

TƯ DUY

CHIẾN LƯỢC

(Lý thuyết trò chơi thực hành)



Vũ khí sắc bén trong
thương trường, chính trường
và cuộc sống

Avinash K. Dixit
&
Bary J. Nalebuff



TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Vũ khí sắc bén trong *thương trường*,
chính trường và *cuộc sống*

Tư duy chiến lược

Bản dịch tiếng Việt © 2006 Gamibook

Cuốn sách được xuất bản theo hợp đồng chuyển nhượng bản quyền giữa Gamibook và NXB Norton & Company (Hoa Kỳ).

Gamibook

Tầng 6 tòa nhà 11 Phạm Hùng, Từ Liêm, Hà Nội

Tel: (84-4) 04.7687141

Fax: (84-4) 04.7687140

Website: www.gamigroup.com/gamibook

Thinking Strategically

Copyright © 1991 by Barry Nalebuff and Avinash Dixit.

All rights reserved.

Avinash K. Dixit
và Bary J.Nalebuff

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Người dịch: NGUYỄN TIẾN DŨNG
LÊ NGỌC LIÊN

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

MỤC LỤC

Lời bạt 11

Lời giới thiệu: Hành vi chiến lược là gì? 15

PHẦN 1

1.

Mười câu chuyện chiến lược 23

Bàn tay nóng 23

Dẫn đầu hay không? 27

Đi thẳng vào tù 29

Lập trường của tôi ở đây 32

Chuông treo cổ mèo 35

Cái lưới nê-m 38

Quan sát trước khi nhảy 41

Chơi hỗn hợp 42

Đừng bao giờ đánh cược với gã khờ 44

Lý thuyết trò chơi có thể có hại cho sức khỏe của bạn 46

Hình dạng của những gì sắp đến 48

Bài tập tình huống số 1: Đồ tôi thắng, đen anh thua 49

2.

Đoán câu trả lời của đối thủ 53

Charlie Brown, đến lượt cậu 53

Hai kiểu tương tác chiến lược 55

Quy tắc chiến lược đầu tiên 56

Cây quyết định và cây trò chơi 56

Các cây đồ thị phức tạp hơn 63

Thương lượng 67

Chiến tranh và hòa bình 73

Trò chơi của người Anh 75

Bài tập tình huống số 2: Tom Osborne và giải chiếc bát cam năm 1984 78

3.

Tư duy xuyên qua chiến lược đối phương 83

Các chiến lược lẫn át 86

Cuộc chiến trang bìa 88

Các chiến lược bị lẫn át 95

Chiến lược cân bằng 103

Nô nê hay đối khát 107

Bài tập tình huống số 3: Người cứng rắn, mời chào mềm mỏng 111

Lời bạt cho phần 1 115

PHẦN 2

4.

Hòa giải nghịch cảnh người tù 121

Làm thế nào đạt được sự hợp tác 128

Phát hiện gian lận 128

Trừng phạt kẻ gian lận 131

Sự trừng phạt được bảo đảm 136

Lựa chọn hình phạt 139

Ăn miếng trả miếng 140

Một chiến lược khác thay cho ăn miếng trả miếng 148

Bài tập tình huống số 4: Cuộc đối đầu giữa Quốc hội và Cục dự trữ liên bang 151

5.

Các bước đi chiến lược 155

Các bước đi vô điều kiện 157

Đe dọa và hứa hẹn 161

Cảnh báo và đảm bảo 163

Hạn nhân nạn chí 166

Các chiến lược của thời điểm 169

Các bước đi chiến lược khác 174

Dùng búa tạ đập hạt dẻ? 175

Bài tập tình huống số 5: Boeing, boeing, đi rồi ư? 178

6.

Cam kết đáng tin 183

Tám con đường dẫn đến lòng tin 186

Hy sinh thân mình vì Tổ quốc 207

Lời đề nghị của anh không thể từ chối 210

Bài tập tình huống số 6: Bạn có muốn thuê máy tính IBM không? 212

7.

Tính bất đoán 217

Làm số chẵn, số lẻ như thế nào? 220

Ai muốn chơi quân vọt 222

Vì sao bạn cần chọn tỷ lệ hỗn hợp đúng 231

Vì sao khôn đưa vào sự ngẫu hứng của người khác 233

Tỷ lệ tối ưu của bạn thay đổi theo kỹ năng của bạn như thế nào? 233

Hành động ngẫu hứng như thế nào? 235

Những tình huống duy nhất 236

Vệ sĩ của những lời nói dối 238

Sự bất ngờ 241

Hãy bắt lấy chừng nào có thể 245

Bài tập tình huống số 7: Chiến lược lãnh chúa (Overlord) 249

Lời bạt cho phần 2 152

PHẦN 3

8.

Kẻ miệng hổ chiến tranh 257

Vì sao không chắc chắn 260

Cơ chế của rủi ro 263

Kiểm soát rủi ro 267

Thoát khỏi miệng hổ 270

Rơi xuống hổ 271

Kẻ miệng hổ hạt nhân 272

Bài tập tình huống số 8: Kẻ miệng hổ chiến tranh ở Đại Tây Dương 275

9.

Hợp tác và phối kết 279

- Chuông rung vì ai* 282
- Con đường ít người qua lại* 285
- Mẻ lưới* 22 289
- Nhanh hơn về phạt tốc độ* 300
- Vì sao họ bỏ đi* 301
- Có thể cô đơn trên đỉnh cao* 306
- Các chính trị gia và môn rượu táo* 310
- Thị trường chứng khoán với các cuộc thi sắc đẹp* 312
- Tóm tắt* 315
- Bài tập tình huống số 9: Giải pháp cho sự phân bổ nha sĩ* 317

10.

Chiến lược tranh cử 323

- Bị giằng co quyền lực* 324
- Trung gian bầu cử* 329
- Bầu cử ngày thơ* 334
- Thứ tự trên tòa án* 336
- Tình huống phức tạp hơn* 340
- Những người vĩ đại* 342
- Miền cường yêu quý kẻ thù* 346
- Bài tập tình huống số 10: Được ăn cả, ngã về không* 353

11.

Thương lượng 357

- Hệ thống cản trở thương lượng* 361
- Điều này tổn hại đến bạn nhiều hơn tôi* 362
- Kẻ miệng hổ chiến tranh và đình công* 364
- Thương lượng đồng thời nhiều vấn đề* 368
- Bài tập tình huống số 11: Cho hơn là nhận?* 369
- Phụ lục: Kiên nhẫn chính là phần thưởng* 372

12.

Các động cơ khuyến khích 375

Thường cho nỗ lực như thế nào? 376

Tổ chức một liên doanh như thế nào? 381

Chiến lược của đấu giá 396

Bài tập tình huống số 12: Rủi ro của chiến thắng 400

13.

Các bài tập tình huống khác 403

Đứng núi này trông núi nọ 403

Cuối cùng phải là đầu tiên 405

Đấu súng tay ba 407

Tấn công cá mập 409

Thắng không cần biết bằng cách nào 413

Một mùa cho mọi thứ và mọi thứ đều có mùa của nó 415

Sau cùng là tốt nhất 417

Vị thế đòi hỏi 423

Đổ đầy vào 425

Cầu Vịnh 427

Bi kịch của tài sản chung 428

Đồng đô la có giá bao nhiêu? 430

Vấn đề của vua Liu 433

Nước Mỹ chống Alcoa 434

Hai sai thành một đúng 437

Thắng trận chung kết 438

Kẻ miệt hễ chiến tranh và bồi thẩm đoàn 441

Tự do để can thiệp 443

Giấy phép lớn cho thị trường 447

Vũ trang xuyên đại dương 448

Hạn chế của từ thiện 452

Hạn chế của sự tái phân phối 456

Lừa tất cả một vài lần: Những chiếc máy chơi của Las Vegas 461

LỜI BẠT

Tư duy chiến lược là nghệ thuật vượt qua đối thủ cạnh tranh, với nhận thức rằng họ cũng đang cố gắng vượt qua mình. Mỗi chúng ta đều phải áp dụng tư duy chiến lược cách này, hoặc cách khác tại nơi làm việc và ngay cả ở nhà. Thương gia và các doanh nghiệp sử dụng những chiến lược cạnh tranh phù hợp để tồn tại. Chính trị gia phải tạo ra những chiến lược quảng bá để được trúng cử và đưa ra những chiến lược hành pháp để thực hiện được những định hướng của họ. Các huấn luyện viên bóng đá vạch ra các kế hoạch chiến lược để các cầu thủ tiến hành trên sân bóng. Các bậc cha mẹ muốn giáo dục con cái cũng phải trở thành những nhà chiến lược nghiệp dư. Trong 40 năm qua, những chiến lược điều tiết siêu năng lượng hạt nhân đã đảm bảo sự sinh tồn của trái đất.

Tư duy chiến lược đúng đắn trong nhiều hoàn cảnh khác nhau vẫn luôn là một nghệ thuật. Nhưng nền tảng của nó được xây dựng trên một số nguyên tắc cơ bản - một khoa học về chiến lược. Mục đích của chúng tôi trong việc viết cuốn sách này là người đọc từ những lĩnh vực và nghề nghiệp khác nhau có thể trở thành những nhà chiến lược giỏi hơn nếu họ biết được những nguyên tắc này.

Ngành khoa học của tư duy chiến lược được gọi là lý thuyết trò chơi. Lý thuyết này còn rất trẻ, ra đời chưa quá 50 năm trở lại đây nhưng đã cung cấp nhiều nghiên cứu hữu ích cho những nhà chiến lược khi áp dụng vào thực tế. Nhưng cũng như những ngành khoa học khác, nó cũng bị bao phủ bởi các thuật ngữ và tính toán. Đây là những công cụ hữu ích trong nghiên cứu cho các chuyên gia, nhưng chúng tạo ra những trở ngại cho mọi người nắm bắt các ý tưởng cốt lõi. Mục đích của chúng tôi là diễn dịch bằng ngôn ngữ gần gũi hơn để những độc giả quan tâm nói chung đều có thể hiểu những nguyên tắc cơ bản

này. Những tranh luận về lý thuyết được thay thế bằng những ví dụ minh họa cụ thể. Chúng tôi đã lược bỏ tất cả những tính toán và hầu hết các thuật ngữ chuyên ngành. Tất cả mọi người chỉ cần quan tâm theo dõi một chút số học, sơ đồ, và bảng thống kê là có thể đọc cuốn sách này.

Nhiều cuốn sách đã cố gắng phát triển các ý tưởng của tư duy chiến lược cho những ứng dụng thực tế cụ thể. Một số cuốn khá nổi tiếng là *Chiến lược chiến tranh* và *Vũ khí và ảnh hưởng* của Tom Schelling. Thực tế, Schelling đã đi đầu trong ứng dụng lý thuyết trò chơi vào trong việc giải quyết các xung đột về hạt nhân. Các cuốn nổi tiếng khác là *Chiến lược cạnh tranh* của Michael Porter, *Lý thuyết trò chơi* và *Chính trị* của Steven Brams.

Trong cuốn sách này, chúng tôi không giới hạn trong một bối cảnh cụ thể nào. Thay vào đó, chúng tôi muốn trình bày nhiều ví dụ minh họa từ những lĩnh vực khác nhau cho mỗi nguyên tắc cơ bản. Người đọc từ nhiều lĩnh vực khác nhau sẽ tìm thấy sự chia sẻ ở đây. Họ cũng sẽ thấy cách thức mà những nguyên lý cơ bản giống nhau tạo ra nhiều chiến lược trong những hoàn cảnh khác nhau; hy vọng mang lại những góc nhìn mới về nhiều sự kiện đã và đang xảy ra. Nhiều ví dụ minh họa được lấy từ văn hóa Mỹ, như văn học, điện ảnh, và thể thao. Nhiều nhà khoa học sẽ cho rằng điều này làm vụn vặt chiến lược, nhưng chúng tôi tin rằng từ những minh họa từ các lĩnh vực này là một công cụ rất hiệu quả để diễn đạt nhiều ý tưởng quan trọng.

Giống như cuốn *Chúa tể những chiếc nhẫn* của Tolkien, cuốn sách là sự phát triển của những ý tưởng đã ấp ủ từ lâu. Nguồn gốc của nó bắt nguồn từ một khóa học “Trò chơi chiến lược” mà Avinash Dixit đã phát triển và dạy tại Khoa Quan hệ quốc tế Woodrow Wilson tại Đại học Princeton. Sau đó Barry Nalebuff dạy một khóa học tương tự tại Khoa Khoa học Chính trị và Khoa Quản lý Tổ chức tại Đại học Yale.

Chúng tôi cảm ơn sự nhiệt thành và ý tưởng của nhiều sinh viên trong những khóa học này, điển hình là Anne Case, Jonathan Flemming, Heather Hazard, Dani Rodrik và Jonathan Shimshoni. Takashi Kanno và Yuichi Shimazu đã dịch ý tưởng của chúng tôi sang tiếng Nhật và trong quá trình đó đã làm cho bản tiếng Anh hoàn chỉnh hơn.

Ý tưởng viết một cuốn sách ở mức độ phổ biến hơn một cuốn sách giáo khoa bắt nguồn từ Hal Varian tại Đại học Michigan. Ông cũng chia sẻ với chúng tôi rất nhiều ý kiến và nhận xét trong những bản thảo đầu tiên. Drake McFeely tại W. W. Norton đã có những cố gắng đặc biệt để làm cho ngôn ngữ của cuốn sách trở nên sống động. Nếu cuốn sách này có chỗ nào đó còn giống sách giáo khoa là do chúng tôi đã không thực hiện được hết các lời khuyên của ông.

Nhiều đồng nghiệp và bạn bè đã đọc cẩn thận những bản thảo đầu tiên và cho chúng tôi nhiều gợi ý chi tiết tuyệt vời để chúng tôi cải thiện công việc của mình. Đáng kể nhất là David Austen-Smith (Rochester), Alan Blinder (Princeton), Seth Masters (S. Bernstein), Carl Shapiro (Princeton), Louis Taylor (MITRE Corporation), Thomas Trendell (ATT-Paradyne), Terry Vaughn (MIT Press), Robert Willig (Princeton), Stacey Mandelbaum và Laura Kang Ward.

Chúng tôi cũng muốn cảm ơn những bạn bè đã giúp chúng tôi đặt tên cho cuốn sách này. Hal Varian bắt đầu với *Tư duy chiến lược*. Sinh viên tại Yale SOM cho chúng tôi nhiều sự lựa chọn nữa, trong số đó đặc biệt là tên *Phía trên cao những sân chơi*, và khẩu hiệu quảng cáo của William Barnes:

“Tư duy chiến lược, đừng cạnh tranh khi không có nó”.

Avinash Dixit
Barry Nalebuff

LỜI GIỚI THIỆU

HÀNH VI CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

Mọi người cần phải xử sự như thế nào trong xã hội?

Câu trả lời của chúng tôi ở đây không liên quan đến đạo đức hay nghi lễ xã giao. Chúng tôi cũng không định cạnh tranh với các triết gia, các nhà truyền giáo, thậm chí cả Emily Post ¹. Chủ đề của chúng tôi có tác động đến cuộc sống của tất cả chúng ta không ít hơn đạo đức và phong tục tập quán, mặc dù về ý nghĩa thì có thể không được cao quý như vậy. Cuốn sách này nói về hành vi chiến lược. Tất cả chúng ta dù muốn hay không đều là các chiến lược gia. Là một chiến lược gia giỏi dĩ nhiên tốt hơn là chiến lược gia tồi và cuốn sách này muốn giúp các bạn hoàn thiện các kỹ năng về phát hiện và sử dụng các chiến lược hiệu quả của mình.

Công việc, thậm chí cuộc sống xã hội là một dòng chảy không ngừng của các quyết định. Theo đuổi sự nghiệp gì, quản lý doanh nghiệp ra sao, kết hôn với ai, nuôi dạy con cái như thế nào, có nên ra ứng cử tổng thống không chỉ là một vài ví dụ cho những lựa chọn mang tính định mệnh như vậy. Yếu tố chung trong tất cả các tình huống này là bạn không hành động trong một môi trường chân không. Thay vào đó, bạn bị bao quanh bởi những người ra quyết định tích cực

¹ Emily Post (1873-1960) là nhà văn và nhà báo Mỹ, người luôn tích cực cổ xúy cho việc tuân thủ các nghi lễ xã giao. Năm 1922, bà viết cuốn sách nổi tiếng *Nghi thức xã giao (Etiquette)*.

khác, những người mà lựa chọn của họ tương tác với lựa chọn của bạn. Sự tương tác này có một tác động quan trọng lên với suy nghĩ và hành động của bạn.

Để minh họa điểm này, hãy nghĩ đến sự khác nhau giữa quyết định của một người đồn củi và của một vị tướng. Khi người đồn củi quyết định chặt một cây, anh ta không chờ đợi các cây củi sẽ đánh lại mình; môi trường của anh ta là trung lập. Còn khi vị tướng quyết định đồn hạ quân địch, trong kế hoạch của mình, ông ta phải trù tính và tìm cách vượt qua sự kháng cự. Cũng giống như vị tướng, bạn cần phải nhận ra rằng các đối thủ cạnh tranh trong kinh doanh của bạn, người bạn đời tương lai của bạn, thậm chí cả đứa con nhỏ của bạn cũng đều là những người thông thái và hành động có chủ đích. Các mục đích của họ thường mâu thuẫn với của bạn, nhưng chúng bao gồm cả những cơ hội liên minh tiềm tàng. Lựa chọn của cá nhân bạn phải cho phép chịu được sự mâu thuẫn đó và sử dụng được cơ hội hợp tác. Các quyết định tương tác lẫn nhau như vậy được gọi là *quyết định chiến lược*, còn kế hoạch hành động phù hợp với quyết định như vậy được gọi là *chiến lược*. Cuốn sách này sẽ giúp bạn tư duy một cách chiến lược và sau đó chuyển những ý nghĩ đó thành hành động.

Ngành khoa học xã hội chuyên nghiên cứu quá trình ra các quyết định chiến lược được gọi là *Lý thuyết trò chơi*. Các trò chơi trong lý thuyết này bao gồm từ chơi cờ đến nuôi dạy trẻ, từ quần vợt đến các thương vụ thầu tóm trong kinh doanh, từ quảng cáo đến kiểm soát chạy đua vũ trang. Theo nhà văn hài hước người Hungary George Mikes thì “Nhiều người châu Âu lục địa cho rằng cuộc đời là một trò chơi; người Anh nghĩ rằng môn crikê mới là trò chơi”. Chúng tôi cho rằng cả hai ý kiến đều đúng.

Để chơi được những trò chơi này đòi hỏi rất nhiều loại kỹ năng khác nhau. Các kỹ năng cơ bản như khả năng ném trúng bóng vào rổ,

sự am hiểu về các tiền lệ trong luật, hay chơi bài pôkê, thuộc về một loại kỹ năng; tư duy chiến lược là một loại khác. Tư duy chiến lược bắt đầu từ những kỹ năng cơ bản của bản thân bạn và xem xét xem làm thế nào để sử dụng chúng một cách tốt nhất. Là luật sư, bạn phải ra một quyết định có tính chiến lược để bảo vệ thân chủ của bạn. Là huấn luyện viên biết được đội bóng đá của bạn chuyển bóng hay dẫn bóng *tốt đến đâu* và đội kia phản ứng lại trước mỗi lựa chọn như thế nào, là huấn luyện viên bạn sẽ phải ra quyết định nên chuyển bóng *hay* dẫn bóng. Đôi khi, chẳng hạn như khi các siêu cường quốc cân nhắc về một cuộc phiêu lưu có khả năng dẫn đến chiến tranh hạt nhân, tư duy chiến lược còn có nghĩa là *biết khi nào không nên chơi*.

Mục đích của chúng tôi là hoàn thiện IQ chiến lược của bạn. Tuy nhiên, chúng tôi không cố đưa ra một cuốn sách với những phương pháp tạo ra chiến lược. Chúng tôi chỉ phát triển các ý tưởng và nguyên tắc của tư duy chiến lược; để áp dụng chúng vào một tình huống cụ thể mà bạn đang phải đối mặt và tìm ra lựa chọn đúng đắn ở đó, bạn sẽ phải làm thêm một số công việc nữa. Đó là bởi vì những đặc thù trong mỗi tình huống có thể rất khác nhau về một số khía cạnh quan trọng và bất kỳ một giải pháp tổng quát cho hành động nào mà chúng tôi đưa ra cho bạn cũng có thể trở thành sai lầm. Trong từng tình huống bạn sẽ cần phải xem xét đồng thời các nguyên tắc cho một chiến lược đúng đắn mà chúng tôi thảo luận ở đây và đồng thời cả các nguyên tắc từ những nghiên cứu cân nhắc khác nữa. Bạn phải biết kết hợp chúng và khi chúng mâu thuẫn với nhau, hãy đánh giá những điểm mạnh tương đối trong các cách lập luận khác nhau. Chúng tôi không hứa sẽ giải đáp được tất cả các câu hỏi có thể có của bạn. Khoa học về lý thuyết trò chơi còn xa mới được coi hoàn thiện và đôi khi tư duy chiến lược vẫn còn là một nghệ thuật.

Chúng tôi cung cấp những chỉ dẫn để chuyển ý tưởng thành

hành động. Chương 1 đưa ra một vài ví dụ cho thấy các vấn đề chiến lược nảy sinh như thế nào trong một loạt các quyết định khác nhau. Chúng tôi sẽ chỉ ra những chiến lược nào là hiệu quả, không thật hiệu quả lắm và thậm chí cả một vài chiến lược thực sự rất kém. Các chương tiếp theo sẽ xây dựng từ ví dụ thành một hệ thống hay khuôn khổ cho tư duy. Trong những chương cuối, chúng tôi lấy một vài nhóm tình huống chiến lược phổ biến - chính sách kẻ miếng hổ chiến tranh, chính sách tranh cử, các động cơ thúc đẩy và quá trình thương lượng - để các bạn thấy các nguyên tắc được áp dụng trong thực tế như thế nào.

Các ví dụ của chúng tôi bao gồm từ những ví dụ rất quen thuộc, có vẻ tầm thường, hay thậm chí khôi hài - rút ra từ văn học, thể thao hay điện ảnh - cho đến những ví dụ đáng sợ như sự đối đầu hạt nhân. Những ví dụ đầu tiên đơn giản là những phương tiện truyền tải thú vị và nhẹ nhàng cho các ý tưởng của lý thuyết trò chơi. Đối với các ví dụ về sau, tại một thời điểm nào đó, các độc giả có thể nghĩ rằng chọn đối tượng xem xét là chiến tranh hạt nhân có thể quá khủng khiếp để cho phép có một sự phân tích hợp lý. Tuy nhiên, khi chiến tranh lạnh đã lắng xuống và thế giới nói chung được cảm nhận là an toàn hơn, chúng tôi hy vọng các khía cạnh lý thuyết trò chơi của cuộc chạy đua vũ trang và khủng hoảng hạt nhân có thể được bình tĩnh xem xét trên phương diện logic chiến lược mà không bị các yếu tố tâm lý chi phối.

Các chương trong cuốn sách này đều có rất nhiều ví dụ, tuy nhiên những ví dụ này trước hết nhằm để phát triển hoặc minh họa cho một nguyên tắc cụ thể đang được thảo luận đến, với nhiều chi tiết thực khác gắn liền với ví dụ đó được bỏ tạm ra bên ngoài. Ở cuối mỗi chương, chúng tôi sẽ trình bày một bài tập tình huống, tương tự như những bài tập tình huống bạn có thể đã làm trong các lớp học quản trị kinh doanh. Mỗi bài tập như vậy đặt ra một tập hợp các bối cảnh và

yêu cầu bạn áp dụng các nguyên tắc được thảo luận trong chương đó để tìm ra chiến lược đúng đắn cho tình huống cụ thể đó. Một số bài tập tình huống để mở: tuy nhiên, đó cũng là những gì đặc trưng cho cuộc sống. Có nhiều khi bạn không thể có một giải pháp đúng đắn rõ ràng mà chỉ có những cách thức chưa thật sự hoàn thiện để đối phó tạm thời với các vấn đề. Để hiểu được các ý tưởng bạn cần có một nỗ lực nghiêm túc để tư duy và nghiền ngẫm mỗi bài tập tình huống trước khi bạn đọc phần thảo luận của chúng tôi. Để tăng tính thực hành, chương cuối cùng là tập hợp 23 bài tập tình huống nữa, được xếp theo thứ tự tăng dần về mức độ phức tạp.

Cho đến khi bạn đọc hết cuốn sách, chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ trở thành một nhà quản lý, một chuyên gia thương lượng, một vận động viên thể thao, một chính trị gia hay một bậc cha mẹ hiệu quả hơn. Chúng tôi cảnh báo trước với bạn rằng một số chiến lược tốt để đạt được các mục tiêu này có thể khiến bạn bị các đối thủ bị thua ghét bỏ. Nếu bạn muốn có sự công bằng, hãy nói với họ về cuốn sách của chúng tôi.

PHẦN 1

1

MƯỜI CÂU CHUYỆN CHIẾN LƯỢC

Chúng tôi bắt đầu với mười câu chuyện chiến lược lấy từ các lĩnh vực khác nhau trong cuộc sống và đưa ra những tư duy khởi đầu về cách làm thế nào để chơi tốt nhất. Nhiều người trong số các bạn phải đối mặt với những tình huống tương tự như vậy trong cuộc sống hàng ngày và có thể đã tìm được một giải pháp đúng đắn sau khi đã suy nghĩ, đã thử nghiệm hay đã thất bại. Đối với những người khác, một số câu trả lời có thể gây ngạc nhiên nhưng ngạc nhiên không phải là mục tiêu trước hết của các ví dụ. Mục đích của chúng tôi là cho bạn thấy các tình huống như vậy rất phổ biến, chúng bao gồm một tập hợp các vấn đề gắn kết và tư duy về chúng một cách có phương pháp nói chung rất hữu ích. Trong những chương sau, chúng tôi phát triển các hệ thống tư duy này thành các lời giải cho một chiến lược hiệu quả. Hãy nghĩ đến những câu chuyện dưới đây như bạn nhăm nháp chút khai vị trước khi vào món chính. Chúng có tác dụng kích thích vị giác của bạn nhưng chắc hẳn chưa thể làm bạn no nê.

1. BÀN TAY NÓNG

Các vận động viên đã bao giờ có “bàn tay nóng” chưa? Người ta có cảm tưởng rằng có những lúc Larry Bird không thể nào ném

trượt bóng ra ngoài rổ, hoặc Wayne Gretzky hay Maradona không thể đá trượt cầu môn. Những bình luận viên thể thao nhìn thấy một loạt những thành công liên tiếp và họ tuyên bố rằng vận động viên đó đang mang “bàn tay nóng”. Tuy nhiên, theo các giáo sư tâm lý như Thomas Gilovich, Robert Vallone và Amos Tversky thì đây chỉ là ngộ nhận sai lầm về thực tại¹. Họ chỉ ra rằng nếu bạn chơi trò búng đồng tiền đủ lâu thì bạn sẽ thấy có những lúc đồng tiền liên tục nằm ngửa. Các nhà tâm lý học cho rằng các nhà bình luận thể thao không đủ hiểu biết sâu sắc về vấn đề để bình luận, đơn giản chỉ đi tìm những mẫu lặp lại trong một thời gian dài như khi chơi trò sấp ngửa với đồng xu. Họ đề nghị thực hiện một cuộc thử nghiệm nghiêm túc hơn. Trong bóng rổ, họ xem xét tất cả những lần ném trúng rổ của cầu thủ và tính phần trăm số lần mà cầu thủ đó ném lần tiếp ngay sau đó cũng trúng vào rổ. Một tính toán phần trăm tương tự cũng được làm đối với những cú ném tiếp ngay sau các cú ném trượt. Nếu cú ném sau một cú ném trúng thường là trúng hơn là trượt thì có lẽ lý thuyết về bàn tay nóng thực sự có một chỗ đứng nào đó.

Họ đã tiến hành cuộc kiểm nghiệm này đối với đội bóng rổ Philadelphia 76. Kết quả thu được mâu thuẫn với quan điểm bàn tay nóng. Khi một cầu thủ ném trúng quả trước, thường là họ lại ném trượt quả sau nhiều hơn. Khi cầu thủ ném trượt lần trước, anh ta có nhiều khả năng ném trúng lần sau hơn. Điều này đúng ngay cả với Andrew Toney, cầu thủ nổi danh vì hay có những cú ném trúng liên tiếp. Liệu điều này có nghĩa là chúng ta thay vì nói đến bàn tay nóng sẽ chuyển sang nói về “bàn tay chộp,” giống như tia chộp luôn biến đổi lóe sáng rồi lại tắt ngay hay không?

Lý thuyết trò chơi đề xuất một cách giải nghĩa khác. Trong khi

¹ Nghiên cứu của họ được báo cáo trong *Bàn tay nóng trong bóng rổ: về sự nhầm lẫn trong các thử nghiệm ngẫu nhiên, Tâm lý học nhận thức* 17 (1985): 295-314.

các bằng chứng thống kê phủ nhận sự có mặt của các cú ném trúng hàng loạt, nó cũng không phản đối rằng cầu thủ đang “nóng” cũng có thể làm nóng cuộc chơi bằng một cách khác nào đó. Có sự khác biệt giữa ném trúng chớp nhoáng với bàn tay nóng là vì tương tác lẫn nhau giữa các chiến lược tấn công và phòng vệ. Giả sử như Andrew Toney thực sự đang có một bàn tay nóng. Chắc chắn là đối phương sẽ bắt đầu bao vây anh ta và chính điều này có thể dễ dàng giảm tỷ lệ ném trúng đích của anh ta.

Đó chưa phải đã hết. Khi các cầu thủ phòng vệ tập trung vào Toney, một trong số các đồng đội của anh ta sẽ không bị canh chặt và có nhiều cơ hội ném trúng đích hơn. Nói cách khác, bàn tay nóng của Toney dẫn đến thành tích của cả đội 76 được cải thiện mặc dù thành tích cá nhân của Toney có thể sẽ giảm đi. Như vậy là chúng ta có thể kiểm nghiệm bàn tay nóng bằng cách tìm ra những cú ném thành công liên tục của cả đội.

Những hiện tượng tương tự cũng được quan sát thấy trong nhiều môn thể thao đồng đội khác. Một cú dắt bóng thông minh làm cho việc chuyển bóng trở nên hay hơn và người nhận cú bóng chuyển cho một cách thông minh sẽ giúp cho việc chơi dắt bóng hay hơn, bởi vì đối phương bị buộc phải bố trí nhiều hậu vệ hơn để canh giữ các ngôi sao. Trong Giải vô địch bóng đá Thế giới năm 1986, ngôi sao người Argentina Diego Maradona không làm bàn nhưng hai quả chuyển của anh qua vòng vây của các hậu vệ Đức đã dẫn đến hai bàn thắng cho đội tuyển Argentina. Giá trị của ngôi sao không thể chỉ đánh giá qua kết quả ghi bàn của cá nhân anh ta; sự đóng góp của anh ta cho kết quả đồng đội mới là quan trọng và thống kê sẽ giúp đo lường sự đóng góp này. Trong môn khúc côn cầu trên băng, hỗ trợ ghi bàn và ghi bàn đều được tính điểm ngang nhau khi đánh giá kết quả của từng cá nhân.

Một cầu thủ thâm chí còn có thể giúp chính mình khi một bàn tay nóng làm nóng lên bàn tay khác. Ngôi sao của đội Celtics Boston Larry Bird thường thích ghi bàn bằng tay phải (mặc dù tay trái của anh ta còn làm tốt hơn thế trong hầu hết các tình huống). Các cầu thủ phòng vệ biết rằng Larry thuận tay phải, do vậy họ tập trung vào để phòng các cú ném bên phải. Tuy nhiên, họ không thể chỉ làm như vậy bởi vì các cú ném tay trái của Larry hiệu quả đến mức không thể không để phòng cả bên trái được.

Điều gì sẽ xảy ra nếu Larry dành hết thời gian luyện tập bên ngoài mùa bóng để tăng khả năng ném bóng trúng đích bằng tay trái? Các cầu thủ phòng ngự sẽ mất nhiều thời gian hơn để canh các cú ném tay trái. Và thế là tay phải của Larry sẽ được tự do hầu hết thời gian. Kỹ năng ném bóng tay trái được cải thiện dẫn đến các cú ném bóng tay phải còn hiệu quả hơn nữa. Trong trường hợp này, tay trái không chỉ biết tay phải đang làm gì mà nó còn giúp nhiều hơn cho tay phải làm điều đó nữa.

Dẫn thêm một bước nữa, trong Chương 7, chúng tôi sẽ cho thấy khi tay trái mạnh hơn, nó có thể được sử dụng ít thường xuyên hơn. Nhiều người trong số các bạn có thể đã có kinh nghiệm về điều tưởng chừng như nghịch lý này khi chơi quần vợt. Nếu cú đánh bên trái của bạn yếu hơn cú đánh bên phải rất nhiều thì đối thủ của bạn sẽ học được cách buộc bạn phải chơi nhiều với cú đánh trái hơn. Cuối cùng thì vì phải chơi như vậy thường xuyên hơn, bạn sẽ chơi nó khá hơn. Khi mà cả hai cách đánh của bạn đều mạnh như nhau, đối thủ sẽ không còn khai thác được lợi thế từ cú đánh trái yếu của bạn nữa. Họ sẽ chơi đồng đều hơn ở cả hai kiểu đánh. Bạn sẽ được sử dụng cú đánh phải mà bạn chơi tốt hơn một cách thường xuyên hơn; trong khi đó việc cú đánh trái của bạn được cải thiện sẽ thực sự thêm cho bạn một lợi thế nữa.

2. DẪN ĐẦU HAY KHÔNG

Sau bốn vòng đua đầu trong cuộc tranh vô địch Cúp châu Mỹ năm 1983, chiếc Liberty của Dennis Conner đang dẫn 3-1 trong loạt trận đấu loại giữa bảy đội. Buổi sáng của vòng đua thứ năm, “những thùng sâm-panh đã được đưa tới điểm đỗ của Liberty. Trên khán đài những người vợ của nhóm đua mặc những chiếc áo thể thao và quần soóc ba màu đỏ trắng xanh, chờ đợi được chụp ảnh sau khi những người chồng của họ kéo dài thêm loạt chiến thắng liên tiếp trong suốt 132 năm”¹. Nhưng thực tế trở trên lại không diễn ra như thế.

Ngay từ đầu, Liberty chỉ cần 37 giây để dẫn trước, trong khi Australia II phải cán lại vạch xuất phát do đã xuất phát trước tiếng súng. Đội trưởng người Australia, John Bertrand cố gắng đuổi kịp bằng cách lái thuyền sang bên trái đường đua hy vọng gió sẽ chuyển hướng. Và Dennis Conner chọn giữ Liberty bên phải đường đua. Sự mạo hiểm của Bertrand đã được đền đáp. Gió chuyển hướng 5 độ có lợi cho Australia II và nó đã thắng với 1 phút 47 giây. Conner bị chỉ trích là đã thua về chiến lược do không đi theo đường đi của Australia II. Sau hai vòng đua nữa, Australia II giành thắng lợi chung cuộc.

Đua thuyền buồm cho bạn cơ hội để quan sát một sự đảo ngược thú vị của cái gọi là chiến lược “đi theo người dẫn đầu”. Ở đây chiếc thuyền dẫn đầu thường lặp lại chiến lược của chiếc đi sau. Khi chiếc đi sau đổi hướng, chiếc đi đầu có xu hướng làm theo. Chiếc đi đầu vẫn đi theo chiến lược của chiếc đi sau ngay cả khi rõ ràng đó là một chiến lược tồi. Vì sao như vậy? Đó là bởi vì chênh lệch thời gian bao nhiêu không quan trọng, cái quan trọng là bạn thắng. Nếu bạn đang dẫn đầu, cách chắc chắn nhất để luôn giữ vị trí đó là chơi kiểu bất

¹ *New York Times*, 22/9/1983, trang B19.

chước (kiểu khi) ¹.

Các nhà phân tích chứng khoán và dự báo kinh tế cũng không miễn dịch với chiến lược bắt chước này. Những người dự báo hàng đầu có động cơ để đi theo đám đông và đưa ra những tiên đoán tương tự như tất cả mọi người khác. Bằng cách này, mọi người sẽ ít có khả năng thay đổi cảm nhận về năng lực của họ. Mặt khác, những nhà phân tích mới thường áp dụng một chiến lược khá rủi ro: họ có xu hướng dự báo rất khác thường. Đa số trường hợp họ sai và không bao giờ còn được nhắc đến nữa, nhưng đôi khi họ dự báo đúng và nhờ vậy được đứng vào hàng ngũ những người nổi tiếng.

Cạnh tranh trong ngành công nghiệp và công nghệ cho thấy những bằng chứng tiếp theo cho nhận định này. Trên thị trường máy tính cá nhân, IBM không nổi tiếng về khả năng đổi mới sản phẩm bằng khả năng đưa các công nghệ tiêu chuẩn hóa ra thị trường đại chúng. Các ý tưởng đến nhiều hơn từ Apple, Sun và các công ty mới khác. Những phương thức đổi mới mặc dù có rủi ro cao lại là cơ hội tốt nhất và có lẽ là duy nhất để giành thị phần. Điều này không chỉ đúng đối với các sản phẩm công nghệ cao. Procter & Gamble, được coi là IBM trong ngành sản xuất tã lót, đã đi theo sáng chế của Kimberly Clark với miếng dán tã có thể dính lại nhiều lần và giành lại được vị trí hàng đầu trên thị trường.

Có hai cách để đi ở vị trí thứ hai. Bạn có thể bắt chước ngay sau khi người khác tiết lộ đường đi của họ (như trong trường hợp đua thuyền buồm) hoặc chờ thêm một thời gian cho đến khi thành công hay thất bại của lựa chọn đã trở nên rõ ràng (như trong ngành máy tính). Trong **kinh doanh**, chờ đợi càng lâu thì càng có lợi thế bởi vì

¹ Chiến lược này không được áp dụng khi có trên hai đối thủ chơi. Thậm chí với chiếc thuyền thì nếu một chiếc sang phải chiếc kia sang trái, chiếc đi đầu cũng phải lựa chọn theo một trong hai hướng đó.

không giống như thể thao, cạnh tranh thường không có nghĩa là người thắng sẽ lấy tất cả. Kết quả là những người đứng đầu trên thị trường sẽ không đi theo những người mới cho đến khi họ bị thực sự thuyết phục bởi sự đúng đắn của những gì người mới làm.

3. ĐI THẮNG VÀO TÙ

Người nhạc trưởng dần giao hưởng ở Liên Xô (vào thời kỳ Stalin) đang trên tàu đến nơi biểu diễn tiếp theo của mình và ông ta chăm chú nhìn vào bản nhạc mà ông ta sẽ chỉ huy dàn nhạc biểu diễn vào tối hôm đó. Hai sĩ quan KGB nhìn thấy ông ta đang đọc và họ cho rằng các nốt nhạc mang một mật mã bí mật nào đó nên đã bắt ông ta như một gián điệp. Ông ta cố phản đối, nói rằng bản nhạc đó là bản concerto dành cho violon của Traicôpxki, nhưng vô ích. Vào ngày thứ hai trong tù, người thẩm vấn với một vẻ tự mãn bước vào và nói với ông ta: “Tốt nhất là hãy khai tất cả đi. Chúng ta đã bắt được bạn của mày, Traicôpxki, và hẳn ta đã đang khai rồi đó”.

Như vậy là chúng ta bắt đầu kể câu chuyện nghịch cảnh người tù - một kiểu trò chơi chiến lược có lẽ được biết đến nhiều nhất. Hãy cho phép chúng tôi phát triển câu chuyện cho đến một kết luận mang tính logic. Giả sử rằng KGB thực sự đã bắt được một người mà lời kết tội duy nhất chỉ bởi vì ông ta tên là Traicôpxki và tiến hành thẩm vấn riêng rẽ ông ta theo cùng một cách như đối với nhạc trưởng. Nếu như hai người vô tội này trụ lại được với cách đối xử như vậy, mỗi người họ sẽ phải chịu lãnh mức án 3 năm tù¹. Nếu như người nhạc trưởng thú nhận điều không có thực về kẻ đồng phạm chưa biết, trong khi Traicôpxki không thú nhận thì người nhạc trưởng sẽ chỉ nhận án một

¹ Có một câu chuyện về một người mới đến Gulag và được một người ở đó hỏi: “Anh bị lãnh án tù bao nhiêu năm?” Câu trả lời là: “10 năm.” “Anh làm gì mà phải vào tù?” “Không làm gì cả.” “Không đúng, chắc có gì nhầm lẫn ở đây. Án tù cho việc không làm gì chỉ là 3 năm thôi.”

năm tù (cùng với lời cảm ơn của KGB) trong khi Traicôpxki chắc chắn sẽ nhận án nặng hơn nhiều là 25 năm vì sự ngoan cố. Tất nhiên, mọi thứ sẽ đảo ngược nếu nhạc trưởng tỏ ra cứng cổ trong khi Traicôpxki đầu hàng và khai cho người nhạc trưởng kia. Còn nếu cả hai đều khai nhận thì cả hai sẽ cùng nhận một mức án chung là 10 năm¹.

Bây giờ chúng ta sẽ xem xét những suy nghĩ của nhạc trưởng. Ông ta biết rằng Traicôpxki hoặc khai hoặc không khai. Nếu Traicôpxki khai, nhạc trưởng sẽ phải nhận 25 năm nếu chính ông ta khẳng khái không khai và 10 năm nếu chịu khai, như vậy khai ra sẽ tốt hơn cho ông ta. Nếu Traicôpxki không chịu khai, nhạc trưởng sẽ chỉ nhận án 3 năm nếu ông ta cũng không khai và 1 năm nếu ông ta khai; một lần nữa chịu khai ra cũng sẽ tốt hơn cho ông ta. Như vậy, khai nhận rõ ràng luôn là lựa chọn tốt hơn cho nhạc trưởng.

Trong một buồng giam riêng ở quảng trường Dzerzhinsky, Traicôpxki cũng đang làm một tính toán tương tự trong đầu như vậy và cũng ra cùng một kết luận. Kết quả, tất nhiên là cả hai sẽ cùng thú nhận. Về sau, khi họ gặp nhau ở quần đảo Gulag² họ so sánh các câu chuyện và cùng nhận ra rằng giá như cả hai cùng nhất định không thú nhận thì họ đã có thể cùng thoát với mức án nhẹ hơn nhiều.

Chỉ cần hai người có cơ hội gặp và nói chuyện với nhau trước khi bị thẩm vấn thì họ đã có thể thỏa thuận với nhau để cùng không cung khai. Tuy nhiên, họ nhanh chóng nhận ra rằng trong tất cả mọi khả năng thì một thỏa thuận như vậy cũng khó có thể làm được điều gì tốt hơn. Một khi họ bị tách ra và bắt đầu cuộc thẩm vấn, động cơ cá nhân của mỗi người sẽ là cố gắng giành được cái tốt hơn nữa bằng cách chơi trò hai mặt với người kia và động cơ này thực sự rất mạnh.

¹ Nơi giam tù nhân của Nga - ND.

² Điều này thực tế có nghĩa là 3.653 ngày: "Có ba ngày dôi ra là do năm nhuận." (A. Solzhenitsyn: *Một ngày trong cuộc đời của Ivan Denisovitch*, 1962).

Một lần nữa, họ sẽ vẫn phải gặp nhau ở Gulag và có lẽ sẽ phải tính sổ với nhau về sự phản bội (chứ không còn nói về bản concerto nữa). Liệu hai người có thể đạt được sự tin tưởng lẫn nhau đủ để thực hiện được giải pháp mà cả hai cùng lựa chọn hay không?

Nhiều người, nhiều công ty và thậm chí nhiều quốc gia đã bị mắc phải những chiếc sừng của nghịch cảnh người tù. Hãy nhìn vào vấn đề sống còn trong kiểm soát vũ khí hạt nhân. Mỗi siêu cường quốc đều thích khả năng tốt nhất đối với họ là bên kia giải giáp vũ trang, trong khi họ vẫn tiếp tục giữ kho vũ khí của mình để “phòng khi ...”. Giải giáp vũ khí chính mình trong khi bên kia vẫn còn vũ khí hạt nhân là triển vọng xấu nhất. Do vậy, bất kể phía bên kia làm gì thì mỗi bên đều muốn tiếp tục vũ trang cho mình. Tuy nhiên, họ có thể cùng đồng ý rằng kết cục cả hai bên cùng giải giáp vũ trang thì vẫn tốt hơn là cả hai bên cùng vũ trang. Vấn đề ở đây, tuy nhiên, lại là sự phụ thuộc lẫn nhau của các quyết định: Kết cục mà cả hai bên cùng muốn chỉ có khi từng bên chọn cho mình chiến lược xấu hơn. Liệu kết cục cùng mong muốn hơn đó có thể đạt được hay không nếu mỗi bên đều có động cơ rõ ràng để phá vỡ hiệp ước và bí mật tiếp tục vũ trang cho mình? Trong trường hợp này có lẽ cần đến một sự thay đổi cơ bản trong tư duy của Liên Xô để thế giới có thể bắt đầu trên con đường giải giáp vũ khí hạt nhân.

Để tiện lợi, để an toàn hay thậm chí để được sống, cần phải biết cách để thoát ra khỏi nghịch cảnh người tù. Trong Chương 4, chúng ta sẽ xem xét một số cách như vậy và đánh giá xem chúng có hiệu quả đến mức nào.

Câu chuyện về nghịch cảnh người tù còn mang một ý tưởng chung hữu ích: hầu hết các trò chơi kinh tế, chính trị hay xã hội đều khác với những trò chơi như chơi bài hay bóng đá. Chơi bài và chơi bóng đá là những trò chơi có tổng lợi ích bằng không: thắng lợi của người này sẽ là thua thiệt của người khác. Tuy nhiên, trong nghịch

cảnh của người tù, có cả những cơ hội cùng có lợi lẫn mâu thuẫn lợi ích; cả hai bên đều mong rằng người bên kia không khai nhận. Tương tự như vậy trong cuộc thương lượng giữa chủ doanh nghiệp và nghiệp đoàn có sự đối lập về lợi ích vì một bên muốn giữ mức lương thấp trong khi bên kia đòi mức cao, tuy nhiên cả hai bên đều đồng ý rằng nếu thương lượng bị đổ bể dẫn đến đình công thì cả hai bên sẽ cùng gánh chịu thiệt hại. Trên thực tế, những tình huống như vậy là nguyên tắc hơn là ngoại lệ. Bất kỳ một phân tích hữu ích nào về trò chơi cũng phải có khả năng luận giải được sự pha trộn giữa mâu thuẫn và đồng quy của các lợi ích. Chúng ta thường gọi những người chơi là các đối thủ, tuy nhiên bạn cần nhớ rằng đôi khi chiến lược có thể biến người lạ thành bạn đồng hành.

4. LẬP TRƯỜNG CỦA TÔI Ở ĐÂY

Khi Nhà thờ Thiên Chúa giáo đòi Martin Luther phải từ bỏ việc chống lại những người cầm quyền và Hội đồng Giáo hội, ông đã từ chối như sau: “Tôi không rút lui ý kiến của tôi về bất kỳ điều gì, bởi vì đi ngược lại nhận thức vừa là sai lầm, vừa nguy hiểm”. Ông cũng không chịu nhượng bộ: “Đây là lập trường của tôi và tôi không thể làm khác”¹. Sự không nhượng bộ của Luther dựa trên tính bất khả tranh luận trong các quan điểm của ông. Khi đã xác định cái gì là đúng thì không còn chỗ cho sự nhượng bộ. Lập trường cứng rắn và sự tấn công của ông đã mang lại hậu quả lâu dài, dẫn đến phong trào đòi cải cách của những người theo đạo Tin Lành và đã làm thay đổi đáng kể Nhà thờ Thiên Chúa thời Trung Cổ.²

¹ Những trích dẫn này rút từ bài phát biểu của Martin Luther tại Diet of Worms ngày 18/4/1521 theo mô tả của Roland Bainton, *Tôi đứng đây: Cuộc đời của Martin Luther* (New York: Abingdon-Cokesbury).

² Uy tín của Luther vượt ra khỏi phạm vi nhà thờ nằm sau Bức màn sắt. Chiếc xe Wartburg của Đông Đức sản xuất trong nước đã được gọi đùa là xe Luther: rõ ràng là nó cũng bất động không kém.

Tương tự như vậy, Charles de Gaulle sử dụng sức mạnh của sự không khoan nhượng để trở thành một người đầy quyền lực trên vũ đài quan hệ quốc tế. Don Cook, người viết tiểu sử ông đã kể lại điều này như sau: “(De Gaulle) có thể tạo ra quyền lực cho bản thân chỉ bằng sự chính trực, tri thức, nhân phẩm và ý thức về vận mệnh của mình”.¹ Tuy nhiên trên hết, quyền lực của ông là “quyền lực của sự không khoan nhượng”. Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, là nhà lãnh đạo tự xưng bị lưu vong khỏi một đất nước thua trận và đang bị chiếm đóng, ông đã một mình thương thảo với Rooservelt và Churchill. Vào những năm 1960, chính phủ của ông với chữ “Không” đã lái nhiều quyết định của Cộng đồng Kinh tế châu Âu theo hướng đi của Pháp.

Bằng cách nào mà sự không khoan nhượng lại trao cho ông quyền lực trong thương lượng? Khi de Gaulle giữ một vị thế thực sự không thể đảo ngược, các bên còn lại trong đàm phán chỉ có hai lựa chọn: chấp nhận hoặc bỏ đi. Chẳng hạn một mình ông đã giữ Anh quốc bên ngoài EEC lần đầu vào năm 1963 và lần sau vào năm 1968; các nước khác bị buộc phải hoặc chấp nhận quyền phủ quyết của de Gaulle, hoặc EEC sẽ tan vỡ. De Gaulle đã cân nhắc vị thế của ông rất kỹ lưỡng để chắc chắn rằng nó sẽ được chấp nhận. Tuy nhiên, điều đó thường dẫn đến việc nước Pháp bị thiệt hơn (và gánh chịu sự bất công). Sự không khoan nhượng của de Gaulle từ chối một cơ hội cho phía bên kia quay lại với một đề nghị khác có thể được chấp nhận.

Trên thực tế, điều này nói dễ hơn làm vì hai lý do. Lý do thứ nhất xuất phát từ thực tế là mọi thương lượng thường gồm cả những cân nhắc suy xét nằm ngoài chiếc bánh đặt trên bàn đàm phán hôm nay. Cảm nhận rằng bạn đã quá tham lam có thể khiến những người khác sẽ không muốn đàm phán với bạn trong tương lai. Hoặc, lần sau họ có thể sẽ trở thành những nhà đàm phán cứng rắn hơn bởi họ muốn lấy lại một phần họ cho là đã bị mất lần trước. Ở cấp độ cá nhân, một

¹ Don Cook, *Tiểu sử Charles de Gaulle* (New York: Putnam, 1982).

chiến thắng không công bằng có thể làm hỏng quan hệ công việc, hoặc thậm chí cả quan hệ cá nhân nữa. Thật ra, nhà viết tiểu sử David Schoenbrun đã chê trách chủ nghĩa sô-vanh nước lớn của de Gaulle như sau: “Trong quan hệ giữa con người, những người không yêu sẽ hiếm khi được yêu: những người không muốn trở thành bạn bè cuối cùng sẽ chẳng có người bạn nào. Sự chối từ tình hữu nghị của de Gaulle như vậy đã làm hại nước Pháp”.¹ Sự nhượng bộ trong ngắn hạn nhiều khi chứng tỏ một chiến lược tốt hơn trong dài hạn.

Kiểu vấn đề thứ hai nằm trong việc đạt được một mức độ cần thiết cho sự không khoan nhượng. Luther và de Gaulle đạt được điều này nhờ tính cách của họ. Tuy nhiên, nó kéo theo sự trả giá. Một cá tính thiếu linh hoạt không phải là cái mà bạn có thể muốn có hay không là được. Mặc dù đôi khi sự cứng rắn có thể khiến đối phương nhượng bộ, nó đồng thời cũng có thể biến những thiệt thòi nhỏ trở thành những thảm họa lớn.

Ferdinand de Lesseps là một kỹ sư giỏi, một người điềm đạm có một tầm nhìn và quyết tâm rất cao. Ông nổi tiếng với việc xây dựng kênh đào Suez trong những điều kiện tưởng chừng như không thể. Ông không nhận thấy sự không thể đó và vì vậy đã thực hiện nó. Sau đó, ông dự định sử dụng cùng một kỹ thuật để xây dựng kênh đào Panama. Nó đã kết thúc trong thảm họa. Vấn đề của Lesseps là tính cứng nhắc của ông đã không cho ông công nhận thất bại ngay cả khi đã thua².

¹ David Schoenbrun, *Ba cuộc đời của Charles de Gaulle* (New York: Athenaeum, 1966).

² Kênh đào Suez là một lối đi ngang tầm mặt biển. Việc đào kênh là tương đối dễ dàng bởi đất vốn đã nằm thấp và bỏ hoang. Kênh Panama có nhiều vùng đất cao hơn với các hồ nằm dọc theo đường kênh và các khu rừng rậm dày đặc. Những cố gắng của Lesseps để đào đến mực nước biển đã thất bại. Rất lâu sau đó, các kỹ sư của quân đội Mỹ đã thành công với một phương pháp khác - tạo ra một loạt các cửa cống, sử dụng chính các hồ dọc theo đường kênh.

Làm thế nào có thể đạt được một sự cứng rắn có lựa chọn? Mặc dù không có giải pháp hoàn hảo cho điều này nhưng có rất nhiều cách mà cam kết có thể đạt được và duy trì lâu dài; đây sẽ là chủ đề của Chương 6.

5. TREO CHUÔNG CỔ MÈO

Trong câu truyện của trẻ em về treo chuông cổ mèo, các chú chuột quyết định rằng cuộc sống của chúng sẽ an toàn hơn nếu mèo bị buộc vào cổ một chiếc chuông. Vấn đề là ở chỗ ai có thể liều mạng sống của mình làm cái việc treo chuông cổ mèo đó?

Thực ra đây là vấn đề đối với cả chuột lẫn người. Làm thế nào mà các đội quân tương đối nhỏ của các quốc gia đi xâm chiếm hay các bạo chúa có thể kiểm soát những dân tộc rất đông người trong một thời gian dài? Vì sao cả một chiếc máy bay chứa đầy hành khách lại trở nên bất lực trước chỉ một tên không tặc có súng? Trong cả hai trường hợp, nếu tất cả cùng đồng lòng tiến lên thì khả năng thành công sẽ là rất lớn. Tuy nhiên, sự trao đổi và phối hợp cần thiết cho một hành động như vậy là khó khăn và những kẻ đàn áp biết rõ sức mạnh của đám đông đã cố tình làm cho điều này trở nên càng khó khăn hơn. Khi người ta cần phải hành động đơn độc và hy vọng sẽ dần tạo đà cho cả một phong trào, câu hỏi nảy sinh là “Ai sẽ là người hành động đầu tiên?” Người đi đầu này sẽ phải trả một giá rất đắt - có thể bằng chính mạng sống của mình. Phần thưởng của người đó có thể chỉ là niềm vinh quang sau khi chết hoặc lòng biết ơn. Có những người hành động theo suy nghĩ của họ về nghĩa vụ và danh dự, nhưng hầu hết đều cho rằng cái giá phải trả vượt quá những gì họ nhận.

Khrusov là người đầu tiên lên tiếng tố cáo những vụ thanh trừng của Stalin tại Đại hội Đảng Cộng sản Liên Xô lần thứ 20. Sau bản tuyên bố hùng hồn của ông ta, ai đó trong hội trường đã hét lên và

hỏi rằng vậy thì Khrusov đã làm gì khi đó. Khrusov đáp lại bằng cách đề nghị người vừa hỏi đứng lên và xưng danh tính. Cả hội trường im lặng. Và Khrusov trả lời: “Đó chính là điều tôi đã làm”.

Về bản chất, chúng ta đã từng thấy các ví dụ như thế này trước đây. Chúng cũng chính là nghịch cảnh người tù nhưng với hơn hai người trong đó; nếu muốn, ai đó có thể gọi đây là nghịch cảnh con tin. Ở đây, chúng tôi muốn dùng thế khó xử này để đưa ra một quan điểm khác - cụ thể là khi sự trừng phạt diễn ra thường xuyên hơn nhiều so với sự khen thưởng. Nhà độc tài có thể làm yên dân bằng cách cung cấp những tiện nghi vật chất và thậm chí cả tinh thần, nhưng đó sẽ là một cách làm rất tốn kém. Đàn áp và khủng bố dựa trên nguyên tắc về nghịch cảnh con tin có thể là một cách làm khác ít tốn kém hơn nhiều.

Có rất nhiều ví dụ cho nguyên tắc này. Trong một đội xe taxi lớn, thường là người điều vận có nhiệm vụ giao xe cho lái xe. Trong đội có một số xe tốt và một số khác rất xộc xạch. Người điều vận có thể lợi dụng quyền được phân xe để nhận những khoản đút lót nhỏ từ mỗi lái xe. Bất kỳ lái xe nào không đút lót chắc chắn sẽ nhận phải xe xấu, trong khi những người đồng ý hợp tác sẽ có cơ hội gặp may bằng cách bốc thăm trong số các xe tốt. Người điều vận trở nên giàu có, còn cả nhóm lái xe cùng nhau thì vẫn phải nhận đúng ngần ấy số xe tốt và xấu như khi không ai đút lót cả. Nếu các lái xe hành động cùng với nhau, có lẽ họ có thể chấm dứt được tình trạng này. Vấn đề nằm ở chỗ tổ chức được sự đồng thuận. Cái đáng nói là người điều vận thường cho những người đút lót mình không nhiều, nhưng lại có thể trừng phạt nặng những người không làm như vậy ¹.

¹ Ngay cả khi tất cả đều trả tiền thì một vài lái xe vẫn phải nhận những chiếc xe xấu. Nhưng nếu những chiếc xe này được phân theo cách ngẫu nhiên mỗi lái xe sẽ có xác suất nhận phải xe xấu không nhiều. Ngược lại, người lái xe đầu tiên từ chối trả tiền có thể biết rằng anh ta sẽ phải lái xe xấu rất thường xuyên.

Một câu chuyện tương tự kể về việc những người thuê nhà bị đuổi khỏi các căn hộ cho thuê. Nếu ai đó mua tòa nhà này ở New York, anh ta có quyền đuổi một người thuê nhà đi để có thể đến sống ngay trong tòa nhà của mình. Tuy nhiên điều này đưa đến quyền được đuổi tất cả mọi người trong ngôi nhà. Người chủ nhà mới có thể sẽ lý luận như sau với người thuê căn hộ 1A: “Tôi có quyền được sống trong ngôi nhà của mình. Do vậy, tôi sẽ đuổi ông và chuyển đến sống trong căn hộ của ông. Tuy nhiên, nếu ông hợp tác và tự nguyện rời đi, tôi có thể cho ông một khoản tiền là 5.000 đô la”. Đó chỉ là một số tiền rất nhỏ so với giá trị của căn hộ (mặc dù số tiền đó vẫn còn mua được khối thứ khác ở New York). Phải đối mặt với lựa chọn ra đi với 5.000 đô la hoặc bị đuổi mà không có đồng nào, dĩ nhiên là người thuê nhà sẽ nhận tiền để ra đi. Người chủ nhà sau đó sẽ tiếp tục y như vậy với người thuê nhà 1B và cứ như thế với những người còn lại.

Hiệp hội công nhân ngành xe hơi cũng có lợi thế tương tự khi họ lần lượt đàm phán với các nhà sản xuất xe hơi. Một cuộc đình công chống lại một mình Ford sẽ khiến hãng này đặc biệt bất lợi khi GM và Chrysler vẫn tiếp tục hoạt động. Do vậy, Ford có nhiều khả năng sẽ giải quyết mọi chuyện theo những điều kiện có lợi hơn cho nghiệp đoàn. Một cuộc đình công như vậy cũng ít tốn kém hơn cho nghiệp đoàn vì chỉ có một phần ba số công nhân phải nghỉ việc. Sau khi đã thắng Ford, nghiệp đoàn sẽ làm việc với GM và tiếp đó là Chrysler, sử dụng mỗi thành công trước đó như một tiền lệ và nhiên liệu cho cuộc chiến của họ. Ngược lại, những khuyến khích của nghiệp đoàn Nhật Bản có hiệu quả theo một cách khác, bởi vì nghiệp đoàn được chính công ty lập ra và được chia nhiều lợi nhuận hơn. Nếu nghiệp đoàn Toyota đình công, thu nhập của các thành viên nghiệp đoàn sẽ bị ảnh hưởng theo lợi nhuận của Toyota và họ chẳng được lợi gì từ các tác động của tiền lệ cả.

Chúng tôi không cho rằng bất kỳ hay tất cả những điều kể trên là những kết cục tốt hay những chính sách mong muốn. Trong một vài trường hợp, có thể có những lập luận thuyết phục cho nỗ lực ngăn chặn một kiểu kết cục mà chúng tôi đã mô tả. Nhưng để làm được điều đó một cách hiệu quả, người ta trước hết phải hiểu được cơ chế trong đó vấn đề nảy sinh - cụ thể là cái được gọi là “tác động đàn phong cầm,” khi mỗi nếp gấp của đàn sẽ kéo hoặc đẩy nếp tiếp theo. Hiện tượng này nảy sinh hết lần này đến lần khác; nhưng nó có thể bị chặn lại và chúng tôi sẽ chỉ cho bạn thấy cần phải làm như thế nào trong Chương 9.

6. CÁI LƯỚI NÊM

Hầu hết các quốc gia sử dụng thuế quan và nhiều biện pháp khác để hạn chế sự cạnh tranh của nhập khẩu và bảo hộ cho các ngành công nghiệp trong nước. Các chính sách như vậy làm tăng giá và phương hại đến tất cả những người phải tiêu dùng các mặt hàng được bảo hộ trong nước. Các nhà kinh tế ước tính rằng khi sử dụng hạn ngạch nhập khẩu để bảo hộ các ngành công nghiệp như thép, dệt hay đường, những người còn lại phải trả một cái giá cao hơn với tổng số tiền lên đến 100.000 đô la cho mỗi việc làm được giữ lại¹. Làm thế nào mà một lợi ích nhỏ thu về đối với một số ít người lại luôn luôn được ưu tiên hơn so với tổn thất gộp lại còn lớn hơn rất nhiều đối với số đông như vậy?

Điều trở trêu ở đây là người ta thường xem xét từng trường hợp một riêng rẽ. Trước hết, có khoảng 10.000 việc làm trong ngành công nghiệp đóng giày sẽ có rủi ro bị mất. Để giữ lại các chỗ làm đó, tất cả những người khác phải trả tổng cộng cả tỷ đô la, nhưng tính chia ra thì chỉ vào khoảng 4 đô la mỗi người. Ai mà lại không đồng ý trả có 4 đô

¹ Gary Hufbauer, Diane Berliner và Kimberley Ann Elliott, *31 tình huống bảo hộ thương mại tại Mỹ* (Washington DC, Viện Kinh tế Quốc tế, 1985).

la để giữ lại đến 10.000 việc làm ngay cả cho những người hoàn toàn xa lạ, đặc biệt là khi bọn ngoại bang xấu xa là những kẻ bị buộc tội gây ra điều đó? Tiếp đó đến lượt ngành may mặc, ngành thép, ngành xe hơi và cứ tiếp tục như thế. Trước khi chúng ta nhận ra điều gì đang xảy ra thì chúng ta đã đồng ý trả tổng cộng 50 tỷ đô la, tức là trên 200 đô la mỗi người, hay gần 1.000 đô la mỗi gia đình. Nếu chúng ta có thể thấy trước cả quá trình, chúng ta đã có thể nghĩ rằng chi phí này thực sự là quá cao và thấy rằng những công nhân trong mỗi ngành công nghiệp đó thực ra cũng phải gánh chịu những rủi ro từ thương mại quốc tế như bất kỳ một rủi ro kinh tế nào khác. Các quyết định được đưa ra cho từng trường hợp một như vậy có thể dẫn đến một kết cục chung không mong muốn. Thực tế là các cuộc tranh cử theo đa số diễn ra lần lượt theo trình tự có thể dẫn đến kết cục mà mỗi người đều cho là còn tệ hơn là để nguyên hiện trạng.

Cuộc cải cách thuế cá nhân năm 1985-1986 đã suýt bị phá sản bởi Thượng nghị viện ban đầu đã tiếp cận theo kiểu từng trường hợp một. Trong vòng đầu tiên của kỳ họp Ủy ban Tài chính, đề xuất được sửa đổi của Kho bạc với các điều khoản về dự phòng lãi suất đặc biệt đã bị đánh giá tệ đến mức người ta để nó chìm luôn. Các thượng nghị sĩ nhận thấy rằng họ mất khả năng ngăn cản bất kỳ một sự vận động có tổ chức nào nhằm giành được một đối xử đặc biệt. Đúng là sự kết hợp đồng thời của tất cả những người vận động hành lang đó có thể thủ tiêu luôn dự luật và điều đó còn tệ hơn là không làm luật nào cả. Vì vậy, Thượng nghị sĩ Packwood, Chủ tịch Ủy ban, đã tự làm một cuộc vận động cho chính mình: ông thuyết phục số đông các thành viên trong Ủy ban bỏ phiếu chống lại bất kỳ thay đổi nào trong luật thuế, thậm chí cả những thay đổi đặc biệt rất có lợi cho chính những người này. Cuộc cải cách đã được ban hành. Tuy nhiên, các điều khoản đặc biệt thì được hoãn lại theo kỳ, chỉ xem xét một hoặc hai thay đổi mỗi kỳ mà thôi.

Cũng theo hướng tương tự như vậy, quyền phủ quyết đồng hạng mục cho phép Tổng thống phủ quyết ra luật một cách có chọn lọc. Chẳng hạn nếu dự luật mới cho phép chi cho các bữa ăn trưa ở trường học và tàu vũ trụ con thoi mới, Tổng thống sẽ có các lựa chọn hoặc không cái nào, hoặc một trong hai, hoặc cả hai, thay vì như hiện nay là chỉ hoặc không cái nào, hoặc cả hai. Mặc dù phản ứng đầu tiên là điều này có vẻ như cho phép Tổng thống kiểm soát việc làm luật tốt hơn, điều ngược lại cũng có thể lại xảy ra khi Quốc hội tỏ ra cẩn trọng hơn khi chọn dự luật để trình thông qua¹. Trong khi quyền phủ quyết đồng hạng mục nói chung bị cho là trái hiến pháp, vấn đề này có thể sẽ phải đưa ra Tòa án tối cao để giải quyết.

Những vấn đề trên nảy sinh bởi những người ra quyết định thiên cận đã không thể nhìn xa hơn về phía trước để thấy được toàn cảnh bức tranh. Trong trường hợp cải cách thuế, Thượng nghị viện đã lấy lại sự sáng suốt của mình đúng lúc trong khi vấn đề bảo hộ vẫn còn trì trệ. Trong Chương 2 chúng ta sẽ phát triển một hệ thống cho phép có được một tầm nhìn chiến lược dài hơi hơn.

7. QUAN SÁT TRƯỚC KHI NHẢY

Mọi người thường rất hay để mình rơi vào những tình huống mà sau đó rất khó có thể thoát ra. Một khi bạn đã có việc làm ở một thành phố, sẽ rất tốn kém cho bạn để có thể thay đổi chỗ ở. Một khi bạn đã mua máy tính và học hệ điều hành của nó, sẽ tốn kém hơn nhiều khi chuyển sang học một hệ điều hành khác và phải viết lại tất cả các chương trình của bạn. Những người hay đi máy bay tham

¹ Giáo sư Douglas Holtz-Eakin của trường tổng hợp Columbia đã nhìn vào các tác động của quyền phủ quyết trên đồng hạng mục ở cấp bang. Những kết quả của ông không phát hiện được sự khác biệt nào trong chi tiêu khi có mặt quyền phủ quyết đồng hạng mục. Điều này sẽ được thảo luận chi tiết hơn trong bài tập tình huống 10, sau chương nói về tranh cử.

gia vào chương trình dành cho khách bay thường xuyên của một hãng hàng không sẽ thấy việc bay trên máy bay của hãng khác là đắt hơn. Và dĩ nhiên, sẽ phải trả một giá đắt khi bạn muốn thoát khỏi một cuộc hôn nhân.

Vấn đề là ở chỗ một khi bạn đã đưa ra cam kết, vị thế thương lượng của bạn sẽ yếu đi. Vì biết thay đổi công việc là tốn kém cho nhân viên nên các công ty có thể lợi dụng điều này để tăng lương cho nhân viên của mình ít hơn. Các công ty máy tính có thể hét giá cao hơn cho những thiết bị ngoại vi mới, tương thích bởi họ biết khách hàng của mình không dễ chuyển sang những công nghệ mới không tương thích. Các hãng hàng không đã thiết lập được một cơ sở khách hàng bay thường xuyên sẽ ít muốn tham gia vào cuộc chiến về giá. Thỏa thuận của hai vợ chồng về chia đôi việc nhà có thể sẽ trở thành đề tài để thương lượng lại khi đứa con của họ ra đời.

Những chiến lược gia nhìn thấy trước được các hậu quả như vậy sẽ cố gắng khai thác quyền lực trong thương lượng của mình trong khi họ còn có nó trước khi đưa ra cam kết. Thông thường nó có hình thức như một khoản tiền trả trước. Cạnh tranh giữa những nhà khai thác tiềm năng có thể dẫn đến cùng một kết quả. Các công ty sẽ phải đưa ra những mức lương khởi điểm hấp dẫn hơn, các nhà sản xuất máy tính sẽ lấy giá thấp hơn đáng kể cho các đơn vị xử lý trung tâm (CPU) và các chương trình khách bay thường xuyên sẽ phải tặng những điểm thưởng lớn hơn cho những người mới. Đối với hai vợ chồng thì lợi dụng lẫn nhau là một trò chơi mà cả hai đều có thể tham gia.

Việc thấy trước như vậy sẽ cản trở những người hiếu kỳ nhưng khôn ngoan khỏi thử những thứ thuốc gây nghiện như heroin. Bài hát của Tom Lehrer đã mô tả thủ đoạn của kẻ bán thuốc gây nghiện như sau:

“Hắn cho bọn trẻ thử miễn phí

Vì biết rất rõ rằng

Những gương mặt trẻ vô tội hôm nay

Ngày mai sẽ trở thành khách hàng của hân”

Những đứa trẻ thông minh cũng biết điều đó và chúng từ chối thử miễn phí.

8. CHƠI HỖN HỢP

Chúng tôi muốn quay lại một chút với thể giới thể thao. Trong bóng đá, trước mỗi đợt ra bóng, đội đang tấn công sẽ lựa chọn giữa chuyền bóng và dứt bóng trong khi bên phòng ngự sẽ tổ chức để phản ứng lại với mỗi kiểu chơi trên. Trong quần vợt, người giao bóng (server) có thể giao bóng phía phải hay phía trái người đỡ bóng, trong khi người đỡ bóng, đến lượt mình có thể chọn đứng ở vị trí phù hợp tương ứng. Trong các ví dụ này, mỗi bên đều có ý tưởng về thế mạnh của mình và điểm yếu của phía đối phương. Mỗi bên đều thiên về các lựa chọn có thể khai thác được các điểm yếu của đối phương, nhưng không hoàn toàn chỉ có vậy. Cả những người chơi cũng như các cổ động viên hâm mộ đều biết rằng cần phải chơi hỗn hợp và đôi khi đi những bước bất ngờ. Vấn đề là nếu bạn lúc nào cũng chỉ làm một kiểu thì đối phương sẽ có cơ hội chống lại bạn một cách hiệu quả hơn bằng cách tập trung tất cả nguồn lực của mình để có câu trả lời đích đáng nhất cho chiến lược một kiểu đó của bạn.

Chơi hỗn hợp không có nghĩa là thay đổi chiến lược của bạn theo một cách thức có thể đoán trước được. Đối thủ của bạn có thể quan sát và khai thác bất kỳ mẫu hình có hệ thống nào một cách dễ dàng, cũng giống như đối với chiến lược một kiểu của bạn. Chính sự bất đoán mới là điều quan trọng khi bạn chơi hỗn hợp.

Hãy hình dung xem điều gì sẽ xảy ra nếu có thể biết được công

thức xác định xem ai sẽ bị cơ quan kiểm toán đến thăm hỏi. Trước khi bạn nộp bản khai thu nhập chịu thuế, bạn có thể áp dụng công thức này để xem liệu bạn có bị kiểm toán sau đó không. Nếu dự đoán là sẽ bị kiểm toán và nếu bạn có cách “thay đổi” thu nhập của mình sao cho công thức trên không chọn phải bạn, có lẽ bạn sẽ làm như vậy. Nếu kiểm toán là không thể tránh khỏi, bạn chắc sẽ chọn nói sự thật. Kết quả của cơ quan kiểm toán như vậy hoàn toàn có thể dự đoán trước ở chỗ cơ quan này sẽ chỉ kiểm toán những người khai trung thực. Những người bị kiểm toán đều có thể biết trước số phận của mình và do vậy họ sẽ chọn khai báo thành thực, trong khi những người còn lại thì chỉ có lương tâm phán xét mà thôi. Khi công thức chọn đối tượng của cơ quan kiểm toán là không rõ thì bất kỳ ai cũng có nguy cơ bị kiểm toán đến hỏi thăm, điều này tạo ra thêm động cơ để mọi người đều thành thực.

Có một hiện tượng tương tự như vậy trong thế giới kinh doanh. Hãy xem cạnh tranh trên thị trường dao cạo râu. Thử hình dung Gillette phát hành phiếu khuyến mãi theo một thời gian biểu đều đặn - giả sử là ngày chủ nhật đầu tiên mỗi tháng lẻ hoặc chẵn. Bic có thể hớt tay trên Gillette bằng cách phát hành phiếu giảm giá ngay tuần trước đó. Tất nhiên, khi đó nước đi của Bic có thể dự đoán trước dễ dàng và Gillette sẽ lại có thể chọn hành động trước vào tuần trước đó nữa. Quá trình này dẫn đến cạnh tranh khốc liệt và cả hai đều bị giảm lợi nhuận. Tuy nhiên, nếu mỗi hãng sử dụng một chiến lược bất đoán hay hỗn hợp thì cùng nhau họ có thể giảm bớt mức độ tàn khốc của cạnh tranh.

Tầm quan trọng của các chiến lược ngẫu hứng là một trong những mấu chốt của lý thuyết trò chơi. Ý tưởng này đơn giản và mang tính trực giác nhưng để nó trở nên hữu ích trong thực tiễn thì cần phải gọt giũa thêm. Vận động viên quần vợt chỉ biết anh ta cần chơi đa

dạng giữa vợt bên phải và bên trái với đối thủ thì chưa đủ. Anh ta cần biết chẳng hạn nên đánh sang phải 30% hay 64% thời gian và câu trả lời ở đây sẽ phụ thuộc vào mức độ đánh mạnh tương đối ở hai bên như thế nào. Trong Chương 7 chúng tôi sẽ phát triển các phương pháp để trả lời cho các câu hỏi như vậy.

9. ĐỪNG BAO GIỜ ĐÁNH CƯỢC VỚI GÃ KHỜ

Trong cuốn *Guys and Dolls*, anh chàng đánh bạc Sky Masterson đã kể lại lời khuyên đáng giá của cha mình như sau:

“Con trai ạ, một ngày nào đó khi con đang đi lang thang, sẽ có một gã đến gần và chỉ cho con thấy chiếc bàn đẹp đẽ với các quân bài còn chưa bóc tem, gã ta sẽ rủ con cá cược rằng hắn sẽ khiến con J bích nhảy khỏi bàn và rót rượu táo vào tai con. Nhưng con trai ạ, đừng cá cược với gã đó bởi vì cũng chắc chắn như con còn đứng đó, con sẽ kết thúc với rượu táo trong tai”.

Bối cảnh của câu chuyện này là Nathan Detroit rủ Sky Masterson đánh cược xem Mindy bán được nhiều bánh ngọt hay bánh pho mát hơn. Nathan đã biết câu trả lời là bánh ngọt và sẵn sàng đánh cược nếu Sky chọn đặt cược vào bánh pho mát.

Ví dụ trên nghe có vẻ hơi quá mức. Tất nhiên, không ai lại chấp nhận đánh cược một cách khờ khạo như vậy. Tuy nhiên, hãy nhìn vào thị trường giao dịch trả sau (future contract) của Sở giao dịch chứng khoán Chicago. Nếu một nhà đầu cơ khác chào bán cho bạn một hợp đồng trả sau, anh ta sẽ chỉ kiếm được tiền nếu bạn bị mất tiền. Giao dịch như vậy được gọi là trò chơi có tổng bằng không, cũng giống như thi đua trong thể thao khi thắng lợi của đội này sẽ là thất bại của đội khác. Do vậy, nếu ai đó muốn bán cho bạn một hợp đồng trả sau, bạn không nên sẵn sàng mua nó. Và ngược lại cũng vậy.

Sự sâu sắc của chiến lược là ở chỗ hành động của những người

khác cho chúng ta biết những gì họ biết và chúng ta cần phải sử dụng thông tin này để dẫn dắt hành động của chính mình. Tất nhiên, chúng ta cần sử dụng nó cùng với các thông tin của chính chúng ta liên quan đến vấn đề này và sử dụng tất cả các phương tiện chiến lược khác để moi thêm thông tin từ những người khác nữa.

Trong cuốn *Guys and Dolls* có mô tả một phương tiện đơn giản loại này. Sky cần phải hỏi Nathan xem anh ta chấp bao nhiêu nếu đánh cược vào bánh pho mát. Nếu câu trả lời là không chấp gì cả thì Sky có thể suy luận ra rằng câu trả lời là bánh ngọt. Còn nếu Nathan chấp như nhau cho cả hai loại bánh, anh ta đang giấu thông tin với chi phí là cho Sky một cơ hội giành lợi thế khi đánh cược.

Trên các thị trường chứng khoán, thị trường ngoại hối và các thị trường tài chính khác, mọi người đều tự do đặt cược vào bất kỳ bên nào theo cùng một cách như vậy. Thực ra ở một số sở giao dịch chứng khoán có tổ chức, trong đó có thị trường chứng khoán London, khi bạn hỏi giá một loại chứng khoán, người quản lý thị trường bắt buộc phải nói cho bạn biết cả giá bán lẫn giá mua trước khi anh ta biết bạn muốn mua hay muốn bán. Nếu không có biện pháp bảo đảm như vậy, những người quản lý thị trường có thể lợi dụng để trục lợi từ những thông tin cá nhân và việc các nhà đầu tư bên ngoài lo sợ bị biến thành những gã khờ sẽ khiến cả thị trường sụp đổ. Giá mua và bán không hoàn toàn như nhau: chênh lệch giữa hai mức giá này được gọi là phí bao tiêu (hay chênh lệch mua bán song hành - bid-ask spread). Trên thị trường thanh khoản, chênh lệch này là rất nhỏ cho thấy cần có rất ít thông tin cho bất kỳ lệnh mua hay bán nào. Mặt khác, Nathan Detroit sẵn sàng đánh cược vào bánh ngọt với bất kỳ giá nào trong khi không đánh cược chút nào vào bánh pho mát; chênh lệch của anh ta trong trường hợp này là không xác định được. Bạn hãy thận trọng với những nhà quản lý thị trường kiểu như vậy.

Chúng tôi cần nói thêm rằng Sky không thật sự học được nhiều lắm từ cha mình. Chỉ một phút sau anh ta đã cược với Nathan rằng Nathan không biết được màu chiếc khăn cổ của chính mình. Sky không thể thắng: nếu Nathan biết màu đó, anh ta sẽ cược và thắng; nếu không, anh ta sẽ chối đặt cược và chẳng mất gì.

10. LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI CÓ THỂ CÓ HẠI CHO SỨC KHỎE CỦA BẠN

Vào một buổi tối muộn, sau cuộc họp ở Jerusalem, hai nhà kinh tế học người Mỹ tìm thấy một chiếc taxi và đưa cho người lái xe chỉ dẫn về khách sạn của họ. Người lái xe nhận ra ngay lập tức đây là những người du lịch Mỹ. Anh ta không bật đồng hồ tính tiền và thay vào đó anh ta thổ lộ rằng anh ta rất yêu nước Mỹ và hứa sẽ lấy giá rẻ hơn so với giá theo đồng hồ. Dĩ nhiên các nhà kinh tế cảm thấy nghi ngờ lời hứa đó. Vì sao một người lạ lại đề nghị lấy giá thấp hơn so với đồng hồ tính tiền khi họ vẫn sẵn lòng trả mức giá đó? Làm sao họ có thể biết liệu họ có bị lấy giá quá đắt hay không? ¹

Mặt khác, họ không hề hứa sẽ trả cho người tài xế nhiều hơn mức của đồng hồ tính tiền. Nếu họ tìm cách mặc cả và cuộc thương lượng không thành, họ sẽ phải tìm một chiếc taxi khác. Lý thuyết của họ là cứ về đến khách sạn đã, khi đó vị thế thương lượng của họ sẽ mạnh hơn. Giờ muộn này mà tìm taxi thì quả là hơi khó.

Họ về đến nơi. Người tài xế đòi 2.500 shekel (tiền Israel, tương đương 2,75 đô la). Ai mà biết được đâu là mức giá đúng? Bởi vì ở Israel mọi người vẫn quen mặc cả nên họ quyết định mặc cả xuống

¹ Nếu người lái xe muốn chứng minh rằng anh ta sẽ lấy giá thấp hơn đồng hồ tính cước, anh ta có thể cứ bật đồng hồ tính tiền như các vị khách yêu cầu và sau đó chỉ lấy 80% mức giá thôi. Thực tế anh ta không làm như vậy đã nói lên một điều gì đó về chủ ý của anh ta rồi; hãy xem câu chuyện của Sky Masterson ngay trên đây.

2.200 shekel. Người tài xế tỏ ra rất giận dữ. Anh ta nói rằng không thể đi quãng đường như vậy với mức giá đó. Trước khi cuộc thương lượng tiếp tục, anh ta đã đóng cửa xe và quay xe lại với một tốc độ khủng khiếp, không đếm xỉa gì đến đèn đường và những người qua đường. Liệu có phải họ sẽ bị bắt cóc sang Beirut không? Không. Anh ta quay trở về đúng vị trí xuất phát, đẩy hai nhà kinh tế học ra khỏi xe một cách bất nhã và lăm bằm trong miệng: “Thử xem bây giờ thì 2.200 shekel mang các ông đi được bao xa”.

Họ may mắn tìm được chiếc taxi khác. Người tài xế lần này bật đồng hồ tính tiền và số tiền phải trả khi về đến khách sạn là 2200 shekel.

Tất nhiên số tiền 300 shekel không đáng để các nhà kinh tế học mất nhiều thời gian như thế. Mặt khác, câu chuyện của họ thì đúng là đáng tiền. Nó minh họa sự nguy hiểm khi thử mặc cả với những người không đọc cuốn sách của chúng tôi. Hơn thế nữa, còn có những thứ như lòng tự ái và sự vô lý là không thể bỏ qua.

Còn một bài học thứ hai rút ra từ câu chuyện này. Hãy nghĩ xem vị thế thương lượng của những nhà kinh tế học này sẽ mạnh đến đâu nếu họ bắt đầu mặc cả khi đã bước ra khỏi xe. (Tất nhiên, logic này sẽ phải ngược lại khi thuê taxi. Nếu bạn nói với người tài xế bạn muốn đi đâu trước khi lên xe, có thể người tài xế sẽ bỏ bạn đi tìm khách hàng khác. Tốt nhất là ngồi vào xe rồi hắng nói bạn cần đi đâu).

11. HÌNH DẠNG CỦA NHỮNG GÌ SẮP ĐẾN

Các ví dụ đã cho chúng ta thấy thoáng hiện những nguyên tắc chỉ dẫn cho các quyết định chiến lược. Chúng tôi có thể tổng kết lại các nguyên tắc này với một vài “bài học” rút ra từ các câu chuyện của chúng tôi.

Câu chuyện về bàn tay nóng cho chúng ta biết rằng trong chiến lược, cũng giống như trong vật lý học, “mỗi hành động chúng ta làm đều tạo ra một phản ứng”. Chúng ta không sống và hành động trong môi trường chân không. Do vậy, chúng ta không thể cho rằng khi chúng ta thay đổi hành vi của mình, tất cả mọi thứ khác vẫn giữ nguyên không đổi.

Thành công của de Gaulle trong thương lượng hàm ý “chiếc bánh xe bị kẹt đã được bôi trơn”. Tuy nhiên, bướng bỉnh không phải lúc nào cũng dễ dàng, đặc biệt là khi phải tỏ ra còn ngang bướng hơn một đối phương ngoan cố.

Câu chuyện từ Gulag và treo chuông cổ mèo minh họa sự khó khăn để đạt được những kết quả mong muốn khi đòi hỏi phải có sự phối hợp và hy sinh quyền lợi cá nhân. Ví dụ về chính sách thương mại nhấn mạnh vào sự nguy hiểm khi giải quyết các vấn đề lần lượt từng việc một. Trong cuộc đua công nghệ cũng giống như đua thuyền, những người đi sau luôn tìm cách áp dụng những chiến lược sáng tạo hơn; do vậy, chính là người đi đầu lại hay tìm cách mô phỏng (đi theo) người đi sau.

Quần vợt và kiểm toán thuế chỉ ra lợi thế chiến lược của tính ngẫu hứng hay bất đoán. Và những hành vi ngẫu hứng như vậy còn có thêm một lợi thế nữa ở chỗ nó làm cho cuộc sống của chúng ta trở nên thú vị hơn một chút.

Chúng tôi có thể tiếp tục đưa ra thêm nhiều ví dụ nữa và rút ra những bài học từ đó, tuy nhiên đó không phải là cách tốt nhất để suy nghĩ một cách có phương pháp về các trò chơi chiến lược. Tốt hơn, chúng ta sẽ tiếp cận đối tượng từ một góc khác. Chúng tôi sẽ chọn một vài nguyên tắc - chẳng hạn cam kết, hợp tác và chơi hỗn hợp - từng cái một. Trong mỗi trường hợp, chúng tôi chọn những ví dụ có tâm điểm liên quan đến vấn đề của chúng ta, cho đến khi nguyên tắc trở nên rõ

ràng. Sau đó, bạn sẽ có cơ hội áp dụng nguyên tắc đó vào các bài tập tình huống ở cuối mỗi chương.

12. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 1: ĐỎ TÔI THẮNG, ĐEN ANH THUA

Trong khi hầu hết chúng ta có lẽ không bao giờ có cơ hội tham gia vào một cuộc đua thuyền giành cúp châu Mỹ, một người trong chúng tôi đã gặp phải một vấn đề hoàn toàn tương tự. Vào cuối khóa học, Barry đã kỷ niệm ngày ra trường tại một trong các dạ tiệc khiêu vũ của trường tổng hợp Cambridge. Một phần của buổi dạ tiệc là casino. Mỗi người được tặng cho một số thẻ chơi tương đương 20 đô la và cuối buổi người nào tích lũy được một số lượng thẻ có giá trị lớn nhất sẽ được tặng vé miễn phí dự dạ tiệc năm sau. Khi đến vòng quay cuối cùng của bàn rulô, một sự may mắn tình cờ đã khiến Barry dẫn đầu với số thẻ có tổng trị giá 700 đô la, người tiếp theo là một phụ nữ Anh với 300 đô la. Số còn lại gần như đã bỏ cuộc. Ngay trước khi vòng quay cuối bắt đầu, người phụ nữ Anh nọ đề nghị chia đôi chiếc vé dạ tiệc năm sau nhưng Barry đã từ chối. Với việc đang dẫn đầu với khoảng cách bỏ xa như vậy, chẳng có lý do gì để phải chia đôi giải thưởng.

Để hiểu rõ hơn về bước chiến lược tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích qua về quy tắc chơi trò quay rulô. Chiến thắng trong trò chơi này phụ thuộc vào vị trí quả bóng sẽ lăn vào khi vòng bánh xe tròn dừng lại. Thường sẽ có các số từ 0 đến 36 trên vòng tròn quay. Khi quả bóng lăn vào số (0), nhà cái sẽ thắng. Cách đặt cược an toàn nhất trong trò rulô là đánh cược vào số chẵn hoặc lẻ (được biểu thị bằng màu đen hoặc đỏ). Đánh cược kiểu này sẽ thu về một số tiền chẵn: cứ 1 đô la đánh cược thắng sẽ thu về 2 đô la trong khi cơ hội để thắng là 18/37. Ngay cả khi đánh cược toàn bộ số tiền mình có thì người phụ

nữ cũng vẫn không thể thắng theo cách này; do vậy cô ta buộc phải chơi một trò chơi rủi ro hơn là đặt cược toàn bộ số tiền của mình vào các bội số của 3. Chơi theo cách này, người phụ nữ sẽ nhận được số tiền gấp ba nếu thắng (và số tiền 300 đô la sẽ trở thành 900 đô la), tuy nhiên cơ hội thắng chỉ còn 12/37. Người phụ nữ đã đặt tiền của mình lên bàn như vậy, vào thời điểm này không còn cơ hội để rút lại nữa. Barry sẽ phải làm gì lúc này?

THẢO LUẬN

Barry nên bắt chước người phụ nữ và cũng đặt 300 đô la vào các bội số của 3. Điều này bảo đảm lúc nào anh ta cũng có hơn người phụ nữ kia 400 đô la và giành được vé thưởng: ngay cả khi cả hai đều thua thì Barry vẫn thắng với 400 đô la so với không có gì. Nếu cả hai cùng thắng Barry sẽ có được 1.300 đô la so với 900 đô la. Người phụ nữ không có lựa chọn nào khác. Nếu cô ta không đặt cược, cô ta sẽ thua; còn nếu cô ta quyết định đặt thì Barry sẽ làm theo và vẫn đứng trên ¹.

Hy vọng duy nhất của người phụ nữ là Barry sẽ đặt cược trước. Nếu Barry đặt trước vào đặt 200 đô la vào ô đen, người phụ nữ sẽ làm gì? Cô ta sẽ phải đặt 300 đô la vào ô đỏ. Đặt cược cùng vào ô đen không mang lại thắng lợi bởi cô ta chỉ thắng khi Barry thắng (và kết quả chỉ là 600 đô la so với Barry có 900 đô la). Cơ hội duy nhất của cô ta là thắng khi Barry thua và do vậy chỉ có thể đặt cược vào quân đỏ. Bài học chiến lược ở đây ngược với bài học trong câu chuyện

¹ Sự thực đó là điều Barry ước rằng giá mà anh ta đã làm. Lúc đó là 3 giờ sáng và anh ta đã uống quá nhiều sâm-panh để có thể suy nghĩ sáng suốt. Anh ta đã đặt 200 đô la vào số chẵn sau khi suy tính rằng anh ta sẽ chỉ kết thúc ở vị trí thứ hai trong trường hợp anh ta thua còn người phụ nữ kia thắng, chênh lệch khi đó là khoảng 5:1 có lợi về phía anh ta. Tất nhiên 5:1 cũng có lúc xảy ra và đây lại đúng là một trong số các trường hợp như vậy. Người phụ nữ kia đã thắng.

về Martin Luther và Charles de Gaulle. Trong trò chơi rulô, người đi trước sẽ ở vào vị thế bất lợi. Người phụ nữ nếu đi trước sẽ tạo điều kiện cho Barry chọn một chiến lược bảo đảm chắc chắn thắng lợi cho mình. Nếu Barry đi trước, người phụ nữ có thể chọn một chiến lược đáp lại sao cho cơ hội thắng là cân bằng. Điểm chung rút ra ở đây là trong các trò chơi không phải lúc nào người đi trước cũng luôn là người có lợi thế. Đi trước sẽ tiết lộ tay bạn và những người chơi khác sẽ lợi dụng điều đó. Những người đi sau, do vậy, có khả năng ở vị thế chiến lược mạnh hơn.

2

ĐOÁN CÂU TRẢ LỜI CỦA ĐỐI THỦ

ĐOÁN CÂU TRẢ LỜI CỦA ĐỐI THỦ

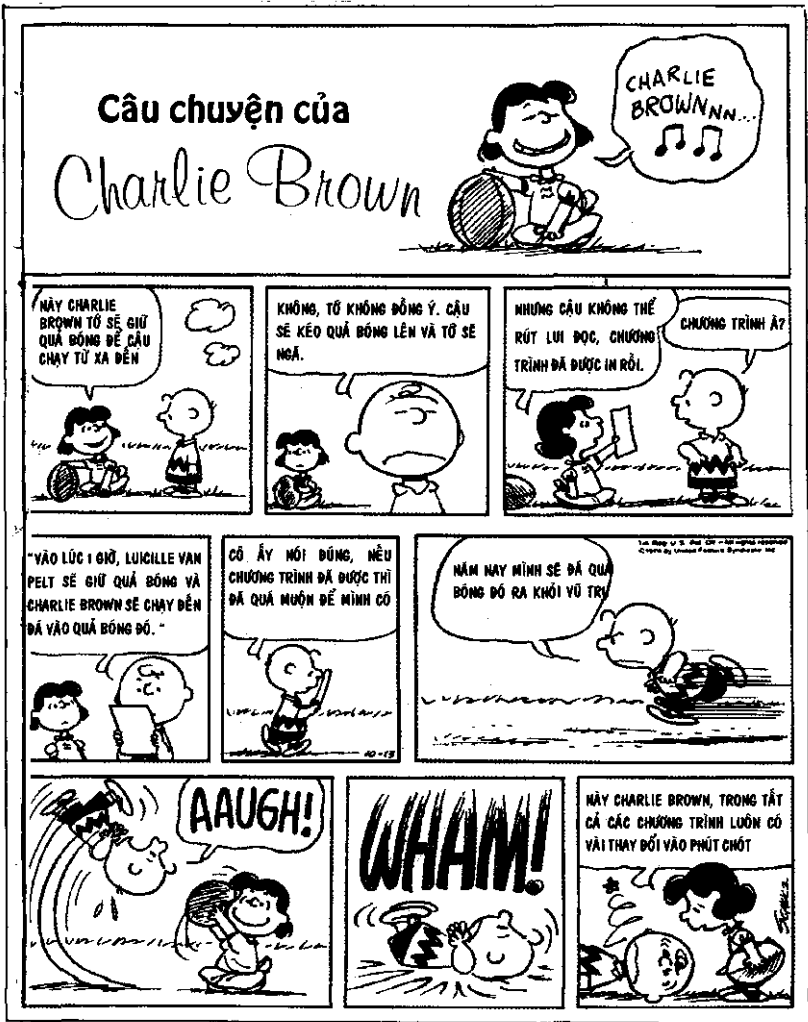
1. CHARLIE BROWN, ĐẾN LƯỢT CẬU

Trong một chủ đề thường thấy của loạt tranh hoạt hình *Hạt dẻ*, Lucy giữ quả bóng trên mặt đất và rủ Charlie Brown chạy đến đá quả bóng đó. Vào đúng thời điểm cuối cùng, Lucy kéo quả bóng ra chỗ khác. Charlie Brown đá vào không khí, ngã ngửa ra và điều này khiến cho Lucy hết sức khoái chí.

Bất kỳ ai cũng có thể khuyên Charlie đừng chơi trò của Lucy. Ngay cả khi Lucy chưa chơi trò đó với Charlie năm ngoái (hoặc năm trước nữa hay trước trước nữa) thì cậu cũng đã biết tính cách của cô bé Lucy từ những hoàn cảnh khác và đoán trước được hành động của cô ta rồi.

Tại thời điểm mà Charlie quyết định xem có chấp nhận chơi trò chơi của Lucy không thì hành động của cô bé còn đang nằm trong thời tương lai. Nhưng ngay cả khi đó là chuyện trong tương lai thì cũng không có nghĩa là Charlie cần phải xem nó là không chắc chắn. Cậu cần phải biết là khi lựa chọn giữa hai kết cục - để cho cậu đá và xem cậu ngã - thì chắc chắn Lucy sẽ thích trường hợp sau hơn. Do đó, cậu

cần phải dự đoán được tại thời điểm cậu đá cô bé sẽ kéo quả bóng ra chỗ khác. Khả năng theo logic là Lucy để cho cậu đá quả bóng thực tế không hợp lý. Ý lại vào khả năng này, mượn lời Tiến sĩ Johnson khi mô tả sự tái hôn, là chiến thắng của hy vọng trước kinh nghiệm. Charlie cần phải bỏ qua khả năng đó và đoán trước được rằng việc chấp nhận sẽ khiến cậu không thể tránh khỏi ngã lăn ra sân. Tóm lại, Charlie nên từ chối lời mời của Lucy.



2. HAI KIỂU TƯƠNG TÁC CHIẾN LƯỢC

Bản chất của trò chơi chiến lược là sự phụ thuộc lẫn nhau trong quyết định của những người chơi. Sự tương tác lẫn nhau này phát sinh theo hai kiểu. Kiểu thứ nhất là luân phiên, như trong câu chuyện của Charlie Brown. Những người chơi luân phiên hành động. Mỗi người chơi khi đến lượt mình sẽ phải tính toán xem hành động hiện tại của mình sẽ ảnh hưởng đến hành động trong tương lai của đối thủ như thế nào và hành động tiếp sau đó khi đến lượt lần tới của anh ta sẽ là gì.

Kiểu tương tác thứ hai là đồng thời, giống như trong câu chuyện về nghịch cảnh người tù ở Chương 1. Những người chơi hành động đồng thời mà không biết đến hành động của những người khác. Tuy nhiên, mỗi người chơi đều biết rằng còn có những người khác cũng đang chơi. Do vậy, mỗi người đều phải cố tự hình dung ra hành động của tất cả những người khác và tính toán để dự đoán kết cục. Hành động tối ưu của chính anh ta cũng là một phần không thể tách rời trong tổng thể tính toán đó.

Khi bạn thấy mình đang chơi một trò chơi chiến lược, bạn phải xác định xem tương tác ở đây là luân phiên hay đồng thời. Một số trò chơi như bóng đá có thể có những yếu tố từ cả hai kiểu. Khi đó bạn phải khớp chiến lược của mình theo hoàn cảnh. Trong chương này, chúng tôi sẽ phát triển sơ bộ những cách thức và quy tắc giúp bạn chơi trò chơi luân phiên; chơi đồng thời sẽ là nội dung của chương 3. Chúng tôi bắt đầu bằng những ví dụ rất đơn giản, đôi khi là những câu chuyện tự bịa ra, như câu chuyện về Charlie Brown. Điều này là cố ý; các câu chuyện bản thân chúng không quan trọng và các chiến lược đúng đắn thường dễ nhận thấy chỉ cần trực giác thông thường, do vậy những ý tưởng nền tảng trong đó sẽ càng rõ ràng hơn rất nhiều. Các ví dụ sẽ càng ngày càng mang tính thực tế cao hơn và phức tạp hơn trong những bài tập tình huống ở các chương cuối.

3. QUY TẮC CHIẾN LƯỢC ĐẦU TIÊN

Nguyên tắc chung của các trò chơi với những bước đi luân phiên là mỗi người chơi phải hình dung được câu trả lời trong tương lai của những người chơi khác và sử dụng chúng để tính toán xem bước đi tốt nhất của anh ta bây giờ là gì. Ý tưởng này quan trọng đến mức nó đáng được coi là một quy tắc cơ bản của hành vi chiến lược:

Quy tắc 1:

NHÌN XA HƠN VÀ SUY LUẬN NGƯỢC VỀ

Hãy dự đoán xem những quyết định ban đầu của bạn cuối cùng sẽ dẫn đến đâu và sử dụng thông tin này để tính toán lựa chọn tối ưu của bạn.

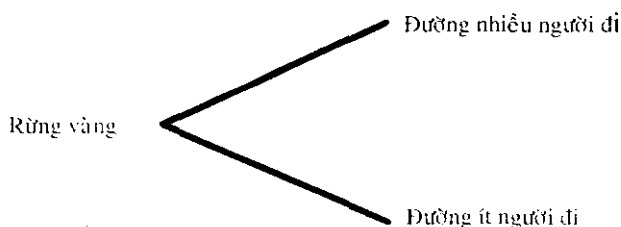
Trong câu chuyện của Charlie Brown, mọi người đều có thể làm điều này dễ dàng (trừ Charlie). Cậu chỉ có hai khả năng lựa chọn và mỗi khả năng lựa chọn đó dẫn đến quyết định của Lucy giữa hai hành động có thể xảy ra. Hầu hết các tình huống chiến lược có nhiều lượt ra quyết định hơn, mỗi lượt lại có một vài khả năng lựa chọn và nếu chỉ lập luận miệng đơn thuần thì khó có thể theo dõi được tất cả. Việc áp dụng thành công quy tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về cần một hỗ trợ trực quan hơn. “Cây đồ thị” của các lựa chọn trong trò chơi là một cách hỗ trợ như vậy. Chúng tôi sẽ chỉ cho các bạn thấy sử dụng những cây đồ thị này như thế nào.

4. CÂY QUYẾT ĐỊNH VÀ CÂY TRÒ CHƠI

Một thứ tự các quyết định với sự cần thiết phải nhìn xa hơn và suy luận ngược về có thể phát sinh ngay cả với người ra quyết định một mình mà không tham gia vào trò chơi chiến lược với những người khác. Đối với Robert Frost trong khu rừng màu vàng thì:

Hai ngã đường tách ra trong rừng, và tôi
Tôi chọn con đường ít người đi hơn
Và chính điều này đã làm nên tất cả những gì khác biệt!

Chúng ta có thể cho thấy điều này một cách có hệ thống.

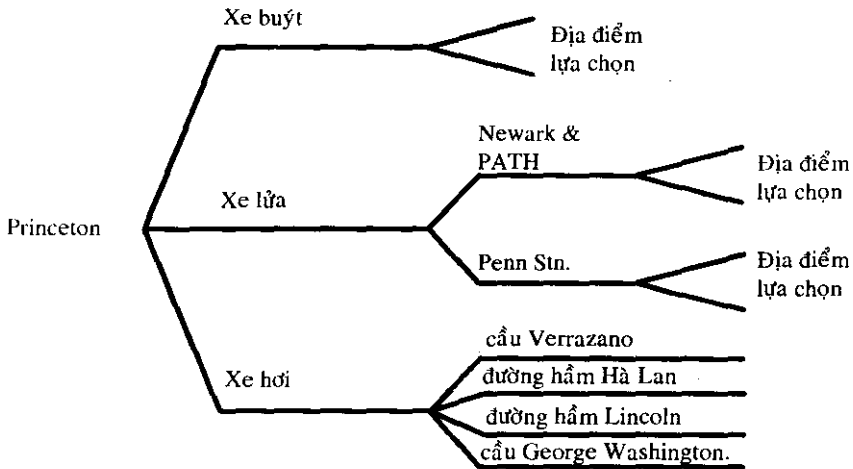


Đây không nhất thiết là kết cục cuối cùng của lựa chọn. Mỗi con đường có thể lại có thêm vài nhánh nữa. Sơ đồ bây giờ sẽ trở nên phức tạp hơn một cách tương ứng. Sau đây là một ví dụ từ kinh nghiệm riêng của chúng tôi.

Những người đi từ Princeton đến New York có một vài khả năng lựa chọn. Trước hết là chọn phương tiện đi lại: xe buýt, xe lửa hoặc xe hơi. Những người chọn đi xe hơi sẽ phải chọn tiếp trong số các đường đi sau: cầu Verrazano Narrows, đường hầm Hà Lan, đường hầm Lincoln và cầu George Washington. Những người đi xe lửa phải quyết định chuyển sang tàu PATH tại ga Newark hay đi tiếp đến ga Pen. Một khi đã đến New York, những người đi xe lửa và xe buýt sẽ phải chọn giữa đi bộ tiếp, đi tàu điện ngầm (tàu nhanh hoặc tàu chậm), đi xe buýt hay bắt taxi để đến được địa điểm cuối cùng. Lựa chọn tối ưu phụ thuộc vào nhiều yếu tố, bao gồm giá cả, tốc độ, dự tính về tắc đường, địa điểm cuối cùng tại New York và thậm chí cả sự khó chịu với bầu không khí trên xa lộ Jersey.

¹ Các bài thơ của Robert Frost, Louis Untermeyer biên soạn (New York, Washington Square Press, 1971).

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

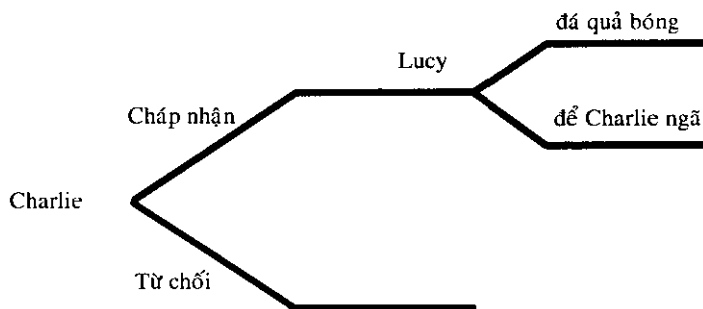


Sơ đồ này mô tả những lựa chọn của một người tại mỗi điểm cắt và có hình dạng giống một cái cây với những nhánh rẽ ngang liên tiếp – do vậy nó được gọi là “cây quyết định”. Cách đúng đắn để sử dụng sơ đồ hay cây đồ thị này không phải là chọn con đường có nhánh đầu tiên có vẻ tốt nhất và sau đó “đến nơi thì đi qua cầu Verrazano”. Thay vào đó bạn phải dự tính cho cả các quyết định sau đó và sử dụng nó để đưa ra các quyết định trước đó. Chẳng hạn, nếu bạn định đến Trung tâm thương mại quốc tế, tàu PATH sẽ là lựa chọn ưu việt nhất vì nó đi thẳng một mạch từ Newark.

Chúng ta có thể sử dụng chính cây đồ thị như vậy để mô tả các lựa chọn trong trò chơi chiến lược, tuy nhiên có một yếu tố mới thêm vào bức tranh. Đó là trò chơi bây giờ sẽ có từ hai người chơi trở lên. Tại các điểm mọc nhánh dọc theo đồ thị cây có thể sẽ là những người chơi khác nhau luân phiên ra quyết định. Người chọn trước cần phải nhìn xa hơn, không chỉ cho những lựa chọn trong tương lai của anh ta mà cả lựa chọn của những người khác nữa. Anh ta phải dự đoán được những người khác sẽ làm gì bằng cách đặt mình vào địa vị của những người đó và cố đoán xem họ sẽ nghĩ gì. Để nhắc bạn về sự khác biệt,

chúng tôi gọi cây đồ thị chỉ ra thứ tự cho các quyết định trong trò chơi chiến lược là cây trò chơi và giữ tên gọi cây quyết định cho những tình huống mà chỉ có một người chơi tham gia.

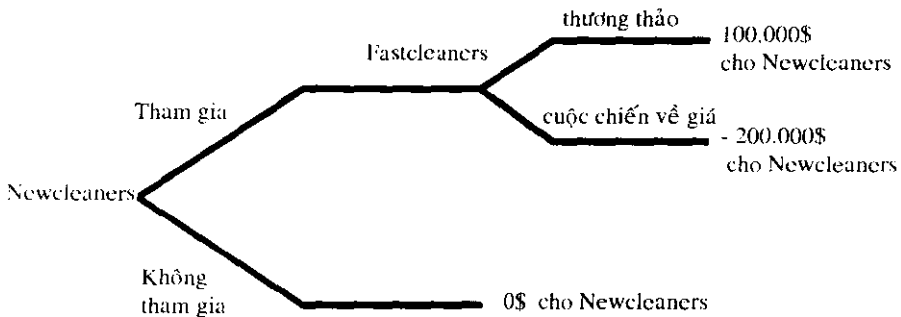
Câu chuyện của Charlie Brown đơn giản một cách nực cười, nhưng bạn có thể quen hơn với các cây trò chơi bằng cách dùng câu chuyện này cho hình vẽ. Bắt đầu trò chơi vào thời điểm Lucy đưa ra lời mời và Charlie đối mặt với quyết định chấp nhận hoặc từ chối. Nếu Charlie từ chối, câu chuyện chấm dứt. Nếu cậu chấp thuận, Lucy sẽ có hai lựa chọn giữa việc để Charlie đá bóng và kéo bóng ra ngoài. Chúng ta sẽ minh họa điều này bằng cách kéo thêm một nhánh chạc đôi nữa dọc theo đường đi của cây đồ thị.



Như đã nói ở trên, Charlie cần phải đoán trước là Lucy sẽ chọn nhánh trên. Do vậy, cậu phải cắt bớt nhánh dưới trong lựa chọn của cô bé khỏi chiếc cây. Bây giờ nếu cậu chọn nhánh trên của mình, nó sẽ dẫn thẳng đến cú ngã đau điếng. Do vậy, lựa chọn tối ưu của cậu khi đến lượt mình sẽ là nhánh dưới.

Để kết lại ý tưởng, hãy xem xét một ví dụ kinh doanh với một cây trò chơi tương tự như trên. Để tránh đụng chạm đến bất kỳ một công ty thực nào và xin cáo lỗi cùng Graham Greene, chúng ta giả sử thị trường máy hút bụi ở Cu Ba trong thời kỳ trước Phidel Castro đang bị chi phối bởi nhãn hiệu Fastcleaners và một công ty mới có

tên Newcleaners đang đắn đo xem có nên gia nhập thị trường này hay không. Nếu Newcleaners tham gia vào thị trường thì Fastcleaners có hai lựa chọn: dàn xếp với Newcleaners bằng cách chấp nhận thị phần nhỏ hơn hoặc lao vào một cuộc chiến về giá cả¹. Giả sử rằng Fastcleaners thỏa hiệp với sự gia nhập thị trường nói trên, Newcleaners sẽ có lợi nhuận là 100.000 đô la, còn nếu cạnh tranh về giá thì chi phí đối với Newcleaners sẽ là 200.000 đô la. Nếu Newcleaners đứng ngoài thị trường, hiển nhiên lợi nhuận của công ty sẽ bằng không. Chúng ta sẽ minh họa câu chuyện này bằng cây trò chơi và mức lợi nhuận cho từng kết quả:



Newcleaners cần phải làm gì? Đây là dạng quyết định cho vấn đề mà các nhà phân tích vẫn thường phải giải quyết và các trường kinh doanh vẫn hay giảng dạy. Họ cũng vẽ một hình tương tự, nhưng gọi nó là cây quyết định. Lý do là vì họ thường cho rằng các kết quả “tự dàn xếp” hay “chiến tranh giá cả” là những khả năng có thể phát sinh tình cờ. Do vậy, họ gán các xác suất xảy ra cho cả hai. Chẳng hạn nếu cùng dàn xếp và chiến tranh giá cả có khả năng xảy ra như nhau thì xác suất của mỗi kết cục là 1/2. Sau đó họ tính toán mức lãi trung bình mà Newcleaners có thể kỳ vọng khi tham gia vào thị trường.

¹ Trong cuốn *Người của chúng ta ở Havana* của Greene, người bán hàng cho một trong hai công ty này đã chọn chiến tranh - với thuốc độc thay vì giá cả.

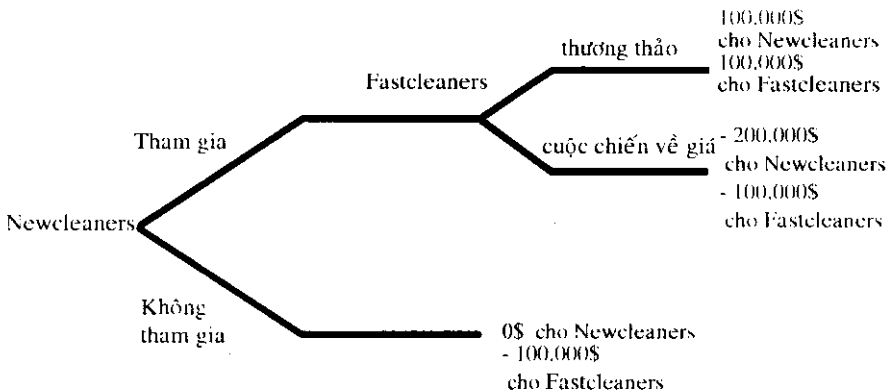
ĐOÁN CÂU TRẢ LỜI CỦA ĐỐI THỦ

nhân số lãi hoặc lỗ với xác suất tương ứng và cộng chúng lại với nhau. Họ sẽ thu được:

$$(\frac{1}{2})100.000\$ - (\frac{1}{2})200.000\$ = -50.000\$.$$

Bởi vì kết quả thu được là lỗ nên với các xác suất này, nhận định của các nhà phân tích kinh doanh sẽ là Newcleaners không nên nhảy vào thị trường Cu Ba.

Các đánh giá về xác suất là từ đâu ra? Lý thuyết trò chơi đưa ra câu trả lời: xác suất này đến từ sự tin tưởng của Newcleaners vào lợi nhuận của Fastcleaners trong mỗi trường hợp trên. Để đánh giá xem Fastcleaners sẽ làm gì, trước hết Newcleaners sẽ phải đánh giá mức lãi của Fastcleaners trong các kịch bản khác nhau. Sau đó, những người chơi có thể nhìn xa hơn và suy luận ngược về để đoán xem đối phương sẽ làm gì. Để tiếp tục ví dụ này, giả sử rằng ngài độc quyền Fastcleaners có thể thu lợi nhuận là 300.000 đô la. Việc chia sẻ thị trường với Newcleaners sẽ làm mất đi 100.000 đô la lợi nhuận. Cạnh tranh giá cả sẽ khiến Fastcleaners mất một khoản chi phí 100.000 đô la. Bây giờ chúng ta điền toàn bộ những con số tính toán trên vào cây đồ thị sau:



Chúng ta sẽ sử dụng thông tin trên cây đồ thị để dự đoán tất cả các bước đi trong tương lai. Bởi các hành động có thể được xác định từ cơ cấu của trò chơi nên cây đồ thị này đúng nhất phải được gọi là cây trò chơi chứ không phải cây quyết định. Chẳng hạn để dự đoán câu trả lời của Fastcleaners cho hành động gia nhập thị trường, chúng ta nhận thấy rằng công ty kiếm được 100.000 đô la nếu cùng dàn xếp và mất 100.000 đô la nếu cạnh tranh về giá. Newcleaners cần phải dự đoán được rằng Fastcleaners sẽ chọn cùng dàn xếp thay vì cạnh tranh giá. Nhìn xa hơn và suy luận ngược về, Newcleaners cần phải nhằm tính để cắt bớt đi nhánh cây chiến tranh giá cả. Do vậy, họ nên quyết định tham gia thị trường với tính toán sẽ thu lãi 100.000 đô la.

Quyết định này có thể sẽ khác trong các tình huống khác. Chẳng hạn, nếu Newcleaners có khả năng sẽ tiếp tục nhảy vào thị trường trên một hòn đảo khác nơi Fastcleaners đã thiết lập thị trường cho mình, Fastcleaners có thể có động cơ để chứng tỏ mình là một đối thủ khó chơi và sẵn sàng chịu lỗ ở Cu Ba để làm điều chứng tỏ đó. Nhìn xa hơn và suy luận ngược về, Newcleaners phải nhận thấy rằng họ cầm chắc lỗ 200.000 đô la và do vậy, nên quyết định đứng ngoài thị trường Cu Ba.

Newcleaners có thể thấy các kết cục cho trước được chuyển thành hành động như thế nào. Nhưng họ có thể không chắc về phần thưởng mà Fastcleaners có được ở cuối cây đồ thị. Chính sự không chắc chắn về lợi nhuận này sẽ chuyển thành sự không chắc chắn trong hành động. Chẳng hạn Newcleaners có thể tin rằng trong cuộc chiến giá cả có 33,3% khả năng Fastcleaners sẽ thiệt hại 100.000 đô la, 33,3% khả năng hòa vốn và 33,3% còn lại là có lãi 120.000 đô la bất kể có cuộc chiến giá cả. Trong trường hợp này nhìn xa hơn và suy luận ngược về cho thấy có 2/3 khả năng Fastcleaners sẽ muốn thương lượng để dàn xếp vì 100.000 đô la vẫn còn tốt hơn là bị mất ngần đó tiền

hoặc hòa vốn, tuy nhiên lại xấu hơn so với khi kiếm được 120.000 đô la. Cơ hội xảy ra cuộc chiến giá cả do vậy sẽ là 1/3. Cách duy nhất để biết điều gì sẽ xảy ra là cứ nhảy vào thị trường. Với lợi thế cho trước, Newcleaners dự tính sẽ kiếm được 100.000 đô la trong 2/3 trường hợp và mất 200.000 đô la trong 1/3 trường hợp còn lại: lợi nhuận dự tính của họ như vậy đúng bằng 0 và như vậy họ chẳng có lý do gì để gia nhập thị trường.

Trong ví dụ này, chúng ta đã chuyển sự không chắc chắn của Newscleaners về thu nhập của Fastcleaners sang các xác suất dự tính về các câu trả lời của Fastcleaners. Tuy nhiên, cần thận trọng khi đặt sự không chắc chắn vào một chỗ nào đó. Chỗ đặt đúng nhất là ở cuối cây đồ thị. Hãy nhìn xem cái gì đã đi sai ở đây và tránh vội vàng trong đánh giá của mình. Tính trung bình, Fastcleaners có thể kiếm lợi nhuận trong cuộc chiến giá cả ($1/3 \times 120.000\$ + 1/3 \times 0 - 1/3 \times 100.000\$ = 6.667\$$). Tuy nhiên điều này không có nghĩa là họ sẽ luôn muốn có chiến tranh. Xác suất thắng không phải là 100%. Sự hiện diện của tính không chắc chắn cũng không có nghĩa xác suất thắng sẽ là 50%. Cách đúng đắn để phân tích chính xác vấn đề đối với Newcleaners là bắt đầu từ cuối cuộc chơi và nhằm tính xem Fastcleaners sẽ làm gì trong mỗi trường hợp.

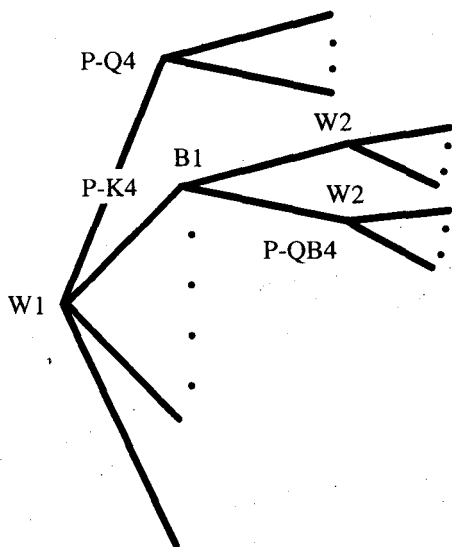
5. CÁC CÂY ĐỒ THỊ PHỨC TẠP HƠN

Trên thực tế, những trò chơi của bạn phức tạp hơn nhiều so với những ví dụ chúng tôi dùng với mục đích minh họa ở trên. Tuy nhiên, những nguyên tắc đó vẫn áp dụng được khi cây con phát triển thành cây lớn. Có lẽ ví dụ tốt nhất ở đây là chơi cờ. Mặc dù các quy tắc trong chơi cờ tương đối đơn giản, nó có thể tạo ra một trò chơi đầy tính suy luận chiến lược. Quân trắng khởi đầu bằng một nước, quân đen đáp trả bằng một nước, và cứ luân phiên như vậy. Do đó, kiểu suy luận

chiến lược đơn thuần nhất trong chơi cờ bao gồm nhìn xa hơn để thấy trước hậu quả của nước cờ bạn đi đúng theo cách mà chúng ta đã thấy. Một ví dụ của suy luận kiểu như vậy có thể như sau: “Nếu ta đi quân tốt đó bây giờ, đối thủ của ta sẽ di chuyển quân ngựa và đe dọa quân xe. Do vậy, ta phải bảo vệ ô mà quân ngựa định đi vào bằng quân tượng trước khi ta di chuyển quân tốt”.

Bởi vì cờ là một trò chơi với các nước đi luân chuyển nên chúng ta có thể minh họa trò chơi bằng một cây đồ thị. Quân trắng có thể mở đầu bằng bất kỳ nước nào trong số 20 nước đi có thể.¹ Trong bức tranh dưới, chúng tôi chỉ ra cơ hội đầu tiên cho nước đi của quân trắng bằng điểm quyết định đầu tiên (hoặc điểm mấu) trên cây đồ thị, đánh dấu là W1. 20 nước đi mà quân trắng có thể đi sẽ trở thành 20 nhánh xuất phát từ mấu cây này. Mỗi nhánh được gọi tên bằng nước đi mà nó tượng trưng: tốt đối diện vua - 4 (P-K4 hoặc e4 theo cách viết đại số), tốt đối diện hậu - 4 và cứ tiếp tục như vậy. Chúng tôi chỉ muốn truyền đạt ý tưởng chung và vì vậy để tránh làm rối mắt chúng tôi sẽ không vẽ tất cả các nhánh có thể hoặc tên gọi của các nhánh. Mỗi nhánh sẽ dẫn đến một mấu tiếp theo đại diện cho nước đi đầu tiên của quân đen, được đặt là B1. Quân đen cũng có thể đi bất kỳ nước nào trong số 20 nước có thể, do vậy sẽ có 20 nhánh tách ra từ điểm mấu B1 nói trên. Sau khi mỗi bên đã đi một nước, bây giờ chúng ta sẽ có cả thảy 400 khả năng đi có thể. Kể từ đây, số nhánh cây mọc thêm sẽ phụ thuộc vào nước đi trước đó. Chẳng hạn nếu quân trắng đi nước đầu tiên là P-K4, quân trắng sẽ có thêm rất nhiều khả năng cho nước đi thứ hai bởi vì quân tượng và hậu bây giờ đã có thể di chuyển. Bạn thấy đấy, chiếc cây của bạn có thể xây dựng đơn giản như thế nào trên nguyên tắc và nó sẽ trở nên phức tạp nhanh chóng đến thế nào trên thực tế.

¹ Anh ta có thể đi một trong tám quân tốt về phía trước một hoặc hai ô, hoặc di chuyển một trong hai quân mã, mỗi quân theo một trong hai đường (đến các ô có ký hiệu xe-3 hoặc tượng-3).



Chúng ta có thể lựa chọn một nhánh tại mỗi điểm mấu trên cây trò chơi và đi tiếp xuống mãi. Mỗi con đường như vậy sẽ đại diện cho một tình huống cụ thể mà trò chơi có thể biến đổi. Các chuyên gia cờ đã xem xét rất nhiều con đường như vậy trong các giai đoạn đầu (khai cuộc) và nghiên cứu xem chúng có thể dẫn đến đâu. Chẳng hạn, con đường mà chúng ta đã đặt tên trên cây đồ thị, khi các nước đi đầu tiên là P-K4 đối với trắng và P-QB4 đối với đen, có thể là sự báo trước thế cờ Phòng thủ kiểu Sicil¹.

Trong nhiều trò chơi, mỗi con đường như vậy sẽ kết thúc sau một số nhất định các bước đi. Trong thể thao hay các trò chơi trên bàn (chẳng hạn cờ vua), đó có thể là khi một bên thắng hoặc trận đấu hòa. Nói chung, kết quả cuối cùng của trò chơi có thể dưới hình thức phần thưởng bằng tiền hoặc hiện vật hoặc hình phạt đối với những người chơi. Chẳng hạn cuộc chơi cạnh tranh trong kinh doanh có thể kết thúc

¹ Tiếp tục các nước sẽ dẫn đến cái gọi là Biến tấu của quân tốt bị đầu độc, nghe rất giống như nó đến từ cung điện của các Borgias hay từ phố Wall.

với lợi nhuận rất lớn cho một công ty và sự phá sản cho công ty kia. Còn ‘trò chơi’ chạy đua vũ trang hạt nhân có thể kết thúc bằng một thỏa ước hòa bình thành công hoặc cả hai bên cùng bị huỷ diệt.

Nếu như trò chơi kết thúc sau một số bước đi xác định thì dù là đi theo con đường nào về nguyên tắc chúng ta cũng có thể giải được nó một cách hoàn toàn. Giải trò chơi hàm ý tìm ra được ai là người thắng và bằng cách nào. Điều này được thực hiện bằng cách suy luận ngược về dọc theo cây trò chơi. Một khi chúng ta đã xem xét suốt dọc cả cây, chúng ta sẽ biết được liệu chúng ta có thắng được hay không và nếu được thì phải sử dụng chiến lược nào. Đối với bất kỳ trò chơi nào với một số xác định các bước đi luân chuyển luôn luôn có một chiến lược tối ưu để chơi. Tất nhiên có chiến lược tối ưu không có nghĩa là chúng ta có thể dễ dàng tìm ra chiến lược đó. Cờ vua là một ví dụ rõ nhất cho điều này.

Các chuyên gia cờ vua đã rất thành công trong việc mô tả đặc điểm của các chiến lược tối ưu tại điểm gần kết thúc của ván cờ. Một khi bàn cờ chỉ còn lại ba đến bốn quân cờ, những chuyên gia chơi cờ có thể nhìn trước kết cục của trận đấu và xác định (bằng cách đi nhầm ngược lại) xem liệu một trong hai bên có thể có được một chiến lược bảo đảm thắng lợi không hoặc bên kia có thể ép thủ hòa được không. Sau đó, họ có thể sử dụng những thế hết cờ mong muốn khác nhau để đánh giá các chiến lược tại điểm giữa cuộc chơi. Vấn đề là ở chỗ không một ai có khả năng tính toán xuyên suốt cả cây đồ thị ngược về đến tận nước đi đầu tiên.

Có một vài trò chơi đơn giản có thể được giải hoàn toàn. Chẳng hạn, trò oẳn tù tì luôn luôn có thể thủ hòa. Chính vì vậy mà đây là trò chơi dành cho trẻ con hơn là người lớn. Ngay cả môn cờ đam cũng đang gặp nguy bởi vì người ta tin rằng (mặc dù chưa ai khẳng định) người chơi thứ hai luôn có thể thủ hòa. Để có thể duy trì sự ham thích

đối với trò chơi này, trong các cuộc đấu cờ đam, những người chơi bắt đầu tại một điểm giữa ván, khi chiến lược thắng và hòa là không thể biết trước. Đến một ngày khi các ván cờ vua có thể giải được hoàn toàn theo cách này, có lẽ người ta sẽ buộc phải thay đổi các quy tắc chơi của nó.

Còn trong khi chờ đến lúc đó, những người chơi cờ đã làm gì? Họ làm đúng những gì tất cả chúng ta cần làm khi đưa các chiến lược luân chuyển vào thực tiễn: kết hợp các phân tích hướng về tương lai với suy xét giá trị. Họ đặt câu hỏi: Liệu đi theo con đường này sau bốn, năm nước đi nữa nói chung sẽ dẫn đến một vị thế cờ tốt hay xấu? Họ gán giá trị cho từng kết cục có thể xảy ra, coi đó dường như là kết cục cuối cùng của trò chơi. Sau đó, họ nhìn xa hơn và suy luận ngược về để ra một chiến lược có thể mang đến giá trị lớn nhất sau bốn hoặc năm nước đi. Suy luận ngược về là phần dễ làm. Vấn đề khó là gán giá trị cho mỗi nước đi trung gian. Giá trị của mỗi quân cờ cần phải được lượng hóa và sự đánh đổi giữa lợi thế về giá trị và lợi thế trong thế cờ phải được cân nhắc.

