



而後，鄭文公話題一轉，將國難與燭之武個人存亡繫於一體，使得燭之武權衡再三最終應允。

以上，是第一種可能。

以下，則是第二種可能，也是筆者認為最接近真實性的狀況：

「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。」「然」之一字，道出鄭文公內心的真實想法。此句是曉之以害，更是暗藏殺機。

套句網路流行語：「但是（然）之前的話，都是毫無意義的場面話。」因此，「寡人之過」很難說是真心致歉。「鄭亡對燭之武不利」，或許才是鄭文公的真正想法。

問題在於「鄭亡子亦有不利」，對燭之武言有何不利？春秋雖無義戰，然當時諸侯各國意在稱霸定威，壯大自身，削弱敵國，而非消滅。征戰雖勝卻不誅滅他國、禍及黎民。因此，不得重用的燭之武，其實很難因鄭亡而受波及。

故筆者臆測鄭文公「鄭亡子亦有不利焉」此句深意，或許能解讀成：如果燭之武不答應出使遊說秦穆公，鄭國就算滅亡，也會先拉你陪葬的暗藏威脅……（但是，如果你願意答應出使，那麼我能承諾，未來一定重用你）

在未來重用的利誘以及暗示不利的威脅中，權衡再三，分析利弊，終於使得（逼得）燭之武首肯。

2. 思考：燭之武應允之後，請問鄭國三人，反覆思考的可能會是什麼？

在燭之武決定前往說服秦穆公時，此時，鄭國三人，反覆思考的是究竟要採取何種遊說技巧、策略方能說服秦穆公？

由「若使燭之武見秦君，師必退」建言之際可知，佚之狐早已對秦晉圍鄭的背後主因有一番見解：圍鄭之主謀乃為晉國，與秦國無關。故言「見秦君」而非「晉君」。因此，思考重點在於：如何使秦國願意放棄攻打鄭國，甚至得以使其轉為協防鄭國的角色。

在此思路下，「秦穆公想要的究竟是什麼？」是說服成敗的關鍵，亦是三人最關注的核心。而最終得到答案：秦穆公的野望——稱霸天下。

3. 溝通：燭之武應允之後，鄭國三人應該會做何種溝通？（這是最重要的部份。當燭之武前往說服秦穆公時，他就必須想好所有對策……）

在了解秦穆公的野心、欲望後，鄭國三人應會圍繞著如何說服秦穆公展開連串的溝通、協商、推演、應對。

既然秦穆公有稱霸中原的野心，如此一來「臥榻之側，豈容他人酣睡」？因此，如何將「滅鄭」=「利晉」=「闕秦」劃上等號，成為此一階段鄭國三人的溝通主軸。

最終在歷經溝通、協調後，得到「欲霸天下，晉為阻礙；欲王中原，鄭可協助」論點。

此外，「如何前往秦軍駐紮之地汜南，何時出發前進汜南？如何平安到達汜南？」應該也屬此一階段進行商議的重點。最終得到結論：趁著夜色黑暗，夜晚出發；為了避免驚擾，不開城門，改成縫繩而下；為了不被查覺，需穿深色衣服，甚至需故意開城門製造紛擾假象，聲東擊西，讓燭之武能順利縫下，前往汜南……。

4. 承諾：燭之武說服秦穆公前，鄭文公必須承諾何事？

燭之武為何甘冒自身安危遊說秦穆公？除國家存亡匹夫有責的國家大義外，更重要的或許是出自於個人利益、自身未來考量。

因此，燭之武在應允說服前，鄭文公或許會承諾：只要事成，定會重用燭之武，或至少予以封地或賞賜。此自事後，燭之武受封「燭」地等相關事蹟，可推知。

此外，作為說服秦穆公，以秦國利益出發的「一利三害」策略中，所謂的「舍鄭以為東道主，行李之往來，共其乏困，君亦無所害。」單看是提供相關資源供秦國使者往來。但究竟是何種資源？能打動秦穆公心思的，又豈是供其乏困的小利？

