

軍 事 小 叢 書

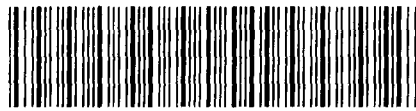
爲 將 之 道

阿 傑 波 · 華 維 爾 將 軍 著



三 一 出 版 社 印 行

上海图书馆藏书



A541 212 0015 5466B

序言

我覺得，我有機會說明，我怎樣熱誠歡迎華維爾將軍這幾篇演詞刊行，是一件殊榮。這篇演詞，明白地表明他和他的部屬，最近怎樣在非洲獲得這麼大的勝利，和爲什麼會將再獲得其他勝利。因爲這些演詞，雖則是兩年以前發表的，只能出之于其才器足以獲得，並維持諸色人士信賴的人。其中討論到一個軍隊的勝利，和一國作戰的勝利所必須，建築于其上的人與人的關係。我想，這些演詞將獲得廣大的讀者，尤其是軍人，他們可由是得到深刻的教訓，殊感欣

賞。華維爾將軍發表這些演詞的時候，國人聽過他的名字的百無一人。現在一百萬個人中，平均沒有一個不爲聽到他的威名了。但我相信，如果要這位今日戰勝的將軍，說明他的勝利的理由的話，他會一字一句複述，他兩年前不爲衆人所知時講述的原理原則。

約翰·狄爾 (John Dill)

一·論良將

蒙諸君邀我發表一些演詞，我不選取一個戰役，或一個作戰時期來討論（我相信這是普通的辦法），而選取對將帥和將職的幾點，概括觀察來向諸君陳述。我覺得，這樣比之敘述某一個戰役，還更能闡明關於戰史研究上，我所想向諸君陳述的幾點。諸君當中，將來會成爲將帥的，或者比較的少；但是諸君中當有許多，要在將帥下受累，或得到勝利。諸君大概都有機會評論將帥。我很望諸君的批評是儘可能明瞭實況。自上次大戰以來，將帥，尤其是英國的將帥，受到報紙的壞評；恐怕許多人對於英國將帥的觀念，仍然不脫以現時常見的一半精一（XOXO）的招貼爲諷刺。我不想向諸君發表，替將帥護辯的言辭，只是想說明，將帥所必須具備的性質，和他履行其職務所處的情況。

當我試代我自己審定統帥所應具的主要性質時，我會回顧歷史；檢討過去是怎樣說法。我讀過許多作者的議論，說明爲將所必須具備的德性，包括軍事上的和其他方面的，我覺得只有一個是探究到這事的根本的，那是一個哲人叫做蘇格拉底（Socrates）說的。他的話是這樣

將帥必須知道，怎樣具備他的部屬的糧食，和戰爭所需要的一切物品；他必須具有擬定作戰計劃的想像力，和實行計劃的現實頭腦和精力。他必須觀察銳敏，永不疲倦，精明機警；既勇猛，又謹慎；既要單純，又要狡猾；既要做衛兵，又要做强盜；既耍豪奢，又

要奇：既珍貴，又極珍貴；既激烈，又要保守。他必須具備這些，和其他先「天」或後天習得的性質。自然，他也要知道戰術，因為烏合之衆不啻爲軍隊。正如一堆建築材料，不成爲一座房屋一樣。

這裏，最令我注意的是他排列的次序。其中首提軍事行政，我認爲是將職的真正難題；而把多數人列在前頭的戰術，即在戰場上調動軍隊一項，放在最末。又令我注意的是，他力實現實頭腦和精力，是兩件最重要的品質。至于他所列將帥所必須具備的好些相對的性質，足以使我們正確地了解，將帥的活動範圍的廣泛，和他所須應付的局勢的複雜，以及隨機應變的適應性的必要。

然而，我覺得，甚至蘇格拉底這個定義，還不會充分強調，我所認爲將帥第一要素，即是強韌性，亦即是支配戰局震盪的能力。也許這個因素，在蘇格拉底當時不怎麼適用，那時候的人不致感受現時所謂「神經過敏」吧。我所謂強韌性，或者最好用實例來說明。我記得許久以前，我還是個青年軍官的時候，有種山砲手朋友告訴我，舊時任何一個山砲的新設計模樣，交給砲兵委員會後，那個莊嚴的委員會，便不問三七二十一，先把它搬到約一百呎高的塔頂點上，拋落地下。如果它被拋落後還可以使用，然後給它以其他的試驗。不然的話，便作爲危薄的東西，加以拋棄。該委員會的理由是，在實際作戰時，驟和山砲部容易跌落山下，必須使它經得起這種輕微的意外。基于同樣的理由，提交鎗枝委員會的來福鎗和自動步鎗，在試驗它們的速射性之前，我相信也經過上述的初步試驗，先由頂塔拋下，埋在泥中四十八小時左右。這種

試驗的必至，已由上次大戰中的事實適切地顯明了。那時有一種裝配「羅斯來福鎗」的加拿大兵抵擋法國，這「羅斯來福鎗」先時在貝斯里靶子場射擊，會表明其射擊力的優越。但在爛泥的戰場裏放了幾發之後，便發現障礙，放射不出來。經過實際作戰的短時經驗，加拿大士兵便不肯再用它，而改用英國的步鎗了。

然而，在戰爭的時候，將帥的心被埋在不可靠的消息，和不確定的因素之泥沙中的，不止四十八小時，而是好幾日，好幾週；又由于敵軍突然的移動，天氣突然起不利的變化，隨時都可以遇到一師，等於至少由一百呎高處拋落硬地上的打擊。柔脆的結構在戰場上沒有多大用處。這點對於將帥的身和心，對於軍隊的精神和其所裝配的武器，都一樣適用的。一切戰爭的材料，包括將官在內，必須具備堅固性，要比通常支持力高出許多。人們往往說，英國的作戰材料是過求堅固，對於英國的將帥，也或許可以這麼說。然而我們多留餘地雖然是對的。

