

【专题：经济社会学】

# 不完全合约下底线探寻的 “利益-规范”双重博弈

——对跨国企业与异文化环境关系的思考

刘世定 严俊

**内容提要：**本文关注了不完全合约条件下事后调整中的底线探寻行为，采用“利益-规范”双重博弈分析框架，探讨合约参与者在有限理性条件下进行博弈的机制与策略，尤其是在利益与规范交织的情境中，行动者如何通过信号传递与策略互动实现合作收益最大化。跨文化合约参与者各自的底线并非双方的共同知识，而且通常是动态调整的。结合多个子博弈模型与实地案例，本文探讨了博弈中涉及的底线突破、差序底线、多元底线的转换等现象，揭示了跨文化博弈中的互动复杂性与策略选择的重要性。双重博弈模型对于不完全合约下的事后调整具有广泛的适用性，可为中国企业在海外复杂环境中的经营决策提供理论启示。

**关键词：**不完全合约；底线探寻；“利益-规范”双重博弈；跨文化管理

## 一、引言

合约是制度和秩序的基础构成，合约分析是一种重要的制度分析方法。在交易成本经济学家和社会学家的共同推动下，不完全合约已成为当代合约研究的主要关注点（Williamson, 1979; Granovetter, 1985; Grossman & Hart, 1986; Tirole, 1999）。由于意识到合约初始缔结的不完全性，不完全合约研究特别关注合约缔结后的“事后调整”（威廉姆森，1996/2001:47）。其

---

**作者简介：**刘世定，上海大学经济社会学与跨国企业研究中心（IESM）研究员、北京大学社会学系教授，主要研究方向为经济社会学、组织社会学；严俊，上海大学社会学系副教授、上海大学经济社会学与跨国企业研究中心（IESM）研究员，主要研究方向为经济社会学、中国企业出海的跨文化适应。

**基金项目：**国家社科基金重点项目“‘一带一路’倡议背景下中国企业‘走出去’问题研究”（20ASH011）、四维-约翰逊公司“经济社会学与跨国企业研究基金”。

中,威廉姆森与哈特分别代表了两条主要的研究路径:前者侧重治理结构和交易成本的影响,解释在不完全合约下,缔约各方如何应对事后调整以实现交易效率最大化;后者则强调在合约无法事前解决所有不确定性的情况下,投资激励和剩余控制权分配对事后调整的重要性。

本文沿着不完全合约的事后调整思路,探讨这种调整的一个重要维度,即合约参与者在各自的效用最大化追求下进行底线探寻的行为互动。可以看到,这种做法与主流路径的最大差异在于并不预设存在一种最优的制度安排(治理结构或控制权分配方案),而更关注行动者之间的复杂博弈过程,以及由此造成的多样化均衡后果。

在对互动各方事后调整的底线探寻考察中,本文承袭阿罗在社会选择与多准则决策中的基本理论问题意识,即“协调不同的利害关系和有分歧的价值观念”(阿罗,2000:中文版序言)。与阿罗不同的是,我们是在博弈论框架下进行探讨,而他则是在逻辑上论证是否存在一个既能汇集不同个人偏好序为社会偏好序,又能同时满足若干公理和基本条件的社会福利函数,并明确表示未采用博弈论框架(阿罗,2000:18)。在博弈论分析框架方面,本文则采用同时协调利益和价值规范的双重博弈框架进行讨论(刘世定等,2022)。

关于底线探寻中的博弈,本文以谢林在默识谈判和明示谈判分析中关于“关键线索”的两个重要命题为研究参照,这两个命题是:(1)显著或显而易见性程度高的线索,更可能成为“解”;(2)唯一性线索成为“解”的可能性高于非唯一性线索(谢林,2019:59-60)。我们的问题是,在“利益-规范”双重博弈中,当博弈参与者之间由于规范差异以及和差异性规范缠结的利益不同而缺乏既定的唯一性线索,且线索不甚明晰的时候,人们如何在不完全合约的再调整中,在防止合约破裂的条件下寻求效用最大化?本文的基本假设是,探寻对方底线并释放使对方理解的自身底线信号,是一个有效的策略方向。进而言之,在经典博弈分析的信息问题之外,底线探寻博弈更强调互动者的认知特征,以及由此造成的有限理性行为。

我们将采用博弈理论模型与经验案例对话的方法来进行研究。经验案例来自上海大学经济社会学与跨国企业研究中心(以下简称 IESM)的海外跨国企业调查。使用这样的经验案例除了理论阐述的适宜性之外,也是出于一种现实关怀,即从中国走向海外的企业如何在异文化环境下实现与当地的共赢发展。企业从中国走向海外通常意味着跨国初始合约已经存在,

但由于跨文化因素的存在,这些初始合约往往都是高度不完全的,进一步的考验是在事后调整中。本文分析的四个案例中,有三个是在企业内部不完全合约的背景下展开的,一个则是发生在企业经营者和执法人员之间。对于后者,从社会学将合约理解为一种相互认可的规则角度看,企业经营者和执法人员在正式和非正式规范下的互动,也可以视为一种合约现象。后续分析将证明,这些案例中的事后调整都有如下特征:首先,缺乏事前的治理结构或合约(剩余控制权)设计;其次,具备明显的围绕底线问题展开的互动博弈过程;最后,博弈呈现有限理性下的动态变化,互动各方都缺乏事前给出均衡解的可能性。

接下来,我们将首先界定本文要使用的基本概念,给出作为框架的原始模型,继而结合案例讨论不完全合约下底线探寻的一些具体特征,最后是总结与讨论。

## 二、行为假定和底线概念

在本节和下一节中,我们将界定一些基本概念,并建构一个简单的底线探寻的“利益-规范”双重博弈模型,作为后面进一步讨论的基础。

### (一)行为假定

本文建构的“利益-规范”双重博弈,是指携带着不同规范、力求在物质利益和合意行为规范的实现中获得效用的行动者之间的博弈。在这个博弈中,每个博弈参与者的策略具有两个维度,即利益维度策略和规范维度策略,用符号表示为  $s_{ixr} = (s_{ix}, s_{ir})$ ,  $s_{ixr} \in S_{ixr}$ 。式中,  $i$  表示博弈的任一参与者,  $s_{ix}$  表示  $i$  的利益维度策略,  $s_{ir}$  表示  $i$  的规范维度策略,  $s_{ixr}$  表示  $i$  的两维度综合策略,  $S_{ixr}$  表示  $i$  的策略集合。

在建构基本模型时,我们假定博弈参与者为2人,分别用 I 和 II 表示,即  $i = \text{I}, \text{II}$ 。这一方面是为了使分析简化,另一方面则是考虑到本文的经验研究案例都来自跨国企业调查,而企业中的合约大都是一对一合约。

在“利益-规范”双重博弈中,每个博弈参与者的预期效用是自己的两维度策略和其他人的两维度策略组合的函数。参与者 I 的预期效用可表示为:

$$U_{Ixr} = U_{Ixr}(s_{Ixr}, s_{IIxr})$$

或

$$U_{I\,xr} = U_{I\,xr} \left\{ \left( s_{I\,x}, s_{I\,r} \right), \left( s_{II\,x}, s_{II\,r} \right) \right\} \tag{1}$$

相应地,参与者II的预期效用可表示为:

$$U_{II\,xr} = U_{II\,xr} \left( s_{II\,xr}, s_{I\,xr} \right)$$

或

$$U_{II\,xr} = U_{II\,xr} \left\{ \left( s_{II\,x}, s_{II\,r} \right), \left( s_{I\,x}, s_{I\,r} \right) \right\} \tag{2}$$

当利益维度博弈和规范维度博弈都达到均衡状态时,“利益-规范”双重博弈便实现了均衡。

在说明了上面这些基本概念后,我们进一步考察不完全合约条件下事后调整中的双重博弈<sup>①</sup>。由于这种博弈是在不完全合约面临新问题时试图通过事后调整弥合不完全性,因此,假定博弈参与者都愿意继续合作下去是恰当的。这样,我们假定每个参与者都试图在实现合作中使预期效用最大化。因此在本文后面的叙述中,如无特殊说明,公式(1)和公式(2)中所说的预期效用即指预期合作效用。

这一假定包含以下含义:

