

太陽與北風--燭之武與蹇叔的諫君之道

王蘭馨*

摘要

本文以源自古希臘的伊索寓言（Aesop's Fables）中《太陽與北風》故事，來探討《左傳》中燭之武與蹇叔在面對國家危機時各自採取的諫君策略，對比二者所表現出的不同溝通方式和危機應對態度。

《太陽與北風》這個故事中的兩個角色分別象徵了兩種危機談判策略。北風代表了強制力和硬性策略，而太陽則代表了說服與軟性策略。這個寓言的核心哲學在於：在危機談判中，合作、尊重、說服和軟性影響往往能夠帶來更好的結果，而強制和施壓則可能引發更大的對抗。這個寓言也強調了環境掌握和情境意識的重要性，成功的談判者應該根據實際情況靈活調整策略，以實現雙贏的結果。燭之武的策略如同「太陽」，強調柔和的說服與外交智慧，注重達成即時利益與妥協；而蹇叔則如「北風」，以強烈的道德訴求與直言不諱的批判，表達深刻的政治憂慮。兩者的諫君方式，展現出不同的領導風格和危機處理策略，對現代公共管理和危機談判理論提供了深刻的啟示。

關鍵詞：伊索寓言、太陽與北風、燭之武、蹇叔、危機談判

* 王蘭馨為世新大學行政管理學系博士生，email: winniewls576@gmail.com。

本論文經 2 位雙向匿名審查通過。收稿：2025 年 2 月 16 日。同意刊登：2025 年 2 月 18 日。

壹、緒論

危機談判是一種在緊急情境下運用智慧與溝通化解衝突的藝術，其核心在於平衡各方利益，尋求最優解決方案。然而，危機談判並非當代產物，無論是遠在春秋時期各諸侯國間的合縱連橫、現代國際關係的外交斡旋，甚至只是組織中的經營管理領域，危機溝通與談判都扮演著不可或缺的角色。古代政治與軍事中的智慧亦蘊含了深刻的談判策略與哲理。從歷史角度探討危機談判，不僅能提供豐富的啟示，亦可將理論與實踐更緊密結合。

《太陽與北風》來自吾人耳熟能詳的源自古希臘的伊索寓言(Aesop's Fables)，故事中進行比賽的兩位主人翁，面對如何讓旅人脫去身上的厚重外套的策略運用，分別象徵了兩種危機談判策略：太陽代表了軟性的說服與策略，而北風則代表了強制力和硬性策略。這個寓言的核心哲學在於：在危機談判中，合作、尊重、說服和軟性影響往往能夠帶來更好的結果，而強制和施壓則可能引發更大的對抗。這個故事也強調了掌握環境和情境意識的重要性，成功的談判者應該根據實際情況靈活調整策略，以實現雙贏的結果。

《左傳》中記載發生在魯僖公三十年「燭之武退秦師」與僖公三十二年「蹇叔哭師」兩個案例，分別為危機談判提供了鮮明的歷史場景。前者展現了一場成功的危機談判，燭之武以理性說服秦穆公，避免了晉、秦聯軍對鄭國的入侵；後者則是一場未竟的危機談判，蹇叔以忠誠與悲情進諫，試圖阻止秦國的無謂攻伐，卻最終未能改變結果。兩則案例的差異，不僅體現了談判策略的成敗關鍵，也揭示了談判者身份、時機與情境對結果的深遠影響。

與西方寓言故事〈太陽與北風〉相互對照，燭之武的策略如同「太陽」，強調柔和的說服與外交智慧，注重達成即時利益與妥協；而蹇叔則如「北風」，以強烈的道德訴求與直言不諱的批判，表達深刻的政治憂慮。兩者的諫君方式，展現出不同的領導風格和危機處理策略。

爰本研究擬將西方寓言中的太陽與北風，對照「燭之武退秦師」與「蹇叔哭師」兩則經典案例，透過文獻分析與近代危機談判理論加以詮釋，探討古代危機談判中情境因素與人際互動的動態關係。並以危機談判的理論框架為基礎，探討以下問題：

1. 案例中談判者面對國難危機時的應對策略為何？
2. 燭之武與蹇叔諫君成功與失敗的關鍵因素為何？
3. 這兩則經典歷史智慧，對當代危機談判有何啟示？

並冀藉此研究，能豐富危機談判的理論視角，亦為現代談判實踐提供歷史借鑒與策略靈感。

貳、時代背景與事件發展

本研究以《左傳》魯僖公 30 年〈燭之武退秦師〉與魯僖公 32 年〈蹇叔哭師〉

為研究文本，採用質性研究方法，結合歷史文本分析與危機溝通與談判相關理論框架，透過系統性地比較與分析兩則案例的異同與啟示，並探討危機溝通與談判的核心策略及影響因素，結合危機談判與溝通相關理論，挖掘案例中的談判策略、溝通模式與成敗因素，並嘗試總結出影響危機談判結果的共通規律與差異。

一、時代背景

（一）政局動盪，競爭激烈

春秋時期是中國歷史上的一個動盪時代，周王室的權威衰弱，諸侯國之間的競爭和爭奪不斷加劇。隨著周天子失去實際控制，各諸侯國成為實際上的地方統治者，相互之間發生了大量的戰爭和聯盟。諸侯為了在這種激烈的競爭中生存和擴張，需要謀士來提供軍事、政治、外交方面的建議，以取得優勢。

（二）制度轉型，權力集中

春秋時期，隨著封建制度的變遷和社會階層的流動，政治制度也在不斷轉型。封建貴族的影響力逐漸下降，國君和諸侯的權力變得更加集中。諸侯國不再依賴家族世襲的貴族，而更注重個人才能的發揮。這使得具備謀略、智慧和專業知識的謀士成為諸侯國競相延攬的對象。

