

論談判

林碧 焯

(國際關係研究中心主任)

一、前言

談判並不是新問題，但最近受到研究者及實務者的重視，前者希望了解理論、模式和研究方法，後者有意吸收各國的經驗和參考其他人的作法，以作為日後改進的依據。很長一段時間以來，國際關係研究包含談判，不過討論有限，最近則大不相同，不斷出現的專文及論著已經快把國際關係和談判分成兩門不同的學科。有人為了研究方便起見，還把談判分成政府、商業和個人三大類型，然後再依問題性質的不同，設計不同模式來解釋，頗為實用。純就政府之間談判而言，國際關係的研究還是可以包含談判，因為有關決策、權力或國家的對外政策討論還是需要借用國際關係的研究成果，談判本身還沒有專屬的理論。

至於實務者的興趣則集中於兩大部分，一為明白各國的經驗，儘量避免重蹈歷史覆轍；二是如何依照實際的需要從現有的資訊中找尋解決問題的方法。實務者本身參與談判，對於相關問題的了解和資訊的期望就有不同。基本上，他們關心如何完成任務、解決問題，比較注意「如何」的層面，至於「為什麼」的部分則交由研究者去處理。這樣的說法是很簡略的分類，實際的分工不一定如此。就知識的傳授和問題的解決而言，「如何」與「為什麼」並非互相排斥的觀念。了解原因才能尋找出有效的解決方法是最基本的科學法則，有關談判的研究也應該以此為出發點。

二、從技巧到學門

談判是每位從事外交工作者不能缺少的工具，也是決策者需要的技巧，因為談判並不限於政府之間。從社會及個人的角度去觀察，談判是日常生活不可缺少的一部分。親友或街坊之間商議私事或協調糾紛，雖然在型式上没有外交談判來得講究

，在本質上也是溝通意見與尋找解決方法的一種行為方式。由個人往社會延伸，舉凡契約簽訂、工程議價、買賣進行、選舉拉票以及政治遊說無不涉及談判。這些事務如何進行、評估和研究有其他專業人士進行，不是本文的討論範圍。談判在本文所指的涵意是處理爭端、維持雙邊或多邊關係和達成協議的過程及結果。在國際關係的領域之中，談判有特殊的重要性，不論國家之間處於和平或戰爭狀態，決策者或執行者均需要透過談判，向有關國家表明立場，解釋政策、解決爭端和敦睦邦誼。除非兩國拒絕往來，關閉所有溝通管道，否則國際談判是經常的工作，也是必要的交往方式。

根據以上了解，談判的進行涉及到決策者、過程及結果。談判過程可以分成表達意見、接收意見與回覆意見等階段。不論這些階段如何區分，談判者必然處於相對的關係。如何清楚的表達本國立場，利用不同的技巧或策略說服對方讓步，成為談判的最重要工作。能言善道於是成為談判者必備的條件，急智、學識與反應被認為是談判者完成使命的主要因素。這種普遍流行的看法讓人們產生錯覺，以為談判只是技巧的傳授，沒有深奧的理論值得探討。一七一六年卡利萊（Francois de Callieres）出版的與君主談判之道（*On the Manner of Negotiating with Princes*）被尼柯遜（Harold Nicolson）讚為最佳的外交手冊，可能為現存的最早專書。其所描述的盡是進退禮節和宮廷外交的謀略。十八世紀的外交人員確實對卡氏著作頗為讚賞，幾乎人手一冊，以後尼柯遜的外交論（*Diplomacy*）和薩道義（Ernest Satow）的外交實務指南（*A Guide to Diplomatic Practice*）出版，仍然偏重實務方面的說明，並無理論上的討論。和國際關係的各種模式或概念架構相比較，談判的早期著作只能算是一種手冊，與社會科學的基本要求相差甚遠。

談判在第二次世界大戰之後受到重視有學術和實務上的原因。一、國際關係的研究涵蓋了談判，科際整合的結果使得談判成為研究的主题之一。^①四種基本研究對於認識談判特別有幫助，它們分別是心理學、決策理論、議價理論和社會人類學。心理學為談判的研究提供不同的理論基礎和實驗證明，例如人類的本行為動機、刺激與反應的類型、人格取向和心理變化等。決策理論說明決策者的行為與組織的特性，讓研究者了解談判及不同方案的選擇，並非是簡單的談判者雙方互動關係而已。社會人類學為不同民族的行為取向、價值觀念與文化典範提出系統化的說明。從比較中國人和美國人不同性格和行為模式中，研究者多少明白談判代表可能表現的行為。這些預測或了解並不一定很正確，但社會人類學家提供了總體和宏觀的分析，例如依照民族特性描繪出的美國人或日本人行為模式，這些特定的行為有時會表現在談判桌上，實際參與者若事先能了解，就能及早預防。從學習和研究的角度來看，如何把這些不同的理論整合成爲一種專屬於談判的理論是最困難的工作。

註① 至少有三本專書是研究談判者經常參用的著作：

I. William Zartman, *The Practical Negotiator* (New Haven, Connecticut: Yale University Press, 1983); Fred Charles Iklé, *How Nations Negotiate* (New York: Harper & Row, 1964); Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1982).

札特門 (William Zartman) 在一九七五年曾說：「學界至今尚無令人滿意的談判理論」，②十餘年之後，這種情況仍然存在。

二、由於談判工作在質與量方面均有很大的改變，如何有效進行談判成爲各國關切的主題。③以質變而論，談判趨於透明化和政治化是很明顯的現象。往日的談判在祕密中進行，外交人員代表君王，不受利益團體干擾，今日的情況則有不同，談判不但無法逃避媒體的注意，更不能免除相關利益團體的遊說或壓力。在民主國家，談判一開始就展現內政與外交無法區分的現象。不同機構的負責人因談判而生爭執，代表團內部對某一細節問題看法不同時有所聞。愈來愈多的談判代表發現，內部的協調及共識的建立往往比對付外人更費時。最明顯的結果是談判趨於透明化，談判代表需要考慮同僚的意見，更要注意到政府部門以外的反應。目前工業國家的經貿談判動輒涉及不同黨派、工會、專家及業者的利益，其複雜性可想而知。因爲不同利益涉及的問題又包含了地方政治、私人利益、法律糾紛及專業意見，所謂牽一髮而動全身，談判代表不能不謹慎行事。由於談判的政治化情形如此複雜，相關知識以及資訊的取得變得十分重要。談判的研究自然成爲一門專業學科，目的在於探討談判的過程、技巧、結果以及對當事國和國際關係可能發生的影響。

除了政治化之外，談判的本質也受到科技進步的影響而發生變化。科技更新提供了更快速的通訊工具和更完整的資訊，同時也製造了新的問題。例如海洋資源的開採、衛星通訊的管理以及國際環境污染的管理等問題均需要談判才能得到各國同意的解決方案。只要科技不斷進步、不同國家之間的接觸愈趨頻繁，需要談判的問題必然增加，談判的成員也會隨著增加。一八一五年歐洲各國爲解決拿破崙戰敗留下的問題召開維也納會議，在當時被認爲是大事，可是比起一九一九年的凡爾賽和會只能算是小聚會，和以後的聯合國大會比較起來，更是相形見绌。一九九二年六月在巴西召開的聯合國環境與發展會議，參加者達百位國家元首以上，討論的是溫室效應、森林過度砍伐和耕地流失等問題。即使其他的國際會議或多邊談判，例如關稅暨貿易總協定的烏拉圭回合談判討論的是智慧財產權問題，包含項目相當繁雜。限制戰略武器第一階段和第二階段的談判涉及洲際飛彈、潛艇飛彈以及其他武器。聯合國海洋法會議討論的問題更涉及不同層次的海洋開發技術，絕非普通的談判可以相提並論。

以上所說的只是政治化和工業化爲談判製造的改變，另外值得討論的是民主化和商品化對於談判本質的影響。事實上，民主化和政治化互爲因果，談判由最簡單的條件交換轉變成爲一種共同決策的方式，以前是你得我失，割地賠款是最好的例

註② I. William Zartman, "Negotiations: Theory and Reality," *Journal of International Affairs*, Vol. 9, No. 1 (1975), p. 69.

註③ Gilbert R. Winham, "International Negotiation in An Age of Transition," *International Journal*, Vol. 35, No. 1 (Winter 1979~80), pp. 1~20; item, "Negotiation as A Management Process," *World Politics*, Vol. 30, No. 1 (October 1977), pp. 90~92.