第一,各参与方都知道,各人的“利益-规范”底线构成了他们合作的边界框架,突破对方底线将导致合作破裂。这一含义的一个重要实践提示是,在寻求预期合作效用最大化时,把突破对方底线作为讨价还价的策略是危险的、不明智的<sup>②</sup>。

第二,与上述第一层含义相关联,各参与方都被激励关注对方的底线,以防自己突破该底线;同时,各方都有释放自己底线信号的激励,这一方面是提醒对方不要突破己方底线,另一方面则是争取有利的互动空间。

第三,任何一方的底线都是一个多维结构<sup>③</sup>。对任一参与者来说,作为博弈结果的均衡并非越接近对方底线的所有维度就越能增加自己的效用。但是,确实在某些维度上,越接近对方底线,越能增加自身的合作收益。因

---

① 关于“利益-规范”双重博弈概念的更详细说明,可参见刘世定等(2022)。  
② 当然,这项判断成立的前提是互动各方持有清晰不变的底线。如果底线是模糊且可变的,那么试探并突破对方底线就可能成为一种讨价还价的策略。尤其在双重博弈条件下,可以通过提升一侧的均衡水平而交换另一侧的底线下调。  
③ 所谓多维结构,指的是合约参与者的“利益-规范”底线可能包含多个相对独立的要素。

此,当发现这样的维度时,参与者被激励采用接近对方底线的策略。

## (二)合作底线概念

本文所说的合作底线,是指已有合作关系的双方在不完全合约的调整中使双方合作不致破裂的框架边界。它和鲁宾逊式的个人在独自决策中的行为边界<sup>①</sup>不是一个概念。

在我们的分析中,合作底线分为利益底线与规范底线。利益底线是以物质利益形态存在的底线,比如最低货币收入。规范底线是以规范形态存在的底线,如某种行为禁忌。现实中,两类底线有时会混合在一起,比如,“反歧视主义者只接受以非歧视方式获取的最低报酬”就是两类底线的混合。形式上,参与者 I 的利益底线可以用  $B_{I_x}$  表示,规范底线可以用  $B_{I_r}$  表示,“利益-规范”综合底线则用  $B_{I_{xr}}$  表示。I 突破 II 的底线的策略用  $\tilde{s}_{I_{xr}}$  表示,或展开用  $\tilde{s}_{I_{xr}} = (\tilde{s}_{I_x}, \tilde{s}_{I_r})$  表示;相应地,参与者 II 的底线及突破 I 底线的策略也可以用同样的方式表示,不赘述。根据合作底线的含义,在双方策略组合中,当出现  $\tilde{s}_{I_{xr}}$  或  $\tilde{s}_{II_{xr}}$  时,  $U_{ixr} \leq 0$ 。

需要注意,我们是从存在形态的角度对利益底线和规范底线进行区分的。这种区分不是影响因素分析或函数分析。从影响因素分析来看,一个人(或许多人)的利益底线常常是在某些社会伦理规范的影响下形成的,比如最低工资底线;同样,一个人(或一个群体)的规范底线有时受到物质数量的制约,例如企业家的慈善行为规范也受到他/她的捐助资源数量的影响。这种物质和规范相互影响的分析,并不能取代从存在形态角度对利益底线和规范底线加以区分的分析。毕竟影响合作是否破裂的是利益底线和规范底线的存在形态。换言之,参与者并不需要了解对方利益底线与规范底线之间的函数关系,也可以在合约事后调整中处理对方释放的多维底线信号。

突破底线的博弈策略将使合作不能达成,但并非不能达成合作的策略组合都是其中存在突破底线的策略所致。在底线框架内,某些策略组合不能达成合作与底线无关。

在展开进一步讨论之前,我们需要就底线与另外两个重要概念的差别

<sup>①</sup> 这个概念更接近赫伯特·西蒙所提出的“满意值”(Simon, 1955),后文将对其与底线概念的关系进行说明。

做简单的辨析,以说明其独立的分析价值。

第一个是赫伯特·西蒙提出的“满意值”(Simon, 1955)。西蒙认为,考虑到行动者有限的信息获取和计算(认知)能力,他们在决策过程中并非追求效用最大化,而是遵循“满意法则”,即达到“满意值”即可(严俊、李婷婷, 2018)。无论是“底线”还是“满意值”,都强调行动者在面临不确定环境时,会设定一个可以接受的最低收益水平,低于这个水平就不会继续合作或采取行动。二者的不同点在于,“满意值”侧重于个体在面对复杂决策时的有限理性,关注的是个人决策过程中的满意标准,而“底线”则更多地讨论在多方互动中的合作边界,特别是在博弈和交互的过程中,行动者不仅要设定自己的底线,还要识别和回应对方的底线。此外,西蒙的“满意值”更多是在静态环境下进行的单向个人决策,而“底线”是在双向互动博弈中动态调整的,强调的是双方如何在互动过程中探索和释放彼此的底线信号。这种社会互动和博弈的复杂性使“底线”概念比“满意值”更为动态化和社会化。

第二个是格兰诺维特提出的“门槛”(Granovetter, 1978)。与“底线”类似,这一概念也涉及个体行为在群体互动中的影响。具体来说,“门槛”通常与群体行为或集体行动有关,指的是个体在选择某一行为之前,会观察他人行为并根据一定比例或数量的群体反应来决定是否行动。而“底线”也在互动过程中被动态调整,强调的是个体在群体中通过博弈来探寻合作或行为的临界点。二者的差异在于:第一,应用场景不同。“门槛”通常用于解释集体行为和社会连锁反应的形成过程,而“底线”更多适用于双边或多边博弈中的合作和谈判场景。第二,分析侧重点不同。门槛更偏向社会群体的行为动态,而底线则偏向于博弈过程中各方的策略调整。第三,个体行为的触发机制不同。“门槛”强调个体如何根据他人行为决定是否采取行动,更多依赖于外部信息和他人行为的累积效应。而“底线”更多是个体在博弈中通过自己对对方的预期和互动信号来决定行为策略,侧重于双向的策略博弈。

### (三)非完全共同知识型底线

从是否为博弈双方共同知识的角度,可以把各方底线分成两种类型:共同知识型与非完全共同知识型。如果底线是共同知识,那么不完全合约下事后调整的博弈将在各方底线框架内展开。这里虽然存在一系列“利益-规范”双重博弈问题可以研究,但这些不是本文设定的研究任务。本文要研究

的是在各方底线尚未完全成为共同知识条件下的事后调整博弈。事实上,正是在这样的条件下,底线探寻的“利益-规范”双重博弈研究才成为必要。

既然底线是防止合作破裂的基本架构,博弈各方又都有保持合作的愿望且会向对方释放底线信号,那么,每个博弈参与者的底线为什么常常不能在不完全合约形成时就成为共同知识,从而避免在事后调整中再发生非完全共同知识型底线博弈?

当然,我们不否认在某些条件下,在不完全合约形成时各方的底线就成为此后不会发生变化的共同知识。在价值规范高度一致、成员同质性很高的社会中,这种情况更可能发生。但是,在价值规范存在差异、成员异质性程度较高的社会中,形成稳定的共同知识存在多方面的困难。我们可以从以下几个方面来分析导致这种状况的原因。

第一,要详细了解缔约方的基本规范底线和利益底线,以及在特定情境下其规范底线和利益底线的具体表现,需要掌握大量的信息。由于获取这些信息的成本通常很高,因此博弈双方对对方底线有关信息的掌握往往不充分,这无疑使双方难以就底线形成共同知识。

第二,即便已经获得信息,也还存在如何理解的问题。在博弈论中,人们已经熟知的假定是,影响对他人策略认知的主要因素是信息;当信息对称时,就会形成共同知识。然而,马奇提出的决策中的“模糊性”(ambiguity)却提供了另一种看待策略认知的角度。所谓模糊性,是指“同样信息条件下人们会有不同的解释和理解,而这些不同的解释和理解不因信息的增加而改变”(周雪光,2003:305)。这里把“理解”摆放到关键的位置。在影响理解的因素中,博弈参与者携带的规范是十分重要的。在“利益-规范”双重博弈中,需要特别强调的是,在博弈参与者携带不同规范的条件下,对他人的规范底线和利益底线,可能产生跨规范理解偏误。这使得双方的底线不能完全成为共同知识<sup>①</sup>。

