

不對稱結構下的兩岸談判

何輝慶

國立台灣大學國家發展研究所講師

收稿日期：2001年9月7日 接受日期：2001年11月14日
感謝兩位匿名評審的寶貴意見。

中文摘要

人類社會常因利益和思想的對立而發生衝突，為解決彼此衝突，透過談判交涉一直是重要的方式，所以談判是當事人在爭與讓，取與捨之間，嘗試尋求雙方都同意接受的條件和過程。過去歷史上即發生不少商業或政治談判的事例。

海峽兩岸在經過長時期的彼此對抗後，民國七〇年代後期雙邊關係逐漸解凍，民國七十五年五月偶發的「兩航談判」開啓了直接接觸談判的先機，七十六年開放大陸探親政策施行後，兩岸有一連串的事務性商談。但兩岸在人口、面積……等各種條件上差距懸殊，形成談判學理上的「不對稱結構談判」。

本文研究的主要目的在台灣實力居於弱勢時，如何與大陸談判，以求得最大的利益，文章中首先就中外學者對談判策略的分析加以引申，從而探求弱勢者如何運用本身條件，在「以小搏大」態勢下尋求強勢者最大的讓步。接著從歷史上的國共談判實例，找尋在當年中共居弱勢時如何運用各種策略和國民政府談判，而居於不敗之勢。這些例證可做為今天我們談判之參考，而達知己知彼之效。最後檢視十多年來兩岸談判的情況，及選擇兩個個案分析，以增強我方未來如何更有效的準備和運用策略之能力，來達到生存的最有利途徑。

關鍵詞：談判、談判策略、不對稱結構談判、兩岸談判

壹、前言

人類為解決彼此衝突，透過談判一直是重要的方式，所以談判是當事人在爭與讓，取與捨之間，嘗試尋求雙方都同意接受的條件和過程，過去歷史上即發生不少商業或政治談判的事例。

海峽兩岸在經過長時期的彼此對抗後，民國七〇年代中期雙邊關係逐漸解凍，民國七十五年五月偶發的「兩航談判」開啓了直接接觸談判的先機（郭立民編，1992: 704-709），七十六年開放大陸探親政策施行後，兩岸有一連串的事務性商談。但兩岸在人口、面積……等各種條件上差距甚大，因此兩岸的談判顯然是一個權力分佈不均的談判，中國大陸軍力及威脅力量都比台灣來得強大，有可能透過威脅的方式來遂行談判的目標（吳秀光，1999: 145）。這種談判，在民國八〇年代學者提出了「不對稱結構談判」的理論，例如裘兆琳的〈弱勢者如何和強方談判〉（裘兆琳，1991: 99-104）、劉必榮的〈不對稱結構下談判行為分析〉（劉必榮，1993: 219-267）等文章，均可引用於兩岸談判力量不均情勢下的論證。

本文研究的主要目的，在台灣實力居於弱勢時，如何與大陸談判，以求得最大的利益？文中除了探討談判的策略外，主要是「以史為鑑」——在大陸時期，國共力量和今天正好倒轉，當年中共居弱勢時，如何運用「以小搏大」的策略和國民政府談判，而居於不敗之勢，這些例證可做為今天我們談判的參考，而達知己知彼之效。

因此，掌握不對稱談判中弱勢者之關照點，同時總結歷史經驗，檢視十餘年來的兩岸談判情況，以求得更有效的準備和策略運用，是本文研究的重點。

貳、談判與談判策略

自有人類以來，人際間與國際間的衝突就不斷發生，解決此種衝突的方法很多，但透過談判交涉一直就是解決衝突的重要方式。當當事雙方發現靠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），而這個衝突又非解決不可之時，走向談判桌經常就會成為他們最自然的選擇（Zartman and Maureen, 1982: 57）。

一、談判的內涵

談判 (Negotiation) 之英文字，其原意是指商人與人交易時的精打細算原則；之後逐漸運用到政治、外交、社會……等諸多層面。楊開煌先生認為其內涵包含四個重點：第一、相互承認原則，即承認對方是可以交易的對象，而不是在欺騙對方。第二、取讓原則，即交易時，彼此雙方均有得有失，而非一方全贏，一方全輸的棋奕遊戲。第三、履行承諾原則，即談判所成的協議，雙方都必須遵守。第四、非暴力原則，雙方必須出於自願，而非脅迫者（楊開煌，1992: 206-207）。這個說法較強調談判的應然層面，實際上談判背後之主要因素，是因雙方具有衝突的利益，而在衝突利益中又存有不希望衝突繼續下去之共同利益所致；同時談判的非脅迫原則只是理想的情況，因為談判前置階段某種程度的威脅以對對方施加壓力，迫使對方進入談判也是時有所見。

另外，也有不同領域的學者提出各種不同角度的定義，例如像戴照煌從管理學的角度說「談判，是關係人或當事人在爭與讓、取與捨之間，嘗試尋求雙方都同意接受的條件和過程」（戴照煌，1990: 1）。又如白魯恂 (Lucian W. Pye) 從政治學的角度說「談判就是把雙方的利益極大化，使得各方最終都有利可圖的舉動；……談判的過程是很容易引起猜疑，引致各個競爭者你爭我奪」（饒祖康譯，1990:

4-5）。由此可看出政治學者對「談判」的解釋比商業談判多了「策略」的考慮。這一點在與中共的談判中，尤其可看出其明顯而重要。例如在對日抗戰前，國共兩黨的談判中，毛澤東在給黨內重要幹部及機構的通知中說「在內外壓力下，（國民黨）可能在談判後，有條件地承認我黨地位，我黨亦有條件地承認國民黨的地位，造成兩黨合作（加上民主同盟等）、和平發展的新階段。假如此種局面出現之後，我黨應當努力學習合法鬥爭的一切方法，加緊國民黨區域城市、農村、軍隊三大工作（均是我之弱點）」（中共中央文獻編輯委員會，1970: 1051）。

基於以上論點，我們認為談判乃是具有利益衝突的關係者，在自願或被迫的情況下，願意結束衝突，認知經由協商的途徑，和策略的運用，可以獲得相對利益的過程。

二、談判策略分析

因此，政治性的談判，尤其是與中共談判中，就談判本身言，必須講求策略的運用，由學者的研究中可知其包含幾個分析結構（李炳南等，1994: 215-224；林碧炤，1992: 9）：

一、認知結構

1. 政治認知：即對雙方基本態度的理解，到底談判是在真正解決問題，或是一種政治鬥爭的手段？
2. 法學認知：即對雙方法律規範的認知，以便知己知彼，有所調適應對。
3. 文字認知：即對文件用字遣詞之理解、辯護。例如兩岸談判中，對於「一個中國」的不同定義與解釋。
4. 動機認知：即查覺雙邊走上談判桌的動機，以便預先擬具腹案。

二、前置結構（即談判雙方之事先約定）

1. 遊戲規則：一般談判，大國因籌碼較多，希望依一定規則

進行，小國因可損失之籌碼少，便不欲受制於過多的規則。

2. 談判時間：選擇對己方最有利，而且雙方也可能接受的時間。
3. 溝通管道：即談判雙方溝通管道是否暢通，例如目前兩岸透過海基、海協兩會之溝通訊息管道。有時雙方僵局時，透過第三者傳話也會影響談判之成敗。如閩獅漁號事件談判產生僵局時，透過中共新華社香港分社台灣事務部的黃文放、樂美真之居中，以電話和海基會秘書長陳長文作抬面之下溝通，而使僵局解開（劉必榮，1992: 189）。