（三）社會流動性增強

春秋時期的社會相對比較開放，新興的知識階層「士」逐漸崛起，他們的背景包括沒落貴族、普通民眾，甚至有些是來自低微出身的平民，這些士人往往擁有廣博的學識和謀略；隨著諸侯國之間的競爭加劇，他們不斷在各國之間遊說，尋求能夠發揮自己才華的機會。這種社會流動性增強，使得更多有能力的謀士有機會進入政壇，為君主提供謀略。

（四）諸侯國戰雲漸起，合縱連橫的需要

儘管戰國時期方為合縱連橫政策的高峰，其實春秋時期諸侯國之間聯盟頻繁，國際關係複雜多變，各種政治外交策略已經出現。各國君主需要謀士來分析國內外形勢，制定合適的外交政策。在這種背景下，政治、軍事、外交謀略成為諸侯國能否生存和強大的關鍵，因此謀士的需求量大增。

（五）謀士的多樣角色

春秋時期，謀士的角色並不局限於軍事謀略，他們也在政治、經濟、外交等多個領域發揮作用。這些謀士既可以是軍事將領，也可以是政治家、外交家、經濟顧問。他們的智慧和才能被國君用於解決內政、軍事戰略、外交關係等複雜問題。諸如范蠡、子產、晏嬰等知名謀士，正是因為他們同時具備文韜武略各領域才能，進而能得到諸侯的信任與重用。

（六）個人才能的重要性：

春秋時代開始打破了傳統的貴族世襲制度，國君們更加重視個人的才能，這也為一些出身平民或低階層的有才之士提供了向上流動的機會。國君們在治國用人方面也越來越傾向於根據個人能力選拔人才，而不僅僅依賴貴族或宗族背景。

這使得那些具備謀略才能的士人有機會在政治舞台上嶄露頭角。

(七) 教育與知識的普及：

春秋時期，隨著知識和學術思想的傳播，許多思想家和學派逐漸崛起，諸如儒家、道家、墨家等不同學派相繼興起，這些學派的思想家們往往具備豐富的學識和治國才能。他們或為謀士，或成為國君的老師，為各國政治提供指導。這一時期儒家強調的「仁義」和道家強調的「無為而治」等思想，都影響了諸侯國的治理方式和政治謀略。

二、事件發展

危機最普遍的定義即是突然發生的重大問題，且此問題一旦發生，可能導致的結果是嚴重無法承受或復原（勒賓格〔Lerbinger〕，2001/1997）。以春秋時代魯史為中心撰寫的左傳，敘事時間軸橫跨自魯隱公元年起，直至魯哀公 27 年，共約 255 年；本書詳於敘事，尤其是記載了春秋時代各諸侯國間爭戰危機之中的談判溝通與外交辭令，以簡練的言辭清楚而深刻的描繪紛繁的歷史事件，對於人物的刻畫更是生動逼真（孫鐵鋼，1994）。。

就本文所關注的主角燭之武及蹇叔而言，兩段故事皆發生於魯僖公三十年（公元前 630 年）前後，是春秋時期的一個重要歷史階段。西周末年犬戎入侵之後，周平王東遷洛邑（公元前 770 年）後，天子威權急劇下降，雖然名義上貴為諸侯的宗主，但這一時期各國競相爭霸，周天子缺乏實際的控制力。

春秋初期霸主如齊桓公（公元前 685-643 年），以「尊王攘夷」的名義聯合諸侯，形成一種權力平衡；魯僖公時期，齊桓公已經過世，霸主地位逐漸轉移至晉文公和楚國等大國。然僖公三十年前後，秦穆公登基執政。他不僅致力於國內改革，還試圖通過聯盟和戰爭擴大秦國在中原地區的勢力。僖公三十年，秦國與晉國組成聯軍，共同進攻鄭國。這一事件反映了鄭國在中原地區的重要戰略地位。秦國希望借助對鄭國的掌控，影響晉國；而晉國則希望確保自身的東方防線。

(一) 燭之武退秦師

燭之武退秦師的故事是《左傳》中的一個經典危機談判案例，彼時鄭國同時面對秦晉聯軍的夾擊而危在旦夕，大夫燭之武通過說服秦穆公，成功促使秦國撤兵，化解了這場危機。他的言辭在《左傳--僖公三十年》中有詳細記載（楊伯峻，1982），展現了在國家面臨生死存亡時，如何通過精確的危機溝通策略成功解決危機。作為晉國的老臣，利用其出色的溝通技巧和靈活應對的智慧，巧妙地利用了外交手段和邏輯說服，成功說服了秦國撤軍，解決了晉國和鄭國之間的危機，從而避免了鄭國的滅亡。從危機溝通的角度來分析，燭之武的成功在於其敏銳的形勢洞察、針對性強的溝通內容以及高超的說服技巧。

1. 危機背景：兩大強國夾擊鄭國

在這一事件中，鄭國面臨兩大強國晉國和秦國的聯軍夾擊，處境極為危

急。鄭國國君已經放棄希望，認為鄭國無法倖免，打算投降。但鄭國的大臣佚之狐向鄭文公推薦燭之武出使秦國，希望通過談判說服秦國撤軍；而燭之武並未立即應允而是先以年老為由推辭，並藉此試探文公是否真有心請其出使。這一背景說明鄭國已處於生死攸關的危機當中，倘若秦國不撤兵，鄭國必將滅亡（楊伯峻，1982，頁 479-480）。

辭曰：「臣之壯也，猶不如人；今老矣，無能為也已。」
公曰：「吾不能早用子，今急而求子，是寡人之過也。然鄭亡，子亦有不利焉！」許之，夜縫而出。

2. 危機溝通的核心：目標明確，針對性強

燭之武在此次危機談判中的成功在於，他清晰地了解此次談判的最終目標——說服秦國撤軍。這一目標明確且具針對性，燭之武並不試圖通過廣泛討論各種問題來進行溝通，而是抓住關鍵點，針對秦國的利益展開說服（楊伯峻，1982，頁 480）。

