

野略用兵策略與「SWOT」企業管理策略思維模式的比較

國立政治大學東亞研究所博士生 胡敏遠

提 要

- 一、策略是行動體面臨外部環境變化時，所採取的競爭作為，此種作為的運用屬於思考、分析、判斷與推理的過程。
- 二、野略的思維可視為一套決策的邏輯思考。它主要功能在於對環境的正確評估，及判斷內部的優劣因素，以利正確決策之下達。
- 三、「SWOT」策略模式是企業管理所採用策略規劃的一套分析理論，而「SWOT」一詞乃是優勢、弱勢、機會及威脅四字的簡稱。
- 四、野略思維與「SWOT」策略思考的相異處為：(一)客觀環境不同；(二)時間與空間的壓迫性不同；(三)威脅與機會的界定不同。
- 五、野略思維與「SWOT」策略思考的相似處包括：(一)兩者均為初步的趨勢分析；(二)兩者均可不斷地發覺自身所處的優劣形勢。
- 六、研析野略的策略思維，必須以開放的思維，參酌各種有用的研究方法與決策思維方式，才能使野略的用兵範疇更加開闊。

關鍵字：「SWOT」管理策略、野戰戰略、戰略態勢、環境趨勢

壹、前 言

近十年來，國內軍事界經常將企業界經常使用的「SWOT」策略分析模式運用在建軍與用兵的思考之中。眾所皆知，「SWOT」的策略思考模式是以企業經營為主要的思維工具，而軍事上的思考，尤其是野略用兵領域，能否能完全相通，實需商榷。雖然，此種思考的運用有利於跨領域的學術整合。然兩種學科本屬不同領域的知識論，將其整合

在單一領域中，是否有不適應的地方，或是在方法論上有衝突之處，其中在敵我對抗的用兵遊戲中；一個彼此都缺乏透明的戰場環境下，使用「SWOT」的策略分析模式，能否合乎用兵思考的要領，實值深思熟慮。

事實上，策略是一支軍隊、個體或企業組織，當面臨外部環境變化，或內部質、量、文化等因素產生變化時，所須採取的一種競爭作為，此種作為在未進入實際運作層次之前，屬於思考、分

析、判斷與推理的過程，此一過程概可稱之為「策略的形成」；本質屬於一種精神與觀念性的鬥爭活動。野戰戰略的用兵決策思考，是以對戰場環境的認識為起點，進而將本身的各項有利與不利因素和環境因素進行結合與推理，找出適合的（或最為關鍵的）因素，以決定對敵軍的用兵方式，此種決策受到戰場不確定性與時間限制性的影響，使得思考變成極為特殊的策略思考模式。

「SWOT」企業管理策略模式，是企業界常用來找出企業策略的思考方式，以決定企業的未來走向，基本上「SWOT」著重於企業環境趨勢的分析，這些趨勢中那些是企業的機會，那些又是企業的威脅，再進行本身能力的分析。比較上述兩種類型對決策運用的思維方式，彷彿兩者的同質性很相近。因而，在運用上「SWOT」的思維方式似乎可以嫁接到野略的策略思考中。其實不然，兩者在運用上仍有異同之處，而在思維上也存有若干盲點，深值研究。

貳、野略用兵思維中的策略概念與策略的思考方式

思維(意識)的本質是一種腦力激盪的活動，應用的方法為藉由一套價值觀與方法論，對客觀世界進行認識的過程。^{註一}此一通則性的哲學概念放置在野略用兵的思維中，本質上為一種敵我對抗性的鬥爭活動；是以用兵行為者的主觀思考結合各種客觀的環境因素，設

法形成一種能超越敵人的認識論與方法論。準此，野戰戰略問題的思考，是藉戰爭的價值觀與兵學的理论做為思維的基礎，並以實際的戰場環境為平臺，不斷地進行主觀與客觀的辯證與認識。

事實上，用兵的思想與方法（為政策的一種工具）是如何運用軍事手段屈服敵人以達成政治的目的；是如何在開戰前創造出一個有利於我軍的戰略態勢，以達超越敵與戰勝敵人為主的思維方式。由此可以得出一個簡單的結論：「創勢」與「造勢」的構想是整個野戰用兵策略中的考量基準。

其次，野戰戰略的思維邏輯也可將其視為一套決策的邏輯思考。決策的主要功能在於對環境的正確評估，並據以分析出對組織內部的優劣因素，之後較容易尋找出一個有利於我方的關鍵因素。此種邏輯的核心價值在於創造出一個「利益能獲得最大化，同時使傷害降低到最小化的計算方式」。因此，野戰戰略的思維方式是一個歸納性、判斷性的思考程序；是經由戰略態勢分析、界定問題核心、找出與該作戰問題的相關因素，進行合理的分析與邏輯推理，並以此做為下達決心的根據。