Paul Hoffman trong cuốn sách của mình có tựa đề *Cuộc báo thù của Acsimet* đã mô tả thành công của chương trình chơi cờ trên máy tính do Hans Berliner lập ra. Bản thân là kiện tướng vô địch cờ thế giới, Berliner đã sáng tạo ra một chiếc máy tính dành riêng để chơi cờ có thể xem xét 30 triệu lựa chọn chỉ trong thời gian 3 phút tiêu chuẩn cho mỗi nước đi và có một quy tắc rất hay để đánh giá các thế cờ trung gian. Không có quá 300 người chơi cờ trên thế giới có thể đánh bại được chương trình chơi cờ này. Trong môn cờ thỏ cáo, Berliner cũng có một chương trình đã từng đánh bại cả người vô địch thế giới về môn cờ này.

Sự kết hợp giữa tính logic rõ ràng từ suy luận ngược về và đánh giá các thế cờ trung gian dựa trên kinh nghiệm cũng là cách hữu ích để xử lý nhiều trò chơi phức tạp khác ngoài cờ vua.

6. THƯƠNG LƯỢNG

Trong kinh doanh và chính trị học quốc tế, các bên thường thương lượng hoặc đàm phán xung quanh vấn đề phân chia chiếc bánh lợi ích chung. Chúng ta sẽ nghiên cứu điều này chi tiết hơn trong Chương 11. Còn ở đây, chúng ta sử dụng nó để minh họa cho việc suy luận ngược về có thể cho chúng ta khả năng đoán trước được kết cục của các trò chơi với các bước đi luân chuyển như thế nào.

Hầu hết mọi người đều theo thông lệ trong xã hội và dự đoán rằng chia đôi phần chênh lệch sẽ là kết cục của cuộc thương lượng. Điều này có lợi thế là công bằng. Chúng tôi có thể chỉ ra rằng trong nhiều kiểu thương lượng phổ biến, chia đôi 50:50 chính là giải pháp rút ra từ suy luận ngược.

Có hai đặc điểm chung của thương lượng mà chúng ta phải quan tâm trước hết. Thứ nhất, chúng ta cần phải biết ai là người đưa ra đề nghị với ai, đó chính là quy tắc của trò chơi. Và sau đó, chúng ta cần phải biết điều gì sẽ xảy ra nếu các bên thất bại trong việc đạt được thỏa thuận.

Các cuộc thương lượng khác nhau diễn ra theo những quy tắc khác nhau. Trong hầu hết các cửa hàng bán lẻ, người bán đặt giá và người mua chỉ có hai lựa chọn là chấp nhận mức giá đó hoặc bỏ đi chỗ khác¹. Đây là quy tắc đơn giản “lấy hay bỏ”. Trong trường hợp thương lượng về mức lương, nghiệp đoàn sẽ đưa ra yêu sách và công ty sẽ quyết định có chấp nhận hay không. Nếu không, họ có thể đưa ra đề nghị ngược lại hoặc chờ nghiệp đoàn điều chỉnh yêu sách của mình. Trong một số trường hợp, thứ tự hành động được quy định bởi luật hoặc thông lệ; trong một số trường hợp khác nó có thể đóng một vai

¹ Một số người mua hàng có khả năng mặc cả bất kỳ chỗ nào (kể cả Sears). Cuốn sách của Herb Cohen, *Bạn có thể mặc cả mọi thứ*, đưa ra rất nhiều lời khuyên có giá trị.

trò chiến lược bởi chính nó. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét một cuộc thương lượng khi các bên luân phiên nhau đưa ra đề nghị.

Một đặc điểm quan trọng của các cuộc thương lượng chính là “thời gian là tiền bạc”. Khi các cuộc thương lượng bị kéo dài, chiếc bánh lợi ích sẽ co lại. Dù vậy, các bên vẫn có thể không chịu thỏa thuận. Mỗi bên hy vọng một dàn xếp có lợi về phía mình sẽ bù đắp được chi phí bỏ ra khi thương lượng. Cuốn sách *Ngôi nhà trắng* của Charles Dickens mô tả một tình huống cực đoan; cuộc cãi vã xung quanh tài sản của Jarndyce bị kéo dài lâu đến mức toàn bộ giá trị tài sản đã bị nuốt chửng bởi khoản phí không lồ phải trả cho luật sư. Tương tự, nếu thất bại trong thỏa thuận về lương đưa đến đình công thì công ty sẽ mất lợi nhuận trong khi công nhân sẽ mất lương. Nếu các quốc gia đàm phán quá lâu về tự do hóa thương mại, họ sẽ bỏ mất những lợi ích tiềm tàng mà việc mở rộng thương mại có thể đem lại trong thời gian họ tranh cãi xem phải chia lợi ích đó như thế nào. Sợi chỉ chung ở đây là các bên trong thương lượng đều mong muốn đạt được một thỏa thuận cho trước bất kỳ nào càng sớm càng tốt.

Trên thực tế, sự co lại của chiếc bánh lợi ích diễn ra theo những cách thức phức tạp và ở những mức độ khác nhau trong những tình huống khác nhau. Chúng ta có thể minh họa ý tưởng này một cách tương đối đầy đủ theo cách rất đơn giản sau đây: giả sử rằng chiếc bánh co lại đến bằng 0 với một lượng co lại là-như nhau sau mỗi bước đề nghị hay đề nghị ngược lại. Hãy tưởng tượng đến chiếc bánh như thể nó làm bằng kem lạnh và nó sẽ chảy ra trong khi bạn trẻ cãi nhau để chia phần chiếc bánh.

Trước hết, giả sử chỉ có một bước đi ở đây. Có một chiếc bánh kem lạnh nằm trên bàn; một đứa trẻ (Ali) đề nghị cách chia bánh với đứa kia (Baba). Nếu Baba đồng ý thì việc chia bánh sẽ diễn ra như thỏa thuận giữa hai đứa, còn nếu không, chiếc bánh sẽ tan và chẳng

đưa nào có phần cả.

Bây giờ Ali có một vị thế rất mạnh: cô ta hoàn toàn có thể đề nghị Baba chọn giữa chỉ một chút ít và không có gì. Ngay cả khi nếu cô ta đề nghị lấy cả 100% chiếc bánh cho mình và chỉ cho Baba liếm con dao dính bánh đã cắt, điều duy nhất Baba có thể làm là nhận và liếm dao hoặc chẳng được tí nào hết. Tất nhiên Baba có thể từ chối lời đề nghị do quá tức giận với sự bất công đó. Hoặc cậu ta có thể muốn xây dựng và duy trì một ấn tượng về một người thương lượng cứng rắn, điều có thể giúp cậu trong các cuộc thương lượng trong tương lai, bất kể với Ali hay với một ai khác biết đến hành động của Baba ở đây. Trên thực tế, Ali cần phải nghĩ xa hơn đến những vấn đề như vậy và đề nghị chia cho Baba một phần vừa đủ (có lẽ là một lát nhỏ?) để dụ dỗ cậu ta đồng ý. Để đơn giản hóa, chúng tôi sẽ bỏ sang bên những chi tiết phức tạp này và giả sử rằng Ali có thể lấy hết 100% chiếc bánh. Trên thực tế, chúng ta sẽ quên đi việc Baba có thể liếm phần bánh dính dao và chỉ nói rằng Ali có thể lấy toàn bộ chiếc bánh bằng cách đưa ra một lời đề nghị “lấy hoặc bỏ”.

Một khi có vòng hai cho cuộc thương lượng, mọi chuyện sẽ tốt hơn đối với Baba. Một lần nữa có một chiếc bánh kem lạnh trên bàn nhưng có thể thương lượng hai lần trước khi chiếc bánh tan hết. Nếu Baba từ chối lời đề nghị của Ali, cậu ta có thể quay lại với một đề nghị khác, nhưng tại thời điểm đó chỉ còn lại một nửa chiếc bánh. Nếu Ali cũng từ chối lời đề nghị của Baba thì nửa còn lại cũng sẽ tan nốt và cả hai sẽ không còn gì.

Bây giờ Ali phải nhìn xa hơn để thấy hậu quả của lời đề nghị ban đầu của cô ta. Cô ta biết rằng Baba có thể từ chối lời đề nghị của mình và quay lại với thế mạnh khi đưa ra lời đề nghị kiểu “lấy hoặc bỏ” để chia nửa còn lại của chiếc bánh. Điều này sẽ cho Baba thực chất là toàn bộ nửa chiếc bánh còn lại. Do vậy, cậu sẽ không

định chấp nhận bất kỳ cái gì ít hơn thế từ lời đề nghị vòng đầu tiên của Ali. Còn nếu Ali bỏ qua lần đề nghị này thì cô ta sẽ chẳng còn lại gì hết. Biết như vậy nên cô ta sẽ bắt đầu bằng việc đề nghị luôn cho Baba một nửa chiếc bánh, nghĩa là vừa đủ để khuyến khích Baba nhận lấy trong khi giữ lại cho mình một nửa kia. Vậy là họ ngay lập tức đồng ý chia chiếc bánh 50:50.

Bây giờ thì nguyên tắc đã rõ ràng và chúng ta có thể dễ dàng đưa thêm một bước nữa vào. Một lần nữa, hãy tăng tốc thương lượng hoặc để chiếc bánh tan chậm hơn. Với mỗi đề nghị hoặc đề nghị ngược lại, chiếc bánh sẽ tan từ nguyên chiếc cho đến còn $\frac{2}{3}$ rồi $\frac{1}{3}$ và hết. Nếu Ali đưa ra đề nghị cuối cùng khi chiếc bánh đã tan chỉ còn lại $\frac{1}{3}$, cô ta sẽ lấy tất cả chỗ đó. Biết được điều đó, Baba sẽ đề nghị cô ta lấy $\frac{1}{3}$ chiếc bánh khi đến lượt cậu đề nghị - khi đó chiếc bánh vẫn còn $\frac{2}{3}$. Như vậy, Baba có thể chờ đợi nhận được nhiều nhất là $\frac{1}{3}$, tức là một nửa của $\frac{2}{3}$ chiếc còn lại. Nhưng biết được điều này, Ali sẽ mở đầu cuộc thương lượng bằng cách đề nghị Baba lấy $\frac{1}{3}$ (vừa đủ để Baba có thể chấp nhận) và giữ $\frac{2}{3}$ cho mình.

Điều gì xảy ra với khả năng chia đều? Kết quả này sẽ lặp lại khi số bước đi (ra đề nghị) là chẵn. Quan trọng hơn, ngay cả khi số bước là lẻ thì hai bên cũng sẽ ngày càng tiến gần đến kết cục chia đều 50:50 khi số bước đi tăng lên.

Với bốn bước đi, Baba sẽ là người đưa ra đề nghị cuối cùng và lấy một phần tư chiếc bánh còn trên bàn vào thời điểm đó. Do vậy Ali phải đề nghị cậu lấy $\frac{1}{4}$ vào lần đề nghị áp chót khi trên bàn chỉ còn một nửa chiếc bánh. Nhưng như vậy thì Baba ở bước đi trước đó (bước thứ hai) có thể đề nghị Ali lấy $\frac{1}{4}$ trong số $\frac{3}{4}$ chiếc bánh còn lại và giữ $\frac{1}{2}$ cho mình. Nhìn trước tất cả điều đó, Ali sẽ mở màn cuộc thương lượng bằng cách đề nghị luôn để Baba lấy một nửa và giữ một nửa cho mình.

Với năm bước đi, Ali mở đầu bằng đề nghị chia cho Baba $2/5$ chiếc bánh và giữ lại $3/5$ cho mình. Với 6 bước, bánh lại được chia $50:50$. Với bảy bước, Ali lấy $4/7$ và Baba $3/7$. Một cách tổng quát, khi số bước đi là chẵn, mỗi bên sẽ nhận được đúng một nửa. Khi số bước n là lẻ, Ali sẽ nhận được $(n+1)/(2n)$ còn Baba nhận được $(n-1)/(2n)$. Khi số bước tăng lên đến 101, lợi thế đi trước của Ali sẽ chỉ còn là cô ta nhận được $51/101$ trong khi Baba nhận được $50/101$.

Trong quá trình thương lượng điển hình này, chiếc bánh co lại chậm nên có thời gian cho nhiều đề nghị và đề nghị ngược lại được đưa ra trước khi chiếc bánh biến mất hoàn toàn. Điều gợi ý ở đây là chuyện ai là người đưa ra đề nghị đầu tiên không còn quan trọng nữa một khi chân trời cho thương lượng đủ xa. Giải pháp chia đều có vẻ là khó tránh khỏi trừ phi thương lượng bị bế tắc trong một thời gian dài và đến khi thắng thì chiếc bánh chẳng còn lại bao nhiêu để lấy nữa. Đúng là người nào đi bước cuối cùng sẽ lấy tất cả những gì còn lại. Nhưng khi thương lượng kết thúc, hầu như chẳng còn gì sót lại cho người thắng. Lấy tất cả của không có gì chính là thắng trận đấu nhưng thua cuộc chiến. Điều quan trọng bạn cần thấy là mặc dù chúng ta đã xem xét nhiều đề nghị và đề nghị ngược lại có thể, kết cục dự đoán trước là lời đề nghị đầu tiên của Ali sẽ được chấp nhận. Các bước tiếp sau do vậy không bao giờ được chơi đến. Tuy nhiên, thực tế là các bước này sẽ được viện đến nếu không đạt được thỏa thuận ngay từ vòng đi đầu tiên khiến Ali sẽ buộc phải tính toán sao cho lời đề nghị đầu tiên của mình vừa đủ để có thể được chấp nhận.

Điều quan sát thấy nói trên đến lượt nó đã gợi ý thêm một chiều nữa cho chiến lược trong thương lượng. Nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về có thể xác định kết cục của quá trình ngay từ trước khi nó bắt đầu. Thời điểm cho áp dụng chiến lược có thể còn sớm hơn nữa, khi các quy tắc của thương lượng được xác định.

Tuy nhiên, cũng quan sát trên làm nảy sinh một câu hỏi. Nếu quá trình thương lượng giống hệt như mô tả trên đây thì đình công sẽ chẳng bao giờ xảy ra. Tất nhiên triển vọng về một cuộc đình công có ảnh hưởng đến việc đạt được thỏa thuận, nhưng công ty – hoặc nghiệp đoàn, tùy từng trường hợp – ngay từ cơ hội đầu tiên nên đưa ra một đề nghị tối thiểu có thể chấp nhận được đối với bên kia. Đình công, hay nói chung hơn là sự đổ vỡ đàm phán thường nảy sinh từ những đặc điểm khó thấy hơn hoặc phức tạp hơn của thực tế mà chúng tôi không thể đưa hết vào câu chuyện đơn giản nói trên. Chúng tôi sẽ còn đề cập đến một số điểm này trong Chương 11.

7. CHIẾN TRANH VÀ HÒA BÌNH

Minh họa thứ hai cho suy luận ngược về đến từ việc xem xét liệu hòa bình có thể được duy trì như thế nào sau một loạt các hành động đối kháng song phương.

Chúng tôi muốn lấy một ví dụ phần nào mang tính giả định. Sudan là một nước tương đối yếu đang bị đe dọa tấn công bởi nước láng giềng Libya. Nếu như hai nước này bằng cách nào đó nằm biệt lập khỏi thế giới thì sẽ chẳng có gì ngăn cản Libya tấn công và chiếm Sudan.

Trong khi hai nước láng giềng đối kháng có thể không duy trì được hòa bình thì sự có mặt của bên thứ ba có thể tạo ra sự cản trở cần thiết. Trong trường hợp của Sudan và Libya, nguyên tắc này có thể được gọi là “Kẻ thù của kẻ thù là bạn của ta”. Mối nguy hiểm đối với Libya là nếu họ đánh Sudan, họ sẽ phải rút bớt quân đội từ biên giới phía đông giáp Ai Cập. Mặc dù Ai Cập không muốn tấn công nước Libya đầy sức mạnh nhưng nếu Libya yếu đi từ cuộc chiến tranh với Sudan thì đó có thể là một cơ hội mời gọi đối với người Ai Cập để giải quyết với anh bạn láng giềng hay gây gổ. Libya có thể (hoặc ít nhất

cần phải) suy luận ngược về để dự đoán được khả năng Ai Cập tấn công mình khi họ đang vướng bận với Sudan. Hóa ra là Sudan lại được an toàn. Nhưng nếu dừng chuỗi suy nghĩ về ba nước ở đây sẽ dẫn đến một cảm nhận sai lầm về an ninh.

Nếu ba nước tạo ra thế ổn định, thì bốn nước sẽ ra sao? Hãy thêm Israel vào. Nếu Ai Cập tấn công Libya, điều này có thể khiến Israel mở cuộc tấn công. Trước khi Sadat và Begin bình thường hóa quan hệ, đó sẽ là một mối đe dọa thực sự đối với Ai Cập. Vào những năm trước 1978, Libya có ít lý do hơn để lo ngại cuộc tấn công của Ai Cập bởi sự không an toàn của Ai Cập trong quan hệ với Israel. Kết quả là Sudan không thể trông đợi vào việc Aicập sẽ kiểm soát tham vọng bành trướng của Libya.¹ Với quan hệ được cải thiện hơn giữa Israel và Ai Cập, chuỗi suy luận ngược về dừng lại ở Ai Cập, và Sudan được an toàn, ít nhất là trong hiện tại.

Ví dụ về sự ngăn trở này tất nhiên đã được hư cấu. Về bản chất nó hàm ý việc một nước bị tấn công hay không phụ thuộc vào việc có một số chẵn hay lẻ các mối liên hệ trong chuỗi những kẻ có thể phản bội. Một kịch bản thực tế hơn sẽ xem xét tất cả những mối quan hệ phức tạp giữa các quốc gia và cung cấp chi tiết hơn về khả năng họ tấn công lẫn nhau. Ngoài ra ở đây còn có một nhận xét quan trọng nữa: kết cục của các trò chơi phụ thuộc rất nhiều vào việc có bao nhiêu người chơi tham gia vào đó. Nhiều người hơn có thể tốt hơn và sau đó lại trở thành xấu hơn, thậm chí ngay cả trong cùng một trò chơi. Nhận định rằng hai quốc gia đối kháng làm cho quan hệ láng giềng không ổn định trong khi ba kẻ đối kháng lại có thể khôi phục sự ổn định không hàm ý rằng bốn kẻ sẽ còn tốt hơn nữa; trong trường hợp này thì bốn cũng giống như hai².

¹ Như vậy chúng ta sẽ có “kẻ thù của kẻ thù không phải là bạn của ta.”

² Thực tế nếu có một số lẻ các quốc gia trong chuỗi suy luận thì A sẽ được an toàn. Nếu chuỗi có một số chẵn các quốc gia thì B sẽ tấn công A; sau cuộc tấn công của B, chuỗi sẽ còn lại một số lẻ các quốc gia và B sẽ an toàn.

Để phát triển ý tưởng này thêm nữa, chúng tôi muốn bạn đọc thêm tình huống “Đấu súng tay ba” trong tập hợp các bài tập tình huống ở chương cuối cuốn sách này. Ba kẻ đối kháng, mỗi người có một năng lực khác nhau, phải quyết định xem họ sẽ tấn công ai. Bạn có thể thấy câu trả lời sẽ làm bạn ngạc nhiên.

8. TRÒ CHƠI CỦA NGƯỜI ANH

Xuyên suốt chương này chúng ta đã nói về các trò chơi trong đó các hành động hay bước đi được thực hiện theo một thứ tự nghiêm ngặt. Trên thực tế, rất ít các trò chơi có những quy tắc được xác định rõ ràng để người chơi tuân theo. Những người chơi tự đặt ra luật chơi của mình. Làm thế nào họ có thể nhìn trước và suy luận ngược về và sự thực là làm thế nào họ có thể biết trong trò chơi của họ có bất kỳ thứ tự nào không?

Để minh họa, chúng tôi sẽ sử dụng ví dụ về cuộc vận động bầu cử ở Anh năm 1987. Đảng cầm quyền là Đảng Bảo thủ khi đó dưới thời Margaret Thatcher đang bị Đảng Lao động dưới sự lãnh đạo của Neil Kinnock thách thức. Trong cuộc vận động, mỗi người phải chọn giữa đường cao – là vận động dựa trên các giải pháp đưa ra cho vấn đề cần giải quyết; và đường thấp – là cuộc đấu mang tính cá nhân.¹ Có một số lượng đủ lớn các cử tri hài lòng với hoạt động của Thatcher để có thể chắc chắn rằng nếu cả hai cùng có chương trình vận động tương tự nhau thì Thatcher sẽ thắng.

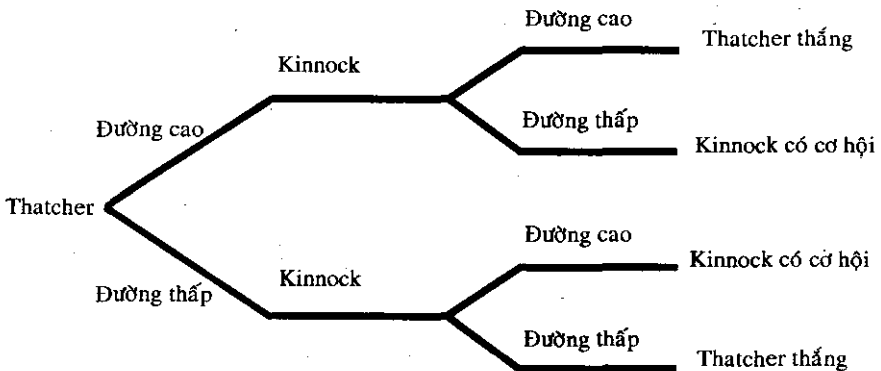
Hy vọng duy nhất của Kinnock là ông ta sẽ tạo ra một ấn tượng tốt hơn trong các cuộc vận động cho các phong cách đối lập; chúng ta hãy giả sử rằng cơ hội của ông ta khi bà Thatcher chọn đường cao, ông

¹ Đường thấp theo định nghĩa trong www.dictionary.com còn là đi theo cách không thật chính đáng lắm, nhất là trong vận động bầu cử - ND.

ta chọn đường thấp cũng giống như khi họ có những lựa chọn đối lập nhau. Giả sử rằng mỗi người trong số họ đều có xu hướng chọn đường cao nhưng điều này chưa đủ để chiến thắng.

Đâu là cái gọi là “con đường ít người đi”? Câu trả lời phụ thuộc chủ yếu vào thứ tự ra quyết định của hai bên. Chúng ta sẽ xem xét một vài khả năng sau đây.

Giả sử rằng bà Thatcher chọn trước – bởi vì truyền thống ở đây là đảng cầm quyền sẽ khởi xướng trước công chúng bản tuyên ngôn của mình trước khi đảng đối lập làm việc đó. Bà ta có thể vẽ ra một cây trò chơi như dưới đây.



Bằng cách nhìn xa hơn và suy luận ngược về, bà Thatcher có thể dự đoán rằng nếu bà ta đi đường cao thì ông Kinnock sẽ đi đường thấp và ngược lại¹. Bởi vì cả hai lựa chọn đều cho bà khả năng thắng như nhau nên bà ta sẽ chọn đường cao.

Thực tế bà Thatcher đi trước là một bất lợi cho bà, bởi nó cho phép ông Kinnock chọn chiến thuật đối lập. Nhưng thực tế là bà ta

¹ Bài hát *Loch Lomond* có đoạn: “Cứ đi đường cao đi còn ta đi đường thấp. Và ta sẽ về Scotland”. Do đó, chúng tôi phải chỉ ra rằng Đảng Lao động đã giành được hầu hết ghế tại Scotland mặc dù Đảng Bảo thủ thắng cuộc tranh cử trên toàn Liên hiệp Anh với một sự chênh lệch rất lớn.

phải đi trước tự nó không tạo nên vấn đề. Cho phép chúng tôi làm một thay đổi nhỏ trong kịch bản. Giả sử rằng bà Thatcher sẽ gặp các nhà tư vấn của Đảng Bảo thủ và những người phụ trách vận động quảng cáo cho mình trước khi ra quyết định chiến lược. Nhưng lựa chọn của bà không được công bố ra ngoài. Ông Kinnock cũng chủ trì một cuộc họp tương tự. Ông ta sẽ phải quyết định điều gì? Liệu ông ta có nên trù liệu rằng bằng việc đi bước đầu tiên, bà Thatcher sẽ suy luận theo cách mà chúng ta vừa mô tả hay không? Điều đó sẽ có nghĩa là bà chọn đi đường cao và do đó ông Kinnock sẽ chọn đi đường thấp. Nhưng nếu bà Thatcher biết rằng ông Kinnock sẽ nghĩ như vậy, bà ta sẽ chọn cho mình chiến lược đường thấp. Ông Kinnock không biết chắc về quyết định của bà và sẽ là ngu ngốc nếu bỏ qua khả năng có sự tính toán “cấp hai” như vậy. Vậy thì phải chăng ông ta nên chọn đường cao? Không nhất thiết, vì bà Thatcher có thể suy nghĩ đến “cấp ba” và cứ tiếp tục như thế. Điểm chung rút ra ở đây là đối với việc áp dụng nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về, điều quan trọng là các bước đi trước phải dễ dàng quan sát được bởi những người đi sau.

Ngay cả khi bà Thatcher đi trước và lựa chọn của bà ta là có thể thấy được thì sẽ ra sao nếu bà ta có thể thay đổi chiến lược của mình trong quá trình vận động? Giả sử rằng ấn tượng cuối cùng của cử tri là quan trọng nhất và những gì bà Thatcher nói trong tuyên bố đầu tiên của mình là không liên quan. Ông Kinnock sẽ không thể coi nó là đương nhiên khi quyết định chiến lược cho mình. Ngược lại, bà Thatcher cũng không thể nghĩ rằng câu trả lời của ông Kinnock khi tính toán cho bước đi đầu tiên của mình là không thay đổi. Do đó, chúng ta có một điều kiện thứ hai để có thể áp dụng nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về: đó là các chiến lược cần phải là không thể đảo ngược.

Điều gì sẽ xảy ra nếu một trong hai điều kiện trên không được

thỏa mãn? Ngay cả khi các lựa chọn của hai bên được đưa ra vào các thời điểm khác nhau thì chúng vẫn có thể được coi là đồng thời theo cách nhìn nhận của tư duy chiến lược. Việc chuyển từ đi các bước luân phiên sang đi đồng thời có thể là lợi thế đối với một trong hai hoặc cả hai bên. Trên thực tế, trong cuộc vận động tranh cử ở Anh năm 1987 mỗi bên đều đã có ít nhất một sự đảo ngược chiến lược. Chương 3 sẽ đưa ra những quy tắc cho hành động trong trò chơi với các bước đi đồng thời.

Các cuộc thi đấu điền kinh cho thấy một quan điểm khác về sự khác nhau giữa trò chơi với các bước đi luân chuyển và trò chơi với các bước đi đồng thời. Cuộc thi chạy 100m là đồng thời vì không có thời gian cho thứ tự ở đây. Trong cuộc thi bơi bướm, thời gian để đáp trả hành động có thể có nhưng các đối thủ rất khó có thể nhìn thấy vị trí của những người đua khác; do vậy nó cũng được coi là trò chơi đồng thời. Cuộc thi chạy marathon có những yếu tố cho một cơ cấu có thứ tự: những người chạy có thể quan sát vị trí của nhau (đến một mức độ nào đó) và các chiến lược là không thể đảo ngược bởi vì không thể quay lại để chạy lại những đoạn đường trước đó trong cuộc đua.

Để kết thúc chương này chúng tôi quay lại với vấn đề của Charlie Brown về việc có nên đá quả bóng hay không. Câu hỏi này đã trở thành một vấn đề thực tế đối với Tom Osborne, huấn luyện viên bóng đá, trong những phút cuối cùng của trận đấu giải vô địch. Chúng tôi nghĩ rằng ông ta đã sai. Suy luận ngược về sẽ cho thấy sai lầm này của ông ta.

9. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 2:

TOM OSBORNE VÀ GIẢI CHIẾC BÁT CAM NĂM 1984

Trong giải Chiếc bát cam năm 1984, đội Nebraska Cornhuskers bất bại và đội Miami Hurricanes chỉ mới thua một lần sẽ phải gặp

nhau. Bởi vì Nebraska đến với trận chung kết với kết quả tốt hơn nên họ chỉ cần hoà là kết thúc với vị trí dẫn đầu mùa giải.

Nhưng Nebraska đã để dẫn trước 31-17 trong vòng đầu thứ 4. Sau đó các cầu thủ Cornhuskers bắt đầu phản công. Họ ghi điểm trong một cú đập (touchdown) và nâng tỷ số lên 31-23. Khi đó huấn luyện viên của đội Tom Osborne phải đưa ra một quyết định chiến lược.

Trong bóng đá giữa các trường đại học, một đội ghi điểm bằng cú đập sau đó sẽ bắt đầu chơi từ điểm 2,5 yard (1yard = 0,914m) kể từ vạch gôn. Đội đó sẽ chọn giữa dẫn bóng lên hoặc chuyển bóng đến khu vực cuối sân để lấy thêm 2 điểm nữa, hoặc thử một chiến lược ít rủi ro hơn bằng việc tâng bóng qua cột gôn để lấy thêm 1 điểm.

Osborne chọn cách an toàn hơn và Nebraska đã thành công khi tâng bóng để lấy thêm một điểm. Bây giờ tỷ số là 31-24. Các cầu thủ Cornhuskers tiếp tục phản công. Chỉ trong vài phút họ đã lấy thêm điểm từ cú đập và đưa tỷ số lên 31-30. Chỉ còn 1 điểm nữa là hoà và họ sẽ giành danh hiệu vô địch chung cuộc. Tuy nhiên đó sẽ là một thắng lợi không mấy hài lòng. Để thắng giải đấu một cách oanh liệt, Osborne nghĩ rằng ông ta phải thắng trận này.

Đội Cornhuskers quyết tâm chiến thắng bằng cách cố ghi thêm một bàn 2 điểm. Irving Fryer nhận được bóng nhưng không ghi được điểm. Miami và Nebraska như vậy là đã kết thúc giải năm đó với điểm số bằng nhau. Nhưng bởi vì Miami thắng Nebraska trong trận chung kết nên họ đã nhận chức vô địch chung cuộc.

Ở địa vị của Osborne, liệu bạn có thể làm tốt hơn như thế không?

THẢO LUẬN

Nhiều người sau đó đã chỉ trích Osborne để thua do đã cố giành

một trận thắng thay vì chỉ cần thủ hòa. Tuy nhiên, chúng tôi không cho đây là nguyên nhân. Osborne sẵn sàng liều thêm nữa để thắng nhưng cách làm của ông ta là sai. Tốt hơn là Osborne cố gắng lấy được một cú bóng 2 điểm trước, sau đó nếu thành công sẽ làm cú bóng một điểm, còn nếu thất bại thì lần thứ hai sẽ lại cố để lấy 2 điểm.

Hãy xem xét vấn đề này một cách kỹ hơn. Khi bị dẫn trước đến 14 điểm, ông ta đã biết rằng cần phải có hai cú bóng đập¹ và thêm 3 điểm nữa mới thắng. Nhưng ông ta đã chọn cú bóng 1 điểm trước rồi mới đến cú bóng 2 điểm. Nếu cả hai nỗ lực này đều thành công thì thứ tự không quan trọng. Nếu cú bóng 1 điểm thất bại còn cú bóng 2 điểm thành công thì thứ tự cũng không quan trọng và trận đấu sẽ có kết thúc hòa, chung cuộc Nebraska sẽ giành cúp vô địch. Sự khác nhau duy nhất xảy ra nếu Nebraska chơi hỏng cú bóng 2 điểm. Theo kế hoạch của Osborne thì điều này dẫn đến kết quả thua trận và mất luôn cả danh hiệu vô địch. Nếu họ cố gắng có được cú bóng 2 điểm trước thì giả sử có không thành công cũng chưa chắc đã dẫn tới thua. Kết quả khi đó sẽ là 31-23. Khi họ ăn điểm cú bóng đập tiếp theo, tỷ số sẽ là 31-29. Chỉ cần một lần ném bóng 2 điểm thành công nữa là đủ để có một trận hòa và thắng chung cuộc.

Chúng ta đã nghe lập luận chống lại rằng nếu Osborne trước hết cố giành 2 điểm và thất bại, đội của ông sẽ chơi để hòa. Điều này có lẽ mang lại ít cảm hứng cho đội bóng hơn và có lẽ họ sẽ không thể ghi điểm bằng cú đập thứ hai nữa. Hơn thế nữa, bằng việc chờ đến cuối trận và cố gắng liều lĩnh một cách tuyệt vọng để ghi được bàn thắng hai điểm, đội của ông ta sẽ rơi vào tình huống biết rằng mọi thứ đều đang mập mờ. Lập luận này sai ở một vài chỗ. Hãy nhớ rằng nếu Nebraska chờ cho đến cú bóng đập thứ hai rồi sau đó để mất cơ hội với hai điểm thì họ sẽ thua. Nếu họ để mất cơ hội này khi thử lần đầu

¹ Mỗi cú bóng đập được 6 điểm – ND.

tiên thì vẫn còn có cơ may hòa. Ngay cả khi cơ hội còn rất ít thì vẫn còn hơn là không. Lập luận về lấy đà cũng có kẽ hở. Trong khi những cầu thủ tấn công của Nebraska có thể có khả năng ứng phó với tình hình trong trận đấu cuối cùng giành chức vô địch, chúng ta phải trù tính rằng hậu vệ của Hurricane cũng làm được như vậy. Cuộc chơi là ngang ngửa đối với cả hai bên. Trong chừng mực mà ở đó có tác động của đà, nếu Osborne theo đuổi cú bóng ghi 2 điểm sau cú đập đầu tiên, điều này sẽ làm tăng cơ hội ghi được điểm ở cú đập bóng thứ hai. Nó cũng cho phép ông ta thủ hòa với hai bàn ghi điểm trên sân.

Một trong số những bài học rút ra ở câu chuyện này là nếu bạn phải chấp nhận rủi ro, thường thì hãy cố làm điều đó càng nhanh càng tốt. Điều này là rất rõ đối với những người chơi quần vợt: ai cũng biết phải liều ở lần giao bóng đầu tiên và cẩn thận hơn trong lần thứ hai. Bằng cách đó nếu bạn thất bại ở lần thử đầu tiên thì trò chơi cũng còn chưa kết thúc. Bạn vẫn còn thời gian để chọn một cách khác có thể mang bạn về lại vị trí ban đầu hoặc thậm chí có thể làm khá hơn thế.

3

TƯ DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

Hàng tuần, hai tờ tạp chí *Time* và *Newsweek* cạnh tranh với nhau để có được trang bìa bắt mắt hơn. Một trang bìa đầy kịch tính hoặc thú vị sẽ lôi cuốn sự chú ý của các khách hàng tiềm năng tại các sạp báo. Vậy là ban biên tập của *Time* cứ mỗi tuần lại gặp nhau sau cánh cửa đóng kín để chọn trang bìa cho mình. Họ làm như vậy và biết rằng ban biên tập *Newsweek* cũng đang gặp nhau ở đâu đó, cũng sau một cánh cửa đóng kín để chọn trang bìa cho mình. Ban biên tập *Newsweek*, đến lượt họ, cũng biết rằng ban biên tập của *Time* đang ra một quyết định tương tự, những gì *Time* biết và những gì *Newsweek* biết, và cứ tiếp tục như vậy.

Hai tạp chí đang tham gia vào một trò chơi chiến lược, nhưng trò chơi này về bản chất hoàn toàn khác so với những trò chơi mà chúng ta đã xem xét. Các trò chơi trong Chương 2 có thứ tự của các bước đi qua lại. Charlie Brown quyết định có đá quả bóng hay không và biết rằng quyết định của Lucy dịch quả bóng ra chỗ khác hoặc không làm như vậy đang nằm trong tương lai. Trong cờ vua, các nước đi của quân trắng và quân đen là luân phiên. Ngược lại, các hành động của *Time*

và *Newsweek* là đồng thời. Mỗi bên đều phải hành động mà không cần biết đến lựa chọn của bên kia. Cho đến khi mỗi bên biết được bên kia đã làm gì thì đã quá muộn để thay đổi. Tất nhiên người thua tuần này có thể sẽ cố đáp trả tuần tới nhưng trong một thế giới chuyển động nhanh như hiện nay thì có lẽ đến lúc đó một bộ các câu chuyện mới và toàn bộ trò chơi mới đã xuất hiện.

Bản chất của suy nghĩ và hành động chiến lược cần cho hai kiểu trò chơi là khác nhau rất rõ. Đối với trò chơi với các bước đi luân chuyển được thảo luận trong Chương 2, mỗi người chơi cần phải nhìn về phía trước và đoán trước câu trả lời của đối phương trong tương lai để tìm cách suy luận ngược lại và quyết định hành động hiện tại cho chính mình. Có một loạt những lập luận thành chuỗi như sau: “Nếu tôi làm điều này, người chơi kia sẽ làm điều đó – trong trường hợp đó thì tôi sẽ trả lời như thế này ...” và cứ tiếp tục như vậy.

Đối với trò chơi có những bước đi đồng thời, không có người chơi nào lợi dụng được từ việc quan sát bước đi hoàn chỉnh của người khác trước khi đi bước của mình. Ở đây, lập luận tương tác không phải bằng cách xem xét chiến lược của người khác mà là nhìn xuyên qua nó. Để làm được điều này, đặt mình vào chỗ của đối phương thôi chưa đủ. Bạn sẽ thấy được gì khi bạn làm như vậy? Bạn sẽ chỉ phát hiện ra rằng đối phương của bạn cũng đang làm cùng một việc như bạn, nghĩa là cũng đang suy nghĩ tìm cách đứng vào vị trí hiện tại của bạn. Mỗi người phải đồng thời đặt mình ở hai vị trí: vị trí của chính mình và của người kia và sau đó chỉ ra các bước đi tốt nhất cho cả hai bên. Thay vì một chuỗi liên tiếp các lập luận, đây sẽ là một vòng tròn kiểu “Nếu tôi nghĩ rằng anh ta đang nghĩ là tôi đang nghĩ ...”. Điều trở trêu ở đây là bạn đang tìm cách làm một điều không thể.¹ Không có gì đáng ngạc nhiên khi Sherlock Holmes và đối thủ tinh quái của mình - Giáo

¹ Nguyên văn: biến hình tròn thành hình vuông - ND.

sư Moriarty - vẫn được coi như Napoleon trong thế giới tội phạm là những bậc thầy về suy luận kiểu này. Trong truyện *Vấn đề cuối cùng*, Holmes đã kể với Watson như sau:

“Tất cả những gì tôi cần nói anh đã đoán được rồi” - anh ta nói.

“Vậy thì có lẽ câu trả lời của tôi anh cũng đoán được rồi đó” - tôi đáp lại.

Cũng giống như Dr. Watson, bạn có thể bắn khoả Holmes làm điều đó như thế nào. Sau khi nghe lời giải thích của chúng tôi, hy vọng bạn sẽ đồng ý rằng điều này thật là sơ đẳng.

Làm thế nào bạn nhìn qua được tất cả những chiến lược cài khớp vào nhau nhưng lại vô hình? Trước hết, bạn cần phải biết rằng những hành động không được biết của những người chơi khác không phải là không chắc chắn theo một cách vô cảm như thời tiết. Trước khi đi làm, biên tập viên tạp chí *Time* có thể đã nghe dự báo thời tiết và biết khả năng 40% có thể có mưa và sẽ quyết định có cần mang theo ô hay không. Khả năng *Newsweek* sử dụng một đề tài cụ thể cho trang bìa là một vấn đề hoàn toàn khác.

Sự khác nhau là ở chỗ biên tập viên báo *Time* có một mẫu thông tin xác đáng về *Newsweek*, không giống như thời tiết, ban biên tập của tạp chí khác cũng là những đối thủ biết chơi chiến lược không kém gì ban biên tập của *Time*¹. Ngay cả khi một biên tập viên không thể quan sát được trên thực tế quyết định của các tạp chí khác, anh ta có thể tư duy về vấn đề này từ triển vọng của tạp chí đó và cố hình dung ra được nó cần phải làm gì.

Trong Chương 2, chúng tôi đã đưa ra một nguyên tắc duy nhất và thống nhất để dò ra chiến lược tốt nhất cho các trò chơi với các

¹ Một số người tin rằng thiên nhiên cũng là một chiến lược gia trong trò chơi và là một kẻ ác ý thích làm đổ mọi kế hoạch tốt nhất của chúng ta. Chẳng hạn khi bạn nghe dự báo có 40% khả năng trời mưa, điều này có nghĩa là có 6/10 lần bạn nhớ mang ô theo nhưng trời lại không mưa, trong khi 4/10 lần còn lại bạn quên mang ô và thế là trời mưa như trút nước.

bước đi luân chuyển. Đó là Quy tắc số 1 của chúng tôi: nhìn xa hơn và suy luận ngược về. Chương này sẽ không dễ dàng như vậy. Tuy nhiên,, tư duy về tư duy trong những bước đi đồng thời có thể được tóm lại trong ba quy tắc đơn giản cho hành động. Các quy tắc này đến lượt chúng lại dựa trên hai ý tưởng rất đơn giản – các chiến lược lần át và trạng thái cân bằng. Cũng giống như trong Chương 2, chúng tôi sẽ phát triển những ý tưởng và quy tắc này thông qua những ví dụ đơn giản.

1. CÁC CHIẾN LƯỢC LẦN ÁT

Trong bóng chày, khi có hai quả ra ngoài và điểm đếm dừng ở 3 bóng và 2 đập, bất kỳ người chạy nào cũng bắt buộc phải chơi ném bóng (pitch). Điều này có thể thấy được nếu suy nghĩ xuyên suốt về tất cả các khả năng có thể. Trong hầu hết các trường hợp, những người chạy làm gì không quan trọng. Nếu người đỡ không chạm được vào quả ném bóng thì hoặc quả ném đó sẽ là điểm bóng thứ 4 và những người chạy dẫn điểm, hoặc đó là quả đập thứ 3 và lượt bóng đó kết thúc. Nếu quả ném bóng đó rơi ra ngoài thì những người chạy sẽ về vị trí ban đầu của mình. Nếu đó là cú sát mép và được bắt thì lượt bóng sẽ kết thúc. Tuy nhiên,, trong trường hợp, những người chạy có lợi thế rõ ràng: nếu bên đỡ bóng chạm bóng ở khu vực trung lập thì bên chạy sẽ có cơ hội tốt hơn để ghi điểm.

Chúng ta nói rằng bên chạy ném bóng là chiến lược lần át trong tình huống này; nó tốt hơn trong một số tình huống và không tệ hơn trong bất kỳ tình huống nào. Nói chung người chơi có chiến lược lần át khi anh ta có một kế hoạch hành động khiến anh ta làm tốt hơn những người chơi khác bất kể những người này làm gì. Nếu người chơi có một chiến lược như vậy, quyết định của anh ta sẽ rất đơn giản; anh ta có thể chọn chiến lược lần át mà không cần phải lo lắng đến các bước đi của đối phương. Do vậy, đây chính là điều đầu tiên người ta

cần tìm.

Có những ví dụ rất hay về chiến lược lẩn át ở khắp mọi nơi, chúng dễ dàng được phát hiện nếu bạn biết bạn cần phải tìm kiếm cái gì. Hãy xem vị thế của Indiana Jones ở đỉnh điểm kịch tính trong bộ phim *Indiana Jones và cuộc viễn chinh cuối cùng*. Indiana Jones, bố anh và bọn Đức quốc xã cùng đến chỗ của Chén Thánh một lúc. Hai cha con Jones đã từ chối giúp cho bọn quốc xã đạt được bước cuối cùng. Do vậy, bọn chúng đã bắn bố của Indiana. Chỉ có sức mạnh hàn gắn của Chén Thánh mới có thể cứu được Jones cha khỏi vết thương chết người. Có động cơ thúc đẩy, Indiana đã dẫn đường đến chỗ Chén Thánh. Tuy nhiên,, còn một thử thách cuối cùng. Anh phải chọn giữa vô số những chiếc chén cóc và chỉ một trong số đó là chiếc chén của chúa Jesu. Trong khi chiếc chén thật mang lại sự sống vĩnh cửu, việc chọn sai sẽ mang đến cái chết. Tên cầm đầu bọn quốc xã đã nôn nóng chọn một chiếc chén rất đẹp bằng vàng, uống thứ nước thần thánh trong đó và chết đột tử do đã chọn sai chiếc chén thật. Indiana chọn chiếc chén gỗ, chiếc chén của người thợ mộc. Thốt lên “chỉ có một cách duy nhất để biết,” anh đã vục chiếc chén vào nước thánh và uống với hy vọng đó là chiếc chén sống. Khi nhận ra anh đã khôn ngoan chọn đúng, Indiana mang chiếc chén tới cho cha anh và nước trong chén đã giúp làm liền vết thương của ông.

Mặc dù cảnh phim này chỉ để tăng tính hồi hộp, nó làm chúng tôi cảm thấy hơi bối rối bởi một người uyên bác như tiến sĩ Indiana Jones mà lại có thể bỏ qua chiến lược lẩn át. Anh đáng lẽ nên đưa nước luôn cho cha mình mà không nên thử trước. Nếu Indiana chọn đúng thì cha anh sẽ được cứu sống. Nếu chọn sai, cha anh sẽ chết nhưng Indiana sẽ vô hại. Việc thử chiếc chén trước khi đưa cho cha mình cũng chẳng giúp được anh vì nếu đó là chiếc chén sai thì sẽ không còn cơ hội thứ hai nữa - Indiana sẽ chết vì chiếc chén, còn cha

anh sẽ chết vì vết thương.¹

Việc tìm ra chiến lược lẫn át ở đây còn dễ hơn tìm Chén Thánh. Một người nổi tiếng đã nói: “Thà yêu rồi mất còn hơn không bao giờ có được tình yêu”.² Nói cách khác, tình yêu chính là chiến lược lẫn át.

2. CUỘC CHIẾN TRANG BÌA

Trong cuộc cạnh tranh giữa *Time* và *Newsweek*, hãy giả sử có một tuần với hai chủ đề tin tức chính: sự bế tắc giữa Thượng viện và Hạ viện về ngân sách và một loại thuốc mới được công bố là hiệu quả trong chữa trị bệnh AIDS. Lựa chọn của các ban biên tập trước hết dựa trên cái gây chú ý hơn cả đối với những người mua tại các sạp báo (còn những người đặt báo dài hạn thì sẽ vẫn mua báo bất kể trang bìa như thế nào). Trong số những người mua báo ngoài sạp bán lẻ, giả sử có 30% quan tâm đến vấn đề ngân sách và 70% quan tâm đến AIDS. Những người này sẽ chỉ mua báo nếu vấn đề họ quan tâm nằm trên trang bìa; nếu cả hai tạp chí có trang bìa như nhau thì số người quan tâm sẽ chia đều cho cả hai bên.

Bây giờ ban biên tập *Time* sẽ lý luận như sau: “Nếu *Newsweek* dùng bài viết về AIDS cho trang bìa, khi đó nếu ta dùng bài về ngân sách, ta sẽ giành trọn “thị trường ngân sách” (30% số độc giả) trong khi nếu ta cũng dùng bài về AIDS, chúng ta sẽ chia nhau “thị trường AIDS” (tức là ta sẽ giành 35% tổng số độc giả); như vậy là bài viết về

¹ Ví dụ này cũng chỉ ra một điểm yếu trong lý thuyết trò chơi. Các hành động chỉ được biện minh bằng hậu quả mà thôi. Không có giá trị đạo đức nào được đặt lên hành động. Ngay cả khi người bố bị thương thập tử nhất sinh thì Indiana cũng có thể không muốn chịu trách nhiệm thực hiện hành động có thể đưa đến cái chết cho mình.

² Alfred, Lord Tennyson, *Hoài niệm* (New York: W. W. Norton, 1973) trang 19-20. Vở kịch do Samuel Butler đóng vai Tennyson còn xuất sắc hơn “Bởi yêu rồi mất còn hơn là không bao giờ mất” trong *Con đường của mọi người trần* (New York: E.P. Dutton, 1952) trang 385.

TƯ DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

AIDS sẽ bán chạy hơn bài ngân sách. Nếu *Newsweek* dùng bài ngân sách, khi đó cũng dùng bài ngân sách ta sẽ chỉ giành được 15% độc giả trong khi dùng bài về AIDS ta giành 70% số độc giả; một lần nữa ta lại có lợi hơn nếu đi theo cách thứ hai. Như vậy là ta có một chiến lược lần át. Nó luôn luôn có lợi hơn so với chiến lược kia bất kể đối thủ của ta chọn gì”.

Chúng ta có thể thấy logic của suy luận trên nhanh hơn và rõ ràng hơn nhiều trên một bảng đơn giản. Chúng ta đặt hai cột tương ứng với hai lựa chọn của *Newsweek* và hai dòng tương ứng với lựa chọn của *Time*. Tổng cộng chúng ta có bốn ô, mỗi ô chỉ ra một kết hợp của các chiến lược. Con số trong mỗi ô chỉ mức bán ra của *Time*, theo tỷ lệ phần trăm tổng số người đọc. Dòng đầu tiên là mức bán của *Time* khi chọn bài viết về AIDS cho trang bìa và chúng ta đặt nó tương ứng cùng với các lựa chọn của *Newsweek*. Dòng thứ hai là mức bán của *Time* khi chọn bài ngân sách và tương tự chúng ta có các mức tương ứng với các lựa chọn của *Newsweek*. Chẳng hạn ở ô dưới, bên trái, *Time* có bài viết về ngân sách và *Newsweek* có bài về AIDS, *Time* khi đó sẽ có được 30% thị trường.

Chiến lược lần át rất dễ nhận thấy. Các số dòng đầu tiên luôn

Doanh số của Time

Lựa chọn của *Newsweek*

		AIDS	Ngân sách
Lựa chọn của <i>Time</i>	AIDS	35	70
	Ngân sách	30	15

luôn cao hơn dòng thứ hai. Đây chính là tiêu chí của sự lấn át. Với bảng này, bạn có thể làm một phép kiểm tra nhanh chóng bằng mắt xem liệu tiêu chí này có được đáp ứng không. Bạn có thể tưởng tượng nhắc dòng thứ nhất đặt lên trên dòng thứ hai, khi đó mỗi con số của dòng thứ hai sẽ bị che đi bởi các con số lớn hơn của dòng thứ nhất. Lợi thế hình ảnh của bảng trên so với lập luận miệng sẽ tăng lên khi chúng ta xem đến những trò chơi phức tạp hơn, khi mỗi bên có đến một vài chiến lược để lựa chọn.

Trong trò chơi này cả hai người chơi cùng có chiến lược lấn át. Để thấy được điều đó, chúng ta sẽ vẽ bảng cho doanh thu của *Newsweek* như dưới đây. Cột thứ nhất sẽ là doanh số nếu chọn bài về AIDS, tương ứng với các lựa chọn của *Time*. Cột này luôn có các con số cao hơn cột thứ hai; một lần nữa bạn dễ dàng nhận thấy điều này bằng mắt. Do đó, trang bìa về AIDS cũng là chiến lược lấn át của *Newsweek*.

Trò chơi trong đó mỗi bên đều có chiến lược lấn át là trò chơi

Doanh số của Newsweek

		Lựa chọn của <i>Newsweek</i>	
		AIDS	Ngân sách
Lựa chọn của <i>Time</i>	AIDS	35	30
	Ngân sách	70	15

đơn giản nhất từ viễn cảnh chiến lược. Ở đó cũng có tương tác chiến lược, nhưng kết luận là có thể biết trước. Mỗi lựa chọn của người chơi

TU DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

đều là chiến lược lẩn át, không liên quan đến việc những người chơi khác làm gì. Điều này không làm cho trò chơi mất đi sự thú vị để chơi hay để suy ngẫm về nó. Chẳng hạn, trong cuộc chạy đua 100m, chiến lược lẩn át sẽ là chạy nhanh hết mức có thể. Nhưng vẫn có rất nhiều người thích tham gia và theo dõi cuộc đua này. Trong nghịch cảnh người tù ở Chương 1, khi chơi trên quảng trường Dzerzhinsky, cả hai người chơi đều có chiến lược lẩn át. Nhưng lực hấp dẫn của chiến lược này đã hút họ đến một kết cục bất hạnh cho cả hai. Điều này làm nảy sinh một câu hỏi rất thú vị - làm thế nào những người chơi có thể hợp tác để có được một kết quả tốt hơn? Chúng ta sẽ có nhiều chuyện để nói về điều này trong chương tiếp sau.

Đôi khi một người chơi có chiến lược lẩn át nhưng người kia không có. Chúng tôi minh họa điều này bằng cách đổi đi chút ít câu chuyện về cuộc cạnh tranh xung quanh trang bìa của tạp chí *Time* và *Newsweek*. Giả sử rằng các độc giả hơi có chút thiên vị về phía *Time*. Khi cả hai tạp chí có trang bìa như nhau, 60% độc giả tiềm năng, những người thích đề tài trên trang bìa sẽ chọn *Time*, còn 40% chọn *Newsweek*. Bây giờ bảng doanh số của *Time* sẽ như sau:

Đối với *Time*, trang bìa về AIDS vẫn là chiến lược lẩn át. Nhưng

Doanh số của Newsweek

		Lựa chọn của <i>Newsweek</i>	
		AIDS	Ngân sách
Lựa chọn của <i>Time</i>	AIDS	42	70
	Ngân sách	30	18

bảng của *Newsweek* sẽ khác đi như sau:

Nếu bạn tưởng tượng nhắc cột thứ nhất và đặt chồng lên cột thứ

Doanh số của Newsweek

Lựa chọn của *Newsweek*

		AIDS	Ngân sách
Lựa chọn của <i>Time</i>	AIDS	28	30
	Ngân sách	70	12

hai thì số 30 sẽ bị che bởi số bé hơn là 28, trong khi số 12 bị che bởi số lớn hơn (70). Không có chiến lược nào là lần át chiến lược khác. Nói cách khác, lựa chọn tốt nhất cho *Newsweek* bây giờ không còn độc lập với lựa chọn của *Time* nữa. Nếu *Time* chọn chủ đề về AIDS, *Newsweek* tốt nhất là chọn ngân sách và ngược lại. Đối với *Newsweek*, toàn bộ thị trường ngân sách bây giờ vẫn còn tốt hơn là phần nhỏ hơn của thị trường lớn hơn là AIDS.

Ban biên tập *Newsweek* không quan sát được lựa chọn của *Time* nhưng họ có thể đoán ra. Bởi vì *Time* có chiến lược lần át, đó sẽ phải là lựa chọn của họ. Do vậy, *Newsweek* có thể đoán chắc chắn rằng ban biên tập *Time* chọn trang bìa về AIDS và sẽ chọn chiến lược tốt hơn cả cho chính họ là trang bìa về ngân sách.

Những trò chơi khi một bên có chiến lược lần át cũng rất đơn giản. Bên đó sẽ chơi với chiến lược lần át của mình, còn bên kia chọn

câu trả lời tốt nhất để đối lại với chiến lược đó.

Bây giờ khi đã giới thiệu ý tưởng về chiến lược lần át, cần phải nhấn mạnh hai điểm sau đây. Rất dễ nhầm lẫn ở chỗ chiến lược lần át thực sự lần át cái gì. Năm 1981, Leonard Silk khi viết về cuộc tranh cãi của Quốc hội về Luật thuế khôi phục kinh tế đã kết luận: “Ông Reagan đã cảm thấy rằng phe Cộng hoà có cái mà các nhà lý thuyết trò chơi gọi là chiến lược lần át - chiến lược khiến cho người chơi lúc nào cũng vượt trội hơn đối phương bất kể đối phương sử dụng chiến lược nào”¹. Chúng ta sẽ xem xét trò chơi này kỹ hơn trong Chương 5, còn ở đây chúng tôi chỉ muốn chỉ ra rằng định nghĩa của Silk về chiến lược lần át là không chính xác. Sự lần át trong chiến lược lần át là của một trong số các chiến lược của bạn đối với các chiến lược còn lại cũng của bạn chứ không phải là sự lần át của bạn đối với đối phương. Một chiến lược lần át là cái khiến cho người chơi đó có lợi hơn so với chính anh ta khi áp dụng bất kỳ chiến lược nào khác, không quan trọng đối phương đang sử dụng chiến lược nào. Hãy nhớ rằng trong ví dụ về trang bìa, cả hai *Time* và *Newsweek* đều có chiến lược lần át; mặc dù vậy không bên nào có thể có doanh số cao hơn bên kia.

Sự ngộ nhận phổ biến thứ hai là chiến lược lần át đòi hỏi kết cục có thể xấu nhất khi chơi bằng chiến lược lần át vẫn phải tốt hơn kết cục khả quan nhất khi chơi bởi chiến lược khác. Điều này tình cờ là đúng với các ví dụ ở trên. Với các con số trong tính huống giả định đầu tiên thì doanh số tệ nhất khi dùng AIDS làm trang bìa là 35%; khả năng tối ưu mà họ có thể hy vọng khi dùng vấn đề ngân sách cho trang bìa là 30%. Tuy nhiên, đây không phải là đặc điểm tổng quát của chiến lược lần át.

Hãy hình dung một cuộc chiến về giá giữa *Time* và *Newsweek*.

¹ Trích dẫn từ bài báo “Lý thuyết trò chơi: nước đi của Reagan,” *New York Times*, 15/4/1981, trang D2.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Giả sử rằng chi phí ấn hành mỗi tờ tạp chí là 1 đô la và chỉ có hai lựa chọn về giá: hoặc 3 đô la (lãi 2 đô la cho mỗi bản) và 2 đô la (lãi 1 đô la cho mỗi bản). Giả sử rằng khách hàng luôn mua tạp chí giá rẻ hơn và nếu giá là như nhau thì khách hàng sẽ chia đều giữa hai tạp chí. Tổng số độc giả là 5 triệu nếu giá là 3 đô la và tăng lên đến 8 triệu nếu giá chỉ là 2 đô la. Bạn có thể dễ dàng tính toán lợi nhuận của *Time* trong cả bốn sự kết hợp có thể về giá và lập được bảng sau:

Lợi nhuận của *Time*

		Giá của <i>Newsweek</i>	
		2 đô la	3 đô la
Giá của <i>Time</i>	2 đô la	25	30
	3 đô la	70	12

Chiến lược lẩn át của *Time* sẽ là lấy giá 2 đô la (cũng như vậy đối với *Newsweek*). Kết cục xấu nhất có thể xảy ra với *Time* khi theo đuổi chiến lược này là khi lợi nhuận ròng chỉ còn 4 triệu đô la. Nhưng cơ hội tốt nhất nếu theo đuổi một chiến lược khác lại cao hơn, chính xác là 5 triệu đô la. Vấn đề ở đây là việc so sánh hai con số này không có ý nghĩa gì cả. Lợi nhuận ròng 5 triệu đô la sẽ là khi cả hai tạp chí cùng đặt giá 3 đô la; khi đó *Time* có thể làm tốt hơn để thu lợi nhuận 8 triệu đô la bằng cách chuyển sang đặt giá 2 đô la.

Chúng ta có thể tổng kết các bài học rút ra từ những ví dụ này thành một quy tắc hành vi trong các trò chơi với các bước đi đồng thời.

Quy tắc 2:

NẾU BẠN CÓ CHIẾN LƯỢC LẤN ÁT THÌ HÃY ÁP DỤNG NÓ

Đừng bận tâm đến lựa chọn của đối thủ của bạn. Nếu bạn không có chiến lược lấn át mà đối thủ của bạn có thì hãy tính toán rằng anh ta sẽ dùng nó và cố chọn câu trả lời tương ứng tốt nhất.

Có một lời cảnh báo ở đây. Chúng ta đã phát triển khái niệm về chiến lược lấn át cho các trò chơi với các bước đi đồng thời. Hãy thận trọng khi dùng nó đối với trò chơi theo các bước đi luân chuyển. Bởi vì bản chất của sự tương tác chiến lược là khác nhau nên ý tưởng về chiến lược lấn át cũng không giống nhau. Giả sử chúng tôi nói rằng bạn có chiến lược lấn át nếu đối với mỗi lựa chọn cho sẵn của đối thủ cạnh tranh bạn sẽ làm được tốt hơn với chiến lược này so với bất kỳ chiến lược nào khác. Khi các bước đi là tuần tự và đối thủ của bạn đi trước, bạn sẽ luôn chọn chiến lược lấn át của mình. Như chúng tôi vừa nói, đây là câu trả lời tốt nhất của bạn đối với mỗi nước đi của đối thủ của bạn và do vậy cũng là đối với nước đi cụ thể mà anh ta chọn. Tuy nhiên, nếu bạn là người đi đầu thì nước đi của đối thủ là không được cho trước. Anh ta sẽ quan sát lựa chọn của bạn khi đi nước của mình và bạn có cơ hội gây ảnh hưởng đến hành vi của anh ta. Trong một số trường hợp có thể sẽ là tốt nhất đối với bạn khi bạn chọn một thứ khác với chiến lược lấn át của mình. Chúng tôi sẽ giải thích điều này kỹ hơn trong Chương 6 khi nói về cam kết.

3. CÁC CHIẾN LƯỢC BỊ LẤN ÁT

Không phải mọi trò chơi đều có chiến lược lấn át, ngay cả đối với trò chơi chỉ có một người. Thực tế, sự lấn át là ngoại lệ nhiều hơn là quy tắc. Mặc dù sự có mặt của chiến lược lấn át dẫn đến những quy tắc hết sức đơn giản cho hành động, các quy tắc này không thể áp dụng được cho hầu hết các trò chơi trên thực tế. Các nguyên tắc khác do vậy cần phải được đưa vào hành động.

Cũng như chiến lược lẩn át luôn tốt hơn bất kỳ một chiến lược nào khác, chiến lược bị lẩn át luôn luôn tệ hơn một chiến lược bất kỳ khác. Cũng như khi bạn sẽ chọn chiến lược lẩn át nếu bạn có nó và chắc chắn rằng đối thủ của bạn cũng sẽ chọn nó nếu anh ta có, bạn cần phải tránh không chọn các chiến lược bị lẩn át nếu bạn có chúng và có thể chắc chắn rằng đối thủ của bạn cũng cố tránh điều đó như bạn nếu anh ta cũng có chúng.

Nếu như bạn chỉ có hai chiến lược để lựa chọn và một trong số đó là chiến lược bị lẩn át thì chiến lược kia phải là chiến lược lẩn át. Do vậy, các ví dụ về việc tránh không chọn chiến lược bị lẩn át khác với các ví dụ về chọn chiến lược lẩn át ở chỗ chúng dựa trên các trò chơi trong đó ít nhất một bên có tối thiểu ba chiến lược để lựa chọn. Hãy cùng xem xét một ví dụ đơn giản loại này ngay sau đây.

Hãy nghĩ đến một trận đấu bóng đá trong đó mỗi quan tâm duy nhất của bên tấn công là lẩn sân càng nhiều càng tốt trong khi mỗi quan tâm duy nhất của bên phòng thủ là giữ cho đối thủ chiếm càng ít sân càng tốt. Chẳng hạn, do còn rất ít thời gian nên bên tấn công muốn cố cải thiện cơ hội làm bàn của mình.

Giả sử rằng bên tấn công chỉ có hai chiến lược lựa chọn: dứt bóng hoặc chuyền bóng, trong khi bên phòng ngự có ba chiến lược: chống dứt bóng, chống chuyền bóng và dùng tiền vệ phản công chớp nhoáng. Chúng ta có thể tính toán phần diện tích sân mà bên tấn công có thể khống chế cho mỗi một kết hợp chiến lược trong số sáu khả năng có thể xảy ra. Chẳng hạn, lấy tình huống bên phòng ngự quyết định phản công chớp nhoáng trong khi bên tấn công đang chuyền bóng. Giả sử rằng có 10% cơ hội để tiền vệ đánh mất 10m sân, 70% cơ hội cho cú chuyền bóng lên thêm 10m và 20% còn lại là cơ hội chuyền bóng dài lên 20m. Tính theo trung bình sẽ là:

$$0.1 \times (-10) + 0.7 \times 10 + 0.2 \times 20 = -1 + 7 + 4 = 10$$

TU DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

Các con số trên rõ ràng sẽ phụ thuộc vào các kỹ năng đặc biệt (hoặc sự thiếu hụt về các kỹ năng đó) của hai đội; chúng tôi chọn các số này chỉ để minh họa mà thôi.¹

Chúng ta xem kết quả của tính toán trên cho sáu kết hợp chiến lược trong bảng sau:

Phần sân dự tính giành được bởi bên tấn công

Các chiến lược của bên phòng ngự

		Chống dẫn bóng	Chống chuyển bóng	Phản công chớp nhoáng
<i>Các chiến lược của bên tấn công</i>	Dẫn bóng	3	7	15
	Chuyển bóng	9	8	10

Bên tấn công cố bằng mọi cách đạt được con số có thể lớn nhất trong bảng trên. Trong khi đó bên phòng ngự cố gắng giữ sao cho con số đó là nhỏ nhất, do vậy chúng ta không cần một bảng riêng để xác định hành động của họ.²

Không bên nào ở đây có chiến lược lẩn át: không có dòng nào có các con số luôn cao hơn dòng kia và cũng không có cột nào mà các

¹ Trong ví dụ của chúng tôi đội tấn công mạnh khi chuyển bóng và yếu trong dẫn bóng. Đó là lý do chuyển bóng đưa lại kết quả tốt hơn là dẫn bóng ngay cả khi bên đối phương thực hiện chiến lược chống chuyển bóng. Dẫn bóng chỉ tốt hơn khi phải chống lại cuộc tấn công chớp nhoáng của đối phương bởi vì khi đó các hậu vệ đối phương sẽ không kịp quay về vị trí.

² Điều này xảy ra trong tất cả các trò chơi có tổng lợi ích bằng (0), trong đó thu hoạch của một bên đúng bằng tổn thất của bên kia.

con số luôn luôn nhỏ hơn các cột khác. Tuy nhiên, bên phòng ngự có một chiến lược bị lấn át. Đó chính là phản công chớp nhoáng. Kết quả của phản công chớp nhoáng luôn là mất sân và luôn mất nhiều hơn, do vậy luôn xấu hơn cho bên phòng ngự so với khi áp dụng một chiến lược khác. Vì thế bên phòng ngự tuyệt đối không nên phản công chớp nhoáng, còn bên tấn công có thể chắc chắn rằng đối phương sẽ không làm điều đó.

Lập luận chưa dừng ở đây. Chiến lược phản công chớp nhoáng như vậy sẽ bị bỏ đi trong kế hoạch của huấn luyện viên trưởng đội phòng ngự và trò chơi sẽ là mỗi bên có hai chiến lược. Trong trò chơi đã được lược giản này, bên tấn công có chiến lược lấn át, đó là chuyển bóng. Các con số tương ứng của nó, 9 và 8, luôn cao hơn khi dắt bóng 3 và 7. Lý do chuyển bóng không phải là chiến lược lấn át trong tình huống ban đầu bởi dắt bóng khi đó mang lại kết quả tốt hơn khi đối phương áp dụng chiến lược phản công chớp nhoáng (do người giữ bóng có khả năng rơi vào khoảng sân trống khi các hậu vệ của đội phòng ngự đã ra ngoài vị trí của mình). Tuy nhiên, giờ đây chiến lược này đã không còn được xem xét đến. Do vậy, bên tấn công sẽ chọn chuyển bóng. Bên phòng ngự đến lượt mình phải suy nghĩ để tìm ra câu trả lời tốt nhất cho chiến lược được lựa chọn đó và đó chính là chống chuyển bóng.

Ý tưởng tổng quát ở đây có thể được viết lại thành một quy tắc hành vi nữa cho các trò chơi với các bước đi đồng thời như sau:

Quy tắc 3:

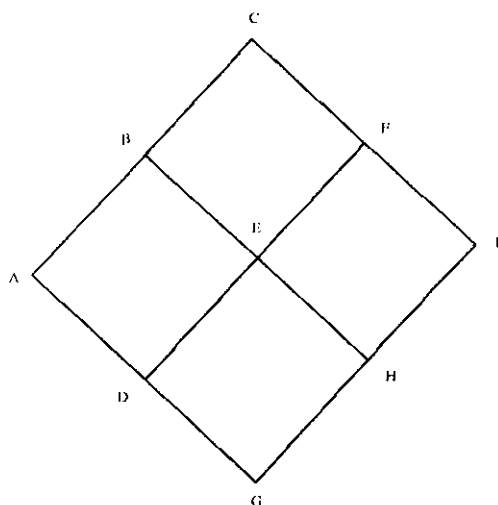
BỎ CÁC CHIẾN LƯỢC BỊ LẤN ÁT RA KHỎI TÍNH TOÁN VÀ TIẾP TỤC NHƯ VẬY MỘT CÁCH LẤN LƯỢT

Nếu như trong quá trình chơi, bất kỳ chiến lược lấn át nào xuất hiện trong trò chơi nhỏ hơn, chúng cần được chọn một cách lấn lượ. Nếu cả quy trình này kết thúc trong một kết cục duy nhất, bạn đã tìm

TU DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

thấy các giải pháp hành động cho những người chơi và kết cục của trò chơi. Thậm chí ngay cả khi trò chơi không có một kết cục duy nhất thì nó cũng sẽ giúp giảm bớt quy mô và tính phức tạp của trò chơi.

Chúng tôi minh họa ý tưởng về lần lượt loại bỏ các chiến lược bị lấn át bằng cách bịa ra một câu chuyện về sự đe dọa can thiệp của hải quân ở vùng Vịnh Péc-xích.¹ Hình kẻ ô dưới đây cho thấy các vị trí và các lựa chọn của các bên tham chiến. Tàu của Iraq tại điểm I dự định bắn tên lửa vào mục tiêu là tàu của Mỹ tại điểm A. Đường đi của tên lửa được lập trình trước khi phóng đi. Nó có thể đi theo đường thẳng hoặc rẽ vuông góc sang phải sau mỗi khoảng thời gian 20 giây. Nếu tên lửa của Iraq bay thẳng từ I đến A, tên lửa Mỹ có thể đánh trả đường đạn như vậy một cách dễ dàng. Do vậy, phía Iraq sẽ tìm cách đi theo một đường zig zắc. Tất cả các con đường từ I đến A đều có thể được thể hiện theo các cạnh của hình dưới đây. Độ dài của mỗi đoạn đều bằng nhau và đúng bằng đoạn đường tên lửa có thể



¹ Câu chuyện này là bản mới cập nhật từ câu chuyện mèo chuột trong cuốn *Một chiến lược gia hoàn hảo* của J.D. Williams. Có lẽ chú mèo ở đây là mèo Ba Tư chăng?

bay trong 20 giây.

Ra-da đặt trên tàu của Mỹ có thể phát hiện việc Iraq phóng tên lửa về phía mình và máy tính sẽ ngay lập tức phóng tên lửa đối lại. Tên lửa đối kháng của Mỹ bay với tốc độ đúng bằng tốc độ của tên lửa Iraq và cũng có thể thực hiện những cú rẽ 90 độ tương tự. Do vậy, đường đi của tên lửa đối kháng cũng có thể biểu diễn dọc các cạnh của hình kẻ ô trên với điểm khởi đầu là A. Tuy nhiên, để còn đủ nhiên liệu cho một vụ nổ gây thiệt hại ngoài trời thì tên lửa đối kháng chỉ có thể bay trong 1 phút, có nghĩa là nó chỉ có thể đi được ba cạnh (chẳng hạn, AB, BC và CF, chúng ta sẽ viết rằng đường đi khi đó là ABCF).

Nếu trước hoặc ngay tại thời điểm 1 phút kết thúc, tên lửa đối kháng gặp tên lửa đến, nó sẽ nổ và vô hiệu hóa mối đe dọa. Nếu không, tên lửa của Iraq sẽ tiếp tục con đường của mình và đâm vào tàu của Mỹ. Câu hỏi đặt ra là hai tên lửa phải chọn đường đi cho mình như thế nào?

Chỉ có phút đầu tiên của quãng đường là có liên quan đến trò chơi này. Mỗi bên cần phải suy nghĩ trước về ba đoạn đường 20 giây. Nếu đếm hết các khả năng thì mỗi bên có tám đường đi để lựa chọn. Như vậy chúng ta phải xem xét tổng cộng 64 kết hợp và tính toán xem trường hợp nào trúng còn trường hợp nào trượt.

Chẳng hạn, nếu chiến lược của Iraq là đi theo đường IFCB, điều đó có nghĩa là tên lửa đi thẳng một mạch từ I qua F rồi đến C, sau đó rẽ phải sang B. So sánh nó với chiến lược ABCF của phía Mỹ. Hai tên lửa sẽ gặp nhau tại C sau hai đoạn (40 giây); do vậy kết hợp này được coi là trúng đích. Nếu chiến lược đó của Iraq gặp chiến lược ABEF của Mỹ thì kết quả sẽ là trượt. Đường đi của hai bên đều có chung điểm B và F, Tuy nhiên, hai tên lửa đạt đến các điểm đó vào các thời điểm khác nhau; chẳng hạn tên lửa của Mỹ tới B sau 20 giây nhưng mãi sau 60 giây tên lửa của Iraq mới bay tới đó.

TƯ DUY XUYỀN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

Bảng sau chỉ ra tất cả các kết hợp có thể. Tám chiến lược của Iraq được đánh số tương ứng từ I1 đến I8 và đường đi cũng được chỉ ra tương ứng, chẳng hạn I1 là IFCB. Tương tự các chiến lược của Mỹ được đánh số từ A1 đến A8. Các cú bắn trúng được biểu thị bằng chữ H, trượt biểu thị bằng chữ O.

Bảng bắn trúng và trượt

Các chiến lược của Iraq

		I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
		IFCB	IFEB	IFED	IHGD	IHGD	IHED	IHEB	IHEF
Các chiến lược của Mỹ	A1-ABCF	H	O	O	O	O	O	O	H
	A2-AREF	O	H	H	H	O	H	H	H
	A3-ABEH	O	H	H	H	O	H	H	H
	A4-ABED	O	H	H	H	H	H	H	H
	A5-ADGH	O	O	O	O	H	O	O	O
	A6-ADEH	O	H	H	H	O	H	H	H
	A7-ADEF	O	H	H	H	O	H	H	H
	A8-ADEB	H	H	H	H	O	H	H	H

Bảng trên trông có vẻ phức tạp, nhưng quy tắc lược giản các chiến lược bị lấn át sẽ nhanh chóng khiến nó trở nên đơn giản hơn. Tên lửa đối kháng của Mỹ đang cố bắn trúng nên H sẽ tốt hơn là O. Tiếp đó có thể dễ dàng nhận thấy đối với Mỹ thì chiến lược A2 bị lấn át bởi A4; nếu nhắc dòng A4 lên và đặt chồng lên hàng A2 bạn sẽ thấy A4 có tất cả các H ở những nơi mà A2 có, và còn có thêm ở một nơi nữa - đó là chỗ để đáp trả chiến lược I5 của Iraq. Làm tất cả các tính toán như vậy cho tất cả các khả năng, ta có kết quả là các chiến lược A2, A3, A6 và A7 bị lấn át bởi cả hai chiến lược A4 và A8. A1 bị lấn át bởi A8, còn A5 bị lấn át bởi A4. Do vậy phía Iraq có thể chắc chắn rằng phía Mỹ sẽ không dùng chiến lược nào khác ngoài A4 hoặc

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

A8. Tập trung sự chú ý vào hai dòng đó, phía Iraq sẽ cố gắng để tên lửa đối kháng bắn trượt, do vậy đối với họ các chiến lược I1 và I5 sẽ lấn át các chiến lược I2, I3, I4, I6 và I7. Sau khi chúng ta gạch đi các dòng và cột tương ứng với các chiến lược bị lấn át, trò chơi sẽ được lược giản còn như sau:

Bảng bắn trúng và trượt

Các chiến lược của Iraq

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
	IFCB	IFEB	IFED	IHGD	IHGD	IHED	IHEB	IHEF
<i>Các chiến lược của Mỹ</i> A1-ABCF	H	O	O	O	S	O	O	H
A2-ABEF	O	H	H	H	O	H	H	H
A3-ABEH	S	H	H	H	O	H	H	H
A4-ABED	O	H	H	H	H	H	H	H
A5-ADGH	O	O	O	O	H	O	O	O
A6-ADEH	S	H	H	H	O	H	H	H
A7-ADEF	O	H	H	H	O	H	H	H
A8-ADEB	H	H	H	H	O	H	H	H

Bảng lược giản

Chiến lược của Iraq

		I1-IFCB	I5-IHGD
<i>Chiến lược của Mỹ</i> A4-ABED		O	H
A8-ADEB		H	O

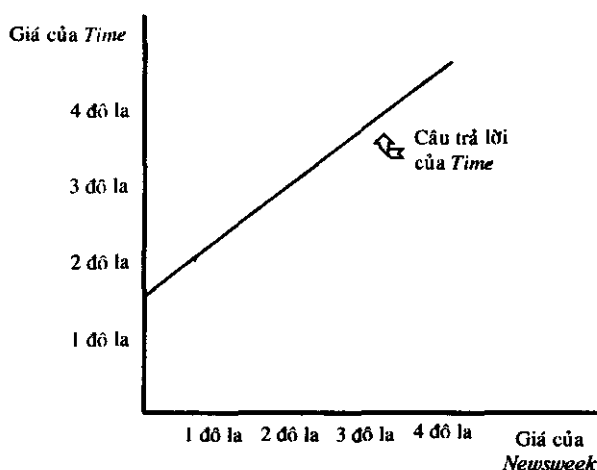
Hai quy tắc của chúng ta không thể lược giản trò chơi hơn nữa bởi vì không còn chiến lược lấn át hay bị lấn át nào nữa. Tuy nhiên, chúng ta cũng đã làm được khá nhiều rồi. Hãy nhìn vào các chiến lược còn lại trên bản đồ, chúng ta sẽ thấy tên lửa của Iraq phải đi theo đường viền bên ngoài hình kẻ ô trong khi tên lửa đối kháng của Mỹ phải đi dọc ngang bên trong các ô. Chúng ta sẽ xem ngay sau đây làm thế nào để chọn tiếp từ hai khả năng còn lại cho mỗi bên.

4. CHIẾN LƯỢC CÂN BẰNG

Khi tất cả các giản ước dựa trên chiến lược lấn át và bị lấn át đã được sử dụng hết, trò chơi đã ở mức tối giản, việc suy luận vòng quanh cần phải được giải quyết trực diện. Cái gì là tốt nhất với bạn cũng sẽ tốt nhất với đối phương của bạn và ngược lại. Ở đây chúng tôi sẽ giới thiệu kỹ thuật biến cái không thể thành có thể để dẫn bạn ra khỏi vòng suy luận lẩn quẩn.

Để làm điều này, hãy quay lại với cuộc chiến giá cả giữa *Time* và *Newsweek*, Tuy nhiên, thay vì chỉ có hai mức giá để chọn, ở đây sẽ có cả một loạt các mức giá khác nhau. Bây giờ ban điều hành *Time* sẽ phải suy nghĩ để tìm ra câu trả lời tốt nhất cho mỗi mức giá có thể của *Newsweek*. Giả sử mỗi tạp chí đều có những độc giả trung thành của mình, Tuy nhiên, bên cạnh đó còn có một lượng độc giả có thể bị lôi kéo bởi cạnh tranh giá. Nếu vì một lý do nào đó, *Newsweek* quyết định lấy giá 1 đô la, đúng bằng chi phí sản xuất, khi đó ban điều hành *Time* sẽ không thể đi theo chiến lược phi lợi nhuận này mà sẽ đặt giá cao hơn, giả sử 2 đô la và thu lợi nhuận từ nhóm độc giả trung thành của mình. Nếu *Newsweek* lấy giá cao hơn, *Time* cũng sẽ tăng giá nhưng tăng ít hơn, do đó giành lợi thế về giá. Giả sử cứ mỗi đô la tăng giá của *Newsweek* thì câu trả lời tối ưu của *Time* là tăng theo thêm nửa đô la. Mối tương quan giữa những câu trả lời tối ưu của *Time* đối với tất cả các mức giá có thể của *Newsweek* được biểu diễn trong bảng sau:

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC



Giả sử rằng cả hai tạp chí đều có mức chi phí như nhau, số độc giả trung thành bằng nhau và mức độ lợi kéo đối với lượng độc giả còn lại tương tự như nhau. Do đó, đồ thị cho tương quan giữa câu trả lời tối ưu của *Newsweek* cho các mức giá của *Time* cũng giống hệt như trên.

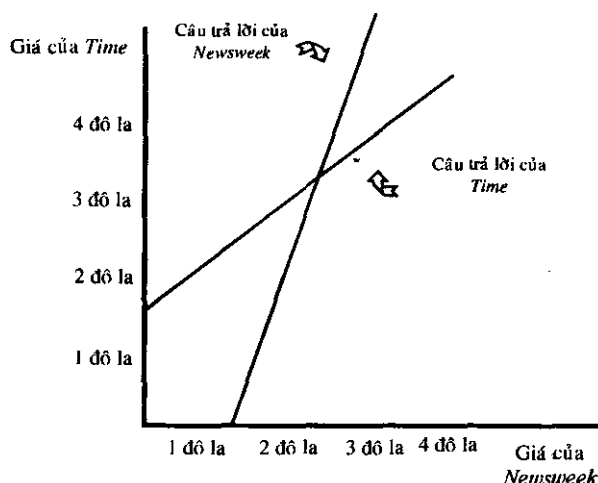
Bây giờ chúng ta có thể hình dung hai giám đốc bắt đầu suy nghĩ một cách riêng rẽ. Thí dụ giám đốc *Time* sẽ nói: “Nếu anh ta lấy giá 1 đô la, ta sẽ lấy 2 đô la. Nhưng anh ta cũng biết ta đang nghĩ như thế nên sẽ không lấy 1 đô la mà lấy mức giá là câu trả lời tối ưu cho mức giá 2 đô la của ta, đó sẽ là 2,5 đô la. Khi đó, ta sẽ không lấy giá 2 đô la nữa mà sẽ là câu trả lời tối ưu của ta đối với mức giá 2,5 đô la của anh ta, nghĩa là 2,75 đô la. Nhưng đến khi đó thì anh ta sẽ...” Đến bao giờ suy luận này sẽ kết thúc?

Nó sẽ kết thúc ở mức giá 3 đô la. Nếu giám đốc của *Time* nghĩ rằng giá của *Newsweek* sẽ là 3 đô la thì câu trả lời tối ưu của ông ta cho mức giá đó cũng là 3 đô la. Và ngược lại. Suy luận vòng quanh đã có điểm hội tụ.

Chúng ta có thể chỉ ra điều này trên một đồ thị khác, trên đó hai

TƯ DUY XUYÊN QUA CHIẾN LƯỢC ĐỐI PHƯƠNG

câu trả lời được đặt cạnh nhau. Hai đường thẳng biểu diễn chúng gặp nhau tại một điểm mà tại đó mức giá đúng bằng 3 đô la.



Chúng ta đã tìm thấy một kết hợp chiến lược trong đó mỗi hành động của người chơi này là câu trả lời tối ưu cho hành động của người chơi kia. Với hành động của người kia là cho trước, không người chơi nào muốn thay đổi chính hành động của mình. Các nhà lý thuyết trò chơi gọi kết cục này là trạng thái cân bằng (hay điểm cân bằng - equilibrium). Khái niệm này được nhà toán học John Nash ở trường tổng hợp Princeton phát triển và tên ông được lấy để đặt cho sự cân bằng này - cân bằng Nash. Ý tưởng của Nash chính là nền tảng cho quy tắc hành vi cuối cùng chúng tôi đưa ra cho các trò chơi có các bước đi đồng thời:

Quy tắc 4:

SAU KHI ĐÃ GIẢN LƯỢC CON ĐƯỜNG BẰNG CÁCH TÌM KIẾM CÁC CHIẾN LƯỢC LẤN ÁT HOẶC ĐƯA RA CÁC CHIẾN LƯỢC BỊ LẤN ÁT, BƯỚC TIẾP THEO CẦN LÀM LÀ TÌM ĐIỂM CÂN BẰNG CỦA TRÒ CHƠI

Sherlock Holmes và Giáo sư Moriarty chắc chắn phải dùng đến mảnh khóc để có thể nhìn xuyên qua chiến lược của nhau.

Quy tắc này cần giải thích thêm một chút. Vì sao những người chơi được lôi kéo về cùng một kết cục như vậy? Có một số lý do có thể đưa ra. Không có lý do nào trong đó là tuyệt đối thuyết phục nhưng toàn bộ các lý do đó hợp lại thì có sức thuyết phục rất mạnh.

Trước hết, đó là sự cần thiết phải thoát khỏi suy luận vòng vòng không đưa bạn đến đâu cả. Điểm cân bằng đứng ổn định dưới những vòng suy luận kiểu như “tôi nghĩ là anh ta đang nghĩ rằng ...”. Nó khiến dự tính của người chơi về hành động của người kia trở nên nhất quán. Mỗi người đều đã dự đoán đúng hành động của người kia và đã chọn cho mình câu trả lời tối ưu.

Ưu điểm thứ hai của chiến lược cân bằng phát sinh từ các trò chơi có tổng lợi ích bằng 0, trong đó lợi ích của các bên là hoàn toàn đối lập. Trong trò chơi như thế, các đối thủ của bạn không thể giành điểm bằng cách lừa bạn chơi chiến lược cân bằng. Bạn đã tính toán đến câu trả lời tối ưu của họ đối với điều bạn đang làm rồi.

Lý do thứ ba là lý do thực dụng. Sự minh chứng của chiếc bánh chính là khi ăn nó. Xuyên suốt cuốn sách này chúng tôi thảo luận một số trò chơi có sử dụng cách tiếp cận cân bằng. Chúng tôi đề nghị bạn xem xét những dự đoán về kết cục và các giải pháp cho hành vi phát sinh từ cách suy nghĩ này. Chúng tôi tin rằng điều này sẽ giúp các bạn đánh giá chiến lược này tốt hơn bất kỳ tranh luận trừu tượng nào về giá trị của chiến lược này¹.

¹ Các nhà nghiên cứu trên trận tuyến của lý thuyết trò chơi lo ngại về những hạn chế của khái niệm điểm cân bằng Nash. Họ đã phát triển những trò chơi trong đó các kết cục trực giác hiển nhiên không phải là các điểm cân bằng Nash và ngược lại. Tuy nhiên, những vấn đề này không ảnh hưởng đến hầu hết các ứng dụng của lý thuyết trò chơi. Các độc giả muốn biết thêm về các hạn chế của điểm cân bằng Nash có thể tìm thấy những lập luận xuất sắc trong cuốn sách *Trò vui và trò chơi* của Ken Binmore (Lexington, Mass.: D.C.Heath) và *Lý thuyết trò chơi và mô hình kinh tế* của David Kreps (Oxford: Oxford University Press, 1990)

Cuối cùng, chúng tôi muốn bạn tránh hiểu nhầm về khái niệm cân bằng ở đây. Khi chúng tôi nói rằng kết cục là điểm cân bằng, không có khẳng định đương nhiên nào ở đây rằng kết cục này là tốt nhất đối với tất cả những người chơi trong trò chơi, chưa nói đến cả xã hội nói chung. Việc đưa ra đánh giá như vậy luôn là một câu hỏi riêng và câu trả lời là khác nhau tùy thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Trong Chương 4 và Chương 9, chúng ta sẽ gặp các ví dụ cho cả hai loại này.

5. NO NÊ HAY ĐỐI KHÁT

No nê

Liệu khái niệm về điểm cân bằng có phải là một giải pháp hoàn chỉnh cho vấn đề suy luận lồng vòng trong các trò chơi với các bước đi đồng thời hay không? Câu trả lời là không. Một số trò chơi có nhiều điểm cân bằng, một số khác lại không có điểm nào. Trong một số khác nữa, khái niệm điểm cân bằng cần phải được làm cho khó nhận thấy hơn bằng cách chấp nhận những loại chiến lược mới. Chúng tôi sẽ minh họa và đưa ví dụ cho điều này ngay sau đây.

Bạn cần phải lái xe bên nào của đường? Câu hỏi này không thể được trả lời nếu chỉ sử dụng các chiến lược lẩn át hay bị lẩn át. Mặc dù vậy, câu trả lời vẫn có vẻ dễ dàng. Nếu tất cả những người khác đều đi bên phải đường, bạn cũng sẽ muốn đi về bên đó. Nếu đặt chuyện này vào trong khung suy luận “Tôi cho là anh ta nghĩ rằng ...” thì nếu tất cả mọi người đều nghĩ rằng tất cả những người khác lái xe bên phải, tất cả mọi người sẽ đều muốn đi bên tay phải và sự chờ đợi của họ đều sẽ được khẳng định. Lái xe bên phải sẽ chính là điểm cân bằng.

Tuy nhiên, lái xe bên trái cũng vậy, như ở Anh, Australia và Nhật Bản. Trò chơi này có hai điểm cân bằng. Không có gì trong khái

niệm về điểm cân bằng nói cho chúng ta biết điểm cân bằng nào là hoặc cần phải là trội hơn các điểm khác. Khi trò chơi có nhiều điểm cân bằng, những người chơi cần phải có chung suy nghĩ về cái họ chọn. Nếu không thì sẽ là một sự hỗn độn thực sự.

Trong ví dụ về lái xe, một quy tắc được thiết lập đã cho bạn câu trả lời. Nhưng bạn sẽ làm gì nếu cuộc gọi điện thoại giữa Peter và Paula bị cắt do sự cố? Nếu Peter cố gọi lại cho Paula thì Paula phải đang không gọi (và cũng không cố gọi cho Peter) để điện thoại của cô không bị bận. Nói cách khác, nếu Paula chờ Peter gọi lại mà Peter cũng chờ nốt thì cuộc nói chuyện của họ sẽ không bao giờ thực hiện được. Cái tối ưu cho người này phụ thuộc vào cái người kia đang làm. Một lần nữa ở đây có hai điểm cân bằng, một điểm là khi Peter gọi còn Paula chờ, còn điểm kia là ngược lại.

Cả hai người cần phải có một quy ước ngầm để giúp họ chọn được các chiến lược nhất quán, cụ thể là suy nghĩ chung về điểm cân bằng nào cần đạt được. Một giải pháp là người nào gọi đầu tiên thì sẽ gọi lại. Còn người trả lời cú điện thoại sẽ chờ để điện thoại rung chuông lần nữa. Ưu thế của cách này là người gọi ban đầu rõ ràng đã biết số điện thoại của người bên kia trong khi chưa chắc điều ngược lại đã đúng. Có một khả năng nữa là nếu một người có thể gọi miễn phí, còn người kia thì không (giả dụ như Peter đang ở văn phòng làm việc trong khi Paula đang gọi điện thoại công cộng trả tiền), khi đó người có thể gọi miễn phí sẽ là người gọi lại.

Để kiểm tra khả năng phối hợp của bạn tại điểm cân bằng, hãy trả lời câu hỏi sau: Bạn sẽ phải gặp một ai đó ở New York vào một thời điểm nào đó ngày mai. Người đó cũng được yêu cầu gặp bạn. Cả bạn lẫn người đó đều không được biết thêm bất kỳ một hướng dẫn gì về việc sẽ gặp nhau ở đâu và vào giờ nào. Vậy thì bạn sẽ phải đến đâu, vào lúc nào?

Thomas Schelling đã khiến câu hỏi này trở nên nổi tiếng trong cuốn sách của ông là *Chiến lược của xung đột*. Không có câu trả lời được xác định trước nào tốt hơn câu trả lời được đưa ra nhiều nhất. Với sinh viên của chúng tôi thì nhà ga trung tâm vào đúng giữa trưa là câu trả lời thường gặp nhất. Điều này cũng đúng cả với các sinh viên của Preceton mặc dù tàu của họ đến New York đỗ tại nhà ga Penn.¹

Đối khát

Một phức tạp khác ở đây là không phải trò chơi nào cũng có ít nhất một điểm cân bằng như trong các ví dụ chúng tôi đã mô tả ở trên. Trong câu chuyện về tên lửa, không có một kết cục nào trong số bốn kết cục còn lại là điểm cân bằng. Chẳng hạn hãy xem khi chiến lược I1 của Iraq kết hợp với chiến lược A4 của Mỹ. Kết hợp này dẫn đến bắn trượt và Mỹ có thể giành kết quả tốt hơn nếu chuyển sang A8. Tuy nhiên, khi đó Iraq sẽ chuyển sang chiến lược I5 và đến lượt mình Mỹ sẽ chuyển sang A4, khi đó Iraq quay trở lại I1 và cứ tiếp tục như vậy. Điểm cần chú ý ở đây là nếu một bên thực hiện một hành vi xác định thì bên kia sẽ lợi dụng điều đó. Điều hợp lý duy nhất mỗi bên cần làm khi đó là pha trộn các bước đi của mình theo một cách thức ngẫu nhiên. Vấn đề này đối xứng đến nỗi tỷ lệ pha trộn là hiển nhiên: Mỹ cần phải chọn hoặc A4 hoặc A8 với xác suất như nhau và Iraq tương tự như vậy sẽ có xác suất 50% cho mỗi lựa chọn I1 hoặc I5.

Chiến lược pha trộn hay hỗn hợp này có thể phát sinh ngay cả khi các bên cố gắng hợp tác với nhau. Trong ví dụ về cuộc gọi điện thoại, hãy hình dung hai bên tung đồng xu để xác định xem họ có nên

¹ Có lẽ câu trả lời độc đáo nhất ngoài câu trả lời trên là của Tanya Luhrmann, giáo sư nhân loại học. Bà đã trả lời đó là phòng đọc chính của Thư viện Công cộng New York. Khi người ta nói với bà rằng đây là câu trả lời không phổ biến nếu không nói là độc nhất, bà đã bảo vệ ý kiến của mình ngay lập tức. Bà giải thích rằng mặc dù xác suất thành công của bà là thấp nhưng bà thích gặp gỡ với những người chọn nơi này làm điểm gặp gỡ hơn là những người chọn nhà ga trung tâm.

là người gọi lại hay không. Cặp hành động ngẫu nhiên này là điểm cân bằng thứ ba đối với vấn đề điện thoại dựa trên tiêu chí mô tả ở trên. Nếu tôi cố gắng gọi cho anh, tôi sẽ có 50% cơ hội kết nối được (khi anh đợi tôi gọi) và 50% khả năng là đường dây bận. Nếu tôi đợi, tôi cũng có 50% cơ hội liên lạc lại được; 50% nữa đến từ một nửa số cơ hội rằng anh đang cố gắng gọi lại cho tôi. Mỗi vòng, cả hai bên đều hoàn toàn không quan tâm đến hành động nào sẽ được làm: câu trả lời của hai bên thực tế là tối ưu đối với nhau. Bởi vì chỉ có 50% cơ hội quay lại cuộc nói chuyện, chúng ta có thể dự tính rằng trung bình cần phải thử hai lần trước khi chúng ta thành công.

Trong các trò chơi khác, tỷ lệ đúng trong đó mỗi người chơi cần phải pha trộn các chiến lược của mình không dễ thấy như vậy. Trong Chương 7 chúng tôi sẽ phát triển một bộ quy tắc để xác định khi nào các chiến lược hỗn hợp là cần thiết và phương pháp để tìm ra một tỷ lệ pha trộn đúng nhất.

Chúng tôi sẽ tóm tắt lại chương này một cách ngắn gọn. Chúng ta có ba quy tắc cho hành động trong các trò chơi với những bước đi đồng thời: thứ nhất, tìm và sử dụng các chiến lược lẫn át; tiếp theo, tìm và tránh các chiến lược bị lẫn át, trong mỗi trường hợp hãy tính toán rằng đối phương cũng đang làm điều tương tự; và cuối cùng, tìm và sử dụng điểm cân bằng. Để kết luận lại chương này, chúng ta xem xét một tình huống để xem khả năng bạn có thể chuyển những suy nghĩ này thành hành động như thế nào.

6. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 3: NGƯỜI CỨNG RẮN, MỜI CHÀO MỀM MỎNG

Khi Robert Campeau ra giá lần đầu tiên cho chuỗi cửa hàng liên hợp Federated Stores (với biểu tượng vương miện đá quý Bloomingdales), ông đã áp dụng chiến lược giá đệm hai cấp. Tình

huống này xem xét tính hiệu quả của một cuộc bỏ thầu hai cấp như một bước đi chiến lược ¹: liệu nó có thể cho kẻ đột kích hưởng lợi thế một cách không công bằng hay không?

Cuộc bỏ thầu hai cấp thường chào mức giá cao cho các cổ phần đầu tiên được bỏ thầu và mức giá thấp hơn cho các cổ phiếu được bỏ thầu sau đó ². Để đơn giản, chúng ta xem tình huống trong đó mức giá trước khi tiếp quản doanh nghiệp là 100 đô la mỗi cổ phiếu. Cấp đầu đưa ra mức giá cao hơn, 105 đô la cho mỗi cổ phiếu cho những cổ đông bỏ thầu đầu tiên cho tới khi một nửa số cổ phiếu được mua hết. 50% cổ phiếu tiếp theo sẽ rơi xuống cấp thứ hai; mức giá chào cho các cổ phiếu này chỉ là 90 đô la. Để bảo đảm công bằng, các cổ phiếu không được đưa vào các cấp khác nhau dựa theo thứ tự bỏ thầu. Đúng hơn là mỗi người sẽ đều nhận được một mức giá hỗn hợp: tất cả các cổ phiếu bỏ thầu đều được chia theo tỷ lệ tương ứng vào hai cấp (những người không bỏ thầu sẽ có tất cả các cổ phiếu của mình nằm ở cấp thứ hai nếu cuộc bỏ thầu thành công). Chúng tôi có thể biểu diễn mức thanh toán trung bình cho mỗi cổ phiếu bằng một biểu thức đại số đơn giản: nếu lượng đặt mua ít hơn 50%, tất cả những người bỏ thầu sẽ nhận được giá 105 đô la cho mỗi cổ phiếu; nếu một số lượng $X\% > 50\%$ cổ phiếu của công ty được bán, mức giá trung bình trả cho mỗi cổ phiếu sẽ là:

$$105 \text{ đô la} \times 50/X + 90 \text{ đô la} \times (X-50)/X = 90 + 15 \times 50/X$$

¹ Đưa ra giá đệm: mua các cổ phần của một công ty, thường với giá có chênh lệch cao hơn giá thị trường của cổ phần bằng tiền mặt hay chứng khoán hoặc cả hai nhằm mục đích chiếm quyền kiểm soát của một công ty đang là mục tiêu hấp dẫn. Việc đưa ra giá đệm có thể xuất phát từ các thương lượng đầy thiện ý giữa công ty mục tiêu và công ty muốn tiếp quản hay có thể do tự ý hoặc không thân thiện dẫn đến việc công ty có nguy cơ bị đầu độc tìm biện pháp chống lại (định nghĩa của từ điển Thị trường chứng khoán do Đặng Quang Gia chủ biên, in năm 1998)

² Bỏ thầu (tender) là hành động tự bỏ phần của một người nào đó để đáp ứng một giá mua đã ấn định.

Có một điều có thể nhận thấy về cách thức chào giá cổ phiếu hai cấp là nó vô điều kiện; ngay cả khi kẻ đột kích (raider)¹ không nắm được quyền kiểm soát thì các cổ phiếu bỏ thầu cũng vẫn được mua ở mức giá cấp đầu tiên. Điểm thứ hai cần chú ý về bỏ thầu hai cấp là nếu tất cả mọi người cùng bỏ thầu, khi đó mức giá trung bình cho mỗi cổ phiếu sẽ chỉ là 97,5 đô la. Mức giá này còn thấp hơn mức giá trước khi cổ phiếu được đưa ra bỏ thầu. Nó cũng là kết quả xấu hơn dự tính khi việc thầu tóm công ty thất bại; nếu kẻ đột kích thua, các cổ đông hy vọng mức giá sẽ quay trở về 100 đô la. Do vậy, họ hy vọng rằng hoặc việc ra giá sẽ thất bại, hoặc một kẻ đột kích khác sẽ xuất hiện.

Thực tế là kẻ đột kích khác đã xuất hiện, đó chính là Macy's. Hãy hình dung Macy's đưa ra một đề nghị chào giá có điều kiện: công ty này đưa ra mức giá 102 đô la cho mỗi cổ phiếu với điều kiện họ sẽ được mua phần lớn số cổ phiếu. Vậy thì bạn bỏ thầu theo ai và chào giá nào bạn cho là sẽ thành công?

THẢO LUẬN

Bỏ thầu theo chào giá hai cấp chính là chiến lược lần át. Để chứng minh điều đó, chúng ta sẽ xem xét tất cả các trường hợp có thể. Có ba khả năng để kiểm tra:

- Chào giá hai cấp chỉ thu hút được ít hơn 50% tổng số cổ phiếu và thất bại.
- Chào giá hai cấp thu hút được một lượng cổ phiếu trên 50% và thành công.

¹ Kẻ đột kích giành được quyền kiểm soát công ty sẽ có quyền chuyển công ty thành tư hữu và mua lại toàn bộ số cổ phiếu của các cổ đông còn lại. Theo luật, các cổ đông này phải được hưởng mức giá của "thị trường công bằng" cho các cổ phiếu của mình. Thông thường cấp thấp hơn trong bỏ thầu hai cấp vẫn nằm trong dải mức giá có thể được chấp nhận là giá trị công bằng của thị trường.

- Chào giá hai cấp thu hút được đúng 50%. Nếu bạn bán, cuộc chào giá sẽ thành công. Nếu không có bạn, cuộc chào giá sẽ thất bại.

Trong trường hợp đầu tiên, chào giá hai cấp thất bại, mức giá sau bỏ thầu sẽ là 100 đô la nếu cả hai lời chào giá đều thất bại hoặc sẽ là 102 đô la nếu lời chào giá cạnh tranh của Macy's thành công. Nhưng nếu bạn bỏ thầu cổ phiếu của mình, bạn sẽ có mức giá 105 đô la, cao hơn mức giá trong cả hai khả năng kia. Trong trường hợp thứ hai, nếu bạn không bỏ thầu, bạn sẽ chỉ nhận được 90 đô la cho một cổ phiếu. Việc bạn bỏ thầu sẽ khiến bạn giành được mức giá ít nhất là 97,5 đô la. Như vậy một lần nữa tốt hơn hết là bỏ thầu. Trong trường hợp thứ ba, trong khi mọi người sẽ thiệt nếu chào giá thành công, chỉ riêng cá nhân bạn được lợi. Lý do là nếu đúng 50% cổ phiếu được đặt mua, bạn sẽ nhận được mức giá đúng 105 đô la. Mức giá này là xứng đáng. Như vậy là bạn sẵn sàng đẩy vụ mua bán này đến chỗ được thực hiện.

Bởi vì bỏ thầu là chiến lược lẩn át nên chúng ta có thể dự tính rằng tất cả các cổ đông sẽ bỏ thầu. Khi tất cả mọi người đều làm như vậy, mức giá trung bình cho mỗi cổ phiếu có thể thấp hơn mức giá trước khi có chào giá và thậm chí thấp hơn mức giá dự kiến trong tương lai nếu chào giá thất bại. Như vậy là chào giá hai cấp sẽ giúp cho kẻ đột kích trả tiền ít hơn giá trị thực của công ty. Thực tế rằng các cổ đông có một chiến lược lẩn át không có nghĩa là họ sẽ kết thúc thành công. Kẻ đột kích sử dụng mức giá thấp ở cấp thứ hai để giành một lợi thế không công bằng. Thường thì chào giá cấp hai ít chặt chẽ hơn so với trong ví dụ của chúng tôi do mức độ bắt buộc bị giấu đi một phần bởi mức trả trước trong thầu tóm. Nếu như công ty thực sự có giá là 110 đô la một cổ phiếu sau thầu tóm thì kẻ đột kích vẫn có thể có được một lợi thế không công bằng bằng cách sử dụng cấp thứ hai

với mức giá giữa 100 đô la và 110 đô la. Các luật sư cho rằng bỏ thầu hai cấp là không tự nguyện (ép buộc) và thường lấy đó làm lý do để kiện kẻ đột kích ra toà. Trong cuộc đấu giành Bloomingdales, Robert Campeau cuối cùng đã thắng nhưng với lời chào giá đã bị thay đổi đi và không bao gồm bất kỳ một cơ cấu cấp nào nữa.

Chúng ta cũng thấy rằng việc chào giá có điều kiện không phải là một chiến lược chống trả hiệu quả đối với chào giá hai cấp vô điều kiện. Trong ví dụ của chúng ta, chiến lược của Macy's có thể đã hiệu quả hơn nhiều nếu như họ chào 102 đô la cho mỗi cổ phiếu một cách vô điều kiện. Chào giá vô điều kiện của Macy's sẽ thủ tiêu điểm cân bằng mà tại đó chào giá hai cấp thành công. Lý do là nếu mọi người nghĩ rằng chào giá hai cấp chắc chắn sẽ thành công, họ sẽ trông đợi mức giá hỗn hợp là 97,5 đô la, mức này thấp hơn so với mức mà họ sẽ nhận được bằng cách đặt giá cho Macy's. Do vậy các cổ đông không thể trông đợi rằng bỏ thầu hai cấp sẽ thành công và tiếp tục bỏ thầu theo nó.

Vào cuối năm 1989, các hoạt động kinh doanh của Campeau bị phân rã do nợ quá nhiều. Federated Stores xin tái tổ chức theo Chương 11 của Luật Phá sản. Khi chúng tôi nói rằng chiến lược của Campeau thành công, chúng tôi chỉ có ý rằng công ty đã đạt được mục đích là thắng trong cuộc chiến mua lại. Thành công trong việc điều hành công ty kinh doanh lại là một trò chơi hoàn toàn khác.

LỜI BẠT CHO PHẦN 1

Trong ba chương đầu tiên, chúng tôi đã giới thiệu một vài khái niệm và phương pháp, sử dụng các ví dụ từ kinh doanh, thể thao, chính trị, v.v... như các phương tiện thể hiện. Trong các Chương sau, chúng tôi sẽ để cho các ý tưởng và kỹ thuật phát huy trong thực tế. Ở đây chúng tôi tóm tắt và tổng kết lại các ý tưởng và kỹ thuật đó để các bạn dễ tham chiếu.

Trò chơi là một tình huống của sự phụ thuộc lẫn nhau về chiến lược: kết quả của lựa chọn (chiến lược) của bạn phụ thuộc vào lựa chọn của một hoặc nhiều người khác đang hành động một cách có mục đích. Những người ra quyết định trong trò chơi được gọi là người chơi, còn lựa chọn của họ được gọi là các bước đi. Mối quan tâm hoặc lợi ích của những người chơi có thể hoàn toàn mâu thuẫn; lợi ích của người này luôn luôn là thiệt hại của người khác. Những trò chơi như vậy gọi là các trò chơi có tổng bằng không. Tuy nhiên, điển hình hơn là khi trò chơi có đồng thời cả những tương đồng cũng như mâu thuẫn về lợi ích; ở đó có thể có những kết hợp chiến lược cùng có lợi, hoặc cùng có hại. Dù thế nào chúng tôi cũng quy ước gọi những người chơi khác trong trò chơi là các đối thủ.

Các bước đi trong trò chơi có thể là luân chuyển hoặc đồng thời. Trong trò chơi với những bước đi luân chuyển có một dãy mất xích dài của suy luận: Nếu tôi làm điều này, đối thủ của tôi có thể sẽ làm điều đó và đến lượt mình tôi sẽ trả lời bằng cách như thế này... Trò chơi như vậy được nghiên cứu bằng cách vẽ ra cây trò chơi. Các lựa chọn bước đi tối ưu có thể tìm thấy bằng cách áp dụng quy tắc 1: nhìn xa hơn và suy luận ngược về.

Trong trò chơi với các bước đi đồng thời, có một vòng tròn logic của suy luận: tôi nghĩ là anh ta nghĩ rằng tôi nghĩ như vậy... Cần phải

làm một điều tưởng như không thể; đó là thấu hiểu hành động của đối thủ ngay cả khi bạn thực tế không thể nhìn thấy nó khi bạn đi bước đi của mình. Để đối phó với trò chơi kiểu này cần phải xây dựng một bảng chỉ ra tất cả các kết cục tương ứng với tất cả các kết hợp lựa chọn có thể tưởng tượng ra. Sau đó, thực hiện theo các bước sau đây.

Hãy bắt đầu bằng tìm xem liệu các bên có chiến lược lẫn át hay không - đó là chiến lược luôn đem lại kết quả tốt hơn tất cả các chiến lược khác của bên đó, không phụ thuộc vào lựa chọn của bên kia. Điều này dẫn đến quy tắc thứ hai: nếu bạn có chiến lược lẫn át, hãy sử dụng nó. Nếu bạn không có chiến lược lẫn át trong khi đối thủ của bạn lại có, hãy tính toán rằng anh ta sẽ sử dụng nó và chọn câu trả lời tối ưu tương ứng.

Tiếp theo, nếu không bên nào có chiến lược lẫn át, hãy xem liệu có bên nào có chiến lược bị lẫn át hay không - đó là chiến lược luôn luôn mang lại kết cục xấu hơn đối với bên áp dụng nó so với khi bên đó áp dụng các chiến lược khác. Nếu đúng như vậy, hãy áp dụng quy tắc thứ ba: hãy loại bỏ các chiến lược bị lẫn át khỏi tính toán. Cứ tiếp tục làm như vậy một cách lần lượt. Nếu trong quá trình đó, có chiến lược lẫn át nào đó xuất hiện trong các trò chơi nhỏ hơn, chúng sẽ lần lượt được chọn. Nếu quy trình này kết thúc tại một kết cục duy nhất, bạn đã tìm được giải pháp về hành động cho những người chơi và kết cục của trò chơi. Ngay cả khi nếu quy trình không dẫn đến một kết cục duy nhất nó cũng có thể giảm quy mô của trò chơi xuống một mức mà bạn có thể tìm cách xoay xở tốt hơn. Cuối cùng, nếu không có cả chiến lược lẫn át lẫn bị lẫn át, hoặc sau khi trò chơi đã được đơn giản hóa hết mức bằng áp dụng bước thứ hai thì hãy dùng quy tắc thứ tư: Tìm kiếm điểm cân bằng là cặp chiến lược mà trong đó hành động của người này chính là câu trả lời tối ưu cho hành động của người kia. Nếu chỉ có một điểm cân bằng duy nhất kiểu này, sẽ dễ hiểu là tất cả

người chơi cùng chọn nó. Nếu có nhiều điểm cân bằng như vậy, mọi người sẽ cùng phải biết một quy tắc chung hoặc thỏa thuận để chọn một trong số chúng. Nếu không có điểm cân bằng nào như vậy, điều này thường có nghĩa là bất kỳ một hành vi có hệ thống nào cũng có thể bị đối thủ tìm cách khai thác, thì người chơi cần phải biết chơi hỗn hợp - pha trộn các cách đi của mình.

Trên thực tế, các trò chơi có thể có một vài bước đi luân chuyển và một vài bước đi đồng thời; khi đó cần phải sử dụng kết hợp các kỹ thuật này để tư duy và xác định lựa chọn tối ưu cho hành động của người chơi.

PHẦN 2

4

HÓA GIẢI NGHỊCH CẢNH NGƯỜI TÙ

Trong suốt thập kỷ 70 của thế kỷ XX, tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ OPEC đã thỏa thuận hợp sức với nhau để nâng giá dầu thô từ dưới 3 đô la một thùng vào năm 1973 lên trên 30 đô la một thùng vào năm 1980. Thế giới lo lắng chờ đợi trước mỗi cuộc họp định giá của OPEC. Vào cuối những năm 1970, một số chuyên gia về năng lượng đã dự báo giá dầu có thể tăng lên tới 100 đô la mỗi thùng khi thiên niên kỷ kết thúc. Nhưng sau đó bỗng nhiên thỏa thuận hành động chung này có vẻ như bị phá sản. Giá dầu đi xuống, gần chạm đến ngưỡng 10 đô la một thùng vào đầu năm 1986 trước khi khôi phục lại đến mức 18 đô la một thùng vào năm 1987¹. Khi chúng tôi đang viết cuốn sách này, cuộc xâm lăng của Iraq đối với Kuwait đã đẩy giá dầu lên 35 đô la một thùng và các chuyên gia đã có những dự đoán rất khác nhau về tương lai của OPEC.

Điều gì chi phối thành công hay thất bại của những thỏa thuận hành động chung (cartel) như vậy? Tổng quát hơn, điều gì chi phối

¹ *Các bài thơ của Robert Frost*, Louis Untermeyer biên soạn (New York, Washington Square Press, 1971).

cán cân giữa hợp tác và cạnh tranh, không chỉ trong kinh doanh mà cả trong chính trị và cơ cấu xã hội nữa? Câu hỏi này có thể trả lời ít nhất phần nào bằng cách áp dụng cái chúng ta gọi là nghịch cảnh mà chúng ta đã thấy tại tổng hành dinh của KGB trong Chương 1.

Câu chuyện của OPEC chính là một trò chơi giống như vậy. Tất nhiên chúng tôi sẽ cách điệu hóa nó một chút, nhấn mạnh vào nghịch cảnh và bỏ qua một số chi tiết lịch sử. Để bắt đầu, hãy xem các quyết định sản xuất của hai thành viên OPEC là Iran và Iraq. Để đơn giản hóa, chúng ta chỉ có hai mức sản lượng cho mỗi quốc gia là 2 hoặc 4 triệu thùng dầu thô mỗi ngày. Phụ thuộc vào các quyết định về sản lượng của hai nước này mà tổng sản phẩm dầu thô mỗi ngày trên thị trường thế giới có thể là 4, 6 hoặc 8 triệu thùng. Giả sử mức giá tương ứng với mỗi mức tổng sản lượng sẽ là 25 đô la, 15 đô la và 10 đô la mỗi thùng. Chi phí khai thác là 2 đô la một thùng ở Iran và 4 đô la một thùng ở Iraq. Bây giờ chúng ta có thể chỉ ra mức lợi nhuận (tính bằng đô la mỗi ngày) của hai đối thủ cạnh tranh theo bảng sau. Trong mỗi ô trên bảng, góc trên bên phải là lợi nhuận của Iraq mỗi ngày còn góc dưới bên trái là lợi nhuận tương ứng của Iran.

Bảng lợi nhuận (Iran, Iraq)

		Sản lượng của Iraq	
		2 (triệu thùng)	4 (triệu thùng)
Sản lượng của Iran	2 (triệu thùng)	42 46	44 26
	4 (triệu thùng)	22 52	24 32

Mỗi nước đều có một chiến lược lẩn át, đó là sản xuất ở mức nhiều hơn trong số hai mức sản lượng có thể. Chẳng hạn Iran thấy rằng dòng lợi nhuận của họ tương ứng với mức sản lượng 4 triệu thùng (52 triệu đô la và 32 triệu đô la) luôn luôn cao hơn lợi nhuận tương ứng với mức sản lượng 2 triệu thùng (46 triệu đô la và 26 triệu đô la). Khi cả hai nước đều chọn chiến lược lẩn át của mình, lợi nhuận tương ứng của họ sẽ là 32 và 24 triệu đô la. Không phải là ít, nhưng hợp tác có thể mang lại cho mỗi bên còn nhiều hơn thế, tương ứng là 46 và 42 triệu đô la.

Tình huống khó xử này được gọi là nghịch cảnh người tù. Điểm đáng chú ý là cả hai cùng áp dụng chiến lược lẩn át, cố gắng tối đa hóa tỷ phần của mình nhưng kết cục chung thì lại kém hơn so với khi cả hai cùng theo đuổi chiến lược tối thiểu hóa tỷ phần. Vậy thì tại sao họ lại không áp dụng chiến lược tối thiểu hóa tỷ phần? Hãy quay lại để xem vấn đề đối với hai quốc gia này. Ngay cả khi nếu Iran dự định theo đuổi chiến lược tối thiểu hóa tỷ phần và chỉ sản xuất 2 triệu thùng thì Iraq vẫn có động cơ để sản xuất 4 triệu thùng. Khi đó kết cục sẽ là lý tưởng nhất đối với Iraq và là xấu nhất đối với Iran. Nếu Iran không hợp tác và sản xuất 4 triệu thùng, sẽ là ngu ngốc nếu Iraq hy sinh lợi nhuận của chính mình bằng cách vẫn chỉ sản xuất 2 triệu thùng một ngày. Vấn đề của cartel ở đây là phải tìm cách duy trì chiến lược sản lượng thấp, giá cao để thu được tổng lợi nhuận chung cao nhất, trong khi biết trước sự cám dỗ đối với mỗi bên khi gian lận để thu lợi nhuận trên thiệt hại của bên kia.

Tình huống giữa Iran và Iraq tương tự với những gì đã xảy ra giữa những người tù của KGB. Mỗi người trong bọn họ đều nhận thấy chiến lược lẩn át của mình là khai nhận: nếu một người ngoan cố, những người còn lại sẽ được lợi khi đồng ý khai nhận; nếu một người đã khai nhận, chẳng ai còn lại ngu ngốc để tiếp tục ngoan cố. Do vậy, bất kỳ

người này làm gì thì người kia cũng vẫn muốn khai nhận. Điều đó đúng với cả hai bên. Và khi cả hai bên cùng khai nhận, mỗi người trong số họ sẽ đều lãnh một mức án nặng hơn. Một lần nữa, sự theo đuổi lợi ích cá nhân một cách ích kỷ dẫn đến một kết cục xấu hơn. Khi không bên nào chịu khai nhận, kết cục sẽ là tốt hơn đối với cả hai. Vấn đề là ở chỗ làm thế nào để đạt tới sự hợp tác như vậy trong sự cạnh tranh vốn luôn để giành được lợi ích riêng cho bản thân mình.

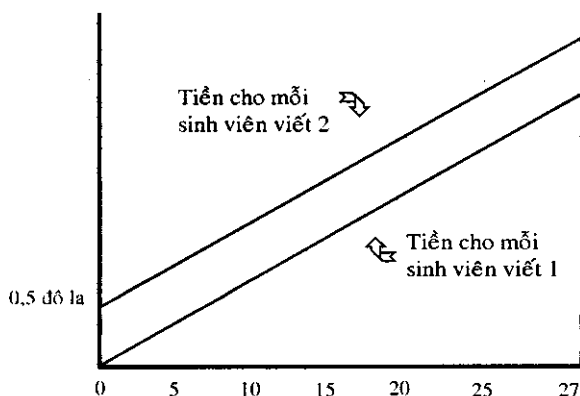
Vấn đề tương tự cũng nảy sinh khi có một vài công ty cùng cạnh tranh trong một ngành công nghiệp. Vấn đề này không chỉ tác hại đến kinh doanh mà cả các sinh viên đang theo học ngành kinh doanh nữa. Một giáo sư trường tổng hợp A&M ở Texas đã cho 27 sinh viên của lớp mình chơi một trò chơi và bẫy họ vào nghịch cảnh của người tù¹. Mỗi sinh viên sở hữu một công ty tưởng tượng và cần phải quyết định sẽ sản xuất 1 và góp phần giữ mức giá cao hay sản xuất 2 và thu lợi trên chi phí của những người khác. Căn cứ trên tổng số sinh viên quyết định sản xuất 1, tiền sẽ được trao cho các sinh viên theo bảng sau:

Số sinh viên viết "1"	Thu hoạch của mỗi sinh viên viết "1"	Thu nhập của mỗi sinh viên viết "2"
0		0.5 đô la
1	0.04 đô la	0.54 đô la
2	0.08 đô la	0.58 đô la
3	0.12 đô la	0.62 đô la
...	...	...
25	1.00 đô la	1.50 đô la
26	1.04 đô la	1.54 đô la
27	1.08 đô la	

Có thể hình dung dễ hơn và ấn tượng hơn điều này theo sơ đồ sau:

¹ Tạp chí *Phổ Wall* 4 tháng 12, 1986

HÓA GIẢI NGHỊCH CẢNH NGƯỜI TÙ



Trò chơi được “sắp đặt” sao cho những sinh viên viết 2 bao giờ cũng nhận được nhiều hơn 50 xu so với người viết 1, nhưng càng nhiều người viết 2 thì tổng lợi ích của cả tập thể càng giảm. Giả sử nếu tất cả 27 người đều dự định viết 1, khi đó mỗi người sẽ nhận được 1,08 đô la. Bây giờ có một sinh viên nghĩ đến việc lén chuyển sang 2. Như vậy còn 26 sinh viên viết 1 và mỗi người giờ đây chỉ nhận được 1,04 đô la (ít hơn 4 xu so với ban đầu), trong khi người chuyển sang 2 nhận được 1,54 đô la (nhiều hơn 46 xu). Điều này luôn đúng với mọi số sinh viên ban đầu quyết định viết 1 thay vì 2. Viết 2 là chiến lược lần át. Mỗi sinh viên khi chuyển từ 1 sang 2 sẽ làm tăng thu nhập của mình lên 46 xu nhưng lại làm mất của mỗi người còn lại 4 xu, tổng cộng cả tập thể sẽ mất 58 xu. Cho đến khi mọi người đều hành động một cách ích kỷ và tối đa hóa phần thu của mình, mỗi người trong số họ sẽ chỉ còn nhận được 50 xu. Nếu thay vì vậy họ hợp lực cùng tối thiểu hóa thu nhập cá nhân của mình, mỗi người trong số họ sẽ lại nhận được 1,08 đô la. Còn bạn, bạn định chơi như thế nào?

Trong một số lần thực hành của trò chơi này, ban đầu chơi không có thảo luận trước và sau đó có thảo luận để đạt được “sự thông đồng ngầm”, số sinh viên hợp tác viết 1 nằm giữa 3 đến tối

đa là 14 người. Trong lượt chơi bắt buộc cuối cùng, con số này là 4. Tổng số tiền phải trả là 15,82 đô la, ít hơn 13,34 đô la so với trường hợp có sự thông đồng (hợp tác) tuyệt đối. “Chừng nào tôi còn sống, tôi sẽ không bao giờ tin tưởng tuyệt đối bất kỳ ai một lần nữa”, người đứng đầu nhóm thông đồng lầm bầm như vậy. Thế anh chọn số nào vậy? “À, tôi chọn số 2”, anh ta trả lời.

Tình huống này nhắc chúng tôi đến vị thế của Yossarian trong cuốn sách *Mê lưới 22* (Catch-22) của Joseph Heller. Cuộc Chiến tranh thế giới thứ hai đã gần kết thúc và Yossarian không muốn nằm trong số những người cuối cùng bị chết. Viên sĩ quan chỉ huy của anh ta hỏi: “Giả sử như tất cả mọi người của chúng ta đều nghĩ như anh thì sao?”, và Yossarian đã đáp lại, “vậy thì tôi chắc chắn sẽ là thằng ngu nếu nghĩ khác. Phải vậy không thưa ngài?”

Các chính trị gia cũng vậy, họ cũng là những người tù của nghịch cảnh tương tự. Năm 1984, tất cả mọi người đều biết rõ rằng ngân sách Mỹ đang thâm hụt rất lớn. Cắt giảm chi phí các khoản quan trọng về mặt chính trị là không khả thi và do vậy việc tăng thuế là không thể tránh khỏi. Nhưng ai sẽ là người thực thi quyền lãnh đạo chính trị để làm điều đó? Ứng cử viên Tổng thống Đảng Dân chủ, Walter Mondale đã cố gắng đặt ra các giai đoạn cho việc thay đổi chính sách như vậy trong chiến dịch vận động của mình và đã bị đánh bại một cách thuyết phục bởi Ronald Reagan, người đã hứa sẽ không có chuyện tăng thuế. Năm 1985, vấn đề này bị sa lầy. Không quan trọng việc bạn định hình các phe phái chính trị như thế nào: Đảng Dân chủ đối với Đảng Cộng hòa, Hạ nghị viện đối với Thượng nghị viện, hay Chính phủ đối với Quốc hội - bên nào cũng sẽ đều muốn để bên kia khởi xướng.

Đối với mỗi bên, kết cục tối ưu là để bên kia khởi xướng việc tăng thuế và giảm chi ngân sách và bằng cách đó sẽ phải trả một cái

giá chính trị. Ngược lại, nếu tự đề xuất các chính sách như vậy trong khi bên kia vẫn giữ vị thế thụ động thì sẽ mang đến kết cục xấu nhất. Cả hai bên đều đồng ý rằng thực thi lãnh đạo chung, chia sẻ cả sự tin cậy lẫn trách nhiệm sẽ là tốt hơn cho đất nước và cả cho chính họ về lâu dài, so với khi cả hai bên đều thụ động và để cho ngân sách tiếp tục thâm hụt trầm trọng.

Chúng ta có thể trình bày điều này như một trò chơi bằng cách vẽ ra một bảng tổng hợp về các chiến lược và kết cục như vẫn làm. Hai bên chơi sẽ là Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa. Để chỉ ra ai ưu tiên cái gì, chúng tôi sẽ xếp bậc các kết quả từ 1 đến 4 trên quan điểm từng bên. Các số nhỏ hơn đồng nghĩa với thứ hạng ưu tiên hơn. Trong mỗi ô, số thấp hơn bên trái là thứ hạng ưu tiên của Đảng Cộng hòa; số trên bên phải tương ứng là của Đảng Dân chủ.

Các xếp hạng ưu tiên đối với Đảng Cộng hòa và Đảng Dân chủ

		<i>Đảng Dân chủ</i>	
		<i>Tích cực</i>	<i>Thụ động</i>
<i>Đảng Cộng hòa</i>	<i>Tích cực</i>	2 2	1 4
	<i>Thụ động</i>	4 1	3 3

Bạn có thể dễ dàng nhận thấy rằng đối với mỗi bên, thụ động là chiến lược lẩn át. Đó chính là cái đã xảy ra; Quốc hội thứ 99 không có một bước đi nào nhằm tăng thuế. Quốc hội 99 thực ra đã thông qua điều luật Gramm-Rudman-Hollings, trong đó có giao việc theo đuổi các chính sách giảm thâm hụt cho những năm sau. Nhưng đó chỉ đơn

thuần là làm ra vẻ như vậy, thực tế nó giúp trì hoãn những lựa chọn khó khăn. Các mục tiêu của nó đã đạt được bằng những thủ thuật kế toán nhiều hơn là các biện pháp hạn chế tài khóa thực sự.

1. LÀM THẾ NÀO ĐẠT ĐƯỢC SỰ HỢP TÁC ?

Những người thấy mình bị rơi vào thế tiến thoái lưỡng nan (nghịch cảnh) của người tù sẽ tìm cách để thoát khỏi đó và đạt được một kết cục hợp tác mà cùng nhau họ đều muốn có được. Nhưng có những người khác lại có thể muốn thấy những người chơi này bị mắc kẹt trong nghịch cảnh đó. Chẳng hạn, người mua sẽ có lợi từ mức giá thấp khi nghịch cảnh người tù ngăn cản các công ty trong một ngành thông đồng với nhau. Trong trường hợp này, xã hội muốn gây trở ngại cho những cố gắng của ngành đó nhằm giải quyết thế khó xử của mình và luật chống độc quyền chính là một phần trong nỗ lực đó. Trong bất kỳ trường hợp nào, dù chúng ta tìm kiếm sự thông đồng hay chống lại nó, trước hết chúng ta cần hiểu những cách thức có thể giúp tránh bị rơi vào nghịch cảnh. Sau đó, chúng ta có thể thử tạo điều kiện cho các cách thức đó hoặc ngăn cản chúng xảy ra, tùy theo mong muốn của chúng ta trong trường hợp xem xét cụ thể.

Vấn đề mấu chốt ở đây là động cơ của những người chơi gian lận trong bất kỳ thỏa thuận nào. Do vậy câu hỏi trọng tâm là làm thế nào những gian lận như vậy có thể bị phát hiện? Viễn cảnh về sự trừng phạt như thế nào có thể làm nản lòng những kẻ gian lận? Chúng ta sẽ cùng xem xét lần lượt các câu trả lời sau đây.

