

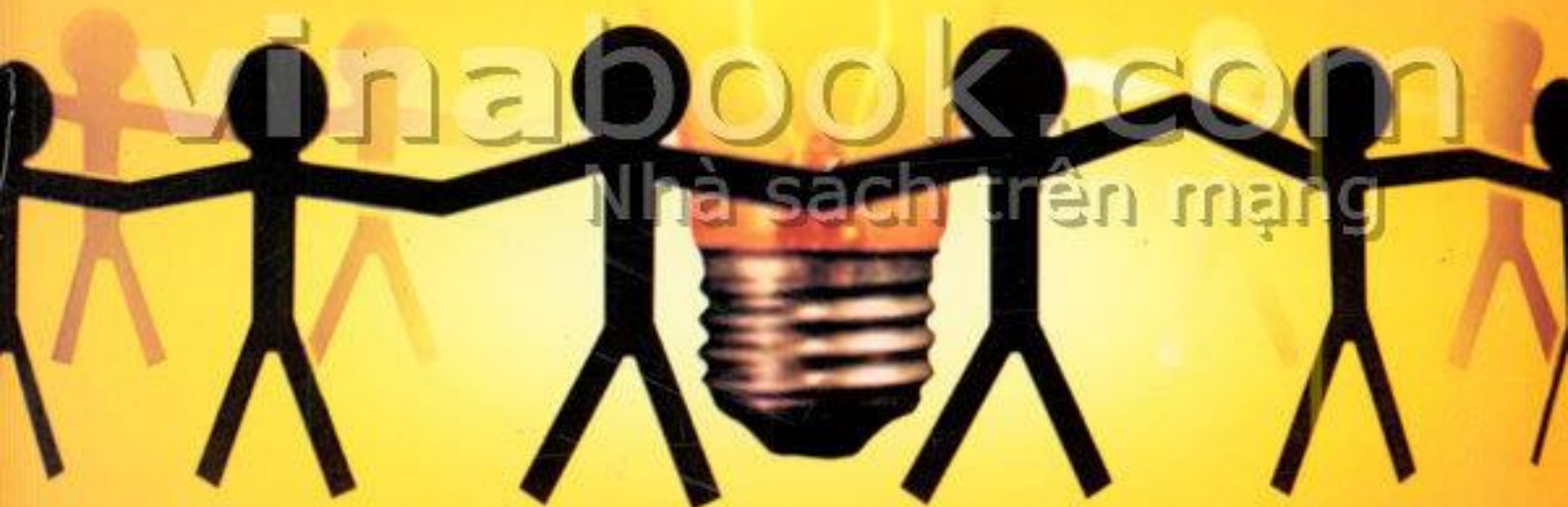
JAMES SUROWIECKI

TỦ SÁCH  
TRI THỨC MỚI

# TRÍ TỤỆ ĐÁM ĐỒNG

Vì sao đa số thông minh hơn thiểu số

Nguyễn Thị Yến dịch



NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC



táisáchhay

# Trí Tuệ Đám Đông

## Vì Sao Đa Số Thông Minh Hơn Thiểu Số

Tác giả: James Surowiecki

Nguyễn Thị Yến dịch; Trần Ngọc Hiếu hiệu đính

Nhà xuất bản Tri Thức

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

## NỘI DUNG

Trí Tuệ Đám Đông.....	2
LỜI NHÀ XUẤT BẢN .....	4
GIỚI THIỆU.....	5
Chương 1. TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG.....	20
Chương 2. KHÁC BIỆT TẠO NÊN KHÁC BIỆT .....	46
Chương 3. KHẢ QUAN SÁT, KHẢ LÀM THEO.....	68
Chương 4. GHÉP CÁC MẪU NHỎ VỚI NHAU .....	103
Chương 5. GIỜ TẮT CẢ HÃY CÙNG KẾT HỢP LẠI.....	123
Chương 6. XÃ HỘI TỒN TẠI .....	151
Chương 7. GIAO THÔNG .....	195
Chương 8. KHOA HỌC.....	212
Chương 9. ỦY BAN, BAN HỘI THẨM VÀ NHÓM ĐỘI .....	232
Chương 10. CÔNG TY .....	256
Chương 11. THỊ TRƯỜNG .....	288
Chương 12. CHẾ ĐỘ DÂN CHỦ .....	329

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN

*Lý do tại sao đa số thông minh hơn thiểu số và cách thức trí tuệ tập thể hình thành nên công việc kinh doanh, các nền kinh tế, các xã hội và các quốc gia.*

*Cuốn sách được dịch và xuất bản trong chương trình Tủ sách Tinh hoa Tri thức Thế giới với sự hỗ trợ về tài chính của QUỸ VĂN HÓA PHAN CHÂU TRINH*

Tiếp theo cuốn Tâm lý học đám đông của Le Bon (Pháp - 1895), Nhà xuất bản Tri thức xin giới thiệu cuốn Trí tuệ đám đông của James Surowiecki (Mỹ - 2004) nhằm cung cấp cho bạn đọc cái nhìn đa chiều về một vấn đề rất lý thú, liên quan trực tiếp đến cách kiến giải sự vận hành thực sự của thế giới này, đó là Tâm lý - Trí tuệ của tập thể.

Mới xem qua chúng ta có thể tưởng như hai học giả, sống cách nhau hơn một thế kỷ, có cách nhìn nhận, đánh giá hoàn toàn trái ngược về tác động của đám đông đến quyết định tập thể cuối cùng. Một đằng thường là dẫn đến sự mù quáng dưới sự dẫn dắt của một ý chí cực đoan; đằng kia là sự sáng suốt của đa số, như thể "ba anh thợ da hơn một Gia Cát Lượng". Thực ra không hoàn toàn như vậy. Theo chúng tôi hiểu, hai tác giả đã đi sâu vào hai khía cạnh của cùng một vấn đề. Nếu như Le Bon quan tâm đặc biệt đến tính "vô thức" của đám đông dễ bị kích động tâm lý thì ngược lại, James Surowiecki chú trọng phân tích tác động "hữu thức" của đám đông dẫn đến trí tuệ tập thể. Lược bỏ đi một vài dẫn chứng và lý giải quá cực đoan của cả hai phía, chúng ta có thể thấy "vô

thức" và "hữu thức" của một đám đông là một chỉnh thể sinh động hoàn toàn thực trong cuộc sống đa dạng, phức tạp và uyển chuyển của thế giới này. Trong âm có dương, trong dương có âm; và trên thế gian này không có gì là tuyệt đối cả.

Hy vọng rằng bạn đọc sẽ tìm được những điều tâm đắc trong các cuốn sách trên.

## **NHÀ XUẤT BẢN TRI THỨC**

# **GIỚI THIỆU**

## **I**

Một ngày mùa xuân năm 1907 nhà khoa học người Anh, ông Francis Galton, rời khỏi ngôi nhà của mình ở London và thực hiện một chuyến đi dài ngày về phía Tây, đến thành phố Plymouth. Ông Galton đã ở tuổi 85, nhưng vẫn rất nhiệt tình và ham khám phá, chính điều đó đã giúp ông khẳng định tên tuổi với công trình về khoa học thống kê và di truyền học. Và vào cái ngày đặc biệt đó, ông đã đi tìm hiểu về các con vật nuôi. Điểm đến của Galton là Triển lãm Gia súc và Gia cầm được tổ chức hằng năm ở phía Tây nước Anh, một hội chợ nông thôn trong khu vực, tụ họp về đây có cả nông dân địa phương và dân thành thị để cùng đánh giá chất lượng những con vật nuôi như: ngựa, cừu, lợn, gà. Việc một nhà khoa học đến từ London mất cả buổi chiều đi xem những con ngựa kéo và lợn đoạt giải nghe có vẻ kì cục nhưng Galton lại thấy việc này đem đến cho ông một cảm giác rất thỏa mãn. Ông là người luôn bị ám ảnh bởi hai vấn đề: một là, đánh giá các đặc tính thể chất và tinh thần của các sinh vật; hai là, thẩm định xem việc



gây giống thành công có tác dụng như thế nào trong việc đảm bảo di truyền các đặc tính tốt, đồng thời loại bỏ được các đặc tính xấu ở các sinh vật. Và sau cùng, cuộc triển lãm các vật nuôi có ý nghĩa gì ngoài việc là một cuộc trưng bày lớn về những hệ quả của việc gây giống tốt và chưa tốt?

Tất nhiên, mối quan tâm thực sự của Galton là con người, thứ không phải động vật, nhưng theo suy nghĩ của ông thì ở cả người và động vật, các nguyên lý đều giống nhau. Ông tin rằng rất ít người có được những phẩm chất cần thiết giúp xã hội phát triển hưng thịnh. Ông cống hiến phần lớn sự nghiệp của mình để đánh giá những phẩm chất này, để chứng minh rằng đa số những người bình thường hoàn toàn không có chúng. Tại cuộc triển lãm quốc tế năm 1884 ở London, Galton đã thành lập "Phòng thí nghiệm nhân trắc học". Tại đây, ông đã sử dụng những thiết bị tự tạo để kiểm tra những người đi hội chợ trên nhiều phương diện, trong đó kiểm tra cả "sự tinh mắt, thính tai, cảm nhận về màu sắc, sự xét đoán bằng mắt [và] thời gian phản ứng". Các thí nghiệm khiến ông gần như không còn lòng tin vào trí thông minh của người bình thường: "Sự ngốc nghếch và tính ương ngạnh của nhiều người, cả nam lẫn nữ, lớn tới mức không thể tin nổi." Galton tin rằng chỉ khi quyền lực và sự kiểm soát ở trong tay một số ít cá nhân đặc tuyển, thuộc dạng con nhà nòi thì xã hội mới có thể phát triển mạnh mẽ và vững chắc.

Hôm đó, khi tham quan triển lãm, Galton chứng kiến một cuộc thi ước đoán trọng lượng. Một con bò đực thiến béo tốt được chọn đem trưng bày, một đám đông đang xếp hàng để cá cược xem con bò nặng bao nhiêu (Không may, với con bò này, họ thực sự chỉ có

thể ước tính trọng lượng của nó sau khi nó đã được "giết mổ và làm sạch lông). Với sáu xu, bạn có thể mua một tấm vé có dán tem và đánh số sẵn để điền họ tên, địa chỉ và con số ước đoán của bạn. Những dự đoán chính xác nhất sẽ được nhận giải thưởng.

Tám trăm người đã thử vận may của mình. Họ là những người thuộc nhiều thành phần khác nhau. Nhiều người trong số họ là nông dân và làm nghề giết mổ thịt, những người có lẽ là chuyên gia đánh giá trọng lượng gia súc, nhưng ở đó cũng có khá nhiều người, có thể nói, không am hiểu gì về gia súc. "Nhiều người không phải chuyên gia đã thi", sau này Galton viết, "giống như những người không có kiến thức chuyên sâu về ngựa, nhưng cũng cá cược trong các cuộc đua ngựa theo định hướng của báo chí, bạn bè và những ý thích nhất thời của bản thân". Lập tức, Galton liên tưởng đến một nền dân chủ, trong đó mọi người có những khả năng và lợi ích khác hẳn nhau, nhưng mỗi người đều có một lá phiếu. "Người thi bình thường có khả năng đưa ra con số ước đoán chính xác trọng lượng của bò đã làm sạch lông, cũng như một cử tri bình thường có khả năng đánh giá những mặt xuất sắc của phần lớn các vấn đề chính trị khi đi bỏ phiếu", ông viết.

Lúc đó, Galton rất quan tâm tìm hiểu xem "cử tri bình thường có khả năng gì, hay đúng hơn là ông đã rất quan tâm tìm hiểu cử tri bình thường không có khả năng gì. Bởi vậy, ông quyết định đưa cuộc thi dự đoán trọng lượng bò vào một thí nghiệm không chuẩn bị trước. Đến cuối cuộc thi, ông mượn những tấm vé của ban tổ chức và thực hiện một loạt các phép kiểm tra thống kê đối với số vé đó. Galton sắp xếp các vé theo số dự đoán từ cao xuống thấp và minh họa bằng đồ thị để xem chúng có thể tạo thành một đường

cong hình chuông hay không. Sau đó, cũng như những lần khác, ông tính được giá trị dự đoán trung bình của cả nhóm (ông phải bỏ đi 13 vé không hợp lệ, do đó, tất cả còn 787 số dự đoán.). Nói cách khác, ông đã cộng tất cả các số ước tính của người tham gia thi và lấy tổng chia cho số người tham gia. Bạn có thể nói con số mà Galton có được biểu thị cho trí tuệ tập thể của cả đám đông. Nếu như đám đông có thể quy về một người đơn lẻ thì trí tuệ của đám đông được xác định bởi con số dự đoán về trọng lượng con bò mà cá nhân đó đưa ra.

Galton hẳn đã nghĩ rằng con số dự đoán trung bình của nhóm sẽ khác xa với trọng lượng thực của con bò. Tóm lại, kết hợp một số rất ít người thông minh đặc biệt với một số người thông minh bình thường và nhiều người ngốc nghếch thì chắc chắn cuối cùng sẽ có một câu trả lời ngốc nghếch. Nhưng Galton đã lầm. Đám đông, có thể nói như vậy, đã dự đoán trọng lượng bò sau khi giết mổ và làm sạch lông là 1.197 pound. Thực tế, trọng lượng của con bò sau khi giết mổ và làm sạch lông là 1.198 pound. Nói cách khác, đánh giá của đám đông cơ bản đúng. Sau đó Galton viết: "Kết quả dường như ca ngợi tính đáng tin cậy của sự phán đoán dân chủ hơn cả mức có thể mong đợi." Đó mới chỉ là nói một cách khiêm tốn.

## II

Điều mà Francis Galton tình cờ phát hiện ra hôm đi triển lãm ở Plymouth là một sự thật đơn giản nhưng có tác động mạnh: trong những hoàn cảnh thích hợp, nhóm trở nên rất thông minh, thường thông minh hơn cả những người thông minh nhất trong nhóm. Các nhóm người không cần phải nhờ sự chi phối của những người



có năng lực đặc biệt mới trở nên thông minh. Cho dù đa số mọi người trong nhóm không thông thái hay không có trí tuệ tới mức đặc biệt nhưng cả nhóm vẫn có thể đạt được quyết định sáng suốt mang tính tập thể. Đây là một điểm tốt vì loài người vốn sinh ra không phải là những người có khả năng quyết định một cách hoàn hảo. Với tư cách là những cá nhân, chúng ta có khả năng quyết định nhanh chóng và tức thời. Nhưng chúng ta có lẽ không giỏi như vậy trong việc đưa ra những quyết định có xét đoán cẩn thận. Nói chung, chúng ta có ít thông tin hơn ta muốn. Chúng ta có tầm nhìn hạn hẹp về tương lai. Đa số chúng ta đều thiếu khả năng - và không muốn - thực hiện những phép tính phức tạp về mối liên hệ vốn - lãi. Và còn lâu chúng ta mới trở thành những người hoàn toàn có lý trí, vì chúng ta thường bị tình cảm chi phối khi đưa ra quyết định. Tuy nhiên, cho dù tồn tại tất cả những hạn chế này (hoặc thậm chí có lẽ vì có chúng), khi tất cả những ý kiến chưa hoàn chỉnh của chúng ta được tập hợp đúng cách thì trí tuệ tập thể của chúng ta thường rất hoàn hảo. Bạn có thể thấy trí tuệ tập thể này, hay theo cách tôi gọi là "trí tuệ đám đông", tồn tại dưới nhiều hình thức khác nhau trên khắp thế giới. Điều đó giải thích tại sao, khi bạn đến cửa hàng đồ hộp tìm mua sữa vào lúc 2 giờ sáng, ở đó có cả thùng sữa đang đợi bạn. Đó là lý do công cụ tìm kiếm Google trên internet có thể quét một tỷ trang web và tìm ra trang chứa đúng mẫu thông tin bạn đang tìm. Trí tuệ tập thể rất quan trọng đối với khoa học đích thực và công nghệ đích thực. Nó giải thích tại sao người ta đóng thuế hoặc tài trợ cho giải bóng đá Little League. Trí tuệ tập thể là lý do tại sao khó có thể kiếm tiền khi cá cược vào các trò NFL đến vậy và tại sao, trong 15 năm qua, có vài trăm dân buôn bán nghiệp dư ở một vùng xa xôi hẻo lánh

đã dự đoán kết quả của các cuộc bầu cử quốc gia chính xác hơn cả Gallup. Nó thường tạo ra sự khác biệt giữa một tập đoàn thành công và một tập đoàn hoạt động còn lúng túng, và không có nó, không nền kinh tế nào có thể phát triển thịnh vượng.

Về mặt nào đó, cuốn sách này cố gắng mô tả thế giới như nó vốn có, thoát nhìn mọi vật lúc đầu có thể không thấy nét tương đồng, nhưng cuối cùng chúng lại giống nhau rất nhiều. Đồng thời cuốn sách cũng viết về thế giới như nó có thể có. Một trong những điểm đáng chú ý về trí tuệ tập thể đó là: tuy các tác động của nó hiển hiện khắp nơi quanh ta nhưng nó lại dễ bị bỏ qua và thậm chí ngay cả khi nhìn thấy được thì vẫn khó có thể nắm bắt được nó. Phần lớn chúng ta, dù là những cử tri hay nhà đầu tư, người tiêu dùng hay nhà quản lý, thì đều cảm thấy có nhu cầu, như nhà xã hội học Jack Soll đã nói, là "săn đuổi chuyên gia". Chúng ta cho rằng mấu chốt giải quyết các vấn đề là việc tìm được đúng người, bởi vì tìm đúng người nhất định có câu trả lời đúng. Và chúng ta nghĩ rằng kiến thức có giá trị chỉ tập trung ở một số rất ít người (nói đúng ra là ở một số rất ít nhân tài). Cho nên, thậm chí khi chúng ta thấy một đám đông lớn, nhiều người trong đó không đặc biệt thông thái, đang thực hiện việc gì đấy lạ lùng chẳng hạn như dự đoán kết quả tương lai của các cuộc đua ngựa, chúng ta thường gán thành công đó cho số ít người thông minh trong đám đông hơn là cho chính đám đông. Đó là một sai lầm và là một sai lầm đắt giá, vì như vậy, thay cho việc tận dụng trí tuệ của đám đông, chúng ta vẫn cứ săn đuổi thiên tài. Chúng ta nên ngừng săn đuổi và thay vào đó hãy hỏi đám đông (tất nhiên, trong đó bao gồm cả thiên tài cũng như tất cả những người khác). Rất có thể đám đông biết.

### III

Charles Mackay có thể đã chế giễu ý kiến cho rằng đám đông biết bất cứ điều gì. Mackay là phóng viên người Scotland. Vào năm 1841 ông đã xuất bản tác phẩm Những ảo tưởng đặc biệt Phổ biến và sự điên rồ của đám đông (Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds), một ký sự hết sức thú vị về những tính kỳ quặc của số đông và những sự điên rồ tập thể mà tiêu đề của cuốn sách này đã thể hiện niềm tôn kính lạ lùng. Đối với Mackay, đám đông không bao giờ sáng suốt, thậm chí không bao giờ biết lẽ phải trái. Những quyết định tập thể bị quy kết là cực đoan. "Con người, đã được nói rất rõ, đều suy nghĩ theo bè phái", ông viết. "Chúng ta sẽ thấy rằng họ phát điên theo từng tốp, nhưng chỉ bình tĩnh lại một cách chậm chạp và từng người một." Ví dụ của Mackay về sự điên khùng tập thể không phải là trường hợp bất thường. Theo suy nghĩ chung, sự tập hợp thành nhóm có xu hướng khiến con người ta trở nên lầm lì hoặc khùng lên, có khi là cả hai. Chẳng hạn, nhà tiên tri Bemard Baruch từng phát biểu một câu nổi tiếng: "Bất cứ ai với tư cách một cá nhân hầu như đều có óc xét đoán và biết lẽ phải trái - còn với tư cách thành viên của đám đông, anh ta lập tức trở thành một kẻ điên độn." Thoreau xót xa than rằng: "Đám đông không bao giờ bằng được chuẩn của thành viên giỏi nhất trong nó mà ngược lại, còn tự thoái hóa xuống mức của người kém nhất." Nietzsche cho rằng: "Sự điên khùng là ngoại lệ ở các cá nhân, nhưng là lệ thường trong các nhóm người", trong khi Carlyle phát biểu đơn giản: "Tôi không tin tưởng vào trí tuệ tập thể của những cá nhân ngu muội."

Sự coi thường đối với đám đông như thế này được thể hiện đầy đủ nhất trong tác phẩm gây tranh cãi lớn năm 1895 của Gustave Le Bon: Tâm lý học đám đông. Một đám đông, Le Bon lập luận, không chỉ là tổng số các thành viên của nó cộng lại. Thay vào đó, nó là một sinh vật độc lập. Nó có nhận dạng và ý chí riêng và nó thường hành động theo những cách không có trong ý định của bất cứ ai trong đám đông. Và khi đám đông hành động thì nó luôn hành động một cách ngu ngốc. Đám đông có thể là dũng cảm, hèn nhát hoặc độc ác, nhưng không bao giờ thông minh. Như Le Bon đã phát biểu: "Trong các đám đông thường tích lũy sự ngu dốt và không có trí tuệ bẩm sinh." Các đám đông "có thể không bao giờ thực hiện được những hành động yêu cầu phải có trình độ trí tuệ cao" và "luôn luôn kém thông minh hơn những cá nhân riêng lẻ". Và điều đáng chú ý, đối với Le Bon, đó là "đám đông" không chỉ bao gồm những điển hình nổi bật có tính man rợ tập thể, như bọn phân biệt chủng tộc hay bọn nổi loạn. Nó còn bao gồm bất kỳ loại nhóm người nào có thể đưa ra quyết định.

Chính vì vậy, Le Bon đã phủ nhận các ban hội thẩm ở tòa án, nơi "đưa ra những lời phán quyết mà mỗi cá nhân thành viên trong ban hội thẩm có thể không chấp thuận". Nghị viện, ông lập luận, thông qua những điều luật mà mỗi thành viên trong nghị viện thường bác bỏ. Trong thực tế, nếu bạn tập hợp một nhóm những người thông minh, những người là chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau và yêu cầu họ "đưa ra quyết định đối với các vấn đề quan tâm chung thì những quyết định họ đưa ra, xét về tổng thể, có thể không xuất sắc hơn so với "quyết định của nhóm những người khờ dại".

Le Bon đã làm mọi việc gần như ngược hẳn lại. Như ông đã làm, tôi sẽ cho các từ "nhóm người" và "đám đông" mang nghĩa rộng, sử dụng những từ này để chỉ rất nhiều loại tập hợp người, từ khán giả trong các cuộc chơi, đến các công ty nhiều tỉ đô la và những người cá độ thể thao. Tất cả những nhóm người này đều có một điểm chung là khả năng hành động tập thể để đưa ra quyết định hay giải quyết vấn đề (Trong thực tế, nhóm người có thể tồn tại ngay cả khi những người trong nhóm không chủ tâm để ý đến việc trở thành thành viên, ví dụ: một nhà đầu tư trong thị trường chứng khoán). Nhưng mặc dù động cơ trong các nhóm này không giống nhau và các loại nhóm khác nhau phải giải quyết các dạng vấn đề khác nhau nhưng có một điểm tỏ ra đúng đối với một số nhóm - chẳng hạn như họ rất thông minh và giỏi giải quyết vấn đề - điều này có khả năng đúng với đa số, nếu không nói là tất cả, các nhóm. Mặt khác, các quyết định của đám đông còn lâu mới đạt được sự hoàn hảo. Các nhóm làm việc rất tốt trong những hoàn cảnh nhất định và không được tốt trong những hoàn cảnh khác. Các nhóm người nói chung cần phải có những luật lệ và thể chế để duy trì trật tự và sự gắn kết và khi chúng bị bỏ qua hoặc hoạt động sai chức năng thì kết quả rất tệ hại. Các nhóm được lợi từ những thành viên hay trao đổi và học hỏi lẫn nhau, nhưng thật nghịch lý là trao đổi thông tin quá nhiều thực sự có thể làm cả nhóm nói chung kém thông minh hơn. Nếu như các nhóm lớn thường giỏi giải quyết một số loại vấn đề nhất định thì các nhóm lớn cũng có thể không quản lý được và kém hiệu quả. Ngược lại, các nhóm nhỏ có ưu điểm là dễ điều hành nhưng chúng có nguy cơ có quá ít suy nghĩ đa dạng và quá nhiều sự đồng thuận. Tóm lại, Le Bon đã đúng khi nói về tính cực đoan trong cách hành động tập

thể: có những khi - chẳng hạn như một cuộc nổi loạn, hay cơn sốt giả của thị trường chứng khoán - một loạt quyết định có lý trí của cá nhân tạo ra một quyết định hoàn toàn phi lý của cả nhóm.

#### IV

Khi các nhóm không nổi loạn hay mù quáng vì chính suy nghĩ của cả nhóm thì họ có thể đưa ra những giải pháp hay cho rất nhiều vấn đề, như tôi đã nói ở trên. Trong cuốn sách này, tôi xét đến ba dạng vấn đề. Dạng thứ nhất được minh họa qua thí nghiệm của Francis Galton, bao gồm những vấn đề đã có các giải pháp tồn tại trên thế giới và có thể được tìm thấy. Đây là tiêu chí bao trùm lên rất nhiều điều cần bàn đến, từ những câu hỏi như "Ai sẽ chiến thắng trong cuộc thi Super Bowl năm nay?", "Vị trí tốt nhất để xây dựng nhà máy này nằm ở đâu?" cho đến "Khả năng để loại thuốc này được FDA chấp thuận là bao nhiêu?" Thậm chí, nếu bạn có một câu hỏi nhưng lại không có lấy một câu trả lời đúng - như "Vị trí tốt nhất để xây dựng nhà máy nằm ở đâu?" - nhưng miễn là bạn nói rằng có một số câu trả lời hay hơn những câu trả lời khác thì nó vẫn được xem là thuộc về dạng vấn đề này.

Dạng thứ hai là vấn đề phối hợp (coordination), đòi hỏi các thành viên trong nhóm (thị trường, xã hội, v.v...) phải tìm cách phối hợp các hành động của họ với nhau, biết rằng mọi người cũng đang cố gắng thực hiện như mình. Làm thế nào người mua và người bán tìm thấy nhau và giao dịch mua bán với giá hợp lý? Làm thế nào các công ty tổ chức được các hoạt động của họ? Làm thế nào bạn có thể lái xe an toàn trong luồng giao thông đông đúc? Tất cả những điều này đều là những vấn đề phối hợp.



Dạng vấn đề cuối cùng là hợp tác (cooperation). Như tên gọi của vấn đề đã thể hiện rõ, thách thức của những vấn đề này là tìm hiểu xem làm thế nào để những con người có tính tư lợi và đa nghi có thể cùng hợp tác và đóng góp vào phúc lợi chung. Việc đóng thuế, xử lý nạn ô nhiễm và thống nhất xác định những gì được coi là mức đóng hợp lý là tất cả những ví dụ về các vấn đề hợp tác.

Những vấn đề này không giống nhau, theo bất cứ ý nghĩa nào. Nhưng chúng có sự tương đồng với nhau, và do đó, chiến lược các nhóm sử dụng để giải quyết chúng cũng vậy. Hơn nữa, cơ sở để giải quyết tất cả những vấn đề này là hai nguyên tắc cơ bản: càng nhiều càng tốt và không ai biết nhiều hơn tất cả mọi người. Về bố cục của cuốn sách, phần thứ nhất, bạn có thể nói, là lý thuyết, tuy được minh họa sinh động bằng nhiều ví dụ thực tế. Có các chương cho từng dạng vấn đề nêu trên (sự việc có thực trên thế giới, phối hợp và hợp tác) và có các chương nói đến những điều kiện cần thiết để đám đông trở nên sáng suốt: tính đa dạng, tính độc lập và phi tập trung hóa có sự tập hợp lại. Tôi bắt đầu với trí tuệ của các đám đông, tiếp theo khám phá ba điều kiện để nó phát huy tác dụng và sau đó bàn đến sự phối hợp và hợp tác.

Phần thứ hai của cuốn sách chủ yếu bao gồm các nghiên cứu tình huống. Mỗi chương đưa ra một cách khác nhau để tổ chức mọi người hướng tới mục tiêu chung (hoặc ít nhất cũng gần như chung) và mỗi chương đều nói về cách trí tuệ tập thể phát huy tích cực hay gây lúng túng. Ở chương về sự hợp tác, chẳng hạn, tình trạng căng thẳng tồn tại giữa một hệ thống trong đó chỉ có ít người nắm quyền lực và một hệ thống trong đó nhiều người cùng có tiếng nói. Chương về các thị trường, bắt đầu với vấn đề là nếu

các thị trường có thể thông minh theo tập thể hay không và kết thúc bằng việc xem xét các động lực gây nên cơn sốt giả của thị trường chứng khoán.

Những gì mà bạn sẽ nhận thấy ngay lập tức trong cuốn sách này đó là, sau chương đầu, những câu chuyện các nhóm ra quyết định sai nhiều gần bằng những câu chuyện các nhóm quyết định đúng. Điều đó có một số lý do. Trước hết vì đây chính là cách thế giới tồn tại. Tôi cho rằng trí tuệ tập thể có tác động quan trọng và có lợi hơn rất nhiều đối với cuộc sống hằng ngày của chúng ta so với chúng ta nhận thấy. Nhưng thực tế là nhiều nhóm đấu tranh để đưa ra những quyết định thậm chí tầm thường, còn những nhóm khác gây tác hại do sự xét đoán kém cỏi của họ. Các nhóm thường chịu ảnh hưởng của một hoặc hai người có quyền lực. Họ làm theo những người dẫn dắt dư luận, hoặc người xung quanh. Hoặc họ đi tới chỗ tin rằng nhóm của họ đã chốt ở sự thật. Những câu chuyện về các hình thức sai lầm này là bằng chứng tiêu cực trong lý lẽ của cuốn sách, nhấn mạnh tầm quan trọng của những yếu tố như tính đa dạng và tính độc lập bằng cách làm sáng tỏ những gì xảy ra khi chúng bị bỏ qua.

Tóm lại, ý nghĩa của cuốn sách này muốn nói không phải là tất cả các nhóm đều thông minh. Chắc hẳn các nhóm có thể đưa ra những quyết định kinh hoàng. Thay vào đó, ý nghĩa của cuốn sách này là quan điểm cho rằng các nhóm cũng có thể đưa ra những quyết định đặc biệt xuất sắc và cố gắng lý giải lý do tại sao. Và ở đây có một nghịch lý đáng lưu ý. Điểm khác biệt quan trọng nhất giữa các đám đông thông thái và các đám đông ngốc nghếch đó là: trong đám đông thông thái, mọi người chú ý trước hết đến những

ý tưởng và thông tin của chính mình. Mọi người trong các nhóm thông minh học tập lẫn nhau, nhưng không phụ thuộc vào nhau. Cho nên thật kỳ lạ, mặc dù đây là một cuốn sách viết về kỳ tích của việc quyết định tập thể, nhưng nó cũng là cuốn sách viết về những ưu điểm của sự tự do ý chí.

V

Tôi đã bắt đầu phần giới thiệu này bằng ví dụ về một nhóm đang giải quyết vấn đề đơn giản: dự đoán trọng lượng của một con bò. Tôi sẽ kết thúc bằng ví dụ về một nhóm cũng giải quyết vấn đề hết sức phức tạp: xác định vị trí chiếc tàu ngầm bị mất tích. Những điểm khác biệt giữa hai ví dụ rất lớn và rõ ràng. Nhưng nguyên tắc trong cả hai trường hợp thì giống nhau.

Tháng Năm năm 1968, tàu ngầm Scorpion của Mỹ mất tích trên đường trở về cảng Newport News sau khi thực hiện nhiệm vụ ở Bắc Đại Tây Dương. Mặc dù Lực lượng Hải quân biết được vị trí báo cáo lần cuối của con tàu, nhưng vẫn không biết điều gì đã xảy ra với nó, và do đó chỉ biết mang máng về khoảng cách tàu đã đi trước khi chìm xuống đáy đại dương. Vì thế, Lực lượng Hải quân bắt đầu cuộc tìm kiếm tàu Scorpion trong khu vực bán kính 20 dặm và sâu tới hàng nghìn foot. Bận khó có thể hình dung ra một nhiệm vụ nào vô vọng hơn. Tuy nhiên, một sỹ quan hải quân tên là Jonh Craven tin chắc ông đã biết cách tìm ra con tàu. Chiến lược rõ ràng là tìm ra ba hoặc bốn người am hiểu nhất về tàu ngầm và các dòng chảy của đại dương, hỏi họ xem họ nghĩ tàu Scorpion có thể ở đâu và tìm kiếm ở đó. Thế nhưng Craven, như ông giải thích trong cuốn Tiếng nói thầm lặng (Silent Voice), đã thực hiện một kế hoạch khác.

Craven tập hợp một nhóm lớn gồm những người hiểu biết trong nhiều lĩnh vực khác nhau, bao gồm các nhà toán học, chuyên gia về tàu ngầm và nhân viên cứu hộ. Thay vì yêu cầu họ tư vấn lẫn nhau và đưa ra câu trả lời tốt nhất, ông áp dụng một phương thức khác. Ông yêu cầu riêng từng người trong số họ trả lời một loạt câu hỏi về sự biến mất của tàu Scorpion - những câu như vì sao con tàu lâm nạn, tốc độ tàu chạy trước khi bị chìm xuống đáy đại dương là bao nhiêu, tàu chìm ở độ dốc nào và những câu hỏi đại loại như vậy.

Sau đó, Craven yêu cầu từng người trong nhóm cá cược về khả năng trả lời đúng của họ. Nói cách khác, nếu một người trong nhóm tin rằng con tàu đang di chuyển với tốc độ 50 hải lý/giờ khi chìm xuống đáy biển, Craven có thể hỏi anh ta là khả năng lời dự đoán đó đúng bao nhiêu phần trăm và người đó có thể trả lời "khả năng đúng 60%" hoặc bất kể điều gì. Họ đặt cược bằng những chai rượu Chivas Regal. Cố nhiên, không ai trong số này có thể tự cho bạn biết con tàu chìm ở đâu. Nhưng Craven tin rằng nếu gộp tất cả các câu trả lời lại với nhau, phác họa bức tranh phức hợp mô tả tàu Scorpion biến mất như thế nào thì cuối cùng, bạn sẽ có một ý tưởng rất hay về những gì đã xảy ra.

Và đó chính là những gì Craven đã làm. Ông tập hợp tất cả các câu trả lời lại và biểu diễn bằng một công thức toán học gọi là Định lý Bayes. Tất cả những gì quan trọng cần biết về Định lý Bayes, vì mục đích của chúng ta đó là: Định lý là một cách tính toán xem thông tin mới về một sự kiện làm thay đổi như thế nào đối với những mong đợi của bạn về khả năng sự kiện đó xảy ra. Áp dụng Định lý Bayes cho phép Craven khai thác kiến thức của tất cả các

thành viên trong nhóm, dù họ không biết rằng mình có. Đây là một cách làm phức tạp và công phu hơn so với việc Francis Galton đã thực hiện nhiều năm trước.

Vì vậy, Craven đã đưa ra các câu hỏi và biểu diễn thành con số, rồi lại hỏi thêm một số câu và biểu diễn tiếp, cuối cùng đi đến kết luận về nơi tàu ngầm có khả năng bị chìm cao nhất. Đấy không phải là vị trí được chọn bởi bất kỳ cá nhân thành viên nào trong nhóm. Nói cách khác, không thành viên nào trong nhóm hình dung được bức tranh giống với bức tranh phức hợp mà Craven dựng lên bằng những thông tin thu thập được từ nhóm. Vị trí cuối cùng là sự lựa chọn của cả nhóm về cơ bản, đó là nơi mà sự thông thái của nhiều người cho rằng có thể tìm thấy con tàu. Và 5 tháng sau khi tàu Scorpion mất tích, một chiếc tàu Hải quân đã tìm thấy nó. Con tàu bị chìm cách vị trí nhóm làm việc của Craven xác định đúng 220 thước Anh. Điều rất đáng ngạc nhiên trong câu chuyện này đó là chứng cứ để cả nhóm dựa vào trong trường hợp này chung quy lại hầu như chẳng có gì. Thực sự chỉ có những dữ liệu quá ít ỏi. Rõ ràng, không ai biết tại sao chiếc tàu ngầm bị chìm, không ai biết tàu đang chạy với tốc độ bao nhiêu và chìm xuống đáy đại dương với độ dốc như thế nào. Và mặc dù không ai trong nhóm biết bất kỳ dữ liệu nào trong số này, nhưng cả nhóm nói chung lại biết được tất cả.

## Chương 1. TRÍ TUỆ ĐÁM ĐÔNG

### I

Nếu nhiều năm sau mọi người nhớ điều gì đó về chương trình trò chơi trên truyền hình giờ đây không còn nữa "Ai là triệu phú?", có lẽ họ sẽ nhớ đến những cuộc điện thoại lo lắng của người chơi gọi cho bạn bè và người thân. Hoặc có thể họ nhớ lò mờ thời điểm ngắn ngủi khi Regis Phibbin trở thành một biểu tượng thời trang do anh ta thích đeo cà vạt màu xanh sẫm cùng với áo sơ mi cũng màu xanh sẫm. Điều mà mọi người có thể sẽ không nhớ là hằng tuần, chương trình "Ai là triệu phú" cũng đưa trí tuệ của nhóm ra độ với trí tuệ cá nhân, và tuần nào cũng vậy, trí tuệ của đám đông đều thắng.

Sự việc diễn ra như sau. Những người chơi trong chương trình được hỏi những câu hỏi có nhiều lựa chọn. Khi người chơi lúng túng trước câu hỏi, anh ta có ba sự trợ giúp. Thứ nhất, anh ta có thể yêu cầu bỏ đi 2 trong số 4 phương án lựa chọn (như vậy ít nhất người chơi có khả năng chọn được câu trả lời đúng là 50/50). Anh ta có thể gọi cho bạn hoặc người thân, người mà trước khi diễn ra chương trình đã được anh ta lựa chọn với tư cách là một trong số những người thông minh nhất mà anh ta biết và hỏi người đó để có câu trả lời. Và anh ta có thể thăm dò ý kiến khán giả trong trường quay, các ý kiến sẽ được thống kê ngay tức thì bằng máy tính. Tất cả những gì chúng ta nghĩ mình biết về trí thông minh đều gợi ý rằng sự lựa chọn tốt nhất trong hoàn cảnh thực sự khó khăn có thể là một cá nhân thông minh. Và, trong thực tế, "các chuyên gia" đã thực hiện rất tốt, đưa ra câu trả lời đúng -



trong điều kiện có áp lực - gần 65% lần. Nhưng họ thật mờ nhạt khi so sánh với khán giả. Trong lịch sử chương trình "Ai là triệu phú?" thì khán giả - một tập hợp ngẫu nhiên những người không còn việc gì làm vào chiều một ngày thường trong tuần tốt hơn là ngồi trong trường quay của đài truyền hình - đã có câu trả lời đúng tới 91% số lần.

Giờ đây, các kết quả của "Ai là triệu phú?" có thể không đứng vững trước khảo cứu khoa học. Chúng ta thực sự không biết những người trợ giúp thông minh như thế nào. Những người trợ giúp và khán giả không bao giờ trả lời những câu hỏi giống nhau, do đó, có thể khán giả được hỏi những câu dễ hơn. Và còn vô số vấn đề nữa. Tuy nhiên, dường như không còn quá nhiều điều để nói ở thập kỷ 90, chương trình "Ai là triệu phú?" vô tình rất giống với hiện tượng mà Franós Galton thoáng nhận thấy ở đầu thế kỷ XX: nếu bạn tập hợp nhóm người và yêu cầu họ trả lời một câu hỏi thực sự hoặc giải quyết một vấn đề có thể phân tích thành nhiều cách giải quyết riêng rẽ, thì giải pháp của nhóm sẽ tốt hơn hẳn so với của đại đa số cá nhân trong nhóm và trong nhiều trường hợp, đặc biệt sát với câu trả lời tối ưu.

Hiện tượng này đã được dẫn chứng rõ ràng bằng tài liệu nghiên cứu của các nhà xã hội học Mỹ trong giai đoạn từ năm 1920 đến giữa những năm 1950, thời kỳ cao trào của nghiên cứu về trí tuệ đám đông. Mặc dù theo nguyên tắc, đám đông càng lớn càng thông minh nhưng hầu như tất cả những thí nghiệm hồi đầu về trí tuệ tập thể đã sử dụng những nhóm người tương đối nhỏ. Thế nhưng, ngay cả những nhóm nhỏ cũng thực hiện rất tốt. Một nhà xã hội học Columbia tên là Hazel Knight đã thổi bùng mọi việc với hàng

loạt nghiên cứu ở đầu thập kỷ 20, công trình nghiên cứu nổi tiếng nhất trong số đó mang giá trị của tính đơn giản. Trong nghiên cứu nổi tiếng nhất của mình, Knight yêu cầu các sinh viên trong lớp cùng dự đoán nhiệt độ trong phòng, sau đó tính giá trị trung bình của các dự đoán. Nhóm sinh viên đã đoán 72,4 độ, trong khi nhiệt độ thực tế là 72 độ. Những năm sau đó, sinh viên đại học và quân nhân trên khắp nước Mỹ được mời tham gia trả lời những câu hỏi khó, cuộc kiểm tra trí thông minh và chơi đồ chữ. Nhà xã hội học Kate Gordon yêu cầu 200 sinh viên sắp xếp các đồ vật theo trọng lượng và khi tính toán con số "ước tính" của cả nhóm, bà thấy nó chính xác tới 94%, chính xác hơn tất cả, trừ năm số ước tính cá nhân. Trong một thí nghiệm khác, các sinh viên được yêu cầu quan sát 10 đồng đạn chì - mỗi đồng có kích thước hơi khác một chút so với các đồng còn lại - đã gắn với tấm bìa trắng và sắp xếp chúng theo kích thước. Lần này, dự đoán của cả nhóm chính xác 94,5%. Loại thí nghiệm thường được ưa thích là thí nghiệm ước tính hạt đậu trong bình, trong đó, con số ước tính của cả nhóm luôn vượt trội hơn đại đa số ước tính cá nhân. Chẳng hạn, khi Giáo sư tài chính Jack Treynor tiến hành thí nghiệm trong lớp học của ông với chiếc bình chứa 850 hạt đậu, con số ước tính của cả lớp là 871, và chỉ có một người duy nhất trong số 56 sinh viên trong lớp có câu trả lời sát hơn với con số thực.

