

合作与冲突

——工程建设三方关系
处理实务

Cooperation
and
Conflict

Construction Tripartite
Relationship and
Processing Practices



孟庆彪◎编著

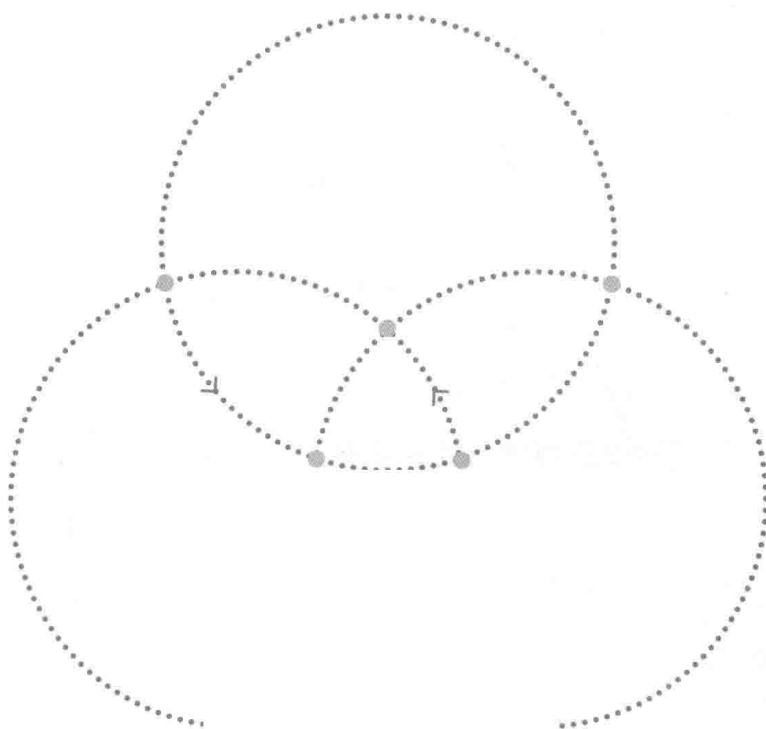


中国建筑工业出版社

合作与冲突

——工程建设三方关系处理实务

孟庆彪 编著



中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

合作与冲突——工程建设三方关系处理实务 / 孟庆彪编著.

北京: 中国建筑工业出版社, 2016.12

ISBN 978-7-112-19782-8

I. ①合… II. ①孟… III. ①建筑工程—工程项目管理

IV. ①TU71

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第214473号

责任编辑: 封 毅 毕凤鸣

书籍设计: 锋尚制版

责任校对: 王宇枢 李欣慰

合作与冲突——工程建设三方关系处理实务

孟庆彪 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京海淀三里河路9号)

各地新华书店、建筑书店经销

北京锋尚制版有限公司制版

北京富生印刷厂印刷

*

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 12 字数: 221千字

2017年5月第一版 2017年5月第一次印刷

定价: 36.00元

ISBN 978 - 7 - 112 - 19782 - 8

(29318)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

无论是作为个人或是作为群体，相互间的关系都不外是合作或是冲突，在现代社会中，任何个人或群体之间基于自愿形成的关系必定既有合作也有冲突，两者对立统一地存在于它们中的每一个相互关系中。合作是个人与个人、群体与群体之间为达到共同目的，彼此相互配合的一种联合行动，而冲突则是对立的、互不相容的力量或性质（如观念、利益、意志）的互相干扰。

在工程建设领域，即使是一个小型项目，也是参与者众多，更兼有项目的一次性、独特性，各方间的相互关系因此较运营企业更为复杂，这使得建设项目从头到尾充满着各种各样的合作和冲突，如何处理好对外的各类关系、如何做到既能充分合作又能维护自身正当权益、如何有效地使冲突控制在无害的边界之内，这就成为项目各参建方各类管理人员经常面对的难题。

本书重点论述了建设项目中建设方与承包商等参建方于各阶段在项目管理中几个主要方面、几类主要事项上相互关系的处理原则、思路或处理方法，它以合作和冲突为主题，除此，本书也论述了建设方如何才能发挥监理作用议题，最后则论述了如何形成应有的项目文化，以从源头上保证各方间形成确保项目成功的应有关系。

