

國際多邊談判分析*

鍾從定

(國立雲林科技大學企管系副教授)

摘要

國際多邊談判是談判研究與國際互動中愈形重要的現象。國際多邊談判因談判參與者增加，談判議題的增多，造成過程與策略的複雜性，使得在多邊談判中找出討價還價區，評估談判結果的標準，訂立達成協議的規則，談判參與者的讓步愈形困難，也耗費更多的時間，使得在多邊談判中如何控制多邊談判的進行成為重要的議題。除了確認談判參與的成員外，結盟、領袖角色、過程控制成為管理控制多邊談判複雜性的必要性行為。但這些行為也使多邊談判比雙邊談判更難達成理性的協議，形成多邊談判的結果不是談判參與者全面性的共識，而是誰能主導討論和決策過程特定小團體決定的結果。

關鍵詞：國際談判、多邊談判、複雜性、結盟

* * *

壹、前言

談判是國家經常且必要的對外行為，從十八世紀早期即有對這方面的研究。①談判類型主要可分為雙邊單議題談判、雙邊多議題談判、多邊單議題談判、多邊多議題談判，②但過去對談判的假設與研究大多集中在雙邊談判，對多邊談判不論是外顯或

* 本篇文章為國科會 (NSC-85-2414-H-126-001) 研究計畫部分內容，及對兩位匿名審查者的評論建議，在此一併致謝。

註① 最早有關國家對外談判的研究見 Francois de Callieres, *On the Manner of Negotiating with Princes* (Notre Dame: University of Notre Dame Press, 1963), 其他有關外交上的談判見 Harold Nicolson, *Diplomacy* (Washington, D.C.: Institute for the Study of Diplomacy, 1989), Fred C. Ikle, *How Nations Negotiate* (New York: Harper and Row, 1964); 林碧炤, 「論談判」, 問題與研究, 第 31 期第 10 卷 (民國 81 年 10 月), 頁 1~23。

註② 見 Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982).

內含，實務或理論都相當缺乏，是談判理論研究發展中較慢的領域。但在後冷戰時代國際體系互動主要模式中，下列因素使國際多邊談判愈形重要：

一、國際環境的改變，使多邊談判成爲國際間解決共同問題，化解國際爭端的主要機制。後冷戰時代國際政經體系的特質，即是以談判代替對抗，區域經濟體系的運作替代單一國家的經濟活動，「合作」與「競爭」相互並存的事實。但過去的國際談判大多爲雙邊談判，自一九八〇年代後，國際多邊談判越來越趨頻繁因爲：(1) 許多問題都關係到幾個國家，不是一兩個國家或地區所能解決的，例如武器管制問題、經貿衝突問題、金融危機、海洋資源的開採和環境保護問題，均非單一國家的力量可以解決的；(2) 全球性和地區政府間國際組織數目急遽增加，且扮演越來越重要權力分配，規則制定的角色，如聯合國、歐洲經濟共同體、亞太經濟合作會議（APEC）、世界貿易組織（WTO）都提供了多邊談判制度化的架構。美國學者柯漢（Robert Keohane）即指出「自第二次世界大戰後，隨著討論各種複雜性議題，國際多邊會議的增多，以及國際多邊組織的增加，由一九四五年的一百個，增到一九六〇年二百個至一九八〇的六百個，多邊主義已在國際政治中越來越重要」；^③(3) 許多未開發國家因爲缺乏人力物力，無法設立駐外使館或聯絡單位，必須依賴如聯合國等國際組織和其他國家維持官方接觸，因此多邊談判已漸成爲大多數國家和外國接觸最常用的管道。

二、國際談判結構的改變，國際談判體系逐漸浮現：(1) 國際談判舉行的數量自二次大戰後逐漸增加，國家仍是國際談判的主要行爲者，但國際政府與非政府組織及多國籍企業等團體也成爲國際談判中的行爲者。例如國際組織不僅獲得國際法人的地位，其總部的所在地往往成爲國際談判舉行的地點，如紐約、維也納、日內瓦等地，並有永久性的工作人員駐守。聯合國及其所屬的相關機構，及其他世界性的國際組織，如世界貿易組織，北大西洋公約組織，經濟合作暨發展組織等，均舉行定期性的談判諮商。其他區域性組織或國與國間就安全、貿易、雙邊關係、科學、教育與文化合作交流等不同議題舉行不定期的談判諮商。國際談判活動增加最迅速的則是多國籍企業的跨國商業談判；(2) 這些國際談判數量的增加也同樣使得談判的範圍類型與談判議題種類的增加。過去國際談判的議題主要在安全、領土、貿易等，談判的操作型態都是依循前例，早已定型。但當新科技的發明使用，新的行爲者的加入，使談判的議題擴大到科技交流，生態環境及其他人類關切的事項。過去很多議題傳統上是被視爲國內的問題，現在卻成爲國際談判的議題，如人權、能源、人口、衛星使用等問題。當科技不斷進步，國家間的互動越趨頻繁，參與解決問題的成員與議題必然增加，多邊談判的發生也隨著增加。

三、雖然多邊談判成爲現今國際互動的特徵，但過去一直爲實務界及學術界所忽略，即使是研究談判的學者也付之闕如。如談判學者札特曼（I. William Zartman）於一九八七年著手的文獻回顧中所述「雖然對多邊談判重要個案的研究已有開始……，

註③ Robert Keohane, "Multilateralism: An Agenda for Research," *International Journal*, Vol. 45, No. 4 (1990), p. 731.

也有好的研究成果，但談判的研究僅止於對多邊現象的處理而已。」^④這種僅止於個案及對事實陳述的多邊談判研究，八十年代中期後在理論的發展及研究途徑的建立上在相關學者的努力下累積了相當的研究成果，^⑤這種研究成果值得重視。

四、在嘗試補充國內對國際多邊談判研究的缺乏。國內過去對談判研究已稍有基礎，但多偏重雙邊談判的研究，例如中美、中日貿易談判、兩岸談判，而互相當缺乏一九八〇年代以後，國際體系產生的互動模式的國際多邊談判的觀察與研究。當國際體系產生了新的互動模式時，對此新互動模式規則及運作的瞭解更屬必要。在我國國力的提升與國際地位拓展的努力中，以參與區域性質國際性組織為積極努力目標，特別是經貿性國際組織，如亞太經濟合作會議、世界貿易組織，這些國際性組織的決議，不論是多數決或共識決均是多邊運作的結果。多年來研究對這些組織實體規定者已不乏其人，但由談判角度來研究者較為缺乏。

多邊談判的特性如何？多邊談判與雙邊談判的結構有何不同？如何分析多邊談判複雜的談判狀況？在多邊談判中如何達成自我目標與集體目標？什麼是多邊談判中達成協議的障礙？如何創造出談判的全體參與者都能接受的結果？最重要的是如何去管理多邊談判固有的複雜性以建立一個對國際多邊談判完整的認識與瞭解是本文的重點。

貳、多邊談判的特性

探討多邊談判的特性，首先必須要對「多邊」兩個字進行了解。就字面意義而言，多邊是指很多方面的意思。近年來國際關係中多邊互動頻繁，所以有些學者就以「多邊主義」（multilateralism）來統稱這些多邊的國際活動。^⑥但是多邊主義的概念在解

註④ I. William Zartman, "Many are called but few choose: Managing Complexity in Multilateral Negotiations," working paper 14, *Program of the Process of International Negotiations* (Cambridge, Mass.: American Academy of Arts and Sciences, 1988), p. 2.

註⑤ 有關多邊談判的重要研究有：I. William Zartman, ed., *Positive Sum: Improving North-South Negotiations* (New Brunswick, N. J.: Transaction Books, 1987); Frances Mauter-Markhof, ed., *Process of International Negotiation* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1989); Barbara Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989); Saadia Touval, "Multilateral Negotiation: An Analytic Approach," *Negotiation Journal*, Vol. 5, No. 2 (April, 1989), pp. 159~173; Bruce Brien de Mesquita, "Multilateral Negotiation: A Spatial Analysis of the Arab-Israeli Dispute," *International Organization*, Vol. 44, No. 3 (Summer 1990), pp. 317~340; I. William Zartman, ed., *Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity* (San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1994); Fen Osler Hampson, *Multilateral Negotiations: Lessons from Arms Control, Trade, and the Environment* (Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press, 1995).

