

不對稱結構下的談判行為分析

劉 必 榮*

本篇報告在研究談判兩造靜態權力結構不對稱的情況下，弱勢與強勢對手的談判行為。報告以「兩人、單議題」為假想情況、分析弱者與強者在進入談判時不同的開場方式、衝突與合作的表現、以及戰術的運用。

研究結果發現，究竟是強者較順談判或弱者較順談判，其實並無定論。進入談判之後，究竟是強者較會攻擊或弱者較會攻擊，亦無定規可循。談判雙方對權力關係的認知（認為權力關係是「零和」或「非零和」）、弱者選擇增強權力的方法（是設法增加「選項」、抑或設法「堅持」立場）及雙方權力大小的實際差距，都是影響衝突或合作行為的重要變數。

至於戰術方面，本研究發現透過堅持立場膨脹「行為權力」，以及利用國際環境找到支撐槓桿、是弱勢談判者最常用、也最容易成功的戰術。

一、前 言

自古以來，「談判交涉」一直就是解決各種人際與國際衝突的重要方式。當當事雙方發現靠其一己之力無法解決眼前的衝突（亦即談判學者所稱，有「相互否決」情形發生的時候）^(註一)，而這個衝突又是非解決不可的時候^(註二)，走向談判桌經常就會成為他們最自然的選擇。

而透過談判解決衝突所花費的成本，包括時間、金錢、資源、機會，在許多情況下也比訴諸武力或法律為低。

可是這並不表示談判各造對談與不談的成本考量就完全相同。如果談判兩造（本篇報告係以「兩造談判」的結構為分析情境）處於不對稱的權力結構之下，他們對談判成本的承受力便會不同。而如果這只是「單議題」的談判，亦即「兩人、單面向」的談判結構，則這一組成本效益對雙方談判行為的影響，就是我們觀察的重點。如果談判為多議題，亦即為「兩人、多面向」的談判結構，則會出現不同議題間多組成本效益的互換。雙方在不同議題下，對談判成本不同的承受力，以及因此衍生的對權力的不同認知，交織成一個複雜的連繫網路。這個現象對原始談判權力關係造成的衝

* 本文作者係東吳大學政治學系專任副教授。

註 一： I. William Zartman and Maureen R. Berman, *The Practical Negotiator* (New Haven: Yale University press, 1982) p. 57.

註 二： *Ibid*, p. 47.

擊，以及其所對應產生的談判結果，也成為談判研究的重要課題。

本篇研究便擬以「不對稱權力結構」下的談判作為研究主題，分別從談判的現象，以及以小搏大的戰術面進行探討，期能藉此對談判行為有更深刻的體認，並在戰術運用的主客觀條件上得到一些啟發。

二、不對稱權力結構的概念

「權力」是談判行為中非常重要的部分。但也就因為它過於重要，幾乎到了無所不在的地步，因此談判學者對權力的概念也產生了兩極化的看法。

普魯伊特(Dean Pruitt)認為，「權力」概念之用於談判領域，應泛指「能夠成功提出要求，並讓對方讓步」的能力。(the capacity to make successful demands, that is, to elicit concessions from the other party)^(註三)札特曼教授(I. William Zartman)也提過類似的概念。他指出，談判者的立場，是會隨著價值變動而變動的。因此「權力」也可定義為足以讓對方對立場重作評估，並改變其行為，使之能往我們所希望的方向移動的能力^(註四)。可是權力若作如此定義，則包括的範圍就廣了，因為談判中所有組成要件或現象，不論是時間壓力，選項，或各種戰術，其最終目的也都在迫使對方讓步，都跟權力有關。因此設定一個「權力」的概念並沒有什麼意義，因為它太過鬆散。普魯伊特因此指出，如果要讓權力概念真正有用，必須要讓這個概念變得更為精確才行。例如「把時間壓力加諸對方」的權力等等。要不然，就得把研究重點擺在談判者對權力的「認知」之上。

巴克隆(Samuel B. Bacharach)和羅勒(Edward J. Lawler)則認為談判的權力並不只是談判系絡(bargaining context)或談判環境的一部分，也不只是用來預測談判結果，或可和「談判效用」(bargaining utility)劃等號的一般性變數而已。權力根本就是談判的本質，是談判的全部。因此巴克隆等在討論到談判權力時，也把談判權力、戰術和結果，全都歸納到談判權力的概念之中。^(註五)

可是如果把戰術也歸納到談判權力概念之中，我們就很難精確地界定何謂談判結構的「不對稱」。因為在那種情況下，「不對稱」將可能包含戰術的「不純熟」在內。而戰術卻可能經由學習來補強的。易言之，學習將可改變權力結構不對稱的現象，或至少改變部分不對稱的現象。可是戰術卻不是在真空中存在的，它還受到資源多少的制約。而戰術上「質」的補強，應和資源上「量」的差異作何種比例的互換，以使整體談判權力結構趨於平衡，則又是一個難解的問題。

註 三： Dean Pruitt, Negotiation Behavior. (New York: Academic Press, 1981) p. 87.

註 四： I. William Zartman, The 50 % Solution (New Haven: Yale University Press, 1976) p. 15.

註 五： Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawler, Bargaining: Power, Tactics and Outcomes (San Francisco: Jossey-Bass, 1984) pp. 43-47.

在「不談權力」，與「將一切均視為權力」兩個極端中間，還有一個比較中庸的選項，亦即將權力結構簡單視為一切靜態資源的總和，而將一切非靜態資源的變數統視為戰術。札特曼教授用的另一個關於權力的定義就是這種定義。他提出了一個談判「結構性矛盾」(structural paradox)的概念。札特曼指出，當談判兩造結構不平衡的情形愈大時，弱勢的一方愈會用非結構性因素去改變態勢，因此結構因素對談判結果的預測能力就愈低，這就是結構上的矛盾。許多談判學者都提過結構的觀念，有的將結構作廣義解釋，舉凡實質、成員、價值、議題等均為結構的一部分。札特曼則將「結構」限定為資源數量的靜態結構。對談判分析者而言，這樣的定義倒不失為比較權力對稱與否的起點。(註六)

可是在討論到資源多寡的時候，還必須連帶觸及「選項」的有無，以及談與不談的「成本」問題。而成本又可能因為時間與主觀的認定而有所消長。這使得「不對稱」的概念除了資源數量的比較外又有了好幾個可以比較的基點。

霍普曼(P. Terrence Hopmann)從「談判者的損失」這個角度，來判斷談判立足點的平等與否。霍普曼指出，在沒有協議的情況下，那一造的損失會比較多，誰在最後協議中所分到的部分就比較少。因為愈經不起損失的一方，愈會為了確保協議的達成而屈從對方，而最後在分協議大餅的時候，分到的也比對方要少。易言之，對損失承受力的不平等，將導致談判結果的不對稱(an inequality in the losses from non-cooperation and produce asymmetric outcomes)。反過來，從損失比較小的一方來看，因為沒有協議對他造成的損失比較小（也許是資源比較多，或其他選項比較多），他也比較敢於以退出談判來威脅對方。這就是一些學者如沙普萊(Shapley)等所稱的「威脅潛力」(threat potential)。「威脅潛力」的大小也因此成為評斷權力結構是否對稱的另一個標準。(註七)

從「損失」的觀念再往前推，我們會發現損失和「風險」也是相關連的，因為愈經得起損失的人，就愈經得起衝突的風險。以喬森(Frederik Zeuthen)一派所提出的談判行為經濟模型為例，他們採的就是這種看法。這派學者認為，談判時所能接受衝突風險比較小的一方(willing to accept the smaller risk of conflict)，經常就是讓步的一方。但這個對風險的承受力卻只是某一個特定時間下的風險承受力，它是會變動的。當讓步者讓到他可以接受較大風險的時候，他就可以停止讓步。而如果現在輪到對方不能容忍衝突風險，那就該對方接著讓步了。談判就是這樣相互讓步的過程，直到雙方對談判的效益都達到均衡點為止。(註八)換句話說，談判權力結構的對

註 六： Zartman, 50% Solution, pp. 120-121.

註 七： P. Terrence Hopmann, "Asymmetrical Bargaining in the Conference on Security and Cooperation in Europe", International Organization, Vol 32 (Winter, 1978), p. 149.

註 八： 參見 Oran R. Young, Bargaining: Formal Theories of Negotiation (Urban: and Chicago, IL: University of Illinois Press, 1975) pp. 131-137.

稱與否，應會隨著談判的過程自動調整。

喬森的經濟模型有個缺點，那就是它們都假設談判雙方有完美的資訊，而其決策環境又都是固定不變的。可是這又經常與事實不符。不過即使如此，這一派學者所提出衝突風險承受能力會變動的概念，仍給了我們在判斷權力結構對稱與否時一個很好的啟發。

後來的經濟模型學者如葛羅士指出，談判者在談判時，除了會依照自己的喜好排出優先順序以外，還會評估在達成協議前，因為時間流失所節節上升的衝突成本^(註九)。這和哈山義(John Harsanyi)六〇年代中期對傳統權力觀念的批評有相契合處。哈山義指出，傳統上人們把權力視為「A 可以叫 B 做一件 B 本來所不願意做的事」。但這種定義忽略了 B 拒絕 A 的機會成本。A 和 B 之間的關係應是雙向的，B 不一定非順從不可。B 可以根據他拒絕 A 的要求後將付出的機會成本來判斷是否順從^(註十)

這個現象在諾爾(Klaus Knorr)研究國際經濟制裁時也得到證實。諾爾在研究中指出，一個國家在遭到經濟制裁時是否會屈服，全視於經濟懲罰所加諸目標國的成本，是否超過臣服於對方的成本而定。過去經濟制裁在碰到重大問題時少有成功的例子，其關鍵也就在此。^(註十一)

札特曼教授也指出，有一些學者把談判定義為「剔除選項，直到雙方立場聚合到一點」的過程。這個過程將一直持續，直到雙方達到一個可以接受的聚合點為止。「可以接受」(acceptability)不是談判兩造原始立場的函數，而是他們把協議（亦即聚合點）和「沒有協議」兩相比較之後，所估計的成本效益的函數^(註十二)。不過札特曼認為所謂成本效益實難量化，而且這些估計質也可能在談判過程中有所變化，這是應該列入考量的。

札特曼的批評，和我們前面所說衝突成本承受力的變動，以及哈山義機會成本的概念可以相互呼應。不過既然討論到「估計」的成本效益，則又牽涉到前面普魯伊特所提的權力「認知」的問題。權力的對稱與否，到底是現實抑或認知？我們可以從選項的角度再作探討。

「選項」(alternative)和「選擇」(option)並不完全相同。選項可以包括很多，但選項之中可能只有部分會成為「選擇」。不過本文仍以選項來指稱所有的選擇方案。通常談判者在沒有選項的情況下，便會增加對對方的依賴。巴克拉克和羅勒在討論到依賴現象時提出的第一個命題是：「當

註 九：Ibid, pp. 137-144.

註 十：哈山義把這種現象稱為「勒索者的謬誤」(blackmailers' s fallacy)。見 J. C. Harsanyi, Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations (N. Y.: Cambridge University Press, 1977), pp. 186-9.

註十一：Klaus Knorr, "International Economic Leverage and Its Uses" in Klaus Knorr and Frank Trager, eds. Economic Issues and National Security (Lawrence, Kans: University Press of Kansas, 1977), p. 103.

註十二：I. William Zartman, The Politics of Trade Negotiations between Africa and the European Economic Community (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1971), p. 206.

