

战争

是一种规模宏大、表现多样、古老的人类创举，
它深深地烙在我们的社会、历史和心灵上。不论我们从哪个角度来看待战争，
最初都是盲人摸象罢了。

战争真的是文明发展所不可避免的产物吗？

人类有一半时间都在担心世界末日即将来临吗？

为什么说战争的实质就是杀人？

军事胜利的关键就是成本核算的杀戮吗？

军人为何总在无情地探索更大规模杀伤的方法？

战场上根本无法保持心智健全吗？

为什么士兵在战场上往往不愿意杀人？

美国海军陆战队用 12 周把平民训练成作战精英的秘诀是什么？

谁能说战争中有哪一场战斗是道德的？

为什么说真正强者的最高境界应该是无暴力的？

战争

WAR

[加] 格温·戴尔 著
李霄垚 吕志娟 译

0309496

是一种规模宏大、表现多样、古老的人类创举，
它深深地烙在我们的社会、历史和心灵上。不论我们从哪个角度来看待战争，
最初都是盲人摸象罢了。

战争真的是文明发展所不可避免的产物吗？

人类有一半时间都在担心世界末日即将来临吗？

为什么说战争的实质就是杀人？

军事胜利的关键就是成本核算的杀戮吗？

军人为何总无情地探索更大规模杀伤的方法？

战场上根本无法保持心智健全吗？

为什么士兵在战场上往往不愿意杀人？

美国海军陆战队用 12 周把平民训练成作战精英的秘诀是什么？

谁能说战争中有哪一场战斗是道德的？

为什么说真正强者的最高境界应该是无暴力的？

战争

WAR

[加] 格温·戴尔 著
李霄垅 吕志娟 译

凤凰出版传媒集团

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

战争/[加]戴尔著. —南京:江苏人民出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-214-04232-3

I. 战... II. 戴... III. 战争史—研究—世界
IV. E19

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 009103 号

WAR by Gwynne Dyer

Revised Edition Copyright © 2004 Gwynne Dyer

Original copyright © 1985 Gwynne Dyer

Published by arrangement with Random House Canada,

A division of Random House of Canada Limited

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Jiangsu People's Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

书 名 战争
著 者 [加]格温·戴尔
译 者 李霄垅 吕志娟
责任编辑 张 凉
责任校对 李洪云
出版发行 江苏人民出版社(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市中央路 165 号 邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
照 排 南京奥能制版有限公司
印 刷 者 扬州鑫华印刷有限公司
开 本 718×1 000 毫米 1/16
印 张 17.5
字 数 295 千字
版 次 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-04232-3
定 价 28.00 元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换)

— 我们去抢夺一小块土地，
这块地本身没有什么价值，但却是声誉所系。

[英]威廉·莎士比亚

献给古老的战争作坊

致 谢

这本书的第一版出版于将近 20 年前,源于一部电视系列片的制作。除了另加说明的段落,书中所引用的当时尚健在人世者的话,基本都来自为制作电视片所做的采访。

一般人都认为,电视对于产生思想并非最佳环境,可是这一次思想还是得以繁茂并成长。有的思想是我的,但是许多并不是。在我参加电视系列片《战争》的制作之前,我长时间单打独斗,是个报刊自由撰稿人,已经忘记,或者说根本就不知道,一群才华横溢的人每天(而且有许多夜晚)都致力于同一个项目会产生怎样的思想火花。最终的结果是产生了开始时谁都不曾拥有的新视角。

20 年来,我与这些同事中的大多数都没见过面,可即使是现在,书中仍有许多他们的影子。所以对他们无须说感谢,因为他们当时是在为电视系列片做贡献。但有一点需要肯定:他们的思想形成了本书的视角,他们是导演和编辑们——保罗·柯万、多纳·杜丁斯基、汉内勒·哈尔姆、道格·基弗、朱迪斯·梅里特和芭芭拉·西尔斯;还有在现场的同事,特别是贝夫·大卫逊、麦克·马洪尼、肯特·纳森、汉斯·乌姆斯和卢德米拉·佩雷斯菲托娃;还有执行制片人巴里·郝威尔斯;还有电视网制片人保罗·赖特。人们聚合起来一段时间,合作完成某个项目,然后做鸟兽散,这是电视行业的特征。但是至少在我看来,这是一段生产精神财富的时光。

