

蒙古征服下的文化危機與制度變革：

耶律楚材的溝通實踐與治理創新

金大榕*

摘要

本研究探討十三世紀蒙古帝國征服中原後，所引發的草原游牧傳統與定居農耕文明間的文化衝突。面對蒙古統治者基於掠奪經濟邏輯而提出的變農為牧的毀滅性政策，中原社會結構與漢文化面臨了存亡危機。為解析此歷史困局的解方，本研究聚焦於具備雙多元文化素養的耶律楚材，運用危機溝通理論、說服理論及 Kotter 的變革管理模型，系統性分析其溝通與治理創新的行動。研究結果顯示：耶律楚材跳脫無效的道德勸說，轉而採用利益導向的溝通策略，以具體稅收數據（如：五十萬兩銀）為對決策者的中央路徑說服；並通過設立課稅所創造短期勝利，向決策者驗證漢制治理的實質效益。其策略不僅建立了變革的緊迫感與指導聯盟，更將戶籍與稅收制度化，成功將單向的軍事征服轉化為雙贏的混合治理體制，並保全了中原文明。本研究建議當多元文化治理應借鑒此事件，重視培育多元文化人才並建構互利雙贏的制度，以化解衝突並促進合作。

關鍵字：蒙古帝國、耶律楚材、危機溝通、說服理論、Kotter 變革管理

*世新大學行政管理學系博士生，E-mail：rbychin32123@gmail.com。

本論文經兩位雙向匿名審查通過。收件：2025/12/22。同意刊登：2025/12/30。

壹、前言

十三世紀初，蒙古帝國以其卓越的軍事機動性與組織能力，建立橫跨歐亞的龐大帝國（Allsen, 2004）。然而，其迅速的軍事征服步伐，遠超過其治理制度的發展速度，導致在其所征服之地區，特別是中原，出現嚴重的治理赤字。蒙古帝國的權力邏輯與經濟模式，深植於其草原游牧傳統，其特徵表現為對移動性資產，如：牲畜、貴金屬）的積累，以及對定居社會進行系統性掠奪的戰爭經濟模式（Biran, 2015, pp. 534-558）。此一模式與中原基於精耕農業、不動產稅收與複雜官僚體系的定居文明，存在著根本性的制度不相容（Rossabi, 1981, pp. 257-295）。

帝國初期，決策階層對中原的認知框架，傾向於將其視為一個龐大的、待轉化的戰利品，而非一個需要進行長期、精細化管理的政治經濟實體，廣闊的農田與眾多的農業人口，其價值遠不如遼闊的牧場，傳統儒家士大夫所倡導的仁政與德治理念，在蒙古實用主義與軍事強權的思維框架下，缺乏足夠的說服力（Rachewiltz, 1983）。《元史·耶律楚材傳》中的關鍵記載：有近臣向大汗窩闊台（Ögödei）提出：「漢人無補於國，可悉空其人，以為牧地」，該提議企圖以蒙古草原帝國的政治生態模式，徹底取代華北地區延續千年的農耕文明生態體系（宋濂，1976）。

Wittfogel (1959) 認為農業官僚帝國治理基礎，在於對定居人口、農田與水利系統的精密管理，以抽取穩定的農業剩餘。然而，當時代蒙古帝國治理的邏輯與此完全相悖，在典型的游牧經濟中，財富與權力的物質基礎在於對廣闊草場及其承載的牲畜群的有效控制（Allsen, 2004）。其從根本上否定農耕體系與定居文明的內在價值，將數百萬務農的漢人與其世代耕作的土地，視為「無補於國」的負資產或無效資源。將無法直接產生游牧經濟效益的「農田」，通過清除其上既有的社會經濟結構，轉化為帝國統治階層能夠直接理解、控制並從中獲利的牧場。這一決策若被採納執行，對整個區域人類與環境交互作用模式的徹底重構，中原地區複雜、層級化的農耕社會與所累積的文化將被泯滅，被重塑為一個符合草原

帝國治理慣性與經濟理想的帝國邊疆，漢人及中原文化面臨危急存亡之秋。

當面對外來統治者的文化、價值觀完全迥異，且在軍事抵抗與道德勸說均告無效的背景下，具備深厚雙文化素養的溝通橋樑，對漢文化深度認同的契丹人耶律楚材藉由數據和利益說服服決策者，避免一場文明浩劫的典範。其放棄對蒙古人價值文化無效的儒家仁政論述，轉而採用統治者能夠理解的投資、回報語言，以可驗證的績效數據作為最終說服工具，成功化解漢文化滅絕危機。其行動可被解構為一個經典的危機管理過程，體現出與現代管理理論深刻共鳴的智慧。

貳、歷史背景與危機深析

一、游牧軍事主義對中原文化的威脅

蒙古帝國在十三世紀的崛起，不僅是軍事史上的奇蹟，更代表著一種與歐亞大陸主要定居文明截然不同的政治經濟模式取得了空前成功。這種源於內亞草原的獨特治理體系，可被精確定義為游牧軍事主義，其為一套將游牧生產方式與軍事征服邏輯完美結合的複雜體系。此一體系的核心特徵在於其對移動性、掠奪性資本的極度重視，以及對定居型領土行政管理的相對輕視（Allsen, 2001）。這種獨特的治理邏輯需要從多個維度進行深入理解。