A 對 B 的依賴增加時，B 的談判權力也隨之增加」^(註十三)。雖然這未必表示 A 的權力就會立即減少，但依賴現象之成為談判權力關係的重要部分，卻是毋庸置疑的。巴拉克和羅勒在檢視過傳統對權力關係的討論後甚至指出，依賴關係比別的權力關係都重要，它根本是談判權力關係的主軸，而不只是可以等閒視之的「另一個權力面向」而已。^(註十四)

可是我們卻不能因此說依賴理論和談判理論就是一樣的。談判理論的一個基本假設是「混合的動機」(mixed motive)，亦即談判雙方的利益是不完全重疊，但也不完全衝突的。因為如果完全重疊則毋須談判，完全衝突則談判亦無由發生。只有在有的衝突，有的不衝突的情況下，談判才有可能發生，也才有可能進行利益的互換^(註十五)。依賴理論則是一種「關係上的控制」(relational control)。只要一方對另一方依賴，即使雙方利益完全衝突，被依賴的一方仍可能迫使依賴的一方屈從他的意志。易言之，談判行為在「混合動機」的基本假設下，兩造關係是有衝突有合作的「多方向」(multidirectional)關係，而依賴理論所處理的則只是一方迫使另一方屈從的單方面關係 (unilateral relationships)。「共同利益」的有否變成兩個理論的分野。

不過如果仔細探究，我們還是可以找到二者之間的共通之處。因為當談判理論假設談判各造有某些重疊利益存在時，並沒有假設各造在權力結構上都平等，或對談判結果都有相同的影響力。也沒假設談判結果都能讓各造平等受惠。談判結果分配的不均，就是談判兩造在結構上或相對關係上不對稱的結果。霍普曼因此指出，「談判理論」和「依賴理論」就是在這一點上開始合流的^(註十六)。而也就是這裡，我們才可找到兩個理論的對應關係。

由以上討論，我們大致可以為不對稱的權力結構勾勒出一個輪廓：那就是當談判兩造擁有的資源不一樣多時，當一造比另一造有更大的威脅潛力時，當談判一造在某一特定時間點上，發現自己對對方過於依賴時（不論這導源於選項不足、對衝突風險的承受力較低、或主觀的認定）談判結構乃出現不對稱的現象。

三、不對稱權力結構下的談判現象

在權力結構不對稱的情況下，所展現出來的談判現象究竟為何？這是我們下一個試圖整理歸納的重點。我們可以從談判發生的原因開始討論。

(一)談判的開始

註十三： Bacharach and Lawler, *Bargaining*, p. 91.

註十四： *Ibid*, p.102.

註十五： Zartman, *50 % Solution*, p. 9.

註十六： Hopmann, "Asymmetrical Bargaining", p. 144.

華爾(James A. Wall, Jr.)在研究談判過程時指出，談判時較強的一方通常不願意談判。因為談判者往往須要放棄一些既有的資源，以換取對方的資訊或合作。而較強一方的談判者又通常均不願意作此犧牲，因此談判乃無從發生^(註十七)。這種拒絕談判的現象，將一直持續到弱方足以增加強方「不談判的成本」，或增加強方「談判的效益」時，才有可能發生改變。像勞資衝突中，工會（弱方）以罷工製造僵局，逼得資方不得不與之談判便為一例。這種僵局為雙方帶來的壓力未必對稱，但它總是弱方製造談判成熟條件的方法之一。

弱方之可以用行為的不理性來製造僵局，主因弱者在談判過程中所可能損失的既得利益較少，也比較敢於做出不負責任的表現。這在現有遊戲規則對強者有利的情況下更是如此^(註十八)。因為在這種情況下，弱者往往必須以行為的不理性，來凸顯程序的不理性，並藉此迫使強方與之談判。民進黨在立法院中以肢體語言製造僵局，應就屬於此一類型。

當然，弱方也可以用結盟的方式來膨脹自己的力量，營造適合談判的相互否決情境。可是在結盟的過程中，弱勢各造卻往往必須在所追求的目標上先行妥協，如此才能擴大基礎，吸引更多的人入盟。這等於是弱勢的一方在談判還沒開始時，就必須先付出的代價。

可是也有研究指出，由於較弱的一方往往會認為自己無法以目前實力在談判桌上獲得好處，所以反而是弱方會拒絕談判。杜區(M. Deutsch)和克勞斯(R. M. Krauss)便指出，談判者只有在認定「談」比「不談」好，或不比「不談」差的時候，才會決定進入談判^(註十九)。這個研究發現可以找到許多實例來證明。像巴頓(John H. Barton)和魏勒(Lawrence D. Weiler)在研究美蘇限武談判時便發現，蘇聯到六〇年代中期還不願和美國談判，原因之一便是蘇聯尚未和美國取得戰略平衡。資料顯示，直至一九六七年中期，美國擁有一〇五四枚洲際彈道飛彈，及六五六枚潛射導彈，而蘇聯還只擁有四六〇枚洲際彈道飛彈，與一三〇枚潛射導彈^(註二〇)。蘇聯是到六〇年代末期，布里茲涅夫認為莫斯科已成為可和美國分庭抗禮的超級強權之後，才願意進入談判的。

其實，究竟是強者願意談判還是弱者願意談判，應和談判的性質有密切關係。若此一談判目的在解決僵局，而僵局又無法靠單方面的力量以武力解決，則強者便只有設法讓弱者增加信心，讓它敢於談判，這樣談判

註十七： James A. Wall, Jr., Negotiation: Theory and Practice (Glenview, IL.: Scott Foresman and Co., 1985), p. 138.

註十八： Zartman and Berman, Practical Negotiator, p. 57.

註十九： M. Deutsch and R. M. Krauss, "Studies on Interpersonal Bargaining", Journal of Conflict Resolution, 1962, No. 6, p. 52.

註二〇： John H. Barton and Lawrence D. Weiler, International Arms Control: Issues and Agreements (Stanford University Press, 1974), p. 173.

才可能展開，如一九八八年，南韓總統盧泰愚宣布結束和北韓的外交戰，並希望南韓的友邦和北韓來往，俾使北韓在信心增加之後，勇於走向談判桌^(註二一)，就是一個強者幫助弱者變強，以促使談判發生的例子。當然，強方亦可能以威懾力量迫使弱方走向談判桌。像清朝末年我國被逼簽訂不平等條約，以及近年美國逼我進行貿易諮商談判，便是這種現象的最好註腳。

弱者在決定是否進入談判時，所面對的是相當不確定的前景，因為他並不知道情勢是會愈來愈好，抑或愈來愈壞。他沒有把握，如果現在不接受強方條件的話，他是否要付出更多的機會成本與時間成本。這在停戰談判時看得最為清楚。皮勒(Raul P. Pillar)在研究停戰談判的過程中發現，如果交戰兩造對戰爭持續的前景有共同的想法，談判就會比較容易發生。這包括：

- 1.當雙方「維持戰場現狀」或「改變戰場現狀」的能力與意願都非常明朗的時候；
- 2.當一方向外擴張的能力已經耗竭的時候；
- 3.當一方顯示出它已無法懲罰敵人，或無法將敵人向後推到一定距離之外的時候；
- 4.當一方發現新的資源，而且遠超對方能力所及的時候。^(註二二)

這四個都是敵我態勢明朗的時候。因為前途態勢既已明瞭，再拖下去就沒有什麼意義了，所以才會決定要談判。清朝末年我國以弱勢一方，之所以急於和列強談判，經常也都是這個原因。以光緒元年(一八七五)到二年(一八七六)的滇案為例，中英雙方後來簽訂了煙台條約。在談判過程中，英使威妥瑪(Sir Thomas Francis Wade)所展現的態度一直都是盛氣凌人，並每每以退出談判作為威脅。清廷以弱勢的一方，則全力維護談判。這種心情在李鴻章光緒二年六月八日(一八七六年七月廿八日)的一份上奏中可以看得很清楚：「西洋各國財力雄富，專以練兵製器為事，所向無敵，中國自粵捻平後，虛耗已極，其生財致富之術，不及外洋，向來兵制軍械，亦相去懸絕。…目下南北各海口，雖有防兵，均嫌單薄，雖築砲臺，多未竣工，況口岸鴛鴦空虛之處，尤屬防不勝防，恐未足言制勝。…臣之愚見，此事究因滇案而起，似不值竟開釁端，且時勢艱難，度支告匱，若與西洋用兵，其禍患更有不可測者。」^(註二三)

中國明知以弱勢身分進行談判，必然無法談出對我有利的協議。但若任其拖延，則情勢只會更壞。在敵我態勢既明的情況下，只有以盡早談判的方式來結束戰爭了。

中共在一九三〇年代末期和國民黨進行談判時，所展現的行為也是如

註二一：〈中國時報〉，民國七十七年七月八日，版一。

註二二：Paul P. Pillar, *Negotiating Peace: War Termination as a Bargaining Process* (Princeton University Press, 1983), p. 59.

註二三：清季外交史料，卷六，頁廿二—廿三。轉引自岑練英，〈中英煙台條約研究〉（香港：珠海書院中國文學歷史研究所，一九七一）頁一二四。

此。當時中共比國民黨弱的情勢非常明顯。一九三九年八月，周恩來在延安政治局會議上總結和國民黨談判的經驗時便表示：「有利的應立即商定，不要希望將來會有更好的；無利的應該嚴正拒絕，不要拖泥帶水，使他增加幻想。」^(註二四)這正是弱者在面對時機時當機立斷的務實做法。不過應該補充的是，戰場上的勝負，和長程的強弱態勢有時並不完全吻合。以日俄戰爭為例，日本之所以會以戰勝國的身分急於談判，就是因為它知道憑俄國的實力，再打下去對它並沒有利^(註二五)。光緒皇帝在中法之役獲勝之後，仍然急於談判，其所考慮的因素也就在此。當時一道上諭便指出：「現在桂甫復諒，法即據澎，馮、王若不乘勝即收，不惟全局敗壞，且孤軍深入，戰事亦無把握，縱再有進步，越地終非我有。而全台隸我版圖，援斷糧絕，一失難復，彼時和戰兩難，更將何以為計？」^(註二六)這道上諭和李鴻章的奏摺實有頗多相同之處。

可是這也並不代表戰場局勢混沌的時候，交戰雙方就一定不會談判。皮勒在研究中也發現，前景的不確定有時反有促使談判發生的作用，因為在這個情況下，談判者反倒毋須急著一下子把所有的問題都解決了。因為情勢不明，要想「畢其功於一役」已屬不可能，談判反倒變得比較簡單，而且不確定的前景也可能使當事人對談判結果有較高的期待。談判能否達成協議是稍後的事，但較高的期待卻已足以造成促使當事人進入談判的動力^(註二七)。

華爾則從另一個角度，同意「不確定性」會促使談判發生的命題。華爾指出，談判過程使決策者得以讓他人分擔決策風險。因為談判結果既然不確定，所以進入談判過程之後，只要能夠透過談判過程影響決策的人，都必須為這個決策結果分擔部分責任。這使得談判反而比較容易發生^(註二八)。資訊的有無，和強弱態勢的自我認知，在這裡似乎和談判行為的發生與否，並沒有直接的關係。

(二)攻擊與合作

至於權力不對稱的雙方在進入談判之後，其所展現的行為究竟為何，學者也有不同的觀察與命題。

楊格指出，在完全不對稱情況下，較弱的一方將是唯一盡全力設法操縱資訊，以試圖影響對方的一方^(註二九)。談判在本質上是一種「溝通性的接觸」，本應是雙方均設法操縱資訊，均設法去影響對方的。但在權力結構

註二四：中共中央文獻室編，〈周恩來傳，一八九八一—一九四九〉（北京：人民出版社，中共中央文獻出版社聯合發行，一九八九），頁四五五。

註二五：Pillar, *Negotiating Peace*, p. 51.