2. PHÁT HIỆN GIAN LẬN

Một cartel cần phải tìm ra các cách phát hiện gian lận và nếu điều đó xảy ra thì xác định xem ai đã gian lận. Nhận biết một ai đó đã gian lận trong các ví dụ trước rất dễ dàng. Trong trường hợp sản xuất

dầu của Iraq và Iran, mức giá sẽ là 25 đô la chỉ khi hai nước hợp tác và sản xuất ở mức 2 triệu thùng một ngày; bất kỳ một mức giá nào dưới 25 đô la cũng là dấu hiệu chứng tỏ gian lận. Trên thực tế vấn đề phức tạp hơn như vậy. Mức giá có thể thấp hơn vì nhu cầu giảm cũng như vì nhà sản xuất gian lận. Trừ khi cartel có khả năng tách riêng các ảnh hưởng này và xác định sự thật, nó có thể nghi ngờ có gian lận và đưa ra các biện pháp trừng phạt khi trên thực tế không có ai gian lận hoặc chỉ là có sai sót cách này hay cách khác. Điều này sẽ làm giảm bớt tính chính xác và hiệu lực của các biện pháp trừng phạt. Một giải pháp thỏa hiệp là đặt ra một mức giá tối hạn hay còn gọi là giá “khởi sự”; nếu mức giá xuống dưới giá trị này thì cartel sẽ coi là có gian lận và áp dụng các biện pháp trừng phạt.

Trên thực tế còn một điểm phức tạp nữa. Các trò chơi thuộc loại này thường đa chiều trong lựa chọn và khả năng quan sát được sự gian lận là khác nhau trong mỗi chiều như vậy. Chẳng hạn các công ty cạnh tranh nhau về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ hậu mãi và nhiều khía cạnh khác nữa. Giá có thể tương đối dễ dàng quan sát thấy, mặc dù việc giảm giá bí mật hoặc sự linh hoạt khi tính giá nội bộ có thể gây khó khăn. Trong khi đó có nhiều khía cạnh về chất lượng rất khó theo dõi. Vì vậy, khi một cartel cố gắng áp đặt mức giá thỏa thuận cao họ thường nhận thấy cạnh tranh chuyển sang những khía cạnh mới. Điều này đã từng xảy ra trong ngành hàng không. Trong giai đoạn ngành này bị điều tiết, giá vé là cố định và những kẻ cạnh tranh mới muốn nhảy vào thị trường phải chịu một rào cản về giá. Tình huống này giống như khi các hãng hàng không lập ra một cartel và Ủy ban hàng không dân dụng đóng vai trò giám sát tuân thủ. Các hãng hàng không bắt đầu cạnh tranh hoặc tìm cách gian lận trong cartel. Mặc dù không thể giảm giá nhưng họ vẫn có thể đưa thêm giá trị gia tăng thông qua các bữa ăn chất lượng hơn hay các tiếp viên nữ duyên dáng hơn. Khi luật lao động buộc các hãng này phải tuyển cả tiếp

viên nam và không được đuổi việc các tiếp viên nữ quá 30 tuổi, cạnh tranh chuyển sang các thời gian biểu bay thẳng, chỗ ngồi rộng rãi và khoảng cách rộng giữa các hàng ghế để duỗi chân thoải mái hơn.

Một ví dụ nữa là chính sách thương mại quốc tế. Thuế quan là công cụ dễ thấy nhất để hạn chế thương mại và các vòng đàm phán liên tục của GATT đã đạt được sự cắt giảm đáng kể mức thuế quan đối với nhau của tất cả các nước công nghiệp. Tuy nhiên, mỗi nước đều phải chịu những áp lực chính trị bên trong từ những thế lực đặc biệt muốn hạn chế nhập khẩu. Do vậy, các quốc gia đã chuyển dần sang những công cụ khác, khó nhận ra hơn, chẳng hạn như các thỏa thuận hạn chế tự nguyện, các quy trình hải quan về định giá, các tiêu chuẩn, các biện pháp hành chính và hạn ngạch phức tạp.

Chủ đề chung của những ví dụ trên là thỏa thuận tập trung vào những khía cạnh lựa chọn minh bạch hơn trong khi cạnh tranh chuyển sang những khía cạnh khó nhận thấy hơn: chúng tôi gọi đây là “Quy luật tăng dần của tính mù mờ”. Mặc dù bạn có thể không nhận thấy điều này một cách rõ ràng nhưng sự thông đồng vẫn đang gây ảnh hưởng đến bạn. Khi hạn ngạch đối với xe hơi nhập khẩu từ Nhật Bản có hiệu lực vào năm 1981, không những giá của tất cả các xe, cả của Nhật Bản lẫn của Mỹ đều tăng lên mà các loại xe giá rẻ của Nhật Bản cũng biến khỏi thị trường. Sự cạnh tranh trong mù mờ đã gây tác hại đến hai lần: giá tăng cao hơn và cân bằng trong cơ cấu hàng hóa bị bóp méo.

Nhận biết kẻ gian lận thậm chí có thể còn khó hơn phát hiện ra sự gian lận nữa. Với hai người chơi, bên trung thực biết rõ rằng bên kia đã gian lận. Có thể sẽ khó khăn để khiến kẻ kia thú nhận. Với số người chơi nhiều hơn 2, chúng ta có thể biết rằng đã có kẻ gian lận nhưng không ai biết kẻ đó là ai (trừ chính hắn). Trong trường hợp này, sự trừng phạt để hạn chế sự gian lận cần phải thẳng thừng và gây ảnh

hưởng như nhau đến cả người vô tội lẫn kẻ có tội.

Cuối cùng sự gian lận có thể chỉ đơn giản là giữ thế thụ động và do vậy khó phân biệt. Điều này đã xảy ra trong ví dụ của chúng tôi khi sử dụng quyền lãnh đạo để đề xuất tăng thuế. Trong trường hợp như vậy, rất khó luận ra hoặc tuyên bố sự gian lận mà không có bằng chứng, Trong khi hành động tích cực ai cũng nhìn thấy thì có rất nhiều cơ có thể viện dẫn để biện hộ cho sự không hành động gì cả: chẳng hạn có nhiều việc khác gấp gáp hơn, cần có nhiều thời gian hơn để tập trung lực lượng, v.v..

3. TRỪNG PHẠT KẺ GIAN LẬN

Bên cạnh mỗi kế hoạch để khuyến khích hợp tác thường có một cơ chế để trừng phạt những kẻ gian lận. Người tù thú nhận và khai ra các đồng phạm của mình có thể trở thành mục tiêu trả thù của bạn bè những tù nhân bị khai ra. Cơ hội được thoát khỏi nhà tù nhanh chóng hơn của người đó có thể sẽ trở nên kém hấp dẫn nếu biết những gì đang chờ anh ta bên ngoài nhà tù. Người ta biết rằng cảnh sát thường đe dọa những kẻ buôn bán ma túy để bắt chúng khai bằng cách dọa sẽ thả chúng ra. Sự đe dọa chính là ở chỗ nếu chúng được thả thì những kẻ cung cấp ma túy cho chúng sẽ cho rằng chúng đã phản bội.

Trong ví dụ về cuộc thí nghiệm trong lớp học tại A&M Texas, nếu các sinh viên có thể phát hiện ra ai đã bội ước sau khi đã thỏa thuận và viết số 1, họ sẽ tẩy chay kẻ đó trong suốt học kỳ. Rất ít sinh viên dám bội ước để nhận hình phạt đó chỉ vì 50 xu. Trong OPEC, do có sự liên kết về chính trị và xã hội giữa các quốc gia Ả-rập vào thập kỷ 70, quốc gia nào có ý định gian lận cũng sẽ nản lòng do lo sợ bị tẩy chay. Đây là những ví dụ về sự trừng phạt được đưa thêm vào trò chơi ban đầu nhằm giảm động cơ gian lận.

Các hình phạt khác phát sinh ngay bên trong cơ cấu của trò

chơi. Thông thường điều này xảy ra vì trò chơi là lặp lại nên lợi ích thu được từ việc gian lận trong lần chơi này sẽ dẫn đến thiệt hại trong các lần chơi khác. Chúng tôi sẽ minh họa điều này bằng ví dụ về dầu thô của Iran và Iraq.

Khả năng trừng phạt phát sinh bởi vì hai nước tham gia vào trò chơi này hàng ngày. Giả sử rằng họ khởi sự trên cơ sở tin tưởng lẫn nhau, mỗi nước chỉ sản xuất 2 triệu thùng dầu mỗi ngày và như vậy có thể giữ giá ở mức cao. Mỗi nước đều luôn luôn bị lôi kéo bởi ý muốn gian lận. Hãy xem bảng lợi nhuận một lần nữa. Chỉ một ngày Iran gian lận thành công trong khi Iraq vẫn trung thành với cam kết có thể làm tăng lợi nhuận của Iran từ 46 lên 52 triệu, tức là một khoản lời 6 triệu đô la.

Bảng lợi nhuận (Iran, Iraq)

		<i>Sản lượng của Iraq</i>	
		2	4
<i>Sản lượng của Iran</i>	2	42 46	44 26
	4	22 52	24 32

Câu hỏi là điều gì sẽ xảy ra khi Iraq phát hiện ra sự gian lận. Một kịch bản hợp lý khi đó sẽ là sự tin tưởng lẫn nhau bị phá vỡ và cả hai nước sẽ cùng áp dụng một chế độ sản xuất mới với sản lượng cao dẫn đến giá thấp ngay ngày hôm sau. So với khi các nước còn đang tin tưởng nhau thì điều này đã làm Iran mất đi 14 triệu đô la mỗi ngày (46:32). Lợi nhuận ngắn hạn thu về từ gian lận là nhỏ so với chi phí

cho hậu quả: nếu như Iraq phải mất một tháng để phát hiện sự gian lận của Iran và trả đũa thì một tháng lợi nhuận dồi dào của Iran (180 triệu đô la) sẽ bị xoá hoàn toàn chỉ sau 13 ngày khi lòng tin bị phá vỡ. Tất nhiên thời gian cũng là tiền bạc và lợi nhuận cao ngày hôm nay tất nhiên giá trị hơn sự giảm lợi nhuận cũng bằng như vậy trong tương lai; nhưng kể cả như vậy thì tính toán này vẫn cho thấy một sự bất lợi rõ ràng. Đối với Iraq, việc phá vỡ thỏa ước thậm chí còn xấu hơn nữa; lợi nhuận hàng ngày trong suốt thời gian khi gian lận chưa bị phanh phui và do vậy chưa bị trừng phạt là 2 triệu đô la, trong khi tổn thất hàng ngày một khi lòng tin bị phá vỡ là 18 triệu đô la. Trong trường hợp này có thể thấy ngay cả một sự lo ngại rất nhỏ về khả năng sự tin tưởng lẫn nhau có thể bị phá vỡ đã đủ để giữ cho hai đối thủ cạnh tranh phải tôn trọng thỏa thuận của mình.

Lòng tin có thể bị phá vỡ vì rất nhiều lý do. Chẳng hạn cuộc chiến tranh giữa hai quốc gia Iran và Iraq khiến cho OPEC rất khó áp đặt hạn ngạch về sản lượng lên mỗi quốc gia này. Lòng tin vào sự duy trì mức hạn ngạch của cartel dựa trên khả năng trừng phạt sau đó đối với nước vi phạm thỏa thuận. Nhưng liệu còn sự trừng phạt thêm nào nữa có thể áp đặt lên hai quốc gia đang trừng phạt nhau bằng bom và những cuộc nã pháo vào nhau? Chỉ khi chiến tranh kết thúc, một lần nữa tiềm năng cho hợp tác mới có thể có bởi vì tiềm năng cho sự trừng phạt đã được khôi phục.

Tóm lại, không có một giải pháp nào để đạt được sự hợp tác qua lại lẫn nhau trong trò chơi một lần. Chỉ có trong mối quan hệ đang tiếp diễn mới có thể có cơ hội cho sự trừng phạt và do vậy mới có chiếc gậy để tạo động cơ cho hợp tác. Sự đổ vỡ trong hợp tác tự động mang theo nó một chi phí dưới hình thức là đánh mất lợi nhuận trong tương lai. Nếu chi phí này đủ lớn thì kẻ muốn gian lận sẽ nản lòng và hợp tác sẽ được duy trì.

Có một số điểm báo trước cho nguyên tắc chung này. Điểm thứ nhất xuất hiện khi mỗi quan hệ có một kết thúc tự nhiên, chẳng hạn như kết thúc một nhiệm kỳ cho một chức vụ được bầu chọn. Trong những tình huống như vậy, trò chơi chỉ lặp lại một số lần nhất định. Áp dụng nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về, chúng ta thấy sự hợp tác sẽ kết thúc khi không còn thời gian cho sự trừng phạt nữa. Dĩ nhiên chẳng ai muốn tiếp tục hợp tác khi những kẻ khác gian lận. Nếu có ai đó hợp tác, một người chắc chắn sẽ bị mắc kẹt vào lúc cuối. Bởi vì không có ai muốn là kẻ ngu ngốc nên sự hợp tác không bao giờ có điểm khởi đầu. Điều này là đúng bất kể thời gian của trò chơi là bao lâu, chỉ cần điểm kết thúc của nó là biết trước.

Chúng ta sẽ xem xét lập luận này kỹ hơn một chút. Ngay từ khi bắt đầu, cả hai người chơi đều cần phải nhìn xa hơn để dự đoán cho lần chơi cuối cùng. Trong lần chơi cuối, sẽ không còn tương lai để cân nhắc nữa và chiến lược lần át sẽ là chơi gian lận. Kết cục của lần chơi cuối cùng là biết trước. Bởi vì không có cách nào tác động vào lần chơi cuối cùng nên lần kế trước đó sẽ trở thành lần cuối để cân nhắc. Một lần nữa, chiến lược lần át là gian lận. Lý do là lần chơi trong giai đoạn kế trước giai đoạn cuối cùng không có tác động gì đến các chiến lược được chọn trong giai đoạn cuối cùng. Do vậy, giai đoạn kế trước giai đoạn cuối có thể được xem xét một cách riêng rẽ. Đối với bất kỳ giai đoạn riêng rẽ nào thì chơi gian lận vẫn là chiến lược lần át.

Bây giờ thì các lần chơi trong hai giai đoạn cuối có thể được coi là cho trước. Hợp tác trước đó không giúp được gì bởi vì cả hai người chơi đã dự tính gian lận vào hai lần chơi cuối. Do vậy, lần chơi thứ ba tính từ dưới lên thực tế là lần chơi cuối cùng để xem xét. Cũng với cùng một lập luận có thể rút ra rằng chiến lược lần át chính là chơi gian lận. Lập luận này cứ tiếp tục suốt như vậy ngược về điểm khởi đầu, do vậy kết luận là ngay từ lần chơi đầu tiên đã không có sự hợp tác.

Logic của lập luận trên là rất hoàn hảo, Tuy nhiên, trong thế giới thực chúng ta vẫn thấy những hồi đoạn có hợp tác thành công. Có nhiều cách để giải thích điều này. Một trong số đó là tất cả các trò chơi loại này chỉ lặp lại một số lần nhất định nhưng số lần đó là không biết trước. Một khi lần cuối là không xác định được thì luôn luôn sẽ có khả năng mối quan hệ được tiếp tục sau đó. Khi đó những người chơi có một động cơ để duy trì sự hợp tác vì khả năng tiếp tục quan hệ như vậy trong tương lai; một khi động cơ là đủ lớn thì sự hợp tác sẽ còn tồn tại.

Một giải thích khác là thế giới có một số người “hiền lành” sẽ luôn hợp tác bất kể lợi ích vật chất từ gian lận là bao nhiêu đi nữa. Bây giờ hãy giả sử bạn không phải loại “hiền lành” đó. Nếu bạn xử sự đúng như bản chất của mình trong trò chơi với số lần chơi lặp lại hữu hạn theo kiểu nghịch cảnh người tù, bạn sẽ bắt đầu gian lận ngay lập tức. Điều đó sẽ tiết lộ bản chất của bạn cho người chơi kia. Để giấu đi sự thật (ít nhất là trong một thời gian), bạn buộc phải xử sự tử tế. Vì sao bạn lại muốn làm như vậy? Giả sử bạn bắt đầu bằng cách cư xử tử tế. Khi đó người chơi kia có thể nghĩ rằng bạn cũng nằm trong số những người hiền lành trên thế giới. Sẽ có những lợi ích thực sự thu được khi hợp tác trong một thời gian và người chơi kia sẽ có kế hoạch để đáp lại sự tử tế của bạn để đạt được những lợi ích này. Điều đó sẽ giúp cho cả bạn nữa. Tất nhiên bạn đã có kế hoạch lén chơi gian lận khi trò chơi gần kết thúc, và người chơi kia cũng vậy. Nhưng cả hai người bạn và đối phương đều có một giai đoạn ban đầu hợp tác để hai bên cùng có lợi. Do đó, khi mỗi bên đều đang chờ thời cơ để lợi dụng bên kia thì cả hai sẽ cùng có lợi từ chính sự lừa dối lẫn nhau này.

Giải thích thứ ba cho sự xuất hiện của lòng tin trong tình huống có nghịch cảnh người tù lặp lại là lợi ích thu về từ gian lận đi trước chi phí phát sinh khi hợp tác bị đổ vỡ. Do vậy, tầm quan trọng tương đối

giữa lợi ích và chi phí nói trên phụ thuộc vào tầm quan trọng tương đối của hiện tại so với tương lai. Trong bối cảnh kinh doanh, lợi nhuận hiện tại và tương lai được so sánh bằng cách sử dụng mức lãi suất phù hợp để chiết khấu tương lai. Trong chính trị, xét đoán giữa hiện tại và tương lai mang tính chủ quan hơn, nhưng có vẻ như thời gian về sau cuộc bầu cử lần tới là hầu như không còn ý nghĩa gì nữa. Điều này khiến hợp tác rất khó đạt được. Ngay cả trong kinh doanh vào những thời kỳ khó khăn, cả ngành công nghiệp có thể đứng bên bờ vực phá sản và ban giám đốc nghĩ rằng chẳng còn có ngày mai nữa, cạnh tranh khi đó sẽ trở nên khốc liệt hơn những thời kỳ bình thường. Tương tự như vậy, nhu cầu của chiến tranh khiến lợi nhuận trong hiện tại quan trọng hơn đối với Iran và Iraq và do vậy sẽ càng gây thêm khó khăn cho OPEC.

4. SỰ TRỪNG PHẠT ĐƯỢC BẢO ĐẢM

Sự trở trêu rõ ràng nhất là đòi hỏi có sự tuân thủ theo mức giá thỏa thuận thông qua một bảo đảm sẽ trừng phạt tất cả nhân danh cạnh tranh. Chúng ta bây giờ sẽ sang New York và xem cuộc chiến máy stereo ở đó. Crazy Eddie đã tạo lập thương hiệu cho mình bằng tuyên bố: “Chúng tôi không thể bị bán rẻ. Chúng tôi sẽ không bị bán rẻ. Giá của chúng tôi được bảo đảm là luôn thấp nhất. Giá của chúng tôi là mức giá điên rồ”. Đối thủ chính của ông ta, Newmark&Lewis, cũng không kém phần tham vọng. Với bất kỳ một món hàng nào, bạn cũng sẽ nhận được sự “bảo đảm vô thời hạn cho mức giá thấp nhất” của cửa hàng. Họ hứa sẽ đền bù gấp đôi mức chênh lệch nếu bạn có thể tìm ra mức giá thấp hơn ở nơi khác.

“Nếu sau khi bạn mua hàng, bạn thấy cùng mặt hàng đó được quảng cáo hay có bán với giá rẻ hơn (có bằng chứng trên giấy tờ) bởi bất kỳ một nhà buôn địa phương nào, trong lãnh địa tiếp thị này, trong suốt đời sản

phẩm bạn mua, chúng tôi, Newmark&Lewis sẽ vui lòng trả lại cho bạn (bằng séc) 100% số tiền chênh lệch, cộng thêm 25% nữa của số tiền chênh lệch đó, hoặc nếu bạn muốn, Newmark&Lewis sẽ trả cho bạn một tấm thẻ mua hàng có trị giá bằng 200% số tiền chênh lệch kia (trong đó 100% bằng tiền chênh lệch và một thẻ mua hàng cũng có giá trị bằng ngân đó nữa)".

- Trích dẫn từ phiếu bảo hành giá rẻ suốt đời hàng hóa của Newmark&Lewis -

Mặc dù sắc mùi cạnh tranh, những lời hứa hẹn đánh bại mức giá của đối thủ này có thể khiến cho kỷ luật trong một cartel giá cả được thực thi. Điều đó xảy ra như thế nào?

Giả sử rằng mỗi VCR có giá bán sỉ là 150 đô la và vào thời điểm hiện tại cả Crazy Eddie lẫn Newmark&Lewis đều đang bán lẻ với giá 300 đô la. Crazy Eddie đang dự tính sẽ lên giảm giá xuống chỉ còn 275 đô la. Nếu không có lời hứa đánh bại đối thủ bằng giá rẻ, Crazy Eddie hy vọng mức giá thấp hơn sẽ lôi kéo thêm được một số khách hàng mà nếu không có giảm giá thì họ sẽ sang mua ở cửa hàng của đối thủ cạnh tranh - chẳng hạn vì nhà họ gần cửa hàng của Newmark&Lewis hơn, hoặc vì họ đã từng mua quen ở đó. Rất không may cho Crazy Eddie, việc giảm giá của hãng sẽ gây ra một tác động ngược chiều. Với bảo đảm giá rẻ của Newmark&Lewis, những khách hàng này sẽ bị cám dỗ với việc vào cửa hàng của Newmark&Lewis mua VCR giá 300 đô la rồi sau đó đòi bồi thường 50 đô la. Điều đó tương đương với việc Newmark&Lewis giảm giá xuống còn 250 đô la thấp hơn cả đối thủ Crazy Eddie. Nhưng tất nhiên là Newmark&Lewis không muốn mất đi cả 50 đô la. Câu trả lời của hãng này sẽ là cũng giảm giá xuống 275 đô la. Trong mọi khả năng, Crazy Eddie luôn thấy mình thiệt hơn ban đầu. Vậy thì có gì phải nghĩ ngợi nữa? Mức giá sẽ đứng nguyên ở 300 đô la.

Mặc dù cartel là bất hợp pháp ở Mỹ nhưng Crazy Eddie và

Newmark&Lewis đã có được một thứ tương tự như vậy. Bạn có thể thấy cartel ngầm của họ có tác dụng như thế nào đối với những yêu cầu tuân thủ về giá mà chúng tôi đã nhắc đến ở trên: phát hiện gian lận và trừng phạt kẻ gian lận. Newmark&Lewis có thể dễ dàng phát hiện ra sự gian lận của Crazy Eddie. Các khách hàng những người mang thông tin về mức giá rẻ hơn của Crazy Eddie và yêu cầu bồi thường đang hành động một cách vô tình giống như những nhân viên giám sát tuân thủ cho cartel. Sự trừng phạt đến với hình thức thỏa thuận về giá bị phá sản và hậu quả là lợi nhuận giảm. Kiểu quảng cáo “đánh bại đối thủ cạnh tranh” cũng khiến cho sự trừng phạt đến một cách tự động và nhanh chóng.

Một vụ chống độc quyền rất nổi tiếng trước Ủy ban thương mại liên bang có liên quan đến việc sử dụng một công cụ tương tự, về hình thức có vẻ như gia tăng cạnh tranh, nhưng trên thực tế có thể biến thành một cơ chế kiểu cartel về thực thi thỏa thuận hành động chung. E. I. Du Pont, Ethyl và các nhà sản xuất chất phụ gia an toàn cho khí ga đã bị phạt vì sử dụng điều khoản “tối huệ khách” (most-favoured-customer). Điều khoản này nói rằng người bán sẽ dành cho những người mua được ưu đãi này mức giá tốt nhất mà họ đã từng cho bất kỳ khách hàng nào khác. Nhưng hãy nhìn thật sâu hơn nữa. Điều khoản này có nghĩa là nhà sản xuất không thể cạnh tranh bằng cách chào giá thấp để thu hút thêm khách hàng từ đối thủ cạnh tranh của mình, trong khi vẫn lấy mức giá cao như cũ đối với các khách hàng quen. Họ buộc phải giảm giá đồng loạt, điều này làm họ tổn kém hơn nhiều bởi nó làm giảm lợi nhuận biên trên toàn bộ số hàng bán. Bạn có thể nhìn thấy lợi thế của điều khoản này đối với một cartel: lợi ích thu về do gian lận ít hơn và do vậy cartel có nhiều cơ hội được duy trì hơn.

Trong khi đánh giá các điều khoản tối huệ khách, Ủy ban thương mại liên bang quyết định rằng ở đây có tác động chống cạnh tranh và

cấm các doanh nghiệp sử dụng các điều khoản như vậy trong các hợp đồng ký với khách hàng.¹ Bạn sẽ muốn đưa ra phán quyết như thế nào trong vụ việc giữa Crazy Eddie và Newmark&Lewis? Một thước đo để xác định mức độ khốc liệt của cạnh tranh là mức lợi nhuận dôi dư (markup). Nhiều cửa hàng stereo “hạ giá” thực ra lấy của khách hàng mức lợi nhuận dôi dư đến 100% so với chi phí mua các cấu phần cho hàng hóa của mình. Rất khó nói phần nào trong số lợi nhuận dôi dư là do chi phí lưu kho và quảng cáo, Tuy nhiên, ít nhất sự điên rồ của Crazy Eddie cũng có chỗ trong đó.

5. LỰA CHỌN HÌNH PHẠT

Khi có một vài hình phạt có thể làm nản lòng sự gian lận và duy trì sự hợp tác, chúng ta nên chọn hình phạt nào trong số đó? Một số tiêu chí sau có thể giúp bạn ở đây.

Có lẽ điều quan trọng nhất là sự đơn giản và minh bạch để người chơi đang suy tính đến chuyện gian lận có thể dễ dàng tính toán và tính toán một cách chính xác hậu quả của nó. Một tiêu chí kiểu như giúp luận ra rằng ai đó đã gian lận khi thấy mức giảm lợi nhuận trung bình của bạn, chẳng hạn trong 17 tháng cuối cùng là thấp hơn 10% so với mức tỷ suất hòa vốn thực trung bình trong cùng thời gian đó, quả là khiến các công ty rất khó tính toán và do đó, nó không phải là một phương tiện làm nản lòng hiệu quả.

Tiếp theo là tính chắc chắn. Những người chơi phải tin tưởng rằng lừa dối sẽ bị phạt và hợp tác sẽ được thưởng. Đây là vấn đề chính của các nước châu Âu khi tìm cách tăng cường tính thực thi của GATT. Khi một nước khiếu nại một nước khác gian lận trong hiệp

¹ Quy tắc này không phải là không có mâu thuẫn. Chủ tịch Hội đồng James Miller không có đồng ý kiến. Ông ta cho rằng các điều khoản đã “giảm chi phí tìm kiếm của khách hàng và tạo điều kiện cho họ tìm thấy giá trị tốt nhất giữa những người mua một cách đáng ngờ”.

định thương mại, GATT sẽ khởi sự một quy trình hành chính có thể kéo dài hàng tháng hoặc hàng năm. Các phán quyết hầu như không có mấy liên quan đến thực tế vụ việc và lại chịu sự sai khiến nhiều hơn từ chính trị quốc tế và ngoại giao. Các thủ tục cưỡng chế thực thi như vậy sẽ rất khó có hiệu lực.

Tiếp theo, chúng ta sẽ đặt câu hỏi mức độ trừng phạt cần phải như thế nào. Suy nghĩ bản năng của hầu hết mọi người là mức độ trừng phạt phải tương xứng với tội lỗi. Nhưng như vậy có thể không đủ để làm nản lòng sự gian lận. Cách chắc chắn nhất để cản trở gian lận là làm sao để hình phạt càng nặng càng tốt. Bởi vì sự đe dọa trừng phạt sẽ giúp duy trì sự hợp tác nên không quan trọng về chuyện mức độ của hình phạt sẽ kinh khủng như thế nào. Sự sợ hãi sẽ khiến tất cả mọi người không dám gian dối, do đó sự phá vỡ hợp tác trên thực tế sẽ không bao giờ xảy ra và chi phí của nó ở đây sẽ chẳng có gì liên quan cả.

6. ĂN MIẾNG TRẢ MIẾNG ¹

Những đặc tính mong muốn cho một cơ chế trừng phạt có vẻ

¹ Trong Kinh Thánh, chúng ta được dạy: “nếu những người đàn ông đánh nhau đồng phải một phụ nữ có thai và người phụ nữ đó sinh non nhưng không có tổn thương nghiêm trọng, kẻ có tội phải bị phạt theo bất kỳ điều gì người chồng của người phụ nữ đó yêu cầu. Nhưng nếu tổn thương là nghiêm trọng thì mạng phải đổi mạng, mắt đổi mắt, răng đổi răng, tay đổi tay, bồng trả bồng, vết thương trả vết thương, vết bầm trả vết bầm”. Kinh Tân ước gợi ý hành vi mang tính hợp tác hơn: “Con đã nghe thấy người ta nói “mắt đổi mắt, răng đổi răng”. Nhưng ta nói với con rằng đừng chống cự lại kẻ xấu xa. Nếu có ai đó tát con vào má phải, hãy chìa cả má trái ra cho hắn”. Chúng ta đã chuyển từ “hãy làm với kẻ khác những gì kẻ đó đã làm với ta” sang quy tắc vàng “hãy làm với người khác những gì ta muốn họ làm cho ta”. Nếu mọi người đều tuân theo quy tắc vàng này thì sẽ không còn nghịch cảnh người tù. Và nếu chúng ta tư duy trong một viễn cảnh rộng hơn thì mặc dù hợp tác có thể làm giảm thu hoạch của bạn trong một trò chơi cụ thể, phần thưởng tiềm năng sau khi chết sẽ khiến đây trở thành một chiến lược hợp lý ngay cả với những cá nhân ích kỷ.

như là những yêu cầu rất khắt khe. Tuy nhiên, nhà chính trị học Robert Axelrod của trường tổng hợp Michigan khẳng định rằng quy tắc *ăn miếng trả miếng* đáp ứng rất tốt với các yêu cầu này.¹ Ăn miếng trả miếng là một biến tấu của quy tắc xử thế “nợ máu trả bằng máu”: hãy làm với những kẻ khác đúng như những gì họ đã làm với ta. Chính xác hơn, chiến lược là hợp tác trong giai đoạn đầu và trong các giai đoạn sau làm theo đúng những gì đối thủ đã làm trong giai đoạn trước.

Axelrod khẳng định rằng *ăn miếng trả miếng* bao gồm bốn nguyên tắc một cách hiển nhiên cần phải có trong bất kỳ chiến lược hiệu quả nào, đó là: rõ ràng minh bạch, tử tế, dễ kích động và khoan dung. *Ăn miếng trả miếng* rõ ràng và đơn giản như bạn thấy. Nó cũng là tử tế ở chỗ nó không bao giờ khởi sự gian lận. Nó kích động bởi vì nó không bao giờ để cho sự gian lận tồn tại mà không bị trừng phạt. Và nó khoan dung, bởi vì nó không giữ sự hận thù quá lâu và nó sẵn sàng khôi phục lại hợp tác.

Axelrod đã khẳng định sức mạnh của *ăn miếng trả miếng* bằng kinh nghiệm thực tiễn chứ không phải chỉ trên lý thuyết. Ông tổ chức một cuộc thi các trò chơi cho hai người theo kiểu nghịch cảnh người tù. Các nhà lý thuyết trò chơi khắp nơi trên thế giới gửi các chiến lược của mình đến tham gia chơi dưới hình thức các chương trình chạy trên máy vi tính. Các chương trình này được khớp với nhau theo từng cặp để chơi trò chơi nghịch cảnh người tù với tổng cộng tất cả là 150 lần. Những người tham gia thi sau đó được xếp hạng dựa trên tổng số điểm mà họ giành được.

Người thắng cuộc là Anatol Rapoport, giáo sư toán học trường tổng hợp Toronto. Chiến lược thắng của ông này chính là *ăn miếng trả miếng*. Axelrod thực sự đã ngạc nhiên vì điều này. Ông lặp lại cuộc

¹ Robert Axelrod, *Sự biến đổi trong hợp tác* (New York, Các cuốn sách cơ bản, 1984)

thi, với số người tham gia đông hơn. Một lần nữa Anatol lại nộp chiến lược *ăn miếng trả miếng* và đánh bại các đối thủ cạnh tranh.

Một trong những đặc điểm ấn tượng nhất của *ăn miếng trả miếng* là nó làm rất tốt về tổng thể tuy nó không thể đánh bại được bất kỳ ai khi đấu trực tiếp. Kết quả khá nhất chỉ là khi *ăn miếng trả miếng* cầm hòa được đối thủ. Do vậy, nếu Axelrod đánh điểm các cuộc đấu theo kiểu được ăn cả, ngã về không thì *ăn miếng trả miếng* sẽ có điểm rất thấp và không thể thắng chung cuộc.

Nhưng Axelrod lại không làm như vậy mà tính theo khoảng cách chênh lệch đến đích. Lợi thế rất lớn của *ăn miếng trả miếng* là nó luôn về gần đích. Trường hợp xấu nhất là khi *ăn miếng trả miếng* kết thúc ở chỗ bị đánh bại bởi một sự phản bội... Lý do *ăn miếng trả miếng* thắng trong cuộc thi là bởi nó luôn cố gắng khuyến khích hợp tác bất kỳ khi nào có thể nhưng tránh lợi dụng điều này. Những người khác có chiến lược đều là hoặc quá cả tin và để hở cho kẻ khác lợi dụng, hoặc lại quá hung hăng cố gạt kẻ khác ra ngoài.

Mặc dù vậy, chúng tôi tin rằng chiến lược *ăn miếng trả miếng* cũng có vết. Khả năng hiểu nhầm dù là nhỏ nhất có thể dẫn đến thất bại hoàn toàn đối với chiến lược này. Thiếu sót này không thấy rõ khi cài đặt cuộc thi trên máy tính bởi vì sự hiểu nhầm không thể nảy sinh ở đây. Tuy nhiên, khi *ăn miếng trả miếng* được áp dụng cho các vấn đề đời thực thì điều này là không thể tránh khỏi và kết quả có thể là thảm họa.

Chẳng hạn, vào năm 1987 Mỹ đã quyết định trả đũa khi nghi Liên Xô cài gián điệp và đặt máy nghe trộm điện thoại ở Sứ quán Mỹ tại Matxcơva bằng cách giảm bớt số các nhà ngoại giao Xô-viết được phép làm việc tại Mỹ. Những người Xô-viết đáp lại bằng cách rút các nhân viên hỗ trợ người bản địa khỏi đại sứ quán Mỹ tại Matxcơva và đặt ra các hạn chế chặt chẽ hơn về quy mô của các đoàn Mỹ sang

Liên Xô. Kết quả là cả hai bên cùng gặp khó khăn trong việc thực hiện các chức năng ngoại giao của mình. Một chuỗi các hành động trả đũa kiểu *ăn miếng trả miếng* khác xảy ra năm 1988 khi Canada phát hiện ra trong số các nhà ngoại giao Liên Xô đến nước này có gián điệp. Họ quyết định giảm bớt số lượng người được phép trong mỗi đoàn của Liên Xô sang và Liên Xô cũng giảm số đại diện của nước này ở nước mình. Cuối cùng, cả hai nước cùng phải ngậm đắng nuốt cay và hợp tác ngoại giao trong tương lai giữa hai nước đã gặp rất nhiều khó khăn.

Vấn đề đối với *ăn miếng trả miếng* là bất kỳ một sai lầm nào cũng vọng đi vọng lại nhiều lần. Một bên trừng phạt bên kia vì sự phản bội và điều này gây ra cả một phản ứng dây chuyền. Đối thủ đáp lại sự trừng phạt bằng cách đánh trả. Câu trả lời này dẫn đến sự trừng phạt thứ hai. Chiến lược *ăn miếng trả miếng* không có điểm nào chấp nhận sự trừng phạt mà không có sự phản công lại. Những người Israel trừng phạt những người Palestine vì cuộc tấn công. Những người Palestine phản đối sự trừng phạt đó và trả đũa. Vòng tròn là hoàn hảo và các sự trừng phạt cũng như trả đũa cứ thế mà tiếp diễn mãi.

Mối thù lâu đời giữa Hatfields và Mc Coys hay giữa hai dòng họ Grangerford và Shepherdson của Mark Twain đưa thêm một số ví dụ về *ăn miếng trả miếng* dẫn đến thiệt hại cả về hai phía như thế nào. Những kẻ hận thù dù ở bên nào cũng không muốn chấm dứt mối hận thù cho đến khi họ đạt được một kết cục hòa. Nhưng trong cố gắng để đạt được điều đó, họ lại liên tục đánh gục nhau hết lần này đến lần khác. Cuối cùng, họ sẽ kết thúc hòa với cái chết của cả hai. Rất hiếm khi có hy vọng quay trở lại và giải quyết mối bất hòa tại điểm khởi đầu bởi vì một khi nó đã bắt đầu, nó sẽ tiếp tục suốt đời. Khi Huck Finn cố gắng hiểu nguồn gốc của mối hận thù giữa Grangerford và Shepherdson, cậu mắc vào vấn đề của quả trứng – con gà như sau:

“Chuyện đó là như thế nào hả Buck? – Là chuyện đất đai à?

Tôi chỉ có thể đoán thôi – tôi không biết chính xác.

Thôi được, thế ai là người đã bán? Là nhà Grangerford hay Shepherson?

Làm sao mà tôi biết được? Chuyện đó xảy ra lâu lắm rồi.

Thế có ai biết không?

À có chứ, bố biết, tôi đoán thế, và một vài người già khác nữa, nhưng họ không biết cuộc cãi vã đầu tiên là vì cái gì”.

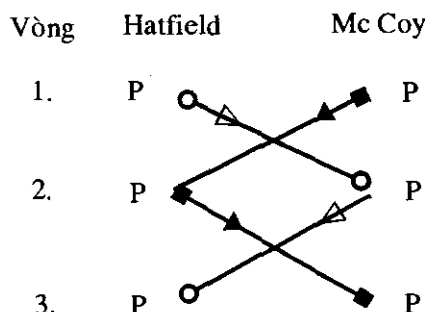
Cái chính mà *ăn miếng trả miếng* thiếu là cách để nói “đủ nghĩa là đủ”. Rất nguy hiểm nếu áp dụng quy tắc đơn giản này vào những tình huống mà nhận thức sai lầm là đặc hữu. *Ăn miếng trả miếng* quá dễ bị kích động. Bạn cần phải khoan dung hơn khi sự phản bội có vẻ như là một sai lầm hơn là quy tắc. Ngay cả khi sự phản bội là có chủ ý, sau một vòng trừng phạt đủ lâu có thể đã đến lúc nên kêu gọi dừng lại và cố gắng thiết lập lại sự hợp tác. Đồng thời, bạn không muốn là người quá độ lượng và có thể bị lợi dụng. Bạn sẽ thực hiện sự đánh đổi này như thế nào?

Một cách hữu ích để đánh giá một chiến lược là đo lường mức độ hiệu quả khi dùng nó để chống lại chính nó. Nếu bạn nghĩ đến tiến hóa, các chiến lược phù hợp nhất sẽ là trở thành kẻ lẩn át, chi phối trong các giống loài. Kết quả là chúng sẽ đụng độ nhau thường xuyên hơn. Trừ khi một chiến lược có thể chống lại chính nó một cách hữu hiệu, còn không bất kỳ thành công ban đầu nào cuối cùng cũng sẽ trở thành tự thất bại.

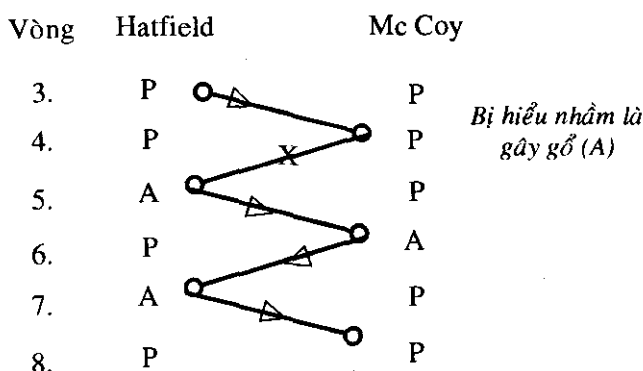
Thoạt đầu, *ăn miếng trả miếng* có vẻ rất hiệu quả khi nó chống lại chính nó. Hai kẻ *ăn miếng trả miếng* sẽ khởi đầu bằng hợp tác và bởi vì mỗi người đều trả lời bằng lòng tốt, sự hợp tác này có vẻ như sẽ tiếp tục mãi mãi. Cặp chiến lược này rõ ràng đã tránh được hoàn toàn vấn đề nghịch cảnh người tù.

HÓA GIẢI NGHỊCH CẢNH NGƯỜI TÙ

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu có khả năng xảy ra là một bên hiểu nhầm bước đi của bên kia? Để trả lời, chúng ta sẽ theo hai gia đình, nhà Hatfield và nhà Mc Coy, để xem họ sử dụng *ăn miếng trả miếng* trong quan hệ hàng xóm của mình. Họ khởi đầu một cách hòa bình (P).



Giả sử rằng ở vòng thứ tư một Hatfield đã hiểu nhầm một Mc Coy. Mặc dù Mc Coy thành thực muốn giữ hòa bình nhưng nhà Hatfield đã nhìn nhận sai lầm và cho đó là một hành động gây gổ (A).

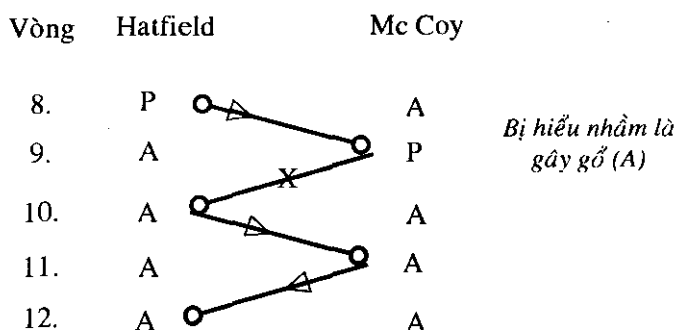


Sự hiểu nhầm duy nhất đã phản hồi qua lại. Đến vòng thứ năm, sự gây gổ tưởng tượng của nhà Mc Coy đã trở thành sự thực trong câu

trả lời của nhà Hatfield. Bây giờ thì hai phe *ăn miếng trả miếng* đã rơi vào một tình huống trong đó họ luân phiên trả đũa nhau cho lần trả đũa trước đó. Trong vòng thứ sáu, nhà Mc Coy trừng phạt nhà Hatfield do lượt gây sự của nhà này trong vòng thứ năm, dẫn đến nhà Hatfield lại trả đũa lại trong vòng thứ bảy. Và cứ như thế tiếp tục. Cố gắng để hòa khi đang là người thua thực sự không có tác dụng.

Tình huống này cứ tiếp tục như vậy cho đến khi xảy ra lần hiểu nhầm thứ hai. Có hai khả năng phát triển tình huống. Nhà Hatfield có thể hiểu nhầm hòa bình thành gây sự hoặc họ có thể hiểu nhầm gây sự thành hòa bình.¹ Nếu gây sự được hiểu nhầm thành hòa bình, mối hận thù sẽ chấm dứt (ít nhất là cho đến lần hiểu nhầm tiếp theo).

Nếu lần hiểu nhầm thứ hai là từ hòa bình thành gây sự, hai bên sẽ tiếp tục trả đũa lẫn nhau. Điều này được minh họa ở vòng thứ chín trong hình dưới. Ở đó, đường zích zắc duy nhất khi mắc vào điểm P (hòa bình) bị hiểu nhầm thành A (gây gổ). Hậu quả là nhà Hatfield trả đũa lại trong vòng thứ 11. Cho đến khi có một sự hiểu nhầm nữa xảy ra, cả hai bên sẽ còn tiếp tục trừng phạt bên kia vì sự trừng phạt của bên kia trước đó. Mặc dù những kẻ *ăn miếng trả miếng* có thể cho ra đòn trừng phạt, họ lại không thể nhận nó.



¹ Những sự hiểu nhầm này cũng có thể xảy ra với nhà Mc Coy và tác động của nó cũng giống như vậy.

Chúng ta có thể kết luận gì về *ăn miếng trả miếng*? Khi có khả năng xảy ra hiểu nhầm, trong dài hạn, *ăn miếng trả miếng* sẽ có một nửa thời gian hợp tác và một nửa thời gian không. Lý do là vì một khi có sự hiểu nhầm, nó dễ bị nhân thêm lên cũng đúng như nó dễ bị xoá đi. Do đó, *ăn miếng trả miếng* cũng không hơn gì một chiến lược dựa trên tung đồng xu, với xác suất cho hợp tác và phản bội là như nhau.

Trong thảo luận này, có vẻ như chúng ta thiếu một thứ gia vị quan trọng: đó là xác suất để hiểu nhầm có thể xảy ra. Thực tế là kết luận của chúng tôi không phụ thuộc vào xác suất này. Không quan trọng việc hiểu nhầm có thể hiếm xảy ra đến thế nào (ngay cả khi cơ hội là một phần tỷ), trong dài hạn chiến lược *ăn miếng trả miếng* vẫn có một nửa thời gian hợp tác, một nửa phản bội, giống như một chiến lược ngẫu nhiên. Khi xác suất của sự hiểu nhầm là rất nhỏ có thể sau một thời gian khá lâu thì sự cố mới xảy ra. Tuy nhiên, một khi sai lầm xảy ra thì nó cũng mất một thời gian khá lâu để có thể xoá đi.

Khả năng có sự hiểu nhầm có nghĩa là bạn cần phải biết tha thứ nhưng không phải là quên hẳn, thay vì *ăn miếng trả miếng* đơn thuần. Điều này đúng khi có giả định trước rằng cơ hội cho hiểu nhầm là nhỏ, chẳng hạn 5%. Nhưng chiến lược nào bạn sẽ chọn trong tình huống kiểu nghịch cảnh người tù, trong đó có đến 50% cơ hội là bên kia sẽ đoán sai (ngược lại) hành động của bạn? Bạn cần phải tha thứ như thế nào đây?

Một khi xác suất hiểu nhầm lên đến 50% thì sẽ không còn hy vọng đạt được bất kỳ hợp tác nào trong các tình huống kiểu nghịch cảnh người tù. Bạn sẽ luôn phải bất hợp tác. Vì sao vậy? Hãy xem xét hai thái cực. Hãy hình dung bạn luôn luôn hợp tác. Đối tác của bạn sẽ hiểu nhầm bước đi của bạn trong một nửa thời gian. Kết quả là anh ta tin rằng bạn hợp tác một nửa thời gian và phản bội trong nửa thời gian còn lại. Thế còn nếu bạn luôn phản bội thì sao? Một lần nữa bạn vẫn

bị hiểu nhầm trong một nửa thời gian. Bây giờ điều đó có lợi cho bạn bởi đối tác của bạn tin tưởng rằng bạn đã hợp tác một nửa thời gian.

Bất kể bạn chọn chiến lược nào cũng không thể tác động đến điều mà đối tác của bạn nhìn thấy. Điều này cũng tựa như đối tác của bạn tung đồng xu để xác định xem anh ta nghĩ bạn đã làm gì. Đơn giản là điều này không hề có liên hệ nào với thực tế khi mà xác suất sai lầm lên đến 50%. Một khi bạn chẳng có hy vọng nào để gây ảnh hưởng đến các lựa chọn tiếp theo của đối tác, bạn hoàn toàn có thể phản bội. Mỗi giai đoạn bạn sẽ nhận được thù lao cao hơn và nó cũng sẽ không làm hại được bạn trong tương lai.

Bài học ở đây là sự đền bù cho việc bỏ qua lỗi lầm chỉ nên đến một mức độ nhất định. Một khi xác suất sai lầm trở nên quá cao, khả năng duy trì hợp tác trong tình huống nghịch cảnh người tù sẽ bị phá vỡ. Đơn giản là vì quá dễ để lợi dụng ở đây. Cơ hội quá lớn cho hiểu nhầm khiến bạn không thể gửi một thông điệp rõ ràng thông qua các hành động của mình. Một khi không có khả năng giao tiếp thông qua hành động thì mọi hy vọng hợp tác sẽ biến mất.

Xác suất 50% cho hiểu nhầm là trường hợp xấu nhất. Nếu chắc chắn rằng hiểu nhầm sẽ xảy ra, bạn chỉ cần hiểu mỗi thông điệp theo cách ngược lại và bằng cách đó xoá đi sự hiểu nhầm. Những người dự báo chứng khoán luôn đưa ra những lời khuyên sai cũng có ích không kém gì những người luôn đúng. Bạn chỉ cần biết cách giải mã các dự báo mà thôi.

Biết được điều này, chúng ta sẽ có thể tìm cách thoát khỏi nghịch cảnh khi sự hiểu nhầm có cơ hội xảy ra với điều kiện cơ hội đó là không quá lớn.

7. MỘT CHIẾN LƯỢC KHÁC HAY CHO ẮN MIẾNG TRẢ MIẾNG

Những đặc tính cơ bản: rõ ràng, tử tế, kích động và khoan dung có vẻ như luôn đúng trong bất kỳ một quy tắc hành xử tốt nào để có thể thoát khỏi nghịch cảnh người tù. Nhưng *ăn miếng trả miếng* phản ứng quá nhanh khi trừng phạt một ai đó đã từng hợp tác trong quá khứ. Chúng ta cần tìm một chiến lược có sự phân biệt đối xử nhiều hơn: cần phải khoan dung hơn khi sự gian dối là trường hợp ngoại lệ và cần phải trừng phạt khi nó trở thành thường lệ.

Bạn có thể xem xét những chỉ dẫn sau đây như một bước theo hướng đó. (1) Khởi đầu hợp tác. (2) Tiếp tục hợp tác. (3) Đếm xem bao nhiêu lần bên đối tác gian dối trong khi bạn vẫn hợp tác. (4) Nếu tỷ lệ những lần gian dối trở nên không thể chấp nhận được, hãy *ăn miếng trả miếng*. Hãy nhớ rằng không giống như trước, *ăn miếng trả miếng* không được sử dụng như một phần thưởng cho hành vi tốt; thay vào đó, *ăn miếng trả miếng* là sự trừng phạt nếu rõ ràng là bên kia đang tìm cách lợi dụng bạn.

Để xác định tỷ lệ gian dối bao nhiêu là không thể chấp nhận được, bạn cần biết lịch sử ngắn hạn, trung hạn cũng như dài hạn về các hành động của bên kia. Chỉ trong dài hạn thôi thì chưa đủ. Nếu chỉ vì ai đó hợp tác đã lâu không có nghĩa là bây giờ anh ta sẽ không tìm cách lợi dụng bạn và tự hạ uy tín của mình xuống. Bạn còn cần phải biết xem vậy “lần cuối anh đã làm gì với tôi?”

Đây là một ví dụ cho một chiến lược như vậy. Tử tế hơn, khoan dung hơn, không quá kích động và phức tạp hơn một chút so với *ăn miếng trả miếng*. Hãy khởi sự hợp tác và cứ tiếp tục như vậy cho đến khi một trong bốn sát hạch dưới đây thất bại:

- *Ấn tượng đầu tiên*: Sự gian dối ở ngay bước đầu tiên là không thể chấp nhận được. Chuyển ngay sang *ăn miếng trả miếng*.
- *Ngắn hạn*: Cứ hai lần gian dối trong ba lần đi là không thể

chấp nhận. Chuyển sang *ăn miếng trả miếng*.

■ *Trung hạn*: Ba lần gian dối trong 20 lần cuối cùng là không thể chấp nhận. Chuyển sang *ăn miếng trả miếng*.

■ *Dài hạn*: Năm lần gian dối trong một trăm lần cuối cùng là không thể chấp nhận. Chuyển sang *ăn miếng trả miếng*.

Sự trừng phạt kiểu *ăn miếng trả miếng* không cần phải kéo dài mãi mãi. Hãy theo dõi mức độ thường xuyên vi phạm một trong bốn sát hạch trên của phía bên kia. Đối với lần vi phạm đầu tiên, quay lại hợp tác sau 20 lần *ăn miếng trả miếng*. Nhưng hãy để bên kia có một giai đoạn thử thách. Bớt số lần gian dối trong sát hạch trung hạn và dài hạn đi một lần. Nếu bên kia không vi phạm sự thử thách trong 50 lần thì coi như xoá và chuyển về tiêu chuẩn ban đầu. Nếu bên kia vi phạm sự thử thách, hãy *ăn miếng trả miếng* mãi mãi.

Các quy tắc chính xác cho các ấn tượng đầu tiên, ấn tượng ngắn hạn, trung hạn và dài hạn sẽ phụ thuộc vào xác suất của sai sót hay hiểu nhầm, tầm quan trọng bạn đặt vào lợi ích trong tương lai và thiệt hại trong hiện tại, v.v... Nhưng loại chiến lược này có vẻ như hiệu quả hơn chiến lược *ăn miếng trả miếng* khi đặt trong thế giới thực không hoàn hảo như của chúng ta đây.

Nguyên tắc quan trọng cần nhớ là khi hiểu nhầm có khả năng xảy ra, bạn không nên trừng phạt mọi gian dối bạn nhìn thấy. Bạn cần phải đoán xem liệu có phải có sự hiểu nhầm ở đây hay không, kể cả từ phía bạn cũng như từ phía đối tác. Sự khoan dung vượt mức này cho phép những người khác có thể chơi gian với bạn thêm một chút. Nhưng nếu họ lừa bạn thì thiện chí của họ đã hết. Khi những hiểu nhầm cuối cùng nảy sinh, bạn sẽ không còn đủ kiên nhẫn để bỏ qua nữa. Chủ nghĩa cơ hội phía bên đối tác của bạn sẽ tự làm hại chính mình.

8. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 4: CUỘC ĐỐI ĐẦU GIỮA QUỐC HỘI VÀ CỤC DỰ TRỮ LIÊN BANG

Quốc hội Mỹ và Cục dự trữ liên bang (viết tắt là FED) thường bất đồng với nhau xung quanh chính sách kinh tế. Để giải thích vì sao xung đột lại nảy sinh và nó thường dẫn đến đâu, chúng tôi sẽ trình bày một phân tích xung đột theo kiểu lý thuyết trò chơi của nhà kinh tế học trường tổng hợp Princeton là Alan Blinder¹. Hai cơ quan này có quyền lực riêng rẽ và khá độc lập với nhau trong việc đưa ra các chính sách kinh tế. Chính sách tài khóa (thuế và chi tiêu) thuộc trách nhiệm của Quốc hội, còn chính sách tiền tệ (cung tiền và lãi suất) thuộc trách nhiệm của FED. Mỗi bên đều có thể triển khai các chính sách của mình theo mô hình mở rộng hoặc thắt chặt. Chính sách tài khóa mở rộng hàm ý mức chi tiêu cao và thuế thấp; điều này làm giảm thất nghiệp nhưng tiềm ẩn rủi ro về lạm phát. Chính sách tiền tệ mở rộng có nghĩa là lãi suất thấp và do đó các điều kiện vay tiền sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, một lần nữa rủi ro lạm phát cũng tiềm ẩn trong đó.

Hai cơ quan này còn phát triển một cách riêng rẽ những ưu tiên về các kết quả kinh tế. Cử tri thích nhận phúc lợi từ chi tiêu của chính phủ, chẳng hạn như mua nhà trợ cấp, và không muốn phải trả thuế. Quốc hội trả lời bằng cách ưu tiên các chính sách mở rộng, trừ khi lạm phát rõ ràng là không tránh khỏi và khá nghiêm trọng. Ngược lại, FED có một quan điểm dài hạn hơn và cho rằng lạm phát là vấn đề quan trọng hơn; do vậy họ thiên về các chính sách thắt chặt.

Vào các năm 1981-1982, Quốc hội không còn coi lạm phát là rủi ro lớn nữa. Họ cảm thấy nền kinh tế đủ sức cho phép có một chính sách tài khóa mở rộng và muốn FED tạo điều kiện bằng việc

¹ Bài tập tình huống này tóm tắt bài tham luận của ông *Các vấn đề trong việc phối kết hợp các chính sách tiền tệ và tài khóa* trong chuyên san *Các vấn đề tiền tệ thập kỷ 80* (Kansas: Ngân hàng dự trữ liên bang Kansas, 1983)

theo đuổi chính sách tiền tệ mở rộng. Nhưng FED dưới thời của Paul Volcker sợ rằng điều này sẽ chỉ chôn ngòi cho lạm phát. Ưu tiên số 1 của FED là khi cả hai chính sách tài khóa và tiền tệ đều là các chính sách thắt chặt. Điều là tối ưu đối với Quốc hội có vẻ lại là dở nhất đối với FED và ngược lại.

Các mối quan tâm của Quốc hội và FED thực ra không hoàn toàn đối ngược. Trong cuộc tìm kiếm sự thỏa hiệp, hai bên đã tranh cãi về những ưu điểm tương đối khi kết hợp một chính sách mở rộng với một chính sách thắt chặt. Bất kỳ cách nào để pha trộn các chính sách cũng gây ra tác động như nhau đối với tình trạng việc làm và lạm phát nói chung, nhưng lại gây ra các tác động khác nhau đối với các khía cạnh quan trọng khác. Mở rộng tài khóa trong khi thắt chặt tiền tệ sẽ dẫn đến thâm hụt ngân sách nặng nề hơn và lãi suất cao hơn do nhu cầu bù đắp khoản thâm hụt trên sẽ đi ngược lại việc thắt chặt đồng tiền. Lãi suất cao sẽ gây tổn hại đặc biệt nặng nề đến các lĩnh vực quan trọng như công nghiệp ô tô và xây dựng. Vốn tư bản nước ngoài sẽ đổ vào do được khuyến khích bởi mức lãi suất cao. Đồng đô la sẽ lên giá và khả năng cạnh tranh của Mỹ sẽ bị ảnh hưởng.

Thắt chặt tài khóa cùng với mở rộng tiền tệ sẽ đưa đến tác động ngược lại: lãi suất thấp và đồng đô la giảm giá khuyến khích các ngành công nghiệp ô tô và xây dựng, giúp cho hàng hóa thương mại của Mỹ trở nên cạnh tranh hơn. Cả Quốc hội lẫn FED đều đặt ưu tiên cho kiểu kết hợp chính sách thứ hai này so với kiểu thứ nhất.

Bạn sẽ tiên đoán như thế nào trong tình huống này? Bạn phán đoán kết cục sẽ là gì? Bạn sẽ đưa giải pháp gì để cải cách quá trình lập chính sách?

THẢO LUẬN

Đây chính là nghịch cảnh người tù. (Nếu không thì tình huống này đã chẳng nằm ở chương này, phải không bạn?) Hãy để Quốc hội và FED liệt kê ra bốn kiểu kết hợp chính sách có thể, số 1 là khả năng tốt nhất còn số 4 là dở nhất cho mỗi tình huống. Khi đó chúng ta sẽ có bảng sau:

Bảng xếp hạng

Lựa chọn của Quốc hội

		Chi tiêu cao	Chi tiêu thấp
<i>Lựa chọn của FED</i>	Tiền tệ mở rộng	1 4	2 2
	Tiền tệ thắt chặt	3 3	4 1

Chi tiêu mức cao là đối với Quốc hội; còn đối với FED, đó là tiền tệ thắt chặt. Khi cả hai đều suy nghĩ theo cách này và mỗi bên đều lựa chọn chiến lược ưu tiên của riêng mình, kết quả sẽ là thâm hụt ngân sách và tiền tệ thắt chặt. Điều này đã xảy ra chính xác như vậy vào những năm 1980. Nhưng ở đây có thể có một kết cục khá hơn cho cả hai, đó là thặng dư ngân sách với tiền tệ nổi lỏng.

Điều gì ngăn cản hai bên đạt được kết quả mà họ mong muốn? Câu trả lời một lần nữa nằm trong sự phụ thuộc lẫn nhau của các quyết định. Kết cục cùng mong đợi sẽ đến khi mỗi bên chọn chiến lược xấu hơn cho bản thân. Quốc hội cần phải hạn chế chi tiêu để đạt được một ngân sách cân bằng. Nếu họ làm như vậy, có gì bảo đảm là FED sẽ không trả lời bằng thắt chặt cung tiền tệ? Quốc hội biết rằng FED bị lôi cuốn bởi cơ hội chuyển sang thắt chặt cung tiền tệ để đạt

được kết quả lý tưởng cho mình, điều này sẽ dẫn đến kết cục xấu nhất có thể đối với Quốc hội. Quốc hội không tin rằng FED có thể kiềm chế được trước sự lôi cuốn này. Chính là sự bất lực của hai bên để đưa ra những lời hứa đáng tin cho nhau đã khóa các đối thủ trong một kết cục mà cùng nhau họ đáng lẽ đã có thể cải thiện nó hơn nhiều.

Chúng ta có thể gợi ý cách thoát ra khỏi nghịch cảnh này không? Hai bên đang có một quan hệ đang tiếp diễn và sự hợp tác có thể xuất hiện trong trò chơi có nhiều lần chơi lặp lại. Tuy nhiên, điều này chỉ có thể xảy ra nếu những người chơi đặt một sức nặng đủ lớn vào lợi ích trong tương lai; Các nghị sĩ Quốc hội những người phải chạy đua cho cuộc bầu cử lại 2 năm một lần sẽ thấy khó khăn khi phải hành động với những toan tính quá xa như vậy.

Hãy để chúng tôi thử một cách khác. Cục dự trữ liên bang FED bản thân nó là do Quốc hội lập ra. Ở hầu hết các quốc gia, Chính phủ (Bộ Tài chính) gần như kiểm soát toàn bộ Ngân hàng trung ương. Nếu như điều này là đúng ở Mỹ thì Quốc hội có thể áp đặt chính sách tiền tệ mở rộng đối với FED và nhận được kết cục họ muốn có nhất. Tất nhiên những người chia sẻ mối quan ngại về lạm phát với FED sẽ cảm thấy điều này là đáng hối tiếc.

Đây có vẻ như là một tình huống mà không có chiến thắng: sự phối kết giữa các chính sách tài khóa và tiền tệ cũng chẳng khác gì chiến thắng của các mục tiêu chính trị thiện cận của Quốc hội. Tuy nhiên, các tấm séc và cán cân do một cục dự trữ quốc gia hành động độc lập đưa ra sẽ dẫn đến tình huống kiểu nghịch cảnh người tù. Có lẽ giải pháp sẽ là để cho FED lựa chọn về mức chi tiêu và thuế, trong khi Quốc hội sẽ quyết định mức cung tiền chẳng?

5 |

CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC

“Chúng ta phải tổ chức một cuộc chiến thật khốc liệt. Kẻ thù đừng hòng đặt được tay lên dù chỉ miếng bánh, lít dầu nào. Các nông trang phải lừa đàn gia súc của mình ra khỏi đây và nhổ toàn bộ cây lương thực lên. Cái gì không thể lấy đi thì hãy tiêu hủy. Các cây cầu và các con đường phải được gài mìn. Rừng và các kho hàng phải đốt toàn bộ. Chúng ta phải tạo ra những điều kiện không thể chịu nổi cho kẻ thù”. – Joseph Stalin, tuyên bố về cuộc phòng thủ “vườn không nhà trống” chống quân phát xít, ngày 3 tháng 7 năm 1941.

Ngày nay, chiến dịch của Stalin vẫn tiếp tục sống trên những chiến trường do các công ty kiểm soát. Khi Western Pacific dự định thôn tính nhà in Houghton Mifflin, nhà in này trả lời bằng việc đe dọa sẽ giải tán các tác giả cộng tác viên của mình. John Kenneth, Galbraith, Archibald MacLeish, Arthur Schlesinger Jr. và nhiều tác giả sách giáo khoa nổi tiếng khác đe dọa sẽ tìm nhà in khác để cộng tác nếu Houghton Mifflin bị mua lại. “Khi Chủ tịch Western Pacific là Howard (Mickey) Newman nhận được vài lá thư đầu tiên từ các tác giả, ông ta cho đó là chuyện nực cười và gọi đó là “một âm mưu

có sắp đặt”. Khi ông ta bắt đầu nhận được ngày càng nhiều thư hơn, ông ta mới dần nhận ra rằng “ta chuẩn bị mua công ty này và ta sẽ chẳng nhận được gì hết”.¹ Western Pacific rút khỏi ý định mua lại và Houghton Mifflin tiếp tục hoạt động như một nhà in độc lập.

Chiến lược kiểu như vậy không phải bao giờ cũng có kết quả. Khi Rupert Murdoch quan tâm đến việc thôn tính tạp chí *New York*, ban điều hành tạp chí khi đó cũng đã lên kế hoạch chống lại ông ta. Nhiều nhà báo nổi tiếng của tạp chí đã đe dọa bỏ tạp chí nếu Murdoch giành quyền kiểm soát ở đó. Nhưng Murdoch không nản chí. Ông ta vẫn mua lại *New York*. Các nhà báo bỏ đi. Nhưng những người làm quảng cáo thì ở lại. Và Murdoch đã có được cái ông ta tìm kiếm. Các nhà báo đã đốt nhăm đồng cỏ. Để chiến lược vườn không nhà trống có hiệu quả, bạn phải tiêu huỷ những gì kẻ xâm lược cần nhưng đó có thể không phải là cái mà những người chủ sở hữu hiện tại đang đánh giá cao.

Chúng tôi không gợi ý bất kỳ một sự tán đồng về mặt đạo đức nào đối với những chiến thuật như vậy cũng như các kết cục của nó - dù chúng thành công hay không. Chúng ta có thể dễ dàng hình dung ra những tình huống khi xã hội sẽ muốn ngăn chặn những sự phá hoại vô ích. Mục đích của chúng tôi là giải thích bản chất của các chiến lược này để bạn có thể sử dụng nó hoặc ngăn chặn nó tốt hơn.

Sự phòng ngự kiểu vườn không nhà trống chỉ là một ví dụ của thứ công cụ mà các nhà lý thuyết trò chơi gọi là các bước đi chiến lược.² Một bước đi chiến lược được thiết kế để làm thay đổi suy nghĩ và hành động của những người khác theo hướng có lợi cho bạn. Đặc

¹ *Tổ chức đầu tư* (6/1979).

² Thuật ngữ này và hầu hết các phân tích được Thomas Schelling đưa ra lần đầu tiên trong cuốn *Chiến lược của xung đột* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).

điểm của các bước đi là để hạn chế một cách có mục đích sự tự do trong hành động của bạn. Điều này có thể được làm một cách vô điều kiện, thí dụ một ứng cử viên Tổng thống có thể cam kết sẽ không tăng thuế trong nhiệm kỳ. Hoặc sự tự do có thể bị hạn chế bởi vì bước đi chiến lược đã quy định về quy tắc đối phó trong những tình huống khác nhau. Chẳng hạn, nhiều bang có luật bắt buộc phải có bản án với những tội phạm có vũ trang; những đạo luật như vậy nhằm mục đích hạn chế quyền tự do phán xét của toà.

Bạn có thể nghĩ rằng sẽ luôn tốt hơn nếu để mở các lựa chọn. Nhưng trong lĩnh vực lý thuyết trò chơi điều này không còn đúng nữa. Sự thiếu tự do của bạn có một giá trị chiến lược. Nó làm thay đổi kỳ vọng của những người chơi khác về câu trả lời của bạn trong tương lai và bạn có thể biến điều này thành lợi thế cho mình. Những người khác biết rằng khi bạn được tự do hành động, bạn cũng được tự do để đầu hàng. Theo lời của Oscar Wilde thì: “Tôi có thể kiềm chế mọi thứ trừ sự căm dỗ”.¹

1. CÁC BƯỚC ĐI VÔ ĐIỀU KIỆN

Hãy tưởng tượng ra cuộc cạnh tranh giữa Mỹ và Nhật để phát triển sản phẩm ti vi có độ phân giải cao. Mặc dù Mỹ có lợi thế công nghệ, họ bị hạn chế bởi nguồn lực có hạn do ngân sách đang thâm hụt. Nhật đã sử dụng sự bất lợi này và một lần nữa đã đánh bại Mỹ. Nhưng chính bước đi chiến lược mà mới thoát nhìn có vẻ như gây cản trở đối với Mỹ thì sau đó lại có thể làm thay đổi tất cả.

Khi không có bước đi vô điều kiện nào, Washington và Tokyo sẽ cùng đồng thời chọn chiến lược của mình. Mỗi nước sẽ quyết định giữa mức đầu tư cao hay thấp cho nghiên cứu phát triển; ở mức cao,

¹ Oscar Wilde, *Chiếc quạt của bà Windermere* (London: Methuen, 1909).

hoạt động nghiên cứu phát triển sẽ mất ít thời gian hơn nhưng chi phí cũng cao hơn. Chúng ta sẽ mô tả điều này như một trò chơi và lập bảng thu hoạch. Mỗi bên có hai chiến lược và như vậy sẽ có bốn kết hợp có thể.

Chúng ta giả sử rằng cả hai bên đều cho rằng cuộc đua đầu tư mức cao là kịch bản xấu nhất - Nhật cho rằng như vậy bởi Mỹ có nhiều khả năng thắng trong cuộc đấu toàn lực này hơn, còn Mỹ thì lo ngại bởi chi phí quá cao. Hãy gọi đó là thu hoạch 1 cho mỗi bên. Kết quả xấu thứ hai (thu hoạch 2) đối với mỗi bên là khi họ theo đuổi mức đầu tư thấp trong khi đối phương dốc toàn lực: điều đó cũng giống với khi bạn vẫn tiêu tiền mà hầu như không có cơ hội chiến thắng.

Bảng thu hoạch cho cuộc chạy đua với ti vi độ phân giải cao (Mỹ, Nhật)

		<i>Nỗ lực của Nhật Bản</i>	
		Thấp	Cao
<i>Nỗ lực của Mỹ</i>	Thấp	3 4	4 2
	Cao	2 3	1 1

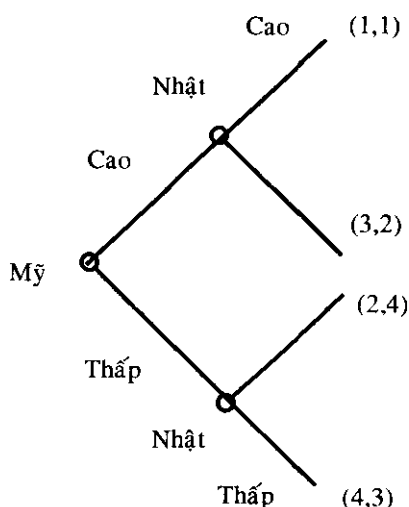
Kết quả tốt nhất đối với Nhật (thu hoạch 4) là khi họ theo đuổi mức đầu tư cao trong khi Mỹ theo đuổi mức thấp; có hội thành công của họ là rất cao vì vấn đề chi phí đối với họ không quan trọng. Đối với Mỹ, tình huống khả quan nhất sẽ là khi cả hai cùng đầu tư mức thấp; họ sẽ có khả năng thắng nhiều hơn ở mức thấp này.

Đầu tư mức thấp là chiến lược lẩn át đối với Mỹ. Vấn đề của

Mỹ là người Nhật có thể dự tính được điều này. Câu trả lời tối ưu của Nhật là theo đuổi chiến lược đầu tư mức cao. Điểm cân bằng của trò chơi nằm ở ô trên bên phải, khi thu hoạch của Mỹ là cận xấu nhất. Để cải thiện vị thế của họ, cần viện đến bước đi chiến lược.

Giả sử rằng Mỹ giành được quyền đi trước. Họ công bố nỗ lực vô điều kiện của mình trước khi người Nhật đạt đến quyết định của mình. Điều này biến trò chơi với các bước đi đồng thời thành trò chơi với các bước đi luân phiên và Mỹ là nước đi trước. Bảng của chúng ta sẽ được chuyển thành đồ thị cây.

**Đồ thị cây và thu hoạch trong trò chơi với các bước đi luân phiên
(Mỹ; Nhật)**



Trò chơi này được hóa giải bằng cách nhìn xa hơn và suy luận ngược về. Nếu Mỹ theo đuổi đầu tư mức thấp, người Nhật sẽ trả lời bằng mức cao và thu hoạch của Mỹ sẽ là 2. Nếu Mỹ theo đuổi nỗ lực mức cao, người Nhật trả lời bằng mức thấp và thu hoạch của Mỹ sẽ là 3. Do vậy, Mỹ nên tuyên bố đầu tư mức cao, đoán trước được rằng Nhật sẽ trả lời bằng mức thấp. Đây sẽ là điểm cân bằng của trò chơi

với các bước đi luân phiên. Nó cho Mỹ thu hoạch là 3, nhiều hơn thu hoạch 2 khi trò chơi là với các bước đi đồng thời.

Bước đi chiến lược đã mang lợi thế đến cho Mỹ chính là tuyên bố đơn phương và vô điều kiện về lựa chọn của họ. Lựa chọn này không phải là cái mà Mỹ sẽ chọn trong trò chơi đồng thời. Đây là chỗ mà tư duy chiến lược bước vào. Mỹ sẽ chẳng nhận được gì nếu tuyên bố lựa chọn nỗ lực ở mức thấp; người Nhật đang nào cũng luôn dự tính như vậy ngay cả khi không có lời tuyên bố trên.

Để hành xử một cách chiến lược, bạn phải cam kết không theo đuổi chiến lược cân bằng trong trò chơi với các bước đi luân phiên. Bước đi chiến lược thay đổi kỳ vọng của người Nhật và do vậy làm thay đổi cả câu trả lời của họ. Một khi họ nghĩ rằng Mỹ cam kết nỗ lực mức cao, họ sẽ chọn mức thấp. Tất nhiên sau khi Nhật đã chọn con đường cho mình rồi, Mỹ tốt nhất là đổi ý và chuyển sang cũng áp dụng chiến lược mức thấp.

Điều này đặt ra một số câu hỏi: Vì sao người Nhật lại phải tin vào lời tuyên bố của Mỹ? Chẳng lẽ họ không tính đến khả năng Mỹ sẽ đổi ý hay sao? Và nếu đã tính đến điều này thì họ có nên cứ chọn nỗ lực ở mức cao hay không?

Nói cách khác, tính đáng tin cậy trong bước đi trước vô điều kiện của Mỹ là cần phải đặt câu hỏi. Nếu không đáng tin, bước đi đó sẽ chẳng có tác dụng gì. Hầu hết các bước đi chiến lược phải đối mặt với vấn đề về mức độ tin cậy. Hãy nhớ lại những ví dụ đầu chương này. Mặc dù lời cam kết của nhà chính trị gia không tăng thuế là vô điều kiện, nó không phải là không thể đảo ngược. Một khi đã trúng cử rồi, luôn có thể tìm ra những cách biện hộ để tăng thuế. Các quy tắc có điều kiện cũng có khả năng là những ngoại lệ khi thời điểm đến; bản án bắt buộc sẽ được huỷ bỏ khi bác sĩ thần kinh sử dụng khẩu súng bất hợp pháp để tự vệ chống lại một bệnh nhân lên cơn loạn trí.

CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC

Để bước đi chiến lược trở nên đáng tin, bạn cần làm thêm một động tác hỗ trợ khiến cho việc đảo ngược bước đi đó là rất tốn kém, thậm chí là không thể. Tính đáng tin cậy đòi hỏi phải có cam kết đối với bước đi chiến lược. Trong trường hợp Stalin đe dọa để cho quân thù chết đói, việc đốt cháy các cánh đồng khiến cho lời đe dọa trở nên đáng tin. Trong một số trường hợp khác, vấn đề lòng tin nằm ở mức độ tác động. Tiền lệ trong hệ thống pháp luật khiến quy tắc kết án bắt buộc là đáng tin (trong hầu như mọi trường hợp); đối với những lời hứa của các chính trị gia ngoại lệ còn nhiều hơn thông lệ. Trong cuộc chạy đua với ti vi có độ phân giải cao, Mỹ có thể sẽ cam kết đặt ra một quỹ cho các công ty liên quan có thể xin tài trợ nhằm tăng độ tin cậy về nỗ lực cao cho nghiên cứu phát triển.

Các bước đi chiến lược như vậy bao gồm hai thành tố: loạt hành động được lên kế hoạch và một cam kết khiến cho các hành động đó trở nên đáng tin cậy. Trong chương này chúng ta sẽ tập trung vào hành động. Chúng ta sẽ phân loại và giải thích các loại hành vi chiến lược khác nhau, tạm thời bỏ sang bên vấn đề làm thế nào để chúng trở nên đáng tin. Tương tự như khi nấu nướng, chương sau sẽ đưa ra những công thức để làm món cam kết. Chúng ta tiếp tục sau đây với một bảng chọn các kiểu bước đi.

2. ĐE DỌA VÀ HỨA HẸN

Một bước đi vô điều kiện trao cho người chơi có khả năng nắm lấy thế chủ động và đi trước một lợi thế chiến lược. Ngay cả khi bạn thực tế không đi trước, bạn cũng có thể đạt được một lợi thế chiến lược tương tự thông qua cam kết sẽ thực hiện quy tắc đối phó (response rule). Quy tắc đối phó quy định hành động của bạn như lời đáp trả bước đi của những người khác. Mặc dù bạn hành động như một người đi sau, cam kết thực hiện quy tắc đối phó cần phải có trước khi những người khác thực hiện bước đi của họ. Một phụ huynh nói với con “sẽ

không có món tráng miệng nếu con không chịu ăn rau” chính là đang thiết lập quy tắc đối phó như vậy. Tất nhiên quy tắc này cần phải đã có và được thông báo rõ ràng trước khi đưa con mang món rau của nó cho chú chó ăn.

Các quy tắc đối phó rơi vào hai thể loại chung: đe dọa và hứa hẹn. Đe dọa là một quy tắc đối phó trừng phạt những người không hợp tác với bạn. Có những đe dọa mang tính ép buộc, chẳng hạn như khi bạn khăng bố bắt cóc một chiếc máy bay và thiết lập một quy tắc đối phó là các hành khách sẽ bị giết chết nếu đòi hỏi của chúng bị từ chối; và những đe dọa làm nản chí, như khi Mỹ đe dọa rằng họ sẽ trả lời bằng vũ khí hạt nhân nếu Liên Xô tấn công bất kỳ một quốc gia thành viên NATO nào. Một đe dọa ép buộc được thiết kế để khiến ai đó đến với hành động, trong khi đe dọa làm nản chí được thiết kế để ngăn cản một ai đó đến với hành động. Cả hai kiểu đe dọa này cùng có chung một đặc điểm: đó là cả hai bên sẽ cùng chịu thiệt nếu sự đe dọa được thực hiện.

Loại quy tắc đối phó thứ hai là hứa hẹn. Đây là lời đề nghị sẽ thưởng cho ai đó vì đã hợp tác với bạn. Để tìm kiếm nhân chứng, công tố viên hứa với một người bị kiện là sẽ cho anh ta hưởng mức án khoan hồng nếu anh ta chịu đứng ra làm chứng chống lại kẻ tòng phạm với mình. Một lời hứa ép buộc được thiết kế để khiến cho ai đó thực hiện một hành động nào đó có lợi, chẳng hạn như đứng ra làm chứng trước tòa. Một lời hứa làm nản chí được thiết kế để ngăn cản ai đó hành động bất lợi, chẳng hạn như khi bạn cướp hứa với nhân chứng sẽ chia phần cho anh ta nếu anh ta giữ im lặng. Cả hai kiểu hứa này cũng có một đặc điểm chung: đó là một khi hành động được thực hiện (hoặc không được thực hiện) thì người hứa sẽ có động cơ để không thực hiện lời hứa của mình.

Đôi khi sự khác biệt giữa một lời dọa dẫm và một lời hứa là

không rõ ràng. Một người bạn ở New York nhận một lời hứa như sau: Nếu cậu cho tớ “vay” 20 đô la tớ hứa sẽ không làm hại cậu. Có lẽ đây là một lời đe dọa ngầm thì phù hợp hơn, bởi vì rằng nếu người bạn của chúng ta không cho anh chàng kia vay tiền thì người bạn đó sẽ bị anh ta làm hại.

Như câu chuyện trên cho thấy, sự khác biệt giữa lời đe dọa và lời hứa phụ thuộc vào cái mà bạn gọi là hiện trạng (status quo). Một người bạn xấu dọa sẽ làm hại bạn nếu bạn không đưa cho hắn ta ít tiền. Nếu bạn không đưa, hắn sẽ bắt đầu làm hại bạn, tạo ra một hiện trạng mới và hứa sẽ dừng lại một khi bạn đưa tiền cho hắn. Một lời đe dọa ép buộc cũng giống như lời hứa làm nản chí ở sự thay đổi hiện trạng; cũng như vậy, một lời đe dọa làm nản chí và một lời hứa ép buộc chỉ khác nhau ở hiện trạng của chúng mà thôi.

3. CẢNH BÁO VÀ ĐẢM BẢO

Đặc điểm chung của tất cả các những lời đe dọa và lời hứa là như sau: quy tắc đối phó trói buộc bạn vào lời cam kết sẽ thực hiện những hành động mà nếu không có quy tắc đó thì bạn sẽ không làm. Nếu quy tắc chỉ nói rằng bạn sẽ luôn luôn làm điều gì tốt nhất thì cũng giống như không có quy tắc nào cả. Bởi vì không có thay đổi trong kỳ vọng của những người khác về hành động trong tương lai của bạn nên quy tắc đối phó cũng chẳng gây ra một tác động nào ở đây. Tuy vậy, ít nhất ở đây có vai trò thông tin khi bạn khẳng định điều gì sẽ xảy ra mà không có quy tắc nào cả; những lời tuyên bố này được gọi là cảnh báo và bảo đảm.

Khi việc thực hiện lời đe dọa là để có lợi cho bạn, chúng ta gọi đó là cảnh báo. Chẳng hạn, nếu Tổng thống cảnh báo rằng ông ta sẽ dùng quyền phủ quyết đối với đạo luật mà ông ta không thích, đó đơn thuần chỉ là nói ra dự định của ông ta. Đó sẽ là sự đe dọa nếu mặc dù

sẵn sàng ký thông qua đạo luật nhưng ông ta lại đưa ra một cam kết mang tính chiến lược rằng sẽ dùng quyền phủ quyết nó để ép Quốc hội đưa ra một điều gì đó tốt hơn.

Lời cảnh báo được sử dụng để thông báo cho những người khác về tác động của các hành động mà họ làm. Khi một người cha cảnh báo con rằng mặt bếp rất nóng, người cha đó chỉ khẳng định một sự thật chứ nó chưa phải là chiến lược.

Khi việc thực hiện “lời hứa” là có lợi cho bạn, chúng tôi gọi đó là lời bảo đảm. Đứa con bỏ qua lời cảnh báo của cha rằng mặt bếp nóng và bị bỏng sẽ bảo đảm với người cha rằng nó sẽ không bao giờ làm như thế nữa.

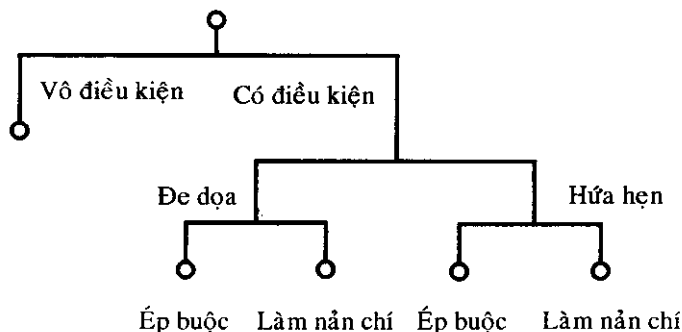
Chúng tôi nhấn mạnh sự khác biệt này là có lý do. Lời đe dọa và lời hứa là những bước đi chiến lược thực sự trong khi cảnh báo và đảm bảo đóng vai trò truyền thông tin nhiều hơn. Cảnh báo và đảm bảo không làm thay đổi quy tắc đối phó nhằm gây ảnh hưởng đến bên kia. Thay vào đó, bạn đơn giản chỉ thông báo cho họ biết bạn muốn trả lời họ như thế nào trên cơ sở những hành động của họ. Hoàn toàn ngược lại, mục tiêu duy nhất của một lời đe dọa hay một lời hứa là làm thay đổi quy tắc đối phó của bạn ra ngoài câu trả lời tối ưu tại thời điểm đưa ra. Điều này được làm không phải như một sự thông báo mà là để điều chỉnh. Bởi vì lời đe dọa và lời hứa chỉ ra rằng bạn sẽ hành động ngược lại với lợi ích của chính bạn nên ở đây có vấn đề về tính đáng tin cậy. Sau khi những người khác đã thực hiện bước đi của mình, bạn có động cơ để không giữ lời đe dọa hoặc lời hứa của bạn nữa. Do vậy, một cam kết là cần thiết để bảo đảm cho tính đáng tin cậy.

Chúng tôi tổng kết lại các lựa chọn cho bước đi chiến lược trong bảng dưới đây. Một bước đi vô điều kiện là một quy tắc đối phó trong đó bạn đi trước và hành động của bạn là xác định. Đe dọa và hứa hẹn sẽ nảy sinh khi bạn là người đi sau. Đó là các bước có điều kiện

CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC

do câu trả lời bị chi phối bởi một quy tắc phụ thuộc vào điều mà đối phương làm.

Các bước đi chiến lược



Một bước đi chiến lược luôn luôn là hành động đón đầu. Quy tắc đối phó đã phải có sẵn trước khi bên kia thực hiện bước đi. Điều đó có nghĩa là trò chơi sẽ luôn được phân tích như trò chơi với các bước luân phiên bất kể bước chiến lược nào được thực hiện. Khi bạn là người không khoan nhượng, những người khác sẽ đáp trả hành động vô điều kiện của bạn. Với lời đe dọa và lời hứa hẹn, trước hết bạn đặt ra quy tắc đối phó, sau đó những người khác sẽ đi bước của mình và bạn đáp lại theo quy tắc đối phó đó của mình.

Kết quả là cam kết đối với một hành động hoặc một quy tắc đối phó sẽ biến một trò chơi đáng ra sẽ là với những bước đi đồng thời thành trò chơi với những bước đi luân phiên. Mặc dù thu hoạch là không thay đổi nhưng trò chơi lần này với những bước đi đồng thời với cũng trò chơi đó lần khác với những bước đi luân phiên có thể đem đến những kết cục hết sức khác nhau. Những kết cục khác nhau này là do các quy tắc chơi khác nhau. Chúng tôi đã minh họa tác động này với bước đi vô điều kiện trong câu chuyện của hai đối thủ cạnh tranh

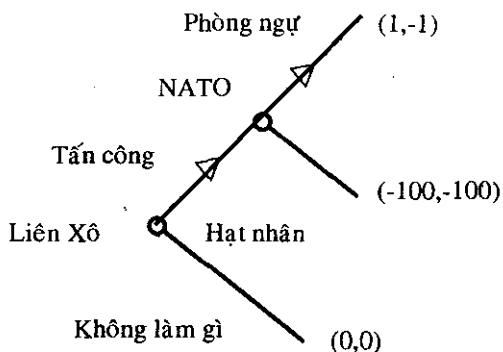
Mỹ và Nhật; bây giờ chúng ta sẽ xem xét lời đe dọa và lời hứa trong cuộc đối đầu giữa Mỹ và Liên Xô, sau đó sẽ là cuộc đối đầu giữa Đảng Dân chủ và Đảng Cộng hòa.

4. HẠT NHÂN NẢM CHÍ

Trong suốt gần 40 năm tồn tại, Tổ chức hiệp ước Bắc Đại Tây dương (NATO) luôn cố tìm kiếm cách để làm nản lòng bất kỳ một nỗ lực tấn công nào của Liên Xô sang Tây Âu. Sự phòng vệ thông thường của các lực lượng NATO có vẻ như sẽ không thành công. Cấu phần trước tiên trong nỗ lực ngăn chặn của NATO là dựa trên các lực lượng hạt nhân của Mỹ. Nhưng một sự đáp trả hạt nhân sẽ huỷ diệt toàn thế giới. Liệu điều này sẽ có hiệu lực như thế nào?

Chúng tôi sẽ trình bày trò chơi bằng cây đồ thị. Liên Xô đi bước đầu tiên. Nếu họ không tấn công, chúng ta sẽ còn nguyên hiện trạng; điểm sẽ là 0 cho cả hai bên. Nếu họ tấn công và NATO nỗ lực phòng thủ theo cách thông thường, giả sử khi đó thu hoạch của Liên Xô sẽ là 1 trong khi của Mỹ là -1. Một sự đáp trả bằng hạt nhân sẽ mang lại điểm -100 cho cả hai bên.

**Cây đồ thị và thu hoạch trong trò chơi với những bước đi luân chuyển
(thu hoạch cho Liên Xô; Mỹ)**



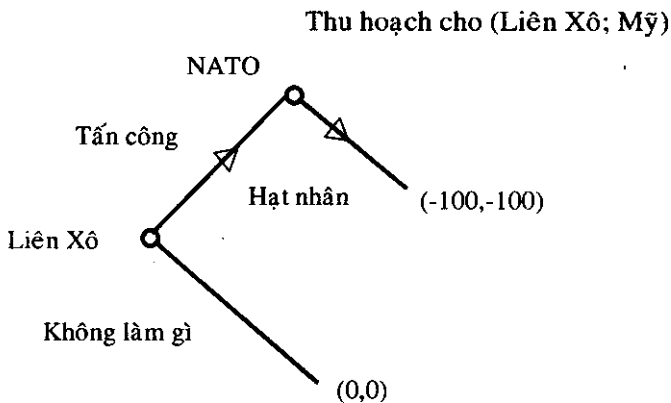
CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC

Trong trò chơi này Liên Xô đã nhìn xa hơn và dự đoán rằng cuộc tấn công của họ sẽ không gây ra một sự đáp trả hạt nhân. Dù sao điều này cũng không có lợi cho nước Mỹ. Như vậy, việc tấn công sẽ cho họ lợi thế thu hoạch 1 điểm; không tấn công, thu hoạch bằng 0. Do đó họ sẽ chọn tấn công.

Nếu bạn nghĩ rằng một kịch bản như vậy khó có thể xảy ra thì các đồng minh châu Âu của Mỹ lại nghĩ rằng việc Mỹ sẽ bỏ rơi họ khi họ cần đúng như vậy là hoàn toàn có thể. Họ muốn Mỹ đưa ra cam kết một cách đáng tin cậy về một sự đáp trả hạt nhân.

Chúng tôi tạm thời sẽ để vấn đề về sự đáng tin cậy sang một bên và xem xét cơ chế để lời đe dọa có thể có tác dụng. Bây giờ Mỹ sẽ đi bước đầu tiên, chính xác là đưa ra sẵn một quy tắc đối phó. Một quy tắc thích đáng chính là lời đe dọa: “Nếu những người Xô viết tấn công Tây Âu, câu trả lời của chúng tôi sẽ là bom hạt nhân”. Nếu Mỹ không đưa ra một lời đe dọa như vậy thì phần còn lại của trò chơi sẽ được giải như trước. Với lời đe dọa đã có, lựa chọn phòng ngự thông thường không còn nữa. Toàn bộ cây trò chơi sẽ có hình như sau:

Thu hoạch trong trò chơi với các bước đi luân chuyển



Một khi đã có lời đe dọa của Mỹ, Liên Xô nhìn xa hơn và nhận ra rằng cuộc tấn công sẽ gặp phải sự đáp trả bằng hạt nhân và kết quả sẽ là thu hoạch -100 cho Liên Xô. Họ chọn giữ nguyên hiện trạng (không làm gì) và không tấn công nữa. Bây giờ thì Mỹ trong bước đi đầu tiên của mình sẽ nhìn thấy trước tất cả những điều đó và thấy rằng họ sẽ có thu hoạch 0 với lời đe dọa và thu hoạch 1 nếu không có lời đe dọa đó. Do vậy lợi ích của Mỹ sẽ sai khiến để đưa ra lời đe dọa.

Một lần nữa hãy để ý rằng quy tắc đối phó của Mỹ đòi hỏi họ phải làm điều không phải là câu trả lời tối ưu của họ khi thực hiện nó. Mục đích chiến lược chính là nằm ở đây:

Bằng việc thay đổi cảm nhận của Liên Xô về câu trả lời của Mỹ sau sự kiện, Mỹ đã có thể thay đổi chính “sự kiện” - đó là quyết định của Liên Xô về việc có xâm lược các nước Tây Âu không.

Quy tắc này cần phải đã có sẵn trước khi đối phương thực hiện hành động mà bạn muốn gây ảnh hưởng. Sau sự kiện, dù là bước đi vô điều kiện, lời đe dọa hay lời hứa cũng đều không còn ý nghĩa gì nữa.

Bước đi đầu tiên này cần phải hoặc được quan sát thấy, hoặc suy luận ra, nếu không thì bạn không thể sử dụng nó để gây ra một tác động chiến lược. Trong bộ phim *Dr. Strangelove*, Liên Xô lắp đặt hệ thống ngăn chặn phát hiện tên lửa của mình ngày thứ sáu nhưng chậm đến mãi thứ hai mới thông báo cho Mỹ. Trong hai ngày cuối tuần, Tướng không quân Mỹ Jack D. Ripper ra lệnh cho phi đội máy bay của mình tung ra một đợt tấn công hạt nhân. Hệ thống ngăn chặn đã thất bại bởi nó không được quan sát thấy.

Tính có thể quan sát được không cần phải là trực tiếp như người ta tưởng. Có thể không nhất thiết phải quan sát tận mắt hành động của người khác nếu hành động đó có thể suy đoán từ hậu quả. Nếu tôi bị dị ứng với các loài giáp xác, tôi có thể nói rằng bạn đã nấu món ăn với

tôm ngay cả khi tôi không vào bếp.¹

Cũng giống như bước đi vô điều kiện của bạn phải được nhìn thấy nếu nó là để gây ảnh hưởng đến đối thủ của bạn, hành động của đối thủ cũng phải có thể quan sát thấy nếu bạn dự định gây ảnh hưởng đến chúng bằng lời đe dọa hoặc lời hứa. Nếu không, bạn sẽ không thể kiểm tra được sự phục tùng của anh ta và anh ta cũng sẽ biết điều đó.

Bây giờ khi bạn đã nhìn thấy các bước đi đáng tin vô điều kiện và lời đe dọa có tác động như thế nào, bạn sẽ có khả năng phân tích hầu hết tất cả các tình huống đơn giản loại này mà không cần phải vẽ chi tiết một cây trò chơi. Suy luận nhầm thường đã là đủ ở đây. Còn nếu cảm thấy chưa đủ và bạn nghi ngờ liệu việc lập luận miệng suông có thể bao quát hết các trường hợp được không, bạn luôn có thể kiểm tra việc suy luận bằng cách vẽ một đồ thị cây.

5. CÁC CHIẾN LƯỢC CỦA THỜI ĐIỂM

Năm 1981, Ronald Reagan được bầu làm Tổng thống mới với số phiếu ủng hộ rất cao. Nhưng liệu ông ta có thể thực hiện được ý định cải cách thuế của mình thông qua Quốc hội được không? Những vạch đầu đã được vẽ ra trong cuộc chiến xung quanh đề xuất ngân sách đầu tiên của ông ta. Những người Dân chủ muốn Reagan nhân nhượng và hy sinh một phần trong chương trình cắt giảm thuế để giảm

¹ Việc bỏ phiếu kín là để giúp những người bỏ phiếu khỏi chịu áp lực theo cách này. Nhưng một lần nữa, sự suy luận sẽ làm công việc của mình không cần đến sự quan sát thực tế. Việc tôi có thể quan sát được anh đã đi là chưa đủ; tôi còn phải có khả năng luận giải bước đi của anh là gì. Mặc dù lá phiếu của tôi có thể là bí mật khi nó được bỏ vào hòm phiếu, kết quả bầu cuối cùng là không thể giữ bí mật. Nếu ứng cử viên đã rút lót cho 100 người và chỉ nhận được 47 phiếu bầu, anh ta sẽ biết rằng ai đó (thực tế là có những 53 người) đã chơi xỏ mình. Nếu anh ta trưng trị cả 100 người mà anh ta đã rút lót thì trong quá trình đó, anh ta thế nào cũng sẽ bắt trúng người. Mặc dù không thật sắc bén nhưng kỹ thuật này có thể phá vỡ tính bí mật của hòm phiếu khi cuộc bầu cử chỉ có một số ít người bỏ phiếu (trong mỗi tiểu khu).

bớt thâm hụt ngân sách. Những người Cộng hòa thì lại muốn có một nền kinh tế hướng cung. Kết cục cuối cùng sẽ phụ thuộc vào việc hai bên chơi trò chơi này như thế nào.

Ở Thượng viện, Đảng Dân chủ ủng hộ ngân sách của Reagan với hy vọng sẽ lôi kéo được một số thành viên Đảng Cộng hòa thỏa hiệp để có được một sự ủng hộ của cả hai đảng. Nhưng những người Cộng hòa rất cứng rắn với kế hoạch ban đầu. Do vậy, vấn đề được chuyển sang Hạ viện. Liệu có chiến lược nào tốt hơn cho những người Dân chủ ở đây hay không?

Leonard Silk dành hai cột trong tờ *New York Times* để trình bày một cách ngắn gọn các khả năng chiến lược có thể.¹ Theo cách ông ta mô tả các cuộc thương lượng thì mỗi đảng đều có hai lựa chọn và như vậy sẽ có bốn kết cục có thể xảy ra. Chúng tôi vẽ lại bảng trò chơi của Silk dưới đây.

Bảng xếp hạng các kết cục đối với các phe (Dân chủ, Cộng hòa)

		Đảng Cộng hòa	
		Ủng hộ Reagan tuyệt đối	Thỏa hiệp
Đảng Dân chủ	Về cơ bản ủng hộ Reagan	<i>thứ 1</i> Phe Cộng hòa thắng lợi, phe Dân chủ tránh bị mang tiếng <i>thứ 3</i>	<i>thứ 2</i> Phe Cộng hòa thắng nhưng làm Reagan phải lo lắng, phe Dân chủ chia sẻ sự tin cậy <i>thứ 2</i>
	Công kích Reagan	<i>thứ 3</i> Chương trình của phe Cộng hòa bị kẹt ở Hạ viện, phe Dân chủ mang tiếng <i>thứ 4</i>	<i>thứ 4</i> Phe Cộng hòa mất hầu hết chương trình, phe Dân chủ giành uy tín về tài khóa <i>thứ 1</i>

¹ "Bối cảnh kinh tế," *New York Times* 10/4/1981, trang D2 và 15/4/1981, trang D2.

Phe Dân chủ cho rằng kết cục tốt nhất là khi họ công kích Reagan và phe Cộng hòa phải nhân nhượng, bởi phe Dân chủ khi đó có thể tăng uy tín trong lĩnh vực tài khóa khi thực thi một ngân sách có lợi cho họ. Đối với phe Cộng hòa, kết cục tốt nhất nằm ở góc trên bên trái, khi ngân sách của Reagan nhận được sự ủng hộ của cả hai đảng. Khi phe Dân chủ công kích, còn phe Cộng hòa giữ vị thế cứng rắn thì kết quả sẽ rơi vào thế bế tắc và cả hai bên cùng chịu thiệt. Phe Dân chủ sẽ sẵn sàng giảm nhẹ sự công kích của mình nếu phe Cộng hòa nhân nhượng; khi đó cả hai bên sẽ cùng đạt được kết cục tốt thứ hai cho mình.

Vấn đề chính của phe Dân chủ là phe Cộng hòa đang có một chiến lược lẩn át: đó là ủng hộ tuyệt đối Reagan. Nếu phe Dân chủ ủng hộ Reagan về cơ bản thì phe Cộng hòa sẽ ủng hộ tuyệt đối ông ta để giữ vững kết quả tốt nhất cho họ. Nếu phe Dân chủ công kích Reagan thì phe Cộng hòa sẽ phải ủng hộ Reagan để tránh rơi vào kết cục xấu nhất. Dù phe Dân chủ làm gì đi nữa thì việc phe Cộng hòa ủng hộ tuyệt đối Reagan cũng là một chiến lược tốt hơn cho họ.¹

Như vậy, chiến lược của Đảng Cộng hòa có thể dễ dàng đoán ra. Phe Dân chủ cần phải trù tính rằng phe Cộng hòa sẽ ủng hộ Reagan một cách tuyệt đối và do vậy họ sẽ chọn làm điều tốt nhất cho mình khi đó là ủng hộ Reagan về cơ bản. Đây chính là điều đã xảy ra ở Thượng viện.

¹ Thêm vào đó, Silk còn nhận thấy rằng ủng hộ Reagan tuyệt đối còn cho những người Cộng hòa có được một vị thế tốt hơn so với những người Dân chủ bất kể phe Dân chủ chọn chiến lược nào. Trong ô trên bên trái, vị trí thứ 1 của đảng Cộng hòa là tốt hơn vị trí thứ 3 của Đảng Dân chủ trong khi ở ô dưới bên trái, vị trí 3 của Đảng Cộng hòa vẫn tốt hơn vị trí thứ 4 của Đảng Dân chủ. Như vậy là Đảng Cộng hòa luôn vượt lên trên. Tuy nhiên, như chúng tôi đã nói trong Chương 2, mỗi người chơi cần cố gắng tối đa hóa vị trí của chính mình mà không tính đến rốt cuộc ai sẽ là người đứng trên. Ý nghĩa đúng đắn của sự lẩn át là một chiến lược giúp bạn nhiều hơn các chiến lược khác chứ không phải là giúp bạn vượt trên đối thủ. Trong chừng mực những người chơi quan tâm đến vị trí tương đối của mình, điều này phải được bao gồm trong bảng xếp hạng thu hoạch ở trên rồi.

Cho đến giờ thì kết cục là hết sức có lợi cho phe Cộng hòa. Để cải thiện vị thế của mình, phe Dân chủ cần phải đi thêm một bước đi chiến lược nào đó. Họ cần phải biến tình huống thành trò chơi với những bước đi luân phiên, đi trước và để cho phe Cộng hòa đáp trả lại chiến lược của họ.² Chúng ta sẽ xem đe dọa, hứa hẹn và các bước đi khác sẽ làm thay đổi cục diện theo hướng có lợi cho phe Dân chủ như thế nào.

Không có một chiến lược cơ bản nào có vẻ có tác dụng đối với phe Dân chủ. Các bước đi vô điều kiện, những lời hứa, thậm chí lời đe dọa cũng thất bại. Chỉ có sự kết hợp giữa lời đe dọa và lời hứa hẹn có thể khiến phe Cộng hòa phải nhân nhượng.

Vấn đề với bước đi vô điều kiện là nó không làm ảnh hưởng gì đến vị thế của phe Cộng hòa. Phe Dân chủ hiện tại đang được chờ đợi sẽ ủng hộ Reagan. Cam kết rằng họ sẽ hành động như vậy không làm thay đổi suy nghĩ của những người Cộng hòa và do đó sẽ đưa đến cùng một kết cục. Khả năng chiến lược duy nhất đối với phe Dân chủ là công kích Reagan một cách vô điều kiện. Trong trường hợp này, họ có thể nhìn xa hơn và suy luận ngược về rằng phe Cộng hòa sẽ vẫn đáp trả bằng việc ủng hộ tuyệt đối Reagan (bởi vì đây là chiến lược lẩn át của họ). Nhưng sự kết hợp giữa một bên là phe Dân chủ công kích Tổng thống trong khi phe Cộng hòa ủng hộ tuyệt đối sẽ đưa lại một kết cục còn xấu hơn cho phe Dân chủ so với khi cả hai bên cùng ủng hộ Tổng thống.

Phe Dân chủ muốn đẩy phe Cộng hòa chuyển từ ủng hộ Reagan tuyệt đối sang thỏa hiệp. Do đó, họ có thể hứa sẽ ủng hộ Reagan nếu

¹ Bởi vì những người Cộng hòa đã ở kết cục ưu tiên nhất rồi nên họ không thể làm gì để cải thiện hơn nữa vị trí của mình. Mục tiêu của họ đơn thuần chỉ là giữ nguyên hiện trạng. Mối quan tâm của họ là ngăn cản phe Dân chủ thực hiện bước đi chiến lược có thể khiến thay đổi cục diện trò chơi.

phe Cộng hòa đồng ý thỏa hiệp.¹ Nhưng một lời hứa như vậy sẽ không giúp được gì cho họ cả. Phe Cộng hòa biết rằng nếu họ bỏ qua lời hứa và cứ ủng hộ Reagan tuyệt đối thì câu trả lời tốt nhất của phe Dân chủ khi đó cũng vẫn là ủng hộ Reagan. Tác động của lời hứa từ phe Dân chủ là cuối cùng họ sẽ ủng hộ Reagan vô điều kiện. Những người Cộng hòa đánh giá cao động thái đó và họ tiếp tục ủng hộ Reagan tuyệt đối, bằng cách đó duy trì kết cục tốt nhất cho mình. Lời hứa ở đây là vô giá trị. Phe Cộng hòa có thể an tâm bỏ qua nó.

Phe Dân chủ chỉ có một lời đe dọa mà họ có thể sử dụng để ngăn cản sự ủng hộ tuyệt đối của phe Cộng hòa đối với Reagan. Họ có thể đe dọa sẽ công kích Reagan nếu phe Cộng hòa ủng hộ Tổng thống tuyệt đối. Nhưng lời đe dọa thôi chưa đủ. Tác động của lời đe dọa là phe Dân chủ đã cam kết công kích Reagan vô điều kiện. Nếu phe Cộng hòa ủng hộ Tổng thống, phe Dân chủ sẽ thực hiện lời đe dọa của mình và công kích Reagan; nếu phe Cộng hòa thỏa hiệp, phe Dân chủ sẽ được lợi nhất khi họ công kích Reagan. Bởi phe Dân chủ sẽ luôn công kích Reagan bất kể phe Cộng hòa như thế nào nên phe Cộng hòa sẽ ủng hộ tuyệt đối Reagan, nghĩa là chọn khả năng tốt hơn trong hai khả năng còn lại.

Lời hứa kết thúc với kết quả tương đương với sự ủng hộ vô điều kiện của phe Dân chủ đối với Reagan, trong khi lời đe dọa cho kết quả tương tự như khi phe Dân chủ công kích Reagan vô điều kiện. Cả hai đều không có tác dụng làm thay đổi hành động của phe Cộng hòa.

Nếu phe Dân chủ kết hợp lời hứa với lời đe dọa, họ sẽ đạt được một kết quả tốt hơn cho mình. Họ có thể hứa sẽ ủng hộ Reagan nếu phe Cộng hòa thỏa hiệp và đe dọa sẽ công kích Reagan nếu phe Cộng hòa ủng hộ tuyệt đối kế hoạch ngân sách của Tổng thống. Chiến lược

¹ Nếu những người Cộng hòa đồng ý, phe Dân chủ sẽ có động cơ để bội ước. Lời hứa như vậy phải làm sao để không thể đảo ngược lại để nó có tác dụng.

này sẽ giúp đạt được mục tiêu của phe Dân chủ. Với cả lời hứa lẫn lời đe dọa có sẵn đó, phe Cộng hòa sẽ đứng giữa lựa chọn hoặc thỏa hiệp và được phe Dân chủ ủng hộ phần lớn kế hoạch của Tổng thống, hoặc ủng hộ tuyệt đối và do đó sẽ khiêu khích phe Dân chủ công kích Tổng thống. Giữa hai lựa chọn như vậy, họ sẽ chọn thỏa hiệp.

Điều đã diễn ra trên thực tế là phe Cộng hòa ủng hộ tuyệt đối kế hoạch của Tổng thống ở cả Thượng viện và Hạ viện. Những người phe Dân chủ ở Thượng viện đi theo phe Cộng hòa. Tại Hạ viện, sự chống cự ban đầu nhanh chóng chuyển thành chiến lược thứ ba: họ khiến Reagan không thể tự do hành động trong trò chơi giảm thuế. Kết quả là cả hai đảng đã giảm thuế theo kiểu “Cây thông Noel” (hàm ý chỉ có tác dụng trong một thời gian rất ngắn - ND). Các dự thảo luật kinh tế cho vấn đề này vừa đúng đến hạn phải đưa ra thông qua và các cuộc thương thảo nhằm thoát ra khỏi thế khó khăn được phát triển thành những trò chơi chiến lược mới.

6. CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC KHÁC

Ngoài ba bước đi chiến lược cơ bản trên bạn còn có nhiều lựa chọn phức tạp hơn nữa. Thay vì xác lập quy tắc đối phó một cách trực tiếp, bạn có thể để cho một ai đó nữa sử dụng lợi thế từ một trong các chiến lược này một cách có chủ đích. Ở đây có ba lựa chọn là:

- Bạn có thể để cho ai đó thực hiện một bước đi vô điều kiện trước khi bạn đáp trả;
- Bạn có thể chờ lời đe dọa đưa ra trước khi thực hiện bất kỳ hành động nào.
- Bạn có thể chờ cho lời hứa được đưa ra trước khi thực hiện bất kỳ hành động nào.

Chúng ta đã thấy những ví dụ trong đó bên nào có thể đi trước

còn làm được tốt hơn bằng cách từ bỏ hoặc nhường lại quyền lựa chọn đó và để cho bên kia thực hiện một bước đi vô điều kiện. Điều này đúng trong tất cả các trường hợp khi đi theo tốt hơn là đi trước, như trong các câu chuyện về giải đua thuyền Cúp châu Mỹ và trò cá cược ở trường Cambridge. Trong khi từ bỏ thế chủ động có thể trở thành lợi thế, đây không phải là một nguyên tắc chung. Đôi khi mục tiêu của bạn là ngăn cản không cho đối phương đưa ra một cam kết vô điều kiện. Nhà chiến lược quân sự Trung Quốc - Tôn Tử đã viết: “Khi anh bao vây kẻ thù, hãy để chứa lại một lối thoát”.¹ Khi để chứa lại một lối thoát, kẻ thù có thể cho rằng đó là con đường an toàn. Nếu không còn đường thoát, chúng sẽ đánh trả với sự dũng mãnh của một kẻ liều lĩnh đến tuyệt vọng. Tôn Tử đã chú ý trước khỏi kẻ thù cơ hội đưa ra một cam kết hết sức đáng tin cậy về một cuộc chiến cảm tử.

Để người khác đe dọa bạn không bao giờ là lợi thế. Bạn luôn có thể làm điều mà họ muốn bạn làm không cần đến lời đe dọa. Việc họ có thể làm bạn thiệt hơn nếu bạn không hợp tác cũng không giúp được gì, bởi nó hạn chế các khả năng lựa chọn của bạn. Tuy nhiên nhận định này chỉ đúng khi chỉ có một mình lời đe dọa là có thể. Nếu bên kia có thể đưa ra cả lời đe dọa và lời hứa hẹn thì trong cả hai bạn đều có thể có cách để có lợi hơn.

7. DỪNG BÚA TẠ ĐẬP HẠT DẸ?

Một điều rõ ràng là khi bạn đưa ra lời hứa, bạn không nên hứa quá mức cần thiết. Nếu lời hứa thực sự có ảnh hưởng đến hành vi của bên kia, bạn phải dự tính sẽ thực hiện lời hứa của mình. Điều này cần phải được làm sao cho càng ít tốn kém càng tốt, nghĩa là bạn chỉ hứa ở mức tối thiểu cần thiết mà thôi.

¹ Bản dịch Tôn Tử của Lionel Giles. Tôn Tử nói về nghệ thuật chiến tranh.

Đối với lời đe dọa thì điều này khó hơn. Bạn không cần phải đe dọa ai đó nhiều hơn mức cần thiết. Nhưng lý do ở đây lại tế nhị hơn.

Vì sao Mỹ lại không đe dọa tấn công người Nhật bằng quân sự khi họ không đồng ý nhập khẩu nhiều gạo, thịt bò và cam hơn từ Mỹ?¹ Ý tưởng này có thể là hấp dẫn đối với một số chủ trang trại Mỹ và một số chính trị gia. Nhưng ở đây có một số lý do thuyết phục để chống lại.

1. Sẽ chẳng có ai tin vào lời đe dọa và do vậy, nó sẽ không có tác dụng.
2. Ngay cả khi lời đe dọa có tác dụng, người Nhật sáng suốt cũng có thể muốn kiểm chứng lại xem liệu Mỹ có thực là đồng minh tốt của họ hay không?
3. Nếu người Nhật không nhập khẩu nhiều cam hơn từ Mỹ và phía Mỹ thực hiện lời đe dọa của mình, các nước còn lại trên thế giới và đặc biệt Nhật sẽ trừng phạt Mỹ bởi biện pháp họ lựa chọn là không phù hợp. Nhưng nếu Mỹ không thực hiện lời đe dọa của mình thì uy tín của họ sẽ bị ảnh hưởng. Cách này hay cách khác, Mỹ đều thua thiệt.
4. Sự đe dọa làm giảm tính minh bạch trong vấn đề gốc bằng việc đưa ra vấn đề quân sự không hề liên quan đến vấn đề gốc.

Bản chất của tất cả các điểm nêu trên là sự đe dọa quá lớn để được coi là đáng tin cậy, quá tốn kém để có thể thực hiện và quá nghiêm trọng để có thể đặt cược cả uy tín vào đó.

¹ Thực tế, một lời đe dọa kiểu như vậy đã được sử dụng vào năm 1853. Những chiếc tàu chiến đen của Đô đốc Mathew C. Perry đã thuyết phục được tướng Nhật mở cửa thị trường Nhật cho thương mại từ Mỹ. Ngày nay, người Nhật vẫn mô tả áp lực quá mức của Mỹ đòi mở cửa các thị trường Nhật như “những con tàu chiến đen thứ hai”.

Thực ra mối quan ngại đầu tiên của người chơi khi đưa ra lời đe dọa là ngược lại - lời đe dọa phải đủ mạnh để đạt được sự nản chí hoặc sự ép buộc mong muốn. Điều quan trọng tiếp theo là tính đáng tin cậy - sao cho đối phương tin rằng nếu họ bất chấp lời đe dọa thì họ sẽ phải chịu những hậu quả đã được báo trước. Trong bối cảnh lý tưởng thì chẳng có gì đáng phải suy nghĩ. Nếu người chơi bị đe dọa biết được và lo sợ hậu quả xảy ra khi bất chấp lời đe dọa đó thì anh ta sẽ tuân thủ. Hành động đe dọa sẽ không bao giờ phải thực hiện đến. Vậy thì tại sao phải đắn đo chuyện lời đe dọa đáng sợ đến mức nào một khi nó sẽ không được thực hiện?

Điểm mấu chốt ở đây là các bối cảnh không bao giờ có thể được coi là lý tưởng theo đúng nghĩa này. Nếu chúng ta xem xét các lý do để không đưa ra lời đe dọa dùng sức mạnh quân sự trong trường hợp này, chúng ta sẽ thấy rõ thực tế khác với tình huống lý tưởng như thế nào.

Trước hết, chính động thái đưa ra lời đe dọa có thể đã rất tốn kém. Các nước, các doanh nghiệp và các cá nhân đều tham gia vào rất nhiều trò chơi và những gì họ làm ở một trò chơi này sẽ có ảnh hưởng đến tất cả các trò chơi khác. Trong tương lai, người ta sẽ luôn nhớ đến lời đe dọa quá mức này khi Mỹ giao dịch với Nhật Bản và với các nước khác. Người ta sẽ ngần ngại khi phải giao dịch với Mỹ và Mỹ sẽ bỏ lỡ những lợi ích mà thương mại và liên minh mang lại.

Thứ hai, một lời đe dọa quá mức có thể phản tác dụng ngay trong trò chơi mà nó được đưa ra áp dụng. Người Nhật sẽ vung tay lên trời với sự kinh hoàng, yêu cầu thế giới có ý kiến và những người Mỹ phải xử sự tử tế hơn, đặc biệt họ sẽ tìm cách kéo dài các cuộc thương lượng khiến cho thời gian biểu của các yêu sách mở cửa thị trường còn trở nên chậm hơn thay vì nhanh hơn.

Thứ ba, lý thuyết cho rằng một sự đe dọa thành công là sự đe dọa

không bao giờ cần phải thực hiện sẽ chỉ đúng chừng nào chúng ta còn chắc chắn rằng không có một sai lầm không thể thấy trước nào xảy ra. Giả sử chúng ta đánh giá sai về sức mạnh của những người chủ trang trại ở Nhật và họ sẵn sàng để quốc gia của mình nhảy vào một cuộc chiến tranh hơn là nhìn thấy thị trường được bảo hộ của mình biến mất. Hoặc giả dụ rằng người Nhật đồng ý với những điều kiện do Mỹ đặt ra nhưng một chỉ huy quân đội Mỹ nào đó lại hồi tưởng lại những ký ức từ binh chiến tranh và nóng lòng muốn báo thù, nhân cơ hội này tấn công luôn. Khả năng những sai lầm kiểu đó có thể xảy ra khiến người Mỹ luôn phải dừng lại một chút để suy nghĩ trước khi buộc mình vào một lời đe dọa rất ghê gớm như vậy.

Cuối cùng, cũng trên quan điểm như vậy, lời đe dọa sẽ bắt đầu mất tính đáng tin cậy chính bởi vì nó quá ghê gớm. Nếu người Nhật không tin rằng người Mỹ thực sự quyết tâm thực hiện lời đe dọa thì nó sẽ chẳng khiến họ nhụt chí đi chút nào.

Kết luận là cần phải cố gắng để có một lời đe dọa thích hợp nhất vừa đủ để làm được việc – sao cho mức độ trừng phạt phù hợp với tội lỗi. Khi Mỹ muốn khuyến khích Nhật Bản nhập khẩu nhiều cam hơn, sẽ phù hợp hơn nếu họ chỉ sử dụng lời đe dọa trả đũa. Thí dụ Mỹ có thể trả đũa Nhật Bản bằng cách giảm hạn ngạch nhập khẩu xe hơi và các sản phẩm điện tử từ Nhật Bản.

Đôi khi những lời đe dọa phù hợp là đã có sẵn. Lúc khác, chỉ có những lời đe dọa quá mức và chúng phải được làm giảm nhẹ hơn trước khi đưa ra áp dụng. Chính sách bên miệng hổ chiến tranh có lẽ là công cụ làm giảm nhẹ tốt nhất kiểu này và chúng tôi sẽ giải thích nó kỹ hơn trong Chương 9.

8. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 5: BOEING, BOEING, ĐI RỒI Ứ?

Phát triển một loại máy bay thương mại mới thực sự là một việc hết sức mạo hiểm. Chi phí chỉ để thiết kế một động cơ mới thôi cũng có thể mất đến 2 tỷ đô la. Không phải là quá khi nói rằng sản xuất một chiếc máy bay mới hiện đại hơn đòi hỏi phải “đặt cược sinh mệnh của cả một công ty”.¹ Vì thế không có gì ngạc nhiên khi các chính phủ cũng bị lôi kéo vào chuyện này, mỗi chính phủ đều cố gắng tạo ra một thị trường lớn hơn cho các doanh nghiệp nước mình.

Chúng ta sẽ nghiên cứu thị trường cho loại máy bay phản lực cỡ trung chở 150 hành khách: Boeing 727 và Airbus 320. Boeing phát triển máy bay 727 trước. Liệu việc Airbus cũng nhảy vào thị trường này có ý nghĩa gì đối với họ không?

Các thị trường trước hết cho loại máy bay này là Mỹ và các nước thuộc Cộng đồng kinh tế châu Âu (EEC). Chúng ta giả thiết rằng mỗi thị trường đáng giá 900 triệu đô la đối với một công ty độc quyền. Khi hai công ty cạnh tranh trực tiếp, tổng lợi nhuận giảm xuống từ 900 triệu đô la còn 600 triệu đô la, được chia đều cho hai công ty. Mặc dù lợi nhuận giảm nhưng cạnh tranh khiến cho giá máy bay rẻ đi, giá vé cũng rẻ theo và người tiêu dùng có lợi. Lợi ích đó của người tiêu dùng ở mỗi thị trường là 700 triệu đô la.

Airbus Industries dự tính chi 1 tỷ đô la để phát triển loại máy bay mới Airbus 320. Không có sự hỗ trợ của chính phủ, họ có thể dự tính thu hoạch 300 triệu đô la trên mỗi thị trường Mỹ và EEC. Tổng lợi nhuận 600 triệu đô la không đủ để bù đắp chi phí nghiên cứu phát triển. Chính phủ các nước EEC không thể hỗ trợ trực tiếp dưới hình thức trợ cấp bởi ngân sách của họ đã phải cam kết trợ cấp cho các trang trại nông nghiệp. Trong cuộc đánh đổi truyền thống giữa súng và bơ, EEC đã đi theo bơ và hầu như chẳng còn lại bao nhiêu cho cả súng lẫn Airbus.

¹ Xem *Các trò chơi thể thao* của John Newhouse (New York: Alfred A. Knopf, 1983)

Giả sử người ta gọi đến cho bạn ở Brussels ¹ và xin ý kiến của bạn xem liệu EEC có nên hỗ trợ Airbus bằng cách cho họ một thị trường bảo hộ, nghĩa là yêu cầu các hãng hàng không châu Âu chỉ mua Airbus 320 thay cho Boeing 727 hay không. Bạn sẽ nói gì? Bạn dự tính chính phủ Mỹ sẽ phản ứng ra sao?

THẢO LUẬN

Nếu EEC bảo hộ thị trường sân nhà trong khi thị trường Mỹ vẫn mở cửa, Airbus sẽ thu lãi độc quyền 900 triệu đô la ở châu Âu và 300 triệu đô la ở Mỹ. Tổng mức lãi này đủ để bù đắp cho chi phí nghiên cứu phát triển 1 tỷ đô la nói trên.

Liệu chính sách này có lợi cho EEC nói chung hay không? Chúng ta cần phải cân nhắc giữa lợi nhuận của Airbus và thiệt hại của người tiêu dùng châu Âu. Nếu thị trường không được bảo hộ, Airbus sẽ không nhảy vào. Boeing sẽ chiếm độc quyền ở châu Âu. Người tiêu dùng chẳng được lợi gì hơn. Do vậy, họ sẽ chẳng mất gì khi Airbus được lợi. Lợi ích kinh tế chung đối với toàn EEC đúng bằng lợi nhuận của Airbus. Có vẻ như chính phủ EEC nên ủng hộ dự án kinh doanh này bằng cách hứa bảo hộ thị trường.

Điều quan trọng là EEC cam kết thực hiện chính sách bảo hộ của mình. Giả sử như họ để ngỏ khả năng này và Airbus nhảy vào thị trường. Tại thời điểm đó chính phủ chưa có động cơ để bảo hộ Airbus. Việc cứ để mở cửa thị trường sẽ làm giảm lợi nhuận dự tính của Airbus đi 600 triệu đô la (từ lãi 200 triệu xuống lỗ 400 triệu đô la), tuy nhiên sự cạnh tranh của Boeing sẽ giúp cho người tiêu dùng châu Âu được lợi thêm 700 triệu đô la. Biết vậy, Airbus sẽ không nhảy vào thị trường nữa bởi họ không nhận được lời cam kết đáng tin cậy rằng

¹ Thủ đô Bỉ, đồng thời cũng được coi là thủ đô chính trị của châu Âu - ND.

CÁC BƯỚC ĐI CHIẾN LƯỢC

chính phủ EEC sẽ duy trì một thị trường bảo hộ cho họ.

Vậy còn người Mỹ sẽ phản ứng ra sao? Nếu Mỹ hành động nhanh, họ cũng sẽ cam kết bảo hộ thị trường nội địa của mình trước khi Airbus bắt tay vào sản xuất. Hãy cùng nhìn xa hơn và suy luận ngược về. Nếu thị trường Mỹ vẫn để ngỏ thì bức tranh sẽ được mở ra giống như trước. Boeing sẽ phải đóng cửa ở châu Âu và chỉ kiếm được 300 triệu đô la trong cuộc cạnh tranh với Airbus trên đất Mỹ. Người tiêu dùng Mỹ thu lợi 700 triệu đô la từ cuộc cạnh tranh giữa hai hãng. Tổng lợi ích mà nền kinh tế Mỹ thu được là 1 tỷ đô la.

Giả sử Mỹ trả đũa lại và yêu cầu các hãng hàng không Mỹ chỉ mua Boeing 727 thay cho Airbus 320. Khi đó ngay cả lợi nhuận độc quyền của Airbus ở châu Âu 900 triệu đô la cũng không còn đủ để bù đắp chi phí nghiên cứu phát triển nữa. Do đó Airbus 320 sẽ không bao giờ được sản xuất. Boeing sẽ hưởng vị thế độc quyền trên cả hai thị trường và kiếm được khoản lợi nhuận 1,8 tỷ đô la. Tổng lợi ích kinh tế này cao hơn rất nhiều so với khi họ để ngỏ thị trường.¹

Như vậy Mỹ có thể đánh bại sự hỗ trợ của EEC đối với Airbus bằng cách chính sách bảo hộ trả đũa. Và họ thực sự đã được lợi từ việc đó.

¹ Chúng tôi đã chọn những con số cụ thể cho chi phí và lợi nhuận để nêu vấn đề bằng cách đơn giản nhất; các con số khác có thể đưa ra các kết cục khác. Đọc thêm về chủ đề này trong *Sử dụng các biện pháp bảo hộ và trợ cấp để khuyến khích và làm nản lòng những người nhảy vào thị trường tiềm năng của Avinash Dixit và Albert Kyle, American Economic Review (tháng 3/1985):139-52*

6 | CAM KẾT ĐÁNG TIN

Trong hầu hết các trường hợp, không nên tin vào những lời hứa miệng đơn thuần. Sam Goldwyn đã nói: “Một hợp đồng miệng không đáng giá bằng tờ giấy mà nó có thể được viết lên”.¹ Một sự cố trong bộ phim *Con chim ưng vùng Malta* của Dashiell Hammett (Humphrey Bogart đóng vai Sam Spade và Sydney Greenstreet đóng vai Gutman) có thể minh họa cho điều này. Gutman đưa cho Sam Spade một phong bì bên trong có 10.000 đô la.

Spade mỉm cười và ngược lên nhìn Gutman. Anh ta nói một cách bình thản: “chúng ta đã nói về số tiền nhiều hơn như thế này”. “Đúng vậy thưa ngài, đúng là chúng ta đã nói,” Gutman đáp lại, “nhưng lúc đó chúng ta chỉ nói thôi. Còn đây là tiền thật. Với 1 đô la thật này, ngài có thể mua nhiều hơn 10 đô la lời nói”.²

Bài học này có thể đưa chúng ta ngược thời gian về với khi Thomas Hobbes đã nói những lời như sau: “Sự ràng buộc của lời nói

¹ Các trích dẫn quen thuộc của Bartlett (Boston, Mass.: Little, Brown & Co, 1968), trang 967

² Dashiell Hammett, *Chim ưng vùng Malta* (San Francisco: Pan Books, Arion Press, 1983), trang 15.

quá yếu để kiểm chế lòng tham của đàn ông".¹ Và Vua Lia đã khám phá ra rằng đối với phụ nữ cũng vậy.

Tính đáng tin cậy là một vấn đề đối với tất cả các bước đi chiến lược. Nếu bước đi vô điều kiện của bạn, hay lời hứa hẹn hoặc lời đe dọa, chỉ đơn thuần bằng lời, chẳng có gì bạn phải thực hiện nó nếu điều này hóa ra đi ngược lại lợi ích của bạn. Nhưng khi đó những người khác sẽ nhìn xa hơn và suy luận ngược về để đoán ra rằng bạn chẳng có động cơ gì để theo đuổi lời hứa hay lời đe dọa đến cùng và bước đi chiến lược của bạn do vậy sẽ không gây được tác động như mong đợi.