Có hai điều đáng chú ý về những thí nghiệm này. Thứ nhất, trong phần lớn trường hợp, các thành viên trong nhóm không trao đổi với nhau hay cùng nhau giải quyết vấn đề. Họ đều có những dự đoán riêng, những dự đoán này được tập hợp lại và sau đó tính trung bình. Đây đúng là những gì Galton đã làm và nó có khả năng cho ra những kết quả tuyệt vời (ở một chương sau, chúng ta sẽ

thấy việc các thành viên trong nhóm tác động lẫn nhau làm thay đổi sự việc như thế nào, đôi khi có kết quả tốt hơn, đôi khi lại có kết quả xấu hơn). Thứ hai, dự đoán của cả nhóm trong mỗi một lần không chính xác hơn dự đoán của mọi cá nhân đơn lẻ trong nhóm. Trong nhiều (có lẽ là đa số) thí nghiệm, có một số ít người làm tốt hơn cả nhóm. Nhưng trong những thí nghiệm nghiên cứu này, không có bằng chứng cho thấy có những người trước sau đều có thể làm tốt hơn cả nhóm hết lần này đến lần khác. Nói cách khác, nếu bạn tiến hành 10 thí nghiệm đếm hạt đậu khác nhau thì khả năng là mỗi lần có một hoặc hai sinh viên sẽ làm tốt hơn cả nhóm. Tuy nhiên, họ sẽ không cùng là một người trong mỗi lần thí nghiệm. Qua 10 thí nghiệm, kết quả của cả nhóm gần như chắc chắn là chính xác nhất có thể. Chính vì vậy muốn có được càng nhiều câu trả lời đúng, cách đơn giản là hãy luôn hỏi nhóm.

Một phương pháp có vẻ lẫn lộn khác dường như cũng có hiệu quả khi giải quyết những vấn đề có thể chia nhỏ thành nhiều nhiệm vụ riêng rẽ, rõ ràng. Đó là những gì nhà vật lý lý thuyết Norman Johnson đã chứng minh bằng các mô phỏng máy tính về việc con người tìm đường đi qua mê cung. Johnson làm việc ở Viện nghiên cứu Santa Fe, ông rất quan tâm tìm hiểu làm thế nào các nhóm có khả năng giải quyết những vấn đề mà chính các cá nhân cũng thấy rất khó khăn. Do đó, những gì ông làm là xây dựng một mê cung, sau đó lần lượt cho từng cá nhân trong nhóm đi vào mê cung. Lần đầu đi qua, mọi người chỉ đi loanh quanh, giống như việc bạn đi tìm một quán cà phê cụ thể nào đó trong một thành phố chưa bao giờ đặt chân đến. Mỗi khi họ đến một lối rẽ - Johnson gọi là "nút" - họ có thể chọn ngẫu nhiên một đường đi tiếp sang phải hoặc sang trái. Do đó, một số người đã ngẫu nhiên

tìm thấy đường tới lối ra nhanh chóng, số khác thì chậm hơn. Sau đó, Johnson cho mọi người vào mê cung lần thứ hai nhưng lần này ông để cho mỗi người được sử dụng thông tin kinh nghiệm có được từ chuyến thứ nhất như thể ở lần thứ nhất, họ đã rắc vụn bánh mì lại để làm dấu. Vấn đề là lúc này mọi người đã sử dụng thông tin (kinh nghiệm) tốt tới mức nào để đưa ra được giải pháp tốt nhất khi đi trong mê cung. Điều đó chứng tỏ con người đã thông minh hơn nhiều khi đi qua lần hai. Người trung bình lần đầu phải đi mất 34,3 bước mới tìm thấy lối ra, nhưng lần hai chỉ có 12,8 bước.

Tuy nhiên, vấn đề then chốt trong thí nghiệm là ở chỗ: Johnson đã lấy kết quả tất cả các chuyến đi của mọi người qua mê cung và sử dụng chúng để tìm ra cái ông gọi là "lời giải tập thể". Về cơ bản, ông thực hiện việc này bằng cách tìm xem đa số mọi người trong nhóm đã làm gì ở mỗi điểm "nút" trong mê cung, và sau đó, xây dựng một đường qua mê cung từ thông tin đó (Nếu nhiều người rẽ sang trái hơn sang phải ở một điểm "nút" đã cho thì đó là hướng đi mà ông coi là cả nhóm đã đi. Một lựa chọn ngẫu nhiên). Đường đi của cả nhóm chỉ dài có 9 bước, không những ngắn hơn con đường của một cá nhân trung bình (12,8 bước), mà còn ngắn bằng con đường của người thông minh nhất có thể chọn được. Đó cũng là một câu trả lời chính xác mà bạn có thể đưa ra. Không có cách nào đi qua mê cung ngắn hơn 9 bước. Nói cách khác, cả nhóm đã tìm được đường ra với giải pháp tối ưu. Nhưng đây chỉ là giải pháp đối với một mê cung điện tử, do những con người "mô phỏng" đem đến. Vậy điều gì xảy ra trong thế giới thực?

## II

Vào lúc 11 giờ 38 sáng ngày 28/01/1986, tàu vũ trụ con thoi Challenger được phóng vào vũ trụ từ bãi phóng ở Mũi Canaveral. 74 giây sau, khi lên đến độ cao 10 dặm và vẫn đang tiếp tục bay cao hơn nữa, con tàu bị nổ. Sự kiện phóng tàu vũ trụ được đưa lên truyền hình, bởi vậy tin về vụ tai nạn của tàu lan đi nhanh chóng. Tám phút sau khi vụ nổ xảy ra, hãng tin Dow Jones News Wire đã có bài tường thuật đầu tiên.

Thị trường chứng khoán luôn vô tình. Có bốn nhà thầu lớn cùng tham gia dự án tàu con thoi này. Rockwell International đảm nhận việc xây dựng tàu và những động cơ chính. Lockheed quản lý việc hỗ trợ dưới mặt đất. Martin Marietta thể tạo thùng chứa nhiên liệu bên ngoài của con tàu và Morton Thiokol xây dựng tên lửa tăng tốc chạy bằng nhiên liệu rắn. Các nhà đầu tư lập tức bán hạ giá cổ phiếu của bốn công ty trên. Như các giáo sư về tài chính Michael Maloney và Harold Mulherin, tác giả của một nghiên cứu hấp dẫn về phản ứng của thị trường chứng khoán trước thảm họa của tàu Challenger, đã báo cáo: trong vòng 21 phút phá sản, cổ phiếu của Lockheed giảm 5%, của Martin Manetta giảm 3% và Rockwell - giảm 6%. (Chỉ trong vài phút, cổ phiếu của Martin Marietta tụt rất nhanh, tất cả mất 8%).

Cổ phiếu của Morton Thiokol sụt giá thảm hại hơn tất cả. Người ta đua nhau bán tổng bán tháo cổ phiếu của công ty này, khiến cho phiên giao dịch chứng khoán phải tạm ngừng. Khi phiên giao dịch bắt đầu lại, khoảng một giờ sau vụ nổ, cổ phiếu của Morton Thiokol giảm mất 6%. Đến rưỡi ngày, mức sụt giá của nó gần như gấp đôi, vào thời điểm đóng cửa phiên giao dịch, cổ phiếu của Thiokol giảm gần 12%. Ngược lại, cổ phiếu của ba công ty kia bắt

đầu nhích lên trở lại, do đó đến cuối ngày, giá trị của chúng chỉ mất khoảng 3%.

Những gì mà sự kiện này muốn nói là thị trường chứng khoán đã nhận ra Morton Thiokol là công ty phải chịu trách nhiệm về thảm họa của tàu Challenger. Thị trường chứng khoán là một chiếc máy để - ít nhất là về lý thuyết - tính giá trị hiện tại của toàn bộ nguồn tiền mặt tự do mà một công ty sẽ kiếm được trong tương lai (Nguồn tiền mặt tự do là số tiền còn lại sau khi một công ty đã chi trả hết một khoản thanh toán và thuế, đã tính đến sự sụt giá và đầu tư vào kinh doanh. Đó là khoản tiền bạn có thể mang về nhà và gửi vào ngân hàng nếu bạn là chủ sở hữu duy nhất của công ty). Giá cổ phiếu của Thiokol sụt nhanh - đặc biệt so với các mức giảm nhẹ về giá cổ phiếu của các đối thủ cạnh tranh - là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy các nhà đầu tư cho rằng Thiokol là công ty phải chịu trách nhiệm. Và như vậy những hậu quả ở điểm mấu chốt này có thể sẽ rất nghiêm trọng.

Điều thú vị ở đây là, như Maloney và Mulherin đã chỉ rõ, chưa có lời bình luận công khai nào cho rằng Thiokol là phía có lỗi. Tờ New York Times số ra ngày 29/01/1986 viết: "Chưa có đầu mối nào để tìm ra nguyên nhân của vụ tai nạn". Bài báo đã không đề cập đến hai tin đồn, một là về tác động của thời tiết xấu (tin đồn này về sau đúng là sự thật) và hai là về lớp bảo vệ của thùng đựng nhiên liệu bên ngoài bị hỏng. Nhưng tin đồn về thời tiết xấu không liên quan gì tới Thiokol và tin đồn về lớp bảo vệ lại chỉ thẳng vào công ty Martin Marietta.

Bất kể thế nào đi nữa thì thị trường cũng đã đúng. Sáu tháng sau khi vụ nổ xảy ra, Hội đồng thanh tra về vụ Challenger tiết lộ rằng



các vòng đệm chữ O trên các đầu tên lửa tăng tốc do Thiokol sản xuất trở nên kém đàn hồi hơn trong thời tiết lạnh (Tại phiên tòa của Quốc hội, nhà vật lý học Richard Feynman đã chứng minh rõ điều này bằng cách thả một chiếc vòng đệm chữ O vào một cốc nước đá). Do đó, những khí nóng có thể thoát ra và làm cho bộ phận tăng tốc bị cháy. Bằng chứng cho thấy rằng vấn đề về những chiếc vòng đệm chữ O đã được nói đến trong nội bộ từ lâu trước khi phóng tàu. Thiokol phải chịu trách nhiệm về việc này. Tất cả những công ty khác được miễn trừ trách nhiệm.

Nói cách khác, trong vòng nửa giờ tàu con thoi bị nổ, thị trường chứng khoán đã biết công ty nào phải chịu trách nhiệm. Các nhà kinh tế gọi hình thức tổng hợp nhanh và tức thì tất cả những thông tin liên quan này là "hiệu quả thông tin". Nhưng điều băn khoăn là: sự việc đó đã xảy ra như thế nào? Maloney và Mulherin đã kiểm tra các báo cáo kinh doanh nội bộ để xem liệu các thành viên trong ban quản trị của Thiokol, những người biết rõ công ty họ có lỗi trong việc này, có làm sụt giá thị trường hay không, nhưng thực tế không cho thấy điều đó. Ban quản trị của ba công ty còn lại cũng không bán rẻ Thiokol. Và cũng không có bằng chứng nào cho thấy có người nào đó đã bán ra quá nhiều cổ phiếu của Thiokol và mua cổ phiếu của ba công ty kia. Nhất định người ta đã phát hiện ra bản chất vấn đề trong nội bộ Morton Thiokol trước khi vụ nổ xảy ra liên quan đến những vòng chữ O và một số lời xì xào có thể đã lọt ra ngoài. Nhưng đó không phải là những người tay trong có hiểu biết chút ít đã bán cổ phiếu đi và gây nên tình trạng sụt giá mạnh. Và trong bất kể trường hợp nào, nguyên nhân khiến giá cổ phiếu giảm mạnh đều là do không có người mua. Các nhà đầu tư - gần như tất cả những người có thể chẳng liên quan gì

đến bất kỳ công ty nào trong số những công ty liên đới - đều không muốn mua cổ phiếu của Thiokol. Nhưng làm thế nào họ biết rằng không nên mua chúng?

Thật thú vị, Maloney và Mulherin thực sự không có câu trả lời. Cuối cùng, họ cho rằng thông tin nội bộ phải chịu trách nhiệm nhưng không lý giải được là thông tin đó lan ra thị trường như thế nào. Và họ trích dẫn lời của nhà kinh tế học Maureen O'Hara: "Nếu như các từ trường hoạt động rõ ràng trong thực tế thì chúng ta không chắc chúng hoạt động như thế nào trên lý thuyết".

Câu trả lời tôi có thể biện luận, đó là thị trường đã xác định chính xác bên có lỗi, cũng giống như đám đông ở Plymouth biết trọng lượng của con bò là bao nhiêu: khi bạn thành lập một nhóm khá đông gồm những cá nhân năng động để giải quyết một vấn đề bằng một câu trả lời đúng, những ý kiến xét đoán của họ hoàn toàn độc lập và đa dạng thì sự xét đoán của tập thể - mà trong trường hợp này là giá cổ phiếu, biểu thị giá trị trung bình của tất cả các đồng đô la trên thị trường - bao hàm trong đó từng bit thông tin trong đầu mỗi người. Và thậm chí, đa số các bit đều rất nhỏ hoặc không quan trọng nhưng nếu kết hợp chúng với nhau, thường tìm ra điều gì đó sát với sự thực.

Quả thật, người ta có lý khi tỏ ra thận trọng và đưa ra nhiều cảnh báo. Đây là nghiên cứu được thực hiện với một sự kiện. Có thể đó chỉ là sự may rủi thuần túy. Có lẽ nền kinh doanh của Thiokol dường như đặc biệt dễ bị suy sụp trong chương trình vũ trụ. Hoặc có lẽ việc kinh doanh đình trệ đã báo hiệu cho các nhà đầu tư cần phải thận trọng. Tất cả đều đúng. Nhưng tôi nghĩ không thể không tìm ra điều gì đó khác thường về những gì thị trường gây ra. Và

điều đặc biệt đáng nói ở đây, trong trường hợp này, là thị trường chứng khoán thực sự diễn ra như nó có thể diễn ra trên lý thuyết. Ở một chương sau, tôi sẽ lý giải việc các thị trường chứng khoán về một số mặt nào đó là những cơ chế đặc biệt kém cỏi trong việc tập hợp trí tuệ tập thể. Nhưng trong trường hợp này, không có những người chơi đủ tầm quan trọng để bóp méo thị trường, không có sự suy đoán gây kích động của các phương tiện thông tin đại chúng (thị trường vạch trần thủ phạm, thậm chí trước khi các phương tiện đưa tin), chỉ là những người mua và người bán đang cố gắng tìm hiểu xem điều gì đã xảy ra và thu xếp mọi việc. Đôi khi, đám đông biết rất rõ điều đó.

### III

Tuy nhiên, ta hãy xét kỹ hơn một chút để xem làm thế nào đám đông lại có thể biết rõ. Có bốn điều kiện để có được những quyết định theo nhóm đúng đắn: sự đa dạng về ý kiến (mỗi người nên có một thông tin riêng nào đó, dù đó chỉ là một cách diễn giải kỳ cục về những sự kiện đã biết); sự độc lập (các ý kiến của mọi người không được hình thành theo ý kiến của những người xung quanh); sự phi tập trung hóa (không ai được chỉ định làm bất cứ việc gì) và sự tổng hợp (có một cơ chế nào đó để biến những ý kiến riêng thành quyết định tập thể). Kể cả khi thỏa mãn đủ bốn điều kiện thì tại sao nhóm có thể dự đoán được tương lai (như trong các sự kiện thể thao và các cuộc bầu cử tổng thống chúng ta sẽ thấy ở những chương sau) hay tái tạo lại quá khứ (như đội Craven và thị trường chứng khoán trong vụ Challenger)? Câu trả lời đơn giản tới mức lạ lùng: Nếu bạn yêu cầu một nhóm khá đông người ước tính hay dự đoán một khả năng nào đó thì những sai

lầm mỗi người trong số họ mắc phải khi đi tìm câu trả lời sẽ ngăn họ lại. Bạn có thể nói, dự đoán của mỗi người có hai thành phần: thông tin và sai lầm. Nếu bạn trừ phần sai lầm đi thì những gì còn lại là thông tin.

Bạn có thể nói: Dễ ấy mà. Tuy nhiên, có một số điều đáng chú ý về tiến trình này, đó là: thông tin cả nhóm có được thường khá hoàn chỉnh. Nói cách khác, nó tạo ra trong đầu tập thể nhóm một bức tranh gần như hoàn hảo về thế giới - và không chỉ là thế giới như hiện đang có, mà là thế giới sẽ có. Nói khác đi, không những chúng ta biết về những gì đang xảy ra mà cả những gì sẽ diễn ra, ít nhất là trong các sự kiện thể thao và các sự kiện chính trị.

Theo một ý nghĩa nào đó, có lẽ chúng ta không nên ngạc nhiên về điều này. Chúng ta là sản phẩm của sự tiến hóa, được phú cho khả năng cảm nhận thế giới xung quanh. Nhưng ai mà biết được khả năng cảm nhận thế giới lại lớn đến vậy? Cuối cùng, hãy nghĩ lại xem điều gì sẽ xảy ra nếu như bạn yêu cầu 100 người tham gia thi chạy cự li 100m, rồi sau đó, tính trung bình thời gian chạy của cả nhóm. Dĩ nhiên, thời gian trung bình không thể nhanh hơn mức của người chạy nhanh nhất được. Đó chỉ là một mức rất bình thường. Song, nếu yêu cầu cả nhóm trả lời một câu hỏi hay giải quyết một vấn đề thì kết quả trung bình ít ra cũng có thể đạt ngang mức người thông minh nhất trong nhóm. Đối với hầu hết mọi việc, cái ở mức trung bình là cái tầm tầm. Với trí tuệ tập thể thì đó lại là sự tuyệt vời. Cứ như thể chúng ta đã được lập trình để trở thành những người thông minh vậy - bạn có thể nói như thế.

Như vậy, điều này có nghĩa là gì? Trước hết, nếu bạn muốn có câu trả lời đúng, hãy hỏi cả nhóm người (Nhóm người nên đông ở

mức độ nào? Càng đông càng tốt và vẫn có thể đưa ra được quyết định trong thời gian hợp lý). Thứ hai và trừu tượng hơn, điều đó có nghĩa là tất cả mọi người - cả các chuyên gia và những kẻ nghiệp dư - đều sống trong cùng một thế giới. Đôi khi chúng ta thường nghĩ rằng các chuyên gia nhìn thấy điều gì đó mà những người bình thường không nhìn thấy. Như vậy, theo một nghĩa nào đó, các chuyên gia đã không ở trong cùng một mặt bằng kinh nghiệm với chúng ta. Nhưng cách duy nhất để cả nhóm có thể dự đoán đúng trọng lượng con bò là vì dự đoán của mọi người cùng quy về một sự thực ẩn bên dưới. Như Galton đã nói, có hai nhóm người trong đám đông hôm đó. Một nhóm gồm những người chuyên làm nghề chăn nuôi và giết mổ gia súc ở các trang trại. Nhóm kia là những người "ngoại đạo", không hiểu gì về những nghề này. Lúc này, coi như hai nhóm đang suy ngẫm về "hai thế giới" khác nhau, từ đó đưa ra phán đoán: chẳng hạn, nhóm kém hiểu biết cho rằng, trung bình con bò đó nặng 1.400 pound, không phải 1.200 pound, còn nhóm am hiểu cho rằng con bò nặng 1.200 pound. Như thế, có thể nghĩ rằng dự đoán trung bình của tất cả có sự sai số đáng kể. Nhưng không phải vậy, dự đoán trung bình lại hoàn toàn chính xác, điều đó có nghĩa là tất cả mọi người, trên phương diện nào đó, đều quan sát cùng một thế giới. Dự đoán của những người thông minh hơn có phần đúng nhiều hơn và phần sai ít hơn, nhưng dự đoán của tất cả mọi người đều hàm chứa một phần đúng nào đó.

#### IV

Tất cả những vấn đề chúng ta xem xét cho đến lúc này đều là những vấn đề ở hiện tại. Có nghĩa là chúng đã có cách giải quyết và

vấn đề chỉ là tìm ra mà thôi. Trong nhiều trường hợp, chúng ta không những muốn có thông tin về hiện tại mà cả về tương lai. Bất kỳ công cụ nào bạn sử dụng để đưa ra quyết định đều phải tỏ ra hiệu quả trong những điều kiện chưa xác định, vì rõ ràng sự chưa xác định mới làm cho việc ra quyết định khó khăn. Và hiếm có điều gì bất định hơn tương lai. Trí tuệ của nhóm có thể giỏi trong việc dự đoán số lượng hạt đậu trong bình hay biết chắc nơi người bán và người mua có thể tìm thấy nhau. Nhưng trí tuệ đó thể hiện như thế nào trong những điều kiện chưa xác định thực tế, khi câu trả lời đúng thực sự chưa biết (vì nó còn chưa xảy ra)?

Toàn bộ sự nghiệp của Robert Walker phụ thuộc vào câu trả lời cho câu hỏi đó. Walker là người cầm cái trong các vụ cá độ thể thao ở khách sạn Mirage và sòng bạc ở Las Vegas, có nghĩa là mỗi tuần anh ta tổ chức hàng nghìn vụ cá độ, từ những trận đấu lớn trong giải bóng đá quốc gia NFL đến các trận đấu bóng chày trong giải Ivy League. Và trong tất cả những cuộc chơi này, Walker phải đưa ra được tỉ lệ cá cược phù hợp, nhờ đó những người tham gia cá độ biết được đội nào có khả năng thắng và thắng bao nhiêu điểm. Cách thức làm việc rất đơn giản. Chẳng hạn, Giants thắng Rams 3,5 điểm trong tuần này. Nếu bạn đặt cược vào Giants, thì họ phải thắng 4 điểm trở lên bạn mới có thể thắng cược. Ngược lại, nếu bạn đặt cược vào Rams thì họ phải thua 3 điểm trở xuống (hoặc thắng rõ ràng) bạn sẽ nhận được số tiền thắng cược từ sòng bạc (Trong những môn thể thao khác, việc cá độ được phân thành bên chiếm ưu thế và bên yếu thế, hay còn gọi là cửa trên và cửa dưới, giữa hai cửa có tỉ lệ chênh lệch nhất định: nếu bạn đặt cửa trên, bạn có thể phải bỏ ra 150 đô la để thu về 100 đô la, trong khi đó, nếu đặt cửa dưới, chỉ phải đặt 75 đô la để thắng 100 đô la).



Tất nhiên, với tư cách là người cầm cái, Walker cần phải khách quan không được thiên vị đội nào thắng. Do vậy, công việc của anh là phải quản lý toàn bộ diễn biến sự việc cá độ để bảo đảm sự việc đúng như thế. Nói cách khác, anh ta phải cần đối tỉ lệ cá độ sao cho một người tiếp tục đặt cược đều vào cả hai đội.

Tỉ lệ đặt cược ban đầu do người cầm cái đặt ra, nhưng sau đó chủ yếu thay đổi theo những gì người tham gia cá độ thực hiện - phần nhiều giống như việc giá cổ phiếu tăng và giảm theo yêu cầu của người đầu tư. Chẳng hạn, trong tuần lễ trước khi diễn ra Cúp Super Bowl 2001, tỉ lệ đặt cược ban đầu Mirage đưa ra cho đội Baltimore Ravens đang chiếm ưu thế là 2,5 điểm. Nhưng ngay sau khi tỉ lệ này được công bố, Mirage đã nhận được một số vé cược sớm nhất với số tiền 3.000 đô la cho đội Baltimore. Đó không phải là số tiền lớn, nhưng đủ để thuyết phục Walker nâng tỉ lệ đặt cược lên 3 điểm. Nếu tất cả mọi người cùng muốn đặt cược vào đội Baltimore thì có thể tỉ lệ đặt cược đưa ra chưa phù hợp. Bởi vậy tỉ lệ đã thay đổi.

Theo quan điểm của người cầm cái, tỉ lệ phù hợp không nhất thiết là dự đoán kết quả chính xác của cuộc chơi. Một tỉ lệ hoàn hảo là phải khuyến khích được mọi người đặt cược thật nhiều tiền đều vào cả hai đội. Điều đó có nghĩa là mức đặt hoàn hảo được cân đối sao cho cả bên thắng và bên thua đều không có bất kỳ mối lợi nào rõ ràng. Nếu đúng như thế, người cầm cái mới thắng được một nửa tiền cá độ mà anh ta cầm và thua nửa kia. Như vậy là tốt rồi, vì người cầm cái thắng nhiều hơn trong vụ cá độ mà anh ta điều chỉnh tỉ lệ cá độ đúng so với mức thua khi điều chỉnh sai. Nếu bạn đặt một vụ cá độ với người cầm cái, bạn phải đặt 11 đô la để thắng

được 10 đô la. Hãy hình dung xem nếu chỉ có hai người tham gia cá độ, một người đặt ở cửa trên và người kia cũng đặt số tiền tương tự vào cửa dưới. Walker cầm tất cả 22 đô la (mỗi người 11 đô la). Anh ta phải chi 21 đô la cho người thắng và được lãi 1 đô la. Đó là một khoản lợi ít ỏi và được gọi là tiền hoa hồng, nhưng nó hoàn toàn thuộc về anh ta. Khoản lợi đó có thể biến mất bất kì lúc nào khi có quá nhiều tiền cùng đặt vào một cửa. Người cầm cái phải tìm cách để việc đó không xảy ra bằng cách sử dụng những mảnh lới thay đổi tỉ lệ đặt cược. "Tỉ lệ anh ta muốn đưa ra là tỉ lệ có thể chia đều số người tham gia cá độ vào cả hai cửa, vì có như vậy anh ta mới kiếm được nhiều tiền hoa hồng", Walker nói.

Như vậy về lý thuyết, bạn có thể đặt ra tỉ lệ đặt cược ban đầu ở bất kỳ mức nào và để nó tự động điều chỉnh từ đó, như vậy khoản tiền hoa hồng có thể tăng hoặc giảm để bù vào sự mất cân đối của số tiền đặt cược ở hai cửa. Mirage có thể làm được việc này, nếu muốn; cơ sở dữ liệu máy tính của họ theo dõi các vụ cá độ từ khi mới bắt đầu có người tham gia. Trong thực tế quá trình này còn phức tạp và lăm mách khóe hơn nhiều. Những người cầm cái rất coi trọng việc quy định tỉ lệ đặt cược ban đầu sao cho càng phù hợp càng tốt vì nếu không, họ sẽ rơi vào thế bí và chỉ có thể có được những vụ cá độ tồi. Thậm chí ngay cả khi họ cố gắng tìm cách điều chỉnh thì tỉ lệ thực tế rốt cuộc vẫn phản ánh quyết định tập thể của những người tham gia cá độ đối với tỉ lệ ban đầu đưa ra. Như Bob Martin, người chuyên cầm cái cấp quốc gia ở thập kỷ 1970, nhận xét: "Khi bạn đặt một số lên bảng, con số đó sẽ trở thành tài sản chung. Và công chúng thì lại tỏ ra rất thông minh. Chẳng hạn, trong giải quốc gia NFL, những đội chiếm ưu thế chiếm tỉ lệ cá độ của một nửa số trận đấu, còn những đội yếu thế chiếm

nửa còn lại. Không có những sai lầm khác, ví như: các đội nhà thắng nhiều hơn mức họ có thể, hoặc những đội yếu thế hơn luôn bị đánh giá thấp, mà những người tham gia cá độ có thể khai thác một cách hệ thống. Khi đến với NFL, ta sẽ thấy trí tuệ tập thể của vương quốc những kẻ đánh bạc gần như hoàn hảo.

Điều này cũng đúng trong nhiều môn thể thao khác. Vì cá độ trong thể thao là một dạng phòng thí nghiệm sẵn có để nghiên cứu về các dự đoán và tác động của chúng, nên rất nhiều công trình nghiên cứu đã nhằm vào các thị trường cờ bạc để xem chúng hiệu quả đến mức độ nào - tức là, việc nắm bắt tất cả những thông tin sẵn có chính xác tới đâu. Và các kết quả nghiên cứu khá thống nhất: trong hầu hết các môn thể thao lớn, tỉ lệ đặt cược (hay mức chênh lệch cá độ) rất chuẩn xác. Sai lầm trong kết quả cá độ của đám đông đôi khi cũng có, nhưng nếu có thì cũng tương tự như trường hợp nêu trong một bài báo mới đây đó là trong những tuần thứ 15, 16 và 17 của mùa giải NFL, đặt cửa cho các đội yếu thế ở sân nhà lại là tính toán đúng. Điều đáng nói là bạn phải tìm kiếm rất khó khăn mới có thể thấy được một khía cạnh có thể khai thác chống lại đám đông. Trong đua ngựa, các chú ngựa chỉ có thể thực hiện như bạn có thể mong đợi dựa trên những tỉ lệ cá độ người ta đặt cho chúng. Quy tắc này cũng có ngoại lệ, đó là: tỉ lệ cá độ kém chính xác hơn trong những môn thể thao và những cuộc chơi có thị trường cá độ nhỏ và hay thay đổi (có nghĩa là mức chênh lệch có thể thay đổi do có rất ít người tham gia cá độ), như trong các trận đấu khúc côn cầu, chơi golf hay các trận đấu bóng chày ở một trường đại học nhỏ. Đây thường là những môn thể thao mà những kẻ cờ bạc chuyên nghiệp có thể thu lợi thực sự. Vì ta biết đám đông càng lớn, thì quyết định họ đưa ra càng chính xác

hơn. Và cũng có một số trường hợp tình cờ rất thú vị: trong đua ngựa, chẳng hạn, mọi người có xu hướng đặt tiền cá độ vào những bên khó thắng hơn, chứ không như bình thường là đặt vào những bên có ưu thế hơn (Các nhà kinh tế giải thích đây là trường hợp hành động kiểm sự may rủi: những người tham gia cá độ đặc biệt là những người đang thua, đang cay cú muốn bứt phá lên để thắng đậm). Nhưng xuyên suốt cuộc chơi, đám đông cá độ bao giờ cũng khôn ngoan. Và nếu như đám đông không nhìn thấy trước được tương lai thì đám đông cũng đang làm một việc tốt nhất tiếp theo.

V

Vào một đêm mới đây, tôi quyết định là - ngay phút này! - mình cần phải có đoạn trích chính xác về điệp khúc trong bộ phim Caddyshack của Bill Murray truyền tải lời nói của Đức Đạt Lai Lạt Ma. Điểm nút của điệp khúc là "so I got that going for me, which is nice" và Đức Đạt Lai Lạt Ma, theo lời kể của Murray, muốn nói "gunga galunga", bởi vậy tôi đã sử dụng Google, một chương trình tìm kiếm trên Internet, gõ vào ô tìm kiếm cụm từ "going for me" và "gunga", sau đó nhấn nút tìm kiếm. Kết quả có tới 695 trang web được tìm thấy. Trang đầu tiên là một bài báo của GolfOnline, bài báo này có nguyên phần nửa sau của đoạn điệp khúc. Như vậy là tốt rồi, còn trang web thứ ba trong danh sách kết quả tìm kiếm là một trang nói về Câu lạc bộ bóng đá của Bang Pennsylvania. Thủ môn, một anh chàng tên là David Feist, đã gửi lên mạng toàn bộ đoạn trích dẫn này. Thời gian tìm kiếm mất 0,18 giây.

Sau đó tôi cần kiểm tra lại bài báo của Mutherin viết về vụ Challenger đã nói ở trên. Tôi không thể nhớ tên tác giả, bởi vậy tôi gõ cụm từ "phản ứng của thị trường chứng khoán trong vụ

Challenger. Có 2.370 trang web hiện ra. Trang đầu tiên là bài báo của Daniel Gross trên tờ Slate phản hồi bài viết của Mulherin. Trang web thứ ba là của chính Mulherin với công trình nghiên cứu về vụ này. Thời gian tìm kiếm mất 0,01 giây.

Những vần thơ trữ tình viết theo giai điệu bài Ramones về chuyến viếng thăm của Ronald Reagan tới nghĩa trang Bitburg mất 0,23 giây và mục đầu tiên trong danh sách những trang web tìm được có những vần thơ trữ tình đó. Và sau đó tôi cần một đoạn trích từ cuốn tiểu thuyết ông trùm cuối cùng (The last Tycoon) của F. Scott Fitzgerald, một đoạn trích về Monroe Stahr, nhân vật trong tiểu thuyết, người có khả năng điều hòa được thế giới Hollywood vốn đầy phức tạp. Lần tìm kiếm này lâu hơn một chút, mất 0,43 giây và trang web đầu tiên có đoạn trích dẫn, nhưng không vào được. Vào trang web thứ ba trong danh sách, tôi đã tìm được toàn bộ văn bản của cuốn tiểu thuyết này.

Tôi biết những tìm kiếm này là bình thường. Hiệu quả làm việc như thế này là cái chúng ta cần phải mong đợi ở Google: lập tức phản hồi lại chính xác trang chúng ta cần nhất ngay phía đầu danh sách tìm được. Nhưng cũng có những điều ngạc nhiên thú vị trong những tìm kiếm bình thường đó. Mỗi lần, Google đều tìm trong một tỉ trang web và chọn ra chính xác những trang mà tôi có thể thấy hữu ích nhất. Tổng cộng thời gian của tất cả những lần tìm kiếm: khoảng một phút rưỡi

Google xuất hiện từ năm 1998 vào thời điểm mà Yahoo dường như đang kiểm soát công việc kinh doanh tìm kiếm trên mạng - và nếu không phải là Yahoo thì Altavista và Lycos có vẻ chắc chắn là người chiếm vị trí này. Chỉ trong vài năm, Google đã trở thành

công cụ tìm kiếm ngầm định cho bất cứ ai thường xuyên sử dụng Internet. Thành tựu của Google vô tình là kết quả của việc quyết định khôn ngoan mang tính tập thể của những người sử dụng mạng ở khắp mọi nơi, vì thắng lợi của nó là một trong những trường hợp rõ ràng nhất trong lịch sử một công ty chiến thắng đơn giản bằng cách cho ra sản phẩm tốt hơn.

Nhưng như vậy chưa phải là cái chính. Yếu tố quan trọng khiến Google có được khả năng nhanh chóng tìm thấy ngay trang web cần tìm là do nó được xây dựng dựa trên trí tuệ của đám đông. Google giữ độc quyền công nghệ của nó nhưng cốt lõi của hệ Google là thuật toán PageRank, thuật toán này đầu tiên được các nhà sáng lập công ty là Sergey Brin và Larry Page đưa ra trong bài thuyết trình huyền thoại năm 1996. PageRank là một thuật toán - có thể hiểu đơn giản là một phương pháp tính toán - cho phép tất cả các trang web trên Internet quyết định trang nào liên quan nhiều nhất đến thông tin tìm kiếm cụ thể. Và đây chính là cách Google thực hiện:

PageRank lợi dụng tính dân chủ đặc biệt trên mạng bằng cách sử dụng cấu trúc liên kết rộng của nó làm công cụ tổ chức. Về bản chất, Google biểu thị liên kết từ trang A sang trang B như một phiếu bầu của trang A cho trang B. Google đánh giá tầm quan trọng của một trang theo số phiếu bầu nó nhận được. Nhưng Google xem xét một khối lượng rất lớn các phiếu bầu, hoặc các liên kết, phân tích trang đã bỏ phiếu bầu. Những phiếu bầu do chính những trang "quan trọng" có sức nặng hơn và giúp tìm ra những trang "quan trọng" khác.



Như vậy, trong 0,12 giây đó, những gì Google thực hiện là đề nghị từng trang trên mạng bỏ phiếu cho trang có chứa thông tin phù hợp nhất và trang nào nhận được số phiếu cao nhất sẽ xuất hiện đầu tiên trong danh sách. Và, như chúng ta đã thấy, thời gian và, lại một lần nữa, sự đánh giá của số đông về các trang là hoàn hảo.

Lúc này, Google chưa phải là một nền dân chủ hoàn hảo. Như phần mô tả đã thể hiện, nếu càng nhiều người hướng sự chú ý vào bạn thì bạn càng có ảnh hưởng lớn đến quyết định cuối cùng. Do vậy, lá phiếu cuối cùng là một lá phiếu "trung bình có trọng lượng" - đây chính là giá mua bán của một cổ phiếu, không đơn thuần chỉ là một phiếu bầu như trong thí nghiệm của Galton. Do bản chất của mạng là khi vào đó, người sử dụng thường dùng những liên kết sẵn có của các trang web lớn hơn là tự thiết lập các liên kết, cho nên cấu trúc này rất có ý nghĩa. Trong mọi trường hợp, thực ra nó không làm thay đổi điều gì, bởi lẽ việc quyết định trang web nào có tầm ảnh hưởng hàng đầu lại là do các trang web nhỏ. Nếu chúng không bỏ phiếu đúng cho những trang web lớn hơn thì kết quả tìm kiếm của Google có thể sẽ không chính xác. Để trở thành hệ thống minh nhất, hệ này đã phải hành động thông minh trên suốt chặng đường đi qua.

#### IV

Nếu như việc cho phép mọi người tham gia cá độ trong các sự kiện thể thao tạo ra một bộ máy dự đoán kết quả rất tốt thì rõ ràng sẽ có câu hỏi như sau: Liệu những người cá độ trong các loại sự kiện khác có giỏi dự đoán kết quả của chúng giống như vậy với tư cách là nhóm hay không? Tại sao chúng ta lại tự giới hạn mình ở việc nhận biết các cơ hội đội Los Angeles thắng Sacramento, nếu

như có cách để biết được những cơ hội, chẳng hạn. Georg W. Bush đánh bại Jonh Kerry thì sao?

Tất nhiên, từ lâu đã có một cách để nhận biết các cơ hội của George W. Bush: điều tra dư luận. Nếu muốn biết mọi người sẽ bỏ phiếu như thế nào, có thể bạn chỉ cần hỏi họ. Nói một cách tương đối, điều tra dư luận là chính xác. Nó có một hệ phương pháp luận vững chắc ở phía sau và rất khắt khe về mặt thống kê. Tuy nhiên, dường như vẫn còn một thị trường giống thị trường cá độ - cho phép mọi người tham gia dựa trên nhiều kênh thông tin khác nhau, bao gồm, nhưng không hạn chế, ở các cuộc điều tra dư luận - nhưng nó rất khó có thể là một phương thức khác cạnh tranh được với Gallup. Đó là lý do tại sao đề án Thị trường Điện tử IEM (Iowa Electronic Markets) được hình thành.

Được thành lập năm 1988 và thực hiện ở Khoa Quản trị Kinh doanh Trường Đại học Iowa, hàng loạt thị trường trong IEM được thiết kế để dự đoán kết quả của các cuộc bầu cử ở Mỹ - bầu cử tổng thống, bầu cử quốc hội và bầu cử thống đốc bang. IEM là thị trường mở cho bất cứ người nào muốn tham gia nên nó cho phép mọi người mua và bán "cổ phiếu" dựa trên phán đoán của họ về ứng cử viên thắng cử trong một cuộc bầu cử sắp tới. Giá trị cuối cùng của cổ phiếu phụ thuộc vào tỉ lệ phiếu bầu mà ứng cử viên nhận được bởi vậy giá trị hiện tại của nó phụ thuộc vào phán đoán của cả thị trường về tỉ lệ phiếu bầu của ứng cử viên đó. Nếu thị trường không dự đoán chính xác kết quả của một cuộc bầu cử thì giá của các cổ phiếu sẽ rất sát với giá trị thực của chúng.

Vậy IEM đã làm như thế nào? Một nghiên cứu về hiệu suất của IEM trong 49 cuộc bầu cử khác nhau từ năm 1988 đến 2000 thấy

rằng các mức giá trong thời gian trước bầu cử trên thị trường IEM, tính bình quân, chỉ sai 1,37% trong các cuộc bầu cử tổng thống. 3,43% trong các cuộc bầu cử khác ở Mỹ và 2,12% trong các cuộc bầu cử ở nước ngoài (Những con số này lấy theo giá trị tuyệt đối có nghĩa là thị trường có thể đoán sai 1,37% nếu, chẳng hạn, nó đã dự đoán ông Al Gore được 48,63% phiếu, trong khi thực tế ông được 50%). IEM nói chung đã làm tốt hơn cả các cuộc điều tra dư luận lớn của quốc gia và thậm chí chính xác hơn cả những cuộc điều tra dư luận trước khi bầu cử chính thức vài tháng. Chẳng hạn, trong quá trình các cuộc bầu cử tổng thống từ năm 1998 - 2000, có 596 cuộc điều tra dư luận được tổ chức. Giá thị trường của IEM vào ngày tổ chức điều tra dư luận chính xác hơn ba phần tư. Các cuộc điều tra dư luận có xu hướng rất bất ổn, tỉ lệ phiếu bầu lên xuống thất thường. Nhưng các dự đoán của IEM, dù thay đổi thế nào chẳng nữa, vẫn ít bất ổn hơn nhiều và chỉ có xu hướng thay đổi mạnh khi phản ứng trước thông tin mới. Điều đó khiến chúng đáng tin cậy hơn với tính chất là những dự đoán.

