非政府組織等拒絕同指定的政府進行經濟合作，從而進一步削弱政府的經濟健康狀況。經濟不穩定不僅導致政府支柱的削弱，它還分散了和限制了政府反擊反對派的政治性不合作的努力——這對非暴力鬥爭的總體戰略目標是一個不小的貢獻。

在戰略性非暴力鬥爭中，跟蹤政府進出的硬通貨流動很重要。其目的是找出這一路上有哪些點容易受經濟不合作方法的攻擊。在有些情況下，硬通貨來源於自然資源的銷售，還有由於勞動力低廉而出售的產品和服務。對於出口，運用經濟性不合作方法最有效的對象是在出售地，而對政府進口來說，最易受攻擊的是在商品的產地。

## 政治性不合作

針對一個政府的任何和一切不合作行為，作為戰略性非暴力運動的一部份，都帶有“政治”性。不過，吉恩·夏普還是在他的“198 種非暴力行動”中（見附錄二），列舉了 38 種具體的政治性不合作行為。這些行動主要旨在拒絕權威，即一個政府或一個佔領國的權力的主要來源。政治性不合作的一個附帶好處是，它同時有助於加強公民社會的力量。民間組織能取得經驗和增強它們對政府採取行動的能力的信心，不論是單獨行動或是與其他志趣相同的團體共同行動。

政治性不合作是對政府的直接攻擊。可以利用聲明、宣言、以及拒絕政府自認的權威從而拒絕承認其合法性的其他文件，使公眾相信政府無權行使其權力。在這些抗議行為以後，再繼之以抵制政府機構，公務員怠工，和一般公眾有無數機會實



行的公民不服從。如果廣泛而堅持不懈地實行，就能使一個專制政府的權力失去效用甚至瓦解。

## 干預

干預的行為，就是其意圖或效果是破壞既定的行為模式、政策或機構的那些非暴力行動。這些行為也可能有創建新的行為模式、關係，甚至新的機構的效果。由於這些方法比較直接地挑戰現狀，它們對當前的爭端提供比較立竿見影的能見度，對權威的比較直接的挑戰，以及比較迅速解決問題的可能性。另一方面，同旨在抗議和不合作的行為相比，干預的行為也可能導致更快的和更嚴厲的鎮壓。

美國最近的歷史提供了一些例子，說明第三方的干預能如何有效地改變既定的行為模式和社會關係。在美國的民權運動期間，在午餐櫃檯前的靜坐就是能見度很高而且很有效的行動，直接攻擊並迅速終止了餐館裡的種族歧視。而且，這些運動還帶來了促使立法解決更廣義的種族歧視問題的必要的能見度和迫切感。這些行動發生以來，已經過去數十年，人們有時忘記了在靜坐時曾經發生的暴力。靜坐引起無數毆打事件、放出警犬及其他暴力行為。當局往往施加的這種暴力，引發了政治柔術，即對和平抗議者施以暴力的權力刺激了更加強大的正義力量去反對種族歧視。<sup>10</sup> 在反對專制政權的戰略性非暴力鬥爭中，站在人民這一方的正義力量不一定是全國的政府，而是可能需要來自國際社會的增援。

2002 年 12 月國際和平部隊被派往印度尼西亞的亞齊省是國際干預的一個例子。他們的任務是陪同人權觀察員和人道援助工作人員。這些工作人員遭到反對改變亞齊省政治地位的人暴力攻擊的威脅。與此同時，這些國際觀察員的在場，也制止了那些主張自治或獨立的團體的成員對印度尼西亞政府當局實行暴力。國際干預的又一個例子是用外國人做非暴力保鏢，保護巴勒斯坦農民和其他平民不受以色列移民和以色列國防部隊的攻擊。

干預的行為能削弱政權的支柱，也可能加速這些支柱的崩潰。有了一個慎密考慮的戰略，就能夠迅速調整支援計劃，去利用眼前的機會。如果沒有一個預見到會有需要調整的戰略和計劃，勢頭就可能減弱。而勢頭的這種減弱使對手有時間反應和重新組合。反之，如果政府的機構感覺到干預者的行為直接威脅它們的生存，它們的成員就很可能會團結在領袖週圍而準備“殊死搏鬥”。為了減少政府支持者受圍困心理影響的這種可能風險或其衝擊，應當考慮並及早實施一個以這些權力資源為對象的宣傳活動。

---

<sup>10</sup> 政治柔術簡短定義為“在為改變權力對比而進行的非暴力鬥爭中可能起作用的一個特殊過程。在政治柔術中，對手針對非暴力抵抗者所採用的暴力鎮壓造成的反感，轉而在政治上對對手不利，從而削弱他們的權力地位，同時增強非暴力抵抗者的力量。”較完整的定義見附錄一，“非暴力鬥爭中的重要詞彙。”

## 第五章

### 解決問題

採用參謀調查研究報告格式時，問題的解決辦法就無處藏身。

——克倫民族同盟的蘇裕舒，當問及他為什麼支持向他的政治對抗委員會人員傳授此方法時，所作的回答

要成功地發動任何衝突，必須有清晰的目標，有一個戰略和支持這個戰略的計劃。非暴力鬥爭的總體戰略的目標和指導原則來自反對派運動領導班子的政策性決定。在把這些政策性決定轉變為可以執行的支援計劃時，或者當任務是制定戰略目標和支援計劃時，就會出現許多需要解決的問題。

經驗表明，在專制政權對社會實行嚴密控制，重大問題的決策只限於政權的一小撮支持者的國家裡，解決問題的技能在民主運動內部往往是一種稀缺的資源。例如，在極端情況下，一個人對於選擇在哪裡居住，在大學裡學什麼，做什麼工作，有什麼食物可以吃，都是由政府決定。在有些情況下，出於恐懼或文化傳統，下屬不願意提建議，而只是按別人的決定行事。人們要想善於發現問題，確定其原因和作出可行的建議，就必須有在各種大小問題上磨練自己能力的機會。

現實是，人們在自己的一生裡為了解決問題而做無數的決定。這些問題大部份是小問題（穿什麼衣服，買什麼東西，或者請哪些人來參加孩子的生日派對）。有的比較重要，例如選擇什麼職業。這類決定有許多是如此無足輕重，以至最後的決定無關緊要，因為我們能夠接受選擇次優的解決所帶來的後果。然而，對於另一些選擇來說，就不能那樣滿不在乎了。跟誰結婚的決定可能影響我們餘生的每一天！

跟個人一樣，組織也必須解決各種問題。由於組織性的決定會影響該組織內外的許多人，並且有資源方面的後果，因此決策者必須得到客觀的和以現有的最優質的信息為基礎的建議。軍事和非暴力鬥爭的決策環境有許多相似的地方，因此，軍事參謀部解決問題的一套做法，對於作決定的那些人以及負有責任向決策者提供建議的那些人來說，可以是有用的借鑒。

這一套解決問題的方法，可以用于各種各樣的行政和管理問題，可以是簡要的或詳盡的，也可以用于一個運動內部的各個層次。這種格式需要按下面所述的順序進行。

#### 參謀調查研究報告格式

1. 問題的陳述
2. 假設
3. 與問題有關的事實
4. 對事實的討論
5. 結論
6. 建議

## 第一節 問題的陳述

由於問題是注意的焦點，因此在第一節裡加以陳述。找到放在這一節裡的合適措詞，可能不像初看起來那樣容易。有這樣的可能，第一節錯誤地提出了某一個症狀，而不是問題本身。一個人每次頭痛復發時就服兩片阿斯匹靈，這樣一個常見的經驗可以說明這種邏輯錯誤的例子。他減輕了頭痛的症狀，但背後的問題——首先為什麼會頭痛——依舊沒有發現和解決。

## 第二節 假設

在參謀調查研究報告中，假設是代替事實的合理推測。它們通常論述未來的事件、條件和資源的有無。實際上，假設是填補實際知識空白的人為手段。在理想的情況下，我們情願不要被迫做任何假設。而且假設也只有在為解決問題而需要時才被包括進來。這就是為什麼應當仔細考察假設的正確性。此外還有這樣的危險，即沒有說明的、但暗含的假設，例如關於擬承擔重要任務的團體，確實具有相應能力的假設。

## 第三節 與問題有關的事實

成功解決問題的重要步驟之一是收集與問題有關的真實信息。在前面提到的頭痛復發的那個人的例子裡，應當提出與他的生活方式有關的所有事實——有關他的飲食、視力、工作習慣、鍛煉、緊張程度和許多其他事實。

## 第四節 對事實的討論

在這一節裡，討論並分析與問題有關的假設和真實信息。通過這一過程，產生出並考慮若干選項。頭痛患者可以作為例子說明這一步驟的重要性。醫生為了找到頭痛復發的解決辦法，很可能會考察患者對所有已知頭痛病因的接觸史。那個人也許睡眠沒有問題，能很好地對待緊張，不住在有瘧疾的地區，也沒有感冒，但他經常閱讀，年齡 40 歲，眼睛已經有十幾年沒檢查了。

## 第五節 結論

在討論和分析了與問題直接有關的假設和所有信息以後，在這一節裡選擇並陳述最優的解決辦法。例如，有關上述頭痛患者，醫生很可能得出結論是眼睛過度勞累。

## 第六節 建議

在這一節裡，把結論轉換成向決策者提出的、能導致解決問題的行動的具體建議。在我們的例子裡，為解決頭痛，做一次眼睛檢查是適宜的。

運用以下三個判據對建議進行簡單的“檢驗”：

1. 適宜性。提出的建議能真正解決所陳述的問題嗎？
2. 可行性。這些建議能貫徹執行嗎？
3. 可接受性。決策者是否願意接受有關的代價（政治的、財政的和人力資源的）？所做的決策將要求轉移現有的資源，或者獲取新的資源。

運用這種解決問題的方法還有一個好處，決策者能檢查這些建議是怎麼產生的。此外，決策者也許有另外的信息，是達成建議時沒有考慮進去的。鑒于這些新的信息，也許需要重新審查參謀調查研究報告的結果。1992 年中，一個緬甸反對派團體的聯盟建立了一個政治抵抗委員會。該委員會的首要任務之一就是編寫一個調查報告，在變化著的條件下如何最有效地在緬甸開展民主鬥爭。該委員會編寫了一個參謀調查研究報告，其內容在緬甸聯邦民族委員會高層的討論中被用來決定應當繼續優先採用武裝鬥爭還是應當進行非暴力鬥爭。顯然，爲了配合翁山蘇姬的全國民主聯盟的非暴力行動而成立的、旨在指導戰略性非暴力鬥爭的政治抵抗委員會，傾向于選擇非暴力，但他們小心做到要客觀。他們採用了參謀調查研究報告的格式。政治抵抗委員會的參謀調查研究報告是這種解決問題的方法如何能用來對待戰略性政策問題的範例。此調查研究報告見附錄三。

## 結語

經過經驗的積累，解決問題的參謀調查研究報告格式會成爲使用者的第二天性。就像保險櫃的密碼一樣，參謀調查研究報告格式裡的一連串段落能夠打開解決問題之門。



## 第六章 戰略判斷

故曰：知己知彼，百戰不殆。

——《孫子兵法·謀攻篇》<sup>11</sup>

戰略判斷是戰略計劃制定者的關鍵工具。它提供了一種系統化的方法，用以制定為完成任務所採取的最優行動方案。為此，它識別和分析諸如環境（物質的、軍事的、政治的）等重要因素，以及預計參與者（包括友方和對方）的能力，然後對長處和弱點進行比較，以制定若干行動方案。然後選擇最優的行動方案。鑒於戰略性作戰計劃是建立在戰略判斷所包含的信息的基礎之上的，因此分析的質量和被分析的信息數量對成功率有顯著影響。戰略判斷過程還有助於制定政策，對危機作出反應，以及向民主運動的各成員組織提供可靠的和考慮週到的分析和真實數據的來源。局部戰役的計劃制定者可以把格式和內容加以簡化，以滿足他們自己制定行動方案的需要。

戰略判斷所包含的信息應當隨時更新，以便如果作戰環境或能力發生顯著變化，計劃制定者能較快對新增的任務作出反應，並調整作戰計劃。為了確保完成此任務，應當指定專人負責此事，最好是主持編寫戰略判斷的同一位“戰略判斷”協調人。應當另有一些人協助收集、評價和提交戰略判斷中應包含的信息，以及確定可能已經無關緊要或不再準確的信息。

出於安全的考慮，戰略判斷可能有某些部份應當放在一個單獨的附件裡。此附件應當只有“需要知道”的人可以看到。例如，組織的人力，信使的路徑或內部聯繫人等信息可能很敏感，反對派團體的大多數成員也不需要知道這些信息。

任何特定的反對派團體，不一定選擇本章所描述的戰略判斷的詳細格式。此格式取自“軍事情況判斷”。重要的是，應當採用某種系統性的方法來收集、分析和展示與所採用的戰略及其支援目標有關的信息。戰略判斷，或類似的格式，可以作為一個“清單”，用來檢查那些重要的，但否則可能會被忽視的信息。[建議使用的戰略判斷格式見附錄四。]

### 制定任務說明過程中的思路和需要考慮的因素

任務說明（即運動的領導層確定的鬥爭目標，所選擇的鬥爭類型，以及概括地說，打算怎樣開展鬥爭），是戰略判斷的起始點。因此，需要考察應當怎樣制定一個非暴力運動的戰略判斷的任務說明。

如果一個運動的創立是由於暴政的結果，它的目的和目標會反映剝奪壓迫者權力的要求。但這個運動也應該指出怎樣除掉現有的政府，以及用什麼形式的政府來取代它。公眾一致選擇的政府形式，是基於公民在鬥爭結束時希望建立的社會的特性——換言之，一個“未來的遠景”。除非公民們認真考慮應當用什麼來取代暴

<sup>11</sup> 英文引自 Samuel B. Griffith, *Sun Tzu: The Art of War*, (牛津大學出版社, 1963), 129 頁。

政，否則他們可能除掉一個專制的政府，卻只是讓一個更暴虐的政府掌權。因此，需要把“未來的遠景”轉換成會產生有實際變革效果的目標。

例如，如果有一個全國性的警察隊伍（警察往往是人民日常所見到的政府的唯一“面孔”），而當地老百姓又不能控制這個警察隊伍，那麼人民也許會希望地方警察由地方上選出的官員來管理。人民也許還要求在地方一級來影響政治和經濟優先問題的決定，而不是讓所有這些決定在首都做出。簡言之，可能有這樣的共識，要求權力從中央下放到地方。這類問題意味著一個改革運動應當包括某種形式的聯邦制的號召。

在有宗教緊張局勢的地方，不論是政府公開支持的宗教歧視或一個團體對另一個團體的攻擊，未來的遠景裡都應當提出這些問題。宗教和政治混在一起，對於民主制度總是充滿危險。而二者之間的妥協，對希望民主的人來說總是不夠滿意，對希望有一個偽裝成民主的神權政治的那些人來說，也是如此。不過也許可以同意某種基本框架，預防政府將宗教義務強加於公民，又不致於被宗教團體的成員看成是有損於他們個人的宗教信仰。新憲法裡所包含的語言，可以以這類共同意見作為基礎。

然後，將這個共同遠景轉變成運動目的和政治目標，進而再轉變成具體的戰略目標。運動的領導者可以向計劃制定者提供這些具體目標，計劃人員自己也可以將政策性目標和聲明轉變成戰略計劃目標。“遠景”裡所包含的一般性陳述，對於制定計劃來說是不夠的。例如，儘管“讓大家生活得更好”的想法對於任何反對派運動來說是一個正義的目標，但作為戰略計劃的適當主題來說，則過於概括。因此，注意力應當放在提出一些核心問題，即對公民“生活得更好”的實際和潛在可能性有負面影響的那些政府政策、行動和統治作風。對於需要面對的問題有了比較清晰的定義，就能夠較明智地分配資源。

任務說明裡的其他重要要素包括，確定哪個單位負責總體規劃和協調，以及明確由哪些人來公佈計劃文件。任務說明一開始應當說明是“誰”在採取發動全國範圍的非暴力衝突這一步驟。與武裝鬥爭不同，非暴力運動很少有一個清晰的上下級分明的結構。為了調和各反對派團體不相同的利益、能力和個性，通常的辦法是建立一個協調組織來開展鬥爭。在意見一致的前提下，可以由一個成員團體充當計劃和協調的領頭組織。另一種辦法是該協調組織創建自己的“核心參謀部”作為制定計劃的單位，其代表則來自所有或某些成員團體。一開始，也許最好是讓成員團體圍繞不同問題集合起來，而不是企圖統一各個組織本身。應當考慮在這個協調組織裡包括流亡社團，使他們通過籌款、提供專門的調查或研究、國際游說或爭取媒體的支持等，也能對鬥爭有所貢獻。

在計劃制定者考慮了構成開展戰略性非暴力衝突的任務說明的所有因素之後，就擬定一個任務說明，經協調後提交給聯合的協調組織予以批准。這個任務說明可能類似如下的形式：

（某某國）人民，在民主聯盟（或其他某個名稱）領導下，將開展戰略性非暴力攻勢，旨在剝奪（引用該政權的準確名稱）軍事獨裁的權力；成立一個民主選舉的政府；建立一個聯邦形式的政府，並保衛該政府抗擊任何政變。

戰略性判斷，初看起來好像是只有訓練有素的人才能編製的專門文件。採用前面所建議的格式，戰略性判斷的某些部份可以分別由許多人來準備，使得幾乎任何

人都能參與它的制定。隨著越來越多部份的完成，計劃制定者就會開始看到從文件的細節裡浮現出“總的圖景”。分析師越有經驗和訓練有素，“總的圖景”就會越快和越清晰地出現。

考察一份戰略判斷的實例及其結構，就會顯示其價值，並說明大多數團體是有能力制定它的。

下面是採用所建議的戰略判斷格式（見附錄四）編寫的一份工作文件的草稿。該文件是 1992 年緬甸政治反抗委員會所編製的。這份草稿並不完整，也沒有打算作為政治反抗委員會的指定計劃工具。當時的意圖是用以培訓被指定來編制戰略判斷的人員。這份草稿對讀者也許有用，因為它提供了為什麼在該格式裡包括了某些種類的信息，以及這些種類裡可能包括哪些信息。

## 情況判斷

### 1. 任務

“緬甸聯邦民族委員會開展進攻性的戰略性政治反抗活動，旨在去除國家恢復法律和秩序委員會的權力；在仰光成立一個自由選舉的、民主的聯邦政府；防止政變。”

### 2. 情況和行動方案

（情況判斷的第二節包含與執行任務所處的情況有關的所有信息。在這個戰略性判斷[緬甸]的具體例子裡，不僅考察了地形、運輸、通信、氣候和天氣，還仔細檢查了友方和敵方力量的政治和軍事情況。這裡還列舉和考察了假設。需要儘可能瞭解對作戰可能產生影響的那些因素。只有當無法獲得信息時，才必須做某些假設，雖然這是無可奈何的。如前所述，假設是事實的替身——任何假設永遠趕不上事實。此外，在每一個作戰層次，都要制定情況判斷。）

#### A. 影響可能的行動方案的諸項考慮因素

##### （1）戰區的特點

##### （a）軍事地理

（**評語**：緬甸聯邦民族委員會既然打算開展政治性反抗活動，為什麼要關心軍事地理？國家恢復法律和秩序委員會會用軍事行動來回應，而軍事地理會給緬甸聯邦民族委員會提供一些線索，對方可能會企圖如何回應。軍事地理還會影響緬甸聯邦民族委員會力量和行動的調動和時間選擇。）

1. **地形**。（地形圖提供了足夠的有關地形，包括地勢、建築物多的地區、道路和鐵路網的信息。）

2. **水文**。對緬甸聯邦民族委員會的目的來說，關心的是溪河的渡口。同村民談話有助於確定不同季節渡過溪河的最佳地點。當地人也許會透露鮮為人知的渡口。



3. 氣候和天氣。在此具體情況下，關於天氣的常識一般就夠了。例如，根據常識，西南季風通常出現于 6 月到 9 月，4 月和 5 月非常熱，濕度也高。（此信息會有什麼價值？計劃人員可以考慮需要額外提供飲用水，還有需要考慮採取哪些措施避免參與者中暑和熱衰竭。要避免 4、5 月間舉行群眾示威。如果必須在 4 月或 5 月舉行示威，那麼選擇一天裡的哪一段時間、示威持續的時間、或向示威者提供水瓶，就很可能減輕天氣的影響）。報紙能提供有關天氣的更多信息。《緬甸新光報》（原名《勞動人民日報》）每天有關於仰光降雨量的信息。跟緬甸各地的人討論，以確定季風如何影響他們的活動，可能很重要。季風是否影響緬甸航空公司的班期時刻表？（查一查國家恢復法律和秩序委員會互聯網站主頁的現行航空時刻表，可能提供季風影響的許多答案。）克倫民族解放軍或克欽獨立組織有沒有關於緬甸陸軍每月活動的歷史資料？根據氣候和天氣，能發現哪些活動樣式？氣候和天氣怎樣影響信使的活動？有沒有一個特定月份，某種疾病變得盛行？誰能知道這些？第一手經驗可以是非常寶貴的。

(b) 運輸。有關緬甸運輸部門的信息跟政治性反抗有什麼關係？信使要出行。協調員和活動分子要出行。緬甸軍隊要出行。人們在城市之間和村莊之間移動。補給品沿道路和河流移動。從甲地到乙地需要多少時間可能具有關鍵性的重要意義。友方和敵方有哪些運輸手段？大城市裡和城市間的公共汽車路線可能有用。公共汽車、鐵路、出租汽車和船舶工人能不能組織起來？這些運輸方式如何受氣候和天氣的影響？能不能僱出租汽車作市內移動之用？計劃人員從哪裡能得到這些問題的答案？他們可以從查閱火車、公共汽車、飛機和輪船時刻表開始。他們還可以查閱報紙和旅行出版物，走訪火車站和汽車站，還有和旅遊者交談。

(c) 電訊。國家恢復法律和秩序委員會和民主運動各有哪些技術可供使用？可能獲得哪些通信能力？（衛星、快速突發傳輸短波、移動傳真機，等等）。戰略家是否買得起安全可靠的通信器材？在主要網絡上使用掌握罕見語言技能的人怎麼樣？政府易受攻擊的點在哪裡？（微波、電話線、交換機、干擾）。可以買到帶調制解調器的計算機終端，用來直接同歐洲或美洲之間傳真。哪裡能找到有關此問題的信息？有些非政府組織熟悉新技術。有不滿情緒的政府通信工作人員往往很可能回答有關他們工作的問題。通信設備的樣本目錄往往載有有關新技術的文章。國際雜誌有時有信息。還有互聯網和搜索引擎。

(d) 政治。在這一節裡，戰略家要描述他們必須在其中活動的一般政治框架。有沒有實施軍事管制？政治決策是如何作出的？“線路圖”是否準確反映政治權力關係？鬥爭的對象是政治，計劃人員將緊密地在政治環境範圍內工作。因此，他們必須瞭解政治潮流。能不能系統地闡述國家恢復法律和秩序委員會對民主運動的策略？例如，國家恢復法律和秩序委員會的全國代表大會是否它的策略的一部份？它與泰國將軍們的特殊經濟關係又如何？有沒有一個政治“重心”？緬甸和東南亞國家聯盟（東盟）關係裡的交換條件是什麼？敏銳的觀察家從哪裡可以找到這些問題的答案？新聞稿、新聞報導、個人採訪、活動的評論、政治民意調查等都是良好的起始點，此外還有有經驗的緬甸觀察家的政治分析。

## （2）相對戰鬥力

戰略性判斷的這一節不應“超前”開始分析信息的涵義。否則，過早的分析將是“牛頭不對馬嘴”（軍事和政治性反抗是兩種不同的“武器系統”），信息也會變得混淆不清。這一節應當限於只包含所要求的信息。

### （a）對方軍隊

1. **軍力**。（數量、規模和兵種）。國家恢復法律和秩序委員會已經聲稱打算將軍力擴大到 50 萬人的水平，而且將繼續以輕步兵為主，並有有限的海空能力。

2. **戰鬥序列**。（軍隊的組成，哪些單位屬於哪些組織？）。這種分類對確定在特定地點有行動時，哪些單位會回應，可能有重要意義。此外，知道了戰鬥序列，計劃人員將能集中注意特定指揮員的個人特徵。政治反抗委員會將主要關心師、戰區及以上的司令部。

3. **位置和部署**。（這些單位在哪裡，它們是怎樣部署的，它們正在幹什麼？）。

4. **增援部隊**。（哪些單位被指定增援已投入戰鬥的部隊——空降兵、突擊隊、突擊部隊、空軍？距駐防地 10、20、50、100、200 英里作戰的通常支援時間是多少？與部署有關的時間—距離因素，決定了政治反抗行動在風險變得難以承受之前，能有多少時間可以支配）。

5. **後勤**。（單位怎樣得到再補給？在接觸或非接觸期間，隔多少時間再補給一次？開始作戰以前多少時間開始征用腳夫？開始作戰以前有沒有腳夫集合地區？再補給隊伍有沒有戒備森嚴的護衛？主要補給站在哪裡？）。

6. **戰鬥效能**。（對訓練、軍力、單位的歷史、傷亡率、士氣等的估計。這些信息對設計宣傳主題和傳播技術有重要意義。不同的單位有不同的能力。列舉所描述的單位名稱[如 22 步兵師、121 團、裝甲旅]。這樣指名，使戰略制定人員不僅能進行活動樣式分析，還能突出某些單位特別加以注意。位於新德里的支持緬甸非暴力行動委員會編寫的逃兵報告表明，緬甸陸軍士氣低落。有沒有別的正在編寫的、能得到的逃兵報告，可以據以得出結論，士氣低落是廣泛的還是僅限於某些單位？這些單位裡士氣低落的原因是什麼？）

