

FOCUS

專題報導

● 作者/Lawrence Freedman ● 譯者/李永悌 ● 審者/黃坤銘

探討烏俄戰爭 俄軍失利因素

Why War Fails: Russia's Invasion of Ukraine and the
Limits of Military Power

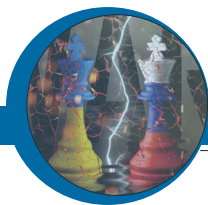
取材/2022年7-8月美國外交事務雙月刊(*Foreign Affairs*, July-August/2022)

2022年2月27日，也就

是俄羅斯入侵烏克蘭數日後，俄軍攻占位於黑海沿岸、鄰近赫松(Kherson)的喬爾諾巴伊夫卡(Chornobaivka)機場。赫松是俄羅斯試圖占領的首座烏克蘭城市，該市亦鄰近俄軍位於克里米亞(Crimea)的據點，因此這座機場對次波攻勢極為重要。不過，情勢發展卻不如預期。俄軍攻占機場當日，烏軍以武裝無人機展開逆襲，擊落俄軍自克里米亞起飛、載運補給品的直升機。據烏克蘭國防部消息來源指出，2022年3月初，烏軍對機場發動夜襲，摧毀30架俄軍直升機。約一週後，烏軍再摧毀七架。截至5月2日，烏克蘭分別對喬爾諾巴伊夫卡機場進行18次零星攻擊。基輔當局表示，前述攻擊不僅摧毀數十架直升機與二座彈藥庫，還擊斃二名俄羅斯將領、殲滅幾乎整個營的俄軍部隊。不過，在前述攻擊期間，俄軍持續以直升機運補裝備與鎰重。俄軍缺乏前後連貫的機場防護戰略，也沒有可供戰機起降的備用機場，而只能執行原來作戰命令，最終導致災難性後果。

烏克蘭總統澤倫斯基(Volodymyr Zelensky)聲稱，喬爾諾巴伊夫卡戰役即為俄軍指揮官「置官兵於絕境」的最佳寫照，也顯示出指揮官的無能。事實上，類似案例在俄羅斯入侵前幾週

戰爭初期，俄羅斯在軍事層面占盡優勢，但領導者未設定明確戰略目標，各級部隊指揮官亦未有效指揮部隊，再加上後勤補給不良，導致俄軍在後續戰事節節敗退。



屢見不鮮。由於俄軍屢錯屢犯，未能即時調整戰術，而烏軍即便火力位居劣勢，仍能善用先制取得戰場優勢。雙方戰場指揮方式自一開始就形成強烈對比，而前述落差就是俄軍表現差強人意的主因。

俄羅斯入侵前數週，西方各國領袖、分析師及國際媒體的目光，很自然地聚焦於烏克蘭邊境集結的大量俄軍部隊。當時，19萬俄軍準備入侵烏克蘭，可編成多達120個營級戰術群，混編裝甲與砲兵單位，還有優勢空中兵力進行掩護。幾乎沒有人會料到，烏軍能長時間頑強抵抗俄軍的壓倒性攻勢。俄軍在擬定作戰計畫時，並未考量作戰勝利後，是否有足夠兵力進駐廣袤領土來鞏固戰果。不過，各方評估並未真正考量影響實質軍事能力的各項因素。

軍事實力(Military Power)不僅牽涉武器系統與部隊戰技，還須考量敵方現有資源，以及盟國與友邦之應援能力(實際援助或直接干預)。儘管軍事實力常以火力衡量，亦即計算武器存量與三軍部隊規模，但大多取決於裝備品質與維保狀況，

以及人員訓練良窳與部隊士氣。隨著戰事演進，國內財政與後勤系統所扮演的角色日趨重要。國庫必須支應各項戰爭開銷，後勤鎔重與補給品務必送達前線，參戰部隊方可遂行作戰任務。掌握輿論風向也至關重要。交戰雙方也會在國內與國外進行動員，尋求國際聲援或詆毀對方，並且提出強而有力的論述，來粉飾戰場挫敗與宣揚勝利戰果。最重要的是，軍事實力端賴有效指揮。擔任三軍統帥的政治領袖，以及實踐軍事目標的作戰指揮官都身負指揮重任。

