

团队激励：从背叛走向合作

——兼谈 Grameen 银行的成功贷款制度

史小坤

(杭州商学院 金融学院, 浙江 杭州 310035)

摘要:在团队环境中, 团队成员的亲密接触和信息在团队成员间的顺畅流通能产生诸如亲友的利他动机。在修正理性经济人的前提下, 用模型对团队的合作行为进行了分析, 得出团队里的亲密接触的环境和低交流障碍是导致团队合作的原因。并以 Grameen 银行为例, 探讨了其贷款制度因为成功地创造了团队环境, 导致了代理人之间的合作行为, 所以取得成功。

关键词:团队; 激励; 经济人; 合作博弈

中图分类号:F830.5

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)05-0155-02

0 前言

新古典经济学把人看作是完全理性的经济人, 他们在作选择时往往从个人利益最

大化的角度出发, 采取利己的行动。在交易双方存在交互行动时, 常常出现囚徒困境问题, 其结果往往是交易双方都采取低的努力行为, 以图搭对方的便车。囚徒困境问题能

很好地描述某些市场现象, 但对于很多在特定环境下的现象, 如组织内部或参与人之间具有亲密接触的情况, 往往能够观察到人们并不试图搭便车的情形。于是博弈论用多阶

始为联想创造收益还是未知数。这样就存在一种可能: 新业务群组获得收益的增长不抵业务扩展造成的成本增长。如果是这样, 联想的业务战略就不仅不能成功地隔绝竞争, 还有可能成为“鸡肋”。

最后是管理因素。随着联想业务的拓展, 服务压力也与日俱增。而直接与客户打交道更多地是联想的代理商、经销商等。在坚持走“精细化管理”道路的前提下, 能否有效地疏通渠道将对隔绝机制作用的发挥产生重要影响。人员管理方面, 联想并购汉普咨询时保留了全部业务管理层和其他员工,

这就意味着联想要不断地适应调整才能完成与原汉普的整合。与戴尔通过流程创新获利不同, 联想希望除了有卓越流程之外, 还要坚持通过技术创新获利。因此联想在沿着“贸工技”道路向技术转型的时候, 通过建立三级研发机制(一级研发部门是归属事业部的研发中心, 负责对当前产品急需的技术进行研究; 软件设计中心、工业设计中心、板卡设计中心等二级研发部门主要提供公司整个应用技术平台; 而整个公司前瞻性技术的研究重任则由联想研究院担当), 改变一直以来的, “只赚看得见的利润”的企业文化成为

关键布局, 但这同时也带来了协调不同研发部门之间关系的界面管理问题。只有协调好它们之间的界面关系, 才能成功实施技术战略的部署, 然后才能指望获得竞争优势, 因此内部管理是影响隔绝机制生效的重要因素。

参考文献:

[1][美]戴维·贝赞可. 公司战略经济学[M]. 武亚军译. 北京: 北京大学出版社, 1999

(责任编辑: 高建平)

Isolating Mechanism Analysis of Legend Group Limited

Abstract: Legend Group Limited sets up some isolating mechanisms to resist other competitive firms' weakening or imitating of its competitive advantage. The article analyses those isolating mechanisms on Legend's business, technique and brand strategies, mentions some factors including price, tech, cost and management that may have effect on isolating mechanisms' performance.

Key words: Legend group limited; isolating mechanisms; compete(competitive); strategy

收稿日期: 2003-09-04

作者简介: 史小坤(1970-), 女, 陕西西安人, 杭州商学院教师, 应用经济学博士, 研究方向为商业银行经营创新。

段的博弈来解释合作行为。多阶段博弈的出发点仍然是个人利益的最大化。按多阶段博弈的解释,最后阶段的行为应是背叛的,但现实中能够观察到大量的合作行为,如很多日本企业的员工,和改革开放前的中国国有企业员工在退休前的努力工作行为。合作而非背叛的行为在团队中更常见到。针对博弈论对这一现象解释的不力,笔者认为经济学关于人性的假设所导致的,简单地把人假设为经济人是不妥的。