Toàn bộ ý tưởng đằng sau các chiến lược trong Chương 5 là làm thay đổi kỳ vọng của đối phương về câu trả lời của bạn đối với hành động của anh ta. Điều này sẽ thất bại nếu anh ta tin rằng bạn sẽ không thực hiện lời đe dọa hoặc lời hứa mà bạn đã đưa ra. Và một khi đã không gây tác động gì lên kỳ vọng của đối phương thì nó cũng sẽ chẳng thể có tác động gì đến hành động của anh ta.

Một hành động có thể đảo ngược sẽ mất tác động chiến lược đối với đối thủ là người biết tư duy chiến lược. Anh ta biết rằng bạn có thể nói một đằng làm một nẻo và sẽ đề phòng bạn đi một chiến thuật lừa phỉnh.

Một ví dụ rất nổi tiếng cho khả năng đảo ngược hành động là anh em nhà Rothschild sau trận chiến Waterloo. Anh em nhà Rothschild sử dụng chim bồ câu đưa thư nên họ là những người đầu tiên biết kết cục của trận chiến. Khi họ biết rằng người Anh đã thắng, họ liền bán các trái phiếu Anh một cách công khai khiến tất cả mọi

¹ Hobbes, *Thuyết quái* (London: J.M. Dent & các con, 1973) trang 71.

Bài nói chuyện của John F. Kennedy ngày 25/7/1961. Đoạn trích dẫn được lấy từ cuốn sách của Fred Ikle nhan đề *Các dân tộc thương lượng như thế nào* (New York: Harper & Row, 1964) trang 67.

người đều nghĩ rằng quân Anh thua trận. Giá của trái phiếu chính phủ Anh do đó tụt dốc không phanh. Trước khi sự thật được phát hiện thì nhà Rothschild đã bí mật đặt mua một lượng trái phiếu rất lớn tại mức giá thấp nhất.¹

Giá những người khác ở Sở Chứng khoán London nhận ra rằng anh em Rothschild có khả năng đảo ngược hành động của mình như vậy, họ đã có thể đoán ra sự lừa đảo chiến thuật và câu chuyện trên sẽ không thể xảy ra. Một đối phương có nhận thức chiến lược sẽ lường trước được việc bạn lừa dối anh ta và do đó sẽ không bị ảnh hưởng bởi những hành động mà anh ta cảm nhận rằng chúng được cố tình bày ra để bẫy mình.

Thiết lập tính đáng tin cậy theo nghĩa chiến lược hàm ý rằng bạn được chờ đợi sẽ đi một bước đi vô điều kiện, giữ lời hứa và sử dụng lời đe dọa một cách tốt nhất. Không giống anh em nhà Rothschild, bạn không thể tính đến khả năng đánh lừa người khác. Những lời cam kết thường không được đón nhận ngay bằng giá trị bên ngoài của nó. Lời cam kết của bạn có thể sẽ bị kiểm chứng. Lòng tin cần phải được làm nên.

Tính đáng tin cậy đòi hỏi tìm ra cách để ngăn cản sự rút lui. Nếu không còn có ngày mai thì cam kết ngày hôm nay sẽ là không thể đảo ngược. Thực tế là lời xác nhận trên giường trước khi chết sẽ không thể thay đổi được khiến cho toà án đặc biệt coi trọng nó. Tổng quát hơn, khi còn có ngày mai (và cả ngày kia nữa) thì chúng ta cần

¹ Có một số nghi ngờ đặt ra là không biết có phải chỉ tiết chim bồ câu đưa thư là được thêm thắt vào hay không. Trong cuốn sách Nhà Rothschild Frederic Morton đã viết: "Vào buổi chiều muộn ngày 19 tháng 6 năm 1815, người đại diện của nhà Rothschild là Rothworth đã nhảy lên một chiếc thuyền ở Oostend, trong tay cầm tờ nhật báo của Hà Lan còn chưa ráo mực. Dưới ánh sáng buổi bình minh ngày 20 tháng 6, Nathan Rothschild đứng bên cảng Folkstone và đưa mắt lướt nhanh theo các tiêu đề báo. Chỉ vài phút sau đó, anh ta đã trên đường đi London (đến trước người đưa thư của Wellington vài tiếng) để thông báo với chính phủ rằng Napoleon đã bị đè bẹp. Sau đó anh ta mới đi thẳng đến Sở Chứng khoán.

phải xem xét vấn đề làm thế nào để duy trì lời cam kết trong một thời gian dài. “No hôm nay rồi nhìn đối ngày mai” thường là lời biện hộ khi đưa tất vào ngày hôm nay những gì có thể lấy ra ngày mai.

1. TÁM CON ĐƯỜNG DẪN ĐẾN LÒNG TIN

Làm cho bước đi chiến lược của bạn trở thành đáng tin không phải là điều dễ dàng. Nhưng cũng không phải là không thể làm được. Khi chúng tôi nêu lên vấn đề này lần đầu tiên trong chương 5, chúng tôi đã nói rằng để làm cho bước đi chiến lược trở nên đáng tin, bạn phải thực hiện thêm một hành động bổ trợ hoặc một hành động phụ. Chúng tôi đã gọi hành động như vậy là lời cam kết.

Bây giờ chúng tôi sẽ đưa ra tám phương tiện để giúp cho lời cam kết của bạn trở nên đáng tin. Tương tự như lời chỉ dẫn của Đức Phật đối với Nivarda, chúng tôi gọi chúng là tám con đường dẫn đến lòng tin. Tùy thuộc vào bối cảnh, một trong số các con đường đó có thể giúp bạn. Đằng sau cả hệ thống này là ba nguyên tắc cơ sở.

Nguyên tắc thứ nhất là thay đổi mức thưởng phạt của trò chơi. Ý tưởng ở đây là đưa ra lời cam kết để việc theo đuổi nó là có lợi cho bạn: chuyển lời đe dọa thành lời cảnh báo, chuyển lời hứa hẹn thành lời đảm bảo. Điều này có thể làm được bằng nhiều cách.

1. Thiết lập và sử dụng uy tín

2. Cam kết trên văn bản hợp đồng

Cả hai chiến thuật này sẽ khiến cho việc phá vỡ lời cam kết trở nên tốn kém hơn là giữ nó.

Cách thứ hai là thay đổi trò chơi để hạn chế việc bạn có thể rút lui khỏi lời cam kết. Trong cách này, chúng tôi xem xét ba khả năng. Cách triệt để nhất là từ chối bản thân bất kỳ cơ hội thoái lui nào, hoặc

CAM KẾT ĐÁNG TIN

bằng cách cắt đứt bản thân ra khỏi hoàn cảnh, hoặc tiêu huỷ bất kỳ con đường rút lui nào. Thậm chí có cả khả năng rút bản thân mình khỏi vị trí đưa ra quyết định và để mặc kết quả cho may rủi.

3. Cắt đứt mọi liên lạc.

4. Đốt cháy các cây cầu sau lưng bạn.

5. Phó mặc cho rủi may.

Hai nguyên tắc này có thể kết hợp: cả những hành động có thể lẫn kết cục chúng mang lại đều có thể thay đổi được. Nếu một lời cam kết lớn được chia thành nhiều mảnh cam kết nhỏ hơn, lợi ích từ việc phá vỡ một cam kết nhỏ vẫn có khả năng đủ lớn để bù đắp cho thiệt hại từ toàn bộ phần còn lại trong hợp đồng giao kết. Như vậy chúng ta có:

6. Đi từng bước nhỏ.

Một cách thứ ba là để những người khác giúp bạn duy trì cam kết. Một tập thể có thể giành được lòng tin dễ hơn là cá nhân. Hoặc bạn đơn giản có thể thuê người khác hành động trên danh nghĩa bạn.

7. Phát triển lòng tin thông qua làm việc trong tập thể.

8. Thuê các đại diện được uỷ quyền đàm phán.

UY TÍN

Nếu bạn thử một bước đi chiến lược trong một trò chơi và sau đó lại đi ngược lại, bạn có thể đánh mất uy tín về tính đáng tin cậy. Trong tình huống chỉ xảy ra một lần trong đời thì uy tín có thể không quan trọng và do vậy có rất ít giá trị cam kết. Nhưng thường là bạn chơi vài trò chơi với những đối thủ cạnh tranh khác nhau đồng thời, hoặc cùng một đối thủ cạnh tranh vào những thời gian khác nhau. Khi đó, bạn có động cơ để thiết lập uy tín và điều này cũng giống như một lời cam kết giúp cho các bước đi chiến lược của bạn là đáng tin cậy.

Trong cuộc khủng hoảng ở Berlin năm 1961, John Kennedy đã giải thích tầm quan trọng của uy tín nước Mỹ như sau:

Nếu chúng ta không thực hiện những lời cam kết của mình đối với Berlin, sau này chúng ta sẽ đứng được ở đâu? Nếu chúng ta không thành thực với những lời nói của mình ở đó, tất cả những gì chúng ta đạt được về sự an ninh chung dựa trên những lời nói ấy, sẽ chẳng còn ý nghĩa gì nữa.¹

Một ví dụ nữa là chính sách thường trực của Israel không thương lượng với những kẻ khủng bố. Đây là lời đe dọa nhằm làm nhụt chí những kẻ khủng bố bắt cóc con tin để đòi tiền chuộc hoặc thả tự do cho tù nhân. Nếu lời đe dọa không thương lượng là đáng tin, bọn khủng bố sẽ nhận ra rằng hành động của chúng là vô ích. Đồng thời, tính cương quyết của Israel sẽ được kiểm chứng. Mỗi lần lời đe dọa phải thực hiện là một lần Israel chịu tổn thất; từ chối nhân nhượng có thể hy sinh tính mạng của những con tin Israel. Mỗi lần đối đầu với bọn khủng bố uy tín và tính đáng tin cậy của Israel sẽ được đặt lên bàn thử thách. Nhân nhượng bộ sẽ có ý nghĩa nhiều hơn là chỉ đáp ứng yêu cầu trong hiện tại; nó sẽ khiến cho chủ nghĩa khủng bố trở nên dễ dàng hơn trong tương lai.²

Hiệu ứng uy tín là con dao hai lưỡi đối với cam kết. Đôi khi làm hỏng uy tín của bạn có thể tạo cơ hội cho cam kết. Việc làm hỏng uy tín của bạn cam kết rằng trong tương lai bạn sẽ không thực hiện những hành động mà bạn có thể thấy trước là không mang lại lợi ích lớn nhất cho mình.

¹ Bài nói chuyện của John F. Kennedy ngày 25/7/1961. Đoạn trích dẫn được lấy từ cuốn sách của Fred Ikle nhan đề *Các dân tộc thương lượng như thế nào* (New York: Harper & Row, 1964) trang 67.

² Ngay cả những người Israel cũng đã từng mất phần nào uy tín cứng rắn của mình. Việc họ đã sẵn sàng đổi 3.000 tù nhân Arabia để đổi lấy 3 trong số các phi công chiến đấu của mình cho thấy đôi khi cũng có những ngoại lệ.

Câu hỏi có nên thỏa hiệp với những kẻ bắt cóc hay không giúp minh họa điều này. Trước khi bắt kỳ một hành động bắt cóc nào xảy ra, chính phủ đã có thể quyết định làm nản lòng những kẻ bắt cóc bằng cách đe dọa không bao giờ thỏa hiệp. Tuy nhiên,, những kẻ bắt cóc tính toán rằng sau khi chúng chiếm được một chiếc máy bay thì chính phủ sẽ nhận thấy rằng không thể giữ được thái độ bất thỏa hiệp như vậy được nữa. Làm thế nào chính phủ có thể từ chối chính mình một khả năng đàm phán với những kẻ bắt cóc?

Một câu trả lời là phải thủ tiêu tính đáng tin cậy trong những lời hứa của mình. Hãy hình dung sau khi đạt được một giải pháp thỏa hiệp, chính phủ phá vỡ cam kết và tấn công những kẻ bắt cóc. Điều này làm tiêu tan uy tín của chính phủ là xử sự trung thực đối với những kẻ bắt cóc. Chính phủ sẽ mất khả năng đưa ra những lời hứa đáng tin cậy và phủ nhận đối với bản thân sự mong muốn được đáp trả cho lời đe dọa của những kẻ bắt cóc, một sự phủ nhận không thể đảo ngược. Sự hủy bỏ tính đáng tin cậy của lời hứa khiến cho lời đe dọa không bao giờ thỏa hiệp lại trở nên đáng tin.

Quốc hội cũng có vấn đề tương tự khi duy trì sự nhất quán theo thời gian trong các chương trình ân hạn cho những người trốn thuế. Những chương trình như vậy cho phép những người nợ thuế được trả sau mà không bị phạt. Đây có vẻ là một cách không tốn kém để tăng thêm nguồn thu. Tất cả những người hối hận về việc họ đã lừa dối chính phủ đều trả lại cho chính phủ số tiền thuế họ nợ. Thực tế, nếu có thể thiết lập một cách đáng tin cậy rằng sẽ không bao giờ có một lần ân hạn thứ hai nữa thì Quốc hội vẫn có thể tăng số tiền thu thuế mà không phải tốn kém thêm đồng nào. Nhưng nếu như cho ân hạn thuế là một ý tưởng hay lần này, tại sao sau vài năm lại không thử làm thêm lần nữa? Chẳng có gì ngăn cản Quốc hội đưa ra chương trình ân hạn thuế một cách đều đặn. Nhưng khi đó có một vấn đề nảy sinh.

Việc trốn thuế trở nên rất hấp dẫn, chính bởi có khả năng được ân hạn thuế trong tương lai.

Quốc hội cần phải tìm cách ngăn cản chính họ không lặp lại chương trình ân hạn như vậy nữa. Trong một bài báo trên tờ *Tạp chí Phố Wall*, Robert Barro và Alan Stockman đưa ra ân hạn thuế, sau đó nuốt lời hứa và xử lý những kẻ ra đầu thú.¹ Điều này sẽ còn làm tăng thu thêm nhiều hơn là ân hạn thuế thông thường. Và một khi chính phủ lừa dối với chương trình ân hạn của mình, ai có thể tin là chính phủ sẽ không thử làm điều đó thêm nhiều lần nữa? Bằng việc thủ tiêu tính đáng tin cậy của chính mình, chính phủ có thể đưa ra một lời cam kết đáng tin cậy là sẽ không bao giờ có thêm một lần ân hạn nào nữa.

Có lẽ bạn sẽ nghĩ rằng đây là một ý tưởng ngớ ngẩn và bạn có lý do để nghĩ như vậy. Trước hết, nó sẽ không có tác dụng đối với những người đóng thuế am hiểu và có nhận thức chiến lược. Những người này sẽ trù tính rằng chính phủ có thể nuốt lời và do đó họ sẽ chẳng đại tham gia vào chương trình ân hạn. Thứ hai, và quan trọng hơn, việc tóm cổ những kẻ trốn thuế không phải là trò chơi duy nhất. Bất kỳ lợi ích mang lại nào khi một kẻ trốn thuế bị xóa sổ cũng không bao giờ đủ để bù đắp cho tổn hại đối với uy tín của chính phủ trong các lĩnh vực khác.

Một trong số những ví dụ ấn tượng nhất về tạo dựng uy tín phải kể đến Công ty đồ gỗ Mayflower. Trên một tấm biển quảng cáo cỡ lớn đặt bên đường cao tốc Massachusetts, họ tự hào tuyên bố rằng họ đã bán hàng suốt 127 năm mà không cần khuyến mại (họ vẫn đang chờ đợi người khách hàng đầu tiên của mình chăng?). Cam kết bán hàng giá thấp mỗi ngày một cách vô điều kiện này mang lại cho họ một lượng khách hàng rất ổn định. Một đợt khuyến mại có thể tăng thu

¹ *Tạp chí phố Wall*, 7/8/1986

nhập tạm thời nhưng sẽ phải mất thêm 127 năm nữa họ mới có thể lập lại lời quảng cáo thông minh trên. Sang năm sau, chúng ta dự tính bảng quảng cáo sẽ đổi thành 128 năm. Uy tín ngày càng trở nên giá trị hơn và nó tự duy trì chính nó.¹

Trong tất cả các ví dụ trên, người chơi nuôi dưỡng uy tín với mục đích trực tiếp và có ý thức rõ ràng là để tạo dựng lòng tin cho những cam kết vô điều kiện, những lời đe dọa và lời hứa của mình trong tương lai. Tuy nhiên, uy tín có thể phát sinh từ những lý do phi chiến lược mà vẫn không kém phần hiệu quả trong việc giành được lòng tin. Cảm giác tự hào khi giữ lời là một ví dụ. Thomas Hobbes đã viết rằng sự ràng buộc lỏng lẻo của lời nói có thể được củng cố bằng hai cách: sự lo sợ trước hậu quả xảy ra khi không giữ lời; hoặc sự vẻ vang, hay lòng tự hào trỗi dậy khi quyết tâm giữ lời hứa. Lòng tự hào như vậy có thể đưa vào hệ thống giá trị của con người thông qua giáo dục hoặc môi trường xã hội. Nó thậm chí có thể mang một mục đích xã hội ngầm là tăng cường lòng tin trong mối quan hệ nhiều mặt hàng ngày của chúng ta. Đúng là người ta không dạy chúng ta tự hào khi tỏ ra trung thực bởi nó mang lại cho chúng ta một lợi thế chiến lược là khiến lời đe dọa hay lời hứa của chúng ta trở nên đáng tin cậy; chúng ta được dạy rằng trung thực là điều tốt chính vì bản thân điều đó.

Một người bị coi là điên khùng có thể đưa ra những lời đe dọa thành công trong khi những người bình thường lại không thể. Theo cách này thì sự bất hợp lý thấy rõ có thể trở thành một sự hợp lý chiến lược hiệu quả. Người ta thậm chí có thể chủ ý nuôi dưỡng một tiếng tăm xấu như vậy. Một người có vẻ điên khùng do vậy rất có thể lại là một chiến lược gia siêu hạng bởi người ta sẵn sàng tin vào những lời đe dọa

¹ Đáng buồn là chúng tôi phải thông báo với các bạn rằng Công ty đồ gỗ Mayflower mới đây đã có đợt hạ giá lần đầu tiên và đó chính là đợt hạ giá để thanh lý vì doanh nghiệp chấm dứt hoạt động.

của anh ta hơn. Liệu Đại tá Ghadafi và Ayatollah Khomeini có hiểu rõ nguyên tắc này hơn các nhà lãnh đạo phương Tây luôn lạnh băng và hết sức thực dụng đang tìm cách làm việc với họ hay không? Chúng tôi không biết, nhưng chúng tôi sẵn sàng đánh cược rằng con bạn, một đứa trẻ không có khái niệm gì về tính hợp lý khiến bạn không thể làm chúng lo sợ bằng những lời đe dọa mắng phạt thực ra lại là một game thủ bản năng giỏi hơn cả bạn đấy.

HỢP ĐỒNG

Một cách dứt khoát để làm cho lời cam kết của bạn trở nên đáng tin là đồng ý nhận sự trừng phạt nếu bạn không tuân thủ cam kết. Nếu như người thợ sửa bếp của bạn nhận trước một khoản tiền lớn thì anh ta có xu hướng chây ì trong công việc. Nhưng một hợp đồng quy định việc thanh toán sẽ gắn với tiến độ công việc và có điều khoản phạt vi phạm khi chậm tiến độ sẽ khiến anh ta quan tâm đến thời gian biểu hơn vì lợi ích của chính mình. Hợp đồng chính là một công cụ của cam kết.

Trên thực tế điều này không hẳn đơn giản như vậy. Hãy hình dung một người đang cố ăn kiêng đề nghị trả 500 đô la cho bất kỳ ai bắt gặp anh ta ăn các thức ăn giàu chất béo. Mỗi lần anh ta nghĩ đến món tráng miệng anh ta biết rằng nó không đáng giá đến 500 đô la. Đừng phẩy tay cho là ví dụ này không đáng tin: chính xác một hợp đồng như vậy đã được đưa ra bởi Nick Russo - chỉ có điều số tiền ở đây là 25.000 đô la. Theo tờ *Tạp chí Phố Wall* thì:

Quá chán nản với đủ loại chương trình giảm cân, cuối cùng ngài Russo đã quyết định đưa vấn đề của mình ra công chúng. Cùng với việc thực hiện chế độ ăn chỉ 100 calori mỗi ngày, ông ta đề nghị một số tiền thưởng là 25.000 đô la để làm từ thiện cho bất kỳ ai nhìn thấy ông ta ăn trong tiệm ăn. Ông ta còn treo ảnh của mình ở khắp các

quán ăn trong thành phố để mọi người đều biết.¹

Nhưng hợp đồng này có một chỗ sơ hở chết người: không có một cơ chế nào để ngăn cản việc tái thương lượng. Bị mụ mị bởi hình ảnh những chiếc bánh ngọt nhảy múa trong đầu, ngài Russo sẽ tranh luận rằng theo thỏa thuận trên hợp đồng hiện tại thì không ai có thể nhận được số tiền 25.000 đô la bởi ông ta sẽ không bao giờ vi phạm hợp đồng đó. Do vậy, hợp đồng này chẳng đáng giá một đồng nào. Tái thương lượng do vậy có thể có lợi cho cả hai. Chẳng hạn, ngài Russo có thể đề nghị mua nước ngọt mời tất cả mọi người trong nhà hàng để đổi lấy việc sẽ được giải phóng khỏi hợp đồng. Những người ăn trong nhà hàng có lẽ sẽ muốn được uống hơn là chẳng được gì và sẽ để ông ta thoát khỏi cam kết trong hợp đồng.²

Để giải pháp hợp đồng thành công, người giám sát tuân thủ hành động hoặc thu tiền phạt cần phải có một động cơ độc lập nào đó để làm như vậy. Trong vấn đề ăn kiêng, có thể người nhà trong gia đình ngài Russo cũng muốn ông ta gầy đi và do vậy sẽ không dễ bị mua chuộc bởi một cốc đồ uống miễn phí.

Giải pháp hợp đồng sẽ phù hợp hơn đối với các giao dịch kinh doanh. Một hợp đồng đổ bể thường gây ra thiệt hại cho nên bên bị thiệt sẽ không chịu để yên. Chẳng hạn, một nhà sản xuất có thể yêu cầu một khoản tiền phạt nếu như nhà cung cấp không cung cấp hàng đúng hạn. Nhà sản xuất không thể bàng quan trước việc nhà cung cấp có giao hàng hay không. Anh ta dĩ nhiên muốn nhận lô hàng hơn là nhận khoản tiền nộp phạt. Đàm phán lại hợp đồng không còn là lựa chọn hấp dẫn đối với cả hai nữa.

¹ *Tạp chí Phố Wall*, 2/1/1990, trang B1.

² Ngay cả khi đó, ngài Russo cũng có thể thấy khó thương lượng lại với một số rất đông người đồng thời. Chỉ cần một người trong số đó không đồng ý là cả cuộc thương lượng sẽ bị chặn lại.

Điều gì xảy ra nếu nhà cung cấp thử áp dụng lý lẽ của ngài ăn kiêng? Giả sử anh ta cố gắng thương lượng lại rằng khoản tiền phạt lớn quá đến mức hợp đồng chắc chắn sẽ được tôn trọng, do vậy đằng nào nhà sản xuất cũng sẽ không lấy được số tiền phạt trên. Nhưng bởi đó chính là điều mà nhà sản xuất muốn nên anh ta không quan tâm đến việc thương lượng lại. Hợp đồng có tác dụng chính bởi vì nhà sản xuất không chỉ quan tâm đến số tiền phạt mà anh ta quan tâm hơn đến hành động được hứa trong hợp đồng.

Có thể thảo một hợp đồng với bên thứ ba trung lập là người giám sát tuân thủ. Một bên trung lập là người không có lợi ích cá nhân gì trong việc hợp đồng được duy trì hay không. Để việc giám sát tuân thủ là đáng tin, phải làm cho bên trung lập quan tâm đến việc cam kết có được thực hiện hay không bằng cách tạo ra một tác động uy tín. Trong một vài trường hợp, người được thuê duy trì hợp đồng có thể sẽ mất việc nếu anh ta để cho hợp đồng bị sửa lại. Thomas Schelling đưa ra một ví dụ rất ấn tượng về cách làm sao để thực hiện các ý tưởng này.¹ Ở thành phố Denver có một trung tâm phục hồi chuyên chữa trị cho những người nghiện ma túy giàu có bằng cách yêu cầu họ viết một bản nhận khuyết điểm mà sau đó sẽ được công bố cho công chúng biết nếu như phân tích nước tiểu đột xuất cho thấy họ vẫn tiếp tục dùng ma túy. Sau khi tự đặt mình một cách tự nguyện vào vị trí đó, nhiều người tìm cách mua chuộc để thoát khỏi ràng buộc hợp đồng. Nhưng người giữ hợp đồng sẽ mất việc nếu anh ta để cho hợp đồng bị viết lại; trung tâm sẽ mất uy tín nếu họ không sa thải người để cho hợp đồng bị viết lại.

Bài học ở đây là chỉ hợp đồng thôi không giải quyết được vấn đề lòng tin. Thành công đòi hỏi có một công cụ bổ sung nào đó, chẳng

¹ Ví dụ này được lấy từ bài phát biểu khai giảng trước Trường đào tạo Rand, sau đó được in dưới nhan đề "Chiến lược và Tự chủ" trong *Tạp chí Thương lượng* (tháng 10/1989).

hạn như thuê các đối tác có lợi ích độc lập để giám sát tuân thủ hay đặt uy tín ra để bảo đảm. Trên thực tế nếu tác động của uy tín đủ mạnh thì có thể không cần chính thức hóa hợp đồng. Đó là ý nghĩa khi bảo rằng lời nói của ai đó là xiềng xích.¹

CẮT ĐỨT LIÊN LẠC

Cắt đứt liên lạc có tác dụng như một công cụ cam kết đáng tin cậy bởi nó có thể khiến cho hành động thực sự không thể nào đảo ngược. Một hình thức cực đoan của chiến thuật này phát sinh theo các điều kiện của bản di chúc. Một khi một bên đã chết thì việc thương lượng lại là thực sự không thể. (Chẳng hạn, Nghị viện Anh đã buộc phải ra một đạo luật để thay đổi chúc thư của Cecil Rhodes nhằm cho phép phụ nữ cũng được trở thành sinh viên của trường Rhodes.) Nói chung khi đã có một ý chí thì luôn có cách để làm cho chiến lược của bạn trở nên đáng tin.

Chẳng hạn hầu hết các trường đại học đặt ra một mức giá cho chiếc ghế danh dự trong trường. Mức giá hiện nay đang vào khoảng 1,5 triệu đô la. Các trường nổi tiếng là những người có thể bẻ cong các quy tắc của mình để chấp nhận những điều kiện và tiền của những nhà tài trợ quá cố, những người không thể đáp ứng mức giá hiện nay.

Không cần phải chết để cố làm cho lời cam kết của mình đáng tin. Tính không thể đảo ngược có trong mỗi hợp thư. Ai không từng đã gửi thư đi rồi lại mong giá như có thể lấy lại nó? Và ngược lại cũng vậy. Ai chẳng từng đã nhận được một bức thư mà họ ước giá như không nhận được? Nhưng bạn không thể gửi trả thư và giả vờ như chưa bao giờ đọc nó một khi bạn đã mở thư ra.

¹ Mặt khác, các đồng nghiệp giáo sư thường hay nói vui với nhau rằng “Đối với doanh nhân thì một cái bắt tay là đủ, còn khi hiệu trưởng trường đại học của bạn hứa điều gì, hãy bảo ông ta viết ra điều đó”.

Trước khi điều này trở nên phổ biến trên thực tế, một công cụ cam kết thành công là gửi tiền thanh toán trong một phong bì không có tem và cũng không có địa chỉ người gửi. Gửi một bức thư không có địa chỉ trả lại là một cam kết không thể đảo ngược. Bưu điện đã từng đưa những bức thư như vậy và người nhận muốn nhận thư sẽ phải trả tiền cho người đưa thư. Các công ty điện lực hay điện thoại biết rằng những bức thư như vậy thường có séc trả tiền. Họ thà trả tiền tem cho bưu điện còn hơn là chờ đến lần đòi tiền thứ hai để được thanh toán (hoặc để lại nhận thêm một bức thư không tem và không địa chỉ trả lại nữa).

Giải pháp đối với vấn đề của các công ty đã đến khi bưu điện thay đổi chính sách của mình. Những bức thư không có tem sẽ không được chuyển đến địa chỉ người nhận nữa. Thư sẽ được trả lại cho người gửi nếu có địa chỉ trả về và sẽ không được chuyển đi đâu hết nếu không có địa chỉ trả về trên phong bì. Bây giờ công ty có thể cam kết với chính mình sẽ không nhận các bức thư chưa trả phí bưu điện nữa.

Vậy nếu bạn viết địa chỉ của công ty vào cả chỗ dành cho địa chỉ gửi đến cũng như địa chỉ trả về thì sao? Bây giờ thì bưu điện đã có chỗ để gửi trả thư. Hãy thử nhớ xem, chắc không phải đây là lần đầu tiên bạn nghe thấy chuyện này. Và nếu như điều này lan truyền đi thì chắc chắn rằng bưu điện sẽ lại phải thay đổi quy định một lần nữa để thư không tem cũng sẽ không được trả lại nữa.

Có một khó khăn nghiêm trọng khi sử dụng biện pháp cắt đứt liên lạc như một phương tiện để duy trì cam kết. Nếu bạn đang cắt đứt mọi liên lạc, sẽ rất khó nếu không nói là không thể chắc chắn rằng đối thủ của bạn đồng ý với những mong muốn của bạn. Bạn nên thuê những người khác để bảo đảm rằng hợp đồng được tôn trọng. Chẳng hạn, các di chúc được thực hiện bởi những người được uỷ thác chứ

không phải những người đã qua đời. Quy định của cha mẹ cấm con cái hút thuốc có thể không có gì phải tranh luận nữa khi bố mẹ vắng nhà hoặc nếu chuyện đó là không thể giám sát được.

ĐỐT CHÁY NHỮNG CÂY CẦU SAU LỪNG

Quân đội thường có được quyết tâm bằng cách phủ nhận mọi cơ hội lùi bước cho chính mình. Chiến lược này ít nhất đã có từ năm 1066 khi đội quân xâm lược của William, người chinh phạt đốt cháy tất cả các con tàu của mình và bằng cách đó đưa ra một cam kết vô điều kiện là sẽ chỉ chiến đấu mà không lùi bước. Cortés đã theo đuổi cũng một chiến lược tương tự khi chinh phục Mexico. Khi ông vừa đến Cempoalla ở Mexico, ông đã ra lệnh đốt cháy và phá hỏng tất cả các con tàu, chỉ trừ một chiếc. Mặc dù quân đội của ông ít người hơn rất nhiều, họ không có lựa chọn nào khác ngoài chiến đấu dũng mãnh và chiến thắng. “Nếu như Cortés thất bại, đây có thể bị xem như một hành động điên rồ ... Thực sự đó là kết quả của một tính toán có chủ ý ... Không có lựa chọn nào khác trong đầu ông ta ngoài thành công hoặc chết”.¹

Tiêu huỷ những con tàu đã mang lại cho Cortés hai lợi thế. Thứ nhất, binh lính của ông trở nên đoàn kết hơn, mỗi người đều biết rằng tất cả họ sẽ chiến đấu cho đến cùng bởi sự đào ngũ (thậm chí chỉ rút lui cũng) là không thể. Thứ hai, quan trọng hơn, là tác động của cam kết này đối với đối phương. Họ biết rằng Cortés sẽ phải hoặc thắng, hoặc chết trong khi họ vẫn còn có lựa chọn rút lui vào sâu hơn trong đất liền. Họ đã chọn rút lui thay vì chống lại một đối thủ quyết tâm đến như vậy. Để cam kết kiểu này có được tác động mong muốn thì tất cả binh lính phải hiểu được nó (kể cả quân đội của bạn cũng như

¹ Prescott, *Lịch sử chinh phục Mexico*, tập 1 (London: Gibbings & Co., 1986), Chương 8.

của kẻ thù) chứ không phải chỉ những chiến lược gia ngồi trong ghế bành. Do vậy, điều đặc biệt thú vị ở đây là “sự phá huỷ toàn đội tàu được thực hiện không phải chỉ với sự hiểu biết mà còn với sự đồng lòng nhất trí của toàn quân, mặc dù do Cortés đề xướng”.¹

Ý tưởng đốt cháy những con thuyền của mình cho thấy sự biến đổi theo thời gian trong tư duy chiến lược. Những người lính thành Troy đã cho thấy họ quá lạc hậu khi quân đội Hy Lạp dùng thuyền đến thành Troy cứu nàng Helen.² Trong khi những người Hy Lạp cố gắng chinh phục thành phố thì những người Troy lại cố tìm cách đốt cháy thuyền của người Hy Lạp. Nhưng nếu người Troy đốt cháy được đoàn thuyền của người Hy Lạp, họ sẽ chỉ khiến những người Hy Lạp trở thành những đối thủ quyết tâm hơn mà thôi. Thực tế xảy ra là người Troy đã không đốt cháy được các con thuyền của người Hy Lạp và đã nhìn họ rút lui về quê hương trên những con thuyền đó. Tất nhiên người Hy Lạp đã để lại đằng sau món quà con ngựa mà rất lâu về sau người Troy vẫn còn hối hận là đã quá nóng vội để nhận lấy.³

Trong thời đại hiện nay, chiến lược này được áp dụng trong cả những cuộc tấn công trên biển cũng như trên đất liền. Đã nhiều năm công ty Polaroid của Edwin Land từ chối việc đa dạng hóa ra ngoài ngành kinh doanh chụp ảnh lấy ngay một cách có chủ đích. Khi đặt

¹ Prescott, *Lịch sử chinh phục Mexico*, tập 1 (London: Gibbings & Co., 1986), chương 8.

² Những người Hy Lạp đã đứng trên trò chơi này mặc dù những người Tơ roa khiến họ có vẻ lạc hậu. Schelling đã đưa vị tướng Hy Lạp Xenophon lên như một ví dụ trong loại tư duy chiến lược này. Mặc dù Xenophon không đốt những cây cầu sau lưng mình theo nghĩa đen của nó nhưng ông ta đã viết về những lợi thế khi chiến đấu mà lưng quay về phía khe sâu. Xem thêm trong bài “Phân tích chiến lược và các vấn đề xã hội” của Schelling in trong tuyển tập các tiểu luận *Lựa chọn và Hệ quả* (Harvard University Press, 1984).

³ Cách diễn giải này và các phân tích toán học tiếp theo về cam kết chiến lược có thể tìm thấy trong bài viết của các tác giả Jeremy Bulow, John Geanakoplos và Paul Klemperer tựa đề “Tình trạng lưỡng quyền đa thị trường: những thay thế và bổ trợ chiến lược,” *Tạp chí Kinh tế chính trị học* 93 (1985), trang 488-511.

toàn bộ quân bài của mình vào ngành chụp ảnh lấy ngay này, công ty đã cam kết chống lại mọi đối thủ cạnh tranh thâm nhập vào thị trường này.

Ngày 20 tháng 4 năm 1976, sau 28 năm Polaroid độc quyền trên thị trường chụp ảnh lấy ngay, Eastman Kodak đã xuất trận: công ty công bố loại phim chụp lấy ngay và máy ảnh mới của mình. Polaroid đã đáp trả một cách gay gắt, đòi đưa Kodak ra toà vì vi phạm bản quyền. Edwin Land, người sáng lập và Chủ tịch của Polaroid đã sẵn sàng bảo vệ mảnh đất của mình:

Cả tâm hồn chúng ta nằm trong đó. Cả cuộc đời của chúng ta là ở đó. Đối với họ, đây chỉ đơn thuần là một cánh đồng khác... Chúng ta sẽ vĩnh viễn ở lại trên mảnh đất của mình và bảo vệ mảnh đất đó¹.

Mark Twain đã giải thích triết lý này trong cuốn Pudd'nhead Wilson như sau:

Thằng ngốc nói "Đừng bỏ tất cả trứng của mày vào một giỏ" ... nhưng người khôn nói "Bỏ tất cả trứng của anh vào một giỏ và hãy/TRÔNG CHỪNG CÁI GIỎ ĐÓ CẦN THẬN"².

Cuộc chiến đã kết thúc vào ngày 12 tháng 10 năm 1990. Toà án tuyên phạt Kodak phải bồi thường cho Polaroid 909,4 triệu đô la. Kodak bị buộc phải rút toàn bộ phim và máy chụp ảnh lấy ngay ra khỏi thị trường. Mặc dù Polaroid đã khôi phục lại vị thế thống trị của mình trên thị trường ảnh chụp lấy ngay nhưng họ để mất đất cho đối thủ cạnh tranh là những chiếc máy quay video cơ động và các minilab rửa và in ảnh trên phim thường chỉ trong 1 tiếng đồng hồ. Không có những chiếc cầu, Polaroid bắt đầu cảm thấy như đang bị mắc kẹt trên

¹ Mô tả này và đoạn trích dẫn rút từ cuốn *Các tình huống trong chiến lược cạnh tranh* của Michel Porter (New York: Free Press, 1983)

² *Lịch của Pudd'nhead Wilson* (New York: W. W.Norton, 1980), chương 15, trang 73

một hòn đảo sắp chìm. Với triết lý thay đổi, bây giờ Polaroid đã bắt đầu chịu mở thêm các nhánh sản xuất phim video và cả phim thông thường nữa.

Người ta không cần phải đốt cháy theo nghĩa đen những chiếc cầu hay những con thuyền nối liền các biển cả. Có thể đốt cháy những chiếc cầu một cách hình tượng bằng cách giữ một vị thế chính trị đối kháng với một nhóm cử tri nhất định. Walter Mondale trong buổi lễ chấp thuận đề cử ra ứng cử Tổng thống của Đảng Dân chủ đã tuyên bố rằng ông ta sẽ tăng thuế nếu trúng cử và bằng cách đó đã đưa ra một cam kết. Những cử tri tin vào một nền kinh tế hướng cung sẽ chắc chắn không bỏ phiếu cho ông, điều này khiến cho vị thế của Modale trở nên đáng tin cậy hơn đối với những người còn lại, những người muốn nhìn thấy thuế tăng để giảm bớt gánh nặng thâm hụt ngân sách. Rất không may (cho Mondale) là nhóm cử tri đối kháng hóa ra đông hơn rất nhiều so với dự tính.

Cuối cùng, dựng nên những cây cầu thay vì đốt cháy chúng cũng có thể là một cách cam kết đáng tin cậy. Trong cuộc cải tổ tháng 12 năm 1989 ở Đông Âu, xây lên những cây cầu có nghĩa là phá đổ những bức tường. Đáp lại những cuộc phản kháng và di cư ồ ạt, Thủ tướng Đông Đức khi đó là Egon Krenz muốn đưa ra lời hứa cải tổ nhưng ông ta lại không có một chương trình đặc biệt nào. Dân chúng thì hoài nghi. Vì sao họ phải tin rằng những lời hứa vu vơ sẽ trở thành sự thật và sẽ có ảnh hưởng sâu rộng? Ngay cả khi Krenz thực lòng muốn có cải tổ, ông ta cũng có thể đánh mất quyền lực. Việc phá dỡ bức tường Berlin đã giúp chính phủ Đông Đức đưa ra một lời cam kết đáng tin cậy về cải tổ mà không cần đi vào chi tiết cụ thể. Bằng cách mở (lại) cây cầu nối với phía Tây, chính phủ buộc mình phải thực hiện cải tổ hoặc sẽ phải nhìn thấy người dân của mình ồ ạt di cư. Bởi bây giờ người ta có thể dễ dàng bỏ đi trong tương lai nên lời hứa cải tổ trở

nên đáng tin và đáng để người ta chờ đợi. Sự thống nhất nước Đức đã đến chỉ không đầy một năm sau đó.

PHÓ MẠC CHO MAY RỦI

Một vũ khí khủng khiếp trong bộ phim *Dr. Strangelove* gồm có những quả bom nguyên tử rất lớn được chôn dưới đất, những quả bom này nếu phát nổ sẽ toả ra một lượng phóng xạ có thể tiêu diệt mọi sự sống trên trái đất. Vũ khí này sẽ tự động nổ trong tình huống có một cuộc tấn công Liên Xô. Khi Tổng thống Mỹ Milton Muffley hỏi liệu ngòi nổ tự động như vậy có thể xảy ra không, Dr. Strangelove đã trả lời: “không chỉ đơn thuần là có thể; nó là cốt tử”.

Phương tiện nói trên có tác dụng làm nhụt ý chí rất hiệu quả bởi nó làm cho việc gây chiến đồng nghĩa với tự sát.¹ Khi đối mặt với cuộc tấn công của Mỹ, người đứng đầu Liên Xô Dimitri Kissov có thể không tìm cách trả đũa mà sẽ liều mạng với một sự huỷ diệt chắc chắn cho cả hai bên. Chừng nào người đứng đầu Liên Xô còn có được tự do để quyết định không đáp trả, quân đội Mỹ còn có thể liều với cuộc tấn công. Nhưng khi phương tiện khủng khiếp trên đã được đặt sẵn, câu trả lời của Liên Xô sẽ là tự động hoàn toàn và mối đe dọa làm nhụt chí là đáng tin cậy.

Tuy nhiên, lợi thế chiến lược này cũng phải trả giá. Có thể có một sự cố nhỏ hoặc một cuộc tấn công không được phép mà sau khi hiểu ra những người Xô viết sẽ không còn muốn thực hiện lời đe dọa thảm khốc của mình nữa nhưng khi đó họ đã không còn lựa chọn nào khác bởi họ không kiểm soát được việc thực thi lời đe dọa đó. Và điều này đã xảy ra đúng như vậy trong bộ phim *Dr. Strangelove*.

¹ Rõ ràng là Khrushchev đã định thử dùng chiến lược này bằng cách đe dọa rằng tên lửa của Liên Xô sẽ được bắn lên một cách tự động trong tình huống xảy ra xung đột vũ trang ở Berlin; xem trong *Vũ trang và Ảnh hưởng* trang 39 của Thomas Schelling.

Để giảm nhẹ hậu quả từ các sai sót, bạn chỉ muốn có một lời đe dọa chỉ vừa đủ cần thiết để làm nản lòng đối thủ. Bạn sẽ làm gì nếu như lời đe dọa là không thể chia tách, giống như một vụ nổ hạt nhân? Bạn có thể đưa ra một lời đe dọa mềm mỏng hơn bằng cách chỉ tạo ra một nguy cơ chứ không phải điều chắc chắn rằng một sự kiện kinh khủng sẽ xảy ra. Đó chính là ý tưởng của Thomas Schelling về cái gọi là “chiến lược kẻ miệng hổ”. Ông đã giải thích điều này trong cuốn sách của mình có tựa đề *Chiến lược của xung đột*:

Kẻ miệng hổ là sự tạo dựng cố ý một mối nguy hiểm có thể nhận thấy mà người ta không hoàn toàn có thể kiểm soát được nó. Để cho tình huống tiến triển ngoài tầm với một cách cố tình là một chiến thuật, bởi điều này có thể khiến kẻ thù không thể chịu nổi và buộc phải thỏa hiệp. Nó có nghĩa là quấy rối và đe dọa đối phương bằng cách đặt đối phương vào một mối hiểm nguy, hoặc làm hấn nhụt chí bằng cách cho thấy nếu hấn đi bước đi ngược lại, hấn có thể động chạm đến chúng ta mạnh đến mức chúng ta sẽ trượt ngã qua miệng hổ dù chúng ta có muốn hay không và sẽ kéo theo cả hấn.¹

Áp dụng chiến lược “kẻ miệng hổ” đã hình thành cơ sở cho chính sách ngăn chặn vũ khí hạt nhân của Mỹ. Trong giai đoạn chiến tranh lạnh, Mỹ không cần phải đưa ra bảo đảm về một cuộc trả đũa hạt nhân nếu Liên Xô xâm lược châu Âu. Chỉ cần một cơ hội nhỏ cho chiến tranh hạt nhân, chẳng hạn 10% là đã đủ để làm nản lòng những người Xô viết. Một cơ hội 10% có nghĩa là 1/10 lời đe dọa và do vậy đòi hỏi ít cam kết hơn nhiều mà vẫn có được một sự đáng tin cậy. Trong khi Liên Xô có thể không tin tưởng lắm rằng Mỹ chắc chắn sẽ trả đũa, họ cũng không thể chắc chắn rằng người Mỹ sẽ không làm như vậy. Luôn luôn có một khả năng rằng một cuộc tấn công của Liên Xô sẽ khởi đầu cho một chu kỳ leo thang vượt ra khỏi tầm kiểm soát.

¹ Thomas Schelling, *Chiến lược của xung đột* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960), trang 200.

Mô tả ngắn gọn này chưa thể đánh giá đúng mức về chiến lược kẻ miệng hổ. Để hiểu rõ hơn về những lời đe dọa cổ xúc suất đằng sau chiến lược này, Chương 7 sẽ phát triển vai trò của các chiến lược hỗn hợp. Sau đó, trong Chương 8 chúng tôi sẽ dành cho chiến lược kẻ miệng hổ sự quan tâm mà nó hoàn toàn xứng đáng được hưởng.

DI TỪNG BƯỚC NHỎ

Mặc dù cả hai bên có thể không tin tưởng nhau khi giá trị đặt cược là rất lớn nhưng nếu vấn đề của cam kết có thể giảm xuống đến một mức độ đủ nhỏ thì vấn đề về lòng tin cũng sẽ tự được giải quyết ngay. Lời đe dọa hay lời hứa được chia ra thành nhiều mảnh nhỏ và mỗi mảnh trong số đó được giải quyết một cách riêng rẽ.

Ngay cả bọn kẻ cắp cũng giữ lời hứa nếu một lúc nào đó chúng cần phải tin nhau một chút. Hãy xem xét sự khác nhau giữa trả một lần số tiền 1 triệu đô la cho một người khác để lấy 1kg cocain với thực hiện 1.000 giao dịch liên tiếp với bên kia, mỗi giao dịch chỉ giới hạn không quá 1.000 đô la trị giá cocain. Trong khi số tiền 1 triệu đô la đáng để bạn xoá sổ “đối tác” của mình, lợi nhuận 1.000 đô la là quá nhỏ bởi nó khiến cho mối quan hệ có lợi đang diễn ra sẽ phải chấm dứt sớm.

Bất kỳ lúc nào, khi một cam kết quá lớn là không khả thi, người ta nên thực hiện nó với lượng nhỏ và lặp lại thường xuyên. Chủ nhà và nhà thầu thường nghi ngờ nhau. Chủ nhà sợ rằng nếu trả tiền trước thì sau đó sẽ chỉ thấy công việc hoặc không hoàn thành, hoặc chất lượng kém. Nhà thầu thì lại sợ rằng sau khi họ hoàn thành công việc, chủ nhà sẽ kiếm cớ để không phải trả tiền. Do vậy, cứ vào cuối ngày (hoặc cuối tuần) nhà thầu sẽ nhận được thù lao trên cơ sở kết quả công việc được thực hiện. Như vậy, trong trường hợp tệ nhất mỗi bên cũng chỉ mất nhiều nhất là giá trị tiền công một ngày (hoặc một tuần) mà thôi.

Cũng như chiến lược kẻ miệng hổ, chiến lược đi từng bước nhỏ làm giảm mức độ của lời đe dọa hoặc lời hứa và tương ứng với đó là mức độ cam kết. Chỉ có một điểm cần chú ý. Những người am hiểu tư duy chiến lược sẽ nhìn trước và suy luận ngược về, họ sẽ lo ngại về bước đi cuối cùng. Nếu bạn dự tính sẽ bị người khác chơi gian với bạn ở vòng cuối, bạn cần phải phá vỡ mối quan hệ ở vòng chơi ngay trước đó. Nhưng khi đó vòng cận cuối sẽ trở thành vòng cuối cùng và bạn vẫn không thể tránh khỏi vấn đề trên. Để tránh cho sự thật bị phanh phui thì không nên có một bước đi cuối rõ ràng. Một khi còn cơ hội để tiếp tục làm việc với nhau thì không đáng để chơi trò gian dối. Vì thế, khi một nhân vật mờ ám nói với bạn rằng đây sẽ là vụ làm ăn cuối cùng của hắn trước khi nghỉ hưu, hãy đặc biệt trông chừng!

LÀM VIỆC THEO NHÓM

Thường thì một số người khác có thể giúp chúng ta đạt đến một cam kết đáng tin cậy. Mặc dù cá nhân mỗi người có thể là yếu nhưng họ có thể xây dựng được một quyết tâm cao khi nhóm lại cùng nhau. Việc sử dụng thành công áp lực của các đồng sự để đạt được cam kết đã trở thành nổi tiếng với tổ chức Alcoholics Anonymous - AA (và cả các trung tâm ăn kiêng nữa). Phương pháp của AA làm thay đổi lợi ích thu được khi bạn không giữ lời. Tổ chức này lập ra một thể chế xã hội, trong đó lòng tự hào và tự trọng sẽ mất đi khi các cam kết bị phá vỡ.

Đôi khi làm việc theo nhóm còn đi xa hơn áp lực xã hội và sử dụng các chiến thuật bàn tay mạnh để buộc chúng ta phải giữ lời hứa. Hãy xem xét vấn đề của hàng người đầu tiên trong một đội quân đang tiến lên. Nếu tất cả mọi người đều hướng lên phía trước thì một người lính chỉ cần đứng lùi về phía sau một chút thôi cũng có thể làm tăng cơ hội sống sót của mình lên mà hầu như không làm giảm đi chút nào cơ hội chiến thắng của cả trận tấn công đó. Tuy nhiên, nếu mỗi người lính

đều nghĩ như vậy thì cuộc tấn công sẽ biến ngay thành cuộc rút lui.

Tất nhiên, điều này sẽ không xảy ra. Mỗi người lính đã thể trung thành với tổ quốc, với đồng ngũ và tin vào những vết thương triệu đô la - một vết thương đủ nghiêm trọng khiến anh ta sẽ được gửi về nhà, được giải ngũ, nhưng không nặng đến mức không thể chữa khỏi hoàn toàn.¹ Những người lính không có đủ quyết tâm và lòng dũng cảm để nghe theo mệnh lệnh có thể sẽ sợ bị trừng phạt nếu đào ngũ. Nếu hình phạt vì tội đào ngũ là chắc chắn và sẽ là một cái chết ô nhục thì lựa chọn tiến lên phía trước sẽ trở nên hấp dẫn hơn rất nhiều. Tuy nhiên, những người lính không muốn giết những người đồng đội của mình, kể cả những kẻ đào ngũ. Làm thế nào chính những người lính cũng cảm thấy khó khăn với quyết tâm tấn công kẻ thù có thể đưa ra một cam kết đáng tin cậy là sẽ giết những người đồng hương của mình vì tội đào ngũ?

Đội quân Roman cổ đại đã ra lệnh tử hình bất kỳ ai lùi lại giữa trận tấn công. Khi quân đội đang tiến lên, bất kỳ người lính nào nhìn thấy người bên cạnh tụt lại được lệnh giết ngay kẻ đào ngũ đó. Để khiến cho mệnh lệnh này trở nên đáng tin thì những ai không giết kẻ đào ngũ cũng bị khộp vào tội tử hình. Như vậy thì ngay cả người lính chọn tiếp tục trận đánh mà không quay lại giết kẻ đào ngũ cũng có thể phải trả giá bằng mạng sống của chính mình.

Chiến thuật của quân đội Roman vẫn còn sống cho đến nay trong bộ quy chế danh dự dành cho các sinh viên trường West Point. Các cuộc thi không có giám thị nhưng gian dối là tội sẽ dẫn đến bị đuổi học. Bởi nói chung thì các sinh viên không muốn tố giác bạn học của mình, việc không báo cáo sự gian dối đã bị phát giác của người khác do đó cũng bị coi là vi phạm quy chế danh dự. Và vi phạm này

¹ Xem thêm về những cách thức khuyến khích động viên người lính trong cuốn sách của John Keegan *Guồng mắt của cuộc chiến* (New York: Viking Press, 1976).

cũng sẽ dẫn đến bị đuổi học. Khi quy chế danh dự bị vi phạm, các sinh viên báo cáo bởi họ không muốn trở thành tòng phạm với kẻ phạm tội bằng sự im lặng của mình. Tương tự, luật hình sự đưa ra hình phạt cho những người không thông báo tội phạm giống như những kẻ đồng lõa.

ĐẠI DIỆN ỦY QUYỀN THƯƠNG LƯỢNG

Nếu một người làm công nói rằng anh ta không chấp nhận mức tăng lương thấp hơn 5%, tại sao người sử dụng lao động lại phải tin rằng anh ta sau đó sẽ không nhân nhượng và chấp nhận 4%? Tiền nằm trên bàn xui khiến người ta cố gắng thương lượng thêm một lần nữa.

Tình trạng của người làm công có thể được cải thiện nếu anh ta có ai đó khác đứng ra thương lượng giúp. Khi người lãnh đạo công đoàn là người đứng ra thương lượng, lập trường của anh ta có thể ít xê dịch hơn. Anh ta có thể bị buộc phải giữ lời hứa hoặc sẽ mất sự ủng hộ từ những người đã bầu cho anh ta. Người lãnh đạo công đoàn có thể bị ràng buộc bởi sự uỷ nhiệm có hạn chế từ phía các thành viên của mình, hoặc đặt uy tín của mình vào việc tuyên bố công khai quan điểm không nhân nhượng của mình. Trên thực tế người lãnh đạo công đoàn đã trở thành đại diện uỷ quyền thương lượng. Quyền hạn của anh ta trong việc hành xử như một nhà đàm phán dựa trên lập trường của anh ta. Trong một số trường hợp, anh ta đơn giản là không được quyền nhân nhượng; những người lao động, chứ không phải là nhà lãnh đạo công đoàn kia, mới là những người phê chuẩn thỏa ước. Trong những trường hợp khác, việc nhân nhượng có thể dẫn đến việc nhà lãnh đạo đó bị mất việc.

Trên thực tế chúng ta quan tâm đến các phương tiện cũng như đến kết cục của việc đạt được lời cam kết. Nếu nhà lãnh đạo công đoàn tự nguyện cam kết uy tín của mình vào một lập trường nhất định,

liệu bạn có cần (có nên) nhìn nhận sự mất mặt của anh ta cũng giống như khi bị ngoại cảnh áp đặt? Ai đó cố gắng dừng đoàn tàu lại bằng cách buộc mình vào đường ray có thể sẽ nhận được ít sự cảm thông hơn là khi anh ta bị người khác trói vào đó không theo ý muốn.

Loại đại diện uỷ quyền thương lượng thứ hai là một chiếc máy. Rất hiếm người mặc cả giá với một chiếc máy bán hàng và còn ít hơn nữa có thể mặc cả thành công.

Đến đây kết thúc trách nhiệm của chúng tôi trong việc trình bày tám con đường dẫn đến cam kết thành công. Trên thực tế, bất kỳ một tình huống cụ thể nào cũng có thể cần đến hơn một con đường. Dưới đây sẽ là hai ví dụ cho điều này.

2. HY SINH THÂN MÌNH VÌ TỔ QUỐC

Làm thế nào quân đội có thể khiến kẻ thù tin rằng những người lính của mình sẽ sẵn sàng xả thân vì Tổ quốc khi người ta kêu gọi họ làm như vậy? Quân đội sẽ kết thúc nếu mỗi người lính của họ khi xung trận lại bắt đầu tính toán một cách có lý về chi phí và lợi ích của việc liều tính mạng bản thân. Cần phải tìm ra những phương tiện khác và khá nhiều trong số những điều đã trình bày ở trên nằm trong số đó. Chúng tôi đã nhắc đến chiến lược đốt cháy những cây cầu và vai trò của trừng phạt cũng như làm việc theo tập thể có thể giúp ngăn chặn hiện tượng đào ngũ. Bây giờ chúng tôi sẽ tập trung vào những phương tiện là động cơ thúc đẩy đối với chính cá nhân những người lính.

Quá trình này bắt đầu ngay từ trại lính. Đào tạo cơ bản cho quân đội luôn là một trải nghiệm hết sức nặng nề ở khắp nơi. Những tân binh thường bị đối xử tệ, bị sỉ nhục và được đặt dưới một sự căng thẳng về thể xác và tinh thần ghê gớm đến mức chỉ cần một vài tuần như vậy có thể làm thay đổi cá tính của con người. Một thói quen quan trọng người ta học được trong quá trình này là sự tuân lệnh mù quáng

mà không bao giờ hỏi lại. Không cần phải có lý do tại sao bất tất phải được cuộn theo kiểu này hay giường phải được sắp xếp theo kiểu kia, ngoài lý do là sĩ quan đã ra lệnh như vậy. Ý tưởng ở đây là sẽ có một sự tuân lệnh mù quáng đúng như vậy, khi các mệnh lệnh trở nên quan trọng hơn. Được dạy để không bao giờ hỏi lại mệnh lệnh, quân đội trở thành một chiếc máy chiến đấu, cam kết ở đây là hoàn toàn tự động.

Điều có vẻ như vô lý của những người lính này chuyển thành một sự hợp lý trên quan điểm chiến lược và Shakespeare là người biết điều này rất rõ; trong đêm trước trận Agincourt, Vua Henry V đã cầu nguyện:

Hỡi thần chiến tranh! Hãy biến những trái tim chiến sĩ của ta thành thép;

Đừng để họ sợ hãi; *hãy mang đi khỏi họ*

Những toan tính cân nhắc, còn nếu không xong

Thì hãy lấy đi luôn những trái tim đó (chữ in nghiêng là tự tác giả cho thêm vào)

Tiếp theo đó là lòng tự hào thấm đẫm trong mỗi người lính: lòng từ hào đối với đất nước, lòng tự hào được trở thành người lính, và nhiều khi trên hết là lòng tự hào về truyền thống trong đơn vị chiến đấu. Hải quân Hoa Kỳ, những trung đoàn nổi tiếng của quân Anh hoặc đội quân lính lê dương Pháp là những ví dụ điển hình. Những chiến công vang dội từ các trận chiến đấu trong quá khứ do đơn vị giành được luôn luôn được ghi nhớ, những tấm gương hy sinh luôn được tôn vinh. Việc nhắc lại thường xuyên lịch sử của đơn vị có nghĩa là trao cho các tân binh một niềm tự hào về truyền thống này và lòng quyết tâm không chùn bước khi thời cơ giành chiến công tới.

Những người chỉ huy quân đoàn còn đưa niềm tự hào của những người lính đi xa hơn tình cảm cá nhân. Theo Shakespeare, vua Henry V đã truyền cảm hứng cho đội quân của mình ở Harfleur như sau:

“Đừng làm những người mẹ của anh cảm thấy nhục nhã. Hãy chứng minh cho những người cha của anh thấy rằng anh thực sự là con của họ”. Lòng tự hào là một cảm xúc cao quý; nó bao gồm làm một điều gì đó hoặc có một điều gì đó mà hầu hết những người khác không làm hoặc không có. Như vậy, một lần nữa, chúng ta có Vua Henry nói chuyện với đội quân của mình trước trận chiến đấu Agincourt như sau:

Chúng ta ít người nhưng hạnh phúc vì chúng ta là anh em;
Bởi ngày hôm nay chúng ta đã cắt máu ăn thề
Và những nhà quyền quý Anh đang nằm trên giường giờ này
Sẽ phải xấu hổ vì họ không có mặt ở đây
Vì nhân cách họ rẻ mạt làm sao
Trước những người anh em chiến đấu cùng chúng ta trong ngày lễ
Thánh (Crispin).

Có thể sử dụng cam kết thông qua một sự kết hợp giữa làm việc theo nhóm, ký kết hợp đồng và đốt cháy các cây cầu. Một lần nữa chúng ta lại quay lại với những lời nói của Henry V trước trận chiến đấu Agincourt:

Bởi anh ta không có lòng nào với cuộc chiến này
Hãy để anh ta đi, chúng ta không cần giữ
Chúng ta sẽ không chết vì không có anh ta đi cùng
Nhưng tình bạn của chúng ta với anh ta thì đã chết

Tất nhiên mỗi người đều sẽ cực kỳ xấu hổ để nhận những lời này một cách công khai. Nhưng ngay cả như vậy, bằng hành động từ chối lời đề nghị, những người lính đã đốt cháy những con thuyền đưa họ về với tổ quốc trong tinh thần rồi. Họ đã thiết lập một hợp đồng ngầm với nhau rằng họ sẽ không chùn bước trước cái chết khi cần thiết. Sự am hiểu tuyệt vời của Henry về cách động viên và làm cho quân đội của mình trở nên quyết tâm hơn trong cuộc chiến đấu

được phản ánh trong thắng lợi sau trận chiến, mặc dù với số quân ít hơn hẳn.

3. LỜI ĐỀ NGHỊ ANH KHÔNG THỂ TỪ CHỐI

Không phải chỉ trong bộ phim *Bố già* bạn mới nghe thấy câu nói trên. Tình huống này xảy ra thường xuyên đến ngạc nhiên với chỉ một chút thay đổi nhỏ.

Cuối buổi phỏng vấn xin việc có vẻ như khá thành công, anh bạn Larry của chúng ta được đề nghị xếp hạng công ty đang phỏng vấn anh ta trong danh sách các công ty tiềm năng có thể thuê anh ta làm việc. Trước khi trả lời, Larry đã được nói trước rằng người ta sẽ chỉ nhận vào làm việc ai xếp họ vào hàng đầu mà thôi. Nếu công ty thực sự là lựa chọn hàng đầu của Larry thì họ muốn anh ta chấp thuận lời đề nghị vào làm trước khi họ đưa ra nó. Với triển vọng về một “lời đề nghị bạn không thể từ chối” (bởi vì nếu không thì bạn sẽ không nhận được nó) Larry nên làm như thế nào?

Với cặp mắt xuyên suốt của lý thuyết trò chơi, chúng ta có thể nhìn thấu mảnh khoé này. Công ty khẳng định rằng họ chỉ nhận những người xếp họ ở hàng đầu mà thôi. Tuy nhiên, tác động mà những chiến thuật gây áp lực này mang đến lại ngược hẳn lại với điều họ đòi hỏi. Nếu như công ty muốn tuyển những người thực sự đánh giá họ là hàng đầu, họ không nên đưa ra lời mời vào làm với điều kiện rằng người xin việc phải đánh giá họ hàng đầu. Nếu sau khi phỏng vấn xong, công ty quả thực đúng là lựa chọn số 1 của Larry thì công ty có thể trông chờ rằng anh ta sẽ chấp nhận lời mời vào làm. Không công ty nào phải lo ngại về việc ai đó muốn làm việc cho chính họ nhất lại từ chối lời mời của họ. Mặt khác, nếu công ty chỉ là lựa chọn thứ hai của Larry trong khi công ty lựa chọn số 1 của anh ta lại chưa đưa ra lời mời vào làm thì anh ta có thể sẵn sàng chấp nhận công việc là lựa

chọn thứ hai để tránh rủi ro là có thể chẳng nhận được công việc nào. Chiến thuật gây áp lực của công ty bằng cách nói rằng họ chỉ đưa ra lời mời vào làm cho người muốn được làm việc với họ nhất sẽ mang lại kết quả là họ chỉ thuê được những người xin việc không thực sự coi họ là công ty hàng đầu.

Chính xác hơn, những gì họ thực sự muốn nói là “chúng tôi muốn anh làm việc với chúng tôi. Nếu anh coi chúng tôi là công ty hàng đầu thì chúng tôi biết là chúng tôi sẽ có được anh. Tuy nhiên, nếu anh đánh giá chúng tôi là thứ hai thì chúng tôi có thể mất anh. Để có được anh ngay cả khi chúng tôi không phải là lựa chọn số 1 của anh, chúng tôi muốn anh đồng ý chấp nhận lời mời vào làm của chúng tôi trước, nếu không anh sẽ không nhận được gì cả”. Nếu nhìn nhận theo cách như vậy thì đây có vẻ như không phải là một lời đe dọa đáng tin cậy. Công ty muốn thuê Larry đến mức họ sẵn sàng mời anh ta vào làm ngay cả khi họ không phải là lựa chọn số 1 của anh ta. Đồng thời họ lại khẳng định rằng nếu Larry từ chối chấp nhận trước, thay vào đó sau một thời gian mới quay trở lại để chấp nhận thì họ sẽ không mời anh ta làm công việc này nữa. Điều này là có thể nhưng ít khả năng xảy ra.

Anh bạn Larry của chúng ta đã giải thích rằng anh ta mới chỉ vừa bắt đầu cuộc phỏng vấn và do vậy có quá ít thông tin về công ty để có thể xếp hạng. Công ty nhắc nhở rằng anh ta sẽ không nhận được lời mời vào làm trừ khi anh ta đồng ý chấp nhận vào làm trước. Anh ta rời cuộc phỏng vấn ngày thứ Tư mà không nhận được lời mời. Đến thứ Sáu, anh ta nhận được lời mời trên máy điện thoại trả lời tự động của mình. Thứ Hai lại có một thông điệp nữa lặp lại lời mời. Đến thứ Tư nữa, một bức điện đến chào thêm một phần thưởng nếu ký hợp đồng làm việc. Thực đúng là rất khó để đưa ra một cam kết đáng tin rằng bạn sẽ không mời người mà bạn muốn thuê đến làm việc.

Vậy công ty có thể làm thế nào để lời đe dọa của mình đáng tin? Ở đây, làm việc theo nhóm có thể hữu ích, nhưng không theo nghĩa thông thường. Một khi có một vài người có quyền tuyển dụng, rất có thể có khả năng là khi bạn không chấp nhận ngay, nhóm người đã ủng hộ bạn vào làm việc có thể sẽ đổi ý và chuyển sang một ứng viên khác sau đó. Như chúng ta sẽ thấy trong Chương 10 về tranh cử, thứ tự mà các ứng viên được xem xét có thể xác định quyết định cuối cùng. Theo cách này, một quyết định thông qua bởi một hội đồng phụ thuộc vào may rủi đến mức không thể hứa trước rằng với cùng đầu vào họ sẽ đạt được cùng một quyết định. Sự bất lực của hội đồng để cam kết bản thân đưa ra những quyết định hợp lý khiến lời đe dọa “nhận lấy không thì đi” trở nên đáng tin.

Một lời đề nghị có giá trị ngày hôm nay nhưng không chắc sẽ vẫn còn giá trị vào ngày hôm sau sẽ ngăn cản người ta đi “khảo giá”. Các cửa hàng thiết bị nghe nhìn stereo và các đại lý xe hơi sử dụng chiến thuật này rất có hiệu quả. Những người bán hàng này đã làm thế nào để những lời đe dọa của họ, rằng những gì họ chấp nhận ngày hôm nay có thể sẽ bị từ chối ngày mai trở thành đáng tin? Câu trả lời là việc kinh doanh có thể khá lên và vấn đề tiền mặt sẽ bớt nặng nề hơn. Như người ta vẫn thích nói, đây là cơ hội duy nhất trong đời.

4. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 6: BẠN CÓ MUỐN THUÊ MÁY TÍNH IBM KHÔNG?

Sau một cuộc chiến kéo dài trên 12 năm, vụ kiện giữa nước Mỹ và Công ty IBM đã trở thành một sự kiện “ngứa mắt” không thể quên trong lịch sử chống độc quyền. Một trong số nhiều vấn đề ở đây là chính sách của IBM cho thuê thay vì bán các máy tính chủ.

Chính phủ khẳng định rằng việc IBM tập trung vào cho thuê ngắn hạn đã tạo ra rào cản gia nhập đối với thị trường và kết quả là

công ty này thu về lợi nhuận độc quyền. IBM bảo vệ hoạt động của mình và cho rằng đó là vì lợi ích của người tiêu dùng. Họ tranh luận rằng việc cho thuê ngắn hạn bảo vệ khách hàng khỏi nguy cơ máy tính trở nên lạc hậu và cho họ một sự linh hoạt khi nhu cầu thay đổi, đồng thời đưa ra cam kết rằng IBM sẽ bảo trì thiết bị cho thuê (bởi vì họ chịu trách nhiệm về hoạt động của các máy tính cho thuê) và cung cấp nguồn tài chính dồi dào từ chính công ty.¹

Nhiều người cho rằng đó là một lời biện hộ thuyết phục. Thực ra ở đây có một lợi thế chiến lược trong việc cho thuê mà có vẻ như cả hai bên đều không nhận thấy. Bạn dự tính giá cả sẽ khác đi thế nào nếu như IBM chỉ bán các máy tính chủ lớn của mình mà không cho thuê nữa?

THẢO LUẬN

Ngay cả một công ty không có đối thủ bên ngoài cũng cần phải lo lắng về sự cạnh tranh với tương lai của chính mình. Khi một máy tính mới được giới thiệu ra thị trường, IBM có thể bán những chiếc đầu tiên với giá rất cao cho những khách hàng luôn sốt sắng với công nghệ tiên tiến. Một khi loại máy tính đó đã được tung ra với số lượng lớn thì sẽ có một sự cám dỗ hạ giá để lôi kéo thêm nhiều khách hàng nữa. Chi phí chủ yếu để sản xuất máy tính đã thực chi trong quá trình phát triển sản phẩm. Cho nên mỗi sản phẩm bán thêm đều là một món lợi lớn.

Chính đây là chỗ của vấn đề. Nếu khách hàng dự tính rằng IBM sẽ hạ giá, họ sẽ chờ đợi để mua giá rẻ. Khi số đông khách hàng chỉ chờ, IBM có động cơ để tăng tốc việc giảm giá và giành lấy khách hàng càng sớm càng tốt. Ý tưởng này được nêu ra lần đầu tiên bởi giáo

¹ Xem *Đâm ngang, mọc thẳng và rẽ các ngã* của Fisher, Mc Gowan và Greenwood (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1983).

sư luật học Ronald Coase của trường Đại học Chicago, rằng đối với hàng hóa lâu bền, trên thực tế một nhà độc quyền phải cạnh tranh với chính mình trong tương lai theo cách khiến cho thị trường trở nên cạnh tranh hơn.¹

Cho thuê là một phương tiện cam kết giúp cho IBM giữ được mức giá cao. Các hợp đồng cho thuê sẽ khiến cho việc IBM hạ giá trở nên tốn kém hơn rất nhiều. Khi máy của họ được cho thuê trong ngắn hạn, bất kỳ một hành động giảm giá nào cũng đều ảnh hưởng đến tất cả các khách hàng chứ không chỉ đến những người chưa kịp mua máy. Thiệt hại trong thu nhập từ cơ sở khách hàng hiện tại có thể còn nhiều hơn cả lợi nhuận từ cho thuê mới. Ngược lại khi các khách hàng hiện tại sở hữu máy tính của IBM thì sự đánh đổi này sẽ không phát sinh bởi vì những người đã mua máy tính giá cao không được hoàn lại tiền nữa.

Như vậy, cho thuê là một ví dụ cho chiến lược đi từng bước nhỏ. Các bước ở đây là thời gian cho thuê. Thuê thời gian càng ngắn thì bước đi càng nhỏ. Các khách hàng không nghĩ rằng IBM sẽ giữ mức giá cao khi các bước đi quá lớn. Họ do vậy sẽ chờ giá giảm và mua vẫn chiếc máy tính đó - muộn hơn một chút nhưng lại được giá rẻ hơn. Nhưng nếu IBM chỉ cho thuê với những hợp đồng ngắn hạn và có thể được gia hạn lại, khi đó có thể tin tưởng rằng họ sẽ duy trì mức giá cao. Khách hàng chẳng có lý do để chờ đợi nữa và IBM sẽ thu được lợi nhuận cao hơn.

Là các giáo sư trường đại học và là đồng tác giả cuốn sách này, chúng tôi cũng gặp phải vấn đề tương tự trong một lĩnh vực rất gần gũi với mình là thị trường sách giáo khoa. Nếu như có thể cam kết thì các nhà xuất bản có thể tăng lợi nhuận bằng cách đưa ra những ấn bản

¹ Ronald Coase "Sự lâu dài và độc quyền," *Tạp chí Luật và Kinh tế* 15 (4/1972).

sách giáo khoa mới cứ năm năm một lần thay vì ba năm như thường thấy. Tuổi thọ của sách lâu hơn sẽ làm tăng giá trị của sách trên thị trường sách đã qua sử dụng và do vậy cũng làm tăng mức độ sốt sắng của sinh viên trả tiền để mua sách mới. Vấn đề là ở chỗ một khi nhận thấy các sách đã qua sử dụng được bán lại, nhà xuất bản có động cơ giảm bớt sự cạnh tranh này bằng cách đưa ra ấn bản mới. Bởi vì mọi người đều dự tính điều này sẽ xảy ra nên sinh viên sẽ chỉ bán được các cuốn sách dùng rồi với giá rẻ hơn, do vậy họ cũng không mặn mà với việc trả tiền để mua sách mới nữa. Giải pháp đối với nhà xuất bản cũng giống như với IBM: cho thuê sách thay vì bán chúng.

7 | TÍNH BẤT ĐOÁN

Tại giải thi đấu vô địch bóng chày Liên đoàn quốc gia năm 1986, đội Mets của New York đã thắng trận đấu quan trọng với Astros của Houston khi Len Dykstra đỡ trúng cú ném bóng thứ hai của Dave Smith ở hiệp đấu thứ chín. Hai người chơi sau đó đã trao đổi lại về những gì đã xảy ra.¹ Dykstra nói: anh ấy ném nhanh cho tôi trong lần đầu tiên và tôi đã đỡ trượt. Tôi có linh cảm là anh ấy sẽ ném bổng sau đó và đúng là anh ấy đã làm như vậy. Tôi đỡ cú ném bóng chính xác và ghi điểm”. Còn theo Smith thì “Nói ngắn gọn thì đây là một lựa chọn tồi”. Nói như vậy anh ta có ý rằng Dykstra đoán như vậy bởi vì cú đầu tiên là bóng nhanh nên Smith sẽ thay đổi tốc độ. “Nếu tôi được làm lại điều đó một lần nữa, đó sẽ là một cú ném nhanh nữa”.

Liệu lần sau khi tình huống tương tự nảy sinh Smith có nên áp dụng chiến lược ném nhanh nữa không? Tất nhiên là không. Người đập bóng có thể nhìn xuyên qua được bước suy nghĩ này của Smith và sẽ trù tính cho một cú ném nhanh. Nhưng khi đó Smith cần phải chuyển sang bước suy nghĩ tiếp theo để ném bổng và cứ tiếp tục như

¹ *New York Times*, 12/10/1986, trang 5.1-2

vậy. Không có điểm dừng xác định nào cho quá trình này. Người đập có thể nhìn xuyên qua và khai thác bất kỳ một suy nghĩ và hành động có hệ thống nào của người ném bóng và ngược lại. Chỉ có một cách khôn ngoan đối với cả hai bên là hành động một cách bất đoán.¹

Trong những tình huống này, một lỗi cổ điển trong tư duy chiến lược là tin rằng bạn có thể đoán trước bước đi của đối thủ đơn giản bằng cách đặt mình vào địa vị của anh ta. Chúng ta có thể thấy lỗi này trong cuốn sách *Mùa hè năm 1949* của David Halberstam khi ông mô tả hành vi nhận thức chiến lược của cậu bé mười bảy tuổi Ted Williams.²

Giống như rất nhiều các cậu bé chơi bóng khác, Williams có vấn đề với các cú ném bóng. Cậu không bao giờ sẵn sàng với chúng. Một lần người ném bóng đã gạt cậu ra ngoài bằng cú ném hình vòng cung. Williams tức giận với chính mình, cậu bỏ về chỗ ngồi của mình bên ngoài sân. Một trong số những tay ném bóng đội San Diego, một cựu đội trưởng hét to lên với cậu: “Ê cậu bé, cậu thua vì cái gì vậy?”; “À, cú ném chậm hình vòng cung chết tiệt” - Williams trả lời. “Thế cậu có đập được quả ném nhanh của hấn không?”; “Chắc chắn là được” - Williams trả lời. “Cậu nghĩ lần sau hấn sẽ làm gì với cậu?” - Tay ném bóng hỏi. Ngừng một lát. Ted Williams chưa bao giờ nghĩ đến chuyện ném bóng cho Ted Williams – đó là điều mà những người ném bóng phải làm. “Một cú ném hình vòng cung”, cậu trả lời. “Ê cậu bé”, tay ném bóng nói, “Tại sao cậu không ra đó và chờ cú ném đó lần sau?”

¹ Để không thể đoán được, người ném bóng phải biết lựa chọn ngẫu nhiên giữa các cú ném chính xác. Anh ta không nên cố tình ném trượt. Một cú ném không chính xác là không thể đoán trước bởi chính anh ta cũng không biết được quả bóng sẽ đi đâu. Nếu không có sự chính xác thì không có sự kiểm soát về vị trí và mức thường xuyên tương đối của các cú ném khác nhau. Ví dụ rõ nhất về cú ném chính xác nhưng bất đoán là cú ném gấp khúc. Bởi quả bóng rất khó xoáy, các chỗ ngoặt sẽ dẫn đến những chuyển động bất ngờ trong không khí và không ai có thể dự đoán được kết cục - nhưng cũng có rất ít người có thể ném tốt cú ném kiểu này.

² David Halberstam, *Mùa hè năm 1949* (New York: Morrow, 1989)

Williams đã làm như vậy và đánh trúng quả bóng trên đường chạy về. Và 25 năm nghiên cứu về tư duy của người ném bóng đã bắt đầu như thế.

Rõ ràng là người ném bóng đã không học được sự cần thiết phải hành động theo một cách không thể đoán trước. Nhưng cả Williams cũng vậy, bởi vì nếu người ném nghĩ đến chuyện phải ném bóng cho Williams như thế nào thì cậu sẽ không ném bóng hình vòng cung khi cậu nhận ra rằng Williams đã dự tính đúng như vậy! Chương này sẽ cho thấy cần phải tính toán như thế nào khi cả hai bên đều cố gắng tỏ ra khôn ngoan hơn đối phương. Mặc dù bạn không thể đoán đúng trong mọi trường hợp, ít nhất bạn cũng có thể nhận ra được sự thiên lệch giữa các lựa chọn.

Biết tính toán và đáp trả một cách chính xác tính bất đoán còn hữu ích trong nhiều tình huống khác bên ngoài sân bóng. Tính bất đoán là yếu tố quan trọng của chiến lược trong bất kỳ lúc nào khi một bên muốn có sự trùng hợp của các hành động, trong khi bên kia cố tránh điều đó. Cơ quan kiểm toán thuế muốn kiểm tra đúng những người trốn thuế trong khi những người gian lận thuế luôn hy vọng sẽ tránh được kiểm toán. Giữa trẻ con với nhau, đứa lớn luôn muốn tránh đứa nhỏ leo đèo bám theo trong khi đứa nhỏ luôn tìm cách đi theo từng bước của anh chị nó. Một đội quân xâm lược muốn có được một sự bất ngờ mưu lược khi chọn địa điểm tấn công; trong khi đội quân phòng thủ muốn tập trung lực lượng vào đúng nơi mà cuộc tấn công xảy ra.

Những người trang trí nội thất cho các câu lạc bộ đêm, các nhà hàng, tiệm may quần áo và gian trưng bày nghệ thuật đều muốn có sự độc đáo. Quần chúng lại muốn bắt chước những người khởi xướng ra mốt. Cuối cùng thì người ta cũng tìm đến đúng chỗ. Nhưng trước đó mọi người đã đi khắp cả những nơi khác rồi. Điều này giải thích tại sao đời sống của các câu lạc bộ đêm thường rất ngắn. Một khi

nó thành công, sẽ có rất nhiều người muốn đến đó. Điều này khiến những người đi tiên phong về một bờ đi và bắt đầu một cái gì đó mới ở nơi khác. Như Yogi Berra nói, “Chỗ này đông quá, rồi sẽ chẳng còn ai đến đây nữa”.

Trong khi lựa chọn cú ném của người chơi bóng chày hay lựa chọn người để kiểm tra của Cơ quan kiểm toán thuế trong mọi trường hợp là không thể đoán trước, có một số quy tắc điều khiển sự lựa chọn này. Mức độ của sự bất đoán không nên để hoàn toàn ngẫu nhiên. Trên thực tế sự thiên lệch khi chọn cú ném kiểu này nhiều hơn so với kiểu khác hay chọn người để kiểm toán có thể được xác định một cách chính xác từ những chi tiết cụ thể của trò chơi. “Mặc dù nghe có vẻ là một sự điên rồ nhưng đúng là có một cách để làm như vậy”. Chúng tôi sẽ giải thích phương pháp này ở đây.

1. LÀM CHẮN SỐ LẺ NHƯ THẾ NÀO?

Nhiều người trong số các bạn hẳn còn nhớ một trò chơi từ hồi đi học gọi là “oẳn tù tì” hoặc “khớp ngón tay”. Trong cuộc thi này, một người chơi sẽ chọn chẵn và người chơi kia sẽ là lẻ. Khi đếm từ một đến ba (hoặc oẳn tù tì), cả hai người sẽ đồng thời xòe một hoặc hai ngón tay ra. Nếu tổng số ngón tay của cả hai người chia ra là chẵn thì người chọn chẵn sẽ thắng. Còn khi tổng số ngón tay là lẻ thì người chơi lẻ sẽ thắng. Giả sử người thua phải trả cho người thắng 1 đô la. Chúng ta có thể lập bảng thắng thua tương quan với các lựa chọn chiến lược như sau:

Sẽ không có điểm cân bằng trong trò chơi này nếu hai người chơi không hành động một cách ngẫu nhiên. Hãy hình dung rằng bên lẻ lúc nào cũng chắc chắn chỉ chơi với một ngón tay. Bên chẵn khi đó cũng sẽ luôn chỉ ra một ngón tay. Bây giờ ta lật ngược lại logic. Bởi vì người chọn số lẻ biết chắc rằng đối phương luôn xòe ra một ngón



		Bên lẻ	
		1 ngón	2 ngón
Bên chẵn	1 ngón	-1 1	1 -1
	2 ngón	1 -1	-1 1

tay nên anh ta sẽ chọn xòe ra hai ngón tay. Điều này dẫn đến là người chọn số chẵn đáp lại bằng cách cũng ra hai ngón. Trong trường hợp này, người lẻ lại ra một ngón. Chúng ta quay trở lại chỗ chúng ta bắt đầu và ở đây không có điểm nào để kết thúc cho suy luận vòng tròn như thế này.

Một cách dễ dàng để kiểm tra xem có cần sự ngẫu nhiên không là xem liệu có hại gì không khi để cho đối phương nhìn thấy bước đi của bạn trước khi anh ta đi bước trả lời. Khi cần có tính bất đoán thì đi trước sẽ là bất lợi. Hãy nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra trong trò chơi oẳn tù tì nếu bạn phải đi trước: bạn sẽ cảm chắc thua.

Không phải bất kỳ sự ngẫu nhiên nào cũng như nhau. Giả sử bên lẻ chọn xòe một ngón tay trong 75% thời gian và hai ngón tay trong 25% thời gian còn lại. Khi đó bên chẵn bằng cách luôn đưa ra một ngón tay có thể thắng trong 75% thời gian và trung bình sẽ nhận được $0.75 \times 1 + 0.25 \times (-1) = 0.5$ đô la sau mỗi cuộc chơi. Tương tự nếu chọn hai bên chẵn sẽ mất trung bình 0.5 đô la cho mỗi lần chơi. Do vậy bên chẵn sẽ chọn một. Nhưng khi đó bên lẻ lại chọn hai chứ không theo tỷ lệ 75:25 nữa. Tỷ lệ hỗn hợp trên sẽ không còn trụ được cho đến những

vòng suy luận sau về chiến lược của bên đối phương nữa.

Nói cách khác, có một mô hình cân bằng của sự ngẫu nhiên và nó cần phải được tính toán ra. Trong ví dụ này, toàn bộ tình huống là đối xứng nên tỷ lệ cân bằng cần phải là 50:50 đối với mỗi người chơi. Chúng ta sẽ thử như sau. Nếu bên lẻ chọn một và hai thường xuyên như nhau thì bên chẵn sẽ thắng $0.5 \times 1 + 0.5 \times (-1) = 0$ trung bình mỗi trận, dù anh ta chơi 1 hay 2. Do đó anh ta cũng sẽ thắng 0 đô la nếu anh ta chọn tỷ lệ lựa chọn 50:50. Lập luận này ngược lại cũng đúng. Như vậy là tỷ lệ lựa chọn 50:50 là câu trả lời tối ưu của những người chơi đối với nhau, nghĩa là đó là điểm cân bằng. Tên gọi của giải pháp này là điểm cân bằng “chiến lược hỗn hợp”, phản ánh sự cần thiết pha trộn các nước đi của những người chơi theo một cách ngẫu nhiên.

Tỷ lệ hỗn hợp cân bằng trong những tình huống tổng quát không hiển nhiên là cân xứng tuyệt đối như vậy, Tuy nhiên, vẫn có một số quy tắc đơn giản để tính được tỷ lệ đó. Chúng tôi sẽ phát triển các quy tắc này thông qua trò chơi quần vợt.

2. AI MUỐN CHƠI QUẦN VỢT?

Một trong những bài học chiến lược đầu tiên của quần vợt là không cho thấy rõ hướng đón bóng cho đến phần giây cuối cùng có thể. Bằng không đối phương sẽ khai thác sự phán đoán của bạn và đánh bóng theo hướng khác. Nhưng ngay cả khi không thể quan sát được bước đi của đối phương thì việc dự đoán bước đi đó cũng mang lại một lợi thế lớn. Nếu người giao bóng luôn luôn đánh bóng bên trái thì người đỡ bóng sẽ chuẩn bị sẵn để di chuyển sang hướng đó và sẽ đỡ quả giao bóng hiệu quả hơn. Người giao bóng do vậy cố gắng trở nên bất đoán để không cho đối phương đoán được mục tiêu của mình lần thứ hai. Ngược lại, người đỡ bóng không nên ưu tiên cho bất kỳ bên nào khi đi bước đầu tiên của mình. Không giống trò chơi khớp

ngón tay, những người chơi không thể coi tính bất đoán chắc lẻ như nhau. Những người chơi có thể cải thiện kết quả của mình bằng cách chơi nhiều hơn ở một bên một cách có hệ thống, mặc dù vẫn theo cách không thể dự đoán trước.

Để cụ thể hơn, hãy hình dung một cặp đấu với những kỹ năng xác định. Người đỡ bóng chơi vợt bên phải có vẻ khá hơn. Nếu anh ta đoán đúng hướng bóng, khả năng vợt phải của anh ta có thể thành công đến 90%, trong khi khả năng vợt trái nếu đoán đúng chỉ thành công 60%. Tất nhiên người đỡ bóng sẽ còn khó khăn hơn nếu dự đoán sai hướng bóng. Nếu anh ta định đỡ bóng bên trái trong khi người giao bóng đánh sang phải thì khả năng kịp chuyển hướng và đỡ thành công chỉ là 30%. Nếu theo hướng ngược lại, cơ hội của anh ta chỉ còn 20%. Chúng ta có thể biểu diễn tất cả qua bảng dưới đây:

Hướng đánh của người giao bóng

		Phải	Trái
Hướng di chuyển của người đỡ bóng	Phải	90%	20%
	Trái	30%	60%

Người giao bóng muốn giữ cho tỷ lệ cú đỡ thành công càng thấp càng tốt; người đỡ bóng thì muốn điều hoàn toàn ngược lại. Trước trận đấu, hai bên đã chọn kế hoạch chơi cho mình. Đấu sẽ là chiến lược tối ưu cho mỗi bên?

Nếu người giao bóng luôn hướng các cú bóng của mình sang

phải, người đỡ bóng sẽ chuẩn bị sẵn để thuận tay vợt bên đó và đỡ thành công 90%. Còn nếu người giao bóng luôn đánh sang trái, người đỡ bóng cũng sẽ chuẩn bị đợi bên tương ứng và sẽ đỡ thành công 60% cú giao bóng.

Chỉ có thể bằng cách đánh hỗn hợp hướng bóng người giao bóng mới có thể giảm bớt tính hiệu quả của người đỡ bóng. Anh ta để cho người đỡ bóng phải đoán và do vậy sẽ không thể lợi dụng ưu thế bằng cách đứng đúng tư thế thích hợp từ trước.

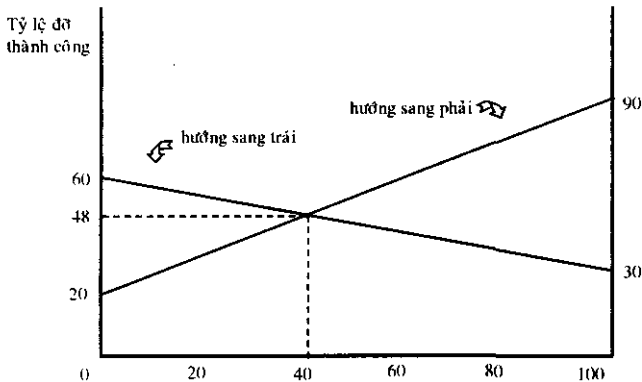
Giả sử rằng người giao bóng bung đồng xu trước mỗi lần giao bóng và sẽ hướng bóng sang bên trái hay bên phải tùy theo đồng xu lật sấp hay lật ngửa. Bây giờ hãy xem điều gì xảy ra khi người đỡ bóng di chuyển đến vị trí bên phải. Dự đoán này sẽ chỉ đúng trong một nửa thời gian. Khi đoán đúng, khả năng đỡ thành công là 90% trong khi nếu đoán sai, tỷ lệ thành công rút xuống chỉ còn 20%. Tỷ lệ thành công chung của anh ta là $(1/2)90\% + (1/2)20\% = 55\%$. Lập luận tương tự, một bước sang bên trái dẫn đến tỷ lệ thành công chung cuộc của anh ta là $(1/2)60\% + (1/2)30\% = 45\%$.

Với quy tắc tỷ lệ hỗn hợp 50:50 của người giao bóng, người đỡ bóng chọn cách tốt nhất từ phía mình. Anh ta cần phải di chuyển sang phải và tỷ lệ phần trăm đỡ bóng thành công là 55%. Đối với người giao bóng đó cũng đã là một tiến bộ so với kết quả anh ta có được khi chỉ luôn chơi về một bên. Để so sánh, chúng ta hãy nhớ lại tỷ lệ thành công tương ứng của người đỡ bóng là 90% hoặc 60% khi người giao bóng chỉ luôn nhằm vào bên phải hoặc bên trái.

Câu hỏi hiển nhiên tiếp theo sẽ là vậy thì tỷ lệ hỗn hợp nào sẽ là tối ưu đối với người giao bóng? Để trả lời, chúng ta sẽ thể hiện kết quả mà các tỷ lệ chơi hỗn hợp khác nhau mang lại trong bảng dưới đây. Tỷ lệ thời gian người giao bóng nhằm sang bên phải được biểu diễn trên đường nằm ngang từ 0 đến 100%. Đối với mỗi tỷ lệ hỗn

TÍNH BẤT ĐOÁN

hợp, một trong hai đường thẳng trên hình vẽ sẽ cho thấy tỷ lệ thành công của người đỡ bóng khi anh ta chuẩn bị di chuyển sang phải; còn đường thẳng kia là tỷ lệ thành công khi anh ta chuẩn bị di chuyển sang bên trái. Chẳng hạn nếu người đỡ bóng chuẩn bị di chuyển sang phải, chiến lược giao bóng 0% bên phải (tức là 100% bên trái) sẽ cho tỷ lệ thành công của người đỡ bóng là 20%, trong khi chiến lược giao bóng 100% bên phải (0% bên trái) sẽ cho phép tỷ lệ thành công tăng lên 90%. Tỷ lệ thành công của người đỡ bóng tăng dần từ điểm đầu đến điểm cuối dọc theo đường thẳng đó.



Hai đường thẳng sẽ cắt nhau tại một điểm chính là nơi người giao bóng chọn đánh bóng sang phải trong 40% thời gian. Về phía trái điểm này, người đỡ bóng sẽ đạt kết quả khá hơn nếu luôn chuẩn bị tư thế cho quả giao bóng sang trái; về phía phải điểm này, anh ta sẽ khá hơn nếu luôn chuẩn bị cho quả giao bóng sang phải.¹

¹ Chú ý rằng người đỡ bóng sẽ làm tốt hơn nếu tập trung vào bên phải khi tỷ lệ giao bóng sang phía đó lớn hơn 40% - không phải là 50%. Ngay cả khi sự chênh lệch không thiên về bên phải thì các kỹ năng của anh ta cũng không đồng đều. Luôn chuẩn bị đánh sang bên phải là lựa chọn đúng bất kể khi nào sự thiên lệch là lớn hơn 40%.

Tỷ lệ hỗn hợp 40:60 giữa bên phải và bên trái là tỷ lệ duy nhất mà người đỡ bóng không thể khai thác để giành lợi thế về mình theo cách này. Chỉ có trong trường hợp giao bóng với tỷ lệ hỗn hợp này người đỡ bóng mới luôn có kết quả như nhau bất kể lựa chọn của anh ta là trái hay phải. Cả hai lựa chọn này đều mang lại cho anh ta một tỷ lệ thành công là 48%. Bất kỳ tỷ lệ hỗn hợp nào khác, nếu được khai thác đúng, sẽ cho người đỡ bóng một tỷ lệ thành công nằm ở các phần đường thẳng phía trên của cả hai đường và do đó đều lớn hơn 48%. Như vậy tỷ lệ hỗn hợp với 40% giao bóng sang phải sẽ là lựa chọn tối ưu đối với người giao bóng.

Tỷ lệ hỗn hợp chính xác giữa các lựa chọn phụ thuộc vào kết quả của bốn kết hợp các cặp hành động cơ bản. Đối với những người chơi có những thế mạnh tuyệt đối và tương đối khác nhau, các con số (ở đây là 90, 60, 30 và 20) sẽ là khác nhau và do đó các tỷ lệ hỗn hợp tối ưu để áp dụng cũng khác. Chúng ta sắp thấy một số kết quả rất đáng ngạc nhiên khi làm những thay đổi như vậy. Điều mấu chốt ở đây đơn giản là bạn sẽ phải tìm ra được tỷ lệ hỗn hợp tối ưu cho mình bằng cách đánh giá bốn kết quả cơ sở cho trò chơi thực tế mà bạn đang chơi.

Có một cách đi tắt: bạn có thể tính được chiến lược cân bằng mà không cần phải vẽ sơ đồ như trên. Phương pháp số học đơn giản này là của J.D. Williams.¹

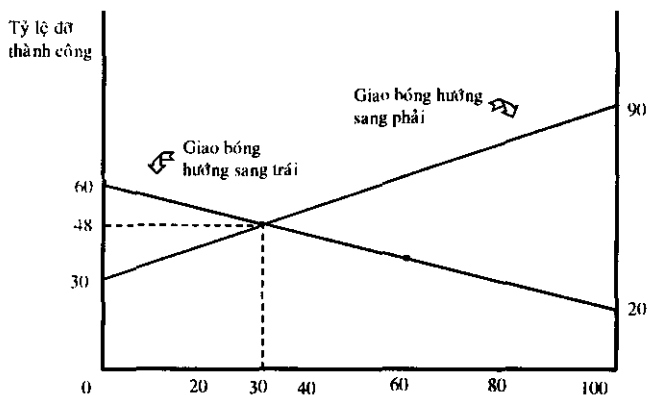
Quay trở lại với bảng kết quả cơ sở. Đối với người giao bóng, lấy mục tiêu của anh ta là chiến lược đánh bên phải và tìm sự khác nhau giữa kết quả thu được đối với hai lựa chọn của người đỡ bóng; chúng ta có $90 - 30 = 60$. Cũng làm như thế cho chiến lược đánh bên trái: $60 - 20 = 40$. Các con số theo thứ tự ngược lại chính là tỷ lệ tối ưu

¹ *Chiến lược gia hoàn hảo*, bản sửa đổi (New York: McGraw-Hill, 1966).

TÍNH BẤT ĐOÁN

cho áp dụng hỗn hợp giữa hai chiến lược.¹ Do vậy người giao bóng sẽ phải nhằm sang phải hoặc sang trái theo tỷ lệ 40:60.

Bây giờ hãy xem xét cũng trò chơi đó nhưng trên quan điểm của người đỡ bóng. Hình dưới đây là bảng các kết quả thu được trên cơ sở lựa chọn của người đỡ bóng.



Nếu quả giao bóng bay về hướng trái của anh ta thì việc di chuyển sang trái sẽ cho cơ hội đánh trả thành công đến 60% trong khi di chuyển sang phải chỉ cho cơ hội thành công 20% mà thôi. Chúng ta

¹ Chúng ta có thể dùng một chút đại số để khẳng định lại kết quả trên. Nếu bảng kết quả thu hoạch của người chơi Cột giống bảng dưới đây thì tỷ lệ cân bằng của Trái so với Phải sẽ là $(D-B)/(A-C)$. Cột chọn xác suất p để chơi Trái sao cho Hàng sẽ bằng quan giữa chơi Trên và Dưới. $pA+(1-p)B = pC+(1-p)D$ suy ra $p/(1-p) = (D-B)/(A-C)$ như đã nói. Bởi thu hoạch của người chơi Hàng bằng thu hoạch của người chơi Cột nhưng ngược dấu, tỷ lệ hỗn hợp giữa Trên và Dưới sẽ là $(D-C)/(A-B)$.

		Lựa chọn của Cột	
		Trái	Phải
Lựa chọn của Hàng	Trên	A	B
	Dưới	C	D

sẽ thay đổi tỷ lệ di chuyển sang phải từ 0% đến 100% trên một đường thẳng giữa hai điểm này. Tương tự chúng ta sẽ có đường thẳng cao dần từ điểm 30 đến điểm 90 khi người giao bóng nhằm đánh sang bên phải. Hai đường này gặp nhau ở một điểm chính là khi người đỡ bóng di chuyển sang hướng phải 30% thời gian và tỷ lệ thành công của anh ta luôn là 48% bất kể người giao bóng đánh về bên nào.

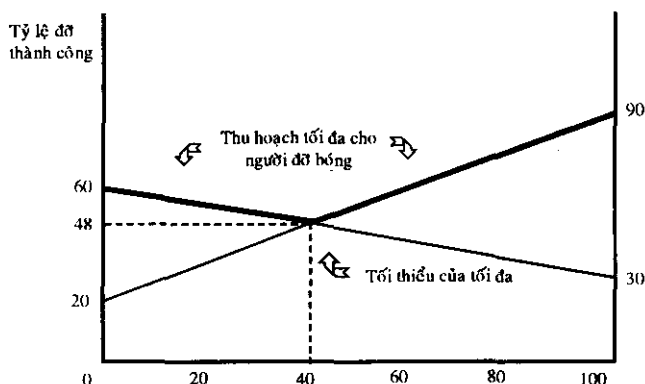
Một cách khác chúng ta có thể áp dụng phương pháp Williams. Lập bảng tương tự như trên, chúng ta có được hiệu số giữa các kết quả của hai lựa chọn của người đỡ bóng. Đối với bước di chuyển sang phải chúng ta có $90 - 20 = 70$; đối với bước di chuyển sang trái, $60 - 30 = 30$. Tỷ lệ hỗn hợp tối ưu sẽ theo thứ tự ngược lại: 30% thời gian hãy chuẩn bị đánh sang phải, 70% kia là sang trái.

Bạn có thể đã nhận thấy một đặc điểm thú vị của những tỷ lệ hỗn hợp được tính toán trên các quan điểm riêng rẽ của hai người chơi. Cả hai đều cho một tỷ lệ thành công như nhau là 48%. Sử dụng tỷ lệ hỗn hợp tốt nhất của mình, người đỡ bóng có thể thắng người giao bóng với một tỷ lệ đúng bằng tỷ lệ thắng đạt được nếu người giao bóng cũng sử dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình. Đây không phải là sự trùng hợp mà là đặc tính chung của tất cả các trò chơi với hai người chơi có lợi ích tuyệt đối ngược nhau.

Kết quả này, được gọi là định lý tối thiểu - tối đa (min-max) do các nhà toán học trước đây của trường Princeton là John von Neumann và Oscar Morgenstern đưa ra. Định lý này nói rằng trong các trò chơi có tổng lợi ích bằng không, trong đó lợi ích của những người chơi là hoàn toàn đối lập (nghĩa là một bên thắng, bên kia thua), một người chơi sẽ phải cố gắng tối thiểu hóa mức thu hoạch tối đa của đối phương trong khi đối phương cố gắng tối đa hóa mức thu hoạch tối thiểu của mình. Khi họ làm như vậy kết quả thu được là đáng ngạc nhiên ở chỗ tối thiểu của thu hoạch tối đa (min-max) sẽ đúng bằng tối đa của thu

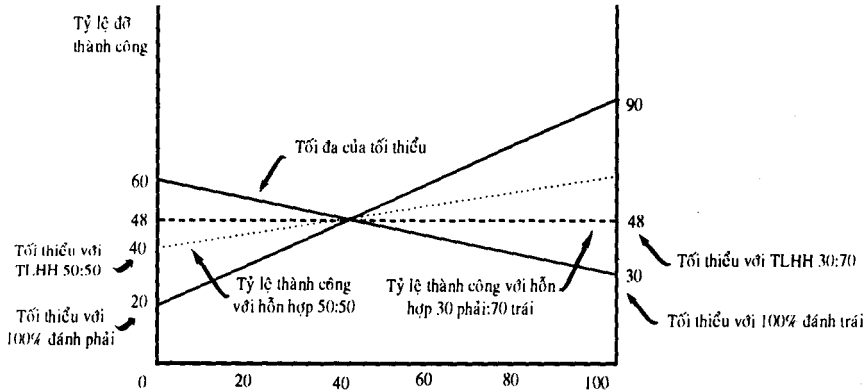
hoạch tối thiểu (max-min). Không bên nào có thể cải thiện hơn vị thế của mình và do vậy các chiến lược này đã hình thành điểm cân bằng của trò chơi.

Chúng ta dùng quan vệt để minh họa lập luận khi mỗi người chơi chỉ có hai chiến lược lựa chọn. Nếu người giao bóng tìm cách tối thiểu hóa tỷ lệ thành công tối đa của người đỡ bóng, anh ta cần phải hành động như thể người đỡ bóng đã đoán đúng chiến lược hỗn hợp của anh ta và đáp trả theo cách tối ưu của mình. Nghĩa là tỷ lệ thành công của người đỡ bóng sẽ là tối đa của hai đường thẳng ở hình dưới. Tối thiểu của tối đa sẽ xảy ra ở chính nơi hai đường thẳng giao nhau, đó chính là tỷ lệ 48%.



Tiếp theo chúng ta sẽ xem xét vấn đề từ phía người đỡ bóng; anh ta đang cố gắng tối đa hóa thu hoạch tối thiểu của mình. Nếu người đỡ bóng di chuyển sang phải và sang trái với mức độ thường xuyên như nhau thì đường biểu diễn thu hoạch của anh ta sẽ là mức trung bình cộng của hai đường thẳng ban đầu, được vẽ bằng đường chấm trong hình vẽ bên dưới. Bởi vì đường này có hướng đi lên nên điểm tối thiểu của nó sẽ nằm bên trái, tại điểm có tỷ lệ thành công là 40%. Không quan trọng là người đỡ bóng áp dụng tỷ lệ hỗn hợp

nào, đường thẳng này sẽ luôn đi qua điểm 48% bởi vì người giao bóng đã lựa chọn áp dụng tỷ lệ hỗn hợp 40:60. Chỉ cần đường thẳng là nghiêng, một trong hai đầu của đường thẳng sẽ rơi xuống dưới 48%. Chỉ khi người đỡ bóng áp dụng tỷ lệ hỗn hợp 30:70 thì đường thẳng mới nằm ngang hoàn toàn và mức tối thiểu lúc này là 48%. Do vậy, tối thiểu của tối đa đúng bằng tối đa của tối thiểu – 48%.



Chứng minh tổng quát của định lý min max là khá phức tạp, nhưng kết luận của nó thì rất hữu ích và đáng để bạn ghi nhớ. Nếu tất cả những gì bạn muốn biết là thắng của một bên hoặc thua của bên kia khi hai người cùng chơi với các chiến lược hỗn hợp tối ưu của mình, bạn chỉ cần tính toán tỷ lệ hỗn hợp tối ưu cho một người và sẽ xác định được kết quả.

Các công cụ khác của chúng tôi, phương pháp của Williams và các đồ thị này có thể áp dụng cho bất kỳ trò chơi nào có tổng lợi ích bằng không với hai người chơi và mỗi người có hai lựa chọn chiến lược. Tuy nhiên,, nó không thể áp dụng cho các trò chơi khác có tổng lợi ích khác không hoặc có nhiều hơn hai người chơi, hay mỗi người chơi có nhiều hơn hai lựa chọn chiến lược. Các nhà kinh tế học và toán học đã phát triển những kỹ thuật tổng quát hơn, thí

dụ như lập trình tuyến tính để giải ra các chiến lược cân bằng thậm chí cho cả những trò chơi có tổng lợi ích bằng không phức tạp nhất. Mặc dù các kỹ thuật này nằm ngoài phạm vi cuốn sách của chúng tôi nhưng chúng ta vẫn có thể sử dụng các kết quả của chúng.

Một đặc điểm chung của tất cả các điểm cân bằng trong chiến lược hỗn hợp là mỗi người chơi đều không quan tâm đến chiến lược anh ta sử dụng trong tình huống cân bằng. Khi cần phải chơi hỗn hợp, cách để tìm ra tỷ lệ hỗn hợp cân bằng cho bạn chính là hành động sao cho những người khác không cần quan tâm đến hành động của mình. Mặc dù điều này nghe có vẻ hơi ngược đời, nó rất phù hợp với động cơ để ngẫu nhiên hóa trong trò chơi có tổng lợi ích bằng không: bạn muốn ngăn cản những người khác khai thác bất kỳ một hành vi có hệ thống nào của mình. Nếu họ thiên về một hành động cụ thể nào đó thì điều đó chỉ có nghĩa là họ đã chọn cách chơi tồi nhất trên quan điểm của bạn.

Tại điểm này chúng tôi đã giải thích các lợi thế, thậm chí là sự cần thiết mang tính chiến lược của việc áp dụng các chiến lược hỗn hợp và ngẫu nhiên. Ý tưởng cơ bản ở đây là người ta thường viện đến ngẫu nhiên như một công cụ để khiến đối thủ của bạn không khai thác được bất kỳ hành vi có hệ thống nào của bạn. Chuyển ý tưởng này thành thực tiễn khó hơn đôi chút. Năm phần sau đây sẽ giống như một cuốn cẩm nang hướng dẫn nhỏ cho bạn khi sử dụng các chiến lược hỗn hợp.

3. VÌ SAO BẠN CẦN CHỌN TỶ LỆ HỖN HỢP ĐÚNG?

Nếu biết được rằng một người chơi đang theo đuổi một cách đi khác - không phải chiến lược hỗn hợp ngẫu nhiên cân bằng, người chơi kia có thể khai thác điều này sao cho có lợi hơn cho mình. Trong ví dụ về quần vợt, người đỡ bóng có thể đạt được tỷ lệ thành công 48%

khi người giao bóng đi theo chiến lược cân bằng với tỷ lệ hỗn hợp là 40% sang phải và 60% sang trái. Người đỡ bóng sẽ giành kết quả tốt hơn nếu người giao bóng chơi theo bất kỳ một chiến lược hỗn hợp nào khác. Chẳng hạn nếu người giao bóng ngờ nghệch kia chỉ nhằm vào bên trái là bên yếu hơn của người đỡ bóng thì người đỡ bóng có thể đón sẵn ở đó và cải thiện tỷ lệ thành công của mình đến 60%. Nói chung, nếu người đỡ bóng đã biết người giao bóng và biết chắc chắn các điểm yếu của anh ta thì người đỡ bóng có thể phản hồi một cách tương ứng. Tuy nhiên, khi đó sẽ luôn có một mối nguy hiểm giống như chú cá mập nuôi trong bể, nghĩa là nếu người giao bóng là một chiến lược gia siêu hạng và anh ta sử dụng những chiến lược tối trong các trận đấu không quan trọng để gạt người đỡ bóng tập trung vào đối phó theo cách tương ứng, rồi sau đó sẽ khai thác điều này trong những dịp thực sự quan trọng. Một khi người đỡ bóng cố tình đi lệch khỏi tỷ lệ hỗn hợp cân bằng của mình để lợi dụng sự đi lệch của người giao bóng mà anh ta tưởng như vậy, người đỡ bóng sẽ ngay lập tức trở thành đối tượng để người giao bóng khai thác. Sự cố tình chơi không đúng tỷ lệ hỗn hợp của người giao bóng có thể chỉ là một sự bố trí. Chỉ có cách chơi theo đúng tỷ lệ hỗn hợp cân bằng của chính mình mới giúp bạn tránh khỏi nguy hiểm này.

Bản chất của tính ngẫu nhiên cũng quan trọng không kém tỷ lệ hỗn hợp đúng. Nếu người giao bóng áp dụng một hệ thống với bốn lần giao bóng sang phải, sáu lần sang trái, rồi lại bốn lần sang phải và cứ tiếp tục như vậy thì anh ta vẫn đạt được các tỷ lệ hỗn hợp đúng. Tuy nhiên, đó lại là một hành vi có hệ thống và người đỡ bóng chắc chắn sẽ nhận thấy điều này. Anh ta sẽ đối phó bằng cách di chuyển phù hợp tương ứng và sẽ đạt được tỷ lệ thành công là $(4/10)90\% + (6/10)60\% = 72\%$. Để tối đa hóa hiệu quả người giao bóng cần phải thực sự bất đoán trong mỗi lần giao bóng. Các ngài Smith và Dykstra trong câu chuyện bóng chày của chúng ta có lẽ đã không nhận ra

nguyên tắc này.

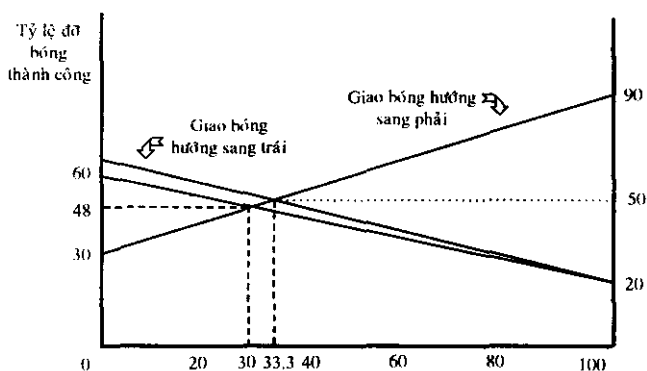
4. VÌ SAO KHÔNG DỰA VÀO SỰ NGẪU HỨNG CỦA NGƯỜI KHÁC?

Nếu một người chơi áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình thì tỷ lệ thành công của anh ta sẽ không đổi bất kể người chơi kia làm gì. Giả sử bạn là người đỡ bóng trong câu chuyện về quần vợt và người giao bóng đang áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình là 40:60. Khi đó bạn sẽ luôn đỡ bóng thành công 48% thời gian dù bạn di chuyển bên phải, bên trái hay theo một tỷ lệ hỗn hợp bất kỳ giữa hai bên. Nhận thấy điều này, bạn có thể muốn giữ cho mình những tính toán về tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của bạn, bạn chỉ gắn chặt với một động tác và tin rằng người chơi kia sẽ áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của anh ta. Vấn đề là ở chỗ người chơi kia không có động cơ áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình trừ khi bạn cũng áp dụng hỗn hợp tối ưu của bạn. Chẳng hạn nếu bạn chỉ chơi bên phải, anh ta sẽ chuyển ngay sang đánh bóng bên trái. Lý do bạn cần phải sử dụng hỗn hợp tối ưu của bạn chính là để người chơi kia cũng phải làm như vậy.

5. TỶ LỆ HỖN HỢP TỐI ƯU CỦA BẠN THAY ĐỔI THEO KỸ NĂNG CỦA BẠN NHƯ THẾ NÀO?

Giả sử rằng người đỡ bóng tập luyện để cải thiện kỹ năng đỡ bóng bên trái của mình cho đến khi tỷ lệ thành công bên trái của anh ta tăng từ 60% lên 65%. Chúng ta có thể thay đổi đồ thị mà chúng ta đã dùng trước đây để tính toán tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của anh ta. Điều này được thể hiện trên hình vẽ dưới đây. Chúng ta thấy tỷ lệ các bước dịch sang bên phải của người đỡ bóng tăng từ 30% lên 33,3% và về tổng thể tỷ lệ đỡ bóng thành công tăng từ 48 lên 50%.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC



Một cách đương nhiên tỷ lệ thành công của người đỡ bóng sẽ tăng lên khi kỹ năng chơi của anh ta được cải thiện. Nhưng đáng ngạc nhiên là thành công khi đánh phía bên trái là phía đã được cải thiện lại ít thường xuyên hơn. Trong câu chuyện bàn tay nóng ở Chương 1, chúng tôi đã nói điều này có thể xảy ra. Và bây giờ chúng tôi sẽ giải thích tại sao.

Lý do nằm ở trong tương tác giữa các chiến lược của hai người chơi. Khi người đỡ bóng chơi khá hơn khi đỡ bên trái, người giao bóng sẽ năng chuyển dịch sang bên phải hơn (43% thay vì 40% như trước đây). Để đối phó, người đỡ bóng cũng sẽ di chuyển sang bên phải nhiều hơn. Kỹ năng đánh trái tốt hơn tháo khóa sức mạnh của kỹ năng đánh phải của bạn. Tương tự như vậy đối với Larry Bird, một sự cải thiện khi bắn bằng tay trái sẽ làm thay đổi cách anh ta tự vệ và cho phép anh ta bắn bằng tay phải nhiều hơn.

Một ví dụ khác cho cùng một hiện tượng, giả sử người đỡ bóng rèn luyện để trở nên nhanh nhẹn hơn khiến anh ta có thể quay từ phải sang trái để đỡ bóng một cách chính xác hơn. Tỷ lệ thành công của anh ta ở tình huống này nhờ vậy tăng từ 20% lên 25%. Một lần nữa, tỷ lệ các bước dịch chuyển sang phải sẽ tăng từ 30% lên 31,6% (nếu sử dụng phương pháp Williams, tỷ lệ giữa các bước di chuyển sang phải

và bên trái tăng từ 30:70 lên 35:65). Người đỡ bóng sẽ di chuyển sang phải nhiều hơn bởi vì đây là chỗ anh ta có kỹ năng được cải thiện. Để đối phó lại, người giao bóng sẽ giảm bớt lợi điểm của người đỡ bóng bằng cách giao bóng sang bên phải ít đi.

6. HÀNH ĐỘNG NGẪU HỨNG NHƯ THẾ NÀO?

Bạn sẽ làm thế nào nếu người ta bảo bạn chơi pha trộn giữa ném bóng bổng và bóng nhanh một cách tùy hứng nhưng theo tỷ lệ bằng nhau? Có một cách là chọn một con số ngẫu nhiên từ 1 đến 10. Nếu số đó bằng hoặc nhỏ hơn 5, bạn sẽ ném bóng nhanh; nếu từ 6 trở lên, bạn sẽ ném bóng bổng. Tất nhiên điều này chỉ làm giảm nhẹ một lớp của vấn đề. Vậy thì bạn sẽ làm thế nào để chọn một số ngẫu nhiên từ 1 đến 10?

Hãy bắt đầu với một vấn đề đơn giản hơn là cố gắng ghi lại thứ tự ngẫu nhiên của mặt đồng xu khi bạn tung nó. Nếu thứ tự này là thực sự ngẫu nhiên thì bất kỳ ai cố gắng đoán thứ tự bạn ghi lại cũng chỉ có thể đúng ở mức trung bình không quá 50%. Nhưng ghi lại thứ tự “ngẫu nhiên” như vậy thực ra khó khăn hơn bạn tưởng.

Các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng mọi người thường có xu hướng quên mất rằng mặt đồng xu ngửa cũng có khả năng đi sau không kém gì mặt sấp; do vậy họ thường đoán quá nhiều cặp đôi đối nhau liên tục trong khi rất hiếm khi có những dãy đoán toàn ngửa. Nếu một đồng xu tung lên có 30 lần ngửa liên tiếp, lần tiếp theo khả năng lật ngửa vẫn có khả năng xảy ra đúng bằng khả năng lật sấp. Không có cái gì được gọi là “đến lượt” đối với mặt sấp cả. Tương tự như vậy trong quay xổ số, con số của tuần trước vẫn có khả năng thắng tiếp lần sau như tất cả các con số khác. Để tránh đặt ra một thứ tự nào đó vào dãy ngẫu nhiên, bạn cần một cơ chế khách quan hoặc độc lập hơn.

Một trong các mảnh khoé ở đây có thể là chọn một quy tắc xác định nào đó nhưng là một quy tắc vừa bí mật, vừa đủ phức tạp để khó có thể phát hiện ra. Ví dụ, hãy nhìn vào độ dài của các câu trong cuốn sách này. Nếu câu gồm có một số lẻ các chữ, gọi đó là ngửa; nếu câu gồm một số chẵn các chữ, gọi đó là sấp. Điều này có thể cho ra một dãy ngẫu nhiên. Nếu chúng ta quay lại đếm 10 câu trước, giả sử chúng ta sẽ có dãy N, S, N, N, N, S, N, S, S, N. Nếu bạn thấy sử dụng cuốn sách này không thuận tiện lắm, đừng lo. Chúng ta luôn luôn mang theo các dãy số với thứ tự ngẫu nhiên bên mình. Chẳng hạn lấy ngày sinh của bạn bè hoặc người thân. Đối với các ngày chẵn, gọi đó là ngửa, nếu là ngày lẻ, gọi đó là sấp. Hoặc xem kim giây trên chiếc đồng hồ đeo tay của bạn. Giả sử chiếc đồng hồ của bạn không thật chính xác, khi đó sẽ không ai khác biết chính xác vị trí hiện tại của chiếc kim giây trên đồng hồ của bạn. Lời khuyên của chúng tôi đối với vận động viên ném bóng phải có tỷ lệ hỗn hợp 50:50 là liếc vào đồng hồ đeo tay của mình ngay trước mỗi lần ném bóng. Nếu kim giây chỉ vào số chẵn thì ném bóng nhanh; nếu số lẻ, ném bóng bồng. Chiếc kim dây có thể sử dụng để đạt được bất kỳ tỷ lệ nào. Để ném bóng nhanh 40% thời gian và bóng bồng 60% thời gian còn lại, chọn bóng nhanh nếu kim giây nằm giữa giây số 1 và 24; còn nếu nằm giữa giây số 25 và 60, hãy ném bóng bồng.

7. NHỮNG TÌNH HUỐNG DUY NHẤT

Tất cả những lập luận trên đều có ý nghĩa trong các trò chơi như bóng bầu dục, bóng chày hay quần vợt, trong đó các tình huống như nhau phát sinh nhiều lần trong một trận đấu và cũng những người chơi đó đối đầu với nhau hết trận này sang trận khác. Khi đó, họ sẽ đủ có thời gian và cơ hội để quan sát bất kỳ hành vi có hệ thống nào của đối phương và tìm cách đối phó với nó. Tương ứng như vậy, điều quan trọng là bạn cần tránh những khuôn mẫu có thể bị khai thác và luôn

gắn chặt vào tỷ lệ hỗn hợp tối ưu. Vậy còn những trò chơi chỉ có một lần chơi duy nhất thì sao?

Hãy xem xét việc lựa chọn địa điểm tấn công và phòng thủ trong một trận chiến đấu. Ở đây, tình huống thường là duy nhất cho nên đối phương không thể suy luận ra bất kỳ một sự có hệ thống nào từ các hành động trước đó của bạn. Tuy nhiên, tình huống cho lựa chọn ngẫu nhiên nảy sinh từ khả năng sử dụng gián điệp. Nếu bạn chọn một cách hành động xác định nào đó, và kẻ thù phát hiện ra bạn đang định làm gì, chúng sẽ chọn cách hành động để gây bất lợi nhất đối với bạn. Bạn muốn làm chúng phải ngạc nhiên; cách chắc chắn nhất để làm điều này là làm ngạc nhiên chính bạn. Bạn cần phải để mở các khả năng cho lựa chọn càng lâu càng tốt và tại thời điểm cuối cùng, bạn sẽ chọn giữa các khả năng bằng một công cụ bắt đoán và do đó có thể tránh bị gián điệp phát hiện. Các tỷ lệ tương đối của công cụ cũng cần phải làm sao cho nếu kẻ thù có phát hiện ra, chúng cũng không thể biến thông tin đó thành lợi thế của mình được. Tuy nhiên, đó lại chính là tỷ lệ hỗn hợp tối ưu đã được tính toán trong định nghĩa trên đây.

Cuối cùng là một lời cảnh báo. Ngay cả khi bạn đang sử dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình, vẫn có những trường hợp bạn rơi vào một kết cục xấu. Ngay cả khi Dave Smith là không thể đoán trước, đôi khi Lenny Dykstra vẫn sẽ đoán đúng và đẩy được bóng ra khỏi sân. Trong chơi bóng, bạn cần chơi theo nhiều kiểu nhưng quan trọng là đôi khi phải đá một quả bóng dài để giữ cho hàng phòng ngự chơi trung thực. Khi quả chuyển bóng thành công, các cổ động viên và những người bình luận thể thao sẽ kinh ngạc trước một cách chơi hết sức khôn khéo của huấn luyện viên và tung hô ông ta như một thiên tài. Nhưng khi thất bại, huấn luyện viên sẽ bị chỉ trích thậm tệ: làm sao ông ta có thể mạo hiểm với cú chuyển dài như vậy thay vì chơi đa dạng?

Thời điểm để đánh giá chiến lược của huấn luyện viên chính là trước khi sử dụng nó trong bất kỳ tình huống nào. Huấn luyện viên cần phải công khai một thực tế rằng việc trộn lẫn các cách chơi là cần thiết: chạy chuyền dẫn bóng khắp sân có thể hiệu quả chính bởi vì một số nguồn phòng ngự sẽ bị phân tán để canh các cú đội bom đất giá đôi khi được thực hiện. Tuy nhiên, chúng tôi ngờ rằng ngay cả khi huấn luyện viên lớn tiếng nói ra thông điệp này trên tất cả các báo và kênh truyền hình trước trận đấu rồi sử dụng những cú đội bom như vậy trong trận đấu và bị thất bại, ông ta vẫn sẽ bị chỉ trích không kém gì so với khi chưa cố gắng giáo dục công chúng về các yếu tố của lý thuyết trò chơi.

8. VỆ SĨ CỦA NHỮNG LỜI NÓI DỐI

Nếu bạn đang sử dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình thì việc người chơi kia có phát hiện ra điều đó không là không quan trọng, chừng nào anh ta chưa tìm ra được hành động cụ thể của bạn được chỉ ra bởi phương tiện ngẫu nhiên của bạn trong trường hợp cụ thể. Anh ta không thể lợi dụng được chiến lược ngẫu nhiên của bạn: chiến lược cân bằng được lựa chọn để bảo vệ bạn khỏi bị đối thủ khai thác chính bằng cách đó. Tuy nhiên, nếu vì bất kỳ một lý do nào mà bạn không chọn đúng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình thì giữ bí mật là điều tối quan trọng. Sự rò rỉ thông tin về điều này sẽ khiến bạn phải trả giá đắt. Cũng vì lẽ đó, bạn có thể được lợi bằng cách làm cho đối thủ của bạn tin vào cái sai trong kế hoạch của bạn.

Để chuẩn bị cho cuộc đổ bộ vào bờ biển Normandy tháng 6 năm 1944, quân Đồng minh sử dụng nhiều phương tiện để khiến người Đức tin rằng cuộc tấn công sẽ diễn ra ở Calais. Một trong những cách tài tình nhất là biến một tình báo Đức trở thành gián điệp hai mang – nhưng không phải là một gián điệp hai mang bình thường. Người

Anh làm mọi điều để chắc chắn người Đức biết rằng tình báo của họ đã bị mua chuộc, dĩ nhiên không để cho người Đức biết họ cố tình làm như vậy. Để xây dựng lòng tin (sự mất lòng tin) rằng tình báo đó là gián điệp hai mang, họ để anh ta chuyển về nhà một số thông tin tệ nhất có thể có. Người Đức thấy những thông tin này hữu ích đơn giản bằng việc suy luận theo hướng ngược lại những gì họ được thông báo. Điều này đã được sắp đặt một cách cố ý. Khi kẻ hai mang kia chuyển về một thông tin thật rằng quân Đồng minh sẽ đổ bộ vào Normandy, người Đức đã lấy đó như một bằng chứng tiếp theo rằng chính Calais đã được chọn làm địa điểm tấn công.

Chiến lược này còn có lợi thế tiếp theo là sau cuộc đổ bộ, người Đức không còn chắc chắn hoàn toàn rằng tình báo của họ là điệp viên hai mang nữa. Anh ta đã lại trở thành một trong số các nguồn thông tin chính xác của họ. Với lòng tin được khôi phục lại, bây giờ người Anh lại có thể gửi những thông tin sai và để người Đức tin vào chúng.¹

Vấn đề ở câu chuyện này là những người Đức có thể đã dự đoán được chiến lược của người Anh và do đó tính toán rằng có một xác suất nào đó về chuyện tình báo của họ có thể đã bị mua chuộc. Khi chơi các chiến lược hỗn hợp hay ngẫu nhiên, bạn không thể lừa đối phương mọi lúc hoặc bất kỳ thời điểm cụ thể nào. Điều tốt nhất bạn có thể hy vọng là khiến đối thủ phải đoán và lừa được đối thủ vài lần. Về mặt này, khi bạn biết người bạn đang nói chuyện có mong muốn đánh lừa bạn vì lợi ích của anh ta, tốt nhất là bạn nên bỏ qua bất kỳ lời khẳng định nào anh ta đưa ra thay vì chấp nhận nó đúng như nó có hay suy luận rằng ngược lại sẽ chính là sự thật.

Có một câu chuyện giữa hai doanh nhân là đối thủ của nhau và gặp nhau tại một ga tàu ở Vacsava.

¹ Để biết thêm chi tiết của câu chuyện, xem cuốn *Người phục vụ bí mật của Hoàng hậu* của Christopher Andrew (New York: Penguin, 1986).

“Anh định đi đâu?” người đàn ông thứ nhất hỏi.

“Đến Minsk”, người kia đáp.

“Đến Minsk ư? Anh liệu quá đấy! Tôi biết anh nói với tôi rằng anh đi Minsk bởi vì anh muốn tôi tin rằng anh đi Pinsk cơ. Nhưng tôi thì tôi biết rằng anh đúng là đi Minsk thật. Tại sao anh lại nói dối tôi?”¹

Hành động có thể cho thấy rõ hơn lời nói một chút. Khi nhìn thấy cái mà đối thủ của bạn làm, bạn có thể suy đoán xác suất tương đối để có thể xảy ra những gì mà anh ta muốn giấu bạn. Điều rõ ràng từ các ví dụ của chúng tôi là bạn không thể đơn giản nhìn nhận những khẳng định của đối thủ theo bề ngoài của chúng. Nhưng điều đó cũng không có nghĩa là bạn phải bỏ qua những gì anh ta làm khi cố gắng phân tích xem lợi ích thực sự của anh ta nằm ở đâu.

Tỷ lệ đúng để chơi hỗn hợp cân bằng phụ thuộc rất nhiều vào thu hoạch của người chơi. Như vậy, quan sát bước đi của người chơi có thể cho thấy một số thông tin về tỷ lệ hỗn hợp được sử dụng và là một bằng chứng đáng giá để giúp suy đoán thu hoạch của đối phương. Các chiến lược ra bài trong trò bài poker là ví dụ thích hợp nhất ở đây.

