



# 析論成吉思汗之軍事思想與啟示

## 作者簡介



謝游麟退役上校，陸軍官校75年班、戰爭學院94年班、國防大學國防科學研究所博士班92年班；曾任營長、群指揮官、主任教官、副院長，現任陸軍專科學校兼任助理教授。

## 提要>>>

- 一、有「千年風雲第一人」之稱的成吉思汗，是世界史上傑出的政治家、軍事家。他戎馬一生，攻城掠地無數，建立了史上最龐大的帝國，如此功績與其卓越的軍事思想息息相關。
- 二、成吉思汗之軍事思想主要源自於自然環境、長期動盪情勢等客觀環境的影響，及長期在戰爭經驗中所獲得之智慧結晶。其軍事思想內涵包括對於戰爭的認識、建軍思想及用兵思想。
- 三、對於戰爭的認識，成吉思汗在「以戰止戰」的戰爭哲學基礎上，追求國家民族的生存與發展；在建軍思想上，表現在創新軍隊的制度、組織、用人、訓練及武器裝備等方面。
- 四、在用兵思想方面，著重在知己知彼、以敵制敵、慎選目標及把握戰機的戰略作為上。成吉思汗的軍事思想具時代意義，對現今的國防建設與戰爭指導仍有重大的啟迪作用。

關鍵詞：成吉思汗、軍事思想、以戰止戰、知己知彼

### 前言

13世紀初，在中國北部的蒙古大草原上，活躍著一支與眾不同的騎兵部隊。這支蒙古鐵騎馳騁戰場建立了世界上規模空前的宏偉帝國，統領這支軍隊的正是世界史上傑出的政治家、軍事家——成吉思汗(Genghis Khan)。他戎馬一生，攻城掠地無數，先後統一了蒙古諸部落、征西夏、討伐金國，繼而西征歐亞大陸，征服了世界上許多國家和地區，建立了橫跨歐亞大陸的蒙古大帝國。成吉思汗能在短短40餘年的時間裡，用為數不多的兵力，攻取如此廣大的地區，而且幾乎每次作戰都能以少勝多、以弱勝強，在中外歷史上是罕見的。他之所以能夠創造震撼世界的豐功偉業及輝煌戰果，其中固然有許多因素蘊含其中，但卓越的軍事領導藝術和指揮才能，及長期在戰爭實踐中所形成之獨具特色的軍事思想，無疑是其創造偉業與戰果的基本條件之一。

「軍事思想」(Military Thought)是應乎戰爭的需要而產生，也是支配戰爭行為的原動力，特別是一個國家之武裝部隊，須有相應的軍事思想，以指導其軍

隊之建設及作戰行動。基於此認知，若能深刻體認成吉思汗卓越的軍事思想，並將之演化為合乎現代戰爭原則、戰爭指導概念或建軍政策等，將有利於國家發展、軍隊建設及抵禦外侮。為達此目的，本文在鋪陳上，首先介紹成吉思汗成長經過及其生平重大事蹟，繼而探析其軍事思想形成之背景因素；接著分別探討成吉思汗對於戰爭的認識、建軍思想及用兵思想等，藉以充分瞭解其軍事思想真諦；最後試著從中獲得啟示，期能對國軍建軍備戰與防衛作戰任務之達成有所助益。

### 成吉思汗生平事蹟

成吉思汗(西元1162～1227年)，本名孛兒只斤·鐵木真，生於漠北翰難河(今鄂嫩河)上游草原乞顏部的貴族世家。<sup>1</sup>1170年，其父也速該被塔塔兒人毒死，也速該的遺孀月倫帶著成吉思汗和他的弟弟們度過數年艱難生活，少年時期的艱險經歷，培養了成吉思汗堅毅勇敢的性格。12世紀末13世紀初，在成吉思汗的領導下，蒙古乞顏部迅速發展壯大，經過多年的戰爭與兼併，最終統一了蒙古諸部落，建立了蒙古帝國，並制定了軍事、政治

1 「成吉思汗」是蒙古語。「成吉思」是「海洋」、「天」或「堅強」的意思；「汗」是一種尊稱，類似「皇帝」、「國王」的意思。所以「成吉思汗」就是一位名叫「成吉思」的「汗」，「成吉思汗」合意為「擁有海洋四方的大酋長」。



、法律等制度，社會秩序穩定。尤其他於1206年即位後所制定的《成吉思汗法典》，乃蒙古帝國的根本大法，為當時蒙古草原上的民族提供了國家政體、法律制度、社會秩序及人民的基本倫理道德準則，對蒙古社會的發展開啟了奠基與統一作用。<sup>2</sup>

在成吉思汗即位之後，隨即展開多次的對外征服戰爭，先後攻略了西夏、

金朝、西遼、花剌子模等國，征服地域西達中亞、東歐的黑海海濱，開闢了東西方文化、經濟交流管道。另外，在西征的同時，成吉思汗亦揮師南下伐金，不斷鞏固和開拓疆土，為元朝的建立奠定了基礎。<sup>3</sup>其生平重要事蹟綜整如表一：

## 成吉思汗軍事思想之形成

表一 成吉思汗生平重要事蹟<sup>4</sup>

| 年     | 代     | 重                                        | 要 | 事 | 蹟 |
|-------|-------|------------------------------------------|---|---|---|
| 1962年 | (1歲)  | 成吉思汗出生，取名鐵木真。                            |   |   |   |
| 1170年 | (9歲)  | 父親也速該被仇家塔塔兒人毒死，部眾離散。                     |   |   |   |
| 1180年 | (19歲) | 與孛兒帖成婚，並擁有四子：朮赤、察合台、窩闊台、拖雷。              |   |   |   |
| 1189年 | (28歲) | 被推舉為蒙古乞顏部「可汗」。                           |   |   |   |
| 1191年 | (30歲) | 與劄木合爆發「十三翼之戰」，成吉思汗戰敗。                    |   |   |   |
| 1205年 | (44歲) | 首攻西夏。 <sup>4</sup> (1207年二攻西夏、1209年三攻西夏) |   |   |   |
| 1206年 | (45歲) | 完成蒙古統一大業，成立蒙古國，並被推舉為「成吉思汗」。              |   |   |   |
| 1211年 | (50歲) | 率軍南下伐金，開始了為時24年的「蒙金戰爭」。                  |   |   |   |
| 1215年 | (54歲) | 攻克金朝中都(今北京)，契丹皇族耶律楚材歸附。                  |   |   |   |
| 1218年 | (57歲) | 滅西遼。                                     |   |   |   |
| 1219年 | (58歲) | 兵分四路西征花剌子模，歷時5年。 <sup>5</sup>            |   |   |   |
| 1226年 | (65歲) | 第6次發兵攻西夏。                                |   |   |   |
| 1227年 | (66歲) | 病逝於清水縣(今屬甘肅)，不久後西夏投降。                    |   |   |   |

資料來源：綜整自朱清澤，《成吉思汗評傳》(北京：解放軍出版社，2014年1月)，附錄一。

2 《成吉思汗法典》，即「大札撒」(蒙古語)，包括總則、分則、附則三大部分。涉及基本法、國家制度、社會管理制度、役稅制度、驛站制度、軍事法、行為法、訴訟法等，共65條。此法典由成吉思汗頒布、實施、修改而成的，具有社會規範性、普遍約束力的訓言和命令的總稱。法典65條的內容見胡寶勒德，〈成吉思汗法典《大札撒》〉，2013年5月6日，[http://www.360doc.com/content/13/0506/08/6960014\\_283290363.shtml](http://www.360doc.com/content/13/0506/08/6960014_283290363.shtml)。

3 戴逸，《中國通史(三)》(北京：海燕出版社，2000年1月)，頁190、191。

4、5 於下頁。

### 一、自然環境的孕育

任何民族文化、思想、觀念的產生、形成和發展，都離不開對自身生存的自然環境及相應的生產方式。成吉思汗成長的蒙古高原，位居亞洲內陸，氣候乾燥少雨雪，夏季短、冬季長而寒冷，晝夜溫差大，自然環境十分惡劣。雖有少量的湖泊、河流和水草豐茂的草原牧場及森林，但總體上相對於當時中原農業文明來說，生存環境存在極大的差距，蒙古高原上的人們必須和極端惡劣的自然條件搏鬥。這種生存環境一方面造就了草原游牧民族勇敢堅韌、敢於抗爭和心胸開闊、豪爽寬容的民族性格，另一方面又促使他們走向更大範圍、追求更好的生存環境，享受更先進的生活方式。<sup>6</sup>成吉思汗和他的將士們就在這種環境中磨練了意志，養成了勇武、驍悍、進取的精神，為爾後能適應各種惡劣的自然條件下行軍作戰奠定了堅實基礎，亦孕育了其軍事思想的生成與發展，並創造了許多戰爭奇

