



黄金家族

成吉思汗及其子孙的帝国与生活

从默默无闻的草原游牧者，到影响世界的显赫家族，成吉思汗和他的子孙们，将一个又一个不可能变成了现实。黄金家族的子孙们用近百年的时间，完成了一个民族的发展史，也将黄金家族的脚步深深烙在了历史的卷轴之中。



Golden Family 韩唐◎编著



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



黄金家族

成吉思汗及其子孙的帝国与生活

Golden Family 韩 唐◎编著

高清PDF
WWW.GQPDF.COM



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE



一个家族的兴衰 一个时代的背影 一个帝国的历史

高清PDF
WWW.GQPDF.COM





成吉思汗及其子孙的帝国与生活

从默默无闻的草原游牧者，到影响世界的显赫家族，成吉思汗和他的子孙们，将一个又一个不可能变成了现实。黄金家族的子孙们用近百年的时间，完成了一个民族的发展史，也将黄金家族的脚步深深烙在了历史的卷轴之中。



高清PDF
WWW.GQPDF.COM



图书在版编目 (CIP) 数据

黄金家族：成吉思汗及其子孙的帝国与生活 / 韩唐编
著. — 哈尔滨：哈尔滨出版社，2009.1
ISBN 978-7-80753-421-1

I. 黄… II. 韩… III. ①成吉思汗 (1162 ~ 1227) — 家族—史料②中国—古代史—元代 IV. K820.9 K247

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第162777号



责任编辑：姚丽 李英文
全案设计：蓝狮书装

黄金家族：成吉思汗及其子孙的帝国与生活

韩唐 编著

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路82-9号

邮政编码：150090 营销电话：0451-87900345

E-mail: hrbcbbs@yeah.net

网址：www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷厂印刷

开本787 × 1092 毫米 1 / 16 印张18 字数220千字

2009年1月第1版 2009年1月第1次印刷

ISBN 978-7-80753-421-1

定价：29.80元

版权所有，侵权必究。举报电话：0451-87900272

本社常年法律顾问：黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨



这本书的宗旨，是借助解说黄金家族的成功与强盛及至后来的延续，给现代人提供一些可用的借鉴：家族应该如何经营，以及公司、团队这些实际意义上的“现代黄金家族”应该如何借鉴蒙古人的成功，并避免陷入误区。

首先，我们要搞清楚“黄金家族”的概念是什么。

关于“黄金家族”的称谓，有先后两种解释：最早指的是血统纯正的蒙古人。蒙古族有一个始祖母阿兰，据记载阿兰与她丈夫一起生了两个儿子，在她丈夫死后又生了三个儿子。她的两个大儿子包括她的亲属对这件事有疑问，阿兰说这后边的三个儿子是她与一个黄白色的神人的后代，是上天的儿子。从此之后，这三个儿子的后人就被称为“纯洁出身”的蒙古人。成吉思汗就属于其中的一支，即孛儿只斤氏，除此之外，还有主儿乞氏、泰赤乌氏等。蒙古族在成吉思汗之前的可汗都出身于这个家族，所以就被称为“黄金家族”，这有点像华夏族最初的帝王系统都自称是炎黄二帝后裔的那种情形。

后一种解释是：在成吉思汗死后，只有他的直系后裔，即朮赤、察合台、窝阔台、拖雷四人的后代才被称为“黄金家族”，才有资格继承各汗国的汗位。拖雷之子蒙哥夺得汗位后，这个范围又进一步缩小为拖雷的后代，其后的元朝皇帝和明朝时的鞑靼可汗均出自这一系，旭烈兀创建的伊儿汗国，其君主也自称是黄金家族，不过元朝皇帝这边似乎并不主动认可这一点。

由此可见，黄金家族这个概念是有变化的，在数百年间，其演变大致呈三个阶段：

早期的“蒙古人可汗祖先”（泛指）——中期的“成吉思汗家族直系后裔”（特指）——后期的“拖雷系元朝皇帝后裔”（特指）。

我们这本书讲到的黄金家族，取的是“蒙古人黄金时代的家族”概念，也就是指建立蒙古诸汗国的成吉思汗直系后裔这一群体。

作为一个家族共同体，同时作为一个统治核心，成吉思汗家族在政治、军事、文化等方面，对欧亚大陆的历史发展进程产生了极大影响。本书以“帝国”和“生活”为要点，强调这个家族在政治、军事等方面的统治作用，以及这个家族能够延续并维持其政治影响、文化素质和家族结构的原因。



前言

Foreword

具体的专题有这样几个方面：

黄金家族是由怎样的一些人构成的？他们信仰什么？经历过哪些惊涛骇浪般的事件？

这个家族从默默无闻的草原游牧者到威名赫赫的世界征服者，这之间，他们是如何实现自我升华的？

这个家族为什么具有如此强大的生命力与兼容性？

他们是如何与被征服的部落、地区之间完成血缘上的对接的？

在盛装之下，蒙古人的子孙在文化气质方面真正的内涵是什么？有哪些民族追随征服者的脚步走向四方？他们又是如何获取这些资格的？他们抓住了哪些契机，后来的命运又如何？黄金家族与合作者们的关系如何？

作为自我塑造起来的强大征服者，是哪些内外条件成就了他们的“恰逢其时”？

这个家族及围绕在其周围的英雄们，在哪些关键的转折时刻，起到了扭转乾坤的作用？

从古到今的众多伟大的或臭名昭著的家族，他们的兴起与衰败将给我们什么启示？

从这些专题中，我们可以依稀探究出黄金家族从兴盛到衰败的全过程，以及这个庞大家族对于后世的诸多启示。



目录



从青铜到黄金

马背上崛起的家族	/ 002
黄金家族的新远征	/ 018
西征与南下：衰落的开始	/ 033
群雄纷起争汗位	/ 041



从鲜血到珍宝

让黄金家族所向披靡的十大军事思想	/ 054
攻略世界的“大迂回战略”	/ 058
布哈拉之战：以高级军事技术为基础的突袭	/ 069

从荒漠到海洋

黄金家族的“跨国公司”	/ 078
西辽、南宋、花剌子模的教训	/ 084
高度信息化的蒙古民族	/ 094
信息化团队如何打败“个体孤立的大军”	/ 099

从青色眼睛到黑色眼睛

成吉思汗的“公主皇后”	/ 107
美国上层“金元家族”的经营	/ 108
黄金家族与清王朝	/ 127



从苍狼白鹿到龙凤呈祥

黄金家族启示录	/134
强大的家族如何在巅峰之后延续下去	/138
一个轻松的话题：“洛克菲勒”家族现在何处	/150

从金羊毛到珍珠盘

大蒙古国的凝聚力	/161
奔驰在草原上的狼群	/168



从通古斯印记到耶律楚材的遗物

黄金家族杰出人物及其评说	/189
黄金家族周围的杰出人物及其评说	/202

从远古到未来

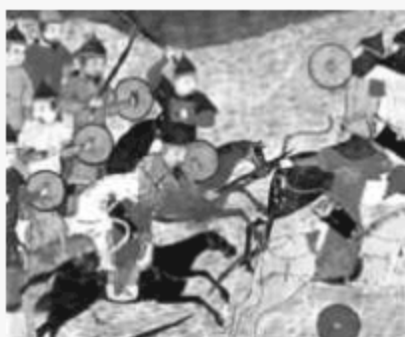
家族兴旺的几个硬件要素	/224
家族经营的十个话题	/245

附录

有关“黄金家族”的史料	/260
其他关于黄金家族较有影响力的史书	/269

后记

/275





高清PDF
WWW.GQPDF.COM



Golden Family

从青铜到黄金

对于这个在历史上影响最大、威名赫赫的家族来说，还有很多需要我们探究的未知。但是首先，我们还是需要了解黄金家族从诞生到壮大、辉煌，再到消逝的“漫长旅程”。



马背上崛起的家族

女人创造了男人，男人创造了世界。
文化塑造了民族，民族创建了国家。
青铜抢夺了黄金，黄金成就了家族。

亚洲北部，农耕文明区的北面，是一片广阔的草原，从兴安岭向西，一直绵延到欧洲的深处，这是世界上最大的一片游牧人的家园。

这草原绝不枯燥，也不是寂寞之乡，不是不毛之地。这其中和有缓缓的群山、险峻的深谷、流向极光方向的大河、像海一样的大湖和最荒凉的沙漠。沙漠中有神话般的绿洲、狼群、怪兽、流浪汉、奇异恐怖的传说、月圆夜草原深处萨满的火堆，也有战士和劫掠者。

在混沌初开的黎明时期，这里是匈奴人、东胡人的乐园，后来又有了鲜卑、柔然、突厥……草原就像一个大熔炉，一个个游牧文明成熟之后，便南迁或者西迁，奔向农业区的富庶文明圈的怀抱。

直到蒙古人走到舞台的中央，从此这片土地的主旋律从抒情诗变成史诗，直到今天，仍然是蒙古民族的旋律在回荡。

这一切从成吉思汗的黄金家族开始。

黄金家族是历史上影响最大、威名赫赫的家族。在我们翻开黄金家族的历史之前，首先要了解这个家族背后的草原母体文化。

在了解成吉思汗及其枭雄家族的事业史之前，应该了解成吉思汗的母亲诃额伦和生育了四大汗国可汗的成吉思汗正妻孛儿帖。

诃额伦是成吉思汗的父亲也速该抢来的。有一天，也速该在野外放鹰捕雀，看见一个男子带了美丽的新婚妻子经过。也速该就回到家里，



叫了哥哥和弟弟，来追赶这对夫妻。那男子名叫赤列都，是篾儿乞部人，见到三个人恶狠狠地追来，很害怕，骑马疾驰，三兄弟在后追赶，赤列都绕着山冈逃了一圈，又回到妻子坐着的车前。他妻子诃额伦（“白云”的意思）说：“那三个人追来，想杀死你。只要保住性命，不难再娶得妻子。每个车上都有女子，每辆车中都可以找到夫人。你如果想念我，另外娶一个妻子，叫她用我的名字好了。现在你快闻着我的香气逃走吧。”说完，把身上的衫子脱下来给他。赤列都刚接过衫子，看见那三个人绕过山坳追来，忙拍马逃走了。三兄弟追了一会儿，追他不上，回来把诃额伦带走了。她大声哭叫，但也没有法子。也速该把她带回家去，和她成了亲。

也速该和诃额伦生了四个儿子，一个女儿。大儿子生下来的时候，左手掌里握着一块凝结的血块。那时也速该和敌人打仗，捉来的俘虏中有一个人名叫铁木真，于是他就把儿子取名为铁木真，以纪念这场胜仗。

铁木真就是后来的成吉思汗。铁木真，在蒙语里是“精钢”的意思，由此表明也速该对儿子寄托的厚望。

铁木真的妻子孛儿帖一生经历也颇具传奇性。按照当时蒙古族的



黄金家族就是在广袤的草原上开始了他们传奇的经历



成吉思汗的父亲也速该



成吉思汗的母亲诃额伦

风俗，也速该带着9岁的铁木真去他母亲所在部落“索女”，即给儿子讨媳妇。走到半路上碰到了孛儿帖的父亲——智者德薛禅，德薛禅听说此事后，再看看铁木真面相不凡，双眼放出异样光彩，是个美少年，德薛禅便对也速该说，家里有一个年方10岁的小女，希望与也速该成为亲家，请也速该去看看是否中意。

到德薛禅家一看，也速该满心欢喜。过了一宿，次日德薛禅要也速该把成吉思汗留下当女婿，也速该同意了，并从带来的马中挑了一匹最好的作为定礼。也速该临走时留下一句话：“我儿子怕狗，休教狗惊着。”（《蒙古秘史》卷一）一代驰骋疆场的英雄汉子，小时候却怕狗，这恐怕是很多人不会想到的。就在也速该留下儿子独自离开的路上，也速该被仇家塔塔儿人给毒死了。

孛儿帖的年纪比铁木真长一岁。她为人贤明，帮助铁木真创立大业。她与铁木真刚结婚的时候，便被篾儿乞部人报复性地掳走了，铁木真便请求克烈与札答阑两部落的援军进攻敌人，最后终于救回孛儿帖。

孛儿帖生有四个儿子与五个女儿，儿子分别是朮赤、察合台、窝阔台、拖雷，其中窝阔台后来是元朝的太宗皇帝；女儿分别是豁真别乞、扯扯亦坚、阿剌合别乞、秃满伦、阿儿答鲁黑。



当初孛儿帖被篾儿乞部人掳走，被救回时已有身孕，于是传说这时生下的尤赤可能是篾儿乞部人的孩子，而“尤赤”二字是“客人”的意思。

这两位伟大的女性，都是黄金家族的“定海神针”，是诃额伦哺育了铁木真，是孛儿帖哺育了黄金家族第二代的众多汗。此外，诃额伦和孛儿帖都在征战中抚养了很多孤儿，这些孤儿后来都成为铁木真的重要臂膀，比如后来被任命为大断事官的失吉忽秃忽，就是塔塔儿人的遗孤，由孛儿帖抚养成人。

成吉思汗的奋斗

下面就让我们来了解关于蒙古人的“再生神”、黄金家族的第一代缔造者成吉思汗与他的继承者的事迹。

成吉思汗，蒙古开国君主，著名军事统帅。名铁木真，姓孛儿只斤，乞颜部，蒙古人。元代追加庙号太祖。



1162年成吉思汗诞生，从出生开始，成吉思汗注定一生不平凡。



成吉思汗生于蒙古贵族世家。在 1170 年，其父也速该被塔塔儿人毒死，也速该的遗孀诃额伦领着铁木真和他的几个弟弟度过了数年的艰难生活。但英雄只有一颗鹰一样的心，却没有一双鹰的翅膀。铁木真的仇家——泰赤乌的首领，担心铁木真长大后东山再起，于是，他们对铁木真的住地进行了一次突然袭击，捉去了铁木真。塔儿忽台命手下人给铁木真戴上手枷和头枷，从一个营地到另一个营地，巡行各处，游行示众，炫耀自己的胜利。

铁木真每到一个营地，他都用那双愤怒的眼睛看着那些敌人，他想看清他们的欢乐与喜悦。他想，只有那些胜利的脸，可以告诉我失败是多么可怕。泰赤乌人为了庆祝铁木真被抓，整个部落在斡难河边上举行宴会。那个要用怒火把他们焚烧的人现在已成了俘虏，所有的人

都在庆祝着胜利，他们一个个喝得酩酊大醉，只有一个少年在那里看守着铁木真。那个少年也喝醉了，铁木真感觉到机会来了，他用枷锁把那个少年打昏，然后他跑到河边的树林中，又从树林潜入一条水沟里，将身体藏在水中，只露出口鼻呼吸。

泰赤乌人发现铁木真逃跑后，才从自己的帐篷里出来，开始紧张地寻找。在明月的照耀下，铁木真被速勒都思部落的锁儿罕失刺发现了。锁儿罕失刺是个很有正义感的人，他没有告发铁木真。泰赤乌人找了很长时间都没有找到他，认为铁木真已经跑远了，于是就都回去



生育了四大汗国可汗的成吉思汗正妻孛儿帖夫人



睡觉了。锁儿罕失刺悄悄地找到铁木真，让他快点离开，回到自己的母亲那里去。铁木真谢过了锁儿罕失刺（此人的儿子就是四杰之一的赤老温），回到了母亲和他弟弟们的身边。少年时期的艰险经历，培养了铁木真坚毅勇敢的品质。

铁木真投靠札木合，与札木合结为安答，并随他游牧。铁木真笼络人心，招徕人马，最后脱离札木合。约在 12 世



1170 年也速该为九岁的铁木真定亲，在返回的路上被塔塔儿人杀害。

纪 80 年代，铁木真称汗。札木合率领札答阑、泰赤乌等部来攻，铁木真兵分十三翼迎战，因实力不敌而败退，史称十三翼之战。

1196 年，铁木真和克烈部脱斡邻勒汗出兵助金，于斡里札河（今蒙古东方省乌勒吉河）打败塔塔儿人。金授铁木真以察兀忽鲁（部长）官职，封脱斡邻勒汗为王（脱斡邻勒从此称王罕）。铁木真与王罕联合攻打乃蛮部，回师途中又与乃蛮本部相遇。王罕见敌势盛，不告而退，把铁木真留在乃蛮兵锋之下。铁木真发觉后，迅速撤兵，回到自己牧地撒里川（在今蒙古克鲁伦河上游之西），反而把王罕暴露在敌前，王罕大败。因为有许多蒙古部众在王罕处，铁木真怕他们被乃蛮吞并，对自己不利，便派被称为四杰的博尔术、木华黎、博尔忽、赤老温领兵援救王罕，击退乃蛮。

铁木真在部落争战中善于利用矛盾，纵横捭阖，逐渐摆脱了对王罕的臣属地位。1201 年—1202 年，铁木真和王罕联兵，与札木合联



盟（塔塔儿、乃蛮等部落联盟）大战获胜，札木合投降王罕。1202年，铁木真消灭了四部塔塔儿，占领了呼伦贝尔高原，实力猛增。1203年，王罕对铁木真发起突然袭击，铁木真败退到哈勒哈河以北。不久，铁木真乘王罕不备，奇袭王罕牙帐，克烈部亡。同年，汪古部也归附铁木真。1204年，铁木真消灭了乃蛮的太阳汗，成为蒙古高原最大的统治者。

1206年，铁木真在斡难河（今蒙古鄂嫩河）源召开忽里勒台大会，即蒙古国大汗位，号成吉思汗。蒙古国初期，成吉思汗把蒙古牧民划分和固定在95个千户中。千户下设百户、十户。千户那颜都是成吉思汗的封臣，各千户内的牧民不能任意离开千户组织，对那颜有人身隶属关系。



成吉思汗把一部分千户分给诸弟诸子，形成左右手诸王。又以木华黎、博尔术为左右万户那颜，即两个最大的军事长官。把怯薛（护卫军）扩充到1万人，征调千户那颜、百户长、十户长的子弟充当怯薛，以此控制全国。设札鲁花赤掌管户籍、诉讼等行政、司法事务。

成吉思汗的汗廷是由传统的草原贵族斡鲁朵（宫廷，宫殿）发展起来的游牧军事封建国家机器。蒙古国建立后，大批原来的部落人口被分编在不同千户中，许多部落的界限从此消失，开始形成共同的蒙古民族，成吉思汗对此起了积极的历史作用。邻近的吉利吉思、畏兀儿等部分别在1207年、1209年归附成吉思汗。

勃兴的蒙古贵族渴望占有大量财富。1205年、1207年和1209年，成吉思汗三次大举入侵西夏。西夏不得已请和。1211年，成吉思汗又率领大军南下攻金。1215年，蒙古军占领中都。1218年，灭西辽。1219年，成吉思汗率20万大军西征，向花刺子模发动了侵略战争。他分几路进兵，分割包围了各战略重镇，各个击破，采用大规模屠杀、夷



平城市、派被俘人众打头阵等残酷手段震慑敌人，解除了自己的后顾之忧。战场上的主动权全在蒙古一方。1220年，成吉思汗攻下不花刺、花刺子模新都撒麻尔干（今乌兹别克斯坦撒马尔罕）等城，朮赤、窝阔台、察合台率兵攻克花刺子模都城玉龙杰赤（今土库曼斯坦乌尔根奇），拖雷一军进入呼罗珊地区。哲别、速不台奉成吉思汗之命穷追花刺子



铁木真即大汗位图。1206年，铁木真被推举为蒙古大汗，尊号为“成吉思汗”，建立了蒙古汗国，踏上了征战南北的扩张之路。

模统治者摩诃末苏丹，后者逃至里海孤岛病死。哲别、速不台率军继续西侵，远抵克里米亚半岛。1221年，拖雷占领呼罗珊全境。成吉思汗追击新苏丹札阑丁至印度河，不获而还。1222年，在占领区设置达鲁花赤总辖官。1223年，回撒麻尔干，次年起程回国。

成吉思汗西征，进行了历史上罕见的大屠杀、大破坏，给中亚各族带来极大灾难。1226年，成吉思汗出征西夏。次年西夏亡。1227年夏历七月十二日，成吉思汗病逝，临终提出联宋灭金的战略。

蒙古帝国的继承者们

成吉思汗所征服的大帝国，从中心骑马向四方奔跑，据说东南西北都要奔驰一年才能到边界。他把这个大帝国分给了四个儿子。



大皇后孛儿帖所生子四人：

长子朮赤，为钦察汗国诸汗之祖；次子察合台，为察合台汗国诸汗之祖；第三子窝阔台，蒙古第二代大汗（元太宗）；第四子拖雷，后人为元代和伊儿汗国皇室。忽兰皇后生一子阔列坚，后裔入元封河间王。

长子朮赤的封地，在咸海、顿河、伏尔加河一带，后来形成了“钦察汗国”，因为那时候这些地方叫做钦察。

朮赤是长子，但没有继承汗位，封地又远，所以怏怏不乐，后来就生病了。成吉思汗派他去征讨里海、黑海北方诸地，朮赤没有很快行动，成吉思汗很不高兴。

后来成吉思汗征伐了西域后返回蒙古，沿途几次叫朮赤来相会。朮赤生了病，不能来见。那时有个蒙古人从朮赤的领地而来，成吉思汗问起朮赤的病况，那人说大王子身体很好，行前还见到他带了大队人马在打猎。成吉思汗大怒，便率兵去征讨问罪，派窝阔台与察合台做先锋。大军刚要出发，朮赤的死讯由快马传到。成吉思汗十分悲痛，问起死因，才知他生病已久，那次行猎的其实是朮赤的部将。成吉思汗要将传假讯的人捉来治罪，那人却已逃走了。

朮赤死时四十九岁，有十四个儿子。长子斡鲁朵，次子拔都。斡鲁朵自知才能不及弟弟，兄弟俩又友爱，所以将继承父位的权利让给了拔都。

次子察合台的封地在中亚地区，后来形成了察合台汗国。

察合台的长子叫做莫图根。成吉思汗在他的众多孙子之中，最钟爱莫图根。在攻打花剌子模时，有一次围攻巴米安城，莫图根被敌人射死。成吉思汗很悲痛，城破之后，把全城的百姓都杀光了，为孙儿报仇。



那时察合台还不知儿子已死，旁人都不敢告诉他。有一天，成吉思汗和几个儿子一同吃饭，假装大发脾气，说儿子们都不听话，对察合台尤其恼怒。察合台很惶恐，说道：“我如不听父王的吩咐，甘愿被父王处死。”成吉思汗道：“不论我吩咐什么你都听，是吗？”

察合台道：“是。儿子决不敢违命。”成吉思汗道：“那么你听我吩咐。你的儿子莫图根已经死了。我叫你不可悲伤。”察合台大惊，拼命忍住眼泪，装作并不悲伤，安安静静地吃完了饭，才独自到野外去放声大哭。

察合台脾气暴躁，但很会辨别是非，军中如果有什么争执，疑难不决，由他来判断，总是十分公平。窝阔台能够继承大位，察合台的功劳最大。窝阔台继位后，遇到什么大事，总是派人去征求二哥的意见，对他十分尊敬。

窝阔台的领地在中亚地区的巴尔喀什湖附近。他是蒙古的第二代大汗，统治蒙古本部和中国北部，所以作为特别领地的“窝阔台汗国”地域就很小了。

朮赤、察合台与窝阔台由于封地都在阿尔泰山以西，因此被称为“西道诸王”。而成吉思汗最初建立的蒙古国地区，在成吉思汗去世后，按照“幼子守产”的习俗，由其幼子拖雷继承。

成吉思汗死后，窝阔台被选为大汗，这其实是各方



窝阔台即位图

高清PDF
www.gqpdf.com

妥协的结果，并没有解决汗位继承问题，汗位继承问题的解决被推迟到了下一代。

继承大汗宝座的窝阔台，少年时就在征战中表现出成为一个好君主的潜质，然而不幸的是，他后来染上了酒瘾，成为一个酒徒。

在庆祝自己即位为大汗时，窝阔台喝得酩酊大醉，显示出慷慨大方的品质，他将父亲的金库公之于众，把那里贮藏的所有财富全部分发。他取出成箱的珍珠赐予众人，这可是蒙古人最想得到的宝物；一匹匹丝布在人群中散发；马匹和骆驼披戴上华丽的饰品；所有的蒙古人都得到了刺着金色花纹的丝质新长袍“迪尔”。

1229年的夏天，人们在尽情地宴饮，举行各种活动。他们打开了许多仓库，它们其实都是国库，里面储藏着为数惊人的战利品，这些东西都是在成吉思汗时代的战争中获得。在那些日子里，由于世界上最有权势的家族在庆祝，因此，蓝、绿、白、黄等各种色调的丝绸都滚在一起、卷成一体。为了使这一盛事变得更加荣耀光彩，于是酒不停地在人们杯中流淌；男人和女人们开怀畅饮直至不省人事，如果从熟睡片刻后醒过来，他们便继续豪饮。

大概就在此时，这个家族被赋予了“黄金家族”或“黄金世系”的称号。对草原人民来说，黄金象征着王权，也可能代表着巨额财富，它们为这个家族所拥有并开始迅速耗尽。没有了成吉思汗对庆典活动的节制，如今统治帝国的继承者们，用并非由他们赚取的财富换来了他们钟爱的美酒。

窝阔台在即位大典上的醉酒狂欢，为他的统治树立了标准和典范，至少在短时间内也主导着帝国的精神面貌，正如阿塔蔑力克·志费尼在不久以后写到的那样，窝阔台“曾铺开地毯寻欢作乐，脚踩着长长的御道经常去品尝好酒和欣赏成群的美女”。



阿老丁·阿塔蔑力克·志费尼，1226年出生于波斯志费因省。他的祖辈历仕塞勒术克朝和花剌子模朝，相继任“撒希伯底万”（财政大臣）的职位，因此，“撒希伯底万”差不多成了他家族的代号。他的父亲巴哈丁在蒙古统治时期，实际也担任呼罗珊、朮弥答而的“撒希伯底万”。

志费尼本人在20岁前已开始为蒙古政府服务，不久成为蒙古人派驻乌浒河以西诸省长官阿儿浑的秘书。阿儿浑几次入朝喀拉和林几乎都有志费尼同行。正是在他们第三次喀拉和林之行中，志费尼应友人之请，开始撰写《世界征服者史》。

在成吉思汗逝世后的一段间歇期内，蒙古人的注意力集中在窝阔台的即位庆典上，因此，一些新近被征服的臣服者重新反叛并停止向蒙古人进贡。为了加强蒙古的统治地位，窝阔台不得不把大批军队调回中国北部和中亚。

1230年，他刚坐稳大汗之位就派出一支由三个万户组成的军队（近三万人），以增强蒙古人对中亚的控制，可是那里的大部分财富已被他人攫取了。他在那里驻扎了一支占领军——士兵们携家带口同行，可见它不是一支征战的军队。这样一来，贡物又开始从中国北部和中亚送往蒙古。然而，与在各地发生的劫掠活动中被抢夺的财富相比，这些贡物的价值不是很大。

窝阔台没有与他的军队相伴而行，征战不是他所优先考虑的问题。部分是出于治理国家的乐趣，窝阔台觉得他应该像所有伟大的君主那样，拥有一个永久性的都城，它不是由一个个“毡帐”组成，而是一大片真正的建筑群，拥有墙壁、屋顶和门窗。

与他父亲的想法相反，窝阔台坚信，在马背上征战得来的土地不能在马背上进行治理，虽然在当时，马背上征战形成的统治方式和流动的权力中心事实上是蒙古人胜利的根本原因之一。在最初短暂的统



成吉思汗全家

治时期内，窝阔台犯了不少严重的错误，于是他放弃了这个旧政策，转而努力为整个帝国建立一个稳定的权力中心和行政管理系统。

根据蒙古人的习俗，位于斡难河和克鲁伦河的蒙古故地此时已是成吉思汗幼子拖雷的领地，因此窝阔台决定将都城建在更西面的自己的封地中。他选定了位于鄂尔浑河流域蒙古领土中心的一片区域，那里曾属于脱斡邻勒

汗的克烈部，更是早期突厥人诸王国的统治中心。

窝阔台是按照游牧部落对上等驻营地的规格要求来选择这个地点的。那里是一片宽阔的草原，和风可以将蚊子赶跑，充足而未被城市居民污染的水取之不尽、用之不竭，附近的山脉在寒冬季节就是畜群的避难所。

众所周知，正因为有这些良好的条件，喀拉和林的位置才是理想的建都之地。但主要问题在于，一个有永久性居民的城市比一个临时性的好营地会产生更多不同的需求。人们需要在一年四季中都有持续不断的食物供应，如果没有办法保证生产，城市就要经常依靠那些从数百里外的戈壁以南地区运来的、代价高昂的货品。



在宽阔的大草原上，城市无法为人们提供自然庇护物以躲避冬天的刺骨寒风；不像那些可以退入群山并倚之为御寒屏障的畜群，城市不可能轻易地在不同的季节重新迁移。这些问题注定会困扰蒙古国的首都。

窝阔台可能是以典型的蒙古风格开始建造宫殿的，他向草原射出一支箭，然后根据箭的方向建筑了宫殿的第一翼，为了使其空间大小符合蒙古的规格，边翼的长度延展至一支箭的标准射距。窝阔台用同样的方式建起了另一翼，并在中间安置一座巍峨的殿堂把两翼连接起来。他筑了一堵坚固的墙壁围住所有的宫殿，正是由于这些墙的缘故，这个地方获得了“喀拉和林”的名称，其意为“黑色砾石”或“黑色城墙”。拉施特形容窝阔台的新宫殿“建有高大的柱子，结构非常雄伟，与一位君主的宏图十分相称。在工匠们描以彩绘和图画后，宫殿的建造才宣告完成”。

蒙古人继续生活在毡帐中，毡帐围绕着喀拉和林分布在宽广的草原上。汗廷随着季节的变化不断地从一地转移到另一地——它们距离都城往往有几天或一周的路程。中国的建筑师和工匠们设计建造了喀拉和林城中的各种建筑，但是窝阔台为自己家庭建造的私人宫殿却是穆斯林式的，它在迦坚茶寒，距离喀拉和林有一天的路程。其他国家的都城是用来显示统治家族的权力、伟大和威望的，但喀拉和林不是这样，它最初主要是作为一个大仓库和大工场而存在，其作用长期被包括窝阔台在内的多数蒙古人所忽视。他们把它当做存放货物和工具的基地，蒙古人的货物和工具包括了为他们劳动的工匠。都城本身几乎不生产什么，但它却聚集了从帝国各个地方呈献上来的贡物。都城划出三分之一的地方，作为新近征召而来的官吏们的住处，他们必须负责管理这个国家，这些

高清PDF
WWW.GQPDF.COM



人包括众多的抄写员和翻译人员，他们来自帝国中的各个民族，所以他们能处理各相应地区的事务。

我们所掌握的关于这座城市最古老的记述来自于志费尼，他描述出一个封闭式花园的景象，它的布局复杂，在每个主要的方向上都有一扇大门直面而立。在花园内，中国工匠建造了“一座城堡，城门就像花园的门那样；在它里面有一座分三层的御殿，一层单供窝阔台用，一层供他的后妃用，第三层供侍臣和奴仆用”。在宫殿的前面，窝阔台开凿了一系列的水池，“那里经常聚有很多水禽”。他在那里观看或猎取这些水禽，然后纵情于饮酒之乐。这个男人对酒格外喜爱，宽敞宫殿的中心摆放着一只只金银制的酒缸，它们都又大又重，因此，据说窝阔台总是准备着骆驼和大象，“在举行公众节筵时，它们可以搬运各种饮料”。

除了为自己和黄金家族的其他成员修建宫殿外，窝阔台还为佛教徒、穆斯林、道士和基督教信徒分别盖起了朝拜之所。当然，基督徒似乎在蒙古国的朝廷中取得了优势地位，因为窝阔台，还有他的三个兄弟，在征服克烈部和乃蛮部时都迎娶了信仰基督教的妻子，而且窝阔台的子孙中也有基督徒，尤其是他宠爱的孙子失烈门（《圣经》中“所罗门”的蒙古译名）。尽管基督徒地位显赫，但就宗教信仰来说，喀拉和林这座不大的城市可能是当时世界上最开放、最宽容的城市，各种不同宗教的信徒们互相尊敬，平等和睦地相处，这在别的任何地方都是不可能的。

为了鼓励从事贸易的商队来到新都，窝阔台以极高的价格将所有种类的货物全部买下，不管自己是否需要它们，也不管它们的质量是好是坏。拉施特曾写到，窝阔台“每天一吃完饭就坐在汗廷门口的椅子上，那里成堆地放置着世界上所能找到的每一样商品货物。他常常把陶器分发给各个阶层的蒙古人和穆斯林，他还经常命令体格健壮的人任意将它们取走，能带走多少就带走多少”。除了动物和各种日用货物之外，商



人们还带着成箱成批的纺织品、象牙、珍珠、猎鹰、金制的酒杯、饰有宝石的飘带、柳木制的鞭柄、印度豹、弓弩和箭头、衣服、帽子、奇异的动物角等，来到蒙古的都城。各地的人们也来到这里表演技艺，他们有来自中原的表演者和音乐家，有来自波斯的摔跤手，还有来自拜占庭的演滑稽戏的小丑。



元太宗窝阔台希望建立一个“永

久性”的都城而不是一个个的毡房。

窝阔台汗经常给出两倍于定价的钱购买输入的货物，以此显示他对设法来此的商人所作努力的奖赏，并以之促使其他商人效仿他们。窝阔台还下令，无论商人们要价多少，都按十加一的方式付款，即给他们外加百分之十的利润。蒙古人还在这些商队需要时提供必要的援助。在为促进贸易作了一番努力之后，窝阔台开始采用一套标准化的度量衡体系，以取代各地和各城市使用的各种标准不一的制度。由于金银和铸币运送时数量巨大，蒙古人就创造出纸币的流通制度，这使得交易更方便、更安全。

窝阔台的军队已设法使蒙古在中亚的统治重新稳定，而且，在老将速不台的正确指挥下，蒙古军联合南宋王朝共同分割了金朝残存的财富和土地。成吉思汗在战时将军队驻扎于农地，他把战利品运送回国，以此保证货物供应的稳定；然而，窝阔台却越来越注重利用军队的力量来保护商人们的行商安全，使他们带来更多的货物。他派卫戍军长期驻扎下来以保护道路和商人，他废除各地混乱复杂的税收制度，禁止各种巧取豪夺的行为，因为它们增加了贸易的困难和代价。蒙古人沿路种植树木，它们在炎炎夏日为行人遮阴，在冬季雪天成为道路标志。在那些树木无法生长的地区，人们立起石柱标明路向。志费尼认为，蒙古国的道



路旨在提供这样一种方便，即“只要可以赚取利润或利益，哪怕是远在西方之极和东方之鄙，商人们也定会专心赶路而去”。

窝阔台不再上马征战而是住进了喀拉和林城，并兴建了他父亲所厌恶的石墙建筑物，他朝着偏离成吉思汗政策的方向迈出了一大步，因此，在接下来的四十多年中，一个嬗变的过程开始了：伴随着各种较高文化和文明——它们与成吉思汗的标准背道而驰——的诱惑，蒙古人将从一个尚武好战的马背民族转变为一个定居民族。

黄金家族的新远征

到了1235年，窝阔台挥霍了他父亲积攒下的大部分财富。建造和管理都城的花费甚巨，而且窝阔台习惯于用钱无度。贡物仍然从帝国各地不断输入，但其数量已经无法与他父亲在位时相比。无论窝阔台是兴建都城还是改革行政体制，蒙古帝国最终还得依赖于征服。窝阔台拼命地需要增加财富，以继续维持他和蒙古人业已习惯了的生活方式。蒙古人不种庄稼、不制造加工产品，他们也不愿意卖掉豢养的大量马匹。如果蒙古帝国要生存下去，那么窝阔台就不得不将蒙古人投入战争，去攻击还未曾掠夺过的新目标，但新目标究竟是哪一个？在哪儿？

为了决定接下来征服的目标，在新都城喀拉和林附近的草原上，窝阔台举行了忽里勒台大会，与会者们似乎支持各种不同的行动方案。一些人想让军队向南挺进到辽阔的南亚次大陆，由于那里酷热难耐，因此当时成吉思汗放弃了入侵那里的念头，他只能在北方群山上向次大陆投去一瞥。另一些人倡议长途奔袭进入波斯，然后攻占寓言中提到的阿拉伯城市巴格达和大马士革，还有一些人则主张全面进攻南宋——不久前

高清PDF
www.gqpdf.com



蒙古与它为了共同的利益而结盟。

可是，有个人提出了一个特别的建议，他就是刚刚战胜金朝而赶回来的速不台将军。他是成吉思汗手下最杰出的将领，精通城市攻坚战的战略战术，会使用大型的攻击性器械，在蒙古军的每一场重大战役中他都扮演着重要的角色。如今速不台年逾六旬，一只眼可能已失明，据说他因身体过于肥胖而不再骑马，只能坐一辆由士兵牵引的铁车为代步工具。尽管有身体上的缺陷，但他思维敏捷、精力旺盛，并渴望重返战场。速不台不想回头与被他打败过多次的穆斯林或中国境内的军队作战，他决心组织一次针对西方、针对欧洲的大规模战役，以使成吉思汗的策略有重大突破，而西方或欧洲是速不台最近偶然发现的一个前所未有的文明世界。他坚持认为，像中国、印度和穆斯林国家一样，欧洲也掌握着巨大的财富。速不台已经与欧洲军队交过锋，他了解对方的作战方法，知道如何轻易地将他们击败。

对于大多数参加忽里勒台大会的人来说，欧洲是一个巨大的谜。

速不台是到过那里的唯一一位还在世的统兵将领，当初他只是率领小股部队对欧洲国家进行试探。他发现欧洲，是在此十多年前的1221年，正值成吉思汗入侵中亚期间，当时速不台和哲别正沿着里海追赶花刺子模苏丹。在苏丹死后，他们要求并被允许继续向北，以探明那里的形势。他们发现了基督教小王国格鲁吉亚，当时是吉奥尔吉三世（也称布里安特）在位。

哲别曾对格鲁吉亚的防御力量进行了试探。经过几个世纪与周围穆斯林国家的战争之后，格鲁吉亚人以拥有一支作战技能娴熟的职业军队而自豪。为了保卫家园，他们出兵迎击气势汹汹的蒙古人，就像从前许多次与突厥和穆斯林军队作战时一样。哲别的蒙古军先是猛扑向格鲁吉亚人，万箭齐发，随后突然掉头逃跑，让对方认为自己是仓皇溃散；当然，

这只不过是佯装败退的“狗斗”策略。格鲁吉亚士兵过于自信了，他们冲破原有的队形，竞相追逐蒙古人，而蒙古人只是设法使自己始终位于追击者的前面。格鲁吉亚人的战马逐渐不堪重负，长途追击也使它们过于疲劳；马力较弱的战骑远远落在后面，因此格鲁吉亚人的队伍开始变得稀疏起来。

就在格鲁吉亚军队全面分散并初显疲劳时，撤退中的哲别军士兵却将格鲁吉亚人直接引入了速不台军的埋伏圈内。速不台军截击格鲁吉亚人，哲别的士兵换乘新马后冲锋陷阵，重新加入战斗。数小时后，蒙古军彻底打败了格鲁吉亚军，并推翻了这个小国的贵族统治。速不台使这个国家成为蒙古人在欧洲的第一个附庸。

随着这次试探性战斗的成功，速不台和哲别沿着群山进军，去探知东欧平原，看看在战场上还能遇见其他什么样的陌生民族。蒙古人系统而持久地探索了这个地方。由于平时注重侦察并汇总各类信息，因此蒙古人已确定那里的人口数量和城市位置，了解到政治上的分裂和各国的敌对状况。



蒙古人找到了一些叫做“钦察人”的突厥部落，他们分布于里海和黑海北岸的平原上，过着与蒙古人相近的游牧生活。双方的人民同样居住在毡布搭起的帐篷内，各自说着相互有某种联系的语言，蒙古人从钦察人那里学到了很多东西，并诱使一些钦察人与之结盟。

速不台真正关注的目标在于更北和更西的农耕地区，那里有许多城市，虽然人们都信仰东正教，说俄罗斯语，但是他们却被互相敌视的、野心勃勃的封建领主们分割而治。速不台率领军队朝这些城市行进，以观察领主们如何应对。1223年4月底，他到达了黑海以北的第聂伯河。



为了能有足够的力量将野蛮的异教徒侵略军驱逐出去，平原上的基督教城市联合了起来。各处的部队迅速被召集，它们来自于这个地区所有各公国和城邦——斯摩棱斯克、伽里赤、契尔尼果夫、基辅、沃里尼亚、库尔斯克、苏兹达尔，还有部分钦察人。从伽里赤、契尔尼果夫和基辅来的三支军队是在各自国王的指挥下，他们的名字都叫“密赤思老”。三人中最引人注目的是基辅王密赤思老——最大、最富有城市的国王，他率领的军队给人以深刻印象，其中还包括他的两个女婿。正当俄罗斯各军缓慢行进时，蒙古军派出了由十人组成的外交使团，去商议有关劝对方投降或联合的事宜。俄罗斯人傲慢地处死了所有的蒙古使者，他们丝毫没有意识到自己已经严重地违反了蒙古人的外交礼节，很快地，所有俄罗斯王公就要为他们的罪行付出高昂的代价。

在一开始遭遇到一场小冲突后，蒙古人随即向东撤退，好像他们害怕与如此强大的敌人作战一样。俄罗斯军队及部分钦察盟军得意地尾随其后。但是一天天过去了，蒙古军仍然跑在追逐他们的俄罗斯人前面。当时有些俄罗斯部队还未到达前线，因此来不及加入追击蒙古人的行列，追击中行动缓慢的部队逐渐落在后面，只有行动快速的部队还紧紧地跟着撤退的蒙古军不放。俄罗斯人担心蒙古人可能逃脱，这样他们就得不到蒙古人此前横扫波斯、格鲁吉亚、阿塞拜疆时所获的大量马匹和其他战利品。为了获得荣誉，也为了抢先进行掠夺，俄罗斯的王公诸侯们都命令自己的士兵快速向前冲锋，以便取得战败蒙古的首功。但是一个致命的错误在于，他们根本没有一个如何组织部队有序后退、重整队形或安全撤离的计划。

在将近两周的追击后，俄罗斯军的先锋终于在迦勒迦河（流入亚速海）赶上了蒙古军。在那里，他们要最终迫使入侵者与他们一战，而哲别和速不台已经选好了对蒙古军最有利的地形。为了不让敌人在长途急

行军后有片刻的喘息，同时也是担心蒙古军可能再一次逃跑，信心百倍的俄罗斯王公们整顿了战斗队列，准备攻击敌人。

后来的许多编年史在记载俄罗斯参战士兵的数量上存在很大的差异，但俄罗斯方面的记载基本上在四万到八万人之间；其参战人数至少是蒙古军士兵的两倍。然而俄罗斯士兵大部分从谷场和乡下小村招募而来，他们都是农夫，在身体健康、营养充足的情况下，他们在偶尔发生的短暂战斗中表现顽强、富有经验，但他们几乎不可能被看成是职业军队，特别是在冬季之末缺乏足够的食物来补充营养时。与其说他们善于使用武器，不如说他们中的大多数人其实更擅长挥舞镰刀割草，或是扬起鞭子驱策公牛。贵族军官们仍确信很容易就会取得胜利，农夫们忠实地在盾牌后面列好队形，除了手中的农具——权且当做一把剑、一支矛、一个重锤或一根棍棒——以外，每个人还拿着他们所能找到的任何武器；小部分训练有素的弓箭手站在附近，高级军官骄傲地坐在战马上，矗立在步兵的后面。

俄罗斯士兵肩并着肩，稳固地站在一起，互相依靠着，他们不知道将会遇到什么样的攻击，他们只有下定决心保持战斗队形不被打乱。可是攻击似乎并未来临，蒙古人没有进攻，他们开始击鼓歌唱。突然，蒙古人的队伍陷入了一片可怕的寂静之中，完全没有了声响。因为那是一个清新的春日，空气中没有太多的尘土，所以蒙古人采取了“静攻”，通过摇动旗帜来控制协调各支部队的行动，他们挥旗示意骑在马上弓弩手悄悄地向俄罗斯步兵阵营疾进。马蹄踏地的重击声发出阵阵回响，穿梭于俄罗斯军队的阵营中，传递到了正在待命冲锋而神情紧张的俄罗斯士兵的腿上。但对方却没有发起冲击，蒙古骑兵在斯拉夫武器的射程之外停了下来，在那里向俄罗斯步兵阵营万箭并发。俄罗斯士兵眼睁睁地看着周围的同伴纷纷倒在血泊之中，而他们没有一个人能够有效反击蒙



古兵。俄罗斯士兵没有人能用剑当面与蒙古兵搏斗，没有人能将长矛投向他们，或拿着棍棒追逐他们。所有的蒙古兵都拥有大捆的箭，蒙古人在设计箭时是处心积虑的，他们的箭根本无法搭在敌人的弓弦上射出。出于受挫后的愤怒，俄罗斯士兵把散落在地上的箭折断，他们确信这样一来，蒙古人就不能得到它们再次使用了。

随着步兵被冲垮，俄罗斯的弓箭手瞄准蒙古人开始射箭反击，但是弹力不足的欧洲弓射程很短，几乎无法射中目标。蒙古人嘲笑着捡起了俄罗斯人射过来的箭；可是他们并没有把对方的箭折断，而是将这些箭搭在自己的弓上射向了它们原来的主人。因为这些箭的槽口与蒙古的弓弦非常相配，被打得晕头转向的俄罗斯军队开始在惊慌失措中迅速败退，俄罗斯士兵像是一群逃跑的羚羊或惊恐的小鹿，而蒙古军则追在后面，将他们一一捕杀。溃退中的俄罗斯军队与即将抵达战场的一队队士兵撞在一起、乱作一团。他们开始互相践踏，这样就堵塞了后退的道路，增加了混乱和伤亡。

俄罗斯的王公们手持耀眼的标枪，腰挂发亮的宝剑，举着各色的旗帜，身穿引以为豪的战袍，跨坐在高大结实的军马上。这些欧洲军马被豢养得身形魁伟、富有力量，成为一种展示品——在阅兵场上它们可以承载贵族骑士盔甲的重量，但人们饲养它们却不是为了使它们在战场上快速敏捷地行动。



蒙古骑兵



因为有厚重的金属盔甲保护着，所以俄罗斯王公在与其他欧洲贵族鏖战沙场时常常毫无畏惧，但随着周围的步兵全线撤退，王公们也不得不逃跑。他们的军马虽然漂亮，却无法负重长途奔驰。蒙古人追上了全副武装的骑士，将这些处于统治地位的俄罗斯城邦的王公诸侯们一个个杀死。一路上，蒙古人继续追逐和屠戮退往黑海的俄罗斯人，在那里，战斗开始了，引用《诺夫哥罗德编年史》1224年条目中的话来说，派出去与蒙古军作战的大量士兵，只有“十分之一的人回家”。自从约一千年前匈奴人攻击欧洲以来，这是亚洲武力第一次入侵欧洲，并彻底歼灭了一支人数众多的军队。

在这场战斗之后，速不台和哲别带领士兵在黑海边的克里米亚度过了一个轻松愉快的春天，他们连续好几天举行大规模的酒宴来庆祝胜利。战败的国王密赤思老和他的两个女婿成为宴会“荣幸的客人”，但是他们的遭遇却显示出自成吉思汗时代以来蒙古人所发生的重大变化。蒙古人用毡制的毛毯将三人裹住，把他们塞进帐中的地板之下，然后蒙古人整夜在地板上喝酒唱歌，慢慢地、残酷地将他们压死。让俄罗斯人知道这是对他们杀死蒙古使节的严厉惩罚，这对蒙古人来说是很重要的，同样地，也向自己的士兵重申，应该自觉地对杀害蒙古人的不公道行为进行相应的报复，这对蒙古将领来说也是很重要的。

虽然亚美尼亚、格鲁吉亚和古俄罗斯贸易城市的编年史记录了蒙古人的出现，但他们完全不知道这些人是谁，这些人离开后又去往何处，他们把自己国家败于陌生民族的原因归结为来自于上帝的惩罚。由于蒙古人不是留下来占领土地，而是长途跋涉地返回蒙古国，所以欧洲人很快忘却了蒙古人的胜利，又重新陷入了他们自己的争斗之中。基督徒解释说，因为蒙古人是执行上帝的意志严惩罪人，所以上帝又送他们回家了。





《诺夫哥罗德编年史》阐述道：“鞑靼人从第聂伯河往回走，我们不知道他们来自何方，也不清楚他们在何处把自己隐藏；我们犯下了罪行，上帝知道从哪里将他们招来惩罚我们。”



在速不台首次战胜俄罗斯人十二年后，忽里勒台大会的与会者回顾了蒙古人这段早期的胜利经历。窝阔台首先关心的是从对欧洲的战斗中获得财富，而不是战争策略问题。尽管在战场上取得了辉煌的胜利，但与对中国地区和穆斯林的战争比较起来，远征欧洲几乎没有得到战利品。因为速不台的军队没有时间或多余的兵力去组织攻打那些墙壁高筑的城市，所以蒙古军只带回很少的战利品。但速不台的初步探索向人们揭示出，那里存在着许多城市；更重要的是，在克里米亚休战养马期间，蒙古人发现这里乃是被热那亚商人所操纵的贸易中心地带，它们中有些地方已被蒙古人侵袭过。

窝阔台看上去不喜欢，更可能是不信任速不台，而速不台在很大程度上对窝阔台也如此。速不台有朮赤家族强有力的支持，他们居于较远的西部草原，并且继承了速不台在伏尔加河一带征服的土地。朮赤死后，速不台依靠朮赤之子拔都，成功进入朮赤系后王的汗廷任职。拔都汗在成吉思汗诸孙中排行第二，而且是他们之中最有才能的人之一，他的地位使他最有可能在窝阔台死后被选为大汗，而征战欧洲将会极大地增加他的财富、威望，从根本上加强他的候选资格。

拔都提出了众多相类似的出征理由，而窝阔台却拒绝了他，窝阔台更加坚定地想从对南宋的战争中使自己获利。窝阔台的领地位置在蒙古帝国的中心，两个兄长家族的领地将他和欧洲隔开，只有幼弟拖雷的领地位于他和南宋之间。就在三年前，那是一个秋天，正当大多数发酵的马奶可以为人们所用之时，有天早上，四十岁的拖雷在醉酒狂欢后踉跄

地走出窝阔台的帐篷，突然倒地而毙。这对窝阔台是十分有利的，他立即行动，企图通过促成他儿子贵由和拖雷遗孀唆鲁合贴尼——已故的克烈部王罕的侄女——的婚姻，来吞并亡弟的财产，包括祖宗故地和不儿罕山。然而，唆鲁合贴尼拒绝了，理由是四个年幼的儿子需要她一心一意地抚养，后来的事实证明，这是帝国历史上最重要的决定之一；但此时此刻，她那未经考验的儿子们尚无力与他们的伯父抗衡。

通过南征宋朝，窝阔台在唆鲁合贴尼面前会更具威望和影响力，同时可以将她所持的财产纳入自己的腰包，他以侵宋为借口对那些曾经效忠于她丈夫的战士发号施令。这样的话，一场侵宋战争能给窝阔台带来双重的利益：一方面， he 可以从南宋夺取更多的财富；另一方面，他也有机会从亡弟的遗孀那里吞并亡弟的土地和军队。

在黄金家族内部，分成了主张入侵欧洲和主张进攻南宋的两派，最终双方达成了一个非常重要、前所未有的决议：蒙古军队全线出击，同时进军攻打南宋和欧洲。蒙古军将进行一系列的战斗，这会使蒙古军长途奔袭八千公里以上，超过一百个纬度单位，历史上没有任何一支军队创造过得以与之相匹配的如是壮举，直到二战中美国及其盟国同时在欧亚发动攻势为止。窝阔台汗派出三支军队——主要都是在他宠爱的几个儿子的统率下——从不同方向进攻南宋。欧洲之战会在拔都汗的指挥下进行，他以速不台为向导。但是有个措施可能是用来限制拔都汗权力的，即来自四个世系的成吉思汗的孙子们，都被派去负责指挥不同方向的战斗。窝阔台则派出了他最不喜欢、最令他头痛的儿子——贵由。

虽然作出这个决议是很有勇气的，但它可能是蒙古帝国历史上最糟糕的决议。尽管对宋战争取得了不少胜利，但蒙古人还是未能占领南宋的主要地区，而在此次战争中，窝阔台痛失一个爱子，这可能是由于几个儿子在战争中存在分歧和缺少速不台指导的缘故。由于侵宋半途而废，





因此宋帝国在最终投降蒙古之前又在风雨飘摇中存在了四十年。相比之下，欧洲之战尽管因不同支系诸王之间的争吵而被拖延，但在军事上仍然获得了极大的成功。当然，与以前成吉思汗征服城市时获得的财富比起来，这次征战所得到的财富价值仍然不值一提。

对欧洲用兵的准备工作需要两年，信使四处传达决议和布置任务。1235年的忽里勒台大会决定恢复和扩建成吉思汗时建立的驿站体系；战争的前线是如此遥远，因而迅速且可靠的通信就变得比任何事情都重要。在采取正式的入侵行动之前，蒙古人派出一些小分队去刺探敌人的守备情况，并为蒙古人的牲畜探寻合适的牧场和水源。他们找到那些最适合喂养绵羊、山羊，以及放牧牛马的河流、草原。有些地方看上去草地不够，蒙古人就分遣小股部队去焚烧他们日后要经过的村庄和田地，以便把农田开发为牧场，这些土地未经农夫的耕耘和种植，它们在蒙古军到来之前就被还原为草地。长达五年的欧洲战争标志着蒙古的军事力量达到了顶峰，差不多一切事情都依战场计划而进行。远征欧洲的军队由五万蒙古人和其他十万同盟军组成。作为一个老练的草原猎人，作为一个紧随成吉思汗四处征战的英勇武士，速不台发挥出他经过长年积累的丰富知识和经验，他知道如何思考，知道怎样打仗。

此外，蒙哥和拔都，这两个最富智慧和最具才能的成吉思汗的孙子，也努力地协助他指挥作战。



战争开始时，蒙古军队已经吸收了中国和穆斯林最好的战术与军事知识，这使它成为一支令人难以置信的强大武装力量，可能远胜于由成吉思汗亲自统率的军队。

速不台把不里阿耳人占据的伏尔加河作为征服的首要目标。1236年，蒙古军主力出发了，在主力部队之前以两百人的侦察兵为开路先锋，



之后又以两百人的战士为断后卫队，他们一旦到达伏尔加河，真正的入侵就开始了。此战，蒙古军实施了不同寻常、但对他们来说又是屡试不爽的策略——分兵合击、至少两线作战，如此一来，敌人就无法判断到底哪个城市或王公将是蒙古人的主要攻击目标。任何一个王公，如果将军队调离自己的城市而去增援其他人，那么别处的蒙古军就会进攻这个不设防的城市。由于自己的大本营面临着不确定的危险，因此每个王公都把军队用来固守自己的领土，没有人去支援其他人。

速不台带领军队北上，直指不里阿耳人的故地，而蒙哥——已故的拖雷的长子，率领另一支军队南下逼近钦察人。一些钦察人逃跑了，但另外的都同意加入蒙古军去攻击俄罗斯城市。伏尔加河的不里阿耳人快速撤退后，蒙古人把他们的领地作为大本营，存留的百万牲畜在这里放养，向东绵延达数百公里。不少已经生活在东欧平原的游牧部落与蒙古人合作，还有一些部落不断逃离，把恐怖和惊慌散布到面临入侵的前沿地区。

从伏尔加河出发，蒙古人开始了一场持续三年的横扫今日俄罗斯和乌克兰的战争。经过多次探察，蒙古人发现这些城邦和公国仍然处于分裂和互相敌对的状态之中，正如大约二十年前他们入侵时一样。蒙古人每次都采取相同的外交程序。每到一地，他们就开始活动：派出正式的使节要求首府城市投降，加入蒙古大家庭，成为大汗的附庸仆从。如果他们愿意投降，使节就向新附庸提供保护使其免受侵犯，允许他们的家族保持统治地位，准许他们保持原有的宗教信仰；作为受保护的回报，这些人必须拿出所有财富和物资的十分之一，当做贡物献给蒙古，但几乎没有城市能付得起这笔费用。

蒙古人将梁赞城作为第一个目标，《诺夫哥罗德编年史》1238年条目说“鞑靼人来时，数也数不尽，就像蝗虫一样多”。首先，小股蒙古



部队分散开来去蹂躏周围的农村。每个士兵都抓来一定数量的平民，驱使他们去干杂活，如挖工事、砍树、运送补给。然后士兵们焚烧村子，让剩下的农夫向城市的木制城墙爬去，寻找安全之处。当蒙古军最后到达城市外围时，里面已聚集了众多惊慌和恐惧的平民。蒙古人派了一个女使者去递送书信并命令投降，守城的官员担心她是一个女巫，所以拒绝与她进行任何谈判，于是蒙古人准备攻城。

蒙古人不断进攻，他们令俄罗斯人感到十分可怕。一个目击者写道：“他们有强壮有力的胸膛，消瘦苍白的脸，坚硬高耸的肩膀，短小歪扭的鼻子；下颌尖而突出，上颌深陷，牙齿长而稀少，眉毛从头发延伸到鼻子，眼睛乌黑并不停转动，整张脸长而严肃，四肢瘦而强健，膝盖下的大腿粗厚而短小。”进攻时，蒙古武士穿着一件轻巧的皮甲，它前厚后薄，所以“他们不可能试图转身逃跑”；搏斗中，“他们用长矛、棍棒、战斧和刀剑等英勇作战，绝不屈服，但最突出的是使用弓弩”；如果被俘，“他们从不乞求怜悯，绝不把自己活着交给战胜者”，这些精神，表现出他们“迫使全世界都归其统治的目的和坚定信念”。

蒙古人没有攻打梁赞的城墙，他们驱使大量强征而来的壮丁建造一



策马奔驰的蒙古人



项工程，这样做更能让城中居民感到迷惑和恐惧。壮丁们把树砍倒，将它们拖到城墙前方蒙古军的阵前，然后开始沿着梁赞城快速地建起一堵墙。这堵墙形成了一排坚固的栅栏，完全包围了城市，封锁了各处城门，防止城中的守军派兵突袭蒙古人或破坏蒙古军的攻城器械。这墙是木制的，以传统的“捏儿格”形式构成，它是过去蒙古人在群体狩猎活动中围猎动物时用的猎圈的拓展形式。蒙古人的墙切断了城外援军的行进路线，他们无法前来支援或是运来粮饷供给。这堵墙在心理上所造成的最大恐惧可能是，居民们被封锁在城中，没有任何逃走希望。蒙古兵藏在墙后面，就处于城中敌军弓箭的射程之外，而他们却可以在城中守军根本看不到的情况下，架起攻城的器械，或使用其他的武器装备。

