

自我解放戰略規劃指南

終結獨裁政權或其他 壓迫之行動

延伸閱讀③

戰略性的非暴力衝突

羅伯哈爾維著

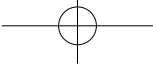
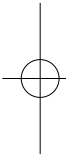
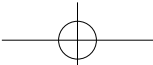
傑米拉·拉奎伯協助編撰

亞伯特愛因斯坦研究院

蔡丁貴翻譯

林哲夫審訂

林芳仲主編

- 
- 
- ◎ 版權為吉恩·夏普所有，出版日期2009年6月。
通信住址：Albert Einstein Institution, P. O. Box 455, East Boston, MA 02128. 電話：(617)247-4882，傳真：(617)247-4035，E-mail: einstein@igc.org，網址：www.aeinsteinstion.org
非經取得作者之書面同意，本文件不得出版或翻譯。徵詢本文件之出版或翻譯，請與上址連絡。
- ◎ 亞伯特愛因斯坦研究院資深學者。在此向瑪莉金恩博士(Dr. Mary King)及羅伯 L. 赫爾維(Robert L. Helvey)的指導致謝，並向亞伯特愛因斯坦研究院董事會對準備本文件的支持表示感謝。
- 

譯者序

2008年10月25日台灣教授協會與本土社團，在立法院前門開始強烈抗議馬統幫公然傾中後而成立「公投護台灣聯盟」（以下簡稱「公投盟」）。彼時，國內外台灣人民因本土陣營大選失敗而士氣低落。2009年夏天在美東夏令營主辦單位的邀請下，我向大會報告「公投盟」奮鬥的情形，以「自己的國家自己救」作專題演講，並先後到美國與加拿大之城市拜會，鼓勵海外台灣鄉親繼續為「後頭厝」的困境提供關心與協助，得到海外鄉親的正面回應與支持，得以延續「台灣人民自救運動」。

其間，利用到美國波士頓演講之便，與發

誓台灣沒有獨立建國就不剃鬚鬚的林哲夫教授，一起拜會哈佛大學愛因斯坦研究院¹的吉恩·夏普博士(Dr. Gene Sharp)。午餐見面時，林教授提到邀請夏普博士再度到台灣指導台灣人的獨立建國運動。夏普博士是非暴力抗爭的國際級大師，曾經實地指導波羅的海三國及巴爾幹半島塞爾維亞的獨立運動，獲得令全球追求解放人民的敬佩。夏普博士表示這不是客套，一方面他說年事已高，已經不適合長途旅行；另一方面，他說明最主要的理由是，一個受壓迫的民族要尋求解放，只能透過人民自己的力量，才能實現這個目標。我提早離開午餐出席演講時，確實有點失望，無法掩蓋他同意授權由我來翻譯他一本新書《啓動非暴力抗爭》(*Waging Nonviolent Struggle*)的喜悅。

1 Albert Einstein Institution, P. O. Box455, East Boston, MA 02128. Website: www.aeinstein.org

不過，等到我演講完畢，午餐時留下來與夏普博士繼續深談的林教授，帶回來夏普博士贈送的，一份散裝剛完成的「自我解放(Self Liberation)戰略規劃手冊」一書。當晚經過研讀，發覺這個手冊整理了受壓迫民族，尋找自我解放的所有知識與進行實踐的做法，如獲至寶。深覺台灣人民追求獨立建國的運動就是台灣人民的自我解放運動，而這個運動必須從自我提升及提升人民之權能(Self Empowerment)開始。演講結束返抵台北之後，爲了按照手冊中提到的另一個重點：這種知識不要淪爲菁英分子所壟斷，即刻著手翻譯，並由林哲夫教授邀請數位具經驗且有前瞻眼光的有志之士一起研讀，漢文翻譯草稿經過林哲夫教授的審閱，台灣基督長老教會決定將這本手冊印製出版，讓更多關心台灣前途的民眾與青年學生，可以了解自我解放的戰略思考與做法。

值此馬統幫不顧台灣社會民意的反對，汲汲欲與中國簽訂ECFA，企圖以經濟手段達成國共兩黨併吞台灣的政治目的。台灣人民一方面要阻止馬統幫背叛選前對台灣人民所做「自由民主」的承諾，另一方面必須阻擋中國共產黨勢力的入侵。譯者期盼這本書的翻譯與出版，能夠為台灣社會普遍感到的無力感注入一支強心劑。「自我解放」就是以「人民的力量(People's power)」來解除自己民族被滅亡的危機，進而建立自己的國家。台灣人民必須培養能力，朝這個戰略目標邁進。

譯者要在此誠摯感謝吉恩夏普教授，慨允授權我們翻譯及出版這本他一生長期之心血與智慧結晶的成果，以協助有志以戰略性思考、規劃及非暴力之行動而尋求自我解放的人們。

蔡丁貴

審訂者序

首先，我要衷心感謝吉恩夏普教授自1990年以來，對我在研究以非暴力戰略與抗爭來追求民主、自由、公義及建立台灣主權獨立國家的努力上，提供持續不斷的教導、慷慨的協助及友誼。

任何大眾化的運動，雖然起初可能是極少數的人，基於某一遠大理想而發動，在其成長過程中，必經大眾的參與，導致動量、機動性、運動的方向、品質和理想的具體化及昇華，而將其運動策略化，企畫能符合藉此大策略完成最終理想，環環相扣主動性的系列活動。

回顧及探討數十年來，從事台灣的民主化

及建國運動，痛切地體會到身處國外，難有連續性的參與，更難有機會擠進決策核心，影響大策略的催化、探索及擬定。能在加、美兩國接觸到數套社會運動所需的工具，謹由衷向所信仰的上帝感謝開導、指引所獲得的培能(empowerment through organizing people)的URM(城鄉宣道工作，1982年始於Toronto)；衝突處理(1994年始於Toronto)，幸在2002年再由陳校賢教授引進中性第三者(TPN Ottawa)；開放空間技巧(OST，2002年始於台灣)，非暴力的公民防衛(CBD，1994年始於Boston)前後引進台灣，而或多或少地助長了咱的運動，影響其品質，卻仍與最終的理想目標，及建立新而主權獨立、充滿真善美、和平、公義、民主、人權、自由、法治，富有活力之多元公民社會的台灣國的情景仍遠。此時正是有意願、魄力，繼續參與運動的幹部雲集一堂，冷靜、坦誠地探討

過去的運動，如何被KMT誤導，屢屢喪失其運動性及方向性，僅侷限於舉辦反應式的活動，而一再喪失良機，此難關由誰如何重啓另類思考之大門？

2009年蔡丁貴教授異類地放下台灣大學教授的身段，以實際非暴力行動投入民主建國運動，在國內外招兵買馬，籌募「老人革命軍」，甚至遠飛到北美較多台灣鄉親僑居的城市演講，也趕到紐約市參加「UN for Taiwan」的遊行。並計畫之後到Boston、Montreal、Ottawa及Toronto演講。我深受感動，就與內人決定先從Toronto驅車到紐約市參加此遊行，然後接蔡教授，當他的司機，提供從紐約至Boston、Montreal、Ottawa到Toronto所需的交通。結果，反而是蔡教授全程當了我們五天的司機。我的另一用意是想藉此遠程的驅車旅行，找機會向蔡教授介紹上述四套社會改造工具的相關機構及負責主

導的人士。

與第一站的Gene Sharp教授的認識，則需要追溯到1990年2月初，在Boston參加他在哈佛大學執教時所主辦的「非暴力制裁」國際會議，而接觸到非暴力行動訓練的資格會與加入他啓蒙創設的公民防衛國際協會(CBDA)，也當了五年理事，在多倫多主辦了該會1995年的年會。而Sharp教授經四年多的拜託及邀請，終於在1994年12月答應咱的邀請，來台灣做為期兩個禮拜的CBD的學術性演講及研討，共有：在戰爭學院非公開的一場演講、在立法院的兩場公聽會與南北十場的公開演講及研討會。

在他離台前，特別叮嚀挑戰一個長久被列入黑名單的人，想辦法正式由官方邀請，曾實際運用過CBD之理論的立陶宛前國防部部長Dr. Audrius Butkevicius，來分享其如何以非暴力策略及行動，擊退蘇聯五個加強師

的挑戰，成功地脫離蘇聯，重獲立陶宛的獨立，並貢獻於USSR之瓦解的經過。

依我所信，果然神不負有心人。雖1995年5月須赴約在多倫多主辦國際公民防衛協會的年會，而不能親自參與同一時間在台北舉行的民進黨不分區僑選立委的初選，卻讓我擠進而當選第三屆僑選立委。1996年11月初，隨立法院經貿訪問團去立陶宛，成功地見到這位年輕的精神科醫生的前國防部部長Dr. A. Butkevicius，索取其抗蘇的記錄：「立陶宛的非暴力抗爭——和平解放運動」，取得翻譯出版權(前衛出版社，1997年2月)，且成功地在1997年2月邀請此位年輕的精神科醫師來台訪問一個禮拜。在立法院的公聽會外，南北五場演講中，詳細闡述了其最後關鍵性奮鬥及智取的經過(書名：立陶宛的非暴力抗爭——和平解放的故事，前衛)，和在此之前所策劃，200萬人跨波海

三國首都600多公里所組織成的人鏈(human-chain)，手牽手以展示其團結的決心，再獨立的盛舉。

Sharp教授和Butkevicius醫師不辭辛勞前後訪問台灣，他們在台灣演講及分享，與在CBDA五年的理事經驗，間接地鼓勵了「台灣國家和平安全研究協會(TRANPS)」在1999年5月的成立。主要是企畫利用民間團體來鼓吹、推廣CBD的觀念，教育及組訓計畫。

在我任第三屆立法院委員時未能完成的一些初步工作，非常幸運的獲得第四、五屆數位立委如蔡明憲、戴振耀、鄭國忠及簡錫堃等的有力支持。在蔡立委與黃爾璇立委的主導下，2000年1月15日通過了新的國防二法，採納軍隊國家化、全民國防、全民防衛與政府應推廣全民國防教育的條文。在戴立委與范巽祿教育部政務次長的合作下，2001

年9月13-14日，由TRANPS主辦「全民國防與國家安全」的學術研討會，改善了軍民雙方對公民防衛，在加強軍事國防與非武裝國防間互補性功能的瞭解，進而促成鄭國忠與曹啓鴻兩立委的協助，與教育部軍訓處合作下的軍訓課程的改編工程，也幸得施正鋒等數位教授的參與，和蔡國防部副部長與范政務次長幕後的支持。公民防衛雖非為「萬能丹」，但在有預先籌畫CBD的教育及組訓下，卻具備對防犯、嚇阻及擊敗任何外敵的入侵，與國內政變、篡權等盲舉的潛能。

今後台灣國的國家安全與人的安全(human security)，有賴預先透澈且整全公民防衛的務實教育及組訓策劃及推動，也是咱自我解放建國運動中，藉著具體的行動及企畫，以充實心防、深化民主、鞏固台灣國之安全、和平及持續成長的一要素。

2009年9月13日，Sharp教授破例在禮拜

天接見訪客，在餐館見面寒暄及午餐後，蔡教授因需先離開趕路去市郊演講，我們就到Sharp教授所創辦的愛因斯坦研究所(Albert Einstein Institution)，繼續商討能否再度請他來台灣支援，並指導咱所需的CBD工作計畫。他率直地回答說：第一、健康上不再允許他長途旅行；第二、你們只需認真研究策劃，則自力就可以做到，不需要他人的幫忙。便起身走到他的電腦，列印了兩份尚未出版的小冊——*A Guide to Self-Liberation*(《自我解放之指南》)的原稿給我們。他不計較版權，但要我們做有品質、忠實的翻譯，以供更多有台灣心的人精細地研讀，使我們能更有效益地推動建國運動。

我非常敬佩蔡丁貴教授的精神、用心及所付出的犧牲，催促了不少人參加研讀此一指南小冊及所指定近一千頁的必讀文獻，此漢文翻譯本的出版及有心人士廣泛的研讀，必

定會貢獻並導致Sharp教授寫此書之主旨所期待達到的效應，及促使更多有心加入台灣民主獨立建國運動之陣營的人士，經常慎重探討，致力培育思考能力，從戰略觀點反省所推動、從事的活動與運動的相關性，並催促一群領導者集思廣智，致力擬定一套整全完成建國大業所需的大策略，並策劃相關系列的主動性活動及策略、戰術與方法。確信此書所有的讀者及台灣人將因其出版而獲益良多，促成獨立建國的早日完成。

能受蔡教授之託，爲此書的漢文版爲序，是我極大的榮幸，並藉此機會向蔡丁貴教授致敬，並由衷致謝！容我套一句英文格言：

「The last, but not least.」在台灣及寫此序文時，直覺的感觸應指最後才提到，貢獻最大的卻是台灣基督長老教會(The Presbyterian Church in Taiwan，簡稱PCT)！回顧數十年來，台灣的社會改造及民主運動始終一貫，

秉持其信仰與基督的愛、公義及和平的三大社會改造要素，參與關鍵危機時發表聲明及宣言，經常參與非暴力的行動行列，在人力、智力及物力上，付出極高昂的代價而不求回報，全無私心，默默耕耘，扮演先知、祭司及其他多種的重要角色。PCT總會提供重要的領導者角色，其中較年輕的牧師如林芳仲、鄭國忠及鄭英兒等積極的參與URM, TPN, OST與CBD等的重要教育、組訓工作計畫。我確信PCT直接及間接地影響、貢獻於台灣的社會政治運動的品質、潛能及今後的成就，而造福於台灣的國民。亦藉此文，謹向這一大群的牧長致最大的敬意及謝意，讓我這個第一代的基督徒有機會和他們共事。

林哲夫

編者序

邁向新而獨立的國家

—— 台灣

我代表全體編輯委員向吉恩夏普教授致上十二萬分的感謝。他將他一生累積的智慧與成果透過許多連續的出版，以及愛因斯坦研究院的網站貼文，讓所有努力超越不公不義與壓迫，而能以戰略性的非暴力行動來追求民主與人權。我們特別感謝夏普教授於1994年12月前來台灣進行兩個星期的參訪與演講，向台灣的聽眾介紹公民防衛主要的觀念與理論，也特別感謝他於2009年9月授權同意翻譯及出版這本《自我解放指南》，及2010年10月即將出版的相關大約900多頁的推薦延伸閱讀資料。

自1977年台灣基督長老教會發表人權宣言，揭示台灣的未來應該經由台灣人民的決定(自決)，促使台灣成為新而獨立的國家。國際社會略可知道台灣人民的願望，在強國討論與台灣有關的議題時，至少仍會提到必須尊重台灣人民的意願，而且必須在和平的狀態下決定。

在追尋新而獨立的國家的過程中，許多前輩已經為這個將要誕生的國家立下地基，無論是著名的領袖人物或是默默耕耘的基層運動者，都是令人敬佩的。但是我們也遇到過台灣人之間因為運動路線的不同而起的衝突，也曾受到因為利益或認同的問題所造成的阻礙。

1982年，經由加拿大的黑名單林哲夫教授(Dr. Albert Lin)，引介Rev. Dr. Ed File愛台灣牧師傳授城鄉宣教(Urban Rural Mission, URM)給追求民主、自由、獨立的台灣國家

的有志之士，這套組織人民爭取權益的愛與非暴力的訓練，曾在戒嚴、白色恐怖時期，幫助台灣人民抵抗暴政。

後來，林哲夫教授陸續將中性第三者經陳校賢教授(Third Party Neutral, TPN)、開放空間技巧經Rev. Dr. Larry Peterson(Open Space Technology, OST)及全民國防(Civilian-Based Defense, CBD)直接或間接地引入台灣，為的是深化台灣的民主、鞏固國家安全。

2009年夏，林哲夫教授與蔡丁貴教授訪問夏普教授(Dr. Gene Sharp)時，得到他慨允贈送*A Guide to Self-Liberation*(《自我解放》)的手稿。在2009年我們召集了十二人小組定期研讀此手稿。

2010年春，經蔡丁貴教授翻譯、林哲夫教授審訂，林芳仲牧師指引編輯委員會，決定由台灣基督長老教會出版漢文版與英漢對照版，希望台灣有志於建立新而獨立的國家

者，可以善用這本書，在各地組成讀書會，一起討論內容，並用OST的方式制定建國的大戰略等方案。

爲了讀者使用方便，本書編輯的考慮是將「自我解放指南」，及文中提到之延伸閱讀資料翻譯共分別編成小冊，以延伸閱讀資料之書籍集中在一本小冊爲原則，而且以每一小冊之頁數大致相當爲考慮。但譯文中仍然保留原書之頁碼(黑反白和平鴿標示者)，方便讀者查閱引用。「自我解放指南」自成一冊，可以當作本系列的總論；延伸閱讀系列之第一冊包括「非暴力行動的政治」、「確實有實際可行的替代方案」及「反政變」；系列之二爲「啓動非暴力抗爭」；系列之三爲「戰略性的非暴力衝突」；系列之四爲「社會權力與政治自由」；系列之五爲「從獨裁走向民主」。閱讀的順序仍然按照「自我解放指南」一冊中所建議的順序。

本書的出版，再一次感謝夏普教授、林哲夫教授及蔡丁貴教授的貢獻。感謝李夙儒完成精美的封面設計，並感謝編輯委員會的討論與建議，讓「非暴力抗爭」之知識與技術的傳播，可以進一步讓台灣朝向公民社會邁進。

林芳仲

致謝

P.8

沒有非暴力衝突國際中心(International Center on Nonviolent Conflict)的彼得阿克曼(Peter Ackerman)及美國和平研究所(United States Institute of Peace, USIP)的哈麗雅特亨格斯(Harriet Hentges)的強力與持續的鼓勵，我可能就不會接受撰寫這本書的挑戰。我還想要感謝在USIP的計劃經理朱蒂巴莎羅女士(Ms. Judy Barsalou)的耐心與的鼓勵。

亞伯特愛因斯坦研究院的創辦人同時是資深學者的吉恩夏普博士，提供了非常有幫助的意見和建議。因為他是戰略性非暴力抗爭的卓越權威，在他的許多著作裡，他已經

如此熟練地解說了這個主題，我不願意嘗試寫這樣一本書。因為他已經寫了有關戰略性非暴力抗爭的「聖經」著作(「非暴力行動的政治」、及「從獨裁走向民主」)。有一天，討論到我的書，我向他表示我保留看法的時候，他的回應卻是「有多少著作都是以聖經為主題？」

我的兄弟，法蘭克哈爾維(Frank Helvey)，用一位上訴律師的批判眼光，看過一遍又一遍的草稿之後，指出需要精準明確的地方，因為我無法像我通常在進行諮詢或在課堂授課一樣，可以在場觀察讀者的表情或者回答問題。康斯坦絲米多斯(Constance Meadows)在那麼多次看見草稿需要大幅修正而被退回時，決不表現出來該有的挫折感。

還有許多其他人，太多而無法一一提及，影響我的思想及投入對非暴力抗爭、反對不公不義政權的理解與應用而加以推廣。對他

們所有人來說，我表示肯定他們的貢獻。不過，如果這本書裡存在作為或疏忽的任何錯誤，當由我負全部的責任。

羅伯哈爾維

引言

P.9

20 世紀是有史以來最暴力的世紀。兩次世界大戰導致超過2億名士兵與平民的死亡。除此之外，還有很多小型，但是仍然一樣恐怖的解放之戰、征服之戰、以及人們因為政治與宗教信仰上之不同而發生的國內戰爭。令人懷疑在20世紀中沒有一天，沒有重要的武裝衝突在進行。

因為科學與技術之進步所提供的工具，讓武裝衝突的後果對軍事目標越來越具破壞性，同時也大大增加了附帶損害的可能性，亦即，對平民生活與財產造成非故意性的損壞。這些附帶損害的發生不僅因為特定武器

的致命性，而且是因爲武器的大量使用。相對廉價之化學性與生物性的大規模殺傷性武器以及它們的便於運輸與交貨造成對平民產生附帶損害的可怕後果。

新聞對20世紀90年代初期沙漠戰爭中使用「聰明炸彈」的報導，誤導了美國公眾產生一個錯誤的觀念，誤以爲戰爭的攻擊可以是迅速、乾淨、而且穩當的。

不過，2003年初以美國爲主導的聯軍在對付伊拉克的戰爭中，廣泛使用精密導引的飛彈，不應該被認爲轟炸砲擊的新標準，因爲很少國家能夠負擔得起廣泛使用這些昂貴的武器及它們的支援技術。因此，即使在小型有限的戰爭中，包括內戰，還是那些平民會繼續遭受現代化戰爭武器的重大衝擊。

在蘇聯與西方之間的冷戰在20世紀最後二十年開始融化的情況下，過剩的輕型武器、大砲、飛機、軍用車輛與許多各式各樣

的彈藥，出現在國際軍火市場裡。

生產新武器的經濟規模(亦即，生產數量越多，單位成本越低)也幫助了這些可以讓買家更付得起成本的武器生產。國家與商業貿易公司派遣他們的武器推銷員行銷他們的商品。這些價格付得起而且可以買得到的武器，最終將促成暴力衝突在全世界的逐步上升。

 P.10

這些軍事技術的發展以及越來越具破壞性之武器的提升產生了一個問題，如果衝突的結果可能對雙方都造成慘重的破壞，是否值得為任何理念進行抗爭。在一場可能摧毀一個國家如此多人員與經濟資源的戰爭中，而且甚至連衝突的贏家都無法完成抗爭的目標，誰真的能夠宣稱勝利？看到這樣的破壞，交手的雙方已經逐漸尋找以嚇阻與談判

的政策來避免戰爭。嚇阻的政策曾經湊效，特別是防止核子戰爭。不過，當雙方發動戰爭的能力還沒有被清楚地達到勢均力敵時，武裝衝突還是會繼續發生。甚至，在種族與宗教因素主導的情況下，啟動抗爭的算計可能就會失去它的客觀性。

總是有值得奮鬥的理念，而且壓迫必須被推翻。有一些議題可能無法單獨透過談判加以解決，可是武裝抗爭在受壓迫的社會可能不是一個可行的替代方案，因為國家經常會單獨壟斷軍事上及其他政治上的壓制工具。這種情況並不意味著受壓迫的人民就必須在屈服與從事一個幾乎可以肯定注定失敗的武裝抗爭之間作一個選擇。爲了追求政治上的改變，除了武裝抗爭之外，還有第三條可以選擇的道路－戰略性非暴力的抗爭。在這本書裡，戰略性非暴力抗爭的意涵是：

非暴力抗爭是一個根據衝突的情勢、參與陣營的優勢與缺陷、非暴力行動技術的特性、能力與必要條件、特別是這個抗爭的戰略原則的分析而所準備之戰略規劃而進行的抗爭。在緬甸¹、白俄羅斯、伊朗、圖博與辛巴威的民主抗爭都是為了值得尊敬的目標而反對不公不義政權所從事之非暴力抗爭的例子——它們終結了暴政並為人民帶來和平與公義。

 P.11

期盼這本書的撰寫可以對正在尋找或者研究非暴力替代方案的人們有所幫助，提供他們在使用武裝抗爭反抗高壓政府或殖民侵占之方法以外的另一個選擇。

這不是一本「如何」進行非暴力抗爭的

1 吉恩夏普，「有實際可行的替代方案」，(波士頓：艾伯特愛因斯坦研究院，2003年)，第38頁。

書，而是提出一個架構，在反抗國家暴政時，鼓勵對戰略性非暴力的基本原則作有條理次序的思考。它包括了已經被證明有效之啟動戰略性非暴力抗爭的理論、戰略規劃、與操作的資訊。

衷心期望讀者會發現本書的編撰層次，讓它很適合在許多不同的訓練場合內，可以與其他人對這個主題的內容進行溝通。

戰略性非暴力抗爭會進步成爲武裝衝突之外另一種選擇的原因，部分的理由是因為它將導致更少生命傷亡與更小財產破壞的合理可能性。但是，即使假設不必然如此，經驗已經告訴我們，非暴力抗爭是一個進行反抗高壓政權的有效方法。

軍事的勝利是藉由毀滅對手的能力與/或繼續戰鬥的意願。在這個面向上，除了使用的武器系統是非常的不同之外，非暴力的戰略與武裝抗爭的戰略並無任何不同。

在對這本書有一些熟悉之後，一些讀者可能錯誤地作出結論，認為要為啟動一個戰略性非暴力抗爭的戰略及支援計劃作準備，必然變成如此複雜，只有最健全及財務上穩當的反對陣營才有可能接受這種挑戰。

事實不是如此。應用戰略性非暴力抗爭之基本原則的起跑門檻，就是要設想這些基本原則，而本書不僅會討論它們、而且要挑戰讀者去思考如何為一個特殊的理念來應用這些基本原則。

與飛機的飛行手冊不同，本書這裡沒有詳細而一定要遵守的檢查表。相反的，倒是有一張可以引導一個人思考從獨裁轉變到民主之觀念與建議的「檢查表」。

 P.12

所有有關戰略性非暴力抗爭之主題的文章或者討論，大多歸功於吉恩夏普博士。他是

駐在艾伯特愛因斯坦研究院的資深學者。

他在衝突研究上幾乎已經花費了五十年。當他在牛津大學研究的期間(1960-64年)，夏普博士發展了一個社會權力的理論以及對其本質特性的理解，它被認為是理解非暴力抗爭的基本原理，就如同克勞斯威茨(Clausewitz)的研究被當作是對軍事衝突之特性與理論的基本原理一樣。

本書的第1-4章是以他對非暴力抗爭之理論與應用相當多的貢獻作為基礎，或者是從其中推衍出來的。

在夏普博士的很多著作中，他的「非暴力行動的政治」(1973年)共三冊及「從獨裁走向民主」(1993年)一書，是研究戰略性非暴力抗爭時，特別重要的來源。

在我邁向美國陸軍步兵軍官生涯第三十年的結束時，我於1987-88年以美國陸軍資深研究員的身分在哈佛大學的國際事務中心進

修，我在一個非暴力制裁計畫的會議期間遇見夏普博士。

他用這樣的字眼介紹他的主題：「戰略性的非暴力抗爭就是奪取政治權力，或是說，就是對其他人拒絕這個政治權力。這不是關於和平主義、道德或者宗教的信仰。」這些話吸引了我的注意，因為我對「非暴力」的認知是受到越戰時代「花朵小孩、和平頭、逃避徵兵者」影響的印象。從那以後，吉恩就是我理解這種深具潛力抗爭方式之原理、動力學與應用的導師；他就是我回應那些從事反抗壓迫者提出資訊需求時的工作同事；他也是我的好朋友。

目錄

譯者序 003

審訂者序 007

編者序 017

致謝 022

引言 025

◆ P.1-143

政治權力之理論

- | | |
|--------------|-----|
| | 040 |
| ● 權力是單一整體的理論 | 043 |
| ● 權力的多元性模型 | 046 |
| ● 小結 | 055 |

支撐的支柱

- | | |
|------------|-----|
| | 057 |
| ● 支撐之支柱的辨認 | 058 |
| ● 警察 | 058 |
| ● 軍隊 | 061 |
| ● 國家公務員 | 064 |
| ● 媒體 | 065 |
| ● 商業界 | 067 |

● 年輕人	069
● 工人	071
● 宗教組織	073
● 非政府的組織(NGOs)	074

服從

	077
● 習慣	079
● 對制裁的恐懼	080
● 自身的利益	081
● 道義的責任	082
● 被神化的因素	083
● 對統治者的心理認同	084
● 冷漠的區塊	085
● 自信心的缺乏	086
● 小結	087

非暴力抗爭的機制與方法

● 機制	089
------	-----

● 說服轉變	090
● 配合調處	094
● 強制脅迫	102
● 分支瓦解	106
● 非暴力行動的方法	107
● 抗議與說服	109
● 不合作	111

問題的解決

	121
● 參謀研究問題的格式	124
● 小結	130

戰略性的估計

	131
● 發展一個任務說帖的推論與考量	134
● 情勢的估計	140
● 小結	171

行動規劃的思考

	173
● 安全的顧慮	175
● 資訊組織化的價值	178

● 一個行動計劃的格式	180
● 控制的措施	185
● 拉近—不是推開—支撐的支持	187
● 能力與意圖的對比	188
● 創造讓對手兩難的困境	189
● 小結	191

心理性的行動

	192
● 宣傳的組成	196
● 宣傳的分類	200
● 溝通的技術	203
● 警告！	208
● 小結	211

戰略性思考的深度見解

	212
● 馬基雅維利	213
● 克勞塞維茨	219
● 甘地	230
● 巴希爾利德爾哈特爵士	235
● 小結	238

恐懼	239
● 恐懼的生理學	241
● 克服恐懼的效應	243
● 小結	250
領導	252
● 領導特質	255
● 領導風格	266
● 小結	269
污染物	271
● 暴力是一種污染物	272
● 表現不團結就是一個污染物	274
● 排他性的觀念	276
● 民主運動內外國人的存在	277
● 軍隊對政治抗爭的積極參與	279
● 不適合非暴力衝突的組織結構	280
● 特務	283
● 小結	283

影響外部的觀眾 284

- 政府 285
- 非政府組織 287
- 媒體 291
- 小結 298

諮詢與訓練 299

- 為有效之訓練而發揮最大化的人力資源 302
- 核心知識的標準化 303
- 多元化知識與技術的來源 307
- 有效的導師與顧問是什麼造成的？ 309
- 一些最後的思考 316

◆ P.165-166

附錄一：為準備戰略性估計之建議格式 318

政治權力之理論

P.1-143

政治權力是工具、影響力、與壓力的總合——包括權威性、獎賞與制裁——這些可以提供當權者實現目標，特別是那些政府、國家及反對陣營團體的當權者。

——吉恩夏普博士，《非暴力行動的政治》(Dr. Gene Sharp, *The Politics of Nonviolent Action*)

對權力的追求看起來是一件所有人類及其機構的自然附加物。它發生在國家之間、在政府內、公司之間及其內部，甚至在朋友之間。¹

1 夏普博士對社會權力與政治權力作了一個區別。「社會

或許一般民眾最熟悉的是在稅收分配上發生的權力角力。由律師、說客與公關專家組成的集團為他們的客戶爭取稅款優惠或者獲得有利的政府合約。有時候，令人質疑這樣的分配能夠帶給納稅人好處。

經常，從社會大眾的角度看不到這樣分配決策的影響來自何處。例如，逐案檢視美國國防預算的過程，即使軍隊部門並不要它們，充滿著國會議員對美國國防部強迫接受飛機、船艦與武器的情形，特別是當它們是過時了、設計不良或者是不必要之剩餘設備的時候。至少對一般很少瞭解特殊利益團體及他們遊說者的民眾來說，可能無法理解政府要選擇對哪些項目提供資金。

權力也許可以概要地定義為控制其他人之行為的能力，直接或者間接地/透過許多人民團體的行動/而這個行動會衝擊到其他人民的團體。政治權力是為了政治目標的一種社會權力。」「非暴力行動的政治」，(波士頓：波特薩金特出版社，1973年)，第一冊，第7頁。

甚至稅款到底最後如何被使用，可能出現自相矛盾。當政府部門尋找新方法來破壞他們負責執行之法律的時候，會讓環保人士感到相當錯愕。在民主國家，使用徵收的稅收經常是一個政治問題，並且反映它是對控制與影響權力之持續努力的面向。

不過，比稅收分配競爭更具有深遠之後續效應的，就是為了控制政府的權力角力及其所導致統治者與被統治者之間的關係。

在一個「自由與暴政」的連續光譜之間(無可否認的是主觀的用詞)當指針強烈地指向暴政的時候，那些受壓迫者就會產生一股尋求改變的渴望。

會產生什麼改變以及如何試圖讓改變發生一將由受壓迫之人民對權力之本質與來源的理解程度決定。夏普博士描述二種模式說明社會中之權力的基礎——一種是單一整體的，另一種是多元的。

權力是單一整體的理論

解釋政治權力的一種模型，被吉恩夏普博士稱為「單一整體」理論²。它描述權力是在一個堅固而不會改變之權力結構頂尖上端中心的理論，參閱圖1。這個單一整體模型中描繪的權力佔有者可能會因為許多原因而改變，但是權力結構本身，亦即，它的金字塔外殼好像被固定在花崗岩上，不會因為內部權力的混合或者從外面要求改變之意願而改變。這個理論假設人民倚賴當權者的善意、支持與決策，以及統治者決定如何運用這個權力。最好的情況之下，這個權力結構的所有權會透過有秩序與合法的選舉過程而

2 完整討論夏普對政治權力之本質的概念可以查閱「非暴力行動的政治」，第一冊，第7-10頁。在這個定義性文章之簡介的章節裡，夏普解構了一個對政治權力結構常見的誤解。

有所改變。

不過，在一個專制的體制下，要不要舉行選舉經常是由統治者一個人做決定，通常事前就決定了選舉的結果。緬甸的溫納將軍 (General Ne Win) 及辛巴威的羅伯特姆加比 (Robert Mugabe) 的例子，就是這種將選舉舞弊當做選舉過程之整體一部分的專制統治者。

偶爾，獨裁者會算計錯誤而且沒有採取必要措施以確保選舉的預期結果。例如，緬甸的軍人政權在1990年授權舉行一次選舉，但是選輸了卻讓他們感到震驚。軍事政權對這個意想不到之挫折的回應，就是拒絕接受選民的意志並且逮捕反對派的政治領袖。

當社會大眾接受(或者迫於壓力而默許)這個單一整體權力之概念的時候，獨裁政權會感到舒適，不管被統治者的盼望。僅僅這個他們在掌握權力的事實，授予他們權力實施

統治以及要求人民必須屈服。

在這個模型下，國家的脅迫能力被視為強制要求服從之主要與合法的手段。20世紀中有眾多的例子。

在20世紀30與40年代，蘇聯領導人約瑟夫史達林造成將近2千萬人的屠殺—這大約與第二次世界大戰過程中抵抗德國戰爭期間死亡的蘇聯公民數目相同，這些人被認為是對他掌握權力的真正或者潛在威脅。