子，現在則一起就維護智慧財產權的問題共商解決之道，這也是很大的改變。

在量方面，談判的次數趨於頻繁是不爭事實。第二次大戰之前，談判用於弭兵和息爭居多，是防衛性和消極性的外交工具。戰後四十餘年的現象則大不相同，談判成爲前瞻性和積極性的對外手段。綜合各國實例，談判大略上可以分成下列幾種：

- (1) 停火或撤軍談判，韓戰、越戰停火，俄軍撤離阿富汗及大衛營協定均是拖延時日和費盡心機才得到的結果。
- (2) 結束殖民統治的談判，香港是最好的例子。
- (3) 聯合國推動的多邊談判，其中以武器管制、貿易與發展、糧食、人口以及海洋法最受矚目。
- (4) 美蘇兩國高峰會議以及其他談判。
- (5) 由關稅暨貿易總協定召開的談判。
- (6) 經貿談判。
- (7) 特定問題的談判，例如美國海外軍事基地的設立及維護、英國和冰島有關鱈魚捕撈權談判、巴拿馬運河歸屬和營運等。

項目如此繁雜的談判必然有不同的背景、過程與結果。有的談判在很短的時間內達成，有的却議而不決，目的只是在溝通意見和降低緊張情勢而已。有的是爲了先建立互信，化繁爲簡，然後找出共同接受的方案。談判的類別既然有此差異，研究者或實際者若無豐富的背景知識和紮實的理論基礎，很難掌握重點。

如何把不同的談判作有系統的分析，然後提出共同的理論架構確實不易。現有的談判研究大略可以分成三大類。④一是歷史研究法，以說明談判的經過和評估利弊得失爲主。到目前爲止，談判的歷史還是被認爲是研究必備的素材，缺乏基本的知識無法了解整個談判的過程和進行必要的評估。這裏最關鍵的因素是可信的資料是否完整無缺，否則研究者無法了解談判當事國爲何要進行談判、爭執點爲何以及最後決定讓步的原因。研究者對於資料考證以及事實陳述如果有疏漏，談判事件的敘述流於形式，事實情況無法顯露，有時可能會得到錯誤結論。即使資料完整無缺，研究者對於歷史的解釋不可能完全一致，歷史爭議由此而生，難有定論。

歷史功過依觀察角度不同而有分歧看法本是正常現象。季辛吉被認爲是傑出的談判能手，但持不同意見者大有人在。當

註④ 這裏的分析主要根據 Zartman, "The Analysis of Negotiation," in Zartman, ed., *The 50% Solution* (New Haven, Connecticut: Yale University Press,

1983), pp. 2~41; Geoffrey R. Martin, *The Practical and The Theoretical Split in Modern Negotiation Literature*, *Journal of Negotiation*, Vol. 4,

No. 1 (January 1988), pp. 45~54.

代人物引起爭議如此之多，歷史事件更不用說。歷史爭議並不見得是壞事，它本身代表不同的解釋，有時是新資料的發現推翻了既有的看法，有時是不同的理論提供了不同的說明。不論真正的原因為何，歷史的解釋通常涉及到個人的事蹟，可以作為後人學習的經驗。清朝的曾紀澤、薛福成和李鴻章是很好的個案，英法等國歷史上也有相同的實例。

以上的個案屬於歷史事件，通常是研究者分析或歸納史料得到的結果，也是對一特定事件的探討。這種研究途徑並不限於十九世紀的歷史事件，當代的談判例如限制戰略武器談判（Strategic Arms Limitation Talks, SALT）或越戰停火協定也可以用歷史研究方法分析。

第二種研究法以比較政治為參考依據，從過程及結構的角度觀察談判行為。所謂的結構是指兩國的力量、意志和談判技巧所構成的相對關係，各當事國設法從更有利的情況謀取更大利益。這種相對關係在新的權力或利益分配完成之後消失，也就是談判宣告結束。當事國的談判代表如何在相對關係中討價還價，說服對方讓步或自行調整立場，構成大家熟悉的過程（Process）概念。這一種研究法與國際政治的決策研究直接相關，模式建立（Model-building）的情形相當普遍，使用隱喻（metaphor）或比擬（analogy）說明談判行為也是很流行的作法。舉例來說，當我們說談判是零和對局時，它表示一種非得即失的議價過程。非零和對局則表示較為複雜的談判。

第三種研究是以談判者或決策者的心理因素為重點，目的在了解性格、認知、態度、形象和價值標準對於談判者的可能影響。最基本的假定是人在外來刺激之下，必然有反應。在談判進行期間，每位談判者必然面對決策的壓力，如何反應才能達到談判目的是他個人的選擇，但這些選擇可能不依照常理。心理因素對於決策者行為和決策內涵的影響很難剔除。為方便起見，我們把心理因素概分為個人性格以及一般的心理運作過程。前者有內向或外向，積極或消極之分；後者則以認知的過程來說明。由內向或外向引申而出的是主戰或主和，是很簡易的分類法，不一定完全正確。不論主戰或主和，每位談判者透過認知的過程，作出他的決定。這種過程包括下列因素：（一）談判者對於情勢的了解；（二）可能得到的資訊；（三）決策的急迫性；（四）決策者或談判者的信念體系。某一情勢出現之後，決策者接受信號，然後經由解釋和判斷，做成某種決定，決策的過程才算完成。一般人對於每天千變萬化的各種不同情勢，並不需要一一作出反應，對他們來說，這些變化沒有決策的涵意。

對於情勢的了解本身是一種判斷和學習過程，也就是談判者經由他內心的形象對於外在現實世界的解釋。資訊的提供包括一般性資料、消息和情報。決策急迫性則依國家利益可能受到影響的程度不同而有差異。受損的程度愈高，危機的性質愈明顯。在危機、情況不明以及資訊過多的情形之下，決策者的心理因素自然凸顯。我們常說一個人在緊張或危險的時候，本性自然流露，道理在此。談判不是隨時處於危機狀態，但決策者對於情勢的判斷，在考慮是否應當就某一問題讓步時，他的決定往往是心理因素交互影響的結果。

綜合來說，有關談判的研究可以歸納成理論和實務兩大類。理論的研究比較抽象，重視外在環境對談判者的影響，探討談判的過程，傾向以普遍化的通則解釋談判行爲。這些討論沒有現實主義或理想主義的爭議，爲解釋方便起見，大部分的研究從國際政治與外交政策二種途徑切入，歷史、決策過程和決策者的心理因素成爲三種主要的研究法。實務方面的研究則考慮內在的環境、實際的問題、談判者的行爲以及議價的過程與項目。不論是實務或理論的研究，談判作爲一門學科的條件還不算成熟。

三、談判的基本型式

談判有一定型式是各國交往的結果，最早可以追溯到希臘城邦或春秋戰國時期。目前各國外交代表依照維也納外交關係公約享受特權及豁免，進行談判時則依習慣或雙方同意的辦法，有一定的規則，但也有權宜之處。霍斯提(K. J. Holsti)曾經把談判分成三個階段，一是佈局，二是過程，三是結果。在佈局的階段，談判代表處理基本的準備事項，可以用人、事、地、物與時五大項概括，目的在確定什麼人進行談判，談些什麼事，在何地與何時召開會議，該做什麼行政工作，使得談判能如期舉行。在過程的階段，談判代表討價還價，最後定案，若爭執不下，則終止談判或擇期再議，這已經是第三階段的工作。

霍斯提的說明完全以談判的作業爲主，可以說是一種談判的基本流程表。關於這一點，魏爾漢(Gilbert R. Winham)提供一個比較完整的談判準則。^⑤這些準則由美國國務院外交官訓練所編印，不見得適用於其他國家，不過它有實用價值，值得參考。根據原名爲**談判者的要點**(*Checklist for Negotiators*)，談判是處理國際關係的一種工具，是否要進行談判需要考慮情勢、目標(即應該做的是什麼)和政策選擇(即可以做些什麼)。決策者要以國家利益作爲衡量談判的根據。協議的達成是談判的目的，更具體的說，它爲的是：(一)解決爭端；(二)展現價值；(三)分配資源；(四)處理關係。爲達成這些目的，談判通常分成三階段進行，即**籌劃**(*initiation*)、**商議**(*bargaining*)與**決策**(*Decision-Making*)。

在第一階段，談判者要考慮下列問題：

- (1) 本國政府想從談判中得到什麼利益？或者談判想達成什麼目的？
- (2) 對方對於情勢的認知爲何？說詞與行爲是否一致？是否已經盡力去了解對方的要求爲何？

註⑤ Gilbert R. Winham, "Practitioners' Views of International Negotiation," *World Politics*, Vol. 32, No. 1 (October 1979), pp. 131~135.