蒙古帝國與傳統帝國追求直接行政控制不同，更傾向於建立輻射式霸權，通過關鍵節點的控制和威懾力的輻射，來確保資源的持續流入，而非中原文化治理習慣的官僚體系治理。與這種治理理念的差異，在本質上反映了游牧文明與農業文明在世界觀層面的根本分歧：前者將世界視為一個可持續掠取的資源庫，後者則將領土視為需要精心培育和長期經營的家園。

從蒙古帝國治理最在意的經濟基礎層面進行檢視可以發現，蒙古帝國的財富的認定與積累手段與農業帝國本質上相距甚遠。蒙古帝國的經濟支柱主要並非依靠徵收領地內的常規農業稅賦，而是依賴於以下兩種關鍵途徑的動態平衡：

（一）基於生態智慧的畜牧經濟體系

蒙古社會對龐大牲畜群進行季節性遷徙的生產方式，不僅是簡單的經濟活動，更是一套完整的生態適應系統。這種生產方式塑造了蒙古人獨特的時空觀念和資源認知，其認為財富必須是可移動的、能夠隨環境變化而靈活調配的(Biran, 2012, pp 534-558)。牲畜作為行走的資產，既能提供食物、衣物、交通工具，又能在需要時快速轉移。

(二) 高度制度化的戰爭經濟模式

蒙古帝國建立了一套系統性的軍事征服與資源提取機制，其目標明確指向獲取貴金屬、技術工匠、年輕女子及專業人才等可移動的戰略資源(Rossabi, 1981, pp. 257-295)。蒙古人對工匠的重視達到了前所未有的程度，在每次征服行動中技術工匠總是作為優先俘虜的對象，且被系統性地篩選和遷移。這種對人力資本的獨特認知，體現了其務實的資源觀。

這種雙軌並行的經濟模式，塑造了蒙古統治階層特有的資源價值等級體系。在這個價值體系中，即時性、可移動的資產，如：金銀、絲帛、技術工匠等被視為優質財富，而固定在土地上的農業生產及其附著的人口，則被歸類為管理成本高昂、回報週期漫長的劣質資產(Rachewiltz, 1983)。從蒙古人價值觀與社會文化對利益的認知，不難理解蒙古帝國在侵略中原時，對中原文化行之有年的官僚政治體系的不理解，以至於欲滅漢人留地放牧政策的動機。

從歷史政治生態學角度審視，變農為牧政策提案的本質遠超過單純經濟調整，而是一場致力於徹底重構中原社會生態系統的系統性替代(Wu et al., 2015, pp. 1579-1598)。該政策係以被蒙古帝國熟悉且習得的草原游牧政治生態模式，全盤取代延續千年的中原精耕細作農業文明，而替代的方式不同於體系內部的漸進改革，是毀滅性的全面覆蓋中原當時代的整體經濟模式、社會結構、文化傳承與生態系統(Biran, 2012, pp. 534-558)。

此一系統性替代蘊含多重維度且相互關聯的危機鏈。在經濟基礎層面，它企圖將建立在土地不動產與長期投資之上的農業財政模式，徹底替換為依賴移動性

資產的游牧經濟，從根本上動搖了中原社會的生產方式與國家資源汲取的根基（Rossabi, 1981, pp. 257–295）。在社會結構層面，清除農業人口的政策將直接摧毀基於血緣、地緣的傳統社會組織，引發大規模的人道災難與社會解體（Rachewiltz, 1962, pp. 189-216）。在生態與文明延續層面，高度發展的農業經濟、複雜水利工程及城市網絡將被摧毀，精耕細作的農田生態將被粗放牧場取代，承載哲學、科技與藝術的文明載體也將因失去物質與社會基礎而面臨斷層（Buell, 2003）。

鑑於其威脅已超越局部或單一領域，直指文明共同體能否持續存在的根本，此危機的等級應被界定為最高級別的生存性危機。當代危機管理理論中的系統性風險概念為此提供了分析框架，此類危機不僅源於系統內部的高度脆弱性，更關鍵的是其引發了跨系統的風險傳導與放大效應（Lawrence et al., 2022）。不同子系統如：經濟、社會、生態、文化間的風險相互作用，使中原文明的存續風險被提升，最終威脅整個系統的功能存續。蒙古帝國統治者所提出的變農為牧政策正是觸發了這樣一個潛在的、具有毀滅性級聯效應的危機鏈，其影響遠超單一經濟範疇，構成了對中原文明生存與發展的嚴峻挑戰（Wernli et al., 2023, pp. 207-228）。

二、時代背景下耶律楚材的歷史契機與文化轉譯

耶律楚材（1189-1243）作為契丹皇族後裔，其身受不同化素養薰陶與對跨文明制度理解能力使其在蒙古帝國初期佔有獨特地位。其接受了完整的儒家經典教育，精通漢地治理傳統，同時又因其族群背景而得以進入蒙古權力核心。這種獨特的雙重文化身份使其成為十三世紀東亞政治舞台上罕見的制度翻譯者（Rachewiltz, 2004; 劉曉，2004，頁 450）。

耶律楚材在文化能力層面展現了中原文化的儒學造詣與政治智慧。其著作《湛然居士集》顯示他不僅精通儒家經典，更能將儒家治理理念轉化為具體的政治實踐方案（Sletneva, 2022, pp. 33-44; 劉曉，2007）。更重要的是，他發展出了一套將儒家仁政思想與蒙古實用主義相結合的論述策略，這使他能夠在保持文化