註⑥ 國際關係新自由主義學者主張利用多邊主義做為推動國際安全困境的合作行為，強調透過多邊的手段來解決國際間各種問題，促成後冷戰時期國際的穩定。見 Robert Keohane and Joseph S. Nye, Jr., "Two Cheers for Multilateralism," *Foreign Policy*, No. 60 (1985), pp. 148-167; Robert Keohane, "Multilateralism: An Agenda for Research," *International Journal*, Vol. 45 (Autumn, 1990), pp. 731~764; 袁易, 「多邊主義與安全困境下之合作」, *問題與研究*, 第 35 卷第 6 期 (民國 85 年 6 月), 頁 1~17。

釋談判行為上有一點模糊。學者魯基（John Ruggie）曾指出，「所謂多邊主義就是指三個或更多國家之間，依據特定的原則所達成的一種協作關係」。他還強調，這些原則在經過歷史的推移之後會以各種不同形式展現，諸如協調安全關係的集體安全機制，以及規範國際貿易關係的非歧視原則都是。所以，魯基認為「多邊主義是一種制度化的形式，它是基於普遍化的行為原則明確規定了在同一領域的行動中，各國應有的行為標準，這些原則不會考慮到各國的個別利益」。^⑦我們可以理解魯基所強調的是普遍化原則的重要性，但是它並沒有討論到這些原則確立之前的外交協商與談判過程，而透過談判的過程，國際社會才可能接受這些原則，或賦予其政治的正當性。

但多邊主義的內涵給多邊談判的解釋有所助益，因此在此研究中，將多邊談判視為「三個或三個以上的行為者，同時就一項或多項議題進行談判，試圖解決彼此間不同的利益衝突，以創造出所有參與者都接受的協議」。也就是國際多邊談判即是三個以上的國家，對於有利益衝突的單一或多重議題，進行磋商或妥協的集體決策過程。由於參與國家的增加，交換讓步過程的多元化，及每個參與國因國力的不同而反應出不同的影響力，使其解決爭端達成共識的過程，較雙邊談判來得更複雜、更難以預測。但所謂多邊談判的意義也就在於釐清與建構複雜的議題，參與者與角色互動的秩序，將問題轉化為建設性解決方案的過程。^⑧此定義包含下列涵義：

1. 多邊的意思是「很多面」，所以多邊談判是指參與談判的行為者至少三者以上。^⑨在國際多邊談判中，國家仍是主要的談判者，但其他談判者包括了國際組織、國際企業及其他非政府的談判行為者卻日益增多。

2. 每個談判的參與者都有自我的利益與偏好的選擇。

3. 多邊的定義不祇包含參與者數目增加，並包含談判的議題數量增多，議題的內容也多樣化，也意味對談判結果至少需針對有三種以上不同的利益與偏好。

4. 多邊談判的最大目的在創造一項談判參與者都能接受的協議。

談判一般認為是解決衝突的過程，是國際關係中非常重要的互動行為。因為國際衝突頻繁，而在解決衝突各項方法中談判是成本較低，效益較高的方法。在衝突解決

註⑦ John Ruggie, *Multilateralism Matter: The Theory and Praxis of An Institutional Form* (New York: Columbia University Press, 1993), p. 8.

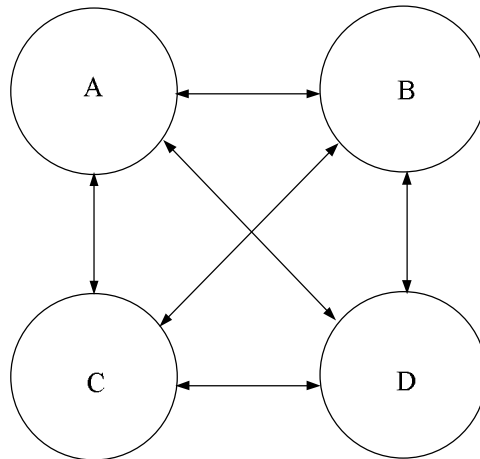
註⑧ Gilbert R. Winham, "Complexity in International Negotiation," in Daniel Druckman ed., *Negotiations: Social-Psychological Perspectives* (Beverly Hills: Sage, 1977); Zartman, ed., *International Multilateral Negotiations*.

註⑨ 有的研究依談判參與者數目的多寡將多邊談判分為三類：小型多邊談判—談判者在七人以下，中型多邊談判—在7至20個談判者，大型多邊談判有20個以上談判者，見Knut Midgaard and Arild Underdal, "Multiparty Conferences," in Daniel Druckman, ed., *op. cit.*, pp. 329~345. 但在今天多邊談判日增，參與國越多情況下，有不同的分類，談判者在20人之內稱為小型多邊談判，20至60個談判者稱之為中型多邊談判，60個以上的談判者稱之為大型多邊談判。見Johan Kaufmann, *Conference Diplomacy: An Introductory Analysis*, 2nd ed., (Dordrecht, The Netherlands: Nijhoff, 1988), p. 47. 但不論參與談判者數目多少，所表現出來的特性，基本上都是一樣的。

過程中，談判的運作包括己方立場的提出，討論解決彼此差異的選擇方案，雙方都試圖將對手推向己方的理想點。談判在此模式下被視為一種連續性行爲，談判協議的產生是意見趨於一致過程的結果。

因此，大部份雙邊談判的理論將談判視為具有不同的選擇偏愛並相當理性的兩方行爲者，在競爭與合作的混合動機的情勢下，以討價還價的方式尋求解決彼此間差異的目標與達成目標的方法。雙邊談判不論採取何種解決問題的策略選擇，總是為雙邊間的對話互動。但是這種過程並不適合描述多邊談判。國際多邊談判可被視為建立一種可控制的機制，國家尋求的是能產生更和諧，可預測和有秩序的談判環境，也是國家決策的延伸，談判過程的探索性高於衝突性，雖然衝突是互動中與生俱來的。更進一步說，多邊談判的參與者必須去控制大量的資訊，對不同混亂分歧的利益做出回應，多邊談判與其是意見的聚合，不如說是解決問題過程。在多邊談判中每個談判者都有自己的偏好及優先選擇，其基本模式如圖一。有三個或三個以上的談判者各自有自我的利益，但在不同的狀況下，它可能是其他人利益的代表，因此複雜性被認為是多邊談判明確鮮明的特性，^⑩也構成面對多邊談判達成協議過程中的障礙。

圖一 多邊談判基本模式



資料來源：“Multiparty Negotiations: Coalitions and Group” in Roy Lewicki, David Saunders, and John Minton, *Negotiation*, 3rd ed. (Boston, Mass.: Irwin McGraw-Hill, 1999), p. 335.

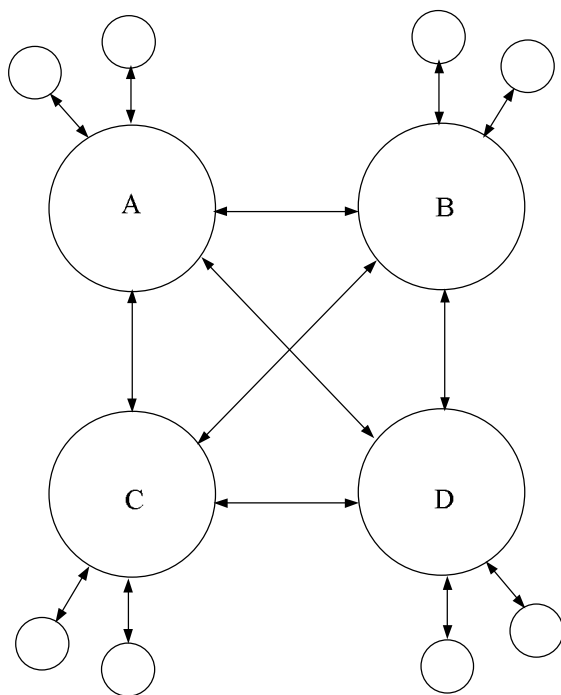
此種多邊談判的複雜性表現在下列幾個方面：

1. 參與談判的行爲者增加。最顯著的不同是在多邊談判的談判桌上有三個或三個以上的談判者，每個談判者都有自己的偏好和優先選擇。而產生的挑戰就是如何控管各方不同的立場，並讓各方有足夠的時間去表達和傾聽。Midgaard 和 Underdal 兩學

註^⑩ Gilbert Winham, “Negotiation as a Management Process,” *World Politics*, Vol. 30, No. 1 (1977), pp. 87~114.

