

中共國際談判策略分析

裘兆琳

(中央研究院歐美所研究員)

摘要

冷戰期間，中共與美國之間的談判充滿敵對氣氛，七〇年代以來，美國對中共談判作風的看法改變了許多。過去半個世紀以來，中共國際談判的策略，雖然有日趨成熟的一面，但亦有其不變的特性。本文綜合中共在港、澳、以及台灣等重要議題之談判特性，歸納剖析中共在談判前、談判過程中、以及協議達成後的各項作風，希望藉此窺知中共談判策略之全貌。

關鍵詞：中共談判策略、港澳談判、美中談判、對台策略

* * *

一、前言

研究中共國際談判特性的專書或文章並不少，比較有系統的分析首推白魯恂（Lucian Pye）的中共談判作風（*Chinese Commercial Negotiating Style*）、楊格（Kenneth T. Young）大使的美國與中共談判經驗，1953～1967（*Negotiating with the Chinese Communists: the United States Experience, 1953～1967*），以及前任國務院亞太助卿索羅門（Richard Soloman）的專書中國政治談判行爲，1967～1984（*Chinese Political Negotiating Behavior 1967～1984*）^①。其餘研究中共談判策略的文章多屬個案分析，或

註① Lucian W. Pye, *Chinese Commercial Negotiating Style* (Cambridge, Massachusetts: Oelgeschlager, Gunn & Hain, 1982); Lucian W. Pye, "Understanding Chinese Negotiating Behavior: The Role of Nationalism and Pragmatism," in Kim R. Homes and James J. Przystup, eds., *Between Diplomacy and Deterrence: Strategies for U.S. Relations with China* (Washington, D.C.: The Heritage Foundation, 1996); Richard H. Soloman, "Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style," in Hans Binnendijk, ed., *National Negotiating Styles* (Washington, D.C.: Foreign Service Institute, U.S. Department of State, 1987), pp. 1～16; Richard H. Soloman, *Chinese Political Negotiating Behavior, 1967～1984* (Santa Monica, California: RAND Corporation, 1995); Kenneth T. Young, *Negotiating with the Chinese Communists: The United States Experience, 1953～1967* (New York: McGraw-Hill Book Company, 1968).

是美國歷任總統、退休官員的回憶錄中片段的敘述。最為人知的如尼克森（Richard Nixon）、季辛吉（Henry Kissinger）、卡特（Jimmy Carter）、福特（Gerald R. Ford）、布希（George Bush）、布里辛斯基（Zbigniew Brzezinski）、海格（Alexander M. Haig, Jr.）、范錫（Cyrus Vance）、強生（U. Alexis Johnson）、何志立（John H. Holdridge）以及葛林（Marshall Green）等人的回憶錄中，都有敘述中共與美國關係的發展以及他們個人對中共談判行為的看法^②。

在一九五〇年代與六〇年代冷戰期間，美國與中共關係惡劣，美國和中共曾就南北韓問題、交換被囚禁或扣留的俘虜與平民、台海停火以及寮國問題等，有過多次多邊以及雙邊的談判經驗。楊格大使認為此時期中共與美國的談判充滿敵對氣氛，中共的談判作風，與西方國家十分的不同，屬於敵對式的談判。西方國家談判時講求互相信任、誠實、彼此尊重以及互利，此外，並鼓勵公平往來，正確的陳述，舉止禮貌並彼此妥協^③。但是，中共的談判作風卻完全相反：不願妥協、讓步，對談判對手極不信任，充滿懷疑，自己卻又不誠實，不願折衷反而擴大加深彼此的衝突，其目標只有一個，那就是完全的擊敗對手，獲取最後的勝利^④。中共企圖控制談判的每一過程，從談判的議程、地點、形式、代表人數的多寡到談判的實質內容與條件，中共都想操縱。在談判的過程中，中共毫不保留地可以使出各種策略，包括恫嚇、威脅、扭曲事實、拖延、洩密、扭曲文字涵意、分化對手及勒索等等，以使其目的得逞^⑤。

曾經參與美國與中共大使級會談的美方代表強生大使指出，中共是一個「頑固、驕傲、無法預測」的談判對手。如果中共認為對其有利，即使已是白紙黑字的書面協

註② Richard Nixon, *The Memoir of Richard Nixon*, Vol. I and II (New York: Warner Books, 1978); Alexander M. Haig, Jr., *Caveat* (New York : Macmillan Publishing , 1984); Alfred D. Wilhelm, *The Chinese At the Negotiating Table: Style and Characteristics* (Washington, D.C.: National Defense University, 1991); Arthur Lall, *How Communist China Negotiates* (New York: Columbia University Press, 1968); Cyrus Vance, *Hard Choices* (New York: Simon and Schuster, 1983); George Bush, *Looking Forward* (New York: Doubleday, 1987); George Bush and Brent Scowcroft, *A World Transformed* (New York: Alfred A. Knopf, 1998); Gerald Ford, *A Time to Heal* (New York: Harper and Row, 1979); Henry Kissinger, *The White House Years* (Boston: Little, Brown and Company, 1979); Henry Kissinger, *Years of Upheaval* (Boston: Little, Brown and Company, 1982); James A. Baker, *The Politics of Diplomacy* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1995); James Mann, *About Face* (New York: Alfred A. Knopf, 1999); Jimmy Carter, *Keeping Faith: Memoirs of a President* (Toronto: Bantam Books, 1982); John H. Holdridge, *Crossing the Divide* (Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield, 1997); Marshall Green, *Pacific Encounters* (Lawrence, N. J.: Princeton Academic Press, 1997); Ronald Reagan, *An American Life* (New York: Simon and Schuster, 1990); U. Alexis Johnson, *The Right Hand of Power* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984); William Burr, ed., *The Kissinger Transcripts* (New York: The New Press, 1998); Zbigniew Brzezinski, *Power and Principle* (New York: Farrar, Straus, Giroux, 1983).

註③ Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, *op. cit.*, p. 73.

註④ Johnson, *The Right Hand of Power*, *op. cit.*, p. 262.

註⑤ Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, *op. cit.*, pp. 373~384.

議，他都可以置之不顧，而且毫無悔意^⑥。美國與中共之大使級會談，始於一九五五年，前後共舉行了一百三十六次。強生大使代表美方出席了前七十三次的會談，對於中共的談判行為有深刻的體認。

美國對中共的談判作風之看法，自七〇年代以來改變了許多。自季辛吉、卡特、尼克森、布里辛斯基以及海格的回憶錄中可以看出，美國這些最高決策者認為，中共在談判過程中表現出有原則、講信用的作風。中共不在小事上費功夫磨人，不繞圈子，不虛張聲勢恫嚇，很早就掀出底牌，將其最終的立場擺明，同時會遵守達成的協議。這些都與蘇聯的談判作風不同。

美國對中共的談判作風，在七〇年代之後，幾乎有了一百八十度的改變。造成美國看法的轉變因素很多，國際局勢的轉變是其一。七〇年代初期，美國急於自越戰的泥沼中脫身，想借中共之助，使其光榮撤退。相反的，中共則擔心蘇聯的威脅，同時希望藉此解放台灣，亦有求於美國。在雙方互有所求的情況下，談判的氣氛當然有別於五〇年代之敵對式談判。但是真正改變中共對美國敵對式的談判作風，乃是美國已準備逐步放棄對台承諾，承認中共政權，建立起雙方關係的正常化。如此，中共當然不必再以敵對式的策略來對待美方了。

本文的重點不只在討論以美國為主的西方國家，對中共談判作風的看法以及其轉變的情形，而且希望在現有的資料中，綜合整理出一些中共談判策略的運作情況，供國內參考。過去數十年來，中共的談判作風，固然有日趨圓滑成熟的一面，但亦有其根本不變的特性，本文將以實例說明。

二、中共在談判前之策略分析

任何一項談判，先前的準備相當重要，而其重點在於如何知彼知己，並掌握主動，如此才能在談判時造成有利情勢。中共在國際間重要議題談判前的準備相當的充分，其特性與策略大致如下：

(1) 採取主動，提出先決條件。在談判前先提出條件的好處為可以先聲奪人。如果對方較為被動，則談判之初可能就以中共提出的條件為主題，如此，一開始就可取得主導地位。當然，如果中共提出的條件太嚴苛，就很可能使對方知難而退，不願意參加談判。提出先決條件的另一好處為，如果在對方一再要求後，中共在條件上稍有讓步，則可向對方表明其已做了很大的犧牲。但是，事實則是談判尚未開始，中共可能就已贏得對方在其先決條件上的讓步了。一九七八年美國與中共建交前，中共一再明示建交有三項條件，北京要求美國與我方斷交，廢除「中美防禦條約」，並撤出所有在台之美軍。中共後來又增加了第四個條件，即雙方建交後美國不准再賣武器給台灣。最後美國答應了前三項條件，中共則在對台軍售問題上，稍做讓步，雙方得以各說各話，美國在中美協防條約終止後，繼續售台選擇性的防禦武器。美國當時以為贏得中

^{註⑥} Johnson, *The Right Hand of Power*, op. cit., p. 262.