尊嚴的同時，有效說服蒙古統治者接受漢制治理模式（Allsen, 2001; 林瑞翰，2022）。

在政治實踐層面，耶律楚材作為文化仲介者的角色尤為關鍵。其深諳蒙古決策層的思維模式與價值偏好，能夠準確判斷何時應該堅持原則、何時需要妥協讓步。這種政治敏感度使其能夠在蒙古宮廷複雜的權力結構中保持影響力，同時逐步推進其制度變革議程。其選擇以經濟效益而非道德論述作為推動改革的主要論據，反映其對蒙古統治者思維模式的深刻理解（Biran, 2012, pp 534-558; Sletneva, 2022, pp. 33-44; Rossabi, 2009; 林瑞翰，2022）。

在中原文化存亡危機中，其角色不僅只是在兩種文化之間作為文化轉譯的橋樑，更將漢地治理傳統中的有效元素，移植到蒙古帝國的統治架構中進行創造性的制度融合（Sletneva, 2022, pp. 33-44）。這種制度創新需要對雙方政治傳統的深刻理解，以及將抽象理念轉化為具體制度設計的實踐能力，其示範了在文明衝突的背景下，如何通過文化理解與制度創新來化解治理危機。該行動除了成功保護了中原文明，更為後來的元朝統治確立了基本的治理方向。

叁、耶律楚材危機溝通策略分析

本節以 Sellnow 與 Seeger（2021）的危機溝通理論作為框架，結合當代說服理論（O'keefe, 2015, pp. 106-113）對耶律楚材的危機管理策略進行系統性的分析。其說服策略展現了對多重理論取向的綜合運用，成功地說服了窩闊台保留中原文化，進行了有效的危機溝通。

一、危機溝通與管理

Sellnow 與 Seeger（2021）指出危機溝必須整合意義建構與問題解決，耶律楚材在蒙古帝國政策傾向造成的中原文化存續危機中的應對體現了危機時刻溝通與管理的深度整合。在面對「變農為牧」的毀滅性提案，當時代漢文化大儒多以儒家仁政道德觀點勸說，而此類論述與蒙古統治者基於游牧傳統的實用主義價

值體系完全脫節。從《史傳三編》中對耶律楚材的紀載可以看出，其跳出道德話語框架，將中原文化是否值得被保留提升至戰略管理層次，以蒙古統治者最關切的資源蒐集與軍事利益為核心論點，說服其建立課稅試點，並透過可驗證的績效數據與實質利益回報，將保留中原文化的目的轉化為解決帝國資源短缺問題的實際工具。在蒙古帝國統治階層的認知中，中原從無補於國的負資產轉化為穩定供給軍需的戰略資源。這種策略是對中原文明的意義重新建構，使漢文化的價值轉換為蒙古國的實質利益（朱軾，1986，卷 41，頁 881）。

在情境式危機溝通理論（Situational Crisis Communication Theory, 以下簡稱 SCCT）中，危機前期的干預可降低責任歸因與傷害擴散，耶律楚材並未等到危機全面爆發的「變農為牧」政策施行階段才行動，而是在政策形成的初期便掌握了危機溝通中預防性介入的核心原則，主動介入影響決策過程，透過「歲可得銀五十萬兩、帛八萬匹、粟四十餘萬石」的具體數據論證，及時遏制了蒙古帝國可能造成的中原文明浩劫（Coombs, 2022, pp. 193-204; Sellnow & Seeger, 2021; 宋濂，1976）。此外，其推動的課稅試點不僅是政策實驗，更是為了累積說服蒙古統治者中原治理行性的籌碼，實現了溝通目標與管理目標的雙重達成。

二、多元說服的整合

耶律楚材的在危機溝通中最成功的莫過於說服窩闊台改變對漢文化的認知，將保留漢文化視作對帝國擴張的利益，其說服策略融合了學習取向、一致性取向形成多元的說服框架。

在學習取向上，態度形成源於刺激-反應聯結，耶律楚材沒有使用抽象道德說教的無效性溝通，而是通過具體的稅收數據「銀五十萬兩、帛八萬匹、粟四十餘萬石」為窩闊台建立新的認知聯結（宋濂，1976），將抽象治理理念轉化為可量化收益的過程，通過保留農耕與獲得軍需的重複性聯結，使蒙古統治者逐漸形成保護中原農業相當於獲取穩定資源的認知概念（Gardikiotis & Crano, 2015, pp. 941-947; O'keefe, 2015, pp. 106-113）。

在一致性認知方面，耶律楚材察覺到窩闊台可能存在的認知失調：身為游牧帝國統治者，其既希望維持草原傳統，又迫切需要南征所需的物質保障。耶律楚材通過重新組織問題框架，將採用漢制稅收制度的方式在窩闊台心中塑造保留漢文化對實現其軍事擴張目標有益的概念，再一次地保留漢文化與軍需獲取的一致性做連結，在窩闊台心中建立對保留中原農耕並非背離游牧傳統，而是為游牧帝國的利益提供支撐，從而有效減輕了決策者採納新政策的心理不適(O'keefe, 2015, pp. 106-113; Sellnow & Seeger, 2021)。