見秦伯曰：「秦、晉圍鄭，鄭既知亡矣！若亡鄭而有益於君，敢以煩執事。越國以鄙遠，君知其難也，焉用亡鄭以陪鄰？鄰之厚，君之薄也。」

燭之武在與秦穆公的談話中，將危機的焦點放在秦國的戰略利益上。他指出，秦國與鄭國之間並無直接的敵對利益，相反，秦國此時攻打鄭國，只會使晉國受益，而秦國則無所得（楊伯峻，1982，頁 480）。通過這一邏輯，燭之武成功引起了秦穆公對自己國家利益的重新思考，從而為其撤兵創造了條件。

若舍鄭以為東道主，行李之往來，供其乏困，君亦無所害。

這一策略體現了燭之武危機溝通的針對性。他充分考慮到了溝通對象——秦穆公的利益關切，並針對這一關切進行說服，最終達成目標。這種溝通方式在現代危機管理中同樣適用，當組織面臨外部危機時，針對性強的溝通策略往往能夠產生更好的效果。

(二)蹇叔哭師

「蹇叔哭師」的故事是《左傳》中一個典型的危機預測與警告案例，從危機溝通的角度來分析，這一事件展現了在戰爭即將來臨的關頭，如何通過準確的判斷和溝通警示，試圖阻止即將發生的災難。然而，由於決策者未能充分理解和採納這一警告，最終導致了悲劇的發生。

1. 危機背景：戰爭臨近，形勢危急

〈左傳·僖公三十二年〉晉文公薨，秦國大夫杞子從鄭國回報秦國：「鄭國派我掌管北門的鑰匙，如果秘密發兵前來，即可佔領鄭國。」，於此同時秦穆公則遣人與蹇叔商討（楊伯峻，1982，頁 489）。

冬，晉文公卒。庚辰，將殯於曲沃。出絳，柩有聲如牛。卜偃使大夫拜，曰：「君命大事將有西師過軼我，擊之，必大捷焉。」

杞子自鄭使告於秦曰：「鄭人使我掌其北門之管，若潛師以
來，國可得也。」穆公訪諸蹇叔。

2. 危機溝通的預警性：準確的判斷與預測

蹇叔作為秦國老臣，對戰略環境和局勢有著深刻的理解，他預見到若出兵千里偷襲鄭國，大軍移動必引起鄭國警覺及防守，極可能引發嚴重的軍事災難。因此，這是典型的危機預警階段，蹇叔意識到潛在的災難，並試圖通過與秦穆公溝通來預防危機。

在危機溝通中，預警是至關重要的，蹇叔以其多年累積的經驗和對戰爭形勢的敏銳洞察，斷言秦國若真如此行會帶來嚴重的後果。他認為大軍長途跋涉後必導致兵疲馬困，防禦力量削弱，軍隊不但可能無力進攻，甚至無力自保，而鄭國既知秦國大軍遠來，必可從容備戰，以逸待勞，從而給敵可乘之機（楊伯峻，1982，頁 490）。

蹇叔曰：「勞師以襲遠，非所聞也。師勞力竭，遠主備之，
無乃不可乎？師之所為，鄭必知之。勤而無所，必有悖心。
且行千里，其誰不知？」

此一對談雖然表現出蹇叔卓越的預警能力；只是老臣肺腑之言並未為秦穆公所接受，面對蹇叔的建言，反而遣人回應：「你知道什麼？要是你只活到中年就去世的話，你墳上的樹都有兩手合抱一般粗了。」（楊伯峻，1982，頁 491）換句話說，秦穆公並不認同，並指責蹇叔倚老賣老。

蹇叔哭之曰：「孟子！吾見師之出而不見其入也。」公使謂
之曰：「爾何知！中壽，爾墓之木拱矣！」

這裡體現了危機預測的重要性。蹇叔準確地判斷出了潛在的危險，並及時作出了警告。然而，危機預警的有效性不僅依賴於預警者的判斷，還依賴於決策者對這一預警信息的理解與回應。蹇叔作為老臣，雖然能夠準確預見危機（楊伯峻，1982，頁 491），但由於他的建議未能被決策者採納，導致危機無法避免。

蹇叔之子與師，哭而送之，曰：「晉人御師必於殽，有二陵
焉。其南陵，夏後皋之墓地；其北陵，文王之所闢風雨也，
必死是間，餘收爾骨焉？」

3. 決策者的忽視與後果：危機的發生

最終，秦穆公並未重視蹇叔的警告，軍隊如期出征，並導致了後來的戰敗和軍隊損失（楊伯峻，1982，頁 492）。這是危機溝通失敗的典型案例，反映了危機溝通中一個常見的問題：即使預警準確，如果決策層無法做出及時、正確的回應，危機依然無法避免。

三十有三年……。夏四月辛巳，晉人及姜戎敗秦師于殽。

叁、文獻探討

《左傳》作為十三經之一，文藻瑰麗且內容豐富，不但是中國先秦時期的重要經典，更是後世研究春秋年代歷史文化、社會變遷，以及思想發展的重要典籍（陳致宏，1999，頁3）。在此君主權力式微，諸侯群雄並起的年代，此書不但以魯史為中心，旁及同時代各國之爭，更是詳載春秋各國政治軍事社會及文化各方面的事件，惟歷來研究多為史學、文學或語言學角度，由外交辭令或溝通談判角度之研究則相對較少。