合作和冲突唯因互动而存在，而博弈论正是研究人与人之间行为互动的理论，它广博的适用性足以覆盖建设项目中的合作与冲突，因此，本书的许多内容是以博弈论为主要分析方法的。在此需要重点强调的是，与我们的通常理解不同，博弈既有对立性的零和博弈，也有合作性的博弈，这被称之为正和博弈，即通过机制设计，通过参与人的良性互动来维护、增加整体利益，从而达到自身获益的目的，囚徒困境的破解正有赖于此，双赢或共赢策略也正基于此。本书通过严谨的逻辑和充分的论述揭示了这样一个道理，即必然存在的冲突导致零和博弈，但是在建设项目中，互利却是冲突和零和博弈得以存在的根本性基础，互利的根本性需要产生了合作的必然要求，也产生了合作共赢的正和博弈，它们并存于所有参建方的各类关系中，自然，其中最为核心的是建设方与承包商之间的关系。因为项目是建设方所发起的，建设方也常是项目产品的拥有者和使用者，这一角色决定了建设方在项目管理中的极端重要性，因此，本书多是从建设方角度、以如何获得项目本身的最大利益为根本而论述的。

本书的理论性未必强，但却有着较强的实践性和对现实的深入思考，它没有堂皇

的道理，但却有着实用的经验和典型的案例。它适合参与建设项目管理的建设方、监理方、承包商等各类组织的各层级人员阅读参考，自然，它对从事于建设项目管理研究的人员了解建设项目实际状况也有一定益处。

一

本书共分为八章，第一章论述了建设项目具有的博弈论特点以及它的互利基础，其后的第二章到第五章按建设项目进展顺序排定，即供方选择阶段、合同谈判阶段、合同实施阶段、合同收尾阶段，第六章是合同纠纷及索赔处理，鉴于监理在建设项目中的独特地位和独特作用，在第七章单独论述了如何充分发挥监理作用，鉴于合作和冲突与文化紧密相连，而在大型建设项目上构建项目的自有文化对项目中的各方关系处理具有举足轻重的作用和影响，因此在第八章讲了大型项目的文化建设。

第一章建设项目的博弈特点和互利基础，它首先论述了建设项目自有的博弈特点，随后重点论述了建设项目中各方的互利关系是它们之间所有各类关系得以存在的根本基础，互利关系形成了项目的共同利益，即项目整体利益，而如何充分挖掘、拓展这种互利基础、如何使项目的共同利益最大化，这是建设方进行项目管理的最为根本的基础性工作，最后，对建设项目中的博弈所应秉持的几项原则进行了阐述，这些原则也不仅限于建设项目领域，在各行业的各类工作中在以博弈为器时，也都应予遵循。

第二章供方选择阶段，这一章论述了如何通过做好招标工作以获得符合项目建设所需要的供方，供方既有承包商，也有供应商，还有监理方、项目管理方等，虽然论述多是以施工承包商或EPC承包商的招标为样板，但多数内容也适用于对其他参建方的招标。本章首先指出了确保投标真实性的重要意义，由此对如何防止串标、低于成本价、挂名顶替、轻诺寡信、以貌取人这五类问题的出现作了具体论述。本章对两类评标办法及拦标价、标底价作了分析比较，并对如何确定综合评分法中的商务和技术各自权重多少作了阐述。本章还强调了在招标文件编制过程中应注意的几类事项，并就商务评标时对投标报价中易出现的三类问题给出了处理建议，这三类问题足以导致低成本报价。鉴于目前作为国有企业的建设方，在项目管理上越来越僵化的现状，本章最后一节阐述了在解决或把握好信任与怀疑、分权与集权的问题上应具有的理念和原则。

第三章合同谈判阶段，首先论述了合同谈判的博弈论基础，依据彼此在合作和不合作两种态度、四种组合下各自所得利益大小形成了16种不同势态，并就如何突破其中的困境、打破其中的僵局给出了答案。其后，对在招标后的谈判中出现的僵持以及

出现足以导致谈判失败的问题进行了分析,并给出了处理意见。最后,对不招标直接进行谈判的几类不同适用情况进行了分析,并就如何进行这类谈判给出了几项原则以及在不同情况下的谈判对策。

第四章合同实施阶段,首先论述了这一阶段各方管理关系的特征,过程管理和结果控制相结合这一基本特征决定了诸多管理关系,这一阶段的博弈也呈现出与招标阶段、谈判阶段完全不同的景象,在这一阶段中其他各方与建设方的相互关系则经历了启动期、磨合期、稳定期、收尾期四个时期,其中的收尾期实质上已跨入了合同收尾阶段而直至合同关闭。其后,本章着重论述了在建设方合同要求落实、承包商义务履行上建设方与承包商的关系处理,其中也含有监理与各方间的关系处理,它从资源投入、质量管理、安全管理、文明施工管理、进度管理这五个方面分别进行了论述。最后,鉴于项目本身具有的系统性,对质量、费用、进度之间的相互作用和复杂关系以及建设方、承包商、监理方就此形成的关系进行了论述。对于建设方合同义务的履行,因为与承包商的索赔紧密相关,而且也是引起纠纷的两大主要起源之一,因此将它们统一放在第六章即合同纠纷及索赔处理中进行论述。

