

中共談判行爲研究 不同個案的比較分析

劉 必 榮 *

中共談判行爲一直是我們所深深關切的題目。本篇論文便是從不同的個案切入，對中共在不同時期的談判行爲作比較研究。我們選擇「國共內戰談判」（從西安事變到國共合作階段，當時中共屬於弱勢）、「韓戰停戰談判」、「中共與美國大使級會談」、「一九七〇年代以季辛吉爲代表的中共與美國接觸」、「中共—緬甸邊界談判」、「閩獅漁事件」以及「台商在大陸投資經驗」等各個個案進行分析，發現中共在弱的時候與在強的時候，所展現出的行爲完全不同。一九三〇年代的國共談判，中共處處委曲求全，是以小搏大的談判典型。當中共在五〇年代初與美國接觸時，它表現出十足的意識型態好戰色彩。可是在中共與緬甸談判時，它卻又展現出標準的「雙贏」談判範例。

本文也用談判分析的解析光譜爲各個談判個案定位。在定位時我們發現，台海兩岸功能性談判應是對抗性最弱的談判，可是由於兩岸之間的猜忌，使得談判無法完全以非零和的「解決問題」形態出現。如何建立兩岸互信，並學習中共充分事前準備的態度（這是中共在不同談判行爲中所展現的一貫特色），此爲我們今後努力的重點。

I 研究目的

隨著兩岸關係的進展，台灣和大陸的互動日漸頻繁，中共談判行爲乃再度成爲學者研究的興趣。很多學者都希望能從中共過去的談判行爲之中，歸納出其談判的特性，以作爲今後和中共交涉的參考。可是中共的談判行爲並不一致：當中共居於弱勢的時候，它的行爲可以比許多其

* 本文作者係東吳大學政治學系暨政治學研究所專任副教授

他國家更委屈求全，當它強盛的時候，它卻又相當盛氣凌人。它在內戰時期和國民黨的談判，和現在和台商的談判行爲不同；它和美國人的談判與和緬甸的談判也不同。因此要掌握中共談判行爲，我們必須從各個層面切入，然後比較其中的異同，這樣才能爲中共的談判特性勾出輪廓。任何一個以偏概全的討論，可能都會失之偏頗，而使其參考價值降低。

本篇論文就是一篇比較中共在不同時期，與不同對象談判的行爲研究。我們選擇「國共內戰時期的談判」、「中共和美國的談判」、「中共緬甸的談判」、「閩獅漁事件」以及「兩岸商業談判」等五個個案作爲分析對象，期能找出中共的談判特性。本論文所採的主要研究途徑是歷史和整合途徑，戰術分析將是研究重點。研究方法則以資料分析與個別訪問爲主。

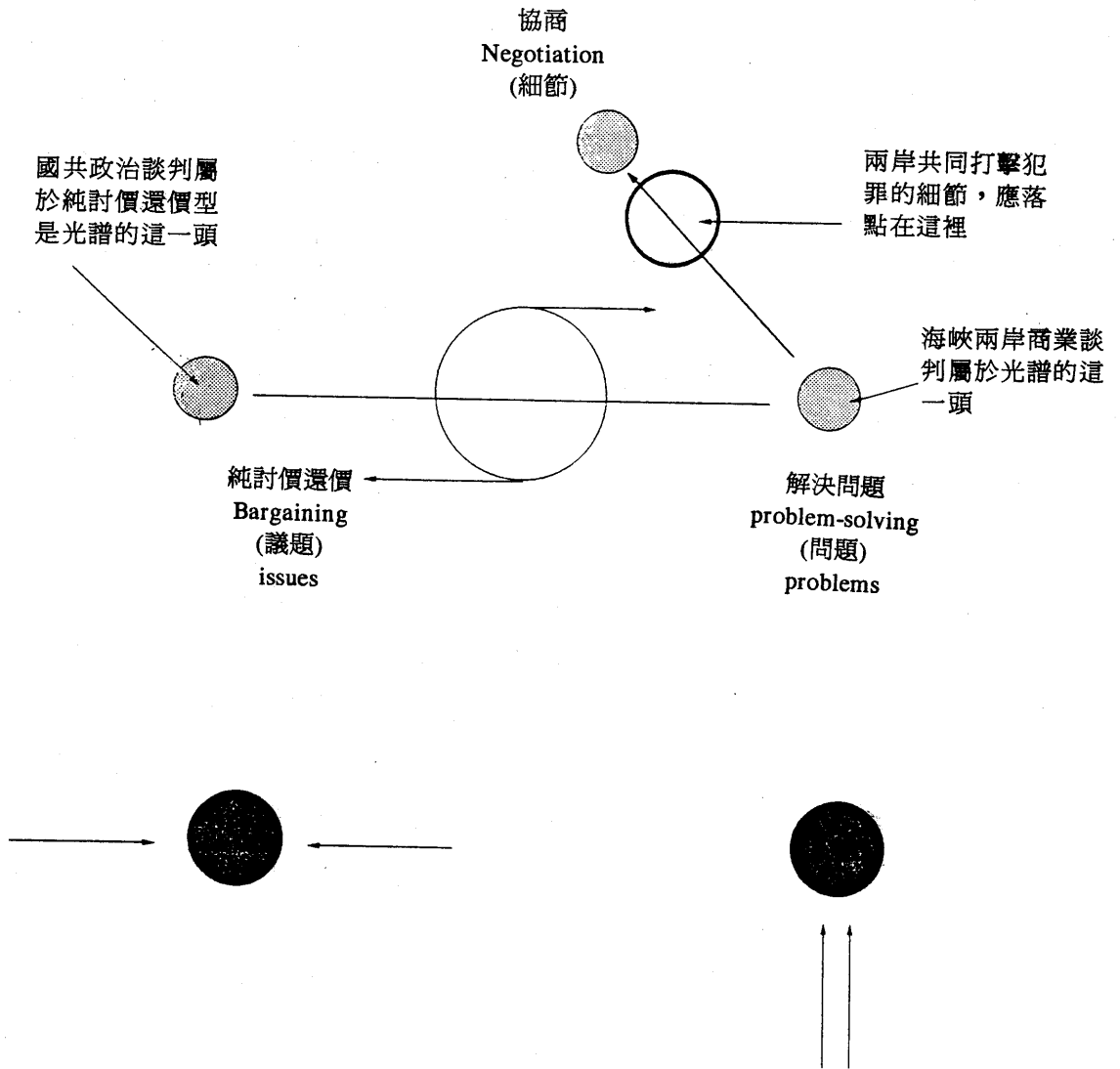
II 中共談判行爲的解析架構

在進行中共談判行爲的討論前，我們還有必要把中共不同的談判行爲，在談判光譜上找出不同的定位。有了這個解析架構，我們進行下面討論時才會比較有意義。

一般而言，每一個談判都在一段光譜之間發生。光譜的一端是純討價還價 (pure bargaining)，另一端爲「解決問題」 (problem-solving)。在純討價還價時，談判雙方的關係是對立的，談判結果是「零和」的。在商業談判中，一般地攤或市場的買賣談判便屬這類型。談判者所面對的交易是「一次即成」的，至於雙方將來還見不見面，是否影響彼此感情或工作關係，則不在考慮之內。

就國共談判而言，當初西安事變以後的所有談判均屬此一類型。中共當時和我們進行的是零和鬥爭，因此雙方是完全對抗的。雖然談判並非「一次即成」，但因中共的目的是在利用每一個機會壯大自己，造成既成事實，所以縱稍有讓步，其所圖謀者亦爲戰略上的整體勝利。亦即利用逐步的成果累積，創造出新的現實。

反之，在光譜「解決問題」的這一端，談判雙方則是站同一邊的。



說明：每一場國共談判，都在光譜上不同的地方落點，但都可能因雙方的談判態度而使其位置在光譜上發生移動。

他們所面對的是共同的「問題」，而如何共同解決這個問題，成了他們的共同關切。這時談判的結果就有可能是「非零和」的，因為談判者現在已不全然在「分配既有價值」了，他們現在還「創造」出新的價值出來共同享用。「解決問題」當然不可能一次就解決，當雙方就共同解決問題的架構達成共識之後，他們還得將其慢慢變成細節。這個「架構」到「細節」的過程，在理論上稱為「協商」(negotiation)。(註一)

而在各種國共談判的類型中，台商赴大陸投資、貿易的談判，就比較靠近光譜的這一端。因為台商和大陸方面都有一個共同目標，那就是希望這個投資案能夠成功，這樣雙方都有利。我們說台商赴大陸的投資談判只是「靠近」談判光譜解決問題的這一端，是因為這類型談判多少還有討價還價的成分在內。只是和國共內戰談判相較，它是要靠「解決問題」的這端近多了。

至於海峽兩岸的其他談判，如兩航談判、三保警察及閩獅漁號談判等都落在光譜這端頭的中間，並依時間而游動，有時靠近「解決問題」這一端，有時則被推往「純討價還價」這一端。閩獅漁事件就是一個例子。本來這個談判應屬於「解決問題」的，但因雙方仍缺少互信，所以一開始便被推向純討價還價這一端(如台海雙方就大陸紅十字會來台進行人道探視的人數，及停留天數的爭執)。直到雙方警覺到再討價還價下去，會傷害到彼此的關係之後，才煞車叫停，把談判往光譜「解決問題」的這一頭回拉。黃文放、樂美真的出面打圓場便發揮了這個功能。

如果台海雙方就某一特定議題達成架構上的共識，例如兩岸共同打擊罪犯，然後就施行細節交換意見，則這個過程便可稱之為「協商」。就現階段而言，這種協商必然是功能性的或事務性的(見下圖)。

註一：很多學者都提了類似的觀念。參見例如 John W. Burton, "The Procedures of Conflict Resolution", in Edward E. Azar and John W. Burton, eds, *International Conflict Reso-*

本篇研究，便擬從光譜最左邊這一端開始，逐步往右移動，檢視在光譜上佔有不同落點的談判個案，期能對中共談判行為作一較全面的觀察，並比較其間之異同，以及持續出現的談判特性。

III 1937年～1940年的國共談判

國共在內戰時期的談判行為，無疑是前述光譜最左端，純討價還價型的談判。國內對內戰時期國共談判的研究也相當多，可是除少數學者之外^(註二)，大部分的研究都把範圍設定在一九四五到一九四七，以及一九四九年的談判。這時期的談判固然重要，但從談判理論來看，國共兩黨的勢力在此時期已在伯仲之間^(註三)，因此比較難看出中共當初為促國共合作，處處設法「以小博大」的談判技巧。而「以小博大」正是我們現在最關心的話題。所以一方面為了現實需要，一方面為避免和前

lution: Theory and Practice. (Boulder, Colo.: Lynne Rienner Publisher, 1986), pp.92～116. 本文所用的解析圖形，係根據這些文獻加以發展而得。

註二：關中教授對國共談判的研究，是少數以國共戰時談判為主題的研究。一般則多半以一九四五年以後的談判為研究範圍。參見 John C. Kuan, *The KMT-CCP Wartime Negotiations: 1937～1945*. (Taipei: The Asia and World Institute, 1982). 關中教授關於國共戰時談判的中文著作，請參看關中，《和談的前鑑：抗戰時期國共和談的再認識》(台北：中央日報，民六八)。英文本的資料比中文本詳細。

註三：參見齊錫生，「日本宣佈投降前中國戰場之形勢及其對國共和談之影響」，收錄於丘宏達、任孝琦主編，《中共談判策略研究》(台北：聯經，民七六)頁一九～二四。本書也收錄了幾篇研究一九四五年以後的論文，可供讀者參考。本文因係研究一九三七到一九四〇年的國共談判過程，故對一九四五年以後兩次國共談判的文獻便未予以引用。讀者若對一九四五年以後談判的原始資料有興趣，可參見《中華民國重要史料初編—對日抗戰時期》(台北：中國國民黨中央委員會黨史委員會，未註明出版時間)第七篇戰後中國—參、與中國和談的教訓。

人已作過的研究重疊太多，在這一部分的研究，我們乃鎖定一九三七年到一九四〇年的國共談判作為研究對象。不過不管是一九三七年到四〇年的談判，抑或四五年到四九年的談判，它之屬於「純討價還價」的類型都是無庸置疑的。

A. 一九三七年的五次談判

民國廿六年(一九三七年，因為使用中共方面談判資料，為方便對照，以下一律改為西元紀年)二月開始，周恩來代表中共，先後在西安、杭州、廬山和南京四地，與國民黨進行了五次談判，歷時七個月，最後達成了第二次「國共合作」。這一系列談判中，展現了中共以弱對強的談判技巧。(註四)

一九三七年二月初，南京政府軍事委員會西安行營主任兼第一集團軍總司令顧祝同進駐西安，受蔣委員長委派，和共方進行談判。共方談判代表即為周恩來，後葉劍英亦加入。

由於當時國民黨正在召開五屆三中全會，故中共中央便於二月十日，以致國民黨三中全會電，開出了其國共合作的條件，此即五項要求四點保證。五項要求為：

1. 停止一切內戰，集中國力，一致對外。
2. 保障言論、集會、結社之自由，釋放一切政治犯。
3. 召集各黨派各界各軍的代表會議，集中全國人才，共同救國。
4. 迅速完成對日抗戰之一切準備工作。
5. 改善人民的生活。

註四：本節所引資料，大部轉引自中共中央，獻室編，《周恩來傳，一八九八～一九四九》（北京：人民出版社，中央文獻出版社聯合發行，一九八九）。這本周恩來傳內容豐富，有許多值得參考的原始文件。

如果政府能接受此五項要求，他們願提出四點相應的保證：

1. 在全國範圍內停止推翻國民政府之武裝暴動方針。
2. 工農政府改名中華民國特區政府，紅軍改名爲國民革命軍，直接受南京中央政府與軍事委員會之指導。
3. 在特區政府區域內，實行普選的徹底民主制度。
4. 停止沒收地主土地之政策，堅決執行抗日民族統一戰線之共同綱領。
(註五)

由上述五項要求，四點保證我們可以發現，中共的「保證」(亦即中共在談判時的開價)事實上全在保全它現有的既得利益。誠如周恩來所說，「談判的內容是要他們承認我們的軍隊，承認我們的邊區，承認各黨派的合法地位，組織各黨派的聯盟，就是統一戰線。」(註六)而中共所提「要求」的部分，如「改善人民的生活」，「集中全國人才，共同救國」等，則多半均爲宣傳，目的在爭取人心。易言之，中共的「要求」實爲「宣傳」，其所開出的「要求」(保證)則實爲「要求」。

二月廿一日，國民黨五屆三中全會通過了《根絕赤禍案》，提出四點要求：

1. 取消紅軍。
2. 取消蘇維埃。
3. 停止赤化宣傳。
4. 停止階級鬥爭。

註五：「中共中央給中國國民黨三中全會電」，《六大以來》(上)，(北京：人民出版社，一九八〇)，頁七九八。

註六：周恩來，「論統一戰線」，《周恩來選集》(上卷)，(北京：人民出版社，一九八〇)，頁一九四。

這四點要求似乎對中共極為不利，但周恩來卻有不同的看法。他說：「這個東西是雙關的，因為紅軍改了名稱，也可以說是取消紅軍，但紅軍還存在；蘇區改了名稱，也可以說是取消蘇區，但蘇區還存在。所謂停止階段鬥爭，停止赤化宣傳，就是不許我們在國民黨統治區有政治活動。那時候一方面和平了，一方面又埋伏了文章。」^(註七)這是一個典型先求「裡子」再求「面子」的談判策略。

二月廿四日，周恩來致電洛甫、毛澤東，提出他所建議的談判五項原則：

1. 可以服從三民主義，但放棄共產主義信仰絕無談判餘地。
2. 承認國民黨在全國領導，但取消共產黨絕不可能。惟國民黨如能改組成民族軍命聯盟性質的黨，則共產黨可整個加入這一聯盟，但仍保持其獨立組織。
3. 紅軍改編後，人數可讓步為六七萬，編制可改四個師，每師三個旅六個團，約一萬五千人，其餘編某路軍的直屬隊。
4. 紅軍改編後，共黨組織為祕密，拒絕國民黨組織，政訓人員自行訓練，可實施統一的政訓綱領，但不能辱罵和反對共產黨。
5. 蘇區改特別區後，俟共黨在非蘇區公開後，國民黨亦得在特別區活動。
(註八)

通常弱勢者和強勢者談判有一個基本準則，就是當大原則無法改變時，儘管去爭條件。亦即不是「反對」，而是有條件的接受。中共顯然就採用這個戰術。

註七：同前註。

註八：《周恩來書信選集》，（北京：中央文獻出版社，一九八八），頁一二九～三〇。

國民政府方面當然不會無視於中共的陰謀。所以三月十一日，國民政府由賀衷寒提出了一個強硬立場，要點如下：

1. 紅軍改編爲二個師，每個師只能有三萬人，要服從南京軍事委員會和蔣委員長的一切命令。
2. 政訓人員中南京政府派人參加，各級副職也由南京政府逐漸派人充當。
3. 「陝甘寧行政區」改爲「地方行政區」，直屬所在各省。
4. 取消「民選制度」，改「民選推荐」爲「地方推荐」。(註九)

這種類似「改土歸流」的作法，中共自然極力抗拒。中共中央書記處三月十二日給周恩來的電報就說：「總的和平局面已定，政治上採取進攻的姿勢，只會有利於問題的解決，不會使談判根本破裂。」(註一〇)這句話顯示中共對整個情勢掌握的透徹，同時也值得我們和中共談判時參考。

那中共怎麼「進攻」呢？它用的是「找對方上司」的談判方式。三月十二日當天晚上，周恩來約見張沖，告知對賀衷寒案的不滿。同時也表示：「我黨只是不承認賀案，對於兩黨團結救國和擁護蔣會員長的根本方針，並不因賀案而動搖。」周恩來因此要求要直接與蔣委員長談判。