特别要感谢迈克尔·布朗斯和提娜·维隆,书的封面上本该也有他俩的名字,因为书里的许多思想来自于他们。他们不仅是优秀的导演(他们导演的一部电影获得了学院奖提名),制作电视系列片《战争》的想法是迈克尔首先提出来的,迈克尔和提娜是唯一读完本书第一版书稿的每一章并提出意见的人。此次新版,他们又一次不辞辛苦。同样读过我的书稿并提出意见的还有我的两个儿子伊万和欧文以及女儿梅莉萨,两个儿子自己也是报刊作者了。他们还帮我查

找我已经丢失了的所有参考材料。我希望他们能意识到,若不是他们,我的书早就搁浅了——有这样的家庭、这么多的朋友,我甚感幸运。

这本书的第一版是由纽约的王冠公司出版的,我对吉姆·威德感激不尽,他当时是那里的高级编辑,现在仍是我的好朋友。霍里·德雷塞尔对原书的图片进行了编审,当然不只是图片。伊恩·库曼现在澳大利亚,他在伦敦的时候对本书的史料进行了编审。安妮·柯林斯是多伦多兰登出版社的社长,是她建议出版这本书的新版的。苏珊·雷诺夫是本书的责任编辑。如果写书如此轻松,我真要考虑从此专事写书,不再为专栏撰稿了。

2004 年于伦敦

引言

20 世纪 80 年代中期,当我在写本书的第一版时,冷战正逼近其第二个高潮,全世界都生活在全面核战争的恐怖之中:在欧洲、北美和亚洲所有重要城市的上空,一万枚核弹头会同时爆炸,不仅会摧毁数以亿计的生命,还会使五千年文明积累下来的文化遗产和全部家当毁于一旦。5 年后,我们被赦免了:一波非暴力的民主革命使得对抗一方的政府解体,长期以来令人恐惧的对抗戛然而止,令我们颇感惊讶。

现在,我们暂时安全了。在发达国家,唯一令人担忧的国际暴力活动便是恐怖主义:在未来的 15 年内,随时会发生的心肌梗塞变成了令人疼痛不已的肉刺。我们非常幸运——但是我们需要明智地利用这段时间,因为全面战争只是在休眠。所有的大国仍然在为战争做准备,只需转动一下万花筒,国际关系形成新的对立阵营,世界就会回到核对抗的状态。

回到对抗状态也许是十几年之后的事情,但是如果我们不能改变观念,彻底地放弃旧的大国游戏,迟早我们会回到对抗状态的。随后的某一时间,大国之间的战争也会爆发:核弹会落下来,尘土会扬起,阳光会被遮蔽,人类会死去。我们或许生活在人类历史回暖的秋天里,所能期待的只有结束人类历史的“核战争严冬”。

这么说往往会被认为是杞人忧天,但是人类一旦具备制作核武器和其他尚未开发出来的大规模杀伤性武器的能力,这种能力便不会消失,所以人类必须想出一种完全消除战争而同样可以解决人类内部问题的办法。起点就是要对战争有一个全面的认识,明白战争的运作方式。

在历史长河的大部分时间里,战争多多少少是一种有效的工具,精于此道的社会会从中获益,尽管金钱、生命和痛苦的损失也相当可观。只是到了上一个世纪,许多人才开始质疑这一文明社会的基本观念:战争不可避免而且往往颇有用

处。其中有两种质疑的观点颇具影响。

一种是道德的观点：20 世纪战争的暴行（也许恰恰是由于这些暴行）使人们开始感觉到，战争——亦即出于政治目的杀戮外国人——可能是一件错上加错的事情。新技术大爆炸使战争更具毁灭性，但同时也使得整个世界实时而不间断地可见了。在电视上看得到的我们的“敌人”不一定让我们喜欢上他们，但要否认他们是像我们一样的人类则很难了。即使道德观念不过是我们生活中制定的一些规则，这些规则之一通常是“杀人是错误的”。

另一种质疑的观点非常现实：如果我们再进行战争的话，我们几乎没人会幸免，我们的文明也会一同消亡。这样的时刻被推迟了，但却并没有被取消。一种具有大规模核战争前景的文明不需要道德的鞭策也会对战争的价值进行重新审视。观念必须改变，否则就是死亡。

这当然并不意味着我们会改变观念，我们会幸免于战火。客观情况并未做出这样的保证。但是改变观念当然是有可能的，只要我们理解我们要改变的观念的本质并且愿意接受改变的结果。