(3) 是否已經建立適當的談判程序，這些程序有助於雙方共識的形成？
(4) 你將使用什麼談判策略，這些策略和以前以及未來的作法是否一致？你是否有意避免早期的僵局？是否有意向對方可能提出的問題做出反應？

(5) 你的立場和盟邦的立場是否相同？是否考慮過對第三國可能的影響？
國外的考慮

(1) 談判涉及什麼指令、法案或國會的聽證？

(2) 那些國內利益團體與談判直接相關？它們的立場為何？它們是否被充分地諮商或簡報？

(3) 談判者是否得到適當的訓令，可以有彈性地運用？

(4) 談判代表團的組成是反應官僚利益？是否有足夠的聲望和能力進行談判？對於談判主題及背景是否充分了解？能否發揮最大的團隊精神？

(5) 相關幕僚是否已就談判的最後協議進行籌劃？談判者是否曾經考慮必要的法律或其他工具，支持協議的達成？

(6) 如何維持與媒體的關係？媒體是否能被用來推動談判或宣揚本國的立場？

在第二階段，談判代表進行每天的例行談判工作，在國外方面要特別注意：

(1) 整個談判過程是否把重要關切事項和次要關切事項分別清楚？談判對手的主要關切事項為何？

(2) 談判過程是否標明可以交換、讓步或達成協議的項目？

(3) 整體談判策略是否與每天的策略相協調？在多邊的談判中，本國的立場是否和其他立場相同的國家互相協調？

(4) 每天的談判是否逐步向協議推進？假若不能的話，本國政府是否再讓步？或增加壓力迫使對方屈從？爭議的問題是否能用別的方式提出來？

國內的考慮則包括下列各項：

(1) 國會、民間團體和利益團體是否支持談判？與民意的取向是否相合？民衆是否得到有關談判的適當資訊？

(2) 政府或談判代表的指令是否有足夠彈性，以達成協議？談判代表能經由遊說和交換得到更多的彈性？

(3) 談判代表和幕僚群是否充分和有效地運作？對於新的發展，它們是否能調整？

第三階段的工作主要是評估談判，就主要問題達成協議，然後結束談判。國外考慮的重點是：

(1) 談判對手是否想要有協議？如果有的話，他們的條件是什麼？

(2) 爲了達成協議必須付出的機會成本是否值得繼續談判？

- (3) 未解決的問題是否可以用整批交易的方式來解決？或者以個別處理的方式尋找單獨解決的途徑？
 - (4) 提昇談判的層次對於問題的解決是否有益？
 - (5) 有效的限期是否存在？設定一個限期是否有幫助？
- 國內要考慮的因素不外乎是下列各項：
- (1) 談判得到的最後協議是否合乎國家利益？
 - (2) 對於協議的主要反對意見或力量為何？這些反對力量是否能用遊說和教育的方式化解？能不能用更高的權威或國家利益克服反對力量？
 - (3) 談判的結果對媒體會造成什麼衝擊？媒體是否得到充分的簡報？
 - (4) 談判代表是否很有效、冷靜地處理問題？政府對於談判代表的表現是否滿意？

以上的要點純粹爲了談判的進行，本身是一種行政作業的考慮，並沒有理論的爭議。即使學者們對於不同時期的稱呼有差異，他們分期的標準並沒有不同。舉例來說，索爾 (Jack Sawyer) 和顧哲寇 (Harold Guetzkow) 認爲談判可以分成前因 (antecedent)、協力 (concurrent) 與結果 (consequent)。^⑥德拉克曼 (Daniel Druckman) 認爲談判從意見分歧的情況，經由意見交換，最後有了整批交易。這種過程可以分成：(一) 界定談判的範圍和議程；(二) 尋找模式或原則；(三) 處理問題；(四) 安排細節。^⑦這樣的分類方法和札特門以及魏爾漢的方式沒有重大差異。綜合來說，論者認爲談判有它的階段性，每一階段有不同的決定因素，他們非常注意這些因素如何界定談判的目標，指導談判的進行和促成共同的協議。

所謂的目標泛指談判代表或政府設定的長程或短程行動方案，目的在達成使命或選民的付託。索爾和顧哲寇認爲國家的談判目標根據國家的行爲取向，應當分成一般目標和特定目標，前者比較空洞，後者則比較容易達成。雖然索爾和顧哲寇從國際政治的理論分析上述兩種目標，他們的說明流於空泛。對於這個問題，伊克雷 (Fred C. Ikle) 的解釋就沒有這種缺點。他認爲外交談判要達成的目標有五項：(一) 展議 (extension agreements) (二) 和議 (normalization agreements) (三) 再議 (redistribution agreements) (四) 新議 (innovation agreements) (五) 泛議 (effects not concerning agreements)。^⑧伊氏的分法完全根據國家的對外關係，以政府之間的談判爲限，不包括目前日趨重要的商業談判或多邊談判，特再說明如下。

註⑥ Jack Sawyer and Harold Guetzkow, "Bargaining and Negotiation in International Relations," in Herbert C. Kelman, ed., *International Behavior* (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1966), p. 468.

註⑦ Daniel Druckman, "Social - Psychological Approaches to the Study of Negotiation," in Daniel Druckman, ed., *Negotiations: Social - Psychological Perspectives* (Beverly Hills, California: Sage, 1977), pp. 17-19.

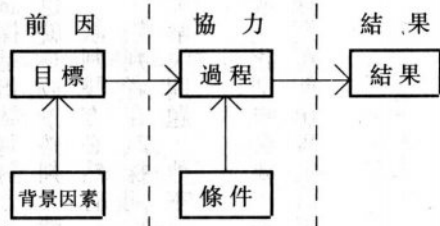
註⑧ Ikle, *How Nations Negotiate*, pp. 26-42.

展議的目的在延長或修改舊約，是常見的現象。通常國家相交必有條約，條約有限期，期滿續約需要談判。和議以結束戰爭狀態或解決爭議為主要目的，亦是很普遍的談判目標。再議以重新分配資源或改變現狀為目的，通常是強勢一方對弱勢一方提出要求，然後進行議價。如果雙方達成協議，現狀必然會有改變，資源連帶重新分配。為達到這個目的，威脅是必要的手段，過程的曲折也是必然的結果。新議以成立新組織或制定新規則為目的，使用的壓力比較平和，當事國了解利害關係後，通常表現較高的接納性，然後達成協議。歐洲共同市場和東南亞國協成立之前的各種談判即屬於這種類型。泛議的目標不在於協議的達成，而是在製造副作用或反效果，例如宣傳和塑造國家溫和的形象。近代國家採用泛議情形更為普遍，伊克雷進一步列舉其目的如下：(一)維持聯繫；(二)替代武裝衝突；(三)搜集情報；(四)欺敵；(五)宣傳；(六)對第三國造成壓力、疑慮或影響，迫使她採取必要的反應。

綜合而言，談判的目標針對當事國面對的問題和他們認定的利益。解決或拖延問題涉及當事國利益，而利益的衝突、妥協和分配成爲主要的協商項目。就此而言，目標形成指標，導引談判代表進行討論，一直到雙方獲得共同的結論。

在確定談判目標之後，談判進入實際運作的階段。談判的準備工作往往很瑣碎，舉凡會議地點、設備、出席人員、使用語言、代表席次等事項可能引起爭議，延誤談判的進行。一六四八年的威士發利亞和會在召開之前，會議代表爲座位和入場序等問題爭執了六個月才獲得解決。一九四五年的波茨坦會議以及一九六九年的巴黎和談同樣爲談判代表的人場序問題費心勞神，最後採取各代表團同時進場的辦法。程序問題之所以發生爭執主要原因是談判代表重視本國聲望及地位，不因細節而忽視。程序細節的安排進行至議程時，與會人員也時有爭執，目的在爭取對本國最有利之議程。至於議程的安排端賴問題而定，會議之進行則依照定制辦理。前者是政治運作，後者是規則運用，兩者不能相混。

議程安排的進行本已表示談判意願，但決定是否談判以及談判過程中選擇什麼方案，需要評估可能的後果才能定案。所謂的評估就是根據不同的選擇方案及可能得到的效益進行比較，最後選擇損失最少或者可能性最高的方案。整個評估過程除了談判代表及本國政府的單獨作爲之外，還需要共同的磋商，也就是通稱的共同決策 (joint decision-making)。它本質上不是命令式的，也不是完全否定對方，而是一種雙方經由討論、溝通、壓力和妥協之後的結果。所以，遊說和溝通在這個階段有相當的重要性。這兩種手段屬於積極性，目的在讓當事國了解不同方案的效益，以便於協議的達成。威脅則屬於消極性，目的在迫使當事國改變或修訂原有的方案。



談判模式圖

方案的選定完成之後，談判結果隨即出現。愈清楚的結果愈能表示當事國的共識。但共識的取得並不容易，在多數情況下，只能異中求同。這些協議含有必要的模糊性，以便於簽約國有足够的活動空間。不過，協議的模糊性必須有限度，否則事後紛爭不斷，協議形同具文。協議一旦達成，雙方代表簽字，再交由立法機構批准，成為彼此遵守的約定。