者在其研究中就指出「參與談判行為者增加所產生重要的基本結果之一，即是談判情勢變得不清楚，更複雜，因此就某方面說形成更多要求」。^①尤其是在多邊談判中，每一方都可能扮演主角代表他自身的利益，也可能扮演代理人代表其他人的利益，如圖二。因此在多邊談判中，談判者因不同的社會角色，而導致在談判中產生對等或不對等的權力和地位。如果談判者都是對等的，例如參與者都是國家的元首等，則談判過程中的交換要比其他不同地位權力的談判者來得更自由開放。如果多邊談判中談判者有的是元首，有的是非元首，則我們可以預期到具元首身份的代表將會更能控制及主導談判過程。如果談判者、追隨者和觀眾增加的話，利益和關係網路就更形複雜。

圖二：談判代表身為代理人（或有追隨者）的多邊談判



資料來源：“Multi-party Negotiations: Coalitions and Group,” *Ibid.*, p. 336.

2. 議題與資訊增加。在多邊談判中第二點特性是面臨更多的議題，更多不同立場的主張及更多的資訊。「談判者增加後最根本的結果是談判狀態變得混淆不清，更為複雜，某方面說也就是有更多要求。當談判者增加時，將有更多的價值，利益和認知需要整合或適應」。^②要追蹤解讀所有資訊，瞭解各方的觀點和各方所能接受的底線

註① Knut Midgaard and Arild Underdal, “Multi-party Conferences,” *op. cit.*, p. 331.

註② *Ibid.*, p. 332.

成爲多邊談判特性最大的挑戰。

3. 互動行爲社會化增加。第三點特性是當談判者增加，社會環境會從一對一的對話變成小團體的討論，^⑬結果當然會影響談判者的行爲：(1) 彼此不同的動機取向影響談判過程。如同學者 Weingart、Bennett 和 Brett 對在多邊談判中對談判者動機取向對談判行爲影響的研究中發現，具合作動機取向的談判者較會達成高品質的結果，因爲合作動機的談判者比個人利益取向的談判者具較高的信任感及較少的鬥爭性；^⑭ (2) 社會壓力也許會使團體成員產生一致的行動，當然談判中彼此的利益可能是相互衝突的，除非他們發現找出可接受的解決方案。在多邊談判中的各方談判者會比較相互間的利益，評估對抗對方的代價，並試圖使用各種說服技巧說服對方接受自己的觀點。當其中一方對另一方施加建立共同目標，界定問題或相同的解決方案的壓力時，就會發展一致性強大壓力。但亦有可能產生團體決策的病態，即是團體成員爲了要掩飾彼此的分歧以避免或減少衝突，以致產生並非有效的解決方案。如同美國學者傑尼斯 (I. Janis) 的研究發現一樣，團體在決策過程爲要減少或避免衝突的求同趨勢下，常導致團體思維症候群 (groupthink syndrome)，產生錯誤的決策與悲劇的結果，^⑮ 如一九一四年珍珠港事件，一九六二年美國甘迺迪政府入侵古巴豬羅灣事件，一九六四至一九六七年昇高越戰的決策及一九八六年太空梭挑戰者號爆炸事件都是因在團體決策中的成員爲了避免製造衝突，保留自己的意見以產生團結一致的假相，卻導致不良決策而產生悲劇。^⑯

4. 過程複雜性增加：在雙邊談判中談判只是兩方的相互輪流，隨著不同階段逐步發展，針對議題提出己方立場，挑戰對方的主張。當有更多的談判者參與談判後，過程的規則變得越來越不清楚：輪到誰發言？做什麼事？誰做開場白？誰先表達立場？如何達成協議？談判參與者在談判過程中安排各項談判議題的優先順序，參與者成員，座位順序等問題就變得更爲複雜。如同研究多邊談判學者杜瓦 (S. Touval) 提出「參者的數目愈多，產生衝突利益和立場的可能性就愈大，談判者間的互動就愈爲複雜。」^⑰

5. 策略複雜性增加：多邊談判中的策略比雙邊談判複雜。在雙邊談判中，談判者只需要注意對手的行爲，所用的策略是依據自身的目標，對手的行動和所使用的戰術

註⑬ 多邊談判有稱爲群體談判 (Group Negotiation) 或團隊談判 (Team Negotiation)。

註⑭ Laurie Weingart, Rebecca Bennett, & Jeanne Brett, "The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation Group Negotiation Process and Outcome," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 1, No. 3 (1993), pp. 504~517.

註⑮ Irving Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd ed., (Boston, Mass.: Houghton Mifflin, 1982); Irving Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policy Making and Crisis Management* (New York: Free Press, 1989).

註⑯ 挑戰者號的決策參見 Philip K. Thompkins, *Organizational Communication Imperatives: Lessons of the Space Program* (Los Angeles: Roxbury Publishing Company, 1993).

註⑰ Touval, *op. cit.*, p. 163.

而定（決定己方談判策略的環境因素較為單純）。但在多邊談判中，談判者一定要考慮談判桌上所有談判者可能採取的談判策略，再決定是否與談判對手作單獨雙邊的接觸，或是在多方的場合下進行談判。此外，多邊談判大都在公開的場合下進行，亦即談判參者對彼此在談判進行中的交換與讓步條件都較易察覺。在這種環境下，談判者有時必須對外部的談判對手或內部的成員適時的表達其堅定的立場與決心，即使他當時的意願並非如此。因此在談判者必須考慮國內輿論與國外壓力的情況下，使得談判策略更為複雜。

總之，有三個或以上的談判者同時進行談判時，此五項因素增加了談判的複雜性：(1) 談判者增加，意味更多意見，需要更多的討論時間，談判者需扮演更多角色；(2) 談判桌上有更多的議題和不同的利益取向，所以有更多立場的提出和討論；(3) 更複雜社會化的談判，社會規範影響了談判者的參與程度，並且面臨服從或不同意時遭到迫害的強大壓力；(4) 談判的過程變得更複雜，談判者必須以預備性談判來建立可接受的規則，以便更有效協調彼此的行動；(5) 談判策略變得複雜，談判者需要監視及考量超過一個以上談判對手的行動，以決定自己下一步的行動。

叁、多邊談判特性所產生的效應

多邊談判在此種複雜性下，對談判產生的效應如下：

一、找出評估談判結果的標準愈形複雜

即使在雙邊談判中找出雙方對談判議題的討價還價區（bargaining zone），以及一項公平及最佳解決方案（optimal solution）都非常困難，在多議題及對結果有多樣偏好的多邊談判中，困難度更加提高。每增加一位不同偏好選擇的談判者，意味著在結果評估中又增加了一個面向。雖然在理論上如果能將偏好選擇數量化即能計算出結果，但在國際談判的實務運作上卻非如此。因為所有參與者在同一時間要找出彼此共同都可接受，最適當及公平的解決方案是額外的困難。當談判面向的數量增加時，處理這三項因素是愈形困難。即使對最具經驗的談判者而言，共識也難以達成，形成如賽局理論所稱的沒有一位「完全的」贏家，也就是經過一連串的選擇比較後，其中的一項選擇遠優於其他的選擇，且從未被其他的選擇取代。所以在多邊談判中沒有一個清楚明確的解決方案，能同時滿足所有談判成員的偏好。因此多邊談判過程表現出反覆試驗型態，談判者使用誘導、搜尋的策略去探尋或釋放各種可能協議的氣球，直到找到似乎能為各方所接受的協議為止。當此共識達成時，要說服談判者在進一步找出比巴瑞圖最適境界（pareto-optimal frontier）更好、更公平或更平等的結果在多邊談判中比雙邊談判更形困難。此種滿意的傾向做為達成協議的方法要比在雙邊談判中更為普遍。也就是在多邊談判中可能達成一個「雖不滿意但能接受」的協議，但要達成能擴大或充分滿足所有談判參與者利益的協議則非常困難。