共在軍售問題上的讓步，而不自知拱手讓出的前三項條件為重大讓步。

此外，中共在和蘇聯關係正常化談判之前，亦提出三項先決條件，及要求蘇聯退出阿富汗、施壓越軍退出高棉、以及蘇軍大量撤離中蘇共邊境。戈巴契夫上任之後，一九八六年七月蘇聯在中共要求之第一及第三項條件上逐漸讓步，此外，在中蘇共邊境談判上，蘇聯亦做出多項讓步，向中共示好。此後，中共則將重心放在「三障礙」的第二點，繼續施壓要求蘇聯促使越軍退出高棉^⑦。

中共在重大國際問題上的談判，都表現出一致的作風，即在談判前提出先決條件，在「台灣問題」上自不例外。一九七九年之後，中共改採和平手段，期以談判方式達成吞併台灣的目標，曾一再對我方提出「寬厚」的談判先決條件，如一九八一年九月三十日提出的「葉九點」，一九八三年六月二十六日的「鄧六條」，以及一九九五年的「江八點」，都在顯示出中共希望先聲奪人，希望在「一個中國」以及「一國二制」的架構下達成統一的目標。今後我方應詳加研究各種轉守為攻的方式來和中共較勁。

(2) 反覆重申「先決條件」為不可談判的原則。中共在談判之前，除提出先決條件外，並透過各種管道與方式，向對方表示這些條件為重要的原則問題，事關重大，絕對不可談判。此種策略可以收到幾種心戰效果：第一，可使對方瞭解這些原則與條件，係對中共之國家利益十分重要，絕對不可能有妥協的餘地；第二，向對方宣示其決心，同時降低對方要求中共讓步的期望；第三，一旦對方答應接受中共的原則，中共即可引用這些原則，促使對方在實質以及細節問題上讓步。中共不但在國際政治談判時使用「原則」的策略，在商業談判時亦然。

一九八二年九月在英國首相柴契爾夫人訪問中共之前，中共向新聞界表示，香港的主權問題是不許談判的，中共一定要收回香港。中共在正式談判香港問題前，公開表明其立場，用意十分明顯，那就是要英國瞭解中共絕不讓步的決心^⑧。

曾於一九五五年至一九六四年代表中共參與「大使級會談」的王炳南指出，他在每一次大使級會談的開場時，都要重申中共對台灣問題的立場：「美國若不放棄在台灣問題上干涉中國內政的做法，中美之間不可能解決其他問題。」^⑨一九五八年八月台海戰役時，他應召回北京，接到新的指示：今後與美國談判要確定「一攬子解決問題的原則」，就是說，台灣問題不解決，其他問題都談不上^⑩。中共在「大使級會談」中一直堅持二項原則：第一，「美國政府保證立即從中國領土台灣省和台灣海峽地區撤出它的一切武裝力量，拆除它在台灣省的一切軍事設施」；第二，「美國政府同意中（共）美二國簽訂關於和平共處五原則的協定」。王炳南指出中共是絕對不以原則作交易的^⑪。

註⑦ Samuel S. Kim, "Foreign Relations," in John Major and Anthony Kane, eds., *China Briefing, 1987* (Boulder, Colorado: Westview, 1987), p. 77.

註⑧ Frank Ching, *Hong Kong and China* (New York: Foreign Policy Association, 1984), p. 11.

註⑨ 王炳南，中美會談九年回顧（北京：世界知識出版社，一九八五年），頁七七。

註⑩ 同前註，頁七一。

註⑪ 同前註，頁九一。

雖然如此，但是當中共急於和對方達成協議，而對方又堅持不接受其「原則」時，中共亦會因權宜之計，暫將「原則」放置一邊。一九七二年尼克森訪問中共時，美國並未從台灣撤軍，即為一例。此外，中共曾表示只要我方大使館所在之處，中共絕對不立足當地。但是，一九七三年中共卻答應美國到北京設聯絡辦事處；同時，中共亦要求在華府設立辦事處。季辛吉在其回憶錄中指出，當周恩來提出此項「互設」建議時，他十分驚訝，因為美國當時深信，中共不會願意和我方大使館並立華府，所以當時他只建議美國到北京設辦事處，並沒有想到中共會接受到華府設立一個除名稱外，一切都像大使館的聯絡辦事處^⑫。

目前，中共以「一個中國」以及「一國兩制」為原則，希望解決台灣問題。「一個中國」的涵意以及「一國兩制」的原則，究竟是否絕對不可談判或有其他的彈性，這就要看我方的應對之策了。反之，中共亦在推敲陳水扁新政府是否會回到「九二共識」及「一個中國」的原則。我方是否能夠凝聚國內共識，並以足夠的耐心與毅力說服中共，和其共同探討「一中」的內涵以及「未來一中」的原則，將對未來兩岸的互動產生重要的影響。

(3) 在對方的陣營中挑出最適當的談判對手。在談判時，對方的談判代表是誰，當然是由對方來決定的。但是，對中共而言，此種方式卻太被動、落伍了。理想的談判對手應具有以下的條件：對中共之立場同情、任要職並且對決策有重要的影響者。在美國與中共建交談判前，中共選擇了國家安全顧問布里辛斯基為促談的對手，而非國務卿范錫^⑬。中共深知布里辛斯基抗蘇聯的立場，也瞭解布氏的戰略觀必會使他急於和中共建交，如此，台灣問題的解決就不那麼難了。關於美國對台軍售問題的談判，中共則選擇了國務卿海格，而非當時之國家安全顧問艾倫（Richard Allen）。海格認為中共的戰略地位十分重要，在季辛吉秘密打開中國大門的初期即和中共建立了相當的關係，所以為適當的人選。反之，艾倫的立場則較為同情台灣，不足取。

人選敲定後，邀請其理想的談判對手到中國大陸敘舊並建立新關係，乃是北京領導人認為必要的一環。一九七八年五月，布里辛斯基訪問大陸，展開了建交談判的序幕^⑭。一九八一年六月，中共邀請海格訪問大陸，親自告知海格其在軍售問題的堅定立場，並開始對美國正式施壓，談判對台軍售事宜^⑮。布氏與海格最後都不負中共之期望，成了推動「建交」與「八一七公報」談判的要將。

成功的談判必須做各種研究與準備，在談判前若能取得主動，掌握談判議程，找

註^⑫ Kissinger, *Years of Upheaval*, op. cit., p. 62.

註^⑬ 詳見 Brzezinski, *Power and Principle*, op. cit., pp. 196~233; Jaw-ling Joanne Chang, "Peking's Negotiating Style: A Case Study of U.S.-PRC Normalization," *American Studies*, vol. 14, no. 4 (December 1984), pp. 55~80.

註^⑭ 有關美、中建交談判之細節，見 Jaw-ling Joanne Chang, *United States-China Normalization: An Evaluation of Foreign Policy Decision Making* (Denver, Colorado: University of Denver, Monograph Series in World Affairs, 1986).

註^⑮ 有關八一七公報談判之細節，見 Jaw-ling Joanne Chang, "Negotiation of the August 17, 1982 U.S.-PRC Arms Communiqué: Beijing's Negotiation Tactics," *China Quarterly*, no. 125 (March 1991), pp. 33~54.

尋出談判對手，一旦談判開始，勝算就大得多了。關於兩岸問題的談判，中共目前仍在仔細研究，希望能在台灣的決策人事中挑出適當對手，託付統一談判的重任。在台灣目前民主的政治環境中，要能找出對「一國兩制」同情在決策中具重要影響力，又對統一有使命感的人並不容易，但是中共卻一直積極在做，同時多管齊下，希望廣結關係，不論在朝在野的人士一律下功夫。在民主國家中，今日的失意政客，明日可能再重掌要職。談判的對手，若是要等對方來決定，那就太缺乏主動了，中共之所以能在談判桌上表現不凡，就是能將談判由被動改為主動的積極精神，並在談判前做好一切準備工作，知己知彼，如此才能有百戰百勝的機會。

三、中共逼談的策略分析

研究談判之著名學者伊克雷（Fred C. Ikle），在其一九六四年出版《國家如何談判》一書中，將國際談判的目的分為五大類：(1) 延伸原有的協議（extension agreements）；(2) 正常化協議（normalization agreements），使雙方的關係正常化，例如一九七八年美國與中共關係正常化之協議；(3) 重新分配協議（redistribution agreements），此種談判最為困難，因為談判結果將導致現狀的改變，利益被重新分配；(4) 創新的協議（innovation agreements），使談判雙方有新的互利關係，例如美蘇限武談判；(5) 與協議本身無關的其他附帶效果（side-effects），談判者的目的並不是達成具體協議，解決雙方的爭端，而是希望藉著談判，獲取其它的好處，例如探聽對方情報、拖延時間、做國內外宣傳之用、或是聲東擊西的障眼法等等^⑩。

如果參與談判只有利而無弊，那麼任何一方都會樂意接受。但是，談判若是屬於利益的重新分配，利益將受損的一方自然會裹足不前。如何促使對方參加利益重新分配的談判，中共的策略有以下數種：

(1) 威逼利誘：利益重新分配的談判多半是由「攻方」提出，要求「守方」讓步，放棄原有的利益。攻方要使守方讓步，多半必須以威脅的方式，使對方知道如果不參加談判，則將付出更大的代價。中華民國拒絕和中共談統一的問題，即為一例。中共希望以「一國兩制」的方式，併吞台灣，中華民國則拒絕參加此種主權重新分配的談判。為了達到目的，中共除了以武力威脅外，並誘之以利。譬如「葉九點」中指出，統一後「台灣當局和各界代表人士，可擔任全國性政治機構的領導職務，參與國家管理」，「台灣地方財政遇有困難時，可由中央政府酌情補助」，「歡迎台灣工商界人士回祖國大陸投資，興辦各種經濟事業」等等。威脅與利誘一貫是中共常用的談判策略。

一九八一年秋，中共威脅美國若不解決對台軍售問題，雙方關係將嚴重倒退，屆時應由美國負責一切後果。美國基於抗蘇的戰略利益，擔心美、中關係倒退，而中、蘇關係拉近，終於同意和中共談判對台軍售事宜。值得注意的是，一旦美國答應談判

註^⑩ Fred C. Ikle, *How Nations Negotiate* (New York: Harper & Row, 1964), p. 26.

