

## 領袖面對威脅時的心理陷阱



余創豪 [chonghoyu@gmail.com](mailto:chonghoyu@gmail.com)

### 內塔尼亞胡重蹈小布殊的覆轍

去年10月7日哈馬斯對以色列發動恐怖攻擊之後，拜登總統勸告以色列總理內塔尼亞胡要謹慎行事，不要反應過度，不要重蹈美國在911事件之後的覆轍。可惜，內塔尼亞胡將這些忠告當作耳邊風，現在他正正是步上了小布殊的後塵。911事件發生之後不久，世界主流輿論都是同情美國，北約的歐洲成員國甚至主動引用北約的第五條款，協助美國打擊恐怖主義的軍事行動。然而，當小布殊總統決定將反恐戰爭擴大到伊拉克之後，輿論開始逆轉，世界各地都爆發了反美示威。

同樣，在10月7日事件之後，起初以色列亦獲得廣泛的同情和支持，但隨着內塔尼亞胡接二連三在加沙地區造成了人道災難，以色列逐漸在國際上陷入孤立，內塔尼亞胡更淪為被國際法庭通緝的戰犯。在不同的年代，小布殊和內塔尼亞胡都拿着一首好牌，但結果兩人都沒有按牌理出牌。

美國有線新聞網絡政治評論員法瑞德認為，內塔尼亞胡這樣做是為了自保，很多以色列人認為他需要對10月7日的疏於防範而負責，他知道若果舉行大選，自己必會落敗，只要將戰爭無限期地拖延下去，他便可以繼續留任。我沒有足夠資料去推測來塔尼亞胡的動機，在這篇文章中，我只是想討論國家領袖怎樣能夠在面對威脅時採取適當的反應。

## 威爾遜忍受德國的無限制潛艇戰

1914年7月28日第一次世界大戰爆發，雖然美國保持中立，但是德國卻採取無限制潛艇戰，企圖封鎖英國。1915年5月1日，一艘美國商船被德國潛艇發射的魚雷擊中，造成三名美國人死亡。六天之後，英國皇家郵輪盧西塔尼亞號（RMS Lusitania）在愛爾蘭海岸附近被德國潛艇的魚雷擊中，造成1,198人死亡，其中包括128名美國人，事前毫無預警。1916年3月24日，法國輪船蘇塞克斯號（Sussex）被德國潛艇擊沉，造成數名美國人喪生。1917年，德國潛艇擊沉了更多美國商船，殺死了更多美國人。儘管德國如狼似虎，但鑒於美國民意傾向於避開歐洲的戰爭，威爾遜總統並沒有向德國宣戰，只是發出警告。在所有外交方案都失敗後，再加上德國試圖誘使墨西哥成為德國的抗美盟友，最終威爾遜相信中立不再可行，美國參加第一次世界大戰變得出師有名。

## 羅斯福淡化帕乃號事件

1937年7月7日，日本發動蘆溝橋事變，中日爆發全面戰爭。1937年12月12日，美國砲艦帕乃號（USS Panay）在長江護送三艘從南京撤離美國僑民的美國商船，當時這船隊懸掛了美國旗，但日本海軍轟炸機和戰鬥機仍然襲擊他們，最後班乃號沉沒，兩名水手和一名義大利記者死亡，四十三名水手和五名平民受傷。羅斯福政府內部對於如何採取因應措施存在分歧，海軍部長等一些顧問呼籲向日本宣戰，但副總統加納（Garner）等其他顧問則反對軍事介入中國。但羅斯福總統卻淡化事件，避免全面衝突，畢竟，美國民意傾向孤立主義。不過，眾所周知，在珍珠港事變之後，美國朝野馬上達成共識，對參戰毫無懸念。

## 甘迺迪放棄攻擊古巴

1962年古巴飛彈危機期間，甘迺迪總統成立了執行委員會去應對危機，這委員會由國家安全局成員、國務卿、國防部長、中央情報局局長等高級顧問組成，起初參謀長聯席會議一致建議對古巴飛彈基地發動突襲，但隨後甘迺迪拒絕了這項建議，他擔心這可能會引發與蘇聯全面開戰，他認為只需要封鎖古巴，便可以令蘇聯艦艇無法繼續將建造軍事設施的器材輸入古巴。然而，勒梅（Curtis LeMay）將軍等高級軍事將領堅持應該採取直接的軍事行動，勒梅認為單純的封鎖是不可靠的，只會令蘇聯更加囂張。聯合國大使史蒂文森（Adlai Stevenson）則勸告甘迺迪考慮外交解決方案，並警告發動攻擊將帶來「無法估量的後果」。最終，甘迺迪抵制了鷹派的觀點，他首先實施海上封鎖，並與蘇聯進行了秘密談判，最後蘇聯同意撤走部署在古巴的飛彈，美國承諾不會入侵古巴，大約半年後，美國亦移除了設置在土耳其的飛彈。