語言的主要動力或目的，在於表達己意或作為溝通工具，而外交談判在定義上是指外交人員透過語言進行交涉與談判，謀求國家的利益與發展（陳致宏，1999，頁87）。春秋時期各諸侯國之間爾虞我詐，彼此間勾心鬥角，國與國之間戰雲密布，在隨時可能擦槍走火的狀況下，作為諸侯門下的謀士，穿梭各國之間的外交活動極為頻繁（龔文庠，1994，頁214）。作為《左傳》中兩個經典的危機談判案例，燭之武與蹇叔在國家危機時的表現，不僅展現了他們的政治智慧與諫君技巧，也為後世的管理學、危機溝通與談判理論提供了豐富的借鑒。燭之武的說服策略展現了「太陽」般的溫和力量，強調說服與調解；蹇叔則以「北風」般的強硬語調表達憂慮與批評，提醒統治者長遠的潛在危機。燭之武與蹇叔不僅展現了春秋時代作為協助國君出謀劃策的謀士，在多國間政治與外交斡旋的智慧，也為現代危機溝通與談判的研究提供了豐富的啟示。以下將從危機溝通與談判的相關文獻出發，探討這兩則案例的理論意涵與實踐價值。

著名談判學者謝爾（G. R. Shell），認為成功談判的關鍵，必須學會在談判桌上做自己，任何談判者自身都覺得驚扭的祕訣和計謀，是不可能成功的。於是在談判桌上必要保持警覺和審慎，思考下一步時，也必須留心對方可能不經意洩露的重要線索和資訊（謝爾〔Shell〕，2012/2006，頁335-347）。

自古以來，在當事者雙方面對無法憑一己之力解決的危機或衝突，而此一狀況又是不得不處理的時候，交涉與談判就是解決各種人際與國際衝突的重要甚至唯一的方式，開啟談判應是雙方不得不然的選擇（劉必榮，1993，頁210-211）。危機溝通與談判（Crisis Communication and Negotiation）是處理突發事件與化解矛盾的關鍵策略。在危機情境中，溝通與談判者需要快速應對、運用有效策略，平衡各方利益並實現穩定局勢。隨著現代學術對危機談判的研究日益深入，越來越多學者開始關注歷史案例中的危機談判智慧，以提煉出具有普適性的理論框架。

一、危機溝通與談判的理論基礎

無論是人與人間的交往、政黨之間的合縱連橫、甚至國與國之間的外交攻防，小到購物殺價、求職面談，大至國際間的交戰媾和，在各種不同的社會人際關係中，「談判」這個課題是無所不在（李宗勳，2017）。危機溝通與談判的研究與發展，包括社會學、心理學與國際關係等領域的交叉運用。危機管理的核心在於如何有效傳遞信息並修復信任關係。這一點在危機談判中尤為關鍵，因為談判者不

但需要在高壓環境下迅速建立與對方的信任，且溝通與談判能力，及其所採用之談判技巧、心態，均攸關於是否能夠在談判中盡可能地保有相對的公平性、寶也自身的利益，甚至在讓對方獲得其英德利益的狀況下，亦能完美的達成我方預設目標（戚樹誠，2022，頁 207-208）。

1981 年學者費雪(R. Fisher)和尤里(W. Ury)於《哈佛這樣交談判力》(Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In) 書中提出「原則性談判」(Principled Negotiation)。此法旨在通過聚焦問題本身，而非立場上的對立，來實現雙贏的解決方案。原則性談判被廣泛應用於商業、政治、外交等領域，是一種基於理性、溝通與合作的談判策略(費雪〔Fisher〕、尤瑞〔Ury〕、派頓〔Patton〕，2013/2011)。若以此模型分析，「燭之武退秦師」的成功具有很大的啟示意義：燭之武並未與秦國正面衝突，而是巧妙利用秦晉利益的不一致，成功勸退秦國軍隊。

心理學視角下，Cialdini (2021)在其經典著作《影響力：讓人乖乖聽話的說服術》(Influence: The Psychology of Persuasion) 中，探討人類在面對各種溝通與決策情境時，如何受到影響並被說服。這些原則基於心理學研究，廣泛應用於市場行銷、政治、危機溝通與談判等領域，也為理解人類溝通與決策提供了一個強大的分析框架（席爾迪尼〔Cialdini〕，2022/2021）。無論是在歷史案例中的談判智慧，還是在現代談判與危機溝通中，這些原則都具有重要的指導價值。

綜整分析「說服理論」(Persuasion Theory) 與「原則性談判理論」(Principled Negotiation)，二者皆屬於談判與溝通領域的重要理論，在影響對方決策、促進協商過程、解決衝突等方面均能發揮關鍵作用。

(一)Cialdini 說服六大原則

Cialdini 提出六大說服原則，強調影響他人決策的心理機制，這些原則在談判與溝通中至關重要（席爾迪尼〔Cialdini〕，2022/2021）：

- 1.互惠原則 (Reciprocity)：人們傾向於回報別人的好意。在談判中，提供小小的讓步可促使對方回應。
- 2.承諾與一致 (Commitment and Consistency)：人們喜歡維持與自身過往行為的一致性。因此，在談判初期建立小範圍共識，有助於推動後續更大讓步。
- 3.社會認同 (Social Proof)：人們受群體行為影響，若提供他人成功接受方案的案例，將提高說服力。
- 4.權威 (Authority)：來自專業或權威人士的建議更容易被接受，談判者應利用專業知識與數據支持論點。
- 5.喜好 (Liking)：人們較容易接受自己喜歡或熟悉的人提出的建議，建立良好關係可提升談判成功率。
- 6.稀缺性 (Scarcity)：人們對稀缺資源更感興趣，談判時可強調機會的有限性，以提升對方的決策動機。