蒲亭入侵烏克蘭之舉，凸顯出部隊指揮與最終軍事成果息息相關。武裝部隊如果訓練不佳，戰時就不能有效發揮戰力。為此，西方各國領袖在阿富汗與伊拉克戰爭中都有深刻體認，部隊或許能憑藉先進武器和優勢火力攻城掠地，但卻很難在戰後遂行有效治理。蒲亭致力控制烏克蘭領土，但俄軍作戰方式卻差強人意，一再面臨當地敵對反抗，即便在親俄的烏東地區亦顯得力不從心。因為蒲亭在入侵時犯下常見的致命

錯誤——輕敵，認為敵人本質孱弱，而對麾下部隊過度自信，堅信其能獲致所望戰果。

國家的命運

指揮(Command)是權威式的命令，受命人員必須確實履行，不容質疑。軍事組織紀律嚴明，以暴力手段達到目的，因此必須有強大的指揮系統。指揮官在戰時會面臨各式挑戰，他們必須說服下屬違反求生本能，克服謀殺同樣身為人類的他人時內心所產生的不適，此舉衍生的風險可能超乎想像。指揮官掌握國家命運，必須對「敗成國恥、勝為國光」有深刻體認。

軍事指揮常被視為領導的一種形式，而正如指揮專書中所言，軍事領導幹部追求的特質，幾乎在任何情況下都令人心神嚮往，包含專業知識淵博、能有效運用資源、善於溝通、懂得待人處事、具備相當道德標準與責任感，以及願意關心下屬。但戰爭風險高、戰場壓力大，因此，指揮官必須懂得自我要求。此處所指的重要特質，包含隨時保持積極主動、能看清複雜狀況、建立團隊信任，以及應付

瞬息萬變戰場情況或層出不窮突發事件等能力。歷史學家塔克曼(Barbara Tuchman)發現，指揮官必須懂得如何下定決心、盱衡情勢，展現未獲勝利絕不罷休的氣勢，並善用過往經驗衡量當前狀況。心智堅定且具備敏銳戰略思維的指揮官，能夠交出令人稱羨的成績單，而愚昧固執者終將招致毀滅。

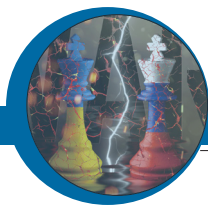
並非所有下屬都會順從指揮。有時候，可能是因為情報過時且情資不全，導致命令不合時宜。因此，即便是最孜孜矻矻的校級軍官，也可能會忽略前述命令。有些命令執行起來綁手綁腳，也

可能有更好方法能達成相同目標。當下屬無法苟同時，他們會尋求替代方案，對當前命令置之不理。或者以拖待變、意興闌珊地敷衍了事，也可能以較合乎當前狀況的方式重新解讀。

不過，為避免上述劍拔弩張的情況，西方各國奉行的現代指揮哲學，大都鼓勵下屬主動處理當前狀況。指揮官將權力下授，賦予第一線人員下達重大決定的權力，一旦事態惡化，再馬上介入處理。此即烏軍現行作法，而俄羅斯指揮哲學則偏向階級式。就準則規範來看，俄羅斯原則上允許局部先制，但不鼓勵下屬冒險違背命令。指揮



戰爭風險高、戰場壓力大，指揮官必須懂得自我要求，強化本職學能、建立團隊信任，方能因應瞬息萬變的戰場情況。(Source: USMC/Clare J. Shaffer)



體系缺乏彈性恐導致心態過度謹慎，即便某些戰術不符實況仍一味執行，而下屬也不敢據實以報，從而導致上級無法掌握真實情況。

與其說俄羅斯在烏克蘭境內的指揮問題源自軍事哲學，倒不如說是因當前政治領導高層而起。在俄羅斯的專制體系下，文武百官在挑戰上級前必須三思。而毫不質疑、絕對服從，生活才會過得輕鬆。獨裁者當然能果斷下達各項戰爭決策，但這些決策可能是依據不實假設，決策過程也可能不夠謹慎、未經廣泛討論。獨裁者往往延攬「志同道合」者來擔任顧問，遴選高階軍事將領時更是以「忠誠為上」。

