



● 作者/Eric Abrams ● 譯者/劉慶順 ● 審者/馬浩翔

溝通策略之重要性

The Bigger Picture: A Case for COMMSTRAT

取材/2019年4月美國陸戰隊月報(Marine Corps Gazette, April/2019)

美陸戰隊不能滿足於既得榮譽，更不應沉湎於過去輝煌史。陸戰隊必須有效運用「溝通策略暨行動」，以利持續爭取國內民眾的青睞與支持，如此一來才能更有戰力。

就遂行任務的表現來看，美陸戰隊卓越超群，而美國國力也有賴強盛的陸戰隊，才得以有最大程度的發揮。陸戰隊戰力取決於公眾的支持，假使未能獲得文人領袖信任及民眾支持，陸戰隊將無法獲得足夠經費、兵源或被託付重要任務。陸戰隊員贏得支持乃是維繫強大陸戰隊的重要關鍵，而最有效的方式就是利用「溝通策略暨行動」(communication strategy and operations, COMMSTRAT)。

一張拍攝於1945年2月23日的照片，裡面有6名陸戰隊員在硫磺島「摺鉢山」(Mount Suribachi)山頂豎起一面美國國旗，展示第二次世界大戰期間最血腥戰役之一的勝利。舉起該面旗幟對這場戰役有任何重要意涵嗎？答案是沒有。因此，攝影師羅森塔爾(Joe Rosenthal)出現在該戰役中，是否給了指揮官額外的獲勝戰力？答案當然也是否定的。然而，羅森塔爾所捕捉到的影像對於陸戰隊與

全體美國人有用處嗎？其作用極為深遠。在贏得作戰方面，這張照片要比硫磺島上的任何一名陸戰隊員的作用都來得大。美海軍部部長佛瑞斯托(James V. Forrestal)在看到這張相片後有感而發說道，「硫磺島的豎旗行動，奠定了陸戰隊未來五百年的基業。」

假使陸戰隊員豎起了美國國旗，但卻沒有人拍照，有關係嗎？除了那些得以幸運目睹豎旗舉動的人，感受到當下的愛國情操外，事實上無關緊要。然而，羅森塔爾卻透過拍出一張捕捉到當下意義的優質相片，來替戰爭行動與陸戰隊的存續做出重大貢獻，此例凸顯「溝通策略暨行動」的力量。

美陸戰隊一向極受大眾擁護。陸戰隊專著中充滿來自美國歷任總統與世界領袖所提肯定陸戰隊功績的引文。然而，假使陸戰隊因而驕矜自滿，則無異於故步自封。陸戰隊不能沉湎在輝煌歷史，或自滿於打造未來陸戰隊品牌之作為。陸戰隊藉由傳遞特定且大量



自身價值及主張的訊息，以利續爭取美國民眾的青睞，同時保有成功不可或缺的支持。

贏得公眾支持：財政、招募與信心

讓美國民眾了解陸戰隊乃是「溝通策略暨行

動」的重要角色之一。一旦民眾從國家重大安全任務訓練與執行中，感受到其税金並未白繳時，就證明陸戰隊的「溝通策略暨行動」值得推動。假使美國人不知道或不相信陸戰隊的必要性，則其存續就會陷入危殆。在因財政拮据而必須進行



美陸戰隊一向極受大眾擁護，卻不能因而驕傲自滿，應透過傳遞大量自身價值及主張之訊息，持續爭取國人青睞。(Source: USMC/Martin Egnash)



嚴謹的預算分配時，亮眼表現及媒體互動就會讓民眾支持有限資源應分配給陸戰隊，更展現陸戰隊是筆好投資，不僅在於其強盛的軍力，也在於其訓練出來的公民類型。

儘管許多球員都在逐年更替，阿拉巴馬大學為何能成為大學美式足球的常勝軍？他們當然有很棒的教練。然而，比磨練基本技術更重要的是，他們招募最佳人才的卓越能力，包括陸戰隊在內的任何組織，都無法在缺乏新血的情形下成功。為了吸收美國一流人才，陸戰隊必須精確形塑其組織的形象。陸戰隊藉由精確陳述其成立宗旨與價值，來招募未來的領導幹部。「溝通策略暨行動」即是在展示此一重要形象，更確保陸戰隊能獲得未來成功所需要的人。

為實現國家目標，陸戰隊必須獲得文人領袖的信任。所謂「眼見為憑」，一間外觀破舊不堪的餐廳，會被認為其供應的食物也是其差無比。不論事實為何，人們都極可能選擇去別處用餐。同樣地，領導者也會根據所見事實來建構對某組織的看法或下達決定。假使「溝通策略暨行動」可透過源源不斷的支持文章、相片影像，以及有效的與媒體互動，如此一來就能向文人領袖展示陸戰隊的能力與特色，就可成功塑造事實。陸戰隊不求盲目信任，而是需要正當贏得的信任，「溝通策略暨行動」正可為此提供佐證。