三、環境結構

1. 談判地點：例如在自己的地方，訊息人力較易調度掌握優勢，但也容易形成觀眾壓力，必須衡量利弊得失，慎選有利之地點。
2. 會場佈置與座次安排：會場的佈置符合談判者之文化習慣，則感受上有親切感；座次安排是否符合自己團隊的聯結？談判雙方人員之距離是否太近形成壓迫感？都對結果有某種影響。
3. 是否公開：談判公開時，會使雙方若要做某些讓步，都會感受內部的壓力，這種壓力可能使談判代表做出一些不必要的堅持，而使會議產生僵局。

四、議題結構

1. 議題立場與利益：即雙邊彼此的要求及可得之結果。
2. 議題性質：抽象議題較不易談，具象議題較易談，彼此也較能妥協或讓步。
3. 議題多寡：單一議題或複式議題，影響談判者之策略，尤其複式議題有相互關連時，談判者更須事先擬定各種不同情況的對策，以免造成顧此失彼之誤。

五、成員結構

1. 談判代表：代表之身份、經歷及能力。
2. 第三者：談判雙方當事人之外如有第三者做媒介，基本上可對談判造成如下影響：a. 減少雙方不理性行為。b. 理出問題頭緒。c. 重建溝通管道。d. 想出可能為雙方接受之其他解決方案。
3. 談判代表多寡：成員之分配、專長、工作等。

六、資源結構

1. 獎賞能力：即能付出之資源能力。
2. 懲罰能力：具有剝奪對方強制性之能力，如武力、外交、經濟及封鎖等方式。
3. 正當性權力：可使對手在心理上認定我方之較具合理性。
4. 充分資訊：能有說服及改變對方之資訊。
5. 專家身份：可使對方感受壓力。
6. 親和能力：使對方較無戒心，營造和諧氣氛。

但資源結構是一時的，如以此作為談判結果之預測，則可能會有失真之慮。

以上六項，乃談判者於談判時在策略上必須加以關注和靈活運用的重點。一個談判者，必須認知上述六個要項，做對自己最有利的佈署，例如在認知結構，必須了解對方的基本態度和動機，雙方可能涉及的法律規範或文字，事先有調適底線。在前置結構上，選擇適合己方的規則、時間，並設法說服對手同意這些約定。在環境結構上依己方條件慎選有利地點和會議型式。在議題結構上，以己方最迫切及單純者先談，如果是複式議題，則須擬定一個關係架構，預先了解彼此相關聯之利害，做到面面俱到，或損失最小為原則。在成員結構上，須依專長和經驗分工，成員事先了解各種狀況，預作沙盤推演，反覆熟習各種可能對策。至於資源結構則須了解本身的能力和優缺點，以及隨時提供的內外資訊，俾能靈活掌握情勢。

同時以上六個分析結構的運用，彼此間事實上有連結的關係；大體言之，事前必須對人事時地物之安排，有所理解和掌握，而談判中更須運用己方的資訊及能力來求取最大的利益，即使對方頑強抗拒，也儘可能的製造和諧氣氛，不使談判破裂，以時間來重新擬定具有說服力及壓力的條件，來得到效益；而其他支援單位，也應適時配合，提供各種有力的協助，來使我方重新累積一定的優勢，以迫使對手讓步，達成協議。

參、不對稱結構下的談判行爲

當談判兩造靜態權力結構不對稱時，即造成弱勢與強勢對手談判中衝突與合作，以及戰術運用之特殊情況。就早年的國共談判，到今天的兩岸談判，多少均含有此種不對稱結構之談判類型，因此在了解兩岸談判的實況前，我們在理論上須先了解不對稱結構下談判的內涵。

一、談判的互動

在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（不論這是導源於選項不足、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（劉必榮，1993: 226）。此時較弱的一方可能會認為自己無法以目前實力在談判桌上獲得好處，而拒絕談判，例如我方早期對於中共要求談判的反應即屬此種。

但是華爾（J. A. Wall, Jr）在研究論文中卻指出，較強的一方也有可能是「不願談判者」，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，而較強者又往往不願作此犧牲（Wall, 1985: 138）。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，才有可能改變。例如，過

去民進黨尚是在野黨時，在立法院居於弱勢，因此其策略上往往必須以行為的不理性，來凸顯某些程序的不理性，來迫使主政的國民黨與其協商，即是一例。

因此，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。如果談判的目的在解決僵局，而僵局又無法靠單方面的力量以武力解決，則強者便只有讓弱者增加信心，讓它敢於談判，這樣談判才可以展開。例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，就是一個強者幫助弱者變強，以促使談判發生的例子（中國時報，1988年7月8日1版）。但在另一方面，弱者面對談判與否之抉擇時，通常考慮的是不談判是否要付出更多的機會成本和時間成本？中共在一九三〇年代末期和國民黨進行談判時即是一例，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，不要希望將來有更好的；無利的應該嚴正拒絕，不要托泥帶水，使他增加幻想」（中共中央文獻室編，1989a: 455）。又以日俄戰爭為例，日本之所以會以戰勝國的身份去急於談判，就是知道以俄國的實力，日本再打下去不見得獲利更多（Pillar, 1983: 51-58）。

在進入談判之後，由於談判本質上是一種「溝通性的接觸」，理論上雙方均應設法操縱資訊，去影響對方。但在權力結構明顯不對稱情況下，強者較不需要去操縱資訊，因為強弱態勢業已明顯；弱者往往要通過資訊的傳遞，重塑自己的形象，以免強者作出過多的要求。另外談判雙方均必須在談判過程中，修正「期待」和「結果」之間的差距，葛羅士（J.G. Cross）便指出，談判者大都會假設對方作最大的讓步，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自己的要求。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，則協議可能在聚合過程中出現（Cross, 1969: 51）。反之，如果對方讓得很快，則談判者會傾向於升高要求。葛羅士給它的命題是

「談判者期待對手讓得愈快，他的要求就會升得愈高」，依此命題，則弱勢之一方在談判過程中，就必須以拉高姿態，來操縱資訊，從而混淆談判結構；也就是說，弱勢者在談判之初把開價拉高，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。但札特曼 (Zartman) 指出，弱者在開高價之後，一定不可能一下子得到他所要求的全部事項，因此弱者還要學會怎麼去「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」(Zartman and Maureen, 1982: 206)。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。波蘭所採取的策略，就是一開始開高價，在一九九〇年二月，波蘭提出「兩階段簽字」的建議——在德國統一前，先進行邊界談判並簽字，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，但這樣提出要求之結果，正是札特曼所說的，有表明己方意願的效果。稍後波蘭把語氣緩和，議題擴大為簽訂一個「包括邊界和雙邊關係」的條約，德國拒絕，波蘭再作讓步，只希望先商談草擬條約即可，德國仍然拒絕；此時波蘭見讓步無法達到效果，立即拉高姿態，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」，此舉立即引起德國關切，波蘭也立即降低姿態，不再提四國分治之事，而進一步要求只要德國統一前，能夠「在邊界條約上再作進一步磋商」即可。而這個磋商亦係對未來談判的條件（程序問題），而非協議的內容（實質問題）。德國表示這個模式可以接受，並在「二加四會議」的正式文件中明文表示，德國在統一後可立即和波蘭簽訂界約（劉必榮，中國時報 1990 年 11 月 19 日），德波疆界之爭乃有了圓滿結局。