參、野戰戰略策略的思考方式

一、戰略態勢的意涵

戰略態勢為：「敵我雙方在某一時空內之相對兵力的部署與行動，包括兵力、位置與地略形勢等，可據以判斷敵

註一 湯瑪斯·內格爾(Thomas Nagel)著，黃惟郁譯，哲學入門九堂課(臺北，究竟出版社，民國93年)，頁24-25。

我兩軍在戰略上可能產生之作用與影響。」^{註二}中共對戰略態勢的看法，是將其稱之為「戰場態勢」。他的解釋是：「將已經形成的所有戰場情況的各種因素的總和。它反映了戰場上所有軍事力量的對比、兵力部署的結構；反映了作戰雙方的意圖；未來可能會呈現出的優點與缺點。」^{註三}至於，美軍並未有明確的戰略態勢定義，但美軍在戰場則非常強調獲取「優勢」。在戰場上，美軍要求各級指揮官必須擅長於利用掌控戰鬥的因素為美軍創造優勢，而一旦創造了優勢，他必須熟練地加以運用以擊敗敵軍。^{註四}由以上說明得知，戰略態勢在戰場上所代表的意涵包括了物質力（雙方的作戰力量）、時間（作戰時間）、空間（戰場空間）三者力量的評估。通過這三者的比較，即會產生出各種不同的態勢。所以它是一種物質力量與時間、空間相結合的一種謀略活動。

中共在探討戰場態勢時，喜歡運用毛澤東的觀點，毛認為：「戰爭是力量的競賽，但力量在戰爭過程中會變化其原來的形態。在這裏，主觀的努力，多打勝仗，少犯錯誤，是決定的因素。客觀因素具備著這種變化的可能性，但實現這種可能性，就需要正確的方針和主觀的努力。」^{註五}綜合我國與中共對態勢的看法；「勢」實為戰場上敵我用兵

企圖所形成的一種樣式，它是一種動態的發展，並非是一個不會改變的形狀。「有利」的戰略態勢需要藉指揮者的創造運用，才能克敵制勝。「不利」的戰略態勢也要靠指揮者提早發現，才能避凶化吉。簡言之，戰略態勢分析是一種用兵的藝術與科學的表現，而因勢用兵和創機造勢的思考，更須從具體的作戰態勢中去體會、分析並理解戰場的規律，才能指揮大軍作戰。

二、戰略態勢如何運用在用兵決策的思維之中

戰略態勢的分析為野戰用兵思維的開端，同時也是大軍指揮官對戰場情報判斷的基本方術。一般咸認，作戰任務的遂行，其任務的依據來源為上級指揮官的指令（野戰大軍則來自於政治戰略的指導）。因此，指令的明朗程度，是根據軍隊階層的大小而有所差異。一般而言，階層愈低其對下級的指示要愈加細瑣，反之階層愈高，則愈簡要。因此，大軍指揮官在接獲統帥部原則式的任務後，他必須要經過內心的詳細思維與判斷，並將統帥原則性的指令，化為具體可行的戰略指導，才能確實與有效的遂行作戰。^{註六}至於如何把一個簡明的任務，化為可以執行的行動方案，其中最為重要的步驟必須將戰略態勢的相關因素臚列出來，並從每各相關因素的

註二 國軍軍語辭典（臺北，國防部頒，民國89年11月），頁2-7、2-8。

註三 岳嵐，高技術戰爭與現代軍事哲學（北京，解放軍出版社，2000年），頁168。

註四 國防部史政編譯室，資訊時代的戰爭原則（臺北，國防部史政編譯室，民國88年12月），頁76-77。

註五 毛澤東，毛澤東選集（北京，人民出版社，1966年），頁487。

註六 薄富爾著，鈕先鍾譯，戰略緒論（臺北，國防部史政編譯室，民國68年），頁56-58。

關聯性尋找其間的互動關係，才可確實掌握戰略態勢的實際運用層面。所以，戰略態勢評析實際上是一套指揮者內心思維分析的工具，其所考量的基本因素計有：第一、敵我雙方兵戰力的比較；第二、雙方兵力位置；第三、雙方兵力位置與補給線的關係；第四、爾後的發展等四項因素。四項因素評析完畢後，指揮官可以對當前狀況獲得「有利」或「不利」的結果，其中又可從利或不利之中產生出最爲重要的「關鍵因素」，以做爲對下級部隊和各參判斷的作戰指導。茲將四因素分析簡述如后。