Điều đặc biệt thú vị ở đây là IEM thực ra không lớn lắm - chưa bao giờ có hơn 800 người tham gia giao dịch trong thị trường - và dù sao chẳng nữa, nó vẫn chưa phản ánh được toàn bộ diện mạo của cả một khu vực bầu cử. Đa số người tham gia giao dịch là nam giới và trong đó một tỉ lệ mất cân đối - dù đã rút bớt đi - là người của Iowa. Bởi vậy, mọi người trong thị trường này không đủ dự đoán hành động của chính mình mà họ còn đánh giá kết quả bỏ phiếu của các cử tri chính xác hơn cả khi bạn đi hỏi chính những cử tri đó xem họ sẽ làm gì.

Điều quan trọng nữa về IEM đó là: do mệnh giá của các cổ phiếu phản ánh chính xác giá trị cuối cùng của chúng nên rất khó kiếm được lợi nhuận – điều đó nói lên rằng: rất khó thắng được thị trường nói chung. Nói cách khác, không đủ là IEM thông minh hơn các cuộc điều tra dư luận. Thị trường này còn thông minh hơn cả đa số những người tham gia trong nó. Tuy nhiên, cũng giống như các thị trường cá độ, đối với những thị trường như các cuộc bầu cử quốc hội, nếu có ít người tham gia thì kết quả sẽ kém chính xác hơn vì dự đoán của nhóm ít người có xu hướng kém chính xác và dễ bị tác động bởi quyết định của một số người.

Thành công của IEM đã truyền cảm hứng đến những thị trường tương tự khác, trong đó có Sở Giao dịch Chứng khoán Hollywood, ở đây cho phép mọi người cá độ đối với số tiền thu vào ở cửa bán vé, buổi biểu diễn cuối tuần và giải Oscar. Sở chứng khoán đã có được thành công đáng chú ý nhất vào tháng Ba năm 2000. Đó là khi có một tốp gồm 12 phóng viên đến từ Tạp chí Phố Wall đang kiên trì tìm hiểu xem các thành viên trong Viện Nghệ thuật và Khoa học Điện ảnh bỏ phiếu như thế nào. Tất nhiên, Viện Nghệ thuật và Khoa học Điện ảnh không bằng lòng về việc này và vị chủ tịch còn công khai công kích tờ Phố Wall vì đã tìm cách "hót tay trên chúng tôi trước đêm trao giải Oscar". Viện còn cố thuyết phục các thành viên không nên gặp gỡ trao đổi với các phóng viên, nhưng theo một nguồn tin đáng tin cậy của tờ Phố Wall này thì một số người - 356 người, hay khoảng 6% tổng số người bỏ phiếu - đã tiết lộ về việc bỏ phiếu kín của họ. Vào thứ Sáu trước lễ trao giải, tờ Phố Wall đã công bố kết quả dự đoán của buổi lễ, dự đoán những người đoạt giải theo sáu tiêu chí lớn của giải Oscar - giải phim hay nhất, đạo diễn xuất sắc nhất, diễn viên nam và diễn viên

nữ xuất sắc nhất, diễn viên nam vai phụ xuất sắc nhất và diễn viên nữ vai phụ xuất sắc nhất. Khi những chiếc phong bì được mở ra, cả Viện Nghệ thuật và Khoa học Điện ảnh phải sửng sốt vì dự đoán của tờ Phố Wall gần sát với kết quả cuối cùng, họ đã đoán đúng 5 trong số 6 người đoạt giải. Tuy nhiên, Sở Giao dịch Chứng khoán Hollywood còn có kết quả chính xác hơn nữa, cả 6 người đoạt giải đều đúng với dự đoán. Ấn tượng nhất có lẽ là năm 2002, sở giao dịch này đã chọn đúng 35 trong số 40 người được nhận giải Oscar.

Các dự báo ở Sở Giao dịch Chứng khoán vẫn chưa ấn tượng và chính xác bằng các dự báo bầu cử của IEM, những dự báo rất có ý nghĩa, căn cứ vào mức độ khác nhau của hai dạng dự đoán. Nhưng chúng có thể sánh ngang với các kỹ thuật dự đoán tốt nhất của nền công nghiệp điện ảnh và kết quả là Sở Giao dịch Chứng khoán giờ đây đã có cả ngành kinh doanh bán dữ liệu dự đoán cho các trường quay khác nhau.

Có lẽ điều đáng chú ý nhất về thành công của những "thị trường quyết định này (tất cả đều được thực hiện qua mạng), đó là chúng diễn ra mà không có nhiều tiền - hoặc thậm chí không một đồng nào - bị thua thiệt. IEM là một thị trường thực tế, nhưng nhiều nhất bạn cũng chỉ có thể đầu tư được 500 đô la, và người tham gia giao dịch bình thường chỉ mất có 50 đô la. Ở Sở Giao dịch Chứng khoán Hollywood, việc cá cược được thực hiện hoàn toàn bằng tiền chơi. Mọi bằng chứng chúng tôi có được đều cho thấy rằng mọi người tập trung hơn vào một quyết định khi có những khoản tiền thưởng kèm theo (Và có lẽ đó là một lý do khác giải trình tại sao các dự đoán của IEM có xu hướng là chính xác hơn). Nhưng David Pennock - một nhà nghiên cứu ở Tập đoàn NEC, người từng

ngiên cứu kỹ về những thị trường này - lại thấy rằng vị thế và danh tiếng là những yếu tố kích thích đủ để khuyến khích nhiều người đầu tư thời gian và công sức vào cuộc chơi, đặc biệt đối với những người tích cực giao dịch trên thị trường.

Khi những điểm mạnh của "các thị trường quyết định" trở nên rõ ràng thì phạm vi các chủ đề rồi đây cũng có thể bao quát được, tuy bây giờ dường như vẫn chưa có giới hạn thực tế. Ely Dahan, một giáo sư ở Trường Đại học Công nghệ Massachusetts (MIT), đã lập ra một thị trường quyết định trong lớp học của ông, trong đó, các sinh viên mua và bán các cổ phiếu tượng trưng cho nhiều loại hàng tiêu dùng và dịch vụ khác nhau, bao gồm loại xe thể thao SUV, các khu trượt tuyết và các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân (Trong thị trường thực, giá trị của một cổ phiếu có thể phụ thuộc vào doanh thu năm đầu của một chiếc SUV cụ thể). Dự báo của thị trường giống một cách kỳ lạ với những dự đoán mà trong nghiên cứu thị trường thường đưa ra (tất nhiên, với chi phí lớn hơn nhiều). Trong khi đó, Sở Giao dịch Dự đoán tương lai (Foresight Exchange) cho phép mọi người đặt cược vào những việc như khi nào thì có những bước đột phá trong khoa học, chẳng hạn như khi nào thì chữa được bệnh AIDS.

Giá trị lớn nhất của các quyết định của thị trường - và lý do tại sao chúng ta sẽ và cần được thấy chúng nhiều hơn trong tương lai - đó là chúng rất đặc biệt trong việc tập hợp và diễn giải thông tin. Chúng hoạt động cho cùng một lý do như nhau cho nên khán giả của chương trình "Ai là triệu phú?" có thể tìm ra câu trả lời đúng 91%, nhưng họ có lợi thế là có thời gian nghiên cứu và phản hồi ngay cho người tham gia. Như chúng ta sẽ thấy ở phần sau, sự





phản hồi là một con dao hai lưỡi; trong những hoàn cảnh không thích hợp, nó có thể rất có hại, làm cho các nhóm trở nên ngốc nghếch hơn là thông minh. Nhưng tính đơn giản của cơ cấu thị trường ra quyết định - và thực tế là mọi người giao dịch cổ phiếu với mục đích xác định, do đó với một tỷ lệ phần trăm xác định - làm cho việc thông tin thường xuyên giữa các thành viên trong nhóm (dưới hình thức mua - bán cổ phiếu) mang lại lợi ích rất lớn, bởi lẽ nó thực sự có nghĩa là dù một người biết điều gì chẳng nữa, thì tất cả những người khác cũng sẽ sớm biết ngay sau đó.

Nếu các quyết định của thị trường là có những hạn chế thì đó là ở chỗ chúng phù hợp nhất với những vấn đề mà người ta rõ ràng không thể tìm được giải pháp tuyệt đối. Dung hòa được tất cả hoặc những vấn đề đã có (hoặc sẽ nhất định có trong tương lai) câu trả lời nào đó, và ở những lời chương sau, bên cạnh những vấn đề khác, chúng ta sẽ xem các nhóm ra quyết định như thế nào khi những điều kiện đó không áp dụng được. Nhưng về cốt lõi, các quyết định thị trường kỳ thực là sự thể hiện thuần túy của trí tuệ đám đông và những đặc tính cơ bản của chúng - tính đa dạng, sự độc lập và phi tập trung - được bảo đảm để tiến đến những quyết định nhóm đúng đắn trong mọi hoàn cảnh.

## **Chương 2. KHÁC BIỆT TẠO NÊN KHÁC BIỆT**

**Điều bay của đàn ong, sự kiện Vịnh Cơn lộn và giá trị của sự đa dạng**

I

Năm 1899, Ransom E. Olds khai trương Công ty ô tô Olds ở Detroit, bang Michigan. Olds gia nhập giới kinh doanh ô tô từ giữa những năm 80, thế kỷ XIX, khi đó ông chế tạo chiếc xe đầu tiên, một loại xe ba bánh chạy bằng năng lượng hơi nước. Tuy nhiên, ông đã không thành công. Chiếc xe thứ hai ông chế tạo cũng chạy bằng hơi nước và được bán cho một công ty của Anh, công ty này bán lại cho Ấn Độ. Nhưng trên đường vận chuyển, tàu đã bị đắm. Sau đó, Olds thành lập công ty riêng của mình để chế tạo loại xe chạy xăng, nhưng công ty hoạt động còn nhiều lúng túng, khiến ông lâm vào hoàn cảnh rất khó khăn. Ông chỉ có thể bắt đầu từ Công ty ô tô Olds, thực ra ông đã thuyết phục được một nhà tư bản tài chính tên là Samuel Smith cấp gần như toàn bộ vốn. Olds có công ty riêng, nhưng cũng có thêm trách nhiệm trả lời về hiệu quả hoạt động của công ty trước ông chủ cấp vốn. Đây quả là một vấn đề vì hai người không thống nhất về kế hoạch hoạt động của công ty. Smith cho rằng công ty nên chế tạo loại xe hơi lớn, đắt tiền, có đầy đủ các thiết bị để cung cấp cho khách hàng thượng lưu trên thị trường. Thế nhưng, Olds lại cho rằng nên cho ra đời loại xe có thể tiếp thị đến tầng lớp trung lưu. Năm 1900, thị trường ô tô vẫn còn rất nhỏ - năm đó chưa đầy 15.000 chiếc chạy trên đường phố. Điều này có vẻ hợp lý và việc chế tạo ra loại xe mới

mang tính cách mạng có thể sẽ tìm được thị trường lớn, nếu như bạn biết cách chế tạo loại xe có giá thành phải chăng.

Tuy nhiên, Olds không thể giữ nguyên một ý tưởng. Trong năm đầu tiên công ty đi vào hoạt động, ông phải thử chế tạo tới 11 mẫu xe khác nhau, bao gồm cả những mẫu được trang bị động cơ hơi nước, ắc quy điện và động cơ đốt trong. Đó là một chiến lược đường như chắc chắn sẽ bị thất bại. Nhưng đến tháng Ba năm 1901, trong cái rủi lại có cái may, xưởng chế tạo ô tô bị cháy và tất cả biến thành tro bụi, trừ một mẫu chế tạo vô tình nằm ở ngay gần cửa ra vào và không nặng lắm nên một người có mặt lúc đó đã đẩy nó đến chỗ an toàn. Thật bất ngờ, mẫu xe còn lại là loại có giá thành hạ, chi phí thấp mà Olds hình dung có thể bán chạy trên thị trường. Ngay sau vụ cháy, Olds nhanh chóng đưa mẫu này vào sản xuất. Chiếc xe ông sản xuất ra được gọi là "xe Olds chắn bùn cong", vì sàn xe cong lên tạo thành cái chắn bùn. Về thiết kế, xe trông rất vô duyên, giống như một chiếc xe ngựa nhưng không có ngựa, khởi động bằng cần quay tay bên ghế ngồi và lái bằng tay bánh lái. Xe có hai số tiến, một số lùi và động cơ nhỏ một xi lanh. Chiếc xe không đạt được điểm nào về kiểu dáng. Nhưng với giá 600 đô la, xe nằm trong tầm tay của nhiều người Mỹ.

Mặc dù Olds là một kỹ sư nhưng ông cũng tỏ ra rất có tài trong việc tiếp thị. Ông nghĩ ra những hình thức quảng cáo rất ấn tượng, chẳng hạn như cho một tài xế trẻ lái chiếc Olds vượt 800 dặm, xuyên quốc gia, đến tham dự Triển lãm ô tô Manhattan. Điều này đã thu hút được sự chú ý của báo chí và giới kinh doanh ô tô, đồng thời cũng khẳng định với những khách hàng còn hoài nghi rằng ô tô này thực sự có chất lượng, chứ không chỉ là một mảnh lời

quảng cáo. Ông đã lái chiếc Olds cải tiến trong cuộc đua đầu tiên ở bãi biển Daytona. Và năm 1903, công ty đã bán được hơn 4.000 chiếc, nhiều hơn bất kỳ nhà sản xuất ô tô nào khác ở Mỹ, còn hai năm sau công ty bán được 6.500 chiếc. Olds trở thành người đầu tiên thiết kế loại xe sản xuất hàng loạt trong lịch sử Mỹ.

Thành công của Olds đã phải đối diện với sự cạnh tranh khốc liệt. Đúng vậy, ở thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XX, có tới hàng trăm công ty tìm cách chế tạo ô tô. Nhưng khi đó, chưa có khái niệm cụ thể về hình dáng xe và loại động cơ, nên các công ty đưa ra rất nhiều loại xe, đáng chú ý nhất là loại động cơ chạy bằng ắc quy và động cơ hơi nước. Thomas Edison thiết kế ra loại xe chạy bằng ắc quy và đến năm 1899, một nhà hiền triết đã dự đoán rằng "Các trạm nạp điện sẽ mọc lên ở khắp nước Mỹ". Có thời điểm, khoảng một phần ba tổng số xe chạy trên các đường phố Mỹ thay bằng năng lượng điện. Tương tự, loại động cơ hơi nước cũng được nhiều người coi là cách nổ đầy hợp lý nhất cho xe ô tô, vì hơi nước rõ ràng rất thành công trong việc nổ đẩy xe lửa và tàu thuyền. Hồi đầu thập kỷ này có hơn một trăm nhà sản xuất cho ra đời loại xe hơi chạy bằng hơi nước, trong đó thành công nhất là xe Stanley Steamer, loại xe này đã trở thành huyền thoại về tốc độ - năm 1905, nó chạy đạt vận tốc 127 dặm/giờ - và về sự tiện lợi khi sử dụng.

Tuy nhiên, đến cuối thập kỷ này, các đối thủ bắt đầu lu mờ dần. Loại xe sử dụng năng lượng điện không thể chạy đường dài nếu không nạp điện. Xe chạy bằng hơi nước mất nhiều thời gian để đốt nóng. Song, nguyên nhân quan trọng hơn là các nhà chế tạo xe chạy xăng đã là những nhà sản xuất ô tô đầu tư lớn vào các kỹ thuật sản xuất hàng loạt và tìm cách chiếm lĩnh thị trường. Olds đã

từng là hãng ô tô đầu tiên đi mua phụ tùng khác nhau từ các nhà sản xuất khác nhau thay vì tự chế tạo tất cả các phụ tùng. Cadillac là hãng ô tô đầu tiên thành công trong việc sử dụng các linh kiện tiêu chuẩn sản xuất hàng loạt, nhờ đó đã tiết kiệm được thời gian và chi phí sản xuất. Và Ford, tất nhiên, đã cách mạng hóa ngành công nghiệp ô tô với dây chuyền lắp ráp tự động và không ngừng tập trung vào việc cho ra đời loại xe càng rẻ càng tốt. Đến thời kỳ Chiến tranh thế giới thứ nhất, vẫn còn có hơn một trăm hãng sản xuất ô tô ở Mỹ. Hơn bốn trăm công ty ô tô phải ngừng kinh doanh hoặc bị mua lại, trong đó có Olds, công ty bị hãng General Motors mua lại. Sau khi từ bỏ công ty mang tên mình một thời gian khá lâu, Olds mở công ty ô tô mới có tên REO. Nhưng ông không gặp thời. Những gì ông bắt đầu thì Henry Ford - người mà ở thời điểm đó đã chế tạo được gần như một nửa số xe ô tô ở Mỹ - đã kết thúc. Người ta không còn nói tới loại xe chạy bằng năng lượng điện hay hơi nước nữa, cũng không còn lúng túng trước hàng loạt kiểu dáng và kích thước xe. Tất cả mọi người đều biết một chiếc xe trông như thế nào. Nó trông giống như một chiếc Model T.

Câu chuyện về những ngày đầu của ngành công nghiệp ô tô Mỹ không phải là câu chuyện đặc biệt. Thực ra, nếu nhìn lại lịch sử của hầu hết các ngành công nghiệp mới ở Mỹ, như ngành đường sắt, truyền hình, máy tính cá nhân, và mới đây nhất là thương mại điện tử, ta sẽ thấy mẫu hình tương tự. Trong tất cả những trường hợp này, thời kỳ đầu kinh doanh đều mang một đặc điểm nổi bật là tồn tại rất nhiều khả năng phát triển, thậm chí là những lựa chọn khác hẳn nhau về thiết kế và công nghệ. Qua thời gian, thị trường sẽ dần phân biệt giữa người thắng và kẻ thua, chọn lọc hiệu quả những công nghệ sẽ phát triển mạnh và loại bỏ những

công nghệ không có khả năng. Đa số các công ty thất bại, đi đến chỗ phá sản và bị công ty khác mua lại. Cuối cùng, chỉ còn lại một số rất ít trụ vững và nắm quyền kiểm soát phần lớn thị trường.

Điều đáng chú ý nhất về quá trình này là dường như rất lãng phí khi hàng tỷ đô la và rất nhiều công sức được đầu tư vào những công nghệ bế tắc và những công ty sớm bị phá sản, trong khi hầu như chưa đóng góp được gì. Liệu có cách nào để tìm ra những người chiến thắng dễ dàng và hiệu quả hơn không?

Để có câu trả lời, ta hãy quan sát cách làm việc của một đàn ong. Ong là loài rất giỏi trong việc tìm thức ăn. Theo Thomas Seeley, tác giả của cuốn Sự thông minh của loài ong (The Wisdom of the Hive), thì thường một đàn ong có thể bay đi tìm mật cách xa tổ tới 6 km hoặc hơn, và nếu như có một vườn hoa trong vòng 2 km, thì chắc chắn đàn ong sẽ tìm thấy. Vậy làm thế nào đàn ong có thể thực hiện được việc này? Chúng không tụ tập lại để thảo luận tập thể về việc phái những con ong tìm kiếm bay tới đâu, mà chúng sẽ cho một số con đi tìm kiếm ở khu vực xung quanh. Con ong nào tìm thấy nguồn mật hoa dồi dào sẽ trở về tổ và thực hiện điệu bay vẩy đuôi để báo tin, cường độ lắc đuôi phụ thuộc vào mức độ dồi dào của nguồn mật hoa ở nơi nó trên thấy. Điệu bay này thu hút những con ong cũng đang tìm kiếm khác, có thể đó là những con ong cũng đang tiến kiếm ở phía sau, hoặc những con đã tìm thấy nguồn mật khác nhưng ít hơn và chúng sẽ từ bỏ nơi đó để đến với nguồn mật hoa dồi dào. Kết quả là đàn ong sẽ tập trung về nơi có nguồn mật nhiều nhất mà không phân tán ra nhiều nơi khác nhau một cách gần như hoàn hảo, có nghĩa là chúng lấy được rất nhiều mật, tương ứng với thời gian và năng lượng mà chúng bỏ ra. Đó là



một giải pháp rất thông minh mang tính tập thể cho vấn đề thức ăn của cả đàn ong.

Tuy nhiên, điều quan trọng là cách thức để đàn ong đi đến được giải pháp thông minh đó. Trước hết, chúng không hề xét đến mọi khả năng rồi mới quyết định mô hình tìm kiếm lý tưởng. Nhưng làm thế nào mà rốt cuộc chúng vẫn có thể đạt được kết quả tốt như vậy trong khi chúng không có bất kỳ ý tưởng nào về các khả năng, tức là không đặt ra vấn đề có những khóm hoa khác ở đâu? Vấn đề cơ bản là đàn ong đã phái nhiều con bay đi tìm trên nhiều hướng khác nhau và tin rằng ít nhất một trong số chúng sẽ tìm ra câu trả lời và sau đó sẽ quay trở lại thực hiện điều bay báo tin cho cả tổ biết nguồn mật hoa ở đâu.

Điều quan trọng cần nhận thấy là việc này khác hẳn với cách giải quyết vấn đề nêu ở chương thứ nhất. Trong trường hợp thí nghiệm dự đoán trọng lượng bò, các thị trường cá độ hay IEM, thì công việc của cả nhóm đơn giản là quyết định trong số những lựa chọn xác định hoặc giải quyết một vấn đề đã xác định rõ. Trong những trường hợp đó, các thành viên trong nhóm có thể đưa ra nhiều thông tin khác nhau liên quan đến một vấn đề, nhưng hệ thống đã được quyết định (Trở thành tổng thống có thể là Bush hoặc Gore; Saddam Hussein có thể sụp đổ hoặc không sụp đổ vào tháng Tư năm 2003.) Thế nhưng, đối với những vấn đề như tìm ra nơi có nhiều mật hoa nhất thì nhiệm vụ phức tạp hơn. Đó là một quá trình gồm hai giai đoạn. Đầu tiên là tìm ra những khả năng có thể. Sau đó, quyết định chọn một trong số những khả năng đó.

Ở giai đoạn thứ nhất của quá trình này, có thể là không thông minh khi cả tập thể cùng đưa ra một danh sách những giải pháp

khả dĩ. Cách giải quyết thông minh là phải đi càng nhiều ong tìm kiếm càng tốt. Nói cách khác, bạn có thể nghĩ Ransom Olds, Henry Ford và vô số các nhà sản xuất ô tô khác, những người đã cố gắng và đã thất bại, như những con ong bay đi tìm kiếm. Chúng đã phát hiện thấy (trong trường hợp này là sáng chế) các nguồn mật - xe chạy xăng, sản xuất hàng loạt, dây chuyền lắp ráp tự động - và sau đó yêu cầu đám đông đưa ra quyết định. Thậm chí, ta có thể liên tưởng chiến lược quảng cáo của Olds như một điệu bay báo tin của ong vậy.

Tất nhiên, vấn đề mấu chốt đối với phương thức này là phải có một hệ thống khuyến khích và tài trợ cho những ý tưởng suy đoán mà khả năng thành công của chúng là rất mong manh. Mặc dù về lý thuyết, bất kỳ hệ thống nào cũng có thể thực hiện được việc này nhưng trong thực tế, tốt nhất vẫn là hệ thống phi tập trung, trong đó, thể lực (và tài sản) được phân phối rộng rãi. Đó là một điểm rất đơn giản nhưng quan trọng: càng có nhiều người được phái tới đó để tài trợ cho nỗ lực tìm kiếm (có thể nói như vậy), càng nhiều khả năng tìm kiếm hơn. Thực ra, như các nhà kinh tế học Rajiv Sah và Joseph Stiglitz đã chỉ rõ, nền kinh tế phi tập trung có xu hướng tài trợ cho nhiều ý tưởng mới, chứ không phải là quá ít, còn nền kinh tế tập trung hơn (trong đó, việc tài trợ cho những ý tưởng mới trước hết là do chính phủ hoặc một số tập đoàn lớn định hướng) lại có xu hướng ngược lại. Đó là vì để có được sự chấp thuận của chính phủ hay một tập đoàn lớn, một ý tưởng thường phải đi qua rất nhiều cấp quyết định, mà bất kỳ cấp nào cũng có thể bác bỏ ý tưởng đó. Ngược lại, trong một nền kinh tế có nhiều nguồn tài trợ khác nhau, nếu một người bác bỏ ý tưởng của bạn, bạn có thể đơn giản chuyển sang người tiếp theo. Và mặc dù ý

tưởng do chính phủ hay tập đoàn lớn nắm giữ có thể mạnh hơn ý tưởng được tài trợ trong một hệ thống phi tập trung nhưng hệ thống kinh tế phi tập trung lại có thể thu hút được nhiều ý tưởng táo bạo khiến cho giải pháp tập thể nhiều khả năng sẽ kết thúc tốt đẹp hơn.

Mấu chốt cho toàn bộ quá trình này là sự đa dạng, không theo ý nghĩa xã hội học thông thường, mà theo ý nghĩa khái niệm và kinh nghiệm. Bạn muốn sự đa dạng trong ý tưởng của các nhà doanh nghiệp, cho nên mới rút ra kết luận về sự khác biệt có ý nghĩa nhất giữa chúng, không đơn giản dù là những thay đổi nhỏ trên cùng một khái niệm. Nhưng bạn cũng muốn có sự đa dạng giữa những người có tiền. Nếu như nền kinh tế phi tập trung có ưu điểm nổi bật là quyền quyết định được phân đều cho cả hệ thống (ít nhất là trên quy mô nhỏ) thì ưu điểm đó cũng trở nên vô nghĩa khi tất cả những người có quyền đều giống nhau (hoặc sẽ giống nhau do bắt buộc, điều này được bàn đến trong chương sau). Họ giống nhau thì các ý tưởng của họ cũng giống nhau, do đó, hệ thống những sản phẩm mới, những khái niệm mới chỉ nằm trong một phạm vi rất hẹp. Lấy ví dụ như thời kỳ mới xuất hiện radio, khi ấy có ba công ty chi phối toàn bộ ngành công nghiệp này, đó là American Marconi, NESCO và De Forest Wireless Telegraphy. Công ty American Marconi dựa vào các ngân hàng đầu tư để tăng nguồn vốn từ những nhà đầu tư lớn trong khối tư nhân. NESCO được hai tỷ phú đến từ Pittsburgh tài trợ. Và công ty De Forest Wireless Telegraphy thuộc sở hữu của những cổ đông đang có tham vọng tìm mọi cách tăng lợi tức tích lũy. Sự đa dạng của các nguồn tài trợ có thể có đã khuyến khích nhiều phương thức công nghệ phát triển.

Hệ quả rõ ràng nhất của toàn bộ việc này đó là những nỗ lực lớn nhất sẽ kết thúc như những thất bại. Điều này đã được Jeff Bezos, chủ tịch hội đồng quản trị của Amazon, nhận xét một cách thú vị, tuy có hơi cường điệu, khi ông so sánh sự bùng nổ của Internet với sự bùng nổ ở kỷ Cambri, đó là thời kỳ từng chứng kiến sự ra đời, cũng như sự tuyệt chủng của rất nhiều loài sinh vật nhiều hơn bất cứ thời kỳ nào khác trong lịch sử tiến hóa. Điều cơ bản là bạn không thể có cái này nếu không có cái khác. Đó là một sự thật hiển nhiên quen thuộc mà các chính phủ không thể, và do đó, không nên tìm cách cố gắng để "chọn ra những người chiến thắng". Nhưng sự thật là không có một hệ thống nào giỏi trong việc chọn trước những người chiến thắng. Tóm lại, như chúng ta sẽ bàn ở sau, trong số hàng chục nghìn sản phẩm mới được đưa ra hằng năm thì chỉ có một số thành công. Các công ty chế tạo ô tô chạy bằng hơi nước, Picturephone, Edsel, Betamax, Pen Computing luôn đặt cược lớn vào những sản phẩm thất bại. Một hệ thống thành công là phải có khả năng nhận ra những cái thất bại và nhanh chóng loại bỏ chúng. Nói đúng ra là nếu muốn thành công thì một hệ thống phải có khả năng tạo ra nhiều cái thất bại, sau đó nhận ra và loại bỏ chúng. Đôi khi phương thức lộn xộn nhất lại là phương thức thông minh nhất.

## II

Như vậy, việc đưa ra tập hợp đa dạng những giải pháp khả dĩ là chưa đủ. Đám đông còn có khả năng phân biệt giải pháp hay với giải pháp dở. Chúng ta đã thấy rằng các nhóm có thể làm rất tốt việc phân biệt ấy. Nhưng nếu sự đa dạng có ý nghĩa quan trọng đối với nhóm hay không? Nói cách khác, khi bạn đã đưa ra tập hợp các

giải pháp có thể, thì một nhóm tập hợp đa dạng những người ra quyết định có thể tạo ra được sự khác biệt?

Có đấy, nhưng theo hai cách. Sự đa dạng rất có ý nghĩa vì nó thực sự làm tăng thêm các quan điểm có thể sẽ không có cơ hội được lộ diện, nó còn có ý nghĩa vì có thể loại bỏ được, hoặc ít nhất cũng giảm bớt, một số đặc tính tiêu cực của việc ra quyết định nhóm. Việc thúc đẩy sự đa dạng trong các nhóm nhỏ và tổ chức nhỏ thực sự quan trọng hơn so với trong những khối tập thể lớn hơn - như các thị trường hay các khu vực bầu cử - vì một lý do đơn giản: quy mô thị trường càng lớn cộng với thực tế là bất kỳ ai có tiền đều có thể gia nhập (bạn không cần ai cho phép hay thuê mướn), có nghĩa là mức độ đa dạng càng được bảo đảm. Thực ra, thường chỉ nhìn qua các thị trường cũng đã thấy đa dạng vì chúng được hình thành bởi những người có quan điểm khác nhau trước sự may rủi, tầm nhìn khác nhau, cách thức đầu tư khác nhau và thông tin khác nhau (Cách mô tả này khác với cách mô tả truyền thống trong những giáo trình viết về các thị trường tài chính, trong đó cho rằng các nhà đầu tư là đồng nhất và hoạt động với cùng thông tin như nhau). Ngược lại, điều quan trọng là phải chủ động lựa chọn sự đa dạng về nhận thức trong các nhóm đội và tổ chức, bởi vì trong các nhóm nhỏ mọi người rất dễ nghiêng theo những cá nhân sử dụng ảnh hưởng quá đáng để bóp méo quyết định tập thể của cả nhóm.

Scott Page là nhà khoa học chính trị ở Trường Đại học Michigan, ông đã thực hiện rất nhiều thí nghiệm nổi tiếng sử dụng các nhân viên giải quyết vấn đề mô phỏng bằng máy tính nhằm mục đích chứng minh những tác động tích cực của sự đa dạng. Chẳng hạn,

Page đã lập ra nhiều nhóm gồm 10 hoặc 20 nhân viên và gán cho mỗi nhân viên những kỹ năng khác nhau và sau đó để họ giải quyết một vấn đề tương đối phức tạp. Về mặt cá nhân, một số nhân viên giải quyết vấn đề rất giỏi, số khác kém hiệu quả hơn. Nhưng những gì Page thấy được là nhóm gồm có một số nhân viên thông minh và một số nhân viên không mấy thông minh hầu như luôn giải quyết vấn đề tốt hơn nhóm gồm toàn những nhân viên thông minh. Nói cách khác nếu bạn chọn ra một nhóm ngẫu nhiên và để họ giải quyết vấn đề thì sẽ hiệu quả ngang, thậm chí còn hơn, so với việc bỏ nhiều thời gian cố tìm cho được những người thông minh và sau đó để họ giải quyết vấn đề.

Quan điểm của Page là bản thân sự đa dạng đã có giá trị, do đó, sự thật đơn giản là nếu như làm cho một nhóm trở nên đa dạng thì gần như đã tự động làm cho nó có khả năng giải quyết vấn đề tốt hơn. Nói như vậy không có nghĩa là phủ nhận vai trò của trí tuệ - không một nhân viên nào trong thí nghiệm là hoàn toàn ngu dốt và tất cả các nhóm thành công đều có một số nhân viên rất có khả năng. Mà điều đó có nghĩa là, ở cấp độ nhóm, chỉ có riêng trí thông minh thôi thì chưa đủ, vì một mình trí thông minh không thể đảm bảo bạn có được nhiều cách nhìn khác nhau về một vấn đề. Thực ra, Page nghiên cứu thấy rằng nếu tập hợp những người rất thông minh lại với nhau sẽ không hiệu quả trong việc này vì họ có xu hướng giống nhau trong những việc họ có khả năng làm. Nếu bạn cho rằng trí thông minh giống như bộ dụng cụ gồm các kỹ năng thì số kỹ năng "tốt nhất" lại tương đối ít, do đó, những người có chung xu hướng sẽ giống nhau. Đây thường là một việc tốt, nhưng nó có nghĩa là cả nhóm sẽ biết ít hơn. Nếu bổ sung vào nhóm một số



người hiểu biết ít hơn, nhưng có nhiều kỹ năng đa dạng, thì thực sự sẽ nâng cao được hiệu suất làm việc của cả nhóm.

Điều này có vẻ giống như một kết luận kỳ cục, nhưng lại đúng như vậy, đúng một cách ngẫu nhiên. Lý thuyết gia danh tiếng về hoạt động tổ chức James March lý giải điều này như sau: "Sự phát triển của tri thức có thể phụ thuộc vào việc duy trì một dòng người ngây thơ và khờ dại và... chiến thắng trong các cuộc đua tài không chắc chắn thuộc về những người có trình độ cao". Lý do March đưa ra đó là: những nhóm người quá giống nhau sẽ khó có thể học hỏi lẫn nhau vì mỗi thành viên có rất ít thông tin mới để trao đổi với nhau. Các nhóm thuần nhất rất giỏi trong những việc họ làm tốt, nhưng dần dần, họ càng kém khả năng khám phá ra những cách lựa chọn khác. Trong một công trình nghiên cứu nổi tiếng và rất có hệ thống của March thì những người này bỏ quá nhiều thời gian để khai thác-sử dụng và quá ít thời gian để thăm dò-khám phá. Việc đưa vào tổ chức những thành viên mới, mặc dù họ ít kinh nghiệm và kém năng lực hơn, nhưng thực sự làm cho cả nhóm thông minh hơn, đơn giản vì những điều ít ỏi mà những thành viên mới biết được không phải là thừa đối với những gì mọi người đã biết. Như March đã nêu: "Hiệu quả không bắt nguồn từ tri thức ưu việt của những thành viên mới bình thường. Tính trung bình thì những thành viên mới không am hiểu và thành thạo bằng những cá nhân mà họ thay thế. Lợi ích xuất phát từ sự đa dạng của họ".

### III

Nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hiểu biết đa dạng không có nghĩa là khi bạn tập hợp nhóm người đa dạng nhưng hoàn toàn

không hiểu biết gì thì trí tuệ tập thể của họ vẫn thông minh hơn trí tuệ của một chuyên gia. Điều đó muốn nói lên rằng: nếu như giao phó những quyết định lớn cho một hoặc hai người, dù họ thông minh tới mức độ nào, thì nói chung đều sai lầm. Sự hiểu biết đa dạng cũng không mấy quan trọng đối với những tổ chức muốn theo đuổi sự tinh thông và trí thông minh đặc biệt. Ý kiến cho rằng trí thông minh và sự tinh thông không phải là sự bảo đảm tho thành công rõ ràng đã đi ngược lại với những gì chúng ta quan niệm về thế giới mới của công việc kinh doanh, trong đó tài năng được đánh giá cao và những công ty nổi trội nhất, thành công nhất là do họ có được những người thông minh nhất làm việc cho họ. Nhưng sự tinh thông không phải là sự bảo đảm cho thành công với lí do; giá trị của nó được đánh giá quá cao.

Điều này không có nghĩa là phủ nhận sự tồn tại của các chuyên gia. Rõ ràng, họ vẫn tồn tại. Cách chơi cờ của một kiện tướng, về định tính, khác hẳn với lối chơi của người nghiệp dư, kể cả đó là người chơi nghiệp dư có năng khiếu. Chuyên gia chơi cờ quan sát bàn cờ và xử lí thông tin theo một cách khác hẳn, sau đó, nhanh chóng nhận ra những thế cờ có ý nghĩa nhất. Tuy nhiên, cũng giống như chuyên gia trong những lĩnh vực khác nói chung, người chơi cờ chuyên nghiệp gặp phải hai vấn đề lớn. Thứ nhất, các chuyên gia chơi cờ chỉ là chuyên gia về cờ. Theo trực giác, chúng ta cho rằng trí thông minh là có thể thay thế được và người giỏi trong một lĩnh vực trí tuệ có thể giỏi trong những lĩnh vực khác. Không có bằng chứng nào chứng minh điều này là đúng ở các chuyên gia. Thay vào đó, sự thật rõ ràng nhất về sự tinh thông đó là nó "rất hạn hẹp", như W. G.Chase đã nhận xét. Thứ hai và quan trọng hơn là: không có bằng chứng xác thực nào cho thấy một người có thể

trở thành chuyên gia trong những lĩnh vực rộng lớn như "ra quyết định", "hoạch định chính sách" hay "xây dựng chiến lược". Loại hình tập đoàn tổ chức theo thứ bậc đã tự tin thái quá khi nghĩ rằng chuyên môn hóa việc ra các nghị quyết cho ban quản trị sẽ khiến bộ phận này trở nên giỏi hơn trong việc ra quyết định, giống như việc chuyên sửa chữa động cơ sẽ giúp cho người nào đó trở thành một thợ cơ khí giỏi hơn nhiều. Nhưng việc dự đoán một tương lai chưa xác định và quyết định tiến trình hành động tốt nhất trước tương lai lại không phải là những kỹ năng mang lại hiệu quả giống như việc sửa chữa động cơ hay chơi cờ.

Tóm lại, mọi bằng chứng cho thấy các chuyên gia, nói chung cũng không có khả năng dự đoán tốt hơn so với những người dân thường ngoài đường phố. Tất cả chúng ta đều quen với những dự đoán ngớ ngẩn mà những người khổng lồ trong kinh doanh từng đưa ra. Năm 1927 Harry Warner ở hãng Warner Bros phát biểu: "Địa ngục đang chờ đón những người tham gia trong lĩnh vực thiết bị kỹ thuật số". Năm 1943, Thomas Watson của hãng IBM phát biểu: "Tôi nghĩ rằng thị trường thế giới chỉ có một số máy tính, có thể là năm chiếc". Và năm 1977 Ken Olson, Chủ tịch Tập đoàn Thiết bị Kỹ Thuật số, sau đó là Chủ tịch một công ty máy tính lớn thứ hai ở Mỹ, cho rằng: "Không có lí do gì mà ai cũng muốn có một chiếc máy tính ở nhà mình". Tóm lại, trong suốt một thế kỷ, một số người thông minh đã có những phán đoán ngớ ngẩn. Những điều không thể không nói ra ở đây chính là thành tích tệ hại của phần lớn các chuyên gia.

Chẳng hạn, trong một năm hoạt động điển hình của thị trường chứng khoán, 70% số giám đốc được nhiều nguồn tài trợ không

đạt chỉ tiêu S&P 500. Trong giai đoạn 10 năm liên tục, dưới 10% số giám đốc thực hiện vượt mức chỉ tiêu này. Năm 1991, Russo và Schoemaker đã thực hiện một nghiên cứu về các dự đoán trong lĩnh vực y học, tâm lý học, từ trường chứng khoán và kinh tế. Kết quả cho thấy sự tương quan giữa các dự đoán của chuyên gia và hiện thực chỉ bằng một nửa so với mô hình dự đoán đơn giản mà các tác giả đã thiết kế. James Shanteau là một trong những nhà tư tưởng hàng đầu cấp quốc gia tìm hiểu về bản chất của sự tinh thông. Ông đầu tư rất nhiều thời gian để đưa ra phương pháp đánh giá mức độ thành thạo của một số người. Tuy nhiên, ông cho rằng "quyết định của các chuyên gia có những sai lầm nghiêm trọng. Ông nêu ra nhiều nghiên cứu, trong đó cho thấy các ý kiến đánh giá của các chuyên gia có xu hướng vừa không nhất quán nội tại, vừa không nhất quán với nhau. Ví dụ: một nghiên cứu cho thấy sự tương quan giữa các ý kiến của các nhà nghiên cứu bệnh học là 0,5, có nghĩa là, các nhà nghiên cứu bệnh học khác nhau có thể đưa ra những kết luận rất khác nhau về cùng một vấn đề. Trong nhiều lĩnh vực, ý kiến của các chuyên gia còn không nhất quán tử bên trong, đơn giản có nghĩa là nếu bạn yêu cầu một chuyên gia đánh giá cùng một vấn đề nhưng ở hai lần khác nhau, thì rất có thể ý kiến trong mỗi lần đánh giá sẽ khác. J. Scott Armstrong nêu ngắn gọn quan điểm về các chuyên gia: "Mọi người tin rằng các chuyên gia có những nguồn tin đáng tin cậy để dự đoán sự thay đổi và có khả năng sử dụng thông tin hiệu quả. Tuy nhiên, sự tinh thông vượt ra ngoài lĩnh vực hạn hẹp của nó lại có rất ít giá trị trong dự báo sự thay đổi". Chính điều này khiến Armstrong đưa ra "Lí thuyết nhà tiên tri và người cả tin". trong đó đơn giản cho rằng: "Bất kể có bao nhiêu bằng chứng cho thấy các nhà tiên tri không

tồn tại thì những người cả tin vẫn cứ trả tiền cho sự tồn tại của các nhà tiên tri".

