



● 作者/Phillip S. Meilinger ● 譯者/高一中 ● 取材/美國航太空權雙月刊

協助美戰略空軍司令部 轉型的李梅上將

How LeMay Transformed Strategic Air Command



美空軍傳奇人物李梅上將戰功彪炳，並在擔任戰略空軍司令部司令期間，使該司令部脫胎換骨。他為人強硬果斷，恩威並濟；講求任務為先；凡事有想法、有辦法、有行動，是不可多得的卓越領導人。

蘇聯於1948年6月封鎖了柏林，眼看戰爭似乎已迫在眉睫，美國參謀首長聯席會議要求「戰略空軍司令部」(Strategic Air Command, SAC)司令肯尼(George Kenney)上將簡報該單位的戰備情形。簡報進行得不盡如人意：肯尼似乎處於狀況外。空軍參謀長范登堡(Hoyt Vandenberg)上將於是請他的老友林白(Charles Lindbergh)前往戰略空軍司令部察看並評估其能力。兩週後，林白的報告指出，該司令部並未作好準備且欠缺基本技能：「人員對主要任務經驗不足。」¹

范登堡遂以李梅(Curtis E. LeMay)中將取代肯尼的職務。

其人其事

李梅出生於俄亥俄州的哥倫布市。他於1928年在俄亥俄州立大學攻讀工程學位時，因加入「預備軍官訓練團」(Reserve Officer Training Corps)而成為軍官。隔年，他取得飛行軍官資格，其後於1936年和新成軍的YB-17轟炸機同時進入第2轟炸機大隊。在接下來的十年裡，他成為陸軍航空隊內非常優秀的領航員和飛行員。他於1937年的

演習中，在加州外海找到猶他號(Utah)主力艦，並對其投擲水罐進行「轟炸」。隔年，他帶領數架B-17轟炸機出海飛行600哩，前往攔截雷克斯號(Rex)郵輪，充分展現了防衛美國海岸的空權能力。1938年，他帶領B-17轟炸機隊前往南美洲，展示空權在防衛南半球上所扮演的角色。接著，戰爭為他帶來了快速晉升的機會。

第二次世界大戰伊始，李梅擔任第八航空大隊的指揮官，但在18個月後已晉升少將軍階。他向來身先士卒，並以戰術具有創



李梅上將戰功彪炳，為人果斷、恩威並施，使當時美空軍戰略司令部脫胎換骨，是一位優秀的領導人。(Source: AP/達志)

意及善於解決問題而聞名。李梅於1944年12月接掌馬里亞納群島(Mariana Islands)的第21轟炸機指揮部，並在此規劃及執行以B-29轟炸機攻擊日本的決定性戰役。

戰爭結束後，李梅在空軍參謀部擔任研究發展署長。其後

他調往德國接任美國駐歐空軍部隊指揮官，當時正值柏林遭受封鎖期間。范登堡對李梅的才幹印象深刻。當這位空軍參謀長想為戰略空軍司令部物色新司令時，李梅顯然是最佳人選；他有不屈不撓的意志，而且對戰略空權的功效深信不疑。

李梅的個性使他成為許多諷刺漫畫的主角。沒錯，他不諳世故、木訥寡言、不夠圓融，但他勇於任事。他於1943年8月率領他的轟炸機大隊參與戰況慘烈的「什外恩福特-雷根斯堡」(Schweinfurt-Regensburg)之役；而他在擔任戰略空軍司令部司



令期間曾表示，只要是執行作戰任務，他一定在領頭的那架飛機內。同時，他由衷地關心部隊福利，總是努力設法改善他們的伙食、居住品質和休閒娛樂設施。戰略空軍司令部許多基地位於艱苦地區，因此這些福利設施顯得格外重要。李梅曾在一封信中寫道，「單單薪餉本身無法成為主要誘因……整個戰略空軍司令部都必須密切關注部屬的想法，並給與官兵堅定的個別指導。」²

李梅認為人人都想努力工作，但也需要鼓勵，以及透過休閒娛樂來充電。以他而言，他本人喜愛打獵、釣魚及修理車輛。他要求戰略空軍司令部所有基地都應設置一個汽車修理工廠，以便像他一樣可從翻修汽車引擎工作中放鬆心情的汽車迷能有休閒去處。李梅也強力要求改善居住品質。