想要透過非暴力的衝突抗爭以破壞並且驅逐暴政，就必須跨越單一整體之權力結構的概念界限，以確認並且評估所有各種形式之權力的實際分配。

雖然權力的單一整體模型是一個研究暴君如何取得、掌握及傳承權位的有用分析工具，但是要以這個模式作為思考政治變化之依據的時候，就會在考慮可能之替代方案上出現嚴重的限制。

對「改變之夢想者」而言，有需要瞭解這個權力是單一整體的模式，但是爲了把夢想轉變成爲行動，他們從完全不同的角度來檢視權力、它的效用及它的損失，透過另一個模式找到更多的成功例子—這個模式正是以「多元性」作爲它的引導特色。

權力的多元性模型

另外一種可以幫助理解權力本質的模型被夏普博士稱之爲多元性的模式，參閱圖2。與單一整體模式將權力視爲是在一個堅固不變結構的頂端中央有所不同，這個理論描述政治權力是多元性的而且是脆弱的。

權力的來源被認爲是存在於整個社會的人們當中，掌權者只能在人們的允許下才能運用那些權力。換句話說，統治者只能在人們的同意與合作之下實施統治管理。這個同意與合作可能是樂意地給予、或者它可能是經

由脅迫強制。同意可能是對社會之某一部份漠不關心的結果、或者甚至是受到服從行為模式的文化影響。

無論如何，權力多元性模型的重點是，因為人們是提供那些統治者的權力來源，因此人們也能透過保留他們集體提供這個政權之權力的來源來撤銷對他們的同意。

根據夏普博士的理論，從六種權力的來源可以瞭解權力之多元本質的關鍵所在。如同下述之討論，從這些依序列舉的權力來源中可以找到控制、重要影響，或者中立化的方式。這些權力的來源表現在組織與機構之中，在第2章的討論中被稱之為「支撐的支柱」。

1. 權威性

權威性是聲明可以統治管理之權利，以及可以要求被統治者服從的基礎。選舉的結果

經常被引用來作為可以統治之權力的驗證。這是為什麼那麼多獨裁政權堅決要求舉行選舉、然後投入大量偽造的選票、威嚇選民、限制對手的選舉活動、並且拒絕承認或者接受不利自己的選舉結果。

合法性對任何政府都有關鍵的重要性，並且被認為是超越憲法權力之上，否則一個非法政府就會在國內及國際社會上出現潛在嚴重的後果。

在國內，喪失顯而易見的合法性可能成為政治反對勢力取得正當性的一個主要因素。使用「社會契約」的概念，政治反對勢力可以宣佈，如果政府已經對國家憲法犯了實質破壞的時候，人民與政府之間的契約已經被違背了，為唾棄這些需要服從、支持、及與政權合作之義務提供了基礎。

在國外，一個政權失去合法性可能使國際社會易於接受反對這個政權之經濟與政治的

制裁。政治與經濟之聯合抵制能夠削弱這樣的政權，就像發生在南非之種族隔離政權及在緬甸之獨裁政權的情形。

2002年，大英國協將辛巴威的資格加以停權，在已經從殖民地轉變成獨立民主之政權的這些政府中不受歡迎與之同席而作，是對姆吉比政權的一個重大表態。

甚且，一旦獨裁政權之權威性已經受到嚴重的腐蝕，民主的反對陣營很可能獲得外部財務與道德上的支援。不過，透過這些國際支援的態勢永遠不足以充分地將統治者趕下台來。甚至，如果這些制裁的影響對公眾之危害比對政權之危害更大的時候，這樣的制裁也可能是具有反效果的。

2. 人力資源

支持統治者、與之合作，並且屈服於統治者的民眾人數是一個政權之權力的重要關

鍵。這並不表示這樣說，是指如果多數人不喜歡現任的領導人，那麼這個政權的改變就是不可避免的。它只是說，潛在的改變已經出現。

歷史上充斥著多數人民會受到一個少數人壓迫的例子。在另一方面，缺乏主動的支持與多數的合作，戰略性非暴力的抗爭是不會成功的。在為民主的奮鬥上，人的數目是很重要的！

3. 技能與知識

統治管理比以前更錯綜複雜。在21世紀初，美國的總統廣泛地被認為是世界上最具有權力的人。

然而，這個非常有影響力的統治者對於錯綜複雜之飛機維護與班機時刻表、管理海事法、進行犯罪調查、徵收稅款、發展戰爭計畫、發放食品、發展及為通信網路、與許多

其他必需精通之服務等等的任務一無所知。

重點是由人們提供的技能與知識讓政府，各種層級的政府，才得以運作。如果沒有這樣的貢獻，一個政府自然就會癱瘓。

4. 無形因素

雖然要量測他們的重要性有一點困難，無形的因素例如宗教、對服從與屈服的態度、使命感或者文化水平都會影響統治者與社會大眾的關係。

例如，在某個時代某些社會的許多人會接受「國王的神聖權利」，相信統治者是上帝在地球上的代理人。不服從統治者會被認為是不服從上帝。在其他社會裡，例如日本，皇帝被認為是一位神君。民主在這些情形之下將會是沒有可能的。

在進入21世紀的時候，實例上有一些政府將伊斯蘭教的宗教與傳統的政權加以合併。

雖然這些從「凱撒的歸於凱撒」的角度來看是完全適當的，但是馬上就須要辯論哪些確實是屬於他的。終究，民主是建立在一個信仰，統治者的任何權力都是從人民的信任「借貸」而來的。

5. 物質資源

「誰出錢，誰點戲」的說法當然最適合應用於政治。對經濟、財產、自然資源、通訊及運輸的控制，是對民眾之統治權力極限的一個重要面向。

例如，如果國家擁有全部農場土地，它將有效地控制所有農場家庭生活的很大部分。類似的模式，審查制度盛行的地方，所有各方面之新聞從業人員的生活都會被政府控制或者受到影響。

在石油工業已經國有化的國家，政府很少依靠民眾取得稅收。這種不需要依靠民眾取

得稅收的情形，會讓政府有將財務權力加以集中化的影響。

6. 制裁

強制服從及對政府法律包括規章制度之支持的這個能力、受到社會大眾在支持、合作與默許之程度的限制。制裁是以使用處罰的方式，以阻止不可接受的行為。

制裁並不必須要用非常嚴厲與極端的方式，例如處死或者監禁，才會有效。拒絕或者終止就業、退休金的喪失、對教育機會及升遷的限制、旅行的限制(拒絕發放護照)、財產之「主要資產」的徵收、拒絕提供用水的管道、及其他制裁等等全部都能夠被有效地使用來讓人民屈服。

在一些獨裁的政權，媒體習慣於自我審查，因為政府有能力利用新聞紙的分配及收音機與電視許可證之撤銷的控制方式，關閉

出版商與新聞組織。這樣的制裁是稀鬆常見的事。

每個政府都把制裁當做工具。最常見的是，他們用來控制反社會性的行爲。在另外一些場合，爲了政治目的，它們已經被用來作爲威嚇並且處罰人民的武器。

例如，德國納粹使用集體處罰以嚇阻德國軍隊佔領區地下抵抗運動的未來行動。在剛進入這個世紀的時候，以色列政府將集體處罰加以合理化、作爲嚇止恐怖行爲的方法。

即使爲了個人的行爲而處罰一個群體是違反基本人權的事實，利用集體處罰作爲一個有效的嚇阻工具還是令人質疑的。的確，集體處罰及暗殺事件可能會產生與所期待及所盼望的相反效果。集體處罰可能導致決心採取報復，而不會成爲是未來暴力行爲的嚇阻工具。

小結

第1章探討權力的兩個模式。單一整體的模式描述權力是在一個不變的架構裡運用，在其中，人民是倚賴這個統治者的。多元性的模型則對權力的運用有非常不同的看法，認為統治者是倚賴人民的。人民提供統治者的權力來源也被確認出來，並且指出如果將一個統治者的這些權力來源加以撤回，他將不可能具有統治的能力。

詳細說明了這些可以提供及維持政府日常操作之各種不同的架構，並且被稱之為「支撐的支柱」。因此，權力的來源可以在政府之內與之外的組織與機構中找到表現的方式（參閱圖3，支撐的支柱）。一個獨裁政權的對手也需要支撐的支柱。

當支撐的重要支柱受到足夠破壞的時候，政府或者反對陣營就會像一座大樓的支撐架

構被削弱並且坍塌在它自己身上一樣，同樣地會癱瘓倒地。

支撐的支柱

大利拉(Delilah)對參孫(Samson)說：
「求你告訴我，你因何有這麼大的力氣，
當用何法捆綁而剋制你。」

——《士師記》(*Judges*)，第16章第6節

組織與機構是由前一章裡所指認之不同權力來源所組成的混合體。權力的來源是透過這些團體提供給政府作為它的統治能力。任何政權會倚賴支撐的某一些支柱多於其他的支柱。同時，獨裁政權會嘗試限制反對陣營支撐之支柱的擴大與優勢。

在戰略性非暴力的衝突裡，應該不會令人趕到訝異規劃者操作的焦點主要會放在支撐支柱的調整與能力。

支撐之支柱的辨認

當一個政權的對手開始思考任何非暴力之戰略的時候，支撐之支柱的辨認與分析是基本的。除非政權的主要支柱受到破壞、中立化或者被摧毀，幾乎不可能看到政治改革或者政權交替的希望。因此，那些從事對獨裁政權進行非暴力抗爭的反對陣營，必須針對關鍵的機構與組織給予密切的關注。

警察

「保護與服務」的座右銘是全世界大多數之警察局想要傳達給社會大眾的印象。不過，被保護並且受到服務的到底是誰，卻總不是社會大眾。相反的，這個最常見的而且是到處存在之政府的「老面孔」，有時候把腐敗而且鎮壓的政權列為保護與服務的優先任務。

這是一個常見的假設，如果腐敗是系統性的，沒有改變政權，改革將會變得非常困難，即使不是不可能。即使在民主社會內，一旦腐化入侵植入在警察體系裡，改革只能透過撤換警察向他負責報告的這些個人。

把地方警察放在當地選出官員的監督下具有正面的效果，人們就可以找到對警察局人員之行動直接負責的人。在擁有國家警察部隊的地方，要在地區性的警察行為上方施加影響力就會變得更困難。

公民不需要等待政權更替才開始改變警察人員的態度與行為。可以記住一些關係警察的因素。首先，警察通常住在他們服務的社區。因此，他們的家庭、親戚、熟人與朋友已經發展一個人際關係網絡(例如，學校、生意、宗教組織及社會團體)。

那麼，如果這個政府將社區內反對政權的某人定位為罪犯、間諜或者恐怖分子，警察

是可以用來評估政府宣傳的另一個參考點。

吉恩夏普博士在二次世界大戰期間居住在挪威而進行挪威抵抗德國佔領的研究，樂於詳細敘述地方警察「忠實」履行德國當局命令的故事。

有一個實例，當地警察聯繫即將要被逮捕者之家人的時候，要求他的家人必須將逼近的逮捕日期、小時與分鐘告知嫌疑犯，以便這個公民可以在他家裡看見來逮捕他的官員。

其次，通常不要將履行獨裁者命令之警察部隊視為人民的敵人。他們只是一個已經失效體制的奴僕。是體制需要被取代，而不是這些成千上萬有必要服務並且保護民主社會而且擁有訓練與技能之誠實及可敬的人們。

當然，可能有一些需要被點名，以謀殺、刑求或者搶劫罪刑而加以刑事起訴，但是焦點應該放在那些個人身上，並非所有在警察

部隊服務的人。

軍隊

使用軍事力量繼續掌握權力被獨裁政權認為是「絕招」。與在本地社區裡居住並且工作的警察人員不同，軍事單位經常與平民社會分離，擁有他們自己的營區、採買商區、醫院與學校。

這樣與社會大眾分離而要讓軍隊發展與平民家庭之間的個人關係會有困難。當政府決定在公開的政治衝突裡使用軍隊力量進行介入的時候，軍事單位幾乎沒有動機將會在使用武力的時候有所保留。1988年在緬甸的起義期間，及一年之後在中國，政府派遣來自在介入地區以外之最近的陸軍步隊。

在這些情形之下，執政當局認為士兵比本地警察與民兵更為可靠，而且對命令的反應更積極。在一些國家，當預期會有大遊行示

威的時候，就會將受過特別訓練且具鎮暴裝備的暴動控制部編組起來，以建立要求軍隊介入的門檻。

要發展計畫以破壞軍隊願意介入對抗平民抗議者的時刻，遠在政府決定調動用他們之前就要進行。要破壞軍隊願意以武力對待抗議者之任何計畫的關鍵，在於使他們確信他們自己的生命及他們家人的生活不會受到威脅，而且職業軍人在民主法治之下將會有一個安穩的前途。

由於軍事部隊接到命令之後反應的行動，受到它的指揮官之態度、價值與專業倫理的影響。軍官們一般認為他們自己愛國、忠誠、以及在政治上保守。他們的專業精神有時使他們盲目地支持政治領導者。

根據報導，在阿道夫希特勒下的德國總參謀總部並不同意他的政治目的，但是雖然如此，他們還是為了達成元首的意願而為他發

展軍事計畫。這裡要強調的重點是，希特勒是德國政權內最大政黨的領導人，並且依據憲法已經被任命為領袖，被認為是合法的統治者。

將民主價值深化進入軍事文化之中，是限制使用以軍隊的破壞力對付公民的一個主要因素。另一個因素，是讓軍事指揮官瞭解，在民主體制之下他們可以扮演一個重要的角色。這兩個因素都需要時間與詳細的思考，如何來促進這些理念。

在2000年10月當國會被數千名抗議者包圍的時候，塞爾維亞的非暴力運動會有如此少數傷亡的一個重要的原因(一個人死於心臟病發作；另一個在交通事故中身亡)，就是軍隊決定不介入「政治」事件。毫無疑問地，這個決定是受到民主運動贏得勝利的明顯事實、以及受到軍隊將領有興趣在後米羅塞維奇時代之政府中扮演一定角色的影響。

國家公務員

國家公務員經常受到誹謗、批評、嘲笑、並且評價不高。有時候，這些政府官僚被認為是一群螞蟻—成千上萬的無名氏、容貌模糊、心不在焉的工作者，在他們的小小方塊之間來回從事他們的小任務。

然而，政治領導人，就像蟻群中以仰賴為生的「蟻后」一樣，沒有這些服從而熟練的國家公務員進行這些好像無害的活動，就無法倖存了。

就是這些人把命令轉化為行動：他們發佈規章、估計並且徵收稅款、準備預算、管理學校、將訊息輸入成千上萬的資料庫、為政府進行採購、控制機場與海港、派駐在大使館、維護通信系統，這些實際上，就是執行讓政權可以運作的所有任務。沒有他們，沒有任何政府可以運作。

採用戰略性非暴力衝突以謀求改變政權與民主改革的反對陣營，必須理解贏得政府公務員之支持的重要性，但是也必須要能理解，政府公務員的生計取決於他們對政府雇主的服從，正因為如此，一直到對統治者支撐的其他支柱已經被嚴重地受到削弱的證據清楚地顯現之前，很少公務員會公開反對政府。

雖然如此，政府公務員對反對運動的期許，即使不方便公開表示，他們可以對運動進展貢獻的方式，只有想像力才能加以限制。

媒體

如果一個民主改革的民眾運動可以成功，它必須有方法可以把它的訊息傳達到它的目標對象。獨裁政權知道這個道理，並且試圖拒絕或者限制這樣的管道，導致建立網路戰

的中心及嚴厲的法律以限制擁有或者使用電腦與傳真機。

例如，緬甸爲了「沒有執照」的機器而執行長期監禁的判刑，有時候會限制衛星電話的所有權與使用，而且政府會三不五時干擾反對陣營的電視與海外的無線電廣播，以阻絕提供訊息給社會大眾的嘗試。

一個實施壓迫統治之政府對新聞媒體及國內大眾傳播等其他形式的控制，可以很容易地作到。設立出版檢查委員會以要求全部的書籍、雜誌與報紙在出版之前必須提出申請，有時候非常有效。當全部出版的花費已經被支用了之後，即使沒有要審查，就會有強烈的動機進行自我審查。

報紙、其他出版物、電視與廣播電台的許可證可能被吊銷，他們的設備會被沒收，並且他們的所有權人與編輯會受到人身的威脅。爲了克服這些國內的限制，海外製作的

方式現在相當普通，不論是從挪威廣播的緬甸廣播電台，或者是從加利福尼亞發射的伊朗電視台節目正在對德黑蘭內的觀眾放送與反對黨領袖的訪問。

在一個國家的邊境之外發射大眾傳播的可能性，可以由塞爾維亞民主運動中得到例證。在2000年選舉之前，超過60公噸的傳單被裝運到國內並且在幾天之內就發放完畢。

商業界

即使在大多數中央集權、社會主義的獨裁政權下，商業界在經濟上扮演著重要的角色，他們提供給人民的是政府無法提供的貨物與服務。時常，政府默許不合法的黑市活動、以降低消費品短缺的公眾挫折而受到政治操作的事件發生。

與商業界共事有一個缺點，特別是跟外國與跨國的對手。就是大家都認為，國際企業

喜歡與獨裁政權共事，而不是與更開放而且更民主的政府共事。

一旦統治者被說服完成交易就會得到報酬，協調的空間就更少了。工作條件、工資與工會是經常是讓統治者認為可以私下而且有效處理的事務。重點是國際企業公司可能對政府是民主的或者是專制的、並沒有特別的興趣。

對他們來說，重要的是利潤。民主運動的挑戰就是說服這些公司，這樣的變化即將發生，並且可能在將來對他們是重要的，說服他們在運動已經採取的行動過程中至少保持中立。

值得正面一提的事，本地與外國商業界的成員經常都有本地、地區及外國生意接觸的現有網路。當如此做是符合他們利益的時候，他們可以為民主抗爭提供包括金錢、信差與顧問的重要資源。

年輕人

防止年輕人變得政治化是獨裁主義者政府主要的關注，除非這種政治化是支持政府而且是受到政府的控制。只要學生及其他年青人尚未對政府的穩定成爲一個有組織的挑戰，反對陣營就失去了爲加速政治變化之傳統上的先鋒。眾所周知，在政治反對運動中，政府透過一些方法來阻止學生變得活躍。

例如，拒絕讓公開反對政權的那些人有受教育機會。另外，爲了阻止形成大的團體，學校可能會被關閉，或者將學校分成多個校園。以長期徒刑來對待破壞那些各種不同限制言論與集會自由的法律。可能舉辦政府管理的年青人活動，提供金錢、食品、衣服與武器而讓學生來威嚇反對政黨。

一些人曾經努力解釋年輕人經常在革命運

動中願意接受風險而站在第一線的理由，認為年輕人是「沒有什麼可以損失」。

通常，可以確信年輕人比較不可能會有任何工作上的重要束縛，並且他們也很少會有主要的家庭責任。他們也會表現出生活的年輕熱情及對自己生命不朽的信仰。

這些原因只是對他們參與度之解釋的一小部分，因為年輕人會失去更重要的東西——他們的生命與他們的未來。不過，最重要的，不是可能失去什麼東西，反而是可能獲得可以生活在一個自由與公義的社會，這才是提供年青人參與的原動力。

年輕人一般不會將他們受到暴政的奴役加以合理化。他們也普遍不接受，像一般說的那樣，改變是不可能的這句話。年輕人對從謊言中察覺真理、從不對的當中察覺正確的，有一種憑經驗而不會減少的直覺，在各種情況之下，屢試不爽。就是這種智慧的透

視度才會激勵他們。

每次要考慮徵募學生及其他年輕人加入民主運動的時候，還是有必要注意小心。在團體裡面，他們在生活的所有面向都是冒險者。

如果沒有明確的指導與紀律，他們的行動可能變得過熱，並且如果被激化，他們可能表現出與獨裁主義政權利用的那些人相同的醜陋個性。一個「行為守則」對於參加運動的每個人都是重要的，對於青年組織更是特別重要，而且更緊要的是，行為守則必須以訓練與強力的領導作為配套，以降低損壞行為的發生。

工人

毫無疑問地，全球化的威力已經使到處各地工人的生活變得更加困難。已開發國家的工會力量已經減弱，因為公司威脅把工作遷

移到勞動成本更便宜的地方。

在開發中國家，與基本之工作環境安全、好的工資或者工人的權利相比，政府可能對這種生產線遷移所造成對他們的經濟利益更感興趣。民主、法治及結社自由是在糾正權力不平衡而造成欺壓工人的步驟。

組織工人可能是困難的，但是，一旦開始進行組織，團結就會很快傳開。要記得，波蘭民主運動的取得勝利是從格但斯克(Gdansk)造船廠內電機技工的罷工開始的。

對戰略性非暴力抗爭的規劃者來說，會特別有興趣的一個勞工部門是運輸及其相關產業。中斷任何商品、人員與服務的流動可以對政權造成立即在經濟與政治上付出代價。

與此同時，戰略性規劃者需要考慮如果食品及其他必要之商品無法提供給社會大眾的時候，可能會產生無法預料的結果。

宗教組織

歷史上，有組織的宗教曾經在反對暴政的政治抗爭中扮演重要的角色——主要是站在尋找改變的這一邊，但是有時也不是這樣。

經常宗教組織有自己的網絡，精神與財務兩方面，在整個他們運作的社會裡，從富有的菁英到社會的基層群眾。同時，也因為宗教領袖通常受過良好的社會與宗教教育，他們一般受到他們之隨從者與瞭解他們工作之其他人的尊重，並且他們經常能夠遠遠超過道德與宗教之教示而影響其他人的態度與行為。

他們也能夠帶給反對運動一個精神的面向，並且甚至變成反對運動最具形象的代言人。在另一方面，他們可能變成對專制政權之更狹隘的特別利益具有同樣的影響力與形象。

依據如此，運動領袖一定要調適任務，以鼓勵得到宗教領袖的支持、或者破壞他們對運動可能有害的影響。

非政府的組織(NGOs)

在政府直接的控制與監督之外能夠運作的任何團體或者組織，是民主運動的一個潛在的資產。國際性的NGO團體能夠募款、與很多民眾直接溝通交流、從國外獲得需要的專門技能、以及從其他民主運動獲得的經驗提供深入的看法。

在國內的NGO有時候，在他們被允許的活動範圍及在籌募資金的來源方面會受到限制。

不論是國內的還是國外的，NGO有時被安置了政府的線民，但在多數情況之下，要克服這一項嚴重的挑戰不是不可能。

在非暴力的衝突裡，NGO的重要價值是

他們為會大眾提供服務，因此展示人們不必完全倚賴政府。NGO的活動能夠減弱獨裁主義政權要求社會大眾服從之強制、而且細緻的約束力。

一個引人注目有效之NGO的例子，當溫奈將軍(譯註：緬甸聯邦軍政府國家領導人)在1962年掌握政權不久之後，發生過緬甸人民對獨裁主義者政府之依賴受到破壞的例子。

在緬甸西部的阿拉干州(Arakan State)遭受到毀滅性的洪水侵襲。根據報告指出，一位天主教傳教士立即向國內其他各地及印度的傳教士拍發需要幫助的無線電廣播。

回應非常迅速而且有效，食品、衣服與建築材料在數天內就到達了。當政權最後派來評估損害小組的時候，他們瞭解到並不需要政府的幫助，人們已經自己單獨解決了這個危機。

根據報導，溫奈對這件事非常生氣，這就是緬甸的基督教傳教士受到驅逐出境的原因。

不過，必須要提醒民主運動，NGO可能有他們自己關注的議題。瞭解那些議題可能是什麼、並且確保與民主運動的願景與目標之間具有兼容性，這是很重要的。

其他支持的來源有專業組織、政黨、外國廠商與外國政府，個別的及透過國際組織的。

不要忽略社區內一些特殊興趣的小社團，像縫紉會、打獵與釣魚俱樂部、圖書俱樂部、語言學習社團、機車俱樂部、爬山與徒步走俱樂部、觀鳥俱樂部、硬幣收集俱樂部、園藝俱樂部及體育俱樂部等。

戰略性的非暴力抗爭需要對權力來源及積極參與的民眾有所控制，有組織的團體擁有權力的能源，並且提供集體行動的架構。

服從

人生而自由，但處處生活在枷鎖之中。

——吉恩雅克羅梭，《社會契約》，第一冊，第一章(Jean Jacques Rousseau, *The Social Contract*, Book 1, Chap 1.)

爲了嘗試對上述這些觀察作出回應，吉恩夏普博士提出下列問題：

統治者如何從這麼多被統治者之中獲得並且保持對政治的掌控？數目這麼多的人即使很清楚地這麼做並不符合他們利益的時候，爲什麼會屈服於他、而且服從他？¹

1 同上，第18頁。

在上面引用吉恩夏普提出之問題的文字，就是他對為什麼人們會服從之深入分析的基礎。這一章，在很大程度上會提供這個分析。權力多元主義的模型(第一章)、權力來源結構分解為支撐的支柱(第二章)、及服從是理解戰略性非暴力抗爭之理論與應用是一組的三個重點。

因此，有必要對人為什麼會服從作一個徹底的理解，有時候甚至到為了他們強烈反對之理念而放棄他們自己生命的程度。服從正就是「政治權力的核心」。

如果人們不服從，一個統治者將無法統治。這個深度的看法就是非暴力抗爭之戰略的立基。如果我們的目的是激勵大眾撤銷對獨裁者或者其他獨裁主義政權統治的認同，我們就應該首先瞭解為什麼人們會一開始就服從。

習慣

大多數人會服從的原因是因為服從的習慣。我們習慣於服從掌權的那些人。從嬰兒期開始，我們都生活在威權之下。對我們大多數人來說，威權性源自於我們的父母、大哥大姊、祖父母及其他親戚，並且移轉到教師、警察、甚至到權力的象徵。

例如，習慣上我們就會服從交通號誌—即使在漫無人煙的道路十字路口。

軍隊新兵訓練的主要目的就是建立服從的新習慣。新兵迅速學習到對他教育班長的命令作出立即而毫無疑問的反應。

數小時重複而緊湊之命令的操練，及經常性的威嚇監督，與現代戰爭的作戰技能毫不相干，但是它們與養成遵守命令的習慣有密切的關係。

另外，基本的戰士技能，例如武器的使

用，都是透過重複的訓練而嵌入腦海，讓它們的使用都變成習慣性的，而且不需要特意再去思考。對於草上癮的人知道習慣是什麼一回事。我們不知道我們吸了多少香菸，記不起來我們什麼時候抽它們，當菸價已經上漲到荒謬之水準的時候，還是戒不了菸。

要打斷這個或者任何其他習慣，包括給對權威的服從，我們必須做出故意的決定，以經常性地來提醒我們自己的決定，並且一再告訴自己為什麼中斷這個習慣是重要的。

對制裁的恐懼

懼怕因為不服從而受到處罰是人們為什麼會服從的另一個原因。當我們違犯法律的時候，國家的權力可以提出對我們不利的處置，我們可能會被處以巨額罰款，國家可能查封我們的財產，國家可能把我們關進監獄。

國家甚至可能爲了我們不服從法律而將我們起訴。制裁的目的是處罰侵犯者及/或嚇阻其他人不服從相同的或者類似的法律。與得到大眾樂意支持的統治者相比，暴君更依賴人民對制裁的恐懼來確保人們的服從。

自身的利益

有很多人可能會說他們強烈地不喜歡他們的政府，然而他們卻積極地支持它。研究那些提供支持政府的人們會得到之自身利益及個人報酬的角色，就可以充分地解釋這樣的矛盾。

例如，對武裝部隊的成員提供遵守不受歡迎甚至野蠻之政策的個人報酬是什麼？可能的因素是遷升、獎章、權利、特權、或者退休收入。

在一個國家控制的經濟體系裡，大多數的人都由政府雇用，不要失去工作會符合個人

的自利原則，因為可能沒有其他任何可以選擇的工作。其他的人可能因為支持政權而獲得重大金錢上的報酬。

我們不應該譴責在自利原則之下會支持一個不受歡迎的政府的每一個人。每一個人會這麼做都有他自己的原因。很多人相信沒有其他的替代選擇。我們的挑戰就是證明在他們的自利原則下他們可以不必服從。

道義的責任

在每個社會裡普遍都有服從義務的道義責任感。這種要服從的義務來自：

社會的共同利益。它的理由是法律保護所有的公民，某一些法律保護我們以防止其他(搶劫、謀殺、強姦)反社會的行為；其他的法律確保社會的一般利益(貨物的配給與服務、軍隊對年輕人的徵招、稅款)。

有時候，因為我們不相信會有一個讓生活

更好的替代方案，讓我們甚至覺得服從一個不喜歡的統治者更能夠維護這個共同利益。約瑟夫史達林顯然是一個暴君，然而，成千上萬的人們服從他，因為大家都認為服從是爲了社會的共同利益。

即使在知道史達林必須爲謀殺超過2千萬的人負責之後，一些俄國人仍然盼望著「過去美好的時光」。我們可能看到這種服從之道義責任的反射造成同儕的壓力。要記住一同儕的壓力是一個雙利刃，可以是改變行爲模式的有用工具。

被神化的因素

有時候，統治者被包裝成爲超人的形像或者像神一樣的個性。當一個統治者被認爲是強而有力、或者被認爲是宗教信仰人格化的時候，幾乎不能想像可以考慮不服從那個統治者。

在他的統治的高峰，有誰敢不服從的阿道夫希特勒？領袖人物被神格化已經有一段悠久的歷史。幾個世紀以來，人們接受「神王」與「國王神聖權利」的概念。這種神權統治方式的另一變型，是20世紀伊朗之宗教與國家的結合。要因應這種服從的因素，我們只需要講出事實一人不會各方面都強而有力，統治者也不是上帝的代理人。

對統治者的心理認同

一些人把統治者當作他們家族的延伸。這就如同一支足球隊的後援會在球隊贏的時候會感到快樂、在輸的時候會感到悲傷一樣，一個統治者變成一種個人的延伸。

這在人們與統治者有共同經歷過困難經驗的情況下，這會特別真實，例如為獨立而抗爭。(一些為獨立而戰之不名譽的戰士包括胡志明、溫奈將軍、以及羅伯特姆吉比)。

如果這種家族的延伸是決定每個人服從的一個因素，就要提出一個具有說服力的說帖，讓這種對統治者的認同不再是一個合理的講法。

冷漠的區塊

有一些人可能公開對大部份(如果不是全部)的法律表示冷漠，這些法律幾乎不可能預期會觸擊到他們的日常生活。他們會服從、只是因為不這樣做好像會比這樣做會有更多的麻煩。

對大多數的人來說，大多數法律可能都有合理的假設。不過，當限制基本權利與自由的法律入侵到這個冷漠的舒適區塊時，問題就會出現。

提醒大眾不應當對這種入侵保持冷漠是民主之反對運動的任務，因為當個人的自由受到被強加在社會大眾身上越來越細微之限制

所腐蝕的時候，它會促成社會的被奴役。

自信心的缺乏

因為種種不同的原因，一些人對他們自己、他們的判斷或者甚至讓他們自己有能力進行抵抗或者不服從的能力，缺乏信心。

雖然經歷過數十年獨裁主義者的統治，社會上對於決策還是很少有經驗、或者很少有機會可以培養領袖人物。

或許有一些人認為他們的統治者比他們自己更有資格來作決策。更重要地對一個抵抗運動來說，他們可能感覺他們無法成功地反抗政府或者參與他們自己的解放。

需要讓民眾對統治者行動傳達評判的能力恢復信心，然後按照這些判斷採取行動，是非暴力抗爭的成功關鍵。有時候，有些我們可能認為是「冷漠」，其實可能是缺乏自信心。

小結

我們剛剛研究了人們服從他們之統治者的幾個理由²。這些理由是對人之服從是「天性」的論點提出反駁。人類的順從不是基因事先預為安排的。

服從主要是習慣、恐懼及利益的結合—而習慣與利益可以加以改變的，而恐懼是可以加以克服的。

2 同上，第19-25頁。

非暴力抗爭的機制與方法

我聲明的全部就是，我自身的每個試驗都加深我對非暴力的信心，它是人類可以處置之最偉大的力量。

——聖雄甘地(M. K. Gandhi)

不論你喜歡使用什麼樣的途徑，要讓一個社會從獨裁政權轉變成為一個民主國家是困難的。如果反對運動選擇戰略性非暴力的戰略作為行動的路徑，必須考慮到可以在統治者與被統治者之間權力關係產生預期改變之不同非暴力抗爭的方法或機制。

夏普博士明確指出四個「改變權力關係的機制」，它們是說服轉換、配合調處、強制脅迫與分支瓦解。在檢視資訊的時候，它們

提供一個可以辨識的框架，來瞭解權力關係改變的動力學。

這種類型之非暴力行動也可以當作促成改變的方法或者拿來作為評估早期非暴力行動或運動之影響的方法。

本章裡也包括非暴力行動的廣泛分類介紹：抗議與說服、不合作及介入干預。有關吉恩夏普明確指出198種不同方法的目錄，請參閱附錄2。

機制

爲了產生政治與社會的改變，戰略性非暴力抗爭的理念必須從理論落實到實務。在從理念到行動的轉變過程中，重要的是反對運動對偏好之機制或者過程的選擇，以影響統治者的態度與行爲。反過來，這個決定也將因而影響方法的選擇，以實現在人們與他們政府之間的關係產生預期的改變¹。

說服轉變

這個機制或者過程在抵抗對手的時候，使用它來促使他改變，以不同等級的強度說明非暴力行動的目的或者影響。

透過採用抗爭團體的建議或者訴求更符合他們的利益，或許有可能說服執政集團。對抗爭的陣營而言，說服轉變有許多的優點。

政權對改革目的之有效性的同意讓步，可以提升反對運動領導人的可信性與及合法性，降低與國家機器直接對抗的潛在風險，並且非常重要的，為衝突的未來階段儲備可以運用的資源。