第五章合同收尾阶段,本章分析了合同收尾阶段的管理特点,并论证了在此阶段各方更需要充分合作的必要性,同时就正常状态下和非正常状态下矛盾和冲突的特点以及相应的处置方式作了阐述,并就此阶段质量、安全、进度、文明施工的管理、工程款的拨付以及后续索赔、变更处理,设计、采购、施工三者的相互协调,交接手续办理中的相互关系处理进行了论述。

第六章合同纠纷及索赔处理,首先描述了引起合同纠纷的四种不同情况,并就此给出了对应的处理方法或解决途径,针对建设项目纠纷及索赔的自有特点,就如何处理好这些事项,本章还提出了几项建议,最后,本章按四类应由建设方承担责任的事项,就建设方如何履行自身义务、如何避免引起合同纠纷以及导致纠纷或索赔事项发生后如何处理作了充分阐述。

第七章监理的作用发挥,首先描述了监理现状及其复杂的成因,随后提出了建设方对监理作用、对监理法定权力和责任应有的认识和应取的态度,其后就如何确定合理的监理范围、选定适宜的监理公司和项目监理机构、如何通过对监理的支持和监督、通过建设方自身义务的履行确保监理能积极发挥其应有作用、履行应有义务进行了重点论述。

第八章大型项目的文化建设,先是阐述了项目文化的定义,并指出这对大型建设项目的成功具有重要意义,随后论述了项目文化具有的四个主要特点以及六个方面的主要内容。本章还对参建方项目组织文化、参建方企业文化、建设方项目组织文化、项目文化四类文化间的相互关系、相互作用影响的途径进行论述。本章最后论述了项

目文化建设遵循的四项原则和项目文化形成、维护、发展的五种方法。

从第二章到第六章，每一章的最后都有案例，这些案例有类似于小说中的故事，虽然来源于现实，却常是由现实中多个类似事情综合而成一例，自然，这也是以能充分展示其中的例证意义为根本的。借此本书声明，对这些案例，读者请勿对号入座。

三

本书成稿后，经过了赵永年、李兴义、董宇涵、申屠春田、邱澍、王洪泉、藏永江、张之平的认真审阅，其中，赵永年审阅了除案例之外的全部内容，其他人分别审阅了与其工作领域紧密相关的章节，他们指出了书稿中存在的问题，也给出了宝贵的建议，这使得本书论述更为准确和全面，就此向他们致谢。

在此也向那些将工作中的宝贵经验拿出来与我分享、将工作中的所思所感拿出来一起交流的各方同行致谢，是他们激发了我的灵感、丰富了我的思考、矫正了我的论点，而对那些对我的观点曾提出异议、表示反对的各方同仁也一并致谢，因为这些异议和反对使我对自己的观点更为慎重，由此作了进一步的思考、论证、提炼和修正，从而使之更为全面、深刻，由我自己的经历使我认识到一个道理，即人的认识和思想来说，异议和反对常具有正面作用。

在此也要向我在项目上遇到的所有积极工作的同事们致谢，这些优秀的人使我能从公正的、多方面的角度看待问题，从而发现问题的实质。

最后，我要感谢我的家人，是他们的辛勤付出和默默承受使我能够长期在外从事建设项目管理工作，从而使自己有了足够多的经验和体会写成了这本书。

因作者本人知识、经验的有限，书中观点难免会以偏概全、挂一漏万，就此敬请读者多提宝贵意见。

第一章

建设项目的博弈特点和互利基础 001

第一节 建设项目的博弈内容及特点 002

第二节 共同利益和互利的实现 003

第三节 博弈的几项基本原则 005

第二章

供方选择阶段 009

第一节 确保投标的真实性 010

第二节 招标过程中的几类防范 011

第三节 确定评标办法、确定技术及商务分值权重 015

第四节 招标文件编制及评标中的重点 018

第五节 商务标的报价问题 022

第六节 信任与怀疑，分权与集权 024

第七节 案例 030

第三章

合同谈判阶段 035

第一节 建设项目谈判的共有特点 036

第二节 承于招标的合同谈判 042

第三节 不招标直接谈判 047

第四节 案例 053

第四章

合同实施阶段 059

第一节 实施阶段管理关系特征 060

第二节 落实合同要求、履行承包商义务 069

第三节 案例 095

第五章

合同收尾阶段	101
第一节 合同收尾阶段定义和特点	102
第二节 收尾阶段的合作、矛盾和冲突	103
第三节 收尾阶段各自优劣势态	107
第四节 合同双方应有态度和应取做法	107
第五节 具体几方面事项处理	108
第六节 案例	113