Những người chơi bài poker rất quen với việc cần phải pha trộn các cách chơi. John McDonald đưa ra lời khuyên như sau: “Bàn tay poker luôn phải được giấu đằng sau chiếc mặt nạ của sự phi nhất quán. Người chơi poker giỏi cần phải tránh có sẵn những bài chơi và phải hành động ngẫu nhiên, thậm chí đôi khi đến mức vi phạm cả những nguyên tắc cơ bản nhất của trò chơi”². Một người chơi “chặt chẽ” không bao giờ giữ ngón lừa sẽ hiếm khi thắng một ván ù lớn; bởi sẽ chẳng có ai theo anh ta. Anh ta có thể thắng nhiều ván nhỏ, nhưng chắc chắn sẽ kết thúc là người thua cuộc. Một người chơi quá

¹ Câu chuyện này lấy từ tác phẩm của Sigmund Freud *Các câu chuyện khôi hài và mối quan hệ giữa chúng với sự vô thức* (New York: W. W.Norton, 1963).

² John McDonald, *Chiến lược trong chơi bài poker, kinh doanh và chiến tranh* (New York: W. W.Norton, 1950), trang 30.

TÍNH BẤT ĐOÁN

“thoáng” thường xuyên giở ngón lừa sẽ luôn bị bắt thóp và cuối cùng cũng sẽ thua. Chiến lược tốt nhất là phối hợp cả hai.

Giả sử rằng bạn biết một đối thủ poker thông thường lên bài hai phần ba thời gian và gọi bài một phần ba thời gian còn lại khi anh ta có bộ bài tốt. Còn nếu bài xấu, anh ta sẽ ôm bài 2/3 thời gian và lên bài 1/3 thời gian còn lại (nói chung sẽ là một ý tưởng dở nếu gọi bài khi bạn đang giở ngón lừa bởi vì bạn không chờ đợi một ván thắng). Khi đó ta có thể lập bảng như sau để tính xác suất các hành động.

		Chất lượng bộ bài	
		Tốt	Xấu
Hành động	Lên bài	2/3	1/3
	Gọi bài	1/3	0
	Ôm bài	0	2/3

Trước khi anh ta ra bài, bạn tin rằng cơ hội bài xấu và tốt là như nhau. Bởi vì việc phối hợp các khả năng xảy ra phụ thuộc vào chất lượng bài của anh ta nên bạn có thể có thêm thông tin từ việc ra bài đó. Nếu bạn thấy anh ta “ôm” bài, bạn có thể chắc chắn là bài của anh ta xấu. Nếu anh ta gọi, bạn biết là anh ta đang có bài tốt. Trong cả hai trường hợp này việc đánh cuộc đã xong. Nếu anh ta lên bài thì khả năng anh ta có bài tốt sẽ là 2:1. Việc anh ta ra bài không phải luôn luôn tiết lộ chính xác bài của anh ta nhưng bạn cũng đã biết nhiều hơn so với ban đầu. Sau khi nghe lên bài, bạn tăng khả năng anh ta có bộ bài tốt từ 1/2 lên 2/3.¹

¹ Tính toán xác suất có điều kiện khi người ra bài xuống lên có thể sử dụng một kỹ thuật toán học được gọi là quy tắc Bayes. Xác suất người chơi kia đang có bộ bài tốt trên tay phụ thuộc vào việc nghe thấy người đó xuống “X” chính là cơ hội mà người này vừa có bài tốt và xuống “X” chia cho cơ hội anh ta xuống “X”....

9. SỰ BẤT NGỜ

Cho đến giờ, chúng tôi mới chỉ tập trung áp dụng các chiến lược ngẫu nhiên hóa hoàn toàn vào các trò chơi trong đó lợi ích của những người chơi là hoàn toàn đối ngược. Có vẻ đáng ngạc nhiên hơn nếu bạn biết rằng có khả năng tìm thấy điểm cân bằng với những hành vi ngẫu hứng ngay cả khi những người chơi có chung lợi ích. Trong trường hợp này, phối hợp các cách chơi sẽ dẫn đến một kết cục kém hơn cho tất cả các bên. Nhưng nếu chỉ vì kết cục kém hơn cũng chưa có nghĩa là các chiến lược không có điểm cân bằng: điểm cân bằng chỉ là sự mô tả, nó không phải là giải pháp.

Lý do phải phối hợp các bước đi xuất phát từ thất bại trong hợp tác. Vấn đề này chỉ nảy sinh khi không có một điểm cân bằng duy nhất. Chẳng hạn hai người đang gọi điện thì đường dây đột ngột bị gián đoạn; họ không phải lúc nào cũng biết ai sẽ phải gọi lại cho ai. Không có khả năng liên lạc, những người chơi không biết phải chờ đợi điểm cân bằng nào. Theo một nghĩa thoáng hơn thì cân bằng với ngẫu nhiên hóa là cách để chơi một thỏa hiệp giữa những điểm cân bằng được phối kết. Bản chất của sự thỏa hiệp này được minh họa trong ví dụ dưới đây.

Della và Jim là một kiểu cặp đôi mà bạn thường hay thấy trong các truyện hư cấu, chính xác ở đây là truyện Quà tặng của Magi của O'Henry. "Không ai có thể đo được" họ yêu nhau đến mức nào và mỗi người sẵn sàng hy sinh những gì mình có chỉ để có được một món quà Noel cho người kia. Della bán mái tóc của mình để mua cái dây đeo cho chiếc đồng hồ được thừa kế của Jim, còn Jim bán chiếc đồng hồ đó để mua bộ lược chải cho mái tóc xinh đẹp của Della.

Nếu họ biết nhau rõ hơn, họ đã có thể nhận ra khả năng là mỗi người sẽ bán món đồ quý giá của mình đi để mua quà cho người kia và

TÍNH BẤT ĐOÁN

kết quả sẽ là một sai lầm mang tính bi kịch. Della sẽ dừng lại và nghĩ xem liệu có nên cứ giữ mái tóc để chờ món quà của Jim hay không. Cũng như vậy Jim cần phải nghĩ xem có nên bán chiếc đồng hồ của mình không. Tất nhiên nếu cả hai đều dừng lại và không làm gì cả thì sẽ không ai nhận được quà và đây sẽ là một sai lầm khác.

Câu chuyện này có thể được thể hiện như một trò chơi như sau.

Thu hoạch cho (Della; Jim)

		<i>Lựa chọn của Jim</i>	
		Bán đồng hồ	Giữ đồng hồ
<i>Lựa chọn của Della</i>	Giữ mái tóc	2 1	0 0
	Bán mái tóc	0 0	1 2

Các chiến lược của đôi vợ chồng tương tác với nhau ngay cả khi các lợi ích của họ là hầu như hoàn toàn trùng nhau. Đối với mỗi người cả hai kiểu sai lầm đều dẫn đến kết cục xấu. Để cụ thể hóa, chúng tôi đặt điểm không (0) cho điều này. Giữa hai kết cục, trong đó một bên trao quà, bên kia nhận món quà đó, giả sử mỗi người đều nghĩ rằng trao quà (2 điểm) tốt hơn là nhận quà (1 điểm).

Tình huống khi Della giữ mái tóc còn Jim bán chiếc đồng hồ của mình là một kết cục cân bằng; chiến lược của mỗi người là câu trả lời tối ưu đối với người kia. Tuy nhiên, tình huống khi Della bán mái tóc, còn Jim giữ lại chiếc đồng hồ cũng là một điểm cân bằng nữa. Liệu có một thỏa thuận ngầm được hiểu bởi cả hai bên để chọn điểm

cân bằng này thay cho điểm cân bằng kia hay không? Sự bất ngờ là một khía cạnh quan trọng của món quà; do vậy họ không thể trao đổi với nhau trước để thiết lập thỏa thuận.

Sự kết hợp có thể giúp giữ lại tính bất ngờ, tất nhiên với một chi phí. Dễ dàng chứng minh được các chiến lược trong đó mỗi bên chọn tặng quà với xác suất $2/3$ và nhận quà với xác suất $1/3$ cũng tạo thành một điểm cân bằng. Giả sử rằng Della sử dụng chính tỷ lệ này. Nếu Jim bán chiếc đồng hồ của mình, sẽ có $1/3$ cơ hội là cô sẽ giữ mái tóc (2 điểm) và $2/3$ cơ hội là bán nó (0 điểm). Kết quả trung bình là $2/3$ điểm. Tính toán tương tự như vậy cho thấy nếu Jim giữ lại chiếc đồng hồ, kết quả trung bình cũng sẽ là $2/3$. Do vậy Jim không có lý do rõ ràng để chọn chiến lược này thay vì chiến lược kia, hoặc thực tế là bất kỳ một sự kết hợp nào giữa chúng. Một lần nữa hãy chú ý rằng việc Della sử dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình chính là để giữ cho Jim cũng áp dụng tỷ lệ đó của anh ta và ngược lại.

Xác suất sai lầm xảy ra là khá lớn: $4/9$ lần đôi vợ chồng thấy rằng mỗi người đã bán cái mà người kia mua quà tặng cho (như trong câu chuyện của O'Henry) và $1/9$ lần là chẳng ai nhận được quà tặng. Bởi có những sai lầm như vậy nên điểm trung bình $2/3$ ít hơn điểm trong các tình huống cân bằng, trong đó một người tặng và một người nhận (2 điểm cho người tặng và 1 điểm cho người nhận). Điều này không giống như trong trò chơi quần vợt, trong đó mỗi người có thể tăng tỷ lệ thành công lên bằng cách áp dụng tỷ lệ chơi hỗn hợp.

Vì sao có sự khác nhau đó? Quần vợt là trò chơi có tổng lợi ích bằng không, trong đó các lợi ích của hai bên là hoàn toàn đối lập. Họ sẽ làm tốt hơn khi họ chọn các xác suất hỗn hợp một cách độc lập. Trong câu chuyện Quà tặng của Magi, mối quan tâm của hai vợ chồng gần như trùng nhau. Do vậy, họ cần phải biết phối hợp các tỷ lệ hỗn hợp của mình. Họ cần tung đồng xu và tùy theo kết quả mà quyết định

xem ai tặng và ai nhận. Đôi vợ chồng này thực ra có một chút mâu thuẫn trong lợi ích; Jim muốn có kết quả phía trên bên trái trong khi Della muốn kết quả phía dưới bên phải. Một tỷ lệ hỗn hợp đã được phối hợp có thể cho họ một thỏa hiệp, chia đôi chênh lệch. Khi việc tung đồng xu quyết định ai tặng và ai nhận, kết quả trung bình cho mỗi người là 1,5 điểm. Tất nhiên yếu tố bất ngờ ở đây thì đã mất.

10. HÃY BẮT LẤY CHỪNG NÀO CÓ THỂ

Cho đến giờ chúng ta thấy có rất ít các ví dụ về chiến lược hỗn hợp bên ngoài thế giới thể thao. Vì sao các nhà kinh doanh lại ít khi sử dụng hành vi ngẫu nhiên trong thế giới thực như vậy? Trước hết rất khó xây dựng một ý tưởng về việc phó mặc mọi thứ cho may rủi trong văn hóa doanh nghiệp, khi người ta luôn muốn kiểm soát kết quả đạt được. Điều này đặc biệt đúng khi có những chuyện xảy ra không như mong muốn bởi vì nó đôi khi cũng phải xảy ra khi các bước đi được lựa chọn một cách ngẫu nhiên. Trong khi có một số người hiểu rằng huấn luyện viên bóng đá đôi khi phải làm động tác giả để giữ cho hàng phòng ngự chơi trung thực, một chiến lược rủi ro tương tự trong kinh doanh có thể khiến bạn bị đuổi việc nếu chiến lược đó thất bại. Nhưng điều quan trọng ở đây không phải là những gì rủi ro sẽ luôn mang lại lợi nhuận, đúng hơn là nó tránh cho bạn mỗi nguy hiểm khi sử dụng những mẫu hình xác định và tính dễ đoán.

Một ứng dụng trong đó các chiến lược hỗn hợp giúp cải thiện kết quả kinh doanh là phiếu giảm giá. Các công ty sử dụng các phiếu giảm giá để xây dựng thị phần. Ý tưởng ở đây là lôi kéo thêm khách hàng mới và không chỉ giảm giá cho thị trường hiện tại của bạn mà thôi. Nếu các đối thủ cạnh tranh cũng đồng thời đưa ra phiếu giảm giá thì khách hàng không có động cơ đặc biệt để chuyển từ nhãn hiệu hàng hóa này sang một nhãn hiệu khác. Thay vì thế, họ vẫn sẽ mua nhãn hiệu hàng hóa hiện tại của mình và vẫn được giảm giá. Chỉ

có khi một công ty chào phiếu giảm giá trong khi các công ty khác không làm như vậy thì các khách hàng mới có động cơ muốn thử sản phẩm mới.

Trò chơi chiến lược với phiếu giảm giá đối với các đối thủ cạnh tranh như Coke và Pepsi rất giống với vấn đề về phối hợp của Della và Jim. Cả hai công ty đều muốn mình là người đưa ra phiếu giảm giá. Nhưng nếu họ làm điều đó đồng thời thì các tác động sẽ khủ lẩn nhau và tình trạng của cả hai bên sẽ đều xấu đi. Một giải pháp là đi theo một mô hình có thể đoán trước như đưa ra phiếu giảm giá cứ 6 tháng một lần và đối thủ sẽ có thể biết cách để hành động xen kẽ. Vấn đề đối với giải pháp này là nếu Coke đoán được Pepsi sắp tung ra phiếu giảm giá, họ sẽ thấy nên đi trước một bước đón đầu. Cách duy nhất để tránh hành động đón đầu là giữ yếu tố bất ngờ thông qua việc sử dụng chiến lược ngẫu nhiên hóa.¹

Có những trường hợp khác nữa khi doanh nghiệp cần phải tránh các mô hình lập sẵn và tính dễ đoán nhận. Một số hãng hàng không chào vé giảm giá cho những người đi sẵn sàng mua vé vào phút cuối cùng. Nhưng họ sẽ không nói với bạn số ghế trống còn lại để bạn có thể dự đoán khả năng thành công. Nếu việc còn những chiếc vé vào phút cuối là dễ đoán trước thì sẽ là một cơ hội rất lớn để khai thác hệ thống này, khi đó các hãng hàng không sẽ mất những khách hàng đáng ra đã mua vé và thanh toán đúng giá như cách thông thường.

Việc sử dụng các chiến lược ngẫu hứng thường thấy nhất trong kinh doanh là tạo động cơ cho sự tuân thủ với chi phí giám sát thấp hơn. Điều này được áp dụng cho tất cả mọi thứ từ kiểm toán thuế,

¹ Có một bằng chứng thống kê rất mạnh nào đó cho thấy Pepsi và Coke đã đạt được một giải pháp hợp tác về việc phát phiếu giảm giá. Chương trình "60 phút" nói rằng trong suốt 52 tuần của năm, Coke và Pepsi đều đưa ra 26 đợt phát phiếu giảm giá và không hề trùng nhau lần nào. Cơ hội cho điều này xảy ra như một sự may mắn nếu hai bên hành động hoàn toàn độc lập và mỗi bên đều đưa ra 26 đợt giảm giá là $1/495918532948104$ - hay ít hơn 1 trên 1.000 tỷ trường hợp.

kiểm tra chất gây nghiện đến xác định thời gian đỗ xe. Nó cũng giải thích tại sao sự trừng phạt không nhất thiết phải tương ứng với mức độ vi phạm.

Tiền phạt thông thường cho việc đỗ xe trái luật tại nơi có máy đo thời gian là gấp nhiều lần so với mức phí mà máy đo tính toán. Nếu như mức giá của máy đo là 1 đô la cho mỗi giờ đỗ xe thì liệu mức phạt 1,01 đô la có đủ để buộc mọi người phải trung thực hay không? Sẽ là đủ nếu như cảnh sát giao thông chắc chắn sẽ tóm bạn mỗi lần bạn đỗ xe mà không bỏ tiền vào máy. Biện pháp giám sát tuân thủ kiểu như vậy sẽ là rất tốn kém. Lương của những người giám sát giao thông sẽ là khoản lớn nhất, và cả chi phí để vận hành một cơ chế thu phí cần thiết sao cho chính sách trở nên đáng tin cũng là rất lớn.

Chính quyền có một chiến lược không kém phần hiệu quả mà lại ít tốn kém hơn, đó là tăng mức tiền phạt và giảm bớt các nỗ lực giám sát tuân thủ. Khi mức phạt là 25 đô la, chỉ cần 1 trong số 25 lần vi phạm bị tóm cũng đủ để khiến bạn phải xử sự trung thực. Lực lượng cảnh sát cần thiết để làm công việc giám sát sẽ ít đi và mức tiền phạt thu về sẽ đủ bù đắp cho các chi phí hành chính.

Đây là một ví dụ khác về sự hữu ích của các chiến lược hỗn hợp. Nó cũng tương tự như quần vợt trong một vài khía cạnh nhưng lại khác ở các khía cạnh khác. Một lần nữa, chính quyền chọn một chiến lược ngẫu nhiên bởi vì nó hiệu quả hơn bất kỳ một hành động có hệ thống nào khác: không có người giám sát tuân thủ đồng nghĩa với việc để người dân lạm dụng những diện tích đỗ xe khan hiếm trong khi nỗ lực giám sát 100% sẽ là quá tốn kém. Tuy nhiên, về phía bên kia, phía những người đỗ xe, thì không nhất thiết phải có chiến lược ngẫu nhiên. Trên thực tế chính quyền muốn làm cho xác suất được phát hiện và mức phạt đủ lớn sao cho người dân phải tuân thủ với các quy định đỗ xe.

Việc kiểm tra ma túy đột xuất có nhiều đặc điểm giống với giám sát việc trả tiền khi sử dụng chỗ đỗ xe. Sẽ là rất tốn kém cả về thời gian và tiền bạc để kiểm tra từng nhân viên mỗi ngày nhằm tìm chứng cứ về việc họ sử dụng ma túy. Việc kiểm tra đột xuất sẽ phát hiện ra những người không thể làm việc mà không dùng ma túy trước đó và ngăn cản những người khác sử dụng có tính chất tiêu khiển. Một lần nữa xác suất bị phát hiện là nhỏ nhưng mức phạt nếu bị tóm là rất cao. Đó cũng là một trong những vấn đề trong chiến lược kiểm toán của Tổ chức kiểm toán Mỹ IRS. Các mức phạt của họ là nhỏ nếu với khả năng bị phát hiện cho trước. Khi việc giám sát là đột xuất và ngẫu nhiên, sự trừng phạt cần phải lớn hơn nhiều so với mức độ vi phạm. Quy tắc ở đây phải là sự trừng phạt được chờ đợi tương ứng với mức vi phạm đã tính đến cả xác suất bị phát hiện.

Những người hy vọng làm thất bại các biện pháp giám sát cũng có thể sử dụng các chiến lược ngẫu nhiên để có lợi cho mình. Họ có thể giấu tội thực giữa nhiều lần báo động giả hoặc nghi binh khiến cho lực lượng giám sát bị phân tán quá mỏng đến nỗi mất hiệu quả. Chẳng hạn một hệ thống phòng thủ trên không có thể tiêu diệt đến 100% các tên lửa bay đến. Một cách có hiệu quả về mặt chi phí đối với kẻ tấn công để đánh bại hệ thống phòng thủ nói trên là tung ra các vật nghi trang xung quanh tên lửa thật. Việc sản xuất các tên lửa nghi binh rẻ hơn rất nhiều so với một tên lửa thật. Trừ khi hệ thống phòng thủ có thể phân biệt một cách chính xác giữa thật và giả, còn không nó sẽ buộc phải bắn vào tất cả các tên lửa đến, dù là thật hay giả.

Một biện pháp thực tế là bắn các bù nhìn xảy ra trong Thế chiến thứ hai, nhưng không phải cố tình nghi binh cho tên lửa mà là để đối phó với vấn đề về chất lượng. Như John McDonald giải thích trong cuốn sách Chiến lược trong đánh bài, kinh doanh và chiến tranh của mình, “việc loại bỏ các viên đạn thối trong sản xuất là rất tốn kém. Ai đó đã có sáng kiến sản xuất ra các bù nhìn và sử dụng các viên đạn

chọn ngẫu nhiên để bắn chúng. Một người chỉ huy quân đội không cho phép mình để một quả bom nổ chậm chôn dưới căn cứ của mình mà ông ta lại không bao giờ biết được đâu là quả nào như thế. Sự thật khiến ông ta phải có hành động mỗi khi có một viên đạn không nổ”.

Khi chi phí cho quốc phòng là tỷ lệ thuận với số tên lửa có thể bị bắn hạ, những kẻ tấn công có thể khiến cho chi phí rà soát các đợt tấn công là cao đến mức không thể chịu đựng nổi. Đây chính là một trong những thách thức chủ yếu mà những người tham gia trong chương trình “Chiến tranh giữa các vì sao” phải đối mặt; có thể ở đây không có bất kỳ giải pháp nào.

11. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 7: CHIẾN DỊCH LÃNH CHÚA (OVERLORD)

Năm 1944, quân Đồng minh lên kế hoạch cho một chiến dịch giải phóng châu Âu và phát xít Đức cũng lên kế hoạch để phòng vệ chống lại chiến dịch đó. Có hai khả năng lựa chọn cho cuộc đổ bộ đầu tiên - bờ biển Normandy và Pas de Calais. Một cuộc đổ bộ chắc chắn sẽ thành công nếu quân phòng ngự ở đó yếu. do vậy quân Đức sẽ chỉ tập trung quân của mình vào được một trong hai nơi. Calais là nơi khó chiếm hơn nhưng lại có giá trị hơn nếu giành được bởi nó gần các mục tiêu cuối cùng của quân Đồng minh ở Pháp, Bỉ và ở cả ngay đất Đức nữa. Giả sử các cơ hội thắng lợi sẽ là như sau:

Đức phòng thủ

		Normandy	Calais
Quân Đồng minh đổ bộ	Normandy	75%	100%
	Calais	100%	20%

Điểm thu hoạch được đánh theo thang số từ 0 đến 100. Quân Đồng minh coi việc đổ bộ thành công vào Calais sẽ là 100 điểm, đổ bộ thành công vào Normandy là 80 và thất bại ở mỗi nơi đều là 0 điểm (quân Đức sẽ có điểm thu hoạch tương ứng với giá trị tuyệt đối đúng bằng các điểm số nói trên nhưng ngược dấu).

Hãy đặt bạn cùng một lúc vào vị trí của tướng Eisenhower, Tổng chỉ huy quân Đồng minh và Field Marshal Rommel, chỉ huy quân đội Đức phòng vệ bờ biển của Pháp. Chiến lược nào là chiến lược bạn sẽ chọn?

THẢO LUẬN

Trước hết hãy gộp các thông tin về cơ hội thành công và các giá trị điểm cho thành công để xây dựng một bảng điểm trung bình. Các điểm số được liệt kê trên quan điểm quân Đồng minh; điểm của quân Đức là số âm của điểm quân Đồng minh bởi vì lợi ích của hai bên là hoàn toàn đối lập.

		<i>Đức phòng thủ</i>	
		Normandy	Calais
Quân đồng minh đổ bộ	Normandy	60	80
	Calais	100	20

Ở đây không có điểm cân bằng trong các chiến lược cơ bản và chúng ta sẽ phải đi tìm các tỷ lệ hỗn hợp. Áp dụng phương pháp

Williams, quân Đồng minh sẽ phải chọn đổ bộ vào Normandy hoặc Calais theo tỷ lệ $(100-20):(80-60)$, hay 4:1, trong khi quân Đức cần phải triển khai phòng ngự ở Normandy và Calais theo tỷ lệ $(80-20):(100-60)$, hay 3:2. Điểm số trung bình cho quân Đồng minh khi cả hai bên áp dụng tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của mình là 68.

Các xác suất và điểm số chúng tôi chọn là để tiện cho tính toán, Tuy nhiên, rất khó để biết chính xác hay vô đoán về điều này. Do vậy, chúng tôi sẽ so sánh kết quả của mình với thực tế đã xảy ra. Nhìn lại chúng ta biết rằng theo tỷ lệ hỗn hợp của quân Đồng minh thì Normandy luôn là lựa chọn có sức nặng hơn và đó trên thực tế chính là địa điểm mà quân Đồng minh đã chọn. Đối với quân đội Đức, đó cũng là khả năng gần hơn. Do vậy, không bất ngờ lắm khi quyết định của quân Đức đã bị ảnh hưởng bởi cú lừa với kẻ nội gián hai mặt của quân Đồng minh, sự bất đồng ý kiến trong hàng ngũ chỉ huy và một chút vận rủi, chẳng hạn như đúng lúc gay cấn nhất thì Rommel lại không có trên mặt trận. Họ đã thất bại khi đưa quân tiếp viện vào buổi chiều ngày D khi cuộc đổ bộ của quân Đồng minh tại Normandy đã gần như hoàn thành bởi vẫn tưởng rằng sẽ còn có một cuộc đổ bộ lớn hơn nữa vào Calais. Ngay cả khi đó vận mệnh của bãi biển Omaha vẫn còn chưa thực sự rõ ràng thêm một thời gian nữa. Nhưng quân Đồng minh đã kịp tiến vào Normandy và tập hợp lực lượng của mình tại đó. Còn đoạn sau như thế nào thì tất cả các bạn chắc hẳn đều đã rõ.

LỜI BẠT CHO PHẦN 2

1. GHI NHẬN CỦA LỊCH SỬ

Lý thuyết trò chơi được khởi xướng bởi John von Neumann, học giả uyên thâm của trường tổng hợp Princeton. Vào những năm đầu tiên, trọng tâm nghiên cứu được đặt vào những trò chơi có xung đột đơn thuần (trò chơi có tổng lợi ích bằng không). Các trò chơi khác được xem xét dưới hình thức hợp tác, có nghĩa là những người tham gia được giả định sẽ chọn và thực hiện các hành động của họ cùng nhau. Các cách tiếp cận này không thể bao được hầu hết các trò chơi trên thực tế, trong đó mọi người chọn hành động một cách riêng rẽ nhưng mất xích nối họ với những người khác lại không phải là một quan hệ xung đột đơn thuần. Đối với những trò chơi phổ biến có sự kết hợp cả cạnh tranh và hợp tác, khái niệm của chúng tôi về điểm cân bằng là do John Nash đưa ra. Thomas Schelling đã mở rộng phân tích về các trò chơi có các bước đi luân chuyển, đồng thời phát triển ý tưởng về các bước đi chiến lược.

2. TÀI LIỆU ĐỌC THÊM

Các cuốn sách đầu tiên thường được đọc một cách thích thú. Trên tinh thần này chúng tôi muốn giới thiệu cuốn Lý thuyết của các trò chơi và hành vi kinh tế của Von Neumann và Morgenstern (NXB Trường tổng hợp Princeton năm 1947) mặc dù một số phần nặng về toán học trong đó có thể hơi khó theo dõi. Cuốn Chiến lược của xung đột của Schelling (NXB Trường tổng hợp Harvard năm 1960) làm được nhiều hơn là một cuốn sách tiên phong; nó tiếp tục cung cấp thêm các chỉ dẫn và sự hiểu biết sâu sắc.

Cuốn Chiến lược gia hoàn hảo của J.D. Williams (bản hiệu chỉnh, Mc GrawHill 1966) là cuốn sách không có đối thủ về trình bày các trò chơi có tổng lợi ích bằng không một cách sinh động. Cuốn sách viết kỹ nhất và khá nặng về toán học trước thời lý thuyết trò chơi của Schelling là cuốn Trò chơi và quyết định của hai tác gia Duncan Luce và Howard Raiffa (NXB Wiley 1957).

Trong số các cuốn sách phổ biến trình bày về lý thuyết trò chơi, cuốn Lý thuyết trò chơi: bước đầu làm quen phi kỹ thuật (biên soạn lần 2, NXB Basic Books 1983) có lẽ là cuốn sách dễ đọc nhất. Cuốn Lý thuyết trò chơi trong các môn khoa học xã hội của Martin Shubik chi tiết hơn nhiều những cũng sử dụng công cụ toán học rất nặng (NXB MIT, 1982)

Bạn còn có thể tìm thấy một vài cuốn sách có giá trị áp dụng lý thuyết trò chơi vào trong những bối cảnh cụ thể. Trong lĩnh vực chính trị, những cuốn sách đáng đọc gồm có Lý thuyết trò chơi với chính trị của Steven Brams (Free Press 1979), Nghệ thuật vận động chính trị (NXB Trường tổng hợp Yale 1986) và cuốn sách đi theo cách tiếp cận kỹ thuật hơn của Peter Ordeshook Lý thuyết trò chơi và Lý thuyết chính trị (NXB Cambridge 1986). Hai tài liệu xuất sắc về ứng dụng lý thuyết này trong kinh doanh phải kể đến Chiến lược cạnh tranh của Michael Porter (Free Press 1982) và Nghệ thuật và khoa học thương lượng của Howard Raiffa (NXB Harvard 1982).

3. NHỮNG LỜI TẠ LỖI

Chúng tôi đã không làm rõ sự khác nhau giữa các trò chơi có tổng lợi ích bằng không với các trò chơi khác. Các điểm cân bằng trong trò chơi có tổng lợi ích bằng không có một số đặc tính không áp dụng được trong các trò chơi khác; do vậy có những cách xử lý vấn đề rất khác nhau được tách dọc theo khía cạnh này.

Chúng tôi đã đơn giản hóa nhiều tình huống đến mức mỗi người chơi chỉ còn 2 chiến lược. Điều này được làm khi hầu hết các ý tưởng cơ sở có thể được chuyển tải mà không làm mất đi đáng kể nội dung. Trong hầu hết các trường hợp những tình tiết phức tạp do có nhiều chiến lược đơn thuần chỉ là được dựng trên máy tính. Chẳng hạn ngẫu hóa giữa 3 chiến lược cơ bản trở lên có thể dễ dàng được một chương trình máy tính đơn giản thực hiện. Có một khía cạnh mới ở đây: chỉ có một số các chiến lược có thể hoạt động (được chơi với xác suất dương) tại điểm cân bằng. Về điều này bạn có thể đọc thêm sách của Luce và Raiffa.

Chúng tôi đã bỏ qua cái được gọi là “trò chơi hợp tác” trong đó người chơi chọn và thực hiện các hành động của mình cùng nhau và tạo ra các điểm cân bằng. Chúng tôi làm như vậy bởi cho rằng bất kỳ sự hợp tác nào cũng xuất hiện như một kết cục cân bằng của trò chơi phi hợp tác trong đó các hành động được lựa chọn một cách riêng rẽ. Điều này có nghĩa là động cơ của cá nhân gian dối trong bất kỳ thỏa thuận nào cũng đều phải bị nhận biết và được coi là một phần trong lựa chọn chiến lược của họ. Tuy nhiên, những người quan tâm có thể tìm đọc về các trò chơi hợp tác trong các cuốn sách của Davis, Luce, Raiffa và Shubik.

4. KẾT TỪ ĐÂY

Phần III áp dụng những khái niệm và kỹ thuật đã được trình bày vào một số loại tương tác chiến lược. Chúng gồm có thương lượng, bầu cử, kẻ miệng hổ chiến tranh và các động cơ khuyến khích. Một lần nữa chúng tôi minh họa các nguyên tắc chiến lược thông qua các ví dụ và tình huống, đồng thời giới thiệu các tài liệu tham khảo thêm ở các chú thích cho các độc giả - những người muốn biết chi tiết hơn nữa về các chủ đề đưa ra.

PHẦN 3

8 |

KÈ MIỆNG HỒ CHIẾN TRANH

Tháng 19 năm 1962, cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba đã đưa thế giới đến bên bờ vực của một cuộc chiến tranh hạt nhân. Liên Xô khi đó dưới sự lãnh đạo của Nikita Khrusov, người nổi tiếng là có tính đồng bóng đã bắt đầu lắp đặt các tên lửa hạt nhân trên đất Cu Ba, chỉ cách lục địa Mỹ 90 dặm. Ngày 14 tháng 10, các máy bay trinh thám của Mỹ mang về những bức ảnh chụp các vị trí đặt tên lửa đang được xây dựng. Sau một tuần thảo luận căng thẳng trong nội các của mình, ngày 22 tháng 10, Tổng thống Mỹ John F. Kennedy tuyên bố phong tỏa đường biển với Cu Ba. Nếu Liên Xô nhận lời thách thức thì cuộc khủng hoảng này có thể leo thang đến một cuộc chiến tranh hạt nhân giữa hai siêu cường quốc. Bản thân Kennedy đánh giá khả năng xảy ra điều này là giữa “1:3 và hòa”.

Nhưng chỉ sau đó một vài ngày khi dân chúng còn đang nín thở nghe ngóng về một cuộc đàm phán bí mật thì Khrusov đã quyết định lùi một bước khỏi cuộc đối đầu. Để đáp lại sự nhân nhượng có thể coi

là mất thể diện của Mỹ là rút các tên lửa của mình ra khỏi lãnh thổ của Thổ Nhĩ Kỳ, Khrusov đã ra lệnh dỡ bỏ các tên lửa tại Cu Ba và đưa về nước¹.

Khrusov nhìn nhận thảm họa hạt nhân cận kề, không hài lòng với những gì ông ta thấy và quyết định rút lui. Cái tên “kê miệng hổ chiến tranh” có vẻ rất hợp với chiến lược đưa đối thủ của bạn đến bờ vực thảm họa và ép anh ta phải lùi lại. Hành động của Kennedy trong cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba nhìn chung có thể được coi là một ví dụ về áp dụng có hiệu quả chiến lược “kê miệng hổ chiến tranh”.

Những người khác cũng thực hành chiến lược “kê miệng hổ” nhưng thường với phạm vi hẹp hơn mức độ toàn cầu. Ban giám đốc điều hành công ty và nghiệp đoàn cùng phải đối mặt với mối đe dọa về một cuộc đình công lớn, đôi vợ chồng mâu thuẫn mà nếu không thể hoà giải sẽ dẫn đến ly dị, một quốc hội không nhất trí có thể dẫn đến khả năng phải giải tán chính phủ nếu ngân sách không được thông qua, tất cả đều mang yếu tố “kê miệng hổ chiến tranh”. Họ đều cố tình tạo dựng rủi ro về một kết cục xấu cho cả hai bên nhằm đẩy bên kia vào thế phải nhân nhượng.

Kê miệng hổ chiến tranh là một chiến lược tinh vi đầy nguy hiểm và nếu bạn muốn thực hiện nó thành công, trước hết bạn cần hiểu rất rõ về nó. Chúng tôi đặt mục tiêu giúp bạn nắm được tất cả những yếu tố khó nhận thấy bằng cách sử dụng cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba làm tình huống ví dụ.

Ngay khi phát hiện ra rằng Liên Xô đang bí mật đặt các tên

¹ Chi tiết về cuộc khủng hoảng có thể xem cuốn *Cuộc khủng hoảng tên lửa của Elie Abel* (New York: J.B.Lippincott, 1966). Graham Allison đưa ra một phân tích rất hay mang tính lý thuyết trò chơi về cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba trong cuốn sách của mình có tựa đề *Bản chất của quyết định: Giải thích về cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba* (Boston: Little, Brown & Co., 1971); chúng tôi sẽ còn nhắc đến cuốn sách tại một vài điểm nữa trong chương này.

lửa ở Cu Ba, chính quyền Kennedy đã trù tính một loạt khả năng: không làm gì cả; kiện lên Liên Hợp Quốc (trên thực tế cũng chẳng khác gì mấy so với không làm gì cả); áp đặt lệnh phong tỏa hoặc cấm vận (điều này thực tế đã được thực hiện), mở một cuộc tấn công trên không nhằm vào các vị trí đặt tên lửa của Cu Ba; hoặc - khả năng cực đoan nhất - là tổ chức một cuộc tấn công hạt nhân đón đầu vào lãnh thổ Liên Xô.

Trong vùng quang phổ các bước đi và phản hồi như vậy, một số hành động rõ ràng là khá an toàn (chẳng hạn Mỹ không làm gì cả hoặc những người Xô Viết tự dờ bỏ tên lửa) trong khi những hành động khác rõ ràng là cực kỳ nguy hiểm (như mở một cuộc tấn công trên không vào Cu Ba). Tuy nhiên ở giữa hai thái cực đó, sự an toàn kết thúc và sự nguy hiểm bắt đầu ở đâu? Nói cách khác, đâu chính là miệng hổ trong cuộc khủng hoảng tên lửa của Cu Ba? Liệu có hay không một ranh giới mà thế giới sẽ an toàn ở bên này và sẽ diệt vong ngay khi bước qua bên kia ranh giới?

Câu trả lời tất nhiên là không có một điểm chính xác như vậy mà chỉ có rủi ro nguy hiểm tăng dần về sự leo thang không thể kiểm soát nổi trong tương lai. Chẳng hạn, nếu những người Xô Viết bất chấp cấm vận, phía Mỹ có thể vẫn chưa phóng các tên lửa chiến lược của mình ngay lập tức. Nhưng sự kiện và tính kiên nhẫn sẽ nóng dần lên trong các bước tiếp theo và mối đe dọa về một cuộc quyết đấu cuối cùng có thể cảm thấy ngày càng rõ hơn.

Chìa khóa để hiểu được chiến lược kê miệng hổ chiến tranh chính là ở chỗ bờ miệng đây không phải là một vách thẳng đứng mà là một mặt nghiêng dễ trượt và càng ngày càng dốc hơn. Kennedy đã đưa thế giới xuống một phần đoạn dốc này; Khrusov không dám liều lĩnh đi xa hơn và cả hai khi đó đã cùng dàn xếp để quay trở lại lên mặt đất, ở nơi an toàn hơn. Nếu điều này xảy ra được là nhờ hành động

của Kennedy thì ít nhất cũng có thể coi là hợp lý nếu cho rằng đó đồng thời cũng là sáng kiến của ông ta¹. Chúng ta sẽ xem xét chiến lược kẻ miệng hổ chiến tranh theo hướng này.

- Bản chất của “kẻ miệng hổ” là sự tạo dựng cố ý một rủi ro. Rủi ro này cần phải đủ lớn để khiến đối phương của bạn không thể kiên nhẫn hơn nữa và buộc phải loại bỏ rủi ro đó bằng cách đi theo những gì bạn muốn. Điều này khiến cho kẻ miệng hổ trở thành một bước đi chiến lược giống như chúng tôi đã mô tả trong Chương 5. Giống như mọi bước đi chiến lược khác, nó có mục đích gây ảnh hưởng đến hành động của người khác bằng cách thay đổi kỳ vọng của họ.

Trên thực tế, kẻ miệng hổ là một lời đe dọa nhưng là lời đe dọa đặc biệt. Để áp dụng nó thành công, bạn cần phải hiểu những đặc điểm của nó. Chúng tôi tiếp cận các đặc điểm này qua ba câu hỏi. Thứ nhất, vì sao không đe dọa đối thủ của bạn với một kết cục thảm khốc chắc chắn thay vì chỉ là một khả năng rủi ro có thể xảy ra mà thôi? Thứ hai, có cơ chế nào để xác định rốt cuộc rủi ro có đến hay không? Thứ ba, đâu là mức độ vừa phải cho rủi ro này? Chúng tôi sẽ cố gắng trả lời từng câu hỏi một.

1. VÌ SAO KHÔNG CHẮC CHẮN?

Bởi vì cái Mỹ muốn là Liên Xô tháo dỡ các tên lửa của mình ra khỏi Cu Ba, tại sao Kennedy không thể đưa ra lời đe dọa rằng ông ta sẽ huỷ diệt Matxcơva trừ khi Khrusov dỡ bỏ các tên lửa? Trong từ

¹ Thực tế sẽ là sai lầm nếu nghĩ rằng cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba là một trò chơi hai người, Kennedy và Khrusov. Ở mỗi phía đồng thời đều có một trò chơi khác, trò chơi chính trị nội bộ, với các cơ quan dân sự và quân sự bất đồng trong nội bộ cũng như với nhau. Trong cuốn *Bản chất của quyết định*, Graham Allison đã tạo ra tình huống để xem xét cuộc khủng hoảng như một trò chơi phức tạp với nhiều người chơi. Về sau chúng ta sẽ còn xem xét làm thế nào sự hiện diện của những người chơi khác này có thể đóng một vai trò then chốt trong chiến lược “kẻ miệng hổ”.

diễn từ vụng chúng tôi đã đưa ra ở Chương 5, đây có thể được gọi là lời đe dọa ép buộc; nó phải đưa ra được những điều kiện chính xác để thực hiện (chẳng hạn tên lửa đưa trả về Nga, hoặc xếp lên tàu ở cảng Havana) và thời hạn cuối cùng cho sự tuân thủ.

Vấn đề là ở chỗ trên thực tế những lời đe dọa như vậy sẽ không ai tin, dù là Khrusov hay bất kỳ một người nào khác. Hành động đe dọa thực hiện chắc chắn sẽ dẫn đến một cuộc chiến tranh hạt nhân nóng và đơn giản là nó khủng khiếp đến nỗi không ai có thể tin vào đó. Nếu như các tên lửa không được rút đi trước thời hạn cuối cùng, thay vì huỷ diệt toàn thế giới, chắc chắn Kennedy sẽ tìm cách gia hạn thêm một ngày, rồi một ngày nữa.

Trong Chương 6 chúng ta đã thấy một số cách để khiến cho lời đe dọa trở nên đáng tin. Sử dụng một công cụ tự động có lẽ sẽ hiệu quả nhất trong tình huống này. Cách tiếp cận như vậy đã trở thành nền tảng cho các bộ phim như *Failsafe* và *Dr. Strangelove*. Trong phim *Dr. Strangelove*, những người Xô Viết đã lắp đặt một chiếc máy có tên “ngày tận thế” để giám sát các hành vi vượt quá mức cho phép của Mỹ và máy sẽ tự khởi động chương trình tấn công trả đũa trong những tình huống đã được xác định sẵn trong một chương trình máy tính không thể xâm nhập được. Trong *Failsafe* thì chính người Mỹ có chiếc máy “ngày tận thế” đó. Những người đã từng xem các bộ phim này sẽ hiểu vì sao Kennedy không nên dùng một công cụ tương tự để làm cho lời đe dọa của mình trở nên đáng tin.

Trên lý thuyết, trong các tình huống lý tưởng, tất cả mọi thứ đều diễn ra như kế hoạch. Chỉ cần biết rằng một chiếc máy tự động đã được đặt sẵn sàng là lời đe dọa sẽ trở nên đáng tin ngay. Khrusov rút lui, lời đe dọa không cần phải thực hiện và tất cả mọi chuyện đều tốt đẹp. Lời đe dọa là thành công khi nó không bao giờ được thực hiện và sẽ không quan trọng chuyện nó ghê gớm đến mức nào hay liệu nó

sẽ ảnh hưởng đến chính bạn ra sao. Tuy nhiên, trên thực tế, bạn không bao giờ có thể chắc chắn tuyệt đối rằng mọi chuyện sẽ diễn ra đúng như kế hoạch.

Trên thực tế, có thể có hai kiểu sai sót xảy ra. Thứ nhất, lời đe dọa có thể không thành công. Giả sử rằng Kennedy đánh giá hoàn toàn sai về những toan tính của Khrusov. Khrusov không nhượng bộ và công cụ “ngày tận thế” sẽ hủy diệt toàn thế giới ngay khi Kennedy mới kịp cảm thấy hối tiếc là đã cho lắp đặt nó. Thứ hai, lời đe dọa có thể được thực hiện ngay cả khi không đáng phải làm như vậy. Giả sử rằng những người Xô Viết cuối cùng đã quyết định nhân nhượng nhưng tin này đến với chiếc máy “ngày tận thế” quá muộn.

Bởi vì các sai sót như vậy luôn có khả năng xảy ra nên Kennedy không muốn chỉ dựa vào những lời đe dọa mà để thực hiện chúng sẽ phải trả một giá rất đắt. Biết như vậy, Khrusov sẽ không tin vào những lời đe dọa và chúng sẽ chẳng thể ép buộc hay làm nản lòng ông ta. Kennedy có thể khẳng định rằng một bộ phóng tự động có khả năng tự bắn tên lửa sang Matxcơva nếu các tên lửa của Liên Xô không rời khỏi Cu Ba trước ngày thứ Hai, nhưng Khrusov có thể chắc chắn rằng chính Kennedy đang kiểm soát một nút bấm xoá.

Mặc dù lời đe dọa về cuộc chiến tranh chắc chắn xảy ra là không đáng tin, nhưng lời đe dọa về một rủi ro, hoặc một xác suất xảy ra chiến tranh lại có thể đáng tin. Nếu Khrusov không chịu tuân thủ, sẽ có một rủi ro, nhưng không phải là sự chắc chắn, rằng các tên lửa sẽ bay. Tính không chắc chắn làm giảm nhẹ lời đe dọa. Sự giảm nhẹ đó khiến Mỹ có thể chịu đựng được lời đe dọa và khiến nó trở nên đáng tin hơn đối với Liên Xô.

Điều này rất giống với một công cụ khác để tạo lòng tin mà chúng tôi đã nhắc đến trong Chương 6, công cụ có tên là “Đi từng bước nhỏ”. Ở đó chúng ta đã xem xét việc tách một lời hứa lớn ra

thành những lời hứa nhỏ hơn. Nếu tôi dự định bán cho bạn một mẫu tin giá 1.000 đô la, có thể tôi sẽ không sẵn sàng tiết lộ tất cả ngay lập tức để đổi lấy lời hứa sẽ trả tiền của bạn, nhưng có thể sẽ tiết lộ từng phần nhỏ một để đổi dần lấy những khoản tiền trả tương ứng. Một nguyên tắc tương tự được áp dụng cho các lời đe dọa. Ở đây, các bước nhỏ chính là các mức độ rủi ro. Mỗi một cấp leo thang bởi Mỹ hay Liên Xô đều làm tăng rủi ro xảy ra chiến tranh toàn cầu; mỗi một bước nhân nhượng sẽ làm giảm rủi ro đó. Tính toán của mỗi bên sẽ là tiến lên hay lùi xuống dọc theo con đường đó. Nếu Kennedy sẵn sàng đi xa hơn Khrusov thì chiến lược kế miệng hổ chiến tranh của Kennedy sẽ thắng.

Kennedy không thể đưa ra lời đe dọa một cách đáng tin về một cuộc tấn công hạt nhân tổng lực nhưng ông ta có thể tăng mức rủi ro đến một chừng mực nào đó bằng một số hành động đối đầu. Chẳng hạn, ông ta có thể sẵn sàng đặt cược 1/6 cuộc chiến hạt nhân để đổi lấy sự dỡ bỏ các tên lửa. Khi đó, Khrusov có thể sẽ không còn cho những lời đe dọa là vô nghĩa nữa; chính Kennedy đã sẵn sàng gánh rủi ro đó về phía mình nếu điều đó có thể trở thành động cơ để những người Xô Viết dỡ bỏ tên lửa. Nếu Khrusov không kham được mức độ rủi ro như vậy thì chiến lược “kế miệng hổ chiến tranh” đã đạt được mục đích của mình: đó là cho phép Kennedy chọn một mức độ đe dọa phù hợp hơn, đủ lớn để có tác dụng nhưng cũng đủ nhỏ để có thể tin được.

Chúng ta vẫn còn cần phải đặt câu hỏi Kennedy có thể đe dọa có một sự rủi ro chiến tranh mà không phải là một sự chắc chắn như thế nào. Đó chính là nơi ta có mặt dốc trượt xuống hố.

2. CƠ CHẾ CỦA RỦI RO

Vậy người ta tạo ra một lời đe dọa có bao hàm rủi ro như thế

nào? Trong Chương 7 chúng ta đã nghiên cứu ý tưởng pha trộn hỗn hợp các bước đi và đề xuất một vài cơ chế ngẫu nhiên có thể áp dụng khi chọn dãy các hành động pha trộn. Chúng ta có thể thử chính ý tưởng như vậy ở đây. Chẳng hạn, giả sử trong thời gian khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba, 1/6 khả năng xảy ra chiến tranh là mức rủi ro hợp lý để Kennedy đưa ra lời đe dọa. Khi đó ông ta có thể cho Khrusov biết rằng trừ khi các tên lửa được dỡ bỏ khỏi Cu Ba trước ngày thứ hai, còn không ông ta sẽ tung con xúc xắc và nếu kết quả là 6, ông ta sẽ ra lệnh bắn các tên lửa Mỹ.

Hoàn toàn ngoài sự khủng khiếp mà bức tranh gợi ra, điều này đơn giản là không có tác dụng. Nếu Khrusov từ chối tuân thủ, Kennedy tung con xúc xắc và được số 6 thì quyết định thực tế vẫn nằm trong tay Kennedy. Ông ta vẫn có một sức ép rất mạnh để lại cho Khrusov thêm một cơ hội tung xúc xắc (hay tung ba lấy hai) trước trận quyết đấu. Khrusov biết điều đó và ông ta biết rằng Kennedy cũng hiểu điều đó là thế nào. Tính đáng tin của lời đe dọa sẽ thất bại cũng chắc chắn như khi cơ chế tung xúc xắc chưa bao giờ được nhắc đến.

Bản chất sâu xa ở đây là khi một vách đứng được thay thế bằng một mặt trượt nghiêng, ngay cả Kennedy cũng không biết đâu là ranh giới của sự an toàn. Nó cũng giống như ông ta chơi trò quay rulô hạt nhân của người Nga thay vì tung xúc xắc. Một con số sẽ dẫn đến thảm họa nhưng ông ta không biết đó là con số nào. Nếu con số đó đến, ông ta không thể thay đổi suy nghĩ của mình và quay lại lần nữa.

Với những đối thủ biết điều thì không ai tự mình trượt qua ranh giới hạt nhân. Nhưng có khả năng sẽ trượt chân xuống hố do sai lầm. “Kê miệng hố chiến tranh” cố tình giấu đi vách đứng bằng cách tạo ra một tình huống chỉ hơi ngoài tầm kiểm soát một chút.

Rủi ro trong chiến lược kê miệng hố chiến tranh do vậy khác một cách cơ bản so với yếu tố ngẫu hứng trong việc pha trộn các bước

đi của bạn. Nếu tỷ lệ hỗn hợp tối ưu của bạn khi chơi giao bóng trong quần vợt giữa đánh phải và đánh trái là 50:50, bạn tung đồng xu trước mỗi lần giao bóng và kết quả là toàn ngửa, bạn không có gì phải vui mừng hay lo lắng về thực tế này. Bạn không cần quan tâm đến hành động của bạn trong mỗi trường hợp; chỉ có sự bất đoán của các trường hợp riêng lẻ và tỷ lệ đúng cho cơ hội là đáng nói. Với việc kê miệng hồ, bạn sẵn sàng tạo ra rủi ro trước khi thực tế xảy ra, nhưng vẫn không muốn thực hiện hành động đã đe dọa nếu cơ hội phát sinh. Để thuyết phục đối thủ của bạn rằng hậu quả của lời đe dọa sẽ xảy ra, bạn sẽ phải viện đến các phương tiện khác nữa.

Phương tiện phổ biến nhất là khiến cho hành động thực tế nằm ngoài sự kiểm soát của bạn. Không phải là vấn đề kiểu “Nếu anh bất chấp những lời của tôi thì sẽ có một rủi ro là tôi sẽ chọn làm thế này hay thế khác”. Thay vào đó là “Nếu anh bất chấp những lời đe dọa của tôi thì sẽ có một rủi ro là điều này hay điều kia sẽ xảy ra, tuy nhiên cả hai chúng ta sẽ phải hối hận khi đó”. Do vậy, tính đáng tin cậy của chiến lược kê miệng hồ vẫn cần phải có một phương tiện cam kết; chỉ có phương tiện này bây giờ cửa trong nó đồng xu sắp ngửa hay quần xúc sắc chi phối điều sẽ xảy ra.

Điều này gợi lên một sự hình dung về chiếc máy tự động hoặc máy vi tính sẽ hành động đúng theo quần xúc sắc – một kịch bản khó có thể xảy ra. Nhưng trong nhiều tình huống, một sự lo ngại chung chung rằng “mọi chuyện có thể rơi khỏi tầm kiểm soát” cũng có thể thực hiện được cùng một mục đích. Kennedy không cần phải nói chính xác cơ hội cho một cuộc quyết đấu sẽ được tạo ra như thế nào.

Những người lính và các chuyên gia quân sự nói đến cái gọi là “sương mù chiến tranh” - một tình huống trong đó cả hai bên hành động với những đường liên lạc ngắt quãng, những hành động sợ hãi hoặc dũng cảm mang tính cá nhân và rất nhiều cảm nhận về một sự

không chắc chắn bao trùm. Có quá nhiều thứ diễn ra nhằm giữ cho mọi chuyện trong tầm kiểm soát. Điều này cũng phần nào góp phần trong mục đích tạo ra một rủi ro. Khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba đã cho thấy những ví dụ về điều này. Chẳng hạn, ngay cả Tổng thống cũng thấy khó có thể kiểm soát được hoạt động phong tỏa Cu Ba của hải quân một khi sự phong tỏa đó đã được thiết lập. Kennedy đã cố gắng chuyển ranh giới phong tỏa từ 500 dặm ra xa thành 800 dặm ngoài khơi bờ biển Cu Ba để cho Khrusov thêm thời gian. Thế nhưng bằng chứng dựa trên chiếc tàu đầu tiên cập cảng – chiếc *Marcula* (chiếc tàu chở hàng của Liban mang cờ của Liên Xô) chỉ ra rằng thực tế ranh giới phong tỏa đã không hề được di chuyển.¹

Không phải chỉ có Tổng tư lệnh McNamara không thành công trong việc thuyết phục Tư lệnh hải quân Anderson điều chỉnh các quy chế hoạt động chuẩn mực cho phong tỏa của Hải quân. Trong cuốn sách của Graham Allison - *Bản chất của quyết định*, lời giải thích của Mc Namara với Anderson được ghi lại như sau:

Theo các quy tắc thông thường, phong tỏa là một hành động trong chiến tranh và chiếc tàu của Liên Xô đầu tiên từ chối không thông báo việc vào cảng và kiểm tra tàu sẽ đặt mình vào rủi ro có thể bị đánh đắm. Nhưng đó là một hành động quân sự với mục tiêu quân sự. Phải có cách nào đó khác để thuyết phục Khrushchev lùi bước, thay vì thúc giục sự trả đũa.²

Allison đã viết tiếp để mô tả cuộc họp này như sau: “Cảm thấy rằng Anderson sẽ không bị lay chuyển bởi logic này, Mc Namara quay trở lại với một loạt những chất vấn chi tiết. Ai là người chặn đánh đầu tiên? Các sĩ quan nói tiếng Nga có ở trên boong tàu khi đó không? Sẽ phải làm gì với tàu ngầm? Sẽ làm thế nào nếu thuyền trưởng Xô Viết

¹ Bằng chứng trong cuốn sách của Graham Allison - *Bản chất của quyết định*: *Giải thích về cuộc khủng hoảng tên lửa ở Cu Ba*, trang 129-130.

² Allison, *Bản chất của quyết định*, trang 131.

từ chối trả lời câu hỏi về khoang chứa hàng của mình? Tại thời điểm đó ngài Tư lệnh Hải quân đã cầm cuốn *Cẩm nang quy chế hải quân* khua trước mặt Mc Namara và giận dữ hét vào mặt ông ta: “Tất cả đều ở trong này”. Nhưng McNamara đã đáp trả như sau: “Tôi không quan tâm John Paul Jones¹ sẽ làm gì. Tôi muốn biết anh định sẽ làm gì, ngay bây giờ”. Cuộc gặp kết thúc bằng lời khẳng định của Anderson: “Bây giờ ngay khi ngài và người phó của ngài quay về văn phòng của mình, chúng tôi sẽ tiến hành cuộc phong tỏa”.

Chính các quy chế hành động theo chuẩn mực đối với một cuộc phong tỏa trên biển có thể áp đặt một rủi ro lớn hơn cái mà Kennedy mong muốn. Đây chính là chỗ mà điều quan trọng là cần phải nhận thấy cuộc khủng hoảng này không phải là trò chơi giữa hai người, cả Mỹ và Liên Xô đều không phải là những người chơi cá nhân. Thực tế là quyết định của Kennedy được thực hiện bởi các đơn vị có những quy chế và chuẩn mực riêng (đôi khi cả chương trình nghị sự riêng) đã trao cho ông ta một cách để cam kết đáng tin cậy rằng sẽ đặt một số việc ra ngoài tầm tay với của mình. Những cách thức trong đó tệ quan liêu có đất để sống, sự khó khăn khi dừng một bánh đà đã quay và những mục tiêu mâu thuẫn lẫn nhau bên trong một tổ chức là một số trong những cách thức cơ sở trong đó Kennedy có thể đe dọa khởi sự một quá trình mà ông ta không thể bảo đảm sau đó có thể dừng nó lại.

3. KIỂM SOÁT RỦI RO

Nếu bạn đang tìm cách moi một số thông tin bí mật từ ai đó và bạn đe dọa sẽ giết anh ta nếu không tiết lộ thông tin ấy cho bạn, lời đe dọa của bạn sẽ là không đáng tin. Anh ta biết rằng khi thời điểm đến, bạn sẽ nhận ra rằng bí mật sẽ chết theo anh ta và do vậy bạn sẽ không còn động cơ để thực hiện lời đe dọa. Các phim của Hollywood

¹ John Paul Jones (1747-1792) là anh hùng và là người sáng lập truyền thống hải quân Mỹ - ND.

có hai minh họa rất xuất sắc cho vấn đề này và cả cách giải quyết nó. Schelling sử dụng một cảnh trong phim *Gió cao ở Jamaica*¹. Thuyền trưởng cướp biển Chavez muốn người bị hấn bắt nói cho biết tiền được giấu ở đâu và gí lưỡi dao của hắn vào cổ họng người tù để bắt anh ta nói. Sau một vài phút, người tù vẫn im lặng. Tên đồng sự với tên cướp biển bỗng bật cười: “Nếu anh cắt đứt cổ họng hắn, hắn sẽ không thể nói cho anh biết. Hắn biết điều đó. Và hắn biết là anh cũng biết như vậy”. Chavez rút lưỡi dao về và tìm cách khác để biết chỗ giấu tiền.

Chavez có thể đã cắt lưỡi dao đi và thử bài kẻ miệng hổ, nếu hắn ta đã xem bộ phim *Chim ưng vùng Malta*. Trong bộ phim này, Spade (do Humphrey Bogard đóng) đã giấu một con chim quý và Gutman (Sydney Greenstreet đóng) đang cố tìm xem nó ở đâu.

Spade mỉm cười nhìn người đàn ông Cận Đông và trả lời bằng một giọng bình tĩnh: “Anh muốn có con chim. Tôi có nó ... Nếu anh giết tôi thì anh định sẽ làm thế nào để có con chim đó? Nếu tôi biết rằng anh không thể cho phép mình giết tôi trước khi anh có nó thì anh tìm cách đe dọa tôi để tôi trao chim cho anh làm gì?”

Để trả lời, Gutman giả thích hắn dự tính làm cho lời đe dọa của mình trở nên đáng tin như thế nào.

“Tao thấy điều này muốn nói rồi”. Gutman cười mỉa. “Nhưng thưa ngài, đó là một thái độ đòi hỏi phải có những suy xét tinh tường nhất từ cả hai phía, bởi như ngài đã biết, đàn ông thường dễ quên lợi ích lớn nhất của họ khi đang ở trong cao điểm của hành động và để cho cảm xúc của họ mang nó ra khỏi đầu”.²

¹ Xem cuốn *Vũ trang và ảnh hưởng* của Schelling (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1966), trang 70.

² Những trích đoạn này rút từ cuốn sách cùng tên được chuyển thể thành bộ phim *Chim ưng vùng Malta* của Dashiell Hammett (San Francisco: Pan Books, Ario Press, 1983), trang 169.

Gutman thừa nhận rằng hắn không thể đe dọa Spade với một cái chết chắc chắn. Thay vào đó, hắn có thể đặt Spade vào một rủi ro, một khả năng rằng mọi chuyện có thể tuột khỏi tầm kiểm soát vào lúc cao điểm. Kết cục như vậy sẽ trông vào may rủi. Không phải là Gutman thực tế muốn giết Spade, nhưng tai nạn có thể xảy ra. Và cái chết thì không thể đảo ngược lại. Gutman không thể cam kết chắc chắn sẽ giết chết Spade nếu Spade từ chối tiết lộ. Nhưng hắn có thể đe dọa sẽ đặt Spade vào một vị thế mà tại đó Gutman không thể bảo đảm rằng hắn ta có thể can thiệp để Spade khỏi bị chết.¹ Khả năng đặt một người vào một rủi ro có thể bị trừng phạt là đủ để khiến cho lời đe dọa trở nên hiệu quả nếu sự trừng phạt đó đủ nặng.

Rủi ro Spade bị giết theo cách này càng lớn thì lời đe dọa càng có hiệu quả. Tuy nhiên, đồng thời rủi ro càng lớn sẽ khiến Gutman càng khó chịu đựng nổi và do vậy lời đe dọa lại trở nên ít đáng tin hơn. Chiến lược “kê miệng hổ” của Gutman sẽ có hiệu quả khi và chỉ khi có một dãy những khả năng nằm giữa hai thái cực trong đó rủi ro đủ lớn để khiến Spade phải tiết lộ chỗ giấu chim nhưng lại phải đủ nhỏ để Gutman có thể chấp nhận được. Một dãy như vậy chỉ tồn tại khi Spade đánh giá cuộc sống của mình cao hơn Gutman đánh giá con chim, theo nghĩa là khả năng bị chết đe dọa Spade nhỏ hơn rủi ro mất thông tin khiến Gutman phải tạm dừng lại. “Kê miệng hổ” không chỉ là tạo ra một rủi ro mà còn là sự kiểm soát chặt chẽ mức độ của rủi ro đó.

Bây giờ chúng ta đang có một vấn đề. Có nhiều cơ chế tạo ra rủi ro cũng đồng thời ngăn cản việc kiểm soát chặt chẽ mức độ của rủi ro đó. Chúng ta đã thấy Kennedy có thể sử dụng hệ thống chính

¹ Điều này có thể được xem như một sự hợp lý chiến lược của một hành động vô lý, một loại phương tiện khác mà chúng ta đã xem xét trong Chương 6. Tuy nhiên ở đây chúng ta có xác suất thay vì một sự chắc chắn của một hành động phi lý là điểm then chốt.

trị nội bộ và các quy tắc quy chế hành động theo chuẩn mực để chắc chắn rằng tình huống bằng cách nào đó sẽ nằm ngoài khả năng kiểm soát của mình và do vậy không bị ảnh hưởng bởi sự căm dỗ rút lui. Nhưng cũng chính những điều này khiến cho Kennedy rất khó chắc chắn rằng rủi ro sẽ không leo đến một mức không thể chịu đựng nổi đối với nước Mỹ. Đánh giá của bản thân Kennedy về rủi ro – giữa 1/3 và 1/2 – là một dải rủi ro khá rộng đến mức mà người ta lo lắng không biết liệu rủi ro này có thể kiểm soát được hay không. Chúng tôi không có một câu trả lời hoàn hảo hoặc nói chung là có giá trị cho nghịch lý này. “Kể miệng hổ” thường là một phương tiện hiệu quả, tuy nhiên nó cũng không kém phần phiêu lưu.

4. THOÁT KHỎI MIỆNG HỔ

Đây là khía cạnh quan trọng cuối cùng của sự kiểm soát để có một chiến lược “kể miệng hổ” hiệu quả. Bên bị đe dọa cần phải có khả năng giảm thiểu rủi ro, thường là tiến đến không, bằng cách đồng ý với các điều kiện của người đã dẫn anh ta đến miệng hổ. Spade phải có được một bảo đảm rằng Gutman sẽ hạ nhiệt đủ nhanh một khi hắn biết được bí mật, và Khrusov cần phải chắc chắn rằng quân đội Mỹ sẽ rút ngay khi ông ta tuân thủ theo các điều kiện. Nếu không bạn sẽ gặp rắc rối khi bạn không làm và vẫn gặp rắc rối khi bạn làm, và không có động cơ nào cho bạn tuân thủ cả.

Việc thực hiện chính sách thương mại của Mỹ minh họa một trường hợp kể miệng hổ mà không có cơ chế kiểm soát. Cơ quan phụ trách thương mại của Mỹ cố gắng ép Nhật Bản và Hàn Quốc phải mở cửa các thị trường của mình cho hàng xuất khẩu từ Mỹ (và đồng thời xuất khẩu sang Mỹ ít hơn) bằng việc chỉ ra khả năng có thể có những hành động bảo hộ rất mạnh từ phía Quốc hội. “Nếu chúng ta không thể đạt được một thỏa thuận khả dĩ thì Quốc hội Mỹ sẽ ban

hành những hạn chế áp đặt còn xấu hơn nữa cho các anh”. Cái được gọi là thỏa thuận hạn chế xuất khẩu tự nguyện được Nhật Bản đồng ý năm 1981 chính là kết quả của quá trình này. Vấn đề đối với việc sử dụng thường xuyên chiến thuật này trong thỏa thuận thương mại là ở chỗ nó có thể tạo ra rủi ro nhưng không thể kiểm soát rủi ro đó trong một khuôn khổ cần thiết. Khi các vấn đề khác đang là mối quan tâm của những người làm luật, rủi ro áp dụng các biện pháp bảo hộ là rất thấp để có thể trở thành một lời đe dọa hiệu quả. Mặt khác, khi Quốc hội đang đau đầu với thâm hụt thương mại thì rủi ro có thể là quá lớn để có thể chấp nhận được, hoặc đơn thuần là không quan tâm đến một hạn chế quá nhỏ bé và do vậy nó khiến cho lời đe dọa không hiệu quả. Nói cách khác, hệ thống kiểu Mỹ với những tấm séc và các cán cân có thể tạo ra rủi ro nhưng không thể kiểm soát chúng một cách hiệu quả.

5. RƠI XUỐNG HỔ

Với bất kỳ một áp dụng chiến lược “kê miệng hổ” nào, luôn luôn có một khả năng nguy hiểm là bị rơi xuống hổ. Trong khi các chiến lược gia nhìn lại sự kiện tên lửa ở Cu Ba như một lần sử dụng chiến lược kê miệng hổ thành công, đánh giá của chúng tôi có thể sẽ rất khác nếu như rủi ro của một cuộc chiến giữa các siêu cường quốc trở thành hiện thực.¹ Những người sống sót sẽ nguyên rửa Kennedy vì đã nhóm ngòi lửa cho cuộc khủng hoảng trở thành một cuộc xung đột lớn một cách bất cần và không cần thiết. Đúng là khi thực hiện chiến lược kê miệng hổ, rủi ro rơi xuống hổ đôi khi trở thành sự thật. Cuộc thăm sát các sinh viên Trung Quốc năm 1989 là một ví dụ đáng buồn cho điều này. Các sinh viên tập trung trên quảng trường Thiên An Môn của thủ đô Bắc Kinh đã đụng độ với hàng xe thiết giáp của

¹ Xem *Bản chất của quyết định* của Graham Allison

chính phủ. Một trong hai bên phải chịu thua; hoặc đội thiết giáp phải nhường lại quyền lực cho những lãnh tụ sinh viên có tư tưởng cải cách hoặc các sinh viên phải nhường bộ trên các yêu sách của mình. Trong cuộc đụng đầu luôn có một rủi ro thường trực là những chiếc xe thiết giáp sẽ phản ứng quá mức và sử dụng vũ lực để đè bẹp phong trào dân chủ. Khi cả hai bên chơi trò chơi kẻ miếng hổ và không bên nào chịu lùi bước, có một khả năng là tình hình sẽ vượt khỏi tầm kiểm soát với những hậu quả mang tính bi kịch.

Sau sự kiện Thiên An Môn, các nhà lãnh đạo trong chính phủ Trung Quốc đã thăm thía hơn mối nguy hiểm của kẻ miếng hổ – đối với cả hai phía. Phải đối mặt với những phản kháng dân chủ tương tự ở Đông Đức và Tiệp Khắc, các nhà lãnh đạo cộng sản đã quyết định nhường bộ các đòi hỏi của quần chúng. Ở Rumani, chính phủ đã cố gắng giữ lập trường cứng rắn trước phong trào cải cách và sử dụng vũ lực để đàn áp nhằm duy trì quyền lực. Bạo lực này đã leo thang đến một cuộc nội chiến và cuối cùng Tổng thống Nicolae Ceausescu đã bị tử hình do những tội ác chống lại chính nhân dân mình.

6. KẼ MIỆNG HỔ HẠT NHÂN

Chúng ta hãy cùng đặt các ý tưởng lại gần nhau và xem Mỹ đã sử dụng chiến lược kẻ miếng hổ hạt nhân như một vũ khí làm nản lòng đối phương một cách hiệu quả như thế nào. Bây giờ khi chiến tranh lạnh đã kết thúc và chạy đua vũ trang đã lắng dịu chúng ta có thể bình tâm ngồi phân tích chiến lược kẻ miếng hổ theo cách khó có thể làm được trước đây. Có nhiều người tranh luận rằng có một nghịch lý trong vũ khí hạt nhân bởi vì nó đưa ra một lời đe dọa quá khủng khiếp để có thể mang ra sử dụng. Nếu việc sử dụng chúng không thể coi là có lý trí thì lời đe dọa cũng sẽ không thể lý trí nốt. Đó chính là cuộc trao đổi giữa Spade và Gutman. Với lời đe dọa vô giá trị, vũ khí hạt nhân cũng

bất lực trong việc làm nản lòng trong những cuộc xung đột nhỏ.

Đó là lý do người châu Âu lo ngại rằng chiếc ô hạt nhân của NATO có thể không che được cơn mưa của những lực lượng quân sự siêu cường của Liên Xô. Ngay cả khi nếu nước Mỹ kiên quyết bảo vệ châu Âu thì lập luận cũng cho rằng lời đe dọa về trả đũa hạt nhân không đáng tin cậy để chống lại ngay cả một sự khiêu khích nhỏ của Liên Xô. Những người Xô Viết có thể khai thác điều này bằng cách sử dụng chiến thuật salami¹ mỗi lần một lát. Hãy hình dung ở Tây Berlin đang có bạo loạn và một vài đám cháy. Đội cứu hoả của Đông Đức đến giúp sức dập lửa. Tổng thống Mỹ có nhấn nút hạt nhân không? Tất nhiên là không. Cảnh sát Đông Đức đến để hỗ trợ. Bấm nút không? Không. Họ ở lại thêm một vài ngày nữa và sau đó là các quân đoàn của Đông Đức sang thay thế. Tại mỗi điểm, mức độ gây hấn bổ sung là quá nhỏ không đáng để đưa ra một câu trả lời quyết liệt. NATO cứ tiếp tục vẽ lại ranh giới của sự kiên nhẫn. Cuối cùng quân đội Nga có thể tiến vào quảng trường Trafalga và sẽ đến lúc các quan chức NATO ở nơi lưu đày khi đó tự hỏi không hiểu tại thời điểm nào họ đã bỏ qua cơ hội đáp trả.²

Kết luận này là sai lầm. Lời đe dọa đáp trả bằng hạt nhân của Mỹ đối với những cuộc khiêu khích thông thường của Liên Xô ở châu Âu là một chiến lược “kê miệng hổ”. Có hai cách để tránh được vấn đề phải vẽ lại ranh giới. “Kê miệng hổ” sử dụng cả hai cách này. Trước hết bạn bố trí để đưa sự kiểm soát hành động trừng phạt ra khỏi tầm tay bạn, như vậy bạn sẽ không còn cơ hội vẽ lại ranh giới nữa. Thứ hai, bạn chuyển ranh giới thẳng đứng thành một mặt dốc trượt. Cứ với mỗi một bước dấn xa hơn trên mặt trượt sẽ có thêm rủi ro mất kiểm soát

¹ Tên một loại giò thường được xắt lát ăn kẹp trong bánh mì – ND.

² Kịch bản giả định này được lấy từ một tập trong bộ phim hài truyền hình nhiều tập Anh có tựa đề *Vâng thưa ngài Thủ tướng*.

và rơi xuống hố. Theo cách này, đối thủ cố gắng tìm cách tránh lời đe dọa của bạn thông qua chiến thuật salami sẽ thấy mình luôn luôn kề cận với một khả năng nhỏ để xảy ra thảm họa. Một lát cắt anh ta lấy, không quan trọng nhỏ đến mức nào, đều có thể trở thành cái như chúng ta vẫn gọi là “giọt nước tràn ly”. Thành phần tối quan trọng trong việc khiến cho lời đe dọa trở nên đáng tin chính là ở chỗ cả bạn lẫn đối thủ của bạn đều không biết điểm dừng nằm ở đâu.

Một rủi ro nhỏ để xảy ra thảm họa có thể có một giá trị đe dọa ngang với sự chắc chắn về một sự trừng phạt nhẹ hơn. Mỹ đã sử dụng lời đe dọa hạt nhân bằng cách tạo ra một rủi ro rằng tên lửa vẫn sẽ được phóng đi ngay cả khi chính phủ tại thời điểm đó cố gắng bằng mọi cách ngăn chặn cuộc tấn công. Lời đe dọa của Mỹ sẽ được thực hiện bất kể chính họ. Lời đe dọa vũ khí hạt nhân chính là ở chỗ nó sẽ được sử dụng một cách không thể nhận thấy. Sự gây nản lòng bằng hạt nhân trở nên đáng tin khi có tồn tại cơ hội cho bất kỳ một xung đột thông thường nào leo thang đến mức ngoài tầm kiểm soát. Lời đe dọa không phải là một sự chắc chắn mà chỉ là một xác suất để xảy ra sự huỷ diệt lẫn nhau.

Trong khi xung đột leo thang thì xác suất của dãy sự kiện dẫn đến một cuộc đối đầu hạt nhân cũng tăng dần theo. Rốt cục thì xác suất này trở nên đủ cao đến mức một bên sẽ nhượng bộ. Nhưng những bánh xe chiến tranh đã được đặt vào guồng chuyển động và đã có đà nên sự nhượng bộ có thể đến quá muộn. Những hành động bất ngờ, không lý giải được, có thể do sơ suất hoặc thậm chí hoàn toàn phi lý nằm ngoài sự kiểm soát của các nhà lãnh đạo sẽ đưa đến con đường leo thang vũ khí hạt nhân. Giáo sư chính trị học Barry Posen của Viện Công nghệ Masschuetts đã lý giải điều này rất rõ ràng như sau:

Sự leo thang nói chung được diễn đạt như thế i) một lựa chọn chính sách có lý trí, trong đó các nhà lãnh đạo quyết định đón đầu hoặc leo thang

khi phải đối mặt với một thất bại thông thường, hoặc ii) như một sự cố, kết quả của một thất bại về mặt cơ học, một sự áp dụng không được phê chuẩn hay một sự điên rồ. Nhưng sự leo thang phát sinh từ các xung đột căng thẳng thường thấy rơi vào giữa hai loại này: nó không phải là một hành động chính trị có mục đích nhưng cũng không phải một sự cố. Cái có thể được gọi là “sự leo thang vô tình” thực ra là hậu quả không chủ ý của một quyết định cho một cuộc chiến bình thường.¹

Ngăn cản chiến tranh hạt nhân mang theo mình một sự đánh đổi cơ bản. Có một giá trị trong năng lực đưa ra lời đe dọa về một cuộc huỷ diệt lẫn nhau. Kỷ nguyên hạt nhân đã hưởng 40 năm không có cuộc chiến tranh thế giới nào. Tuy nhiên, có một cái giá phải trả khi để mặc số phận của chúng ta cho may rủi. Các biện pháp ngăn cản chiến tranh hạt nhân đòi hỏi phải chấp nhận một mức độ rủi ro nào đó về khả năng huỷ diệt lẫn nhau. Hầu hết những cuộc tranh cãi về ngăn chặn chiến tranh hạt nhân tập trung xung quanh rủi ro này. Vậy, chúng ta có thể làm gì để giảm bớt xác suất của một cuộc chiến hạt nhân mà không đánh mất giá trị của các biện pháp ngăn chặn?

Chỗ khôn khéo ở đây, cũng như mọi khi, là giữ cho một rủi ro chung như vậy trong ranh giới của hiệu quả và tính có thể được chấp nhận (tính khả chấp). Trong chương này chúng ta đã có một số chỉ dẫn về việc làm điều đó như thế nào nhưng một chiến lược kẻ miệng hổ thành công tối đa vẫn luôn là điều thuộc về nghệ thuật và phiêu lưu.

7. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 8: KÊ MIỆNG HỔ CHIẾN TRANH Ở ĐẠI TÂY DƯƠNG

“Vào thời điểm chiến tranh nổ ra, Hải quân sẽ di chuyển nhanh đến biển Na Uy, trước hết với tàu ngầm và sau đó với một số tàu sân

¹ “Cuộc chiến tranh hạt nhân không chủ ý?” *An ninh Quốc tế* 7 (1982), trang 28-54.

bay. Họ sẽ đẩy lùi các hạm đội của Liên Xô, sau đó tấn công các căn cứ ở hậu phương, đánh phá các bến cảng và bất kỳ pháo đài nào nằm trong tầm đạt đến của các máy bay tấn công từ các tàu sân bay”. - John Lehman, Tư lệnh Hải quân Mỹ (1981 - 1987)

“Đe dọa các tàu ngầm mang tên lửa hạt nhân của Liên Xô chính là tiến hành chiến tranh hạt nhân. Đây thực sự là một cuộc leo thang”. - Barry Posen, giáo sư chính trị học, Viện Công nghệ Massachusetts¹.

Posen tranh luận rằng hải quân Mỹ đang theo đuổi một chính sách leo thang hết sức nguy hiểm ở Đại Tây Dương. Trong trường hợp có bất kỳ sự kiện đối đầu thông thường nào với Liên Xô, hải quân Mỹ cũng sẽ cố tìm cách đánh đắm các tàu ngầm của Liên Xô ở Đại Tây Dương. Vấn đề đối với chiến lược này là hiện tại Mỹ không thể phân biệt được đâu là tàu có vũ trang hạt nhân và đâu là không phải. Do vậy, có một rủi ro là Mỹ sẽ bước qua ranh giới hạt nhân mà không biết khi đánh đắm không chủ ý một tàu mang đầu đạn hạt nhân của Liên Xô. Tại điểm đó, những người Liên Xô sẽ cảm thấy quyết định là đúng đắn khi họ tấn công các vũ khí hạt nhân của Mỹ và chúng ta sẽ bước thêm một bước rất gần với một sự hoán đổi toàn lực.

Tư lệnh John Lehman bào chữa cho chính sách này cũng mạnh mẽ như Posen chỉ trích nó. Ông ta nhận thấy khả năng một cuộc chiến tranh bình thường có thể leo thang thành một cuộc xung đột hạt nhân tăng lên. Tuy nhiên ông ta lập luận rằng những người Nga cũng phải nhận thấy điều đó! Việc khả năng leo thang tăng lên được giải thích là bởi nó trước hết sẽ làm giảm khả năng xảy ra một cuộc xung đột thông thường.

Vậy thì kẻ miệng hổ chiến tranh nằm ở bên nào hàng rào?

¹ Cả hai đoạn đều trích dẫn từ bài báo trong tạp chí *New York Times* (15/12/1985, trang 31-69) nói về Tổng tư lệnh hải quân Lehman.

THẢO LUẬN

Sự hiểu biết của chúng ta về chiến lược kê miệng hổ có lẽ không thể làm vừa lòng bất cứ ai cả hai phía. Khi mục tiêu là ngăn chặn một cuộc chiến hạt nhân, chính sách không nên gây ra bất kỳ một tác động nào. Khả năng cho một xung đột thông thường leo thang tăng lên cần phải được bù lại một cách chính xác bởi khả năng khởi xướng một xung đột thông thường giảm đi.

Phép loại suy có thể hữu ích ở đây. Giả sử chúng ta cố gắng làm cho cuộc đấu súng tay đôi trở nên an toàn hơn bằng cách giảm bớt mức độ chính xác của các khẩu súng. Kết cục có nhiều khả năng xảy ra sẽ là các đối thủ sẽ tiến đến gần nhau hơn trước khi bắn. Giả sử rằng cả hai đối thủ đều bắn giỏi như nhau và nếu giết được người kia họ sẽ nhận được phần thưởng tương đương với 1 điểm, còn người bị giết chịu phạt -1 điểm. Khi đó chiến lược tối ưu cho cả hai người là tiếp tục tiến lại gần nhau và bắn vào lúc xác suất bắn trúng là $1/2$. Xác suất của một phát đạn trúng đích chết người luôn là như nhau ($3/4$), không quan trọng mức độ chính xác của các khẩu súng là như thế nào. Thay đổi trong luật chơi không cần phải tác động đến kết quả; những người chơi có thể tự điều chỉnh chiến lược của mình để loại trừ thay đổi đó.

Để làm nản lòng phía Liên Xô khi khởi sự một cuộc tấn công thông thường, Mỹ cần phải đặt họ kề cận với một rủi ro rằng xung đột sẽ leo thang đến một sự hoán đổi hạt nhân. Nếu rủi ro tăng dần lên dọc theo con đường thì những người Nga sẽ bước chậm hơn trên con đường đó. Còn người Mỹ sẽ có nhiều khả năng hơn (cũng như người Nga) để đưa ra một đề nghị nhân nhượng vì biết rằng cả hai nước đều phải đối mặt với rủi ro ngày càng lớn hơn.

Cả Mỹ và Liên Xô cần phải đánh giá các chiến lược của mình

thông qua các hậu quả chứ không phải chỉ bằng các hành động tự bản thân chúng. Một cách khác cũng khá hữu ích để tư duy về điều này là hình dung giống như hai bên đang tham gia vào một cuộc đấu giá. Thay vì đấu giá đồng đô la hay đồng rúp, họ sẽ đấu giá với xác suất xảy ra thảm họa. Tại một thời điểm nào đó, số tiền đấu giá sẽ trở nên rất cao. Một trong hai bên sẽ quyết định dừng lại thay vì leo thang đến 23% xác suất là cả hai bên sẽ cùng chịu thiệt. Nhưng có thể phải đợi quá lâu nên xác suất thiệt hại có thể đã kịp chuyển thành một kết cục xấu rồi.

Trong cuộc xung đột giữa Mỹ và Liên Xô, tiền đấu giá chính là xác suất mà xung đột có thể leo thang. Hai bên trao đổi như thế nào về mức giá đưa ra phụ thuộc rất nhiều vào các quy tắc của trò chơi. Tuy nhiên thay đổi quy tắc chơi không thể biến kẻ miệng hổ chiến tranh thành một trò chơi an toàn hơn. Nếu Mỹ có ý định thay đổi chính sách của mình ở Đại Tây Dương, những người Liên Xô sẽ đơn giản chỉ điều chỉnh chiến lược đấu giá của họ để khôi phục lại áp lực như trước đối với Mỹ. Trong một thế giới an toàn hơn, các nước có thể thực hiện nhiều bước leo thang hơn. Khi lời đe dọa là một xác suất, phía Liên Xô luôn có thể điều chỉnh hành động của mình để giữ nguyên xác suất đó.

Kết luận này không có nghĩa là bạn phải từ bỏ và phó mặc rủi ro cho một cuộc chiến hạt nhân. Để giảm thiểu rủi ro, bạn cần tấn công vào vấn đề ở cấp độ nền tảng hơn – trò chơi cần phải thay đổi. Dù cho các nhà quý tộc Pháp và Đức có sử dụng những khẩu súng kém chính xác hơn cho cuộc đấu súng của mình, chúng cũng không giúp họ sống được lâu hơn. Thay vì thế họ có lẽ nên thay đổi quy tắc danh dự là bắt đầu cuộc đấu khi gắng tay được ném xuống đất. Khi Mỹ và Liên Xô bắt đầu chia sẻ cùng một mục tiêu, điều đó sẽ làm thay đổi chính cuộc chơi chứ không phải chỉ các quy tắc mà thôi.

9 |

HỢP TÁC VÀ PHỐI KẾT

“Không phải nhờ có lòng nhân từ của người bán thịt, người nấu bia hay người nướng bánh để chúng ta có được bữa ăn ngon mà đó chính là từ sự quan tâm của họ đến những lợi ích cá nhân của chính mình... (Mỗi một cá nhân) chỉ nhắm đến sự an toàn của chính bản thân mình, lợi nhuận của chính bản thân mình mà thôi. Và trong chính điều đó, anh ta bị dẫn dắt bởi một bàn tay vô hình đến một kết cục không nằm trong ý định của anh ta. Bằng việc theo đuổi những lợi ích riêng cho mình, anh ta luôn luôn thúc đẩy cái thuộc về xã hội một cách có hiệu quả hơn là khi anh ta thực sự nhắm đến điều đó”.

Adam Smith đã viết những dòng trên trong cuốn sách *Của cải của các dân tộc* năm 1776. Kể từ đó, những dòng này trở thành âm nhạc đối với đôi tai của những người cổ súy cho thị trường tự do. Tính hiệu quả của kinh tế thị trường ở đây được diễn giải theo cách khuyến cáo chính phủ không nên can thiệp vào những nỗ lực ích kỷ của từng cá nhân nhằm tối đa hóa lợi ích của mình. Một số người ủng hộ thị trường tự do còn muốn đưa điều này ra bên ngoài lĩnh vực kinh tế, giống như Dr. Pangloss trong cuốn sách *Candide* đã khẳng định rằng “tất cả mọi thứ là đều nhằm đến cái tốt nhất trong đó, cái tốt

nhất trong mọi thế giới có thể”.

Một thực tế đáng buồn là tầm với của bàn tay vô hình của Adam Smith lại không thật xa lắm. Không thể có một giả định chung nào rằng khi mỗi cá nhân theo đuổi lợi ích riêng của mình, kết cục sẽ là tốt nhất cho mọi thế giới có thể. Ngay cả trong lĩnh vực hẹp hơn của các hoạt động kinh tế thì cũng có những cảnh báo và ngoại lệ cho nguyên tắc bàn tay vô hình.

Lý thuyết trò chơi đưa ra một phương pháp tự nhiên để tư duy về tương tác xã hội giữa các cá nhân. Mỗi người đều có những mục đích và chiến lược riêng của mình; chúng tôi sẽ đặt chúng lại gần nhau và xem xét điểm cân bằng của trò chơi mà trong đó các chiến lược này tương tác lẫn nhau. Hãy nhớ rằng không có giả định nào nói rằng một điểm cân bằng phải là kết cục tốt; chúng ta cần phải tìm ra trong mỗi tình huống xem liệu kết cục có phải là một cuộc chiến với mỗi người chống lại tất cả, hay là kết cục tối ưu cho mọi thế giới có thể, hoặc cũng có thể một cái gì đó nằm giữa hai thái cực trên.

Vì sao Adam Smith lại nghĩ rằng bàn tay vô hình sẽ tạo ra những kết quả kinh tế tối ưu cho xã hội? Nói một cách tóm tắt thì lập luận của ông là như sau: Khi tôi mua một ổ bánh mì, tôi sử dụng một số nguồn lực có giá trị cho xã hội - như lúa mì, năng lượng, lò nướng, sức lao động, v.v... - tất cả những gì cần để làm ra một ổ bánh mì. Cái ngăn tôi không sử dụng quá mức các nguồn lực đó chính là giá của bánh mì. Tôi sẽ chỉ mua bánh mì chừng nào giá trị của nó đối với tôi vượt quá mức giá mà tôi phải trả. Trong một thị trường vận hành tốt, giá hàng hóa sẽ đúng bằng chi phí của tất cả các nguồn lực này - người làm bánh sẽ không bán bánh mì cho tôi trừ khi mức giá tôi trả có thể bù đắp hết các chi phí của anh ta và cạnh tranh sẽ ngăn không cho anh ta lấy của tôi mức giá cao hơn thế. Như vậy là tôi sẽ chỉ mua bánh mì nếu giá trị của nó đối với tôi vượt quá chi phí của

các nguồn lực đối với phần còn lại của xã hội. Cơ chế thị trường do vậy sẽ kiểm soát mong muốn mua nhiều bánh mì hơn của tôi đến một mức độ phù hợp nào đó mà thôi. Mức giá tôi trả có thể coi như mức phạt để bù đắp cho phần còn lại của xã hội do đã sử dụng các nguồn lực của nó. Ở mặt kia của bức tranh, người bán bánh, đại diện cho phần còn lại của xã hội, được bù đắp cho những chi phí của anh ta để cung cấp bánh mì mà tôi coi trọng và do vậy có một động cơ vừa đủ để sản xuất ra chúng.

Sự giản dị, rõ ràng, thậm chí chúng tôi dám nói rằng cả vẻ đẹp của lập luận này đã giải thích sự lôi cuốn của nó. Thực tế sự rõ ràng ở đây còn mang theo nó một thông điệp cũng rõ ràng không kém về những hạn chế của nó. Bàn tay vô hình chỉ áp dụng tốt nhất trong các tình huống trong đó mọi thứ đều có giá. Trong nhiều trường hợp bên ngoài lĩnh vực kinh tế và ngay cả nhiều trường hợp trong đó, người ta không phải trả tiền phạt cho việc làm hại đến phần còn lại của xã hội và cũng không được thưởng nếu làm điều gì đó tốt cho người khác. Chẳng hạn các nhà sản xuất rất hiếm khi phải trả một khoản tiền tương xứng với việc họ sử dụng bầu không khí sạch, cũng như không được bù đắp cho việc đào tạo một công nhân, người có thể sau đó sẽ bỏ doanh nghiệp và tìm việc làm ở nơi khác. Ở đây, sự ô nhiễm là một hàng hóa không có giá (điều này thực sự không hay chút nào) và vấn đề là ở đây không có một động cơ kinh tế nào để kiểm chế lợi ích kỷ của doanh nghiệp khi thải ra một lượng lớn chất thải ô nhiễm. Khi một công ty đào tạo người lao động, sản phẩm này không được mua bán trên thị trường, do đó không có mức giá nào để chỉ dẫn hành động của công ty; công ty phải tự cân đối chi phí với lợi ích của chính mình và không thể bắt những người khác trả tiền cho dịch vụ này. Trong nghịch cảnh người tù, khi một người tù thú tội, anh ta đã làm hại những người đồng sự của mình mà không bị phạt về điều đó. Bởi vì có nhiều hoạt động không có giá hoặc không được thương mại hóa nhưng

lại rất quan trọng nên không có gì là lạ khi các cá nhân hành động một cách ích kỷ thường làm hại những người khác rất nhiều trong khi làm lợi thì rất ít.

Trong khuôn khổ đề tài rất rộng này, thất bại của bàn tay vô hình có thể xảy ra theo nhiều cách. Mỗi người có thể làm điều tốt nhất cho cá nhân mình nhưng kết quả lại là xấu trên quan điểm tập thể giống như trong nghịch cảnh người tù. Quá nhiều người có thể làm điều sai, hoặc mỗi người có thể làm quá nhiều điều sai. Một số trong các vấn đề này có thể được sửa chữa bằng các chính sách xã hội; một số vấn đề khác khó khăn hơn. Các phần nhỏ trong chương này thảo luận lần lượt những kiểu thất bại khác nhau. Đối với mỗi kiểu chúng tôi phát triển một ví dụ chính và sau đó chỉ cho bạn thấy vấn đề như vậy nảy sinh rộng rãi như thế nào, đồng thời đề xuất cách giải quyết chúng.

1. CHƯƠNG RUNG VÌ AI

Vào những năm 50 các trường đại học tham gia Liên đoàn Thường xuân phải đối mặt với một vấn đề. Mỗi trường đều muốn có một đội bóng chiến thắng. Các trường nhận thấy họ đã quá tập trung vào thể thao và thỏa hiệp với các chuẩn mực học tập để xây dựng một đội bóng vô địch. Nhưng bất kể họ tập luyện chuyên cần đến đâu và họ đã chi bao nhiêu tiền thì vào cuối mùa bóng vị trí của họ cũng vẫn không khác trước là mấy. Tỷ lệ thắng thua vẫn là 50:50. Thực tế toán học không thể tránh khỏi là cứ mỗi một người thắng thì lại có một kẻ thua. Tất cả những nỗ lực bỏ thêm vào đều tự xóa sạch lẫn nhau.

Sự kích thích trong thể thao trường học phụ thuộc vào cường độ và khoảng cách trong cạnh tranh cũng như kỹ năng chơi bóng. Nhiều người hâm mộ thích xem bóng rổ hoặc bóng bầu dục của các trường hơn là thể thao chuyên nghiệp; trong khi kỹ năng chơi ở đây thường

thấp hơn, sự hồi hộp kịch tính và mức độ cạnh tranh lại thường cao hơn. Với ý tưởng như vậy trong đầu các trường học đã rất khôn ngoan. Họ hợp lại với nhau và thỏa thuận giảm thời gian học chỉ còn một ngày vào mùa xuân. Mặc dù chơi bóng vào mùa đó sẽ lóng ngóng hơn nhưng không vì thế mà nó kém phần sôi động. Các vận động viên có nhiều thời gian hơn để tập trung vào việc học của mình. Tất cả mọi người đều có lợi trừ một vài nam sinh chỉ muốn trường học của mình xuất sắc về chơi bóng và quên hẳn công việc dạy học.

Nhiều sinh viên muốn có được một thỏa thuận tương tự với các đồng môn của mình trước các cuộc thi. Khi các điểm số phụ thuộc vào đường cong hình chuông truyền thống, vị trí tương đối của một người trong lớp là quan trọng hơn mức kiến thức tuyệt đối của người đó. Không quan trọng bạn biết nhiều đến đâu, chỉ cần bạn biết nhiều hơn những người khác. Một cách để giành lợi thế so với các sinh viên khác là học nhiều hơn. Nhưng nếu tất cả các sinh viên đều làm như vậy thì tất cả họ đều sẽ giỏi hơn nhưng vị trí tương đối và cái chủ yếu nhất là mức xếp hạng thì hầu như không thay đổi. Nếu mỗi người trong lớp đều đồng ý hạn chế chỉ học một ngày vào mùa xuân (mong rằng đó là một ngày mưa), họ sẽ vẫn đạt được đúng kết quả như vậy với nỗ lực ít hơn.

Đặc điểm chung cho các tình huống này là thành công được xác định bằng thành tích tương đối thay vì tuyệt đối. Khi một người trong nhóm cải thiện mức xếp hạng của mình, anh ta nhất thiết phải giảm mức xếp hạng của những người khác. Nhưng thực tế là thắng lợi của người này đòi hỏi phải có ai đó thất bại không làm cho trò chơi này trở thành trò chơi với tổng lợi ích bằng 0. Trong trò chơi loại này bạn không thể làm cho tất cả mọi người đều khá hơn. Còn ở đây, bạn có thể làm được điều đó. Phạm vi của lợi ích thu về đến từ việc giảm bớt các yếu tố đầu vào. Trong khi số người thắng và thua vẫn như trước thì mỗi người có thể sẽ ít tổn kém hơn để chơi trò chơi này.

Nguồn gốc của vấn đề tại sao (một số) sinh viên lại học quá nhiều là vì họ không phải trả giá hay đền bù cho những người khác. Việc học của mỗi sinh viên cũng tương tự như việc gây ô nhiễm của nhà máy: nó khiến cho các sinh viên khác cảm thấy khó thở hơn. Bởi vì không có thị trường để mua và bán thời gian học nên kết quả sẽ là một cuộc tranh giành quyết liệt: mỗi người tham gia đều cố gắng hết mức nhưng chẳng nhận được thêm là mấy để chứng tỏ những nỗ lực ấy. Tuy vậy, không ai muốn là người duy nhất, hoặc người đầu tiên giảm bớt nỗ lực học tập. Điều này giống như nghịch cảnh người tù với số người tù lớn hơn hai. Để thoát khỏi thế tiến thoái lưỡng nan này cần phải có một thỏa thuận tập thể có khả năng buộc tuân thủ.

Như chúng ta đã thấy trong các ví dụ về OPEC và Liên đoàn Thường xuân, giải pháp khôn ngoan ở đây là lập ra một cartel để hạn chế sự cạnh tranh. Vấn đề đối với các sinh viên đại học là cartel của họ không dễ phát hiện ra sự gian dối. Đối với tập thể các sinh viên, người gian dối là người lén lút học nhiều hơn để giành lợi thế trước những người khác. Rất khó nói ai đã bí mật học thêm cho đến khi họ “xì quân bài” của mình ra trong bài thi. Đến lúc đó thì đã quá muộn. Ở một vài thành phố nhỏ, các sinh viên đại học thường có cách để buộc tuân thủ theo các cartel “không học”. Mọi người đều tụ tập lại mỗi đêm để dạo chơi ở phố Chính. Người nào ở nhà để học và do đó không thể có mặt sẽ dễ dàng bị nhận thấy. Biện pháp trừng phạt có thể là sự tẩy chay hoặc tệ hơn thế.

Nói chung tổ chức được một cartel tự giám sát là rất khó. Tốt hơn cả là có một người bên ngoài giám sát các thỏa ước tập thể về hạn chế cạnh tranh. Đây chính là điều đã xảy ra với việc quảng cáo thuốc lá, mặc dù người ta không cố tình làm như vậy. Vào cái thời đã xa, các công ty thuốc lá thường chi tiền để thuyết phục cách khách hàng “đi một dặm” cho sản phẩm của mình hoặc “thà chiến đấu

quyết không thay đổi¹". Các chương trình quảng cáo khác nhau đã khiến cho các hãng quảng cáo trở nên giàu sụ, nhưng mục đích chính của chúng thực ra chỉ là để phòng vệ - mỗi công ty thuốc lá quảng cáo vì những công ty khác cũng làm như vậy. Sau đó vào năm 1968, luật cấm quảng cáo thuốc lá trên truyền hình được ban hành. Các công ty nghĩ rằng hạn chế này sẽ gây ảnh hưởng xấu đến họ nên đã tìm cách phản đối. Nhưng khi màn khói tan đi, họ thấy rằng chính lệnh cấm đó đã giúp họ đỡ làm tổn hại lẫn nhau và tránh được chi phí quảng cáo tốn kém, nhờ vậy cải thiện được lợi nhuận của chính mình.

2. CON ĐƯỜNG ÍT NGƯỜI QUA LẠI

Có hai con đường chính nối Berkeley với San Francisco. Một đường bộ đi qua cầu Vịnh còn đường kia là đi bằng phương tiện công cộng - tàu nhanh quá cảnh khu vực cảng (tàu BART). Đường bộ qua cầu là con đường ngắn nhất và nếu đường không đông lắm thì đi xe hơi có thể chỉ mất 20 phút. Nhưng rất hiếm khi bạn có thể đi được như vậy. Chiếc cầu chỉ có bốn làn đường và rất dễ bị tắc nghẽn. Chúng tôi giả sử cứ thêm 2.000 xe (một giờ) sẽ gây ra chậm trễ thêm 10 phút cho tất cả mọi người trên đường. Chẳng hạn với 2.000 xe, thời gian đi lại sẽ tăng lên 30 phút; còn nếu là 4.000 xe thì sẽ phải mất đến 40 phút.

Tàu BART có một vài điểm đỗ và người ta phải đi bộ đến ga để chờ tàu. Công bằng mà nói đi tàu sẽ phải mất đến 40 phút, tuy nhiên đã đi tàu thì không bao giờ phải lo tắc đường. Khi có nhiều người đi tàu, người ta nối thêm các toa tàu vào và thời gian đi lại gần như không thay đổi.

Nếu trong giờ cao điểm có đến 10.000 người muốn qua cầu, những người này sẽ chia nhau đi như thế nào giữa hai con đường? Mỗi

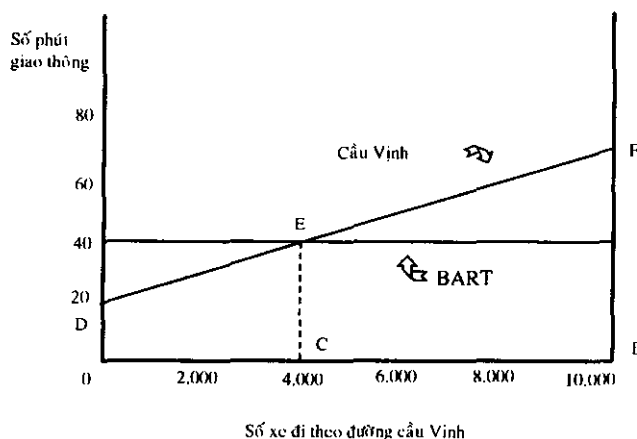
¹ Đây có thể là những câu chủ đạo trong các chương trình quảng cáo thuốc lá nổi tiếng ngày đó - ND.

một người tham gia giao thông sẽ hành động một cách ích kỷ và chọn con đường có thời gian đi lại tối thiểu đối với họ. Nếu để mặc họ tự xoay sở lấy, 40% sẽ lái xe còn 60% sẽ đi tàu. Thời gian đi lại sẽ là 40 phút đối với tất cả mọi người. Kết quả này chính là điểm cân bằng của trò chơi.

Chúng ta có thể kiểm tra kết quả này bằng cách đặt câu hỏi nếu như tỷ lệ phân chia khác đi thì sao. Giả sử chỉ có 2.000 người chọn con đường lái xe qua cầu Vịnh. Với mức độ tắc đường được giảm bớt, chuyến đi sẽ mất ít thời gian hơn (30 phút). Khi đó, một số người đi tàu BART sẽ nhận thấy họ có thể tiết kiệm được thời gian nếu chuyển sang đi theo cách kia và họ đã làm như vậy. Ngược lại, giả sử có đến 8.000 người đi theo đường cầu Vịnh thì mỗi người sẽ mất 60 phút để đến nơi, một số người trong họ do vậy sẽ quyết định chuyển sang đi tàu cho nhanh hơn. Nhưng một khi có đúng 4.000 người lái xe qua cầu Vịnh và 6.000 người đi tàu thì không ai còn được lợi hơn nếu chuyển sang đi đường khác: những người tham gia giao thông như vậy là đã đạt đến điểm cân bằng.

Chúng ta có thể chỉ ra điểm cân bằng này bằng cách sử dụng một đồ thị đơn giản gần giống như trong Chương 4 khi chúng ta mô tả cuộc thử nghiệm trong lớp học với nghịch lý người tù. Đường thẳng AB biểu diễn 10.000 người đi lại, với số người đi qua cầu Vịnh được tính từ điểm A và số người đi tàu tính từ điểm B. Chiều thẳng đứng biểu thị thời gian đi lại. Đường thẳng dốc lên DEF cho thấy thời gian cho chuyến đi qua cầu Vịnh sẽ tăng lên khi số người lái xe tăng lên. Đường thẳng nằm ngang biểu diễn thời gian không đổi 40 phút của tàu. Các đường thẳng này cắt nhau tại điểm E, cho thấy thời gian của các chuyến đi sẽ bằng nhau khi số người lái xe qua cầu Vịnh, được biểu diễn bởi đoạn thẳng AC là 4.000. Sự mô tả điểm cân bằng bằng đồ thị là một công cụ rất hữu ích, chúng ta sẽ sử dụng nó khá thường xuyên trong chương này.

HỢP TÁC VÀ PHỐI KẾT



Liệu điểm cân bằng này có phải là tốt cho toàn bộ tất cả những người đi lại hay không? Không hẳn vậy. Rất dễ tìm ra một mô hình tốt hơn nó. Giả sử chỉ có 2.000 người đi đường cầu Vĩnh. Mỗi người trong số họ tiết kiệm được 10 phút. 2.000 người chuyển sang đi tàu vẫn mất đúng số thời gian như trước là 40 phút. Cũng như vậy với 6.000 người đi tàu. Chúng ta sẽ tiết kiệm được một lượng thời gian là 20.000 người-phút (hay khoảng 2 tuần) trong tổng số thời gian tham gia giao thông.

Vì sao có thể có sự tiết kiệm như vậy? Hay nói cách khác, vì sao những người tham gia giao thông lại tự xoay sở lấy mà không để bàn tay vô hình dẫn dắt họ đến một tỷ lệ tối ưu giữa các con đường? Câu trả lời nằm ở chi phí mà mỗi người sử dụng cầu Vĩnh bắt người khác phải gánh chịu. Khi có thêm một người nữa lái xe qua cầu Vĩnh, thời gian đi lại của những người khác cũng sử dụng con đường này sẽ tăng lên một chút ít. Tuy nhiên người mới đến không bị buộc phải trả một cái giá để phản ánh chi phí này. Anh ta chỉ quan tâm đến thời gian đi lại của chính anh ta mà thôi.

Mô hình giao thông nào là tối ưu cho toàn bộ nhóm những người lái xe? Trên thực tế mô hình mà chúng tôi xây dựng với 2.000

xe hơi qua cầu Vịnh và tổng thời gian tiết kiệm được 20.000 người-phút chính là tối ưu. Để kiểm chứng điều đó, hãy thử một vài trường hợp khác. Nếu có tới 3.000 xe qua cầu Vịnh thì thời gian đi sẽ là 35 phút, mỗi người tiết kiệm 5 phút, hay tổng số là 15.000 phút. Nếu chỉ có 1.000 xe qua cầu Vịnh, thời gian đi là 25 phút, mỗi người tiết kiệm 15 phút, tổng thời gian tiết kiệm được vẫn chỉ là 15.000 phút. Điểm giữa của hai trường hợp trên với 2.000 xe qua cầu, mỗi người tiết kiệm 10 phút sẽ là mô hình tối ưu.

Mô hình tối ưu được đạt đến như thế nào? Những người ủng hộ kiểu kế hoạch tập trung sẽ nghĩ rằng cần phát hành 2.000 giấy phép sử dụng cầu Vịnh. Nếu họ lo ngại về sự thiếu công bằng khi cho những người có giấy phép đi mất 30 phút trong khi 8.000 người khác phải đi tàu mất 40 phút, họ sẽ sáng chế ra một hệ thống thông minh để cấp luân phiên các giấy phép giữa các công dân của mình hàng tháng.

Một giải pháp dựa trên thị trường sẽ lấy phí của mọi người theo mức độ tổn hại mà họ gây ra cho những người khác. Giả sử rằng mỗi người đều cho rằng giá trị một giờ đồng hồ tương đương 12 đô la, có nghĩa là mọi người sẵn sàng trả 12 đô la để tiết kiệm được 1 giờ. Khi đó hãy thu phí của những người lái xe qua cầu Vịnh và đặt mức phí này cao hơn 2 đô la so với giá vé tàu BART. Theo giả sử của chúng ta thì mọi người sẽ coi chi phí 2 đô la là tương xứng với thời gian 10 phút. Bây giờ mô hình giao thông cân bằng sẽ gồm 2.000 xe đi qua cầu Vịnh và 8.000 người đi tàu BART. Mỗi người đi qua cầu chỉ mất 30 phút cộng thêm với 2 đô la; mỗi người đi tàu mất 40 phút. Tổng chi phí thực tế là như nhau và không ai muốn chuyển từ đường này sang đường khác nữa. Trong quá trình trên, chúng ta thu về 4.000 đô la tiền phí qua cầu (cộng với thêm 2.000 chiếc vé tàu BART nữa), số tiền này có thể được chuyển vào ngân sách của địa phương và do vậy có thể làm lợi cho tất cả mọi người bởi vì họ có thể được giảm thuế nhờ có thêm nguồn thu bổ sung này.

Một giải pháp còn gần với tinh thần của kinh doanh tự do hơn nữa là cho phép sở hữu tư nhân đối với cầu Vịnh. Người chủ cầu nhận thấy rằng người dân sẵn sàng trả tiền để có được lợi thế đi nhanh hơn trên con đường vắng hơn. Do vậy, anh ta sẽ thu phí đặc lợi. Làm thế nào anh ta có thể tối đa hóa lợi nhuận của mình? Tất nhiên là bằng việc tối đa hóa tổng giá trị của số thời gian tiết kiệm được.

Bàn tay vô hình có thể dẫn dắt mọi người đến với một mô hình giao thông tối ưu chỉ khi hàng hóa - “thời gian giao thông” được đặt giá. Với việc thu phí trên cầu để tối đa hóa lợi nhuận, thời gian thực sự là vàng bạc. Những người đi tàu BART đang bán thời gian cho những người sử dụng cầu.

Cuối cùng, chúng tôi nhận thấy rằng chi phí để thu phí đôi khi vượt quá lợi ích thu được nhờ tiết kiệm thời gian. Tạo ra một thị trường không phải là bữa trưa miễn phí. Chính những trạm thu phí đôi khi lại là nguyên nhân số 1 gây ra ùn tắc. Nếu đúng như vậy, có lẽ tốt nhất là đành chịu đựng các lựa chọn đi lại không mấy hiệu quả ban đầu.

3. MỀ LƯỚI 22

Chương 3 đã trình bày những ví dụ đầu tiên về các trò chơi với nhiều điểm cân bằng. Quy định về lái xe một bên đường hoặc câu chuyện về ai sẽ là người phải gọi lại khi đường dây điện thoại bị gián đoạn là hai tình huống trong đó. Trong những ví dụ này quy định nào được lựa chọn là không quan trọng một khi tất cả mọi người đều nhất trí tuân theo. Nhưng đôi khi có trường hợp một quy định này tốt hơn hẳn quy định khác. Tuy nhiên, ngay cả khi đó cũng không có nghĩa là nó sẽ luôn luôn được chấp thuận. Nếu một thỏa thuận đã được thiết lập, sau đó bối cảnh có một thay đổi nào đó khiến một cách làm khác trở nên thích hợp hơn thì thực hiện sự thay đổi là đặc biệt khó.

Cách sắp xếp chữ cái bàn phím của hầu hết tất cả các loại máy chữ là một trường hợp như vậy. Vào cuối thế kỷ XIX không có một chuẩn nào cho việc sắp xếp các chữ cái trên bàn phím máy chữ. Vào năm 1873, Christopher Scholes đã giúp thiết kế một cách sắp xếp mới có cải tiến. Cách sắp xếp này được biết với cái tên QWERTY, là thứ tự của 6 chữ cái trên hàng đầu tiên từ trái sang. QWERTY được thiết kế để tối đa hóa khoảng cách giữa các chữ cái hay sử dụng nhất. Đây là một giải pháp rất có ích vào thời điểm đó; nó tăng tốc độ của người đánh máy một cách có chủ ý và giảm bớt khả năng các phím bị kẹt trên các máy đánh chữ bằng tay. Đến năm 1904, công ty máy khâu Remington ở New York đã sản xuất hàng loạt những chiếc máy chữ với kiểu sắp xếp các chữ cái mới như vậy và nó trở thành một chuẩn phổ biến tuy không chính thức (de facto). Tuy nhiên, với những chiếc máy chữ điện tử và các chương trình xử lý văn bản ngày nay thì vấn đề về các phím chữ bị kẹt là hoàn toàn không còn liên quan nữa. Các kỹ sư đã phát triển các cách sắp xếp chữ cái mới cho bàn phím, chẳng hạn như phương pháp DSK (viết tắt của chữ Bàn phím đơn giản của Dvorak) đã giúp giảm khoảng cách mà các ngón tay của người đánh máy phải di chuyển đến trên 50%. Với bàn phím DSK bạn có thể đánh máy nhanh hơn từ 5 đến 10% so với QWERTY.¹ Tuy nhiên QWERTY là một hệ thống đã được xác lập. Hầu hết những người đánh máy đều sử dụng nó, tất cả chúng ta đều học nó và ngại phải học thêm một kiểu bàn phím thứ hai. Những người đánh máy và các nhà sản xuất bàn phím do vậy tiếp tục với QWERTY. Cái vòng luẩn quẩn như vậy là đã khép lại.²

¹ Ước lượng về lợi thế của DSK so với QWERTY dựa trên nghiên cứu của David Rumelhart, giáo sư tâm lý học thuộc trường tổng hợp Stanford.

² Các thực tế đáng buồn của câu chuyện này rút từ bài báo của nhà kinh tế học Stanford W.Brian Arthur "Các công nghệ cạnh tranh và Dự báo kinh tế" *Tạp chí Lựa chọn*, Viện quốc tế về phân tích các hệ thống ứng dụng, Laxenburg, Áo, 4/1984. Các thông tin bổ trợ do Paul David, nhà sử học kinh tế của Stanford cung cấp trong bài báo "Kinh tế học QWERTY" *Tạp chí Kinh tế Hoa Kỳ*, 5/1985.

Nếu lịch sử làm khác đi và nếu chuẩn DSK được chấp nhận ngay từ đầu có lẽ sẽ tốt hơn cho công nghệ ngày nay. Tuy nhiên, ở vị trí hiện tại của chúng ta thì câu hỏi liệu có nên chuyển đổi các chuẩn mực hay không sẽ kéo theo nhiều cân nhắc khác nữa. Có một sức ỳ khá lớn dưới hình thức những chiếc máy, bàn phím và những người đánh máy được đào tạo chính quy đứng đằng sau QWERTY. Liệu có đáng để thay đổi lại hay không?

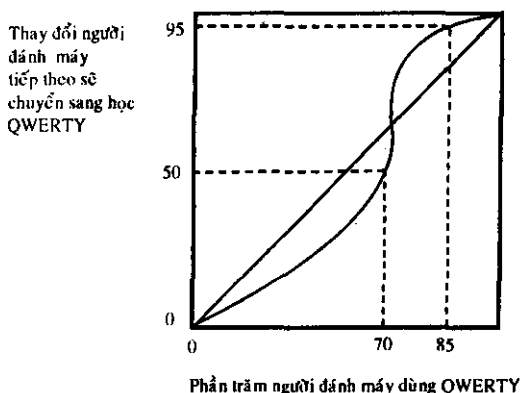
Trên quan điểm toàn xã hội thì câu trả lời có vẻ như sẽ là Có. Trong Thế chiến thứ hai, Hải quân Mỹ sử dụng rất nhiều những người đánh máy chữ DSK và đào tạo lại những người đánh máy chữ khác để họ cũng sử dụng nó. Họ đã nhận thấy chi phí để đào tạo lại có thể được bù đắp chỉ sau 10 ngày sử dụng bàn phím DSK.

Còn những người sử dụng lao động tư nhân liệu có nên cũng làm công việc đào tạo lại hay không? Khám phá ra thông tin về hiệu quả của DSK là một cố gắng tốn kém. Không có gì đáng ngạc nhiên rằng rất ít những người sử dụng lao động sẵn sàng làm điều này và cần phải có một tổ chức lớn như Hải quân để thử trước.

Bởi vì các máy chữ cơ được thay thế bởi các máy điện tử và các bàn phím máy vi tính nên số bàn phím QWERTY tồn kho không phải là một trở ngại đáng kể để thay đổi; các khóa chữ có thể được sắp xếp lại chỉ bằng việc thay đi một con chip hoặc viết lại một vài phần mềm. Tuy nhiên việc thoát khỏi cái vòng luẩn quẩn đã được chứng minh là không thể. Không một người sử dụng cá nhân nào muốn chịu toàn bộ chi phí để thay đổi một thông lệ xã hội. Các quyết định của các cá nhân không được phối kết đã buộc chặt chúng ta với QWERTY.

Vấn đề này được gọi là tác động phong trào và có thể được minh họa theo đồ thị sau đây. Trên trục thẳng đứng chúng ta chỉ ra nhóm những người đánh máy sử dụng QWERTY. Trục nằm ngang chi tiết hóa cơ hội mà một người mới học đánh máy chữ sẽ học QWERTY

thay vì DSK. Theo đồ thị, có thể thấy nếu có 85% số người đánh máy chữ đang sử dụng hệ thống QWERTY thì có đến 95% khả năng là người mới học đánh máy chữ cũng sẽ quyết định học sử dụng hệ thống này và chỉ có 5% là chọn học DSK. Cách mà đường cong được vẽ hàm ý nhấn mạnh vào tính ưu việt hơn của hệ thống DSK. Phần lớn những người đánh máy chữ mới sẽ học DSK thay vì QWERTY nếu QWERTY chiếm ít hơn 70% thị phần. Mặc dù có điểm bất lợi như vậy nhưng QWERTY vẫn có thể là hệ thống chi phối tại vị trí cân bằng.

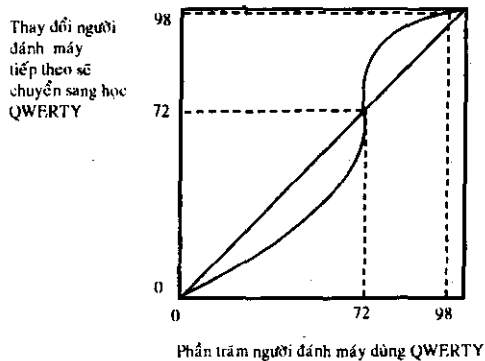


Việc lựa chọn sử dụng loại bàn phím nào chính là một chiến lược. Khi các nhóm sử dụng mỗi công nghệ là không đổi theo thời gian, chúng ta sẽ đạt đến điểm cân bằng của trò chơi. Chỉ ra rằng trò chơi này đồng quy ở điểm cân bằng là không dễ. Lựa chọn ngẫu nhiên của những người mới học đánh máy chữ sẽ liên tục làm thay đổi hệ thống. Những công cụ toán học rất đặc lực gần đây (stochastic approximation theory) cho phép các nhà kinh tế và thống kê chứng minh được rằng trò chơi năng động này đồng quy tại một điểm cân bằng.¹ Bây giờ

¹ Xem bài viết của W.Brian Arthur, Yuri Ermoliev và Yuri Kaniovski đăng lần đầu trên tạp chí tiếng Nga *Tự động hóa*, sau đó được dịch và in lại trong *Tự động hóa 19*, trang 61-71. Các kết quả tương tự được chỉ ra thông qua một số thuật toán khác nhau của Bruce Hill, David Lane và William Sudderth trong bài viết *Luật mạnh cho một số quá trình tổng quát*, in trong tạp chí *Phân tích xác suất* 8 (1980), trang 214-226.

chúng tôi sẽ mô tả các kết quả có thể.

Nếu nhóm những người đánh máy chữ QWERTY lớn hơn 72%, người ta có thể dự đoán rằng sẽ còn có một tỷ lệ cao hơn như vậy trong số những người mới học đánh máy chữ quyết định học QWERTY. Khẩu độ của QWERTY được mở rộng cho đến khi nó đạt đến 98%. Tại điểm này, tỷ lệ những người mới học đánh máy chữ chọn học QWERTY đúng bằng ưu thế hiện tại của hệ thống này trong dân cư - 98% và do đó không có áp lực nào để đường cong hướng lên nữa.¹



Ngược lại, nếu số người đánh máy chữ sử dụng QWERTY ít hơn 72% thì có thể trông đợi rằng DSK sẽ dần trở nên chiếm ưu thế. Sẽ có ít hơn 72% số người mới học đánh máy chữ chọn học QWERTY và sự sụt giảm tiếp theo trong việc sử dụng hệ thống này sẽ khiến cho những người mới có động cơ mạnh hơn nữa để chọn học hệ thống ưu việt hơn là DSK. Một khi tất cả những người đánh máy chữ đều sử dụng DSK thì sẽ không có lý do gì để những người mới chọn học QWERTY nữa và cuối cùng hệ QWERTY sẽ chết.

¹ Nếu số người đánh máy chữ sử dụng QWERTY lớn hơn 98%, con số này sẽ có xu hướng rơi trở lại 98%. Luôn luôn có một số ít người, chiếm khoảng 2% trong số những người đánh máy chữ mới sẽ chọn DSK bởi vì họ yêu thích công nghệ cao và không quan tâm đến vấn đề về tính tương thích.

Toán học nói rằng chúng ta chỉ có thể kết thúc tại một trong hai kết cục có thể: tất cả mọi người đều dùng DSK hoặc 98% số người dùng QWERTY. Toán học không cho chúng ta biết kết quả nào sẽ xảy ra. Nếu chúng ta bắt đầu từ số không, sự khác biệt sẽ trở thành lợi thế để DSK trở thành kiểu bố cục bàn phím chiếm ưu thế. Nhưng thực tế lại không phải như vậy. Chính lịch sử mới có ý nghĩa ở đây. Sự cố lịch sử dẫn đến hệ QWERTY chiếm gần 100% số người đánh máy chữ dẫn đến một kết cục tự duy trì ngay cả khi động cơ ban đầu để có QWERTY đã lặn hậu từ rất lâu rồi.

Bởi vì vận rủi hay sự hội tụ tại một điểm cân bằng không tốt tự duy trì chính nó nên ở đây có một khả năng làm cho tất cả mọi người cùng có lợi hơn. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi phải có hành động phối kết. Nếu các nhà sản xuất máy vi tính lớn phối hợp với nhau sản xuất kiểu bàn phím mới hoặc những cơ quan sử dụng lao động chủ yếu như Chính phủ liên bang đào tạo các nhân viên của mình sử dụng bàn phím mới thì điều này có thể chuyển điểm cân bằng từ thái cực này sang thái cực khác. Điều quan trọng là không nhất thiết phải chuyển tất cả mà chỉ cần một số đông tới hạn. Với một điểm tựa đủ mạnh, công nghệ tốt hơn có thể cất cánh từ đó.

QWERTY chỉ là một ví dụ nhỏ cho một vấn đề phổ biến hơn. Sự lựa chọn của chúng ta nghiêng về động cơ chạy xăng hơn là chạy bằng hơi nước và các lò phản ứng hạt nhân nước nhẹ thay vì khí hóa lỏng được giải thích bằng các sự cố trong lịch sử nhiều hơn là bằng những đặc tính ưu việt của các công nghệ áp dụng. Brian Athur, nhà kinh tế Stanford và là một trong những người đã phát triển các công cụ toán học sử dụng trong việc nghiên cứu các tác động phong trào, đã kể câu chuyện chúng ta rốt cục đã dừng lại với những chiếc xe hơi chạy xăng như thế nào.¹

¹ W.Brian Arthur "Các công nghệ cạnh tranh và Dự báo kinh tế" Tạp chí *Lựa chọn*, Viện quốc tế về phân tích các hệ thống ứng dụng, Laxenburg, Áo, (4/1984), trang 10-13.

Vào năm 1890, có ba cách để nạp năng lượng cho những chiếc xe hơi – đó là hơi nước, xăng và điện – trong số đó có một cách rõ ràng là yếu thế hơn hẳn hai cách kia: đó chính là xăng... (Bước ngoặt đối với xăng) chính là cuộc thi chuyên chở không sử dụng ngựa vào năm 1895 được tờ báo *Times Herald* của Chicago tổ chức. Thắng cuộc thi này là chiếc Duryea chạy bằng xăng - một trong hai chiếc xe về đích trong số 6 chiếc dự thi – và được nhắc đến như một cảm hứng có thể đã khiến R.E.Olds đăng ký bản quyền cho nguồn năng lượng xăng vào năm 1896 để sau đó ông ta đã tiến hành sản xuất hàng loạt cho chiếc “Curved Dash Olds”. Xăng như vậy là đã vượt qua được sự khởi đầu chậm chạp của mình. Hơi nước vẫn tiếp tục là một nguồn năng lượng thiết yếu cho đến mãi năm 1914 khi có một trận dịch lở mồm long móng nổ ra ở Bắc Mỹ và người ta đã dờ bỏ những máng ăn cho ngựa – chính là dụng cụ vẫn dùng để nạp nước vào trong xe hơi chạy bằng hơi nước. Anh em nhà Stanley đã phải mất đến ba năm để phát triển một loại chất nén và hệ thống đun sôi không cần phải nạp thêm nước vào cứ sau 30 hay 40 dặm nữa. Nhưng đến lúc đó thì đã quá muộn. Chiếc máy động cơ hơi nước đã không bao giờ còn được khôi phục lại như trước nữa.

Mặc dù ngày nay không mấy ai nghi ngờ rằng công nghệ dùng xăng tốt hơn dùng hơi nước, sự so sánh này vẫn là khập khiễng. Liệu hơi nước có thể trở nên tốt hơn như thế nào nếu nó được hưởng lợi thêm 75 năm nghiên cứu phát triển nữa? Trong khi chúng ta có thể sẽ không bao giờ biết được điều đó thì vẫn có một số kỹ sư luôn khẳng định rằng sử dụng hơi nước luôn là tốt hơn.¹

Ở Mỹ, hầu hết năng lượng hạt nhân đều được sản sinh từ các lò phản ứng nước nhẹ. Đúng là có một số lý do để cho rằng các lò phản ứng nước nặng hoặc khí hóa lỏng là ưu việt hơn, nhất là khi khối lượng

¹ Xem bài viết của R.Burton năm 1976 nhan đề “Những tiến bộ mới đây trong hiệu suất máy hơi nước” Hiệp hội kỹ sư cơ khí 760340 và bài viết của W.Strack “Bình ngưng và nồi hơi cho các loại xe chạy bằng năng lượng hơi nước”, *Ghi chú kỹ thuật của NASA*, TN D-5813 (Washington D.C. 1970). Trong khi các kỹ sư còn có thể tranh cãi về tính ưu việt nói chung thì điều rõ ràng là các loại xe hơi chạy bằng hơi nước và điện có một lợi thế lớn trong việc giảm chất thải ô nhiễm ra môi trường.

học hỏi và kinh nghiệm của cả ba hình thức này đều như nhau. Kinh nghiệm của Canada với các lò phản ứng nước nặng cho phép họ tạo ra năng lượng với giá thành rẻ hơn 25% so với một lò phản ứng nước nhẹ có quy mô tương đương ở Mỹ. Các lò phản ứng nước nặng có thể hoạt động mà không cần xử lý lại nhiên liệu. Có lẽ so sánh quan trọng nhất là ở mức độ an toàn. Cả lò nước nặng lẫn khí làm lạnh đều chịu ít rủi ro là lõi của lò tan chảy hơn một cách đáng kể - với lò nước nặng bởi vì áp suất cao được phân bố đều qua nhiều ống dẫn thay vì chỉ một bình lõi duy nhất, còn với khí làm lạnh thì bởi vì nhiệt độ tăng lên chậm hơn nhiều trong trường hợp thải chất lạnh làm nguội.¹

Câu hỏi tại sao lò phản ứng hạt nhân nước nhẹ lại chiếm ưu thế đã được Robin Cowen nghiên cứu trong luận văn tiến sĩ của mình tại trường tổng hợp Stanford năm 1987. Khách hàng đầu tiên của năng lượng hạt nhân chính là Hải quân Mỹ. Năm 1949, thuyền trưởng Rickover đã có một lựa chọn thực dụng khi đứng về phía các lò phản ứng nước nhẹ. Ông ta có hai lý do rất xác đáng: Đây là công nghệ gọn nhẹ nhất khi đó và điều này là một cân nhắc quan trọng đối với tàu ngầm. Sự cải tiến trong công nghệ này cũng đang đi xa nhất và điều này gợi ý rằng nó sẽ có con đường nhanh nhất để thực hiện. Năm 1954, chiếc tàu ngầm năng lượng hạt nhân đầu tiên Nautilus được hạ thủy. Các kết quả tỏ ra rất khả quan.

Đồng thời, năng lượng hạt nhân dân dụng cũng trở thành ưu tiên hàng đầu. Những người Liên Xô cho nổ quả bom hạt nhân đầu tiên của mình năm 1949. Để đáp lại, cố vấn về năng lượng nguyên tử T. Murray đã cảnh báo: “Một khi chúng ta nhận thức được một cách

¹ Những so sánh này được liệt kê trong bài viết của Robin Cowen năm 1978 tại trường tổng hợp New York “Các lò phản ứng hạt nhân: nghiên cứu về sự khóa trái công nghệ”. Các nguồn đưa đến các kết luận này bao gồm bài báo của Hugh McIntyre năm 1975 trong tạp chí *Người Mỹ làm khoa học* “Lò phản ứng uranium tự nhiên nước nặng”, của Harold Agnew năm 1981 cũng tạp chí nói trên “Lò phản ứng năng lượng nguyên tử làm lạnh bằng ga” và của Eliot Marshall năm 1984 trong tạp chí *Khoa học* “Lò phản ứng làm lạnh bằng khí ga làm một bước lùi”.