第三,当每个博弈参与者都知道自身和他人底线的重要性,并且知道对方也明白这一点时;当每个博弈参与者都知道自己在释放底线信号并关注对方释放的信号,且知道对方也在同样关注时,他们就可能存在有保留地、

---

<sup>①</sup> 事实上,携带不同规范所造成的信息理解问题不仅存在于对他人的底线认知方面,还会影响参与者对对方行为策略的判断,从而造成在自身底线是否被突破方面的认知分歧。

策略性地释放信号的行为。在这种信号博弈中形成的对彼此的底线认识,通常不是共同知识,有时甚至大相径庭。

第四,上面讲到的获取底线信息的成本、对信息的理解、策略性释放底线信号,都是针对博弈对手的。事实上,博弈参与者对自身底线的认知也是在与他人的互动中,包括在缔约和约后调整的博弈中逐渐清晰的。社会学的“镜中我”的概念(库利,1999:118)所强调的就是在与他人互动中认识自己。这就又给博弈参与者的底线成为共同知识带来挑战。即使是不完全合约缔结之初博弈参与者自认为稳定的底线,也可能在新情况出现后的事后调整博弈中变得不那么确定。这种自我认识的变化也影响到各自的底线成为共同知识。

在后文的分析中将看到,非完全共同知识型底线的存在,使不完全合约下的底线博弈出现了一些值得注意的特点。

#### (四)底线的多圈结构:硬底线与保护带

从博弈参与者警惕自身底线被突破的行为可以得出的一个推论是,明智的参与者会或大或小地设置底线保护带。这种设置可能是有意为之,也可能是生活经历的积淀形成的下意识所致,有时还可能是其他行为的副产品。例如,策略性地释放留有余地的底线信号,意在巩固谈判地位,扩大谈判中的回旋余地,同时设置底线保护带。

相对于底线保护带,我们把原来意义的——上面界定过的底线称为硬底线。策略行为进入底线保护带虽然会引起敏感反应,但是博弈双方在底线保护带中的博弈是有进退弹性的。而硬底线则不然,对于被触碰硬底线的一方来说,没有退策略;对于对方越过硬底线的策略,其反应必定是:此处无合作解。

在不完全合约的事后调整博弈中,由于利益硬底线通常可以用双方易于识别的货币标识,因此比较容易把握,而规范底线因为涉及参与博弈的当事人在特定情境下所受到的正式制度、非正式制度的约束程度以及其内化的行为规范的影响,所以常常更难把握。

底线保护带的存在对底线博弈来说是一把双刃剑。一方面,它使博弈双方难以触碰到对方的硬底线,从而降低了合作破裂的概率;另一方面,对博弈参与者来说,对方发送的底线信号究竟是硬底线信号还是保护带信号本

是不清楚的,而保护带中博弈的妥协和弹性,导致规范禁忌软化,降低了参与者对对方底线的信任程度,由此提升了诱导突破底线的力度。值得注意的是,硬底线并非一成不变,在持续博弈中可能上升或下降,由此造成保护带漂移。这将进一步增加底线探索博弈的复杂性与不确定性。

### 三、一个多子博弈底线探索的原始模型

在本节中,我们建构了一个包含多个子博弈的底线探寻博弈的原始模型。建构这一原始模型的目的有二:一是便于把握底线探寻博弈的一些基本特点;二是为后面诸节中考察若干具体案例提供基础工具。之所以把在本节建构的模型称为原始模型,是因为我们仅仅想通过该模型展示不同的理解会导致不同的策略行为和路径,形成不同的子博弈。至于各个子博弈会导致怎样的结果,在此并不详加讨论,后面将结合具体案例进行分析。

在该博弈模型中,假定有两个参与者,他们序贯采取行动,模型用展开式呈现。展开式中的非终点的节点,如泽尔腾设定的那样,既表示参与者,也存在信息集(泽尔腾,2000:4-5)。与泽尔腾的设定不同的是,在我们的模型中的这些节点处增加了一个内容:理解集。

上文在讨论非完全共同知识型底线时,已经提及对同样信息的不同理解。在这里有必要做更进一步的说明。在影响理解的因素中,博弈参与者携带的规范十分重要。对引入规范博弈的双重博弈的研究来说,这一视角极为关键。

我们在这里特别要强调的是,在博弈参与者携带不同的规范采取行动的条件下,他们对他人策略的预估可能产生跨规范理解偏误。所谓跨规范理解偏误,是指当不同的个人从各自不同的规范框架去看待他人的策略状态时,得到与他人自我认知不同的理解。

在这里需要对两个概念——策略状态与跨规范理解偏误做进一步说明。我们将某一个参与者的策略状态定义为:能够为所有参与者观察到的策略要素信息集。对于跨规范理解偏误问题,我们更准确地表述如下:设 $s_{di}$ 为博弈参与者 $i$ 的一个策略状态, $s_{dj}$ 为博弈参与者 $j$ 的一个策略状态。 $i$ 和 $j$ 都从各自的规范框架理解他人和自己的策略状态。 $A_{js_{di}}$ 是参与者 $j$ 对 $i$ 的策略状态 $s_{di}$ 的理解, $A_{is_{di}}$ 是参与者 $i$ 对自己的策略状态 $s_{di}$ 的理解; $A_{is_{dj}}$ 是参与者 $i$

对 $j$ 的策略状态 $s_{dj}$ 的理解, $A_{js_{dj}}$ 是参与者 $j$ 对自己的策略状态 $s_{dj}$ 的理解。跨规范理解偏误意味着: $A_{js_{di}} \neq A_{is_{di}}, A_{is_{dj}} \neq A_{js_{dj}}$ 。

跨规范理解偏误不同于信息不对称所导致的认知差异。前者恰恰是在对称信息下发生的理解偏误。从上面的叙述中可以清楚地看到,当 $A_{js_{di}} \neq A_{is_{di}}$ 时, $j$ 和 $i$ 观察到的 $i$ 的策略状态 $s_{di}$ 是相同的;同样,当 $A_{is_{dj}} \neq A_{js_{dj}}$ 时, $j$ 和 $i$ 观察到的 $j$ 的策略状态 $s_{dj}$ 是一样的。在我们的讨论中,正如马奇所强调的那样,跨规范理解偏误和所有参与者观察到的策略要素信息集的大小无关。

由于存在不同的理解,博弈可能被引向不同的路径,形成多个子博弈。图1展示了有多个子博弈的底线探寻博弈。

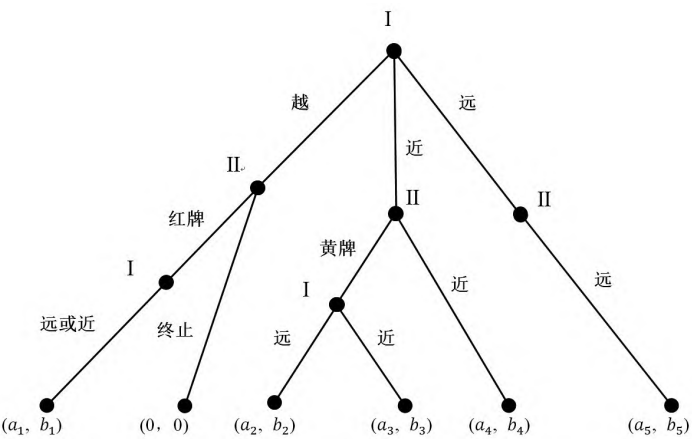


图1 有多个子博弈的底线探寻博弈

在图1的两人博弈中,假定参与者I首先行动。参与者I的信息集中,包括他观察到的参与者II此前发送的有关底线的策略状态;在其理解集中,包括对参与者II有关底线的策略状态的理解。假定参与者I对参与者II此前发送的底线信号有三种可能的理解:(1)不是硬底线信号,而是底线保护带信号;(2)是硬底线信号;(3)不确定是硬底线信号还是底线保护带信号。同时我们假定,在参与者II的认知中,此前发送的底线信号是真实的硬底线信号。