蹟。

### 二、長期動盪情勢的陶鑄

12世紀的蒙古，不但是處在金朝、西夏等強國包圍下的弱小民族，而且生活著乞顏部、塔塔兒部、克烈部、乃蠻部、篋兒乞部、汪古部等數以百計的大小部落，全般情勢如圖一。<sup>7</sup>這些部落為了爭奪草原、財產和奴隸，展開了長期的、激烈的部落戰爭，他們之間互相攻伐、互相殘殺，結下了難解之怨。蒙古高原各部落一方面要處理內部的矛盾，一方面要反抗金朝等國的壓迫，在這種長期征戰中形成了傳統與創新的作戰方式。成吉思汗從小就在這艱難的環境中長大，耳濡目染地使他對於行軍作戰非常熟悉，也鍛煉出了堅韌不拔、奮發進取的精神素質。尤其他曾說：「拚殺衝鋒的時候，要像雄鷹一樣；高興的時候，要像3歲牛犢一般歡快；在明亮的白晝，要深沉細心；在黑暗的夜裏，要有堅強的忍耐力。」<sup>8</sup>在動盪情勢中，成吉思汗帶領著蒙古族群眾，經

4 西夏其疆域「東盡黃河，西界玉門，南接蕭關，北控大漠，地方萬餘里。」最鼎盛時期面積約83萬平方公里，包括現在的寧夏、甘肅大部，內蒙古西部，陝西北部，青海東部，新疆東部及蒙古共和國南部的廣大地區。

5 花剌子模是中亞地區的主要帝國，在西元1220年達到鼎盛時期，其領土包括今日伊朗、阿富汗斯坦、烏茲別克斯坦、土庫曼斯坦、塔吉克斯坦、哈薩克、伊拉克東部及以色列等地。

6 陳育寧，〈論成吉思汗文化〉，[http://www.caogen.com/blog/infor\\_detail/82914.html](http://www.caogen.com/blog/infor_detail/82914.html)，2016年12月3日。

7 薩孟武，《中國社會政治史》（臺北市：三民書局，1991年8月），頁217、218。

8 引自施樹祿，《為將之道：世界名將的成名之路與領導藝術》（新北市：華志文化事業，2010年2月），頁24。



圖一 12世紀蒙古諸部及其周邊國家全般情勢



資料來源：〈歷史上蒙古人曾經建立的21個國家〉，<https://kknews.cc/history/neyv52.html>。

過多次的艱苦鬥爭，最終改變了被壓迫民族的地位。這樣的淬鍊也是他日後成功的重要原因之一，同時也注入到他的軍事思想中。

### 三、「長生天」信仰的哲學基礎

古代蒙古的人們對於天災人禍得不到正確認識和科學解釋，於是就把一切恐懼、不安和不解之謎，以及對未來美好生活的嚮往，統統寄託在神秘的天意上。<sup>9</sup> 蒙古人以「蒼天」為永恆且最高的神，謂為「長生天」(即草原遊牧部落的主神)，與漢族歷史上「君權神授」的意義大致相

同。成吉思汗在位時期亦將「長生天」的信仰奉為主臬，認為自己所做之一切皆符合天意，能夠得到天的保佑。所以他常對他的大將們說：「有長生天保佑，加上我們的奮鬥，必定會勝利」<sup>10</sup>(《蒙古秘史》)。因此，不論是與族內政治勢力的爭鬥，還是對異族的征伐，每次戰爭的勝利都被說成有賴天地之贊力，是在「長生天」的佑護下取得的。對於「長生天」虔誠的信仰，成吉思汗之軍事思想獲得了哲學基礎。

### 四、戰爭經驗的累積

9 孟和寶音，〈試論成吉思汗「天力論」思想〉《陰山學刊》(內蒙古)，第4期，2005年9月，頁45。

10 引自馬進，〈成吉思汗時期蒙古族的長生天信仰〉《絲綢之路》(甘肅)，第5期，1995年10月，頁50。

軍事思想之產生主要來自於戰場上的實踐。在成吉思汗西征之前，蒙古族尚無文字，因此成吉思汗不曾熟讀兵書戰法，也沒有軍師的指導，他的軍事思想來源，除了學習前人有用的成功經驗之外，主要是靠他自己及其部屬們在長期戰爭實踐中逐步累積出來的。<sup>11</sup>他畢生戎馬生涯，將戰場當宿營地，以刀槍、戰馬做伴侶，歷經多次的戰役，從中取得了寶貴的實戰經驗，他的軍事思想自然豐富多采。然早在統一蒙古戰爭的前期，成吉思汗並沒有表現出多麼傑出的作戰指揮藝術。例如，發生於1180年的「十三翼之戰」，由於缺少大戰經驗，成吉思汗將自己所屬之三萬人分為十三翼(營)，迎戰劄木合於答蘭版朱思(今蒙古溫都爾罕西北)，就在敵強我弱的情況下和敵人硬拼，結果慘遭失敗。<sup>12</sup>然自此之後，成吉思汗歷經西征、伐金諸戰役，他不僅把草原游牧民族的傳統軍事思想及戰略戰術運用自如，發揮到極致，同時又在不斷征戰的實踐中，吸收中原王朝、中亞、西亞各國之戰略戰術，形成了成吉思汗獨特的軍事思想體系。就在其戰略、戰術思想日趨成熟下，每役幾

乎攻無不克，逐漸成為世界戰爭史上的典範。

綜合上述可知，成吉思汗軍事思想的形成與發展絕非偶然，是在特定時空背景下的產物。而軍事思想的內涵，首須對戰爭有所認識，而後循序產生指導武力戰的構想，據此貫徹武力之建立與運用，因此軍事思想構成的要素為：「戰爭認識」、「建軍思想」及「用兵思想」，<sup>13</sup>下面就依此三者分別析論成吉思汗之軍事思想。

## 成吉思汗對戰爭的認識

### 一、戰爭哲學：以戰止戰

《蒙古秘史》中記載，12世紀蒙古社會的情景是：「有星的天空旋轉，諸部混戰不已，睡眠無暇，相互苦鬥、殘殺。願望不能實現，只有奮勇拼戰。躲避、退卻無地，只有挺身作戰。安樂無法享得，只有撕殺、混戰。」<sup>14</sup>在戰爭環境中成長的成吉思汗認為戰爭不是罪惡，而是在弱肉強食的環境中爭取生存的一種正當手段。為了獲得生存發展，必須打擊敵人，攻擊敵對勢力；不能戰鬥，就不能對抗威脅

11 Dauren Maikhiyev, "Development of Tactics in Military Art of Genghis Khan," Middle-East Journal of Scientific Research(Pakistan), Vol. 21, No. 2, Mar. 2014, p415.

12 王峰，《年輕人不可不知的108件世界大事》(北京：中國華僑出版社，2009年9月)，頁22。

13 國防部印頒，《國軍軍事思想》(臺北：國防部，2001年12月)，頁1-21。

14 引自秦凌，《元太祖兵法：速記器術的軍事謀略》(臺北市：知青頻道出版社，1998年6月)，頁22、23。



自己生命安全的勢力，就將遭受淘汰，無法生存。<sup>15</sup>成吉思汗「以戰止戰」，以戰爭尋求和平秩序的戰爭哲學，增強了蒙古全民的戰爭意識和不能戰勝敵人就會被滅亡的理念。所以蒙古騎兵在遂行戰爭時，表現出特別勇敢、頑強、捨生忘死和一往無前的精神。另外，在「長生天」思想信仰下，成吉思汗儼然以「長生天」的化身自居，絕不允許任何人違背他的意志，傷害他的利益，否則，他就要以神的盛怒去懲罰。在討伐違背他的意志、傷害他的利益的敵國時，成吉思汗認為這是「代天行職，恭行天罰」，對他來說，征服世界，一統天下是天經地義的事。<sup>16</sup>

## 二、戰爭的動力：大規模的掠奪

遊牧民族常年居住在草原上，缺乏農業基礎，因此對外掠奪成為種族生存的基礎和依靠。尤其當時蒙古人和敵人相比，在文化和物質上都處於相對落後的地位。因此，打敗敵人以「乘其駿馬，掠其妻子，占其土地」，仍是蒙古社會得以生存擴展的重要機制，而大規模地攻占掠奪，