蒙古兵藏在新建木墙后面的甬道内很安全，如今他们紧紧盯住梁赞城，就像世代代的蒙古猎人把挂着毛毯的绳索系在树上拉直，然后从后面俯视着被他们牢牢围住的猎物一样。城市居民已经熟悉蒙古人经常使用抛石机和破城锤的情况，但他们没有体验过变化后新的炮击方式，蒙古人发明了一种新的作战形式。他们的抛石机大量地抛出巨石、大块的木头、整罐燃烧的石脑油、火药和其他不知名的东西。蒙古兵就像使用燃烧弹和烟幕弹一样四处投射火种，火种放出难闻的气味，这在当时的欧洲被认为是邪恶魔法的施展和疾病的来源。除了射出火苗之外，这些装置还能将小型燃烧火箭或即将爆炸的手榴弹掷向敌方的城墙。这些神秘武器造成了极大的恐慌，以至于受害者后来传说，蒙古人不仅骑着战马而且还驾着被驯服的暴龙行进。

在城市遭受轰击的过程中，隐蔽的入侵者投射出大量不知名的东西，其所产生的炮火、烟尘造成了城内的混乱，也使城内士气严重受挫，这就等于摧毁了城市的防御。经过五天恐怖且极具破坏力的炮击后，蒙古



军从木墙后面出现了，他们随即带上云梯和破城锤攻打已被损坏的城墙，仅一天的工夫就拿下此城。居民纷纷避难于教堂。在那里，很多人死于蒙古人点燃的熊熊烈火之中，胜利者将城中贵族抓捕在一起全部处死，一位当时的俄罗斯史学家记载了这场大屠杀：在蒙古军经过的地方，“没有人能睁开眼睛为死者哭喊”。蒙古人挑选一些俘虏作为随军苦力，并迫使大量的人逃往下一个城市。难民不仅给下一个城市的居民带去了血腥的战斗情节，而且随着人数的不断增加，在蒙古军到来进攻之前，他们再度使那个城市的生活空间变得十分狭小。

当新战俘拆除栅栏、开始将木料运往下一个目标城市时，一位随军的蒙古户口调查官记录下了掠夺而来的人口、牲畜和货物的数量。他们根据所有蒙古人——从孤儿寡妇到黄金家族的成员——应得份额的规定，把货物和俘虏分成多份，然后派上千战俘将货物运回喀拉和林。

1240年，蒙古人已经完全控制了俄罗斯大多数的地区性城市，他们正准备攻占斯拉夫世界最大、最重要的政治、宗教中心——基辅。1240年11月，蒙古特使利用早到的冰季，跨过许多河流，来到基辅城下，不出意料之外，基辅当局把他们全部杀死，并傲慢地将尸体挂在城头示众。

在蒙哥的率领下，蒙古军在初冬时节屯兵基辅城周围，俄罗斯牧师形容它为“鞑靼之云”。据说蒙古军行动时发出了巨大的喧嚣声，连城内的人们彼此都无法听见彼此之间的说话声。当蒙古士兵攻占各处城门时，居民们躲进了宏伟华丽的圣母马利亚大教堂避难，直至教堂内再也没有地方可以容纳任何人时，人们关上了大门。外面惊恐万分的难民仍然希望在教堂圣地附近找到安全之地，很多人爬上教堂的围墙，到屋顶上去寻找避难所。由于他们的人数太多，以至于整个建筑物因不堪重负而倒塌，压死了许多拥挤在教堂里面的人。

1240年12月6日，蒙古军打下了基辅城，洗劫并焚毁了该城。基

辅守将德米尔，在被贵族统治者抛弃之后，他仍然顽强奋战，拔都非常赞赏他的军事才能和坚忍毅力，赦免其不死。蒙古对俄罗斯战争的阶段胜利结束。在一年多后的1242年条目中，《诺夫哥罗德编年史》开始提到这一地区新的统治者，书中不仅称之为“蒙古的拔都汗”，而且还冠以“沙皇拔都”的称号，其意义就是“恺撒拔都”，它表明了一种新型统一的权威政治的建立，这种权威凌驾于众多互相敌对的俄罗斯王公家族之上。正如米开勒王在觐见拔都汗时所说：“我向您鞠躬，沙皇陛下，因为上帝委派您成为这个世界的主宰。”

随着基辅的沦陷，蒙古完成了对欧洲东部的征服。蒙古人把大量难民赶往西方，难民散布着有关蒙古人的传说。这样，在蒙古人到达之前，中欧地区已人心惶惶。1241年2月，速不台派出了新的侦察小分队，当时河流仍旧结冰，蒙古骑兵更能轻而易举地挺进到匈牙利平原。欧洲战场上的战争，还涉及到对未来蒙古帝国和世界的支配权的争夺，当然这不取决于战争本身——打胜仗对蒙古人来说相对容易，它取决于成吉思汗的孙子们在幕后的政治角逐。

窝阔台做了十三年大汗，死时五十六岁，因酗酒得病。他个性光明磊落、宽大温和，曾公开检讨自己，说：“我继承父皇的大位以来，做了四件好的事情。第一，征服金国；第二，建立了驿站，因而数万里之间交通便利；第三，在许多没有水的地方开掘了水井，使得百姓有丰富的水草繁殖牲口；第四，在所征服的各城各地设立治民官，让众百姓能安居乐业。但我也做了四件错事，第一，我继承大位，受命统治万国，但我时时饮酒大醉；第二，我强娶叔父斡赤斤所属部众中的女子，这是不合道理的；第三，我误信谗言，杀死了父亲手下的功臣朵豁勒忽，他是忠义之人，我十分后悔；第四，我下令构筑围墙，圈定兄弟们的牧地，以致兄弟们各自为政，不复友爱。”



1242 年春，蒙古军队兵分两路，一路向南追击逃走的匈牙利国王，甚至进入了今天南斯拉夫沿海的达尔马提亚地区。另一路向北冲击奥地利，前锋抵达克洛斯特诺伊堡。

西征与南下：衰落的开始

对于西欧人来说，蒙古人似乎还是远在天边的一个部落。蒙古人最初的大举西进非但没有让西欧人警觉，相反还让他们幸灾乐祸。1238 年，当叙利亚人向法兰西和英格兰的国王建议基督教徒和穆斯林联合起来抵御蒙古军队时，温切斯特主教残忍地对英王亨利三世说：“让这些狗互相摧毁，完全消灭，那时我们将会再来，全球性的基督教将在他们的废墟之上建立起来，在全世界，将只有一种教会，一个基督。”

然而，随着蒙古人的步步进逼，阴云笼罩了西欧。在 1238 年，英格兰东海岸出现青鱼过剩现象，究其原因，原来是日耳曼的鱼商惧怕蒙古人，不敢出门贩鱼。

在以后的几年中，东方“灾难”的消息越来越多地传向西方，信奉基督教的俄罗斯成了蒙古帝国的一个省，而格鲁吉亚的女王和加利西亚的公爵也发出了绝望的呼救。虽然由于 1241 年年底窝阔台汗的去世使蒙古内部发生了权力之争，从而延缓了战争的进程，但一旦汗位继承问题得到了解决，就没有任何力量可以阻止蒙古人的浩荡西进了——除了大西洋的万顷碧波。

1245 年，新教皇英诺森四世认识到形势的严峻，开始挑选使节出使蒙古，寻找战争或和平的答案。面对凶残的敌人，面对谜一样的大漠，意大利人约翰·普兰诺·卡皮尼和葡萄牙人劳伦斯临危受命。



蒙古士兵的帽盔

卡皮尼的出使使中断了一千年之久的东西方联系又重新建立起来，西方人对东方的探索重新开始，西方人这才发现，东方已不是一千年前的东方了。当西方国家还在夜郎自大时，东方国家已经创造出了辉煌的文明和令人炫目的财富。这次出使打开了欧洲朝向东方的窗户，东面风来，给死气沉沉的中世纪欧洲注入了新鲜空气。在一定程度上，是中世纪欧洲的一次思想启蒙。

再让我们看看成吉思汗及其子孙的成就。在一步步登上权力顶峰的过程中，成吉思汗发展了自己的战争理论。他创造了闪电战和包围战等革命性的进攻战术，并以此先扫平了东亚的抵抗力量，进而从后方击溃了整个伊斯兰世界，最后让欧洲陈腐的骑士方阵不堪一击。

在他的指挥调度下，蒙古帝国从未一次派出超过 10 万人的大规模军团，却在 25 年的时间里征服了比罗马帝国 400 年征战所得还要广阔的土地。他建立的帝国边界从西伯利亚直达印度，从越南直达匈牙利，从朝鲜半岛直到巴尔干半岛。蒙古帝国重新勾画了世界版图，把原来相互隔绝的帝国紧密联系在一起，为新世界、新时代的到来划定了新的秩序。

现在的哈萨克斯坦、乌兹别克斯坦和吉尔吉斯斯坦等国的民族至今和蒙古族一样尊成吉思汗为祖先。成吉思汗完成第一次西征后，又



034 蒙古军西征时所用的投石机



回来灭了党项族的西夏。成吉思汗的后代又两次西征，一直打到今天意大利的威尼斯城和奥地利的维也纳附近，并且在南俄草原建立了自己的基地。



西征的蒙古军正在入城

第三次西征则打下了今天伊拉克的巴格达，叙利亚的大马士革，最远达巴勒斯坦的加沙。阿拉伯人都逃到埃及，从而使那里成为今天阿拉伯的中心。最后，蒙古挥军席卷了仅存的南宋半壁江山。蒙古人在北京建元帝国时，在北京的元帝忽必烈（成吉思汗之孙）是蒙古大帝国名义上的“大可汗”。这个“大可汗”之大是我们今日所不能想象的。且不论日后以中原地区为主要统治区的元帝国，仅仅金帐汗国就存在了近三百年，蒙哥汗的弟弟旭烈兀建立的伊儿汗国在波斯统治了近一个世纪，察合台汗国也延续了近两个世纪的时间。

值得一提的骑兵战术

在黄金家族的军事生涯中，值得一提的是其骑兵战术。骑兵之所以被认为是冷兵器时代最有威力的兵种，是因为有成吉思汗这位无可辩驳的、天才的骑兵统帅。当时全军的骑兵化就是全军的“机械化”。尽管现代化的装甲兵、空降兵早已代替了骑兵，但其战略战术的原则却被西方军事家视为现代化机动部队作战的典范。成吉思汗的子孙们征服了亚欧大陆的大部分，这场规模空前的战争，奠定了蒙古兵学在世界军事史中的历史地位。成吉思汗之所以能在短短六七十年的时间里，攻取那

样广大的地区，并且攻必取，战必胜，西方史学家经过长期研究得出的结论是：“当时蒙古军队的武器比别人更精良而且更适合于实战使用；成吉思汗兵制比较完善，军纪严明；将领多巧于计谋，擅长兵法和战略。”（《大统帅成吉思汗兵略》）

在蒙古人征服东欧的战争中，轻骑兵的作用达到了顶点，正在这时，西欧战场上的步兵却已开始重新得势。大约从 13 世纪中叶起，中世纪的重骑兵便走上了下坡路。



当时有三种经过改进并以不同方式使用的老式步兵兵器，在使配有长枪的中世纪骑兵失去优势方面起了重要作用。这三种兵器是：经过改进后效果更好、威力更大的十字弓，在英国发展起来的长弓和在瑞士方阵步兵手中变得确实令人害怕的长矛。



当时出现了两种影响颇大的技术变化，一是由十字军将欧洲马与阿拉伯马杂交所得的马种逐渐退化了，二是锁子甲被金属片铠甲所取代。杂交良种马和锁子甲曾使重骑兵具备了高度的战术机动性，从而使之成为 13 世纪战场上的一支所向披靡的军队。而上面出现的两种技术变化则使重骑兵丧失了原有的战术机动性。14 世纪的重骑兵，由于全身披挂着金属片铠甲，其战马也披有同样沉重的护甲（总重量达 64 至 68 公斤），加上剑、盾和又长又重的长枪，因此成了一群行动十分笨重迟钝的重型坦克，他们只能一股劲儿地朝前冲去，但速度又快不了，更做不到快速停顿和立即起步。

这样的骑兵在长弓和十字弓的袭击下，或者到 14 世纪末在遭到黑火药兵器的袭击时往往很容易乱作一团。即使是披着金属护甲的马匹也不可能一点儿不受弓箭的伤害。一旦马匹受伤，根本无法驾驭。要是碰上比较灵活敏捷的骑兵或步兵对手，披着全副铠甲的重骑兵更是束手无



策。如果一对一，蒙古骑士不是欧洲重甲骑士的对手。但是战争不是武士决斗。

蒙古士兵个个是神射手，且拉的都是硬弓，可以射穿盔甲。草原民族全民皆兵，蒙古人从会走路起就接受军事训练，特别是骑射。蒙古人可能是历史上骑射技术最强的草原民族。蒙古武士的军事技能训练还包括套马等。



蒙古骑兵几乎个个都是神射手

蒙古骑兵遭遇欧洲重甲骑兵不是一味猛冲，而是先射一通重箭，如果是敌人军营，则还会发射火箭、用投石机投石等，待敌人阵脚大乱的时候，避开敌人正面，采用包抄的方式进攻敌人。欧洲重甲骑士行动笨拙，一旦队形被打乱，无异于一群披着硬壳的乌龟。蒙古武士再用套马索、短斧等武器，则无异于砍瓜切菜。每一个蒙古骑兵身上都有多件称手兵器，不同的打法用不同的兵器，可谓是全能型骑兵。蒙古骑兵的阵形是宽大展开式的，前后队可以轮流射箭，敌人如果硬冲，自己可以展开方圆百里的机动，让敌人打不着、摸不到。蒙古人对匈牙利一战，欧洲重甲武士的伤亡简直与蒙古人不成比例。

元朝的衰落与残元的延续

窝阔台在位 13 年，1241 年因饮酒过度而死，庙号“太宗”。窝阔台死前，本想立孙子失烈门为汗，但窝阔台的老婆乃马真不听耶律楚材劝谏，不遵遗诏，自己临朝称制。为此，被削去实权的耶律楚材没过几年就“以忧卒”。乃马真皇后称制掌权，宠信佞臣奥都剌合蛮，“专



元世祖忽必烈



元成宗铁穆耳

政用事，权倾中外”，一时之间朝政大坏。

1246年秋，在蒙古诸王的压力下，乃马真皇后（又号“六皇后”）不得不把自己与窝阔台所生的长

子贵由立为大汗，但实际的朝权仍把持在乃马真手中。贵由才立一年多即病死（庙号定宗）。以后的三年，“议所立未决”，蒙古汗位竟然一直是空置，“其行事之详，简策失书，无从考也。”蒙古内部肯定是一片大乱。

贵由的皇后海迷失怀抱窝阔台的孙子失烈门临朝听政，由于厌倦了“太后临朝”，“诸王、大臣多不服”。1251年，在大将兀良哈台与宗室木哥等人的推立下，蒙古王公把拖雷的儿子蒙哥拥为大汗，并追封先前死去的拖雷为帝。蒙哥汗很有魄力，他一方面培植自己的势力，以其弟忽必烈总治漠南事宜，一方面诛杀不服诸王，连定宗皇后和失烈门之母也加以“厌禳”之罪赐死，清除后患，并率军猛攻南宋的四川。

宋朝守将王坚力战，蒙军久攻不下。急火攻心之下，蒙哥汗亲自骑马督战，一块炮石从城头上发下，把这位身穿黄金甲的大汗击中，受了重伤的蒙哥汗不久病死于城下。由此，也消除了蒙古人第三次大规模西征的可能性，使得他们向西扩张的狂热终于收敛。那一块棱角锋利的石块使得南宋又延长了二十年的国祚，也把蒙古汗位的继承者忽必烈的目光完全引向广袤的汉人大地。



忽必烈回蒙地后，打败了亲弟弟阿里不哥与侄子昔里吉(蒙哥汗第四子)，完全巩固了自己的地位。后来，他又相继击败辽东的乃颜(成吉思汗幼弟铁木哥斡赤斤玄孙)以及窝阔台的孙子海都(海都至成宗铁穆耳时代，才最终被消灭)，在表面上基本维持了自己对蒙古各部的至尊地位。

1271年，在汉臣的鼓励下，忽必烈把蒙古国号改为“大元”，“盖取《易经》‘大哉乾元’之义”。相较前朝，秦汉“但从初起之地(而)名”，隋唐“仅即所封之爵邑(而)名”，“大元”这个国号确实大气磅礴，比北魏孝文帝改皇族拓拔氏为“元”氏又要高出一个层次。

“大元”军也够厉害，元朝汉将张弘范在1279年终于把宋军聚歼，逼得陆秀夫背着小皇帝赵昺跳海，南宋灭亡。

不过，忽必烈创建的元朝的后世君主们，却一直未能在中国文化圈中建立起有效的统治，究其原因，是黄金家族的后继者们自己破坏了统治的秩序。铁木真称汗建制，颁布最高法典(札撒)，并在他的有生之年很好地维护了国家的秩序和法制。但帝国的前三任大汗逝世后，帝国内部的矛盾空前激化，大家都破坏了札撒，这导致了帝国的分崩离析，也是元朝从内部迅速腐朽的根本原因。

经过不到一百年的统治，元朝就在各族百姓



元武宗海山(上)
元仁宗爱育黎拔力八达(中)
元文宗图帖睦尔(下)



的起义中被推翻了。元朝末代皇帝元顺帝妥懽帖睦尔既没有战死，也没有自杀，而是率领着王族和剩余的军队撤退到了自己祖先曾经兴起的故地——蒙古高原，在中国完成了一个外来政权全身而退的“奇迹”。元朝的灭亡，只是使蒙古帝国失去了在中国部分的领土，而蒙古帝国依然存在，只不过范围缩小到拖雷汗国所领有的蒙古本部领土——而元朝的版图只算蒙古帝国的一部分，元朝的皇帝又是蒙古帝国的大汗，对于蒙古各大汗国和部落享有宗主权。

元顺帝是元朝皇帝中少有的接触汉文化较深的一个，大都陷落仓皇北归的打击，对于他来说是极大的，虽然依然还是蒙古各部的大汗，但也不能排解他“去国怀乡”的忧愁，尤其是明朝军队对他的继续打击又接连不断，更使他惶惶不可终日。终于，1370年5月23日，他怀着悲愤和郁闷，在应昌去世。

元顺帝的儿子爱猷识里达腊获悉父亲去世的消息后，便在喀拉和林继位，他将残元政权又维持了八年，并厉兵秣马盼望着有朝一日重登皇位。然而，他非但没有机会实现这一愿望，还面临着深入到蒙古地区的明朝军队的攻击。1372年，明朝大将徐达率军攻向喀拉和林，这是蒙古黄金家族的大本营，是权力和荣耀的象征，一旦被明军



蒙古汗国都城喀拉和林古城遗址

高清PDF
WWW.GQPDF.COM



攻破，蒙古帝国将彻底在世界上消失，因此，蒙古人的抵抗十分激烈，但是，被誉为“万里长城”的徐达一路上势如破竹，爱猷识里达腊几乎到了绝望的边缘。所幸，明朝的大军由于战线过长，后援不及时，受阻于土喇河畔。

1378年，爱猷识里达腊怀着满腔遗憾去世，其子脱古思帖木儿继位，这位第三任残元皇帝所能控制的领土已经缩小到蒙古帝国最初兴起时的规模，恢复祖上的荣光更显得毫无可能了。

1388年，一支10万人的明朝军队在大将蓝玉的率领下在合勒卡河和克鲁伦河之间、贝尔湖南岸大败脱古思帖木儿的军队，残元诸王、平章以下官员三千多人及军士七万余人被俘，脱古思帖木儿逃走后被其部将缢杀。

这次的失败使黄金家族——忽必烈家族的残元政权丧失了蒙古人中至高无上的地位，以至于大多数蒙古部落宣布脱离它而自立。1399年，分布在叶尼塞河上游沿岸的乞儿吉斯部首领鬼力赤，否认了最后一任残元皇帝额勒伯克的宗主权，于1399年将其打败并杀死，取得了统治各部的霸权。

至此，苟延残喘了29年的残元政权灭亡了，合法的蒙古帝国大汗不复存在了，蒙古各部又回到了争夺蒙古帝国大汗宝座的纷争当中。



群雄纷起争汗位

残元的灭亡，使明朝失去了政治上的敌人，蒙古已经成为了“边患”，而不再是前一王朝残余势力。因此，永乐皇帝对于鬼力赤表示了极大的友好，承认了他对于蒙古各部的宗主权。但是，鬼力赤也并没有保持汗



位多久，便在 1400 年被阿苏特部首领阿鲁台和卫拉特部首领马哈木的联军打败。



阿苏特部是蒙古化了的伊朗人，起源于高加索，因蒙古西征而进入中国，元朝军队中有一支由他们组成的军团。而卫拉特部是森林蒙古人中的一个强大的部落，在成吉思汗时代被称为“林木中的百姓”，定居在贝加尔湖西岸。

阿鲁台和马哈木都不想成为蒙古帝国的大汗，他们最希望的还是自己的部族独立于蒙古人之外而获得承认。因此，在打败鬼力赤后，便向明朝效忠，表示自己不同于其他争夺蒙古帝国汗位的部族。这样的臣服是明朝求之不得的，于是便给了他们极大的支持。依靠这种支持，卫拉特部将其霸权扩张到从贝加尔湖西岸到额尔齐斯河上游的整个西蒙古地区。然而，阿苏特部和卫拉特部对于蒙古中部和东部控制都没能长久，鬼力赤之子额色库重新崛起，要与阿鲁台和马哈木争夺大汗宝座，双方进行了十几年的战争，直到额色库于 1425 年病死。

在额色库不停地与阿鲁台和马哈木争夺最高宗主权的同时，在 1403 年，残元末代皇帝额勒伯克之子本雅失里复辟了自己的汗位，宣布自己为蒙古帝国的大汗。作为黄金家族的后代，本雅失里无疑要比阿苏特部和卫拉特部具有号召力。不久，包括阿鲁台在内的各蒙古部落聚集在这位正统代表者一边。而好不容易盼到忽必烈家族衰亡的明朝，对这位新一任蒙古大汗的敌视是不言而喻的。永乐皇帝下旨要本雅失里作出臣服的明确表态。但希图重现祖上功业的本雅失里怎么会向推翻自己家族在中国皇位的朱氏家族表示臣服呢？于是，永乐皇帝亲自率军进入蒙古，直抵成吉思汗故地——翰难河上游平原，于 1410—1411 年击溃



了本雅失里和阿鲁台的军队。这次失败对本雅失里来说是致命的，因为这使他丧失了作为大汗的权威。1412年，卫拉特部首领马哈木乘机将他击败，夺取了汗位。

在此之前，马哈木一直与明朝永乐皇帝保持着友好关系，但这时，他已经真正成为蒙古帝国的大汗了，于



成吉思汗家族成员（部分）

是他毫不犹豫地与明朝皇帝断交。这使得永乐皇帝再次亲征蒙古。虽然马哈木的抵抗使明朝军队遭受严重损失，但为了保存实力，他率军撤退到土喇河以西休养生息。马哈木的威信由于这次入侵暂时受损，因为他也未能阻止明朝军队进入蒙古草原。

马哈木逃走后，大汗宝座又悬空了下来。这时，居住在兴安岭以东、满洲边境的嫩江附近的科尔沁部首领阿台在1425年率军占领了蒙古中东部地区。那个见风使舵的阿苏特部首领阿鲁台，这回又支持阿台杀死了本雅失里，拥立阿台为蒙古帝国大汗。科尔沁人是成吉思汗弟弟合撒儿的后裔，也属于黄金家族。虽然永乐皇帝对于卫拉特的背叛不能容忍，但为了消灭在蒙古人中具有崇高威望的黄金家族，又开始支持卫拉特部。自然，对于这种支持，卫拉特部也是欣然接受的。

定鼎卫拉特

永乐皇帝所贯彻的为了打倒黄金家族而扶持卫拉特势力的政策，在他死后才发生了效力。在1434年至1438年间，卫拉特首领、马哈木之



子脱懽率军进攻蒙古东部，杀死了帝国大汗阿台和他的重要辅臣阿鲁台，夺得了大汗宝座。

虽然，黄金家族——忽必烈家族的一个王子、额勒伯克之子、本雅失里的兄弟阿占在此时被拥护正统的首领们宣布为大汗，但在事实上，蒙古的帝国已经从黄金家族——忽必烈家族转到了卫拉特——绰罗斯家族人手中。

对于明朝皇帝来说，成吉思汗的黄金家族已经完结了，草原上的这些新君主是一支没有显赫历史的民族，他们在蒙古帝国的历史上既不显赫也不重要，他们不可能如黄金家族那样具有无上的威望和号召力。那么，蒙古人对于中原的威胁就应该自此结束了。

但是，卫拉特人并没有忘记他们继承的是蒙古帝国的汗位，虽然在表面上，他们把自己和其他蒙古人尤其是黄金家族的距离拉得很远，但



他们无时无刻不在想着恢复蒙古帝国原来的疆域。

当然，在明帝国还很强大的时候，卫拉特人是不会随便捋虎须的，他们还记得祖上马哈木的教训。因此，恢复帝国的第一刀他们向东南地区的察合台汗国砍去。脱懽的儿子也先击败了察合台汗国的卫思汗，强娶了他的妹妹哈尼木公主，因为卫思汗是黄金家族成员，所以这一联姻，使得卫拉特人有了足以号召所有蒙古人的血统。

也先继承其父脱懽的汗位时，蒙古帝国的疆域从巴尔喀什湖延伸到贝加尔湖，又从贝加尔湖延伸到长城附近地区，象征正统的都城喀拉和林也是帝国的领土之一。

1449年，他向明朝公主求婚遭到悔婚，于是，也先蹂躏了山西北部、大同附近的明朝边境。明朝英宗皇帝及太监王振前往迎战，并在土木堡展开战斗。也先给了明军灾难性的打击，歼灭明军10余万人，俘获英宗皇帝。然而，因不善围攻战，也先无法攻陷该地的设防城市大同和宣化，于是，带着俘虏英宗皇帝返回蒙古。

三个月以后，他卷土重来，进军至北京西北郊。但是，他遇到明朝名将于谦的抵抗，发动的各次进攻都被打退。不久明朝的各路援军赶来。由于受到优势兵力的威胁，他沿居庸关撤退。1450年，也先决定释放英宗皇帝，并于1453年与明朝议和，宣布自己是明朝的属臣，这一行动表明他抛弃了蒙古帝国的宗主权，把自己看成是一个独立的可汗。这样做无疑是不明智的，原本已经臣服于他的各黄金家族的部落和汗国又重新自立。

1455年，也先被暗杀。也先之子阿马桑赤台吉继其父汗位，在1456年入侵察合台汗国，在伊犁河附近打败了在位的羽奴思汗。而在这时，皇后哈尼木（察合台汗国卫思汗的妹妹）在后方制造混乱，她的儿子亦不剌忻和也里牙思两兄弟对阿马桑赤台吉发动叛乱，却没有成功。

但经过这次内乱，卫拉特的实力严重被削弱了。

黄金家族的短暂复辟

在卫拉特人实力被削弱的时候，成吉思汗后裔们并未立即组织反攻，因为他们正在家族战争中互相残杀。

1467年，成吉思汗的第27代继承人满都古勒汗在讨伐他的侄孙和



继承人博勒呼济农的一次战争中去世。而博勒呼济农在他能够称汗之前的 1470 年也被暗杀。一度人丁兴旺的黄金家族中，现在仅剩下一个 5 岁的男孩，即博勒呼济农之子达延。

达延的命运极其不幸，家族的长辈都在内讧中死去，小小的孩子孤苦无依，连他的母亲都抛下他改嫁了，这简直比成吉思汗年幼时的遭遇还要凄凉。所幸，满都古勒汗的年轻遗孀满都海赛音可敦把他置于自己的保护之下。满都海赛音可敦是一个了不起的女人，她不但抚养了达延，还在 1470 年宣布他为大汗。最为难得的是，满都海赛音可敦作为女人率领军队打败了卫拉特人，将他们彻底赶出了蒙古中东部地区。为达延汗日后的统治奠定了基础。

达延汗是蒙古帝国统治时间最长的大汗，从 1470 年到 1543 年整整 73 年。在 1481 年亲政之后，达延汗镇压了右翼土默特人、兀良哈人的叛乱。从 1497 年到 1505 年间，他对从辽东到甘肃的明朝边境地区进行了一系列卓有成效的攻击，使得明朝无法与卫拉特人联系。

WWW.GQPDF.COM



1543 年达延汗去世之后，他的孙子博迪继承了汗位。虽然广大的领土被达延汗的众多子孙瓜分，但从 1544 年到 1634 年，蒙古帝国的汗位一直稳固地在达延汗的长支后裔察哈尔部中传承，历经博迪汗、库登汗、札萨克图汗、彻辰汗和林丹汗。

达延汗的长期统治稳定了蒙古帝国汗位传承，但并没有克服蒙古民族的最大弱点——实行瓜分家族遗产的习惯。当帝国的创建者死后，帝国便成了一种类似联邦式的家族国家，国内的各级首领都是兄弟或堂兄弟，他们虽然承认察哈尔部的最高统治权，但处于相当的独立状态。

随着时间的流逝，察哈尔部的汗位继承者们逐渐失去了足以统治整



个蒙古的力量，西方的卫拉特人和东方兴起的满人都是他们可怕的敌人。但在这个时候，卫拉特人正在对付哈萨克汗国、沙皇俄国，以及在内部与绰罗斯家族和和硕特家族进行权力争夺，因此，结束蒙古帝国历史的，只能是通古斯人建立的后金帝国了。

1604 年，林丹继承汗位。林丹汗并不是一个昏庸无能的可汗，他早已看出后金帝国对于蒙古的野心，因此从继位开始，便着手重新统一各部，自称“统领四十万众蒙古国巴图鲁青吉斯汗”。

1627 年派兵收服右翼的鄂尔多斯、喀喇沁、土默特等部，与喀尔喀部却图汗结为联盟，声威大振，所辖地域东起辽东，西至甘肃。但是，次年，朵颜兀良哈的苏布台、喀喇沁的达来台吉、土默特的布石图汗、鄂尔多斯的额仁沁济农，以及永谢布、阿苏惕、阿巴嘎等部联合组成大军十万，在土默特的召城一战中，消耗了林丹汗精锐兵力四万余人，这使得林丹汗的实力大为削弱，而他的敌人是综合了蒙古人的彪悍和汉人的谋略的后金皇帝努尔哈赤和皇太极，这



元上都遗址位于内蒙古锡林浩特南面的正蓝旗，始建于 1256 年，是元朝开国皇帝忽必烈继承蒙古汗位时确定的首都。元朝定都大都（今北京）后，将这里设为陪都。



多尔衮画像。多尔衮最终招降了林丹汗部众，蒙古帝国从此永远地消失了。

就注定只有勇猛而少计谋的他只能失败。

努尔哈赤时，科尔沁部、扎鲁特部便在联姻之下归附了后金。土默特、喀喇沁、兀良哈等部为了避免林丹汗的报复，也投奔了后金。

1625年，林丹汗出兵嫩江，攻打科尔沁部。后金出兵援助科尔沁，林丹汗退走。皇太极即位后，把林丹汗作为主要的敌人。

1628年，皇太极派遣贝勒阿济格与老哈河上游受林丹汗统治

的喀喇沁部会盟，一同攻击林丹汗。9月，皇太极亲率大兵至绰洛郭尔，宴请察哈尔部控制下的敖汉、奈曼、喀尔喀、扎鲁特和喀喇沁等部领兵前来的诸首领。林丹汗空有大汗之名，但已经陷入了孤立，被迫退出西拉木伦河流域，至归化城（今呼和浩特）固守。

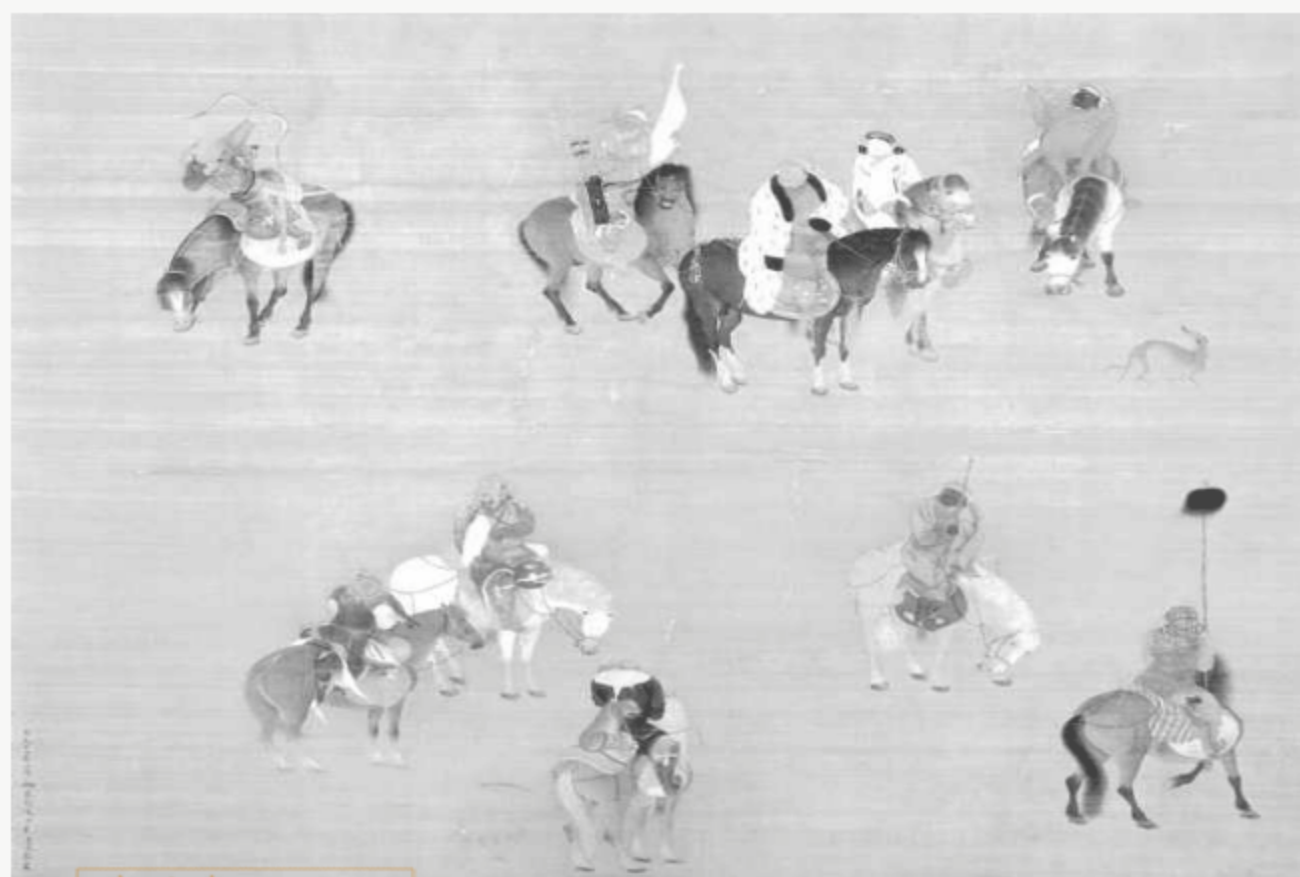
1632年4月，皇太极再率大军西进，多尔衮从征。至西拉木伦河畔，汇集蒙古诸部兵，共击林丹汗。面对势力远胜自己的敌军，林丹汗无奈自归化城驱人畜十万渡黄河西逃。但面对大势已去的大汗，部众十之七八在途中散去。林丹汗逃奔青海，两年后在青海打草滩病死。他临死前，也许会和明朝的末代皇帝崇祯一样，哀叹“朕不是亡国之君”，他们都努力过了，但是他们的才能都无法使他们重现祖上的荣耀。明帝国和蒙古帝国争斗了两百多年，谁也没能消灭对方，最后，在相差不到10年的时间里，先后被满清所灭。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

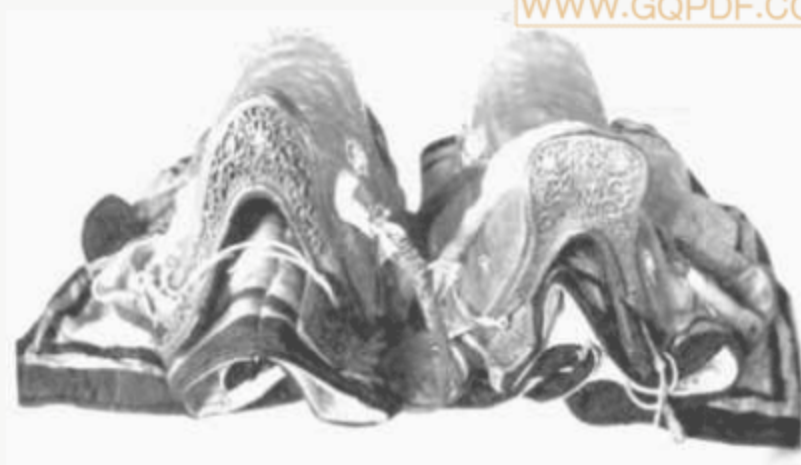


1635 年，多尔袞与岳托等领兵万人渡河，招降林丹汗部众，林丹汗的妻子和儿子归降，交出可汗印信，整个漠南蒙古完全纳入了后金帝国的版图，蒙古帝国的汗位至此断绝，而蒙古帝国，也永远地消失了。





高清PDF
 WWW.GQPDF.COM





Golden Family

从鲜血到珍宝

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

在亚欧大陆，黄金家族所向披靡，南下西征，无往不胜，创造了一连串的奇迹。奇迹的出现，并不全是偶然因素所造成的，一定的实力，加上杰出的领导和卓越的军事思想指导，才是奇迹出现的必然条件。

我们是成吉思汗的子孙，我们挟着死亡，把雷电掷向各个民族、每个地方。

——蒙古古代民歌

从这一章起，我们分专题分析黄金家族的内在生命力与强大的秘密。

黄金家族的兴盛离不开战争，这也是我们要分析的第一个专题。

蒙古帝国的创立者们来自战争文明，是不懈“锻炼”的产物，这中间的捷径，似乎是连绵而且残酷的战争。蒙古人的战争艺术高超，远远胜过与他们同时代的各民族。描写黄金家族的《蒙古秘史》中，记录了蒙古军队早期的编制、战法，比如这本书里第一次准确地记录下蒙古军队的作战守则，如“进如山桃皮丛，摆如海子样阵，攻如凿穿而战”等等。

“我太祖圣武皇帝，握乾符而起朔土，以神武而膺帝图，四振天声，大恢土宇，舆图之广，历古所无。”



成吉思汗的军事领导能力是毋庸置疑的，这也是黄金家族崛起的重要原因之一。

这是元世祖忽必烈《建国号诏》中的一段，经汉儒文笔润色，气势恢弘，不似元朝之前或之后的王朝，他们的开国君主所颁布的“建国诏”虽然都号称“普天之下，莫非王土”，但都是以中原为中心，囿于亚洲东部一隅。赫赫元朝，最盛时“领土”面积达三千万平方公里之巨，其势力范围东抵太平洋西岸以及朝鲜半岛，西至多瑙河河畔，南至印度洋，北达北冰洋，包括今天的几乎整个俄罗斯，





是一个真正意义上的世界性帝国。“黄金家族”的王子们，统治着大大小小无数的王国，“长生天”的福祉，瞬间使蒙古民族达到了他们荣耀的巅峰。

在艰苦的黑暗混战时代，值得蒙古人夸耀的只有鲜血，而经过战争整合起来的同一些人，却拿到了开启“全世界宝库”的钥匙。

那么，从远古的游牧民族就稔熟的骑兵战法，在黄金家族的时代又得到了怎样的整合与发扬呢？成吉思汗被人们称为所向无敌的战神，人类最伟大的天才军事指挥家。数百年来，无数学者研究探讨：成吉思汗为什么能够用很少的兵力在很短的时间攻略广大土地、统治众多人口？

关于成吉思汗的军事思想有这样几种观点和说法：



日本学者小林高四郎认为成吉思汗的制胜之道是依靠烧杀掠夺的恐怖政策。

小林高四郎说：“1222年6月14日，蒙军的魔王攻陷了海拉特市，市民被杀者达160万人。”

中国通俗史学家蔡东藩先生亦持同样看法，他说：“自元太祖称尊至世祖灭宋，相传其屠戮人数共1847万有余。”

这些说法显然是夸大很多。

对于成吉思汗的军事思想，也有人认为成吉思汗主要依靠“骑兵之力取天下”，也就是唯武器论。

19世纪以后的资产阶级军事家，有的强调“海军制胜论”，有的强调“空军制胜论”，有的强调“骑兵制胜论”——成吉思汗时代马的作用犹如20世纪的坦克。不过，13世纪的欧洲联军、花刺子模军、俄罗斯联军、钦察部的联军与蒙古军队作战时也都用的是骑兵，他们骑的马比蒙古马高大粗壮。



必须承认，成吉思汗的军事思想是高明的，有其独到之处。成吉思汗戎马一生，攻城略地无数，他的真正力量在智慧和见识方面，在统率才能方面而不在匹夫之勇，成吉思汗是智勇兼备型统帅。

让黄金家族所向披靡的十大军事思想

著名学者马冀先生认为，成吉思汗成功的军事思想主要有以下十个方面：

成吉思汗军事思想一：战争实践

背景：成吉思汗杰出的军事指挥才能是在战争实践中锻炼出来的。

早在统一漠北战争的前期，成吉思汗并没有表现出多么杰出的指挥才能。例如，十三翼之战，就是在敌强我弱的情况下和敌人一对一地硬打硬拼，结果失败在指挥上并不高明。到了伐金诸战，成吉思汗已非吴下阿蒙，其战术思想接近成熟。1212年秋，成吉思汗率军围攻金西京（今山西大同），金朝元帅奥屯襄前来支援。成吉思汗派部队引诱奥屯襄到蒙古大军的埋伏圈里，将奥屯襄全军歼灭。又如智取居庸关，进攻中都围而不打，以消灭有生力量为目的，乃一大杰作。攻金时，针



成吉思汗征战马鞍。在内蒙古成吉思汗陵中供奉着三副马鞍。相传分别为成吉思汗生前征战、狩猎和生活所用。图为成吉思汗征战用马鞍，长59厘米、宽30厘米，木质，前后桥均包金饰，上镌龙戏珠图案。

对金国的情况制定消耗战略，以培养降将势力等方式，终于取得成功。西征花刺子模，战争艺术更臻成熟，以双钳形攻势，直捣敌都，已经成为世界战争史上的典范。



成吉思汗军事思想二：军队组织

背景：成吉思汗杰出的军事思想表现在军队组织方面。

早在蒙古帝国建立前后，成吉思汗就颁布了一系列法令（札撒）和具体制度，对军队的编组、建制进行整顿，并且坚持以法治军，使蒙古军成为纪律严明、服从统一指挥、团结战斗的军队。

成吉思汗知人善任，选择有能力、有威信的支持者担任各级军官，并通过军事扈从来保持他们的特权，使他们由于有共同的思想、忠诚信义、相互利益，以及共同的亲属关系而对大汗履行义务。蒙古军队的纪律性以及他们以十为单位的组织形式，在当时是独一无二的。通过严明军纪、爱护士卒，建立起一支勇猛之师。他们吃苦耐劳，知恩图报，在顺逆环境中服从其将官，既不指望俸禄和采邑，也不期待军饷和晋级，是坚韧不拔的军队。

成吉思汗军事思想三：军事训练

背景：成吉思汗特别重视军事训练，每年都要结合生产进行数次大规模围猎。

这种大规模围猎也是严格的军事训练。这种训练从人的儿童时期开始，终其一生。成吉思汗说：“就像我们的商人带来的织金衣服和好东西，并坚信能从这些布匹、织物中获得钱币那样，军队的将官们应当很好地教会儿子们射箭、骑马、一对一地格斗，并让他们练习这些事。通过这样的训练把他们练得勇敢无畏，使他们像坚毅的商人那样掌握他们的本领。”

成吉思汗军事思想四：后勤保障

背景：成吉思汗很重视军队的后勤保障工作，下大力气建立健全



征战归国后的成吉思汗

几乎遍布全帝国境内的驿站制度，主要是为军队后勤保障服务的。

成吉思汗很重视研究发展武器和军事装备，使蒙古军由单一骑兵部队发展为多兵种部队。蒙古军队后勤给养供给系统的简单有效在当时是首屈一指的。比如装备，骑兵穿很厚的锁子甲，头戴柱形尖顶盔，盾牌裹有金属，马匹披挂铁甲。

甲冑与众不同，质量都很好；士兵使用短小的单刃弯月刀、长矛、弓弩，长枪上配有钩，可以把对方骑兵拉下马来；还配备斧子、锤子、皮囊；在军械方面，善于利用武器争夺城堡，骑士每人都随身携带一根绳子，可以用来套人、制造投掷器。成吉思汗的很多物资和情报是由商人提供的，而商人们则将成吉思汗及其家族看做是他们的保护人。

成吉思汗军事思想五：知己知彼，谋定后动

背景：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”（《孙子兵法》）

成吉思汗每发动大的战争之际，都是慎重对待，充分准备，绝不轻举妄动。他并非被胜利冲昏头脑，一味蛮干的人，而是能够掌握分寸适可而止。他进攻金国之前经过了充分准备：1213年，在金国无力抵抗、其首都唾手可得的条件下，成吉思汗竟停战议和北归。因为他明白，这么大的城市拿下来后，自己全民族住进去也住不满，将这5000万人口



的大国占领后怎么管理？相反，这个大国在女真人手里或契丹人手里，都可以同样得到其进贡的财宝。

成吉思汗军事思想六：进攻战

背景：成吉思汗几乎总是打进攻战，很少打防御战。

特别是对金国的大规模作战，成吉思汗淋漓尽致地发挥了其军事才能。他是一个具备着军队统帅必需的一切资格和经验的战术家，而且他在一个宽大的战场上用兵，也是一个卓越的战略家。

成吉思汗军事思想七：运动战

背景：成吉思汗一贯采用的战略是，从几百甚至几千公里的宽大正面进行大范围的外线作战，分进合击，战略包围，乘其不备，出其不意，力求全歼敌主力。

成吉思汗的这种外线作战的战略包围方法，来源于蒙古人熟悉的狩猎活动。他有叫做“预力得格其”（实施战斗）的参谋部，传达命令和情报的“箭速传骑”——一昼夜可疾驰400里。元朝盛期驿站多达1383处，作为辅助手段，每20里设急递铺。蒙古军善于快速行军，战时两三天不必下马安灶生火，以奶酪、肉松、肉粉充饥，没有笨重的辎车、军粮等包袱。

成吉思汗军事思想八：迂回攻击

背景：善于迂回攻击，是成吉思汗战法的一大特点。

如攻西夏每次都选择其防守较弱的西线进兵，因西夏一向以对金、宋作战为主，东线国防配置设施牢固，而西线一直薄弱。又如伐金，先是避开黄河防线，假道西夏。临终遗嘱安排灭金方略，核心也是避开潼



关正面，绕道于宋迂回前进。成吉思汗在战争中遇到强敌时往往采取“四散”战术，“其败则四散进，追之不及。”遇强敌四散远避时，去如电逝，片刻间无影无踪，使敌人无法追击。这是蒙古骑兵利用其机动、快速的优势，保存自身实力的有效战术。

成吉思汗军事思想九：口袋战（拉瓦战术）

背景：“利而诱之”，“以逸待劳”。

1223年3万蒙古大军在迦勒迦河会战，速不台将军派出少量部队诱敌，连续撤退了九天九夜，其间遗弃一些财物诱敌，诱敌到迦勒迦河畔设下的拉瓦阵内，先击其先头部队，后用“乱而取之”战术，尾追败逃之敌，势如破竹地全歼了8万敌人。

成吉思汗军事思想十：歼灭战

背景：“穷寇勿追”（《孙子兵法》）。

对《孙子兵法》里这句话，成吉思汗则持相反态度，对残敌穷追不舍，而打死老虎，更是他的拿手好戏。如击破乃蛮，便越阿尔泰山，在战争中也可以说时间就是胜利。成吉思汗之所以是常胜将军，秘诀就在于集中兵力，速战速决。对于花刺子模的苏丹，更是在其并没有完全失败的情况下，就展开了万里追捕，直到把苏丹赶到里海的小岛上孤独死去。

攻略世界的“大迂回战略”



如前章所述，窝阔台时代，正是蒙古人向欧洲和南宋双向同时远征的时期，使黄金家族的名声与影响传遍文明世界。黄金家族的军事视野之宏大，令人咋舌。在具体的战争实践中，蒙古人又是如何凭借这种宏



大的军事视角，统筹兼顾，发展出独特的大迂回战略的呢？

首先，大迂回战略源于蒙古族的围猎。

它的突出特点是，在使用力量之前，先用计谋将对方制伏。它与孙子的“诡道”思想一脉相承。蒙古兵学中的大迂回战略是成吉思汗及其子孙们在长期的征战中所形成的作战韬略之一。在全面侦察敌情、地形的前提下，蒙古军队凭借骑兵的持久耐力和快速机动能力，经常越过人们难以想象的大漠、险滩、雪谷、荒原，出其不意



成吉思汗狩猎图

地向敌人的纵深大胆穿插、分割，并与进攻部队相配合，四面包围敌人，迫使对方迅速瓦解。

他们把围猎中的技艺娴熟地运用到战争中，许多坚固的城堡，变成了他们围困中的野兽。因此，蒙古军队大迂回战略的突出特点是：它不以击溃敌人作为战争目的，而是用猎人那双狡黠、深邃的眼睛，盯着敌人的后方，以左右包抄的方式，将敌人包围，从不给对方留下一条逃生的出路。即使留有一条生路，那也完全是一种战术的运用。

这种大迂回战略，与古代其他民族军队的进攻方式大相径庭，它不直接对敌列阵挑战，而是更讲实际，手段更隐蔽。孙武总结战争规律，提出了“诡道”思想，从此，春秋以前以“仁义”为核心的战争指导思想在战国时期已销声匿迹。但随着封建帝国的建立，统治阶级为了维护自身的利益，把民间的兵书视为祸水。随着儒家思想上升为统治阶级的



成吉思汗演讲、窝阔台即位的场景。

正统思想，兵家的“诡道”思想渐渐出现了断流，更谈不上继承和发展。而成吉思汗，在战争实践上，全面继承和发展了孙子的“诡道”思想。当然，这并不是说成吉思汗熟读《孙子兵法》，而是说成吉思汗在与兽、与部落、与外敌长期的争斗中，同样悟出了这一真理。因为规律性的东西并不因时间的流逝而失去其作用。

从成吉思汗战略侦察团队的行动中，就能看到孙子的“诡道”思想被他们运用得多么娴熟。成吉思汗远征欧洲前，派速不台和哲别率军 3 万进行侦察。他们穿过格鲁吉亚，打败了格鲁吉亚人的精锐部队，随后越过高加索的黑岩绝壁，来到贴尔克盆地。这里已有一支很强大的

军队正等着他们。蒙古军队的确太疲劳了，激战一天胜负未决。第二天，他们带着黄金和贵重的布、优良的马来库曼人的营地，对他们说：“我们是同族，为什么要和外国人联合攻打你们的兄弟，他们给你们的好处，可以从我们这里得到。”库曼人带着蒙古军队送来的厚礼离开他们的同盟者。速不台却乘机追击并打败他们，夺回了刚赠给他们的全部礼品。如果要讲仁义道德，速不台可谓犯了大忌，但他遵循的是战争规律。他们的侦察行动，促成了成吉思汗远征欧洲 18 年的计划。

由此可见，成吉思汗的大迂回战略，不仅是一种军事行动，更重要的是一种与孙子一脉相承的思想，在中国军事思想的发展中，成吉思汗



高清PDF
WWW.GQPDF.COM

的大迂回战略具有划时代的意义。

其次，大迂回战略的实施体现了速度与距离的对立统一，蒙古军队清一色的轻骑兵，创造了农业时代的“闪击战”。

大迂回战略的具体实施首先需要速度，没有速度，谈不上战争的突然性，也难以对敌人达成合围；其次，需要长途奔袭，没有远距离奔袭，很难对敌产生威慑。可以说成吉思汗的军队这两个条件都具备，这也是他能够征服世界的奥秘所在。13世纪，欧亚等国的军队多以步兵和重骑兵为主，而蒙古军队却是清一色的轻骑兵。轻骑兵具有突击力强、灵活多变的特点，适合远程奔袭。重骑兵防护性能好，机动性差，适合阵前对抗。所以，蒙古军的轻骑兵，恰如“二战”中机械化部队，它常以绝对的军事优势，迫敌解除武装。这就使成吉思汗时代所营造的战场，完全是一种飓风式战场。

如果把它与“二战”中德国的“闪击战”作对比，就会发现在成吉思汗指挥的战争中有与德国“闪击战”相似的内容。



“二战”中，德军闪击波兰，用了一个月；闪击丹麦、挪威，用了两个月；闪击法兰西，占领法国首都巴黎，前后也只有一个月。这是发生在工业时代的“闪击战”，而发生在农业时代的“闪击战”，其战绩在当时也是独一无二的。

蒙古西征军在欧洲作战时，它的集结：“从扬子江北岸至保加尔边境，部队集结都是在2至3个月内完成的。这样部队每天平均行军速度达到90至95公里。它的突击：攻占北俄罗斯，只用了2个月零5天，每天的平均速度达到85至90公里；攻占南俄罗斯，只用了2个月零10天，每天进攻速度达到55到60公里；攻占匈牙利和波兰，只用



蒙古西征武士像

了3个月的时间，每天进攻速度达到58到62公里。”（《蒙古族古代战争史》）

由此可见，成吉思汗的轻骑兵，有与今天的机械化部队共同的特点，即高速、突然、攻击力强，往往使对方措手不及。成吉思汗正是利用轻骑兵机动性好的特长，打破了13世纪呆板的攻防战术，从而完全控制了战场主动权。

后来法国的拿破仑对此有独到的见解，他认为蒙古军西征，不是亚洲的散沙在盲目地移动，而是有严密军事组织和深思熟虑的指挥。由于他们比对手更精明，

因而才能所向无敌。拿破仑的分析切中问题的实质。当蒙古军像飞沙一样快速推进时，在它的背后，是行之有效的大迂回战略。而这种战略，在蒙古兵放牧、围猎时，就已经产生并成熟了。

其三，大迂回战略能营造广阔战争空间，能使战场攻防结构发生突变，从而打乱敌人的部署，为己创造有利战机。

蒙古军队的大迂回战略能以迂为直，避实击虚，扩大战争空间，节省兵力兵器，加快战争进程。蒙古军灭金，窝阔台就采用了成吉思汗临终留下的大迂回攻金方略。他令拖雷率主力西路军，绕过金军的重镇潼关，自宝鸡出汉中，强行通过南宋管辖地区，沿江而下，经唐（今河南唐县）、邓（今河南邓县）北上，采用大迂回战略，突然出现在金军后方。金朝十分惊慌，急忙抽调守黄河和潼关的主力部队10万余人前来抵挡。两军在邓州遭遇，拖雷只有3万人。他采用袭扰战术，避免与金军正面交锋，使远道而来的金军十分疲惫。这时蒙军正面部



队已渡过黄河，直趋汴京，金军仓皇北撤，当退到钧州（今河南禹县）三峰山时，被两路会合的蒙古军团团围住，后又“网开一面”，在追击中全歼金军。

此后蒙军乘胜进围汴京。金亡近在咫尺。但蒙军南下灭宋的战争却持续了 45 年之久。这也许是他们遇到的众多对手中最难对付的一个。

南宋所处的江淮地区，河渠成网，城镇林立，除蜀口、襄阳、淮河防线外，西段是连绵不断的高山峡谷，东段地处淮河下游，水道众多，后方还有长江天堑，都不利于骑兵作战。但蒙古军队能审时度势，避实就虚，发挥特长。他们选蜀为战略进攻要地，因为蜀地富饶，南宋近三分之一的收入来自四川。此外蜀地地理条件尤为重要，蒙军若夺去四川，就可以过三峡，顺流东下，直逼江东。

窝阔台为发挥蒙古骑兵的特长，沿用灭金时宽正面、大纵深的迂回包围战略，在东起江淮西至川陕的宽大正面上发起进攻，力图越过长江，进入江南作战。但由于兵力分散，各战区虽有突破，终因气候不适，加上中军主帅死于军中，只好中途撤退。



三次西征后形成的蒙古。蒙哥汗三年（1253 年），大汗蒙哥令旭烈兀率军西征大食诸国，这是自成吉思汗以来的第三次西征，诸王从所属军队中每 10 人抽调 2 人组成西征军。西征目标有两个：一个是据有一些坚固要塞的“木剌夷”；另一个是以巴格达为都城的黑衣大食（阿拔斯王朝）的回教共主哈里发。蒙哥汗六年（1256 年），旭烈兀领西征军渡阿姆河，进入波斯境内。十一月，将木剌夷平定。接着，蒙古军开始攻打报达，至蒙哥汗八年（1258 年）二月，报达城破，哈里发及其长子被杀害，阿拔斯王朝第三十七代至此亡国。这时因蒙哥去世后，忽必烈与阿里不哥争汗位，旭烈兀决定不回蒙古，开始经营自己征服的土地，建立一个新的蒙古汗国——伊儿汗国。这次西征也因此结束。



蒙哥汗继位后吸取窝阔台失败的教训，在占领区开始设官、筑城，为持久战作准备，从而避免了春去秋来，战果得不到巩固的缺陷。在战略指导上，仍以攻占巴蜀为首要目标，同时派忽必烈率军管理云南地区的军事事务，目的是迂回西南攻其腹背，然后北上，接应主力，东下临安。可惜蒙哥汗在实施他的大迂回战略时，却因自己恋战，遇坚必攻，使其主力滞于四川的钓鱼城下，直至自己中石身亡，从而影响了整个战略目标的实现。

今天，当我们研究蒙军灭宋的战略思想时，无不为他们开辟的广阔战场所折服。蒙军的大迂回战略使金束手就擒，使宋廷的沿江防御失去天堑屏障。虽然蒙军攻宋的前两次迂回未实现预期的战争目的，但当时忽必烈的军队事实上已迂回至云南大理。经过近一年的征战，兀良合台平定了“大理五城八府四郡，洎乌、白蛮等三十七部”（《元史·兀良合台传》），并与四川蒙军会合，从而使蒙宋正面战场决战时机成熟。若不是蒙军在钓鱼城受挫，兀良合台军就可以奇兵出广西，从背后袭击宋军，然后直下临安，这样，南宋的灭亡，就可能提前几年。



兀良合台（1200年—1271年），蒙古窝阔台汗、蒙哥汗时大将。兀良哈氏，速不台之子。先从拔都（成吉思汗孙）西征，后从忽必烈灭云南大理，又参与会师攻宋。后被解除兵权。

由此可见，蒙军的大迂回战略可以创造利于己而不利于敌的有利战机，可以乘虚使敌我双方力量发生变化，并从根本上打乱敌人的部署，迫敌就范。

其四，大迂回战略是将帅胆识和军队力量结合的产物，从某种程度上讲，它不仅仅是方略问题，更重要的是实践问题。



成吉思汗独特的军事体制和治军思想，造就了一支高素质的军队，从而使他的战略思想得以实施。研究蒙古兵学中大迂回战略的具体运用，从中可以发现，大迂回战略不仅仅是方略问题，更重要的是实践问题。