(一)敵我雙方兵戰力的比較

兵力與戰力爲測量一支部隊作戰能力的基準，也爲戰場上比較雙方戰力孰優孰劣的尺規。因此，有關戰爭前的準備，任何一方無不想設法建立起自己強大的武裝力量，以備作戰所需。兵力與戰力的比較值在一次大戰以前，其計算的標準都以兵員或武器數量多寡爲基礎（主因武器所產生的效能相差無幾）。二戰以來，由於武器科技的精密度與殺傷力大幅提升，作戰的距離與範圍遠超過以往的戰爭限度。兵戰力的計算方式，已不再是以數的多寡爲基準，反而是以該武器的效能、精準度、殺傷力、機動力……等爲考量，同時也須思考一支有效部隊的組織、編裝、士氣、訓練、精神、意志、紀律，甚至思想意識形態等，都列爲敵我雙方戰力比較的因素。

(二)雙方兵力位置比較

所謂兵力「位置」之意，可依據約米尼的解釋，它應包括戰略線、戰略要點（域）、決勝點及目標區等要項。^{註七}戰略線是由於地理位置或臨時機動性的因素而產生的；而地理性的戰略線又可區分爲兩種；第一種是永久性的重要地理線，也可稱之爲戰場上的決勝點；第二種則是因爲它的位置是連繫兩個戰略點所以才有戰略上的價值。上述戰略線之所以會成爲重要的評估價值，主因這些點或線位於作戰行動的要衝而得名，這就是所謂永久地理性的戰略要點，亦是兵家必爭或必取的作戰位置，凡先占領或取得，即對作戰的成敗具有決定影響者。例如：在臺灣本島眾所熟知的大肚山與大肚溪，在兵家用兵之道上，該地即是所謂的戰略線或戰略要點。另外，有些位置是由於敵人的主力位置和我軍對敵運動的方向都具有很微妙的關係，因爲這是一些偶然性的要點，所以稱之爲戰略要域。^{註八}

所謂的決勝點與目標區，則視雙方將來可能在某一地點或區域，將會進行大規模的決戰（主力與主力的格鬥）的區域謂之決勝點。通常，一個戰場上的決勝點在地理上的點和線，它具有重要的永久性價值。例如：在中國大陸長江中游的武漢三鎮，它可扼控長江與漢水的匯合點，且爲主要的交通中心，因而誰控領該區域，即會對整個戰局產生決定性的結果，無論攻者或防者都會盡

註七 約米尼，戰爭藝術（臺北，國防部史政編譯室，民國84年5月），頁81-82。

註八 同註七，頁82。

全力奪取（防守）之，也因此必然會在此一區域形成大型的主力對主力的決戰。

由上述兵力所在的各種不同位置，可以得知，用兵策略的思考必須仔細區分那些地方會對我方用兵產生何種影響，即須研判我軍應該或不應該向該地區進出。誠如孫子對地形的認知一樣：「地有通者、掛者、支者、隘者、險者、遠者，……凡此六者，地之道也，將之至任，不可不察也。」《地形篇》用兵是與地形不可分開的，而在不同位置上部隊即產生出不同的能量，而依據不同的能量，其所產生出的效果即會不同。是故，不知山川險易之形，就不能知地形對用兵之利害，而用兵之正確指導，必須發揮地形之利，始可致勝。

（三）雙方兵力位置（戰略位置）與補給線的關係

所謂戰略位置，是指一支軍隊在一段固定時間內，爲了能占領一個比實際作戰幅員更廣的作戰正面，此一正面的占領將會對敵方造成威脅。而所謂的補給線與作戰位置的關係則是指：一支軍隊爲了達到決勝的目標，或是爲達成某種重要的機動目的，將作戰基地設置在與戰略位置相關的地點上，而這些路線與作戰位置即形成了極爲密切的關係。因爲，後方基地是前方部隊戰力的保障，相對的也構成前方部隊必須確保的要域，無形中補給線變爲前方部隊的

致命處。因而，有戰略翼側^{註九}的一方必然會對其作戰線（補給線）造成威脅，反之則無。因而作戰過程中，各方都會無所不用其極的採用各種謀略手段，努力地消除（或威脅）彼此的戰略翼側。

（四）爾後發展

爾後發展的思考依據必須根據前三項因素的評估結果，再經由仔細的歸納推理，才可得出合理的推論；以目前敵我雙方所擁有的既成條件（事實），若雙方都以原來的兵戰力採取可能的行動下，將可能會造成何種結果。上述的推論做爲預估未來可能的發展，稱之爲「爾後發展」的因素。