目 录

- 1 野兽天性 1
- 2 谁的儿子都能干 16
- 3 战争根源：卢梭、达尔文和霍布斯 39
- 4 战事的兴起 64
- 5 中间过渡期 96
- 6 群众战之路 127
- 7 荒谬的推理：全面战争 147
- 8 短暂的核战史，1945—1990 年 171
- 9 将游戏进行到底 205
- 10 游击队员和恐怖分子 228
- 11 战争的终结 243

译者的话 262

编后记 265

1 野兽天性

要是轰炸(针对伦敦的 V 式轰炸)真的造成了巨大损失,远程火箭弹真的在许多要害地方造成了伤害……我就会毫不迟疑地请求你们的毒气支援。那时我们会将毒气散播到鲁尔和德国其他城市中去,到时候那里的人们就会变成药罐子了。

温斯顿·丘吉尔对参谋长联席会议的谈话,1944 年 7 月

爆炸的碎片像雨点一样纷纷落下,摧毁了街道,这些“雨点”每个都有 5 马克硬币那么大。我迎着强风挣扎着,但我只能勉强到达索布大街角落的一栋房子。……(我们)没法穿过阿尔夫大街,因为沥青地面都融化了。好多人在马路上躺着,有些已经死了,而有些躺着的人虽然还活着,但却被融化了的沥青黏在地面上。他们一定是想都没想就开始穿越马路。先是他们的脚被黏住了,然后他们会用手去挣扎,结果也被黏住了。他们声嘶力竭地尖叫着。

当时 19 岁的凯特·霍夫麦斯特于汉堡大轰炸,1943

即便是在核武器出现以前,这个结论也越来越难以回避:战争游戏在升级,我们若想生存下去,就得改变游戏规则。装备精良的西方国家针对贫弱的第三世界独裁国家所进行的一次次势力悬殊的短暂战争,杀死的人成千上万;而在脆弱的后殖民地区所进行的种族灭绝冲突,则是地方性的悲剧。在第二次世界大战的最后两年,每个月都有超过 100 万人被杀戮。如果大国之间再进行一次战争,动用他们现在所有的武器,那么哪怕只有一次,每分钟就会有 100 万人死于非命。眼下大国还没有进行战争的意愿,但是只要旧的体系依然存在,大战就不会消亡。它不过是在休假而已。

科技的发展粉碎了我们对于管理世界方式、方法的种种设想,然而我们可能

犯下的一个最简单却是最糟糕的错误,就是将我们眼下的窘境全部归罪于战争中的科技。固体汽油炸弹、神经毒气和核武器不是由某个心狠手辣的神明丢到了我们身上;我们为了发明和生产这样的武器付出了巨大努力,因为我们打算使用这些武器去进行战争。

很多人都知道 7 万人死于广岛核轰炸,但是很少有人知道东京有 22.5 万人仅在两次常规炸弹的空袭中丧命。很久以前,我是轰炸机飞行员。我轰炸过汉堡。有 7 万人在大火里丧生。8 万或者更多人死于德累斯顿。要是你注意数字的话,在硫磺岛有 12.3 万人死去……所以,症结是战争,而不是核战争。

《华盛顿特区街上的人》

士兵在本质上是一样的。无论是站在哈德良长城上使用弹弓的士兵,还是在当今主战坦克里的士兵,本质上都是一样的。

约翰·哈克特爵士

士兵是文明最早的产物之一,自从真正的军队诞生以来,士兵在 5 000 多年中几乎没有什么变化。1984 年,伊朗少年志愿者们爬过巴士拉东部的雷区;1916 年,注定要战死的英国军队在 7 月行动中冲出索姆河岸的战壕;他们所参与的牺牲和杀戮与公元前 216 年在坎尼送掉罗马年轻人性命的行为并无二致。在情感、成功几率和最终结果上基本是一样的。作为战争的中心行为,战斗是一种独一无二的事件。在战斗中,普通人竟能欣然去杀戮和送命,就好像这些极端做法都是自然而然、可以接受的。武器和战术上的改变并没有改变战斗的这些本质特征。

然而,战争的结果却是可以改变的,而且的确在发生改变。武力是结束争议的最后一张王牌,一旦诉诸武力,仅有的有效回应就是更强大的武力。战争的内在逻辑往往使战事扩大,其规模远远超出原来争执问题的重要性所需要的程度。在我们的时代,战争可能带来的后果的严重性已经急剧增长,而且不可逆转,其中包括摧毁整个人类赖以生存的家园。然而,现代士兵并不比他们的先辈们更加冷酷无情。