不過，這個機制，通常只涉及低強度的施壓行動，當它面對極端獨裁主義之政權的時候，經常是不足夠的。即使如此，對議題作

1 有關機制與方法更詳細的討論，參閱吉恩夏普「非暴力行動的政治」，第二及第三冊。

出適當選擇及講究改善傳播，偶而對非常殘酷的政權也會成功。

在緬甸發生過一件讓軍事獨裁政權受到說服轉變的例子，它涉及在公立小學的英語教學議題。在1962年的軍事接管之後，溫納將軍認為英語是過去英國殖民統治的殘留物，他宣佈國民小學不必進行英語教學。

在那個時候，英語已經是大多數緬甸人普遍使用的第二常用語言。對這個改變，觀察者也質疑這個改變背後邪惡的理由。

爲了把人們和外國的觀念及影響加以隔離，斷絕學習英語的機會僅僅是制訂嚴厲審查法律的一種延伸。在大學裡以英語授課也受到限制的規定。二十多年之後，對執政當局而言是很明顯的，這種類形的審查制度造成嚴重的經濟後果。

外國投資者不願意發展工廠，因爲勞工及中層經理人沒有能力以生意及商業上的國際

語言進行溝通。

大學生無法大量再被西方先進國家的研究所接受入學。仰光醫學院的畢業生不再被接受到外國實習或者甚至被接受進入到國外的專科領域研究。

經過商業界及支持民主之積極分子多年提倡英語訓練更暢通的普及性之後，執政當局軟化了，因為它被說服這個讓步也是符合自己的利益。

謹記，戰略性非暴力抗爭是針對權力的來源發動攻擊，對政權支撐的支柱發動說服轉換的努力可能更有成效。

在這個過程的第一步，是讓組織與被鎖定之機構的成員瞭解，他們個人不是「全民公敵」，而是實際上在一個民主的社會內，他們將會以一個有生產性的成員而受到歡迎、感激與尊重。一旦完成這個目的，被鎖定之機構的成員將更容易接受政治改變之需要性

的訊息，並且會對日後具體行動的號召作出回應。

說服轉變是擴大與強化支持民主力量的基礎機制。對民主體制與獨裁主義政權生活對比的宣傳、及全世界目前正在發生非暴力行動的新聞，技巧性地加以運用，對說服轉換的努力是有幫助的。

遊行示威、罷工、聯合抵制及其他形式之抗議的新聞消息，都是影響社會大眾之態度的例子。最重要的，以一個「明天之願景」的觀念，及如何實現這樣的願景，必須向社會大眾說明交代清楚。

或許，說服轉變之努力的最強大力量是那些反對集權主義政權之人士所展示的勇氣。以勇敢的公開行為抵抗壓迫，可以去除把非暴力抗議者視為懦弱者的制式刻版看法。

勇氣受到普世的尊重，不論是戰場上的士兵或者是面對不公不義政權的非暴力鬥士所

展示的那種勇氣。在某些時候，反對陣營成員所忍受的痛苦能夠對壓迫者及被壓迫者的態度產生非常重大的影響。

勇氣並不總是由個人爲了理念而參與運動中產生的流血來量測，願意勇敢承擔一件行動的後果才是勇氣的真正量測標準。例如，1776年簽署美國獨立宣言的那些人展示了反抗英國國王的極大勇氣；20世紀50及60年代公民權利運動中，參與「靜坐抗議」以結束種族隔離的積極分子也展示了極大的勇氣。

這兩個反抗運動之行為引起社會大眾檢視一個抗爭目的的公平性，因爲抗爭的支持者必須接受嚴厲的風險。

配合調處

有時候，一個政權會配合調處支持民主勢力的訴求或者要求，不是出自於尊重或者禮貌，而是因爲政權可能想要緩和社會的緊張

氣氛、影響外國政府的態度、向公民表現他們關心人們的福利、或者爲了他們自己的目的而將一個議題提早結束以防止對手加以操弄利用。

這個政權不是因爲受到強制屈從，而是自己決定，他們的利益不可以直接受到威脅，也不可以在特殊議題上對反對陣營讓步而被削減。而實際上，這個政權絕對的執政權力已經被削弱，並且對能夠引起社會大眾敵視政府的議題變得敏感。

新聞上經常有這種極權政府所作配合調處的報導。仰光的軍事政權及共產中國的領導人時常在西方國家重要人物來訪的時候釋放幾個犯人，有一部分就是爲了配合應付政治改革的需求。

以色列政府例行性地做一些象徵的表態，以配合應付美國政府提出以人道對待巴勒斯坦人的要求。

政府選擇配合調處的議題絕大部份都是棘手的，如果雙方同意，將不會威脅到他們的掌握權力。換句話說，這是一件他們認為是風險很小的決策。

最近政府對反對陣營作出配合調處的例子，從象徵性的表態到自由選舉的出現。

例如，1988年在立陶宛由於社會大眾對共產政權抗議的持續增加，它的最高委員會希望藉由配合民主運動的要求修正憲法、以取得立陶宛語言的官方地位及允許在歷史古遺地點上升國旗，作為疏解社會的緊張。

在那個關鍵時刻，由「沙志迪斯 (Sajudis，譯者註：獨立運動之印度語)」及其他支援團體等組成的「共同委員會」所領導的民主運動，已經變得如此廣泛擴散與成功，執政當局僅僅象徵性的配合不再令人民滿意²。結果是反對陣營增加了它的可信度、作為民主改革的一股力量。

海珊胡笙(Saddam Hussein)在2002年決定允許一次宗教儀式參拜是另一個當代配合調處的例子。雖然海珊胡笙在伊拉克社會握有絕對的控制，但是他仍然必須退讓什葉派(Shiite)教徒隨從者的訴求，在巴格達的郊區舉行朝向一所宗教廟堂的數千人朝聖大遊行。

胡笙可以拒絕這項要求，而且他確實擁有軍隊與警察部隊來貫徹這樣一項禁令，然而他退讓，可能是希望避免再次對他的統治點燃公開而且激烈的反對³。

雖然這些選舉的健全性經常受到妥協，但是默許對自由選舉之呼籲是一個政權能夠提供之最極端的配合調處方式之一。在20世紀最後的二十年，有許多極權政權在他們的轄區內允許「自由」選舉的例子。

緬甸在的1990年的全國性選舉說明了執政當局如何密謀人民選擇的結果。緬甸的溫納

將軍在被解除權力下台之前、最後官方的行動之一，就是舉行多政黨的選舉。

在1988年7月他退休之前數月，已經有要求政治改革的遊行示威，包括多政黨的選舉。溫納認為多政黨選舉將降低，如果不完全消除，對獨裁統治的公開反抗。

由於他的政權自信對選舉舞弊具有的能力，他覺得反對陣營將在一場選舉中毫無希望地分裂，一場投票箱的勝利應該是萬無一失⁴。

- 2 葛拉吉娜米尼歐台特(Grazina Miniotaite)，「在立陶宛的非暴力抵抗運動：一個和平的解放故事」，(波士頓，艾伯特愛因史丹研究院)，第30頁。
- 3 根據報導/海珊同意在不展示旗幟或者標誌的條件下可以遊行。遊行者答應遵守，但是，根據一個目擊者，他們「如此大力踏步，腳步的聲音大到離開一條街道之外都還可以聽到」。
- 4 在第一次拒絕多政黨選舉的想法之後，仰光政權同意在1990年5月舉辦選舉。讓政府感到非常驚奇的，民主國家聯盟(NLD)贏得超過80%的選票。執政當局卻拒絕承認選舉的結果，並且對政治反對陣營再次加以打擊制裁。

當這些團體選擇議題進行可能之配合調處的時候，重要的是，這個配合調處必須安排在獲得對方同意的時候，要讓統治者被社會大眾「看起來很有面子」。

同時，社會大眾應該理解，執政當局之所以作出配合應付，正是反映非暴力運動的力量正在成長，而且提升社會的改變並不必然需要流血。說服轉換及配合調處的累積效果強化了社會，並且為社會準備進行更強大有力的行動。

極權體制政權通常使用選舉來配合應付反對陣營對政治改革的要求。令人遺憾地對社會大眾而言，反對陣營的領導人時常天真地認為，選舉會是自由而且公正的、社會大眾能夠禁得住政府的威嚇、或者國際觀察團能夠確保選票計數的完整無暇。

2000年在塞爾維亞及2002年在辛巴威之選舉就是舞弊之選舉得到不同選舉結果的例

子。在塞爾維亞，政治反對運動建立一個選舉監控系統，從所有的票箱到在貝爾格勒(Belgrade)中央選舉辦公室。他們有一支訓練有素而且組織良好「出來投票(Get Out The Vote, GOTV)」的運動志工，而且有一個在政府試圖偷竊選舉時的因應計畫。

反對陣營稍早從計票站回報之選舉票數顯示這是一次民主的勝利，而且在官方的統計結果之前，就宣佈了結果。當政府宣佈指出，根據它的計算，反對陣營沒有贏得選舉，整個塞爾維亞各地的人們走上街頭一起示威，並且宣佈他們勝利。

各地的示威最後累積變成走向國會的大遊行。因為準備完備，當新政府宣佈成立的時候，警察及軍隊並沒有介入干預。

2002年3月在辛巴威的選舉有一個非常不同的結果。在辛巴威，反對陣營的民主改革運動(Movement for Democratic Change，

MDC)擬定一個類似「出來投票」的行動及利用國際壓力要求一次自由公正選舉的策略。很少焦點注意到「B計劃」，在選舉結果受到現任的羅伯特姆吉比想要偷天換日的時候，這個計劃就將開始生效。然而早期的跡象顯示，姆吉比無意放棄權力。

受到承諾會提供食品與薪資，以手盾與刀械武裝的年青民兵，被組織起來並且受到指揮去攻擊反對黨的黨工人員。MDC的支持者及被懷疑會考慮投票反對姆吉比的那些民眾都受到攻擊及威嚇。

MDC的總統候選人以叛國的理由受到逮捕。警察與情報人員加入參與威嚇民眾。即使在選舉當天，都有國際觀察團親眼看見排隊等待投票的民眾被打的新聞報導。

來自某些歐洲國家的觀察員被驅逐出境。選舉當日將投票所遷移，這是政府企圖讓選民對到那裡投他們選票造成不知所措的

一個策略。當結果要列表統計出來的時候，數千張的選票下落不明。

姆吉比宣佈勝利。因為對確保人民投票的公信力沒有詳細的計畫或能力，MDC只好不得不低調回應，宣佈選舉既不公正也不自由，並且要求重新舉辦另一次選舉。沒有任何理由可以保證新的選舉將會導致任何不同的結果。

這個教訓是，失去選舉對執政當局太重要了因而不可以輸，選舉的失敗意味著同時失去國內及國際社會的合法性。相同的理由，對反對陣營來說，選舉也太重要了而不能選輸。必須確實作好準備，以仔細規劃的方法、讓民眾準備好保護他們投票箱的選票，以防止執政當局操控舞弊選舉的結果。

強制脅迫

說服轉變與配合調處的方式讓壓迫者面對

非暴力對手之訴求的時候，在接受或者拒絕之間受到很少或者幾乎沒有立即的傷害。

不過，強制脅迫可以迫使這個政權面對所提出的訴求屈從。當強制脅迫能夠有效的時候，這個政權實際的權力已經受到相當程度的破壞。

反對陣營必須瞭解，太早而不成熟採用強制脅迫的企圖可能會破壞社會大眾對他們自己的信用度。

挑戰壓迫者政府之根本存在的強制脅迫要求，必須只在爲了提高成功機會的仔細計畫與客觀分析已經作好之後，才可以運用。

如果這些要求無法確保可以經由強迫服從達成，必須考慮延後行動或將要求的內容重新加以調整。

政黨與學生有時候會提出無法達成的要求。更適當的作法是讓這個政權知道自己組織之的目標，而只有在民眾被動員、發展組

織的戰略規劃能力以及破壞了政權的權力來源之後，這些目標才可以變成具體的要求。

例如，如果這一項「要求」是一場「自由與公正的選舉」，而政權拒絕這個要求的時候，要用什麼方法加以制裁？

當反對陣營的要求達到反抗政權意志的時候，強制脅迫就算是成功的。2000年10月在塞爾維亞的選舉例子裡，即使米羅塞維奇政權宣佈必須重新舉行選舉，反對陣營就宣佈選舉勝利了。必須提防這個政權會在選舉時耍詐，在選舉之前就要完成以戰略性非暴力抗爭掌握權力的細密計畫。

成千上萬的塞爾維亞人遊行前進到國會大樓並且加以佔據，果斷地將獨裁者從權位上趕下台來。米羅塞維奇並沒有能力阻擋他被趕下台。他支撐的主要支柱已經蒸發不見了。

警察拒絕維持設置路障以阻止抗議的民眾

進入貝爾格勒，並且武裝部隊拒絕爲了米羅塞維奇而介入干預。他們引述說，選舉是一場政治事件，而並非需要軍隊介入干預的那些事情。

這兩個支撐之支柱的撤回，是幾個月期間辛苦努力的結果，說服軍隊、警察及政府的成員、民主的改變將不會減少他們的重要性或者導致領導階層的撤換。米羅塞維很快地就意識到他已經變成沒有權力了。

雖然有一些實例，威脅使用非暴力的強制脅迫讓反對陣營贏得勝利，沒有足夠能力行動的威脅確實會傷害任何運動，這就像2002年發生在辛巴威的情形，當時號召了二次無法實現的總罷工。

需要好幾個月的規劃與協調，才可能完成另一次成功的罷工。嘗試以強制脅迫的方式但卻沒有能力施加威脅的制裁，會導致民主抗爭動量的損耗；積極之社會大眾的支持就

會渙散；而且國際的支持者可能會質疑運動的存活能力。

在重大之非暴力運動的規劃與執行期間，有絕對的必要進行能力評估的再回顧，以避免對運動造成這種嚴重不利的結果。

分支瓦解

如前所述，反對陣營有能力對統治者加以強制脅迫，就是反映權力已經有了重大的重新分配。

一旦反對陣營體會到這種權力的平衡已經朝向自己有利的方向移動，就可以在多面向以使用更有力的不合作及介入干預的方法來攻擊這個政權。

如果這些攻擊可以持續，政權勢將因為維持統治所需要的權力來源不復存在而分支瓦解。

如果反對陣營認為對執政當局的分支瓦解

勢在必行，那麼非暴力行動的強度與範圍就一定不能減弱，要持續到政權崩潰為止。

無論什麼理由，反對陣營運動能量的損耗，會提供這個政權重新確認它權力的機會。就像軍事行動中之「利用時機與尋求機會」的階段一樣，當防衛守勢的連續性已經被突破，而敵人想要撤退時，就必須以最大強度及有意願接受更高風險的方式加以攻擊，將戰役提早結束。

缺乏一個戰略性的計畫，一支軍事部隊可能無法迅速回應並且擴大突破。這些對非暴力的抗爭也是適用的。

非暴力行動的方法

非暴力的行動支持並且反映出非暴力改變的機制。反對陣營抵抗對手而可以使用的非暴力行動方法，是既廣泛又多樣的。

在「非暴力行動的政治」一書中，夏普

明確列出將近200種的方法(附錄2)，並且提醒說這個附錄仍然不是詳盡的。實際上，要鼓勵以開創性的想法補充適用特殊情勢的方法。

抵抗一個不公不義政權之非暴力行動經常會受到激烈的報復。對受到嚴刑、拷打、監禁及其他制裁的對待(暴力的、經濟的、及社會的)，必須心理上有所準備。

不過，當政府如此反應的時候，反對陣營經常能夠利用社會大眾對這種行動的傳播認知，而強化民眾對民主運動的公開支持，並且透過暴露這個政權之殘暴及提出政權合法性的質疑來削弱政權。在上一個世紀的運動裡，受到逮捕與監禁是榮譽的標記。

適當之非暴力行動方法的選擇，端視他們使用這些方法的目的而定。有時候，運動或者組織，可能基於偏愛或者所知的能力就選擇了某種方法，然後也許有或者沒有為非暴

力行動選擇一個目標。這樣的作法根本就是「本末倒置」。

理想上，我們應該首先研究目標，然後從方法的列表中選擇最適當的方法，以促進完成戰略性及戰術上的目標。爲了方便思考，方法可以分成3大類。它們是抗議與說服、不合作及介入干預。

抗議與說服

抗議的行爲及試圖說服對方就是向這個政權提供一個信號，支持民主的勢力對政府的某些措施及政策有嚴重不同的意見與否定。

這些抗議主要是表達象徵性的意義。更進一步說，這些行動也具有提醒社會大眾的作用，讓民眾知道非暴力的反對運動正在挑戰政府於特定議題的濫權。

雖然非暴力抗議的行動及試圖說服可以在戰略性非暴力運動之任何階段進行有利的使

用，它們一般都是在抗爭過程的初始階段引入，甚至它是公開的啓動。

無論選擇任何形式之抗議與說服的方法，行動應該要得到普遍的媒體報導。如果沒有人知道發生什麼事情，遊行示威或者抗議信件幾乎沒有任何效果。

一件受到全世界關注令人震驚之抗議與說服的例子，發生在20世紀60年代的越南，幾個和尚以自焚的方式抗議美國支持的西貢政府。

這些自殺的行動當然引起很多人會去思考，為什麼有人會忍受這種痛苦作為政治抗議的方式。犧牲的目的就達到了，在很大程度上，因為那些組織者邀請國際新聞社來報導並且拍攝這個事件。

這些方法不會造成對對手權力的來源的直接攻擊，如第1章所討論的，而它們是間接的攻擊，目的是要將這個政權之作為透過

社會大眾的檢驗，對政權的行動表示異議，並且試圖說服這個政權及其他人、改變是必要的。與表達不滿相比較，非暴力抗爭更有力，多出很多。

不合作

不合作是反對運動可以使用之非暴力方法中最強有力的類型。在一個戰略中，聰明的選擇與規劃這類的行動可以提升消除政權權力來源的可能性。

政權的權力來源，(亦即，權威性、人力資源、技能與知識、物質資源、無形因素、與制裁) 可能受到全民的攻擊，而不會只是兵役年齡之男性的攻擊。

沒有政府能夠在沒有人民的合作之下倖存。不合作想要傳送的訊息是，「我們人民，將不再幫助政府壓迫自己的公民。」

它的目標是讓政府的運作有所困難。不合

作可以達到最巨大的效果，就是當選擇的行動支持非暴力的戰略、並且可以整體配合而不是偶然發生的時候。

結合針對政權之支撐支柱而發動的內部不合作運動，應該推動一項共同而協調的努力，發展國際支持、實施以撤銷合作為重點的制裁。

在國際層次上的不合作及在國內的不合作可以幫助要求政治改變的支持者。消除國際支持的運動方式，包括像是阻止或者禁止投資或者進口，在國際論壇裡反對政權的政策，限制官員的簽證申請，限制自己的公民到不公不義政權旅行，並且限制外國幫助支持對非政府組織管理的人道救援計劃。

1. 社會的不合作

在國內的每個人都可以實踐社會的不合作。迴避與被鎖定之政府官員有社會上的接

觸，可以對官員及他們的家庭成員產生毀滅性的心理傷害。

社會菁英可以停止邀請政府官員參加社會活動，並且拒絕參加政府官員贊助的及政府官員一般都會出現的私人社會活動。鄰居與非政府組織舉辦之社會活動的邀請名單可以排除政府官員的小孩及他們的親戚。

作父母親的可以阻止他們的孩子與政府官員的孩子往來或者約會。這樣的閃躲迴避就是在傳達一項訊息，人們不能容忍那些支持政權的人。不過，它應該小心而準確地運用。如果它運用得不妥當，反而會對目前正在進行將政府的支持者轉化到反對陣營的努力產生干擾。

可以聯合抵制為政府提供特權之社會及體育的活動。甚至穿著對政府不爽之口號的衣服就是一種不合作的行動。那些被鎖定目標的人很快就會瞭解到這樣的不合作已經開始

的訊息。

在美國被殖民時期，麻薩諸塞的總督曾經抱怨，儘管他是代表英國國王的事實，他頂多就像一名犯人一樣。沒有人服從他，本地民兵漠視他，他的指揮與命令不受理會，而且教會信徒躲閃他。

2. 經濟的不合作

基於所有的政府都需要經費以提供人們所期待之公共服務的明顯事實，以經濟的不合作作為戰略性非暴力行動的一種方法，就是利用破壞或者降低政府支持者受到的經濟獎勵，企圖對政府的支持度進行攻擊。

以拒絕或者減少政府執行政策所需要貨物或者服務的購買管道，經濟的不合作會削弱政府保留它支持者效忠的能力。

不支付稅款或者不繳交足額的稅款(「避稅」)就是一個經濟不合作的例子，而消費

者聯合抵制對政府提供收入的產品或者服務、造成經濟不穩定的罷工、或者提領銀行的存款而造成國際投資者不能忽視的一種財政危機等等，都是經濟不合作的例子。另外，偶爾可以說服國際公司、貿易協會、與國際非政府組織對鎖定的政府不給予經濟合作，會更加削弱他們的經濟狀況。

經濟的不穩定不但會削弱一個政府之支撐的支柱，而且它會使政府打擊反對陣營之政治不合作作為無法著力或是受到限制一對非暴力抗爭目標的總體戰略，這並非是沒有意義的貢獻。

在一場戰略性非暴力的抗爭中，追蹤政府的每日貨幣現金的進出流動是重要的。目的就是要尋線找出以經濟不合作方法容易攻擊的脆弱點。有時候，貨幣現金來自於自然資源的銷售，及出售低廉勞動成本的貨物與服務。

對出口而言，應用經濟不合作之方法最有效的目標就是在銷售地點，而對一個政府的進口而言，進口的來源就是最脆弱的攻擊點。

3. 政治的不合作

雖然對政府施加任何或所有的不合作行動，作為戰略性非暴力運動的一部分，本質上都是「政治的」，吉恩夏普在「非暴力行動的198種方法」(見附錄2)中明確指出38種具體的政治不合作行動。

這些行動主要的目標，在於否定權威性，權威性是一個政府或者佔領勢力的關鍵權力來源。政治不合作的附加價值就是它也有助於公民社會的強化。組織社團會獲得經驗及以獲得他們單獨或者與其他有同樣思想之社團協力共同反抗這個政權之行動能力的信心。

政治的不合作是一種對政府的直接打擊。對否定擁有假想權威性及其政權合法性的聲明、宣言及其他文件，都可以用來說服民眾，這個政府並沒有權利運用權威性。

這種抗議的行動之後，隨著就可以對政府機構的聯合抵制、公務員可以怠工、無數的機會可以讓社會大眾參與公民不服從運動，這個運動如果廣泛而且一貫持續地進行，可以中立或者甚至瓦解一個獨裁政權的權力。

4. 介入干預

非暴力行動之目的或效果可以中止既有的行為模式、政策、關係或機構者，就是介入干預的行動。它們可能還有創造新的行為模式、關係或者甚至建立新機構的效果。

因為這種方法是更直接地挑戰社會現狀，它們讓燙手的議題更有能見度，它是對執政當局更直接的挑戰，同時提高迅速解決問題

的可能性。在另一方面，介入干預的行動比抗議及不合作行動可能導致更立即及嚴厲的鎮壓。

新近之美國歷史提供第三者的介入干預可能造成既有行為模式及社會關係有效改變的許多例子。

美國民權運動期間，午餐吧台之靜坐抗議的能見度很高，是對餐廳種族隔離的直接攻擊、以及迅速地結束它的有效行動。更進一步說，這些運動也帶來需要制定法律的必要能見度與緊迫感，以處理種族隔離更廣泛的議題。

自從這些行動開始，幾十年已經過去了，在大多數靜坐抗議期間發生的暴力有時受到忽視。靜坐抗議受到無數的毆打、釋放警犬攻擊以及其他的暴力行為。

這種暴力，經常是當局的授意，起動政治的柔道角力。在其中，當權者授意以暴力反

制和平抗議者的行動更激發出反對種族隔離強而有力的公義力量⁵。

在反對一個獨裁政權的戰略性非暴力抗爭裡，為人民伸張公義的力量可能不是國家的政府，而可能是要從國際社會來加以強化。

2002年12月派遣國際和平團的人員到印尼的亞齊省(Aceh)是一項國際介入干預的例子。他們是為了伴隨代表人權觀察及人道救援工作的人員，這些人員陷入受到反對亞齊省政治改革運動人士暴力攻擊的危險。

在此同時，這些國際觀察者的存在作為一阻止那些提倡自治或獨立之團體成員以暴力反抗印尼政府當局。

國際介入干預的另一例子，使用外國人作

5 政治柔道術可以簡略定義為，「一種在非暴力抗爭中可以操作來改變權力關係的特殊過程。在政治柔道角力中，將對手以暴力壓制反對抵抗者的負面回應轉化為政治上的操作，以削弱對手的權位，並且強化非暴力的抵抗者。」有關完整的定義，請參閱附錄1「非暴力抗爭重要詞彙總表」。

為保護巴勒斯坦農民及其他平民，不受以色列墾殖移民及以色列防衛部隊的攻擊。

介入干預的行動可以削弱並且可能加速政權支撐之支柱的倒塌。經過深思熟慮的戰略，支援計畫可以迅速地調整，以利用目前出現的機會。

如果缺乏一個戰略及依照預期需要可以調整的一些計畫，運動的能量可能就會損耗。一個這樣的動量損耗就是提供對手有時間作出回應並且重新組合。

相反的，如果政府機構察覺介入干預者的行動已經造成生存的直接威脅，他們的成員可能，的確，團結在這位領導人周遭而且為準備進行一場「殊死戰」。

為了降低政權之支持者可能陷入這種僵化心智狀態的風險或者效果，應該考慮並且提早實施針對這些特定的權力來源加強宣傳工作。

問題的解決

以參謀研究之格式進行的時候，問題的解決方法就會浮現。

——Saw Yo Shu，凱倫全國聯合會¹(Saw Yo Shu, Karen National Union)

爲了可以成功地啓動任何抗爭，一定要有明確的目標、戰略與支援的計畫。非暴力抗爭的總體戰略目標及指導方針將會是反對運動領導階層的政策決定結果。

當這些政策決定發展到要轉化成爲可以執行之支援計畫的時候，或者任務工作是發展戰略目標及支援計畫的時候，就會出現許多

1 當被問到他為什麼要在他的反政治威權委員會支持教導同仁這個方法的使用。

問題。

經驗已經顯示，在獨裁政權實施嚴密之社會控制、及主要議題的決策被限制於少數政權支持者的國家，解決問題的技能經常是一項稀有的資源。

例如，在極端的情況下，有關個人在那裡居住、上大學念什麼科系、吃什麼、提供什麼吃的食品等選擇有可能是政府的決定；在某些情況，也許是因為恐懼或者是因為文化水準，下級部屬不願意作出建議，而只是執行別人所作的決定。

爲了能夠適應對問題的認識、評估它們的原因、並且提出可行的建議，一定要允許人們在各種大小問題上有機會磨練他們的技能。

現實上，人們在他們的一生中作過成千上萬的決定來解決問題。大多數這些問題都是相當較小的(穿什麼、買什麼、或者在小孩

子的生日聚會要邀請誰)。

有一些會重要一些，例如要選擇什麼行業。大多數這些決定的意義小到最後的選擇變成無關緊要，因為我們都能接受次於最佳解決方案之選擇的後果。

不過，這個情況不是在有其他選擇的時候會沒有差異。與誰結婚的決定就有可能在我們有生之年每天影響我們的生活！

就如同個人一樣，組織也必須解決問題。因為組織的決定可能影響組織內部及外部的很多人，而且產生資源性的後果，要對決策者之他或者她提供客觀與最完備資訊的建議，是很重要的。

因為在軍事與非暴力抗爭的決策環境過程中有很多相似的地方，軍隊參謀解決問題的方法論對那些作決策的及那些有責任向決策者提出建議的人，都是一個有幫助的例子。

這個解決問題之方法論可以應用於一場

運動許多種行政管理及經營的主題，可能是簡要的或者是詳細的，並且可以應用於每個層面。按照下列大綱順序的格式進行是重要的。

參謀研究問題的格式

1. 問題的陳述
2. 假定的條件
3. 與問題有關的事實
4. 事實的討論
5. 結論
6. 建議

1. 段落一：問題的陳述

正因為問題是關注的中心，第一個段落就要把它說明清楚。要用適當正確的話放進這個段落可能不是一項乍看起來那麼簡單容易

的任務。

在第一段落有可能被錯誤地放在說明一個症狀，而不是問題的本身。一個人普通而日常的經驗，他頭痛復發時會吃兩片阿斯匹靈，就是說明了在邏輯裡這個錯誤的例子。

他已經解決了頭痛的症狀，但不是問題的根本—他為什麼會頭痛的根本原因—還是沒有被發現並且沒有受到重視。

參謀研究問題時，假定的條件是代替事實之代用品的合理想像。通常他們會提到未來的事件、條件及可以利用的資源。

實際上，假定的條件是對實際知識的缺口進行填空的人為工具。理想上，我們喜歡不必做任何假定，並且只在說明要解決的問題時，才把它們涵蓋進來。

這是假定條件的正確性應該受到仔細檢視的原因。還有一些危險存在於未明說而隱含的假設條件，例如在重要的任務中假定某些

社團具有某些能力。

2. 段落二：假定的條件

參謀研究問題時，假定的條件是代替事實之代用品的合理想像。通常他們會提到未來的事件、條件及可以利用的資源。

實際上，假定的條件是對實際知識的缺口進行填空的人為工具。理想上，我們喜歡不必做任何假定，並且只在說明要解決的問題時，才把它們涵蓋進來。

這是假定條件的正確性應該受到仔細檢視的原因。還有一些危險存在於未明說而隱含的假設條件，例如在重要的任務中假定某些社團具有某些能力。

3. 段落三：與問題有關的事實

成功解決問題過程中的重要步驟之一，就是蒐集與問題相關的事實訊息。在先前的例

子裡，有頭痛復發疾病的這個人，應該將有關他生活模式的所有事實—包括他的飲食、視力、工作習慣、運動、受壓情況與許多其他的事實—略舉出來。

4. 段落四：事實的討論

在這個段落裡面，就是因為與問題有關，這些假設的條件與事實的訊息要加以討論、並且分析。透過這個過程，就會發展出來並且考慮到可以選擇的方案。

頭痛受害者這個例子可以拿來說明這個步驟的重要性。一位想要對復發之頭痛找出一個解決辦法的醫生，可能要仔細檢查受害者受到暴露而產生頭痛的全部已知原因。

這個人可能沒有睡眠的問題、壓力可能處理得很好、不是住在一個瘧疾流傳的地區、而且沒有流行性感冒，但是他確實大量閱讀、是40歲，並且已經超過10年沒有接受

眼睛檢查。

5. 段落五：結論

對與問題直接相關的假定條件與取得的訊息進行討論及分析之後，在這個段落要選出並說明最好的解決辦法。例如，眼睛疲勞可能就是這一位醫生對於病患的頭痛所作出的結論。

6. 段落六：建議

在這個段落裡，要將結論轉化為對決策者的具體建議，以便提出解決問題的行動方案。在我們的例子裡，為了解決頭痛，就會開出檢查眼睛的處方。

可以使用三項準則對建議事項進行簡單的「測試」：

1. 合適性。建議事項會真正解決所描述

的問題嗎？

2. 可行性。建議能夠執行作到嗎？
3. 可接受度。決策者願意接受這個成本（以政治、財務、及人力資源的角度）嗎？這個決策需要將現有的資源重新調配、或者獲取新的資源嗎？

使用這種解決問題方法的一項附加價值，決策者能夠回顧這些建議是如何作出來的。另外，決策者可能另外有在作出建議之形成過程中所沒有被考慮到的資訊。由於有這樣的新訊息，這項參謀研究報告就可以確保受到再一次的檢視。在1992年年中，緬甸反對陣營的聯盟組成反對政治威權委員會(PDC)。它的先期任務之一，就是準備一項在改革環境下爲了緬甸的民主、如何啓動抗爭的研究。

這個委員會準備了一項參謀研究，其內容

受到緬甸聯盟之全國委員會的高階討論，以決定到底武裝革命要優先？還是要尋求使用非暴力的抗爭？

顯而易見的，與翁山蘇姬之國家民主聯盟的非暴力努力相似、這個因為要指導戰略性非暴力抗爭而組成的PDC，贊成非暴力方案的選擇，但是他們謹慎地保持客觀。

使用了參謀研究的格式。PDC的參謀研究就是這種解決問題方法如何被運用來作為面對戰略性政策問題的例子。有關這項研究，請參閱附錄3。

小結

透過經驗，解決問題的參謀研究格式將變成使用者的第二天性。就像打開保險櫃的號碼組合一樣，參謀研究格式裡的段落順序將引導找到問題解決方法的出路。

戰略性的估計

因此，我說：知道你的敵人，認識自己；你的勝利絕不會瀕危。

——孫子，《兵法》¹(Sun Tzu,
The Art of War, 500 B.C.)