從成功到僵局

蒲亭過往用兵決策成效良好，因此對其個人在烏克蘭局勢的各項判斷深信不疑。1990年代，蒲亭上任前，俄軍戰力岌岌可危。這從1994至1996年，俄羅斯前總統葉爾欽(Boris Yeltsin)在位期間的車臣(Chechnya)戰役中可見端倪。1994年底，俄羅斯時任國防部長格拉契夫

(Pavel Grachev)向葉爾欽保證，俄軍快速進駐車臣首都格洛茲尼(Grozny)後，即可打消車臣脫離俄羅斯聯邦的念頭。克里姆林宮視車臣為人造的、幫派猖獗的國家，鮮少有公民願意為國犧牲，在面對俄羅斯部隊全力猛攻時更是如此——類似目前俄軍入侵烏克蘭的多重假設。當時俄軍許多士兵訓練不足，而克里姆林宮從未料想到車臣守軍會善用城市地形天險，最終導致戰爭結果慘不忍睹。在攻擊發起當日，俄軍損失超過百輛裝甲車(包括戰車)，每日死亡人數上看百人。葉爾欽在回憶錄中提到，這場戰爭讓俄羅斯「幻想破滅，不再對自身戰力與戰鬥意志存在過度憧憬」。

1996年，第一次車臣戰爭以出人意表的方式劃下句點。1999年9月，葉爾欽年事已高且疾病纏身，當時由蒲亭擔任總理。數年後，蒲亭決定再度開戰，但這次他確信俄羅斯已做足萬全準備。蒲亭曾任俄羅斯聯邦安全局(Federal Security Service, FSB，前身為蘇聯國家安全委員會[KGB])局長，該局也是其職業生涯的起點。1999年

9月，莫斯科與其他地區公寓大樓發生爆炸，蒲亭譴責車臣恐怖分子(儘管有充分理由懷疑此為聯邦安全局挑起戰端的藉口)，並下令俄軍「用盡一切手段」控制車臣。在第二次車臣戰爭中，俄羅斯更加肆無忌憚大加掃蕩，直到成功占領格洛茲尼才肯善罷甘休。儘管戰爭拖延一段時間，但民眾親眼目睹蒲亭終結車臣叛亂的決心，使其在2000年春季總統大選取得決定性勝利。競選期間，記者曾問蒲亭哪些政治領袖「最有趣」。他先舉拿破崙為例——記者認為他在說笑，後來又提到戴高樂(Charles de Gaulle)。對於想要透過強大中央集權恢復國家權力的人而言，這或許是再自然不過的選擇。

2013年，蒲亭在某些方面已達成這項目標。高昂物價讓俄羅斯經濟蓬勃發展。他也將國內政敵邊緣化來鞏固自身權力。不過，俄羅斯與西方各國的關係卻更加惡化，尤其是有關烏克蘭議題。自從2004至2005年烏克蘭發生橘色革命(Orange Revolution)之後，蒲亭憂心親西方的基輔政府可能會

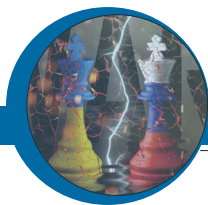
尋求加入北大西洋公約組織(NATO，以下簡稱北約)，而2008年北約布加勒斯特峰會(Bucharest summit)提及這項議題時，更加深蒲亭心中憂慮。2013年，危機爆發，烏克蘭當時的親俄總統亞努科維奇(Victor Yanukovich)即將與歐盟簽署聯合協定。蒲亭對亞努科維奇施加巨大壓力，直到他放棄簽署為止。不過，亞努科維奇的轉變卻讓蒲亭真正憂心的情況浮上檯面。獨立廣場運動(The Maidan Movement)爆發，人民起義推翻亞努科維奇，烏克蘭完全落入親西方領導人手中。就在此時，蒲亭下定決心併吞克里米亞。