對台軍售權利的重新分配議題，就是美國對中共讓步的開端。一九八二年的「八一七公報」，美國雖然沒有答應中共，明確設定對台軍售停售的日期，卻在美國日後對台軍售的「質」與「量」上設限，對我方權益造成了重大的損失。

(2) 製造危機：危機發生時，往往會使守方不得不「正視」攻方所提出的要求。如何使對方產生危機感與急迫感，乃是提議要重新分配利益的攻方必須深思熟慮的重心。製造危機感的方式可以有多種，例如武力的展示、實際的用兵、限時談判的威脅、製造對方內部的動亂、騷擾與恐嚇等等。其目的在使得守方感覺自身的利益已受到重大或實際的威脅，若再不回應，則情況可能比參與談判來得更壞。

「八二三砲戰」時，中共希望以戰逼談。根據中共當時負責指揮實際作戰的葉飛指出，此戰役是毛澤東的主意，毛本人坐鎮北戴河直接指揮，連來往的電報（包括毛本人、國防部以及國防部長的電稿）都是毛澤東在「睡不著覺」的情形下親筆所擬的。葉飛等在福建的軍方人士，原本以為在砲轟一個多月後，下一步就是實行登陸、解放金門了。但是出乎他們意料之外，一九五八年十月六日，毛澤東卻決定對台灣發表文告，內容指出金門戰鬥，屬於懲罰性質，打一些炮，引起你們（台灣方面）的注意。中共在國防部文告中並要求談判：「台灣的朋友們，我們之間是有戰火的，應當停止，並予熄滅。這就需要談判。」中共建議舉行談判，和平解決台灣問題，但是被我方拒絕^⑦。就當時而論，中共以戰逼和的策略並未成功，如今中共仍然以文攻武嚇不斷舉行軍事演習以及飛彈試射的方式，逼迫我方進行統一談判。

直接採取軍事行動威脅當然會產生立即的危機，但是製造危機並不一定只有訴諸武力一途。一九八一年秋，中共成功地令美國感到若不和中共談判解決「對台軍售」的爭執，雙邊的關係必將倒退，外交危機無法避免。中共以荷蘭對台軍售兩艘潛艇後，中共降低其和荷蘭的外交關係為代辦級為例，警告美國不要步其後塵。此外，中共並擺出各種姿態顯示其決心，包括派遣冀朝鑄擔任駐華府「公使」職位，暗示中共已作降低雙方關係的準備^⑧。美國雷根政府在各方壓力下，意識到事態嚴重，又不願擔起促使中（共）美關係倒退的罪名，終於答應和中共談判有關軍售台灣的問題，最後發表了「八一七公報」。

(3) 透過第三者施壓：如果中共直接施壓談判未果，中共即會採迂迴方式，透過第三者來施壓。第三者可以是一強而有力的超級強國，亦可能是和對方有深厚關係的友邦。此外，第三者還可能是對方內部的反對勢力。透過對方的民意、新聞媒體、在野黨向執政者施壓，都是中共慣用的手法。中共過去曾一再施壓美國，要求美國促成我方和中共談判統一問題，但苦無結果。近年來，中共發現透過我方在野人士、媒體、民意、商人等等多重管道的壓力，達成「以民逼官」的目的，似乎更便捷些，乃將重心轉移全力統戰，以便達成促談的目的。

(4) 以人質要脅談判：五〇年代中期，中共以拘禁在大陸的美國人為人質，做為和

^{註⑦} 葉飛，「毛澤東坐鎮北戴河親自指揮，葉飛筆下的金門八二三砲戰」，傳記文學，第五十六卷第三期，民國七十九年三月號，頁二二、二八、三〇。

^{註⑧} 黃啓南，「中共談判策略之研究」，東亞季刊，第十八卷第四期，民國七十六年四月，頁一二六。

美國談判的籌碼，希望藉著大使級的會談提高其國際地位，並促成周恩來和美國國務卿杜勒斯（John F. Dulles）舉行雙邊高峰會談，達成解放台灣的目的^⑨。周、杜高峰會談的目的雖未達成，但是美國與中共之間的大使級會談卻維持了十五年，會談的次數更高達一百三十六次之多。民主國家，人命關天，以人質為要脅談判往往奏效。

中共以人質為餌要求和對方談判的手法，並不限於冷戰期間敵對式的談判而已。在海基、海協會未成立之前，中共加緊施壓要求和我方進行官方談判，每當有機會，中共絕不放棄以人質為要脅，達成官方談判的目的。例如一九八六年在香港舉行歸還華航貨機的談判，即揭開了海峽兩岸「非官方」談判的開始。此後，每當有我方的人員或漁民成了中共的階下囚，中共亦會毫不遲疑的要求我官方出面談判，三保警事件即為一例。一九九六年台海危機以來，北京對台文攻武嚇，已成為中共逼談策略的主流，今後中共將繼續利用各種策略，施壓我方達到談判統一的目的。

中共逼談的策略很多，以上只列舉四項。當然，反之如果中共成為守方，為對方逼談的對象時，中共將會用各種拖延方式，拒絕談判。對付中共逼談的最佳策略乃是耐心與毅力，同時繼續不斷地堅持自己的原則，如此，才能使中共知難而退。談判並不可怕，但是我們必須在天時、地利以及人和的情況下，以自己的原則來進行談判，否則一著棋下錯，極可能導致全盤皆輸的局面。

四、中共在談判時之策略分析

中共在談判時引用之策略相當的多，限於篇幅，僅分析以下十八項特點：

(1) 在議程上刁難：中共在談判前與逼談時所使用的策略，在談判展開時依然可以運用。談判開始時最重要的事是在議程、時間、地點以及代表人數等問題上取得協議。中共對議程十分重視，議程的談判是項大學問。中共在兩韓休戰協議的談判（一九五一至五三年），中共與美國大使級會談（一九五五至一九七〇年）以及寮國問題（一九六一至六二年）的談判中，對議程的挑剔與刁難，乃是有目共睹之事實^⑩。議程決定談判的主題與重心，一旦中共在議程上取得勝利，以後的談判就可能在中共的掌握之中，會容易得多。

(2) 談判地點偏好在中國大陸：對於重要的國際談判，中共偏好在大陸舉行。具有多國參加的多邊性談判，談判地點的取捨很難由中共決定，但是屬於雙邊性的談判，中共則多半希望在大陸舉行。當然一些屬於雙邊性的高峰會議與國際談判，有時因為國際禮儀所需，輪流在雙方的首府舉行，乃不可避免。在與英國關於香港問題的談判

^{註⑨} Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, *op. cit.*, p. 63.

^{註⑩} 有關中共在一九六一年至六二年寮國問題談判時的策略，見 Lall, *How Communist China Negotiates*, *op. cit.*, p. 291；有關南北韓停戰協議的談判，見 William H. Vatcher, Jr., *Panmunjom* (Westport, Connecticut: Greenwood Press, 1953), p. 322；有關中（共）美「大使級會談」，見 Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, *op. cit.*, Johnson, *The Right Hand of Power*, *op. cit.*, pp. 228~285；王炳南，中美會談九年回顧，前引書。

以及和葡萄牙的澳門問題談判，中共都堅持要求在北京舉行。

在中國大陸舉行談判有以下地利之便：

(a) 中共以主人的身份，可以在心理上掌握主動，使對方覺得有求於中共。港、澳問題的談判，有關中國的主權與統一大計，又是歷史遺留下的問題，中共認為英、葡有求於中共，應到中國來討論此事。從一九七一年七月美國國家安全會顧問季辛吉訪問北京，到一九七八年底建交談判完成前，這期間中共從未派遣最高層之官員訪問美國，倒是尼克森、福特及季辛吉等人不斷地訪問中共。「上海公報」初稿的全程談判都在北京舉行。建交談判雖然分別在華府與北京進行，但是北京仍是重心所在。一九七九年一月美、中正式建交後，鄧小平才去美國訪問，當時鄧小平並未負有談判的重任，只是坐收建交的果實。

(b) 中共可以掌握一切談判的細節。談判期間，對方代表團的食、住與行都由中共安排。此外談判對手是否能會見中共最高領導者，以及何時會見，也都由中共控制。季辛吉及尼克森的回憶錄中都提到他們會見毛澤東的方式，每次都是臨時通知，事先並不知何時安排見面^②。此外，中共若對談判對方有所不悅時，亦可臨時取消已安排好的約見，並以其他冷淡的方式招待對方。總之，談判地點在中國大陸，中共可以掌握一切細節的安排。周恩來在任時，他喜歡在深夜談判。談判對手若是千里迢迢來到大陸，人生地不熟，再加上時差與酒宴時的一杯杯茅台酒，有時真會不勝體力，在談判時把持不住自己的原則。