有時人們互相辯論，戰爭是否一種藝術還是一種科學。我知道，諸君邀我到這裏來演講，是要我選戰爭「科學」的一門來講的。假如我在另一個對立的大學裏演講，或者亦可稱之為戰爭「藝術」。但我從未見任何一門藝術或科學，當一個藝術家加緊從事繪畫，塑像，或科學家從事實驗的時候，其對手可以隨意向他投擲石块、或偷去他的工具，破壞他的材料的。試問在這種被人搗亂的情形下，許多偉大的傑作和科學的發明，怎樣能夠產生呢？不能的。作戰好比是一場劇烈的競技，強韌的身心是主要的。將帥一舉一動都關乎人的性命，必須有種心靈的靈敏性以支持這種責任的壓力。這壓力如何的大，可從上次大戰時，許多指揮官突然死去的事實

看出。當諸君讀戰史時，務請記下，因缺乏這種強勁性而失敗的事例。

我想對於將帥的身體方面的事，即勇猛，健康和少壯三項，略說幾句。至於儀表，我們不必過於關心。動人的儀表固足為最有用的本錢；但是良將亦如人們說到良馬一樣，是一各式各樣裏都有的。身體上的勇猛，亦成為良將的因素上，現時已不像，從前使用短兵相接的戰法時，那麼重要，但至今將帥在決定其冒險的程度，以求戰局的明朗之際，勇氣還是非常重要的。在機械化戰爭中，我們又可以看見，將帥差不多在前線指揮部隊，或者是在空中觀察和指揮。

今日舉個例子，證明舊時將帥親臨火線的程度。諸君知道在布楞恩（Blenheim）之役裏，馬爾巴羅（Marlborough）生於一六五零年，死於一七三二年，即約翰·邱吉爾，為英國名將，今首相邱吉爾的祖先）進攻金倫堡（Schellenberg）時，聯軍的中將死六名，傷五名，英軍於是役死傷一千五百人，包括少將四名，中校二十八名。有個很好的故事，關於拿破崙部下的上將勒腓夫爾（Lefebvre）的。這位英勇的老將，後來被封為俱澤（Dauzic）公爵。他有個政界的朋友羨慕他的房屋，勳章和其他獎賞。後來，這位老將聽得討厭了，對他說：「如果你想這些東西的話，請你明天到我的花園裏來，讓我在四十步的距離，向你開十槍。如果你還活著的話，我便把我的房屋和裏面的一切交給你」。他的朋友自然不願。「也罷」，老將說，「但記著，我在取得這些東西之前，我在同樣的距離會被開槍射擊過幾百次呀」。

將帥無疑要具有身體的和精神的勇氣。福爾泰（Voltaire）會稱讚馬爾巴羅「在動盪中

的鎮定，危險中的心神清明，這是統帥的最大的天賦。較近有個軍事著作家，他對於羅馬（Joffre）將軍沒有多大敬佩，卻也不能不承認，他在敗退中的若無所事的鎮定，和周圍的決心，具有一種力量，足以抵對他所犯的許多戰略上的錯誤。不消說，健康對於將帥，最重要的一點，但這也是一種相對的性質而已。我想，我們大家都寧願有一個，不健康而拿破崙在我們一邊，而不願有多個他的健全對手。偉大的精神能够統治柔弱的身體，烏爾弗（Wolfe）生於一七二七年，死於一七五九年，英國將軍，在魁北克陣亡）和其他的人已證明這點了。馬爾巴羅在他的偉大的戰役時的身體，定會給我們現代大多數軍醫當局認為不合格呢。

其次談到麻煩的年齡問題。一個古羅馬詩人已指明，老年人作戰和老年人戀愛的可笑。然而，到什麼年齡一個將軍便不是危害敵人，和一個唐尚（Don Juan 西班牙歷史上戀愛出名的男子）便不足勾引女性，是不容易決定的事。漢尼拔（Hannibal）、亞力山大（Alexander）、拿破崙、威靈頓（Wellington）、烏爾弗（Wolfe）和其他諸人，都可被引證明，最高的戰功是屬於少壯的將軍。但另一方面，愷撒（Julius Caesar）和克林威爾（Cromwell）是在四十歲以上纔開始優越的過軍隊生活。馬爾巴羅在他最受人欽佩的用兵，突破一不龍再好陣線（No Plus Ultra Lines）時，已屆六十一歲。屠龍（Throne）生於一六一一年，死於一六七五年，法名將）六十三歲的最後一役，據說是他生平最勇敢和最好的一役。近代最能幹的毛奇（Moltke 生於一八四八年，死於一九一六年，普魯士名將）到六十六歲纔出名，到七十歲方證實他的盛名。羅伯次（Roberts 生於一八三三年，死於一九一四年，英

上將)于英軍初遭慘敗，馳赴南非，指揮對付波爾人的戰事時，已屆六十七歲。他包圍波爾軍在El Dorado (Paarfeburg)，並佔領布魯方汀 (Bloemfontein) 與普里多利亞 (Pretoria)，而把局勢平定。福煦六十七歲時還富于精力，精力和很大的創造力。我們如果將從前來比較，要記着現代人發達得較遲點：比方，威靈吞，烏爾弗，摩爾 (John Moore) 生于一七六一年，死于一八零九年，薩格蘭將軍 (克勞福 (Craufurd) (威靈吞部下名將))，都是在十五歲左右加入伍，他們中有的入伍之後不久，便參加戰役，少壯時以熱烈，勇猛見長，有年紀時則以判斷和經驗見長；我欲確切判定二者價值的高下，真是不可能的；如果有年紀的仍然具有設擬，和吸收新觀念的能力，能支持意外的變態，並能把大統的和非正統的計劃付諸實施，則他的較優越的智識和判斷，將使他勝過少壯。同時無疑的，二個良好的少壯將軍，通常是可以戰勝一個良好的老年將軍的，最近我遇把將軍的年齡規定減低，縱使有時會因未成熟的關係，喪失個好的指揮官，然無疑是朝向正確方面的步驟。

我不以為，我對於軍事領袖的精神品質需要，多所絮說。無論怎樣研究和學習，都不能够使一個人成爲領袖，除非他天然具有領袖的性質。賜予領袖的性質，諸君都很知道，我在第二次演講時，將加以討論，這裏我且限于把最主要的說一說。

軍事領袖必須有一品格，這即是說，他知道他求取什麼，並有勇氣和決心以求得它。他必須對於他本行的原料，人性，有真正的興趣和真實的智識，而最重要的是：他必須具有我們所謂戰鬥精神，亦即求勝的意志。諸位都知道並在競技中看出，在形勢不利時，演出最佳