綜合以上分析，談判的研究或實際運作階段進行有其必要。一般習慣用三分法，大家覺得頗為便利，名稱有不同，實際的內涵是一致的。由試探發展到面對面溝通，進而簽訂書面文件本來就是人際社會的行為方式之一，用在國際社會是很自然的事情。作為研究者，我們要知道的是目標如何界定，談判如何進行以及結果是否理想。它本身是一種了解、比較和評估的過程。作為談判者，我們設法做到目標的界定合乎國家利益、談判的過程順暢以及結果得到最大利益。換另外一組分類來說，談判有試探期（The Diagnostic Phase），尋找模式期（The Search for a Formula）和商談細部階段（The Detail Phase），同樣是很方便的概念工具和作業原則。以下的討論就依照這三種不同的時期進行，目的在說明談判代表如何了解對方、尋找解決問題方法和達成協議。

四、試探意願

談判之所以要試探原因在於雙方的意願不清楚，非經過一段時間的了解無法明白彼此的本意。從前國與國之間發生戰爭，結束之後一定要談判，無所謂試探的問題，承平時期的談判則要先進行試探。嚴格來說，所謂的試探是指談判對方就彼此的意願、立場和利益進行分析之後，達成共同可以接受的決定或者拖延一段時間，不作任何決定，也就是放棄談判。就此而言，試探需要下列條件：雙方各自的訊息，坦誠的溝通和尋找解決問題的意願。⑨依照邏輯來分析，談判雙方必然有一方是主動的，否則談判的動機不會出現。如果兩方都採取主動，就不必試探，道理非常簡單。因為如此，談判者在試探期重視機會，總是設法製造機會和掌握機會。我們大致上可以說，談判者面對一種情勢，需要對方的合作才能解決問題，他本人或政府需要明白可能性和可行性究竟有多少，試探期才會出現。

談判者之間的試探和國際關係的開始有其類似之處。某種程度的共屬感是必要的。共同的制度或文化則無必要，否則民主國家和極權國家如何談判？把複雜的國際情勢簡化之後，我們找出一些共同的條件，說明談判試探期可能出現的時機。首

註⑨ 參閱 Zartman, *The Practical Negotiator* 有關談判試探期的分析，更深入的討論要看 John D. Steinbruner, *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1974), J. G. Cross, "Negotiation as a Learning Process," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 21, No. 3 (September 1977), pp. 581-606.

先，國家必須作一項新的決定，而且需要一起來作決定，談判的可能性就很高。它所指的是不僅是危機的情況，還包含各種結構性的改變或人類新的觀念造成的變化。中東戰爭屬於前者，海洋法會議或貿易談判則屬於後者。不論談判的性質為何，雙方必須找出共同接受的解決方法，這項認知是不可缺少的。

由單方決策演變成爲共同決策是談判的特性，我們千萬不能使用現有的決策或組織觀念觀察或進行談判。組織理論講求的是理性、階層化、權威和政策選擇的評估。雙邊談判的開始是要確定相關國家都能共同決定一件事，是一種對等的協商，而不是由高層否決低層。如果有一單獨和至高無上的權力中心指導談判的進行，談判失去意義。談判之所以能開始，就是有關國家認爲有必要在沒有方法的情況下找出方法。它的過程是演進的，通常沒有預先設計的固定選擇，讓參與者票選，也沒有多數決，更沒有最高的權力決定或否決一切。如果有這種現象，談判是非常態，需要另案處理。從前帝國主義流行的時期，弱國在談判時只能聽強國擺佈，接受它們提出的條件，等於是具有最高的權力決定談判，即爲實例。這種情況算是特例，不能用來說明一般的談判。

其次，各國認爲有必要製造新的秩序或重建秩序，談判就有必要。這種情況通常有兩大類型，一是戰爭結束之後，有關國家需要把問題談清楚，找出解決的方法，例如領土、債務和戰俘等，談判是不能免。二是有的是牽涉到整個地區性的安排和全球性的權力重新組合，例如兩次大戰之後的國際會議，談判是很自然的演變。所謂激戰之後必然由談判者處理殘局，已經成爲人類的行爲模式。除了戰爭之外，國家也會因爲對於舊的情勢不滿意，希望有新的安排，談判同樣是普遍接受的方法。

後述的情況在七〇年代之後的國際社會尤其明顯，開發中國家對於經濟秩序的不滿提出建立國際新經濟秩序的要求。南北半球各有關國家確實爲此進行談判。即使在海洋資源開發、世界資訊流通和武器管制方面，國家也常有建立新的安排的想法。它們認爲舊的安排如果不改變，世界可能不穩定，各自的利益會受到損害。由於這種認知轉變成爲談判的壓力需要較長的時間，通常會有少數領導國試探談判的可能性，其方式不外乎是公開討論及不斷的重申某一立場，有時成爲宣傳，其目的在於爭取支持和組成聯合陣線與對手國討價還價。

接著，政府交替是談判的時機，有關國家通常在此時進行試探。新政府爲了表現和舊政府不同，往往採取新的政策，如果正好有談判陷入僵局，這是打開僵局的機會。可是新舊政府如果同屬一黨，政策自然有其延續性，改變的可能性就很小。舉例而言，日本戰後一直由自民黨執政，在主要外交問題上，立場的持續性比其他國家清楚。前蘇聯也有相同的情況，但共黨體制崩潰之後，新的談判機會隨之出現。這樣的說法只是一般性的描述而已，由同一政黨執政下的不同政府當然也有政策的差異，反映出領導人的看法和認知的不同。前蘇聯在史達林、赫魯雪夫、布里茲涅夫、安得洛波夫、戈巴契夫統治之時，外交政策還是有差異。其他國家利用政府交替時和前蘇聯談判有關的問題，美蘇之間的限武談判就是例子。

最後，我們要特別注意國家權力關係發生改變時，談判的可能性隨之增加。這裏所指的權力關係是指有關國家之間對於本身的力量以及對手國力量的認知。當該國了解到權力逐漸失去，或者對事件有失控的可能時，談判的意願會增加。例如美蘇兩國的武器競賽進行到關鍵點之時，雙方認為非談判無法控制惡性的軍事擴張，雙方談判的意願逐漸趨於明顯，限制戰略武器談判於是展開。武器管制的例子比較特別，因為決定權力關係的項目是非常具體的，其他的權力關係就沒有如此方便。例如結束中東戰爭、越戰、蘇聯入侵阿富汗和柬埔寨內戰的談判，並不一定是在仔細評估權力關係之後才進行的。我們只能說當事國感受到非談判不可的壓力，因為許多問題等待解決，再拖延下去必然影響到有關國家控制情勢的能力。在這種情形之下，當事國不需要探詢，自然選擇談判一途。

以上所說的是談判試探期可能出現的共同條件，目的在描述談判開始之前，當事國遭遇的情況以及有必要作出選擇的幾種時機。何種時機最適合談判完全是當事國本身的決定，其中最重要還是談判者的判斷。一旦談判者的判斷被政府接受，談判的進行成爲定局。試探談判由分析條件演變到實際的接觸，時間長短不一，依個案不同而有差異。接觸的方式也有不同，但其表示的意義並不重要，目的只是權宜行事而已。實際的討論內容也視談判的問題而有差別。最值得注意的是談判者在接觸時掌握的基本原則，茲分別分析如下。

(甲) 針對問題提出解決的意願或可能性。在試探時期，試探的一方不可能提出具體的解決方法，通常表明意願，然後進行正式的討論。表明意願爲的是化解對立，使得僵持的局面能够軟化。所謂的意願有時不明確，必須由當事者說明僵局如果不打開，雙方可能付出很大代價，以不同的條件來引誘對方作出回應。在此時期，有關的建議都是概括性的，有時相當籠統，以保留迴旋的空間。萬一提出過份具體的建議，被對方誤以爲真，以後反而形成糾紛，阻礙談判的進行。

(乙) 表明共同採取行動的意願及必要性。再一度這是談判能够進行的必要條件，即當事國表示共同處理問題的意願。依照簡單邏輯推論，談判雙方必然有一方居主動，他採取行動就是試探的開始。美蘇限武談判或越戰停火談判均屬於這種例子。意願的表明需要有具體的意見，但不必要很詳細，以免失去議價的機會。所謂具體的意見包括問題得到解決的可能性、某些可能提出的條件以及談判如果無法進行，雙方可能的損失。由於在試探期間，雙方對彼此意願及妥協的能力不甚明瞭，態度傾向保守是很自然的現象。條件不可能太清楚或具體，許多情況要用比喻或暗喻的方式表示。例如美國總統卡特就任之後，任命擅長工會談判的伍考克(Leonard Woodcock)爲駐北平聯絡辦事處主任，即表示美國政府有意以談判方式解決外交關係正常化問題。其他方式則依情況而定，最要緊的是對方一定要收到訊息，而且做正確的判斷。