二、訂立達成協議的規則方式愈形複雜

在雙邊談判中很顯然的是在雙邊都同意的情況下才能達成協議。但在許多多邊談判中，規則並不是那麼明顯，特別是在可能導致僵局但部份為無關緊要的議題決議中，參與多邊談判的各方常會發現他們在談判的過程中需面對效率、快速達成協議的能力、公平或合法、自我理想點（談判目標點）實現程度等因素間的交換組合。很顯然的，如果著重效率則就訂立簡單而明確的規則，例如多數決，或者訂立由強權領導達成對團體決議。例如在世界銀行或國際貨幣基金會，是依其國家繳交會費的多寡決定其投票價值。但相反如果著重公平即意味著必要尊重主權的原則，也接受沒有任何國家應該接受違反其國家利益的決定。例如聯合國大會中不論其國家大小或國力強弱都是「一國一票」，即是公平性的表現。雖然此種「一國一票」的投票原則也有另外的選擇，例如在一九九〇年蒙特婁臭氧層公約談判中，為解決南北集團間的歧異，確保沒有任何集團的基本利益被否決，而發展出在大會中採取三分之二的多數決，但在各集團內投票則採取簡單多數決。^⑧因此採取何種議事規則在多邊談判中甚為複雜。

三、談判參與者的讓步與改變立場愈形困難

在雙邊談判中，一方的讓步可因相對認知（congruent perception）得到對方的回應。但此種相對認知的讓步行為在多邊談判中失去意義，因為一個成員所做的讓步，對其他不同成員產生不同的效果，有些甚至認為會傷害到他們的利益。此外，美國學者文翰（G. Winham）在研究關稅暨貿易總協定甘迺迪回合談判時發現，因為談判議題的複雜性，使得談判參與者失去對資訊的掌握，導致未能察覺某方已做出讓步，自然也就未有相對的讓步行為。^⑨而已做出讓步的一方，因見對方沒有回應，而把讓步收回，導致雙方進一步誤解，產生不信任，使得未來調整立場，作出讓步，就愈形困難。於是多邊談判與其是多方聚合過程，不如說是「各方找出符合彼此重疊和衝突利益解決方案的解謎活動（puzzle-solving）」。^⑩另外如果在多邊談判環境中，進行在其他談判者注視下的雙邊一對一的談判，在這種環境下，雙邊談判者成為其他成員觀察的對象，其態度將會非常的敏感，所以覺得需要對其他談判者，或旁觀者表現出強硬的態度以展現自我堅定的立場和決心，結果往往導致談判者採取分配型的談

註⑧ Max H. Bazerman, Elizabeth A. Mannix, Leigh L. Thompson, "Groups as Mixed Motive Negotiations," in Edward J. Lawler & Barry Markorsky, eds., *Advance in Group Processes: Theory & Research*, Vol. 5 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1988), pp. 195~216.

註⑨ Gilbert Winham, "Complexity in international negotiation," in Daniel Druckman, ed., *Negotiation: Social-Psychological Perspective* (Beverly Hills, Calif.: Sage Publication, 1977).

註⑩ Gilbert Winham, "Multilateral Economic Negotiations," *Negotiation Journal*, Vol. 3, No. 2 (1987), p. 176.

判行爲，^①以展現他們對對方的強硬和決心，即使他們本意上並不願意這麼做。短期效果即是多邊談判的談判各方都變得採取強硬的立場，除非有採取特別的行動以防止競爭升高。相繼效應即是一旦談判各方變得立場強硬，談判者將在避免失面子的情況下，勢必要找出滿意的藉口以對他們的擁護者解釋他們立場的改變，爲什麼採取退讓以達成妥協或共識等。尤其如圖二情況出現，有擁護者在場時，這種效應特別明顯。即使沒有擁護者，當有其他談判者在場時，談判者因爲面子因素，採取讓步或改變立場的行爲就愈形困難，整合型談判難以產生。

四、達成協議的時間需要更長

多邊談判參與者對談判議題的資訊收集，分析與溝通，發展可行的計劃和監督其他成員以達成協議都需要時間。尤其當談判者越多時，則過程變得越複雜，越難以控制，特別是如果某些談判者採取分配型談判策略或主導談判過程使他們的主張能強行獲得通過時，^②多邊談判參與者勢必要對如何控制過程以達成他們想要的決議或協議要先花時間予以討論。美國學者 Weingart、Bennett 和 Brett 的指出，如果多邊談判參與者將多項議題同時放在一起討論，要比將議題分開，一次討論一項議題將得到更高品質的談判協議。談判各方如果能將議題放在一起將會交換更多的資訊，對各方的偏愛和優先順序將有更深入的了解，並可擴大交換的空間，但此時多邊談判一定會耗費更多的時間。

註① 分配型談判亦稱爲輸贏型談判 (Win-Lose Negotiation)、競爭型談判 (Competitive Negotiation)、零和型談判 (Zero-sum Negotiation)、立場型談判 (Positional Negotiation)、主張價值談判 (Claiming Value Negotiation)，形容在談判中一方之所得必然是另一方之所失。相對於此型稱之爲整合型談判 (Integrative Negotiation)，亦稱爲雙贏型談判 (Win-Win Negotiation)、合作型談判 (Cooperative Negotiation)、實質利益型談判 (Interest-based Negotiation)、解決問題型談判 (Problem-Solving Negotiation)、創造價值談判 (Creating Value Negotiation)；此源自於賽局理論的觀念，至 Richard Walton 和 Robert McKersie 於 *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965) 一書中首先提出明確區分與定義。其後重要的研究有 Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in* (New York: Penguin Books, 1981); Terry Hopmann, "Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem-Solving," in Daniel Druckman & Christopher Mitchell eds., *Flexibility in International Negotiation and Mediation*, Annals, 542 (1995), pp. 24~47; David Lax and James Sebenius, *The Manager as Negotiator* (New York: Free Press, 1986); 鍾從定，「分配或整合？兩岸政治談判分析」於宋國誠主編，21世紀中國卷二：全球化與中國之發展（台北：政治大學國際關係研究中心，民國91年），頁507~529。

註② J.Keith Murighan, "Organization Coalitions: Structural Contingencies and Formation Process," in Roy J. Lewicki, Blair. H. Sheppard & Max H. Bazerman, eds., *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 (Greenwich Conn.: JAI Press, 1986), pp. 155~173.

五、討價還價區的減少

在多邊談判中談判各方對結果的選擇，可能是曲線和直線的，或是如 Touval 及 Rubin 所提出的「循環交易」(circular barter)的結果。^③但如同在雙邊談判中一樣，原則就是協議的達成必須基於一致共識的假設，也就是協議的達成祇有在所有的談判者都認為，他們將會從協議中獲得正面的利益相對於沒有協議的次佳選擇的比較上。我們可觀察到在多邊談判中，討價還價區呈現出急遽的遞減，因為產生的協議是要同時符合多方的利益，而不是祇有兩方的利益。如果談判各方找出了討價還價區的範圍，他們也許會認識到協議達成必須在所持立場最近的兩方之間獲得同意。如果這兩方能夠同意，那麼那些在更大範圍可接受的協議將會發現他們可接受的解決方案。在這種的情況下，在相對限制的談判空間中，多邊談判能很快就減為雙邊談判的型式，這種安排最適於多邊單議題的談判。

肆、控制多邊談判

瞭解了多邊談判的複雜性及其對談判所產生的效應後，如何控制此種複雜性，減少因複雜性所帶來的負面效應，使多邊談判有效的進行，達成有效的結果，成為研究多邊談判重要的焦點。要試圖簡化多邊談判、控制多邊談判，需有以下的方式：

一、確認多邊談判的參與者

首先是確認多邊談判的參與者。在雙邊談判中，誰是談判的參與者是毫無疑問的。可是在多邊談判中，所謂「成員計算」(party arithmetic)的問題就非常重要，^④有時甚至是高度爭議的議題。除了在成文的國際組織中，依規則規定誰是談判的參與者較無異議外，一般的國際多邊談判如果沒有確認參與者的名單，談判者間如不能確定誰將被邀請出席，誰能發言與投票，就不可能展開談判。如果參與者的團體早已形成，參加的規則非常明確，則這個很容易解決問題。但在很多複雜的國際談判中，沒有規則或規則不明確時，就必須要花很多時間去處理誰要加入，誰能代表誰說話的問題。確認誰是多邊談判參與者，主要依下列考量：

積極成員：誰是達成協議過程中一定不能缺少的談判者？

否決成員：誰未被邀請參加的話就會破壞協議達成的談判者？

想要成員：誰能幫助其他成員達成特別談判目標的談判者？例如一九六〇年代，

註③ Saadia Touval & Jeffery Rubin, "Multilateral Negotiations: An Analytical Approach," *Harvard Law School, Program on Negotiation, Working Paper Series*, 87-5 (July 1987), p. 18.