戰略性的估計對戰略規劃者來說，是一件關鍵性的工具。它爲了完成一項任務，在需要發展最好之行動步驟的時候，提供一條有條不紊的方法。

它透過確認與分析重要的因素，例如環

1 引用：薩莫爾格里菲斯(Samuel B. Griffith)，「孫子：兵法」，(牛津及紐約：牛津大學出版社，1963年)，第129頁。

譯註：《孫子·謀攻》：「知彼知己者，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必殆。」

境(實體、軍事、政治)、那些預期的參與者(包括友好的勢力與對手)之能力，然後比較雙方的優勢與脆弱點，以發展一些行動的步驟。之後，從其中選出最好的行動步驟。

因為戰略性可操作的規劃是以戰略性估計裡所涵蓋的資訊為基礎，所分析資訊之品質與數量之完整會重大地影響成功的機會。

進行戰略性估計的程序也對發展政策方案有幫助，有益於危機反應處理，並且對民主運動之組織成員提供用一個紮實而且有深度的分析與事實的數據。涉及小型局部之運動規劃的時候，在發展行動步驟過程中，可以按照他們自己的需要，縮小這種戰略性估計的格式與內容。

當運作的環境或者能力發生顯著之變化的時候，戰略性估計裡包含的訊息應該要經常更新，以便規劃者能更迅速地對新增的任務作出回應並且調整操作的計畫。

爲了落實這項工作的完成，應該明確地指定專人來負責，最好是「戰略性估計」中負責監督準備這個估計工作的召集人。要更新列入戰略性估計的資訊，在蒐集、評鑑及提報各方面，以及在確認可能不再是相關的或者準確的資訊方面，應該都要有其他專人負責。

因爲保防安全上的顧慮，戰略性估計中可能會有一部分資訊應該要放在分開的附件裡。這個附件應該只對那些「有必要知道」的人需要它時，才可以使用。例如，像社團組織的人力優勢、情報員通路、或者在內線線民等那樣的訊息都可能非常敏感，並且不是關係到反對陣營中大多數成員想要知道的訊息。

衍生自「對情勢的軍事估計」一文，本章所敘述的戰略性估計之詳細格式，可能不是任何特別的反對陣營會選擇的格式。不

過，重要的是，應該採用某種有條不紊的系統性方法，以進行所採取策略的相關性及可以支持目標之資訊的蒐集、分析、及其展示。戰略性的估計或者類似的形式，對可能是重要、但是可能很容易受到忽略的訊息類型，具有作為「檢查表」的功能。[見附錄 4.1，戰略性估計的建議格式]

發展一個任務說帖的推論與考量

任務說帖(就是，運動領導者已經決定的抗爭目標、選擇抗爭的方式、及大體上，預計如何啟動抗爭)就是戰略性估計的出發起點。繼此以後，需要發展如何評估檢討對非暴力運動之戰略性估計的任務說帖，這是合理適當的。

如果一個運動的產生是由於一個高壓政府造成的結果，它的願景與目標將會反映出將壓迫者從權位上趕下台的要求，但是運動也

應該明確地指出如何驅逐現有的政府，及用什麼形式的政府替換它。

社會大眾共識選擇的政府形式，是建立在抗爭結束後公民想要組成社會的特性上一換句話說，就是「明天的願景」。除非公民對應該用什麼來替換一個高壓體制具有某種程度的思考，他們可能趕走了一個暴虐專制的政府，卻帶來另一個權力更專制的政府。因此，有必要將「明天的願景」轉化為可以導致實際改變的目標。

譬如，如果有一個國家的警察部隊，是人民經常每日可以看到政府的唯一「門面」，而且是當地民眾無法控制的，人民可能希望將地方警察設置在當地選出官員的監督之下。人們可能也想要在地方層級上影響政治及經濟上優先順序的決策，而不是將這些決策全部交在國家的首都做決策。簡言之，將權力從中央下放移轉到地方政府可能是一個

共識。這些議題就會引導到一個運動，主張要求包括某種形式聯邦主義的改變。

不論是全部由於政府支持所造成的歧視，或是一個宗教歧視另一個宗教，明天的願景應該處理宗教緊張的問題。將宗教與政治問題混在一起，對一個民主國家總是充滿危險的，並且這兩者之間的妥協，不但對那些渴求民主政治的人們，也對那些將神權政治偽裝成爲民主政治的人，都不那麼令人滿意。

但是可以達成協議，或許像杜絕政府不能將宗教義務強制加在公民身上的一些基本架構，這樣的協議不會被宗教團體的大多數成員認爲是對他們個人宗教義務的妥協。這樣的一項協議就可以成爲納入新憲法條文的基礎。

這樣，這種雙方共識同意的遠景，就可以轉化成爲運動的願景與政治的目標。依次，這些就可以轉化成爲更具體的戰略性目標。

運動領導者可以將這一些具體的目標提供給規劃者，或者規劃者自己可能把政策目標與說帖轉化成爲戰略性規劃的目標。以規劃之目的來看，「願景」裡所呈現的概略性通則是不夠充分的論述。

例如，雖然對任何反對運動來說，「全民好生活」的概念是一個有價值的目標，但是它實在太廣泛而不能成爲戰略規劃的合適主題。依此而論，應該將注意力引導到對代表政府之政策、行動或者統治手法之核心議題的型塑，那些可以對全體公民會實際或者有潛力帶來「好生活」的核心議題。在將被攻擊處理之問題得到更清楚的定義以後，資源就可以被更明智地被分配。

確認對全面規劃與協調的單位，並確保將來負責出版規劃文件的那些人，是任務說帖中的其他重要因素。一個任務說帖應該說明由「誰」那裡開始，這個人將採取這個步

驟、發動一次全國性非暴力衝突的抗爭。非暴力運動，與武裝抗爭不同，極少有一個清晰的體系架構。

一種配合反對團體不同的興趣、能力及個性的常用方法，是成立一個爲了啓動抗爭之溝通平台的組織。透過共識，一個成員組織可能被賦予規劃與協調的主導組織之責任。另外一個產生規劃小組的做法，就是在溝通平台組織之下，由來自全部或者部份成員團體的代表，建立一個負責規劃的「核心人員」。

在最開始的時候，將關心議題的組織集合起來，而不要企圖將這些組織統一化，這可能是最好的。考慮在這個溝通平台組織內納入流亡海外的社群是合適的，這樣，他們也能透過籌集捐款、提供特殊的討論或者研究、進行國際遊說或者獲得媒體支持，也都會有助於抗爭。

在規劃者考慮啟動戰略性非暴力抗爭之任務說帖的所有要素之後，就可以進行任務說帖的準備、協調及向溝通平台組織的所有成員進行報告，取得核准。它看起來可能就像這樣：

(置入國家名稱)民主聯盟的全體民眾(或者任何人)將指揮進行一個戰略性非暴力的攻勢，以便將軍事獨裁(引用政體的精確名稱)自執政權力中加以驅逐；設置一個民主選舉產生的政府；建立一種聯邦形式的政府並且保護那個政府免受政變。

戰略性的估計第一次看起來可能像是需要高度訓練人員才能夠建立完成的專業化資料。使用本章所建議的形式，戰略性估計的各個部分可以被分解給許多人進行準備，這樣可以實際上讓要參與研擬作業的任何人都可以參加。當越來越多的部分被完成，規劃者就可以從包含在資料裡的細節上開始看到

「大藍圖」的浮現。如果分析人員具有更多經驗與訓練，「大藍圖」的形成就會變得更迅速而且更清晰。

利用一個戰略性估計的例子，由觀察它的架構可以看出它的價值，同時顯示大多數的團體都有能力進行這樣的建置作業。

以下是使用本章所建議之戰略性估計的格式、是1992年為緬甸的反政治威權委員會(Political Defiance Committee, PDC)準備所完成的一張工作草稿(見附錄4)。它並不完整，也沒有打算把它當作「就是」PDC的規劃工具。相反的，它的目的是訓練那些被指定進行戰略性估計之準備任務的人。這可能對讀者有幫助，因為它對格式中為何包涵這麼多種類之訊息以及什麼訊息可能會被納入在那些種類內，提供解釋的理由。

情勢的估計

1. 任務

「緬甸聯合國家委員會(The National Council of the Union of Burma, NCUB)將指揮進行政勢性之戰略性的政治反抗行動，以推翻國家法律與秩序重建委員會(State Law and Order Restoration Council, SLORC)的權力；在仰光設置一個自由選舉、民主的聯邦政府；及防止政變。」

2. 情勢與行動的步驟

戰略性估計的第二段包括進行任務時與情勢有關的全部訊息。在這個緬甸之戰略性估計特別的例子內，不僅僅是地形、交通、通信與氣候及天氣受到檢視，而且也詳密地檢查友好與敵對勢力雙方在政治上與軍事上的情勢。在這裡，要確認並且檢討假設的條件。有必要盡最大可能知道這些條件會對各

項操作產生的影響。只有在當訊息不能獲得的時候，雖然勉強，假定的條件還是必須要設定。要記得，假定的條件是事實數據的暫代品---沒有任何一個假定的條件會像一件事實那樣好。然而，另一個考慮是，對情勢的估計是要在每一個操作的層次時作準備的。

● 影響行動可能步驟之考量

(1) 操作地區的特性

(a) 軍事地理

評論：爲什麼緬甸聯合國家委員會在進行政治反抗行動時需要擔心軍事地理呢？緬甸國家法律與秩序重建委員會將會使用軍事行動回應，而且軍事地理將給緬甸聯合國家委員會一些線索讓他們知道如何回應他們反對者的企圖。軍事地理也將影響緬甸聯合國家委員會的勢力與行動之移動及時間。

地形

等高線地圖提供充分關於包括地形、開發區域、道路與鐵路網路的地形學上的訊息。

水文歷線圖

對緬甸聯合國家委員會的目的來說，橫越溪河是值得關心的事。與當地村民交談對找到一年之中不同時期穿過溪河的最好地方有所幫助。當地人可能也告訴你穿過溪河鮮為人知的地點。

氣候與天氣

在這種情勢下，關於天氣的普通常識一般是足夠的。例如，普遍都知道西南季風通常在6月到9月之間發生，同時4月和5月都非常熱，並且濕度高。

這個訊息能有什麼價值呢？規劃者可以將

其他額外飲用水的需要納入考量，同時考慮要用什麼方法可以避免讓參加者中暑與受熱昏倒。最好能夠避免在4月與5月舉行大規模遊行示威。如果遊行示威必須要在4月或者5月舉辦，每天遊行時間、示威時間長度的選擇，或者對示威者的發放瓶裝水就很可能改善天氣的不良影響。

報紙可以提供更多有關於天氣的訊息。在仰光市的緬甸新光報(*The New Light of Myanmar*，以前的勞動者日報(*Working People's Daily*))每日都有仰光區域降雨量的訊息。與緬甸各地來的民眾討論季節性降雨如何影響他們的生活，具有潛在的重要性。季節性的降雨會影響緬甸航空公司的班機時程嗎？

進入檢查緬甸國家法律與秩序重建委員會的網際網路首頁上最新的時刻表，可以找到有關季節性降雨影響的許多答案。

克倫族解放軍(Karen National Liberation Army, KNLA)或者克欽族獨立組織(Kachin Independence Organization, KIO)是否有緬甸陸軍逐月的演練歷史紀錄嗎？在氣候與和天氣的基礎上，可以發現什麼固定的模式嗎？天氣與氣候對情報作業操作的影響如何？曾經在某個特別月份發生過流行疾病變得更猖獗嗎？誰會知道這些？第一手的親身經驗可能是無價的。

(b)運輸

什麼樣的緬甸運輸部門訊息與政治性的反抗有什麼相關呢？情報作業必須旅行移動，協調者與行動者也要旅行移動，緬甸陸軍隊也要旅行移動。人們從城市到城市或者村莊到村莊，補給品透過道路與河川移動。從甲處到達乙處需要花費多久時間，可能是關鍵而重要的。友軍與敵軍可以獲得利用什

麼樣的運輸方式？

在主要城市內及往返於城市之間的公共汽車路線可能有所幫助。公共汽車、鐵路、計程車與小船工人可以加以組織嗎？這些形式之運輸如何受到氣候與天氣的影響？計程車可以被城市之內的運動雇用嗎？規劃者能在那裡找到這些問題的答案？他們能首先在火車、公共汽車、飛機與小船的時刻表去尋找，並且他們能閱讀報紙與旅遊出版物、參觀火車與公共汽車的車站，並且與遊客交談。

(c) 電信

對緬甸國家法律與秩序重建委員會及對支持民主的運動而言，有什麼技術可以利用？需要取得什麼樣的通訊能力？(衛星、快速短波、可移動的傳真機等等)。

戰略規劃者有能力購買安全的通信設備

嗎？有考慮在主要的通信網上可以使用不常見的語言能力嗎？政府的脆弱點在那裡？（微波、電話線路、連接站、通信干擾）。直接傳真與歐洲與美國之間往來之電腦終端機與數據機連結一起的設備是可以現貨買得到的。在那裡能夠找到這個主題的相關資訊？有一些非政府組織對新技術很熟悉。

經常對政府不滿的通訊工人很容易回答這些關於他們工作的問題。通信設備的目錄經常有報導新技術的文章。國際雜誌有時會有一些資訊。此外也可以利用網際網路及搜索引擎。

(d)政治

在這個段落裡，戰略規劃者需要描述他們在其中必須操作的一般政治架構。是否仍然處在戒嚴法律狀態嗎？政治上的決策怎樣決定？「權力的連線圖」準確地反映出政治力

量的關係嗎？政治是抗爭的事務，而且規劃者需要緊密地在政治環境內工作。因此，他們必須掌握政治趨勢。

緬甸國家法律與秩序重建委員會面對支持民主運動的策略論述能夠被建構完成嗎？例如，召開緬甸國家法律與秩序重建委員會的全國大會是它的策略之一嗎？有考慮他們與泰國的將軍們之間特別的經濟關係嗎？是否有一個政治的「重力中心」？關於緬甸與東協(東南亞國家協會)國家的彼此互惠之關係又是如何？機敏的觀察者能夠在那裡找到這些問題的答案嗎？發布的新聞稿、新聞報導、個人的面談、活動的檢討、政治性的民意調查以及有經驗的緬甸觀察家的政治分析，都是好的切入點。

(2)相對的戰鬥能力

戰略性估計在這個段落裡，不應該「往

前跳躍」，就開始分析各種資訊的意涵。否則，不成熟的分析將會成爲「蘋果與橘子」的比較(軍事性的與政治性的反抗運動是兩個不同的「武器系統」)，而且資訊可能開始互相混淆。這個段落應該只侷限包含有需要的資訊。

(a)對手的軍隊

優勢(單位的數目、大小與類型)

緬甸國家法律與秩序重建委員會已經聲明，它打算把武力增加到500,000的人力，並且將繼續以具有小型對空與對海戰鬥能力的輕裝步兵武力爲主。

戰令系統(它如何組織，什麼單位屬於哪個組織?)

在確定什麼單位在某些位置對行動作出回應的過程中，這個分類可能是重要的。此

外，透過知道戰令系統，規劃者就可以將焦點放在選出某些指揮官進行個性特徵分析。政治反抗委員會(Political Defiance Committee, PDC)將主要地關注各分區的師部、區域性及更高階的指揮部。

位置與配置

這些單位在哪裡，他們怎樣被部署，及他們在做什麼？

增援部隊

那個單位通常被指定對受命的武力加強戰力---空降部隊、突擊隊、空襲隊、空軍？在離開衛戍部隊位置為10、30、50、100、200 英哩的行動中，正常的增援操作所需的時間是多少？明確估算調動部隊的時間與距離因素可以找出多少時間可以讓PD(政治反抗運動)的操作來利用，而不至於讓風險變

得高到無法被接受。

後勤

單位如何再補給？分別在有與沒有保持聯繫的情形下，多頻繁進行一次再補給？每次補給作業開始前，多快速就開始招募搬運工人？在開始補給作業之前，有既有的管轄區可以招募搬運工人嗎？再補給的護航隊有重武裝保衛嗎？主要的貯藏所在哪裡？

戰鬥效率

進行對訓練、優勢、單位的歷史、傷亡比率和士氣的估計。這種資訊對宣傳主題和傳播技巧的設計上是重要的。不同的單位有不同的能力。引用將被用來說明的單位[第2步兵師，121團，裝甲旅。]這些引用不只將可以讓戰略規劃者進行一個行為模式的分析，而且能將某些單位「標示」出來進行特別的

考慮。在新德里的CNAB【緬甸非暴力行動委員會】所作的背叛者報告指出緬甸陸軍的士氣低落。是否有其他背叛者的報告正在撰寫或可以使用嗎？以便對於軍隊士氣低落的情形、到底是普遍性的還是只是存在某些單位作出結論。什麼原因造成這些單位的士氣低落？

軍隊的簡介

這個段落的位置是要將緬甸陸軍以一個機構的角度、納入有關於教育、階級、宗教、動力、年齡範圍等組成人力的資訊。關於敵人的軍隊位置的訊息可以在報紙、國外新聞和廣播、戰俘偵詢報告、背叛者、逃走的搬運工人²、抵抗陣營自己的情資人員及同情

2 對於緬甸軍隊來說，逮捕平民作為搬運工人、以便在戰鬥單位的行動中運送軍事支援物資是一個常見的慣例。多年來已經有重複的報告說，在反抗控制區內這些搬運

者、收音機截聽、及戰鬥報告上找到，並且可以與已經多次跟敵人作戰的友好軍官的交談溝通獲得。

(b)友軍

爲了戰略性上政治反抗運動的運作能夠成功，軍事武力可能必須被要求隔離在他們自己的戰場一段時間，不然他們就必須以聲東擊西的方式以便允許政治反抗運動之團隊的救出。戰略規劃者自己的軍隊可以在抵抗緬甸陸軍的支援心理戰上非常有用。因此，規劃者應該蒐集他們自己軍隊大約相同如上的資訊。他們要在那裡獲得有關友軍的訊息呢？他們可以從軍隊的總部開始。非常可能地，軍隊司令官不願意提供他們自己優勢和弱點的訊息。這訊息十分敏感，因此它們必

工人被迫走在軍隊縱隊的前方當作「人體掃雷機」，由於危險和受到士兵的虐待，許多人嘗試逃走。

須加以保護。因此，適當人員必須要能證明他們需要知道這些訊息，以及這些訊息將被在政治反威權委員會的辦公室受到保護。

評論：對一個非暴力運動來說，有一個軍事武裝的次團體是一個重大的缺點。它會對非暴力抗爭的動態產生干擾、使徵募人員的活動更加困難、提供讓運動受到武力抗爭恐怖陣線的指控、使獲得國際社會的支援更加困難、並且招致政權採取更激烈的反應。

不過實際上是，一些反對陣營的團體有時候拒絕「放棄」這種選項，雖然他們從經驗知道這種選項的成本遠遠超過所能獲得的任何好處許多。如果這些團體還無法被說服而轉型到沒有武力成分的非暴力抗爭，而在他們的控制或者影響下的人數被認為重要的，這些武裝的活動必須與運動保持距離，並且戰略應該考慮逐步停止使用軍事的成分。

(c) 對手的政治反抗

緬甸國家法律與秩序重建委員會具有啓動非暴力抗爭的巨大潛力。到這個階段，這種潛力還沒被實現，但是如果有一個已經作成決策要打擊我們自己運作之行動的時候，有必要了解那些是什麼樣的能力。要瞭解緬甸國家法律與秩序重建委員會的能力，必需考慮到的重要因素是：

優勢

- a. 審查管制
- b. 收音機、電視、及平面媒體的所有權
- c. 對教育全面的控制
- d. 影響行爲的資金能力
- e. 世界媒體和其他關鍵通訊員之國際承認與聯繫管道
- f. 訓練有素與密集的情搜網路

g. 世界級的通訊能力

弱點

- a. 管理上不能勝任
- b. 受到人民藐視
- c. 沒有經過訓練的戰略規劃者
- d. 過去支持對少數民族種族大屠殺的政策
- e. 其他弱點或者易受攻擊之處

支撐的支柱

- a. 緬甸陸軍
- b. 美國軍情局(軍事情報局)
- c. 媒體
- d. 外國投資者
- e. 商業界
- f. 國家公務員
- g. 其他(東協、中國等)

人口的考量

- a. 一般的(可用於雙方的分析)
- b. 人口45,103,809人(1995年的估計)
- 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. 人口成長率：1.84%
- f. 出生率：28.02 誕生 / 1,000人口
- g. 死亡率：9.63 死亡 / 1,000人口
- h. 仰光、曼德勒(Mandalay)和緬甸毛爾棉(Moulmein)的人口密度

對手的政治考慮

- a. 「天生的同盟者」
 - 1. 緬甸軍隊
 - 2. 美國軍事情報局
 - 3. 國家公務員

4. 商業界

5. 中國、新加坡、日本、印尼、泰國

6. 其他？

b. 組織

評論：記得，組織是「權力之駐集點」的基礎，亦即，社會權力的來源。他們在權力下放之過程中是重要的，而且被政治反抗運動之規劃者在權力中立化或者轉移時，使用來確認支撐的支柱。

1. 工會團結發展協會

2. 聖者僧團 (Sangha佛教領導階層)

3. 藝術家與作家協會

4. 教師的組織

5. 退役軍人的組織

6. 運動俱樂部

7. 其他

c. 政治分裂歧見

1. 軍隊司令員與美國中情局
2. 在緬甸國家法律與秩序重建委員會內的「溫和派與強硬路線者」
3. 緬甸國家法律與秩序重建委員會與農民
4. 資淺與資深軍官幹部
5. 士兵與士官
6. 其他

(d) 友好的政治反抗運動的能力

有關政治反抗運動之能力的大部分訊息，都可以從政治反抗運動之熱心參與者、或從政治反抗委員會的成員中獲得。有關組織、戰役的指揮、政治反抗運動之聯絡人與行動者的位置與配備、最近的活動、人數等的訊息，可以從政治反抗委員會的成員中獲得。

支撐的支柱

評論：支撐的支柱是我們的努力的焦點。對手支撐的支柱是我們攻擊的目標；友好之支撐支柱是我們運作上最大的資源。

- a. 國家民主聯盟
- b. 緬甸聯合國家委員會
- c. 緬甸青年僧侶協會
- d. 政治反抗委員會
 - 1. 少數民族組織
 - 2. 國際社群組織 (開放社會研究所等)
 - 3. 聯合國

人口的考慮(與上述對手的分析相同)

a. 大專院校畢業生的分佈

大專院校畢業生為政治反抗組織提供技能與領導；他們將從宣傳者那裡得到不同類型

的訊息。傳統上知識分子已經被認為是對暴君的一種嚴重威脅，確實也是如此。

b.各地區的識字比率

c.種族與宗教密度

這個訊息將有助於選擇行動者與執行者的過程，並且提供合適的數據給宣傳者為不同的群體設計文宣。

d.各地區的生活水準

如果一個村莊僅有很少的食物，沒有自來水、沒有電、沒有醫療照護的管道、沒有經濟作物、以及沒有年輕人留下，或許我們就不應該期望那個村莊對於我們的努力能有很大的貢獻。我們應該給他們一些東西。不僅在物資的實質面，同時也提供一個民主聯邦政府成立時可以達到的願景。

政治上的考慮

a. “自然的同盟者”

評論：NCUB【緬甸聯合國家委員會】為誰的利益提供服務？

1. 緬甸邊境的商業團體
2. 學生
3. 宗教團體
4. 大部分的族群團體
5. 國家民主聯盟
6. 環保團體
7. 人權組織
8. 其他

b. 組織

評論：記得，組織是「權力駐集點」的基

礎。戰略性估計的製作者在評價它自己組織的能力過程中，務必保持非常的客觀。他們可能也包括參與的國際組織、或者那些在緬甸境內有利益者。

1. NLD(國家民主聯盟)
2. 泛克欽族(Pan-Kachin)發展學會
3. NCUB【緬甸聯合國家委員會】成員組織
4. 緬甸的民主之聲
5. FTUB(緬甸自由貿易工會)
6. RSO(孟加拉的羅亨迦Rohinga難民團結組織)
7. 聯合國
8. 美國民主基金會
9. 國際共和黨研究協會
10. 開放社會研究協會
11. 另有其他嗎？

c. 政治分裂歧見

評論：政治的分裂在支援民主運動內會是非常普遍的。要確認最嚴重不合的意見。

1. 緬甸聯合國家委員會與緬甸民主聯盟的聯合政府
2. 緬甸聯合國家委員會與被排除在外的羅亨迦
3. 緬甸聯合國家委員會與緬甸自由貿易工會的互相協調
4. 緬甸統一民族國家聯合政府(譯註：NCGUB, National Coalition Government of the Union of Burma, <http://shanstatenews.googlepages.com/2006061201>)和國家民主聯盟洛杉磯分會對邊界的領導權
5. 其他

安全上的考量

a.反情報的有效度

它是否均勻有效，還是對於政治反抗運動之行動有提早運作的機會？

b.容易招募到的個人

c.組織的調查程序

爲了降低被情報工作滲透的機會做了什麼？準確指出不正確的情報、監視、與第二層參考資料是查驗新兵的一些方法的例子。

d.通訊

資訊怎樣被傳送？系統有多安全？情報傳達員、收音機、單向投遞、僅限收受、預先安排的密碼、電腦加密程式和其他形式的計算機通信方式，都是可以評估的例子。

e. 資訊與文件的安全

每個人絕不能低估一個政權要滲透反對派的能力。因此，在所有敏感的材料當中應該建立一個「監管的連鎖系統」。這就是，運動的組織應該記下已經讀過這些資料的每個人，並且保留一份這些資料。應該要持續的強調，敏感的資訊只限制給那些「需要知道的人」的必要性。(在非暴力運動內，幾乎沒有訊息要被考慮成「機密」，並且這些資訊會帶給人極大的風險。)

(3) 假定的資料

審閱面對的任務及已經獲得的資訊，戰略規劃者可能必須在空白處填入假設的資料。當他們仔細研究可能之行動步驟的時候，他們可能必須增加假定的資料。有效的戰略規劃不能建立在假設的資料。在任何可能的情

況下得到真正的資料是一個非暴力運動成功的基礎。如果必須使用假設的資料，工作人員必須盡力確保這些資料是有效的。例如：

- 外國政府將不會對緬甸聯合國家委員會提供軍事援助。
- 受到跨國公司的影響，西方的民主國家將不會對緬甸國家法律與秩序重建委員會採取任何強烈的行動，他們將只會限制在空泛的口頭譴責。
- 從印尼和泰國利益團體給國家民主黨總部的金錢會影響美國有關緬甸的政策。
- 外國投資是緬甸的經濟持續成長與政治穩定的關鍵。
- 其他。

戰略性估計到此為止，戰略的發展者開始

使用已經獲得的資訊與假設的資料。下一步是判斷敵人可以影響反政治威權行動過程的能力。這個智力上的鍛鍊在戰略性估計的第2B節開始。

(a) 對手的能力

透過對緬甸陸軍資訊的檢視與分析，非暴力運動能夠確認它的敵人所具有可以影響自己可能之行動過程的能力。關於緬甸陸軍能力的結論是，它能夠：

- 再次逮捕、謀殺或者流放翁山蘇姬。
- 在三個主要的人口中心，強烈壓制主要市民的反抗，而不會降低他們在解放區採取軍事行動的能力。
- 獲得中國、印度及泰國之軍隊與情報組織的合作，孤立並且限制沿著邊境之緬甸支援民主團體的效力。

- 干擾外國廣播電波。
- 攻擊與佔據緬甸聯合國家委員會/
KNU 總部。

(b)自己的行動步驟(CA)

再一次檢視運動的任務、及分析它自己的能力之後，那些準備戰略性估計的人員就能夠發展一個可以完成任務的行動方案。要記得，一個有效的戰略將轉移敵人的注意力，並且使敵人混亂；此時，一個間接達到目標的方法 (可以設定中程過渡的目標)時常是最合乎需要的；而非暴力運動就可以攻擊敵人的弱點來發揮他們自己最大的力量；同時，在戰略性的層次，發展者投入他們的所有能力。

- a.一個在全緬甸可以建立政治反抗運動之據點的戰略目標是：

1. 進行政治反抗運動運作、以反應出全國性的政治不穩定
2. 招募支援民主團體的新兵成員
3. 進行準備總罷工
4. 對緬甸國家法律與秩序重建委員會提出多數而分散的目標

b. 其他

(c) 抵抗行動過程的分析

在這個章節裡，是要判斷敵人的各種能力對運動上自己的每一個行動過程造成的影響。從上面例子所使用的能力來看，如果行動方案只考慮在仰光、曼德勒和毛棉族進行主要的起義反抗，民主陣營將會面臨問題。

(d) 自己行動過程的比較

在這方面章節，要衡量每一個行動過程的優點與缺點(從何者被認為是主導因素的角

度)。例如，一個主導的因素可能是將平民的傷亡控制到最低限度。

(e) 決策

行動過程作成決策之後會被轉化為一個完整的任務執行聲明。

小結

本章回顧發展一個戰略性估計之內容與涉及的程序。戰略性估計對一個戰略性戰爭的規劃者而言，是一份關鍵性的文件。它不是一份可以迅速準備的文件，但是它是可以在政治反對陣營的能力所及之內來發展建立的。一個準備周密的估計透過確認完成任務之最佳行動過程可以降低失敗的機會。如果它被經常更新，戰略性估計可以是一份「活」的文件。如同對參謀人員的研究那樣，有必要利用格式與集中精力來進行。按

照格式的程序來進行有助於清晰的思考—即使是在受到壓力的情況之下。

行動規劃的思考

基本原則就是絕對不可以完全保持被動。

——卡爾克勞茲維茲，《戰爭論》
(Carl von Clausewitz, *On War*)

非暴力抗爭在戰略與戰術層次之行動規劃所需要的各項任務工作，是規劃者的多重挑戰。在最佳的條件下，這些問題只是對能力往往受到高估的成員及具有多元分散之期望的鬆散聯盟加以協調。要整合這些期望讓它成爲一個共同的目標，對戰略分析與規劃往往只有很少經驗的運動領者來說，是一個艱鉅的任務。連要讓這些不同的團體之間互相溝通都是有困難的，因爲許多團體已發展

了自己獨特之非暴力抗爭的詞彙或者不理解這些詞彙通常與非暴力抗爭相關的基本概念¹。

軍事規劃通常是在一個結構層次分明的組織環境裡進行。不過，非暴力運動的組織環境，通常是一個大家地位都「平等」之團體的聯盟，這些「平等」的團體似乎都要爭取「平等中的首要地位」。在不同的團體之間總是流傳著指控，他們之中誰已經被政府特務滲透了(而事實是，可能所有的團體或多或少都是這樣)；有可能對應該採取什麼形式的政府以取代目前反對的政府有不同的意見；有些領導者可能被其他人認為過於專制獨裁，而實際上以民主社會的標準、可能還未被調整到政府權力的極限(它應該不會是第一次，軍閥會協助推翻同伴的軍閥)；有

1 參閱附錄 1，推薦之非暴力抗爭詞彙用語，愛因斯坦研究院製作提供。

一些可能一直等到有能力啓動武裝抗爭變成一種實際可行之替代方案的時候，才會參與非暴力抗爭。即使有這麼多樣性的目的與存在在如此的不信任，戰略與支援的計劃仍然必須要加以發展。

安全的顧慮

可以審慎地假設，到了某一個時刻每一個想要發動抗爭的反對陣營，都會被受到攻擊的政府鎖定並且滲透。雖然滲透有可能是一個嚴重的問題，政府的線民也可以被當作發送選擇性訊息給政府的一個管道。運動的領導者可能希望轉達給執政當局之訊息可能包括這個線民的報告，說這個運動仍然想要保持非暴力、它不打算報復、對政府官員實施大赦仍然是一個選項、反抗的工作是針對這個允許濫權傷害人權與貪腐的「體制」，而這個運動並不是針對所有這些在體制內工作

的人員，他們同樣都是這個體制的受害者。也可能這樣是比較有幫助的，讓政府透過它自己的特務「發現」這個運動企圖在新的民主體制內將納入包括軍事人員、警察、公務人員機構，唯一的規定是他們要承認新政府的權威與宣誓效忠新憲法。

也可能這樣是比較有幫助的，讓政府透過它自己的特務「發現」有這麼一份名單，這些人參加了酷刑與非法的處決。這些特務應該可以準確地報告，存在著一份檔案，上面有每一個個人的姓名並且包括受到實施虐待與其他犯罪之行爲的具體指控、記載濫權虐待之受害者的照片、及證人的宣誓證詞、包括反對政府制裁之壓迫與暴行的軍方人員與警察。政府特務在反對運動中也應該能夠將所有這些收集的資訊複製一份呈報給他們的上司，爲了安全的顧慮，這一份報告將會被安全地存放在國外保管。

戰略性非暴力抗爭的一些面向，不能夠、也不應該保持秘密。事實上，有人會反對暴政，對一個暴君來說顯然是不足為奇的。也不會令人感到意外地知道，社團組織會聯合起來抵抗一個暴君。最可以確定的，任何專制政權都會知道近年來成功的非暴力抗爭，以及這些抗爭是如何進行的²。這也是真實的，行動規劃的資訊資料對時間來說是很敏感的，也就是說，一旦行動開始進行之後它的價值就會大大降低了。

雖然在很多情況下，當政府對這個抗爭之規劃與構想有一些了解，可能對民主運動有幫助，有一些活動還是需要加以保護，以免讓對手知道。一般而言，需要保護的資訊資料，主要是反對運動主要領導者的位置或移

2 見彼得阿克曼(Peter Ackerman)與傑克杜瓦爾(Jack Duvall)，「一個更強大的力量：一個非暴力衝突的世紀」，(紐約：帕爾格雷夫。2000年)。

動，因為他們熟知涉及一個組織以上的規劃活動，以及如果他們被政府逮捕的時候，有一些人就可能就會有生命的危險。塞爾維亞抵抗組織歐特破(OTPOR)發展出一個連他們大多數的成員都不知道的領導階層。這個領導階層從來不會聚在一起，但有必要的時候才會簡短地兩兩互相見面。

緬甸的國家聯盟理事會的(NCUB)則採取另一種方法，將規劃部門與一般運動的運作保持距離，NCUB是一個反對仰光軍事獨裁統治之親民主力量的保護傘組織。它設立了一個「政治反抗運動委員會(PDC)」以發展進行戰略性分析的能力、制定計劃，並且協調成員團體的非暴力活動。這個團體直接向NCUB負責。