二、弱勢者之談判策略

在弱者與強者談判中，可以增加自己談判籌碼的方法之一便是運用「堅持」與「增加選項」原則之交互運用。甚至在弱者無力抗拒

時，也有一種反其道而行之方法，那就是烈士戰略 (Martyr Strategy)，弱者對強者全力順從，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。但有時烈士政策並不一定能得到好處，例如清朝末年我國對列強的一再讓步，似乎並沒有得到烈士戰略的好處。因此烈士戰略的運用須視不同之時空而定。

美國學者哈比 (W.M. Habeeb) 在討論國家的談判權力時，提出了「總和結構權力」(aggregate structural power)、「個別議題權力」(issue-specific structural power) 和「行為權力」(behavioral power) 三個概念 (Habeeb, 1988: 17-26)。總和結構權力包括談判者的資源、能力以及該國在國際體系中對應位置所產生的權力。議題結構權力是指談判者在某一特定議題中所擁有的能力，它包含談判者的「選項」，對此立場的「堅持程度」以及「控制」力等。至於行為權力則指談判者的戰術運用，運用得當可增加談判者之權力；例如結盟戰術，它可以增加談判者的「選項」，加強它對某一立場的「堅持」，也增加它對談判結果的「控制力量」。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，所串聯而成的。而議題權力的「選項」「堅持」與「控制」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也可能增多，其對談判結果的控制力也可能增強，而控制力是議題權力中最重要的一個。以古巴危機為例，當年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，談判立場自然無法強硬了（劉必榮，1993: 251-252）；但以軍事力量單獨解決問題的方法，涉及了成本問題，而其成功與否，尚包括了使用之技巧及時機等相關條件。

就弱勢談判者而言，善用「環境因素」也是增強權力之重要方法。像民進黨在議會席次還是極少的時候，它根本沒有能力否決重大決策。但國民黨之所以必須向民進黨協商，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。另以「結盟」為例，假設A、B、C三個團體，分別擁有4票、3票、2票。會議規定以多數決定，可是誰都沒有5票，在這種情況下，很可能擁有最小力量的C會成為A、B爭取結盟的對象，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，也就是學者所稱之「弱者的強勢」(Strength is Weakness) (Murnighan, 1986: 155-173)。

弱國和強國談判另外一個可用的環境因素就是國際輿論。以巴拿馬運河談判為例，當時巴拿馬總統陶瑞賀士(Omar Torrijos)就充分利用這種輿論力量，他成功的說服安理會在巴拿馬市舉行大會，這樣做有兩個好處：一方面可以安撫巴拿馬人的民族主義；一方面可讓巴拿馬運河問題成為國際輿論之焦點。雖然後來巴拿馬運河談判成功，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有幫助，卻是一個不爭的事實(Lafeber, 1978: 178-190)。

當談判雙方處於靜態資源不對稱時，弱方就必須不斷的試圖修正權力不對稱的情況，以尋求更有利的談判結果，因此對談判策略的運用就成為必須的。弱者常在「姿態」上企圖扭轉弱勢，或是利用「堅持」和「環境因素」等方法或條件，來凝聚自己的力量，爭取談判之有利地位，這些在前述說明及舉證中均可明顯看出，但是談判的過程牽涉到的變數相當多，並非一成不變的運用既成原則就可成功，總需審度各種談判策略中所包含的諸多因素，靈活加以使用，才能有效。

由以上的論點可知不對稱結構之談判，主要是談判兩造所擁有的總力量不一樣多時，不論是強者或弱者，試圖製造談判可以獲利的契機，以使雙方進入談判；此種談判藉由對議題的掌控力和戰術運用，

可使弱者逐漸強大，也可使強者更有力量。而其力量之變化，主要是如何善用自身實力、環境和技術等因素來決定。

而不對稱結構下的談判行為，正是中國近代國共談判乃至今天兩岸談判的寫照，雖然強弱之勢已變，但就「鑑往知來」的角度觀察，仍然是可以作為借鏡的。

肆、歷史上的國共談判

國民黨與共產黨的接觸，最早從孫中山先生的「聯俄容共」政策開始，這種合作促成國民革命軍的北伐，但或許在雙方合作中也暴露了意識型態乃至解決問題方式的差異，加上權力的爭奪，終於造成民國十六年的「寧漢分裂」事件，之後國民黨進行一連串的清黨及剿共行動，直到民國二十五年十二月十二日「西安兵諫事變」，周恩來秘密赴西安，涉入此一事變的善後談判，之後國共間才又透過談判而合作；對日抗戰勝利前夕的重慶會談，勝利後的政治協商會議等，基本上中共都是處於弱勢地位，但以周恩來為幕前，毛澤東為幕後的談判方式，確實也給中共增加了不少利益，這種「以小搏大」的不對稱結構下的談判過程，有部份也印證了我們前述所講的理論。例如中共在弱勢時就常用「堅持」戰術，他往往公開做出某種聲明或承諾，然後讓自己受到這種承諾的拘束，陷自己於無法轉圜的處境，並以此迫對方讓步。這種拘束力的承諾包括用「民意」拘束自己或用「第三者」拘束自己（例如告訴對方因民意不許可，或第三者不同意，所以我們必須堅持，不能讓步），周恩來擅長運用宣傳，來形成民意壓力，或製造社會清流者輿論之助力，來壓迫國民政府讓步，使國民政府吃了不少暗虧。

西安事變發生前，中共以民族主義愛國者的形貌影響了張學良和他的部屬。事變發生後，周恩來又憑其靈活的手段和說服力，使中共能與東北軍、西北軍結為「三位一體」，使這種「結盟」的結果，將

中共問題，擴大成爲西北問題，也使國民政府不能不停止軍事行動而謀求政治解決（劉必榮，1992: 124），西安事變以後的國共談判，基本上是純粹用討價還價的方式進行，雙方站在對立立場，談判結果是「零和」的。雖然談判非如地攤買賣，一次即成，但因中共談判的目的，是在利用每一機會壯大自己，造成既成事實，即使過程中有讓步，也是圖謀著以退爲進，試圖獲取戰略上之整體勝利，也就是利用逐步的成果累積，創造出新的現實（李雲漢，1984: 12）。

在一九三七年的國共五次談判，均由周恩來來主導代表中共，先後在西安、杭州、廬山和南京四地，與國民政府進行談判。首次在西安的談判，國民政府以顧祝同爲代表，中共除周恩來外，後來又加入葉劍英。一開始中共便提出國共合作的五個條件：(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) 改善人民生活。以上這五點在當時的宣傳作用甚大，各方討好，這就是周恩來以小博大策略中，先廣求外援或民意支撐的基點；然後如果政府接受這五項要求，中共願作四點相對的保證：

- (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（中共中央文獻編輯委員會編，1980a: 798）。

由這五項要求及四項保證，我們可以發現中共的「開價」完在保存其既有之利益。誠如周恩來所言「談判的內容要他們承認我們的軍隊，承認我們的邊區，承認共產黨派的合法地位，組織各黨派的聯盟，就是統一戰線」（中共中央文獻編輯委員會編，1980b: 194）。而中共所提「要求」的部份，如「改善人民生活」，「集中全國人