第六章

合同纠纷及索赔处理	119
第一节 纠纷的几种不同原因及其处理	120
第二节 纠纷及索赔处理的通常要求	122
第三节 履行建设方义务，避免索赔和纠纷	125
第四节 案例	147

第七章

监理作用的发挥	159
第一节 行业现状及建设方的认识	160
第二节 定监理范围、选监理公司、确立项目监理机构	161
第三节 支持、监督和自身义务履行	163
第四节 项目管理方与监理方的关系	167

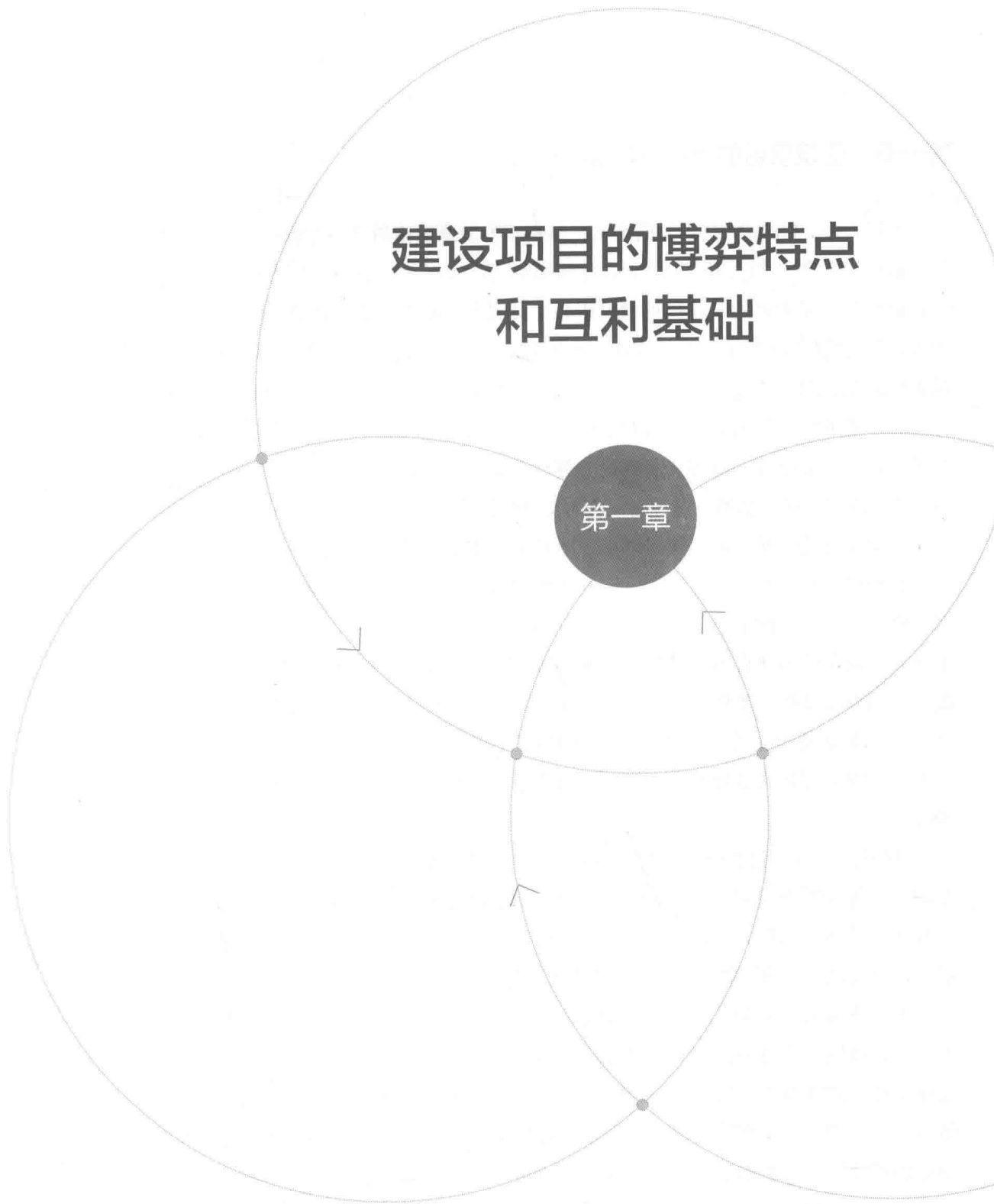
第八章

大型项目的文化建设	171
第一节 项目文化的定义和意义	172
第二节 项目文化的特点和内容	173
第三节 各类文化的相关性	177
第四节 项目文件建设的原则和方法	179