從常理分析，我們認爲中共當然知道賀衷寒所提者，就是國民黨中央的意見。但中共佯作不知，只把一切責任推給賀衷寒的「橫生枝節」，然後要求找我方「上司」(即蔣委員長)再談。找上司通常具有談判「新起點」或「轉折點」的作用。一般談判的慣常作法是，甲方代表表示，

註九：周恩來致中共中央書記處的電報，一九三七年三月十日。引自中共中央文獻室編，《周恩來傳》，頁三五五。

註十：中共中央書記處致周恩來並告彭德懷、任弼時、張浩、賀龍等的電報，一九三七年三月十二日。引自前揭書，頁三五五。

談判陷入僵局，他也無能為力了，所以準備回去報告上級，請上級出馬談判。在這同時他也要求乙方請他的上級出面，讓雙方的上級一起來談。在這種情況下，新的提案便可趁機提出，過去所卡住的地方也可一筆帶過，談判也因此有了新的起點，一九八五年美蘇日內瓦高峰會議，雷根和戈巴契夫也曾用類似的方式（假意斥責各自的官員辦事不力，然後兩個上司親自出馬），為陷入膠著的美蘇限武談判注入新的動力。（註十一）

在現在討論的這個中共個案中，周恩來因為層次夠高，故可直接請求與蔣委員長談判，而毋須再拉他的上司出面。

而就中共來講，這階段談判仍有所獲：

1. 至少紅軍有了三個師，國民政府也開始接濟軍餉。
2. 中共獲准在西安設立中共辦事處。
3. 國共兩黨已經開始了初步的接觸。

一九三七年三月下旬，周恩來在杭州與蔣委員長會面，提出共方六點要求：

1. 陝甘寧邊區須成為整個行政區，不能分割。
2. 紅軍改編後的人數須達四萬餘人。
3. 三個師以上必須設總部。
4. 副佐及政訓人員不能派遣。
5. 紅軍學校必須辦完本期。
6. 紅軍防地須增加。（註十二）

註十一：關於美蘇高峰會議這段歷史，參見Lynn Sandra Kahn, *Peacemaking; A Systems Approach to Conflict Management*. (New York: University Press of America, 1988), pp.25~29，尤其是p.27。

註十二：中共中央文獻室，《周恩來傳》，頁三五六。

蔣委員長對中共這些具體要求的反應相當溫和，認為這些「都是小節，容易解決」。他隨即提出國民政府方面的對案：

1. 中共在幾個月後可以參加國民大會、國防會議。
2. 行政區可以是整個的，但須由中共推薦一個南京方面的人做正的，以應付各方，副的以下均歸中共，中央不干涉。
3. 軍隊人數不同中共爭，總的司令部可以設。
4. 糧食接濟定額設法解決。
5. 要求中共商量合作綱領問題。

周恩來對蔣委員長立場的判斷是：「總觀蔣的談話意圖，中心在領袖問題。」他認為這個問題如能解決，其他具體問題自然可以放鬆一些，「否則必從各方面給我們困難，企圖逼我就範。」（註十三）

四月份，周恩來根據上述判斷，為中共中央草擬了談判的立場。這些立場可歸納為下面幾點：

1. 中共起草一個民族統一戰線綱領（以抗日十大綱領及國民黨第一次代表大會宣言為共同基礎），並提出修改國民大會組織法選舉法的草案，若二者均獲蔣同意，則答應支持蔣為總統。
2. 堅持在「不妨礙蘇區實行民主制度」及「共產黨在紅軍中的獨立領導原則」下進行一切談判，故對行政區的問題擬接受，紅軍改編以四萬五千人為定數，地方部隊另編一萬人。（註十四）

周恩來對於中國共產黨在蔣為領袖之下的地位，表示要堅持三個原則：第一，組織的獨立性，無論如何不能混合；第二是國際性，不能斷

註十三：同前註，頁三五七。

註十四：同前註，頁五八。原文為周恩來手稿，共五點。但這五點實可歸併為兩項主要要求。

絕同國際的關係，第三是階級性，是代表無產階級的，這些原則則必須在統一戰線中得到承認。至於中共加入民族統一聯盟的原則是：「可以加入，保存獨立性，允許自由退盟」。(註十五)

周恩來的談判策略是明顯將「裡子」和「面子」分開的談法。他認為既然蔣委員長爭的是「領袖問題」(面子)，中共自可這在方面予以滿足，以交換「裡子」。這裡有個問題必須提出討論：中共怎麼敢放心蔣委員長在取得總統地位後，不會出爾反爾？事實上這也正是我們對一國兩制不放心之處。中共很明顯地是想用中間力量來對國民黨造成制衡。根據周恩來的算法，他要在民族統一戰線的綱領上，結合新的民族聯盟(或黨)，包括國共兩黨及贊成這個綱領的各黨派及政治團體，共同推舉蔣為領袖，這樣等於用民意輿情來制約蔣的行為，讓蔣不便出爾反爾。

周恩來這個方法運用了弱勢對強勢談判的兩個重要技巧：第一，利用其他黨派(用中共的術語就是統一戰線)膨脹自己，給對方壓力，第二，是用正式的文件來束縛對方。通常弱勢者比較願意在正式的地方談判，因為談判場合愈正式，它愈可獲得權利上的保障；而就強勢者而言，它在正式場合作的承諾，多半不方便(或不容易)輕易撕毀。

六月八日到十五日，周恩來在廬山同國民政府進行了第三回合談判。周於面見蔣委員長時，提出了中共所擬，《關於禦侮救亡、復興中國的民族統一綱領(草案)》細則共五十二條。但蔣見到周時，卻撇開周所擬的草案不談，而另提出一個成立「國民革命同盟會」的主張。這個主張的具體為法有四：

註十五：周恩來在中共中央政治局會議上的發言記錄，一九三七年四月二十日。前引書，頁三五九。

1. 成立國民革命同盟會，由蔣委員長指定國民黨的幹部若干人，共產黨推出同等量的幹部合組之，蔣為主席，有最後決定權。
2. 兩黨一切對外行動及宣傳，統由同盟會討論決定，然後執行。關於綱領問題，亦由同盟會加以討論。
3. 同盟會在進行順利時，將來視情況許可擴大為國共兩黨合組的黨。
4. 同盟會在進行順利後，可與第三國際發生代替共產黨關係，並由此堅定聯俄政策，形成民族國家間之聯合。(註十六)

根據中共的看法，這顯然是要「在國民革命同盟會的名義下，從組織上把共產黨溶化在國民黨內」。而從國民黨的角度來看，這卻是反將中共一軍的好戰術。至於具體談判要求，國民黨提出者有下面數項：

1. (紅軍改編後的)三個師(人數為四萬五千人)以上設政治訓練處指揮之(我方在杭州談判時，曾答應紅軍在改編後，可在三個師以上設總司令部)毛澤東、朱德出洋。
2. 各邊區武裝實行編遣，其首領須離開。
3. 陝甘寧邊區政府，仍堅持由南京派正的長官(可由共方推擇中央方面的人)，邊區自己推舉副的，可由林伯渠擔任，事情可由邊區政府自己辦。
4. 中共派代表參加國民大會時，不以共黨名義出席。對其他各黨派不必談合作，由中央儘量收容。(「允許共黨適時公開」的承諾則不再提起)。(註十七)

這是國民黨談判一開始時的「叫價」，可以明白看出開得比較高，

註十六：《中共中央關於與蔣介石第二次談判情況向共產國際的報告》，一九三七年六月十七日。前引書，頁二六一。

註十七：周恩來致毛澤東的電報，一九三七年六月十五日。前引書，頁三六一。

對共黨也有咄咄逼人之處。而其中「毛、朱出洋」的要求，我們現在雖不能得知當時提出此一要求的確實目的為何，但從談判角度來看，這為談判籌碼的性質非常清楚。

周恩來的反應有三：

1. 國民革命同盟會事關事大，必須請示中共中央後定。（此明顯為拖延戰術）
2. 有關紅軍指揮機關和邊區人事安排等問題，不能同意。
3. 至於朱毛出洋的安排則予以「嚴辭駁斥」。（註十八）

中共的態度顯然是軟硬兼施。它在「出洋」事上「嚴辭駁斥」，斷絕了我們以「答應朱毛不出洋」作為談判籌碼，交換其他條件的機會。可是對於同盟會的事，中共方面又預留了彈性。因為「請示上級」云云，可以是拖延戰術，也可以是俟機而動的活棋。

六月十八日，周恩來回到延安。中共中央在仔細評估當前局勢後決定讓步。中共的立場可歸納為下面幾項：

1. 原則上同意組織國民革命同盟會，但要求先確定共同綱領，以使奠定同盟會及兩黨合作之政治基礎。
2. 同盟會組織原則，在共同承認綱領的基礎上，可同意國共兩方各推出同數幹部組織最高會議，另以蔣為主席，承認其依據綱領有最後決定之權。
3. 如蔣同意設立總的軍事指揮部，紅軍即待其名義發表後改編，否則即於八一自行宣布改編，採用國民革命軍暫編軍、師名義，編三個正規師，共四萬五千人。
4. 陝甘寧邊區民主選舉在七月內自動實行，並向蔣推薦張繼、宋子文、

註十八：同前註。

于右任三人中擇一人任邊區行政長官，林伯渠任副長官。(註十九)

六月廿二日，周恩來代表中共，再在紅軍改編後的指揮機關部分作爲讓步，同意改編後的紅軍以「政治機關」名義指揮，力爭以朱德爲政治主任。同時中共也作了萬全準備，萬一上述要求仍無法爭得，則決定於八月一日自行宣布改編。

中共這一階段的談判技巧很值得提出討論。它所用的第一個技巧，是「改變議題的先後順序」。在討論「國民革命同盟會」時，國民黨的立場是「先成立同盟會，再討論共同綱領」，中共則在「原則同意」之後，改變了這兩個議題的先後順序，要求「先確定共同綱領，再討論同盟會」。先確定共同綱領，則無異保障了中共不致被國民黨溶掉的地位。

在紅軍改編的問題上，中共則將「裡子」和「面子」分得很清楚。面子上再怎麼讓，裡子(軍隊和指揮權)則須以各種方式緊握不放。

同樣裡子和面子的問題，也出現在邊區的問題之上。中共在邊區的行政長官人選上，極力顧到政府的要求，但在「民主選舉」(亦即控制裡子)上，則決定不顧任何外力，於七月內「自動實行」。這是一種寬中有緊的策略，希望在裡子上造成既成事實，逼國民黨接受。

七月七日，盧溝橋事變爆發。蔣委員會在廬山舉行談話會，邀各黨派人士共商國是。周恩來於是再上廬山，和國民黨進行國共合作的談判。國共雙方在紅軍改編後的指揮權和人事問題上陷入膠著。中共方面的立場是「爲大局計，可承認平時指揮人事等之政治處制度，請要求設立副主任，朱正彭副，但戰時不能不設指揮部，以資統率。」(註二〇)周恩

註十九：周恩來手稿，前引書，頁三六二。

註二〇：前引書，頁三六五。

來認為，第一次廬山談判時，蔣事實上已經答應了政治機關可代行指揮權。他現在只是確認這一點，同時趁盧溝橋事變爆發之便，再多要一個「戰爭爆發以後的指揮部」。因為當時談判時是平時，現在則是戰時。

國民黨方面則恐中共趁機要挾，因此態度又轉而強硬。國民黨的立場為：

1. 紅軍改編後不設統一的軍事指揮機關，三個師的管理直屬行營。
2. 三個師的參謀長由南京派遣；政治主任只能轉達人事、指揮，可以周為主任，毛為副主任。（註二一）

周恩來表示無法接受，談判陷入僵局。周等一行於是下廬山，飛往上海。

國共合作的第五回合談判，則因為抗戰爆發，國民政府要求紅軍迅速改編，出動抗日，而讓中共有了予取予求的機會。八月十日，周恩來同葉劍英飛抵南京參加國防會議，並和國民黨進行談判。八月十三日，松滬之戰爆發，國民政府為爭取紅軍參戰，乃作出幾個重大讓步：

1. 同意紅軍改編為國民革命軍八路軍，任命朱德、彭德懷為正副總指揮。
2. 由中央社公布《中共中央為公布國共合作宣言》。
3. 在事實上承認中國共產黨的合法地位。
4. 同意八路軍充任戰略游擊支隊，執行只作側面作戰，不作正面戰，協助友軍、擾亂與箝制亂人大部，並消滅敵人一部的作戰任務。（註二二）

中共加入了抗戰，但完全以它自己的方式從事。既取得了合法的地

註二一：同前註。

註二二：前引書，頁三六六～三六七。

位，同時用側面作戰的方式保存自己的實力。西安事變後的五次談判，至此告一段落。

B. 一九三七～三八年的談判

一九三七年國共開始合作之後，中共仍以沒有「共同的政治綱領」和「合作的組織形式」爲不足，因此這兩項要求乃成爲國共武漢談判的主要議題。

一九三七年十二月廿一日，王明、周恩來、博古與蔣委員會在武漢進行了第一次談判，提出下列三個要求：

1. 成立兩黨關係委員會。
2. 決定共同綱領。
3. 擴大國防參議會爲民意機關。

國民黨方面對這些要求的應對如下：

1. 關於兩黨關係委員會：十二月廿一日中共提出的當時就予以同意。並達成協議，中共方面由王明、周恩來、博古、葉劍英參加，國民黨方面由陳立夫、康澤、劉健群、張沖參加。蔣並且表示，今後兩黨關係，由陳立夫等與中共代表團共商一切。（註二三）

這個兩黨關係委員會第一次會議開得很順利，雙方並決定由周恩來、劉健群一起起草共同綱領。但自第二次會議之後，國民黨便開始擱置共同綱領的討論，或對共方所提草案不表正式意見，兩黨關係委員會也就形同虛設。

於是中共乃必須在國共合作的方式上作一決定。根據中共方面的文件，當時中共考慮的有三種合作形式：

- a. 恢復一九二四年國民黨一大時的形式，使國民黨改爲民族革命聯盟，

註二三：前引書，頁三九四。

其他黨也加入。

- b. 建立共同委員會，在中央、各級共同討論。
- c. 維持現狀，遇事協商。（註二四）

最後在客觀情勢，及蔣委員會長的反對下，中央只有選擇了第三個遇事協商的方案。

2. 關於擴大國防參議會：國民政府對這一點也表示同意。七月一日，國民參政會成立。中共方面的參政員有七人：毛澤東、王明、博古、吳玉章、林伯渠、董必武、鄧穎超。除毛澤東請假外，其他六人都參加了國民參政會的第一次會議。

就這一階段談判而言，中共並沒有實際的收獲，其所得到的只是抽象的「兩黨合作形式」而已。國民黨對共產黨的戰術，是典型用不斷的討論或說明去「磨死對方」或「說死對方」(talk them to death)的戰術。這種戰術在國際及國內的各種談判都曾出現過。這個戰術的基本設計，是談判的一方派出專人來磨對方的銳氣。對方在花下大量時間，但卻又毫無進展的情形下，可能會逐漸氣餒，而降低其原先的期待，接受了一個比較差的條件，或索性放棄了這個要求。一些國際經濟組織在面對窮國建立「國際經濟新秩序」的要求時，用的就是這種磨人的策略。國內一些企業界對付顧客抱怨時也用的是同一方法。

可是這種「磨人」的戰術，卻像銅板一樣有兩個面。從一面來看，它是「明修棧道，暗渡陳倉」，強勢者的一方面用談判作為緩兵之計，另一方面則加緊擴張實力，造成優勢。可是從另一角度看，這種談判法

註二四：周恩來在中共六屆六中全會上的發言記錄，一九三八年九月三十日。前引書，頁三九六。

也有可能讓弱勢者趁機造勢，形成輿論，讓強勢者作繭自縛，自陷於他自己先前所說出的大話，或開出的支票之中。共產黨跟國民黨談判，其所打的如意算盤也正是如此。

共產黨對國民黨的虛諛應付，自然引起國民黨方面強硬派的不滿。一九三八年一、二月，國民黨強硬派動員《掃蕩報》、《武漢時報》和《血路》、《抗戰與文化》等報刊，發表一系列反共文字，強調「一個領袖、一個主義、一個黨」。

二月十日，周恩來覲見蔣委員長，向其抗議國民黨強硬派的攻擊。蔣當時表示：「對主義的信仰並不準備加以限制，……對各黨派也無意取消或不容許它們的存在，只願溶成一體。」周恩來說：「國共兩黨都不能取消，只有從聯合中找出路。」蔣表示：「可以研究。」當時也在場的陳立夫於是提議，能否在兩黨以外組織一個由雙方共同參加的三民主義青年團，作為合作的一種方法。（註二五）

三月廿九日到四月一日，國民黨在武漢召開臨時全國代表大會，通過了《抗戰建國綱領》，同時宣佈成立三民主義青年團。國民黨的策略明顯是想用三青團「消化」中共，而中共方面則以「將計就計」加以應付。

四月廿七日，中共中央致周恩來等（亦即「中共中央代表團」）的電報，把中共這種心態描述得最為清楚。電報中表示：

「我們黨對國民黨一切口頭上要做的好東西，如擴大國民黨、成立三民主義青年團，都應該採取積極贊助的態度。……如果國民黨不管我們的贊助，而仍然不能把自己所說的話實現起來，或把原來企圖進步的東西變壞，如青年團變為特務機關，那人家絕不會責備共產黨的贊助不

註二五：前引書，頁三九七。

好，而只會罵國民黨的頑固派混蛋。」（註二六）

這就是前節所說，用國民黨的話去套住國民黨的典型戰術。但是後來仍是因為蔣委員長規定，凡加入三青團者不得參加任何黨派活動，共方於是改採觀望態度。

另外兩個中共關切的問題，是「承認並擴大陝甘寧邊區」，及「補充並擴編八路軍和新四軍」等兩個問題。但這兩個問題國民政府並不願正面答覆，並多所敷衍。所以在這一階段談判中，中共所獲並不多。周恩來自己，後來在一九三九年八月延安政治局會議上，總結了這一時期和國民黨談判的心得：