不論形式爲何，談判當事國一定要表示情況已經到了無法忍受的程度，若不改變一定會損及兩造。特別要說明的是所謂忍受程度有文化上的差異，印度和美國，中國和英國，對於同一事件的後果有不同的評估標準，不能以單一的標準來說明所

有情況。誤解往往是對標準認定不同而引起，談判可能因此而延誤。其次是現狀有明顯的缺失，已經無法滿足雙方的需要。舉例來說，智慧財產權受到嚴重破壞，現有的規定無法保障業者的權益，談判成爲必要。最後，當事國一定要有足夠的信息，確定彼此共同關切的問題是可以談的。所謂的可以談判至少有下列幾種意義。一是在預見的將來，雙方有談判的可能。二是面臨的問題在技術上有解決的可能。例如限武談判在進行之前，雙方確定彼此的問題，不論是銷毀武器或實地查證，均有執行的可能，而不是空談。三是在一般的情況之下，雙方有交換和妥協的可能。這裏所說的交換不僅包含當事國的意願，還有條件本身有交換的可能性。換言之，條件不能過於懸殊，以至於沒有辦法交換^⑩。

(丙) 設定一段時期，逐漸減少歧見，培養互信以便於談判的進行。最常見的方式是停止謾罵或減少惡性的指責，以往莫斯科與北平進行談判之前，曾經採用。美國與中共在七〇年代初期開始改善關係時，也有相同的作法。這種方式通常不能得到立即的效果，原因是當事國需要時間評估對方的本意，再作出反應。經過一段時間的觀察，當事國確定談判條件存在，雙方代表見面是早晚的事。有時因爲事件本身緊急，當事國選擇直接溝通的方式，減少歧見。使用這種方法要有下列條件配合，一是雙方的溝通要定期舉行，二是溝通應當坦誠。所謂的坦誠並非表示當事國在毫無保留的前提下，將本國立場完全告知對方。這裏涉及到談判代表本身的態度和判斷。態度的坦誠表示認真看待問題，而不是故意拖延，而判斷則是指談判代表了解情勢和對方的談話之後，認定談判是否值得進行。是否坦誠通常在初期的溝通便可發現，缺乏誠意的溝通很難繼續下去。三是溝通時所談的議題應當作妥善的安排，先談歧見少的問題，再逐步提昇至歧見多的項目。在所有的意見表達方式中，面對面溝通被認爲是最有效的方法，除談判代表經常使用之外，各國領導人也以這種方式解決問題。

(丁) 在必要時，施加壓力以迫使對方走向談判桌。前面所說的三種方式都是在正常的情況下進行，大家和和氣氣，尋找問題的解決方法。遇到雙方對某一問題有歧見，又無法拖延之時，便有必要施壓。採行這種方法要分清楚目的與方法，避免施壓過多而使談判無疾而終。時間的因素也需要考慮，以便在關鍵的時刻得到最好的效果。所謂的效果是指對方願意在最短的時間內進行談判，而不是投降或徹底的放棄。投降或棄守是一方完全的勝利，由一方單獨享受成果，不是談判應有的過程。施壓又以階段進行，鬆緊由當事國依需要決定。如何掌握分寸是談判者個人的判斷，有時要靠經驗才能明白輕重。施壓不當，引發其他問題也是常見的現象，其結果是談判變得更困難。最常用的方法就是以區隔處理的方式，把主要問題和次要問題分開，同時把可能涉及的國家也分開，集中力量對某一問題施壓，旁生枝節的可能性就會減少。歐市會員國進行談判時經常使用這種方法，以防止單純經貿問題演變成政治爭議。

以上所說的是談判在試探期間的四項共同條件以及談判者掌握的四項原則。條件和原則完全是根據不同的個案綜合而成，沒有理論上的不同，不涉及所謂的「解釋典範」差異問題。本節所能做到的就是介紹一般的情形，至於應該如何運用則由個別的執行者去判斷。為使得談判的試探、進行與結論能夠順利，執行者對情況的事先了解居關鍵性，一則避免摸石頭過河，二則掌握主動，有足够的信心作出決定。有些看來是普通的常識或技術上的細節，對執行者來說，却是非常必要。舉例來說，幾乎所有談判的書籍都強調在試探之前，應當對事件或問題的背景有充分的認識。所謂的背景還要作更細部的分類，包括問題的起因、可能解決的方法、有否先例可循、目前的癥結何在等。這些資訊的搜集和解釋尤其不能漏掉人的部分。情勢的了解和掌握固然重要，到最後還是人做的決定。不論是試探談判意願或遊說對方讓步，最要緊的也是要決策者改變想法和態度。所以，人格分析是必要的，人脈的掌握也是不能忽略。前者可以讓談判者了解對方的行為取向，也就是在什麼情形下會有什麼反應，後者則幫助談判者明瞭對方會受到那些人的影響而改變態度。為方便說明起見，我們通常說談判者應當找對門路，即接觸的對象是有權決定的人或派系。

談判在試探期必然有起伏或不確定感，這是正常現象。正因為當事國對彼此的意願及能力不清楚，才有必要進行試探。試探成功之後，談判就進入第二進程。兩個階段的區分相當清楚，除了公開的儀式之外，談判第二階段所談的問題和第一段大不相同。但是，兩個階段之間有一定的連接性，而且是相互影響的。試探時期的工作如果不完整，勉強進入第二階段，談判可能會失敗，然後再回到試探期。反之，試探時期愈小心謹慎，第二階段就會比較順利。

五、尋找方案

方案即談判者解決問題的根據，有時以原則稱之，有時以模式 (Model) 描述，名稱有異，內涵則相同。除解決問題之外，又是解釋問題、交換條件和相互溝通的根據。^①我國最近申請加入國際組織經常提及「亞銀模式」或「奧會模式」即為例子。美蘇限武談判建立的互相裁減原則也屬相同情況。方案以模式稱呼為的是求簡明，實際內容有時相當複雜。依照國際慣例，談判者所尋求的方案通常包含下列項目：一是國際法；二是雙方共同接受的原則；三是例外的情況。方案必須合乎國際習慣或條約，否則窒礙難行。即使勉強達成協議，將來執行時必遭有關國家抗議或杯葛。先求合法，再求雙方同意，增添

註① 關於這一部分的分析，見 Zartman, *The Practical Negotiator* 以及 *The Negotiation Process* (Beverly Hills, California: Sage, 1977), William Mark Habeb, *Power and Tactics in International Negotiation* (Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins University Press, 1988) 應用 Zartman 的模式分析小國與大國成功談判個案，值得參考。

細節之後，談判雙方達成的方案應屬可行。至於列出例外情況則為一般談判的通例，目的在避免日後糾紛。例如英國和冰島就捕撈北海鱈魚達成的三次協議包含海洋法的規定及雙方同意的地區、季節和船數限制，以保護海洋資源及冰島的權益。

國際法是各國談判代表尋求方案的根據，習慣部分尤其受到各國尊重，不必再浪費時間進行商議。條約部分則依情況而定，談判當事國若未參與某項多邊國際條約，自然不受約束，在商訂方案時可以不必理會。這種說法過於籠統，實際情況要看當事國究竟涉及甚麼國際條約，以及違反該條約必須付出的代價。為避免引起其他國家的報復，國際條約的規範通常受到尊重，即使非締約國也是如此。因此，談判代表在尋找方案時，需要確定有關的建議不違背國際法。接著要進行的是遊說對方接受本國提出的方案或修改的建議。這部分的工作進行是否順利決定談判第二期的勝敗。

在雙方提出方案之前，各自說明本身的立場、困難和期望。究竟需要多長的時間才能達成雙方接受的方案則依個案而定。個案雖有不同，幾項共同因素值得注意，茲列舉如下：(一)試探期的溝通是否順暢(二)談判國是否急於解決問題(三)國際壓力是否存在(四)問題本身是否不能拖延。通常談判代表在進入第二期時就有初步的預估，大概需要費時多久才能找到方案。時間的掌握本身就是一種策略，也是成本的考慮，談判代表不能不盤算在內。假設談判一方決定使用拖延的策略，尋找方案期就無法以一般原則來評估。