作出大迂回的决策需要雄才大略的统帅，执行大迂回战略任务需要一支训练有素的军队，否则大迂回战略只能是纸上谈兵。

成吉思汗是举世公认的伟大战略家，他能对复杂敌情作出正确判断，果断决策。蒙古军西征花刺子模之前，当时成吉思汗面临来自三方面的挑战，一是与金国长达9年的战争，二是西夏的反叛，三是斩其使臣、屠其商队的花刺子模。成吉思汗权衡利弊，采用稳住西夏，牵制住金朝，全力西征花刺子模的策略。

西征花刺子模分三路进军，大军在开进中，派哲别一路绕到敌后，向敌战略上敏感的卡什加尔方向迂回，切断花刺子模与阿富汗、呼罗珊之间的联系，掩护主力战略展开。大皇子朮赤、大将军哲别率领3万人的军团，穿过真正意义上的死亡地带——帕米尔和天山山脉之间的谷地。当时“他们在一丈多深的积雪中行军，他们攀登4000多米被雪覆盖的吉西列阿尔多和铁列古达巴干两个高峰的道口。在大风雪中，战士用牛皮包住马腿，人穿双层的皮毛大衣，在7000多米的高山之间，在冰天雪地中前进。他们为了使身体暖和，用小刀切开马的血管，吸喝了马的温暖血液，又把血管封闭起来……”（《大统帅成吉思汗兵略》）

这段史料，反映了蒙古军队在人类军事史上所创造的奇迹，它使汉尼拔和拿破仑越过阿尔卑斯山脉的行动显得逊色。当蒙古军队突然出现在费尔干纳盆地，穆罕默德率领的精锐部队正等着他们。疲惫的蒙古军队在十分不利的情况下，以惊人的机动作战能力与敌人展开战斗。激烈的战斗持续到深夜才各自鸣金收兵。成吉思汗在接到他们的战斗报告后，令朮赤归队，令哲别率领5000人马，继续向南方阿姆河上游迂回。成

吉思汗等后续部队跟上后，他亲率 5 万蒙古骑兵，从北方迂回行军，在渺无人烟的地点渡过锡尔河，通过了克吉尔库姆沙漠。“这个宽有 500 公里的克吉尔库姆沙漠，被世人认为是动物绝对不可能通过的天然障碍。从那以后经过了 650 年，俄罗斯对叶华作战中，俄军骑兵丧失了全部军马。现在成吉思汗突然出现在穆罕默德背后的能置其于死地的阿姆河下游地区。”（《大统帅成吉思汗兵略》）

这时的穆罕默德，已被四面包围：西方有成吉思汗，北方有察合台、窝阔台，东方有朮赤，南方有哲别。这就是成吉思汗大迂回战略最典型的一个战例，它创造了世界战史上的两大奇迹，而这种奇迹在那个时代，也只有成吉思汗统率下的蒙古军队才能做到。由此可见，成吉思汗军队的耐力和吃苦精神是何等惊人。

如果换宋朝的军队去执行成吉思汗的大迂回战略，可能不等交战，军队就被雪山和大漠吞噬。成吉思汗的军队之所以勇往直前，所向披靡，这与它独特的军事体制和特殊的治军思想有很大关系。首先，军民一体的军事体制，使蒙古士兵从孩提时就练就了钢铁般的意志。据史载：“蒙古人从三岁起就手拿弓箭。”（《大统帅成吉思汗兵略》）他们放牧、骑射、围猎，很早就形成了灵敏的马上战术。氏族之间的争斗，国与国之间的相互掠夺，已模糊了兵与民的界限。如今人们在探讨为什么中国的游牧民族屡屡能进入中原，打开城墙高筑的中原门户时发现，其原因恐怕恰恰在此。因为游牧民族的流动性，其本身就是一种进攻样式的推演，而中原以墙自守，过着典型的农业式的生活，从某种程度上消磨了人的进攻意识。

一个没有进攻意识的民族，要与强悍的游牧民族交战，其胜负可想而知。其次，成吉思汗的治军思想做到了民族性、科学性的高度统一，这是他造就一支高素质蒙古军队的根本原因。所谓民族性是指成吉思汗





治军完全立足于本民族的客观实际，如借用围猎训练军队就是一种全新的军民兼容的训练方式。所谓科学性是指成吉思汗治军完全从实战出发。它曾以西夏为对手考验自己的军队。另外，成吉思汗也重视对军官的训练，“哪一个军官不来接受我的教育，而是待在家里，那就好像是沉在水中的石头一样是要被消灭的。”（《大统帅成吉思汗兵略》）

军官们在大汗的宫廷受训后回到营地担任教官，经过一整套完整体系受训的蒙古军队，最后就像成吉思汗所希望的那样：“在日常生活中，有如两岁的犊儿，但在厮杀时，又似老鹰的搏击。在筵宴和娱乐之中，无忧无虑有如小驹，但在战斗的时候，又似海东青之扑仇敌。在白天，像老狼的俟机，在昏黑之中，像乌鸦的守夜。”（《蒙古帝国史》）

其五，大迂回战略离不开源源不断的物资供应，蒙古军队之所以能在穿插、迂回中屡建奇功，就在于它“羊马随征，因粮于敌”。大迂回战略的实施一般要远离后方，成吉思汗及其子孙的西征，基本上是脱离根据地作战。古人云：“兵马未动，粮草先行。”

但蒙古军队有一套独特的、与此不同的后勤保障体系，从而保证了蒙古军队的远征。游牧民族“逐水草迁徙，无城郭常居耕田之业”。（《史记·匈奴列传》）

从某种意义上讲，人物合一，完全是受生存条件的驱使。蒙古人行军打仗，一反牲畜走到哪里，人跟随到那里的游牧常规，而是军队走到哪里，羊马也被驱逐到哪里，这就从根本上解决了部队的军需供给问题。

由于出征时携带的羊马很有限，为充分食用这些牲畜，成吉思汗还专门规定了屠杀的方法：“用牛羊的膀胱两个，吹满空气，把骨管伸进膀胱的管孔。骨管上刻有螺丝纹。在兽的第四、第五肋条之间，刺个穴口，然后把骨管插进创口，压迫膀胱把空气注入肺脏。这样做的时候，兽立刻死去。死状好像是被电击一样。这个杀法的好处是肉量增加 70%，滋



养力充分，肉质柔软，味道也美，易于更长久的保存。”（《大统帅成吉思汗兵略》）这样做的目的，是为了尽可能全部吸收兽类血和肠肚的营养，充分利用所携带的羊马。

由此可见，蒙古军队在自我生存方面，有其一套行之有效的方法。

要说它不可战胜的秘密是什么，极度节俭的饮食习惯，就是其制胜的秘诀之一。因为有超常的生存潜力，与敌较量时就有超常的战斗能力，就有能使战争机器连续运转的动力。蒙古军队“食羊尽则射兔鹿野豕为食。故屯数十万之师不举烟火”。（《蒙鞑备录》第13篇）

这段史料，说明成吉思汗的军队在自带食物耗尽时，依然有强大的野战生存能力。当成吉思汗西征花刺子模时，其国王（苏丹）穆罕默德从间谍那里得知：“蒙古军队随身携带战斗时用的一切物品，他们以肉干和酸奶为饮食就满足了。他们对于好吃的食物和不好吃的食物都满不在乎，什么动物肉都能吃，甚至猪肉、狗肉都吃。他们的马不需要麦子和稻草。他们的马能用蹄子刨开积雪找草吃，甚至还能刨开土找杂草和草根、草叶吃。任何高山峻岭和大川小河都阻挡不了他们的进击。他们能越过任何的山谷隘路，他们可以抓着马鬃马尻渡过任何河川。”（《大统帅成吉思汗兵略》）

穆罕默德被强大的蒙古军所震撼，从此，他便无心交战，而是一心一意千里撤退，只顾逃命了。蒙古军队的确是生存能力极强的军队，他们对自然的最低奢望比普通人低好多，当他们“才犯他境，必务抄掠……因粮于敌”（《黑鞑事略》）时，蒙古军队就变得更加强大。蒙古军因粮于敌的具体做法一是抢夺牲畜以备后用，二是对城堡用软硬兼施的方法迫使对方供给粮食。哲别在占领花刺子模的南方后告知居民：如果想免于被杀，快快投降提供粮食，不要依靠城堡的守军。按照蒙古的法律，降服者的财产和家属归胜利者所有。



成吉思汗的做法则更温和一些。当他占领布哈拉时，他骑上马来到城里的回教清真寺，登上圣坛，对回教徒们说：“在野外既没有肉，也没有草，马饿了，人也饿极了，战士们非常苦，打开你们的粮库。”（《大统帅成吉思汗兵略》）这时拿钥匙的仓库保管员就会跑出来。

1253 年，忽必烈曾在凤翔屯田，用盐换取粮食以供军粮。

总之，蒙古军队以自己独有的方式解决了军队的供应问题，而这种解决方法不像一般的军队让士兵负重过多，或在军队后有很长的辎重队，而是在他们民族千年以来养成的饮食习惯中，以最轻便的方式加以解决。这种轻便体现在他们食用的羊或马不需要用特别的装备来运送，从而大大减轻了蒙古军队的负重，使之更有力量和能力，大胆地向敌人的纵深穿插迂回，其距离的深远常常使敌人难以置信，这就是为什么蒙古军队攻下一个个城堡竟是那么容易。

因此，英国人利德尔·哈特评论说：“在中世纪里，战略的最好例证并不出在西方，而是来自东方。13 世纪，对于西方战略的发展来说，是一个卓有成效的时代。”

布哈拉之战：以高级军事技术为基础的突袭

下面，我们就结合一次具体的战例，看看蒙古人在征战中获得了攻城技术装备、改进了攻城战术之后，是如何采用“奇袭 + 攻坚”的战术，在战争中给对手形成了巨大威慑力，并将这种威慑效果扩大到极致的。那就是在征讨花剌子模战争中，转折性的一次决战——布哈拉奇袭战。

蒙古人征服过数以千计的城市，然而成吉思汗屈尊进入的城市，历史上仅仅只有一座。通常，当胜利得以确保的时候，他就带着他的朝臣、



侍从撤回到远方更舒适的营地，而由他的勇士去完成剩余的任务。1220年3月的某一天，这位蒙古征服者打破他独特的传统，带领骑兵进入到新征服的布哈拉城中心。

该城是花刺子模最重要的城市之一，今属乌兹别克斯坦。尽管布哈拉城既非首都，也非主要的商业城市，但在整个穆斯林世界，它占据了崇高的情感地位，被视为“高贵布哈拉”。因具有“为所有伊斯兰教徒带来荣耀与欢愉”的称号而闻名于世，该城成为伊斯兰教的圣地。由于成吉思汗非常清楚，通过征服并进入该城市的行为具有重要的宣示意义，因此他耀武扬威地骑马穿过城门，经过一片遍布着木房与小贩货摊的拥挤区域，来到位于城市中心的巨大砖石建筑群之中。

在或许是军事史上最大胆创新的成功突袭之后，成吉思汗进入到布哈拉。当时，他的一部分军队从蒙古出发，沿着直线正面攻击花刺子模的边境城市；而他自己则与辎重同行，率领另一支部队长距离远征，这



蒙古宫廷

一距离比任何其他军队行进的路线都要长——需要穿越3200公里的沙漠、山川及草原。最后，他们几乎不可思议地出现在敌方防线背后的纵深处。即便是商业旅行队也会绕道数百公里，避开克孜勒库姆沙漠，即传说中的“红沙漠”；不过这正好是成吉思汗选择从那个方向进攻的原因。通过与那个地区的游牧民建立良好的关系，成吉思汗得以率领他的军队，沿着至今仍未确知的路线，穿越那片沙漠地带。

他的目标布哈拉城，矗立在阿姆



河一条支流两岸的肥沃绿洲中部，那里的居民大多数是塔吉克人或波斯人，但却被新建的花刺子模帝国的突厥部落所统治，国家的基础并不稳固。花刺子模帝国是那个时代众多短命帝国中的一个。花刺子模苏丹所犯的一个严重的致命错误，就是他劫掠了蒙古商队，并把派去进行和平商业谈判的蒙古大使毁容，这一行径激怒了成吉思汗。虽已年近六十，但听到自己的人受到攻击时，成吉思汗毫不犹豫地召集了他那支纪律严明、作战经验丰富的部队，再次跨上战马，兴师问罪。

几乎不同于历史上任何一支重要军队，蒙古军队是轻装上阵，没有补给供应的。即便等到最冷的月份横跨沙漠，人和马也仅需少量的水。因为这样的季节有露水，可以刺激部分草的生长，这些草可供牧马，并可吸引到猎物，那是以狩猎为生的人所需的。蒙古人不是动作缓慢地运送攻城武器和重型装备，相反，他们带有快速机动的工兵部队，能当场使用可获得的材料，建造任何他们所需的东西。在跨越广阔的沙漠之后，蒙古人遇到第一片林子，他们就将其伐倒，制作攻城的梯子、武器及其他攻击器械。

当先头部队走出沙漠，发现第一个小部落时，快速行动的特遣部队立即会改变速度，慢慢前行，动作迟缓，仿佛他们是来从事贸易的商人，而非快速攻击的勇士。在居民们意识到他们是谁，并在听到警报之前，蒙古军队正若无其事地漫步在城镇的门口。

出人意料地从沙漠中出现之后，成吉思汗并没有立即行进，并趁势攻击布哈拉。他知道，没有人能离开正被他的部队所进攻的边境城市，因此，他可从容地运用一种令人痛苦的方式，左右布哈拉民众的忧虑和希望。这种策略的目标很简单而又往往是相同的：在战斗真正开始之前，用恐吓手段迫使敌人投降。起先通过夺取邻近的几个小城镇，成吉思汗的部队释放了很多当地的平民逃往布哈拉，逃亡者不仅充斥该城，而且



大大地加剧了城内的恐惧氛围。蒙古人在敌军防线背后的侵袭，立即给整个帝国带来了巨大的破坏和恐慌。



正如波斯编年史学家阿塔蔑力克·志费尼所描述的那样，当人们看到环绕在他们周围的乡下居民时，他们“被骑兵和骑兵带来的暗如黑夜的灰尘窒息住了，惊吓和恐慌压倒了他们，而且担忧和恐惧盛行”。

成吉思汗从给予民众两种选择开始，着手准备对一座城市展开心理攻势。他给城外的民众提供优厚的投诚条款，若他们接受条款就可加入到伟大仁慈的蒙古人之中，用波斯编年史学家志费尼的话来说，“无论谁屈从于他们都可获得安全和自由，并远离严酷的恐怖与耻辱”。对那些拒绝接受苛刻条款的俘虏，蒙古人就会在下一次进攻中，将他们置于军前，充当战争的炮灰。

这种策略使布哈拉的突厥守军感到恐慌。仅有 500 名士兵留下来支持布哈拉城堡的长官，其余的 2 万名士兵则赶在蒙古主力军队到达前，四处逃散。他们丢城弃甲，如鸟兽散，这正好掉进了成吉思汗的陷阱，蒙古勇士早已停驻在外等候逃兵，从容地将他们处死。

布哈拉的平民投降了，并且打开城门，但仍有小股负隅顽抗的士兵留在内城的城堡之内，他们寄希望于厚实的城墙可以帮助他们阻止任何围攻。在仔细评估了整个形势后，成吉思汗作出了前所未有的决定——进入该城！他的第一项举动就是来到布哈拉城中心，接受所有人的投降，并号召降民给他们的战马提供草料。供养蒙古军队和马匹，被认为是对征服者表示降服的标志；更重要的是，通过接受粮草，成吉思汗将降服者视做自己的部属，授予他们蒙古人的保护，同时，也要求他们服从他的命令。



高清PDF
WWW.GQPDF.COM

从成吉思汗征服中亚开始，我们就有了关于 60 岁左右的成吉思汗的少数几种书面描述。波斯编年史家米哈伊·阿老丁·术兹札尼，对蒙古人的描写远不及志费尼那么温和，他将成吉思汗描绘成“身形高大、体格健壮、精力充沛的人，头发稀疏发白，有一双猫儿眼，有着专注的活力、洞察力和天赋的理解力、令人生畏的攻击力，他是一位杀人不眨眼的屠夫、仇敌的颠覆者，无畏、血腥并且残忍”。由于成吉思汗具有摧毁城市和战胜数倍于己的敌军的能力，术兹札尼还断言成吉思汗“熟悉巫术并且诡计多端，以魔鬼为友”。

在对该城完成了有计划的劫掠之后，成吉思汗将注意力转移到被围困在布哈拉的内城堡之中而仍在负隅顽抗的突厥勇士身上。尽管对蒙古人特别不熟悉，但对于布哈拉和撒麻尔干这样的中亚绿洲城市内的定居居民来说，几个世纪以来，他们目睹过许多野蛮军队的来来往往。以前的部落军队无论怎样勇敢或纪律严明，也从不会构成严重的威胁，因为只要城市守军能找到食物和水，他们就能躲在内堡厚实的围墙之后，进行长期的抵抗。蒙古人用尽各种方法，仍无法对付在布哈拉所遭遇到的训练有素的职业士兵。尽管蒙古人通常都有一流的射箭功夫，但每个人都得自备武器给养，因此制造技艺也就千差万别。

同样，蒙古军队是由部落的全体男性成员所构成的，他们靠粗野的放牧方式进行训练；虽然他们耐劳、纪律严明并全身心地投入到他们的事业中去，但他们还是缺乏像布哈拉守军那样的专业挑选和训练。堡垒厚实的石墙，有利于守军躲藏其后，最重要的是，没有部落军队曾掌握过围城作战的复杂技术。但是成吉思汗有办法来对付他们。

进攻被设计成一次势不可当的兵力展示，观众不是布哈拉已被征服的民众，而是远方的军队和成吉思汗下一个目标城市——撒麻尔干的民众。蒙古入侵者展示了他们新造的围攻武器——弩炮、投石机，这些器



械作为武器，已被围攻部队使用了几个世纪，它们不仅能投掷出石头和火焰，还能射出燃烧的液体、爆炸装置和燃烧物质。他们调来了装在轮子上的巨大弩炮，而大队大队的人马则带着可伸缩的云梯攻上塔楼，从塔楼那里，他们能够击中内城中的守军。在从城市上空进行攻击的同时，坑道工兵们开始在墙底挖地道。在展示空中、地面和地下令人生畏的技术威力的同时，某些情况下，成吉思汗还逼迫已被俘的内堡守军的同伴去攻城，有些囚犯冲锋在前，尸积城壕，有些则推着武器活着冲入到城堡之内。通过这种方式，成吉思汗加剧了守军的心理紧张。

蒙古人从曾经接触过的不同文化中吸收经验，发明和使用各式武器；而且通过这种知识的积累，他们还创立了全球性的武器库，能够适应所遭遇到的任何形势。蒙古人试验成功了会喷火或爆炸的武器，这些武器后来被改进成为迫击炮和加农炮。在志费尼的描述中，我们对其准确讲述他们周围发生过什么的证据感到困惑。他将蒙古人的进攻描写成“就像炽热的火炉吸收了坚硬的木头，火势更盛，从炉腰将火花射向空中”。成吉思汗军队将草原勇士所具有的凶猛与速度，和中华文明的最高科技智慧结合在一起。成吉思汗使用快速机动并训练有素的骑兵去对付地面上的敌军步兵，而通过使用新型的火力轰击技术和空前的破坏性



元代火铳。内蒙古蒙元文化博物馆收藏的一件“元大德二年”铜火铳为迄今所发现的我国最早有明确纪年的铜火铳，也是迄今所知世界上最早的火炮。这个铳为铜质，铸造而成，铜紫色，表面略有绿锈。铳身竖刻有两行八思巴字铭文，这一文字为元代官方文字。这件铳制造时间为元大德二年（1298年）。

器械，减弱了内堡城墙的防护威力，使蒙古军队得以突破要塞，从而胁迫城堡守军。随着炮火和死神纷纷降落到城堡内的守军身上，用志费尼的话来说，苏丹的勇士很快便“淹没在完全毁灭的汪洋大海中”。



这就是典型的斩首战、挖心战，也称为“凿穿战”。采用这种高效作战方式的军队，必须拥有强大的运动战奔袭能力，以及强大的瞬时攻坚能力——而且这种能力必须是相对的，才能达到“抄手进攻”的效果。因此，这种战术只有在面对最强大的军事力量时才能使用。汉匈战争时期的卫青、霍去病，李靖率领的唐军，明朝初期从徐达到永乐的明军，二战初期的机械化德军和冷战之后的美军，都使用这种战争模式。





Golden Family

从荒漠到海洋

毫无疑问，黄金家族上至幕后的最高决策者，下至冲在第一线的热血战士，都有一颗“征服四方”的雄心。在这种雄心的支配下，蒙古铁骑踏遍了亚欧大陆。不停地征服、侵略，而这正是黄金家族常胜不衰的根本动力。

高清PDF
www.gqpdf.com



我，指定我的孙子拔都为蒙古大军的统帅，要他去征服世界，直到最后的海洋，直到蒙古马蹄能够踏到之处。到那时，瘟疫、饥饿和旱灾就会停止，普遍和平就会降临！



——成吉思汗

黄金家族在短短三代人之间创立的事业令人羡慕，也令人嫉妒，甚至是深深的恐惧。他们的活力从何而来，又是怎样保持的？

他们的秘诀是“开放”。牧人的流浪生活使他们心胸宽广、见多识广，蒙古人对于他们所触及的文化与宗教，都是开放的，都是包容的，蒙古大汗的军种中，有各种文明背景的学者、专家、匠人、艺人，也有各种教派的代表。这些人操着不同的语言，宣讲着自己的学说，传播着自己的知识，奉献着自己的才能，无论是有意还是无意间，世界征服者们成立了世界上最高的“跨国公司”，各种文明在这里交会碰撞，奇人怪事每天都会出现，触发灵感的美第奇效应早已发挥了作用。

黄金家族的“跨国公司”

黄金家族的帝国每天都在扩张，大国兼并小国的马太效应也显现出来。在帝国的内部，高度机动化的信使，每天可以将信息传递700里，在那个世界上大多数民族还在抱残守缺中沉睡时，黄金家族统率下的蒙古人已经进入了以高速、高效和交叉互动为标志的“信息时代”，蒙古人的军事、政治与外交能力飞速进步，正是得益于他们走上了“信息高速公路”。





法国东方史学家格鲁塞说：“成吉思汗及其子孙几乎将亚洲全部联合起来，开辟了洲际的通道，便利了中国和波斯接触，以及基督教和远东的接触。……马可·波罗得到了释迦牟尼，北京有了天主教总主教。”

韩国前总统金大中说：“由于有了蒙古人，人类改变了历史，而蒙古人倔犟、勇猛无敌的精神和机智敏捷的性格塑造出了伟大的成吉思汗……网络还未出现的七百年以前的蒙古人打通了世界各国的关系，建立了国际关系新秩序。”

在世界家族史上，几乎所有生机勃勃的家族都是外向型的，封闭型的家族其事业没有活力基础。经营的铁律，是“运动的永远胜过静止的，运动波及面与价值创造力成正比”。

如果说现代文明是建立在信息高速公路的基础之上，则蒙古人在他们东征西讨的闯荡中，确实是走通了古代信息高速公路的捷径。

几年前，英国广播公司播出了一部关于成吉思汗的历史剧，除了一些正面的描述外，甚至有历史学家评论，成吉思汗具有当今公司总裁的许多管理才能。的确，成吉思汗的“速度经营”的组织模式，即使在今天或未来都有着非同一般的意义。



蒙古人逐水草而居，过着一种“流浪四方”的生活。



古代蒙古军营的壮观场面

让我们把视线转移到 800 年前的蒙古草原上，成吉思汗骑在一匹低矮的蒙古马上，并没有想象中的那种威风凛凛的气势。他的身后是令人闻风丧胆的蒙古军团，蒙古骑兵总是随身携带的武器通常有弓箭、马刀、长矛、狼牙棒，蒙古骑兵的装甲多为皮革制成，轻便坚韧，虽远不及当时欧洲重装甲骑兵身上的铠甲，但负担轻，容易保持长时间的战斗力。值得一提的是蒙古人的大弓，他们的弓箭较长大，需大约八十公斤的力量才能拉开。所以，成吉思汗也是臂力惊人。

看起来并不强悍的蒙古骑兵，却形成了一个让人闻风丧胆的组织团队，成吉思汗的核心武器就是“速度经营”。

历史上，成吉思汗的孙子拔都率蒙古大军在 13 世纪发动了数次大规模的西征，利用“闪击战”策略，蒙古军团凭借较少的军队和漫长的后勤供应战胜了所有的敌人，并促进了欧洲和近东的军事革命。根据一些资料显示，在几次西征中蒙古军队的数量通常很少，总数最多不过 20 万人左右（在欧洲战场从未超过 15 万），单次战役的人数则更少。



成吉思汗的“速度经营”策略，以及他对“速度”的理解和执行层面的创新，即使是和今天的全球最佳 CEO 比起来，比如和同样强调“速度”的三星电子、AMD 公司比，也毫不逊色：

全球化视野

1227 年前后，成吉思汗占据的领土范围为 777 万平方公里，而亚历山大为 348 万平方公里，拿破仑为 115 万平方公里。

惊人的机动能力

蒙古军队作战时，队形不严整，讲究部队作战的机动性和战术的灵活性，据说，他们能在三天之内从匈牙利撤出 432 公里。对 Business2.0 的企业而言，增加研发、生产、营销、服务等快速反应能力，已经是生存的必需，除了扁平化、授权等商学院词汇，要学习成吉思汗把“速度”上升到战略层面。

网络化的快速沟通能力

虽然没有互联网，但是成吉思汗成功搭建了一个信息网络，蒙古军队充分利用命令传达、灯火、烟雾，以及各种颜色的旗帜等，使得各个部队保持及时密切的信息交流，从而做到完美协调。

灵活运用的“外包”

蒙古人大量地编入汉族和其他北方少数民族，使用汉族先进的攻坚器材进行攻城，使他们在西方无论是野地战还是摧城拔寨，几乎所向披靡。同时也雇佣外国商人作为自己的间谍。在现在，通过“外包”（outsourcing）来实现价值链的创新，已经成为一种复杂的学问。



利润共享的激励计划

在 13 世纪，对成吉思汗的军队来说，抢掠被征服民族的财物，甚至俘获活人，是他们收入的主要来源。成吉思汗很认真地确保士兵得到应有的份额。这令手下拥戴他，从而甘心情愿地跟随他南征北战。在 Business2.0 时代，业绩不只是销售部门考虑的事情，而要从研发、生产、制造、市场等环节进行相应的控制和激励。

选择和集中的战略



不管是一场战役或者是一次战斗，成吉思汗都在遵循一条原则：以聚攻散。集中优势兵力，攻取敌人处于劣势的兵力。这种“选择和集中”战略也成为那些 Business2.0 公司的常用策略，比如三星电子选择半导体、液晶电视、手机等集中进攻，苹果公司则选择数字音乐作为进攻重点，Google 以搜索引擎为重点发起进攻。

成吉思汗打造的组织能力之所以成为 Business2.0 的楷模，在于他革命性地把“速度”上升到了战略层面，并在管理、激励、组织等环节进行了创新性的改造。使“速度经营”切切实实成为具有竞争力的武器。

和 800 年前相比，“速度”一词已经有了更危险的含义，现在是“10 倍速生存”时代，成功和失败都会以 10 倍速变化。虽然，很多公司已经在战略、制造、研发、生产等这些看得见的关键环节进行了“提速”，但是有一只“看不见的手”仍是动作缓慢，这就是公司的组织能力。以至于汤姆·彼得斯用了一个词汇“办公室奴隶”来形容它，这里面包括一些词汇：麻木、等级统治、循规蹈矩、老板驱动、例行公事等。

由此可见，蒙古的军队之所以战斗力强，是因为他们及时吸取了当



时最先进的战争技术和理念，而世界征服者们建立的各大汗国，在初期能够显示出强大的生命力，也得益于蒙古人来自五湖四海的生命力要素。



成吉思汗出征图（成吉思汗庙壁画）

悲的是，蒙古人的对手们在大多数时间内，并不承认他们的强大“师傅”是人类，而认为是某种超自然的东西。

基于歇斯底里的怨恨，马修·帕里斯这样咒骂蒙古入侵者：“他们毫无人性，如同禽兽，与其说是人还不如称其为妖魔，他们饮血止渴，把狗肉和人肉撕裂后吞吃。”

在使用了很多侮辱性的刻薄话来添油加醋之后，他说出了一些重要而准确的信息：“他们披着牛皮，用铁制长矛武装自己；身材粗短，体格结实而富有力量；他们战无不胜、劳而不倦；他们没有用盔甲掩护后背，而是用它来保护前胸；他们喝牛羊的鲜血，把它当做美味佳肴；他们有强壮的战马，这些马以树叶甚至是树枝本身为食；由于他们腿脚短，所以上马时要靠三层的台阶而不是马镫。他们没有人间法律，不知怜悯，比狮子或熊更残忍；他们有用牛皮制成的小船，十或十二人拥有一条；他们擅长航行和游泳，因此可以及时地、毫不困难地横渡水面最宽阔、水流最湍急的大河；当牛羊的鲜血喝完时，他们就喝混浊不清的水，甚至喝泥浆。”

上面的咒骂，可说是根源于对蒙古人强大运动力与兼容性的不解与嫉妒。黄金家族的强大冲击，惊醒了睡梦中的世界——要想生存下去，必须建立开放的文化，必须强大起来，必须快起来。



蒙古帝国之后的多民族大国，无一不是重走了这条发展之路，从清朝、沙皇俄国，到莫卧儿王朝和大英帝国、美国，在他们的黄金时代，民族间的包容性和文化的兼容性都是显著的标志。作为事业实体背后的现代大型家族，无论是政治、经济，还是学术，也都在这条铁律面前兴衰衰，概莫能外。

当黄金家族的子孙们开始变得狭隘而互相猜忌时，当他们的胸襟和视野开始变得泯然众人时，这个家族也就迅速走上了衰败之路。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

西辽、南宋、花刺子模的教训

下面就以和黄金家族同时代的西辽、南宋、花刺子模为例，我们看看这三个国家的迥异道路——多民族国家的活力与离心力的作用铁律。

西辽是如何强大起来的



西辽（1124年—1218年）是中国古代契丹族建立的朝代。亦称黑契丹，哈刺契丹。由辽贵族耶律大石在金朝灭辽后，于西北召集残部建立。后来扩张到中亚，首都虎思斡耳朵，一时成为中亚强国，统治中亚94年。1218年被成吉思汗所灭。

西辽的建立者耶律大石在辽代曾经任节度使。由于同辽天祚帝君臣意见不和，在辽代被金灭亡前夕，耶律大石带领一些部队离开了营地并自立为王。1124年，耶律大石到达可敦城，在这里他召集了契丹十八个部落的首领集会，号召重建辽朝，受到各部的支持。他在这里创立了

简单的政府，并建立根据地来进行休养。1130年拔师西进，途中受到了回鹘王的接待和效忠。1132年到达叶密立（今新疆额敏县）称帝。西辽帝国正式成立。

称帝后不久，耶律大石率军南下同穆斯林化的东喀喇汗国发生战斗。这次西辽被击败，退回边界并同当时在边界的另一支契丹后裔会合。1134年东喀喇汗国阿斯兰汗去世，易卜拉欣即位，他不能控制汗国内的局势，便邀请耶律大石入都城巴拉沙衮进行保护。耶律大石入城后将此地定为西辽新都，改名为虎思斡鲁朵（虎思斡耳朵），并改元康国。

之后西辽继续扩张，并准备东征金国，但因为路途遥远，牛马损失很大而未成功。1137年，西辽在扩张中遇到西喀喇汗国的抵抗，西喀喇汗被击溃后向宗主国塞尔柱帝国求援。1141年，塞尔柱苏丹领兵十万在撒麻尔干西北的卡特万和西辽军发生决战，耶律大石以少胜多，获得大胜并占领了西喀喇汗都城撒麻尔干。不久西辽又征服了花刺子模。

1143年耶律大石去世，皇后萧塔不烟摄政，1150年耶律夷列亲政。1163年耶律夷列去世，因儿子年幼，由其妹普速完执政。其间，西辽对花刺子模的控制又有所加强。1178年，西辽发生宫廷政变，普速完和丈夫的弟弟通奸，被驸马之父射杀。帝位由耶律夷列之子直鲁古继承。

高清PDF
WWW.GOPDF.COM

直鲁古时期，西辽开始频繁同周边国家发生战争。与此同时，花刺子模也开始逐步兴起，显露出摆脱西辽统治，在中亚地区称霸的倾向。同时西辽在各个属国的官员也日趋腐化。1206年，花刺子模苏丹摩诃末脱离西辽。不久，西喀喇汗国也开始倒向花刺子模。与此同时，东部的高昌回鹘汗国也倒向新兴的蒙古。

蒙古帝国的扩张使得乃蛮人被迫西迁入西辽境内。1211年乃蛮部





首领屈出律趁直鲁古外出狩猎的时候将其擒获，攫取了政权。名义上直鲁古被尊为太上皇，但只不过是个幌子。1213年直鲁古去世。不久蒙古势力已经进入中亚，1217年成吉思汗派大将哲别率蒙古大军进入楚河，1218年击杀屈出律，西辽灭亡。

众所周知，辽朝灭亡之后，才有西辽，西辽是一个幸存者的朝代，但西辽的创建者耶律大石别开生面，批判继承了故辽的体制，并且有所发展，从而使王国摆脱了像东晋、南宋那样偏安政权泥沙俱下的命运。

西辽强大的一个根基，就是耶律大石所制定的开放、包容的国策。

西辽王朝为辽朝的继续，所以西辽的官制基本上是沿用辽朝的官制，而对附庸国则保存了其原有的制度。



辽朝的官制是两部制：“官分南、北，以国制治契丹，以汉制待汉人”。“北面治宫帐、部族、属国之政；南面治汉人州县、租赋、军马之事”。《辽史》评论这种制度说：“国制简朴，汉制则沿名之风固存也……因俗而治，得其直矣！”

这实际上是辽朝统治者根据游牧民族和农业民族的不同特点，分别设置国家机构进行统治，即定居民族接受地区管理，设置州县，中央设南面朝官总理军政事务；游牧民族仍以其部族为行政单位，设官统治，中央设北面朝官总理部族军政事务。这种国家机构的两部制对于一切立国于游牧民族而征服了农业地区的政权都有普遍的使用价值，所以耶律

大石沿用不废。耶律大石还为巩固西辽王朝的统治制定并推行了一套独具特色的政策：

一、在行政方面。耶律大石在王朝的直辖领地，再不分封，实行中央集权。他劝导自己的亲信们要居安思危，战战兢兢；不让将军们拥有封地。分封制度的弊病为历来所公认，耶律大石在辽朝毁灭的过程中也



亲眼看到了这种制度的弊端，于是他取消了分封制，这在中亚史上是一个重大进步，它不仅限制了领主的任意妄为，而且有效地保证了中央集权。所以西辽一代，从未见有地方政权独立、封建领主混战的记载，这有利于社会的安定和生产的发展。

二、在军事方面。耶律大石不委任将军为百骑以上的军官，使其不能叛乱。西辽的军队由皇帝直接控制；如征战，临时派若干士兵给某位将军指挥，而不是派遣某位将军率其所部去执行任务。耶律大石目睹了辽朝将领拥兵叛乱对帝国覆亡所起的作用，一反祖宗旧章，收回将军们的兵权，在物质上赏赐他们。这一措施在一定历史条件下对保证中央集权、巩固王朝统治发挥了作用。

三、在赋税方面。西辽政府为巩固其统治，对其臣民减轻赋税（大约为每户一个金币），以取得人民的普遍拥护；同时也维护原有制度，特别是所有制，以换取封建地主阶级的支持。西辽王朝的这些政策有力地促进了生产的发展和经济的繁荣。

四、宗教信仰。西辽有一显著特点，即各种宗教都允许在西辽的境内存在和发展，契丹人本来信仰萨满教，仍保持着自己的信仰。佛教在辽朝时期已在契丹上层流行，在西辽时期也如此。佛教在附庸国高昌回鹘王国盛行。景教在巴拉沙衮地区流传，在喀什噶尔设有教区。犹太教在撒麻尔干和花刺子模也很流行。至于当地人民信奉的主要宗教——伊斯兰教，更得到耶律大石的尊重。他用穆斯林方式给下属写信，叫他根据当地伊斯兰宗教首领的意见办事。属国的宗教文化，特别是伊斯兰文化，也得到了比较好的尊重。1992年在吉尔吉斯斯坦出土的西辽钱币上刻有阿拉伯文。由于西辽王朝执行比较宽容的宗教政策，各种宗教信仰的人都得到了保护，有利于社会的安定，促进了文化的交流和民族的融合。



五、开明的民族政策。西辽王朝对归顺的国家一律采取保存其原有王朝的政策，让其继续统治本土，享有相当的自主权，并拥有军队。西辽王朝在这些国家基本不驻扎军队。西辽王朝派出官员长驻或定期巡视属国。他们的任务是监察情况和收取贡赋。西辽王朝的前期和中期与其附庸国的关系也是良好的。但是在西辽王朝后期，这种政策遭到了破坏。西辽帝国的建立，结束了西域各国内部纷争不已和各国之间相互侵袭的局面；大一统的出现，使社会秩序比其前其后的朝代都更安定。西辽王朝统治者以儒家思想作为指导，对人民“轻徭薄赋”；对属国属部“柔远怀来，羁縻安抚”；对宗教信仰“循俗宽容”。因此，当地比较紧张的阶级关系、民族关系、宗教关系都有所缓和，形成了一种比较安宁、宽松的社会政治环境。

所以，当来自乃蛮的篡权者屈出律在西辽国内实施宗教专制统治时，遭到了来自全社会上下所有人的反对，以致后来哲别率领蒙古军队前来攻击屈出律时，西辽国民开门迎接了蒙古军队的到来，他们把蒙古人当做了解放者，当哲别逮捕、处死了屈出律后，西辽恢复了开明的社会政策。西辽的顺利归附，启发了黄金家族的经营思路。

南宋是如何抱残守缺的



北宋为金国所灭后，宋钦宗的弟弟赵构逃往南方，迁都于临安，史称南宋，赵构被推举为皇帝，史称宋高宗。

南宋与金沿淮水一大散关为界。1127年，金国从汴京撤军，立张邦昌为伪楚皇帝。张邦昌在万般无奈之下以孟太后之名，下诏立赵构为帝。靖康二年（1127年）五月，赵构正式即位，是为宋高宗。叛



臣张邦昌却以护国有功为名，被封王。高宗即位的第二年，金国又继续大举南侵，于1129年金国又立刘豫为帝，国号齐，史称“伪齐”，以加强对黄河以南地区的统治。南宋派出由岳飞、韩世忠、宗泽、刘光世、张浚等众多将领指挥的抗金队伍进行北伐，在黄河两岸曾经击溃伪齐军与金国的联军。



高宗1138年任秦桧为相，推行求和政策。秦桧削去抗金将领韩世忠的兵权，又以莫须有的罪名杀害了岳飞。宋高宗以向金国纳贡称臣为代价，换回了东南半壁江山的统治权。

金国原为女真族，附属于辽，自金太祖（完颜阿骨打）于1115年（宋徽宗政和五年）建国为金，至末帝（完颜守绪）天兴三年（1234年，南宋理宗端平元年）被南宋和蒙古联合消灭，先后共120年。

南宋在宋孝宗、宋宁宗朝时比较安定。宋宁宗以后，国势日衰。

蒙古汗国灭金，金灭亡后，南宋面临着更强大的敌人——元朝。1271年，蒙古建国，国号为元，并于1276年攻占南宋都城临安（今杭州），俘5岁的宋恭宗，后来，南宋光复势力陆秀夫、文天祥等人连续拥立了两个幼小的皇帝（宋端宗、幼主），成立小朝廷。元军对小皇帝穷追不舍。崖山海战失败后，走投无路的南宋终于在1279年3月19日随着陆秀夫背着刚满八岁的小皇帝跳海自尽而灭亡。

作为当时最为富庶的国家，南宋君臣、士人中也不乏奋发有为者，为什么南宋就不能光复中原，或者像西辽那样别开疆土呢？



原来，“先前阔”的南宋人仍以“天朝大国”的身份自居，瞧不起周边民族，更称不上和谐共处，甚至做不到基本的了解，也就没有了纵横捭阖的外交视野，看看西辽和蒙古控制附属国家的手段与策略，再看宋人与周边所有国家为敌的国策（敌不过才纳贡称臣，有机会就在人家背后下刀子），其中的差距不可谓不惊人。

一个四面树敌的国家，怎么可能强大起来呢？怎么可能组成联军呢？

看北宋联金灭辽而自取灭亡；看南宋联蒙古灭金而自取灭亡。这些教训都在警醒后人：不要以为“要想战胜敌人，先要战胜自我”，史上所有的帝国的事业，都不是某个单一民族一家可以包揽天下——民族优越感不是写在脸上的，而是落在手里的。

花刺子模是如何分崩离析的



花刺子模在前6世纪为波斯帝国的一个省。前4世纪初独立，后受印度的贵霜帝国控制。3世纪时，波斯萨珊王朝重新控制花刺子模。7世纪末前后被阿拉伯人征服。11世纪到13世纪受塞尔柱突厥统治，领土包括波斯的东部和阿富汗。1219年被成吉思汗的蒙古帝国征服。1388年又被帖木儿帝国征服，后又归波斯统治。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

花刺子模沙赫阿爾斯蘭死（1172年）后，他的两个儿子塔喀什和算端·沙赫争夺王位。塔喀什失势，企图从西辽那里寻求避难。西辽的摄政皇后耶律诗为了驱逐算端·沙赫和帮助塔喀什复位，把率军入花刺子模的任务交给其夫。其夫完成了任务（1172年12月）。尽管塔喀什把他获得王位归功于西辽人，但由于西辽人强征贡赋的苛刻条件，他立刻就起来反抗，西辽人转变了他们的政策，支持他的兄弟算端·沙赫反对他。尽管他们未能使算端·沙赫恢复花刺子模的王位，但他们借给他一支



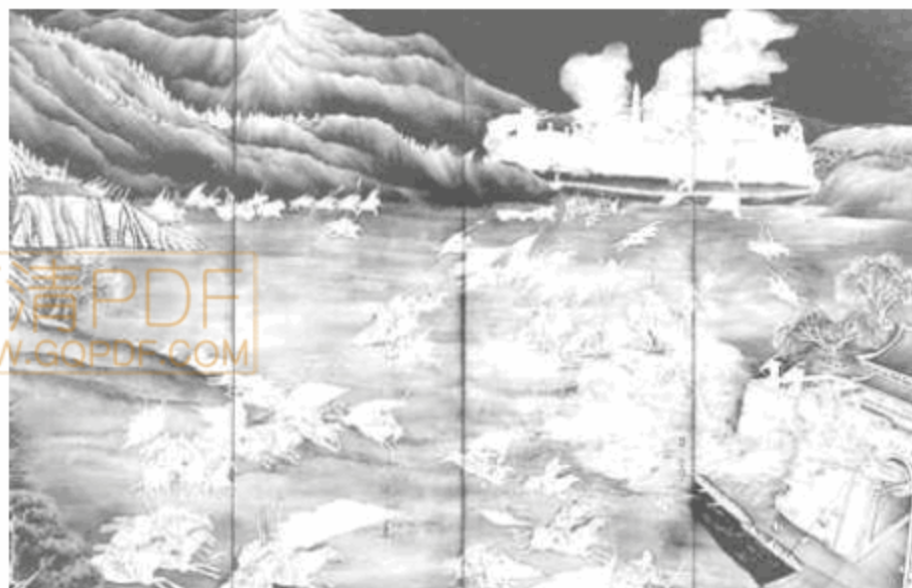
军队，算端·沙赫用这支军队去征服了呼罗珊。于是，算端·沙赫统治了呼罗珊，直到1193年他去世。他死后，塔喀什把整个呼罗珊重新并入他的花刺子模版图。

塔喀什一成为呼罗珊的主人后，就入侵伊刺克·阿只迷。该省是末代塞尔柱苏丹、吐格利尔三世的王室领地。在1194年3月19日发生在木刺夷附近的一场决定性战争中，塔喀什打败并杀死了吐格利尔三世。这一胜利结束了塞尔柱人在波斯的统治，使伊刺克·阿只迷连同木刺夷和哈马丹一起转归花刺子模。

后来，塔喀什之子阿拉·阿德丁·摩诃末继位（1200年—1220年在位）。他使花刺子模国达到了鼎盛，在他统治期间花刺子模国成为中亚的主要帝国。他的第一次行动是从古尔人手中夺取阿富汗地区。

当摩诃末的前两代沙赫们正在阿姆河下游创建花刺子模帝国时，另一支强大的穆斯林势力正在阿富汗境内崛起。直到当时，阿富汗一直是属于突厥族伽色尼王室的，该王室还拥有印度的旁遮普。大约在1150年，阿富汗人中的一个氏族起兵反抗在赫拉特和巴米安之间的古尔山区的伽色尼苏丹们。是年，古尔王朝首领贾汗·索兹掠夺其都城加兹尼，1173年贾汗·索兹的继承者吉雅斯·阿德丁长久地占领了该城。伽色尼王朝的苏丹们逃到

旁遮普的拉合尔避难，把阿富汗地区让给了古尔王朝。在古尔王朝著名的希哈布·阿德丁·摩诃末统治期间（1163年—1206年在位），古尔帝国



蒙古军攻打花刺子模



向东发动了一次有影响的扩张。希哈布·阿德丁·摩诃末废黜了旁遮普的末代伽色尼王朝统治者们，吞并了该省（1186年），从印度王公们的手中夺取了恒河流域（1192年—1203年）。

两个摩诃末之间的第一次战斗发生在阿姆河畔，古尔王朝获胜，他们前往掠夺花刺子模本土（1203年）。花刺子模的摩诃末向他的宗主，即西辽的古儿汗求援，古儿汗派一位名叫塔延古·塔拉兹的人和他的另一个封臣——撒麻尔干的哈拉汗朝王子乌斯曼·伊本·易卜拉欣一起领兵前往援助。幸亏有这些援军，花刺子模沙赫在赫托拉斯普才打败了古尔人，并把他们赶出了花刺子模（1204年）。西辽人紧追古尔的摩诃末，并在巴尔赫以西的安德克霍给予他一次灾难性的打击（1204年9—10月）。这次胜利最终表明了花刺子模人对古尔人的绝对优势。但是，直到古尔王朝的摩诃末死（1206年3月13日）后，花刺子模的摩诃末才从古尔人手中夺取了赫拉特和古尔山区（1206年12月）。1215年，花刺子模沙赫夺取加兹尼城，完成了对阿富汗地区的征服。

花刺子模的摩诃末把他对古尔人的胜利归功于他的宗主、西辽的古儿汗。但是，他的感恩之情是短暂的。当其权力到达顶峰之后，他于1207年占领了布哈拉和撒麻尔干，并取代西辽成为该地区宗主。于是，花刺子模帝国囊括了整个河中。据志费尼记述，西辽人进入撒麻尔干发起反攻，但是，在一次战斗中，花刺子模人俘虏了塔延古将军。

摩诃末在撒麻尔干王、哈拉汗朝的乌斯曼的合作下击溃了西辽人，乌斯曼把对古儿汗的效忠转来效忠于摩诃末。但是1212年，乌斯曼对花刺子模人的这种服从感到厌倦了，起来反叛。摩诃末向撒麻尔干进军，占领并洗劫了该城，处死了乌斯曼（1212年）。于是，统治突厥斯坦达两个多世纪的哈拉汗朝统治家族的最后一位代表也不复存在了。



最后，花刺子模的摩诃末于 1217 年骑着马作了一次穿越波斯的凯旋旅行。途中，他接受了阿塔卑们（或者说是波斯各省内独立和世袭的突厥总督们）向他表示的效忠。甚至连阿塞拜疆的阿塔卑，也主动承认自己是花刺子模的纳贡臣。在这时（1217 年），花刺子模突厥帝国北以锡尔河为界，东以帕米尔和瓦济里斯坦山区为界，西以阿塞拜疆、卢里斯坦和胡齐斯坦山区为界，它囊括了河中、大半个阿富汗和几乎整个波斯。

就在此后，摩诃末与成吉思汗发生了冲突。

前文中应该记住的是，在蒙古进攻的时候，花刺子模帝国是刚建立起来的，以它最后的形式存在的时间不过几年。它还没来得及巩固自己，甚至没有建立起任何组织。这个短时间内拼凑而成的帝国在最初的一击之下就崩溃了。构成所谓的花刺子模帝国的各部分之间的唯一内聚力是摩诃末苏丹本人。尽管他比其他东方统治者交的好运要长久些，但事实上，他也像容易激起热情一样地容易丧失勇气。必须记住，当成吉思汗开始征服这个帝国时，布哈拉和撒麻尔干归属于花刺子模帝国还不到 8 年，撒麻尔干城是在受到疯狂的屠杀后才归属的。在成吉思汗入侵前 4 年多的时间内，阿富汗地区还未完全归并于花刺子模帝国（加兹尼城是 1216 年并入的）。西波斯不可争辩地属于花刺子模国也仅仅 3 年的时间（1217 年）。

事实上，与历史学家们的文献相反，在成吉思汗入侵时，还没有一个真正的花刺子模国，而只有一个帝国的胚胎、帝国的轮廓，甚至缺乏国家的骨架。当成吉思汗面对像中国北部金国这样的真正国家时，他将面临着与之完全不同的艰巨任务。

花刺子模的灭亡故事，我们前面的章节已经述及。

这个新组建的多民族军事强国最根本的灭亡原因，在于苏丹褊狭的



民族政策，在他匆匆组建起来的国内，还有很多地方是仅仅凭借武力压服的，所以在与蒙古入侵者的较量中，苏丹只好采取消极策略，把麾下的百万大军安置在各大要塞中株守而已，而在他的军队与蒙古人初战不利时，众多将帅对他的求助采取了观望的姿态，苏丹一下子就成了孤家寡人。

高度信息化的蒙古民族

帝国大汗窝阔台颁布诏书：“我听说那里的人刚强，一怒而持械而起，所以派你们去打他们。我与哥哥商量着，哥哥赞同了，如今派各家的长子去那里。长子出征，其势大啊！”

这就是蒙古帝国第二次西征，元太宗八年至十四年窝阔台大汗遣拔都等诸王率军征服伏尔加河以西诸国的战争。蒙古灭金战争结束后，窝阔台大汗在中原和中亚建立了巩固的统治。额尔齐斯河以西、乌拉尔河以东之地为蒙古的征服地区，是成吉思汗长子术赤的领土。但是，乌拉尔河以西的钦察、俄罗斯等还未平定。元太宗七年（1235年），窝阔台召开忽里勒台，决定征讨钦察、俄罗斯等未服诸国。居住在伏尔加河和乌拉尔河之间的钦察部首领忽鲁速蛮惧怕蒙古军，已先遣使纳款，蒙古军至，准备投降。唯居住在伏尔加河下游的钦察部首领八赤蛮坚决抗战。俄罗斯和波兰、匈牙利当时分为诸公国，各自为政，不听大公号令，德、意、奥诸国卷入十字军东征。欧洲形势对蒙古西征有利。

快的征服慢的，小的吃掉大的。我们通过这次西征，可以看到高度信息化的蒙古团队，是如何击败数量上远远超过自己的欧洲联军的。

八年春，成吉思汗长子术赤长子拔都及次子，察合台儿子拜答儿及



三子，窝阔台长子贵由及四子，拖雷长子蒙哥各统本王室军，万户以下各级那颜亦分遣长子从征，以拔都为统帅，速不台辅佐之，共15万大军，自各地出发，秋季抵伏尔加河东岸集中。诸王商定后，各率本部兵前进。速不台率先锋军取不里阿耳（今俄罗斯维亚特卡东）。是年冬，蒙哥进攻伏尔加河下游的钦察部，八赤蛮出没于密林，不时袭击蒙古军队。

次年春，速不台自不里阿耳境移师南下，增援蒙哥。八赤蛮闻速不台至，大惧，逃入里海。蒙哥率军进攻宽田吉思海（今里海）岛屿，俘八赤蛮处死。于是，宽田吉思海（今里海）及外高加索山以北诸部臣服。九年夏、秋，在伏尔加河以东休养士马，决定征讨俄罗斯（今俄罗斯欧洲北部的基洛夫州和鞑靼自治共和国以西地区和乌克兰、白俄罗斯）。十二月，拔都等诸王率军渡过伏尔加河，攻克烈也赞（一作“也烈赞”，今莫斯科东南梁赞州梁赞城）、科罗木纳（今莫斯科东南科洛姆纳城）诸城。

次年二月，围攻俄罗斯弗拉基米尔大公国都城弗拉基米尔（今俄罗斯莫斯科东北）。大公阔儿吉弃城逃跑，至昔迪河（今伏尔加河上游）畔等待基辅公国援军。蒙古军围攻五日，并强迫俄罗斯人参加攻城战，城破。拔都分军数路攻取弗拉基米尔城附近的罗斯托夫、莫斯科等十余城。三月，拔都派一军突然袭击昔迪河畔之大公军营，全歼其兵，大公战死。蒙古军由此向基辅公国古都诺夫哥罗德（今俄罗斯诺夫哥德州诺夫哥罗德城）挺进，至离城20里，忽改道南下向高加索北进军，拔都一路征服伏尔加河以东诸地，并在钦察草原休养士马。

十年，蒙哥、贵由攻取铁门关（今乌兹别克斯坦南部杰尔宾特西），打通高加索南北交通线。是年秋，西征军中主帅拔都和窝阔台大汗长子



贵由发生激烈争执，蒙哥站在拔都一边，拜答儿站在贵由一边，双方几乎兵戎相见。

窝阔台大汗获知后，令贵由和蒙哥东归蒙古草原，留下另一个儿子合丹统领窝阔台系蒙古军团。十一年，拔都遣军渡过顿河，复入俄罗斯南部抄袭。俄罗斯王公们忙于争权夺利，不能团结对敌，使蒙古军攻取了别列思老勒、契尔尼果夫二城。攻打契尔尼果夫城时，蒙古军使用了巨型抛石机。是年秋，拔都亲率大军进抵乞瓦城（今乌克兰基辅城），诸路军云集。拔都下令四周架炮，昼夜不息，猛烈攻击。十一月十九日，方才攻克。攻取乞瓦城后，蒙古军继续西进，攻取加里奇公爵国都城弗拉基米尔·沃伦（今乌克兰西北部沃伦州弗拉基米尔·沃伦斯基）和境内其他城市。加里奇公爵丹尼勒逃往马札尔。俄罗斯被蒙古军占领。

信息分合

蒙古在有军事行动之前，都要召开会议，特别是远征时更是如此。因为夏天不利于游牧骑兵出战，蒙古的进攻一向选择在秋天草多马肥的时候，再延续到冬天，冬天是游牧的闲暇时间，游牧民族也不像农耕民族需要利用冬天来准备来年的农具或者利用枯水期来修缮开挖河道堤防。

到了春天之后，游牧骑兵就要分散到各地去避暑，一般如果不是特别需要，蒙古人不在夏天发动战争，因此，通常在三四月间，蒙古的各个前线千户万户就会聚集起来开军事会议，商定秋天开始的军事行动，而后各回部落或封地去避暑，同时安排军队，为秋天的作战作准备。这也使得蒙古在每次军事行动之前，总是有完善的军事作战计划，谋定而后动。这是一个有效的信息互动过程。



有效的信息终端

蒙古军队行军之时，在大军的前面要派前锋，前锋的前面还要有哨骑，只要是几百人以上的小部分，就一定要在周围派出哨骑侦察。侦察分两种，一种是武装哨探，通常在周围有敌军时进行，哨骑登高望远，或者逼近敌人的营地去获得情报。另一种是平时行军的哨探，以发现居民为主，一旦发现居民或旅客，都要捕获询问四周的地势、兵力分布、有什么要塞、有什么军事基地、哪里可以补给等等。这种哨探在行军时的分布，有时可以远至大军的前面两百公里之远。一旦发现情况，根据情报的重要程度层层上报直到统军大帅。因此，蒙古军队几乎从来没有被伏击过。

互动式补给

在大军的后面，是称为“奥鲁”的老少营，奥鲁营制度，是蒙古军队不同于别人的一项制度。

众所周知，蒙古在各地劫掠人口为奴，为数众多。奴仆在主人出征的时候需要随军出征，充当劳役，有时也被当做敢死队被派去送死，如果能够作战勇敢，在几次敢死队行动中活下来，则可获得自由编入民籍。此外，蒙古士兵出征时，是可以携带妻小的，称为军眷，这些妇女儿童平时负责后勤补给，在作战特别紧急的时候，也可以上阵参与作战。奥鲁本来有两种，一种随军，一种留守放牧。比如说，成吉思汗就经常带着忽兰妃子出征，而大妃孛儿帖就经常留守大后方。不过在定都喀拉和林之后，留守军团就没有了意义，因为在当时的形势下，蒙古草原已经统一，后方大帐不可能被突袭，而随着蒙古帝国扩大版图，蒙古诸王公也逐渐被分封到帝国的各方，离斡难河越来越远，他们各自的留守奥鲁也必然随军前进到各方去，因此留守奥鲁最后也都变成了随军奥鲁。



但是，随军奥鲁也不是成吉思汗时代的那种形式了，因为奥鲁等于蒙古军队的生命，不但大帐、财产、妻小在那里，而且各种人力物力都是靠奥鲁来补给的，在灭金的1230年卫州之战中，国王塔思率蒙古军和华北汉军围攻武仙，全部随军奥鲁成为金军俘虏，致使华北方面的军队大败，从此后随军奥鲁就一般设置得离大军比较远，比如忽必烈征大理，就在大渡河边留下奥鲁，而只率大军渡河作短时间突袭作战。



蒙古的征兵制度，所有男丁15周岁以上就得准备服兵役，随时有被征召的可能，除了刚开始时的全民当兵的需要，后代的蒙古大汗多数是按最高的征召比例征兵，贵由大汗准备西征时，晓谕蒙古各户每十人抽三人当兵，其后就是二次西征时，每十人征二人。这样的比例不要说比定居民族，就是比同样的游牧民族，也高出许多。

然而即使这样，因为蒙古征伐的特殊性，兵源仍然不足，于是从成吉思汗开始，组建了渐丁军。所谓渐丁军，就是还没成丁的十三四岁少年，渐丁军并不直接参与战斗，但是需要作为预备部队，这样，当他们成长到15周岁时，就已经是经验丰富的老兵，可以直接编入部队了。而到了后来，渐丁军的年龄更加幼小，因为西征路途遥远，12岁的少年在蒙古草原加入西征军队，等他走到前线的时候，差不多也就15岁可以投入战斗了。

■ 保密制度——百户长密码

蒙古军队的扎营也很讲究，不但要选择地形，按职位编排把中军围住，而且外围营帐还有很多特色。比如说移营。外围的小部队在天黑之前扎营，天没黑之前就要燃起营火，而等天黑的时候要移营，使



刚燃起的营火不熄灭，同时把真正的营帐移往旁边的隐蔽处，这样即使别人来袭营，如果不是清楚蒙古军队的内情的，多半会袭了燃着营火的空营。

每个营都有不同的晚上口令，口令自然也要考虑到保密性和系统性，蒙古人在这个问题上采取了最简单却有效的方法，用各个千人队百人队营的长官的姓名当口令，这样不但自己人不会混乱和误会，而且敌人很难知道，因为如果能够探到多个百户长的姓名的话，那这情报也做得太有 20 世纪的水平了。何况外围营帐相对固定，但是主帐的位置却每天不同。