「有利的應該立即商定，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；讓步的應該自動讓步，不要等他要求；可能實現的應該適時適當的提出要求，不要過多也不要太少，免致做不到或者吃虧。總之一句話，對蔣不要過多奢望，但也不是一成不變。」（註二七）

C. 一九四〇年的談判

一九四〇年，周恩來又在重慶和何應欽、白崇禧等進行了多次談判。這幾次談判主要針對幾個議題：

1. 陝甘寧邊區問題

中共主張：按現狀劃界。

註二六：「中共關於國民黨臨全大會後的策略問題致長江局電」，《六大以來》（上）（北京：人民出版社，一九八〇），頁九四三。

註二七：中共中央文獻室：《周恩來傳》，頁四五五。

國民黨主張：承認邊區包括十八個縣。

中共在談判上是以「既成事實」相逼，我們要它縮小邊區爲十八個縣，這本就不太容易。這就像兩個交戰國停火一樣：是「就地停火」，還是「撤回疆界之外再停火」？「就地停火」講的是「力」，「撤回疆界外再停火」講的是「理」，兩者都是國際政治的遊戲規則，都可以講得通，但多半都是占有「既成事實」的這一方獲勝。

談判者在碰到這種議題時的標準反應是拖時間，以累積更多的「既成事實」，增加自己的談判籌碼。要不然就又是把「裡子」和「面子」拆開：面子上可以接受對方的任何名義，裡子上則絲毫不讓。中共後來所用的戰略，就完全符合這個典型。

2. 軍隊編制問題

中共主張：八路軍編爲三軍九師，新四軍編爲三師。

國民黨主張：八路軍三軍六師加六個團，新四軍編爲兩師。

這個議題的談判，一樣是原則與既成事實的爭論。共產黨的部隊是既成事實，其有求於國民黨的只是承認與糧餉彈藥，而糧餉彈藥又比承認來得重要。只要共軍仍獲得糧餉彈藥，在抗彈兵荒馬亂之際，是否須獲得政府的正式承認，就不是那麼關鍵了。

3. 劃分作戰區域問題

這才是這次國共談判的中心議題，也是國民黨有心較多籌碼的地方。因爲若作戰區域劃分不當，國民黨還握有用軍事力量強迫共產黨屈服的本金。因此「作戰區域劃分」的談判，乃成爲我們觀察這一部分國共談判的重點。我們可以用下面的表來看國共雙方立場的改變：

立場	議題 劃分作戰區域(六之一)	談判技巧分析
1940.6 國民政府立場	八路軍、新四軍、均開往舊黃河北岸	
中共原始立場	同意劃界，但附帶六個條件： (1) 各黨派在全國的合法權 (2) 人民在全部敵占區的游擊權 (3) 八路軍、新四軍、有正規的足夠戰區(華北5省) (4) 八路軍、新四軍有足夠的補給 (5) 中共有冀、察兩省的行政領導權和其他游擊區的行政權 (6) 八路軍、新四軍有發展的保證(擴充補給)	此為典型“弱對強”的談判法。弱對強談判的一個要件，即為「化反對為條件」。但中共這次所設定的條件似嫌過高，超過「劃分作戰區域」這個議題所能承受的上限（亦即所開出的條件“超載”）所以國民黨的拒絕也在預期之中。
1940.7 國民黨立場	國民黨於7/16提出“提示案”要求取消陝甘寧邊區，縮編八路軍和新四軍，並限制其防地	拒絕共方要求，談判陷入僵局
1940.8 中共首次讓步	同意劃分戰區，但冀、察兩省主席由中共保荐。	此為中共中央政治局常委會在聽取周恩來報告後，所同意周所提出的建議。周恩來提出「在小問題讓步，而在大問題上求得有利解決」的策略，以求反蘇反共氣氛的降低。 當時周恩來提出的是： (1) 邊區問題→ 地區不變，但名義可由「陝甘寧邊區」讓步為「陝北行政區」 (2) 擴軍問題不讓→ 依舊要求八路軍成立三軍九師、新四軍成立三個師。 (3) 即為戰區劃分的問題這是典型捨面子而就裡子的談判方式。

立場	議題	劃分作戰區域(六之二)	談判技巧分析
1941.9 中共再提解決方案	中共再提三項方法： (1) 擴大第二戰區至山東全省及綏遠一部。 (2) 按十八集團軍、新四軍及各地游擊隊全數發餉。 (3) 各游擊隊留在各戰區劃定作戰界線，分頭擊敵。	「不斷提出各種解決方案」，是一種可以表現「誠意」，又可以拖時間的談判方法	
1941.10 國民黨最後通牒	10/19 何應欽、白崇禧以正副參謀總長名義，致電朱德、彭德懷、葉挺，將7/16之“提示案”以最後通牒方式提出，限共軍一個月之內開往黃河以北，此即為“皓電”。	出國民黨以最後通牒予共方壓力	
1940.11.9 中共答覆	11/9 中共以朱德、彭德懷、葉挺、項英的名義發表“佳電”對皓電公開答覆：江南正規軍部分，“遵命北移”，“對江北部隊則暫時擬請免調”。	這是屬於分答應的談判方式。如果共方對國方的最後通牒不予理睬，國方在面子問題上下不了台，必會予以反擊，則對共方不利。故中共將共軍分成江南江北兩部，以「切割」法作有條件的答覆，是應付期限壓力的一個不錯的方法。 毛澤東在10/30 給周恩來、葉劍英的電報中，對這點有明確說明： 「在此情況下，我之方針是表面緩和，實際抵抗，有軟有硬，針對相對。緩和所以爭取群眾，抵抗所以保衛自己。軟所以給他面子，硬所以給他恐怖。」 這是相當正確的談判方法。	

議題 立場	劃分作戰區域(六之三)	談判技巧分析
1940.11 共方立場	1940.11 周恩來在準備將部隊北移時，仍與劉斐、張沖等舉行多次談判。要求： (1) 國民黨停止在陝北、皖北、蘇北的軍事行動 (2) 表明中共的讓步是有限度的 (3) 警告國民黨若不停止進攻，就要負國共破裂的責任 (4) 要求推遲新四軍北移的期限。周指出新四軍補給無著，且國軍又對其採半包圍形勢，使它「失去渡江北移的可能。」	這四點要求有兩個目的： (1) 強調共產黨不會再談 (2) 以自己沒有能力（亦即「失去渡江北移的可能」）作為拒絕履行承諾的理由，同時拖延時間
1940.12 國民黨立場	12/25 蔣公召見周恩來告知：「只要你們說出一條北上的路，我可擔保絕對不會妨礙你們通過。只要你們肯開過河北，我擔保至一月底絕不進兵。」至於政治問題，則蔣公表示「都好解決」	這是胡蘿蔔和棍子的策略，現在國民黨在收緊袋口，逼共黨非往北走不可了。
1941.1.6 皖南事變爆發	新四軍軍部和直屬部隊9000餘人奉命北調，在皖南遭國民黨軍擊斃7000餘人。 國民黨於1/17發表軍事委員會通令及發言人談話，表示新四軍叛變，宣布撤銷新四軍番號	（但中共隨即自行恢復番號）
1941.1.24 日軍對我進攻	日軍於1/18調動七個師團，於1/24包圍湯恩伯部等約15萬人於平漢鐵路以東	（日軍進攻轉烈，使國人對國共合作的期待升高，希望中共參加國民參政會，這影響到國民黨方面的談判籌碼）

議題 立場	劃分作戰區域(六之四)	談判技巧分析
1941.1.25 中共提出解決皖南事變12條	(1) 懸崖勒馬，停止挑釁 (2) 取消一月十七日反動命令，並宣布自己完全錯了 (3) 懲辦皖南事變的禍首何應欽、顧祝同，上官云相三人 (4) 恢復葉挺自由，繼續充當新四軍軍長 (5) 交還皖南新四軍全部人槍 (6) 撫恤皖南新四軍全部傷亡將士 (7) 撤退華中的剿共軍 (8) 平毀西北的封鎖線 (9) 釋放全國一切被捕的愛國政治犯 (10) 廢除一黨專政，實行民主政治 (11) 實行三民主義，服從總理遺囑 (12) 逮捕各親日派首領交付國法審判	這12條中，包括了原則，包括了宣傳，也包括具體要求。其中有的國民黨能夠做到，有些無法做到，中共將這些條件以整批交易方式提出，顯然宣傳目的是主要考慮。因為這12條若是談判立場，則應該有「切割」及「利益交換」的餘地，但以整批交易提出後，則喪失了談判空間。
1941.2.18 中共將12條與出席參政會掛鉤	2/18 周恩來將毛澤東、董必武、鄧穎超等七參政員致國民參政會的公函送交參政會秘書長王世杰。公函中以國民黨接受12條為其參加3/1參政會的條件。周恩來同時拒絕與蔣就此事進行談判。	中共將12條與參政會相連是極技巧的作法。因為這可以 (1) 提高12條的知名度，使其成為注意的焦點，給國民黨壓力 (2) 用這樣的方式鎖住自己也無法讓步，因為既然已炒熱到舉國周知，中共若輕易讓步，豈不自己失去面子、信用？於是中共用它的不可能讓步，來逼國民黨降低對中共的期待。 中共同時也用拒絕見蔣公的做法，來切斷一切溝通管道。

議題 立場	劃分作戰區域(六之五)	談判技巧分析
1941.2.25 國民黨讓步	2/25 國民黨談判代表張沖向周恩來提出三項具體解決方法，希望周撤回七參政員公函，同時出席國民參政會： (1) 軍事上，十八集團軍以正規軍開到黃河以北，其他游擊部隊完全留在華中，再歸還一軍的番號，以補新四軍的缺，歸還葉挺和其他幹部，邊區或冀察政權照前議 (2) 參政會改請董必武、鄧穎超出席 (3) 軍事進攻停止，政治壓迫總要解決，請蔣負責糾正，再不許發生新事件 2/26 周告訴張沖，中共中央仍堅持12條立場	中共在談判時的權力，屬以弱對強的「程序性權力」，因為國民黨有求於中共才有如此力量。中共之所以會讓國民黨「需要」，成功於其「造勢」技巧，讓輿論期待中共參加參政會。此一戰術民進黨在台北也一樣使用過。時間壓力（三月一日參政會開幕）明顯壓在國民黨肩上。
1941.3.1	參政會各小黨派提議，將參政會延期一天	
1941.3.2 中共提新12條（臨時解決辦法12條）	(1) 立即停止全國向我軍事進攻 (2) 立即停止全國的政治壓迫，承認中共及各黨派之合法地位，釋放西安、重慶、貴陽及各地之被捕人員，啓封各地被封書店解除各地抗戰書報之禁令 (3) 立即停止對新華日報之一切壓迫 (4) 承認陝甘寧邊區之合法地位 (5) 承認敵後之抗日民主政權 (6) 華北、華中及西北防地，均仍維持現狀	新12條和舊12條相比，中共在面子上讓了步，不再要求國民黨宣布自己完全錯了(舊2條)也不再要求懲辦何應欽等三人(舊3條)。但卻要求交換裡子，亦即共軍擴軍(新7條)中共選在三月二日再提條件，讓世人在失望之餘又燃起希望，對國民黨的壓力也更大。但因要求過多，時間過急，因此仍未獲國民黨接受，中共代表亦始終未參加參政會。

立場	議題	談判技巧分析
	<p>劃分作戰區域(六之六)</p> <ul style="list-style-type: none"> (7) 於第十八集團軍外，再成立一個集團軍，兩集團軍共應轄有六個軍 (8) 釋放葉挺，回任軍職 (9) 釋放皖南所有被捕幹部，撥款撫恤死難家屬 (10) 退還皖南所有被獲人槍 (11) 成立各黨派聯合委員會，每黨每派出席一人，國民黨代表為主席，中共代表副之 (12) 中共代表加入參政會主席團 	
<p>1941.3.14 國民黨立場</p>	<p>蔣公於3/14約見周恩來，表示「只要聽命令，一切都好說，軍隊多點，餉要多點，好說」並沒有再提共軍開往黃河北岸之事，對防地問題也沒再提</p>	<p>國民黨立場於此轉為緩和</p>

由上表分析可知，中共在這個時期談判基本上採取蠶食的策略。談判對中共而言，只是達成更高目標的工具。因為中共這一時期比較弱，所以它可以忍，可以委屈求全，可以變通，但從總的來看，這些委屈卻又都是他長程策略的一部分。中共在這一時期的談判行爲，可說是以弱對強的談判典型。

毛澤東和周恩來在這時期，曾對中共在國共談判時的策略，作了幾段畫龍點睛的指示。一九四〇年八月十六日，周恩來在中共中央政治局常委會討論國共談判情勢時，曾特別表示，談判態度應採取「在小問題上讓步，而在大的問題上求得有利的解決，以緩和反蘇反共的危險」。(註二八)毛澤東在同年十一月三十日，也在給周恩來、葉劍英等的電報中說：「在此情況下，我之方針是表面緩合，實際抵抗，有軟有硬，針鋒相對。緩和所以爭取群眾，抵抗所以保衛自己，軟所以給他以面子，硬所以給他以恐怖。」(註二九)這兩段講話，正是中共此一階段談判行爲的最好註腳。

VI 中共和美國的談判

在本節中，我們選擇「韓戰停火談判」、「中(共)美大使級會談」，及「一九七〇年代以後中共和美國的談判行爲」等，來檢驗中共談判行爲的轉變。

A. 韓戰停戰談判

註二八：前引書，頁四七四。

註二九：前引書，頁四七八～九。

韓戰停戰談判，雖然是中共和北韓合組代表團，但卻是中共四九年之後，首度以比較平等的立場，和西方直接進行談判。因此中共在每一個「對等」的細節上，都表現得非常認真。像談判一開始時，雙方首席代表座位前的旗子，就是一個最好的例子。

一九五一年七月十日停戰談判開始的第一天，聯合國代表團在桌上擺了一面聯合國旗子，但中共和北韓這邊卻沒有準備。因此中午休會後立即準備。根據中共方面曾參與談判的柴成文與趙勇田在其著《板門店談判》中所說：「對方打出聯合國的旗子，我方就要打出朝鮮民主主義人民共和國的國旗。」^(註三〇)所以他們就把北韓代表團汽車上的小旗桿取來一根，再找一個銅盤作底座，於下午談判開始後，擺上了談判桌，結果這面旗子比聯合國代表團的還要大。美方代表的談判記錄中，也充滿了你來我往的小動作。卓依中將在記錄中便指出，他在談判第一天一坐下來的時候，便查覺到共方有意安排了一張特別矮的椅子給他坐，讓他的脖子露出桌面僅六吋，而北韓的南日將軍對聯軍代表有了居高臨下的優勢。這逼得卓依只有找另一張椅子來，以使雙方保持在同一水平。^(註三一)卓依另外也指出，有一次南日注意到他發言歷時七十分鐘，所

註三〇：柴成文、趙勇田，《板門店談判》，（北京：解放軍出版社，一九八九），頁一三四。

註三一：中央通訊社總社編譯部譯，《韓境停戰談判始末》，（台北：中央通訊社，民四三），頁十一。本書第一部份由聯軍首席代表卓依海軍中將(Vice Admiral Charles T. Joy)所撰，原文發表於一九五二年八月十六、二三及三十日出版的美國 Collier's 周刊。第二部份則由一九五二年起擔任聯軍統帥的克拉克將軍(Gen. Mark Clark)所撰，摘譯自其著 Form the Danube to the Yalu (New York: Harper, 1954)，第三部份為停戰協定全文，中立國遣返委員會工作綱要。

以他第二天也不甘落後，硬是講了一百分鐘，以示平等。（註三二）

卓依將軍表示，共軍這種行爲顯示出「頑強的自卑感」，對這個評語我們倒未必贊成。因爲由聯軍方面記錄這每一個細節的行爲可知，美國人事實上也很重這些小節的。而根據 Hans J. Morgenthau 的講法，這種小動作明顯就是外交政策中的「爭取威望的政策」(policy of prestige)。一九四五年波茨坦會議時，杜魯門、史達林及邱吉爾三人無法就誰先進入會場達成協議，最後只好由三道門同時進入，以維持國家的威望（註三三），這和卓依與南日之爭實大同小異。所以這些小動作並不能情緒化的稱之爲自卑，我們只能說這種錙銖必較的行爲，顯現出雙方的極端缺乏互信。因此雙方在一開始談判時，所表現的行爲就像兩隻刺蝟在握手一般，小心翼翼。我們海基會秘書長陳長文先生赴大陸談判，在各個地方所展現的謹慎，也屬同一範疇。

由於這是中共在四九年之後的首度對外談判，所以其利用談判造勢的一貫作法，在停戰談判中也展現無遺。當時主持談判的李克農在宣示談判原則時表示：「首先，我們要旗幟鮮明地把我們的和平主張擺在世界人民面前，使它產生一種力量，也就是政策的威力。……在會場上不要糾纏於枝節問題，首要的是爭取把我們的主張打出去，使它成爲全世界愛好和平人民的鬥爭口號，同我們一起來爭取和平。」（註三四）

a. 議程之戰

議程戰術是中共談判的精華，這在韓戰停戰談判的議程爭議中更是

註三二：前引書，頁二五。

註三三：Hans J. Morgenthau, *Politics Among Nations*, 5th ed. (New York: Alfred A. Knopf, 1978), p.80。

註三四：柴成文、趙勇田，《板門店談判》，頁三四。

表現無遺。談判第一天甫一開始，聯合國首席代表美國海軍中將卓依將軍便提出，是否將討論範圍限制在韓境的純軍事問題之上，並將其視爲談判的第一個協議。以美國式的談判方法來看，這是典型美式由架構而細節，演繹法的談判方式。(註三五)如果中共和北韓接受，則或可循序漸進，逐漸達成協議。

但中共和北韓卻不願受到束縛，因此對美國的提案置之不理，而由北韓代表南日將軍提出三項原則建議：

第一，在相互協議的基礎上，雙方同時下令停止一切敵對軍事行動。

第二，確定三八線爲軍事分界線，雙方武裝部隊應同時撤離三八線十公里，並於一定時限內完成以雙方撤離的地區爲非軍事地帶，這裡的民政恢復一九五〇年六月二十五日以前的原狀。同時立即進行交換戰俘的商談。

第三，應在盡可能短的時間內撤退一切外國軍隊。

這三項原則可分成四項，因爲第二項中包括了「三十八度線」和「換俘」。美方聽完南日所提的原則，認爲北韓既已直接切入議程，於是也提出聯合國部隊方面的九點議程。中共在分析之後，又提出他們的五點議程作爲抗衡。我們可以根據柴成文與趙勇田的記錄，把雙方議程上的一來一往，整理成下面的對照表：

註三五：關於演繹法和歸納法的談判方式，參見I. William Zartman and Maureen R. Benjamin, *The Practical Negotiator*. (New Haven: Yale University Press, 1982), pp.228 ~ 229.