解釋雙方的立場之後，方案的提出是必然的結果。何方先提出方案有策略的作用，談判者也要仔細盤算。依常理判斷，甲方以先發制人的姿態提出各種方案，乙方只能配合，往後的談判可能由甲方主導。但是採守勢者亦不必然居於劣勢，一切要看議價的方式與過程而定。有時談判一方採取以逸待勞的策略，作法趨於被動，最後還是贏得談判。在進攻與防守、主動與被動之間是一種情勢的判斷，也是策略的選擇，不宜草率決定。晚近的談判實例顯示，事前的集體磋商往往可以收到集思廣益的效果。重要的問題非經內閣討論不可，次要的問題則由談判代表團內部商議即可。在雙方代表沒有會面之前，大致上各種不同的方案準備就緒，依照輕重緩急順序排列，交由談判代表視情況運用。

在什麼情況之下，本國代表應該採攻勢？或守勢？一般的情況是由談判代表本人決定。採取攻勢者比較喜歡提出原則性的方案，先不談細節。採守勢者則喜歡由小處著眼，結合不同的細節成爲一個大方案。這兩種方法並非互相排斥，談判者經常是輪流使用，以保留足夠的彈性。大部分的談判不是一談就有結果，有必要隨時調整姿態及作法，一味的攻擊或防守都不適當。談判者在了解本國政府訂出的底線之後，會依照談判的進程定下幾個關鍵點，供自己隨時參考，同時也隨時提醒同僚應該在什麼時候妥協、交換或讓步。所謂的關鍵點就是一個談判過程的不同的層級，彼此關連，每超越一個層級就有突破。談判代表依照本國政府的需要訂出具體的流程表。例如中美烟酒談判進行時，不同的價格代表不同的關鍵點，通常是由高向下逐步商議，以達到雙方可以接受而不失本國的基本立場爲止。又例如中東停火協定的過程中，撤軍的日期、方式就是一系

列的關鍵點，雙方往往費時數日才能在一關鍵點上有突破。在每一個關鍵點上，談判者一定有本國政府的最基本要件，又稱之為底價或底線。爲了爭取到最好的條件，談判者需要猜想對方可能提出的對案和採取的策略，經由實際接觸和討論之後，再修訂本身的立場。這再度是問題區隔法的使用。也就是把談判依照難易程度分成不同的類組或階段，逐步克服。轉守爲攻或轉攻爲守都是常見的現象，只要能找出解決問題的方案，談判者樂於使用，它不牽涉到道德或立場的問題。

以上所說的是很簡單的原則，值得特別強調的是談判者在尋找模式的過程中，如果能體認「交換條件」遠比「妥協」或「退讓」要有建設性，談判就會變得更活潑，機會自然會增加。傳統的外交強調妥協，晚近的研究和實例證明此一觀念稍嫌消極，原因是它代表在現有的情況下增減，缺少主動性和創造性。由「交換」替代「妥協」可以鼓勵談判者思考不同的選擇方案，然後進行比較，本身就是一種積極性的策略。在實際運作上，先了解各種不同交換條件的利弊得失，再決定在何處妥協，總比先決定妥協，再尋找可以讓步的地方，較占優勢。此外，談判代表如果有「交換」的觀念和心理準備，隨時隨地保持主動和對等，這是談判成功的條件之一。爲了要達成「交換」的目的，談判者必然挖空心思，了解對方的需要，再提出條件。有時候談判者會製造一種情況，讓對方無法拒絕交換條件的要求。所以，「交換」是「起而行」的作法，而「妥協」是屬於「等待」的策略，何者爲優，一看便知。

怎樣的方案才能被對方接受？當兩國力量懸殊，面臨的問題又急需要解決時，占優勢的一方通常可以壓迫弱勢的一方讓步。在這種情形下，兩方只有「談」，而沒有所謂的「判」。以正常的談判來說，雙方實力相當，問題又不急著解決，雙方代表就要仔細考慮什麼方案容易被接受。這個問題要從兩個方面來解答，一是方案本身，二是當事國的態度，前者是結構的問題，後者是過程演變的結果，兩者要區分清楚。從結構方面來考慮，一個方案的提出一定要具備下列基本條件：相關、完整、平衡和不可替代。所謂的相關就是方案本身是針對等待解決的問題而設計的。不論是撤軍方案或共同開採海底資源原則，談判代表需要確定方案沒有偏離主題。有時談判代表引用先例發生錯誤，看似合理的方案却有許多不可行之處，不能不特別注意。英國政府六〇年代和殖民地談判獨立時就特別注意這種情況。所謂的完整意指方案本身應儘可能周延。爲達到這個目的，方案的精神應當明確，文字可以有彈性，細節等到談判第三階段再商議。舉例來說，限制戰略武器第一和第二階段談判告一段落之後，雙方代表團同意設上限的原則，細部方案花了相當長的時間才達成協議，可是最後的處理方式頗爲完整。這是美蘇雙方武器管制談判能够在八〇年代繼續談下去的良好基礎。至於平衡和不可替代的涵意則有多層面，需要談判者依照不同的情況解釋。平衡的方案不僅是指雙方都能接受，而且還包含方案的細節部分互相均衡、對稱。不可替代的條件爲的是確立雙方在同意接受某項原則之後，就有遵守的承諾。沒有這項要件，方案隨時有被拋棄的可能，談判徒具形式。

以上的基本條件是從方案的結構去設想的，我們無法要求每一次談判得到的方案都具備。有時候不够完整的方案還是被

談判雙方接受，即使結構有瑕疵，並不構成障礙。反過來說，設想再遇到的方案如果不被談判雙方接受，只能留做歷史的紀錄。由此而生的就是談判過程中的「被接受程度」問題，它通常包含了雙方對於某一方案的評估、認定以及願意負擔的成本。從最簡單的漁捕權談判到美蘇武器管制談判，當事國究竟要付出多少代價都有具體的數據可供參考。中美經貿談判過程中，美方動輒以「三〇一條款」施壓，我方可能負擔的成本亦是可以計算的。談判代表和政府經過仔細的評算之後，對於某一特定方案的接受程度自然很清楚。在接受和拒絕之間往往有一定的空間讓談判代表議價和協商。一般的談判代表不會對某一設計周詳的方案立即拒絕，這樣做等於關上談判之門。如果這種情形出現，談判代表之間的認知差距還是相當大，有必要再回到試探階段。

我們不必等到這種困窘的場面出現，才明白苦心設計的方案居然不被對方接受。談判的進行是不斷演進的，而且是很難和談判代表的政府分開。換言之，談判代表應當隨時注意對方的反應以及對方政府和民意的走向。一項方案提出之後，對方如果開始表現相同的認知，該方案被接受的程度就很高。這裏所說的相同認知要從兩方面說明，一是談判代表的認知，二是政府主要負責人的認知。在談判的過程中，某種方案由一方方向另外一方說明之後，等於是價值觀念、想法和意見的傳送。等到接受的一方開始使用相同或類似的語言解釋問題時，提案的談判代表可以領略出方案的「被接受程度」正在提昇。前面所說的「語言」一詞包含術語、定義和情況的描述，任何談判代表稍加比較對方前後的用法就可以明白。

政府主要負責人的認知表現會比較含蓄，為的是保留必要的彈性作為折衝之用。如果談判代表所屬的政府對於方案滿意，可是認為某些修改是必要的，國家元首或行政首長可能會出面，使用和對方元首相同的關鍵語詞表達這種願望。若以美蘇談判為例，觀察者可以在不同的場合中發現蘇聯的領導人使用和美國總統常用的關鍵詞，說明國際情勢，這種情況被稱之為共屬的認知，對於談判的達成是有利的。由共屬的認知牽引出的態度改變，以及對於價值觀念的調整，政策也會跟著修正，這是美蘇談判的典型，在英國申請加入歐洲共同市場的過程中，雙方對於歐洲整合的認知改變也有相同的情況。

除了認知之外，還有更為具體的表現，就是共同磋商原則的出現。這裏所指的是談判代表提出的方案沒有完全被接受之前，雙方已經使用該方案的精神作為一種準則，制定政策、排解糾紛或解決困難。舉例來說，公平貿易的原則在美日經貿談判進行之前已獲雙方政府支持，以後的談判方案只要符合這項原則，被接受的可能性很高。關貿總協定確立的無歧視原則則是各會員國在進行相關談判的基礎，所提出的方案只要符合這項原則，遭到的反對自然減少。同樣的情形也出現在智慧財產權的談判，也就是雙方在談判之前已認定法律管轄及保障著作權的必要，談判的方案被接受的程度同樣跟著提昇。

要特別說明的是，共同「認知」和「共同磋商」一定要從相對、平等的角度去思考。共同的討論和磋商至少表示程序上是公開和公平的，這對於任何談判都是要件之一。不論東西文化究竟有何差異，正義的基本原則就是平等和公平。而談判進