始終是激勵其軍隊保持旺盛戰鬥力的原因和動力。<sup>17</sup>成吉思汗就曾說過：「鎮壓叛亂者、戰勝敵人，將他們連根剷除，奪取他們所有的一切……這才是男子漢最大的樂趣。」<sup>18</sup>成吉思汗看到臣民、將士享受戰果，享受掠奪來的一切，總是非常高興，而這又成為他無止境發動戰爭的最大動力。

另外，成吉思汗的大規模掠奪目的在於「取用於國」、「因糧於敵」、「以戰養戰」（《孫子兵法》作戰篇），透過掠奪敵國的物資，來減少自己軍隊的經濟負擔。蒙古軍隊以自己獨有的方式解決了軍隊後勤的供應問題，他們幾乎每占領1個地方就掠奪當地的財物、糧秣、牲畜和人員等，作為自己的糧食補給、後勤支援及兵員補充。<sup>19</sup>這種「以戰養戰」的方式，使成吉思汗的軍隊更有力量和能力，大膽向敵人的縱深突入，其距離的深遠常常使他的敵人也難以置信，這就是為什麼蒙古軍隊可輕易地攻下一個個城堡的原因之一。<sup>20</sup>

15 孟和寶音，〈從草原文化視角去探討和研究成吉思汗軍事辯證法思想〉《蒙古學集刊》（內蒙古），第2期，2007年6月，頁56。

16 同註9，頁46。

17 劉照興，〈蒙古大軍橫掃亞歐的八個制勝法寶〉，2010年4月29日，[http://adjurations.rssing.com/channel-2089418/all\\_p1.html#item3](http://adjurations.rssing.com/channel-2089418/all_p1.html#item3)，2016年12月16日。

18 轉引自拉施特，《史集（第一卷第二分冊）》（北京：商務印書館，1983年9月），頁362。

19 邵裕民，《中國名將之文韜武略》（新北市：華志文化事業，2014年10月），頁33。

20 於下頁。

### 三、戰爭的手段：聯盟、先制

成吉思汗從小就生活在艱困、危險的境地，他意識到要想不被消滅、要想生存與發展，在戰爭上就必須以「聯盟」與「先制」為手段，始能讓戰爭朝自己有利方向發展，立於不敗之地，甚至戰勝敵人。

#### (一)聯盟

成吉思汗從不孤立作戰，當他處於弱小或劣勢時，往往會聯合部眾或聯盟友，利用矛盾，縱橫捭闔，去各個擊破所面臨的強敵，這是以弱制強的最有效方式，也是弱者走向成功的必由之路。尤其其他每擊破一個敵人就壯大自己一次，越打越強，越打規模越大。成吉思汗善於締結聯盟，團結多數，打擊主要敵人，往往讓他從弱變強，以強勝弱，贏得戰爭勝利，其中聯合王罕和劄木合打敗蔑兒乞惕部、聯宋滅金、聯金滅塔塔兒等都是典型的例子。<sup>21</sup>甚至成吉思汗在臨死之前，還囑咐兒子們對金作戰時要「假道于宋，兵

下唐鄧，直搗大樑」。<sup>22</sup>其子窩闊台汗遵照成吉思汗的遺囑，聯合南宋，消滅了金國。

#### (二)先制

成吉思汗對於戰爭的發動常以先發制人、制敵機先，藉以掌握戰場的主動權。他有一句名言：「別等人家拉弓，先要射穿他的喉嚨！」這句話是成吉思汗在少年時期射殺他的同父異母兄弟別克帖兒得到的啟發，而此一思想則始終貫穿於他的整個戰爭生涯之中。<sup>23</sup>尤其隨著成吉思汗在戰爭中越來越懂得作戰方式，軍隊組織越來越精良，戰略戰術越來越高明，情報系統越來越周全，對於「先發制人」策略更加有信心，而且他都是把戰場建立在別人的土地上。<sup>24</sup>例如，1201年劄木合組成聯軍欲攻打成吉思汗，當成吉思汗獲悉後，便主動率師迎戰，擊敗了劄木合聯軍。成吉思汗一生中親自指揮了許多大的戰役，無論是進攻還是防禦，絕大多數都是他主動出擊，制敵機先。<sup>25</sup>

20 成吉思汗每攻1城，便將該城內的財物掠奪來作軍需，把工匠技術人員召集起來製造武器裝備，將部分壯丁編組成隊伍，強迫他們去修築工事，或者作為第一梯隊去攻打堅城重堡。

21 雪飛揚，〈蒙古族軍事思想——成吉思汗篇〉，2011年2月27日，<http://www.nmonline.com.cn/bfyilmz/zsjj.asp?id=114>，2016年12月18日。

22 韓僕，《兵法的哲學藝術》（新北市：華志文化事業，2012年10月），頁132、133。

23 引自昌潔，〈馬文化之旅〉，2008年9月1日，<http://paper.sznews.com/ybtx/20080816/ca2901736.htm>，2016年12月19日。

24 余秋雨，《中國文脈》（香港：中和出版社，2013年2月），頁358。

25 李震，《中國政治國防史》（臺北市：臺灣商務印書館，1984年5月），頁477。



#### 四、戰爭力量的運用：總體戰

成吉思汗認為戰爭具有「總體性」特質。因此，他對於每一場戰爭幾乎都從雙方政治、經濟、軍事及心理等諸策略進行全面的分析對比，尋找克敵致勝的有利因素，以求在軍事上獲得更大的成功，而不是簡單地用軍隊占領或摧毀敵人。<sup>26</sup>例如：在政治策略上，成吉思汗巧妙地利用敵人內部或國與國間之矛盾，以敵制敵，分化瓦解，削弱敵方，壯大自己，逐漸轉化劣勢為優勢，並分而擊之，確保最終的勝利；<sup>27</sup>在經濟策略上，由前述的「以戰養戰」策略可知，成吉思汗搶掠敵財物和糧食以充實自己，既減輕了本國「千里饋糧」的負擔及戰爭消耗，又拖垮敵人的經濟力量，使敵人經常處於饑餓、勞頓和躁動不安的狀態，達到削弱敵人戰鬥力的目的；在心理策略上，成吉思汗在兩國交戰前往往往會向敵方軍民宣告：「如順從，則你們會獲得善待和安寧；如反抗，則其後果唯有長生天知道，非我方能預料」。<sup>28</sup>這是成吉思汗慣用的心理戰，傳播恐懼，先聲奪人，讓敵人恐懼顫慄，以達「不戰而屈人之兵」的

目的。

除了綜合運用政治、軍事、經濟、心理等策略外，「全民皆兵」亦是成吉思汗總體戰的另一種表現。「全民皆兵」是蒙古游牧狩獵生活方式在戰爭中的必然反應，成吉思汗充分地發揮了這一優勢，表現出軍政一體、軍民一體、平戰結合、寓兵於民的特點，使生活、生產、行軍作戰完全一致。尤其在對外發動戰爭時，可以全民動員，不分男女老幼全部參加作戰行動，維持著軍隊持續不斷的戰鬥力，有效地解決了國小力單、兵源不足等不利情勢。成吉思汗做到了天下勇士為我所用，天下子民為我所親，男女老少為我所勞，他也因此成為其子民崇拜的「戰神」，又是其子民擁戴的「保護神」。<sup>29</sup>

#### 成吉思汗的建軍思想

成吉思汗能夠身經百戰而所向披靡，主要在於他創建了當時一流的軍隊，其建軍思想的核心在於「以質勝量」，具體表現在軍隊組織、人力資源、依法治軍、軍事訓練和武器裝備等方面。

26 同註6。

27 例如：成吉思汗在征討金國戰爭中，利用契丹族、漢族和女真族之間的矛盾，爭取大批契丹族、漢族支持，叛金降蒙；在進攻西遼時，成吉思汗利用西遼國內回教徒和其統治者屈出律汗之間的尖銳對立，拉攏回教徒，迅速占領西遼；他亦利用西夏和金朝的矛盾，最終滅了西夏。