註④ David Lax & James Sebenius, "Thinking Coalition: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing," in Peyton Young ed., *Negotiation Analysis* (Ann Arbor, Mich.: The University of Michigan Press, 1991).



智利政府與肯尼克礦業公司（Kennecott Copper's）徵收談判案，該公司為減少智利政府的談判選項與增進自身談判地位，將公司的貸款銀行美國進出口銀行及在亞洲與歐洲的交易顧客均成為談判成員。另在英國與馬爾他海軍基地租借續約談判中，馬爾他為達到提高租金談判目標，將北約成員美國，義大利等國介入談判，甚至將蘇聯，利比亞和其他阿拉伯國家介入談判，因為馬爾他認為可達到自身的談判目標。^⑤

破壞成員：相對地，誰能阻止其他成員達成特別談判目標的談判者？

正名成員：誰上了談判桌後就能增強或確認它自身國際地位，也能參加談判。例如在以巴和平談判中的巴勒斯坦，結束越戰的巴黎談判中的越共，因參與談判即成為被完全承認的團體。

二、進行結盟

參與成員確定後，接著要能控制多邊談判的複雜性，最重要的即是結盟行為。大部份研究多邊談判的賽局理論均強調結盟的角色。學者 Anatol Rapoport 在審視多人賽局理論時（N-Person game theory）表示「行為科學家在研究多人賽局中的決策行為時，他會專注於兩個基本問題：1. 那種類型的結盟將會形成？2. 結盟內的成員如何分配他們共所得？」^⑥也就是要控制多邊談判的複雜性便是在多邊談判參與者中形成結盟，以減少談判互動中重要行為者的數量。不論此種結盟的表現是集團式，或是明裏暗裏指派一位集團領袖代表他們發言，如此通過結盟的形式，談判參與者的數目便能有效的減少。在很多多邊談判個案中，結盟的結果使多邊談判的多邊形式很可能只剩二個談判者，即形成雙邊談判形式。但即使是三個或三個以上結盟的存在，重要的個別談判參與者也會被實質的減少。建立結盟成為在多邊談判中為達成協議最常發生的現象，也是任何在多邊談判中想獲取與保持權力及影響力的人或團體的基本技巧。

依美國學者 Pearce、Stevenson 和 Porter 對結盟的定義如下^⑦：一羣個人間的互動：所謂結盟即是談判者就彼此間所關切的特定議題進行各種互動溝通。

結盟是談判者為特定的目的有意識的結合。結盟並非是一個表現於正式的組織，如一個部門、團隊或工作小組（這些成員的結合是組織規章下的產物）。結盟起源於非正式性質，是基於談判者的利益，而不是組織規章的設計。因為結盟缺乏正式組織設計與合法性，它同樣缺乏內部階級或正式的合法權威性。結盟的持續和成長會產生不同的角色與領導者。在結盟中的行為者，成員常需要不斷確認自我夥伴，具有誰是我的盟友，誰不是我的盟友的意識。結盟乃議題導向，結盟行為的發生或終止，均是

註⑤ David Lax and James Sebenius, *Ibid.*, pp. 164~165.

註⑥ Anatol Rapoport, *N-Person Game Theory: Concepts and Applications* (Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press, 1970), p. 286.

註⑦ Jone L. Pearce, William B. Stevenson & Lyman W. Porter, "Coalitions in the Organizational Context," in Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard, and Max H. Bazerman, ed., *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 (Greenwich, Conn.: JAI Publishing, 1986), pp. 97~115.

談判者考量在不同議題中自身的利益的行為。Pearce 指出，「結盟的形成是爲了增進或達成成員的利益或目標，當成員因他們所關切的目標或議題而停止互動時，他們便會考慮停止或退出此項結盟」^②。大部份結盟的目的，就是對結盟以外的個人或團體（非結盟成員）產生影響。此目標有可能是組織內（非結盟內）的個人或團體，或是組織外的個人或團體。結盟要有聯合協調的行動，需要成員對共同追求的目標，展現集體性的承諾行為。結盟成員需要協調彼此的行動，以達到個別成員所不能達成，而需要共同努力才能達到的目標。

總之，在多邊談判中的結盟行為即是「一群互動的行為者，經刻意的建構，獨立於正式的組織之外，在相互認定的成員，議題導向，目標追求，並協調各成員間行動所做的組合」^③。因此結盟可視爲爲達到長短期、特定議題的目標所做的合作性行為，試圖以集體的影響力來達成一定的目標。它與同盟（alliance）不同，同盟是指各成員在條文規定下有明確的責任與義務所做的合作性行為。

依美國學者柯波（A.Cobb）對結盟的研究可分爲下列類型^④：

潛在結盟（potential coalition）：此種類型是指一個正浮現的利益團體，有可能形成結盟採取共同行動，但還未形成正式的結盟。此種潛在結盟有兩種型式：潛在型（latent coalition）及蟄伏型（dormant coalition）。潛在型是指正在浮現的利益團體但還未正式成爲運作聯盟。蟄伏型是過去已形成但現在毫無運作。支持結盟的成員對潛在結盟都有興趣，如果能找出誰能主導或反對結盟，誰就能採取行動發動正式的結盟行為。

現行結盟（operating coalition）：是指現在正運作、活動中的結盟。呈現於兩種型式：持久性結盟（established coalition）及暫時性結盟（temporary coalition）。持久性結盟是指此已經過相當長時間的穩定、積極的結盟行為。此結盟能夠持續因爲成員間有廣泛的利益，也有未能解決的問題，或是因爲遭遇到另一結盟長期的對抗。例如在很多政府中早已形成所謂的自由派、保守派或溫和派。相反地，暫時性結盟祇運作短暫的時間，並通常只針對單一議題。此種結盟的形成是爲了追求特定目的而採取的集體行動，一旦目標達成，結盟即解散。但也有可能在他們暫時結合的過程中，他們發現彼此間有其他或更長遠的共同利益，此時暫時性結盟就可能轉爲持久性結盟。

重複性結盟（recurring coalition）：此種結盟本來定位爲暫時性結盟，但結盟成員認爲問題仍未解決，所以每當議題浮現時，即會再形成集體的行為。例如某一特定社區爲維護社區安寧，阻止快餐店的設立形成結盟結束後，此結盟會再形成以防止加

註^② *Ibid.*, p. 102.

註^③ Willaim Stevenson, Jone Pearce, & Lyman Porter, "The Concept of Coalition in Organization Theory and Research," *Academy of Management Review*, 10 (1985), p. 261.

註^④ Anothy T. Cobb, "Coalition identification in organizational research," in Roy J. Lewicki, Blair H. Sheppard, Max H. Bazerman, eds., *Research on Negotiation in Organizations*, Vol. 1 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1986), pp. 139~154.