南日提出的建議	聯合國(美方)所提議程	中共一北韓的評論	中共一北韓再提的議程	最後通過的議程	雙方的評論
1. 在相互協議的基礎上，雙方同時下令停止一切敵對軍事行動	1. 通過議程 2. 俘虜營地點及准許國際紅十字會代表前往訪問 3. 會議討論的範圍，只限於有關韓境的純粹軍事問題	程序問題而已 國際紅十字會訪問戰俘營不必在此討論。美方此舉主在挑起紅會不滿	1. 通過議程	1. 通過議程	
2. 定38度線為軍事分界線，雙方後退10公里，民政恢復1950年6月25日以前之原狀	4. 停止韓境武裝部隊之敵對及軍事行動，並商定保證敵對及軍事行動不再發生之條款 5. 議定韓境之非武裝區	此即停止，自應列入討論。(但可和後面6.7.8.項一併討論) 沒有軍事分界線，就失去了確定非軍事區的依據	2. 以北緯38度線為雙方停戰的軍事分計界線，並設一非軍事區，作為停戰的基本條件	2. 作為在朝鮮停止敵對行為的基本條件，確定雙方軍事分界線以建立非軍事地區	美方認為撤退外國部隊屬政治事項，堅決刪除
3. 短期內撤退一切外國軍隊	6. 韓境停戰監督委員會之組織、權力及職司	6.7.8. 及第4項最後一句，都是在保障停火後，軍事行動不再發生的停戰監督問題	3. 撤退一切外國部隊	3. 在朝鮮境內實現停火與休戰的具體安排。包括監督停火休戰條款實施機構的組成、權力與職司	
4. 立即進行換俘之商談	7. 協議設立軍事觀察小組，在韓境觀察的原則，該項小組隸屬停戰監督委員會 8. 以上小組之組織及職司		4. 實現停戰的具體措施	4. 關於戰俘的安排	美方認為紅會探視問題可在此討論
9. 關於戰俘之處理			5. 關於戰俘之安排	5. 向雙方有關各國政府建議事項	共方認為外國部隊撤軍問題可在此討論

這個議程從一九五一年七月十日談判開始，一直談到七月二十六日才定案，其中經過了十次談判。談判議程中，「以三十八度線為分界線」，和「撤退一切外國軍隊」是兩個最重要的問題。首先就三十八度線的問題而言，中共方面很明顯的，是想用「偷天換日」的技巧，把談判「結果」夾帶於「議題」之中。也就是說，三十八度線只是軍事分界線的一種可能方案，中共—北韓這一方可以在談判時提出討論，但卻不應逕行將之寫入議程之中。美國對共方此一不誠實的作法一直耿耿於懷，這在美國後來許多商業談判的書籍中，都不斷引用這段歷史作為談判者在商定議程的借鏡便可知。(註三六)因此美國的反應可想而知當然就是抗拒，而堅定的立場也迫使共方最後只有接受美方議程的寫法。但共方並未放棄主張，他們仍在談判開始之後，不斷的提出三十八度線的說辭，布望能創造出「正當性的權力」(legitimate power)。

談判學者指出，談判時談判者之所以會接受對方命令，或屈從對方要求，其中一個原因是他覺得對方有理由提出這個要求，而他也有義務接受這個命令。這就是「正當性」的權力。

正當性權力可以存在人際談判(如一般公司內部的談判)，也可以存在國際談判之間。以國際談判而言，正當性權力來自條約，來自國際共識，也可能來自一國的自我宣稱。美國門羅總統在一八二三年提出門羅宣言時，靠的也是不斷宣稱，來為「美洲是美國的勢力範圍」合理化(註三七)。共方當時使用，「三十八度線與全世界承認的歷史事實相吻合」，

註三六：參見 R. Pendergast, "Managing the Negotiation Agenda", *Negotiation Journal*, Apr. 1990. pp.135 ~ 145 on 141。

註三七：關於「正當性權力」，參見 Roy J. Lewicki and Joseph A. Litterer, *Negotiation*. (Homewood, IL.: Richard D. Irwin, 1985), pp.247 ~ 249。

「三十八度線是舉世公認，公平合理，實際可行的」等論點，來強化三十八度線的正當性。

面對共方合理化的說詞，美方當時提出的對案是補償原則。美方認為，停戰線僅以陸上的形勢為基礎，這對共方非常有利。因為他們可在不受攻擊的情況下，獲得喘息之機。而聯合國軍若撤退海空軍，共方也無法補償的。因此美方建議，在劃定非武裝區界線時給予聯合國軍隊部份補償，亦即以現在的陸上戰線為非武裝區南面的界線，共軍則向北撤退，給非武裝區留出約二十哩的深度，作為談判的起點。

美國的作法明顯是談判上的「開高」策略，而其所憑藉的是「補償性正義」（註三八）。這在談判行為中原為平常，但在西方的談判者而言則屬少見。Fred C. Ikle在其研究中指出，國際談判時一國的「建議」（proposal）並不必然等於「開價」（offers），它主要目的是在打破僵局，或在改變對方的期待。亦即經由我方強硬的要求，我們希望對方能改變它對我方最低要求的認定，以及改變他自己為自己設定的最低要求。（註三九）可是Ikle在研究中卻發現，西方國家在談判時，多半不願提出對方不可能接受的高要求，也不願在對方提出議案的之後，再提出他的對案。他以一九四六年美國和蘇聯談判巴爾幹三國（保加利亞、羅馬尼亞、匈牙利）和平條約時，一九五四年英國和埃及談判英軍自蘇伊士運河區撤軍時，一九五八年十一月蘇聯向西方提出無理要求時，以及一九六一年柏林圍牆建立時的歷次談判為例，指出西方在談判時的缺點經常是太過

註三八：關於談判上的不同正義觀念，可參考 Zartman and Berman, *The Practical Negotiator*, pp.102~109。

註三九：Fred C. Ikle, *How Nations Negotiate* (New York: Happer and Row, 1964), pp.193~4。

強調「彈性」，而忽略了自己也可以提出對案或附帶條件，來迫使對方接受（註四〇）。可是在韓戰時，美國的作法顯然和 Ikle 在研究中所發現的西方慣性不同，而這種提出對案的作法毋寧是相當高明的。

b. 情緒戰術與休會戰術

共方對美國強硬態度的反應是用暴躁的情緒干擾，以及中止談判。情緒戰術是共方代表團最常用的戰術。根據聯合國談判代表美國卓依中將 (Admiral C. Turner Joy) 的日記，北韓南日將軍用激烈和憤怒的態度發表演說，將美國所持的原則斥為「可笑的理論」，將美方的辯證稱為「幼稚而不合邏輯」，將美國的態度稱為「愚蠢與傲慢」。卓依指出，有一天南日居然在一次演說中，就用了十七次「愚蠢與傲慢」的字眼（註四一）。情緒的高昂是一種談判的心理戰。中共「解放軍出版社」在一九九〇年出版了周敏、王笑天兩人所寫的一本小書《東方談判謀略》，書中將孫子兵法的「造勢」、「治氣」、「治心」、「治力」與「治變」五者，視為現代談判謀略構成的最重要的五種要素。其中治氣這一段作者指出：「談判者應首先考慮到如何用謀略破壞對手的自信心，使其在設計談判計劃時懷疑自己的能力和力量，進而使對方談判組的士氣下降。」（註四二）

高亢的情緒反應顯然就是這種「治氣」戰術的具體表現。可是這種戰術卻不是中共所獨有。美國談判學者 Roger Dowson 在其著《You Can Get Anything You Want》中也建議談判者，在談判時要經常保持驚訝的

註四〇：Ibid, pp.241~8。

註四一：中央社，《韓境停戰談判始末》，頁二四。

註四二：周敏、王笑天，《東方談判謀略》（北京：解放軍出版社，一九九〇），頁八八。

表情。因為不是每一個人都對他自己開出來的價格這麼有信心的，所以保持驚訝將會使對方信心動搖，並降低要求。(註四三)只是中共在使用這種戰術時，把它推到了極致罷了。

然而這種摧毀對方意志的談判策略，卻不為正統的西方談判學者所接受。哈佛談判學者 Roger Fisher 與 Scott Brown 便指出，試圖摧毀對方意志的戰術屬「高壓型戰術」(coercive tactics)，這對建立友好的工作關係是於事無補的。真正該鼓勵或培養的，是「說服」對方何者公平，不是攻擊對方。(註四四)跟中共有長久來往經驗的 Kenneth T. Young 則乾脆指出中共的談判行為為「敵對型談判」(adversary negotiation)。Young 指出，中共的談判行為係建築在一套與西方完全相反的談判觀念之上。中共在談判中強調「不信任」、「猜忌」，同時擴大衝突，試圖攪亂對方，而不是「包容」對方(註四五)。這種談判方式是和西方大相逕庭的。

在談判時保持冷場，或中途退出談判，也是共方在談判時常展現的戰術。可是這個戰術同樣也不是共方所獨有，美方也一樣展現過這樣的戰術。柴成文和趙書田在書中有這一段生動的記載：

「喬埃(即卓依)有時用兩手捧著兩腮，有時用右手玩弄著面前的兩支鉛筆，當兩人的目光偶爾碰到一起時，他避開南日的視線低下頭去，從口袋掏出一支香煙吸著，輕輕吐出一縷細煙，但是他仍不開口。

註四三：Roger Dawson, *You Can Negotiate Anything You Want* (New York: Simon & Schuster, 1985) pp.29~31。

註四四：Roger Fisher and Scott Bown, *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate* (New York; Penguin Books, 1988), chap. 8。

註四五：Kenneth T. Young, *Negotiation With the Chinese Communists* (New York: McGraw-Hill, 1968) p.374。

這是喬埃有意安排的一種戰術，以表示他們頑強堅決的態度。……」

在這樣靜默了近一小時之後，中共參謀柴成文溜出會場，向領導李克農請示，結果李指出「坐下去！」共方於是和美方對坐，一直到一百三十二分鐘之後，美方建議休會明日再議爲止。（註四六）

美方這邊的記錄，則是南日自己因爲對卓依的詢問置之不理，所以靜坐了一百三十二分鐘。不管這次著名的靜坐是誰先發起，後來擔任聯合國軍統帥的克拉克將軍記錄：

「後來，共黨這類花樣層出不窮。他們把會議拖過午餐時間，直到午後許久，要想使盟國談判人員由於精疲力竭，饑餓不堪，而喪失耐勁。」（註四七）

「休會」戰術也是一樣。韓境停火談判一開始的時候，共方曾就談判作「無限期停頓」，歷時兩個月以上。

聯合國方面一直到一九五二年的時候，才開始用休會的戰術。一九五二年四月二十八日，聯合國代表團向共方提出了關於停戰協定的完整草案。但共方對這個方案卻一直都沒有正面的回應。所以到了六月七日，聯合國代表團的新任談判代表哈里遜說向共方表示：「明天不來開會了」，然後主動將會期延到六月十一日。這是美方首度採用此一策略，根據哈里遜後來所提的報告，南日當時大爲震驚與不安，因此懇求哈里遜坐下來，再把事情商談一下。由於共方從來沒想過聯軍統帥部也會退出談判，所以其反應是措手不及的。從此以後，聯合國代表團在停戰談判中逐漸取得攻勢地位，其休會三、四天也已成爲家常便飯了。（註四八）

註四六：柴成文、趙勇田，《板門店談判》，頁七八～九。

註四七：中央社，《韓境停戰談判始末》，頁五九。

註四八：前引書，頁六五～六。

由上面這段談判記錄可以看出，「冷場、靜坐」與「休會」並不是中共談判行爲所獨有，因為美國一樣也使用過這些戰術。只是由雙方你來我往的對抗，我們可以看出雙方在充滿敵意的情況下，進行「純討價還價型」談判的特色。

共方對三十八度的堅持，後來還是在聯軍的強硬下放棄了，改以實際接觸線爲軍事分界線。不過聯合國部隊並沒有在這上面占到便宜，因爲中共方面的準備工作作得比美方好多了，根據柴成文和趙永田的記錄，當時共方的參謀人員每個人都兢兢業業，全力以赴。每天一到會場之前都要把頭一天夜晚，甚至拂曉的變化情況拿到手，務必使在談判桌上，只要拿起鉛筆，就立刻可在五萬分之一的圖版上，畫出共軍的每一個前沿分隊準確位置。(註四九)而聯合國軍方面，雖然素質不差，甚至高於共方(這是柴成文等人在書中承認的)，但由於準備工作不夠紮實，所以談起來就難以得心應手。(註五〇)準備工作充分一向是中共談判行爲的特色(註五一)，這點值得我們汲取教訓。

c. 中共在戰俘問題上的讓步

中共在戰俘問題上的讓步，是以一九五三年三月二十八日，美方提出交換傷病戰俘爲轉捩點。根據中共的說法，艾森豪新任美國總統，想要改變朝鮮半島的情勢，所以送出這個轉圓的訊號。因此毛周二人抓過

註四九：柴成文、趙勇田，《板門店談判》，頁一八五。

註五〇：同前註。

註五一：這已是一般學者的共識。參見，例如，吳安家，「未來中共可能的談判策略，組織及人員之模擬分析」，中時晚報主辦，「兩岸事務、功能性和政治性接觸談判研討會」論文，民國八〇年八月三十一日，九月一日，台北。

這個契機，立刻作出積極的回應，並作出最關鍵的讓步。(註五二)而根據美國方面的說法，一個主要影響中共讓步的因素是史達林逝世(註五三)。史達林逝世，代表共產陣營將要進行一場大規模的權力重組，因此中共勢必要結束朝鮮半島的膠著，以將推動停戰的實現。

中共最初提出的讓步條件是周恩來的「分兩步走」，亦即停戰後立即遣返一切戰俘，而將其餘轉交中立國，並經過有關方面解釋，以保證他們的遣返權利能夠得到尊重。「分兩步走」即是談判戰術上的「議題切割」，目的在達成贏者不全贏，輸者不全輸的談判結果。但是中共的切割戰術卻仍有其暗藏的玄機。根據美方分析，共方建議將戰俘送交中立國，然後經其解釋後逐漸釋放，但這個「逐漸」卻可能變成無限期，所以美方反對。共方於是再作讓步，同意將戰俘交給設在朝鮮非軍事區的中立國遣返委員會看管一定時期，雙方並就此達成協議。

雖然中共終究被迫讓步，但中共卻對讓步的「程度」和「時機」有它自己的解釋。周恩來曾經指出：「美國蠻橫無理時不能讓步，虛張聲勢時不能讓步，不起作用時不能讓步，讓步必須能扭轉局勢。」(註五四)這解釋了中共爲什麼每次談判都拖到最後才讓步的原因。周敏和王笑天在其著《東方談判謀略》書中，對讓步的原則有深入的說法。他們指出，讓步是以退爲進的策略，所以「不是爲了讓步而讓步，而是爲了戰略目標而讓步」，在「這次談判中採用讓步方法，是爲了在下一次談判中不

註五二：田進、朱青、「高瞻遠矚駕馭局勢—略談周總理對朝鮮停戰談判的領導思想」，收錄於中共外交部外交史編輯室編，《研究周恩來—外交思想與實驗》(北京：世界知識出版社，一九八九)，頁一七八～一八八。見頁一八六。

註五三：中央社，《韓境停戰談判始末》，頁七六。

註五四：同註五二，見頁一八七。

讓步，為總體目標服務。」（註五五）這幾句話便可清楚點出中共的讓步哲學。

B. 中(共)美大使級會談

本節所要檢視的，是一九五五年到五八年，中共和美國在日內瓦及華沙會談時，所展現的談判行爲。

在中共和美國進行日內瓦大使級會談時，它採取的是別於韓戰戰場的另一套戰術。由於現在中共已經是一個根基日漸鞏固的政權了，所以在國際事務上也逐漸由守勢改採攻勢，更為強調其和平的形象。

a. 造勢戰術

一九五五年，周恩來在萬隆會議上發表了一個造勢的聲明，表示「中國人民同美國人民是友好的。中國人民不要同美國打仗。中國政府願意同美國政府坐下來談判，討論和緩遠東緊張局勢的問題，特別是和緩台灣地區的緊張局勢問題。」（註五六）到了八月一日，中共和美國開始大使級會談前夕，中共又主動發表消息，將在會談中宣布釋放十一名美國間諜的消息。這使中共在談判時搶了主動，達成用造勢影響「觀眾」的效果。

中共的造勢，也用在稍後利用新聞記者對政府造成壓力。一九五六年八月，由於美國在大使級會談中，一直不願和中共就實質問題進行談判，中共乃再度展開和平攻勢，宣布取消不讓美國記者進入大陸的禁令，並向美國十五個重要新聞機構拍發電報，邀請他們到中國大陸作為期一個月的訪問。美國杜勒斯則按兵不動，堅守不讓美國人赴大陸的強硬立

註五五：周敏、王笑天，《東方談判謀略》，頁一四。

註五六：王炳南，《中美會談九年回顧》，北京：世界知識出版社，一九八五），頁四五。

本節所用中共資料，主要引自本書。

場，於是國務院成爲眾人攻擊的目標。一九五七年八月，杜勒斯在抵擋不了國內壓力的情況下，終於解除禁令，准許二十四個新聞機構派遣記者去大陸訪問。中共在操縱群中的問題上又再獲得一次勝利。