信息化团队如何打败“个体孤立的大军”

反观欧洲军队，不用说战略、战术远远不如蒙古军队，就连这些细节的军备、侦察、补充等等，也是远远不如蒙古军队。

欧洲的陆军，主力是重骑兵部队。重骑兵一般归属于各级封建领主，这也就决定了他们的配合必然是不行的，平时各自在自己的封地里，虽然每年有各级领主组织的下属骑士的比武大会训练单兵格斗能力并选拔优秀人才，但是这样的职业军队，其在战场上的适应能力，却反而不如蒙古军队的平时民战时兵的非职业军队。

陆军里人数最多的就是步兵，但是欧洲的步兵都是临时征召的农民和农奴，不但训练水平低下，而且很多人负担不起武器的费用，在作战时只能拿着根本棍就上战场。虽然到十字军东征的时候，由于与中东阿拉伯的作战，使欧洲人明白到步骑协同要比单独使用骑兵优越很多，但是出于欧洲的传统背景，专业的步兵职业军人还是没能发展起来，职业

军人们——各级封建领主的大小骑士，都更愿意骑着马而不是靠双腿跑步。只有在北意大利热那亚、威尼斯等地，才有一定数量的雇佣兵是职业步兵。因为雇佣兵没那么多钱去买马。

欧洲军队使用的弓主要有两种，一种是十字弓，一种是长弓。十字弓在前时期的中国曾经流行过；而长弓却是当时刚发明的，其射程可以远达 360 多米，是十字弓的两倍。长弓出现之后，便迅速取代十字弓。不过长弓的真正成名，是蒙古撤兵的几十年后。欧洲军队的其他武器跟罗马军团和中世纪早期并没有不同：战斧、长矛、骑士枪、盾牌、长剑。新增加的是欧洲戟，欧洲戟是在长矛的基础上加个斧头，使长矛既可以刺，也可以砍，加大了步兵的作战能力，不过当时注重步兵的，只有被北意大利城市雇佣的瑞士戟兵。

在防具方面，欧洲步兵没有防具，装备不起，而骑兵多数是用锁子

甲，锁子甲重而防护能力并不特别好，因此也有部分贵族在外面再裹片甲，里面再衬以皮甲，一个装备绝对完善的骑兵，可以满身插满箭而不受伤，不过，他也别想骑马冲锋了。

总而言之，欧洲人士兵虽多，却是呈散沙状临时捏合起来的、各自为政的“英雄”团队，团队成员间既缺乏了解，



锁子甲的防护能力并不是很强

更谈不上配合。这样的部队在与“形散而神不散”的游牧军团遭遇时，战斗力高下立判。

中世纪欧洲的战略，除了拜占庭帝国之外，全部可以忽略。拜占庭上承罗马希腊，中间又根据与阿拉伯人多年的战斗经验而修改，从军事理论到军事著作，一直到兵力动员、战区划分、作战时机、作战方式等都有自己完整的一套。相比之下，中西欧就毫无战略可言了，不但没有任何军事理论的提出，没有任何军事著作的出现，甚至连协同作战的模式都没有。西欧的骑士制度决定了这些骑士平时是不可能在一起训练的，因此他们只会单打独斗，只是在战争的时候才临时集结起来一起去打仗，完全就是一群散兵游勇。

欧洲的另一个特色——城堡，也造成了欧洲军队在蒙古军队前面的失败。欧洲的城堡通常并不大，然而十分坚固，耸立到现在而不倒塌是完全可能的。

而且，欧洲的军队是作战时临时征召的，一般时间不能超过几个星期，因为会有农忙时间，而且每个领主也得回自己封地处理各种大小事务。而雇佣兵的花费非常大，这样就使得欧洲的封建主们打仗时，除非有极大的耐心和财力人力，以及坚决的决心去攻占某座城堡，否则就只能在围攻一段时间之后撤军。

因此，欧洲的领主们在面临外敌时更喜欢先待在城堡里来消耗敌



高清PDF
WWW.GQPDF.COM

波斯重装骑兵



人，等敌人不得不退兵时才发起攻击，所以这段时间虽然欧洲的大小战争不少，真正的野战却很少，而蒙古人恰恰是野战的高手。蒙古人有足够的人力和物力，以及决心来围困一座城堡直到它被攻破或投降，欧洲人出战不能取胜，困守也最终在物资耗尽后归于失败，在蒙古人面前是处处受制。

战前准备工作很重要——战略要先行

蒙古西征军攻克俄罗斯后，在钦察草原休整。速不台遣其子兀良哈台率领蒙古与归降俄罗斯的签军混编而成的斥侯军团先行攻打波兰边境城堡，以侦察东欧各王国情况。然后又派出大量间谍混杂在西逃匈牙利的钦察部落中，侦察中欧各王国情况。在了解了西方的局势之后，速不台决定对欧洲发动攻击，要对中东欧发动攻击，首要的敌人必然就是匈牙利王国，速不台也就得围绕匈牙利来制订他的作战计划。

当然，作战是需要借口的，蒙古的这个借口就是，当蒙古在征服南俄罗斯草原的时候，有个半游牧的民族4万帐在他们族长忽摊汗的带领下逃难到匈牙利寻求避难，这种庇护蒙古敌人的行为，正是蒙古从东往西一直用的借口。

说到这个逃难民族，由于文明程度并不高，并混杂有蒙古间谍，移入匈牙利之后与当地居民产生了不少的矛盾，而主动接纳他们的贝拉四世，也因此被国内的大贵族们埋怨，后来蒙古一入侵，那些大贵族就乘机要贝拉四世屠杀这个民族，贝拉四世被迫杀了他们的族长忽摊汗，于是这些游牧民就此散去，不但让匈牙利少了一批可以利用的游牧骑兵，也让匈牙利从此与这批人结下深仇，在往后的时间里将不停骚扰袭击匈牙利。

匈牙利当时与波兰等国家有联姻，而且同为欧洲国家，跟神圣罗



马帝国与拜占庭帝国都有一定的外交来往，一旦处于危机状况，肯定会向这些国家求援，而波兰、西里西亚等与神圣罗马帝国的关系更加紧密，这种错综复杂的关系使得速不台明白，他不能只以匈牙利为目标，他必须同时展开兵力对波兰进行打击，以解除其向匈牙利进军时侧翼的威胁。



高清PDF
WWW.GQPDF.COM





Golden Family

从青色眼睛到黑色眼睛

“联姻”是那个时代领导阶层保持不衰的最主要手段之一，“强强联合”就是这个道理。中国如此，国外亦如此。在遥远的大洋彼岸，那些位居社会上层的家族，也巧妙地利用了“联姻”的手段，继续着家族的辉煌，维持着家族的不败地位。



据说在后来的元世祖——元朝的创立者忽必烈降生时，这个男婴的眼睛令他的祖父成吉思汗震惊——从成吉思汗本人到他的四大王子，都是青灰色的眼睛，而这个新生儿的眼珠却是黑色的。通晓一切的大萨满来看了这孩子的容貌后，预言他将是南方黑色眼睛的汉人世界的主宰。

WWW.GQPDF.COM

在前面章节中，我们分析了黄金家族的开放性与兼容性为其带来了巨大的活力与实力，这一章我们重点介绍黄金家族与其他家族，通过联姻等方式，深刻影响了欧亚各大家族的家族文化，并且将家族的血缘价值加以最大化的保存。

蒙古族实行一夫一妻制，为保证优生，严禁氏族内部通婚。婚姻要经过提亲、定亲、送聘礼、婚礼等程序。以黄金家族为代表的蒙古人，其实实行氏族外远婚是有传统的，也速该带少年铁木真跋山涉水去远方找人结亲，正是这一风俗的表现。

黄金家族扩展为钦察、察合台、窝阔台、拖雷、元朝、伊儿等诸多国家执政者的前后，通过家族联姻和和亲等方式，进一步通过血统把自己和众多有影响的、古老的家族的命运联结在一起。

黄金家族与突厥贵族通婚，与吐蕃上层通婚，与畏兀儿巨商通婚，同时，也迎娶来自不同文化圈的女子。到今天，距测算，全球有 1600 万人与成吉思汗有血缘关系。

即便在蒙古诸汗国衰落后，很多新兴王朝的统治者仍以自己拥有黄金家族的血统为荣，中亚的蒙古贵族帖木儿已经突厥化，但其在 14 世纪末建立起庞大的帖木儿军事帝国后，仍以成吉思汗的后代自居。甚至帖木儿在晚年还曾统领大军 20 万，准备侵犯当时正处于永乐时期的明朝，为元朝“复仇”（后因帖木儿本人猝然去世而作罢）。



帖木儿建立帝国将近 100 年后，又有他的后裔“老虎”巴卑尔兴起于撒麻尔干，并最终征服北印度，创立了莫卧儿王朝，经过巴卑尔的儿子和孙子阿克巴的经营，强大的莫卧儿帝国从天而降，与北方的后金王朝遥相辉映。

成吉思汗的“公主皇后”

成吉思汗一生所娶后妃甚多，其中有一位公主皇后，为金废帝卫绍王之女，系贞祐二年（1214 年）初由金宣宗所献，这位皇后在《元史》中没有专传。

公主皇后在金国宫中称为小姐姐，这是诸家补传都已提到的，可公主皇后在卫绍王诸女中到底排行第几，诸家补传却没有交代清楚。其实，这一问题是可以得到解决的。据《建炎以来朝野杂记》乙集卷十九《女真南徙》：“金主珣厚赂忒没贞（即铁木真），以允济第四女小姐姐者妻之。”《大金国志》卷二十六《义宗皇帝上》：“（天兴元年）四月八日，以天时向热，蒙古将还师，于是又讲和好，取太子金紫为质，而此前东海郡侯（即卫绍王）之女小四公主已立为皇后，欲索其一位骨肉以北，随予金帛无数而去。”以上两条材料表明，公主皇后准确地说应为卫绍王第四女。

由于出身金室帝胄，公主皇后在成吉思汗后妃中的地位颇高。波斯史家拉施特在谈到成吉思汗诸妻时，指出“作为长后与获得充分尊敬者”只有五人，其中公主皇后名列第四，其他四位皇后分别为大皇后孛儿帖、二皇后忽兰、三皇后也速干、五皇后也速伦。对于“公主皇后”，他是这样介绍的：



高清PDF

四皇后公主哈敦（哈敦为皇后之意，公主哈敦即公主皇后），乞台君主阿勒坛汗（即金朝皇帝）之女。我们知道，她长得不美，但由于其父是伟大的君主，就使她获得身份，受人尊敬。她没有为成吉思汗生下子女。她一直活到阿里不哥时才死去。

不过，在《元史》卷一〇六《后妃表》所列四大斡耳朵及各斡耳朵所属皇后中，并没有公主皇后的名字，按蒙古习俗，斡耳朵即使在大汗及掌管斡耳朵的后妃去世后，依然继续保存，“居则有曰斡耳朵之分，没复有继承守宫之法”。公主皇后所在的斡耳朵当然也不例外。《元史》卷八十九《百官志五》在介绍“管领本投下大都等路怯怜口民匠总管府”的沿革时，有这样一段话：

至元九年，拨隶安西王位下。皇庆元年，又属公主皇后位下。延祐元年，改隶章庆司。天历二年，又改隶储政院。

到皇庆元年（1312年），公主皇后虽已去世约半个世纪，但她生前掌管的斡耳朵却依然保留下来，此即文中所谓的“位下”，只是当时的主管后妃是哪一位，我们已不是很清楚了。无独有偶，有的记载显示，十年后的英宗在位期间，武宗皇后伯忽笃，又曾受命主“太祖皇后完颜氏斡耳朵”，这位太祖皇后完颜氏，无疑指的也是公主皇后。

美国上层“金元家族”的经营

家族联姻以实现壮大的策略，不只在古代家族，在现代家族的经营中仍有体现。拿美国为例，近年的布什家族、克林顿、候选人克里、戈尔，接连几代美国总统或候选人，他们作为新英格兰移民后裔（或有关后裔），互相之间都多少沾亲带故，有的还互相是认识的远亲。那



么，为什么要搞这种家族联姻呢？

原来，在现代社会，人作为社会个体越来越具有个性与离心力，但作为人类小团体的家庭，却仍然能够显示出集体优势（相对于普通人），在政党制度发达的国家，家族的作用力尤其有效。自诩为“世界上最强大的民主国家”的美国，其上层建筑实际上也是靠很多家族黏合起来的。这些家族在发展延续中，不断通过“前台执政+后台联姻”的方式，保持自己的政治影响力，无论是有形的，还是无形的，都可以在政治运作中发挥奇效。

■ 布什家族

即使是像小布什那样“头脑简单”、年轻时曾是纨绔子弟的人，也可以凭借着背后无形而巨大的推手，登上美国总统的宝座。

小布什 2000 年当选总统，他和父亲老布什就成为继亚当斯父子之后近二百年来唯一一对当选美国总统的“父子档”，能够连任，更是史无前例。现在提及布什家族，美国媒体和公众都不约而同地使用同一个词——王朝。对于一个从建国开始就与封建王朝绝缘的国家，一个家族竟被冠以王朝的称号，其影响之大可见一斑。

在当代美国人嘴里，能被称为王朝的，只有肯尼迪家族和布什家族。相比肯尼迪家族男性成员的命运多舛、人丁凋零，布什家族显然



图为美国总统布什于 1968—1973 年间在得克萨斯空军国民警卫队服役时身着军装的照片。



强势得多。自 20 世纪 50 年代至今不过 50 余年的时间里,布什家族“包揽”了州长、国会议员、中央情报局局长、副总统、总统等高层职位。这还不算布什的曾祖父塞缪尔·布什曾当过总统顾问。

“金钱是政治的母乳”,布什家族的政治成就自然离不开他们家厚厚的钱袋子。但因为家族的政治名声太大,现在已经无人有兴趣或认为有必要去搞清楚布什家族究竟有多少钱了。人们只需设想一下,布什的曾祖父就是制造业大亨,布什的祖母出身于金融巨头之家,布什家族的产业已遍及石油、银行、军工企业乃至体育项目,就可以为布什家族的财富规模勾勒出一个大概的轮廓。

对布什家族的内部运作方式,美国人常用“氏族”来形容。布什家族连续四代,特别是三代长子,均以扩充家族影响为己任,颇有“舍小我为大家”的味道。当然,家族中不是没有叛逆者,但结果不是被家族边缘化,就是“迷途知返”。



布什全家。从左向右,依次为尼尔·马伦·布什夫妇、小布什夫妇、老布什夫妇、杰布·布什夫妇、马文·皮尔斯·布什夫妇和布什的妹妹多萝西夫妇。

现任总统布什，就是活生生的例子。他从一个青春期的叛逆者改正之后所走的人生道路和父亲的生活轨迹没多大差别：上耶鲁，经商挣钱，从政，直至当上总统。



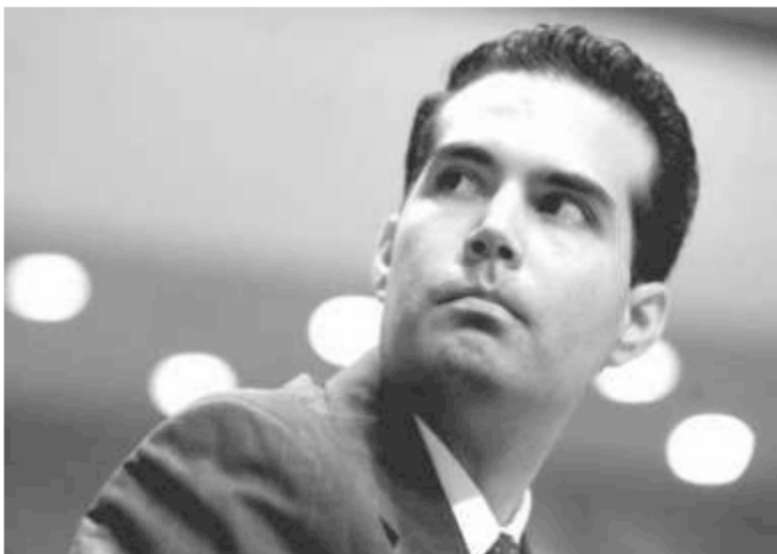
芭芭拉·布什，现任总统布什的双胞胎女儿之一。图为布什家族的核心人物芭芭拉和劳拉。

是老布什。美国人认为，布什是在父亲的荫庇下成长的。布什当年当选得克萨斯州州长，不少人说是选民看了他父亲的面子。

如果说老布什是家族核心，那么芭芭拉就是家族的灵魂。芭芭拉对外以慈祥老祖母的形象示人，为家族赢得众多人心，对内则执掌大权，将儿孙调教得服服帖帖。布什当上总统后，照样要按老妈的规矩早上起来全家一起喝咖啡，照样挨老妈的训。

总之，布什家族就像一个大的磁场，将家族成员牢牢地“吸”住。布什祖母的娘家沃克家族，虽然已经过了三代，仍每年和布什家族聚会。

在得克萨斯，布什家族的克劳福德私人牧场及其周边地区，甚至公路两旁每隔一段距离，都有巨幅广告牌，上面全是两代总统的大肖像。布什王朝的发端应追溯至布什的曾祖父塞缪尔·布什。塞缪尔生于美国中西部俄亥俄州首府哥伦布市，该地以民风保守著称，这也使布什家族从一开始就带着正统色彩。塞缪尔最初经营钢铁制造业，不久就以敏锐的眼光发现了石油业的光明前景，迅速与洛克菲勒家族旗下的公司建立了合作关系，从此发展起来。一战结束后，塞缪尔与华尔街金融大亨



布什家族的许多朋友私下里都称乔治·普雷斯科特·布什是“布什总统三世”。

沃克结成莫逆之交。1921年8月，塞缪尔的儿子普雷斯科特与沃克的女儿多萝西结婚，成为布什家族史上的里程碑。沃克全名乔治·赫伯特·沃克，两代总统中，老布什全名乔治·赫伯特·沃克·布什，布什全名乔

治·沃克·布什，单从这一细节，就可看出沃克对布什家族的意义。

普雷斯科特聪慧过人，婚后不久，岳父就放心地交给他一家投资公司。以此为基础，二战爆发后，普雷斯科特设法介入军工业，布什家族的财富迅速膨胀。金钱滋养了普雷斯科特的政治雄心，也让他有可能与艾森豪威尔总统建立了私交，他开始竞选联邦参议员。几经挫折后，他终于在1950年梦想成真。

就在普雷斯科特积极进取的同时，他的儿子即后来的老布什迅速成长。老布什继承了父亲的头脑和智慧，读书、当兵、经商，都表现不凡。他同时继承了父亲的眼光和远见，二战刚结束，他就放弃了在新英格兰的优越生活，带着新婚妻子到新崛起的石油大州得克萨斯创业。在舅舅的资助下，1951年老布什包办了自己的石油公司。1966年，老布什当选国会议员，之后当过中央情报局局长，最后入主白宫。



布什家族现有老少26人。老一代的老布什和夫人芭芭拉还健在，他们本来有六个孩子，但长女波林夭折，留下了现在的四子一女。长子布什有一对双胞胎女儿；次子杰布有二子一女；三子尼尔有一女和两个未成年的儿子；四子马文的两个儿子和女儿多萝西的三子一女也都没有成年。



布什成功连任之后，美国媒体爆出布什的弟弟杰布将参加 2008 年总统大选的消息。1998 年，杰布当选为佛罗里达州州长，2002 年再次当选，是该州历史上第一位两次当选的共和党人。在任期间，杰布大力发展教育，推出“公开办公时间”措施，政绩不错，很受选民欢迎。对他来说，共和党内部几乎没有对手。

布什家族的下一代中，布什的女儿虽然常被媒体爆出一些“丑闻”，但现在似乎已经改正，在父亲竞选过程中也出了不少力。杰布的女儿诺埃尔天生丽质，是时尚杂志封面争抢的对象，而他的长子乔治·普雷斯科特·布什已是“小荷才露尖尖角”，大有成为家族新一代“掌门人”之势。

现年 28 岁的乔治毕业于得克萨斯大学法学院，现在在美国一家著名的律师事务所工作。早在 2000 年美国共和党大会上，乔治才华横溢的演讲就使他赢得了大批年轻选民的崇拜，人们将他视做布什家族的“政治传人”，与约翰·肯尼迪之子小肯尼迪相提并论。在政治世家的耳濡目染下，乔治从小就有政治梦想。他称自己最深刻的记忆就是站在一个“布什竞选总统”的广告气球旁，那是他爷爷老布什首次竞选总统。

据美国媒体报道，乔治已不止一次地表达过自己强烈的从政愿望。

小布什的女儿詹娜，则嫁给了同样出身政治世家的亨利·黑格（老黑格曾任国务卿等要职）。

对美国人来说，美国是一个缺乏历史的国家，从来没有过贵族，所以他们骨子里在追求一种贵族遗风。当年的肯尼迪家族，正是因此而迅速走红的。而现在布什家族正在给美国人制造一个新的传奇。大多数的美国人，还是很愿意看着这个传奇能够续写下去，最终成为一个神话。



杜邦家族

美国一直以来都是世界头号军火出口大国。美国国会的报告显示，2006年美国军火出口额达到了169亿美元，其中的大多数即103亿销往了发展中国家和地区，且相当部分为高技术武器，如“鹰眼”预警机、“爱国者”防空导弹系统、F—16战斗机等，赚取的利润与步枪子弹之类的低技术武器相比根本不在一个档次上，对地区和平的威胁也不可同日而语。

在萧伯纳名剧《巴巴拉少校》中，大军火商得意扬扬地对自己热衷于和平主义的女儿说：“和平女神不拿剑，和平永远不实现。”推行“大棒”政策的美国第26任总统罗斯福也说过类似的话：“说话要和气，但手中要有大棒。”这可以说是美国历史的真实写照，尽管美国本土已近200年没有遭到过敌国的直接攻击，但美国的航空母舰和核潜艇依然游弋在全球各个角落。自由女神一手高擎火炬，另一手则暗藏利器。

在历史上，在“大棒”政策庇护下发家致富的美国公司可谓数不胜数，而军火商则是“大棒”的铸造者，他们靠着散布在战场上的断肢残臂发展壮大，目前全球500强企业中最长寿的杜邦公司就是其中的一个典型，它的几乎每一步发展壮大都离不开美国政府或对内或对外的战争。

杜邦家族原是法国的一个钟表匠世家，第一代皮埃尔·杜邦靠着几篇具有重农学派思想的文章与后来担任路易十六财政总监的杜尔哥搭上了关系，并被推荐进入路易王朝。在美国独立战争末期，皮埃尔作为法国代表团成员参与调解美英冲突，结识了杰弗逊、富兰克林等人，为家族在美国的创业奠定了人脉关系。美英之间的《巴黎和约》签订后，皮埃尔因调解有功被路易十六封为贵族。但不久后爆发的资产阶级大革命使杜邦家族跌入低谷，于1799年被督政府驱逐出境，被迫流



亡美国。老杜邦的儿子艾乐·杜邦生性热爱读书，深受著名化学家、时任法国皇家火药厂主管的拉瓦锡的影响，通过参观学习熟悉了火药生产技术。

来到美国后，艾乐发现美国火药制造厂远远落后于法国，军队使用的火药需要高价从英国购买，这使艾乐决心投身这个产业。1802年6月，杜邦火药厂在特拉华州白兰地河畔的一座农场里动工了，于第二年2月份基本竣工，1804年春天造出了第一批黑火药。当时全美有大大小小200多家火药厂，但都是小家庭作坊，在技术上无法与从法国购置先进设备的杜邦公司相比。这时，老杜邦又在为美国购买路易斯安那与拿破仑的谈判中立下了功劳，使美国以每公顷3美分的价格买到了214.4万平方公里的广袤土地，领土一下子扩展了两倍多。在杰弗逊写给老杜邦的亲笔信中，称这是一笔“为千百万未出世的人们造福的交易”。抓住这个机会，艾乐立即给杰弗逊写了一封信：“我请求您，尊敬的总统先生关照我设在特拉华州的杜邦公司。”

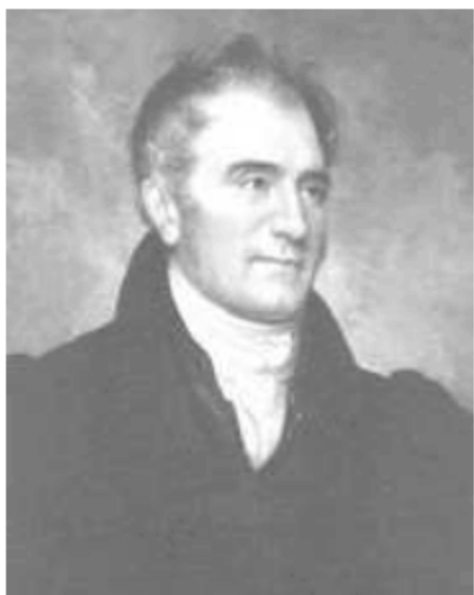


1804年，杜邦公司销售额为1万美元，1805年增加到3.3万美元，原因是为了击退海盗，仓促组成的美国海军驱逐舰一次性就下了2.2万磅黑火药的订单；这年的7月4日，杰弗逊政府的作战部长甚至宣布：杜邦公司将承包政府的全部火药。1806年销售额为3.2万美元，1807年为4.3万美元，杜邦公司很快成了全美国产量第一的火药厂。

1812年6月，在美英第二次战争前夕，美国政府订购了21.5万美元的火药，杜邦公司得到了其中的3万美元，位居全国之冠。在1812年到1814年战争期间，杜邦共向政府出售了100多万磅火药。但这并不能使杜邦满意，原因是杰弗逊已经卸任，而现任总统麦迪逊与杜邦家族没有任何瓜葛，而且由于和拿破仑的矛盾还对法国移民开办的工厂存



皮埃尔·杜邦是一个政治家



伊雷内·杜邦是杜邦公司
真正的创始人

有偏见和歧视。这使艾乐明白，要使企业经久不衰，必须设法使杜邦家族或其代理人进入政府和军队，不仅仅是乞求施舍，而是与政府“攀亲”并进而成为政府的一部分。

到 1890 年，杜邦家族控制的火药托拉斯已经垄断了美国 90% 的炸药和 95% 的火药的生产。这时的杜邦公司谋划组建一个包括众多产业，且具有特许权的新型大公司，但却被特拉华州宪法所禁止。在杜邦家族的提议下，州议会开始制定新宪法，完全实现了杜邦家族的意愿。

据知情人揭发，罗斯福在 1904 年竞选总统中接受了杜邦公司 7 万美元的贿赂，竞选成功后当然少不了给予报答。从 1905 年 7 月到 1906 年 7 月的一年内，美国陆军部就以每磅 70 美分的价格向杜邦公司订购了 594.782 万磅无烟火药，仅此一项交易就让杜邦公司赚取了 220 多万美元。杜邦还为陆军部长塔夫脱捐助了 2 万美元的竞选资金，获得了另外一大批一本万利的军界合同，赚取的利润难以估量。这还仅仅是被揭发出来的一个案例而已。

有一点是清楚的，有一个杜邦家族支持的人登上白宫的宝座或进入军政要员的行列，杜邦家族就会多一些赚钱的机会。

20 世纪第一个 10 年里，杜邦公司董事长科尔曼担任了共和党全国委员会主席，活跃于华盛顿政界，并参与了第 29 届总统竞选。1906 年，杜邦公司第三任总裁亨利的儿子亨利·阿尔杰农·杜邦当选为参议



员。1924年11月，科尔曼进入美国参议院，当即给堂兄艾尔弗雷德写信说：“如果我能在华盛顿为你或你的利益做些什么的话，你可以毫不犹豫地来找我。”20年代，杜邦家族的代理人、美国橡胶公司董事戴维斯曾是民主党总统候选人。1928年，杜邦家族捐献了胡佛总统竞选费用的17%。

1937年，杜邦家族和美国总统罗斯福实现了联姻。这年6月，总统和夫人亲临特拉华州参加在那里举行的小富兰克林与埃塞尔·杜邦的婚礼。

杜邦家族能够长久地独占炸药市场，与它跟政界之间千丝万缕的联系是分不开的。多届政府都曾公开表示说：“杜邦公司保持对无烟火药的垄断对于国家的安全是绝对必要的。”“如果把军火企业分给几个相互竞争的公司来搞，那就会损害杜邦公司和政府之间的密切合作，从而危及国家安全。”

1930年，曾任美国驻德大使的詹姆斯·W.杰勒德列举了59名统治美国的人物，里面并不包括当时的总统胡佛以及所有联邦和州的官员。他解释说，那些没有时间担任政治职务的工业和金融巨头，由于他们的经济地位，都对美国有着永久的影响，这种影响不是一个官员所具有的那种暂时影响可比。在这59人中，杜邦家族成员就占了6位。

依靠家族的这种统治地位，杜邦公司的产品总能卖出好价钱。在二战时期担任总裁的拉蒙·杜邦曾毫不隐晦地说：“对于军火产品，和平时期做生意，我们不得不按照买方的条件销售。但战争时期就不同了，任何买方，哪怕是政府的大宗买卖，也必须按我们的条件成交，因为战时是生产者、销售者主宰的市场。他们急需我们所拥有的东西，那就让他们付出相应的高价吧。如果以为战争来了，销售量大了，就可以降低价格，那就错了。谁要是在战争期间搞薄利多销，那就是十

足的傻瓜。”这是杜邦公司的老传统，所有战时政府订货的价格都要高于平时。越战时期担任公司副总经理的亨利·B. 杜邦说的更直接：“国家的安全不应拍卖给出价最低的人。……在保障我们的自由方面，没有廉价货。”

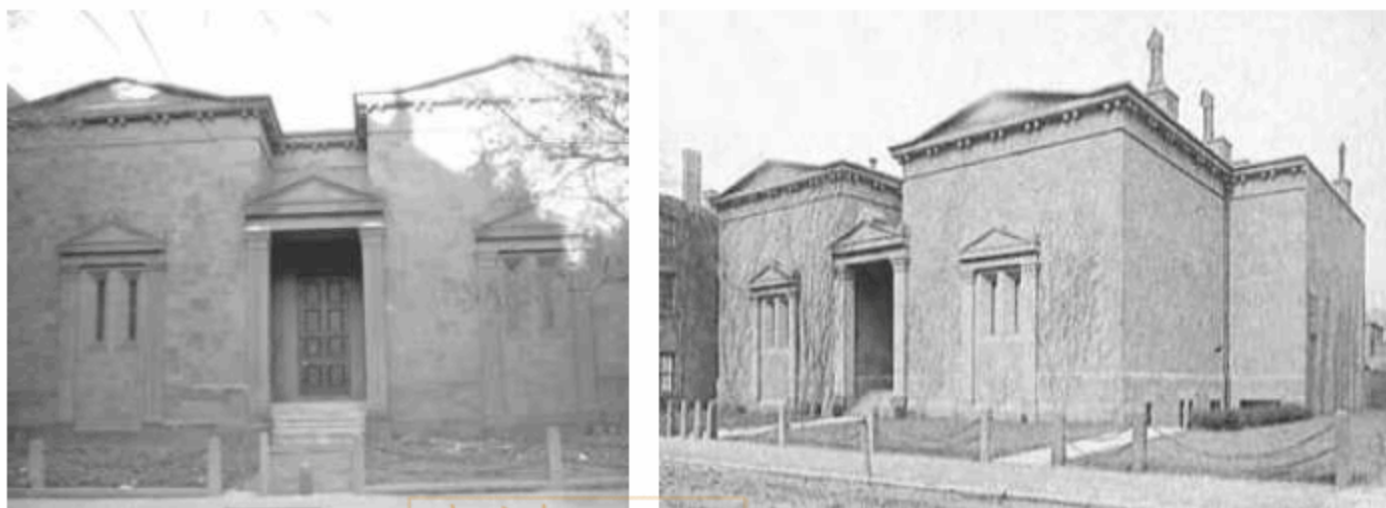
如今的杜邦王国控制着特拉华州政治、经济、金融、运输、文化教育和新闻各个方面，杜邦家族控制的公司总产值占特拉华州总产值的21%。州里最大的四家银行，杜邦家族直接控制两家，间接控制两家，州议员中有四分之一以上是杜邦家族和他们所控制的代理人，因而杜邦家族可以控制和操纵特拉华州的法律制定，当然这些法律都有利于杜邦家族，例如它对工商业征收的税率就是美国各州中最低的。杜邦家族还控制了特拉华州两家影响最大的报纸——威明顿晨报和晚报，这里是杜邦王国名副其实的大本营。



秘密社团——骷髅会

骷髅会（Skull and Bones）——美国最有权势的秘密社团，1832年成立于美国耶鲁大学，已有170多年历史。成员广泛分布于美国的政治、司法、情报、经济等领域，在这个社团中走出过3位美国总统、2位联邦最高法院首席大法官、几十位内阁成员、上百位参众两院议员，而美国中央情报局（CIA）更是骷髅会的天下。像美国前总统小布什和他的竞选对手约翰·克里都是骷髅会的成员。

在美丽的耶鲁大学校园内，有一幢希腊神庙式的小楼，几扇狭长小窗终年紧闭，整幢建筑笼罩着一种神秘色彩，这个并不起眼的建筑就是美国最神秘也是最有权势的同学会所在地，自1856年已成为骷髅会的总部。三层高的建筑设有地下室，褐色条石的外壁藤蔓盘绕，会员们都把这里称做是“墓穴”，建筑的屋顶上还可以停多架直升机。“墓穴”的



耶鲁大学骷髅会正门，右图为当年的骷髅会正门，可以看出这座建筑的变化不大。

侧墙上镌刻着一句名言：“谁是白痴，谁是智者？无论是乞丐还是国王，最后的归宿都是死亡。”“坟墓”内的布置更为诡异，进到“坟墓”中，大厅全部装饰以名画家的油画作品。墙上挂着几十个骷髅头，环绕着木乃伊、墓碑石，以及战争纪念物等。房间四壁挂满了最有名的骷髅会校友的个人画像，其中包括威廉·塔夫脱、最高法院首席大法官莫里森·维特、迪克·潘兴（一战时期曾远征欧洲的陆军上将潘兴将军的孙子，1968年死在越南战场上）和老布什总统。房间两边都有高大的壁炉，它们被骷髅会会员当做球门，他们喜欢玩一种结合足球与曲棍球的剧烈运动——“布德球”。

这里常年大门紧锁，如果不是这个同学会中的一员，就算站在门外三天三夜，也不会有人理会。局外人对其中内部以及会员在其中的活动一无所知，“墓穴”唯一一次被外人侵入，是在1876年。这一切都使得骷髅会更加具有神秘色彩。



骷髅会有着极其神秘的入会规则，更令人望而生畏的是它的会员名单，从这个骷髅会里走出了3位美国总统、2位最高法院大法官，还有无数美国议员以及内阁高官。经过172年的繁衍生息，从美国白宫、国会、内阁各部、最高法院，以至于中央情报局，骷髅会的成员几乎无所不在。它可以说已成了实际上统治美国的“隐形帝国”。

每年新选中的 15 名会员会举行一个入会仪式，其过程大致如下：新会员到达“坟墓”门口敲门三下后，门就开了，立即有老会员用头巾蒙住他们的头，把他们带到“萤火虫房间”。随后新会员被送到迎新会举行的地方——322 号房。进入房间里，早有一群“骑士”等候，所有人戴着面具，穿着不同服装，各自扮成“恶魔”、“堂吉诃德”、“教皇”等等，其中教皇一只脚穿着印有字母的白拖鞋，踩在一个石制骷髅头上。其他骑士则扮成骷髅，而长老们则排列两旁，准备大声喊叫。新会员一个个地被带进 322 房间，他们会被要求按照一些指令行事，比如重复念保密誓言，吻“教皇”的脚，喝下盛在骷髅头里的“血”。

最后，新会员被推倒在“堂吉诃德”面前，喧哗停止。“堂吉诃德”用剑轻拍新会员的左肩说：“根据我们的命令，我封你为‘雄辩女神的骑士’。”这是整个仪式的高潮，它代表了又一个“骷髅”的诞生。早期的入会会员还必须在泥浆中赤裸着全身进行摔跤，据说代表的意思是“在旧的世界中死亡”和“在新的世界中重生”。所有入会的会员必须赞同



骷髅会就诞生在耶鲁大学这所古老的大学里



并致力于通过各种手段达到攫取国家权力、制造“世界新秩序”的目的。该会的一个主要宗旨就是协助会员获得权力和财富。

当年学年末，15名新成员按会规要到离纽约市547公里的鹿儿岛小住，这个占地约2000平方公里的小岛是20世纪初由一名骷髅会成员赠与骷髅会的。克里和布什都在大学四年级重访该岛。那时，克里那一届的人正准备奔赴越南战场，克里就在一间破旧的木屋里，借着烛光写他将在骷髅会发表的演说稿。

骷髅会跟美国中情局（CIA）之间有着密切的联系。很多骷髅会成员若找不到更合适的工作，只要向中情局开口，就保证被接纳。美国著名新闻杂志《时代》周刊的两个创始人亨利·卢斯和布里顿·哈登也都是骷髅会成员。在20世纪60年代，由于在中情局和《时代》周刊的骷髅会成员甚众，这两个机构干脆“公开表示愿意录用”骷髅会的“小弟弟们”。

许多骷髅会成员在成为中情局探员和美国政府官员后还会回到“坟墓”，跟其他会员讨论涉及高级机密的事务。肯尼迪及约翰逊时代的国家安全顾问麦克乔治·邦迪就是其中一位。20世纪80年代毕业的一名骷髅会成员还回忆说：“在聚会中，让我感到不可思议的是对国家机密的渗透程度……以及大家在‘坟墓’中谈论事情的肆无忌惮性……他们谈论当时的外交行动，就是后来导致‘伊朗门’丑闻的那些行动。彼此间的信任程度简直让人吃惊。就好像一旦你过了信任关进了这个组织，大家就可以完全开诚布公地谈论时局。”



骷髅会每年都会吸收15名新成员，这也就意味着在任何时间活着的骷髅会成员只有800人左右。尽管人数不多，但是很多骷髅会成员都位居美国经济与政治权力金字塔的塔尖上。



根据骷髅会创始人威廉·亨廷顿·罗素制定的入会条件，被甄选的会员必须符合一系列近乎苛刻的标准：首先要出身于美国东部的豪门世家，最好是从英国移民、带有贵族血统。其次还要受过良好的教育，中学阶段最好在贵族寄宿学校上过学。第三，要爱好体育，具有竞争精神，最好有军队服役经历。

骷髅会的甄选对象是耶鲁大学三年级学生，毕业那一年正好加入骷髅会。骷髅会在成立初期有种族和性别的限制，比如犹太人和黑人不能入会，女性也不能入会。然而随着时代的变迁，骷髅会只限吸收白人男性为会员的限制在上个世纪80年代末期受到冲击。骷髅会终于在1991年允许耶鲁大学女生加入。走进这个组织，他们就等



骷髅会创始人威廉·亨廷顿·罗素



骷髅会会标

于已经拿到了一张通往美国权力高层的门票。

参加“骷髅会”的基本都是美国的名门望族，其中包括布什家族、庞蒂家族、哈里曼家族、洛德家族、菲尔浦斯家族、洛克菲勒家族、塔夫脱家族、古德伊尔家族、佩恩家族和惠特尼家族等等。所以该会一直鼓励大家尽量内部通婚联姻，一来可以继续维持“蓝血”（即贵族血统）的纯净性，二来可以合力打造“骷髅会王朝”的权力和财富联盟。布什当选总统后，选取了5名骷髅会会员进入内阁，其中包括威廉·多纳尔德森，他是1953年加入骷髅会的，跟现任总统小布什一样，他也曾宣誓，遵从骷髅会的戒律，保守有关骷髅



1947 年的骷髅会全家福。据说里面最像布什的就是当年在耶鲁读本科的老布什——钟表左边浅色西装的那个。也有人说那是 60 年代在耶鲁读本科的小布什。

会的一切秘密。骷髅会成员在外人提起骷髅会话题后，必须马上离开房间，以免泄密。

除了政府工作人员，其他光芒四射的骷髅会成员还包括著名传记作家、曾获得普利策奖的戴维·麦卡洛、《纽约时报》前社长埃默里·豪·布拉德福、好莱坞著名演员詹姆斯·惠特莫尔（两次获奥斯卡奖提名，出演过《肖申克的救赎》等影片）、摩根士丹利投资银行的创建者哈罗德·斯坦利、洛克菲勒基金会的总经理 J. 理查德森·迪尔沃斯、美国大棒球联盟副会长斯蒂芬·格伦伯格，以及美式足球之父沃尔特·坎普。

第二次世界大战期间，骷髅会成员、美国陆军部长亨利·史汀生经常向骷髅会兄弟——铁路大亨世家子弟阿沃罗尔·哈里曼以及著名诗人阿奇博尔德·麦克利什求教，并且雇用了 4 名骷髅会成员加入陆军，分别任部长特别顾问、特别助理等重要职位。无疑，这是一个精英组织。



布什家族中至少有9位成员是“骷髅会”成员，其中包括小布什的两位叔叔。

骷髅会的创始人威廉·亨廷顿·罗素出身美国著名的罗素家族，他是美国耶鲁大学 1833 届毕业生，是当年耶鲁大学毕业典礼上的致辞代表，他后来成为康涅狄格州立法机构成员和该州国民警卫队的一位将军。罗素家族拥有美国最大的鸦片走私集团“罗素公司”，号称“鸦片帝国”。威廉·亨廷顿·罗素的堂兄就是“罗素公司”的大老板、鸦片贩子塞缪尔·罗素。

19 世纪初，欧洲的德国快速腾飞，引得许多美国大学生前往留学。耶鲁大学生威廉·亨廷顿·罗素也在 1831 年来到德国进修。在德期间，罗素结识了德国一个名叫“骷髅会”的秘密社团的头目。这个社团是欧洲 18 世纪一个臭名昭著的先知组织的魔鬼式派生物，不过该社团的宗旨、会员精神，以及严格的入会条件和组织方式，给罗素留下了深刻的印象。

1832 年，罗素回到耶鲁大学，他决定创立一个比耶鲁大学其他社团或兄弟社团更加仪式化、更加秘密、更加提倡团结互助的社团。随后



罗素找来了班上最有前途的同学阿方索·塔夫脱（阿方索·塔夫脱后来成为美国国防部部长、总检察官、驻澳大利亚公使、驻俄罗斯大使，其子威廉·塔夫脱后来成了第27任美国总统）正式创办美国版的“骷髅会”。罗素和阿方索·塔夫脱都是首届会员。

布什家族中的许多人毕业于耶鲁大学，加入“骷髅会”最早的是布什的祖父普雷斯科特·布什。普雷斯科特是耶鲁大学1917级的学生。加入“骷髅会”后的他如有神助，后来成为参议员。布什的父亲老布什是耶鲁大学1948级的学生，也是“骷髅会”成员。老布什后来入主白宫，成为美国总统。据说“骷髅会”因此曾一度在其总部的高墙上挂上了老布什的巨幅画像，以激励后进者向他学习。

布什家族中至少有9位成员是“骷髅会”成员，其中包括小布什的两位叔叔。小布什是耶鲁大学1968级的学生，在其家族的影响下也加入该社团。尽管布什在公开场合从未提及曾加入过什么兄弟会组织，但却在其自传里坦白了这一事实。布什承认，上大学一年级后他同寝室的4位同学都加入了同学会，这些同学会里的兄弟后来成了他终生的朋友。但布什本人对于“骷髅会”的内情讳莫如深，没有透露任何细节。

小布什从耶鲁大学毕业后开始从商，但是从商之初并不顺利，借助“骷髅会”其他成员的鼎力相助，他才在从商生涯中一次次绝处逢生。可以说，没有“骷髅会”的帮助，就没有布什的今天。1983年，小布什在其他“骷髅会”成员的帮助下重开已经失败的阿布斯托公司，将之改名为布什勘探公司。但这不过是又一次新的失败而已。这一次拯救布什的也是“骷髅会”的成员。

德威特的光谱公司买下了布什勘探公司，并任命布什为公司顾问，让他享受与在阿布斯托同样的7.5万美元的年薪，同时还拥有价值160



万美元的股票。两年后，光谱公司陷入一笔 300 万美元的债务中。这次是艾伦·夸什拯救了布什。夸什的哈肯能源公司在 1986 年以 200 万美元的价格收购了光谱公司。

布什的生命从此开始了崭新的篇章。哈肯是个前途十分看好的公司，甚至金融大鳄乔治·索罗斯也是它的投资者之一。哈肯公司除了给布什 20 万的股份，哈肯还聘其为顾问，付给他先是 8 万年薪，随后又逐步涨到了 12 万美元。此外公司还给他大量的认股权和 18 万美元的贷款。

1990 年，哈肯公司倒闭，巧合的是，布什在公司倒闭前，刚刚卖掉了手中持有的 2/3 股票，并从股票抛售中赚取了 83.6 万美元。他用这笔钱，再加上“骷髅会”兄弟帮忙集资，买下了得克萨斯巡警棒球队，然后再以高价转卖出去。此时，布什的资产超过了 400 万美元。经济上的富足使得他能够在政治上全力以赴。

1994 年，布什赢得了得克萨斯州州长选举，从此开始向更高的目标进军。在后来竞选美国总统时，布什更是得到了“骷髅会”会友们的全力支持。仅“骷髅会”中的一名成员便赞助了布什 100 万美元。这位成员说，他并不认识布什，但他们都是“同会兄弟”，所以当然要慷慨解囊。



解开“骷髅会”的底盖，你会发现，从白宫、国会、最高法院到中央情报局，权柄的花纹赫然就是“骷髅会”的会徽标志；从金融银行、联邦储备委员会再到洛克菲勒、卡耐基、福特等美国三大基金会，他们的权力已经超越了党派。

如果说政、商算是一个国家的实体性权力的话，那么从 1880 年开始由“骷髅会”会员建立的“美国历史学会”、“美国心理学学会”和“美



国经济学学会”，则基本控制了美国国家主导思想的论述，如果再算上对美国媒体的控制的话，几乎所有的“知识权力”（软性权力）都尽在“骷髅会”会员掌控之中。170 多年来，骷髅会的势力有增无减，而相互提携的传统是骷髅会扩张的一条重要原因。通过这个兄弟会形成的庞大互助网络，给成员一条“通向美国财富和权力核心的捷径”。新会员不仅会被传授如何跨进国家权力机构的知识，毕业时还能得到以往历届骷髅会会员的花名册，花名册上的一排排名字简直就是通往权力和财富之路的登天梯。

黄金家族与清王朝

到 17 世纪，属于黄金家族的科尔沁草原博尔济吉特氏（成吉思汗王弟合撒儿的后裔）与后金的爱新觉罗氏联姻，使得清朝皇族也拥有了黄金家族的血统。

在古老传说中，是“苍狼”与“白鹿”缔造了蒙古民族。在这些“苍狼”与“白鹿”的后裔里，不仅诞生了“一代天骄”成吉思汗（铁木真），也出现过“一代神弓”哈布图合撒儿。合撒儿是也速该的第三个儿子，铁木真的同母兄弟。

《蒙古秘史》记载，在铁木真与乃蛮部的残酷战争中，合撒儿统率中军，显示了卓越的军事才干。1206 年，铁木真在斡难河源建立大蒙古国，号成吉思汗，赐予合撒儿 4500 封户，封地在呼伦贝尔草原。历经元朝一代，其后裔都在此繁衍生息。明代以来，以合撒儿嫡裔为核心的科尔沁部逐渐南迁，散布于北起嫩江流域，南到西拉木伦河的广袤地域，也就是人们习惯称为科尔沁的大草原。



16 世纪末，清太祖努尔哈赤起兵于辽东，科尔沁部是最早归附的蒙古部落。此后近三百年间，清朝皇室与科尔沁部蒙古王公始终保持着密切的联姻关系。在清朝皇室中，蒙古族皇后共有 6 位，其中 4 位出自科尔沁部，即清太宗的孝端文皇后、孝庄文皇后，清世祖的废后（后降封静妃）和孝惠章皇后。

科尔沁部嫁入清朝皇室的女子中，最为著名的就是孝庄文皇后。孝庄文皇后名布木布泰，13 岁嫁皇太极，从妃、皇太后，又升到太皇太后，75 岁去世。她在宫中生活了 60 余年，身历太祖、太宗、世祖、圣祖四朝，是当时最具影响力的人物。

当科尔沁部王公的格格嫁入清宫的同时，清朝皇室的公主格格们也不断下嫁科尔沁部王公。据统计，清代共有 118 位公主格格下嫁蒙古各部落，其中嫁往科尔沁部的 24 人，约占五分之一。

清朝实行的满蒙联姻，有别于历史上汉唐等朝的和亲政策。汉唐是中央统治者对边疆民族的单方面下嫁，而清朝则是双方互相嫁娶，为使



16 世纪末，清太祖努尔哈赤起兵于辽东。

这种联姻关系固定化，还建立了“备指额驸”制度。即规定在内蒙古的科尔沁、喀喇沁、奈曼、翁牛特、敖汉等归附较早的 13 个旗内，于王公贵族的嫡亲子弟及公主格格的子孙中，挑选 15 岁以上 20 岁以下聪明俊秀者，将其注册登记，每年报送中央的理藩院备案。这些蒙古青年，在其父兄于年节到京向皇帝请安时随同前往，以备皇室选为公主格格们的额驸（夫婿）。在众多蒙古部落中，被指定实行备指额驸



制度的仅有 13 个旗，其中科尔沁部就占 5 个旗，可见在这个制度下，科尔沁部所享有的殊荣。

附：孛儿只斤黄金家族历代世系表（成吉思汗之后界定为拖雷系，以元朝皇帝血缘传承为正宗）

第 1 世：孛儿帖赤那

第 2 世：巴塔赤罕

第 3 世：塔马察

第 4 世：豁里察儿篾儿干

第 5 世：阿兀站孛罗温勒

第 6 世：撒里合察兀

第 7 世：也客你敦

第 8 世：捩锁赤

第 9 世：合儿出

第 10 世：孛儿只吉歹篾儿干

第 11 世：脱罗豁勒真伯颜

第 12 世：都蛙锁豁儿 朵奔篾儿干



朵奔篾儿干系（孛儿只斤祖系）：

第 1 世：脱奔咩哩犍（即朵奔篾儿干）

第 2 世：孛端义儿

第 3 世：八林昔黑刺秃合必畜

第 4 世：咩撚笃敦

第 5 世：哈赤曲鲁克

第 6 世：海都

- 第 7 世：拜姓忽儿
第 8 世：敦必乃
第 9 世：葛不律寒
第 10 世：八哩丹
第 11 世：烈祖也速该
第 12 世：元太祖铁木真
第 13 世：睿宗拖雷
第 14 世：世祖忽必烈
第 15 世：裕宗真金
第 16 世：顺宗答剌麻八剌
第 17 世：武宗海山
第 18 世：明宗和世琜
第 19 世：顺帝妥懽帖睦尔
第 20 世：脱古思帖木儿
第 21 世：哈尔古楚克都古楞特穆尔鸿台吉
第 22 世：阿寨台吉
第 23 世：阿噶巴尔济
第 24 世：哈尔固楚克
第 25 世：巴延蒙克
第 26 世：达延车臣汗——巴图蒙克
第 27 世：图噜博罗特
第 28 世：博第阿喇克
第 29 世：浩齐特部——达赉逊库登汗
第 30 世：图们汗
第 31 世：布延彻辰汗



第 32 世：莽和克

第 33 世：林丹汗

第 34 世：阿布奈

第 35 世：布尔尼







高清PDF
WWW.GQPDF.COM

Golden Family

从苍狼白鹿到龙凤呈祥

保持如此庞大的一个家族长久的充满“新鲜活力”，是一件艰巨的任务，也是每一个黄金家族的领导者必须面对的最大问题。蒙古大军能够保持旺盛的活力，给了我们这些后来人些许启发，这也正是“黄金家族”留给后人最宝贵的精神财富所在。



黄金家族启示录

黄金家族之所以能够所向披靡，一度成为中原王朝的统治者，铁骑踏遍亚欧大陆，这并不是一个简单的巧合、一种好得出奇的运气，这其中有着必然的因素。成吉思汗及其子孙创立蒙古帝国，究竟有着怎样神奇的力量，究竟是怎样保持长盛不衰？也许答案就在这里。



从诗性到权谋

在蒙古人的上古创世传说中，成吉思汗的根祖是苍天降生的孛儿帖赤那（苍色狼）和他的妻子豁埃马阑勒（白色鹿）。他们渡水来到位于斡难河源头的孛儿罕山，生了儿子巴塔赤罕。这就是蒙古黄金家族血脉的由来——根据《蒙古秘史》这段有关成吉思汗祖先的叙述，还可以用神话的方式来表述：“一只灰狼带着天上的命令，和一个惨白色的鹿交配，渡过大海，在孛儿罕山斡难河的源头生了巴塔赤罕。”

蒙古人是充满诗性的民族，是怀着赤子之心的民族，这个民族在征服世界的过程中，学会了权衡与思考。虽然有人说蒙古人是苍狼白鹿的后裔，但建立元朝后，龙凤成为帝后的象征。如果说早期的黄金家族礼拜祖先苍狼白鹿，是因为他们以为那是上天的神谕，那么后来以龙凤为仪则完全是政治需要。

《马可·波罗行纪》上说，蒙古大汗的大营中有来自各种教派的神使，大汗都给予他们充分的尊重，每到这些宗教的节日，大汗都会亲自或派代表参加。

自信与“天兆”

唯有自信的民族，才能正确地认识“天兆”——所有的天兆都是人

心，成吉思汗命令自己的占星家和巫师预测，两军在迫在眉睫的战斗中，谁会取胜。于是占星家和巫师采来一根绿色的芦梗，把它剖为两半，一半写上他们主人的名字，另一半写上王罕的名字。然后他们把芦梗放在地上，相隔一定的距离，并对成吉思汗说，当他们念咒时，两片芦梗会因神的力量相互靠拢，一旦碰到一起，写着谁的名字的那半站在上面，胜利就属于谁。

于是，成吉思汗便集合全军来观看这个仪式，当占星家念他们的经文时，大家看见两片芦梗开始移动并相互接近。最后，写有成吉思汗名字的那半站在了另一半的上面。当然，这都是占星家事先谋划好的伎俩。成吉思汗及队伍看到这个结果后，都十分兴奋，他们马上向王罕的军队展开了进攻。他们锐不可当，一举便攻破了王罕的战线，全歼了敌军，王罕也被杀死了。



苍狼与白鹿（版画）



元代献文庙铜爵祭器

赤子之心与兼容力

唯其不失赤子之心，蒙古人才有文化的兼容性，黄金家族才能以开放式的心态征服与统治未知的土地。这也是很多现代大型家族永葆青春的法门。从J.D. 洛克菲勒成为美国历史上的第一个10亿富翁到现在，已经经历了一个多世纪的洛克菲勒家族，仍在续写着辉煌的历史，他们没有整天躲在房间里计划如何守住自己的财富，不让金钱落入别人的口袋，而是积极地参与文化、卫生与慈善事业，将大量的资金用来建立各种基金，





元世祖忽必烈狩猎图。图中元世祖和他的皇后在画面中央，两旁的皇家侍卫队除了蒙古族的王室外，还有黑皮肤的南亚人、高鼻子的中亚人。做了皇帝的忽必烈依然保持了祖宗狩猎的习惯。此图为元代刘贯道绘。

投资大学、医院。在美国，要完全躲避这个家族的影响几乎是不可能的，这是一个家族的戏剧化生存方式，也是最聪明的生存方式。

前冲力

拔都西征后，蒙古对欧洲的征伐落下帷幕。然而在1255年，蒙古大汗蒙哥派遣他的弟弟旭烈兀领军西征。蒙哥交给旭烈兀三个任务，一是征服波斯；二是消灭中亚的伊斯玛仪“刺客”教派；最后是消灭报答（巴格达）的阿拔斯王朝（中国史书称“黑衣大食”）。旭烈兀在短短三年之内圆满完成了这三个任务，从伊朗高原到地中海的各族人民都在蒙古铁蹄之下重新颤抖。

黄金家族是像鲨鱼和鳄鱼那样只会前进的家族，只要在向前冲的状态，他们就充满活力，一往无前，所向披靡，这是一种极为宝贵的家族文化。很多富有的家族领袖，都做出“放弃”财产的姿态，以激励和警醒自己的后代。李自成破北京时，他发现因“贫弱”而崩溃的明朝，在皇帝的密室中堆着金山，在大臣们的密室中也堆着银山。



吮吸自然之力是家族元气的秘密

蒙古马虽然体形较小，不及阿拉伯马、亚利安马速度好、体形高大，但蒙古马适应力强，耐粗饲，易增膘，寿命长，十分适合长距离行军和无后勤保障作战。这些马随处能找到食物，在草原能日行军 50 至 100 公里，可以终年使役。更重要的一点是蒙古马的母马哺育期可产奶 300 至 400 千克，这成为长时间在外作战，无须后勤保障的蒙古军的一个重要食物来源。

蒙古人是游牧民族，其人民生长在苦寒之地，对于恶劣气候的忍耐力极强，物质条件要求很低，有着一一般农耕民族人民无法比拟的战斗力。

任何家族、民族和团队，如果他们失去了自然的力量，如果他们的身体上失去了自然界的草根味、野味，他们就将退化为只知紧攥着密室钥匙的懦夫。

蒙古人在被他们征服的民族眼中之所以可怕，就在于他们代表了自然的力量、未知的力量，疲惫的金人、怯懦的宋人、自大的欧洲人，都被财富、安逸和愚昧所累，梦想自然界会有可以克制蒙古人的神谕从天



蒙古马虽然体形较小，不及阿拉伯马、亚利安马速度好、体形高大，但蒙古马适应力强，耐粗饲，易增膘，寿命长，十分适合长距离行军。



而降。然而奇迹没有发生，偶像轰然倒塌，神祇权威不再。世界在沉睡中被蒙古的铁蹄声惊醒。

可叹所谓征服者的后裔们，也很快失去了野性，在被他们破坏的旧世界的废墟上沉沉睡去，在新世界黎明的薄晖中，大部分蒙古铁骑又悄然回到了他们的故土。

强大的家族如何在巅峰之后延续下去

君子之泽，五世而斩。世上没有任何一个家族，能够在公开状态下永远处于权力、财富与影响力的中心。那么，一旦这个家族退出了权力中心，他们将如何安排自己的出路？难道一定都要应验那句“我死之后，哪怕洪水滔天”的谶语？

权力正是这样一种奇特的事物，既让你琢磨不透，又令你欲罢不能。然而在资源布局的一开始，就得考虑权力的因素，因为它是一切布局方式的基础，用通俗的话讲，长袖善舞，多钱善贾，实力强大，才有转圜的余地、经营的空间。

所以在探讨人生资源的经营之前，首先应该明白权力的本质和要领。以及通过经营和转换的方式如何获取和保有权力。并且要基本上掌握通过哪些前人的智慧，能引领自己正确的思维模式。

权力在政治经济学各个流派都有很多的定义，在《现代汉语词典》上解释“权力”有两个层面含义，一是政治上的强制力量，二是职责范围内的支配力量。但是在个人实用的角度上，这两条定义没有明确而实用的指导意义，或者说，用这个去理解个人所能拥有的社会权力，很容易令你走上歧路，因为它既没有点明政治中监督与妥协的因素，也没