的人，當他似乎被擊敗的時候、有能力向你還擊，而永遠不承認失敗的人，便是有我們所謂，戰鬥精神或求勝的意志。我還要強調指明的另一種精神上的性質，而使真正偉大的統帥，別乎普通的將官的，便是他必須有種冒險的精神，有點賭博的性質。有如拿破崙說，「如果戰爭的技術祇在于不冒險，則榮譽將由庸才包辦了」。拿破崙時常詢問將官是否「幸運」。他真正的意思，是詢問「他是否果敢」。一個果敢的將官可以幸運，但不果敢的便沒有幸運可言。讓自己被規則束縛和妨礙的將軍，大概都不能獲勝。我且從海戰戰史上，舉出個例子來，作為一警戒的故事，表明一個將官，讓自已被守則規則所拘束，將得到什麼結果。

約在一百五十年前，一個忠實而有點拘謹的海軍上將，在敵艦很迫近，而任憑他攻擊的時候，不立即攻擊，却步出他的後甲板，與他的旗艦長磋商。他所磋商的，是他準備向敵艦攻擊的安排，是否嚴格依合，最近海軍部所頒佈的冗長而複雜的訓令。旗艦長回答說，他的安排是完全依合規定的，但這時候，敵艦已逃走了，歸隊後，那位上將受軍法審判，而被槍斃，「以昭炯戒」。如果這足以激勵後來者，在必要時，不必拘拘于規則和訓令，則這位不幸的班格（Byno）上將的死也不算徒然了。在承平的時候，例規是重要的，果敢和創造力都被抑制。我們覺得很有趣的，便是我們看見：我們許多最優秀的將官——如克林威爾，馬爾巴羅，威靈吞和他的部將格拉漢（Crasham），希爾（Hill）克勞福等——在承平時期的何等過軍隊生活呀。

上面我們討論過，將官的身體和精神品質，現在我們且將進而討論他的心理性質。最重要

的是法國人所謂「現實感」，我們所謂常識，知道什麼是可能的和不可能。這必須基于一個人對於戰爭的機構，如地形，軍隊行動和供應之類，有真正健全的智識。這些是軍事智識的真正基礎，而大多數人所想的戰略和戰術，倒反而不是。我們所謂業餘的戰略家之所以失敗，便是由于他對於軍隊行動與行政——有人稱之為「行軍兵站學」——的原理與實際，缺乏智識，而不是由于他不明瞭戰略原則。這戰略原則是任何相當智慧的人，都能在很短的期間內了解的，還要我作很平常的釋例嗎？一個人在計劃假期旅行，或許他自己決定，或他人告訴他說，埃及是個去處。這是件簡單的事；但他便不能不估計，到那裏所需的時間和路途的費用，並把他假期的時間，和囊中的餘錢，再算一下。工作的困難部分便在這裏。再舉個政治上的例子，有人失業，又有工作要人做。任何人都知道，叫失業的人去做那工作的好事。但是欲求服行動，住宅，經費等實際困難，是件很難的事。

不幸，大多數軍事書，對於戰略和戰術都加以強調，而軍事行政方面的因素，都被忽視。比方，軍事學生中，能夠說出一七〇四年布楞恩戰役，怎樣打勝的有十個人，而明瞭他經過，行政上怎樣準備，便那次進攻可能的，恐怕只有一個人。阿楞比(Altenady)在加薩(Gaza)第三次戰，經過好幾個月計劃，纔有發動的可能。又馬爾巴羅于一七一一年，強行突破「無可再好的陣線」，是件孩童都想得到的事，但恐怕沒有第二個將軍能夠實現它。一九零零年羅柏次在巴德堡的用兵，和一九一七年阿楞比在加薩比希(Bi-Hish) (Gaza-Beersheba)的用兵，都不過是把馬爾巴羅一七一一年很簡單的要旨，稍加變化而已。然而把它實行，也需

要很聰明和很審慎的準備。我顯赫位在何九軍事史或戰役時，始終記着這個軍事行政的因素，因為這是大多數批評家，和許多將官弄錯的地方。

總而言之，我不知道諸君明瞭不明瞭，現代作軍人是怎樣複雜的事。今日的統帥須知道，怎樣使用空軍，裝甲車輛，高射砲；他必須考慮毒氣和煙霧，在進攻上和防禦上的利用；他要充分瞭解無線電，而適當的利用于交通上，要說明瞭放炮藝術和宣傳術，明瞭最新軍事工程的發展，以及其他關於他這行業的普通知識。不消說，在戰場上，情形完全不同。馬爾巴羅在布打恩戰役時，他親自安放砲位，並親自騎馬巡視前線之後，便在砲台下戰場上午餐，等候他的右翼的同事友琴，彼此相距有哩哩，還在當日是個很遠的距離。拿破崙在奧斯志里茲 (Austerlitz) 時，能够預見看見，敵人在他的準備空軍的進攻下，毫無辦法，無可援救，並且能够三分開始反攻的確切時間。威靈吞在薩拉曼斯 (Salamanca)，看見對方作了一個錯誤的移動，祇要發幾個口頭的訓令，便能够確切地對西班牙的代表說，「親愛的阿拉瓦 (Alava) 馬蒙 (Marment) (拿破崙部將) 已失誤了」。其後六十年，毛奇和普魯士王在色當 (Sobau) 能够從近處的山上，親眼望見法國軍隊的受害。下次大戰時，一個營長調動他的後備連，也沒有像上面所說的對於戰場情形，看得那末清楚。至于總司令則完全不在戰場，而在許多哩後面的辦公室裏，或者是在別墅的花園裏不安地散着步，以等候似乎永遠不會到來的報告，而到來之後，也常是不盡不實的。

我們對於過去的已討論很多了，現在且談到將來。今後徵將官的，須廣付新的武力，地面

上的和空中的，其中各著大部分尚未探破的潛能。有的是在上次戰時，曾加以部分的探破，而經過後來大大地改良和擴展的，有的是最近纔發展出來的，有的是未經嘗試的。具有想像力——實即天才——能够利用新的武力的統帥，便可將他的名字加入「偉大的將領」之列。但他不能輕易獲得這個尊號，試想想他需要什麼資格呢？在陸地上，他要指揮，較過去最流動的騎兵還移動得快得多，和遠得多的部隊，他要研究海軍的戰略戰術，和騎兵的戰略戰術。關於戰場陣地和他必須決定的速率，他有些觀念，或可從海軍戰役中學得，卻不大能够從平時，在薩里斯布里(Salisbury)平原，或長山谷(Long Valley)的平時演習上學得。不用說，做將帥的對於空軍，也一定要具備和他對於陸軍同樣的智識。