(二)原則性談判理論：由 Fisher & Ury (1981) 提出，以理性與利益為核心，包含四大核心原則：

- 1.分離人與問題（Separate the People from the Problem）避免個人攻擊，專注解決問題本身。例如外交談判中，即便雙方國家有歷史衝突，仍應就當下議題進行理性協商。
- 2.關注利益，而非立場（Focus on Interests, Not Positions）立場是表面的堅持，利益才是核心需求。例如企業薪資談判中，員工要求加薪（立場），但實際上可能是因為生活成本增加（利益）。若公司能提供其他補助，可能更易達成共識。
- 3.創造多種選項（Generate Options for Mutual Gain）提供靈活解決方案，讓雙方皆能獲益。例如國際貿易談判中，若兩國因關稅問題爭執，則可考慮簽訂特定產業優惠協議，而非全盤否定合作。
- 4.堅持客觀標準（Insist on Using Objective Criteria）以數據、法規、專家意見為基礎，確保決策公平。例如法律仲裁時，應參考過往案例與法律條文，而非依據個人情感判斷（費雪〔Fisher〕、尤瑞〔Ury〕、派頓〔Patton〕，2013/2011）。

二、歷史案例的研究回顧

以〈燭之武退秦師〉與〈蹇叔哭師〉為例，可以看到說服原則在談判策略中的靈活運用及其影響力的差異，進一步驗證了理論的實踐意義。

（一）燭之武退秦師：和煦的暖陽，成功的危機談判典範

學者普遍認為，燭之武所以成功，歸功於以下幾個因素：

- 1.利益分析：燭之武充分理解秦國的利益訴求，並提出有吸引力的交換條件（避免與晉國合作攻鄭以長期獲益）。
- 2.說辭策略：他運用邏輯與說理，使秦伯認識到與晉合作的潛在風險。
- 3.時機掌握：鄭國處於危急存亡之際，談判的緊迫性增加了成功的可能性。

（二）蹇叔哭師：凜冽的北風，失敗的危機談判案例

蹇叔的進諫雖情真意切，卻未能改變秦穆公的決策。研究者指出，失敗的原因包括：

- 1.情感主導：蹇叔訴諸忠誠與道義，但忽略了秦國的實際利益與權力考量。
- 2.利益錯位：秦穆公對擴張領土的追求與蹇叔的道德訴求形成根本矛盾，缺乏談判妥協的空間。
- 3.權力結構：蹇叔的身份與權力地位不足以對秦侯形成實質性影響力。

三、以危機溝通與談判的視角比較

從〈燭之武退秦師〉與〈蹇叔哭師〉的比較中，可以總結出影響危機溝通與談判成敗的核心因素：

- 1.談判者身份與權威：燭之武雖非高官，但其洞察力與說辭能力使其在談判中具有實質影響力；相對而言，蹇叔的身份與地位限制了其勸諫的效果。
- 2.策略運用：燭之武運用了基於理性分析的策略，而蹇叔則更多依賴情感訴求。事實證明，當利益衝突明顯時，理性策略更具有效性。

3.情境與時機：燭之武抓住秦國內部利益分歧的機會進行談判，而蹇叔未能有效利用秦國內部的決策契機。

四、小結

文獻探討顯示，危機溝通與談判的成功依賴於談判者對利益、情境與溝通策略的精準掌握。“燭之武退秦師”與“蹇叔哭師”兩則歷史案例分別展現了成功與失敗的關鍵要素，

1. 目標不同：即時利益與長遠安全

燭之武的諫言主要著眼於解決當前的危機，避免國家在即時的衝突中滅亡；蹇叔則更關注國家的長遠發展，防止當下決策導致未來的災難。前者強調短期的利益和妥協，後者則關注長遠的風險管理。

2. 溝通風格：溫和說服與強烈批判

燭之武的溝通方式如「太陽」，通過溫和的說服逐漸消除對方的敵意；蹇叔則如「北風」，以冷峻的語氣直接指責統治者的短視行為，並強調道德訴求與潛在風險。這反映了不同情境下的危機溝通策略選擇。

3. 危機應對策略：妥協與批判

燭之武選擇了妥協與溫和的外交策略，而蹇叔則選擇了道德批判和強硬的警告。這兩者代表了不同的危機應對方式，前者注重當下的和平與妥協，後者則強調長期的安全與防範。

為現代危機溝通理論提供了豐富的研究素材。同時，這些案例也提醒我們，談判中的策略選擇需要根據具體情境靈活調整，唯有結合理性與情感，方能在危機中化險為夷。

肆、研究發現

綜合以上文獻回顧與探討發現，春秋時期是一個戰爭頻繁、權謀盛行的時代，談判顯然是影響政治、經濟與社會運作、國家決策的核心活動。談判的成功與否直接攸關國家的存亡。《左傳》中的燭之武與蹇叔，分別展現了兩種不同的談判策略與結果。本研究綜整「說服理論」(Persuasion Theory)與「原則性談判理論」(Principled Negotiation)，探討〈燭之武退秦師〉與〈蹇叔哭師〉不同談判策略與溝通方式對危機處理結果的影響。研究發現，燭之武成功說服秦伯撤軍，而蹇叔則未能阻止秦軍東征，其成敗關鍵在於溝通策略、談判技巧與心理影響力的差異。表 1 以 Shell 談判原則分析燭之武與蹇叔的談判策略，從中可見二者的顯著差異。

表 1

以 Shell 談判原則分析燭之武與蹇叔

Shell 談判原則	燭之武	蹇叔
談判風格	理性分析、靈活應變	強烈情感訴求、悲觀預測
談判目標與期望	說服秦國撤軍，維持鄭國存續	阻止秦侯出兵，避免軍隊覆滅
授權與談判力	鄭國地緣戰略價值作為籌碼	身為老臣，無直接決策權
關係管理	以歷史盟約拉攏秦伯	依賴個人忠誠，未顧及秦侯決策環境
談判溝通	強調共同利益，提供可行選擇	以憂國情懷訴諸情感，缺乏替代方案
倫理與誠信	以互惠與信守承諾為談判基礎	以道德責任為主，但缺乏實際影響力

資料來源：作者自行整理。

從上表可知，燭之武在談判過程中掌握了 Shell 的六大原則，特別是在談判風格、談判溝通、授權與談判力方面表現突出，因而能夠成功影響秦伯決策。而蹇叔雖然有道德與情感上的高度誠信，但在談判溝通、談判風格與授權方面較為薄弱，使其無法改變秦穆公出兵的決策。