Một lần nữa, điều này không có nghĩa là các chuyên gia phân tích am hiểu không có vai trò gì trong việc ra những quyết định tốt, mà muốn nói lên một điều, đó là một chuyên gia dù học sâu và hiểu rộng đến đâu, thì lời khuyên và dự đoán của họ cũng nên góp chung với ý kiến của những người khác (cả chuyên gia và những người không phải chuyên gia), có như vậy chuyên gia đó mới phát huy hết khả năng của mình (Nhóm càng lớn, thì ý kiến đánh giá của cả nhóm càng đáng tin cậy). Và nó có nghĩa là nếu cố gắng "theo đuổi chuyên gia" (cụm từ này xuất phát từ các nhà xã hội học Richard Larrick và Jack Soll) cố gắng tìm người giải quyết được vấn đề của cả tổ chức, thì đó sẽ là một sai lầm. Chúng ta biết rằng quyết định của cả nhóm luôn luôn tốt hơn quyết định của đa số cá nhân trong nhóm và cứ sau mỗi lần quyết định lại càng có chất lượng hơn, trong khi đó, hiệu quả giải quyết của các chuyên gia thường không nhất quán đối với vấn đề đặt ra cho họ. Bởi vậy, sẽ không có khả năng một người, qua thời gian, sẽ làm việc tốt hơn cả nhóm. Quan trọng hơn, thậm chí nếu các chuyên gia thực sự tồn tại thì không có cách nào nhận ra họ sớm hơn. Tóm lại nếu như có một nhóm không thông minh, đến mức cần phải có một chuyên gia giúp cho họ trở nên thông minh, thế thì tại sao ta lại có thể nghĩ rằng nhóm đủ thông minh để có thể tìm ra được ngay từ đầu một chuyên gia?

Có thể giải đáp cho câu hỏi này như sau: chúng ta nghĩ rằng, trong một số trường hợp, các chuyên gia muốn khẳng định mình. muốn mọi người biết đến sự hiện diện của họ và chứng tỏ sự tinh thông

theo mức độ tự tin của mỗi người. Nhưng sự việc diễn ra không đúng như vậy. Thật lạ lùng, lòng tự tin của các chuyên gia về năng lực bản thân không lớn hơn so với những người bình thường, điều này thể hiện họ cũng cả tin giống như bất cứ người nào khác. Tương tự, rất ít sự tương quan giữa việc tự đánh giá của các chuyên gia và hiệu quả của họ. Sự hiểu biết và biết rằng bạn hiểu biết rõ ràng là hai kỹ năng khác hẳn nhau.

Nếu đúng như thế, tại sao chúng ta không giữ nguyên ý kiến cho rằng tìm đúng chuyên gia sẽ giải quyết được vấn đề? Tại sao chúng ta không bỏ qua một sự thật đơn giản đó là tính bình quân ý kiến đánh giá của tất cả mọi người trong nhóm sẽ cho một kết quả rất tốt? Lanick và Soll cho rằng đó là vì khả năng trực giác của chúng ta về việc tính bình quân rất kém, ta thường nghĩ tính bình quân ý kiến có nghĩa là làm cho mọi người trở nên im lặng hoặc thoả hiệp. Đứng trước sự lựa chọn, chúng ta thường cố gắng chọn ra chuyên gia giỏi nhất hơn là chỉ lấy bình quân ý kiến của cả nhóm. Cố nhiên còn một lý do rất rõ khác là chúng ta quan niệm rằng trí thông minh thực sự chỉ có ở các cá nhân và việc tìm ra đúng người - đúng người cố vấn, đúng giám đốc điều hành - sẽ làm cho mọi việc khác hẳn. Với quan điểm đó, dường như đám đông có mắt mà như mù trước trí tuệ của chính họ. Cuối cùng, chúng ta cũng tìm ra được chuyên gia vì chúng ta "bị lừa bởi sự tùy tiện", như Nassim Taleb nhận xét. Nếu có nhiều người cùng đưa ra dự đoán thì qua thời gian, sẽ có một số người đạt được thành tích ấn tượng. Điều đó không có nghĩa là thành tích đó sẽ tiếp tục. Cố gắng tìm thuê những người thông minh không làm bạn đi sai hướng, nhưng nếu cố gắng thuê người thông minh nhất thì có thể đấy.



#### IV

Một phần bởi sự thiếu nhất quán ở các chuyên gia cũng như bởi họ không hẳn đã quan trọng nên tính đa dạng về nhận thức là yếu tố cần thiết để nhóm ra quyết định đúng đắn. Mặt tích cực của sự đa dạng, như chúng ta đã thấy, đó là nó mở ra tất cả những giải pháp khả dĩ của nhóm và cho phép khái niệm hóa các vấn đề theo những cách thức mới lạ. Mặt tiêu cực của sự đa dạng là nhóm sẽ khó ra quyết định dựa trên sự ảnh hưởng, thẩm quyền, hoặc lòng trung thành với nhóm hơn là dựa vào các cơ sở lập luận. Các nhóm đồng nhất, đặc biệt là các nhóm nhỏ, thường là nạn nhân của suy nghĩ nhóm theo cách gọi của nhà tâm lý học Irving Janis. Sau khi nghiên cứu kỹ hàng loạt thất bại của chính sách ngoại giao của Mỹ - kể cả cuộc xâm chiếm Vịnh Con lợn và thất bại trong việc lường trước trận Trân Châu Cảng - Janis lập luận rằng khi những người ra quyết định quá giống nhau - về thế giới quan và khuynh hướng tư tưởng - thì họ dễ trở thành nạn nhân của cái mà ông gọi là "suy nghĩ nhóm". Các nhóm đồng nhất dễ trở nên cố kết hơn so với các nhóm đa dạng, và khi trở nên cố kết hơn, họ cũng phụ thuộc hơn vào nhóm, tách biệt hơn với các ý kiến bên ngoài, và do đó, càng tin chắc rằng sự xét đoán của cả nhóm đối với những vấn đề quan trọng nhất định là đúng. Janis cho rằng những dạng nhóm này có chung ảo tưởng về tính không thể bị tổn thương, sẵn sàng giải thích duy lý những lý lẽ phản bác quan điểm của nhóm và tin chắc rằng sự bất đồng quan điểm là vô ích.

Chẳng hạn, trong sự kiện Vịnh Con lợn, chính quyền Kennedy đã lên kế hoạch và thực hiện chiến lược xâm chiếm mà không thực sự thảo luận với những người còn hoài nghi về triển vọng thành

công. Những người lập kế hoạch hành động cũng đồng thời là người đánh giá mức độ thành công của kế hoạch. Một số rất ít người lên tiếng cảnh báo đã nhanh chóng giữ im lặng. Và, đáng chú ý nhất, cả Cơ quan tình báo CIA và tổ đặc trách vấn đề Cuba trong Bộ Ngoại giao Mỹ đều không được tham vấn về kế hoạch này. Kết quả là một số thực tế quan trọng về đất nước Cuba năm 1961 đã bị bỏ qua một cách khó hiểu, chẳng hạn như lòng yêu mến của công chúng dành cho Fidel Castro, sức mạnh của quân đội Cuba và thậm chí cả quy mô của hòn đảo này (Cuộc xâm lược được quyết định trên cơ sở ý kiến cho rằng với 1.200 quân có thể chiếm được toàn bộ Cuba.) Chính quyền Mỹ thậm chí tin rằng cả thế giới sẽ thấy cuộc xâm lược này đối với họ dễ như trở bàn tay, họ sẽ không có việc gì để làm và sự dính líu của người Mỹ là một bí mật được công khai ở Guatemala (nơi có nhiều người Cuba lưu vong đang được huấn luyện).

Điều quan trọng là suy nghĩ nhóm không có tác dụng gì nhiều vì nó áp chế quan điểm bất đồng, cũng như bằng cách này hay cách khác, làm cho ý kiến bất đồng đó không xảy ra. Như Arthur Schlesinger đã phát biểu: "các cuộc họp của chúng ta diễn ra trong một không khí nhất trí giả tạo tới mức kỳ lạ". Thậm chí, nếu lúc đầu mới chỉ có biểu hiện bề ngoài của một ý kiến nhất trí, chứ thực sự chưa có sự nhất trí thì tính chất cố kết trong nhóm sẽ phát huy tác dụng để biến cái biểu hiện bề ngoài thành hiện thực và xua tan nghi ngờ của các thành viên. Quá trình này rõ ràng tác động mạnh hơn cả trong những tình huống mà các thành viên trong nhóm đã có chung khuynh hướng tư tưởng. Vì thông tin nào đặt ra thách thức đối với điều được xem là đúng dẫn theo lẽ thường hoặc sẽ bị loại bỏ, hoặc được giải thích một cách duy lý như là một

nhằm lẫn rõ ràng nên mọi người né tránh tranh luận với niềm tin càng được củng cố chắc chắn hơn bao giờ hết là họ đã đúng. Sự thận trọng trong một môi trường suy nghĩ tập thể dẫn đến hậu quả là nó không những không mở mang mà còn kiềm tỏa đầu óc người ta. Về khía cạnh này, công trình của Janis cho thấy những người có tư tưởng lạc lõng, dù may mắn lắm, vẫn rất yếu ớt trong nhóm những người đồng nhất đang muốn đạt tới quyết định đúng

Một sự trả giá rõ ràng nữa của tính đồng nhất là nó đã vô tình tạo điều kiện để các nhóm gây áp lực buộc các thành viên phải tuân theo. Điều này có vẻ tương tự như vấn đề suy nghĩ nhóm nhưng thực ra là riêng biệt. Khi áp lực lớn tới mức buộc phải tuân theo thì một người thay đổi quan điểm riêng không phải vì anh ta thực sự tin vào quan điểm khác mà chỉ là việc thay đổi quan điểm riêng dễ hơn việc thoát ra khỏi nhóm. Một ví dụ minh họa điển hình nhưng vẫn rất sáng rõ về sức mạnh buộc người khác phải tuân theo là thí nghiệm nổi tiếng của Solomon Asch, trong đó ông yêu cầu nhiều nhóm người nhận xét về ba đường thẳng, xem đường nào trong số đó có cùng kích thước như đường thẳng có trên tấm thẻ trắng. Asch đã tập hợp các nhóm gồm từ 7 đến 9 người, một trong số họ là đối tượng thí nghiệm, những người còn lại cùng hợp tác với người làm thí nghiệm. Sau đó, ông cho đối tượng đứng vào cuối hàng và yêu cầu từng người cho ý kiến nhận xét. Trong thí nghiệm có 12 thẻ, đối với hai tấm thẻ đầu, tất cả mọi người trong nhóm đều đưa ra đáp án đúng như nhau về các đường thẳng. Tuy nhiên, từ tấm thứ ba trở đi, Asch yêu cầu những người cùng hợp tác chọn đáp án sai đi, chọn những đường không cùng kích thước với đường có trên thẻ, nhưng vẫn khẳng định chúng có cùng kích thước. Người là đối tượng trong thí nghiệm cuối cùng

cũng có lựa chọn giống như những người khác, có thể nói là anh ta đã tuyên bố một sự thật không giống như những gì anh ta nhìn thấy. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên, đây chính là nguyên nhân gây nên sự hoang mang. Các đối tượng đã không ý thức được việc họ thay đổi quan điểm của mình và quan sát các đường thẳng từ một góc nhìn khác. Chính vì vậy, họ đã đứng lên để nhìn kỹ các đường thẳng hơn nữa nhưng cũng chỉ đùa một cách kích động về những gì thấy được.

Điều quan trọng nhất là nhiều đối tượng chỉ đơn giản a dua theo nhóm, nói rằng những đường thẳng ngắn hơn hoặc dài hơn đường thẳng trên thẻ, mà thực ra chúng vẫn cùng kích thước. Đa số các đối tượng nói những gì họ suy nghĩ, nhưng 70% số đối tượng đã thay đổi ý kiến riêng ít nhất một lần và 1/3 số đối tượng đã thay đổi ý kiến ít nhất một nửa số lần được hỏi. Sau đó, Asch đã trao đổi với các đối tượng, đa số họ khẳng định là muốn hành động theo số đông. Điều đó không phải vì họ thực sự tin rằng các đường thẳng có cùng kích thước. Họ làm như vậy cốt để không quá tách biệt với mọi người.

Đến giờ, công trình nghiên cứu của Asch đã thực hiện được gần 50 năm; thời đó, đa số mọi người có thể dễ dàng tuân thủ hơn ngày nay và chắc chắn mọi người ngày nay sẽ không tuân theo trước áp lực tương đương một cách đơn giản như vậy. Nhưng điều quan trọng nhất trong thí nghiệm của Asch là nó chủ yếu cho thấy mọi người đều muốn tuân theo, mà ít cho thấy họ muốn dừng việc đó lại. Trong thí nghiệm tương tự khác Asch gài người vào nhóm, thay vì bắt chước nhóm, người này chọn những đường kẻ thực sự tương ứng với đường kẻ của tấm thẻ, thật hiệu quả khi cho chủ

thể chưa biết một đồng minh. Và như vậy đủ để tạo nên một sự khác biệt rất lớn. Chỉ cần có một người khác trong nhóm đồng cảm đã khiến cho các chủ thể vui vẻ nói lên suy nghĩ riêng và tỷ lệ tuân theo giảm hẳn.

Như vậy suy cho cùng, tính đa dạng không chỉ góp phần tăng thêm nhiều quan điểm khác nhau cho nhóm, mà còn thúc đẩy tư duy độc lập. Như chúng ta sẽ thấy ở chương sau, sự độc lập về ý kiến vừa là một thành phần quan trọng trong các quyết định sáng suốt của tập thể, vừa là một trong những cái vững chắc nhất để giữ vững tính không bị ảnh hưởng. Bởi lẽ tính đa dạng giúp cho việc duy trì sự độc lập, nên khó có được một nhóm thông minh mang tính tập thể nếu không có nó.

## **Chương 3. KHỈ QUAN SÁT, KHỈ LÀM THEO**

### **Sự bắt chước, thác thông tin và sự độc lập**

#### **I**

Đầu thế kỷ XX, nhà tự nhiên học người Mỹ William Beebe vô tình được chứng kiến một cảnh lạ mắt trong khu rừng Guyana. Cả đàn kiến đông đúc cùng di chuyển theo một vòng tròn lớn. Vòng tròn có chu vi tới 1.200 foot và mỗi con phải mất hai tiếng rưỡi mới đi hết một vòng. Đàn kiến cứ đi quanh vòng tròn như vậy suốt hai ngày cho đến khi đa số gục xuống mà chết.

Những gì Beebe nhìn thấy được các nhà khoa học gọi là “Vòng luẩn quẩn”. Đường vòng này được tạo ra khi nhiều con kiến trong đàn nhận thấy chúng bị tách ra khỏi đàn. Vì kiến bị mù và lạc lối nên chúng theo một quy luật đơn giản: đi theo con kiến trước nó. Kết quả là chúng hình thành nên một vòng luẩn quẩn, vòng này thường chỉ bị phá vỡ khi một số con vô tình đi lộn xộn và những con phía sau đi theo.

Như Steven Johnson đã trình bày trong cuốn *Sự lộ hiện* (Emergence), đàn kiến thường làm việc rất tốt. Không có con nào điều hành cả đàn. Không có con nào ra mệnh lệnh. Bản thân các cá thể kiến hầu như chẳng biết gì. Tuy nhiên, cả đàn lại rất thành công trong việc tìm kiếm thức ăn, xây tổ và sinh sản. Song, những công cụ đơn giản giúp loài kiến thành công được như vậy cũng chịu trách nhiệm về cái chết của những con bị rơi vào vòng luẩn quẩn. Sự di chuyển của mỗi con đều phụ thuộc vào con khác,



chúng không thể hành động độc lập, nếu như hành động độc lập, có thể chúng sẽ có cơ hội thoát ra khỏi cuộc hành quân định mệnh.

Đến đoạn này của sách, tôi vẫn coi loài người không giống như loài kiến. Nói cách khác, tôi cho rằng loài người có thể là những người ra quyết định độc lập. Sự độc lập không có nghĩa là cô lập mà có nghĩa là không bị ảnh hưởng của người khác. Nếu chúng ta độc lập thì các ý kiến của chúng ta, theo ý nghĩa nào đó, là của chính chúng ta. Chúng ta sẽ không hành quân tới cái chết theo vòng tròn chỉ vì người phía trước đi theo vòng tròn đó.

Điều này rất quan trọng vì trí tuệ tập thể của bất kỳ nhóm người nào - không giống với đàn kiến - cũng có khả năng đưa ra dự đoán chính xác hoặc quyết định đúng nếu mọi người trong nhóm độc lập với nhau. Sự độc lập luôn là một thuật ngữ tương đối, mà câu chuyện của Galton và con bò là một thí dụ minh họa dễ hiểu. Mỗi người đi hội chợ đều tự tính toán đưa ra con số ước tính riêng về trọng lượng bò (có tính đến ý kiến tham gia bên ngoài), dựa vào những gì mà các nhà kinh tế gọi là “thông tin riêng” (“Thông tin” không chỉ là những dữ liệu cụ thể. Nó còn bao gồm cả sự diễn giải, phân tích, hoặc thậm chí cả trực giác). Và khi gộp tất cả các con số ước tính độc lập với nhau, thì dự đoán tổng hợp cuối cùng, đương nhiên, gần như hoàn hảo.

Sự độc lập quan trọng đối với việc ra quyết định thông minh vì hai lý do. Thứ nhất, nó không để những sai lầm của mọi người tương quan lẫn nhau. Ngay khi chúng ta gây ra sai lầm thì những sai lầm đó tự hủy luôn (hầu như lúc nào cũng vậy) và những gì còn lại chỉ là thông tin tích lũy, thông tin này, như chúng ta đã thấy, thường chính xác một cách kỳ lạ. Thứ hai, nếu chúng ta độc lập, càng có

nhều khả năng chúng ta sẽ có thông tin mới hơn, không phải là những dữ liệu cũ đã quen thuộc với mọi người. Khi đó, các nhóm thông minh nhất được hình thành gồm những người có quan điểm đa dạng, những người có khả năng giữ thể độc lập với nhau. Tuy nhiên, độc lập không có nghĩa là sự hợp lý hay công bằng. Bạn có thể thiên vị và rất phi lý, nhưng miễn là độc lập, bạn sẽ có thể làm cho nhóm thông minh hơn.

Bây giờ, chúng tôi cho người ta thấy sự độc lập của mình là một cái gì đó quen thuộc. Hiện tượng đó rất hấp dẫn về mặt trực giác bởi lẽ ở đây, tính tự trị của cá nhân là đương nhiên. Nó là cốt lõi của hệ thống chính trị Mỹ. Và nó làm cơ sở cho hầu hết các giáo trình kinh tế. Các nhà kinh tế thường coi như vậy vì cho rằng con người đều có tính vụ lợi. Và họ cho rằng mọi người đều tự đến với quan niệm vụ lợi của mình. Theo cách nói đơn giản nhất có thể, điều này có nghĩa là: nếu tôi ghét chiếc BMW mới thì việc bạn yêu thích nó sẽ không ảnh hưởng gì đến ý kiến của tôi. Vấn đề nằm ở chỗ giữ được quan điểm độc lập không phải là việc dễ làm. Tóm lại, ở chương trước, chúng ta từng thấy cả nhóm người thuyết phục một người phát biểu (thậm chí là tin tưởng) rằng đường kẻ ngắn là đường kẻ dài. Chúng ta là sinh vật có tính tự trị, nhưng chúng ta cũng là sinh vật mang tính xã hội. Chúng ta muốn học hỏi lẫn nhau và học tập là một quá trình xã hội. Môi trường sống, trường học, nơi làm việc, v.v... hình thành nên cách nghĩ và cách cảm nhận của chúng ta. Như Herbert Simon đã từng phát biểu: "Không có ai sống suốt hàng tháng hay hàng năm ở một vị trí riêng biệt trong một tổ chức, phải đối mặt hay giấu mình trước một số mối quan hệ giao tiếp mà không bị ảnh hưởng sâu rộng bởi những gì anh ta

được biết, được chứng kiến, tin tưởng, hy vọng, mong muốn, nhấn mạnh, sợ hãi hay đề xuất."

Như vậy, vấn đề quan trọng không phải là sự ảnh hưởng có quan trọng hay không mà là nó quan trọng đến mức độ nào. Các nhà kinh tế có xu hướng nhấn mạnh tính tự trị của con người và hạ thấp sự ảnh hưởng. Nhưng các nhà kinh tế cũng nhấn mạnh nhu cầu cần phải học từ những hành động của người khác, đặc biệt trong các hoạt động mua và bán. Trong khi đó, các nhà xã hội học và các nhà lý luận về hệ thống xã hội mô tả con người gắn với những hoàn cảnh xã hội riêng biệt và coi sự ảnh hưởng là không thể tránh khỏi. Các nhà xã hội học nói chung không coi đây là một vấn đề. Họ cho rằng đó đơn giản là cách tổ chức cuộc sống con người. Và nó không phải là vấn đề đối với cuộc sống thường ngày. Nhưng đó là một trở ngại lớn ngăn cản nhóm đưa ra quyết định khôn ngoan. Chúng ta càng có ảnh hưởng với nhau, càng có khả năng sẽ tin vào những điều giống nhau và gây ra những sai lầm như nhau. Điều đó có nghĩa là rất có thể cá nhân mỗi chúng ta trở nên thông minh hơn nhưng cả tập thể lại ngốc nghếch hơn. Vậy nên, vấn đề chúng ta cần tìm hiểu khi nghĩ về trí tuệ tập thể là: Liệu những nhóm đông người có đưa ra được những quyết định thông minh hay không ngay cả khi họ phối hợp hành động thống nhất với nhau, cho dù có thất thường?

## II

Năm 1968, các nhà tâm lý xã hội Stanley Milgram, Leonard Bickman và Lawrence Berkowitz quyết định gây ra một rắc rối nhỏ. Đầu tiên, họ cho một người đứng ở góc phố và nhìn lên bầu trời trống không trong 60 giây. Một số người đi đường đã dừng lại

để xem người kia nhìn gì nhưng rồi đa số cũng bước qua. Lần tiếp theo, các nhà tâm lý học cho năm người làm như vậy ở góc phố đó. Lần này, số người dừng lại để quan sát theo đông hơn gấp bốn lần. Khi cho 15 người đứng ở góc phố, có tới 45% số người qua đường dừng lại và khi tăng số người đứng ở góc phố thêm một lần nữa, có tới hơn 80% người đi đường phải ngẩng đầu quan sát theo.

Ba mươi năm sau, một nhà tâm lý xã hội khác, Wess Schultz, cũng cố gắng tìm hiểu xem tại sao người dân thực hiện việc tái chế rác hoặc tại sao lại không. Ông gửi nhiều tờ rơi khác nhau cho các cư dân ở một vùng ngoại ô Los Angeles. Một tờ trình bày những thực tế đằng sau việc tái chế rác. Một tờ khác nhiệt tình khuyến khích người dân tái chế rác. Và một tờ chỉ đơn giản cho biết có bao nhiêu cư dân ở vùng lân cận đã thực hiện việc tái chế rác và họ đã thực hiện việc đó như thế nào. Những người nhận được tờ rơi cuối cùng lập tức bắt đầu tái chế rác nhiều hơn, và một tháng sau, họ vẫn còn làm việc đó. Tuy nhiên, những người nhận được các tờ rơi khác đã không hề thay đổi hành vi của họ.

Mục đích của hai thí nghiệm này là muốn chứng minh học thuyết nổi tiếng, "Bằng chứng xã hội", đó là xu hướng cho rằng: nếu nhiều người cùng tin tưởng hoặc thực hiện một việc gì đó thì điều đó nhất định đúng. Việc này không giống với sự tuân theo: mọi người không nhìn lên bầu trời vì có áp lực ngang hàng hay sợ bị chê trách. Họ nhìn lên bầu trời vì cho rằng không lẽ nhiều người phải ngẩng mặt nhìn lên nếu như trên trời không có gì, điều này khá hợp lý. Đó là lý do tại sao càng có đông người, đám đông càng dễ bị ảnh hưởng: thêm một người là thêm một bằng chứng cho thấy có điều gì đó quan trọng đang xảy ra. Và giả thuyết bao trùm

lên tất cả mọi người dường như là nếu không biết chắc điều gì diễn ra thì tốt hơn hết nên bắt chước những gì người khác đang làm.

Tất nhiên, nếu lập luận trong sách này đúng thì việc dựa vào bằng chứng xã hội sẽ rất có ý nghĩa. Tóm lại, nếu đám đông thực sự gần như lúc nào cũng thông minh, thì việc không đi theo cách của người khác có vẻ giống như sự bướng bỉnh giữa những người ngang hàng. Nếu cả nhóm thực sự biết nhiều hơn hạn (rất có thể như vậy), tại sao bạn không lắng nghe họ? Nhưng mặt khác, nếu tất cả chỉ là a đua theo nhau thì làm thế nào cả nhóm có thể thông minh được?

### III

Khi tham gia giải Super Bowl XXXVI, đội St. Louis Rams đã hơn đội New England Patriots là 14 điểm. Đội Rams có một trong những lối tấn công mạnh mẽ nhất trong lịch sử Liên đoàn Bóng đá quốc gia Mỹ NFL, dẫn đầu Liên đoàn theo 18 tiêu chí thống kê khác nhau và vượt lên các đối thủ với tỷ số 503-273 trong mùa giải hàng năm. Chiến thắng đối với họ dường như là điều hiển nhiên.

Giữa hiệp một, đội Rams đã thực hiện được một đợt tấn công lớn đầu tiên trong trận đấu, di chuyển từ vạch 20-yard sân mình sang vạch 32-yard bên sân Patriots. Đến lần tấn công thứ tư chỉ còn cách 3 yard là được một first down, huấn luyện viên của đội St. Louis là ông Mike Martz đứng trước một quyết định lớn đầu tiên của trận đấu. Thay vì lấy thêm lượt, ông đã quyết định cho cầu thủ sút phạt Jeff Wilkins vào sân, cầu thủ này đã đáp lại bằng một cú sút thành công ở đường trung tuyến, nâng tỷ số của Rams lên 3-0.

Sáu phút sau, khi một đợt tấn công mới của đội Rams bị chặn ở vạch 34-yard, Martz lại đứng trước một quyết định khác tương tự. Khi đội St. Louis đứng trước khả năng chỉ cần lần được thêm 5 yard nữa là sẽ được tiếp một first down nữa, Martz lại quyết định đưa vào sân một chân sút và Rams rời khỏi sân, tiếp tục dẫn 3-0.

Theo các tiêu chuẩn của NFL, thì những quyết định của Martz rất đúng. Khi phải lựa chọn một bàn thắng field goal tiềm năng và một first down tiềm năng, thì các huấn luyện viên trong NFL chắc chắn sẽ chọn field goal. Cách nghĩ thông thường của các huấn luyện viên là bạn sẽ ghi điểm khi có thể nắm bắt được cơ hội (Chúng ta sẽ thấy ngay tại sao "trí tuệ thông thường" không giống như "trí tuệ tập thể"). Nhưng mặc dù những quyết định của Martz có phù hợp với cách nghĩ thông thường đó, chúng vẫn gần như sai hoàn toàn.

Hoặc ít nhất, công trình của David Romer cũng có thể cho thấy điều đó. Romer là một nhà kinh tế học ở Berkeley, người vài năm trước đó đã quyết định phải tìm hiểu chính xác xem chiến lược fourth-down tốt nhất thực sự là gì. Romer quan tâm đến hai dạng biến thể khác nhau của vấn đề đó. Thứ nhất, ông muốn biết khi nào thì đạt first down có ý nghĩa hơn là cú đá bóng hay sút một quả field goal. Và thứ hai, ông muốn biết khi nào, một khi bạn đã ở trong vạch 9.14 m của đối phương, thì việc cố gắng thực hiện một touchdown tốt hơn là sút một quả field goal. Sử dụng kỹ thuật toán học gọi là lập trình động, Romer đã phân tích từng trận đấu - tất cả có 700 trận - từ mùa đi NFL 1998, 1999 và 2000. Khi thực hiện xong, ông đã tìm được giá trị của first down ở mỗi vị trí trên sân. Một first down đạt được từ vạch 20 của sân mình chỉ được



tính chưa tới nửa điểm - nghĩa là, nếu một đội bóng bắt đầu từ vạch 20 của sân mình phải đạt được first down 14 lần thì mới ghi được số điểm tương đương với một touchdown. Một first down được thực hiện ở trung tuyến được tính 2 điểm. Một first down ở vạch 30-yard của đối phương sẽ được 3 điểm. Cứ thế.

Sau đó, Romer tính tần số các đội lấy first down trong lần tấn công thứ tư mà thành công là bao nhiêu. Nói khác đi, nếu bạn chỉ cần lần 3 yard là chạm vạch 31-yard của đối phương thì Romer có thể đoán chắc bạn có muốn đạt mục tiêu first down hay không. Ông cũng có thể biết được bạn có khả năng thực hiện quả field goal thành công hay không. Từ đó, so sánh hai đội chơi là việc đơn giản: nếu một first down ở vạch 28 yard của phía đối phương được tính 3 điểm và bạn có 60% cơ hội để được một first down, thì giá trị mong đợi của việc theo đuổi mục tiêu này là 1.8 điểm. Một nỗ lực thực hiện field goal từ đường 31-yard, ngược lại, chỉ được hơn một điểm mà thôi. Vì thế Mike Martz đáng ra nên lấy thêm lượt thì hơn.

Cái hay trong phân tích của Romer là ở chỗ ông không bỏ sót yếu tố nào cả. Cuối cùng, nếu bạn thử một quả field goal ở đường 52-yard, thì vấn đề không phải chỉ là ở 3 điểm tiềm năng mà bạn có thể đạt được. Bạn cũng phải tính trên thực tế là nếu thất bại, đối thủ của bạn sẽ thay thế bạn ở đường 31 của họ. Romer có thể cho bạn biết bao nhiêu điểm bạn có cơ mất. Nói khác đi, mọi hệ quả đều như nhau cả.

Kết luận của Romer, theo tiêu chuẩn của NFL, quả là đáng giật mình. Ông cho rằng có lẽ các đội nên lấy thêm lượt trong lần tấn công thứ tư. Trên thực tế, bất cứ lần nào một đội bóng phải đối

mặt với lần tấn công thứ tư chỉ cách 3 yard hoặc ít hơn thế để được một first down thì Romer đều khuyên họ là nên chọn mục tiêu này và ở vị trí giữa khu trung tuyến và vạch 30- yard về phía bên phải - vị trí của đội Rams khi Martz đưa ra những quyết định của mình - Romer nghĩ rằng đội bóng thậm chí nên tấn công mạnh hơn. Trong khi đó, trong phạm vi vạch 5-yard của đối phương, bao giờ cũng nên chọn mục tiêu touchdown.

Những kết luận của Romer là loại kết luận thoát đầu thì gây ngạc nhiên nhưng rồi bất ngờ ta thấy nó hiển nhiên không thể nào tin nổi. Hãy hình dung lần tấn công thứ tư của bạn trên vạch 2-yard của đối phương. Bạn có thể chọn thực hiện một cú field goal, điều chắc chắn sẽ mang lại cho đội bạn ba điểm, hoặc bạn có thể chọn mục tiêu touchdown nhưng tỷ lệ thành công chỉ là 43% mà thôi. Lúc bấy giờ, nếu chỉ có 43% khả năng ghi được 7 điểm thì có hơn gì việc chắc chắn ghi được 3 điểm an toàn? Có nghĩa là giá trị của hai lối chơi này hoàn toàn như nhau. Nhưng đó không phải là tất cả những gì bạn phải nghĩ đến. Ngay cả khi touchdown thực hiện không thành thì đối phương của bạn vẫn sẽ bị cầm chân trên vạch 2-yard của mình. Vậy thì hành động khôn ngoan là hãy theo đuổi mục tiêu này.

Hay hãy thử xem trường hợp khi ở đường trung tuyến, chỉ cần lần được 3 yard là bạn được một first down. Sẽ có 50% thành công và 50% thất bại. Vì thế chúng thành vấn đề (vì dù gì đi nữa, một trong hai đội sẽ có bóng tại cùng một vị trí trên sân thi đấu). Nhưng kể cả khi thất bại, bạn sẽ có thể lần sân được khoảng 6 yard, điều đó giúp cho bạn có nhiều lợi thế hơn hẳn đối phương,

như vậy cũng có thể xem là bạn đã được 50% thành công rồi. Vì thế, một lần nữa, tấn công vẫn có ý nghĩa.

Hiển nhiên có những điều mà Romer đã không nghĩ đến tầm quan trọng của chúng, trong đó đáng kể nhất là tác động của những yếu tố thúc đẩy. Những tính toán của ông được lấy trung bình dựa vào cả liên đoàn nói chung, do đó, từng đội có thể cần phải điều chỉnh nhất định để có thể tính được cơ hội thành công cụ thể của mình ở lần tấn công thứ tư. Ngay cả như vậy cũng không thể bác bỏ được những phân tích của Romer: các huấn luyện viên vốn luôn thận trọng quá đáng. Về phần Mike Martz, hai quyết định của ông trong giải Super Bowl là hai quyết định tồi tệ như những quyết định khác mà ông đã từng đưa ra. Theo tính toán của Romer, nếu chỉ cách 9-yard là chạm được vạch 31- yard của đối phương thì tốt hơn là đẩy mạnh tấn công để lấy thêm lượt. Đây là với đội trung bình. Còn với đội thiên về lối chơi tấn công như Rams, giá trị của việc thêm lượt có lẽ cao hơn nhiều. Và mặc dù không thể nói rằng một hai quyết định nào đó phải chịu trách nhiệm về kết quả chung cuộc nhưng không có gì đáng ngạc nhiên lắm khi đội Rams thua tại giải Super Bowl.

Tuy nhiên, Martz không phải là người lè loi. Theo quan sát của Romer trong tất cả những đợt tấn công lần thứ tư tại hiệp một trong ba mùa giải mà ông theo dõi, có đến 1.100 trận mà các đội thi đấu đáng ra phải chọn việc thêm lượt tấn công. Nhưng thay vào đó, có đến 992 trận, họ chọn giải pháp sút bóng.

Câu hỏi quan trọng đặt ra đối với cuốn sách này là: Tại sao? Các huấn luyện viên, xét cho cùng, đều muốn đội mình thắng trận. Họ đều là các chuyên gia. Họ đều khuyến khích những đổi mới trong

cách thi đấu. Và những phân tích của Romer rõ ràng đưa ra những cải tiến có sức thuyết phục. Thế nhưng vì sao trong lịch sử của NFL, không huấn luyện viên nào cố gắng áp dụng chiến thuật này?

Một sự biện hộ rõ ràng cho hành vi của các huấn luyện viên này là lý lẽ cho rằng đầu óc họ không phải là những bộ máy được lập trình linh động. Nhưng sự phản biện này hầu như chẳng có ý nghĩa. Bất cứ một câu lạc bộ nào trong liên đoàn NFL đều có thể thuê một người trẻ tuổi thực hiện hệ thống phân tích y như Romer đã làm (Thực sự thì bản thân việc các câu lạc bộ không làm việc này có gì đó... bí ẩn.). Quan trọng hơn, đâu cứ phải những vấn đề tương tự nhau, giải quyết theo cùng một cách thì sẽ đều ra được kết quả tốt. Thông thường, chúng ta thừa nhận là trong một nền kinh tế cạnh tranh, nếu như người ta phải bỏ ra cả ngày để giải quyết một vấn đề nào đó - trường hợp này là để có thể ghi được điểm tối đa - thì chỉ ít một trong số họ cuối cùng sẽ tìm ra được một phương án hay, dù có thể chỉ bằng trực giác mà thôi. Song, ngay cả trong trường hợp này, không huấn luyện viên nào trong liên đoàn NFL quyết định làm mọi việc khác đi.

Tất nhiên, bạn có thể nói rằng đây là bằng chứng hiển nhiên cho thấy Romer đã sai, rằng ông đã bỏ sót một điều gì đó quan trọng mà chương trình máy tính của ông đã không thể nắm bắt. Bóng đá là một trò chơi hết sức phức tạp, năng động và bởi vì các đội liên tục ảnh hưởng đến nhau và thích ứng lối chơi của nhau nên khó mà phân biệt được giữa các kỹ năng, chiến lược, sự hưng phấn và vận may của các đội. Nhưng đó đâu phải là vấn đề không thể xử lý. Điều quan trọng hơn là công trình của Romer đã cho thấy những gì đạt được với lối chơi tấn công mạnh mẽ hơn ở lần thứ tư là rất

hiều, đến mức không thể lý giải hết bằng các chương trình thống kê. Đội nào đến lần thứ tư trở nên tấn công mạnh mẽ hơn thì thường có ưu thế cạnh tranh hơn. Thế nhưng vì sao không ai hiểu ra điều này?

Câu trả lời tôi nghĩ, có liên quan đến sự bất chước, những chứng cứ của xã hội và những giới hạn của suy nghĩ tập thể. Điều đầu tiên và cũng quan trọng nhất là: việc các đội thường xuyên không cố lấy thêm lượt ở lần thứ tư dường như là một chân lý cốt yếu trong bóng đá chuyên nghiệp. Khi hầu như không có chứng cứ xác đáng để phản biện thì đối với mỗi cá nhân tạo ra các cách lý giải để thích ứng với các sự việc như nó đang là thế dễ hơn nhiều so với việc hình dung chúng có thể trở nên khác đi như thế nào. Nếu chẳng có ai lấy thêm lượt tấn công thì hẳn là việc ấy chẳng có ý nghĩa gì.

Động lực của sự bất chước được phóng đại lên bởi thực tế rằng bóng đá - như hầu hết các môn thể thao chuyên nghiệp - là một bộ môn rất nặng tính bè phái và thành kiến. Thật vậy, đã có những nhà cách tân chính trong môn thể thao này - trong đó có cả Martz - nhưng đối với các phân tích thống kê, trò chơi này trở nên dị ứng đặc biệt. Nói cách khác, sự mạo hiểm của những người ra quyết định không khác nhau là mấy. Có nghĩa là có vẻ như môn thể thao này không thích ứng được với những sự đổi mới triệt để, thậm chí không thể dung nạp được chúng khi chúng được đề xuất. Hay có thể nói, những sai lầm mà các huấn luyện viên mắc phải có sự liên đới lẫn nhau: tất cả họ đều chỉ nhắm vào cùng một hướng.

Bản thân Romer cũng đưa ra một cách lý giải hơi khác, có liên quan đến tâm lý thích an toàn của con người. Lấy thêm lượt khi

chỉ cách 2 yard là được một first down có ý nghĩa về mặt chiến thuật nhưng xét về mặt tâm lý thì lại không. Suy cho cùng, chiến lược của Romer muốn nói rằng các đội bóng có nguy cơ thất bại đến 50% khi ở vạch 10 yard của đối phương. Rốt cuộc, đó vẫn là một chiến lược để giành thắng lợi. Nhưng với những người thích an toàn thì chiến lược này có một xác suất không dễ chấp nhận. Tương tự, việc đá bóng trong lần tấn công thứ tư hầu như chẳng có ý nghĩa gì nhưng ít nhất thì nó cũng hạn chế được tai họa.

Sự lý giải dựa vào tâm lý thích an toàn của con người này có ý nghĩa hơn nếu bạn nghĩ về những áp lực mà bất kỳ cộng đồng nào có thể gây cho các thành viên của nó. Điều đó không có nghĩa là các huấn luyện viên trong NFL buộc phải hành động theo cách bảo thủ, mà vấn đề là nếu như tất cả những người ngang hàng cùng hành động theo chiến lược giống nhau, thì khó có thể được chiến lược mới khác, đặc biệt khi nó có độ rủi ro lớn hơn, dễ bị thất bại và nhiều người sẽ biết đến (như trường hợp đối với các huấn luyện viên NFL). Trong điều kiện đó, việc lựa chọn gắn bó với đám đông và khả năng thất bại thấp, không tìm cách đổi mới và nguy cơ thất bại cao, sẽ không đơn thuần chỉ mang ý nghĩa tình cảm, mà còn mang ý nghĩa chuyên nghiệp. Hiện tượng này đôi khi được gọi là sự liên kết. Cũng giống như đàn trâu tập hợp lại với nhau khi đứng trước sư tử, các huấn luyện viên bóng đá, những người quản lý tiền bạc và chủ tịch hội đồng quản trị của các tập đoàn thường tìm thấy sự an toàn trong những con số hấp dẫn. Sự liên kết gần như là yếu tố để không ai cảm thấy mất an toàn khi mua cổ phần của IBM.