参考文献	182
------------	-----

建设项目的博弈特点 和互利基础

第一章



第一节 建设项目的博弈内容及特点

项目，按《PMBOK指南》的定义，是指“为创造独特的产品、服务或成果所进行的临时性工作”，它是以在限定的时间和费用内完成或达到符合要求的实体、软件、服务等成果为目的，而建设项目则是“其服务对象为工业、建筑或其他类工程的项目”。在建设项目中，参与者众，而无论是哪一方，他们各自的行为都遵循利益最大化原则，自然，这种既有现时之利，也有长期之利，但是如果其中的某一方没有任何外在的约束，则它的利益欲求就可能一直膨胀而损害其他方的利益，为此，对承包商、供应商等，就需要由建设方进行必要的约束，对建设方，就需要有承包商、供应商等的必要制衡，这种约束和制衡导致博弈的必然存在。

建设项目的^①时间约束、费用约束、质量要求形成了项目最为重要的三个方面目标，它们也是建设方、参建方相互间的主要矛盾、主要利益冲突所在，其次则是在文明施工、安全这两个方面上，这几个方面因此也成为几方博弈的主要方面。就构成各方关系主轴的建设方与承包商之间的关系来看，建设方要求项目工期要短、费用要少、质量要好，要做到现场整洁有序、安全管控到位，承包商则希望所得费用要多、所花费要少、项目工期要处于最低成本的时段。因建设项目的自有特点，使得诸多方面的博弈具有了多方交叉、后续考量、贯穿始终、合作为基这四个突出特征。

建设项目，或是以建构筑物的形成或是以材料、设备的安装而获得项目产品，并使之具备了相应使用功能，它参与者众多，除建设方外，还有诸多承包商、供应商及居于其间的监理方、监造方等，而于项目外部，还有政府、当地居民等项目干系人，建设项目中的博弈因此呈现多方交叉的特点。

建设方是否有后续同类项目也常成为建设项目中各方博弈的一个重要考量因素。如后续同类项目不断，无论是像房地产开发商那类是因自身业务特点所致，或是像大型集团那类因自身业务规模的持续扩大和不断更新所需，后续利益都成为其他参建方与建设方关系处理过程中的重要考量因素，由此也成为决定项目博弈具体形态的重要因素，而如果少有乃至没有后续同类项目，建设方与其他参与方再次形成顾客与供方关系的可能性甚少乃至没有，这就必然使得其他方在与建设方博弈中少有或没有后续利益的考量。

在建设项目上，博弈贯穿于整个建设期间，即从招投标开始到项目竣工，乃至直到最终缺陷责任期结束、合同关闭为止。在整个建设期间，各方间的博弈在具体

事项上“此消彼长”、“连绵不绝”，且大小不一、时长不一、情况各异。即使没有后续项目的考量，在单一建设项目中的博弈也必然具有重复博弈的特点，建设项目中的博弈也因此就具有了重复博弈的必要特征。

在建设项目的博弈中，基于利益的相互冲突而形成的零和博弈无法避免，且数量也未必少，但是任何不是双方关系破裂状态下的博弈都莫不基于以下两个方面：一方面是双方当时在不同因素上所具有的不同优劣势；另一方面则是双方间所具有现实的或潜在的共同利益，这种共同利益决定了在相互冲突中仍需要维系合作的关系。冲突和合作相克相生形成一体，并存在于整个项目生命周期中，由此决定了在博弈中各方所用策略和手段，并通过维护和开发共同利益以实现互利的方式构成了建设项目中博弈的基础。

第二节 共同利益和互利的实现

在建设项目的上，无论是正和博弈或是零和博弈，它们的根本基础都是因建设项目而具有的互利关系，而建设方，作为这个由所有参建方项目组织构成的准建设管理团队的领导者，要以项目成功及长远利益为本，尽可能减少零和博弈存在的范围和程度，以能为项目的顺利进行创造良好的合作机制和合作氛围，并要彰显现实既存的、挖掘潜在的项目共同利益，使互利合作的区域更为广大、深远，从而使各参与方共同受益，达到各自的但与建设方项目目标紧密相连的目标，由此使项目获得成功。这正是建设方项目管理中最为重要的工作，也是制定项目管理计划时最需重点考虑的内容。