(c) 讓對方進一步瞭解中國之文化、歷史。在中國大陸舉行的國際談判，中共多半會安排旅遊時間，藉此讓對方瞭解中國的地大物博以及歷史悠久的一面。讓與會者參觀長城與紫禁城等名勝古蹟，乃是談判過程中的一環。此外，中共會不斷地提醒對方過去中國被西方帝國主義壓迫的慘痛歷史，以便博取同情，並促使對手對其祖先的所作所為，內心感到虧欠。

(d) 便於一切小動作。季辛吉曾指出，他在北京談判時，為了避免中共隔牆有耳，重要的內部會商都在室外漫步時進行^③。一九七四年布希任美國駐中共聯絡辦事處主任，在一次季辛吉來訪時，會有機會住進中共招待貴賓的賓館。他的太太芭芭拉（Barbara Bush）在房內寫了一封信，但發現房間內一應俱全，唯獨缺少了黏信封的漿糊。當時只有布希本人及何志立在場。第二天他們在桌上意外地發現了一瓶漿糊^④。這事件顯示中共的情報十分的靈通，待客亦十分周到。

一九八四年四月下旬雷根總統訪問中共六天。雷根在回憶錄中指出，抵達北京後的第一天早上，在和幕僚人員會商時，他曾故意將音樂放得很大聲，为了避免其對話遭人竊聽。結果美方之安全人員在房間內找到了五個竊聽器。其中一位幕僚尚在一處電燈開關的地方找到了竊聽器，並帶回家當成紀念品^⑤。

^② Nixon, *The Memoirs of Richard Nixon*, vol. 2, p. 27; Kissinger, *White House Years*, *op. cit.*, p. 1057.

^③ Kissinger, *White House Years*, *op. cit.*, p. 751.

^④ Bush, *Looking Forward*, *op. cit.*, p. 135.

^⑤ Reagan, *An American Life*, *op. cit.*, p. 369.

總之，談判若在中國大陸舉行，中共可以掌握主動，享受許多方便之處。中共的談判代表在會談受挫之時，亦可隨時請示高層領導人，及時採取因應對策。

(3) 善於運用媒體。媒體在民主國家中扮演著非常重要的角色，中共對於如何運用媒體，來達成以媒體逼官的策略頗有研究。在談判過程中，中共曾用以下不同的方式拉攏西方的新聞媒體，為其宣傳的工具，大致如下：

(a) 利用媒體洩密或發佈不實消息。中共的媒體只是其政策的傳聲筒。但是，民主國家的新聞媒體則不然，彼此激烈地競爭一手消息的情況，對此中共十分瞭解。拉攏媒體的方法很多，最好的方法就是讓其有獨家新聞。五〇年代中共經常不顧已有的協議，善自利用媒體發佈不實的消息，或是將談判機密敏感的部分洩漏出去，使得談判對方為難。在南北韓停火協議談判，以及美國與中共大使級會談時，中共曾一再使用此項策略^⑯。此外，中共亦經常利用媒體反覆重申其不可談判的原則與立場，加深對方之印象，使對手信以為真。

(b) 利用媒體和其政府作對。一九五六年八月，美國與中共的大使級會談陷入僵局，為了促進會談的進展，中共片面宣布取消不許美國記者進入大陸的禁令，同時向美國十五個重要的新聞機構拍發電報，邀請其派記者到大陸做一個月的訪問。但是美國國務院卻不願廢除此項不讓其本國人（不論是平民或記者）到大陸旅行的禁令。此舉立刻引起美國新聞媒體的反彈，幾乎所有的報刊社論都一致批評國務院的立場，認為美國是一個崇尚個人自由的民主國家，竟對百姓的旅行自由橫加限制，在憲法上和道義上都是一件不能容忍的事。媒體紛紛向國務院施壓，有幾位記者甚至不顧禁令，前往中國大陸採訪。經不住媒體不斷地施壓，國務卿杜勒斯在一九五八年八月宣布，將允許二十四個新聞機構派遣記者到大陸訪問，但是卻仍不許中共的記者到美國訪問，除非他們的條件符合美國移民法中的要求。但是中共卻以不符互惠原則，斷然拒絕了美國的建議，結果也未讓美國的記者到大陸採訪。中共談判代表王炳南在回憶錄中指出，「周恩來這一著棋下得很妙，他成功地讓美國新聞界去反對美國國務院」^⑰。

在我方未解除新聞媒體去大陸採訪的禁令前，中共亦使用同樣的手法，使得我政府受到媒體的壓力，最後終於解除了禁令。如今，中共新聞媒體記者亦可透過申請，來台灣訪問。

(c) 提高媒體對會談成功的期望，間接向對方施壓。民主國家的領導者對新聞媒體，多半抱著愛、恨夾雜的心態，一方面希望媒體為其政績宣傳，一方面又擔心媒體扭曲事實或做不平的批評，中共深深瞭解此種心態。國際間有重要的高峰會或是談判，新聞媒體多半會跟隨而來，詳加報導。中共可以在談判前或過程中，放出空氣，提高

^⑯ Johnson, *The Right Hand of Power*, op. cit., p. 246; Young, *Negotiating with the Chinese Communists*, op. cit., pp. 10~11; Vatcher, *Panmunjom*, op. cit., p. 215; Louis J. Samelson, *Soviet and Chinese Negotiating Behavior* (Beverly Hill, California: Sage, 1976), pp. 20~21.

^⑰ Johnson, *The Right Hand of Power*, op. cit., pp. 259~260；王炳南，中美會談九年回顧，前引書，頁六四。

媒體對談判成功的期望，使得對方受到只許成功，不許失敗的壓力^⑦。如果對方堅持其立場不讓步而導致談判失敗，則中共可以怪罪對方，並使談判對手受到媒體的批判。總之，中共會想盡辦法，利用國內外的媒體為其立場宣傳，並成為其統戰及施壓的工具。

(4) 要求對方先亮底牌：中共在談判前多半會將其原則立場與條件明示對方，做為談判之起點。在談判開始時，中共多半亦會要求對方先將其全盤立場托出，以便探聽對方的底線。一九七八年七月，美國與中共開始建交談判，中共首先建議美國提出其對以下主要問題的全盤立場：(a) 美國在建交後留在台灣的性質，(b) 美國在關係正常化時之聲明，(c) 美國在正常化後與台灣的貿易，(d) 聯合公報以及關係正常化的形式。當時任美國國安會顧問的布里辛斯基曾指出，中共此舉顯然是想探出美國的全部立場。但是，他卻指示美國駐中共的代表伍考克 (Leonard Woodcock) 只提出美國對第一項議題的立場。布氏希望這四項議題分開一件件討論，如此美國才能知道中共對每一項敏感問題的態度。布氏指出美國當時的談判策略為先提出中共不會不同意的立場，然後再談其他爭議的問題^⑧。伍考克大使亦在一次面談中告訴筆者，美國原本計畫先和中共討論相同點，而將意見不一致之處留在最後^⑨。但是中共不喜歡此種方式，希望瞭解美國之全盤立場，美國終於首肯，和中共一連舉行了數次會議，向中共表明美國對各項問題之看法^⑩。

(5) 協議內容胸有成竹：一旦中共大致瞭解對方之全盤立場後，接著北京就會轉守為攻，出示其準備周全的談判立場及協議內容。讓對方先亮牌的好處是可看看對方是否有中共事先沒想到的讓步之處。若然，中共可立刻修正其準備好的談判立場。一九八六年六月底，中共與葡萄牙展開第一輪的澳門問題談判。中共因為各方因素，希望以速戰速決的方式解決澳門問題。相反的，葡萄牙卻毫無急迫之心。中共希望在第一輪的會談中就進入實質問題的談判，葡國則只想在首輪會談中訂出整個會談的工作程序，不願這麼快便涉及實質的問題^⑪。為了使會談一開始便劍及履及，討論到實質問題，中共在一年多前即多次派員到澳門蒐集資料，和新聞媒體溝通，利用輿論力量宣傳中共政策，並擬好了解決澳門問題的方案，為談判做了完善的先前準備。

會談前，中共並預先向新聞界透露，在首輪談判時，中共將向葡國代表團遞交一份解決澳門問題的整套構思和方案^⑫。反之，葡方則顯然準備不足，除了代表團倉促成軍外，對澳門問題的解決細節也都未準備妥當。首輪會談在中共有備而來的情況下，順利地和葡方就一些實質問題交換了意見。談判開始時，若一方對爭執的事件如何解

註^⑦ Solomon, "Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style," in Binnendijk., *National Negotiating Styles*, *op. cit.*, p. 13; Solomon, *Chinese Political Negotiating Behavior, 1967~1984*, *op. cit.*, pp. 99~101.

註^⑧ Brzezinski, *Power and Principle*, *op. cit.*, p. 225.