至于他是個認真研究空軍的陸軍人員，還是個認真研究陸軍的空軍人員，我覺得倒沒有什麼多大關係。今後戰爭的勝利，將出于陸空軍的聯合，決不會祇出于單獨行動的。除此之外，統帥的軍事研究，必須有深固的常識作背景，和了解人性，因為實際作戰最後是以人性，而不是以機械為基礎的。我在第二次的演講裏，對於這點，將有論及。

二一．將帥與其部隊

我在第一次的演講裏，對於將帥的性質和職務，亦可說是將帥與他自己的關係，會略抒管見。現在，我想和諸君討論，將帥與他的部隊的關係。首先我要稍為說及他的參謀或幕僚，他們是他指揮部隊的工具，關於這，我向諸君提出兩條簡單的法則，是每個將帥都應當運用的：

第一，切不要越俎代庖，自己去做參謀工作。第二，切不要讓參謀人員隔在他（將帥）和他的部隊之間。參謀部所欲得的，便是接明白確切的訓令，然後讓它去擬定詳細的計劃，而不受到干涉，部隊和下屬官佐所欲得的，便是將帥不斷地和他們親自接觸，而不要以參謀人員的眼睛為限，將帥愈少留在辦公室裏，而愈多和部並在一起，便愈好。

我在上次大戰時所隸屬的兩個將帥，在這方面，可以說是最理想的：一個是阿楞比一個是哲馬德勳爵（Sir Philip Chetwode）。我覺得大多數英國的將帥都是這樣。但也有例外。例如，攻佔巴格達（Baghdad）的摩德（Mandell）將軍，他把一切參謀工作和司令工作都集於他自己的手。又如阿楞比在巴力斯坦（Palestine）的前任司令穆萊（Murray），是和他的部隊失去接觸的。

德軍，諸位或許知道，有或會有個特別的參謀制度，把相當重大的決定權力交給參謀總部裏的，一個官階較高的軍官，有時是官階較低的軍官，不受將帥的干涉。諸位當記得亨茲（Hentoch）中校在瑪納（Marna）河上的任務吧。又在與登堡（Hindenburg）和魯登道夫（Ludendorff）的合作裏，魯登道夫是個真正的發號司令者兼參謀部長，與登堡差不多只是名義上的領袖罷了。這種制度不適用於英國軍隊，大概不致被採取。帝俄模仿德國的制度，有時產生出一種奇異的結果，上次大戰時有帝俄的軍隊，由一個可愛的老人叫伊凡諾夫（Ivanov）的指揮，並派一個很科學的軍官叫做阿里西也夫（Alexeiev）的做他的參謀長。他們兩個人對於誰應先拆開並辦理總司令部發來的重要電報問題，持不同的意見，後來他們得到

一種妥協辦法，重要職務都發兩份，一份交給參謀長，一份交給將官；往往各自採取獨立的行動。

說到將帥和他的下級軍官的關係，很重要的一是將帥要知道他們的特性，那一個是應該加以節制的，那一個是應該加以激勵的，那一個是應該以獨立的任務付託的，那一個是應該時時監督的。有的需要很詳盡確切的訓令，有的則只需要一般的指示。有許多將官在在高級統帥指揮的時候，是個很優越的將官，但如果給他以獨立的行動，便不能展其所長，有時日無所適從。有的是雜居人下，但可以任憑其自行作主的。很重要的是不要把這兩種人混在一起。換句話說，一個高明的統帥必然是長于判斷性格的。很有趣的是觀察拿破崙和威靈吞在這一方面的處置，拿破崙放棄直接指揮。而交由他們自主的部將的沒有幾個。達烏 (Da'out)，馬生納 (Massons) 和馬蒙是主要的例外。威靈吞欣然給格拉漢以獨立的行動。但不給克勞福，伯里斯 (Berisford)，或畢頓 (Picton) 以多大的自主。克勞福雖然是才幹，卻太過躁妄。其他兩個則才能有限。

現在，我們談到將帥和部隊的關係。諸位知道這是個怎麼廣汎的題目，而不能加以武斷的對待軍官。團長。自然和士兵不同。不同的國情需要不同的待遇。法國人對部隊說「我的孩子」(Mes enfants)。帶有光榮和祖國的香味。英國人偶爾當他覺得，要向部隊集體說話的時候。便稱呼他們為「人們」(Men)。蘇聯稱「同志」(Comrades)。德國的統帥行經軍隊的行排時，對部隊稱呼「阿利安同胞」。(Fellow Aryans)。或將使他們大感

感。但無論那一國家。無論什麼情形。仍然有個基本問題存在，便是：什麼東西引誘兵士勇于效死，和將士對于培養這種精神，有什麼作用呢？沒有人願意死的；什麼使他效死呢？亦許出于掠奪或求光榮的欲望，出于紀律和傳統，出于爲一種主張或國家效忠，出于爲一個人效忠。光榮和掠奪，在今日已不能引動多少人了。實際也得不到多少光榮或掠奪品，勳章和摺陞雖有點作用，但除非出于無慎的分配，將惹起嫉恨和不平。對於一種主張的信仰，尤其由大規模宣傳培養成的，或可以有重大的效力，然而下面一句引自一本論上次大戰的書中的話，實含有至理：

一個人不會，因爲他爲着一個不正大的主張作戰而逃亡，也不會，爲他的主張正當而取攻勢；他所以逃是由于他較弱，他所以征服是由于他較強，或由于他的領袖使他覺得較強。對於個人的效忠，過去有時會激起兵士的效命。它能否再在今日的極權國家裏，發生這樣的效力呢？

無論如何，就英國而言，傳統和紀律是叫兵士效命的真正根本。我這裏沒有時間討論紀律問題，也只能指明，就國民軍（今後的戰爭中，一切軍隊將爲國民軍，甚至英國的也是這樣）和普通教育而言，所謂軍紀將與舊時的傳統軍紀有不同。自我人軍服服務以來，軍紀即大有變化，日仍在變化中。但無論制度有什麼改變，將帥的職務乃在求其公平。只要行得公平合理，兵士是不介意于法紀的嚴厲的。個士兵爲柯倫那（Corinna）退却事，曾經這樣評判克勞福道，「如果他當時鞭撻兩個士兵，便可救回千百人的生命了」。除紀律外，兵士主要關心