đầy đủ khả năng các quốc gia (nghèo về năng lượng) sẽ bị hút về phía Liên Xô nếu Liên Xô thắng trong cuộc đua năng lượng hạt nhân thì điều rõ ràng là đây không phải một cuộc đua kiểu như trèo lên đỉnh Everest để lấy danh tiếng nữa".¹ Các công ty General Electric và Westinghouse với kinh nghiệm sản xuất các lò phản ứng nước nhẹ cho các tàu ngầm sử dụng năng lượng hạt nhân đương nhiên trở thành các lựa chọn để tiếp tục phát triển các trạm năng lượng dân dụng. Những cân nhắc về tính đáng tin cậy đã được kiểm chứng và tốc độ thực hiện đã giành được ưu tiên hơn so với tìm kiếm một công nghệ hiệu quả nhất về chi phí cũng như an toàn nhất. Mặc dù ban đầu nước nhẹ được chọn như một công nghệ tạm thời nhưng điều đó cũng đủ cho nó giành một lợi thế lớn của người đi đầu và khiến cho các lựa chọn khác không bao giờ có cơ hội đuổi kịp được nó nữa.

Sự công nhận đối với QWERTY, các động cơ chạy xăng và lò phản ứng nước nhẹ chỉ là ba minh họa cho thấy lịch sử đóng vai trò như thế nào trong quyết định các lựa chọn công nghệ ngày nay. Nhưng các lý do lịch sử có thể không còn phù hợp nữa trong hiện tại. Các lý do kẹt phím bấm của máy chữ, bệnh lở mồm long móng và những hạn chế trong không gian tàu ngầm đã không còn phù hợp đối với sự đánh đổi ngày nay giữa các công nghệ cạnh tranh. Sự thấu hiểu sâu sắc từ lý thuyết trò chơi chính là nhận biết sớm khả năng có sự đóng khóa trong tương lai - một khi có một lựa chọn nhận đủ thuận lợi ngay từ đầu cuộc, các lựa chọn công nghệ khác mặc dù ưu việt hơn vẫn có thể không bao giờ có cơ hội để phát triển. Do vậy, việc dành nhiều thời gian hơn ngay từ đầu để hiểu rằng không phải chỉ công nghệ đáp ứng được những vấn đề hạn chế hiện tại mà còn phải tính toán đến công nghệ tốt nhất cho tương lai nữa có thể sẽ mang lại một lợi ích tiềm tàng rất lớn.

¹ Đoạn trích dẫn rút ra từ cuốn sách của M.Hertsgaard *Con người và tiền của dằng sau năng lượng hạt nhân* (New York: Pantheon, 1983). Murray đã sử dụng từ "đói năng lượng" thay vì "nghèo năng lượng".

4. NHANH HƠN VÉ PHẠT TỐC ĐỘ

Bạn cần lái xe nhanh đến mức nào? Cụ thể, bạn có tuân thủ các giới hạn về tốc độ không? Một lần nữa câu trả lời sẽ được tìm thấy bằng việc xem xét trò chơi trong đó quyết định của bạn tương tác với quyết định của những lái xe khác.

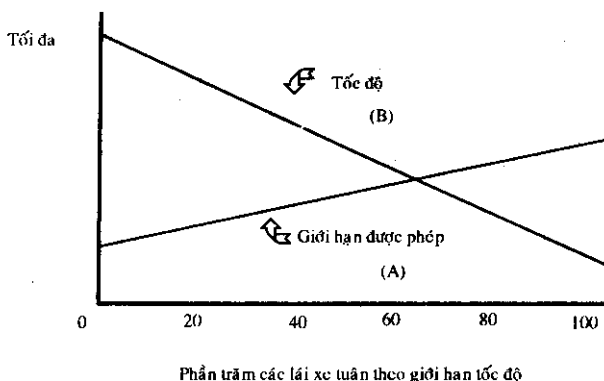
Nếu không có ai tuân thủ luật giao thông, khi đó bạn có hai lý do để cũng vi phạm. Thứ nhất, một số chuyên gia khẳng định rằng thực tế là lái xe với cùng tốc độ của dòng xe lưu thông sẽ an toàn hơn.¹ Trên hầu hết các đường cao tốc, bất kỳ ai thử chạy với vận tốc 55 dặm một giờ đều tạo ra một chương ngại vật nguy hiểm khiến tất cả những người khác phải tìm cách đi vòng qua. Thứ hai, khi bạn đi ngang với tốc độ của những người lái xe nhanh khác, cơ hội để bạn bị tóm gấn như bằng không. Đơn giản là cảnh sát giao thông không thể lôi được nhiều xe chạy quá tốc độ ra để xử phạt. Một khi bạn chạy với tốc độ chung của cả dòng xe giao thông, bạn sẽ có được một sự an toàn trong số nhiều.

Bởi ngày càng có nhiều người tuân thủ luật hơn nên cả hai lý do để chạy quá tốc độ trên sẽ không còn giá trị. Chạy quá tốc độ sẽ trở nên nguy hiểm hơn vì nó đòi hỏi bạn phải luồn lách trong dòng xe cộ. Và xác suất bị cảnh sát tóm là rất cao.

Chúng tôi minh họa điều này trên đồ thị tương tự như đồ thị đã vẽ minh họa những người tham gia giao thông trên con đường từ Berkeley đến San Francisco. Đường nằm ngang chỉ ra tỷ lệ phần trăm các lái xe tuân thủ theo các hạn chế tốc độ. Các đường thẳng A và B cho thấy tính toán của các lái xe về lợi ích mà họ có được khi tuân thủ luật lệ (A) và vi phạm luật lệ (B). Lập luận của chúng

¹ Lester Lave của trường tổng hợp California đã tìm được những bằng chứng thống kê khẳng định điều này trong bài báo của mình "Tăng tốc, phối kết và hạn chế tốc độ 55m/ph" trong *Tạp chí Kinh tế Hoa Kỳ* (12/1985).

tôi nói rằng nếu không ai đi dưới tốc độ tối đa (đầu mút bên trái) thì bạn cũng không cần làm như vậy (đường B cao hơn đường A); còn nếu tất cả những người khác đều tuân thủ luật (đầu mút bên phải) thì bạn cũng nên làm như vậy (đường A cao hơn đường B). Một lần nữa, ở đây có ba điểm cân bằng, trong đó chỉ có các điểm ở đầu mút (cực điểm) có thể phát sinh từ quá trình tương tác xã hội bởi các lái xe điều chỉnh hành vi của mình theo nhau.



Trong trường hợp những người tham gia giao thông chọn một trong hai con đường, sự tương tác đồng quy về điểm cân bằng nằm ở giữa. Còn ở đây xu hướng là về phía một trong hai cực điểm. Sự khác biệt nảy sinh bởi cách thức mà sự tương tác gây ảnh hưởng. Với những người tham gia giao thông, lựa chọn nào cũng sẽ trở nên kém hấp dẫn hơn khi có càng nhiều người đi theo bạn trong khi với việc chạy quá tốc độ, việc có thêm một người lại làm cho điều đó trở nên hấp dẫn hơn.

Chủ đề chung về quyết định của một người gây ảnh hưởng đến những người khác cũng có thể có chỗ ở đây. Nếu một người lái xe chạy quá tốc độ, anh ta khiến cho những người khác an toàn hơn khi cũng chạy nhanh như vậy. Nếu không ai chạy quá tốc độ, sẽ không

ai muốn là người đầu tiên làm như vậy và tạo ra “lợi ích” cho những người khác mà không được “thưởng” vì điều đó. Tuy nhiên, ở đây có một điểm phức tạp mới: nếu ai cũng chạy quá tốc độ thì chẳng ai sẽ muốn là người đầu tiên giảm tốc độ cả.

Liệu có thể tác động vào tình hình này bằng cách thay đổi mức hạn chế tốc độ hay không? Các đường cong được vẽ cho từng hạn chế tốc độ cụ thể, giả sử 55 dặm/giờ. Giả sử người ta tăng mức này lên 65 dặm/giờ. Giá trị của việc vi phạm luật giao thông sẽ giảm đi bởi vì ngoài phạm vi đó, việc tăng tốc hơn nữa là rất nguy hiểm mà lợi ích có thêm được khi chạy với tốc độ 75 dặm/giờ thay vì 65 dặm/giờ sẽ nhỏ hơn lợi ích có thêm khi chạy 65 dặm/giờ thay vì 55 dặm/giờ. Hơn thế nữa, ở tốc độ trên 55 dặm/giờ lượng xăng tiêu thụ sẽ tăng rất nhanh khi đi với tốc độ cao. Đi với vận tốc 65 dặm/giờ có thể tốn hơn 25% so với vận tốc 55 dặm/giờ, nhưng có thể dễ dàng phải trả thêm 40% nữa nếu đi với vận tốc 75 dặm/giờ so với 65 dặm/giờ.

Các nhà làm luật có thể học được gì ở đây nếu họ muốn khuyến khích người dân lái xe với tốc độ cho phép? Không nhất thiết phải đặt mức hạn chế quá cao để tất cả mọi người đều vui vẻ tuân thủ. Điều mấu chốt là làm cho một số đông tới hạn các lái xe tuân thủ các hạn chế tốc độ. Như vậy, chỉ cần một giai đoạn ngắn giám sát cực kỳ nghiêm túc và phạt thật nặng có thể làm thay đổi hành vi của một số lái xe và điều này là đủ để tạo đà cho việc tuân thủ hoàn toàn. Điểm cân bằng dịch chuyển từ cực này (khi tất cả lái xe đều chạy quá tốc độ) sang cực kia (khi mọi người đều tuân thủ luật). Với điểm cân bằng mới, cảnh sát giao thông có thể giảm bớt lực lượng giám sát và hành vi tuân thủ luật trở thành một hành động được tự duy trì. Tổng quát hơn, điều này gợi ý rằng một sự giám sát tuân thủ trong thời gian ngắn nhưng làm mạnh có thể có hiệu quả hơn đáng kể so với cũng chừng đó nỗ lực nhưng làm ở mức độ vừa phải trong một

thời gian dài hơn.¹

5. VÌ SAO HỌ BỎ ĐI?

Các thành phố của Mỹ rất hiếm có những vùng dân cư hội nhập về mặt chủng tộc. Nếu tỷ lệ cư dân da đen trong vùng tăng lên trên một mức tới hạn nào đó thì tỷ lệ này sẽ tiếp tục tăng lên nhanh hơn đến gần 100%. Nếu, ngược lại, tỷ lệ này giảm xuống dưới một mức tới hạn thì người ta có thể dự tính rằng chẳng mấy chốc dân cư trong vùng sẽ gồm toàn những người da trắng. Việc bảo tồn một sự cân bằng chủng tộc đòi hỏi phải có những chính sách khôn ngoan.

Liệu tình trạng co cụm không chính thức trên thực tế này ở hầu hết các khu dân cư có phải là sản phẩm của chủ nghĩa phân biệt chủng tộc hay không? Ngày nay đa số người Mỹ ở các đô thị thích những khu dân cư hỗn hợp hơn.² Vấn đề khó khăn hơn nữa là ở chỗ sự co cụm có thể là kết quả như điểm cân bằng trong trò chơi mà mỗi hộ gia đình trong đó chọn nơi để sinh sống, thậm chí ngay cả khi tất cả họ đều có một giới hạn chịu đựng về phân biệt chủng tộc. Ý tưởng này là của Thomas Schelling.³ Chúng tôi sẽ mô tả nó và cho thấy cách nó giải thích tại sao một khu ngoại ô Chicago có tên là Công viên cây sồi đã thành công trong việc duy trì một cơ cấu dân cư hoà nhập.

Mức chịu đựng về chủng tộc không hẳn là vấn đề đen hay trắng; nó có những khoảng xám ở đó. Những người khác nhau, da đen hay da trắng, có những quan điểm khác nhau về tỷ lệ chủng tộc tối ưu. Chẳng

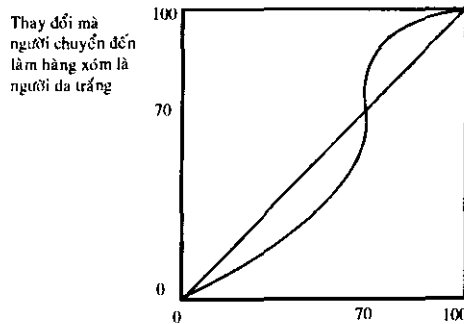
¹ Cyrus Chu, nhà kinh tế học tại trường Tổng hợp Đài Loan, đã phát triển ý tưởng này thành một biện hộ toán học cho hành vi vi phạm mang tính chu kỳ và thi hành luật đi sau đó trong bài nghiên cứu của mình "Biện hộ cho sự nhiệt tình ngăn hạn trong thi hành luật".

² Dĩ nhiên trên thực tế mọi người dù có một mong muốn thiên về bất kỳ tỷ lệ hỗn hợp chủng tộc nào cũng có thể coi là một hình thức phân biệt chủng tộc, mặc dù ở mức thấp hơn sự không dung hoàn toàn.

³ Xem cuốn sách của ông có tựa đề *Các động cơ vi mô và hành vi vi mô* (New York: W.W. Norton, 1978), chương 4.

hạn có rất ít người da trắng đòi hỏi rằng phải có đến 99%, thậm chí 95% hàng xóm của họ là người da trắng; tuy vậy họ sẽ cảm thấy lạc lõng nếu chỉ có 1 hoặc 5% số người da trắng sinh sống trong vùng. Đại đa số mọi người đều muốn có một tỷ lệ hỗn hợp đầu đó ở giữa.

Chúng ta có thể minh họa sự biến đổi của cơ cấu vùng dân cư, sử dụng đồ thị tương tự như đồ thị minh họa câu chuyện QWERTY. Trên trục thẳng đứng là khả năng người mới đến sống ở vùng dân cư là người da trắng. Nó được biểu thị trong mối tương quan với tỷ lệ hỗn hợp hiện tại. Phía trên cùng bên phải của đường cong cho thấy một khi vùng dân cư trở nên co cụm hoàn toàn và toàn bộ dân cư là người da trắng thì chênh lệch giữa khả năng người tiếp theo đến sống ở đây là người da trắng so với người da đen sẽ là sự lấn át hoàn toàn. Nếu tỷ lệ hỗn hợp hiện tại giảm xuống còn 95% hay 90% người da trắng, mức chênh lệch giữa khả năng người đến tiếp theo là người da trắng so với khả năng đó là người da đen vẫn rất cao. Nếu tỷ lệ này tiếp tục thay đổi theo hướng đó thì khả năng người tiếp theo đến sinh sống ở cộng đồng là người da trắng sẽ còn giảm nhanh hơn. Đường cong sẽ dốc nhất tại một điểm ở giữa. Cuối cùng là khi tỷ lệ người da trắng giảm xuống đến 0 và vùng dân cư lại trở nên co cụm nhưng theo một thái cực khác, khả năng người đến sinh sống tiếp theo là người da đen sẽ cực kỳ cao.



Phần trăm là da trắng trong số những người hàng xóm

Trong tình huống này, điểm cân bằng sẽ ở tại nơi mà tỷ lệ hỗn hợp chủng tộc của dân cư hiện tại đúng bằng tỷ lệ đó với những người mới đến sinh sống trong cộng đồng. Chỉ có trong trường hợp này động lực là ổn định. Có ba điểm cân bằng như thế: hai tại các điểm cực, khi toàn bộ cư dân trong vùng là đen hoặc trắng, còn một điểm nằm ở giữa khi cư dân là hỗn hợp. Lý thuyết cho đến nay chưa nói với chúng ta điểm cân bằng nào có nhiều khả năng xảy ra nhất. Để trả lời câu hỏi này chúng ta cần xem xét các lực tác động vào hệ thống để di chuyển nó về hướng điểm cân bằng hay kéo ra xa, đó chính là các động lực xã hội của tình huống.

Động lực xã hội sẽ luôn luôn dẫn khu dân cư đến một trong các cân bằng thái cực. Schelling đã gọi hiện tượng này là “tipping” (nghĩa là nhấn khế một đầu mút để làm thay đổi cán cân). Hãy cùng xem vì sao điều này xảy ra.

Giả sử rằng điểm cân bằng ở giữa là khi có 70% người da trắng và 30% người da đen. Một cách tình cờ, một gia đình da đen chuyển đi và thế chỗ họ là một gia đình da trắng. Khi đó, tỷ lệ cư dân da trắng trong vùng sẽ cao hơn 70% một chút. Nhìn vào đồ thị, ta thấy khả năng gia đình tiếp theo đến sống ở đó là da trắng khi đó cũng cao hơn 70%. Áp lực hướng lên trên càng ngày càng được củng cố bởi những người mới đến. Giả sử tỷ lệ da trắng và da đen mới bây giờ là 75:25. Áp lực cứ thế tiếp tục. Cơ hội người mới đến là người da trắng bây giờ đã tăng lên trên 75% và chúng ta có thể dự đoán rằng vùng dân cư này sẽ càng ngày càng trở nên co cụm. Điều này sẽ tiếp tục cho đến khi tỷ lệ hỗn hợp giữa những người mới đến đúng bằng tỷ lệ hỗn hợp hiện tại trong vùng. Như đồ thị chỉ ra, điều này xảy ra chỉ khi tất cả cư dân trong vùng là người da trắng. Nếu quá trình này bắt đầu với một gia đình da trắng chuyển đi và được thay thế bởi một gia đình da đen, các phản ứng dây chuyền sẽ đi theo hướng ngược lại và kết quả là cả

vùng đó sẽ chỉ có cư dân là người da đen mà thôi.

Vấn đề là ở chỗ điểm cân bằng 70:30 không phải là một điểm cân bằng bền vững. Nếu tỷ lệ hỗn hợp ở đây vì một lý do nào đó bị thay đổi và điều này luôn có thể xảy ra, sẽ có một khuynh hướng dịch chuyển về phía các cân bằng ở hai đầu thái cực. Đáng buồn là từ điểm cân bằng thái cực thì không có khuynh hướng nào để đi ngược về điểm cân bằng giữa. Mặc dù sự co cụm là một điểm cân bằng được thấy trước, điều này không có nghĩa là mọi người sẽ có lợi hơn tại kết cục này. Mỗi người đều mong muốn được sống trong một vùng dân cư hỗn hợp hơn. Nhưng những vùng như vậy rất hiếm và ngay cả khi có thì nó cũng có xu hướng không tồn tại lâu dài.

Một lần nữa, gốc rễ của vấn đề nằm trong ảnh hưởng của hành động một gia đình lên các gia đình khác. Khởi đầu với tỷ lệ hỗn hợp 70:30, khi một gia đình da trắng thay thế một gia đình da đen, điều này có thể khiến cho vùng dân cư trở nên kém hấp dẫn hơn đối với những người da đen khác đến sống. Nhưng người ta không đưa ra một mức phạt cho điều này. Tương tự như thu phí đường, có lẽ cũng nên có một loại thuế gọi là thuế chuyển nhà. Tuy nhiên điều này mâu thuẫn với một nguyên tắc cơ bản hơn, đó là quyền được tự do lựa chọn nơi sống. Nếu xã hội muốn ngăn cản hiện tượng cực hóa, cần phải tìm kiếm các giải pháp chính sách khác.

Nếu chúng ta không thể phạt tiền một gia đình đang muốn chuyển đi cho sự ảnh hưởng tiêu cực mà họ gây ra đối với cả hai nhóm: những người ở lại và những người sau đó có thể lựa chọn không đến sống ở đây nữa, chúng ta cần phải có những biện pháp để giảm động cơ cho những người khác bắt chước theo. Nếu một gia đình da trắng chuyển đi, vùng dân cư đó không thể trở nên kém hấp dẫn hơn đối với một gia đình da trắng khác. Nếu một gia đình da đen chuyển đi, vùng dân cư đó không thể trở nên kém hấp dẫn hơn đối với một gia

đình da đen khác. Các chính sách của chính phủ có thể giúp ngăn cản quá trình cực hóa ngay từ khi nó đang ở trong giai đoạn lấy đà.

Ngoại ô Chicago, thành phố Công viên cây sồi, một khu dân cư có sự hòa nhập chủng tộc là một ví dụ điển hình cho các chính sách khôn khéo và hữu dụng ở đây. Thành phố này sử dụng hai công cụ: thứ nhất, thành phố cấm đặt các biển quảng cáo “Bán nhà” ở các khu vườn mặt tiền và thứ hai, thành phố đưa ra một bảo đảm rằng nhà và bất động sản của những người sở hữu nhà đất ở đây sẽ không bị mất giá do sự thay đổi trong tỷ lệ hỗn hợp các chủng tộc.

Nếu tình cờ có đến hai nhà trên cùng một phố rao bán cùng một lúc, các tấm biển “Bán nhà” sẽ thông báo tin này một cách nhanh chóng cho tất cả các hàng xóm và những người mua tiềm năng. Dỡ bỏ các tấm biển như vậy sẽ giúp giấu đi những thông tin mà có thể bị diễn giải theo cách xấu; không ai cần biết rằng ngôi nhà đó đang rao bán cho đến khi nó được bán xong. Kết quả là có thể tránh được sự hoang mang (trừ khi những hoang mang đó là có cơ sở, trong trường hợp đó thì sự lo lắng chỉ được trì hoãn một thời gian). Nhưng chỉ một chính sách thứ nhất thôi thì chưa đủ. Những người sở hữu nhà có thể vẫn lo lắng rằng họ cần phải bán nhà trong khi mức giá còn tương đối cao. Nếu bạn chờ cho đến khi thành phố đã trở nên cực hóa thì sẽ quá lâu và đến khi đó bạn có thể nhận thấy nhà của bạn, của cả đáng giá nhất đối với hầu hết các gia đình, đã mất giá gần hết. Một khi thành phố đưa ra một bảo đảm, đó sẽ không còn là vấn đề đáng lo ngại nữa. Nói cách khác, sự bảo đảm sẽ dỡ bỏ nỗi lo sợ kinh tế khiến thúc đẩy nhanh hơn quá trình cực hóa. Trên thực tế, nếu sự bảo lãnh thành công trong việc ngăn cản hiện tượng cực hóa, giá của bất động sản sẽ không bị giảm và chính sách này cũng không tốn kém thêm chút nào đối với những người trả thuế.

Cực hóa đến điểm cân bằng với toàn cư dân da đen đã từng là

vấn đề khá phổ biến ở các vùng đô thị Mỹ. Nhưng trong những năm vừa qua, hiện tượng trưởng giả hóa, tức là cực hóa với điểm cân bằng toàn người giàu ngày càng trở nên phổ biến. Nếu như không được quan tâm đúng mức thì thị trường tự do sẽ luôn dẫn đến những kết cục không hài lòng. Chính sách của chính phủ, kết hợp với sự hiểu biết về hiện tượng cực hóa có thể giúp dừng bánh đà theo hướng cực hóa và bảo tồn những cân bằng tinh tế.

6. CÓ THỂ CÔ ĐƠN TRÊN ĐỈNH CAO

Các công ty luật hàng đầu thường chọn thành viên cho mình trong số các cộng tác viên trẻ của họ. Những người không được chọn phải rời bỏ công ty và thường thì họ đến với các công ty ít tiếng tăm hơn. Tại một công ty nổi tiếng là Justin-Case, các tiêu chuẩn đặt ra cao đến nỗi trong nhiều năm không có ai được lựa chọn để trở thành thành viên của công ty. Các cộng tác viên trẻ phản đối lại sự thiếu quan tâm đến vấn đề thăng tiến này. Các thành viên công ty liền trả lời bằng một cơ chế mới trông qua có vẻ như rất dân chủ.

Đây là những gì họ đã làm. Tại thời điểm quyết định thành viên hàng năm, năng lực của 10 cộng tác viên trẻ được xếp hạng từ 1 đến 10 với 10 là hạng xuất sắc nhất. Những cộng tác viên này được thông báo về thứ tự xếp hạng của mình một cách riêng rẽ. Sau đó, họ được dẫn vào một phòng họp, ở đó chính họ sẽ quyết định bằng bỏ phiếu theo đa số cho mức giới hạn điểm để trở thành thành viên.

Tất cả họ đều đồng ý rằng để tất cả đều có thể tham gia vào việc bầu thành viên là một ý tưởng hay và dĩ nhiên là hơn hẳn so với trước đây, khi không ai được tham gia quyết định cả. Như vậy, họ bắt đầu với giới hạn điểm là 1. Tiếp đó, một cộng tác viên đạt điểm cao nào đó đề nghị nâng lên mức 2. Anh ta tranh luận rằng điều này sẽ cải thiện chất lượng trung bình của các thành viên. Có 9 cộng tác viên trẻ

đồng tình. Chỉ có một phiếu phản đối của người kém nhất trong số họ bởi người này sẽ không thể trở thành thành viên được nữa.

Tiếp đến, một ai đó đề nghị tăng mức chuẩn từ 2 lên 3. Có tám người vẫn đứng trên mức này và tất cả họ đều nhất trí làm như vậy để cải thiện chất lượng của các thành viên nói chung. Người được 2 điểm sẽ bỏ phiếu chống bởi bằng cách này anh ta sẽ bị loại ra khỏi công ty. Điều đáng ngạc nhiên là người cộng tác viên có điểm thấp nhất lại đồng tình với sự nâng chuẩn này. Đảng nào thì anh ta cũng không thể trở thành thành viên. Nhưng ít nhất trong trường hợp thứ hai, anh ta sẽ được nhóm chung với người có điểm năng lực là 2. Do đó, khi nhìn thấy anh ta không được chọn, các công ty luật khác sẽ không thể đoán được điểm năng lực chính xác của anh ta là bao nhiêu. Họ chỉ có thể đoán là anh ta có điểm 1 hoặc 2 và sự không chắc chắn này sẽ trở thành lợi thế của anh ta. Như vậy là đề xuất tăng mức chuẩn từ 2 lên 3 được thông qua với tỷ lệ phiếu 9:1.

Tại mỗi mức giới hạn mới sẽ lại có một ai đó đề nghị tăng thêm 1 cấp nữa. Tất cả những người có số điểm cao hơn đều lấy lý do là để tăng chất lượng chung của các thành viên (mà không phải hy sinh vị trí của mình), trong khi những người thấp hơn mức điểm đó cũng đồng tình với việc tăng mức chuẩn lên để thất bại của họ có vẻ đỡ nặng nề hơn. Mỗi lần như vậy chỉ có một người không muốn - chính là người có số điểm đúng bằng điểm giới hạn trước đó mà giờ đây sẽ không thể trở thành thành viên được nữa. Nhưng anh ta sẽ thua với tỷ lệ bỏ phiếu là 9:1.

Và cứ như vậy cho đến khi mức chuẩn tăng đến 10. Cuối cùng, một ai đó đề nghị tăng mức này lên 11 để không một ai có thể trở thành thành viên nữa. Tất cả những người được từ 9 điểm trở xuống nghĩ rằng đó là một đề xuất hay bởi một lần nữa nó làm tăng chất lượng trung bình của những người bị từ chối. Những người đã bị ra

ngoài sẽ không cho việc không chọn được ai trở thành thành viên là một dấu hiệu xấu bởi vì sẽ chẳng có ai trở thành thành viên ở công ty luật này. Tiếng nói duy nhất chống lại là của người cộng tác viên có năng lực nhất, người sẽ bây giờ cũng mất cơ hội trở thành thành viên. Nhưng anh ta cũng phải chịu thua với tỷ lệ 9:1.

Một loạt các cuộc bỏ phiếu mang tất cả quay trở về hệ thống cũ mà họ đã từng cho rằng tệ hơn hệ thống mới khi tất cả cùng được tham gia quyết định. Ngay cả khi đó, mỗi một nghị quyết đưa ra đều được thông qua với số phiếu 9:1. Có hai bài học rút ra từ câu chuyện này.

Khi các hành động được thực hiện ít một, mỗi bước trên con đường có thể trở nên hấp dẫn đối với đa số những người ra quyết định. Nhưng kết cục lại xấu hơn so với ban đầu đối với tất cả mọi người. Lý do là ở chỗ việc bỏ phiếu đã bỏ qua mức độ ưu tiên (cái này hơn cái khác). Trong ví dụ của chúng tôi, tất cả những người bỏ phiếu thuận chỉ thu được một lợi ích rất nhỏ trong khi người bỏ phiếu chống mất rất nhiều. Trong loạt 10 lần bỏ phiếu, mỗi cộng tác viên trẻ đều có 9 chiến thắng nhỏ và một lần thua đậm vượt quá cả tổng lợi ích do 9 lần thắng kia mang lại. Chúng ta đã thấy một ví dụ tương tự trong Chương 1 về thuế quan hay những thay đổi trong dự luật cải cách thuế.

Nếu chỉ vì một cá nhân nhận thấy vấn đề, không có nghĩa là cá nhân đó có thể dừng quá trình này lại. Đây là một bề mặt nghiêng trượt, quá nguy hiểm để bước lên đó. Cả nhóm cùng nhau cần phải nhìn xa hơn và suy luận ngược về theo một cách thức có sự phối hợp và đặt ra những quy tắc để ngăn chặn những bước đi đầu tiên trên mặt nghiêng trượt. Sẽ là an toàn nếu các cá nhân đồng ý xem xét cải cách cả gói chứ không phải bằng một loạt các bước đi nhỏ. Với một giao dịch cả gói, tất cả mọi người đều biết mình sẽ kết thúc ở đâu. Một loạt các bước đi nhỏ ban đầu có vẻ hấp dẫn nhưng chỉ cần một bước đi bất lợi có thể làm nhiều hơn cả việc xóa sạch toàn bộ một loạt những lợi

ích vừa đạt được.

Năm 1989, Quốc hội lần đầu tiên học được mối nguy hiểm này khi họ thất bại trong việc bỏ phiếu để tăng 50% lương cho chính mình. Ban đầu việc tăng lương có vẻ như nhận được sự ủng hộ rộng rãi trong cả hai nghị viện. Khi công chúng nhận ra điều gì sắp xảy đến, họ đã lớn tiếng phản đối các đại diện của mình. Hậu quả là mỗi thành viên Quốc hội đều có một động cơ cá nhân để bỏ phiếu chống lại việc tăng lương bởi mỗi người đều nghĩ rằng sự tăng lương này cuối cùng cũng vẫn sẽ được thông qua. Kịch bản sáng sủa nhất là được tăng lương trong khi đang lên tiếng phản đối việc này. Không may (cho họ) là quá nhiều nghị viên chơi kiểu bài này và bỗng nhiên việc thông qua trở nên không còn chắc chắn nữa. Bởi cứ mỗi một người làm như vậy sẽ đẩy họ xuống xa thêm trên mặt nghiêng trượt nên ngày càng có thêm lý do để bỏ phiếu chống.

Nếu việc tăng lương thất bại, tình huống xấu nhất sẽ là quay trở lại ủng hộ đề xuất tăng lương, trả một cái giá chính trị và vẫn không nhận được lương cao hơn. Ban đầu, một vài cá nhân có khả năng cải thiện vị trí của mình một cách ích kỷ. Nhưng mỗi một người ly khai lại làm tăng động cơ cho những người khác đi theo, cuối cùng chẳng bao lâu đề xuất đã hoàn toàn thất bại.

Có một bài học thứ hai hoàn toàn khác ở đây. Nếu bạn sắp thất bại, bạn có thể thất bại trước một nhiệm vụ khó khăn hơn. Những thất bại khiến những người khác đặt mức kỳ vọng vào bạn thấp hơn trong tương lai. Tính nghiêm trọng của vấn đề này phụ thuộc vào cái mà bạn đang cố gắng. Thất bại khi cố trèo lên đỉnh núi Everest ít bị chê trách hơn là thất bại khi không thể đến đích trong cuộc chạy đua trên quãng đường 10 km. Vấn đề ở đây là khi cảm nhận của mọi người về năng lực của bạn là đáng nói, có thể sẽ tốt hơn nếu bạn làm những việc tăng khả năng thất bại của bạn nhằm mục đích giảm bớt hậu quả.

Những người, chẳng hạn nộp đơn xin vào học ở Harvard thay vì một trường địa phương chính là đang theo đuổi chiến lược như vậy.

Các nhà tâm lý học cũng nhìn thấy hành vi này trong các bối cảnh khác. Một vài cá nhân không dám đối mặt với hạn chế trong năng lực của chính họ. Trong những trường hợp đó, họ thường hành động để tăng cơ hội thất bại nhằm tránh đối mặt với năng lực của chính mình. Chẳng hạn, một sinh viên học kém có thể cố tình không ôn tập trước kỳ thi để nếu anh ta trượt thì có thể đổ cho là tại không học chứ không phải do năng lực thực của anh ta. Mặc dù điều này rất vô lý và phản tác dụng nhưng không có một bàn tay vô hình nào có thể bảo vệ bạn trong những trò chơi chống lại chính bạn.

7. CÁC CHÍNH TRỊ GIA VÀ MÓN RƯỢU TÁO

Có hai đảng chính trị đang cố lựa chọn vị trí của mình trên một quang phổ hệ tư tưởng tự do - bảo thủ. Trước hết, kẻ thách thức sẽ chọn chỗ; sau đó, người đương nhiệm sẽ đáp trả.

Giả sử rằng các cử tri rải đều trên quang phổ. Để cụ thể hóa, số các vị trí chính trị được đánh từ 0 đến 100, trong đó 0 là vị trí cực tả (tự do) trong khi 100 thể hiện vị trí cực hữu (bảo thủ) cao nhất. Nếu kẻ thách thức chọn một vị trí là điểm 48, hơi thiên về tả hơn điểm giữa con đường, người đương nhiệm sẽ chọn một vị trí nằm đâu đó giữa điểm đó và điểm giữa, chẳng hạn điểm 49. Khi đó, những người có lựa chọn từ 48 trở xuống sẽ bầu cho kẻ thách thức; tất cả những người còn lại chiếm trên 51% cử tri sẽ bầu cho người đương nhiệm. Người đương nhiệm như vậy sẽ thắng.

Nếu kẻ thách thức chọn một vị trí trên 50, khi đó người đương nhiệm lại chọn vị trí của mình giữa điểm đó và 50. Một lần nữa điều này sẽ khiến anh ta giành được số phiếu bầu quá bán.

Bằng nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về, kẻ thách thức có thể thấy rằng vị trí tốt nhất cho anh ta chính là điểm giữa.¹ Tại vị trí này, các lực lượng lôi kéo về hướng tự do và bảo thủ có số lượng bằng nhau. Điều tốt nhất người đương nhiệm có thể làm là bắt chước kẻ thách thức. Cả hai đảng đều có vị trí giống nhau và do vậy mỗi bên sẽ thu được 50% số phiếu bầu nếu như các vấn đề họ đặt ra là mối quan tâm duy nhất của các cử tri. Những người thua trong quá trình này chính là các cử tri, những người chỉ nhận được một tiếng vọng thay vì một lựa chọn.

Trên thực tế các đảng không đứng ở những vị trí giống hệt nhau nhưng đều đứng đâu đó gần điểm giữa. Hiện tượng này lần đầu tiên được phát hiện bởi nhà kinh tế học Harold Hotelling của trường tổng hợp Columbia vào năm 1929. Ông cũng chỉ ra những ví dụ tương tự trong các hoạt động kinh tế và xã hội: “Các thành phố của chúng ta trở nên rộng ra một cách thiếu kinh tế trong khi các khu kinh doanh trong đó lại quá tập trung. Các nhà thờ Hội giám lý và nhà thờ Scotland quá giống nhau; các loại rượu táo cũng chẳng có gì khác biệt”.²

Liệu tính đồng nhất quá mức có tiếp tục tồn tại không nếu có ba đảng? Giả sử rằng họ lần lượt lựa chọn và xem xét lại các vị trí của mình và không có một hành trang hệ tư tưởng nào trói buộc họ. Đảng nằm bên ngoài sẽ dịch dần vào người láng giềng gần nhất của mình để kiếm thêm một chút một chút sự ủng hộ của cử tri từ người láng giềng đó. Điều này sẽ ép đảng ở giữa đến mức khi đến lượt mình, đảng này sẽ muốn nhảy ra ngoài để giành một cơ sở cử tri mới

¹ Cũng giống như với các đường cao tốc, điểm giữa của đường được gọi là tim đường. Khi các ưu tiên của cử tri không thống nhất, kẻ thách thức sẽ chọn vị trí ở điểm sao cho 50% cử tri nằm về bên phải điểm đó, còn 50% nằm phía bên trái. Tim đường (điểm giữa) không nhất thiết phải là điểm trung bình. Điểm giữa được xác định sao cho số cử tri ở hai phía của nó là bằng nhau, trong khi điểm trung bình chỉ coi trọng về khoảng cách, xem các tiếng nói cách xa nhau bao nhiêu.

² Xem bài báo của ông có tựa đề “Tính ổn định trong cạnh tranh”, *Tạp chí Kinh tế* (3/1929).

lớn hơn. Quá trình này cứ tiếp tục như vậy và sẽ không có điểm cân bằng nào cả. Trên thực tế, các đảng đều có đầy đủ hành trang hệ tư tưởng và các cử tri có đủ lòng trung thành với đảng của mình để ngăn cản những cú nhảy thay đổi đột ngột như vậy.

Trong những trường hợp khác, các vị trí có thể không xác định được. Hãy xem một ví dụ về ba người đón taxi ở Manhattan. Người ở khu phố xa nhất bắt chiếc xe đầu tiên đi về hướng trung tâm, còn người ở gần trung tâm nhất sẽ bắt chiếc xe đầu tiên đi lên khu phố xa. Người đứng giữa như vậy sẽ bị ép. Nếu người ở giữa không muốn đợi, anh ta sẽ dịch chuyển ra một trong hai vị trí bên ngoài. Cho đến khi taxi đến, có thể không có điểm cân bằng nào; không ai đồng ý bị ép vào giữa. Ở đây chúng ta lại có một thất bại khác của quá trình ra quyết định không có sự phối kết; nó có thể hoàn toàn không đi đến một kết quả xác định. Trong trường hợp như vậy, xã hội cần phải tìm ra một cách phối kết khác để đạt đến một kết cục ổn định.

8. THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VỚI CÁC CUỘC THI SẮC ĐẸP

John Maynard Keynes đã so sánh thị trường chứng khoán với các cuộc thi sắc đẹp trên báo vào thời của ông như sau:

Đầu tư chuyên nghiệp có thể giống như những cuộc thi sắc đẹp trên báo trong đó những người chơi phải chọn ra sáu gương mặt khả ái nhất từ 100 bức ảnh, phần thưởng sẽ được trao cho người có lựa chọn gần nhất với lựa chọn trung bình của tất cả những người chơi; như vậy là những người chơi không chỉ chọn những gương mặt đẹp nhất đối với mình mà là gương mặt mà người chơi nghĩ rằng sẽ có nhiều khả năng thu hút sự chú ý của những người chơi khác trong khi những người này cũng xem xét vấn đề từ cùng một quan điểm như vậy. Đó không phải là chọn những người thực sự xinh đẹp nhất căn cứ theo xét đoán tốt nhất của mỗi người, thậm chí cũng không phải là những người mà ý kiến chung coi là xinh đẹp nhất. Chúng ta đã đi đến cấp thứ ba

khi chúng ta để trí tuệ của mình phán đoán xem ý kiến chung sẽ dự đoán ý kiến chung như thế nào.¹

Việc ai thực sự là người phụ nữ đẹp nhất ở đây không quan trọng. Cái bạn quan tâm là cố gắng dự đoán xem ai là người mà tất cả mọi người khác đều cho là đẹp nhất hoặc ai là người mà tất cả những người khác đều nghĩ rằng những người khác ngoài họ cho là đẹp nhất...

Khi bạn nghe sự so sánh của Keynes giữa thị trường chứng khoán và cuộc thi sắc đẹp, điều cần nhấn mạnh là cuộc thi sắc đẹp của ông không phải là một cuộc trình diễn thông thường. Trong các cuộc trình diễn thông thường, người dự thi đẹp nhất sẽ thắng; ban giám khảo không cần phải hành động một cách có chiến lược. Tương tự như vậy, trên thị trường chứng khoán, người ta có thể hình dung rằng các cổ phiếu có mức lợi tức cao nhất sẽ phải có giá cao nhất. Sự sâu sắc tuyệt vời của Keynes là đã giải thích làm thế nào một cuộc chơi chiến lược có thể vượt qua được thực tế trong việc xác định người thắng trên cả thị trường chứng khoán cũng như trong các cuộc thi sắc đẹp.

Trong cuộc thi trên báo, độc giả cần phải đặt mình vào vị trí của tất cả những người chơi khác cùng một lúc. Ở đây, lựa chọn người thắng cuộc của họ có rất ít liên quan đến những chuẩn mực đúng đắn hay tuyệt đối của cái đẹp mà chủ yếu là cố gắng tìm ra một tâm điểm mà tại đó các kỳ vọng là đồng quy. Nếu có một người đẹp vượt trội hơn hẳn so với những người đẹp khác, cô có thể chính là tâm điểm cần thiết. Nhưng công việc của độc giả hiếm khi được dễ dàng như vậy. Hãy thử hình dung có đến một trăm người lọt vào vòng thi cuối cùng thực tế hầu như chẳng có gì khác biệt ngoài màu tóc của họ. Trong số 100 người đó chỉ có một cô tóc đỏ. Bạn có chọn cô tóc đỏ không?

¹ *Lý thuyết tổng quát*, tập 7 trong tuyển tập các nghiên cứu của Keynes (New York: St.Martin's Press, 1973), trang 156.

Nhiệm vụ của độc giả là chỉ ra được sự đồng tình thực tế mà không cần đến giao tiếp. “Chọn người đẹp nhất” có thể là một quy tắc, nhưng điều này khó hơn rất nhiều so với chọn cô gái gầy nhất, hay cô tóc đỏ, hay cô gái có hai chiếc răng cửa thừa ngọ nghĩnh. Bất kỳ điều gì gây khác biệt đều có thể trở thành tâm điểm và cho phép kỳ vọng của mọi người đồng quy tại đó. Vì lý do này không ngạc nhiên là nhiều người mẫu xinh đẹp của thế giới không phải là người có những nét hoàn hảo; đúng hơn, họ gần như hoàn hảo tuy có những khiếm khuyết thú vị khiến cho họ mang một phong cách có cá tính và trở thành tâm điểm.

Đầu tư vào thị trường chứng khoán cũng có nhiều đặc điểm tương tự như vậy. Giá cổ phiếu tăng khi cầu *tại mức giá cũ* vượt quá cung.¹ Để kiếm tiền trên thị trường này, mục tiêu của bạn là chỉ ra được đâu là cổ phiếu mà những người khác cho là chuẩn bị lên giá. Cũng như mọi khi, họ tính toán điều này bằng cách đặt mình vào vị trí của tất cả những người khác cùng một lúc. Nhưng khi điều này xảy ra thì mọi thứ sẽ biến mất.

Giá cổ phiếu có thể leo thang đến một mức vô lý và sau đó lại đâm sâu xuống đất. Sự sụp đổ của thị trường chứng khoán tháng 10 năm 1987 chỉ là một cú va chạm nhẹ so với một số vụ sụp đổ khác do đầu cơ bong bóng trong lịch sử. Từ năm 1634 đến 1638 giá của các búp hoa uất kim cương (tuy líp) ở Hà Lan tăng đột ngột đến vài nghìn phần trăm và sau đó lại giảm còn nhanh hơn thế. Tình tiết này được biết đến ngày nay với cái tên hội chứng điên của hoa tuy líp.²

¹ Bình luận của báo buổi chiều cho rằng thị trường chứng khoán suy giảm do có quá nhiều người bán có xu hướng bỏ qua điều kiện này. Nên nhớ rằng đối với mỗi người bán ở đó nhất định phải có một người mua.

² Về hội chứng điên của các búp hoa tuy líp có thể xem trong cuốn *Dạo chơi ngẫu nhiên trên Phố Wall* của Burt Malkiel (New York: W.W.Norton, 1975) trang 27-29. Cuốn *Các hội chứng điên, hoảng loạn và đổ vỡ* của Charles Kindleberger (New York: Các cuốn sách cơ bản, 1978) là một công trình cung cấp nhiều thông tin thú vị về lịch sử các cuộc bùng nổ và vỡ nợ trên nhiều thị trường khác nhau.

Quan điểm rút ra từ toàn bộ những điều nói trên là điểm cân bằng có thể dễ dàng xác định bởi ý tưởng mới nảy sinh hay ý thích nhất thời. Không có cơ sở để bảo đảm rằng thí sinh đẹp nhất sẽ được chọn cũng như chứng khoán tốt nhất sẽ lên giá nhanh nhất. Có một vài lực lượng tác động theo một hướng đúng đắn. Mức cổ tức dự đoán cao cũng tương tự như gương mặt đẹp của thí sinh thi hoa hậu là một trong số nhiều điều kiện cần nhưng chắc chắn chưa đủ bởi vẫn luôn còn những ý kiến mới nảy sinh hay nhất thời tùy hứng.

9. TÓM TẮT

Trong chương này chúng ta đã mô tả rất nhiều ví dụ trong đó các trò chơi có nhiều người thua hơn là người thắng. Các lựa chọn không có sự phối kết tương tác nhau để rút cuộc đưa ra một kết cục xấu đối với toàn xã hội. Chúng tôi sẽ tổng kết vấn đề một cách ngắn gọn và sau đó bạn có thể thử các ý tưởng trong bài tập tình huống.

Trước hết, chúng ta xem xét các trò chơi trong đó những người chơi có thể có lựa chọn này hoặc lựa chọn khác. Vấn đề ở đây chính là nghịch cảnh người tù đã quen thuộc với chúng ta: mỗi người đều có lựa chọn như nhau và đó là lựa chọn sai lầm. Tiếp đó, chúng ta đã thấy những ví dụ trong đó một vài người chơi chọn một khả năng trong khi các đồng sự của họ chọn khả năng khác, nhưng tỷ lệ lựa chọn là không phải tối ưu trên quan điểm của cả nhóm. Điều này xảy ra bởi một trong các khả năng có tác động lan toả lớn hơn, nghĩa là gây ảnh hưởng cả đến những người khác mà người chọn nó lại không tính đến điều đó. Sau đó, chúng ta có các tình huống trong đó bất kỳ thái cực nào - khi tất cả mọi người đều chọn đầu này hoặc tất cả mọi người cùng chọn đầu kia - cũng là điểm cân bằng. Để lựa chọn, hoặc để chắc chắn là chọn đúng cần phải có một sự đồng thuận xã hội, có những hình phạt hoặc những hạn chế đối với hành vi của mọi người.

Nhưng ngay cả khi đó, các sức mạnh lịch sử đẩy quyền lực vẫn có thể khóa tất cả lại trong một điểm cân bằng sai lầm.

Chuyển sang các tình huống với một vài lựa chọn có thể, chúng ta đã thấy một nhóm người có thể trượt xuống một con đường nghiêng một cách tự nguyện để đi đến một kết cục mà họ sẽ cùng hối tiếc. Trong các ví dụ khác, chúng ta lại thấy có một khuynh hướng đồng nhất quá mức. Đôi khi có thể có một điểm cân bằng được duy trì bởi tất cả các kỳ vọng củng cố lẫn nhau của mọi người về điều mà những người khác nghĩ. Trong các ví dụ khác nữa, các điểm cân bằng có thể không hoàn toàn tồn tại và cần phải tìm một cách khác để đạt đến một kết quả bền vững.

Quan điểm chung của các câu chuyện này là thị trường tự do không phải luôn luôn làm đúng. Có hai vấn đề mang tính nền tảng. Vấn đề thứ nhất là lịch sử có ý nghĩa quan trọng. Kinh nghiệm trong thời gian dài hơn của chúng ta với động cơ chạy xăng, bàn phím QWERTY và các lò phản ứng hạt nhân nước nhẹ có thể khóa chúng ta vào việc tiếp tục sử dụng những công nghệ yếu kém này. Các sự cố trong lịch sử có thể không nhất thiết được thị trường ngày nay sửa chữa. Khi người ta có thể nhìn xa hơn để thấy việc bị khóa vào sẽ là một vấn đề tiềm tàng, nó sẽ đưa ra một lý do để chính phủ có một chính sách khuyến khích tính đa dạng mạnh hơn trước khi chuẩn mực được xác lập.

Hoặc nếu chúng ta có vẻ như bị ách tắc với một chuẩn mực yếu kém, chính sách công có thể chỉ dẫn một sự thay đổi có phối kết từ chuẩn mực này sang chuẩn mực khác. Chuyển đổi từ các đơn vị đo lường theo inch và feet sang hệ mét là một ví dụ; phối kết việc sử dụng thời gian tiết kiệm ban ngày là một ví dụ khác.

Các chuẩn mực yếu kém có thể do hành vi hơn là công nghệ. Các ví dụ bao gồm các tình huống với điểm cân bằng khi tất cả mọi

người đều gian lận khi tính thuế, hoặc chạy xe với tốc độ quá quy định, hoặc thậm chí là chỉ đến lễ hội muộn một tiếng đồng hồ so với giờ quy định. Sự chuyển từ điểm cân bằng này sang điểm cân bằng khác tốt hơn có thể được thực hiện hiệu quả nhất bằng một cuộc vận động (chiến dịch) ngắn nhưng mạnh mẽ. Bí quyết ở đây là khiến cho một số người tới hạn (nhất định) chuyển đổi và sau đó tác động phong trào sẽ khiến cho điểm cân bằng mới có thể tự duy trì chính mình. Ngược lại, một áp lực yếu dù trong một thời gian dài cũng sẽ không thể mang lại cùng một tác động như trên.

Một vấn đề chung khác với chủ nghĩa laissez-faire (cho phép tự do làm những gì mình muốn) là có quá nhiều điều đáng kể trong cuộc sống không diễn ra trên thị trường kinh tế. Những loại hàng hóa từ tính lịch sự đến không khí trong lành thường là không có giá cho nên chẳng có bàn tay vô hình nào dẫn dắt các hành vi ích kỷ ở đây. Đôi khi tạo ra một cái giá có thể giải quyết được vấn đề, chẳng hạn như trong bài toán tắc đường của cầu Vĩnh. Lúc khác, việc đặt giá cho một thứ sẽ làm thay đổi bản chất của nó. Chẳng hạn như máu được hiến thường được đánh giá là tốt hơn máu mua bởi những người bán máu vì tiền thường có tình trạng sức khỏe kém hơn. Sự thất bại trong phối kết hành động được minh họa trong chương này là nhằm cho thấy vai trò của chính sách nhà nước. Nhưng trước khi đưa bạn đi tiếp, hãy kiểm tra mình với bài tập tình huống sau đây.

10. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 9: GIẢI PHÁP CHO SỰ PHÂN BỐ NHA SĨ

Trong bài tập tình huống này, chúng ta sẽ khảo sát vấn đề phối kết trong việc bàn tay vô hình phân bố (hoặc phân bố không hợp lý) nguồn cung nha sĩ giữa các vùng thành thị và nông thôn như thế nào. Trong nhiều khía cạnh vấn đề này có liên quan gần gũi đến phân tích

của chúng ta về việc nên lái xe qua cầu Vịnh hay đi tàu từ Berkeley đến San Francisco. Liệu bàn tay vô hình có thể giúp chỉ ra các con số hợp lý cho mỗi địa phương hay không?

Người ta thường cho rằng việc thiếu nha sĩ là do có sự phân bố bất hợp lý. Cũng giống như sẽ có quá nhiều người sẽ chọn con đường đi qua cầu Vịnh nếu để họ tự quyết định, có phải sẽ có quá nhiều nha sĩ chọn thành phố lập nghiệp thay vì nông thôn hay không? Và nếu như vậy liệu điều đó có nghĩa là xã hội phải đặt ra một mức phí đối với những người chọn hành nghề ở thành phố hay không?

Chúng tôi cố tình làm đơn giản hóa vấn đề về quyết định của các nha sĩ cho các mục đích của bài tập tình huống này. Sống ở thành thị hay nông thôn được coi là hấp dẫn như nhau. Sự lựa chọn chỉ dựa hoàn toàn vào những cân nhắc tài chính - mọi người sẽ chọn nơi mà họ kiếm được nhiều tiền nhất. Giống những người tham gia giao thông giữa Berkeley và San Francisco, quyết định ở đây được đưa ra chỉ vì lợi ích bản thân; các nha sĩ đều muốn tối đa hóa thu nhập của mình.

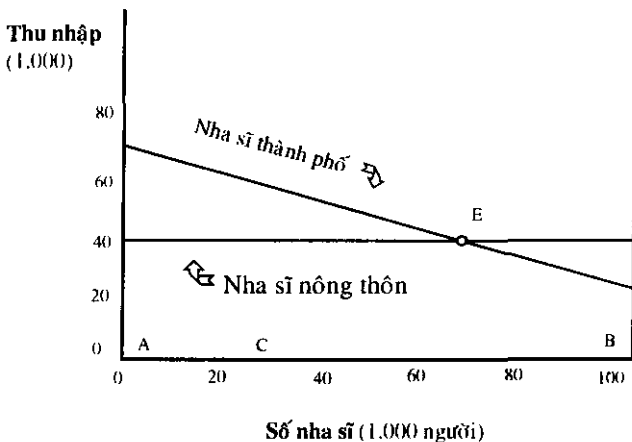
Bởi vì có nhiều vùng nông thôn không đủ nha sĩ nên điều này gợi ý rằng vẫn còn chỗ để tăng số nha sĩ hành nghề ở nông thôn mà không gây ra sự quá tải. Như vậy, hành nghề nha sĩ cũng tương tự như đường tàu. Là nha sĩ ở vùng nông thôn không thật hấp dẫn như hành nghề ở thành phố, tuy nhiên đây là con đường chắc chắn hơn để có được mức thu nhập trên trung bình. Cả mức thu nhập lẫn giá trị đối với xã hội của các nha sĩ nông thôn hầu như không thay đổi khi số lượng nha sĩ ở đây tăng lên.

Là nha sĩ thành phố cũng tương tự như khi lái xe qua cầu Vịnh - sẽ là tuyệt vời nếu bạn chỉ có một mình nhưng nếu có quá đông nha sĩ chọn ở lại thành phố thì mọi chuyện sẽ khác hẳn. Nha sĩ đầu tiên trong khu phố có thể là cực kỳ quý giá và có thể duy trì được một số lượng công việc rất lớn. Nhưng với quá nhiều nha sĩ trong vùng, có khả năng

HỢP TÁC VÀ PHỐI KẾT

vùng sẽ bị quá tải nhà sĩ và sẽ có một cuộc cạnh tranh giá cả. Nếu số lượng nhà sĩ tăng nhanh chóng, các nhà sĩ thành phố sẽ phải cạnh tranh trên cùng một số lượng bệnh nhân như trước và tài năng của họ sẽ không được sử dụng hết mức. Nếu số nhà sĩ vẫn tiếp tục tăng lên nữa thì thu nhập của họ có thể giảm xuống dưới mức thu nhập của các đồng nghiệp ở nông thôn. Tóm lại là khi những người hành nghề nhà sĩ ở thành phố tăng lên thì giá trị của mỗi dịch vụ tiếp theo mà họ thực hiện sẽ giảm xuống và thu nhập của họ vì thế cũng giảm theo.

Chúng ta minh họa câu chuyện này bằng một đồ thị đơn giản giống như đồ thị sử dụng cho ví dụ về lái xe hay đi tàu. Giả sử có 100.000 nhà sĩ mới đang lựa chọn giữa nông thôn và thành thị làm nơi hành nghề. Độ dài của đoạn thẳng AB biểu diễn 100.000 nhà sĩ đó. Số nhà sĩ mới ở thành thị là độ dài về phía bên phải điểm A và số nhà sĩ mới ở nông thôn là độ dài về phía bên trái của điểm B. Chẳng hạn lấy điểm C. Bởi vì khoảng cách AC bằng 1/4 độ dài AB nên C tương ứng với 25.000 nhà sĩ mới ở thành thị và 75.000 nhà sĩ ở nông thôn.



Đường thẳng nghiêng (nhà sĩ thành thị) và đường thẳng nằm ngang (nhà sĩ nông thôn) biểu diễn các lợi thế về mặt tài chính khi

chọn các con đường tương ứng. Tại điểm A, khi mọi người đều chọn hành nghề ở nông thôn, thu nhập của nhà sĩ ở thành phố sẽ cao hơn các nhà sĩ nông thôn. Điều ngược lại ở điểm B, khi mọi người đều chọn thành phố để hành nghề.

Điểm cân bằng cho lựa chọn sự nghiệp là điểm E, khi cả hai lựa chọn cho cùng một giá trị phần thưởng tài chính. Để kiểm tra điều này, giả sử rằng sự phân bố lựa chọn cho kết quả tại điểm C nằm bên trái điểm E. Bởi vì tại C thu nhập của các nhà sĩ thành phố cao hơn các đồng nghiệp của họ ở nông thôn nên chúng ta có thể dự đoán rằng sẽ có nhiều nhà sĩ mới chọn thành thị làm nơi lập nghiệp hơn là nông thôn. Điều này sẽ làm dịch chuyển sự phân bố giữa thành thị và nông thôn về phía bên phải điểm C. Sự điều chỉnh theo hướng ngược lại sẽ diễn ra nếu chúng ta bắt đầu tại điểm nằm về bên trái điểm E, khi nhà sĩ thành phố thu nhập ít hơn nhà sĩ nông thôn. Chỉ tại điểm E các lựa chọn sự nghiệp vào năm sau mới lặp lại giống như năm trước và hệ thống sẽ đứng bền vững tại điểm cân bằng.

Liệu kết quả này có phải là tốt nhất trên quan điểm toàn xã hội hay không?

THẢO LUẬN

Giống như tình huống với những người tham gia giao thông, điểm cân bằng không tối đa hóa tổng thu nhập của tất cả các nhà sĩ. Tuy nhiên, xã hội quan tâm đến những người sử dụng dịch vụ của nhà sĩ cũng như những người hành nghề này. Trên thực tế, nếu để tự nhiên thì giải pháp thị trường tại điểm E chính là giải pháp tối ưu cho xã hội về tổng thể.

Lý do là có hai tác động phụ được tạo ra khi có thêm một người quyết định trở thành nhà sĩ tại thành phố. Người nhà sĩ mới thêm này

làm giảm thu nhập của tất cả các nhà sĩ khác, gây ra một chi phí đối với tất cả những nhà sĩ hiện có trong thành phố. Tuy nhiên, giá giảm lại mang lại lợi ích cho khách hàng. Hai tác động phụ này sẽ triệt tiêu nhau hoàn toàn. Sự khác biệt giữa câu chuyện này với câu chuyện những người tham gia giao thông trước của chúng ta là không có ai hưởng lợi từ những giờ tham gia giao thông tăng thêm khi cầu Vĩnh trở nên quá tải và tắc nghẽn. Khi tác động phụ là sự thay đổi về giá (hay thu nhập), khi đó người mua sẽ hưởng lợi từ chi phí của nhà sản xuất. Ở đây, tác động ròng là bằng không.

Trên quan điểm toàn xã hội, một nhà sĩ không cần phải lo ngại về việc anh ta làm giảm thu nhập của các đồng nghiệp. Mỗi nhà sĩ nên theo đuổi sự nghiệp mang lại cho anh ta thu nhập cao nhất. Khi mỗi người đều lựa chọn chỉ vì cá nhân mình, tất cả chúng ta sẽ được dẫn dắt bởi một bàn tay vô hình đến với sự phân bố đúng đắn nhất các nhà sĩ giữa thành thị và nông thôn. Và khi đó các nhà sĩ ở mọi nơi đều có thu nhập bằng nhau.¹

Tất nhiên Hiệp hội nhà sĩ Mỹ có thể nhìn nhận điều này theo cách khác. Hiệp hội có thể đặt nặng mối quan tâm của mình hơn vào việc thu nhập của các nhà sĩ giảm so với tiết kiệm của người tiêu dùng. Trên triển vọng của nghề nhà sĩ thì đây thực sự là một sự phân bố sai lầm khi có quá nhiều nhà sĩ hành nghề tại thành phố. Nếu có nhiều nhà sĩ làm việc ở các vùng quê hơn thì các lợi thế tiềm năng của việc hành nghề tại thành phố sẽ không bị “bỏ phí” bởi cạnh tranh. Khi xem xét vấn đề một cách tổng thể, thu nhập của các nhà sĩ sẽ tăng cao hơn nếu có thể giữ cho số nhà sĩ ở thành phố dưới mức của thị trường tự do. Mặc dù các nhà sĩ không thể đặt một mức phí đối với

¹ Hoặc trong chừng mực mà cuộc sống ở thành phố đắt đỏ hơn ở nông thôn, sự chênh lệch này cũng sẽ được phản ánh trong chênh lệch mức thu nhập giữa hai vùng.

những người muốn hành nghề ở thành phố thì vì lợi ích nghề nghiệp người ta cũng có thể tạo ra một quỹ để trợ cấp cho các sinh viên nha khoa, những người cam kết sau khi tốt nghiệp sẽ về hành nghề ở các vùng quê.

10 |

CHIẾN LƯỢC TRANH CỬ

Nền tảng của một chính phủ dân chủ là tôn trọng ý nguyện của người dân được thể hiện trong các thùng phiếu bầu cử. Không may những lý tưởng cao cả đó trên thực tế không dễ thực hiện. Các vấn đề chiến lược nảy sinh trong quá trình bỏ phiếu cũng giống như bất kỳ một trò chơi với đông người tham gia nào khác. Các cử tri luôn có động cơ để không thể hiện đúng ưu tiên thực sự của mình. Cả quy tắc đa số thắng cử cũng như bất kỳ một cơ chế bầu cử nào khác cũng không giải quyết được vấn đề này bởi không tồn tại bất kỳ một hệ thống hoàn hảo nào để tổng hợp tất cả mong muốn của các cá nhân thành ý nguyện của người dân.¹

¹ Kết luận sâu sắc này thuộc về giáo sư Kenneth Arrow của trường Tổng hợp Stanford. Thuyết nổi tiếng về “sự không thể” của ông cho thấy bất kỳ một hệ thống nào sử dụng để tổng hợp các lựa chọn ưu tiên không hạn chế trong số từ ba lựa chọn trở lên để có một quyết định nhóm không thể cùng đồng thời thỏa mãn các đặc tính mong muốn tối thiểu sau đây: (i) tính chuyển đổi, (ii) tính nhất trí, (iii) tính độc lập của các lựa chọn không liên quan và (iv) phi chuyên chế. Tính chuyển đổi đòi hỏi rằng nếu A được ưu tiên hơn B, B được ưu tiên hơn C thì A nhất định phải là lựa chọn ưu tiên hơn C. Tính nhất trí đòi hỏi rằng A phải được chọn thay vì B khi A được nhất trí ưu tiên hơn B. Tính độc lập của các lựa chọn không liên quan đòi hỏi rằng việc lựa chọn giữa A và B không phụ thuộc vào việc có một lựa chọn C khác nào đó không. Tính phi chuyên chế đòi hỏi rằng không có một cá nhân nào luôn luôn giành được lựa chọn của mình và do đó có các quyền lực chuyên chế.

Điều này có nghĩa là chính cơ cấu của trò chơi đóng vai trò quan trọng ở đây. Chẳng hạn, khi Quốc hội phải lựa chọn giữa nhiều dự thảo luật cạnh tranh với nhau, thứ tự trong đó việc bỏ phiếu được thực hiện có thể có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả cuối cùng. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét quá trình bỏ phiếu một cách chi tiết hơn để chỉ ra thời điểm mà lá phiếu cá nhân thực sự có ý nghĩa.

1. SỰ GIẢNG CO QUYỀN LỰC

Các cuộc bầu cử Tổng thống gần đây đã nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc lựa chọn Phó Tổng thống. Người này chỉ cách vị trí Tổng thống có một nhịp tim đập mà thôi. Nhưng hầu hết các ứng cử viên cho chiếc ghế Tổng thống đều từ chối đề nghị ngồi vào chiếc ghế phụ của tấm vé và hầu hết các Phó Tổng thống đều có vẻ không thoải mái lắm với vị trí này. Triển vọng của việc ngồi chơi xơi nước trong bốn hoặc tám năm liền để chờ sắp của mình chết đi có lẽ là một công việc khó có thể phù hợp với bất kỳ ai.¹ John Nance Garner, Phó Tổng thống thứ nhất đã thể hiện điều này một cách thẳng toét như sau: “Cái chân phó tổng thống chẳng hơn gì cái ống nhổ.”

Chỉ có một điều khoản trong Hiến pháp quy định hoạt động thực tế của Phó Tổng thống. Đó là Điều I, mục 3.4, trong đó nói: “Phó Tổng thống Hoa kỳ sẽ là chủ tọa của Thượng nghị viện nhưng không có quyền bỏ phiếu trừ trường hợp số phiếu thuận và chống bằng nhau.” Là chủ tọa nghĩa là thực thi những nghi lễ, nghi thức vô hồn và trong hầu hết thời gian Phó Tổng thống giao trách nhiệm này cho một Thượng nghị sĩ mới trên cơ sở luân phiên lần lượt, được lựa chọn bởi người đứng đầu của đảng đa số trong thượng nghị viện. Liệu việc quyết định thắng thua trong trường hợp phiếu bầu ở thế giằng co

¹ Không có gì phải nghi ngờ rằng họ đã tự an ủi mình bằng cách nghĩ đến hoàn cảnh còn tệ hơn nữa của Thái tử Charles nước Anh.

có quan trọng không, hay cũng chỉ hơn thực thi nghi lễ chút đỉnh?

Thoạt nhìn, cả logic và bằng chứng đều có vẻ như ủng hộ quan điểm mang tính nghi lễ. Lá phiếu của Phó Tổng thống có vẻ như không quan trọng. Cơ hội cho khả năng xảy ra tình huống số phiếu của hai bên bằng nhau là rất nhỏ. Những tình huống dễ dẫn đến thế giằng co phiếu bầu nhất là khi mỗi Thượng nghị sĩ đều có khả năng bỏ phiếu theo cách này hoặc cách kia như nhau và tổng số Thượng nghị sĩ bỏ phiếu là số chẵn. Kết quả là xác suất số phiếu hai bên bằng nhau sẽ là khoảng 1/12.¹ Tất nhiên các lá phiếu của các Thượng nghị sĩ còn lâu mới là chuyện ngẫu nhiên. Chỉ khi hai đảng có số thành viên tương đương hoặc khi có một vấn đề gây chia rẽ rất lớn làm cho hai đảng đứng về hai phía mới khiến người ta phải tính đến lá phiếu của phó tổng thống.

Vị phó Tổng thống tích cực nhất trong việc phá thế giằng co là Phó Tổng thống Hoa kỳ đầu tiên - John Adams. Ông đã bỏ phiếu quyết định để phá thế giằng co 29 lần trong tám năm đương nhiệm. Điều này không ngạc nhiên bởi Thượng viện của ông khi đó chỉ gồm 20 người và khả năng xảy ra phiếu bầu bằng nhau lớn gấp ba lần hiện nay, khi Thượng nghị viện đã có đến 100 thành viên. Trên thực tế trong suốt 200 năm đầu, chỉ có 222 lần các phó Tổng thống được sử dụng đến lá phiếu của mình. Gần đây hơn, Richard Nixon dưới thời Eisenhower là Phó Tổng thống tích cực nhất, ông bỏ phiếu tổng cộng 8 lần – trên tổng số 1.229 quyết định được Quốc hội thông qua trong thời gian từ 1953-1961. Các trường hợp phải bỏ phiếu phá thế giằng co giảm xuống cũng còn phản ánh một thực tế là hệ thống hai đảng trở nên cố thủ hơn nhiều nên các vấn đề có khả năng đi xuyên qua đường lối của các đảng cũng trở nên ít hơn.

¹ Cơ hội lớn nhất để có 50 nghị sĩ cố định bỏ phiếu Có và 50 còn lại bỏ phiếu Không là $(1/2)^{50} \times (1/2)^{50}$. Nhân kết quả này với số nhóm 50 người có thể có từ 100 người, chúng tôi ra kết quả xấp xỉ 1/12.

Tuy nhiên, bức tranh mang tính nghi lễ về lá phiếu của phó tổng thống thực ra đã bị hiểu sai. Tác động của lá phiếu đó quan trọng hơn nhiều so với số lần phải viện đến nó. Nếu tính toán một cách chính xác, lá phiếu của phó Tổng thống cũng quan trọng không kém gì lá phiếu của bất kỳ Thượng nghị sĩ nào.

Một lý do khiến lá phiếu của Phó Tổng thống có ý nghĩa quan trọng là nó được thường dùng cho những quyết định đối với các vấn đề quan trọng và gây chia rẽ nhất. Chẳng hạn, George Bush khi là Phó Tổng thống đã bỏ phiếu để bảo vệ cả hai chương trình vũ khí hóa học và tên lửa MX của nội các Mỹ. Điều này gợi ý một điều rằng chúng ta cần phải nhìn gần hơn vào thời điểm khi lá phiếu đó trở thành có ý nghĩa.

Một lá phiếu có thể có một trong hai tác động. Nó có thể là công cụ trong việc xác định kết quả, hoặc nó có thể chỉ là “một tiếng nói” gây ảnh hưởng đến sự chênh lệch thắng thua nhưng không làm thay đổi kết cục. Trong những cơ quan ra quyết định như Thượng nghị viện, tác động đầu tiên là tác động quan trọng hơn.

Để thấy được tầm quan trọng của vị trí Phó Tổng thống hiện tại, hãy hình dung rằng Phó Tổng thống cũng được bỏ phiếu như bình thường dưới danh nghĩa Chủ tịch Thượng nghị viện. Khi nào thì điều này sẽ có tác động bổ sung? Đối với những vấn đề quan trọng, tất cả 100 thành viên Thượng nghị viện sẽ cố gắng có mặt.¹ Nếu 100 Thượng nghị sĩ chia ra thành 51-49 hoặc chênh lệch hơn nữa thì kết cục chung sẽ vẫn như vậy, không quan trọng việc Phó Tổng thống bỏ phiếu cho bên nào. Thời điểm duy nhất khi kết quả phụ thuộc vào lá phiếu thứ 101 của Phó Tổng thống là khi Thượng nghị viện chia đôi số phiếu 50:50, tình huống này không có gì khác so với hiện tại, khi phó

¹ Hoặc các Thượng nghị sĩ ở hai phía đối lập sẽ cố gắng để có số người vắng mặt bằng nhau.

Tổng thống chỉ có mỗi lá phiếu khi cần để phá thế giằng co.

Chúng tôi có nhận thấy rằng những tính toán của chúng tôi về quyền lực trong lá phiếu của Phó Tổng thống đã bỏ qua một số khía cạnh của thực tiễn. Một số khía cạnh cho thấy quyền lực của Phó Tổng thống bị giảm đi, một số khác lại cho thấy tăng lên. Quyền lực của Thượng nghị sĩ nằm chủ yếu trong công việc của họ ở các ban chuyên trách mà phó Tổng thống thì không tham gia vào đó. Mặt khác, phó Tổng thống lại có quyền phủ quyết của Tổng thống bên phía mình.

Minh họa của chúng tôi về lá phiếu của Phó Tổng thống dẫn đến một bài học quan trọng có thể áp dụng rộng rãi: lá phiếu của bất kỳ ai cũng chỉ có tác động đến kết quả chung khi nó tạo ra hoặc phá vỡ thế giằng co. Hãy nghĩ đến tầm quan trọng của lá phiếu của bạn trong các bối cảnh khác nhau. Bạn có ảnh hưởng đến mức nào trong một cuộc bầu cử Tổng thống? bầu thị trưởng thành phố của bạn? hay bầu tổng thư ký cho câu lạc bộ nơi bạn tham gia?

Với Thượng nghị viện, khả năng những người bỏ phiếu còn lại đạt đến thế giằng co, để lá phiếu của bạn trở nên có tính quyết định sẽ là tối đa khi mỗi người trong số đó có khả năng bỏ phiếu cho bên này cũng bằng như bên kia. Tính toán về mặt toán học cho thấy cơ hội cho thế giằng co tỷ lệ thuận với căn bậc hai của số người bỏ phiếu: nếu tăng số người đi bỏ phiếu lên 1.000.000 lần thì cơ hội để xảy ra thế giằng co sẽ tăng lên 1.000 lần. Trong Thượng nghị viện, với chỉ 100 người bỏ phiếu, chúng ta đã thấy cơ hội để xảy ra thế giằng co trong những bối cảnh thuận lợi nhất là 1/12. Trong cuộc bầu cử Tổng thống với 100 triệu cử tri, tỷ lệ này giảm xuống còn 1/12.000. Bởi hệ thống bầu cử là theo cụm nên bạn sẽ có cơ hội lớn hơn để trở thành lá phiếu quyết định gây ảnh hưởng đến cuộc bầu cử ở bang của bạn. Nhưng thực tế là người dân hiếm khi chia đều giữa hai quan điểm như vậy khiến ở đây có một tác động khác và ngay cả một lợi thế dù rất nhỏ

cho ứng cử viên này hay ứng cử viên kia cũng làm giảm cơ hội xảy ra thế giằng co đi một cách đáng kể. Do vậy, bạn có thể coi 1/12.000 là đánh giá lạc quan nhất về khả năng gây ảnh hưởng của bạn trong một cuộc bầu cử Tổng thống. Với một tỷ lệ nhỏ nhoi như vậy, liệu có đáng để bạn phải đắn đo cân nhắc khi đi bỏ phiếu?

Để khai thác sâu thêm vấn đề này, chúng tôi muốn lấy một ví dụ cụ thể. Giả sử một ứng cử viên, ngài Tim mềm yếu đã hứa tăng mức lương tối thiểu từ 3,5 lên 5 đô la, còn ứng cử viên kia, ngài Đầu cứng rắn thì phản đối bất kỳ một sự tăng lương nào. Nếu bạn đang có một công việc với mức lương tối thiểu, làm việc 2.000 giờ một năm và dự tính vẫn sẽ làm công việc đó khi lương tăng, ngài Tim sẽ có ý nghĩa là 3.000 đô la thu nhập tăng thêm mỗi năm trong túi bạn so với ngài Đầu. Sau nhiệm kỳ bốn năm, số tiền này sẽ là 12.000 đô la. Nhưng cơ hội để lá phiếu của bạn biến điều này trở thành hiện thực chỉ là 1 trên 12.000 cơ hội. Lợi thế ước tính đối với bạn từ lá phiếu của bạn như vậy chỉ là 1 đô la. Nó không đáng để bạn đi bỏ phiếu bởi để đi bỏ phiếu bạn sẽ mất đi 20 phút làm việc hưởng lương. Các điều tra cho thấy hầu hết mọi người đều đánh giá giá trị của thời gian rảnh rỗi khoảng bằng 1/2 mức lương của họ. Do đó, việc đi bỏ phiếu là không đáng so với 40 phút nghỉ ngơi thư giãn của bạn.

Ngay cả khi bạn hầu như không có khả năng làm thay đổi kết quả, bạn vẫn có thể muốn thêm tiếng nói của mình vào đám đông. Nhưng liệu có ai nghe thấy tiếng nói đó không? Trong khi rõ ràng là giữa 100 triệu với 0 là một khoảng cách rất xa - “một thắng lợi long trời lở đất” - không có một đường ranh giới rõ ràng mà ở đó thay đổi một lá phiếu có thể biến khoảng cách này thành một chiến thắng giản dị. Và nếu có đủ số người thay đổi phiếu bầu của mình thì khoảng cách cực lớn trên sẽ dần trở thành thế giằng co, thế thua và cuối cùng lại sẽ là một thắng lợi long trời lở đất nhưng về phía ngược lại. Sự

thiếu vắng “đường ranh giới rõ ràng” này có từ thời nhà triết học Hy Lạp Zeno, người kể về nghịch lý khi tạo ra một núi cát từ những hạt cát rơi xuống từng hạt một. Đúng là không có một hạt cát riêng rẽ nào có thể biến từ không núi thành có núi. Và cũng đúng là nếu đủ nhiều, các hạt cát sẽ biến một ụ mối thành cả một ngọn núi. Một lá phiếu cũng giống như một hạt cát. Khó hình dung rằng thêm một lá phiếu lại có thể làm thay đổi cảm nhận của bất kỳ ai về kết quả.¹

Điều mà câu chuyện này muốn nói với chúng ta là những tính toán về lợi ích thu về và chi phí mất đi của cá nhân không thể đóng vai trò quyết định trong việc tạo động cơ cho người đi bỏ phiếu. Tuy nhiên,, để thực hiện quyền dân chủ một cách đúng đắn thì việc đông đảo người dân đi bỏ phiếu là rất quan trọng. Đó là lý do vì sao chúng ta cần tạo ra các điều kiện xã hội. Từ những giờ học công dân trong trường tiểu học đến những lời kêu gọi trước các cuộc bầu cử về nghĩa vụ yêu nước của mỗi người, xã hội đã cố gắng làm tất cả để người dân tham gia bỏ phiếu – ngay cả khi các cử tri riêng lẻ không có ảnh hưởng gì đáng kể đến cuộc bầu cử. Khi nghĩa vụ yêu nước là không đủ thì đôi khi pháp luật được viện đến để buộc người dân đi bỏ phiếu như trường hợp xảy ra ở nhiều nước, trong đó có Australia.

2. TRUNG GIAN BẦU CỬ

Cho đến giờ trọng tâm của chúng tôi đang ở các cuộc bầu cử tay đôi. Trong những trường hợp như vậy, hầu như bạn không có chiến lược nào khác ngoài lựa chọn giữa bỏ phiếu hay không bỏ phiếu. Nếu bạn bỏ phiếu, bạn sẽ luôn phải bỏ cho ứng cử viên mà bạn ưa thích hơn cả. Bởi lá phiếu của bạn sẽ có ý nghĩa nhất khi nó phá vỡ thế giằng co nên bạn muốn lá phiếu đó phải phản ánh lựa chọn của bạn

¹ Ngay cả khi bất kỳ một ý kiến cá nhân đơn lẻ nào chỉ cần thay đổi rất ít thì tác động nhỏ trên cả một số lượng lớn gộp lại cũng có thể làm nên chuyện.

một cách trung thực nhất.¹ Đối với những cuộc bầu cử có hơn hai lựa chọn, quyết định sẽ là đi bỏ phiếu hay không và bầu cho cái gì (ai). Khẳng định rằng mọi người sẽ luôn bầu cho ứng cử viên được họ ưa thích nhất trong trường hợp này sẽ không còn đúng nữa.

Năm 1984, những người ủng hộ Jesse Jackson của Đảng Dân chủ đã gặp phải vấn đề khi cố gắng gửi tín hiệu của mình thông qua các phiếu bầu. Họ có thể dự đoán trước rằng Jackson khó có khả năng thắng cử. Các kết quả thăm dò ý kiến cho thấy Gary Hart và Walter Modale đang là những người dẫn trước với khoảng cách khá xa. Có một động cơ rất lớn để bỏ phiếu cho những người này, cốt sao không bỏ phí phiếu bầu của mình. Điều này thậm chí trở nên một vấn đề lớn hơn nhiều khi có đến bảy ứng cử viên cạnh tranh vị trí Tổng thống trong cuộc đề cử của Đảng Dân chủ trong năm 1988. Các cử tri không muốn bỏ phí lá phiếu bầu của mình hoặc vận động đóng góp cho những ứng cử viên không có triển vọng. Như vậy là chính việc các cuộc thăm dò ý kiến và các phương tiện thông tin đại chúng công bố tên những người dẫn đầu đã thực sự có khả năng khiến những lời tiên tri tự nó trở thành hiện thực.

Có một lý do khác cho việc các phiếu bầu có thể không phản ánh đúng các ưu tiên thực. Có một cách để lá phiếu của bạn không chìm ngấm trong đám đông là đặt nó ra hẵn bên ngoài: để nó ở một vị trí xa hẵn đám đông. Một người nào đó nghĩ rằng đất nước này đã quá tự do sẽ có thể bầu cho một ứng cử viên bảo thủ ôn hòa. Hoặc

¹ Một cách rẻ hơn và mang tính đại diện nhiều hơn để quyết định các cuộc tranh cử là làm một cuộc thăm dò ý kiến. Cách làm hiện nay là ai muốn tham gia vào các cuộc thăm dò đều có thể tham gia. Lý thuyết thống kê cho chúng ta biết rằng nếu trong 10.000 mẫu ngẫu nhiên cho một ứng cử viên tỷ lệ lợi thế 5% (tức là từ 5.250 phiếu trở lên) thì sẽ có ít hơn 1 trên 1 triệu cơ hội để kết quả này bị đảo ngược, ngay cả khi số người đi bầu là 100 triệu. Nếu như tỷ lệ phiếu bầu rất gần nhau, chúng ta có thể mở rộng quy mô thăm dò. Trong khi quá trình này làm giảm đáng kể chi phí đi bầu, tiềm năng bị lợi dụng cũng là rất lớn. Việc lựa chọn người bỏ phiếu ngẫu nhiên có thể gây ra rất nhiều vấn đề mất ngủ.

người này có thể đi xa hơn nữa đến mức cực hữu và ủng hộ Lyndon LaRouche. Trong chừng mực các ứng cử viên thỏa hiệp bằng cách chiếm những vị trí gần trung điểm, có thể một số cử tri sẽ muốn tỏ ra cực đoan hơn bản thân họ vốn có vì lợi ích của chính mình. Chiến thuật này chỉ có hiệu quả đến một chừng mực nhất định. Nếu bạn đi quá, người ta sẽ nghĩ bạn là kẻ phá đám và ý kiến của bạn sẽ bị bỏ qua. Chỗ khó khăn ở đây là đứng ở vị trí cực đoan nhất nhưng vẫn phải nhất quán với lý trí.

Để làm rõ hơn điều này, hãy hình dung là chúng ta có thể đặt ứng cử viên vào một thang điểm từ 0 đến 100, nghĩa là từ tự do cho đến bảo thủ. Liên đoàn các Spartacus trẻ tuổi nằm ở phía tả, nghĩa là rất gần điểm 0 trong khi Lyndon LaRouche chiếm một vị trí cực kỳ bảo thủ, đầu đó gần điểm 100.

Các cử tri thể hiện sự ưu tiên của mình bằng cách chọn một điểm nào đó dọc theo phổ điểm. Giả sử rằng ứng cử viên thắng trong cuộc bầu cử sẽ nằm ở vị trí là điểm trung bình của tất cả các điểm được chọn bởi cử tri. Bạn có thể nghĩ điều này xảy ra như sau: thông qua thương lượng và thỏa hiệp, vị trí của ứng cử viên dẫn đầu sẽ được lựa chọn sao cho nó phản ánh vị trí trung bình của cử tri. Song song với thương lượng là giải quyết các bất đồng bằng cách đề nghị “cửa đôi mức chênh lệch”.

Hãy giả sử bạn là một người trung dung: nếu bạn có thể quyết định, bạn sẽ chọn ứng cử viên đứng ở điểm 50 trên thang điểm. Nhưng hóa ra là nước bạn hơi bảo thủ hơn thế một chút. Nếu không có bạn, điểm trung bình của các cử tri khác sẽ là 60. Để cụ thể hóa, giả sử bạn là một trong 100 cử tri được thăm dò ý kiến để xác định điểm trung bình.

Nếu bạn nêu ra ưu tiên thực sự của mình, ứng cử viên sẽ chuyển đến vị trí mới ở điểm $(99 \times 60 + 50) / 100 = 59,9$. Nếu như, thay vì vậy,

bạn lại cố tỏ ra cực đoan trong ưu tiên của mình và khẳng định rằng bạn muốn vị trí 0, kết quả cuối cùng sẽ là điểm 59,4. Bằng cách này, ảnh hưởng của bạn đối với vị trí của ứng cử viên đã tăng gấp sáu lần. Ở đây, chủ nghĩa cực đoan nhằm bảo vệ chủ nghĩa tự do là không có gì thay thế.

Tất nhiên bạn sẽ không phải là người duy nhất làm như vậy. Tất cả những người ưa chuộng tự do hơn mức điểm 60 sẽ đều khẳng định họ ở điểm 0, trong khi tất cả những người bảo thủ hơn như vậy sẽ khẳng định họ ở 100. Kết cục sẽ là tất cả mọi người đều tỏ ra cực đoan, mặc dù ứng cử viên vẫn đứng ở vị trí đầu đó gần điểm trung tâm. Mức độ thỏa hiệp sẽ phụ thuộc vào số người tương đối đứng ở hai đầu cực.

Vấn đề đối với cách tiếp cận trung bình hóa này là nó cố gắng chú ý đến cả mức độ lẫn xu hướng của các lựa chọn. Mọi người có động cơ nói đúng sự thật về xu hướng, nhưng lại thái quá khi nói về mức độ. Cũng một vấn đề như vậy phát sinh khi “cửa đôi mức chênh lệch”: nếu đó là cách để giải quyết bất đồng thì mỗi người sẽ đều bắt đầu bằng vị trí ở cực điểm.

Một giải pháp cho vấn đề này được đưa ra từ những năm 1920 bởi nhà kinh tế học trường tổng hợp Columbia Harold Hotelling. Thay vì lấy điểm giữa hay vị trí trung bình, ứng cử viên sẽ chọn một vị trí *trung gian* cho cương lĩnh chính trị của mình, chính là nơi mà tại đó số cử tri muốn anh ta dịch sang phải cũng bằng số người muốn anh ta dịch sang trái. Không giống như điểm giữa, vị trí trung gian không phụ thuộc vào mức độ ưu tiên của cử tri mà chỉ phụ thuộc vào xu hướng ưu tiên mà thôi. Để tìm điểm trung gian, một ứng cử viên có thể bắt đầu từ điểm 0 rồi di chuyển vị trí của mình về phía phải trong chừng mực đa số cử tri vẫn đang ủng hộ sự di chuyển đó. Tại điểm trung gian, sự ủng hộ đối với bất kỳ bước sang phải tiếp theo nào cũng

được cân bằng hoàn toàn bởi số cử tri muốn thấy bước dịch chuyển sang trái.

Khi một ứng cử viên đã chọn vị trí trung gian, không cử tri nào có động cơ bóp méo ưu tiên của mình nữa. Vì sao vậy? Chỉ có ba trường hợp để xem xét: (i) cử tri đó nằm ở phía trái điểm trung gian, (ii) cử tri đó nằm đúng trên điểm trung gian và (iii) cử tri đó nằm phía bên phải điểm trung gian. Trong trường hợp thứ nhất, việc phóng đại ưu tiên của mình cho phái tả (về phía bên trái) hoàn toàn không làm thay đổi điểm trung gian và do đó cũng không làm thay đổi vị trí được chọn. Cách duy nhất để cử tri này có thể thay đổi kết quả là ủng hộ bước dịch chuyển sang bên phải. Nhưng điều này lại đi ngược hẳn lại với ưu tiên của anh ta. Trong trường hợp thứ hai, vị trí lý tưởng của cử tri đã được chọn rồi và chẳng có lợi gì nếu bóp méo ưu tiên của mình. Trường hợp thứ ba tương đương với trường hợp thứ nhất. Việc di chuyển sang phía phải không làm ảnh hưởng đến điểm trung gian trong khi nghiêng về bước đi sang trái sẽ đi ngược lại lợi ích đích thực của cử tri.

Cách lập luận như vậy giả thiết rằng cử tri đã biết được đâu là điểm trung gian và anh ta đang ở bên phải hay bên trái nó. Động cơ để nói thật không liên quan gì đến việc kết cục nào sẽ xảy ra. Bạn có thể nghĩ đến một trong ba trường hợp ở trên như những khả năng có thể và sau đó nhận ra rằng dù kết cục nào trở thành hiện thực đi nữa thì người cử tri cũng sẽ muốn tiết lộ vị trí của mình một cách trung thực. Ưu điểm của việc áp dụng quy tắc điểm trung gian là ở chỗ không có cử tri nào có động cơ làm lệch ưu tiên thực của mình; bầu cử trung thực là chiến lược lẩn át đối với tất cả mọi người.

Chỉ có một vấn đề đối với việc sử dụng vị trí của cử tri trung gian là hạn chế trong các khả năng áp dụng. Lựa chọn này chỉ có thể được khi tất cả mọi thứ đều có thể giản lược thành một lựa chọn

đơn chiều, kiểu như phe tự do (phái tả) đấu với phe bảo thủ (phái hữu). Những không phải mọi vấn đề đều có thể phân loại dễ dàng như vậy. Một khi mong muốn của cử tri là đa chiều thì điểm trung gian không còn nữa. Khi đó sẽ khả năng hệ thống bị bóp méo sẽ trở thành hiện thực.

3. BẦU CỬ NGÂNG THƠ

Quy chế tranh cử phổ biến nhất là theo đa số tuyệt đối. Tuy nhiên, kết quả của hệ thống bầu cử theo đa số cũng có những đặc điểm nghịch lý và điều này đã được người anh hùng của cuộc cách mạng Pháp, Marquis de Condorcet, nhận ra cách đây trên 200 năm.

Để tỏ lòng tôn kính ông, chúng tôi sẽ minh họa nghịch lý cơ bản của quy tắc đa số bằng cách lấy cuộc cách mạng Pháp làm nền. Sau khi ngục Bastille bị đổ, ai sẽ là lãnh tụ mới của nước Pháp? Giả sử có ba ứng cử viên là Robespierree, Danton và Lafarge cạnh tranh với nhau cho vị trí này. Dân chúng chia thành ba nhóm bằng nhau, phe tả, phe hữu và phe trung dung với thứ tự ưu tiên như sau:

	<u>Thứ tự của phe tả</u>	<u>Thứ tự của phe trung dung</u>	<u>Thứ tự của phe hữu</u>
Thứ nhất	Danton	Lafarge	Robespierre
Thứ hai	Lafarge	Robespierre	Danton
Thứ ba	Robespierre	Danton	Lafarge

Khi chọn giữa Robespierre với Danton, Robespierre thắng với tỷ lệ 2:1. Sau đó chọn giữa Robespierre với Lafarge, Lafarge cũng thắng với tỷ lệ 2:1. Còn khi bầu giữa Lafarge với Danton, đến lượt Danton thắng 2:1. Như vậy là không có ai thắng toàn diện. Ai là người thắng cuối cùng phụ thuộc vào vòng lựa chọn nào diễn ra cuối cùng. Tổng quát hơn, khả năng có những chu kỳ không có điểm kết thúc

khiến cho người ta không thể xác định được ai thực sự là đại diện cho ý nguyện của người dân.

Mọi chuyện trở nên khó khăn hơn khi các vòng tranh cử gây ra một vấn đề còn nghiêm trọng hơn nữa. Ý nguyện của đa số có thể khiến cho tất cả mọi người đều trở nên thiệt thòi hơn. Để thấy rõ hơn vấn đề này, chúng tôi sẽ thay đổi một chút và mở rộng các ưu tiên ở trên. Giả sử bảy chú lùn là các ứng cử viên cho một cuộc tranh cử.¹ Các cử tri chia thành ba phe bằng nhau - chúng ta gọi là Bên trái, Chính giữa và Bên phải. Thứ tự sắp xếp của các nhóm là như sau:

	Bên trái	Chính giữa	Bên phải
Thứ nhất	Vui vẻ	Lầu bầu	Mơ mộng
Thứ hai	Hắt hơi	Mơ mộng	Vui vẻ
Thứ ba	Lầu bầu	Vui vẻ	Buồn ngủ
Thứ tư	Mơ mộng	Bên lên	Hắt hơi
Thứ năm	Bác sĩ	Buồn ngủ	Lầu bầu
Thứ sáu	Bên lên	Hắt hơi	Bác sĩ
Thứ bảy	Buồn ngủ	Bác sĩ	Bên lên

Hãy để ý rằng thứ tự quay vòng của Vui vẻ, Mơ mộng và Lầu bầu tương tự như thứ tự quay vòng của Robespierre, Danton và Lafarge ở trên.

Nếu chúng ta bắt đầu bằng lựa chọn giữa Vui vẻ và Mơ mộng thì Mơ mộng thắng. Tiếp đó, Lầu bầu thắng Mơ mộng. Rồi Hắt hơi thắng Lầu bầu. Buồn ngủ lại thắng Hắt hơi, Bên lên thắng Buồn ngủ và Bác sĩ thắng Bên lên. Điều này rất đặc biệt. Một dãy thứ tự các vòng tranh cử theo đa số mang chúng ta từ Vui vẻ, Mơ mộng và Lầu

¹ Bất kỳ điều gì giống nhau giữa câu chuyện này và giai đoạn đầu trong cuộc tranh cử Tổng thống sơ bộ của Đảng Dân chủ năm 1988 chỉ đơn giản là một sự trùng hợp.

bầu, qua hết những người khác đến Bác sĩ, trong khi rõ ràng là mỗi cử tri đều đồng ý rằng bất kỳ ai trong số Vui vẻ, Mơ mộng và Lầu bầu đều tốt hơn Bác sĩ.

Điều này xảy ra như thế nào? Các vòng tranh cử đều được quyết định bởi đa số 2/3. Những người ở phe thắng đạt được quan điểm của mình, trong khi những người thua mất trung bình là bốn nấc điểm. Tất cả những người đi bầu đều có bốn lần thắng và hai lần thua, tất cả cộng lại với nhau sẽ đặt họ vào một vị trí kém hơn điểm khởi đầu của họ.

Tại điểm này, bạn sẽ đúng khi phản đối rằng những cử tri này phải chịu trách nhiệm về sự bất hạnh của mình; họ đã tỏ ra thiếu cẩn khi bỏ phiếu. Mỗi một cuộc đấu tay đôi được quyết định như thế nó là duy nhất thay vì là một phần trong cả chuỗi các vòng tranh cử. Nếu các cử tri nhìn xa hơn và suy luận ngược về, họ sẽ không bao giờ để cho kết quả cuối cùng là Bác sĩ. Điều này đúng. Nhưng sự hiện diện của các vòng tranh cử sẽ khiến cho kết quả trở nên rất nhạy cảm với quy trình bầu cử. Phần sau sẽ cho thấy việc kiểm soát quy trình có thể xác định kết quả như thế nào.

4. THỨ TỰ TRÊN TÒA ÁN

Cách mà hệ thống toà án ở Mỹ đang làm là trước hết phải xác định xem bị cáo có tội hay vô tội. Bản án sẽ được xác định chỉ khi bị cáo bị phán xét là có tội. Có vẻ như đây chỉ là một vấn đề tương đối nhỏ mang tính quy trình. Tuy nhiên, thứ tự trong quá trình ra quyết định có thể dẫn đến sự khác nhau giữa sự sống và cái chết, hay thậm chí giữa kết án và trắng án. Chúng tôi sẽ sử dụng tình huống một bị cáo đang bị kết án tử hình để giải thích quan điểm của mình.

Có ba quy trình khác nhau để chọn lựa khi cần xác định kết quả của một vụ xử án trên toà. Mỗi quy trình đều có những giá trị của

mình và bạn có thể chọn một trong số đó dựa trên một số quy tắc nền tảng sau:

1. *Giữ nguyên trạng*: Trước hết, xác định xem có tội hay không, sau đó nếu có tội sẽ xem xét hình phạt tương ứng.
2. *Truyền thống kiểu Roma*: Sau khi nghe nhân chứng, bắt đầu xem xét với hình phạt nặng nhất trên cùng và đi dần xuống phía dưới danh sách các hình phạt. Trước hết, quyết định xem tử hình có nên đặt vào trường hợp này không. Nếu không, xem tiếp đến án chung thân có phù hợp không. Nếu sau khi đi hết cả danh sách mà không có bản án nào có thể áp đặt thì bị cáo sẽ được tha bổng.
3. *Ủy quyền tuyên án*: Trước hết, xác định bản án cho tội trạng. Sau đó, xác định xem liệu bị cáo có mang tội trạng đó hay không.

Sự khác nhau giữa các hệ thống này chỉ ở trình tự, nghĩa là cái gì sẽ được quyết định trước. Để cho thấy điều này có tầm quan trọng đến mức nào, chúng ta sẽ xem xét một tình huống với một trong ba kết quả có thể: tử hình, tù chung thân và trắng án.¹ Câu chuyện sau đây được dựa trên một tình huống có thật; đó là câu chuyện hiện đại về một nghịch cảnh giống như điều mà Pliny em, một luật sư Roma dưới thời Đế chế Trajan vào khoảng năm 100 trước công nguyên đã gặp phải.²

¹ Kết quả không thay đổi ngay cả khi có nhiều kết cục có thể xảy ra hơn.

² Câu chuyện về Pliny em lần đầu tiên được kể trên quan điểm chiến lược trong luận án tiến sĩ của Robin Farquharson năm 1957 tại trường tổng hợp Oxford và sau đó được in trong cuốn *Lý thuyết bầu cử* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1969). Cuốn *Nghệ thuật vận động chính trị* của William Riker (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1986) cung cấp nhiều chi tiết hơn và hình thành cơ sở cho câu chuyện hiện đại này. Cuốn sách của Riker chứa đầy những ví dụ trong lịch sử về các chiến lược bầu cử phức tạp từ Hiến pháp cho đến những cố gắng mới đây nhằm thông qua những thay đổi về quyền bình đẳng.

Số phận của bị cáo đang nằm trong tay ba quan tòa. Quyết định của họ được xác định bằng cách bỏ phiếu theo đa số. Điều này đặc biệt hữu ích bởi vì ba quan tòa này có những ý kiến rất chia rẽ.

Một quan tòa (quan tòa A) cho rằng bị cáo có tội và phải bị kết án với mức nặng nhất có thể. Quan tòa này tìm cách áp đặt bản án tử hình. Án chung thân là lựa chọn thứ hai, còn tha bổng sẽ là kết quả xấu nhất đối với bà này.

Quan tòa thứ hai (quan tòa B) cũng cho là bị cáo có tội. Tuy nhiên, bà ta kịch liệt phản đối án tử hình. Lựa chọn ưu tiên số 1 của bà là án chung thân. Tiền lệ về những lần tuyên án tử hình gây ra quá nhiều vấn đề khiến bà ta thà nhìn thấy bị cáo bị tha bổng còn hơn bị xử tử.

Vị quan tòa thứ ba (quan tòa C) là người duy nhất cho rằng bị cáo không có tội và do vậy tìm cách để bị cáo được tha bổng. Bà ta còn có quan điểm hoàn toàn khác với quan tòa thứ hai và cho rằng một bản án chung thân còn tệ hơn án tử hình. Hậu quả là nếu không thể tha bổng thì lựa chọn thứ hai của bà ta sẽ là bị cáo bị kết án tử hình. Còn lại, án chung thân sẽ là kết quả xấu nhất.

	Quan tòa A	Quan tòa B	Quan tòa C
Tốt nhất	Tử hình	Chung thân	Tha bổng
Tốt thứ	Chung thân	Tha bổng	Tử hình
Xấu nhất	Tha bổng	Tử hình	Chung thân

Theo cách giữ nguyên trạng thì lần bỏ phiếu đầu tiên sẽ quyết định có tội hay vô tội. Nhưng những quan tòa này là những người ra quyết định rất thông thái. Họ đều biết nhìn xa hơn và suy luận ngược về. Họ dự đoán rất đúng rằng nếu bị cáo bị tuyên có tội thì kết quả bỏ

phiếu sẽ là 2:1 nghiêng về án tử hình. Điều này trên thực tế có nghĩa là lần bỏ phiếu đầu tiên sẽ là lựa chọn giữa tha bổng và tử hình. Tha bổng chiếm đa số 2:1 bởi quan tòa B là người làm nghiêng cán cân.

Vụ án này không nhất thiết phải kết thúc như vậy. Các quan tòa có thể quyết định đi theo kiểu truyền thống Roma và dò theo danh sách từ trên xuống, bắt đầu từ hình phạt nặng nhất. Quyết định đầu tiên của họ như vậy sẽ là có áp đặt án tử hình hay không. Nếu án tử hình được chọn thì sẽ không còn quyết định nào sau đó nữa. Nếu án tử hình bị loại, các lựa chọn còn lại sẽ là chung thân hoặc tha bổng. Bằng cách nhìn xa hơn, các quan tòa nhận thấy rằng chung thân sẽ là kết quả của vòng thứ hai. Lập luận ngược về, câu hỏi thứ nhất sẽ được lược giản thành lựa chọn giữa tử hình và chung thân. Tử hình sẽ thắng với tỷ lệ 2:1 bởi quan tòa B là người duy nhất phản đối.

Cách hợp lý thứ ba là trước hết xác định hình phạt phù hợp cho tội phạm trong tình huống đặt ra. Ở đây chúng ta đang tư duy theo quy tắc uỷ quyền tuyên án. Một khi hình phạt đã được xác lập, các quan tòa sẽ phải quyết định xem bị cáo có tội hay không trong tình huống trên. Trong trường hợp này, nếu hình phạt xác định trước là chung thân thì bị cáo sẽ bị tuyên án có tội bởi cả quan tòa A và B đều khẳng định như vậy. Nhưng nếu tử hình là hình phạt được quyết định thì chúng ta sẽ thấy bị cáo được tha bổng bởi quan tòa B và C đều không muốn kết tội. Như vậy là lựa chọn tuyên phạt tử hình sẽ chuyển thành lựa chọn giữa chung thân và tha bổng. Bỏ phiếu sẽ cho kết quả là chung thân, với chỉ một mình quan tòa C bỏ phiếu phản đối.

Bạn có thể thấy điều này rất đáng chú ý và thậm chí hơi có vấn đề ở chỗ bất kỳ kết quả nào trong số ba khả năng có thể đều chỉ phụ thuộc vào thứ tự theo đó các vòng bỏ phiếu diễn ra. Sự lựa chọn hệ thống xử án của bạn khi đó có thể chỉ phụ thuộc vào kết cục thay vì các nguyên tắc nền tảng.

5. TÌNH HUỐNG PHỨC TẠP HƠN

Các vấn đề của quy tắc bỏ phiếu theo đa số còn đi xa hơn khả năng bóp méo kết quả thông qua kiểm soát trình tự của các vòng bỏ phiếu. Ngay cả những người bỏ phiếu khôn ngoan, những người nhìn xa trông rộng cũng có thể cùng nhau đạt được một kết quả vượt trội so với kết quả cá nhân. Chúng tôi muốn kể ra dưới đây một câu chuyện minh họa cho điều này dựa theo câu chuyện của những người được Tổng thống Reagan chỉ định cho Tòa án tối cao.

Quan tòa Bork là người được chỉ định đầu tiên. Các quan tòa Ginsberg và Kennedy được biết là họ nằm ở những vị trí cao trong danh sách đề cử và có khả năng sẽ được chỉ định nếu Bork không được Thượng viện chấp thuận. Nếu như Thượng viện phủ quyết cả ba thì nhiều khả năng là vị trí này sẽ được để trống để Tổng thống kế nhiệm đề cử.

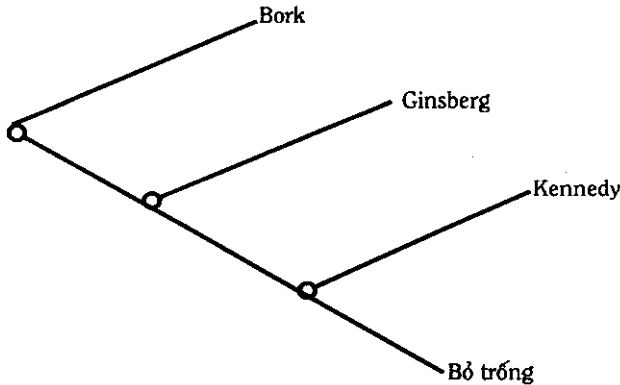
Hãy hình dung rằng quyết định nằm trong tay của ba Thượng nghị sĩ rất có thế lực. Để tránh đặt vấn đề nghi vấn đối với uy tín của bất kỳ nhân vật thực tế nào, chúng tôi sẽ gọi 3 vị đó là A, B và C. Thứ tự ưu tiên của họ đối với bốn khả năng có thể xảy ra là như sau:

	A	B	C
<i>Thứ nhất</i>	Kennedy	Ginsberg	Bỏ trống
<i>Thứ hai</i>	Bỏ trống	Kennedy	Bork
<i>Thứ ba</i>	Bork	Bỏ trống	Ginsberg
<i>Thứ tư</i>	Ginsberg	Bork	Kennedy

Điều đầu tiên có thể nhận thấy dọc theo các cột là để trống chiếc ghế *luôn* được coi là tốt hơn so với chỉ định quan tòa Bork vào đó. Đúng là nếu các ưu tiên giống như trên và các Thượng nghị sĩ

đoán đúng thứ tự chỉ định là Bork, Ginsberg và Kennedy thì kết quả sẽ là Bork được chấp thuận.

Chúng ta sẽ tìm hiểu các mô hình bỏ phiếu bằng cách đi ngược theo đồ thị cây sau:



Nếu vòng bỏ phiếu đi xuống đến điểm nằm giữa hai nhánh chỉ định Kennedy và để trống vị trí thì Kennedy sẽ thắng. Bằng cách nhìn xa hơn và suy luận ngược về các Thượng nghị sĩ có thể dự đoán một thắng lợi cho Kennedy nếu Ginsberg thất bại. Do đó, nếu việc chỉ định Bork bị từ chối thì cuộc đấu sẽ là giữa Ginsberg và Kennedy. Trong cuộc đấu này, Ginsberg sẽ thắng 2:1.

Lại tiếp tục lập luận ngược về, ngay tại thời điểm ban đầu, các Thượng nghị sĩ đã phải nhận thấy rằng lựa chọn của họ là giữa Bork và Ginsberg. Khi đó Bork sẽ thắng 2:1. Tất cả mọi người đều nhìn xa hơn và tính toán đúng các hậu quả đối với hành động của mình. Tuy nhiên, họ cùng nhau đã kết thúc với chính ứng cử viên mà tất cả họ đều đồng ý là việc chỉ định người này còn tệ hơn là để trống vị trí đó.

Trên thực tế điều này đã không diễn ra như vậy và có một số lý do được đưa ra. Không ai biết chắc chắn ai sẽ là người được chỉ định tiếp theo. Thứ tự ưu tiên thay đổi khi có thêm bất kỳ thông tin mới nào

về các ứng cử viên. Ưu tiên thực của các Thượng nghị sĩ có thể không đúng như chúng ta trình bày ở trên. Cũng không kém phần quan trọng ở đây là chúng ta đã bỏ qua khả năng có sự thông đồng.

Đây là một cơ hội hoàn hảo cho sự thông đồng nảy sinh. Có ba kết quả bỏ phiếu 2:1. Mỗi Thượng nghị sĩ đều nằm hai lần bên thắng và một lần bên thua. Mỗi lần thắng là một bậc lên trong thứ tự xếp hạng của họ nhưng mỗi lần thua, họ bị lùi xuống đến ba bậc. Thắng hai trận nhỏ do đó không bù đắp được thua trong một trận lớn. Khả năng cùng có lợi mở ra cánh cửa cho cơ hội thông đồng và với những thứ tự ưu tiên như thế này thì chúng ta có thể dự đoán Bork sẽ thất bại.

6. NHỮNG NGƯỜI VĨ ĐẠI

Sau Nhà Trắng, có lẽ cuộc bầu cử vào Cooperstown là một danh dự tầm quốc gia đáng thèm muốn nhất. Các thành viên trong gian phòng danh dự của môn bóng rổ được xác định bằng bỏ phiếu. Có một nhóm các ứng cử viên đủ tư cách – chẳng hạn một vận động viên có 10 năm thâm niên sẽ trở thành người đủ tư cách được bầu sau 5 năm nghỉ hưu.¹ Những người bỏ phiếu sẽ là các thành viên của Hiệp hội những người chuyên viết về bóng rổ. Mỗi người bỏ phiếu có thể bầu tối đa cho 10 ứng cử viên. Những ứng cử viên nhận được phiếu bầu từ trên 75% số người bầu sẽ trúng cử.

Có một vấn đề với hệ thống này là những người đi bầu không có một động cơ đúng đắn để bầu cho các ưu tiên thực sự của mình. Quy định hạn chế số người được bầu không quá 10 buộc những người bỏ phiếu phải xem xét không chỉ mức độ xứng đáng của các ứng cử viên. Một số nhà chuyên viết về thể thao có thể tin rằng ứng cử viên

¹ Tuy nhiên, nếu vận động viên nào ở trong danh sách để bầu quá 15 năm mà vẫn không được bầu thì họ sẽ mất khả năng này. Đối với các ứng viên không đủ tư cách khác, có một cách khác để được bầu. Một ủy ban Old Timers xem xét các trường hợp đặc biệt và đôi khi bầu một hoặc hai ứng viên mỗi năm.

này xứng đáng, nhưng không muốn bỏ phí phiếu bầu của mình nếu người đó có ít khả năng trúng cử. Chính vấn đề này đã nảy sinh khi bầu cho các ứng viên Tổng thống và nó cũng có mặt ở bất kỳ cuộc bầu cử nào mà trong đó mỗi người bỏ phiếu chỉ có một số phiếu bầu xác định để phân bổ giữa các ứng cử viên.

Có hai chuyên gia trong ngành lý thuyết trò chơi đề xuất một cách khác để tổ chức các cuộc bầu cử. Steven Brams và Peter Fishburn, một người là nhà chính trị học còn người kia là nhà kinh tế học đã khẳng định rằng “bỏ phiếu chấp thuận” cho phép các cử tri thể hiện chính xác mong muốn ưu tiên của mình mà không cần phải quan tâm đến số lượng được bầu.¹ Theo cách bỏ phiếu chấp thuận, mỗi cử tri có thể bầu cho bao nhiêu ứng cử viên tùy thích. Việc bầu cho người này không làm ảnh hưởng đến cơ hội bầu cho cả những người khác nữa. Như vậy là sẽ chẳng có hại gì nếu vẫn cứ bỏ phiếu cho ứng cử viên không có mấy hy vọng trúng cử. Tuy nhiên, nếu mọi người đều có thể bầu cho bao nhiêu người tùy thích thì ai sẽ là người sẽ trúng cử? Giống như quy định của Cooperstown, quy tắc bầu cử có thể xác định trước tỷ lệ phần trăm số phiếu bầu cần thiết để trúng cử. Hoặc có thể xác định trước số người trúng cử và những người giành được nhiều phiếu nhất sẽ vào các chỗ đó.

Bỏ phiếu chấp thuận bắt đầu được chấp nhận và sử dụng ở nhiều tổ chức cơ quan chuyên nghiệp. Nó có thể có tác dụng như thế nào đối với gian phòng danh dự của môn bóng rổ? Liệu Quốc hội có thể làm tốt hơn nếu áp dụng bỏ phiếu chấp thuận khi quyết định xem các dự án chi tiêu nào sẽ được đưa vào ngân sách năm hay không? Chúng ta sẽ xem xét các vấn đề chiến lược liên quan đến bỏ phiếu chấp thuận khi có một tỷ lệ giới hạn đưa ra để xác định người trúng.

¹ Các lập luận được trình bày trong cuốn sách của họ có tựa đề *Bỏ phiếu chấp thuận* (Boston, Mass.: Birkhauser, 1983).

Hãy hình dung rằng bầu cử vào các tổ chức thể thao khác nhau được quyết định theo cách bỏ phiếu chấp thuận, trong đó tất cả các ứng cử viên nhận được trên một tỷ lệ phiếu bầu nhất định nào đó sẽ trúng cử. Thoạt nhìn, các cử tri không có động cơ nào để ghi sai thứ tự ưu tiên của mình. Các ứng cử viên không cạnh tranh với nhau mà chỉ cạnh tranh với một tiêu chuẩn chất lượng tuyệt đối ngấm ẩn trong quy định về tỷ lệ phần trăm phiếu bầu cần có. Nếu tôi nghĩ rằng Reggie Jackson nhất định phải vào được gian phòng danh dự của bóng rổ tôi sẽ chỉ làm giảm cơ hội của anh ta nếu giữ phiếu bầu của tôi lại, còn nếu tôi nghĩ là anh ta không thuộc về đó, tôi chỉ khiến cho việc anh ta được gia nhập dễ dàng hơn nếu tôi lại bỏ phiếu cho anh ta ngược với quan điểm của chính mình.

Tuy nhiên, các ứng cử viên vẫn có thể cạnh tranh với nhau trong suy nghĩ của các cử tri ngay cả khi quy định không đòi hỏi như vậy. Điều này thường xảy ra bởi vì các cử tri có những ưu tiên liên quan đến quy mô hay cơ cấu thành viên. Giả sử Dan Marino và John Elway cùng đăng ký tranh cử làm thành viên của gian phòng danh dự môn bóng bầu dục. Tôi nghĩ rằng Marino chơi tiền vệ tốt hơn mặc dù tôi phải công nhận rằng Elway cũng đủ tiêu chuẩn để có chỗ trong gian phòng đó. Tuy nhiên, tôi lại cho rằng điều quan trọng hơn là không để cho hai tiền vệ được trúng cử trong cùng một năm. Tôi đoán là những người bỏ phiếu còn lại sẽ bầu cho Elway và anh ta sẽ được vào bất kể tôi có bầu cho anh ta hay không, nhưng bởi trường hợp Marino là suýt soát, lá phiếu của tôi có thể sẽ giúp đẩy anh ta qua điểm giới hạn. Bỏ phiếu một cách trung thực có nghĩa là ghi tên của Marino và điều này rất dễ dẫn đến kết quả là cả hai người sẽ cùng được vào. Do vậy, tôi có động cơ để ghi khác đi so với ưu tiên thực của tôi và bỏ phiếu cho Elway.

Hai người chơi có thể bổ sung cho nhau, thay vì cạnh tranh

trong suy nghĩ của cử tri. Tôi nghĩ rằng cả Geoff Boycott và Sunil Gavaskar đều không thuộc về gian phòng danh dự của môn cricket, nhưng sẽ là một bất công lớn nếu một người được vào còn người kia thì không. Nếu trong xét đoán của tôi những người bỏ phiếu còn lại sẽ chọn Boycott ngay cả khi tôi không chọn anh ta, trong khi lá phiếu của tôi lại có thể rất quan trọng đối với việc Gavaskar có được vào hay không, khi đó tôi sẽ có động cơ để làm khác với ưu tiên thực sự của mình và bầu cho Gavaskar.

Ngược lại, một quy định có giới hạn rõ ràng sẽ đặt các ứng cử viên vào cuộc cạnh tranh trực tiếp với nhau. Giả sử gian phòng danh dự của môn bóng rổ hạn chế số người được vào mỗi năm chỉ là hai mà thôi. Giả sử mỗi cử tri có hai phiếu bầu; anh ta có thể chia đôi cho hai ứng cử viên hoặc dùng cả hai phiếu đó cho cùng một người. Các phiếu bầu sẽ được tổng hợp lại và hai người nhận được nhiều phiếu bầu nhất sẽ trúng. Bây giờ hãy giả sử có ba ứng cử viên là Joe DiMaggio, Marv Throneberry và Bob Uecker.¹ Tất cả mọi người đều đánh giá Di Maggio có khả năng nhất, Tuy nhiên, các cử tri lại chia đều giữa hai người còn lại. Tôi biết là Di Maggio chắc chắn sẽ được vào, do vậy vì tôi là người hâm mộ Throneberry nên tôi bỏ cả hai phiếu của mình cho anh ta để tăng thêm cơ hội cho anh ta trước Bob. Tất nhiên tất cả những người khác cũng đều suy tính giống tôi như vậy. Kết quả là Throneberry và Uecker được bầu trong khi DiMaggio thì không nhận được phiếu nào.

Các dự án chi tiêu của chính phủ Mỹ đương nhiên cũng cạnh tranh với nhau bởi tổng ngân sách là có hạn, hoặc các thành viên Quốc hội và các Thượng nghị sĩ đều có những ưu tiên rất mạnh về

¹ Marv Throneberry lần đầu tiên chơi cho đội 62 Mets có lẽ là đội bóng kém nhất trong lịch sử bóng rổ và chính Marv là người đã đóng góp cho tiếng tăm đó. Bob Uecker nổi tiếng hơn nhưng chủ yếu là nhờ các đoạn phim thương mại của Miller Lite chứ không phải do chơi trên sân bóng.

quy mô của ngân sách. Chúng tôi sẽ để bạn tự suy nghĩ xem đâu là dự án DiMaggio, còn đâu là dự án Throneberry và Uecker trong chi tiêu ngân sách liên bang.

7. MIỄN CƯỜNG YÊU QUÝ KẺ THÙ

Những động cơ bóp méo các ưu tiên cũng xuất hiện cả trong các tình huống khác nữa. Một ví dụ là mỗi khi bạn có thể đi trước và gây ảnh hưởng đến những người khác.¹ Chẳng hạn như trường hợp đóng góp cho các quỹ từ thiện. Giả sử có hai quỹ như vậy với ngân sách mỗi quỹ là 250.000 đô la. Họ nhận được ba đơn xin tài trợ: một từ một tổ chức chuyên giúp đỡ người vô gia cư, một từ trường Tổng hợp Michigan và một từ trường Yale. Cả hai quỹ đều đồng ý rằng khoản tài trợ 200.000 đô la cho người vô gia cư là ưu tiên số 1. Trong hai đơn xin tài trợ còn lại, quỹ thứ nhất muốn chuyển cho trường Michigan nhiều tiền hơn trong khi quỹ thứ hai lại muốn tài trợ cho trường Yale. Giả sử rằng quỹ thứ hai cướp đường bằng cách gửi ngay chiếc séc trị giá 250.000 đô la cho trường Yale. Khi đó quỹ thứ nhất không còn lựa chọn nào khác là gửi số tiền 200.000 đô la cho tổ chức người vô gia cư và chỉ còn lại 50.000 đô la dành cho trường Michigan. Nếu hai quỹ chia đôi số tiền tài trợ cho người vô gia cư thì Michigan sẽ nhận được 150.000 đô la và Yale cũng vậy. Như vậy là quỹ thứ hai đã khéo léo sắp đặt để khoản tiền 100.000 đô la được chuyển từ Michigan sang Yale thông qua những người vô gia cư. Theo một nghĩa nào đó thì quỹ thứ hai đã bóp méo các ưu tiên của mình – họ không chuyển một đồng nào cho ưu tiên số 1 của mình. Nhưng cam kết chiến lược thực sự vẫn phục vụ đúng cho lợi ích của họ. Trên thực tế, kiểu trò chơi tài

¹ Chủ đề này được đề cập trong các công trình nghiên cứu kinh tế gần đây của Giáo sư Douglas Bernheim, trường Đại học Princeton và Giáo sư Hal Varian, Trường Tổng hợp Michigan.

trợ này là rất phổ biến.¹ Bằng cách hành động trước, các quỹ nhỏ có thể gây ảnh hưởng mạnh hơn đến việc các ưu tiên thứ hai được tài trợ. Các quỹ lớn và đặc biệt là chính phủ liên bang khi đó chỉ còn cách tập trung tài trợ cho các nhu cầu đang gây áp lực mạnh nhất.

Việc tái sắp xếp một cách có chiến lược các ưu tiên mang một ý nghĩa ngang với bầu cử. Trước khi có Luật Ngân sách 1974, Quốc hội Mỹ đã từng khôn khéo sử dụng cách này nhiều lần. Những khoản chi tiêu không quan trọng được bỏ phiếu và thông qua trước. Sau đó, khi đến phần “khó gặm” thì chỉ còn lại những khoản chi tiêu cực kỳ quan trọng đến mức không thể phản đối. Để giải quyết vấn đề này, hiện nay Quốc hội bỏ phiếu thông qua tổng ngân sách trước rồi sau đó mới làm việc tiếp trong khuôn khổ đã đặt ra đó.

Khi bạn có thể dựa vào người khác để cứu cánh cho bạn sau này, bạn có động cơ để làm lệch các ưu tiên của mình bằng cách cường điệu các đòi hỏi của mình và lợi dụng ưu tiên của những người khác. Bạn có thể sẵn sàng đặt mong muốn của mình vào một tình thế rủi ro để thu lợi, nếu bạn có thể dựa vào ai đó sẽ gánh hộ chi phí để cứu vãn tình thế.

Nguyên tắc buộc người khác phải cứu bạn có thể làm thay đổi kết cục theo mọi hướng, từ tốt nhất đến xấu nhất. Ở đây, chúng tôi sẽ chỉ ra điều này được làm như thế nào bằng cách sử dụng ví dụ về cuộc bỏ phiếu trong một hội đồng những người được uỷ nhiệm của một công ty đang đối mặt với nguy cơ bị thôn tóm (mua lại) với ác ý. Vấn

¹ Một ví dụ rất rõ là trò chơi chiến lược giữa các học bổng Marshall và Rhodes. Mục tiêu của quỹ Marshall là gây ảnh hưởng lớn nhất đến những người được nhận học bổng để học ở Anh. Nếu một ai đó có khả năng được nhận cả hai học bổng thì quỹ Marshall sẽ để cho người đó nhận học bổng Rhodes, để người đó vẫn được sang Anh học mà Marshall không phải mất một đồng chi phí nào, đồng thời họ có cơ hội chọn thêm một người nữa. Do vậy, quỹ học bổng Marshall thường chờ sau khi quỹ Rhodes công bố kết quả của họ rồi mới tiến hành vòng lựa chọn cuối cùng của mình.

đề trước mắt của họ là trả lời như thế nào. Có bốn khả năng lựa chọn được đề xuất, mỗi lựa chọn đều có những lý do riêng cho mình.

Người chủ tịch sáng lập công ty đang tìm cách để giữ cho công ty không bị tổn hại. Ưu tiên số một của ông ta là đề xuất một điều khoản “thuốc độc” vào điều lệ của công ty. Viên thuốc độc này sẽ được thiết kế để có thể ngăn chặn được bất kỳ một kẻ bên ngoài nào giành được quyền kiểm soát công ty mà không có sự thông qua của hội đồng.

Hai thành viên trẻ trong hội đồng cảm nhận tình thế bi đát hơn. Họ tin rằng việc thu tóm là không thể tránh khỏi và tập trung vào việc tìm cách để vụ giao dịch này trở nên có thể trở nên dễ chấp nhận hơn. Hành động ưu tiên của họ là tìm ra một “Hiệp sĩ trắng”, một người mua có thể được hội đồng và ban điều hành công ty chấp nhận. Đại diện của ban giám đốc điều hành công ty tại hội đồng đề xuất khả năng thứ ba. Các giám đốc điều hành hiện tại muốn có được cơ hội mua lại công ty thông qua cơ chế MBO (management buyout).

Thành viên thứ năm của hội đồng là một giám đốc bên ngoài. Ông ta lạc quan một cách có tính toán về “tên kẻ cướp” hiện tại và tranh luận rằng nên tiếp tục theo dõi xem đề xuất thu tóm này sẽ tiến triển ra sao.

Sau khi cả bốn khả năng được đưa ra tranh luận, tất cả mọi người đều biết rõ ai đứng (hoặc ngồi) trên đề xuất nào. Chẳng hạn, chủ tịch sáng lập công ty là con người của hành động; kết quả xấu nhất đối với ông ta là lập trường kiểu “Chờ để xem.” Hai thành viên trẻ của hội đồng đồng tình với người thứ năm rằng lựa chọn MBO là không hấp dẫn; bất kỳ khi nào ban giám đốc cạnh tranh với những kẻ đặt giá bên ngoài, điều này đều mở cửa cho những mâu thuẫn lợi ích và mua bán trong nội bộ, bởi các giám đốc điều hành hơn ai hết chính

CHIẾN LƯỢC TRANH CỬ

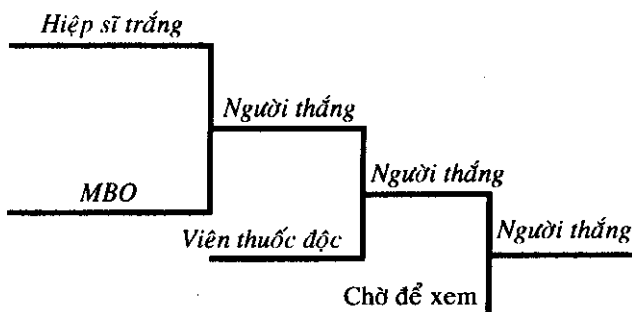
là người trong nội bộ. Toàn bộ các ưu tiên được trình bày trong bảng sau đây:

Chủ tịch sáng lập Hai giám đốc trẻ Đại diện ban GD Giám đốc ngoài

<i>Thứ nhất</i>	Viên thuốc độc	Hiệp sĩ trắng	MBO	Chờ để xem
<i>Thứ hai</i>	MBO	Viên thuốc độc	Viên thuốc độc	Hiệp sĩ trắng
<i>Thứ ba</i>	Hiệp sĩ trắng	Chờ để xem	Chờ để xem	Viên thuốc độc
<i>Thứ tư</i>	Chờ để xem	MBO	Hiệp sĩ trắng	MBO

Đối mặt với những lựa chọn như vậy, hội đồng sẽ phải ra quyết định. Tất cả mọi người đều nhận thấy rằng trình tự bỏ phiếu có thể gây ảnh hưởng đến kết quả. Ngay cả như vậy, họ cũng đều cho rằng có một thứ tự đương nhiên cho quá trình ra quyết định: bắt đầu bằng việc so sánh theo mức độ tích cực của hành động trước rồi sau đó quyết định xem đâu là hành động tốt nhất đáng làm. Trước hết, họ so sánh MBO với Hiệp sĩ trắng và lựa chọn được ưu tiên hơn sẽ được mang ra so sánh với Viên thuốc độc. Tìm được câu trả lời tích cực tốt nhất, họ sẽ quyết định xem có nên làm điều đó hay không bằng cách so sánh nó với Chờ để xem.

Vấn đề bỏ phiếu này được trình bày bằng đồ thị như sau:



Đồ thị cây này gợi cho chúng ta nghĩ đến một cuộc thi quần vợt trong đó một số vận động viên được coi là hạt giống. Chúng ta để hạt giống Chờ để xem cho trận chung kết, Viên thuộc độc cho vòng bán kết và không coi MBO và Hiệp sĩ trắng là các hạt giống.

Chơi đấm bốc và chơi cờ cũng là những trò chơi kiểu này. Có một loạt các thách thức mà bạn cần phải vượt qua để được đấu với người đương kim vô địch. Quá trình bầu cử Tổng thống ở Mỹ cũng diễn ra theo cách này. Khi có một Tổng thống đương nhiệm thì ông ta gần như luôn là người được đảng của mình chỉ định tiếp tục tranh cử. Đảng đối lập trước hết sẽ phải quyết định ai sẽ là người đối đầu với Tổng thống đương nhiệm trong cuộc tranh cử cuối cùng. Quá trình sơ chọn, tiếp đó là đề cử ứng viên của đảng đối lập và cuộc tranh cử Tổng thống có thể được xem như một loạt các cuộc bỏ phiếu loại. Tuy nhiên, hãy cùng quay trở lại phòng họp ban nãy.

Chúng ta giả sử rằng năm thành viên hội đồng có đủ năng lực thấy trước sự việc để nhận ra những hậu quả từ hành động của họ sau những vòng bỏ phiếu liên tiếp và sẽ bỏ phiếu theo đúng thứ tự ưu tiên của mình. Suy luận ngược về sẽ làm cho vấn đề này trở nên dễ giải quyết hơn. Bạn có thể tìm một giải pháp chẳng hạn để cho Hiệp sĩ trắng thắng (hoặc bạn có thể nhảy sang xem luôn đoạn tiếp sau) nhưng đó không phải điểm mấu chốt của câu chuyện. Chúng tôi quan tâm đến việc chỉ cho bạn thấy vị chủ tịch sáng lập công ty có thể cải thiện kết quả trên quan điểm của ông ta bằng cách đưa ra một cam kết bóp méo các ưu tiên như thế nào.