表面上是行李往來，暗地裡卻表示著「秦師」之往來，鄭國應當供其乏困，換言之，鄭國將成為秦國軍隊向東擴張時之中繼站。攤開春秋中原地圖後，鄭國位置正好落在偌大中原的正中間，如此有利的戰略位置，正是與秦穆公談判的最佳籌碼。而如此龐大承諾，又豈能不先取得鄭文公承諾，任由燭之武片面應許？故筆者認為，在燭之武出使遊說秦穆公前，必先與鄭文公等人有協商討論之過程的重要原因。

綜而論之，想必燭之武與秦穆公的會面前，勢必須針對鄭文公究竟能「下放」多少權力予燭之武進行討論，這關乎鄭文公對於燭之武的信任有多少，而從燭之武給予秦穆公的承諾中可知，鄭文公確實為保國土而不惜一切代價的決心。

5. 檢討：你認為鄭、佚、燭三人，是否在決策過程中，有檢討過程？他們可能檢討什麼？請寫下你的想法。

在決策過程中，鄭國三人定會一再推演，確保燭之武的說辭能成功說服秦穆公。可以說，在要說服秦穆公前，燭之武一定要先說服鄭文公。如連鄭文公都無法說服，又如何能使鄭文公相信秦穆公會同意退兵？因此他們勢必針對所有策略——推演、思辨。當中必定不斷思考、溝通。

此外，鄭文公恐需在此次危機度過後思考如何讓燭之武適得其所，更重要的是，為了鄭國長遠發展，更需進一步檢討為何無法重用國內人才？而該如何在此事件後使人才均能各司其職，各發揮所長為國效勞，不僅需重新檢視國內人才引薦與考察制度，更需設法如何能將國外人才引進國內（可進一步引導學生思考如何解決臺灣目前人才外流之處境）？

肆 結語

以上，是筆者結合決策 5C 理論後，對〈燭之武退秦師〉一文，鄭國內部因應對策的推論詮釋。或許這一連串的推論未必符合真相。然何謂真相？故事的

真相又豈真能確確實實在左丘明的書寫中如實呈現？文學的翩然與奧妙之處，或許就是在符合人性的邏輯中發揮想像。因此，不妨視本文為提供另一種思維觀點的嘗試。

需補充說明的是，儘管鄭國決策後，派遣燭之武往說秦穆公，但卻不代表此後鄭國內部不再決策。即便此次順利使秦國退兵、躲過一劫。然，北接晉，西有秦，南近楚，東臨齊，實則鄭國危機四伏。若以國家長遠發展來看，如何運用妥善的外交關係，在夾縫中求生存方是迫在眉睫的棘手問題。簡言之，決策並不會因燭之武前往說服秦穆公就終結。即便成功說服後，依舊不停的進行、運作。

而鄭國決策，真能如其所料，成功掌握秦、晉兩國？或許不然。

文本第四段：「秦伯說，與鄭人盟，使杞子、逢孫、楊孫戍之，乃還。」表面上是秦穆公助鄭國協防，與鄭同抗晉國。然，或許可視為秦國派遣重兵壓境，逼使鄭國不得不兌現承諾的表現；此後，秦國東進探聽他國情資，糧草兵馬幾乎全由鄭國提供，不費秦國資源。而這，恐在鄭國預料之外……或者，這一切早已掌握於老謀深算的秦穆公手中？

遑論晉文公說出「不仁、不知、不武」的宣言後，實不甘心棄兵返國，以流亡晉國的鄭國公子子蘭（後返鄭立為太子，於鄭文公死後，繼位為鄭穆公）為脅（後子蘭返鄭立為太子，於鄭文公死後，繼位為鄭穆公），逼使鄭國與之結盟、議和，而後才「吾其還也」。是何原因，使晉文公願意讓子蘭回鄭？服侍晉國多年的子蘭回到鄭國能發揮何種影響？而這，在鄭國決策之外，更是謫而不正的晉文公的盤算（關於晉文公、鄭穆公關係，可參見臺大呂世浩教授《帝國崛起——一場歷史的思辨之旅 2》第五章〈敵人，是亡靈！〉有洞見入微的詮解。）。而