的，第一是他個人的舒適，即是規則的糧食，適當的衣服，良好的宿舍，適當的醫院設備（即是公營的糧食和公營的待遇）；第一是他個人的安全，即是使他作戰能夠獲得，儘可能的勝利和生存機會。換句話說，即是要給他以大砲和牛油。我們可以指出，上次大戰俄軍的士氣所以崩潰，是由于缺乏大砲，而德軍則主要是由于缺乏牛油。

將官如能予士兵以良好的飲食和照料，能給他以良好的機會而獲得勝仗，便自然可以獲得士兵的信賴。至于能否獲得士兵的感情，乃是另一回事。威靈右對行政方面最爲仔細，成爲一個從沒有打過敗仗的最成功的將軍。但是他確然不是受部下愛戴的，雖則有一次，他有的部隊由于他一個下屬軍官的錯誤，陷于進退維谷的境地，看見他到場，便不禁一致歡呼，又吉青納（H. H. Kitchener）生於一八五零年，卒於一九一六年，英統帥兼陸相）是從來不去討部隊的好感的，但當他到阿特巴拉（Atbara）的戰場時，也得到他們勃發的歡呼。馬爾巴羅在行政方面和威靈右，吉青納一樣周到和一樣成功，卻是最受愛戴的，他的部隊都親熱地呼他爲「約翰伍長」。他在拉米里斯（Ramilies）戰場上，也受到他的部隊的熱烈喝采。南非戰役裏，布拉（Redvers Buller）動員離一再戰敗，卻從沒有失去他的部隊的愛戴。威靈右有一個軍團司令是個好品性的，受每個士兵的愛戴，遣從他們稱他爲「希爾爸爸」（‘Daddy Hill’），便可推想得到了。但是一個將帥獲得士兵的信賴後，他獲得士兵的情感與否，是不是有那重要呢？我認爲他必須永勿去求士兵的愛戴。如果他獲得了他們的認識和尊敬，這便够了。士兵當有期望將帥發揮效能的權利，而他們對於將帥的慫恿起懷疑心，通常是應當的。

馬爾巴羅或者是僅見的，戰戰始終出於天生的大將吧。

現代的將帥殆不爲他所指揮的大軍所認識。海格（Haig）（上次大戰時英遠征軍總司令）有時誠默寡言，始終不能和他的部隊安然共處。他部隊認識他的沒有幾個。遇危難的時候，將帥身先士卒，如拿破崙站在羅第（Lodi）橋上，或蘭尼斯（Lannes）在烏爾姆（Ulm）的情形（他率領突擊隊作新進攻時常說：「我未作上將之前，會充乎溜彈手」），以身作則鼓勵部隊的時候已過去了。拜倫（Byron）在他的一首詩裏，會說到一個軍隊的精神突然復活，因爲——

一個矮小的古怪的人，

挺胸袒肉出來作前鋒。

這是爲俄國的奇才蘇瓦羅夫（Suvorov）（註）寫的。我所能想起的最近代的實例，是海格將軍在比利時伊泊爾（Ypres）上次大戰時由英軍扼守，首次作戰的危急中所表現的。那時他後備隊的最後一個人，都加入作戰，海格將軍和幾個參謀人員，騎着馬在明寧（Menin）公路上馳驅。諸位固然可以說，這是無用的姿態，然仍不失爲一種正當的姿態。

但是現代的統帥，在作戰的時候，雖沒有身先士卒，仍能對於他的部隊的士氣，發生重大的影響。一九一七年春季，埃及遠征軍由薩萊將軍指揮，在加薩地方受到兩次敗退後，阿楞比將軍於同年夏季，把那支遠征軍重新振作起來。諸位知道，澳洲士兵是不容易給英國將官感動的，但是下面由澳洲正史中摘出來的一段，足以表明阿楞比對澳洲軍所產生的印象：

關於阿楞比和他部屬團營的接觸，再沒有什麼更是熟知的。他經過他的部隊的熾熱的沙塵的兵營，如同一陣復蘇的狂風一樣。他有時驅車視察輕騎團，和少數軍官握手，或許匆匆地把一隊騎兵觀察一下，但雖則是匆匆的，卻很看出其優點和弱點。他的魁梧的，生氣勃勃的英姿，銳利的眼睛和高而鉤的鼻子，他的簡潔而有力的演說，和他的岸然的態度，給人以重大決心，迅速判斷和鐵般紀律的印象。阿楞比到後一星期內，便把他的人格深深地感動前線每一個騎兵和步兵了。

其次，我們要提出來討論的是，將帥應該向他的部隊發表，集體的或個別的訓話嗎？我以為，要有這種訓話的天資纔好從事，這不一定要滔滔雄辯的大資，而只要能說出其應該說的。他必定要自己很有把握。他從事此道，喪失威名的危險，還大過獲得威名的可能性。一句不幸的話或一句不幸的語氣，甚至濼容，都可以降低他的威望，而得不償失。我只記得一次，阿楞比對他的大批部隊訓話，而那次是不足為訓的。拿破崙的格言中有這幾句話：

在作戰的時候，使士兵勇敢的，不是堅決的演說。老兵幾乎不聽它，新兵在發射第一排砲後，便忘記了。如甲講話和演說是有用的話，那是在出兵期間，用以祛除不良的印象，糾正錯誤的報告，保持陣營生新的適當精神，和供給營中生新的材料和娛樂。

將官對士兵個別問話，有時會得到答非所問的回答。據說，時常悄然前往觀察兵士的海格將軍，有一次他的一個參謀告訴他，如果他對一二個士兵講話，還可以產生更佳的形象。於是，他問一個士兵說：「你在什麼地方發動作戰？」回答是：「我不會發動作戰，先生，我總是