三、四段式思維如何運用在策略的思維之中

野戰戰略「四段式思維」的邏輯結構是：「問題性質」、「有關因素」、「分析」、「結論」。此一結構性的思考方式，是要在複雜的狀況下，能提供指揮者找出某一時空環境條件下，複雜戰略問題的「關鍵因素」爲其核心。然而，要如何在複雜的戰略問題中找出關鍵因素，則須依靠對我軍內部的審慎評析（我軍內部組織所該具有的優勢及劣勢條件）及外部因素（我軍面對的環境中可能產生的機會與威脅），將內部與外部兩者因素進行交互式的分析比較，則可找出較適合於我軍，在某一時空環境所該掌握的關鍵因素。

（一）問題性質的界定

^{註九} 「戰略翼側」是指敵作戰正面靠近我方補給線，謂之我有「戰略翼側」的危機。戰略翼側的形成多因本身在兵力部署上的疏忽；其次即是無法判明敵情的發展，甚至無法得知地形對敵我雙方的兵力布局對戰爭可能造成的影響等因素，所形成作戰前可能對我不利的戰略態勢。

戰場上，指揮官最感痛苦的莫過於在狀況混沌不明時，下達決心。「問題性質的界定」即在幫助指揮官找出一個思維的開端。所謂的問題就是應有現象和實際現象之間出現的差距，所有的決策步驟都是從發現問題開始。^{註十}而要如何突破此一思維的缺口，則須從混沌不明的狀況之中，不斷發覺「為什麼？」及「是什麼？」，再從這些「為什麼？」及「是什麼？」之中去釐出一至二項最核心的問題，較可對混沌不明狀況下的問題性質有所界定。所以，要發現問題並不容易，確認問題更是十分嚴肅的事，一切的作戰問題都必須從實際狀況出發，需要用實事求是的態度具體思索，才能發覺問題之所在。

(二)有關因素

野戰戰略中對於關鍵因素的確認，必須緊扣該思維的「問題性質」。因為，關鍵因素來自於指揮者對複雜問題的方向確認。而當問題方向已確認之後，關鍵因素才能在問題性質的導引下，逐漸在謀略者的腦海中浮現出來。如何確定諸多因素之中，那一項是與問題最為有關者。所以，在關鍵因素的思考上要有一個「整體」的概念；對敵我、戰場、時間、空間……等都有順序性的整體思維，而非僅著眼於當下的勝負問題而已。

因此，關鍵因素的內涵即在於：

何項因素會對當時戰場狀況造成成功或失敗，即成為那一時刻的「關鍵因素」。通常「關鍵因素」的判斷是必須依據戰爭中的內部環境（我軍、友軍、訓練、士氣等）及外部環境（敵軍、地形、時空因素等）交互分析比較，之後可找出一項對我最有利，而害處最少的「關鍵成功因素」。此項因素的思考方式，是要決策者經常站在戰略至高點上看問題。因此，現階段所做的一切，均是為了下一階段的發展而預做準備。換言之，決策者須能預判出下階段可能會發生什麼狀況；而現今的一切戰略作為即為了下階段鋪路，而當前的輸贏就不一定是現階段中唯一的選項。

(三)分析

決策理論家認為，決策者是在一個可感知的總體環境中進行決策，其中包括做為內部環境的體系和做為外部環境的體系等兩個系統。^{註十一}這兩個系統即是要針對各個因素進行權衡利弊分析，然後判斷出那一項是最為關鍵的因素，這是一項極為複雜的工作。^{註十二}因為要為最後的判斷做出選項；選項看似簡單然卻是極為痛苦的過程。

(四)結論

結論乃是綜合上述的各個思維階段，進行一個全面性的歸納與推理。然而，結論所獲得的答案並非一層不變，結論的答案僅是告之在此時間期限之

^{註十} 馮之浚、張念椿，現代戰略研究綱要（浙江，浙江教育出版社，1998年），頁28。

^{註十一} 詹姆斯·多爾蒂、小羅伯特·普法爾茨格拉夫著，閻學通譯，爭論中的國際關係理論，第五版（北京，世界知識出版社，2003年），頁595。

^{註十二} 馮之浚、張念椿，現代戰略研究綱要，前揭書，頁31-32。

內，決策者應採取何種行為較能適應當前的狀況。換言之，由結論所做出的行動方案，仍必須要放置在作戰的計畫與作戰指導之中去檢驗，才能證明其所做出的思維推理是否為正確的選擇，而非永恆不變的現象。實際上，此種思維模式不僅是戰場的特殊性也是一場極為殘酷的戰場景況，它也將不斷的考驗指揮者的智慧、毅力、勇氣與決心。