註^⑨ 作者於一九八五年七月二十九日在密西根州 Ann Arbor 市面訪伍考克大使。

註^⑩ 同前註。

註^⑪ 林亞林，「中葡實質矛盾似無若有」，百姓，第一二四期，一九八六年七月十六日，頁四二。

註^⑫ 同前註。

決有一套詳細方案與實施細節，而另一方卻缺乏準備，其結果就很可能以準備周全那一方的構想為談判的重心，如此有備而來的一方一開始即可掌握主動。中共與葡萄牙在澳門問題的談判中，較具爭執的問題是澳門的歸還日期與雙重國籍的問題，一旦此二項爭議解決後，其他問題皆迎刃而解。澳門過渡期間的問題與未來的政治制度與細節，大致是以「中（共）英香港聯合聲明」為藍本，也就是多半以中共所提出的版本為準^⑬。

(6) 以夷制夷：中共對於民主國家內部的政治矛盾的研究頗有心得，談判時首重正確的情報與資料的收集。民主國家中的矛盾有多重的，行政與立法之間、執政黨與反對黨、官方與民間、媒體與官方，以及內閣閣員之間都充滿了各種不同的矛盾，如果詳加研究，在談判時即可利用以夷制夷的方式，爭取對方的讓步。此外，國與國間亦充滿了矛盾，敵對國之間的衝突自不在話下，即使是盟邦之間，亦有許多利益衝突之處。如何瞭解夷與夷之間的矛盾，並挑撥分化談判對方內部與對外關係的矛盾，達到以夷制夷的效果，是中共處心積慮必做的研究。過去，中共曾多次利用美國國務院與國安會顧問間權力競爭的矛盾，討好季辛吉打擊國務卿羅吉斯（William Rogers），拉攏布里辛斯基打擊范錫國務卿，並且利用海格打擊國安會顧問艾倫，使得「上海公報」、「建交公報」以及「八一七公報」都得以在中共力捧的美國政府官員手下，得以順利完成。此外，在七〇年代美蘇冷戰期間，中共亦不厭其煩的一再利用美蘇之間的矛盾，遂行其以夷制夷的策略，使其在美蘇衝突中漁翁得利。

(7) 拖延並探聽情報：伊克雷認為談判依其性質與目的可分為五大類，其中一類為參與談判的一方或多方，並不期望談判能導致協議，或解決衝突，而是利用談判，達到其他的附帶效果。例如藉著談判，拖延時間，等到情況對自己有利時，則放棄談判，以軍事力量解決衝突。在一九三〇年及一九四〇年代之國共和談中，在在顯示出中共都藉著談判休養生息，拖延時間的策略。

此外，歷時十五年之久的中共與美國的「大使級會談」，也曾多次被中共利用，來探聽美國對華的立場與情報。一九六二年春，中共鑑於台海情勢緊張，認為我方正積極部署軍事行動，準備反攻大陸。五月底中共參與「大使級會談」的代表王炳南正在大陸休假，周恩來要他立即中斷休假，返回華沙，去刺探美國是否支持台灣反攻大陸的軍事行動。另一方面，中共則向福建前線集結兵力，向我方及美國表示其備戰的決心。六月二十三日，王炳南在與美國「大使級會談」之代表卡伯特（John Moors Cabot）會談時指出，「美國政府完全清楚蔣介石集團準備竊犯大陸沿海地區的情況，這種準備工作正是在美國的支持、鼓勵和配合下進行的……美國政府增加了對蔣介石的『軍事援助』和『經濟援助』。美國的如意算盤顯然是，支持和鼓勵蔣介石進行軍事冒險，不管冒險的結果如何，美國都可以收到打擊和進一步控制台灣的實利……。美國政府是在玩火……其結果絕不會對美國帶來任何好處，美國政府必須對蔣介石的

^{註⑬} 關於中共在澳門問題之談判策略，詳見Jaw-ling Joanne Chang, "Settlement of the Macao Issue: Distinctive Features of China's Negotiating Behavior," *Case Western Reserve Journal of International Law*, vol. 20, no. 1 (Winter 1988), pp. 253~278.

冒險行動和由此產生的一切嚴重後果負完全責任。」^⑯

卡伯特則表示，在目前情況下，美國絕不會支持蔣介石發動對中國大陸的反攻。卡伯特並說美國絕不要一場世界大戰，將盡一切努力來防止這種事情。根據王炳南指出，在分手時，卡伯特甚至說，如果蔣介石要行動，我們聯合起來制止他。聽了卡伯特這個明確的表示，王炳南鬆了一口氣，他一刻也不遲緩地把卡伯特的談話內容報告回去。王炳南指出「中共一些領導同志對我及時摸來的情報瞭解了美國的態度，十分滿意，這對當時國內的決策起了很大作用。」^⑰

為時十五年的「大使級會談」，只在頭一年達成了交換平民的協議，此後的會談不斷，但都在各說各話的情況下，毫無進展。美國則一再抗議未果。強生大使曾告訴筆者，當時他一直百思不解，為何中共不遵照協議，將美國人釋放。被中共扣留的美國人，最後一位直到一九七二年尼克森訪問大陸後，才被遣送回美國^⑱。強生大使的疑問一直到一九八五年終於獲得解答。當時他到大陸訪問，見到了中共當年的談判對手王炳南，王氏告訴他中共未將美國人全部送回，是擔心一旦全部送還，美國就不願意繼續「大使級會談」了^⑲。終究此一管道曾發揮了多種功效，例如一九六二年王氏成功地利用「大使級會談」，探聽了美國對華的政策。否則，美國與中共之間沒有正式外交關係，在緊急時，要建立管道刺探情報還不容易呢！藉著談判獲取其他附帶利益是中共慣用的手法。

(8) 設下時限：對於中共認為不利的談判，中共會以無限期的拖延方式來阻擋對方得逞。反之，中共若急於達成協議，而對方又不肯讓步時，以威脅利誘，並設下時限的方式逼使對方屈服，也是中共常用的手法。中共與英國關於香港問題的談判，前四輪毫無進展，因為英國想以放棄香港之主權換取治權，但是中共卻不答應，堅持在一九九七年同時收回主權與治權。一九八三年九月二十二日與二十三日，中、英第四輪會談未果，雙方關係陷入最低潮，香港的股市大跌，港幣亦大幅度貶值。鄧小平揚言即使港幣兌美元跌到二十比一，中共也不會讓步。趙紫陽表示「沒有一個國家能夠將繁榮置於主權之上」，亦堅持不妥協。一九八三年九月下旬，中共表示如果在一九八四年九月前，中共與英國在香港問題未獲至協議，中共將單獨宣布處理香港問題的辦法^⑳。英國在中共之時限以及各方壓力下，終於向中共低頭。在一九八三年十月下旬舉行的第五輪談判中，雙方進展迅速。英國自知若不接受中共的立場，屆時中共自行宣布香港前途的處理辦法，香港必會陷入更混亂的局面。中共可以置香港繁榮於不顧，英國卻無法犧牲其在香港的各方利益。中共限時答覆的施壓辦法果然奏效。

(9) 不為近利忘遠憂：民主國家在談判時，因為執政者任期有限，常會為近利而忘遠憂。中共卻不然，能夠把持分寸，不會為近利所誘。一九八一年雷根政府上任之初，

註^⑯ 王炳南，中美會談九年回顧，前引書，頁八八～八九。

註^⑰ 同前註，頁九〇。

註^⑱ Johnson, *The Right Hand of Power*, op. cit., p. 261；作者於一九八五年七月一日於華府訪問強生大使。

註^⑲ 作者面訪強生大使所得，同前註。

註^⑳ Ching, *Hong Kong and China*, op. cit., pp. 19, 20.

對於我方希望購買 FX 戰機之事，原來並不反對，但得知中共反對之後，不得不謹慎考慮。在一九八一年六月國務卿海格訪問中共前，美國決定放寬對中共之科技轉移及軍售項目，希望藉此討好中共。但是中共卻不領情，在海格訪問中共前後再三表示中共不會接受「交易」，中共情願不買美國的武器及科技，也不願見美繼續「干涉內政」，繼續對台軍售^⑨。為了使美國瞭解其決心，中共決定取消原訂九月下旬由副總參謀長劉華清到華府商談軍備採購的訪問。在中共各方施壓的情形下，美國終於在一九八二年和中共發表「八一七公報」，在對台軍售的質與量上設限。中共不為近利忘遠憂的談判作風，在早期如此，現在亦然。

(10) 殺雞儆猴：中共在「八一七公報」談判時，另一施壓的策略是殺雞儆猴。一九八〇年十一月底，荷蘭政府批准售二艘潛水艇給我方。中共曾提嚴重抗議未果，一九八一年二月底中共召回其駐荷蘭大使，降低其關係為代辦關係。一九八一年至八二年美國與中共因為對台軍售問題而爭執時，中共曾再三威脅雙方關係將倒退，美國有荷蘭為前車之鑑，對中共所說不敢視為戲言，為了其全球抗蘇戰略利益考量，不得不對中共讓步。

(11) 透過第三者施壓：此策略是中共逼談時常用的手法，在談判時，若對方不接受中共的條件，中共亦會利用多重管道，透過和對方有重大利益關係的第三者來施壓。一九七八年五月美國國安會顧問布里辛斯基訪問中共，希望為彼此的建交鋪路。布氏會見華國鋒與鄧小平時，中共與日本之和平條約談判受挫之現況分別被華、鄧提起。此項條約的談判始於一九七五年，但是日本因為不願在條約上加上「反霸」的字眼，談判一直沒有具體進展。日本擔心刺激蘇聯，所以不願意加入「反霸」的文字，中共則希望利用各種機會反蘇聯霸權，雙方互不肯妥協。布里辛斯基瞭解了中共的苦衷，其本人又非常反對蘇聯的擴張政策，在離開中共路過東京向日本簡報中共之行時，布氏主動替中共說情，指出「反霸」之文字並沒有明指任何國家，日本實在不需要太多心。布氏又說美國並不反對在條約中加入「反霸」的字眼，同時美國希望此項條約的談判能儘速的完成。布里辛斯基在其回憶錄中指出，他認為他的鼓勵促使中（共）日合約加速地完成。一九七八年八月十二日，日本與中共簽訂和平條約，其中包括了「反霸」的字眼^⑩。中共利用美國施壓日本，布里辛斯基卻認為是他主動地促使日本接受中共的條件。此外，過去多年來中共一直透過美國為主之國際社會向我方施壓，促成談判統一，只是至今尚無成果。

(12) 自我批判：中共在談判時有魯莽衝撞的一面，但是亦有謙恭虛心的一面。季辛吉指出在有關「原則」問題的談判時，中共可以趾高氣昂，表現出堅不讓步的架勢，但是，有時中共卻會主動地自我批評，以此博取對方的同情與支持，並會謙虛地詢問對方的意見^⑪。藉此，中共可以套出對方的價值觀與看法，日後並可採用具有建設性的意見，討好對方，或是使對方為其自己的建議所困。中共在商業談判時，常會自我

註⑨ James Sterba, "Peking Warns U.S. on Arms for Taiwan," *New York Times*, June 14, 1981, p. A1.