三、雙路徑說服模型的應用

耶律楚材的說服策略中也隱含著說服理論的雙流程模型 (dual-process models)，雙流程模型在中央路徑 (central route) 的構建上，其充分考量窩闊台作為決策者的高動機與高能力特質。窩闊台對軍需物資的高度需求，使其具備深度處理相關訊息的強烈動機，耶律楚材據此準備了強而有力的論點，不但提出了具體的稅收預期，更通過設立課稅所的試點實踐，提供窩闊台實質可見的效益驗證，此種將理論預期與實證相結合的策略，確保了說服訊息在中央路徑上的有效性，於此同時，耶律楚材也以他作為「湛然居士」的聲望、契丹貴族的身份權威，以及與蒙古統治階層的長期信任關係的周邊路徑 (peripheral Route) 強化手段，皆是說服過程中的重要周邊線索 (O'keefe, 2015, pp. 106-113; Rachewiltz, 1962, pp. 189-216; Sellnow & Seeger, 2021; 林瑞翰，2022)。

四、說服理論與情境式危機溝通的整合

在 Sellnow 與 Seeger (2021) 強調的意義建構過程中，說服是關鍵，而 SCCT 進一步指出，有效的危機溝通必須基於對危機類型與責任歸因的精准判斷 (Coombs, 2022, pp. 193-204)。分析耶律楚材所面臨的危機，在 SCCT 分類中屬於可預防性危機 (preventable crisis)，該危機源於蒙古統治者對中原文明的認知偏誤與制度排斥，其具備人為可控性 (Coombs, 2022, pp. 193-204; Coombs & Holladay, 2002, pp. 165-186)。對此，他並未採取如否認或辯解等防禦性回應，而

是以利益共創替代價值對立，通過系統性意義重構化解衝突。

從說服理論的觀點檢視，耶律楚材通過將中原治理從「道德」議題轉化為「利益」議題，引導決策者沿著說服的中央路徑（central route）進行深度資訊處理，而窩闊台作為帝國最高決策者對軍需物資的迫切需求使其具備強烈的動機，並且耶律楚材以具體的稅收數據與試點成果，向窩闊台提供了強有力的證據支持，因此成功使窩闊台接受這項原本不在其考慮內的治理方案，也因此化解了中原文化如同其他文明一般終結在當時令人聞風喪膽的蒙古征服者的危機（O'keefe, 2015, pp. 106-113; Petty & Cacioppo, 1986）。

肆、耶律楚材變革管理策略分析

根據 Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）的變革管理理論，成功的組織變革始於對危機的準確識別與對變革願景的清晰建構等。本節分析耶律楚材在蒙古帝國初期的制度改革，如何透過變革管理理論向蒙古統治者證明政策轉向帶來的利益，使蒙古帝國不再堅持「漢人無補於國，可悉空其人，以為牧地」的政策方向。

一、建立足夠的緊迫感

Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）指出：變革的起點在於打破組織成員的舒適圈，通過應對危機、潛在風險或關鍵機遇所建立的強烈變革緊迫感；這個急迫感將成為促使成員提升參與動力刺激因子。

在蒙古帝國初期，統治階層深受游牧經濟思維主導，普遍認同「漢人無補於國，可悉空其人，以為牧地」的極端主張，將中原農耕文明視為無價值的負資產，缺乏制度調整的內在意識（宋濂，1976）。此時，蒙古帝國面臨軍事擴張需穩定物資供給，但傳統戰爭掠奪模式在中原已無以為繼，而變農為牧的提案將徹底摧毀潛在的資源生產體系的矛盾，所提出的文化毀滅性政策將會引發不可逆轉的治理危機。

耶律楚材並未訴諸道德說教，而是基於蒙古統治者關心的資源與軍事利益，直指「變農為牧」的高風險屬性，若驅逐農民、廢棄農田，不僅會引發大規模民眾反抗，導致統治成本增加，更會切斷長期穩定的物資來源，危及帝國南征等核心戰略目標。與此同時，其提出「歲可得銀五十萬兩、帛八萬匹、粟四十餘萬石」的稅收預期，以可量化的數據讓統治者對變革收益有更直觀的概念，對比現有模式的資源匱乏風險，使窩闊台等決策者認識到「維持現狀比變革更危險」，通過客觀事實與數據，而非主觀的道德號召，讓組織核心成員認識到不改變的嚴重後果，從而為變革鋪平思想基礎（Kotter, 1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29; 宋濂，1976）。

二、組建強有力的指導聯盟

單一個體難以推動深層變革，必須組建一個具備權威、專業知識與協作能力的指導聯盟，其成員需覆蓋關鍵利益群體，擁有足夠的影響力打破現有體制阻力（Kotter, 1995）。蒙古帝國的權力結構呈現多極分化，大汗窩闊台掌握最高決策權，但受蒙古貴族集團掣肘，貴族階層堅持游牧傳統，排斥漢制治理，中原儒士與農民則缺乏直接政治話語權，而耶律楚材以強化皇權、保障軍需為核心訴求，以漢制稅收制度帶來的穩定財源，使大汗不必過度依賴貴族的財政供給作為出發點爭取大汗窩闊台的支持，從而強化中央集權，使窩闊台成為變革的最高權威支持者，同時吸納契丹同族與部分傾向於漢制治理的蒙古貴族加入聯盟，利用自身契丹皇族的身份屬性，建立文化與政治聯結，緩解族群對立，並在執行上，選任中原儒士擔任課稅所官員，將漢人納入變革執行體系，既發揮治理專長，又能獲得中原知識階層的支持（劉曉，2004，頁 450）。這一聯盟涵蓋窩闊台代表的決策層、權力中堅的蒙古與契丹貴族與專業執行者漢儒士，成員擁有各自領域的權威與資源，而耶律楚材則充當其中的協調者，通過定期匯報稅收成效、調整政策細節等方式，維持聯盟內部的信任與合作，避免內部分裂，通過利益共享形成共同目標，實現帝國穩定與資源增長的同時，中原文化也得以保留（Kotter, 1995, pp.