Có một nghiên cứu kinh điển về sự liên kết đã được David Scharfstein và Jeremy Stein thực hiện, hai ông quan sát xu hướng các nhà quản lý nguồn vốn hỗ trợ nhau (mutual fund manager) cùng thực hiện theo chiến lược giống nhau và liên kết theo những cổ phiếu như nhau. Sự bắt chước giữa những người quản lý tiền bạc luôn rất phức tạp. Lý do duy nhất để các nhà quản lý tiền bạc tồn tại đó là các nhà đầu tư đã thuyết phục họ tin rằng các nhà đầu tư có thể làm cho thị trường tốt hơn. Nhưng đa phần, họ không thể làm được. Và sự liên kết chỉ khiến cho công việc đã khó khăn càng khó khăn hơn, vì các nhà quản lý tiền bạc đang bắt chước hành vi của những người mà họ cho là có khả năng làm tốt hơn. Tuy nhiên, những gì Scharfstein và Stein nhận ra là các nhà quản lý nguồn vốn hỗ trợ nhau thực sự phải làm hai việc: đầu tư khôn ngoan và thuyết phục những người đang bỏ tiền đầu tư rằng họ cũng đang đầu tư rất khôn ngoan. Vấn đề là những người bỏ tiền đầu tư khó mà biết được một nhà quản lý nguồn vốn hỗ trợ nhau có phải đang đầu tư tiền của họ một cách khôn ngoan hay không. Tóm lại, nếu bạn biết đầu tư như thế nào là khôn ngoan, thì bạn có thể tự làm được việc đó. Bây giờ, rõ ràng là bạn có thể nhìn vào hiệu quả, nhưng chúng ta biết rằng hiệu quả ngắn hạn không phải là một chỉ số hoàn hảo biểu thị cho kỹ năng tốt nhất ở bất kỳ quý nào trong năm, hiệu quả của một nhà quản lý có thể cao hơn hoặc thấp hơn phụ thuộc vào những yếu tố hoàn toàn không có ý nghĩa đối với kỹ năng nhà quản lý đó lựa chọn cổ phần hay phân phối nguồn tài sản. Do đó, các nhà đầu tư cần có bằng chứng rõ ràng hơn để thấy các quyết định của một nhà quản lý nguồn vốn hỗ trợ nhau là hợp lý. Câu trả lời ư? Hãy xem phong cách của một nhà quản lý so với những người ngang hàng như thế nào. Nếu nhà

quản lý đó cũng theo chiến lược như họ - đầu tư vào các chứng khoán giống nhau phân bổ tiền cho các loại tài sản - thì ít nhất những người đầu tư cũng biết hành động của ông ta không phải là phi lý. Đương nhiên, điều đó có nghĩa là: khi tất cả những yếu tố khác ngang nhau, người nào khuyến khích đám đông đi theo một chiến lược ngược hẵn lại rất có thể sẽ bị coi là điên khùng.

Điều này có thể không đặt thành vấn đề nếu các nhà đầu tư thực sự có lòng kiên nhẫn, vì sự khác biệt giữa chiến lược tốt và không tốt rất cuộc đều có thể biểu thị bằng những con số. Do vậy nếu một phương thức trái ngược thực sự có ý nghĩa, thì các nhà quản lý tiền bạc có thể theo đuổi phương thức đó và tin tưởng rằng cuối cùng họ sẽ chiến thắng. Nhưng các nhà đầu tư không đủ kiên nhẫn và thậm chí cả nhà đầu tư thông minh nhất khi đó cũng sẽ mất một tỷ lệ đáng kể. Điều đó có nghĩa để theo đuổi một chiến lược trái ngược, bạn phải mạo hiểm hơn nhiều so với theo đuổi chiến lược bình thường. Kết quả là các nhà quản lý lo bảo vệ công việc của họ sẽ tiến tới bắt chước nhau. Khi làm như vậy, họ hủy hoại mọi lợi thế thông tin có được vì thực sự họ không trao đổi thông tin riêng mà chỉ đơn giản dựa vào thông tin của người khác. Như vậy không những thu hẹp phạm vi đầu tư, mà còn thu hẹp toàn bộ trí tuệ của cả thị trường, vì các nhà quản lý bắt chước nhau không đóng góp được thông tin gì mới.

#### IV

Herders nghĩ rằng họ muốn hành động đúng, và có thể họ đã làm được. Nhưng phần nhiều, họ theo số đông không phải vì cho rằng số đông đúng. Họ theo số đông vì đó là nơi an toàn nhất. Họ cho rằng Keynes đã đúng khi ông viết trong cuốn Lý thuyết chung

(The General Theory), "Kinh nghiệm trải đời cho thấy để có danh tiếng tốt, thất bại theo lẽ thường còn tốt hơn là thành công một cách đặc biệt". Nhưng thực tế, đám đông thường đúng, như tôi đã nói, có nghĩa là chú ý đến những việc người khác làm có thể giúp bạn thông minh hơn, chứ không ngược hơn. Thông tin không nằm trong tay một người, mà rải rác ở nhiều người. Do đó, nếu chỉ dựa vào thông tin riêng của bạn để ra quyết định, chắc chắn bạn sẽ không bao hàm được mọi góc độ thông tin như nó có thể. Bạn có thể tin cậy dựa vào thông tin của những người khác không? Học hỏi có giúp đưa ra những quyết định tốt hơn không?

Câu trả lời là việc đó phụ thuộc vào cách chúng ta học. Hãy xem trong câu chuyện "con sốt đường lát ván" mà nhà sử học John Majewski và nhà kinh tế học Daniel Klein đã khám phá một thập kỷ trước. Nửa đầu thế kỷ XIX, rất nhiều người Mỹ bị ám ảnh bởi cái gọi là "những tiến bộ nội tại" - kênh đào, đường sắt và đường bộ. Đất nước phát triển rất nhanh và thương mại bùng phát, nhiều người nhận thấy giao thông ở Mỹ còn rất nhiều hạn chế. Năm 1825, khi kênh đào Erie dài 363 dặm được hoàn thành, nối liền giao thông từ thành phố New York đến hồ Erie thì thời gian đi từ bờ Đông đến vùng lãnh thổ phía Tây rút ngắn xuống còn một nửa và chi phí vận chuyển hàng hóa giảm tới 90%. Trong vài năm, khi những thanh tà vẹt của các tuyến đường sắt đầu tiên được đặt xuống, cũng là lúc các công ty tư nhân tất bật xây dựng những con đường cao tốc thu phí riêng ở khắp khu vực phía Đông đất nước.

Thế nhưng, có một vấn đề mà toàn bộ việc xây dựng lâu dài này đã không giải quyết được. Tuy các kênh đào và đường sắt có hiệu quả rõ rệt do đã nối liền giao thông giữa các thành phố và khu đô thị

(các làng quê nhỏ bé phát triển thành những trung tâm thương mại vì có đường giao thông chạy qua), nhưng chúng lại không tạo điều kiện thuận lợi cho người dân sống ngoài những khu vực đó đưa hàng hóa của họ đến với thị trường, mà số này lại chiếm đa phần người Mỹ, cũng không tạo điều kiện cho giao thông giữa các thị trấn nhỏ. Có những con đường công cộng ở địa phương, trong đó có nhiều đoạn thuộc quyền quản lý của những ngôi làng riêng lẻ (tuy rằng trong một thành phố mọi người thường quan tâm đến lối đi trước nhà mình, ít nhất là trên lý thuyết), nhưng những con đường này thường có hình dạng không đẹp mắt. "Hạ tầng của chúng rất tạm bợ, nếu có, thì thoát nước rất kém", Majewski và Klein viết. "Mặt đường khi mưa thì lầy lội, khi nắng thì bụi bặm, giao thông diễn ra chậm chạp với sự tham gia của cả các phương tiện giao thông lẫn động vật."

Tuy vậy, một kỹ sư có tên George Geddes tin rằng ông ta tìm được giải pháp cho vấn đề này, đó là đường lát ván. Đường lát ván - như tên gọi của nó đã thể hiện rõ, gồm nhiều tấm ván được lát thành hai hàng - bắt đầu xuất hiện ở Canada hồi đầu những năm 1840 và sau khi thấy rõ sự thành công của nó ở đây, Geddes tin rằng có thể áp dụng tốt loại đường này tại Mỹ. Đường lát ván rất có khả năng tốt hơn con đường lầy lội và bụi bặm. Điều chưa rõ là liệu một con đường lát ván - mà phần lớn đều thuộc sở hữu tư nhân và được hỗ trợ bằng lệ phí cầu đường - có thể tồn tại lâu dài đủ để sinh lợi hay không. Geddes tin rằng một con đường lát ván bình thường có thể có tuổi thọ 8 năm, lâu hơn mức có thể mang lại khoản lợi nhuận hợp lý để tái đầu tư, và do đó, năm 1846, ông đã thuyết phục một số người bạn ở Salina, New York, thuê một công ty xây dựng con đường lát ván đầu tiên trong nước.

Con đường này là một thành công vang dội và "con sốt đường lát ván" nhanh chóng lan rộng khắp New York, sau đó đến Mid-Atlantic và vùng trung tâm phía Bắc nước Mỹ. Geddes trở thành một kiểu phát ngôn viên cho ngành công nghiệp này, cùng lúc những người đề xướng khác cũng đóng vai trò tương tự ở khắp các bang ở Mỹ. Trong một thập kỷ, đã xuất hiện tới 1,2 công ty đường lát ván ở New York và hơn một nghìn trên toàn nước Mỹ. Đáng tiếc là toàn bộ ngành kinh doanh này được xây dựng dựa trên một ảo tưởng. Các con đường lát ván không tồn tại được 8 năm như Geddes đã hứa (chưa kể đến những người nhiệt tình khác còn đề xuất là 12 năm). Tuổi thọ thực sự của chúng chưa đầy 4 năm khiến các công ty phải chi phí quá tốn kém để bảo dưỡng. Đến cuối những năm 1850, thì rõ ràng là đường lát ván không phải là thuốc giải cho vấn đề giao thông. Và mặc dù một số con đường - kể cả đoạn đường dài 13 dặm và bây giờ là tuyến đường Route 27A ở Jamaica, Queens - vẫn còn được sử dụng cho đến tận những năm 1880, đến cuối thời kỳ Nội chiến hầu như tất cả những con đường này đã bị loại bỏ.

\*\*\*

Những gì diễn ra cuối những năm 1840-1850 ở New York là cái mà các nhà kinh tế gọi là "thác thông tin". Con đường Salina đầu tiên là một thành công, cũng giống như những con đường được xây dựng vào những năm ngay sau đó. Những người đang tìm kiếm giải pháp cho vấn đề đường giao thông địa phương dường như đã có sẵn giải pháp trong tay. Vì nhiều người xây dựng đường lát ván hơn, nên tính hợp pháp của chúng trở nên vững chắc hơn và mong muốn của mọi người muốn tính đến những giải pháp

khác đã phải lùi lại. Mãi mấy năm sau thì điểm yếu cơ bản - tuổi thọ ngắn - của những con đường này mới rõ ràng và trước thời điểm đó nhiều đường lát ván vẫn được xây dựng ở khắp đất nước. Thực tế là những con đường sớm có đó đã có tác dụng, nói cách khác, đã làm cho bóng lăn và dẫu có bị xì hơi, thì nó vẫn cứ di chuyển.

Tại sao lại như vậy? Các nhà kinh tế Sushil Bickchandani, David Hirshleifer và Ivo Welch, những người đề xuất mô hình thác thông tin thực sự đầu tiên, cho rằng các thác thông tin làm việc như sau: Giả sử bạn có một nhóm đông người, tất cả bọn họ đều phải lựa chọn đi đến một trong hai nhà hàng mới. Một nhà hàng tốt hơn (tức là tốt hơn đối với tất cả mọi người) so với nhà hàng kia. Và mỗi người trong nhóm, vào thời điểm nào đó, sẽ nhận được một thông tin cho biết nhà hàng nào tốt hơn. Nhưng thông tin đó chưa hoàn chỉnh, thậm chí đôi khi dẫn dắt người ta đi sai hướng. Do đó, để bổ sung thông tin của chính mình, mọi người tự nhiên quan sát xem những người khác làm gì (Các nhà kinh tế cho rằng tất cả đều biết những người khác cũng có một thông tin nào đó có ích.).

Vấn đề bắt đầu xuất hiện khi mọi người không đưa ra quyết định cùng một lúc, mà là lần lượt theo nhau, do đó một số người đi đến các nhà hàng trước và sau đó những người khác mới lần lượt đi theo. Hãy nhớ rằng thông tin mọi người có đều chưa hoàn chỉnh. Do đó, nếu cặp người đầu tiên có thông tin không chính xác, dẫn đến họ tin rằng nhà hàng mới mở của người Indonesia rất tuyệt vời, họ sẽ đến đây. Vào thời điểm đó, theo mô hình thác, tất cả những người đi sau đều cho rằng nhà hàng Indonesia tốt hơn, đơn giản vì đông người tới đó hơn. Như vậy mọi người chấm dứt việc



đưa ra quyết định thực sự chính xác, đơn giản vì đã có những bữa ăn đầu tiên do vô tình không có thông tin đầy đủ.

Ý nghĩa chính là các thác không nhất thiết là kết quả của việc làm theo một cách thiếu suy nghĩ. Mọi người không rơi vào lối mòn theo đuôi người khác và họ không ngừng chống cự lại áp lực ngang hàng. Họ không mua đĩa hát của Britney Spears vì cô ca sỹ này nổi tiếng. Họ làm theo nhau vì họ tin rằng họ đang học được điều gì đó quan trọng từ gương người khác. Chẳng hạn, trong trường hợp đường lát ván, vấn đề không đơn giản chỉ là George Geddes khéo nói, hay người dân thành thị trên khắp đất nước cho rằng: "Chúng ta cũng phải có đường lát ván mới vì thành phố bên kia sông đã có đường lát ván." Cơ sở đường lát ván lan rộng vì các đường lát ván thực tế tỏ ra là giải pháp tốt hơn. Chúng rút ngắn thời gian đi lại giữa các thành phố xuống còn một nửa. Bạn có thể đi trên những con đường này trong bất kỳ thời tiết nào. Và nó tạo điều kiện để người nông dân mở rộng thị trường, đưa hàng hóa của họ ra ngoài phạm vi lớn hơn. Đây thực sự là những tiến bộ và ngày càng nhiều đường lát ván được xây dựng. Cơ sở để cho rằng những tiến bộ đó là có thực và mang tính lâu dài dường như ngày càng đáng tin cậy, mỗi con đường mới được xây dựng lên, về ý nghĩa nào đó, như muốn chứng tỏ với mọi người rằng loại đường lát ván rất có tác dụng. Và mỗi con đường mới được xây dựng cũng mang một ý nghĩa khác là dường như chúng ngày càng không chắc chắn.

Vấn đề cơ bản với một thác thông tin là sau một điểm nhất định nó sẽ trở nên hợp lý để mọi người ngừng chú ý đến kiến thức riêng của họ - đó là những gì các nhà kinh tế gọi là "thông tin

riêng" của họ - và thay vì chỉ đơn giản quan sát hành động của người khác và bắt chước theo (Nếu tất cả đều có khả năng đưa ra lựa chọn đúng như nhau và trước khi đưa ra một lựa chọn tương tự, thì bạn nên làm những gì người khác đã làm.). Nhưng một khi mỗi cá nhân không dựa vào kiến thức riêng của mình nữa, thì thác cũng sẽ không cung cấp nhiều thông tin nữa. Tất cả đều nghĩ rằng mọi người đều quyết định dựa trên những gì mà họ cho là những người đi trước họ đã biết. Thay vì tập hợp tất cả mọi thông tin mà các cá nhân có, cách thức mà một thị trường hoặc một hệ thống bầu cử thực hiện, thác sẽ trở thành một chuỗi những lựa chọn không có thông tin đầy đủ, do đó cả tập thể nhóm sẽ đưa ra một quyết định tồi - tốn rất nhiều tiền cho những con đường lát ván đó.

Mô hình ban đầu khác xa so với lý thuyết về cách thức hoạt động của các thác (thông tin). Chẳng hạn, trong *The Tipping Point*, Malcolm Gladwell lại có một ý kiến rất khác, nhấn mạnh tầm quan trọng của một số dạng cá nhân cụ thể - mà ông gọi là maven, người liên lạc và người bán hàng - trong việc phổ biến những ý tưởng mới. Theo mô hình thác của Bikchandani và Hirshleifer, thì ai cũng có thông tin riêng nhiều bằng của những người khác. Điều duy nhất khiến những người đầu tiên sớm chấp nhận một sản phẩm có sức ảnh hưởng hơn là do họ là những người thực hiện đầu tiên, nên những hành động của họ đều được những người đi sau quan sát. Trong thế giới của Gladwell, một số người có ảnh hưởng nhiều hơn những người khác và các thác di chuyển thông qua các mối quan hệ xã hội (ông viết về chúng giống như những bệnh dịch), mà không phải là một vấn đề đơn giản là những người lạ nặc danh quan sát hành vi của nhau. Mọi người vẫn tìm kiếm

thông tin, nhưng những người đã thực sự có thông tin sẽ là những maven, người liên lạc và người bán hàng.

Các thác không nhất thiết dẫn đến những kết quả tồi. Chẳng hạn, một trong những đổi mới quan trọng và có giá trị nhất trong lịch sử công nghệ nước Mỹ có được là nhờ đã hòa phối được một thác thông tin thành công. Sự đổi mới chỉ là chiếc đinh vít khiêm tốn. Bắt đầu từ năm 1864, vào thời điểm nền công nghiệp máy công cụ ngang tầm với nền công nghiệp công nghệ ở những năm 1990, một người có tên là William Seuers, một thợ máy đáng kính và xuất sắc nhất trong thời đại của ông, đã bắt đầu một chiến dịch buộc người Mỹ phải chấp nhận một loạt ốc vít tiêu chuẩn, loại ốc vít này ngẫu nhiên lại là thiết kế của riêng ông. Khi Sellers bắt đầu chiến dịch của mình, mỗi chiếc ốc vít ở Mỹ đều là do một thợ máy nào đó chế tạo bằng tay. Điều này rõ ràng hạn chế những khả năng sản xuất hàng loạt, nhưng nó cũng cho phép các thợ máy bảo vệ được cách kiếm sống của họ. Tóm lại, tính theo các giá trị kinh tế, bất kể những gì được chế tạo theo đơn đặt hàng đều có một lợi thế là giữ lại cho riêng họ các khách hàng. Nếu ai đó mua một chiếc máy tiện của một thợ máy, người đó sẽ phải quay trở lại người thợ máy đó để sửa chữa hay thay thế các ốc vít. Nhưng nếu các ốc vít có thể thay thế lẫn nhau thì khách hàng chỉ cần những người thợ ít lành nghề hơn và quan tâm đến giá cả hơn.

Sellers hiểu rõ mối lo sợ này. Nhưng ông cũng tin rằng những phụ tùng có thể thay thế và sản xuất hàng loạt chắc chắn xảy ra, và loại ốc vít mà ông thiết kế là loại được sản xuất dễ hơn, rẻ hơn và nhanh hơn so với bất kỳ loại ốc vít nào khác. Những chiếc ốc vít của ông phù hợp với nền kinh tế mới, trong đó tiền lãi nằm trong

tốc độ, khối lượng và giá thành. Nhưng vì những gì đang bị đe dọa và vì cộng đồng thợ máy liên kết rất chặt chẽ, nên những người bán hàng hiểu rằng những mối liên hệ và sự ảnh hưởng có thể hình thành nên các quyết định của mọi người. Do vậy, trong 5 năm tiếp theo, ông nhắm tới những người sử dụng có tầm ảnh hưởng, như Công ty Đường sắt Pennsylvania và hải quân, ông đã thành công trong việc tạo ra một xung lực mới phía sau loại ốc vít này. Mỗi một khách hàng mới đều làm cho chiến thắng cuối cùng của Sellers dường như càng có khả năng hơn. Trong vòng một thập kỷ, loại ốc vít này trên đường trở thành một tiêu chuẩn quốc gia. Nếu không có nó, việc sản xuất theo dây chuyền lắp ráp có thể sẽ khó khăn trong điều kiện tốt nhất và không thể trong điều kiện xấu nhất. Về khía cạnh nào đó, Sellers đã góp phần đặt nền móng cho việc sản xuất hàng loạt hiện đại.

Câu chuyện của Sellers là câu chuyện về một thác thông tin có ích. Thiết kế của loại ốc vít này, xét về mọi phương diện, là hơn hẳn đối thủ cạnh tranh chính của nó, một loại ốc vít của Anh. Và việc chấp nhận một loại ốc vít tiêu chuẩn là một bước nhảy lớn tạo đà thúc đẩy nền kinh tế Mỹ. Nhưng một quan điểm ngấm ngầm gây nản lòng trong câu chuyện này là: Nếu chiếc ốc vít của Sellers được chấp nhận vì ông đã sử dụng sự ảnh hưởng và quyền của mình để bắt đầu một thác thông tin, sau đó chỉ là may mắn chúng ta thấy rằng Sellers vô tình thiết kế được loại ốc vít tốt. Nếu rốt cuộc các thợ máy đều đi theo Sellers mà không tự hành động để tìm xem loại ốc vít nào tốt hơn, thì đó chỉ là vô tình họ có được câu trả lời đúng mà thôi.

Nói cách khác, nếu phần lớn các quyết định chấp nhận những công nghệ mới hay những quy tắc xã hội mới đều được định hướng bởi những thác thông tin, thì không có lý do gì để nghĩ rằng những quyết định của chúng ta, xét trung bình, đều là những quyết định tốt. Các quyết định tập thể chỉ được bảo đảm là thông minh khi chúng được đưa ra bởi những người có nhiều ý kiến đa dạng, có những ý kiến nhận xét độc lập, trước hết phải dựa vào chính những thông tin riêng của họ. Trong các thác thông tin, không có những yếu tố này. Thực sự mà nói, một số người có ảnh hưởng - hoặc là vì họ vô tình là người đi đầu tiên, hoặc là vì họ có những kỹ năng đặc biệt và lấp được những lỗ hổng đặc biệt trong các mạng lưới xã hội của con người - họ quyết định tiến trình của thác thông tin. Trong một thác thông tin, quyết định của mọi người không được đưa ra một cách độc lập mà bị ảnh hưởng sâu sắc - trong một số trường hợp, thậm chí là quyết định - bởi những người ở quanh họ.

Thác thông tin có vẻ rất giống với một sự ảo tưởng trên thị trường chứng khoán, nhưng thực ra, như chúng ta sẽ thấy ở một chương sau, động lực của sự ảo tưởng hơi khác một chút. Mặt khác chúng ta đã có được kinh nghiệm có lẽ là với thác thông tin tai hại nhất trong lịch sử, đó là cơn sốt trong ngành kinh doanh viễn thông hồi cuối những năm 1990. Thời kỳ đầu mới có Internet, tốc độ truyền thông mỗi năm tăng 1.000%. Bắt đầu vào khoảng năm 1996, tốc độ đó giảm xuống đáng kể (như người ta có thể mong đợi). Nhưng không ai nhận ra. Con số "1.000%" đã trở thành một phần của trí tuệ thông thường và đã thôi thúc các công ty viễn thông bắt đầu đầu tư hàng chục và cuối cùng là hàng trăm, hàng tỷ đô la để xây dựng được dung lượng có thể xử lý được tất cả thông lượng đó.

Thời kỳ đó, không đầu tư gần như ngang với tự tử. Dù là bạn có những nghi ngờ liệu tất cả những truyền thống đó có trở thành hiện thực được không, thì mọi người ở quanh bạn vẫn khẳng định cho rằng nó có thể. Nó đã không trở thành hiện thực cho đến khi ảo tưởng vỡ tan, đa số các công ty viễn thông hoặc bị phá sản hoặc là suýt từ bỏ ngành kinh doanh này. Như vậy, trí tuệ thông thường đã bị nghi ngờ nghiêm trọng và tỏ ra rất yếu kém.

V

Vậy thì chúng ta có nên giam mình trong phòng và không chú ý đến việc của người khác hay không? Không nên (mặc dù hoàn toàn đúng là chúng ta có thể đưa ra những quyết định tập thể tốt hơn nếu tất cả đều không để ý đến lời khuyên của bạn bè nữa). Phần lớn sự bất chước luôn có tác dụng, ít nhất trong một xã hội, như xã hội Mỹ, mọi việc vận hành khá tốt mà không cần đến sự điều khiển từ trên xuống dưới. Bạn làm theo tín hiệu nắm bắt được từ hành vi của người khác, cách làm này là một kinh nghiệm hữu ích và dễ áp dụng. Thay vì thực hiện những phép tính phức tạp mỗi khi hành động, chúng ta để người khác dẫn dắt mình. Lấy vài ví dụ đơn giản từ cuộc sống thành thị của chúng ta. Vào một ngày trời nhiều mây, nếu tôi phải ra khỏi nhà nhưng lưỡng lự chưa biết có nên mang theo ô không, thì giải pháp đơn giản nhất - thậm chí đơn giản hơn cả việc bật xem kênh Dự báo thời tiết - là dừng lại một lát, nhìn ra đường xem mọi người thế nào. Nếu có nhiều người mang theo ô, tôi sẽ làm như họ và rất hiếm khi mếu nhỏ này không phát huy tác dụng. Một ví dụ nữa đó là khi sống ở Brooklyn, tôi có một chiếc xe hơi và thường đỗ xe bên đường. Mỗi tuần hai lần, tôi phải dời xe khỏi chỗ này trước 11 giờ sáng để



người ta làm vệ sinh đường Phố. Theo thường lệ, khoảng 10 giờ 45, tất cả các xe ô tô đỗ trên đoạn đường đó phải dời đi chỗ khác để vệ sinh đường. Tuy vậy, thỉnh thoảng tôi ra khỏi nhà lúc 10 giờ 40 và thấy tất cả các xe vẫn đỗ ở nguyên chỗ cũ và biết được hôm đó không vệ sinh đường và tôi sẽ không di chuyển xe của mình đi nữa. Giờ đây, có thể là tất cả những lái xe khác đỗ xe trên đoạn phố đó đều theo dõi sát sao những ngày không vệ sinh đường. Nhưng tôi ngờ rằng phần lớn các lái xe giống như tôi: dựa vào sự thông thái của những người khác, như sự việc đã từng xảy ra.

Về một ý nghĩa nào đó, bắt chước là một dạng phản ứng hợp lý trong những giới hạn nhận thức của chính chúng ta. Với sự bắt chước, mọi người có thể chuyên môn hóa và những lợi ích đầu tư của họ trong việc tiết lộ (phát hiện) thông tin có thể lan rộng khi những người khác bắt chước họ (Những người biết rõ sự việc được thưởng công như thế nào nếu đầu tư của họ là một vấn đề hấp dẫn). Sự bắt chước cũng đòi hỏi rất ít sự chỉ đạo từ trên xuống dưới. Thông tin liên quan nhanh chóng lan ra cả hệ thống, thậm chí cả khi không có bất kỳ quyền lực trung ương nào. Tất nhiên, bắt chước không phải là hành động vô điều kiện. Nếu tôi bị nhận một vài vé phạt chỉ vì không biết rõ thông tin, tôi sẽ tìm hiểu ngay để biết chắc chắn khi nào phải dời xe. Tuy tôi không nghĩ Milgram đã theo sát những người trong thí nghiệm, những người phải dừng lại để nhìn lên trời, nhưng vẫn ngờ rằng lần tới họ đi qua chàng trai đang đứng ngẩng đầu nhìn lên, họ sẽ không dừng lại xem anh ta nhìn gì nữa. Về mặt này, sự thật của sự bắt chước tỏ ra hiệu quả khiến nó không trở thành một hành vi bắt chước thiếu suy nghĩ.

Sự bắt chước là trọng tâm trong cách sống của chúng ta, như nhà kinh tế học Herbert Simon đã có một suy đoán nổi tiếng là loài người về mặt di truyền học là thiên về những bộ máy bắt chước. Và sự bắt chước dường như là chiếc chìa khóa để truyền những thói quen có giá trị, thậm chí ngay giữa những cá thể không phải là con người. Ví dụ nổi tiếng nhất là giống khỉ trên đảo Koshima của Nhật. Đầu những năm 1950, con khỉ cái một năm tuổi tên là Imo không hiểu vì sao lại biết cách rửa khoai lang dưới lạch nước trước khi ăn. Chẳng bao lâu sau, khó có thể tìm thấy một chú khỉ nào trên đảo Koshima lại không cẩn thận rửa khoai lang của nó trước khi ăn. Vài năm sau, Imo lại có một sự đổi mới khác. Ngoài khoai lang ra, các nhà nghiên cứu trên đảo thỉnh thoảng còn cho bọn khỉ ăn lúa mì. Nhưng lúa mì được vãi trên bãi biển và bị lẫn với cát. Tuy nhiên, Imo đã nhận ra rằng nếu ném một nắm lúa mì lẫn cát xuống biển, cát sẽ chìm còn lúa mì nổi. Một lần nữa, chỉ trong vài năm, hầu hết các chú khỉ khác đều làm theo cách của Imo.

Câu chuyện về chú khỉ Imo rất thú vị vì nó dường như hoàn toàn tương phản với lập luận của tôi trong cuốn sách này. Đây là một chú khỉ đặc biệt, nó đã tìm ra câu trả lời đúng và đã làm thay đổi cơ bản "xã hội" khỉ. Vậy thì đám đông khỉ đã khôn ngoan tới mức độ nào?

Sự khôn ngoan thể hiện ở quyết định bắt chước Imo của đám khỉ. Như tôi đã trình bày ở chương trước, các nhóm thường giỏi hơn trong việc quyết định giữa những giải pháp có thể cho một vấn đề hơn là đưa ra các giải pháp. Sáng kiến có thể vẫn là của cá nhân (mặc dù, như chúng ta sẽ thấy, khó có thể phủ nhận được phương

diện tập thể của sáng kiến). Nhưng việc lựa chọn giữa những sáng kiến lại mang tính tập thể. Như vậy, nếu được áp dụng tốt, bắt chước là một công cụ rất hiệu quả để phổ biến những ý tưởng hay một cách nhanh chóng - dù ý tưởng đó là về văn hóa, kinh doanh, thể thao hay nghệ thuật ăn lúa mì. Trong điều kiện tốt nhất, bạn có thể thấy đó là một cách đẩy nhanh quá trình tiến hóa - cộng đồng có thể trở nên mạnh hơn mà không phải lúc nào cũng cần nhiều thế hệ chọn lọc gen. Hai nhà khoa học Robert Boyd và Peter Richerson là những người đi tiên phong trong việc nghiên cứu về việc phổ biến các quy tắc xã hội, cố gắng tìm hiểu vấn đề làm thế nào các nhóm người lại cùng đi đến những quyết định cuối cùng có lợi nhất cho cả tập thể. Họ đã chạy hàng loạt mô phỏng bằng máy tính để quan sát hành vi của những người đang tìm cách khám phá xem hành vi nào là phù hợp nhất với môi trường mà họ đang sống. Mỗi "người" rõ ràng có thể tự làm thí nghiệm riêng và đánh giá kết quả và cũng có thể quan sát hành vi của người khác, những người đã quyết định được hành vi nào là tốt nhất. Boyd và Richerson nhận thấy khi người ta sẵn sàng tự học - có nghĩa là, họ thôi bắt chước - là khi cái giá phải trả cho việc bắt chước là tương đối cao; mức phải trả trung bình đối với tất cả mọi người sẽ đạt đến mức cao nhất khi có một tỷ lệ đáng kể trong dân chúng bắt chước. Trong thực tế, nếu chỉ có một số lượng vừa phải những người bắt chước thì chắc chắn bất cứ thay đổi nào diễn ra cũng sẽ đi đúng hướng (bởi lẽ người ta chỉ thay đổi hành vi của mình khi cái giá phải trả cho hành vi đó cao hơn mức lợi nhuận mà người ta có thể thu được từ việc bắt chước.)

Do đó, sự bắt chước thông minh phụ thuộc vào một đôi điều: thứ nhất ban đầu phải có một bảng lựa chọn và thông tin rộng rãi; thứ

hai, phải có sự tự giác không làm việc bắt chước nữa của ít nhất là một vài người khi mà họ thấy rằng mình còn biết tốt hơn. Những người như vậy nếu có tồn tại? Trên thực tế, họ tồn tại phổ biến hơn là ta mong đợi nhiều. Một lý do của điều này là, như ta thấy đó, con người ta, nói chung thường tự tin thái quá. Họ thường đánh giá quá cao năng lực, trình độ tri thức và sự can đảm trong việc ra các quyết định của mình. Và, lạ thay, người ta lại càng tự tin thái quá khi đối mặt với những vấn đề khó khăn hơn là những vấn đề dễ dàng. Nhưng giờ ta có thể thấy, sự tự tin thái quá đó có thể không hay đối với bản thân những người đưa ra các quyết định vì họ dễ lựa chọn sai lầm, song đối với xã hội nói chung, đây lại là điều tốt, bởi lẽ những người tự tin thái quá như thế ít có chiều hướng bị lút trong thác thông tin, và trong những thời điểm thích hợp, họ còn có thể phá vỡ dòng thác nữa. Nên nhớ rằng một dòng thác được duy trì liên tục bởi những người đánh giá thông tin của dư luận cao hơn thông tin của cá nhân họ. Nhưng những người tự tin thái quá không làm như thế. Họ có xu hướng phớt lờ thông tin của dư luận và can đảm theo lập trường của mình. Và khi làm như thế, họ đã phá vỡ cái tín hiệu mà những người khác đang nhận. Hành động ấy khích lệ những người khác dựa vào chính mình, chứ không chỉ làm theo kẻ khác.

Đồng thời, ngay cả phần lớn những người thích an toàn nhất cũng không bị cuốn vào dòng thác một cách nô lệ. Lấy ví dụ, vào năm 1943, hai nhà xã hội học Bryce Ryan và Neal Gross đã xuất bản một công trình nghiên cứu về quá trình các nông dân ở Iowa đã chấp nhận một giống ngô, năng sản hơn như thế nào - công trình này, về sau, đã trở thành công trình nghiên cứu có ảnh hưởng nhất về quá trình các nỗ lực cạnh tranh đạt đến thành công trong

lịch sử. Ryan và Gross đã nhận thấy: phần lớn các nông dân không độc lập kiểm chứng giống ngô khi họ vừa được biết về nó, cho dù lúc đó, đã có sẵn những thông tin tốt cho thấy, giống ngô này có thể gia tăng sản lượng đến 20%. Thay vào đó, họ lại đợi cho đến khi các nông dân khác thành công trong việc thử nghiệm giống ngô này rồi sau đó làm theo. Điều này cho thấy "thác thông tin" vận hành như thế nào. Song trong thực tế, thậm chí sau khi đã chứng kiến sự thành công của những người hàng xóm, các nông dân này vẫn không gieo giống ngô lai này trên toàn bộ cánh đồng của mình. Họ chỉ dành một khoảnh nhỏ trên cánh đồng của mình và trước tiên là tự kiểm tra lại giống ngô. Phải mất chín năm kể từ thời điểm người nông dân đầu tiên trồng ngô mới trên cánh đồng của mình cho đến lúc một nửa số nông dân trong vùng sử dụng giống ngô đó - để thấy đây không phải là một hành động quyết định vội vã, thiếu cân nhắc.

Tương tự, trong một công trình rất lý thú nghiên cứu quá trình các nông dân ở Ấn Độ đã quyết định như thế nào đối với việc thử nghiệm giống lương thực cao sản mới trong thời kỳ diễn ra cuộc Cách mạng Xanh cuối thập niên 60, Kaivan Munshi đã cho thấy các nông dân trồng lúa gạo và những công dân trồng lúa mì đã quyết định về giống lúa mới theo những cách thức rất khác nhau. Ở vùng trồng lúa mì mà Munshi quan sát, điều kiện đất đai tương đối đồng nhất và việc tiến hành một vụ mùa ở các nông trại không có sự khác biệt nhiều. Vì thế, nếu bạn là người trồng lúa mì và nhìn thấy loại giống mới rõ ràng nâng cao sản lượng mùa vụ của nông trại hàng xóm thì bạn cũng có thể tin chắc rằng loại giống này cải thiện được tình hình mùa màng của mình. Kết quả là, những người trồng lúa dù đã chú ý nhiều đến những người hàng xóm của

mình và đưa ra quyết định dựa trên những gì mà những người hàng xóm đó đã thu hoạch được. Ở khu vực trồng lúa gạo, ngược lại, điều kiện đất đai khác nhau đáng kể và việc gieo trồng, thu hoạch cũng có những khác biệt quan trọng giữa các nông trại. Nên nếu là người trồng lúa gạo thì việc hàng xóm của bạn bội thu với giống mới cũng chẳng thể dựa vào đó để xem điều gì có thể xảy ra trên mảnh đất của mình. Kết quả là, những quyết định của người trồng lúa gạo không bị ảnh hưởng bởi những người hàng xóm. Thay vào đó, những người trồng lúa gạo lại tiến hành thí nghiệm giống mới nhiều hơn trên đồng ruộng của mình trước khi quyết định chấp nhận nó. Điều đáng nói nữa ở đây là ngay cả trong trường hợp những người trồng lúa mì thì đến tận sau khi có thể thấy những người đầu tiên chấp nhận giống lúa mì mới làm ăn thế nào, họ mới sử dụng nó.

Dĩ nhiên, đối với các nông dân, việc lựa chọn giống ngô hay giống lúa mì tốt là quyết định quan trọng nhất mà họ có thể đưa ra, do đó, chẳng có gì là ngạc nhiên khi họ tự đưa ra được những quyết định đó hơn là chỉ bắt chước những người làm trước. Nói thế cũng có nghĩa là có những sản phẩm hoặc vấn đề dễ bị tác động bởi những "thác thông tin" hơn những sản phẩm, những vấn đề khác. Ví dụ, thời trang và phong cách hiển nhiên là bị chi phối bởi những sự thích thú nhất thời, một phần là vì ở lĩnh vực mốt thì cái mà bạn thích và cái mà tất cả những người khác thích rõ ràng bao hàm lẫn nhau. Tôi thích mặc một chiếc váy theo kiểu này nhưng khó có thể tưởng tượng là kiểu váy mà tôi thích đó không có dính dáng gì đến một kiểu ấn tượng mà tôi muốn tạo ra, điều này, đến lượt nó, ắt có một sự liên quan nào đó với cái mà những người khác thích. Cũng có thể nói như vậy, dù ở mức độ ít dứt khoát hơn,



về các sản phẩm văn hóa (như các chương trình truyền hình chẳng hạn) – lĩnh vực mà ở đó, một phần lý do khiến chúng ta theo dõi chương trình truyền hình này là vì muốn có một cái gì đó có thể đem ra tán gẫu với bạn bè. Thậm chí, cũng có thể nói đến các nhà hàng vì có ai lại thích ăn trong một nhà hàng chẳng có bóng dáng một vị khách nào đâu? Không có ai mua một chiếc máy nghe nhạc Ipod vì những người khác có nó - trên thực tế thì điều này cũng xảy ra đối với một số trường hợp như đi xem phim chẳng hạn, ta đến rạp vì những người khác cũng đến đó - nhưng nhiều hãng công nghệ khẳng định rằng hiệu ứng "thác thông tin" (loại tích cực, họ muốn nói vậy) có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với thành công của họ, vì những người đầu tiên chấp nhận những sản phẩm này sẽ "quảng cáo" về chất lượng sản phẩm mới đối với những người sau mình. Có một điểm rất bình thường nhưng mang tính căn cốt mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây là: các quyết định càng quan trọng bao nhiêu thì dường như lại càng khó chống lại "thác thông tin". Đó hiển nhiên là một điều tốt vì như thế có nghĩa là, quyết định càng quan trọng thì dường như phán quyết của trí tuệ tập thể lại càng có khả năng là phán quyết hợp lý.

## VI

Điều khiến cho "thác thông tin" trở nên lý thú bởi chúng là một hình thức của thông tin mang tính tập hợp, giống như một hệ thống bầu chọn hay một thị trường. Sự thật là công việc tổng hợp mà các "thác" thực hiện không tệ. Trong các thí nghiệm tại các lớp học, nơi mà các thác dễ dàng được khởi động và quan sát, khoảng 80% thời gian các "nhóm thác" (cascading groups) chọn được giải pháp tốt hơn, nhiều hơn so với bất kỳ một cá nhân nào trong các

nhóm có thể thực hiện được. Vấn đề cốt lõi đối với các "thác" là sự lựa chọn của con người được thực hiện nối tiếp nhau liên tục thay vì thực hiện cùng một lúc. Điều này có những lý do của nó - có người thì thận trọng, có người lại sẵn sàng thí nghiệm, người thì có nhiều tiền hơn những người khác (sau cùng, những sản phẩm kỹ nghệ trở nên rẻ hơn nhiều khi đời của chúng trở nên cũ hơn, điều đó khiến phần lớn người ta đều chờ đợi để mua chúng.). Nhưng nói đại khái là tất cả các vấn đề mà các "thác" có thể gây ra đều bắt nguồn từ thực tế có một số người đã đưa ra những quyết định trước những người khác: Nếu muốn nâng cao khả năng quyết đoán của một tổ chức hay một công ty thì một trong những điều tốt nhất mà bạn có thể làm là đảm bảo rằng, càng chắc chắn càng tốt, các quyết định được đưa ra đồng thời (hoặc gần như đồng thời) hơn là đưa ra lần lượt.

Một bằng chứng thú vị cho điều này có thể thấy qua một trong những thí nghiệm tại lớp học mà tôi vừa đề cập trước đó. Đây là thí nghiệm do hai nhà kinh tế học, Angela Hung và Charles Plott khởi xướng, liên quan đến một trò chơi kỹ năng vốn rất quen thuộc: lấy các hòn bi màu từ những chiếc bình. Ở đây có hai chiếc bình: Một chiếc bình (bình A) có số bi sáng màu nhiều gấp đôi số bi sẫm màu. Trong khi đó, ở bình kia (bình B), số bi sẫm màu lại nhiều hơn gấp đôi số bi sáng màu. Mở đầu cuộc thí nghiệm, những người được cử ra làm người tiên phong phải lựa chọn một trong hai chiếc bình để sau đó mỗi người tình nguyện tham gia vào cuộc chơi sẽ lấy ra từ chiếc bình được lựa chọn đó một hòn bi. Câu hỏi đặt ra với những người tham dự thí nghiệm này là: Chiếc bình nào đang được sử dụng? Câu trả lời đúng giúp họ có thể kiếm được vài đô la.