註⑩ Brzezinski, *Power and Principle*, op. cit., p. 218.

註⑪ Kissinger, *White House Years*, op. cit., p. 1056.

批評其貧窮與落後，讚美對方為科技先進的強國等等，希望對方幫助中共的發展，使人口衆多的中共有朝一日亦可強大。而中共真正要求的是對方廉價轉移先進的科技給中共，或是免費地教導中共先進的知識^⑫。

(13) 以子之矛攻子之盾：美國著名之中國通費正清（John K. Fairbank）在一九六〇年指出，中共常會以外國人自己的規範來控制對方，尤其如西方對「主權」的法律觀念即常為中共所利用^⑬。在有關台灣問題的談判中，中共就不斷以美國侵犯中國的主權為由，要求美國讓步。以子之矛攻子之盾，雖不見得立刻奏效，但是卻會使對方處於守勢，在國際宣傳上亦顯得振振有辭。此外，有鑑於西方國家或日本過去對中國的欺凌，中共亦可在談判時不斷提醒對方，使其深感虧欠，而做出有力中共的讓步。

(14) 得寸進尺，逐步提高條件：中共在開始談判時所提的條件，可能會因情勢的改變而變本加厲，得寸進尺，如和卡特政府談判建交前，中共起初只有三條件（美國和台灣斷交、撤軍與終止防禦條約），但是後來又加上不准繼續對台軍售之第四項條件，即為一例。在談判過程中逐步提高條件，當然必須在客觀條件允許的情況下才較妥當。但是，一般而言，會有以下好處：(a) 開始時條件如果提得太高，可能會嚇阻對方不願參與談判，所以俟談判氣氛成熟時，再逐步提高條件；(b) 談判過程如果拖得太久，而對方又不願讓步，逐步提高條件，可以警告對方，愈拖愈不利；(c) 條件逐步提高，最後雖然可能無法全盤獲勝，但可使對方覺得有所斬獲，因為雙方互有所讓。然而事實上，後來提的條件根本是追加的，成了最好，不成也不至於太失面子。

(15) 為對方妥謀下台階：中國人愛面子，其他國家亦然。民主國家在重大問題上讓步時，考慮的不只是國家利益以及面子問題，還得擔心反對黨的攻擊以及媒體與民意的壓力。如何替對方妥謀讓步時之下台階，以便其自圓其說，不失面子，是談判中之一項大學問。大多數的國家都忽視了此項學問的研究。中共在五〇及六〇年代冷戰時期，採取的多半為魯莽衝撞的敵對式談判，只顧要求對方讓步，而毫不給對方留退路。七〇年代以來，中共在國際談判之技巧上圓熟了許多，懂得如何替對方謀下台階，以中共和美國談判台灣問題為例，中共多半用以下的方式：(a) 如果細節問題無法獲取協議，則只要對方先答應中共在原則上的要求，日後可再引用原則要對方在細節上讓步；(b) 創造有利於對方讓步的環境；(c) 目的得逞後，絕不吹噓、宣傳表功，仍然表現出是受害的一方。

一九七二年「上海公報」之談判，雙方爭執的焦點之一為中共希望美國無條件地自台灣撤出美軍及軍事裝備，但是季辛吉則堅持必須以這個地區之緊張局勢緩和為撤軍的條件。最後妥協的結果為，美國確認從台灣撤出全部美國之武裝力量和軍事設施為其最終之目標，至於「何時」則不明確指出，只說「在此期間，它將隨著這個地區緊張局勢的緩和，逐步減少它在台灣之武裝力量和軍事設施。」^⑭中共獲得了美國在原則上之大讓步，至於實施細節則因為美國國內外政治因素受限，而答應美國的要求，

註⑫ Pye, *Chinese Commercial Negotiating Styles*, op. cit., pp. 65~66.

註⑬ Seymour M. Hersh, *The Price of Power* (New York: Summit Books, 1983), p. 374.

註⑭ Kissinger, *White House Years*, op. cit., p. 1075.

將隨著局勢緩和逐步撤軍，算是給美國一個撤軍之名正言順的藉口與下台階。

一九八一年九月三十日，中共提出葉劍英之「九點對台和平建議」，我方當時即認為這是中共的另一項統戰花招。但是大多數的人並不知道，「葉九點」是中共逼迫美國在對台軍售問題上讓步的下台階說辭。中共若要美國在軍售問題上讓步，最好的藉口便是台海兩岸一片和平，沒有戰爭陰影。因此，中共除了口口聲聲「和平統一」之外，又以實際「葉九點」為原則處理台灣問題，在此一片和平的氣氛下，美國繼續對台出售精密戰機、武器，顯然就有些背道而馳了。美國在「八一七公報」內容第五點中指出，美國理解並欣賞「告台灣同胞書」和「葉九點」中所表明中國爭取和平解決台灣問題的政策。台海出現了和平的新形勢，也為美、中雙方在台軍售問題上的分歧，提供了有利解決的條件。「葉九點」成了美國在軍售問題上讓步的下台階，應非我方始料所及的。

美國在對台軍售之「質」與「量」上讓步，造成我方極大的傷害，可是，中共卻仍然不悅，希望繼續施壓美國，停止對台軍售。民主國家在談判桌上，稍有斬獲就喜不自禁，免不了向選民展示執政成績。但是國際間的談判，敗了雖然不能氣餒，贏了亦不便張揚，否則就會使對手下不了台，日後可能陷入協議難以落實的困境。中共自七〇年代以來，在台灣問題上，逼得美國節節讓步，卻還能面不改色，毫不自滿，繼續以主權受害者自居，施壓美國，其鍥而不捨的精神，值得一提。

(16) 以內政為由要求對方讓步：中共內部鬥爭不斷，決策者在談判時不得不考慮內政因素。其主要的考慮，主要不是向人民交代的問題，而是其本身政權穩定與否的重大因素。在文革期間，中共盡全力於內鬥，對外關係都成了次要的考慮。在美國之中國問題專家傑肯思（Alfred Jenkins）認為，當中共內部有亂時，外交上多半停滯不前，因為中共不願意以弱勢姿態對外談判^⑤。但是，中共的內鬥有時卻可成為北京向對方要求讓步的藉口。一九八一年六月海格國務卿訪問中共時，鄧小平當面告訴他，沒有一個中國政府可以在台灣問題上處置錯誤而仍然可獲得其支持者的信心，軍售問題尤其是個敏感議題^⑥。在一九八一至八二年間，中共領導人不斷提醒美國，除非美國在談判立場上表現出彈性，否則中共內部對中（共）美關係同情者，將遭到政治上的麻煩^⑦。中共深知美國希望中共繼續改革的路線，不願見保守強硬派佔上風，乃以內部政治因素為由，要求對方（尤其是以美國為主之西方民主國家）讓步，以便穩固其政治勢力，此種策略往往頗具說服力。為了獲取中共的讓步，對方亦可以內政為由來說服中共。

(17) 扭曲文字涵意：如前所述，中共偏好先談「原則」，一旦對方答應中共的原則，就可一再引用這些原則，來逼使對方讓步。至於原則的涵義，則往往由中共自己

^{註⑤} Alfred Jenkins, "Dealing with the Chinese: Some Observations of a Diplomat," in David C. Buxbaum, Cassandra E. Joseph and Paul D. Reynolds, eds., *China Trade, Prospects and Perspectives* (New York: Praeger, 1982), pp. 51~52.

^{註⑥} Haig, *Caveat, op. cit.*, p. 207.

^{註⑦} Solomon, "Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style," *op. cit.*, p. 11.