蒲亭展開這項計畫時，塞凡堡(Sevastopol)已經

儼然成為俄羅斯海軍基地，克里米亞居民也對其展現高度支持。儘管如此，他仍小心翼翼地採取行動。而他一直以來遵循的戰略，就是俄羅斯各種激進舉動，都是為了滿足人民受保護的渴望。克里姆林宮派出穿著制服、配賦裝備且未佩掛隊徽符號的武裝部隊(當地居民後來稱為「小綠人」[Little Green Men])，成功說服當地議會就克里米亞併入俄羅斯舉行公民投票。蒲亭心中盤算，一旦烏克蘭或其西方友邦提出嚴正譴責時，就要立即收手。不過，當時烏克蘭國內政局混亂(僅有一名代理國防部長，而決策當局也無力回應)。西方各國除了有限制裁外，未對俄羅斯採取任何進一



蒲亭舉棋不定，讓頓巴斯兩地區情況混沌不明，也造成烏克蘭持續向西方國家靠攏。(Source: Flickr/Just Click's With A Camera)



步行動。對蒲亭而言，占領克里米亞的過程中，幾乎無人傷亡，西方國家也坐壁上觀，眼睜睜看著蒲亭穩坐精明幹練最高指揮官的寶座。

上述殊榮卻無法滿足蒲亭內心慾望，反而在2014年春夏間，讓俄羅斯捲入烏東頓巴斯地區的棘手衝突中。此時，他無法再依樣畫葫蘆，依循克里米亞模式。因為烏東親俄情緒搖擺不定，不足以鼓動當地民眾，群起支持脫離烏克蘭。這場衝突快速升溫，轉而演變成軍事衝突。與此同時，莫斯科聲稱烏克蘭分離主義民兵的各項舉措與俄羅斯毫無瓜葛。儘管如此，2014年夏季，當頓巴斯境內頓內茨克(Donetsk)與盧甘斯克(Luhansk)等兩地區親俄分離主義分子即將遭烏軍擊潰時，克里姆林宮派出正規部隊馳援。儘管，當時俄軍還能從容對抗烏軍，但蒲亭仍然戒慎小心。他並未如分離主義者所料，趁機併吞前述地區，而是在明斯克(Minsk)達成停戰協議，企圖影響基輔政策。

對部分西方觀察家而言，俄羅斯在頓巴斯的戰爭，表面上看起來鏗鏘有力，像是一種混合戰的新戰略。如分析師所述，俄羅斯有能力整合正規與非正規部隊，靈活運用公開與隱蔽行動，並在既有軍事行動基礎上，結合網路攻擊與資訊戰，讓敵人退居劣勢。惟此種評估過度渲染俄羅斯統一作為的假象。實際上，俄羅斯並非是為了共同目標而努力，而這些後果難料的舉措，純粹是為了滿足個人控制慾。明斯克協定從未如實履行，而戰事也未曾中止。蒲亭充其量只是降低傷害、圍堵衝突，並在擾亂烏克蘭的同時，嚇阻西方國家過度介入。與克里米亞截然不同的，此時

身為指揮官的蒲亭舉棋不定，讓頓巴斯境內兩地區的地位混沌不明(不隸屬任何國家)，而烏克蘭仍繼續向西方靠攏。

大軍壓境

截至2021年夏季，頓巴斯戰爭陷入僵局已逾七年，蒲亭放手一搏，試圖扭轉局勢。由於頓巴斯當地情況無法左右基輔當局決策，於是蒲亭訴諸悲情主義，試圖以當地民眾深陷苦難為由來動搖基輔政權，進而讓烏克蘭改朝換代，重回莫斯科懷抱，放棄加入北約或歐盟。因此，蒲亭全面入侵烏克蘭。