在這之後，中共又不斷提出各種草案，諸如文化交流、人民往來的協議草案，及司法協議草案等等，一次又一次企圖衝撞開美國的大門，同時收到造勢的效果。這些戰術都屬於戰術同一範疇。

b. 議程戰術

議程戰術是中共談判行爲的精華。但它對議程的堅持與不堅持，卻完全看實際狀況而有所變動。像它在「韓戰停戰談判」及「中（共）美日內瓦大使級會談」時，所要展現出議程的堅持態度就完全不同。

韓戰停戰談判時，雙方在議程第二項「非武裝區」的談判上停滯了不少時間。當時聯合國代表團曾建議把第二項暫時擱置，先討論第三項與第四項，或兩項同時討論。結果這個議程的彈性仍爲中共所拒絕。最後美方想出一個折衷的方法，就是每遇僵局時，便召開雙方副代表會議，用非正式的方式交換意見，或許比較容易解決。

可是到了中共和美國一九五五年進行大使級會談時，中共的策略又完全不同。一九五五年八月一日，中共駐波蘭大使王炳南和美國駐捷克大使強生(U. Alex Johnson)在日內瓦展開會談。中共爲了造勢，在會談前夕首先宣布，被拘禁在大陸的美國人將會獲釋，並表示中共代表團將會在會議桌上提出許多新的議題。在會議開始之後，王炳南再次證實釋放美國囚犯的事，並表示中共希望早日解決這些枝節問題，俾使談判能直接進入建交的主題。雙方同時同意將「遣返平民」作爲議程的第一項，然後才討論其它具體問題。

第二次會議在第二天八月二日舉行。王炳南在會議上建議，雙方都指定一第三國來負責執行遣返平民的決議。他並且表示，由印度代表中

共，前往查證在美華人的政治態度，以避免美國用強制力勸阻在美華人返國。根據 Kenneth T. Young 事後分析，中共的策略明顯是將轉移世人注意力的焦點，使其由原先中共答應的，釋放「在大陸的美國俘虜」，轉移到「在美的中國人」之上。（註五七）

第三次會議在八月四日舉行。在這次會議上，Johnson 大使拒絕了中共的提議，指出若應允中共要求，實在無異承認北京對目前在美的中國人有管轄權，這和美國承認台北的立場相悖的。不過他也提出一個折衷方案，如果有任何在美國的中國人，自認為返回中國大陸的權利遭到限制的話，他可以向指定的第三國提出申訴，由這個第三國進行查訪和評估。可是如果他沒有表達任何返回中國大陸的意願，則美國將無法同意將它交付調查或詢問。

到第四次會議時，美國希望把話題在再轉回去，因此重申中共必須先履行諾言，釋放了目前拘禁在大陸的四十名美國平民以後，美國才能和中共討論在美華人的事。中共方面，則只在不斷重覆它第三國介辱異立場，談判因此陷入僵局。往後幾次會談也都沒有進展，西方的耐心漸失，會談地次數也由每週三次減為每週一次。

這個僵局最後在九月六日，召開第十三次會議時突破。在那次會議上，王炳南宣布在大陸的四十名美國平民中，十二名將釋放。於是美國和中共雙方又開始逐句逐字地準備聯合公報，最後終於在一九五五年九月十日，召開第十四次會議之後向外宣布。

Young 大使在分析這段談判過程中指出，美國和中共的談判策略不同。美國 Johnson 大使根據其所獲指令，採取的是「單軌策略」，亦即只討論在中國大陸的美國平民問題。因為在美國的中國人，本來就可以

註五七：Young, *Negotiating With the Chinese Communists*, p.67.

自由行動，故毋須討論。中共採的則是「雙軌策略」，要求同時討論在大陸的美國人和在美國的中國人的問題。而且在這雙軌之下，中共還可以衍生出許多新的問題來：當第三個問題被拒絕後，王炳南又提出，美國須保證在美華人返國，回的是大陸，不是台灣。當這個要求被拒絕後，中共又要求強生大使提出所有在美華人的姓名住址清冊。一個很簡單的問題，被中共變得如此複雜，而且一次又一次衝撞美國，希望迫使美國在官方承認的問題上鬆口（註五八），或降低美方對談判結果的期待。在談判的戰術中，這種將一件原本簡單的讓步複雜化，將讓步次數增加，磨到對方由樂觀變悲觀作戰術，我們稱作「切臘腸式的讓步」（salami concession），這是「懲罰性」戰術的一種，而中共的作法正是這種戰術的典型。（註五九）

可是釋放平民的協議還沒完全執行，中共又於九月十二日宣布，正在籌備召開兩國外長級會談，及討論貿易關係的事。換句話說，中共自動將議題的進程由第一項推到了第二項「其他實質問題」的討論之上。本來強生大使和王炳南已有約定，雙方均不將會談內容擅自公開，只有在達成協議後才對外宣布。而中共方面擅自對外宣布，顯然違反約定，並有從外部對美造成壓力之嫌。強生大使於是發言駁斥中共論調，指其

註五八：Ibid, p.74.

註五九：懲罰性戰術又可以分為幾種不同型態。James A. Wall J.把它分成五種等級，由輕到重分別為「輕微懲罰」（slightly punitive），「某種程度的懲罰」（somewhat punitive），「溫和懲罰」（moderately punitive），「高度懲罰」（very punitive），以及極端懲罰（extremely punitive）。切臘腸式的讓步，被歸類於次輕的「某種程度的懲罰」。見James A. Wall, Jr., *Negotiation: Theory and Practice*. (Glenview, IL. : scott, Foresman and Co., 1985), pp.52-55.

不成熟，認為現在應該討論是切實執行第一項協議的問題。王炳南則表示，若無法進到下一個議程，他將拒絕就遣返的問題再作討論。

這就是常為西方學者所指責的中共議程戰術：中共是拿一個已經達成協議的議題作為籌碼，要求推進談判議程。後來美國只有被迫讓步，同意將議程推進到第二項，但保留權利，隨時要返回來查證第一項的執行情形。易言之，原來是先一再二，現在變成一、二項同時進行。（註六〇）

大使分析，中共在議程的設定中常常暗藏玄機，很多看起來沒有問題的議程，在中共解釋起來就非常具有政治意義。例如討論「外長會議」及「結束美國對中共經濟制裁」，美方也許認為這只是兩個項目，但中共卻可以解釋為美方已同意「解除制裁」，並在「部長及會談」的問題上讓步。（註六一）所以資深外交官如狄恩大使 (Arthur Dean) 才會提出警告：「就共產黨的談判者而言，議程之戰才是最緊要的，因為他們相信他們可以藉此羞辱對方，或在會議的第一仗就分出輸贏，……而他們經常是對的。」（註六二）

中共議程戰術的另一個例子，是在強迫美國和中共就台灣問題進行討論。王炳南後來在回憶錄中也表示，在當時美國對華政策不可能改變的情況下，中共單刀直入，直接接觸到最棘手的台灣問題，自然不可能有快速突破。但王炳南認為棘手歸棘手，這個問題還是非碰不可。王炳南在回憶錄中表示：

「在當時的歷史條件下，我們首先必須逼美國在關鍵問題上讓步，

註六〇：Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, pp. 76-8.

註六一：Ibid, p.379.

註六二：Ibid, p.443.

牽一髮而活動全局。……當時美國侵占台灣，割裂中國領土……對新中國之仇恨，已深深地為中國人民所不能容忍。我們的談判必須針鋒相對，長中國人民的志氣，滅美國政府的威風。……如果離開了這樣一個歷史條件，一味追求談判的突破，那就會喪失原則，……就會犯毛主席所說的「嚴重的政治錯誤」。」（註六三）

這段話有意思的地方，是它告訴我們中共在談判時，並不必然以談判的突破為主要目的。它在議程考量上，完全受到政治邏輯，而非談判邏輯的指導。

美國當時的對案，是先提出在韓戰中失蹤美軍下落的問題來阻擋，但王炳南拒絕談這個問題。美方於是再提對案（即先決條件），要求在台灣問題上，雙方保證不訴諸武力，然後美國才同意進行外長級會談，討論台灣問題。

中共對抗的方法，則是以「討論先決條件」的方式擾亂議程，希望迫使美國走上談判桌。中共當時提出的協議草案是：

「中華人民共和國和美利堅合眾國同意，它們應該用和平方式解決它們兩國之間的爭端而不訴諸武力。為了實現它們的共同願望，中華人民共和國和美利堅合眾國決定舉行外長會議，協商解決和消除台灣地區緊張局勢的問題。」（註六四）

這個草案為美國所拒。但由草案中我們可以發現兩個現象：第一，中共緣引的是聯合國憲章中，成員國應以和平方式解決爭端的條款。中共當時並不是聯合國會員國，它之所以援引聯合國的條款，自有增加合

註六三：王炳南，《中美會談九年回顧》，頁五七。

註六四：前引書，頁五九。

法性的效果。第二，就是前述以「討論先決條件」敲開談判大門的議程戰術。因為不訴諸武力就是為了降低緊張之後，才能為談判鋪路。但中共卻把議程弄混，要求先開始談判來討論降低緊張。這個戰術雖不是共產黨所首創，但卻是中共，甚至北越都很常用的議程戰術。（註六五）

許多研究中共談判行為的學者都發現，中共在談判時總是先抓住台灣問題，或一個中國的大原則不放，然後再談其它。事實上，這個原則早在一九五八年台海戰役之後就已確定。王炳南在回憶錄中便表示，一九五八年台海戰役爆發，中共在八月底召開中央政治局會議，討論恢復中（共）美會談，王炳南由華沙奉召回大陸報告。當時陳毅就指示，今後和美國談判要確定「一攬子」解決問題的原則，就是台灣問題不解決，其它問題都談不上。（註六六）從今以後，中共談判的方針大抵也沒跳出過這個指導原則。

議程戰術中還有另一個值得討論的，是中共在此一階段的發言順序。我們發現中共在這個階段，並沒有刻意要控制發言的先後。在王炳南返回華沙重開大使級會談時，周恩來曾給他一個發言要點，並且指示：「如果美方急於表示自己的意見，可讓他先說，……如果美方先提出方案，而方案本身又有研究餘地，你（指王炳南）不忙提出我方方案，而將其中過份荒謬之點予以評論，其他則保留下次會議再與全面回答。如

註六五：北越在進行越戰停戰談判時，也曾設定以美國停止轟炸北越為談判的先決條件。但後來支撐不下去，乃改以「先討論如何達成先決條件」為名義，和美國展開談判。見 Paul R. Pillar, *Negotiating Peace: War Termination as a Bargaining Process*. (Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1983). p.83.

註六六：王炳南，《中美會談九年回顧》，頁七一。

果美方不提具體意見而又急於要知道我方意見，我方亦可使用這一發言要點，並將預定方案提出。」（註六七）

周恩來的指示相當溫和，也符合一般國際談判的模式。溫和的態度和中共的自信有關。王炳南在回憶錄中，也透露了一段毛澤東給他的指示。毛當時告訴王炳南，可用「勸說」的方式說服美國。譬如說：

「你們美國是一個大國，我們中國也不小，你們何必爲了僅僅不到一萬人口的台灣島嶼與六億中國人民爲敵呢？你們現在的作法究竟對美國有什麼好處？」這種「說服」的技巧，主在推動美方的安全點(security point)。在談判理論中，安全點是談判者在談判之前，所握在手上東西。安全點是跟談判者的價值判斷有關，並非全然不可變。只要我們能推動對方的安全點，讓對方知道堅持立場的成本比他預期的要高，或堅持立場的效益比他預期的要低，那他改變立場，達成協議的機會就相對增加。（註六八）

當然，這種說服的技巧並非中共所獨有。事實上，中共的談判行為在此時也與世界各國一般的實踐愈來愈近。毛曾告訴王炳南，「在會談中要多用腦子，謙虛謹慎，說話時不要對美國人使用像板門店談判那樣過分刺激的語言，不要傷害美國民族的感情。」（註六九）也就因爲有毛這樣的想法，所以才會有「說服」的指示。而這正是中共日漸「自信」的表現，也是五〇年代末期大使級會談和板門店談判，中共在談判行為上的最大不同。

註六七：前引書，頁七三～四。

註六八：關於安全點的討論，請參見I. William Zartman, *The 50% Solution*. (Yale, 1976), p.35.

註六九：王炳南，《中美會談九年回顧》，頁七四。

C. 一九七〇年代以後中共和美國的談判行爲

經過一九六〇年代的越戰升高，中蘇共日漸交惡，以及文化大革命之後，整個大環境改變，使中共和美國的接觸也愈見其迫切性。所以中共的談判態度，自也比五〇年代更見溫和。

a. 溝通管道

在觀察這個階段的談判行爲時，我們首先注意的是中共所用的溝通管道。根據談判理論，談判者不論對方的任何「威逼」或「利誘」，一定要訊息傳到了才算。因此溝通管道的存在相當重要。(註七〇)在此一時期，中共自認爲得意的溝通管道有三：

第一，乒乓外交。周敏和王效天在《東方談判謀略》一書中，把乒乓外交視爲是一種「瞞天過海」的技謀，是「最具有東方色彩的談判傳播」。(註七一)這是中共向美國所發出改善關係的訊號，但卻是透過這麼一個間接的管道所傳遞。間接管道的好處，在於緩和各種立即可能發生的壓力或責難，就中共而言這是相當成功的。

第二，利用親中共美國記者斯諾(E. Snow)的照片。一九七〇年十月一日中共國慶斯諾夫婦被請上天安門城樓，成爲第一個被邀請上天安門的美國人。第二天，毛與斯諾夫婦在天安門的照片，被顯著登在人民日報頭版上。這張照片經過特別處理，只有毛與斯諾夫婦，及站在身後的翻譯等四個人出現，站在他們身後及身旁的人物已經被特殊處理了。中

註七〇：談判學者關於溝通管道的討論非常多。其中以 David A. Baldwin 就和劫機者談判的過程所作的研究，最能凸顯「威逼」和「利誘」必須要透過溝通管道傳達過去，才能發揮效果的特性。見 David A. Baldwin, "Bargaining with Air-line Hijackers", in I. William Zartman, ed., *The 50% Solution*, pp.404-429.

註七一：周敏、王笑天，《東方談判謀略》，頁四七。

共便透過這張照片，向美國傳達出示好的訊息。(註七十二)只可惜這種溝通方式因美國沒能完全體會，而未能發揮效果。

第三，是透過第三國大使傳話。一九六九年五月，法國首任駐中共大使馬納克到任，帶給中共尼克森要與北京改善關係的口信。稍後，巴基斯坦和羅馬尼亞領導人亦傳來口信，表示美國將以撤走自韓戰以來，就在台海巡弋的兩艘驅逐艦，作為向中共示好表示。中共則透過巴基斯坦的管道，表示將釋放兩名誤闖大陸的美國人作回應。

「利用第三者」作為溝通管道，雖不若前二條管道般具「中共色彩」，但這條巴基斯坦管道顯然是中共相當得意的一條管道。

b. 個人魅力與友好氣氛

周恩來的個人魅力，以及中共刻意營造出來的友好氣氛，也是這個階段中共談判的特色。大陸作家陳敦德在《毛澤東·尼克森在一九七二》一書中，曾對一九七一年七月九日，周恩來會見季辛吉時的對話有清楚的描述。當時季辛吉很擔心「台灣問題」會成為雙方會談的障礙，可是周恩來一開始就先化除了這個障礙。周恩來說：「兩國之間的分歧是巨大的。例如，台灣問題就是兩國緊張關係的根源。博士先生，我們終於坐下來了，就可以相互闡述自己的觀點，讓對方有充分的了解。」(註七三)周恩來的講話，明顯是先點出棘手問題之後，然後轉從簡單的問題先談，以培養雙方的互信。這在談判時是一種相當理性的談法。談判學者在討論談判議程時曾經指出，如果先討論難的議題，則談判可能寸步難行，可是若先討論容易的議題，又恐給人閃避重要問題的感覺。因此比較理

註七二：前引書，頁三十二。

註七三：轉引自前書，頁二十一。

想的方法，是先把大題點出來，表示自己沒有閃躲，然後從小題談起，以培養日後談重要議題的氣氛。周恩來所用的就是這種典型。而最後的結果，就是上海公報中關於台灣問題上「各說各話」的含糊。上海公報上的含糊字眼，是學者討論談判含糊性協議時，最常用的範例，也是中共上一時期談判行爲的特色。（註七四）含糊性的字眼除了有助於雙方關係的維持外，我們還可以把它看成是中共爲美國預留的下台階，讓美國在屈從中共意見時可以爲其行爲合理化，同時減少美國因爲順從中共要求所付出的成本。這個戰術在一九八二年中共和美國談判八一七公報時也曾用過。裘兆琳教授在研究八一七公報的談判過程中曾指出，中共在一九八一年九月三十日，由葉劍英提出九點對台和平建議，就是爲美國在對台軍售問題上對中共讓步時提供下台階。而結果如中共所預留。（註七五）由此可見，所謂「台灣問題」到後來幾乎已成爲一個棋子，隨由中共美國亦然）因實際狀況，而忽鬆忽緊地操縱。

除了緩和氣氛外，周恩來七〇年代會見季辛吉時，也適度表現了中共情報資訊的靈通，以讓美國心生警惕。周當時故作不經意地，提到他大致同意尼克森七月六日在堪薩斯城演講的觀點。七月六日季辛吉人在途中，自然沒有聽到尼克森的講話。周恩來於是先攻人之不備，讓季辛吉感到窘迫，然後再自己出面圓場，爲季辛吉解釋他一定是因爲在途中所以沒聽到這些話，同時也把尼克森「五極」世界觀的講話向季辛吉做

註七四：參見 Zartman and Berman, *Practical Negotiator*, pp.113-114. 談判學者把這種含糊叫做「建設性的含糊」(constructive ambiguity)或「功能性的同義詞」(functional equivalents)。見 *Ibid*, p.123.