才，共同救國」等，則著重在宣傳效用，目的是弱勢時爭取民心之技巧。

相對於國民黨，對中共的「開價」反應是，由五屆三中全會通過「根絕赤禍案」之四點要求：

- (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。

這四點表面上看來似乎是「狠狠殺價」的內容，但在周恩來看來卻有不同的觀點，他說「這個東西是雙關的，因爲紅軍改了名稱，也可以說是取消紅軍，但紅軍還存在；蘇維埃改了名稱，也可說是取消蘇區，但蘇區還存在。所謂停止階級鬥爭，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」（同前註）。可見周恩來對於談判的調適已到了爐火純青之境，此處是先求「裡子」，再求「面子」的策略運用。

之後中共果然提出五項原則來對應：包括服從三民主義，承認國民黨的領導等，但紅軍要求改編，蘇區要求改特別區，均有相對的條件。這就是弱者和強者在談判時，如果大原則無法改變，就承認大原則，但努力去爭取細節和條件，亦即不是「全面的反對」，而是「有條件的接受」。這個談判過程，中間發生波折，但雙邊均有約束，不願破裂。最後爲打破僵局，周恩來甚至要求面見蔣委員長親自談判；周恩來的技巧是，表面上給委員長足夠的「面子」，暗地裏交換所需的「裡子」，同時利用其他黨派及民意來制約委員長的判斷。這裏面運用了弱者對強者談判的兩個精要技巧：

- (1) 利用其他黨派（中共所稱的統一戰線）膨脹自己，給對方壓力。
- (2) 是用正式的文件來束縛對方。通常弱者比較願意在正式的地方談判，因爲談判場合愈正式，愈可獲得權利上的保障；而

就強者言，他在正式場合所作之承諾，多半不方便或不容易撕毀（劉必榮，1992: 128-134）。

對於這次談判，在一九三九年八月，中共延安政治局會議上，周恩來就說「有利的應該立即商定，不要希望將來會有更好的……讓步的應該自動讓步，不要等他要求；可能實現的應該適時提出要求，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」（中共中央文獻室編，1989a: 455）。這真是把談判理論和談判對手研析透澈，而且靈活運用之精到之論。

而在對日抗戰後期，國共雙邊的重慶會議，以及之後的政協會議，基本上中共以弱勢，仍然靈活運用談判的技巧，以謀取利益（吳安家，1983: 1-46）。

總之，歷史上的國共談判，除了民國三十八年的北京會談，中共是居於強勢外，其他在大陸陷共前的多次國共談判，中共始終居於弱勢，但為何他會在談判策略上自「以小博大」到最後「由小變大」取得中國政權？顯然其運用談判策略是有相當的成效。陳慶先生的研究，舉出此時期中共談判策略的特點：如（1）小讓大取，（2）「排他性」的特徵，（3）力爭重點、吹噓欺詐，（4）顛倒是非、混淆視聽，（5）廣建外圍，協調行動，（6）利用時髦口號和輿論，（7）配合國際局勢，（8）拉、批、打中美調人，（9）以和備戰、以和飾戰，（10）指揮統一、情報特靈（陳慶，1987: 32-43）。

由國共以往的談判中，我們發現以周恩來為首的中共談判代表，在運用談判策略時，是有其高明之處。但從另方面的歷史反思，國民黨為何會失敗？或許國民政府當年在強勢時，疏忽了某些談判須注意的要件；或者較缺乏如周恩來這種人才；或者國民黨在清末民初逆境中，那種廣納民意，廣結善緣，擅長宣傳，策略靈活之特質，在自己坐大時已然忘卻，反為對手有效移去運用而不自知？這些均有待今日我們處於弱勢時，必須加以深入研究的，以作為現今兩岸事務性的民間商談，甚至未來雙邊政府談判時之參酌與引用。

伍、近年兩岸事務性商談

一、兩岸事務性會談的分期

民國三十八年底，大陸陷共以後，由於意識型態的對立與武力對抗的延續，致使兩岸關係阻絕了三十八年。直到民國七十六年十一月，政府開放民衆赴大陸探親政策施行，才使兩岸逐漸由陌生中開展彼此關係。這中間兩岸關係的發展大致可分為三個階段（黃昆輝，1994）。

（1）發展初期（七十六年十一月至七十九年十月）

此一時期兩岸的關係發展，是在彼此摸索、審慎開展的情況下進行。例如逐步放寬探親、開放間接投資、貿易與通信等，都是採取審慎的態度，小幅度的向前推進。

（2）確立兩岸關係發展方向時期（七十九年十月至八十年三月）

政府基於國家發展之歷史任務與安全，並針對兩岸關係發展之實際需要，決定確立兩岸關係的具體發展方向，並建立大陸工作的組織體系。民國七十七年八月當時執政的中國國民黨中央常務委員會成立「大陸工作指導小組」，行政院則設置「大陸工作會報」，協調處理各部會有關大陸事務。七十九年九月，總統府設置「國家統一委員會」成為國家統一方針的諮詢與研究機構，並在八十年二月，通過「國家統一綱領」；三月十四日再經行政院二二二三次院會通過「國家統一綱領」，此一綱領遂成為我國大陸政策的最高指導原則。八十年一月，行政院將「大陸工作會報」與「港澳小組」合併為「大陸委員會」，同年二月許可設立民間組織——「財團法人海峽交流基金會」（以下簡稱「海基會」），成為政府唯一授權處理涉及公權力之兩岸事務的民間中介團體（財團法人海峽交流基金會，1992: 17）。相對於海基會，大陸也在八十年十二月十六日

成立「海峽兩岸關係協會」（以下簡稱「海協會」），作為聯繫溝通的相對機構，根據其章程規定，其任務主要是「協助有關方面處理兩岸同胞交往中問題……接受有關方面委託，與台灣有關部門和授權團體、人士商談兩岸交往中有關問題，並可簽訂協議性文件」（郭立民編，1992: 1353）。

(3) 兩岸民間互動關係制度化時期（八十年三月以後）

國家統一綱領公佈以後，基於內中規定「中國的統一，其時機與方式，首應尊重台灣地區人民的權益並維護其安全與福祉，在理性、和平、對等、互惠的原則下，分階段逐步達成」，在統一的進程上，分為「近程」、「中程」及「遠程」三階段；其中近程階段——交流互惠階段，明定「建立兩岸交流秩序，制定交流規範，設立中介機構，以維護兩岸人民權益（財團法人海峽交流基金會，1992:17-18）。除設立海基會外，經立法院研議，在八十一年通過了「台灣地區與大陸地區人民關係條例」，成為規劃此階段兩岸民間互動的重要法律。

近年來兩岸的談判，在民國七十六年大陸探親政策施行以前，有所謂「兩航談判」，那就是七十五年五月，因華航貨機飛入大陸，導致「中華航空」與「中國民航」的香港談判，這是一九四九年國共分治台灣與大陸三十七年來，雙方第一次歷史性的直接接觸談判（張熙華，1987:159-160），但此次談判乃是偶發事件，事先雙方也未有常設性的對等談判機構，雙方談判雖有結果，但也是在彼此見招拆招式的進行。七十六年年底開放大陸探親，透過雙邊紅十字會接觸，但也是暫時性的媒介。兩岸真正透過雙邊政府體系授權作規範性的接觸談判，應是在海基會與海協會此二對口單位成立之後，才有頻繁的接觸，與一連串的談判，至目前為止雙邊共會談了十餘次。

