〈燭之武退秦師〉學習單─掌握溝通與說服的技巧

編者：楊棣娟

一、事件的危機與處理

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 危機  與起因 | 危機事件：晉侯、秦伯圍鄭 | | | |
| 起  因 | 1.以其無禮於晉 | |  |
| 2.貳於楚也 | |  |
| 處理 | 形式判斷 | | 國危矣 |  |
| 建言 | | 若使燭之武見秦君，師必退 | |
| 結果 | 公從之 | | | |

二、處理危機過程的難題

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 難  題 | （燭之武）辭 | | 推辭說法：臣之壯也，猶不如人；今老矣！無能為也已。 | |
| 克服 | 策略一 | 引咎自責：吾不能早用子，今急而求子，是寡人之過也 | | |
| 策略二 | 曉以利害：鄭亡，子亦有不利焉！ | |  |
| 結果 | （燭之武）許之。夜縋而出。 | | | |

三、秦、晉、鄭三國間關係：

|  |  |
| --- | --- |
|  | 國與國間的關係分析 |
| 秦  與  晉 | 線索一：晉侯、秦伯圍鄭  →兩國為姻親關係的盟國 |
| 線索二：晉軍函陵，秦軍氾南  →兩國間的信任關係不深厚 |
| 線索三：（晉）許（秦）君焦、瑕，（晉）朝濟而夕設版焉  →晉曾忘恩背信於秦 |
| 仇恨  關係 | 有 |
| 晉  與  鄭 | 線索一：以其無禮於晉→重耳出亡時過鄭，鄭文公對其無禮之事 |
| 線索二：貳於楚也→鄭伯對晉懷有二心而私近於楚 |
| 仇恨  關係 | 有 |
| 秦  與  鄭 | 無 |
| 仇恨  關係 | 無 |
| 分析 | 此為晉、鄭之間的宿怨，與秦無涉，秦並非主動出兵 |
| 結論 | 三國間的相互關係成為燭之武能見縫插針，勸說秦君成功退兵的伏筆 |

四、燭之武游說秦君的技巧

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 攻  打  鄭  國 | 燭之武說詞 | | 說服的技巧 | 關於秦國的利害分析 |
| 秦、晉圍鄭，鄭既知亡矣！若亡鄭而有  益於君，敢以煩執事。 | | 動之以情 | 有害 |
| 越國以鄙遠，君知其難也。焉用亡鄭以  陪鄰？鄰之厚，君之薄也。 | | 說之以理 | 有害 |
| 且君嘗為晉君賜矣！許君焦、瑕，朝濟  而夕設版焉！君之所知也。 | | 挑撥離間 | 有害 |
| 夫晉，何厭之有？既東封鄭，又欲肆其  西封。若不闕秦，將焉取之？闕秦以利  晉，惟君圖之！ | | 挑撥離間 | 有害 |
| 不攻  鄭國 | 若舍鄭以為東道主，行李之往來，共其  乏困，君亦無所害。 | | 誘之以利 | 有利 |
| 結論 | 攻打鄭國對秦而言，百害而無一利 | | | |
| 效果 | | 達到目的：（秦師）乃還 | | |
| 意外收穫：秦伯悅，與鄭人盟，使杞子、逢孫、楊孫戍之 | | |

五、事件完美落幕

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 結尾  插曲 | 子犯請擊之 | | | |
| 晉文公權衡得失 | 微夫人之力不及此。因人之力而敝之 | 不仁 |  | →晉文公不願與秦  為敵 |
| 失其所與 | 不知 | |
| 以亂易整 | 不武 | |
| 結果 | （晉師）亦去之 | | | |

六、課文文意深究

（一）

|  |  |
| --- | --- |
| 原文語句 | 引申的涵義 |
| 臣之壯也，猶不如人；今老矣！無能為也已。 | 對自己先前未被鄭伯重用的怨懟之語 |
| 然鄭亡，子亦有不利焉 | 覆巢之下無完卵 |
| 許君焦、瑕，朝濟而夕設版焉 | 舉歷史教訓以挑起秦、晉之宿怨 |
| 既東封鄭，又欲肆其西封。若不闕秦，將焉取之？ | 以假設方式警告秦，晉之野心不可輕忽 |