註二六：引自郭廷以，〈近代中國史綱〉上冊（香港：中文大學出版社），頁二五〇。

註二七：Pillar, *Negotiating Peace*, p. 58.

註二八：Wall, *Negotiation*, p. 138.

註二九：Young, *Bargaining*, p. 307.

明顯不對稱的情形下，強者根本毋須去操縱資訊。因為強弱態勢既已明白，強者之操縱弱者已屬多餘。反倒是弱者會試圖通過資訊的傳遞，重塑自己的形象，以免強者作出過多的要求。霍普曼則說得更為清楚。他指出，如果我們要對權力「不均衡」在談判過程中的角色建構出一套完整的理論，就一定要考慮到資訊操縱的問題。這也使得傳統靜態的搏奕理論，必須作一更動態、更重過程（而不是只重戰略選擇）的修正。操縱資訊的目的，主在澄清、遮掩、或修正談判結構，俾使談判協議的出現成為可能^(註三〇)。

關於操縱資訊的討論，也涉及對談判過程的不同認知。傳統的觀念，是將談判視為「不斷嘗試錯誤」(trial and error)的過程。可是這樣一來，「經驗」就完全找不到空間了。事實上，「經驗」經常會影響到未來的談判，因此傳統的觀念也就必須作一修正^(註三一)。

另一個比較根本的問題是，談判者在談判過程中，是怎麼去修正「期待」和「結果」之間的差距的？主張操縱資訊的學者，顯然是較重「外修」型的。所謂「外修」就是根據外來資訊的不同，來調整自己的要求。而外來資訊經常就是靠著讓步所傳達出的訊息，這點又以葛羅士講得最為清楚。葛羅士提出的「讓步率」理論給我們很大的啟發。他指出，談判者在談判伊始，都假設對方會作最大的讓步。可是對方未必會讓這麼多，所以他便會根據對方的讓步率，來修正（通常都是「降低」）他的要求。如果雙方的讓步率都低於對方的期待，那雙方都會降低要求，則協議就愈有可能在此聚合過程中出現^(註三二)。反之，如果對方讓得很快，則談判者便會傾向於升高要求。葛羅士給的命題是，「談判者期待對手讓得愈快，他的要求就會升得愈高」^(註三三)。柯丁頓(Alan Coddington)還特別把葛羅士這種模型稱為「變動模型」(cataclysmic model)以別於傳統搏奕理論的戰略模型^(註三四)。如果我們接受這個命題，則弱勢一方在談判過程中就必須以拉高姿態，來操縱資訊，從而混淆談判結構。

札特曼教授也討論過弱者拉高姿態的好處。他指出，弱勢者在談判伊始把開價拉高，可以標示出自己的需要，避免因「循序」提出要求，而予人以「得寸進尺」之感。不過札特曼也指出，弱者在開價高之後，一定不可能一下子就得到其所要求的事項（因為如果能一下子就達成他的要求，那他也就不成為弱者了），所以他還得學會怎麼「收」。亦即當強者有任何善意表示時，弱者必須見好就收，以作為給強者的「報酬」^(註三五)。札特曼

註三〇：Hopmann, "Asymmetrical Bargaining", p. 156.

註三一：Linda P. Brady, The Politics of Negotiation (Chapel Hill, N. C.: University of North Carolina Press, 1991), p. 34.

註三二：John G. Cross, The Economics of Bargaining. (New York: Basic Books, 1969) p. 51.

註三三：Ibid, p. 73.

註三四：Alan Coddington, Theories of the Bargaining Process (Chicago: Aldine Publishing Co., 1968) p. 160.

註三五：Zartman and Berman, Practical Negotiator, p. 206.

這點非常重要，因為在權力結構上居於弱勢的一方，即便能利用造勢去膨脹己身力量，這個造出來的勢也仍有一定上限。過度使用的結果只會摧毀談判的結構，而使原本能得到的談判結果毀於一旦。

波蘭在德國統一前夕，和德國進行的邊界談判，就是上述不對稱結構的談判典型。波蘭和德國的奧得河—奈塞河疆界，是二次戰後史達林硬把波蘭西移，所創出來的新界。奧得河—奈塞河以東的西利西亞地區原是德國的領土，波蘭一直擔心德國統一後會重新劃界，而把西利西亞再劃入德界。華沙方面因此希望能在德國統一之前，先和德國就邊界問題加以確認。

可是波蘭在和德進行邊界談判一事上並沒有強有力的著力點，因為德國統一的談判結構是「二加四」—東西德加上美英法蘇，而波蘭既不屬於「二」也不屬於「四」，因此並沒有有利的發言空間。唯一可以借力的是「德國的形象」—德國在統一的過程中深怕引起周邊國家的猜忌，因此必須處理好波蘭問題以為睦鄰的樣本。可是這個借力點也不能過度使用，因為波蘭對德的經濟依賴仍多，且德強波弱，其勢甚明，過度使用只會為將來的德波關係埋下惡果，代價過高。

同時波蘭也考慮到，要求德國在統一前與之簽定界約，也有實際上的困難。因為第一，德國和很多國家都還處於戰爭狀態，要它單獨和波蘭簽訂和約解決邊界問題幾乎不可能。第二，二次世界大戰不是東德打的，也不是西德打的，強迫要其簽約恐會引起反彈。第三，若真要簽約，則根據波茨坦宣言，必須以一九三七年的疆界為準，這又非波蘭所願。波蘭也思考過捨雙邊界約，而改用歐安會議來確認邊界的方式解決。但這個構想旋即被放棄，因為歐安會議結構太大，在人人都有否決權的情況下，要尋求共識並不容易。且歐安會議的決議，也遠不如條約有保障。

在只能用雙邊界約，但又沒有堅實著力點去談判的情況下，波蘭採用的就是典型「開價高」的談判方式。一九九〇年二月，波蘭提出「兩階段簽約」的建議：在德國統一前，波蘭先和兩德完成邊界談判，並且簽字，俟兩德統一後再由新國會批准。

這個要求相當高，事實上波蘭也明白德國不太可能答應在統一前就簽約。但這樣大膽提出要求的結果，卻至少有札特曼所說，表明己方意願的效果。稍後，波蘭又把語氣變得比較緩和，並將議題擴大，表示要簽一個「包括邊界和雙邊關係」的條約，以免刺激德國。巴克隆和羅勒曾指出，談判的議題有「集中」和「分散」兩型。分散不見得就比集中要差，因為有時分散型的談判，反而可以增加談判者進入談判的誘因^(註三六)。波蘭這裡用的顯然就是這個方法，但德國卻仍然拒絕。

一九九〇年五月，波蘭再作讓步，不再堅持兩德要在統一前和波蘭簽約，只要求先草擬條約即可。但波昂方面仍以與波談判，是統一以後德國新政府的事，而拒絕波蘭提議。

註三六： Bacharach and Lawler, *Bargaining*, p. 160.

波蘭見讓步無法得到效果，因此同年七月突然升高姿態，表示「除非德國和波蘭簽約確認疆界，否則即便德國統一，四強仍應留駐德國，以免德國故態復萌。」這個突然升高的要求立即引起西德抨擊，強烈指責華沙企圖和莫斯科聯手阻撓德國統一，但在這同時西德也的確對波蘭的要求給予認真的關切。波蘭在注意到德國態度改變之後，立刻就在立場上降低姿態，不但不提延長四強分治之事，也不再要求德國在統一前正式接受新界。相反的，它還把它的要求包裝成德國能夠接受的形式，聲稱波蘭所期待的，只是在德國統一前，能「和德國在邊界條約上再作進一步磋商」。而這個磋商，亦係針對未來談判的條件（程序問題）而非協議的內容（實質問題）。波昂表示這個模式可以接受，並在「二加四會議」的正式文件中明來表示，德國願意在統一後立即和波蘭簽訂界約。波蘭於是馬上發表聲明，表示願意相信德國的承諾，德波疆界之爭因此有了圓滿的結局^(註三七)。

可是要作到波蘭這麼成功並不容易，因為這裡還牽涉到另一個問題，那就是弱勢者到底敢不敢用虛張聲勢的方式來拉高姿態？於是在前述「外修」之外，又有「內修」型的理論出現。所謂內修，就是談判者會根據他對於自己權力大小的認知，來修正他的要求，而不是根據對方的行為。前述巴克拉克和羅勒認為，談判者常會根據他自己對對方的依賴程度來判斷強弱勢態，就是「內修」的典型。而前引李鴻章的奏摺與光緒皇帝的上諭，則為最好的註腳。普魯伊特的權力認知理論，也屬於這一範疇。普魯伊特指出，如果談判者自認有較多的權力，他就會延緩讓步。反之，如果他自認屬於弱勢，那通常都會有兩種行為表現：

第一，他可能會盡力增加權力。不管這個權力是怎麼是定義的，他都會設法去增加他自認為有用的權力。

第二，如果增加力量是一件不智的行為，或者根本不可行，他便可能會作出片面的讓步^(註三八)。

普魯伊特的論述重點，全在權力的認知，而不是權力的本身，這避免了許多權力觀念定義不清困擾。可是普魯伊特對於何謂「不智」卻沒有很清楚的界定。其實「成本」的高低便應是一個評斷的標準。如果增加權力的作法，不會使談判者付出過大的代價，則增加權力便應為可行。反之，若增加權力反而必須使談判者付出過大的代價，則這個途徑便屬不智。

心理學家布朗(Bert R. Brown)在研究談判與面子的關係時便指出，談判者若在眾目睽睽之下遭受攻擊，為了面子他必會反彈報復。可是如果這個報復必須花費很大的成本才能達成，而旁觀者又都明白這個成本超過當事人所能負擔的時候，則強行報復反而會顯得沒面子，因此當事人也就不會報復了^(註三九)。

註三七： 劉必榮，「波蘭外交是怎麼成功的？」〈中國時報〉，民國七十九年十一月十九日。

註三八： Pruit, *Negotiation Behavior*, p. 88.

註三九： Bert R. Brown, "Face-Saving Following Experimentally Induced Embarrassment" *Journal*

弱方增加權力的成本，和強弱之間的力量差距密切相關。因此強弱之間的相對力量大小，也應是觀察談判行為時列入考慮的變數。不過學者在這方面的研究卻有不同的發現。一派學者指出，雖然談判時具有較多「威脅潛力」的一方，通常也是威脅動作比較頻繁的一方，不過這種現象只存在於雙方威脅潛力差距很大的時候。當雙方威脅潛力差距有限時，反倒是弱勢的一方會因為不甘臣服，以及為了保住面子，而不斷威脅對方，以圖扭轉劣勢^(註四〇)。

另一位學者史溫格勒 (Paul G. Swingle) 則從另一角度指出為何弱勢者會較傾向攻擊。史溫格勒以核子嚇阻的架構作為討論背景。他指出，弱勢者之所以成為兩造中威脅動作較頻繁的一造，主因它認定強勢者不會因為這些小小的挑釁動作，而作出大型的報復^(註四一)。在這種情況下，弱勢者騷擾型的威脅，應不是想一下子扭轉劣勢，而是想逐步啃噬了。這種行為應也屬於弱者不負責任行為的另一種展現。

可是攻擊行為的出現，並不必然表示雙方就不會合作。札特曼指出，雖然談判之後的價值重新分配，將使雙方都獲得較多的好處，但一個固定的大餅再怎麼分還是有限。所以談判者才會想到合作，以把餅加大^(註四二)

史溫格勒也以談判行為的實驗，來討論「合作行為」和「權力大小」的關係。史溫格勒在研究中發現，如果強者在談判中展現出無條件的合作行為時弱者往往會趁勢欺壓 (exploit) 強者，提出更多的要求。而如果作出這種無條件合作行為的，是跟弱勢者力量相仿的另一談判者，則這種「欺壓」的行為就比較不會出現。反過來，如果是弱勢者作出這種無條件的合作行為，強勢者用同樣態度去「欺壓」它的機會，也比前述以弱欺強的機會少。

史溫格勒也發現，如果談判對手是「有條件合作」(亦即有恩報恩，有仇報仇) 的話，弱者在回應上的不合作程度會降低，而強者在面對有條

of *Experimental Social Psychology*, 1970 No. 6, pp. 255-271.