1 团队环境和团队中的人

在亲密接触的团体中,如家庭、小部族、朋友圈子,人们之间充满着感情,他们出于爱、团结或各种利他主义而努力有益于他人。在这样的团体中人们并不从机会主义的损人利己中去获利。这种动力机制能在小群体中有效地起作用是因为在小群体中个人对他人有较好的了解,人与人之间的相互控制也因个人间彼此的深入了解而变得温和,在这样的团体中,当个人有损于他人时,往往产生强烈的内疚感,而且由于信息的广泛传播,能使周围的人很快知道情况,从而谴责损人利己之人,损人利己的人由于不好的声誉而在团体中很难立足。也就是说,损人利己一方面获得了某种收益,另一方面却蒙受了情感和关系上的损失,损失之大,足以使他望而却步,因此,损人的事情不会发生。要不发生损人利己的事要有两方面的条件:①亲密的接触;②信息能低成本地在成员间迅速传播。

团队成员之间也同样有亲密的接触,他们共同参与一项任务的完成,存在建立深层感情的基础,而且个人能够在参与团队的活动受到激励,如共同接受工作的挑战,从成功中获得很大激励;从相互交流中,排遣内心的孤寂和消除因长时间和机器接触的疲劳。由于团队成员共同完成团队的每一项任务($\frac{\partial^m x}{\partial a_1 \partial a_2 \dots \partial a_m} \neq 0$, x 代表整个团队的产出; a_i 代表成员 i 的努力水平),虽然从外界看,团队成员的贡献是模糊的,但每个成员能以比外界低得多的监督费用来监督其它成员,因此很清楚其他成员的贡献。例如两个人共同抬一个箱子,别人很难知道哪个人的用力更大,但抬箱子的人很清楚对方是否在偷懒。从上面的特点看团队成员间的关系很像家庭、小部族、朋友圈子中成员的关系。

团队成员搭便车的行为中既造成内心的谴责,也会使其他成员不满,这将造成他在团队中的情感压力。因此可以说团队的环境满足如下两个条件:①搭便车行为将导致情感的压力;②团队成员间的信息传递障碍很低。

至于团队成员出多大的努力水平,才不至于造成情感压力,要看其他成员的努力水平, H.Leibenslein 把由周围环境所决定的习惯水平认定为不至于造成情感压力的水平。低于习惯水平的努力会造成情感压力,而高于习惯水平的努力会造成额外的努力成本,除非情感的回报高于额外的成本,否则人们不会主动去选择。由此看来,团队中的人保持了经济人的理性,但已不再是精于算计,他由于和其他人的亲密接触而产生感情,不“忍心”去损害伙伴的利益,况且他的行动暴露在同伴的“监督”之下。严格地讲,团队中的人是“社会人”,即人的行为表现要受到周围环境的影响,但“社会人”的提法过于笼统,不能揭示出其表现的实质。

2 向着合作的演进

2.1 纯理性经济人的团队

纯理性经济人追求的是个人效用的最大化。如果以 x 表示团队的产出, $s_i(x)$ 表示第 i 个成员的报酬, a 表示努力向量, a_i 表示成员的努力水平, $c_i(a_i)$ 表示成员 i 的努力成本, u_i 表示成员 i 的效用函数,则不包括不确定性的简单情况为(在模型中考虑不确定性除了使模型变得复杂,不会有更多新的结果):

$$u_i = s_i(x(a)) - c_i(a_i) \quad (1)$$

个人效用最大化 a_i^0 的满足:

$$s_i' \cdot x_i' = c_i' \quad (2)$$

而帕累托最优的条件满足:

$$a_i^* = \operatorname{argmax} \left\{ x(a) - \sum_{i=1}^m c_i(a_i) \right\} \quad (3)$$