二、兩岸會談各自之主張

在這十餘次談判中，我們可以看出，兩岸在談判中雖將議題分為「事務性」與「政治性」兩個層次，且因後者具有高度的排他性與敏感性，不宜在此階段來談，因此先以前者事務性議題會商；但其結果仍然不甚樂觀，主要乃是雙方對解決事務性糾紛的急迫感，遠低於對「主權」的敏感。目前雙方只在八十二年四月二十七日至二十九日的「辜汪會談」中，簽署了「兩岸公證書使用查證協議」、「兩岸掛號函件查詢補償事宜協議」、「兩會聯繫與會談制度協議」以及「辜汪會談共同協議」等四項協議（財團法人海峽交流基金會，1994: 111-115）。

分析兩岸事務性會談的進度遲緩，例如像八十三年三月底在北京由許惠祐與孫亞夫主談的過程，雙方有幾次嚴重的爭執，可以看出表面事務性問題但背後牽涉主權管轄性質時之複雜情況；就台灣而言是希望就事論事，雙方都承認彼此各自管轄領域的現實，跳脫主權的爭執來談，這也就是李登輝先生在八十二年五月二十四日於國大臨時會中呼籲「兩岸關係要有突破，先不要談主權」、「如此才能增加互信，務實地處理事務性問題，對目前國家處境才有幫助」的談話（聯合報，1994年5月25日1版）。另外台灣也希望中共能公開宣佈，解決兩岸問題，中共不對台灣動用武力；也不要再在國際社會中刻意打壓台灣生存空間。

相對於中共，對此一問題則是貫徹其「一國兩制」之主張，並不宣布放棄對台動武，以作緊急時的殺手鍵。關於「一國兩制」最早是胡耀邦在一九八二年初，於一個幹部訓練班上提出的；一國兩制講的就是一個國家中並存著社會主義制度與資本主義制度，這兩種制度為何可以並存呢？中共領導人倒沒有說得很清楚，但中共學者卻在學理上加以闡述。他們提出「社會主義初級階段論」，把生產關係分成「勞動交換關係」和「勞動占有關係」。勞動交換關係包括：傳統社

會小農經濟沒有什麼商品往來，沒有什麼市場，稱為「自然經濟」；到了資本主義社會由市場交易，稱為「商品經濟」；將來進入共產主義社會，生產力變得非常發達，想要什麼自己去拿，也不用買，稱為「自由經濟」。勞動占有關係是指誰占有生產工具；過去奴隸制度，奴隸主擁有生產工具；封建社會是諸侯地主擁有生產工具；資本主義社會是資本家擁有生產工具；在社會主義社會是無產階級擁有生產工具。就大陸而言，他們認為其擁有生產工具者是「社會上整體的勞動者」，所以從勞動占有關係來說，大陸已進入社會主義階段。可是在勞動交換關係上，由於生產力還不發達，所以他還未進入自由經濟，他還只是自然經濟要進入商品經濟的階段，因此到底是資本主義還是社會主義則由勞動占有關係來決定。大陸自認是「社會主義初級階段」，爲了要發展生產力，要走商品經濟，因此要鼓勵把某些企業私營，容許某些企業股份化，就好像資本主義社會一樣。如此才能使每個人都有工作的誘因，勤奮去工作，這樣有助於社會整體生產力的發展，也才能由初階走入成熟地步，所以過渡時期容許不同制度並行。因此，社會主義初級階段會不會成功？有沒有道理？合不合法？是一國兩制背後的關鍵問題，尤其中共看到東歐社會迅速分崩瓦解之際，極爲擔心資本主義的自由化傾向會在大陸發生，產生「和平演變」的結果，爲了向世界證明和平演變是不會成功的，因而要透過一國兩制來印證，因此一國兩制對今天中共領導人而言，已賦有高度的政治和道德意義的象徵（李念祖、石之瑜，1992: 29-34）。所以鄧小平強調「一國兩制，要講兩個方面，一方面是社會主義裏允許一些特殊地區搞資本主義，不是搞一段時間，而是幾十年，或百年不變；另一方面，也要確定整個國家的主體是社會主義」（郭立民編，1992: 765）。鄧小平在此用意是希望暫時共存兩制，等社會主義制度生產力提高，證明社會主義優越性後，自然變成社會主義制度，所以一國兩制只是較長期存在的「過渡性產品」，經過團結改造後，就可邁向一制，即社會主義體制（朱新民、洪中明，1992: 97）。在一國兩制下，由於

中共社會主義的優越性，因此他是居於領導地位的中央政府，港澳台都是地方政府，由於這種理論之推演，自然產生主權的爭執。而中共又堅持一國兩制，因此造成兩岸事務性商談的阻礙，實則就一國兩制的理論內涵言已存在許多盲點與矛盾，就事實言中共政權更從未統治過台澎金馬，因此兩岸關係欲良性發展，商談欲有實質進展，中共當局應早日跳脫「一國兩制」的政策模式，同時清楚的了解台灣地區所代表的絕不同於如四川、山東等地方政府行政區域的意義，台澎金馬所象徵及代表的是另一種制度及全然不同的人民生活方式（詹中原，1993: 26）。

另就中共不願承諾放棄武力犯台而言，是在中共「一國兩制」理念延伸下的策略運用，其理由有二：

1. 既然台灣爲地方政府，台灣問題自是中國內政問題，站在北京中央政府立場，對外宣布放棄對台用武，無論基於什麼理由，都是對國家主權之一種侵犯，在中共當局看來，在中國自己領土範圍內要不要用兵，乃是政府決策與主權行使問題，是沒有必要做任何宣示或承諾的（耿榮水，1993: 9）。

2. 即使台灣不搞獨立，仍有其他可能因素導致中共用武。例如在二〇〇〇年十月十六日中共發表的「二〇〇〇年中國的國防」白皮書中，列舉了對台用武的三個「如果」：①如果出現台灣被以任何名義從中國分割出去的重大事變，②如果外國侵佔台灣，③如果台灣當局無限期地拒絕通過談判和平解決兩岸統一問題（中國時報，2000）。換言之，台獨並非中共對台使用武力的唯一理由，故邏輯上，「只要台灣不獨立，中共就不出兵」的命題，恐怕不是十分週延，這也是中共所以在用兵問題上，遲遲不讓步的根本原因所在。話雖如此，但此一問題仍根源於一國兩制所衍生不合理的結果。蓋一個分裂國家的再結合，所賴以促成的主要因素，應是雙邊人民自然而和平的凝聚，絕不能用威脅、恐嚇來達成目標；如此，不但結合的目標無法達成，恐怕更有相反的效果。

三、兩岸不對稱結構談判舉例

在兩岸對峙五十多年來，初期相互間形成政、軍對抗之勢，直到一九八六年五月三日的「華航貨機事件」，才開啓了兩岸的接觸談判，之後成立海基、海協兩會作為協商彼此事務的橋樑機構，也就是兩岸十五年來才有一連串的談判；以下我們舉一九八六年的「兩航談判」，及一九九三年的「辜汪會談」，來說明其不對稱結構談判的情況。