## 列根自黎巴嫩抽身

列根總統上台之後，有些批評者嘲笑他是頭腦簡單的二流演員，前國務卿舒爾茨卻對列根作出高度的評價：「他所知甚少，但成就極高。」列根並不是思想家，但在大多數情況下他都能夠作出明智的抉擇，舉例說，1982年，黎巴嫩爆發內戰，列根派遣海軍陸戰隊前往黎巴嫩執行維和任務。1983年10月23日，一名自殺式炸彈客襲擊貝魯特的美國海軍陸戰隊軍營，造成241名美軍死亡。列根總統不得不重新檢討其黎巴嫩政策，當時他的高級顧問眾說紛紜，莫衷一是，國務卿舒爾茨和國家安全顧問麥克法蘭（Robert McFarlane）建議美軍繼續留在黎巴嫩，要貫徹始終，他們認為這是對美國信譽和決心的考驗，幕僚長貝克、國防部長溫伯格和參謀長聯席會議則主張全面撤軍。溫伯格從一開始就反對這項部署，他認為這項任務的目標不明確，美國不應在沒有明確目標的情況下讓部隊承受風險。列根綜合了幕僚的意見，最後決定撤軍。

## 結語

任何歷史事件都有獨特的脈絡，在這個意義下，有人可能會說以上事件沒有可比性。但無論如何，人類的心理機制卻具有普遍性，威爾遜、羅斯福、甘迺迪、列根在處理危機時都表現出高度的克制。首先，幕僚和顧問提出不同的意見是很正常的，一個有領導能力的人應該權衡不同的看法，雖然最後一錘定音，但是仍然給予對提出反對意見的人一個合理的解釋。例如列根被譽為「偉大的溝通者」，因為他懂得如何跟不同立場的人建立聯繫，他不會採用侮辱性的字眼，相反，他會援引美國人的共同價值觀去爭取支持。

還有，高明的領袖都會意識到建立國內外共識的重要性，德國的無限制潛艇戰罔顧國際法、草菅人命；日本全面侵華，在中國姦淫擄掠，威爾遜與羅斯福有絕對理據宣戰。但聰明的領袖並不只是着眼於是非對錯，而是會更加深遠地考慮自己採取的行動能否得到長久而廣泛的支持，在二十世紀上半葉之前，美國的主流氛圍是孤立主義，故此威爾遜與羅斯福沒有在缺乏共識下而貿然開戰，而是在更加成熟的時機下採用武力。

成功的領袖懂得衡量代價、得失，而不會「過度競爭」（Hyper-competitive），在心理學上，過度競爭是指因為求勝心切，所以自己不惜付出任何代價，也不理會他人的死活。但決策者並不能只求全勝，也不應該期待所有結果都要按照自己的意願和利益，他亦需要考慮到自己和他人會付上怎樣的代價。甘迺迪清楚知道美蘇都是核武大國，一旦衝突升級，便可能引發起毀滅全球的第三次世界大戰，到最後他情願以撤走土耳其的飛彈來作為交換，這並不算是全勝，但在枱面上美國總算保存了顏面。平心而論，在冷戰期間美蘇雙方都避免了過度競爭，除了在1962年古巴飛彈危機，蘇聯在1948至1949年柏林空降事件中亦作出讓步，二次大戰之後德國柏林分為東西兩邊，交由不同的戰勝國托管，1948年史

太林封鎖西柏林，企圖吞併整個地區，美軍將物資空降到西柏林，從而突破封鎖，最後史太林知難而退，沒有將行動升級。

傑出的領袖會避免「沉沒成本謬誤」（Sunk cost fallacy）或者「投入升級偏差」（Escalation of commitment bias），這種心理陷阱是指我們開始對某樣東西投入了精神、時間、資源之後，即使結果十分糟糕，但我們仍然不願意放棄，會越陷越深，因為我們覺得若果中途放棄，那麼先前的投資便會付諸流水。筆者亦曾經犯下這個錯誤，有一次我將一部出現故障的攝影機送到修理店，但維修之後又再壞掉。其實我應該要扔掉這部相機，但我再次送去修理，不久之後又再出現問題！1983年黎巴嫩事件距離1975年南越淪陷還未到十年，美國人民對越戰的教訓記憶猶新，美國在越戰的錯誤之一就是目標不明確，溫伯格意識到黎巴嫩出現同樣的問題。詹森總統的錯誤就是起初魯莽介入，隨後未能及時抽身，結果泥足深陷。自黎巴嫩撤軍的決定當然會影響列根和美國的威信，但他仍然能夠理性地斬纜。

遺憾的是，放眼世界，現在有幾多個領袖具有威爾遜、羅斯福、甘迺迪、列根的冷靜頭腦呢？

2024年5月29日

原載於澳洲《同路人》雜誌

[更多資訊](#)