由(3)式推出:

$$x_i' = c_i' \quad (4)$$

考虑一个企业和团队分担风险的契约:

$$\sum_{i=1}^m s_i = \alpha \cdot x, \quad (0 < \alpha \leq 1) \quad (5)$$

($\alpha=1$ 表示的是团队承担全部风险的情况)。

由(5)式得:

$$\sum_{i=1}^m s_i' = \alpha \leq 1 \quad (6)$$

$$s_i' < 1 \quad (7)$$

由式(2)、(4)和(6)反应的关系如图1所示。

a_i^0 并不是和 $a_j (j \neq i)$ 无关的。考察产出函数 $x(a)$, 应当满足:

$$a_i^1 > a_i^2, \quad (j \neq i, j=1, 2, \dots, m) \quad (8)$$

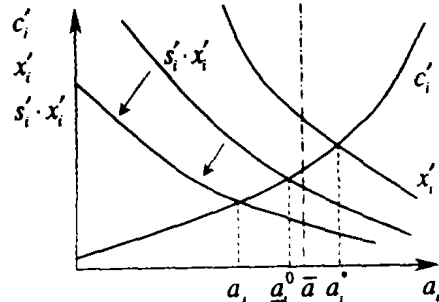


图1 理性经济人的选择

则

$$\frac{\partial x(a_1^1, a_2^1, \dots, a_i, \dots, a_m^1)}{\partial a_i} > \frac{\partial x(a_1^0, a_2^0, \dots, a_i, \dots, a_m^0)}{\partial a_i} \quad (9)$$

即在其他成员努力水平高时,个人的边际产出也高。一旦其他成员也采取低努力的水平,则 $s_i' \cdot x_i'$ 进一步降低,均衡的努力水平降为 a_i , a_i 要远低于帕累托最优水平 a_i^* 。这就是通常所讲的囚徒困境的不合作解。

2.2 情感经济人的团队

情感经济人由于团队环境中习惯行为的约束,往往并不采取低于 \bar{a} 的努力水平,大家至少采取 H.Leibenslein 所说的“一般团队标准”(大概就是指一种制度和企业文化所决定的习惯水平)。但如果一个团队足以让成员产生强烈的情感因素的话,纯经济人的效用函数显然是要修正的。不妨采取如下的简单形式:

$$u_i = s_i(x(a)) + f_i(a_i) - c_i(a_i) \quad (10)$$

$f_i(a_i)$ 便是效用的情感部分, $a_i < \bar{a}$ 时,内心的内疚感和同伴的谴责带来负效用; $a_i > \bar{a}$ 时,自身有一种贡献于团队的自豪感和受到同伴的尊敬,因而产生正的效用。即 $f_i(a_i)$ 是增函数,则 $f_i'(a_i) \geq 0$ 。简单地说, a_i 偏离 \bar{a} 越远,情感边际效用越大,即 $f_i'(a_i)$ 越大。个人效用最大化条件为:

$$s_i' \cdot x_i' + f_i' = c_i' \quad (11)$$

情感经济人效用最大化努力水平 a_i^f 如图2所示,努力水平高于 \bar{a} , 当团队的其它成员努力水平也高于 \bar{a} 时,成员 i 的努力水平将进一步高达 a_i^f 。

\bar{a} 的决定在模型中是外生的,它的大小

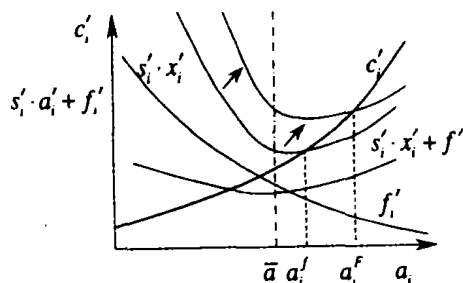


图2 情感经济人的选择

取决于习惯行为。习惯行为是受小至一个企业的企业文化或个人之间的关系,大至一个国家或民族的传统影响的。

3 Grameen 银行贷款制度评析

Grameen 银行贷款制度是成功运用团队激励的例子,自这一制度形成以来已经引起了经济学家们和银行家们的广泛关注,并且在国际机构和各国政府之间的反贫穷计划中广泛应用。

Grameen 银行产生于 20 世纪 80 年代的孟加拉国。在此之前,乡间的贷款人以年利 150% 左右的利息向贫穷的借款人贷款,当时的世界利率水平在 10%~20%,但由于借款人都是没有抵押的穷人,所以政府和外部贷款人放贷的回收率很低,这样就使乡间知情的放贷人具有了事实上的垄断权。经济学家 Muhammad Yunas 看到这种情况后就成立了 Grameen 银行从事这种贷款业务,但它的贷款制度非常特别,申请贷款的人要由每 4~5 个相互知情的村民构成一组,组内成员具有连带还债义务,组员不予还债的处罚是取消组内所有组员的贷款资格。据说,这种作法是非常成功的,不仅贷款量大幅度地增加,而且还贷率也奇迹般地升高,在 Grameen 银行以前,乡间还贷率只有 30%~40%,而 Grameen 银行的还贷率高达 98%。