德軍發動它的。阿爾比有一次觀察戰壕，看見一個士兵坐在砲手階上，捉出汚穢的虱子，他說：「啊，你在捉它們。」「不，先生不，一兵士也不舉頭一看，便答道：「來了便捉。」

將官發怒，不一定是以損壞他的威名，也不一定是以影響他的部隊。它差不多是意料中的事（有人稱之爲「長官特有的惱怒」）這種惱怒，除直接關係方面即被惱怒者外，不一定會引起懷恨的，有時，能引起敬仰。但嘲笑總是引起懷恨，並能得到原諒，威靈吞的部將克勞福是高明而有經驗的將領，他在戰場上的尖刻的刺諷口吻，比之粗暴的暴頓的暴烈言詞，還更能傷人和使人害怕。

再者，將帥應該有幽默性嗎？當然，任何人有點幽默性都是好的，但不應表現得太多或太常。實際上，我未見幽默性，是偉大的將領中很常見的性質。阿爾比確然有之（雖則和他開玩笑不是件安全的事），但這限于公餘的時候。威靈吞也是這樣，我覺得，海軍亦有幽默性，我也不會發現拿破崙有它。我只有見過一個始終爲一幽默家的偉大統帥，這便是俄國的奇才蘇瓦洛夫，但他具有江湖派的作風多，而真正的幽默性少。然而英國的軍士便是世界最大的幽默家的幽默性。他們乃決定把這種幽默感灌注他們的兵士，他們的手冊中列入這項規令：他們的手冊中舉巴恩斯法達（aCirn Faber）的一個敘述作標例，那是說，一個英國老兵在一座牆上，有個大洞的建築物裏面坐着，一個新兵問道：「這是什麼東西弄成的洞？」老兵答道：「老鼠」。這軍人的手冊裏，還載有認真的註脚：「那不是老鼠，而是砲彈呀」。

從上面我所陳述的拉維魯兒中，諸君能得到什麼具體的東西呢；或者沒有什麼吧。我說試向諸君陳明的是：戰史是血肉而構成的，而不是圖表或公式法則的事。他不是機械的爭鬥，而是人的戰鬥，在我會聽講過的，一個法國步兵學校的講堂裏，寫着貝克（M. DE BÉRIOT）的句話。

人是戰爭中的第一種武器，那末，讓我們研究戰場上的士兵，因為實施戰爭的正途士兵。只有研究過去，纔能給我們以現實感，並向我們表明，士兵將來怎樣打仗。

當諸君研究戰史時，不要讀戰略大綱或作戰原則。要讀傳說，回顧錄，或歷史小說，如「勃老光榮之路」（The Road To Gallipoli）和「史坎布魯恩」（Schonbrunn）之類。要取其血肉，不要取其骨骼。僅知道拿破崙於一七九六年之役的靈勝，是憑內線作戰法之類，是沒有價值的，如果諸君發現一個年輕的無聞的人，怎樣能够振奮一支衣服殘破、從事叛變，陷於半飢餓狀態的軍隊，並使之作戰，他比拿破崙那支軍隊以精力和前進力量，使其和從前一樣作戰，和他怎樣駕馭和指揮，比他年紀大的和比他更有經驗的軍官。那末，你們便學得點東西了。拿破崙的成就，得力與作戰法則和戰略的研究甚少，而得力于他對於打仗時，人性的深刻了解者多。他早年的故事，表明他的心理學的智識。當他充任砲兵軍官團攻士倫（Toulon）時，他在一個很沒有空曠的地方，造了一個砲台，有人告訴他，這個砲台會找不到人去扼守的。他於是貼上一個告示說「無畏者的砲台」，便任何時候都有人在這裏把守了。

我記得成功的指揮官，和成功的部隊的實際關係，似乎是可納為一些通則。將帥必須維持嚴

格的，但不一定是苛刻的紀律。應該加以獎勵的地方，便應該不吝惜地加以獎勵，口頭的也好，明文的也好。他應該儘量多去部隊前顯現，並儘量給部隊以深刻印象。禮儀是有它的用處的。

• 他永不要嘲笑，這種以他人為犧牲，而顯示自己比人聰明的行爲，總是會惹人怒恨的。除却關於軍事計劃等，絕對需要保持秘密外，他應該將實情告訴士兵。在上次戰爭裏，很少事情像諜報處發表的摘要，那樣惱怒士兵的；當士兵們深知德軍英勇作戰的時候，諜報處的摘要，還說德軍不善戰之類。

總而言之，將帥和他的部隊的關係，很像騎師和他的馬的關係。馬固應該加以駕駛和訓練，但也要加以激勵。照舊時行獵的格言說來，便是一在馬廐的時候，應該把它當作值得五百鎊贖料，到了出場的時候，便要把它當作半塊錢也不值一。馬不僅由它自己的舒適與否的感覺，知道它是被養得好，還是養得壞，而且知道騎者是大胆的，還是驚慌的，堅決的，還是猶豫的。

• 將帥必須時不時策勵他的士兵。有些受優的和得成功的騎師和馬夫，並不是最愛馬的人。將官有時或許能使他的上峯，相信他是個好統帥，但除非真正具有統帥的品性，他永遠不能使他的部隊，相信他是個好統帥。

註：蘇伏羅夫元帥，十八世紀沙俄名將，曾敗拿破崙於阿爾卑斯山，是現代紅軍心目中的模範軍人。（宿白）

三、軍人與政治家

我這第三次講，的是將帥和他的主人，即指揮他的政治家的關係。這是個很困難和各執一

詞的問題。諸位知道，上次大戰時，軍人和政治家的關係是不很妙的。粗泛地說來，政客指撥軍人眼光狹窄，和職業性的迂腐，而軍人則常將他的許多困難，謾諸「政治的干涉」。這個軍政間的磨擦，比較說來，是個戰爭中的新因素，是民主政治的現象，而不是獨裁政治的現象。舊時軍政間的區別是很有限制的，實際上，軍人和政治家是可以互調的。在古希臘史中，諸君或可憶起克里翁（Cleon）與尼錫亞斯（Nicias），在斯巴達與雅典間的伯羅奔尼西（Peloponnesian）戰爭時的故事。反對派領袖煽動政治家克里翁，指摘保守的尼錫亞斯。後者為迫對方無由自容起見，便向他挑戰說：「那你試去指揮一下，看看你是不是能够做得好點」。克里翁便接受這挑戰，並獲得微倖的重大勝利。這是尼錫亞斯的不幸，又從事後全局看來，也是雅典的不幸。在古羅馬時，戰場司令的一個不可少的資格，便是要先做過各級地方官，即要先擔任過民政。遇需要將官的時候，便從文官中遴選。諸位如果年輕時讀過「古羅馬誌」（*Lives of Ancient Rome*）或英史家麥考萊（Macaulay）所著，一八四三年出版（1843）一書，便或許記得，市參事們遇緊急情勢發生時，怎樣作遺囑很有識見的決定：