在各参建方的共同利益之上，作为项目本身的拥有者乃至使用者，建设方利益完全取决于项目目标能否顺利实现、项目能否顺利圆满完成，而其他参建方的声誉、业绩、后续利益也同样必然地与这两点紧密关联。

项目和组织，正如《项目管理知识体系指南》指出的那样，前者是实现后者战略目标的一种手段，组织经常直接或间接地利用项目去实现战略规划中的目标。在各参建方具有的潜在共同利益上，凡是因承包商的努力而使项目产品更为优质和项目过程更为良好的，最大受益方都莫不是建设方，项目对于建设方越为重要，这种关联性越为显著。在质量上，承包商的工作将“影响到已完工的可交付成果运营成本”，它将一个质量好、性能优的项目产品交付给建设方，即使不考虑因此使建设成本降低，建设方也会因项目产品使用后的维护、运营成本低而受益，这无论在生

产性项目上或是在非生产性项目上，都是如此，而对于像房地产开发商这类以投资项目、出售项目成果的建设方来说，这将是其形成并保持自身品牌、信誉的关键所在。在工期上，项目早日交付投用，项目过程中形成的实体早日转化成固定资产、早日满足使用需要，项目过程中投入的巨量资金就会早日发挥效用，而对生产性建设项目而言，项目早日投用使建设方早日获得收益，如果这是新产品生产线，早日投用将使新产品早日进入市场，从而使建设方所获利润增加甚多，如图1-1所示，更不必说对其抢占市场的决定性作用，而这自然又决定了建设方的长远发展，新工艺装置的早日投用也与之类似，不同的只是一个新产品、一个是新的利润空间。在文明施工上，项目的外观状况决定了各项目干系人对项目的直观感受，这种感受较大地影响到他们对项目持有的态度，而其中的关键干系人对项目的成败具有关键性的作用和影响。在建设期间的安全上，当建设方为提高企业水准而自行加大、加重项目现场安全责任时，建设方与承包商在安全方面自然也就具有了广泛的共同利益。

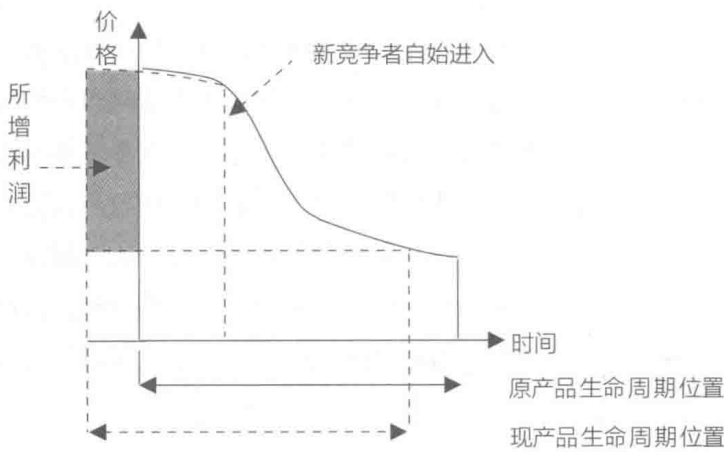


图1-1 因项目早日投用使新产品进入市场时间提前所增利润

以上几方面是具有潜在共同利益的主要区域，而能否将此转化为互利的关键就在于建设方是否能够通过合同内容的设定和严格执行而将相应受益与承包商共享，而这又决定了这种受益能否实现或实现多少。这种转化首先在于项目目标的适度设定，并以此成为对承包商的首要要求，但这还远远不够，因为这种单纯以义务方式形成的“互利”是一种被动、僵化、虚弱的形态。为此，建设方还必须给承包商实现目标提供的足够成本，而如果实际结果明显高于目标，建设方就应当按承包商的贡献将额外的利益与之共享，这在实施之前是一种承诺，而这种承诺要落于合同中，以对承包商起到足够的激励作用，并对建设方自身兑现承诺起到强制作用，由

此,建设方、承包商之间就会形成良好的互利共赢局面,如果反其道而行之,则必定是共输的局面。自然,共赢也是在一定范围内才能实现的,超过此范围,共赢的基础就会迅速削弱,而共输问题严重到一定程度,项目管理整个系统也会发出强烈的警示信号,使各方对此有足够清醒的认识,从而采取行动缓和对立性竞争局势,共输由此被遏制。