59-67/2007, pp. 20-29)。

三、創造清晰的願景

Kotter (1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29) 指出：願景是變革的重要指引，需具體、易懂且具有吸引力，能夠清晰闡明組織的未來方向與核心目標。蒙古帝國初期的治理缺乏長期規劃，僅以掠奪資源、擴張領土為短期目標，對如何治理龐大的定居地區毫無清晰構想，而耶律楚材基於雙方文明的核心優勢，創造了草原皇權融合中原治理的混合體制治理願景，以漢人的制度保障資源穩定的同時，又能維持草原傳統的帝國根基 (林瑞翰，2022)。這一願景既不背離蒙古帝國的權力核心，又為治理中原提供了明確方向，一個具有強大的包容性與吸引力的雙贏政策。耶律楚材為願景的實現制定了三階段策略：包含「立燕京等十路徵收課稅使。」以稅收試點驗證漢制治理的可行性；推廣戶籍登記與標準化稅率，建立系統的財政征管體系；將儒士納入官僚體系，逐步完善官僚治理架構 (朱軾，1986，卷 41，頁 881；宋子貞，1986，頁 330；林瑞翰，2022)。耶律楚材設定的願景與策略簡潔易懂，使蒙古統治者能快速理解稅收帶來軍需資源保留漢文化對蒙古帝國有益的概念。其目標明確具體，改善了傳統儒家治理中過於抽象的道德表述，使蒙古帝國與中原文化皆能理解並從中受益，且兼具可行性與前瞻性，既通過試點降低風險，又為帝國長期治理奠定基礎，避免了與失敗變革中缺乏願景或願景模糊的問題不同 (Kotter, 1995)。

四、全面傳播願景

在變革管理理論中願景的傳播不能僅依賴單一渠道或一次性溝通，而需盡可能的利用所有可溝通的機會，通過語言與行動持續且全面地傳遞，確保組織成員不僅理解，更能認同並參與其中。

蒙古帝國的統治階層與中原儒士存在文化與語言隔閡，若僅依照儒家觀念與中原文化的價值觀與漢語進行說服，則整體思維及語言、邏輯皆非蒙古人所習慣的思維，希望保留中原文化的願景將難以傳播到蒙古統治者的心中，所提出之訴

求將難以獲得認同。

耶律楚材採取了多渠道、具象化的傳播策略。在正式渠道方面，他定期向窩闊台與貴族集團匯報課稅所的運行成效，以「銀五十萬兩、帛八萬匹、粟四十餘萬石」的實物成果，直觀傳達願景的實現價值；從通過朝會、議政等場合，反復傳遞保留農耕代表穩定獲取資源的概念，將願景轉化為蒙古統治者易於理解的利益語言；在非正式渠道方面，他利用與蒙古貴族的日常交往，通過案例分享、實物展示等方式，消除其對漢文化制度的陌生感與排斥感，指導儒士官員在執行稅收政策時，向民眾清晰解釋稅收用於帝國穩定，避免戰亂之苦的觀念，獲得基層認同（宋濂，1976；林瑞翰，2022）。

另外，從〈中書令耶律公神道碑〉與《史傳三編》的紀載「始定天下賦稅，每二戶出絲一斤，以供官用，五戶出絲一斤，以與所賜之家。上田每畝稅三升半，中田三升，下田二升，水田五升。上田每畝稅三升半，中田三升，下田二升，水田五升。上田每畝稅三升半，中田三升，下田二升，水田五升。」；「凡州郡宜令長吏理民事，所掌課稅，權貴不得侵之」可以看出耶律楚材做為變革政策的主導者，其詳細制定課稅標準，確保政策執行的公平性；要求儒士官員廉潔奉公，避免過度徵斂，以實際行動印證願景的正當性，並對百姓與統治者都具有誠信，使其推動的政策方案能全面且持續的傳播，從高層決策逐步滲透到基層執行，成為整個帝國治理的共識（朱軾，1986，卷 41，頁 881；宋子貞，1986，頁 330）。

五、授權他人實現願景（Empowering Others to Act on the Vision）

Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）指出變革的推進需要賦予執行者足夠的權力與空間，排除組織結構、制度規範與人員態度等障礙，鼓勵創新與風險承擔。蒙古帝國初期的治理體制缺乏漢制官僚體系，貴族隨意徵斂、權力濫用現象嚴重，若不清除這些障礙，漢文化制度難以落實。

為解決這個問題，耶律楚材的策略與 Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）提出的授權原則相似，其不僅賦予形式上的權力，更通過清除障礙、提供支

持，讓執行者具備實現願景的實質能力。耶律楚才調整組織結構建立相對獨立的執行體系，「立燕京等十路徵收課稅使，凡長貳悉用士人，參佐皆用省部舊人...凡州郡宜令長吏理民事，所掌課稅，權貴不得侵之」，其設立十路課稅所，直屬大汗管轄，避免蒙古貴族的干預，賦予儒士官員稅收征管、戶籍登記等實際權力，打破了傳統貴族的權力壟斷，為願景執行提供了組織保障（朱軾，1986，卷 41，頁 881）。顯示其除了定了統一的稅率標準與征管流程，還禁止貴族隨意加征賦稅，明確違規處罰措施，排除制度的障礙制並解決制度不兼容的問題，使執行者有規則可以依循，盡可年排除或減低政策在執行時被歪曲的機率。