肆、「SWOT」管理決策模式的理論概述

一、「SWOT」策略理論與運用方式

(一)理論概述

「SWOT」分析理論是企業管理者為擬訂該企業經營策略，所採用策略規劃的一套分析理論，而「SWOT」一詞乃是優勢(Strength)、弱勢(Weakness)、機會(Opportunity)及威脅(Threaten)四字簡稱。企業面對一個競爭的環境，必須時時平衡所處之外在環境及內部條件，而調整其經營策略，「SWOT」分析理論即是針對策略訂定所設計出的一套分析理論。執行上則是透過該企業外在環境分析、產業分析、消費者分析、競爭者分析及自我分析後，可得到企業目前或未來的機會、威脅、優勢及弱勢，此即所謂的「SWOT」分析程序。^{註三}至於策略規劃可說是企業資源規劃及長程的經營策略擬定及管理；也就是企業如何因應產業的環境變化，事前做好整體資源評估及管理的工

作。企業憑藉著內在分析、外在分析找出機會、威脅、優勢、劣勢後對於企業所有可用的資源釐清、整理後，針對組織本身的需求加以整合規劃出一套最有效率的運用方法，做為支援組織運作的藍圖。企業策略規劃是預測未來的趨勢，結合經營目的，規劃企業的短、中、長期目標，擬定具體的目標達成手段，使經營有方向，使管理有方法，使企業有獲利，使組織能永續經營。基本上企業要執行策略規劃，必須先有競爭性策略思考，有了這些思考點就可以進入資源基礎理論之架構分析及開始架構起策略規劃的八大構面：^{註四}

1.環境：在未來環境會有那些變化，對你的企業將會產生那些影響？

2.產業：所在的產業前景又如何？

3.顧客：顧客在那裡？選擇的取向是否改變？

4.對手：是在明處還是在暗處？你是強者還是弱者？

5.產品：生命週期有多長？競爭力有多少？

6.績效：在產業中，經營的是否比別人辛苦？

7.組織：為了企業的延續及未來發展，你現有的組織是否夠強？如何做調整？

8.成本：競爭的第一線成本競爭，你是否掌握得了。要求的利潤是否能夠達成？沒有達成時，該如何改善？

^{註三} 周文賢、張以文著，企業多角化整體規劃程序（臺北，華泰書局，民國85年），頁72。

^{註四} 余明和，「規劃二十一世紀經營版圖」，華宇企業雜誌，民國88年1月，頁5-6。

透過這八大構面分析找出企業內的優勢、劣勢、機會、威脅，從而定位企業，找出策略方向發展適當的策略(如表)。其通常的策略包括：

第一：SO策略～應用內部優勢爭取外部機會。

第二：OW策略～利用外部機會克服內部劣勢。

第三：ST策略～利用內部優勢迴避外部威脅。

第四：WT策略～減少內部劣勢迴避外部威脅。

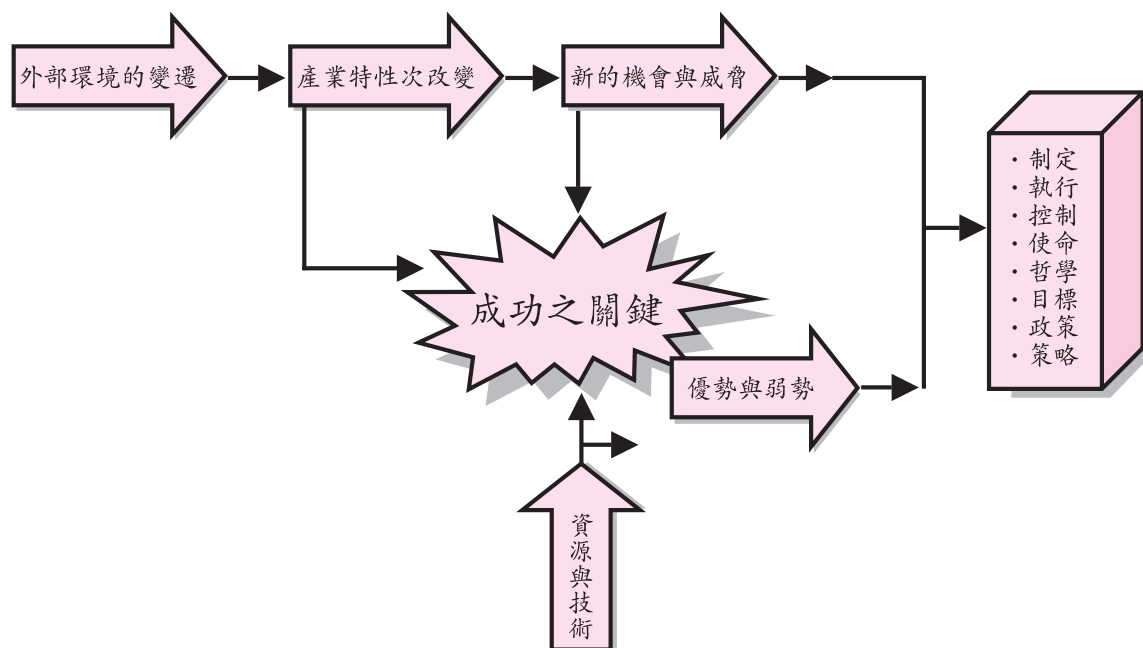
運用以上策略設定目標，擬定出短、中、長期經營規劃。其中最為重要的是如何從上述的策略找出與企業經營最為關切的關鍵成功因素(KSF)，才能對未來的經營有明確的規劃。有了明確