資訊組織化的價值

經驗告訴我們，某些類別的資訊對協助軍

事指揮官作出正確的決定總是有必要的。這是軍事參謀人員的職責，確保這些資訊做好準備而可以使用。與其在收集它們之前等待被分配負責蒐集這些類別的資訊，參謀人員一直在搜尋所需要的資訊，以便可以做出正確的決策、分析它、並且將這些資料在特定地點以特定的文件歸類建檔。因此，當一位將軍走進他的指揮總部，問道：「敵人正在做什麼？」一位參謀官應當能夠以及時的資訊加以回應。因此接到資訊之後，這位將軍就可以決定在他自己要完成目標的計劃上、對手之行爲所產生的影響，以及確認發起進一步進攻行動的機會。

非暴力行動的規劃者不應該忽視軍隊在規劃與執行作戰長達數世紀的經驗。軍事規劃的一個主要特點是它的系統性方法：制定形勢的戰略性估計、選擇行動的路徑過程、制定明確的任務聲明、並且準備行動計劃。另

外，按照標準格式與程序，這些資訊在每一個規劃文件中將以相同的順序排列。

一項軍事行動計劃的格式包含重要的資訊有，在預定行動的區域內對手與其他友軍正在做什麼、這個計劃的目標、以及將被提供可用的資源。研究一下軍事行動計劃的格式，就可以找到一個例子，資訊是如何組織得最好到可以滿足那些負責執行者的需要。如下列的大綱所顯示，它可以適用於非暴力規劃的各個層次。

一個行動計劃的格式

1. 情勢

以下小節對預定區域的行動環境做一個簡要的描述。

- a. 友善的情勢。在本小節，描述在預定區域附近友好團體活動的資訊。這個

資訊僅限於應該要考慮到的項目，這些項目就是將來受到分配任務時必須準備詳細計畫的指定工作項目。

b. 敵軍情勢。本節描述預定區域附近敵軍目前正在進行的活動。

2. 任務

這是一個聲明，清楚地確認行動中的「何人」、「何事」、「何地」、「何時」、「為何」。對於誰應該負責執行這項任務、要達成的一(或數)個具體目標、何時應該開始行動、以及為什麼這個任務是必要的，應該不要留下疑問。

3. 執行

行動的觀念。本小節描述規劃者預先設想從開始到結束如何展開行動。閱讀者可以「看到」任務背後的「想法」。它可能包括

進一步確認預期目標要求的「階段」：

- a. 階段一、準備。這段說明要採取這些行動以便被分配到這個任務的組織(們)能夠有足夠的能力。
- b. 階段二。這段說明從行動開始直到目標的達成，有什麼事情會發生。
- c. 階段三。如果適當，這段小節與其他小節可以用來辨別立即要採取的行動，以整合目標，或者描述要指定什麼後續任務，以便該組織能夠預先設想下一個任務。

工作項目。本小節確認分配給參與組織的具體工作項目。

4. 行政管理與後勤

本段文字確認行政管理與後勤的協調安

排，以便行動可以得到充分的支持。

5. 命令與訊號

如果這次行動中有特別的通訊與報告的需求，這項資訊應該出現在本段的文字。否則，它會只是很簡短地寫著：「按照SOP」（現有之作業程序）。對於非暴力的行動，本段可能更適合被稱之為「協調與溝通」，以反映認知到行動參與者與那些負責協調涉及所有部門的人之間溝通的必要性。

在這種格式，沒有包括假設條件的段落。當文件變成一個「命令」（即當決策形成要執行這個命令與完成任務分配）的時候，規劃中的假設條件會被刪除。計劃書的參考附件（例如宣傳支持的附件）會放在本文件的最後。計劃與命令的分配涉及妥協的風險。非暴力運動之規劃者所做的假設條件對敵對的政權是一件很重要的情報。只是從敘述一個

假設條件就會曝露什麼是不知道的，並且更緊要的，什麼是被認為是重要的。假設的條件還會揭露了提供給計劃撰寫者的分析品質。附件記載著這個運動之能力與意圖(例如將包含在一個「宣傳」或「溝通」附件)的詳細資料，對手就可以在計畫與命令被執行之前採取預先排除或中立化整個事件。

這種特別以軍事為基礎的格式並不是唯一可以用於規劃的格式。它可以進行調整，以適用於幾乎任何組織，或者可以發展一個新的。不過，一個包括所有必要資訊的格式，應該要被為了政治改變而從事抗爭的任何一個組織所採納。使用這樣一個格式不僅可以指導發展一個完整的計劃，而且也可以預防遺漏重要的資訊。甚且，一旦熟悉了這個格式，閱讀者會知道在這個計畫書的何處找到特定類型的資訊。

控制的措施

爲了運動期間幫助協調許多團體的活動，規劃者會有一些選項作爲控制的措施，例如：

1. 時間

當一個特定事件是以一個更大行動之一部分出現的時候，將被用於其他計劃之行動資源可能有必要從其他的組織借用。因此，這個活動可以適當地設定一個「不早於」或「不晚於」的時間框架。如果這個事件是行動的一部分，目的在於引導出一個大規模的行動，指定一個「H時刻」使每一個活動同時發生就很重要。此時，儘管殘酷與重兵佈置的警察與軍隊會出現，行動必須發動，基於預期警察與軍隊的反應時間，可以規劃「閃電」(打就跑)的示威活動。在這些情況

下，應該可以規劃示威活動在幾分鐘之內完成目標。

2. 界線

當各自分開活動是適當的時候，一個戰略可能號召在不同地區進行運動。例如，如果資料分析顯示，一個省之一個特定支撐的支柱可能會受到配合調處而不是受到更有效之強制脅迫攻擊的時候，就要對某些行動下達限制的命令，只能使用一些特殊鎖定的活動以針對這一個支柱加以攻擊。

3. 協調地點

在一個聯合行動中，當一個以上的組織出現在同一地區之附近的時候，應該要具體指定一個地點作為建立聯絡協調與交換資訊之用。

4. 其他

其他控制的措施應該要考慮，例如集合區域(事件之臨前)、或抗議地點(當有必要突然離開示威地點的時候)。在任何情況下，使用一個或多個控制措施的想法，是要減少有可能對規劃活動之結果失去影響的能力。當控制失去了，目標可能無法實現，傷亡的機會可能會增加，隨之而來的是參與者之間的混淆。

拉近—不是推開—支撐的支持

戰略性規劃的工作應該納入招募民主反對陣營的朋友及暴君支撐支柱之主要官員的親戚。在這方面，重點要強調在吸引主要支撐之支柱的成員對反對運動的支持，而不是採取辦法，將他們更深入地推向這個政權之權力結構的中心。(參見圖 4，支撐之支柱的

拉近與推開)。當這些人被期待需要進行逮捕、恐嚇與虐待自己家庭成員的時候，暴君就會面對這些人持續忠誠的問題。可以理解一名防暴部隊的指揮官在示威之前線有他們兒女的時候，是很難抽出警棍、刺刀與放出令人嘔吐之氣體。從邏輯上講，該名指揮官應該用一名缺乏經驗的指揮官來代替。民主反對運動應該將這名被替換的指揮官列為招募對象，這也是合乎邏輯的。當支撐的支柱不可阻擋地受到侵蝕的時候，這個政權的困難將會永無止境。

能力與意圖的對比

戰略規劃的另一個考慮是能力與意圖的相對性。對手擁有可以做某些事情的能力不會突然改變。另一方面，意圖卻可以迅速改變。因此，納入能力考量的規劃要可以配合適應意圖的改變。如果重點是放在能力上

面，我們可能會對執行與部署反對力量的改變感到有點驚訝，但這些改變並不會導致癱瘓休克。戰略規劃者進行戰略性的估計就可以將對手可以使用之能力列表出來。

創造讓對手兩難的困境

不論執政當局對民主運動的主動性會如何反應，一個經過深思熟慮的戰略將會力求創造招募的機會。如果這個政權掃蕩示威者，它將會進一步與民眾疏離，助長招募的前景。如果它接受反對運動的任何要求或請求，不論任何理由，反對運動就可以宣布這個調解是一次的「勝利」，因為運動日益強大而可以迫使這個政權遵從人民的意願，這也給招募提供另一次的機會。規劃者永遠要尋找機會，讓這個政權永遠陷入一個政治的兩難困境中，而這個困境唯一的結果是對它不利的。規劃者應當確認人們強烈堅定的

信仰，並且挑逗對手採取違反這些信仰的行動。例如，宵禁與禁止大型集會應該一定會干擾到宗教及傳統慶典與儀式。

最有名的「兩難行動」是1930年印度追求自治運動期間、聖雄甘地領導的「為鹽而走」的運動。甘地確認了一個議題，可以吸引印度的每一個階級與種姓，並且將迫使英國殖民政府要嘛逮捕他，這個舉動將會「放火燒遍整個印度」，或不逮捕他，將「允許他(甘地)在大草原上放火」³。

在過去的一百年間，英國對鹽的製造實行國家壟斷。由於這是一個飲食的必需品，每個人都必須購買政府生產的鹽。它的製造不需要技巧(收集海水，讓它蒸發，然後將鹽刮起來)，如果人們只要開始為自己製鹽，它是一個很容易打破的壟斷。如果不將甘地

3 同上，第88頁。

宣布打算製鹽的意圖加以反對，政府深知後果的嚴重性。當政府未能採取行動(在成功的摧毀壟斷之行軍的幾個星期之後政府逮捕了他)，公民的不服從經過驗證成為有效的非暴力武器，可以破壞政府的權力來源⁴。

小結

戰略性的規劃由政策目標推衍出來明確之標的開始。它的有效性在很大程度上是依賴於建立一些計畫，這些計畫具有清晰的意圖、任務與能力保持一致性、提供對細節的注意、並且預料對手的回應。要能夠將這些計畫做到最好，可以透過使用一種系統性、包括資訊組織化格式的做法。

4 如需更詳細的研究甘地的戰略方法，見吉恩夏普，「政治戰略家的甘地」，(波士頓：波特薩金特出版社，1979年)。

心理性的行動

筆比刀劍更有力。

——愛德華喬治厄爾李頓布爾沃李頓
(Edward George Earl Lytton
Bulwer-Lytton, 1803-1873)

心理性的行動(PSYOPS)是規劃優越之戰略性非暴力抗爭¹的主要核心。主要是經由使用宣傳的方式，其目的是影響特定目標之民眾的態度與行爲。PSYOPS已經一次又一次

1 北大西洋公約組織(北約組織)將「心理性的行動」定義為「在平時與戰時以規劃好的心理活動，針對敵對、友好與中立的群眾，以影響他們之態度與行爲而促進完成政治上與軍事上的目標。它們包括戰略性的心理活動、整合心理性的行動與戰場的的心理活動。」美國國防部限制了它的定義只適用於「外國的民眾」。(JCS出版品1號。1987年)

次證明它的有效性，無論是在軍事行動與非暴力抗爭，它都是一個有力的武器，可以削弱、分化、中立與瓦解對手之支撐的支柱。反對運動陣營也可以運用來協助進行招募工作。本章的目的是提供一個方法來研究宣傳的組成與使用²。

近年來對許多人來說，「宣傳」一詞已經變成受到排斥，可能因為獨裁政權成功地利用它的關係。在西方國家，現在有各種委婉的名稱來稱呼它，例如「資訊與教育」、

2 更詳細研究宣傳之有用的資料來源包括：雅克艾魯爾(Jacques Ellul)，「宣傳：人們態度的形成」。(紐約：阿弗列柯諾普夫出版社，1965年)；陸軍部野戰手冊第33-5號，「心理戰」，1962年；弗雷德里克伊里昂(Frederick Irion)，「公眾輿論與宣傳」。(紐約：托馬斯韋爾公司，1950年)；安東尼普雷刊尼斯(Anthony Pratkanis)與艾略特阿倫森(Elliott Aronson)，「宣傳的年代：日常使用與濫用之說服」，(紐約：弗里曼與公司，2001年)；諾姆喬姆斯基(Noam Chomsky)與大衛巴爾薩米安(David Barsamian)，「宣傳與公眾心理」，(劍橋麻州：南端出版社，2001年)。

「媒體關係」、「旋轉診斷」與「市場行銷」。不管如何被歐威爾(Orwell)式的貼上標籤，如果這些工作是要影響人們的態度與行為，它們就是宣傳³。有政治目的之宣傳本身不是不道德的或者是「邪惡」的，它不會比刊登煙草或肥皂的廣告更加邪惡。宣傳就像職業說客的股票買賣，他們向世界上每一個立法與行政部門的決策者吹噓他們客戶的利益。

符合廣義之宣傳(影響態度與行為)的定義有宗教的書籍，如「聖經(Bible)」，「託賴聖經(Torah)」與「可蘭經(Koran)」；如何建

3 在他「宣傳：人們態度的形成」的序言中，雅克艾魯爾(Jacques Ellul)回顧了宣傳的不同定義，並且發現它們要不都是不完整，就是無所不包，以至於它們無法準確地反映他所謂的社會現象。我已經援引艾魯爾而使用了更廣泛的定義，如同「宣傳分析研究所」所採用的：「宣傳是個人或團體為了預定的目的及透過心理操作，以影響其他個人或團體之意見或行動之觀點而表達的意見或完成的行動。」

構政府的論文與文章、例如「聯邦黨人論文集」；或者更為險惡的文件，如「錫安長老智慧的議定書」，以及許多人認為針對青春前期兒童之「喬駱駝」香煙的廣告主題。所有這些宣傳的例子都會以正面的與負面的方式、直接影響世界各地億萬人民的生活。所以，利用溝通技巧來包裝如何改變我們思想與行為的意圖，有著悠久而豐富的歷史。

與一般流行俗語「事實勝於雄辯」的講法相反的，真相是，只有當事實放入文章之內涵的時候，這些事實才會有意義。對於一個受到譴責的囚犯來說，某一個小時的鐘聲響了，可能意味著他只剩下5個小時可以活命。對於上班族來說，同一個小時的鐘響，可能預示著一個工作日的終了。一份據實的報告說一個國家有百分之四十的失業率，可能被認為會引起許多已經失業者更多的恐慌，並且引起那些還在就業者的憂心。

對反對運動的領導者來說，它可能被認為是新機會的內涵，將政府冠上無能、缺乏愛心與腐敗的形象，並且從日益不滿的群眾中加強其成員的基礎。無論是為自由的或受控制的新聞媒體撰寫，主編們經常會為他們的讀者將「事實」放入他們編輯部自己喜歡的內容。在戰略性的非暴力抗爭中，應該努力指責對方所有對人民產生不利影響的「事實」，並且明確指出必須採取何種行動，以解決這個問題(而且，不會令人意外地，解救的方案總是政治改變)。

宣傳的組成

1. 目標對象

在一般情況下，全體人民都可以成為宣傳的對象。不過，為了最好的效果，被設定為目標的群眾應該分解成小群組，以便為每一個群組調整製作訊息。經驗與研究強烈地

顯示，有效的宣傳就是針對更小而有限之目標群眾的宣傳。因此，相同的訊息，希望要傳達給農民的與要傳達給學生的，可能就要使用不同的包裝。非暴力反對運動的主要宣傳對象，就是統治者之支撐的支柱，及根據分析之每一個被鎖定群組與次群組的教育水準、宗教信仰、種族、願望，以及獲得宣傳訊息的管道。

2. 傳達的訊息

如果目的是要改變人民或者其中一個群體的態度或行爲，重要的是，想要改變什麼樣之態度或者行爲的目的就必須講清楚。例如，如果人民已經接受生活在一個壓迫政府之下的命運或業力，那就有必要灌輸這樣的想法，也許導致他們變成奴隸並不是「神的旨意」。甚至，必須培養人民的力量可以讓自己從暴政之下解放自己的想法。還必須讓

公民認識到，有一些組織性的反對團體歡迎他們的支持與參與。理想的情況之下，這個訊息應該有一個「回覆地址」，也就是說，民眾應該知道是什麼團體寄發這個訊息。不過，這種資訊的傳播或許並不總是可能的。

3. 訊息傳達工具

如何完成傳達訊息涉及傳達工具的選擇。這個工具可以是傳單、電台廣播、電子郵件、電影、演講、一本印刷的書籍或文章、或招牌及海報。謠言也可以是訊息有效的中繼傳播工具。不容忽視的是使用「重要傳播者」，如宗教領袖、反對派之政治領袖、教師、理髮店與美容院、傳統與精神領袖、記者、工會發言人、商業團體、及其他自己社區內有地位的人。

4. 反應回饋

商業廣告可能是最大的宣傳用戶。它被用來說服我們購買煙草產品，這些產品確實會讓我們遭受各種不同的健康問題、說服我們吃動脈堵塞的漢堡與薯條，或者最近，鼓勵我們乞求我們的家庭醫生為我們開特定藥物的處方。這些廣告是否成功，是容易衡量的一就看它的銷售量。對政治宣傳家而言，反應回饋的訊息往往短期內更難加以衡量。民意調查，如果由可靠的團體專業地進行而且每隔一段時間而且隨著事件來完成，可以是有幫助的。其他時候，我們必須等待，直到鎖定之群眾表明了態度上的變化，表達了對這個訊息的看法或是採取與這個訊息一致性的行動。因為其他因素都可能影響這個態度或行動的改變，這些量測還是可能會讓人受騙的。

另一種獲得有效性之量測數據的方法，就是諮詢意見。諮詢意見與徵求反應是完全不

同的。諮詢意見是以被諮詢者不會意識到自己正在提供回答具體問題之資訊的方式來進行。徵求反應的方式是以詢問被徵求者一個具體問題，而取得一個明確的答案。例如，徵求對政府態度的反應，調查可以採用一個問題清單為基礎，例如「你是否支持政治反對陣營呼籲政權的改變？如果是支持，為什麼？」在某些社會中，民眾可害怕如實回答這種直接的問題。為了諮詢得到這些資訊，可能首先提出對當前經濟形勢的問題與意見，以及如何影響到被諮詢者及他的家人，然後由受訪者已經討論過的主題當中，問一些「繞著」目標問題的相關問題。換句話說，諮詢意見採取「間接方式」，避免只需要「是與不是」之答案的問題。

宣傳的分類

根據預定的群眾目標、訊息、將被發送與

接收的行動環境，必須作出選擇，確定誰應該是訊息的來源⁴。

「白色宣傳」正確地確認它的來源。新聞稿、演講、報告與新聞在訊息來源辨別上往往是真實的，允許目標群眾的查證。例如，「尊敬的紹斯摩選區的國會議員約翰史密斯，今天在大學教授協會的一場演講中表示，……」由於這個評論可以驗證與分析，關注的重點應該放在預期這些評論可能如何被接受與評價上面。有時候，選擇引述的一句話可能對訊息的來源者造成尷尬，而他可以解釋這是斷章取義。不過，如果訊息來源

4 美國軍方在應用方面使用了更嚴格之白色、灰色與黑色宣傳的定義。參閱「美國陸軍戰地手冊第33-5號，心理戰」，1962年。31-33。雅克艾魯爾，「宣傳：人們態度的形成」描述了兩個類別，白色與黑色，並注意到它們組合的使用。他描述白色的宣傳，其來源是公開的與不受編輯台控制的，是用來轉移公眾注意力，而黑色的宣傳，它「往往隱藏它的目的、身份、重要性與來源」，隱蔽式地企圖要影響公眾。頁15。

者必須使用這種「斷章取義」來解釋許多個被引述的話，誠信將變成比這個被引述的話還要具有傷害性的議題。另一方面，確認訊息來源可以強化一個個人或組織的形象，表現出觀點的一致性與對公眾關注的重視。

灰色的宣傳不會具體確認訊息的來源。它不會確認來源，而可能會看到：「根據昨天的報導，……」或者「可靠的消息來源報告說，……」或者「目擊者說，他們看到，……」它企圖表現出權威性，以避免被看起來像是政黨的宣傳。

黑色宣傳是故意錯誤地確認訊息來源的宣傳資料，通常都故意地將對手當作訊息的來源。「星期二晚上，當陸軍總司令威爾福德伊哥，總統最信任的顧問，被問到總統在最近一次記者招待會上的明顯反常行為時，他證實 ...」。它可以用來在對方陣營產生猜疑與混淆、降低士氣、轉移對我方陣營之弱

點或意圖的注意力。黑色宣傳需要很高的技巧及取得敵方陣營大量資料的管道。一般來說，它應該只用在戰略層次上，以避免暴露宣傳員，並且保持將白色與黑色宣傳運動之間加以分離。

溝通的技術

1. 圖騰象徵

圖騰象徵在傳達意識形態與運動目標上可以是強有力的溝通工具。一個有效的圖騰符號是簡單的、暗示的、很容易識別與理解的。納粹的卐字，基督教十字架、塞爾維亞抵抗運動之緊握的拳頭都是圖騰象徵的例子。圖騰象徵也可以是聲音，例如鼓的聲音，而最近的，敲碗盤瓶罐的聲音。其他的圖騰象徵組合可能包括一些行動，例如特殊的握手方式、或手勢。在選擇一個運動之圖騰象徵的時候，必須小心避免冒犯文化的敏

感性。

2. 口號

這個口號應該是一句簡短的用語，用來表達如憤怒、憎恨、藐視或勇氣的情緒。「記住阿拉莫」，激起美國人加入與墨西哥的戰爭；「記住緬因」提供美國公眾支持發動美西戰爭一個單純合理化的理由；「他完蛋了」在2000年塞爾維亞用來對付米洛塞維奇的政權。在津巴布威，「民主改革運動」採用「受夠了」的口號，來動員反對運動對抗羅伯特姆加比(Robert Mugabe)的暴政。

3. 音樂

音樂，作為宣傳的方式，可以用來凝聚美好未來的情緒形象、帶回到過去苦難的傷痛與回憶、並且協助凝聚對當下暴政的一般反抗。當人們一起唱著設計之宣傳音調歌曲的

時候，他們往往會彼此互相加強對預定要傳達之訊息的接受。

4. 平面媒體

平面媒體包括書籍、報紙、小冊子、傳單、招牌與海報，這些讓宣傳者要向各種不同的群眾傳達選擇之訊息的時候，有一個菜單來做選擇。政府與反對陣營各自「控制」的報紙構成一個現成的平台，進行進攻性與防衛性的宣傳工作。不過，必須小心注意避免陷入花太多精力在辯護上的陷阱⁵。平面媒體這種形式真正的利基是，它可以讓人仔細的閱讀與研究，以及對運動的原始文件進行討論。招牌與海報可以使用圖片、圖騰象徵、標語、與顏色發送包裝的訊息。觀眾可

5 精心準備的宣傳會減少花費在回應反宣傳的工作數量。如果在訊息的準備時沒有考慮到對方可能作出的反應，可能會導致宣傳失去主動性。

以保存印刷品，它也意味著這些訊息必須在宣傳的目標上要有一致性，因為人們一定會將它們拿來比較的。因此，宣傳者必須要以已經精心挑選過之權威性的政策目標為依據。決定政策的問題，不應該是宣傳者的責任。

5. 音訊/視訊

有效利用無線電傳遞宣傳的關鍵是選擇特定的聽眾做目標，並且為這些聽眾製作訊息，同時提供誘因來收聽這個訊息。流行音樂、新聞、天氣報告、體育、衛生、特別是發生在國外、以及在目標國家有關非暴力行動的訊息—目標聽眾可能對所有這些議題都會感到興趣。電視、錄影帶與CD以圖片強化了口語的效果。如果一個領導者要演講，應該要考慮到哪些物品與符號也要被看到。一面國旗可以對照出權威性的光環。一

幅受人尊敬之歷史人物的照片有助於將演講者連接到民族歷史的合法性關係。可以適當地考慮在細節上要穿戴什麼服裝與配件。當希特勒希望自己被形塑為德國人的父親角色時，他就會穿西裝或其他平民的服裝，並且常常有孩子出現在照片裡面。當他要把自己形塑為帶給德國勝利之國家軍事領導人的時候，他會穿著軍裝出現。

6. 謠言

在缺乏可靠資訊的地方，例如在一個實施新聞檢查之腐敗而獨裁的政權，謠言提供了資訊的一個重要部分—即使它們的來源不明，而且資訊無法獲得証實。如果謠言是一個整體宣傳工作的一部分，重要的是，謠言還是要有至少一個薄弱之事實的依據，或者至少要被認為是有已知或被質疑的事實。這個謠言的主題對目標而言應該是重要的，它

應該是有趣的，讓其他人願意重複說它。謠言可以用來提高或降低目標群眾的士氣，或產生例如仇恨、厭惡或欽佩的情緒。

警告！

在戰略性非暴力抗爭中，宣傳是用來動員民眾以反抗壓迫他們的政府。透過改變公眾對服從的態度，公民不服從就有可能成為普遍化。這個政權的權威性或者合法性就會被解除了。民眾就敢於忽視不公不義的法律。爲了扭轉社會被政府的壓迫帶來社會的分化，要建立新的組織，以取代那些被政府所破壞的，以及建立那些企圖破壞或中立化政府所依賴之機構與組織(支撐之支柱)的組織。總之，這個政權就失去了它執政的能力。

因爲宣傳是這樣一個強大的武器，如果沒有被有熟練地採用，它總是危險的，所帶來

的損害可能是龐大的。如果一個運動可以成功地將服從的行為模式改變到不服從、反抗而且無視政府的法律與規章，它可能會發現自己面臨無政府狀態。如果社會裡的機構已經被摧毀，在沒有恢復到這個同樣的專制統治之下，也許不可能維持服務社會、法律與秩序、與文明，而這個極權統治正是一開始會有民主抗爭的原因。

雅克艾魯爾在他的著作「宣傳：人們心思的形成」裡，強調宣傳者所面臨的這個重要課題。他把宣傳分為兩類。第一類是「鼓動的宣傳」，它是用來鼓勵公眾採取行動與不服從。第二類是「整合的宣傳」。這是用來培養社會之一致性、以得到對新統治者權威與價值觀之認同的宣傳。它企圖說明，公眾會因為正在發生的改變而受益⁶。

6 艾魯爾(Ellul)，「宣傳」。第71-79頁。

從艾魯爾之深度見解可以得到的這些結論，包括為參與抗爭的群眾發展或強化一個行為守則或者指導手冊，是有必要的。與其呼籲一般性的不服從，針對具體不公不義之法律與規章的不服從，應該更適當。除此之外，宣傳應該強力並且經常提醒公眾，人民的服從正在由政府那邊撤出並且轉移到民主運動陣營這邊。有必要設立替代性的或平行的機構以便接受公眾忠誠度的轉移。它有可能將整個組織的忠誠度做「整塊」的轉移。

仇恨與偏見是兩個最強烈的感情，而且最容易點燃。在一些社會中，這些情緒總是等待浮出表面。以點燃激情對抗這些民眾團體得到的任何短期好處、與發展與維持一個穩定的公民社會，而讓民主體制可以運作所受到的長期損害相比，都是微不足道的。為了民主運動，都不要點燃這些情緒會更好的。但是，如果它們浮出檯面，它們應該導引到

針對「體制」，是這個體制允許暴政，而不是這些從中受益的團體。而且，將「敵人」這個範圍縮小到一個人或在權力頂峰的團體，破壞性的情緒可能會伴隨領導人一直到他的死、流亡或監禁。

小結

使用宣傳以影響人們的態度與行爲，可以並且已經在政治權力的抗爭中被專制與民主陣營雙方使用過。宣傳，它本身並無所謂是善良或是邪惡。它是如何運用這個工具並且是爲了什麼目標，而這些目標是應該由道德判斷來引導。

戰略性思考的深度見解

爲了偉大的目標，我們必須勇敢挑戰偉大的事情。

——卡爾克勞塞維茲，《戰爭論》
(Carl von Clausewitz, *On War*)

學習如何戰略性思考之一個有效的方法，就是效法軍事機構的例子，它有一個導師制度依照廣泛的專業教育。軍事的管道沒有對平民開放，那些從事非暴力抗爭的人很少有時間與資源去花費多年研究的時間，以促進他們之戰略性思考的能力。本章的目的就是向讀者介紹幾個選定戰略思想家之深度見解的例子，它們可能有助於發展對「整體畫面」之思考的熟悉。我們選出了馬基雅維利

(Machiavelli)、克勞塞維茲(Closewitz)、甘地與利德爾哈特(Liddell Hart)的真知灼見，但還有許多其他戰略思想家、他們戰略性思考的能力同樣地會有幫助的。

馬基雅維利

如果在意大利發生之各種不同運動與起義的外觀，都看不出任何軍事的能力，真正原因就是，戰爭的老辦法不是很好，而且沒有人能夠找到新的方法。一個剛上台的人沒有辦法獲得比發現新規則與方法更大的聲譽。

——馬基雅維利，《王子論》
(Machiavelli, *The Prince*)

尼柯羅馬基雅維利(1469年至1527年)成長

於歐洲正在發生主要經濟與社會變革的時代¹。從以物易物之制度轉型過渡到貨幣經濟促進了權力的集中。君主在與商人聯盟之下，獲得更大的財富，而這個財富造就了僱傭兵的創立與使用。因此，統治者變得不是那麼依賴於地主所提供之義務兵的服務，他們時常只有在不需耕種與收穫農作物的時候才能夠使用。這些財富也可以用來購買一個相對較新的武器，就是大砲，它壓倒了不太富裕之統治者的防禦工事。

在爭奪權力抗爭產生的改變中，馬基雅維利注意到使用傭兵的主要問題。的確，統治者不再依賴於騎士與諸侯。傭兵同時也有一個額外的好處，因為它們可能被用來鎮壓在統治者自己國家之內的反對派，而且他們

1 羅伯特梅納德哈欽斯(Robert Maynard Hutchins)編輯，「西方世界偉大的書」，(芝加哥：芝加哥大學出版社，1952年)，第23冊：第九至十頁。

可以進行長時間的戰役而不必冒著農業生產收入的風險。然而，馬基雅維利觀察到，儘管使用僱傭兵有固有的優勢，他們也帶來固有的風險與缺點。購買來的士兵是爲了黃金而打仗，而不是爲了他們的神、他們的國王或國家，而且不論是一般的忠誠度還是戰場上的勇氣，都無法確定，也沒有辦法強制執行。

馬基雅維利還指出，新的組織與戰術都是必須的，以對付大砲的使用，而且招募來自農村地區的公民士兵，會把統治者服務得更好，也比僱傭兵更會打仗。他還看到發動戰爭的沉重開支，它的意義就是戰爭必須打得「快而準」，以避免讓統治者變成貧民，並且避免在人民之間製造太多的怨恨。²

2 費利克斯吉爾伯特(Felix Gilbert)：「戰爭藝術的文藝復興」在「現代戰略的製造者，從馬基雅維利到核子時代」，彼得芭蕾特(Peter Paret)編輯，(普林斯頓大學出版社，1968年)，第11-31頁。

馬基雅維利在「王子論」中對專制政府有必要殺死他們的敵人、以避免受到報復的忠告，經常受到引用。不過，這個戰略思想家做出另外一些結論，更符合當今更開放社會的主張。例如他認為，一旦統治者之權位已經確保的時候，共和形式的政府是最好的。他還論述說，一個政府要能夠確保安全與持久，除了保有公民軍隊之外，它還必須保有政治權力的監督與平衡。

馬基雅維利發現他那個時代之政治與社會及經濟條件之間的聯結，並且建議做一些變革以適應那些已經被摧毀之封建時代一些機構的力量。他能夠看到「整體大圖」，而且能夠準確地描述它。他是一個實用主義者。他的深度見解，在本章前端的引述具有常常被忽略的重要性。在第一次世界大戰期間，指揮官好像是按照機關槍與精準砲彈發明之前的戰略與戰術。否則要如何解釋在西邊的

前線有這樣重大的傷亡卻只有這麼少的成果？這個引述同時提議說，如果正在做的事情不管用，即使做更多相同的事情，也不會帶來成功。

正如在馬基雅維利時代，砲兵改變了戰爭的本質，科技水準給了我們能力可以改變啓動非暴力衝突抗爭的方式。電腦、網路管道、移動與衛星電話、加密的節目、電視、廣播都是非暴力抗爭的主要武器。

在準備發動一場非暴力抗爭的戰略中，理解這些政治與社會及經濟力量的聯結是至關重要的。今天，我們必須了解這些力量，不只是在一個國家內，而且還有那些外部的，因為全球化提供了機會，將戰場遠遠擴大超越出了馬基雅維利可以想像得到的範圍。

非暴力抗爭是一項讓人民自己可以解放自己之方式而發動的衝突抗爭。它們構成了馬基雅維利在建議發動戰爭中的「公民軍隊」

概念。如果人民不為自己爭取民主而參與，他們就不太能夠承擔得了要繼續他們自由的挑戰。發動非暴力衝突抗爭之過程是一個人民的自我民主化進程。他們會經驗草根運動之領導、各個團體之間的合作、以及確認目標與目的之重要性。

馬基雅維利對戰爭必須「快而準」的深入見解，可能在非暴力抗爭中並非總是作得到的，但其根本的意圖當然還是適用。這個需要非常巨大的速度與果斷的動量。非暴力抗爭的戰略規劃者當然必須要記住，資源與人民的忍耐程度是有限的，而且戰略就是要動員市民、攻擊對手之權力來源、並且在合理期限之時間內要實現勝利。理想情況下，非暴力的閃電攻擊會出現在對手之支撐支柱快速潰散的時刻，而讓這個政權沒有工具可以來治理。不過，對一個非暴力運動要在它開始的時候就具備協調、規劃技能、紀律與開

展這個運動的資源，這將是非常罕見的。

克勞塞維茨

卡爾克勞塞維茨是一個普魯士軍官的兒子，出生於 1780 年。早在他的軍事生涯中，克勞塞維茨結識了一個亦師亦友的格哈德夏爾恩賀斯特(Gerhard von Scharnhorst)將軍。夏爾恩賀斯特賞識他的能力，並且為克勞塞維茨能獲得工作任務，讓他可以發展成爲一個戰爭理論與實踐的大師。1818 年，他晉升爲少將，而且成爲普魯士戰爭學院的院長，一直到 1831 年他得到霍亂去世前不久。在此期間，他著作了這本「戰爭論」(沃姆克立吉【Vom Kriege】)³。