計謀，在周旋；決策，在運作……

本文為 2016 年高中國文教學國際研討會入選文章：〈決策 × 說服 × 生命體悟——《燭之武退秦師》詮釋〉之分析版，研討會為教學分享版。兩篇互為表裡，相互參照更能理解如何於教學現場上運用，教學分享版文章下載：<https://goo.gl/TriF9Z>

國文教學報

2017.02.08

本期焦點

龍騰提供您新思維 以〈燭之武退秦師〉為例 進行教學分享



〈燭之武退秦師〉新解 —— 決策時刻

國立臺南高商 / 陳盈州、國立臺南二中 / 張純梅

壹 前言

對於〈燭之武退秦師〉一文的解讀，各家率皆將之歸於燭之武因洞悉秦晉利害矛盾，以「一利三害」成功說服秦穆公退兵，化解亡鄭危機。將解危功勞繫於燭之武一人，幾無例外。

然，事實真是如此？

如依文中燭之武遊說秦穆公表現，可謂智勇雙全。但啟人疑竇的是，何以年輕時燭之武無法向鄭文公毛遂自薦、說服鄭文公重用自己？再者，面對不曾重用過、或者不知燭之武有外交長才的鄭文公，果真能在佚之狐薦舉後，即不疑有他的「從之」？又或者，燭之武遊說秦穆公時，曾云：「若舍鄭以為東道主，行李之往來，供其乏困……」，此番「捨鄭利秦」的言論如未先經鄭文公應允首肯，又豈能憑燭之武信口開河，言明鄭國願為東道主提供相關資源？

凡此總總，皆指出鄭國退秦師的整個脈絡中，恐怕故事發展未若左丘明僅凸顯燭之武睿智與能言善道的單一性，而或許當中藏有許多暗潮洶湧的內幕情節。

在此疑惑下，筆者在接觸亞倫·巴克「決策 5C」企業管理的決策理論後，發覺倘若自企業決策分析鄭國危機處理模式，或許更能還原兩千年前，面對秦晉兩大強國環伺攻擊，鄭國成功化解亡鄭危機的真相。因此，筆者擬將「決策 5C」概念融入課文，試以「決策」觀點分析鄭國內部因應之道，意即在「秦晉圍鄭」危機下，鄭文公、佚之狐、燭之武等三人，如何運用「決策 5C」概念，做出一次完美決策，暫且化解亡國危機。

有趣的是，筆者在翻閱《左傳》相關記載時，發現關於「佚之狐」的記載僅於本文中出現一次；



反倒是「燭之武」繼本文後，尚於魯文公十七年（西元前 610 年）陪世子夷朝晉。此時，距離燭之武退秦師之際，已過了二十年。此線索或許暗示著燭之武在退秦師後，成功獲取鄭文公的賞識與信賴？

錢鍾書《管錐編》：「史家追敘真人真事，每須遙體人情，懸想時勢，設身局中，潛心腔內，忖之度之，以揣以摩，庶幾入情合理。」為能深入剖析〈燭之武退秦師〉一文，本篇擬融合「決策理論」新視角進行「設身局中」、「入情合理」的解讀。僅盼此篇解讀，提供一種新的思考可能。

貳 亞倫·巴克「決策 5C」簡介

亞倫·巴克提出的決策 5C，分別是反覆思考（considering）、進行諮詢（consulting）、承諾實踐（committing）、不斷溝通（communicating）、檢討過程（checking）。此五面向並無優先順序，可同時進行。

1. 反覆思考（considering）¹

思考某件事，並非單純的直線過程，如果能以一種循環的方式（確認問題→發掘選擇方案→篩選方案→確認方案）來思考會更有用。各種解決方案中並沒有什麼「正確」的答案，只有比較好或比較不好的差別而已，在獲得一個滿意的決定前，可能需要反覆思考循環許多次。