註四〇：Hopmann, "Asymmetrical Bargaining" p. 156.

註四一：Paul G. Swingle, "Dangerous Games" in Paul Swingle ed. *The Structure of Conflict*. (New York: Academic Press, 1970) p. 249.

註四二：Zartman, "The Political Analysis of Negotiation", *World Politics*, Vol. 26 (Apr., 1974), p. 388.除了札特曼以外，其他學者如普魯伊特也提出過，認為談判權力是一個「可以擴大的大餅」(an expandable pie)。不過普魯伊特是從另一個角度來討論。他指出，很多人認為如果 A 宰制了 B, B 就不可能宰制 A。其實除了軍事力量之外，很多權力都是互相的。例如認同(identification)，我認同你，你當然也會認同我。所以甲方對乙方有影響力，乙方對甲方也當有影響力。像這樣的權力形式，就是可以擴大的餅。見 Pruitt, *Negotiation Behavior*, p. 88.國際政治學者如郝思迪 (K. J. Holsti) 等在討論權力關係時也表示，「影響力」常是多面向的。亦即當 A 國影響 B 國做了 X 之後，B 國的行為 (即做了 X 這件事) 也同樣會反回去改變 A 國的某個行為而對 B 有利。見 K. J. Holsti, *International Politics: 5th ed.* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988) p. 143.這個相對的關係證明衝突不是絕對的，當雙方互有影響力的時候，合作乃成為可能。當然，這樣的合作並不代表雙方在分享談判成果大餅時就會分得一樣多，因為權力的對稱與否在這裡仍是重要關鍵。

件合作的弱勢對手時，則會繼續保持高姿態，企圖迫使對方再作讓步。至於勢均力敵的兩造，則在面臨對方有條件的合作行為時，通常不合作行為的頻率都會降低^(註四三)。

其實「合作」或「攻擊」是呈現某種辯證的關係。巴克拉克和羅勒提出的「總權力」(total power)觀念，為我們提供了一個很好的討論起點。巴克拉克等指出，權力有相對的權力，也有總和的權力。所謂「總權力」就是A對B的依賴，和B對A的依賴的總和。當談判兩造相互依賴的程度愈來愈深的時候，他們之間的總權力就愈來愈大。總權力大，對談判兩造造成的壓力也就愈大，而這個壓力也終會逼著他們對分配性的議題重加定義。因為在高度相互依賴的情況下，談判者會發現，他們之間有很多議題事實上都是掛鉤在一起的，所以他們必須要去就不同議題進行利益互換，必須要在談判的同時，也進行某種和解^(註四四)。這種和解和「成本」比較沒有關係。奈伊(Joseph Nye)和柯漢(Robert Keohane)曾指出，相互依賴的程度愈深，相關的兩造愈沒有自主空間，因此在處理雙邊關係時，所要付出的成本也就愈大^(註四五)。不過這應是指「相互依賴」不全是「互利」而言，因為相互依賴也可能是「相互傷害」的。然而是否「互利」和我們這裡討論的是否「合作」或「和解」，並沒有立即而且密切的關係。這就像「合作」的關係並不保證將來在分戰利品時，一定會採平均分配是一樣的。不過這並不妨礙到合作行為的出現。

以上面的討論作為起點，我們可以更進一步探討「總權力」的問題。根據理論，不管談判那一造的相對力量增加，談判的總權力都是增加的。談判者增加力量的方法有兩個大方向：第一是堅持立場。在沒有選項的情況下，堅持不退讓是一個扭轉劣勢的有效方法。如果雙方都堅持，那「總權力」的數值便會上升，可是談判卻是僵局。另一個方向，則是大家都去找選項。如果找到選項，力量便可以增加。如果找不到選項，則可能只有依賴對方來達成自己所想要的結果，因為這時對方是能夠帶來這種談判結果的唯一機會。弱勢者在此情況下的相對權力自然較少，但兩造的總權力仍是增加的，不過這時的總權力增加卻和「堅持」不同，因為它會帶來較多的合作行為。而且如果談判雙方都非常依賴對方，則總權力數值就更大，合作行為就會更多。

「堅持」和「選項」兩個方向的選擇，應有可能是嘗試後的決定。雖然前面討論過，過去的經驗會影響到這次的談判行為，不過根據經驗所做的判斷終就只是「假設」(assumption)，而不是「事實」。例如「對方上次很軟弱，這次大概也一樣軟弱」，這就是根據事實所作的假設推論，但仍不是事實。所以談判者會先選擇一個增加權力的方法試試看，看對方的反

註四三： Swingle, "Dangerous Bargaining," p. 251.

註四四： Bacharach and Lawler, Bargaining, p. 102.

註四五： 關於奈伊和柯漢的討論，請參見 Robert O. Keohane and Joseph S. Nye, Power and Interdependence (Boston: Little, Brown and Co., 1977).

應及自己的承受能力，來決定下一步的行為。也就是說，如果他是一個「外修」型的人，他也許會先堅持（亦即先「不合作」）然後看看對方反應。若對方比他更堅持，或堅持對他造成過大的成本損失，則他可能會放棄堅持而改為找選項或依賴。果如此，其談判行為也將從不合作轉為合作。當然他也可能先依賴，但發現依賴的結果反使他必須在其他方面付出過高的成本，他也可能因此轉為堅持，亦即由合作轉為不合作。換句話說，「合作」與「不合作」的行為，有可能在談判過程中都會相繼出現才是。

其實，談判行為的合作或順從，有時也只是戰術的「外觀」而已，它不一定是真的心悅誠服的順從。歐伊(Kenneth A. Oye)在研究外交政策的關連政治(linkage politics)時曾指出，關連政治的使用有「勒索」(blackmailing)和「諂媚」(backscratching)兩類。所謂「勒索」，是威脅對方如果不給我們某些補償，我們將會從事一些對自己不利的行為，如果得到補償，我們便承諾不做。「諂媚」則是告訴對方，如果對方給我們某些補償，我們就不去做那些對我有利的事，而如果對方拒絕，我們就會去做那件對我們有利的事^(註四六)。這兩種關連政治在形式和條件上都不同，但很多國家都傾向於將「勒索」包裝為「諂媚」。美國卡特政府時代，將「批准第二階段限武協定」和「蘇聯在第三世界的外交政策」相關連便為一例。當時美國告訴蘇聯，如果蘇聯不在第三世界的擴張上自我設限，則它將不會將第二階段限武協定送交國會批准。由於批准限武協定對美國有利，因此這種關連政治在性質上應屬於「勒索」。亦即如果蘇聯不給予某種補償，美國就將做一件對自己無利（此為「不批准限武協定」）的事。可是美國卻刻意把它包裝成「諂媚」，表示根據美國利益，美國應該不批准限武協定才是。不過如果蘇聯願意在外交上克制的話，美國也可以批准作為報酬。這就是前述，「不去做一件對自己有利的事」。但這樣一來國會反而給搞混淆了，因為他們現在已不知道到底這個限武協定對美國是否真的有利，是否該予以批准。這是關連政治經常在步調上產生錯亂的原因。不過這也正好為我們前面的討論提供了最好的註腳，那就是合作或順從可能也只是戰術包裝的外觀而已，它不一定是真的順從，也不一定與權力大小的強弱態勢有關。

談判時還有另一種合作的現象，那就是「烈士戰略」(martyr strategy)。布拉佛(Sanford L. Braver)和羅爾(Van Rohrer)在研究以弱對強的談判時指出，弱勢一方在對抗強者，但抗拒無功時，他或許可以反其道而行，改對強者全力順從，並讓自己像烈士一般被剝削。這樣做的目的並不是想讓強者回心轉意不再剝削，而是刻意表現給旁觀的第三者看，讓第三者看到他是受到如何不公平的待遇。這樣下次輪此第三者（可能還是一個強者）和他談判時，這個第三者「手下留情」的機會就比較大。布拉佛和羅爾提出

註四六： Kenneth A. Oye, "The Domain of Choice" in Kenneth A. Oye, Donald Rothchild and Rober, J. Lieber (eds), Eagle Entangled: U. S. Foreign Policy in a Complex World (New York: Longman, 1979), pp. 3-33, on 14 and 15.

一個「公平原則」(equity norms)的觀念。他們指出，每個人心中深處都有這樣的價值觀，這使得強者不致對弱者作毫不節制的剝削。那為什麼第一回合的強者仍會不斷欺壓弱者？作者表示，第一回合談判的強者，也會有這種價值觀念和行為發生差距的困境。這時他只有兩種方式解決，一是改變他的行為，使其符合不過度欺壓的觀念。但若無法改變行為，則只好採取第二種方法，那就是用改變價值觀念去牽就行為，來平衡心中的道德困境。他可以找出很多「對方為什麼必須被如此懲罰」的理由，去為自己的欺壓行為合理化，然後「坦蕩蕩」地一路欺壓下去。這是為什麼「烈士」無法感動當事人，而只有設法感動旁觀者的原因^(註四七)

布拉佛和羅爾的研究，為合作行為提供了另一個觀察面向。不過這還必須加上一些限制條件才能發揮作用。那就是旁觀第三者所看到的，應該是烈士被欺壓的「過程」而不只是「結果」。如果他看到的只是弱者大幅讓步的結果，我們擔心這個「結果」會被當成先例，而被第三者以「不歧視原則」要求一體均霑。當然，就算第三者看到整個讓步過程，也未必保證他就不會循例辦理。清朝末年我國對列強的讓步似乎並沒有得到烈士戰略的好處，應就為一明證。所以烈士戰略的適用還應視不同時空而定。

中日馬關條約的談判過程，就是檢驗烈士戰略一個最好的例子。一八九五年三月李鴻章赴日談判，雖於三月廿四日遭暴徒小山豐太郎襲擊，震驚日本朝野，而促使中日兩國於三月三十日休戰，但李鴻章接下來的感性談判訴求卻仍然沒有成功。日方於四月一日提出媾和條款十一條，限中方四日內答覆。當時清廷內部意見頗不一致，四日期限屆滿，廷議尚未決定。李鴻章於是於四月五日答覆日方，除對朝鮮自主一條承認外，對於割地、賠款，通商等苛酷條件均加哀辯。末尾並以中日兩國永久和好為著眼，勸日本勿過度壓迫，「洋洋千言，哀婉動人」^(註四八)可是日本卻恐遷延時日，易引起國際間的猜忌與干預，日相伊藤博文與外相陸奧宗光等乃照覆李鴻章，拒絕中國再作無謂的辯論，而要求對於「全案或每條」速作「可否」之「明白答覆」。感性的訴求在此處並未發生作用。不但如此，日本還用各種時間壓力，去迫使中國作出讓步。如四月八日伊藤博文和李經方談判時便大加恫嚇，稱「希望中國使臣熟慮目前形勢，即日本為戰勝者，而中國為戰敗者。曩昔中國請和，日本應之，若不幸此次談判破裂，則我一命之下，七十艘之運送船搭載大軍，舳艫相接，直往戰地，如此則北京之安危亦有不忍言者。更進而言之，若談判破裂，中國全權大臣一去此地，能否安然再入北京城門，亦屬不能保證。」^(註四九)十一日，伊藤博文又以半公

註四七： Sanford L. Brave and VanRohrer, "When Martyrdom Pays", *Journal of Conflict Resoluton*, Vol 19 no. 4 (Dec. 1975), pp. 652-62.