7. **軍隊概況**。這一節裡包含有關緬甸軍隊作為一個機構的人力組成的信息——教育水平、階級、宗教、動機、年齡範圍等等。敵方軍隊部署地點的信息可以從報紙、外國報紙和廣播、戰俘審訊報告、逃兵、逃脫的腳夫、<sup>12</sup>反抗團體自己的情報人員和同情者、截獲的無線電通信、戰鬥報告，以及採訪與敵人戰鬥過多次的友軍軍官等處找到。

（b）友軍軍隊。為成功開展戰略性政治反抗活動，有可能需要用軍隊在一段時間內將自己的戰場加以孤立，或者進行牽制以便撤出政治反抗小組。戰略性

---

<sup>12</sup> 緬甸陸軍經常圍捕平民充作腳夫，在戰時為作戰單位運送軍事物資。多年來，不斷有報導說，在叛軍控制的地區，這些腳夫被迫走在軍隊隊列前面，充當“人肉掃雷器”。由於這種危險性和受士兵的虐待，許多腳夫企圖逃跑。

政治反抗者自己的軍隊在支持對緬甸陸軍進行心理戰方面也可以很有用。因此，計劃人員關於自己的軍隊也應當收集如上述同樣的信息。從哪裡獲得關於友軍的信息？可以從這些軍隊的總部開始。很可能，軍隊的指揮員不願意提供有關他們自己的強點和弱點的信息。這個信息相當敏感，必須妥加保護。因此，有關人員應當證明他們有知道這些信息的需要，以及這些信息在政治反抗委員會辦事處將怎樣得到保護。（評語：對一個非暴力運動來說，擁有軍事部份是一個重大的不利。它干擾了非暴力鬥爭的動力，使吸收人們參加運動變得困難得多，使運動易被指責為一個武裝鬥爭的恐怖主義陣線，使獲得國際社會的支援變得困難，也招引政府更強的暴力反應。然而現實是，有些反對派團體拒絕“放棄”這一選擇，儘管他們根據經驗知道其代價遠遠超過得到的任何好處。如果不能說服這些團體轉變到沒有武裝成份的非暴力衝突，而受他們控制或影響的人群又是必不可少的，那麼必須使運動跟武裝活動保持距離，而且戰略裡應考慮逐步取消使用軍事部份。）

(c) 對方的政治反抗。國家恢復法律和秩序委員會有開展非暴力鬥爭的巨大潛力。目前，這個潛力沒有變為現實，但必須認識到，如果對方下決心反擊我們自己的活動，它的能力會有多大。關於國家恢復法律和秩序委員會的能力，需要考慮的重要方面有：

### 1. 強點

- a. 審查制度。
- b. 擁有廣播、電視和報紙。
- c. 控制所有教育。
- d. 掌握錢袋，可以影響人的行為。
- e. 國際承認和有條件接觸國際媒體和傳遞信息的其他關鍵人物。
- f. 訓練有素和廣泛的情報網。
- g. 世界級的通信能力。

### 2. 弱點

- a. 統治無能。
- b. 被人民唾棄。
- c. 沒有訓練有素的戰略家。
- d. 推行種族滅絕政策。
- e. 其他弱點或有懈可擊之處。

### 3. 支柱

- a. 緬甸陸軍
- b. 軍事情報部門
- c. 媒體
- d. 外國投資者
- e. 商界
- f. 公務員
- g. 其他（東盟、中國，等等）

#### 4. 人口因素

- a. 一般（用于雙方的分析）。
- b. 人口 45,103,809（1995 年估計）。
- c. 0-14 歲：36%（女性 7,963,544； 男性 8,285,459）。
- d. 15-64 歲：60%；65 歲以上：4%。
- e. 人口增長率：1.84%。
- f. 出生率：每 1000 人口 28.02。
- g. 死亡率：每 1000 人口 9.63。
- h. 人口稠密地區為仰光、曼德勒和毛淡棉。

#### 5. 對方政治因素

- a. “天然盟友”
  1. 緬甸陸軍
  2. 軍事情報部門
  3. 公務員
  4. 商界
  5. 中國，新加坡、日本、印度尼西亞、泰國
  6. 其他？

- b. 組織

（評語：如前所述，各種組織是“權力所在”的基礎，即社會權力資源。它們在權力分散化的過程中能起重要作用，也可以被政治反抗戰略制定者用以識別需要中立化或轉移的支柱。）

1. 聯邦團結發展聯合會
  2. 僧伽（佛教領袖）
  3. 藝術家和作家聯合會
  4. 教師組織
  5. 復員軍人組織
  6. 體育俱樂部
  7. 其他
- c. 政治性分歧
  1. 陸軍指揮官和軍事情報部門
  2. 國家恢復法律和秩序委員會內部的“溫和派和強硬派”
  3. 國家恢復法律和秩序委員會和農民
  4. 低級和高級軍官
  5. 士兵和士官
  6. 其他

（d）友方政治反抗能力。關於政治反抗能力的大部份信息可以得自那些在政治反抗運動中活躍的人物以及政治反抗委員會的成員。有關組織、戰鬥序列、政治反抗協調員和活動分子的所在地和部署、最近的活動和人數，可以從政治反抗委員會成員那裡取得。

##### 1. 支柱

（評語：支柱是我們努力的焦點。對方的支柱是我們進攻的對象；友方的支柱是我們最大的作戰資源。）

- a. 全國民主聯盟
- b. 緬甸聯邦民族委員會
- c. 緬甸青年僧侶聯合會
- d. 政治反抗委員會
  1. 少數民族組織
  2. 國際社會的組織（開放社會學會等）
  3. 聯合國

## 2. 人口因素（與上述對方的相同）

a. 大學畢業生的分佈。（大學畢業生為政治反抗組織提供技能和領袖才能；他們會從宣傳工作者那裡得到不同的信息。知識分子在傳統上被看作是對暴君的嚴重威脅，也確實如此。）

b. 按地區的識字率。

c. 按民族和宗教的人口密度。（此信息將有助於選擇活動分子和協調員，並為宣傳工作者針對不同團體設計印刷品提供適當數據。）

d. 按地區的生活水平。（如果某個村莊缺食物、沒有自來水、沒有電、沒有醫療服務、沒有經濟作物、年輕人都離鄉了，我們也許不應指望那個村莊能給我們的事業有多少貢獻。我們應當給他們些什麼。不僅是一些有形的東西，而且是一個民主的聯邦政府建立的時候能夠帶來什麼的遠景。）

## 3. 政治因素

a. “天然盟友”

（評語：緬甸民族全國委員會對誰有好處？）

1. 沿緬甸邊境的商界團體
2. 學生
3. 宗教團體
4. 大多數少數民族團體
5. 全國民主聯盟
6. 環保團體
7. 人權組織
8. 其他

b. 組織

（評語：如前所述，各種組織是“權力所在”的基礎。戰略性判斷的制定者在評估自己的組織的能力時必須非常客觀。他們也許可以把在緬甸有活動的、或有利害關係的國際組織也包括在內。）

1. 全國民主聯盟
2. 泛克欽發展學會
3. 緬甸聯邦民族委員會成員組織
4. 緬甸民主之聲
5. 緬甸自由工會
6. 羅亨迦團結組織

7. 聯合國
8. 美國國家民主基金會(National Endowment for Democracy)
9. 美國共和黨國際學會(International Republican Institute)
10. 開放社會學會(Open Society Institute)
11. 其他？

c. 政治分歧

(評語：民主運動內部普遍存在著政治分歧。應當指明最嚴重的  
的那些分歧。)

1. 緬甸聯邦全國聯合政府同緬甸民主同盟
2. 緬甸聯邦民族委員會同羅亨迦關於排除問題
3. 緬甸聯邦民族委員會同緬甸自由工會之間關於協調問題
4. 緬甸聯邦民族聯合政府同全國民主聯盟-解放區之間關於邊境地區的領導問題
5. 其他

4. 安全方面的考慮

a. 反情報的效能。(是否一律有效，或者有無機會及早實施政治反抗活動？)

b. 有弱點、可能被對方策反的個別人。

c. 組織審查程序。(採取了哪些步驟減少被情報人員滲透的機會？審查新招募人員的辦法包括準確識別假情報，監視，第二層證明人等例子。)

d. 通信。(信息是如何傳遞的？通信系統的安全保密性如何？諸如信使、無線電、秘密交收情報點、只收站、預定密碼、完全加密程序及其他計算機通信方式都是可以評估的例子。)

e. 信息和文件的安全保密。絕不能低估政府滲透反對派團體的能力。因此，應當對所有敏感資料建立一個“保管鏈”。就是說，運動應當保存一個載有每一個看過這些資料和保有一份副本的人的記錄。應當不斷強調把敏感資料限於“需要知道”的人的必要性。(在非暴力運動裡，很少有信息需要被認為是“秘密”的，只有使人處於危險的信息才是如此。)

(3) 假設

對任務和已取得的信息進行了考察以後，戰略制定者也許不得不用一些假設來填補空白。當他們考察可能採取的不同行動方案時，也可能不得不加一些假設。有效的戰略不能建立在假設的基礎之上。盡一切可能取得事實，是非暴力運動成功的基礎。如果必須做一些假設，必須盡一切努力確保它們是有根據的。例如：

(a) 外國政府不會向緬甸聯邦民族委員會提供軍事援助。

(b) 西方民主國家受跨國公司的影響，不會對國家恢復法律和秩序委員會採取強烈行動，但會限於進行空洞的口頭交鋒。

(c) 印度尼西亞和泰國利益集團給美國民主黨全國總部的錢款影響了美國對緬甸的政策。

- (d) 外國投資對緬甸的經濟持續增長和政治穩定具有關鍵意義。
- (e) 其他。

在戰略性判斷的這一階段，戰略制定者開始使用得到的信息和所作的假設。下一步是確定可能影響政治反抗行動方案的那些敵方的能力。這一腦力作業在戰略性判斷的第 2B 節裡開始。

#### B. 對方能力

通過對有關緬甸陸軍的信息進行分析和考察，非暴力運動能確定敵人有哪些能力影響我方所可能採取的行動方案。對緬甸陸軍的能力所作的結論為，它可能：

- (1) 從新逮捕、謀殺或流放翁山蘇姬。
- (2) 以暴力鎮壓三個主要人口集中城市的民眾騷亂，而不削弱它在已解放區開展軍事行動的能力。
- (3) 獲得中國、印度和泰國軍事和情報機構的合作，隔絕和限制沿邊境的緬甸親民主團體的效能。
- (4) 干擾外國廣播。
- (5) 進攻並佔領緬甸聯邦民族委員會或克倫族聯盟總部。

#### C. 我方行動方案

在又一次審議了運動的任務和分析了自己的能力以後，編寫戰略性判斷的人員可以制定為完成任務的若干行動方案。如前所述，有效的戰略能使敵人分散精力和打亂敵人的部署；一般來說以間接的方式達到目標（有中間目標）最符合要求；非暴力運動充份利用自己最大的長處去攻擊敵人的最弱的短處；在戰略層次，制定者動用全部能力。

行動方案 1。在緬甸全國各處建立政治反抗據點的戰略。其目標為：

- a. 開展政治反抗行動以反映遍布全國的政治不穩定。
- b. 吸收親民主團體成員。
- c. 準備總罷工。
- d. 給國家恢復法律和秩序委員會製造分散的目標。

行動方案 2。其他

### 3. 對敵對雙方行動方案的分析

這一節裡確定敵方的每一項能力對運動己方每一個行動方案的影響。根據上述例子裡的敵方能力，如果所考慮的行動方案裡要求在仰光、曼德勒和毛淡棉

舉行大規模起義而不先破壞緬甸陸軍對命令的服從，民主力量就會遇到問題了。

#### 4. 對自己諸行動方案的比較

這一節裡，權衡每一個行動方案（針對被認為是關鍵性的因素）的利弊。例如，一個關鍵性因素可能是希望儘量減少平民傷亡。

#### 5. 決定

最後決定的行動方案被轉變成一個完整的行動任務說明。

#### 結語

本章考察了戰略判斷的內容和制定過程。對於戰略性戰爭計劃者來說，戰略判斷是一個關鍵性文件。這個文件不是很快就可擬定的，但它的制定，完全是政治反對派團體力所能及的。一個妥善擬定的判斷，通過確定完成任務的最佳行動方案，可以減少失敗的可能性。戰略判斷如果經常予以更新，可以是一個“活”文件。如同參謀調查研究報告一樣，需要有一定格式和認真的集中注意力。有一定格式，有助於清晰的思考——即使是在壓力底下。





## 第七章

### 作戰計劃的考慮因素

一個基本原則是永遠不要保持完全被動。

——卡爾·馮·克勞塞維茨 (Carl von Clausewitz)，《戰爭論》

非暴力鬥爭在戰略和戰術層次上制定作戰計劃所需的各項任務，對計劃者提出許多挑戰。在最好的條件下，有如何協調一個鬆散聯合體的各成員的問題。這些成員的能力往往被過高估計，他們的期望又各不相同。把這些期望整合成為共同的目標，對於往往缺乏戰略性分析和計劃經驗的運動領袖們來說，就成了極艱巨的任務。甚至在這些不同團體之間進行溝通都有困難，因為許多團體已經產生了自己獨特的非暴力鬥爭用的語彙，或者不懂得那些通常與非暴力鬥爭有關的用語背後的概念。<sup>13</sup>

軍事計劃通常是在一個有明確上下級關係的組織環境裡進行的。然而，一個非暴力運動的組織環境，通常是一個“對等者”的聯合體。所有的“對等者”爭著要當“對等者中的頭頭”。不同團體之間總會流傳這樣的指責，即他們當中哪一個團體被政府特務滲透了（事實卻可能是他們都在不同程度上已被滲透）；在用什麼形式的政府取代所反對的政府上可能有分歧；有的領袖可能被其他人認為太專制，實際上經不起一個民主社會對政府權力所加的限制（軍閥協助推翻另一軍閥，已經不是第一次了）；有些人可能參與非暴力鬥爭，直到開展武裝鬥爭的能力成了一個現實的選項。儘管有這樣不同的意圖和相互猜忌，還是必須制定戰略及其支持計劃。

#### 安全保密的考慮

針對政府而開展鬥爭的每一個反對派團體，在某一時刻總會被它所攻擊的政府當作目標而且被滲透。作這樣一個假設是深謀遠慮的。雖然被滲透可能是一個嚴重問題，但也可以利用政府情報人員作為一個通道，有選擇性地向政府傳遞一些信息。運動的領導者願意傳遞給政府的信息可能包括如下的情報：運動打算堅持非暴力；運動不打算志在報復；對政府官員的大赦始終是一個選項；反對派的打擊目標是容許違反人權和產生腐敗的“制度”；運動並不是反對所有為體制服務而同時又是體制的受害者的那些人。讓政府通過它自己的特務“發現”運動的如下打算也許有用處：在新的民主制度裡將容納軍隊、警察、公共服務機構的人員，只要他們承認新政府的權力，並宣誓忠於新憲法。讓政府通過它自己的特務“發現”有一個參與行刑逼供和非法處死行動的人員名單，也許有用處。這些特務能夠準確地報告：對於每一個這樣的人，存在著一個檔案，裡面包括此人虐待及其他犯罪行為的具體指控、能夠指證虐待行為的受害者照片、證人宣誓的證詞、包括一些反對政府所鼓

<sup>13</sup> 阿爾伯特·艾因斯坦研究所編撰的，推薦使用的非暴力鬥爭詞彙見附錄一。

勵的壓迫和暴行的軍人和警察的證詞。此外，混入反對派運動內部的政府特務也能夠向他們的主子傳達：爲了妥善保管，所有這些收集到的信息的副本已經安全地儲存在國外。

戰略性非暴力鬥爭的某些方面不可能、也不應當保密。顯然，有人反對暴君，這樣的事實對暴君來說不足爲怪。同樣，發現有一些組織正聯合起來抵抗暴君，也不會令人驚訝。可以肯定，任何專制政權都會知道近年來那些成功的非暴力鬥爭，以及這些鬥爭是怎樣展開的。<sup>14</sup> 同樣，作戰計劃的信息有時間性，就是說，一旦作戰已經實施，這些信息的價值就大大降低了。

雖然在許多情況下政府瞭解民主運動的計劃及其鬥爭的概念，對運動反而有利，但有一些活動需要向對方保密。一般來說，要保密的信息包括主要領導人、瞭解涉及不止一個組織所計劃採取的行動詳情的人員、以及如果被政府逮捕可能有生命危險的其他人員的所在和行動。塞爾維亞抵抗團體 OTPOR(“抵抗”)產生了一個其大多數成員不認識的領導班子。這個領導班子從來沒有全體一起見面，而只是根據需要個別進行短時間會面。

把負責計劃的那一部份同運動的整體保持距離的另一種做法是反對仰光軍事獨裁的各親民主勢力的協調組織——緬甸聯邦民族委員會——所採用的辦法。它建立了一個政治反抗委員會，來開發戰略分析、制定計劃以及協調各成員團體的非暴力活動的能力。這個團體受緬甸聯邦民族委員會直接領導。

## 把信息加以組織的價值

經驗表明，爲了幫助軍事指揮員作出正確的決定，有些種類的信息是永遠需要的。保證這些信息很容易得到，是參謀部的責任。與其等待上面指派要提供這些信息才去收集，參謀部的人員一直在尋找爲作出正確決定所需要的信息，加以分析，並把信息分類歸檔，分別存放。這樣，當某個將軍走進司令部並問道：“敵人現在在幹什麼？”，參謀官就能夠提供及時的信息。有了這樣的信息，這位將軍就能夠確定對方的行動對他爲實現自己的目標所作的計劃有哪些影響，還能夠辨認有哪些機會可以發動進一步的進攻行動。

非暴力行動的計劃人員不應忽視幾個世紀以來軍隊在計劃和執行作戰方面的經驗。軍事計劃的重要特點之一是它的系統性：制定戰略性的情況判斷，選擇作戰方案，制定明確的任務說明，和擬定作戰計劃。此外，如果遵循一定的格式和標準程序，則信息就會在每一個計劃文件裡以同一順序出現。

軍事作戰計劃格式含有關於目標作戰區域裡敵方和其他友方部隊正在做什麼的重要信息，計劃的目標，以及有哪些資源可供利用。考察軍事作戰計劃格式，提供了一個例子：如何組織信息，以最好地滿足將要負責貫徹此計劃的那些人的需要。如下文的提綱所示，同樣可使它適用於各個層次的非暴力計劃工作。

---

<sup>14</sup> 見 Peter Ackerman and Jack Duvall, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict* (《一個更強大的力量：一個世紀的非暴力衝突》), (New York: Palgrave, 2000)。

## 作戰計劃的一種格式

1. **情況**。下面各分段提供了目標區域作戰環境的簡要敘述。

a. 友方情況。在此分段中，提供有關目標區域附近友方單位活動的信息。此信息只限於為所分配的任務的指定作業擬定詳細計劃時需要考慮的信息。

b. 敵方情況。此段描述目標區域附近敵方部隊正在進行的活動。

2. **任務**。這是明確指出作戰的“誰”、“什麼”、“哪裡”、“什麼時候”和“為什麼”的說明。關於誰將負責執行此任務，要達到的具體目標，什麼時候開始戰鬥，為什麼需要執行此任務，應當非常明確，毫無疑問。

3. **執行**。

a. 作戰企圖。此分段描述計劃制定者設想戰事如何自始至終展開。讀者“看到”任務背後的“想法”。它可能包括進一步使意圖明確化的若干“階段”：

(1) 第一階段。準備。描述使分配到任務的各組織充份達到其能力所應採取的行動。

(2) 第二階段。描述從行動開始到達到目標這段時間裡可能發生的事。

(3) 第三階段。如果適當的話，此分段及其他分段可以用來指明為鞏固目標所應採取的行動，或者描述可能分配哪些後續任務，讓各組織能超前考慮下一個任務。

b. 具體任務。此分段指出分配給參與此次行動的各組織的具體任務。

4. **行政和後勤**。此段指出取得為作戰提供支持的行政的和後勤的協調安排。

5. **指揮和通信**。如果此次作戰有特殊的通信和報告方面的要求，這些信息就會出現在這一段裡。否則，這一段就只包含很簡短的一句話“按標準作業程序”。對於非暴力行動來說，此段也許稱為“協調和通信”比較好，以反映需要認識到在參與行動的人們和負責協調各有關單位的人們之間必須要有溝通。

在此格式中，沒有包含有關假設的一段。當一個計劃文件變成“命令”時（即當作出決定執行該命令而且已經發佈時），計劃裡所作的假設就被刪除。文件最後則列有該計劃的參考附件（例如宣傳支持附件）目錄。計劃和命令的發佈有遭到泄露的風險。非暴力運動計劃人員所做的假設，對反對這個運動的政府來說是重要的情報。僅僅陳述某個假設，就透露了什麼是不知道的，而且更重要的是，什麼被認為是重要的。假設還透露了計劃編寫者所掌握的分析的質量。附件裡會包含有關運動的能力和意圖的詳細信息（例如一個宣傳或通信附件裡所包含的內容）。對方可以利用這些信息，在計劃或其命令執行以前就先發制人對付或抵消某些事件。

上述來自軍事領域的具體格式不是唯一可以用來做計劃的格式。可以對它進行裁製以適應幾乎任何組織，也可以制定一個新的格式。不過，從事為政治變革而鬥爭的任何組織，應當採用包括所有關鍵信息的某種格式。使用這樣一個格式，不僅可以指引人們制定一個完整的計劃，而且可以避免遺漏重要的信息。此外，一旦習慣于此格式，其讀者會知道到計劃的哪裡去找特定類型的信息。

## 控制措施

爲了在一個戰役中有助於協調許多團體的行動，計劃制定者有若干選項可以用來作爲控制措施。例如：

**1. 時間。**當作爲一個較大行動的一部份，需要發生某個事件時，有可能不得不從另一個組織調用根據預定計劃其他行動也需要的資源。因此，對該事件規定一個“不早于”或“不遲于”的時間範圍可能比較恰當。如果該事件是形成一個群眾行動的一個組成部份，就需要指定一個“開始行動時刻”，使得每一個行動都同時發生。在儘管出現大量殘暴的軍警，而行動仍必須發生的場合，可以根據預計的軍警反應時間，計劃“閃電式”（打了就跑式）示威。在這些條件下，可以計劃一個在數分鐘內就達到目的的示威。

**2. 邊界。**一個戰略可能要求在不同地區開展戰役，而且行動各自分開比較合適。例如，如果對信息的分析表明，某一省裡的一個具體支柱，用促進和解的方式來進攻它比用強迫的方式可能更有效，那就可能需要限制某些行動，以便集中力量于針對那個支柱的行動。

**3. 協調點。**當不止一個組織爲採取共同行動而存在於同一鄰近地區時，應當指定一個具體地點，作爲協調和交換信息的聯繫點。

**4. 其他。**還有其他可以考慮的控制措施，如集結地域（在某一行動即將發生以前），或集合點（當突然需要改變示威地點時）。總之，採用一個或多個控制措施，是爲了保持影響所計劃的行動結果的能力。一旦失去控制，就可能達不成目標，傷亡的概率增加，在參與者中間造成混亂。

## 對支柱要拉，不要推

戰略性計劃應包括努力吸收暴君的支柱的主要官員的親友參加民主反對派。在這一點上，需要強調把支柱的主要成員向反對派方向吸引，而不是採取把他們更深地推向政府的權力機構核心的方法。[見圖四，拉還是推支柱]。應當讓暴君面臨這樣的問題：被指望去逮捕、恐嚇和虐待他們自己家人的那些人，他們會繼續效忠嗎？對於一個鎮暴部隊的指揮員，當示威遊行隊伍的前列裡有他的兒子或女兒時，要動用警棍、刺刀和毒氣自然會有困難。按照邏輯，不得不用一個經驗較少的指揮員來取代這個指揮員。同樣按照邏輯，被取代的指揮員會成爲民主反對派吸收的對象。隨著政府的支柱被無情地侵蝕，它也就會面臨無窮無盡的困難。

## 能力與意圖

戰略性計劃的另一個考慮因素是能力與意圖。一個對手有能力做些什麼，是不會突然改變的。但是，他的意圖可以很快改變。因此，計劃裡考慮到了能力，就能適應意圖的改變。如果把注意力集中于能力，那麼當對方改變其力量的使用和部署時，我們也許會感到意外，但那些改變不至於產生癱瘓性的震驚。戰略性判斷給戰略計劃者提供了對手所擁有的能力的清單。

## 給對手製造困境

不論政府如何回應民主運動所採取的主動行動，一個經仔細推敲的戰略會試圖創造吸收成員的機會。如果政府鎮壓抗議者，只會更加脫離群眾，增加吸收成員的可能性。如果政府不論出於什麼原因同意運動的要求或請求，運動就可以宣告：基於運動日益能夠迫使政府屈從人民的意志，這種和解是一個“勝利”。這又一次提供了吸收成員的機會。計劃制定人員應當不斷尋找機會，將政府置于其結果總是不利的政治困境。計劃人員應當識別人民的一些堅定的信念，並挑動對手採取與這些信念相反的行動。例如，宵禁和對大型集會的限制，很可能干擾宗教性的和傳統性的節日和儀式。

最著名的“兩難行動”是甘地在印度爭取自治運動中于 1930 年所領導的食鹽進軍。甘地找到了一個對印度的所有階級和種姓都有號召力的問題。這個問題也會迫使英國殖民主義政府要麼逮捕他，這將“點燃整個印度”，要麼不逮捕他，這將“讓他（甘地）點燃草原。”<sup>15</sup>