雖然美國在戰爭期間建造了數百個空軍基地，但這些臨時設施多半不合標準。對他而言，讓士兵住大通鋪營舍是過時的觀念，他要讓空軍士兵住宿舍——兩人一房——以提高他們的生活水準。美陸軍工兵指揮部對此

有異議，李梅於是僱用當地承包商來建造宿舍。為使宿舍住起來更舒適，他還請一群家庭主婦幫助選擇宿舍的顏色、窗簾和傢俱的樣式。李梅和參議員威利(Kenneth Wherry)及凱普哈特(Homer Capehart)共同爭取經費，為已婚軍人家庭建造房租低廉的基地住屋。

雖然李梅看似嚴厲且不易妥協，但真正了解他的人認為他有顆柔軟的心。他很少嚴詞厲色。他關心部屬和他們的福利——但一切以任務為重。李梅有次針對某人因不幸意外事件而遭解職所說的話，展現了他獨特的觀點：「我看不出運氣不好與技能欠佳有什麼差別，因為結果都一樣。」³ 最重要的是，他講求的是結果。

李梅能有效率地善用他的參謀。他很少下達鉅細靡遺的指示，而是讓部屬運用自己的判斷權。戰略空軍司令部作戰分析處長在觀察李梅九年後認為，他的管理方式確實有效：

李梅仰賴他親自選用的資深參謀，「使得」他因此有時間因應緊急任務需求。他專注於基本戰略與重大決策，而依賴參謀

來擬訂這些戰略與決策，如此一來，他可避免被排得滿滿的工作時程所困住，導致難以從事成熟的計畫作為。因此，他能完全掌控戰略空軍司令部的作業狀況，同時也是總部辦公室內最有空的人之一。⁴

李梅的軼事及被引述的話語非常多，雖然其中大多數是杜撰的，但卻因廣為流傳而增添了他個人的神秘色彩。他曾走進某一機庫，發現只有一位手上拿著火腿三明治的士兵負責守衛任務。他曾駕車硬闖戰略空軍司令部某基地大門，門口衛兵拔出配槍向他的車子射擊，他緊急剎車後走出車外，怒斥這名衛兵「槍法不準！」有一天，他對在辦公室內修理電話的人起了疑心，拔出手槍拘押該員，直到憲兵抵達為止。有一次，該司令部某基地衛兵發現有人闖入核武儲放區，乃喝令此人站住，並鳴槍示警，但此人不聽制止仍繼續逃跑，衛兵遂開槍將他擊斃。聯隊長打電話向李梅請示上述狀況應如何處置。李梅竟回答道，要那名衛兵賠償鳴槍示警浪費掉的那顆子彈費用。有人問他即將展開的



陸軍與海軍橄欖球對抗賽，他支持哪一隊，他咆哮道，「我希望兩隊都輸。」他隨時叼著雪茄的模樣成了他的註冊商標（他患有顏面神經麻痺，面部肌肉無力，造成嘴部肌肉垂鬆，因此他常常叼著雪茄來鍛鍊面部肌肉。）有一次，他站在一架正在加油的轟炸機旁邊，現場一位保養軍官請他熄掉雪茄，免得那根雪茄炸掉整個基地，李梅竟然回稱，「它不敢！」有人稱他是個蠻橫霸道的人，他回說自己不在乎別人怎麼稱呼他：他發現從事這行業，強硬果斷的人可帶領大家存活下來。他必須夠強悍，方足以應付該司令部面臨的諸多挑戰。

空中部隊的重新編組

李梅另一個故事是有關「攻擊代頓」(the attack on Dayton)行動。他接掌戰略空軍司令部後，召見他麾下的指揮官與參謀，發現他們「一文不值」。他接著發布了一個狀況——要求所有轟炸機悉數出動，對俄亥俄州代頓(Dayton)地區實施模擬攻擊。這次轟炸機將於夜間從高空利用雷達轟炸技術(radar bombing technique)展開打擊行動。事後

據李梅表示，無一轟炸機達成提示的任務要求。⁵ 其實戰略空軍司令部的歷史並非如此不堪聞問，但這次模擬攻擊行動的成效確實不佳：某一轟炸機大隊的15架B-36轟炸機中，六架因故中途折返，另外三架因雷達故障而無法對目標「投彈」。其他轟炸機大隊的表現也同樣糟糕。轟炸準確度很低，彈著點平均偏離目標達二哩。⁶ 李梅果然有識人之明。