這本「戰爭論」之目的不是要作爲進行戰

3 彼得帕雷德(Peter Paret)，「克勞塞維茨」於「現代戰略的製造者，從馬基雅維利到核子時代」，彼得帕雷特編輯，(普林斯頓大學出版社，1968年)，第186-211頁。

爭的清單。它是對戰爭的一個哲學評鑑。克勞塞維茨了解到法國大革命、及其繼承者拿破崙，已經深刻地改變了戰爭的進行方式。從謹慎之小型軍隊調動的角度，戰爭成爲與尋找決定性勝利、並且要接受雙方巨大的損失(戰爭是一個將範圍擴大到極限的暴力行爲)之大規模軍隊的競賽。克勞塞維茨沒有提供指導如何進行戰爭，反而提供如何思考戰爭的見解。他指出，總體大戰略(它包括外交、經濟與政治方針)，最終是政治領導人的責任⁴。在制定軍事戰略的今天，指揮官往往受到一些對他們的限制，以確保政策目標與優先事項的保障。這些限制措施以如下的手段實施，諸如資源分配、確認作戰的範圍、通告參與的規則、及分配目標。

4 漢斯加茨克(Hans W Gatzke)，「卡爾克勞塞維茨之戰爭原理的介紹」，漢斯加茨克翻譯與編輯。(哈里斯堡：軍事服務出版社，1952年)，第1-10頁。

正如克勞塞維茨與馬基雅維利注意到已經發生戰爭之本質與進行的變化，非暴力運動的戰略家也必須對影響非暴力衝突之進行的重大改變有所認識與關注。也許影響戰略性衝突抗爭最重要的因素是科學與技術的進步。例如，人、物、訊息、及最重要的觀念之變動速度，這都是科學與技術進步的直接結果。

當政府變得權力更加集中，他們可以行使對人民的更大控制權，透過限制性的法律、加強監測、及更有效的警察部隊。而且，在較小的程度上，我們目睹非政府組織與機構、及外國政府與跨國公司對政府之反向壓力的成長與有效性。有些這種組織的存在主要地就是要影響政府，以追求他們自己，有時候是很狹隘的利益。

在戰略性的非暴力抗爭中，如同在武裝的衝突，「戰場」已經擴大到包括其他的國

家。一個國家之獨裁政權的權力來源可能是一個跨國公司，其總部與主要的股東都在另一個國家。要攻擊這個權利的來源可能包括採取在股東會議、法庭、社論意見網頁、大學校園、或者街頭的抵制或抗議的行動。也可以在國外，例如，聯合國組織、國際特赦組織、無國界醫生、無國界記者與全國民主基金會等找到盟友，這些只是民主運動一些潛在的結盟夥伴與朋友。

雖然「戰爭論」提供讀者對戰爭的哲學評鑑，但克勞塞維茨對戰爭的深入見解，應該對啓動非暴力衝突的人具有興趣與價值。

政治之目的是目標，戰爭是達到目標的手段，而且絕對不能考慮脫離目的之手段⁵。

非暴力衝突的目標通常包括自由與民主、

尊重人權與法治作為他們抗爭的目標，因此，「手段與目的」不僅相容，而且相輔相成。恐怖主義的目的就是向民眾灌輸恐懼，因為它不能促進民主或任何有利於公民社會的價值，它是與實現民主是一個不相容的手段。傳統的軍事行動以反抗的武力對抗一個政權，因為壓迫者都具有超過公民抵抗者的壓倒性優勢，這種傳統的軍事行動充其量最多只能形成一個僵局，但卻有可能付出巨大的傷亡成本，包括軍事與文職人員，以及重大的經濟損失。游擊戰爭幾乎總是在所有交戰各方的手裡導致大量平民的受苦受難。可以理解壓迫者都將平民當作敵對的戰鬥人員，奪取糧食及其他物資、破壞農作物、將平民搬遷到有守衛的營區、進行對民眾的廣

5 卡爾克勞塞維茨，「戰爭論」，邁克爾霍華德(Michael Howard)及彼得帕雷特(Peter Paret)翻譯，(普林斯頓：普林斯頓大學出版社，1976年)，第73頁。

泛盤問、並宣布國家進入緊急狀態而撤消在這個衝突之前可能存在的任何權利與保護措施。另一方面，游擊隊會把平民當作自己的稅收、食物、新兵與情報的來源。被懷疑是政府的告密者往往受到嚴厲的對待，以期建立對付游擊隊之不支持者的範例。從這些遭受苦難的民眾來看，這些交戰的各方並沒有什麼差異，他們都是野蠻、掠奪的壓迫者。

戰術是構成戰鬥中使用武裝部隊的理論；戰略是形成爲了戰爭之目的而使用戰鬥的理論⁶。

這個深度的見解在抗爭成長的節奏中可能受到忽略，因而戰術在沒有參考已經選出之戰略下就做出決策。戰略決定要以何種方

6 引自彼得帕雷特，「克勞塞維茨」在「現代戰略的創造者」，帕雷特編輯，第190頁。

式交戰。認為非暴力之戰略是非暴力行動之結果的觀念已經發生反映了對戰略思想的無知。非暴力抗爭的資源肯定會是供應不足的。沒有戰略之目的而要應用它們，就只會有風險而不會有任何收穫。

不過，沒有戰鬥、戰略就沒有任何作用；因為戰鬥是戰略運作的原物料，是戰略應用的手段⁷。

如果沒有行動與運動去執行它，最好的非暴力戰略也是「沒有」什麼作用。如果戰略的原物料是戰鬥，那麼非暴力抗爭的「原物料」就是人、組織、訓練、熟練的被領導。按照目標與現有的能力，這些組織必須有能力與對手進行抗議、不合作的行動、與介入

7 同上。

干預。凡是要實現確認之目標的能力上有所不足，就必須以訓練來建立成功交戰的能力。壓迫，或是被擊敗，都必須以行動來面對。

戰爭是力量的一種行動，以迫使我們的敵人屈從我們的意志⁸。

正如炸彈、大砲、坦克與步兵的妥善部署，才能取得成功，所以非暴力抗爭的方法也可以迫使對手「屈從我們的意志」。一個精心設計而有支援計畫與草根基層受過訓練之領導者的戰略，可以構成強大的力量，足以消除政權可以繼續存在之這些必要的權力來源。有時候，非暴力抗爭運動會尋求與對

8 卡爾克勞塞維茨，「戰爭論」，邁克爾霍華德及彼得與翻譯，(普林斯頓：普林斯頓大學出版社，1976年)，第73頁。

手談判做爲抗爭的目的。這應該是戰略上的一個錯誤，它有幾個原因，包括這樣一個事實，談判可能不會產生決定性的勝利。談判應該被視爲可能的「手段」，但不是「目的」。

如果要求人民停止進攻的行動而來支持談判，非暴力的運動就會失去動能。尋求談判的一方，一般被認爲是無法或不願意繼續抗爭，因此它無法「強迫」對手屈從於自己的意志。因此，如果正在考慮以談判作爲一個戰略的中間目標，最好是由第三者來提出談判的呼籲。在尋求談判的協議之前，非暴力運動的領導者應該有能力要求對方遵守坐上談判桌的商定條件。如果做不到，那麼他們將在談判桌上失去他們原本繼續抗爭可以贏的東西。當非暴力之勢力已經獲得足夠的力量可以迫使這個政權坐上談判桌，而且可以強制執行協議之任何條款的時候，這個政權

已經被削弱了。

從你對手因為你的要求而得到之處罰越小，你就越不能期待他會嘗試、並且他會否決你的要求；他的努力越小，你就越沒有必要讓自己這樣做。更進一步說，你自己的政治目的越溫和、你越不重視它，在必要的時候你就越不會感到勉強而放棄它⁹。

正如前面之章節所提到的，在要求政治改變之非暴力抗爭的初期階段，非暴力抗爭陣營向政府提出無法執行的要求是草率的。向任何對手提出要求都應該符合要求改變的能力。與其讓達成主要的訴求冒著失敗的風險，一個更好的戰略就是選擇較次要而有較高之成功概率的議題。除此之外，低風險而顯然不是政治性的議題可能會被認為不具威脅性、或輕微的、因而不可能導致受到打擊

9 同上。

摧毀。在第四章所述的配合調處之機制是適合使用在這些情況。這些議題的類型在可能的談判中也可以做爲「籌碼」的考慮，因爲對這些議題的談判妥協可能對這個運動不會有嚴重的影響。

一個在規劃進攻性交手時的關鍵思考就是要知道什麼時候宣布勝利，以避免被對手用他的方式進行不必要的對抗。如果某一個特定行動之目的已經實現，在嘗試推向更多的目的之前，要仔細考慮潛在的風險。針對這個知道什麼時候宣稱勝利的基本原則，可以提出這樣一個論點，1989年在天安門廣場的學生應該可以在軍隊以坦克與步兵攻擊之前宣布勝利而解散。結果不是鞏固一個局部的、但卻是意義重大的勝利，反而是這個運動遭到擊敗，失去了前幾週已經獲得的很多成果。

甘地

要討論戰略性非暴力的衝突就不能忽略領導 20 世紀初印度獨立運動的效力。聖雄甘地(1869年至1948年)出生於印度並且接受訓練成爲一名律師。他在1893年到南非，在這其間他在那裡參加了反歧視的抗議活動。1915年，他回到印度參加了獨立的民族抗爭。

甘地展示一個領導者最基本的特質—面對逆境時，持續致力於建立一個健全的戰略。如果一個戰略是基於對形勢與相關勢力的仔細分析，領導者可能會改變他的戰術，但他應該不可以動搖對這個戰略的承諾，而與戰鬥混在一起。甘地符合大將軍領導之這個特殊的必要條件。他曾經發現一個對政治權力的深度見解。他知道這個深度見解是真實的，超過半個世紀，他從來沒有動搖離開

它。這個真理是「如果人民不服從，一個統治者將無法統治」。從這個真理，他制定了一個概念性的架構，並且提出一項全面性的計劃，它破壞了英國繼續統治印度的能力與意志。

甘地並不是空前絕後地做出這樣的結論，沒有人民的支持與合作、統治者是無能為力的。吉恩夏普之「非暴力行動的政治」一書是參考16世紀法國的哲學家艾蒂內伯埃提(Etienne de la Boétie)。

伯埃提在18歲時這樣寫到：

……如果不給[暴君]他們什麼東西，如果不服從他們，不需要打仗，不需要出手攻擊，他們仍然是赤裸裸的而且做不了什麼事情的，並且不會進一步做什麼，就像一支沒有泥土的樹根，樹枝就會凋謝並且死亡¹⁰。

1908年，里歐托爾斯泰(Leo Tolstoy)所描述之大英帝國主義與自願性奴役制度的基本自相矛盾。談論到在印度的這個具體問題，托爾斯泰寫在他的「給信印度教者的信」：

一家商業公司奴役一個2億人民的民族。將這個事實告訴一個不會迷信的人，他將無法掌握這些詞句有什麼意義。3萬人…已經制服2億人是代表什麼意義…？這些數字沒有很清楚地指出，如果不是英國人已經奴役印度人，難道是印度人奴役了他們自己嗎¹¹？

在1920年，甘地表示了同樣的話：「沒有一個政府—不只是印度政府，能夠維持生

10 引述自夏普，「非暴力行動的政治」，第一章，第34頁。

11 同上，第一章，第13頁。

存、如果人民停止繼續服務它」¹²。

甘地認為，印度人屈服於英國統治的根本原因是受到歷史與文化的影響。爲了克服屈從英國統治的腐敗性後果，甘地制定了「建設性的計劃」，如果成功地追求將可以個人與集體自尊取代屈服的個性，並且找到表達印度人民的能力與意志的方式，以展示對佔領他們之統治者的不服從與不合作。這個計畫的五個目標是，要：

- 促進印度人民向自尊與尊嚴的轉型；
- 鼓勵減少對英國機構的倚賴；
- 追求積極爭取獨立的抗爭；
- 將「人」（英國人與印度的支持者）與「政策」加以區隔；
- 以改善印度人之個人與集體的道德地

¹² 引述自夏普，腳註，「政治戰略家的甘地」，（波士頓：波特薩金特出版社，1979年），第44頁。

位，掌握與維護道德的制高點。

計畫的每一個組成或目標都可以單獨地追求，並且集體協調整合成為不合作之努力的一體。印度社會各階層的參與被認為是至關重要的。當公民在每一個組成部分中取得進展時，他們的自信心就增加了，而且他們會明白他們自己目標的感覺與他們在運動中的角色。

甘地所設想之進行非暴力抗爭的工具，是撒提亞格拉哈(*Satyagraha*，一般譯為「真理之力」)，一個對抗不公義之法律而有紀律之公民不服從的類型，它包括非暴力(*ahimsa*)的概念，這個概念是對任何有生命的東西，都不加以傷害。

甘地之撒提亞格拉哈是對真理的堅定承諾。這是透過非暴力之行動而鏗而不捨地追求正義的理念。它不是消極的抵抗。相反

的，它是基於行動的理念。它透過集體的不合作與不服從的行為而拆除權力的來源以打擊壓迫者。同時，撒提亞格拉哈包括說服轉換之機制的努力讓壓迫者「改變心意」看到他施加在人民身上的不公不義。理想上，只有那些已經接受非暴力作為他們個人信念之個人才能進行撒提亞格拉哈，但甘地在面對現實之不完美的世界，不排除尚未信仰者參加非暴力的抗爭。甘地還發現，即使是那些曾經施行暴力的人可能很快地適應非暴力抗爭的必要條件。因此，撒提亞格拉哈可以是全國國會的一個政策，同時，是運動中許多個人的一個信念。

巴希爾利德爾哈特爵士

巴希爾利德爾哈特爵士(Sir Basil Liddell Hart, 1895年至1979年)在第一次世界大戰期間，當過英國軍官、看過戰鬥。從他在戰役

中受傷退休之後，他成爲許多領先之英國報紙的軍事記者，並且非常廣泛地撰述軍事的主題。在這裡特別令人感興趣的是他對小型有限目的、或稱「間接方法」之戰略性的深度見解。不要攻擊對手最強壯的地方，哈特敦促使設定中期過渡的目標，以吸引敵人離開自己優勢的位置，讓他們分心不再追求自己的目標¹³。

他這樣詳細闡述：

會採用小型而有限之目的戰略更常見的原因是，等待勢力平衡的改變—這個改變之追求與實現往往經由讓敵人的力量逐漸流失、以逐步的戳刺而不是冒險使用大型的攻擊讓敵人的力量被削弱。這個戰略

13 巴希爾利德爾哈特爵士(Sir Basil Liddell Hart)Infoplease 線上百科全書，2003年11月30日(<http://www.infoplease.com/ce6/people/A0829707.html>)。

的必要條件是，對他力量的流失應該要遠比對自己力量之流失還要大...透過造成他力量有一個過度廣泛的分散；以及最後但並非最不重要的，透過耗盡他道德與身體的能量¹⁴。

利德爾哈特的觀察毫無困難地適用於對抗根深蒂固之獨裁專制政權的戰略性非暴力運動。這在反對運動的早期階段尤其正確，那個時候他們的勢力還沒有獲得所需要的資源與技能，而且還沒有對獨裁統治構成立即而有效的威脅。當利德爾哈使用這樣的字眼「等待力量平衡的改變」，他接著具體建議要如何迫使產生這個力改變。同樣地，對於非暴力運動，「等待」並不等於無所作為，相反的，它意味著必須採取進攻的行動，這

14 巴希爾利德爾哈特，「戰略」，(紐約：弗雷德里克普拉格，1956年)，第335頁。

個行動可以削弱對手而迫使力量的平衡發生有利於非暴力運動的變化。透過選擇中間過渡的目標，以避免在對手最強壯的地方發生直接的衝突對抗，間接的攻擊會將對手吸引遠離他的優勢地點、並且分散他追求自己目標的注意力。

小結

在這一章中，我們研究四個篩選出來之戰略家的深度見解，以說明影響他們思想的因素，並且強調他們針對目的性關注的一致性。我們也討論了這些深度見解對現代非暴力之衝突的適用性。在任何情況下，戰略家必須有能力見森林，而不只是見樹木。


恐懼

無畏無懼可能是一個天生的才能，但也許更珍貴的是經由努力獲得的勇氣、來自於培養拒絕讓恐懼主宰自己行動之習慣的勇氣、可以形容是在「壓力之下可以從容優雅」的勇氣—在面對苛刻而不間斷之壓力下可以一再重生的從容優雅¹。

——翁山蘇姬(Aung San Suu Kyi)

對身體傷害的恐懼是所有人類在他們一生都會經歷到的一種情緒。這個情緒的頻率與強度會有不同的變化，它對我們思想與行為的影響也一樣會有所不同。人們會服從暴君

1 翁山蘇姬，「免於恐懼的自由及其他著作」，(紐約：企鵝書局，1991年)，第184頁。

的主要原因是擔心不服從會受到制裁。對肢體痛苦的恐懼是比害怕失去工作或政府退休金的恐懼還要高出許多。害怕失去一個人的生命是一個天生的恐懼，這個恐懼只有那些不論什麼風險都會以母性的本能來保護孩子的人才會忘記。有些人沒有了解的是，恐懼是感受到威脅時的一種正常反應。這是基因上已經嵌入我們大腦、以及在有危害生命之遭遇時加以保護或求生的一種反應。恐懼是整個動物王國面對威脅時的一種本能反應，因此，並沒有與它相關的道德價值。感到害怕並不是見不得人的事。

恐懼的價值是在察覺到令人害怕的刺激時，我們會警覺到可能的人身危險，而且我們的身體會本能地為它自己準備採取行動。本能為我們提供了兩個行動的過程—逃離或戰鬥，而逃離是比較優先的。這種反應往往可以在動物王國觀察得到，為了避免危險，

動物在察覺到有危險時都會逃跑離開。如果受到驚嚇而不能逃離，它會「凍結」並且保持不動，希望狩獵者不會看到它而繼續它的道路。只有在自我防衛的最後手段，動物才會惡意地發動攻擊。人類具有理解超越立即威脅的能力、可以使用理性思考，而不是靠著本能，來指導他們自己面對危險的反應。透過對恐懼之原因與影響的了解，我們可以為預期之可怕情況作好準備，以減少對原始之恐懼對我們行為的影響。

恐懼的生理學

恐懼的生理特性是由神經系統之交感神經的神經元一直放電造成的。這會導致皮下與腸道的血管收縮，從而釋出更多的血液流向心臟(升高血壓)與肌肉。恐懼也造成心臟更快而且更有力的跳動，及增加呼吸的頻率(輸送更多的氧氣到肌肉)。交感神經刺激導

致腎上腺髓質流出腎上腺素，它與其他激素導致從肝臟釋出大量的葡萄糖到血液中流動，後者提供給肌肉額外的能量來源。

雖然這些是爲了戰鬥的準備而正在進行，身體也正在準備自己做好在潛在致命傷害的時候時可以求生。在腸子與膀胱末端的括約肌會放鬆，有時會造成大小便的失禁。

人類都有這些效應的經驗。我們甚至可以用語言來表達它們。例如：

「他的腳冷膽怯了！」血液快速地離開四肢到求生必要之最重要的器官。

「在我脖子後面的頭髮豎直了。」

「我被嚇到僵化了。」

「我嚇到尿在褲子裡」或「我在我的褲子裡大便」。

尷尬，是的。但是，我們不應該爲大自然

保護本能的工作正常而感到羞愧。

克服恐懼的效應

非暴力抗爭的戰略須要對一部分的民眾採取集體行動。這意味著公民必須克服恐懼的效應，以對抗政權可能施加在他們身上的暴力制裁。當然，如果可以避開害怕的刺激，恐懼特性之一連串反應就不會發生。不過，它是一個實際的事務，閉上我們的眼睛、遮住我們的耳朵、與麻醉我們的感官就可以將社會大眾單元分化而且只能以個人行動。

在規劃一場衝突抗爭的時候，可能要適當地記得逃離令人害怕之刺激、而且考慮避免在對手有利條件下與他交手的觀念。可以設計一些降低觸發極度恐怖之事件的務實作法。這種努力要降低在非暴力抗爭中參與者間之恐懼感的一個例子，至少可以包括選擇示威的時間與地點、及儘快在這個政權之鎮

暴部隊出手之前就宣布「勝利」並且解散。然而，另一種消除參與非暴力抗爭之恐懼的方式可以透過在附近的城鎮開展更多一樣相同的活動，這可能迫使警察部隊分散他們的部隊，從而減少了對付各項活動的警察人數。

驚訝往往造成恐慌。透過為這次活動之非暴力行動者做好準備，驚訝就可以避免。這些準備工作包括釐清行動目的的說明、準確地辨認警察或軍隊可能會使用的反制措施、審慎地規劃這個行動、及可能的話，演練關鍵之參與者的那些部分。這是恰當的，向參加者解釋他們可能會看到什麼(政府武裝部隊的調動)、聽到什麼(用警棍敲擊盾牌、步槍裝上刺刀等)、及在示威者的行列中將會發生什麼活動。

提供每一個參與者一些行動指南是提升紀律的一個重要步驟。在壓力之下，沒有紀律

的約束是不可能有一致而協調的行動。必須向參與者提醒暴民與要求改變之非暴力勢力兩個行動之間的差異。就像學校裡的學生，我們大家都經歷過「消防演習」，其中學生被排成一行帶領通過大廳與門口到外面的集合地點。在一兩分鐘內就可以將一百多名學生移動到一個安全的區域。老師們都知道必須要做什麼與怎麼做，而且學生會服從。將這個有紀律的行動與戲劇院或夜總會發生大火時可能會發生的事相比較，每個人都充滿著恐慌而且數以百計的顧客試圖在同一時間從門口離開。其結果是很少人，如果有的話，會安全地跑出門外。這個教訓是顯而易見的。要有一個好的規劃，確保參與者了解它，並且要確保領導者會加以執行。

對領導者有信心將有助於增加非暴力抗爭之參與者的信心，而信心會顯著地降低恐懼的效應。參加非暴力行動的新人可以透過

適當的訓練、及透過他們的領導者展示對他們焦慮的關心與理解而獲得信心。有必要一再地保證，以確保信心。例如，如果一個領導者不把自己放在示威的前排，他必須告訴他的民眾他為什麼不會在那裡，而他將在那裡。（「如果我站在前排，我將無法注意到正在發生的事情，而且無法與其他領導人溝通或可能須要協調避免不必要傷亡的一些變化。記住，我就是要宣佈勝利的人，所以我們可以很快地離開那個鬼地方」）。

除了解釋即將展開的行動與風險之外，領導者應該提醒參與者，為什麼他們會投入要求政治改變的運動。這個特定的行動與總體戰略有何關係，而且對總體戰略的支持也應該加以強調。也要讓參與者認識到，這個行動也反映了這個運動日益增長的實力，而且可以作為集體反抗暴政是有可能之一個令人鼓舞的例子。

在規劃非暴力抗爭的活動中，領導者必須考慮防止民眾覺得他們是孤立的措施。在公開的行動，例如示威，讓民眾足夠靠近一點，使他們可以接觸到其他人，手牽著手與發聲(聖歌、歌曲、與互相交談)可以不斷地提醒我們，沒有人是孤立無援的。穿著某種類似的服裝與符號是心理學上的道具，可以提供與其他具有共同信念與承諾的人在視覺上產生歸屬感。

其他規劃上值得認真考慮的重要元素就是那些在非暴力行動的現場、可以降低敵對部隊之恐懼程度的行動。應該要告知警方，不會對他們有所傷害，而且示威將是和平的。說過的話應該要以行動兌現。例如，應該鼓勵友善的面孔與對話。也許可以將一些警察的家人、朋友或其他他們認識的人排在前面的行列，以減少他們認為面對他們的團體具有人身上的威脅。一個武裝之個人發生恐慌

可能啓動一個意想不到之暴力行爲的連鎖反應。

假如暴力確定發生了，應該有計劃來照顧可能的傷亡。經過訓練的醫務人員與助手，應該在現場提供急救。可以提供這種照顧的事實將可以讓一些抗議者感到放心。提到有這種援助是可以接受的，但援助的落實與可能之人員傷亡可能會導致感到恐懼的不良反應。每一個抗議者應該攜帶乾淨的白布作爲他或她自己的繃帶，減輕醫務人員攜帶額外補給品的需要。爲什麼是白色繃帶？他們在照片上看起來比較好看！即使像繃帶一樣簡單的東西都可以用來增加優勢。攝影師將會拍攝示威的照片，如果有受人受傷，他們將會尋找吸引國際媒體注意照片。雖然一張照片有可能被數千萬人看到，但是那些受傷的人，應該專心處理他們的傷害而不要做一些世俗的或是瑣碎的事，例如梳頭髮或爲了一

時的明星而化妝。應該掌握每一個可以傳達非暴力抗爭訊息的機會。

在活動期間，每個人都應該接到一個他可以完成的特定任務，這就需要他或她不可以分心的關注。領導者必須堅持這些任務一定要完成。保持對指定之任務的專心有可能會降低一個人對身邊近距離週遭環境之景象與聲音的恐慌。微小的細節可以保證，恐懼有受到成功地抑制。應該指派一些人負責保持隊伍行列的整齊。另外一些人則要確保旗幟橫幅是在適當的高度。(將橫幅擺在示威者的前方及擋住示威者看到警察的視線將有助於減少恐懼。)可能需要有些人觀察與報告示威週遭的活動。其他一些人可能需要分發飲用水，以防抗議者中有人發生脫水。要安排一些人負責帶頭唱聖歌、喊口號與唱歌曲。這個訊息很簡單。領導者必須讓每個人保持忙碌。

在個人的層次上，有一些情緒因素上可以減少恐懼的考量。接受會害怕是正常的反應，意味著感受到恐懼並不是膽小的標誌。相信抗爭之理念是值得當下的冒險，這會加強對行動的承諾。冥想與宗教儀式具有鎮靜的效果，而且它們讓抗爭具有更多的內涵而且將抗爭帶入一個較大的信徒社群內。同樣重要的是那些受到委託要執行分配任務之民眾的道義責任。與戰爭時民族之愛國言論相反的，英勇的行為很少是因為愛好自由、民主、與法治而發生的。大多數勇敢的行為都是因為對自己同志的忠誠與奉獻而造成的。

小結

透過認識到恐懼是一個自然的情況，如果我們自己經驗到它的時候，我們不應該譴責他人，或者感到羞愧。在另一方面，如果人們要成功地將自己從一個以恐懼來統治之政

權中解放出來，他們必須了解克服恐懼之不利影響的方法與技術。為達到這個目的，已經證明知識、紀律與仔細的規劃是有效的。

領導

優秀的領導者讓人們覺得他們是在事情的最核心，而不是在外圍。大家都覺得他或她做出的一點改變會造就這個組織的成功。

——沃倫本尼斯，《要如何成為一個領導者》(Warren G. Bennis, *author of On Becoming a leader*)

將非暴力抗爭的理論與應用轉換為有效之行動的催化劑就是領導。在爭取民主的抗爭中，領導的角色就是動員民眾、為那些參與抗爭的民眾作一個榜樣、當別人質疑抗爭的結果時流露出自信、在適當的時刻做出正確的選擇、並且維持要達到勝利的堅定支持與合作。

在這個「形象塑造」與「旋轉變型」的時代，社會大眾已經對政治領袖產生不信任感。他們理所當然地質疑，他們在收音機或電視機上看到的及聽到的人是否真正地相信他們自己說的話，或者呈現的形象真正地反映他們的性格。很多人不會感到驚訝地得知，有人具有霍布斯(Hobbes)之人類觀點卻穿著傑弗遜民主人士的風衣。一般來說，人們普遍持有的信念，是金錢，而不是個性、政治觀點、或者治理能力決定了選舉的結果。如果政治人物這各描述的確是對一個普遍持有之看法的準確描述，領導者將面臨巨大的挑戰。毫無疑問地，一些國家的領導者與社會大眾對一般政治人物的印象非常的不一樣。納爾遜曼德拉(Nelson Mandela，南非)、馬丁路德金恩(Martin Luther King，美國)、雷奇瓦爾薩(Lech Walesa，波蘭)、與翁山蘇姬(Aung San Suu Kyi，緬甸)是一般看法

之國家領導者活生生的例外。

當統治者與人民之間的距離變得如此之大，以至於人民不能再對政府之作爲與政策取得有意義之影響力或控制權的時候，那些追求民主改變的人們經常會發現相當大之國家力量排列好等著對抗他們。在這種情況下，有效的領導可以對社會大眾灌輸信心與勇氣，採取集體行動以恢復政治權力的平衡，並且促進個人的自由與公義。

從有效之領導者—全國性的或地方性的—可以觀察到某些領導的共同特質或特徵。雖然有一種看法認爲真正偉大的領導者就是天生要來領導的，但是對所有實際上的目的而言，領導的基本特質是可以經由教育、訓練與體驗而傳授的。如果人民的意志是要成功地強加在獨裁政權身上，戰略性的非暴力抗爭可能需要成千，如果不是上萬，的民眾在整個運動來擔任領導的職務。以下討論在非

暴力抗爭中的特質，建議作為強化這個運動的考量。

領導特質

1. 樹立典範

隨著時間的推移，任何組織都會反映其領導者的素質與屬性。一個利用他的職權謀取私利的領導者會應該不會感到驚訝地發現他所有的部屬都在做同樣的事情。當領導者腐化的時候，系統性的腐敗就無法避免了。當領導者表現出誠實、勤奮、勇敢與尊重他人，在他的追隨者中間將顯而易見地找到相同的特徵。一個組織期待的所有特質與特徵一定會反映在領導者的態度與行為上。

2. 了解你要領導的民衆

一個有效的領導者必須對他要帶領之民衆表現出關懷與愛護。在全國性的層次，這

意味著要理解人口的統計數據，如人口統計、不同社群的收入(農民、工人、教師、公務人員等)、教育程度、宗教信仰、種族多樣性、進口與出口、國內生產總值的來源、醫療保健與其他社會服務的可及性。同樣重要的是要了解「民眾整天在做什麼」。例如，2002年的津巴布威，人們必須忍耐每天站立在隊伍中等待好幾個小時才可以購買食品配給，面對至少有25個百分比的民眾感染愛滋病(HIV/AIDS)的事實，並且接受超過百分之百的通貨膨脹與百分之七十的失業。在那裡，民眾生活的現實包括沒有可支配的收入、人們都是營養不良、而且尋找工作與食品及照顧生病與死亡中的家庭成員之餘，剩下很少的時間可以從事政治活動。如果這樣的情境還不夠糟糕，這個政權所採取的政策，是故意要讓政治反對運動的成員與他們的家人餓死，而且經常派出流氓毆打與強姦

她們。向民眾呼籲要求支持應該要反映日常生活的現實。

對社區層級的領導者而言，要記得每個人的名字與面貌。領導應該要努力親自了解他們的支持者，以及騎牆者，並且盡一切努力來展示對他們的關懷。地方性的領導者不僅要經常提醒他們自己的同胞、在一個民主政府之下他們的生活將來一定會更好，而且他們也應協助解決民眾可能有的問題。

3. 要有能力完成任務

在危機中，沒有比不知道他工作的領導者會更快速地造成失敗與士氣低落。錯誤的決策造成不必要的風險與人員傷亡；信任消失了而且恐懼會變得司空見慣。領導者受到期待要知道如何在戰場上贏得勝利，不論是傳統的戰場或等同嚴苛之非暴力抗爭的環境。除了擁有或可以提供給他們啟動戰役的技能

與知識，領導者必須認識到，還有其他方面的領導層面會影響抗爭的結果。在全國性的層次，這可能意味著領導者有能力可以清晰地闡述為什麼必須進行這一場抗爭，它也可能意味著領導者有能力激發公眾參與這個戰役。其他包括可以爭取國際支持與引導運動之資源的技能，這是一個以審慎的分析，有可能在最小傷亡下贏得勝利的運動。

在社區層次，領導者必須了解如何評估形勢、選擇非暴力的方法，以來實現運動規劃的目標、準備好非暴力行動的計畫、訓練參與者如何成功地運用這個(些)選擇的方法。

4. 尋找與承擔責任

看來在今天的社會，逃避責任是一個共同的特點。很多時候，當我們跟客戶服務的代表提到向他們購買之產品的問題時，公司的首要任務都是確保我們理解，無論是什麼

問題，這都不是他們的錯。同樣的，當學生修課被當掉的第一個反應就是歸咎於老師。一個政治領袖會說，他或她的決定是基於可以拿到最好的資料，而決策被證明是錯誤時不能歸咎於他或她。沒有準備作好一次重要的會議，是歸罪於沒有時間準備、還有其他優先的事項、涉及他們自己的子女(疾病、演奏會、家長教師會議)。這個王牌，「天災」永遠都是失敗的一個好藉口。不過，領導非暴力抗爭的領導者不是普通人，而抗爭也不是家常便飯。

一個有效的領導者會接受失敗的責任，以實現組織的目標。如果發生差錯，其他人不會受到指責。一個領導者應該承認，有些事情出了差錯，承擔責任，解決這個問題，從中吸取教訓，並且繼續前進。追隨者會感謝領導者為他們的犯錯而承擔責任。它也讓領導者有籌碼作出必要的修正。「看這裡，

伙計們，我個人接受這個錯誤的指責。我沒有督導追蹤我的指示。但是我不希望接受未來同樣錯誤的指責。我們必須了解如何防止這種錯誤再發生」。扼殺主動性最快速的方法就是責怪部屬的錯誤。處理錯誤的有效方法就是要認知到當啓動衝突抗爭時，錯誤是可以預期的。沒有人是十全十美的。不過，寬恕並不要延伸到那些不會從錯誤中學習的人，而再讓他們繼續犯錯。