100 多年來，英國人對食鹽生產實行了國家壟斷。食鹽是不可少的食物，因此每一個人都不得不購買官鹽。食鹽的生產不需要什麼技術（收集海水、讓它蒸發、然後把鹽刮起來），這是一個很容易打破的壟斷，只要人民開始自己製鹽就行了。政府很清楚，如果甘地宣佈的製造鹽的意圖不加以制止的話，會有什麼結果。政府沒有採取行動（它在食鹽進軍成功地打破壟斷之後數周才將他逮捕），於是證實了不合作主義是破壞一個政府權力資源的有效的非暴力武器。<sup>16</sup>

## 結語

戰略性計劃首先從政策性目的引伸出清晰的目標。戰略性計劃的有效性在很大程度上有賴于制定意圖明確的計劃，保持任務與能力一致，注意細節，以及預見到對方的回應。這些計劃最好通過一種系統性的方法來完成，其中包括用一定的格式來組織信息。

---

<sup>15</sup> 同上引文，第 88 頁。

<sup>16</sup> 關於甘地對戰略的探討，更詳盡的論述見 Gene Sharp, *Gandhi as a Political Strategist*, (吉恩·夏普, 《政治戰略家甘地》) (Boston: Porter Sargent Publishers. 1979)。



## 第八章 心理戰

筆比劍更強大。

——愛德華·喬治·利頓·布爾沃-利頓伯爵 (Edward George Earl Lytton Bulwer-Lytton) (1803-1873)

心理戰是一個計劃周全的非暴力鬥爭的核心。<sup>17</sup> 其目的是——主要通過宣傳——影響受眾的態度和行為。不論在軍事戰役還是在非暴力鬥爭中，心理戰一再證明其有效性，作為削弱、分裂、中立、和瓦解對手的支柱的強有力的武器。反對派團體也用它來幫助吸收新成員的努力。本章的目的是提供一種方法，來考察宣傳的組成部份及其用途。<sup>18</sup>

近年來，“宣傳”對許多人來說已變成一個貶義詞，可能是由於它被專制政權用得很成功。在西方，現在常用一些委婉的名詞來稱呼它，如“信息和教育”、“媒體關係”、“游說”、“營銷”等等。不管貼以什麼奧威爾式標籤，只要是企圖影響態度和行為，就是宣傳。<sup>19</sup> 有政治目的的宣傳本身並不是不道德或“邪惡”的，一點也不比煙草或肥皂廣告邪惡。宣傳是每一個職業游說人的看家本領。他們向世界每一個立法和行政機構裡的決策者推銷他們當事人的利益。

符合廣義的宣傳定義（影響態度和行為）的有像《聖經》、《托拉》（猶太人的經典）和《古蘭經》等宗教經文；像《聯邦主義者文獻》(*The Federalist Papers*) 那樣論述政府應當採用何種結構的論文和文章；或者像《錫安智者的協議書》(*The Protocols of the Learned Elders of Zion*)，以及許多人認為是以青春前期兒童為對象的、以“駱駝喬”為代言人的香煙廣告那樣比較陰險的文件。所有這些，都是曾經

---

<sup>17</sup> 北大西洋公約組織將心理戰定義為“在平時和戰時針對敵方、友方和中立受眾的有計劃的心理行動，旨在影響對實現政治和軍事目標有影響的態度和行為；包括戰略性心理行動、鞏固性心理戰和戰場心理行動。”美國國防部則將定義限於“外國受眾。”（美國參謀總部出版物 1，1987）。

<sup>18</sup> 較詳細論述宣傳的有用文獻包括：Jacques Ellul, *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*, (雅克·埃呂爾,《宣傳：人們的態度是怎樣形成的》) (New York: Alfred A. Knopf, 1965)；Department of the Army Field Manual 33-5, *Psychological Operations*, (陸軍部野戰教範 33-5,《心理戰》) 1962；Frederick Irion, *Public Opinion and Propaganda*, (弗雷德里克·伊里翁,《公眾輿論和宣傳》) (New York: Thomas Crowell Company, 1950)；Anthony Pratkanis and Elliot Aronson, *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*, (安東尼·普拉特卡尼斯和埃利奧特·阿倫森,《宣傳的時代：勸誘的日常應用和濫用》) (New York: W.H. Freeman and Company, 2001)；Noam Chomsky and David Barsamian, *Propaganda and the Public Mind*, (諾姆·喬姆斯基和戴維·巴薩米安,《宣傳和公眾意見》) (Cambridge, MA: South End Press, 2001)。

<sup>19</sup> 雅克·埃呂爾在他的《宣傳：人們的態度是怎樣形成的》一書的序言中回顧了宣傳的各種定義，發現它們要麼不完整，要麼如此包羅萬象，以致不能準確反映一個他稱之為社會學現象的事物。我這裡用了埃呂爾的較廣義的定義，即宣傳分析研究所 (Institute for Propaganda Analysis) 所採用的定義：“宣傳是個人或團體所表達的意見或採取的行動，旨在為預定的目的並通過心理操控去影響其他個人或團體的意見或行動。”



直接正面或負面影響過全世界億萬人生命的宣傳的例子。所以說，爲了意圖改變我們如何思考和行動而利用傳播技術，其歷史是悠久和豐富的。

與“事實自己會說話”這樣的流行說法相反，真實的情況是，事實只有放在其來龍去脈中才有意義。對一個被判處死刑的囚犯來說，鐘打幾下也許意味他只有五小時可以活了。對於一個辦公室職員，鐘同樣打幾下可能宣告一個工作日又結束了。一個提及某國家有百分之四十失業率的真實報導，可能引起已經失業的人很大的驚恐，也在仍舊有職業的人當中產生憂慮。對一個反對派運動的領導者，它也許被看作有新的機會可以把政府描繪成無能、冷漠和腐敗，還可以從日益不滿的群眾中加強其成員基礎。不論是爲自由的或受控制的新聞界寫文章的評論家，經常把“事實”插進編輯委員會希望他們的讀者看的上下文裡去。在戰略性非暴力鬥爭中，應當力圖把對民眾有不良影響的一切“事實”怪罪于對方，並指出必須做什麼才能得到改善（而且，毫不奇怪的是，解決問題的辦法永遠是政治變革）。

## 宣傳的組成部份

**目標。**一般來說，全體人民可以作爲宣傳的目標。但是，爲了取得最好的效果，目標受眾應當劃分爲若干部份，使傳遞的信息迎合每一個不同集體。經驗和研究強烈地表明，針對比較有限的受眾的宣傳最有效。因此，希望傳遞給一個農民的信息，跟給一個學生的同一信息可能包裝得不一樣。非暴力反對派的主要宣傳目標是統治者的支柱，而對每一個團體和子團體，要分析其教育水平、宗教信仰、民族性、期望和得到宣傳信息的途徑。

**信息。**如果說目的是改變一個群體或該群體內某個團體的態度或行爲，那麼這個目的必須明確要尋求的是什麼態度或行爲。例如，如果某個群體已經認定生活在專制政府底下是它的命運或緣份，那麼就需要灌輸這樣的思想：造成他們受奴役的原因也許不是“神的意志”。此外，需要培植這樣的思想，即人民有能力從暴政底下解放自己。也必須讓公民知道，存在著有組織的反對派團體，歡迎他們支持和參與。理想的情況是，信息應當有一個“回信地址”，即公眾應當知道是哪個團體在發出這個信息。不過，這種信息並不總是能夠散播的。

**信息傳遞者。**信息如何傳遞，涉及到選擇用什麼載體。載體可以是一份傳單、一個無線電廣播、一個電郵、一個電影、一場演講、一本印刷的書或一篇文章、或標牌和招貼。謠言也可以作爲信息的有效傳播工具。不要忽視使用“關鍵性傳播者”如宗教領袖、反對派政治領袖、教師、理髮師和美容師、民間傳統和精神領袖、記者、工會發言人、商業團體、及在各自的社區裡受尊重的其他人物。

**反饋。**商業廣告大概是宣傳的最大使用者。商業廣告被用來說服我們去購買保證會讓我們產生各種健康問題的煙草產品，去吃堵塞動脈的漢堡包和炸薯條，或像最近那樣，鼓勵我們去懇求我們的家庭醫生給我們開特定的藥方。這些廣告是否成功很容易衡量——銷售量。對政治宣傳家來說，信息的反饋在短期內往往難以衡量。民意調查，如果是由可靠的團體熟練地進行，而且按一定時間和事件間隔完成的話，可以很有用。在別的情況下，我們必須等到宣傳的目標群體通過表達對該信息的看法，或採取與信息相一致的行動，表明態度有所轉變。即使是這樣來衡量，也還可能是似是而非的，因爲其他因素可能影響了改變的態度或行動。

為衡量效果而獲取數據的另一種方法是去引取意見。“引取”跟“徵求”回應大不相同。引取涉及取得回應而不讓回應者意識到他在提供回答某個具體問題的信息。徵求則涉及向回應者提一個要求有具體答案的具體問題。例如，為了徵求對政府的態度，可以開展以一系列問題為基礎的調查，諸如：“你是否支持反對派更換政府的號召？如果是的話，為什麼？”在某些社會裡，公眾也許害怕真實地回答這樣直接的問題。為了引取這種信息，可以先提出一些有關當前經濟情況以及它如何影響回應人及其家庭的問題和評論，然後“繞著目標問題走”，把它們同受訪者剛討論的主題聯繫起來。換言之，引取採用的是“間接方式”，而且避免只要求回答“是”或“否”的問題。

## 宣傳的分類

根據預定的宣傳受眾、信息內容、以及傳遞和接受信息的作業環境，必須決定選擇誰作為信息的來源。<sup>20</sup>

**白色宣傳**準確地指出其來源。新聞公報、演講、報告和新聞往往如實指明其來源，以便讓目標受眾核實。例如，“尊敬的約翰·史密斯，索斯墨爾的國會議員，今天在大學教授聯合會的一篇講演中說，...”。由於他的發言是可以核實和加以分析的，要注意預見到人們會怎樣接受和評價所引用的這些話。有時候，所引用的一句話可能使說話的人處於尷尬的地位，而後者可以解釋說那是斷章取義。可是，如果說話者不得不用“斷章取義”來解釋被引用的好幾段話，那麼誠信度就成為比所引語言損害性更大的問題。另一方面，指明信息來源可以增強一個人或一個組織的形像，因為這樣做表現了觀點的連貫性和對公眾所關切的事的理解。

**灰色宣傳**不具體指明其來源。人們看到的不是其來源，而可能是：“昨天，據報導...”或“可靠消息來源報導說...”或“目擊者說，他們看見...”。它企圖表現有權威性，同時避免看上去像有偏向的宣傳。

**黑色宣傳**是故意誤引其來源的宣傳信息。通常是偽稱對方為信息的來源。“星期二晚，總統最信賴的顧問，陸軍司令威爾福德·埃戈，當被問及總統在最近一次記者招待會上的似乎怪異的表現時，證實說...”這種宣傳可以用來在對方的隊伍裡製造不信任和混亂，降低士氣，轉移對自身的弱點和意圖的注意力。黑色宣傳需要高超的技能，還要能得到關於對方的大量信息。一般來說，它只應當在戰略的層次上使用，以避免宣傳者被暴露。而且要在白色和黑色宣傳戰役之間保持距離。

---

<sup>20</sup> 美國軍方對什麼是白色、灰色和黑色宣傳，採用比較限制性的定義。見《美國陸軍野戰教範》1962，31-33 頁。雅克·埃呂爾在《宣傳：人們的態度是怎樣形成的》一書裡，描述兩種宣傳，白的和黑的，並指出二者是結合使用的。他描述說，白色宣傳的來源是已知的和檯面上的，用來轉移公眾注意力，而黑色宣傳則傾向於“隱藏其目的、真相、重要性和來源”，試圖以隱蔽的方式影響公眾。第 15 頁。

## 傳播技術

**標誌。**標誌可以是傳達一個運動的意識形態和目標的強有力的手段。一個有效的標誌既簡單、有啟發性、易識別，也易理解。納粹的反萬字符、基督教的十字架、還有塞爾維亞抵抗運動的緊握拳頭都是標誌的例子。標誌也可以是聲音，如鼓聲，近來還有打擊鍋盤。其他的混合標誌包括某種行動，如特殊的握手或手勢。一個運動在選擇標誌時，要注意避免觸犯文化上的敏感性。

**口號。**口號應當是表達諸如憤怒、仇恨、反抗或勇氣等情感的一個簡短詞語。“記住阿拉莫”曾挑起美國人向墨西哥開戰；“記住緬因號”向美國公眾提供了支持發動美西戰爭的過份簡單化的理由；“他已經完了”在 2000 年曾用于反對塞爾維亞的米洛舍維奇政權。在辛巴威，民主改革運動採用了口號“夠了”，來動員反對羅伯特·穆加貝的殘暴政權。

**音樂。**音樂作為宣傳，可以創建一個更加光明的未來的富有感情色彩的形像，帶回過去所受苦難的痛苦和回憶，並有助於鞏固針對當前專制制度的總體反抗。當人們集合起來唱帶有宣傳暗示意義的歌曲時，他們傾向于互相支持接受有意傳達的宣傳信息。

**印刷媒體。**印刷媒體包括書本、報紙、小冊子、傳單、標牌和招貼，使宣傳家可以選擇多種手段，向不同受眾傳播所選定的信息。政府和反對派“控制”的報紙，都是提供進攻性和防守性宣傳的方便的平臺。但是，必須注意避免陷入花費過多精力處於守勢。<sup>21</sup> 這些形式的印刷品，其真正的優勢在於可以讓人們仔細閱讀和研究，並對一個運動的原始文件展開討論。使用圖畫、標誌、口號和顏色的各種標牌和招貼，被用來傳遞經過壓縮的信息。受眾可以保存印刷媒體，這意味著就宣傳的目標來說，信息應當前後一致，因為肯定有人會進行比較。因此，宣傳家必須依據經過審慎選擇的，有權威性的政策目標。決定政策問題不應是宣傳家的責任。

**音/視。**有效地利用廣播傳遞宣傳的關鍵在於選擇目標受眾和為該受眾設計信息，同時提供收聽（看）該信息的誘因。流行音樂、新聞、天氣報告、體育、健康，特別是有關國外和國內發生的非暴力行動的信息——這些都可能是目標群體感興趣的話題。電視、錄像帶和光碟可以用圖像來加強話語的力量。如果某個領導人在發表演講，應當考慮同時可以看到哪些物件和標誌。一面國旗可以增加一種權威的氣氛。某個受尊敬的歷史人物的一幅照片有助於把發言人和一個國家的歷史合法地聯繫起來。也許可以考慮應當穿戴什麼衣服和其他小配件這樣的細節。希特勒當他想把自己描繪成德國人民的父親形像時，總是穿西裝或平民裝，並且照片裡經常有兒童。當他把自己描繪成能領導德國人走向勝利的國家軍事領袖時，他就穿軍裝出現。

---

<sup>21</sup> 精心設計的宣傳能減少花在反宣傳上的精力。如果擬定宣傳信息時沒有考慮對手的可能反應，就有可能失去宣傳的主動性。

**謠言。**在缺乏可靠消息的地方，例如在一個實施審查制度的既腐敗又專制的政權底下，謠言提供了一部份重要的信息——儘管這些信息的來源不清，也無法核實。如果謠言構成總的宣傳工作的一部份，那麼謠言至少必須有一點些微的事實作基礎，或者至少可以被看作是基於已知的或猜想的事實。謠言的主題應當是對目標受眾有重要性的，而且要有趣，使人家願意傳播它。謠言可以用來提高或降低目標受眾的士氣，或引起諸如仇恨、厭惡或欽佩等情緒。

## 警告！

在戰略性非暴力鬥爭裡，宣傳是用來動員群眾反對壓迫他們的政府。通過改變人們對服從的態度，公民不服從可能變得很普遍。政權的權威或合法性被去除。公眾被鼓動不理睬非正義的法律。為了使政府的壓迫所造成的社會分裂得到逆轉，人們創建新的組織以取代被政府摧毀的那些組織，而這些新的組織則力圖摧毀政府所依靠的機構和組織（即其支柱），或使其中立化。總之，政權將喪失其統治的能力。

宣傳這個武器是如此強有力，始終存在著這樣的危險性，即如果使用不當，可能帶來巨大的間接損害。如果一個運動成功地改變了人們的服從模式，使他們不服從、反抗和不理睬政府的法律和法規，它可能發現，自己面對的是無政府主義。如果社會的機構被摧毀，那麼社會服務、法律和秩序、禮儀等可能無法維持，除非回到當初引發民主鬥爭的同樣的專制統治。

雅克·埃呂爾在《宣傳：人們的態度是怎樣形成的》一書裡，討論了宣傳家所面臨的這個重要問題。他把宣傳分為兩類。第一類是“鼓動性宣傳”，即用來鼓勵公眾起來行動和不服從。第二類是“結合性宣傳”。這種宣傳是爲了在社會裡灌注一致性，使社會接受新統治者的權威和價值觀。它旨在證明公眾正在從發生的變化中得到好處。<sup>22</sup>

從埃呂爾的深遠見識中得到的結論包括，需要爲鬥爭的參與者制定和堅持一套行爲準則或指導原則。與其號召一般的不服從，不如號召不服從具體的非正義的法律和法規比較合適。此外，宣傳應當強有力和經常地提醒公眾，是把服從從政府那裡撤回，而轉移到民主運動方面去。需要有替代的或平行的機構存在，來接受轉移過來的公眾的效忠。也有可能使整個組織的效忠整體轉移。

仇恨和偏見屬於最強烈的情緒中的兩個，而且很容易點燃。在有些社會裡，這些情緒一直等著機會表面化。點燃這類激情以反對某些群體，所能得到的任何短期利益，跟其對發展和維持一個穩定的、文明的社會，一個民主機構能夠運作的社會的長期損害相比，是微不足道的。對於民主運動來說，最好根本不去點燃這類情緒。但是，如果這類情緒浮出水面，應當把它們引向讓暴政得以產生的那個“制度”，而不是從這個制度得到好處的那些群體。而且，把“敵人”一詞局限於處在權力頂峰的那一個或一群人，具有破壞性的激情就可能隨著這個領袖的死亡、流放或監禁而消逝。

---

<sup>22</sup> 埃呂爾，*Propaganda*（《宣傳》），71-79 頁。

## 結語

專制的和民主的勢力在為政治權力的鬥爭中，都能夠、也都曾經利用宣傳來影響人們的態度和行為。宣傳本身既不好也不邪惡。道德判斷應當而且只能針對這個工具是如何使用的以及是為了什麼目的。

## 第九章

### 深刻認識戰略性思維

要想實現偉大的目標，我們就必須敢於做偉大的事。

——卡爾·馮·克勞塞維茨，《戰爭論》

怎樣進行戰略性思考？有一個有效的方法是學習軍事部門的榜樣，即在學校裡的廣泛專業學習以後，繼之以一段輔導制度。平民沒有軍事學習這條路，而從事非暴力鬥爭的人，很少有時間或資源花幾年學習來磨練他們的戰略性思維能力。本章的目的是向讀者介紹幾位戰略思想家的深邃見解，可能有助於培養人們熟悉“宏觀”思維。這裡選擇了馬基雅維里、克勞塞維茨、甘地和利德爾-哈特的一些深邃見解，當然還有許多其他人，他們的戰略性思維能力也同樣會有幫助。

#### 馬基雅維里

如果在意大利發生過的那麼多的革命中，在那麼多的戰爭中，好像已經喪失了意大利人原有的軍事長才的勇敢，那是由於這個事實：老一套的軍事制度是不好的，而新的一套則沒有一個人能夠出來建立。對於一個新近崛起的人來說，再沒有比創建新法制能給他帶來更大的榮譽了。

——馬基雅維里，《君王論》。

尼科洛·馬基雅維里 (Nicolo Machiavelli)(1469-1527) 長大的時候，正值歐洲發生重大經濟和社會變革的時期。<sup>23</sup> 從以物易物到貨幣經濟的轉變促進了權力的集中。君主同商人聯合，積累了更大的財富，而這些財富使得有可能創立和使用僱傭軍。因此，統治者靠大領主獲得兵源的依賴性減少了，而過去這些征募的士兵往往只有在不需要他們播種和收割時才能供差遣。這些財富還使得有可能購買一種比較新型的武器，即大砲，它壓倒了不那麼富有的統治者的防禦工事。

在權力鬥爭方面的變化當中，馬基雅維里指出使用僱傭軍存在的主要問題。不錯，統治者不再依靠騎士和封臣。僱傭軍還有一個優點，就是可以用他們來鎮壓統治者自己國內的反抗，可以從事長時間的戰役而不致影響農業生產收入。但是，馬基雅維里觀察到，儘管使用僱傭軍有優點，他們也存在固有的風險和缺點。買來的士兵是為金錢而戰，不是為他們的上帝、國王或國家而戰，而且不論是一般的效忠還是在戰鬥中的英勇，都不是必然的，也無法強制。

馬基雅維里還指出，為了抵抗大砲，需要有新的組織和戰術。此外，從鄉間征募來的公民士兵比僱傭軍對統治者更有用，而且會更努力戰鬥。他還看到從事戰爭

---

<sup>23</sup> Robert Maynard Hutchins, ed., *Great Books of the Western World* (羅伯特·梅納德·哈欽斯編，《西方世界的巨著》)，(Chicago: University of Chicago Press, 1952), 23:ix-x。

需要大量費用，這意味著戰爭必須“速戰速決”，以免使統治者淪為乞丐，也避免在人民當中產生太多不滿。<sup>24</sup>

人們往往引述馬基雅維里在《君王論》裡關於專制政府為了防止報復行為，需要殺死敵人的意見。然而，這位戰略思想家還得出另一些結論，對今天較開放的社會的辯護者更貼切。例如，他認為一旦統治者的權力鞏固了，政府的形式以共和制為最好。他還推理說，一個政府除了有一個平民軍隊以外，只有對政治權力有制衡才能長治久安。

馬基雅維里發現了他那個時代政治、經濟和社會條件之間的聯繫，並為容納摧毀了封建時代機構的那些力量，提出了一些變革的建議。他能夠看到“大的圖景”並準確地加以描述。他是一個實用主義者。本章一開始引述的他的真知灼見，其恰當性往往被忽視。在第一次世界大戰期間，指揮官採用的戰略和戰術，看來還是在機關槍和精確的重型大砲出現以前發展起來的那種。不然，怎麼解釋西線以這麼大的傷亡換取這麼少的進展？上述引文還提示，如果正在做的事不解決問題，同樣的事做得再多也不會帶來成功。

正如大砲在馬基雅維里所處的年代改變了戰爭的性質，先進技術使我們有能力改變開展非暴力衝突的方式。計算機、互聯網、移動和衛星電話、加密程序、電視和無線電廣播是非暴力鬥爭的主要武器。

在準備開展戰略性非暴力鬥爭時，懂得政治和社會及經濟勢力之間的聯繫具有關鍵性的重要意義。今天，我們必須看到這些勢力，不僅是國內的，而且還有外部的，因為全球化已經提供了把戰場擴大到遠超過馬基雅維里所能設想的範圍去的可能性。

戰略性非暴力鬥爭是以這樣一種方式開展的衝突：即讓人民能夠自己解放自己。人民構成馬基雅維里所提議的，開展戰爭的概念裡的“公民軍隊”。如果人民不參與為爭取自己的民主的鬥爭，那他們不大可能經得起維護自己的自由的挑戰。開展非暴力衝突的過程是人民自我民主化的過程。他們會體驗草根領導、團體之間合作、以及明確目的和目標的重要性。

馬基雅維里關於戰爭必須“速戰速決”的真知灼見，在非暴力鬥爭中不一定總是可能的，但它潛在的意圖肯定適用。對於速度和果斷性來說，最重要的是勢頭。當然，非暴力戰略家必須記住，資源和人民的持久性是有限的，一項戰略應當動員群眾，進攻對手的權力資源，並在一段合理的時間內取得勝利。理想的情況是：發生一場非暴力閃電戰，對方的支柱迅速倒塌，使政府失去統治的手段。但是，一個非暴力運動，很少有可能在一開始時就擁有進行這種戰役所需要的協調、計劃技能、紀律和資源。

## 克勞塞維茨

卡爾·馮·克勞塞維茨 (Carl von Clausewitz) 生于 1780 年，是一位普魯士陸軍軍官的兒子。在他的早期軍事生涯裡，克勞塞維茨得到一位良師益友，格哈德·馮·沙恩霍斯特將軍 (Gerhard von Scharnhorst)。後者發現了他的才能，並給克勞塞

<sup>24</sup> Felix Gilbert, "The Renaissance of the Art of War," in *Makers of Modern Strategy From Machiavelli to the Nuclear Age*, Peter Paret, ed., (費利克斯·吉爾伯特，“戰爭藝術的復興”，載于《現代戰略的創造者，從馬基雅維里到核時代》，彼得·帕雷特編) (Princeton University Press, 1968), 11-31 頁。

維茨弄到一些任務，讓他有機會發展成爲一位戰爭理論和實踐大師。1818 年，他被提昇爲少將，任柏林軍官學校校長，直到 1831 年他死于霍亂前不久。在此期間，他寫了《戰爭論》。<sup>25</sup>