(1) 兩航談判

一九八六年五月三日，由我國中華航空公司王錫爵駕駛的華航 B 一九八號貨機偏離原定航線，降落中國廣州白雲機場，中共民用航空局立即致電華航，表達商談的意願（人民日報，1986a），這是中共在處於力量優勢時，對於一直不肯正面接觸的台灣，利用此一突發性事件，來突破台灣的「三不」政策，從而逐漸進行「三通」，而達其「和平統一」的策略。此時台灣的反應是透過三個途徑處理：第一是由國泰航空公司代為出面交涉，第二是由該機所投保的英國保險公司出面交涉，第三是請國際紅十字總會出面解決（耿雲彪，1986: 17）；台灣因為力量處於弱勢，一直不肯和中共正面接觸，這就是不對稱結構情況下，雙方無法進入談判，也就是強方願談，弱方抗拒，那麼強方如何讓弱方增加信心，或是使弱方感覺「不談判成本」一直增加時，弱方可能願意進行談判。

對於台灣的三個途徑解決方式，中共一概反對，堅持一定要華航派人做面對面的接觸，中共之堅持主要是在不對稱談判中有相當程度的議題控制力，因為人員和飛機均掌握其手中。此時台灣如果一直抗拒談判，則面臨了兩個壓力：第一是尚有兩位機員願意回台，必須協助之人道立場；第二是擔心中共如將飛機直接開回台灣，將面臨更棘手的政治問題（齊辛，1986: 34），也就是不談判對台灣而言，會一

直增加「不談判的成本」。而另一方面中共此時也以較和善的態度來增強台灣談判的信心，由國務院副總理田紀雲說明「我們中國人自己的事，應該由我們自己解決的好；兩位機員要回去，還有飛機、貨物如何處理的業務性問題，台灣中華航空公司來同中國民航局談一下總是應該的嘛！」（人民日報，1986b）。田紀雲的「業務性問題」用語，似乎解決了台灣怕涉及「政治層面」的顧慮，無形中增加了台灣談判的信心。

於是台灣表示基於人道立場可由華航出面商談，但對於談判地點中共決定在北京，台灣表示無法接受，堅持須於第三地方可，於此同時台灣透過本地及海外輿論，大肆評擊中共堅持北京談判，乃是別有政治目的之不入道行為，此一論點使台灣之弱勢反為國際輿論同情，而增加了談判的選項，終於使中共放棄堅持北京的立場，而改於第三地香港談判。

此次談判，由中華航空與中國民航各派三名代表會商，第一次談判中，中航同意交還華航的貨機、貨物及兩名機員，但堅持交還手續應一次辦理，同時須派員到廣州辦理接收；華航以安全和其他理由反對中航的方式，要求在香港接收或委託第三者到廣州接收，中航對華航提出之方式也表示反對，雙方談判陷入僵局。於是在進入另一次談判前，華航採用類似增加強方「不談判成本」的方式，向媒體表示在香港交還人機是底限，如果中共不同意就沒有必要再談下去了。此種聲明形成中共原本欲突破現狀，以求取未來更大利益的策略之壓力，也就是居於強方之中共，如果此次談判破裂，顯然以後兩岸談判更難進展，此次有非繼續談不可之壓力，談判破裂勢必增加其「不談判成本」；於是中航同意在香港交還貨機，同時表示：兄弟之間的任何問題都可通過商談來解決，今次為了不讓因為交接地點的分歧而使問題僵在這裡，影響儘早的辦理交接，因此以最大的誠意同意可以在香港辦理交接（韓國瑜，1988: 125-132）。雙方總算各有臺階下，而圓滿完成兩岸對峙後的第一次談判。

(2) 第一次辜汪會談

第一次辜汪會談在民國八十二年四月二十七日到二十九日，於新加坡海皇大廈四樓舉行，此一歷史性的會談，就不對稱結構的談判言，有如下幾個值得研究的重點。

(A) 就前置結構的遊戲規則言，理論上強方較欲依一定規則進行，弱方則可損失之籌碼小，不欲受制於過多的限制。辜汪會談事先有過二階段的預備性磋商，雙方預先約定遊戲規則，但在新加坡正式會談期間，屬於強方的大陸海協會，反不按規則進行，屢想取得議題的主導權或預先宣傳的效果，例如在四月二十八日上午舉行第一次會議後，海協會違反先前協議，搶先將事先準備好的資料發給二百多位中外媒體記者，企圖掌握宣傳的主動權（中國大陸研究，1993: 2），造成我方莫大的壓力。可見談判策略的運用並非一成不變，要能靈活掌握各種變數。

(B) 就環境結構之談判地點言，事先雙方各有盤算，我方認為第三地較為適當，可以免除誰是主方，誰是客方的困擾，以及通訊上的不便。大陸則基於政治考量，主張中國事務應在中國的領土內解決，不同意在第三地進行。但雙方經過事先的協商，大陸因對此次辜汪會談極為重視，對我方地點上的堅持作出讓步，以北京為第一階段預備性磋商地點，再以新加坡為正式會談地點（許惠祐，1993），此一新加坡第三地點的選擇，對我們弱方而言，取得了較對等的有利地位，同時也將會談國際化，增加國際輿論的監督與支持。

(C) 就議題結構言，我方主張以事務性議題商談為限，大陸表面同意，實則欲藉事務性議題跨越到政治性議題。在會談一開始汪道涵即將具有政治性的三通問題提出（汪道涵，1994: 10），以試探我方反應，希望以此過渡到一個中國與一國兩制議題上（李英明，1993: 1），但辜振甫未予回應，我方堅持談事務性議題；這就是弱方於談判時，不但「總和結構權力」小，同時「議題權力」的「選項」與

「控制」兩個變項之能力也較弱，因此必須選擇「堅持」的立場，來達成預計的目標。

總之，首次辜汪會談我方力量處於弱勢，必須善用環境結構，明定談判規則，並堅持事務性議題為主軸；而中共居於強勢，不論其「總和結構權力」或「個別議題權力」均有較多籌碼可資運用，因此採用「小予大取」的策略，誘使我方進入其計劃中；雙方各自運用「行為權力」，希望得到較大的利益，結果各有收穫。大陸雖未達成其進入「政治性議題」的目標，但此次會談是前面多次協商的歸結，也開啓了兩岸高層接觸談判的先例，同時達到國際上第三次國共和談的宣傳效果（許惠祐，1993）。而我方雖處弱勢，但因堅持議題，也慎選地點，同時善用有限的「行為權力」，而達到事務性協商的初步效果，連帶因雙接觸而緩和了兩岸緊張關係。

四、不對稱結構談判中的台灣策略

今天，台灣不論是在人口、土地及資源方面都比中共小得多，因此兩岸談判正是典型的不對稱結構的談判，在此情勢下，前述不對稱結構談判中所指出弱者可資運用的方式，或許在兩岸談判中，我們可以參酌引用。例如「拉高姿態」以求取中共的讓步，像前述八十三年三月份談判毫無結果後，即有學者提出或許可暫停協商，冷卻一陣再談，因為台灣之對中共距離拉遠，甚至獨立傾向更明顯時，是對中共政權乃至一國兩制的一種否定，表示你那種社會主義對我沒有號召力，也否定中共領導人有資格以中華民族領導人的身份號召台灣的中國人與他們統一，如此中共如何成就其兩制共存的一國兩制呢（李念祖、石之瑜，1992:34-35）？因此談判不成時，策略上的拉高姿態對我恐怕利多於弊。