接下來，李梅開始對該司令部進行解構及重組，具體作法是將三個編號空中部隊重新編組。當時佛羅里達州的一個轟炸機聯隊居然配屬於總部設在加州的第十五航空隊，殊屬不合常理。而且當時空中部隊係按功能進行編組：第八航空隊擁有大部分的B-50轟炸機；第十五航空隊主要為B-29轟炸機；第二航空隊則擁有偵察資產。李梅將這三個航空隊全都改編成混合部隊，其兵力包含超重型轟炸機（即將服役的新式B-36轟炸機）、中型轟炸機(B-29與B-50)、一個偵察聯隊及護航戰鬥機。這種基於常識所進行的重新編組，不但可節省金錢、減少溝通及往返時間，還

可進行更有效的訓練。

轟炸準確度偏低是十分令人憂心的問題。李梅指示應經常變換演習目標、瞄準點、高度及戰鬥航向(run-in headings)等，以防轟炸機組員太熟悉例行訓練，導致轟炸成效有灌水之嫌；同時他也應禁止轟炸員藉助雷達反射器來進行瞄準，還要求轟炸機組員使用美國城市的詳細雷達勘測資料作為訓練指南。

當時美國各地部署了許多「雷達轟炸記分法」(radar bomb-scoring, RBS)分遣隊，負責利用精密的風力測量儀及雷達來判定模擬投彈的準確度。李梅上任後，大幅增加雷達轟炸記分法的使用頻率：1946年戰略空軍司令部總計執行888次雷達轟炸任務；1950年此一數據急劇上升到了4萬3,722次。雷達專家亦察覺，這種方法不僅可用來評估轟炸效果，還可用來協助空勤組員執行轟炸行動。韓戰期間，美國即派遣雷達轟炸小組前往朝鮮半島協助B-29轟炸機執行轟炸任務。

1948年初，美空軍已開始實施戰備測試，但李梅把測試焦點重新集中於強調飛行、雷達



轟炸、現役飛機妥善率，以及在數天期間內維持最大打擊力度的能力。令人畏懼的「戰備檢查」(Operational Readiness Inspection, ORI)於是應運而生。在進行此種檢查期間，校閱小組會在事先不通知的情形下飛抵戰略空軍司令部某基地，然後告知聯隊長假想的戰爭已經爆發，要求他即刻執行作戰計畫。此外，每年都會舉辦轟炸比賽。每一轟炸機大隊的空勤組員於比賽期間都會運用雷達從高空投下大批模擬炸彈。獲勝的組員返回單位時會被當成英雄。依此方式，各聯隊之間的競爭心理應運而生，士氣也隨之提高。

設立「長機空勤學校」(Lead Crew School)的目的在於提升戰略空軍司令部的轟炸準確度。李梅於二次世界大戰期間曾實施過類似的計畫，遂決定將這套作法搬到戰略空軍司令部。他於1949年6月在新墨西哥州沃克(Walker)空軍基地成立了戰略空軍司令部的長機空勤學校。空勤組員在那個學校共同接受標準化、統一的訓練模式，每個聯隊必須派三名組員參加各訓練班次，該校不久就建立起卓

越聲譽——歷經八個訓練週期後，轟炸成效提高了50%以上。接著，這些組員回到自己單位後，將所學傳授給其他組員，漸漸地，整個司令部的表現有了顯著的進步。

1949年12月，李梅實現了另一項激進的構想——採用臨時晉升(spot promotions)制度。他前往面見人事署署長愛德華茲(Idwal H. Edwards)上將與范登堡上將，說服他們准許他將長機空勤組員「當場」晉升高一階職務。在轟炸比賽中獲勝的組員也可獲得晉升。李梅想要提高士氣、讓每個人都有強烈的目標與競爭意識，並使戰略空軍司令部成為空軍的第一流單位。他瞭解這個作法會引起其他單位的不快，因此他明確表示，臨時晉升是以績效和持續的卓越表現為基礎：「我要嚴懲第一個在臨時晉升後就開始敷衍了事的空勤組長，以達到殺雞儆猴的效果。」如果空勤組內的某一組員沒有通過飛行測驗，那麼全體組員都將喪失臨時晉升的資格。⁷