2. 進行諮詢（consulting）²

單獨決策有一廂情願、考慮欠周或過於武斷的風險。此時必須諮詢，以獲得完善決策。

作決策的過程，你必須諮詢兩種人：能夠促進你對問題思考的人，以及你的部屬。……即便是不同的聲音，都是決策過程的加分元素。

3. 不斷溝通（communicating）

事前經過諮詢，決策之後的溝通也會相對容易。

4. 實踐承諾（committing）

亞倫·巴克認為承諾是決策的中心，因

為承諾標誌了目標，也決定了你要負起的責任。對這決策承諾的強度，也相當程度決定了這決策成功與否。

5. 檢討過程（checking）

檢討是避免讓決策流於抽象的意識形態，唯有依靠客觀的檢核，才能具體掌握決策目標與實際達成的落差。

參 文本深論

筆者推測，當鄭國知道秦晉圍鄭時，鄭文公應立即召開會議，與朝中要臣針對此次危機進行策略討論。而如套用亞倫·巴克「決策 5C」思考、諮詢、溝通、承諾、檢討，進行分析，或許更能還原鄭國決策真相。

〈燭之武退秦師〉第二段：

佚之狐言於鄭伯曰：「國危矣，若使燭之武見秦君，師必退。」公從之。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。

此段篇幅簡要，充分展現《左傳》運自字遣詞功力。然因省文過多，而有不少詮釋空間，值得探究。筆者以為文本中「佚之狐言於鄭伯曰：『國危矣，若使燭之武見秦君，師必退。』」公從之。」鄭文公與佚之狐的對話屬於第一次決策會議；當鄭文公「從之」之後、燭之武「許之」夜 縫而出之前，鄭文公、佚之狐、燭之武三人應曾召開第二次決策會議。

以下，筆者試結合決策 5C「思考、諮詢、溝通、承諾、檢討」概念，進行文本分析：

一、「第一次鄭國決策 5 C——鄭佚聯盟」深論

1. 思考：秦晉圍鄭之際，試問鄭文公可能進行哪些思考？最後鄭文公做出何種選擇？

身為一國之君的鄭文公，面對岌岌可危的國事。戰爭，一觸即發。鄭文公在愁思秦晉

攻鄭緣由之際，必先思索應選擇何種策略回應：面對強國環伺，究竟是選擇與鄭國同存，還是棄國離去？究竟該挑選軍事人才，傾盡鄭國軍力應戰，抑或選擇外交人才折衝尊俎？

此時，鄭文公腦海肯定有訊息不停飛逝閃現。無論任何決定均是使鄭國存滅的重要關鍵，鄭文公在舉棋不定、思慮不周的狀況下，為能做出更好決策，最終決議召集身邊重要大臣為諮詢對象。

2. 諮詢：擔憂思慮不周的鄭文公，決定向誰諮詢？對方提供何種方案？而這樣的方案鄭文公是否接受？

千鈞一髮之際，鄭文公當與一眾要臣進行緊急會議，商談國家應對攻略。「若使燭之武見秦君，師必退。」短短二句話，正顯示出鄭文公徵求因應秦晉圍攻之方，而朝中大臣們正集思廣益的諮詢過程。

我們不妨想像，鄭文公在與眾要臣們商議對策之畫面，或許眾大臣們認為秦、晉兩國軍隊，已以迅雷不及掩耳之姿包夾鄭國兩側，論兵力與戰力均不敵軍力雄厚的秦國與晉國，求援亦是緩不濟急。即便奮力一戰，國力、財力有限下，鄭國恐也無法承受戰事後將士們死傷慘重，甚或難逃階下囚之命運；然若能派出外交人才出面談判，或有不費一兵一卒而得以扭轉危機之機會。權衡之下，擇以「外交人才」作為應對攻略恐方為上上之策。那麼，誰能勝任此縱橫捭闔、成功說服敵軍退兵的角色呢？