Để trả lời câu hỏi đó, người tham dự có thể dựa vào hai nguồn thông tin. Thứ nhất, dựa vào hòn bi mà họ lấy ra từ chiếc bình. Nếu hòn bi mà họ lấy ra là hòn bi sáng màu, nhiều khả năng chiếc bình đó là bình A. Còn nếu là viên sẫm màu thì đó có thể là bình B. Đây là "thông tin cá nhân" vì theo luật, không ai được phép tiết lộ màu viên bi mà mình có. Tất cả mọi người đều cho biết phỏng đoán của mình về chiếc bình đang được sử dụng. Đây là nguồn thông tin thứ hai và nó tạo nên một mâu thuẫn tiềm ẩn. Giả sử có ba người trước bạn đoán đây là bình B nhưng hòn bi bạn lấy ra lại sẫm màu, bạn có vẫn cứ quyết rằng chiếc bình đang được sử dụng là bình A được chẳng, mặc dù suy nghĩ của nhóm là ngược lại?

Cố nhiên, đa phần các sinh viên trong tình huống đó đều đoán là bình B - đó là một hành động duy lý. Và 78% lần thử, "thác thông tin" đều khởi động. Đây là điều được mong đợi. Nhưng sau đó Hung và Plott thay đổi luật chơi. Các sinh viên vẫn lấy hòn bi từ bình ra và đưa ra các quyết định của mình một cách hợp lệ. Song, lần này người được nhận thưởng không phải vì anh ta trả lời đúng mà thay vào đó, các sinh viên được nhận thưởng dựa vào việc câu trả lời của tập thể có đúng hay không - câu trả lời của tập thể được căn cứ theo số phiếu dự đoán chiếm đa số. Nói khác đi, nhiệm vụ của các sinh viên đã thay đổi từ việc phải nỗ lực cá nhân đến mức cao nhất có thể sang việc phải cố gắng để tập thể trở nên thông minh đến mức cao nhất có thể.

Như thế, sẽ có một điều phải xảy ra: mỗi sinh viên sẽ chú ý nhiều hơn đến thông tin cá nhân của mình và ít chú ý hơn đến những gì mà tất cả những người khác quyết định (Hãy nhớ rằng trí tuệ tập thể chỉ sáng suốt khi nó dung hợp rất nhiều những thông tin khác

nhau). Hãy suy nghĩ một chút về những gì việc này đã mang lại. Mỗi sinh viên đều không thông minh bằng cả đám đông. Bởi vậy, khuyến khích từng sinh viên chú ý đến thông tin riêng của mình trong thực tế có nghĩa là khuyến khích một số người đưa ra lựa chọn sai (Vì chúng ta đều biết rằng thông tin riêng của một số người rất dở và do đó sẽ dẫn đến việc đưa ra quyết định sai.). Tuy nhiên, khuyến khích họ đưa ra những dự đoán không chính xác thực sự lại làm cho cả nhóm, nói chung thông minh hơn. Khi sự chính xác mà cả nhóm được tính đến thì mọi người coi trọng thông tin riêng của mình hơn gấp bảy lần thông tin chung. Và quyết định mà đa số đương nhiên chính xác hơn nhiều so với các quyết định của các nhóm phân cấp.

Giờ đây, xét về hiệu quả, những gì Hung và Plott đã làm trong thí nghiệm của họ chính là loại bỏ (hoặc ít nhất cũng giảm bớt) những hiệu ứng kèm theo trong cách mọi người đưa ra quyết định, bằng cách làm cho những lựa chọn từ trước kém quan trọng hơn đối với người ra quyết định. Điều đó rõ ràng không phải là tiếc mà cả một nền kinh tế có thể dễ dàng làm được - chúng ta không muốn các công ty phải chờ đợi để đưa ra các sản phẩm cho đến khi số đông công chúng bỏ phiếu "Đồng ý" hay "Không đồng ý". Nhưng để thoát khỏi việc tạo ra những hiệu ứng phụ khi đưa ra quyết định là việc mà một tổ chức có thể làm và nên làm. Tất nhiên, nếu nhìn rộng hơn thì mấu chốt để có được những quyết định tập thể thành công nhất là làm sao để mọi người phớt lờ - hoặc ít chú ý đến - những gì người khác đang nói. Chúng ta có thể không phải là những người ra quyết định độc lập và có tính tự quản nhưng cần phải hành động tỏ ra là như vậy.

## **Chương 4. GHÉP CÁC MẪU NHỎ VỚI NHAU**

### **Cia, Linux và nghệ thuật phi tập trung hóa**

I

Tháng Tư năm 1946, tại một diễn đàn do The New York Herald tổ chức, Tướng Wild Bill Donovan đã đọc bài phát biểu mang tiêu đề "Chính sách ngoại giao của chúng ta cần có một Cục Tình báo Trung ương". Trong Đại chiến thế giới II, Donovan là Trưởng ban Chiến lược, tổ chức tình báo hàng đầu trong thời chiến của Mỹ, và khi chiến tranh kết thúc ông trở thành một người nhiệt tình công khai ủng hộ việc thành lập một phiên bản của Ban Chiến lược mạnh hơn trong thời bình. Trước chiến tranh, Mỹ phân trách nhiệm thu thập tin tình báo cho nhiều quân chủng khác nhau. Nhưng chẳng có bất kỳ quân chủng nào biết trước cuộc tấn công vào Trân Châu Cảng - mặc dù nhìn lại quá khứ, thì dường như có nhiều bằng chứng cho thấy cuộc tấn công lớn của quân Nhật sắp xảy ra. Điều đó chứng tỏ những hạn chế của hệ thống này và đưa ra nhu cầu cần có một phương thức toàn diện hơn, hệ thống hơn để thu thập tin tình báo. Cũng vậy, nguy cơ xung đột với Liên Xô ngay từ năm 1946 đã biểu hiện rõ là một khả năng thực tế, và sự xuất hiện của những công nghệ mới - như Donovan đã viện dẫn: "tên lửa, bom nguyên tử, chiến tranh vi khuẩn" - khiến cho biên giới Mỹ khó có thể vững chắc được. Trong bài phát biểu hồi tháng Tư đó, Donovan đề cập đến tất cả các chủ đề này và lập luận rằng Mỹ cần phải có một "cơ quan tập trung, công minh, độc lập" để đảm nhận mọi hoạt động tình báo của quốc gia.

Phát biểu công khai của Donovan không có lợi cho sự nghiệp của chính ông vì những lời chỉ trích gay gắt đó khiến giới tình báo phải xa lánh và có thể làm ông mất cơ hội trở lại phục vụ trong chính phủ. Tuy nhiên, năm 1947 Quốc hội Mỹ đã thông qua Luật An ninh Quốc gia và thành lập Cục Tình báo Trung ương. Theo nhà sử học Michael Warner ghi lại, mục đích của luật này là để "thực hiện các nguyên tắc thống nhất về chỉ huy và thống nhất về tình báo". Sự chia rẽ và tách biệt làm cho Mỹ dễ bị tổn thương trước sự tấn công bất ngờ. Sự tập trung và thống nhất sẽ bảo vệ Mỹ an toàn trong tương lai.

Tuy nhiên, trong thực tế, sự tập trung về tình báo chưa bao giờ có. Mặc dù ban đầu CIA đóng vai trò then chốt trong thời kỳ sau chiến tranh, nhưng thời gian trôi qua, giới tình báo trở nên chia rẽ hơn bao giờ hết, phân hóa thành một mớ hỗn tạp và các cục thành viên trong CIA, với những trách nhiệm và nhiệm vụ chồng chéo, bao gồm Cục An ninh Quốc gia, Cục Ảnh và Bản đồ Quốc gia, Cục Trinh sát Quốc gia, Cục Tình báo Quốc phòng, các nhánh tình báo của ba quân chủng lớn và tất nhiên là cả CIA. Trên lý thuyết, giám đốc CIA phụ trách giới tình báo nói chung, nhưng trong thực tế, ông thi hành quyền giám sát rất ít đối với những cơ quan này và phần lớn kinh phí cho các hoạt động tình báo đều lấy từ Bộ Quốc phòng. Ngoài ra, FBI - nơi chịu trách nhiệm về việc thực thi luật pháp trong nước - gần như hoàn toàn hoạt động ngoài quỹ đạo của giới tình báo, dù là thông tin về bọn khủng bố nước ngoài đang hoạt động trong nội địa Mỹ rõ ràng thuộc mối quan tâm của CIA. Thay vì là nơi tổng hợp và phân tích thông tin tập trung mà Donovan đã mừng tượng lúc đó, giới tình báo Mỹ phát triển thành một tập hợp các nhóm hoàn toàn độc lập, phi tập trung, tất cả đều làm việc



hướng tới cùng một mục tiêu lớn - bảo vệ nước Mỹ an toàn nước mọi sự tấn công - nhưng theo những cách khác nhau.

Những nhược điểm của hệ thống này đã bị bỏ qua cho đến tận ngày 11/9/2001. Giới tình báo đã không lường trước được vụ đánh bom Trung tâm Thương mại Thế giới năm 1993 và các vụ đánh bom năm 1998 vào Đại sứ quán Mỹ ở Kenya và Hạm đội Hải quân Cole ở Yemen. Nhưng đến vụ 11/9 thì có lẽ không thể lại nhận được sự thất bại của Mỹ trong việc thu thập tin tình báo được nữa. Phòng Thanh tra chung của Quốc hội (the Congressional Joint Inquiry) điều tra về các vụ tấn công nhận thấy cộng đồng tình báo Mỹ "đã không khai thác được cả ý nghĩa chung và ý nghĩa riêng của những thông tin sẵn có; có vẻ liên quan đến sự kiện 11/9". Các cơ quan tình báo đã "bỏ lỡ các cơ hội đập tan âm mưu trong vụ 11/9" và đã bỏ qua thông tin mà không nhận thấy rằng nếu như đánh giá đúng thì có thể đã "mở ra rất nhiều cơ hội phát hiện và ngăn chặn các vụ tấn công. Nói cách khác sự kiện Trân Châu Cảng đã tái diễn thêm một lần nữa.

Đến bây giờ có lẽ đa số chúng ta đều thấy rằng cuộc thanh tra của Quốc hội là ví dụ điển hình cho cái gọi là "mất bò mới lo làm chuồng". Do hoàn toàn chỉ căn cứ vào lượng thông tin mà các cơ quan tình báo xử lý, thế nên không có gì ngạc nhiên khi thấy nếu xem xét những dữ liệu họ có trong tay tại thời điểm xảy ra cuộc tấn công, ta có thể tìm được những tư liệu dường như có liên quan đến những gì đã xảy ra vào ngày 11/9. Nói như thế không có nghĩa là người ta thật sự nghĩ rằng các cơ quan đã có thể nhận thấy ngay từ trước những điểm liên quan trong tư liệu. Trong tài liệu nghiên cứu về những thất bại của tình báo trong vụ Trân Châu Cảng

"Cảnh báo và Quyết định" (Warning and Decision), bà Roberta Wohlstetter chỉ ra những tín hiệu cho thấy cuộc tấn công của người Nhật sắp xảy ra, nhưng vẫn cho rằng con người khó có thể chọn lọc được những tín hiệu chính xác từ "vô số thông tin lộn xộn" đó. Wohlstetter cho rằng sự bất ngờ về chiến lược là một vấn đề rất khó giải quyết. Nếu như một cuộc tấn công quy mô lớn với hàng trăm máy bay, tàu chiến và hàng nghìn quân của Hải quân Nhật mà còn khó biết trước được thì để dự đoán cuộc tấn công khủng bố chỉ có 19 tên còn khó hơn biết chừng nào?

Thế nhưng vẫn có điểm phải băn khoăn. Căn cứ vào việc cộng đồng tình báo gần như hoàn toàn thất bại trong việc dự đoán bất kỳ cuộc tấn công khủng bố nào trong số bốn vụ lớn kể từ năm 1993 đến 2001, thì liệu việc tổ chức cộng đồng tình báo theo cách khác đi có thể cải thiện, ở mức ít nhất, khả năng nhận ra cái mà Phòng Thanh tra chung của Quốc hội gọi là "ý nghĩa chung" của những dữ liệu họ có trong tay hay không? Có lẽ là không thể dự đoán được các cuộc tấn công thực tế vào Trung tâm Thương mại Thế giới và Lầu Năm Góc. Nhưng đưa ra được một đánh giá cụ thể, hợp lý về khả năng của một cuộc tấn công như vậy có thể cũng đã không có.

Ít nhất, đây là kết luận mà Quốc hội đã có được: những cách xử lý tốt hơn có thể đã cho kết quả tốt hơn. Đặc biệt, họ đã nhấn mạnh đến tình trạng thiếu "chia sẻ thông tin" giữa các cơ quan. Thay vì dựng lên bức tranh toàn cảnh về những mối đe dọa Mỹ phải đối mặt, hàng loạt cơ quan lại đưa ra nhiều góc ảnh khu biệt. Người chỉ trích gay gắt nhất đối với công việc của các cơ quan này, thượng nghị sỹ Richard Shelby, lập luận rằng FBI bị tê liệt bởi "cơ

cấu tổ chức phi tập trung" của nó, do đó dẫn đến "việc nắm thông tin khoan vùng theo những khu vực riêng biệt trên quy mô lớn". Và cả cộng đồng tình báo nói chung đã bị tổn thương vì thông tin có trong tay nhưng không chuyển đến đúng nơi cần đến. Việc cần phải làm, theo Shelby, là loại bỏ sự khoan vùng và trở lại với quan điểm mà Bill Donovan đã trình bày từ nửa thế kỷ trước. Cần phải có một cơ quan đứng "cao hơn hẳn và tách biệt với bộ máy quan liêu hay lý sự" để đảm nhận trách nhiệm về tình báo Mỹ. Phi tập trung hóa đã làm cho Mỹ đi lệch hướng. Tập trung hóa có thể sắp đặt công việc ổn thỏa hơn.

## II

Khi không thừa nhận những giá trị của sự phi tập trung, Shelby cũng không thừa nhận một quan điểm mà 15 năm trước từng tác động đến trí tưởng tượng của giới doanh nhân, học giả, các nhà khoa học và công nghệ ở khắp mọi nơi. Trong kinh doanh, các lý thuyết về quản trị cũng giống như việc điều hành máy móc, chúng chủ trương thay thế những người quản lý và giám sát bằng các đội tự quản, những đội này chịu trách nhiệm tự giải quyết hầu hết các vấn đề, trong khi ngày càng nhiều nhà tư tưởng không tưởng cho rằng bản thân tập đoàn đã lỗi thời. Trong lĩnh vực vật lý học và sinh học, các nhà khoa học ngày càng chú ý hơn đến các hệ thống tự tổ chức, phi tập trung - như đàn kiến hoặc bầy ong - những hệ thống dù không có trung tâm vẫn tỏ ra mạnh mẽ và thích hợp. Và các nhà khoa học xã hội lại bắt đầu nhấn mạnh vào tầm quan trọng của các mạng lưới xã hội, những mạng lưới này cho phép mọi người liên hệ và phối hợp với nhau không cần một người đứng ra chịu trách nhiệm. Quan trọng nhất, tất nhiên, là sự phát

triển của Internet về một số phương diện, là hệ thống phi tập trung dễ thấy nhất trên thế giới - và các công nghệ hệ luận như Công nghệ chia sẻ file ngang hàng (được minh họa bằng Napster), đó là một minh chứng rõ ràng cho những khả năng (về kinh tế, về tổ chức, v.v...) mà sự phi tập trung hóa đã mang lại.

Quan điểm về trí tuệ đám đông cũng coi sự phi tập trung hóa như cái đã định sẵn và cái hữu ích. Nói chung tôi cho rằng, nếu bạn giao cho một đám đông gồm những người độc lập và có tính vụ lợi cùng giải quyết một vấn đề như nhau theo cách phi tập trung, thay vì cố gắng chỉ đạo các nỗ lực của họ từ trên xuống dưới, thì cách giải quyết tập thể của họ rất có khả năng sẽ tốt hơn bất kỳ giải pháp nào bạn có thể đưa ra. Các nhân viên tình báo và các nhà phân tích tình báo Mỹ là những người độc lập và có tính vụ lợi đang giải quyết cùng một vấn đề đại thể như nhau (bảo vệ an toàn cho đất nước) theo cách phi tập trung. Vậy thì sai sót nằm ở đâu? Tại sao những nhân viên này không đưa ra được dự báo tốt hơn? Sự phi tập trung thực sự có vấn đề gì không?

Trước những giải đáp cho câu hỏi đó, đầu tiên chúng ta cần trả lời một câu hỏi đơn giản hơn, cụ thể là: đầu sao chẳng nữa, "phi tập trung" có nghĩa là gì? Đó là một thuật ngữ rất rộng và trong vài năm qua, thuật ngữ này được sử dụng khá nhiều. Các đàn chim, các nền kinh tế từ trường tự do, các thành phố, các mạng máy tính ngang hàng: tất cả đều được coi là những ví dụ về sự phi tập trung. Thế nhưng hệ thống trường học công, giao thông công cộng và tập đoàn hiện đại của Mỹ cũng thường các mô tả là phi tập trung. Những hệ thống này có điểm gì chung? Trong tất cả chúng, quyền lực đều không hoàn toàn nằm ở một vị trí trung tâm và

nhieu quyết định quan trọng được đưa ra bởi các cá nhân dựa trên hiểu biết riêng và cục bộ của họ, chứ không phải bởi một kế hoạch gia có tầm nhìn xa trông rộng hay thông suốt mọi sự. Cách chung nhất để diễn tả việc này là (nếu như có phần hơi cường điệu): trong một hệ thống phi tập trung, mệnh lệnh và thông tin được đưa ra từ dưới lên trên, mà không phải từ trên xuống dưới.

Điểm mạnh nhất của sự phi tập trung đó là, một mặt, nó cho phép mọi người phối hợp hành động và giải quyết những vấn đề khó; mặt khác, nó thúc đẩy tính độc lập và sự chuyên môn hóa. Điểm yếu nhất của sự phi tập trung là toàn bộ thông tin được cất kỹ ở những bộ phận khác nhau trong hệ thống phi tập trung có thể bị tắc lại ở đó. Nói cách khác, bạn cần phải tìm ra cách nào đó để biến tất cả các bộ phận của hệ thống phi tập trung thành một khối thống nhất.

### III

Năm 1991, một người Na Uy tên là Linux Torvalds đã tạo ra phiên bản riêng của hệ điều hành Linux, đặt tên là Hệ điều hành Linux. Sau đó, anh ta công khai mã nguồn đã viết, cho nên mọi người trên mạng - thế đấy, tất cả những người có thể hiểu được mã máy tính - đều hiểu được những gì anh ta làm. Quan trọng hơn, anh ta còn đính kèm thêm câu: "Nếu những nỗ lực của bạn có thể đem phân phát tự do thì tôi sẵn lòng đón nhận và như thế, có thể bổ sung chúng vào hệ điều hành này." Đó là một mẫu tin định mệnh. Như trong một câu chuyện về Linux như sau: "Trong số 10 người tải chương trình Linux xuống thì có 5 người gửi lại cách sửa lỗi, cải tiến mã nguồn và những đặc trưng mới." Qua thời gian, quá trình phát triển này đã được thể chế hóa có khi có hàng nghìn lập trình

viên tự nguyện làm việc, đóng góp hàng nghìn cách sửa lỗi lớn và nhỏ cho hệ điều hành, làm cho Linux trở nên mạnh mẽ và đáng tin cậy hơn bao giờ hết.

Không giống như Windows, hệ điều hành thuộc sở hữu của Microsoft và chỉ do các nhân viên Microsoft tạo ra, Linux không thuộc sở hữu của riêng ai. Khi một vấn đề nảy sinh với phương thức hoạt động của Linux, thì vấn đề đó chỉ được khắc phục nếu có người nào đó đích thân đưa ra một giải pháp tốt. Không có những ông chủ chỉ đạo mọi người phải nỗ lực, không có các biểu đồ làm việc của tổ chức chỉ rõ trách nhiệm của mọi người. Thay vào đó, mọi người làm việc với những gì họ quan tâm và bỏ qua những thứ còn lại. Điều này có vẻ giống như - mà thực ra, đúng như thế - là một cách giải quyết vấn đề rất bừa bãi. Thế nhưng, ít nhất cho đến nay, cách giải quyết đó vẫn rất hiệu quả, khiến cho Linux là chương trình thách thức quan trọng nhất đối với Microsoft.

Linux rõ ràng là một hệ thống phi tập trung vì nó không phải là một tổ chức chính thức và những người đóng góp cho Linux đến từ khắp thế giới. Điều mà sự phi tập trung mang lại cho Linux là tính đa dạng. Theo mô hình hợp tác truyền thống, cấp quản lý cao nhất thuê những nhân công giỏi nhất có thể trả lương để họ làm việc toàn thời gian, hướng dẫn chung cho họ về những vấn đề cần giải quyết và hy vọng có được kết quả tốt nhất. Đó không phải là một mô hình tồi. Nó có ưu điểm lớn và dễ dàng động viên được sức người để cùng giải quyết một vấn đề cụ thể và cho phép các công ty thu được kết quả rất tốt đối với những việc họ đã biết cách phải làm như thế nào. Nhưng dứt khoát nó cũng hạn chế những giải pháp khả dĩ khác nhờ sự hợp tác, đơn giản đó là do tính chính



xác về toán học (một công ty chỉ có chừng đó nhân viên và chừng đó thời gian) và do thực tế có các quan điểm và tổ chức chính trị quan liêu. Linux, thực ra, không phải lo ngại nhiều về bất kể điều gì. Thật ngạc nhiên, dường như có một nguồn lập trình viên rất lớn muốn đóng góp nỗ lực của mình nhằm làm cho hệ điều hành này tốt hơn. Điều đó bảo đảm phạm vi để có những giải pháp khả dĩ sẽ vô cùng rộng lớn. Các lập trình viên có vô số và rất đa dạng, cho nên dù lỗi của hệ điều hành lớn đến đâu và thuộc bất kỳ dạng nào cũng không vấn đề gì, sẽ có người đưa ra giải pháp khắc phục. Như người có uy tín lớn trong cộng đồng người Hindu, ông Eric Raymond, đã phát biểu một câu nổi tiếng: “Nếu có đủ số người tìm kiếm, mọi con rệp sẽ bị phát hiện.”

Thực ra, về cách thức hoạt động, Linux không khác với cách hoạt động của thị trường nói chung, như chúng ta đã thấy ở chương viết về sự đa dạng. Giống như bầy ong, chúng phái nhiều con ong đi thăm dò và cho rằng một trong số những con ong đó sẽ tìm ra đường bay tốt nhất đến những vườn hoa. Chắc chắn, cách này không hiệu quả bằng việc chỉ cố gắng xác định đường bay tốt nhất đến vườn hoa hoặc thậm chí là chọn ra con ong thông minh nhất đi thăm dò. Tóm lại, nếu hàng trăm hoặc hàng nghìn lập trình viên cùng bỏ thời gian để cố gắng đưa ra một giải pháp mà chỉ có một số rất ít người trong số họ sẽ tìm thấy, như vậy sẽ lãng phí mất nhiều thời gian mà lẽ ra có thể dành để làm những việc khác. Tuy nhiên, giống hệt như việc thị trường tự do có khả năng tạo ra nhiều lựa chọn khác nhau và sàng lọc lấy cái tốt nhất đóng vai trò trọng tâm cho sự tăng trưởng không ngừng, sự lãng phí bề ngoài của Linux cũng là một dạng sức mạnh như vậy (một sức mạnh mà những công ty vì lợi nhuận không thể dựa vào, dù là may hay rủi).

Bạn có thể để cho cả nghìn đoá hoa cùng khoe sắc và sau đó chọn lấy bông đẹp nhất.

#### IV

Vậy thì ai là người chọn ra bông hoa đẹp nhất đây? Chắc hẳn bạn sẽ không ngạc nhiên khi biết rằng đó chính là đám đông. Nhưng ở đây có một cái bẫy: hệ thống phi tập trung chỉ có thể khiến cho điều đó xảy ra nếu như có cách để tập hợp thông tin của tất cả mọi người trong hệ thống. Nếu không, sẽ không có lí do để nghĩ rằng sự phi tập trung sẽ tạo ra kết quả thông minh thực sự. Trong trường hợp thí nghiệm mở đầu cho cuốn sách này thì cơ chế tập hợp đó chính là việc Francis Galton đếm số phiếu bầu cử. Trong trường hợp thị trường tự do, cơ chế tập hợp đó rõ ràng là giá cả. Giá của một mặt hàng phản ánh, tuy không hoàn toàn nhưng hiệu quả, quyết định tập thể của người mua và người bán ở khắp mọi nơi và bảo đảm sự kích thích cần thiết để thúc đẩy nền kinh tế đi đúng hướng. Và trong trường hợp Linux, đó là một số nhỏ những người làm công tác mật mã, kể cả chính bản thân Torvalds, những người xem xét lại mọi sự thay đổi tiềm tàng đối với mã nguồn của hệ điều hành này. Những người muốn trở thành lập trình viên Linux có trên khắp thế giới, nhưng cuối cùng mọi con đường đều dẫn đến Linux.

Hiện giờ, vẫn chưa ai biết rõ cần phải đưa những gì vào bộ mã Linux và có nên để những việc đó trong tay một nhóm người nhỏ như vậy hay không. Tóm lại, nếu lập luận của tôi trong cuốn sách này là đúng, thì một nhóm lớn những người lập trình, dù là họ không có kỹ năng bằng Torvalds và các cộng sự của ông, gần như chắc chắn vẫn có thể đánh giá rất tốt bộ mã nào đáng giữ lại.

Nhưng hãy để việc đó sang một bên. Điều quan trọng ở đây là nếu quyết định không phải do một người nào đó đưa ra thì chính Linux có thể không thành công được như bây giờ. Nếu một nhóm các cá nhân tự quản cố gắng giải quyết một vấn đề mà không có cách nào để ghép các ý kiến đánh giá của họ lại với nhau thì giải pháp tốt nhất họ có thể hy vọng có được là giải pháp mà người thông minh nhất trong nhóm đưa ra và không có gì bảo đảm là họ sẽ có được nó. Song, nếu nhóm đó có cách tập hợp tất cả các ý kiến khác nhau lại thì giải pháp tập thể của cả nhóm có thể thông minh hơn cả giải pháp của người thông minh nhất. Chính vì vậy, thật nghịch lý là sự tập hợp - bạn có thể thấy đó là một dạng của sự tập trung khác lạ lại rất quan trọng đối với sự thành công của phi tập trung. Nếu như điều này có vẻ mơ hồ thì có thể đó là vì khi nghe đến sự tập trung, chúng ta nghĩ ngay đến "các nhà hoạch định chính sách trung ương", như ở Liên Xô và hình dung ra một nhóm gồm rất ít người - hoặc có thể chỉ một người - quyết định việc sẽ sản xuất bao nhiêu đôi giày trong ngày hôm nay. Nhưng thực ra không có lí do gì để nhầm lẫn giữa hai điều này. Ý kiến đề nghị thực sự ở đây là bạn muốn có những quyết định tập thể do các nhân viên phi tập trung đưa ra.

Hiểu được sự phi tập trung diễn ra khi nào chính là một công thức cho các vấn đề trí tuệ tập thể vì trong những năm gần đây sự sùng bái quá mức đối với sự phi tập trung đôi khi làm cho nó có vẻ là giải pháp lý tưởng cho mọi vấn đề. Rõ ràng, căn cứ vào tiền đề của cuốn sách này, tôi cho rằng các phương thức tổ chức phi tập trung đối với nguồn nhân lực thường có khả năng tạo ra những kết quả tốt hơn so với các phương thức tập trung. Thế nhưng, như tôi sẽ cố gắng trình bày trong sách, sự phi tập trung có tác dụng tốt

trong một số điều kiện và không tốt mấy trong những điều kiện khác. Trong thập kỷ qua, người ta dễ tin rằng nếu một hệ thống mang tính phi tập trung, thì nó nhất định có hoạt động tốt. Nhưng tất cả việc bạn cần làm là hãy quan sát một vụ ùn tắc giao thông hay cộng đồng tình báo Mỹ về vấn đề đó để nhận ra rằng thoát ra khỏi quyền lực trung ương không phải là thuốc chữa bệnh bệnh. Tương tự, những người đã trở nên say sưa với ý tưởng cho rằng sự phi tập trung ở mức độ nào đó là tự nhiên và tất yếu, có lẽ là vì chúng ta đã có quá nhiều hình ảnh về sự phi tập trung xuất phát từ sinh học. Loài kiến, rất cuộc, không cần phải làm gì đặc biệt mới tạo thành đàn. Việc hình thành các đàn kiến là đặc tính sinh học cần có của chúng. Song, điều tương tự lại không đúng với loài người. Rất khó hình thành và duy trì được một công việc phi tập trung và từ chỗ phi tập trung rất dễ biến thành vô tổ chức.

Một ví dụ cổ điển về việc này là hoạt động của quân đội Iraq trong cuộc chiến tranh giữa Mỹ và Iraq năm 2003. Những ngày đầu cuộc chiến, khi lực lượng bán quân sự fedayeen của Iraq khiến liên quân Mỹ-Anh bị bất ngờ trước sức kháng cự mạnh mẽ của họ, lực lượng này đã được lấy làm ví dụ về nhóm phi tập trung thành công, nhóm có khả năng phát triển mạnh mẽ mà không cần bất kỳ sự kiểm soát nào từ trên xuống dưới. Thực tế đã có tờ báo so sánh các chiến binh fedayeen với những con kiến trong đàn kiến, họ tìm đến giải pháp "tốt" chỉ thông qua liên lạc với những người lính ngay bên cạnh họ. Nhưng sau vài ngày, ý tưởng cho rằng fedayeen đang dựng lên một sức kháng cự có tổ chức và đầy ý nghĩa đã thay đổi, vì nó ngày càng bộc lộ rõ là các cuộc tấn công của họ thực ra còn nhỏ hơn cả các cuộc đột kích ngẫu nhiên, không có sự phối hợp và không có sự liên kết nào với những gì đang xảy ra ở nơi

khác trong nước. Như một viên chỉ huy người Anh đã nhận xét, đó hoàn toàn là những chiến thuật và không có chiến lược. Nói khác đi hành động cá nhân của các chiến binh fedayeen chưa từng được tập hợp thành cái gì đó lớn hơn, chính xác vì chưa có phương pháp tập hợp trí tuệ cục bộ của họ. Lực lượng fedayeen thực ra rất giống những con kiến - tuân theo các quy tắc cục bộ. Tuy nhiên, cũng tuân theo các quy tắc cục bộ, nhưng loài kiến kết thúc bằng việc thúc đẩy được sức mạnh của cả đàn, còn những người lính lại đi đến chỗ chết.

Điều mỉa mai trong thực tế là lực lượng quân sự thực sự phi tập trung trong xung đột Mỹ - Iraq lại là quân đội Mỹ. Trên chiến trường lính Mỹ được trao quyền chủ động hơn bất kỳ một quân đội nào khác, bởi vì lực lượng quân sự này thực hiện theo lý thuyết "hiểu biết cục bộ rất có lợi". Nhưng trong những năm gần đây, quân đội này đã đột ngột thay đổi. Ngày nay, các tư lệnh cục bộ có phạm vi quyền hạn lớn hơn, các hệ thống thông tin liên lạc tinh xảo nói lên rằng những chiến lược khôn ngoan mang tính tập thể có thể xuất hiện từ những chiến thuật cục bộ. Các tư lệnh cấp cao không thể không biết những gì đang xảy ra trên chiến trường và quyết định của họ đương nhiên sẽ phản ánh sâu sắc những hiểu biết cục bộ của các tư lệnh chiến trường. Chẳng hạn, trong cuộc đánh chiếm thủ đô Baghdad, Mỹ đã nhanh chóng đưa ra chiến lược rất phù hợp với thực tế thiếu sự kháng cự của quân Iraq khi được các tư lệnh cục bộ báo cáo sức kháng cự của quân Iraq rất yếu ớt, thậm chí không có. Điều này không phải để nói rằng quân đội Mỹ đã trở thành một tổ chức từ dưới lên trên thực thụ, như một số người phát biểu. Hệ thống cấp chỉ huy vẫn mang tính thiết yếu đối với hoạt động quân sự, mọi hoạt động trên chiến

trường đều diễn ra trong khuôn khổ xác định theo ý định chiến đấu của chỉ huy, ý định này cơ bản đặt ra các mục tiêu của chiến dịch. Nhưng dần dần, các chiến dịch thành công có thể phụ thuộc vào việc nhanh chóng tập hợp thông tin từ chiến trường giống như vào các chiến lược từ trên xuống dưới có từ trước.

V

Đối với các vấn đề của cộng đồng tình báo Mỹ trước ngày 11/9, thì vấn đề không phải là sự phi tập trung. Vấn đề là kiểu phi tập trung mà cộng đồng tình báo đang áp dụng. Nhìn bề ngoài, sự phân chia lao động giữa các cơ quan khác nhau có ý nghĩa rất lớn. Sự chuyên môn hoá cho phép đánh giá thông tin sâu sắc hơn và phân tích thành thạo hơn. Và tất cả những gì chúng ta biết về việc ra quyết định cho thấy các quan điểm nhìn nhận đối với một vấn đề càng đa dạng thì càng có khả năng quyết định cuối cùng sẽ khôn ngoan. Quyền Giám đốc CIA, ông Lowell Jacoby, đã đề xuất cụ thể về việc này trong một văn bản trình bày trước Quốc hội như sau: "Những thông tin mà một số các nhà phân tích cho rằng không có gì liên quan có thể cung cấp những đầu mối quan trọng hoặc bộc lộ những mối liên hệ rất có ý nghĩa khi được người khác nghiên cứu cẩn thận."

Tuy nhiên, những gì còn thiếu trong cộng đồng tình báo này đó là không có bất kỳ phương thức thực sự nào để tập hợp không những các thông tin mà cả các ý kiến đánh giá. Nói cách khác, chưa có cơ chế thu hút trí tuệ tập thể của các nhân viên NSA, CIA và FBI. Đã có sự phi tập trung, nhưng chưa có sự tập hợp và do đó không có tổ chức. Giải pháp của Shelby cho vấn đề này - thành lập cục tình báo trung ương thật sự - mới có thể giải quyết được vấn đề tổ



chức và mới có thể dễ giao cho ít nhất một cơ quan đảm nhận trách nhiệm về tất cả mọi thông tin. Nhưng để làm được như vậy, trước hết, phải có được đầy đủ những lợi ích mà sự phi tập trung mang lại - tính đa dạng, kiến thức cục bộ và sự độc lập. Shelby đã đúng khi cho rằng thông tin cần phải được chia sẻ. Nhưng ông lại cho rằng cần phải có một người nào đó - hoặc một nhóm nhỏ những người nào đó - giữ vai trò trung tâm, sàng lọc thông tin, tính toán xem điều gì quan trọng và điều gì không. Nhưng tất cả những gì chúng ta biết về sự nhận thức cho thấy rằng nhóm ít người, thông minh ở mức độ nào không quan trọng, đơn giản sẽ không thông minh hơn nhóm đông người hơn. Và công cụ tốt nhất để đánh giá đúng ý nghĩa tập thể của thông tin mà cộng đồng tình báo thu thập được chính là trí tuệ tập thể của cộng đồng tình báo. Câu trả lời không phải là sự tập trung, mà là sự tập hợp.

Điều thú vị là một số người trong cộng đồng tình báo dường như đã nhận thấy điều này và đưa ra một giải pháp khả dĩ: sử dụng các thị trường để cho phép các nhà phân tích đến từ các cơ quan và các tổ chức khác nhau mua bán các hợp đồng về hàng hoá bán giao sau dựa trên dự tính của họ về những gì có thể xảy ra ở Trung Đông và ở một nơi nào khác. Đây là chương trình FutureMAP. Chương trình này lúc đầu được Cục Dự án Nghiên cứu Phát triển Quốc phòng (DARPA) tài trợ. Trong FutureMAP có hai yếu tố chính. Thứ nhất là các thị trường nội bộ. Thị trường này rất nhỏ (có lẽ chỉ giới hạn từ 20 đến 30 người), thành phần tham gia chỉ có các nhà phân tích tình báo và có thể là một số hạn chế các chuyên gia bên ngoài. Những thị trường này thực ra đã tìm cách dự đoán khả năng của các sự kiện cụ thể và họ có điều kiện rất

thuận lợi là được dựa vào thông tin mật để biết rõ vấn đề nào quan trọng cần tìm hiểu.

Yếu tố thứ hai trong FutureMAP là Thị trường phân tích chính sách (PAM). Mùa hè năm 2003, thị trường này đã trở thành mục tiêu của cơn bão lửa chỉ trích của các chính trị gia đang hoảng loạn. Ý tưởng chính phía sau PAM rất đơn giản (và có lẽ giống hết ý tưởng đằng sau các thị trường nội bộ): cũng như thị trường điện tử Iowa làm tốt công việc dự đoán kết quả bầu cử, các thị trường khác làm tốt công việc dự đoán những sự kiện chưa xác định, một thị trường tập trung vào Trung Đông có thể cung cấp tin tình báo mà những phương thức khác có thể bỏ qua.

Tất nhiên, thị trường phân tích chính sách có điểm phân biệt rất rõ ràng với thị trường nội bộ, đó là nó sẽ công khai trước công chúng và có khả năng thu lợi từ những sự việc khủng khiếp xảy ra. Các thượng nghị sỹ Ron Wyden và Byron Dorgan, những người đi đầu trong nỗ lực muốn phá bỏ PAM, đã kịch liệt lên án PAM là mang tính "nông nổi", "công kích" và "vô dụng". Báo chí hồi đầu nói chung cũng theo quan điểm của họ, làm cho mọi người nghĩ rằng kế hoạch lộ bịch như vậy là không thể thực hiện được.

Theo luận điểm của cuốn sách này, bạn sẽ không thấy ngạc nhiên khi biết rằng tôi nghĩ rằng PAM lại có tiềm năng là một ý tưởng rất hay. Cơ sở lập luận cho rằng thị trường này sẽ mở ra công khai trước công chúng không có nghĩa là những dự đoán của nó sẽ càng không chính xác. Ngược lại, chúng ta đã thấy rằng ngay cả khi những người giao dịch không nhất thiết là những chuyên gia thì ý kiến đánh giá tập thể của họ thường rất có chất lượng. Hơn nữa, việc đưa thị trường này ra công khai trước công chúng là một

cách để những người bình thường không thể gặp gỡ với CIA - dù là vì yêu nước, sợ hãi hay oán giận - để cung cấp thông tin họ biết được về tình hình ở Trung Đông.

Theo quan điểm của Shelby nhằm vào cộng đồng tình báo, thì PAM có thể giúp phá bỏ những rào cản về thể chế, khiến không thể tập hợp được thông tin vào một nơi. Vì những người tham gia giao dịch trên một thị trường không có động cơ nào khác là đưa ra dự đoán đúng - tức là, sẽ không có những yếu tố chính trị hay hành chính quan liêu tác động đến các quyết định của họ - và vì họ có động cơ đúng, nên lại càng có khả năng đưa ra những ý kiến đánh giá trung thực, mà thay đổi ý kiến của họ cho phù hợp với xu thế chính trị hay thoả mãn những yêu cầu về thể chế.

Thượng nghị sỹ Wyden bác bỏ PAM, coi đó như một câu chuyện "cổ tích" và cho rằng DARFA tốt hơn nên đầu tư kinh phí cho hoạt động tình báo của "thế giới thực". Nhưng đó là một sự phân biệt sai lầm. Đã không có ai đề xuất thay thế việc thu thập tình báo truyền thống bằng một thị trường. PAM chỉ đơn giản được dự kiến là một phương thức thu thập thông tin khác. Và trong bất cứ trường hợp nào thì mọi thông tin mà những người tham gia thị trường đưa ra giao dịch đều có thể bắt nguồn từ "thế giới thực". Nếu không, sẽ rất khó thấy được làm sao họ có thể đưa ra những dự đoán chính xác.

Tất nhiên, cuộc tấn công thực sự vào PAM không có gì khó khăn, dù nó có hiệu quả hay không và hiệu quả ở mức độ nào. Vấn đề thực sự với PAM, như Wyden và Dorgan đã chỉ rõ, đó là: việc đặt cược vào những thảm hoạ tiềm ẩn vừa mang tính "kích động", vừa "sai trái về đạo đức". Chúng ta hãy chấp nhận một việc hết sức

khủng khiếp và mất hết lý trí như đánh cược vào một âm mưu ám sát nào đó. Và chúng ta cũng đồng ý để các nhà phân tích trong Chính phủ Mỹ hằng ngày được tự nghiên cứu những vấn đề giống hệt như của những người tham gia trong thị trường PAM đưa ra: Chính phủ Jordan vững chắc ở mức độ nào? Liệu có khả năng Hoàng gia Arab Saudi bị sụp đổ hay không? Ai sẽ là người đứng đầu Chính quyền Palestin năm 2004? Việc đặt ra những câu hỏi như vậy bị coi là trái đạo đức đối với Chính phủ Mỹ, nhưng lại không có dấu hiệu bị coi là trái đạo đức đối với những người ngoài chính phủ.