註四八： 王信忠，「中日馬關議和」，收錄於包遵彭等編纂，〈中國近代史論叢第一輯第六冊一第一次中日戰爭〉(台北：正中書局，民四五)，頁二七八一三一五。見頁三〇五)。

註四九： 王信忠，前引文，頁三〇六。

開式函致李鴻章，鄭重聲言日本的要求(四月十日第四次會議所提的條件)己是最後底線，並且表示「戰爭之為物，於其戰鬥上之措施及因此所生之結果，皆進而無所底止，故日本今日能承認之媾和條件，希不以為後日亦能承諾。」^(註五〇)

由這裡我們可以發現，日本是想極力縮短談判的時間，以免外國介入。因此中國除了軟性訴求以外，幾乎沒有什麼扮演烈士的機會。不過就算中國有機會扮演烈士，會不會激起旁觀各國的公平原則也頗有疑問。各國在中日談判時的干預態度就是最好的證明。當四月一日日方提出媾和條件之後，李鴻章便電總理衙門請示，並聽從美籍顧問科世達(O. W. Foster)的建議，請總署將割地賠款等項密告英俄法三使，希望各國干預。可是對於通商要求則極力守秘，因恐各國要求利益均霑。而日本則正好相反，他們將通商要求一項極力宣傳，希以此獲取其他亦想與中國通商的國家的支持。至於英俄法等國在面對中日共同爭取的時候，則是分別根據自己的國家利益，選擇支持的對象。^(註五一)公平原則在此處完全為國家利益所取代。因此我們或能得一結論，那就是烈士戰略及公平原則或許在人際談判中能發揮效用，在國際談判中則較不彰顯。

不過在確定這個結論之前，我們還必須把談判是否具有「連續性」也列入作為考慮的變數，這樣的討論才會比較周延。謝靈(Thomas C. Schelling)在討論到談判結構時，把談判是否會連續發生也視為結構的一部分^(註五二)。連續發生可以分為「水平」和「垂直」兩大類型。「水平」指談判者必須和不同對象就同一類問題連續談判；「垂直」則為談判者須與同一談判對象，在不同時間內就不同議題連續談判(在時間序列上是垂直的)。不論水平或垂直，只要談判具有連續性的結構，目前正在談的這個議題就都有作為「先例」的凸顯性(prominence)。謝靈認為這個凸顯性或特殊性，將使談判者特別在意協議的有無，也因此有助於談判者協調彼此腳步，而逐漸使雙方期待聚合。

可是一些心理學家以謝靈的命題進行實驗，卻無法得到與謝靈一致的結論。他們發現，當談判者無法確知對方每一行動的「得分結構」(payoff structure)時，「凸顯性」的好處就會逐漸消失，而使協議無法達成。另一些實驗結果則顯示，談判者的「個性」、「環境因素」、及「兩造關係的性質」，都是決定「先例地位」是否會催化協議的因素。^(註五三)

其實，上述討論若從報酬或威脅兩個角度分析，或者更能掌握連續性結構的談判特性。如果強勢者意欲以此談判結果鼓勵其他弱勢者與其合作，則

註五〇：王信忠，前引文，頁三〇七。

註五一：王信忠，前引文，頁三〇四。

註五二：Thomas C. Schelling, *The strategy of conflict*. (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1960), pp. 30-31.

註五三：關於這部分討論，參見 Jeffrey Z. Rubin and Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (New York: Academic Press, 1975) pp. 151-154.

其作出大幅讓步，並設法達成協議的機會就比較大。如果強勢者意欲以此談判立威，並藉此嚇阻其他弱勢者不得群起效尤，則在此「先例」的壓力下，任憑弱勢者如何以烈士姿態進行軟性訴求，強勢者恐亦不會為其所動。若從協議的有無來討論議題凸顯性的效果，則這種威脅性的危機談判當也會達成協議（亦即並未推翻謝靈的命題），但和報酬型的談判在性質與分配談判成果上則完全不同。博弈理論學者布蘭斯（Steven J. Brams）在討論如何將博弈理論適用在談判上時便指出，當一個有先後行動順序的棋局（Sequential game）—亦即甲方移動一步，乙方接著移動一步，順序不能錯亂，而博弈者可以根據對方可能在矩陣上移動的方位，來決定他自己要如何移動的棋局—被連續進行時，談判者所考慮的往往是他威脅的可信度，而不是全理性的或然率估算或風險分析^(註五四)。這個研究發現和我們前面的討論恰是不謀而合的。

弱勢者（尤其是國際談判中的弱國）在作軟性訴求時，還可以強國內部的輿論作訴求對象，或與強國內部的壓力團體結盟，去設法改變強國的談判態度。這在強國是民主國家時尤其有效，像柯漢便認為這是弱國與強國談判的重要技巧。^(註五五)柯漢在文中也談到弱國以此戰術談判成功的兩項配合條件：第一，美國認為此一盟邦（柯漢一文是討論盟邦內部以小搏大的談判個案）的地理位置是戰略上所必須；第二，此一位置是無人能取代的。這幾個命題則好可以解析一九九二年美國和以色列之間的外交糾紛。

一九九一～九二年，美國以扣留對以色列一百億美元的援助施加壓力，迫使以國中止在占領區內屯墾。雖然美以之間有長期的友好關係，但布希政府認為冷戰結束之後，以色列仍執意在占領區屯墾，只會阻礙國際新秩序的建立，並激起回教原教義派的反彈，危及美國在中東的利益。以色列方面則由於蘇聯開放之後，三十萬的猶太人徙居以國，因此極需這筆一百億美元的貸款。就美以交涉而言，這是典型不對稱權力結構的談判。

以色列當時所用的方法，是在表示不滿的同時，也以軟性訴求爭取美國民意支持。以國外長李維（David Levy）便表示：「以色列不想與美國對抗，美國是我們的盟國。我們請求貸款，並不是想對任何一個人挑釁，也不是想阻礙和平的進程。」^(註五六)雖然李維的立場跟強硬派總理夏米爾

註五四：布蘭斯認為傳統的博弈理論（即戰略選擇模型）只重眼前的選擇，事實上談判者或博弈者在面臨衝突或合作的選擇時，常會推算對方會怎麼做，然後決定自己該怎做。而又由於談判除第一步可能是同時發生的之外，其他每一策略的運用，大都是根據對方行動所作的回應。易言之，它是有先後順序的。這個交替進行的戰略互動，要一直進行到談判之一造發現，再怎麼更改戰略也無法增加所獲之後才會停止。這種有先後順序的棋局，比傳統博弈理論更接近實際的談判情境。見 Steven J. Brams, *Negotiation Games: Applying Game Theory to Bargaining and Arbitration*, (New York: Routledge, 1990) Chap. 4.關於此一棋局在連續進行時，可信度的考慮將壓過理性的估算，則見第五章的討論。

註五五：Robert O. Keohane, "The Big Influence of Small Allies", *Foreign Policy*, Spring 1971, pp. 161-82, on 164.

註五六：Jill Smolowe, "No Give and Take", *Time*, Sept, 23, 1991, pp.16-17.

(Yitzhak Shamir)未必完全契合，但美國群眾總是接受到了這樣軟性的訴求。除此之外，以色列還釋放了五十一名黎巴嫩囚犯及九名囚犯的屍體，作為向阿拉伯及向西方示好的表現。由於以色列的示好將使十名西方人質獲釋的機會大增，而十名人質中有五名是美國人，因此加在美國政府身上的壓力自然也隨之增加。

可是布希總統並不領這個情。他反擊說就在幾個月前，美國軍人也才在以色列面臨伊拉克飛雲飛彈的威脅時，以自己的性命去捍衛以國的生存。換句話說，以色列此舉只是回報而已，並不能用來要求美國在貸款一事上的鬆手。札特曼教授在研究以弱對強的談判時曾指出，弱者在談判時，常將一些道德責任加諸強者，而強者在回應時，也常會以道德責任作為回應^(註五七)。亦即不管道德是否為談判者行為的真正動機，強弱雙方總喜以道德來裝飾它們的行為。

以色列也曾運用其在美國國會的龐大影響力去進行說服，但布希則選擇繞過國會，直接向人民進行訴求。布希態度之所以如此強硬，國際局勢的鬆動是主要的因素。因為冷戰結束後，美國亦毋需再靠以色列扮演不沈沒的航空母艦，柯漢的弱國權力配合條件（弱國的戰略地位）可以說是完全不存在了。加上美國財力短絀，美人對夏米爾政府妥善處理貸款的能力也表示懷疑，因此在夏米爾時代的美以談判，以國就一直無法以軟性訴求奏功。一直到以國大選，夏米爾下台後，情勢才有所改善。這個情形和另一位學者歐岱爾（John S. Odell）研究拉丁美洲國家和美國進行貿易談判的結果相當類似。歐岱爾研究一九六〇年到一九七八年拉丁美洲國家和美國的二十五件貿易糾紛，發現拉美國家用說服及軟性訴求者日多，但這種戰術卻未必都有用。^(註五八)可見烈士戰略成功與否，還必須有很多條件加以配合才行。

談判者究竟會合作還是會攻擊，和他對談判權力的觀念，以及對自我力量的認知也有密切的關係。巴克拉克和羅勒提出了權力的認知有「零和」及「非零和」的兩種看法。持零和觀念的人，認為談判權力是「互為消長」的。亦即當一方權力增強時，另一方就相對減弱。所以當他權力增強時（多半是發現對方對自己有所依賴時），他的態度就比較強硬。反之，如果他自己對對方的依賴增加，亦即自己的權力減弱，則他自己在態度上便會較為收斂，同時也預期對方的態度會逐漸較強。

視權力為非零和者的行為則有所不同。所謂非零和就是認為談判權力的增減可以是同時的，而不一定非是一方增一方減不可。易言之，對方權力的減少，未必就意味我方權力會成比例的增加。在這種情況下，談判所賴以決定該衝突還是該合作的指標，就不是對方對自己有沒有依賴，而是

註五七： Zartman, *Politics of Trade Negotiations*, p. 225.

註五八： John S. Odell, "Latin American Trade Negotiations With the United States", *International Organization*, (Spring 1980), pp. 207-228.