在危難的時會，

最好由一個人指揮，

那末選出個獨裁者，

我們都對他遵依。

我們讓他做個獨裁者，

限期半年，不許再多，

讓他得到一個騎士團團長，

和二十柄斧頭

這很簡單，諸位知道。如果歐洲仍然依照這個法則，選出獨裁者來，事情或許要便當些。漢尼拔（Hannibal 27-183 B.C. 迦太基名將）的歷史，或者是一個最顯著的例子。

將帥的計劃竟被政治疏忽所破壞，這是最古老民主政治的故事。曾有過好些年代，國家的統治者通常親自率領軍隊到戰場上（例如阿力山大，英國的王，瑞典王考斯道夫阿多夫，Gustavus Adolphus 等），這當然沒有政治干涉軍事的問題發生。馬爾巴羅是處于特殊的情形。他除擔任英軍總司令外，還是事實上的外相，由他的總部指揮外交政策。他在頂盛的時期，對於內政，仍實際行使首相的權力。然而恐怕沒有一個將軍的計劃，像馬爾巴羅的計劃，對於國內的政治家和國內政敵的惡意所破壞的。但是他用表現在戰場上的鎮定精神，忍耐一切。無論有什麼過失，他畢竟是個大人物。無疑，我以為他是我們最偉大的軍事天才。

一 政治的已將官，在英國的軍事傳統上是被咒咒的。然而英國大多數最好的統帥，都有過政治經驗。克林威爾在從軍前，曾做過好幾年國會議員。阿爾德說過的馬爾巴羅當他出任將官時，他的政治上動心門角的經驗，遠多於他的軍事上的實際經驗。威靈吞曾做過愛爾蘭和英國國會議員。約翰·摩爾勳爵做過國會議員，克勞福，格拉漢（後為里尼多茲 Tynneuch 勳爵）為巴羅薩（Barossa）戰役的勝利者，也是這樣。克氏到四十四歲纔開始從軍。另一方

而，法國革命戰爭中，我前看見政治委員。時常阻撓軍事活動，直至拿破崙選自己爲獨裁者，那不畏六個月，而是終身的。

其次，我要請諸君注意的例子，便是關於美國南北戰爭的（我這裏列舉戰史有點像野六一路發起烏兔一樣），那個偉大、賢明的林肯和他的將官的關係，是值得研究的。他經過好幾次試驗後，找到一個他所信任的人，即格蘭特（Grant）將軍，於是讓他去作戰而不加以干涉。我且讀一節林肯（Lincoln）寫給他一位部將的信，我以為這封信可以看出他的品性。

林肯爲任命胡下（Hooker）指揮波托馬克（Potomac）部隊事致胡下函。

我已任命你爲波托馬克部隊的統帥。當然，我這麼任命，是根據我所覺得的充分理由，然而我以為你最好知道，有好些事情是我對你不能十分滿意的。我相信你是個勇敢和能幹的軍人，這自然是我喜歡的。我也相信你不把政治和你的職業混在一起，這你也是對的。你對自己很有信心，這縱然不是必不可少的，也是有價值的品質。你具有野心的，這在合理的範圍，倒有益而無害。我以為在班那將軍指揮部隊期間，你會訴諸你的野心，並盡力阻撓他，因而對國家和一個最有功和不可救的袍澤官長，予以重大的傷害。我會聽說甚至因言者擊擊而相信，你最近曾說軍隊和政府需要一個獨裁者。我現在給你指揮軍隊，當然不是因爲這點，也不顧這點。你知道，只有獲得勝利的將軍，纔能因爲獨裁者。我現在所要求你的，是軍事的勝利，我願冒出現獨裁制的危險。政府將盡它的力量贊助你，不會多過，也不會少過它前此所做的，而且對一切指揮官都將一樣，我很怕你從前所決定，把不信

任指揮統帥的精神，灌輸到軍隊裏，現在將轉而妨礙你了。我將盡我所能，以遏止這種精神。當這種精神得勢的時候，無論你或拿破崙（如果他再世的話）都不能有什麼作為，你從今須提防盧莽。記着，提防盧莽，而以毅力和不懈的警覺，努力前進，給我們以勝利

一。

諸位豈不覺得，這種信是偉大而賢明的人物，纔寫得出嗎？林肯不認這位一猛將胡卡是他所求取的將軍。他最後選定的總司令是有利華格蘭特，於是排除萬難，信賴他，雖則格蘭特曾受許多挫敗，並往往招致部隊的重大傷亡，有個批評家指摘。惠特飲酒，林肯懇請他查明那一種牌子的威士忌酒，便他好送一箱給他的其他部將。這使我們想起喬治第二答覆一個，說烏爾夫（攻克加拿大魁北克（Quebec）者）為獅子的大臣的話，（我懇求上帝，讓他咬瘋我別的將官）。一八六六年到一八七零年兩次戰役裏，普魯士王威廉和他的宰相俾士麥（Bismarck），同赴戰場的總部，俾一切關於政策的問題可以直接解決，諸位或許記得，毛奇將軍和俾士麥對於砲轟巴黎問題意見相左，後由威廉王把這事就地決定。

我們現在談到上次大戰。我這裏沒有時間，來討論到那次長期的戰爭間，軍人和政治家間的爭執和錯誤。這種爭執和錯誤決不僅英國纔有。德國軍事統帥或許是由於反對文臣的意見，堅持無限制的潛艇戰，致引起美國宣戰而告失敗。而當時英國外相格萊（Edward Grey）則不願海軍人員的反對，審慎處置封鎖問題，以免傷及美國的感情。

最主要和最厲害的爭執，是勞合喬治（Lord George）（當時首相）和羅柏遜爵士（W.