此舉須投入大量武裝部隊，進行大膽的軍事行動。然而，俄羅斯在敘利亞軍事干預行動傳出捷報，成功穩住阿塞德(Bashar al-Assad)政權。此外，近期俄軍全面推動現代化，這些都讓蒲亭信心滿滿。西方分析師大多接受俄羅斯軍力不斷成長的說法，包括籌獲新式武器系統及彈藥(例如聽起來威風凜凜的極音速武器)。此外，俄羅斯國內財政健全，任何懲罰性制裁所能帶來的影響有限。加上川普就任美國總統後，西方國家間似乎歧見日深。2021年8月，美軍倉皇撤離阿富汗一事，更是坐實上述傳聞。

蒲亭對烏克蘭發起「特別軍事行動」時，許多西方國家憂心忡忡，認為此舉可能有所斬獲。數個月來，西方觀察家持續關注集結在烏克蘭邊界的大批俄羅斯部隊，而美國和歐洲戰略家內心估量，俄羅斯勝利後，恐將烏克蘭併入復興後的大俄羅斯版圖。儘管，美國與英國等部分北約國家，迅速提供烏克蘭軍事物資，但其他國家卻抱持悲

觀態度，不願提供支援。這些國家斷定，各國軍援裝備可能無法及時送達，甚至可能會遭俄羅斯半路攔截。

鮮為人知的是，俄羅斯集結的部隊——儘管軍容壯盛——仍不足以占領與控制烏克蘭全境。許多俄羅斯軍方內部或相關人士甚至深諳前述風險。2022年2月初，2014年頓巴斯戰爭親俄分離主義領袖吉爾金(Igor “Strelkov” Girkin)觀察到，烏軍戰備整備程度較八年前完善，而且「俄軍完成或正在動員的部隊數量仍然不足」。儘管如此，蒲亭並未諮詢烏克蘭問題專家，而是仰賴親信顧問——俄羅斯安全機構的舊識——這些人和蒲亭一樣輕敵，認為烏克蘭不堪一擊。

俄羅斯在展開入侵後，隨即暴露其作戰行動上的重大缺陷。俄羅斯規劃打一場短期戰爭，而戰爭首日即在烏克蘭若干地區取得決定性進展。不過，蒲亭與其顧問群的樂觀態度，代表作戰計畫中，大多以精銳作戰部隊執行快速軍事行動為主軸，而鮮少對後勤補給路線有所著墨。一旦戰爭陷入僵局，

俄羅斯進攻能力將大幅受限，所有現代戰爭中的重要補給品，諸如糧秣、油料和彈藥等，都會迅速消耗殆盡。實際上，俄軍開闢多條戰線，遂行多地區作戰。然而，俄軍並未設置統一指揮架構，也沒有適當機制來進行橫向協調與資源分配，導致每場戰役都面臨不少挑戰。

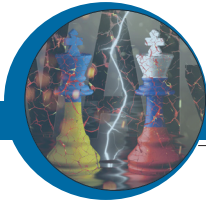
戰況發展並未如蒲亭所料。首先，以基輔近郊霍斯托梅爾(Hostome)機場戰役開始。俄軍精銳傘兵部隊奉命固守該機場，以為後續空中運輸任務創造有利態勢。根據所獲情資，該部隊於機場應該不會遭遇烏軍頑強抵抗，不料最後竟被烏軍逆襲擊退。即便俄軍最後成功奪下機場，但此時機場已殘破不堪，毫無任何作戰效益。其他戰場的戰況也不遑多讓。俄羅斯戰力略勝一籌的戰車部隊試圖發動攻勢，卻因烏克蘭輕裝守備部隊頑強抵抗而停滯不前。據消息來源指出，大批原定前往基輔的俄羅斯戰車剛出發即遭到僅30員烏克蘭官兵中途攔截。這些官兵騎乘四輪越野機車，摸黑接近戰車車隊，成功摧毀車隊前方數輛戰車，而導