正當大臣們愁容苦思之際，佚之狐提出「使燭之武見秦君」的建議。

佚之狐：「國危矣！若使燭之武見秦君，師必退。」短短三句話中，峰迴路轉，一個「危」字，點出鄭國將亡；一個「必」字，卻為已陷危急存亡之秋之鄭國，找到一線生機。「必」字，也是佚之狐的自信。

只是，佚之狐所提方案，似是鄭文公始料未及。自後文燭之武對鄭文公的怨懟「臣之壯也，猶不如人，今老矣，無能為也已。」可知。無論如何，鄭文公最終採納之，甚至為使燭之武盡棄前嫌，而不惜放下身段道歉。此時，不禁進一步思索，究竟是何原因，使鄭文公相信

燭之武有使國家由危轉安之能？而這恐需要佚之狐不斷與之溝通才行。

3. 溝通：針對佚之狐薦舉燭之武，鄭文公、佚之狐做了哪些溝通？

「選誰」才能承擔關乎國家存亡的重責大任？佚之狐卻向鄭文公推薦一位意料之外的人選——燭之武。

面對一位從未重用過的大夫，竟使其出使如此重要關頭的外交任務，鄭文公的惴惴不安，以及徬徨無措的焦躁心情顯露無遺，若非佚之狐信誓旦旦的說出那句「師必退」，恐怕身負重任的是佚之狐也說不定。

換言之，在危及自身性命，且關乎國家存亡的任務中，任誰都沒有把握能阻止兩國進犯又可全身而退。或許彼時會議中，鄭文公提及誰能為國效勞的敏感議題時，眾大臣們你看我、我看你，面面相覷並全數噤若寒蟬。此時，佚之狐竟胸有成竹地引薦燭之武，並言「師必退」！這對鄭文公而言，無疑如同在病情危殆時醫生開了一張特效藥處方籤，保證服用後定能藥到病除。

經過商議溝通且多方評估後，鄭文公最終應允佚之狐的建議，而自下文他竟選擇向燭之武致歉、自責之行為，不難推測出：選擇一位未曾有過接觸，甚或未曾託付外交任務的燭之武作為最後國家興亡的關鍵，實屬情非得已，然為國家大局卻是勢在必行。

但如何才能讓燭之武答應？如何遊說一位多年以來被棄置許久的大臣出使任務，這正是鄭文公將面對的問題。鄭文公、佚之狐兩人勢必對此進行推演、模擬、揣測。最終，一向少聽臣下建言的鄭文公，於國家危急之刻，在佚之狐不斷溝通勸說下，拋棄陳見、紆尊降貴，願意前往諮詢、往見燭之武。

而一切，或許都在佚之狐的掌握中。

4. 承諾：見燭之武前，佚之狐可能會希望鄭文公承諾何事？

將面對曾被自己重用的燭之武，如何使其放下個人悲憤怨懟，投入國家要務當中，應是鄭文公最傷腦筋的問題。我們或許可以揣想

鄭文公懊惱神情，緊急與佚之狐討論如何才能成功說服燭之武，將個人恩怨暫且拋開而以大局為重之策略。

或者，具有識人之明的佚之狐，早已精準掌握燭之武心理，理解燭之武雖對棄用不滿，但向來明究事理，能以大局為重。且「老驥伏櫪，志在千里」的他，最終仍會為了自己的政治舞臺把握此難得機會，藉以展現長年以來無法發揮的外交手腕。

因此，佚之狐在與鄭文公的溝通中，可能提點鄭文公些許說服燭之武的方向與技巧。最重要的是在溝通過程中，佚之狐需要鄭文公承諾：承諾親自前往向燭之武諮詢，而非召喚燭之武入宮，以示尊重；承諾燭之武不願答應時，需能克制情緒，甚至願意自責致歉，不可衝動誤事；承諾未來一定會重用燭之武……