1945 年的德累斯顿和广岛居民的命运和公元前 680 年的巴比伦市民一样悲惨。当时,亚述国王塞纳克瑞布攻陷了巴比伦城,这位国王大言不惭地说:“我把这座城市和它的房屋夷为平地,从地基到屋顶,无一幸存,我摧毁它们,焚烧它们。我把外墙和内墙都推倒,拆除,对于砖头建造的神庙和金字塔也不例外,把

瓦砾全都倒进阿拉图运河之中。在我摧毁巴比伦之后，我砸碎他们信奉的诸神，屠戮他们的人民，挖取那里的土壤，丢进幼发拉底河，让河水把土壤冲到大海里去。”比起核武器来，这是种更费劳力的破坏方法，但是其效果（至少对于单独的一座城市而言）大致是相同的。

当战争的命运最终让城市暴露在敌人面前的时候，大部分古代名城在不同的时期都遭遇了与巴比伦相似的命运，有的城市还曾数次惨遭涂炭。古代战争指挥官与现代掌握终端武器的军官是有差别的（撇开他们处理公共关系的方法截然不同外），那就在于现代军官掌握的科技含量高，资源更为丰富，但打仗的基本方式并无大的改变。士兵们喜欢用理想主义和多情来掩饰自己这一行当的冷血本质，这样他们既可以自欺欺人，又可以对我们其余的人隐匿真相。但是从他们的职业角度看来，他们从来都不曾忘记这样一个事实：那就是军事胜利的关键就是成本合算的杀戮。军人总在无情地探寻更大规模杀伤的方法，这种无止境的探寻最终发展出了核武器。然而，核武器的发明不过是一种杀戮的方法而已；而将这些致命的小金属投向敌人身躯的力量却是人为的。看看下面这段摘自罗马军队剑法训练手册的话：

狂劈乱砍往往杀不了人，虽然力气用得很大，但是要害处会被敌人的武器和骨头保护住。一剑只有两英寸的刺伤，却是致命的。你必须将敌人要害刺穿才能杀人。更须注意的是，一个正在狂劈乱砍的人，他的右臂和右侧必然是空虚、暴露的。刺杀时，要用身体做掩护，这样敌人还弄不清怎么回事就已经受伤了。所以，这种刺杀方式特别为罗马人所喜爱。

就像外科手术那样精准、那样不含糊，有些事情确实就是这样：武器一般（虽然不都是）起到的效果与预想是一致的。但是，挥舞着这些武器的人，他们仍具有强烈的人性，无论是在罗马时代还是在现代，他们在战场上的所作所为是复杂而不可预见的。就像美国海军陆战队下士安东尼·斯沃福特在 1991 年海湾战争中第一次遭遇敌人的经历一样：

之后，我们听见伊拉克士兵的声音和他们车上空转柴油机的声音。我和约翰俯低身子爬到高地的顶端，而我们小队剩下的人则准备掩护我们的右翼。……之后，我们听见他们的运兵车的引擎声，从发动到加速；与此同时，缓慢的、深沉而嘶哑的男子声音渐渐远去，我们知道刚才又和敌人擦肩而过……

我永远不会明白，为什么那些人从不从高地的另一侧攻击我们。可能我们双

方都有一种对方肯定存在的预感,这使得我们可以慢慢地接近对方并为交火做准备,但是当各自盘算对方的人数时,发现形势对双方都不利,因此这次交火被明智地取消了。如果战争只是在陆地上的人们之间进行,而这些人要在真实的战斗中互相面对,那么大多数战争将马上明智地结束。人是聪明的,人也是动物,所以他们不愿意为了小事而死。

如果战争都像那么简单就好了,但事实并非如此。几天之后,战争突然停止,而下士斯沃福特此时正在俯瞰一座伊拉克机场,他处在绝佳的位置上,是两名狙击手中的一名。他正通过无线电请求获准开火。他的连长命令他不准开火,称如果开火会使伊拉克在投降状态下再次开战。而斯沃福特却不信这套:

我禁不住开始猜测,这位连级指挥官是故意不用我们,因为他知道两名持有当今世界最好步枪的狙击手,在连续射击两百次后,会给敌人造成惨重的伤害,从而削弱敌人力量,这样整个机场就会投降。而连长要的是战争,并且他肯定知道战争的机会正在减少。另一方面,和我们一样,连长也不希望战争,他现在阻止我们开火就能说明这一点。但是当你作为一名连长,有一个连队要你去指挥,而现在有两名狙击手要求用一阵轻松的射击来结束这天的任务,当然你会对他们说不,因为……你要的是在你的服役记录本上留有一些战争的墨迹。

最终他们的整个连队进攻了机场,双方都有人员伤亡,而那两个狙击手非常恼火地在他们的位置上坐着,因为他们被遗忘了——斯沃福特十分丧气,他花了半个小时用他的狙击步枪瞄准不远处的战俘,“我从一个人瞄到另一个,大声喊着:‘砰! 砰! 他妈的伊拉克,去死吧!’”