的規劃目標，接下來就是整合組織運作及架構控制系統，以確保整個策略的有效執行。

二、關鍵成功因素(KSF)在「SWOT」策略中的功能

關鍵成功因素係透過產業分析、自我分析及競爭者分析得到的。因此，只要了解產業特性、競爭者之動向及了解企業本身所處之市場地位，即可很容易掌握，並據以加強該因素之投入，增強競爭能力。一般而言，產業不同，其關鍵成功因素亦不盡相同。例如：電腦或電子產業之創新及研發能力為其主要關鍵成功因素，石化產業之原料取得及接近市場其主要關鍵成功因素等。因此，企業在多角化經營時，應詳加分析該產業之主要關鍵成功因素(Key Success-

SWOT分析架構表



資料來源：Clenn Boseman, Arvind Phatk, E.Scheillenberger, Strategic Management: Text and Cases, John Wiley & Sons, Inc, 1986, P.22.

ful Factor, KSF)。^{註五}

伍、野略思維方式與「SWOT」策略模式的異同

一、「SWOT」思維策略模式中的盲點

了解「SWOT」策略分析的理論與步驟後，必須知道如何將其應用在策略上，關鍵問題在於能否與野略的策略思維相合乎。不可否認，「SWOT」的分析著眼是以企業環境趨勢的判斷為主，必須先看清趨勢中有那些是企業的機會，那些是威脅，再進行本身能力的分析。然而，相對於競爭對手而言，他也會設法了解那些是他本身的優勢、劣勢、機會與威脅，因而整個企業的策略實際上就是配合本身優勢，和產業中機會而應運而生的產物。^{註六}由上述「SWOT」運用的方式概可得知，它較為適合運用在動態環境中的長期策略；當環境變化很快速時，企業必須時時檢驗其原有的經營模式是否適合新的環境。換言之，環境的變動會逼迫企業的策略改弦更張，做最根本的改變，這也是美商英特爾公司前任總裁摩爾(Gordon Moore)所說的「策略轉折點」。^{註七}

事實上，企業的外在環境因素包括產業、市場、顧客、對手、原料與技術等，這些因素都會對企業主產生若干的決策影響力，然這些因素之中，除了競爭對手的策略可能不明外，其他因素都

很容易獲得。尤為甚者，對於競爭對手的策略，也概可用其他上述的外在因素可以推理得知。所以，「SWOT」的決策分析固然可以導出策略的定位和差異化的基礎，但是過於粗糙，只能視為策略的第一步，而且必須了解「SWOT」分析的盲點。首先，「SWOT」分析的內涵有那些無法解釋清楚的地方？例如：如何使用「SW」或「OT」策略？是否環境的趨勢適合廠商本身的優勢就是機會？反之就是威脅？例如：筆記型電腦對桌上型電腦是威脅還是機會？這些都需要更細密的分析才能將其視為機會或威脅。^{註八}因此，「SWOT」模式中對於機會與威脅無法分析清楚，那只剩下組織的競爭優勢可以做為策略思考的依據（劣勢僅能視為儘量避免犯錯的次要因素）；只要有競爭優勢，環境有利即可大賺，環境不利還是小賺，還可主動出擊，延伸競爭優勢環境中的機會。

其次，「SWOT」的分析模式無法應付較為繁雜的產業，因為任何產業的構成模式必須經過較為精確的產業分析，而環境趨勢只是第一步。例如：亞馬遜網路書店的經營模式非常複雜，不是「SWOT」分析可以導出的。「SWOT」所導出的策略競爭對手大概也可以分析出，如此一來又回到策略同質化的惡性循環之中。若單擬定策略定位之後，只回答企業要做什麼，如何展開策略活