一、「說服理論」與「原則性談判理論」的綜合視角比較

（一）燭之武的成功：理性說服與原則性談判的典範

以說服理論角度言，燭之武在面對秦軍壓境的危機時，運用了說服理論的理性說服與原則性談判策略，確保談判成功：

1. 社會認同：強調鄭國過去對秦國的友好，建立雙方合作基礎。
2. 權威訴求：以地緣政治分析說明秦晉聯盟的潛在風險，使秦穆公認為撤軍方符自身利益。
3. 稀缺性：暗示若秦國繼續進攻，鄭國將不得不依附晉國，從而使秦國喪失東方戰略機會。

就原則性談判策略角度，燭之武關注利益，而非立場；燭之武沒有直接要求秦伯「撤軍」，而是讓秦伯理解撤軍對秦國的長期利益。

1. 提出多個選項：提出「撤軍但與鄭國維持友好關係」，讓秦伯不僅能體面撤軍，還能獲得戰略好處。
2. 堅持客觀標準：透過戰略格局與利益分析，而非單純的道德或情感訴求，使談判更具說服力。

(二)蹇叔的失敗：情緒化說服與傳統立場談判的局限

蹇叔試圖阻止晉侯派兵攻打鄭國，但最終失敗，原因在於他未能掌握有效的談判與說服策略。蹇叔雖是資深老臣，以「哭師」的方式表達憂慮，雖能引起共鳴，卻缺乏權威支撐，且未能提供足夠的軍事或戰略依據，以致無法改變秦穆公的決策。

- 1.僅有單一決策選項：蹇叔只是單方面地反對出兵，而未提供其他替代方案，如外交協商或聯盟策略，導致君主無法接受他的建議。
- 2.傳統立場談判的局限：關注立場，而非利益：蹇叔只強調「不可出兵」，卻未深入探討本國的核心利益（如軍事擴張與政治影響力），因此君主不願改變決策。
- 3.未能分離人與問題：蹇叔的表達方式帶有個人情緒，可能讓晉侯感到自己決策受到挑戰，而非被理性說服。
- 4.缺乏客觀標準：沒有運用數據、戰略分析或歷史案例來支持論點，使建議的說服力不足。

整體而言，燭之武成功運用了互惠、承諾與一致、社會認同與稀缺性原則，使秦伯認為撤軍符合自身利益。而蹇叔則過度依賴權威與情感訴求，缺乏具體的利益交換，降低了說服力。

二、研究發現

茲以表 2 與表 3 分別以原則性談判策略與說服理論就燭之武與蹇叔諫君之道加以比較，透過〈燭之武退秦師〉與〈蹇叔哭師〉的比較分析，總結以下關鍵談判與說服策略，並探討其對現代決策與談判的應用價值。從表中可見，燭之武在談判過程中，特別是在談判風格、談判溝通、授權與談判力方面表現突出，因而能夠成功影響秦伯決策。而蹇叔雖然有道德與情感上的高度誠信，但在談判溝通、談判風格與授權方面較為薄弱，使其談判失敗。

表 2

以原則性談判策略分析燭之武退秦師與蹇叔哭師

說服原則	燭之武	蹇叔
互惠	提出撤軍換取鄭國友好	無明確的互惠承諾
承諾與一致	讓秦伯的撤軍決策符合其戰略利益	試圖讓晉侯違反既定戰略決策
社會認同	提及鄭國的盟友價值	依靠自身老臣的威望
權威	以戰略分析提升可信度	以年長者的忠誠身份自居
喜好	以冷靜理性獲取秦伯認同	以情緒與道德感動對方，但效果有限

稀缺性	提出秦國若不撤軍，將失去鄭國的盟友地位	主要訴諸晉軍可能遭遇損失，但未提供替代方案
-----	---------------------	-----------------------

資料來源：作者自行整理。

表 3

以說服理論分析燭之武退秦師與蹇叔哭師

比較項目	燭之武退秦師	蹇叔哭師
說服方式	以理性分析與利益交換影響對方決策	以情緒訴求試圖改變決策
核心策略	關注對方利益，提供靈活選項	固守己方立場，缺乏替代方案
談判技巧	運用原則性談判，創造雙贏方案	採取傳統立場談判，導致對立
成功關鍵	讓對方覺得接受建議也是一種勝利	無法提供決策者合理的讓步選擇
談判結果	說服秦伯撤軍，鄭國得以倖免於難	無法改變秦君決策，導致最終大敗

資料來源：作者自行整理。

綜整原則性談判策略與說服理論，可得到以下四點研究發現：

(一) 理性勝過情緒，說服過程應以邏輯與數據支撐

燭之武的成功證明，在談判與說服過程中，理性與邏輯分析勝過單純的情感訴求。現代商業與外交談判亦需數據、歷史案例與專家意見來增強說服力，而非僅憑個人經驗或情緒影響決策。

(二) 關注利益，而非立場，談判應尋求互利共贏

燭之武的成功在於找到了讓秦伯「願意撤軍」的理由，而蹇叔則未能提供晉侯「不出兵」的誘因。這表明，談判不應陷入立場對抗，而應尋找能滿足雙方利益的方案。企業談判、國際關係與勞資協商皆應避免僵局思維，而應尋找共識點與替代選項。

(三) 創造多元選項，避免零和博弈

燭之武提供了秦國一條「體面撤軍」的選擇，使對方不覺得自己是「輸家」，這也是原則性談判強調的「創造多種選項」。在現代談判中，若雙方僅限於「贏或輸」，則難以達成協議；而若能設計出雙贏方案，則談判成功率將大幅提升。