参与者I由理解(1)引出其越过保护带的策略,图1左侧线段“越”表示这一策略。参与者II观察到参与者I的这一策略状态。由于参与者II自认

此前发送过硬底线信号,因此,参与者 I 的“越”策略状态显然是越过了硬底线。对于这一策略状态,参与者 II 可能有两种理解:一种理解是,对方或者是无视我方的硬底线,或者是缺乏对我方硬底线的理解,或者是过于机会主义,由这种理解引出参与者 II 终止与对方合作的策略。双方合作结束,合作收益皆为 0。另一种理解是,对方对我方的硬底线信号发生理解偏误,有纠错的可能。由这种理解引出针对对方的“红牌”警告策略。参与者 I 观察到这种策略状态后,调整此前策略,或远或近地退离参与者 II 此前表达的底线。此路径下双方的收益为 $(a_1, b_1)$ ,  $a_1 > 0$ ,  $b_1 > 0$ ,即都有合作收益。

参与者 I 由理解(2)引出和硬底线保持相当安全距离的策略,图 1 右侧线段“远”表示这一策略。参与者 II 观察到参与者 I 的这一策略状态,采取与之配合的“远”策略,实现合作策略均衡,收益为 $(a_5, b_5)$ ,  $a_5 > 0$ ,  $b_5 > 0$ ,有正合作收益。

由理解(3)引出参与者 I 接近对方信号线的试探策略,图 1 中间线段“近”表示这一策略。对参与者 I 的“近”策略状态,参与者 II 可能有不同的理解。一种理解是,对方有可能得寸进尺地突破硬底线,由此引出“黄牌”警告策略。对参与者 II 的这一策略,参与者 I 有可能退而采取“远”策略,也可能坚持“近”策略。无论采取哪一种策略,双方都有合作解,都可以得到合作收益。另一种理解是,参与者 I 的“近”策略启示存在获得此前没有意识到的更大利益和规范效用的可能,甚至此前自认的硬底线并非不可改变。这种理解引导出参与者 II 也相应采用“近”策略与之互动,并得到合作收益。

依托原始模型提供的行为策略与博弈路径,下文将对上海大学 IESM 研究人员在非洲多国获得的田野调查资料做案例分析。内容按照底线类型与策略要件分类展开,具体议题包括:存在相互性问题的底线博弈、包含差序底线的博弈、博弈中的多元底线转换、底线变动与“隐蔽之手”、扩展的信息集与理解集。其中,有些经验案例只包含单个分析议题,有些则涉及多个议题。

## 四、案例分析

### (一)存在相互性问题的底线博弈

在底线探寻博弈中,有时会出现一种两难格局,即存在相互性问题底线的格局。所谓存在相互性问题的底线是指,博弈参与者若选择一种策略,将

突破对方的底线;若不选择这种策略,将突破自己的底线。我们可以对第二节提供的符号略作扩展来表述。用 $B_{I\ x}$ 表示 I 的底线, $-B_{I\ x}$ 表示 I 的底线被突破; $B_{II\ x}$ 表示 II 的底线, $-B_{II\ x}$ 表示 II 的底线被突破;用 $\tilde{s}_{I\ x}$ 表示 I 突破 II 的底线的策略,用 $-\tilde{s}_{I\ x}$ 表示 I 不突破 II 的底线的策略;用 $\tilde{s}_{II\ x}$ 表示 II 突破 I 的底线的策略,用 $-\tilde{s}_{II\ x}$ 表示 II 不突破 I 的底线的策略。那么,存在相互性问题的底线可以表示为:

$$\begin{aligned}\tilde{s}_{I\ x} &\rightarrow B_{I\ x} \\ -\tilde{s}_{I\ x} &\rightarrow -B_{I\ x} \\ \tilde{s}_{II\ x} &\rightarrow B_{II\ x} \\ -\tilde{s}_{II\ x} &\rightarrow -B_{II\ x}\end{aligned}$$

IESM 研究人员在卢旺达南方省的一家中方技术援外机构进行田野调查时,遭遇了一起当地员工被开除的事件,该事件即存在相互性问题底线的一个案例。

这家机构是中国某农林大学援建的技术示范中心。该机构雇用了一定数量的当地员工,其中一些人还负责园区的日常管理工作。S 是示范中心附近山村中一个受过高中教育的女性,在协助 IESM 研究人员调查和从事翻译工作时得以频繁造访示范中心。因她具有较高的文化水平和工作能力,经 IESM 研究人员推荐,被示范中心正式雇用,工作内容包括园区内日常管理、场地保洁和简单的文件处理等。

某日,中心内发生了一起塑料膜布盗窃事件,总损失约合人民币 1500 元,这在当地是一笔很大的数目。虽然在现场的卢旺达本地人员大概知道是谁所为,但中方管理人员始终无法锁定行窃者。当时中心唯一的中方管理人员 Z 打算通过 S 找突破口。面对质询,S 非常愤怒,强调自己没有行窃,但被问及是谁行窃时则完全保持沉默,只是不断重复自己没有偷东西。Z 很愤怒,于是把她开除了。

对于这项决定,Z 的解释是:

应该不是她偷的,但她一定看到了,这么坚决不说,实在对不起我们之前对她这么好……有可能她是害怕告密了会被其他当地员工报复,但这也不能容忍。

可以看到,Z 在发现 S 采取沉默策略时,认为她不仅已经越过了示范中

心对本地员工的工作规范底线,而且越过了良好互动中形成的人际关系规范底线,尽管这些规范底线并没有正式写在双方签订的合约之中——这正是合约不完全性的表现之一。

与通常认为的不了解当地社会的外来管理者形象不同,Z实际上可以理解“不能告发同胞”构成S的社区规范底线。换言之,他已经明白自己与对方处于相互性问题底线博弈之中。但当S的行为策略与自身底线矛盾时,他仍然期待S软化“错误”的社区规范硬底线,甚至不惜采用解雇的方式加以威慑。

在随后 IESM 研究者与S的私下交流中,S依然表现得非常愤怒,认为Z乃至示范中心的中国管理者们:

都不是好老板,因为好老板会听人说话,不会冤枉人,更不会随意开除当地人。

当被问及到底是谁行窃时,她仍坚决不说,并且拒绝任何解释。从S的态度和陈述中我们可以感觉到,对她来说,为行窃者保密是她绝对不能逾越的社区规范。显然,S此时也处于相互性问题底线的格局中:她若说出行窃者,就越过了自己的规范底线;她若不说出行窃者,则越过了示范中心管理者所持的规范底线。

值得注意的是,从S的言行可以推断,她并没有意识到不说出行窃者的策略越过了Z理解的规范底线。她期待对方像她认为的“好老板”那样“会听人说话”,对自己有更多的理解。也就是说,当天被Z质询后,她自己的理解集中仍然缺乏“不说出行窃者已经越过Z底线”这一认知。因此,在和Z的互动中,她没有意识到自己和Z正处在图1左侧的(越过硬底线,终止合约)子博弈路径上。

从Z和本地员工的互动来看,他首先采用了规范策略(无法容忍行窃和包庇行为),接着采用了利益策略(解雇,即不再支付工资)。而从示范中心上层管理者的收益函数看,他们不仅关注规范维度的收益(如制度的顺畅实施),而且有更深的利益考虑。当两年后再次访问示范中心时,笔者之一与级别更高的负责人C谈起这起“行窃-解雇”事件,他表示:

这里就我们这几个中国人,小偷小摸的事睁只眼、闭只眼就过去了。

但如果发展成大规模集体作案,不查到底就乱套了,以后要出大问题。

的确,在异国他乡的荒山野岭,少数几个中国人如果失去了对局面的掌控,通常意味着巨大的经济与人身安全风险。对于这里的中国管理者来说,安全是非常现实的利益底线,这又促使他们提高了对服从规范的要求,原本就存在的硬底线水平进一步上升。

对于不完全合约事后调整的底线探寻博弈来说,该案例的一个启示是,如果博弈双方都不希望出现合作破裂的结果,那么就应避免出现存在相互性问题底线的格局,因为这个格局是继续合作的死局。如果博弈中的某一方不惜合作破裂而释放强烈的底线信号,那么,推动相互性问题底线格局出现不失为一种策略。值得注意的是,即便身处张力极大的相互性问题底线博弈之中,参与人之间的信号传递(以形成某种共同知识底线)仍然面临巨大的障碍。无论是试图避免死局,还是试图释放强烈信号以逼迫对方改变自身底线,都需要双方对博弈盘面有清晰的认知。由于在跨文化条件下的互动很难保证这一点,所以结果往往会出现双方不愿看到的死局。