有说明所谓“强制支配力”的基础是什么。

很多富可敌国的人，比如比尔·盖茨，并没有直接的政治强制力，但如果和美国总统相比较，却更加具有社会影响力——后者堪称是世界上最有权力的人物之一，但无论是克林顿还是布什，最多都只能干两届（八年），比尔·盖茨却可以通过微软对世界科技与经济施加影响。举出这个例子只是要说明：词典上对于权力的解读是不实用的，我们要探讨的不是客观实在的“本质定义”，而是客观实在的“个体表现”——权力相对于个体人物和相对于阶级、政党的含义，是有不同的实用定义的。

个人权力的定义，笔者以为就是指：“一个人或一个家族所能够领有、支配的自然资源与社会资源之和，其实现方式就是其他个人或家族对其权力分配方式的认可。”

关于权力领有的家族性，其实是不言而喻的。在封建时代，皇帝、贵族都是世袭的，而在现代也出现了美国的布什家族、肯尼迪家族，日本的田中、小泉家族，韩国的朴氏和郑氏这样近似于东汉末“四世三公”的袁氏和清朝号称“佟半朝”的佟氏那样的政治家族。可见，从专制到民主的革命的意义，在于改善了权力的获取和作用的途径，让这种过程的形式变得更有观赏性和稳定性，但在政治资源的继承上，古今都有特定的固定模式。权力本身的特质也没有改变。

如果是经商、行医或学问世家，这种权力的传承就更名正言顺和受人尊重一些。比如孔子的家族，几千年来一直广受尊敬和拥护，很多孔氏后人以自己是孔子“多少多少世玄孙”的谱系关系为荣；汉朝的司马氏、班氏家族专门担任史官，唐朝的杜审言、杜甫和杜预、杜牧这“两杜家族”都研究诗歌与时论，宋朝的三苏父子，更以精彩的史论家学而为当世所推重。



在中国，有个很有趣的现象：一般权贵的家族在政治上兴旺几辈之后，成为落实到某个地方的世家大族时，其嫡系子孙基本都成为大地主、大奴隶主；而黑道出身的家族则一般都以商人的身份在地方上横行。一个破落的贵族家族，则其后人往往能以涌现出若干出色的文豪或画家而“翻身”。



他们的权力的转化和守恒的途径是不一样的。

曾经有一则材料，是有关“最古老家族企业榜”这个话题的：

英国人胡润的《胡润百富》杂志近日在上海发布了一个有意思的榜单——《胡润全球最古老的家族企业榜》。榜单同时显示，“富不过三代”并非中国特色，全球家族企业普遍面临“穷孙子”问题。在美国，家族企业在第二代能够存在的只有 30%，到第三代还存在的只有 12%，到第四代及四代以后依然存在的只剩 3% 了。葡萄牙有“富裕农民——贵族儿子——穷孙子”的说法，西班牙也有“酒店老板，儿子富人，孙子讨饭”的说法，德国则用 3 个词“创造，继承，毁灭”来代表三代人的命运。

全球百家家族企业荣登《胡润全球最古老的家族企业榜》，第一名是著名的日本大阪寺庙建筑企业金刚组，传到第 40 代，已有 1400 多年的历史。榜单中没有一家中国的家族企业。

这 100 家长寿企业主要集中在欧洲、美国和日本。其中英、法、美名列前三位，各有 17 家、16 家、15 家，而日本也有 10 家，第 100 名家族企业也有超过 225 年的历史。

胡润表示，这些国家的共同点在于，它们都有较为稳定的商业环境和保护私有财产的政策。尽管这些国家都有过很多战争或动乱，就像法国有拿破仑战争，英国有工业革命，日本有明治维新，美国有独立战争，以及后来很多国家都经历的第二次世界大战，但这些家族企业还是在历



史的剧变中幸存了下来。

值得注意的是，在这份百家长寿企业排行榜中，从规模上来说大多属于中小企业，而非大型企业。其中，排在第一名的金刚组，去年的销售额才不过1亿美元。就从事行业来看，24家从事手工制作，18家从事酒类制造，5家从事酒店行业，4家茶叶企业。有意思的是，还有两家葬礼企业。

胡润表示，这些企业有一些共同点：通过家族联姻是做强做大的捷径；很早就尝试运用所有权与经营权分离的管理方法；在风险管理方面都非常优秀；重视人才培养；当然还有好运气。

中国最有名的家族企业当数荣氏家族，目前由第三代荣智健掌控，而其业务早已不是爷爷荣德生20世纪初经营的面粉生意了。在海外，有名望的华人家族有100多个，但并没有很多长寿家族企业。实际上，中国人有追溯自己家族历史的传统，中国也有很多古老的家族，但并没有很多超过30年历史的家族企业。



经过调查与统计之后，胡润得出了一个令中国人十分尴尬的结论：“中国的企业家是创造财富的第一代人，而且大部分出身贫寒，把事业传给下一代会带来诸多挑战。”

我们应该怎样看待这种观察社会权力家族的角度？显然，胡润在中国公布这样一个“榜单”是别有深意的，这表达了一种社会观察组织的时代取向：当人们将人生目标多元化，并将拥有家族财富和社会长久影响力当做一种荣誉和资本的时候，当新时代下以此为基础而形成一个新的社会阶层的时候，所谓对“家族企业”的调查与统计，就是对这些家族本身的关注，自然成为一个有利可图的话题。显然，不仅是老百姓在



关注着，权贵巨子们本身也在考量自己下一代甚至下几代的命运——那些近现代历史上曾经显赫一时的商贾家族，现在究竟在以一种怎样的方式继续存在？

“最古老家族企业榜”的设置，其实醉翁之意不在酒，因为胡润自己也承认，这些企业规模普遍都很小，本身对业界的影响力并非很显著。胡润推出这个榜，目的在于“虚位以待”，是在为将来的“上榜中国家族（企业）”打下一个比较标准和科学的评定尺度。

可以肯定的是，在胡润的预计中，这种“富过三代的中国家族”，在未来的几个杂志发行周期中，就将浮出水面。而且，只要这个“评定尺度”稍微调整一下，“长寿家族企业”的榜单上就将出现中国的家族了。因为，在中国，家族的兴旺和延续，并不完全等同于其企业的兴旺和延续，社会形态一百年来的剧变固然是一个重要的因素，但在中国式资源经营的理念中，其实早已隐约包含了我们下面所要说的“五要素”的转化与守恒——家族资源的多形态存在方式。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

就像我们在《战国策》中读过的《冯谖客孟尝君》一篇中所看到的，以狡兔三窟的方式保全自己，是很多中国古老家族的自保与经营法则。所以“最古老家族企业榜”如果仅仅把标尺落实在“企业”上，落实在经营业绩上，那将很难找到真正掌握着社会财富与影响力的家族的线索，但是，胡润的调查并非没有收获，他虽然目前没有找到能够“统计”出长寿家族的合适标准，但他已经发现了“家族联姻”、“资产剥离”等等方式，和荣氏这样的成功家族的模糊脉络。

我们为什么要如此关注这样一个材料呢？因为该“榜单”其实代表了一种经营界思考问题的新方向——不再将目光仅仅落在如何将一个买卖、一个厂子经营得漂亮，可以在一年中赚很多钱，或是一个人如何在大企业中成功地攫取自己的利益，或怎样在股市中跟定发展暗线等等，



研究“经理人手册”、“暴发户必读”，甚至“如何发财致富”的时代悄然过去了，现在社会上的暴发户和达官贵人已经够多了，但是中途倾覆的不少，长久延续的不多；留下骂名的不少，全身而退的不多。所以，该是考虑经营一个家族的长远布局的时候了。下面我们就要探讨个体与权力间关系的要点。

要点之一：领有——权力的要点

权力的要点就是领有。实力是最重要的。远远大于所谓政绩、市场表现和名气——世俗的说法是有实权，有实力。权力的领有，就是能够利用资源和能量，有效地驾驭所有人的生命能量，因为最终人才是权力发挥作用的载体。

这个说起来很容易，操作起来却非常难，怎样领有权力？怎样保持它？怎样拿捏进退的火候？如何把自己与尽量多的人的有关利益结合在一起？

权力的领有，最重要的问题是首先拥有，然后做大，然后转化。至于其方法，或是创造，或是继承，或是抢夺。关于这些问题，本书不会很详细地阐述，因为，市面上已经有很多这样的著作了——在当代社会中，无论是冒险打拼，还是惨淡经营，掌握原始的经营资金和获得一个起点岗位，其实并不是很困难的事情，都说“创业难，守业更难”，其实这话可以更实用地理解为“创业容易，守业艰难”。

足球比赛，策划进攻到进球的时间，远远短于防守和遏制对方进攻的时间，守业也是一样，它是枯燥、寂寞、相对静止的，看不到多少挑战与刺激，所以很少有人愿意去琢磨它。所以现在的很多家族的难点，在于攫取第一桶金之后，新贵老板们如何经营自己手中的资源，如何选择自己和家族的生存位置和生存哲学。所以，这是一个思维方法的问题。

现在很流行用兵法来启发经营的书籍，《孙子》的战争辩证法，《六韬》的谋定而动，《李卫公问对》的策略谋局，《何博士备论》的非议古人，都被拿出来了，甚至《三十六计》和《百战奇略》也被用来指导具体的“招数”。所以，我们不妨借用兵法来说明一下这个问题。



中国古代兵法的制胜要领，主要有这样几条：保存实力，谋定而动，顺天而行，不战而胜。在具体战术上，所谓“风林火山”也好，“走为上计”也好，其要领就是“变通”。

比如《孙子兵法》讲的“知己知彼，百战不殆”，这个“己”和“彼”落实在什么地方？正是落实在实力的对比上；又说“兵者，诡道”，“不战而屈人之兵”，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”，“全国为上，破国次之”，这些都是落实武装力量最高领有者的权力价值的：因为权力的本质就是指可以用来支配别人的自然资源与社会资源的总和，这个资源领有得越多、越巧妙，则其领有者、领有家族的实惠将可以得到更多，转圜的空间越大。

成吉思汗灭国数十，略地万里，杀人近亿，但身死国分，蒙古帝国内部在他死后很快就分裂了，开始打内战了。这与成吉思汗纵容部下肆意屠城、毁灭生产力的恶果是不可分的。成吉思汗通过军事征服和掠夺，可以掌握无数的财宝，但他却不能理解，正是被他所大肆屠杀的人，才是权力与财富的真正有效载体。人没有了，权力失去了依托，所以虽然蒙古铁骑所向无敌，打开了很多古来就被割据邦国所壅塞的欧亚几大文明间的要塞，疏通了交通要路，但生产力的下降，社会形态的倒退，最终使得几大汗国之间的联合一统变得遥不可及；同时蒙古军队的战略性掠夺带来的财富，使得其中小军事领主迅速封建化，结果反而削弱了黄



高清PDF
www.gqpdf.com



金家族本身对汗国的领有力度。所以后来伟人对成吉思汗的“只识弯弓射大雕”的评价，可谓恰如其分。成吉思汗晚年，面对汗国各地源源不绝进贡的只有财宝，逐渐感觉到对自己生命力和黄金家族的向心力渐渐失去控制的他似有所悟，但为时晚矣。

在海外，英国曾经是帝国经营方略最为成熟的一个国家，其资深政治家迪士累利曾用一句话总结英国的大陆政策：“没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。”

这句话深刻揭示了权力经营的最高战略，那就是保持自己的实力，并实现最有效的领有和协调。几百年来，英国通过不断更换对手，并离间有可能威胁自己的敌国，联合有利可图的盟国，实现了其帝国生命力几百年的延续。

当年，英国与荷兰联盟击败西班牙，联合法国击败荷兰，又联合普鲁士击败法国，联合沙俄击败拿破仑，再联合法国通过克里米亚战争削弱了沙俄，旋为对抗普鲁士而结成英法俄三国协约而击败德国。一战之后，英帝国逐渐开始显露颓势，而导致帝国最终没落的，是将其大陆政策走火入魔地用在纳粹德国身上，引火烧身，最终英国虽然通过老路子联合美国和苏联成功击败轴心国，但元气大伤，彻底退出了“帝国”的行列。

反观美国，从建立帝国主义体制到现在，不到一百年的时间，却已经显露出躁动与缝隙。

综上，权力的要点就是有效地领有，通过自己掌握中的资源对人的个体控制而良性地运转，无论对外界的关系与态度如何变化，都要确保对权力上游的把握。从法家的“势”的思想来理解，就是要居于上游，使别人为己所用，源源不绝地将资源转化为可分配的财富。

要实现权力的长期有效领有，首先必须知道权力的经营与守恒的内

在规律。在这个领域，结合老子的“无为不争”，和关于“势”的思想，则可以有更多的心得。

▣ 要点之二：权力的经营与守恒

权力的经营与守恒，主要是通过其三大类型和与思想的相互转化而实现的。权力分三类，一是政治特权，二是资源财富，三是道德影响。思想分两类，一是科学技术，二是文化艺术。世人所经营的权力布局，大抵不超过这五个方面的实惠与收获，或以最小的代价完成其间的转换。

政治特权的经营与守恒。我们一般人所理解的权力，就是政治特权，比如古代的皇室贵胄，拥有政权的所有权，而“士农工商”中唯一可以参与政权的使用权的就是士，所以唐太宗开科取士，而天下英雄尽入其掌握。当明清的帝王试图将政权的临时使用权也一并收回，试图以特务统治的方式专擅国柄时，统治阶层中的士，就退化为奴才的角色，封建统治的没落随之到来。所以，中国人从《周礼》开始，就在告诫统治者如何与社会中尽量多的精英分子分享政权，并通过各个品阶的爵禄与晋升的区别，来有效地激发他们的能动性。

近代欧美的政治理论家，也都试图建立起最科学、最平衡的权力分配体系。作为参与政权的个体，不管你是最高层次，还是最低层次，都要最起码地认同本政权的权力分配方案，扮演好自己的角色。

权力分配的需要，既来自于权力拥有者，也来自于权力有序分配的得益者。权力的落实是人与人之间欲望界限的妥协，是一种游戏规则的确立。在这种确立中，封建时代从奴隶时代继承来了神秘主义模式，如儒家制定了一系列复杂烦琐的礼仪和层次。与儒家思想相对的另一个极端，就是赌博和战争。

现在有很多关于贪污与腐败的报道，在那些贪官的悔过书中，都可



以看到“迷失了自己”的说法，其实，这只是说明了：这些人根本不懂得什么是权力规则，什么是特权界限，或者说，他们参与政权的初衷，就是为了高人一等，作威作福。

李鸿章曾经说过：“天下最容易的事就是做官，如果这个人连官都做不好，那就太无能了。”这句话很有味道，但下半句没有说出来，因此也误导了很多。很多人对这句话的理解就是，一旦做官，制定方针有上级，阐释方针有秘书，执行方针有下级，自己苟且一下，就可以交卷，其余正可在其位而谋其利……其实不然，李先生这句话的意思，第一层，是做官可以很容易地调动各种社会资源，把自己作为各种社会权力转换的枢纽，而自得其利，而不必如商人那样去“谋利”；第二层，做官就会接触到政治特权，有了满足自己欲望的机会，甚至作为一种待遇，有时还不能不被动地“享有”，甚至只要在享受高薪和福利之余，适当表现一下你的“被动”，比如不忍心坐公车去治病、下去视察不吃小灶之类，就可以博得一个清官的名声。总之，做官很容易，只要你能够克制自己欲望的无限扩张就足够了。可悲而可鄙的是，很多贪官，就是连这最基本的“克己”二字都没有做到，就匆匆沦落了。

参与政权、党权、军权，对于个人及其背后的家族的最大优势，就是政治特权自古以来在中国就处于各种人生资源转换的交点上。一个政客说自己下野后可以去做买卖，是自谦的表现，一个商人表达自己的理想是“当官”，难免就要被怀疑是野心家——官本位的思想，导致我们眼中那些在位的领导，其嬉笑怒骂、吃喝拉撒都有种神秘的美德感。

做官，只要能够克制欲望，就能够做“上”去，而不是“做下去”，很多人为了增强自己的克制力，暗地选择了宗教的帮助，这就是一个明证。做官很容易保持权力的领有，而在经营和转化方面，因为他处在交点上，所以，也有很多优势。现在父母做官，儿女经商，在



各个国家都是很流行的形式，比如美国前总统小布什，在老布什当总统时，他不就是个商人吗？其实，这种方式不见得最合适，但却最容易实现。

物质财富的领有主要有三种形式：一种是奴隶主地主，一种是财主资本家，一种是奴隶贩子商人。

奴隶主地主对于权力的占有，形式非常基本，就是直接占有大量的自然资源，如土地、矿藏、牲畜、森林、水域和奴隶。值得一提的是，奴隶在奴隶主的领有中，不是作为人类，而是作为一种工具甚至计量单位。

当财富集中形式从自然资源升级为生产加工能力时，对人力和货币的占有就产生了财主和资本家。而当财富集中形式再从生产加工能力升级为流通渠道和信息发布时，就有了商人、媒体老板。大商人最早是从奴隶贩子演变而来的，而现在的信息领有者，又一般都自称为“知产阶级”。

除去特权垄断的因素，当代社会中财富的聚敛和增值速度，也以奴隶主地主——财主资本家——奴隶贩子商人的顺序递增，一个很鲜明的例子是，现在的世界首富是信息业巨子比尔·盖茨，在他身后是投资商巴菲特、沃尔玛家族、钢铁巨人米塔尔，再次是拥有大量土地等不动产的众多亚洲富豪。

土匪、骗子、小偷、海盗、皮条客和黑社会社团也算是对资源财富的领有形式，但他们当然是属于非法的，不容于正常社会发展秩序的。

事实证明，资源财富如果不能被转化为其他权力因素，如政治特权、道德影响、自然资源或者推动社会进步的公益资金，那么就将迅速转化为罪恶和纠纷，就将以灾难的形式收场。

巴尔扎克说“每一笔巨大财富的背后都隐藏着罪恶”，其实每一笔



巨大财富的结局也难免是罪恶，以聚敛金钱为手段、以骄奢淫逸为理想的人，往往就是这样以罪恶始，以罪恶终。正所谓“富不过三代”，利用手中的财富铺张靡费，多会给后半生和后代留下祸根，这是有内在规律发挥作用的，而不是宗教中所谓的“报应”那么简单。

基于此点，很多人选择改变股金的持有方式，以家族持股或者基金会的形式，控制财产的走向。比如以“慈善”的名义分割财产——这是富豪后期在社会权力市场上的套现。而在前期，他只要通过捐助和政治献金，帮助实现政客的空头支票，达成权力共生，就可以达到目的了。

除了实有的财富之外，道德影响的作用也是十分重要的。在很多人看来，道德影响是无形的，是并不实惠的，其实不然。在西方现代的多种人文盘点读物中，对人类历史影响最大的往往是世界三大宗教的领袖、圣徒和像甘地和马丁·路德·金这样的民众运动领袖。道德影响在当今世界上的影响力无处不在，比如，当一个国家的重要领导人下野后，他可以通过发表演说和撰写回忆录的方式继续发挥社会影响力和继续名利双收。

资本家转化为慈善家后，通过控制给弱势群体的有形实惠，而挟民自重，换取社会有条件地支持其家族所进行的经营活动，及因此带来的生活方式改变。很多出身贫苦的杰出人物，通过加入强势宗教，或通过改革宗教的方式，改变了自身的命运。

民众需要道德寄托，而一些“特殊”的人往往要以某种带有传奇甚至迷信色彩的形式出现，并且行侠仗义，不置私产，如果这个人出现了，大家将衷心爱戴他；如果这个人没有出现，大家或者寄希望于虚构，如关公的信仰，甚至搬来一个小丑。

这就是社会道德影响的力量。正因为道德影响的无形和强大，历史

上很多次造反，以及邪教的创建，都利用了这种巨大的社会资源，所以，要想使社会道德影响始终实现良性的存在与循环，需要提高人的分辨能力和向善意识。并通过科学技术的发达和文化思想的多元，以形成巨大的缓冲，提高对于邪教和异端思想的免疫力。这就得提到思想与权力的相互转化。

一个轻松的话题：“洛克菲勒”家族现在何处

在美国，有一个“石油家族”，他们曾经辉煌，但现在有些趋于平淡。当年关于洛克菲勒家族聚敛财富的过程，被无数人当做“经济暴力”的典型示例加以抨击，而如今他们似乎以慈善为唯一的“事业需要”了。

洛克菲勒是美国最富有影响力的家族。约翰·洛克菲勒（1839—1937年）是这个家族的创始人，他也是人类有史以来第一位亿万富翁。这位美国石油大王将其财富的一半用于慈善事业，他开创的石油王朝在美国的垄断地位达85年之久。他的第二代小洛克菲勒在维持家族事业的同时，把主要精力用在了老洛克菲勒留下的慈善事业上。老洛克菲勒的第三代——成为银行家的约翰·戴维·洛克菲勒是这个家族的金融管家，他也是五兄弟中最小的一个，其他兄弟还包括曾任纽约州州长和美国副总统的纳尔逊·洛克菲勒。

在20世纪的绝大部分时期，“洛克菲勒”就是美国财富和权力的同义词，这个家族在美国有着举足轻重的地位。“富不过三代”似乎是铁一样的定律，然而洛克菲勒家族从发迹至今已经绵延了六代。该家族目前的情况如何呢？

当洛克菲勒家族力图要求其继承埃克森美孚石油公司，采取更有利



于环境保护的策略的时候，“洛克菲勒”的影响正面临着严峻考验。

就财力而言，洛克菲勒家族也已大不如前。埃克森公司表示，洛克菲勒家族目前只持有该公司的 0.006% 的股份（洛克菲勒家族认为所占股份远远比这个数字高），因此，也就不应该享有“特殊待遇”。

约翰·戴维·洛克菲勒是该家族目前在美国《福布斯》杂志富豪榜上留下的唯一成员。据与洛克菲勒交往甚密的一些人士说，在约翰·洛克菲勒留下的 150 位直系后代中，很多人（尤其是“第五代、第六代”）不大可能依靠日益“吃紧的”家族信誉过活。

批评家们也指出，近 20 年来，没有一位洛克菲勒家族成员靠开公司创造出新财富。

但是，洛克菲勒家族依然举足轻重，原因至少有一条：洛克菲勒依然是美国富豪的典范。在慈善事业方面，洛克菲勒令很多其他富豪望尘莫及。另外，该家族在消除环球贫困方面作出的努力，也是有目共睹的。

洛克菲勒家族的特色是，子承父业，代代相承。富豪家族如何才能保持代代不散，团结一致？洛克菲勒家族的确树立了一个很好的榜样——主要靠家族聚会及经常性的交流沟通。如果你曾试过集中大家庭中 3 个或 4 个成员，就某一件事情



约翰·D. 洛克菲勒从很小的时候就已经显露出很高的商业天分。（上）

纳尔逊·洛克菲勒曾经连任四届纽约州州长（中、下）





达成一致意见的话，那么你绝对会对洛克菲勒家族的“齐心壮举”感叹不已——78 个成年“洛克菲勒”中，有 73 人心往一处想，劲往一处使，齐心协力。

洛克菲勒家族也许会从商界逐渐淡出，但是，就“团结”和“决心”而言，该家族的影响丝毫不会比过去逊色。

那么，洛克菲勒家族的财富，或更深层次地说，他们掌握的资源隐藏到哪里去了呢？如果从笔者的观点来看，就是被从“财富”这一种单一的形式，转化成为权力、道德、文化、科技这些方面。形式上化整为零，其实仍然统筹兼顾。

看看美国人保罗·福塞尔在《CLASS》（中文通俗译名为《格调》，其实本义是“阶层”）这本书里相关段落的论述，他用一段重点专门论述了“看不见的顶层”，福塞尔论述的依据毫无疑问，就是以洛克菲勒家族为代表的“先前阔”的家族（注意福塞尔对“阔”的特殊解读）：

我的研究结果使我确信，这个国家的等级最好分为如下九类：

有一点最开始就要弄明白：区分这些等级的绝非只有财富一项标准。“不可能只根据金钱，”一位工人说得尤为正确，“因为谁也不会确切知道你这方面的情况。”与金钱同样重要的因素还有风范、品位和意识。乔治·奥威尔说过：“从经济上说，毫无疑问只有两种等级，富人和穷人。但从社会角度看，有一整套由各种阶层组成的等级制度。每一个等级的成员从各自的童年时代习得的风范和传统不但大相径庭——这一点非常重要——而且，他们终其一生都很难改变这些东西。要从一个人出生的等级逃离，从文化意义上讲，非常困难。”当约翰·肯尼迪在电视上看到理查德·尼克松露面时，一脸吃惊地回头冲他的朋友说：“这家伙一点没档次。”当然他指的并非金钱……

对于再往下的阶层，这条原则同样适用：金钱并非那么说明问题。



约翰·布鲁克斯援用两家在郊区毗邻而住的居民为例，很好地说明了这一点。一位先生是汽车修理厂的机修工，典型的“蓝领”；另一位是一家出版社的雇员，“白领”。他们的收入不相上下，可生活差别却大极了。“蓝先生”购置了一座干净漂亮的“牧场小屋”，“白先生”买下了一座破烂的旧屋，并且自己动手重新装修了



风险投资之父——劳伦斯·洛克菲勒

一番。蓝夫人在当地的商店，尤其是住家附近的购物中心采购，并觉得它们棒极了，“多么方便啊。”而白夫人去城里的店铺买她的衣物。蓝先生饮酒，但宁愿偷偷摸摸，并通常是在星期六晚上，窗帘紧闭。白先生一家也饮酒，很开放，常常在自家的后院里喝。蓝先生夫妇常冲着对方大喊大叫，声音穿过他们的每一个房间，或传遍他们那块地皮的每一个角落，但他们并不觉得有什么不妥。白先生一家总是控制着自己的音量，有时声音小到互相听不清楚。至于家居摆设，书籍当然是一个重要标准。蓝先生家中见不到哪怕一本书，而白先生家的起居室内有若干堆放得满满的书架。布鲁克斯总结道：“总的来说，这两个家庭可以说毫无相似之处……但他们的……收入却大体相当。”同样，拉塞尔·林斯也正是因为数年前就注意到品位、知识和感觉比金钱更能决定人的社会等级，才提出一个三重结构的说法，即把人分为有高度文化素养的人、有一般文化教养（中产阶级趣味）的人和缺乏文化教养的人。

并不是说最上层的三个等级没有钱。界定他们地位的关键因素并非只是金钱，而是他们拥有金钱的方式，作为衡量一个等级的指标，金钱

的来源远比金钱的数量更有意义。将上层的三个等级区别开来的最重要的标志，是他们继承的财富与自己实际挣得的财富之间的比值。“看不见的顶层”（像洛克菲勒家族、杜邦家族、梅隆家族、福特家族、文德比尔特家族等），完全依靠继承来的财产。无论一个人拥有的财富多么庞大，如果是靠自己的劳动挣来的，比如像电影明星们，就不能位列这一等级，尽管他们的巨额收入和挥金如土的消费可以使他们模仿这一等级的身份。继承的财产——也就是俗语所说的“老钱”——是标志头三个等级的不可或缺的原则，而且最好这个家族的财富已经传了三代或四代人了。不同地区的人们各有不同的微妙方式来鉴别这种财富的“年龄”。

看不见的顶层

一个看不见的阶级。他的钱来源于继承遗产。他们曾经喜欢炫耀和挥霍。后来，他们在媒体和大众的嫉恨、慈善机构募捐者的追逐下销声匿迹了。

“当我想到一位真正的富人时，”一位波士顿的蓝领阶层人士说，“我想到的是那些你从公路上压根儿就瞅不到影子的大宅的主人。”所以，我们或许可以干脆把最高等级称做“隐蔽的阶级”，他们的豪宅从来就建在远远避开街道或公路两侧视线的地方。他们喜欢隐匿在山里，要么就远走希腊或加勒比沿岸的小岛（他们往往会买下这些岛屿），但求能暂时避开世人的嫉妒和种种烦扰，最后，避开政府对私有财产的征用。万斯·帕卡德推测，正是1929年的经济大萧条吓坏了那些巨富，教会了他们在炫耀自己的财富时变得“谨慎，几乎一言不发”。从20世纪30年代开始。大批财富从一些很能鼓励表现癖的地方（比如纽约上城第五大道的豪宅），转到了弗吉尼亚的小城镇、纽约州北部的乡村、康



涅狄格州和新泽西州。18 世纪 90 年代索斯廷·范伯伦在《有闲阶级的理论》中讽刺过的情形与今日相比可谓大异其趣。在他那个时代，富人们喜欢铺张地炫耀自己，奢华的仆人和随从队伍就是明证。如今他们藏匿了起来，并非只为逃离妒忌和报复，也是为了躲避媒体对他们的曝光。他们的心机和残忍与范伯伦时代相比亦大有长进。他们尤其想逃避一个根本不为范伯伦当年所知的更严重的威胁：福利基金会的“乞讨”。那些身着三件套笔挺西装的行乞者，总是成群结伙不屈不挠地打搅着这些有钱人。在美国，巨富的最大满足曾经来自炫耀；如今，他们不得不隐居山林，真是堪称憾事。

不仅只是豪宅被藏了起来，“看不见的顶层”的成员们也纷纷从他人的窥视和探察里消失了。这一等级的人们往往会极力避开社会学家、民意测验者，以及消费调查人员们详尽的提问和计算。无人对这个等级作过细致研究，因为他们确看不见。一位“看不见的顶层”的成员极可能会轻蔑地将一份调查问卷扔在地板上。这种视而不见的作风倒是与“看不见的底层”颇有几分神似。

就像那些隐匿在遥不可及的住宅高墙背后或形形色色的小岛屿的顶层人物一样，底层的人们也同样隐而不见。他们如果不是被收容在一些公共机构或幽闭在修道院里，或隐居在寺院和群居村里，就是在躲避那些想索回自己的车子或家具的债主、受骗的假释担保人，或被欺骗的商人们。这个“看不见的底层”只会短暂地出现在某时某地，比如春天的纽约街头。这个一年一度的仪式性自我展示结束后，他们就会再次销声匿迹。正是由于避开了他人，这两个阶层的人分享着一种同样的焦虑，但求自己的名字不要见报。底层人物——范伯伦说他们自己不挣钱，他们只接受钱——不是通过自己的努力或天赋，而是得益于福利机构或管教体制，他们才能在经济上应付自如。真是如出一辙，顶层人物也是从



别人（祖辈）那里获取财富。还有一个相似之处：这两个阶层的人都极少随身携带现金。从主要的方面来看，我们可以认为，“看不见”的顶层与底层的实际身份大致上明显地证明了一个历久不衰的原则，即所谓“两极相通”。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

暴露在外上层

一个富有又看得见的阶级。可能是大银行的主管，还喜欢参与国会某委员会的事务。他们贪图安逸，有时还很有趣，家中宾客川流不息。但是有一点：他们对思想和精神生活毫不关心。

顶层往下的一个等级——上层阶级，在两个主要的方面与“看不见的顶层”存在差异。首先，尽管这个阶级的财富中有很大部分得自继承，但他们自己也从工作中挣得相当多的财富。通常，如果不做一些非常吸引人的工作（如果干起来很轻松的话），他们会深感无聊甚至羞辱。他们的工作极有可能是控制银行或历史悠久的公司，主管智囊团和基金会，或者他们也会与联邦政府的行政部门（通常是国会）一道忙于支持较古老的大学，帮忙处理外交关系顾问委员会、对外政策协会或经济发展委员会等机构的事务。在由外行担任外交官的年代里，外交官里的大部分是从这个阶层中挑选出来的，而很少出自“看不见的顶层”。其次，上层是人们看得见的，他们经常惹人注目地表现自己。这也就是说，“看不见的顶层”已经远离了范伯伦所说的那个铺张炫耀的结构，而留给上层阶级来扮演自己以前的角色。当你走在街道上或驾车行驶在高速公路上时，只要经过一座外观相当醒目的房屋，你就知道那里住的肯定是上层阶级的一员。白宫恐怕是最好的例子了。它的居民当中，哪怕曾经有过富兰克林·D. 罗斯福或是肯尼迪这样的人，能被列为“看不见的顶层”的人却一个也没有，而只是“上层阶级”而已。这座周身纯白，刻意坐



落在高地上的建筑简直太过显眼，而对它的大部分居民而言，在这里的短暂居住通常意味着落魄和失势。这地方无可救药地也只能属于上层阶级，或者甚至更低，比如在哈里·杜鲁门居住时期。

当然，人人都无一例外地属于所有这些等级当中的一种，不妨想一想威廉·鲁道夫·赫斯特和他的住宅。从地理位置上看，这“屋子”属于“看不见的顶层”的风格，因为你从高速公路（离宅子最近的公共通路）绝无可能瞧见它的尊容。一旦你穿过绵亘数里的户外公园和“动物园”，看到了迎面而来的大宅之后，便会感到主建筑的正面设计原来是为了唤起敬意，或不如说是敬畏，这时你就会明白，这种假贵族的做派，完全不能掩饰赫斯特的真实身份：他根本不是个“看不见的顶层”。他太操心自己会给别人带来什么影响了。他在排场奢华的宴会上使用纸餐巾的举止倒有可能是标志着一个真正贵族的怪癖，但他让自己住所的正面引人注目的用心——看起来活像埃维拉大教堂（埃维拉，西班牙中部城市，建于11世纪，以其天主教大教堂闻名），包括其他几座风格雷同的建筑——却暴露了他的秘密，只有中上层阶级会在小男孩才会有的炫耀方式上栽跟头。





Golden Family

从金羊毛到珍珠盘

成吉思汗，黄金家族当之无愧的核心人物，他不仅影响了自己的家族，也影响了中国，影响了世界。至今，其子孙已经遍及世界各地。成吉思汗一手创建的“蒙古帝国”，是草原上最强大、最凶猛的狼。



古希腊有英雄摘取金羊毛的故事。其实，金羊毛是什么样的？谁也没有描述过，金羊毛是轻还是重，能够纺成线或布吗？英雄伊阿宋找到金羊毛后，金羊毛的命运又是如何？其实，几乎每个游牧、经商民族的初期，都曾把自己民族生活中的普通事物想象成无价之宝。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

从地中海到兴安岭，几乎每个民族都有类似的故事：森林或高山上的宝物，看守的毒龙或怪兽，国王或公主的条件，英雄，英雄一路上收服的各族追随者，战斗，凯旋，美人心……

这几乎就是游牧民族在向外扩张，兼并众多力量，最终取得憧憬中的财富的奋斗史的缩影。

“成吉思汗卧病将逝之时，西夏国君送来整箱珍珠以表投诚之意，他让每一个大臣但凡有耳孔者都领一串，结果群臣纷纷当场就在耳朵上扎眼，每人领到一串珍珠，但箱内仍余大量珍珠，成吉思汗便命人将之盛入盘中撒到帐外地上，让士兵抢拾。很久之后，人们还能从尘土之中找到遗失在地的珍珠。”《史集》中的这个故事，形象地表达了成吉思汗临终的心态——对财富举重若轻的心态。这也是黄金家族成功后、成熟后面对财富的心态。珍宝已经不重要了，最重要的是众人、众民族的合力。

有了民族的合力作为依托，珍珠将不仅是珍宝，珍珠将汇集成流淌不息的河流。

黄金家族最开始依托的，其实仅仅是一个部族。让蒙古人有统一的民族认同感的斡难河源蒙古建国大会，产生了成吉思汗和蒙古人的群体认同观念，这是黄金家族的事业飞黄腾达的开始。



大蒙古国的凝聚力



1206年春，铁木真召集贵族及诸那颜在斡难河源举行忽里勒台大会，即大汗位，号成吉思汗。敬献这个汗号的是晃豁坛人阔阔出，蒙古人称他为帖卜·腾格里（通天使者，或称通天巫）。他平日常说：“神在和我谈话，我在天上巡游。”他对铁木真说：“神命你为普度世人的君主。”

忽里勒台之日，阔阔出对铁木真说：“如今，被称为古儿汗（汗中之汗）的这个地域上的君主，均已被你一手征服，你已取得了他们的领地，你可以像他们那样采用一个具有同样意义的尊号：成吉思。”阔阔出加重语气，继续说道：“神降旨曰：你的名字必须如此。”（拉施特《史集》卷1第1册）蒙古语成吉思乃浩大强盛者也，成吉思汗意同古儿汗，皆有伟大至上的君主之意，但语音却是独有的，犹如“秦始皇帝”这样的空前绝后的称谓；而古儿汗却是早已经有的尊号，西辽的君主、札木合都享有这一称号。

成吉思汗建立的国家称为伊克·蒙高勒·兀鲁思，即大蒙古国，俗称蒙古汗国。从此，蒙古高原及其相邻地区群雄林立、互相争伐的局面得以结束，近百个大小不一、各有名号的诸部都统一在大蒙古国的旗帜之下，按照统一的法律和军事行政机构组合起来。

这样，蒙古也由一个部落（群）的称谓变成蒙古高原各部落的总称，形成了统一的蒙古民族共同体（蒙古一词本义为永恒的火焰）。

成吉思汗建立了从中央到地方的一整套政权组织机构。其中，十进制军政管理体制，即十户、百户、千户和万户制，颇为有效。汗国的最高行政长官为札鲁花赤（也写做札鲁忽赤，即大断事官），掌管民户分配和诉讼司法等，拥有至高权力。成吉思汗委任其义弟失吉忽秃忽为札鲁花赤；委任忽必来为最高军事长官（军事那颜）。



失吉忽秃忽是塔塔儿贵族的遗孤，而塔塔儿人恰恰是成吉思汗部族的世仇。反观忽必来，则是从青年时代起就最早率部众投奔铁木真打天下，在铁木真最危难时也忠心不二的核心大将，与哲别、者勒蔑、速不台并称“四獒”（或称“四狗”）。用世仇的后裔和最忠勇的大将一起掌管军政，说明成吉思汗已经有一种“领有四海”的共主意识，已经具备了万王之王的胸襟。



有意思的是，建国大会上，每个跟随成吉思汗的人都获得了封赏，唯独他最早的追随者，立功最著、在诸将中地位最高的博尔术似乎被忽略了，成吉思汗忘记了他。

当晚回到寝帐，孛儿帖责备成吉思汗，不应该忘记了博尔术，成吉思汗没有直接回答，而是派人去博尔术的营帐，偷听他背后是否在抱怨自己。使者回来说，博尔术正在向自己身边的人解释：大汗绝不会不信任自己。于是成吉思汗满意了，他正是在考验博尔术的忠心和耐心。

次日大会上，成吉思汗宣布博尔术为蒙古军的大统帅，可以指挥、节制所有的将领。从中可以看到成吉思汗驭下的帝王心术和高超手腕。

在蒙古汗国，成吉思汗的黄金家族，尤其是他的诸子均占有重要地位。他的四个儿子术赤、察合台、窝阔台、拖雷是汗国宫廷的四根栋梁。长子术赤掌管狩猎（军事训练、青年将士的培养）；次子察合台掌管札撒，即法律，既管审判，又管对犯法者的惩处；三子窝阔台治理朝政；幼子拖雷负责军队的组织和指挥及兵马的装备。

这就产生了疑问：在断事方面，是王子察合台说了算，还是大断事官失吉忽秃忽说了算呢？当然是察合台说了算，不过归根结底还是成吉思汗本人说了算。王子察合台是大汗权威的代理人，失吉忽秃忽则是王子察合台权力的代理人。也就是说，失吉忽秃忽负责具体事务，而察合台监督在他手中的权力的运作情况。



铁木真少年时期（成吉思汗庙壁画）

同样，在窝阔台之下，也有耶律楚材那样的具体办事者。

那么在军事方面呢？忽必来、博尔术和朮赤、拖雷的关系又是如何？

其实，朮赤、拖雷除了领有自己直辖的万户之外，对于具体事务也是交给众将分理的。忽必来是蒙古大军参谋部会议的召集和主持者，博尔术则是军事会议决议的草拟者。蒙古大军真正的主人，只能是大汗本人。

成吉思汗将萨满教定为国教，委任兀孙老人为掌管宗教的别契。别契那颜兼管天文、挑选吉祥年月等事务，享有很高地位。他“骑白马，着白衣，坐在众人上面”（《蒙古秘史》），这相当于《指环王》里的白袍巫师，是巫师之王。那么，在借助神权拥立成吉思汗方面有奇功的大萨满阔阔出去哪里了呢？犹如所有先登天国的人，都会撤去身后的阶梯一样，大汗同样不能允许有权威逼近自己的人活在世上——所以，阔阔出很快就被寻了些罪名，被大汗的人除掉了。

成吉思汗的王帐与辖境

在成吉思汗建国初期，没有固定的都域。1220年确定喀拉和林作为首都，但因战争爆发，没有兴建成功。成吉思汗的斡鲁朵（行宫）仍



分散四处：第一斡鲁朵设在克鲁伦河之库迭额·阿剌勒，亦称大斡鲁朵，是汗国的政治中心；第二斡鲁朵设在撒阿里客额儿；第三斡鲁朵设在土喇河黑森林；第四斡鲁朵设在色楞格河支流伊德尔河。

在有关地方设置方面，新兴的帝国打乱原有的氏族或部落组织，按地域划分为左、右两个万户。左翼万户的管辖地直到大兴安岭的东部地区，以木华黎为万户长。右翼万户的管辖地直到阿尔泰山西麓，以博尔术为万户长。万户之下，以十进制的组织，分千户、百户、十户。成吉思汗直接统治的地区共有 95 个千户，委派他的开国功臣为千户长。千户多数是由不同部落的门户混合编组起来的，其中也有一小部分是由同族门户组成。如成吉思汗的姻亲弘吉剌部的按陈、亦乞烈思部的孛图、汪古部的阿剌兀思特吉忽里，都依旧统其国族；有的部落百姓因战争而失散各处，其首领归附成吉思汗后战功卓著者，准许他们把失散各处的本氏族成员重新召集起来，组成千户。除此，成吉思汗还分配给母亲和幼弟铁木哥斡赤斤 1 万户，长子朮赤 9 千户，次子察合台 8 千户，三子窝阔台和幼子拖雷各 5 千户，弟合撒儿 4 千户，侄儿阿勒赤台（合赤温之子）2 千户，称为忽必（领地）。在授予忽必的同时，还委派了诸多那颜。

1207 年占领林木中百姓后，成吉思汗又封巴阿邻部的豁儿赤为万户长。该万户由巴阿邻、阿答儿乞斤、赤那思、脱斡列思、帖良古特诸部组成。因斡亦剌特部的忽图合别乞自愿归附成吉思汗，故而允许他统辖本部 4 千户，那颜可以自置。

各千户的户数并不完全为整数，它是以战时提供千名战士为条件组织的。各千户有按地域划分的一定地段，其百姓在指定的牧场范围内游牧。十进制的组织，带有军事组织的性质，军队以千户为单位征调，千户长既是军事统帅，又是地方行政长官。15 岁到 70 岁的男性都要在本千户内注册应役，故此各千户编制内的民户不得随意变动。



颁布《札撒》，将蒙古人整合成战争民族



战国时秦国的“商鞅变法”，将秦国变成军事化国家，成吉思汗建立蒙古后颁布的《札撒》，就和商鞅的法令一样，把草原上原本一盘散沙的所有游牧民整合成为一架充满活力、效率奇高的战争机器。

成吉思汗制定的《札撒》规定：人们只能留在指定的百户、千户或十户内，不得转移到另一单位去，也不得到别的地方寻求庇护。违反此令，迁移者要被处死，收容者也要受惩罚（志费尼《世界征服者史》）。因此，没有人能够随意改换他的长官或首领，别的长官也不能引诱他离开。另据拉施特《史集》记载，成吉思汗要求百姓和各级那颜（在平时）应像牛犊般驯服，战时投入战斗应像扑向野禽的饿鹰。那颜们不仅必须效忠于成吉思汗，而且要严格遵守《札撒》，十夫长不能统率其十人队作战者，将连同其妻子、儿女一并定罪，然后从其十人队中另择一人任十夫长，对待百户长、千户长、万夫长们也这样！

成吉思汗建立蒙古汗国之前，蒙古没有成文的法规，人们遵行的只是传统惯法。汗国建立后，制定了具体的法律条款，称为《大札撒》（汉译做《成吉思汗法典》）。

札撒，意即“军令、法度”。1202年征讨塔塔儿时，成吉思汗首次颁布《札撒》。次年，消灭克烈部后，成吉思汗召开忽里勒台又订立了比较完善的《札撒》，并在1206年召开的忽里勒台（类似代表大会）上通过。1211年和1219年召开的两次忽里勒台，分别通过了成吉思汗补充规定的《札撒》。据《世界征服者史》说，成吉思汗制定的《札撒》都用畏兀儿文字记录下来，保留在斡鲁朵里。诸宗王、大臣每当举行忽里勒台或处理重大问题时，均须首先查阅《札撒》。

成吉思汗经历过干戈纷扰的时代，他知道用《札撒》来整顿社会秩序的重要性。他说：“凡是一个民族，子不遵父教，弟不聆兄言，



夫不信妻贞，妻不顺夫意，公公不赞许儿媳，儿媳不尊敬公公，长者不保护幼者，幼者不接受长者的教训，大人物信用仆从而疏远周围亲信以外的人，富有者不救济国内人民，轻视条例和法规，不通情达理，以致成为当国者之敌。这样的民族，窃贼、撒谎者、敌人和各类骗子将遮住他们营地上的太阳……”（《史集》卷1）因此，成吉思汗要求各级那颜必须自觉遵守《札撒》。

成吉思汗制定的《大札撒》原文，今已失传。据《蒙古秘史》、《世界征服者史》及《史集》等记载，《大札撒》包括选举、财政、商业、赋税、外交、刑事诉讼、财产继承等基本条文。除《大札撒》外，还有成吉思汗的训言也被记录下来，称为必里克（箴言）。成吉思汗的训言，如同《大札撒》一样，诸宗王、那颜必须严格遵守，因为其中规定了万户长、千

户长、百户长，每年年初和年终前来聆听训言的制度。

1204年，铁木真在征服乃蛮过程中，俘虏了太阳汗的掌印官、畏兀儿人塔塔统阿（后来大断事官失吉忽秃忽的师傅）。铁木真让塔塔统阿借用畏兀儿文（回鹘文）字母，拼写蒙古语，创造了蒙古文字。蒙古汗国建立后，畏兀儿蒙古文成为全蒙古（包括四大汗国）的通用文字。

1206年，成吉思汗将在两年前组建的侍卫军由150人扩大到万人编制，包括精选出来的1千



宣布《札撒》的窝阔台。蒙古国建立后，成吉思汗制定了一套统一的国家制度。在法律方面，成吉思汗颁布了《札撒》，它是蒙古国一切生活的准则、制度和法令。“札撒”的意思就是部落首领的号令。



名宿卫、8 千名散班和 1 千名箭筒士。万名常备侍卫军，被称做中央万户（大中军）。



蒙古汗国的土地归国家所有，土地的最高支配权属于大汗。全国的土地分为两种占有形式：一种是由成吉思汗直接管辖，其内分成 95 个千户，委派千户长统治。千户长平时管理所辖范围内的土地和人民，于每百户指定一牧场；战时负责指挥。另一种是分封给诸王姻亲的赏赐地。



分封给家族的土地称为忽必，分封给功臣的土地称为莎余儿合勒。忽必，意为份额，包括领地和百姓，因此，各位宗王的忽必又称做兀鲁思（国家）。合撒儿的兀鲁思在额尔古纳河、呼伦湖和海拉尔河一带；铁木哥斡赤斤的兀鲁思在蒙古的东北角，与合撒儿的领土相邻；别勒古台的兀鲁思在斡难河、克鲁伦河中游一带，西边靠近成吉思汗的大斡鲁朵，南与阿勒赤台的兀鲁思为邻。因四位宗王的兀鲁思均在汗国的东部，故称为东道诸王。他们对兀鲁思的世袭占有具有相对的独立性，宗王就是兀鲁思之汗。

汗国分封代理制度

在建立分封制初期，成吉思汗只赐予诸子伊儿坚（百姓），对兀鲁思的界限没有明确规定。1219 年成吉思汗西征时，对诸子说：“天下地面尽阔，教你们各守封国。”1225 年西征回来后，决定授予诸子每人一个王国。其兀鲁思在汗国的西部，故称西道诸王。

关于西道诸王的兀鲁思（汗国），据志费尼《世界征服者史》载，成吉思汗把从海押立和花刺子模地区，伸延到撒哈辛及不里阿耳的边境，向那个方面尽鞑靼马蹄所及之地，赐予长子朮赤。察合台受封地



起自畏兀儿居住地，止于撒麻尔干和不花刺，其居地在阿力麻里境内。窝阔台的都城原先在叶密立和霍博（今和布克赛尔）地区的斡鲁朵；他登基后，把都城迁回介于契丹和畏兀儿地之间的本土，将领地赐给他的儿子贵由。拖雷的领地与之邻近，位于帝国的中心。成吉思汗在把额尔齐斯河和阿尔泰山一带的所有地区和兀鲁思以及四周的冬夏游牧地，都赐给其长子术赤汗管理时，还降了一道务必遵命奉行的诏书，命令术赤征服钦察草原诸地区附近的各国，并入其领地，斡鲁朵设在额尔齐斯河地区；把阿尔泰山到阿姆河地区赐给了察合台；叶密立和霍博赐给窝阔台；幼子拖雷因在成吉思汗身边，协助大汗处理朝政，国务与军机莫不监管。

成吉思汗对其姻族也授予了特权。允许他们领有本部的百姓和军队，有任命千户长的权力；有的允许继续统治原有的牧地，有的则另赐封地。诸姻族成为半独立性的藩部，但不能各自成立兀鲁思，其封地属大汗直接管辖，其军队也作为大汗直属部队的组成部分。

奔驰在草原上的狼群

游荡在草原上的狼，只有成群才能幸存；生活在草原上的牧人，只有齐心协力才能远行。狼群一定要有狼王才有杀气，人群一定要有再生的神才有灵魂。在成吉思汗建立蒙古国家之前，草原上的各部落杀来杀去，从来没有“国”、“族”的观念，自有成吉思汗之后，国家的概念开始像滚雪球一样令蒙古这个民族越来越强大，强大的边际效应，令蒙古战车的前行充满力量。我们现在就看看那些草原上古老的、普通的部落是如何被改变了他们的命运的。



突厥系众部落



突厥族群同化了吐火罗人，成为黄白混血人种后，居住在蒙古高原中西部。后来分化为四个部落：丁零、匈奴、坚昆、金山突厥。金山突厥初游牧在今叶尼塞河上游，匈奴称霸蒙古高原时期，讷都六被推举为金山突厥首领，讷都六有十个妻子，她们所生的儿子都以母族为姓。讷都六死后，他的小妻所生之子阿史那继任首领。

金山突厥后来迁移到高昌（今吐鲁番）的博格达山。5世纪中叶，柔然进入高昌一带，金山突厥又移居阿尔泰山南麓，成为柔然的“铁工”。487年，高车副伏罗部首领阿伏至罗与弟穷奇率10余万户，脱离柔然，从漠北西迁至高昌西北，自立为王。在这以后30多年间，柔然与高车副伏罗部彼此攻战，互有胜负。508年，柔然可汗伏图西征高车，被副伏罗部王弥俄突杀于今巴里坤湖。金山突厥首领阿史那土门出其不意袭击铁勒，收服铁勒5万多帐落。土门自恃强盛，向柔然求婚，被郁久闾拒绝，土门转向西魏求婚，西魏将长乐公主嫁给土门为妻。552年，土门破柔然。土门自称伊利可汗，建立起突厥汗国。

柔然太子郁久闾庵罗辰率众投奔北齐，柔然残余部众另立阿那瓌侄郁久闾铁伐为汗，后又立邓叔子为汗。552年土门死，儿子科罗继位，号乙息记可汗。科罗在位一月逝世，弟弟燕都继位，号木杆可汗。555年，木杆可汗出兵进攻柔然残部邓叔子，彻底灭亡了柔然。柔然残部向西逃窜，在突厥追击下一直逃到欧洲，与后来西逃的厌达人逐渐融合，称阿瓦尔人。

金山突厥进而占据了原由柔然统治的蒙古高原绝大部分地区，又向北吞并了兄弟民族坚昆。接着东进至辽河上游，逼契丹东移，契丹有万余家逃往高丽寄居。556年，木杆可汗和西魏凉州刺史史宁联合进攻吐



谷浑，大获全胜。565年，土门的弟弟室点密在波斯配合之下，灭哒哒国，进占中亚河中地区，以阿姆河与波斯分界。后来，突厥又乘波斯萨珊王朝衰落之机，南渡阿姆河，占领阿富汗。

突厥汗国的首都设在和林。突厥可汗之妻的称号为可贺敦；可汗的子弟一般称为特勤。突厥的官员分为十等，叶护的地位最高，由可汗的子弟担任，往往成为可汗的继承人；其次的大官有屈律啜、阿波、颉利发、吐屯、俟斤等。其中吐屯为突厥可汗派驻属国的代表，担任监督之职。

572年，木杆可汗弟弟伦钵可汗继位。581年伦钵病死，乙息记可汗科罗的儿子摄图继位，为沙钵略可汗，居于喀拉和林；伦钵可汗子庵罗称第二可汗，迁居土喇河；木杆可汗子大逻便为阿波可汗，居于喀拉和林西北；室点密的儿子玷厥为达头可汗，居于伊犁河流域；摄图之弟处罗侯，称突利可汗，统治奚、霫、契丹等族。

582年，沙钵略可汗的妻子北周公主为报仇，煽动反隋，于是沙钵略发兵40万入寇，卫王杨爽等率兵在呼和浩特市大破沙钵略军。沙钵略可汗杀死阿波的母亲，阿波投奔达头可汗。达头派阿波东征，阿波几次打败沙钵略，收复了自己的领地。居博格达山脉的贪汗可汗，沙钵略的堂弟地勤察，也归附阿波可汗。于是，以达头可汗为首的四支力量联合起来，公开反对沙钵略可汗，形成了独立的西突厥。从此，突厥正式分裂为东西两个汗国。

西突厥可汗，号称“十姓部落”，控制了中亚。640—648年间，唐朝占领了天山以北地区，并在西域设置了龟兹（今新疆库车县）等军事据点。651年，西突厥沙钵略可汗叛唐，唐朝发兵平乱，于657年消灭西突厥政权。

在东突厥汗国内，金山突厥分布在南部，铁勒诸部则在北方。今土喇河北有仆固、同罗、回鹘、拔野古等铁勒的大部落，其首领都



有“俟斤”的称号；另外还有吐如纥、思结、浑、斛薛等铁勒“诸姓”部落。

585年，沙钵略可汗被西突厥达头可汗所困，又东畏契丹，向隋告急，请求寄居呼和浩特市。沙钵略依靠隋朝支援，击败西突厥的阿波可汗。587年沙钵略可汗病死，弟处罗侯继位，为莫何可汗。处罗侯即五可汗分立时东面的突利可汗，他以隋朝所赐旗鼓西征阿波可汗，生擒阿波。588年，莫何可汗西征时中箭身亡。东突厥国人拥立沙钵略的儿子雍虞闰为主，称都蓝可汗。都蓝可汗上表隋文帝请求通婚，而驻守突厥北方的处罗侯之子突利可汗染干，也请求通婚。

隋文帝于597年以宗室女为安义公主，嫁给突利可汗。都蓝大怒，与西突厥达头可汗合兵袭击突利可汗。突利战败，部落溃散，突利可汗南逃朝见隋文帝。于是隋左仆射高颎、右仆射杨素分东西两路出击突厥，达头可汗身受重伤败逃。599年隋朝封突利可汗染干为启民可汗，在今山西省朔县筑城给启民可汗居住，隋皇室又将宗女义成公主嫁给启民可汗为妻。但是，都蓝可汗不断侵扰启民可汗，为此，隋朝让启民可汗率部于今陕西省靖边县和今内蒙古准格尔旗之间放牧。599年，都蓝可汗被部下杀死，达头可汗自立为步迦可汗，力图兼并东突厥汗国。隋朝命启民可汗派部下分几路招抚东突厥各部。

601年，突厥9万人降隋。启民可汗又派遣若干使者，前往北方招抚铁勒诸部。603年，铁勒的思结、伏利具、浑、斛萨、阿拔、仆固等10多部，背叛达头可汗，归附启民可汗；奚、霫等5部也内迁。达头部众溃散，达头可汗西奔吐谷浑，从此在历史上消失。启民可汗把达头的部众收归自己统率，并北迁至苏尼特右旗，便于管理整个东突厥汗国。

627年，薛延陀、回鹘、拔野古等部叛离突厥。突利可汗与李世民结盟，突厥属部契丹也归附唐朝。这一年，突厥北边的许多属部回鹘、



拔野古、阿跌、同罗、仆固、霫都归属了薛延陀，共同推举其俟斤夷男为薛延陀可汗，唐太宗册封夷男为真珠毗伽可汗。630年，李靖夜袭定襄，破突厥军；李世勣大破突厥军于呼和浩特市。颉利可汗逃至沙钵略设苏尼失处，苏尼失擒送颉利，降唐，东突厥汗国亡。

降唐的突厥群众多达10余万人，唐太宗将这部分突厥人安置在东起幽州西至灵州之间。646年，漠北薛延陀可汗无道，被回鹘等部攻杀，唐在喀拉和林设置瀚海都护府，统辖漠北各部督府、州；在云中（和林格尔县）置云中都护府，统辖漠南突厥各都督府、州。颉利失败以后，李靖迁突厥残部数百帐于云中，以阿史德为其首领。后来云中都护府易名为单于大都护府，瀚海都护府易名为安北大都护府。单于大都护府和安北大都护府下属的各都督府、州为“羁縻府州”，是唐朝设置的地方行政单位，其辖区包括在唐帝国的版图之内。

679年，单于大都护府下属突厥酋长反唐，二十四州突厥酋长响应，部众共达数十万人。裴行俭大破突厥军于包头市，擒反叛酋长，杀突厥可汗。突厥迎颉利可汗侄伏念为新可汗，伏念向裴行俭投降被杀。682年，颉利可汗族人阿史那骨咄禄占领呼和浩特市，招集伏念残部，自立为可汗。开始进攻并州和单于都护府，被薛仁贵击溃。后突厥又频繁入侵，693年骨咄禄病卒，弟默啜即位，向武则天投降，并消灭反叛唐朝的契丹军队。

698年默啜叛唐，武则天派狄仁杰出战。默啜又一再侵扰中原北边，707年张仁愿击败来犯的后突厥军，并趁默啜西征突骑施之机，乘虚而入，夺取漠南，在黄河北筑三座受降城，截断了后突厥南侵之路。默啜改向西域扩张。714年进攻北庭都护府，被都护郭虔瓘打败。默啜年老以后，更加昏庸暴虐，属部纷纷离散。716年默啜北征九姓铁勒拔野古部，被杀死。九姓铁勒中的拔野古、回鹘、同罗、霫、仆固五部一起归附唐朝，