28 見《成吉思汗法典》第22條條文。

29 陳育寧，〈再論成吉思汗文化〉，<http://tw.112seo.com/article-2057889.html>，2016年12月21日。

### 一、完善軍隊組織

在《元史》中對於兵制的紀載，蒙古的軍隊組織區分千戶制、探馬赤軍及怯薛軍3種：<sup>30</sup>

#### (一)千戶制

經過多年的征戰和拼搏，成吉思汗於1206年即位後開始對軍隊的編組、建制進行整頓，建立了蒙古軍隊的核心建制——「千戶制」，它既是軍事組織，又是地方行政單位。成吉思汗將全蒙古部眾劃分為95個千戶，冊封給有功之臣，即「千戶長」，為世襲之職，對大汗有交納貢賦、帶兵出征作戰的義務，也可參加討論國家大事。<sup>31</sup>

「千戶制」是打破舊有蒙古部落組織而建立起來的正規軍隊，依照《成吉思汗法典》規定，全蒙古百姓都被納入千戶之內，戶口登記入冊，並被固定在指定的牧區內，不得任意移動。凡年滿15~70歲男子都要服兵役，並隨時根據國家命令，自備馬匹、武器、糧草，由千戶、百戶長、十戶長等帶領出征。因此，所有蒙古族男性公民，他們「上馬則備戰鬥

，下馬則屯聚牧養」，既是牧民，又是戰士。

#### (二)探馬赤軍

「探馬赤軍」是從各千戶、百戶和民族部落中揀選士兵，組成精銳部隊，在野戰和攻打城堡時充當先鋒，戰事結束後駐紮鎮戍於被征服地區。與蒙古軍由各自千戶的士兵編成不同，探馬赤軍是由各部揀選矯捷有力的士兵混合組成，英勇善戰，尤其在攻金戰爭中，功績卓著。探馬赤軍的出現，說明瞭蒙古軍已經不僅僅是以攻城掠地為目的，而是兼具以占領與統治為任務。<sup>32</sup>由此亦反應出成吉思汗的建軍思想，是從戰爭實際需要出發而建立某種軍隊或發揮其作用的。

#### (三)怯薛軍

1206年，成吉思汗為確保其大汗的絕對權威，擴充了一支由自己直接指揮掌握的親信軍隊——「怯薛軍」。<sup>33</sup>怯薛軍主要由貴族、大將等功勳子弟構成，其職責是平時輪班護衛成吉思汗的安全(禁衛軍)，並承擔各種雜役事務；戰時則隨成吉思汗出征，擔任軍隊的主力先鋒。<sup>34</sup>這

30 宋濂，《元史》(長春：吉林人民出版社，1995年)，頁1552~1581。

31 「千戶制」採十進位，千戶下設百戶，百戶下設十戶。千戶的規模大小不一，有的名為千戶，實際戶數多達數千，但也有不足千戶的。

32 陳在明，《人物評話：古今人物逍遙遊》(香港：遠流出版社，2004年11月)，頁46。

33 「怯薛」為蒙語，有寵愛、恩賜之意。

34 季蒙、程漢，《清代思想史稿》(臺北市：秀威資訊，2011年12月)，頁289。



支軍隊約有1萬人，往往是成吉思汗在戰爭最關鍵時刻投入戰場，以決定勝負的生力軍。除此之外，在「怯薛軍」這種「私屬集團」權力結構運作下，不僅為蒙古民族成功地創造了史上最大帝國，並能維持權力不輟兩個半世紀之久。<sup>35</sup>

## 二、用人唯賢唯才

成吉思汗40多年戎馬生涯所創造的豐功偉業，與他知人善任、任人唯賢唯才的用人之道密不可分。尤其是他用人不分階層、種族、宗教信仰等，只看實際才能來選拔人才，並做到人盡其才。他說：「智勇兼備者，使之典兵；活潑驍捷者，使之看守輜重；愚鈍之人則付之以鞭，使之看守牲畜。」<sup>36</sup>因此，在他的文臣武將中，既有貴族儒士，也有牧民奴隸；既有親手栽培的將帥，也有敵方的勇士。成吉思汗用人不拘一格，擴大了選拔人才的範圍，進而在其軍隊中出現了「人才輩出」、「猛將如雲」等景象，這也是他成功的主要關鍵因素之一。在這些優秀的人才中應以「四傑」、「四狗」最為著名，其中「四傑」也稱「四駿」，指木華黎、赤老溫、博爾忽、博

爾術4人；「四狗」(四獒)又稱「四勇」，則指哲別、速不台、者勒蔑、忽必來4人。<sup>37</sup>這些人大多數是平民出身、奴隸或曾經是仇敵(如赤老溫、哲別等)，他們為成吉思汗奮力征戰，開疆拓土，立下了汗馬功勞，戰功卓著，成為蒙古軍隊的核心力量。另外，成吉思汗還特別重視醫生、裁縫、鐵匠、木匠等專業人士的任用，使其軍隊在後勤上更能發揮支援作戰成效。

成吉思汗不拘一格選拔人才、任用人才，使文臣武將得以充分施展自己的才華，發揮自己的長處，奠定了軍隊強大的人力資源基礎。當這些人被委以重任後，更加有效地發揮自己的力量，同時也大幅提高了整個軍隊的戰鬥力量。相對地，成吉思汗對其麾下也以誠相待、推心置腹，由他所選拔的將帥功臣，沒有1個不是終身效忠，更沒有1個背叛他的。<sup>38</sup>

## 三、嚴格軍隊治理

### (一)培養忠誠意識

在長期征戰中，成吉思汗看到有的部落集團因沒有1個強有力的領導核心

35 何世同，《中國戰略史》(臺北市：黎明文化事業，2005年5月)，頁280、281。

36 鶴斐，《卓越之道：傑出人物領導藝術全書》(北京：海潮出版社，2005年10月)，頁168。

37 蘇赫巴魯，《鐵木真》(臺北市：知書房出版社，2012年8月)，頁149。

38 高靈傑，〈成吉思汗創造的十二個世界之最〉，[http://reader.gmw.cn/2016-07/13/content\\_20948966\\_2.htm](http://reader.gmw.cn/2016-07/13/content_20948966_2.htm)，2016年12月25日。

而瓦解了；有的部族因沒有1個足以統一大家思想的權威而分裂了；有的原來實力雄厚的汗國因將士不聽調遣而在戰爭中敗亡了。<sup>39</sup>從這些教訓之中，成吉思汗深刻領悟到下對上、人民對大汗「忠誠」的重要性。因此，他透過各種方式向軍隊灌輸「忠誠」思想，以確保將士們對他保持絕對忠誠。尤其他利用蒙古人「長生天」的崇拜天神觀念，把對忠誠的要求看成是獲得上天保佑的前提，並以天神合一的思想作為治軍的思想武器。以此培養將士們對他的忠心，要求將士們說真話，不掩蓋事實真相，信任他人，排除猜忌和懷疑，不能有二心。<sup>40</sup>尤其成吉思汗在任用人員時，也是優先考慮他們的「忠誠」，他認為忠誠觀是每個人都應遵循的道德準則，如果不够忠誠，就會遭到人們的唾棄。<sup>41</sup>因此，對於忠誠他的人，即使這個人是敵人，成吉思汗也很推崇，同時要部屬向他學習，有的還委以重任；但對於背叛其首領來投靠或殺主求榮者，不但不收留，還要當眾殺掉他。「忠誠觀」不僅使成吉思汗有了1支可靠的軍隊，而

且還是一支有向心力而且富有戰鬥力的軍隊。

### (二)恪遵依法治軍

蒙古帝國建立後，成吉思汗建立了一系列的法令與具體制度，對軍隊進行整頓，並堅持「不分親疏」、「依法治軍」，使蒙古軍成為紀律嚴明、統一指揮、團結戰鬥的軍隊。例如他所制定的《成吉思汗法典》第10條就規定：「每人都只能居住在指定的十戶、百戶、千戶轄區內，不能隨意遷移到另1個單位去，也不能到別的地方去尋求庇護。如有違抗該命令的，遷移者要當眾被處死，收容的人也要受到嚴厲懲罰。」第30條規定：「交戰時，專心作戰，禁止擄取財物。破敵後，見棄物不能取，待戰爭結束後統一分配。」蒙古戰士軍紀嚴明，沒有人會為搶劫財物而放棄追擊和戰鬥，特別是違抗命令不進攻者將被斬首。另外，如有逃亡背叛，誓必窮追不捨，務獲而置之於法，對於收容掩護者，必屠其全部落人口而後已。<sup>42</sup>

成吉思汗對違反軍令、軍法者嚴

39 史仲文，〈成吉思汗的治軍思想〉，<http://study.ccln.gov.cn/fenke/junshixue/jsxkjs/jssxp/76971.shtml>，2016年12月25日。