## (二)包含差序底线的博弈

在跨国经营中的底线探寻博弈,有时会面临差序底线问题。所谓差序底线是指一种对规范的双重标准:当博弈双方的规范底线具有相同的内容,即 $B_{I_r}=B_{II_r}$ 时,由于双方分属不同的身份群体,因此一方在本身份群体内部遵守该规范底线,但异身份群体中的对方却认为该规范底线是可以突破的,即I可以采取策略 $\tilde{s}_{I_r}$ ,或II可以采取策略 $\tilde{s}_{II_r}$ 。此时规范底线共识是假象。上节讲到的示范中心的盗窃事件就和差序底线有关。我们在调查中了解到,当地人在与中国机构的互动中存在规范上的差序底线:“中国人有钱,拿一点是正常的;但不能对自己人行窃,村庄内的盗窃犯甚至可能被群殴致死。”

为应对差序底线问题,有的出海经营者采取长期聘用本地律师的策略。这样做的根据之一是,律师的身份强化了中国的海外经营机构受法律保护的色彩,可以提高突破这些机构底线行为的成本;根据之二是,律师的职业伦理使他们对具有双重标准特征的差序底线行为较一般人有更强的抵制意识,倾向于坚持统一的规范标准;根据之三是,与本地律师的长期合作,可以使中国海外经营机构在当地的异群体特征得到一定程度的淡化,从根本

上弱化甚至消除差序底线问题。

H姐在加纳首都阿克拉经营着当地最大的一家广告印刷公司。她在面临“当地人专门欺负中国人”这个棘手问题时,就采用了聘请本地律师的策略。H姐于2002年来到加纳,在尝试过一些经营业务后,决定将老家南通的老旧印刷设备带到阿克拉,做起了户外广告彩印和宣传册印刷的生意。她的客户既有加纳的中资企业,也有加纳本地商家。笔者之一在2023年前去调查时,她的公司在阿克拉旧城区租了一个院子,雇有约30名本地员工。在回答“如何处理在地经营可能遇上的各种麻烦”时,她总结出一条重要经验:

越是人生地不熟,越是秩序混乱,如果要避免不可控的损失,一定要用律师,哪怕年费贵一点,哪怕一年到头也未必会遇到事儿,但还是划算的。

根据H姐的叙述,企业在制止员工偷窃、工资谈判、应对罢工等方面,都会遇到差序底线问题。当然,聘请当地律师的作用并不限于协助处理这类问题,对于其他方面,特别是熟悉当地的法律,也是绝不可少的。与大多数中国企业因不信任当地司法或吝惜不菲年费而拒绝聘用本地律师不同,H姐认为加纳具有完备的司法系统,甚至“非常英国”,但执法人员和本地大众对待外国人的态度是不同的,有本地律师坐镇可以“让他们知道中国人不好惹”。

中国出海企业应对差序底线问题的另一种策略,是与当地有影响力的人物合作。相较于聘请当地律师,这是出海中资企业更熟悉的一种策略。

位于加纳的A公司是由一家中国航空公司、一家中国投资基金和一名当地官员兼酋长T于2010年联合成立的航空公司。此前,T也曾在另一家中国企业进入加纳的过程中发挥过关键作用,在加纳中国企业圈子中颇有影响力。T之所以能做到这些,原因在于他的社会背景、职业经历和个人特质所造就的在当地的三重声望:他不仅是一个重要地区的部落酋长,还曾在加纳政府的银行与投资管理部门担任要职;除了深谙当地社会规则,他还拥有美国常春藤名校的MBA学位;他不仅拥有飞行执照,还担任过部分航线的机长。

在A公司中,他以社会资本入股,名义上持有大约20%的股份。而他在公司中的影响力远远超出与股份占比相称的权力,甚至在相当大的程度上

掌控公司财务和人事。T常常对外声称A公司是他的私人企业,并将公司作为基于个人飞行员身份的一个带有英雄主义色彩的成功品牌。中方对他的“私人公司”宣传虽有异议,但考虑到这种宣传对减少各种不确定因素的干扰也不无好处,所以常常采取默认的态度。T对自己在这个公司中的价值和地位非常自信。他对访谈者说,如果没有他,这个公司根本就不会出现,也不可能顺利生存下来,因为(在加纳经营航空业)有中国人难以应对的地方性力量,“分分钟都可能导致公司停摆”。当然,他的谈话不排除有强调自身地位的策略成分,但在中国企业进入加纳的初期,他具有难以替代的作用是可信的。

可以看到,这种作用集中体现在减弱差序底线问题的影响上。如H姐所说,加纳具有相对完备的司法体系(事实上很多非洲国家都是如此),中国企业面临的困难更多来自跟社会各个群体博弈时遭遇的差异化对待。作为具有国际视野与顶尖商科教育背景的本土精英,T对A公司的重要意义并非让后者获得漫画式想象中的独特寻租空间,而是让它获得圈内企业的正常博弈地位,让经营回归(包括中国管理者在内的)合作参与者都可以理解和接受的统一规则体系。同时,他的酋长身份与英雄形象则在很大程度上杜绝了社会中下层对企业经营底线的试探与干扰,并能帮助A公司更准确地把握本土社会的规范底线。

从应对差序底线博弈的角度来看,无论是聘用本地律师,还是与当地精英合作,中国企业这类融入策略都具备更深的意涵。当跨文化条件下的博弈双方身处差序规范底线格局之中,本地中间人/合作者就显得尤为重要了。不同于通行观点认为的促进信息沟通以解决底线共识问题,抑或谋求特权身份以简化合约事后调整甚至获得额外收益,他们的作用在于消除规范双重标准,让围绕事后调整的底线探寻博弈更容易明确底线共识。当然,如果中间人的地位不断提升,则会作为新的独立博弈方产生影响。这一点将在下节进行分析。

**(三)博弈中的多元底线转换**

中方对T的高度依赖以及T对自身不可替代地位的高度自信,最终导致一个后果,即他无视自身小股东的权限,不断探寻中方CEO的底线,并迫使其不断退让。T在A公司中的权力不断膨胀,和他对底线探寻策略的持续运

用有关。从2010年A公司成立到笔者之一2023年到该公司调研时止,公司先后有5任中方CEO,除现任CEO外,前4任都默认T在公司中扩张的权力,以防止合作破裂。

T和中方CEO的底线探寻博弈尽管在一段时期形成了(进,退)策略均衡,但隐含着一个问题:T对CEO底线的不断进逼,是否已经突破公司的制度底线?自然,深层的问题是公司的制度底线与代理人(CEO)特定情境下底线的差异。这一问题在A公司的中方资产并购重组、第5任中方CEO到任后逐步凸显出来。

公司的制度底线与代理人在特定情境下的底线的差异,以及由此引起的底线博弈的特点,与多元底线的转换有关。在简单的底线博弈模型中,假定博弈参与者的硬底线是单一的——这种假定也符合一些简单博弈的情况,但在一些较为复杂的情境下,则可能发生2个以上底线存在并转换的情况,我们将这种情况称为“多元底线的转换”。结合田野经验与已有相关研究成果,出现多元底线的根源至少有两个。

(1)博弈参与者的多重角色连带的不同规范和利益会被带入博弈过程中<sup>①</sup>。在上节的案例中,T是加纳的一个部落酋长、美国留学生、曾经的政府官员,也是公司的股东之一;A公司的CEO既是公司的主管,也是中方大股东的代理人,还是需要在加纳工作和生活较长时间的外国人。与这些角色缠结在一起的规范和利益都会在博弈过程中发挥作用。在博弈过程的不同节点上,在信息集和理解集给定的情境下,多重角色规范和利益的权重可能不同,权重的变化可能会引发他们的底线转换。

(2)在给定信息集的条件下,博弈参与者的思考程度会影响其在与对方互动中自我底线的形成和调整。卡尼曼和特沃斯基有关启发式判断的研究(卡尼曼等,1982/2008)、卡尼曼有关快思考与慢思考差异的考察(卡尼曼,2011/2012)、泰勒有关偏好反转的讨论(泰勒,2006:75-85)都提供了经验和理论的支持。