從後文燭之武說出怨懟之詞「臣之壯也，猶不如人，今老矣，無能為也已。」後，鄭文公立刻說出「吾不能早用子，今急而求子，是寡人之過也。」低頭致歉，引咎自責。如仔細推敲此句話，更深層的一層意思是帶有「吾後將用子」的承諾。否則昔不重用、後亦不得重用，怎能說服燭之武共赴國難？緊接著，一句「然鄭亡，子亦有不利焉。」鄭文公更巧妙地將國家存亡與個人利害劃上等號，同樣亦將國家存亡與個人榮耀、未來緊緊一起。

而究竟鄭文公的致歉是真心或不得已？筆者以為，後者或許更為貼近鄭文公。遙想重耳當年落難過境鄭國，叔詹勸鄭文公需禮遇重耳，或如不禮遇則殺掉重耳，鄭文公皆不聽。如此不聽勸諫、剛愎自用之人，難道真會因棄用燭之武，而在燭之武埋怨時，真心向燭之武致歉？或許就是因為佚之狐事前的溝通及要鄭文公信守承諾，才有後來鄭文公的話術。

5. 檢討：鄭文公、佚之狐二人，是否在決策過程中進行檢討？他們可能檢討什麼？

總而言之，在經過層層的溝通、承諾、檢討後，鄭文公才可能相信派遣燭之武往說秦穆公有其成功機會，也才會「從之」往見燭之武。

當鄭文公聽從佚之狐建言後，針對燭之

武可能的反應、回答——做出揣摩、推演，如此才能讓說服燭之武的過程更為順遂。如何應對進退，才能使燭之武願意往說秦穆公？如果不行，那還有何對策？唯有不斷的檢討，確定燭之武真能使秦穆公退兵，真能使燭之武應允，鄭文公方能「從之」，從而開啟鄭國第二次決策 5C。

（至於佚之狐為何肯定燭之武能說服秦穆公，有賴佚之狐不厭其煩地向鄭文公溝通、薦舉、確定燭之武有外交長才。筆者猜想除二人有所交情，佚之狐想藉此機會，讓燭之武獲得重用外。另一可能即是在秦晉圍鄭當下，燭之武即率先找上佚之狐，獻出相關策略。經佚之狐認為可行，才於鄭文公諮詢時大膽薦舉燭之武。換言之，燭之武、佚之狐可能會有一次最初的決策。限於文本篇幅不再贅述。）

二、「第二次鄭國決策 5C——鄭佚唯武」深論

在佚之狐說動鄭文公重用燭之武後，勸說燭之武往說秦穆公前，筆者以為當有第二次屬於鄭文公、佚之狐、燭之武三人的決策會議：

1. 諮詢：鄭文公諮詢燭之武時，鄭文公的態度是？燭之武的反應是？後來怎麼解決？為何最後燭之武願意答應？

當鄭文公決意前往諮詢燭之武時，國難當前，鄭文公勢必須收斂身為國君不可一世的氣燄，轉為紆尊降貴、謙沖自牧的語氣態度，請燭之武答應前往遊說。

然燭之武的委婉說詞，表面是感嘆自己身老無能為力，實則是對遭受棄置的怨懟不平，更隱含著對鄭文公急而求子的挖苦。

面對燭之武的婉拒，剛愎自用的鄭文公豈能容許？幸而佚之狐已在此前不斷溝通，使鄭文公願意為國難而引咎自責。而自責不重用的背後，其實又包含著未來重用的深意。否則，即便引咎自責，又如何能使燭之武甘心為國赴湯蹈火？

¹經理人網站〈做好決策的關鍵 5C〉：<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/504>。²以下「進行諮詢」（consulting）～「檢討過程」（checking）簡介，引用自陳曄詒：〈完美決策的 5 要領〉，《天下雜誌特刊：30 招大造 A+ 主管》（2011 年 8 月 23 日），頁 25-26。