40 曹興，〈強！藏傳佛教居然改變了對蒙古人的民族性格〉，[http://fo.ifeng.com/a/20150914/41474317\\_0.shtml](http://fo.ifeng.com/a/20150914/41474317_0.shtml)，2016年12月8日。

41 王素敏，〈《蒙古秘史》中的草原英雄文化〉《陰山學刊》（內蒙古），第21卷第4期，2008年4月，頁57、58。

42 魏汝霖、劉仲平，《中國軍事思想史》（臺北市：黎明文化事業，1985年3月），頁247。



懲不貸，即使是「黃金家族」成員也「與民同罪」。<sup>43</sup>另外，成吉思汗對作戰勇敢、屢立戰功的將士，不分地位、出身，不吝給予重賞。他一方面採取嚴格的紀律，一方面又運用獎賞激勵鬥志、愛護士卒，如此有功者賞、有罪者罰，賞罰分明，還能鼓勵「進諫」，傾聽不同意見，使他的軍隊緊緊地圍繞在他的周圍，成為1支紀律嚴明、精誠團結的軍隊。

### (三)重視軍事訓練

在治軍上，成吉思汗特別重視軍事訓練，他認為將士訓練的目標是使之能夠「不感到遠征之苦，不知饑渴」；「在平時像牛犢般地馴順，戰時投入戰鬥像撲向野禽的餓鷹。」<sup>44</sup>他也曾說：「就像我們的商人帶來的織金衣服和好東西，並堅信能從這些布匹、紡織品獲得錢幣那樣。軍隊的將士們應當好好地教會兒子們射箭、騎馬、一對一地格鬥，並讓他們練習這些事。透過這樣的訓練把他們練得勇敢無畏，使他們像堅毅的商人那樣掌握他們的本領。」<sup>45</sup>成吉思汗的練兵方法則強調平時與獸鬥(進行狩獵訓練)，戰時與人鬥(透過實戰進行訓練)。尤其每逢冬季

或作戰間隙都會實施大規模的「圍獵」活動，這種圍獵活動不僅是種娛樂，也是軍事訓練的重要手段，1次圍獵就是1次作戰演習。<sup>46</sup>除此之外，成吉思汗還從各部隊選拔優秀士兵進行武藝或摔跤競賽，優勝者給予鼓舞獎賞，藉此訓練官兵的軍事技術，並培養其勇猛頑強的戰鬥作風。<sup>47</sup>因此，長期以來，蒙古民族男性弓馬嫻熟，能騎善射，個個會格鬥，堅忍不拔，強悍無比是其最大特點，其中賽馬、射箭和摔跤就成為蒙古男子的「三藝」。

### 四、發展武器裝備

成吉思汗為求在戰場上能發揮優勢，在武器裝備方面往往能隨任務、敵人狀況等因素而靈活運用或創新發展。

#### (一)蒙古馬

蒙古騎兵的機動性舉世無雙，被稱為「蒙古旋風」，他們一邊作戰一邊行軍，每天能推進80公里，其中蒙古馬是首要功臣(如圖二)。與高大的歐洲馬相比，蒙古馬矮小精壯，皮厚毛粗，速度快、飼養成本低、耐粗飼、耐寒冷，可忍受零下40℃的嚴寒，每個騎兵通常都有2~3匹備

43 「黃金家族」指的是成吉思汗皇室的直系子孫們。

44 同註18，頁356。

45 同註19，頁21。

46 Dauren Maikhiyev, "Military Operations in the Military Art of Genghisk Han," Impact Journals(India), Vol. 2, No. 11, Nov. 2014, pp. 44、45.

47 郝旭，〈論成吉思汗的獎懲機制〉《伊金霍洛報》，2013年11月7日，版2。

用馬，可輪流騎乘，保持旺盛的馬力。<sup>48</sup>而蒙古馬鞍與歐洲馬鞍的高且僵硬亦完全不同，蒙古馬鞍的後鞍幾乎平鋪在馬背上，騎兵能自由移動，尤其在後退時可用「回馬射」攻擊敵人。蒙古軍充分地利用馬的特性，開發了許多靈活的戰術戰法，馬不僅是運載工具，而且是戰鬥武器之一，往往讓敵人疲於奔命，防不勝防。<sup>49</sup>

### (二)複合反曲弓

蒙古騎兵所使用之弓為一種「複合反曲弓」(弓背由木材、牛角和肌腱複合製成)，是一種短弓、曲弓(如圖三)，由於它的單位長度拉力非常強勁，拉力至少160磅，有效射程320公尺，其性能較當時西方的長弓優越，這對善於在馬背上騎射作戰的蒙古騎兵來說是最重要的殺傷武器，也為他們立下過豐碩的戰果。<sup>50</sup>另外，在箭方面，騎兵身帶兩種箭，一種輕、箭頭小而尖，用於遠射，另一種較重、箭頭大而寬，用於近戰。

### (三)騎兵武器裝備

一支典型的蒙古軍隊裡重騎兵約占40%，輕騎兵60%。重騎兵主要用於突擊，有必要也可近身搏鬥；輕騎兵在蒙古

圖二 機動性強的蒙古馬



資料來源：〈古代的蒙古馬為何能在戰場上立下赫赫戰功？〉，<https://kknews.cc/zh-tw/history/zabkeq.html>。

圖三 蒙古軍隊所使用的「複合反曲弓」



資料來源：〈蒙古弓箭的秘密！〉，<http://www.bowmanship.com/recurve-bow/mongolian-recurve-bow/>。

戰術體系中則占有重要地位，可以遠射、誘敵、警戒、迂迴、包抄甚至近戰，主要的打擊手段是密集的放箭。<sup>51</sup>輕騎兵一

48 Sam Backer, "4 of Genghis Khan's Tactics That Can Help You Succeed at work ," Nov.11, 2015, <http://www.cheatsheet.com/money-career/.html/?a=viewall>，2016年12月28日。

49 堺屋太一，《圖說成吉思汗的世界》(臺北市：商周出版，2007年12月)，頁55、56。

50 祁鑫，〈蒙古騎兵何以天下無敵？〉，[https://www.google.com.tw/?gws\\_rd](https://www.google.com.tw/?gws_rd)，2016年12月9日。

51 於下頁。



般只戴圓型頭盔，身體和馬匹的護甲較少；而重騎兵則穿較厚的鎖子甲，頭戴柱形尖頂盔，盾牌裏有金屬，馬匹披掛鐵甲。蒙古騎兵使用短小的單刃彎月刀、長矛、弓弩，長矛上配有撓鉤，可以把敵方騎兵拉下馬來，另外還配備有狼牙棒、斧子、錘子、皮囊、套馬的繩套及網馬的網套等。一般而言，蒙古騎兵的武器裝備較同時期的西方軍隊齊全

、重量輕、品質佳，相關的裝備示意如圖四。

#### (四)拋石機等

成吉思汗初建軍隊時主要是以「騎兵」為主，在進攻金朝、西夏等國時特別注意學習其他國家、民族先進的武器裝備，如拋石機(如圖五)等，並組建了「砲兵」，用來攻擊敵方的城牆和內堡。<sup>52</sup>尤其蒙古軍隊裡有大量的工匠、木匠隨軍出征，他們隨著敵人的防禦狀況，不斷改良拋石機的性能，且發展出多種「彈藥」，如石砲、弩砲、震天雷等。蒙古軍隊的武器裝備由一般常規武器，逐漸發展到能使

圖四 蒙古輕騎兵(左)與重騎兵(右)



資料來源：〈蒙古鐵騎，何以天下無敵？〉，<http://www.m1589.com/read/346473388/>。

用拋石機、火箭發射器、火焰噴射器等先進武器，也使蒙古軍由單一騎兵部隊發展為多兵種部隊如騎兵、工兵、工匠兵、弩兵、砲兵、通信兵等。<sup>53</sup>

## 成吉思汗的用兵思想

成吉思汗率軍征戰40餘年，金戈鐵馬畢其一生，積累了豐富的戰爭經驗，創造了一系列卓越的戰略、戰術，形成獨特的「成吉思汗兵法」。

### 一、戰略思想方面

#### (一)知彼知己，謀定後動

在戰爭中做到知彼知己、謀定後

51 姜嫻，〈揭秘蒙古鐵騎為何天下無敵〉，<http://www.cchorse.com/culture/a/2016-07-23/9328.html>，2016年12月29日。