在做了以上说明后,我们回到A公司案例中来。作为A公司大股东的中方企业由于经营不善,决定将所持有的A公司股份卖给另一家中国企业。

---

<sup>①</sup> 王水雄在《镶嵌式博弈:对转型社会市场秩序的剖析》中已经从多重博弈关联的角度分析了这种现象(王水雄,2009)。

此时,A公司的中方大股东发生了变化。接手的中国企业力图整顿经营、提升业绩,于是派Z到加纳担任A公司的CEO(即第五任CEO)。Z曾在美国、中国香港等发达地区的分公司工作多年,对现代公司程序规则的实施非常熟悉。来加纳之前,他向前任CEO了解过A公司的情况,其中包括T的状况,做好了与T较量的准备。Z的基本准则是:T是小股东,而且还不是现金入股,也没有任何经营A公司这种高专业技术含量公司的经验,于情于理于各方利益都没有资格过多干涉公司经营。他在接受访谈时特别强调:

如果T脑子清醒,就不应该做那种在公司里陷自身于死地的事。

可以看到,Z认为T已经越过底线,如果坚持不改就是在公司中陷自身于死地。显然,较之前任CEO们的多元底线排序,他把公司的股份规则放在更重要的位置上:较之让T满意以使其继续发挥重要中间人/合作者的作用,与T维持良好关系以保障公司利益和个人经济与人身安全,公司股份规则在他的底线中占有更高的权重。T将面对中方CEO与前任相比转换了的底线。

当然,由于博弈的一方参与主体发生变化,案例中中方底线的转换并不是纯粹的底线博弈模型中的多元底线转换所对应的经验事实。不过,Z和前任CEO一样都是A公司代理人和身处加纳的外国人,都面临同样的公司股份规则底线和特定情境下底线差异问题,尽管他们各自对这二元底线赋予的权重可能不同。由于存在这样的相同点,我们认为将A公司底线变化案例看作近似多元底线转换模型对应的经验事实是合理的。

在坚守公司股份规则的思路下,Z从任职开始便着手一步步削弱T的权力。首先,他收回了T的财务审批权,要求公司重要支出必须由CEO本人签字;其次,他以专业能力不足为由,逐步遣散了T安插在各个重要岗位的亲信;最后,他在新业务拓展的各个场合开始有意强调A公司的外资属性,纠正当地人认为其属于T私人公司的错误认识。

T对此的反应非常强烈,用Z的说法,“上来就爆”。这既可能是他没有意识到对方已经发生了多元底线转换,也可能是对Z的底线转换可信度的试探,同时也不排除是为自己将来的退让划出高线。在此后T与Z的互动中,还陆续出现了各种从多元底线的角度来看堪称戏剧化的场景:T在各种会议上直接警告Z,如果没有自己,公司马上倒闭。这等于是在告诫Z,公

司底线不能画在股份额度对应的相关权限上;T曾多次威胁Z,如果再一意孤行,他在加纳的人身安全也未必能有保障;在极端的情况下,T甚至有肢体冲突的尝试。这是在向Z强烈释放个人层面的底线信号。根据Z的描述,在历任CEO尝试做类似调整时,都曾面临过T的上述行为,即某种不容挑战的底线信号。

但与所有前任不同,Z的策略是不退让。他私下做好了维护公司底线的最后计划:召集所有大股东召开董事会,正式罢免T的财务与人事总监职务,甚至勒令他出售股份。根据Z的猜测,T只能妥协,原因有四:其一,他扛不住董事会的最终决议。作为受过正式商科教育的人,他清楚董事会的决议具有最高权限。而作为加纳“有头有脸的体面人”,无理闹大不仅丢利而且丢脸。其二,他再这么下去,公司本身也会垮掉。到时候中方撤资,他自己也很难承担经济与声誉损失。其三,他还参与了很多其他中加合作项目,搞砸合作局面也会对他的其他工作产生负面影响。其四,Z了解到,T此前在和另一家中国企业的合作中,也曾有过类似的扩张权力意图,但遭遇对方坚决抵制后作罢,可见他是能够审时度势做出妥协的人。可以看到,Z是考虑了T的多重身份,并预计他在权衡多重身份后最终会做出多元底线转换。

在日常管理活动中,Z除了在感到T对他的挑衅时与之对抗外,始终采取不失体面地“慢慢来”的策略。不管自觉与否,Z事实上是在等待T的“慢思考”(卡尼曼,2011/2012)发生作用,并出现评估逆转。对T来说,做到这一点并不容易。作为接受过美国商学院教育的精英,他未必从与中方合作伊始就认为自己有权随意干预公司事务。他后来的权力是在与A公司历任CEO的互动中,对中方底线的不断进攻性探寻中形成的。而一旦探寻到位,他自己的利益和声誉也就随之形成,此时放弃要付出不小的代价,他向访谈者抱怨“中国人完全不懂感恩和规则”,这是可以理解的。当然,他所说的“规则”不是公司股权规则。

在原始模型刻画的多条子博弈路径中,我们都可看到底线面临挑战时双方的“进”“退”策略,其中也蕴含底线软化的可能性。但事实上,单个底线在针对性博弈中发生软化的难度是极大的。此时,多元底线转化就成为常见且重要的方案。对于当事人来说,对自身多重角色中包含的其他底线赋予更高权重,不仅有助于突破当前的死局,同时也是更好说服自己放弃前期博弈成果以及保留尊严的重要方案。这提示研究者和实践者注意:跨文化条件下的

海外经营不是一个单纯的商业过程,合作者们实际上已经处于整体性社会互动之中。此时,客观存在的底线多元结构将成为博弈过程中值得各方关注的重要事实,无论是将其作为需要杜绝的风险来源,还是可供利用的制衡资源。

#### (四)底线变动与“隐蔽之手”

上节案例中,Z采用“慢慢来”的策略,除了等待T的“慢思考”发挥作用外,还在借用时间这只“隐蔽之手”在T的底线变动中的力量。这说明现实博弈过程与经典博弈分析之间存在某种张力,如果在现有的互动策略集内无法得到令人满意的均衡结果,博弈参与者可以等待结构条件发生变化,以进入对自己更有利的新格局。在A公司的案例中,作为“隐蔽之手”的时间的作用主要体现在两个方面:威胁可置信度的变化与差序底线调节的意义弱化。

在A公司成立之初,T以社会资本入股,中方对他高度依赖。面临中方CEO的公司规范底线威胁,他若选择退出,对自身的利益和声望影响都不大。因此,彼时他以退出作为威胁,对中方是可置信的。但在Z接手A公司CEO之际,T的利益和声望已经与A公司紧紧捆绑在一起,此时再以自己退出将导致A公司垮台作为威胁,其可置信度已经大大降低。而中方此时刚刚完成资产并购,Z被派驻加纳的首要任务是完成公司再整合。如果中方发现完全不能主导经营,撤资的威胁对T而言反倒是可置信的。概而言之,随着时间的推移,双方的谈判地位已经出现了重要变化。如果双方在“Z坚持原则-T绝不退让”的局面中僵持下去,公司经营将处于停滞甚至衰退状态,T因为经济和声望的损失而带来的谈判地位下降局面还将进一步恶化。

同样的,在公司成立之初,中方投资者对加纳的航空业与其他社会环境缺乏了解,其外来者的身份导致他们面临严重的差序底线问题。此时,T作为中间人的重要作用是不容忽视的。从某种意义上看,让他获得与股份份额不成比例的财务与人事权力也是应对差序底线问题的必要举措。但是,随着A公司逐步成长为加纳业内的重要新兴力量,中方管理人员不仅熟悉了本地的规则,在行业中开始被一视同仁,而且日渐开拓出更广泛的人脉资源,完全有可能选择新的中间人取代T(事实上,Z已经开始通过其他中国企业物色新的本地合作者)。因此,这也促成了双方谈判地位的逆转。