註七五：Jaw-ling Joanne Chang, "Negotiation of the 17 August 1982 U.S. - PRC Arms Communiqué: Beijing's Negotiating Tactics", *China Quarterly*, 1991. pp.33-54.

了說明。(註七六)周恩來這種先製造窘迫，再加以緩和的戰術，除了向美國誇耀其情報之快報，及隨時密切注意雙邊關係的態度外，更想藉此向美國表白，中共是想示好，並不想趁機出美國代表的洋相。這個作法自然讓美國相當受用，並放鬆了心理的防線。

周恩來的另一個特質，是他在談判時，常能把過去幾個月前談過的話題再搬出來談，好像會談從未間斷過一樣，這是一種很討人喜歡的談判風格。(註七七)

中共當然沒有第二個周恩來。但是周恩來時期所傳下來的，「建立交情」、交「老朋友」等軟性的談判術，卻在七〇代中共和美國開始交往之後，頻頻被拿出來使用，成爲中共談判的一個特色。中共和美國談判八一七公報時，曾刻意用交情套住和其有淵緣的海格國務卿，然後利用海格爲中共進行遊說，就是一個好的證明。(註七八)

D. 美國學者對中共談判行爲的觀察

在回顧了中共不同階段的對美談判行爲之後，我再回到頭來檢視不同時期，美國學者對中共談判行爲的不同觀察，以作爲我們前面討論的註腳。

Arthur Lall在一九六七年出版《How Communist China Negotiates》時指出，中共對國際事務的處理，由於受到毛澤東「矛盾論」思想的指導，所以常常對一個國家可以展現迥然不同的態度，在從事國際談判時，也常出乎意外地可以展現某種彈性，並輕鬆地爲這種彈性合理化。Lall指出，雖然中共認爲共產主義的擴張，就長期而言是無法避免的，但在

註七六：周敏、王笑天，《東方談判謀略》，頁二十一。

註七七：前引書，頁六九。

註七八：Chang, "Negotiation of the 17 August 1982 US-PRC Arms Communiqué", p.47.

和非共世界進行接觸時，中共也常無法避免地，必須經由和平談判，和他作短期的妥協。但是這個妥協卻不是全面的，而是針對某些特定議題的妥協。另外就中共對談判的態度，Lall也特別提醒，在中共的概念中，「透過談判達到和平共存的協議」，和「在世界各地繼續從事人民戰爭的革命」中間並不矛盾。所以人們應提高警覺。

在中國的實際談判過程中，Lall提出他的觀察，認為中共談判行為展現四個特色。

第一，中共在評估談判情境時，絕不是只評估單一事件，而是評估環繞此一議題的所有相關事件。

第二，對談判議題的每一細節，都作具體切實的掌握。而且對每一個談判代表的紀律都嚴格要求。

第三，意識型態教條色彩濃厚，並在談判時堅信，並宣稱己方會獲勝。

第四，並非對多數意見完全排斥。Lall指出，當中共談判者居於弱勢，而又發現自己屬少數意見時，中共也會加入多數意見，以避免自己變成唯一的輸家。中共在國際談判時也喜歡在檯面上與檯面下開闢各種管道，但不管中共在檯面下的談判作出多少讓步，它都在檯面上追求的一種共識的形象，來證明它沒有輸。（註七九）

大體上在這個時期中共對美國還是相當具有敵意的。所以Lall評論中，並沒有什麼中共向美國大套交情等技巧出現。

Kenneth T. Young在一九六八年出版《Negotiating with the Chinese

註七九：Arthur Lall, *How Communist China Negotiates*. (New York: Columbia University Press, 1968) pp.16-37. 尤其是 pp.35-37.

Communists》, 總結了一九五三年到一九五七年, 美國和中共的談判經驗。他在研究中發現中共在談判時具有下面幾個特色：

1. 中共的談判者都是典型的「組織人」(organizational man), 他受到嚴密的組織控制, 沒有太多自由裁量的空間。而且決策者和談判者之間, 總保持一段相當的距離。
2. 中共在談判時, 展現出以中國為中心的傳統。(Young稱此為Sinocentric-Maoist negotiator)過去中國人在面對外國人時, 總把中國視為是中心, 不願意談判地點距中國太近, 對所有不平等的待遇非常敏感等等, 仍然出現在這一階段中共的談判行爲之中。同時又因為現在中國大陸是共產政權, 所以談判行爲又加上輸出革命經驗一項。這些都構成中共談判時情緒化的一面。
3. 對時間觀念的不同。中共在談判時, 總是比美國更有耐性。
4. 中共談判都受到意識型態的影響, 言行之間全都受到意識型態的指導。
5. 中共對談判具有長程和短程的兩面概念。在近程所獲之上, 他們可以讓步, 追求最小的所獲, 但卻希望這樣的戰術讓步, 能夠爭取到美國在長程目標上的最大讓步。Young因此認為中共談判者, 是典型「最低所獲和最大所獲的操作者」(mini-max operators)。Young同時將中共這種兩面的談判作風, 歸納成下面四個特色：
 - a. 僅量促使談判發生, 並設法讓「敵人」作出一些讓步, 以強化中共的地位。
 - b. 促進商業、財政、科技、文化的交流, 以協助中共內部的發展, 及中共國際地位的提升。
 - c. 當西方或美國對中共提出對抗的方案, 並令中共感到窘迫的時候, 或中共發現一個目標是現階段所無法達到的時候, 它就會儘快設法抽身。

d. 從美國的盟邦開始談判，從側翼打散帝國主義營，削弱美國實力。(註八〇)

這些特色，我們發現仍然出現在今日中共的談判行爲之中。

Young 同時也歸納出中共常用的三種談判技巧：

- (1) 聚合型談判 (convergent bargaining) Young 所稱的聚合型談判，就是「純討價還價型」的談判。在這型談判中，談判雙方都希望能從談出一個結果，於是都各自提出一些項目，予以不同的比重，並具以爲讓或不讓標準，以及讓談判過程得以持續下去的動力。中共用釋放美國囚犯等迫使華盛頓坐下來談判，就是聚合型談判的典型。(註八一)
- (2) 規避式的溝通 (elusive communication)。這種溝通方式是雙方保持接觸、溝通管道，但其中至少有一造不希望作出任何承諾，也不願達成任何協議，不願意討價還價。換句話說，談判雙方各持己見，就像兩條平行線一樣沒有交點。中共和美國在一九五八年台海危機之後的談判，以及核武裁軍談判，就屬這一類型。(註八二)
- (3) 無言的操縱 (tacit maneuvering)。在這一型談判中，談判雙方都不願達成什麼協議，但仍會不經意地，或很有默契地，協調或配合彼此的行動，以達成一些結果。「虛張聲勢」、「間接傳達意見」或「保持含糊」都是這種類型。預警和威脅戰術，若其目的是想使對方採取一些單方面但仍相關的行動時，也屬這種無言的操縱。有種默契而達成某種結果的話，雙方也都會承認這種結果。

註八〇：Young, *Negotiating with the Chinese Communist*, Chap.14. 關於所引的這四個特色，則見於 p.368。

註八一：Ibid, pp.380-382。

註八二：Ibid, pp.382-383。

不過 Young 也指出，這種無言的溝通很危險，因為它充滿了不確定性。因此至少雙方要保持溝通管道的暢通，並且對各種可能結果的整個光譜（「最可欲的結果」和「最大的報導」分別構成光譜的兩端）有基本共識才行。可是這個對光譜的共識卻是由不斷嘗試而來，因此有某種危險性存在。中共和美國在台海危機時期的接觸就屬這種類型。（註八三）

這三種談判技巧都是很常見的技巧，不是中共所發明，也不全是「陰謀」。像聚合型談判，任何敵對雙方要談判都是這種談法。只是中共在這一時期使用這幾種戰術，尤其是後面兩種用得比較多而已。美國方面也是一樣，Young 就指出，當雙方用「規避式溝通」或「無言的操縱」用得愈多，愈可能產生誤會。他發現，在甘迺迪和詹森時期，美國向中共送出愈來愈多示好的信號，作出愈多的承諾（例如在越南戰場上，絕對保證中國南疆的安全），中共表現得愈強硬，距離聚合型談判也愈遠。（註八四）當然，這種談判過程上的矛盾現象，跟美國「戰略上降低越戰，戰術上升高越戰」的兩手作法有關，因為它確實啓人疑竇，但也跟中國大陸的文化大革命有關。因為在文革時，任何和「美帝」妥協的作法都會遭致批評的。中共談判行爲之受到內政的制給，在此乃又得一明證。

Richard H. Solomon 根據七〇年代和八〇年代美國和中共談判的經驗，於一九八五年出版《Chinese Political Negotiating Behavior》。在這篇小冊子中，我們發現美國對中共的談判行爲已有不同的體認。因為在這時美國和中共已經來往了一陣子，所以中共可以在美國官員中打「友誼牌」

註八三：*Ibid*, pp.383-384。

註八四：*Ibid*, pp.384-387.

了。

Solomon 指出，中共此時談判的最大特色，就是在美國官員中找尋親中共人士，和其建立親密關係，然後強調友誼、責任，美國對中共的虧欠，以及中共對美國的依賴，最後迫使這個官員出面為中共的利益辯護，像季辛吉和布希都曾遭受過這樣的壓力。（註八五）

在建立「關係」的同時，中共也特別強調原則，並用這名美國官員是否接受中共的原則，來檢證雙方關係是否鞏固。不過 Solomon 也指出，當中共希望要達成某個特定協議時，它也可以常掛在口中的原則暫置一旁，俟達成協議後，再用原則為這個協議合理化。（註八六）這種彈性的反應，和 Lall 在一九六〇年代的觀察結果是一樣的。

Solomon 指出，中共在談判時，經常堅持對它有利的議程安排。例如在一九八一年，中共就拒絕在和美國就對台軍售達成協議之前，討論美國和中共的軍事合作關係。這個「議程戰術」的觀察，和我們對韓戰停戰談判，及日內瓦大使級會談所作的研究發現是一致的。（註八七）

Solomon 在觀察中共的談判細節時，則指出一個很有趣的發現，那就是中共通常都不先說話，而讓美方「客人」先說。等到美方把立場完全闡明，亦即把籌碼全都打在桌上以後，然後才逐漸說出自己的立場。美方官員在和中共低層管員接觸時，低層管員必須將美方立場層層上報，而這又為中共爭取到許多思考回應的時間。（註八八）這是中共對付強國

註八五：Richard H. Solomon, *Chinese Political Negotiating Behavior*, (Santa Monica, Ca.: Rand, 1985), pp.9-10.

註八六：Ibid, p.3.

註八七：Ibid, p.6.

註八八：Ibid, p.7.

的「後發制人」的戰術。在我們稍後討論中共對緬甸的談判時，我們又會發現，中共的發言方式又完全不同。

中共在這一階段談判時還有一個特色，就是突顯自己的「脆弱」與對方的「罪惡」。中共在談判時常表示中國之有今天，全是當初列強所害，所以強權國對中國有所虧欠。（註八九）這個談判態度非常有意思。因為在一九七〇年代，中共－美國－蘇聯的三角關係已然形成，中共也比以前更有自信才是。但更有自信的情況下，它卻更以弱者姿態出現，以責任、道義、虧欠等關係作為談判籌碼，這毋寧是個相當有趣的現象。

Solomon 也提到中共在時間壓力上的一貫技巧。Solomon 指出，中共在談判時常會很有耐心地磨對方。藉以觀察對方協議的急切程度，以及對方接受中共要求的可能性。當中共發現對方已經退到底線之後，而這個即將達成的協議又它所想要的，它又會一下快速地達成協議。（註九〇）這種在終場談判時一下子作出讓步，達成協議的方式值得我們注意。因為在日內瓦大使級談判時，我們看到的是中共用切臘腸的方式逐漸讓步，在這裡我們又看到另一種型態的讓步，足見中共讓步型態的多樣化。

Solomon 的書中，也收錄了中共的其他談判技巧，例如扮「黑臉白臉」、「殺雞儆猴」及「用內部的鬥爭做為拒絕讓步的理由」等等。（註九一）但這種技巧卻非中共所獨有。例如「殺雞儆猴」是傳統中國人就慣用的技巧，「黑臉白臉」及「用內部鬥作為拒絕讓步的理由」，也經常出現在別種類型，或別國的談判行為中，並不是中共所獨有，故不列入討論。

註八九：*Ibid*, pp.11.

註九〇：*Ibid*, p.5.

註九一：*Ibid*, pp.10-11.

Solomon的書中也收錄了Henry Kissinger的經驗。Kissinger在其回憶錄中，將中共的談判行爲歸納爲下面三個特色：

1. 中共在談判時往往先用友誼綁住對方。
2. 中共常以遭到內部批判爲由拒絕讓步。
3. 中共極爲謹慎地表現出他們的立場是堅定，無法妥協的。(註九二)

Kissinger的經驗，正是Solomon所觀察的同一階段。

美國大西洋理事會資深研究員Alfred D. Wilhelm, Jr.在一九八四年出版的一份研究報告中，曾對中共談判行爲提出他的觀察。他觀察的時間涵蓋了韓戰談判到八一七公報，算是比較長時期的觀察，他對中共談判行爲的心得可整理如下：

1. 中共總是企圖在談判時創造出對他有利的環境。作者在此處引的是王炳南在日內瓦大使級會談前夕，宣布釋放美國囚犯的事件。這和我們前面所討論的一樣。
2. 在議程的設定上，美國總是希望先討論實際的項目，中共則希望先達成一個一般性的大協議，但卻在許多小議題上保持含糊。這個大架構（例如主權、合法性）達成協議後，中共便開始往細節上推動。在推動的過程中，中共則會以對方違反大原則的精神相責，讓對方產生罪惡感。這點跟美國其他學者的討論也是一樣。
3. 用時間壓力，例如議程的爭執，或誰該出席談判等等，去磨對方的耐性。
4. 中共有一種很技巧的談判戰術，那就是先達成協議，然後把它的執行分成好多階段，使談判得以進行下去。Wilhelm這裡所指，就是我們前面所討論日內瓦大使級會談的議程戰術。這是中共在早期迫使美國

註九二：Henry Kissinger, *White House Years*, (Boston: Little, Brown and Co., 1979), p.1056.

和它進行接觸所用的戰術。

5. 中共認爲，再強的國家也有其弱點。中共發現美國最大的弱點就是台灣。當中共願意跟美國合作時，它就不提台灣問題；當它認爲雙邊關係走得太快，就重提台灣問題，以控制雙方交往步伐，並將無法合作的責任交對方承擔。（註九三）

Wilhelm的觀察中，應就屬這第五點最有啓發性。因爲中共的確是有意味保持這個衝突不解決，來作爲和美國調整關係的槓桿。但這個槓桿建築在「美國希望和中共改善關係」的前提上。在一九五〇年代或六〇年代，因爲美國並不急於想和中共改善關係，所以這個槓桿就用不上。

可是這個槓桿卻有兩個方向，因爲美國也可以用此槓桿要挾中共。像一九九一年，美國爲了要求中共改善人權，而作態支持台灣有分離的主權，就是一個明顯的例子。

V 中共與緬甸的邊界談判

中共在和緬甸的談判上，展現出另一種談判風格。一九五四年，中共決定要和緬甸進行邊界談判，並拿這次談判作爲樣本，逐步和其他鄰近國家改善關係。所以和緬甸談判的過程，應爲中共和第三世界弱小國家談判的典範。在這個談判中，中共表現得相當溫和，也相當具有理性。

當時中緬邊界的主要問題有四：「一九四一年線的處理」、「片馬、

註九三：Alferd D. Wilhelm, Jr., "National Security-The Chinese Perspective", in U. Alexis Johnson, George R. Packard and Alfred D. Wilhelm, Jr., *China Policy for the Next Decade*, (Boston, Ma. : Oelgeschlager, Gunn and Hain, 1984), pp.181-219, see pp.197-201.