^{註五} 周文賢、張以文著，企業多角化整體規劃程序，前揭書，頁72。

^{註六} 湯明哲，策略精論（臺北，天下出版社，民國92年），頁89。

^{註七} 同註六，頁90-91。

^{註八} 同註六，頁91-92。

動，但其後還有許多策略有待進一步決定。例如：競爭態勢、產品線的廣度、垂直整合程度，是否要阻絕競爭者進入等等，均有待進一步的分析。^{註九}

二、野戰戰略思維與「SWOT」策略思維的異同處

(一)相異之處

1. 客觀環境不同

野戰戰略思考的戰場環境與企業界思考的產業環境是截然不同的兩種客觀環境。雖然，兩者的客觀環境之中，存在競爭對手，也存在一個與競爭對手共同使用的外部環境。但是，產業界中的對手，並非是一定要致對方於死地的競爭者，野戰戰略的競爭者卻存在著你死我活的鬥爭企圖。至於環境上的不同，產業環境的優劣形勢取決於顧客或消費者的青睞與喜好程度，而野戰用兵的環境則取決於如何使我（敵）方戰力發揮（降低）。上述的因素是完全不同的思考因子，即會出現不同的策略模式。因此，運用上不能完全將其中一種直接嫁接到另一種上，否則會出現水土不服的現象。

2. 時間之急迫性與空間壓迫性的不同

野戰戰略用兵在戰場上的具體表現及其運作的基本規律，必須與環境條件相互配合。所謂的環境條件即是「空間」與「時間」兩項因素。空間指的是部隊所處的位置，及其由所處位置向任何方向（通常是敵方或向後撤退的

方向）延展的空間，此一空間包括部隊部署機動、發起攻勢的空間，也包括戰鬥過程中可能繼續實施追擊或向後轉進的空間，所以空間的延展性非常大。

至於「時間」的概念，主要是藉由過去——現在——未來直線式的發展過程，成為在戰場上制約戰鬥力的必要因素。時間與空間最大的不同，在於時間不具有重複性，易言之，時間消逝後，即不能再重新獲得。所以，戰鬥過程中敵我雙方即是在爭取時間上的優勢，同時要在同一時間中讓對方無法完成其所想要完成的企圖，才能在時間的向度上，掌握住優勢。尤其在作戰過程中，掌握時間優勢的一方，往往可以創造出奇襲的戰略思維。簡言之，戰場上奇襲之所以可能，主要是發揮了戰鬥力與時間因素的配合，因而它也可之為時間的奇襲。^{註十}

然而，用兵的時間與空間的壓迫性絕非是企業界或產業界所能體會的。產業界雖有時也會重視時間，但是那麼時間是與產品的生產效率，或者該產品的壽命息息相關。至於空間則對產業界或企業界無直接的關聯性。反之，產業或企業界則較重視該產品是否在市場上的占有率，並希望該產品占有的時間能持久不斷。如此一來，才會對該企業有利。基於此，兩種策略思考方式對時間與空間的掌握完全不同之下，其策略的重點與方向即會完全不同。

3. 威脅與機會的界定差距

註九 同註六，頁92。

註十 江林，戰鬥規律（北京，國防大學出版社，2000年），頁160-161。

如同前段所述，「SWOT」對於產業的機會與威脅無法界定清楚，造成運用「SWOT」策略分析上一項無法釐清的盲點。然而，在野略的思維中，對於威脅的形成與可能造成的傷害，則會在決策過程明確的指明，並且形成決策者在制定決策過程中的重要思考依據。至於野略中的機會因素，則是與「創機造勢」相互結合。簡言之，用兵中的機會不可能從天而降，而是需要指揮者依據自己的優、劣形勢做出正確的判斷，才能在相互鬥爭的場域中，爭取到有利的機會。

(二)相似之處

1.兩者均為初步的趨勢分析

野戰戰略決策思維與「SWOT」策略思維最類同之處即在於兩者都是針對最初趨勢（戰略態勢）的分析上有其異曲同工之妙。一般咸認，作戰任務的遂行，其任務的依據來源為上級指揮官的指令（野戰大軍則來自於政治戰略的指導）。因此，指令的明朗程度，是根據軍隊階層的大小而有所差異。階層愈低其對下級的指示要愈加細瑣，反之階層愈高，命令愈益簡明，甚至會是一項原則式的指示或命令。例如：1991年的波灣戰爭，美國國防部（統帥部）給予中央戰區指揮官史瓦茲克夫將軍的命令為：「驅逐在科威特的伊軍部隊，恢復科威特主權的完整」。因此，大軍指揮官在接獲統帥部原則式的任務後，他必須要經過內心的詳細思維與判斷，並