这根本没那么简单。连级指挥官所体现出的人的复杂性到将官那里也不会变得简单化。确实,将官也许会更加复杂。战争是一种规模宏大、表现多样和古老的人类创举,它深深地烙在我们的社会、历史和心灵上。所以不论我们从哪个角度来看待战争,最初都只不过是瞎子摸象罢了。但是可能的、最好的着眼点应是这个问题的核心:那就是交战的本质。

战争是个不确定的东西,战争中有 3/4 的行动是在更大或稍小的、不确定的迷雾中进行的。

卡尔·冯·克劳塞维茨

陛下与我和桃瑞丝共进午餐，就在政府大楼，非常简朴。国王看起来有点忧愁，但是他还没有真正理解战争的不确定性，大国间所有战争的结果都不是确定的，即便有一方认为自己已经准备充分。

道格拉斯·海格将军于1914年8月11日

军队常常因为他们长期尝试——也是长期没有成功——将所有的军事行动变成例行规范和规章制度而饱受诟病。但在实践中，这只是一种别无他法的努力，其结果是减少多少职业军官不得不加以思考的大量的变量。在一定程度上，统一的训练和教条的灌输能够控制住自己的部下在压力下所采取的不可预知的行为。然而，却没有相同的方法，能够将战场上双方的意愿、方法以及机会的互动规范于一种可以预见的模式。

军队当然要尝试——有多少参谋部就有多少条“战争原则”，每一条这种所谓原则中都包含着十几条陈词滥调，大部分所谓原则不是不言自明的废话，就是对在前线作战的人一点帮助也没有。在战争环境下，作战是无法墨守成规的。战略战术需要学习，计划需要制定。可是不可预知和不受控制的因素太多了，所以作战计划即便由最有能力、最勇敢的军官去实施也常常失败——而且计划总是会有所改变。

问：你能告诉我一场战斗是如何进展的吗？

答：哦，在我看来，战斗从来不是有规律可循的；它从不是按照既定计划来进展的……计划不过是变化的共同基础罢了。让每个人都知道计划是非常重要的，因为只有这样，你才能轻易地进行变动。但是当今战争流动性很强，你必须以最快的速度做决定——而大多数情况下都不是按照计划来的。

问：是不是至少每个人都知道自己作决定的基础是什么？

答：不错，而且还多多少少知道自己该怎么办。

丹·雷纳尔将军，以色列国防军司令官，1973年于戈兰高地

不同等级的作战环境都要求指挥者在信息不充分、承受着巨大压力的情况下快速地做出决定。这之后，许多做出错误抉择的指挥者就会被处以极刑——但做出正确抉择的人有时也会被枪毙。在这种形势下，指挥官只能依靠那些笨旧的规则进行粗略的计算，通过大量以往的经验来分析授命行动的成功率。总体说来，指挥官总是坚持这些规则，即便这些规则在他们运用时偶尔会不灵验。

在我们到达指定位置的途中，要穿过一大片庄稼地，我记得那时我派别人先走。普通人会想：哦，我指派谁？我是不是应该自己走？但是作为一个领导，你不能想那么多。假如你坐下仔细思考，你会觉得：我是不是在让这个人送命？我派他先走岂不是出去吸引火力？

或许他确实会因此送命，不过让他一个人去探路总比让整个部队出去要合理。我记得我指派了一个人，叫他出去。之后，他有那么一会儿的犹豫，他看着我，眼神在问：你说的是我？真的要我那么干？我一定是给他回了一个眼神，让他知道我确实是这么决定的，于是他出发去穿越那片庄稼地了。

剩下的所有人都看着被我派出去的那人。之后，我开始两人一组地派遣我的部队，这命令没有引起抵触。就这样，我将整支部队带出去，开始穿越那片庄稼地。就在我们穿越到一半的时候，越共追上了我们，他们躲在狙击坑里，而我的部队大部分正处在开阔地。