我們對他有沒有依賴了。如果我方對對方有依賴，則表示我方比較弱，因此在態度上就會比較溫和。^(註五九)

巴查拉克和羅勒並未改變強者會攻擊、弱者會合作的傳統看法，但他們對權力觀念提出零和與非零和的兩種認知，卻不失為一個新的思考方向。

(三)談判的結果

在權力結構不對稱的情況下，最後的談判結果會以什麼形式呈現？札特曼曾經提過一個命題，亦即如果把談判視為由兩個原始開價點逐漸向中間聚合的過程(convergence process)，則那一方愈認為「有協議」勝過「沒協議」，最後的聚合點就距離那一方的原始開價點愈遠，亦即談判的結果愈壞。反之，若一方可以向對方證明，如果不接受這個協議，則他提出的另一個解決方案，還會讓對方蒙受更大的損失，則這一方的談判結果就愈好，聚合點距離他的原始開價點愈近。而如果雙方立場剛好一致、剛好互補，或都認為有協議勝過沒協議，則這個聚合點距雙方原始立場的距離便可能相等，亦即談判結果便可能是對稱的。^(註六〇)這個命題很明顯是由選項多寡所作的靜態預測。前面提過霍普曼所說，「在沒有協議的情況下，那一造損失比較多，那一造在最後協議中所分到的就比較少」，也是同樣一種看法。

可是在這種命題之下，權力的相對應關係就看不清楚了。事實上即便在雙方都認為有協議勝過沒協議的情況下，還是可能有一方會證明給對方看，讓對方相信他比對方「較不在乎」這個協議，因而取得比較好的談判結果。易言之，談判結果還是可能因為技巧的不同而產生不對稱的分配。因此札特曼也提出另一個命題：「在聚合過程中，那一方能夠成功地使用權力(successfully brings applicable uses of power)，那一方就可能將聚合點移到距離他原始立場比較近的地方」^(註六一)。這是札特曼根據七〇年代初談判理論的發展，所整理出來的命題（前一命題亦同）。不過札特曼亦指出，這個命題本身並不够精確，因為「成功」兩字太過鬆散。至於「權力的應用」(applicable uses of power) 札特曼認為還可以再往前推進一步，亦即它應包括「找出對方權力基礎，並將其摧毀」的能力。他以六〇年代歐市六國與非洲國家的談判為例，指出歐市六國的權力來源，在於他們團結，以及他們對經援及市場的控制。非洲國家因為無法搖動這些歐市的權力基礎，亦無法消除歐市國家除達成協議之外的其他選項，所以自然居於談判的劣勢。

註五九：關於這部分討論，請參見 Bacharach and Lawler, *Bargaining*, pp. 91-94.

註六〇：Zartman, *Trade Negotiation*, p. 221.

註六一：Ibid, p. 218.

當然，並不是每個人都同意札特曼的觀點。如前所述，如果有談判者對談判權力抱持的是「非零和」的觀念，則「摧毀對方權力基礎」對他而言就沒有意義，因為這並不等於他的權力也會相對增加。在這種觀念下，他會去做的，是盡力去增加他的權力基礎，讓對方無法推動他改變立場。

還有一點必須討論的是，就算談判權力不對稱，導致談判結果的不對稱，但這兩個不對稱是否保持同比例的關係？謝靈 Thomas c. Schelling 表示未必。他指出，談判過程中，雙方都發現一些可能達成協議的焦點，而彼此也都期待可能達成這個協議。例如在商業談判中，賣方開價 2507.63，但雙方可能都心照不宣，認為其中 7.63 是可以被殺掉的。當賣方讓步未讓到 2500 元時，買方很可能會認為其中還有讓步空間，而繼續向前推進。但是在賣方讓到 2500 元之後，這個整數「2500」就變成一條自然的防衛線，買方通常也不會預期賣方會再讓，於是很可能在推動幾次均無法迫使賣方再讓之後，便在此達成協議。「2500」就是影響買方對協議期待的「焦點」。又比如兩軍交戰，乙國被打得節節敗退。在乙國敗的路上有一條河，當乙國未退過此河之前，甲國通常都會認為乙國還可能再退。但當乙國退過河界之後，雙方往往很自然地就以河界為分界點，而就地停火。這條河也是談判的「焦點」。^(註六二)

既然談判過程中有一些明顯可能達成協議的焦點出現，而協議經常也真的於此達成，因此談判雙方權力結構不對稱的比例，對談判結果的不對稱，就失去了一定的對應關係。當 A 比 B 的權力強五倍時，我們最多只能預測 A 會談得比 B 好，而無法肯定指出 A 在分配談判所獲時就會比 B 多分五倍。

四、弱勢談判者的堅持戰術

在前面的討論中，我們曾略為觸及「烈士策略」與「道德訴求」等弱者常用的談判策略，也比較過「堅持立場」與「選項」兩種戰術對「總權力」及「合作關係」所可能造成的影響，本節則擬將弱者最常用的堅持戰術，再作進一步的探討。

美國學者哈比 (William Mark Habeeb) 在討論國家的談判權力時，曾提出「總和結構權力」(aggregate structural power)，「個別議題結構權力」(issue-specific structural power)，以及「行為權力」(behavioral power) 三個概念。^(註六三)總和權力包括談判者的資源、能力（潛在的能力）、以及該國在國際體系中的對應位置所產生的權力。「議題結構權力」指談判者在某一特定議題中所擁有的能力。議題結構權力有三個變數：一是談判者的「選

註六二： Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*, (Cambridge, Ma: Harvard University, 1980.)

註六三： William Mark Habeeb, *Power and Tactics in International Negotiation* (Baltimore, Md.: The Johns Hopkins University Press, 1988) pp. 17-26.

項」、一是其對此一立場的「堅持程度」、「控制」是談判者能夠為憑其一己之力，獲得其可欲談判結果的能力。真正不對稱的權力結構，指的就是這二個變的不對稱。

至於「行為權力」則指談判者的戰術。戰術運用得當，則可增加談判者的權力。例如結盟戰術，它可以增加談判者的「選項」（因為建立了新的結盟關係）、加強它對某一立場的「堅持」（因為將個別成員原先對一立場的堅持全都集合在一起，變成對某一立場的集體堅持），也增加了它對談判結果的控制力量（因為現在所能掌握的資源也增多了）「行為權力」多半都在某一特定議題的層面操作。

在「總和權力」、「議題權力」和「行為權力」三者之中，哈比認為議題權力和談判結果的關係最密切。因為整個談判過程，就是由談判兩造試圖改變議題權力結構的種種努力，所串連而成的^(註六四)。而議題權力的「選項」、「控制」與「堅持」等三個變數，卻又受總和權力的多寡所影響。當總和權力多的時候，談判者在某一議題領域中所握有的選項可能也增多，其對談判結果的控制力也可能增強。哈比認為「控制力」是議題權力三個變數中最重要的一個。以古巴危機為例，美國可以用談判解決危機，也可以單獨用軍事力量去掌控整個局面。這個單獨以軍事手段去解決問題的能力就是「控制力」。美國在這方面的能力愈強，就愈不需要和蘇聯談判，談判的立場也就愈強硬。反之，若控制力愈弱，對談判的需求就愈高，談判立場自然就愈不可能強硬。

可是這種用軍事力量單獨解決問題的方法(亦即學者所稱的強制外交 coercive diplomacy)，還涉及了成本問題。哈比指出，如果強制外交的成本高過預期的效益，控制力的使用就無法從心所欲。

事實上，強制外交所賴以成功的，還不只是成本而已。它還包括了使用的技巧與時機等其他相關條件。美國學者喬治 (Alexander L. George) 等人在研究美國在寮國、古巴、越南等三國使用強制外交的經驗後，總結出足以影響強制外交成敗的六個因素：

(一)最後通牒本身的風險 (會不會太過挑釁?) (二)「危機處理」和「強制外交」中間的矛盾 (「危機處理」要求軍事行動放慢腳步，但這是否會影響到「強制外交」所要刻意營造的急迫感?) (三)使用強制外交的時機 (對方是否相信我們威脅的決心?) (四)談判的時機 (能不能等到對方相信我們的決心之後再談判?) (五)「胡蘿蔔」和「棍子」的內容 (我們準備軟硬兼施的籌碼能否確實迫使對方就範?) (六)採用「胡蘿蔔」和「棍子」戰術的時機 (是否能在採取軍事行動之前，為對方預留下台階，讓他能順著我們「胡蘿蔔」的方向下台?)^(註六五)

註六四：Ibid, p. 130.

註六五：Alexander L. George, David K. Hall and William E. Simons, The Limits of Coercive Diplomacy: Laos, Cuba, Vietnam (Boston, Ma.: Little, Brown and Co., 1971) pp, 231-244.

這六個因素中，只有第五項「胡蘿蔔」和「棍子」的內容，涉及了資源與各成本的多寡，其他則多為技術面的考量。足見除資源之外，還有多項因素可能導致強制外交的失敗。

在強制外交無法成功情況下，「堅持」就成為一個重要的權力因素。「堅持」是相當模糊的觀念。美國學者賈拉漢（Patrick Callahan）在對「Commitment」一詞作深入研究後指出，「commitment 在使用時共有四種意涵：(一)當事人所投入資源的多少(resource commitment)；(二)具有拘束力的承諾(binding commitment)；(三)某種情勢之下，一方所必須從事的行為 (situationally imposed commitment)；(四)當事者內在心理覺得必須達成的某種義務(internal commitment)^(註六六)。在本文中我們選擇用「對立場的堅持程度」（而非一般慣用的「承諾」）來翻譯 commitment 因為「承諾」應是用來身翻譯前述的第二個意涵，而此處所指，則為第一、三、四二個意涵。

但這並不意味第二個意涵「有拘束力的承諾」在談判就不會發生。相反地，這種承諾還經常被談判者用來鎖住自己的立場，並作為拒絕讓步的理由。像伊克雷便表示，所謂「承諾」是一種說服對方我們會保持現有立場，並將所預告的行為付出實現的一種行為。透過這種行為，我們傳達給對方一個訊息，告訴對方我們現在已無法改變立場了，因為在這個行為之後，我們再改變立場就得付出過大的代價，而這個代價又非我們所能付擔。^(註六七)

在用這種戰術時，談判者最常採用動作，就是公開作出某種聲明或承諾，然後讓自己受到這個承諾的拘束，陷自己於一個無法轉圜的處境，並以此迫使對方讓步。這種拘束力的承諾包括用「民意」拘束自己，用「法律」拘束自己（例如告訴對方因為法律不允許，所以我們不能讓步）或用「第三者」拘束自己（例如告訴對方「因為第三者不同意，所以我們不能答應」）等等、這些拘束自己的方法，彼此強度並不相同：像用第三者拘束自己時，對方有可能去和第三者談妥條件，使第三者放棄拘束我們：可是用民意自我拘束時，對方便不可能去跟全民大眾談判，要求民眾不再拘束我們。所以用民意自我拘束的力量，就比用單一第三者為強。另外，這些拘束自己的方法，在不同個案中的效力也有所不同。例如中美智慧財產權談判，我方試圖以法令拘束自己拒絕讓步，但美方卻能逼使我方進行法令的修改。法律條文之於我方，就沒有發揮預期中的拘束效果。

不過有沒有效果並不是我們討論的重點。我們所要指出的是，這種「拘束力的承諾」並不是不對稱權力結構的談判特色。因為不論強者或弱者，他們都可選擇上述方式鎖住自己立場。真正為弱者所常用的，應為其他二種 commitment，亦即我們所謂的堅持。弱勢談判者在無法增加「選項」，

註六六： Patrick, Callahan, "Commitment," in Patrick Callahan, Linda Brady and Margaret Hermann, (eds), Describing Foreign Policy Behavior (Beverly Hills, Ca.: Sage Publications, 1982), pp. 177-206, on 179.

註六七： Fred C. Ikle, How Nations Negotiate (NY: Harper & Row, 1964), pp. 65-66.