當時作戰計畫的研究假設為，美國與蘇聯的大規模衝突，是由戰略空軍司令部的轟炸機

帶頭對蘇聯展開原子彈攻擊而拉開序幕。問題是，欲前往攻擊俄國內陸深處目標，轟炸機的往返航程極為漫長。其他的研究顯示，歐洲的基地極易遭受蘇聯的先制打擊。李梅反而積極想獲取空中加油能力。他基於戰後在研究發展領域所得到的經驗，對先進科技有堅定的信心。他想擁有B-52長程噴射轟炸機，但即便這款轟炸機也需要進行空中加油才能飛抵目標並返回基地。B-29轟炸機與C-97轟炸機雖經改裝成加油機，但即將加入服役的新式噴射轟炸機速度非常快，不是這些活塞驅動的加油機所能相比擬的。後來波音公司的KC-135空中加油機解決了這個問題。李梅訂購了700餘架這種「同溫層加油機」(stratotanker)，迄今還有數百架仍在服役中。

領導人

和某些人預測背道而馳，李梅既不否定科學思想，也不排斥將民間學者引進曾是軍方保護的領域。事實上，他還因為大力支持這個領域，而被某位歷史學家稱為蘭德公司(RAND)的「教父」；



這個設在加州的智庫到今天仍為美空軍執行重要工作。⁸

核戰理論家以無懈可擊的邏輯來設計嚇阻、確保摧毀及其他相關想定。對李梅而言，這些理論用處不大。戰爭自有其邏輯，而且不像民間學者想像中那麼容易預測。如果邏輯是戰略的關鍵要素，那麼1941年日本就不會笨到去攻擊珍珠港了。

李梅對這些學者的努力銘感在心，但體認到身為司令官的他要對結果負責。任職蘭德公司等智庫的教授們或許能提出卓越的見解，但要負起責任的是戰略空軍司令部。真正要投入戰爭的是該單位，李梅永遠不會忘記這點。

戰略空軍司令部在李梅孜孜矻矻督導下，到了1950年代中期已然脫胎換骨。他於1951年、45歲生日前一個月晉升四星上將，是美國有史以來僅次於格蘭特(Grant)將軍、第二年輕的四星上將。他堅決要求卓越表現與專業素養，對該司令部官兵造成很大壓力。李梅對此心知肚明，但認為不這麼做的話代價太大了。他猶記得在兩次世界大戰之間的二十年裡，航空隊的預算

只勉強佔陸軍總預算的12%。因此，美國空中武力是在沒有準備的情形下投入第二次世界大戰。他絕不讓這種事情在他主事期間發生。李梅了解他給官兵帶來莫大的負擔；因此著手推動臨時晉升制度、長機空勤組員訓練，以及積極改善居住與設施的品質，期能有助於官兵們忍受加諸身上的一切負擔。

講求專業素養及對人的重視，乃李梅為戰略空軍司令部帶來的兩個文化改變的面向。與此有密切關聯的另一面向是，他堅持該司令部應自認為時時處於戰爭狀態。自從在廣島投擲原子彈之後，美空軍領導人強調，原子彈時代的來臨已根除長久以來美國未作好參戰準備的傳統。他曾於1942年面臨沒有飛機、裝備和訓練精良人員的困境，此事對他產生重大影響。好士兵曾經因為沒有作好戰爭準備而喪命——這種事不得再發生。領導人常提及「珍珠港式的原子彈奇襲」(atomic Pearl Harbor)的恐怖景象來強調需要一支在戰爭伊始備便遂行決定性作戰的「存在空軍」(Air Force-in-being)。李梅欣然接受這個構

想，他經常告訴該司令部官兵要表現得好像已經處於戰爭狀態。他希望官兵能在戰爭伊始立即有稱職的表現，而不是在數週或數個月後才漸入佳境。李梅接掌該司令部時，這些觀念猶如天馬行空，但他從上任的頭幾天就開始在整個司令部內反覆灌輸這個信念。

李梅從訓練開始著手——要求空勤組員準時出擊，前往世界各地找尋目標，然後加以摧毀。李梅強調標準化與卓越表現，這點反映在他的「戰備檢查」心態上：沒有預警也沒有機會即可讓一切準備就緒。真正的戰爭總是突如其來，因此他決心確保戰略空軍司令部能事先做好準備，以因應出人意表的狀況。同樣地，該司令部的安全措施在空軍也是出了名的。李梅要求他手下人員隨時都假設自己是可能遭受攻擊的目標；因此，必須有所準備。