（二）

1.燭之武的說辭中，其中有移花接木，假意嫁禍之處，請問是指：【把晉惠公背

信之事移到晉文公身上 】

2.文中，燭之武在說服秦君的過程中，曾經八次重複提到哪一個字？【 君 】

3.承上題，其作用為？【 處處為秦著想，而不為鄭謀 】

4.公曰：「不可，微夫人之力不及此」，「微夫人之力不及此」指的是那件史事：

【因為秦穆公的幫助，重耳返晉為君而稱雄 】

5.晉文公以哪三個原因拒絕子犯攻打秦國？【 不仁、不知、不武 】

6.從晉文公拒絕子犯攻打秦國的建議，可看出晉文公的個性特質為何？

【能忍小忿以就大謀，能為大局而考慮周詳 】

7.全文透過事件的過程與對話刻劃出人物的特色：【 佚之狐 】知人善任，【 鄭

文公 】接納諫言、勇於認錯，【 晉文公 】考量道義、顧全大局，更凸顯出【 燭

之武 】有勇有謀、縱橫捭闔的能力。

8.〈燭之武退秦師〉ㄧ文說服之關鍵為何？【 利害 】

七、《左傳》資料補充

|  |  |
| --- | --- |
| 作者 | 相傳春秋時魯國太史【左丘明】所撰 |
| 名稱 | 【《春秋》】三傳之一，亦名左氏春秋、【春秋內傳】、【春秋左氏傳】 |
| 根據 | 【孔子】據【魯史】作春秋，多所褒諱貶損，左丘明論輯本事而為之傳 |
| 內容體例 | **【**編年**】**紀事體，以【魯史】為中心，旁及同時代諸國之事 |
| 時間 | 起自魯隱公元年，迄於魯哀公二十七年，凡歷十二公，二百五十五年 |
| 價值成就 | 其書詳於【記事】，特別擅長描寫【戰事】，語言生動簡潔，富有文采 |

八、延伸閱讀與學習

**了解人性，從對方利益出發**  
 因此，說服的第一步就是必須「了解人性」。人性都是在追求獲利和規避風險，一方面想要升職，但是又覺得當主管太累了；想要賺更多錢，又擔心會有更多壓力、工作時間更長，所以人性中就有矛盾。 「這在談判學裡叫做『誘因』跟『反誘因』，也就是胡蘿蔔與棍子，賞就是誘因，懲就是反誘因。」王時成指出，誘因就是讓對方覺得合作有好處而想合作，所以要從對方利益出發，像是「給我30分鐘，我給你全世界」、「6分鐘護一生」、「學琴的孩子不會變壞」。但有時也要給對方壓力，點出「如果不合作，就會造成什麼樣的後果，」這就是反誘因，像是「別讓孩

子輸在起跑點上」、「不要問國家為你做了什麼，要問你為國家做了什麼」。

換句話說，就是要從對方利益來說服對方。《與成功有約》（7 Habits of Highly Effective People）作者史帝芬‧柯維（Stephen Covey）就指出，如果我們能充分了解想要溝通的對象，就更能夠被對方了解。《求歡式說服術》（The Art of Woo）一書也強調，在說服別人時，如果採取「自我導向」立場，就會強調自己的信用、觀點與熱忱；如果採取「他人導向」就比較會顧慮對方的需求、觀點與感受。 事實上，說服的本質就是在分配利益，只是一方是物質金錢的利，一方是精神心靈的利，舉個例子，比如顧客買了500cc的飲料，老闆說，「買700cc比較划算喔，才貴兩塊，」顧客心想，「多了200cc划得來。」所以顧客獲得了更多的量，解決了口渴的問題；然後老闆多做了兩塊錢生意，各得其利。因此，引導對方合作，然後各得其利，才是說服的真正目的。

原文節選自李捷〈**成功說服三部曲 60%靠態度、40%是技巧〉**

◎問題討論ㄧ：請問上面引文中所提到的「胡蘿蔔」與「棍子」，如果對照〈燭之

武退秦師〉中的說服內容，分別是指什麼？

答案：胡蘿蔔→若舍鄭以為東道主，行李之往來，共其乏困，君亦無所害。

棍子→越國以鄙遠，君知其難也。焉用亡鄭以陪鄰？鄰之厚，君之薄也。

◎問題討論二：請問〈燭之武退秦師〉中燭之武所採用的說服立場是「自我導向」

或是「他人導向」呢？

答案：他人導向