古浪、崗房地區主權的收回」、「對猛卯三角地永租局面的處置」，以及「北京未定界的劃法」。可是在一九五七年的時候，中共和緬甸內部卻各瀰漫著不同的氣氛：中共輿論普遍要求改變帝國主義侵略政策所造成的惡果，緬甸方面則要求尊重英國統治時期留下來的既成事實。這使得中共對緬甸的談判，比早期對美國的談判還要困難，因為主其事的周恩來現在必須內外兼顧，而且得先凝聚內部共識才行。

根據中共外交部姚仲明、沈書良及左俊峰三人所著「周恩來總理解決中緬邊界問題的光輝業績」一文（註九四），我們可以歸納出周恩來當時進行談判的幾個步驟：

第一，早作準備。充分的準備工作一直是中共進行外交談判的長處，早在一九五四年十二月，中共和緬甸發表聯合公報，表示要在適當時機解決中緬邊界問題之後，周恩來指示中共外交部、中共中央有關單位、雲南省委、及中共駐緬使館開始到邊境作實地勘察。周恩來並且親自提供有關知識，明確各個環節的要求，從頭訓練起一支勘察隊伍。周恩來甚至對有關人員隨時抽問一些問題，務使每個人都兢兢業業，全力以赴。準備工作充分，使得周恩來無論在對內或對外進行說服時，都能掌握住方向。

第二，統一黨內思想，建立內部共識。周恩來在一九五六年十月，以中共中央名義，發出關於解決中緬邊界問題的指示，文中指出：「這個問題的解決，將為同其它鄰國解決類似問題提供一個良好的開端和範例，從而使我國同這些國家建立起鞏固的和平處境關係。為此，必須改

註九四：姚仲明、沈書良、左俊峰，「周恩來總理解決中緬邊界問題的光輝業績」，收錄於中共外交部外交史編輯室編，《研究周恩來》，頁九四～一一〇。

變建國初期對邊界問題既不承認也不否認，而暫時維持現狀的方針。」
(註九五)

共黨內部意見統一之後，周恩來更從一九五七年三月到八月，分別在全國政協一屆三次全體會議上、雲南省政協會議上、全國人代會上，以及史地學家座談會上，作了關於中緬邊界問題的報告。周恩來主要傳達的訊息，就是要告訴極端民族主義者必須尊重現實，不能作過分的要求。這個建立共識的過程花費周恩來不少時間，但也在後來減少了不少阻力。

第三，採功能性議題的說法，由小而大。由於緬甸對中國仍懷有戒懼之心，所以周恩來首先就提出一個緩和氣氛的方案，即中共從有爭議的一九四一年線以西地區撤回所駐軍隊，但緬方不得進入，緬方則從片馬一帶撤出駐軍，而中共軍隊也不進入。這是一個建立互信的方式，而也的確得到了預期的效果。而周恩來也趁機打出「互諒互讓」的口號，作為中（共）緬談判的中心精神，取得了宣傳上的先機。

接著，周恩來便指出中共勘察隊的人員，和緬甸方面先就功能性的議題達成協議，由小而大。當時周恩來指示中共方面的代表：「要先掌握先易後難的原則，先將容易解決的問題一一落實，如勘察隊和各小組的分工，以及上界時間問題，然後再談涉及領土糾葛的問題。如碰到頂牛，談不下去時，可提交兩國總理商談。」（註九六）

這裡我們可以發現一個事實，那就是很多在討論中共談判行爲時，總認為中共一向都是先談大的原則，然後才談細節，而由中共和緬甸談

註九五：前引書，頁一〇二。

註九六：前引書，頁一〇四。

判的過程卻證明中共也可能是由小而大的，端視談判目的的不同而定。

第四，利益的互換。在談到實質問題時，中共也用了利益互換的戰術。當時中共提出的建議是：

1. 北段未定界的片馬、古浪、崗房地區一向屬於中國，後被英國強占。一九一一年四月十日，英國曾照會當時的中國政府，承認上述三地是中國屬地，但企圖出錢收買，遭中方拒絕。故今這三地應歸還中國。至於北段未定界則可按傳統習慣劃界，直到底富山口。
2. 南對未定界的一九四一年線是英國強迫中國接受的，事關中國佉族所屬班洪、班老部落轄區被割去一塊，佉族人民要求收回的情緒非常激烈。所以中共提議以猛卯三角地和緬甸交換。
3. 猛卯三角地向屬中國，後來是英國為修建緬北八莫到南坎的公路，而強迫中國將其讓出作「永租」之地。今時代已不相同，「永租」云云自不應再提，但考慮斷然收回猛卯三角地，勢將使緬北交通面臨嚴重困難，故願將其留與緬方，用以交換一九四一年線以西的班洪、班老部落轄區。

這三個方案後來為緬方同意接受。中共也在這次談判中，展現出其「取」和「予」的藝術。

第五，適度保持含糊。談判學者指出，談判者在面臨困境時，可試用含糊的「功能性同義詞」來打開僵局。季辛吉更把這種含糊稱為「建設性的含糊」(constructive ambiguity)。前述中共和美國談判台灣問題時用這個技巧，它在和緬甸談判時，一樣也用了這個技巧。中共在和緬甸進行南段邊界談判，談到「底富山口」時，緬甸曾表示有所困難。因為緬甸雖同意以底富山口為界，但因此點涉及到同印度的邊界關係，所以要求雙方認定這是「臨時終點」，以等待中共同印度談判邊界時再確定最後的終點位置。周恩來表示同意。後來緬方又要求在議定書中不出現

「底富山口」的名稱，亦為周所接受。中共表示，該點可定為「北段四十七號界樁點」，並在其後加上「西端終點最後確定前的臨時終點」。這種含糊的定義，後來也為緬方所接受。

由以上討論可知，中共和緬甸的邊界談判，正是屬於「解決問題」的典型，是前述談判解析架構光譜的右邊這項，因此展現出來的行為也和中共與美國的談判不同。不過有一點值得吾人注意，那就是談判過程中的每一個提議都是來自中共。美國學者 Arthur Lall 在其研究中共談判行為的專著中指出，在談判中強勢的一方主動提出建議案本就是一件正常的事，不過也表示有兩名緬甸的談判者告訴他，緬方認為這個協議是公平的，而且緬方也沒有發現過中共有違反協議的事。(註九七)可見中共是非常有心在維護這個談判樣板的。

VI 閩獅漁號事件

大陸紅十字會代表曲折、莊仲希兩人來台探視閩獅漁號漁民的經過，是近幾個月來海峽兩岸最引人矚目的談判個案。無論大陸方面對我們的「推」，抑或我們這方面的「擋」，雙方見招拆招，每一個過程都值得細細咀嚼。

民國八十年七月二十一日，高雄縣籍漁船三鑫號遭大陸二艘閩獅漁號漁民搶劫，為我方海軍帶回台中港。由於閩獅漁號漁民觸犯海盜罪，我方司法單位乃開始偵查，並進行起訴審理。兩岸之間也因此展開解決閩獅漁事件的談判。

理論上，閩獅漁事件應屬於「解決問題型」的談判，但由於兩岸之

註九七：Lall, *How Communist China Negotiates*, p.187.

間缺乏互信，所以整個談判便被帶往「純討價還價」這一端了。

閩獅漁號事件發生在今年的七月二十一日。七月二十五日，中共國台辦來函海基會，要求派員來台「看望十八位漁民並了解情況」。行政院陸委會在七月二十六日就作成決定，表示基於人道精神，同意大陸派遣紅十字會人員來台深視閩獅漁號船員，但比照三保警事件兩人兩天的模式，且身份必須是非官方人員。

「三保警事件」是我們用來為政策合理化的「成例」。談判的時候，由於各造經常都有他自己的「正義」，以及自己的行事標準，很難說誰是完全的對，或完全的錯，因此人們多半都抓住幾個清楚明白的「機械性標準」，作為行為的準則。這些機械性的標準一個是「分配性的正義」，亦即將雙方差距除以二 (split the difference)，另一個即是「成例」。一個偏離成例太遠或偏離既定模式太遠的要求，經常都得費一番工夫才能自圓其說，也說是這個道理。這兩個機械性的標準雖不見得很有道理，但總是大家都看得見，而且都可比照辦理的標準。

中共的反應則是向我們的標準挑戰。八月三日，海基會接到國台辦通知，表示要派三位紅十字會人員八日來台，還有兩位新華社、中新社記者隨行。

中共此舉顯然是在「推」我們，試試我方的底線。談判的時候，我們因為不能確知對方的底線何在，因此多半都在談判桌上「推」對方，從對方的「迎」「拒」之間，探知對方對這些議題的優先順序。中共在來台人員的「人數」、「行程」上推我們，就是這種戰術的典型。而且共產黨人的「推」還不僅僅是推而已，他們在推的同時，還希望能達成三通的目的，或至少是兩岸開始三通的假象。

我方對中共的試探自然嚴詞拒絕。這在談判上是個正確的戰術。因為既然已經確定了立場，就應該明確告訴對方，否則會升高對方的期待，

讓對方繼續對我們施加壓力。

海基會的強硬態度讓中共知難而退。八月七日，在經過四天協商之後，中共方面對人數及台時間上作了讓步，同意派兩人在海基會建議的十二日來台。我方則在來台天數上作些微讓步，由兩天延長為三天。中共方面的讓步，證明我們強硬政策的成功。而海基會後來決定在來台天數上讓步，不論原因為何，都有鼓勵對方繼續合作的教育效果。在談判戰術上，這屬於強化對方行爲的戰術(reinforcement strategy)。到這裡為止，兩岸談判已有從光譜的「純討價還價」這頭，往「解決問題」這一頭移動的良性反應。

在這段談判過程中，有兩點值得特別提出討論。第一是中共在談判過程中，曾經要求兩岸協商解決。就我方立場而言，這是對我們法律主權的侵犯。事實也是如此，我們由大陸紅十字會政策理論研究室主任莊仲希來臺灣後的講話中就可以看得很清楚，莊仲希後來在接受訪問時也承認，他在探視漁民時一直強調要他們依照「當地的的規定」而不是「法律」行事。中共之所以用來「推」我們的技巧，很有意思的，正是我們所用來據理力爭的「三保警」成例，因為三保警案正是透過協商解決的。當然，三保警案跟閩獅漁案不同，三保警案是我方治安人員，在我方執行查緝、取締走私過程中，被對方漁民挾持到大陸，而發生兩岸協商的事。閩獅漁號則是涉嫌海盜罪的漁民被執法人員帶回，兩案不可同日而語。可是中共居然能用「以其人之道還治其人」的方式，我們用三保警作先例，他們就也用三保警作先例反將我們一軍，這種戰術在今後不能不妥為防範。

第二點值得提的是曲折等二人的「非官方身分」。為了避免予人官方接觸的錯覺，我們希望曲折等人證明其非官方身分。曲折先以個人身份來函，證明其非官方身分，我方不接受，要求國台辦出具證明。最後

達成協議是由中共國台辦局長鄒哲開以個人名義證明二人身分，我方接受了這個變通。

這個雙方妥協的過程值得推廣。因為我們怕的，是中共在曲折等人回去後翻案，改口說曲、莊二人實具官方身分。先前兩人說不具官方身分等不能算數。現由國台辦局長出面證明，雖然仍以個人名義證明，但以此一議題的曝光度，以及國台辦局長的身分，中共要改口說二人實具官方身分，並在上面大作文章，恐怕也不是那麼方便了。因此在某個方面來看，鄒哲開的證明已有「功能性同義詞」的效果，故我方可以接受。

可是台海兩岸的協議只維持了三天。八月十日，曲折在來台前夕，又以其名義來函海基會，指出「離台時間取決於任務是否完成」。陸委會對此相當疑慮，恐曲折等人滯台不歸，並企圖干預我司法獨立，於是要求海基會去函澄清。海基會於十日深夜告知中共：如果十一日中午前不能確定歸期，則雙方必須對曲折等一行的訪問行程再作協商。十一日白天，海基會還正式函告國台辦我方原則，並以晚間八點為回覆期限。中共未如期回覆，於是我們於十一日晚間九點半宣布取消二人來台許可。

可是曲折、莊仲希等人卻有意思忽略此一宣布，仍然按預定時間於十二日離開北京到達香港。中共在這一連串交涉過程中，展現了好幾重的談判技巧。

第一，他們在一切都安排妥當後，突然冒出個「離台時間取決於任務是否完成」，這在談判戰術上叫 nibbling，我們把它譯作「回馬槍」。

「回馬槍」多半用在談判快結束時，再反回來向對方多要點東西的情況。比如一個人向我們買二手車，在交易快達成之際，他突然冒出一句：「好人做到底，你乾脆也把油加滿給我吧，不然我怎麼開回去呢？」這就是典型的回馬槍。

第二個談判技巧是切斷溝通管道。海基會的宣布，曲折他們以沒有接到通知就一筆帶過。這相當高明。因為談判的時候，所有的威逼或利誘，要這個訊息傳到對方手中才算數，否則一切都可「佯作不知」。

第三個技巧和第二個是相關連的，那就是「造成既成事實」。曲折等二人切斷溝通管道後就飛抵香港，站在台灣的門口，把燙手山芋拋到我們手中。他們當然不可能空手折回大陸，也不可能在香港永遠待下去，於是就看我們怎樣反應了。兩岸的緊張關係也在這裡升高到頂點。

事實上，這種「造成既成事實」的戰術，我們在處理遣返不涉案的十一名船員時也曾經用過。由於閩獅漁號的十八名船員，並非每一個人都被起訴，因此我方乃決定讓十一名不被起訴的漁民儘速遣返，並將閩獅漁號駕回。海基會於是在八月四日通知國台辦，我方決定八月九日在金門一併交回人船。而由於這十一人不具開船能力，因此請中共派人接回人、船。事實上，早在海基會發出這份接人通知之前，中共便已來函海基會，希望延緩送人，等大陸紅會人員來台探視以後，再決定如何送回。我們的反應則是不理會中共，依然按照自己訂定的時間，將這些漁民送往金門，造成既成事實。我們對他們造成的既成事實，和他們對我們造成的既成事實，同樣都對對方造成壓力。

可是這兩個壓力的強度卻不一樣，因為中共方面是談判當事人曲折親自到香港對我們造成壓力，而曲折在香港所能等候的時間，也遠比十一個漁民在金門所能等候的時間短。因此兩岸關係才會因為曲折的出現香港，而一下子升高了緊張。

兩岸談判結構至此陷入僵局。中共新華社香港分社台灣事務部的黃文放、樂美真，在這裡適時出現，扮演居間緩衝的角色，以電話和海基會秘書長陳長文作檯面下的溝通，談判的當事人（亦即談判的「造」），也由兩邊變成三邊。黃文放等人的白臉角色在這裡起了相當積極的作用。

許多談判學者都指出，在談判時你可以沒有黑臉也沒有白臉，可是如果你有黑臉，就一定要有白臉，這樣談判的溝通管道才能保持暢通。而由這點來看，新華社香港分社，還真是「兩岸大戲」中一個不可或缺的角色。將來在兩岸互動之中，如何和新華社香港分社建立起良好的工作關係，恐怕是我們必須早作計議的。

終於，在新華社的「潤滑」之下，中共方面在正式電文上作出了讓步，確認不會與台灣任何一方面協商案情，同時表示曲折一行只要解決十一名船員返家的問題後即行離台。陸委會在這回合談判中獲得了勝利。

可是兩岸談判的遊戲還沒有完。曲、莊二人來台後探視十一位漁民的方法，海峽兩岸仍有不同的意見。我們希望大陸方面能先同意以「影像電話」探視之後再來，對十一名船員返家的方式，也希望能先確定由金門走海路的方式。中共方面則對我們在技術問題上刁難感到不快。好不容易才拉往「解決問題」這一頭發展的談判，好像又有往光譜另一頭「純討價還價」方向發展的傾向。

其實從旁觀者的角度來看，我們此時在技術面的堅持並沒有太大必要，可是在雙方極度缺少互信的情況下，這個堅持又顯得完全可以理解。

可是「互信」卻不是談判發生的先決條件。當初美蘇限武談判也是在沒有互信的情況下展開的。所以真正讓談判開始的，不是有沒有互信，而是僵局持續下去的成本，是否是我們所願意負擔。終於我們在技術面的爭執上讓了步，我們同意曲、莊兩人先來，然後再就探視和遣返的方法進行協商。兩岸的閩獅漁談判，到此正式告一段落。

VII 兩岸商業談判經驗

中共和台商的談判，屬於政治談判以外，國共談判的另一面向。我

們選擇這一階段台商談判經驗加以檢視的原因，是想探究中共談判行爲在人選改變（由過去中央層次的兩黨談判，到現在地方官員層次的與台商對談），以及談判議題改變（從過去政治利益零和式的劃分，變成今日共創經濟利益的非零合式談判）的時候，會不會也變得比較溫和？或是是否依然反映出共產政權的談判特色？

爲了獲得這個答案，我們走訪了近三十位台商，試圖對他們的談判經驗，作比較完整的整理。

首先就大陸談判者的準備工作而論，許多台商都表示大陸方面的準備工作較台商充分。永豐餘總經理室高級專員陳毓均在受訪時表示，大陸方面在談判時準備得都很充分。有時有僵局出現，但這並非是他們所故意，而是因爲沒準備到這個議題。所以他們常會要求延長會期，等準備好再談。（註九八）製造相機的群昌公司周豐雄先生亦表示，在他和大陸的幾次談判中，大陸方面都是一大群人一字排開和台商討論。而且每一個人都只談他負責的那一部門業務，談完即停止，換另外一個人上台。這種車輪式談法，常令台商疲於應付。而如果對方內部發生衝突，則大陸方面通常會要求中斷談判，全體帶開關室密談，直到取得共識，才再出來談判。（註九九）

一字排開，各有專司的談判，雖非中共所獨創，但由上面的訪談可知，中共在談判的充分準備工作，實繼承過去一貫的優良作風。而如果這個談判對象是中共所計劃誘拉的對象，那就更可以感受到中共準備工作的充分。像統一公司的人員在受訪時就表示，由於大陸內部有「緊緊

註九八：訪問時間 80 年 9 月 9 日

註九九：訪問時間 80 年 8 月 21 日

抓住台商十大企業」的政策，所以統一的人一到大陸，中共各級官員便幾乎傾巢而出，統一口徑退統一進行遊說。(註一〇〇)季辛吉曾感嘆，中共在談判時，任何人在任何地方講的任何一句話，全都往報，也都構成它整個策略網路的一部分。統一在大陸談判所面對的，應也是類似情況。

中共的議程戰術，在我們的訪問中並沒有得到太多答案。在台灣的中國人通常不太在乎議程，所以大都沒有留意中共是否用了議程戰術。不過有台商倒是表示，中共在協議草案上的態度南北有別。在南方的特區，因為和外界接觸頻繁，所以對各項契約、投資條件，也都有了制式的寫法，台商談判的空間不大。反過來在北方，因為希望能吸引到外資，所以往往只談一個大的原則，細節方面則予台商較多的空間。有些台商甚至用自己預擬的協議草案和中共談判，結果得到了還算滿意的結果。由此可見中共在和台商談判時，並不必然刻意要在議程戰術上取得先機。

中共的拉關係、套交情，如前所述，是它在七〇年代以後和美國談判時，經常使用的戰術。這個戰術用在應付台商時，自然顯得更得心應手。可是台商的反應又是如何？在訪談的過程中，我們發現有台商對中共套交情，或台商做關係的情形非常不以爲然。西陵的吳思鐘便指出，一些台商在大陸上以送乾股的身分結交關係，這點並不可取，因為這只會把中共的胃口愈養愈大。吳思鐘認爲，台商赴大陸談判因為常是負責人親往，其可運用的籌碼較多，所以在對方一暗示的情況下台商就給了。反之日本則不然。中共沒有向日本商人作無度索求，言語不通，無法在場外暗中索取固然是個原因，日本代表本身未獲充分授權，無法慨然應

註一〇〇：訪問時間 80 年 9 月 3 日

允也是一個原因。因此台灣籌碼過多未必是件好事。(註一〇一)

可是也有台商持相反意見。他們指出，在大陸人治重於法治的情況下，建立關係是必要的作法。至於怕不怕中共拿了好處以後不認帳，一些台商表示，中國人深知送理的個中三昧，曉得送到什麼程度恰到好處，對方既不會不好意思，也不敢食言而肥。這中間的分寸，就不是一般歐美商人所能掌握的了。(註一〇二)

台商的這個反應，我們可以在Lucian Pye的《Chinese Commercial Negotiating Style》中得到應證。Pye在他研究美國人在大陸的談判經驗時，發現美國人都不太習慣中共把「面子」、「友誼」、「關係」全都混在一起的談法，致使認知上出現許多偏差。Pye也發現日本人因為盡量不跟大陸幹部建立生意以外的私人交情（因為他們認為這種作法落過時），所以比較沒有人情的困擾。(註一〇三)而在一些主張建立關係的台商眼裡，沒有「人情」的困擾，同樣也沒有了「關係」的好處。所以究竟要不要建立關係，恐怕是件見仁見智的事。

中共在從事商業談判時，也一樣表現出它不在乎「時間」的本性。時間壓力在中共而言幾乎不存在。由於大陸所採的是「產」「銷」分離

註一〇一：訪問時間80年1月12日。

註一〇二：許多受訪台商都持有這種看法。本單元研究共訪問了近三十名台商，本節中只選擇直接與中共談判行為相關的訪問結果予以披露。訪問的其他部分則屬台商應對策略部分，因與本文無直接關係，故未予錄出。台商認為自己深懂建立關係的個中三昧者不乏其人，高雄燁隆鋼廠就是一個例子。燁隆訪問時間為80年8月15日。

註一〇三：Lucian Pye, *Chinese Commercial Negotiating Style*, (Cambridge, Ma.: Oelgeschlager, Gunn and Hain, 1982) pp.88-91.