以上所述的共赢或共输局面都是理论状态,现实情况要复杂得多,但是当我们知道了、体会到了其中的道理后,就必定游刃有余于实践中,由此而驾驭、掌控现实并为我所用。

第三节 博弈的几项基本原则

对任何一个营利性组织来说,在不违背法律法规的前提下,获取利益是它的生存之本,因此,它与其他组织或个人的博弈是为了获得或维护它的利益,但这并非就可以不择手段,就我国的具体社会状态及文化基础而言,以下几项应当成为建设项目各参建方相互间的博弈行为所需遵守的原则:

一、公私相异

这一条在欧美国家中未必上升到如此高度,因为在其社会行为及社会文化中,作为一个组织的逐利特性与个人道德、私人感情泾渭分明而不相混淆,但在我国现有的状态下,有必要将此作为一项原则,以确保“在商言商”的同时,既能传承传统文化的精华,又不脱离现有的社会文化形态。

公私相异,于公以利为本,“公”体现在以组织名义对外所做的工作上,而这利,或是组织的现时之利或是组织的长远之利,于私则不能以利为本。于私自然也会博弈多多,但出发点迥异,它以人生意义和道德、伦理、礼仪、情感为本,思维及做法因此就各不相同,自然,在更深层的根基上,公私两者又是相通的,即以人为本,从这点上来说,公服务于私,自然,这“私”绝非是指私利、私欲。

泛滥的中国宫廷剧之所以遭到有识之士的鄙视,是因其中一切的博弈输赢都没有一个值得少许称道的内在核心,有的只是个人的私利私欲和个人的富贵荣辱,虽然演的是宫廷,但和人与人之间的你抢我夺没有差别,而其根源或许正在于公私相混,并且又将私简单地等同于个人的欲望满足。

二、不得欺骗

欺骗不是博弈，零和博弈是一种较量，它是人与人之间智力、意志、情感的较量，但是它仍然要遵守社会基本的行为规范，而不得欺骗是其中的基本一条，即使是在公之领域，也是如此。

在公之领域，只要相互间不是一次性买卖，即使出于实利目的，也应当遵守此项原则，因为欺骗一旦被识破，必定得不偿失，而欺骗鲜有能维持长久而不被识破的。就此，当对方业务非你也可时，你将丧失与它后续合作的可能，如果对方业务非你不可且这业务对他足以重要而甘愿冒险时，合作虽然会继续，但双方都要承受着需要持续付出的诚信证明和法定证资成本，即使你因为现在的优势而暂不承担额外的合作成本，但也为关系的破裂或对方的反制乃至反噬埋下伏笔，更勿论你的市场资源将很快被你不良的声誉消耗殆尽。

战争所奉行的兵不厌诈不能成为各方在市场经济中欺骗的借口。欺骗如果触犯法律，就要遭受法律的惩罚，但商业道德的底线必须高于此。有别于以众多生命为代价的战争，社会既然要维系，就必然要有基本的社会道德准则，欺骗显然违背了所有社会得以维系的根基。出于商业竞争的需要，隐藏自己不是欺骗，迷惑对方也未必是欺骗，但如果你是要使对方因相信你虚假的呈现而给利于你或与你合作，则必然是欺骗。

博弈常易与欺骗混淆，这也正是将不得欺骗列为一项原则的原因所在。两者的差别或许正是台湾的李登辉自诩的同时鄙视陈水扁的原因所在。李将自己的政治决策和政治行动自诩地类比为剑道，他将博弈之理用于政治的最重要的事情就是促使民进党在2000年赢得大选，而陈对台湾人的欺骗使自己在执政后期越发难以获得岛内人的信任、支持和响应。

三、规定域外

此条所指的规定，是由建设方与承包商等约定遵守执行的正式文件。这主要有三类，第一是合同类，它具有法定效力，包括合同主文本、合同各附件、协议等，这一类是最普遍又最重要的部分；第二类是建设方制定并在全项目范围内颁布、执行的规章制度、程序文件；第三类是针对某类具体事项的办理、处理相互商定的具体流程或由建设方依据合同权力提出的具体要求。

无论是哪一种，都不会固化不变，而它们变不变、如何变，也常常是各方博弈

的结果，但在变更之前，无论哪一方，都须严格遵守、执行原有规定。无论是哪一方，如果不遵守现行规定，而对其又听之任之的话，那么，它将破坏对现有规定相互遵行的信心和信任，这却是合作的基础，如果这一方又因此得利，将使其他各方群起效之，从而使管理陷入泥潭，最终所有各方都成为受害者，这就形成了囚徒困境。因为建设方在规定的制定上具有主导地位，拒不遵守、执行的常是其他参建方，就此，建设方要以强有力的措施迫使其执行，自然，对它提出的变更建议，也要一样认真对待，取合理之处而改之，在此还需注意的是，使这种迫使有效的前提是要保证规定具有基本的公平，而即使有所不公平，也要在对方可承受的范围內。

