

格贝帕大纳 (Gerbang Perdana)¹

公元前三世纪末，项羽统帅楚军抗击秦军。在率领主力渡过漳河之后，项羽命令将士把船只全部凿沉。有进无退的事实增加了将士们必胜的决心，最后，秦军被瓦解，楚军获大胜。

两千年之后，在外交事务中，马来西亚前总理马哈蒂尔深谙项羽之道。不同的是，项羽沉舟，哈蒂尔建桥。

1923年，英国殖民当局兴建横跨柔佛海峡的新柔长堤，以此来连接柔佛州和新加坡。1996年7月，马哈蒂尔宣布计划兴建大桥代替新柔长堤。

马来西亚修建新桥的目的是为了缓解柔佛严重的交通阻塞情况，并提高柔佛海峡的水流量，以及方便巴西古当港（Pasir Gudang）和丹戎帕拉帕斯港（Tanjung Pelepas）之间的船运。这两个港口分别位于柔佛的东边和西边，以长堤作为分割。

然而，新加坡政府不赞成此提议。2003年8月，在经历与新加坡数年谈判失败之后，马哈蒂尔政府决定单方面实施工程。

由马哈蒂尔见证的仪式上，建造部把11亿令吉（Malaysian ringgit）的合约给予格贝帕大纳(Gerbang Perdana)私人有限公司。这项工程包括兴建半座桥以及拆除马来西亚那半边的长堤。就在四月之前，也就是2003年5月，政府授予了格贝帕大纳私人有限公司建造海关综合大楼的合同。

¹ 2006，方博亮和陶志刚。由倪娟翻译。案例不作为任何形式的商业决策依据。

桥的设计受柔佛海峡在马来西亚那半边的空间限制，同时也受到与新海关综合大楼连接的限制。马哈蒂尔说：“我们不得不设计一个看起来奇怪的桥，不然，就没有适当的高度和倾斜度。如果桥太陡，卡车就不能通过。”

马来西亚官方称此桥为“美景大桥”。然而，媒体很快就称它为“弯桥”。

Gerbang Perdana 是为了建造海关综合大楼、大桥以及相关的工程而特别组建的实体。它由三家公司组成：**IBEX** 集团通过 **Merong Mahawangsa** 私人有限公司，由 **Dato' Yahya A. Jalil** 管理所有 60% 为主、而上市集团 **DRB-Hicom** 有限公司以及 **Detik Nagasari** 私人有限公司各占 20%。

项羽让士兵沉船的命令改变了士兵的士气。由于没有路可退，他们要么战斗要么死亡。所以他们选择了战斗并获全胜。

类似的，马哈蒂尔政府决定建美景大桥也是一个不能回头的决定。那将会是座桥 – 即使只是半座桥。由于建造半座美景大桥所花费的沉没成本，马哈蒂尔政府改变了初衷要建立一整座桥。

特别要指出的，半座桥的工程正如火如荼地进行着，而建造整座桥的成本对利润公式也随之变化。建造新加坡那半边桥的成本只是相关成本。问题关键是马来西亚这半边的成本将成为沉没成本，由于成本不能收回，那就不再是相关成本了。

对于整座桥的收益，道理也是一样，所以，建整座桥的决定是明智的，哪怕是付了新加坡那半边的成本。为了推进整座桥的计划，先造一半美景大桥是一个聪明的方法。

然而，仅仅六个月之后，也就是 2004 年 2 月，马哈蒂尔的继任阿布杜拉政府，决定搁置建造美景大桥的工程。这又是为什么？

上个月，马来西亚外交部长塞哈密给出了详细解释。根据法律，如果马来西亚政府单方面拆除长堤在马的部分，将触动数个国际协定。

特别指出的，拆除长堤将涉及柔佛和新加坡间的水管重排。水管受到 1962 年和 1965 年的柔佛与新加坡的水协定以及 1965 年的马来西亚和新加坡分开协定的约束。拆除长堤也将导致马来西亚火车所用新加坡境内的土地归还给新加坡政府。

虽然马来西亚能够单方面建造一半美景大桥，但这也需要新加坡同意拆除马来西亚那半边的长堤。没有新加坡的同意，建造美景大桥与否要“等待”新加坡的兴致。像这样的“悬而未决的桥”无疑会成为笑柄。

起初，马来西亚政府关于兴建整座桥与新加坡谈判。马来西亚甚至提出同意支出新加坡那半边的费用。

然而，新加坡政府拒绝此提议，并坚持“利润平衡”的原则。新加坡要求马来西亚贩售海沙和开放领空给该国空军进行飞行训练。作为交换，会同意新建大桥代替长堤，这将耗资 7.25 亿新加坡元。

直到 2006 年 3 月，马来西亚和新加坡的谈判达到共识，即以销售海沙和开放领空来交换建造整座桥。阿布杜拉政府随即与国家阵线执政联盟的内阁磋商。

然而，主要的内阁成员表达了不同意见。建造部长三美维鲁说即使没有得到新加坡的同意，马来西亚将会继续建造半座桥。而副总理纳吉表示：“这是我们作为一个主权国家的权利，没有人可以质疑或否认我们建造大桥的权利。”

不久，2006 年 4 月，阿布杜拉政府决定取消建造一半美景大桥，并且恢复至 1996 年时的原样。明显的，销售海沙以及开放领空的政治代价实在是太大了。同

样明显的，半座桥糟过没有桥。然而，政府的这个决定又引起了另外一个纠纷，那就是与 **Gerbang Perdana** 关于取消建造合约的适应赔偿问题。

问题

1. 根据如下构建一个博弈的扩展形式来描述马来西亚同新加坡之间的谈判。开始时，马来西亚可以也可以不打算建桥。如果马来西亚提议，新加坡可以决定接受与否。如果新加坡选择接受，马来西亚将得到 $[M-17]$ 亿令吉，而新加坡得到 $[S-17]$ 亿令吉。在其他情况下，两个国家都得到零。分析这个均衡。
2. 在上述情况下，马来西亚至少必须付多少才能劝说新加坡接受建桥？假设 $M+S < 34$ 。马来西亚会付这笔钱吗？
3. 现在根据如下构建新的博弈。开始时，马来西亚可以或可以不选择建一半的桥。建造一半桥的成本是 11 亿令吉，这是沉没成本。如果马来西亚建了一半桥，它可以或可以不提议建另一半桥（新加坡那半边）。如果马来西亚提议，新加坡可以决定接受与否。如果新加坡选择接受，马来西亚将得到 $[M-11-8]$ 亿令吉，而新加坡得到 $[S-17]$ 亿令吉。如果新加坡拒绝或是马来西亚没有提议建设另一半桥，马来西亚将得到-11 亿令吉而新加坡将得到零。马来西亚至少必须付多少才能劝说新加坡接受建桥？假设 $M+S > 25$ 。马来西亚会付这笔钱吗？
4. 现在根据问题 3 构建新的博弈，但有一个不同。如果马来西亚建造一半桥，然后提议建设另一半桥，而新加坡拒绝，那么马来西亚得到 $-[X+11]$ 亿令吉，而新加坡得到 $+X$ 亿令吉。 X 亿令吉是根据国际法马来西亚必须付给新加坡的赔偿费。这将如何影响马来西亚最少必须付多少才能劝说新加坡接受建桥？

5. 试用以上分析来解释建造美景大桥是如何帮助新加坡政府提升谈判话语权的。