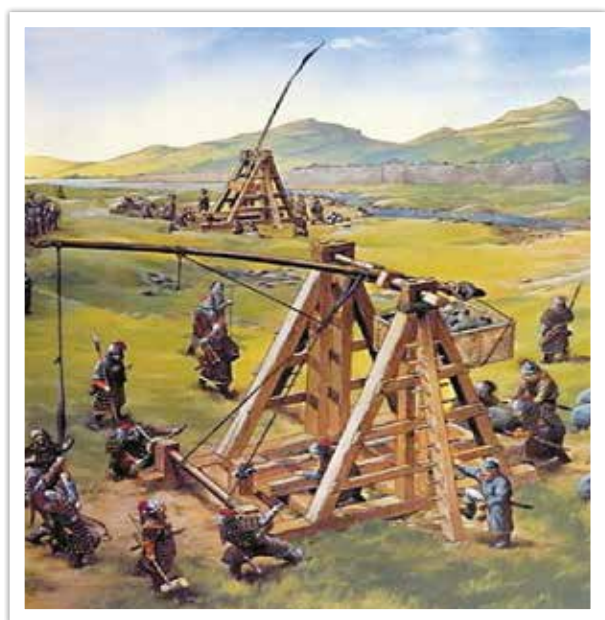
52 劉臺平，〈影響世界的人：成吉思汗〉(臺北市：聯經出版社，2009年11月)，頁141。

53 陳致平，〈中華通史〉(臺北市：黎明文化事業，1988年7月)，頁344、345。

動，不打沒把握的仗，不打無準備之仗是成吉思汗用兵的1個重要原則。在「知彼知己」方面，他認為敵國是個有機的整體，必須利用各種途徑瞭解它的各種情況，包括兵力、指揮、編制、後勤、地理、風俗、宗教以及其內、外情勢等，方能瞭解敵國在政治、經濟及軍事等方面的特點、弱點，以利制訂周密的作戰計畫，選擇有利時機，採取正確的戰略戰術，確保戰爭的勝利。<sup>54</sup>為了瞭解敵情，成吉思汗建立了情報獲得、傳遞系統。他的情報蒐集系統主要包括派駐外國之使臣、商隊內的商人、敵國的人民及本身的戰略偵察團隊等。另外，為了完善、迅速、可靠地傳遞情報，成吉思汗還特別派人修築了四通八達的「驛道」和1,500餘處的「驛站」，形成了一個連接中央與地方、內地與邊疆的交通、通信網路。<sup>55</sup>同時，他也訓練像「箭一樣的通信兵」，擔任通信勤務，日行數百里，這種「箭速傳騎」的情報傳遞為成吉思汗戰爭的勝利贏得了先機與優勢。<sup>56</sup>

在「謀定後動」方面，成吉思汗每採取一個戰略行動之前，都是慎重對待，絕不輕舉妄動，他總是長時間地進行調

圖五 蒙古軍隊所使用之拋石機



資料來源：〈蒙古人無敵之秘密—「地獄級兵器」〉，  
<http://www.360doc.com/content.shtml>。

查研究，收集詳細的情報，在此基礎之上制定周密的計畫，做充分的準備工作。另外，成吉思汗成立了世界上最早的「參謀部」，以協助他出謀策劃、指揮軍隊，日本著名軍事家飯村橫就稱讚說：「這個參謀部比拿破崙參謀部還要早6百年。」<sup>57</sup>「參謀部」集中了各種文武奇才、謀士在這裡運籌，包括有漢人，契丹人、畏兀兒人、阿拉伯人等。

### (二)借助敵人，以敵制敵

幾乎在每次較大規模的戰爭中，

54 同註9，頁47、48。

55 赫治清，《中國兵制史》（臺北市：文津出版社，1997年4月），頁220、221。

56 陳相靈，〈成吉思汗如何建立指揮情報系統？〉《中國民族報》，2003年4月1日，版8。

57 同註32，頁47。



成吉思汗都處於劣勢，為什麼多能取得勝利呢？其中「以敵制敵」的戰略是他改變敵我優劣形勢的重要關鍵之一。<sup>58</sup>除了前述成吉思汗在政治上採取「以敵制敵」，即利用各部落或各國間的矛盾，分化敵人，然後再進行各個擊破外，他在用兵方面也採取此策略，借用敵人的力量去打擊敵人。

就兵力而言，當成吉思汗於1206年統一蒙古各部落稱汗時，擁有千戶95個，再加上1萬中央嫡系的怯薛軍，總共約10萬多人，若再加上其他一些小股兵力，蒙古騎兵的總數應不會超過20萬，這已經是成吉思汗能夠動員的最大兵力了。僅靠這些兵力要去四處征討，在數量上一定是不足的，但成吉思汗的軍隊不少反增，原因在於他每征服了1個異族之地區或城池，即強征異族中的青壯年或士兵組成部隊，將之區分兩類：1.將異族直接編入蒙軍；2.將異族分別成軍，與蒙軍比肩作戰。<sup>59</sup>成吉思汗放膽使用異族部隊，將他們的功能發揮的淋漓盡致，主要擔任搬運土石、填塞塹壕、挖掘坑道、衝鋒陷陣等任務，甚至於作為第一梯隊去攻打堅城重堡。在長期遠征中，異族部隊的數量逐

漸超過蒙軍，甚至有好幾倍之多，尤其在多數圍城流血之役，皆用此等異族所組成之部隊，因此蒙古兵數未見減少。如此將被征服民族或國家之人力納為己用，使蒙古軍能夠「勝敵而益強」（《孫子兵法》作戰篇），對於戰爭的勝利起了巨大作用。

另外，值得一提的是，成吉思汗鑑於自身在武器裝備的生產技術不足，因此在每戰之後，敵國的「工匠」1個不殺，都讓他們跟隨軍隊或帶回國內從事武器裝備的生產。這種充分利用敵方的人員和技術來生產作戰所需兵器，確保了蒙古軍的武器裝備始終處於先進水準，有助於其用兵思想的實現。

### （三）慎選目標，把握戰機

成吉思汗選擇作戰目標的一般原則是：先弱後強，先小後大，先近後遠，每次打擊1個主要敵人，力避多面作戰。<sup>60</sup>在蒙古的統一戰爭中，成吉思汗依照這個原則，高原上的群雄篋兒乞部、塔塔兒部、克烈部、乃蠻部等依次被他打敗稱臣。在對外的征討作戰中，成吉思汗亦秉持這一戰略原則，他先攻打國力較弱的鄰國西夏，迫其請和，爾後進攻國力較強、

58 所謂「以敵制敵」的策略，就是把敵方的人力、資源、技術、武裝力量等變成能為己用，甚至變成自己的戰爭力量，然後再用這個戰爭力量去制服敵方。

59 鈕先鍾，《中國戰略思想新論》（臺北市：麥田出版社，2003年11月），頁332。

60 史仲文、胡曉林，《中國全史（第13卷）》（北京市：人民出版社，1994年4月），頁56。

距離較遠的金朝；在進攻過程中，他意識到金朝比西域諸國之力量強，難以一時被攻破，便改變戰略，由西防南攻調整為南防西攻，由近及遠逐次攻滅西遼、花刺子模等國，最後再集中全力對付大國金朝。經分析，成吉思汗「先弱後強，先小後大，先近後遠」的用兵戰略，可產生以下之戰略利益：弱敵攻滅了，強敵失去羽翼，將由強變弱，易於攻取；小敵攻滅了，大敵失去幫手，其力量由大變小，便於擊滅；近敵消滅了，我軍勢力獲得擴展，遠敵由遠變近，為爾後作戰提供了有利態勢。而在1次戰爭中只攻打1個主要敵人，則可集中優勢兵力在局部地區對敵形成優勢。

在把握戰機方面，成吉思汗對敵發動戰爭前，善於根據敵方情勢，在最有利時機出擊：<sup>61</sup>第一是在敵方內政極端腐敗，政治、經濟相當混亂之時發動攻擊，如對西遼、西夏的戰爭；第二是在敵方受到鄰國牽制，難以主力或全力應戰之時發動攻擊，如三次攻金之戰；第三是在敵方與他國聯盟解體，新的聯盟尚未建立，孤獨無援之時發動攻擊，如對塔塔兒部、蔑兒乞部之戰；第四是當敵方自恃戰力強、疏於戒備之時發動攻擊，如對克烈、乃蠻