致後方車輛受困於狹窄道路，四周毫無掩蔽，更容易遭到烏軍進一步攻擊。烏軍也在多處成功遂行類似伏擊。

在西方各國協助下，烏軍積極進行各項改革，制定縝密防禦計畫。烏軍士氣高昂，而許多俄軍卻不知為何而戰。烏軍靈活敏捷，初期運用反戰車武器和無人機，接著再運用砲兵部隊，不斷對俄軍發動奇襲。最後，兵力與火力占優勢的一方並未取得初期戰場優勢，戰術卓越、士氣高昂且能有效指揮的部隊反而略占上風。

一錯再錯

入侵行動初期，烏俄兩軍的指揮方式即形成鮮明對比。蒲亭認為，雖然烏克蘭反俄情緒高漲，但仍無法在軍事力量上與俄羅斯抗衡，這是初期戰略上的誤判。在俄軍攻擊受挫之際，蒲亭似乎仍無法面對現實、接受現況，依然堅稱戰役如預期發展、依計畫進行。俄羅斯媒體避而不談俄軍在戰場上的大量傷亡與無數挫敗，反而不斷宣揚官方論調，強化政府對戰爭的宣傳力道。相較之下，當美

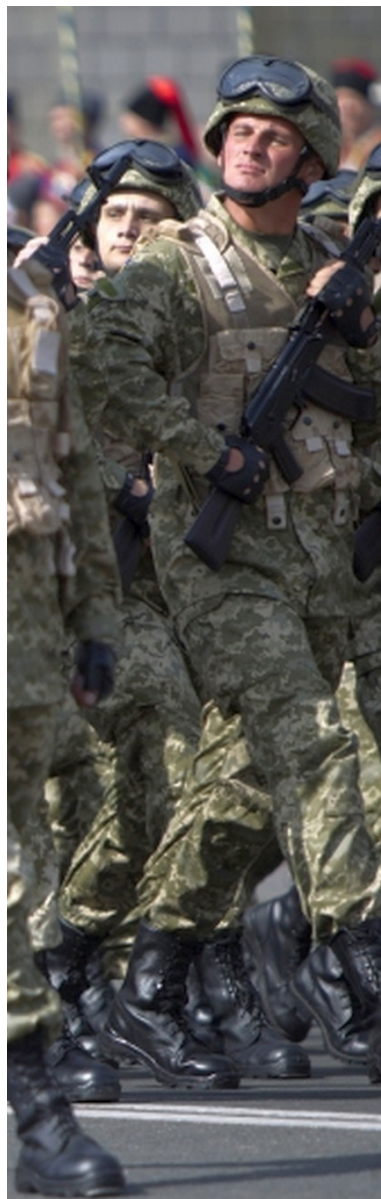


烏軍積極進行各項改革，制定縝密作戰計畫，所屬官兵士氣高昂，不斷對俄軍發動奇襲，圖為2014年8月24日烏克蘭獨立日時，在首都基輔的閱兵實況。(Source: Flickr/Ministry of Defense of Ukraine)

國及其他西方大國欲將俄羅斯初期作戰目標——烏克蘭總統澤倫斯基——帶往安全避難位置並籌組流亡政府時，澤倫斯基

堅決反對。現在，他不僅依舊健在、堅守基輔，繼續在媒體上發表言論以凝聚民心，並極力要求西方國家提供更多金錢與軍

事援助。此舉充分展現烏克蘭人民保家衛國信念，澤倫斯基更鼓吹西方國家對俄羅斯進行更嚴厲的制裁，並提供烏克蘭



武器與戰爭物資。儘管蒲亭在「特殊軍事行動」失利時一再重申其立場，但澤倫斯基的自信與政治地位卻已有所提升。

蒲亭的不良決策也對俄羅斯其他重大戰略決策構成威脅。首先，俄軍初遭挫敗後，決定重拾車臣與敘利亞戰場的野蠻戰術：鎖定醫院與民宅等民間基礎設施。這些攻擊讓民眾萬分痛苦、吃盡苦頭，卻反而可能強化烏克蘭人民的抗敵意志。另一方面，這些戰術也會在其他方面帶來反效果。此外，俄軍遭到披露，可能在基輔周邊地區（如布查[Bucha]）犯下戰爭罪。而俄羅斯攻擊非軍事目標，也讓華盛頓與其他西方國家領導人相信，嘗試與蒲亭妥協、達成和解根本毫無意義。西方各國政府反而加速軍援，將武器運往烏克蘭，特別是攻擊