六、規劃並創造短期勝利

變革是長期過程，但遙不可期的變革成果會使人缺乏信念，缺乏短期可見的成果，成員的信心與動力將逐漸消退，甚至轉向抵制（Kotter, 1995, pp. 59-67/2007, pp. 20-29）。因此，規劃並創造短期勝利在變革計劃中是重要的，這些可見的成果需明確、可驗證，能夠快速證明變革的價值。

蒙古統治者向來注重即時利益，若漢文化制度長期不見成效，其支持度必將下降。「因奏地稅、商稅、酒醋、鹽鐵、山澤之利，周歲可得銀五十萬兩，絹八萬匹，粟四十萬石。...辛卯秋八月，上至雲中，諸路所貢課額銀幣及倉廩米穀簿籍，具陳於前，悉符元奏之數。...初，公自庚寅年定課稅所額，每歲銀一萬定。」耶律楚材規劃了具體可見的短期成效，其選擇華北地區經濟相對穩定的區域作為首批課稅試點，因這些地區人口集中、農業基礎較好，能夠快速產生稅收成果，同時，以試點的方式進行，規模較小，即便出現問題也易於調整，使制度能有效呈現中原文明能帶給蒙古帝國的價值（宋子貞，1986，頁 330）。

在試點運行過程中，其制定明確的短期目標，其於半年內完成戶籍登記，一年內實現部分的預期稅收，定期向大汗與貴族匯報進度，並確實在一年時間內便使課稅所按預期繳納大量銀、帛、粟，讓窩闊台親眼目睹堆積如山的稅收實物，為保存中原文化的政策製造直觀的短期勝利，讓蒙古統治者能更堅定這項變革政

策的推行（宋濂，1976；林瑞翰，2022；劉曉，2007）。

此外，Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）的短期勝利創造邏輯：目標具體可衡量，成果可直觀驗證，獎勵及時有效。耶律楚材奏請獎勵官員，通過升遷、賞賜等方式，強化其執行動力，符合短期勝利不僅鞏固了大汗的支持，更說服了部分質疑漢文化制度的貴族，為後續全國範圍的政策推廣積累了關鍵信譽（宋子貞，1986，頁 330）。

七、鞏固成果並推動進一步變革

Kotter（1995, pp. 59-67; 2007, pp. 20-29）警示變革最危險的時刻是在首次短期勝利後，若過早宣告成功，未經鞏固的成果將被傳統勢力逆轉。成功的變革需利用短期勝利帶來的信譽，進一步調整系統性障礙，擴大變革範圍，避免停滯不前。蒙古貴族集團對漢文化制度的抵制從未消失，若僅滿足於課稅試點的成功，變革必將難以為繼。

耶律楚材並未止步於稅收試點的成功，「初，公自庚寅年定課稅所額，每歲銀一萬定。及河南既下，戶口滋息，增至二萬二千定」，其在試點成功後便迅速推動變革升級，先是擴大政策覆蓋範圍，將十路課稅所的模式推廣至整個華北地區，大幅增加順額收入，且根據不同區域的農業狀況調整稅率，「上田每畝稅三升半，中田三升，下田二升，水田五升。」讓稅收制度依照田地的實際可能產出情況調整稅收比例（宋子貞，1986，頁 330）。同時，其深化系統性改革，在稅收制度基礎上，推動建立戶籍管理制度、官僚考核制度與司法規範，逐步完善漢制治理體系，通過考試選拔優秀儒士進入官僚體系，同時培養兼具蒙古傳統與漢制治理知識的複合型人才，確保變革的可持續性，並持續清除改革障礙，對於仍試圖干預稅收、排斥儒士的貴族，聯合大汗予以約束，確保政策執行的一致性，利用短期勝利帶來的公信力，解決更深層次的系統性問題。

八、將變革制度化（Institutionalizing New Approaches）

變革的最終成功在於將新的行為模式與價值觀內化為組織文化，通過制度規範與人才培養，確保變革在領導者更替後仍能延續 (Kotter, 1995, pp. 59-67/2007, pp. 20-29)。若僅依賴核心領導者的支持，一旦領導者變動，變革成果將面臨倒退風險。蒙古帝國的權力繼承存在不確定性，若漢文化制度未被制度化，或在耶律楚材去世將再次遭遇覆滅。