《戰爭論》不是意在作爲進行戰爭的一個清單。它是對戰爭的一個哲學評價。克勞塞維茨認識到法國革命及其繼承者拿破侖深深地改變了戰爭的實施。戰爭從少量軍隊的小心調動，變成大規模軍隊的對陣，試圖取得決定性的勝利，並且雙方都承受巨大的損失（戰爭是推展到極限的暴力行爲）。克勞塞維茨沒有提供如何進行戰爭的指引，而是提供了怎樣對戰爭進行思考的深邃見解。他指出，總體戰略（它包括外交、經濟和政治指導）歸根結底是政治領導的責任。<sup>26</sup> 今天的指揮員在制定他們的軍事戰略時，往往受到一些限制，以保證達成政策性目標和優先事項。這些限制是通過諸如資源的分配、戰區的劃分、接戰原則的發佈、以及目標任務的指定來施加的。

正如克勞塞維茨和馬基雅維里深刻領會到了戰爭的性質和戰爭的進行所發生的變化，非暴力運動的戰略家也必須瞭解和深刻領會影響非暴力衝突的進行所發生的重大變化。影響戰略性衝突的最重要的因素也許是科學技術的進展。例如，人員、物資、信息、特別是思想的快速傳遞，是科學和技術發展的直接結果。

隨著政府越來越集中化，它們能夠通過約束性的法律、增加監視、以及更有效的警察部隊，對人民實施更多的控制。同時，在較小的程度上，我們也看到非政府組織和機構、外國政府和跨國公司對政府的反制壓力的增長及其效力。有些這類組織之所以存在，主要是爲了追求它們自己的、有時是很狹隘的利益。

如同武裝衝突一樣，在戰略性非暴力鬥爭中，“戰場”已經擴大到包括了其他國家。一個國家裡的專制政權的權力資源可能是總部和主要股東在另一國家裡的一個跨國公司。對該權力資源的進攻可能包括：在股東大會上、在法院裡、在社論裡、在大學校園裡，或者通過抵制或上街抗議採取的行動。在國界以外可以找到同盟者。聯合國的各組織、大赦國際、無國界醫生組織、無國界記者組織、美國國家民主基金會等只是民主運動的潛在同盟者和朋友的幾個例子。

《戰爭論》給讀者提供了對戰爭的哲學評價，而正是克勞塞維茨對戰爭的深邃見解，對正在開展非暴力衝突的人們應當是值得注意和有價值的。

**因爲政治意圖是目的，戰爭是手段，沒有目的的手段永遠是不可想象的。<sup>27</sup>**

非暴力衝突的目的的一般包括自由和民主、尊重人權、法治。因此，“手段和目的”不僅一致而且相互促進。恐怖主義的意圖是在群眾中灌注恐懼，它不適合作爲實現民主的手段，因爲它不促進民主或任何有益于文明社會的價值。反對派勢力用傳統軍事行動對付一個政權，其中鎮壓者毫無例外對平民抵抗者有著壓倒優勢，則

<sup>25</sup> Peter Paret, "Clausewitz" in *Makers of Modern Strategy From Machiavelli to the Nuclear Age*, Peter Paret, ed., (彼得·帕雷特，“克勞塞維茨”，載于《現代戰略的創造者，從馬基雅維里到核時代》，彼得·帕雷特編) (Princeton University Press, 1968), 186-211 頁。

<sup>26</sup> Hans W Gatzke, Introduction to *Principles of War* by Carl von Clausewitz. Hans Gatzke, trans. and ed. (漢斯·加茨克，卡爾·馮·克勞塞維茨所著《戰爭論》引言，漢斯·加茨克編譯) (Harrisburg: Military Service Publishing, 1952), 1-10 頁。

<sup>27</sup> 卡爾·馮·克勞塞維茨，《戰爭論》，楊南方等譯校，陝西人民出版社，2001，第 25 頁。



充其量也只可能以軍民的巨大傷亡和重大的經濟損失為代價，取得某種僵持局面。游擊戰幾乎總是造成大量平民在交戰各方手下遭受苦難。壓迫者理所當然地把平民視為敵方戰鬥人員，他們掠奪食物和其他供應品，毀壞莊稼，把平民遷移到防衛嚴密的居民區裡，廣泛審問群眾，並宣佈全國緊急狀態，從而取消在衝突發生以前可能存在的任何權利和保障。另一方面，游擊隊則把平民視為自己稅收、食物、士兵和情報的來源。涉嫌為政府提供情報的人往往受到虐待，作為樣板來儆戒其他不支持游擊隊行動的人。對於受苦的群眾來說，交戰各方沒有多大差別——雙方都被視為殘暴的、大肆掠奪的壓迫者。

**戰術是在戰鬥中使用武裝力量的理論；戰略是為戰爭目的而使用戰鬥的理論。**<sup>28</sup>

隨著鬥爭進展速度的加快，而不參照所選擇的戰略就作出戰術決策時，就可能忽略上述真知灼見。戰略決定進行哪些交戰。有一種想法，認為非暴力戰略是已經發生了的非暴力行動的結果。這種想法反映了對戰略性思維的無知。非暴力鬥爭所需要的資源總是不夠用的。動用這些資源而沒有一個戰略意圖，等於承擔風險而不可能有收穫。

**然而，戰略沒有戰鬥就是空的，因為戰鬥是戰略賴以起作用的材料，即它所使用的手段。**<sup>29</sup>

再好的非暴力戰略，如果不採取行動和戰役來貫徹它，同樣也是“空的”。如果說戰略的原料是戰鬥，那麼非暴力戰鬥的“原料”就是組織起來的、受過訓練的、有英明領導的人。根據目標和實際能力的不同，非暴力組織必須有利用抗議、不合作行動和干預等手段同對手交戰的能量。如果缺少達到指定目標所需的能力，就可能需要通過訓練來積聚使交戰成功所需要的能量。要打敗壓迫，就必須有行動。

**戰爭是迫使敵人服從我們意志的一種暴力行為。**<sup>30</sup>

正如炸彈、大砲、坦克和步兵，如果適當運用，可以取得勝利，非暴力鬥爭的方法同樣也能迫使對手“服從我們的意志”。精心設計的戰略，配以支持它的計劃和在草根階層訓練有素的領袖，構成一種強大的力量，可以去除一個政權賴以繼續生存的權力資源。非暴力鬥爭運動有時候會尋求同對手談判作為鬥爭的目標。這樣做可能是一個戰略性錯誤，其原因不一，其中包括談判不一定會導致決定性勝利。談判應被視為可能運用的“手段”而不是“目的”。

如果為了支持談判而要求人們停止進攻性活動，非暴力運動就會失去其勢頭。通常，尋求談判的一方被視為沒有能力或不再願意繼續鬥爭，因而沒有能力“迫使”對方服從它的意志。因此，如果考慮談判作為戰略的中間目標，也許由某個第三方來提議談判比較合適。在尋求談判達成解決以前，非暴力運動的領導層應當有能力強制遵循談判桌上同意的條件。否則，他們會在談判桌上失去他們繼續鬥爭可

<sup>28</sup> 引自 Peter Paret, "Clausewitz", *Makers of Modern Strategy*, Paret ed., (彼得·帕雷特，“克勞塞維茨”，《現代戰略的創造者》，帕雷特編），第 190 頁。

<sup>29</sup> 同上引文。

<sup>30</sup> 卡爾·馮·克勞塞維茨，《戰爭論》，楊南方等譯校，陝西人民出版社，2001，第 7 頁。

能獲得的東西。當非暴力勢力獲得足夠的力量，迫使政府來到談判桌前並實行任何協議的條件時，政府的力量已經削弱了。

我們要求敵人做出的犧牲越小，遭到敵人拒絕和反抗的可能性就越小。敵人的反抗越小，我們需要使用的力量就越小；我們的政治目的越小，對它的重視程度就越小，就越容易放棄它，因而我們需要使用的力量也就越小。<sup>31</sup>

如前面幾章所說，在為政治改革而進行非暴力鬥爭的早期階段，非暴力鬥爭團體向政府提出不可協商的、又無能力強制實行的要求，是欠妥的。向任何對手提出的要求，應當與強制實行該要求的能力相一致。與其冒達不到主要要求的風險，一個比較好的策略是選擇成功率較高的次要問題。此外，低風險的、看上去非政治性的問題，可能會被視為不帶威脅性，或不重要的，從而不大可能導致鎮壓行動。第四章所述的和解機制適合於這類情況。這類問題也可以作為可能進行的談判中的“籌碼”，因為在這些問題上妥協不致於對運動產生嚴重影響。

在計劃採取進攻性交鋒時，要考慮的一個關鍵是什麼時候宣佈勝利，以避免按照對方的條件同它進行不必要的對抗。如果某一特定行動的目標已經達到，在企圖爭取更多的目標以前，需要審慎考慮政治風險。關於“知道什麼時候該宣佈勝利”這一基本原則，可以提出這樣一個論點：1989年，天安門廣場的學生應當在軍隊用坦克和步兵進攻以前宣佈勝利然後解散。運動本來可以鞏固一個部份的、但重大的勝利，卻反而遭到失敗，失去了此前幾個星期裡已經取得的許多成果。

## 甘地

任何關於戰略性非暴力衝突的討論，都不能忽略二十世紀初印度獨立運動領導者的成果。莫漢達斯·K·甘地 (Mohandas K. Gandhi)(1869-1948) 出生在印度，受訓成為律師。他 1893 年去南非，在那裡參加了反對種族歧視的抗議活動。他 1915 年回到印度，參加了民族獨立鬥爭。

甘地表現了一個領袖最根本的特質之一——面對逆境，堅持一個正確的戰略。如果一個戰略是基於對形勢的審慎分析和對各種勢力相互關係的衡量，那麼一個領袖可以改變他的戰術，但他不應當在戰鬥的混亂中動搖他對那個戰略的堅持。甘地符合將帥應有的這個特質。他發現了對政治權力的真知灼見。他知道這一認識是真的，並且在半個多世紀裡，一直沒有對它動搖過。這個真理就是：“如果人民不服從，統治者就無法統治。”從這一真理出發，他制定了一個全面性綱領的概念框架和輪廓，這個綱領削弱了英國繼續統治印度的能力和意願。

甘地不是第一個或唯一得出沒有人民的支持和合作，統治者就毫無權力這一結論的人。吉恩·夏普在他的《非暴力行動的政治》一書裡提到 1500 年代的一位法國哲學家，艾蒂安·德·拉·博埃西 (Etienne de la Boétie)。

博埃西在 18 歲時寫道：

---

<sup>31</sup> 同上引文。

... 如果不給他們〔暴君〕任何東西，如果不服從他們，那麼不必戰鬥，不需一擊，他們就會赤裸無遺，而且無需再做什麼，就像一個樹根，沒有土壤，樹枝就會枯萎而死亡。<sup>32</sup>

1908 年，列夫·托爾斯泰描述了英帝國主義和自願奴隸制度之間實質上的悖論。在他的《致一位印度教徒的信》裡，針對印度的具體問題，托爾斯泰寫道：一個商業公司奴役了一個有二億人口的民族。把這告訴一個沒有迷信的人聽，他會不明白這些話是什麼意思。三萬人... 征服了二億人... 這是什麼意思？這些數字不是清楚地說明，奴役印度人的不是英國人，而是印度人自己？<sup>33</sup>

甘地在 1920 年表達了基本上同樣的概念：“沒有一個政府，更不要說印度政府，能夠存在下去，如果人民不再為它服務的話。”<sup>34</sup>

甘地相信，印度屈服於英國統治的根本原因是由於歷史的和文化的影響。為了克服對英國統治的屈服所帶來的腐敗性後果，甘地制定了一個“建設綱領”。如果成功地推行這個綱領，將用個人和集體自尊取代屈從的個性，並使印度人民證明他們有能力 and 有意願對佔領他們國土的統治者表示不服從和不合作。這個綱領的五項目標為：

- 提倡印度人民向自尊和尊嚴轉變；
- 鼓勵人們減少對英國機構的依賴；
- 推行爭取獨立的積極鬥爭；
- 把“人民”（英國人和他們的支持者）同“政策”明確區別開來；
- 通過改善印度人的個人和集體道德境界佔領和堅守道德高地。

這個綱領的每一個組成部份或目標，可以單獨推行，而它們一起將相互促進不合作努力的整體。印度社會各組成部份的參與被認為是必要的。隨著公民在上述各個組成部份取得進展，他們的自信提高了，他們也認識到自己的目的性和他們在運動中的角色。

甘地所展望的非暴力鬥爭，其施行的載體是不合作主義（*Satyagraha*，通常譯為“真理力量”），一種針對非正義法律的有原則的公民不服從，其中包括不殺生（即不傷害任何有生命的物體）的概念。

甘地的不合作主義是對真理的堅守。它是通過非暴力行動堅持一項正義的事業。它不是消極的抵抗。相反，它是以行動為基礎的。它通過集體的不服從和不合作的行為，去除權力的資源，來攻擊壓迫者。與此同時，不合作主義還包括了改變觀念的努力，以使壓迫者“動心”，看到人民所遭受的非正義。在理想的條件下，只有接受非暴力作為他們個人信仰的人才實行不合作主義，但甘地面對一個不完善的世界的現實，沒有排除非信徒參與非暴力鬥爭。甘地發現，即使是實行過暴力的人，也可能很快適應非暴力鬥爭的要求。因此，不合作主義既能夠是國民大會黨的政策，同時也是運動內部許多人的信條。

<sup>32</sup> 引自夏普，《非暴力行動的政治》，第一卷：34 頁。

<sup>33</sup> 同上引文，第一卷：13 頁。

<sup>34</sup> 引自 Sharp, Footnote, *Gandhi as a Political Strategist*, (夏普，《政治戰略家甘地》，腳註) (Boston: Porter Sargent Publishers, 1979), 44。

## 巴茲爾·利德爾·哈特爵士

巴茲爾·利德爾·哈特爵士 (Sir Basil Liddell Hart)(1895-1979) 在第一次世界大戰中作為一名英國軍官經歷過戰鬥。他因醫療原因退役以後，成為一些英國主要報紙的軍事記者，並且寫了大量軍事題材的著作。這裡主要提到他的有限目的原理或“間接方式”裡所含的戰略性真知灼見。哈特強調，與其進攻對方最強的地方，應當針對中間性目標，把敵人從其強點引出來，分散其力量，使它不能追求它自己的目標。<sup>35</sup>

他詳盡闡述道：

採用有限目的的戰略，比較通常的理由是為等待力量對比的變化——尋求和實現這種變化，往往是通過消耗敵人的力量，用小小的針刺削弱它，而不是冒重擊的風險。這個戰略的關鍵條件是，對方的消耗應當比自己的消耗大得多。... 通過造成對方力量的過度分散；最後但不是最不重要的是，通過耗盡他的道德和實質能量。<sup>36</sup>

利德爾·哈特的論點，也適用於戰略性非暴力運動對根深蒂固的專制政權的抗爭。在反對派運動的早期尤其如此，這時他們的隊伍還沒有掌握對專制統治構成直接和可靠的威脅所需要的資源和集體智能。利德爾·哈特使用“等待力量對比的變化”這一詞句時，他接著提出了怎樣強迫實現那個變化的具體建議。同樣，對非暴力運動來說，“等待”並不意味毫無行動；與此相反，它意味著需要採取進攻性行動，削弱對手並迫使力量對比發生有利於非暴力運動的變化。採用間接攻擊的辦法，通過選擇中間階段目標，避免同對手在它力量的最強點上發生直接對抗，可以把對手引離它的強點，並分散其精力，使它不能追求自己的目標。

## 結語

本章考察了四位戰略家的一些真知灼見，指出影響他們思考的那些因素，並強調他們一致的焦點是目標。本章還討論了這些真知灼見對現代非暴力衝突的適用性。總之，戰略家必須見到森林，不能只見樹木。

---

<sup>35</sup> 引自《Infoplease 網上百科全書》30 Nov. 2003, "Sir Basil Liddell Hart" 詞條 (<http://www.infoplease.com/ce6/people/A0829707.html>)。

<sup>36</sup> Basil Liddell Hart, *Strategy* (巴茲爾·利德爾·哈特, 《戰略》), (New York: Frederick A. Praeger, 1956), 335 頁。



## 第十章

### 恐懼

大膽無畏可能是天賦，但通過努力獲得的勇氣也許更寶貴，這種勇氣來自培養拒絕讓恐懼主宰自己行動的習慣，這種勇氣可以描述為“在壓力下的風度”——面對嚴峻的、無情的壓力而重複更新的風度。<sup>37</sup>

——翁山蘇姬

對軀體受損的恐懼是每一個人在一生中都經歷過的一種情緒。這種情緒的頻率和強度各有不同，它對我們的精神和行為的影響也不同。人們服從暴君的一個主要原因是害怕因不服從而受到制裁。對肉體疼痛的恐懼，是一種比對失業或失去養老金的恐懼更大的恐懼。對喪失生命的恐懼，是一種天生的恐懼，只有被不顧一切危險保護孩子的母性本能所驅使的人，才可能忘卻這種恐懼。有些人不理解，恐懼是對一個察覺到的威脅的正常反應。這種反應通過遺傳深植於我們腦中，保護我們應付或經受威脅生命的遭遇而存活。恐懼是動物界對威脅的本能反應，因此，它不帶道德價值。害怕並不可恥。

恐懼的價值在於，在發現恐懼性的誘因時，我們警覺到肉體有發生危險的可能性，我們的身體就本能地準備行動。本能給我們提供兩條行動方案——逃跑或戰鬥，而逃跑是優先。在動物界，常常看到這種反應，當一個動物發現危險時，為了避免危險，它會逃跑。如果是突然遭遇而來不及逃跑，他會“凍結”，保持一動不動，指望捕食者看不到它而走開。只有迫不得已時，它才會為自衛而凶猛地進攻。人類有能力超越眼前的威脅而看得更遠，能用理性思維而不是只靠本能，來引導他們對危險的反應。通過對恐懼的原因和效果的認識，我們能對預期的可怕情況做好準備，以減少恐懼的原始效應對我們行為的影響。

### 恐懼的生理學

恐懼的生理特性來自交感神經系統的神經元的排放有所增加。這導致皮膚和腸胃的血管收縮，使更多的血流向心臟（提高血壓）和肌肉。恐懼也使心臟的搏動加快和增強，也使呼吸加快（向肌肉輸送更多氧氣）。交感神經刺激使腎上腺髓質分泌腎上腺素，後者同其他激素一起，導致大量葡萄糖從肝臟釋放到血液裡，給肌肉提供更多能源。

當這些戰鬥準備正在進行的時候，身體也在準備承受可能致命的傷害。括約肌，即腸道和膀胱末端的肌肉會鬆弛，有時候導致大便或尿失禁。

人類常經歷這類效應。我們還用詞語來表達它們，例如：

“他的腳冰涼！”，血液從四肢流向保障生存的最重要的器官。

---

<sup>37</sup> Aung San Suu Kyi, *Freedom From Fear and Other Writings* (昂山素季, 《免受恐懼的自由及其他著作》), (New York: Penguin Books, 1991), 184 頁。

“我頭頸後面的頭髮都豎起來了”。

“我嚇得發直”。

“我尿褲了”或“我拉了一褲子屎”。

令人羞愧，是的。但我們不應當因為大自然的防護本能在起作用而感到羞恥。

## 克服恐懼的效應

戰略性非暴力鬥爭要求民眾採取集體行動。這意味著民眾必須克服恐懼的效應，以面對政府可能實施的暴力制裁。當然，如果能夠避免恐懼的誘因，作為恐懼特徵的那一系列事件就不會發生。但是實際上，把我們的眼睛閉上、耳朵捂住、讓我們神智麻木，只會使公眾分裂化而採取個人行動。

在計劃進行對抗時，需要記住，人們有逃避恐懼誘因的本能，還要考慮避免按對手的條件和他交鋒。可以設計一些注重實效的方法，以減少會觸發勢不可擋的恐懼的那些事件。為了在非暴力鬥爭中減少參與者的恐懼，可以選擇示威的適當時間和地點，以及在政府反暴部隊進攻以前就迅速宣佈“勝利”然後解散。減輕參加非暴力鬥爭的恐懼的另一個方法可以是，在附近幾個城鎮裡舉行多項活動，這樣會迫使警察分散力量，從而減少對付每一個事件的警察人數。

突發事件往往導致驚慌失措。讓非暴力活動參與者對事件有所準備，可以避免意外。這些準備包括：通過解釋，說明行動目標；準確指明警察或軍隊可能採取的對策；審慎計劃我方的行動；而且如有可能，對各主要參與者的角色進行排練。需要向參與者說明，他們可能見到什麼（政府軍隊的調動），聽到什麼（軍棍打擊盾牌聲，步槍上刺刀聲，等等），以及抗議者隊伍裡會有哪些活動。

向每一位參與者提出行動準則，是發揚紀律性的重要措施。在緊張局勢下要保持協調一致的行動，沒有一定程度的紀律是不可能的。需要提醒參與者，一群烏合之眾的行動，和爭取變革的一支非暴力勢力的行動之間的差別。我們在學校裡唸書的時候，都經歷過“消防演習”，學生被領著魚貫經過走廊和門口，到室外的集結地點。在一兩分鐘內，一百多學生轉移到了安全地帶。教師們知道需要做什麼和怎麼去做，學生們也服從了。把這種有紀律的行動同電影院或夜總會裡失火時發生的事比一比。每一個人都驚慌了，數以百計的顧客爭先恐後試圖從門口逃出。結果是幾乎沒有人安全逃出門口。教訓很清楚。要有一個好的計劃，確保參與者都知道這個計劃，而且有人領導保證計劃的執行。

對領導者們有信心，有助于在非暴力參與者中間建立信心，這種信心又可以大大減少恐懼效應。新參與非暴力行動的人通過適當的培訓，加上他們的領導人對他們的憂慮所表現出的關懷和理解，可以增強自己的信心。一切保證的話語需要及時傳達。例如，如果一個領導者不準備走在示威遊行隊伍的前列，他需要告訴他的隊伍，他為什麼不在那裡以及他會在這裡。（“如果我走在隊伍前面，我就無法看到正在發生的事情，就無法同其他人聯繫，或為避免不必要的傷亡而協調一些應變行動。別忘了，我還得宣佈勝利，使我們能趕快撤出這裡”）。

領導者除了解釋即將採取的行動及其風險，還應當提醒參與者，他們為什麼投身於政治變革。還應當強調這次具體行動同總體戰略之間的關係，以及它怎樣支持

總體戰略。此外，應當使參與者意識到，此次行動將反映運動力量的增長，並且作為一個鼓舞人心的例子告訴其他人們，集體反抗暴政是可能的。

領導者在計劃非暴力鬥爭的活動時，必須考慮防止人們感到孤單的措施。在例如示威遊行這樣的公眾行動裡，讓人們靠攏到彼此能碰觸的程度、握手和發聲（唱歌、談話），這類措施都不斷提醒人們，沒有一個人是孤單的。穿戴某種相同的衣服和標幟，是一種心理支柱，提供了與其他有共同信念和追求的人之間的視覺聯繫。

制定計劃時值得審慎考慮的重要因素還有：有哪些行動能減少處於非暴力行動現場的對方隊伍的恐懼水平。應當讓警察知道：他們不會受到傷害，示威將是和平的。語言應當用行動來加強。例如，應當鼓勵友善的面孔和交談。也許可以把一些警察的家人、朋友或其他熟人排在隊伍前列，以減少警察認為他們所面對的人群是對他們的肉體威脅的感覺。一個武裝的人如果驚慌了，可能引發一場並非故意的連鎖反應。

一旦發生暴力，要有照護傷員的計劃。應當有受過訓練的醫務人員提供急救。有急救這一事實將給抗議者提供某種程度的安心。可以簡單提一下有這種照護，但過多地談論照護和可能發生的傷亡，也許會產生恐懼的反面效應。每一位抗議者要帶一塊乾淨的白布，用做自己的繃帶，減輕醫護人員攜帶額外器材的負擔。為什麼要白色繃帶？它們在照片裡顯得比較醒目！即使像繃帶這樣簡單的東西也可以發揮很大作用。攝影師會拍攝示威遊行的照片，而如果有人受傷，他們會尋找能吸引國際媒體注意力的照片。雖然這些照片當中有一張可能會被數億人看到，但是那些有可能受傷的人應當專心處理自己的傷勢，而不是為了當一瞬間的明星而去關心梳頭或化裝之類的庸俗瑣事。應當抓住每一個機會傳遞有關非暴力鬥爭的信息。

應當給每一個人分配一項在此活動中需要他全神貫注並完成的具體任務。領導者要堅決要求這些任務必須完成。全神貫注被指定的任務，會減少一個人面對環境裡的景象和聲音而產生恐慌的可能性。注意細節可以保證恐懼得到控制。要指定一些人負責保持隊伍的整齊。需要另一些人保證旗幟維持合適的高度。（把橫幅佈置在抗議者前方，並舉到使示威者看不到警察隊伍的高度，有助於減少恐懼。）可能需要一些人觀察和報告示威遊行週圍的活動。另外則需要一些人分配飲用水，以防止抗議者有人發生脫水。還要有人負責領喊口號和唱歌。簡而言之，領導者需要讓每個人有事做。

就個人來說，有些情緒上的因素可以減少恐懼的效應。承認恐懼是正常的，意味著表現害怕並不是膽小鬼的標誌。相信鬥爭的事業值得冒所承受的風險，會加強行動的堅定心。默念和宗教儀式有一種鎮定作用，而且把鬥爭放置到更大的背景和更大的信眾裡。認識到許多人正寄望於每一個人成功地執行指定給自己的任務，這種道義責任感也很重要。與一個民族在戰時的愛國詞藻相反，英勇行為很少是由於熱愛自由、民主和法治的結果。大多數英勇行為出自對自己同志的忠誠和獻身。