也沒有足夠「控制力」的情況下，「堅持」很自然地，便成了他所能依賴的唯一方法。

根據哈比的分析，談判者之所以會堅持的原因有二，它可能出自對談判結果的「需要」，也可能出自內心深處一種達成談判結果的「狂」（此即賈拉漢所稱內心深處的執著）。如果堅持留在談判桌上是出於「需要」，則這就是談判者的弱勢之處。因為在這種情況下，談判者為獲得此一結果，常常只有屈從於對方的要脅。可是如果談判者的堅持係出自狂熱著的執著，則堅持就會較化成為議權力結構的力量。因為這時談判者會願意花比較高的代價，去守住現有的談判立場^(註六八)。

強勢談判者當然也可以表示他對其立場非常堅持，可是因為他比弱者擁有較多資源與選項，因此他所宣稱對談判結果的在乎程度常引起人們懷疑。奈伊教授提出「注意力不對稱」（asymmetry of attention）的概念，正好可以補充解釋這種現象。根據奈伊的說法，弱勢談判者因為所關心的面比較窄，所以可以在一兩件事上投注全付的心力，與全付的資源。可是強者因為關切的面較廣，須要處理的議題較多，所以不可能像弱者一樣，對某個單一特定議題，作出如此多的投入^(註六九)。因此當強者也表示他對某一立場有高度堅持，或願意以投入許多資源以求得全勝時，人們多半都不會預期他會真的將其講話付諸實現。這也是賈拉漢之所以強調「期待」的原因。賈拉漢在研究「堅持」時提出了十個假設，其中許多就與期待有關。賈拉漢指出，當一個我們的行為足以激其對方對我們下一步行動的強烈期待時，我們的下一步行動就愈受拘束，對立場的堅持「強度」也就愈高。期待愈確定，堅持的效果就愈強。而足以向對方顯示我們心理堅持（亦基於「狂熱」的堅持）的行為，則是最能增加確定期待的方法。「拘束力的承諾」相形之下，在這方面的效果就比較差^(註七〇)。

哈比也採取了奈伊「注意力不對稱」的概念。他指出這個現象對弱者在總體權力上的不對稱有補強作用。^(註七一)我們同意哈比的論點。事實上，一九七〇年代初期英國和冰島的鱈魚戰爭就是一個最好的例子。當時英國對鱈魚問題的重視遠不足冰島對鱈魚問題的重視，因此英國所投入抗爭的資源，兵力也遠不如冰島。因此雖然英國的總體權力比冰島顯然為強，但卻是冰島贏得了鱈魚戰爭^(註七二)。

不過在國際談判中，強國與弱國對國際事務關切面的寬廣，可有另一個面向的觀察。像霍夫曼（Stanley Hoffmann）便指出，小國在國際政治中，其關心的面常擴及安全和生存的基本需求之外。可是在核子時代，兩個超

註六八： Habeeb, Power and Tractics, 22.

註六九： Joseph S. Nye, "Transitional Relations and Interstate Conflicts: An Empirical Analysis" International Organization Vol. 28 (Autumn, 1974), pp. 961-996; on 992.

註七〇： Callahan, "commitment," pp. 185-187.

註七一： Habeeb, Power and Tactic, p. 133.

註七二： 關於鱈魚戰爭，請參見 Sir Andrew Gilchrist, Cod War, and How to Lose Them (Edinburgh: Q Press, 1978).

強卻必須把注意力集中在生存與安全之上。「如何防止核子大戰爆發」，占據了超強的大部分精神與資源，而小國正好可以以此情形向大國就別的事務要挾。以滿足其個別欲望。這在盟邦之中的談判尤其如此^(註七三)。霍夫曼顯然是研究美國外交政策後有感而發，而這也正好為我們對強者與弱者「不對稱注意力」的討論，提供了另一個面的觀察。

最後必須強調的是，堅持的成功與否，和弱勢一方人數的多少，及堅持的時間長短也有密切關係。如果弱勢一方面所結合的人愈多，愈能同仇敵愾，則這個「集體」的堅持，因為是各個「個別堅持」的總和，故其對外在壓力的抵抗能力就會比一個人單獨堅持時為強，意志力也會比較堅定。

不過這樣做也有一個相對的危險，那就是抽象議題（如國家民族大義、個人死生榮辱）會增多。事實上，只要是基於「狂熱」的堅持，都有非常強的抽象議題。抽象議題因為是無法轉圜的，故容易讓談判者陷入進退維谷之境。這是弱勢談判者所不能不提高警覺的。

另外，當弱勢談判者採用堅持戰術時，衝突的僵局也必然會跟著持續。這個沒有協議的成本是否是當事人所願付擔？也許一開始為了狂熱他會願意，但時日漸久，這個狂熱會不會稍退？若狂熱稍退，僵局的成本在感覺上就會隨之升高，這時堅持戰術是否會被放棄？這是我們在討論堅持時，所應一併列入考量的。

五、弱勢談判者利用環境力量的戰術

環境因素就弱勢談判者而言，是個非常重要的權力來源。無論是一般人際談判或國際談判，都必須考慮利用組織因素借力使力。

札特曼在談到談判發生的時機時指出，如果我們必須作一決策，而這決策又必須經由共識決達成的時候，這就是談判的適當時機^(註七四)。為什麼決策的達成必須靠共識？這顯然是遊戲規則使然。因為共識並不是作成決策的唯一方式，其他決策方式尚包括「權威命令」及「多數決」在內。只有在會議規則強制規定下，或議題性質的需求之下，「共識決」才會特別被採行。（其他基於文化傳統而必須以共識形成決策的情形，因屬個別文化差異，故暫不列入討論）。當然，這並不等於在多數決的情況下，人們就不會想到談判。因為在談判中擁有多數的一方，若其多數不足以構成簡單多數或絕對多數，他們還是得透過結盟談判，去累積足夠的票數。不管是那一種情況，只要弱勢者選擇走向談判桌（亦即超了我們最前面討論「要不要談判」的階段），他們都有選擇在較正式場合談判的傾向。因為唯有如此，他們才有可能利用會議規則去膨脹自己的談判力量。札特曼在研究

註七三： Stanley Hoffmann, Gulliver's Troubles, or the Setting of American Foreign Policy (NY: McGraw-Hill, 1968), p. 39.

註七四： Zartman and Berman, Practical Negotiator, p. 46.

非洲國家一九六〇年代和歐市六國的談判後便發現，弱國的談判極力主要來自它在組織裡的程序性力量。它可以促使強國跟它接觸（provoke encounter），可以提出它們的需求，也可以「同意權」（power to agree）作籌碼和對方交換條件^{（註七五）}。「同意權」的觀念非常有意義。因為弱者即便在組織之中，也未必有足夠「否決權」，它唯一可以利的就是同意權。像民進黨還是少數黨的時候，它在議會中的席位根本不足以否決重大決策。但國民黨之所以必須與民進黨協商，主要原因就是國民黨要推行兩黨政治，要民主化，或至少是要維持民主的形象，所以它必須要民進黨共同參與。民進黨對體制、對政策的同意權，乃成為其重要的談判籌碼。而當民進黨席次日多，逐漸具有否決力量的時候，其所擁有的權力也將因此產生質變，由同意權變為否決權。

柯漢和奈伊在研究國際典則（international regime）改變的過程中，曾提出一個國際組織解釋模型。他們指出，許多國際典則都是在國際組織中，經由討價還價的談判或投票過程所改變或決定的。因在那些和組織有關的能力（Organizationally dependent capabilities），諸如動員足夠投票數的能力、結盟的能力，及對各個菁英人脈網絡的掌握能力，就顯得特別重要，並足以讓人可以控制談判的結果^{（註七六）}。這個國際組織解釋模型，以及和組織有關的能力，正好和我們前面所討論的，弱者傾向於在正式的地方談判，俾能借力使力，正好可以相互呼應。

然而必須指出的是，在組織中動員足夠票數，及成功結盟的能力等等，並不是弱者所專用的戰術，強者一樣會用。只是弱者會比強者更加依賴這種戰術，而且使用時所呈現的面貌也與強者不同。

以「結盟」為例，假設 A B C 三個團體分別擁有 4 票、3 票、2 票。會議規定以多數決策，可是誰都沒有 5 票，因此結盟乃成為必須。在這種情況下，我們會發現擁有最少票數的 C，很自然地成為大家爭取的對象。因為 A B 兩方面都只有在爭取到與 C 結盟的情況下，才能在獲勝同盟中擁地位，並分到較多的戰利品。這種 C 為大家爭取對象的現象，就是 C 在組織中的談判籌碼，有學者稱之為「弱者的強勢」（strength is weakness）^{（註七七）}。這種籌碼也只有組織才會產生。

不過在國際談判中，弱國所能運用的環境因素還不只是國際組織而

註七五：Zartman, *Politics of Trade Negotiations*, pp. 227-8.

註七六：Keohane and Nye, *Power and Interdependence*, p. 55.

註七七：Keith Murnighan, "Organizational Coalitions" in Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard and Max H. Bazerman (eds), *Research On Negotiation in Organizations, Vol. I* (Greenwich, Conn.: JAI press, 1986), pp. 155-173, on 161.

不過作者也指出，「弱者的強勢」必須有條件，那就是必須每一個可能的盟員在他條件方面都是一樣的，彼此之間都是可以互換的才行。如果結盟的情境不是純數學的，亦即某一個強勢者具有關鍵性的地位（criticality），任何結盟非有他不可，否則便難以成功，則「強劫者就還是談判的強者」（strength is strength）了。

已，整個國際環境中強權國的對抗，往往也為弱國提供了可以借力使力的空間。

季辛吉(Henry A, Kissinger)在研究拿破崙戰爭之後歐洲秩序的重建過程後指出，法國外長塔里蘭(charles Maurice de Talleyrand-Perigord)的外交折衝之所以廣為人所稱道，就是因為他會「用勢」。季辛吉指出，塔里蘭在維也納會議高舉「正統」(legitimacy)的觀念，並不是他創出這個觀念，而是他成功運用了這個在歐洲已經存在的觀念。季辛吉表示，法國以一個戰敗國還能在維也納會議的談判中獲勝，主因對抗法國的聯軍已開始分裂，而且法國對英、奧所構成為威脅，也逐漸為東方俄國和普魯士所凌駕。這個情勢發展下去的自然邏輯，就是讓法國重新參與歐洲事務。法國之所以成功，因為一個新的歐洲秩序不能沒有法國^(註七八)。

渥爾夫(Arnold Wolfers)在研究古巴和阿爾巴尼亞的對外關係後也發現，這兩小國都曾成功抗拒過來自鄰國的壓力。這種「弱者的權力」(power of the weak)之所以會產生，主要是因為大國都陷於大型的衝突之中，對一些小型的挑釁無暇他顧，而予小國以可資利用的空間^(註七九)。

渥爾夫也指出了小國另一個可能的權力來源：倒戈。亦即小國可以向大國威脅，表示要從一個陣營跳到另一個陣營，或從盟邦中脫身而出，成為中立國。渥爾夫把這種稱為「勒索的力量」(Power of blackmail)^(註八〇)。不過就弱勢談判者而言，真正能夠對強勢者造成衝擊的，應該不是它投向敵對陣營這個事件的本身，因為弱者既然資源稀少，它的倒戈對大局應也不致構成太大衝擊。真正造成影響的，是倒戈之後可能引起的連帶反應，亦即可能有一大串中小國家會在觀望之後隨之倒戈，而對強勢者造成真正的傷害。^(註八一)

另一位學者韓德爾(Michael Handel)在研究小國的談判行為時指出，小國在各個大國爭取軍售的時候，它的談判籌碼最多。因為各個大國在相互競爭影響力和霸權的情況下，都會競向小國提出優厚的條件。過去伊朗、約旦、沙烏地、土耳其、希臘、南斯拉夫等國，都曾在兩強競相爭霸之下獲得好處。不過這個談判權力並不會永遠不墜。當小國一旦買了某一大國的武器之後，它就在人員、編制及零件上受制於大國，而使談判權力的天平逐漸流向軍售國（即大國）的這一邊。^(註八二)

小國和大國談判另一可用的環境因素是國際輿論。這在巴拿馬和美國就巴拿馬運河進行談判的過程中，看得最為清楚。巴拿馬總統陶瑞賀士

註七八： Henry A. Kissinger, A World Restored (sentry edition) (Boston: Houghton Mifflin, 1979), pp. 147-148.