演繹引申，變成無所不包，無所不容的大準則了。此外，中共經常會提醒對方之所為違反了某項原則，或是某一協議的精神^④。中共的談判代表對任何一位訪客的會談紀錄都詳加研究，以便談判時可以引用。一九七七年八月美國國務卿范錫訪問中共，范錫在討論建交模式時，曾表示和中共建交後，美國政府人員，將以非正式的安排停留台灣，處理在台之美國人事務。鄧小平指責此舉違反了「上海公報」，並表示季辛吉曾經說過美國對中共有所虧欠，建交將依中共的條件。鄧小平並再度引用一九七五年十二月，福特總統訪問中共時，曾表示如果他在一九七六年當選後，將依日本模式和中共建交。范錫當時剛上任不久，並不瞭解過去詳細的談判內容。但是事後經查證，才知道福特總統當時所言是有前提的，那就是假使台灣問題獲致協議的話，而非如鄧小平斷章取義的片面解釋^⑤。事實上，福特總統曾表示他並未承諾和中共關係正常化，而只是說將「考慮」關係正常化^⑥。文字遊戲是中共在談判時善用的策略，如果對方對自己的談判紀錄不清楚的話，常常會被中共誤導。

此外，中共亦會在協議的翻譯內容中做手腳，片面使用有利中共的中文翻譯字眼，例如一九七八年和美國的建交公報，中共將「認知」（acknowledge）翻譯成「承認」（recognize），即為利用美國缺乏中文翻譯專家的弱點，誤導美國關於「承認」的中文涵義所致。若要防止中共片面解釋、扭曲雙方的協議或會談的內容，談判對手必須仔細瞭解過去談判的詳細紀錄，熟悉每一細節，並且義正辭嚴的向中共說明其立場，否則就可能會被中共的文字遊戲所玩弄。

(18) 無比的耐心：耐心二字說起來簡單，做起來卻很困難，尤其是民主國家，意見分歧，執政者非要有十分堅強的理念與決心，才能堅持己見而不動搖。中共在談判時，為了維護其立場，堅不讓步的耐心與決心，乃有目共睹的。為時十五年舉行了一百三十六次的中（共）美「大使會談」，中共能在每一次的會談中，不厭其煩地反覆重申其對台灣問題的立場即為一例。如今，中共反覆重申的為「一個中國」的原則，並利用每一機會在國際間宣傳。反之，國內對新政府之大陸政策卻意見紛紜，今後我方是否能團結一致，以無比的耐心與毅力和中共抗衡，仍有待觀察。

五、中共讓步的特性分析

中共雖然在國際談判中，一向表現得堅忍無比，但是在必要時，或逼不得已時，中共還是會權衡輕重，做出讓步。中共讓步的基本因素，以及特性有以下數點：

(一) 由最高領導人做讓步

中共在談判時，最高領導人通常在談判過程中的開始與結束出現，其餘的皆由主

註④ *Ibid.*, p. 12.

註⑤ Vance, *Hard Choices*, *op. cit.*, p. 32.

註⑥ 日本東京外國語大學教授宇佐美滋訪問伍考克大使，一九七九年三月二十八日，北京，美國大使館。

要談判代表與對方磋商。主談代表在立場上多半在立場上沒有太多的彈性，且表現出沒有妥協的餘地。在中共與美國之建交談判與「八一七公報」談判時，中共外長黃華即扮演此黑臉的角色，而鄧小平則為較有彈性的最高領導人^①。其實此種的讓步特性，不僅是中共如此，我方與其他世界各國都有此趨向。談判初期先由主談者去考驗對方讓步的底線，若對方堅不讓步，而自己又逼不得已必須讓步時，則由層次較高的領導人來收場並扮白臉的角色。但是，如此讓步的作風對方一旦習以為常，則會使中、下階級的主談者失去信用，對方可能直接要求與高層次的執政者談，而輕忽主談代表的角色。不過，中共的做法，因為運用得當，尚未發生太多的弊病。此外，中共的領導人在毛、鄧時期多半年老體衰，不輕易接見訪客，對方亦很難要求直接和中共最高階層人士談判，只有先和主談代表一較長短。

(二) 一開始就讓步

季辛吉指出，在上海公報談判時，黃華教了他一招先發制人的讓步（preemptive concession）策略。蘇聯為主之共黨國家往往喜歡用臘腸切片戰術（salami tactics），在談判時一步步退，能不讓就不讓，且以耐心來拖長談判的過程，使對方終於不支而讓步。黃華告訴季氏，中共的方法則是，能讓的在一開始就讓，然後告訴對方此即為中共的底線，絕不再退讓^②。這種方法的好處是，一開始讓的可能很多，但是比起臘腸切片一步步退讓的總和，可能還是少得多。同時，如此可以省時省力，一旦雙方互有默契後，談判過程就容易得多了。季辛吉十分欣賞中共一開始就讓步的做法，並對中共的「底線」信以為真，他認為中共有原則、講信用、不磨人、不繞圈子、會立刻抓出底牌，將其最終的立場向對方講明^③。

談判過程中最重要的技巧是讓對方相信你講的話是真的，不論你說的要求、承諾、賞罰是否為真，只要對方相信，那你就會是勝者。姑且不論中共事先讓步以及一開始就掀底牌的做法是否屬實，只要季辛吉信以為真，中共就占談判上風了。

中共認為在談判之初就讓步有幾項好處，可以爭取主動，有利宣傳的效果並贏得對方的同情。一九五五年中（共）美「大使級會談」宣布後，全世界為之震驚，各國的重要報刊，幾乎都把這件事作為頭版頭條新聞。為了使會談一開始就進入良好的氣氛，並爭得主動，周恩來在第一次會談前就宣布釋放十一位美國間諜。王炳南指出，當時他認為不如先談後放人，但是周恩來的想法卻不同，果然放人的消息一出，便「使新聞界因為中美會談而激動起來的情緒更加高張了」^④。王氏表示中共此舉，「使國際輿論很快認識到中國對會談是懷有誠意的，也是積極的，人們的感情也很快傾向我們。」^⑤中共當然不是每次都在談判開始時讓步的，但是，有時在談判之初就主動讓

^{註①} Solomon, "Friendship and Obligation in Chinese Negotiating Style," *op. cit.*, pp. 11~12.

^{註②} Kissinger, *White House Years*, *op. cit.*, p. 752.

^{註③} Kissinger, *White House Years*, *op. cit.*, p. 1056.

^{註④} 王炳南，中美會談九年回顧，前引書，頁四八。

^{註⑤} 同前註。

步，確實能獲得宣傳上的效果。

(三) 最後關頭，逼不得已才讓步

當中共認為已充分試探對方的彈性限度時，為了獲得協議，中共亦會在最後關頭時讓步。「八一七公報」談判時，中共要求美國在對台軍售的質與量上讓步，並要求美國明訂停止對台軍售的日期。雷根政府表示在質和量上可以讓步，但對最後終止對台軍售日期一事則表明無法做到。一九八二年一月至八月間，中共為了達到以上三項要求，堅不讓步，中（共）美關係十分緊張。當時任國務院中國科科長的羅普（William Rope）曾告訴作者，「八一七公報」的談判從一九八二年一月就一直停滯，中共除了堅持反對將軍售設限與中共對台和平政策相連，同時，一直逼迫美國明訂停售日期，否則絕不罷休。雙方談判一直到一九八二年八月中旬，才有了具體的進展。當時中共不再堅持美國明訂停止對台軍售的日期，原因之一是海格國務卿已在一九八二年六月辭職，雷根政府內部最同情中共立場的談判代表已辭官去職，中共意識到美國不可能再讓步了。其次，美國政府決定在一九八二年八月十九日正式通知國會，繼續與台灣合製F-5E戰機的合同。當時因為國會休會在即，八月十九日之通知日期不可能再延，中共如果不答應公報的內容，則日後美國對台軍售將沒有「質」與「量」的限定，基於種種因素，中共瞭解已到了最後關頭，無法再逼使美國讓步，乃在八月中旬匆匆回應，雙方在八月十七日發表公報^{⑤5}。中共在逼不得已時，亦知道權衡利弊得失，在最後關頭讓步的。

(四) 對第三世界較弱小的國家，中共的戒心會較放鬆

中共雖為人口衆多的國家，但是貧窮落後，在談判時，對強權經常過度自衛性的防範，擔心被人誤認向強權低頭，有失其面子與尊嚴。但是，和第三世界較小的國家談判時，則不那麼的緊張，有時反而讓步較多。以台灣問題為例，中共和西方國家談判時，都一定要求對方「承認」中共為代表中國的唯一合法政府，並會提到台灣為中國的一部份。至於文字之形式則有不同，有些用「認知」（acknowledge），有些用「瞭解並尊重」（understand and respect）等等字眼。但是在一九八〇年代初期，曾有三十二個國家和中共建交時，中共並沒有要求對方在台灣地位上做聲明。此外有十二個國家，中共在公報中甚至沒有要求對方承認中共為唯一合法的政府。這些國家多半屬於第三世界的小國家^{⑤6}。

中共和英國在香港問題談判時，則處處表現出強硬的作風，絕不低頭。除了在主權與治權問題上堅不讓步，亦不許港人擁有雙重國籍。但是在澳門問題談判時，中共在國籍問題上卻願意以各說各話的方式，默認將近十萬澳門人的雙重國籍。葡萄牙政

註^{⑤5} 作者於一九八五年九月四日在華府訪問國務院官員羅普。

註^{⑤6} 詳情見Lyushun Shen, "The Taiwan Issue in Peking's Foreign Relations in the 1970s: A Systematic Review," in Hungdah Chiu ed., *Chinese Yearbook of International Law and Affairs*, vol. 1 (1981), pp. 77~78.