隨著冷戰加劇，李梅提高了戰備標準。他建造了分散式基地，並部署轟炸機與加油機至這些基地，以增加敵人攻擊的困難度。彈道飛彈的問世，意謂從此預警時間將以「分鐘」而非「小時」計算。戰略空軍司令部



於1956年底要求轟炸機與加油機隨時處於警戒狀態。一旦高音警報器(Klaxon)響起，組員立即奔向飛機，升空執行任務。他們可能會在某一時間點被告知只是進行演習，故他們可以返回營舍。空勤組員事先根本無從得知任務性質：有時當他們發動引擎或滑向跑道時，會突然被召回；有時他們則能順利起飛、爬升至高空、進行空中加油，並朝地球另一端的選定目標飛去。

以上李梅的所作所為，是為了在戰略空軍司令部內培養一種講求態度認真與目標明確的獨特軍事文化。在該司令部的四十多年歷史中，這種文化有時會遭到任務性質沒那麼急迫的其他空軍司令部裡的人員嘲笑。有時連該司令部人員也對沒完沒了地堅持完美和立即反應的作法感到十分厭煩。儘管如此，在李梅及其繼任者的鋼鐵意志與決心要求下，該司令部自始至終一直保有這種文化。曾在戰略空軍司令部服役過的老兵宣稱，講求專業素養的文化是該司令部最大的優點之一，而該司令部於1992年6月裁撤，其獨特精神也隨之消失殆盡，實乃美空軍的莫大損失。

李梅功績卓著。1957年7月，當他結束在內布拉斯加州奧佛特(Offutt)空軍基地的九年任期時，戰略空軍司令部已經以專業素養與精準作業而聞名遐邇。該司令部獲得的預算佔空軍預算的三分之一，而空軍的預算將近是國防總預算的一半。作為美國核子嚇阻戰略的關鍵要素，因為戰略空軍司令部努力不懈地為戰而訓，遂得以捍衛和平。

作者簡介

Phillip S. Meilinger(美空軍官校畢業；擁有科羅拉多大學碩士學位及密西根大學博士學位)係美空軍備役上校，曾在美空軍服役30年，歷任長機飛行員、參謀和教官，曾在歐洲與太平洋飛過C-130與HC-130運輸機，並在「太平洋空運管制中心」(Pacific Airlift Control Center)擔任參謀。沙漠風暴作戰行動期間他身兼五角大廈空軍參謀部計畫人員與「空軍準則組」(Air Force Doctrine section)組長。他曾任教於美空軍官校與海軍戰爭學院。他從空軍退伍後，有六年時間在華府特區擔任國防分析員。他有關空權、軍事作戰及軍事/空權理論與準則之著作計有書籍10冊，文章100餘篇，並曾在世界各地的軍方與民間場所演講。他近期著作為《轟炸機：戰略空軍司令部的成立及其早期概況》(*Bomber: The Formation and Early Years of Strategic Air Command*)(Air University Press, 2012)。

Reprint from *Air & Space Power Journal* with permission.

註釋

1. "Lindbergh Report," 14 September 1948, LeMay papers, box 61, Library of Congress.
2. Gen Curtis E. LeMay to Gen Emmett O' Donnell, letter, 9 February 1949, in Official History, Strategic Air Command, 1949, vol. 2, exhibit 20.
3. Gen Paul K. Carlton, interview by Cargill Hall, 30 September 1980, 79.
4. Carroll L. Zimmerman, *Insider at SAC: Operations Analysis under General LeMay* (Manhattan, KS: Sunflower Press, 1988), 34.
5. Gen Curtis E. LeMay, interview by John T. Bohn, 9 March 1971, 37; and Curtis E. LeMay with MacKinlay Kantor, *Mission with LeMay: My Story* (Garden City, NY: Doubleday, 1965), 432-33.
6. Official History, Strategic Air Command, 1950, vol. 1, 76; and Clark to 7BW[7th Bomb Wing], letter, 17 January 1949, in *ibid.*, vol. 4, exhibit 3.
7. Official History, Strategic Air Command, 1949, vol. 1, 16.
8. Alex Abella, *Soldiers of Reason: The RAND Corporation and the Rise of the American Empire* (Orlando: Harcourt, 2008), 15.