耶律楚材通過兩大行動使變革走向制度化。其一，「天下既定，中書令耶律楚材奏疏，遣使分諸道設科選士，中者復其家終身，擇疏通者補郡縣詳議。」，其建立明確的制度聯結，向蒙古統治階層反復強調並證明穩定的稅收保障了軍需，讓漢文化的制治理模式與蒙古帝國的獲益形成強烈的關係，並力建大汗完善的官僚體系以穩定治理方向，保留農耕生產確保了人口與資源的持續增長 (劉因，1985)。其二，耶律楚材在獲得認同後，宣揚漢文化的內涵「楚材復奏曰：制器者必用良工，守成者必用儒臣。」 (朱軾，1986，卷 41，頁 881)，促使使元朝建立人才傳承機制，通過設立學校、推廣儒學教育，培養蒙古貴族子弟與中原儒士的治理能力確保具備漢制治理知識的人才能夠持續進入官僚體系，推動將漢文化制度的知識與概念納入官員考核與升遷的標準，使支持變革的行為得到長期激勵，不僅確保新制度的運行。且在透過利益語言取得統治者的認同與重用後，才如其他儒士般向其宣揚儒學及漢文化治理的觀念，「因時時進說周孔之教，且謂『天下雖得之馬上，不可以馬上治。』上深以為然。國朝之用文臣，蓋自公發之。」使達成通過文化內化與人才培養，將文臣保留在馬上得天下的元朝，實現漢文化的融入與長期延續 (宋子貞，1986，頁 330；林瑞翰，2022；劉曉，2007)。儘管耶律楚材去世後，漢文化制度曾遭遇短暫衝擊，但由於其已被深度制度化，最終成為元朝治理的基礎，充分驗證了制度化的關鍵作用。

伍、結論

一、耶律楚材以共創利益，變革制度，化解文化危機

本研究以說服理論及變革管理理論作為理論基石，探討了十三世紀蒙古征服引發的極端文明衝突，並以耶律楚材的行動及其成果證實了異質文明間，可以通過溝通協調與制度創新，實現共生共贏的可能性。

從危機本質來看，蒙古帝國初期的治理危機屬於 SCCT 理論中的「預防性危機」，其根源在於人為的認知偏誤與制度排斥，具備完全的可控性。耶律楚材的成功在於其精準判斷了危機類型，並拒絕採用防禦性回應策略，而是以共創利益取代原本的價值對立。而耶律楚材化解危機的成功關鍵在於其精準的文化轉譯與意義重構。面對價值觀迥異且道德勸說無效的游牧統治者，他放棄傳統儒家的仁政論述，轉而運用具體的稅收數據作為說服工具。此一策略成功引導決策者沿著說服理論的中央路徑進行理性處理，將原本被視為負資產的中原農耕文明，重塑為支撐帝國擴張的戰略資源，創建蒙古帝國與中文文明雙贏的政治局面。

在說服統治者後最重要的變革管理實踐上，耶律楚材亦展現了卓越的執行智慧。其透過設立課稅所創造短期勝利，向蒙古統治階層直觀驗證漢制治理的實質收益，進而建立了穩固的指導聯盟並推動制度化。這場政策變革不僅成功化解了當時代漢人與中原文明的生存危機，更將單向的軍事征服轉化為雙贏的混合治理體制，為後續元朝的治理奠定了基礎。

以古論今，由此歷史事件中耶律楚材的行動證明了在面對不同立場間的潛在衝突時，與其事後彌補，若能在事前多理解彼此的立場，從差異中尋找共識、共利將可更有效的化解危機為轉機。耶律楚材「天下雖得之馬上，不可以馬上治」的實踐智慧，不僅是中華文明兼容並蓄的體現，更為現代跨國組織管理中的變革轉型提供了深刻的歷史鏡鑑。

二、研究局限與未來方向

本研究聚焦於耶律楚材面對中原文化負面危機的危機溝通與說服行為的分析，對當時代整體的歷史環境及蒙古帝國內部權力結構的分析與討論較少。然而在〈元史〉、〈中書令耶律公神道碑〉、《史傳三編·卷四十一》等史料的紀

載中，窩闊台時期的皇權強化與貴族集團的權力鬆動，為耶律楚材的改革提供了重要的政治空間，但後續貴族勢力的反撲也導致其部分政策在短期內遭遇挫折（朱軾，1986，卷 41，頁 881；宋子貞，1986，頁 330；宋濂，1976）。建議未來研究或可進一步探討權力結構變遷與文化融合政策說服與改革施行的互動關係，使相關研究能更完整的呈現組織權力變動、政策變革與危機溝通間的細節。

三、建議

(一) 對當代跨文化融合的實踐建議

1. 增進多元文化人才培育

在當代國際治理、跨國組織管理的全球化情境中，組織應重視培育具多元文化素養的人才，並增進其對不同制度理解與溝通能力，使之既能深刻理解不同文明的核心價值與運行邏輯，又能將異質制度轉譯為各方可接受的利益語言，從而更有效的化解認知對立，並增進組織的利益，促使更多合作雙贏的局面。

2. 建構共享利益的制度

不同立場的人群在選擇合作或競爭的情境中，是否能夠贏來雙贏多半取決於雙方的利益分配與價值認同的是否能夠取得共識。建構雙方能夠共創、共享利益的制度，才能使雙方走向合作互惠。在諸如國際合作項目、跨國跨文化的區域治理中，可借鑒耶律楚材的短期收益驗證加上長期利益綑綁的策略，通過可量化的短期成果建立信任，再逐步推動深層次的制度融合。

(二) 對歷史研究與文化傳承的建議

1. 深化跨學科研究視野

歷史學與管理學、政治學等社會科學的交叉研究，有助於挖掘歷史事件中的現代治理智慧，也能以古鑑今汲取古人的智慧讓當代的治理能夠更有跡可循。建議未來可增加對古今對照的相關研究，使之從歷史實踐中提煉具有普適性的治理