、花刺子模等的戰爭。綜合言之，成吉思汗認為在敵人內部矛盾、孤立無援、驕傲無備或受外力牽制時，為其最衰弱之際，亦是打擊的最好良機。

#### (四)戰略迂迴，出奇制勝

《孫子兵法》軍爭篇說：「軍爭之難者，以迂為直，以患為利。」其意為爭奪制勝條件最困難的地方，是透過迂迴曲折的途徑達到近直的目的，將不利轉變為有利。善於「戰略迂迴」是成吉思汗用兵思想的一大特點，這種戰略迂迴源於蒙古族的圍獵，他們把圍獵中的技藝，嫻熟地運用到戰爭中，許多堅固的城堡變成了他們圍困中的野獸。成吉思汗利用本身軍隊機動、速度及耐力等優勢，避開敵堅強之防禦體系，從幾百甚至幾千公里的大縱深，向敵翼或敵後實施遠距離的機動，分進合擊，對敵形成戰略包圍。如此戰略迂迴往往可獲得攻敵不備、出敵不意的效果，不但使敵人驚惶失措，不知如何應付而失敗，而在蒙古軍方面亦因屢戰屢勝，士氣益為高昂。<sup>62</sup>

例如，1219年成吉思汗決定親率大軍征討西域的花刺子模，他們總計兵力約10~15萬，從克魯倫河畔出發，越過阿

61 葉鐘靈，〈帝王學縱橫談——帝王絕學一代天驕——成吉思汗(2)〉《電子產品世界》(北京)，第10期，2009年10月，頁84。

62 徐培根，《中國國防思想史》(臺北市：中央文物供應社，1983年6月)，頁602。



爾泰山向花刺子模挺進，隨行的有朮赤(長子)、察合台(二子)、窩闊台(三子)、托雷(四子)及阿剌黑、哲別等大將，而花刺子模總兵力約40餘萬人。當蒙古大軍經過500公里長征，到達位於花刺子模錫爾河畔的邊城訛答剌(Otrar)後，兵分4路採戰略迂迴，迂迴攻擊的目標是花刺子模的政軍中心撒馬爾罕(Samarkand)。其中第一軍團由察合台、窩闊台率領，攻擊訛答剌；第二軍團由朮赤率領，從右方迂迴，攻取氈的(Djend)等城；第三軍團由阿剌黑率領，從左方迂迴，攻取別納克忒(Benaket)等城；成吉思汗率領由拖雷指揮的中路軍，直取布哈拉(Bukhara)。這四路大軍在撒馬爾罕會師，並合圍該城，最終攻取撒馬爾罕城，滅了花刺子模。<sup>63</sup>

## 二、戰術思想方面

成吉思汗的戰術思想豐富、靈活多變，不固守陳規，根據敵情部署作戰方案，敵變我變，其立足點是以少勝多，著眼點是快速機動，主要戰法是大膽突襲，速戰速決。

### (一)拉瓦戰術

成吉思汗首創疏散與密集隊形結合，誘敵進攻、合擊殲之的「拉瓦戰術」

。此戰術乃與敵交戰時，在廣正面上部署小分隊組成的疏散弧形隊形於前，把密集隊形的主力控制於側、後；以小分隊輪番射箭或衝擊，激敵進攻，爾後以主力投入戰鬥，兩翼小分隊迅速合為密集隊形，由兩側或敵後進行向心突擊。此一戰法往往能以寡擊眾，其優點為：廣正面之弧形散開隊形，一方面構成己方之掩護幕，以蔽匿己方主力之行動與安全；一方面做搜索與測知敵之部署及弱點，以便主力進擊，另一方面又成為誘擊敵人之餌，在戰鬥中常能給予敵意外之打擊。<sup>64</sup>

### (二)分合戰術(化整為零、化零為整)

當敵軍強大時，成吉思汗憑藉騎兵的機動性，將軍隊化整為零，形成小股攻擊單位，不斷騷擾敵軍，猶如狼群捕殺牛群、鹿群般，將敵方勢力沖散，尋找其最為脆弱的部分集中攻擊；當敵軍疲憊不堪時，又能迅速集中，化零為整，正面突破；若在戰爭中遇到實力懸殊之強敵時，則保存自身實力，四散遠避，去如電逝，片刻間無影無蹤，使敵人無法追擊。如此可遠可近、可多可少、可聚可散、可出可沒，來如天墜，去如電逝般的迅速分合戰術，往往使敵軍無法適應，一觸即潰。<sup>65</sup>

63 三軍大學編著，《中國歷代戰爭史(第十三冊)》(臺北市：黎明文化事業，1994年12月)，頁285～288。

64 三軍大學編著，《中國歷代戰爭史話》(臺北市：黎明文化事業，1985年10月)，頁629。

65 於下頁。

### (三)鑿穿戰術(縱深突擊，長驅直入)

成吉思汗在進攻乃蠻部時曾說過一句話：「進如山桃皮叢，擺如海子樣陣，攻入鑿穿而戰。」<sup>66</sup>可簡略歸納為：「山桃皮叢」、「海子陣」、「鑿穿戰」3條作戰原則。「進如山桃皮叢」是指在進攻中採用的隊形、姿勢像「山桃皮叢」(一種低矮的野生植物)一樣，為的是隱蔽地接近敵人；所謂「擺如海子樣陣」是指漫山遍野的成吉思汗軍隊，像湖、海一樣，將敵人軍隊包圍起來；而「攻入鑿穿而戰」則是這3條戰法的關鍵，最能代表蒙古軍隊歷來以進攻為主的特點。<sup>67</sup>「鑿穿戰術」指攻打敵陣時，梯次配備，輪番衝擊，如同鑿子鑿木一樣，一點攻擊長驅而入，直取敵人指揮中心。若第一梯隊未能突破，便向兩旁橫馳，讓開攻擊點，由第二梯隊繼續攻擊，以此類推，直到突破敵陣為止。通常蒙古軍隊的騎兵只要進行一兩次的衝擊就會讓敵軍軍心動搖、隊形混亂，當鑿穿敵陣後，其他部隊同時向敵陣發起合圍攻擊。

### (四)攻城戰術

#### 1.先破面，後取點

成吉思汗的軍隊對敵人防守堅固的軍事重鎮，先以1部屯於城下，圍而不攻，另以主力奪取城外四周較小的城鎮(支撐點)，先作面之破壞，使堅固之城變成無援的孤城，然後再集合各路軍隊於此城下，迫敵求和，如敵不和則一舉攻破之。<sup>68</sup>成吉思汗第一次攻金，進圍中都(今日之北京)，迫金求和；第二次攻金，破中都；西征花剌子模，取其首都撒馬爾罕；以及最後一次用兵，攻滅西夏，都是採取這種戰術。

#### 2.四面包圍戰術

在攻城時，成吉思汗對敵城層層包圍，水泄不通，甚至有時築圍城加以包圍，使被圍之敵完全失去與外部的聯繫，完全斷絕其外援，也斷絕其突圍的希望。若用各種辦法都攻不下來時，成吉思汗的軍隊就在城周圍駐紮下來，長期圍困，待其糧食吃盡，直至城內「人相食」的時候就不得不投降，或乘機攻入。<sup>69</sup>

65 納古單夫，〈蒙古馬與古代蒙古騎兵作戰藝術〉，[http://bbs.creaders.net/history/bbsviewer.php?trd\\_id=243599&language=big5#](http://bbs.creaders.net/history/bbsviewer.php?trd_id=243599&language=big5#)，2017年1月10日。

66 舒可文，〈探尋成吉思汗〉，<http://www.people.com.cn/BIG5/wenhua/27296/2899070.html>，2017年1月10日。

67 轉引自趙智奎，〈國內蒙古族古代軍事思想及軍制等研究述評〉《軍事歷史研究》(南京)，第2期，1987年7月，頁217。

68 同註63，頁60。

69 於下頁。



### 3.疲勞與「網開一面」戰術

晝夜不停地用砲石、弩箭、火油攻擊，並把軍隊分成數批次，交替休息，不分晝夜地輪番進攻，這樣使城牆裡的軍民片刻不得休息，使之疲勞沮喪，經過一定時間的折磨往往就會主動投降。如果還不能得逞，蒙古軍隊就會選擇1個比較開闊的城門放鬆攻擊，待守軍求戰心切衝出城門時，便利用早已設伏的弓箭手加以殺死，或讓敵人先期逃亡再加以追擊、殲滅。例如，成吉思汗於「布哈拉城之戰」中發動猛烈的攻擊，晝夜不停，連續七天；之後突然停止攻擊，撤走了1個城門的軍隊，讓敵軍有逃出機會，敵軍中計，在後續追擊中全數遭殲滅。<sup>69</sup>