## 結語

認識到恐懼是一種天然狀態，我們不應譴責別人，如果自己表現恐懼也不應感到羞恥。另一方面，如果人們要從倚靠恐懼實行統治的政權下成功地解放自己，他



們就必須掌握克服恐懼的有害作用的方法和技術。對此，知識、紀律和審慎的計劃被證明是有效的。

## 第十一章

### 領導

好的領導者讓人們感覺到他們處在事物的核心而不是外圍。

每一個人都感到自己對組織的成功有影響。

——沃倫·G·本尼斯 (Warren G. Bennis)，《論如何成為領袖》的作者

領導是把非暴力鬥爭的理論和應用轉變為有效行動的催化劑。為民主而鬥爭的領導的角色包括：動員民眾，作為參與鬥爭的人們的榜樣，在別人可能懷疑鬥爭的結局時溢發信心，在正確的時間作出正確的決定，維持爭取勝利所需要的支持和合作。

在這“塑造形像”和“謀士說客”的時代，公眾已經對許多政治領袖抱犬儒主義態度了。他們正當地懷疑他們在電視或廣播裡看到和聽到的人是否真的相信自己所說的話，所呈現的形像是否真正反映本人的品格。在得知某人對人類抱有霍布斯 (Hobbesian) 哲學的觀點，披的卻是杰佛遜式 (Jeffersonian) 民主派的外衣時，許多人不會感到驚訝。總的來說，許多人持有這樣的信念：不是品質、政治觀念或管理能力，而是金錢決定選舉的結果。如果對政治家的這種描述，真的準確代表了人們廣泛持有的見解，領導者就面臨巨大的挑戰。毫無疑問，有些全國性領袖人物與公眾對一般政治領袖的看法有很大不同。納爾遜·曼德拉 (Nelson Mandela) (南非)、小馬丁·路德·金 (Martin Luther King, Jr.) (美國)、萊赫·瓦文薩 (Lech Walensa) (波蘭) 和翁山蘇姬 (緬甸) 就是對全國性領袖的一般概念的鮮明例外。

當統治者與人民之間的距離變得如此之大，以至人民不再能夠對政府的行動和政策產生有意義的影響或控制時，那些尋求民主改革的人們往往會發現國家的令人畏懼的權力正對著他們。在這種情況下，有效的領導能向公眾貫注信心和勇氣，使他們集體行動起來，恢復促進個人自由和正義的政治權力平衡。

在有效的領導者身上——不論是地方的或全國的，也不論是在武裝或非武裝衝突裡——能觀察到某些共同的品質和特點。雖然有一種概念，認為衝突中的偉大領袖人物是生來注定要當領袖的，但實際上作為領袖的基本品質是可以通過教育、訓練和經驗傳遞的。要成功地把人民的意志強加于專制政權的話，戰略性非暴力鬥爭就可能需要有數以千計的、如果不是數以萬計的人在整個運動中承擔領導的崗位。在非暴力鬥爭中，為增強運動的力量，建議考慮下面論及的一些品質。

#### 領袖的品質

##### 1. 樹立榜樣

時間長了，任何組織都會反映其領導人的品質和特點。利用職務之便為自己謀利的任何領袖，當發現他的所有下屬也照辦時，不應該驚訝。領導人腐敗時，制度性腐敗就不可避免。當領導人表現出誠實、努力工作、勇氣和尊重別人時，在他的追隨者裡也會看到這些特質。一個組織所希望有的一切品質和特點，需要在它的領導人的態度和行為裡得到反映。

## 2. 瞭解你打算領導的人

一個有效的領導者，必須對他將要領導的人表現出愛護和關懷。在全國的水平，這意味著瞭解關於全體居民的統計數據，諸如人口統計、按人群（農民、工人、教師、公務員、等等）的收入、教育水平、宗教、民族多樣性、進出口、國內生產總值 (GDP)、醫療照顧和其他社會服務的有無。還需要瞭解“人們日常都做些什麼”。例如，2002 年在辛巴威，人民一天要排隊數小時等待購買配給的食品，佔人口至少百分之二十五的人感染瞭艾滋病或艾滋病病毒，通貨膨脹率高達百分之一百以上，失業率為百分之七十。在那裡，人們生活的現實包括：沒有可支配的收入，人們營養不良，為瞭找工作和食物和為瞭照顧患病和垂死的家人，剩下就很少有時間參與政治活動。如果這樣的情況還不夠壞的話，政府採取瞭有意使政治反對派的成員和他們的家人挨餓的政策，還經常派流氓去毆打和強姦他（她）們。呼籲人民提供支持時，應當反映他們日常生活的現實。

對於社區一級的領導者來說，每一個人應當有一個名字和面孔。領導者應當力圖親自認識自己的支持者，以及騎牆派的人士，並盡一切努力表現出對他們的關懷。地方上的領導者不僅要經常提醒他們的同胞，在一個民主政府底下，他們的生活會更好，領導者還應當幫助解決公民可能有的問題。

## 3. 精于執行自己承擔的責任

面臨危機時，沒有比一個手足無措的領導者能更快地帶來失敗和士氣低落。錯誤的決定導致不必要的風險和傷亡：信任會消失，恐懼會蔓延。領導者應當知道怎樣在戰場上取得勝利，不論它是常規的戰場還是環境同樣苛刻的非暴力鬥爭。除了具有或可以得到從事戰鬥的技能和知識以外，領導者必須認識到，影響鬥爭結果的，還有領導才能的其他因素。在全國一級，這可能意味領導者要能夠明確表達，為什麼必須進行這場鬥爭，或者可能意味領導者要能夠喚起民眾參與這場戰鬥。其他的技能還可能有：獲得國際支持，以及在仔細分析的基礎上，把資源調配到能夠以最小的傷亡取勝的戰役上去。

在社區一級，領導者應當認識到如何評估情勢，選擇為達成戰役計劃目標所要使用的非暴力方法，制定非暴力行動計劃，訓練參與者怎樣成功地運用所選擇的方法。

## 4. 尋求和承擔責任

在當今社會裡，逃避責任似乎是一個共同特徵。當我們跟一位客戶服務代表談論有關從他們那裡買到的某個產品的問題時，該公司的頭號任務就是：使我們明確認識到不論問題的性質如何，那不是他們的過錯。這種情況太普遍了。同樣，當一個學生某一門課不及格時，第一個回應就是責怪教師。一個政治領袖會說，他（她）的決定是根據當時所能掌握的最好信息，而這個決定到頭來卻是不好的，不能怪他（她）。沒有為一個重要會議做好充份準備，被歸咎于缺乏時間準備、其他更重要的事、自己的孩子有事（生病、演出、家長會）。“不可抗力”這張王牌，永遠是失敗的好借口。但是，非暴力鬥爭的領袖們不是一般人，這場鬥爭也不是平凡的。

一個有效的領導者會因為不能達到組織目標而承擔責任。如果出了什麼差錯，不會責怪別人。領導者要承認出了差錯，承擔責任，把問題糾正，接受教訓，然後向前進。追隨者會讚賞領導者為自己的錯誤承擔責任。這樣做也給領導者提供作出必要糾正的可能。“夥計們，我個人承擔了這次錯誤的責任。我只有事先指示，沒有事後監督。我不想以後再為同樣的錯誤受到指責。我們需要探討一下，怎樣避免以後發生同樣的事。”要想抑制主動性，最快的辦法是把錯誤怪在下屬頭上。對待錯誤的一個有效態度是，承認在開展衝突時可以料到會出現錯誤。世無完人。但是，寬恕不延及不從自己的錯誤接受教訓而重複同樣錯誤的那些人。

## 5. 成功人人有份

討論一個成功的事件時，一個好領袖總是避免用“我”這個詞，而是用“我們”，“他們”，“他”或“她”——把讚譽讓給其追隨者。是他們的貢獻，才使成功成為可能。發出政府軍隊正在逼近的警報的那個小孩；向示威者提供水的那位老太太；設計傳單的那位女士；冒著生命危險散發傳單的那個男人；制定這次行動詳細計劃的社區領導和執行該計劃的人們——正是這些人應當為運動的成功受到讚揚。

一個領袖可以是世界上最優秀的戰略家或戰術家——但那些想法和行動概念如果沒有別人來執行，他的才能毫無意義。把讚譽給予別人的這種領導方式，其結果是：每一個人開始相信他本人是重要的，成功有賴於他的貢獻，而且他的貢獻是很得到讚賞的。

## 6. 忠誠

在一個民主社會裡，忠誠不是簡單的事。它是一條雙向道，要求一個組織的成員支持他們的領導者，同時要求領導者尊重和關心他們的支持者。忠誠不是意味著當一個“唯唯諾諾”的人，頭頭不管說什麼，都絕對服從。實際上，聽任領導者做出對民主運動可能有害的事，而不去提醒領導者正在考慮中的計劃裡可能有些毛病，反而可能是不忠誠的行為。忠誠要求當存在異議時，應當使領導者注意這不同意見，包括不同意的原因和建議糾正此問題的辦法，但不要在下屬面前提出。領導者有相應的責任，在組織裡建立一套程序，保證正當的疑慮得到處理。有這樣的情況，不同意見的產生，可能是因為這位忠誠的下屬不掌握有關更大的戰略目標的某些事實或計劃、其他將同時進行的行動、或預計對方會進行的活動。無論如何，當發佈採取行動的決定時，應當全心全意支持這些決定。忠誠還要求領導者採用這樣一種決策程序：讓最有資格的人能夠在此決策過程中有所貢獻。

## 7. 瞭解你的對手

這是說應當收集和分析對方的每一點細小的有關信息。例如，對方是怎樣想的、他通常做些什麼、他相信什麼、哪些事對他重要和不重要。對諸如這些問題的答案，都是應當考察的因素。敵人究竟是誰？對於將要指揮針對民主反對派的戰役的那些首要領導者，我們知道些什麼？瞭解了對手，戰略家就能預見他的反應。

## 8. 從經驗中學習

代價最大的學習方法，是從我們自己的錯誤中學習。從別人的錯誤和成功中學習，效率高得多。對某些人來說，如果他們不能從自己的錯誤中學習，直接經驗就不是一個好老師。近年來，出版了好幾本研究與學習戰略性非暴力衝突的出色的書，從而可以從別人的經驗中受到教育。<sup>38</sup> 此外，有些非政府組織也願意分享他們在非暴力衝突這一領域裡的研究和經驗。<sup>39</sup> 作為直接學習的材料，在每一次行動以後，必須編寫“經驗教訓”，而且要同別人分享這個信息。僅僅參加一個戰略家課程，不能使一個人成為戰略家。從戰略的角度進行思考，是來自個人經歷獲得的經驗，而更重要的是，間接地來自閱讀和討論別人的經驗。

## 9. 充份發揮和挑戰下屬的能力

領導者需要挑選正確的人擺在正確的崗位上。對於研究過第二次世界大戰的人來說，巴頓將軍和艾森豪威爾將軍是熟悉的名字。這兩個人各自給同盟國的戰爭努力帶來了極不相同的技能和個性。巴頓是一位卓越的野戰指揮官，他帶領他的軍隊在戰場上建立的功勳，會被大多數人認為超越了他們忍耐的極限。他是一位受人敬重和尊重的統帥。由於他毫不知禮地蔑視某些同盟國指揮官，如果不是因為他是一位久經考驗的戰鬥統帥，他毫無疑問會被召回國去。而艾森豪威爾將軍則是一位非常有經驗和能力很強的參謀官，他投射出的形像是一位文靜的、隨和的傢伙，能夠得到別人的支持和心甘情願的合作。他有能力接納所有同盟國的軍事領導人，得到他們的支持和合作，成功地策劃並發動了歷史上最複雜的軍事戰役——諾曼第進攻戰。要點是，領導者應當瞭解和最有效地利用下屬的長處和才能。

## 領導風格

領導風格從極其威權式的到民主化的“平等一簇裡的第一位”，各樣都有。形勢會影響所採取的領導風格。決定領導風格的另一因素是，需要採取同一個人自己的個性相一致的風格。

一般來說，威權式的領導風格，其主要優點包括如下事實：

- 它理想地適合於必須立即採取行動的危機形勢；
- 它適合於領導者在追隨者中不大有名氣，而領導者正在建立他的權威的情況；
- 在集體遭受了失敗，需要對領導者知道該做什麼堅信不移的情況下有用。

提到“一般來說”，總有例外。在發生危機時，也許沒有時間徵求別人的意見或討論可能的選項。但是，如果事先預見到可能發生的應急情況，也制定了計劃，就可以很快作出實施這些計劃的決定。在危機情勢下，戰術性的決定，應當下放到信息最及時、又需要執行決定的最低的那一個層次去做。

---

<sup>38</sup> 這類書包括：Bertil Lintner, *Outrage: Burma's Struggle For Democracy*（伯蒂爾·林特納，《義憤：緬甸的民主鬥爭》），(London and Bangkok: White Lotus, 1990); Howard Clark, *Civil Resistance in Kosovo*（霍華德·克拉克，《科索沃的公民抵抗運動》），(London: Pluto Press, 2000)。

<sup>39</sup> 能夠幫助提供信息的非政府組織包括阿爾伯特·愛因斯坦研究所([www.aeinstein.org](http://www.aeinstein.org)) 和國際非暴力衝突中心 ([www.nonviolent-conflict.org](http://www.nonviolent-conflict.org))。

威權式的模型有它的缺點。在軍事環境裡，服從是由法律強制執行的，可是人們之所以支持一個非暴力運動並承擔風險，是因為他們情願如此，而不能強迫他們做任何事情。僅僅依靠權威還會抑制主動性，而追隨者就可能成為名符其實的、上面沒有指示就什麼也不做的“追而隨之者”。但是，如果人們相信他們自己也是決策過程的一部份，他們會感到事關自己的名譽，就會更熱心於保證“他們的”計劃是穩妥的，而且得到有效的實施。

民主式的領導風格的優點是：

- 它發揚心甘情願的支持，因為追隨者感到他們已經或有機會參與決策過程；
- 它鼓勵創新，因為如果有足夠時間的話，領導者可以徵求解決問題的建議（例如通過獻計獻策會）；
- 它使每一個人知道決策是為甚麼和怎麼做出的，從而促進信任和信心；
- 它給成員提供在一個民主社會裡擔任領導職務的寶貴經驗。

採用民主式領導風格也會出現某些缺點。首先，如果領導者缺乏必要的領導素質，這一缺陷會立即暴露出來。此外，如果觀點分歧很大，作出決定可能相當費時間。

不論採用哪一種風格，領導者還有培訓下屬的義務。就是說，要讓領導者週圍的人知道決定是怎樣作出的，知道為什麼某些信息比另一些信息更重要，並且要徵求他們的建議。需要對這些建議進行評議。換言之，一個熟練的領導者對他週圍的人應當是一位輔導者。隨著他們熟練程度的提高，應當委派給他們更多的責任。在一個運動的每一層次對下屬進行輔導，能促進信任、信心和決心。此外，一個領導者，如果不訓練他的接班人在他萬一死亡時接他的班，就不是一個好領導。

## 結語

成功的領導者有某些共同的特徵。不是每一個領導者都必須表現出所有這些品質才能成功，但所有成功的領導者，都有這些品質中的一部份。領導才能往往隨形勢而異——要求具備某一種品質或領導風格多於另一種。但是，需要記住，能力比所採用的領導風格更重要。



## 第十二章

### 污染物

污染物，（名詞），污染另一種物質的物質；  
污染，（動詞），通過接觸使...變得不純、不潔或腐敗。

——韋氏新二十世紀大辭典，未節略本，1975。

正像水能污染我們汽車裡的燃料——少量的水能使發動機點火不正常，劈啪作響，較多的水能使發動機完全熄火——非暴力運動也可能有使其效率低下、甚至毀滅的污染物。在本章裡，將考察對從事非暴力衝突的組織來說最嚴重的污染物。

#### 暴力作為污染物

反對派針對政府或其支持者使用暴力，不論是否得到授權，可以成為影響非暴力鬥爭獲得成功的嚴重污染物。僅僅一次暴力行為，就可能給政府提供一個方便的理由，在反對派運動裡找出它認為應當對此行為直接或間接負責的任何一個或幾個目標，對其實行殘酷報復。反對派的暴力還可能有這樣的並非故意的效果，即削弱公眾對一個運動的信心和參與。而這個運動的存在本身，就是以通過非暴力戰略和戰術來實現其目標為前提的。

巴勒斯坦恐怖主義團體哈馬斯和伊斯蘭聖戰者組織，以及它們在第二次巴勒斯坦人民暴動期間對以色列平民的自殺式炸彈襲擊，就是暴力引起暴力報復的極端事例。由於巴勒斯坦民族權力機構沒有積極主動地斷絕同這些恐怖活動的聯繫，以色列公眾對協議建立巴勒斯坦人家園的支持消失了，國際社會也從約束以色列的移民政策和以色列對西岸的暴力佔領的立場後退了。此外，在巴勒斯坦民族權力機構的領導層沒有重大變更以前，以色列就拒絕了把它作為未來為結束衝突而進行談判的實體。如果這些恐怖主義份子的目的是結束以色列的佔領，人們就必須質疑在以色列的最強點——軍事力量上同它對抗，是否明智。

在任何政治鬥爭，包括最激烈的鬥爭中，青年人的精力、熱情和理想主義對於獲得成功的重要性是怎樣也不可能高估的。但非暴力戰略最突出的優點之一是它的隊伍和領導完全不受年齡或性別的限制。在使用暴力的場合，就不一定有此優點。另一方面，可以合理地預計，暴力會阻止一些體力不那麼活躍、但仍是寶貴的支持者參與一個運動。參加非暴力運動，同和平主義和宗教信仰也是相容的。本來能夠增強一個民主運動的道德權威的某些個人和團體，由於暴力行為的結果，可能會取消他們的支持。一個事業，不論它如何有價值和有正義，如果它由於自己的行為，或者由於對方巧妙的宣傳和派進去的坐探，看上去在鼓勵對政府採取暴力行動，國際社會就很難有理由支持它。



## 不團結的表現作為污染物

一個“人民的運動”需要有“人民”的積極參與。當被壓迫人民看到追求變革的運動反映人民的願望，當他們認為這些運動的領導者有能力指引運動取得勝利時，他們就被吸引到這些運動中來。大多數人是理性的，不像那些比較極端的宗教狂熱者，願意犧牲自己的生命而不指望在現世取得任何勝利。我們不會乘坐一架明知沒有導航儀錶的飛機。有理性的人也不會冒自己的和他們家人的生命危險去參加一個反對暴君的政治運動，如果那個運動缺乏一個明確的目的和爭取勝利的策略。

一個民主運動的聯合體各成員之間或之內的不團結，會使人們失去對該運動是否有能力實現政治改革的信賴和信心。信賴的喪失又會促使社會分裂化，進而助長一種無助和失敗主義的情緒。專制政權通過取代或打入不受政府控制的組織，促使社會分裂。這些組織通常要佔用一個人的一部份時間和精力，但一旦被政府特務滲透，就會抑制一個人表達對自己生活條件和政治問題的見解的能力。[見圖五，忠誠度餅分圖]。領導者之間的不團結，也抑制人民克服恐懼的努力。最後，不能在運動內部促進團結的民主運動領導者，同挑撥離間、助長不團結的政府內奸，沒有什麼差別。

有些運動始終沒有生命力，其部份原因是領導層內部的不團結使得在關鍵性的問題上很難甚至不能達到合作。有些組織，本來很強，但隨著公眾見證了組織內斗的後果，就喪失了它們的效力和吸引力。當號召一項大規模的行動，而有些團體拒絕參加時，或者各個團體不能提供協調一致的策略來支持公眾對政治變革的要求時，就能看到不團結的徵兆。

促進和保持運動內部的團結，最有效的辦法是把鬥爭的目標保持在最低的水平。此外還必須讓大家看到，實現這些目標將給社會所有成員帶來好處，包括目前仍支持對方的許多人。

## 被排除的感覺

一項政策或聲明，如果有可能令人感到被限制參加政治鬥爭的資格，會導致被排除的團體產生敵意或冷淡。例如，和平主義者可能試圖使非暴力運動保持“純淨和有原則性”（而忽視大多數人並不認同他們的理想主義這個現實）。在委內瑞拉，當局及其支持者巧妙地把反對胡戈·查維斯 (Hugo Chavez) 總統的政府的非暴力運動描述成是按種族和經濟劃界的：窮人和有色人種支持總統，而富人、中產階級和白人則支持反對派。真正的問題，如腐敗、無能、和逐步走向獨裁，卻被種族和階級的分裂性辭藻所淹沒。

## 民主運動裡的外國人

反對派不應當讓有外國人參加國內的政治鬥爭成為一項公眾的爭議問題。民主運動應當公開承認有這類援助，甚至順便說明這是反對派要求的技術援助，但援助者沒有直接指揮權，而且要嚴格對上級負責。迅速而透明地承認有外國人的援助，是妥當的。首先，而且最重要的是，任何戰略性非暴力運動的成員應當得到儘可能

多的信息，使他們能夠理性地判斷他們的領導者是否勝任，以及領導層的任何外國技術顧問是否勝任和是否有什麼特殊利益。有時候，作為提供諮詢或援助的條件，外國的諮詢或援助不能公開，反對派領導層必須仔細權衡所指望得到的好處和可能曝光的危害之間的利弊。

其次，就外國人參與戰略性非暴力運動的問題，總的來說採取透明的政策，可以很大程度消除政府的論點：即反對派的任何成就，是外國人決策的結果。不僅是政府的指控在陳述上遭到削弱，而且反對派的回應也可以簡潔了當：“我們已經數度說明，我們運動的領導層從廣泛來自社會各界和所有愛好自由的國家的有資格人士中審慎挑選顧問。當我們征詢建議時，這樣有助于我們的領導層達成有共識的決定。事情本該如此。”

有些外國人有廣泛的知識和技能，對正在或考慮進行戰略性非暴力鬥爭的民主運動可能會有幫助。應當同這些人接觸，並充份利用他們的才能——同時清楚地表明，培訓者和諮詢人員不得參與決策過程。

## 軍事力量積極參與政治鬥爭

鼓勵一國的軍事機構參與政治是一個錯誤。軍事機構要想避免涉足國內政治鬥爭已經夠難的了，特別是如果政府領導層被看作是通過選舉而有合法性，而這個領導層又以憲法賦予的權力為借口，動用軍隊對付反對派。隨著運動的日益強大，至少應當預先考慮到政府有可能動用軍隊對付非暴力鬥爭運動。因此，反對派應當及早開展活動，勸阻武裝部隊參與針對自己的公民的一場戰爭。

一旦軍隊在國內政治鬥爭中支持一方，即使是為了最民主的事業，它被用來對民眾中的相當大一部份進行武裝鬥爭的可能性就會增加，而發生內戰或政變的可能性也隨之增加。這兩種可能性對人民都不利，也不會增強非暴力運動的力量。如果軍隊借口提供某種過渡而奪取了對政府的控制權，就必須立即打擊它，否則這種過渡可能持續數年甚至數十年。<sup>40</sup> 如果某些高級軍官個人堅決支持某一方，他們應當辭職，然後以個人名義，在他們稱意的政治派別裡追求他們的政治理念。

## 不適于非暴力衝突的組織結構

一個不利於始終專注于戰略性非暴力鬥爭核心目標的組織結構，會招引污染物。就像在任何戰爭中一樣，由委員會作決策是不合適的。最理想的是，在戰略層次，應當有某一個人負責決定在何時和何地開展各個戰役，而由另一些個人負責開展那些戰鬥和戰役。在一個運動裡的每一層次，不應當指定任務而不知道負責執行該任務的是誰。責任永遠不是複數的“我們”，只能是單數的“我”。這並不意味不會有很多人參與準備和向決策人提供建議，這些建議也確實會得到仔細考慮，而是說應當由個人負責作出和執行決定。

總會有這樣的誘惑：一些政黨企圖影響決策，使它們在衝突以後的時期處於有利地位。有時，這種活動可能被放到比怎樣達到“後衝突”時期還要優先的地位。

---

<sup>40</sup> 在智利，花了 17 年才把皮諾切特趕下臺。仰光的獨裁政權已經持續了 40 多年。

在運動內部應當有某種機制，保證所有計劃都是建立在客觀分析的基礎上，而且都支持運動的目標，並交付給運動裡最有能力取得成功的那些組織來執行。最理想的機制是成立一個計劃人員的班底，它能抗拒外來壓力，制定計劃時只考慮目標和能力，而不是有利於某一集團。一個組織要想在運動裡處於較有利的地位，只要擁有最訓練有素和領導有方的隊伍就行了。

運動應當有一套跟蹤機制，以保證每個組織確實執行其所承擔的任務。一旦同意了目標和戰略，應當指望參加運動的各組織會給予全力支持。支持該戰略的計劃一旦為各成員組織所接受，就不能視為“選項”。如果戰略判斷裡所確定的某一個團體的能力，顯然不能勝任指派給它的任務，那麼這個錯誤必須立即提請計劃人員注意，以便進行調整。也許需要增加某個組織的能力，或者，迫不得已的話把任務交給另一個單位。編寫“經驗教訓”，對評估各組織承擔的任務和目標已經實現的程度會很有用。

## 坐探

政府的線人會打入非暴力運動，報告該運動的能力和意圖。可以預計，這不是政府可能採取的唯一干涉行動。比線人更陰險的是坐探，他們會試圖挑起暴力，鼓動運動內部的不和，並且使運動的重點偏離政府的弱點。對於這類威脅，其反應不是要過於多疑，而是在討論未來的選項時，要注意有沒有跡象表明討論的模式在變化，值得進一步調查。