Tuy nhiên, nếu coi là trái đạo đức thì có lẽ là PAM có thể cho phép mọi người kiếm tiền bằng cách dự đoán thảm họa. Nhưng các nhà phân tích CIA không tình nguyện làm công việc của họ. Chúng ta trả tiền cho họ để dự đoán các thảm họa. Việc đó về đạo đức có gì sai không? Chúng ta cũng trả tiền cho những người cung cấp tin tức để mua những thông tin có giá trị. Chúng ta làm như vậy cũng là sai sao? Hoặc ta hãy xét nền kinh tế hiện nay của chúng ta. Toàn bộ hoạt động kinh doanh của một công ty bảo hiểm nhân thọ đều dựa trên việc cá cược về tuổi thọ của mọi người (Với chính sách bảo hiểm nhân thọ truyền thống, công ty bảo hiểm cược rằng bạn sẽ sống lâu hơn bạn nghĩ, trong khi đó chính sách trợ cấp hằng năm cược rằng bạn sẽ sống ít hơn). Có thể có điều gì đó nhấn tâm trong việc này, nhưng phần lớn chúng ta hiểu rằng việc này là cần thiết. Về mặt nào đó, đây là những gì các thị trường thường làm: khai thác những khía cạnh nằm ngoài phạm vi luân lý để nâng cao lợi ích tập thể. Nếu phải đánh đổi bằng cách để cho những tình cảm của chúng ta bị tổn thương để có được tin tình báo tốt hơn, thì chúng ta cũng nên bằng lòng. Trong mọi trường hợp, việc cho

phép mọi người đặt cược vào tương lai chắc chắn không gây nhiều vấn đề rắc rối bằng nhiều cách khác mà các nhân viên tình báo của chúng ta sử dụng để có được thông tin. Và nếu như PAM thực sự làm cho an ninh nước Mỹ vững chắc hơn, mà không sử dụng nó thì mới là điều sai trái về đạo đức.

Chắc chắn từng có những vấn đề mà PAM có thể đã vượt qua được. Đáng chú ý nhất, nếu thị trường đó chính xác và Bộ Quốc phòng dựa vào dự đoán của thị trường để hành động nhằm ngăn chặn, chẳng hạn, việc ám sát Quốc vương Jordan, thì việc này có thể lại khiến cho dự đoán của những người tham gia thị trường sai đi, và như vậy sẽ hủy hoại động cơ để có những dự đoán tốt. Một thị trường được thiết kế tốt có thể phải tính đến những can thiệp đó của Mỹ, chẳng hạn bằng cách đặt ra những vụ cá cược tùy thuộc vào hành động của Mỹ (hoặc, theo cách khác, những người giao dịch có thể bắt đầu tính đến khả năng hành động của Mỹ như một hệ số trong những cái giá họ phải trả.). Nhưng tất nhiên việc này chỉ có thể là vấn đề cần giải quyết nếu như thị trường trên thực tế đưa ra được những dự đoán tốt. Nếu như PAM trở thành một thị trường hoàn toàn tự do, nó cũng có thể tồn tại những vấn đề giống như những thị trường khác đôi khi vẫn có, như các cơn sốt giả và mách khéo lừa bịp. Nhưng bạn không được thấy các thị trường hoạt động hoàn hảo mà tin rằng chúng hoạt động tốt.

Quan trọng hơn, mặc dù hầu hết sự chú ý đối với PAM đều tập trung vào triển vọng của những người đặt cược vào các việc như ám sát Arafat, nhưng đại đa số các “vụ cá cược” của những người giao dịch trong PAM có thể lại liên quan đến những vấn đề trần tục hơn, như tăng trưởng kinh tế của Jordan trong tương lai hay

quân đội Syria hùng mạnh đến mức nào. Về cốt lõi, PAM không hề có ý cho chúng ta biết Hamas sẽ làm gì trong tuần tới. Nó chỉ có ý giúp chúng ta cảm nhận tốt hơn về sức mạnh kinh tế, sự ổn định trong dân chúng và khả năng sẵn sàng của quân đội các nước Trung Đông, có để ý đến ý nghĩa của chúng đối với các lợi ích của Mỹ trong khu vực. Điều đó như thể là sự phối hợp đánh giá của các nhà phân tích chính sách, các chuyên gia về Trung Đông tương lai, các thương gia và các viện sĩ từ chính Trung Đông (những nhóm người có khả năng tham gia giao dịch trên thị trường PAM) có thể bao gồm điều gì đó có giá trị để nói ra. Wyden và Dorgan đã khinh bỉ so sánh thị trường phân tích chính sách với một "phòng cá độ". Đó là một sự so sánh rất ấn tượng (và rắc rối), vì chúng ta biết một điều về các thị trường cá độ, đó là: chúng giỏi dự đoán tương lai tới mức kỳ lạ.

Nếu như PAM thực sự đã đi vào hoạt động trong thực tế, nó có thể dẫn đến một vấn đề khác: quá chính xác. Rốt cuộc, vẫn không có gì bảo đảm những người cầm quyền ở cấp cao nhất lúc nào cũng muốn nghe ý kiến trung thực nhất của cộng đồng tình báo. Có thể thấy rõ là nhiều quyết định của tổng thống được đưa ra trước, sau đó mới điều chỉnh lại. Nếu PAM (hoặc các thị trường bên trong) cung cấp bằng chứng cho thấy danh sách của tổng thống là ương ngạnh thì không thể biết điều gì có thể xảy ra. Rõ ràng, trong một số trường hợp, thông tin chính xác luôn được hoan nghênh. Nhưng có thể là một cộng đồng tình báo đã rạn nứt và chính trị hóa lại chính là cái mà các nhà hoạch định chính sách muốn, vì nó cho phép họ lựa chọn và nhật ra những ý kiến mà họ thích. Có lẽ chúng ta đã nhận thấy rằng một dự báo có thể là quá đúng vì tốt cho chính nó.



## **Chương 5. GIỜ TẤT CẢ HÃY CÙNG KẾT HỢP LẠI**

### **Sự phối hợp trong một thế giới phức tạp**

I

Chưa có ai quan sát kỹ sự di chuyển của người dân trên các đường phố và vỉa hè của thành phố New York bằng William F. Whyte. Năm 1969, Whyte - tác giả cuốn kinh điển về xã hội học Con người tổ chức (The Organization Man) - được giao nhiệm vụ phụ trách Dự án Cuộc sống Đường phố. Ông đã dành gần 16 năm chỉ để quan sát hành động của người dân New York khi đi lại trong thành phố. Nhờ sử dụng các camera để quan sát và ghi chép cẩn thận, Whyte và nhóm đồng nghiệp trẻ tuổi đã cùng nghiên cứu và có được cả một kho tư liệu về hành vi của mọi người ở công viên, trên hè phố đông đúc và trong luồng giao thông thường xuyên bị ùn tắc. Công trình nghiên cứu của Whyte cuối cùng được viết thành cuốn sách có tên Thành phố, trong đó trình bày nhiều ý tưởng rất hay về kiến trúc, thiết kế đô thị và tầm quan trọng của việc giữ cho cuộc sống đường phố được sôi động. Người dân thành phố đã nhiệt liệt hoan nghênh cuốn sách này. Whyte viết: "Người đi bộ là một thực thể xã hội và cũng là một bộ phận tham gia giao thông vô cùng hiệu quả và phức tạp" Whyte khẳng định, thật kinh ngạc là người đi bộ có thể di chuyển rất nhanh trên những hè phố đông nghịt mà không hề va chạm với người xung quanh. Thực tế, dòng người càng đông, người đi bộ càng tỏ ra khéo léo. Whyte viết: "Người đi bộ thành thạo thường nhón bước sang bên để có thể quan sát

đường qua vai người đi trước. Như vậy, anh ta sẽ có được sự lựa chọn tốt nhất, mặc dù người đi trước vô hình trung vẫn là một trở ngại." Nghệ thuật "bước vượt qua đơn giản" của người dân New York thực tài tình, nó đòi hỏi vừa phải đi hơi chậm lại để tránh người đi trước, vừa không để va chạm với người phía sau đang bước tới. Ở những chỗ sang đường, người đi bộ thường tập trung thành đám đông để tránh va quệt với các phương tiện giao thông. Nói chung, Whyte viết, "Họ bước đi rất nhanh, nhưng thật khéo léo. Họ vượt qua và né tránh nhau một cách vừa xông xáo vừa nhún nhường. Họ ra hiệu để trao đổi ý định riêng với nhau bằng những động tác tinh tế nhất. Đứng chiêm ngưỡng, ta thấy một cảnh tượng đang hiện lên rất sôi động. Dòng người với những kiểu trang phục khác nhau, sắc màu phong phú và đa dạng, người đi nhanh, người đi chậm, người thì nhảy chân sáo. Họ liên tục xen vào nhau rồi lại tách ra; kẻ bước nhanh hơn, người đi chậm lại, tất cả cùng hòa nhịp bước với nhau. Cảnh tượng ấy rất thu hút sự quan sát."

Những gì Whyte nhìn thấy - và giúp chúng ta nhìn thấy - là cái đẹp của một đám đông phối hợp rất tốt, trong đó có những điều chỉnh tinh tế về tốc độ, nhịp bước, hướng đi giúp cho dòng người, dù đông đúc, vẫn di chuyển rất nhịp nhàng và hiệu quả. Người đi bộ thường phán đoán hành vi của nhau. Không ai nói cho họ biết cần phải bước chỗ nào, bước khi nào và bước ra sao. Thay vào đó, mỗi người tự quyết định mình sẽ làm gì dựa trên cơ sở phán đoán người kia sẽ làm gì. Và việc này không hiểu vì sao vẫn thường diễn ra rất tốt. Trong một đám đông người đi bộ đang di chuyển nhanh vẫn tồn tại một dạng ý thức tập thể.

Tuy vậy, dạng ý thức tập thể này khác so với dạng ý thức tập thể tồn tại trong Giải bóng đá quốc gia NFL hay Google. Cụ thể là, vấn đề mà bất kỳ đám đông người đi bộ nào cũng phải “giải quyết”, về cơ bản, rất khác với vấn đề tồn tại trong những cuộc chơi như: "Ai sẽ thắng cược trong trận Giants - Rams và thắng bao nhiêu tiền?" Vấn đề của người đi bộ là điển hình của cái mà người ta thường gọi là các vấn đề phối hợp. Các vấn đề phối hợp xảy ra thường xuyên trong cuộc sống thường ngày. Bạn nên đi làm lúc mấy giờ? Tối nay chúng ta muốn ăn tối ở đâu? Chúng ta gặp gỡ bạn bè như thế nào? Chúng ta phân chia chỗ ngồi trên tàu điện ngầm ra sao? Tất cả đều là những vấn đề phối hợp. Tương tự, nhiều câu hỏi cơ bản mà bất kỳ một hệ thống kinh tế nào cũng phải tìm lời giải đều hàm chứa vấn đề phối hợp, đó là: Ai sẽ làm việc ở đâu? Chúng ta tổ chức sản xuất như thế nào? Chúng ta phân phối hàng hóa và dịch vụ ra sao? Vấn đề phối hợp được xác định ở chỗ, đó là muốn tìm ra lời giải, bạn không những chỉ nghĩ đến câu trả lời của mình, mà còn phải cân nhắc câu trả lời của người khác. Đó là vì việc bạn làm sẽ ảnh hưởng đến việc người khác sẽ làm và ngược lại. Hãy hình dung tình huống có hai người đang tiến về phía nhau trên hè phố. Nếu mọi chuyển động đều trùng một hướng, nhất định họ sẽ đâm vào nhau. Để tránh va chạm, họ đều tránh nhau nhưng lại tiếp tục trùng hướng, dẫn đến nguy cơ vẫn đâm vào nhau. Và cuối cùng, họ buộc phải nhanh chóng phối hợp hành động để vượt qua nhau mà không va chạm. Đây là một vấn đề về phối hợp mà hai người này đã giải quyết không tốt.

Một cách phối hợp hành động của mọi người rất rõ là thông qua sự bắt buộc hay cưỡng bức. Cả đoàn quân trong cuộc duyệt binh phải phối hợp động tác đi duyệt binh cho thật đều. Tương tự, các

công nhân trên một dây chuyền lắp ráp lạc hậu cũng phải phối hợp ăn ý với nhau. Tuy vậy, vấn đề phối hợp hay nhất là phải liên quan đến các giải pháp từ dưới lên chứ không phải từ trên xuống, tức là mọi người tự biết cách hành động như thế nào cho phù hợp với nhau, vừa trật tự vừa hiệu quả, mà không cần ai chỉ bảo. Những vấn đề này ít bị ràng buộc vào các giải pháp xác định rõ ràng giống như nhiều vấn đề thường gặp khác. Những câu trả lời tìm được cũng chỉ đúng ở mức tương đối, không phải là phương án tối ưu. Những câu trả lời đó thường liên quan đến các thể chế, các chuẩn mực, lịch sử và những yếu tố xác định hành vi của cả nhóm. Bởi vì đối với các vấn đề phối hợp, không thể có việc đưa ra quyết định độc lập (tức là không quan tâm đến ý kiến người khác) - vì điều người này muốn làm phụ thuộc vào điều người khác sẽ làm và ngược lại - cho nên không ai có thể đảm bảo rằng cả nhóm sẽ tìm được câu trả lời thông minh. Nhưng thật ngạc nhiên là các nhóm vẫn thường tìm được giải pháp hợp lý nhất cho những vấn đề này.

## II

Chúng ta hãy bắt đầu tìm hiểu một vấn đề như sau:

Có một quán bar địa phương mà bạn thích. Thực ra, đó cũng là quán bar được nhiều người thích. Vấn đề với quán bar này là khi nó quá đông sẽ chẳng có ai thấy vui vẻ. Tối thứ Sáu sắp tới bạn dự định đến quán bar đó. Nhưng rồi lại không muốn đi vì nghĩ rằng ở đấy sẽ có rất nhiều người. Vậy bạn sẽ làm gì?

Để trả lời câu hỏi trên, bạn cần phải giả sử, nếu chỉ để làm cơ sở cho việc tranh luận, rằng mọi người đều cảm nhận được cách bạn

làm. Nói cách khác, quán bar là nơi rất vui vẻ khi không quá đông khách nhưng lại là nơi rất khổn khổ nếu ngược lại. Như vậy sẽ xảy ra hai tình huống như sau. Tình huống thứ nhất, nhiều người dự đoán quán bar sẽ đông khách và không muốn đi nữa. Trong trường hợp này, buổi tối thứ Sáu hôm ấy quán bar sẽ vắng khách và những người đến đây đều được may mắn tận hưởng sự khoan khoái. Tình huống thứ hai, nhiều người dự đoán quán bar sẽ vắng khách và đều muốn đi. Tối thứ Sáu đó, quán bar sẽ quá tải và tất nhiên ai cũng thất vọng (Vấn đề này, tất nhiên, đã được Yogi Berra đề cập đến đầy đủ khi kể về một hộp đêm nổi tiếng ở New York: "Chẳng ai đến đó nữa vì có quá đông người."). Tất nhiên, cách giải quyết ở đây là phải cố gắng giữ được sự cân bằng, sao cho mỗi tuần đều có đủ số khách đến - nhưng không được quá đông.

Giờ đây, dĩ nhiên là có một giải pháp dễ dàng cho vấn đề này. Đó là bố trí một nhân viên điều phối chung mọi việc - theo kiểu nhân viên gác cổng đa năng - để thông báo với mọi người khi nào họ có thể đến và không thể đến quán bar. Hằng tuần, nhân viên điều phối sẽ thông báo cho phép một số người nhất định được tới quán bar nhằm đảm bảo quán có đủ khách nhưng không quá đông. Về lý thuyết, giải pháp này có thể hữu ích, nhưng trên thực tế không khả thi vì chẳng ai chịu chấp nhận. Cách điều phối chung này có thể thực hiện được, nhưng can thiệp thô bạo quyền tự do chọn lựa của mọi người. Dù vui hay không, nên để mọi người được tự do đến quán bất cứ khi nào họ muốn. Một giải pháp hợp lý là phải tôn trọng quyền tự quyết của mỗi người, tức là không mâu thuẫn với lựa chọn cá nhân của tất cả mọi người.

Đầu những năm 1990, một nhà kinh tế học tên là Brian Arthur đã cố gắng tìm giải pháp tối ưu cho vấn đề này. Ông gọi đó là “vấn đề El Farol” theo tên thật của một quán bar địa phương ở Santa Fe. Vào những buổi tối có biểu diễn âm nhạc Ireland, quán El Farol thường chật cứng khách. Arthur nhận định vấn đề như sau: Tối nào lượng khách đến El Farol ít hơn 60% tổng số khách mà El Farol có thể phục vụ, mọi người đều được vui vẻ. Nếu lượng khách đến nhiều hơn 60% ai cũng thấy buồn chán. Do vậy, mọi người chỉ đi nếu nghĩ rằng quán bar đó sẽ có số khách ít hơn 60%; ngược lại, họ sẽ ở nhà.

Tất nhiên, một câu hỏi thú vị là: Mỗi người quyết định như thế nào? Arthur cho rằng do không có câu trả lời hay cách giải nào rõ ràng có thể suy luận theo kiểu toán học nên những người khác nhau sẽ dựa vào những chiến lược khác nhau. Một số cho rằng số khách đến quán El Farol vào tối thứ Sáu tuần này sẽ bằng tối hôm cuối cùng họ tới đó. Một số có thể nhìn vào lượng khách đã có vào lần cuối cùng họ thực sự có mặt trong quán (Arthur cho rằng nếu không tự mình đến quán bar, bạn vẫn có thể biết được lượng khách ở quán). Một số có thể tính lượng khách trung bình của vài tuần trước. Một số có thể cho rằng số khách tuần này ngược lại với tuần trước (nếu tuần trước vắng, thì tuần này sẽ đông).

Những gì Arthur đã làm sau đó là thấy một loạt thí nghiệm bằng máy tính được thiết kế để mô phỏng lượng khách đến El Farol trong khoảng thời gian 100 tuần (Về cơ bản, ông đã tạo ra một nhóm các nhân viên bằng máy tính, trang bị cho họ những chiến lược khác nhau và phái họ đi làm việc.). Những gì ông phát hiện thấy là do các nhân viên theo đuổi những chiến lược khác nhau



nên số người đến quán bar dao động rất lớn giữa các tuần. Sự dao động này xảy ra không đều mà ngẫu nhiên nên không có một khuôn mẫu rõ ràng. Có khi lượng khách đến nhiều hơn 60% trong 3-4 tuần liên tục, nhưng có khi lại ít hơn 60% trong 4-5 tuần liên tục. Do vậy, không có một chiến lược nào đảm bảo chắc chắn đưa ra quyết định đúng. Thay vào đó, các chiến lược chỉ có tác dụng trong một thời gian và sau đó phải thay đổi.

Lúc bấy giờ, số khách dao động đồng nghĩa với việc có những tối thứ Sáu những người đến El Farol bị thất vọng vì quá đông khách, trong khi đó có những tối thứ Sáu khác lại rất vắng vẻ. Tuy vậy, cuộc thí nghiệm này phát hiện ra một điều đáng chú ý. Trong vòng 100 tuần, lượng khách đến quán bar trung bình là 60% đúng bằng con số tất cả mọi người đều mong đợi (lượng khách tối đa để mọi người trong quán đều cảm thấy thật sự thoải mái). Nói cách khác, sự phán quyết tập thể của nhóm chính xác ngay cả trong trường hợp người ta thường căn cứ vào hành vi của nhau để xác định chiến lược cá nhân của mình.

Sau khi Arthur đưa ra vấn đề El Farol vài năm, hai kỹ sư tên là Ann Bell và Wilham Sethare đã thử giải quyết vấn đề bằng cách tiếp cận khác. Arthur cho rằng khách đến quán bar lựa chọn các chiến lược đa dạng để phán đoán hành vi của đám đông. Khác với nhận định của Arthur cả Bell và Sethares cho rằng mỗi khách tới quán bar đều theo đuổi một chiến lược đơn giản và tương tự nhau, đó là dựa vào kinh nghiệm: Họ sẽ đến quán bar nếu thấy kinh nghiệm gần đây của mình đúng (quán bar không đông); nếu kinh nghiệm đó sai, họ sẽ chẳng đi nữa.

Khách đến quán bai của BeU và Sethares không tinh tế bằng của Arthur. Họ thực sự không nghĩ nhiều đến những điều người khác có thể đang nghĩ và không cố gắng phán đoán hành vi của nhau. Họ cũng không biết ở quán El Farol có bao nhiêu người vào những buổi tối họ không có mặt. Tất cả những gì họ thực sự biết là kinh nghiệm gần đây của riêng mình. Kinh nghiệm lần trước của họ là vui vẻ, họ muốn trở lại, kinh nghiệm lần trước của họ là buồn chán, họ không muốn đến nữa. Họ không quan tâm đến việc phối hợp hành vi với người khác, mà chỉ dựa vào cảm giác của bản thân về El Farol.

Nhóm khách đến quán bar này đã đưa ra giải pháp cho vấn đề khác với các đối tượng khách của Arthur (chưa nói đến vấn đề giải pháp đó có tinh tế hay không). Sau một thời gian nhất định - cho mỗi người có được kinh nghiệm cần thiết để quyết định có nên quay trở lại El Farol hay không - lượng khách đến quán hàng tuần của nhóm ổn định ở con số dưới 60% lượng khách tối đa, chỉ kém hơn một chút so với mức có được bằng cách bố trí một nhân viên điều phối chung (đúng 60%). Chỉ thông qua kinh nghiệm cá nhân và không quan tâm đến những gì người khác sẽ làm, số khách đến quán bar này đã tìm ra được câu trả lời thông minh mang tính tập thể. Điều đó cho thấy đối với các vấn đề phối hợp, tư duy độc lập cũng có thể rất hiệu quả.

Tuy nhiên, có một điều bất ổn trong thí nghiệm của Bell và Sethares. Một trong những lý do khiến lượng khách đến El Farol ổn định hàng tuần là những khách đến quán bar này đã nhanh chóng tự phân thành hai nhóm: nhóm khách thường xuyên và nhóm khách vắng lai. Nói cách khác, El Farol trở thành một tụ

điểm như quán Cheers. Đây không phải là một giải pháp tồi. Thực tế theo quan điểm vị lợi (cho rằng đến quán bar vào bất kỳ tối nào mọi người đều có được niềm vui như nhau) thì ai cũng muốn đến. Hằng tuần, hơn một nửa số người tới El Farol đều đặn và thấy rất thoải mái (vì quán ít khi đông). Nhưng cũng khó có thể nói đây là giải pháp lý tưởng bởi vì có khá nhiều người trong nhóm ít khi đến và có đến lại cảm thấy không vui.

Sự thật là thực sự vẫn chưa rõ (ít nhất không chỉ mình tôi) giải pháp nào - của Arthur hay của Bell và Sethares tốt hơn, mặc dù đối với cả hai thì chúng dường như đều tốt với mức ngạc nhiên. Đây là bản chất của các vấn đề phối hợp: chúng rất khó giải quyết và chỉ cần tìm ra giải pháp dù chỉ tốt tương đối đã là một thắng lợi. Do điều bạn muốn thực hiện phụ thuộc vào việc người khác cũng đang muốn làm nên mọi quyết định đều có ảnh hưởng đến nhau và không có điểm chuẩn nào bên ngoài có thể chặn ngang đường xoắn ốc tự phản ánh này lại. Khi những người trong hội chợ của Galton đoán trọng lượng của con bò, họ cố gắng đánh giá một thực tế tồn tại bên ngoài nhóm. Song, khi những "nhân viên" máy tính của Arthur dự đoán về El Farol, họ lại cố gắng đánh giá thực tế dựa trên cơ sở ý kiến xét đoán riêng. Căn cứ vào những tình huống đó, việc đưa ra được số trung bình chính xác nhất lượng người đến quán bar có thể nói là một điều hết sức kỳ diệu.

### III

Một đàn chim sáo khổng lồ đang bay theo chủ định trên bầu trời châu Phi. Chúng nhẹ nhàng lướt qua ngọn cây, luôn giữ đúng đội hình và tốc độ bay. Từ trên cao, một con chim ưng lao bổ xuống, đàn sáo lập tức bay tản ra, nhưng rồi ngay lập tức các chú sáo tập

hợp lại và bay theo đội hình cũ. Kẻ săn mồi nản chí chỉ biết đâm bổ liên tục vào đàn đúm. Mỗi lần như vậy, đàn chim lại bay tản ra, rồi lại nhanh chóng tái hợp; sự chuyển động của đàn chọn tạo thành một mô hình khó hiểu nhưng khá đẹp mắt. Trong quá trình tấn công ấy, chim ưng dần trở nên bối rối vì chẳng có con mồi nào ở nguyên vị trí cũ, dù là đàn sáo ấy không bao giờ bị phân rã quá lâu.

Quan sát cảnh tượng trên, tưởng như các chú chim đang hành động theo sự chỉ đạo của một bộ óc duy nhất, nhằm bảo vệ sự an toàn cho cả đàn. Chúng phối hợp với nhau rất nhịp nhàng theo một chiến lược thống nhất, nhờ đó, chúng có cơ hội tốt hơn để tồn tại. Tuy nhiên, sự thật không phải vậy. Mỗi con chim sáo chỉ đang hành động đơn lẻ theo bốn nguyên tắc đơn giản sau:

1. Bay càng gần trung tâm của đàn càng tốt.
2. Bay cách con bên cạnh từ 2 đến 3 lần chiều dài thân chim.
3. Không đâm vào các con chim khác.
4. Bay ra vị trí khác trong trường hợp bị chim ưng tấn công.

Không chú sáo nào biết việc tất cả những con chim khác đang làm. Không chú sáo nào có thể ra lệnh cho con chim khác làm bất cứ điều gì. Chỉ có những nguyên tắc (bao gồm cả nguyên tắc rõ ràng "nếu một con chim ưng lao vào bạn, hãy tránh khỏi đường bay") mới cho phép đàn chim duy trì hướng di chuyển, chống lại những kẻ săn mồi và tập hợp thành đàn sau khi bị chia cắt.

Hoàn toàn có thể nói rằng bất kỳ ai quan tâm đến hành vi nhóm đều yêu thích các đàn chim bay. Trong số hàng trăm cuốn sách xuất bản thập kỷ qua bàn về cách thức tự tổ chức của các nhóm

không có sự chỉ đạo từ bên ngoài, hầu như không có cuốn nào không nhắc đến các đàn chim (hoặc đàn cá). Lí do rất rõ ràng: Đàn chim chính là một kiểu tổ chức xã hội tìm cách đạt được những mục tiêu của mình và giải quyết các vấn đề theo kiểu từ dưới lên, không có những con chim đầu đàn và không phải theo các thuật toán hay quy tắc phức tạp. Quan sát một đàn chim di chuyển trên không, bạn sẽ cảm nhận được những gì nhà kinh tế học Friedrich Hayek gọi bằng thuật ngữ "trật tự tự phát". Đó là sự tự phát được lập trình trong sinh học - những con chim sáo không quyết định phải tuân theo các quy tắc này, chúng chỉ hành động. Nhưng đó lại là sự tự phát cho tất cả. Không có kế hoạch nào được lập ra. Đàn chim chỉ di chuyển.

Bạn có thể thấy điều gì đó tương tự - tuy không đẹp mắt bằng - khi lần tới bạn đến siêu thị trong vùng tìm mua một hộp nước cam. Dù bạn không thông báo trước cho người bán hàng về dự định của mình, nhưng bất cứ thời điểm nào bạn đến siêu thị, những hộp nước cam cũng có sẵn chờ bạn. Trong thực tế, nói thẳng ra, có lẽ trong vài ngày tới trong tủ lạnh của cửa hàng vẫn có đủ nước cam đáp ứng nhu cầu của khách hàng, mặc dù không có khách hàng nào báo cho người bán biết rằng họ sẽ đến. Điều làm cho tất cả những chuyện này trở nên lạ lùng, tất nhiên, là nước cam bạn mua được đóng gói từ nhiều ngày trước đó sau khi nước cam được vắt ra từ những trái cam hái xuống trước đó nữa, những người làm việc này thậm chí không biết đến sự tồn tại của bạn. Những người tham gia dây chuyền đó - người đi mua hàng, cửa hàng, đại lí bán buôn, người đóng gói và người người trồng cây - có thể không hành động dựa trên cơ sở các nguyên tắc chính thức như đàn chim sáo, nhưng họ lại sử dụng kiến thức cục bộ - khác với kiến

thức của toàn bộ hệ thống - giống như đàn chim, và họ ra quyết định không dựa trên cơ sở vì người khác mà vì lợi ích của chính bản thân mình. Và trên hết, dù không được ai lãnh đạo hay hướng dẫn nhưng mọi người đều có khả năng phối hợp hành động để tất cả mọi người trong trong dây chuyền cùng có lợi (Nếu họ không được hưởng lợi họ sẽ không tham gia). Theo một nghĩa (rất hạn chế), nền kinh tế thị trường tự do giống như đám đông phối hợp ăn ý và tinh xảo nhất trên trái đất.

Các thị trường được hình thành với nhiều chức năng khác nhau nhưng cơ bản nhất là để trở thành một cỗ máy thực hiện chức năng phân phối các nguồn lực, có nghĩa là để phối hợp giữa người mua và người bán. Các nhà kinh tế học cho rằng cỗ máy này đang hoạt động rất tốt - hay phân phối hiệu quả - vì nó đưa hàng hóa từ nơi người bán, người sản xuất chúng với giá rẻ nhất đến với người mua, những người định giá chúng với giá cao nhất. Quá trình này diễn ra như thế nào? Câu trả lời đơn giản là giá cả. Giá cả là phương tiện truyền tải hầu hết thông tin trong một thị trường. Sự truyền tải thông tin là thường xuyên và không bao giờ dứt. Mỗi khi mua một sản phẩm, bạn phải đánh giá giá trị của nó. Đối với vấn đề này, mỗi lần bạn không mua một sản phẩm vì nó quá đắt, bạn đang đánh giá về giá trị của nó. Hàng nghìn hoặc hàng triệu ý kiến đánh giá của người mua phản hồi thông tin cho người bán biết họ nên sản xuất mặt hàng nào và khối lượng bao nhiêu.

Điều thú vị về giá cả ở chỗ nó đồng thời là công cụ rất thô sơ và cũng rất tinh tế. Nó thô sơ vì mặc dù cho phép các cơ sở kinh doanh biết rõ khi nào họ làm tốt hoặc không tốt nhưng nó không giải trình chính xác họ đã làm tốt hoặc không tốt việc gì. Ví dụ,



trong thị trường tiêu dùng, quyết định về giá cả là quyết định nhị nguyên, có-không: Chiếc quần kaki Gap này đối với tôi không đáng giá 40 đô la. Đó là một thông điệp quan trọng hãng Gap cần hiểu được, và nếu nắm bắt đầy đủ những thông điệp đó họ sẽ phải xem xét điều chỉnh lại giá loại quần kaki này. Nhưng thông điệp này không cho Gap biết tại sao loại quần kaki đó không đáng giá 40 đô la - kiểu dáng xấu hay không bền? - và do vậy, công ty sẽ khó khăn hơn trong việc đưa ra những thay đổi đúng đắn. Có một số thị trường, tất nhiên, việc này không đặt thành vấn đề. Nếu bạn không mua một gia lúa mì vì giá quá cao thì cách duy nhất khiến bạn mua nó là hạ giá. Nếu hạ giá mà sự việc vẫn tương tự, bạn vẫn không hài lòng với một giá lúa mì 30 đô la thì bạn sẽ không hài lòng với tất cả các giá lúa. Nhưng điều đó không nhất thiết đúng với một chiếc quần kaki hay một chiếc ti vi mới. Trong những thị trường này, có thể những thay đổi nhỏ lại đột nhiên làm cho giá dường như hơn cả mức hợp lý. Thách thức mà các công ty phải đối mặt là làm thế nào để biết nên thay đổi những gì.

Vì tất cả những điều đó, giá cả còn là một công cụ tinh tế với hai lý do. Thứ nhất, mặc dù mỗi quyết định về giá cả là một quyết định nhị nguyên, nhưng việc các mức giá được phân định một cách tinh vi có nghĩa là phán quyết của thị trường có thể rất riêng biệt. Những thay đổi về giá cả dù chỉ vài xu hay vài đô la có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại. Và điều này đúng bất kể thực tế có nhiều bằng chứng cho thấy đa số mọi người không phải là những kẻ thay theo giá cả. Nhà kinh tế học Hal Varian cho rằng khách hàng có thể chia thành hai dạng: một là, những người mua hàng ngẫu nhiên, không cố công tìm kiếm người bán rẻ nhất và mua bất cứ khi nào một sản phẩm có giá rẻ hơn cái giá anh ta vẫn

nghĩ trong đầu; hai là, những người chủ động so sánh giữa các cửa hàng và luôn cố gắng để mua với giá rẻ nhất. Điều quan trọng là không cần thiết phải có nhiều khách mua hàng nhạy cảm về giá đối với người bán, một thị trường vẫn bắt đầu hoạt động như thể tất cả những người mua hàng đều rất nhạy cảm trong vấn đề giá cả.

Căn cứ vào tất cả những điều này, điều phức tạp nhất về giá cả là nhiều ngành kinh doanh dường như phóng túng với nó. Trên một thị trường như thị trường chứng khoán, tất nhiên, các mức giá được xác định và tái xác định liên tục khi cung và cầu thay đổi. Tuy nhiên, ở hầu hết thị trường còn lại của nền kinh tế, các mức giá là do người bán xác lập. Bạn có thể nghĩ rằng vì giá cả thích hợp rất quan trọng đối với việc tăng lợi nhuận lên mức tối đa, do đó, các ngành kinh doanh nên đầu tư nhiều thời gian vào việc định giá. Một số công ty đã làm như vậy. Ví dụ, ngành hàng không áp dụng các giá vé linh hoạt, thay đổi liên tục nhằm thu được giá trị càng lớn càng tốt, với mục đích để các khách hàng khác nhau thường trả các mức giá vé khác nhau (Mặc dù chiến lược này không giúp họ tránh được mối lo thường xuyên về tài chính). Ngược lại, hãng bán lẻ Wal - Mart có chiến lược "giá thấp mỗi ngày" cho từng mặt hàng nhưng vẫn luôn tìm cách hạ các mức giá xuống mức thấp nhất có thể. Và nhiều công ty hàng tiêu dùng đã tìm được những bí quyết về định giá thương mại, như chiến lược mà Varian gọi là "định giá Goldilocks". Định giá Goldilocks đã được Itamar Simonson và Amos Tversky chứng minh bằng tài liệu, họ đã thuật lại chi tiết một thí nghiệm, trong đó một nhóm khách hàng được quyền lựa chọn giữa một chiếc lò vi sóng hiệu Emerson giá 109,99 đô la và một chiếc hiệu Panasonic giá 179,99

đô la. Có 43% số người trong nhóm đã chọn chiếc Panasonic. Nhóm thứ hai được chọn giữa hai chiếc lò vi sóng đó cộng thêm chiếc thứ ba, một chiếc Panasonic kiểu mới đắt hơn. giá 199,99 đô la. Trong nhóm này, có 60% số người đã chọn chiếc Panasonic 179,99 đô, có lẽ nó bất ngờ có vẻ như là sự kết hợp tốt nhất giữa chất lượng và giá cả (Một phiên bản ít tinh vi hơn của chiến lược này là phương thức Homer Simpson đối với việc phân hạng rượu: luôn lấy chai rẻ thứ hai trong danh sách).

Những hiện tượng như việc định giá Goldilocks cho thấy những gì chúng ta đã biết, chẳng hạn như những người tiêu dùng không phải là hoàn toàn có lý trí. Song, điều lạ lùng là nhiều công ty cũng có vẻ không hoàn toàn có lý trí. Rất nhiều doanh nghiệp vẫn xác định giá thông qua dự đoán hay theo những quy luật đơn giản. Trong một nghiên cứu thú vị về lịch sử định giá của 35 ngành công nghiệp lớn của Mỹ từ năm 1958 đến năm 1992, Robert Hall nhận thấy không có sự liên quan tất yếu giữa cầu tăng và giá tăng, như thể là các công ty quyết định mức giá họ sẽ áp dụng bất kể điều gì xảy ra.

Ta hãy xét, chẳng hạn, ngành điện ảnh. Dù xem một bộ phim đang được nhiều người ưa chuộng vào đêm khởi chiếu hay xem một bộ phim cũ tẻ ngắt vào tuần cuối cùng công chiếu, bạn vẫn phải trả một số tiền như nhau. Hầu hết chúng ta không thể nhớ khi nào thì sự việc được hoàn tất một cách khác đi, vì vậy thực hành chỉ là tự nhiên. Nhưng theo quan điểm kinh tế, nó cũng có ý nghĩa một chút. Trong bất kỳ tuần nào, cũng có một số bộ phim sẽ chiếu trong những khán phòng chật cứng, trong khi những bộ phim khác chiếu trong những rạp chiếu trống trơn. Thông thường, khi

cầu cao và cung thấp, các công ti sẽ nâng giá; khi cầu thấp và cung cao, họ lại giảm giá. Nhưng các rạp chiếu phim chỉ giữ nguyên mức tính giá cho tất cả các sản phẩm của mình, bất kể chúng có được ưa chuộng hay không.

Thực ra, lúc này cũng có một lí do xác đáng để các rạp chiếu phim không tăng giá vé đối với những bộ phim "nóng". Các rạp chiếu phim thực sự kiếm tiền chủ yếu từ các hợp đồng nhượng quyền, vì vậy họ muốn càng đông khán giả đến rạp càng tốt. Họ có thể kiếm thêm vài đô la bằng cách định giá vé là 12,50 đô la thay vì 10 đô la trong tuần đầu khởi chiếu phim Người nhện 2 (Spider Man 2), nhưng mức tăng này có lẽ không đáng với nguy cơ bị ế ẩm, đặc biệt là trong một số tuần đầu chiếu phim, rạp chỉ được phép giữ khoảng 25% tổng số tiền bán vé (Số còn lại thuộc về nhà làm phim). Nhưng không thể nói như vậy đối với việc giảm giá vé của những bộ phim không hay. Tóm lại, nếu các rạp chiếu phim kiếm tiền chủ yếu từ các hợp đồng nhượng quyền, nên họ thực sự buộc phải lôi kéo mọi người đến rạp, thì không có lí gì khi vẫn bán vé với giá 10 đô la đối với bộ phim cũ đã trình chiếu đến tuần thứ ba. Cũng giống như các cửa hàng bán lẻ vẫn thường xuyên hạ giá để tổng khứ hàng tồn kho, các rạp chiếu phim có thể giảm giá vé để thu hút thêm người xem.

Vậy tại sao họ không làm như thế? Các rạp chiếu phim khẳng định rằng những người đi xem phim không quan tâm đến giá vé, vì vậy việc hạ giá đối với những bộ phim ít được hâm mộ sẽ không ích gì. Đây là những gì bạn nghe được về các ấn phẩm văn hóa nói chung, nhưng sự việc lại không đúng như vẻ bề ngoài của nó (Mọi người cho rằng những người mua đĩa CD không quan tâm đến giá bán

đĩa, cho đến khi nạn in đĩa lậu gia tăng buộc các công ti băng đĩa bắt đầu phải giảm giá). Đó là một lí lẽ hết sức lạ lùng khi nói về điện ảnh, khi chúng ta biết rằng hàng triệu người Mỹ sẽ không chịu móc hầu bao ra 8 đô la để xem một bộ phim không quá tuyệt vời trong rạp nhưng lại vui vẻ bỏ ra 3 hoặc 4 đô la để xem bộ phim tương tự qua màn hình ti vi 27 inch tại nhà. Năm 2002, người Mỹ đã chi vào các cửa hàng cho thuê băng video nhiều hơn cho các bộ phim trong rạp tới 1 tỉ đô la. Năm đó, băng video được thuê nhiều nhất trong nước là bộ phim mang tiêu đề Đừng nói lời nào (Don't Say a Word), một bộ phim ly kỳ của Michael Douglas, nhưng chỉ thu được có 55 triệu đô từ quầy bán vé. Rõ ràng, nhiều người đã nghĩ rằng bộ phim Đừng nói lời nào không đáng giá 9 đô la, mà chỉ đáng 4 đô la, điều đó cho thấy một lượng lớn tiền mặt đã được chi ở các cửa hàng cho thuê băng đĩa mà các ông chủ rạp chiếu phim đáng ra có thể thu được.

Các ông chủ rạp chiếu phim còn lo ngại rằng việc giảm giá vé sẽ khiến các nhà làm phim xa lánh, và từ đó phải cắt bớt những thỏa thuận riêng biệt mỗi khi muốn chiếu một bộ phim, giữ cho các nhà làm phim vui lòng là một việc quan trọng. Nhưng dù xưởng làm phim có muốn thừa nhận rằng bộ phim của họ là hạng hai thì cũng không ảnh hưởng gì đến tính chất hạng hai của nó. Và nếu việc thay đổi mức giá làm phật ý các nhà sản xuất thì người ta có thể nghĩ rằng chính đây chuyện làm việc của rạp chiếu phải trả giá cho việc đó. Sau hết, các nhà thiết kế thời trang có lẽ cũng cảm thấy khó chịu khi thấy những bộ complet và váy áo của họ bị giảm giá 50% trong doanh thu của Saks Fifth Avenue. Nhưng Saks vẫn làm việc đó, giống như Nordstrom và Barneys và các nhà thiết kế vẫn kinh doanh với họ.