嚇阻敵人

全球估計有32億人能上網，足以證明全球通信已大行其道。一旦陸戰隊的「溝通策略暨行動」展現了陸戰隊的能力及特性，所能接觸到的群眾

將大幅超越美國民眾。如此一來，美國敵人絕對會看到與陸戰隊作戰行動相關的文章、照片及影像，而美國就有機會在戰爭爆發前讓敵人心存忌憚。威嚇是一種工具，而有效散播訊息的結果將使敵人更為焦慮，而有利於陸戰隊。儘管動機瘋狂，但沒有人願意輸。藉由使敵人相信陸戰隊無堅不摧，在戰場交鋒前先攻擊其戰鬥意志。

因應負面看法

一如其他組織，美陸戰隊有時也會遭致負評。儘管吾等必須誠實坦承錯誤，但也應建立可抵制負面媒體報導的基礎。為能以最有效率方式抵制這些負面報導，就必須先清楚表達自身觀點。

「溝通策略暨行動」可藉由積極推動陸戰隊理想形象的作法，而提前在事件發生前就對負面宣傳先發制人，以堅不可破的價值建立組織聲譽，並致力於遵循基於尊重與尊嚴的道德準則，以塑造民眾認知。當陸戰隊犯錯時，民眾大多會傾向於認為這只是特例而非常態。人非聖賢，沒有人會期待陸戰隊永遠完美。假使「溝通策略暨行動」能在美國民眾心目中維持陸戰隊的良好聲譽，偶爾出錯也不會造成太大傷害。可確信的是，陸戰隊若能在錯誤發生前先行獲取「社會資本」(social capital)，未來可望表現更佳。若未能在危機發生前建立如此名聲，這意味著其在爭取民眾認知的戰爭中將失去先機。如此一來，贏得公眾青睞及讓人們相信陸戰隊能體現其核心價值，將會愈加困難。

消弭陸戰隊員間的負面想法與影響公眾同樣重要。在陸戰隊成員間保持正面且一致的訊息，



2017年6月16日，美陸戰隊第1師公關赫南德茲(Mike Hernandez)上等兵在加州彭德爾頓營陸戰隊基地檢視其「陸戰隊戰備評估」(Marine Corps Combat Readiness Evaluation, MCCRE)的成果。(Source: USMC/Joseph Prado)

就自我形象建構方面至為重要。陸戰隊員希望成為優秀菁英的一員。「溝通策略暨行動」必須堅持將陸戰隊界定為一個廣納群賢的組織，以一套核心價值為生，且不計後果只做正確事情。假使領導人的行動強化了訊息，陸戰隊員將會相信並採取相應行動。

激發陸戰隊與建立士氣

美陸戰隊員希望成功，公開其熟練完成任務的故事、相片

與影像，正可顯示對自身成就的自豪。領導階層藉由表達對陸戰隊成就感興趣並記錄其行動過程，公開展現以陸戰隊為傲，這就有如驕傲的雙親炫耀其子女相片或在汽車保險桿貼上榮譽貼紙，陸戰隊也有類似的移情作用。運用「溝通策略暨行動」保存陸戰隊的成就，再次確認該策略的成功及其對陸戰隊的重要性。此為領導階層進行溝通的一種方式，「你的工作對我們達成任務來說很重要，沒

有你不行。你的作為對這個組織相當重要，所以我們要很驕傲地將你展現給全世界。」當陸戰隊員感覺到備受欣賞與肯定時，他們將會更具戰力。

保持自覺

美陸戰隊負責「溝通策略暨行動」的人員，也許是陸戰隊中唯一澈底了解單位價值的一群人，因此他們必須以適當方式讓指揮官了解陸戰隊價值。儘管負責「溝通策略暨行動」的陸戰隊員扮演了關鍵角色，但重要的是他們明白在遂行個人任務而言，自己並非不可或缺。由於陸戰隊員經常執行的任務，多半會受其所屬單位更高層級組織所交付，因此自己必須成為完美的專業人士，並持續體現陸戰隊的價值。假使陸戰隊的「溝通策略暨行動」人員應對緩慢，他們將會落後。如果他們成為單位負擔，未來很快會被打上用完即丟的標記，而無法達成其戰略目標。然而，在其能有效履行職責時，則價值將十分明確，且通常能符合戰略層級的地緣政治目標。這些陸戰隊員負責闡明部署全球



的美陸戰隊超群卓越與捨我其誰。因此，陸戰隊員本身必須在專業行為與軍人行為舉止方面，表現出足以完成其任務的卓越能力。

結論

指揮官必須關注與任務相關的戰術細節。然而，這樣做將很容易忽視有效運用負責「溝通策略暨行動」陸戰隊員所帶來的極大效益。假使未能將任務成功及團隊合作的故事傳述於外，則陸戰隊將失去強化其獲得支持的機會。若陸戰隊沒有受到激勵，美國也未蒙教化。「溝通策略暨

行動」能讓民眾意識到陸戰隊的重要性，並在單位中凝聚信任。一旦「溝通策略暨行動」的戰略重要性能獲得理解與明智運用，陸戰隊將更為成功，美國也將更為強大。吾等絕不能錯過此一契機。

作者簡介

Eric Abrams 上尉係美國第3陸戰隊遠征軍的溝通策略暨行動官。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

「硫磺島升旗圖」。(Source: Joe Rosenthal)