註七九： Arnold Wolfers, Discord and Collaboration (Baltimore Johns Hopkins University press, 1962), pp. 111-112.

註八〇： Ibid, p. 122.

註八一： 關於這方面的討論，請參見 Michael Handel, Weak States in the International System (London: Frank Cass, 1981) p. 41.

註八二： Ibid, p. 87.

(Omar Torrijos) 在談判的過程中展現了高度的技巧。一九七三年三月，他成功地說服聯合國安理會在巴拿馬士舉行大會。這樣做有兩個好處，一是可以安撫巴拿馬人的民族主義，二是可以讓巴拿馬運河問題成為國際輿論的焦點。三月廿一日，安理會十五個會員國中有十三個國家對一個接受巴拿馬觀點的運河決議案表示支持。這個決議案後雖因美國否決而沒有通過，但巴拿馬已將自己和拉丁美洲的反美輿論結合，並讓巴拿馬運河事件獲得美洲國家的支持。當然，巴拿馬運河談判的成功並非僅靠此一因素，但運河問題成為國際輿論焦點後，對巴拿馬的談判態勢確有幫助，卻是一個不爭的事實^(註八三)。

不過若就借勢用勢而言，還是以在盟邦之中的談判對弱勢者而言，最有發揮的空間。像冰島、馬爾他與英國的談判，都是以弱對強的典型成功案例^(註八四)。而它們之所以成功，所憑藉的都是北約的架構。這些小國往往都以退出北約作為威脅，而大國為了維護北約的整體利益，因此被迫在談判桌上屈服。

美國在越戰時期和西貢政府的談判經驗也可作為參考。美國學者在檢討華盛頓和西貢阮文紹政府的談判過程中發現，美國的確採用了許多方式試圖影響南越，但都沒有成功。反倒是美國在越南戰場投注的兵力愈多，它押在越南的威信就愈多，對南越在當地的配合也就愈需要。這是美國在談判過程中受制於南越的主要原因。^(註八五)

布萊迪 (Linda P Brady) 在研究美國和「盟國」、「敵國」及「友好國家」談判所展現的不同行為時，提出了一個相當有用的觀念。布萊迪指出，談判不只達成某個特定的協議，它同時也影響了談判雙方彼此之間關係的形成。這些關於關係的態度和政策，包括角色、責任及各種威信等在內。布萊迪提出三個談判者用來界定彼此關係的三個變數：「感情」(affect)、「承諾」(commitment) 與「範圍」(scope)。

「感情」指的是談判兩造之間的好惡程度，它可以是正面也可以是負面的；「承諾」指的是談判者為維護雙邊關係所願意投下的資源（承諾的多少，和談判者之間的合作關係或衝突關係並沒有關連）；至於「範圍」則在描述兩造之間關係的複雜程度。有些雙邊關係只影響兩國各自生活的一小部分，有些則影響面擴及文化、經濟、政治、軍事等互動。而就盟國之間的關係而言，他們通常都是「正面感情、高承諾、大範圍」。

在這種情況下，布萊迪指出，盟國間的談判乃具有下面幾個特色：(一) 盟國之間傾向於將特定談判放到他們整體關係中考量。因為是盟邦，所以

註八三：Walter LaFeber, *The Panama Canal* (New York: Oxford University press, 1978), pp. 178-190.

註八四：馬爾他與英國的談判個案，可參考 W. Howard Wriggins, "Up for Auction; Malta Bargains with Great Britain, 1971" in Zartman, *50% solution*, pp. 208-234.

註八五：Lawrence E. Grinter, "Bargaining Between Sigon and Washington: Dilemmas of Linkage Politics During War" *Orbis*, Vol. xviii no. 3 (Fall 1974), pp. 837-867.

在感情上合作的成分應多於衝突的成分。因此盟國間也多會以解決問題的態度前來談判，並認為一旦協議達成，各造之間的整體利益都會隨之增加。(二)同盟關係比非同盟關係有助於界定出雙方共同的利益。(三)由於盟國之間，關係的範圍較為寬廣，因此雙方用附帶效益 (side payments) 加以補償的機會也增加，(四)由於有過去合作的經驗，盟國之間相互信任的機會也大為增加，這自也有助於談判的進行^(註八六)。

布萊迪的研究和我們前面的討論並不衝突，因為她比較的是美國和「盟國」、「敵國」及「友國」之間的談判行為，而在比較之下，與盟國談判會比較容易。但這並不表示美國在和弱小盟國談判時就一定會贏，因為如前所述，弱國經常會利用強國願意花大量資源以維持雙邊關係的心態 (亦即高承諾)，來獲取較佳的談判結果，而強國反倒沒有這種自由的空間。

不過弱小的盟國和大國談判也必須有條件配合才行。柯漢在談判弱小豐邦和美國的談判經驗時指出，小國要想和美國談判成功，必須有下面四個條件配合：(一)小國的國內環境容許它作大幅度的政策變遷。由於小國要「勒索」大國，所以其需要作遽烈的行為改變。如果國內政治環境不允許，它就無法作這樣的改變。(二)弱小盟國必須會用美國的反共情緒借力使力，亦即要會用美國的意識型態去對付美國。(這在冷戰結束後自然不再適用，但弱小盟國應還能找出新的意識型態加以利用)。(三)小國必須能和美國的政府部建立工作上的關係，使雙方「相互依賴」(mutual dependence)。(四)小國必須要能和美國境內有組織的壓力團體建立聯繫(這點我們在稍早已提出討論過)^(註八七)荷蘭學者范史塔登 (A. Van Staden) 在討論到柯漢的這些條件時，還為他再補了兩條：(一)美國必須視此弱小盟國的領土，具有不可或缺的戰略價值；(二)美國找不到別的國家來替伐這個盟國的戰略地位^(註八八)。

柯漢的分析是從小國這一邊討論，范史塔登則是從美國這邊的情況作一分析。兩個學者加起來共六個條件，為弱國在盟邦中和強國談判的現象，提出了可以分析觀察的面向。而個人認為，范史塔登補充的兩個條件，在重要性上甚至更優先於柯漢提出的六個條件。而且必須指出的是，這些條件的比重還可能因談判者主觀考量的改變而改變。像一個盟邦是否具有不可或缺的戰略地位，就和美國的戰略設計息息相關。過去不可或缺，以後可能可以捨棄。所以如何把握最好的時機，提出最適當的要求，也成為弱者談判能否成功的關鍵因素。

註八六： Brady, Politics of Negotiation, pp.26-28.

註八七： Keohane, "Big influence", pp. 163-167.

註八八： A. Van Staden, "The Role of the Netherlands, in the Atlantic Alliance", in J. H. Leuridijk, ed, The Foreign Policy of the Netherlands (Alphen aan den Rijn, the Netherlands: Sijthoff and Noordhoff, 1988), pp. 137-165, on 159.

六、結 論

本篇論文主以不對稱權力結構下的談判行為作為研究主題。由於關於談判權力的定義很多，所以在一開始我們先把談判權力的不對稱界定為雙方擁有靜態資源的不對稱，這樣才有一個固定的討論起點。由於國際談判和人際談判在許多談判的基本原則上都是相通的，故本文並不刻意強調是人際談判或國際談判。惟當某些討論僅適用於國際談判的現象時，文中亦特別加以說明。像第五節討論弱勢談判者利用環境資源的戰術時，有一大部分在盟邦中的談判行為便經特別指出，這是只有在國際談判中才會發生的現象。

論文從不對稱權力結構的現象開始分析，討論了談判的發生、經過（衝突與合作）、以及最後的結果，然後再將堅持戰術及利用環境因素的戰術特別提出，深入討論。

從討論中，我們更加證實談判就是一個弱勢談判者不斷試圖修正權力不對稱的過程。愈是權力不對稱，談判者對戰術的倚賴就愈多。如果談判者修正權力結構成功，則最後在分配談判結果時所反映的，就是後來包括戰術在內的新權力結構；如果失敗，則反映出來的就是談判前靜態的不對稱權力結構。不過因為有「協議焦點」的關係，所以這個成果的不對稱，未必會和原始權力結構的不對稱成同比例的關係。

談判是權力的關係。理論上，如果談判一造是務實的談判者，他就會根據他的權力，去界定他的目標。因此當他發現自己居於劣勢的時候，他提出的要求就會比較溫和。即使他口裡喊出的條件也許很高，但心中的期待卻不會像他口中所稱的那麼高。因此他雖也有可能虛張聲勢，但其可信度卻可能在自己沒信心的情況下大為降低，而遭人視破。如果談判真的都如此發展，則談判結果應該很容易預測才是。

可是在實踐上我們卻發現有很多談判並不是以這個方向發展的。因為上述談判行為是我們文中所稱的「內修」型行為，然而有很多談判者是「外修」型的。亦即他會根據對方的表現，而非自己擁有資源的多少，去調整自己的期待和要求。這樣的人是把談判權力視為動態發展的現象，而在這種情況下，我們根據靜態權力作的成功率自然偏低。另外靜態的分析也沒考慮到合作與衝突的可能情況，而這卻也影響到談判雙方立場聚合點的位置。因此分析者在作談判行為分析及結果預測時，絕不能單就靜態權力結構的對稱情形驟下結論。因為那只是討論的起點，後面還有很多變數（包括談判者是「內修」、「外修」型的人，或他們認為權力是「零和」還是「非零和」的）足以影響談判的戰術與結果。

「堅持」和「利用環境力量」是弱勢談判者常用的戰術。在本文中我們也分析了它們在談判權力概念中的定位、性質，以及成功的其他配合條件。雖然它們並不是保證成功的萬靈丹（例如堅持戰術能否成功，談判者

所願意付出的代價就扮演了重要的角色)，但除非弱勢談判者抱著十足的「事大主義」，否則這都至少是值得試的戰術。這些戰術可以算是行為權力，但是在議題權力結構上運作。只有把握住這些權力因素的相關關係，我們才有可能在靜態權力結構不對稱的情況下，談出一個接近理想的成果。

Negotiation Under Asymmetrical Power Structure

Steve Bih-rong Liu

This paper is attempted to analyze negotiation behavior under asymmetrical power structures. Topics discussed in the paper including factors that made negotiators decide to enter negotiations, tactics that parties with different power structures employed during the negotiation, as well as outcomes of negotiations under asymmetrical power structures.

After a comprehensive study, we were led to the following conclusions: First, both the stronger parties and weaker parties had their own considerations about if go to the negotiating table. There was no pre-set rules of thumb for stronger or weaker parties to follow. Second, as far as tactics were concerned, there was also no rules to predict whether a stronger party or a weaker party would attack the other side, or which party would have a stronger tendency to cooperate. Factors such as negotiators' perceptions about "power"; the strategies, such as "increasing alternatives" or "strengthening commitment", that weaker party used to boost its power position; and the absolute power difference between two negotiators, i.e., how "asymmetrical" were their power structures, were all determinants that influenced negotiators' attitudes. Third, as to tactical suggestions for the weaker party, "using binding commitments" and "finding leverages in international situation or international organization", would be two useful ones that deserve our further attention.