被安置在山西省朔县。

骨咄禄之子阙特勤杀死了默啜诸子，拥立哥哥默棘连为毗伽可汗。734年毗伽可汗死，儿子伊然可汗继位，不久病死，其弟继立为登利可汗。741年登利可汗被杀，骨咄自立为可汗。742年拔悉蜜、回鹘、葛逻禄三部联合攻杀骨咄，推举拔悉蜜酋长为颉跌伊施可汗，回鹘和葛逻禄的首领分别担任左右叶护。后突厥另立乌苏米施可汗，744年拔悉蜜攻杀乌苏米施可汗，后突厥立其弟白眉可汗。回鹘和葛逻禄一起攻杀颉跌伊施可汗。回鹘首领骨力裴罗南下占领突厥故地，745年骨力裴罗击杀后突厥白眉可汗。后突厥灭亡。

到蒙古时，突厥在蒙古高原西部的众多部族，处于散乱状态，“突厥人”更多地是一个文化圈的概念。蒙古兴起后，突厥部落有抗争者，有归附者，在游牧民族中文化较发达的突厥人，在蒙古诸汗国内部都混得不错，很多突厥贵族都成为高官显贵，在蒙古军的三次大规模西征过程中，突厥人都几乎充当了向导和策应的角色。

回鹘系众部落



回纥本身原由九个氏族组成：第一个是药罗葛，这是世袭回纥可汗家族的姓氏；二是胡咄葛；三是咄罗勿；四是貊歌息讫；五是阿勿滴；六是葛萨；七是斛嗢素；八是药勿葛；九是奚耶勿。以回纥为首的“九姓”部落联盟有回纥、仆固、浑、拔野古、同罗、思结、契苾、阿布思、骨仑屋骨。

秦汉时代丁零主要分布在今贝加尔湖一带，后来一部分丁零人南迁，留在漠北的大部分丁零，被称为铁勒。由于铁勒乘高轮车，南北朝时被人们称为“高车”，袁纥为当时的高车六部之一。



隋代，袁纥演变为韦纥，分布在鄂尔浑河支流土喇河北，有 10 万人口，群众推举时健俟斤为首领。时健死后，儿子菩萨继位，韦纥易名回纥。627 年，回纥、薛延陀、拔野古等部叛离东突厥。颉利可汗派侄儿率领 10 万骑兵讨伐之，被菩萨打败。东突厥亡后，回纥与薛延陀两部称雄漠北。

武则天在位时，后突厥默啜势力强大，夺取铁勒故地，回纥与契苾、思结、浑三部南下，迁至甘州（张掖县）、凉州间。独解支死后，儿子伏帝匭继任瀚海都督。

716 年九姓铁勒拔野古部人杀死默啜。漠北的回纥别部移健颉利发与拔野古等 5 部归唐，被安置在山西省朔县北。719 年伏帝匭死，儿子承宗继任唐瀚海都督，为甘、凉二州间铁勒南迁四部的领袖。727 年承宗遭河西节度使陷害，流放广西上思县，死于当地。唐朝任命回纥人伏帝难为瀚海都督，承宗族侄瀚海司马护输为承宗报仇，伏兵袭杀河西节度使，回纥部重返漠北。745 年回纥等部和唐军联合，消灭后突厥。744 年回纥首领骨力裴罗被唐玄宗册封为怀仁可汗，怀仁可汗南居突厥故地，立牙帐于杭爱山脉和鄂尔浑河之间。第二年，怀仁可汗攻杀后突厥最后一个君主白眉可汗，从此，回纥汗国取代了后突厥汗国。747 年怀仁可汗子磨延啜继位，号葛勒可汗。

755 年，安禄山率领同罗、奚、契丹、室韦等部 15 万人发动叛乱，中原人民的生命财产遭受极大损失。756 年唐肃宗即位于灵武，派遣郭子仪部将铁勒人仆固怀恩出使回纥，请求发兵援助。回纥葛勒可汗派葛罗支领兵入内地，与唐兵部尚书郭子仪所部朔方军会合，杀敌 3 万，俘虏 1 万。757 年葛勒可汗派其子叶护及将军帝德率领 4000 多精兵至凤翔。唐皇子李俶与叶护结为兄弟，李俶率领朔方等军及回纥、西域部众 15 万人，在长安附近与安禄山叛军 10 万进行阵地战。唐将李嗣业、仆



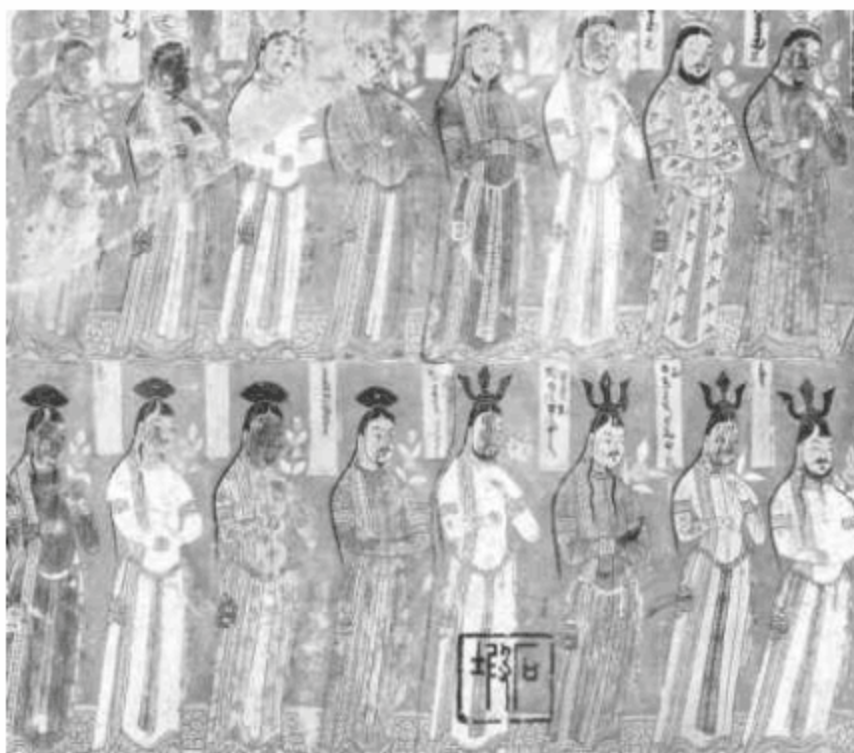
固怀恩杀敌6万人，收复长安。李俶大军至河南灵宝，敌军15万溃退，唐军收复洛阳。

759年，回纥葛勒可汗死，次子移地健继位，称牟羽可汗，其妻为仆固怀恩女。唐德宗时回纥改称回鹘。795年，回鹘奉诚可汗阿啜死，无子，国人立其相骨咄禄为可汗，唐朝册封他为怀信可汗。王室易姓，从此回鹘原来的王室药罗葛氏失势，其后裔被怀信可汗送入唐朝内地。832年，昭礼可汗为臣下所杀。839年，回鹘宰相阴谋叛乱被杀，另一名宰相掘罗勿联合沙陀朱邪赤心攻杀彰信可汗。这时，疫病流行，天降大雪，牲畜死亡，发生饥荒。840年，回鹘句录莫贺与黠戛斯联合，出动10万骑兵进攻回鹘，杀可汗相掘罗勿，回鹘汗国灭亡。

841年，靠近回鹘牙帐的十三部推举乌希特勒（勤）为乌介可汗，乌介可汗向唐朝借兵谋复国，并借乌拉特前旗居住，唐武宗不许。乌介可汗怨恨，进攻大唐，受伤。846年，宰相逸隐啜杀乌介于阿尔泰山，立其弟遏捻特勤为可汗。848年依附于室韦的回鹘遏捻可汗，听说室韦将把他送往幽州，连夜西走，不知所终。南下投唐的回鹘王子嗢没斯被封为怀化郡王，843年回鹘特勤庞俱遮、阿敦宁二部，回鹘公主密羯可敦一部，外相诸洛固阿跌一部，牙帐大将曹



回鹘人像，高144.5厘米，宽35.6厘米，新疆吐鲁番哈拉和卓墓出土，此为幡画，幡头为三角形，下端有帛带。幡多悬挂在殿堂梁上或墙上。此幡系描画一位回鹘王侯长者，其头戴山形冠，身着窄袖长袍，为典型回鹘装束。该画人物左侧有回鹘文铭记。



回鹘男子供养群像（新疆伯孜克里克壁画）

磨你等七部，共3万人，相继至幽州降唐，他们被安置于中原各地。

回鹘汗国灭亡以后，回鹘人全部西迁，分成三支：一支投吐蕃，一支投安西，一支投葛逻禄。投吐蕃的一支回鹘人到达了河西走廊，依附于张议潮，后来发展

成为甘州回鹘。投安西的一支回鹘，在首领庞特勤率领下至安西都护府，后来发展成为西州回鹘（高昌回鹘），同化了当地的吐火罗人，后改称为“畏兀儿”。投葛逻禄的一支回鹘，后来和葛逻禄等部一起建立了黑汗（喀喇汗）王朝，黑汗王朝同化了当地的雅利安人，成为维吾尔族的先民和哈萨克族的祖源之一。金山突厥人也大部分离开蒙古高原，迁往中亚西部和小亚细亚，同化了当地的雅利安人和希腊诸印欧民族。

金山突厥、回鹘语言属阿尔泰语系突厥语族。6世纪东伊朗人种粟特人帮助金山突厥创制了古突厥文，有40个字母，从右向左书写，与古日耳曼人使用的卢尼文相似。后来回鹘人也使用这种突厥文。唐代以前，大漠南北的蒙古高原大半属于突厥语系。金山突厥和回鹘草原贵族都力图加强对内蒙古东部地区契丹人、室韦人的统治，在契丹、室韦驻有官员。后突厥还似乎曾向兴安岭一带移民。金山突厥、回鹘势力进入内蒙古东部地区，便向室韦人打开了通向大漠南北的门户。金山突厥和回鹘对室韦人的经济文化都有影响。

室韦就是蒙古的前身。蒙古兴起时，黑汗的遗民和畏兀儿人凭借发



达的文化与经商的才能，在蒙古帝国内部受到重视，是“色目人”的主要组成部分。突厥和回鹘两个帝国的曾经繁荣，为蒙古人打下了文化基础，或者说，哺育了蒙古帝国诸汗国的早期上层文化。

契丹系众部落



柔然国亡后，住在西拉木伦河、老哈河流域的鲜卑后裔逐渐发展为契丹族，分为八个部落。北魏时，契丹各部落已开始对外掳掠，并以马匹、皮毛与北魏交换物品。唐朝初年，契丹八部开始组成部落联盟。唐朝在契丹住地设松漠都督府，加号大贺氏联盟长为松漠都督，赐姓李氏。武则天统治时期，契丹背唐，依附于突厥。唐玄宗时，突厥逐渐衰落，契丹再度附唐。

契丹贵族涅里背唐自立，重建部落联盟，划分为乙室、迭刺两个大部，自遥辇氏贵族中推选联盟长，号称可汗。涅里任军事首长，称夷离堇。这时，契丹处在回鹘汗国的统治之下，长达一百多年。

鲜质可汗时，契丹不断向外扩张，掳掠邻近部族和汉人地区的居民。痕德堇可汗时，迭刺部贵族耶律阿保机当选为联盟的夷离堇，多次带兵攻略唐朝州郡，俘获牲口。906年，耶律阿保机任联盟长可汗。916年，建立了契丹国家。947年，契丹改国号为辽。

由于吉尔吉斯的祖先黠戛斯退居萨彦岭—唐努山故地，契丹统治了整个蒙古高原和东北。1125年辽为女真所灭。辽亡后，耶律大石西迁到中亚楚河流域，重建辽国，史称西辽，又称哈刺契丹（黑契丹）。

契丹的语言是东胡后裔的语言，它和蒙古语亲属关系密切。中间剃光，留下边沿头发的髡发发式，体现了东胡后裔诸族的特征，这种髡发发式在乌桓人、鲜卑人中也很盛行。契丹人后来大部分被汉人同化，一部分加入了形成中的蒙古族。



蒙古帝国的高层，最著名的契丹人后裔，应该算耶律楚材和耶律留哥了。他们都为蒙古南下攻金、建立元朝贡献巨大。关于耶律楚材个人的贡献，我们还要在后文提到。

室韦系众部落——蒙古民族的前身



柔然国亡后，住在呼伦贝尔草原、大兴安岭东西、额尔古纳河两岸的鲜卑后裔发展为室韦人，分为五大部，曾受突厥的统治，后与唐朝保持密切关系。室韦又名达怛、鞑靼。

室韦人的语言，保持东胡后裔语言和方言的特点，称为原蒙古语，这种原蒙古语与后来经过突厥化的古蒙古语有很大差别。蒙古民族的名称起源于蒙古地区东北部的一个室韦部落——蒙兀室韦。“蒙兀”是蒙古一词的最早的汉文译写，见于《旧唐书·北狄传》。蒙兀室韦的居地在今额尔古纳河。后来，关于蒙古一词的不同译写还有很多，如“萌古”、“朦骨”、“萌骨”等。写做“蒙古”，最早见于《三朝北盟会编》所引《炀王江上录》。“蒙古”开始只是一个氏族或部落的名称，后来才成为一个新兴民族的共同称谓。

室韦部落从呼伦贝尔草原向漠北高原迁移，最早约在8世纪初。715年，突厥可汗率领军队征讨铁勒人，铁勒人和室韦联合同突厥军队作战。西迁的原因是为了寻找新的牧场，迁移的过程是缓慢的。后来，在回鹘汗国统治漠北高原时期，室韦与八姓铁勒人联军，在色楞格河等地与回鹘军队多次交战，最后失败。9世纪以后，当回鹘势力退出漠北高原时，室韦人的势力日益增长，已成为人马众多的强大游牧部族。

室韦人的西迁，对大漠南北民族布局的变化影响十分深远，原来布



满突厥语族部落的漠北高原，从此开始了蒙古化进程。因此，在蒙古高原历史上，这是具有重大意义的一件事。

札答阑部首领札木合纠集了一个反抗同盟反对王罕和成吉思汗。1201年在额尔古纳河畔召开了一次盛大集会，札木合自封为古儿汗（世界之汗）、蒙古的皇帝。

王罕支持成吉思汗，迫使札木合退到额尔古纳河下游。接着，成吉思汗进行了对泰赤乌部的最后战争，迫使泰赤乌人归顺，于是恢复了孛儿只斤氏族的统一。

王罕之子桑昆怂恿父亲与成吉思汗决裂，并鼓励札木合到克烈部王宫避难。同时，古代蒙古汗系的合法后裔阿勒坦也投靠王罕。1203年，成吉思汗与克烈人彻底决裂。成吉思汗明显地处于劣势，沿合勒卡河，朝贝尔湖撤退。在贝尔地区的合勒卡河入口处居住着弘吉剌部，成吉思汗以女婿的名义向他们求援，赢得了他们的支持。成吉思汗退到今满洲里以北的班朱尼河附近。

与王罕联合的几位蒙古首领联合策划了一个谋杀这位克烈王的阴谋。王罕及时得报，袭击了他们，札木合、阿勒坦等逃到了乃蛮部避难。1203年秋，成吉思汗从班朱尼河进军斡难河，采取了攻势。在土喇河和克鲁伦河之间对克烈军队发起了袭击，克烈军被驱散。王罕及其子桑昆向西逃跑，一到乃蛮境，王罕就被杀死。桑昆在额济纳河的西夏边境上以抢劫为生，后来到了柴达木盆地一带，最后在库车的回鹘人中被杀。

克烈人投降了成吉思汗，成吉思汗使自己成为东蒙古的主人。成吉思汗娶了王罕之弟札阿绀孛的一个女儿亦必合别吉，成吉思汗的幼子拖雷娶了札阿绀孛的另一个女儿唆鲁合贴尼公主，她在成吉思汗家族中将起着很大的作用。

台不花（塔阳）仍占据着西蒙古，自然，所有被成吉思汗打败的顽



蒙古骑兵善于奇袭和攻坚，令许多对手胆寒。图为成吉思汗陵中的蒙古骑兵铜像。

固敌人都聚集在塔阳周围。塔阳企图得到汪古部突厥人的援助，汪古部突厥人作为金国的边境卫队，居住在山西省北部托克托。但是，汪古部首领却加入到了成吉思汗一边。

成吉思汗与乃蛮的冲突是发生在今喀拉和林附近的杭爱山中，蒙军取胜。塔阳身负重伤，塔阳之子屈出律与一些部民一起逃出，朝额尔齐斯河方向逃去。篾儿乞部首领脱脱随屈出律逃走。篾儿乞部小酋长带儿兀孙主动投降，并将爱女忽兰嫁给了成吉思汗。

1208 年秋，成吉思汗亲自向额尔齐斯河上游进军。途中，他接受了斡亦剌惕部首领忽都合别乞的不战而降，用之为向导。屈出律和脱脱被击溃，脱脱阵亡，屈出律逃脱到西辽。札答阑部首领札木合过着冒险者的生活，后来被引渡给成吉思汗。最后，在叶

尼塞河上游的黠戛斯人也于 1207 年不战而降。

乃蛮部于 1204 年战败之后，塔阳的掌印官、回鹘人塔塔统阿在落入蒙古人之手后为成吉思汗服务。于是，产生了一种具有“回鹘文书处”性质的蒙古政府的萌芽。

1206 年蒙古族在蒙古高原独立建国。1234 年灭掉女真族的金朝，



占领中国北部和东北。

朮赤是成吉思汗正妻孛儿帖之长子，其次子拔都建立了钦察汗国；察合台是成吉思汗正妻孛儿帖之第二子；元太宗窝阔台是成吉思汗正妻孛儿帖之第三子，是蒙古第二任大汗，窝阔台长子贵由为蒙古第三任大汗；拖雷是成吉思汗正妻孛儿帖之第四子，拖雷有十一子：长子蒙哥，四子忽必烈，六子旭烈兀，七子阿里不哥。

蒙古族学者捌思吉斡节儿于 14 世纪初写的《蒙文启蒙》奠定了蒙文正字法的基础。

后人应该明白的一点是：很多著作都写到，蒙古诸汗国的建立，蒙军西征创造的军事奇迹，仅仅是蒙古一个民族的独创，所以，常常有“蒙古人以几十万的人口创造了征服奇迹”这样的说法，其实这不过是一种片面的理解。

看《指环王》系列，我们知道，将拥有魔王力量的魔戒最终销毁，不是哈比人弗罗多一个人的事业，在他的“团队”里，有人类，也有精灵和地精；伊阿宋需要很多奇异的帮手，帮他拿到金羊毛；明希豪森男爵去完成秘密任务，也要借助飞毛腿、大力士、顺风耳、千里眼和大鼻孔的特异功能；狼王洛波有 5 头。

实际上，在西征蒙军的阵营中，云集了各族的军事人才，简直就像今天的跨国公司，各路英雄好汉



在蒙古大汗帐内的拖雷。1227 年成吉思汗死后，窝阔台即位，拖雷监国，1232 年领兵大败金军，同年在返回途中病逝。



高清PDF
WWW.GQPDF.COM

操着多样的语言献计献策。成吉思汗在十三翼之战时，战略战术尚有瑕疵；蒙古铁骑在攻打西夏和金朝时，面对金城汤池尚觉无从下口，而在大军西征的时代，忽必烈南征的时代，“蒙古+各族”联军的梦幻组合，已经产生了强大的美第奇效应，成为攻无不克的万能部队。即使是最早加入征服者阵营的成吉思汗的四杰、四獒，也都不是黄金家族成员，甚至不属于他自己的部族。

关于色目人的身份

在蒙古人的征服者生涯中，“色目人”的角色始终很有趣——他们在蒙古人的联军阵营中，究竟发挥了什么样的作用？

据说，元朝把人民划分为蒙古人、色目人、汉人、南人四等，并根据其所处等级在为官、刑罚、禁令、赋役等方面作出了与之相应的政策或规定。不过来自日本、美国的专家指出，要深入了解元朝政策或元代社会，以蒙古人、色目人和汉人、南人的二项对立关系为切入点是不确切的。

在元代，相当于蒙古、汉人、南人的口语词语分别是达达、汉儿、蛮子。色目人是除了蒙古人、汉人、南人以外的所有人的总称，出自“诸色目人（各种类的人）”。总之，“色目人”是汉语词汇。因此就出现了这样一个问题：蒙古人和色目人到底是如何看待色目人的概念或范畴的呢？在同时代的蒙古语史料中，是找不到相当于色目人的词汇或概念的。



元代户籍分类方式是：先划分为北人户和南人户，分别相当于侨寓和土著。然后，把北人户划分为色目（人）户和汉（儿）人户。色目（人）户还划分为蒙古人户、畏兀儿户、契丹人户、回回人户、河西人户。侨寓划分为蒙古、畏兀儿、回回、也里可温、河西、契丹、女真、汉人。



成吉思汗按照郭宝玉的建议颁布的《条画五章》之一是：“军户，蒙古、色目人每丁起一军，汉人有田四顷，人三丁者签一军。年十五以上成丁、六十破老。站户与军户同。”如此，在军户、站户的制度上，蒙古人、色目人与汉人之间有差异。

有趣的是，这条区分汉人和蒙古人及色目人之规定是由汉人官员建议的。在窝阔台可汗时代也可看到类似的事情。太宗元年（1229年）实行税制的方法是：“命河北汉民以户计，出赋调，耶律楚材主之，西域人以丁计，出赋调，麻合没的滑刺西迷牙瓦刺赤主之。”即汉人按每户纳税，西域人按每丁纳税。关于太宗七年（1235年）在汉地的户口调查（所谓“乙未户籍”）记载：“甲午（太宗六年，1234年）诏：括户口以大臣忽睹虎领之。朝臣共欲以丁为户。公（耶律楚材）独以为不可。皆曰：‘我朝及西域诸国莫不以丁为户。岂可舍大朝之法而从亡国政耶。’公曰：‘自古，有中原者未尝以丁为户。若果行之，可输一年之赋，随即逃散矣。’卒从公议。”忽睹虎等朝臣主张在汉地采用“以丁为户”，即蒙古及西域诸国的方法，但耶律楚材反对，主张施行中原王朝的方法，窝阔台可汗最终采纳了耶律楚材的意见。

以后，蒙元政权于赋役制度上一直采用这样的区别。至元八年（1271年）颁布的《户口条画》记载：“回回、畏兀儿户。钦奉先帝（蒙哥可汗）圣旨：不拣什么人底民户州城里去了底，只那住的地面里、和那本处民户差发、铺马，祇应一般当者。那根脚千户、百户里有底浑家、孩儿人口每，千户、百户里也教依旧体例里当差发者。仰收系科差。”可见，对在州县居住的回回、畏兀儿户也与当地的民户一样有赋役负担。另一方面，属于千户、百户的则依照别的赋税体系（所谓旧体例）。这种制度的目的明显不在于民族歧视，而是基于统属情况的差异，换言之，基于生活形态的差异。



在察合台汗面前的处刑图。元代的法律带有民族压迫的色彩，其中以对全国人口的四级划分为代表。另外元代的法律也是多种成分的混合，对蒙古人实行蒙古法，对回回人实行回回法，汉族则实行《泰和律》。图为行刑场景，显示了可汗的绝对权威。

元代许多高级官吏都由蒙古人、色目人充当。是“根脚”（军事贵族出身）的反映。蒙元政权重视家世与政权的关系。例如《庚申外史》卷下记述：“惜乎，元朝之法，取士用人，惟论根脚。其（十道宣抚使）余图大政为相者，皆根脚人也。居纠弹之首者，又根脚人也。莅百司之长者，亦根脚人也。而凡负大器，抱大才，蕴道艺者，俱不得与其政事。所谓根脚人者，徒能生长富贵，裔膻拥毳、素无学问。”《史集》中记载：“担任代表和宰相的职位的大异密称为丞相。由塔吉克、汉人、畏兀儿担任的官府中的异密们、宰相们、副官们称为平章。在大官府（即中书省）中有由大异密构成的四位丞相，有由塔吉克、畏兀儿、汉人、也里可温等种种部族的大异密构成的四位平章。以前，把平章的地位只给汉人。现在（成宗时），也给蒙古、塔吉克、畏兀儿了。”

“异密”（埃米尔）即司令官、将军、总督。在此相当于蒙古语的那颜，即游牧领主或贵族层，同时是统率军队的将军（千户长等）。另外，那颜在蒙古语直译体史料中翻译成为官人，在元朝是高级官员。说明平章是由各个民族担任的，关于丞相却没有如此记述。可以认为，担任丞相的仅限于蒙古那颜。由此可见，元朝政权中枢是由担任丞相的蒙古那

“异密”（埃米尔）即司令官、将军、总督。在此相当于蒙古语的那颜，即游牧领主或贵族层，同时是统率军队的将军（千户长等）。另外，那颜在蒙古语直译体史料中翻译成为官人，在元朝是高级官员。说明平章是由各个民族担任的，关于丞相却没有如此记述。可以认为，担任丞相的仅限于蒙古那颜。由此可见，元朝政权中枢是由担任丞相的蒙古那

颜层和担任平章的各个民族的官员层构成。《元史·百官志》也说明，官府的“长则蒙古人为之，而汉人、南人贰焉”。

在地方上，诸路总管府的上级官的原则是达鲁花赤（蒙古人）、总管（汉人）、同知（回回人）的序列。而且，官品上，总管和达鲁花赤相同，比同知还高。

由此我们可知，色目人作为与蒙古人不同语系、不同文化背景的“知识阶层”，在蒙古人的“跨国公司”中，也很有效地被控制着，黄金家族以重用贵族（根脚）的形式，控制着各种部落、民族；又以“参用”的方式，将蒙古、汉人、色目人的官员互相穿插使用，有效掌控着代理政治的运行。







Golden Family

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

从通古斯印记到耶律楚材的遗物

除了成吉思汗这个核心的领导人物，在他的周围围绕着一群得力干将，这些骁勇异常的骑士，忠于他们的汗，心甘情愿追随他打天下。在这些人齐心合力的努力下，蒙古帝国的版图不断扩大，创造了前所未有的辉煌。

很久以来，人们把胎儿或初生的婴儿臀部有蓝色斑块出现（因皮肤细胞深层色素沉着而生成）视为蒙古人种的标志……

——罗金斯基·列文《人类学》

蒙古斑，也有人称之为“通古斯印记”。

有这种印记的人，基本上都有游牧人的血统。

一代人杰耶律楚材去世时，他的营帐里除了基本生活用具、书籍和观测星象的仪器之外，别无他物。从屁股上留着蒙古斑的小孩儿，到治世能臣，这中间有什么样的成长秘密？青年博尔术仗义地跟铁木真一起去追赶盗马贼，几天几夜，铁木真如何看到了他身上不凡的内质？家族的领袖们，事业的统帅们，应该如何从普通人甚至陌生人中间选拔人才？

这是他们最重要的一桩大事业。

大将哲别，原是成吉思汗的敌人，在一次战斗中，正是哲别一箭射死了成吉思汗的战马，使成吉思汗险些成了战俘。但当战斗结束之后哲别拜倒在成吉思汗马前，坦白诉说了自己的来历后，成吉思汗说：

“人家和我作对，都要把自己杀人、作对的事隐瞒起来，害怕言行暴露。这人杀人、作对却不隐瞒，而是坦白了，这是可以当亲信的人，既然射中了我那白嘴战马的脖子，我就用来当武器，起名叫哲别（意思是箭头）吧。”就下令说：“跟在我身边。”哲别从敌人成为亲信的经过，就是这样的。

成吉思汗录人之功，容人之过，任才使能，体现了他的伟大人品和巨大的人格力量。有人说他有“人君之度，能衣人以己衣，乘人以己马，能束其众以抚其下”。

虎将者勒蔑原为牧人，战将巴歹、乞失里黑原是一般平民，大



将古出沽儿原是木匠。塔塔统阿、曷思麦里、石抹明安、耶律楚材、察罕、赛典赤·瞻思丁、史天倪、郭宝玉、严实、张柔……都不是蒙古人，他们有的成了降将，有的成了俘虏，可他们都得到了成吉思汗的信任。

木华黎出身卑微，可他智勇双全，成吉思汗十分赏识他。1217年8月，诏封木华黎为太师、国王，统率金国境内的弘吉剌、亦乞烈思、兀鲁兀、忙兀等十军及契丹、汉诸军。并明确表示：“太行之北，朕自经略，太行以南，卿其勉之。”即攻金之事，无须请示，一切由木华黎自行决定。更有甚者，成吉思汗还特赐木华黎以“九游大旗”，相当于上方宝剑一类的信物，谕告诸将：“木华黎建此旗以出号令，如朕亲临也。”

同时建议木华黎实行招抚政策，广泛收罗中原豪杰以为己用，因此立刻得到了耶律楚材等名臣。

成吉思汗说：“智勇兼备者，使之典兵，活泼骁捷者，使之守辎重，愚钝之人，付之鞭，看守牲畜。”人尽其才，物尽其用。

下面我们就来分别介绍一下黄金家族的重要人物以及对这个家族的发展至关重要的人杰们。

黄金家族杰出人物及其评说

兄弟与儿子：草原帝国的开创者



朮赤（？—1224年）

成吉思汗正妻孛儿帖所生长子。成吉思汗年少时，篾儿乞部人以报仇袭击其家，将孛儿帖掳走，配与其部人为妻。后因得王罕的



帮助，孛儿帖得救。她在回国后，以蒙古百姓分封子弟，朮赤得分民 9000 户。

1211 年，随成吉思汗伐金，与察合台、窝阔台攻略云内、东胜、武、朔等州。

1213 年，再次大举分道伐金，与察合台、窝阔台率右军大破太行山东西两侧诸州郡。

1217 年，吉利吉思部反抗蒙古征兵，朮赤奉命出征，征服了吉利吉思及谦河（今俄罗斯叶尼塞河会安加拉河处以上河段）西至也儿的石河（今额尔齐斯河）的森林中百姓诸部。成吉思汗便以西北诸部赐归他领有。

1219 年，从父西征，受命与察合台、窝阔台留军围讹答剌。城破后，朮赤进至撒麻尔干与成吉思汗会合。成吉思汗又命他与察合台、窝阔台进攻花剌子模都城玉龙杰赤。因与察合台素不和，各自为政，城久攻不下。成吉思汗乃命窝阔台总领军事，协调行动，终于取胜。

玉龙杰赤城陷后，朮赤径返其在也儿的石河旁辎重所在驻地。成吉思汗分封诸子，朮赤作为长子，封他最西，所有海押立以西征服地区均属于他，是为钦察汗国。

1224 年，成吉思汗东还时，朮赤称病，未入觐。有人告发他正在围猎，成吉思汗怀疑他背叛，准备发兵亲征。此时，传来朮赤死讯。他死后次子拔都承袭汗位。

但是，这个关于血统的阴影一直笼罩在父子二人的一生中，也极大影响了朮赤的性格。

在诸子的分工中，朮赤负责狩猎，这是蒙古人日常生活的重要部分。

朮赤性格孤僻、偏激，他的军事才能一般，不具备帅才，他最主要的独立军事成就，仅仅是征服林中百姓。不过，他创建了自己的领地，



还培养了很多出色的子弟，这是他的过人之处。



“尤赤”即“客人”之意，成吉思汗信天命，所以他给自己的长子取了这个名字，意思是虽然尤赤很可能是蔑儿乞部人的后代，但成吉思汗仍像对待一个上天赐予的客人那样善待他。

察合台（？—1241年）

成吉思汗正妻孛儿帖所生第二子。

1211年随成吉思汗伐金，与尤赤、窝阔台攻略云内、东胜、武、朔诸州。1213年，再次大举分道伐金。1219年，随成吉思汗西征。随后与尤赤、窝阔台奉命进攻花刺子模，陷其首都玉龙杰赤城。成吉思汗把畏兀儿以西直至阿姆河之间的草原地区分封给他。

1226年，成吉思汗出征西夏，察合台受命留守蒙古大斡鲁朵。他与长兄尤赤不和，与弟窝阔台相处较融洽。成吉思汗逝世后，察合台遵照遗命拥戴窝阔台即大汗位。察合台亲执臣属之礼，平时亦守臣下礼节，维护大汗尊严。察合台熟悉札撒，执法严格。窝阔台对察合台极尊重，汗国大事，多与共议，征得他的同意而后行。

1241年5月，察合台先窝阔台七个月病逝。因窝阔台称他为阿哈（兄），以后历代大汗亦皆称其继承人为察合台阿哈。贵由即大



察合台汗的葬礼

汗位后，因与察合台第五子也速蒙哥友善，于是改命也速蒙哥嗣为察合台汗国可汗。



察合台的性格严肃、极端，所以父亲让他管理《札撒》。他与兄长朮赤的矛盾，一直延续到黄金家族的第三代、第四代，并最终导致了汗国的分裂。察合台具有一定的军政能力，但在打仗方面，除了勇猛之外，别无所长。

窝阔台（元太宗）（1186 年—1241 年）

成吉思汗的第三子，在位十二年。1225 年封于也儿的石河（今额尔齐斯河）上游和巴尔喀什湖以东一带，建斡鲁朵于叶密立城（今新疆额敏县）。在 1229 年的忽里勒台大会中被推举为继任人，管理整个蒙古帝国。他在位期间继承父亲的遗志扩张领土，主要是继续西征和南下中原。他在位期间成功地完全征服了中亚和华北。

1230 年，亲伐金朝。1231 年召开官山会议（今内蒙古九十九泉），决定兵分三路进攻金。三年内占领陕西南部、河南北部，以及淮西一带。

1234 年冬联合南宋攻蔡州，金哀宗自缢，金亡。但与此同时，由于与南宋接壤，双方的冲突日渐加剧，也拉开了双方往后 45 年不断争战的序幕。在南方战线僵持不下之时，蒙古大军的铁蹄转往东方的半岛，并使他们臣服；西线方面，蒙古大军完全控制了波斯，并继续西进，占领了除诺夫哥罗德以外俄罗斯诸国的全部，以及波兰和匈牙利的全境。

1241 年，窝阔台因为酗酒而突然暴毙，使他的西征进程被迫中止。窝阔台死后五年，一直都由他的皇后乃马真专政，直到他的儿子贵由继任为止。



在位期间，窝阔台制定了蒙古地区值百抽一的赋税制，并于无水处挖井，迁牧民居住。设驿站，制定乌拉制，加强了蒙古本土与占领地区之间的联系。1235年筑蒙古首都喀拉和林城，建万安宫。制定中原和西域的赋税制度，令耶律楚材主持中原赋税征收工作，麻合没的滑刺西迷主持西域的赋税征收工作。

为了加强对中原地区的统治，立中书省，以耶律楚材为中书令，粘合重山为左丞相，镇海为右丞相。置十路征收课税使。始行交钞。立燕京编修所和平阳经籍所。封孔子五十一世孙孔元措为衍圣公，修孔庙，试诸路儒士，中选者除任本地议事官外，还得四千零三十人，免除他们的赋税。为加强蒙古统治阶级的统治权，任命失吉忽秃忽为中州断事官，“主治汉民”。1240年命张柔伐宋。



窝阔台是一个离奇的人物，他是个聪明的酒徒，是仁慈的征服者，是个以柔克刚，很懂得权谋的人物。父亲是了解这个儿子的专长的，所以让他管理政务。窝阔台的军事才能开始并不彰显，后来尤赤和察合台在玉龙杰赤城下不合，贻误战事，是窝阔台去调和了二兄的矛盾，才攻下坚城。利用二兄的矛盾成为大汗之后，窝阔台又秘密处死了弟弟拖雷。

窝阔台行政能力突出，他任用很多贤臣、能臣，实现宗教与文化的和解，用宽容的方式改善因征服和杀戮而给百姓造成的损失。在培养子女、管理后宫方面，他和察合台一样，都称不上是称职的家长。

拖雷（1193年—1232年）

成吉思汗之四子，年轻时即随父征战。1219年参加西征花刺子模，受命率军攻取呼罗珊地区。1221年，拖雷率7万人（含部分俘虏队伍）先后攻克马鲁城，你沙不儿城、也里城等，将当地军民屠杀殆尽。



成吉思汗对拖雷十分喜爱,还曾经将拖雷称为自己的“那可尔”(同伴),1227年成吉思汗逝世前指派拖雷监国。

1229年秋,为了推选新大汗,蒙古的宗王和重要大臣们举行大会。宫廷内就有人恪守旧制,主张立幼子拖雷,反对成吉思汗的遗命,大会争议了40天。此时朮赤已死,察合台全力支持窝阔台,拖雷势单力薄,只得拥立其兄窝阔台即位。

1230年,拖雷和窝阔台分兵攻金。他们遵照其父成吉思汗的遗嘱,用武力假道宋境。1232年,拖雷在钧州三峰山(今河南禹州)打败金军的主力部队,乘胜攻占了河南诸郡。

拖雷一度掌有蒙古军队的大多数,拥有强大的军事实力。在攻金战役中,他更表现出卓越的军事才能。在蒙古宫廷斗争中,这不能不引起窝阔台的忌恨。

1232年夏,由于天气酷热,拖雷只得率军回师。北还途中,窝阔台装神弄鬼,令拖雷侍奉他,并让萨满巫师念着咒文,将窝阔台的疾病涤除在水杯中。拖雷爱戴兄长,便拿起杯子祈祷,喝下了杯中除病的水,于是窝阔台病愈,拖雷告辞起行。但拖雷饮的水中却被窝阔台投放了毒药,几天后拖雷便死了,拖雷终年40岁,葬处不详。

拖雷正妻唆鲁合贴尼,生蒙哥、元世祖忽必烈、旭烈兀、阿里不哥四子。



拖雷是成吉思汗的兄弟和儿子们中唯一具有方面军统率能力的人,在四子中负责军事。按照蒙古习俗,幼子继承父业,而年长诸子则分别外出,自谋生计。故成吉思汗生前分封诸子,拖雷留在父母身边,继承父亲所有在斡难河和怯绿连的斡鲁朵、牧地及军队。成吉思汗留下的军队(含近卫军)共有12.9万人,其中10.1万由拖雷继承。拖雷在三峰山一战中虽有速不台献策,但在野战中进退自如,以少胜多,全歼敌军,展示了其指挥能力。



拖雷不仅具有军事才能，而且还培养了四个能力十分出众的儿子，在这方面，似乎比他父亲做得更好。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

合撒儿（1164 年—1226 年）和别勒古台

合撒儿是也速该次子、成吉思汗胞弟。《蒙古秘史》中称合撒儿为拙赤·合撒儿。拙赤是其名，合撒儿是梵语，其意是猛兽。哈布图，古契丹语，意为射手。拙赤·合撒儿自幼善射，箭术超群，因此人们称他为哈布图·合撒儿。

他从小跟随成吉思汗，为蒙古民族的强盛与蒙古大帝国的建立立下了不朽的功勋。1189 年，为加强大汗的权力和防御外敌的袭击，铁木真组建了一支“怯薛”（护卫）军，合撒儿被任命为这支军队的首领，负责对大汗营帐的警戒的重任，成为成吉思汗的佩刀保卫者、勇猛的扈从和得力的助手。这支军队执事名为“科尔沁”，后来也成为合撒儿后裔部落的名称。

1206 年，成吉思汗建立大蒙古国后，将属民组编成千户，分别授予其家族成员。合撒儿得到四千户属民，并以呼伦湖周围及额尔古纳河、海拉尔河流域作为领地。

别勒古台，成吉思汗异母幼弟。自幼追随成吉思汗出征，为其兄掌领从马，作战骁勇，任断事官之长。蒙古建国，分封于斡难



别勒古台



成吉思汗的弟弟合撒儿



河（鄂嫩河）与克鲁伦河流域。1256年，蒙哥大会诸王时尚在，或死于于是年。

成吉思汗曾说：“有合撒儿之射，有别勒古台之力，此朕之所以取国家也。”



这两个弟弟都是猛将，是无比勇猛却无谋略的人物。合撒儿纯真、激动的性格和强大的战斗力酷似父亲也速该，也曾引起兄长成吉思汗的猜忌。蒙古国建立后，这两位弟弟分别被封在国家的西陲和东方，成为草原的藩篱，此后，在重要的征战中，就没有他们出场了。

分道扬镳的继承者

拔都（约1208年—1256年）

成吉思汗长子朮赤的次子，钦察汗国的创建者。1224年朮赤去世，拔都受诸兄弟推戴，继承父位，统领朮赤兀鲁思。分所部军民为二，以一半属兄斡鲁朵，使领有兀鲁思东境，号为左翼（称白帐汗国）；自领另一半，为右翼。

朮赤曾奉命攻取钦察等北方诸国，但他在世时，势力只达到钦察草原东部的今苏联乌拉尔河。

1235年，窝阔台召集忽里勒台大会，决定由各系宗王居长者统兵远征钦察、斡罗斯、波兰、马札尔（匈牙利）以及这一方面所有未服之国。出征诸王有：以拔都为首的朮赤诸子，窝阔台长子贵由及其弟合丹，拖雷长子蒙哥及其弟，察合台长孙不里、子拜答儿，成吉思汗庶子阔列坚等。以拔都为诸王之长，统率全军，以大将速不台为先锋，并命万户以下各级那颜皆遣长子从征。

这场“长子的征服”，帮拔都打下了大半个欧洲，但此次西征中，拔都、



蒙哥与贵由、不里发生激烈争执，这是后来汗国分裂的前奏。1242年冬，窝阔台死讯传到军中，拔都率师东返，次年春，抵也的里河大营。

这时，大蒙古国汗位空缺，由皇后乃马真氏摄政，召诸王来会，议立新汗。拔都与贵由不和，闻将立贵由，便托病，中道返回大营，只遣兄弟赴会。拔都是长支宗王的首领，由于他缺席，选汗大会推迟了三年。贵由即位后，谋发兵攻拔都。

1248年初，贵由伪称往叶密立养病，率近卫军西行。拖雷妻唆鲁合贴尼得知贵由意图，密遣急使驰告拔都，拔都即整军东来迎敌。三月，贵由暴死于横相乙儿（今新疆青河东南），其妻海迷失摄政。拔都遂以长兄身份召集诸王至其驻地阿剌脱忽刺兀（在朮赤兀鲁思东境），商议选立新汗。蒙哥兄弟应召赴会，察合台、窝阔台两系诸王以大会应在蒙古本土举行为理由拒不会，只派代表参加。朮赤、拖雷两系诸王单方面举行大会，由拔都倡议，推举蒙哥为大汗，并决定来年在怯绿连河大斡鲁朵重新召集大会，拥戴蒙哥正式登基。拔都遣其弟别儿哥等率领大军扈从蒙哥东还。

1251年，蒙哥即位，从此大蒙古国汗位由窝阔台系转入拖雷系，拔都也因拥立有功，取得更大权力。朮赤兀鲁思成为大蒙古国中领土最大的宗藩之国，其境域东起也儿的石河（今额尔齐斯河），西包斡罗斯诸公国。斡罗斯人称拔都大营为“金帐”，穆斯林史学家因拔都家族立国于钦察草原，称之为钦察兀鲁思，“金帐汗国”、“钦察汗国”之名即出于此。



拔都是强大的军事统帅，对部下将卒颇宽厚，不吝赏赐，蒙古人称他为“赛因汗”（意为好汗）。而拔都也充分利用自己的才干、身份与实力，改变了黄金家族的政治格局。没有他的西征，就没有钦察汗国，没有他拥立蒙哥，也就没有后来的旭烈兀西征，以及忽必烈建立元朝。

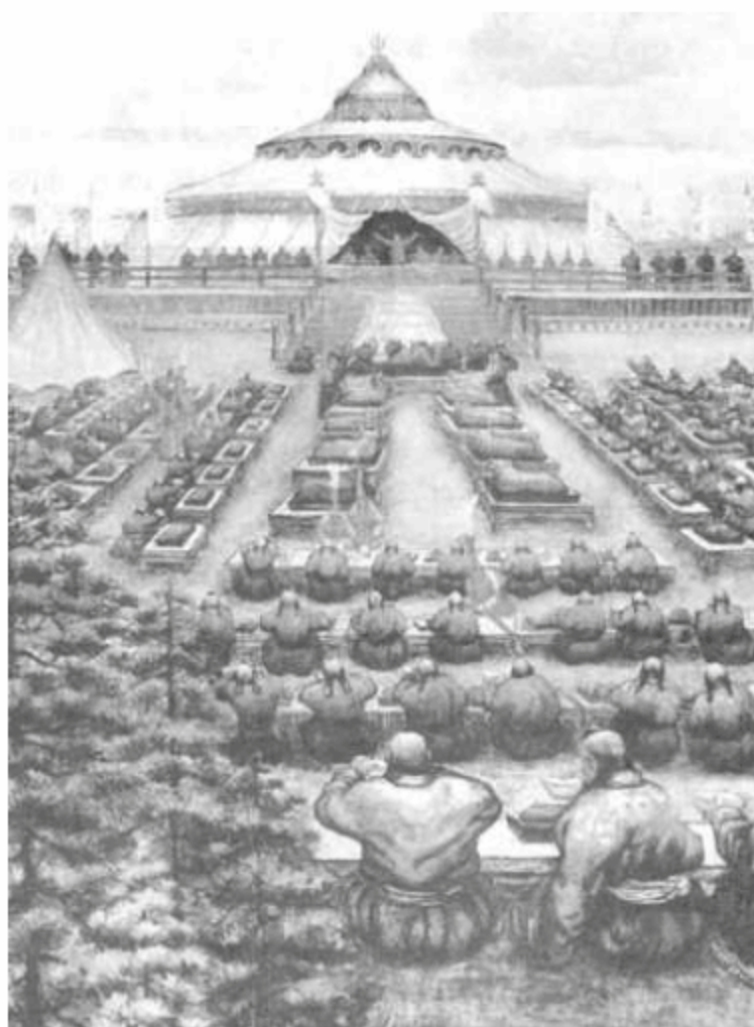


蒙哥（元宪宗）（1209年—1259年）

拖雷长子。即位前曾参加长子军西征，活捉钦察首领八赤蛮，进攻俄罗斯等地。1251年，被拔都拥立为大汗。即位后，使用雷霆手段，整饬了帝国的秩序，平息窝阔台孙失烈门、脑忽、忽秃黑三王之乱，处决了教唆诸王为乱者七十余人，把反对派的诸王、诸皇后分迁到各地，贵由的海迷失哈敦（皇后）和失烈门的母亲合答合赤被处死。

针对窝阔台以来汗廷重臣和诸王贵族以权谋私的情况，蒙哥大汗对中央政府的官吏制定了严格的纪律，禁止中央政府官吏勾结商人放高利贷，不准他们贪污受贿，也不允许他们直接逮捕人；既不允许官吏私设公堂，鱼肉百姓，又要求他们对了解到的案情及时上报大汗，将刑法大权收归中央政府和大汗。

加强法治，根除诸王、官吏特权。



成吉思汗之孙蒙哥汗即位时的壮观场景

1252年，命其弟忽必烈经甘肃、四川至云南，从背后攻打南宋。次年，忽必烈灭大理，招降吐蕃，占领了云南和西藏。同年，令其弟旭烈兀西征，灭木剌夷、阿拉伯帝国。

为一举消灭南宋，1258年命忽必烈攻鄂州（今湖北武昌）、大将兀良哈台攻潭州（今湖南长沙），亲率大军入四川。次年七月，在合州（今重庆合川）钓鱼城战斗中于城下病死。



蒙哥汗具有清醒的头脑、冷酷的性格，是军事统帅，也是政治家、国际战略家，他以铁腕挽救了将要崩溃的大蒙古国，是黄金家族承上启下的关键人物。

忽必烈（元世祖）（1215 年—1294 年）

忽必烈为拖雷之子。1251 年受命管理汉地，积极招募汉地人才。1253 年率军征云南，攻灭大理国。1258 年率军攻宋，蒙哥大汗死后，忽必烈于 1259 年继位大汗。因与其弟阿里不哥争位而进行了长期的战争。忽必烈亲征漠北获胜，阿里不哥逃亡。忽必烈又分化瓦解对手，使之孤立，迫其投降。忽必烈于 1271 年改国名为元。经过长期战争，于 1279 年灭宋。1287 年又亲征平定乃颜叛乱，1289 年亲征击退海都等王的叛军。

忽必烈理政的一大思路，就是强化财政管理、调和并加强各族官员间的合作，并进一步加强宗教和解。

1260 年，他在北京建都。1267 年，他开始在原北京建筑群的东北营建新城，他称之为大都，即“伟大的都城”，也被称为“可汗之城”，西方游人称“汗八里”。



忽必烈是蒙古自成吉思汗后最杰出的大汗，具有卓越的政治、军事、外交才能，在战略上尤为出色。正是忽必烈建立了元朝，并有效推行了帝国的制度，才迎来黄金家族的第二次全面中兴。不过在灭宋以后，忽必烈的保守、嗜利和黷武等消极因素也有了发展，改革落后旧制的工作陷于停顿。

旭烈兀（1217 年—1265 年）

拖雷之子。18 岁那年，他随堂兄拔都远征，横贯东欧大草原，一直打到了今匈牙利境内。在与匈牙利马札尔人的战争中，他与速不台



分兵五路，大败马札尔军队于都宁河。这次西征对年轻的旭烈兀意义重大。

1248 年窝阔台之子贵由死，旭烈兀联合拔都等人积极拥戴其长兄蒙哥，挫败了海迷失等人的阴谋，使蒙哥在 1251 年诸王公大会上夺得大汗之位。在随后蒙哥打击窝阔台系势力中，旭烈兀受命监视失烈门等人，为蒙哥的统治立下了汗马功劳。

1252 年旭烈兀受其长兄蒙哥大汗之命西征。1256 年攻灭波斯的本刺夷国。

里海之南的山中，有个伊斯玛仪派建立的宗教国，即“刺客派”，热衷于培养刺客刺杀敌对方的领导人。该派别曾因企图组织刺客刺杀蒙哥而同蒙古人结下了深仇大恨。旭烈兀分三路大军进攻，自己亲率中路的军，很快就逼降了教主鲁坤丁·忽儿沙。伊斯玛仪派 90 多座城堡被毁，忽儿沙在押解途中被处决。

1258 年攻陷巴格达城，杀哈里发，灭亡阿拔斯王朝，屠杀八十万人。随后率军横扫叙利亚。在得知蒙哥死讯后，旭烈兀回军，与钦察汗国交战。

1264 年被忽必烈封为伊儿汗。旭烈兀西征，横扫西亚各国，建立起蒙古人的统治。伊儿汗国同元朝本部的联系，远比蒙古其他三大汗国密切，丝绸之路畅通，加快了中国的四大发明西传的速度，而回回炮、阿拉伯数字、阿拉伯历法、行省制度等也传入中国。



旭烈兀是速不台指点出的又一个黄金家族的统帅，也是成吉思汗之后，该家族最有效率的征服者。在其他支系的贵族子弟开始守成、享乐的时代，旭烈兀才真正开始自己的建国事业。国家建立的过程中，旭烈兀在任用人才、广开财源方面又体现出他治国的才能。



唆鲁合贴尼

她是克烈部王罕的小侄女，拖雷的妻子，蒙哥、忽必烈、旭烈兀、阿里不哥四人的母亲——蒙哥是蒙古帝国大汗，忽必烈开创元朝，旭烈兀为伊儿汗国皇帝，阿里不哥则曾经与忽必烈争夺帝位并一度占上风，称蒙古帝国大汗（皇帝）近四年（1260年—1264年）。

由于唆鲁合贴尼的丈夫拖雷有代兄赴死的“义举”，整个蒙古帝国上下，都将他奉若神明，窝阔台也非常感激。拖雷临死前，曾经嘱咐窝阔台照料自己留下的孤儿寡妇。

作为拖雷家族的当家人，唆鲁合贴尼开始严格地约束诸子及部属，既不让他们做任何违忤窝阔台大汗的事情，更不让他们彼此之间发生争执。

很快，窝阔台颁下了一道诏书，要唆鲁合贴尼改嫁，而且是嫁给自己的长子贵由，窝阔台想借机将拖雷家族的兵权财富统统纳入窝阔台系的囊中，也顺便使拖雷诸子没有母亲可依靠。接到诏书的唆鲁合贴尼非常镇定，她委婉地答道：“我并不敢违背大汗的旨意，只是我已经立下誓言，一定要先把拖雷的儿女抚养到成年之时。我不能背誓。”再加上年轻的贵由并没有领会父亲的用意，始终没有坚持非娶寡媳不可，窝阔台只好打消这个念头。

暗地里，在唆鲁合贴尼的主持之下，拖雷家族与朮赤家族（代表为拔都）联系得更紧密了。

窝阔台死后，唆鲁合贴尼率家族与贵由和拔都两方面都结下友好关系，在左右逢源中默默壮大自己的势力。

贵由暴死于征伐拔都的路上之后，拔都主动提出要立拖雷长子蒙哥为新汗，在拔都的一力主持下，蒙哥被朮赤家族和拖雷家族推举为新汗。



自拖雷死后的整整十七年间，唆鲁合贴尼一直保护着整个家族的利益，并在不动声色中使这个家族日渐壮大，最终取得了历史上最迂回的王位争夺战的胜利。

还记得本书的第一句话吗？女人创造了男人，男人创造了世界。

黄金家族的三位女杰：诃额伦、孛儿帖和唆鲁合贴尼，都培养出了伟大的征服者。也许，家族兴旺的硬件条件中还应该附加一项：要有伟大的女性。

黄金家族周围的杰出人物及其评说

四杰（四骏）与四獒（四狗）

“四杰”在蒙古语里是“四骏”的意思。而后来翻译成“四杰”是因为在蒙古人眼中，马的等级是很高的。“四杰”是指木华黎、博尔术、博尔忽、赤老温。

“四狗”指的是“野战之王”速不台，“神射手”哲别，者勒蔑和忽必来。而“四狗”这个称呼是铁木真的对手札木合说的。

在战场上，他指着从铁木真方向杀来的四位骁将，对太阳罕介绍说：“这四个，是我的兄弟铁木真用人肉养的四条猎狗，曾教铁索拴着。那狗铜额凿牙，锥舌铁心，用镔刀做马鞭，饮露骑风，厮杀时，唤人肉。如今放了铁索，垂涎着喜欢来也。四狗是哲别、忽必来、者勒蔑、速不台四人。”

其实，四狗比四骏的综合能力不见得低，他们的区别在于，四骏



跟随铁木真的年头更多，关系更密切，供职得更多的是军政、治理方面。而四狗的资格低一些，比较专注在军事上效力。

博尔术

年十三岁时，相助少年成吉思汗夺回被盗的爱马，成为其属下，是成吉思汗手下最早的异姓大将，充当那可儿（伙伴），“共履艰危，义均同气，征伐四出，无往弗从”。当三姓蔑儿乞人袭击蒙古部时，随从铁木真逃避于不儿罕山，幸免于难。庆元五年（1199年），受命与木华黎等援救克烈部王罕，战败乃蛮部。嘉泰二年（1202年），随从铁木真战塔塔儿等四部，翌年，战克烈部于合兰真沙陀。

参加统一蒙古诸部战争，志意沉雄，善战知兵，多立战功。1206年，成吉思汗建国，任命他为千户长、右翼万户长（统辖汗廷以西至阿尔泰山的广大地区），并对博尔术、木华黎说：“国内平定，汝等之力居多，我之与汝犹车之有辕，身之有臂，二人位在诸将之上。”博尔术享有九次犯罪不罚的特权。1226年，随从成吉思汗征西夏，不久病逝。窝阔台汗八年（1236年），因功赐其后裔广平路1.73万户。1301年，追封广平王。



成吉思汗的四杰之一博尔术

博尔术是老资格，是成吉思汗征服整个草原的左右手，不过，因为铁木真总是只与一个最强的对手作战，始终避免四面出击，所以一直亲自统军，博尔术似乎没有独立表现的机会。他最可贵的一点，应该就是忠诚不二。

木华黎（1170 年—1223 年）

蒙古军攻金统帅。早年就作为铁木真的那可儿，以神射手的身份逐渐成长为方面军统帅，辅佐成吉思汗统一蒙古诸部。蒙古建国时，被命为左翼万户长。

蒙金战争初期，在野狐岭（今河北万全西北）、会河堡（今万全西南）大战中，率敢死队冲锋陷阵，以寡敌众，配合主力歼灭金军精锐。之后，率军攻取北京（今内蒙古宁城西）、锦州（今属辽宁）、兴中府（今辽宁朝阳）诸城，控制辽东、辽西地区。



木华黎

1217 年（金兴定元年）八月，被成吉思汗封为太师、国王，全权指挥攻金的 10 万军队。他利用矛盾，收降大批汉族地主武装为其效力；接受部将的建议，禁掳掠，不杀降；并发挥蒙古军善于突袭、野战之特长，迅速攻取今河北、山西、山东等省大部分要城。1220 年，在黄陵冈（今山东曹县西南）激战中，他灵活用兵，下马督战，令将士引弓齐发，打败号称 20 万的金军。1221 年，自山西北部挥军渡黄河进入今陕西，作为成吉思汗攻打西夏的战略牵制。1223 年三月，卒于今山西闻喜。

木华黎不仅勇猛，其谋略尤为突出，精通各种战争方式。正是他以一支偏师，同强大的金朝周旋，并占据主动；也正是他在与金朝的长期战争中总结出作战经验，培养了很多善于与农耕民族军队作战的将领，并提拔了大批汉族将领；也是他将耶律楚材那样的贤者源源不断地送到黄金家族的各个统帅部。他的攻金班底，即为后来忽必烈统一中原地区的班底。此外，木华黎以“国王”身份，仍能谦虚恭谨，不失本色，难能可贵。



如果成吉思汗手下有三个木华黎，将早已征服世界。

博尔忽（？—1217年）

又作孛罗忽勒、博罗浑、钵鲁欢、孛罗浑、博鲁温等。蒙古国大将。成吉思汗母亲诃额伦的养子，以智勇著称。

原附属主儿乞部，南宋庆元三年（1197年）主儿乞败亡后，被诃额伦收做养子，充当那可儿，随从铁木真统一蒙古各部。

五年（1199年），受命与博尔术等援救克烈部王罕，战败乃蛮部。嘉泰三年（1203年），在合兰真沙陀中，与克烈部对垒，只身营救汗子窝阔台（太宗）于危难中。



博尔忽

嘉泰四年（1204年），蔑儿乞首领带儿兀孙降后复叛。博尔忽与沈白领右翼军追至色楞格河，消灭叛军。开禧二年（1206年）蒙古国建立时，因功封千户长，并配合博尔术同掌右翼军队。世任“怯薛”（近卫军）之长，为十大功臣之一，享有九次犯罪不罚的特权。1217年，征讨秃马惕部时，中伏兵死于军中。及秃马惕部平，以该部民百户赐其妻，以示抚恤。后追封淇阳王。



博尔忽是诃额伦母亲培养出的一个青年才俊，智勇双全，是成吉思汗身边最年轻的大将，可惜英年早逝，否则根本不会有哲别和速不台的表现机会。



赤老温

锁儿罕失刺之子。以雄勇善战著称。

原隶属于泰赤乌部。铁木真（成吉思汗）早年被泰赤乌部塔儿忽台抓住，得其营救幸免于难。后归附铁木真，随从参加统一蒙古各部的战争。曾与博尔术等一起，配合克烈部，击败乃蛮部。以作战勇敢，铁木真赐号“把阿秃儿”（勇士）。宋开禧二年（1206年）蒙古国建立时，与父同掌一千户，代父领军，统领色楞格河地区。世任“怯薛”（近卫军）之长，为十大功臣之一。并世袭“答剌罕”之号，享有九次犯罪不罚的特权。