从战术角度看，我做了应该做的，但是我们牺牲了一些士兵。这是没有办法的事。我们不能在庄稼地里逗留，我们得穿过那里。是我指挥失误吗？我不知道。下次我会尝试其他指挥方法吗？我觉得我不会那样，因为我的指挥方式是被训练出来的。但是被训练出来的指挥方式是不是就能减少人员伤亡？这个问题将永远没有答案。

美军罗伯特·奥利少校

奥利少校所接受的作战训练被经验丰富的职业军人所运用，这种训练的目就是减少被人偷袭的几率，并在万一遭受偷袭的情况下使所受损失最小化。像这样的战术教条总是随着新的经历而不断更新，同样的分析过程也被运用于指挥链上的每个环节。如今，人们正以巨大的努力制定出一些规则，至少可以为指挥员提供某种方针性的东西，使之得以在战场上成功地组合他们所掌控的所有资源。如今的军队战术手册可以厚达数百页。

然而最终所有努力的结果是一样的，都不过是将不确定因素程序化，从未成为成功的可靠指南。正式的教条主要是告诉人们如何操控战争中可以计算、可以合理计划的因素，但是这些教条对大量的、不可预知因素却束手无策，最多对部分不可预测的情况有所限制——而剩下的部分则在计划制定时被隐匿起来。但是在战场上，这些不确定因素却藏不住。对于打过不少小规模战斗并取得胜利的尤西·本·迦南将军和打过旷日持久的战争并失败的奥利少校而言，真正的战斗不亚于一次赌博。

1973年，本·迦南将军在戈兰高地指挥一个装甲旅。在战争的第六天，他

仅以 8 辆坦克的代价就成功地撕开了叙利亚的防线。

……有一次，我们到达了敌后，并占领了优势地形。敌方的位置尽在我们眼底。我们向他们开火，20 分钟后，我们摧毁了一切我们能看到的東西，因为我们处在有利地形上。

我决定向下一个山头发起冲锋，但是我得留下十几辆坦克做掩护，于是我只带 6 辆坦克冲了出去。（叙利亚人）从两翼用反坦克弹向我们攻击。眨眼之间，6 辆坦克中的 3 辆就被击毁了。而我的坦克发生了大爆炸。我放弃了作战计划，逃离了那里……我觉得我发动的这次进攻是个错误。

本·迦南将军是个非常有能力的指挥官，但是他的进攻却失败了，而他的部下也阵亡了。但要是他两翼的叙利亚人不曾发射反坦克弹（这些因素他根本不可能知道），他的这次进攻就可能会奏效，那这个关键的山头就会在关键的时刻被以色列占领，而战斗中阵亡的以色列人现在可能还健在，停火线或许也会大幅度地靠近大马士革。在这个时候，本·迦南将军觉得值得赌一把，于是他赌了，而他错了。战斗中有各种各样不受掌控的因素，也有许多东西是指挥官根本不知道的。

军事指挥官要想在战斗中胜出，必须对不确定因素有超常的容忍。这种容忍似乎是军队中最不应当具备的属性之一。军队有统一制式的军装，有严格的等级制度，他们的所有东西都有等级标准，从“配剑、仪式、军官，仅供……”等字眼到指挥官下达命令的固定格式，以及他们对任何违规行为的不依不饶。事实上，这种不能容忍与对不确定因素的容忍是一枚硬币的两面。

阿珂姆地毯销售公司或者汽车销售中心就没有必要把它们雇员编成连队，也没有必要将其雇员工作的细节严格地程式化，因为他们工作在一个非常安全而且可以预见的环境中。在这些公司中，每天早上都可以投递信件，公司的销售代表在去赴下午约会时也绝对不会中埋伏而被杀，会计部的停车场上也不会有迫击炮阵地，他们也不会一天到晚因为迫击炮而心神不宁。在和平时期，军队的组织严谨看来好像非常可笑，但是和平并非他们的真正工作环境。

战争中，许多事情看起来都有点神经质，比如用标准规范下达和接受命令，比如不管到了哪里都存在等级形式，比如训练每个军官，要他们通过这种程式逐级上报他们所看到的敌人行动；而绝对不能违反这种程式，尽管违反了这种程式也并无大碍。然而，这些貌似神经质的制度在真正混乱的情况下却是合理的，因为通过这些制度，纷繁的战事才能有些可预见性，并为混乱带来秩序。官兵区分可算是军队组织中最怪异的制度了，可是在战争这种奇怪的环境中，这种制度却