Làm thế nào Hiệp sĩ trắng có thể thắng trong cuộc bỏ phiếu được tính toán trước? Lần bầu cuối cùng sẽ là giữa Chờ để xem với một lựa chọn nào đó. Trong lần bầu này mọi người đều có động cơ để bỏ phiếu một cách trung thực bởi nó sẽ quyết định kết quả thực tế. Có ba khả năng xảy ra có thể dễ dàng tính được như sau:

CHIẾN LƯỢC TRANH CỬ

- Chờ để xem với Viên thuốc độc, *Viên thuốc độc* thắng 4:1
- Chờ để xem với MBO, *Chờ để xem* thắng 3:2
- Chờ để xem với Hiệp sĩ trắng, *Hiệp sĩ trắng* thắng 3:2

Bây giờ hãy quay lại với vòng bỏ phiếu đầu tiên. Cuộc đấu có thể là giữa Viên thuốc độc và Hiệp sĩ trắng hay Viên thuốc độc và MBO. Trong trường hợp đầu, cả Viên thuốc độc lẫn Hiệp sĩ trắng đều được ưu tiên lựa chọn hơn Chờ để xem. Do vậy bất kỳ lựa chọn nào thắng ở vòng thứ hai sẽ đều được thực hiện. Các thành viên hội đồng chọn Hiệp sĩ trắng trên Viên thuốc độc, với tỷ lệ 3:2.

Trong trường hợp thứ hai, bỏ phiếu cho MBO thực chất là bỏ phiếu cho Chờ để xem. Các thành viên hội đồng có thể chờ đợi rằng nếu MBO thắng Viên thuốc độc trong vòng hành động tích cực thì lựa chọn này sẽ thua trong sự so sánh tiếp theo giữa nó và Chờ để xem. Do vậy, khi quyết định giữa Viên thuốc độc và MBO, các thành viên hội đồng sẽ hành động như thể đang quyết định giữa Viên thuốc độc và Chờ để xem, với kết quả là Viên thuốc độc thắng với tỷ lệ 4:1. Như vậy, vòng so sánh đầu tiên thực tế là giữa Viên thuốc độc và Hiệp sĩ trắng. Hiệp sĩ trắng sẽ được chọn với tỷ lệ thắng 3:2 và cũng được sẽ luôn được chọn trong tất cả các vòng so sánh tiếp theo.

Một khi vị chủ tịch sáng lập công ty nhận biết được điều gì sẽ xảy ra, ông ta có thể sử dụng một chiến lược để giành được lựa chọn ưu tiên số 1 của mình là Viên thuốc độc. Hãy xem điều gì xảy ra nếu người sáng lập “chấp nhận” các ưu tiên của vị thành viên hội đồng là giám đốc bên ngoài. Tất nhiên điều quan trọng là sự thay đổi này phải đáng tin và được những người khác nhận thấy. Giả sử rằng vị chủ tịch sáng lập đơn giản là trao phiếu bầu của mình cho người giám đốc bên ngoài và bỏ ra khỏi cuộc họp.

Thoạt nhìn điều này có vẻ như không khác một sự điên rồ là

mấy, thứ tự ưu tiên được vị chủ tịch sáng lập phải chấp nhận gần như ngược hẳn lại với những ưu tiên thực sự của ông ta. Tuy nhiên, hãy nhìn vào tác động của nó. Các vòng bỏ phiếu bây giờ sẽ như sau:

- Chờ để xem với Viên thuốc độc, *Viên thuốc độc* thắng 3:2
- Chờ để xem với MBO, *Chờ để xem* thắng 4:1
- Chờ để xem với Hiệp sĩ trắng: *Chờ để xem* thắng 3:2

Chỉ có một hành động tích cực có thể thắng Chờ để xem là Viên thuốc độc. Ngay từ lúc ban đầu, các thành viên hội đồng đã phải đoán được rằng nếu Viên thuốc độc thua dù trong bất kỳ vòng nào thì kết quả cuối cùng sẽ là Chờ để xem. Đúng là cả những người ủng hộ MBO và Hiệp sĩ trắng đều ưu tiên Viên thuốc độc hơn Chờ để xem. Do vậy họ buộc phải bỏ phiếu cho Viên thuốc độc bởi đó là lựa chọn duy nhất có thể đứng vững đến cuối, do vậy Viên thuốc độc sẽ thắng.

Bằng việc chuyển sự ủng hộ của mình sang cho đối phương, vị chủ tịch sáng lập công ty có thể tạo ra một lời đe dọa đáng tin rằng sẽ chỉ có hoặc Viên thuốc độc, hoặc Chờ để xem. Kết quả là tất cả những người còn lại ngoài những người ủng hộ nhiệt thành cho Chờ để xem đều từ bỏ lựa chọn Hiệp sĩ trắng (bởi không thể đánh bại được Chờ để xem) để bỏ phiếu cho Viên thuốc độc. Bề ngoài thì việc chuyển giao phiếu bầu có vẻ như tăng gấp đôi sức mạnh cho Chờ để xem. Trên thực tế, nó dẫn đến một kết cục xấu hơn theo quan điểm của họ – Viên thuốc độc thay vì đánh ra là Hiệp sĩ trắng. Trong tranh cử, chỗ mạnh cũng có thể là điểm yếu. Tất nhiên nếu vị giám đốc bên ngoài có thể nhìn xuyên suốt cuộc chơi, ông ta nên từ chối chấp nhận sự uỷ thác của người sáng lập công ty.

Nếu bạn cho câu chuyện này là bịa đặt thì có một câu chuyện rất giống như vậy đã xảy ra trong cuộc bầu cử Tổng thống sơ bộ năm

1988 ở Wisconsin. Thống đốc bang là người Đảng Cộng hoà nói rằng trong số các ứng cử viên của Đảng Dân chủ thì chỉ có Jesse Jackson là khá nhất. Nhiều nhà bình luận đã cho rằng đây là một cách khôn ngoan để giúp Đảng Cộng hoà vượt lên bởi bầu cho Jackson trong cuộc bầu cử sơ bộ của Đảng Dân chủ sẽ giúp tạo ra một đối thủ dễ đánh bại hơn cho Bush trong cuộc bầu cử tháng 11. Thực ra là Michael Dukakis cũng đã đủ dễ dàng để George Bush đánh bại mà không cần đến sự trợ giúp này.

8. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 10: ĐƯỢC ĂN CẢ, NGÃ VỀ KHÔNG

Giữa rượu Gin hay Vecmut, một số người muốn uống từng loại riêng, trong khi những người khác chỉ uống hỗn hợp, tức là uống Martini. Chúng ta đã thấy các ví dụ về cả hai kiểu lựa chọn trên. Trong cuộc tranh cử vào gian phòng danh dự bóng bầu dục, một số người sẽ muốn bầu cho hoặc Elway, hoặc Marino nhưng không phải là cả hai người đồng thời, trong khi ở trò chơi cricket những người khác lại cho là phải có cả hai Boycott và Gavaskar đồng thời vào thì mới chấp nhận được.

Liệu quá trình thông qua ngân sách có gì khác hơn thế không? Làm thế nào để cải thiện tình hình? Có một gợi ý là trao cho Tổng thống quyền phủ quyết đối với từng hạng mục (budget line item).

Chúng tôi hỏi Quốc hội một lần nữa: hãy cho chúng tôi công cụ mà 43 Thống đốc đang có, đó là quyền phủ quyết trên từng hạng mục, để chúng tôi làm cho ra tằm ra miếng chứ tách riêng thì chúng chẳng thể tự sống được.

- Ronald Reagan, 27 tháng 1 năm 1987

Nhưng biết đâu có thể sẽ tốt hơn cho Tổng thống nếu ông ta

không có quyền này chẳng? Liệu điều đó có thể xảy ra như thế nào?

THẢO LUẬN

Một lý do là nếu không có quyền phủ quyết trên từng hạng mục, Tổng thống sẽ bị buộc phải chấp nhận toàn bộ những gì Quốc hội giao cho; ông ta không thể thay đổi nó một cách vụn vặt nhỏ lẻ để cho chúng phù hợp hơn với những ưu tiên của mình. Hệ quả là những thỏa hiệp do Quốc hội đưa ra sẽ được tôn trọng mà không cần phải lo ngại rằng Tổng thống sẽ lựa chọn mẩu nào ông ta thích để giữ lại. Một khi Quốc hội dự đoán rằng họ sẽ mất tất cả các phần mà nếu đứng đơn lẻ chúng sẽ không thể trụ vững, quá trình thông qua ngân sách sẽ trở nên khó khăn hơn rất nhiều và sự nhất trí trong thỏa hiệp có thể sẽ không đạt được. Quốc hội sẽ không muốn mời Tổng thống một ly Martini nếu biết ông ta có thể trộn lại rượu đó trước khi đưa ra trình bày trước dân chúng.

Như vậy là việc Tổng thống có quyền phủ quyết trên từng hạng mục rất cục có thể lại khiến ông ta có ít quyền lực hơn, đơn giản là bởi vì Quốc hội không sẵn sàng (hoặc không thể) đặt các đề xuất lên bàn của ông ta nữa. Một ví dụ đơn giản có thể giúp minh họa điều này. Tổng thống Reagan muốn tài trợ cho chương trình *Chiến tranh giữa các vì sao*. Không may cho Reagan, Đảng Cộng hòa không kiểm soát được Quốc hội. Cần phải mua được sự đồng thuận của đảng Dân chủ. Ngân sách đề nghị cho Đảng Dân chủ một gói các chương trình xã hội để việc chi cho quốc phòng trở nên dễ chấp nhận hơn. Việc Đảng Dân chủ sẵn sàng thông qua ngân sách phụ thuộc vào cả gói chương trình đó. Nếu họ nghĩ rằng Reagan sau đó có thể sử dụng quyền phủ quyết dòng hạng mục để cắt bỏ các chương trình xã hội (thường được gọi là thịt lợn) thì họ sẽ không sẵn sàng chấp thuận khoản tài trợ của Tổng thống cho *Chiến tranh giữa các vì sao*.

CHIẾN LƯỢC TRANH CỬ

Cuộc tranh cãi về hiệu quả của quyền phủ quyết trên từng hạng mục nhằm giảm bớt thâm hụt có thể được giải quyết theo cách tốt nhất là học tập các kinh nghiệm ở cấp bang. Nhà kinh tế học Douglas Holtz-Eakin của trường Tổng hợp Columbia đã phân tích bằng chứng lịch sử như sau:

Quyền phủ quyết của Thống đốc đã có từ rất lâu. Tổng thống Liên bang có (nhưng không thực hành) quyền phủ quyết trên từng hạng mục trong thời gian diễn ra Nội chiến và 28 bang trong tổng số 45 bang đã chấp thuận quyền phủ quyết trên từng hạng mục trong những năm từ 1860 đến 1900. Cho đến năm 1930, 41 trong số 45 bang đã có điều khoản về quyền phủ quyết này. Thống đốc bang Iowa và Tây Virginia nhận được quyền phủ quyết vào năm 1969.¹

Và cũng đúng là sau khi xem xét tất cả các trường hợp này, Giáo sư Holtz-Eakin đã không thể tìm thấy bất kỳ một sự giảm bớt thâm hụt nào trong ngân sách của các bang nơi mà các Thống đốc có quyền phủ quyết.

¹ Câu chuyện lịch sử về quyền phủ quyết theo dòng hạng mục và các kết quả thực tiễn được báo cáo trong công trình nghiên cứu của Douglas Holtz-Eakin "Quyền phủ quyết dòng hạng mục và ngân sách khu vực công", *Tạp chí kinh tế công* (1988), trang 269-292.

11 | THƯƠNG LƯỢNG

Vị chủ tịch công đoàn mới được bầu bước vào phòng họp của hội đồng quản trị công ty để thực hiện cuộc thương lượng khó khăn đầu tiên của mình. Căng thẳng và choáng ngợp bởi khung cảnh xung quanh, anh ta lắp bắp thốt lên yêu sách của mình: “Chúng tôi muốn mức lương 10 đô la một giờ hoặc đại loại như vậy”. “Đại loại như vậy là thế nào?” Người chủ công ty hỏi một cách thách thức. Lãnh đạo công đoàn đáp “9 đô la 50 xen”.

Hiếm có người lãnh đạo công đoàn nào lại nhanh chóng thoái lui như vậy và những ông chủ cần có sự đe dọa của cạnh tranh kiểu Nhật Bản, chứ không phải quyền lực của chính họ để bảo toàn những nhân nhượng về lương. Tuy nhiên, tình huống này làm nảy sinh một số câu hỏi về quá trình thương lượng. Liệu có thể đạt được thỏa thuận hay không? Liệu thỏa thuận sẽ đạt được một cách hoà bình hay chỉ sau khi đình công nổ ra? Ai sẽ là người nhân nhượng và khi nào? Ai sẽ lấy được bao nhiêu phần từ chiếc bánh là đối tượng của cuộc mặc cả?

Trong Chương 2 chúng ta đã phác họa câu chuyện đơn giản về hai đứa trẻ tranh cãi xung quanh việc chia một chiếc bánh kem lạnh. Bởi chiếc bánh kem sẽ tan khi các đề nghị và phản đề nghị được đưa ra nên cả hai bên đều có động cơ để đạt được thỏa thuận ngay lập tức. Đúng là thỏa thuận chia bánh sẽ phụ thuộc vào điều sẽ xảy ra nếu một trong hai bên để chiếc bánh tan chảy. Ví dụ này dùng để minh họa nguyên tắc nhìn xa hơn và suy luận ngược về. Nhiều thực tế trong quá trình thương lượng đã phải hy sinh để nguyên tắc này đứng vững. Chương này sẽ sử dụng cùng một nguyên tắc đó nhưng sẽ chú ý hơn đến các vấn đề nảy sinh trong kinh doanh, chính trị và các lĩnh vực khác.

Chúng tôi bắt đầu bằng việc tóm tắt lại ý tưởng cơ bản trong bối cảnh thương lượng về lương giữa công đoàn và ban giám đốc. Khi nhìn xa hơn và suy luận ngược về, điều này giúp chúng ta bắt đầu tại một điểm cố định trong tương lai, vì vậy hãy cho phép chúng tôi nghĩ đến một doanh nghiệp có một kết thúc tự nhiên, chẳng hạn như một khách sạn trong khu nghỉ mùa hè. Mùa nghỉ hè kéo dài trong 101 ngày. Mỗi ngày hoạt động, khách sạn kiếm được một khoản tiền lãi là 1.000 đô la. Vào thời điểm đầu mùa nghỉ, công đoàn của các nhân viên đã đương đầu với ban giám đốc về chuyện tăng lương. Công đoàn trình bày yêu sách của mình. Ban giám đốc hoặc chấp nhận yêu sách đó, hoặc từ chối để ngày hôm sau đưa ra một đề nghị ngược lại (phản đề nghị). Khách sạn chỉ có thể mở cửa sau khi đạt được thỏa thuận.

Trước tiên, giả sử rằng cuộc thương lượng diễn ra lâu đến mức nếu vòng thương lượng sau có dẫn đến thỏa thuận đạt được đi nữa thì khách sạn cũng chỉ còn một ngày cuối cùng của mùa để mở cửa. Trên thực tế, thương lượng sẽ không diễn ra lâu đến vậy nhưng theo logic của việc nhìn xa hơn và suy luận ngược về thì điều thực tế xảy ra bị chi phối bởi một quá trình tư duy bắt đầu từ cực điểm logic này. Giả sử đó là lúc đến lượt công đoàn đưa ra đề nghị của mình. Tại thời điểm

THƯƠNG LƯỢNG

này, ban giám đốc phải chấp nhận bất kỳ cái gì bởi như vậy vẫn còn tốt hơn là không có gì cả. Do vậy Công đoàn có thể ra về với toàn bộ 1.000 đô la.

Bây giờ hãy xét ngày áp chót là khi đến lượt ban giám đốc đưa đề nghị của mình. Họ biết rằng công đoàn luôn có thể từ chối lời đề nghị này, để cho quá trình tiếp tục cho đến ngày cuối cùng và nhận lấy 1.000 đô la. Do đó ban giám đốc không thể đề nghị ít hơn như vậy. Và cũng bởi vì công đoàn không thể làm được điều gì tốt hơn 1.000 đô la đó vào ngày cuối cùng của mùa nghỉ cho nên ban giám đốc cũng không cần phải nhân nhượng nhiều hơn thế vào ngày trước đó. Do đó đề nghị của ban giám đốc tại giai đoạn này là rất rõ ràng: trong 2.000 đô la lợi nhuận thu về từ hai ngày cuối cùng, họ sẽ lấy một nửa. Mỗi bên sẽ nhận được 500 đô la cho mỗi ngày.

Tiếp đó chúng ta hãy suy luận ngược về thêm một ngày nữa. Cũng với logic như vậy, công đoàn sẽ đề nghị ban giám đốc nhận 1.000 đô la, còn họ đòi 2.000 đô la: như vậy mỗi ngày công đoàn sẽ nhận được 667 đô la còn ban giám đốc nhận 333 đô la. Chúng tôi thể hiện toàn bộ quá trình này trên bảng sau đây:

Bảng 1: Các vòng thương lượng luân phiên về lương

Số ngày còn lại	Đề nghị bởi	Phần chia của Công đoàn		Phần chia của Ban giám đốc (BGĐ)	
		Tổng số	Theo ngày	Tổng số	Theo ngày
1	Công đoàn	1.000	1000	0	0
2	BGĐ	1.000	500	1.000	500
3	Công đoàn	2.000	667	1.000	333
4	BGĐ	2.000	500	2.000	500
5	Công đoàn	3.000	600	2.000	400
...					
100	BGĐ	50.000	500	50.000	500
101	Công đoàn	51.000	505	50.000	495

Mỗi lần công đoàn đưa ra đề nghị, họ lại giành ưu thế xuất phát từ việc họ có thể đưa ra lời đề nghị cuối cùng để lấy tất cả hoặc không có gì. Tuy nhiên, lợi thế này sẽ ngày càng nhỏ đi khi số vòng thương lượng tăng lên. Tại thời điểm đầu mùa vụ với 101 ngày, vị thế của hai bên gần như ngang nhau: 505 đô la với 495 đô la. Cũng một kết quả phân chia lợi nhuận rất gần như vậy sẽ diễn ra nếu ban giám đốc là người đưa ra đề nghị cuối cùng, hoặc như trên thực tế thường gặp là không có những quy định cứng nhắc như mỗi ngày chỉ có một đề nghị được đưa ra, các đề nghị phải luân phiên, v.v...¹ Bảng phụ lục cuối chương này cho thấy khuôn khổ này được tổng quát hóa như thế nào để bao gồm cả các cuộc thương lượng trong đó giai đoạn cuối cùng là không thể xác định trước. Các hạn chế của chúng tôi để cho các đề nghị là luân phiên và có một chân trời biết trước chỉ đơn thuần là những phương tiện giúp chúng ta nhìn xa hơn dễ dàng hơn mà thôi. Chúng sẽ mất dần ý nghĩa khi thời gian giữa các đề nghị là ngắn lại trong khi chân trời cho thương lượng thì xa hơn – trong những trường hợp đó, nhìn xa hơn và suy luận ngược về dẫn đến một quy tắc hết sức đơn giản và hấp dẫn: chia đều.

Hơn thế nữa, thỏa thuận đạt được ngay trong ngày đầu tiên của quá trình thương lượng. Bởi cả hai bên đều nhìn xa hơn và dự đoán cùng một kết quả nên chẳng có lý do gì để họ không thể đi ngay đến thống nhất để cùng nhau mất đi 1.000 đô la mỗi ngày. Rất tiếc là không phải tất cả các trường hợp thương lượng giữa công đoàn và ban giám đốc đều có một khởi đầu tốt đẹp như vậy. Thất bại trong thương lượng vẫn thường xảy ra, các cuộc đình công cũng đã diễn ra nhiều lần và sự dàn xếp lại thiên về bên này hoặc bên kia. Bằng cách cải biên một chút trong ví dụ của chúng ta và thay đổi một số giả thiết, chúng ta có thể giải thích những thực tế này.

¹ Tổng quát quá trình thương lượng không có quy chế dựa trên công trình nghiên cứu mới đây của các nhà kinh tế học Motty Perry và Philip Reny.

1. HỆ THỐNG CẢN TRỞ THƯƠNG LƯỢNG

Yếu tố quan trọng xác định việc chiếc bánh sẽ được chia như thế nào chính là chi phí của mỗi bên cho việc chờ đợi. Mặc dù cả hai bên có thể cùng mất một phần lợi nhuận bằng nhau, một trong hai bên có thể có những cơ hội khác giúp họ giành lại được phần nào chỗ mất đi. Giả sử rằng các thành viên công đoàn có thể có thu nhập 300 đô la mỗi ngày với những hoạt động khác bên ngoài trong khi các cuộc thương lượng với Ban giám đốc đang diễn ra. Bây giờ mỗi lần đến lượt ban giám đốc đưa ra đề nghị, họ phải đề nghị không chỉ mức mà công đoàn có thể nhận được vào ngày hôm sau mà ít nhất phải thêm 300 đô la cho chính ngày đó nữa. Các số liệu đưa vào bảng của chúng ta sẽ có sự thay đổi theo hướng có lợi hơn về phía công đoàn; chúng tôi sẽ chỉ ra những thay đổi này trong bảng mới dưới đây. Một lần nữa, thỏa thuận đạt được ngay vào đầu mùa và không có một cuộc đình công nào, Tuy nhiên, công đoàn đã làm tốt hơn rất nhiều.

Bảng 2: Các vòng thương lượng luân phiên về lương

Số ngày còn lại	Đề nghị bởi	Phần chia của Công đoàn		Phần chia của Ban giám đốc (BGĐ)	
		<i>Tổng số</i>	<i>Theo ngày</i>	<i>Tổng số</i>	<i>Theo ngày</i>
1	Công đoàn	1.000	1000	0	0
2	BGĐ	1.300	650	700	350
3	Công đoàn	2.300	767	700	233
4	BGĐ	2.600	650	1.400	350
5	Công đoàn	3.600	720	1.400	280
...					
100	BGĐ	65.000	650	35.000	350
101	Công đoàn	66.000	653	35.000	347

Kết quả này có thể coi như một biến dạng tự nhiên của nguyên tắc chia đều, cho phép các bên bắt đầu quá trình với những “mức độ cản trở” khác nhau, tương tự như trong chơi gôn. Công đoàn bắt đầu từ 300 đô la là số tiền mà các thành viên của họ có thể nhận được bằng cách đi làm ở bên ngoài. Điều này khiến chỉ còn lại 700 đô la để thương thảo và nguyên tắc là chia đều, mỗi bên lấy 350 đô la. Do vậy công đoàn sẽ nhận về 650 đô la trong khi ban giám đốc chỉ nhận được 350 đô la.

Trong một bối cảnh khác, lợi thế có thể thuộc về ban giám đốc. Chẳng hạn, họ vẫn có thể vận hành khách sạn bằng cách sử dụng những người khác trong khi các cuộc thương lượng với công đoàn đang diễn ra. Nhưng bởi những người này thường là hoặc làm việc kém hiệu quả hơn hoặc phải trả lương cho họ cao hơn, hoặc bởi có một số khách không thích phải bước qua hàng rào của công đoàn để vào khách sạn, lợi nhuận của ban giám đốc sẽ chỉ còn 500 đô la mỗi ngày. Giả sử các thành viên công đoàn không có cơ hội nào khác để kiếm tiền ở bên ngoài. Một lần nữa sự việc sẽ được dàn xếp ngay lập tức với công đoàn mà không cần có một cuộc bãi công thực sự. Nhưng khả năng khách sạn vẫn mở cửa hoạt động với những người khác làm việc ở đó đã trao cho ban giám đốc một lợi thế trong thương lượng và họ sẽ nhận được 750 đô la mỗi ngày trong khi công đoàn chỉ nhận được 250 đô la còn lại.

Nếu các thành viên công đoàn có cơ hội kiếm tiền bên ngoài 300 đô la mỗi ngày và ban giám đốc có thể vận hành khách sạn không cần các nhân viên đình công với lợi nhuận 500 đô la mỗi ngày thì sẽ chỉ còn 200 đô la để thương lượng. Ban giám đốc sẽ nhận được 600 đô la và công đoàn nhận được 400 đô la. Ý tưởng chung ở đây là bên nào tự mình làm được càng tốt hơn khi không có thỏa thuận, phần bánh bên đó giành được sẽ càng lớn hơn.

2. ĐIỀU NÀY TỔN HẠI ĐẾN BẠN NHIỀU HƠN TÔI

Khi một nhà thương lượng chiến lược nhận xét thấy cơ hội bên ngoài tốt hơn sẽ được chuyển thành phần chia lớn hơn trong thương lượng, anh ta sẽ tìm một bước đi chiến lược giúp cải thiện các cơ hội bên ngoài. Hơn thế nữa, anh ta sẽ nhận thấy rằng điều quan trọng ở đây là tương quan giữa cơ hội bên ngoài của anh ta với cơ hội bên ngoài của đối thủ. Anh ta sẽ làm tốt hơn trong thương lượng ngay cả khi nếu anh ta đưa ra một cam kết hay lời đe dọa làm giảm cơ hội bên ngoài của cả hai bên, chừng nào đối thủ khi đó sẽ là người phải chịu tổn thất nhiều hơn.

Trong ví dụ của chúng ta, khi các thành viên công đoàn có thể có thu nhập 300 đô la mỗi ngày ở bên ngoài, còn ban giám đốc có thể kiếm được 500 đô la nếu sử dụng các lao động khác thì kết quả của thương lượng sẽ là 600 đô la cho ban giám đốc và 400 đô la cho công đoàn. Bây giờ giả sử công đoàn bỏ đi 100 đô la kiếm thêm mỗi ngày bên ngoài để tăng áp lực đình công của mình và điều này làm giảm thu nhập của ban giám đốc đi 200 đô la mỗi ngày. Khi đó quá trình thương lượng sẽ cho công đoàn điểm khởi đầu là 200 đô la (300-100) và ban giám đốc 300 đô la (500-200). Tổng hai điểm khởi đầu này là 500 đô la và số 500 đô la còn lại từ lợi nhuận của khách sạn khi hoạt động bình thường sẽ được chia đều cho hai bên. Do vậy ban giám đốc nhận được 550 đô la trong khi công đoàn nhận được 450 đô la. Lời đe dọa của công đoàn về việc sẽ gây tổn thất cho cả hai bên (nhưng lớn hơn về phía ban giám đốc) đã giúp họ thu được thêm 50 đô la nữa.

Những vận động viên của giải bóng rổ hạng nhất đã sử dụng chính sách lược này trong những cuộc thương thảo về lương của họ năm 1980. Họ đã xuống đường đình công trong mùa triển lãm, quay lại làm việc khi bắt đầu một mùa thi đấu bình thường và đe dọa sẽ đình công trở lại vào dịp cuối tuần Ngày Tưởng niệm (Memorial Day).

Để thấy được điều này đã “gây tổn thất cho những ông chủ đội bóng nhiều hơn” như thế nào, lưu ý rằng các vận động viên không nhận lương trong mùa diễn ra triển lãm, trong khi đó các ông chủ có doanh thu từ những người đi nghỉ và người địa phương đến thăm quan. Trong mùa thi đấu, các vận động viên nhận được nguyên lương hàng tuần. Đối với các ông chủ, doanh thu từ việc vào cửa và truyền hình thấp trong những ngày đầu và tăng lên đáng kể trong và sau dịp cuối tuần Ngày Tưởng niệm. Do đó, những tổn thất của các ông chủ khi so sánh tương đối với các tổn thất của các vận động viên là cao nhất trong mùa thi đấu và lặp lại khi bắt đầu dịp cuối tuần Ngày Tưởng niệm. Có vẻ như các vận động viên ở đây đã biết đến một chiến lược đúng đắn.¹

Các ông chủ đã chỉ nhượng bộ trước khi nửa thứ hai của cuộc đình công đe dọa nổ ra. Nhưng nửa thứ nhất của cuộc đình công thì đã xảy ra rồi. Lý thuyết của chúng ta về nhìn xa hơn và suy luận ngược về rõ ràng có chỗ chưa hoàn thiện. Vì sao những thỏa thuận đã không luôn đạt được trước khi có bất cứ tổn hại nào xảy ra - tại sao người ta vẫn để xảy ra những cuộc đình công?

3. KÊ MIỆNG HỒ CHIẾN TRANH VÀ ĐÌNH CÔNG

Trước khi bản thỏa ước cũ kết thúc, nghiệp đoàn và công ty đã bắt đầu các cuộc thương thảo cho một bản thỏa ước mới. Nhưng lúc ấy chưa ai cảm thấy có bất kỳ sự thúc ép nào. Công việc vẫn đang tiếp diễn, sản lượng chưa bị ảnh hưởng và lợi thế của việc đạt được một thỏa thuận sớm còn chưa thấy rõ. Có vẻ như là mỗi bên đều cần phải đợi cho đến thời điểm cuối cùng để đưa ra các yêu sách của mình ngay tại thời điểm bản thỏa ước cũ hết hạn và một cuộc đình công đã manh nha. Điều này đôi khi xảy ra, Tuy nhiên, thường là thỏa thuận

¹ Tình huống này được Larry DeBrock và Alvin Roth bàn luận trong bài “Cuộc đấu thứ 2: Thương lượng giữa ban giám đốc với người lao động trong giải bóng rổ lớn, *Tạp chí Kinh tế* (Mùa thu 1981).

đạt được sớm hơn như vậy rất nhiều.

Trên thực tế, việc trì hoãn một thỏa thuận có thể gây tổn hại ngay cả trong giai đoạn yên ả khi mà bản thỏa ước cũ vẫn còn có hiệu lực. Quá trình thương thảo cũng có những rủi ro của riêng nó. Có thể có những nhận định sai lầm về tính kiên nhẫn của một bên hay những cơ hội từ bên ngoài, sự căng thẳng, xung đột cá nhân và mối nghi ngờ rằng phía bên kia sẽ không đàm phán với thiện ý. Quá trình có thể bị đổ bể mặc dù thực tế là cả hai bên đều muốn nó thành công.

Mặc dù cả hai bên cùng muốn thỏa thuận thành công, họ có thể có những ý tưởng khác nhau về những gì tạo nên thành công đó. Hai bên không phải luôn nhìn về phía trước và nhìn thấy cùng một điểm kết. Họ có thể không có chung những thông tin hay chia sẻ cùng một mục đích, do vậy họ nhìn nhận mọi việc khác nhau. Mỗi bên phải tìm cách dự đoán về chi phí cho sự chờ đợi đối với bên kia. Bởi bên nào có chi phí chờ đợi thấp hơn sẽ làm tốt hơn nên sẽ là lợi thế cho mỗi bên khi khẳng định rằng chi phí của mình là thấp. Tuy nhiên, những khẳng định này sẽ không được thừa nhận ngay theo giá trị bề ngoài; chúng phải được chứng minh. Cách để chứng tỏ chi phí của một bên thấp là bắt đầu gánh chịu ngay chi phí đó và cho thấy bạn có thể chịu đựng như thế lâu hơn, hoặc chấp nhận mức rủi ro gánh chịu chi phí đó cao hơn - chi phí thấp hơn khiến rủi ro cao hơn có thể chấp nhận được. Không có một quan điểm chung nào về nơi các cuộc thương lượng sẽ kết thúc và dẫn đến điểm khởi đầu của một cuộc đình công.

Tình thế này được tạo ra cho bạn thực hành chính sách kẻ miệng hổ chiến tranh. Công đoàn có thể đe dọa phá vỡ đàm phán, ngay lập tức và tiếp theo đó sẽ là đình công. Tuy nhiên, một cuộc đình công cũng gây tổn kém cho cả các thành viên công đoàn nữa. Trong khi thời gian để tiếp tục đàm phán vẫn còn thì một lời đe dọa nghiêm trọng như vậy không có được sự đáng tin cậy. Tuy nhiên, một lời đe

doạ nhẹ nhàng hơn có thể đáng tin: những căng thẳng và bức xúc tăng dần và sự đổ vỡ đàm phán có thể xảy ra ngay cả khi công đoàn không muốn như vậy. Nếu điều này làm ảnh hưởng đến ban giám đốc nhiều hơn đến công đoàn thì đó sẽ là một chiến lược tốt cho triển vọng của công đoàn. Lập luận này cũng có thể đi theo hướng ngược lại; chiến lược kè miêng hố chiến tranh là một vũ khí trong tay kẻ mạnh hơn giữa hai đối thủ - và đó chính là người ít lo sợ cho sự đổ vỡ của thương lượng hơn.

Đôi khi các cuộc thương lượng về lương vẫn tiếp tục sau khi thỏa ước cũ hết hạn nhưng đình công không xảy ra và mọi việc vẫn đi theo các điều khoản của thỏa ước cũ. Điều này có thể được xem như là một cách dàn xếp tốt đẹp hơn bởi máy móc và người lao động không phải nghỉ không và sản lượng không bị mất. Nhưng vì một trong hai bên, thường là bên công đoàn, đang tìm cách xét lại các điều khoản của hợp đồng theo hướng có lợi hơn cho mình nên sự dàn xếp trên trở nên hết sức bất lợi. Vì sao ban giám đốc lại phải nhân nhượng? Vì sao họ lại không cứ để mặc cho cuộc thương lượng kéo dài mãi một khi thỏa ước cũ khi đó sẽ vẫn có hiệu lực tạm thời?

Một lần nữa, lời đe dọa trong tình huống này là khả năng quá trình có thể bị đổ vỡ và đình công có thể xảy ra ngay sau đó. Công đoàn thực hành chiến lược kè miêng hố nhưng bây giờ họ làm điều đó sau khi thỏa ước cũ hết hạn. Thời gian cho các cuộc thương lượng diễn ra theo thông lệ đã qua. Tiếp tục làm việc theo thỏa ước cũ trong khi các cuộc thương lượng diễn ra nói chung được xem như một điểm yếu về phía công đoàn. Cần phải có một xác suất nào đó cho một cuộc đình công xảy ra để tạo động cơ cho doanh nghiệp đáp ứng những yêu sách của công đoàn.

Khi đình công nổ ra, điều gì giữ cho nó tiếp diễn? Chìa khóa cho sự cam kết là giảm mức độ đe dọa để nó trở nên đáng tin. Chiến

lược kẻ miệng hố chiến tranh mang đình công theo mỗi ngày. Lời đe dọa không bao giờ trở lại làm việc sẽ là không đáng tin, đặc biệt nếu ban giám đốc đã nhân nhượng gần đến yêu sách của công đoàn rồi. Tổn thất của người lao động là nhỏ hơn lợi ích tiềm tàng họ có thể có được. Giả sử họ tin tưởng rằng họ sẽ thắng (và điều này sắp đến) thì cũng đáng để họ chờ đợi. Nếu những người lao động đúng khi tin như vậy, ban giám đốc sẽ nhận thấy việc nhân nhượng là rẻ hơn cho họ và thực tế sẽ làm như vậy ngay lập tức. Như vậy là lời đe dọa của những người lao động không làm họ tổn kém chút nào. Vấn đề là ở chỗ doanh nghiệp có thể không nhìn nhận vấn đề theo cùng một cách như vậy. Nếu họ tin rằng các công nhân sẽ nhân nhượng thì việc mất đi thêm một ngày hay một tuần lợi nhuận cũng đáng để có được một thỏa thuận có lợi hơn cho họ. Khi đó cả hai bên đều sẽ cố thủ và đình công sẽ vẫn tiếp tục.

Trước đây, chúng ta đã từng nói đến rủi ro của kẻ miệng hố chiến tranh như một khả năng cả hai bên sẽ cùng rơi xuống theo một mặt nghiêng trượt. Khi xung đột tiếp diễn, cả hai bên sẽ cùng chịu một rủi ro rất lớn với xác suất xảy ra là nhỏ nhưng tăng dần. Chính sự kề cận ngày càng tăng với rủi ro sẽ khiến một trong hai bên phải nhân nhượng. Kẻ miệng hố chiến tranh dưới hình thức một cuộc đình công áp đặt chi phí theo cách khác nhưng tác động là giống nhau. Thay vì một cơ hội nhỏ cho một tổn thất lớn thì ở đây có một cơ hội lớn hơn, thậm chí là chắc chắn, cho một tổn thất nhỏ khi đình công nổ ra. Khi cuộc đình công còn chưa được giải quyết thì tổn thất sẽ tăng lên, tương tự như khả năng rơi xuống hố tăng lên. Cách để chứng tỏ sự quyết tâm là chấp nhận rủi ro lớn hơn hoặc cứ để cho tổn thất do đình công leo thang. Chỉ đến khi một bên phát hiện ra rằng bên kia thực sự là kẻ mạnh hơn thì bên đó mới quyết định nhân nhượng. Sức mạnh có thể có nhiều hình thức. Một bên có thể chịu tổn thất ít hơn khi chờ đợi bởi họ có những cơ hội khác đáng giá; thắng có thể là rất quan trọng, có

thể bởi vì sẽ còn các cuộc thương lượng với các nghiệp đoàn khác nữa; thua có thể gây ra một tổn thất rất lớn cho nên tổn thất do đình công gây ra sẽ có vẻ nhỏ hơn.

Chiến lược kể miệng hổ chiến tranh được áp dụng không chỉ cho các cuộc thương lượng giữa các tổ chức mà còn giữa các chính phủ. Khi Hoa Kỳ cố gắng khiến cho các đồng minh của mình chịu gánh một phần lớn hơn trong chi phí quốc phòng, họ phải chấp nhận điểm yếu là đàm phán đồng thời với việc tiếp tục thực hiện thỏa thuận đã hết hạn. Thỏa thuận trước, trong đó Hoa Kỳ phải chịu phần lớn gánh nặng chi phí quốc phòng vẫn tiếp tục có hiệu lực và các đồng minh của Hoa Kỳ sẵn lòng để cho các cuộc đàm phán kéo dài. Liệu Hoa Kỳ có thể - và có nên sử dụng đến biện pháp cứu cánh cuối cùng là chiến lược kể miệng hổ ở đó hay không?

4. THƯƠNG LƯỢNG ĐỒNG THỜI NHIỀU VẤN ĐỀ

Câu chuyện về thương lượng của chúng ta cho đến giờ vẫn chỉ mới tập trung vào một khía cạnh, đó là tổng số tiền và sự phân chia số tiền đó giữa các bên. Trên thực tế có nhiều khía cạnh cho đàm phán: công đoàn và ban giám đốc không chỉ quan tâm đến lương bổng mà cả phúc lợi chăm sóc sức khỏe, chương trình hưu trí, điều kiện làm việc, v.v... Hoa Kỳ và các đồng minh trong NATO không chỉ quan tâm đến tổng chi phí cho quốc phòng mà còn việc các chi phí này được phân bổ như thế nào. Trên nguyên tắc, nhiều khía cạnh có thể chuyển thành một số tiền tương đương nào đó nhưng có một điều rất quan trọng là mỗi bên có thể xác định giá trị các yếu tố đó rất khác nhau.

Những khác biệt đó mở cửa cho cơ hội để các cuộc thương lượng có thể được chấp thuận bởi cả hai bên. Giả sử rằng công ty có khả năng giành được một hợp đồng tập thể về chăm sóc sức khỏe với những điều kiện tốt hơn so với một cá nhân có thể tự mình có được - chẳng hạn 1.000 đô la một năm thay vì mức 2.000 đô la cho một gia

đình bốn người. Bây giờ thì người lao động thà nhận được hợp đồng chăm sóc sức khoẻ còn hơn được tăng lương thêm 1.500 đô la mỗi năm và công ty cũng thích đề nghị hợp đồng chăm sóc sức khoẻ hơn là tăng lương thêm 1.500 đô la cho mỗi công nhân một năm.¹

Có vẻ như các thương lượng gia cần phải bỏ tất cả những vấn đề cùng quan tâm vào trong cùng một chiếc bình thương lượng và khai thác những khác biệt trong sự đánh giá tương đối giữa họ để đạt được một kết quả tốt hơn cho mỗi người. Điều này có tác dụng trong một số trường hợp; chẳng hạn như những cuộc đàm phán chung cho tự do hóa thương mại trong khuôn khổ Hiệp ước chung về thuế quan và thương mại (GATT) đã thành công hơn so với các cuộc đàm phán chỉ tập trung vào một ngành hoặc một sản phẩm cụ thể.

Nhưng việc đưa các vấn đề vào cùng nhau cũng mở cửa cho cơ hội sử dụng một trò chơi thương lượng để tạo ra những đe dọa trong một trò chơi khác. Chẳng hạn, Hoa Kỳ có thể sẽ thành công hơn trong việc bóp nặn thêm lợi ích trong các cuộc thương lượng để mở cửa thị trường Nhật Bản cho hàng xuất khẩu của mình nếu họ đe dọa sẽ phá vỡ quan hệ quân sự và do vậy sẽ khiến Nhật Bản phải kề cận với rủi ro bị Liên Xô hoặc Trung Quốc tấn công. Hoa Kỳ không có lợi ích gì trong việc làm như vậy; đó chỉ đơn thuần là một lời đe dọa để khiến Nhật Bản phải có nhượng bộ kinh tế. Do đó, Nhật Bản sẽ phải đòi đàm phán riêng rẽ các vấn đề kinh tế và quân sự.

5. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 11: CHO HƠN LÀ NHẬN?

Hãy nhớ lại vấn đề thương lượng của chúng ta trong đó ban

¹ Cuốn sách của Howard Raiffa *Nghệ thuật và khoa học về thương lượng* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982) là nguồn đọc về chiến lược trong thương lượng đồng thời nhiều vấn đề.

giám đốc khách sạn và những người lao động của họ đàm phán với nhau về việc chia lợi nhuận trong mùa nghỉ hè như thế nào. Bây giờ, thay vì các bên luân phiên nhau đưa ra đề nghị của mình, hãy hình dung là chỉ có ban giám đốc có thể đưa ra đề nghị, còn những người lao động sẽ hoặc chấp nhận, hoặc từ chối các đề nghị đó.

Cũng như trước, mùa nghỉ kéo dài trong 101 ngày. Mỗi ngày hoạt động, khách sạn có thể thu lãi 1.000 đô la. Thương lượng bắt đầu vào ngày đầu tiên của mùa nghỉ. Mỗi ngày, ban giám đốc lại đưa ra đề nghị của mình và người lao động có thể chấp nhận hoặc từ chối. Nếu chấp nhận, khách sạn sẽ mở cửa và bắt đầu thu lãi. Nếu từ chối, cuộc thương lượng sẽ tiếp tục cho đến khi một lời đề nghị được chấp thuận hoặc khi mùa nghỉ kết thúc và toàn bộ lợi nhuận bị mất.

Bảng 3 minh họa lợi nhuận tiềm năng bị giảm đi khi mùa nghỉ tiếp diễn. Nếu mỗi quan tâm duy nhất của cả hai bên - cả ban giám đốc và người lao động - là tối đa hóa thu nhập của mình thì bạn sẽ chờ đợi điều gì xảy ra (và xảy ra khi nào)?

*Bảng 3: Thương lượng về lương
- Ban giám đốc đưa ra tất cả đề xuất*

Số ngày còn lại	Đề nghị bởi	Tổng lợi nhuận để chia	Số tiền đề nghị dành cho người lao động
1	BGD	1.000	?
2	BGD	2.000	?
3	BGD	3.000	?
4	BGD	4.000	?
5	BGD	5.000	?
...			
100	BGD	100.000	?
101	BGD	101.000	?

THẢO LUẬN

Trong trường hợp này, chúng ta có thể dự tính kết quả sẽ rất khác so với tỷ lệ 50:50. Bởi vì ban giám đốc độc quyền đưa ra đề nghị nên họ ở một thế thương lượng mạnh hơn rất nhiều. Ban giám đốc có khả năng đến rất gần với tổng số tiền lãi và đạt được thỏa thuận ngay trong ngày đầu tiên.

Để dự đoán kết quả của cuộc thương lượng, chúng ta bắt đầu tại điểm cuối và đi ngược dần về. Vào ngày cuối cùng việc tiếp tục không còn giá trị gì nữa nên người lao động sẽ sẵn lòng chấp nhận bất kỳ một số tiền nào lớn hơn 0, chẳng hạn 1 đô la. Vào ngày kế tiếp trước đó, người lao động nhận thấy rằng từ chối ngày hôm đó sẽ mang lại cho họ chỉ 1 đô la ngày hôm sau; vì thế họ thà nhận 2 đô la hôm đó. Lập luận tiếp tục đúng như thế cho đến ngày đầu tiên. Ban giám đốc đề nghị mức lương 101 đô la và người lao động không thấy có lựa chọn nào tốt hơn trong tương lai nên đã chấp thuận.

Bảng 4: Thương lượng về lương
- Ban giám đốc đưa ra tất cả đề xuất

Số ngày còn lại	Đề nghị bởi	Tổng lợi nhuận để chia	Số tiền đề nghị dành cho người lao động
1	BGD	1.000	1
2	BGD	2.000	2
3	BGD	3.000	3
4	BGD	4.000	4
5	BGD	5.000	5
...			
100	BGD	100.000	100
101	BGD	101.000	101

Câu chuyện này rõ ràng đã phóng đại quyền lực thực sự trong thương lượng của ban giám đốc. Việc trì hoãn thỏa thuận, dù chỉ một ngày cũng làm ban giám đốc mất đi 999 đô la và người lao động mất đi 1 đô la. Trong chừng mực người lao động không chỉ quan tâm đến số tiền của mình mà còn mức thu nhập tương đối của họ so với của ban giám đốc nữa thì việc chia thu nhập hết sức bất bình đẳng này sẽ là không thể. Nhưng điều này cũng không có nghĩa là chúng ta phải quay lại chia đều. Ban giám đốc vẫn có quyền lực khá lớn trong thương lượng. Mục tiêu của họ phải là tìm ra một số tiền tối thiểu có thể chấp nhận được cho người lao động sao cho người lao động sẽ cho rằng nhận lấy còn hơn là không có gì, ngay cả khi thu nhập của ban giám đốc có thể cao hơn. Chẳng hạn trong giai đoạn cuối cùng, người lao động có thể sẵn sàng nhận 334 đô la trong khi ban giám đốc được 666 đô la nếu như người lao động chỉ có lựa chọn giữa mức đó và không gì cả. Nếu như vậy, ban giám đốc có thể luôn luôn đề nghị mức chia 2:1 trong suốt 101 ngày của mùa nghỉ và giành lấy 2/3 tổng lợi nhuận. Giá trị của kỹ thuật này đối với giải quyết vấn đề của thương lượng là nó cho thấy có những chỗ khác để có được quyền lực trong thương lượng. Chia đôi chênh lệch hoặc chia đều là thường thấy nhưng không phải là giải pháp chung cho vấn đề của thương lượng. Nhìn xa hơn và suy luận ngược về trao cho chúng ta một lý do để có thể tìm thấy một giải pháp không cần chia đều. Đặc biệt nó gợi ý rằng trong trường hợp bạn là người đưa ra đề nghị thì “Cho tốt hơn là nhận”.

6. PHỤ LỤC: KIẾN NHÃN CHÍNH LÀ PHẦN THƯỞNG

Có thể áp dụng suy luận ngược về ngay cả khi các vấn đề không có một điểm kết thúc xác định. Đây là đặc điểm quan trọng của hầu hết các vấn đề trong thương lượng. Do vậy, chúng ta sẽ xem xét một trường hợp điển hình hơn, chẳng hạn như của một công ty thép. Một cuộc đình công đang diễn ra. Nếu như nó được giải quyết, công ty có

thể thu lợi nhuận kinh doanh 3 triệu đô la mỗi tuần. Công đoàn và ban giám đốc đang thương lượng xung quanh việc chia khoản lợi nhuận này. Các cuộc thương lượng được tổ chức thành đợt hàng tuần và hai bên thay phiên nhau đưa ra đề nghị.

Mỗi tuần trôi qua mà không có thỏa thuận nào đạt được, cả hai bên sẽ cùng phải hy sinh 3 triệu đô la. Cũng như mọi khi, thời gian là tiền bạc. Một sự giải quyết ngay sẽ là có lợi nhất chung cho cả hai. Nhưng trên những điều kiện nào? Linh cảm mách bảo rằng bên nào kém kiên nhẫn hơn sẽ phải nhân nhượng sớm hơn hoặc nhiều hơn. Xem xét vấn đề chi tiết hơn khẳng định linh cảm mách bảo đúng và chuyển nó thành những dự đoán chính xác hơn về sự phân chia lợi ích giữa hai bên.

Thời gian là tiền bạc theo nhiều cách khác nhau. Đơn giản nhất, một đồng đô la nhận được sớm sẽ có giá trị hơn chính đồng đô la đó nhưng nhận được muộn hơn, bởi nó có thể được đầu tư và thu lãi suất hoặc cổ tức trong thời gian đó. Nếu tỷ suất hoàn vốn của đầu tư là 5% một năm thì đồng tiền nhận được hôm nay sẽ có giá trị tương đương 1,05 đô la nhận được sau một năm nữa.

Cũng ý tưởng như vậy được áp dụng cho cuộc thương lượng giữa công đoàn và ban giám đốc của chúng ta, Tuy nhiên, có một số yếu tố mới được thêm vào yếu tố kiên nhẫn ở đây. Mỗi tuần thỏa thuận bị trì hoãn, có một rủi ro là các khách hàng cũ, trung thành sẽ chuyển sang phát triển quan hệ lâu dài với những nhà cung cấp mới khác và công ty bị đe dọa sẽ phải đóng cửa luôn. Người làm công và nhà quản lý sẽ phải chuyển sang công việc khác với mức lương thấp hơn, uy tín của người lãnh đạo công đoàn sẽ bị giảm sút, cổ phiếu của ban giám đốc cũng sẽ mất giá. Một thỏa thuận ngay bây giờ tốt hơn là sau một tuần chính bởi khả năng điều này sẽ được giải quyết trong tuần tới đó.

Tất nhiên công đoàn và ban giám đốc có thể đánh giá mức độ rủi ro và hậu quả của nó theo những cách khác nhau. Để cụ thể hóa, giả sử công đoàn coi 1 đô la ngày hôm nay tương đương với 1,01 đô la nhận được tuần sau, đối với ban giám đốc, con số này là 1,02 đô la. Nói cách khác mức lãi suất của công đoàn là 1% mỗi tuần trong khi của ban giám đốc là 2%. Ban giám đốc sẽ kém kiên nhẫn gấp hai lần so với công đoàn.

Sự khác biệt trong tính kiên nhẫn của hai bên có một tác động rất ấn tượng đến kết quả thương lượng: phần chia của hai bên tỷ lệ nghịch với mức lãi suất của họ, do đó công đoàn sẽ nhận về 2/3 (2 triệu đô la mỗi tuần) trong khi Ban giám đốc chỉ có 1/3 (1 triệu đô la mỗi tuần).

Đối với nước Mỹ, thực tế là phần thưởng lớn hơn trong các thỏa thuận thương lượng thường được dành cho bên nào kiên nhẫn hơn lại là điều rất không hay cho họ. Hệ thống chính phủ và báo chí kiểu Mỹ không khuyến khích tính kiên nhẫn. Khi các cuộc đàm phán với các quốc gia khác về các vấn đề quân sự và kinh tế chậm đạt được tiến bộ thì những người có liên quan sẽ tìm cách vận động hậu trường tìm kiếm sự ủng hộ từ các thành viên Quốc hội, các Thượng nghị sĩ và báo giới, những người này sẽ gây áp lực cho chính quyền để có được kết quả nhanh hơn. Các quốc gia đối thủ của Hoa Kỳ trong đàm phán biết điều này rất rõ và do vậy có rất nhiều khả năng giành được những nhân nhượng lớn hơn từ phía Mỹ.

12 | CÁC ĐỘNG CƠ KHUYẾN KHÍCH

Tại sao các hệ thống kinh tế xã hội chủ nghĩa lại thất bại một cách thảm hại như vậy? Những kế hoạch 5 năm được lập chu đáo bởi Stalin và những người kế thừa của Stalin đã bị chính những người lao động và những nhà quản lý không nhận được sự khích lệ thỏa đáng làm hỏng. Điều quan trọng nhất ở đây là hệ thống đã không trọng thưởng cho những người làm việc tốt hơn so với những người khác. Mọi người không có lý do để đưa ra những sáng kiến cải tiến hay đổi mới, nhưng có mọi lý do để bớt xén công việc một khi họ có thể - việc cố hoàn thành định mức số lượng và không quan tâm đến chất lượng là một ví dụ.

Nền kinh tế thị trường có một cơ chế khuyến khích tự nhiên tốt hơn, cụ thể là động cơ lợi nhuận. Một công ty thành công trong việc cắt giảm chi phí, hay giới thiệu một sản phẩm mới, sẽ thu được lợi nhuận cao hơn; công ty khác chậm chân tụt lại phía sau sẽ thua lỗ. Nhưng ngay cả cơ chế này cũng không vận hành một cách hoàn hảo. Không phải tất cả các nhân viên hay nhà quản lý trong công ty

đều phải tiếp xúc trực tiếp với cơn gió buốt lạnh của cạnh tranh trên thị trường và ban lãnh đạo cao nhất của công ty phải tự nghĩ ra cây gậy và củ cà rốt trong nội bộ của mình để đạt được những chuẩn mực mong muốn cho công việc do các nhân viên cấp dưới thực hiện. Khi hai công ty cùng hợp lực trong một dự án cụ thể, họ có thêm vấn đề về thiết kế một hợp đồng sao cho có thể phân chia các động cơ khuyến khích giữa họ một cách công bằng.

1. THƯỞNG CHO NỖ LỰC CÔNG VIỆC NHƯ THẾ NÀO?

Chúng tôi sẽ đưa ra những ý tưởng quan trọng để kiến tạo cơ chế khuyến khích thông qua một loạt các ví dụ. Hãy tưởng tượng bạn là chủ một công ty công nghệ cao ở California, đang cố gắng phát triển và đưa ra thị trường một trò chơi đánh cờ mới trên máy tính có tên Wizard 1.0. Nếu thành công, bạn sẽ thu được một khoản lợi nhuận là 200.000 đô la từ việc bán sản phẩm. Nếu thất bại, bạn không thu được gì cả. Thành công hay thất bại xoay quanh công việc mà chuyên gia người chơi - lập trình của bạn thực hiện. Người đó có thể sẽ bỏ cả tâm lực của mình vào công việc, nhưng cũng có thể chỉ đi làm lấy lệ. Với những nỗ lực chất lượng cao, khả năng thành công là 80%, nhưng với những nỗ lực tầm thường, con số này chỉ còn 60%.

Những người lập trình trò chơi cờ có thể được thuê với giá 50.000 đô la, nhưng với mức giá đó họ sẽ chỉ cố gắng ở mức bình thường. Để có được những nỗ lực có chất lượng cao, bạn phải trả 70.000 đô la. Vậy, bạn sẽ phải làm gì?

	Cơ hội thành công	Doanh thu trung bình	Lương	Lợi nhuận TB = Doanh thu - Lương
Nỗ lực chất lượng TB	60%	120.000	50.000	70.000
Nỗ lực chất lượng cao	80%	160.000	70.000	90.000

Một nỗ lực trung bình sẽ mang lại cho bạn 200.000 đô la với xác suất 60%, kết quả trung bình là 120.000 đô la. Trừ đi 50.000 đô la tiền lương còn lại lợi nhuận trung bình là 70.000 đô la. Tương tự nếu bạn thuê chuyên gia với nỗ lực chất lượng cao: 80% của 200.000 đô la, trừ đi 70.000 đô la, còn lại là 90.000 đô la. Rõ ràng tốt hơn là bạn thuê chuyên gia nỗ lực cao và trả lương cao hơn.

Nhưng ở đây lại có vấn đề. Bạn không thể phân biệt được người chuyên gia đó đã làm việc với nỗ lực trung bình hay nỗ lực cao nếu chỉ nhìn vào công việc hàng ngày của cô ta. Quá trình sáng tạo là một điều bí ẩn. Những hình vẽ trên tập giấy viết của người lập trình của bạn có thể sẽ là chìa khóa cho những đồ họa xuất sắc đảm bảo cho sự thành công của Wizard 1.0, nhưng cũng có thể chỉ là những đường vẽ nguệch ngoạc của con tốt hay con hậu đi theo giấc mơ ban ngày của anh ta. Biết được rằng bạn không thể phân biệt được sự khác nhau giữa nỗ lực có chất lượng và nỗ lực trung bình, điều gì có thể giúp ngăn chặn việc chuyên gia nọ nhận lương 70.000 đô la cho nỗ lực chất lượng cao, nhưng chỉ làm việc với nỗ lực trung bình mà thôi? Ngay cả khi dự án thất bại, người ta cũng luôn có thể đổ tại cho cơ hội. Sau cùng, thậm chí với những nỗ lực tuyệt vời, dự án vẫn có đến 20% khả năng thất bại; đó chính là sự không may mắn.

Khi bạn không thể quan sát chất lượng của nỗ lực, bạn phải xây dựng hệ thống lương thưởng dựa trên cái mà bạn có thể quan sát được. Trong ví dụ đang trình bày này, cái bạn có thể quan sát được chính là kết quả cuối cùng, cụ thể là thành công hay thất bại của nỗ lực lập trình. Điều này có liên quan đến nỗ lực, mặc dù chưa phải là hoàn hảo - nỗ lực chất lượng cao hơn sẽ có xác suất thành công cao hơn. Mỗi liên hệ này có thể được sử dụng khi thiết kế hệ thống lương thưởng.

Điều bạn cần làm là đưa ra cho chuyên gia một mức thù lao phụ thuộc vào kết quả cuối cùng: tổng thù lao sẽ cao hơn nếu thành công

và thấp hơn trong trường hợp thất bại. Phần chênh lệch, hay chính là tiền thưởng cho thành công, cần phải vừa đủ để xuất phát từ lợi ích cá nhân, người lao động sẽ cung cấp những nỗ lực chất lượng cao. Trong trường hợp này, tiền thưởng phải đủ lớn để chuyên gia đó kỳ vọng rằng một nỗ lực cao hơn sẽ làm tăng phần thu nhập của mình thêm 20.000 đô la, từ 50.000 đô la lên 70.000 đô la. Ở đây, phần thưởng ít nhất phải bằng 100.000 đô la - 20% tăng thêm trong xác suất có được 100.000 đô la sẽ mang lại 20.000 đô la kỳ vọng cần thiết để khuyến khích nỗ lực chất lượng cao.

Vấn đề còn lại là tìm ra số tiền cụ thể phải trả trong trường hợp thành công hay thất bại. Điều này đòi hỏi phải có một chút tính toán. Câu trả lời là bạn nên trả cho người lao động 90.000 đô la trong trường hợp thành công và người lao động sẽ phải trả lại cho bạn như một khoản tiền phạt 10.000 đô la trong trường hợp thất bại. Với cơ cấu lương thưởng như vậy, phần thưởng tăng thêm của người lập trình là 100.000 đô la, mức cần thiết tối thiểu để thu hút được nỗ lực có chất lượng. Số tiền trung bình phải trả cho người lao động là 70.000 đô la (bằng 80% xác suất của tiền thưởng +90.000 đô la với 20% xác suất của tiền phạt -10.000 đô la). Là người chủ, bạn để lại được một khoản lợi nhuận trung bình là 90.000 đô la (80% xác suất của 200.000 đô la trừ đi tiền lương trung bình 70.000 đô la). Con số này đúng bằng con số bạn sẽ nhận được nếu bạn có khả năng quan sát được chất lượng của nỗ lực bằng giám sát trực tiếp. Hệ thống lương thưởng đã hoàn thành công việc một cách hoàn hảo; việc bạn không thể giám sát nỗ lực không tạo ra bất cứ sự khác biệt nào.

Về bản chất, cơ chế khuyến khích này đã bán 50% công ty cho người lập trình để đổi lấy 10.000 đô la công với nỗ lực của người lao động. Thu nhập ròng của cô ta khi đó sẽ là 90.000 đô la hay âm 10.000 đô la và với ngân đó phụ thuộc vào kết quả của dự án, việc có những

CÁC ĐỘNG CƠ KHUYẾN KHÍCH

nỗ lực chất lượng cao trở thành quyền lợi của chuyên gia để nâng cao xác suất thành công (và tỷ phần lợi nhuận của cô ta trong 100.000 đô la). Sự khác nhau duy nhất giữa bản hợp đồng này với cơ chế thưởng/phạt chỉ ở cái tên. Trong khi cái tên đôi khi có thể đáng nói, chúng ta thấy rõ ràng ở đây có hơn một cách để đạt được cùng một hiệu quả.

Tuy nhiên, các giải pháp này có thể không hiện thực bởi việc ấn định một khoản tiền phạt đối với người lao động có thể không phù hợp với luật pháp hoặc người lao động không đủ tiền để trả 10.000 đô la cho phần tham gia 50% của mình. Bạn sẽ phải làm gì khi đó? Câu trả lời là phải tiếp cận càng gần càng tốt với giải pháp phạt hay chia sẻ vốn góp. Trong khi khoản tiền thưởng có hiệu quả tối thiểu là 100.000 đô la, người lao động sẽ nhận được 100.000 đô la trong trường hợp thành công và không mất gì khi thất bại. Giờ đây người lao động nhận được trung bình là 80.000 đô la và phần lợi nhuận của bạn cũng giảm xuống chỉ còn 80.000 đô la. Với việc cùng góp vốn, người lao động chỉ có sức lao động của mình chứ không có tiền vốn để đầu tư vào dự án. Nhưng người lao động vẫn được chia 50% cổ phần để khuyến khích họ đem vào nỗ lực chất lượng cao. Như vậy cái tốt nhất bạn có thể làm là bán lại 50% công ty cho người lao động chỉ để đổi lấy sức lao động của họ. Việc không thể ép buộc người lao động chịu phạt hay khuyến khích người lao động đầu tư bằng tiền vốn riêng của họ trên quan điểm của bạn có nghĩa là kết cục sẽ kém đi – trong trường hợp này, là 10.000 đô la. Bây giờ thì việc bạn không thể giám sát nỗ lực đã tạo ra sự khác biệt.

Một khó khăn nữa với cơ chế thưởng/phạt hay chia sẻ vốn góp là vấn đề rủi ro. Các động cơ khuyến khích người lao động xuất phát từ việc họ tham gia vào một canh bạc cá cược 100.000 đô la. Nhưng rủi ro lớn này có khả năng không thể đánh giá được bằng cách thống kê trung bình hóa các kết quả. Trong trường hợp này, người lao động

phải được bù đắp cho cả nỗ lực chất lượng cao bỏ ra cũng như rủi ro phải gánh chịu. Rủi ro càng cao thì bù đắp càng lớn. Phần bù đắp thêm này là một chi phí khác nữa cho việc công ty không có khả năng giám sát nỗ lực của người lao động. Thông thường giải pháp tốt nhất là thỏa hiệp; rủi ro sẽ giảm đi khi trao cho người lao động những động cơ khuyến khích ít lý tưởng hơn và hậu quả là nó cũng khuyến khích một nỗ lực ít hơn mức lý tưởng.

Trong những trường hợp khác, bạn có thể có những chỉ số khác về chất lượng của sự nỗ lực mà bạn có thể và cần phải sử dụng chúng khi thiết kế cơ chế lương thưởng. Có lẽ tình huống thú vị nhất và cũng hay xảy ra nhất là tình huống khi có một vài dự án như vậy. Mặc dù thành công là một chỉ số thông kê không tuyệt đối chính xác cho chất lượng của nỗ lực, nó có thể chính xác hơn nếu được quan sát nhiều lần hơn. Có hai cách có thể làm điều này. Nếu như chuyên gia nọ làm việc cho bạn trong nhiều dự án, bạn có thể ghi lại cả chuỗi những thành công và thất bại của cô ta. Bạn có thể thấy tự tin hơn khi qui kết các thất bại lặp đi lặp lại cho những nỗ lực kém thay vì sự may rủi. Kết luận của bạn càng chính xác cho phép bạn thiết kế một cơ chế lương thưởng càng tốt hơn. Khả năng thứ hai là bạn có một vài chuyên gia làm việc trong một vài dự án có quan hệ với nhau và giữa các dự án đó có mối tương quan về thành công hay thất bại. Nếu một chuyên gia thất bại trong khi những người khác xung quanh thành công, khi đó bạn có thể chắc chắn rằng anh ta là người trốn việc chứ không phải chỉ là không may mắn. Do vậy, phần thưởng dựa trên kết quả thực hiện công việc một cách tương đối sẽ giúp tạo ra những động cơ thúc đẩy thích hợp.

Khi người sử dụng lao động thiết kế những khuyến khích để tạo động cơ cho người lao động vấn đề chỉ là của một phía. Vấn đề sẽ phức tạp và thú vị hơn khi chúng ta có một liên doanh trong đó mỗi

bên đều cần phải đưa ra những khuyến khích đúng đắn để tạo động cơ cho bên kia.

2. TỔ CHỨC MỘT LIÊN DOANH NHƯ THẾ NÀO?

Vào những năm cuối thập niên 60 của thế kỷ XX, Benson và Hedges tung ra sản phẩm mới là những điều thuốc lá có chiều dài 100mm trong một chương trình truyền hình thương mại ấn tượng, trong đó “Hedges” mô tả cuộc kiếm tìm “Benson” của mình. Hedges có ý tưởng về một điều thuốc lá dài ngoại cỡ và ông ta tin chắc sẽ thành công nếu có thể sử dụng sợi thuốc lá từ một hãng vô danh là Benson’s. Sau rất nhiều cuộc phiêu lưu, ông ta đã tìm thấy Benson. “Tôi đã có thể nhìn thấy nó - thuốc lá Hedges và Benson 100” - ông ta thốt lên. Tuy nhiên,, ông ta đã kết luận: “Benson cũng nhìn thấy nó nhưng theo cách hơi khác một chút”.

Bằng việc kết hợp nguồn lực của họ, Benson và Hedges có thể làm tăng tổng lợi nhuận của cả hai. Họ phải thỏa thuận về việc phân chia lợi nhuận đó. Giả sử rằng Benson thắng ở vòng này. Bây giờ chúng ta sẽ suy nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra sau đó.

Một khi thỏa thuận hợp tác của họ được thực hiện và một thương hiệu mới được tung ra, cả hai bên sẽ phải gắn chặt vào nhau ở một mức độ đáng kể. Không ai có thể quay trở lại với những theo đuổi độc lập cũ mà không phải chịu hy sinh một phần lợi nhuận. Sáng chế của Hedges trong suy nghĩ của công chúng gắn với tên một sản phẩm thuốc lá cụ thể, trong khi Benson mất đi thương hiệu trước đây của mình cũng như cơ sở khách hàng. Biết như vậy, mỗi bên đều sẽ muốn mở lại bản thỏa thuận hợp tác tìm cách lấy thêm một ít lợi thế nữa với cái giá để bên kia phải trả và đe dọa sẽ từ bỏ sự hợp tác nếu yêu sách của mình bị từ chối.

Nhưng nếu cả hai đều là những chiến lược gia giỏi, điều này

sẽ không có gì là bất ngờ. Mỗi bên đều tiên liệu trước được khả năng này và sẽ ngần ngại khi tham gia vào một thương vụ có thể khiến anh ta phải để hở cho một khả năng lợi dụng trong tương lai như vậy. Số phận của cả một chương trình có khả năng sinh lời như vậy sẽ bị đe dọa. Giải pháp là ngay trong thỏa thuận hợp tác đầu tiên, các điều khoản về phạt có hiệu lực phải được đưa vào để loại trừ những cám dỗ thất hứa. Chương này sẽ nói về việc thiết lập các điều khoản đó.

Vấn đề phát sinh trong các quan hệ cá nhân cũng giống như trong kinh doanh. Hãy hình dung một cặp vợ chồng cùng đi làm, cả hai cùng không thích nấu nướng nhưng lại không có khả năng ăn bên ngoài quá một lần mỗi tuần. Họ bắt đầu với việc hiểu rằng họ sẽ chia đều công việc nấu nướng - mỗi người làm ba ngày trong một tuần. Nhưng người vợ, chẳng hạn, biết rằng chồng cô ta chẳng nào cũng sẽ không bỏ đi chỉ vì cô ta giảm phần của mình xuống còn hai ngày. Cô ta bị cám dỗ với việc bịa ra những công việc quan trọng đòi hỏi cô ta phải có mặt ở cơ quan thêm một tiếng ngoài giờ trong một số ngày, điều này khiến cô ta không thể về nhà đúng giờ để chuẩn bị bữa tối mặc dù đó là ngày đến phiên mình. Đáp lại, người chồng cần thấy trước được chuyện này và tìm cách sắp xếp thỏa thuận ban đầu theo cách có thể giảm bớt những toan tính trong tương lai của người vợ.

Tất nhiên những khía cạnh dài hạn và mang tính cá nhân của một cuộc hôn nhân thường đủ để bảo đảm rằng các bên sẽ không thử những mảnh khoé như vậy với nhau, hoặc họ sẽ giải quyết những bất đồng kiểu như vậy một cách hoà bình một khi chúng phát sinh. Các quan hệ kinh doanh ít chịu ảnh hưởng bởi tình cảm cá nhân hơn và giá trị quy ra tiền của những toan tính gian lận thường cũng lớn hơn. Do vậy, những dạng hợp đồng mà chúng ta sẽ thảo luận có liên quan nhiều hơn trong lĩnh vực này, mặc dù phạm trù hôn nhân đôi khi tạo ra những câu chuyện ẩn tượng và thú vị hơn.

Đâu là những đặc điểm quan trọng trong nhóm tình huống này? Thứ nhất, những tình huống này liên quan đến những dự án đòi hỏi có sự tham gia đồng thời của từ hai người hay hai công ty trở lên. Mỗi bên phải chịu một phần đầu tư ban đầu - chính là phần quyền lợi có thể bị mất nếu quan hệ bị chấm dứt - hay một cái gì đó khác để nếu một bên bỏ đi thì điều đó cũng không tạo ra mối đe dọa nào đối với bên còn lại. Thứ hai, phải có một mức độ không chắc chắn nào đó về những sự kiện xảy ra sau đó có thể sử dụng như một sự biện minh cho việc mở lại bản thỏa thuận, hoặc một điều khoản đơn giản nào đó đưa ra một mức phạt thật nặng cho bất kỳ hành vi phá vỡ thỏa thuận nào cũng có thể giúp đạt mục đích.

Thực tế cả hai điều kiện trên cùng tồn tại ở một chừng mực nào đó trong nhiều tình huống cụ thể. Chúng tôi sẽ làm nổi rõ điều kiện này bằng cách xây dựng một ví dụ được mô hình hóa trên cơ sở một sự kiện có thật, nhưng tách riêng một số đặc điểm để nhấn mạnh.

Khi IBM lựa chọn hệ điều hành MS-DOS của Microsoft cho thế hệ máy tính cá nhân đầu tiên của mình, đó là một yếu tố quan trọng trong tăng trưởng và lợi nhuận của Microsoft. Ngược lại, sự phát triển trong tương lai của dòng máy IBM bị hạn chế bởi sự phụ thuộc vào các tính năng của MS-DOS. Chúng tôi sẽ cách điệu hóa ví dụ này.

Giả sử rằng việc phát triển hệ thống máy tính liên quan đến việc phát triển một cách độc lập các cặp tương thích về các cấu phần cứng và cấu phần mềm. Hai công ty, mỗi công ty chuyên về một lĩnh vực, đang nghiền ngẫm về dự án này. Việc khởi nghiệp đòi hỏi đầu tư 2.2 triệu đô la cho phần cứng và 1.1 triệu đô la cho phần mềm. Số vốn đầu tư ban đầu này sẽ còn kéo theo những chi phí bổ sung để hoàn thành dự án. Hiện tại, các đối tác triển vọng chỉ biết các giá trị của chi phí có khả năng phải gánh ở mức thấp, trung bình và cao. Giả sử những chi phí đó tương ứng là 18, 24 và 30 triệu đô la cho phần cứng

và 9, 12 và 15 triệu đô la cho phần mềm. Hệ thống máy tính hoàn chỉnh được kỳ vọng sẽ mang lại khoản lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh là 39 triệu đô la.

MỘT QUYẾT ĐỊNH THỐNG NHẤT

Trước khi đặt câu hỏi dạng hợp đồng nào hai công ty này có thể dùng để thỏa thuận và ràng buộc lẫn nhau, chúng tôi sẽ đưa một câu hỏi đơn giản hơn. Giả sử rằng thay vì có hai công ty riêng rẽ chuyên về phần cứng và phần mềm thì bây giờ chỉ có một công ty hợp nhất. Ban lãnh đạo công ty đó đang thẩm định một dự án có hai cấu phần, cấu phần cứng và cấu phần mềm, các chi phí và doanh thu của chúng vẫn đúng như trên. Ban lãnh đạo công ty sẽ thực hiện điều này như thế nào?

Quyết định bao gồm hai giai đoạn. Giai đoạn thứ nhất trả lời câu hỏi có nên tiếp tục với việc khảo sát không; giai đoạn thứ hai, phụ thuộc vào kết quả giai đoạn khảo sát chỉ ra, sẽ trả lời câu hỏi có nên tiến hành phát triển tiếp hay không. Như mọi khi, ban lãnh đạo phải nhìn xa hơn và suy luận ngược về, nghĩa là phải bắt đầu suy nghĩ về giai đoạn thứ hai trước.

Với ba mức chi phí có thể cho mỗi cấu phần, có chín khả năng có thể phát sinh. Mỗi khả năng này đều có xác suất xảy ra như nhau; xác suất cho mỗi khả năng xảy ra như vậy sẽ là 1/9. Bảng sau sẽ chỉ ra tổng chi phí cho mỗi khả năng. Giai đoạn khảo sát sẽ cho biết khả năng nào sẽ xảy ra. Tại thời điểm này công ty đã phải gánh chịu các chi phí khảo sát rồi và câu hỏi còn lại là có đáng để phát triển tiếp hay không, nghĩa là, lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh có đủ bù đắp các chi phí phát triển hay không.

Chi phí phát triển = Phần cứng + phần mềm (triệu đô la)

CÁC ĐỘNG CƠ KHUYẾN KHÍCH

		<i>Phần mềm</i>		
		Thấp (9)	Trung bình (12)	Cao (15)
<i>Phần cứng</i>	Thấp (18)	27	30	33
	Trung bình (24)	33	36	39
	Cao (30)	39	42	45

Trong số trên có hai khả năng, cụ thể là trong trường hợp chi phí phần cứng ở mức cao và chi phí phần mềm ở mức trung bình hoặc cao, tổng chi phí phát triển vượt quá khoản lợi nhuận dự kiến từ hoạt động kinh doanh là 39 triệu đô la. Nếu như giai đoạn khảo sát ban đầu chỉ ra rằng một trong các khả năng đó sẽ phát sinh, dự án sẽ phải dừng lại. Trong hai khả năng khác, một là chi phí phần cứng cao kết hợp với chi phí phần mềm thấp và thứ hai là chi phí phần cứng trung bình kết hợp với chi phí phần mềm cao, các khoản lợi nhuận hoạt động vừa đủ bù đắp các chi phí phát triển. Ban lãnh đạo không có sự ưu tiên nào cho việc tiếp tục tiến hành dự án hay chấm dứt dự án; chúng ta hãy giả định họ tiếp tục tiến hành dự án, bởi vì họ có thể chứng tỏ rằng họ còn quan tâm đến người lao động trong chừng mực họ vẫn còn chưa bị lỗ trên thực tế.

Chúng ta có thể tính ra lợi nhuận thực (lợi nhuận từ kinh doanh trừ đi chi phí phát triển) trong cả chín trường hợp nói trên. Hai ô ở dưới cùng bên phải là bằng 0 vì dự án có khả năng bị huỷ bỏ. Nếu không có sự lựa chọn này, các trường hợp đó có thể đưa đến tổn thất là các con số viết trong ngoặc đơn.

Lợi nhuận (triệu đô la)

		Phần mềm		
		Thấp (9)	Trung bình (12)	Cao (15)
Phần cứng	Thấp (18)	12	9	6
	Trung bình (24)	6	3	0
	Cao (30)	0	0 (-3)	0 (-6)

Tổng chi phí trong cả 9 ô là 36 triệu đô la, nhưng mỗi trường hợp chỉ có xác suất xảy ra là 1/9, trung bình cộng thống kê sẽ là $36/9 = 4$ triệu đô la.

Bây giờ hãy xem xét đến bước đầu tiên trong việc ra quyết định, cụ thể là có tiến hành hay không giai đoạn khảo sát. Giai đoạn này có chi phí là 3.3 triệu đô la. Với lợi nhuận kỳ vọng là 4 triệu đô la, quyết định sẽ là tiếp tục tiến hành dự án. Nếu chúng ta không có lựa chọn chấm dứt dự án, lợi nhuận trung bình cộng thống kê sẽ chỉ còn 3 triệu đô la và cả dự án sẽ bị từ chối. Khả năng có thể ly hôn nếu mọi chuyện không được như ý đã làm cho người ta dễ chấp nhận đi đến hôn nhân hơn.

HỢP ĐỒNG

Bây giờ chúng ta sẽ bỏ đi giả định của công ty hợp nhất và hãy xem các công ty phần cứng và phần mềm riêng rẽ sẽ giải quyết như thế nào với cùng quyết định đó. Dãy chi phí của công ty phần cứng chính xác bằng hai lần so với công ty phần mềm, do vậy câu trả lời có vẻ đơn giản. Hãy để mỗi công ty tự chịu các chi phí khảo sát của

mình. Quyết định sẽ là tiếp tục phát triển sản phẩm ngoại trừ hai khả năng lỗi được xác định trong bảng trên. Nếu dự án được tiếp tục, hãy hoàn lại chi phí khảo sát cho các công ty và sau đó chia phần lợi nhuận còn lại (lợi nhuận thực) giữa hai công ty theo tỷ lệ 2 (cho công ty phần cứng) và 1 (cho công ty phần mềm).

Rất tiếc điều này lại không thể thực hiện được. Giả sử rằng giai đoạn khảo sát ban đầu của công ty phần cứng chỉ ra rằng các chi phí phát triển của họ sẽ là mức thấp. Khi đó công ty này sẽ có lợi hơn khi không nói ra sự thật và đòi chia lợi nhuận theo mức chi phí trung bình. Dù công ty đó nói thật hay nói dối, dự án vẫn sẽ luôn được tiến hành. Các chi phí bị thổi phồng dẫn đến phần hoàn trả trả chi phí tăng thêm 6 triệu đô la và chỉ làm giảm 4 triệu đô la trong phần lợi nhuận còn lại được chia. Điều này luôn đúng bất kể công ty phần mềm nói gì đi nữa. Do vậy, đòi chia lợi nhuận theo mức chi phí trung bình trong khi chi phí thực tế thấp là chiến lược lẩn át đối với công ty phần cứng.

Công ty phần mềm cũng có những toan tính tương tự; họ muốn tỏ ra là đang gánh chi phí mức cao. Nhưng khi cả hai công ty cùng có ý định như vậy, giai đoạn phát triển sẽ không bao giờ mang lại lợi nhuận hoạt động và một khi cả hai công ty đều biết điều này ngay từ giai đoạn khảo sát, họ sẽ quyết định không thực hiện đề án nữa.

Làm thế nào để một công ty có thể nói dối về các chi phí của mình? Thực tế việc các công ty khai khống chi phí là rất đơn giản. Mỗi công ty có thể có nhiều dòng kinh doanh khác nhau nhưng cùng chia sẻ chi phí quản lý và công ty đó có thể chia chi phí này không theo tỷ lệ tương ứng cho dự án. Một công ty thực tế cũng có thể nâng các chi phí của mình - ví dụ, bằng cách trả lương thật cao cho các nhà quản lý nhưng độn thêm các chi phí khác vào đó. Nếu các chi phí độn thêm này sẽ phải được trả bằng tiền của chính công ty đó thì sẽ chẳng ai muốn làm như vậy. Nhưng khi các chi phí đó được bồi hoàn từ bề

doanh thu liên doanh, mỗi công ty đối tác sẽ có động cơ để gian dối với phía bên kia. Các hợp đồng kiểu “Chi phí ++” của các chính phủ thường phải chịu những khoản chi tăng thêm rất lớn cũng chính vì các lý do tương tự.¹

Hãy cùng nghĩ đến một giải pháp thay thế. Đơn giản hãy phân chia phần lợi nhuận hoạt động giữa các công ty theo tỷ lệ 2 (cho công ty phần cứng) và 1 (cho công ty phần mềm) và để cho từng công ty chịu các chi phí phát triển của mình. Bây giờ sẽ không còn động cơ để độn chi phí. Nhưng chúng ta lại mất thể thức để đưa ra quyết định đúng đắn về việc dừng dự án. Công ty phần mềm nhận được 13 triệu đô la lợi nhuận hoạt động. Khi chi phí của công ty ở mức cao (15 triệu đô la), công ty sẽ muốn dừng dự án, mặc dù việc tiếp tục dự án có thể cùng có lợi nếu như chi phí của công ty phần cứng ở mức thấp. Mặt khác, nếu như chi phí của công ty phần mềm ở mức trung bình (12 triệu đô la), công ty muốn tiếp tục dự án, mặc dù việc chấm dứt dự án có thể là tốt hơn cho cả hai trong trường hợp chi phí của công ty phần cứng là cao. Liệu hợp đồng nên cho phép dừng dự án theo đề nghị của một bên (ly hôn theo yêu cầu), hay cả hai công ty phải cùng đề nghị (chỉ được phép ly hôn khi có sự đồng thuận)? Quy tắc nào cũng sẽ dẫn đến những kết quả không mong muốn trong một số trường hợp. Đây chính là chỗ khó xử khi soạn thảo một bản hợp đồng lý tưởng - làm thế nào để kết hợp những quyết định thực hiện đề án hiệu quả với những khuyến khích đưa ra thông tin trung thực về chi phí và doanh thu.

CHỈ TRẢ CHI PHÍ THỰC

Chúng ta bắt đầu bằng việc tập trung vào các động cơ khuyến

¹ Thực tế, việc thiết kế các hợp đồng quốc phòng có thể là những ví dụ tốt nhất cho chương này, Tuy nhiên, cái gọi là lợi nhuận hoạt động trong quốc phòng là rất khó nắm bắt để có được những ví dụ với các con số cụ thể. Liệu ai có thể xác định được giá trị của quốc phòng?

khích đối với công ty phần cứng. Giải pháp đơn giản nhất là để công ty phần cứng hoàn lại cho công ty phần mềm những chi phí của họ và giữ lại toàn bộ lợi nhuận còn lại nếu họ quyết định tiếp tục dự án. Bất cứ lúc nào khi chi phí chung của cả hai công ty ít hơn lợi nhuận cơ hội, công ty phần cứng sẽ quyết định tiến hành dự án - công ty sẽ nhận được toàn bộ doanh thu trừ đi chi phát triển của mình và trừ đi phần bồi hoàn chi phí cho công ty phần mềm. Hệ thống khuyến khích này tạo cho công ty phần cứng một sự động cơ để đưa ra những quyết định có hiệu quả.

Làm thế nào để công ty phần cứng biết được chi phí thực của công ty phần mềm? Cả hai bên cần đồng thời thông báo về các chi phí của mình và đồng ý rằng dự án sẽ chỉ được tiến hành nếu như tổng chi phí được thông báo thấp hơn lợi nhuận cơ hội. Do công ty phần cứng giữ lại toàn bộ lợi nhuận sau khi bồi hoàn lại cho công ty phần mềm các chi phí phát triển của công ty này, công ty phần cứng sẽ muốn tiến hành dự án bất cứ khi nào lợi nhuận còn lại vượt quá những chi phí thực. Chỉ có một cách để đảm bảo kết quả cuối cùng này là chính công ty phần cứng phải nói sự thật. Nếu như công ty phần mềm nâng khống các chi phí của mình thì quyết định tiếp tục dự án sẽ không phải lúc nào cũng đúng nữa. Nhưng công ty phần cứng vẫn muốn đưa ra những thông tin trung thực bất kể chiến lược mà công ty phần mềm theo đuổi: nói sự thật là chiến lược lần át của công ty phần cứng.

Để thấy được điều này, hãy xét từng trường hợp. Công ty phần cứng biết rằng công ty phần mềm có thể sẽ nêu ra một trong ba con số. Nếu con số đó là 9 triệu đô la (chi phí thấp), dự án sẽ được tiến hành không cần biết đến chi phí mà công ty phần cứng nêu ra và doanh thu sẽ là $39 - 9 = 30$ triệu đô la, thừa đủ để trang trang bất kỳ chi phí nào của họ. Tiếp đó giả sử rằng công ty phần mềm nêu lên mức chi phí 12 triệu đô la. Nếu chi phí thực của công ty phần cứng là

18 triệu đô la (chi phí thấp) hay 24 triệu đô la (chi phí trung bình), sự trung thực của công ty sẽ cho phép dự án được tiếp tục và mang lại 27 triệu đô la - vẫn còn đủ để trang trải cho 18 hay 24 triệu đô la chi phí thực. Giả dụ rằng chi phí ở mức cao sẽ dẫn đến chấm dứt dự án, bỏ qua cơ hội thu lợi nhuận. Mặt khác, nếu chi phí của công ty phần cứng đúng bằng 30 triệu đô la (mức cao) nhưng họ lại thông báo mức thấp hay trung bình, dự án vẫn sẽ được tiến hành và công ty phần cứng sẽ nhận về 27 triệu đô la, dẫn đến thực lỗ là 3 triệu đô la.

Tóm lại, các chi phí bị khai tăng không gây tác động đến lợi nhuận khi dự án vẫn được tiến hành tiếp, nhưng nó có thể dẫn đến việc chấm dứt dự án và bỏ lỡ những cơ hội có lợi. Khai giảm chi phí không tạo ra sự khác biệt khi dự án bị chấm dứt, nhưng quyết định tiếp tục dự án khi đó có khả năng sai lầm vì dẫn đến lỗ. Do vậy, nói sự thật là chiến lược lẩn át của công ty phần cứng. Cơ chế khuyến khích sẽ dịch chuyển môi trường chiến lược của công ty phần cứng cho tới điểm mà “không có tăng giá cũng như không có giảm giá”.

Có một quan điểm khác đưa ra cái nhìn mới hữu ích về cơ chế khuyến khích. Khi công ty phần cứng cố đạt được quyết định thực hiện dự án, họ sẽ yêu cầu công ty phần mềm gánh chịu một số chi phí. Những chi phí áp đặt lên người khác như vậy được gọi là chi phí ngoại sinh và mục đích của các cơ chế khuyến khích là thuyết phục mọi người tính đến những chi phí ngoại sinh mà họ áp đặt lên người khác. Chính điều này đã xảy ra khi công ty phần cứng nhận khoản thanh toán bằng lợi nhuận hoạt động trừ đi chi phí của công ty phần mềm. Khi dự án được tiếp tục, tổng dòng tiền của công ty phần cứng bằng lợi nhuận hoạt động, trừ đi những chi phí của công ty phần mềm, trừ đi các chi phí của chính mình. Do vậy, công ty phần cứng quan tâm đến việc giảm chi phí của công ty phần mềm cũng như họ quan tâm đến chính mình. Nói cách khác, công ty hoạt động trên lợi ích liên doanh,

hay đã nội hóa các chi phí ngoại sinh.

Như vậy, chúng ta đã giải quyết xong vấn đề về động cơ khuyến khích của công ty phần cứng. Cũng cách thức hoàn toàn tương tự sẽ giải quyết vấn đề về động cơ khuyến khích của công ty phần mềm, nếu như vấn đề được đặt ngược lại – nghĩa là, công ty phần mềm nhận được tất cả lợi nhuận trừ đi các chi phí của mình và các chi phí do công ty phần cứng đưa ra. Như đã trình bày ở trên, dự án sẽ được tiếp tục bất kể khi nào lợi nhuận vượt quá tổng hai chi phí thông báo. Một lập luận song song chỉ ra rằng thông tin trung thực là chiến lược lẩn át đối với công ty phần mềm.

Tuy nhiên, chưa phải là mọi chuyện đều đã xong cả. Chúng ta còn phải tìm cách kết hợp cả hai cơ chế khuyến khích sao cho chúng có thể vận hành đồng thời. Bằng không chúng ta chỉ có sự thật của một bên và không có bảo đảm nào về tính hiệu quả của kết quả cuối cùng. Vấn đề chạy đồng thời cả hai cơ chế khuyến khích sẽ là vấn đề trong các trường hợp khi dự án được tiếp tục thực hiện với tổng các khoản chi vượt quá tổng các khoản thu! Tất cả những gì có thể dùng để chi trả chính là lợi nhuận hoạt động. Những cơ chế được kết hợp sẽ mang lại hai lần lợi nhuận hoạt động, trừ tổng của hai chi phí. Phần thiếu hụt chính là lợi nhuận hoạt động trừ đi tổng hai chi phí và phần này luôn là số dương bất kỳ khi nào dự án được quyết định tiến hành.

Có một cách khác để tránh vấn đề này là cả hai công ty cùng gửi vào ngân hàng một khoản tiền thích hợp ngay từ giai đoạn đầu và sử dụng nó để trang trải cho phần thiếu hụt. Nếu các công ty đặt vào ngân hàng số tiền bằng trung bình thống kê của phần thiếu hụt dự tính, họ sẽ có thể lãi trong một số trường hợp và lỗ trong các trường hợp khác, nhưng kết quả trung bình là hòa vốn. Trong ví dụ của chúng ta, số tiền cần đặt vào ngân hàng sẽ là 4 triệu đô la.

Nhưng chúng ta còn có thể làm tốt hơn nữa. Chúng ta có thể

tạo ra một hợp đồng mà (1) tạo động cơ cho cả hai công ty để nói ra mức chi phí của họ một cách trung thực, (2) luôn luôn bảo đảm có được quyết định đúng đắn cho tiếp tục hay chấm dứt dự án và (3) bảo đảm rằng hợp đồng sẽ có khả năng hòa vốn trong mọi trường hợp, chứ không chỉ ở tính toán trung bình.

Nguyên tắc đằng sau một hợp đồng hiệu quả là để công ty tính đến các chi phí họ áp đặt lên người khác bằng các hành động của họ. Chúng ta mới nhìn thấy rằng khi một công ty hoàn trả chi phí cho công ty khác, công ty đó có động cơ để nói trung thực và đưa ra quyết định hiệu quả về việc có tiến hành dự án hay không. Nhưng điều này dẫn đến vấn đề về cân đối ngân sách. Do vậy, thay vì trả các chi phí thực tế của công ty kia, mỗi bên có thể trả các chi phí theo mức kỳ vọng hoặc trung bình thống kê mà hành động của họ gây ra. Khi mỗi công ty tuyên bố chi phí thấp, điều này làm tăng khả năng dự án sẽ được thực hiện và tương ứng là khả năng công ty khác sẽ phải gánh chịu một số chi phí sản xuất. Để mỗi công ty phải tính chi phí ngoại sinh (externalities) trung bình mà họ sẽ gây cho công ty khác, công ty phải nhận được mức trung bình thống kê của lợi nhuận hoạt động do dự án mang lại trừ đi chi phí trung bình của một công ty khác mà họ sẽ làm việc cùng khi dự án được tiến hành. Nếu công ty khai tăng các chi phí của mình, họ sẽ chịu rủi ro chấm dứt dự án nhiều hơn và nhận được khoản thu ít hơn, trong khi nếu họ tìm cách khai giảm các chi phí điều này sẽ dẫn đến việc khoản phải trả cho chi phí ngoại sinh cao hơn cho các chi phí dự tính mà họ áp đặt lên công ty khác.

Hai ví dụ sẽ làm rõ điều này. Nếu như công ty phần cứng tuyên bố chi phí của mình ở mức thấp (18 triệu đô la), dự án sẽ được thực hiện không cần biết chi phí của công ty phần mềm là 9, 12, hay 15 triệu đô la, mỗi trường hợp có xác suất xảy ra 1/3. Giá trị trung bình thông kê là 12 triệu đô la. Để tính toán khoản thu của công ty

CÁC ĐỘNG CƠ KHUYẾN KHÍCH

phần cứng ta trừ tổng trên từ 39 triệu đô la lợi nhuận hoạt động. Nếu công ty phần cứng tuyên bố chi phí mức cao (30 triệu đô la), dự án sẽ chỉ được tiến hành nếu công ty phần mềm tuyên bố chi phí mức thấp (9 triệu đô la), với xác suất 1/3. Như vậy, công ty phần cứng sẽ nhận được 1/3 của khoản 39 triệu trừ đi 9 triệu đô la, hay 10 triệu đô la. Bảng dưới đây đưa ra các số liệu thu được từ tính toán. Trong mỗi ô các khoản thu của công ty phần cứng nằm ở dưới bên trái và các khoản thu của công ty phần mềm ở trên bên phải.

Tính toán các khoản thu về - Giai đoạn thứ nhất (triệu đô la)

		<i>Phần mềm</i>		
		Thấp (9)	Trung bình (12)	Cao (15)
<i>Phần cứng</i>	Thấp (18)	15 27	12 27	12 27
	Trung bình (24)	15 27	12 27	12 27
	Cao (30)	15 10	12 10	12 10

Nhưng những khoản thu như tính toán ở trên không cân bằng được ngân sách cho từng trường hợp. Ví dụ, trong trường hợp cuối cùng bên trái, dự án mang lại doanh thu 39 triệu đô la nhưng chi phí chỉ có 25 triệu đô la, trong khi trong hai trường hợp khác ở dòng cuối không có doanh thu được tạo ra (do dự án không được triển khai), nhưng vẫn phải chi ra 22 triệu đô la. Do vậy giai đoạn tính toán thứ hai cần phải điều chỉnh được các khoản chi ra và đạt được sự cân bằng ngân sách. Điều này phải được thực hiện sao cho không phương hại đến động cơ khuyến khích để công ty nêu ra chi phí thực sự. Chúng ta có thể thay đổi phần thu của từng công ty căn cứ theo những gì công ty kia nói;

ví dụ, chúng ta có thể thêm vào hay bớt đi bất cứ số nào từ các khoản thu của công ty phần cứng ở cột thứ nhất mà không làm thay đổi động cơ để đưa ra câu trả lời này hay câu trả lời khác. Mỗi cột thu của công ty phần cứng và mỗi dòng thu của công ty phần mềm đều có thể được điều chỉnh theo cách này. Chúng ta cũng có thể sắp xếp lại các khoản phải trả theo từng dòng sao cho trung bình cộng thống kê được duy trì và tương tự như vậy đối với công ty phần mềm. Tất cả những điều chỉnh như vậy cho chúng ta một sự linh hoạt thậm chí nhiều hơn cần thiết để đảm bảo cân bằng cho từng trường hợp. Chúng tôi đưa ra một câu trả lời có thể trong Cơ chế số 1.

Cơ chế số 1 với những động cơ khuyến khích đúng đắn và ngân sách cân bằng (triệu đô la)

		<i>Phần mềm</i>		
		Thấp (9)	Trung bình (12)	Cao (15)
<i>Phần cứng</i>	Thấp (18)	15 24	12 27	12 27
	Trung bình (24)	15 24	12 27	12 27
	Cao (30)	6 33	3 - 3	3 -3

Cơ chế trên cho thấy trung bình công ty phần cứng thu được trong chín trường hợp trên là 20.33 triệu đô la, trong khi của công ty phần mềm là 10 triệu đô la; tỷ lệ 2:1 gần như chính xác là tỷ lệ của cấu trúc chi phí nói chung của hai công ty và do vậy hệ thống dường như đã đưa ra việc phân chia các khoản thu giữa hai công ty một cách công bằng nhất. Nhưng trong những trường hợp dự án bị hủy bỏ, công

CÁC ĐỘNG CƠ KHUYẾN KHÍCH

ty phần cứng phải trả cho công ty phần mềm 3 triệu đô la. Đây có thể là nguyên nhân của tranh chấp sau đó. Một cơ chế khác để lựa chọn, cơ chế 2 dưới đây, không có khoản nào phải trả trong trường hợp dự án phải huỷ bỏ. Hệ thống này có thể dễ dàng áp dụng hơn. Nhưng nó lại trao cho công ty phần cứng một thương vụ nhìn chung có lợi hơn với mức thu trung bình 23.33 triệu đô la so với 7 triệu đô la của công ty phần mềm, một tỷ lệ cao hơn 3:1.

Cơ chế số 2 với những động cơ khuyến khích đúng đắn và ngân sách cân bằng (triệu đô la)

		<i>Phần mềm</i>		
		Thấp (9)	Trung bình (12)	Cao (15)
<i>Phần cứng</i>	Thấp (18)	12 27	9 30	9 30
	Trung bình (24)	12 27	9 30	9 30
	Cao (30)	3 36	0 0	0 0

Nếu một bên khi chấm dứt quan hệ hợp tác bị yêu cầu phải bồi thường đầy đủ cho bên kia, bên đó sẽ có động cơ thực sự để duy trì quan hệ đối tác. Đôi khi vấn đề sẽ không được giải quyết, nhưng thu hoạch của bên này không phải là tổn thất của bên kia.

Ý tưởng về bồi hoàn chi phí bạn áp đặt lên người khác là hữu ích trong nhiều bối cảnh. Nó thậm chí giúp chúng ta hiểu hơn về chiến lược ra giá trong đấu giá.

3. CHIẾN LƯỢC CỦA ĐẤU GIÁ

Rất nhiều các hợp đồng cung cấp hay sản xuất, đặc biệt là các hợp đồng của Chính phủ và đôi khi là các hợp đồng tư nhân, được trao thông qua đấu thầu kín. Mỗi công ty sẽ chào mức giá của mình mà theo đó công ty sẵn sàng thực hiện công việc trong một phong bì dán kín. Sau đó tất cả các bản chào giá được mang ra so sánh, người chào giá thấp nhất sẽ thắng và sẽ nhận được chính mức giá mà anh ta chào.

Hãy tưởng tượng bạn đấu thầu cho một hợp đồng như vậy, giả sử là hợp đồng làm một đoạn đường cao tốc. Chi phí của bạn (bao gồm cả lợi nhuận thông thường trên vốn đầu tư của bạn) là 10 triệu đô la. Bạn không biết chi phí của các đối thủ cạnh tranh của mình và có thể thậm chí bạn không rõ danh tính của họ. Nhưng bạn có lý do để tin rằng chi phí của họ sẽ trong khoảng từ 5 đến 15 triệu đô la. Người chào giá tốt nhất trong số họ sẽ có khả năng có chi phí nằm ở bất kỳ điểm nào giữa hai cực - với xác suất 1/10 cho mỗi triệu đô la trong khoảng đó. Bạn sẽ phải chào giá nào?

Bạn sẽ không bao giờ đấu thầu với giá thấp hơn chi phí của bạn. Ví dụ, giả sử bạn bỏ thầu giá 9 triệu đô la. Điều này sẽ không có ý nghĩa gì hết nếu bạn không thắng thầu, nhưng nếu bạn thắng, bạn sẽ được trả một giá thấp hơn chi phí của bạn.¹ Bạn sẽ lót đường cho việc phá sản cho chính mình.

Vậy chào giá cao hơn chi phí của mình thì sao? Giả sử rằng tất cả mọi người khác đều chơi trung thực, hãy xem điều gì xảy ra khi bạn chào giá 11 triệu đô la. Bạn phải tính đến ba khả năng một cách riêng rẽ. Năm trong mười trường hợp, một số đối thủ sẽ có bản chào giá

¹ Ở đây chúng ta giả sử rằng bản chào thầu là một cam kết chắc chắn và bạn không thể tìm cách đàm phán lại sau đó để có mức giá cao hơn. Trong phần sau chúng ta sẽ xem xét các hợp đồng có thể tái đàm phán.

thấp hơn 10 triệu đô la và việc bạn tăng giá nữa là hoàn toàn không có ý nghĩa gì. Bốn trong mười trường hợp, đối thủ tốt nhất chào giá cao hơn 11 triệu đô la. Bạn có thể giành được hợp đồng với giá chào 10 hoặc 11 triệu đô la, nhưng bản chào giá cao hơn sẽ mang lại cho bạn thêm 1 triệu đô la lợi nhuận. Có một trong mười khả năng người chào giá cao nhất rơi vào trong khoảng từ 10 đến 11 triệu đô la. Lúc này việc tăng giá của bạn sẽ khiến bạn phải trả giá bằng mất hợp đồng. Nhưng với giá chào 10 triệu đô la chỉ vừa đủ bù đắp những chi phí của bạn thì có được bản hợp đồng như vậy cũng chẳng bổ bèn gì với bạn.

Đặt cả ba trường hợp vào với nhau, bạn sẽ thấy chào thầu với mức giá được nâng lên là chiến lược tốt cho bạn; trong ngôn ngữ lý thuyết trò chơi, điều này lần át chào giá trung thực. Những người tham gia khác cũng có những suy nghĩ tương tự. Do vậy, tất cả các bản chào giá đều bị nâng giá.

Khi các bản chào giá đưa ra những chi phí thực, xã hội có thể có sự phân tích giữa chi phí và lợi ích của con đường một cách chính xác và quyết định xây dựng sẽ có hiệu quả kinh tế. Liệu có những cơ chế đấu thầu nào khác có thể loại bỏ đi những toan tính chiến lược nâng giá trong đấu thầu không?

Câu trả lời là Có. Có một cơ chế đơn giản là trao hợp đồng cho người chào giá thấp nhất, nhưng trả cho họ mức giá bằng mức giá của người chào thấp thứ nhì, thay vì trả theo giá thấp nhất của anh ta. Hãy cùng xem nó hoạt động ra sao. Giá sử lại chi phí của bạn là 10 triệu đô la và bạn đang nghĩ sẽ chào giá 11 triệu đô la. Như trên, có ba trường hợp phải xem xét. Nếu đối thủ chào giá tốt nhất dưới 10 triệu đô la, khi đó chiến lược của bạn không có ý nghĩa gì. Nếu đối thủ tốt nhất chào giá cao hơn 11 triệu đô la, bạn vẫn là người trúng thầu, nhưng bạn sẽ nhận được mức giá bằng giá của đối thủ tốt nhất chào, do đó việc nâng giá của bạn không mang lại cho bạn lợi lộc gì. Nếu đối thủ

tốt nhất chào giá rơi vào khoảng 10 đến 11 triệu đô la, chiến lược của bạn làm bạn phải trả giá bằng chính hợp đồng, trong khi sự thật có thể mang lại cho bạn ít nhất một lợi nhuận nho nhỏ, cụ thể là phần vượt trên 10 triệu đô la của mức giá đối thủ tốt nhất chào.

Tóm lại, việc tăng giá thầu của bạn không mang lại lợi ích gì trong hai trường hợp và mang lại cho bạn một chút thiệt hại trong một trường hợp. Do vậy bạn có chiến lược lẩn át, cụ thể là chào thầu với giá đúng bằng chi phí thực của bạn.

Chúng ta có thể xem xét vấn đề này theo một cách khác để có một ý niệm mới hữu ích về cơ chế này. Khi bạn nâng giá thầu của mình từ 10 triệu đô la lên 11 triệu đô la, bạn đang gây ra một chi phí cho xã hội, cụ thể là tạo ra khả năng hợp đồng được trao cho một công ty có chi phí - sử dụng nhiều nguồn lực - cao hơn của bạn. Một lần nữa ở đây, chi phí một người gây ra cho người khác được gọi là chi phí ngoại sinh. Một cơ chế khuyến khích tốt phải thuyết phục được bạn tính đến chi phí xã hội thực từ hành động của mình, kể cả chi phí ngoại sinh mà bạn áp đặt cho người khác. Điều này có thể làm được bằng cách lấy của bạn chi phí đó hoặc trả tiền cho bạn để tránh nó. Trong ví dụ đang trình bày, cách thứ hai đang được áp dụng. Việc bạn không nâng giá chào thầu của bạn đã bảo vệ xã hội khỏi những rủi ro chịu những chi phí không cần thiết và bạn được thưởng ở mức giá cao hơn mức chi phí.

Điều này cũng giống như cơ chế khuyến khích thứ nhất mà chúng tôi đã mô tả cho công ty liên doanh. Trong trường hợp này, giải pháp hiệu quả là để công ty có giá thấp nhất nhận được hợp đồng. Việc chấp nhận dự án đã tránh cho công ty với chi phí thấp tiếp theo không phải chịu những chi phí của mình. Sự giải cứu này là ngoại sinh tích cực. Khi người thắng thầu được trả cho việc chịu các chi phí ngoại sinh này, họ có động cơ để nói sự thật và quyết định có hiệu quả sẽ

được đưa ra. Nhưng khả năng để luận ra các chi phí thực từ những người chào thầu không phải là không có giá. Bộ Giao thông vận tải đã phải trả cho nhà thầu có giá thấp nhất nhiều hơn chi phí của họ, chính là chi phí của người chào giá thấp thứ hai.

Mọi mặt hàng đều có thể được bán cũng như mua bằng cách sử dụng kiểu đấu giá này. Mỗi cá nhân đặt giá của mình trong một phong bì được niêm phong và người chào giá cao nhất sẽ được bán cho món hàng với giá của người chào hàng cao thứ nhì. Quy trình này được William Vickrey, nhà kinh tế trường Đại học Tổng hợp Columbia phát triển và do vậy đôi khi còn được gọi là đấu giá kiểu Vickrey hay đấu giá kiểu những người chơi tem (các tập chí tem sử dụng thể thức này để đấu giá tem thông qua thư bưu điện). Một lần nữa, mỗi cá nhân sẽ phải đưa ra mức giá đúng của mình. Chào cao hơn giá trị của mình sẽ rủi ro thua cuộc một cách không đáng có, trong khi chào giá thấp hơn cũng không tiết kiệm thêm tiền cho bạn và vẫn có rủi ro đánh mất cơ hội khi bạn vẫn sẵn sàng trả theo mức giá cao thứ hai.

Thực tế, quy trình một bước này sẽ phải dẫn đến kết quả cuối cùng đúng như một cuộc đấu giá truyền thống của Anh. Trong đấu giá kiểu Anh, tất cả người đấu giá ở trong cùng một phòng và người tổ chức đấu giá xướng lên lần lượt những mức giá cao hơn. Quá trình đấu giá diễn ra cho đến khi chỉ còn lại một người duy nhất tiếp tục đấu giá - gọi một lần, nhắc lại lần hai và mặt hàng được bán. Người tham gia đấu giá áp chót sẽ chỉ rút lui khi giá gọi vượt quá mức định giá của anh ta. Như vậy, người đánh giá mặt hàng cao nhất sẽ phải chiến thắng và anh ta trả mức giá bằng với giá trị của người trả giá cao nhất tiếp theo.¹ Nhưng đó cũng chính là kết quả cuối cùng của đấu

¹ Trên thực tế, thường có những bước đặt giá tối thiểu nào đó. Bởi mức giá nhảy lên theo các bước đó nên mức giá bán dự tính trong đấu giá kiểu Anh chính là bước giá thấp nhất nằm trên giá trị của người đặt giá cao thứ hai đưa ra. Sự khác biệt giữa đấu giá kiểu Anh và kiểu Vickrey như vậy chỉ hạn chế trong khuôn khổ một bước đấu giá đơn vị mà thôi.

giá kiểu Vickrey!

So sánh đấu giá Vickrey với cách thức chuẩn mực hơn là đấu giá niêm phong – khi người chào giá cao nhất thắng thầu và trả theo giá thầu của anh ta, hay nếu đấu giá được sử dụng để bán một hợp đồng, người bỏ thầu giá thấp nhất được trao hợp đồng và thanh toán theo đúng giá bỏ của anh ta. Cách nào là tốt hơn đối với người bán (hay người mua)?

Điều này rất quan trọng nhưng sự thật là, trung bình mà nói, cả hai hệ thống dẫn đến chính xác cùng một kết quả cuối cùng. Trong trường hợp Chính phủ nhận các bản chào giá cho dự án làm đường, ưu thế cho ngân sách khi trả cho giá thầu thấp nhất thay vì giá thầu thấp thứ hai sẽ mất khi chúng ta hiểu được các nhà thầu phản ứng lại điều này một cách có chiến lược như thế nào, chính là nâng giá các bản chào giá của họ. Người chào giá thấp nhất thắng và được trả giá bằng với chi phí của chính anh ta, nhưng đây lại là giá đã bị nâng lên. Một sự phân tích toán học toàn diện về vấn đề này chỉ ra rằng tác động ngân sách của việc chào thầu có nâng giá trong cách đấu thầu thông thường cũng chính xác như việc trả người thắng thầu giá chào của người kế tiếp. Do đó, hệ thống như chúng ta mô tả không tạo ra chi phí cao hơn cách thông thường. Một lý do trực giác cho sự tương đương này là cả hai cách thức đấu thầu cần phải luôn dẫn đến cùng một kết cục có hiệu quả: người có giá chào thấp nhất phải luôn thắng. Nhưng hiệu quả chỉ xuất hiện chỉ khi mọi người tính đến cả các chi phí ngoại sinh mà họ áp đặt cho người khác. Do vậy, bản chào giá tối ưu của một công ty là chi phí dự tính của đối thủ cạnh tranh tốt nhất sau đó có điều kiện thắng thầu. Điều này giống như câu chuyện cân bằng ngân sách của các động cơ khuyến khích liên doanh; trong trường hợp này, công ty thắng sẽ đấu giá theo chi phí ngoại sinh dự tính hoặc trung bình thay vì các chi phí ngoại sinh thực tế.

4. BÀI TẬP TÌNH HUỐNG SỐ 12: RỦI RO CỦA CHIẾN THẮNG

Một trong những điểm không bình thường của đấu giá niêm phong kiểu Vickrey là ở chỗ người thắng thầu không biết anh ta phải trả bao nhiêu cho đến khi cuộc đấu giá kết thúc và anh ta thắng thầu. Hãy nhớ rằng trong đấu giá Vickrey người thắng thầu chỉ phải trả theo mức giá của người bỏ giá thầu cao thứ hai. Ngược lại, trong một cuộc đấu giá niêm phong thông thường không có sự thiếu chắc chắn như vậy bởi người thắng thầu trả giá của chính họ. Bởi mỗi người đều biết bản chào giá của chính mình, không ai còn nghi ngờ số tiền họ sẽ phải trả trong trường hợp thắng thầu.

Việc tồn tại sự thiếu chắc chắn gợi ý rằng chúng ta có thể muốn xét đến tác động của rủi ro lên chiến lược của các bên tham gia đấu thầu. Phản ứng điển hình đối với sự thiếu chắc chắn là tiêu cực: người tham gia thầu bị bất lợi hơn trong đấu giá Vickrey bởi họ không biết mình sẽ phải trả bao nhiêu tiền khi đưa ra bản chào giá để thắng. Liệu có hợp lý không nếu người đấu thầu sẽ đối phó với sự thiếu chắc chắn hay rủi ro này bằng cách hạ giá bản chào giá của mình thấp hơn giá trị thực của nó?

THẢO LUẬN

Đúng là những người tham gia đấu thầu không thích sự thiếu chắc chắn trong việc họ sẽ phải trả bao nhiêu tiền nếu họ thắng. Thực tế mỗi người đều bị thiệt hơn. Tuy nhiên, mặc dù rủi ro, những người tham gia vẫn bỏ thầu theo giá trị thực của họ. Nguyên nhân là vì đấu thầu trung thực là chiến lược lấn át. Một khi giá bán còn thấp hơn giá trị của hàng hóa thì người đấu thầu vẫn còn muốn mua nó. Chỉ có một cách để đảm bảo rằng bạn có thể chiến thắng bất cứ khi nào mức giá thấp hơn giá trị của bạn là bỏ thầu theo giá trị thực.

Trong đấu giá Vickrey, đặt giá theo giá trị thực sự không làm bạn phải trả nhiều tiền hơn - trừ khi một ai đó khác trả giá cao hơn bạn, trong trường hợp đó bạn có thể phải tăng giá thầu của bạn cho đến khi giá bán cao hơn mức giá của bạn. Rủi ro trong đấu giá Vickrey là có giới hạn; người chiến thắng không bao giờ phải trả nhiều hơn mức giá chào của anh ta. Trong khi tồn tại sự thiếu chắc chắn về việc người thắng thầu sẽ phải trả bao nhiêu, điều này vẫn còn hơn một tin tốt lành. Ngay cả khi tin tốt lành có thể khác nhau, chiến lược tốt nhất là thắng cuộc đấu giá bất cứ khi nào bạn có lợi. Điều này có nghĩa là chào theo đúng giá của bạn. Bạn không bao giờ bỏ lỡ cơ hội có lợi và bất cứ lúc nào bạn chiến thắng bạn đều chỉ phải trả thấp hơn giá trị thực của bạn.

13 |

CÁC BÀI TẬP TÌNH HUỐNG KHÁC

1. ĐỨNG NÚI NÀY TRÔNG NÚI NỌ

Sự thật không thể tránh khỏi trong trò chơi cá cược là thu hoạch của người này là tổn thất của người khác. Do vậy, điều đặc biệt quan trọng là cần phải xem xét trò chơi từ quan điểm của người chơi kia trước khi chấp nhận chơi. Bởi họ sẵn lòng cá cược nên chắc chắn họ đã dự tính rằng họ sẽ thắng, điều này đồng nghĩa với việc họ dự tính bạn sẽ thua. Một ai đó chắc chắn sai, nhưng sẽ là ai? Bài tập tình huống này xem xét một vụ cá cược có vẻ như có lợi cho cả hai bên. Điều này không thể đúng, nhưng sai lầm là ở chỗ nào?

Có hai phong bì, trong mỗi phong bì có một số tiền nào đó. Các số tiền trong phong bì có thể là 5 đô la, 10 đô la, 20 đô la, 40 đô la, 80 đô la hoặc 160 đô la và tất cả mọi người đều biết điều đó. Tiếp theo, người ta cho biết rằng số tiền ở một trong hai phong bì gấp đôi số tiền ở phong bì kia. Hai phong bì đó sau đó được dán kín lại và chúng ta đưa một chiếc cho Ali, chiếc kia cho Baba. Sau khi cả hai phong bì đã được mở ra (nhưng số tiền bên trong vẫn được giữ bí mật) người ta

cho Ali và Baba một cơ hội để đổi phong bì cho nhau. Nếu cả hai đều muốn đổi thì người ta sẽ để cho họ đổi.

Giả sử Baba mở phong bì của mình và thấy trong đó có 20 đô la. Cậu ta sẽ suy luận như sau: Ali có khả năng nhận được 10 đô la cũng như 40 đô la. Như vậy, phần thưởng dự tính của ta sẽ là $(10+40)/2 = 25$ đô la > 20 đô la. Đối với cá cược số tiền nhỏ như thế này, rủi ro không lớn, như vậy ta sẽ có lợi nếu đổi.

Bằng cách lập luận tương tự, Ali cũng muốn đổi dù cô ta nhìn thấy số tiền nào đi nữa: là 10 đô la (vì cô ta sẽ suy luận rằng khi đó Baba nhận được hoặc 5 đô la, hoặc 20 đô la và trung bình cộng của hai khả năng này là 12,5 đô la) hay 40 đô la (bởi cô ta tính toán trung bình cộng giữa 20 đô la và 80 đô la sẽ là 50 đô la).

Ở đây, rõ ràng có chỗ sai. Cả hai bên không thể cùng được lợi hơn bằng cách hoán đổi phong bì bởi số tiền trong mỗi phong bì không thể tăng lên nhờ hoán đổi. Nhưng vậy thì suy luận này sai ở đâu? Ali và/hoặc Baba có nên tự đề nghị đổi phong bì không?

THẢO LUẬN

Việc hoán đổi sẽ không bao giờ xảy ra nếu Ali và Baba đều là những người biết tư duy có lý trí và đều nghĩ rằng người kia cũng lý trí như vậy. Sai lầm trong suy luận ở đây nằm trong giả thiết cho rằng việc người kia sẵn sàng đổi phong bì không hề tiết lộ cho chúng ta một thông tin nào. Chúng ta sẽ giải quyết vấn đề này bằng cách nhìn sâu hơn vào quá trình trong đó mỗi bên suy luận về những suy luận của bên kia. Trước hết, chúng ta xem xét suy luận của Baba từ góc độ của Ali. Sau đó, chúng ta sẽ đứng từ góc độ của Baba để hình dung xem Ali sẽ có thể nghĩ như thế nào về cậu ta. Cuối cùng, chúng ta sẽ quay lại với Ali và xem liệu cậu ta nghĩ rằng Baba đang nghĩ gì về cậu. Sử dụng ví dụ này, các bước sẽ dễ theo dõi hơn.

Giả sử rằng Ali mở phong bì của mình và thấy 160 đô la trong đó. Trong trường hợp này, Ali đã biết chắc là mình nhận được số tiền lớn hơn và sẽ không muốn đổi. Bởi vì chắc chắn Ali sẽ từ chối đổi phong bì khi cô nhận được 160 đô la nên Baba cần phải từ chối không đổi phong bì khi cậu ta nhận thấy mình nhận được 80 đô la bởi biết rằng Ali sẽ chỉ muốn đổi nếu cô ta đang có số tiền 40 đô la, trong trường hợp đó Baba sẽ chọn giữ lại 80 đô la ban đầu của mình. Nhưng nếu Baba không đổi khi cậu có 80 đô la thì khi đó Ali cũng không nên đổi phong bì khi cô ta chỉ nhận được 40 đô la bởi việc trao đổi sẽ chỉ xảy ra khi Baba có 20 đô la. Bây giờ thì chúng ta đã đến rất gần tình huống rồi. Nếu Ali không muốn hoán đổi phong bì khi cô ta có 40 đô la thì đổi chắc như vậy cũng sẽ không có lợi gì khi Baba tìm thấy đồng 20 đô la trong phong bì của mình, và cậu ta không muốn đổi 20 đô la để lấy 10 đô la. Người duy nhất sẵn sàng hoán đổi là người chỉ tìm thấy 5 đô la trong phong bì của mình, nhưng dĩ nhiên khi đó bên kia sẽ lại không đời nào muốn đổi.

2. CUỐI CÙNG PHẢI LÀ ĐẦU TIÊN

Chính phủ Mỹ có một vấn đề lớn khi cố gắng khuyến khích vài triệu thanh niên đăng ký đi quân dịch. Việc không tuân thủ ở quy mô lớn trong dân chúng khiến cho việc trừng phạt tất cả những người phạm luật là không thể. Dù vậy chính phủ vẫn có một lợi thế lớn: họ là người đề ra quy tắc.

Để thấy lợi thế của việc đi trước, hãy hình dung chính phủ chỉ được phép trừng phạt một người trốn đăng ký nghĩa vụ quân sự. Làm thế nào họ có thể sử dụng lời đe dọa duy nhất này để khiến tất cả mọi người đều phải đi đăng ký?

THẢO LUẬN

Chính phủ thông báo rằng họ sẽ phạt những người trốn nghĩa vụ theo thứ tự bảng chữ cái. Người có họ là Aaron biết rằng anh ta sẽ là người duy nhất bị phạt nếu anh ta không ra đăng ký. Sự chắc chắn bị phạt này đủ để khuyến khích anh ta đi đăng ký. Khi đó, những người có họ là Abram sẽ kết luận rằng bởi những người họ Aaron đã chắc chắn sẽ đăng ký rồi nên họ chắc chắn sẽ là người bị sờ đến nếu không đăng ký. Cứ như thế cho đến cuối bản danh sách với Zhukov và Zweibel.

Một luật sư có thể tranh luận rằng việc chỉ trừng phạt một người căn cứ theo thứ tự tên của anh ta trong bảng chữ cái là vi phạm hiến pháp. Nhưng thực ra bảng chữ cái không có gì là đặc biệt ở đây. Điểm mấu chốt là thứ tự trừng phạt được xác định trước. Chọn ngẫu nhiên hay lấy theo thứ tự ngày sinh, hoặc số bảo hiểm xã hội cũng như nhau cả. Chỉ rất ít sự trừng phạt có lựa chọn cũng có thể thành công trong việc giữ cho tất cả mọi người phải đứng đúng vào hàng và cũng rẻ hơn nhiều so với việc đưa ra mức lương thị trường để lôi kéo đủ số lượng và chất lượng cho việc tuyển dụng.

Chẳng hạn, nếu Quốc hội hiểu nhầm về bên ngoài và bản chất thực bên trong, họ có thể cấm hội đồng tuyển quân sử dụng thứ tự trong bảng chữ cái như một phương tiện để chọn người bị phạt đầu tiên nhưng lại để ngỏ các phương pháp có tác dụng tương đương khác. Cái cần phải dừng là cấm không được tuyên bố trước bất kỳ thứ tự nào.

Khi những người tham gia vào một cuộc chơi được sắp xếp theo một thứ tự nào đó, thường là có thể dự đoán được người ở đầu hàng (hay cuối hàng) sẽ làm gì. Sự hiểu biết này sẽ ảnh hưởng đến hành động của người kế tiếp và hành động của người kế tiếp ảnh hưởng đến người thứ ba và cứ như vậy cho đến hết dãy.

Câu chuyện chúng tôi vừa kể nghe có vẻ hơi cực đoan. Cho đến khi chúng ta đến được Zhukov thì chắc chắn đã có ai đó không

đăng ký và đã bị phạt. Những người họ Zhukov thực ra có thể không cần phải lo lắng. Với rất nhiều cá nhân như vậy, có thể dự tính sẽ có một số nhỏ sẽ bị để lọt. Điểm quan trọng ở đây cần nhớ là số người bị phạt không nhất thiết phải gần với số người cần khuyến khích tuân thủ. Năng lực (và quyết tâm) để bỏ tù chỉ một nghìn người chống đối cũng đủ làm nản lòng vài triệu người định làm như vậy.

3. ĐẤU SÚNG TAY BA

Ba kẻ đối kháng, Larry, Mo và Curly, tham gia vào một cuộc đấu súng tay ba. Có hai vòng đấu. Trong vòng đầu, mỗi người chỉ được bắn một phát: Larry bắn đầu tiên, tiếp đến là Mo và sau cùng là Curly. Sau vòng đầu, những người sống sót sẽ được bắn phát thứ hai, vẫn bắt đầu từ Larry, tiếp đến Mo và cuối cùng là Curly.

Đối với mỗi kẻ đấu súng thì kết cục tốt nhất là trở thành người sống sót duy nhất. Tiếp đó là trở thành một trong hai người sống sót. Kết cục tốt thứ ba là khi không có ai bị chết. Tất nhiên xấu nhất là khi chính mình bị giết.

Larry bắn rất tồi, chỉ có 30% cơ hội bắn trúng người mà anh ta nhắm bắn. Mo bắn khá hơn nhiều, độ chính xác có thể lên đến 80%. Curly là thiện xạ, anh ta chưa bao giờ bắn trượt.

Chiến lược tối ưu của Larry trong vòng bắn đầu tiên là gì? Ai có cơ hội sống sót lớn nhất trong cuộc đấu này?

THẢO LUẬN

Mặc dù nhìn xa hơn và suy luận ngược về là cách an toàn để giải quyết vấn đề này, chúng ta cũng có thể thử sử dụng một số suy luận thuận đi (về phía trước) ở đây. Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc xem xét lần lượt từng lựa chọn của Larry. Điều gì sẽ xảy ra nếu Larry

nhằm bắn Mo? Còn nếu Larry bắn Curly thì sao?

Nếu Larry bắn Mo và bắn trúng thì anh ta đã khai tử cho chính bản thân mình bởi tiếp theo là đến lượt Curly bắn mà anh ta thì không bao giờ bắn trượt. Curly sẽ không bỏ qua cơ hội bắn Larry bởi điều này dẫn đến kết cục tốt nhất nhất cho anh ta. Như vậy lựa chọn bắn Mo của Larry là không hề hấp dẫn chút nào.

Nếu Larry bắn Curly và bắn trúng thì tiếp theo sẽ đến lượt Mo và Mo sẽ nhằm bắn Larry. Do vậy, nếu Larry bắn trúng Curly thì cơ hội sống sót của anh ta sẽ chỉ còn 20% (chính là xác suất bắn trượt của Mo).

Cho đến giờ chưa có lựa chọn nào của Larry là thực sự hấp dẫn. Trên thực tế, chiến lược tốt nhất cho Larry là anh ta bắn thẳng lên trời! Trong trường hợp này, tiếp đó sẽ là Mo bắn Curly và nếu anh ta bắn trượt, đến lượt mình Curly sẽ bắn và giết chết Mo. Khi đó, vòng bắn thứ hai bắt đầu và lại đến lượt Larry bắn trước. Bởi vì chỉ còn lại một người nữa nên anh ta sẽ có ít nhất 30% cơ hội để sống sót bởi đó chính là xác suất để anh ta bắn trúng đối thủ còn lại của mình.

Bài học ở đây là một chú cá bé có thể làm tốt hơn nếu bỏ qua cơ hội đầu tiên trở thành sao biển. Chúng ta thấy điều này cứ bốn năm một lần vào thời điểm vận động bầu cử tổng thống ở Mỹ. Khi có một số lượng lớn các đối thủ tranh cử, người có triển vọng nhất trong cả nhóm thường dễ bị trật ray bởi những cuộc tấn công dồn dập từ phía các chú cá cỡ trung bình (những ứng cử viên có triển vọng trung bình). Sẽ là một lợi thế khi có thể chờ đợi và chỉ bước ra ánh đèn sau khi những người khác đã đánh bật nhau và chính bản thân họ ra khỏi cuộc chạy đua.

Như vậy, cơ hội sống sót của bạn không phải chỉ phụ thuộc vào năng lực của chính bạn mà còn vào người mà bạn đang đe dọa. Một

người chơi kém không đe dọa được ai có thể rút cuộc lại sống sót nếu những kẻ mạnh hơn giết nhau trước. Curly mặc dù là thiện xạ nhưng lại có cơ hội sống sót thấp nhất - chỉ 14%. Mo có đến 56% cơ hội sống sót trong khi chiến lược tối ưu của Larry có thể chuyển cơ hội bắn trúng 30% của anh ta thành 41,2% cơ hội chiến thắng.¹

Các cuộc đấu súng ngày nay diễn ra giữa một bên là T. Boone Pickens, chuyên gia về thầu tóm mua lại các công ty và bên kia là ban giám đốc công ty mục tiêu xung quanh vấn đề ai sẽ là người kiểm soát hội đồng quản trị. Câu chuyện tiếp theo đây của chúng tôi kể về một công ty tìm cách đi trước đón đầu trong một cuộc đấu thầu tóm thông qua việc sử dụng viên thuốc độc. Nhưng mọi sự không phải luôn diễn ra như kế hoạch, đặc biệt là nếu bạn không nhìn đủ xa về phía trước.

4. TẤN CÔNG CÁ MẬP

Trong những năm gần đây các công ty lớn đã áp dụng nhiều phương pháp mới và sáng tạo, thường được gọi với cái tên là “công cụ chống cá mập” để ngăn cản các nhà đầu tư bên ngoài tìm cách thầu tóm công ty của mình. Chúng tôi không nhận xét về tính hiệu quả cũng như khía cạnh đạo đức của những thủ đoạn này mà chỉ trình bày về một số viên thuốc độc kiểu mới, chưa được kiểm chứng và đề nghị bạn xem xét xem làm thế nào để tránh được tác dụng của chúng.

