

人心行久以合作致遠

刊登於2022年7月16日

區玉輝

合作是大家常會議論的話題。如何合作是常青的難題，因為一隻手拍不響，它不可以單方面去做，必須雙方以至多方握手才可以達成。神女有心都要襄王有夢，談何容易。獨來獨往，自己顧自己就顯得順理成章。以保險從業員為例，作為自僱的專業人士，能找到及服務好客戶，自然名成利就；與其他從業員共組團隊，訓練新人，若果不會因此得到獎賞及分成屬下的佣金，是否會有人願意？偏偏有3500人組成的團隊，並且前後運作了幾十年，恰恰證實了不能合作是假命題。他們的經驗能否為其他人所用呢？

「一對一」的交易

相對於要開展長期合作，做一次過的交易，只要有一定框架可循，並在一些制度保障之下，經過談判議價之後，雙方攜手簽約作實，通常就能落實合作。這些「一對一」的交易，涉及兩個獨立個體互不受到支配及控制，並且考慮自身利益下達成的合作。無論我們在日常觀察，又或學界研究，「一對一」的交易都可說是合作的根本，讀者一般都很熟悉。

成功的長期合作必然由「一對一」的個別交易開始。問題在於既然個體可以逐次跟其他個體「公平」地交易，在制度保障下，市場交易成本又受到控制，個體就可以自由找交易對手，既不需要、亦缺乏誘因與個別對手長期合作。

在一般香港人的觀念中，個體去找尋最好的交易夥伴，然後談判獲取對自己最合理的協議是天經地義，此符合自由市場觀念之舉更可令各方利益最大化。因為民間普遍認可此想法，學院的教學亦都如此，此根深柢固的想法在工作場合會影響決策者想到「一對一」的角度，更會以為對手也取相同的角度，因為他只是「一般」如自己一樣受此想法影響的人。在此情況下，究竟自己心中是否真正相信交易都普遍是「一對一」又「鋪鋪清」已經不再重要，由教化、潛移默化為個人帶來的直覺想法，亦影響到怎樣認定交易對手的想法就與自己一樣。於是以交易為一次性、雙方各以獲得最大利益的談判，就成為慣常的主導策略，因而看重眼前利益、思考長期與對手合作變得不切實際。在假設的想法下找對手然後

談判，掉過頭來「自我滿足」地證實此策略的普遍性，導致進一步花時間定立規章、制度來規範此種策略，而加強應對「一對一」交易的訓練亦變得順理成章——因為既然世界如此，自然要令它遁此路徑上運作更順暢。這些組織制度及做法傾向，在香港的「套戥」文化、貿易歷史、金融中心經濟下，常常被合理化，又受到認同而付諸實行，成為主流的認受行為。

長期合作有可取之處

當然生活裏的交易對手其實每個都不同，有些傾向互利、看重長期利益；有些着重眼前利益、相信人人自利；又有些重視感情、喜歡圍爐；其他人唯利是圖，獨來獨往，可說各適其適。人有自由意志，制度如此，不代表每個人都會跟着走，總有些人希望交易對手是熟人，不要每次都要在所有可能對手中找夥伴；相反只要與認識又可信賴的夥伴交易即可，成功合作會帶來更大誘因持續地為未來合作，進入良性循環；互相交易增加相互認識，大家對未來合作得愈遠越深，則願意犧牲短期利益的意欲就愈能維持，不會因一次半次好處而捨棄長期夥伴與其他人作交易，因為破壞、終結合作關係，選擇短期利益會失去未來可從合作關係得到的利益。

然而，長期的未來對很多人存在不確定性，面對利益唾手可得，反正周圍對手不少，要交易想必能找到。故要維繫長期合作關係，挑戰在建立另一套保障制度維護合作關係，懲罰背叛行為。這套合作制度不容易建立，因它與「主流」的「一次過」「搵快錢」制度處於「競爭」關係，又與周圍的做事方式格格不入，不會為多數人認可，建立時多會引來揶揄、取笑。既然不容易獲得外界支援，它的維護就有賴合作雙方的付出，對它們來說會是頗高的成本。除非從長期合作得來的好處夠多，雙方才會願意不斷投入，當然合作關係夠遠且長的話，平均下來的合作成本就會拉低，故合作愈久，繼續下去的意欲就會愈高；關鍵是如何開始合作及在起始階段如何維持，直至合作基礎底定，過渡到雙方都獲得足夠的好處，體現到成為長期夥伴的誘因。故此，傳統上的儀式，例如結拜、歃血為盟、指天發誓等交心儀式，就讓雙方認真落實合作，又會「公告天下」讓周圍人士作見證及加持，一則落實認受性，二則增加社會壓力以增加反悔的成本。

在一篇有5萬個索引、膾炙人口的文章裏【註】，Axelrod 提到幾個促使長期合作的要素：

- “
- 不要妒忌其他人的成功；
 - 不要主動出賣同伴或停止合作；
 - 回應合作夥伴對你的行為——他合作就繼續合作，反之則停止；
 - 要保持透明度，讓夥伴明白你的為人及行為背後意圖，避免錯判。
- ”

這些要素是否真的能在實際行為上促使長期合作出現？這裏先賣個關子，筆者在下一篇文將以前述有長期成功的保險團隊為例子，作出分解及討論它的參考性，並評價它能否邁向百年的成功。

【註】Robert Axelrod, The Evolution of Cooperation: <https://ee.stanford.edu/~hellman/Breakthrough/book/pdfs/axelrod.pdf>

作者區玉輝為香港中文大學創業研究中心主任