(四) 客觀標準提升說服力，降低談判對抗性

燭之武運用了戰略分析來支撐談判，而蹇叔僅憑個人經驗提出建議，導致說服力下降。在現代談判與政策制定中，應透過數據分析、案例研究與專家報告來支撐論點，以提升決策的合理性與說服力。

伍、結論

危機溝通與原則性談判理論，對燭之武退秦師與蹇叔哭師兩個經典案例進行比較分析，探討不同談判策略對結果的影響。兩者皆屬於危機談判範疇，皆涉及國家存亡之際的游說與勸諫。然而，燭之武的談判成功使鄭國免於戰禍，而蹇叔的諫言失敗，最終導致秦軍大敗。透過綜合比較，可歸納出以下主要結論。

一、研究結論

(一)情緒與理性：危機溝通的影響

危機談判中的溝通方式對結果影響深遠。蹇叔的溝通方式高度情緒化，充滿悲痛與憂慮，而燭之武則冷靜理性，以說服力取勝。蹇叔的情緒化訴求：蹇叔在諫言時以「哭師」來強調自己的忠誠與憂慮，但過度的情感表達削弱了論證的邏輯性，使得晉侯可能將其視為「老臣過於憂慮」，而非理性戰略判斷。

燭之武的理性說服：燭之武則冷靜應對，透過地緣政治、長期戰略與利益分析，引導秦伯自主做出撤軍決策，使對方在不失面子的情況下接受他的提案。在危機談判中，理性與邏輯勝過情緒與悲情。情緒化的表達雖能引發同情，但若無具體利益分析，難以在高層決策中產生影響力。

(二)關注立場或關注利益：決策者心理的影響

原則性談判強調「關注利益，而非立場」。燭之武與蹇叔的不同策略影響了談判結果：蹇叔固守己方立場：「不可出兵」是蹇叔的唯一主張，但他並未深入探討秦侯的核心利益（如秦國的軍事優勢與領土擴張需求），也未提出可替代方案，因此秦侯難以接受。

燭之武尋找對方利益：燭之武沒有直接要求秦伯「撤軍」，而是讓秦伯理解撤軍對自己有更大利益。如此策略使秦伯能夠在保持尊嚴的情況下做出決策，最終選擇撤軍。成功的談判者不應只堅持己方立場，而應從對方利益出發，引導對方做出符合己方期望的決策。

(三)創造多種選項與二元對立：策略靈活性的影響

危機談判的成敗在於是否能提供多種選項，讓決策者有台階可下。蹇叔的二元對立：「出兵或不出兵」，他未提供第三種選擇，讓秦穆公面臨否定自己決策或強行出兵只能二擇一的困境，最終選擇了後者。

燭之武的靈活選項：燭之武並未直接讓秦伯選擇「戰或不戰」，而是創造了一個雙贏方案—「撤軍但與鄭國維持友好關係」，讓秦伯不僅撤軍，還能獲得戰略利益。在談判中避免將對方逼入「輸贏對立」的局面，反而創造靈活選項，讓對方覺得接受建議也是一種勝利。

(四)客觀標準或主觀判斷：決策說服力的影響

原則性談判強調應使用數據、歷史經驗與客觀標準來支撐論點，而非僅依

賴個人判斷或情感訴求。蹇叔的主觀判斷：他以個人經驗推測戰爭結果，但未提供具體數據或軍事分析，讓主公難以信服。

燭之武的客觀分析：他透過地緣政治與戰略格局說明秦國與晉國的關係，讓秦伯理解撤軍的長遠優勢，使其決策更具理性基礎。以客觀標準（歷史先例、數據、戰略分析）來強化說服力，單純的主觀推測難以改變決策者的想法。

二、研究限制與未來研究方向

本研究結合 Cialdini 說服理論與 Fisher 與 Ury 之原則性談判理論，分析《燭之武退秦師》與《蹇叔哭師》兩則著名的談判案例並發現，燭之武成功運用利益交換與策略性妥協，而蹇叔則因過度依賴情感與道德訴求而未能影響決策。然而，本研究仍有若干限制，在未來研究中可進一步探討與補足。

(一)歷史文本的侷限性

本研究以《左傳》為主要文本來源，然而，作為一部春秋時期的歷史記錄，其內容可能受到編撰者的主觀詮釋與時代價值觀的影響。具體而言：

- 1.史料可信度問題：春秋時期的歷史記錄多以傳聞與後人整理為基礎，可能存在誇大、簡化或美化人物形象的現象。例如，燭之武的成功是否純粹來自其個人談判技巧，或是否秦伯本身已有撤軍意願，這些細節尚無法完全確定。
- 2.缺乏其他史料對照：除了《左傳》外，其他歷史記錄（如《春秋》或《史記》）對此事件的描述有限，導致本研究難以進行更全面的史料比對與交叉驗證。

(二)談判情境與現代談判的差異

本研究將春秋時期的談判案例與 Shell 六大談判原則、說服理論及原則性談判理論對應分析，但需注意以下限制：

- 1.古代談判與現代談判的環境不同：春秋時期的談判多基於君主個人決策，而現代談判則通常涉及多方利害關係人（如企業、政府、國際組織）。燭之武與蹇叔的談判方式可能較適用於個人關係密切的小範圍決策，而不一定適用於現代組織談判或國際外交。
- 2.權力結構與談判權限的不同：燭之武的談判成功很大程度上來自秦伯的個人決策，但在現代談判中，決策往往需經過多層級審批。蹇叔雖然未能改變晉侯的決策，但若在現代體制中，可能會有更多機會透過多層次溝通影響決策。