需要指出的是,当我们用“隐蔽之手”来描述时间对博弈盘面变化的影响时,实际上强调的是互动策略之外的其他因素。当博弈参与者的谈判地

位受双方互动策略之外的其他因素影响,而这种谈判地位的变动又影响到至少一方的底线变化时,聪明的博弈参与者就会采用“借力策略”,以获得更大收益。我们将这类可以被借用的力量称为底线变动的“隐蔽之手”。将其与多元底线转化结合起来讨论,将有助于深入理解原始模型中的策略变化与可能发生的子博弈跃迁。

### (五)扩展的信息集和理解集

在简单的博弈中,博弈参与者观察到一个策略状态后,依据自身的信息集存量 and 理解集存量做出应对。但在更复杂的情景下,特别是在跨文化条件下,具有有限认知能力的博弈参与者常常需要临时扩展其信息集和理解集,以做出更满意的决策。信息集和理解集的扩展常常借助人际关系网络(格兰诺维特,1974/2008)完成。而网络的连通性可能使以前缺乏了解的人进入互动范围,并可能引发新的底线博弈。在卢旺达首都基加利经营D酒店的Y女士就经历了一场与信息集和理解集扩展相关的底线博弈。

在国内卫校毕业后,Y女士跟随在国企担任高管的伯父来到肯尼亚,尝试做国际贸易和生态旅游。通过数年打拼,她积累了一定资金,并建立了一支由女性组成的管理团队。2018年前后,她到卢旺达考察,看中了某经营者有意出手的D酒店——这是中国人在卢旺达经营时间较长、名气较大的酒店之一。经过几个月的协商,Y将酒店盘下,并于2019年来此经营。IESM调研人员来调查时,这里已经成为中国人聚会以及和卢旺达各路政商人开展交流活动的重要场所。

新冠疫情初期,酒店生意萧条,加上国内各种机构到非洲开展活动几乎停摆,致使外汇周转遇到问题。这时,来自卢旺达本地的大堂经理向Y提出,他可以介绍一个便利的换汇渠道,既快捷也划算。在非经营多年,Y自然了解其中存在风险,但反复权衡下还是心动了,于是就拿了一笔钱给大堂经理去操作。而此人随后即卷款消失了,当Y再去联系之前来洽谈的本地金融机构人员,发现他们居然是一伙的。Y原以为大堂经理会看重与酒店的长期合作,没想到他采取了终结博弈策略。Y自认倒霉,也不打算追究了。

不过,事情并没有结束。有一天,Y不在酒店,大堂经理不知何故又回来了(可能是来拿留在酒店的私人物品),正好被几个中国管理人员碰到,双方最后发生了肢体冲突,D酒店的人把对方打伤。警察到来后带走了打人的中

国员工,并在不久后通知Y:不仅要赔偿受伤者巨额医药费,打人者还可能被遣返。面对这个突发情况,Y的信息集存量不够了,开始通过各种渠道打听内部情况,例如可能的判决结果、有没有保释的可能性等。根据Y的讲述,她虽然利用了各种渠道,但此时的一切操作还是严格遵守规则的。她的家庭是干部、公务员背景,在非洲一直以来“做的都是有头有脸的人的生意”,自己还上过中国权威媒体的报道,对声誉非常看重。虽然来卢旺达的时间不算长,但她很清楚这个国家是“一个法律非常严格的地方”,“违法乱纪的事情是万万不能做的”。也就是说,她将遵守当地法规看作为底线。

新的考验来自卢旺达司法系统的一名公职人员。他派人给Y带话:给他一笔钱,所有的事情都能搞定,不仅医药费赔偿会大大减少,打人者也会立马释放而且不会留下任何案底;更具诱惑力的是,对方还暗示自己很有实力,以后包括酒店污水排放、噪声扰民、停车占道等纠纷都能一并帮助“摆平”。Y告诉IESM的访问者:当时她心动了。

的确,规范和利益缠结的自身底线,行动者事先也常常并不完全明了,而是在互动中不断显现出来。访问者问她:

你不是说卢旺达法律很正规,你自己也最不喜欢掺和这种灰色操作吗?为什么会心动呢?

Y有些为难地说:

哎呀!你不知道我当时有好急!完全不知道怎么处理,真的是抓着一个机会就跟救命稻草一样,想不清楚了!只想快点把人搞出来,一想到他在牢里面吃不好、睡不好,还可能被人打,就急得团团转。

Y在含蓄表达接招意愿后,对方并没有及时反馈,这又给了她“慢思考”的回旋余地,她开始考虑其中的风险:“怕不是钓鱼执法吧?”于是,她向一位熟识的使馆工作人员求助。据她描述,对方狠狠地批评了她一通:

你好好做生意,好好走程序,出了再大的问题面对就行了,搞这种

灰色交易,是不打算在卢旺达长期干了吧?

对此Y特别感激,反复说这真是“一语惊醒梦中人”。然后她就回绝了索贿,告诉对方“相信司法公正,老老实实等结果”。事实证明,最后结果也没有开始传话者说的那么严重。付了受伤赔偿费之后,被抓的员工几天后也被释放。Y在审讯过程中了解到,由于被打者有诈骗行为在先,自己还将获得部分补偿。

可以看到,Y的经历正是在博弈的多个节点上扩大信息集与理解集,包括引入第三方协助的结果。作为在非经营多年、遵纪守法的服务行业从业者,她对当地社会的基本情况(尤其是法治环境和政府治理风格)显然是了解的。但当面临超出其分析能力的复杂、紧急局面,Y所代表的中国经营者们仍然会对互动对方的底线产生犹豫与错误判断,甚至动摇自身一度坚持的原则。在上述案例中,造成这一局面的原因来自索贿者提供的非正式操作信息,而解决问题的关键则直接源于使馆工作人员提供的明确底线理解。或许还有一个原因Y未详细说明:当她向使馆人员求助时,等于将持有更明确合规底线的第三方引入了博弈。无论这位公职人员对卢旺达司法系统的底线判断是否准确,他都会督促Y选择合规行为。

对于这个案例,还有必要指出规范底线博弈可能存在的一种情况。博弈参与者的规范底线有的来自社会中的正式制度,有的来自非正式规范,二者有时同时存在,而这些规范之所以成为底线又和情境相联系,由此形成各种不同的格局。在多样化的格局中,存在着博弈参与的一方诱导另一方选择不同规范底线的现实可能性。如果这种诱导会导致对方的互动地位下降,我们则将其称为“规范底线陷阱”。在某种条件下,“规范底线陷阱”不仅可以在博弈中改变双方的互动地位,而且可以使一方在对方不知情的条件下改变双方博弈的基本路径。

## 五、总结与讨论

本文聚焦不完全合约条件下事后调整过程中底线探寻行为的机制,采用“利益-规范”双重博弈分析框架,解析有限理性参与者的博弈互动方式与策略选择,重点探讨了在利益与规范交织的复杂情境中,行动者如何通过信

号传递与策略互动实现合作收益的最大化。研究发现,跨文化合约参与者的底线并非共同知识,呈现出动态调整特性。结合多个子博弈模型与实地案例分析,本文深入探讨了相互性底线、差序底线及多元底线转换等现象,揭示了跨文化博弈中互动的复杂性与策略选择的关键作用。

相比之下,不完全合约下事后调整的主流分析路径缺乏对博弈论视角的深入探讨。例如,威廉姆森的研究核心在于交易成本最小化和治理结构设计,他的分析逻辑更多依赖行为假设(如有限理性和机会主义)和制度安排(如市场、层级和混合模式),事后调整的目标是通过合适的治理机制(如长时间的关系型合约、仲裁或企业内部化)最小化交易成本。虽然理论涉及策略性互动(如机会主义和讨价还价),但他并未明确针对这种互动过程建模。总体来看,这类分析更关注制度和治理结构的宏观设计,而非微观的策略博弈。类似的,哈特的不完全合约理论(特别是对剩余控制权的分析)提供了事后调整问题的另一种分析框架,其核心是通过控制权分配,实现事后调整的效率最大化。该理论强调合约和控制权的分配,但对事后调整中的策略性行为过程(如讨价还价、底线试探等)没有详细描述。即便其框架假设各方在事后调整中会按照博弈均衡的逻辑行事,但具体的博弈过程并未被显式建模(explicit modeling)。