Công ty mục tiêu là Công ty Piper's Pickled Pepper. Mặc dù đây là công ty do công chúng sở hữu (publicly held) nhưng những mối ràng buộc gia đình vẫn còn duy trì bởi Hội đồng quản trị gồm năm người được kiểm soát hoàn toàn bởi năm người cháu của người sáng lập công ty. Người sáng lập công ty nhận thấy khả năng có bất đồng

¹ Đọc thêm về vấn đề này trong cuốn sách giàu thông tin và mang tính giải trí của Paul Hoffman *Cuộc trả thù của Acsimet* (New York W. W. Norton, 1988)

giữa những người cháu của mình cũng như mối đe dọa từ các nhà đầu tư bên ngoài. Để bảo vệ công ty trước cả những mâu thuẫn trong nội bộ gia đình cũng như những cuộc tấn công từ bên ngoài, trước hết ông ta yêu cầu các cuộc bầu chọn thành viên hội đồng quản trị được tiến hành kiểu zích zắc. Điều này có nghĩa là ngay cả khi có ai đó sở hữu 100% cổ phiếu của công ty thì cũng không thể thay thế ngay toàn bộ hội đồng quản trị mà chỉ có những người hết nhiệm kỳ mới có thể ra đi mà thôi. Mỗi người trong số năm thành viên đều có một nhiệm kỳ 5 năm. Người bên ngoài chỉ có thể hy vọng nhiều nhất là một ghế ở đó mỗi năm. Nhìn bề ngoài điều này cho thấy phải mất ít nhất ba năm để ai đó bên ngoài có thể giành được đa số ghế và quyền kiểm soát công ty.

Người sáng lập công ty lo ngại rằng ý tưởng của ông về nhiệm kỳ zích zắc sẽ bị thay đổi nếu có một kẻ thù địch nào đó nắm được quyền kiểm soát cổ phần. Điều khoản thứ hai do vậy được thêm vào. Quy trình bầu chọn thành viên hội đồng quản trị chỉ có thể được thay đổi bởi chính hội đồng đó. Bất kỳ thành viên nào cũng có thể đưa ra đề xuất thay đổi mà không cần người ủng hộ. Tuy nhiên có một điểm quan trọng. Người đề xuất sẽ được yêu cầu bỏ phiếu cho chính đề nghị của mình. Việc bỏ phiếu sẽ được tiến hành một vòng theo chiều kim đồng hồ quanh bàn hội đồng. Để được thông qua, ít nhất phải có trên 50% thành viên hội đồng chấp thuận (người vắng mặt coi như bỏ phiếu chống). Bởi hội đồng có năm thành viên nên điều này có nghĩa là phải có ít nhất ba phiếu thuận. Bất kỳ người nào đưa ra đề nghị thay đổi thành viên hoặc thay đổi quy tắc xác định thành viên sẽ mất vị trí cũng như cổ phần của mình nếu đề nghị đó thất bại. Cổ phần của anh ta sẽ được chia đều cho những thành viên còn lại. Ngay cả thành viên nào bỏ phiếu cho đề xuất bị thất bại cũng sẽ bị mất chỗ trong hội đồng và mất luôn cổ phần của mình.

Trong một thời gian, các điều khoản như vậy tỏ ra thành công trong việc ngăn cản những kẻ thù địch đặt giá mua lại công ty. Nhưng sau đó Sea Shells thông qua Sea Shore Ltd. đã mua được 51% cổ phần công ty trong một nỗ lực thôn tính ác ý. Sea Shells bỏ phiếu cho vị trí của mình trong hội đồng quản trị tại cuộc bầu chọn thường niên. Tuy nhiên, quyền kiểm soát công ty có vẻ như không dễ thôn tính ngay bởi cô ta chỉ có một mình chống lại bốn người.

Tại cuộc họp hội đồng quản trị đầu tiên, Sea Shells đã đề nghị một cuộc cải tổ về thành viên của hội đồng. Đó là lần đầu tiên có một đề nghị như vậy được đưa ra bỏ phiếu tại hội đồng. Tuy nhiên, không những đề nghị của Sea Shells được thông qua mà điều đáng ngạc nhiên là nó đã được nhất trí hoàn toàn trong hội đồng! Kết quả là Sea Shells đã ngay lập tức thay thế toàn bộ hội đồng quản trị. Các thành viên cũ được tặng một chiếc dù (có còn hơn không) và sau đó được mời ra khỏi cửa.

Cô ta đã làm điều đó như thế nào? Gợi ý: ở đây có một chút mảnh khoé. Suy luận ngược về sẽ là chìa khóa cho bạn. Mục tiêu đầu tiên trong toàn bộ kế hoạch là thông qua được quyết định, sau đó bạn mới cần tính đến sự nhất trí. Để chắc chắn rằng đề xuất của Sea Shells sẽ được thông qua, hãy bắt đầu từ điểm cuối và chắc chắn rằng hai người bỏ phiếu cuối cùng có động cơ bỏ phiếu thuận. Điều này sẽ là đủ để quyết định được thông qua bởi Sea Shells đã bắt đầu với phiếu thuận đầu tiên rồi.

THẢO LUẬN

Có nhiều đề nghị ẩn chứa những lắt léo trong đó. Và đây chính là một trong số đó. Đề nghị cải tổ của Sea Shells có thể gặp một trong ba tình huống sau đây:

- Nếu đề nghị được nhất trí thông qua, Sea Shells sẽ chọn một hội đồng hoàn toàn mới. Mỗi thành viên hội đồng bị thay thế sẽ được nhận một khoản bù đắp nhỏ.
- Nếu đề nghị được thông qua 4:1, khi đó thành viên bỏ phiếu chống sẽ bị loại ngay khỏi hội đồng và không được bồi thường gì cả.
- Nếu đề nghị được thông qua với tỷ lệ phiếu bầu 3:2, khi đó Sea Shells sẽ chuyển toàn bộ 51% cổ phần của mình trong Piper's Pickled Peppers cho hai thành viên bỏ phiếu thuận với tỷ lệ bằng nhau. Hai người bỏ phiếu chống sẽ bị loại khỏi hội đồng mà không được nhận một đồng bồi thường nào.

Tại điểm này suy luận ngược về đã kết thúc câu chuyện. Hãy hình dung rằng cuộc bỏ phiếu rơi vào tình trạng giằng co khi người bỏ phiếu cuối cùng phải đối mặt với tỷ lệ phiếu bỏ là 2:2. Nếu anh ta bỏ phiếu thuận, đề nghị được thông qua và anh ta sẽ được nhận 25,5% cổ phần của công ty. Nếu đề nghị thất bại, cổ phần của Sea Shells (và của người bỏ phiếu thuận kia) sẽ được chia đều cho các thành viên còn lại, khi đó anh ta sẽ chỉ nhận được $(51+12,25)/3 = 21,1\%$ cổ phần công ty. Do vậy anh ta sẽ nói Có.

Tất cả mọi người đều có thể suy luận ngược về như vậy để dự đoán được rằng nếu cuộc bỏ phiếu rơi vào tình huống giằng co 2:2 thì Sea Shells sẽ thắng khi lá phiếu cuối cùng được bỏ. Bây giờ hãy nhìn vào thế tiến thoái lưỡng nan của người bỏ phiếu thứ tư. Khi đến lượt anh ta bỏ phiếu, có thể có các khả năng như sau:

- (i) đã có một phiếu thuận (của Sea Shells)
- (ii) đã có hai phiếu thuận, hoặc
- (iii) đã có ba phiếu thuận

Nếu đã có ba phiếu thuận thì đề nghị đã được thông qua. Người bỏ phiếu thứ tư sẽ thà có một cái gì đó còn hơn là không có gì hết và do đó cũng sẽ bỏ phiếu thuận. Nếu đã có hai phiếu thuận, anh ta có thể dự tính rằng người cuối cùng sẽ bỏ phiếu thuận ngay cả khi nếu anh ta bỏ phiếu chống. Người bỏ phiếu thứ tư dù làm gì cũng không thể ngăn cản đề nghị được thông qua. Do vậy, một lần nữa tốt hơn cả là đứng về phía những người thắng cuộc. Vì thế, anh ta sẽ bỏ phiếu thuận. Cuối cùng, nếu anh ta chỉ thấy có một phiếu thuận thì anh ta sẽ sẵn sàng đưa tình hình đến thế giằng co 2:2. Anh ta có thể dự đoán một cách chắc chắn rằng người cuối cùng sẽ bỏ phiếu thuận và hai người họ sẽ có thể thực sự làm nên chuyện.

Hai thành viên đầu tiên của hội đồng quản trị Piper's thực sự bế tắc. Họ có thể dự đoán rằng ngay cả khi cả hai cùng bỏ phiếu chống thì hai người sau đó cũng sẽ phản lại họ và đề nghị sẽ được thông qua. Bởi vì rằng họ chẳng thể ngăn được đề nghị được thông qua nên tốt nhất là đi cùng và nhận một chút gì đó còn hơn không.

Tình huống trên minh họa cho sức mạnh của suy luận ngược về. Tất nhiên nó cũng giúp bạn trở thành người đầy mánh khóe nữa.

5. THẮNG KHÔNG CẦN BIẾT BẰNG CÁCH NÀO

Chương 2 đã giới thiệu những trò chơi mà những người chơi trong đó đi theo một trình tự và trò chơi luôn luôn kết thúc sau một số bước đi nhất định. Trên lý thuyết chúng ta có thể xem xét mỗi một trình tự cho các bước đi có thể và trên cơ sở đó tìm ra chiến lược tốt nhất cho mình. Điều này tương đối dễ đối với trò chơi oẳn tù tì nhưng lại không thể làm được (ít ra là hiện tại) với chơi cờ. Trong trò chơi dưới đây, chiến lược tối ưu là không thể biết trước. Nhưng ngay cả khi không biết điều đó thì chỉ cần biết một thực tế là nó có tồn tại đã đủ cho thấy nó sẽ dẫn đến thắng lợi cho người chơi đi nước đầu tiên.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

ZECK là một trò chơi chấm điểm dành cho hai người. Mục tiêu là buộc đối thủ của bạn phải nhận lấy điểm cuối cùng. Trò chơi bắt đầu với các điểm được bố trí theo hình chữ nhật, chẳng hạn 4x7 như sau:

.....

.....

.....

.....

Cứ mỗi lượt, người chơi phải bỏ đi một điểm và cùng với nó là tất cả các điểm còn lại nằm về phía đông bắc điểm đó. Chẳng hạn nếu người chơi thứ nhất chọn điểm thứ tư trên dòng thứ hai, điều này sẽ để lại cho đối thủ với các điểm còn lại như sau:

...

...

.....

.....

Mỗi lần đi ít nhất phải có một điểm được bỏ đi. Người nào phải bỏ đi điểm cuối cùng, người đó sẽ thua.

Với bất kỳ hình chữ nhật nào có nhiều hơn 1 điểm, người đi đầu tiên luôn có một chiến lược để thắng. Đúng là chiến lược này cho đến nay vẫn chưa được biết như thế nào. Tất nhiên chúng ta xem xét tất cả các khả năng và sau đó tính toán ra cho một trò chơi cụ thể, chẳng hạn như trò chơi với số điểm 4x7 như trên – nhưng chúng ta không thể biết chiến lược tối ưu cho tất cả các kiểu cấu hình điểm. Làm thế nào chúng ta có thể chỉ ra ai là người có chiến lược để thắng mà lại không biết đó là gì?

THẢO LUẬN

Giả sử người chơi thứ hai có chiến lược để thắng, điều này có nghĩa là với bất kỳ nước đi mở đầu nào của người thứ nhất, người thứ hai cũng có đối sách để đặt anh ta vào thế thắng. Hãy hình dung rằng người chơi đầu tiên chọn điểm trên cùng bên phải.

.....
.....
.....
.....

Không cần biết người thứ hai đi bước đáp lại như thế nào, sau bước thứ hai bảng điểm sẽ còn lại theo một cấu hình mà người thứ nhất bản thân anh ta cũng có thể đi ngay từ nước đi đầu tiên để có được cấu hình đúng như vậy. Nếu đó thực sự là thế thắng thì người đi đầu tiên cần và luôn có thể khởi đầu trò chơi đúng như vậy. Không có gì người thứ hai có thể làm đối với người thứ nhất mà người thứ nhất lại không thể làm đúng như vậy đối với người thứ hai trong nước đi trước đó.

**6. MỘT MÙA CHO MỌI THỨ
VÀ MỌI THỨ ĐỀU CÓ MÙA CỦA NÓ**

Hãy xem xét vấn đề mà Liên đoàn bóng đá Mỹ (USFL) trước đây phải đối mặt khi quyết định tổ chức giải vào mùa thu hay mùa xuân. Thị trường mùa thu là lớn nhất và vì thế ý định của USFL là độc quyền trong mùa thu và đẩy Liên đoàn bóng đá quốc gia (NFL) sang mùa xuân. Nhưng nếu NFL vẫn cứ tổ chức giải trong mùa thu thì sẽ tốt hơn cho USFL nếu họ chuyển sang độc chiếm mùa xuân. Kết cục xấu nhất có thể là cả hai đều phải chuyển sang thi đấu trong mùa xuân.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

NFL mặc dù có uy tín cao hơn nhưng vẫn muốn USFL sẽ chơi trong khoảng thời gian khác ngoài mùa giải của họ. Tuy nhiên, uy tín của họ đủ mạnh và thị trường mùa thu đủ lớn hơn mùa xuân nên NFL sẽ sẵn sàng đổi đầu với USFL trong mùa thu còn hơn là tự mình chuyển sang chơi mùa xuân.

Để làm cụ thể hơn những ý tưởng này, giả sử rằng có 100 triệu người xem bóng đá vào mùa thu và 50 triệu người xem vào mùa xuân. Nếu một liên đoàn độc quyền cả mùa thì họ sẽ giành được toàn bộ thị trường của mùa đó. Nếu hai bên đổi đầu nhau trong một mùa NFL sẽ giành 70% thị phần trong khi USFL chỉ có 30% trong mùa đó, những người xem bóng đá tiềm năng trong mùa còn lại sẽ không có gì để xem.

Bảng sau cho người xem thấy các con số của hai liên đoàn cho bốn khả năng lựa chọn có thể của họ. Để tiết kiệm diện tích, chúng tôi gộp các bảng thu hoạch riêng rẽ của họ vào chung một bảng. Trong mỗi ô, con số ở dưới phía bên trái là thị phần của USFL, còn phía trên bên phải là của NFL.

Bảng quy mô thị trường cho (USFL, NFL)

		NFL	
		Mùa thu	Mùa xuân
USFL	Mùa thu	30 70	100 50
	Mùa xuân	50 100	15 35

Vậy chúng tôi chờ đợi điều gì?

THẢO LUẬN

USFL không có chiến lược lấn át. Bước đi tối ưu của họ luôn là chơi ngoài mùa giải của NFL. Rõ ràng điều này phụ thuộc vào NFL. Tuy nhiên, NFL có một chiến lược lấn át. Họ ưu tiên mùa thu để tổ chức giải đấu mà không phụ thuộc vào quyết định của USFL, quan sát thị phần của họ trong cột đầu tiên là 70 và 100, luôn cao hơn so với các con số tương ứng 50 và 35 trong cột thứ hai.

Điều gì cần phải xảy ra trong trò chơi này? NFL nên chọn chiến lược lấn át của mình, tức là mùa thu. USFL bằng cách đặt mình vào địa vị của NFL sẽ phải dự đoán được rằng NFL sẽ chơi trong mùa thu. Khi đó, USFL sẽ phải chọn mùa xuân để chơi.

Các dự đoán này vẫn đúng với những quy mô thị phần mùa thu và mùa xuân khác. Với tỷ lệ phân chia thị phần không đổi 70:30 giữa hai liên đoàn, thị trường mùa thu có thể lớn hơn từ 43 đến 233% so với thị trường mùa xuân để các dự đoán của chúng ta vẫn đứng vững. Với kết quả chắc chắn này, chúng ta kết luận rằng việc USFL dự định chuyển sang chơi trong mùa thu là một quyết định sai lầm và có thể gây phương hại đến sự tồn tại của chính họ.

7. SAU CÙNG LÀ TỐT NHẤT?

Các nhà quản lý doanh nghiệp nói chung có những lúc rất lạc quan: đó là khi các thị trường đang mở rộng, ngày càng có nhiều công nghệ tiên tiến hơn và thông tin cũng được cải thiện. Tuy nhiên, nơi nào có tăng trưởng, nơi đó cũng có lúc sa sút. Ở Mỹ các ngành sản xuất đang bị thu hẹp kể từ thập kỷ 70 của thế kỷ XX cung cấp trên 10% sản lượng công nghiệp. Các ngành công nghiệp đang xuống dốc này bao gồm từ những ngành cốt lõi như thép, cao su, cho đến sợi dệt và hóa chất, thức ăn trẻ em và ống chân không. Lý do các ngành này

đi xuống thì có nhiều, từ tiến bộ công nghệ (bóng bán dẫn thay thế ống chân không), đến cạnh tranh từ các công ty nước ngoài (ngành thép) hoặc do có sự thay đổi về cơ cấu dân số (thức ăn trẻ em).

Trong các ngành công nghiệp ở vào thời kỳ xế chiều này, ai đó sẽ phải giảm bớt năng lực sản xuất để ngành vẫn còn có thể có lợi nhuận. Mỗi công ty đều muốn đối thủ cạnh tranh của họ gánh vác sự cắt giảm này, bằng cách đó họ sẽ có thể chiếm được thị phần còn lại cho mình.¹ Tình huống đưa ra ở đây xem xét câu hỏi liệu sự sống sót có mối liên hệ gì với quy mô hay không. Trong những thị trường đang suy giảm, liệu David có cắt nhỏ được người khổng lồ Goliath hay cả hai sẽ phải đâm dạp lên nhau?

Chúng ta sẽ xem xét cuộc cạnh tranh giữa David và Goliath, cả hai đều là những nhà sản xuất trong ngành công nghiệp súng cao su đang xuống dốc. David là nhà sản xuất nhỏ. Anh ta chỉ sản xuất 1 súng cao su trong một quý. Goliath có quy mô gấp đôi David. Anh ta làm ra 2 súng cao su mỗi quý. Hai kẻ cạnh tranh đều không thể linh hoạt trong việc chọn mức sản lượng. Nếu đã sản xuất thì họ sẽ phải sản xuất đúng như thế, còn một khi đã dừng sản xuất thì họ sẽ không thể quay trở lại được nữa.²

¹ Giáo sư Kathryn Harrigan trường kinh doanh Columbia đã bầy tỏ nguyên tắc này trong câu cách ngôn của mình "Người bán kem cuối cùng luôn kiếm được tiền" (xem *Forbes*, *Chiến lược kết thúc trò chơi*, 13 tháng 7, 1987, trang 81-204).

² Thực tế những giả định này rất đúng đối với các ngành trong đó chi phí cận biên của sản xuất cho đến mức năng lực trong quá khứ là thấp. Đối với các ngành này, chi phí cố định chiếm phần lớn và kết quả là áp lực rất lớn để sử dụng cho bằng hết năng lực dư thừa. Chẳng hạn trong ngành lọc nhôm, việc vận hành dưới mức năng lực toàn phần là không hiệu quả về mặt kỹ thuật ở chỗ nó làm thay đổi các đặc tính của sản phẩm. Vận hành dưới 70% năng lực là không khả thi bởi cần có một lượng tối thiểu hóa chất được nạp vào máy giúp cho nó chạy được. Chiến lược ngừng sản xuất định kỳ rồi lại khởi động lại cũng không đứng vững được. Sau mỗi lần đóng máy, các hóa chất có tính ăn mòn sẽ tích tụ lại trong máy. Khi khởi động lại máy đòi hỏi phải làm sạch và cân chỉnh lại cũng như thông các chỗ tắc - một quá trình đôi khi mất đến cả một năm trời. Thực tế là các nhà máy lọc nhôm đang đối mặt với sự lựa chọn giữa vận hành gần như toàn lực và đóng cửa vĩnh viễn.

Cuộc chiến của họ có một vài đặc điểm giống cuộc chiến giữa *Time* và *Newsweek*. Mỗi quý họ lại phải quyết định sản xuất hay bỏ mà không biết về quyết định đồng thời của đối thủ cạnh tranh. Nhưng khi họ biết được động thái của đối thủ quý trước họ sẽ bắt đầu lại cuộc chiến trong quý tiếp theo (nếu như không ai trong số họ quyết định từ bỏ).

Bảng giá sau đây cho biết chi tiết mức giá trên thị trường (đã trừ chi phí) phụ thuộc vào sản lượng. Bắt đầu từ quý 1 năm 1988, nếu David độc quyền trên thị trường, anh ta có thể dự tính thu về 3 đô la trên sản phẩm làm ra của mình. Nếu David từ bỏ và để cho Goliath độc quyền, mỗi đơn vị sản phẩm của Goliath sẽ có giá thấp hơn bởi sản lượng của anh ta lớn hơn; trong trường hợp này anh ta sẽ nhận được 2 đô la cho mỗi sản phẩm. (tất nhiên 2 đô la với 2 sản phẩm vẫn tốt hơn 3 đô la với một sản phẩm.) Nếu cả hai cùng sản xuất, họ sẽ làm bão hoà thị trường và mức giá bây giờ (trừ chi phí) chỉ còn 50 xu cho mỗi sản phẩm mà thôi.

Thị trường xuống dốc được thấy rõ trên bảng giá. Cột thứ nhất chỉ ra mức giá ròng (trừ chi phí) nếu David chiếm toàn bộ thị trường cho mình. Cột thứ hai cho thấy mức giá ròng nếu Goliath là công ty độc quyền. Cột thứ ba là mức giá khi cả hai người cùng tiếp tục sản xuất.

Sau mỗi quý kể từ tháng 1 năm 1988, mức giá sẽ giảm 25 xu trên mỗi đơn vị sản phẩm đưa ra thị trường. Có thể nhận thấy từ bảng dưới rằng áp lực từ bỏ thị trường sẽ bắt đầu từ quý 3 năm 1988 khi hai nhà sản xuất trên thị trường cùng chịu lỗ lần đầu tiên. Sau tháng 1 năm 1990 thì Goliath sẽ không bao giờ có thể có lãi được nữa ngay cả khi anh ta độc quyền. Một năm sau đó đến lượt David cũng không thể dự tính sẽ có lợi nhuận thêm được nữa.

Bảng giá ròng (đã trừ chi phí)

	Một mình David	Một mình Goliath	Cả hai
Tháng 1, 1988	3.00	2.00	0.50
Tháng 4	2.75	1.75	0.25
Tháng 7	2.50	1.50	0.00
Tháng 10	2.25	1.25	-0.25
Tháng 1, 1989	2.00	1.00	-0.50
Tháng 4	1.75	0.75	-0.75
Tháng 7	1.50	0.50	-1.00
Tháng 10	1.25	0.25	-1.25
Tháng 1, 1990	1.00	0.00	-1.50
Tháng 4	0.75	-0.25	-1.75
Tháng 7	0.50	-0.50	-2.00
Tháng 10	0.25	-0.75	-2.25
Tháng 1, 1991	0.00	-1.00	-2.50
Tháng 4	-0.25	-1.25	-2.75
Tháng 7	-0.50	-1.50	-3.00
Tháng 10	-0.75	-1.75	-3.25

Trong vòng 12 quý kể từ quý 1 năm 1988, ngành súng cao su sẽ thôi tồn tại. Nhưng vào thời điểm nào các công ty nên từ bỏ? Và ai sẽ là người bỏ đi trước?

Vấn đề này có thể được giải quyết bằng cách sử dụng kỹ thuật loại trừ lần lượt các chiến lược bị lấn át. Để bắt đầu, hãy nhớ rằng ở

lại sau tháng 1 năm 1990 là chiến lược bị lấn át đối với Goliath bởi anh ta sẽ chỉ có lỗ sau đó, không quan trọng David ở lại hay cũng bỏ đi. Bây giờ hãy làm ngược lại và đặt câu hỏi bạn sẽ làm gì nếu bạn là David vào thời điểm quý 3 năm 1989 khi Goliath vẫn còn đang tiếp tục sản xuất.¹

THẢO LUẬN

Trong vấn đề này, không quan trọng bạn kiếm được bao nhiêu tiền mà quan trọng là bạn còn kiếm được tiền trong bao lâu nữa. Công ty trụ lại được lâu nhất sẽ có thể buộc đối thủ cạnh tranh đang kiếm được nhiều lợi nhuận hơn phải từ bỏ thị trường ngay khi lợi nhuận của thị trường song quyền chuyển thành âm.

Như đã gợi ý, nếu David trụ lại được đến quý 3 năm 1989, anh ta sẽ mất nhà. Kể từ đó, khả năng xấu nhất là Goliath tiếp tục ở lại trên thị trường qua quý 4 năm 1989. Điều này sẽ khiến David chịu lỗ 2,25 đô la do tình trạng thị trường song quyền. Nhưng đến năm 1990, Goliath sẽ phải ra đi, bởi chẳng nào anh ta cũng bị lỗ dù độc quyền hay song quyền. Như vậy David có thể dự tính kiếm được 2,5 đô la nhờ độc quyền trong năm 90, đủ để anh ta bù đắp lại cho những thua lỗ phải chịu trong hai quý cuối cùng của năm 1989.

Bây giờ sức mạnh của suy luận ngược về sẽ vén lên tấm màn che phủ. Biết trước là David sẽ quyết tâm ở lại cho đến tháng 7 năm 1989 (bỏ đi là chiến lược bị lấn át), Goliath dự tính rằng anh ta sẽ chỉ có lỗ từ tháng 7 năm 1989 trở đi. Như vậy anh ta sẽ quyết định từ bỏ luôn nếu đến ngày đó anh ta thấy thị trường vẫn còn là song quyền. Điều này có nghĩa là David có thể dự tính kiếm được 2,5 đô la với tư

¹ Để tính toán giá trị của kịch bản với tình huống xấu nhất, bạn có thể đơn giản hóa bài toán bằng cách giả sử lãi suất bằng không, khi đó lợi nhuận hôm nay và lợi nhuận ngày mai là ngang bằng về giá trị.

cách độc quyền trong năm 1990 và 2,75 đô la cũng là lợi nhuận độc quyền trong 2 quý cuối cùng của năm 1989. Số tiền 5,25 đô la này nhiều hơn cần thiết để bù đắp cho khoản lỗ tối đa trên thị trường song quyền trong hai quý đầu năm 1989 tính cho đến ngày đó (1,5 đô la) và do vậy David không nên bỏ đi trước tháng 1 năm 1991. Biết trước rằng David sẽ quyết tâm ở lại, Goliath nên đi ngay khi lợi nhuận của anh ta trên thị trường song quyền bắt đầu chuyển sang âm, tức là vào tháng 7 năm 1988.

Hãy chú ý rằng Goliath không thể có cùng một quyết tâm ở lại trên thị trường với cùng độ dài thời gian như vậy. Quyết tâm này sẽ bị phá vỡ lần đầu tiên vào tháng 1 năm 1990 và sau đó việc ra đi chắc chắn vào tháng 1 năm 1990 sẽ chuyển thành sự buộc phải ra đi vào tháng 7 năm 1989. Mặt dốc trượt của Goliath mang anh ta về đến thời điểm tháng 10 năm 1988, khi lần đầu tiên thị trường trở nên không đủ lớn để chứa cả hai công ty trong đó.

Câu chuyện đơn giản về cuộc chiến giành thị phần trong ngành công nghiệp đang tụt dốc này có thể giúp giải thích hiện tượng các công ty lớn trong đó lại thường là những công ty phải ra đi đầu tiên. Charles Baden Fuller, chuyên gia về các thị trường đang tụt dốc của Anh có một báo cáo nói rằng khi nhu cầu đối với thép của Anh giảm xuống 42% trong giai đoạn từ 1975 đến 1981, các nhà điều hành hai công ty lớn nhất là F.H. Lloyd và tập đoàn Wier “cảm thấy họ đã phải gánh chịu phần lớn chi phí cho hợp lý hóa, họ nắm 41% tổng sản lượng của ngành năm 1975 nhưng phải cắt giảm đến 63% năng lực sản xuất trong giai đoạn 75-81, điều này làm giảm thị phần của họ xuống chỉ còn 24%”.

Hãy ghi nhớ: quy mô không phải luôn luôn là lợi thế, trong môn thể thao judo và trong các chiến lược ra đi, chỗ khôn khéo là lợi dụng kích thước to lớn hơn và tương ứng với đó là tính kém linh hoạt hơn của đối thủ để chống lại họ.

8. VỊ THẾ ĐÒI HỎI

Một đặc điểm quan trọng của OPEC là các nước thành viên của hiệp hội không đồng đều về quy mô. Saudi Arabia là nhà sản xuất tiềm năng lớn hơn rất nhiều so với các nước còn lại. Liệu các thành viên lớn và nhỏ trong cartel này có những động cơ khác nhau để chơi gian dối hay không?

Chúng ta sẽ để cho vấn đề đơn giản bằng cách chỉ xét đến một nước nhỏ, chẳng hạn Kuwait. Giả sử rằng trong điều kiện các nước hợp tác, Kuwait sẽ sản xuất 1 triệu thùng dầu mỗi ngày trong khi Saudi Arabia sản xuất 4 triệu thùng. Đối với mỗi nước, chơi gian dối nghĩa là sản xuất thêm 1 triệu thùng nữa mỗi ngày. Do vậy lựa chọn của Kuwait là 1 hoặc 2 triệu thùng; đối với Saudi Arabia là 4 hoặc 5 triệu thùng. Trên cơ sở các quyết định trên, tổng sản lượng trên thị trường có thể là 5, 6 hoặc 7 triệu thùng. Giả sử mức lợi nhuận (giá trừ đi chi phí cho mỗi thùng dầu) tương ứng là 16 đô la, 12 đô la và 8 đô la. Điều này dẫn đến bảng lợi nhuận dưới đây. Trong mỗi ô, con số phía dưới bên trái là lợi nhuận của Saudi Arabia, còn con số phía trên bên trái là lợi nhuận của Kuwait, được tính theo triệu đô la mỗi ngày.

Lợi nhuận (triệu đô la/ngày) cho Saudi Arabia, Kuwait

		<i>Sản lượng của Kuwait</i>	
		1	2
<i>Sản lượng của Saudi Arabia</i>	4	16 64	24 48
	5	12 60	8 40

Kuwait có chiến lược lấn át: đó là ăn gian bằng cách sản xuất 2 triệu thùng mỗi ngày. Saudi Arabia cũng có một chiến lược lấn át, nhưng đó lại chính là mức sản lượng hợp tác 4 triệu thùng mỗi ngày. Như vậy những người Arabia sẽ vẫn hợp tác trong khi Kuwait chơi gian. Nghịch cảnh người tù không còn nữa. Vì sao vậy?

THẢO LUẬN

Saudi Arabia có động cơ để hợp tác hoàn toàn vì những lý do cá nhân. Nếu họ sản xuất mức sản lượng thấp, giá thị trường sẽ tăng và lợi nhuận cũng sẽ tăng đối với tất cả các thành viên OPEC. Nếu như họ chỉ có một thị phần nhỏ trong tổng sản lượng của OPEC thì họ sẽ không còn thấy việc cung cấp “dịch vụ công” này cho toàn bộ cartel là có lợi nữa. Nhưng nếu thị phần của họ lớn thì phần lớn lợi ích trong tổng lợi nhuận sẽ về họ và có thể đáng để chịu gánh phần cắt giảm trong tổng số. Đây là điều xảy ra đối với những con số mà chúng tôi chọn ở trên.¹ Như vậy là có một cách khác để thoát khỏi nghịch cảnh người tù: tìm một mạnh thường quân người có thể hợp tác và đủ kiên nhẫn với sự chơi gian của người khác.

Điều này đã xảy ra trong nhiều liên minh khác. Ở nhiều quốc gia, một đảng chính trị lớn cần phải thành lập liên minh trong chính phủ với một hay hơn các đảng nhỏ hơn. Đảng lớn thường nắm giữ các vị trí chịu trách nhiệm cao và thường nhân nhượng để liên minh đứng

¹ Động cơ khuyến khích cho Saudi Arabia hợp tác còn phụ thuộc cả vào quy mô thị trường. Khi thị trường mở rộng, việc gian dối sẽ mang lại lợi nhuận nhiều hơn và những người Arabia có thể sẽ không bỏ qua chuyện này nếu họ nghĩ làm như vậy vẫn an toàn cho họ. Phần thưởng đối với người đứng đầu trong việc duy trì cartel sẽ lớn hơn khi thị trường đi theo hướng ngược lại. Kết luận này rất đúng với những gì đã xảy ra với OPEC. Khi thị trường yếu đi vào đầu thập kỷ 80 của thế kỷ XX, những người Arabia đã cam kết đóng vai trò “nhà sản xuất dao động”, đưa ra lời hứa cắt giảm sản lượng và do vậy cho phép các thành viên nhỏ hơn hưởng phần lợi ích lớn hơn.

vững trong khi các đảng nhỏ lại hay yêu sách chú trọng nhiều hơn đến các mối quan tâm đặc biệt của mình và đôi khi có những động thái quá khích. Ảnh hưởng của các đảng tôn giáo nhỏ trong liên minh chính phủ ở Israel là một ví dụ điển hình. Một ví dụ nữa có thể tìm thấy trong NATO; Hoa kỳ cung cấp một số tiền lớn không tương xứng cho chi tiêu quốc phòng trong khi lợi ích của nó lại rơi vào Tây Âu và Nhật Bản. Mancur Olson đã gọi hiện tượng này là “sự bóc lột của những kẻ tí hon đối với người khổng lồ”.

9. ĐỔ ĐẦY VÀO

Nhiều trạm xăng chỉ quảng cáo giá xăng pha chì của họ. Điều khác thường là ở chỗ rất hiếm khách hàng mua xăng pha chì; chỉ có những loại xe sản xuất trước năm 1976 mới có thể sử dụng loại xăng này.

Mọi người đều biết rõ thực tiễn này bắt đầu như thế nào. Ban đầu chỉ có một loại xăng. Phải chờ đến năm 1911 khi Lewis và Jacob Blaustein sáng chế ra một cách để làm tăng lượng octane trong xăng mà không cần phải sử dụng đèn phụ gia chì và kể từ đó xăng không pha chì ra đời. 60 năm sau, loại xăng này đã trở thành chuẩn mực.

Bây giờ các trạm xăng vẫn tiếp tục quảng cáo giá của loại hàng hóa hầu như không có ai mua. Các trạm này chỉ trưng lên một con số để đập vào mắt những người lái xe mô tô đi qua và tiếp tục sử dụng mức giá mà họ đã sử dụng trước đây. Hầu hết các lái xe đều phải tự suy luận ra giá xăng không pha chì từ giá xăng pha chì. Vì sao thực tế này vẫn tiếp diễn như vậy?

THẢO LUẬN

Điều gì sẽ xảy ra nếu các trạm xăng quyết định quảng cáo giá

xăng không pha chì của mình bằng những con số cỡ thật to? Các lái xe rất khó nhìn thấy bất kỳ gì khác ngoài các con số. Kết quả là họ vẫn nghĩ rằng mức giá quảng cáo chính là giá cho xăng pha chì. Thông thường giá xăng không pha chì đắt hơn khoảng 5 xu mỗi gallon tại vòi bơm, do vậy các lái xe sẽ nhầm lẫn và tính nhầm thêm 5 xu nữa để ra mức giá cho xăng không pha chì. Điều này đặt các trạm xăng vào thế bất lợi bởi các lái xe đã xác định giá xăng cao hơn. Điều khá thú vị là giá xăng không pha chì bán rẻ hơn. Như vậy là xăng pha chì ở đây đã đóng vai trò của một kẻ cầm đầu thua cuộc.¹

Một trạm xăng quảng cáo giá xăng không pha chì sẽ còn làm cho mình bất lợi hơn nữa: họ sẽ phải cạnh tranh với sản phẩm chủ đạo của mình. Tốt hơn là tham gia vào cuộc chiến giá cả đối với mặt hàng chỉ chiếm một phần nhỏ trong doanh thu. Một cuộc chiến giá cả với xăng không pha chì sẽ đe dọa đến lợi nhuận của toàn trạm xăng.

Điểm mấu chốt là các trạm xăng tiếp tục quảng cáo giá xăng pha chì. Điểm cân bằng bị khóa này có một chỗ khác biệt với trường hợp bàn phím QWERTY trong Chương 9: ở đó chúng ta không thể tìm ra người thắng khi giữ nguyên hiện trạng; ở đây các trạm xăng có lợi hơn vì không phải cạnh tranh với nhau về mức giá xăng không pha chì. Nhưng các khách hàng thì bị mắc kẹt trong một điểm cân bằng xấu và không có một trạm xăng nào có động cơ để thay đổi điều đó.

Nếu xã hội muốn cải thiện vấn đề này giúp cho người tiêu dùng, có một cách khả thi là đưa sự thay đổi này vào luật; yêu cầu chỉ có một giá được niêm yết và giá đó phải là giá cho xăng không pha chì. Giải pháp thứ hai là yêu cầu tất cả các trạm xăng đều phải quảng cáo tất cả các mức giá cơ bản bằng các con số cỡ lớn, cả xăng pha

¹ Các nhà kinh tế có thể đưa ra một lý do thứ hai cho việc xăng pha chì bán giá rẻ hơn: đó là vì có những nhóm khách hàng khác nhau mua xăng. Có thể bạn sẽ không ngạc nhiên khi thấy những người lái xe cũ phải trả thêm ít hơn những người lái xe mới một chút. Một người chủ chiếc xe BMW mới trị giá 30.000 đô la chắc sẽ ít do dự với mức giá đắt thêm 10 xu hơn là chủ chiếc xe Pinto đời 74.

chì, không pha chì và xăng không pha chì đặc biệt. Tuy nhiên, không bao lâu nữa sẽ chẳng còn gì phải bàn cãi; việc bán xăng pha chì đang dần chấm dứt và cuối cùng các trạm xăng sẽ chỉ quảng cáo giá xăng không pha chì - loại xăng duy nhất mà họ bán.

10. CẦU VỊNH

Giao thông buổi sáng từ Oakland đến San Fransisco qua cầu Vịnh luôn bị tắc nghẽn từ 7h30 đến 11h. Cho đến khi tắc đường được giải toả vào lúc 11h, cứ thêm mỗi chiếc xe tham gia giao thông ở đó sẽ khiến cho những người đến sau phải chờ lâu hơn một chút. Có một cách hợp lý để đo lường chi phí này là cộng tất cả thời gian phải chờ thêm đối với tất cả những người bị chậm vì tắc đường. Vậy tổng chi phí - thời gian gây ra bởi có thêm một chiếc xe đi qua cầu lúc 9h sẽ là bao nhiêu?

Bạn có thể đang nghĩ rằng mình chưa có đủ thông tin. Một đặc điểm đáng chú ý của vấn đề này là tác động bên ngoài có thể được tính toán dựa trên lượng thông tin ít ỏi mà người ta cung cấp cho bạn. Bạn không cần biết cần bao nhiêu thời gian để xe qua trạm thu phí cũng như lưu lượng xe đến cầu sau 9h. Câu trả lời sẽ là như nhau bất kể thời gian tắc đường là không đổi hay thay đổi đáng kể cho đến khi đường thông.

THẢO LUẬN

Điểm mâu chốt ở đây là thấy được rằng cái quan trọng chính là tổng thời gian phải chờ đợi. Chúng ta không cần quan tâm đến ai phải đợi. (trong một số hoàn cảnh khác có thể chúng ta sẽ muốn so sánh thời gian chờ đợi với giá trị quy ra tiền của thời gian đối với những người bị tắc đường). Cách đơn giản nhất để tính được tổng thời gian trội thêm do chờ đợi là bỏ qua chuyện ai phải chờ đợi mà đặt toàn bộ

gánh nặng này lên một người duy nhất. Hãy hình dung người lái xe mới đến, thay vì qua cầu lúc 9h lại đưa xe ra rệ đường để nhường cho các xe khác đang sau đi qua. Nếu anh ta bỏ qua lượt của mình như vậy, những người lái xe khác sẽ không bị muộn vì có thêm một chiếc xe. Tất nhiên khi đó anh ta sẽ phải chờ hai tiếng đồng hồ cho đến khi đường tắc được khai thông và trở nên quang đãng. Nhưng hai tiếng đồng hồ đó đúng bằng tổng thời gian mà các lái xe khác phải chịu nếu anh ta không nhường đường mà đi đúng lượt của mình để qua cầu. Lý do rất đơn giản. Tổng thời gian chờ đợi chính là thời gian để tất cả mọi người đi qua cầu. Bất kỳ một giải pháp nào để cho tất cả mọi người qua được cầu đều cho một số thời gian như nhau nhưng phân bố khác nhau. Xem xét giải pháp trong đó một chiếc xe thêm nhận lấy toàn bộ thời gian chờ thêm là cách dễ nhất để có được tổng cộng thời gian chờ đợi.

11. BỊ KỊCH CỦA TÀI SẢN CHUNG

Nhà sinh vật học của trường tổng hợp California là Garret Harding, trong một bài báo quan trọng và gây ảnh hưởng của mình, đã mô tả các lựa chọn cá nhân không bị ràng buộc có thể dẫn đến một thảm họa cho xã hội như thế nào:

Hãy hình dung một bức tranh với một bãi cỏ mở cửa cho tất cả mọi người. Có thể dự đoán rằng mỗi người chăn thả súc vật sẽ cố gắng duy trì một đàn gia súc đông hết mức có thể trên đồng cỏ chung này. ... Và bị kịch là ở đây. Mỗi người đều bị khóa trong một hệ thống buộc anh ta phải tăng đàn gia súc của mình không có giới hạn, trong một thế giới hữu hạn. Sự đổ vỡ sẽ ở điểm kết thúc nơi tất cả mọi người đều đổ về đó, mỗi người theo đuổi lợi ích tối đa cho bản thân mình trong một xã hội tin tưởng vào tự do của những tài sản chung.¹

¹ Garret Harding, "Bị kịch của những tài sản chung", *Tạp chí Khoa học* 162 (13 tháng 12, 1968) 1243-48.

Ông đã tranh luận về sự quá tải dân số, về sự ô nhiễm, việc đánh bắt cá quá mức và sự kiệt quệ tài nguyên thiên nhiên cũng theo cách như vậy. Ông kết luận rằng mọi người trên toàn thế giới phải nhận biết được sự cần thiết của việc hạn chế tự do cá nhân trong các lựa chọn này và chấp nhận “một sự đồng ép buộc trong đồng thuận”.

Chúng tôi đề nghị bạn nhận biết bản chất của vấn đề. Cố gắng liên hệ nó với một hoặc nhiều hơn các ví dụ chúng tôi đã đưa ra trong chương này. Bạn sau đó có thể nhận biết các giải pháp có thể và xem xét ưu nhược điểm của chúng.

THẢO LUẬN

Phụ thuộc vào hoàn cảnh cụ thể, bị kịch của những tài sản chung có thể được xem xét giống như nghịch cảnh người tù đối với nhiều người (mỗi người đều nuôi quá nhiều bò) hoặc vấn đề về sự lan toả (quá nhiều người muốn làm người chăn gia súc).

Giải pháp được ưa thích của các nhà kinh tế là thiết lập quyền sở hữu. Đây là điều đã xảy ra trên thực tế vào thế kỷ XV và XVI ở Anh: đất công được rào kín và quyền sở hữu được xác lập bởi các quý tộc Anh hay các chủ đất. Khi đất thuộc sở hữu cá nhân, bàn tay vô hình sẽ đóng lại cánh cổng ở mức độ vừa đủ. Người chủ sẽ đánh thuế để tối đa hóa thu nhập từ việc cho thuê của mình và điều này sẽ làm giảm mức độ sử dụng. Hiệu suất kinh tế chung sẽ tăng lên, tuy nhiên sự phân phối thu nhập sẽ thay đổi, thuế sử dụng sẽ khiến các chủ sở hữu giàu lên trong khi những người chăn gia súc nghèo đi.

Cách tiếp cận này không khả thi trong một số trường hợp. Quyền sở hữu đối với đại dương là rất khó xác định và giám sát nếu không có một chính phủ quốc tế, cũng giống như việc kiểm soát bầu không khí di chuyển từ nước này sang nước khác mang theo cả các khí

thải. Vì những lý do này mà mưa acid và cá voi phải được xử lý bằng các biện pháp kiểm soát trực tiếp hơn nhưng có được những hiệp ước quốc tế cho các vấn đề này lại cũng không phải là điều dễ dàng.

Dân số là vấn đề còn khó khăn hơn nữa, như Harding đã nhận thấy. Quyền quyết định về gia đình của mình, bao gồm cả quy mô gia đình được bảo đảm trong tuyên ngôn nhân quyền của Liên Hợp Quốc và luật về quyền của nhiều quốc gia. Các nước như Trung Quốc và Ấn Độ đã có thời gian sử dụng một số biện pháp ép buộc trong nỗ lực kiểm soát dân số của mình và đã vấp phải sự phản kháng rộng rãi.

Đôi khi, khi nhóm là đủ nhỏ, việc hợp tác tự nguyện có thể giải quyết được vấn đề. Khi hai nhà sản xuất dầu khí có các giếng khoan ăn vào cùng một vỉa dầu khí dưới lòng đất, mỗi bên đều có động cơ để tăng nhanh mức sản lượng khai thác sao cho thu về được càng nhiều nhiên liệu càng tốt trước khi bên kia làm điều đó. Khi cả hai đều theo đuổi chính sách đó, tốc độ của sự cạn kiệt có thể trên thực tế sẽ làm giảm tổng nguồn nhiên liệu có thể khai thác lên từ vỉa dầu khí. Trên thực tế, những người khoan dầu biết rõ vấn đề này và có vẻ như họ có khả năng đạt được những dàn xếp chia sản phẩm để giữ một mức khai thác phù hợp từ tất cả các giếng cùng ăn vào một vỉa dầu. Tất cả cùng tốt có phải là một kết cục tốt hơn không?

12. ĐỒNG ĐÔ LA CÓ GIÁ BAO NHIÊU?

Giáo sư Martin Shubik của trường tổng hợp Yale đã thiết kế trò chơi cái bẫy như sau. Một người đấu giá mời đặt giá cho đồng một đô la. Bước đặt giá là 5 xu. Người đặt giá cao nhất sẽ được đồng đô la nhưng cả hai người đặt giá cao nhất và cao thứ hai đều phải trả số tiền đặt giá cho người đấu giá.¹

¹ Martin Shubik "Trò chơi đấu giá đồng đô la: Nghịch lý trong hành vi bất hợp tác và leo thang", *Tạp chí Giải pháp cho xung đột* 15 (1971): 109-111

Các giáo sư đã thu được một khoản lợi nhuận nhỏ - đủ cho một hoặc hai bữa trưa tại câu lạc bộ của khoa - từ những sinh viên tham gia vào trò chơi này như một thí nghiệm trên lớp học. Giả sử rằng mức đặt giá cao nhất là 60 xu và bạn đang là người đặt giá cao thứ 2 với 55 xu. Người đứng đầu đang ở vị trí có thể kiếm được 40 xu, nhưng bạn thì đang ở vị trí bị mất 55 xu. Bằng cách tăng số tiền lên 65 xu, bạn có thể xỏ chiếc ủng đó vào chân người khác. Cũng logic y như vậy nếu số tiền đặt cao nhất hiện là 3,60 đô la trong khi bạn chỉ đặt 3,55 đô la. Nếu như bạn không tăng mức giá của mình hơn nữa thì “người thắng” sẽ mất 2,60 đô la, còn bạn mất 3,55 đô la.

Bạn sẽ chơi trò chơi này thế nào?

THẢO LUẬN

Đây là một ví dụ của cái gọi là mặt nghiêng trượt. Một khi bạn bắt đầu trượt xuống, sẽ rất khó để quay lại. Tốt nhất là không nên đi bước đầu tiên trừ phi bạn biết mình đang đi đâu.

Trò chơi này có một điểm cân bằng, tại đó mức giá đưa ra đầu tiên là đúng 1 đô la và không còn ai đặt giá tiếp nữa. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu mức giá đặt bắt đầu thấp hơn 1 đô la? Sự leo thang không có một hạn chế tự nhiên nào ngoài số tiền bạn có trong ví. Ít nhất thì việc đặt giá cũng phải dừng lại khi bạn không còn tiền để đặt thêm nữa. Tất cả những gì chúng ta cần làm là áp dụng quy tắc số 1: nhìn xa hơn và suy luận ngược về.

Hãy hình dung rằng Eli và John là hai sinh viên trong trò chơi đấu giá của Shubik. Mỗi người đều có 2,50 đô la trong ví và mỗi người đều biết năng lực tài chính của người kia.⁶ Để đơn giản chúng ta giả

¹ Ý tưởng áp dụng ngân sách cố định và sau đó sử dụng logic ngược về dựa trên nghiên cứu của nhà kinh tế chính trị học Barry O'Neill sẽ được trình bày trong *Tập chỉ Giải pháp cho xung đột sắp ra*.

sử bước đặt giá là 10 xu.

Bắt đầu từ điểm cuối cùng, nếu Eli đặt giá 2,50 đô la, anh ta sẽ thắng đồng đô la (và bị thiệt 1,50 đô la). Nếu anh ta đặt giá là 2,40 đô la thì John sẽ tăng lên 2,50 đô la để thắng. Bởi tiêu một đồng để nhận về một đồng là không đáng chơi nên Eli đặt giá 2,40 đô la sẽ thắng khi mức giá đấu hiện tại của John là bằng hoặc ít hơn 1,50 đô la.

Cũng lập luận như vậy nếu Eli đặt giá 2,30 đô la, John không thể đặt mức 2,40 đô la để thắng bởi Eli sẽ đáp trả bằng cách đặt giá 2,50 đô la. Để thắng mức 2,30 đô la John cần phải đi hết con đường để đến 2,50 đô la. Do đó mức giá đặt 2,30 đô la sẽ thắng mức bằng hoặc thấp hơn 1,50 đô la. Cứ như vậy với 2,20 đô la, 2,10 đô la cho đến 1,60 đô la. Nếu Eli đặt giá 1,60 đô la, John cần phải dự tính được rằng Eli sẽ không bỏ cuộc cho đến khi đạt đến 2,50 đô la. Đẳng nào thì Eli cũng mất 1,60 đô la rồi, nhưng cũng đáng để anh ta bỏ thêm 90 xu nữa để lấy lại 1 đô la.

Người đầu tiên đặt giá 1,60 đô la sẽ thắng, bởi điều này xác lập một cam kết đáng tin về việc anh ta sẽ đi đến tận điểm giá 2,50 đô la. Trong đầu, chúng ta cần phải nghĩ 1,60 đô la chính là mức giá thắng cuộc cũng như mức 2,50 đô la. Để thắng mức 1,50 đô la chỉ cần đặt giá 1,60 đô la là đủ và không thể đặt thấp hơn. Điều này có nghĩa là 1,50 đô la sẽ thắng tất cả những mức giá đặt từ 60 xu trở xuống. Ngay cả đặt giá 70 xu cũng thắng mọi mức giá từ 60 xu trở xuống. Vì sao vậy? Một khi có ai đó đặt giá 70 xu, sẽ đáng để anh ta tiếp tục đi đến mức 1,60 đô la và có một thắng lợi bảo đảm. Với cam kết đó, không ai với mức giá từ 60 xu trở xuống còn thấy đáng để tiếp tục cuộc đấu.

Chúng ta dự đoán rằng một trong hai người Eli và John sẽ đặt giá 70 xu và cuộc đấu giá sẽ kết thúc. Mặc dù các con số sẽ thay đổi nhưng kết luận không phụ thuộc vào việc chỉ có hai người chơi trò đấu giá. Biết rằng ngân sách của mỗi người là khác nhau, suy luận ngược

về vẫn có thể tìm ra câu trả lời. Tuy nhiên, điều quan trọng là mỗi người đều biết số tiền trong túi của những người khác. Khi ngân sách của những người chơi là không biết trước như thường gặp, điểm cân bằng chỉ tồn tại trong các chiến lược hỗn hợp mà thôi.

Tất nhiên có một giải pháp đơn giản hơn rất nhiều và cũng có lợi hơn cho các sinh viên: đó là thông đồng. Nếu những người tham gia đấu giá thỏa thuận trước với nhau và người được chỉ định sẽ chỉ đặt mức 10 xu, những người còn lại không ai đặt tiếp thì cả lớp sẽ được chia nhau phần thưởng 90 xu.

Bạn có thể coi câu chuyện này như một chuyện khôi hài về các sinh viên trường Yale. Nhưng sự leo thang trong kho vũ khí hạt nhân của các siêu cường quốc cũng không khác điều này là mấy. Cả hai bên đều chịu những chi phí lên đến hàng trăm tỷ đô la chỉ để nhận về “một đồng đô la” của chiến thắng. Thông đồng, ở đây đồng nghĩa với cùng tồn tại hoà bình, sẽ là một giải pháp có lợi hơn rất nhiều.

13. VẤN ĐỀ CỦA VUA LIA

Vua Lia của Shakespeare lo lắng về chuyện những đứa con của mình sẽ đối xử với mình ra sao khi về già. Ông đã hết sức thất vọng khi phát hiện ra rằng các con mình không phải bao giờ cũng giữ lời hứa.

Ngoài tình yêu và sự kính trọng, những đứa con còn có động cơ là cơ hội được thừa kế. Ở đây chúng ta sẽ xem việc sử dụng quyền thừa kế một cách chiến lược có thể khiến làm thay đổi việc những đứa con đến thăm cha mẹ ra sao.

Hãy hình dung rằng cha mẹ muốn con cái đến thăm mình mỗi tuần một lần và gọi điện thoại thăm hỏi hai lần. Để khuyến khích chúng, cha mẹ đe dọa sẽ cắt quyền thừa kế của đứa nào không thực hiện đủ hạn mức nói trên. Tài sản của cha mẹ sẽ được chia đều cho những đứa

con đến thăm cha mẹ đầy đủ. (Ngoài việc khuyến khích các cuộc viếng thăm, cách này còn có lợi thế là tránh cho con cái có động cơ chủ ý giết chết cha mẹ.)

Những đứa con nhận thấy rằng cha mẹ chúng không muốn tước quyền thừa kế của tất cả chúng cùng một lúc. Kết quả là chúng họp nhau lại và thỏa thuận sẽ giảm bớt số lần thăm viếng, thậm chí đến mức 0.

Những người làm cha mẹ gọi điện cho bạn và nhờ bạn giúp đỡ trong việc thay đổi di chúc. Ở đâu có di chúc thì ở đó có cách để làm nó trở nên hữu dụng. Bạn không được phép tước quyền thừa kế của tất cả những đứa con.

THẢO LUẬN

Như trước đây, bất kỳ đứa con nào không thăm viếng đủ định mức sẽ đều bị tước thừa kế. Vấn đề là ở chỗ phải làm gì nếu tất cả những đứa con đều làm dưới định mức đó. Trong trường hợp này, hãy tuyên bố trao toàn bộ tài sản cho đứa con nào đến thăm nhiều hơn cả. Điều này sẽ khiến cho hiệp ước giữa những đứa con về việc cắt giảm sự thăm viếng trở nên không thể thực hiện được. Chúng ta đã đặt tất cả những đứa con vào nghịch cảnh người tù đối với nhiều người. Chỉ một sự gian dối rất nhỏ cũng mang lại một phần thưởng cực kỳ lớn. Đứa con chỉ gọi một cú điện thoại cũng có thể tăng phần thừa kế của mình từ chia đều lên 100%. Chỉ có một cách tránh được điều này là làm theo những gì cha mẹ mong muốn. (Tất nhiên chiến lược này không áp dụng được với trường hợp con một. Chúng tôi xin lỗi vì không có một giải pháp tốt nào cho những bậc cha mẹ chỉ có một đứa con duy nhất).

14. NƯỚC MỸ CHỐNG ALCOA

Một công ty đã vững chân trong ngành có khả năng thu lợi bằng cách ngăn cản các đối thủ mới nhảy vào. Khi đó công ty này có thể tăng giá đến mức độc quyền. Bởi độc quyền là có hại cho xã hội nói chung nên những cơ quan chống độc quyền của chính phủ tìm cách phát hiện và khởi tố các công ty áp dụng các chiến lược làm nản lòng đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường.

Vào năm 1945, Alcoa bị cáo buộc vào một vụ việc như vậy. Bởi thẩm đoàn của toà án lưu động cho rằng Alcoa đã liên tục giữ năng lực lọc nhôm cao hơn nhu cầu thực tế. Quan tòa Learned Hand đã trình bày ý kiến của mình như sau:

Việc Alcoa cần phải luôn luôn chuẩn bị sẵn sàng để đáp ứng khi nhu cầu nhôm thời tăng lên là không cần thiết. Không có gì buộc công ty phải tăng gấp đôi và lại gấp đôi lần nữa năng lực sản xuất của mình trước khi những người khác nhảy vào thị trường. Họ khẳng định rằng họ chưa bao giờ ngăn cản đối thủ cạnh tranh; nhưng chúng tôi không thể nghĩ ra cách ngăn cản nào hữu hiệu hơn việc liên tục bao lấy từng cơ hội mới mở ra và khiến mỗi người mới đến phải đối mặt với một năng lực sản xuất mới đã được khởi động vào guồng trong một tổ chức khổng lồ.

Vụ việc này đã được tranh luận rất lâu giữa các nhà chống độc quyền và các học giả kinh tế¹. Ở đây chúng tôi đề nghị bạn xem xét cơ sở khái niệm của vụ việc. Việc xây dựng thêm năng lực sản xuất dồi thừa có thể làm nản lòng các đối thủ cạnh tranh mới như thế nào? Có điều gì khác biệt trong chiến lược này so với các chiến lược khác? Vì sao nó có thể thất bại?

THẢO LUẬN

Một công ty đã có chỗ đứng trên thị trường sẽ muốn thuyết phục

¹ Tổng hợp các tranh luận được đưa ra trong cuốn *Cơ cấu Thị trường Công nghiệp và Kết quả Hoạt động Kinh tế* của F.M. Scherer (Chicago: Rand McNally, 1980).

những đối thủ cạnh tranh mới rằng việc kinh doanh sẽ không mang lại lợi nhuận cho họ. Điều này về cơ bản hàm ý rằng nếu các đối thủ mới tham gia vào thị trường, giá hàng hóa sẽ xuống thấp đến mức không thể bù đắp chi phí bỏ ra. Tất nhiên công ty cũ có thể đơn giản đưa ra tuyên bố rằng họ sẽ liên tục gây chiến tranh giá cả đối với các đối thủ mới. Nhưng cơ gì các đối thủ của họ phải tin vào những lời đe dọa miệng như vậy? Sau hết thì một cuộc chiến tranh giá cả cũng sẽ gây tổn hại đến cả công ty cũ nữa.

Lắp đặt thêm năng lực sản xuất vượt mức cần thiết đối với sản xuất hiện tại tạo ra một sự đáng tin cậy cho lời đe dọa của công ty cũ. Khi năng lực sản xuất là sẵn có, sản xuất có thể được mở rộng nhanh hơn và với chi phí bổ sung ít hơn. Chỉ cần thuê thêm nhân công để vận hành thiết bị và mua thêm nguyên vật liệu; còn chi phí cơ bản đã được thực hiện. Một cuộc chiến giá cả có thể được tiến hành dễ dàng hơn, ít tốn kém hơn và do vậy đáng tin hơn.

Điều này có nghĩa trong logic của chiến lược, nhưng liệu nó có hữu dụng trong thực tiễn hay không? Có ít nhất hai yếu tố hạn chế thành công ở đây. Thứ nhất, nếu đã đang có một vài công ty đang cạnh tranh trên thị trường rồi thì việc ngăn cản các đối thủ mới nhảy vào sẽ làm tăng lợi nhuận cho tất cả các công ty đó. Liệu một công ty có nên gánh toàn bộ chi phí từ năng lực sản xuất dư thừa chỉ để nhận về một phần lợi nhuận đó hay không? Đây chính là nghịch cảnh người tù điển hình. Nếu một công ty đủ lớn thì họ có thể sẵn sàng phục vụ các công ty khác trong ngành vì lợi ích của chính mình. Bằng không các công ty sẽ phải cùng hợp tác trong việc nâng cao năng lực sản xuất; điều này có thể khó che mắt được các cơ quan chống độc quyền trong chính phủ.

Trong trường hợp của Alcoa, không cần phải coi thế khó xử đối với người tăng thêm năng lực sản xuất là vấn đề nghiêm trọng

bởi Alcoa chiếm đến 90% thị phần của nhôm thỏi. Nhưng - và đây chính là yếu tố thứ hai - đó có phải là thị trường cần quan tâm không? Ngay cả khi không có một nhà sản xuất nhôm thỏi nào khác thì sản xuất nhôm thứ phẩm từ nhôm vụn cũng có thể là một nguồn cạnh tranh. Đó chính là hoạt động sản xuất tương lai của chính Alcoa. Nhiều sản phẩm làm từ nhôm có thời gian sử dụng rất lâu. Nếu Alcoa mang nhiều nhôm hơn ra thị trường trong tương lai, khi đó giá trị của những sản phẩm lâu bền này sẽ giảm đi. Nếu công ty không thể bảo đảm một cách đáng tin cậy cho những người sử dụng rằng họ sẽ hạn chế sản lượng của chính mình trong tương lai thì những người đó do lo sợ bị thiệt đến khi đó sẽ tìm cách hạ mức giá nhôm hiện tại họ phải trả. Điều này cũng giống như vấn đề của IBM với việc định giá các phần cứng máy tính. Giải pháp cho thuê ở đây là khó hơn nhiều: bạn không thể thuê nhôm thành phẩm kiểu như vậy; Alcoa như vậy sẽ phải mở rộng hoạt động của mình sang tất cả các sản phẩm nhôm khác.

15. HAI SAI THÀNH MỘT ĐÚNG

Các bậc cha mẹ thường phải đối mặt với một vấn đề khó khăn khi muốn phạt con cái khi chúng có hành vi xấu. Bọn trẻ thường có một suy nghĩ đại dốt là lời đe dọa phạt của bố mẹ chúng có thể không đáng tin cậy. Chúng nhận thấy rằng việc phạt có thể làm chính bố mẹ đau lòng không kém gì chúng (mặc dù vì những lý do rất khác nhau). Cái khó thường thấy của các bậc cha mẹ trong sự thiếu nhất quán này là việc trừng phạt con cái chỉ để cho chúng tốt hơn. Làm thế nào để có thể làm cho lời đe dọa của cha mẹ về việc phạt con cái vì những hành vi xấu của chúng trở nên đáng tin hơn?

THẢO LUẬN

Với cha, mẹ và đứa trẻ, chúng ta có một trò chơi tay ba. Việc đồng lòng có thể giúp cha mẹ đưa ra một lời đe dọa trung thực về việc trừng phạt đứa trẻ khi nó có hành vi xấu. Giả sử rằng đứa con đã cư xử không đúng và người cha dự định sẽ trừng phạt nó. Nếu đứa con tìm cách cứu mình bằng việc chỉ ra “sự vô lý” trong hành động của người cha, người cha có thể trả lời rằng ông ta mong muốn không phải phạt con nhưng làm như vậy ông ta sẽ vi phạm thỏa thuận với người mẹ. Việc phá vỡ thỏa thuận đó còn tệ hơn cái giá phải trả khi trừng phạt đứa con. Như vậy, lời đe dọa trừng phạt sẽ trở nên đáng tin.

Ngay cả những người làm cha mẹ độc thân cũng có thể chơi trò chơi này, nhưng lập luận sẽ phức tạp hơn nhiều, bởi thỏa thuận về sự trừng phạt sẽ phải được cam kết với chính đứa con. Một lần nữa, giả sử đứa trẻ có hành vi xấu và người cha dự định sẽ trừng phạt nó. Nếu đứa con tìm cách cứu mình bằng việc chỉ ra “sự vô lý” trong hành động của người cha, người cha có thể trả lời rằng ông ta mong muốn không phải phạt con nhưng làm như vậy ông ta đã thực hiện một việc không tốt và vì điều đó ông ta cũng sẽ bị phạt. Như vậy, ông ta phạt con để tránh phải phạt chính mình. Nhưng ai sẽ là người phạt ông ta? Chính là đứa con! Đứa con khi đó trả lời rằng nếu cha bỏ qua lỗi của nó, nó cũng sẽ bỏ qua và không phạt cha mình vì điều đó nữa. Người cha trả lời rằng nếu đứa con không phạt cha bởi ông đã khoan dung với nó thì đó sẽ là lỗi thứ hai mà đứa con thực hiện trong cùng một ngày và đáng để bị phạt! Cứ như vậy người nọ buộc người kia phải giữ trung thực. Điều này nghe có vẻ gượng gạo, nhưng nó cũng không rối rắm hơn hầu hết những lý luận vẫn được sử dụng để biện hộ cho việc trừng phạt con cái khi chúng làm việc xấu.

16. THẮNG TRẬN CHUNG KẾT

Chương 1 đã kể câu chuyện về làm thế nào để duy trì vị trí dẫn đầu trong cuộc đua thuyền giành cúp châu Mỹ. Bởi mỗi chiếc thuyền đều có thể quan sát những chiếc khác, Dennis Conner có thể tương đối dễ dàng đi theo đường của John Bertrand. Việc duy trì vị trí hàng đầu sẽ phức tạp hơn nếu các bước đi là đồng thời: khi đó việc dự đoán sẽ cần thiết hơn là sự quan sát.

Trong trò chơi bài đôi,¹ một đội được đánh giá theo tiêu chí họ chơi tốt đến mức nào với một bộ bài cụ thể và so sánh với đội thứ hai cũng chơi bộ bài đó nhưng với một nhóm các đối thủ khác. Hãy hình dung bạn là người của đội A và khi đến ván bài cuối cùng, bạn đang dẫn trước đội B, Goren và Zeck.

Bài của bạn không thật tốt lắm. Bạn được bảo đảm sẽ chơi 6 điểm không có quân bài chủ (no trump). Bạn suy luận được rằng bạn có 50% cơ hội chơi đến 7 điểm không có quân bài chủ, nhưng khi đó Goren và Zeck cũng làm được như vậy bởi họ cũng đang chơi cùng một ván bài nhưng ở phòng khác. Nếu bạn đặt 7 và làm được, điều này bảo đảm cho bạn thắng cả giải. Nếu bạn đặt 7 và thua thì bạn vẫn có cơ hội thắng toàn giải nếu Goren và Zeck cũng đặt như bạn và cũng thua. Nếu cả hai đều đặt 6, bạn chắc chắn sẽ thắng bởi bạn đang dẫn đầu khi đến với vòng chơi cuối. Nếu bạn đặt 6, họ đặt 7 và thành công, họ sẽ đánh bại bạn và thắng chung cuộc.

Bạn cần làm gì để tối đa hóa cơ hội thắng cuộc? Bạn nghĩ là Goren và Zeck sẽ làm gì? Khả năng thắng của bạn là đến đâu?

Bạn đang tìm cách tối đa hóa cơ hội thắng của mình. Bảng sau

¹ Gọi là bài đôi bởi các bộ bài chơi ở các đội là như nhau để dễ so sánh kỹ năng chơi và tránh cái gọi là sự may mắn với các quân bài (ND). Để biết luật trò chơi xem thêm trong www.reference.com/browse/wiki/duplicate_bridge.

TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

cho bạn xác suất dựa trên cơ sở ai làm gì.

		Goren và Zeck	
		7 không quân bài chủ	6 không quân bài chủ
Đội của bạn	7 không quân bài chủ	0,75	0,50
	6 không quân bài chủ	0,50	1,00

Các con số này từ đâu ra? Khi cả hai đội cùng đặt 7 không có quân bài chủ, bạn sẽ thắng trừ khi bạn không làm được còn họ làm được, cơ hội này là 1/4; do vậy bạn có 3/4 cơ hội để thắng. Khi chỉ một mình bạn đặt 7 không có quân bài chủ, bạn sẽ thắng nếu thành công và thua nếu không; cơ hội ở đây là 50:50. Khi không đội nào đặt 7, thắng lợi của bạn là chắc chắn.

Bây giờ khi bảng số trên đã được điền đủ, dễ dàng tính toán được điểm cân bằng. Sử dụng phương pháp Williams, chúng ta tìm ra rằng 7 điểm không có quân bài chủ phải được đặt 2/3 số lần còn 6 đặt 1/3 số lần.¹ Nếu chúng ta đặt các tỷ lệ theo hàng dọc thay vì hàng ngang và nhận ra rằng cơ hội thắng của bạn cũng bằng với cơ hội thua của Goren và Zeck, chúng ta sẽ tìm ra được họ cần phải chơi 7 điểm với xác suất 2/3 và 6 điểm với xác suất 1/3.

Bạn có bao nhiêu cơ hội thắng toàn cuộc? Bạn có thể dự đoán thắng 2/3 thời gian khi ở vị trí này. Chẳng hạn nếu bạn đặt 7, khi đó với xác suất 2/3 Goren và Zeck cũng đặt 7, khi đó cơ hội thắng của bạn là 1/4, và với 1/3 khả năng Goren và Zeck đặt 6, cơ hội thắng của

¹ Tại điểm cân bằng, tỷ lệ được 7 không quân bài chủ so với 6 không quân bài chủ là (1-0,5):(0,75-0,5) hay 2:1.

bạn sẽ là 1/2: tỷ lệ trung bình là $(2/3)(3/4) + (1/3)(1/2) = 2/3$. Bạn có thể kiểm tra lại rằng đặt 6 cũng dẫn đến cùng một cơ hội để thắng.

Ngược lại, giả sử bạn bỏ qua ý định về tỷ lệ hỗn hợp và chỉ đặt 7 trong tình huống này. Nếu Goren và Zeck biết được điều này, họ sẽ không bao giờ đặt 7 và cơ hội thắng của bạn sẽ giảm xuống chỉ còn 1/2. Lợi thế khi đi theo tỷ lệ hỗn hợp cân bằng là ở chỗ bạn sẽ không thể bị các đối thủ chơi qua mặt.

17. KÊ MIỆNG HỒ CHIẾN TRANH VÀ BỒI THẨM ĐOÀN

Ngày 25 tháng 5 năm 1988, Howard E. Bell, quan toà chủ trì xét xử vụ giết người ở một trường tư thực gặp phải một vấn đề khó khăn. Theo *New York Times* thì 12 thành viên bồi thẩm đoàn đã không thể nhất trí. Có những đơn bức xúc từ một số cá nhân bồi thẩm viên đề nghị được đưa tên ra khỏi vụ xét xử này. Một người thậm chí bật khóc trước ban bồi thẩm và nói rằng sức khoẻ tinh thần của anh ta bị suy sụp bởi sự căng thẳng trên phiên toà. Đến buổi trưa có hai thông tin được đưa ra đồng thời – một từ bà chủ tịch bồi thẩm đoàn nói rằng bồi thẩm đoàn đang bế tắc, trong khi thông tin thứ hai từ một cá nhân bồi thẩm viên cho rằng không hề có bế tắc gì ở đây và vẫn có thể đưa ra phán quyết.

Một phán quyết treo là thất bại đối với các bên. Gia đình Jennifer Levin sẽ đau khổ hơn qua vòng xử thứ hai, Robert Chambers sẽ phải chịu giam thêm vài tháng nữa trước khi có thể bị kết án tử hình hoặc bắt đầu hầu án của mình trong tù. Mặc dù hầu như không có gì khác nữa họ có thể đồng ý với nhau nhưng thực sự cả hai bên đều muốn có ngay phán quyết.

Sau 9 ngày thảo luận, người ta nhận thấy ngày càng rõ ràng nếu bồi thẩm đoàn không thể ra quyết định bây giờ thì sẽ không có cách nào để dự đoán về quyết định đó trước khi nó được đưa ra. “Các bồi

thẩm viên sau đó đã nói rằng các phiếu bỏ dao động rất xa giữa kết tội Chambers với một mức án nghiêm trọng nhất đối với tội giết người thứ cấp và cho trắng án”.

Quan toà Bell đã sử dụng chiến lược kẻ miệng hổ chiến tranh như thế nào để giúp cả hai bên?

THẢO LUẬN

Công tố viên Ms. Fairstein và gia đình Levin muốn được bảo đảm rằng Chambers sẽ bị kết án có tội và nhận một mức án tù nào đó, hơn là phó mặc kết quả trong tay một bồi thẩm đoàn như vậy, hoặc tệ hơn là rủi ro có thể chẳng ra một kết quả nào và phải làm lại từ đầu.

Bên bị cáo, luật sư của Chambers là Litman và gia đình Chambers cũng có lý do để lo ngại: một quyết định ngày càng khó dự đoán của bồi thẩm đoàn hoặc phải xử lại đều là những khả năng xấu hơn là đạt được một cách giải quyết cụ thể có thương lượng.

Quan tòa Bell sử dụng rủi ro bồi thẩm đoàn hoặc sẽ ra được phán quyết hoặc bị bế tắc vô vọng như một lời đe dọa để khiến hai bên phải thương lượng. Ông ta không kiểm soát được thời gian mà bồi thẩm đoàn có thể ra được quyết định. Trong khi bên biện hộ và bên công tố thương lượng để có một giải pháp thì luôn có một rủi ro thường trực là bồi thẩm đoàn sẽ hoặc đạt được đến phán quyết hoặc hoàn toàn bế tắc.

Không có gì rõ ràng kiểu như sau 10 ngày, 6 giờ sẽ có một vụ án không xử được hay một quyết định. Thay vào đó, có một mặt nghiêng trượt. Quan toà Bell có động cơ giữ cho bồi thẩm đoàn ngồi lại cùng nhau và sử dụng nó như một áp lực để hai bên bị và nguyên phải đạt được thỏa thuận. Ngay cả khi ông ta biết rằng bồi thẩm đoàn thực sự đang ở thế bế tắc thì ông ta cũng vẫn muốn giữ kín điều này

không cho hai luật sư biết. Ông ta có thể nói để bồi thẩm đoàn chơi trò “Độc quyền” trong vòng một hai ngày.

Nếu kết cục là đã biết thì rủi ro như vậy là đã được giải quyết và hai bên sẽ không còn động cơ để nhượng bộ lẫn nhau. Tuy nhiên, chỉ là vì hai bên cảm nhận về rủi ro khác nhau mà họ đã ngồi lại để tìm kiếm một giải pháp trung gian.

Khi vụ án được mang ra trước bồi thẩm đoàn, chúng ta sẽ tạo ra một rủi ro nằm ngoài sự kiểm soát của mình. Ban đầu, chúng ta có thể nghĩ rằng chúng ta biết các quan tòa sẽ quyết định như thế nào, và rủi ro là có thể quản lý được. Nhưng khi cuộc bàn thảo diễn ra, sự không chắc chắn của quyết định trở nên lấn át. Hai bên đối đầu sẽ bắt đầu có những suy nghĩ gần giống nhau về quyết định của bồi thẩm đoàn và họ có thể loại trừ rủi ro đó bằng cách đưa ra phán quyết của chính mình.

Dù quan tòa Bell có biết mình đã thực hiện chiến lược kè miêng hồ chiến tranh hay không thì ông ta cùng đã giúp người ta nhớ mãi đến mặt nghiêng trượt khiến mọi người phải chủ động tìm một chỗ đứng cao an toàn hơn trong cuộc thương lượng.

18. TỰ DO ĐỂ CAN THIỆP

Những trường phái triết học xã hội tự do có một giáo lý cơ bản là mọi người đều có những quyền nhất định để ra quyết định không cần đến sự can thiệp của bên ngoài. Các quyết định xã hội có thể được đưa ra phù hợp với nguyên tắc này hay không?

Hãy xem xét một vấn đề mà hầu hết mọi người đều coi là lĩnh vực thuộc chủ quyền cá nhân - đó là việc chọn màu cho bức tường phòng ngủ của mình. Có hai người, Rosencranz và Guildenstern với hai màu đỏ và xanh lá cây. Có thể có bốn sự kết hợp màu sắc

khác nhau. Chúng ta viết ĐX trong trường hợp tường phòng ngủ của Rosencranz có màu đỏ, còn của Guildenstern có màu xanh, XD là trường hợp ngược lại, ĐĐ cho cả hai bức tường đều màu đỏ và XX khi cả hai bức tường cùng màu xanh.

Có một cách để diễn đạt nguyên tắc tự do chủ nghĩa như sau, “Đối với bất kỳ lựa chọn nào trong đó các khả năng chọn lựa chỉ khác nhau về màu sắc của bức tường trong phòng một cá nhân thì lựa chọn ưu tiên của cá nhân đó phải được xã hội chấp nhận”.¹ Giả sử rằng Rosencranz không phải là người luôn tuân thủ các quy định chung; anh ta muốn phòng ngủ của mình phải có màu khác với phòng ngủ của Guildenstern. Tuy nhiên, Guildenstern lại là người thích tuân thủ; anh ta muốn phòng ngủ của mình có màu giống với màu phòng ngủ của Rosencranz. Với những mong muốn như vậy, sẽ không có một quyết định nào có thể theo đúng nguyên tắc của chủ nghĩa tự do - đây chỉ đơn thuần là thử những khả năng khác nhau mà thôi.²

Bạn có thể nghĩ rằng vấn đề là ở chỗ lựa chọn ưu tiên của mỗi người, nếu diễn đạt đúng, không phải là về màu sắc của bức tường nhà mình như chính nó mà là về màu sắc giống hoặc đối ngược với màu sắc của người kia. Cho phép có những mong muốn như vậy thống trị lựa chọn trong xã hội thì cũng chẳng khác nào can thiệp quá mức vào công việc riêng của người khác. Do vậy chúng tôi muốn đưa ra một kịch bản khác, trong đó hạn chế bớt tinh thần tự do hóa như sau:

¹ Cuốn sách *Công bằng xã hội trong một nhà nước tự do* của Bruce Ackerman (New Haven, Yale University Press, 1980) đưa ra một vài định nghĩa khác nhau về chủ nghĩa tự do hóa trong lời bảo vệ của ông cho nguyên tắc này.

² Bắt đầu với ĐĐ và so sánh nó với XD. Hai lựa chọn này chỉ khác nhau về màu tường của Rosencrantz và bởi Rosencrantz là người không tuân thủ, anh ta sẽ ưu tiên XD. Như vậy là chúng ta sẽ chấp nhận XD. Bây giờ đưa XX vào. Lựa chọn này chỉ khác với XD ở màu của bức tường nhà Guildenstern; bởi Guildenstern là người tuân thủ nên anh ta chọn XX. Đến lượt chúng ta so sánh nó với ĐX; ở đây ưu tiên của Rosencrantz đối với ĐX phải được tôn trọng. Cuối cùng, mang ĐĐ quay ngược trở lại thì lựa chọn này sẽ thắng bởi nó thuộc về lĩnh vực chủ quyền cá nhân của Guildenstern. Vòng lập luận như vậy sẽ không có điểm kết thúc.

“Nếu một cá nhân có sự ưa thích vô điều kiện về màu sắc đối với bức tường nhà mình và các khả năng lựa chọn chỉ khác nhau về màu sắc ở đây thì sự ưa thích của cá nhân đó phải được xã hội chấp nhận”.

Giả sử rằng Rosencrantz có sự ưa thích vô điều kiện đối với bức tường sơn đỏ trong nhà mình - anh ta ưu tiên ĐY hơn XY, với Y là màu bức tường nhà Guildenstern và có thể là Đ hoặc X. Trong khi Rosencrantz muốn bức tường nhà mình màu đỏ, anh ta cũng có một mối quan tâm hơi ích kỷ đối với người khác và sẽ không vui nếu nhà Guildenstern cũng màu đỏ. Như vậy thứ tự ưu tiên của anh ta trong bốn khả năng là ĐĐ thứ nhất, XD thứ hai, DX thứ ba và cuối cùng là XX. Guildenstern có ưu tiên tương tự đối với màu xanh: XX thứ nhất, XD thứ hai, DX thứ ba và cuối cùng là ĐĐ.

**Thứ tự các kết cục trong kịch bản thứ hai
(Rosencrantz, Guildenstern)**

		<i>Bức tường nhà Guildenstern</i>	
		Đỏ	Xanh
<i>Bức tường nhà Rosencrantz</i>	Đỏ	4 1	3 3
	Xanh	2 2	1 4

Hãy cho thấy nguyên tắc tự do chủ nghĩa có thể dẫn đến một kết cục xấu hơn trên quan điểm của cả hai bên so với một kết cục khác nào đó. Làm thế nào để áp dụng được chủ nghĩa tự do?

THẢO LUẬN

Nguyên tắc tự do chủ nghĩa đưa những người chơi đến nghịch

cảnh người tù. Sự ưa thích vô điều kiện của Rosencrantz về màu đỏ cho bức tường nhà mình cũng tương tự như một chiến lược lẩn át. Dù Guildenstern chọn màu gì đi nữa thì Rosencrantz vẫn chọn màu đỏ là màu ưu tiên. Dưới chế độ tự do chủ nghĩa, xã hội cho phép anh ta có lựa chọn này. Tương tự Guildenstern có bức tường nhà mình sơn màu xanh là chiến lược lẩn át. Một lần nữa, xã hội tự do chủ nghĩa cho phép anh ta được chọn như vậy.

Đặt các lựa chọn cá nhân cạnh nhau sẽ cho ra kết quả là ĐX. Tuy nhiên cả hai người Rosencrantz và Guildenstern đều ưa thích XD hơn là ĐX. Cũng giống như trong nghịch cảnh người tù, ở đây chúng ta lại có một ví dụ nữa về việc hai người chơi cùng theo đuổi chiến lược lẩn át của mình lại đưa đến một kết cục xấu hơn cho cả hai.

Một giải pháp có thể hạn chế tính thần của chủ nghĩa tự do nhiều hơn nữa. Xã hội có thể chấp nhận lựa chọn ưu tiên của Rosencrantz đối với tường đỏ hơn là tường xanh chỉ khi lựa chọn đó ít bị pha trộn hơn với lựa chọn của người khác, theo nghĩa là anh ta phải ưu tiên cả hai khả năng ĐX và DD hơn hai khả năng còn lại là XD và XX. Điều này hiệu quả, nhưng chỉ trong ý nghĩa rằng bởi các ưu tiên không thực sự theo kiểu như vậy nên chủ nghĩa tự do là không thể áp dụng được ở đây.

Các triết gia đã tranh luận không dứt về vấn đề này và nghĩ ra những hạn chế thêm nữa cho các quyền tự do.¹ Nhưng hầu hết các đề xuất này áp đặt chủ nghĩa tự do như một yêu cầu bên ngoài đối với các quyết định xã hội của những người vẫn đang tiếp tục có những ưu tiên mang tính can thiệp đối với những gì người khác làm. Một giải pháp thực sự hiệu quả và lâu dài đòi hỏi có một thỏa thuận chung xung quanh việc xác định đâu là lĩnh vực thuộc về cá nhân và thỏa thuận

¹ Alan Gibbard "Tuyên bố nhất quán Pareto của người theo chủ nghĩa tự do", *Tạp chí Lý thuyết Kinh tế* 7 (1974): 388-410.

bãi bỏ những ưu tiên của chúng ta (trở thành bằng quan) về lựa chọn của người khác trong các vấn đề như vậy. Nói cách khác, chủ nghĩa tự do phải được ăn sâu vào những ưu tiên cá nhân của chúng ta nếu muốn nó thành công như một tiêu thức xã hội.

19. GIẤY PHÉP LỚN CHO THỊ TRƯỞNG

Năm 1987, Thị trưởng New York là Ed Koch đã thành công trong việc tăng số xe taxi được cấp phép ở Manhattan. Trong vòng 50 năm trở lại đây, dân số Manhattan đã tăng thêm 3 triệu người trong khi số taxi hoạt động chỉ tăng thêm 100 chiếc. Dấu hiệu rõ ràng cho thấy có sự thiếu hụt là quyền hợp pháp để hành nghề taxi (còn gọi là giấy phép lớn) được bán tự do trên thị trường với giá chỉ trên 125.000 đô la một chút vào năm 1987. Trong khi đó, taxi cho thuê hai ca 12 giờ hàng ngày vào khoảng 60 đô la mỗi ca (hay 45.000 đô la mỗi năm).

Nếu như thành phố chỉ cần đưa ra đấu giá 100 giấy phép mới, họ đã có thể thu về 12,5 triệu đô la. Vấn đề sẽ là ở chỗ tất cả những người chủ mới sẽ phải lo lắng về chuyện thành phố phát hiện ra một điều quá có lợi đến mức không tưởng. Chẳng có cơ gì để họ lại không thử đưa ra đấu giá thêm 100 giấy phép nữa vào năm sau. Nếu thành phố không thể hứa hạn chế tăng số giấy phép trước khi những giấy phép đó trở thành vô giá trị thì sẽ chẳng ai trả nhiều đến thế lúc ban đầu.

Thị trưởng Koch gọi bạn đến tư vấn. Ông ta muốn nhận được lời khuyên làm thế nào để tăng nguồn thu khi tăng số taxi hoạt động. Ông ta đang tìm cách cam kết mình (và bộ máy hành chính tương lai) không giảm giá các giấy phép cũ bằng cách tiếp tục in thêm giấy phép mới. Hội đồng taxi và Limousine đang bối rối và không ai tin vào những lời nói suông của các chính trị gia. Bạn sẽ đề xuất làm gì?

THẢO LUẬN

Chỗ khôn khéo ở đây đơn giản là chỉ cho thuê thay vì bán các giấy phép mới. Bằng cách này không ai phải trả tiền cho giá trị tương lai có thể tăng lên về sau. Thị trường có động cơ để hạn chế số giấy phép cho thuê bởi nếu cho thuê quá nhiều thì tổng giá thuê sẽ giảm và có thể giảm đến bằng 0 nếu giấy phép trở nên mất giá trị.

Hãy chú ý rằng đây chỉ là một ứng dụng của chiến lược cam kết từng bước một. Ở đây các bước không phải là số giấy phép mà là khoảng thời gian giấy phép có tác dụng. Mọi người sẵn sàng tin vào ông thị trường trong một tuần hoặc một năm. Sẽ phải mất nhiều thời gian để đưa ra luật mới và cái rủi ro nhất là giá trị của giấy phép trong một năm. Thay vì bán các giấy phép năm nay, năm sau và tất cả các giấy phép trong tương lai cuộn vào thành một giấy phép vĩnh viễn, ông Thị trường có thể khôi phục lại tính đáng tin cậy bằng cách bán các hàng hóa này nhiều lần. Cách đơn giản để làm việc này chính là cho thuê giấy phép thay vì bán chúng.

20. VŨ TRANG XUYỀN ĐẠI DƯƠNG

Ở Mỹ, có nhiều chủ nhà sở hữu súng để tự vệ. Còn ở Anh, hầu như không ai được sở hữu súng cả. Sự khác biệt văn hóa đưa ra một lời giải thích. Cơ hội cho các bước đi chiến lược lại là một lời giải thích khác.

Ở cả hai quốc gia, đa số các chủ nhà đều mong muốn được sống trong một xã hội không có vũ khí. Nhưng họ sẽ sẵn sàng mua súng nếu họ có lý do để lo sợ rằng những kẻ tội phạm thường có vũ trang. Và đúng là nhiều kẻ tội phạm cũng muốn mang theo súng để làm công cụ khủng bố.

Bảng sau đây gợi ý một sự xếp hạng những kết cục có khả năng xảy ra. Thay vì áp một giá trị thu hoạch quy đổi ra tiền tương ứng cho mỗi khả năng xảy ra, các kết cục sẽ được xếp theo thứ tự ưu tiên 1, 2, 3 và 4 cho mỗi bên.

Thứ tự cho các kết cục (chủ nhà, kẻ cướp)

		Kẻ cướp	
		Không súng	Có súng
Chủ nhà	Không súng	1 2	4 1
	Có súng	2 4	3 3

Nếu chưa có bước đi chiến lược nào ở đây, chúng ta sẽ phân tích điều này như một trò chơi với những bước đi đồng thời và sử dụng các kỹ thuật học từ Chương 3. Trước hết chúng ta sẽ tìm các chiến lược lần át. Bởi xếp hạng của kẻ cướp trong cột thứ hai luôn lớn hơn hàng tương ứng trong cột thứ nhất nên hẳn có một chiến lược lần át: hẳn sẽ muốn mang theo súng bất kể chủ nhà có vũ khí hay không.

Các chủ nhà không có chiến lược lần át; họ muốn được trả lời theo từng trường hợp cụ thể. Nếu kẻ tội phạm không vũ trang thì sẽ không cần đến súng để tự vệ.

Kết cục sẽ được dự đoán như thế nào khi chúng ta mô hình hóa trò chơi như thế với những bước đi đồng thời? Theo Quy tắc số 2, chúng ta tính toán rằng bên nào có chiến lược lần át sẽ sử dụng chiến lược đó, bên kia sẽ chọn câu trả lời tối ưu cho mình để đáp trả chiến lược lần át của đối phương. Bởi mang súng là chiến lược lần át của kẻ tội phạm, đó sẽ là hành động được dự đoán của hắn. Các chủ nhà chọn câu trả lời tối ưu của mình cho kẻ tội phạm mang súng, họ cũng chọn phải sở hữu súng. Kết quả chúng ta có điểm cân bằng được xếp hạng (3;3), nghĩa là kết cục được mong muốn thứ ba đối với cả hai bên.

Mặc dù có những lợi ích mâu thuẫn nhau, hai bên có thể cùng đồng ý ở một điểm. Cả hai bên đều mong muốn có kết cục trong đó

không bên nào vũ trang (1;2) xảy ra hơn là kết cục trong đó cả hai đều vũ trang (3;3). Bước đi chiến lược nào sẽ khiến điều này trở thành có thể và làm thế nào để bước đi đó là đáng tin cậy?

THẢO LUẬN

Hãy hình dung trong chốc lát rằng kẻ tội phạm có thể đi trước đón đầu, phá vỡ tính đồng thời bằng cách ra trước một bước đi chiến lược. Hẳn sẽ cam đoan không mang theo súng. Trong trò chơi với các bước đi luân chuyển như thế này, các chủ nhà không cần phải đoán xem tên kẻ cướp sẽ làm gì nữa. Họ sẽ thấy bước đi của kẻ tội phạm đã được thực hiện và hẳn không mang theo súng. Chủ nhà khi đó sẽ chọn câu trả lời tối ưu của mình đối với lời cam đoan của kẻ tội phạm; họ cũng không vũ trang nữa. Kết quả này được xếp hạng (1;2), tốt hơn cho cả hai bên.

Không ngạc nhiên là tên kẻ cướp sẽ làm tốt hơn khi đưa ra lời cam đoan.¹ Lý do cho sự cùng có lợi này là cả hai bên đều coi trọng bước đi của bên kia hơn so với chính bước đi của mình. Chủ nhà có thể đảo ngược bước đi của kẻ tội phạm bằng cách cho hắn đi một bước đi vô điều kiện.²

¹ Liệu những kẻ tội phạm có thể làm tốt hơn nữa được không? Câu trả lời là Không. Kết cục tốt nhất cho chúng là xấu nhất cho các chủ nhà. Bởi các chủ nhà có thể bảo đảm kết cục tối thiểu là 3 bằng cách sở hữu súng nên không một bước đi chiến lược nào của kẻ tội phạm có thể khiến kết cục cho chủ nhà là 4. Do vậy cam kết hành sự không có súng là bước đi chiến lược khả quan nhất đối với những tên tội phạm. Vậy còn cam kết của bọn tội phạm là sẽ mang theo súng thì sao? Đây là chiến lược lần át của chúng. Chủ nhà dù thế nào cũng sẽ dự tính đúng như vậy. Do đó nó không có giá trị chiến lược nào. Tương tự với lời cảnh báo và lời bảo đảm, một lời cam kết đối với chiến lược lần át có thể được gọi là lời "tuyên bố": nó chỉ có giá trị như một thông tin chứ không phải chiến lược.

² Điều gì sẽ xảy ra nếu chủ nhà đi trước và để cho bọn tội phạm phải đáp trả? Chủ nhà có thể dự đoán rằng với bất kỳ một lựa chọn hành động vô điều kiện nào của họ, bọn tội phạm cũng đáp trả bằng chiến lược vũ trang. Do đó, chủ nhà sẽ muốn có súng và kết quả sẽ không khác hơn trường hợp các bước đi là đồng thời.

Trên thực tế, chủ nhà không phải chỉ có một và kẻ cướp cũng vậy. Ngay cả khi cả bọn tội phạm có thể có lợi bằng cách cùng khởi xướng việc bỏ súng, bất kỳ một kẻ nào trong bọn cũng có thể giành lợi thế hơn bằng cách chơi gian. Nghịch cảnh người tù có thể thủ tiêu toàn bộ tính đáng tin cậy trong sáng kiến của những kẻ tội phạm. Chúng sẽ cần một cách nào đó để trói buộc cả bọn vào một cam kết cùng nhau.

Nếu một quốc gia trong lịch sử đã có các luật rất khắt khe về kiểm soát vũ khí thì sẽ khó có thể kiểm được súng. Chủ nhà có thể yên tâm rằng bọn tội phạm không có súng. Việc nước Anh kiểm soát sử dụng súng rất chặt đã giúp kẻ tội phạm cam kết sẽ không dùng vũ khí khi phạm tội. Cam kết này là đáng tin bởi không có khả năng nào khác. Ở Mỹ, việc súng được lưu hành phổ biến đã từ chối kẻ tội phạm khả năng đưa ra lời cam kết sẽ hành sự không có vũ khí. Kết quả là nhiều chủ nhà sẽ chọn vũ trang để tự vệ.

Một điều rõ ràng là lập luận này đã đơn giản hóa thực tiễn; một trong những giả định ở đây là những kẻ tội phạm phải ủng hộ luật kiểm soát vũ khí. Nhưng ngay cả ở Anh cam kết này cũng khó được duy trì. Cuộc xung đột chính trị vẫn đang tiếp diễn xung quanh Bắc Ireland có một tác động gián tiếp đến số lượng súng lưu hành tăng lên đối với dân tội phạm. Hậu quả là cam kết của những kẻ tội phạm không sử dụng súng đã bắt đầu bị phá vỡ.

Nhìn lại, chúng ta có thể thấy có một điều gì đó không bình thường đã xảy ra khi chuyển từ trò chơi với các bước đi đồng thời sang trò chơi với các bước đi luân chuyển. Những kẻ tội phạm đã chọn bỏ qua cái từng là chiến lược lần át của mình. Trong trò chơi với các bước đi đồng thời, mang theo súng là lựa chọn lần át. Trong trò chơi với các bước đi luân chuyển, kẻ cướp lại không chọn nó. Lý do là trong cuộc chơi với các bước đi luân chuyển, hành động của chúng ảnh hưởng

đến lựa chọn của chủ nhà. Bởi có sự tương tác này nên bọn tội phạm không thể coi câu trả lời của chủ nhà là ngoài tầm gây ảnh hưởng của chúng. Chúng đi trước nên hành động của chúng tác động đến lựa chọn của chủ nhà. Mang theo súng không còn là chiến lược lẩn át nữa trong diễn biến luân chuyển của trò chơi.

21. HẠN CHẾ CỦA TỪ THIÊN

Nhiều hàng hóa công cộng như các chương trình truyền hình giáo dục được tài trợ trước hết bởi các khoản đóng góp tư nhân. Do tất cả mọi người đều được hưởng lợi từ sự cung cấp này nên có một vấn đề về thương lượng ngầm ẩn xung quanh việc ai sẽ là người đóng góp và ai là người được hưởng không. Việc xem xét sự tương đồng giữa góp quỹ và thương lượng có thể giúp bạn thiết kế một chương trình vận động góp quỹ hiệu quả hơn.

Trong vấn đề của thương lượng, người lao động và nhà quản lý đối mặt với áp lực để thỏa hiệp bởi khả năng mất lợi nhuận nếu đình công xảy ra. Động cơ để thỏa hiệp cũng tương tự như động cơ để đóng góp. Các cuộc vận động góp quỹ trên truyền hình công cố gắng để những người xem nhận thấy chi phí nếu họ không đóng góp. Họ đe dọa rằng cuộc trình diễn có thể bị huỷ bỏ. Nhanh hơn, trạm phát sóng có thể dừng các buổi phát đã được lên thời gian biểu cho đến khi mục tiêu ủng hộ quỹ đạt được. Các chương trình yêu thích bị giữ như những con tin; tiền chuộc là mục tiêu tiếp theo.

Cũng giống như khi những người lao động muốn có một giải pháp tốt nhất có thể, các đài truyền hình công cũng muốn huy động được càng nhiều tiền càng tốt. Nhưng nếu họ cố tình thúc ép quá mức khả thi, họ sẽ có nguy cơ làm cho người xem chán ghét. Các chương trình có thể bị giữ làm con tin vừa đủ lâu trước khi trở nên quá mức.

Mức tối đa của các khoản đóng góp tiềm năng tất nhiên phụ

thuộc vào số lượng người xem và giá trị của các chương trình do chính người xem cảm nhận. Nếu như có N người có khả năng đóng góp và mỗi người đều có một lợi ích là B , điều tốt nhất mà người ta có thể hy vọng là việc kêu gọi đóng góp sẽ thành công bất kỳ khi nào mục tiêu T nhỏ hơn tổng lợi ích, tức là $N \times B$. Có thực đúng như vậy không? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta hãy xem một tình huống đơn giản trong đó chỉ có hai người đóng góp tiềm năng. Mục tiêu gây quỹ là 10.000 đô la và mỗi người đều coi giá trị của một chương trình vận động thành công là 7.500 đô la. Vậy thì mọi chuyện đã xong, phải vậy không? Vấn đề ở đây là không người nào muốn đóng góp 7.500 đô la trước để người kia chỉ cần đóng góp thêm 2.500 đô la nữa và nhận được tất cả phần đôi ra. Ở đây chúng ta có vấn đề về thương lượng. Tổng giá trị gộp lại là 15.000 đô la trong khi chi phí chỉ có 10.000 đô la. Hai bên sẽ chia nhau phần đôi ra 5.000 đô la như thế nào?

Một lần nữa chúng ta sẽ sử dụng ý tưởng về những lời đề nghị luân phiên để làm cho vấn đề đơn giản. Trong bối cảnh lần này, hai người đóng góp sẽ lần lượt được đề nghị đưa ra cam kết đóng góp từ thiện. Quá trình thương lượng này tiếp tục cho đến khi đạt đến mục tiêu. Chúng ta trông đợi rằng cả hai cá nhân sẽ đưa ra trên một lời cam kết. Họ cần sử dụng chiến lược đi từng bước nhỏ. Điều này bảo đảm rằng không ai đi quá xa hơn người kia và đóng góp nhiều hơn một cách không công bằng. Tuy nhiên, ở đây có chi phí của sự đi chậm và điều này cần được cân đối tương quan với tiềm năng có thể khai thác.

Chi phí của việc đi chậm là ở chỗ những người đóng góp thiếu kiên nhẫn và mong muốn nhìn thấy mục tiêu đạt đến nhanh hơn. Lợi ích B ngày hôm nay sẽ chỉ là δB nếu chúng ta phải chờ đến ngày hôm sau để nhận được lợi ích đó, trong đó $\delta < 1$. Điều này cũng giống như lãi suất của tiền; chênh lệch về giá trị giữa ngày hôm nay và ngày mai là $B(1-\delta)$, và nếu bạn nghĩ các lợi ích bị mất này là giống

tiền lãi bị bỏ qua thì $1-\delta$ sẽ là mức lãi suất. Cuối cùng, hãy nhớ rằng các đóng góp được thực hiện dưới hình thức cam kết; chúng chỉ được thanh toán sau khi mục tiêu gây quỹ đã đạt được. Bây giờ mọi thứ đã nằm trên bàn. Cuộc vận động rất cục có thể huy động được bao nhiêu tiền cho quỹ?

THẢO LUẬN

Vấn đề này mới đây đã được các nhà kinh tế học Anat Admati và Motti Perry giải quyết. Một điểm đáng chú ý trong câu trả lời của họ là tổng số tiền đóng góp không phụ thuộc vào mức lãi suất biến thiên δ .

Cũng như mọi khi, chúng ta lại bắt đầu từ điểm cuối và đi ngược lại. Trong khi không có một thời hạn đương nhiên nào cho sự kết thúc, ở đây chúng ta có mức đóng góp là điều sẽ kết thúc cuộc thương lượng ngầm: Nếu mục tiêu quyên góp là T (đô la) thì vấn đề sẽ được giải quyết xong khi số tiền T đã được đóng góp đủ. Khi số tiền cam kết đã rất gần T thì người đến lượt tiếp theo sẽ kết thúc luôn thay vì chờ đến lần tới. Gần đến đâu là đủ gần? Khả năng tốt nhất có thể hy vọng bằng cách chờ đợi chính là việc người kia sẽ đóng góp phần chênh lệch. Như vậy là trừ khi bạn đưa tổng số đóng góp đến mức T , bạn không thể đóng nhiều hơn δV là giá trị của dự án sau một kỳ nữa. Mặt khác, nếu bạn đóng góp một số tiền là x ngày hôm nay, khi đó bạn sẽ nhận được giá trị $V-x$, chính là giá trị ngày hôm nay trừ đi số tiền đóng góp của bạn. Sẽ là đáng để nâng tổng số tiền đóng góp lên T (đô la) nếu như số tiền cần thiết là $x \leq (1-\delta)V$; hay số tiền đóng góp phải ít hơn số tiền lãi bị bỏ qua.

Bây giờ thì hai bên có thể nhìn xa hơn và suy luận rằng một khi số tiền đóng góp tăng đến $T - (1-\delta)V$ thì mục tiêu sẽ đạt được ngay

trong kỳ tiếp theo. Nếu tổng số tiền cam kết đủ gần với số tiền trên thì đáng để nâng tiếp nó lên đến tổng đó và nhanh chóng kết thúc cuộc vận động quyên góp. Hãy chú ý rằng ở đây không có động cơ khuyến khích để nâng tổng đóng góp lên nhiều hơn mức đó bởi như vậy chỉ làm giảm phần đóng góp của bên tiếp theo mà không mang lại khoản tiết kiệm nào cho bản thân. Bạn cũng không sẵn lòng đưa ngay tổng đóng góp lên mức T bởi nó cần nhiều tiền hơn là chi phí của việc chậm kết thúc thêm một kỳ nữa. Như vậy nếu bạn đóng góp số tiền y để đưa tổng đóng góp lên mức $T - (1 - \delta)V$, thu hoạch của bạn sẽ là $\delta(V - y)$: sau một kỳ nữa, bạn sẽ nhận được thu hoạch V và trả cam kết của mình là y . Bằng cách khác, bạn có thể chờ thêm một kỳ và hoán đổi vị trí. Khi đó người kia sẽ đưa ra mức đóng góp để nâng tổng đóng góp lên $T - (1 - \delta)V$ cho bạn, trong trường hợp đó sẽ đáng để bạn đưa ra mức đóng góp $x = (1 - \delta)V$. Thu hoạch của bạn sẽ là: $\delta^2[V - (1 - \delta)V] = \delta^3V$;

Đây là giá trị của sự kết thúc cuộc vận động quyên góp trong hai kỳ trừ đi phần đóng góp của bạn. So sánh giá trị đóng góp với giá trị của sự chờ đợi, chúng ta sẽ thấy đáng để đóng góp hơn là chịu đựng sự chậm trễ thêm một kỳ nữa với điều kiện: $y \leq (1 - \delta^2)V$

Chú ý rằng các tính toán của chúng tôi không quan tâm đến số tiền mà mỗi người đã đóng góp. Lý do ở đây là những người đóng góp luôn hướng về phía trước để xem họ phải đóng góp thêm bao nhiêu nữa; các lần cam kết đóng góp trước không liên quan gì đến tính toán này bởi đẳng nào chúng cũng sẽ phải trả rồi và do vậy được trừ khỏi tính toán chi phí - lợi ích.

Cho đến nay chúng ta đã hình dung được bao nhiêu tiền sẽ được quyên góp trong hai kỳ cuối. Áp dụng cùng một kiểu suy luận cho phép chúng ta tiếp tục lùi lại và tính xem cuộc vận động sẽ phải mất bao nhiêu thời gian để đạt được mục tiêu của mình và mọi người sẽ sẵn lòng đóng góp bao nhiêu tại mỗi giai đoạn để không làm chậm

trễ quá trình. Tổng tiềm năng đóng góp là tổng của các số tiền này. Cụ thể nó bằng:

$$(1-\delta)V + (1-\delta^2)V + \delta(1-\delta^2)V + \delta^2(1-\delta^2)V + \dots = 2V$$

Chú ý rằng hai biểu thức đầu là mức đóng góp trong hai kỳ cuối cùng như đã tính toán ở trên. Điều đáng nói là tổng tiềm năng đóng góp là không phụ thuộc vào tỷ lệ lãi suất δ . Số tiền tối đa thu được bằng tổng mức đánh giá của hai người đóng góp. Cũng có thể khiến một cá nhân đóng góp toàn bộ giá trị của họ cho dự án. Điều này gợi ý rằng kết cục của việc quyên góp này phản ánh đúng giá trị mà những người đóng góp gán cho dự án.

22. HẠN CHẾ CỦA SỰ TÁI PHÂN PHỐI

Các hệ thống chính trị của nhiều nước coi bình đẳng kinh tế như nguyên lý cho các chính sách của mình. Hầu hết tất cả các chính phủ đều áp dụng một hình thức đánh thuế tái phân phối nào đó. Chẳng hạn ở Mỹ các mức thuế thu nhập cá nhân cao nhất vượt quá 70% trong các thập kỷ 60 và 70 của thế kỷ XX, trong khi ở Thụy Điển mức thuế cận biên có thể vượt trên 100%. Tuy nhiên ý tưởng gần đây được nhiều người đồng tình là mức thuế cao sẽ tiêu diệt các động cơ khuyến khích làm việc. Do vậy, vào thập kỷ 80 các mức thuế cao nhất đã giảm đáng kể cả ở Mỹ lẫn ở quốc gia thiên về chủ nghĩa quân bình Thụy Điển.

Động cơ trước hết để giảm thuế chính là tác động triệt tiêu của thuế đối với các động cơ khuyến khích làm việc. Trong khi hiện nay động cơ tích lũy của cải ngày càng tăng, sự bất bình đẳng về thu nhập cũng tăng theo. Tất nhiên có rất nhiều lý do dẫn đến bất bình đẳng và thuế thu nhập không phải là công cụ sắc bén để tấn công vào triệu chứng, càng không phải vào các căn do của nó. Hãy suy nghĩ về các nguyên nhân khác nhau của bất bình đẳng và cách chúng ảnh hưởng đến việc thiết kế một hệ thống thuế lý tưởng như thế nào. Đó là các

vấn đề trong việc vận hành hệ thống lý tưởng này? Nó được so sánh với hệ thống hiện tại như thế nào?

THẢO LUẬN

Chúng ta bắt đầu bằng việc xem xét một số nguyên nhân dẫn đến bất bình đẳng kinh tế. Trước hết, đó là sự may mắn. Có hai loại may mắn. Một số người được sinh ra với một số tài năng hay ưu thế bẩm sinh nào đó vượt trên những người khác. Ngay cả trong số những người khởi đầu như nhau về các khía cạnh này thì số phận cũng ưu ái nỗ lực của một số người này hơn những người khác. Nhiều người nghĩ rằng có gì đó không công bằng trong sự bất bình đẳng phát sinh từ sự may mắn và việc đánh thuế để làm cân bằng lại các ưu thế được coi là một sự hỗ trợ tương đối tổng quát.

Tiếp theo, đó là sự nỗ lực; một số người làm việc năng nổ hơn hoặc chăm chỉ hơn những người khác. Khi mọi người thể hiện sự đồng tình với những lời than phiền rằng đánh thuế sẽ thủ tiêu các động cơ làm việc, họ luôn hàm ý là các động cơ tạo ra nỗ lực. Ai sẽ còn làm việc năng nổ nếu như chính phủ đang đứng đó để sẵn sàng lấy đi phần lớn kết quả lao động của họ? Nhiều người còn nghĩ rằng sẽ là đúng đắn về mặt đạo đức khi một người phải được giữ lại tất cả những thành quả từ sự nỗ lực của chính họ, mặc dù những người ngoan cố theo chủ nghĩa quân bình khẳng định rằng mọi người phải sẵn sàng chia sẻ lợi ích của mình với những người khác.

Cho phép chúng tôi giả sử rằng chính phủ muốn thu được ít nhất một phần thành quả kinh tế từ nỗ lực của mỗi công dân nhưng không thủ tiêu đi các động cơ làm việc. Nếu những người thu thuế có thể quan sát được nỗ lực của từng cá nhân thì sẽ chẳng có vấn đề gì. Mức thuế thu đối với mỗi cá nhân sẽ được thể hiện một cách trực tiếp theo

nỗ lực của anh ta và mức thuế phạt thực sự sẽ được đánh trên bất kỳ mức nỗ lực nào thấp hơn mức lý tưởng.

Thực tế rất khó có thể theo dõi nỗ lực của hàng triệu người lao động. Dù họ ghi lại đầy đủ thời gian đến và về hàng ngày nhưng họ vẫn có thể làm việc một cách thiếu cố gắng và làm giảm chất lượng lao động của mình. Ngay cả các nền kinh tế kiểu Liên Xô cũ với những hình phạt hết sức nghiêm khắc cũng nhận thấy rằng không thể cải thiện được chất lượng công việc nếu như không có những hình thức động viên khuyến khích về vật chất. Điều này đã đưa các nền kinh tế đó đến cái vòng luẩn quẩn trong đó những người lao động nói về chính phủ của mình như sau: “Chúng tôi giả bộ làm việc, còn họ giả bộ trả lương cho chúng tôi”.

Trên thực tiễn, nỗ lực cần phải được đánh giá bằng một chỉ số gián tiếp, thường chính là thu nhập mà nỗ lực đó mang lại. Nhưng chỉ số này không phải là một chỉ số hoàn hảo; thu nhập cao có thể là kết quả của một khối lượng lao động lớn hay chất lượng nỗ lực cao, nhưng nó cũng có thể nhờ vào một sự may mắn. Khi đó hệ thống thuế sẽ không thể tiếp tục phù hợp để luận ra nỗ lực thực sự từ mỗi cá nhân nữa. Thay vì phạt thật nặng đối với những kẻ trốn việc, hệ thống thuế sẽ phải áp đặt hình phạt thật nặng lên những người có thu nhập thấp và như vậy là những người kém may mắn cũng phải chịu chung số phận với những kẻ lười biếng. Đây chính là mâu thuẫn nền tảng giữa tác động quân bình và tác động khuyến khích của hệ thống thuế và hệ thống của chúng ta phải cân bằng được giữa hai hướng.

Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét sự khác biệt trong tài năng bẩm sinh. Những người theo chủ nghĩa quân bình có thể nghĩ rằng hoàn toàn hợp pháp khi đánh thuế trên phần lợi ích kinh tế thu được nhờ lý do này. Nhưng khả năng làm như vậy còn phụ thuộc vào việc bố trí người tài và việc tạo điều kiện cho anh ta phát huy tài năng đó mặc dù

anh ta có biết rằng thu nhập kiếm được nhờ vậy sẽ bị đánh thuế. Vấn đề còn xấu hơn bởi sẽ cần hết sức nhiều nỗ lực để khiến những người có tài nhất cống hiến toàn bộ sức mình. Một lần nữa, việc theo đuổi chủ nghĩa quân bình bị hạn chế bởi nó đòi hỏi xã hội phải sử dụng kém hiệu quả cơ sở nhân tài của mình.

Ví dụ rõ nhất của sự khó khăn trong việc xác định và sau đó đánh thuế vào những thành quả của các nhân tài là cách đối xử với các nghệ sĩ hàng đầu và các ngôi sao thể thao ở Liên Xô và các nước xã hội chủ nghĩa khác. Chính sách được thừa nhận ở các nước này là tất cả các phần thưởng chiến thắng của các ngôi sao thể thao cũng như tiền thu được từ các cuộc biểu diễn ở các nước phương Tây sẽ phải đưa về cho nhà nước, còn các cá nhân chỉ nhận lương và được bù đắp chi phí. Ai đó có thể cho rằng dù thế nào những người này cũng vẫn sẽ thể hiện hết mình bởi họ có động cơ từ lòng tự hào cá nhân và sự hài lòng đến từ việc nỗ lực hết mình. Trên thực tế, lương và các lợi ích được hưởng khác cũng đã đặt những cá nhân này cao hơn nhiều mức sống trung bình ở đất nước họ. Ngay cả khi đó nhiều người trong số họ vẫn tìm cách chạy sang phương Tây. Gần đây một số các vận động viên quần vợt hàng đầu của Liên Xô đã bắt đầu thương lượng về phần trăm họ được giữ lại từ các phần thưởng thắng cuộc - đây thực sự là một điều không bình thường ở các nước này khi mức thuế thu nhập có thể được thương lượng.

Cuối cùng, ngay cả khi mức thuế trong đó có sự cố gắng làm cân đối giữa sự bình đẳng và động cơ khuyến khích được thiết lập thì bộ máy hành chính vẫn cần phải suy nghĩ về chiến lược để duy trì sự tuân thủ. Kết quả kinh tế cuối cùng của nỗ lực hay sự may mắn, tức là thu nhập hay của cải của một cá nhân, không dễ dàng để chính phủ có thể quan sát thấy. Những người trả các khoản như lương, lãi suất, cổ tức và lợi tức được yêu cầu phải báo cáo tất cả cho cơ quan có thẩm

quyền. Nhưng ở một mức độ khá cao, các chính phủ cũng phải yêu cầu cả các cá nhân khai báo về thu nhập của chính mình. Các bản khai báo này có thể bị kiểm toán nhưng đây là một việc rất tốn kém nên trên thực tế chỉ có một số ít các bản khai thuế có thể bị kiểm toán. Các bản khai này được chọn để kiểm toán như thế nào?

Trong bản luận của chúng tôi về ưu thế của các chiến lược hỗn hợp, chúng tôi đã chỉ ra rằng các quy tắc kiểm toán cố định và được công bố công khai có một điểm yếu nghiêm trọng. Những người nghĩ cách khai khống thêm các khoản được miễn trừ sẽ luôn tìm cách để chắc chắn nằm ngoài tiêu chí của kiểm toán, còn những người không thể tránh khỏi kiểm toán sẽ luôn trung thực. Chính xác là người ta sẽ luôn kiểm toán không đúng chỗ. Do vậy nên cần phải có một mức độ ngẫu nhiên nào đó trong chiến lược kiểm toán. Xác suất kiểm toán sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau trên bảng khai thuế. Nhưng bằng cách nào?

Nếu như tất cả mọi người đều nỗ lực như nhau thì những người có thu nhập thấp chính là những người kém may mắn. Nhưng bất kỳ ai cũng có thể khai mức thu nhập thấp để được coi là nạn nhân của sự kém may mắn đó. Điều này có vẻ như hàm ý rằng xác suất kiểm toán sẽ phải cao hơn đối với những người khai thu nhập thấp hơn. Một bản khai thu nhập 20.000 đô la có nhiều khả năng là từ một người thợ trung thực hơn là một luật sư gian dối. May mắn là các cơ quan thuế đều có các thông tin độc lập về ngành nghề của cá nhân. Do vậy một quy tắc phù hợp hơn sẽ là xác suất kiểm toán sẽ cao hơn đối với các bản khai thuế trong đó mức thu nhập khai thấp hơn so với mức mà người ta trông đợi từ một người làm trong nghề cụ thể đó. Tương tự, kiểm toán phải nhằm đến các đối tượng đòi giảm trừ nhiều hơn so với mức mà người ta trông đợi với các khía cạnh khác trong bản khai. Và điều này chính là điều mà thực tế đang làm.

23. LỪA TẤT CẢ MỘT VÀI LẦN: NHỮNG CHIẾC MÁY CHƠI CỦA LAS VEGAS

Bất kỳ một chỉ dẫn về đánh bạc nào cũng sẽ nói với bạn rằng các máy chơi slot có ít cơ hội thắng nhất bởi người ta luôn đặt chương trình cho máy theo cách bất lợi cho bạn. Để khắc phục cảm nhận này và khuyến khích việc chơi trên các máy slot, một số sòng bạc ở Las Vegas đã bắt đầu quảng cáo tỷ lệ thắng trên các máy của mình – tức là số tiền thưởng nhận được trên mỗi đồng đô la bạn đánh cược. Thêm một bước nữa, một số sòng bạc còn bảo đảm rằng họ có những chiếc máy được đặt với tỷ lệ thắng lớn hơn 1! Những chiếc máy này thực sự đã đặt mức chênh lệch có lợi về phía bạn. Bạn chỉ cần tìm thấy chúng và chơi chúng là bạn sẽ kiếm ra tiền. Mánh khoé tất nhiên là ở chỗ người ta không nói cho bạn biết chiếc máy nào là chiếc máy thắng như vậy. Khi họ quảng cáo rằng tỷ lệ thắng chung là 90% trong đó một số máy có tỷ lệ này lên đến 120%, điều này có nghĩa là sẽ có các máy khác trong đó tỷ lệ thắng được đặt đâu đó thấp hơn 90%. Để khiến bạn khó khăn hơn, không có một bảo đảm nào là các máy được đặt như nhau trong tất cả các ngày – chiếc máy thắng hôm nay có thể trở thành chiếc máy thua ngày mai. Bạn sẽ làm thế nào để đoán xem cái nào là cái nào?

THẢO LUẬN

Bởi đây là tình huống cuối cùng nên chúng tôi phải thú nhận rằng chúng tôi không có câu trả lời - mà giả sử có, chúng tôi có lẽ cũng sẽ không chia sẻ. Dù sao đi nữa, tư duy chiến lược cũng giúp đưa ra được những suy đoán tốt hơn. Mánh khoé ở đây là đặt mình vào địa vị của người chủ sòng bạc. Họ chỉ kiếm được tiền khi mọi người chơi trên chiếc máy bất lợi ít nhất cũng bằng với mức độ chơi chiếc máy có lợi.

Liệu có khả năng các sòng bạc sẽ tìm cách giấu những chiếc máy chơi có lợi cho bạn hay không? Nếu một người chơi một chiếc máy và thắng rất nhiều, liệu có phải như vậy là họ đã tìm thấy chiếc máy tốt nhất rồi không? Không nhất thiết như vậy, và đặc biệt không nhất thiết theo thời gian. Thu hoạch từ chiếc máy phụ thuộc rất nhiều vào cơ hội vận may của giải thưởng lớn. Hãy cùng xem xét một chiếc máy chơi với 25 xu mỗi lần gạt. Giải thưởng lớn 10.000 đô la với 1/40.000 cơ hội sẽ cho tỷ lệ thu hoạch là 1. Nếu sòng bạc tăng cơ hội này lên 1/30.000, tỷ lệ thu hoạch sẽ rất hấp dẫn là 1,33. Nhưng những người đứng xem người khác chơi gần như sẽ luôn thấy người chơi bỏ hết đồng xu này đến đồng xu khác vào máy mà không đạt được kết quả gì. Kết luận hết sức tự nhiên sẽ là đây là một trong những chiếc máy chơi bất lợi nhất. Khi chiếc máy cuối cùng cho ra giải thưởng lớn của nó, nó có thể sẽ được điều chỉnh lại và hạ tỷ lệ thu hoạch xuống thấp hơn.

Ngược lại, chiếc máy chơi bất lợi nhất có thể được đặt sao cho nó ra những lần thắng nhỏ với cơ hội khá cao và gần như loại bỏ hoàn toàn hy vọng có được giải thưởng lớn. Hãy xem chiếc máy được đặt tỷ lệ thắng 80%. Nếu nó cho ra giải thưởng 1 đô la cứ sau khoảng năm lần chơi thì chiếc máy này chắc chắn sẽ tạo ra rất nhiều tiếng ồn, gây sự chú ý và có thể thu hút nhiều tiền hơn từ các con bạc.

Có lẽ những người hay chơi loại máy này đã có thể hình dung ra được toàn bộ câu chuyện. Nhưng nếu như vậy, bạn có thể cá rằng các sòng bạc thực ra làm đúng điều ngược lại. Bất kể điều gì xảy ra, các sòng bạc cũng có thể biết được vào cuối ngày chiếc máy nào được chơi nhiều nhất. Họ có thể chắc chắn rằng các kiểu cho thu hoạch thu hút nhiều người chơi nhất thực chất là những chiếc máy có tỷ lệ thu hoạch thấp hơn. Trong khi sự khác biệt giữa các tỷ lệ 1,2 và 0,8 có vẻ như khá lớn - và quyết định sự khác biệt giữa kiếm được tiền và

làm mất tiền - sẽ là cực kỳ khó khăn để biết được chúng ở đâu chỉ dựa trên những số lần trải nghiệm mà bất kỳ một người chơi nào cũng phải làm. Các sòng bạc có thể thiết kế các kiểu cho thu hoạch sao cho việc suy luận còn khó khăn hơn nữa và thậm chí là gần như luôn luôn đi sai.

Sự thấu hiểu chiến lược ở đây là nhận biết được rằng không giống như United Way, các sòng bạc Las Vegas không phải là nơi phân phát tiền. Trong cuộc tìm kiếm chiếc máy có lợi, phần đông những người chơi không thể đúng. Lý do chỉ bởi nếu số đông có thể tìm ra chiếc máy đó, sòng bạc sẽ thà không kinh doanh nữa còn hơn chịu để mất tiền. Do vậy, đừng xếp hàng nữa. Bạn có thể đánh cá rằng chiếc máy được người ta chơi nhiều nhất không phải là chiếc máy có tỷ lệ thu hoạch tốt nhất đâu.

MỤC TỪ

A

Ackerman 447
Admati, Anat 455
Allison, Graham
209,256,264,268
Andrew 22,240
Ăn miếng trả miếng 140-154
Axelrod 141-142

B

Bầu cử 74,136,154,168,254
Bàn tay nóng 20,22-23,46
Bird, Lary 21,24,234
Blaustein 425
Bóng chuyển 23,86
Bóng rổ 282,342-345,362
Bush, George 326,353

C

Calais và Normandy 238,249-251
Cam kết đáng tin cậy 180,190,
195,200,204,265
Chiến lược:
Chiến lược hỗn hợp 110,203,
222,229-232,239,245,433,460
Chiến lược lẫn át 123,127,
134,153,158,171-172,333,387-
389,390,398,401,416,424,450

Chiến lược tối ưu 66,223,
407,413-414,475

Chiến tranh giá cả 60,62,436
Chứng khoán 26,43,312-314

D, Đ

Đại Tây Dương 273-274,276
Đảng Cộng hòa và Đảng Dân
chủ 126,166,170
De Gaulle, Charles 31,46,49
Dickens, Charles 69
Điểm cân bằng 280,286,292,
294,299,304,312,316,320,
426,433,449
Đi từng bước nhỏ 204
Động cơ khuyến khích 254,375
-376,388,391-394,400,424,
455,459
Dykstra, Len 217,232,236

E,F,G

Farquharson, Robin 337
FED 151-153
Fishburn, Peter 343
Frost, Robert 56,121
Garner, John Nance 324
GATT 130,140,369

H,I,J

Halberstam, David 218
Hammett, Dashiell 183,266
Harding, Garrett 428,430
Harrigan, Kathryn 420
Henry 208-210,242,244
Hoffman 67,409
Holmes, Sherlock 84,106
Hotelling, Harold 311,332
Hufbauer, Gary 36
IBM 26,212-215
Jones, Dr.Indiana 87

K

Kennedy 184,188,255-269,340
Kê miệng hổ chiến tranh 18,
254-260,262,273,364-368,
440-441
KGB 27,122
Kiểm soát rủi ro 265
Kinnock, Neil 75-77
Kodak và Polaroid 199

L

Lane, David 292
Lehman, John 274
Luce, R. Duncan 253-254
Luhmann 109
Luther, Martin 30,49
Lý thuyết trò chơi 10,22,42,61,
88,93,105,141,151,156,238,
252,280,297,343,397

M

Malkiel, Burt 314
Maradona 22-23
Masterson, Sky 42,44
McDonald, John 240,248
McNamara 264-265

N

NATO 162,166,271,368,425
Newmark và Lewis 136-139
NFL 415-417
Nixon, Richard 325
Nghịch cảnh người tù 121,123,
128,135,141,144,147-150,154
Nguyên tắc:
Nguyên tắc nhìn xa hơn và
suy luận ngược về 72,77,134,
311,358
Nguyên tắc tự do chủ nghĩa
444-445

O

OPEC 121-122,131,133,136,
284,423-424
Olson, Mancur 425
O'Neill, Barry 431
Osborne, Tom 78-81

P,Q

Perry, Motti 176,360,454
Porter, Michael 12,199,253

Posen 272,274
QWERTY 290-294,302,426

R

Raiffa, Howard 253-254
Reagan, Ronald 93,126,169-
173,196,340,352-353
Rhodes 195,349
Riker, William 337
Roth, Alvin 364
Rothschilds 184-185

S

Schelling, Thomas 109,156,
194,198,201-202
Schoenbrun, David 32
Shubik, Martin 430-431,
253-254
Silk, Leonard 93,170-171
Smith, Adam 279-280
Stalin, Joseph 27,34,155,161
Stockman, Alan 190
Sự gian lận 129-133,138-141

T

Tennyson 90
Thatcher, Margaret 75-77
Thương lượng 18,30,39,45,62,
68-70,357-368,374
Tôn Tử 175
Treo chuông cổ mèo 33,46

Tư duy chiến lược 10-12,14-16
Twain, Mark 143,199
Tỷ lệ hỗn hợp tối ưu 226,228,
230,233,236-238,244,251,262

U,V,W,X

USFL 415-417
Volcker, Paul 152
Von Neumann, John 228,252
Waterloo 184
Wilde, Oscar 157
Williams, J.D 99,227-228,232,
234,251-252,440
Williams, Ted 218
Xenophon 198

NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC

53 Nguyễn Du - ĐT: (84-4) 9 454661 - Fax: (84-4) 9 454661

E-mail: lienhe@nxbtrithuc.com.vn

TU DUY CHIẾN LƯỢC

Chịu trách nhiệm xuất bản:

CHU HẢO

Biên tập: Bích Thủy

Trình bày: Trần Tuấn

Thiết kế bìa: Hữu Trung

Sửa bản in: Minh Chi

Liên kết xuất bản

GAMIBOOK

11 Phạm Hùng, Từ Liêm, Hà Nội

ĐT: (84-4) 7 687141 - Fax: (84-4) 7 687140

Website: www.gamigroup.com/gamibook

In 1.500 bản, khổ 15x22 cm tại Công ty in Hữu nghị. Giấy đăng ký KHXB số: 38-2007/CXB/02-13/TrT. In xong và nộp lưu chiểu Quý II năm 2007.

Thinking Strategically

Tư duy chiến lược là một khóa học đột phá để vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Cuốn cẩm nang thú vị này được dựa trên những trường hợp thực tế từ các lĩnh vực Kinh doanh, Thể thao, Chính trị, và cả Chơi bài. Cuốn sách đã đưa ra những cơ sở để thiết lập chiến lược và rồi chỉ ra cách để áp dụng chúng vào các khía cạnh khác nhau trong cuộc sống của bạn.

Một cuốn sách quý. Cuốn sách đã làm cho những điểm cốt yếu của Kinh doanh và Lý thuyết trò chơi trở nên dễ hiểu, thú vị và dễ áp dụng hiệu quả vào thực tế.

Burton G. Malkiel, tác giả cuốn
Dạo chơi ở Phố Wall

Dixit và Nalebuff đã chỉ ra những yếu lược quyết thắng để kiến tạo chiến lược.

David Henderson, tạp chí Fortune

Một cuốn sách mới lạ, hấp dẫn, có thể đọc với sự thích thú thực sự... Vấn đề là ở chỗ, nếu Dixit và Nalebuff cải thiện chỉ số IQ của bạn về chiến lược, họ cũng làm được như vậy với đối thủ của bạn.

David Warsh, Washington Post

Phát hành tại:



BachvietBooks

Công ty sách Bách Việt

Số 63/191 Lạc Long Quân, Hà Nội

Tel/Fax: (04) 759 0240

Email: bachvietbooks@vnn.vn

Website: www.bachvietbooks.com.vn

Giá: 68.000đ