Grameen 银行的成功固然有贷款制度设计导致借款人选择的一面(村民之间更了解相互的还款能力,他们都愿意找有能力还款的人组成团队,而无能力还款的人因找不到组员而无法借款),但最成功之处在于它巧妙地利用了团队激励机制。从团队的构成来看,相互信赖,世代毗邻的村民构成团队,一个人赖帐不还虽然是搭了别人的便车,但却难以再面对村民,造成比经济负担更为沉重的情感负担,同一团队的人拒绝替他还款的损失是失去贷款资格,重新面对高利贷,这样的处罚显然是很重的,这比连带还款的损失更大,进一步强化了情感负担。Ashok S. Rai 和 Tomas Sjöström 还指出,被经济学家们忽视的另一个重要方面是村民的交叉汇报,交叉汇报和连带责任一起导致了高效率。而交叉汇报正导致了本文所强调的团队环境的一个重要方面,它使村民能以低成本更快更详细地了解团队其它成员的还贷能力,这样使主观的赖帐(背叛其它成员的利益)与因客观原因确实不能还款能更清楚地分离,背叛的行为导致更大的情感损失,因此极大地避免了背叛。

4 结束语

本文的模型分析的是团队的合作问题,之所以能出现合作的行为,在于两点:充分的交流和信息的低障碍传播(见条件 1 和 2),这两点是产生情感制约和激励的保证。本文模型通过对比纯理性经纪人和情感经纪人的博弈,得出团队的环境导致了博弈从背叛向合作演进,由此保证了制约和激励的内生性。在用团队激励机制来解释 Grameen 银行的成功贷款制度中,可以看出 Grameen 银行贷款制度的设计——连带还款责任和

交叉汇报制度——创造了代理人之间合作博弈的环境,因而取得了极大成功。

虽然条件 1 和 2 并不必同时满足才能保证其内生性,但从作用结果上来看两者是分别从两个不同方面相互加强,如果能够有类似的制约和激励机制,这两点不兼备也是可以的,只不过结果可能相对弱一些。例如很多经营良好的大公司,企业文化起到了相似的约束作用,因而在没有或仅有不充分监督的情况下,成员也采取了合作行为。

参考文献:

- [1] R.M. Weiss. Linking Rewards to Operating Strategies. Industrial Engineering Solutions 99 Conference[C]. Proceedings 1999: 53-57.
- [2] Matsumura, Ryoher. How to design incentive systems based on the multiple signals from gent's behavior. Proceedings of the IEEE International conference on system, Man cybernetics 50ct[C]. 12-Oct 15; 1999: 357-371.
- [3] Wolfgang Manfred E street. 制度经济学——社会秩序与公共政策[M]. 北京: 商务印书馆, 2000. 73.
- [4] 路易斯·普特曼, 兰德尔·克罗斯纳编. 企业的经济性质[M]. 孙经纬译. 上海: 上海财经大学出版社, 1999. 333-344.
- [5] Microcredit Summit Report [R]. Washington, D. C., Results Education Fund, 1997.
- [6] C. Farnsworth. Micro-loans to the world's poorest. New York Times [N], Feb. 1988.
- [7] T. Lurie. Increasing income and employment in Bangladesh. The ford foundation etter [J], 19. 1-5.
- [8] Ashok S. Rai, Tomas Sjöström. Is Grameen Lending Efficient. CID Working Paper No. 40, July 2000.

(责任编辑: 胡俊健)

Incentive of Work Team: Transformation from Betrayal to Cooperation

Abstract: This article intends to explain the cooperative behavior of work team. The explanation of theory game on work team's cooperative activities is not so convictive. The author think that the foundation stone is the hypothesis of rational economic man. From the viewpoint of sociology, the intimate connection of team members fosters the motivation of altruism, which is very similar to that among relatives.

Key words: teamwork; incentive; economic man; cooperative game