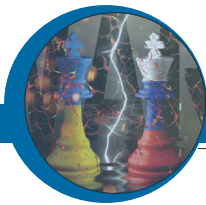
型與防禦型武器系統。儘管此舉並非如莫斯科所稱，是一場俄羅斯與北約間的戰爭，但卻迅速白熱化，升溫到近乎戰爭的程度。

2022年3月25日，俄羅斯做出第二項重大戰略決策——放棄占領基輔，轉而「全力解放」頓巴斯地區。這項新目標必定會為烏東地區帶來更多苦

難，但卻較務實可行。如果俄羅斯以此作為最初目標，可能會更加適切。目前，克里姆林宮也指派總指揮官來主導烏俄戰事，這位將領的戰術戰法更有條理，並在裝甲車輛和步兵部隊挺進前，先以砲兵進行威力搜索。惟蒲亭渴求眼前的短暫勝利，而未給予俄軍時間重整旗鼓，反而要求部隊逕行投入第二輪作戰，因此無法帶來顯著改變。

戰爭局勢丕變，烏克蘭已經取得戰場優勢。即便俄軍能迅速扭轉戰局，依舊不如蒲亭預期。部分分析師預測，蒲亭想要在5月9日宣布某些可標榜為勝利的喜訊。這天剛好也是俄羅斯戰勝納粹德國，歡慶偉大衛國戰爭(Great Patriotic War)的週年紀念日。不過，蒲亭與其高階軍事指揮官，也可能想在烏克蘭接收美國與歐洲的新式武器前奪下烏東。因此，俄軍自烏克蘭北部撤軍後，隨即接獲指揮官命令，立即前往烏東作戰。部隊無暇整補，也無法改善第一階段戰爭中的不足之處。

4月中旬，第二階段戰爭正式展開。俄軍戰果屈指可數，而烏軍卻逐步蠶食俄軍陣地。烏軍大膽擊沉俄羅斯黑海艦隊旗艦莫斯科號(Moskva)，此舉更令俄羅斯臉上無光。到了5月9日，莫斯科已無從慶祝，絲毫沒有任何戰場捷報。即便在戰爭初期遭到俄羅斯無情攻擊，境內滿目瘡痍的沿海城市馬立波(Mariupol)，也是在一週後才被俄軍完全占領。根據西方國家當時估計，俄羅斯最初投入戰場的人員與裝備，迄今已折損三分之一。更有傳言表示，蒲亭將利用此節日宣布總動員(General Mobilization)令，藉以補充戰耗兵源，惟當天並未執行。一方面，此舉在俄羅斯國內引起民怨。另一方面，徵召入伍的新兵和後備役人員，也需



蒲亭未確立戰爭目標，亦未將權責下授，導致所屬部隊無法掌握局部先制，澈底影響戰況發展。

(Source: Flickr/Just Click's With A Camera)

要經過一段時間訓練後，才能披甲上陣。即便兵源充足，俄軍仍面臨長期裝備短缺的窘境。

在經歷一連串不良指揮決策後，蒲亭已別無選擇。隨著烏克蘭境內作戰行動即將邁入第四個月，許多觀察家發現，俄羅斯早已深陷一場打不贏卻也輸不起的戰爭。西方各國政府與北約資深官員紛紛認為，這場衝突可能延續數月，甚至數年。這不但取決於俄軍指揮官，是否能夠率領士氣低落、精疲力竭的部隊繼續作戰，也取決於烏克蘭是否能在戰略上轉守為攻。或許，俄羅斯軍

方仍然有機會挽回部分頹勢。也或許，蒲亭會忽然驚覺，停火才是深謀遠慮之舉(即便這代表承認失敗)。但是，這樣一來，最起碼能鞏固初期戰果，以免後續烏克蘭發動反攻，進而逆轉戰局。