成吉思汗的四杰之一赤老温



赤老温的一家人救过铁木真的性命，他与哥哥沈白也由此加入了铁木真的班底。在统一草原战争的初期，需要赤老温这样的勇将，但到后期，开始向各个文明圈进军时，成吉思汗就开始重用更加适合新战争形式的青年将领了。

忽必来（？—1211年）

又作虎必来。早年与弟忽都思投靠铁木真，随从参加统一蒙古各部战争。宋淳熙十六年（1189），共同拥戴铁木真为汗，充“云都赤”（佩刀侍卫）。嘉泰二年（1202），受命整顿军纪，对战争中违令私掠财物之阿勒坛、忽察儿等予以惩治。四年，充先锋，征乃蛮部，威震群敌，战功居多。

开禧二年（1206年）蒙古国建立时，封千户长，并总管汗国军务。为十大功臣之一。据《史集》载，其所辖千户隶属成吉思汗子阔列坚。



后统兵西征哈刺鲁，1211年，迫使哈刺鲁部主阿儿思兰汗归降，并携其至怯绿连河（今克鲁伦河）行宫朝觐成吉思汗。旋卒。



忽必来一直充任成吉思汗中军的先锋，是猛将中的猛将，不过他后来统率偏师，成就有限。

哲别（？—1224年）

又作哲别、只别，蒙古别速特氏人。别速特部曾与泰赤乌等部一起对抗铁木真，哲别当时是泰赤乌部一个首领的部属。1201年铁木真与札木合所率十一部联军会战于阔亦田地方，哲别射伤了铁木真的白嘴黄马。在这次战役中，铁木真拼死获胜，泰赤乌部势衰，哲别终于投奔铁木真，改名为哲别（意为箭镞）。在以骑射精湛著称的蒙古人中，哲别号称神箭，说明他的射术古今无双。在一次战斗中，哲别伸手抓过敌军射来的已断了头的箭，搭上弓射去，一箭穿透敌方主将心窝！



投奔而来的泰赤乌部勇士只儿豁阿歹归顺成吉思汗，被赐名哲别。

这还不算，当时成吉思汗的小女儿因想观赏哲别箭法，竟在自己头顶放了一只沙斯特（蒙古语，老鼠）要求哲别射击，这可吓坏了众将，但哲别面带微笑，搭上箭，瞄准小公主头顶看了很久，只听得“嗖——”一声响，小公主摸了摸头顶，老鼠不见了，而自己并无丝毫箭曾碰到头发的感觉！

1203年，当铁木真初建怯薛时，哲别已是一名重要成员。

1204年，铁木真进伐乃蛮，遣忽必来与哲别为前锋。这一仗，铁木真大胜，擒杀乃蛮首领太阳罕，其子屈出律逃遁。

当1206年铁木真建立大蒙古国，接受成吉思汗称号，编组千户时，哲别是他委任的95个千户长之一。

从1211年起，哲别在征伐全国的战事中屡建奇功。1211年冬，哲别采用佯败反击的战术攻入居庸关，游骑进至金中都（今北京）城外。金军来援，哲别返袭群牧监，驱其马而还。1212年冬，哲别攻金东京（今辽宁辽阳），又施退兵回袭之计，连退五十程，而后留下辎重，挑选快马，日夜疾驰，突然袭击成功。

1213年7月，哲别攻取居庸关。

1218年，哲别奉汗命进击据有西辽国土的乃蛮部的屈出律。针对屈出律强迫伊斯兰教徒改变宗教信仰的做法，哲别宣布“每个人都可以有自己的信仰，保持自己祖先的宗教规矩”。于是他赢得了当地居民的支持。屈出律从可失哈耳（今喀什）出逃，哲别追赶到撒里桓地方（即色勒库勒湖附近某地）将其歼灭。杀死屈出律的是先期投向哲别的可散八思哈长官，哲别令他持屈出律的人头传示各地，可失哈耳、押儿牵（今新疆莎车）、斡端（今新疆和田）诸城遂望风归附。凯旋归来，哲别将虏获的一千匹白嘴黄马献给成吉思汗，实现了他的一个诺言，因为他当年投奔铁木真，承认射伤白嘴黄马一事时还说过：“对我开恩，





我将带来很多这样的马。”

1219年，成吉思汗发兵西征时，哲别为先锋，后以速不台为援，再后以脱忽察儿为援。兵指不花刺（今乌兹别克布哈拉）时，哲别与速不台均遵照成吉思汗命令，行进时先不惊动摩诃末；但脱忽察儿违命掳掠，遂使摩诃末闻风逃逸，其子札阑丁迎战失吉忽秃忽，直逼成吉思汗大营。哲别与速不台、脱忽察儿倒杀回来，才使战局改观。

1220年春，成吉思汗兵锋指向撒麻尔干，闻知摩诃末南逃，即命哲别、速不台与脱忽察儿率领三万精兵追击。哲别挥军渡过阿姆河的主源，先进抵巴里黑（今阿富汗北境的巴尔赫），随即紧追到你沙不儿，摩诃末又遁。哲别与速不台分兵追寻，哲别经过木维因、祿穆答而、阿模里和阿思塔刺巴忒等城，对抵抗者均加杀戮，在刺夷城与速不台会合。

摩诃末逃到阿模里答讷牙州（里海边）的郊区，与随行大臣们商议，感到厄运难免，只得遁入宽田吉思海（今里海）的小岛上栖身，不久忧病而死。

哲别与速不台继续率军抄掠伊剌克阿只迷（或称波斯伊剌克）诸州和阿哲儿拜占（今译阿塞拜疆）、谷儿只（今格鲁吉亚）等国。1222年春，他们与谷儿只军队遭遇，“哲别带着五千人埋伏在一个隐秘的地方，速不台带着军队冲上去。最初，蒙古人败退，谷儿只人追了上来。哲别遂从埋伏处冲出来，将他们包围在中间，一下子歼灭了三万谷儿只人”

在大胜谷儿只军后，哲别和速不台进取铁门关，即今乌兹别克斯坦南部杰尔宾特西，从此凿石开道，越过太和岭（今高加索山）。北高加索的阿兰人与黑海、里海北边草原的钦察人联合起来抵抗蒙古人。哲别和速不台派人通知钦察人说，我们是同一部落的人，而阿兰人则

是我们的异己，我们之间应该互不侵犯；同时，给钦察人送去许多财物。钦察人信以为真，撤了回去，这样，蒙古人战胜了阿兰人。接着，哲别与速不台又击溃松散下来的钦察人，并且将原已送去的财物夺了回来。

钦察残部向斡罗斯（即俄罗斯）国逃去乞援。斡罗斯伽里奇侯密赤思老会同乞瓦侯小密赤思老等率领一支八万人的大军前来声援。哲别与速不台又佯装退兵，一连十二天，斡罗斯与钦察联军进行追击，十分疲惫，蒙古军队突然转身反击，在阿里吉河畔马里乌波里附近大战获胜，俘杀大小密赤思老，时在1223年5月。接着，他们抄掠速答黑城热那亚商人的钱财，之后东向攻打也的里河（今伏尔加河）上的不里阿耳国，折向东南降伏乌拉尔地区的康里人，最后经锡尔河北边的草原而与成吉思汗的蒙古大军相会合。

哲别病卒在归途。他死后，成吉思汗深痛之，令举行国葬，整个大蒙古国为之哭泣。



哲别是蒙古第一猛将。因为他勇猛而又细心，所以成吉思汗往往将最艰难、最危险的任务交给他去完成，而哲别总是能够依靠勇气、意志与智慧的完美结合而完成使命。正是他与速不台的“梦幻组合”，仅仅率领三万蒙古骑兵，加上一些附属部队，就扫荡了亚欧大陆的西部草原，创造了战史上的奇迹。



者勒蔑

又作哲里麦。兀良哈氏。世居不儿罕山（肯特山）地区，与蒙古部为邻。自幼投奔铁木真，多有功劳，被铁木真誉为是“有福庆的伴当”。曾相随逃避篾儿乞人的追击。

南宋淳熙十六年（1189年），铁木真即蒙古部汗位时，与博尔术同





被封为众官之长，参与运筹，随从统一蒙古各部，以果敢善战著称，有“饮露骑风”之美称，屡救铁木真于危难之中。

嘉泰二年（1202年），在与泰赤乌部作战中，搭救受重伤的铁木真——铁木真中了一支毒箭。于是者勒蔑就为铁木真吸去毒血，而且将血咽到肚子里去。最后还有几口实在咽不下了，只好吐在地上，地上的泥土变成了血泥。

当铁木真醒来的时候，由于他失血过多，口很渴，想喝马奶。于是者勒蔑就脱掉衣服，只剩下内裤到泰赤乌的敌营去偷马奶。此后铁木真问他，为什么要脱掉衣服，只剩下内裤。他说：“一是如果我被人抓住，我可以说是来投降你们的，但是他们不放我走，我是挣扎后才逃出来的。二是我当时裸着身子，别人一定会扭过头去。这样我就可以偷到马奶了。”

翌年，孤军断后，截击克烈部进攻，掩护铁木真撤退。四年，充先锋，与乃蛮部作战。

开禧二年（1206年），蒙古国建立时，封千户长，为十大功臣之一，享有九次犯罪不罚的特权。



者勒蔑相当于成吉思汗身边的护卫长，是一员福将，除了武艺与忠诚之外，似乎没有其他专长，蒙古建国后，成吉思汗派他参与主持参谋本部的日常军事会议，以加强自己对军队的掌控，可见他对者勒蔑的信任。

速不台（1176年—1248年）

又作雪不台、速别额台等。兀良哈氏。者勒蔑的弟弟。

初以质子身份侍铁木真，继任百户长，青年时以骁勇善战著称，享有“把阿秃儿”（勇士）称号。与铁木真（成吉思汗）五代世交，常任先锋。



被成吉思汗称做自己“四狗”之一的速不台

宋嘉泰四年（1204年），征乃蛮部，威震群敌，战功最著。

蒙古国建立时，封千户长，为十大功臣之一。

元太祖六年（1211年），随成吉思汗征金，翌年率兵取桓州，率先登城破敌。

十二年（1217年），受命统军歼灭篾儿乞部余众。

十四年（1219年），从成吉思汗西征花剌子模。次年与哲别追击花剌子模苏丹摩诃末，迫其死于里海一孤岛。复攻略阿哲儿拜占（今阿塞拜疆）、谷

儿只（今格鲁吉亚）并越太和岭（今高加索山），败钦察及斡罗斯诸部。

十八年（1223年），歼灭俄罗斯各公国与钦察联军8万。

十九年（1224年），奉诏班师东返。

二十一年（1226年），从征西夏，连破畏兀儿等部及德顺、镇戎诸州。

窝阔台汗即位后，任统将随从（参谋长）参加对金战争。从汗弟拖雷假道宋界攻金河南。

元太宗四年（1232年），大败金军30多万于钧州南之三峰山，以都元帅总兵镇河南。翌年，取汴京（今河南开封）。

六年（1234年），配合诸军破蔡州（今河南汝阳），金亡。

七年（1235年），受命从拔都西征，任副帅。

八年（1236年），破不里阿耳。

九年（1237年），败钦察部八赤蛮，继入斡罗斯境，连破梁赞、莫



斯科及斡罗斯中部和南部的所有主要城镇。

十二年（1240年），下基辅。继续西进，分军侵入孛烈儿（今波兰）、马札尔（今匈牙利），进军至今多瑙河附近。速不台绕道渡河，与拔都夹击歼灭匈牙利国王别拉四世统率的6万匈牙利军。

十四年（1242年），闻窝阔台汗死讯，与拔都一起班师。定宗贵由即位后，以老还乡。至大三年（1310年），追封河南王。子兀良哈台、孙阿术皆为名将。



高清PDF
WWW.GQPDF.COM

速不台是世界军事史上最优秀的统帅之一，蒙古建国前，他仅仅被铁木真当做猛将使用。但是天才的战争机器速不台越战越强，击败了东方与西方的所有战场对手，而且年老时充任参谋长后，策划的所有重大战役也均取得胜利，在战略、战备、战术、谍战各个层次的表现均无懈可击，他在欧洲的行军布阵为后世欧洲军事理论家所赞叹。

尤为难能可贵的，是此人在蒙古早期将帅中是少有的长寿者，活了73岁，到72岁才卸甲归田，在其他老将已经在封地上享清福时，只有速不台还在战场上指挥千军万马。

这还不算，速不台还培养了儿、孙两代名将，这祖孙三代名将一共为黄金家族征战的时间接近100年，堪称无与伦比的战争家族。

兀良哈台（1200年—1271年）

速不台之子。1233年随贵由东征辽东，击败金军。1235年参加拔都西征，屡立战功。1241年分兵后离开拔都主力，随诸王进军波兰，是军中主要将领。在里格尼茨战役中，歼灭了西里西亚公爵亨利二世统率的波兰、德国、条顿骑士团联军3万人，亨利二世阵亡。

回蒙古后，1253年随忽必烈征云南，分进合击，灭亡大理国。忽必烈北上后，兀良哈台留镇云南，先后平定云南37部。1256年兀良哈

台打败越南军队，迫使越南臣服。1259 年率军北上攻宋，在潭州击破宋军 20 万。后北返蒙古。



兀良哈台有勇有谋，简直是克隆版的速不台。他多次随蒙古宗王征战，都是实际上的作战策划者，此人最可怕之处，就是与欧洲骑士的阵地战、与南方部落的丛林战和与南宋军队的攻坚战中，全部取得胜利，笔者估计，兀良哈台的兵法学自其父，速不台一定有一部万能兵法，可惜没有传下来。

阿术（1234 年—1287 年）

兀良哈台之子。1253 年随父出征云南，灭大理国。中统三年（1262 年）以宿卫将军升为征南部元帅。

忽必烈当政后，阿术为进攻襄樊的蒙古军统帅，与史天泽、阿里海牙、刘整等经激战攻克襄樊。

1274 年随伯颜进攻南宋，在阳逻堡率先击破宋军，攻克汉口，破宋军数十万，取得鄂州之战的胜利。后顺江东下，在丁家洲歼灭宋军主力。诸军攻临安时，阿术驻军瓜州，击退了宋军两淮援军，在焦山（今江苏镇江）用火攻击败宋将张世杰、孙虎臣的战舰七百余艘。1276 年，攻破扬州、泰州，杀宋将李庭芝、姜才。

至元二十三年（1286 年）奉命北伐叛王昔剌木等，次年，又西征，行至今新疆吐鲁番高昌故城病逝。后追封为河南王。



阿术在战役中常常担任主攻，在蒙古灭宋的历次战役中都起到了重要作用，可惜英年早逝，阿术失去了像祖父、父亲那样在东西两个战场上都证明自己实力的机会。

如果说成吉思汗的家族是黄金家族，那么速不台家族就是铁血家族。



■ 大汗帐下的文武贤才

蒙力克家族

成吉思汗的父亲也速该临死时把妻子儿女托给亲信蒙力克照顾。蒙力克有七个儿子。他后来又娶了诃额伦夫人为妻，做了成吉思汗的后父。

蒙力克后来成为部落首领，虽然他在铁木真一家危难的时候离去，但在十三翼之战后，他又率众回到了铁木真麾下。

后来，克烈部王子桑昆设计捉铁木真，便邀其赴婚筵。铁木真不知是计，就同十人前来，路间住在蒙力克家。蒙力克老爹说：“昔日汝为子聘察兀儿别乞时，彼等下觑我等而未许也，今何忽招汝食不兀勒札儿耶？强自作大者，奈何反特许而招之耶？其意真伪，我甚疑之！吾子不可赴此筵！汝但推言‘时值春季，马匹瘦弱，须饲我马，马肥即来’，辞而不往。”从而帮铁木真免遭杀身之祸。

1206年，蒙古诸部聚会于斡难河源建国，任命了95个千户官，蒙力克为第一千户官。“成吉思汗降旨谓蒙力克父曰：生则与共生之，长则与共长之，汝乃有庆有福，有几多功德者也。”“无论是遇到祸福或苦乐，他（蒙力克）总是与成吉思汗一条心。——他与成吉思汗并排坐，坐在他的右边，高出于一切异密（将军）之上。”

蒙力克有个杰出的儿子，就是大萨满通天巫阔阔出。

《史集》记载：“鞑靼民族之信仰与迷信……皆承认有一主宰，与天合名之曰腾格里。”

“蒙客·腾格里”即长生天，是萨满教的主神，是世间万物的造物主，“阔阔出，蒙古人把他称做帖卜·腾格里。他惯于揭示玄机，预言未来的事情，并且常说：‘神在和我谈话，我在天上巡游！’他经常对成吉思汗说：‘神命你为普世的君主！’他还将‘成吉思汗’的称号授予他，并且说道：‘神降旨说：你的名字必须如此！’他装神弄鬼，



自称常常骑马到天上，裸身坐在雪野中而无恙。所以蒙古各部的族长都很尊敬他。

阔阔出以其特殊身份在竭诚为成吉思汗效力的过程中捞到了政治资本，不满足于现有地位，而是“且欲当权”。为此，他组织‘七人党’，极力扩充势力。在汗权统治下，企图争夺汗权的宗教政治势力是不能存在的，成吉思汗及时果断地进行镇压，处死阔阔出，消除隐患，并说：阔阔出“不得天佑”。

蒙力克明白了阔阔出被处死的原因，对成吉思汗道：“当你广大的国土还只像小小土块的时候，我们就跟你做同伴。当汹涌的大江还只像小溪的时候，我们就跟你相识了。你怎么不念旧情？”蒙力克的六个儿子拦在了帐门前，围绕着火盆，挽起了袖子要打成吉思汗。成吉思汗急了，喝道：“让开！”冲出帐去，众卫士便上来保护。成吉思汗见到阔阔出的尸身，命人取来一顶旧帐幕，搭在尸身上。第二天早晨，帐幕本来关着的天窗打开了，帐幕的门仍然关着，阔阔出的尸身却不见了，再也找不到。

成吉思汗对大家说：“巫师阔阔出打我的弟弟，又说坏话离间我们兄弟，违犯了天意，所以上天把他的性命和尸身都取去了。”成吉思汗又责备蒙力克不对，看在母亲的分上，没有处罚他和他的儿子。

《史集》记载：“他（蒙力克）还有另外三个儿子，他们全都是受尊敬的大异密，每人掌营一个千户。一个名叫脱栾扯儿必，另一个名叫速客秃扯儿必。他们两人都是右翼千户长。（第三个就是阔阔出）”



蒙力克是黄金家族麾下的一个重要家族，与大汗关系密切。蒙力克本人很有智慧，很多重要的军国大计都有他参与制定。阔阔出更是推动成吉思汗获取大位的重要人物。但是这类军功不显著，却地位很高的家族，本就是成吉思汗要打击削弱的对象，而且随着蒙古军队在外不断取得胜利，“军功派”势力越来越大，蒙力克家族逐渐退出了权力的中心。



朮赤台

兀鲁兀台氏。朮赤台有胆略，善骑射，勇冠一时。克烈部与乞颜部大战，铁木真作战不力，克烈王子桑昆自恃勇力超群、人多势众，率众在蒙古军前叫阵。铁木真派单挑王朮赤台去迎战，朮赤台奉命而出，单骑陷阵，一箭射中桑昆面门，桑昆落马，克烈遂败退。

后来，朮赤台又平定了乃蛮部，此间一直是铁木真军前的先锋大将。成吉思汗赞誉他说：“朕之望汝，如高山前日影也。”对朮赤台极其赏识，甚至因为一次做梦，梦境中赐给朮赤台妃子，醒来后真的把那妃子连同相关的财产都赐予了朮赤台。



朮赤台以尊贵的出身，甘心做铁木真的先锋大将，南征北战，披坚执锐，成为蒙古各部落贵族向成吉思汗归心的表率，所以成吉思汗才会那样信任他。

耶律楚材（1190年—1244年）

耶律楚材是辽国王室之后，契丹人，世居金中都（今北京），是辽太祖耶律阿保机的九世孙。精通各方典籍、各种语言。耶律楚材秉承家族传统，自幼学习汉籍，精通汉文，年纪轻轻就已“博及群书，旁通天文、地理、律历、术数，及释老医卜之说”了。1215年，被召用，跟随成吉思汗行军打仗。官至中书令。由于他的胡子很长，成吉思汗给他起了个外号“长胡子”。他常晓以征伐、治国、安民之道，屡立奇功，备受器重。又随成吉思汗征西夏，谏言禁止州郡官吏擅自杀戮，使贪财暴虐之风稍敛。

在征西夏的时候，城池被打了下来，将士们都在抢掠金银财宝，只有耶律楚材在抢书和药材。而就是这些药，后来在疾疫大作时救了蒙古的染病将士。



耶律楚材是辽国宗室之后，辽灭后先后成为成吉思汗和窝阔台两朝大臣，以才干备受重用。

窝阔台汗即位后，耶律楚材倡立朝仪，劝亲王察合台等人行君臣礼。从此更日益受到重用，被誉为“社稷之臣”。初执掌中原地区赋税事宜，建议颁行《便宜一十八事》，设立州郡长官，使军民分治；制定初步法令，反对改汉地为牧场；建立赋税制度，设置燕京等处十路征收课税所。元太宗三年（1231年），任中书令（宰相）。此后，他积极恢复文治，逐步实施“以儒治国”的方案和“定制、议礼乐、立宗庙、建宫室、创学校、设科举、拔隐逸、访遗老、举贤良、求方正、劝农桑、抑游惰、省刑罚、薄赋敛、尚名节、斥纵横、去冗员、黜酷吏、崇孝悌、赈困穷”的政治主张。

在政治、经济、文化各方面殚精竭虑，创举颇多。主要有保护农业，实行封建赋税制度；改革政治体制，提拔重用儒臣；反对屠杀生命，保护百姓；禁止掠民为驱，实行编户制度；反对扑买课税，禁止以权谋私；主张尊孔重教，整理儒家经典。

窝阔台死后，他被监国的脱列哥那后排挤去职，忧愤而死，消息传出，倾国悲哀，许多蒙古人都哭了，如同丧失了自己的亲人。蒙古国数日内不闻乐声。

伯颜（1236年—1295年）

蒙古巴邻氏。蒙古国开国功臣阿拉黑之孙，晓古台之子。生长于伊儿汗国。以深略善断著称，信奉也里可温教（基督教）。

至元初，受伊儿汗旭烈兀命出使大汗廷奏事，深得忽必烈赏识，留做侍臣，与谋国事，从此在元朝飞黄腾达。南宋人曾传说元朝不可



能灭了南宋,除非一个“百眼怪物”降临。不料,征宋元军统帅伯颜的汉语谐音正是“百眼”。

1274年,伯颜统率大军攻宋,指挥阿术和阿里海牙在阳逻堡夹击大破宋军,攻取汉口,宋军伤亡数十万,取得鄂州之战的胜利。随后统兵东下,水陆并进,在丁家洲大破宋军,歼灭其主力。

1275年占领建康(南京)。随后攻破常州,屠城。

1276年直抵宋都临安,宋投降。俘宋帝、谢太后等北还,取宋地三十七府、一百二十八州、七百余县。

随后伯颜率军北上与蒙古叛乱诸王交战,先故意懈怠麻痹敌军,然后一举击破叛军。1281年后,长期镇守漠北,协助忽必烈平定诸王叛乱。

评说:伯颜是文武双全的元朝栋梁,他就是忽必烈时代的木华黎和速不台。在黄金家族周边的名将名臣中有一种现象,那就是凡曾经在帝国的东西两线都待过的将领、大臣,往往都能显现出非凡的能力与魅力——这也正是黄金家族快速扩张、敞开胸襟带来的绝大收获。

在辅臣及将帅名单上,还应该有塔塔统阿、失吉忽秃忽、豁儿赤、纳牙阿、耶律阿海、镇海、牙老瓦赤、阿合马(后来变奸臣了)、八思巴、察罕、拉施特等人,如果黄金家族的产业是一家跨国公司,这些人就是出色的外聘经理——豁儿赤说他也有黄金家族血统,不过,这个巫师向来满嘴跑火车,他的话只可相信一半。



元代著名军事家伯颜,伯颜(1236年—1295年),蒙古巴邻氏。蒙古开国功臣阿剌之孙,晓古台之子。

附：八十八功臣名录

成吉思汗分蒙古为九十五千户，设长官共计八十八人。

他们分别是：

一、蒙力克；二、博尔术；三、木华黎；四、豁儿赤；五、亦鲁该；六、主儿扯歹；七、忽难；八、忽必来；九、者勒蔑；十、秃格（即统格）；十一、迭该；十二、脱栾；十三、汪古儿；十四、赤勒古台；十五、博尔忽；十六、失吉忽秃忽；十七、曲出；十八、阔阔出；十九、豁儿豁孙；二十、兀孙；二十一、忽亦勒答儿；二十二、失鲁孩；二十三、者台；二十四、塔孩；二十五、察合安豁阿；二十六、阿剌黑；二十七、锁儿罕失刺；二十八、不鲁罕；二十九、合剌察儿；三十、阔阔搠思；三十一、速亦客秃；三十二、纳牙阿；三十三、冢率；三十四、古出古儿；三十五、巴剌；三十六、斡罗纳儿台；三十七、歹亦儿；三十八、木格；三十九、不只儿；四十、蒙古兀儿；四十一、朵罗阿歹；四十二、孛坚；四十三、忽都思；四十四、马刺勒；四十五、者卜客；四十六、余鲁罕；四十七、阔阔；四十八、哲别；四十九、兀都台；五十、巴剌扯儿必；五十一、客帖；五十二、速不台；五十三、蒙可；五十四、哈勒札；五十五、忽儿察忽思；五十六、苟吉；五十七、巴歹；五十八、乞失里黑；五十九、客台；六十、察忽儿孩；六十一、翁吉兰；六十二、脱懽帖木耳；六十三、篾格秃；六十四、合答安；六十五、抹罗合；六十六、朵里不合；六十七、亦都合歹；六十八、失剌忽勒；六十九、倒温；七十、塔马赤；七十一、合兀兰；七十二、阿勒赤；七十三、脱撒合；七十四、统灰歹；七十五、脱不合；七十六、阿只乃；七十七、秃亦迭格儿；七十八、薛赤兀儿；七十九、者迭儿；八十、斡刺儿古列坚；八十一、轻吉牙歹不合古列坚；八十二、忽邻勒；八十三、阿失黑古列坚；八十四、合歹古





列坚；八十五、赤古古列坚；八十六、八十七、八十八、阿勒赤古列坚（管辖三个翁吉刺惕千户）八十九、九十、不秃古列坚（管辖两个亦乞刺惕千户）；九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、阿刺忽失吉惕忽里（管辖五个汪古部千户）。





Golden Family

从远古到未来

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

一个兴旺的家族，必定有它存在和强大的理由。黄金家族的存在，向我们说明了一个简单的道理——时刻保持辉煌并不简单。家族如同政权和企业一样，同样需要经营，如何经营好一个庞大的家族，就是现在很多人面对的最大难题。



家族兴旺的几个硬件要素

拼杀冲锋的时候，要像雄鹰一样；高兴的时候，要像三岁牛犊一般欢快；
在明亮的白昼，要深沉细心；在黑暗的夜晚，要有坚强的忍耐力。

——成吉思汗

蒙古士兵习惯穿丝绸内衣，其目的绝不仅仅是为了舒适。数层丝绸制成的内衣质地相当坚韧，远距离射来的弓箭穿透蒙古兵的皮制战袍以后，往往无法继续穿透内衣。近距离发射的弓箭透至丝绸内衣时，箭镞会被丝绸包裹着进入人体，这样就有效防止了箭镞可能携带的毒素扩散，而丝绸包裹的箭镞可以轻易地取出来，上面的倒钩也无法发挥作用。丝绸内衣使蒙古士兵在战场上的伤亡率大大低于其他军队。

在马可·波罗时代，他所看到的黄金家族的第三代人是什么样呢？从马鞭到诗歌，这些人是豪奢的，又是高贵的，是享乐的，也是坚忍的，战争家族的后裔们过着典型的战争民族的生活。就像现在的美国大兵一样，他们狠狠地训练，狠狠地打仗，狠狠地享乐。壮年的速不台把自己裹在丝绸里，不停地换乘驿马奔驰，在两个日夜间穿过数千里征服之地，面见大汗汇报军情。用特种丝绸裹身，不仅可以防箭，还能保证骑者在马上的正确姿势，而不至于因疲劳而动作走样，内脏、关节受损。

从肇建蒙古的成吉思汗，到遥远的直系家族出了莫卧儿大帝阿克巴，黄金家族的人，犹如草原上走出的赤子，狂暴任性又心地空明，穿越了很多个时代，建立了绵延的功业。

那么，这个外向的、庞大的家族，其兴旺的秘诀究竟在何处？

在这一章，我们的话题就是，一个庞大的家族，需要哪些基础的硬件条件，才能让自己永远健康。

也就是说，没有下面的 13 个硬件条件，家族的发展将很难保持在正路上。这 13 个硬件条件是：

神一样的核心人物；核心团队；联姻；忠诚属下；快速发展；超级利器；开放精神；赤子情怀；苦战能力；道德认可；避免内斗；根据地；强大的对手。

下面就让我们结合一些事迹和论述来逐条评说。

神一样的核心人物

美国五星上将麦克阿瑟说：“如果有关战争的记载都被从历史上抹掉，只留下成吉思汗战斗情况的详细记载，且被保存得很好，那么军人将仍然拥有无穷无尽的财富。从那些记载中，军人可以获得有用的知识，塑造一支用于未来战争的军队。那位令人惊异的领袖（成吉思汗）的成功使历史上大多数指挥官的成就黯然失色……他渡江河，翻高山，攻克



成吉思汗就是黄金家族的核心，图片来自成吉思汗庙里的壁画。

城池，灭亡国家，摧毁整个文明。在战场上，他的部队被运用得如此迅速和巧妙，横扫千军如卷席，无数次打败了数量上占压倒优势的敌人……虽然他毁灭一切，残酷无情，野蛮凶猛，但他清楚地懂得战争的种种不变的要求。”

俄国将军以葛那吉夫说：“横览宇内，历年之少，而开拓疆土之广大，如成吉思汗者，千古所未尝见也。成吉思汗登蒙古大汗位之初，兵籍之户数约一万三千而已（约3万人），其后征服民族之数凡七百二十部之多，其言语信仰，大抵异类。其子孙蒙业开拓，所奄有之全版图，包括今之清帝国，印度之北部，韩国半岛，中央亚细亚之全域，俄罗斯帝国之大半，底格里斯与幼发拉底两河间之南部，兵刃之所斩刈，马足之所蹂躏，由东达西，成一直线，径长六千英里（约9.6公里），其间列国数十，成吉思汗及其子孙才以六七十年之短日月次第削平者也。此最大盖世之雄，果如何而崛起者耶？”

俄国军事家柯列金也说：“通观世界历史，用很少兵力（拉施特说12万，小林高四郎说20万），在很短时间内（1207年到1227年共20年），攻略广大土地（欧亚两洲的大部），统治众多人口，除成吉思汗时代的鞑靼人和帖木儿时代的中亚细亚人之外，开天辟地以来从未有过。”

无疑，成吉思汗铁木真，就是黄金家族的核心人物。此前的章节，我们分析这位大汗的文字太多了，此节无须赘述。这里要强调的是：铁木真的父亲也速该和母亲诃额伦兀真，也是拥有核心领袖气质的人物。父亲留给了铁木真霸气和勇敢，母亲留给了铁木真忍耐与包容。

伟人不是凭空出现的。

而大汗的四子，则仅仅是分别继承了他神一样的气质的一个方面而已。



任何一个家族，没有一位具有传奇色彩的核心创始人，是不可能创
建功业的。

核心团队

一个家族必须有核心成员，以完成守业甚至继续扩张祖业的使命。

黄金家族的核心团队分两个层次，一个是家族成员，也就是大汗诸子、
诸兄弟家族；另一个层次，就是他身边的忠勇之臣。

平心而论，成吉思汗诸子和兄弟的军事能力，较四杰、四獒都不如；
其政治能力较耶律楚材、塔塔统阿、失吉忽秃忽等人也不如。这种能力
上的差距，是先天就形成了的，成吉思汗的慧眼能够挑选全蒙古的天才、
全天下的精英为自己效力，但是他不能挑选的是自己的儿孙。他的四子
的天性，朮赤孤傲、察合台粗暴、窝阔台猜忌、拖雷懦弱，成吉思汗要
做的，只能是在他们的天资基础上，着力培养以弥补其不足。

至于黄金家族的外围随从，则是群星璀璨，云集了当时最强的统帅
人才，这一点我们在下一章还要详述。

1201年，铁木真率军大破札木合组织的松散联盟。次年，
遭乃蛮联军进攻，退入金边境内，大败乃蛮联军于阔亦田（今
哈拉哈河上游）之野，乘胜攻灭塔塔儿四部。因势力渐强，引起王罕
嫉恨和敌视。



1209年，畏兀儿归附蒙古，成吉思汗将其女嫁给畏兀儿
首领，结百年之好。



1203年，铁木真遭王罕突袭，败走班朱尼河（今呼伦湖西南），以饮浊水与从者盟誓，共渡难关。再转移至哈拉哈河中游，收集溃散部众4600（一说2600）余骑，经过休整，逐渐恢复元气。后侦悉王罕骄怠不备，夜袭王罕大营，大溃其众。王罕只身败逃，被乃蛮人捕杀，克烈部亡。

成吉思汗东征西讨的核心精锐，其实就是这寥寥数千人，准确地说，是几十名统帅。草原上沉浮的苦难，帮助成吉思汗打造出一个无比坚强的核心团队。同时，有效的参谋本部和军事会议制度，让年轻人在老将们跟前边实践边学习，有效地将黄金家族的第二、第三代成员培养成为新的统帅梯队。

☞ 联姻

通过嫁女和迎娶，黄金家族与很多重要家族和古老家族结为同盟。并扩展了自己的影响力，形成滚雪球式的发展态势。此内容前面章节已经详述。

☞ 忠诚属下

成吉思汗曾说：“人之最勇者，无逾也速台，长行不疲，不感饥渴，人莫能也。然不可使将兵，盖其视将卒犹己也。凡为将者必须能感饥渴，推己及所将之士卒，应使军行有节，爱惜士马之力。”

他建立了当时世界上最精锐的核心武装“怯薛”（近卫军），这支队伍是由各个部落的优秀贵族子弟组成的，他们相当于大汗亲领的图门（万人队）。这支近卫军的普通一兵，都比其他万人队的将领地位高，他们由大汗亲自调教和提拔，是最忠勇、最昂贵的部队。是成吉思汗最珍贵的“怀中刀”。后来蒙古大军西征，带领数十万各国各种族联军所向披靡的，正是大汗当年亲手栽培的这些青年将领。



快速发展

任何一个家族要想强大起来，必有一个如火如荼的黄金成长期，将大业在一两代人之间奠定基础，否则离心力会导致自家分裂，即使如黄金家族，也在第三代人时，彻底分裂，打起了内战。另一方面，蒙古之崛起，极为迅猛，十几年间统一草原，又几十年间改变了亚欧大陆的格局，尤其是三次西征，都如风卷残云，来去如火。快速的发展，会形成一个信息优势，让自己的家族迅速掌握尽量多的最新价值，形成相对优势。

有兵就有权，兵强则国固。在以征服战争为职业的历史阶段尤其如此。因此，成吉思汗统一蒙古草原后，第一件事就是大封功臣、宗室，把在战争中已经实行的千户制进一步完善和制度化，创立了军政合一的千户制，先后任命了一批千户官、万户官和宗室诸王，建立了一个层层隶属、指挥灵活、便于统治、能征善战的军政组织。



成吉思汗把占领区的人民编为 95 个千户，分封给开国功臣和贵戚们，分别进行统治。《史集》和《蒙古秘史》一一列举了这些千户官的姓名、出身、主要经历，以及各千户的组成情况，其中包括 78 位功臣，10 位驸马，有 3 位驸马共领有 10 千户，因此当时实际分封的只有 88 人，这就是蒙古汗国历史上著名的八十八功臣。

千户制的建立，标志着部落和氏族制的最终瓦解。这是一种军事、政治、经济三位一体的制度，是蒙古汗国统治体制中最重要的一环。建立特殊功勋的那颜，还被授予种种特权，那颜阶层是成吉思汗“黄金家族”统治蒙古人民的支柱。这实际上是用战争打败了原来各部的奴隶主和氏族贵族，又重新培植了一个新的奴隶主阶层，这是以成吉思汗所在的黄金家族为主、各级功臣为辅的新的奴隶主阶层。

超级利器

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

新的取代旧的，快的战胜慢的，多的吃掉少的。

真正让蒙古强起来的，不是战斗力，而是信息，这是黄金家族在当时最强大的经营理念。

元太祖九年三月，集兵中都（今北京）城下。料一时难以克城，遂遣使逼和，迫金朝奉献岐国公主、金银和马匹，引兵退出居庸关。六月，以金朝迁都南京（今河南开封）而“违约”为借口，乘金国人心浮动之机，遣部将三摸合拔都、石抹明安率军，会合降蒙之军进攻中都，以围城和招降之策，于次年五月克城。为适应攻城需要，成吉思汗采纳部将建议，逐步建立了炮军，攻城以炮石为先。后来攻城作战，一次用炮即达数百门，可快速破城。

同时，为吸取各民族的先进技术，四处掠夺工匠艺人，一城即掠得数万。随后建立工匠军，设厂冶铁制造兵器。在通信联络上创建了“箭速传骑”，日行数百里，军令传递和军队调遣速度增快。善于发挥骑兵之长，有“蒙古旋风”之称。窝阔台即位后，进一步完善和强化了这一信息系统。

此外，蒙古人拥有当时射程最远、杀伤力最大的组合式弓。



蒙古族奶壶和蒙古刀（内蒙古大学民族博物馆收藏）



这种武器通常由后背上的一条动物筋、弓肚上的一层角质物和中间的一个木架组成。这种弓的拉力在 50 公斤到 75 公斤之间，而且很短小，便于骑兵运用自如。这种弓射出的箭杀伤范围可达 300 米，如果在箭上装上锋利的金属箭头，便能透甲。

组合式弓配合蒙古骑兵的机动力，使得蒙古人得以纵横欧亚，无人能阻。蒙古人极其擅长被古罗马人称为“安息人射箭法”的战法，即骑射者一边逃走，一边向后方的敌人射箭。（蒙古人称这种战法为“曼古”）。

这种战术的精髓在于：一可从远距离攻击敌人，二持续不断地攻击敌人，三不给敌人还手的机会。在这种攻击下不论敌人的精神和铠甲多么坚强，彻底崩溃只是时间的问题。当时欧洲骑士大多配备重盔重甲，虽然近战时十分强大，机动力却根本无法和蒙古骑兵相比。如果碰上蒙古骑射手，不仅追不上，连逃都逃不掉，只有做箭靶子的份。根据蒙古文献记载，成吉思汗灭花剌子模以后大摆庆功宴，宴席上一个叫额桑杰的蒙古贵族，射中了 550 米以外的目标。

蒙古骑兵通常每人配备三四匹马，可以一天行军百公里，因而蒙古军队经常演出长途奔袭的好戏。

而在面对坚固的城墙时，蒙古人还有一种攻城利器，那就是在西域制造的回回巨炮，在这种超大型投石机投出的巨型弹丸面前，再坚固的城墙也和纸糊的没什么两样。史书记载，这种巨炮“机发，声震天地，所击无不摧陷，入地七尺”。蒙古人就是靠它，在 1273 年攻下强攻数年而不克的襄阳城，当时蒙古人的投石机只有 100 米的射程，而襄阳城仅护城河就宽 150 米，后来蒙古人从波斯请来几个工匠，对投石机进行改进，改进后的投石机射程在 180 到 200 米，所以蒙古人也称此炮为“襄阳炮”。不过在 12 世纪，全世界只有蒙古人才把回回炮大规模应用在战



场上。蒙古人南征北讨，几乎百战百胜，除了骑兵之外，拥有巨炮也是一个重要因素。

此外还有文字的作用。

蒙古族原来没有文字，只靠结绳刻木记事。在铁木真讨伐乃蛮部的战争中，捉住一个名叫塔塔统阿的畏兀儿人。他是乃蛮部太阳汗的掌印官，太阳汗让他掌管金印和钱谷。铁木真让塔塔统阿留在自己左右，“是后，凡有制旨，始用印章，仍命掌之”。不久，铁木真又让塔塔统阿用畏兀儿文字母拼写蒙古语，教诸王学习，这就是所谓的“畏兀字书”。



八思巴字圣旨及《八思巴文字百家姓》。八思巴字是忽必烈命帝师八思巴创制的拼音文字，初称蒙古新字，不久改称蒙古字，现称八思巴字或方块字。于1269年开始推行使用，元亡后逐渐废弃。图为用八思巴字书写的元代圣旨和《八思巴文字百家姓》。

从此以后，蒙古汗国的文书，“行于回回者则用回回字”，“回回字只有二十一个字母，其余只就偏旁上凑成。行于汉人、契丹、女真诸亡国者只用汉字”。而在一个相当长的时期内，在蒙古本土还是“只用小木”。

“回回字”就是指“畏兀字书”。虽然忽必烈时曾让帝师八思巴创制“蒙古新字”，但元朝灭亡后就基本上不用了，而“畏兀字书”经过14世纪初的改革，更趋完善，一直沿用到今天。塔塔统阿创制蒙古文字，这在蒙古汗国历史上是一个创举。

正是由于有了这种文字，成吉思汗才有可能颁布法律，而在他死后不久成书的第一部蒙古民族的古代史《蒙古秘史》，就是用这种畏兀字书写成的。



开放文化

一个家族要发展，必须具有开放性的眼光和外向型的发展轨迹。这一点前面有专门的章节叙述。

成吉思汗及其子孙建立的蒙古汗国横跨欧亚两洲，当时世界上的各种宗教，在其统治的范围之内几乎是应有尽有。

其中包括蒙古人原来信奉的萨满教，西藏、西夏和汉人信奉的佛教，金和南宋的道教、摩尼教，畏兀儿和西方各国信奉的伊斯兰教（回回教），蒙古高原一些部落乃至钦察、斡罗斯各国信奉的基督教（包括景教，即聂斯脱利派；也里可温教，罗马派）等等。

蒙古贵族征服天下，宗教政策却比较开明，并不强迫被征服者改信蒙古人的宗教，而是宣布信教自由，允许各个教派存在，而且允许蒙古人自由参加各种教派，对教徒基本上免除赋税和徭役。

仅信教自由这一条，就使得他们在征服者之路上，被很多实行单一宗教压迫政策的国家内部的信教民众当做了“解放者”，比如哲别征服西辽。

实行这一政策，在一定程度上减少了被征服者的反抗，对蒙古贵族得天下和治天下都曾发挥过不小的作用。随着中亚、波斯等地被征服，来到东方的回回人空前增加。

蒙古贵族任用了很多回回上层和富商大贾，如花剌子模人牙老瓦赤，不花剌贵族赛典赤·瞻思丁，富商奥都剌合蛮、阿合马等，都在统治机构中担任很重要的职务。

移居漠北与中原各地的回回人被允许保留自己的宗教信仰，在其聚居地建立清真寺，伊斯兰教士答失蛮享受与僧道、也里可温同样的免税待遇。但一般的回教徒——木速蛮则同于编民，一样要交纳赋税，负担徭役。



自忽必烈以后，元朝统治者主要提倡人民信仰喇嘛教，藏传佛教萨迦派首领八思巴被尊为“大宝法王”、“大元帝师”。以后每一帝师死，必自西藏取一人为嗣，一直到元朝灭亡。由此佛教掌握了西藏地方的政权，并将教义传入了蒙古地区。

WWW.GQPDF.COM

同时，黄金家族还以极为开明的姿态鼓励经商。成吉思汗西征花刺子模，肇因于一次东西方的商业冲突：讹答剌城守将海儿汗残杀蒙古商队，成为成吉思汗西征的导火线，并为此付出了惨痛的代价。德山先生在《元代交通史》中说：“国际陆路交通是成吉思汗祖孙三代三次西征的产物。开辟了中国通往波斯的国际交通——波斯道。”

法国学者格鲁塞在《蒙古帝国史》中说：“蒙古人几乎将亚洲全部联合起来，开辟了洲际的通道，便利了中国和波斯的接触，以及基督教和远东的接触。中国的绘画和波斯的绘画彼此相识并交流。马可·波罗得知了释迦牟尼，北京有了天主教总主教。从蒙古人传播文化这点说，差不多和罗马人传播文化一样有利。对于世界的贡献，只有好望角的发现和美洲的发现，才能够在这一点与之相似。”

加拿大史学家斯塔夫里阿诺斯说：“由于蒙古帝国的兴起，陆上贸易发生了一场大变革。历史上第一次，也是唯一一次，一个政权横跨欧亚大陆，即从波罗的海到太平洋，从西伯利亚到波斯湾。往来于这条大道的商人们说，无论白天还是黑夜，在塔那到中国的路上行走，是绝对安全的。”

苦战能力

成吉思汗问：“蒙古的勇士们！你们能不能三天三夜不吃饭，连续作战？”众将士齐声说：“能！”



成吉思汗又问：“为什么能打败他们？他们不缺勇士，也不缺谋士，更不缺牛马骆驼羊，他们的兵力是我们的十倍，蒙古勇士们！你们怕吗？”

众将士齐声说：“不怕。”

成吉思汗问：“为什么？”

众将士齐声说：“他们一天吃两次烤肉，一次不吃就会造反，哪能有心思打仗？”

成吉思汗下令：“勇士们，我们三天三夜不吃饭能连续作战，他们一顿不吃就造反，那就让他们永远没有再吃烤肉的脑袋。各军统帅，各部国王和首领，各位勇士建功立业的时刻就在眼前，跟随我的苏鲁定！杀！”

——成吉思汗在打败塔塔儿人之前的演说

一个家族，在面临挑战与机遇的时候，必须能够掀动起尽量多的力量，以应付各种可能的艰难。这就是一个孤胆英雄所不能做到的了。

蒙古各部落统一后，几乎把对外战争作为国策，游牧反而降居次席，蒙古走向了完全的军事化道路。为了训练出最好的军队，蒙古孩子三四岁就被投入专门的军事训练部门进行军事学习。他们被严格地进行骑马、射箭的训练。这些被从小训练出来的孩子组成的骑兵部队，战斗的素质和



蒙古军捉拿俘虏



技能是极为惊人的，他们在马背上无论是冲锋还是快速撤退都能准确地射击敌人，换言之，所有的普通士兵都是李广那样的神射手。这一点，他们几乎所有的异族敌人都无法做到。

蒙古人建立了与战争相适应的社会组织。蒙古各部落的领导既是生活生产的管理组织者又是军事行动的指挥者。对外发动战争时，全民不分男女老幼都可以参加作战行动。如对花剌子模国的长期围困，就是全民参与，在城下放牧生活，维持军队持续不断的攻击力，直到城池被攻克。

道德认可

成吉思汗一日问那颜不儿古赤，人生何者最乐。答曰：“春日骑骏马，拳鹰鹞出猎，见其搏取猎物，斯为最乐。”汗以此问历询不儿古勒等诸将，诸将所答与不儿古赤同。汗曰：“不然，人生最大之乐，即在胜敌，逐敌，夺其所有，见其最亲之人以泪洗面，乘其马，纳其妻女也。”

一个家族，要想保持强大的向心力，拥有道德认同感是非常重要的，要打造这种内部一致的价值观系统，是要花费一定工夫的。蒙古人经常教育子女的一课，就是让他们分别折单支箭和成束的箭，通过对比，教给他们团结就是力量的道理。

所以，我们看到很多古老的家族，往往具有自己特有的家族文化和道德观，甚至有自己的家族史传，这并不是一种附庸风雅的行为。

避免内斗

家族的衰落，往往从内部的失和开始。蒙哥派弟弟旭烈兀西征波斯和两河流域，明显就是要阻止钦察汗国和察合台汗国向该地区的发展。而旭烈兀在征服过程中对很多宗教城市的大规模破坏，更使得信仰同一种宗教的钦察汗对其产生仇恨心理。



忽必烈与阿里不哥、海都的大规模内战，也是导致蒙古诸汗国互不和睦，最终衰败的主要原因。

这里讲一个黄金家族内部因失和而导致挫折的典型战例：西征花刺子模的玉龙杰赤之战。

玉龙杰赤也被称为“花刺子模城”。当时，在摩诃末迁都到撒麻尔干前是花刺子模国的都城，迁都后仍是花刺子模地区的首府，是苏丹摩诃末的母亲秃儿罕哈敦（哈敦即皇后的意思）的居所。玉龙杰赤位于咸海南面，横跨阿姆河而建，是一座美丽而富饶的大城。当时人们赞美它说：“时运变化前，它属于地域良善、主诚仁慈一类地方。它的四角供当代的伟人作歇肩之用，它的领域是容纳现代奇珍的府库；它的宅邸放射各种崇高思想的光辉，它的州邑、郡县，因贵人光临而成为许多玫瑰园。”（《世界征服者史》）“你期望的一切，精神的和物质的都在其中。”（《世界蒙古史》）

1221年初，攻陷撒麻尔干的蒙古大军扫荡了花刺子模的河中诸州和玉龙杰赤的周边地区，玉龙杰赤几乎成了一座孤城：“像一个绳子被割掉以后塌下来的帐篷。”（《世界征服者史》）

玉龙杰赤的主人秃儿罕哈敦原是康里族（突厥的一支）公主（一说为钦察部），得到国内康里族出身的军事将领和贵族的支持，在花刺子模掌握有很大的权力。打听到她一直与摩诃末有权力冲突的成吉思汗曾派来使者，希望同她结成同盟，但遭到拒绝。这时的玉龙杰赤城中已经集结了九万多康里族士兵组成的精锐部队，城墙高大坚固，城中的钱粮也十分充足。可是这位哈敦在得到摩诃末逃出撒麻尔干的消息后，也不负责地带上摩诃末留在城中的妻子、儿子和财宝逃离了玉龙杰赤，前往“哈伦堡”避难。（后来在该处被蒙古人俘虏，并被带回蒙古）

秃儿罕哈敦自己逃走了，却没有指定玉龙杰赤的留守负责人，1220



年末，花刺子模名将帖木儿灭里和新苏丹札阑丁（摩诃末之子）虽然先后来到城中，却因为与康里族将领和贵族冲突而离开。

整个玉龙杰赤城中虽有近百万居民，九万多康里族军队，许多大臣、贵族、学者，却没有一个首领，因而陷入一片混乱中。在没有办法的情况下，玉龙杰赤城中的将领、贵族们集体推举秃儿罕哈敦的亲戚忽马儿为“假苏丹”又称为“诺鲁思王”即“一日之王”。由忽马儿临时摄政，希望他能在敌军来袭时带领大家渡过难关。

1221年初，由成吉思汗三个儿子：长子朮赤，次子察合台，三子窝阔台率领的大军逼近了玉龙杰赤。最先到达的蒙军先锋部队，采用了巧妙的策略，他们派出一小队骑兵到城下去抢掠，大军埋伏在城外数十里的一个庄园。中计的玉龙杰赤守军和居民出城攻击在城下抢劫的小队蒙军，结果被蒙军按计划引诱到伏击圈中。埋伏在那里的蒙军铁骑四面杀出，花刺子模人死伤惨重。交战的结果是花刺子模人有一千多人被蒙军杀死在战场上（《史集》），而出自《世界征服者史》的另一种说法是有10万多花刺子模人被杀死。

同时，另一队蒙古军乘机攻进了玉龙杰赤的一座城门，他们冲入城内，但因为人数太少，蒙军到夜间便撤出城外。随后数天蒙古军试探性地发动了一些小规模进攻，直到三位蒙古王子率领的数万蒙军来到了城下。他们派出人向城中居民劝降：“朮赤且命人告城民，言其父已以花刺子模封彼，彼愿其都城完整无缺，已下令禁止损害。”（《多桑蒙古史》）

城中的居民有的主降，有的主战。主降者还提出了摩诃末逃入里海之前曾发来的手谕：“汝等应感余恩，一如感余父祖之恩。兹为爱汝等计，特致劝告之词，设力不能御敌，最良之策莫若乞降。”（《多桑蒙古史》）



但是经过反复的讨论，城中的军民还是决定不向蒙古人投降而坚守城池。劝降失败后，蒙军开始作攻城准备。因为玉龙杰赤四周都是平原、沙地，没有足够的山石可用做投石机的弹药，蒙军便砍伐桑木，再加以浸泡增加重量用做炮弹。并且从各地调来更多的“哈沙儿”队（工兵部队），用于填平、拆毁各项城防设施。

经过了约 15 天的时间，蒙军在哈沙儿队填平了玉龙杰赤城的城壕，拆毁了城池的外围防御设施，各项攻城准备也全部完成后发动了总攻，整个西征中最惨烈的玉龙杰赤攻防战正式拉开了序幕。“一声雷霆闪电般的呐喊，他们把投掷器和箭矢像雹子一样倾泻出去。”（《世界征服者史》）

蒙军的大旗很快就插上了城头，蒙古人争先恐后地冲入城中。但是保卫家园的花刺子模军民也拼死战斗，他们同蒙古军展开了激烈的巷战，蒙古军虽然勇猛，但在巷战中他们骑射无敌的优势得不到发挥，因此付出了惨重的代价也没能迅速攻下玉龙杰赤。

蒙军在初战不能迅速获胜后开始使用火攻，他们用石油喷筒喷射石油焚烧城中的房屋，在弓弩和投石机的掩护下不断向城中发起进攻。城中的守军则一面全力同蒙军展开白刃战，一面从阿姆河中取水灭火。蒙军的进攻持续了数日，虽然较外围的城区基本化为一片废墟，可也没能取得重大突破。

在火攻无效的情况下，几位王子重新思考了对策。蒙古人发现玉龙杰赤城跨越阿姆河而建，城两边有一座桥梁相连，并且因为城被包围，城内的各种用水均依赖于阿姆河。

于是三位王子决定，夺取这座至关重要的桥梁：“他们一致同意放弃火攻，而去阻止百姓使用乌浒河（阿姆河）的水。”（《世界征服者史》）蒙古人从军中抽出了 3000 勇士担任夺桥的重任，在强大火力的掩护下，



3000 名蒙古军占领了那座关键的桥。失去这座桥玉龙杰赤将被割裂，守军也难以再取用阿姆河的水，明白了这一严重性的花刺子模人向桥上的蒙军展开了疯狂的反击。守军和百姓如潮水一般涌向桥头。桥上的蒙军陷入了重围，他们跟守军、百姓进行了激烈的白刃格斗，外围的蒙军也赶来增援。被围的蒙军和包围他们的玉龙杰赤军民为了求生而全力以赴，战斗一直持续到夜晚，最后桥上被围的 3000 蒙军始终没能突围，全部被守军消灭。

遭受重挫的蒙军只好后撤。而城中的守军、百姓则因为取得重大胜利而对守城的信心大增。就这样战斗持续了七个月，玉龙杰赤仍然没被攻下，而蒙古军遭到西征以来的最大挫折，伤亡惨重。“蒙古军被花刺子模人杀死了许许多多，据说尸骨堆积如山，至今还堆在花刺子模旧城四郊。”（《史集》）

造成这一结果的原因，除了遭到城中守军、居民的顽强抵抗外，蒙军本身也存在着重大问题。

蒙军三个主将，没有明确的最高负责人，并且朮赤和察合台二人不和，蒙军各部军令不一，指挥混乱，特别是初期的进攻不顺，两位王子更是互相指责对方，推卸责任，所以进攻始终不能取得重大进展。

诸王子没有办法，只好派人去见成吉思汗，向他报告玉龙杰赤的战况。

从玉龙杰赤来的使者向成吉思汗报告：“花刺子模攻不下来，蒙古军死亡甚众，其部分原因是朮赤和察合台不和。”（《史集》）听到这一情况的成吉思汗大怒，他训斥了自己的诸子，并命令窝阔台担任全军统帅，

统一指挥他的两个兄长。

窝阔台受命指挥全军，他巧妙地协调了同两个兄长的关系，把各军的事务作合理的安排，加强了军中对札撒的执行。于是玉龙杰赤城下的数万蒙古军重新团结为一个整体，开始准备作最后的猛攻。



齐心协力、军令统一的蒙古军迅速压倒了城中的守军，他们在重新进攻的第一天就再次突破了城墙，冲入了城内。蒙军在弓弩，投石机等掩护下，一个据点接一个据点，一条小巷接一条小巷地进攻，将每座攻下来的建筑都加以拆毁并焚烧。城中的居民为了家园和生命也坚持战斗，拼命抵抗，连老人、妇女、儿童都投入了战斗。

最终蒙军的力量还是压倒了一切，经过七天七夜的争夺，全部的守军和居民被蒙军压缩包围在三个居民区中，城市的完全陷落只是时间问题了。被完全包围的城中居民派出了代表去见蒙军的三位王子，代表对诸王子说：“吾属已受诸王等之严威，使吾属感王等之恻隐，此其时矣。”已军遭到重大伤亡的朮赤暴跳如雷，他破口大骂：“彼等以抗拒而没我军之一部，则迄今受共严威者为吾曹；乃反谓彼等受吾曹之严威，兹吾曹将使彼等一受之。”（《多桑蒙古史》）

于是蒙军继续进攻，到了快日落时，窝阔台劝朮赤说敌人已经愿意投降，继续这样进攻，他们一定拼死抵抗，我们还要损失人马，不如答应他们投降，然后再处置他们好了。

就这样蒙军答应了玉龙杰赤守城军民投降的要求，当晚，坚守了近八个月的玉龙杰赤终于完全陷落了（撒麻尔干只坚持了五天）。

玉龙杰赤攻防战的战例说明，如果黄金家族内部不和，那么纵使是最强大的蒙古铁骑加攻城炮队，面对团结一心的普通居民，也占不到什么真正的便宜。这一点，在后来的蒙军失败战例中，都有明显的体现。

根据地

家族要发展，必须有自己的根据地。简单地说，是一块地理意义上的区域，不过，很多强大的犹太家族，并没有这样的土地，也能够发展起来，他们的根据地是抽象的。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM



辽阔的草原就是蒙古军团最大的根据地

很多人以为蒙古人的根据地就是蒙古大草原，其实不是这样，他们的根据地是流动的，可以去国万里、远离故乡，而仍能保持着常态的生活，蒙古包就是蒙古人的根据地，也是黄金家族金字塔的基座。成吉思汗毕生都生活在蒙古包里。

有人说，成吉思汗对于城市有一种天生的陌生感，所以每次攻城，只要大功即将告成，他就会率领随从离开战场，回到自己熟悉的蒙古包。其实不然，这恰恰是成吉思汗的过人之处，他清楚地意识到，自己的家族和人民如果进入城市，就会失去自然赋予给他们的力量和勇气，就会被湮没，成为另一种人，从而失去源源不断的人才、战斗意志和进取心。

注意，根据地最重要的价值，就是保持家族人才的生产能力，所谓“家族人才”，指的是具有相同文化背景和道德认同感的人才。

强大的对手

保持强大对手的压力，这是很多家族发展、壮大的必要条件。对手是最好的老师，对手的存在，使你寝食难安、枕戈待旦，不得不选择纯



净的物质与精神生活，不得不与最优秀的人结为伙伴，不得不改正错误，不得不选择优秀的家族成员继承事业。

所以，很多伟大的家族，都甚至是主动去寻找对手的，只有这样，才能够保持自己的生命活力。

我们看看黄金家族从创始到强大期间的对手：

金朝：金朝历代对蒙古部族实行分而治之和“减丁”政策。1146年，蒙古部首领俺巴孩汗被金熙宗以“惩治叛部法”的名义，残酷地钉死在木驴之上。蒙古部落联盟曾经组织了多次反抗斗争，他们的几代先人为此付出了鲜血与生命。在这种社会环境下出生的铁木真，自然也将对金国的胜利看做是他一生中最主要的奋斗目标。成吉思汗临死还向儿子们口述了灭亡金朝的大迂回战略。

塔塔儿人：铁木真的杀父仇人。两个部族是世仇。

泰赤乌部的塔里忽台：欲将铁木真除之而后快的小人，他的落井下石，使铁木真的少年与青年时光充满苦难。塔里忽台本来以为铁木真一家一定会被饿死，不料诃额伦却领着孩子们熬了过来。

蔑儿乞部：铁木真的夺妻仇人。

札答阑部的札木合：铁木真的安答，因嫉妒而纠合塔塔儿、泰赤乌等13部向铁木真发动了“十三翼之战”。在铁木真一生所经历的60余场战争中，这是唯一一次没有打胜的战争。草原各部贵族害怕铁木真的崛起，推举札木合为“古儿汗”，即众汗之汗，誓与铁木真为敌。他们组成了12部联军，向铁木真和克烈部发动了阔亦田之战。札木合率领的乌合之众经不住铁木真、王罕联军的猛烈打击，不到一天就土崩瓦解了，札木合后来投降了王罕、太阳罕。一直与铁木真为敌，直到被擒获。

王罕：和札木合一样，王罕也不能容忍草原上有第二个足以与自己



匹敌的王者。1203 年秋，铁木真袭击了一直与自己争战不休的王罕的金帐，王罕父子被打败。

乃蛮部：王罕只身一人想投奔乃蛮部，在乃蛮边界被边将当做奸细杀死，王罕的儿子桑昆也身死异乡。

强大的克烈部被消灭了，铁木真占据了水草丰富的东部草原——呼伦贝尔草原。在蒙古草原上只剩下乃蛮部还有力量能够与铁木真对抗。败于铁木真之手的各部贵族先后汇集于乃蛮汗廷，企图借助太阳汗的支持夺回自己失去的牛羊和牧场。但草原人民并不希望部落林立的局面重现，而未经实战、不自量力的太阳汗也不堪一击，经过纳忽崖之战，貌似强大的乃蛮部被彻底消灭。

花刺子模：花刺子模讹答刺城的海儿汗（国舅）杀死了蒙古汗国的 450 名和平商人，其国王摩诃末又武断地杀死了成吉思汗派去交涉的使者。花刺子模在当时的中东地区相当强大，他们的国王摩诃末苏丹，号称世界征服者。中东地区和相邻的欧洲诸国都十分惧怕他，连斡罗斯的不少公国，也常常被他们侵扰，以致花刺子模的集市上常常有斡罗斯人被拍卖。成吉思汗决定西征时，花刺子模的军事与经济实力远远在蒙古之上，成吉思汗甚至不得不选立了窝阔台为自己万一阵亡后的继承人。这场战争打得最激烈的地方就是讹答刺城，海儿汗最后被活捉。成吉思汗为了给被杀的商队和使臣报仇，将银液灌在他的五官里。

西夏：因西夏背盟，南方主将木华黎含恨而死，成吉思汗不顾 64 岁高龄，坚持亲征西夏。途中围猎受伤，高烧不起，但他仍不退兵。西夏王被迫派使者求降。1227 年秋，成吉思汗死于六盘山附近的清水县。

正是这些强大对手的存在，使得黄金家族不敢有丝毫懈怠，而只能像鲨鱼那样一直前进着生活。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

家族经营的十个话题

从古至今，出现过形形色色的家族，将来也会不断有新贵出现，我们应该如何面对家族经营的课题。从父系社会有氏族观念以来，人类历史上大部分的事业与财富，都在家族的掌握之中，家族是英雄与权力、财富、影响力之间的过渡，或者说，是一种妥协。家族掌握着人类的大部分私人财富，甚至相当一部分公众财富，由此可见，处理好家族经营的难题，对于人类有多么重要。我们要从有关黄金家族的历史中稍微跳出来，谈谈有关家族经营的现实话题。

那么，从黄金家族的兴衰中，我们能得到哪些宝贵的经验可以用来借鉴呢？下面就把家族经营的借鉴意义划分为十个话题：

- 家族经营等不等于企业经营？
- 家族企业做到多大规模是极限？
- 如何保持家族的活力？
- 如何保持家族的隐蔽性？
- 家族的资源如何保持和转化？
- 家族一定需要教父级人物吗？
- 怎样使用职业经理人？
- 家族应该如何培养强大的免疫力？
- 怎样培养自己家族的一代代继承人？
- 怎样培养自己家族的外围经理人？

下面，我们就分别来分析一下这些话题。

■ 家族经营等不等于企业经营

现在的市场上，有很多关于“经营家族企业”的书，提到这一话题

高清PDF
WWW.GQPDF.COM





的著作和访谈也是林林总总，可惜，这些大作的结论都是闪烁其词，全无操作性，驴唇不对马嘴。

这是因为，经营企业和经营家族根本就是两个概念。这两个概念有交叉，但绝不重合。现在很多面前立着“经营专家”牌子的人，非要把它们放在一起探讨，难免会产生出若干可笑的八卦结论。这就像将军喜欢养狗，而将军又要上战场，于是就有人非要做“养狗与战争之间的关系”论文一样。

家族的兴衰，是家族成员的事情；企业的兴衰，是国家、经理人和员工的事情。家族的家长和企业的老板可以是一个人，但却是两种截然不同的身份。

世界上做得好的家族企业很多，哪么我们如何理解这个“成功”的含义？现在很多著作的着眼点是“企业”，其实真正对于当事人有意义的，却是“家族”——比尔·盖茨在世界上无数经理人和分析师的诧异目光中，告别了微软，将自己的家族与企业剥离了。



家族经营，最重要的是运作，一个家族可以将自己所掌握的社会资源实现保值甚至增值，而这一活动与企业以谋利为宗旨的经营活动并不重合。有很多老板非要让自己的子女继承“事业”，这其实是极大的误区。

犹太人可以把企业一代代传下去，因为他们能保证自己的子孙每一代都是出色的企业经营者和投资人，他们直接领导，或间接遥控着企业的中层，这就是所谓“犹太人模式”。如果你不能保证自己的子孙每一代都是精英，就应该趁早断掉这个“代代相传”的念头。

怎么可以相信“职业经理人”呢？

非我家族，其心必异。



不过体制比人强,如果你一定要让家族企业永远都标着自己的姓氏,你就要使用有效的权术,来掌控那些经理人,让你的继承人即使是个庸人,也不至于被那些精明的经理人“篡位”,这就是所谓“中国皇帝模式”。不要以为这是落后的东西,美国人就是通过这个办法,保证自己的文官政府有效地控制强大的美军的。

如果你不想让后人永远在“被贼惦记着”的紧张中守业,那就简单了,学学比尔·盖茨。

■ 家族企业做到多大规模是极限

每一笔财富的背后都隐藏着罪恶。

每一笔财富的结局也招引着罪恶。

所以,在每一笔财富到达结局之前,处理掉它。

怎么处理掉呢?钱不是只能生钱的吗?