## 結語

也許不可能完全避免非暴力運動受到污染，但通過提高警惕、採取預防措施、以及發現問題時迅速行動，可以限制這些污染物對組織及其成員的負面影響。堅強而有效的領導，是一個運動防止受污染的最重要力量。

## 第十三章

### 影響外部受眾

一個宣傳家是一個兜售態度和見解的專家。

——漢斯·施派爾 (Hans Speier)，經濟學家、社會學家和政治學家

任何以政治變革為目的的非暴力鬥爭，其重心應當永遠在國內，但國際社會的支援也是一個重要組成部份。外交的和各種各樣的外部支援能擴大戰略性非暴力衝突的“戰場”，增強抵抗組織的能力。另一方面，同外國政府和組織建立夥伴關係也有其明顯的和隱藏的成本。本章的目的是就關於影響外部受眾，提出一個粗略的框架和一些建議供考慮。

#### 政府

一般來說，政府反映了英國女王伊麗莎白一世的一句名言：“國家沒有朋友，只有利益。”有時候，這些利益同安全、經濟或政治有關。在大多數情況下，這些利益是相當實用主義的，而用理想主義加以包裝，使它們比較容易被受其影響的公眾所接受。在十九和二十世紀，為了進行戰爭動員，用民族主義作為包裝策略非常有效。用“白人的負擔”為殖民主義辯護，只是掩蓋其真實意圖即利潤動機的一塊遮羞布。當國家利益不論由於什麼原因改變時，政策也隨之改變，而且有時改變得很突然。聯盟關係會變（在 1936 年，誰曾想到蘇聯會在 1941 年成為西方民主國家的盟友），甚至會在一場戰爭的中途放棄盟友。

因此，那些負責爭取國際支援的人必須認識到，如果期望獲得外國政府的捐贈，就需要用互利的語言向它介紹爭取政治變革的非暴力鬥爭。一個民主政府，看到在多邊和雙邊關係中能夠有一個支持這些價值觀念的執政的民主政權作為夥伴，這將是使這個民主政府願意提供支援或至少保持中立的積極理由。如果再提到投資的機會，以及現有投資會得到保護，那麼商業界也會有積極性來支持民主事業。就預期的支援方的安全利益來說，在遇到危機的情勢下，有一個友好的政府願意提供軍用飛機飛越權、情報交換、或者如果雙方的利益受到威脅時甚至提供外國軍隊集結待命區域，將是有價值的。

一國政府的行政部門的支持和理解極為重要。一場民主鬥爭，只要經一位國家元首提一下，就能立即使全國知道，並使這個民主事業獲得合法性。這種認可有可能導致更多的媒體關注，以及有關這場衝突的背景資料、評論和有人情味的報導。在大多數情況下，為民主而開展的非暴力鬥爭會佔據道德制高點，使對手在國際舞台上處於守勢。

每一個國家的立法機構有它自己的影響政府行政部門的正式和非正式手段。例如在美國，國會聽證會可以是讓民主變革的鬥爭獲得曝光的有效手段。接著還可以有演說、決議和有利的立法。

## 非政府組織

把一個話題上昇到一個問題，再上昇到一個政府的國家利益，這是一個複雜而艱難的過程。需要有許多方面的才能、專長和經驗。而且，在每一個國家，其準確程序又各不相同。好在許多民主國家裡有幫助民主運動取得能見度和支持的一些組織。在非政府組織大家庭裡，有些組織擅長於對政府施加影響這種神秘技能。有的團體維護工人權利，有的抗擊侵犯人權、為虐刑受害者伸張正義、為自由和公平的選舉提供支援、在國外提倡民主價值、或尋求和平解決和調解衝突。如果一個或幾個這類非政府組織認為某個運動是它們優先感興趣的，它們就能提供寶貴的援助，幫助制定和執行一個策略，引領人們進入一個從局外人看來像是由無數辦公室和會議構成的迷宮。

非政府組織跟政府一樣，有其自身的利益。在同它們接觸以爭取可能的支援以前，最好儘可能多地收集有關他們的利益和工作方法的信息。一個運動，要注意不要背上一個非政府組織的包袱，如果這樣做會在運動內部製造衝突或對人民不利的話。一個非暴力鬥爭運動，來自一個艾滋病毒/艾滋病發病率高、人口過多而又貧窮的社會，尋求一個反對一切形式計劃生育的非政府組織的援助，就是這類錯誤的一個極端例子。

一個非政府組織和一個民主運動之間的關係，應當基於利益一致、相互尊重和誠信，才能有效力。作為尋求援助一方的組織，相互尊重包括認識到對於一個非政府組織來說，時間是一個寶貴的資源。開會之前做好充份準備、對會議議程上的項目提供書面討論材料、及時回應提供更多信息的請求，這些都是有職業操守和尊重的表現。誠信也是不可缺少的。一個自稱是非暴力的、同時卻保持了一支武裝力量的運動，如果同一個非政府組織建立了聯繫，以後才發現有這支武裝力量存在，會使這個非政府組織處於尷尬局面。

應當鼓勵運動內部的各組織去尋找與自己的具體目標旨趣相同的非政府組織。例如，婦女團體、工會、政黨、記者協會及其他專業組織通過與國外的類似團體建立聯繫，會使自己更強大和有效。運動的力量，是通過它的成員組織表現出來的。運動的領導層直接介入同潛在的捐助者建立聯繫的這些活動既與事無補，也沒有必要。只要知道有這麼回事，並且適當地加以認可就行了。

當捐贈者衡量他們的援助的效果時，他們面臨的問題之一往往是捐贈的目標和結果之間的差距。在極端貧困的地區，有一部份援助可能被用來維持活動分子的生計，即食、住和行。但是，各個組織需要認識到，這種形式的援助不是不指望回報的慈善事業。一項資助申請，經捐贈者核準後，接受援助的人應當把它的當作一個合同。合同就意味著作為捐贈者資助的回報，受資助者有義務提供“交付品”，諸如增加成員人數、建立信使系統、培訓計劃、印制和分發印刷品、或滿足資助目標的任何其它東西。一個組織滿足或超過其合同規定的義務，下次就容易得到新的資助。而完不成要求，捐贈者就不得不終止關係。在非政府組織的大家庭裡，援助的需求遠遠超過可提供的資源。一個非政府組織承擔不起慫恿失敗這樣的奢侈行為。

## 媒體

除了在外國政府和非政府組織大家庭內尋求支援以外，如果沒有媒體的支援，不大可能贏得公眾的支持。公眾對於一個民主鬥爭的廣泛瞭解和支持，會給爭取國際支援的其他努力造勢和提供幫助。

媒體關係也是一個需要吸收專家建議的領域，以便制定一套媒體策略，和瞭解同記者、編輯及報紙、電視、廣播界的其他傳播工作者一起工作的要求。還需要瞭解某一具體新聞單位的主要聽眾（觀眾）。例如，《華盛頓郵報》和《華盛頓時報》有不同的主要讀者群，《紐約時報》和《華爾街日報》也是如此。

有些記者可能正在蒐集有關民主鬥爭的詳細信息。瞭解一些有關他們的情況是有好處的。許多國家有外國記者俱樂部，其成員可能同主要新聞單位有關係，是自由撰稿記者或各種刊物的特約通信員。取得他們的姓名、打聽他們的專業資格，包括做一番網上搜尋，就有可能發掘出同哪些人建立緊密的職業關係會比較有利。

記者對新聞感興趣，尤其是獨家新聞。為了使該新聞有“新聞性”，記者需要引用背景材料和新聞稿。重要的是，記者喜歡在事件發生以前得到通知。為此，需要存在有相互信任的關係。建立這種關係的擔子，落在運動或組織的公關部門肩上。有經驗的記者通常是憤世嫉俗的，他們總假設人家為了自己的意圖在利用他們。被人利用本身並不足以作為拒絕接觸的理由，但是如果沒有充份機會讓記者成為報導這場鬥爭的夥伴，記者也許會覺得除了已經發佈的新聞稿以外，不值得花費他的時間。

公眾越來越多地倚靠電視作為新聞來源。這使新聞攝影（錄影）更加重要。對於那些試圖最大限度發揮電子媒體作用的人，一位有經驗的電視記者/製作人提供了一些睿智的建議：<sup>41</sup>

**規則 1.** 一方面不忽視任何新聞渠道，同時要努力認定一兩個特別深思熟慮、觀察力強或易于接近的記者/製作人，同他們建立一個長期關係。請他們喝杯啤酒或咖啡，或者讓他們請你出去吃午飯。

**規則 2.** 討好你所選擇的那一兩位，給他們一些真正有用的信息，儘管所提供的信息並不直接有利於你自己的工作。目標是建立你的誠信度，表現你自己的“新聞判斷力”，證明你關心他們的利益，並且表明你有良好的關係網。定期保持接觸，但除非你有什麼新的或有趣的東西可以提供，否則不要一味打擾新聞界。

**規則 3.** 隨叫隨到。鼓勵新聞界同你接觸：給他們你的電話號碼和電子信箱地址，及時回復他們的電話。如果你遵循了上面的規則 2，你大概會開始接到新聞界的來電，問你關於某件事知道些什麼，或者只是徵求你的意見。當然，你必須注意你透露的內容，但是新聞界找你的時候，正是你影響新聞報導的機會。

---

<sup>41</sup> 這些規則的作者希望匿名。

**規則 4.** 不要“上演”媒體活動。除非你有貨真價實的新聞，否則不要召集新聞界。一旦滿足了真新聞的要求，你應當這樣安排媒體活動：使視覺和情緒含量最大化，而且活動地點和時間要讓製作人有充裕的時間趕他們的截稿期限。

**規則 5.** 你所代表的運動，一旦有你確信會很重要而有新聞價值的任何活動或行動，要儘早通知新聞界。不要夸大期望。不要倚賴書面通知；只要可能，用電話直接通知個人。要提供準確、簡要和完整的細節，包括將要發生什麼事、什麼時候、在哪裡、為什麼、涉及誰，等等。別忘了提供看起來平凡、但特別是對電視攝制組來說可能十分必要的有關後勤或機械的信息。如果適當的話，可以提供引導、背景簡介、以及同關鍵人物的訪談。

**規則 6.** 要記住，除了新聞界對你們自己的行動和成就的關注以外，新聞界對你們的對手的所作所為的關注也同樣有利於你們的事業。你們的運動也許很清楚當局正在做或打算做的一些新聞界會感興趣的事。只要可能，就應當分享這類信息，同時要注意保護你自己的安全和不透露你的信息來源。

**規則 7.** 要記住，記者和製作人需要向他們的上級“兜售”他們的新聞報導。你要幫他們這樣做，辦法是向他們解釋他們所不瞭解的、但會使報導更加生動的一些因素，諸如背景、來龍去脈、鏈接或後果等。你可能知道一些重要人物的生平細節或他們之間的關係，或者一些經濟和商務上的聯繫，會使事情顯得更重要。如有可能，可以提供使報導更加精彩的錄像帶。

**規則 8.** 你提交給記者的任何錄像帶，注意不要失實。你所提供的鏡頭，要附以日期、地點和內容等完整準確的細節。要確保你有提供這些材料的合法權利，而且在電視節目裡演播這些錄像帶不會損害在錄像帶裡出現的任何人，或使你受到法律訴訟。

**規則 9.** 千萬不要欺騙記者或提供不真實或誤導的信息。這種行為在短期對你也許有好處，但其長期損害代價太大。

**規則 10.** 要記住，不同的新聞網絡、媒體公司和通訊社各有不同的聽眾，有不同的新聞週期、風格和技術要求。除非情況極其特殊或緊迫，你在同他們打交道時應當考慮這些因素。一個報導現場短訊的電視記者，跟一個編發 1500 字新聞稿的文字記者的需求是不同的。

## 結語

通過非政府組織的支援或巧妙地利用媒體來影響國外聽（觀）眾，對一個非暴力運動的成功可以有關鍵意義。跟這些國外力量建立夥伴關係能為非暴力運動提供合法性、力量、資源和覆蓋度，但是，這種夥伴關係裡包含著必須承擔的義務。

## 第十四章

### 諮詢和培訓

遺憾的是，人們往往在武裝鬥爭已經失敗，或者經過廣泛考查，確定武裝鬥爭不可能取得勝利以後，才對以戰略性非暴力鬥爭代替武裝衝突感興趣。在武裝鬥爭中投下的數以月計、以年計、或以十年計的投資，代表相當可觀的已支付成本。因此，人們不願意承認暴力鬥爭不是（或從來就不是）一個可行的選項，這是可以理解的。那種失敗，不一定是有關人員的過錯（這些人可能很能幹），而是由於遠超出他們控制的更大力量。

在現代，反對專制政權的武裝鬥爭遭到失敗是不足為奇的。隨著冷戰的結束，大國不再需要“附屬”國代替它們開展衝突，來反對對立的國家陣營，確保自己的利益。現在，各國更多重視經濟利益，而這在穩定的政治環境裡更易實現。

政府權力的日益集中化，加上使政府能更有效控制和鎮壓反對派團體的先進技術，如通訊、人群控制、情報蒐集和其他強制性措施，使武裝團體的訓練、調動和使用變得非常困難。即使在民主社會裡，“反對恐怖主義的戰爭”已經導致社會接受對個人前所未有的控制和監視——這種行為在幾年前是不可思議的。對專制政權來說，反恐戰爭給了它們加強鎮壓的機會。親民主的反對派團體，被貼上恐怖份子標籤以後，可以遭受國家恐怖主義的迫害，而聽不到來自民主國家的絲毫異議。

上述因素使得用武裝鬥爭幾乎沒有可能實現民主變革，同時也使非暴力運動在考慮怎樣實施自己的戰略時，需要改變自己的思路。以電話的使用為例：今天，所有的通話都隨時可以監聽。一臺手機只有在拿掉電池的時候才是安全的！就拿全世界廣泛使用的計算機來說，要徹底消除硬盤上的數據，只有一個辦法，那就是把它燒掉，或者用一個強電磁鐵。用大槌錘打硬盤都無法保證計算機專家不能提取一部份信息。點擊“去除”按鈕只能使操作者看不見，卻擋不住政府的情報機構。讓“小甜餅”失效，只會引起把它們植入計算機的那些人的注意。使用加密程序，雖然不會被及時破解，但使用者會引起別人注意。

論述戰略性非暴力鬥爭的書已經有好幾本問世。這些書，加上影片、文章和小冊子，對那些正在探討使用非暴力鬥爭或已經在進行這種鬥爭的人，雖然是而且以後仍將是寶貴的資源，但僅有這些還不夠。當時間緊要，而且需要很快傳授知識和技能時，應當求助於顧問和經驗豐富的教員。對於接受這樣要求的人來說，責任重大。

#### 充份發揮人力資源，進行高效的培訓

影片《一個更強大的力量》(*A Force More Powerful*) 對戰略性非暴力行動的許多貢獻之一是，數以百萬計的人有機會看到和聽到多年來提倡的明確信息——在爭取權力的鬥爭中，人們往往認為只能選擇暴力或屈從，但是還有一個有效的選擇。

我們看到，公眾一般地對非暴力衝突的興趣在增長，同時，對用非暴力鬥爭反抗暴政的有關資訊和訓練的要求也在增加。沒有一個組織有能力提供有關非暴力鬥



爭每一個方面的訓練。有的組織擅長解決全國性運動的戰略要求；另一些組織著重于戰術性技能和方法；還有一些則特別擅長在草根群眾中組織非暴力行動，使在政治生活中沒有被充份代表的群體擁有權力。任何提倡運用非暴力行動的團體，很可能被要求提供有關此主題的訓練、講習班和研討會。

## 核心知識的標準化

於是就出現這樣的問題：我們是否應當考慮以某種方式把構成非暴力鬥爭的理論和應用的一套核心知識和技能加以標準化？例如，我們都知道，不論我們是在計劃一場爭取提高工資的罷工、抗議侵犯人權、或是計劃一場爭取政治變革的全國性非暴力運動，有些非暴力行動的概念或原則是同樣適用的。我們還知道，這些概念和原則適用於不同文化和國家，就像戰爭的軍事原則是普遍適用的一樣。這些原則在實際中如何應用，取決于衝突的具體環境和條件，但其理論是不變的。也許，一個“核心包”會有助於創立一個認識框架，可以把有關非暴力衝突的大部份，如果不是所有的主題，連接在這個框架上。

“知識核心”裡可以包括以下的主題：

1. **選擇鬥爭的最終和中間目標的重要性。**有一個明確的目的，有利於更好地利用資源、決定重點，而且給公眾不僅提供一個支持和參與的理由，同時隨著鬥爭的展開，還提供了一個衡量領導效果的手段。
2. **權力的多元性，權力的資源，以及權力如何體現在所謂“支柱”的機構和組織裡。**對於權力的多元化模式，權力的資源，以及權力如何體現在“支柱”裡沒有一個明確的認識，人們就無法對非暴力衝突進行戰略性的思考。取得各個支柱的長處和弱點的簡要“快照”的具體方法，或戰役計劃的較詳細的分析，可以在後續課程或諮詢服務裡提出。見第一、二章。
3. **介紹非暴力的眾多工具和方法。**這不僅給鬥爭的集體提供一套可供選擇的“菜單”，它還使該集體的成員牢記非暴力行動不只是一系列示威遊行。見第四章，方法和機制。
4. **恐懼和克服其效應的方法。**使公眾恐懼是獨裁者維持其權力的非常有效的工具。它使社會癱瘓、受威嚇、分裂。經驗表明，有些方法能用來克服恐懼的效應。目的不是使人們毫無畏懼，而是幫助他們即使恐懼卻仍能運作。見第十章，恐懼。
5. **介紹宣傳的基礎知識。**指出信息、目標、信息傳遞者、反饋等概念，提供了考慮此重要主題的一個框架。見第八章，心理戰。

**6. 非暴力運動的污染物。**能夠歸因于非暴力運動的暴力行爲，對非暴力運動是一個嚴重的威脅。孤立的暴力行爲已經夠壞。如果達到這樣的水平，以致這些行爲可能是在領導知曉的情況下計劃和執行的，那就有很大的破壞性。在建立一個“人民運動”的過程中，爲了爭取社會不同階層的支持，總會有要求添加新的目的和目標的壓力。一個運動能夠承擔的包袱總有限度。戰略性目標必須是有限的，而不是不斷擴大的。當然，“外來干涉”的危險始終存在。派系之間的內鬥使運動的能量分散，成了政府分而治之的幫手。運動失敗的主要原因之一，是運動的某些領導者遠在還沒有掌握權力以前就更關心權力將如何分配。還有一種錯誤觀點，即認爲爭取民主的鬥爭需要由民主的組織結構來開展衝突，這也是一種污染物。這是一場非暴力戰爭，但它畢竟是一場戰爭，需要有堅強的領導和紀律。它不是一個“偶發事件”，而是一個旨在摧毀獨裁制度的、經過周密計劃和實施的戰略。見第十二章，非暴力鬥爭的污染物。

### 使知識和技能的來源多樣化

應當鼓勵那些正在考慮或已經從事非暴力衝突的人們，要讓提供技能和知識培訓的來源多樣化。例如，當需要動員工人支持正在計劃中的各種戰役時，戰略家可能發現有經驗的工會組織工作者是最好的資源。這些有經驗的工會組織工作者應當來自需要組織起來的那些具體部門，例如農業、工業、服務行業等等。

既然宣傳，或者用一個比較委婉的說法，信息和媒體，在非暴力衝突中的角色如此重要，那麼也應當尋求有經驗的、成功的公關顧問的諮詢服務。

在非暴力運動可以吸收的人力資源中，婦女佔大約一半。在有些社會裡，婦女佔一般勞動人口的比例不大。也許可以從文化傳統類似的國家，找到有非暴力鬥爭經驗的人，來分享他們的想法，如何動員婦女和指出能發揮她們在鬥爭中的作用的

那些角色。

必須特別注意青年這一群體。跟軍事衝突一樣，在非暴力衝突裡打頭陣的也是青年人。他們是社會變革的先鋒，也理應如此。但是，他們需要瞭解許多事，而且要在運動的一早就瞭解。不但應當給他們提供可以學習的書本、辦有關戰術和領導方法的講習班，而且應當讓他們有機會同參加過其它衝突的青年團體的老戰士會面，瞭解他們的成功經驗和失敗教訓。個人經驗是一個好老師，但是學習別人的經驗，代價肯定小得多。

最重要的是，針對提出要求的人所需要的技能和知識，提供最有資格的培訓資源。這並不等於說經歷過非暴力衝突的人最有資格提供培訓或諮詢。

### 什麼樣的人是有效的教員和顧問？

儘管我們擁有要求我們提供諮詢和培訓的有關知識和技能，我們還應當考慮我們的教員應該有哪些品質和技能，以保證有效地傳授所要求我們提供的知識和技能。這些品質和技能包括：

**1. 注意傾聽、仔細觀察。** 對接受信息和提供信息給予同等重視；通過評估學員已有的知識，瞭解集體的期望，對題材的傳授是否成功取得反饋，可以節省寶貴的時間。有經驗的教員和顧問懂得觀察聽眾的肢體語言和目光接觸是多麼重要。在課間休息時，由助手收集該集體的評語，據以調整授課的方式，復習沒有理解透的主題，或轉移到該集體當時感興趣的主題，都是有效的做法。顧問或教員不需要用自己的聲音填滿整個時間。靜下來一小段時間，可以給別人說話的機會。而他們說的話可能跟教員或顧問本來要說的同樣重要，或者更重要。

關於評估已有知識，1992 年，吉恩·夏普博士訪問了一個緬甸反對派團體在緬甸馬那布羅叢林裡的總部。這個團體最近剛經介紹接觸到戰略性非暴力鬥爭的概念。有人向夏普博士介紹了一名學員，這名學員正好是一位大學教授。這位教授沒有簡單地互道寒暄，而是立即開始討論吉恩的三卷本著作《非暴力行動的政治》裡的某些具體論點。這位教授一年多以前就已經讀了這些著作。

從提出諮詢要求到實際提供諮詢的這段時間裡，可能發生許多事情。因此，議事日程上的第一項應當是回顧一下形勢，由接受諮詢的那個團體中的一位或幾位提供。原定的諮詢重點也許已經被新的事件所超越了，需要確定新的優先主題。在考察了這些主題、並確定哪些是顧問有能力解決的以後，就重新修改諮詢的議事日程。為原來要求諮詢的有關主題所編寫的筆記，可以留給該團體。需要別的顧問來解決的主題，應當只是提到可以從哪裡得到相關的專長。

**2. 體念跨文化交流的敏感性。** 有些基本原則，是所有教練員都應當認識到的。例如，學員會根據自己的經驗和環境，對傳授給他們的信息進行加工。教練員如果採用同他們的背景有聯繫的例子，就可以加快這個過程。譯員往往對主題瞭解得很少，因此，需要確立一些嚴格的規則，避免譯員變成“教員”。有一次，有一位教員略通學員們的母語，但他決定不向他的譯員透露這一點。而這位譯員，看來自我感覺對該主題有點掌握自如，開始傳授他自己的而不是教員對該主題的觀點。他很快就被替換掉了！

**3. 對主題的瞭解，要超過所定授課計劃的內容。** 教員回答問題和充實教學目的時，這一點很重要。在“培訓教員”的課程裡，這是一個嚴重的缺陷。經驗表明，經過兩三輪循環以後，培訓出來的教員往往不能回答超過他們授課計劃裡的問題。因此，受培訓的教員應當能得到經專業翻譯的原始資料，並且測驗他們掌握的程度。與此同時，能夠說：“我不知道這個問題的答案。讓我考慮一下，以後再回答你。” 是任何領域的專家應有的標誌。

**4. 瞭解學習的過程。** 通過讀、聽和做（或其結合）接受的信息，在記憶中保留下來的程度的具體數據無法驗證，但常識告訴我們，一個人親身經歷的東西，能增強他通過閱讀和聽課學到的知識。因此，教員需要用視覺材料加強他講授的內容，並且只要有可能，要包括有實際意義的練習。傳說中的那位陸軍

操練老教官有一句格言，對所有教員都適用：“告訴他們你將告訴他們什麼東西，然後告訴他們，然後告訴他們你剛告訴了他們哪些東西。”

顧問不僅應當瞭解要求提供諮詢的那個團體，而且要瞭解該團體在整個運動裡的地位。換句話說，這次諮詢，是為一個分裂出來的小派別，還是反對派裡的主流？得到運動高層領導的背書和積極支持很有好處。如果能安排與高層領導會面的話，顧問可以向他們簡要介紹戰略性非暴力鬥爭，包括其理論和在其它衝突中的運用。如果對非暴力鬥爭的可行性還存有任何懷疑的話，也許可以建議進行一項“試驗工程”，以便讓受到運動領導層尊重的、具有判斷力的一些人來作一評估。一句話，如果不能說服領導層非暴力鬥爭是最好的選擇，運動就不會得到為成功地貫徹其目標所需要的資金和人才。

一個專制政權，比反對派領導更早意識到非暴力鬥爭對它的威脅之大，這不足為奇。因此，比較慎重的做法是，在早期，幹部的培訓不要公開。教員也不一定需要知道受訓的學員的姓名。實際上，在某些情況下明智的做法是，學員報到時用“化名”自我介紹，教員和以前沒有見過面的同學不知道他們的真名。<sup>42</sup>

條件許可的話，教練員和顧問應當和集體住在一起，便於課後的社交活動。換句話說，要接觸教練員應當很方便。在這些“下班”時間裡，往往能有效地傳授知識。

---

<sup>42</sup> 本文作者記得他在一偏遠地區的一個訓練班，學員的名字有“奧賽羅”、“光明”、“祖魯”、“羅蜜歐”和“約翰·肯尼迪”。所謂偏遠，在這裡是指有一位學員被指定為“捕蛇人”，他的最高紀錄是一天捕殺六條蛇。