## 啟示一代結語

成吉思汗的軍事思想植根於草原文化，充分發揮遊牧、狩獵經濟的特長，將之運用於戰爭中，並在長期的戰爭中所獲得的經驗和教訓，形成了其獨具風格的軍事思想。在對戰爭的認識方面：成吉思汗的戰爭哲學係建立在「以戰止戰」的基礎上，強調運用國家整體力量，大規模的掠奪敵人，以追求國家民族的生存與發展；在建軍思想方面：成吉思汗的核心理念在

於「以質勝量」，即以戰力的「精」，壓倒敵人「量」的多。而其具體表現在於完善軍隊組織、用人唯賢唯才、嚴格治理軍隊、發展武器裝備及培養將士們的忠誠意識等；在用兵思想方面表現在知己知彼、謀定後動；借助敵人、以敵制敵；慎選目標，把握戰機；戰略迂迴，出奇制勝等戰略作為上。

成吉思汗的軍事思想無論從戰略規劃到戰術運用、情報蒐集到武器裝備、有形戰力到無形戰力、戰爭準備到戰爭遂行等，均在當時代展現出無以倫比的戰爭稟賦和超前的戰爭思維，此稟賦與思維對21世紀今日的建軍備戰與用兵，仍有重大的啟迪與指導作用。

### 一、「全民國防」是弱國必走的路

只有百萬人口的蒙古族和十幾萬的騎兵，與其他敵國相較，綜合國力處於相對劣勢地位。但成吉思汗運用「總體戰」及實施兵民合一的「全民皆兵」政策，全方位地發揮國家的各種力量，並使生活方式與戰鬥方式一致，進而建立起史上最龐大的帝國。隨戰爭型態的改變，現代戰爭更具「總體戰」特質，戰爭勝負已經不是軍隊對軍隊在戰場上的廝殺對決，而是國防體系與國防體系的對抗。單靠軍事層面

69 Sandra Alvarez, "The Art of War under Genghis Khan," June 8, 2014, [http://www.xuehuile.com/thesis/full\\_a8b1358632e548fbab279d63087928fb.html](http://www.xuehuile.com/thesis/full_a8b1358632e548fbab279d63087928fb.html), 2017年1月20日。

70 度陰山，《成吉思汗：意志征服世界》（北京：聯合出版社，2015年5月），頁261、262。

已無法滿足所需，而是擴及政治、經濟、心理、資訊等各層面，須舉全國之力方能因應，「全民國防」(All-out)的要求自然形成，全民國防時代已來臨。「全民國防」乃全民參與戰爭準備的型態，是一個國家總體戰力、堅強防衛意志的展現，而其最高戰略目標就是全體國民共同維護國家的基本價值：生存與發展。

### 二、「知彼知己」是決策與行動的前提

成吉思汗戰略規劃與戰術執行的成功，往往是建立在「知彼知己」的基礎上，進而獲得戰場主動權，這也充分驗證孫子所云：「知彼知己，百戰不殆」。

「知彼知己」是指導戰爭的1個普遍性規律，已成為許多傑出的將帥和軍事家「運籌帷幄、決勝千里」的重要前提與依據，自古迄今皆然。<sup>71</sup>在知彼(瞭解敵情)方面，應包括我們主要、次要的敵人，對我們可能所造成的威脅和產生的影響，充分掌握其特點與弱點，尋求剋制之道；在知己(掌握己情)方面，亦要瞭解自己國家的政治、經濟、軍事、外交及科技等各領域的發展政策，並對國家資源、文化等有一定程度的認知。另外，「知彼知己」的具體表現在於「情報」的獲得與研析。情

報為戰略指導、指揮作戰之重要依據，各項情報作為與效果，必須超過敵人，方能洞燭機先，掌握敵情，因敵致勝，主宰戰場，也就是「先明敵，進而知敵，再而制敵」。只有在情報上先敵獲知，並比敵人蒐集的多、分析的精、決策的準、行動的快，才能擴大知彼知己的客觀性和透徹性。

### 三、「人才」是建軍備戰與用兵的根本

「人才」是建軍備戰與戰爭中的關鍵因素。成吉思汗將人才視為戰爭中的重要資源，並重視人才的管理，以協助他成就偉大的功業。在現今世界軍事領域競爭中，誰能擁有1支雄厚的高素質軍事人才隊伍，誰就能夠占領未來軍事發展的最高點，誰就能在未來戰爭中贏得勝利的主動權。<sup>72</sup>因此，國軍可透過計畫、組織、選才、教育、訓練、激勵等「人力資源管理」(Human Resource Management)活動，使官兵的思想、心理和行為等都能獲得適當的誘導、控制和協調，進而人盡其才，事得其人，人事相宜，以實現組織目標。<sup>73</sup>另外，亦應從法令面、政策面及執行面等面向，深切檢討在人才管理機制上有無不合時宜、不近人情、不符期待之處

71 王碩民，〈論孫子知情思維特徵〉《軍事歷史》(北京)，第1期，2008年1月，頁56。

72 于化民，〈科技強軍推動軍隊品質建設實現歷史性跨越〉，[http://hprc.org.cn/gsyj/yjjg/zggsyjsxh/gsnhlw/erguoshixslwj/200906/t20090628\\_12772\\_3.html](http://hprc.org.cn/gsyj/yjjg/zggsyjsxh/gsnhlw/erguoshixslwj/200906/t20090628_12772_3.html)，2017年1月23日。

73 林躍，〈從孫子兵法看人力資源管理的策略〉《企業技術開發》(湖南)，第7期，2009年7月，頁111。



。除了從「選人、育人、用人、留人」的大方向著手外，也要有相配套的政策和制度，如從優質領導統御、人性化管理、營造愉悅的工作環境等。

#### 四、「創新」是軍隊發展的動力與靈魂

從國家體政、軍隊組織、領導管理、戰術戰法、情報蒐集至武器裝備等都敢於「創新」(Innovation)，最終打敗那些被傳統束縛的人，讓成吉思汗成為世界上的「千年第風雲一人」。創新是1種取捨、1種揚棄，是事物不斷發展和進步的前提；創新也是軍隊發展的動力與靈魂，是軍隊取得戰爭勝利關鍵。國軍現正面臨戰略形勢與戰爭型態的改變、中共的軍事威脅、國防經費受限及社會民意的期待等挑戰。面對這些挑戰，創新發展是項不容忽視的重要工程與關鍵，也是國防組織不可或缺的財富。其中最關鍵因素在於國防組織各級領導者要能勇於變革創新，讓組織充滿創新文化，才能使組織發展更具前瞻性而永續經營，以因應快速變化的內、外環境和實際需求。而創新的內涵應包括人才、觀念、領導、軍事理論、軍事制度、編裝體制及科技等面向。在這些面向的創新發展下，期能增加國防組織運作績效、建立現代化國軍及達成保國衛民之任務。

#### 五、記取戰爭教訓才有和平的希望

「金無足赤，人無完人」。儘管成吉思汗的建軍高明、治軍有方、戰略超凡

、戰術靈活，但他對待敵人以「乘其駿馬，掠其妻子，占其土地」為榮耀與快樂的事。尤其常用屠城殺戮等殘酷手段來報復頑抗者或無辜者，造成大量的無辜百姓死於成吉思汗的鐵騎之下，這是客觀的事實。若以今日戰爭的道德標準觀之，成吉思汗軍事思想中的「掠奪」和「屠殺」，是屬於非正義的侵略戰爭，帶有濃厚的軍國主義色彩，而且這種野蠻行為嚴重違背「人道主義」精神，也是可以借鏡與批判的。孫子曰：「主不可以怒而興師，將不可以愠而攻戰。合於利而動，不合於利而止。怒可以復喜，愠可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。故明主慎之，良將警之。此安國全軍之道也。」古今中外發生過無數次大小戰爭或衝突，無論戰爭勝敗如何，總是給人們帶生命財產損失、家庭支離破碎、種族仇恨與對立、經濟發展倒退及對環境帶來災難性的影響。追求「民主自由」與「經濟發展」已成為人類的普世價值，武力解決、以暴制暴及恐怖手段等已不符時代所需。主政者及將帥們應保持理性、宏觀全局，記取歷史戰爭的教訓，不可輕啟戰端，和平是1條最好的道路。