行之前，當事國必然有問題需要解決，受委屈的一方認為應該得到補償，而占便宜的一方則設法保護自己的利益。如何從利益分配的途徑，得到公平與合理的處理方案就是談判的基本目的，而兩方對等是絕對必要的。當談判代表經由不斷的磋商和溝通，得到最起碼的共同認知或共同諮商原則，第二階段大致上已經完成。在此時，談判代表可以看出雙方的互信、尊重和共屬感取代以往的猜忌、懷疑和互相排斥，接著要做的就是正式接受方案以及安排細節。

是否所有的談判到了第二階段都應當有一個方案不可？理論和外交家並沒有如此主張，我們一再提出方案的重要性並不是說所有的談判一定要有單一的方案來處理。有些談判不可能這樣做的，例如限制戰略武器談判就包含好幾種方案。這裏所說的單一方方案包含處理問題的原則和精神，類似基本架構，作業要點則要再議。基本架構的包容性儘量高，作業要點非細密不可。

談判進行第二階段的末期要預防突發的狀況，因為談判代表有時會依政府指示，取消承諾。集合所有力量壓迫有意變卦的一方收回成命是最典型的作法。再一度需要說明的是放棄承諾可能付出的代價和負擔的損失，另外也要考慮向當事國分析維持承諾所獲得的利益。萬一威脅和利誘都無法奏效，談判者只有修改原案，重新談判。在提出修改的方案前，幾件事需要注意。一是對方取消承諾的原因是針對方案本身還是有其他考慮。依常理判斷，方案既然經過仔細磋商，而且尚未執行，實無放棄之理。方案任意放棄，即使重開談判，難保將來的新方案不被拋棄。二是本國政府的底線。提出修正的方案之前一定要了解政府的最基本的立場，以免兩者有牴觸，最後否定方案者居然是提案人自己。三是修改的方案和原方案應當相關，儘可能避免以後案替代前案，以免造成信心危機。這種徹底的修改只有在例外的情形才會採用，特別是前案確有窒礙難行之處，非有新案無法解決問題。

新的方案再度被否決，談判代表應如何處理？停止談判是方法之一，再度尋找可行的方案是方法之二。選擇後者表示雙方有意再談，主動的一方通常要找出爭議的所在，先設法解決。如果短期無法克服，採取迴避法是最普通的作法，看來頗似鋸箭，是不得已的選擇。新方案提出之後，爲了避免再被否決，適當的壓力是必要的，目的在提醒對方，這可能是最後的談判機會，應當及時把握。此外，在提出新方案的時候，提案的一方可以掌握主動，設定一些條件，讓接受的一方無法拒絕。當然，提案的一方有時會利用時機的優勢，故意設定一些條件讓對方無法接受，然後再提出另外一組對自己最有利的替代方案。前者是一種欺敵的策略，後者才是真正的談判方案。這種策略的運用類似我國的孫子兵法，把欺騙看成是必要的罪惡，談判代表參考運用無妨，使用過度則有損信用。

六、安排細節

談判到了第三階段通稱爲安排細節，就是根據第二階段達成的方案，處理細節的問題。第二和第三階段的區分有時不清楚，談判代表寧願等到細節安排妥當之後，再向本國政府提出報告，完成談判的任務。此外，第一和第二階段有明顯的區隔，談判的開始必然有一定的公開儀式，外人很容易明白兩個階段的結束和開始。第二和第三階段的區分不一定有公開的儀式，有時根本就是連接在一起。二個階段或三個階段對於談判工作的進行並無妨礙，分成二期反而使得談判的過程更爲緊湊，只要談判代表共同接受，分期不是問題。

在安排細節工作開始之前，有幾項共同的情況要提出來說明。^⑫一是要預防方案達成之後的心理鬆懈或期望過高的情況。談判從試探期開始到了尋找方案期結束，談判代表難免有完成任務的心理狀況出現，尤其是複雜的談判經過長期的磋商之後，兩方代表在疲憊之餘，實無力再就細節再費心思。這時候有兩種可能，一是細節的安排在較短的時間內完成，二是因爲認定困難已經消失，期望隨之昇高，以至於問題不但沒有如期解決，反而製造新的糾紛。需要特別留心的是安排細節時期處理的問題相當瑣碎，細節之間可能會有不符合最初雙方同意的方案，出現爭執的機會反而增加。

第二種情況要留意的是，談判代表易人。談判到此時如果經過很長的時間，當事國認爲談判代表需要更換，一則表示感謝，二則換人談判等於是新的機會，國家的利益可能得到更多的保障。有時候的情況正好是相反，當事國對原先的談判代表不滿，等到談判方案出現之後，替換新代表，爲的也是維護國家利益，不過考慮的角度不同。因爲人事的變動，安排細節時要特別注意政策上的可能改變，以免原先同意的方案被修改。新政府上台之後，若干政策的調整不能避免，先進的民主國家遵守約定的習慣早已養成，大幅度的更動被認爲不可能。政治較爲不穩定的發展中國家則會出現前後不一致的情況。

第三是細節安排和雙方談妥的方案如何配合的問題。小型的談判處理問題的範圍較小，雙方達成的方案再變成爲細部作業要點並非難事。但是，大型的談判則會出現方案和細節應該如何扣緊，以免談判雙方有爭議。所謂的大、小型談判不是以時間或談判人數來區分，而是以處理問題的性質而定。如果一次談判僅針對單一問題，而該問題又被雙方認爲是可以管理的，屬於低難度的項目，這種談判就以小型方式看待。將來談成的方案要實行的時候，雙方也不會有太多的爭議。可是，在高

註⑫

有若干個案值得參考：Herbert C. Kelman, "Creating Conditions for Israeli-Palestinian Negotiations," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 26, No. 1 (March 1982), pp. 39-76; Gilbert R. Winham, *International Trade and the Tokyo Round Negotiation* (Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1985); Raymond L. Garthoff, "Negotiating with the Russians," *International Security*, Vol. 1, No. 4 (Spring 1977), pp. 3-24.

難度和糾紛多的大型談判就要留意細節部分，以免談妥的方案在此時被否決，或者因為細節安排出現差錯，造成前功盡棄。

第四是細節安排部分要注意兩國國內有關的法令，防止違背規定的現象出現。在尋找方案的階段，談判代表特別留意國際法的規定，先求合法再談雙方是否接受，前面已經提及。在安排細節的階段，談判代表應當查考本國有關規定，確定將來細節部分沒有執行上的困難。有些實例顯示，談判代表在尋找方案之前，已經把有關的國內法令規定作深入了解，使得方案本身既合乎國際法又能配合各當事國國內法令，這是談判步驟的彈性調整，只要符合實際需要，並無不妥之處。最重要的關鍵是，談判代表經過努力達成的協議，要設法和國內的有關規定儘量吻合。在有些國際多邊談判進行之中，本國談判代表不能要求他國代表遷就某項本國自己的規定，這時只有遷就對方意見，等到談判完成，再要求政府修改法令。即使在雙邊談判的個案中，也有修改國內法令以配合談判結果的情形出現。究竟是維持國內法令重要，還是完成談判要緊，兩者應由政府衡量，然後做出決定，談判代表只能依訓令行事。假若政府設定先完成談判較為重要，談判代表就可以不必理會國內相關法令，俟方案達成和細節安排妥當，再由相關部門修改法令以資配合。

作了這樣的概括性說明之後，我們要提出一些問題，協助研究者分析談判，實務者進行談判。首先，談判者在甚麼時候進行細節安排？就談判的結構而言，細節安排和尋找方案兩者是連接的，但在實際運作上，兩者作必要的區分是常有的現象。談判者選擇適當的時機進行細節安排的目的就是得到最有利的結果。所謂的適當的時機表示三種意義：（甲）應當掌握的時刻；（乙）應當避免的時刻；（丙）值得另行製造機會的情況。時機的因素相當重要，這是外交家和軍事家都明白的道理，談判的時機在不同的階段的涵意亦不一，需要談判代表依照情況進行了解。國際輿論、國內環境、對方談判代表的反應以及本國代表團的士氣等因素都要列入考慮。本文一再強調談判代表本人的判斷，原因是許多政治情勢無法事先預知或經由理性分析得到圓滿的答案。人類的智慧有其限制，知識的力量也有其上限，特別是政治判斷的選擇。有許多決定是在談判者無法完全掌握情況之下所作的「次佳」判斷，也可能是他本人的一種賭注。如果成功的話，決策過程的不完整、資訊不齊全和決策者的了解不足都不成爲問題，有識者或有成敗論英雄的感嘆，也不得不承認人類政治行爲的特質。