另外像堅持「理性、和平、對等、互惠」的原則，「增加議題選項」以及藉由內部團結，聯結大陸台商，甚至逐漸搏取大陸同胞的認同，來強化「控制力」等也是可以運用的手段。至於利用「環境因

素」形成「弱者之強勢」，可能必須在大陸與美國或他國中妥善利用；而造成國際輿論的同情與支持，則是目前我方在做的，像加入聯合國及其他國際機構，以及幫助國際社會、廣結善緣等方式，均會逐漸收到成效，而達增加談判力量之效果。

至於哈比所說的「行為權力」，就是戰術的運用，那必須有「知己知彼」的規劃，首先我們要從歷史經驗以及策略研判中知悉中共在對我談判時所顯現的特質，來作為戰術運用的基本。依據吳安家先生的研究，中共談判策略特點有：(1) 談判前的充分準備，(2) 培養良好的談判氣氛，(3) 談判過程中堅持原則，(4) 以實力迫使台灣就範，(5) 分化我方代表，(6) 利用宣傳媒體從事於有利於中共的談判傳播，(7) 以小讓步換取最大的談判利益等（吳安家，1991：6-10）。

以上這些中共對我談判策略的特點，實際上大都也是我們必須加以「反其道」來對中共運用的，例如就第一點的事前準備言，中共以往談判中不但擬定談判的方針，模擬訓練、會議資料，甚至有些資料先給記者，形成對方壓力；而小至服飾、廚師之選派也都刻意安排。此外我方必須有各單位配合的靈活情報網，包括對中共在議題的方向，掌握的能力，以及對對方談判者專長、人格特質的了解與分析；甚至對談判地點、位置的熟悉也是必須的。至於談判是需要靠人去執行，因此對於談判人才的培訓乃是當務之急，與最為重要者。一方面要有訓練班教授理論，另方面也要有臨場經驗，因此像在各種談判場合，給予資淺人員之臨場觀摩；善用「模擬」的教學方法，以及退休駐外人員經驗的傳承……等均是可以有效增加實務經驗的方式。

陸、結語

中國現代史的風雲際會，其所牽涉到的人、事、時、地、物等相關因素，雖然既多且雜。但國民黨在大陸時期，由弱勢奮鬥到強勢主政，又轉成弱勢下野；相對的，中國共產黨由弱勢經過近三十年的不

斷擴大，竟也取得大陸政權，其中成敗，雖非三言兩語所能盡述，但兩造接觸談判的成敗影響，應該佔有很大的關鍵，是毋庸置疑的。

歷史很早就告訴我們：成功或失敗只是一時的表象，人的不斷反省求進步才是永恆的實在。今天在海峽兩岸，雙邊又面臨談判解決問題的當頭，如果我們不從歷史中去尋求可資參考的經驗教訓，配合理論研析中求取的精準周全之談判策略，做為目前行事談判的指針，那恐怕歷史的覆轍不是沒有重演的可能。目前新政府上台後面臨了舊政府延續的兩岸談判停頓問題，雖然陳水扁總統試圖化解此種僵局，希望兩岸復談，但中共當局認為我方必須先承認「一個中國」原則，會談才能重開，並且認為「一個中國原則」是一九九二年海基、海協兩會達成的共識（劉墨，2000），同時透過各種管道及場合一再強調「只有承認 92 共識才能改善兩岸關係」（人民日報，2001）。對於九二年共識，新政府透過多方查證與理解，認為沒有「一個中國」的共識，只有「擱置爭議，務實交流、對話」的九二年精神；也有學者認為「一個中國各自表述，兩岸從無共識」（陳鴻瑜，2000）。由九二年共識到九二年精神的論點，陳水扁總統認為已使台灣站在較有利的立場（石齊平，2000），但他也希望對方了解他有誠意共同來商談兩岸的所有問題，不過中共目前似乎仍堅持其「承認一個中國原則，才能復談」的底限；因之，如何在面對中共壓力下，掌握最有利的談判契機，應是新政府的重點工作之一；也就是如何增加中共「不談判的成本」，或是增加中共「談判的效益」，來促使雙方復談，應是我方思考運作的主軸。

一九四〇年十一月三十日，在國共談判中，毛澤東給周恩來的電報中指示「我方之方針是表面緩和，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，軟所以給他面子，硬所以給他恐怖」（中共中央文獻室編，1989：478-479）。這短短數語正是中共談判策略之精髓所在。今天在中共居於優勢時，一方面堅持原則，對台灣施加壓力；另方面也透過學者軟性訴說「和平統一」的好

處（陳孔立，2000），正是其策略運用的靈活處，因之未來在面對中共談判，我們必須「師人長技」，更要「知彼知己」，林文程與蔡昌言在研究中共對台談判策略時，發現中共談判的特點有：(1) 先確立原則；(2) 爭取主場優勢；(3) 製造有利的談判氣氛；(4) 高度的耐心；(5) 設定一有利於中共的議程；(6) 利用對手內部之矛盾；(7) 高唱民族主義及爭取民意（林文程、蔡昌言，1996）。針對這些特點，我們應該研擬有效的應對和突破之法，同時我方要使談判立於有利地位，必須努力做到下列各點：

第一、事先有充分之準備，包括對談判對手之專業、個人習慣、喜好之了解；談判地點、主題，以及談判人員之分工、協調、應對和緊急情況的處置……等均須事先模擬。

第二、談判代表要明瞭談判的底限，獲致充分的授權，並有機動的協助人員，隨時提供談判場所，周邊相關人事變化的資訊，俾便靈活的掌握與調適。

第三、要能爭取其他團體、群眾，甚至國際輿論的共鳴和同情，以便形成一股壓力。因之，今天的談判，與其說是談判兩造的對抗；但在思考問題，以及策略運用上，毋寧說是，必須有寬廣層面的「全方位」關照，方能有預期的效果。

最後，最重要的當然是人才的訓練與儲備，今天我們如果培養不出第二個像周恩來這樣的談判人才，也要有計劃的合兩人甚至三人之力，去成就一個周恩來的企圖。這方面必須有關單位認真的用「做事而非做官」的心態，摒棄以往「兵來將擋，水來土淹」之急就章模式，有效的結合各界人士，合力方能有所成效！