四、实利为本

博弈论本就是应个人或组织在互动中如何做到利益最大化而创立的。任何组织之间的事项一旦进入博弈状态，就应当唯以实利来主导行为，即使是正和博弈，也是如此，否则，就可能使你难以做出正确的判断和决定，从而使你难达目的，这与在谈判中只关注利益和问题而不是立场的道理相通。自然，这利因人而异、因事而异，并非仅限于直接的物质利益，这与张维迎在《博弈与社会》中对支付概念的阐述是一致的。

在阿维纳什·K·迪克西特和巴里·T·奈尔伯夫合著的《策略思维》一书中举的两个故事就很能说明不坚持此项原则所产生的问题。一个是《麦琪的礼物》，一对平穷而恩爱的年轻夫妻，都一心想给对方送上心爱的圣诞礼物，结果却是女方卖掉头发买了价格不菲的表链以配男方的祖传怀表，男方则卖掉怀表买了上等的头饰以配女方美丽的长发，双方的心愿都落空了，这根源于想给对方惊喜的迫切心情使自己没有考虑到另一方可能的做法，另一例是电影《圣杯骑士》，男主角面对的是两只杯子，圣杯是其一，另一只盛着毒液，他父亲唯有喝下圣杯中的圣水方能得救，面对奄奄一息的父亲，他先尝了，好在尝对了，而从博弈论的角度看，他应当让他父亲直接喝下，因为无论是谁尝对了，结果都是一样，而如果男主角尝错，必然父子双亡，这也莫不是情感阻碍了博弈中的算计而冒不必要风险的典型例子。

上面两个例子说明，即使在私人领域，如果要在博弈中达到目的，就不能让情感左右思维和行动，组织间的博弈更是如此。组织间的事项是否进入博弈状态，不仅取决于实利，也取决于其利之外的因素，或理义或情理或关系，而一旦进入博弈状态，双方必当以实利为本。这一原则所指的利，既有现时的，也有长远的，既有物质上的，也有精神上的，它实质上就是博弈所要达到的具体目的。

既然组织间博弈的目的是为了获得最大利益，自然唯以倾力于利益考量方能获胜，这无论是在零和博弈中的你得我失、我得你失中，还是在正和博弈中的良性互动、携手共赢中，都是如此。

既然组织间的博弈基于实利，化解也因此基于实利，因博弈而造成的对立，自然应当随着博弈的结束而化解，如果双方还无合作之利，自然就没有关系建立和维持的必要，而如果双方有合作之利，也必定无碍关系的建立和维持。

在我国现有的社会状态下，此项原则尤有倡导的必要，同时也必须有法治精神、契约意识的倡导相伴。在讲求人治远重于讲求法治的中华文化中，即使于公之领域也是求情理、求关系多于求实利，我们可称之为情感主义，实利原则由此不受待见，但正如国内有识之士早已指出的那样，一方面是熟人间紧密的情理和关系，另一方面却是法治精神、契约意识的缺失，是不讲规则、不遵法纪的唯利是图、物质至上。

五、内外有别

此条原则与实利为本原则的基础相同，但却与后者相对。在一个组织内部，上级对下级、组织对成员个体的关系与组织之间的关系大为不同。在一个组织内部，如有博弈，也应多是正和博弈，而这靠的是组织内部良好的制度和合作机制的建立，自然，对少数较为严重偏离组织文化但还不足以清退的成员、对基于人的本性和本能产生的偏离组织文化而唯有以实利相搏方得收敛的行为和态度，组织和个人之间必定由此产生零和博弈，组织就必须借助现实利益而以对立性态度对待，唯此方能使其受到必要的外在约束。

虽然零和博弈在一个组织内部有它存在的必然，但却不能成为组织与成员个体间争取各自利益的正常手段，否则，将在组织与成员间形成难以化解的对立局面，这无助于组织内健康生态体系的建立，并破坏内部应有的合作氛围和相应的文化基础。一个内部充斥着零和博弈的组织必定是一个戾气十足、偏执刻薄的组织，它的狂乱之态很可能正是将亡的征兆，基于此理，作为一个组织，更需要依靠制度和机制的建立而将零和博弈减少至最低程度。而就正和博弈来看，实利原则也不应当像应用于外时的那般更倾向于物质利益，因为任何一个组织的内部管理都并非只基于实利、精神的寄托、文化的纽带、对外共同应对的需要等，都是使组织得以维系、使成员紧密协作的重要基础。