William Robertson)當時英參謀長)之間的。諸位知道，他們兩人足時常爭執的。這是很可惜的事，如果羅柏遜能够稍爲和順點，勞合喬治能够少持己見點，他們便可成爲很好的合作。羅柏遜錯在不以禮貌看待首相的戰略意見，不會說明那些意見錯在什麼地方。勞合喬治錯誤的，不是他的一般的戰略觀念(他的觀念往往是很高明的)，而是缺乏關於戰爭機權的常識，即是軍隊由一個地方運輸至另一地方，所需要的是時間，以及天氣，地理等影響。比方，他有一個觀念，想利用冬季西線不能進行大規模戰爭的關係，抽調法國境內的軍隊，去擊敗巴力斯坦的土耳其，到春季再調回法國。他不知道，由法國抽調甚至一二師團人，到巴力斯坦所需要的時間和吃力；不知道再加調動兩到那裏的前線，巴力斯坦的交通線需要完全改造，這是需要好幾個月的時間；不知道巴力斯坦雖在東地中海，但是那裏冬季的天氣，也幾乎和法國的一樣，不適于作戰。

同樣，他的避免西線的鐵壁正面進攻，改由義大利或塞維亞側面進攻的觀念，也可以作如是觀，轉攻側翼是個完全正確的觀念，然而運輸軍隊和接濟的設備，完全不足。如果諸位把上次大戰時中歐同盟國的陣地畫出圖形，並從圓形的內外畫出主要的交通線，至圓形的周圍，我想，諸位便會相信就交通方面說，聯軍能够和中歐同盟國，站在合理的平等條件下作戰的，只有在西線。我認作西線的戰術，或許是(也實際是)粗糙而浪費的，但是羅柏遜的基本觀念，以爲我們由于交通問題，不得不在西線作主要戰爭一層，我認爲無疑是對的。

這使我回到我在第一次演講時所試指明的一點，即是一個優良的軍事領袖，所以別于驕

劣軍事領袖的地方，不在戰略原則，而在作戰機構的實際智識。現在諸位從我舉出的零散實例裏，能夠得到什麼教訓呢？政治家和軍事家的互換性，我恐怕在前一世紀便消滅了。德國人已使戰爭專業化，而現代的發明增加戰爭的技術性，又使它專門化了，政治也是一樣，民主制度更形專業化了。一個人不復能夠希望兼軍政兩業，雖則二者不過是政治家，和處理軍事的技术的分門而已。政治家在獲得經驗上比較軍人佔許多便宜的；因為他始終是在政治場上實習，而軍人則在承平時期，很少實習其行業的機會，而他的演習的機會是虛擬的。這好比學騎者在學校裏向電免練習射擊，偶爾在野外舉行人工狩獵（此可比大規模的演習）一樣，政治家因為要辯駁和說服人，必須保持虛心，慣受批評和論辯，而軍人則唯指揮與服從，不許究問，他的心智容易變為固定的，鍛鍊的，拘泥一定的法則。我不想把軍人和政治家再多作比較；彼此多互相了解，在現代作戰上，是很重要的。

但是這種智識（互相了解）是怎樣去取得呢？這種智識的啓鑰，只有深切研究過去，虛心接納現在，臨事忍耐地諒解彼此的困難。軍人容易忽視或低估政治家的困難。我記得一位現時的政治家，舉了一個適切的例，說明這種傾向。他把以下一件事作比喻：軍人對於政治家遲未實現，業已認為重要的政治措施，如強迫軍役之類，表示不諒解。軍人問道：如果你承認強迫軍役是必要的，為什麼不立即實行？政治家可以這麼反唇相譏：當你抵禦敵人防守着的河邊，而河是你必須經過以達到你的目標的，你是不是立即渡河進攻呢？軍人答，自然不，必須加以偵察，必須調集砲隊，必須架造橋梁，必須轉移敵人的注意，使離開渡河的地點，諸如此類。

政治家說，我也正是這樣，我必須準備輿論，預料反對，擬定對於各階層都公平的計劃，籌備適齡壯丁的身體檢驗，決定豁免的條例等等。

我三篇演講結束了。我在這些演講裏所希望做到的，是勸諸位深切研究和了解軍事史，明瞭戰爭不是圖表，原理，法則的事。統帥向步兵操典中找尋戰略的指導，等于醫師臨診乞求于醫學詞典一樣，並且祇能得到那麼多的信賴。除非軍事領袖具有根本的東西，即戰鬥的精神，任何教育方法，任何陞遷制度，任何適當的才能，都沒有用處。偉大的戰鬥領袖、軍事的或政治的，如克里蒙梭，福煦，勞合喬治，海格，無論他們犯過什麼錯誤，無論他們彼此間怎樣相反，卻有一點相同的，便是不可征服的精神。其中有一位會說過：「非至領袖認為失敗時，沒有個仗是失敗的」；永遠不認識爭或主張失敗，是領袖第一個真正的任務。古羅馬人替一個在羅馬最黑暗的時候拯救他們的將軍立個彫像，並刻上這幾個字：「因為他不會對共和國失望」。

我再加說一句。虔誠的希臘人，替各命了名的大神，設立神壇之後，再立個神壇一獻給不知名的神。同樣，當我們說到或想到偉大的將帥，把我們的軍事神壇獻給漢尼拔，拿破崙，馬爾巴羅之類的时候，讓我們再加一個神壇，「獻給不知名的領袖」，即是獻給優良的連長，排長和連長，他們率領兵士前進，或扼守陣地。往往沒沒無聞。究竟起來，對於戰勝最有功勞的，便是這般人。英國人一向是個自由民族，現在仍然是比較自由民族。感謝上帝，我們雖不是個軍事的民族，然而自由的傳說，給我們的下級軍官，在戰時表現價值無限的主動性。只要

這種主要性不會給過多的條例，和過多的儀式所遏制，我相信我們將繼續戰勝！有時不管我們的統帥怎樣。

編者附言：

這裏所收集的是三篇有連貫性的講演，首由歐戰文摘社在他們的「歐戰文摘」上介紹給中國的讀者。自然，這對於一般普通的讀者已不是怎樣生疏的東西了。但對於終年出入火線的戰士們，這也許依然是生疏的吧，因此我們不厭重覆把它印了出來。

關於內容，我們不想說什麼，因為戰士們對它們的了解一定會比我們更深更好的。

因爲是在前方，原文無法找到，又覺得這樣有價值的东西不設法介紹給辛苦的戰士們是怎樣大的損失。因此只得把歐戰文摘社的原譯文，文風不動的拿來在這裏印出，這是要請歐戰文摘社原諒的。

上海图书馆藏书



A541 212 0015 5466B

定價國幣貳元

1925年11月