範例與理論命題。

2. 強化文明互鑒的歷史傳承

耶律楚材通過教育普及、學術宣傳等方式，傳播文明互鑒、和平共處的歷史智慧，是中華文明兼容並蓄、海納百川特質的實踐，建議可將此類歷史案例納入相關的政策、行政及管理人才培育中，為當代多元文化政策實施提供參考。

參考文獻

- [元] 宋子貞 (1986)。中書令耶律公神道碑，收入 [元] 耶律楚材著，謝方點校，**湛然居士文集**。中華書局。
- [元] 劉因 (1985)。靜修先生文集。叢書集成新編本。新文豐。
- [明] 宋濂 (1976)。元史。中華書局。
- [清] 朱軾 (1986)。史傳三編。文淵閣四庫全書影印本。臺灣商務。
- 林瑞翰 (2022)。中國通史(下)。三民書局
- 劉曉 (2004)。元好問《寄中書耶律公書》人物補釋——兼論士大夫家族在金元政治生活中的延續。中國社會科學院歷史研究所學刊，(2)，441-450。
- 劉曉 (2007)。耶律楚材評傳。南京大學出版社。
- Allsen, T. T. (2004). *Culture and conquest in Mongol Eurasia*. Cambridge University Press.
- Biran, M. (2015). The Mongol Empire and inter-civilizational exchange. *The Cambridge world history*, (5), 534-558.
- Buell, P. D. (2003). *Historical Dictionary of the Mongol World Empire*. Scarecrow Press.
- Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Kao, C. F., & Rodriguez, R. (1986). Central and peripheral routes to persuasion: An individual difference perspective. *Journal of personality and social psychology*, 51(5), 1032-1043.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management communication quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2022). Situational crisis communication theory (SCCT) refining and clarifying a cognitive-based theory of crisis communication. In W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (Eds.). *The Handbook of Crisis Communication* (pp.193-204). Wiley-Blackwell.
- de Rachewiltz, I. (2004). The secret history of the Mongols: A Mongolian epic

- chronicle of the thirteenth century. Brill.
- Gardikiotis, A., & Crano, W. D. (2015). Persuasion theories. In J. D. Wright (Ed.) *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences* (2nd ed., pp. 941-947). Elsevier.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In J. P Kotter, *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- Lawrence, M., Homer-Dixon, T., Janzwood, S., Rockström, J., Renn, O., & Donges, J. F. (2024). Global polycrisis: the causal mechanisms of crisis entanglement. *Global Sustainability*, (7), e6. doi:10.1017/sus.2024.1
- O'keefe, D. J. (2015). *Persuasion: Theory and research*. Sage Publications.
- O'Keefe, D. J. (2015). Message generalizations that support evidence-based persuasive message design: Specifying the evidentiary requirements. *Health communication*, 30(2), 106-113.
- Rachewiltz, I. D. (1962). Yeh-lu Ch'u-ts' ai (1189-1243): Buddhist Idealist and Confucian Statesman. *Confucian Personalities* (pp.189-216). Stanford University Press.
- Rossabi, M. (1981). The Muslims in the early Yüan dynasty. In J. D. Langlois Jr. (Ed.), *China under Mongol rule* (pp. 257-295). Princeton University Press.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Sletneva, T. (2022). Yelü Chucai's Movement in the Mongolian Court Described in Yuanshi. *Távol-keleti Tanulmányok*, 14(1), 33-44.
- Wernli, D., Böttcher, L., Vanackere, F., Kaspiarovich, Y., Masood, M., & Levrat, N. (2023). Understanding and governing global systemic crises in the 21st century: a complexity perspective. *Global Policy*, 14(2), 207-228.
- Wittfogel, K. A. (1959). Oriental despotism: A comparative study of total power. *Science and Society*, 23(1), 58-65.
- Wu, J., Zhang, Q., Li, A., & Liang, C. (2015). Historical landscape dynamics of Inner Mongolia: patterns, drivers, and impacts. *Landscape Ecology*, 30(9), 1579-1598.

**Cultural Crisis and Institutional Transformation under the Mongol
Conquest: Yelu Chucai's Communication Practices
and Governance Innovation**

Ta-Jung Chin*

Abstract

This study examines the 13th-century cultural conflict between Mongol nomadic traditions and Central Plains agrarian civilization. Driven by a predatory economic logic, the Mongol elite's proposal to convert farmland into pasture posed an existential threat to Han culture. Focusing on the dual-literate statesman Yelu Chucai, this research applies crisis communication, persuasion theory, and Kotter's Change Management Model to evaluate his strategic governance innovations. Findings reveal that Yelu Chucai eschewed moralizing rhetoric in favor of interest-based strategies. By leveraging empirical data—specifically projected tax revenues of 500,000 silver taels—he utilized the "central route" of persuasion to influence decision-makers. Furthermore, the establishment of tax bureaus secured "short-term wins" that demonstrated the efficacy of Han-style administration. These efforts successfully institutionalized household registration and taxation, transforming military conquest into a sustainable, hybrid governance system. The study concludes that contemporary multicultural governance should draw upon this precedent, emphasizing the cultivation of cross-cultural talent and mutually beneficial institutions to resolve systemic conflicts.

Keywords: Mongol Conquest, Yelu Chucai, Crisis Communication, Persuasion Theory, Kotter's Change Management Model

*PhD Student, Department of Public Policy and Management, Shih Hsin University.

E-mail: rubychin32123@gmail.com. The paper was published under two double-blind reviews.

Received: December 22, 2025. Accepted: December 30, 2025.