不知為何而戰

不同戰爭有不同特性，故自戰爭汲取經驗時須格外謹慎，在最終戰果尚未明朗前更是如此。分析師與軍事計畫人員必將投入多年心血研究烏俄戰爭，將其視為研究軍事力量限制的真實案

例，並透過個案研究找出俄軍戰場失利的背後原因。俄軍部隊戰力與兵力規模在全球名列前茅，而且擁有強大海、空軍與新式裝備，近期也有作戰成功的實務經驗，但在本次戰爭中卻落得如此下場。入侵前，烏軍兵力規模小、武裝相對不足，因此，兩軍交戰，幾乎強弱立判。實際上，戰爭成敗與人員素質息息相關。烏軍戰術精練，上至政治領導高層，下至低層戰場指揮官，都納入統一指揮架構，不僅能下達精準命令，也較符合戰爭成功要素。

因此，蒲亭在烏克蘭戰爭的各項舉措，儼然成為最高統帥指揮失當的最佳案例。三軍統帥設定戰爭目標，以及發起戰爭的方式，將影響後續戰況發展。蒲亭之過並非特例，那些通常只相信內部宣傳部門的專制領袖，都會犯下這類典型錯誤。蒲亭並未先行驗證自己輕敵的樂觀假設，深信麾下武裝部隊能順利達成任務。但他沒有意識到，與先前車臣、喬治亞及敘利亞境內作戰相比，烏俄戰爭的規模截然不同，是一個全新挑戰。不過，他過度依賴僵化的階級指揮架構，這種架構無法及時分析前線情資、調整戰術戰法，更重要的是，無法快速因應詭譎多變的戰場環境。

這場戰爭也凸顯「權責下授」(Delegated Authority)與「局部先制」(Local Initiative)的價值。不過，軍隊必須先滿足以下四項條件，才可發揮前述效益。首先，長官與部屬必須互相信任。長官必須信任部屬，相信其才德兼備、有智慧、也有能力在戰況嚴峻時做出正確判斷。而下屬也必須信任長官，堅信其會在必要時全力支援。其次，前線部隊必須獲得各式裝備與補給品才能持續作戰。即

便烏軍運用人攜式反戰車與防空武器，在基地周邊遂行作戰，後勤系統仍須正常運作，才能進行後續補給。

第三，最低層級的領導幹部也必須具備良好素質。在西方國家指導下，烏軍已培養出一群能滿足戰備任務執行需求，足以從事裝備保養與遂行作戰整備的士官團。更重要的是，烏克蘭發布動員令，許多接受徵召、重返戰場者，都是經驗豐富的退伍軍人，對部隊各項事務也都有基本瞭解。

不過，這也衍生出第四項條件：必須明定任務宗旨與政治目標，各層級指揮官才能有所依循，有效採取各項作戰行動。在俄羅斯方面，蒲亭未於戰前明確律定上述目標：俄軍在實際面對敵人時，敵軍當下情況與預期有所落差，烏克蘭民眾則是完全不想被解放，這與俄軍原先的認知有很大出入。漫無目的之作戰容易造成部隊士氣低落、紀律渙散。這樣一來，局部先制只會衍生更多逃兵，或者讓劫掠事件更加頻繁。相較之下，烏克蘭人民捍衛國土，起身對抗試圖摧毀家園的敵人。兩者的動機截然不同，更會澈底影響戰況發展。問題再回歸到蒲亭最初的不明智決定，而企圖要求部隊以實際行動來實踐其妄想，很難會如願以償。

作者簡介

Lawrence Freedman是倫敦國王學院(King's College London)戰爭研究榮譽教授，著有《指揮：韓戰到烏克蘭戰爭的軍事作戰政策》(*Command: The Politics of Military Operations From Korea to Ukraine*，暫譯)。

Copyright © 2022, Council on Foreign Relations, publisher of *Foreign Affairs*, distributed by Tribune Content Agency, LLC