將統帥原則性的指令，化為具體可行的戰略指導，才能確實及有效的遂行作戰。^{註二}至於如何把一個簡明的任務，化為下級部隊可以執行的行動方案，則需經過一連串的作戰程序；從任務分析、各參狀況判斷、下達命令、擬定作戰計畫、實施、執行、督導……，而這些過程的首要工作，即是指揮者對敵我戰略態勢的評析。依據戰略態勢評析的結果，以做為部隊指揮的根本。而「SWOT」的策略思維雖然有其優勢、劣勢、機會與威脅等項次的比較分析，然此種思維分析模式並無法進行細部的研究，仍須依靠其他的分析方式以補其不足之處，因此，它仍屬於初期的趨勢分析而已。

2.兩者均可不斷發覺自身所處的優劣形勢

兵學名家克勞塞維茨曾說：「戰爭的一切原理很簡單，正因很簡單，也便是困難之所在」。因為，克氏更對戰爭所發生的摩擦有如下幾種：(1)戰爭的危險性；(2)戰爭的令人肉體勞苦；(3)戰爭所得情報的不確實性。在戰時所獲得的情報以虛偽的為多，所以關於危險的情報，往往不屬於虛偽的，便屬於誇大的，這均足以擾亂指揮官的判斷力；(4)戰爭中的障礙。在戰爭中常有偶然事情的發生，如部隊行動的困難，不測的天候、氣象的影響等障礙，都足以阻滯軍事行動的。^{註三}

顯而易見，任何一項策略的思考莫

註二 薄富爾著，鈕先鍾譯，戰略緒論（臺北，國防部史政編譯室，民國68年），頁56-58。

註三 成田賴武著，李浴日譯，克勞塞維茨戰爭論綱要（臺北，黎明書局出版社，民國79年），頁28。

過於對未來事情的預測能否正確的判斷出來；凡是能正確判斷出來者，其決策的正確性必然能符合未來目標的獲取，反之則面臨失敗。野戰戰略決策思維與「SWOT」策略思維都提供了一套有效又便捷的判斷方式；隨時思考自身的優勢與劣勢（對野略言是不斷的進行戰略態勢的評析），藉由對態勢的分析，可提一幅敵我可能進展的圖像，以利於決策實施的依據。

陸、策略思考在未來用兵的發展趨勢——代結語

策略是任何個人、單位、組織、企業、軍隊決策體系上最高的決策，這個決策包含了策略定位、差異化和競爭的態勢等要件與變化萬端的客觀環境因素。至於如何導出適當的策略定位，形成與競爭對手差異化的策略，並運用適切的競爭態勢，則必須隨時掌握所處的競爭環境和對手的企圖，才能在知己知彼的狀況下，超敵勝敵。^{註三}

然而，未來野戰用兵的發展趨勢，將會因高科技武器、快速的知識發展與資訊化武器等因素的衝擊。另外，對於用兵的未來發展趨勢、時代的價值觀、戰爭型態的發展、軍事戰略的思維方式和科技武器裝備的創新等方面，也都將是策略思考中必須審慎的地方。毋庸置疑，在面對未來外在的衝擊因素，我們必須有一種創新的思維；它必須依據人的知識以及所導引出的思維方法做改

革，而不是從自身的改良機制去尋找突破口。因此，用兵上要求構建新體制的人，需擁有高瞻遠矚的變革思維，必須能夠找到原有機制中的弱點，最大限度地順應時勢去掉體制中的不合理。^{註四}未來野戰戰略的用兵方式必須不斷的向前延伸，它必須不斷融合國內外的戰略思維，更要結合現代的管理、科技、社會科學等多元化的學科。重要的是要能打破原有的思維體系，且不斷調整並與實際情況相符。

鑑於此，研析野戰戰略的策略思維方式，必須以開放的思維，參酌各種有用的研究方法與決策思維（「SWOT」分析模式即為其中的一種），才能使野略的用兵範疇更加開闊。唯有這樣才能促成認識兵學體系的革命性變革，並最終能適應時代潮流的發展。

收件：94年01月20日

修正：94年03月04日

接受：94年03月30日

作者簡介

胡敏遠上校，陸軍官校72年班、巴拉圭三軍指參學院1993年班、陸院85年班、戰院87年班、戰研所92年班、國立政治大學外交研究所法學碩士、國立政治大學東亞研究所博士研究生；現任職於國防大學軍事學院戰略學部教官。

^{註三} 湯明哲，策略精論（臺北，天下出版社，民國92年），頁92。

^{註四} 童偉兵，「新軍事變革之『新』」，載於論中國軍事變革（北京，新華出版社，2003年），頁157。