避開某種特別的時刻和掌握它同樣需要個人的判斷，其中有些因素是無法解釋的，只有仰賴談判者的體會、經驗和知識，在最關鍵的時刻做出決定。他的正確判斷就是成功的保證，反之，則難免走向失敗的命運。晚近的談判著作和討論決策的專書一再鼓勵談判者走出上述的二選一的簡單模式，而以創造性的機會來爭取最大的利益。愈來愈多的企業家和外交家也有這種體認，他們強調目前的決策環境和條件和以前大不相同，尤其在資訊科技和情報管理技術的協助之下，談判者可以創造出不同的機會，完成談判。也就是在最後的談判階段，談判代表經由政府的協助，有效的掌握對方的可能選擇、妥協的範圍、不同黨派人士的意見和談判對手的人脈和心理因素。有了這種優勢，談判代表自然明白如何製造機會。

在甚麼樣的情形之下，談判雙方才能接受有關的細節安排？此時的溝通技巧和內容要比前兩個階段講究，談判代表必須確定放出去的訊息完整的到達對方，而且得到正確的解釋。由於事關細節，談判者要設法讓我方的立場、想法和要求能夠得到對方的充分了解。前面已說過，細節的安排和已經談妥的方案不能有明顯的、不能克服的衝突，否則爭議不斷，談判無法繼續下去。

談判代表的訊息在這個階段要儘量具體、清楚、避免雙方造成誤解。在試探的階段，雙方使用一些比喻或較為空洞的語詞，目的爲了保持必要的彈性，作爲議價之用。現在方案既然已經出現，雙方在安排細節時就應當使用具體的言詞，讓對方知道解決問題的細節內容，應當負擔的成本，可能得到的利益。如果在這個階段，談判一方還是使用空洞的外交詞令，在條件方面不肯認真的討論，該談判的遠景就不甚樂觀。敏銳的談判代表見到這種情況，可能會暫時停止談判，等到情勢明朗再進一步提出意見。如果對方一再使用毫無意義的抽象語句作爲溝通的信號，談判的中止似乎是必要的選擇。接著就是雙方政府互相指責，關係又恢復到談判前的緊張狀態。

反之，談判代表很認真的交換意見，內容相當具體，細節安排就可以依照常態方式進行。有經驗的談判者經常告誡，在這個時候不能輕易的透露底牌。非但如此，守密和嚴守立場被認爲是不能違背的鐵則，以耐心遊說對方修改立場或改變態度成爲最主要的工作目標。最佳的情況是雙方在經過仔細討論之後，很理性的退讓，協議順利達成。在其他的情況，某種程度的誇張聲勢被認爲是必要的。談判代表通常會在事實、本國的承諾程度和事件的優先順序等三方面作若干誇張，以贏得對方的好感或加速談判的進程。談判涉及整批交易，而交易又由不同的條件組成之時，談判代表就有運用上的方便。例如，停火協定的談判中，先撤軍再安排停火協定的條件提出之後，撤軍的日期、人數及方式就可以由談判代表依實際的需要誇張聲勢。就此而言，談判代表不能毫無節制，至少有幾項原則應當把握，一是誇張的次數不能太頻繁；二是時間不能太長；三是誇張的部分與事實不能相差太遠，否則弄巧成拙，反而破壞談判進行。誇張聲勢在應該停止之時就不能再使用，這個關鍵時刻必須由談判者本人作正確和及時的判斷，以防止談判的本質被扭曲。

和誇張聲勢同樣必要的是施加壓力。壓力的大小由施壓者自行決定，方式不外乎是警告、威脅和最後通牒。不論方式如何，期限是必要的項目，目的在告訴對方一定要限期之內有所回應。施加壓力和誇張聲勢都有限度，談判者要避免過度使用，以免造成壓力疲勞的現象。在施壓的過程中，談判代表也會面臨僵持的局面，即一方施壓，另一方不願意讓步，僵局於是出現。對於這種情況，有些談判代表在報告政府之後，選擇等待的方式，期望以時間化解困境。有時候單憑等待不能解決問題，必須委請第三人出面擔任調人。更換談判代表也被認爲是打開僵局的方法，但新人接事之後是否能維持談判的前後一致性又是問題。除非必要，當事國政府不會更換談判代表，尤其是談判已經到了最後的安排細節階段。

由此看來，若干的讓步是打開僵局和重開談判的必要條件。它同時也是在安排細節時，雙方代表應當有的態度，否則談判就很難有具體的結果。談判代表應當如何看待「讓步」的問題？從基本的態度來看，談判者一定要先確立「讓步」只是一種步驟，而且是必要的作法，視它為理性的工具更為明確。談判代表千萬不要在讓步的問題上添加道德的爭議，否則心理上的限制將使得談判無法順利進行。其次，讓步一定有它的目標，也就是談判代表所稱的底線，任何讓步應當以此為限。過多的讓步不但是談判代表的失職，條約即使簽訂，將來免不了發生爭議。最後要說的是讓步也有若干標準化的作業程序，在許多談判個案中均可以找到實際的運用情形。

最為大家熟悉的是先提高本身的要求，再進行討價還價，但是高價並非表示不合理的自抬身價。無論是撤兵的條件、停火的安排、經援的金額以及免稅的配額等經常出現在談判桌的議題，談判代表都要小心行事，不能超乎常理或者被認為是故意為難。一旦對方有這種心理認知，讓步的可能性就會大幅度降低。除非對方急於求和，否則向不合理要求讓步，談判代表和政府都會遭到責難，甚至於會引發政潮。綜合而言，合理的高姿態是讓步的準備措施，有時候可以達到事先的預防效果，特別是免除國內的責難。

需要留意的是，雙方如果早有歧見存在，談判雙方都面臨時間的壓力，上述的方法應當避免。談判代表最好了解歧見能否在短時期內化解，不宜提出更多的要求，製造新的緊張情勢。在這種情形之下，對方讓步的可能性很低，本國的代表更沒有可能立即改變立場。僵局可能會再度出現，細節安排工作暫時停頓。擇期再議是變通的方法，改變議題或擱置主要歧見也是可行之道。談判代表在此時應當避免無限期的休會，因為談判停止之後，尋找解決問題的意願、動力、人員和環境都會逐漸流失。

維持談判的持續進行，本國代表依照情況逐漸讓步，或要求對方分階段讓步是最典型的作法，又稱之為教科書的範例。在有些特別的情況，談判代表一開始就選擇一種立場，堅持到最後逼迫對方讓步，但採取這種作法一定要有國內政府的充分授權和支持。不論讓步的方式為何，時間再度是重要的選擇，而且是一種情勢的判斷。不同的讓步加上條件的交換就成為最後的細節安排，談判的內容經由文字修飾之後，等待雙方代表簽字。在談判的最後階段，如果歧見還是存在，預留的空間通常會保留下來，讓雙方可以在同意歧見的方式下完成談判。創造性的模糊同樣是拖延的代名詞，目的在避免再起爭論，先求眼前的問題能夠解決。只要談判的門沒有關上，當事國之間的協商永遠是有可能的。

七、結 論

毫無疑問，談判的研究是國際關係領域中最具有實務內涵的主題之一。因為它涉及實務的層面，我們重視的是理論、模式或分析的實用性，而實用性往往需要不同的檢驗，才能成為大家共同接受的參考原則。到目前為止，許多談判的模式是個人經驗的累積，不同談判個案的比較和社會科學其他學門既有知識的引用。這離科際整合還有一段距離，目前有關的解釋還是片斷和零散的，許多模式只是針對特別的個案，幫助研究者和談判者了解問題的功能不容否定，至於是否提供解決問題的答案，要看它的實際內容而定。這些內容往往就是談判的最主要部分，而且是最根本的目的。

由於談判具有相當明顯的工具性，使用者個人的選擇、偏好和判斷成為關鍵性因素，而談判的成敗又決定工具的選擇是否正確。實際從事談判者往往需要累積長期的工作經驗，才能在最短的時間內作出最得體的反應。這種訓練過程不是依靠憑空的思考可以完成，它一定要有不斷的溝通、互動和議價。經由這種養成的階段，談判者可以轉化靜態的知識成為動態的運作要點或靈活的策略。在不同的相對層次之中，即談判代表、雙方政府、各自的國內環境和國際環境以及面對的問題，雙方要在不同的時機以進攻、退讓、妥協和交換的方式得到最好的利益。在國際關係的領域中，再也沒有比談判更能展現國家之間競爭、共存和角逐的特性。沒有成功的談判，穩定的國際秩序很難維持，遑論世界和平與繁榮。在無數的成功經驗之外，國際社會也有失敗的談判個案，如何吸收和參考這些經驗以便研究者能更了解談判，實務者能談得更順利依然是個挑戰。目前我們還缺乏一套完整的談判理論或參考模式，這方面還需要研究者繼續努力。