(三) Shell 六大談判原則適用性的限制

雖然 Shell 的六大談判原則為研究提供了清晰的分析框架，但將其應用於古代案例仍有一定的適用性問題：

- 1.談判風格的主觀性：燭之武是否真的具備 Shell 所定義的「靈活談判風格」，或是否只是當時處境驅使其採取該策略，在本研究文本中難以驗證。

- 2.談判目標與期望的動機推測：研究假設燭之武的主要目標是「說服秦國撤軍」，但他是否也有其他個人或政治動機（如獲取君主信任、提高自身地位）？蹇叔是否僅僅是出於忠誠，或其言論另有政治意圖？這些問題在缺乏更多史料支持下難以確定。
- 3.授權與談判力的界定不明：燭之武在談判中的授權程度並不明確，《左傳》僅記載他受鄭君命令前往秦軍營地，但未具體說明他是否有全權代表鄭國決策。相較之下，蹇叔雖然沒有正式授權，但作為秦國老臣，其話語是否對其他決策者有影響力仍是未知數。

(四)說服理論與原則性談判理論的適用性

- 1.情境限制：說服理論與原則性談判理論多應用於現代商業、政治與外交談判，但燭之武與蹇叔的談判皆發生於春秋戰國的「國際關係」背景，且決策者的權力高度集中，這與現代談判的開放性、多元決策機制有所不同。
- 2.說服策略的可測性：本研究依據 Cialdini 的六大說服原則分析兩位談判者的表現，但這些策略是否真的影響了秦伯的決策，在缺乏心理學研究或決策者親筆記錄的情況下，無法確定。

(五)個案研究的普遍性限制

- 1.案例代表性問題：燭之武與蹇叔的案例雖然是中國古代談判的典型事例，但能否代表所有古代外交談判仍值得商榷。例如，戰國時期的縱橫家（如蘇秦、張儀）可能採取截然不同的談判策略，若研究範圍擴大至更多案例，可能會有不同的發現。
- 2.文化因素的影響：春秋時期的談判文化與現代談判有很大不同，例如「信義」與「忠誠」在古代談判中可能比「互惠原則」更為重要。這些文化差異可能影響本研究的結論適用性。

三、未來研究方向

鑑於上述限制，未來研究可從以下方向進行補充與拓展：

- 1.多案例比較研究：未來可選取其他春秋戰國時期的重要談判案例，如《蘇秦合縱》、《張儀連橫》，進一步驗證談判理論的適用性。
- 2.跨文化談判研究：比較中國古代談判與西方古典談判（如古希臘、羅馬時期）之異同，探討談判策略是否具有普遍適用性。
- 3.現代應用研究：將燭之武與蹇叔的談判模式對應到現代外交或企業談判，驗證其理論價值與實務啟示。
- 4.決策心理學分析：結合現代行為經濟學與決策心理學，探討談判者的心理狀態與決策過程，提升對古代談判決策的理解。

參考文獻

李新鄉（2008）。組織心理學。五南文化。

- 李宗勳 (2017)。危機管理與談判。智勝文化。
- 席爾迪尼 (Cialdini, R. B.) (2022)。影響力：讓人乖乖聽話的說服術 (謝儀霏譯)。久石文化。(原著出版於 2021)
- 陳致宏 (1999)。語用學與《左傳》外交辭令。萬卷樓圖書。
- 孫鐵鋼 (1994)。左傳--諸侯爭盟記。時報文化。
- 戚樹誠 (2022)。正向談判_台大管院教授教你善用借位思考，打破僵局達成目標。聯經文化
- 勒賓格 (Lerbinger, O.) (2001)。危機管理 (于鳳娟譯)。五南文化。(原著出版於 1997)
- 費雪 (Fisher, R.)、尤瑞 (Ury, W.)、派頓 (Patton, B.) (2013)。哈佛這樣教談判力 (劉慧玉譯)。遠流出版。(原著出版於 2011)
- 楊伯峻 (1982)。春秋左傳注。源流文化。
- 劉必榮 (1993)。不對稱結構下的談判行為分析。東吳政治學報，2，219-267。
- 謝爾 (Shell, G. R.) (2012)。華頓商學院的高效談判學：讓你成為最好的談判者！(劉復苓譯)。經濟新潮社。(原著出版於 2006)
- 龔文庠 (1994)。說服學-攻心的學問。人民出版社。
- Cialdini, R. B. (2021). *Influence, New and Expanded: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Penguin Books.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Erlbaum Assoc Inc.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books.

The Sun and the North Wind
- The Art of Admonishing Rulers by Zhu Zhi-Wu and Jian Shu

Lan-Shin Wang*

Abstract

This theme draws on the ancient Greek fable “The Sun and the North Wind” from Aesop's Fables to explore the strategies employed by Zhu Zhi-Wu and Jian Shu in Zuo Zhuan (The Commentary of Zuo) when advising their rulers during national crises. It contrasts their differing communication styles and attitudes toward crisis management.

In “The Sun and the North Wind”, the two characters symbolize distinct approaches to crisis negotiation. The North Wind represents coercive force and hardline tactics, while the Sun embodies persuasion and soft strategies. The fable's core philosophy lies in the idea that cooperation, respect, persuasion, and soft influence often yield better outcomes in crisis negotiations, whereas coercion and pressure may lead to greater resistance. The fable also emphasizes the importance of situational awareness and adaptability, suggesting that successful negotiators should flexibly adjust their strategies based on the context to achieve mutually beneficial results.

Zhu Zhi-Wu's approach mirrors the "Sun", emphasizing gentle persuasion and diplomatic wisdom, with a focus on achieving immediate benefits and compromise. In contrast, Jian Shu resembles the "North Wind", employing strong moral appeals and blunt criticism to express profound political concerns. Their differing methods of advising rulers demonstrate distinct leadership styles and crisis-handling strategies, offering valuable insights for modern public administration and crisis negotiation theory.

Keywords: Aesop's Fables, The Sun and the North Wind, Zhu Zhi-Wu, Jian Shu, crisis negotiation

* Doctoral Student, Department of Public Management and Policy, Shin Hsin University,

E-mail: winniewls576@gmail.com

The paper was published under two double-blind reviews.

Received: February 16, 2025. Accepted: February 18, 2025.