參考文獻

- 中共中央文獻室編(1989a)《周恩來傳(1898～1949)》。北京：人民出版社。
- (1989b)《周恩來年譜(1898～1949)》。北京：人民出版社。
- 中共中央文獻編輯委員會編(1970)《毛澤東選集》。北京：人民出版社。
- (1980a)《六大以來》(上)。北京：人民出版社。
- (1980b)《周恩來選集》。北京：人民出版社。
- 中華人民共和國國務院法制局法規編纂室編(1994)《中華人民共和國涉外法規匯編(1991～1993)》。香港：香港商報。
- 財團法人海峽交流基金會(1992)《八十年年報》。
- (1994)《八十二年年報》。
- 人民日報(1986a)〈中共民航局致台北華航電文〉，人民日報，一九八六年五月四日，一版。
- (1986b)〈國務院副總理田紀雲談話〉，人民日報，一九八六年五月八日，一版。
- (2001)〈只有承認 92 共識才能改善兩岸關係〉，人民日報，二〇〇一年五月一日，一版。
- 王健民(1974)，《中國共產黨史稿(1～3編)》，作者自印本。
- 中國大陸研究(1993)〈「辜汪會談」評議〉《中國大陸研究》，第三十六卷第六期，台北：國立政治大學國際關係研究中心，頁2。
- 中國時報(2000)〈中共國防白皮書「台灣部份摘要」〉，中國時報，民國八十九年十月十七日，十四版。
- 丘宏達、任孝琦(1987)《中共談判策略研究》。台北：聯合報社。
- 石齊平(2000)〈從九二年共識到九二年精神〉，中國時報，民國八十九年八月三日，十五版。
- 朱新民、洪中明(1992)《衝突？整合？海峽兩岸統一政策之研究》。台北：永然文化公司。
- 李念祖、石之瑜(1992)《規範兩岸關係》。台北：五南圖書出版公司。
- 李英明(1993)〈評辜汪會談〉《共黨問題研究》第十九卷第五期，台北：共黨問題研究中心，頁1。
- 李炳南、唐德明、傅志山(1994)，〈談判結構之分析〉，《中山學術論叢》第十二期，頁213-228。
- 李雲漢(1984)〈有關西安事變幾項疑義的探討〉。中華民國歷史與文化學術討論會論文。

- 李復甸 (1992) 《兩岸關係與中國前途學術研討會論文集》。台北：民主文教基金會。
- 汪道涵 (1994) 〈汪道涵會長在汪辜會談中的談話提綱〉《海峽兩岸關係協會一九九三年重要文獻選編》，北京：海協會，頁 10。
- 吳安家 (1983) 〈重慶會談與政協會議之研究〉，《東亞季刊》十四卷三期，頁 1 ~ 46。
- (1991) 〈未來中共對我談判策略與組織之模擬分析〉，《中國大陸研究》三十四卷十期，頁 6 ~ 10。
- 吳秀光 (1999) 〈兩岸談判之結構分析：由博奕理論出發〉，載包宗和、吳玉山主編：《爭辯中的兩岸關係理論》。台北：五南圖書公司
- 吳滄海 (1995) 《德國的分裂與統一》。新店：志一出版社。
- 林文程、蔡昌言 (1996) 〈台海兩岸政治性談判〉。台灣政治學會第三屆年會論文。
- 林碧炤 (1992) 〈論談判〉，《問題與研究》第 31 卷第 10 期，頁 1-23。
- 季明、劉強 (1993) 《周恩來的外交藝術》。北京：李寧出版公司。
- 耿榮水 (1993) 〈『辜汪會談』後的兩岸新形勢〉，載於《海峽兩岸的和與戰》。台北：風雲論壇出版社。
- 耿雲彪 (1986) 〈華航轉降事件高層決策始末〉，《民主平等》第 28 期，頁 197。
- 莊金鋒 (1992) 《海峽兩岸民間交流之政策與法律》。台北：永然文化出版公司。
- 曹俊漢 (1991) 《國家政策與兩岸發展》。台北：民主文教基金會。
- 郭立民編 (1992) 《中共對台政策資料選輯 (1949 ~ 1991)》。台北：永業出版社。
- 郭岳 (1993) 《兩岸關係展望》。台北：永然文化出版公司。
- 陳孔立 (2000) 〈和平統一的十大好處〉，人民日報，二〇〇〇年五月三十日，三版。
- 陳鴻瑜 (2000) 〈一個中國各自表述，兩岸從無共識〉，香港大公報，二〇〇〇年二月二十五日，四版。
- 許惠祐 (1993) 《「辜汪會談」案例研究》，台北：民國八十二年十月，未發行。
- 黃昆輝 (1994) 〈談兩岸關係現況〉，台北：行政院大陸委員會。
- 裘兆琳 (1991) 〈弱勢者如何和強方談判〉，《美國月刊》第六卷第 11 期，頁 99-104。

- 楊開煌 (1992) 〈兩岸政治性談判的可能性、方式及其評估〉，《東吳政治學報》第一期，頁 205-235。
- 劉必榮 (1990) 〈波蘭外交是怎麼成功的？〉。台北：中國時報 1990 年 11 月 19 日。
- (1992) 〈中共談判行為研究——不同個案的比較分析〉，《東吳政治學報》第一期，頁 123-203。
- (1993) 〈不對稱結構下談判行為分析〉，《東吳政治學報》第二期，頁 219 ~ 267。
- 劉墨 (2000) 〈擱置什麼爭議〉，人民日報，二〇〇〇年八月三十一日，十二版。
- 齊辛 (1986) 〈華航談判的政治鬥爭〉，《九十年代》第 197 期，頁 34。
- 戴照煌 (1990) 《談判與管理》。台北：長河出版社。
- 饒祖康譯，Lucian Pye 著 (1990) 《中共的商業談判作風》。台北：風雲時代出版社。
- 韓國瑜 (1988) 〈從中共「對台統戰」策略看兩航談判〉，政治大學東亞研究所碩士論文。
- Cross, John G. (1969): *The Economics of Bargaining*. New York: Basic Books.
- Habeeb. William Mark (1988): *Power and Tactics in international Negotiation*. Baltimore, Md, The Johns Hopkins University press.
- Lafeber Walter (1978): *The Panama Canal*. New York: Oxford University press.
- Murnighan Keith (1986): *Organizational Coalitions*. research on Negotiation in organizations. Vol.1, Greenwich, Conn JAI press, 155-173.
- Pillar. Paul. P (1983): *Negotiation peace: War Termination as a Bargaining process*. princeton University press.
- Wall. James A Jr (1985): *Negotiation: Theory and practice*. Glenview, IL: Scott Foresman and Co.
- Zartman I. William and Berman Maureen R (1982): *The practical Negotiator*. New Haven: Yale University press.

Asymmetric Cross-Strait Negotiation

Huei-Ching Ho

Lecturer, Graduate Institute of National Development of
National Taiwan University

Abstract

Negotiation is an important way of managing conflict among people. Negotiation is also a process of give-and-take and an attempt of both parties to reach acceptable terms. There were many examples of commercial and political negotiations in history.

After a long period of rivalry between each other, the cross-strait relationship between Taiwan and the Mainland has been defrosted since the latter half of the 1980s. In May 1986 the accidental negotiation between two airline companies opened the opportunity for direct contact and negotiation between two sides. Taiwan government allowed its people to visit their family members in the mainland in 1986, followed by a series of technical negotiations. However, due to the differences in population, size---etc., the negotiation between Taiwan and the mainland is termed as "asymmetric structural negotiation".

The purpose of this thesis is to study how the weaker — Taiwan — to negotiate with the stronger — the Chinese Mainland —, in order to pursue its best interest. The thesis begins first with the analysis of negotiation strategies from both foreign and local scholars' works. Then it will discuss how the weaker gains interests by using its resources to fight against the stronger. The thesis also tries to find out how the Communist Party, the weaker at the time, defeated the Kuomintang by utilizing all kinds of negotiation strategies. The study of the historical example of negotiations between Kuomintang and the Chinese Communist Party can be a good reference to us. In the end the thesis will review the cross-strait negotiations in the past ten more years, and discuss what would be our weakness and how we can make more effective use of strategies and preparations for the future.

Key words: negotiation, negotiating across the Taiwan straits, negotiating decision-making, asymmetrical negotiation.