5. 將成功的功勞歸讓給別人

當討論一個成功的活動時，一個好的領導者總是會避免使用「我」這個字，他會用「我們」、「他們」、「他」、「她」或「他們」—將功勞歸給他或她的追隨者。是他們的貢獻讓成功變成可能。那個警告政府軍隊就要來臨的小孩子；那個在示威的時候提供茶水給抗議者的老太太；那個設計小冊

子的年輕姑娘；那個冒著生命危險散發傳單的男子；那些規劃這次行動細節的社區領袖以及那些將它完成的人們——這些人才是應該獲得這次運動成功之功勞的人。

領導者可能是世界上最傑出的戰略家或戰術家——但他的才華並沒有什麼意義，如果這些理念與運作的觀念不能由別人加以完成。這種將功勞歸給他人之領導方式的結果，會讓每個個人開始相信，他本人是重要的，而且成功要依靠他的貢獻，並且他的貢獻是非常受到感謝的。

6. 忠誠

在一個民主社會，忠誠不是簡單的事情。它是一條雙向道，需要組織成員支持他們的領導者，而反過來領導者要尊重與關心他們的支持者。忠誠並不意味著成爲一個只會說「是」、對老闆所說的每一件事情都毫不猶

疑而服從的人。事實上，這可能是一個不忠誠的行為，它會讓領導者做出一些可能會有損於民主運動的事情，卻沒有警告領導者正在考慮中之規劃有一些不妥的項目。忠誠就是要求當有不同意見存在的時候，應該要提請領導者注意到這個不同意見，雖然不是在部屬面前，包括不同意見之理由與解決這個問題之建議的解決方案。領導者有相對的責任在組織內建立一個程序以確保具有正當性的關注確實得到重視處理。有可能這個不同的意見可能是因為忠誠的部屬並不知道更廣泛之戰略目標中的某些事實或計劃、有其他行動正在同時進行、或預期對手的活動所造成的。在任何情況下，當執行的這些決策已經發布要採取行動的時候，它們應該受到全心全意的支持。忠誠度也需要領導者採取一個決策過程，允許資格最適合的人都可以對決策提出意見。

7. 了解你的對手

這意味著應該要收集與分析有關對手的每一個訊息。例如，對這些諸如對手是怎麼想的、他通常做什麼、他在壓力下會做什麼、他相信什麼、對他什麼是重要的與不重要的等等問題的解答，都是應該加以研究的因素。到底誰才真的是我們的敵人？我們對指揮對抗民主反對運動之戰役的主要領導人有什麼了解？透過了解對手，戰略規劃者可以預料他的反應。

8. 從經驗中學習

最昂貴的學習方法是從我們自己的錯誤中學習教訓。更有效的方法是借鏡別人的成功與錯誤來學習。對於一些人來說，如果他們不能從自己的錯誤中學習，自己親身的經驗並不是一個好老師。近年來，許多戰略性非

暴力衝突之優秀的來源可以作為研究而且研究的成果已經發表，因此，從別人的經驗來學習是可以作得到的¹。此外，還有一些非政府組織願意分享他們在戰略性非暴力衝突領域之研究與經驗的知識²。為了更直接的使用，重要的是，每一次與每一個運動之後「學到的教訓」，都要準備完成與別人分享這些資料。單獨這樣一個戰略家的課程，沒有辦法讓任何一個人變成一名戰略家。可以進行戰略性的思考，都是透過親身經歷的經驗，或者更重要的是，可以經由對其他人之經驗的閱讀與討論來代替取得的。

9. 極大化與挑戰部屬的能力

領導者必須挑選適當的人放在適當的位置。對於那些研究過二次世界大戰的人來說，巴頓將軍與艾森豪將軍的名字都是很熟悉的。各人對盟軍戰爭的努力帶來非常不同

的技能與個性。巴頓是一個聰明的戰地指揮官，他率領他的部隊在戰場上完成大多數人會認為超出他們之極限耐力的壯舉。他是一個令人害怕與受到尊敬的領袖。由於他的傲慢與對一些盟軍指揮官不折不扣的不肖，如果不是這樣的事實證明他是一個戰鬥的領導者，他無疑地早就被遣送回家了。另一方面，艾森豪將軍是一位非常有經驗與精練的參謀官，建立一個安靜而隨和傢伙的形象，可以得到別人的支持與願意合作。出於這個原因，他得到了歐洲戰場的作戰指揮權，並且負責歐洲的入侵。他有能力接受從所有盟國派來的軍事領導人，而且得到他們的支持

-
- 1 這種書籍的例子有柏替爾林特納(Bertil Lintner)，「憤怒：緬甸爭取民主的抗爭」，(倫敦與曼谷：白蓮花出版社，1990年)；霍華德克拉克(Howard Clark)，「科索沃的公民抵抗運動」，(倫敦：冥王星出版社，2000年)。
 - 2 可以幫忙提供資料之非政府組織有亞伯特愛因斯坦研究院(www.aeinstein.org)與非暴力衝突國際中心(www.nonviolent-conflict.org)。

與合作，得以成功地規劃與發動諾曼地登陸，它是歷史上最複雜的軍事行動。重點是，領導者應該知道部屬的優點與才能，並且使用他們以達到最有利的功用。

領導風格

領導風格在連續光譜上各有不同，從獨裁式的到民主式的「平等中的第一」。局勢將會影響採取的領導風格。決定領導風格的另一個因素是必須採取符合自己個性的風格。

一般來說，獨裁式領導風格的主要優點包括這樣的事實，它是：

- 理想上非常適合必須立即採取行動的危機局勢；
- 適合追隨者對領導者還不是很熟悉、而他還在建立自己權威的局勢；及
- 當陣營受到挫敗，而必須對領導人感

到有信心的局勢，是有幫助的。

對「一般」的評論總是有例外。在危機的時刻，可能沒有時間去徵詢別人的意見或者討論替代方案。不過，如果突發事件已經料到而且計畫已經準備好了，執行他們的決策就可以很快地作成決定。在危急的機情況下，戰術決策的層級應該被推到最低的層級，因為他們有最新的訊息、而且要由他們來完成這個決策。

獨裁式的領導有一些缺點。不像在軍事環境中服從可以由法律強制執行，人民支持非暴力運動與冒著風險是因為他們想要這樣做，而且他們不能被強迫去做任何事情。完全依靠權威也會壓制主動性，追隨者有可能變成這個樣子，上面沒有指示就不做事。不過，如果人們相信他們是決策過程的一部分，他們會有自己的名聲要保護，因而就會

更熱心地看到「他們的」計劃是健全的而且有效地被實現。

民主式領導風格的好處是，它會：

- 促進支持的意願，因為追隨者覺得他們正在，或者已經，參與決策的過程；
- 鼓勵創新，因為如果時間允許，領導人會徵求可以解決問題的意見(也許是腦力激盪會議)；
- 造成每個人都知道為什麼與如何作出決策，可以培養信任感與信心；
- 提供給會員在民主社會擔任領導職務的寶貴經驗。

使用民主的領導風格可能出現某些缺點。首先，如果領導者沒有任何基本的領導特質，立即就會暴露出這方面的不足。此外，在意見非常不同的時候，要作成一個決策可

能變得相當耗時。

無論個人採取何種風格，領導也負有培訓部屬的責任。這意味著那些身邊週遭的人都有機會看到決策如何作決定、了解為什麼有些訊息比其他訊息更重要，而且被要求提出建議的意見。那些建議必須經過批判討論。換句話說，熟練的領導者應該是他群眾的導師。隨著他們熟悉度的成長，他應該賦予他們更多的責任。對部屬的指導，在運動中的每一個層次，要能促進信任、信心與承諾。除此之外，一個沒有訓練繼承者在死亡、生病或被逮捕時可以接替他的領導者，是一個差勁的領導者。

小結

成功的領導者有著某些共同的特徵。不是任何一個領導者要能成功都必須展示所有這些特質，但可以發現所有成功的領導者都

會具有其中的某些特質。領導往往隨著情勢而改變的—或多或少都需要一些特質、或者需要不同的領導風格。不過，重要的是要記住，足以勝任是比採用的領導風格更為重要。

污染物

污染物，名詞，一種會汙染另外一種物質的物質；污染，動詞，經由接觸使之不純潔、不乾淨或腐敗。

——韋伯斯特新20世紀詞典完整版，1975年(*Webster's New Twentieth Century Dictionary Unabridged*, 1975.)

正如水可以污染我們車子的燃料一樣——小小的數量就可以導致引擎無法點燃與跳動濺射，而多一點的數量就會讓引擎完全停止運轉——非暴力運動也可能有污染物，讓運動變得沒有效率，甚至摧毀它們。本章將研究對追求非暴力衝突抗爭之組織最嚴重的污染物。

暴力是一種污染物

反對運動向政府或其支持者施加暴力、不論得到授權與否，對非暴力抗爭的成功是一個嚴重的污染物。一個單一事件之暴力行爲可以提供一個方便的理由、讓政府採取殘酷報復行動來對付反對運動內不論是直接或間接被宣稱爲事件負責的目標。反對運動的暴力行爲也可能有破壞社會大眾之信心與運動參與之意想不到的效果，這個運動之所以可以存在的前提是透過非暴力之戰略與戰術來實現它的目標。

因爲暴力而引起暴力報復的極端例子，就是巴勒斯坦恐怖組織哈瑪斯(Hamas)與伊斯蘭聖戰組織(Islamic Jihad)及在第二次加沙地帶與約旦河西岸之暴動中他們對以色列平民的自殺炸彈行動(Intifada)。因爲巴勒斯坦執政當局未能積極地撇清與這些恐怖行爲無

關，以色列社會大眾對巴勒斯坦人可以談判家園的支持就蒸發了，國際社會開始後退而降低對以色列之壟殖政策及以色列武裝佔領約旦河西岸的有力約束。除此之外，一直到巴勒斯坦執政當局的領導階層有了重大的調整，它都被拒絕作為一個可以未來討論以終結衝突的實體。如果恐怖分子這些攻擊的目標是要終結以色列的佔領，我們必須質疑他們選擇在以色列最堅強的地方——以色列的軍事武力，挑戰以色列的智慧。

對於任何政治抗爭，包括最暴力的抗爭，其能量、熱情與年輕人理想主義之重要性對成功的貢獻很難被高估。但是非暴力戰略中最顯眼的好處之一——使用暴力永遠不會有的好處——就是它的隊伍與領導階層完全不會受到年齡或性別限制之無可限量的好處。在另一方面，可以合理預料暴力會遏止一些身體上比較不硬朗但仍然有價值的支持者來加入

運動。非暴力運動的成員，也相當於和平主義與宗教信仰的成員。暴力行為可能導致流失一些可以強化支持民主運動之道德權威的個人與團體。雖然一個理念是有價值而合理的，但是經由自己之行動或者對手技巧性之宣傳與情治特務而出現暴力，要讓國際社會合理化他們對這個理念的支持、卻要為以暴力對抗政府的行動而背書將會有困難。

表現不團結就是一個污染物

「人民運動」的力量需要「人民」積極的參與。而當被壓迫的人民認為這些運動反映了人民的願望、而且認為領導階層有能力引導運動走向勝利時，他們就會受到這個改革運動的吸引。不像一些比較極端的宗教狂熱分子、他們願意犧牲自己的生命卻沒有任何踏實的勝利希望，大多數的人都是理性的。我們不會故意去乘坐一個沒有導航設備的飛

機。如果一個運動缺乏明確的目的與達到勝利的戰略，有理性的人也不會冒著生命與生計的危險來參加一個反對暴君的政治運動。

民主運動中聯盟成員彼此之間的不團結可能導致對這個運動可以達到政治改革的能力失去信任感與信心。這個信任感的流失就會助長社會的個體分離化，進而促進無助感與失敗主義氛圍的瀰漫。威權體制透過對現有政府控制之外的組織加以取代或者滲透來強化社會之個體分離化。這些組織通常會消耗掉部分個人的時間與忠誠，但這些組織受到政府特務的滲透會抑制一個人對生活條件與政治表達意見的能力。[參閱圖 5，忠誠圓比圖]。領導者之間的不團結也會抑制人們克服恐懼效應的能力。最後，支持民主陣營領導者之間未能促進運動內之團結與政府的特務鼓動不團結兩者之間就沒有什麼差別了。

有些運動永遠不會變成可行，部分原因是

因為領導階層內部的不團結在關鍵的議題上讓合作變得窒礙難行，如果不是不可能。其他的一些運動，曾經有力量過，但當社會大眾目睹組織內部鬥爭的結果時就失去它們的有效性與吸引力。當號召一個大型的群眾行動時、有一些團體拒絕參加或者有些團體就是不願意提供協調一致的戰略來支持社會大眾對政治改革的要求時，就可以看到不團結的跡象。

在運動中促進與保持團結最有效的方法之一，就是將抗爭的目標設定在最低的限度。也必須讓大家都了解，實現這些目標對社會的所有成員都有利，包括許多目前支持對手的人。

排他性的觀念

政策與/或聲明可能被圈外的團體認為是對參與政治抗爭的限制，這會導致敵意或

者冷漠。例如，和平主義者的一些努力要讓非暴力運動保持「純淨與有信仰」（忽略了大多數人與他們並沒有相同之理想主義的現實）。在委內瑞拉，反對總統烏戈查維茲（Hugo Chavez）政府及其支持者之非暴力運動朝種族與經濟的方向發動了，貧窮與有色的種族支持總統，而有錢的、中產階級與白人支持反對陣營。真正的議題，如腐敗、無能、及逐步走向獨裁被種族與階級的分裂言論就被淹沒了。

民主運動內外國人的存在

一個政治性抗爭之國內部門中的反對陣營應該不要讓外國人的參與成爲公眾的議題。當反對陣營要求沒有正當授權及明確責任的技術援助時，反對運動應該對這種援助儘早表示感謝或者甚至定位爲確有其事。快速而透明地承認有外國人提供援助的理由是一個

紮實的理由。首先而最重要的，盡可能地，應該提供盡可能多的訊息給戰略性非暴力運動的成員，以便可以理性地判斷他們領導人的能力及任何外國技術顧問的能力與可能的特殊利益。雖然有可能一些外國的諮詢或援助以不能對外公開發表作為這些諮詢與援助的條件，反對運動的領導人必須仔細衡量披露可以產生的預期好處相對於可能的傷害。

其次，在戰略性非暴力運動中對外國人的參與採取透明的總體政策，可以大部分解除政府主張任何反對運動的成就都是外國人的決策所造成的論點。不僅政府的指控會大受削弱，而且反對陣營的回應可以簡單而直接：「我們已經多次表明，我們運動的領導階層認真地從所有不同人生歷練與所有愛好自由的國家中之許多合格的人選之中選出我們的顧問。當需要諮詢的時候，它往往有助於我們的領導階層達成一致的決策。本來就

應該如此的。」

有些外國人可能具有豐富而可能對民主運動是有用的知識與技能，從事或打算接受戰略性的非暴力抗爭。應該聯繫這些人—明確的讓他們理解，訓練者與顧問是被排除在決策過程之外—並且要挖掘他們的才能。

軍隊對政治抗爭的積極參與

鼓勵一個國家之軍事機構的政治化是錯誤的。要軍事機構避免捲入國內的政治抗爭已經相當困難，特別是如果政府的領導階層被認為是由選舉合法產生的、而且領導階層援引憲法權力指揮軍隊來對付政治反對勢力。應該要預料到，隨著運動變得更強大，政府投入武裝部隊以對付非暴力抗爭運動的可能性，在最低限度上應該要加以考慮。因此，反對陣營應該及早開始努力阻止武裝部隊參與一場與本國公民的戰爭。

一旦軍隊在國內的政治抗爭中選邊站，即使是爲了最民主的理由，使用武力以對付大部份民眾的可能性就會增加，而且因爲如此，增加了內戰或軍事政變的可能性。這兩個可能性既對人民不利，也不能強化非暴力運動。如果軍隊以假藉提供過渡爲理由而掌握控制政府，除非受到立即的攻擊，這個過渡時期可能會持續數年或甚至數十年¹。如果一些高級軍官個人強烈地感到要選邊，他們應該辭職，而以個人的身份去適合他們的政治派系內追求他們的政治意識形態。

不適合非暴力衝突的組織結構

一個無法引導維持聚焦在戰略性非暴力抗爭之核心目標的組織結構，就會吸引一些污染物。正如在任何戰爭中，由委員會來做

1 花了17年才將智利的皮諾切特(Pinochet)趕下台來。在仰光的獨裁政權已經持續超過了40年。

決策是不適當的。理想上在戰略的層次，應該有人負責決定何時與何地戰役將要開打，而其他的人應負責發動這些戰鬥與戰役。在運動的每一個層次內，任務分配時應該要知道負責執行的個人。承擔責任從來都不是複數的「我們」，只有單數的「我」。這並不是意味著，不容許許多人參與準備或提供建議給決策者，而且這些建議將受到認真的考慮，而是要確認負責決策與執行的個人。

對政治團體而言，總是會有一種影響決策而讓自己在抗爭之後取得較有利位置的誘惑。有時候，這些活動可能變得比要達到「衝突後」的時期還要優先。這個運動內應該要有某種機制，以確保所有的計劃都是基於客觀的分析、直接對目標的支持、並且分配給運動內最有能力獲得成功的組織。理想情況下，這個機制將應該要有一組規劃參謀人員是可以信賴的，他們可以抗拒以目標與

能力之外的任何理由為藉口、而設計對某一個團體有利之方案的壓力。一個在運動內部追求自己更好之位置的組織，必須只是需要擁有最好之訓練與得到最好領導的力量。

這個運動應該有一個後續追蹤的機制，以確保各組織的承諾得到實現。一旦對目標與策略達成協議，應該可以期待所有運動團體的全力支持即將到來。這些支持這項成員組織所接受之戰略的計劃，是不能被當作是「隨意任由選擇的」。如果一個被授予任務的團體明顯地超出它在戰略估計上所具有的能力，這個錯誤應該立即提請規劃者注意，因而可以做一些調整。可能有必要對組織加強額外的能力，或者作為最後手段，重新分配任務給另一個成員組織。編寫「經驗的教訓」可能是對評估組織承諾與目標實現的程度是非常有用的。

特務

政府的線民會滲透到非暴力運動、以回報運動之能力與意圖的假設，它並不是反對運動可以預期之政府的唯一干預。比線民更陰險的是特務，他們會試圖挑起暴力、鼓動運動內部的不滿、並且將運動轉移遠離政府的脆弱點。對這些威脅的回應就是不要變得過度偏執，而是要在需要仔細研究未來選項之討論的時候、對討論行為模式的改變跡象保持警覺。

小結

雖然可能沒有辦法可以完全消除非暴力運動中的污染物，但是透過保持警覺、採取預防性的行動、並且在問題浮現的時候採取迅速的行動，這個運動可以限制對組織及其結盟成員的不利影響。對運動之污染物最重要的嚇阻就是強而有效的領導。

影響外部的觀眾

一個宣傳員是一個銷售態度與看法的專家。

——漢斯斯佩耶，經濟學家、社會學家及政治學家(Hans Speier, economist, sociologist and political scientist)

儘管任何要求政治變革之非暴力抗爭的重心應該永遠都是在於內部，但是國際社會的支持仍然是一個重要的部分。外交與各種不同之其他外部的支持可以擴大戰略性非暴力衝突抗爭的「戰場」，而且可以提高抵抗運動組織的能力。另一方面，建立與外部之政府與組織的夥伴關係會涉及明的與暗的成本。本章的目的是提出一個廣泛的架構，並且提出有關影響外部觀眾的一些建議。

政府

一般來說，政府反映了歸功於英國女王伊麗莎白一世之「國家沒有朋友，只有利益」的智慧。有時候，這些利益可能涉及安全、經濟、或政治。更平常的情形，這些利益是相當務實的，而使用理想主義來於包裝這些利益，使它們更容易被受到影響之社會大眾所接受。在19與20世紀，民族主義是一個戰爭動員非常有效的包裝策略。以「白人之負擔」作為合理化殖民主義的理由不外乎是一個用來掩飾真正意圖的遮羞布，其實它就是利潤的動機。當國家利益產生變化，不管是什麼原因，政策也隨著改變，有時候還相當突兀。結盟的夥伴也會變化(誰又能在1936年想到在1941年蘇聯將是西方民主國家的盟友)，甚至到了戰爭中途還會放棄盟國。

因此，它是重要的，那些負責爭取國際社

會支持的人應該體會瞭解，以雙方共同利益的角度，向有可能捐助之外國政府解釋這個要求政治改變之非暴力抗爭的必要性。出現一個執政的民主政府，而且在多邊與雙邊之關係上支持這些價值，對一個民主政府要表示支持、或者至少保持中立，是一個正面的理由。當提高投資機會而且會保護目前的投資的時候，商業遊說可能更有動機轉到民主的理念。從潛在支持者的安全利益來看，一個友善的政府可能具有價值，可以在危機中提供軍用飛機飛行許可、安排情報交流、甚至在雙方利益如果受到威脅的時候、可能安排外國軍隊登陸地點。

一個政府之行政部門的支持與理解是極為關鍵重要的。一個國家之元首只要提到民主抗爭就能夠立即得到全國的關注與正當性。這種承認可能會導致更多媒體對背景資料、有人情味之故事、對衝突抗爭之報紙社論的

關注。在大多數的情況下，正在發動爭取民主的非暴力抗爭會有道德上的制高點，會讓對手在國際舞台上處於防守的地位。

每一個國家的立法部門都有其自身正式與非正式可以影響政府行政部門的方式。例如在美國，國會聽證會可以成爲爭取民主改變之抗爭獲得曝光的一種有效手段，其後可以藉由演講、決議與有利的立法來達到曝光。

非政府組織

要將一個議題的主題轉移到一個政府的國家利益是一個複雜與困難的任務，它需要一個各種不同的技能、專長與經驗，而且在每一個國家的真正具體之程序都是不同的。幸運的是，在許多民主國家，有一些支持與協助獲得能見度的民主運動組織。在非政府組織(NGO)的社群裡，有一些是相當精通於影響政府的深奧領域。有一些團體從事促進工

人的權利、反對人權受到侵犯、關懷酷刑的受害者、提供自由與公正選舉的支持、提升國外的民主價值、或追求衝突之和平調解與斡旋等的工作。如果有一個或多個這些非政府組織認為一個運動是值得優先關注的，他們可以提供寶貴援助，並且制定與執行一個可以導引一個局外人看來是無窮無盡像迷宮一樣通往辦公室與會議的戰略。

像政府一樣，非政府組織也有它們的利益。建議在接近他們要求可能的協助之前。儘可能蒐集更多有關他們利益與運作方式的資訊。重要的是一個運動不要變成一個NGO的包袱，這可能造成運動內部的衝突、或者可能不符合人民的最佳利益。一個這種錯誤情形的極端例子，可能是當這個運動是代表一個有高比例之愛滋病、人口過剩與貧窮而受苦的社會，而非暴力抗爭運動卻去向一個反對任何生育控制形式的非政府組

織尋求援助。

爲了有效，一個非政府組織與民主運動之間的關係應該是基於共同的利益、相互尊重與誠實。在請求援助之組織這邊，相互尊重包括表示對NGO的感恩，對於非政府組織這邊，要知道時間是一種寶貴的資源。爲會議做好完整的準備、提供討論提案的書面資料、以及在要求額外資料的時候，提供及時的回覆，都是敬業精神與尊重的指標。誠實也是至關重要的。一個宣稱自己是非暴力的運動，卻同時保持一個武裝的部隊，在運動與非政府組織之間已經建立關係之後，如果這個武裝部隊被發現，對一個NGO來說，都是尷尬的。

應該鼓勵運動內部之組織尋找以NGO之利益作爲反映運動之具體目標的非政府組織。例如，婦女團體、工會、政黨、記者協會與其他專業組織可以與國外類似團體的關

係而變得更有力量與更有效。運動能量的表現必須透過組織各個成員的力量來表現。除了要注意它們的存在，並且在適當的時候為這樣的關係背書，運動之領導階層直接投入這些建立與這些潛在捐助者之組織關係的工作不僅是沒有幫助的、而且是沒有必要的。

當捐助者要衡量他們支持之成效的時候，捐助者所面臨的一個問題往往是，贊助計畫之目標與成果之間的差距。在有極端貧困的地方，應該可以理解一部分的援助可以轉做為補助活躍份子的食物、住所、與日常交通。不過，組織必須了解，這些形式的支持並不是施捨，而是不求任何回報。那些接受援助的團體應該將贊助的計劃當作一項合約。一項合約是指對於捐助者之資金捐助的回報，受贊助者有義務為「可完成的目標」，如成員的增加、快遞體系的建立、訓練計畫、印刷品的製作與分發、或者任何要

完成計畫目標的必要事項。達到或超過合約規定的義務就會取得這個組織可以延續計畫的地位，而未能履行合約時、捐助者有義務結束這種關係。在非政府組織社群內，尋求支援的要求遠遠超過可以使用的資源。重複強化失敗不是一個非政府組織可以負擔的奢侈品。

媒體

除了在外國政府與非政府組織社群之中培養支持之外，如果沒有外國媒體的支持，是不可能傳達到社會大眾所有的每一個部份。廣泛社會大眾對一個民主抗爭的認識與支持，可以提供動量並且協助其他爭取國際支持的努力。

與媒體的關係也是一個需要有專家提出諮詢意見的領域，這些意見包括制定一個媒體的戰略及對報紙、電視與廣播之記者、編

輯與其他關鍵主播互動之必要條件的理解。而且也有必要了解特定新聞機構的主要讀者群。例如，華盛頓郵報與華盛頓時報有不同的主要讀者群，紐約時報與華爾街日報也是一樣有不同的主要讀者群。

對於想要對民主抗爭有更多詳細資料的記者有越多的認識就會越有幫助。在許多國家有外國特派員的俱樂部，它的成員可能屬於主要的新聞機構、特約記者或許多不同出版品的「特約撰稿人」。取得他們的名字、徵詢一下他們的專業背景資料，也許包括使用電腦網路搜索，可以找到那些與他們發展密切之專業關係可能是有幫助的人。

記者感興趣的是新聞，最好是獨家新聞，並且爲了讓消息有「新聞價值」，他/她必須有背景資料與新聞稿可以引用。更重要的是，新聞記者都想在活動之前得到通知。要做到這一點，就必須要有一個相互信任的關

係。發展這種關係的負擔應該放在運動或組織的公共關係部門。經驗豐富的記者通常是憤世嫉俗的，並且會假設人們試圖利用他們來達到他們自己的目的。被利用本身並不是拒絕接觸的理由，但是如果這個記者沒有明確的機會可以成為報導這個抗爭的夥伴，一個記者可能不願意花超過發新聞稿的時間。

越來越多的社會大眾依賴電視取得新聞。這就比照片/錄影的新聞更具有重要性。一個經驗豐富的電視記者-製作人可以為尋求最大電子媒體潛力的人提供某些精明的建議¹：

規則#1： 在不會忽略或冷落任何新聞連絡窗口之下，努力確認一個或兩個特別有思想、感受靈敏、或平易近人的記者/

1 這些規則的作者希望保持匿名。

製作人，並且與他們建立一個長期的合作關係。請他們喝一杯啤酒或咖啡，或者讓他們請你吃午飯。

規則#2：對你所選出的這一個或兩個記者提供給他們真正而有用的訊息，即使這個訊息並不是直接推銷自己的立場觀點。它的目的是建立你自己的信用、展示以自己的「新聞判斷」、證明你把他們的利益放在心上、並且表示你有保持很好的聯繫。保持經常性的接觸，但是除非你有一些新的或有趣的消息要透露，否則就不要糾纏新聞媒體。

規則#3：讓你自己保持有空檔。鼓勵新聞媒體與您聯繫；給他們你的電話號碼與電子郵件地址，並且及時回撥他們的電話。如果您遵循上述的規則#2，你可能會開始接到新聞媒體的電話，問你知道什麼事情，或只是徵詢建議。當然，你必須

要小心你透露的消息，但是當記者要求你出去見面，這是一個影響新聞報導的機會。

規則#4：不要製造媒體的活動。不要召集記者，除非你有一些真實的底層消息。一旦這個要求得到了滿足，你應該在讓製作人可以舒適地在截稿之前完成的時間與地點，並且可以達到最大視覺與情感內容的方式來安排與製造這個活動。

規則#5：當你自己的運動要進行任何事件或行動，你認為將具有重大新聞價值時，應該要盡可能提早通知新聞媒體。不要誇大對它的期望。不要依賴書面的通知；如果人力上沒有問題，利用電話直接親自接洽聯繫。提供準確、簡潔與完整即將發生了什麼事情的細節、時間、地點、原因、當事人等等。不要忘記提供看似平常之後勤或機械性的訊息，它們可能是至

關重要的，尤其是對一個電視攝製小組。如果合適，提供導引、背景情況介紹，與關鍵人物的採訪。

規則#6：要記得，你的理念不僅受到新聞媒體關注你的行動或者成果的服務，而且也受到新聞界關注到你的對手正在做什麼的服務。你的運動可能更熟知這個政權正在進行或計劃一些媒體有興趣的事情，而且你應該在你可以如此做的情形下分享這些訊息，但要符合保護自己的安全與消息來源的隱匿。

規則#7：請記住，記者與製作人必須向他們的上司「推銷」他們的故事，並且透過解釋他們可能不知道的因素，諸如背景、內涵、聯結性、或後果等，幫助他們來做這個工作，這些都可以使一個故事更具吸引力。你可能知道的履歷詳情或其中主要人物之間的關係，或者財務與商業上

可能會更具重要性的聯繫。如果你做得到，提供錄影的片段，可以讓一個故事更精采。

規則#8：小心不要錯誤地陳述任何您所提供給記者的錄影帶記錄。提供完整而準確的細節，包括日期、地點與你提供之場景的內容。請確定您有提供這個材料的合法權利，並且在電視上播放這個錄影帶不會危及畫面上描繪的任何人或者讓你受到法律上的求償聲明。

規則#9：絕對不要對一個記者欺騙或提供不實或誤導性的資料。它可能會讓你在短期內有好處，但是它的長期傷害是不值得的。

規則#10：請記住，不同的網絡、媒體公司及新聞服務網向不同的聽眾說話、有不同的新聞週期、風格與技術上的要求。除了在最不尋常或者最緊急的情況，這些

因素應反映在你與他們的交往之中。一個製作電視上現場簡短新聞的記者與要寫1500字之故事的文字記者有不同的需要。

小結

要透過非政府組織之支持或透過巧妙地利用媒體來影響外部的觀眾，對非暴力運動的成功是至關重要的。與這些外部力量形成夥伴關係可以提供正當性、力量、資源及對非暴力運動的報導，但是這些夥伴關係必須要滿足合約性的義務。

諮詢與訓練

一個不幸的現實是，追求戰略性非暴力抗爭以作為武裝衝突抗爭之替代方案的興趣，最常是在武裝抗爭失敗或經過廣泛研究而決定武裝抗爭不是一個達到勝利的可行方案之後才發生的。投資在武裝抗爭的這幾個月、幾年或幾十年可以代表一個重要的流失成本，而且可以理解到不願意承認，武裝的抗爭不是一或者從來就不會是一個可行的替選方案。這個失敗未必是參與者的錯，他們可能相當有能力，但是這些更大的力量遠遠超出他們的控制。

當今反對專制政權之武裝抗爭的失敗不應該令人感到意外。隨著冷戰的結束，強權大國不再需要「客戶」國家來代理發動衝突，以對抗敵對國家集團而確保他們的利益。現

在的國家更側重於經濟利益，可以更有效地在政治穩定的環境上來追求它。

政府之權力集中的提高，伴隨著對反對團體更好控制與鎮壓之技術的進步，諸如通訊、群眾控制、情報收集與其他強制性的措施，讓武裝團體的訓練、移動、與就業變得非常的困難。即使在民主社會中，「反恐戰爭」已經導致要接受對個人前所未有之控制與監視的結果—這些行為在幾年前是無法想像的。對獨裁政權來說，打擊恐怖主義的戰爭已經打開了更多鎮壓機會的大門。親民主的反對運動陣營被貼上恐怖主義分子的標籤連受到政府對民主國家之異議耳語的可能都沒有。

雖然這些因素讓爭取民主改變之武裝抗爭變成幾乎不可能，它們也改變了非暴力抗爭必須思考的方式，要如何執行他們的戰略。利用電話就是一個例子。在今天，任何時候

要監控所有的電話是可能的，而且目前手機可以安全的時候是當電池被拿走之後！就全世界廣泛使用的電腦來說，要完全刪除硬碟上數據的方法只有燒毀它或者把它放在強大的電磁波底下。使用一支大鐵鎚加以敲打並無法保證電腦專家沒有辦法萃取一些資料。按一下刪除的按鈕只是讓它從操作者的眼前消失而已，卻不會從政府的情報人員手中消失。讓電腦中的「侵入程式」無法運作，只會吸引那些將它們放在電腦中之人的注意。使用解碼的程式，甚至無法在及時的情況下完成，也會吸引那些使用解碼程式之人的特別注意。

已經有一些有關戰略性非暴力抗爭的書。這些書附帶有影片、文章與小冊子，對那些探索使用非暴力抗爭的人、或是對那些已經參與了這個形式之衝突而他們本身可能沒有足夠能力的人來說，目前是、而且將來也會

是寶貴的資源。當時間是一個因素，而且知識與技能需要迅速地轉移，應該提出邀請顧問與有經驗之教師的需求。要接受這樣的請求是令人敬畏的責任。

為有效之訓練 而發揮最大化的人力資源

在戰略性非暴力行動的領域放映「一個更強大的力量」這支電影的許多貢獻之一，就是讓成千上萬的民眾有機可以看到及聽到這個已經提倡數年之久的明確訊息——在權力之抗爭中時常認為武裝暴力或者屈服順從之外無從選擇的情況下，有一個有效的替代方案。