于是很多人把它挥霍掉,或者是做法事。

其实,钱还可以换来知识,换来名气,换来感情,换来权力,总之,财产可以换取的东西很多。这就是“转化”。

做大家族势力,是“教父”的事;做大企业、公司规模,是国家和经理人的事。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

所有的经济体,都有其无限扩张的自然冲动,而任何一个家族的成员,也不可能做到包揽一家中型公司的所有中层。所以,一切家族,都不可能适应单一大型公司的发展模式,这样赶鸭子上架的公司,在第二代、第三代就垮掉其实是很正常的。很多“王牌经纪人”的成功,其实就是帮助这种陷入“家族泥淖”的公司,按照常识恢复成为正常经营的公司。

靠一个人拍响天才脑门,以一己之力扭转乾坤的时代早就过去了。



家族创始人梅耶·阿姆切爾·羅斯柴爾德



羅斯柴爾德家族族徽

所以，把很多处于上升期或中兴期的家族企业，突然交给职业经理人，结果往往是横生枝节、弄巧成拙，结果使家族利益和企业利益形成冲突，里外受损，就是这个原因。

成吉思汗在几百年前，就创造了黄金家族的事业分拆法：让自己的几个儿子分别成立汗国，向不同的方向去开拓。这样，黄金家族的总体事业做大了，每一个汗国相对过去的大汗国，规模却小了，于是激发起强烈的发展势头。一百多年前，犹太人首富家族罗斯柴尔德家族，也是这样将家族企业分拆到各个国家，互为支撑、信息共享、遥相呼应，最终控制了欧洲的金融，这种分拆法于是也被称为“罗斯柴尔德分拆法”。

家族企业，就是家族成员主导企业大计的企业，由于创业老板水平、精力的参差不齐，家族企业的规模上限也不尽相同。一般来说，如果一个老板感觉自己日常的精力主要不是放在企业经营上或是家族管理上，而是被协调家族与企业关系的琐事占据时，分拆企业的时候就到了。

如何保持家族的活力

成吉思汗的孙子在攻城的时候阵亡，这时他叫来自己的儿子，告诉他这件事，而且不准他哭泣。



宋太宗和明英宗都在战场上打败，宋太宗抢一辆驴车落荒而逃，明英宗安静地坐在沙场中央，在被俘时保持了自己作为皇帝的尊严。

有句俗话，叫“马上打天下，不能在马上治天下”。这句话具有误导作用，在害了很多英雄和英雄家族后，又被虚伪的若干个统治者用来做自己倾心于“文治”的招牌，继续欺骗天下人。

黄金家族在征服了大片的土地之后，也面临这种抉择：是潜心治理征服的广袤疆土，还是应该继续上马征战？

刘家皇帝开始想下马，后来发现天下没有这么便宜的事儿，于是去搞定匈奴，对着西域的广阔土地宣布：犯强汉者，虽远必诛！于是有后来的汉族。

李家皇帝决定做一回文明人，下马了，把上马征战的事情交给大将和雇佣军，结果外有安史之乱，内有藩镇割据。

赵家皇帝不光要做文明人，而且还招呼所有人都下马，于是宋败于辽、辱于金、耻于西夏，灭于蒙古。

朱家皇帝自己不是文明人，却要天下人都文明，这就叫“马上打天下，马车上治天下”。

只有爱新觉罗家的皇帝是老老实实地“马上打天下，马上治天下”，这是今天统一的大中华多民族国家的开始。

好动的干掉迟钝的，新的干掉旧的，零的胜过整的，开放的战胜封闭的。

两代出一个国际企业，三代出一个政治领袖，四代出一个大学者。很多家族企业第二代就开始“守成”，其实那不是守成，而是无能，那是没有家族底蕴。

保持向前的、开放的、冒险的气质，以使得自己的家族不断有能人出来，纵使因此失去亲人，也在所不惜，这方面典型的成功例子就



是黄金家族、爱新觉罗家族、罗斯柴尔德家族、肯尼迪家族、李嘉诚家族。

将来也一定会有巴菲特家族、盖茨家族。

如何保持家族的隐蔽性

真正的猛兽、食肉者的生活是怎样的？是静静地黑暗中蛰伏，在隐蔽中潜行，一旦时机成熟，立刻出击，干掉猎物，吃掉精华，打扫战场，回到黑暗中。再等待下一次机会。真正的强者从来不会聒噪。

在猎物看到强者的真面目时，也就是它的死期。所以，活着的弱者们从来不知道强者的模样。强大的家族从来不张扬、不上市、不参加综艺娱乐节目，不在电视商业选秀现场充当评委。

笔者曾经在一段时间内，定向观察过几位“老总”，发现他们的时间表完全暴露在公众面前，他们基本上每时每刻都在参加活动、走秀、参加会议、发言、参与电视节目、接受访谈、客串电影……

而他们也都有着类似的特质：经历传奇、学历惊人、善于演讲、满嘴理念、衣着光鲜、精力充沛。

奇怪，真正的经营者是这样的吗？

答案是：不是这样的。

真正的经营者都有这样的特质：履历平淡、学历平平、不善言辞、举重若轻、衣着随便、喜欢独处。他们躲在暗处，以自己特有的方式，操纵着外边的世界。

那么，前一种“老总”是什么角色呢？他们其实是花瓶，是为产业作秀的，甚至误导对手。他们是高级的演员，起码在真正懂得经营的后台老板手中时，他们是演员，不过，他们也不会拒绝任何一个愚蠢老板的挖墙角。



罗斯柴尔德家族是可怕的，就在于他们从不使用“花瓶”。

但现代老板们有的比罗斯柴尔德家族更厉害，他们都不让你感觉到他们的可怕，甚至他们的存在。

任何一个巨大家族的背后，都隐藏着不可告人的秘密。不过这些家族在“前台”的公益努力，尚可弥补他们曾经的罪恶。这是他们能够存在与发展的现实基础。

这些家族的经营者们掌握着真正的资源，构成了这个社会的“看不见的顶层”，只有在做慈善工作的时候，他们才静悄悄地露一小面，这也已经足够了，媒体可以帮助他们轻松获取需要的道德影响力，这叫做媒体的“代理存在”。

这构成了现代人对于很多古老的、生机勃勃的、掌握着巨量资源的家族所有的印象。

▣ 家族的资源如何保持和转化

孔子的家族，是中国最古老的一个家族，这个家族无钱无势，也没有先进的科技和出色的天赋，但他们掌握着强大的道德影响力。

盖茨的经验是：有些资源不是用钱来衡量的。有人说，盖茨从微软退休以后，他将参选美国副总统。

这当然是以政客之心，度智者之腹的结论。不过，这也说明盖茨的机遇，比他做微软老板时更加海阔天空。

有一句很俗的话，叫“退一步，海阔天空”；有句更俗的话，叫“能舍才能得”。所以有蠢人去真的捐款、去施舍、去大散家财。其实这样的人还是很少的。归根结底，家族的资源只有不断地、成功地转化，才能避免自己被舞台上的光线照到。

暴发户的子女都在读最好的学校的商学院，学的是国际经济管理、



国际金融、国际贸易。普通老板的子女都在读最好玩的专业，比如油画、艺术、服装设计。真正强大家族的子弟，都在普通的学校，老老实实地读法律、哲学、数学、医学，甚至文学。

黑社会的子弟当了警察，警察的子弟当了商人，商人的子弟当了政客，政客的子弟当了学者，学者的子弟当了演员，演员的子弟当了军人，军人的子弟当了医生，医生的子弟当了作家，作家的子弟当了大哥……在这中间，不变的是这个家族手中的资源，是对社会的影响力，是教父的地位。

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

■ 家族一定需要教父级人物吗

曾国藩的湘军是一个标准的家族企业，曾国藩本人既是老板，又是教父。曾国藩说他用人靠相面。因为，湘军还有一个名义上的老板，叫做朝廷。但是，朝廷不能越过曾国藩，调动湘军的一兵一卒。湘军的历史使命完成后，曾国藩解散了湘军。任何一个家族，都需要教父，因为家族是靠血缘、归属感和荣誉感结合起来的人类特殊集体。

帖木儿用突厥语说：成吉思汗是我的祖先。

阿克巴用印度语说：成吉思汗是我的祖先。

成吉思汗就是黄金家族的教父，是灵魂。

小马哥说：我相信神，我就是神。

其实他不是神，教父才是神，没有教父的家族、没有神的家族，就是没有灵魂的家族，是没有方向和根底的家族。

■ 怎样使用职业经理人

真正成功的家族企业，从一开始就应该使用职业经理人。但是怎么用？



有的老板说，我本人就是职业经理人，我们全家人都是职业经理人。

有的老板说，我不信任职业经理人，但还得在表面上信任他们。

有的老板说，我就赌我请来的职业经理人是一个好人了，爱怎么样怎么样吧，听上帝的安排。

有的老板说，我把我的企业弄得像个大家庭似的，我的职业经理人也跟我像哥们似的，他还会背叛我吗？要不我把女儿嫁给他？

这些老板都走进了误区。

世界上没有一个经理人是真正杰出的人物，他们的背后总有某种不可告人的缺陷，否则，他们自己为什么不当老板？而且，非我家族，其心必异。没有一个家族企业，能够离得开职业经理人，但又没有一家是只靠他们干起来的。经理人都干活的人

那么，家族企业真正的关键人物是谁？是老板和基层团队。

项羽有八千子弟兵，成吉思汗有怯薛近卫军，至于由谁领着他们征战，都差不多。他们才是一家企业、一个家族真正的财富基础和力量源泉。所以，真正好用的经理人，都要从基层开始培养。挖墙角弄来的“降落伞经理”，其实并不能实现真正的战斗力，而且往往是花瓶而已，花大价钱请来个搅局的。

所谓现代西方经理人的制度，其实来自于欧洲古代的骑士制度，基本的理念就是个人英雄主义。其实，那不过是一帮暴徒、蠢货和骗子，骑士制度很可怜、可笑地衰亡后，回头看，就是这个结论。

贵族是高傲而且愚蠢的，所以有骑士或武士的大行其道，有中世纪的没落；现在的暴发户也是愚蠢的，所以才会有“打工皇帝”这样的“现代骑士”出来，才会有“富不过三代”的说法。上帝、超人绝不会来，他们有自己的工作，没有人会来拯救你，刘备不会给曹操当 CEO。



怎么办？自己的儿子是“傻子”，请来的经理人是“骗子”，你让我怎么办？

最科学的家族经营法，其实来自中国古代的帝王术。明朝皇帝足不出宫，不上朝几十年，而能驾驭朝政朝臣，靠的就是这种体制，但因为这种体制太舒服，所以明朝亡在自己的君主那不可救药的懒惰中——没有宰相，皇帝直接面对中层办事人员，而皇帝身边有大学士给他作参谋。

不要以为这是腐朽落后的东西，美国人就是用这种方法，成功地使得强大的美军服服帖帖地掌握在不懂（也不必懂）军事的总统手里。美国总统、国防部长都是文官，但他们却掌握着世界上最强大的军队。美国的参谋长联席会议制度，正是这样一种出色的机制。

明白了吗？美国政府就是强大的家族，美国军队是出色的企业，参谋长联席会议就是类似大学士、军机处那样的机构。

还记得黄金家族是如何控制蒙古大军高层的参谋本部和军事会议的吗？蒙古出了那么多名将，可是蒙古军队却始终牢固地掌控在该家族的手中，很少有大规模外姓叛乱事件发生。

▣ 家族应该如何培养强大的免疫力

一个家族该如何躲过来自内部的分裂和来自外部的打击与危险呢？前文说，血缘、归属感与荣誉感是构成家族向心力的重要成分。血缘很好理解了，但是利益集中的地方，就是矛盾集中的地方，所以亲情的培育就显得非常宝贵。归属感是什么？就是利益，是资源的分配要合理。荣誉感呢？荣誉感就是信仰与观念的统一。黄金家族初期以赤子般的开放心态接纳各种宗教（注意：不是真正信仰），这成为黄金家族迅速崛起的一个关键性因素。然而，随着家族第三代成员开始真正皈依于不同的信仰，这成为了黄金家族走向离心离德的关键诱因。



而在联姻方面，和不同宗教、民族、文明背景的人联姻，也是不折不扣的双刃剑。既能丰富家族的人脉，也能增强家族内部的离心力。犹太人家族，就往往拒绝使用经理人，拒绝与外族通婚，拒绝与信仰不同宗教的人通婚。

现在很多老板都喜欢开会——把职业经理人和自己家族的“捣乱”成员搞到一起，并试图“协调”他们之间的矛盾。须知，这些人的矛盾是不可调和的，因为他们之间根本没有基本的重合点，职业经理人就是根据常识和原则，去开展正常的企业行为，而家族成员则要根据家族的利益去做事，让他们之间互相与虎谋皮是很可笑的，开这种愚蠢会议的结果，只能是表面上和稀泥，实际上加深家族成员与经理人之间的不信任感和厌恶感。

理想的做法，就是让经理人的眼中只能看到老板一个人，他感觉自己根本不是在为“那帮人”效力。而在家族成员眼中，则根本不能看到经理人的后背，对于这些后宫、外戚、老哥们，很多聪明的老板，都选择开办一些外围企业，把他们安置过去。

那么，老板一个人去面对经理人，难道不危险吗？家族成员都在外



成吉思汗陵



成吉思汗陵

围，又如何发挥“上阵父子兵”的优势呢？元帅不必非要亲自到最前沿的战壕去较劲，同样，身边的智囊可以帮助他少犯错误，而食客则可以为他完成那些特殊的任务。

比如，很多中国家族买卖的起源是帮会和社团，这种组织方式的缺点是权责比较模糊，但优势是老板可以在其中扩张自己的“术场”，在千丝万缕的关系网中，八面玲珑，出人意料。

比如很多著作中都提到帮闲和食客，当然，其中确实有很多是真正骗吃骗喝的帮闲或食客。然而，对于真正的家族教父而言，供养一个专门的智囊队伍和豢养由“死党”构成的食客班底，是非常重要的。比如明朝有厂卫特务制度、清朝有官员密折制度，就是这种需要的外化。

或问：很多企业不是都有企划部吗？很多大单位不是都有秘书处吗？那里边坐着的不都是智囊吗？

非常遗憾的是，那里边的人，其实都不是智囊，那里边的人，在分析数据与情报的时候，其心态就像与自己的丑妻亲热一样，是一种应付了事的规定动作——而且，他们的任务是为企业、公司的发展贡献脑力，而不是为了老板家族的利益作贡献。



真正的智囊组织，必须不能是在企业里担当相应实职的人。

那样才能保持他们独立思考的立场与自信。

老板需要做什么工作呢？很简单，根据企业发展的需要，和家族发展的需要，在智囊团的分析与建议下，作出正确的判断。

一个老板的工作，就这么简单。

怎样培养自己家族的一代代继承人

看看黄金家族是怎么锻炼家族成员的。

这些身份显赫的子弟，都是在近卫军中崭露头角后，被大汗分配到各级参谋本部中开始自己的军事统帅生涯的，在名将、名臣的耳濡目染下，这些年轻人养成了非常好的习惯，也掌握了很多常识，并随时得到锻炼。很快，他们得到独立指挥一些小型战役的机会，甚至在老将的辅助下，去远征陌生的文明。

最后，这些初步成熟起来的青年将领，和自己的助手团队们一起被调离所在部队，转到另一条战线上，统率一支陌生的部队。

而且，成吉思汗根据自己的成长经历，经常在身份低微的年轻人中，遴选出一些出色的青年甚至少年，分配到家族年轻成员身边，充当他们的伴当。通过与这些优秀伴当们的共处，青年将帅可以受到正面的熏陶，甚至从中得到自己成人后的左膀右臂。

很可惜，现在的老板们只知道把自己



成吉思汗石像



的子弟往昂贵的学校里送，这固然可以帮助他们组建起由将来的达官显贵组成的关系网，但是，在培养他们未来班底和死党等方面，却毫无帮助。

须知，人才都不是孤立的人，他们需要有自己的成长环境，尤其是未来的领袖级人物，他最好与自己的团队一起成长。

你看那草原上纵马奔驰的两个十几岁的少年，谁能想到，日后其中一个伟大的成吉思汗，一个是他的首席大将博尔术？

怎样培养自己家族的外围经理人

记得“蓝血十杰”的经营神话吗？

这正是那位老板，利用西方人迷信的骑士文化炒作出来的经理人明星，你如果真正地、认真地分析一下这“十杰”的传记，你会发现这些人并没有传说的那样光彩照人。事实上，就像普通的一群年轻人一样，他们中的大多数是那样平庸，就算是其中的佼佼者，也根本称不上完美

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

不过，他们所在的企业，却凭借对他们的炒作而扩大了影响，并吸引来很多出色的年轻人，进入基层工作。优秀的基层团队，这才是老板真正需要的资源，是不可能被挖走的，是真正干实事的人。

真正有远见卓识的老板，他最关心的是自己的基层团队如何壮大，并从中定期收获出色的中层人选，而不是捞几个“经营明星”，放在前台老板的皮椅子上神气地侃侃而谈。伟大的哲别最初投奔铁木真的时候，他被委派了什么职务呢？

哲别十人长。

成吉思汗所做的，不是把普通一兵培养为大统帅，而是把能够成为大统帅的普通一兵找出来，并观察他的成长。



综上，一个家族的经营，是需要协调很多资源与关系的，是需要思考的“哲学家”工作。他们是沉默的，是在静处暗自观察的，但是，一切的资源与成员，都在他的周边旋转。

从远古到未来，世界的面貌也在为之改变。



附录

有关“黄金家族”的史料

下面让我们看看，在哪些较有代表性的著作中，记载了黄金家族早期的建国与战争细节。

较早记载这些蒙古人的政治、战争与生活的，有一本书叫做《蒙鞑备录》，是南宋人赵珙撰写的，是赵珙（旧误传为孟珙）关于成吉思汗时期蒙古国的亲身见闻的记录。1221年，赵珙奉使蒙古国，至燕京，见到总领蒙古大军攻金的木华黎国王。他把自己见闻的材料著录成书。全书分立国、鞑主始起、国号年号、太子诸王、诸将功臣、任相、军政、马政、粮食、征伐、官制、风俗、军装器械、奉使、祭祀、妇人、燕聚舞乐共十七目，其中有许多有价值的记载。故而点评如下。

《蒙鞑备录》正文及点评：

鞑靼始起，地处契丹之西北，族出于沙陀别种，故于历代无闻焉。其种有三，曰黑、曰白、曰生。所谓白鞑靼者，颜貌稍细，为人恭谨而孝，遇父母之丧，则嫠其面而哭。尝与之联辔，每见貌不丑恶，其腮有刀痕者，问曰：“白鞑靼否？”曰：“然。”凡掠中国子女，教成，却之。与人交，言有情。今彼部族之后，其国乃鞑主成吉思之公主必姬权管国事。近者入聘于我宋副使速不罕者，乃白鞑靼也。每联辔间，速不罕未尝不以好语相陪奉慰劳，且曰：“辛苦！无管待，千万勿怪。”所谓生鞑靼者，甚贫且拙，且无能为，但知乘马随众而已。今成吉思皇帝及将相大臣，皆黑鞑靼也。大抵鞑人身不甚长，最长者不过五尺二三，亦无肥厚者。其面横阔而上下有颧骨，眼无上纹，发须绝少，形状颇丑。惟今



鞑主忒没真者，其身魁伟而广颡长髯，人物雄壮，所以异也。成吉思乃旧牌子头结娄之子，牌子头者，乃彼国千人之长也。今为创国之主，译曰“成吉思皇帝”，东征西讨，其国强大。

[此段区分了宋人眼中的白鞑靼、生鞑靼和黑鞑靼，其中“权管国事”的，就是大汗的公主。]

今成吉思皇帝者，甲戌生。彼俗初无庚甲，今考据其言而书之，易以见彼齿岁也。其俗每以草青为一岁，人有问其岁，则曰“几草矣”。亦尝问彼月、日，笑而答曰：“初不知之，亦不能记其春与秋也。”每见月圆为而一月，见草青迟迟，方知是年有闰月也。成吉思少被金人虏为奴婢者，十余年方逃归，所以尽知金国事宜。其人英勇果决，有度量，能容众，敬天地，重信义，所传“忒没真”者，乃小名尔。初无姓氏，亦无名讳，今年以来，有女真叛亡之臣为用，所以译曰“成吉思皇帝”。或曰“成吉思”者，乃译语“天赐”两字也。

[此段记载不确，囚禁铁木真的是塔儿忽台，不过后者所属的塔塔儿人是金朝的藩属，所以有这样的说法，不过，塔儿忽台囚禁铁木真，只不过是很短的一段时间。]

鞑国所邻，前有纥族，左右乃沙陀等诸部。旧有蒙古斯国，在金人伪天会间，亦尝扰金虏为患，金虏尝与之战，后乃多与金帛和之。按李谅《征蒙记》曰：蒙人尝改元天兴，自称太祖元明皇帝。今鞑人甚朴野，略无制度，珙常讨究于彼，闻蒙已残灭久矣。盖北方之国，或方千里，或方百里，兴衰起灭无常。今鞑之始起，并无文书，凡发命令，遣使往来，止是刻指以记之，为使者，虽一字不敢增损，彼国俗也。其俗既朴，则有回鹘为邻，每于两河博易贩卖于其国，迄今文书中自用于他国者，皆



用回鹘字，如中国笛谱字也。今二年以来，因金国叛亡降附之臣无地容身，愿为彼国用，始教之以文书。于金国往来，却用汉字。去年春，珙每见其所行文字，犹曰“大朝”，又称年号曰“兔儿年”、“龙儿年”，自去年方改曰“庚辰年”，今曰“辛巳年”是也。又慕蒙为雄国，故以国号曰“大蒙古国”，亦女真亡臣教之也。珙亲见其权皇帝摩瓦侯国王，每自称曰“我鞑靼人”。凡彼大臣、元帅皆自称曰“我”，彼亦不知其为蒙，是何等名字，何为国号，何为年号。今所行文书，皆亡臣识字者，强解事以教之耳。《南迁录》载鞑有诏与金国，称“龙虎九年”，非也。以愚观之，更迟年岁，则金虏叛亡之臣必教之撰其诞日以为节，又必教之改年立号也。

[这一段侧面记录了蒙古建国的过程和蒙古使用畏兀儿文字为通用文字的过程，事实上蒙古人击败乃蛮人之后，得到一批为太阳汗所御用的畏兀儿族文官，从此建立了较成体系的上层建筑，为后来的建国打下了基础。]

成吉思皇帝兄弟凡四人，成吉思居长；大皇弟久已阵亡；二皇弟名便古得那，现在国中；三皇弟名忒没葛真，所统多系自己人马，善战有功。成吉思有子甚多，长子比因破金国，攻打西京云中时阵亡；今第二子却为大太子，名约直；三太子名阿戴；四太子名天娄；五太子名龙孙，皆正后所生。其下又有十数人，乃庶生也。女七人，长公主曰阿其螯拽，今嫁豹突驸马；二公主曰阿里黑百因，俗曰必姬夫人，曾嫁金国亡臣白四部，死，寡居，今领白鞑靼国事，日逐看经，有妇士数千人事之，凡征伐斩杀，皆自己出；三公主曰阿五，嫁尚书令、国舅之子。余未知名。孙男甚众。

[这段介绍成吉思汗的兄弟、儿孙，其中“大皇弟”并不是阵亡，而是年少时候兄弟相残，被铁木真和合撒儿合作干掉；“长子阵亡”，应



是以讹传讹之事，铁木真的长子就是朮赤。]

元勋乃彼太师、国王没黑助者，小名也。中国人呼曰摩瓦侯罗，彼诏诰则曰“谋合理”，南北之音，轻重所讹也。现封天下兵马大元帅，行省太师、国王，乃黑鞑人，十年以来东征西讨，威震夷夏，征伐大事，皆决于己，故曰“权皇帝”。衣服制度，全用天子礼。有兄曰计里歌那，自有千骑，不任事。弟二人，长曰抹歌，现在成吉思处为护卫，次曰带孙归王，每随侍焉。国王每戒所部将士如己兄弟，只以小名称之，不许呼他“国王”。止有一子名袍阿，美容仪，不肯剃婆焦，只裹巾帽，着窄服，能诸国语。其次曰兔花儿太傅国公，声名亚于摩瓦侯罗。又有鹧博者，官亦穹，现随成吉思掌重兵。又其次曰按赤那邪，现封尚书令，乃成吉思正后之弟，部下亦有骑军十余万，所统之人颇循法。鞑人自言随王者皆恶，随尚书令者皆善也。其次曰刘伯林者，乃燕地云内州人，先为金人统兵头目，奔降鞑主。有子甚勇，而鞑主忒没真长子战死，遂将长子之妃嫁伯林之子，同鞑人破燕京等处，甚有功。伯林昨已封王，近退闲于家，其子现为西京留守。又其次曰大葛相公，乃纪家人，现留守燕京。次曰札八者，乃回鹘人，已老，亦在燕京同任事。燕京等处，有纸蝉儿元帅、史元帅、刘元帅等甚众，各有军马，皆听摩瓦侯罗国王命令。

[这段中的国王就是木华黎，是四杰之一，也是最具有军政才能的统帅。接下来介绍的是蒙古的南方统帅部的组成。]

首相脱合太师者，乃兔花太傅之兄，原女真人，极狡狴，兄弟皆归鞑主为将相。其次鞑人宰相乃卒埒夺合，又有女真七金宰相，余者未知名，率皆女真亡臣。向所传有白俭、李藻者为相，今止见一处有所题曰“白俭提兵至此”，今亦不知存亡。燕京现有移刺晋卿者，契丹人，登第，



现为内翰掌文书。又有杨彪者，为吏部尚书。杨藻者，为彼北京留守。珙所见国王之前，有左右司二郎中，使人到，则二人通译其言语，乃金人旧太守，女真人也。

[蒙古人的统治异族法则，就是像滚雪球一样，吸收周边各路民族的精华，把自己的统治团队做大。]

鞑人生长于鞍马间，人自习战，自春徂冬，旦旦逐猎，乃其生涯。故无步卒，悉是骑军，起兵数十万。略无文书，自元帅至千户、百户、牌子头传令而行。凡攻大城，先击小郡，掠其人民以供驱使，乃下令曰：“每一骑兵，必欲掠十人。”人足备，则每名需草或柴薪或土石若干。昼夜迫逐，缓者杀之。迫逐填塞壕堑立平，或供鹅洞炮座等用，不惜数万人。以此攻城，壁无不破者。城破，不问老幼、妍丑、贫富、逆顺，皆诛之，略不少恕。凡诸临敌不用命者，虽贵必诛。凡破城守有所得，则以分数均之。自上及下，虽多寡，每留一分，为成吉思皇帝献，余物则数替有差。宰相等在于沙漠不临戎者，亦有其数焉。凡征伐谋议，先定于三四月间；行于诸国，又于重五宴会，共议今秋所向。各归其国，避暑牧养，至八月，咸集于燕都，而后启行。

[这段介绍了蒙古的军事动员和参谋本部制度，并记述了蒙古的攻城战法和屠城行为。]

鞑国地丰水草，宜羊马。其马初生一二年，即于草地苦骑而教之，却养三年，而后再乘骑。故教其初是以不蹄啮也。千马为群，寂无嘶鸣，下马不用控系，亦不走逸，性甚良善。日间未尝刍秣，惟至夜方始牧放之，随其草之青枯野牧之，至晓搭鞍乘骑，并未始与豆粟之类。凡出师人有数马，日轮一骑乘之，故马不困弊。

[介绍了蒙古人的战马。]

鞑人地饶水草，宜羊马，其为生涯，止是饮马乳以塞饥渴。凡一牝马之乳，可饱三人。出入止饮马乳，或宰羊为粮。故彼国中有一马者，必有六七羊，谓如有百马者，必有六七百羊群也。如出征于中国，食羊尽，则射兔鹿野豕为食，故屯数十万之师，不举烟火。近年以来掠中国之人为奴婢，必米食而后饱，故乃掠米麦，而于扎寨处亦煮粥而食。彼国亦有一二处出黑黍米，彼亦解煮为粥。

[蒙古大军的军粮制度。从中可以看到，战马既是战争工具，又是军粮来源。]

鞑人在本国时，金虏大定间，燕京及契丹地有谣言云：“鞑鞑来，鞑鞑去，赶得官家没去处。”葛酋雍宛转闻之，惊曰：“必是鞑人为我国患。”乃下令极于穷荒，出兵剿之，每三岁遣兵向北剿杀，谓之“灭丁”，迄今中原人尽能记之，曰：“二十年前，山东河北谁家不买鞑人为小奴婢，皆诸军掠来者。”今鞑人大臣，当时多有虏掠住于金国者，且其国每岁朝贡，则于塞外受其礼币而遣之，亦不令入境。鞑人逃遁沙漠，怨入骨髓。至伪章宗立，明昌年间不令杀戮，以是鞑人稍稍还本国，添丁长育。章宗又以为患，乃筑新长城在静州之北，以唐古紮人戍之。酋首因唐古紮叛，结即刺都紮、木典紮、咩紮、后典紮等俱叛，金人发兵平之，紮人散走，投于鞑人。且回鹘有田姓者，饶于财，商贩巨万，往来于山东河北，俱言民物繁庶，与紮同说鞑人治兵入寇。忒没真忿其欺凌，以此犯边，边州悉败死。燕虏谓鞑人曰：“我国如海，汝国如一掬沙，岂能动摇？”鞑人至今老幼皆能记此语。虏君臣因其陷西京，始大惊恐，乃竭国中精锐，以忽杀虎元帅统马、步五十万迎击之，虏大败。又再刷山东河北等





处及随驾护卫等人马三十万，令高琪为大元帅，再败。是以鞑人迫于燕京城下。是战也，罄金虏百年兵力，销折溃散殆尽，其国遂衰。后来凡围河北、山东、燕北诸州等处，虏皆不敢撓其锋。

[金人不当的民族政策，是其“炼”虎貽患的根源所在：金人结怨蒙古人，又逼反了汪古部人。]

鞑人袭金虏之俗，亦置领录尚书令、左右相、左右平章等官，亦置太师、元帅等。所佩金牌，第一等贵臣，带两虎相向，曰“虎斗金牌”，用汉字曰“天赐成吉思皇帝圣旨，当便宜行事”。其次素金牌，曰“天赐成吉思皇帝圣旨疾”。又其次乃银牌，文与前同。如成吉思亦行诏敕等书，皆金虏叛臣教之遣发临民者。四曰宣差。逐州守臣皆曰节使。今在于左右，带弓矢执侍，骁勇者曰“护卫”。

[介绍了蒙古在金朝境内占领区的统治方式。]

鞑人贱老而喜壮，其俗无私斗争。正月一日必拜天，重午亦然，此乃久住燕地，袭金人遗制，饮宴为乐也。摩瓦侯国王每征伐来归，诸夫人连日各为主礼，具酒饌饮宴，在下者亦然。其俗多不洗手，而拿攫鱼肉，手有脂膩，则拭于衣袍上，其衣至损，不解浣濯。妇女往往以黄粉涂额，亦汉旧装，传袭迄今不改也。上至成吉思，下及国人，皆剃婆焦，如中国小儿留三搭头在凶门者，稍长则剪之，在两下者，总小角垂于肩上。

[记载了蒙古人的风俗与服饰，有趣的是木华黎的王子拒绝剃普通蒙古人的发式，而是更喜欢把自己装扮成“文明人”，高干子弟的先知先觉，享受在前，古今一样。]

成吉思之仪卫，建大纯白旗以为识认，外此并无他旌幢，惟伞亦用



红黄为之。所坐乃金裹龙头胡床，国王者间有用银处，以此为别。其鞍马带上亦以黄金盘龙为饰，国王亦然。今国王止建一白旗，九尾，中有黑月，出师则张云。其下必元帅方有一旗，国王止有一鼓，临阵则用之。鞍轿以木为之，极轻巧。弓必一石以上，箭用沙柳为杆。手刀甚轻薄而弯。

[这段是大汗及国王、元帅们的旗号与排场，以及蒙古骑兵的制式武器。蒙古骑兵多为轻骑，武器以便携实用为原则。]

彼奉使曰宣差，自皇帝或国王处来者，所过州县及管兵头目处，悉来尊敬。不问官之高卑，皆分庭抗礼，穿戟门，坐于州郡设厅之上，太守亲跪以效勤。宿于黄堂厅事之内，鼓吹旗帜妓乐，郊外送迎之。凡见马则换易，并一行人从悉可换马，谓之“乘铺马”，亦古乘传之意。近使臣到彼国王处，凡相见礼文甚简，言辞甚直，且曰：“你大宋好皇帝，好宰相。”大抵其性淳朴，有太古风。可恨金虏叛亡之臣教之，今乃凿混沌，破彼天真，教以奸计，为可恶也。

[蒙古的传信兵制度极其成功，大汗的信使高速、有效地穿梭在帝国内，极大提高了其军事效率。能做到先知先觉，是蒙古人能够击败众多守旧闭塞民族的先决条件。]

凡占卜吉凶，进退杀伐，每用羊骨扇，以铁椎火椎之，看其兆坼以决大事，类龟卜也。凡饮酒，先酬之。其俗最敬天地，每事必称天，闻雷声则恐惧，不敢行师，曰“天叫”也。

[记述了蒙古人信奉长生天以及相关的禁忌。不仅蒙古人，多数北方游牧人民都敬畏天雷。]

其俗出师不以贵贱，多带妻孥而行，自云用以管行李、衣服、钱物



之类。其妇女专管张立毡帐，收御鞍马辎重、车驮等物事，极能走马。所衣如中国道服之类。凡诸酋之妻，则有顾姑冠，用铁丝结成，形如竹夫人，长三尺许，用红青锦绣或珠金饰之，其上又有杖一枝，用红青绒饰之。又有文袖衣，如中国鹤氅，宽长曳地，行则两女奴拽之。男女杂坐，更相酬劝不禁。北使入于彼国，王者相见了，即命之以酒，同彼妻赖蛮公主，及诸侍姬称夫人者八人，皆共坐。凡诸饮宴，无不同席。所谓诸姬，皆灿白美色，四人乃金虏贵嫔之类，余四人乃鞑人。内四夫人者，甚姝丽，最有宠，皆胡服胡帽而已。

[蒙古人的主妇当家制度，真正做到了男主外、女主内，对妇女的解放与尊敬，既是缺乏人口的蒙古人不得已而为之的选择，也确实帮助蒙古大军提高了战斗力。不得不承认的是，妇女比男子更容易适应新占领地区的生活与文化。]

国王出师，亦以女乐随行，率十七八美女，极慧黠，多以十四弦等弹大官乐等曲，拍手为节，甚低，其舞甚异。鞑人之俗，主人执盘盏以劝客，客饮，若少留涓滴，则主人者更不接盏。见人饮尽，乃喜。如彼击鞠，止是二十来骑，不多用马者尔，恶其哄闹也。击罢，遣人来请我使人。至，彼乃曰：“今日打球，如何不来？”答曰：“不闻钧旨相请，故不敢来。”国王乃曰：“你来我国中，便是一家人，凡有宴聚打球，或打围出猎，你便来同戏，如何又要人来请唤？”因大笑而罚六杯。终日必大醉而罢。且每饮酒，其俗邻坐更相尝换，若以一手执杯，是令我尝一口，彼方敢饮；若以两手执杯，乃彼与我换杯，我当尽饮彼酒，却酌酒以酬之。以此易醉。凡见外客醉中喧哄失礼，或吐或卧，则大喜曰：“客醉，则与我一心无异也。”我使人相辞之日，国王戒伴使曰：“凡好城子多住几日，有好酒与吃，好茶饭与吃，好笛儿、鼓儿吹着打着。”所说“好



城子”，乃好州县也。

[此段记载蒙古人的饮宴、游乐习俗。]

其他关于黄金家族较有影响的史书

《元史》与《新元史》

《元史》是二十四史之一，属中国传统的“正史”，由明朝的宋濂等撰。其写作时间只有 331 天，是古今各朝“正史”中，成史最快的史书。但正因为编纂时间少，又由众人一起编写（如宋濂、王祿、赵损），加上元朝典籍残缺，造成史书错漏百出、问题甚多，如有《速不台传》，又有《雪不台传》，译名没有统一；另外又多有“太祖”、“太宗”混用等错误。《新元史》成书于 20 世纪早期，柯劭忞对《元史》多有补正，修正了很多错误，但由于删改不慎，也有许多错处。不过仍然被北洋政府列为“正史”，成为二十五史之一。

《世界征服者史》

伊儿汗国官员志费尼所著，此书分三卷：1. 成吉思汗到贵由汗时期历史；2. 花剌子模历史；3. 拖雷、蒙哥汗和旭烈兀的历史。此书多为志费尼亲身经历的第一手材料，所以可信性极高。

《史集》

伊儿汗国宰相拉施特花 10 年时间所著，《史集》原是三本史书：1.《蒙古史》；2.《世界史》；3.《世界地志》。三部合集称为《史集》，



由于学术性极高、资料齐全，其可信性可说是众多史书中最高的一本。亦因如此，被西方各国学者所采用。

《元史》与《史集》记述的侧重点不同，比如铁木真笼络游牧民族各部落人心的政治攻势，两本史书都有记载，却得出了不同的结论。《元史·太祖本纪》中讲了这样一个故事：

当是时，诸部之中，惟泰赤乌地广民众，号为最强。其族照烈部，与帝所居相近。帝尝出猎，偶与照烈猎骑相属，帝谓之曰：“今夕可同宿乎？”照烈曰：“同宿固所愿，但从者四百，因糗粮不具，已遣半还矣，今将奈何？”帝固邀与宿，凡其留者，悉饮食之。明日再合围，帝使左右驱兽向照烈，照烈得多获以归。其众感之，私相语曰：“泰赤乌与我虽兄弟，常攘我车马，夺我饮食，无人君之度。有人君之度者，其惟铁木真太子乎？”照烈之长玉律，时为泰赤乌所虐，不能堪，遂与塔海答鲁领所部来归，将杀泰赤乌以自效。帝曰：“我方熟寐，幸汝觉我，自今车辙人迹之涂，当尽夺以与汝矣。”已而二人不能践其言，复叛去。塔海答鲁至中路，为泰赤乌部人所杀。照烈部遂亡。时帝功德日盛，泰赤乌诸部多苦其主非法，见帝宽仁，时赐人以裘马，心悦之。若赤老温、若哲别、若失力哥也不干诸人，若朵郎吉、若札刺儿、若忙兀诸部，皆慕义来降。

这些关于成吉思汗有“仁君之度”的历史资料，并不是中原史家为了宣扬儒家思想，凭空编造出来的。这可以从拉施特的《史集》中得到证实。

《史集》这样记述：照烈惕部的住所在成吉思汗住所的附近。有一天，照烈惕部的人们在横亘在大草原中间的名叫札勒马黑的山岭上举行围猎，成吉思汗的狩猎中心向他们靠拢，围猎合拢到了一起，进行得很顺利。天晚了，他们说道：“我们就在这儿同成吉思汗一起过夜吧！”照烈惕部共有400人，由于他们没有带锅和食粮，有200人回自己的住所去了，剩余的200人同成吉思汗一起在这里过夜。成吉思





汗下令将他们所需要的锅和粮食都给了他们。第二天又进行狩猎，成吉思汗分给他们的猎物还超过了他们应得的部分。当他们准备各自回到自己的营地时，对成吉思汗不胜感激，便说道：“泰赤乌惕部将我们扔在一边，不理睬我们，过去成吉思汗同我们没有什么交情，却厚待我们，给了我们这么多礼物。他（真）是关怀（自己的）部属和军队的（好）君主！”他们一路上对成吉思汗表示感激，并在所有部落中传播他的好名声。当他们回到自己的营地时，部落首领之一的玉律把阿秃儿同马忽带一牙答纳商议道：“我们迁到成吉思汗处去，服从他，听他的吩咐吧！”后来他们和其他部落的人来到了成吉思汗处，对他说道：“我们就像是没有丈夫的妻子，没有主的马群，没有牧人的畜群！长母的儿子们正在毁灭我们！为了你的友谊，让我们一起用剑去作战，去歼灭你的敌人！”成吉思汗回答玉律把阿秃儿说：“我像个睡着的人，你拉扯我的额发唤醒了我！我坐着（动弹不得），你从重负下拉出（我），使我能够站立起来。我要尽力报答你！”……过了一些时候，上述诸部落聚在一起说道：“泰赤乌惕的异密们平白无故地压迫、折磨我们，铁木真太子却将（自己身上）穿的衣服脱下来让给（我们），从自己骑坐的马上跳下来（将马）让给（我们），他是个能为地方操心、为军队操心，将兀鲁思好好地掌管起来的人！”经过深思熟虑并商议后，他们都自愿来到成吉思汗处归附了（他）。

比较这两段引文，可以说如出一辙。特别是《元史》中成吉思汗所说的那句话，“我方熟寐，幸汝觉我，自今车辙人迹之涂，当尽夺以与汝矣。”在《史集》中也被完整记载着。这说明《史集》中的这段文字，与《元史》中的记载可以相互印证，证明成吉思汗确实有过帮助照烈惕部的“仁君”事迹。只是，由于文化背景的不同，这样的行为，在《史集》中被按照伊斯兰教教义给予解释，而在《元史》中则被评价为“仁德”。



《红史》

为前藏蔡巴万户长贡嘎多吉所撰，此书分五部分：1. 古老传说和印度王室史；2. 金、宋、元历史；3. 西夏历史；4. 蒙古王室史；5. 西藏历史。

《蒙古秘史》

又作《元朝秘史》，蒙语为《Monggol-un Nihuca Tobciyan》，即“蒙古皇室的秘史”，乃明军追击元顺帝时得到的，后由明朝翰林学士翻译为汉文。《蒙古秘史》分为三部分：

第一部分：述说黄金家族的世系，即孛儿帖赤那（苍狼）、豁埃马阑勒（白鹿）到也速该的传说和史实；第二部分：成吉思汗的事迹；第三部分：窝阔台汗时期的政治等等。由于是皇室秘史，所以可信性极高，但文章却像是传说与文学的结合。

其他相关著作还有《蒙古黄金史》和《蒙古源流》。

《蒙古秘史》《蒙古黄金史》和《蒙古源流》是不同时代受不同主导思想影响的史传作品。最早记载成吉思汗事迹最详细的《蒙古秘史》是在原始萨满教思想影响下产生的蒙古族最早的史传著作。当时的蒙古史家认为成吉思汗做大汗、成就大业是天神的旨意，他们把成吉思汗的成功归于“长生天”的庇佑。在《蒙古秘史》中除了反映具有神化色彩的成吉思汗外，也反映了氏族部落时代成吉思汗身上那种凶狠、果敢、忠诚、讲信义的精神，对不忠、不诚、不信、不义的人和事严惩不贷。对自己的敌人能及时予以毁灭性的打击。因此，《蒙古秘史》中成吉思汗的形象更突显出天赋的勇敢和氏族部落时代的英雄气概。譬如，《蒙古秘史》卷四第一百四十四节记载了成吉思汗命令别勒古台和不里孛阔角力，暗示别勒古台杀死不里孛阔，即反映了成吉思汗所具有的这样一种品质。不里孛阔是成吉思汗的叔伯叔父，他与成吉思汗是同一家族，但当本家族



与主儿乞家族发生矛盾时，他却站在主儿乞家族一边。不里孛阔是全国最负盛名的力士，所以成吉思汗只好利用角力来除掉他。当不里孛阔倒下时，作者写道：“别勒古台压不住他，就抓住他的肩膀，骑上他的臀部。”这一细节说明，不里孛阔是背向对方，他只是为了防御，根本没有打算进攻，因为他知道具有天神意志的可汗是不会放过他的。作者紧接着写道：“别勒古台回头看成吉思汗。可汗咬了咬自己的下嘴唇，别勒古台明白可汗的意思。”在成吉思汗的示意下，别勒古台“就骑在他身上，从两边交错地扼住他的颈项，向后扯，用膝盖按住，折断了他的脊骨。”这些细节说明，别勒古台是故意致死人命，且方式残忍。不里孛阔临死时说的话，起到了画龙点睛的妙用：“我本是不会被别勒古台所胜的！因为怕可汗，故意倒下，我在犹豫之间，丧了性命！”最后作者又写了一句：“别勒古台把他的脊骨折断，拖了一下撒下走了。”作者轻松地描写的这些细节，塑造了政治斗争中成吉思汗的凶狠又果敢、沉着又理智的部落英雄形象，具有强大的震撼力。

于17世纪成书的《蒙古黄金史》和《蒙古源流》则是受印藏佛教史学观影响的蒙古史传著作。在罗卜藏丹津和小彻辰萨囊台吉的笔下，成吉思汗是受天命而降生人间的神人，之后降服了给众生带来苦难的72个暴君，“向五色四夷及阎浮提三百六十一姓氏、七百二十种语言之国征收赋役，使人民手足有别，世道太平，生活安宁，扬名如转轮王。”因此，在作者的意识中，成吉思汗越勇猛地消灭敌人，也就越显示出其英雄本色和崇高的正义。即使是成吉思汗报家族世仇的事迹，因作者的主导思想不同，记载的方式也不同。譬如，同样是对成吉思汗报家族世仇的记载，《蒙古黄金史》和《蒙古源流》中的记载就有所不同。《蒙古黄金史》只转录了《蒙古秘史》中有关成吉思汗灭塔塔儿部的记载。但是，由于创作者思想的不同，《蒙古黄金史》中的成吉思汗已不是《蒙古秘史》



中的成吉思汗。成吉思汗灭塔塔儿部，已经超越了血亲复仇，具有“上天之子”成吉思汗为民除害的意义。在《蒙古源流》卷三中，有关成吉思汗灭塔塔儿部的事迹只以“岁次癸丑，年三十二岁时，纳塔塔儿部也克绰罗之女，济苏、济苏凯姊妹二人为夫人矣”一句一笔带过。但是，却详细记载了同年成吉思汗灭世仇泰赤乌部布克齐勒格尔的事迹。其内容大概是，成吉思汗在母亲诃额伦夫人的提醒和众兄弟及9位大将的协助下，击碎了泰赤乌部布克齐勒格尔在房中掘穴欲陷害成吉思汗的阴谋，收服了叛众，又简述了成吉思汗家族与泰赤乌部结仇的历史渊源。紧接着补写的一段文字，则表明了作者的心迹。暂且不论《蒙古源流》史料的来源问题，只借其对同一类事件的处理方式，就可说明创作者们不同的思想认识。现转录其记载如下：

至此，踏彼夙仇于脚下，收彼妒者于掌中振旅而还。正坐宫中，忽然天窗落下一玉碗，降于主上手中，内有满盛而不溢，若酒而奇香之饮物。主上独自饮之，则其四弟曰：“主上奈何独享天之所赐也？”上然之。遂赐其所余，四人更相啜之，而未能下咽。四弟乃奏曰：“此乃汝父玉皇天尊赐与汝圣主天子之宝器甘露也，我等过言而争之矣。汝真我等命世之主也。后行此事，愿听令旨。”上乃降旨曰：“以我承皇天之命，即合罕位时，赐我以龙君之玉玺焉。而今值此胜夙仇也，天帝赐以甘露矣。以此度之，汝等所言盖是也。”

《蒙古源流》中的成吉思汗形象已从《蒙古秘史》中较现实的历史人物上升为佛陀再世的神，肩负着“铲除暴虐，拯救众生”的人生使命。因此，成吉思汗的一系列征战都是在完成着再生神的使命。



由于关注的是有关黄金家族的专门的历史细节，本书使用了很多先代蒙古史研究者和历史编纂大师的记载和观点。由于这些书籍的编著者来自不同时代、不同国家和地域，有不同的文化背景，即使针对同一个历史事件点，各种著作的记载和结论都不尽相同。对于其中互相有冲突的地方，编者尽量加以先史家后笔记、重后人轻前人的次序加以甄别。而在具体的章节中间，编者尽量使用通俗平易的叙述风格，以扩大能够阅读这本书的读者范围。

我们为什么要关注古代某一群人的生活与智慧？他们的善恶与是非与我们有关系吗？为什么关于家族的兴衰，能够让我们倾注比对那些明星私生活更持久的关注？

是的，我们正是要寻找开启智慧之门的密码，以帮助我们去获取更多的资源、财富和领悟。一个草原上的赤贫家族，在几代人的努力之后，便拥有了世界上最多的财富与土地，这只能是智慧和信息带来的结果。

合上这本书，也许我们可以回答在最前面提到的一些问题了：

黄金家族是由很平凡的一群人组成的，但是他们生逢其时，他们有一位神一样的领袖，还有很多火一样的人民。

这个家族的成员，通过与那个时代草原上仅有的一些英雄的完美结合，成为威名赫赫的世界征服者。

这个家族是开放的，像赤子一样狂暴和聪慧，这给他们带来了无尽的生命力和极强的适应能力。

在蒙古人的周围，是很多辅助征服者的队伍，他们被恰当地安排，各司其职，伴随征服者的脚步走遍四方。

黄金家族对待他们的合作者，就像对待亲兄弟，但他们也有办法确保自己的兄弟保持忠心。

作为见多识广的征服者，黄金家族在面对那些自我闭塞的“文明国家”时，倒好像后者是没见过世面的野蛮人。

黄金家族爱惜自己身边的每一位天赐的英雄，从速不台到耶律楚材，他们都是



后 记

Afterword

高清PDF
WWW.GQPDF.COM

大厦的基石。

从古到今，经营家族的学问，并不次于经营企业，但因为很多人并没有正确认识这个问题，私欲蒙住了他们的眼睛，家族的兴起与衰败并没有带给他们真正的经验和客观的结论。

所以，本书虽然标题是“黄金家族”，但目光不仅落在黄金家族身上，世界上著名家族的发展与经营的规律，都是本书要探讨的课题，而这也正是关系到人类社会大宗资源的重要课题。能够给对这一话题感兴趣的读者以启发和征引资料上的帮助，则编者甚慰。

本书编者的博客地址为：<http://blog.sina.com.cn/khampur>，若看过本书，而想与编者就相关话题进行进一步沟通的，可以到这个网址与编者交流。

韩 唐

2008年7月



参考书目

1. (波斯) 拉施特:《史集》, 商务印书馆, 1986 年 11 月。
2. (古阿拉伯) 马苏第:《黄金草原》, 青海人民出版社, 1998 年 11 月。
3. 吕思勉:《白话本国史》, 上海古籍出版社, 2005 年 7 月。
4. (法) 勒内·格鲁塞:《蒙古帝国史》, 商务印书馆, 2004 年 9 月。
5. (法) 勒内·格鲁塞:《草原帝国》, 商务印书馆, 2007 年 7 月。
6. (瑞典) 多桑:《多桑蒙古史》, 上海书店出版社, 2006 年 3 月。
7. 钱穆:《国史大纲》, 商务印书馆, 1996 年 6 月。
8. 无名氏:《黄金史纲》, 内蒙古人民出版社, 1985 年 1 月。
9. (意大利) 马可·波罗:《马可·波罗行纪》, 上海书店出版社, 2006 年 3 月。
10. 吕思勉:《吕著中国通史》, 华东师范大学出版社, 2005 年 12 月。
11. (印度) 巴布尔:《巴布尔回忆录》, 商务印书馆, 1997 年 12 月。
12. 斯塔夫里阿诺斯:《全球通史》, 北京大学出版社, 2006 年 10 月。
13. 宋濂等:《元史》, 岳麓书社, 1998 年 6 月。
14. 柏杨:《中国历史年表》, 海南出版社, 2006 年 11 月。
15. (波斯) 志费尼:《世界征服者史》, 江苏教育出版社, 2005 年 4 月。
16. 无名氏:《蒙古秘史》, 内蒙古人民出版社, 2007 年 1 月。
17. 张廷玉等:《明史》, 中华书局, 1974 年 4 月。
18. 《蒙古源流》, 内蒙古人民出版社, 2007 年 1 月。
19. 彭大雅:《黑鞑事略》。
20. (法) 布鲁丁:《大统帅成吉思汗兵略》, 内蒙古人民出版社, 1988 年 11 月。
21. (俄) 伊万宁:《铁木真帖木儿用兵论》, 内蒙古人民出版社, 1988 年 11 月。