油站的申請。結盟行為是多邊談判過程中最重要的現象。結盟的運作不僅在表面上減少認知的複雜性，減少核心立場和利益到可管理的數量，增加談判參與者的力量，增加了資訊交換的空間。更重要的是多邊談判的參與者，藉著結盟過程能確定議程中的重點，試探對手的利益和行為，運用壓力或影響力，去誘使或強迫談判參與者調整立場，促進協議的達成。

三、具效率的領袖角色

由過去國際多邊談判的個案中，我們發現「領袖角色」是控制多邊談判複雜性不可或缺的因素。Sjöstedt 在研究 GATT 烏拉圭回合談判後指出，沒有美國，即沒有烏拉圭回合的成功。^① Lodge 和 Sandholtz 及 Zysman 在研究歐盟整合過程的談判中，一致認為如果沒有歐盟執委會發揮有效的領導，及法國與德國的同意，則沒有一九九二年歐洲單一法案的產生（Single European Act, SEA）^②。Benedick 在研究全球大氣臭氧層談判時發現，單一國家如美國的政策與領導是多邊談判成功與否的關鍵。^③如同 Lindberg 和 Scheingold 強調「領導是集體行動中最重要的能力」。^④

換言之，當國際談判的環境愈複雜，有些談判參與者愈可能成為領袖，而此角色的有效與否就成為多邊談判成功的關鍵。

多邊談判中的領袖角色，不論是個人或是國家，是能鼓舞所屬團體對面臨的共同問題找出集體的解決方法。它可以 Underdal 所提出的三種方式進行領導：片面行動領導（Leadership through unilateral action）、強制性領導（coercive leadership）和工具性領導（instrumental leadership）。^⑤但不論領袖的產生是基於它的經驗、無可爭議的超強地位、動員能力、專業技術、或傳統因素，要能有效地控制多邊談判的複雜性，它必需扮演以下的角色：

控制者（Driver）：特別是在多邊談判前置期時，領導者必需審視可能的盟友，安排談判議題，瞭解衝突所在，以準備動員資源並以說服或以其他不同形式的政治或經濟壓力將特定的成員吸引加入或排除結盟。此時領導者即是「試圖組織各種參與以

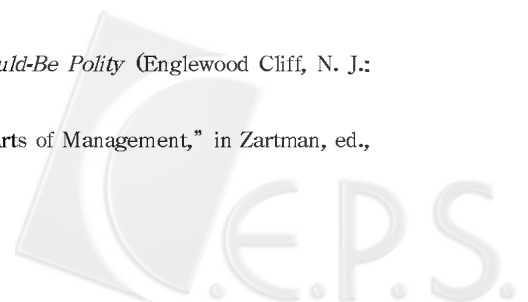
註① Gunnar Sjöstedt, "Negotiating the Uruguay Round of the General Agreement on Tariffs and Trade," in Zartman, ed., *op. cit.*, pp. 44~72.

註② Juliet Lodge, "Negotiating the Single European Act in the European Community," in Zartman, ed., *Ibid.*, 13~31; Wayne Sandholtz & John Zysman, "1992: Recasting the European Bargain," *World Politics*, 42(1989), pp. 95~128.

註③ Richard E. Benedick, *Ozone Diplomacy: New Directions in Safeguarding the Planet* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1991).

註④ Leon N. Lindberg & Stuart A. Scheingold, *Europe's Would-Be Polity* (Englewood Cliff, N. J.: Prentice Hall, 1970), p. 128.

註⑤ Arild Underdal, "Leadership Theory: Rediscovering the Arts of Management," in Zartman, ed., *op. cit.*, pp. 183~188.



產生符合他們利益的協議」。^⑤他在談判進行時，執行協調與控制，特別關注是否有破壞性行為的發生，並不斷努力確保組織的維繫與穩定。

指揮者（Conductor）。如同 Sjöstedt 指出，「指揮者，也可稱經理人，同樣尋求協議的達成，但以中立的立場，沒有任何自我利益的介入」。^⑥指揮者的角色在於善意的中立，協議的達成就是他最大的利益，通常較傾向於共識決。

防衛者（Defender）：與指揮者有程度上的區別。此種領導者針對特定單一議題採取特別的方法或立場。他可能在過程中反對某些在特定議題上形成優勢結盟的團體，而和其他談判者合作，以便解決特定議題的利益。

煞車者（Braker）：此時領導者可能試圖去阻止一項協議的達成，以保護他們行動的自由，此種情形大部分發生在特定的談判上。此時領導者可能採取不參與的策略以反對在此些特定議題上的讓步。

巡航者（Cruiser）：領導者自己本身沒有強大的利益介入，表現出如追隨者的態度。與指揮者相同，本身沒有任何強烈的爭議或利益，並採取中立的態度，但有程度上的差異。

四、增進談判過程的品質

為使在多邊談判中對所有爭議都能徹底討論，使各方都能清楚其他談判者的態度，創造足夠的時間和發揮創意，以尋求解決之道，所達成的協議能擴大包含所有談判參與者的利益，而不是只達成一個「夠好」的協議，在多邊談判進行時，可用以下方法來促進多邊談判的品質：有沒有擴大注意力，討論到所有談判的爭議？有沒有討論各方對各項爭議的優先順序和態度？有沒有努力解決問題？願不願意考慮獨特、有創意的解決方案？願不願就各自優先的利益，作交換談判？

在談判過程的操作方面，下列重點是促進多邊談判品質必要的作為：

一個適當的會議主席 Philip Jessup 以對國際法庭的觀察，提出在多邊談判中主席的重要性，他指出「一個聰明且有經驗的主席是能感覺到會議的氣氛，並知道何時該堅定地行使主席的權威，何時該按程序討論直到產生了解決方案。他必須能分辨出哪些是程序問題上的堅持，哪些是虛張聲勢，策略的運用，哪些是絕不放棄的立場，哪些是絕不接受的觀點，如果主席因本身立場所引起的爭論愈多，他行為的合法能力及執行工作的成功性愈少。」^⑦多邊談判的主席應是對談判結果沒有特別的偏好，且堅持公開和公平的談判過程。在多邊談判中如果有位中立的主席，則多邊談判遭遇的困難就大為減少。多邊談判中的主席如同中立的參與者，他沒有任何堅持的特定結果。

註⑤ Gunnar Sjöstedt, Bert Spector & I. William Zartman, "The Dynamics of Regime-Building Negotiations," in Bert Spector, G. Sjöstedt & I. William Zartman, eds., *Negotiating International Regimes* (London: Graham & Trotman, 1994), p. 11.

註⑥ *Ibid.*

註⑦ Kaufmann, *op. cit.*, p. 79.

如果在團體談判中有人能擔任主席，則就請他擔任會議主席，如果沒有人可擔任，則可請顧問或其他獨立之未參與談判的人士擔任主席。特別注意的是如果這個主席為特定的立場或偏愛的談判結果護盤，他將很難被視為中立，因為他可能會在議事的過程中表現妥協的行為以達成自身想要的結果。為保持政治平衡，避免會議的僵局或癱瘓，有時亦可採用雙主席的形式，例如一九八九年於巴黎舉行的高棉問題國際會議（International Conference on Cambodia, ICC）。^⑨

使用和重組議程議程安排是控制多邊談判的流程和方向的重要因素。會議的主席或談判參與者都可提出或協調議程。議程會增加結構、組織和協調的程度。因為議程提供了多邊談判中權力較少、地位較不利的團體一個表達的工具，如果他們所關切的議題能列入議程上。但是議程如何建立，是在會議前經集體的共識決或由一個人決定，將嚴重影響談判的流程。除非有談判者對設下議程的人挑戰，否則議程將付諸實行，也暗示會議討論的結構及形式即被確立。另一個潛在不利之點就是議程的設定，可能會依不同的議題而形成分割，所以談判者與其進行交換以保證整體性協議，不如分開一個一個討論。所以，談判者使用議程一定要意識到議程所隱含的結構，並要有挑戰和重組議程的意願，以達到整合，以共識為基礎的協議。

確保多元化的資訊和觀點第三種增進多邊談判過程品質的方法是要確保談判參與者對其工作任務能接收到不同的觀點和不同的資訊來源。因為資訊的改變主要因為團體任務的改變—例如，設計和執行方法的改變，對問題最佳解決方案的改變，或僅是發現能被追隨者所接受的解決方案—雖然對什麼資訊最重要，以及團體如何獲取此種資料很難提出好的對策。但如果有位主席，他能確保此團體能從各個團體成員間接受正式的資訊輸入，並且各個追隨者也有機會提供資訊，不論是以書面或在團體前陳述的方式。此外各種相關的報告、文件、統計資料也要流通和討論。