## 最後的幾點想法

不應當把關於開展戰略性非暴力鬥爭和作為其實施基礎的社會權力理論的思考看作一件神秘的事。與此相反，必須認識到，戰略性非暴力鬥爭是所有試圖擺脫政府壓迫的枷鎖的人能夠理解和運用的一個題目。人們需要清楚地認識到，他們掌握著專制暴君用來鎮壓他們的權力的真正資源，而且人民一起能夠拒絕給統治者提供這些資源，從而有可能解放自己。

本書的主要目的是向讀者介紹戰略性非暴力鬥爭的基本原則，並簡要論述這些原則的實際運用。這不是一本權威性的著作，而是提供一條思路，怎樣動用人民的巨大力量來戰勝壓迫。本書指出武裝和非武裝衝突的相似之處，但特意強調了也許是最為人們忽視的相似之處，即採用系統化的方法進行決策和計劃的重要性。一個正確的戰略，能給一個運動提供方向和為實現目標應當優先考慮的事項，而且具備必要的靈活性，可以調整計劃以適應新的機遇或挑戰。當制定計劃時所依據的形勢條件已經發生了變化——發生這種變化是正常的——還繼續執行這個計劃，這是最嚴重不過的錯誤。但是，一個非暴力運動有了正確的戰略、審慎制定的計劃、和堅強的領導，就能夠很快進行必要的調整，繼續選擇戰場，迫使對手按照該非暴力運動的條件進行戰鬥，而這樣的戰略和領導能夠對任何非暴力鬥爭的結果產生決定性的作用。



## 附錄一

### 非暴力鬥爭中的重要詞彙

[譯者註：在原文中，詞彙是按英文字母順序排列。這裡改為按漢語拼音順序排列]

**罷工**：故意限制或中斷工作，通常是暫時的，用以對僱主施加壓力以達到某種經濟目的，有時則是對政府施加壓力以贏得政治目的。

**暴力**：對他人施加的、產生傷害或死亡的人身暴力，或威脅施加這種暴力，或以此類施加暴力或威脅為倚靠的任何其他行為。

有些類型的宗教的或道德的非暴力，對暴力的概念則廣義得多。此處的較狹義的定義，使持有那些信念的人能夠同基於實際理由準備實行非暴力鬥爭的個人和群體進行合作。

**變革的機制**：非暴力鬥爭成功地實現變革的幾種方法。這四種機制是改變觀點、和解、非暴力強迫和瓦解。

**不合作**：對一個受到反對的個人、活動、機構或政權，故意限制、中斷或拒絕社會的、經濟的或政治的合作（或其組合）的一大類非暴力行動方法。

不合作的方法分為如下幾個亞類：社會性不合作、經濟性不合作（經濟性抵制和罷工）和政治性不合作。

**策略**：在整個衝突的總體策略範圍內，開展其中一個主要階段或戰役的計劃。策略是一個具體戰役的鬥爭將如何展開，該戰役的各組成部份將如何配合，以最有利的方式達到戰役目標的基本設想。策略是在總體策略的範圍內運作的。戰術和具體行動方法則是在規模較小的行動中實施某個具體戰役的策略時使用的。

**抵制**：社會的、經濟的或政治的不合作。

**方法**：非暴力行動技巧中的各種具體行動手段。到目前為止，已經確定有將近 200 種具體方法。它們被分成三大類：非暴力抗議和說服、不合作（社會的、經濟的和政治的）、非暴力干預。

**非暴力（宗教的或道德的）**：基於宗教或道德原因而禁止暴力行動的各種信仰和行為。有些信仰體系裡不僅禁止對人身的暴力，也禁止敵意的思想和語言。有些信仰體系要求對反對者採取正面的態度和行為，甚至摒棄反對者這樣一個概念。有這樣信念的人，往往可能同基於實際的原因而進行非暴力鬥爭的人們一起參加非暴力鬥爭，但也可能選擇不這樣做。



**非暴力鬥爭：**以強有力的非暴力行動方式開展堅定的衝突，特別是針對可能用鎮壓手段回應的、堅決的、擁有強大資源的對手。

**非暴力干預：**在發生衝突的形勢下，用非暴力手段直接干擾對方的活動及其體系的運作的一大類方法。這些方法與象征性的抗議和不合作有所不同。這種有破壞性的干預通常是實質性的（如進坐），但也可以是心理性的、社會性的、經濟性的或政治性的。

**非暴力抗議和勸說：**表達反對意見或試圖進行勸誘的象征性行為（例如守夜、遊行、糾察隊）的一大類非暴力行動方法。這些行為超越口頭表達意見，但沒有達到不合作（如罷工）和非暴力干預（如進坐）的程度。

**非暴力起義：**通過廣泛的不合作和抵抗，反對被視為壓迫性的執政政權的一種政治性起義。

**非暴力強迫：**非暴力行動中產生變革的機制之一。在這種機制裡，由於廣泛的不合作和抵抗，剝奪了對手對形勢的有效控制，從而實現與對手的意願相違背的一些要求。但對手仍佔有其官方的地位，其體系還沒有瓦解。

**非暴力武器：**非暴力行動的具體方法。

**非暴力行動：**實行沒有人身暴力的抗議、抵抗和干預的一整套方法。這種行動可以是（1）不作為的行動——即參與者拒絕執行他們通常執行的、按照習慣會執行的、或根據法律或規章應當執行的行動；或是（2）有作為的行動——即參與者執行他們通常不執行的、按照習慣不會執行的、或根據法律或規章禁止執行的行動；或是（3）兩者的結合。非暴力行動包括許多具體的方法。它們分為三大類：非暴力抗議和勸說、不合作、非暴力干預。

**改變觀點：**由於採取非暴力行動的結果，對方改變了其觀點，相信接受非暴力團體的目標是對的。這是非暴力行動的四種變革機制之一。

**公民罷工：**有政治原因的經濟性大停工。不只是工人罷工，更重要的是學生、專業人員、店主、白領工人（包括政府僱員）和上層階級的成員也可能參加。

**公民不服從：**故意地、和平地違犯特定的法律、政令、規章、條例、軍事或警察命令等等。這些都是通常認為不道德的、非正義的或殘暴的法律。但是，有時候可能為了表示反對更廣義的政府政策而不服從一般管理性的或道德上中性的法律。

**公民抵抗：**有政治目的的非暴力抵抗的同義語。

**公民反抗：**為政治目的進行的、堅定的非暴力抗議、抵抗或干預行為。

**公民棄權：**政治不合作的同義語。

**公民行動：**為政治目的進行的非暴力行動的同義語。

**和解：**非暴力行動中產生變革的機制之一。其中對方在仍有選擇餘地的情況下決定同意妥協，並答應非暴力抗爭者的某些要求。對方既沒有改變其觀點，也沒有受非暴力強迫，而是決定妥協的解決是可取的，這時就產生和解。產生和解的那些因素，如果繼續發展下去，有可能導致改變觀點、非暴力強迫、或對方制度或政權的瓦解。

**技能和知識：**政治權力的來源之一。統治者的權力是由社會裡的個人和團體所提供的技能、知識和能力（人力資源），以及這些技能、知識和能力同統治者對它們的需求的相對關係來支持的。

**經濟性大停工：**一個城市、地區或國家經濟活動的中止，其規模足以產生經濟癱瘓。其動因則通常是政治性的。

這可以通過工人總罷工，同時管理層、工商界、商務機構和小店主關閉他們的企業並停止他們的經濟活動來實現。

**權力資源：**即政治權力的來源。包括：權威、人力資源、技能和知識、無形因素、物質資源和制裁。這些都來自社會。每一個資源都與民眾和社會機構的認可、合作和服從有密切的倚賴關係。這些資源的供應充足，統治者就強大。隨著供應的減弱或被切斷，統治者的權力就會削弱或瓦解。

**權威：**導致某些個人和機構的判斷、決定、建議和命令被人們自願地當作正確的來接受，從而通過服從或合作被人們執行的那種特質。權威是政治權力的主要來源，但不等同於政治權力。

**人力資源：**這裡是指服從“統治者”（即控制著國家的統治集團）、同統治集團合作或協助它們實行其意志的那些個人和集體的數量。它包括這些個人和集體在總人口中的比例，以及他們的組織的範圍、形式和獨立程度。是否擁有這些人力資源，影響著一個統治者的權力。人力資源是政治權力的來源之一。

**訴願群體：**一般民眾中的一個群體，其訴願屬於衝突中的爭端，而且得到非暴力抵抗者的支持。

**瓦解：**非暴力行動的第四種變革機制。在這裡，對方不只是被強迫，而是由於大規模不合作和抵抗的結果，其制度或政府崩潰瓦解。由於不合作，其權力資源受到限制或切斷達到如此極端的程度，以致對方的制度或政府簡直就解體。

**物質資源：**這是政治權力的另一個來源。它是指財產、自然資源、金融資源、經濟體系、通訊手段和運輸手段。統治者能夠控制或不能控制這些資源的程度有助於決定統治者權力的範圍或限度。

**戰略性非暴力鬥爭：**在對衝突的形勢、鬥爭雙方的力量和弱點、非暴力行動方法的特性、能力和要求、特別是這種鬥爭的戰略性原則的分析的基礎上，制定一個戰略性計劃，並按照此戰略性計劃運行的非暴力鬥爭。參見：總體策略，策略，戰術，方法。

**戰術：**在衝突的某一有限階段，基於如何有效利用所擁有的行動手段達到某個有限的具體目標的設想，而制定的有限的行動計劃。戰術是為在整個衝突的一個階段中，實施某個較廣泛的策略而用。

**政治反抗：**戰略性地運用非暴力鬥爭以瓦解獨裁政權並用一個民主制度取代之。

以不合作和反抗的方式進行抵抗，可以動員被壓迫民眾的力量，限制和切斷獨裁政權的權力資源。這些權力資源來自所謂“支柱”的團體和機構。成功地運用政治反抗，能使現有的或任何將來的獨裁政權無法統治國家，從而能夠保護民主制度不受可能發生的新的威脅。

**政治權力：**能用來決定和實行一個社會的官方政策的所有影響和壓力的總和。政治權力可以由政府機構掌握，或者由異議團體和組織掌握來反對政府。在一場衝突中，可以直接運用政治權力，也可以作為後備力量留待以後使用。

**政治柔術：**在非暴力鬥爭中可能起作用的、改變力量對比的一種特殊過程。在政治柔術中，對方用暴力鎮壓非暴力抵抗者所引起的負面反應，被運用來在政治上對對方起反作用，從而削弱其權力地位，增強非暴力抵抗者的力量。這只有在繼續以非暴力反抗而不是以暴力或投降來回應暴力鎮壓時才能起作用。這時，對方的鎮壓以其最醜惡的面目暴露無遺。第三者、廣大的訴願群體、甚至對方通常的支持者，都可能轉變看法。這種轉變可能導致拒絕給予對方支持和增加給予非暴力抵抗者的支持。其結果可能是對對方的廣泛譴責、對方內部的傾軋和抵抗力量的增強。這些轉變有時可以產生有利於非暴力鬥爭群體的力量對比的重大變化。政治柔術不是在所有非暴力鬥爭場合都能起作用。當不存在政治柔術時，力量對比的變化在很大程度上取決於不合作的廣泛程度。

**制裁：**因為人們沒有按所期望的或要求的方式行動，或者因為人們以未曾預料的或被禁止的方式行動，而採取的暴力或非暴力的懲罰或報復。與暴力制裁相比，非暴力制裁較少可能是對不服從的簡單報復，而較多可能是為了達到某個指定目標。制裁是政治權力來源之一。

**支柱：**為現政權提供它賴以維持和擴充其統治能力所需的權力資源的那些機構和社會組成部份。

其例子有：警察、監獄和軍隊提供制裁，道德和宗教領袖提供權威（正當性），勞動團體和商業及投資團體提供經濟資源，以及其他已知的政治權力資源。

**自力更生：**處理自己的事務，作出自己的決定，為自己、自己的集體或組織提供生計的能力，獨立自主，自決和自給自足。

**自由（政治性的）：**允許個人有選擇和行動的自由，並且使個人和集體能夠參與社會和政治體系的決策和運行的一種政治狀況。

**總體策略：**如何通過選定的行動方案在衝突中達成目標的最廣義的概念。總體策略的作用是在衝突中協調和指揮一個集體的所有適合的和可用的資源（人力的、政治的、經濟的、道德的等等），以達成其目標。爲了在總的鬥爭中的各個從屬階段達成特定的目標，在一個總體策略範圍內，可以運用幾個比較有限的策略。



## 附錄二

### 非暴力行動的方法

#### 非暴力抗議和勸說的方法

##### 正式聲明

1. 公開講演
2. 表示反對或支持的信件
3. 組織和機構的宣言
4. 有簽名的公開聲明
5. 起訴和意向宣言
6. 集體或群眾請願

##### 向廣大的公眾傳達信息

7. 口號、漫畫和象征物
8. 橫幅、標語和張貼的宣傳品
9. 傳單、小冊子和書籍
10. 報紙和雜誌
11. 唱片，電臺和電視臺
12. 天書（租用飛機在天空噴出煙霧組成文字）和地書（在山坡或空地上書寫標語）

##### 集體表達意願

13. 推派代表團
14. 模擬頒獎（嘲笑性的）
15. 集體游說
16. 糾察線
17. 模擬選舉

##### 象征性的公開行爲

18. 展示旗幟和象征性綵旗
19. 佩戴象征標識
20. 禱告和崇拜儀式
21. 發放象征性物品
22. 裸體抗議
23. 破壞自己財產
24. 象征性燈光
25. 展示肖像
26. 用油彩抗議
27. 新的標牌和名稱
28. 象征性的聲音
29. 象征性重申權利

30. 粗魯的舉止

### **對個人施加壓力**

31. 「跟蹤」

32. 奚落、嘲笑官員

33. 交友

34. 燭光守夜

### **戲劇和音樂**

35. 幽默小品、諷刺劇

36. 戲劇和音樂表演

37. 唱歌

### **各種遊行**

38. 行進

39. 遊行

40. 宗教遊行

41. 朝拜

42. 摩托車隊

### **榮譽葬禮**

43. 政治性悼念

44. 模擬葬禮

45. 示威性葬禮

46. 在墓地致敬

### **公開集會**

47. 表示抗議或支持的集會

48. 抗議性集會

49. 偽裝的抗議性集會

50. 宣講會

### **撤退和放棄**

51. 退場

52. 靜默

53. 放棄榮譽

54. 轉身蔑視

## **社會性不合作的方法**

### **對個別人的排斥**

55. 社會性抵制

56. 選擇性的社會抵制

57. 萊希斯脫拉塔式 (Lysistratic) 的不行動[譯註]

---

[譯註] 這種“不行動”緣自希臘古典喜劇《萊希斯脫拉塔》。雅典婦女萊希斯脫拉塔，苦于男人們無休止地征戰，發動雅典和其他城邦的婦女拒絕和丈夫同床，直到他們答應不再打仗。

58. 開除教籍逐出教會

59. 禁制、停權

#### 與社會活動、習俗及機構不合作

60. 停止社會活動和體育活動

61. 抵制社會事務

62. 學生罷課

63. 社會性不服從

64. 退出社會機構

#### 退出社會系統

65. 呆在家裡

66. 個人的全方位不合作

67. 工人出走

68. 避難所

69. 集體失蹤

70. 抗議性移民

### 經濟性不合作的方法：

#### 經濟性抵制

#### 消費者的行動

71. 消費者抵制

72. 不消費被抵制商品

73. 節儉政策

74. 拒交租金

75. 拒絕租讓房屋

76. 全國性消費者抵制

77. 國際性消費者抵制

#### 工人和生產者的行動

78. 工人抵制

79. 生產者抵制

#### 中間人的行動

80. 供貨商和中間商的抵制

#### 業主和管理層的行動

81. 貿易商的抵制

82. 拒絕出租或出售財產

83. 停業

84. 拒絕工業援助

85. 集體罷市

#### 擁有財金資源者的行動

86. 擠兌銀行存款

87. 拒絕支付各種費用和規費



- 88. 拒絕支付欠款或利息
- 89. 斷絕資金和信用貸款
- 90. 拒受收益
- 91. 拒絕政府的錢

#### **政府行動**

- 92. 國內禁運
- 93. 貿易商黑名單
- 94. 國際性賣主禁運
- 95. 國際性買主禁運
- 96. 國際性貿易禁運

### **經濟性不合作的方法： 罷工**

#### **象征性罷工**

- 97. 抗議性罷工
- 98. 閃電式罷工

#### **農業罷工**

- 99. 農民罷工
- 100. 農場工人罷工

#### **特殊團體的罷工**

- 101. 拒絕強制性勞役
- 102. 監獄犯人罷工
- 103. 手工業者罷工
- 104. 專業人員罷工

#### **一般的工業罷工**

- 105. 單個企業罷工
- 106. 行業罷工
- 107. 同情性罷工

#### **有限罷工**

- 108. 企業內部份行業工人罷工
- 109. 輪流罷工
- 110. 消極怠工
- 111. 「照章辦事」磨洋工
- 112. 請病假
- 113. 以辭職罷工
- 114. 有限罷工
- 115. 選擇性罷工

#### **多行業罷工**

- 116. 多行業同步罷工
- 117. 總罷工

### 罷工和經濟性抵制相結合

- 118. 罷工、罷市
- 119. 停止經濟活動

## 政治性不合作的方法

### 拒絕政府權威

- 120. 放棄效忠
- 121. 拒絕提供公眾支持
- 122. 主張抵抗的文字和言論

### 公民同政府的不合作

- 123. 抵制立法機構
- 124. 抵制選舉
- 125. 抵制政府工作和職務
- 126. 抵制政府部門機構和其他組織
- 127. 退出政府教育機構
- 128. 抵制政府支持的組織
- 129. 拒絕幫助執法人員
- 130. 拆除屬於自己的標牌和標識
- 131. 拒絕接受被任命的官員
- 132. 拒絕解散現有的機構

### 公民不服從的替代辦法

- 133. 消極的和緩慢的服從
- 134. 在沒有直接監督的情況下拒絕工作
- 135. 公眾不服從
- 136. 隱蔽的不服從
- 137. 拒絕散會
- 138. 靜坐
- 139. 拒絕征兵和被驅逐出境
- 140. 藏身、逃亡和使用假身份
- 141. 公民不服從「不正當」的法律

### 政府僱員的行動

- 142. 選擇性拒絕接受政府人員的幫助
- 143. 阻斷政府命令和信息的流通
- 144. 拖延和阻攔
- 145. 一般的行政管理性不合作
- 146. 司法方面的不合作
- 147. 執法人員故意怠工和選擇性不合作
- 148. 兵變

### 國內的政府行動

- 149. 準合法的迴避和拖延

150. 某些政府單位的不合作

#### **國際性的政府行動**

151. 更換外交和其他代表

152. 推遲和取消外交活動

153. 不予外交承認

154. 斷絕外交關係

155. 退出國際組織

156. 拒絕成為國際機構的成員

157. 開除出國際組織

### **非暴力干預的方法**

#### **心理干預**

158. 自我承受酷熱嚴寒

159. 禁食

(a) 道德壓力的禁食

(b) 絕食

(c) 不合作主義式絕食

160. 反訴（變原告為被告）

161. 非暴力騷擾

#### **形體干預**

162. （在特定的建築物內）進坐

163. （在特定的建築物前）強行站立

164. （在特定的車座）強行搭車

165. （在特定的沙灘）強行涉水

166. （在特定的場所）強行逗留游蕩

167. 強行祈禱

168. 非暴力進襲

169. 非暴力空襲

170. 非暴力入侵

171. 非暴力挺身介入

172. 非暴力阻擋

173. 非暴力佔領

#### **社會干預**

174. 建立新的社交模式

175. 使設備不堪負荷

176. 浪費對方辦公人員的時間

177. 強行發言干擾

178. 游擊劇場

179. 建立取代性社會機構

180. 建立取代性傳播系統

### 經濟干預

- 181. 倒罷工（無償工作）
- 182. 留守罷工
- 183. 非暴力佔用土地
- 184. 反抗封鎖禁運
- 185. 爲達成政治目的而印制偽鈔
- 186. 壟斷性購買
- 187. 沒收資產
- 188. 傾銷
- 189. 選擇性的專顧
- 190. 設立替代性市場
- 191. 建立替代性交通系統
- 192. 成立替代性經濟機構

### 政治干預

- 193. 使行政系統超越負荷
- 194. 暴露特務身份
- 195. 設法入獄
- 196. 公民不服從「中性」的法律
- 197. 堅守崗位，拒同篡權者合作
- 198. 雙重主權和平行政府

爲民主權利和正義而鬥爭的人們不知曉非暴力行動的全部方法，這種情況太常見了。制定精明的戰略、注意非暴力鬥爭的動態、以及小心選擇方法，可以增加一個群體成功的機會。吉恩·夏普在他的開創性著作《非暴力行動的政治》三卷集中，研究了這 198 種方法，加以分門別類，並提供了豐富的歷史實例。（見 *The Politics of Nonviolent Action*, Boston: Porter Sargent Publishers, 1973.）



## 附錄三

### 用參謀調查研究報告格式解決問題的例子

1992 年中，一個緬甸反對派團體的聯盟建立了它的政治抵抗委員會。該委員會的首要任務之一就是編寫一個調查報告，在變化著的條件下如何最有效地在緬甸開展民主鬥爭。該委員會編寫了一個參謀調查研究報告，其內容在緬甸聯邦民族委員會高層的討論中被用來決定應當繼續優先採用武裝鬥爭還是應當進行非暴力鬥爭。顯然，爲了配合翁山蘇姬的全國民主聯盟的非暴力行動而成立的、旨在指導戰略性非暴力鬥爭的政治抵抗委員會，傾向於選擇非暴力，但他們小心做到要客觀。他們採用了參謀調查研究報告的格式。政治抵抗委員會的參謀調查研究報告是這種解決問題的方法如何能用來對待戰略性問題的範例。

#### 政治反抗委員會的參謀調查研究報告

1. **問題：**在爭取緬甸民主化的鬥爭中，找出鼓勵平民參加這一鬥爭以取得勝利的最有效手段。
2. **假設：**緬甸的絕大多數公民反對國家恢復法律和秩序委員會的統治。
3. **與問題有關的事實：**
  - A. 居住在緬甸的公民大約有四千四百萬人。
  - B. 緬甸軍隊大約有 40 萬人，而民主派力量的軍事部份大約有 1 萬人。（註：現在少于 4 千人。）
  - C. 國家恢復法律和秩序委員會通過逮捕、監禁、流放、威嚇和處決，已經實際上除掉了緬甸國內民間民主運動的領導層。
  - D. 不具備爲武裝和訓練民眾進行武裝衝突所需要的資源。
  - E. 緬甸聯邦民族聯合政府僅靠自己不能促進緬甸國內的民主運動。它不具有計劃、組織和管理一個戰略性行動的結構或訓練有素的人員。
  - F. 國家恢復法律和秩序委員會在反對緬甸人民的鬥爭中一直保持軍事和政治主動權。
  - G. 過去十年來，在許多國家裡進行了成功的政治反抗鬥爭（亞塞拜然、孟加拉、菲律賓、俄羅斯、波蘭、東德、喬治亞、立陶宛、愛沙尼亞、拉脫維亞、海地和泰國）。
  - H. 當人口中相當多的階層介入政治衝突時，國際社會往往會關注和採取行動。

#### 4. 討論：

A. 將近半個世紀以來，佔緬甸人口約三分之一的少數民族，遭受政府支持的各種軍事和政治進攻。這些努力的目的是達到在政治上、經濟上和文化上完全摧毀有自己特色的少數民族。對這些少數民族所施行的暴力的程度，並不廣為一般民眾所知。只是從 1988 年緬甸陸軍開始對他們施行種種暴行以來，一般民眾才瞭解這些少數民族幾十年來所經受的是什麼。由於這種迅速增長的覺醒，緬族和其他民族現在有了一個共同的敵人，即仰光的軍事獨裁政權。

B. 緬甸的 4400 萬公民（註：2003 年為 5000 萬）被人數略超過 40 萬的軍事/警察力量所威嚇和奴役。換句話說，每 100 個被囚禁在緬甸監獄裡的人，只有一名“獄警”。囚犯和獄警的這個 100:1 的比例（註：2003 年為 125:1），是當局巧妙運用恐怖和威脅，以及民主力量容易分裂的習性的一個尺度。它也反映了人民這一方缺乏領導和戰略性計劃。

C. 由於獨裁政權使用恐怖和其他形式的壓迫，緬甸社會裡民主力量的第一、第二線，往往還有第三線的領導已經被去除了。民主力量需要在緬甸重新注入領袖人物，並培訓出鬥爭的任務所需要的新的領導人物。

D. 沿邊境的主要貿易點已被緬甸陸軍佔領。這種佔領意味著用以購買武器和軍需品的資金大大減少了。此外，無法得到外部軍援。因此，沒有資源來擴充民主鬥爭的軍事部份。尤其重要的是，即使有了資金，也不可能設想這支擴大了的軍事力量能發展到足以打敗國家恢復法律和秩序委員會的裝備精良的軍隊。

E. 緬甸聯邦民族聯合政府是 1990 年大選中取得政權的全國民主聯盟政府的旗手。即使在選舉被禁止的地區，翁山蘇姬的領導地位也是被接受的。因此，緬甸聯邦民族聯合政府代表了緬甸人民所承認的領導。沒有緬甸聯邦民族委員會的協助，緬甸聯邦民族聯合政府就無法向全世界提供這樣一個形像，即存在著一個真正的平行政府。