一般來說，隨著社會大眾對非暴力衝突抗爭之興趣的成長，我們看到一個對使用非暴力抗爭以對抗壓迫體制之資料與訓練之需求的增加。沒有一個組織有能量可以訓練非暴力抗爭的每一個層面。有些組織在解決民

族運動之戰略必要條件上磨練他們的技能；有些側重在戰術的技能與技術；更有些則在非暴力行動的草根組織發展獨特的能力，以激發在政治過程中那些未被代表之民眾的權能。很有可能，任何提倡使用非暴力行動的團體都會被請求提供這個主題的訓練、講習班與研討會。

核心知識的標準化

那麼問題在於：我們是否應該考慮某種方式的標準化、以構成一套非暴力抗爭理論與應用之知識與技能的核心？例如，我們都知道一些非暴力行動的概念或原則，可以適用於提高工資之罷工的規劃、抗議侵犯人權行為、或者計劃帶動政治改變之全國性的非暴力運動。我們也知道，這些概念與原則適用跨越不同文化與民族，就像戰爭的軍事原則可以普遍適用一樣。這些概念如何實際應用

會受到衝突之環境特定條件的影響，但是這些理論仍然是有效的。也許一套「核心」知識可以幫助建立一個標準的認知架構，這個架構可以涵蓋大部分，如果不是全部的，與非暴力衝突抗爭相關的主題。

可能包括在「核心知識」的一些主題可以是：

1. 選擇最終與中間階段之目標的重要性。有一個明確的目的方便於資源得到更好地利用、協助決定優先事項、以及提供社會大眾不僅是支持與參與的理由，而且也是抗爭展開之後、一個衡量領導階層之成效的手段。
2. 權力多元化的本質、其權力來源及權力在所謂「支撐之支柱」的機構與組織中如何呈現。如果對權力的多元模式、它的來源、權力如何在「支撐之

支柱」中呈現、沒有一個明確的認識，許多人會覺得要對非暴力之衝突抗爭進行戰略性的思考是不可能的。要對支撐之支柱的優缺點得到一個迅速的「快照」、或者執行計畫之詳細分析的具體技術在後續課程或諮商中可以提出。參閱第一及第二章。

- 3.接觸非暴力手段與方法的廣大知識庫。這不僅對抗爭陣營提供了一個選擇的菜單，而且也給非暴力行動的成員留下深刻印象，非暴力的行動遠比一系列的示威活動還要多。參閱第四章，方法與機制。
- 4.恐懼與克服其效應的技術。恐嚇社會大眾是獨裁者保持掌權一個非常有效的手段。它麻痺、恐嚇與將社會個體孤立化。過去的經驗顯示，有一些有用的技術可以克服恐懼的影響。它的

目標不是使人們無所畏懼，而是幫助他們儘管在恐懼之下還是可以運作。參閱第十章，恐懼。

5. 接觸宣傳的基本要素。確認消息、目標、信使與回饋的概念，提供一個思考這個重要議題的架構。參閱第九章，心理操作。
6. 非暴力運動的污染物。對非暴力運動一個危險的威脅是可以造成暴力的行動。孤立的行動是不好的。當這些行為可能是在領導階層知曉之下而被策劃與執行之層次的時候，那就會是災難性的。在建立一個「人民運動」時，總是會有增加目標與目的的壓力，以確保社會各界之支持。任何運動可以揹負的包袱總是有一個限度。非常重要，戰略性的目標必須是有限的，而不是不斷地擴大。當然，

總是有「外國之手」的危險。派系內鬥會消耗運動的能量，並且協助這個政權來分化與征服它。運動失敗主要的原因之一是因為它的一些領導者在取得權力之前就更關心權力如何分配。另一種污染物是這個錯誤的概念，就是要爭取民主就必須要以民主的組織結構來啟動衝突抗爭。這是一個非暴力的戰爭，但是還是一場戰爭。它需要強有力的領導與紀律。這不是一個「偶然」，而是一個精心策劃與執行以摧毀獨裁政權的戰略。參閱第十二章，非暴力鬥爭的污染物。

多元化知識與技術的來源

應該要鼓勵那些正在考慮或已經從事非暴力衝突抗爭的人，將技術與知識之訓練的提供者加以多元化。例如，當處理調動工人以

聲援不同戰役之需求性正受到規劃的時候，戰略規劃者可能會發現，有經驗的工會組織者是最適當的資源。在這方面，這些經驗豐富的工會組織者應該從特定的部門加以組織化—例如，農業、工業、服務業、或其他。

同時，由於宣傳，或者使用一個更委婉的術語，資訊與媒體，在非暴力衝突抗爭中發揮如此重要的角色，應該尋找經驗豐富與成功之公共關係顧問的專業知識。

婦女約佔非暴力運動招募之人力資源的一半。在某些社會，她們不是一般勞動力的重要組成部分。可能可以從類似文化規範之國家找到一些具有非暴力抗爭經驗的人，可以分享動員婦女與確認婦女在抗爭中之角色的一些想法。

必須要特別注意青年部門。在非暴力衝突的抗爭中，如同軍事衝突，都是年輕人站在第一線。他們是社會改變運動的先鋒，而

且確實是如此。不過，他們必須知道很多運動中的事情，而且必須很早就知道。不僅要提供書籍給他們作研究及舉辦戰術與領導研討會，而且他們也應該有機會與其他衝突抗爭中青年團體的老將相見，以便了解他們的成功與失敗。個人親身的經驗是一個很好的老師，但是學習別人的經驗無疑地是成本較低。

相對於需求者所提出之技術與知識的需求，唯一的優先就是給他所有最適格的訓練資源。這並不總是意味著，那些非暴力衝突抗爭的老將就是最有資格來訓練與諮詢的人。

有效的導師與顧問是什麼造成的？

即使我們擁有知識與技能可以回應協助磋商與訓練的請求，我們應該考慮我們的指導員應該具有什麼樣的素質與技能，才能保證

被請求的知識與技能得到有效的轉移。其中的一些素質與技能，有：

1. 作一個好的傾聽者與觀察者

透過對接受訊息及給予訊息的重視，經由評估先前的知識、了解團體的期望、以及獲得這個被提出主題之成功轉移的反饋，可以節省寶貴的時間。經驗豐富的指導員與顧問知道觀察肢體語言與接觸觀眾眼神的重要性。在上課休息期間，由助理蒐集這個團體的意見是一個有效的方式，以調整上課的形式、再回顧沒有被明確理解的主題、或者移動到在那一刻這個團體有興趣的主題。沒有必要全場都是顧問或指導員在講話。保持靜默片刻，可以提供別人一個說話的機會，而且他們要說的話可能是重要的，或者比指導員或顧問要說的話更重要。

關於先前知識的評估，吉恩夏普博士在

1992年年底在緬甸馬納普洛(Manerplaw)之叢林總部訪問過緬甸的反對陣營。這個陣營最近已經引入戰略性非暴力抗爭的觀念。有人向夏普博士介紹了一個學生，他恰好是大學的教授。不僅僅只是交換寒暄，這位教授立刻開始討論吉恩之「非暴力行動的政治」三本書上的具體觀點。這位教授在一年之前已經讀過這些書。

在請求諮商的時間點與諮商發生的時刻之間可能發生許多事情。因此，第一個討論的議程項目應該是由安排這個諮商之一個或數個團體提供一個情勢的概述。諮商的重點可能已經「出局」(事過境遷)而且可能已經確認出新的優先事項。在檢討這些議題而且決定哪些是顧問可以勝任處理的，就要修正諮商的議程。爲了原來請求之相關主題而準備的說明可以由這個陣營保留。需要不同顧問之主題應該只處理到建議要去哪裡獲得這些

專業意見的程度就好。

2. 保持跨文化溝通的敏感度

有一些所有訓練員必須要明白的基礎知識。例如，學生在他們自己經驗與環境的內涵下，會將上課的資訊加以處理。如果使用有關這方面的例子，訓練員可以加快課程的進度。通常，雇用的翻譯者對這個主題了解不多，因此必須建立明確的規則以防止變成是翻譯者對學生在「上課」。有一次，有一個訓練員可以流暢地使用學生們的語言，但他選擇不向這位翻譯者透露他的語言技巧，這位翻譯者顯然地對這個主題感到很自在，開始對這個主題提供自己的、而不是老師的觀點。他很快就被換掉了！

3. 對主題的了解要比課程計畫準備的還要多

當導師回答問題與強化教學目標的時候，這是重要的。這種「培訓訓練者」的方案有嚴重的不足。過去的經驗顯示，經過兩、三個來回的迭代，訓練員往往不能充分回答超越他們課程計劃的問題。因此，訓練員應該有可以獲得經過專業翻譯之原始資料的管道，而且對這些材料進行測試。同時，它是一個任何領域之專業工作者的商標，說「我不知道該如何回答這個問題。讓我想想，我會盡快回覆你。」

4. 了解學習如何發生

雖然經由閱讀、聽講、與動手(或者組合)可以將接收到的資訊加以保留的具體數據還是無法証實，一般的常識提議，一個人的出席參與任何活動都可以加強他在書本與演講中得到的知識。因此，訓練員有必要以視覺效果及盡可能包括實際練習來強化他的評

論。老式的軍隊演習教官有一個對所有教師都適用的良好教學格言：「告訴他們你即將告訴他們的東西，告訴他們這些東西，然後告訴他們你剛剛告訴他們的東西。」

一名顧問不僅應該知道這個請求諮詢的團體，而且應該知道這個團體在運動中的位置。換句話說，這是一個分裂團體的諮詢，還是在反對運動之主流中間？最好有運動之資深領導人的背書與積極的支持。如果可以安排一場會議，這個顧問應該可以提供一個戰略性非暴力抗爭的總覽，包括它的理論與在其他衝突抗爭中的應用。如果對非暴力抗爭仍然還有一些可行性的懷疑，建議一個「標竿計畫」可能是適當的，這樣在運動中，一些意見受到運動領導人尊重的人就可以進行一個評估。很簡單地，如果領導階層沒有被說服、非暴力抗爭應該就是選出來的替選方案，這個運動將不會獲得可以成功地

執行目標所需要之資金與高品質人才的資源。

這並不是不平常的，一個獨裁政權了解到非暴力抗爭所造成威脅的強度遠比反對運動之領導者還要早。那麼，可以審慎地不要將初期的幹部培訓公開。也沒有必要在所有情況下教師都要知道那些接受訓練者的名字。事實上，在某些情況下，聰明的做法是堅持在抵達訓練之後，學生以「化名」自我介紹，而真正的名字不必讓老師或以前可能沒有見過面的同學知道¹。

如果情況許可，訓練員與顧問應該與這個團體住在一起，以便在課堂以外的時間可以聯誼。換言之，訓練員應該很容易找得到。

1 筆者記得在一個邊遠地方的一個班級。他學生的名字有「奧賽羅」、「布萊特」、「祖魯」、「羅密歐」與「約翰甘乃迪」。這隱含意味著，有一個指定的「蛇殺手」，他最高紀錄是一天之內殺死六個人。

知識的轉移往往相當有效地發生在這些「下班」的時間。

一些最後的思考

如何看待發動戰略性的非暴力抗爭與社會權力的理論，這些理論的執行不應該被當作一個深奧秘傳的事情。相反地，必須認知到戰略性非暴力抗爭是一門可以被那些尋求擺脫政府壓迫枷鎖的人所理解及所應用的課程。人們必須要清楚地了解到，他們握有暴君用來鎮壓他們之權力的同樣來源，而且人民能夠集體地拒絕將這些來源交給統治者，這就使得解放變為可能。

這本書主要的目的是提供讀者對戰略性非暴力抗爭之基本原則有一個簡單的介紹以及對實際應用有一個簡短的討論。這不是一項明確的工作，而是一個思考利用人民之巨大力量要戰勝壓迫的方法。它展示了武裝與非

武裝衝突之間的相似性，但是故意把重點放在也許是最不受重視的相似性，就是採用系統化之方法來作決策與規劃的重要性。一個健全的战略可以提供方向與重點，以實現運動的目標，並且允許必要的靈活性，以調整計劃因應新的機會與挑戰。一個最高階的錯誤，就是當情境因素發生變化的時候—而發生這樣的變化是很正常的，還要繼續遵循依照原來情境因素規劃之計劃。然而，有健全的战略、周到的規劃、以及強有力的領導，一個非暴力運動能夠迅速作出這些調整，而且繼續選擇戰場，並迫使對手按照這種方式來作戰—那麼戰略與領導可以對非暴力抗爭的結果造成決定性的差異。

附錄一：
為準備戰略性估計之建議格式

 P.165-166

1. 任務

2. 情勢與行動過程

A. 影響行動方針的考量

(1) 行動地區的特性

(a) 軍事地理

1. 地形學

2. 水文歷線

3. 氣候與天氣

(b) 交通

(c) 電信

(d) 政治

(2) 相對的戰鬥力

(a) 對手的軍隊

- 1.優點
- 2.作戰的命令
- 3.位置與配置
- 4.增援部隊
- 5.後勤
- 6.戰鬥效率
- 7.軍隊的概況

(b)友軍(同上)

(c)對手之政治反抗

- 1.優點
- 2.弱點
- 3.支撐的支柱

(3)假想設定

(4)人口的考慮

- (a)人口密度
- (b)學院畢業生的分佈
- (c)在支持者中的識字率
- (d)種族與宗教之密集度

(e)生活水準(支持者)

(5)政治的考慮

(a)“天生的同盟者”

(b)組織

(c)政治上的裂縫

(6)安全上的考慮

(a)反情報的效力

(b)徵募人員的弱點

(c)組織的檢查程序

(d)通訊

(e)資訊與資料安全保密

(7)友好的政治挑戰(如上)

B.對手的能力

C.自己行動的步驟

3.反對行動過程的分析

4.自己行動過程的比較

5.決策

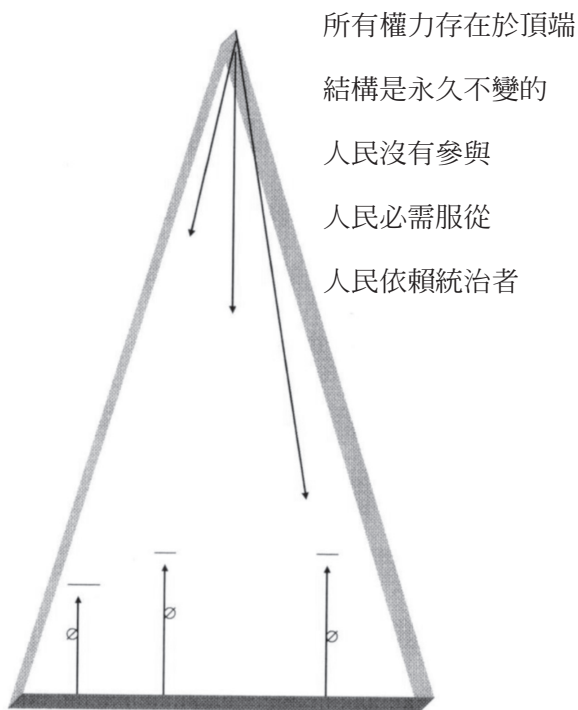
On Strategic
Nonviolent Conflict

戰略性的 非暴力衝突

圖車身

自我解放延伸閱讀之三

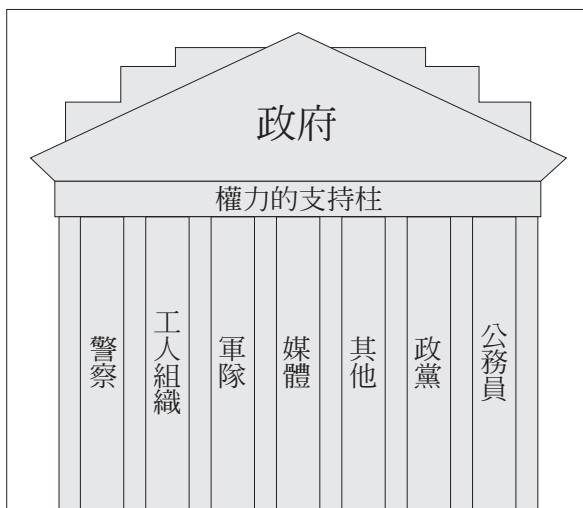
圖一：單一磐塊模式的權力結構



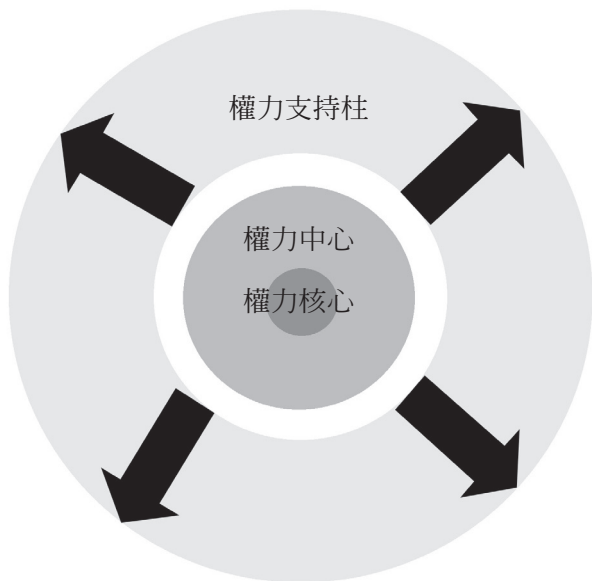
圖二：多元模式的權力結構



圖三：權力的支持柱

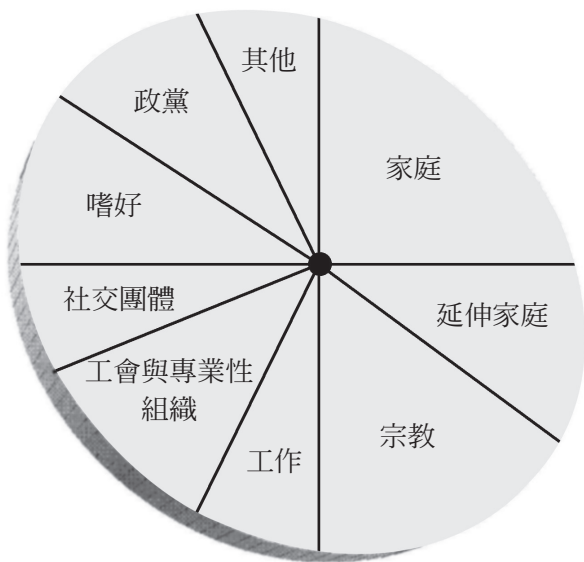


圖四：權力支持柱的拉：推



藉戰略性非暴力的策略尋謀把權力支持柱從統治者手中拉走，以將其權力來源從他隔離

圖五：忠誠分配的圓餅



總目錄

《自我解放戰略規劃指南》

延伸閱讀

延伸閱讀 1 | 目錄

壹、非暴力行動的政治

非暴力行動的政治 030

◆ P.11-12

● 權力的來源 032

◆ P.471-473

● 聚焦攻擊的重點 037

◆ P.492-495

非暴力戰略的基本要素 046

● 戰略與戰術的重要性 049

◆ P.496-510

● 非暴力戰略與戰術的一些關鍵要素 055

● 武器的選擇 073

● 戰略與戰術之選擇 084

◆ P.744-755

● 撤除政治權力的來源 101

● 影響非暴力強制脅迫的一些因素 132

貳、確實有實際可行的替代方案

◆ P.1-48

發展一個可以替代戰爭 與其他暴力的實際方案	140
● 發動衝突抗爭之手段的需求	143
● 有另外一種抗爭的技術	147
● 非暴力抗爭的個案	148
● 非暴力抗爭之特性與方法	156
● 錯誤的觀念	159
● 成功之必要條件	161
● 鎮壓與政治柔道術	162
● 破壞對手的權力	164
● 邁向成功的四種方法	168
● 一種精進技術的使用	170
● 降低對戰爭與其他暴力的倚賴	173
非暴力抗爭中戰略規劃的重要性	177
● 戰略的重要性	178

延伸閱讀 1 | 目錄

- 擬定睿智的戰略 183
- 規劃與行動的層次 184
- 非暴力戰略的一些關鍵要素 189

對抗壓迫政權之非暴力抗爭 的戰略規劃步驟	193
● 戰略規劃的要素	195

附錄一：非暴力抗爭之重要詞彙總表	203
------------------	-----

附錄二：非暴力行動的198種方法	219
------------------	-----

參、反政變

◆ P.1-59

反政變	232
● 政變如何運作	236
● 何時可能發生政變？	239
● 支持政變的要素	244
● 預防政變的做法	246

- 被擊退的政變 250
- 1920年德國的個案 252
- 1961年法國的個案 255
- 1991年蘇聯的個案 258
- 反政變的防衛 265
- 政變者的需求 267
- 社會的直接防衛 270
- 準備的必要性 274
- 公民防衛者的目標 275
- 抵抗運動：一般性的與有組織的 277
- 戰略的重要性 280
- 反政變之武器 283
- 一般性抵抗的指導原則 286
- 對待政變之部隊及其官員的方式 291
- 面對攻擊：阻斷與溝通 293
- 面對攻擊：否定與拒絕 295
- 阻擋叛變者的控制 296
- 鎮壓與威脅的反抗 300

延伸閱讀 1 | 目錄

- 非暴力紀律的重要性 302
- 國際的支持 306
- 抗爭中的戰略調整 308
- 可長可久的成功 309
- 有長期防衛的必要時 310
- 政變的癱瘓 313
- 嚇阻軍事政變 315
- 反政變防衛之倡導 316
- 反政變防衛之採用 317
- 公民機構的準備 319
- 政府主動做準備 323
- 動員防衛可行之立法與計畫 326
- 其他形式的準備 329
- 反政變防衛的後果 330

附錄一：反政變防衛的
立法與其他政府的準備 332

附錄二：公民社會的反政變防衛準備 341

延伸閱讀 2 | 目錄

◆ P.13-65

面對尖銳的衝突

- | | |
|---------------|-----|
| ● 所有的衝突都是不相同的 | 032 |
| ● 啟動尖銳的衝突 | 033 |
| ● 有替代方案 | 034 |
| ● 廣泛的非暴力抗爭 | 036 |
| ● 非暴力抗爭的個案 | 038 |
| ● 非暴力抗爭的諸多方法 | 044 |
| ● 一個務實的選擇 | 046 |
| ● 要用什麼詞彙？ | 048 |
| ● 揭露錯誤的觀念 | 050 |
| ● 是人類本性嗎？ | 053 |

發掘權力的根源

- | | |
|-----------------|-----|
| ● 人類的問題與權力分配 | 056 |
| ● 政治權力被認為是由暴力而來 | 059 |
| ● 政治權力是可變的 | 061 |
| ● 權力的社會觀點 | 063 |
| ● 政治權力的來源 | 064 |

延伸閱讀 2 | 目錄

- 依賴於服從與合作的權力來源 068
- 服從是政治權力的核心 072
- 同意與同意的撤銷 075
- 抵抗的結構性基礎 078
- 控制政治權力的因素 080
- 自我解放與權力潛能的動員 082

一種抗爭的積極技術

- 一個簡單的深度觀點 088
- 啓動衝突抗爭的一個方法 091
- 行動方法的分類 093
- 要成功的必要條件 096
- 非暴力抗爭的使用與效果 098
- 鎮壓與改變的機制 101
- 非暴力抗爭的其他要素 106
- 戰略的重要性 107

非暴力行動的方法

- 非暴力抗爭的武器 109

- 認識非暴力行動的方法 110
 - 1. 傳達訊息的行動：非暴力的抗議與說服 112
 - 2. 中止合作與協助的行動：不合作的方法 119
 - 3. 阻絕中斷的方法：非暴力介入干預的方法 133

◆ P.359-430

簡介動力學 140

為非暴力行動奠定基礎 142

- 面對對手的權力 142
- 權力變化之社會來源 143
- 非暴力行動的風險與變化 145
- 非暴力抗爭的領導 147
- 擺脫恐懼 148
- 非暴力抗爭的準備 149
- 為可能的抗爭規劃戰略 150
- 尖銳縮小攻擊重點 152
- 激發「因果意識」 153
- 非暴力行動的數量與質量 154

延伸閱讀 2 | 目錄

- 組織這個運動 155
- 非暴力抗爭的開放性與保密性 157
- 公開性對對手的效應 161
- 談判 162
- 有時候要下最後通牒 164

挑戰帶來鎮壓

- 雷聲響起 167
- 初期兩極化後的權力轉移 170
- 對手最初的問題 173
- 壓迫 177
- 鎮壓的類型 179
- 讓鎮壓變得無效 183
- 堅持 184
- 面對鎮壓 186
- 面對暴行 188

對抗鎮壓的團結與紀律

- 團結的必要性 194

● 保持融洽與團結	195
● 激發持續抗爭的誘因	195
● 減少投降的理由	196
● 約束或制裁	197
不合作與政治柔道術	211
● 不對稱的衝突情勢	211
● 非暴力抗爭的「武器」	212
● 非暴力的抗議與說服	212
● 不合作的方法	215
● 社會性的不合作	218
● 經濟性的不合作	218
● 政治性的不合作	221
● 非暴力的介入干預	223
● 不合作的主要衝擊	226
● 政治柔道術	228
● 利用對手的權力來削弱他們	231
● 增進來自不滿團體的支持及參與	232
● 激發對手自己陣營內的異議與反對	235

延伸閱讀 2 | 目錄

● 爭取尚未承諾的第三者	239
● 第三者意見之影響的決定因素	241
● 第三者支持之未來	243
● 較不嚴重之鎮壓與反非暴力的行動？	244
● 小結	245
四種可能實現成功的方法	247
● 四條邁向成功的道路	247
● 說服轉換	247
● 配合調處	251
● 非暴力的強制脅迫與分支瓦解	253
權力的再分配	261
● 成功的結果是什麼？	261
● 對非暴力抗爭陣營的效應	263
● 權力的分散與非暴力的技術	270
簡介戰略性規劃	279

◆ P.433-508

讓非暴力抗爭更為有效 283

- 非暴力抗爭的成功與失敗 283
- 拋棄簡單化的解釋 284
- 抗爭的條件 286
- 影響結果的因素 287
- 增加成功的機會 292
- 沒有為成功做好規劃 294
- 缺乏規劃的後果 297
- 戰略性的規劃 300
- 戰略的層次 303
- 睿智戰略的收穫 306

戰略規劃的首要步驟 308

- 一個重要但困難的任務 308
- 制定一份戰略性的估計 310
- 要研究議題與目標 312
- 衝突的一般情勢 314

延伸閱讀 2 | 目錄

● 參與者各方的條件與能力	315
● 第三者	319
● 依賴關係的平衡	320
● 何時發動抗爭	321
● 戰略的層次	323
● 總體大戰略	325
● 策略	329
● 戰術	332
● 方法	334
● 方法的選擇	339
● 抗爭期間	343
● 戰略性的規劃	345
若干戰略性的指導方針	351
● 必須要謹慎地關注	351
● 非暴力抗爭的知識	351
● 自力更生與第三者的援助	355
● 一場單一的抗爭或是許多運動？	357
● 目標的確定	361

- 強化民眾與抵抗者 366
- 機構的強化 369
- 領導階層的角色 371
- 確保關鍵物質資源的管道 373
- 破壞對手的權力來源 375
- 集中力量打擊弱點 380
- 讓對手失去平衡 384
- 阻擋對手的控制 386
- 反抗對手的殘暴鎮壓 388
- 維持堅定的非暴力紀律 393
- 從指導原則到採取行動 397

抗爭的指揮 399

- 戰略性規劃的角色 399
- 抗爭民眾的準備 401
- 面臨問題：障礙或挑戰？ 403
- 保持動量與主動性 404
- 監測衝突抗爭的過程 408
- 戰術與方法的轉變 412

延伸閱讀 2 | 目錄

- 撤退或加速？ 413
- 挫折之下盡力取勝 415
- 將衝突作一個了結 417
- 失敗 418
- 好壞參半的結果 423
- 成功 426
- 熟練地處理過渡時期 430
- 拓展未來的潛力 434

附錄一：為非暴力抗爭準備一個戰略性的估計

- 戰略性估計的重要性 437
- 必要的資訊 444
- 小結 471

延伸閱讀 4 | 目錄

◆P.21-67

社會權力與政治自由	025
尋求對政府的控制	025
● 統治者權力的來源可以被切斷	028
● 社會結構會影響控制的可能性	031
政治權力之控制中分散型權力 駐集點的角色	039
● 權力駐集點設定統治者之權力能量的 上限	041
● 蓄意攻擊與無法意料的效應會削弱 權力的駐集點	041
● 其他可能會影響統治者但無法控制 他們的因素	049
● 制度形式比權力的實際分配次要	051
● 強大的權力駐集點可以控制暴君	052
● 權力駐集點的摧毀可以幫助暴政	064
● 權力的實際分配可能會影響政府的 體制形式	079

延伸閱讀 4 | 目錄

● 政治權力的控制是內部力量的結果 085

| 本分析對政治權力之控制的

隱含意義 092

● 憲法不足以控制統治者的權力 093

● 單純改變統治者也不足以建立持久的控制 105

● 權力下放是持久控制的必要 113

| 政治性制裁與有效權力之分配 118

● 助長權力集中之政治暴力 119

● 非暴力制裁有助於權力之分散 126

● 思考的必要性 133

◆ P.91-112

以信心面對獨裁政權 136

● 新獨裁政權的危險 138

● 傳統解答的不適當 143

● 不是那麼萬能 149

● 極端獨裁政權的弱點 157

- 缺乏準備的抗暴運動 163
- 極權主義下抵抗運動的問題 170
- 需要研究抗爭所衍生的問題 172
- 運用知識追求自由 182

◆ P.161-179

- 需要什麼來根除壓迫？ 187
- 南非抵抗運動的戰略性問題 187
 - 暴力之功效的再思考 192
 - 非暴力抗爭的成本與效應 200
 - 不適當的非暴力抗爭 206
 - 主要的任務：強化受壓迫者 213
 - 達成改變之戰略的因素 221

延伸閱讀 5 | 目錄

◆ P.1-90

務實地面對獨裁政權 033

- 一個持續的問題 035
- 以暴力獲得自由？ 039
- 政變、選舉、外國救星？ 042
- 面對殘酷的真實 046

談判的危險性 050

- 談判的優點與侷限性 051
- 談判而投降嗎？ 053
- 談判裡的力量與正義 055
- 「可以被接受」的獨裁者 058
- 什麼樣的和平？ 060
- 會有希望的理由 061

權力從哪裡來？ 064

- 「狙公」的寓言 064
- 政治權力的必要來源 067

● 民主權力的中心	073
獨裁政權有弱點	077
● 確認阿基里斯(Achilles)的腳後跟	077
● 獨裁政權的弱點	078
● 打擊獨裁政權的弱點	082
行使權力	084
● 非暴力抗爭的運作	085
● 非暴力的武器與紀律	087
● 開放性、機密性、與高標準	092
● 權力關係的轉移	094
● 四種改變的機制	096
● 政治反抗的民主化效應	099
● 非暴力抗爭的複雜性	102
戰略規劃的必要性	103
● 實際可行的規劃	104

延伸閱讀 5 | 目錄

- 規劃的障礙 106
- 戰略規劃的四個重要名詞 111

戰略的規劃

- 手段的選擇 120
- 為民主而規劃 122
- 外來支援 123
- 制定總體大戰略 124
- 運動策略的規劃 128
- 傳播不合作的理念 133
- 鎮壓與反制措施 135
- 遵守這個戰略性規劃 137

政治反抗的運用

- 選擇性的抵抗 140
- 象徵性的挑戰 142
- 分擔責任 144
- 瞄準獨裁者的權力 145
- 戰略的轉變調整 150

分支瓦解獨裁政權 152

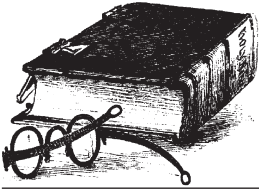
- 逐步提升自由 156
- 分支瓦解獨裁政權 159
- 負責任地處理勝利 160

可長可久之民主的紮根工作 164

- 新獨裁的威脅 165
- 阻止政變 166
- 憲法的起草 168
- 民主式的防衛政策 170
- 高尚的責任 171

附錄一：非暴力行動的方法 174

附錄二：致謝詞與「從獨裁走向民主」之簡史 183



自我解放戰略規劃指南

終結獨裁政權或其他壓迫之行動

延伸閱讀③

戰略性的非暴力衝突

原 著 / 羅伯哈爾維

協助編撰 / 傑米拉·拉奎伯

原著單位 / 愛因斯坦研究所

翻 譯 / 蔡丁貴

審 訂 / 林哲夫

主 編 / 林芳仲

校 稿 / 蔡丁貴、林哲夫

編輯群 / 林哲夫、蔡丁貴、蔡明憲、陳校賢、鄭國忠、施正鋒、林芳仲

執行編輯 / 李鳳珠

封面設計 / 李夙儒

出版發行 / 台灣基督長老教會

地 址 / 台北市羅斯福路三段269巷3號

電 話 / 02-23625282分機363

傳 真 / 02-23628096

E - m a i l / lees@mail.pct.org.tw

網 站 / <http://www.pct.org.tw>

承 製 / 前衛出版社

地 址 / 台北市中山區農安街153號4樓之3

電 話 / 02-25865708

傳 真 / 02-25863758

版權所有·翻印必究

出版日期 / 2013年3月

Taiwan Edition © 2013 The Presbyterian Church in Taiwan

此書之書款，採自由樂捐。若您願意分擔出版費，請將款項匯入：

戶名：財團法人台灣基督長老教會宣教基金會

匯款銀行：華南銀行公館分行

帳號：118-20-079667-1

郵政劃撥帳號：19566285

戶名：財團法人台灣基督長老教會宣教基金會

※請註明為公義和平基金奉獻