府在中（共）葡聯合聲明的備忘錄中指出：「凡按照葡萄牙立法，在一九九九年十二月十九日，因具有葡萄牙公民資格而持有葡萄牙護照的澳門居民，日後可繼續使用之。」中共在備忘錄中卻絕口不提葡萄牙共和國護照，而只是提「葡萄牙旅行證件或身份證件」。中共談判代表團團長周南說：「他（指葡方）叫護照，我叫證件，中共以含糊其辭的方式，避開了雙重國籍的問題。」一九九九年年底，澳門歸還中共後，擁有雙重國籍的澳門居民，可以定居葡萄牙，離開澳門或中國大陸後，亦可以使用葡國護照並受到葡國之領事保護。

（五）因國際政治戰略或內政因素讓步

任何國家在談判，都可能會因不同的國內、外政治、軍事、經濟及戰略利益讓步，用以換取其他較大的利益，中共亦然。一九七八年年底，中共急於和美國在建交問題上達成協議，除了可以打擊我方外，並希望聯美制俄，同時準備出兵給越南一個教訓。一九七九年二月，中共出兵越南後，世人才瞭解中共急切與美國建交的另一戰略因素考慮。一九八九年天安門事件發生後，中共拘捕了許多民運人士，在美國國會的強大壓力下，中共陸續釋放了一些民運份子，解除在西藏拉薩的戒嚴，同時在美國大使館拘留了一年的方勵之亦被允許離開中國，這一切都是中共為了繼續獲取美國的最惠國待遇，及在改善國際形象與中（共）美關係的前提下，而做的讓步。

除了為獲取國際政治、經濟、戰略利益而讓步外，中共有時亦會為內部政治因素而讓步，來換取協議。一九八七年一月，胡耀邦被迫下台，中共內鬥不已，以鄧小平為主的領導人頗希望澳門談判早日結束，以便在一九八七年三月舉行的第六屆全國人大第五次會議中批准中（共）葡澳門協議，以便加強鄧小平的領導地位，並且日後可以卯足全力來統戰台灣。此外，葡萄牙之內部政治問題也一直不穩，葡國自一九七四到一九八七年的十四年間曾更換過十六個政府，中共擔心葡國政治不穩定，談判拖下去會夜長夢多，橫生枝節，乃在國籍問題上對葡國做出讓步，順利地完成了中（共）葡聯合聲明⁵⁸。

在談判時，如要獲得中共的讓步，必須仔細研究中共之國內外情勢與弱點，才能適時的獲致中共的讓步。

（六）讓步時含糊其辭，以便自圓其說

中共在讓步時，有多種作法，一為彼此各說各話，將爭執的解決延後再處理，如此，雙方皆有面子，可以自圓其說。一九七二年的「上海公報」，美國在台灣問題原則上讓步，至於實施的細節則附有條件，以便彼此皆可向其國內交代。表面上中共在建交與撤軍的問題亦做了讓步，但實際上中共則以小讓換取日後美國更大的讓步。一

⁵⁸ Peter Wise, "New Premier Vows, Great Struggle, in Portugal," *Washington Post*, August 18, 1987, p. A9; 林亞林，「中葡、中英協議戰互有得失」，百姓，第一四二期，一九八七年四月十六日，頁四八；關於國籍問題的討論詳情見 Chang, "Settlement of the Macao Issue: Distinctive Features of Beijing's Negotiating Behavior," *op. cit.*, pp. 263~267.

九七三年中共與美國互設聯絡辦事處，表面上中共違反了他以前所言，只要台灣的大使館在華府一天，中共就不插足華府，但實際上中共卻是抱著不入虎穴，焉得虎子的心情，到華府設立辦事處，以便爭取早日和美國建交的成果。

在美國對台軍售問題上，中共亦是如此。一九七八年在建交談判最後關頭時，中共雖然堅決表示反對美國對台軍售的立場，但是卻容許彼此各說各話，默認美國在一九七九年中美防禦條約終止後，繼續賣武器給台灣的事實。但是當一九八一至八二年時機成熟時，中共再度提出軍售問題和美國攤牌，最後贏得「八一七公報」的簽定，逼使美國在對台軍售問題上設限。今後，中共仍不會滿足，將繼續施壓美國對台停止軍售。

中共善於演「小讓為輸」的遊戲，在談判時找出許多條件，其中若有一項條件未得逞，則表示其是讓步太多的受害者。所以在評估時，中共究竟是真的讓步，還是名實不符以小讓換大讓，值得仔細的推敲。

(七) 中共的讓步，日後隨時可改

對中共而言，達成協議並不見得是大功告成了。中共如果發現協議不符其利益，日後會再要求重新開庭談判，或是片面解釋協議內容，扭曲原有的協議或精神。在一九八四年之中（共）英聯合聲明中，中共對香港曾做了「高度自治」的保證；但是隨著時空的轉變，中共對當時各項「高度」自治的承諾，早已另有一番說辭了。在香港基本法談判過程中，港人實施「高度自治」的夢早已被打破，因為中共中央對香港的法律、政治、軍事、外交都握有最終的主控權。我方日後即使和中共在兩岸問題上取得最有利的協議，仍要靠實力，才能使協議之內容與精神真正落實，否則再好的協議也可能無法實現，成為空言。沒有實力為後盾的停戰協議，可能像朝露一般，只能維持很短的時間。

六、結論

談判只是一項工具，可以為天使與魔鬼所使用。和戰爭相比，大多數人仍喜歡以談判的方式來解決問題。但是談判本身並不一定就比戰爭來得好，因為在談判時，可能軟化了自己備戰的決心，使對方在談判桌上，不費一兵一卒，即贏得勝利。此外，加入談判並不表示就遠離戰爭，因為雙方一旦在談判桌上攤牌，可能還是以戰爭的方式來解決爭端。談判與戰爭事實上是一體兩面，可以隨時交換運用。中共視談判與戰爭為一體之二面，可以同時被用為和敵人鬥爭的工具。如果中共能在談判桌上贏得台灣回歸祖國，那當然是上上之策。但是，中共同時亦反覆重申，不願意放棄對台灣動武，一手和平，一手戰爭，是中共慣用的手法。

談判是一項大學問，研究中共的談判作風也不是一篇文章即可交代清楚的。世局千變萬化，中共的談判策略亦會隨之改變，但是在過去半個世紀以來，中共的談判作風與行為確實表現出一些一貫的特性。本文的目的即在理出一個輪廓，幫助國人對中共的談判策略有更進一步的瞭解。

高立夫（Ralph Clough）曾經指出，中共的談判目的可分為三項：(1) 談判只為宣傳，並沒有真正的誠意來達成協議，中共在板門店談判的表現即為一例；(2) 談判的內容屬於機密性，但是中共的目的，只在於維持紀錄中共的立場（talk for the record），例如在日內瓦與華沙舉行的中（共）美「大使級會談」；(3) 雙方皆認真尋求協議的談判，如一九七二年的上海公報談判。只有第三種的談判，才是真正的談判，也才可能取得協議^⑨。

在研究中共談判時，最重要的即是先辨別中共談判的目的：是拖延之計，或是用以宣傳、擾亂民心而已，還是真正有誠意願與對方取得協議。從過去五十多年的歷史中，可以看出來，在有關台灣問題的談判中，中共多半十分認真，希望獲致對方的讓步，而取得協議。問題是中共是否有談判籌碼來贏得勝利。另外值得研究的是中共的耐心與毅力。當談判停滯不前或對方不願讓步時，中共經常表現出無比的耐心，百折不撓，想盡辦法來獲取最後的勝利。中共等待美國在台灣問題上的讓步以及美國的外交承認，一等就是二十九年，在此期間，中共反覆重申其不可談判的原則，終於使美國屈服，和台灣斷交、撤軍、廢除中美協防條約。

甘迺迪總統曾經表示：「我們絕不畏懼談判，但也絕不在恐懼中談判。」談判本身並不可怕，可怕的是談判者不知己，不知彼，不知何時該談，何時拒談。此外，我們必須瞭解達成協議並不是談判的終結，季辛吉在一九七四年巴黎和約協議達成一年後，有以下的感想：

「沒有任何一項協議可以自行實現。不可能將協議的條件寫下後，即可保證它的自動實現。如果協議達成後，所有的參與者因而降低了他們之間的敵意，或者他們願意遵守協議，或是如果不遵守協議會有嚴重的懲罰的話，那麼協議就可以維持。如果這三項條件都不符合，那麼不論協議的內容如何，都有可能被腐蝕。」^⑩

一九七三年的巴黎和約是經過千辛萬苦地談判後，才達成的協議，但是，北越最後還是選擇用戰爭的方式統一了越南，回首當初的談判，只能徒嘆奈何！今天，我們所關注的是如何在國際談判中獲勝，但是，一旦協議達成，如何使對方遵守協議，仍是一項大學問。研究中共的談判策略，也必須全盤的考量，即中共在談判前、談判過程中，以及協議達成後的各項作風，都必須仔細的分析，如此才能窺知中共談判全貌。

*

*

*

註⑨ Ralph Clough, "Comparative Approaches to Negotiations with the People's Republic of China," *American Journal of International Law*, vol. 66, no. 4 (1972), p. 103.

註⑩ Allan E. Goodman, *The Lost Peace* (Stanford, California: Hoover Institution Press, 1978), p. 165.

China's International Negotiating Style

Jaw-ling Joanne Chang

Abstract

U.S.-China Ambassadorial talks during the Cold War were characterized by hostile, irreconcilable negotiations. Since the 1970s, the American perception of Beijing's negotiation behavior has changed significantly. Although having grown more complex over half a century, the PRC's style of diplomacy still retains essential negotiating characteristics.

This paper attempts to provide a picture of Beijing negotiating style by evaluating (1) important negotiations on Hong Kong, Macao, and Taiwan, and (2) the PRC's behavior prior to negotiation, during the negotiation process, and after reaching an agreement.

Keywords: China's negotiating tactics; Hong Kong and Macao negotiations; U.S.-China negotiations; strategy toward Taiwan