的外貿制度，負責生產的工廠和主管外銷的外貿公司不能配合，所以往往不能按時交貨。而一些台商表示，不管我們怎麼對對方施加壓力，大陸貿商或工廠都無動於衷。這導致台商在大陸進行商業談判時，經常會涉及各種索賠的糾紛，而不勝其煩。

除了大陸廠商不能守時守約外，「時間問題」在談判過程中還有許多不同的層面。一些台商表示，大陸在談判遇到困難時，往往採取的是拖字訣，把責任推給上級，然後把問題拋給台商。根據談判理論，用時間去拖對方本是一正當技巧，因為通常時間拖得愈久，人們對談判結果的期待就愈低，也愈可能達成協議。所以這也不能算是中共談判的特色，只是中共因為在內政外交上經常都用這種手法來拖延時間，因此人們乃習慣把拖字訣和中共的行為並列。

面對這種情況，一些台商建議我們不宜就被引誘著，真的直接去找其上級理論。因為找對方上級理論固然可以解決問題，但也可能引出新的問題而旁生枝節。所以這些台商建議，我們應該也提出一些新的問題去還給對方，以「不怕僵局發生」的心態，等待對方提出新的解決方案。當然，在這同時台商還必須心理有數，若僵局果不能解，應儘速想好解決方案，易地投資，或易廠而談。（註一〇四）

還有的時候，台商自己想爭取時間，因此必須設法擺脫大陸方面加上台商身上的時間壓力。一些有經驗的廠商便建議，台商到大陸投資時，最好不要找「外經委」。因為一找外經委，外經委便可能給一個時間壓力，限定台商在一定時間內，表達是否投資的意願。這對台商而言相當不利。所以這些台商主張最好不要找外經委，寧可自己去一家一家廠商

註一〇四：像中興紡織公司的大陸投資經驗就是如此。訪問時間80年8月14日。

拜訪，這樣比較沒有壓力，也比較有較多的選擇空間。(註一〇五)

雖然是經貿談判，但中共內部陣營結構的分裂，也一樣反映在它的談判行爲之上。Richard H. Solomon 在研究中共政治談判行爲時指出，中共權力中心的分裂或鬥爭，經常影響到它對外談判行爲，成爲它讓或不讓的藉口。它在商業談判上也是如此。一些台商指出，中共中央和地方在吸引台資的態度和作法上，並不完全相同。中央在吸引台資上，所爭取的是「創匯」，所以希望台商多外銷，以爭取較多的外匯。可是就地方而言，他們的目的是在繁榮地方，創造就業機會，創匯反倒不是主要考慮。而台商所需要的，自是爭取內銷比例愈多愈好。所以很多台商就在「上有政策，下有對策」的情況下，和地方合作，與「中央」抗衡爭取到較多的內銷比例。(註一〇六)

大陸方面對契約的看法，也影響到台商的整個談判的態度。Scott D. Seligman 在其著《Dealing with the Chinese》中指出，中共習慣將已達成的協議視爲「逗點」而非「句點」，所以達成的協議都可以再拿出來談，都可以再被推翻。(註一〇七)所以他建議美國商人在談判時一定要做好記錄，以爲對抗。很多台商在談判時也有同樣的經驗，所以會費盡心思去記錄中共代表所講的每一句話，例如設法在會場上錄音等等。

可是即便如此，中共對契約的一些辯證解釋，仍非台商所能習慣。

註一〇五：這也是中興紡織所提供的經驗。

註一〇六：這是統一公司所提供的經驗。另外生產「小紅莓」果汁的高樂食品，也是靠和地方合作，而爭取到百分之百的內銷，這便是個典型的例子。高樂食品訪問時間，80年11月5日。

註一〇七：Scott D. Seligman, *Dealing with Chinese*, (New York: Warner Books, 1989), p.187.

一位台商曾在大陸設廠，他自己的資本占95%，大陸資本占5%，由他自己擔任董事長。為尊重大陸方面，他也請了大陸方面一個人擔任副董事長。因為這位台商不可能經常守在大陸，所以他從台灣聘了一位總經理負責日常事務。可是大陸的副董事長在董事長離開大陸之後，便對總經理說：「我是副董事長，董事長不在，公司的一切就該由我負責。」總經理不知當初投資設廠的經過，所以一時手足無措，只有把經營權交出。直到三個月後董事長重返大陸，向大陸方面發雷霆：「不是你買我的95%，就是我買回你手上的5%！」之後，才重新奪回經營權^(註一〇八)由於我們不習慣大陸這種辯證方式，所以「堅定立場」，絕不輕言讓步，是許多台商所提出的一致心得。

至於大陸方面和台商談判時，是否設有任何陷阱，在我們的訪談中，倒沒有具體的資料。雖然有報導指出，台商在大陸投資時，中共若想賺得這個廠或這個公司，它就有千百種方法讓台商無法經營下去。然後一等台商棄守，他們也有資料顯示，一些台商人有時在「放長線釣大魚」的設計下，也會故意讓中共有所獲益，以換取長久的合作。港商霍英東的例子就是一個代表。霍氏幫大陸蓋「白天鵝賓館」，簽約使用十年。十年期滿後，無條件將賓館送予中共。霍氏的爽快讓中共大為受用，因此撥給其千坪土地，汽油低於官價的原料，並助霍氏其他事業在大陸發展，不受阻礙。統一公司人員在受訪談到霍氏的例子時表示，大陸現在的心態如同「沒落貴族」，裡子面子都要。他們既要台商港商的錢，但又礙於面子不便開口，因此只有等台商港商自動送上。台港商人只要送得漂亮，自可獲得其他利益。

由以上研究發現，中共在從事商業談判時，依然保有過去政治、外

註一〇八：這是西陵電子吳思鐘先生的經驗。訪問時間同註一〇一。

交談判的特色。但由於談判議題不同，因此談判也從談判光譜「純討價還價」那一端，往「共同解決問題」的這一端移動，也較能達成雙贏談判的談判結果。

VIII 結 論

由以上的討論我們可以清楚看出，中共在不同時期所發現出的談判行爲並不相同。

在西安事變之後的幾次國共談判中，由於中共的勢力尚弱，所以呈現出來的是弱勢談判行爲。雖然中共也有一定追求目標，但碰到國民黨強力反擊時，它也絕不會硬碰硬地與國民黨正面交鋒。它或採迂迴戰術，或採蠶食戰術，但總以保存實力，循序漸進爲要務。就一個「無所有」(have-not)的政團而言，這種低姿態的擴張是最好的戰術。

到五〇年代初期韓境停火談判時，中共的表現就顯得比較好鬥，並且充滿了挑釁。由於中共此時的談判目的除了停戰之外，還可括增強中共在國際社會的合法性，或至少在社會主義陣營中的合法性在內，所以必須用姿態上的強硬來強化形象與立場。可是這並不表示中共不會讓步，中共還是會讓，但每一個讓步都希望具有改變情勢的「轉捩點」作用。易言之，有的談判者讓步的目的，在作「利益的交換」；有的讓步目的是對對方先前讓步的「報酬」，以藉收「鼓勵對方繼續讓步」之效（即所謂「強化對方行爲」的策略 Reinforcement strategy）；有的讓步則在改變對方的「態度」，使其變得較爲友善（即「懷柔」(戰略 conciliatory strategy)，而中共的讓步則是在改變「情勢」，是全然戰略性的佈局，也因爲如此，中共的讓步行爲必然出現在最後，最緊要得關頭，以收其預期之效。

日內瓦大使級會談開始，中共的談判態度轉為比較溫和。它開始一次又一次提出新的議案，既可衝撞開美國緊閉的大門，亦可趁機造勢，利用新聞媒體給政府造成壓力。這種情況，跟中共現在不斷用事件迫中台灣開啓大門與其三通，實同出一轍。

到了七〇年代季辛吉和中共開始接觸時，中共的信心又增一成。它不但用三條不同的管道與美國接觸，同時也開始大用人情攻勢對美國進行強攻。這種找老朋友的人情攻勢，或讓先進國家心生罪惡感的感性談法，今天仍出現在中共對外的談判行爲中（也出現在中共和台商的商業談判中）。美國學者與資深外交官，在不同時期對中共談判行爲的觀察，正好反應出中共這種行爲的轉度。而這種轉度，正是談判光譜中，由左邊這一端往右邊這一端緩緩移動的現象。

我們也選了同一時期內中共和緬甸的談判行爲，作為對照參考。我們發現中共和緬甸的談判行爲非常理性、溫和，完全符合雙贏談判的典型。連緬甸談判者在事後接受美國學者訪問時都表示滿意。這個談判已經成為中共對外談判的樣板。可見中共若要理性談判，它也是辦得到的。至於是否如此談判，則端視談判對象與目的如何而定。

閩獅漁事件的談判，則是現階段兩岸談判的一種類型。選擇這個個案的原因，是想看看在大陸強，台灣弱（以所控制的土地面積與人口論）的情況下，兩岸談判有沒有可能從光譜的左邊往右邊移動。而在檢視閩獅漁案例中，我們發現一個值得注意的現象，那就是：理論上，閩獅漁事件屬功能性談判，所以應該落在談判光譜右邊，「共同解決問題」的這一端。可是由於雙方沒有互信，所以發生中共推，我們擋的一連串互動過程。這一連串互動過程，把談判往光譜左邊「純討價還價」的方向推過去。

可是若真往左邊推到極端，對雙邊的利益和關係都有影響，於是在

雙方查覺緊張情勢升高後又緊急煞車，再開始往光譜的右邊拉回。這個談判可說是今後國共談判可能情況的縮影。它和上一代四〇年代國共談判的形態不同，但也不是解決問題型的談判。今後如何透過互信的建立，把談判往光譜右邊這一端拉，則是兩岸都應努力的方向。

最後，我們也對台商到大陸的談判行爲作地毯式的訪談。兩岸商業談判行爲，和將來兩岸政治談判行爲的關係也許並不直接關連，但至少在中研究我們可以檢視中共對台商的拉攏政策，以及政治談判行爲和商業談判行爲中間的重疊性。

從對台商的訪問中，我們發現中共一貫的談判方式，如「準備周延」，「拉關係、套交情」，以及「不在乎時間壓力」等情形仍然出現，但議程戰術則較少見。談判的火藥味在商業談判中很少出現，台商雖受到中共辯證思考法，以及不遵守條約協定的困擾，但這究竟導因於中共的故意，或不習慣非共世界的行爲法則，還有待觀察。因為很多台商指出，大陸上和外界接觸較多的南方，與較為閉塞或和外界接觸較少的北方之間，談判行爲已經有所不同。所以或許一段時間之後，我們會看到中共在整體上有比較現代化，合乎國際慣例的商業談判行爲出現。

上面幾個談判個案，只是我們爲研究方便，所選出來不同談判類型的代表。它們在談判解析光譜上，各自佔有不同的落點。我們因此可以知道，中共的談判行爲實有著不同的形態與面貌。任何一種以偏概全的結論，都可能如瞎子摸象般，失之偏頗。而今後在分析中共談判行爲時，我們也可用上面幾個類型個案作爲參考座標，來爲某個特定個案尋求定位。例如某個談判個案，在光譜上落在七〇年代中共與美國的談判的左邊（亦即更靠近對抗型的純討價還價談判）或右邊（亦即更靠近雙勝型的「共同解決問題」型談判），這樣比較起來才有個基準，也才能對談判之所以會呈現不同面貌有所理解。

不過在檢視了這麼多類型的中共談判行爲後，我們發現有兩個特色是持續出現的。一個是涉及主權的時候，它一定堅持這個大原則。其談判行爲再怎麼有彈性，也不能踰越這個原則。反過來，如果這個原則把握住，它卻也可以展現相當程度的彈性。中共和美國在上海公報上關於台灣問題的協議就是一個例子。另外我們在文中沒有討論到的，中共和法國的建交談判，以及中共和英國的香港談判（註一〇九）也都是最好的例子。

另一個特色就是它的準備工作和務實作風。中共在談判時其實是相當務實的。它有時「開價」雖高，但只是戰術，到了真要談判時，它也有務實、量力而爲的一面。儘管是討價還價型談判也是如此。

像一九三九年八月，周恩來在延安政治局會議上總結國共談判經驗時表示，「讓步的應該自動讓步，不要等他要求；可能實現的應該適時適當的提出要求，不要過多也不要太少」，就是一個例證。

再以韓境停戰談判爲例，根據柴成文和趙勇田的記錄，當聯合國代表團與共方在三十八度線的問題上僵持不下，共方曾在一九五一年八月十七日，開會就停戰線的問題進行深入討論。當時他們討論的主題是，到底以「實際接觸線」爲事實分界線，和以「三十八度線」爲軍事分界線的差別在那裡？當時共方代表曾細心地，從地形、交通、耕地、物產、面積等，對雙方占領地作計算比對，後來發現以「實際接觸線」爲軍事分界線，對共方並無不利，因此決定妥協。（註一一〇）這是中共務實的一

註一〇九：中共在和英國談判時的堅持主權，已是眾所周知。至於中共和法國在建交時所展現的彈性，則可參見王文博，「從中法建交談判看周恩來對西歐國家的外交政策思想及談判藝術」，收錄於中共外交部外交史編輯室編，《研究周恩來》，頁二四六～二五二。

註一一〇：柴成文、趙勇田，《板門店談判》，頁一八一。

面。

中共在日內瓦會談時，曾展現過這樣務實的作法。王炳南在回憶錄中記載，奠邊府之役後，越南的臨時停戰線成爲日內瓦會議的談判焦點。一九五六年十月，越南的范文同曾往見毛澤東，對毛表示，奠邊府一役只能「解放」越南國土的一半。後來經過蘇共、中共、越共三方協商，一致同意爭取以北緯十六度爲界，以爭取十六度以北的一塊完整根據地。後來周恩來趁日內瓦會議休會期間前往柳州，和當時在柳州度假的胡志明會談，並詳細討論。後來胡志明同意南北分界，並估計西方最多只能讓到十七度線。所以越南最後便決定更改原案，改爭取以十七度線爲臨時分界線。（註一一）這也是一個務實的談判作風。中共這種務實的作法，或許也是我們在準備和中共談判時，所應一併列入考慮的。不過我們還必須注意，那就是中共的務實，都是以事前充分的研究爲基礎，如何在研究準備工作上加強，是我們所應急起直追的。

註一一：王炳南，《中美會談九年回顧》，頁一三。

Communist Chinese Negotiating Behavior

Bih-Rong Liu

Associate Professor

Department of Political Science

Graduate Program of Political Science

Soochow University

This paper is concerned about Communist Chinese negotiating behavior. After investigated seven different cases, namely, the KMT-CCP wartime negotiations in the late 1930s, the Korean Peninsula truce talks in the early 1950s, the PRC-USA Ambassadorial talks in the mid-1950s, PRC-USA rapprochement in the 1970s, PRC-Burma border talks in the 1960s, cross-Taiwan Straits fishery boat incident of 1991, and the Taiwanese businessmen trade talks experiences in mainland China in the late 1980s, we found that there is no such thing as an uniform Communist Chinese negotiating style. Communist Chinese demonstrated several different behavior patterns when dealing with different parties. When the Communists were in a weak position, such as in the wartime negotiation with the Nationalists, they really knew how to make concessions and always kept in a low profile to prevent themselves from being suppressed. When they gradually gained self-confidence, their negotiating style also changed from humble to arrogant. When they first entered the Ambassadorial talks with the Americans, their behavior was quite militant and revolutionary, and skillfully employed the agenda tactics.

But in the 1970s, when the Sino-American rapprochement started, the Communist became humble again, using their "inability" as an excuse for not making any concessions, and put emphasis on personal relations with American counterpart in order to form alliance from the within. When they negotiated with the third world countries, if these countries were not a threat to China, they played the role of a benign great power. Negotiation with Burma was a typical example in this regard. Negotiation was not a means of problem-solving but of national image-polishing. Finally, when negotiated with Taiwan on functional issues such as fishery boat disputes or negotiated with Taiwanese businessmen on trade and investment issues, we found that suspicions still existed between Taiwan and Mainland. Although the negotiating behavior the mainland Chinese demonstrated now was different from the CCP behavior in the wartime period, still, the game was not a clear positive-sum one. How to build up mutual trust, and make the future cross-straits talks a win-win negotiation, is therefore a goal that demand our endeavor.