F. 國家恢復法律和秩序委員會的軍事優勢，及其反對派的缺乏團結，使它能够它在所選擇的時間和地點發動軍事和政治攻勢。各反對派團體之間和之內的政治團結現在看來正在增強。如果這種團結能夠繼續下去，民主力量就能夠奪得政治主動權。

G. 大規模非暴力鬥爭的歷史，特別是在過去十年裡，證實了在利用強大的軍事力量鎮壓平民百姓的情況下，這種形式的戰爭的有效性。“政治反抗”能力像軍事技能一樣，不限於某些民族、文化群體或特定的鎮壓程度。

H. 世界媒體報導了 1988 年起義的最後階段和緬甸陸軍的最初鎮壓。正是由於緬甸國內的大規模公眾行動，外國政府才對軍事獨裁政權實施了制裁。當不存在廣大民眾的參與時，國際壓力也不存在。

#### 5. 結論：

A. 為了打敗仰光政權，緬甸人民必須像在 1988 年那樣，有能力反抗國家恢復法律和秩序委員會，同支持民主的軍事和國際力量協調行動，並制定戰略性計劃以便團結和集中他們可以利用的全部資源。

B. 在反對國家恢復法律和秩序委員會的鬥爭中，如果能夠有效地動員民眾，力量對比就會變得對緬甸公民有利。

C. 要想保持政治上的團結，緬甸聯邦民族委員會和緬甸聯邦民族聯合政府之間必須互相支持。

D. 政治反抗看來可以提供對軍事獨裁政權發動戰略性的、進攻性的政治鬥爭的能力。

## 6. 建議

A. 建立一個直接從屬於緬甸聯邦民族委員會主席團的政治反抗辦公室。此辦公室將負責制定戰略性計劃，確定所需的資源，指導政治反抗的教育和培訓，以及協調所有戰略性的行動計劃。

B. 立即舉辦政治反抗課程，挑選人員進行培訓，準備他們早日回到緬甸國內，以便他們為進攻性行動吸收、培訓和組織政治反抗能力。

C. 給現有的地下資源指定任務，支持政治反抗單位的行動。





## 附錄四

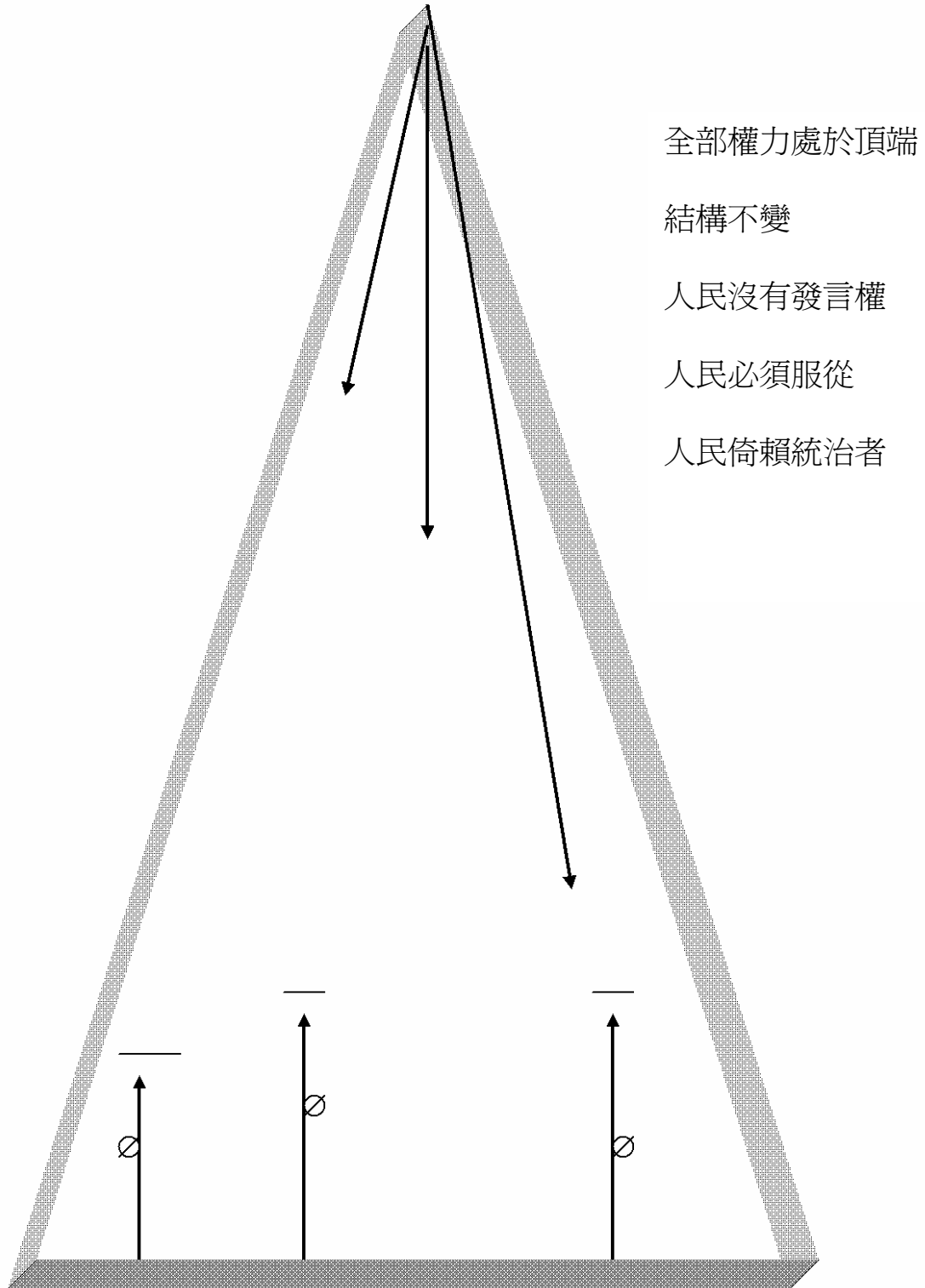
### 制定戰略判斷建議採用的格式

#### 情況判斷

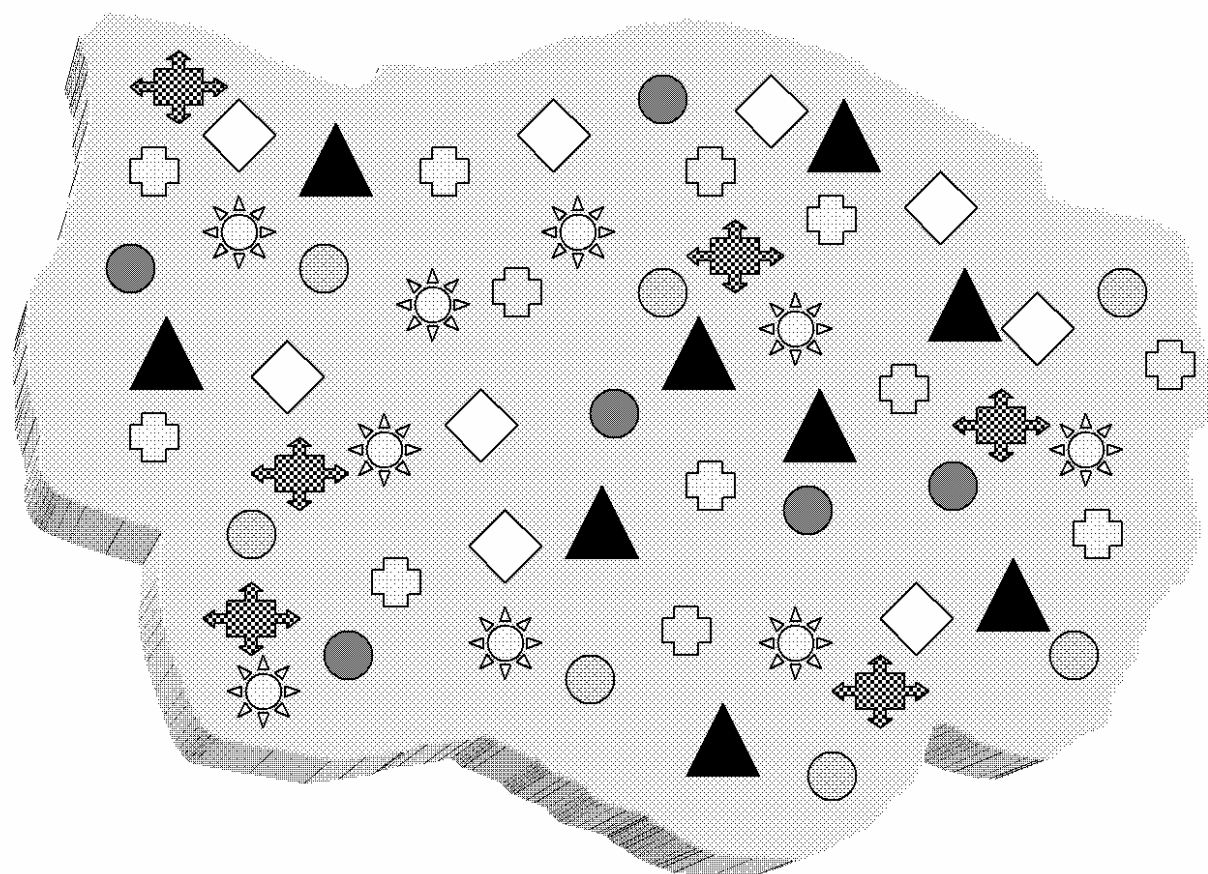
1. 任務
2. 情況和行動方案
  - A. 影響可能的行動方案的諸項考慮因素
    - (1) 戰區的特點
      - (a) 軍事地理
        1. 地形
        2. 水文
        3. 氣候和天氣
      - (b) 運輸
      - (c) 電訊
      - (d) 政治
    - (2) 相對戰鬥力
      - (a) 對方軍隊
        1. 軍力
        2. 戰鬥序列
        3. 位置和部署
        4. 增援部隊
        5. 後勤
        6. 戰鬥效能
        7. 軍隊簡況
      - (b) 友軍軍隊（同上）
      - (c) 對方的政治反抗
        1. 強點
        2. 弱點
        3. 支柱
        4. 人口因素
          - a. 人口密度
          - b. 大學畢業生的分佈
          - c. 支持者的識字率
          - d. 民族和宗教密度
          - e. 生活水平（支持者的）
    5. 政治因素
      - a. “天然盟友”
      - b. 組織







- c. 政治性分歧
- 6. 安全方面的考慮
  - a. 反情報的效能
  - b. 被對方策反的可能弱點
  - c. 組織審查程序
  - d. 通信
  - e. 信息和文件的安全保密
- (d) 友方政治反抗能力（同上）
- (3) 假設
  - B. 對方能力
  - C. 我方行動方案
- 3. 對敵對雙方行動方案的分析
- 4. 對自己諸行動方案的比較
- 5. 決定

圖一  
權力的一元化模型

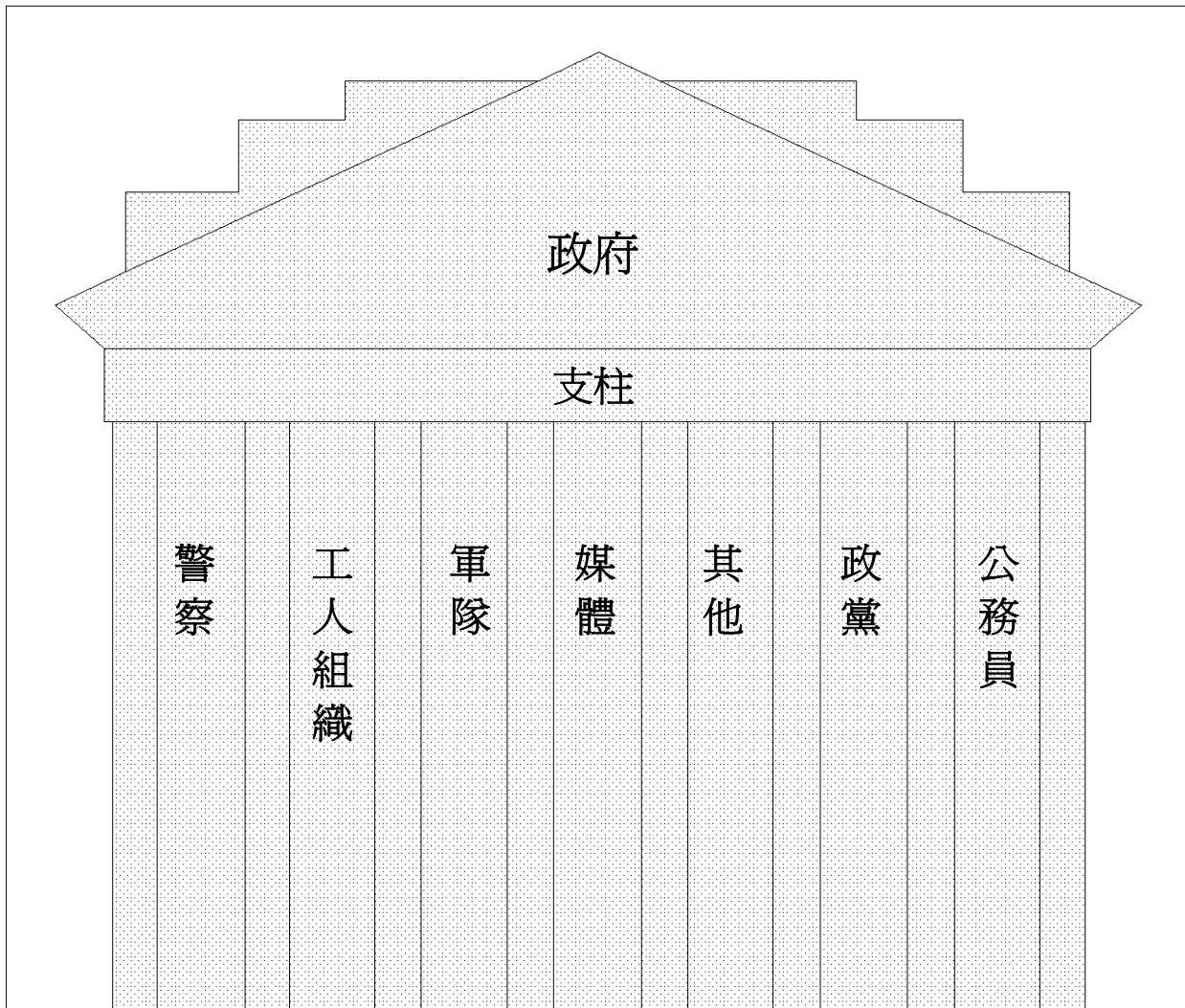


圖二  
權力的多元化模型

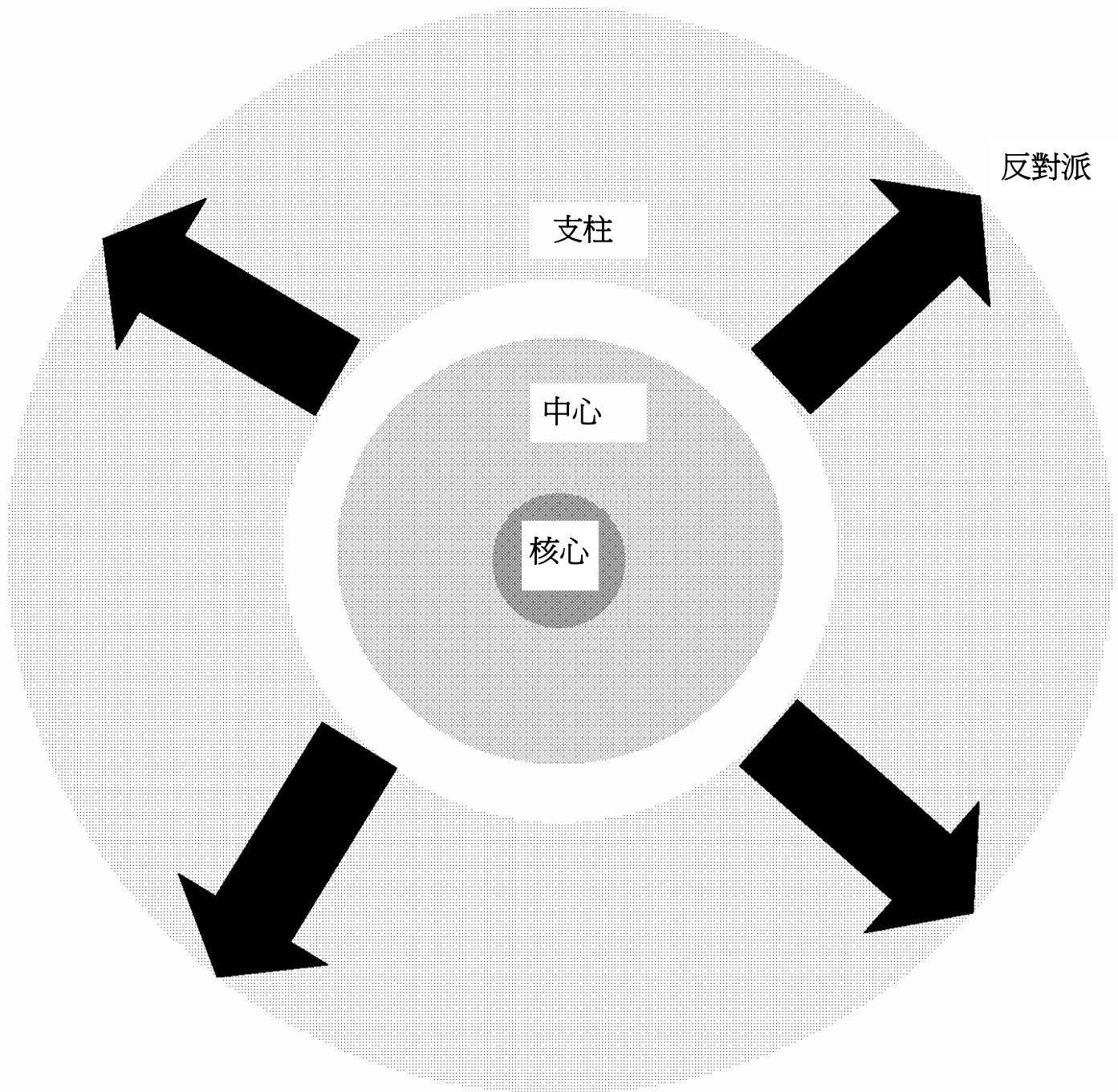


- |   |       |
|---|-------|
|  | 合法性   |
|  | 人數    |
|  | 技能和知識 |
|  | 無形因素  |
|  | 物質財富  |
|  | 制裁    |

圖三  
支柱

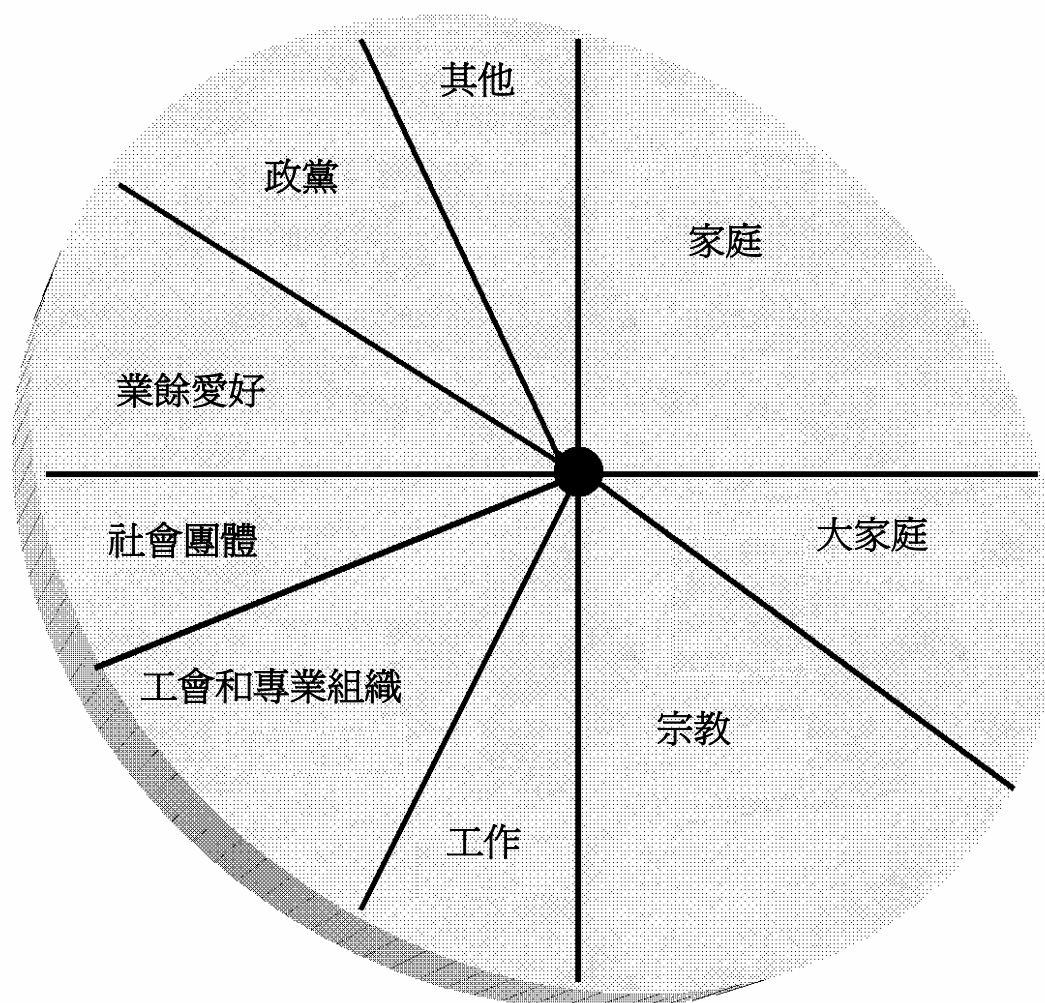


圖四  
對支柱是拉還是推



戰略性非暴力鬥爭試圖把支柱從統治者週圍拉開，從而使統治者同權力資源隔絕。

圖五  
忠誠度餅分圖





## 參考書目

Adler, Glenn and Eddie Webster, eds. *Trade Unions and Democratization in South Africa, 1985-1997*. New York: St.Martin's Press, 2000.

Ackerman, Peter and Jack Duvall. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*, New York: Palgrave, 2000.

Ackerman, Peter and Christopher Kruegler. *Strategic Nonviolent Conflict: The Dynamics of People Power in the Twentieth Century*. Westport, Connecticut and London: Praeger, 1994.

Aung San Su Kyi. *Freedom From Fear and Other Writings*. Edited by Michael Aris. New York: Penguin Books, 1991. (翁山蘇姬, 《來自緬甸的聲音——翁山蘇姬》, 黃梅峰譯, 台北, 時報文化出版公司, 1996)

Chomsky, Howard. *Civil Resistance in Kosovo*. London: Pluto Press, 2000.

Clausewitz, Carl von. *On War*. Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976. (卡爾·馮·克勞塞維茨, 《戰爭論》, 楊南方等譯校, 陝西人民出版社, 2001)

\_\_\_\_\_. *Principles of War*. Edited and translated by Hans W. Gatzke. Harrisburg: Military Publishing Company, 1952. (卡爾·馮·克勞塞維茨, 《戰爭原理》, 台北, 軍事譯粹社, 1978)

Dajani, Souad. *Eyes Without a Country: Searching for a Palestinian Strategy of Liberation*. Philadelphia: Temple University Press, 1994.

Department of the Army Field Manual 33-5. *Psychological Operations*. 1962.

Ellul, Jacques. *Propaganda: The Formation of Men's Attitudes*. New York: Alfred A. Knopf, 1965.

Fink, Christina. *Living Silence: Burma Under Military Rule*. London: Zed Books, 2001.

Griffith, Samuel B. Sun Tzu: *The Art of War*. Oxford and New York: Oxford University Press, 1963. (孫武, 《孫子兵法》, 吉林文史出版社, 2004)

Hutchins, Robert Maynard in *Introduction of Great Books of the Western World*. Vol. 23 Edited by Robert Hutchins, ix-x. Chicago: University of Chicago Press, 1952.

Irion, Frederick. *Public Opinion and Propaganda*. New York: Thomas Crowell Company, 1950.

Lidell Hart, Basil. *Strategy*. New York: Frederick A. Praeger, 1956.

Lintner, Bertil. *Outrage: Burma's Struggle For Democracy*. London and Bangkok: White Lotus, 1990.

Miniotaite, Grazina. *Nonviolent Resistance in Lithuania: A Story of Peaceful Liberation*. Boston: Albert Einstein Institution, 2002. (Grazina Miniotaite 著, 林哲夫译, 《立陶宛的非暴力抗争——和平解放的故事》, 台北, 前衛出版社, 1997)

Paret, Peter, ed. *Makers of Modern Strategy From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton: Princeton University Press, 1968.

Pratkanis, Anthony and Elliot Aronson. *Age of Propaganda: The Everyday Use and Abuse of Persuasion*. New York: W.H. Freeman and Company, 2001.

Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action* (Available in 3 vols., *Power and Struggle*[I], *The Methods of Nonviolent Action*[II], and *The Dynamics of Nonviolent Action*[III]). Boston: Porter Sargent Publishers, 1973.

\_\_\_\_\_. *Gandhi as a Political Strategist*. Boston: Porter Sargent Publishers, 1979.

\_\_\_\_\_. *There Are Realistic Alternatives*. Boston: Porter Sargent Publishers, 2003.