我们认为,事后调整本质上是一个博弈问题。在面对不确定性时,合约参与方可能会重新协商或进行策略性互动以实现利益最大化。这种互动可能涉及威胁、妥协、讨价还价以及联盟形成等策略行为。事实上,已有研究尝试用博弈论扩展威廉姆森和哈特的框架,以更深入地分析事后调整过程。例如,一些学者将动态博弈理论(dynamic games)与交易成本理论结合,用以分析合约方在事后调整中的多阶段互动及时间动态性,特别是在面对不确定性时的行为策略(Bernheim & Whinston, 1998; Tirole, 1999; Levin, 2003; Buzard & Watson, 2012),以及哈特等人(Hart & Moore, 1999)在其后续研究中部分采用了讨价还价的博弈论框架(bargaining theory),分析了剩余控制权与再谈判之间的关系。遵循类似的思路,西格尔和温斯顿则研究了再谈判机制下的合约设计,强调了讨价还价如何影响初始合约与事后调整的互动(Segal & Whinston, 2002)。

值得注意的是,无论是动态博弈理论还是讨价还价理论,都事先假定了某种最优均衡解的存在,忽视了实际博弈过程中的信息不完全、理解偏差、

计算复杂性与心理惯性,以及随之而来的偏离理论均衡的现实行为与动态调整,而这些问题恰恰是本文尝试关注并加以分析的重点。从这个意义上看,本研究的思路与旨趣更接近行为博弈论(behavioral game theory)范畴——通过聚焦有限理性行动者的现实博弈过程,采用理论模型与经验观察(实验验证)相结合的方式,讨论参与者策略动态调整的机制,而非关注理论上的最终均衡解(DellaVigna, 2009; Fehr et al., 2011; Herweg & Schmidt, 2015)。

本文对底线探寻中的“利益-规范”双重博弈分析是在不完全合约框架下展开的,这样的处理在很大程度上是出于对中国跨国企业日常经营活动特征的关注。在此我们想补充说明的是,底线博弈有时并不限于不完全合约框架,在不追求合作收益的纯粹零和博弈中它也可能存在。当然,这样的分析需要新的设定条件下展开。

在采用理论模型与经验案例对话方法时,我们没有选取这种对话的通常方式,即先提供一个完整的基础模型,再结合案例的具体情况说明该模型的现实呈现,而是选择了另一种对话方式。这种对话方式的特点是:先提供一个原始模型,这个模型从经典理论的观点来看尚不完整。比如我们建构的有多个子博弈的底线博弈模型,仅仅粗略指出几种路径和可能的均衡方向,没有精确地分析在怎样的条件下能实现怎样的均衡,如何避免非均衡路径等;然后,结合案例考察在原始模型的某些路径上,在某些具体条件下,会有怎样的值得关注的后果。我们选择这种对话方式是出于对人与人之间互动丰富性的考虑。在我们看来,博弈论提供了一种逻辑清晰、简洁、有理论潜力的捕捉这种丰富性的工具,而不是“秀才不出门,全知天下事”的套路。

在案例分析中,我们讨论了存在相互性底线、差序底线、多元底线的转换、底线博弈中的“隐蔽之手”、底线博弈中的信息集和理解集扩展等主题,这只是结合案例内容之所为。我们相信,在跨文化的“利益-规范”双重博弈结合案例的研究中还会发现其他有趣主题。无疑,我们对本文提出的那些主题的讨论,也仍然是初步的。

---

#### 参考文献:

阿罗,肯尼思·约瑟夫,2000,《社会选择:个性与多准则》,钱晓敏、孟岳良译,北京:首都经济贸易

大学出版社。

格兰诺维特, 马克, 1974/2008, 《找工作: 关系人与职业生涯的研究》, 张文宏等译, 上海: 格致出版社、上海人民出版社。

卡尼曼, 丹尼尔, 2011/2012, 《思考, 快与慢》, 胡晓姣、李爱民、何梦莹译, 北京: 中信出版社。

卡尼曼, 丹尼尔、保罗·斯洛维奇、阿莫斯·特沃斯基编, 1982/2008, 《不确定状况下的判断: 启发式和偏差》, 方文等译, 北京: 中国人民大学出版社。

库利, 查尔斯·霍顿, 1999, 《人类本性与社会秩序》, 包凡一、王源译, 北京: 华夏出版社。

刘世定、严俊、刘玉照, 2022, 《“利益-规范”双重博弈——一个基础性探讨》, 《社会学评论》第2期。

泰勒, 理查德·H., 2006, 《赢者的诅咒: 经济生活中的悖论与反常现象》, 陈宇峰、曲亮等译, 北京: 中国人民大学出版社。

王水雄, 2009, 《镶嵌式博弈: 对转型社会市场秩序的剖析》, 上海: 格致出版社、上海人民出版社。

威廉姆森, 奥利弗·E., 1996/2001, 《治理机制》, 王健、方世建等译, 北京: 中国社会科学出版社。

谢林, 托马斯·C., 2019, 《冲突的战略》, 王水雄译, 北京: 华夏出版社。

严俊、李婷婷, 2018, 《有限理性行动者的偏好变化与行为策略: 一个初步的理论模型》, 《社会学评论》第6期。

泽尔腾, 莱茵哈德, 2000, 《策略理性模型》, 黄涛译, 北京: 首都经贸大学出版社。

周雪光, 2003, 《组织社会学十讲》, 北京: 社会科学文献出版社。

Bernheim, B. D. & Whinston, M. D. 1998. "Incomplete Contracts and Strategic Ambiguity." *American Economic Review* 88(4).

Buzard, K. & Watson, J. 2012. "Contract, Renegotiation, and Hold-Up: Results on the Technology of Trade and Investment." *Theoretical Economics* 7(2).

DellaVigna, S. 2009. "Psychology and Economics: Evidence from the Field." *Journal of Economic Literature* 47(2).

Fehr, E., Hart, O. & Zehnder, C. 2011. "Contracts as Reference Points: Experimental Evidence." *American Economic Review* 101(2).

Granovetter, M. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91(3).

Granovetter, Mark, 1978. "Threshold Models of Collective Behavior." *American Journal of Sociology* 83(6).

Grossman, S. J. & Hart, O. D. 1986. "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration." *Journal of Political Economy* 94(4).

Hart, O. & Moore, J. 1999. "Foundations of Incomplete Contracts." *Review of Economic Studies* 66(1).

Herweg, F. & Schmidt, K. M. 2015. "Loss Aversion and Inefficient Renegotiation." *Review of Economic Studies* 82(1).

Levin, J. 2003. "Relational Incentive Contracts." *American Economic Review* 93(3).

Segal, I. & Whinston, M. D. 2002. "The Mirrlees Approach to Mechanism Design with Renegotiation (with Applications to Hold-Up and Risk Sharing)." *Econometrica* 70(1).

Simon, H. A. 1955. “A Behavioral Model of Rational Choice.” *Quarterly Journal of Economics* 69(1).

Tirole, J. 1999. “Incomplete Contracts: Where Do We Stand?” *Econometrica* 67(4).

Williamson, O. E. 1979. “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations.” *Journal of Law and Economics* 22(2).

# **The “Interest-Norm” Dual Game of Bottom-Line Exploration in Incomplete Contracts: Reflections on the Relationship between Multinational Corporations and Cross-Cultural Environments**

**LIU Shiding    YAN Jun**

**Abstract:** This paper examines bottom-line exploration behavior during expost adjustments under incomplete contracts. Using an “interest-norm” dual game analytical framework, it investigates the mechanisms and strategies of contract participants who engage in game interactions under bounded rationality. Specifically, it explores how actors navigate scenarios where interests and norms are intertwined, leveraging signaling and strategic interactions to maximize cooperative gains. The study proposes that the respective bottom lines of cross-cultural contract participants are not common knowledge and are often subject to dynamic adjustments. Using a combination of sub-game models and field cases, the paper explores phenomena such as bottom-line breaches, differentiated bottom lines, and the transition among multiple bottom lines. It highlights the complexity of interactions and the importance of strategic choices in cross-cultural games. The research concludes that the dual game model has broad applicability to expost adjustments under incomplete contracts and offers theoretical insights for Chinese enterprises operating in complex overseas environments.

**Keywords:** incomplete contracts, bottom-line exploration, “interest-norm” dual game, cross-cultural management

(责任编辑: 骆骁)