伍、簡化後的效應

以上的方法雖可達到「簡化」的目的，控制了多邊談判的過程，較易達成共同的結果，但卻使得多邊談判比雙邊談判更難達成理性的協議。因為多邊談判在眾多不同的利益取向中，建立協調和決策規則，希望縮短或簡化達成協議的過程，但這些規則卻常限制了談判參與者拓展更有創意解決方案的意願和能力。因為當談判者有方法去控制談判桌上其他談判者時，它的行為都具有策略性，以利用此種控制達成他們的談判目標。這也就是說在多邊談判中為協調各方利益，減少資訊的複雜性，提高談判效

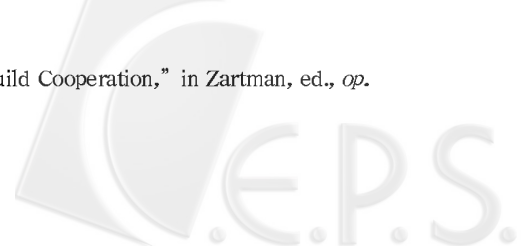
註⑨ 為重建高棉政府，1989年7月30日至8月30日於巴黎舉行的高棉問題國際會議談判，共有24個國家及代表參加，先以四個委員會進行談判。第一委員會以加拿大及印度為共同主席；第二委員會以寮國與馬來西亞為共同主席；第三委員會以澳洲與日本為共同主席，法國與印尼則擔任特別委員會共同主席。有關此會議的談判，參考Tommy T. B. Koh, "The Paris Conference on Cambodia: A Multilateral Negotiation that Failed," *Negotiation Journal*, Vol. 6, No. 1 (1990), pp. 81~87.

率，往往會作簡化的假設，或設立一套必須遵循的遊戲規則。但這類假設或規則，也同時阻礙了談判各方瞭解其他成員的真正要求。因為在雙邊談判中，一方如提出對方認為不可理喻的要求，另一方可直接反駁或抗議。但在多邊談判中，強烈的行為規範會帶給參與者強大的服從壓力。參與談判的行為者愈多，個別成員就愈不可能對已定好的團體規範提出質疑，即使這樣的規範將導致不良的協議品質，個別成員也無從要求改變，也限制了談判成員提出更有創意方案的意願與能力。此外，在少數服從多數的原則下，談判各方並沒有機會精確了解到其他談判者對某項爭議議題在意的程度，也就很難利用各方態度或對各項爭議的重要性或優先順序來進行交換，以達成協議。控制多邊談判的結果，往往使得多邊談判所產生的協議傾向成爲毫無實質內容「最低公約數」的條文。

例如，結盟的運作是依談判決策規則而定，特別是當最終協議的產生是否需要多數決或共識決。如果規定基於多數決，那麼多邊談判者就易產生兩大結盟，以試圖達成他們偏好的目標與選擇。在此情況下，與其進行傳統的討價還價，談判者不如尋求形成所謂「最低勝利結盟」，集合到足以保證勝利的結盟數量即可。也就是國際多邊談判中每個結盟會試圖獲得足夠的支持以確保勝利，但不會贏得太多，^④個別談判者間的雙邊談判也難以發生。

此外，所謂共識決的達成，也面臨挑戰。在多邊談判歷史中，最普遍的決議規則即是共識決，即大部份的多邊談判中往往尋求絕對完全一致的共識。但是當參與國的數目愈來愈多時，全體一致的共識很難達成，也會使過程非常缺乏效率，在一個大型的國際會議中很可能因一個如聖馬利諾（San Marino）這樣的小國就能封鎖協議的達成。因此在一九九一年的歐洲安全與合作會議中（Conference on Security and Cooperation in Europe, CSCE），即發展出「全體減一」（consensus minus one）的共識決，以使得會議全體成員不會因有單一國家的反對而造成決議無法達成。聯合國憲章規定安全理事會投票祇需十五會員國中九票同意即可，但需包含五個常任理事國，即是祇需獲得五位常任理事國一致同意即可。另一方面，如果決定需要以共識達成，那麼結盟的主要功能就是減化辯論。美國學者拉夫（H. Raiffa）認為在多邊談判中常見談判參與者結合形成結盟，通常形成兩個集團，繼而談判也分兩個階段進行，首先每個集團內的成員先進行談判，以建立自我集團內部共同的偏好選擇，接著他們就會與另一結盟進行談判，形成與雙邊談判形式相同的談判。但這使談判增加了複雜性，因為此兩階段常常交錯運作，而且結盟常因每個集團內部成員不同的偏好，使得結盟常常不穩定。隨著每回合談判後，結盟也許會破裂、改變、重組。因此這種基於多人賽局理論的分析，並不能產生如同雙邊談判基於兩方，非零和競賽的賽局理論一樣，

註④ Christophe Dupont, "Coalition Theory: Using Power to Build Cooperation," in Zartman, ed., *op. cit.*, p. 155.



對討價還價問題有穩定性的解決方案。

例如，在最後有 22 國參加的歐洲裁減傳統武力會議中（Conventional Forces in Europe, CFE），最後成為北約組織與華沙公約組織兩個結盟成員間的對抗，但往往最困難談判是在兩個集團內部，特別是在北約組織內，因為華沙組織內部有一個足以控制決策的蘇聯存在。每個組織的成員在所有正式談判展開之前，均會參與對未來聯合聲明與談判立場協商的工作。所以在很多方面來說正式集團間的談判基本上是雙邊型式，儘管有 22 個正式的參與國。這就是所謂兩個層次的談判。事實上為三個層次的談判，兩個結盟間相互的談判，每個結盟內部國家間的談判，及每個會員國國內的談判。

因此，結盟雖可簡化多邊談判，但結盟的運作過程卻常使談判複雜化。例如對對方論點做出自發性的反應是不可能的，因為每個結盟對另一結盟的聲明如何反應，都需先做內部的討論。修正自我談判立場也常要花費數月的時間，因為首先需經自己國內的同意，然後在每個結盟內部進行談判後才能定案。例如北約組織在與華沙組織在維也納談判時，任何新的決定或修正自我立場之前，都必須先在布魯塞爾總部做出決定，這就基本上嚴重延緩了談判的進行。另外，這也意味著兩大集團在談判前的立場，已是減低至各自結盟內部對協議最低公約數，使兩個集團在談判時，必須祇能在雙方已建立有限的討價還價區內進行談判。因此結盟內最保守成員的立場往往成為結盟的最終立場，例如歐洲裁減武力談判中的西德，及一九七三至一九七九年間美國對整個北約組織所設定可接受的最低談判空間。

總之，即使多邊談判可以結盟的方法將多邊轉化為雙邊談判的形式，除非結盟內部是非常一致性的，例如雙方結盟都被個別、霸權國家所主控，談判仍然比雙邊談判更加複雜，多邊談判決策結果不是全面性的共識，而是能主導討論和決策過程小團體決定的結果。

陸、結 論

十九世紀時，克勞塞維茲主張戰爭是延續政策的另一種方式，他正確的預測國際政治間以戰爭為解決衝突的行為大量增加。但今天國際互動的轉變可以說談判，特別是多邊談判是延續政策的另一種方式，並且在未來國家對外行為中將會愈為倚賴此種方式。而在國際層次中的談判絕大多數都是多邊談判，很多重要議題也都是在多邊形式的討論下，才能得到最好的結果。但多邊談判的研究長期以來均受到談判研究者的忽視，多邊談判的複雜性也造成談判參與者在多邊談判中產生高度的挫折感，進而傾向於無具體內容的最低公約協議。所以不論從理論研究或提出解決方法的實務觀點，要能控制多邊談判需將談判過程簡單化和可管理化，如同札特曼所指出：「多邊談判不僅是在減少其複雜性，而更是在管理其複雜性，其過程是要能簡化讓人理解其複雜

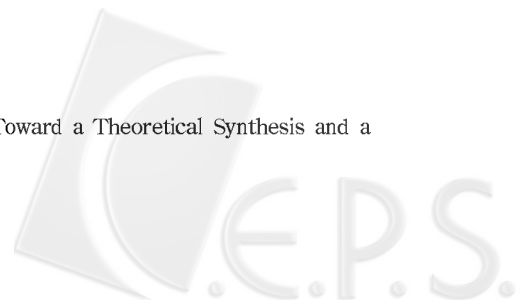
性，要能建立能被管理的結構，要能找出能產生結果的方向。」^④對談判實務者而言，多邊談判就是在簡化複雜化議題，參與者與角色互動間理出一定頭序。

除了如何控制多邊談判的複雜性外，結盟的策略與運作，多邊談判的各種研究分析途徑，第三者在多邊談判的角色與功能，權力與文化因素對多邊談判的影響等，都是未來研究的方向。

* * *

(收件：92年5月26日，修正：92年8月19日，接受：93年4月23日)

註④ I. William Zartman, "The Elephant and the Holograph: Toward a Theoretical Synthesis and a Paradigm," in Zartman, ed., *op. cit.*, p. 219.



The Analysis of Multilateral International Negotiations

Tsungting Chung

Associate Professor

Department of Business Administration

National Yunlin University of Science and Technology

Abstract

Although multilateral negotiation is growing and has become the biggest international challenge, it is one of the least developed aspects of negotiation theory. To manage and reduce the impact of its inherent complexity as well as embrace the distinctive characteristics of multilateral negotiation, multiparty negotiators must work at the structural and functional level to simplify negotiation process and reach a collective agreement effectively. However, the direction of this process is often dictated by a small dominating group, one which often leans toward "lowest-common-denominator" agreements with little substantive content.

Keywords: International Negotiation; Multilateral Negotiation; Complexity; Coalition



參考文獻

- 林碧炤 (1992), 「論談判」, 《問題與研究》, 31: 10, 1-23。
- 袁易 (1996), 「多邊主義與安全困境下之合作」, 《問題與研究》, 35: 6, 1-17。
- 鍾從定 (2002), 「分配或整合? 兩岸政治談判分析」, 宋國誠 (主編), 《21世紀中國卷二: 全球化與中國之發展》, 507-529, 台北: 政治大學國際關係研究中心。
- Barbara, G. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bazerman, M., E. A. Mannix and L. L. Thompson (1988), "Groups as Mixed Motive Negotiations," in E. J. Lawfer & B. Markorsky, (eds.), *Advance in Group Processes*, 5, 195-216, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Benedick, R. E. (1991), *Ozone Diplomacy: New Directions in Safeguarding the Planet*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Cobb, A. T. (1986), "Coalition identification in organizational research," in R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, M. H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 139-154.
- De Callieres, Francois (1963), *On the Manner of Negotiating with Princes*, Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- De Mesquita, B. B. (1990), "Multilateral Negotiation: A Spatial Analysis of the Arab-Israeli Dispute," *International Organization*, 44: 3, 317-340.
- Dupont, C. (1994), "Coalition Theory: Using Power to Build Cooperation," in I. William Zartman, (ed.), *International Multilateral Negotiations: Approaches to the Management of Complexity*, 148-177, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Fisher, R. and W. Ury (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, New York: Penguin Books.
- Hampson, O. F. (1995), *Multilateral Negotiations: Lessons from Arms Control, Trade, and the Environment*, Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
- Hopmann, T. (1995), "Two Paradigms of Negotiation: Bargaining and Problem-Solving," in D. Druckman & C. Mitchell (eds.), *Flexibility in International Negotiation and Mediation*. *Annals*, 542, 24-47.
- Ikle, F. C. (1964), *How Nations Negotiate*, New York: Harper and Row.
- Janis, I. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2nd ed., Boston, Mass.: Houghton Mifflin.
- Janis, I. (1989), *Crucial Decisions: Leadership in Policy Making and Crisis Management*, New York: Free Press.

- Kaufmann, J. (1988), *Conference Diplomacy: An Introductory Analysis*, 2nd ed., Dordrecht, The Netherlands: Nijhoff.
- Keohane, R. (1990), "Multilateralism: An Agenda for Research," *International Journal*, 45, 731-764
- Keohane, R. and J.S. Nye, Jr. (1985), "Two Cheers for Multilateralism," *Foreign Policy*, 60, 148-167.
- Knut, M. and A. Underdal (1977), "Multiparty Conferences," in D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social-Psychological Perspective*, 329-345, Beverly Hills: Sage.
- Koh, Tommy T B (1990), "The Paris Conference on Cambodia: A Multilateral Negotiation that Failed," *Negotiation Journal*, 6:1, 81-87.
- Lax, D. and J. Sebenius (1986), *The Manager as Negotiator*, New York: Free Press.
- Lax, D. and J. Sebenius (1991), "Thinking Coalition: Party Arithmetic, Process Opportunism, and Strategic Sequencing," in Peyton Young (ed.), *Negotiation Analysis*, Ann Arbor, Mich: The University of Michigan Press.
- Lindberg, L. N. and S. A. Scheingold (1970), *Europe's Would-Be Polity*, Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Lodge, J. (1994), "Negotiating the Single European Act in the European Community," in I. William Zartman (ed.), *International Multilateral Negotiations: Approaches to the Management of Complexity*, 13~43; San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Mauter-Markhof, F. (ed.) (1989), *Process of International Negotiation*, Boulder, Colo.: Westview Press.
- Murighan, J.K. (1986), "Organization Coalitions: Structural Contingencies and Formation Process," in R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M. H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 155-17.
- Nicolson, H. (1989), *Diplomacy*, Washington, D.C.: Institute for the Study of Diplomacy.
- Pearce, J.L., W.B. Stevenson and L.W. Porter (1986), "Coalitions in the Organizational Context," in R. J. Lewicki, B.H. Sheppard, and M. H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 97-115.
- Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rapoport, A. (1970), *N-Person Game Theory: Concepts and Applications*, Ann Arbor, Mich.: University of Michigan Press.
- Ruggie, J. (1993), *Multilateralism Matter: The Theory and Praxis of An Institutional Form*, New York: Columbia University Press.
- Sandholtz, W. and J. Zysman (1989), "1992: Recasting the European Bargain," *World Politics*, 42, 95~128.
- Sjöstedt, G. (1994), "Negotiating the Uruguay Round of the General Agreement on

- Tariffs and Trade,” in I. W. Zartman (ed.), *International Multilateral Negotiation: Approaches to the Management of Complexity*, 44~72, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sjöstedt, G., B. Spector and I. W. Zartman (1994), “The Dynamics of Regime-Building Negotiations,” in B. Spector, G. Sjöstedt, and I. W. Zartman (eds.), *Negotiating International Regimes*, London: Graham & Trotman.
- Stevenson, W., J. Pearce, and L. Porter, (1985), “The Concept of Coalition in Organization Theory and Research,” *Academy of Management Review*, 10, 256-268.
- Thompkins, P. K. (1993), *Organizational Communication Imperatives: Lessons of the Space Program*, Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Touval, S. (1989), “Multilateral Negotiation: An Analytic Approach,” *Negotiation Journal*, 5:2, 159-173.
- Underdal, A. (1994), “Leadership Theory: Rediscovering the Arts of Management,” in I. William Zartman, ed., *International Multilateral Negotiations: Approaches to the Management of Complexity*, 183-188; San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Walton, R. and R. McKersie (1965), *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*, New York: McGraw-Hill.
- Weingart, L. R. Bennett, & J. Brett (1993), “The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation Group Negotiation Process and Outcome,” *Journal of Applied Psychology*, 1: 3, 504-517.
- Winham, G. R. (1977), “Negotiation as a Management Process,” *World Politics*, 30:1, 87-114
- Winham, G. R. (1977), “Complexity in International Negotiation,” in D. Druckman (ed.), *Negotiations: Social-Psychological Perspectives*, 347-366, Beverly Hills: Sage.
- Winham, G. R. (1987), “Multilateral Economic Negotiations,” *Negotiation Journal*, 3: 2, 175-189.
- Zartman, W. I. (ed.) (1987), *Positive Sum: Improving North-South Negotiations*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Books.
- Zartman, W. I. (1988), “Many are called but few choose: Managing Complexity in Multilateral Negotiations,” working paper 14, Program of the Process of International Negotiations, Cambridge, Mass.: American Academy of Arts and Sciences.
- Zartman, W. I. (ed.) (1994), *International Multilateral Negotiations: Approaches to the Management of Complexity*, San Francisco: Jossey Bass Publisher.