Cuối cùng dấu sao, các lí lẽ kinh tế có thể chưa đủ. Vì những gì mà sự lệ thuộc của các doanh nghiệp điện ảnh vào mô hình "một giá phù hợp cho tất cả" thể hiện không phải là một phương thức được cân nhắc cẩn thận để thu lợi nhuận tối đa, mà chỉ là sức mạnh của thông lệ. Mọi việc được thực hiện theo cách này vì đó là cách chúng đã được thực hiện từ những ngày Hollywood làm loại phim khác nhau: phim hạng A và phim hạng B. Những bộ phim này được chiếu ở nhiều loại rạp khác nhau vào những thời điểm khác nhau, ở nơi mọi người sinh sống và khi thấy một bộ phim bị tác động bởi số tiền họ chi ra. Nhưng tất cả các phim hạng A đều có cùng một giá. Ngày nay, không còn phim hạng B. Mỗi bộ phim được xuất xưởng đều được coi là hạng A, có nghĩa là nó có cùng giá vé như bất kỳ bộ phim nào khác. Cũng chính những cách kinh doanh lỗi thời này đã được áp dụng trong ngành biểu diễn hòa nhạc, trong đó mãi cho đến những năm 1980, bạn vẫn phải trả cùng một giá vé, dù bạn ngồi ở vị trí nào trong khán đài. Khi việc định giá vé theo các mức khác nhau được áp dụng, hiệu quả của nó đã trở nên rõ ràng. Nhưng mãi cho đến khi được áp dụng, việc đó dường như không thể hình dung nổi. Về lí thuyết, lịch sử và tập tục không nên tham gia vào việc định giá. Trên thực tế, hai nhân tố trên đôi khi vẫn tham gia và khi đã tham gia thì hầu như lúc nào cũng gây tác động xấu. Thay vì nghe ngóng và đáp ứng thị trường, ngành công nghiệp điện ảnh vẫn cứ giữ luận điệu cũ. Khi làm như vậy, ngành công nghiệp điện ảnh đã tự tách mình ra khỏi mọi thông tin mà các mức giá thực tế do thị trường quyết định có thể truyền đạt. Hoặc nói khác đi, nó vẫn cứ giữ kết thúc ở quán bar El Farol vào những buổi tối chật cứng khách và ở nhà khi đám đông hoàn toàn đúng.



#### IV

Năm 1958, nhà khoa học xã hội tên là Thomas Schelling đã tiến hành một thí nghiệm với một nhóm sinh viên luật đến từ New Haven, Connecticut. Ông yêu cầu các sinh viên tưởng tượng tình huống sau: Bạn phải đi đón một người nào đó ở thành phố New York. Nhưng bạn không biết sẽ đón người ấy ở đâu và không có cách gì để liên lạc trước với họ. Vậy bạn sẽ đến đâu?

Tình huống này có vẻ như là một câu hỏi không thể trả lời được. New York là một thành phố rất lớn, có thể đón gặp ở nhiều nơi. Tuy nhiên, đa số sinh viên đã chọn cùng một địa điểm để đón là ở phòng thông tin của Nhà ga Trung tâm Chính. Sau đó, Schelling phức tạp hóa vấn đề một chút: Giả sử bạn biết ngày đi đón, ông nói, nhưng bạn không biết sẽ đón vào giờ nào, vậy bạn sẽ có mặt ở phòng thông tin vào lúc mấy giờ đây? Ở đây các kết quả thu được thậm chí còn đáng ngạc nhiên hơn nhiều. Hầu như tất cả sinh viên đều nói họ sẽ có mặt vào đúng giữa trưa. Nói cách khác, nếu bạn thả hai sinh viên luật ở hai đầu thành phố lớn nhất thế giới và yêu cầu họ tìm nhau, rất có khả năng họ sẽ gặp và cùng ăn trưa với nhau.

Schelling đã lặp lại kết quả này trong một loạt thí nghiệm, trong đó thành công của mọi người phụ thuộc vào sự phối hợp phản ứng của họ với nhau. Ví dụ, ông ghép hai người một với nhau và đề nghị họ lấy tên là "đầu" hoặc "đuôi" với mục đích để người cùng cặp nhận ra nhau. Có tới 36 người trong số 42 lấy tên là "đầu". Ông đưa ra một chiếc hộp có 16 hình vuông và yêu cầu mọi người kiểm tra một hộp (bạn được điểm nếu mọi người trong nhóm cùng kiểm tra chiếc hộp đó). 60% đã kiểm tra chiếc hộp

trên cùng, bên trái. Thậm chí khi sự lựa chọn dường như vô hạn, mọi người đã phối hợp với nhau khá tốt. Ví dụ, khi được yêu cầu "hãy chọn một con số tích cực", 40% số sinh viên đã chọn số "1".

Thí nghiệm của Schelling chứng tỏ hai điều. Thứ nhất, mọi người có thể tạo ra những kết quả có lợi ích cho tập thể mà không cần chỉ đạo tập trung. Như Schelling đã phát biểu: "Thường mọi người có thể phối hợp những dự định và mong ước với nhau nếu mỗi người biết rằng người kia cũng đang cố gắng làm như vậy". Và họ có thể làm được điều này mà thực sự không cần nói cho nhau biết. Điều này quan trọng vì không phải lúc nào cũng có thể giao tiếp được. Đặc biệt, đối với những nhóm đông người, việc giao tiếp có thể khó khăn và không hiệu quả (Mặc dù, cuốn sách gần đây của Howard Rheingold Đám đông thông minh (Smart Mobs) nhấn mạnh tới cách thức trong đó các công nghệ di động - từ điện thoại di động đến máy tính xách tay = đã giúp cho các nhóm liên lạc và phối hợp hoạt động với nhau dễ dàng hơn.). Thứ hai, Schelling muốn chứng tỏ là có một dạng cơ sở thực tế làm nền tảng cho kinh nghiệm về thế giới của chúng ta, nó cho phép chúng ta đạt được những giải pháp có lợi cho tập thể bằng cách rút ngắn thời gian quyết định. Rốt cuộc, hai người sẽ không thể gặp nhau tại Nhà ga Trung tâm Chính trừ phi nơi đây tượng trưng cho điều gì đó rất quen thuộc với cả hai. Điều tương tự rõ ràng cũng đúng với sự lựa chọn giữa "đầu" và "đuôi". Dĩ nhiên, thực tế này mang tính văn hoá. Nếu bạn để hai người đến từ Manchuria ở giữa thành phố New York và yêu cầu họ tìm gặp nhau, họ sẽ không có khả năng thực hiện được. Nhưng chính thực tế chung mang tính văn hóa đã giúp cho mọi việc không còn kém hiệu quả nữa. Trên thực tế, một người có thể đọc tác phẩm của Schelling và thấy được những cách

mà một nét văn hóa chung thực sự có thể giúp mọi người trở thành những người giải quyết vấn đề giỏi hơn. Thách thức, như chúng ta sẽ thấy, là nếu bạn có thể giữ được lợi ích của nét văn hóa chung mà không để mất đi ích lợi của tính đa dạng.

V

Tất nhiên, có một cách khác để các nhóm giải quyết các vấn đề phối hợp, đó là thiết lập các quy tắc và tục lệ để điều chỉnh hành vi của mọi người. Một số quy tắc rất rõ ràng và có hiệu lực của luật pháp. Chúng ta lái xe bên phải tay phải bởi vì mọi người thấy tuân theo luật lệ giao thông còn dễ dàng hơn là chơi trò phỏng đoán với những tài xế khác đang tiến đến. Đâm vào một người đi bộ ở vạch sang đường rất phiền phức nhưng lao vào một chiếc Mercedes-Benz lại là một việc hoàn toàn khác. Hầu hết các quy tắc đã tồn tại từ lâu nhưng các kiểu hành vi mới cũng có thể được tạo ra một cách nhanh chóng, đặc biệt là nếu làm như vậy giải quyết được vấn đề. Ví dụ, nhà báo Jonathan Rauch kể lại kinh nghiệm của Schelling khi còn giảng dạy ở Harvard như sau: "Nhiều năm trước, khi đang dạy ở một lớp trên tầng hai của trường Harvard, ông ấy nhận thấy rằng trong các giờ nghỉ, cả hai cầu thang trước và sau của tòa nhà đều đông nghịt những sinh viên đang mải mê xô đẩy chen lấn nhau ở cả hai hướng. Coi như một thí nghiệm, một hôm, ông yêu cầu lớp học 10 giờ sáng của ông đi lên bằng cầu thang trước và xuống bằng cầu thang sau. "Mất khoảng ba ngày", Schelling nói với tôi, "trước khi lớp 9 giờ nhận ra nên đi lên bằng cầu thang trước và lớp 11 giờ nhận ra nên đi xuống bằng cầu thang sau" mà không cần, theo Schelling biết, bất kỳ hướng dẫn rõ ràng nào của lớp 10 giờ. "Tôi nghĩ rằng họ buộc phải thích nghi

bằng cách thay đổi cách thức đi lại", Schelling nói. Ở đây, một lần nữa, người nào đó có thể bắt các sinh viên thay đổi hành vi của mình, nhưng một mẹo nhỏ đã giúp họ tự tìm được giải pháp tốt, không cần ép buộc ai làm bất cứ điều gì.

Các thông lệ rõ ràng duy trì được trật tự và sự ổn định. Chúng không kém phần quan trọng vì giúp bạn giảm bớt khối lượng công việc hằng ngày cần giải quyết dựa trên kinh nghiệm. Các thông lệ cho phép chúng ta xử lý những tình huống nhất định không cần suy nghĩ nhiều, đặc biệt đối với những vấn đề phối hợp, chúng cho phép các nhóm người riêng rẽ, không có liên quan gì tự tổ chức được với nhau một cách tương đối dễ dàng và không xung đột.

Chúng ta hãy xem xét một thực tế, nó căn bản tới mức thậm chí chúng ta không coi đó là một thông lệ: đến trước, được phục vụ chỗ ngồi trước ở những nơi công cộng. Dù trên tàu điện ngầm, trên xe bus hay trong rạp chiếu phim, chúng ta đều cho rằng cách bố trí chỗ ngồi thích hợp là theo thứ tự đến trước đến sau. Một chỗ ngồi, theo nghĩa nào đó, là thuộc về người đang chiếm dụng nó (Thực tế, tại một số nơi - như các rạp chiếu phim: chừng nào một người đã xác lập quyền sở hữu của mình đối với chỗ ngồi, họ có thể rời khỏi chỗ, ít nhất trong một lúc không lâu, và khá chắc chắn rằng sẽ không có ai ngồi vào đó).

Lúc này vẫn chưa rõ đây có nhất thiết là cách phân chia chỗ ngồi tốt nhất hay không. Cách này không tính đến, chẳng hạn, việc một người muốn ngồi chỗ đó như thế nào. Nó không đảm bảo rằng những người muốn ngồi cạnh nhau sẽ thực hiện được mong muốn đó. Và nó không chiếu cố - do hình thức cứng nhắc của nó - đến những yếu tố giảm nhẹ như tuổi tác hay bệnh tật. (Trong thực tế,

tất nhiên, mọi người vẫn chiếu cố đến những yếu tố này, nhưng chỉ ở một số nơi. Mọi người sẽ nhường ghế của mình trên tàu điện ngầm cho một người già, nhưng sẽ không làm như vậy với một chỗ ngồi tốt trong rạp hát hoặc với một vị trí đẹp trên bãi biển). Về lý thuyết, chúng ta cần để ý đến tất cả các trường hợp ưu tiên khác nhau này. Nhưng phải mất công sức hơn nhiều để tìm ra được cách sắp xếp chỗ ngồi lý tưởng so với những lợi ích mà nó có thể mang lại. Và, trong mọi trường hợp, luật đến trước - phục vụ trước có thể còn khiếm khuyết nhưng vẫn có một số ưu điểm. Thứ nhất, nó đơn giản. Khi bạn lên tàu điện ngầm, bạn không phải tính toán hay lo lắng đến việc phối hợp hành động với ai đó. Nếu còn một ghế trống, và bạn muốn ngồi, bạn hãy cứ tự nhiên. Nếu không thì bạn đứng. Sự phối hợp xảy ra trong khi dường như không ai nghĩ đến điều đó. Và thông lệ cho phép bạn tập trung vào những việc khác, có lẽ quan trọng hơn. Thứ hai, cái luật này cũng không tác động đến người ta theo phương thức cưỡng chế. Và vì mọi người lên tàu, xuống tàu một cách ngẫu nhiên, nên mỗi người đều có cơ hội tìm được ghế ngồi như bất cứ người nào khác.

Tuy nhiên, nếu việc tìm được chỗ ngồi thực sự quan trọng đối với bạn thì không có luật nào ngăn cản bạn phá bỏ thông lệ đó bằng cách, chẳng hạn, yêu cầu ai đó từ bỏ chỗ của họ. Cho nên, hồi những năm 1980, nhà tâm lý xã hội học Stanley Milgram quyết định tìm hiểu xem điều gì sẽ xảy ra khi bạn làm đúng như vậy. Milgram đề nghị một lớp sinh viên sau đại học hãy đi tàu điện ngầm và chỉ hỏi mọi người, một cách nhã nhặn nhưng thẳng thắn, xem họ có thể ngồi vào ghế của những người đó hay không. Những sinh viên này đã cười trước lời đề nghị đó và nói những câu đại loại: "Một người có thể bị giết theo cách đó đấy". Thế

nhưng, vẫn có một sinh viên đồng ý là người thí nghiệm. Thật đáng ngạc nhiên, anh ta thấy rằng một nửa số người được yêu cầu đã nhường chỗ của họ, dù anh ta không đưa ra lí do yêu cầu của mình.

Điều này gây ngạc nhiên tới mức cả nhóm sinh viên đã tình nguyện lên tàu điện ngầm và bản thân Milgram cũng tham gia. Mọi người đều báo cáo kết quả như nhau: khoảng 50% số lần, chỉ hỏi thôi sẽ thuyết phục được mọi người nhường chỗ. Nhưng họ còn phát hiện thấy điều gì đó nữa: việc khó nhất của quá trình không phải là thuyết phục mọi người. Trước hết đó là lấy can đảm để yêu cầu mọi người. Các sinh viên sau đại học kể lại rằng khi đứng trước một đối tượng, "họ cảm thấy lo lắng, căng thẳng và bối rối". Nhiều khi, họ không thể cất lời yêu cầu và chỉ đi tiếp. Chính Milgram đã mô tả toàn bộ kinh nghiệm này như một sự "day dứt". Quy tắc "đến trước - phục vụ trước" đã ăn sâu vào ý thức mọi người đến mức muốn vi phạm - dù chỉ là trong một cuộc thí nghiệm - đòi hỏi phải nỗ lực thực sự.

Theo một ý nghĩa nào đó, điều quan trọng mà thí nghiệm của Milgram đã chỉ ra là; những quy tắc thành công nhất không những được thiết lập và duy trì ở bên ngoài mà còn được biến thành quy tắc ở bên trong mỗi người. Một người đã có ghế trên tàu điện ngầm không phải bảo vệ hay khẳng định quyền của họ đối với chiếc ghế đó vì, đối với những người đang đứng, tranh giành quyền đó sẽ khó khăn hơn.

Tuy nhiên, sự nội hóa những quy tắc bên ngoài này mặc dù có ý nghĩa hết sức quan trọng nhưng để cho các thông lệ vận hành hiệu quả thì đôi khi vẫn cần đến những áp đặt từ bên ngoài. Milgram đã



tìm hiểu điều này khi ông làm thí nghiệm xem điều gì sẽ xảy ra nếu mọi người cố tình chen vào hàng người dài đang chờ đợi. Một lần nữa, Milgram đưa những sinh viên can đảm của mình vào thực tế, lần này ông yêu cầu họ chen ngang vào dòng người đang xếp hàng trước cửa hiệu OTB và quầy bán vé ở đây cũng có khoảng 50% số lần các sinh viên chen ngang được mà không gặp vấn đề gì rắc rối. Nhưng khác với trường hợp trên tàu điện ngầm - khi mọi người từ chối nhường chỗ, nói chung họ chỉ trả lời “không” hoặc thậm chí không thèm trả lời - còn ở đây, khi muốn ngăn chặn việc chen ngang, mọi người đã phản ứng quyết liệt hơn. 10% số lần mọi người phản ứng bằng hành động, có trường hợp còn đẩy “kẻ chen ngang” ra khỏi hàng (tuy nhiên, thường là họ chỉ vỗ nhẹ hoặc kéo vai). Khoảng 25% số lần mọi người lên tiếng phản đối và không để cho kẻ chen ngang đứng vào hàng. Và khoảng 15% số lần người chen ngang đó nhận được những ánh mắt khinh bỉ và phẫn nộ.

Khía cạnh thú vị nhất trong cách hàng người phản ứng việc chen ngang là trách nhiệm đối phó với kẻ chen ngang lại rơi ngay xuống vai người bị kẻ đó đứng trước mặt. Những người phía sau chịu đựng khi có kẻ chen ngang và những người ở vị trí thứ hai hay thứ ba sau kẻ chen ngang đôi khi lên tiếng phản đối nhưng nói chung có khả năng phản ứng là người gần kẻ mới vào nhất (Người gần nhất, nhưng ở phía sau: những người đứng trước kẻ chen ngang hiếm khi nói gì.). Một lần nữa, đây không phải là luật lệ chính thức, nhưng nó có ý nghĩa về trực giác. Người đứng ngay sau kẻ chen ngang không những phải chịu đựng nhiều nhất (tương ứng với thời gian anh ta còn phải chờ đợi) mà còn dễ gây ầm ĩ nhất mà không làm lộn xộn đối với hàng người nói chung.

Tâm lí lo ngại sự lộn xộn trong hàng, hóa ra, đã tạo điều kiện để chen ngang vào hàng dễ dàng hơn mong đợi, ngay cả ở New York. Milgram lập luận rằng trở ngại lớn nhất để hành động chống lại kẻ chen ngang là sợ bị mất chỗ của mình trong hàng. Xếp hàng, giống như quy tắc đến trước - phục vụ trước, là một cơ chế đơn giản nhưng hiệu quả để phối hợp giữa mọi người, nhưng thành công của nó phụ thuộc vào sự tự nguyện tôn trọng trật tự trong hàng của tất cả mọi người. Thật nghịch lí là điều này đôi khi có nghĩa là để mọi người chen ngang trước mặt còn hơn là có nguy cơ phá vỡ cả hàng. Đó là lí do tại sao Milgram coi khả năng nhượng bộ những kẻ chen ngang là dấu hiệu co dãn của hàng người, chứ không phải là điểm yếu của nó.

Thực chất, xếp hàng là một cách tốt để phối hợp hành vi của những cá nhân đang tập trung ở một chỗ để tìm kiếm một hàng hóa hay dịch vụ. Xếp hàng một là hiệu quả nhất, theo đó, người đứng đầu hàng được phục vụ trước tiên. Ngược lại, những hàng người dày đặc mà bạn thường thấy ở các siêu thị, với mỗi quầy thu tiền có một hàng riêng, lại là một cách khiến người ta mệt mỏi. Các hàng khác không những dường như luôn ngắn hơn hàng bạn đang đứng - có nghĩa là họ có một cơ hội tốt, vì việc bạn đứng ở hàng này mà không phải hàng kia, làm cho hàng này có khả năng dài hơn - mà các nghiên cứu về cách con người nhận thức tốc độ giao thông cũng cho thấy có thể bạn đánh giá rất kém tốc độ di chuyển của hàng mà bạn đang đứng so với những hàng khác. Tương tự, việc xếp thành nhiều hàng khiến mọi người cảm thấy trách nhiệm trước tốc độ thanh toán, vì họ tin rằng nếu chọn một hàng khác, họ có thể đã làm tốt hơn. Giống như chiến lược đối với chỗ ngồi trên tàu điện ngầm, công sức bỏ ra quá nhiều so với

thành quả thu được. Xếp hàng một có nhược điểm là cảm giác lâu hơn nhiều so với nhiều hàng (vì mọi người cùng dồn vào một hàng duy nhất), nhưng nếu tính trung bình, mọi người sẽ được phục vụ nhanh hơn khi xếp hàng một. Nếu có một cách xếp hàng chờ đợi khôn ngoan, thì đó chính là cách xếp hàng một.

Tuy nhiên, ngay cả một hàng rất có trật tự thì đó thật sự có phải là một giải pháp hiệu quả? Nói cách khác, nó có làm tốt công việc phân phối hàng hóa và dịch vụ hay không? Ở đây một lần nữa, việc áp dụng những tiêu chuẩn giống như chúng ta đã sử dụng trong phần đầu của cuốn sách đòi hỏi phải thật khéo léo. Việc xếp hàng phản ánh khá chính xác nhu cầu của mọi người - chẳng hạn, những người đợi ngày để đón xem buổi chiều ra mắt phim. Sự uy hiếp của bóng ma (The Phantom Menace) có thể muốn xem hơn bất cứ người nào khác. Và bởi vì những người xếp hàng coi thời gian là đặc quyền hơn tiền bạc, nên họ có một quan niệm về mức bình quân mà người ta có thể thấy rất hấp dẫn. Nhưng thực chất chính vì họ coi thời gian như một đặc quyền trong một xã hội đề cao giá trị của nó, nên việc xếp hàng của dân Mỹ có thể vận hành tốt hơn nếu người ta có thể bán chỗ của mình trong hàng. Theo cách đó, ai thực sự muốn đi xem phim Sự uy hiếp của bóng ma nhưng bạn phải làm việc thì có thể trả tiền cho người khác xếp hàng hộ mình. Người giữ chỗ có việc làm và những vé xem sẽ đến tay người đánh giá chúng cao nhất. Dĩ nhiên, chúng ta coi điều này rất giống với việc đầu cơ vé, nhưng đầu cơ vé là bất hợp pháp ở nhiều nơi và bị coi thường ở hầu hết mọi nơi.

Không có lý do rõ ràng tại sao việc đầu cơ là đáng chỉ trích - nó đơn giản làm cho giá vé thực sự phản ánh nhu cầu đối với chiếc vé

đó, đó là điều nó nên phản ánh - nhưng ác cảm của chúng ta đối với nó là bằng chứng cho thấy xếp hàng là một việc phải làm theo quy ước. Chờ đợi trong hàng là một dạng lao động, và vé (hay bất cứ thứ gì) là phần thưởng cho lao động đó. Nếu người nào đó không đợi trong hàng, nhưng cuối cùng lại xông vào - cho dù là anh ta trả tiền - là vi phạm trật tự hệ thống (Có lẽ cũng giống như ai đó có thể bỏ tiền mua chỗ của bạn trên tàu điện ngầm.). Quy tắc này dường như đang thay đổi. Movifone, rất cuộc, chỉ là cách trả tiền để bạn đứng lên đầu hàng, và vào năm 2003, TicketMaster tuyên bố sẽ bắt đầu thực hiện đấu giá chỗ ngồi tốt nhất trong nhiều buổi hòa nhạc - về cơ bản là thể chế hóa việc đầu cơ. Nhưng có thể nói, vẫn còn một chiều hướng mà việc xếp hàng ở mức độ nào đó vẫn không thay đổi trước thương mại và đưa ra định nghĩa khác về cách thực hiện một công việc phân phối tốt.

Điều mà các thông lệ biểu thị là một dạng quan điểm nửa chừng giữa một thế giới trong đó các vấn đề phối hợp được giải quyết bằng luật pháp và mệnh lệnh - mọi người đều biết phải làm gì vì họ đã được yêu cầu làm việc đó - và trong một thế giới mà ở đó, các vấn đề phối hợp hoàn toàn bị bỏ lại trong tay những cá nhân ra quyết định (giống như những khách có thể đến quán bar trong thí nghiệm của Brian Arthur). Giống như quan điểm của Schelling, nhưng theo cách, thậm chí còn rõ ràng hơn, các thông lệ cho phép các nhóm đông người sắp xếp hành vi của mình một cách trật tự và cứ làm như vậy mà không cần phải suy nghĩ hay hành động nhiều.

## Chương 6. XÃ HỘI TỒN TẠI

### Thuế, tiền boa, truyền hình và lòng tin

#### I

Mùa hè năm 2002, một tội ác nghiêm trọng đã xảy ra với cả đất nước Italia. Hay ít nhất, cũng có tới hàng chục triệu người hâm mộ bóng đá Italia đã khẳng định như vậy sau khi đội tuyển quốc gia Italia bị hạ gục trước một đội bóng mới nổi là Hàn Quốc trong World 2002. Đội Italia được sự ủng hộ cuồng nhiệt đã sớm ghi bàn vào lưới đội Hàn Quốc và giữ vững tỷ số 1-0 trong phần lớn trận đấu trước khi bị san bằng tỷ số vào những phút cuối và sau đó một bàn thắng nữa của đội Hàn Quốc trong những phút đá bù giờ đã loại Italia ra khỏi giải. Kết quả của đội Italia thật quá kém trong điều kiện tốt nhất. Nhưng đội bóng này đã phải chịu bất công trước một số quyết định kém cỏi của trọng tài, trong đó có quyết định không công nhận một bàn thắng. Nếu những quyết định đó khác đi, có thể Italia đã giành chiến thắng.

Tất nhiên, những người hâm mộ bóng đá Italia đã phê phán trọng tài người Ecuador, ông Byron Moreno, vì sự thất bại. Nhưng đáng chú ý là, họ không phê phán Moreno vì thiếu năng lực (mà đúng là ông đã thiếu năng lực). Thay vào đó, họ lên án ông là tội phạm. Theo suy nghĩ của những người hâm mộ, đội bóng của họ là nạn nhân của điều gì đó còn độc ác hơn, chứ không chỉ là sự phân xử kém cỏi. Vậy nên, đội Italia đã trở thành con mồi của một âm mưu toàn cầu có thể kẻ chủ mưu là FIFA, cơ quan quản lý bóng đá thế giới nhằm mục đích không cho Italia đến gần những món trắng

miệng béo bở của họ. Moreno là người được chỉ định để thực hiện âm mưu đó. Và ông đã thực hiện nhiệm vụ một cách hoàn hảo.

Chẳng hạn, tờ nhật báo Corriere della Serra của Milan đã phản đối một hệ thống trong đó "các trọng tài... được sử dụng như những kẻ đâm thuê chém mướn". Tờ La Gazzeta dello Sport bình luận: "Italia chẳng là gì ở những nơi mà người ta quyết định các kết quả và dàn xếp với nhau những vụ làm ăn hàng triệu đô la". Một bộ trưởng trong chính phủ tuyên bố: "Dường như họ chỉ ngồi vào bàn và quyết định quảng chúng tôi ra ngoài". Và Francesco Totti, một trong những ngôi sao của đội Italia, đã thể hiện tâm trạng khó hiểu khi nói: "Đây là một sự loại bỏ theo yêu cầu. Yêu cầu của ai? Tôi không biết - có những việc nằm ngoài khả năng của tôi, nhưng tôi có cảm giác là họ muốn loại chúng tôi ra". Những tuần sau trận đấu, không có bằng chứng nào cho thấy có âm mưu chống lại đội Italia hay kiện tụng gì trọng tài Moreno (mặc dù báo chí Italia đã cố gắng hết sức). Thế nhưng những người hâm mộ vẫn tin chắc rằng các thể lực đen tối đã câu kết lại để triệt phá tham vọng của Italia.

Theo một quan sát viên ngoài cuộc, những lời buộc tội tham nhũng dường như là ngớ ngẩn. Những trọng tài trung thực nhiều khi vẫn đưa ra những quyết định tồi tệ. Vậy thì có lý do gì để tin rằng Moreno là trường hợp ngoại lệ? Nhưng đối với bất kỳ ai am hiểu bóng đá Italia, thì những lời buộc tội như thế là hoàn toàn có thể đoán được. Đó là do trong bóng đá Italia, tham nhũng được coi là tình trạng đương nhiên của các vụ việc. Mùa bóng hằng năm của Italia đều mang tì vết vì tuần nào cũng có những lời cáo buộc về các âm mưu và thủ đoạn. Các đội bóng thường khẳng định rằng cá



nhân các trọng tài đã bị mua chuộc và yêu cầu không được để một số trọng tài có thể điều khiển trận đấu của họ. Các vụ bê bối liên quan đến trọng tài là tin được đưa trên trang nhất. Và tối thứ Hai hàng tuần, chương trình truyền hình mang tiêu đề "Phiên toà của Biscardi" đều dành hai tiếng rưỡi để phân tích những sai lầm của trọng tài và chỉ trích những quan chức thiên vị.

Tác động của tất cả những việc này đối với các trận đấu bóng đá của Italia thực tế rất nguy hại. Mặc dù các cầu thủ đều nằm trong số những cầu thủ giỏi nhất thế giới, nhưng các trận đấu thường tạm dừng, việc phanh phui trò gian lận nhiều lần bị trì hoãn bởi những hành động vờ vịt, những cầu thủ hay than vãn lại quan tâm tới việc tác động đến trọng tài hơn bất kỳ việc nào khác. Thất bại không bao giờ được chấp nhận với tính chất là kết quả của cuộc thi đấu công bằng. Và thậm chí chiến thắng còn bị bôi nhọ bởi ý nghĩ cho rằng có lẽ có những âm mưu phía sau chịu trách nhiệm về việc đó.

Vậy bóng đá Italia phải làm gì với việc ra quyết định tập thể và giải quyết vấn đề? Ồ, mặc dù các đội trong trận đấu bóng đá đang cố gắng đánh bại lẫn nhau, và do đó có các lợi ích trái ngược nhau (nếu một đội thắng, có nghĩa là đội kia thua), thì các đội còn có lợi ích chung, cụ thể là đảm bảo để trận đấu trở nên thú vị và hấp dẫn đối với người hâm mộ. Các trận đấu càng hấp dẫn, càng nhiều người đến xem, doanh số bán vé và lượng người xem truyền hình càng lớn hơn, và lợi nhuận của các đội bóng cùng mức lương của các cầu thủ càng cao hơn. Khi hai đội bóng thi đấu, họ không chỉ cạnh tranh lẫn nhau. Họ còn làm việc cùng nhau - cùng với các quan chức - để tạo ra một trận đấu thú vị, ít nhất là trên lý thuyết.

Và điều này chính là những gì các đội bóng Italia không thể làm được. Vì không bên nào có thể chắc chắn rằng những nỗ lực của họ sẽ được đền đáp chính đáng, nên các cầu thủ dành quá nhiều thời gian để bảo vệ những lợi ích riêng của mình. Công sức, thời gian và sự tập trung, những thứ tốt hơn hết nên dành để nâng cao chất lượng cuộc chơi, thay vào đó, lại được dùng để chỉ trích, giám sát và tìm cách lôi kéo trọng tài. Việc lôi kéo này lại càng mạnh. Dù đa số các cầu thủ muốn chơi trung thực nhưng họ nhận thấy họ chỉ có thể bị lợi dụng. Tháng Mười năm 2003, Gennaro Gattuso, một cầu thủ chạy biên cho đội vô địch châu Âu AC Milan đã nói: “Hệ thống này ngăn bạn nói ra sự thật và không được sống đúng với mình”. Hầu như không ai thích hệ thống theo cách đó, nhưng không ai có thể thay đổi nó.

Có lẽ như ngài cảnh sát trưởng trong bộ phim Cold Hand Luke đã phát biểu, vấn đề của chúng ta ở đây là thiếu khả năng hợp tác. Tới lúc này, chúng ta thấy các nhóm có thể làm rất tốt việc ra quyết định và chúng ta cũng thấy họ tìm được những giải pháp tốt cho các vấn đề phối hợp phức tạp. Ở đây, chúng ta sẽ xem các nhóm hành động như thế nào khi đối diện trước những vấn đề đòi hỏi sự hợp tác. Những vấn đề này thường trông giống như các vấn đề phối hợp. Bởi vì trong cả hai trường hợp, một giải pháp tốt đòi hỏi người ta phải tính đến những gì người khác đang làm. Nhưng nếu cơ chế này đúng thì các vấn đề phối hợp có thể giải quyết được cho dù mỗi cá nhân chỉ tập trung theo đuổi lợi ích riêng của mình - thực ra, trong trường hợp giá cả, đó là điều mà sự phối hợp dường như đã đòi hỏi. Để giải quyết các vấn đề phối hợp - gồm những việc như giữ cho vỉa hè sạch tuyết, đóng thuế, hạn chế sự ô nhiễm - thì các thành viên của một tổ chức hay một xã hội cần

phải làm nhiều hơn nữa. Họ cần chấp nhận một định nghĩa rộng hơn về lợi ích riêng so với định nghĩa thiển cận nhằm nâng cao tối đa lợi nhuận theo những nhu cầu trước mắt. Và họ cần phải có khả năng tin tưởng những người xung quanh họ. Bởi vì nếu thiếu niềm tin, thì việc theo đuổi lợi ích riêng thiển cận lại là chiến lược duy nhất có ý nghĩa. Như vậy, trọng tâm của chương này là hai vấn đề chính: Lòng tin bắt nguồn từ đâu? Và nó tạo ra sự khác biệt gì cho cách các nhóm làm việc?

## II

Tháng Chín năm 2003, Dick Grasso lúc đó đang làm Chủ tịch Sở Giao dịch Chứng khoán New York, là Chủ tịch hội đồng quản trị đầu tiên trong lịch sử Mỹ bị sa thải chỉ đơn giản vì làm ra quá nhiều tiền. Grasso điều hành Sở Giao dịch từ năm 1995 và theo những thông tin thu thập được thì ông ta đã làm việc rất tốt. Có lẽ ông hơi tự đề cao mình một chút, nhưng không phải là người thiếu năng lực hay tham nhũng. Nhưng khi có tin sở giao dịch đang có kế hoạch trả cho Grasso tổng số tiền thanh toán tính gộp là 139.5 triệu đô la - bao gồm tiền trợ cấp hưu trí, tiền trả chậm và các khoản tiền thưởng - công chúng lập tức phản ứng kịch liệt và trong những tuần sau đó những lời kêu gọi Grasso từ chức nhiều tới đình tai nhức óc. Khi Hội đồng Quản trị của Sở Giao dịch (tất nhiên, chính là những người đã đồng ý trả cho ông khoản tiền 139,5 triệu đô la đầu tiên) đã yêu cầu Grasso từ chức, rõ ràng vì sự giận dữ của công chúng khiến họ không thể giữ ông lại.

Thế nhưng tại sao công chúng lại giận dữ đến vậy? Suy cho cùng, họ không phải thanh toán khoản tiền hàng triệu đô la cho Grasso. Sở Giao dịch sẽ chi tiền của chính họ. Và việc kêu ca về mức lương

của Grasso cũng không làm bất cứ ai khác giàu lên. Rốt cuộc, ông vẫn được nhận tiền, bởi Sở Giao dịch không thu lại khoản tiền đã hứa với ông và trao cho quỹ từ thiện hay đưa vào đầu tư một cách khôn ngoan hơn. Thực ra, theo quan điểm của một nhà kinh tế học thì phản ứng của công chúng có vẻ hết sức phi lý. Theo truyền thống, các nhà kinh tế cho rằng, cũng phải thôi, con người cơ bản đều có tính tư lợi. Điều này ám chỉ một số việc (có lẽ là rõ ràng). Thứ nhất, đứng trước những lựa chọn khác nhau (về sản phẩm, dịch vụ hay đơn giản là các tiến trình hành động), một người sẽ chọn cái có lợi nhất cho bản thân. Thứ hai, những lựa chọn của người đó sẽ không phụ thuộc vào việc của bất kỳ ai khác đang làm. Nhưng chẳng có ai (có thể trừ các nhà báo chuyên mục kinh doanh) từng thể hiện sự bức tức trước sự việc của Dick Grasso thu được lợi ích gì cụ thể từ hành động của họ. Vì vậy, thật phi lý khi đầu tư thời gian và công sức than phiền về ông. Thế nhưng, đó lại đúng là việc người ta đã làm. Vậy vấn đề một lần nữa là: Tại sao?

Lý giải cho hành vi của một người có thể có một số điều liên quan tới một thí nghiệm được gọi là "cuộc chơi được - mất". Đây có lẽ là thí nghiệm nổi tiếng nhất trong kinh tế học hành vi. Luật chơi đơn giản. Người làm thí nghiệm xếp cặp hai người với nhau (Họ có thể giao tiếp với nhau, nhưng mặt khác lại giấu tên nhau). Họ được nhận 10 đô la để chia cho nhau, theo luật như thế này: Một người (người đề xuất) tự mình quyết định việc chia như thế nào (50/50, 70/30 hay bất cứ tỷ lệ nào). Sau đó, anh ta đưa ra lời đề nghị nhận-hay-không-nhận cho người kia (người đáp lại). Người đáp lại có thể chấp nhận lời đề nghị, khi đó cả hai người chơi đút túi phần tiền tương ứng của họ; hoặc từ chối lời đề nghị, trong trường hợp này cả hai người chơi đều phải ra về trắng tay.

Lúc này, nếu cả hai người chơi đều có lý trí thì người đề xuất sẽ giữ 9 đô la cho mình và đưa 1 đô la cho người đáp lại, và người đáp lại sẽ nhận lấy. Suy cho cùng, dù lời đề nghị như thế nào, thì người đáp lại cũng nên chấp nhận, bởi vì nếu chấp nhận anh ta sẽ được một khoản tiền, còn nếu từ chối anh ta sẽ chẳng được đồng nào. Người đề nghị có lý trí nhận thấy điều này ngay nên sẽ đưa ra lời đề nghị rất thấp.

Tuy nhiên, trong thực tế, điều này hầu như không bao giờ xảy ra. Thay vào đó, những lời đề nghị quá thấp - bất cứ cái gì dưới 2 đô la - thường bị từ chối. Hãy nghĩ một chút xem điều này nghĩa là gì. Người ta thà không có gì còn hơn là để "đối tác" thắng được quá nhiều tiền. Họ thậm chí từ bỏ khoản tiền cho không để trừng phạt cái mà có lẽ họ coi là hành vi tham lam hay ích kỷ. Và điều thú vị là những người đề nghị đoán trước được việc này - có lẽ vì họ biết họ sẽ hành động tương tự nếu ở vị trí là người đáp lại. Do vậy, những người đề nghị trước hết sẽ không đưa ra nhiều lời đề nghị rẻ mạt. Lời đề nghị phổ biến nhất trong cuộc chơi được- mất thực tế là 5 đô la và lời đề nghị keo kiệt thường là khoảng 4 đô la.

Bây giờ, đây là cách hình dung về hình ảnh hành vi con người của "người có lý trí". Những người chơi trong cuộc chơi được-mất không chọn cái có lợi nhất về mặt vật chất cho mình và sự lựa chọn của họ rõ ràng hoàn toàn phụ thuộc vào việc người kia làm. Mọi người tham gia cuộc chơi được-mất theo cách này ở khắp mọi nơi trong thế giới phát triển: các nghiên cứu xuyên quốc gia về những người chơi ở Nhật, Nga, Mỹ và Pháp tất cả đều chứng minh hiện tượng giống nhau. Và việc tăng lượng tiền chơi dường như không quan trọng lắm. Rõ ràng, nếu người đề nghị có được cơ hội

để chia 1 triệu đô la thì người đáp lại có thể không khước từ khoản tiền 100.000 đô la chỉ để chứng minh một ý kiến. Tuy nhiên, cuộc chơi này đã diễn ra ở những nước như Indonesia, nơi số tiền có thể có được từ cuộc chơi tương đương với tiền công của ba ngày làm việc, nhưng những người đáp lại vẫn từ chối các lời đề nghị quá thấp.

Không chỉ có con người hành động theo cách này. Trong một nghiên cứu tình cờ được công bố vào ngày Dick Grasso từ chức, hai nhà nghiên cứu bộ môn động vật linh trưởng là Sarah Brosnan và Frans B. M de Waal cho thấy những con cái trong loài khỉ mũ cũng nổi giận trước những phần chia bất công bằng. Những con khỉ này được huấn luyện theo cách chúng phải đưa cho Brosnan một viên đá granit để đổi lấy thức ăn. Tiền công, có thể nói như vậy, là một lát dưa chuột. Bầy khỉ làm việc theo cặp và khi cả hai con đều đã thưởng dưa chuột, thì chúng đổi đá lấy thức ăn trong 95% lần. Hoạt động kinh tế thị trường dân dã này bị đổ vỡ khi các nhà khoa học thay đổi quy luật, thưởng trái nho thơm ngon cho một con, còn con kia vẫn chỉ được dưa chuột. Trước sự bất công này, những con khỉ bị bạc đãi thường từ chối ăn dưa chuột của chúng và có 40% lần đã ngừng việc trao đổi hoàn toàn. Mọi việc chỉ trở lên tồi tệ hơn khi một con được nhận nho mà không hề làm gì cả. Trong trường hợp này, con khỉ kia thường ném viên đá đi, và việc trao đổi chỉ diễn ra có 20% tổng số lần trao đổi. Nói cách khác, những con khỉ mũ sẵn sàng từ bỏ thức ăn rẻ mạt - xét cho cùng, một viên đá đổi lấy một lát dưa chuột có vẻ là một vụ thỏa thuận khá tốt - chỉ đơn giản để bày tỏ sự bất bình trước phần thưởng hậu hĩnh bỗng dưng có được của bạn mình. Có lẽ nếu chúng có cơ hội ngăn không cho bạn của mình nhận được phần



thưởng đó - như những người chơi trong cuộc chơi được-mất - thì chúng sẽ làm một cách vui sướng.

Điểm đơn giản đó là: dù phần thưởng có "công bằng" theo một nghĩa nào đó, thì dường như vẫn có vấn đề đối với cả con người và loài khỉ mủ. Điều đó có vẻ giống như một việc rõ ràng cần phải nghĩ tới, nhưng lại không phải. Nếu con khỉ đã nghĩ viên đá đổi lấy lát dưa là một vụ trao đổi hợp lý và đã vui lòng làm việc này trước khi nhìn thấy khỉ bạn được quả nho thì nó cũng nên vui vẻ thực hiện việc trao đổi sau đó chứ. Dù sao công việc của nó cũng không vất vả hơn chút nào, dưa chuột cũng không hề kém ngon hơn (Hoặc, nếu có, đó là bởi nó bị ám ảnh bởi những gì khỉ bạn sẽ được nhận.). Chính vì vậy, nó nên giữ nguyên những cảm nghĩ về vụ làm ăn. Tương tự, những người đáp lại trong cuộc chơi được-mất được đề nghị chọn khoản tiền với "công việc" chỉ trong vài phút, chủ yếu là trả lời "có" hoặc "không". Từ chối khoản tiền cho không trong hầu hết mọi trường hợp, là vô nghĩa. Nhưng người ta sẵn sàng làm như vậy để bảo đảm phân chia mọi thứ đều công bằng.

Điều này có phải là mọi người cho rằng, trong một thế giới lý tưởng, tất cả mọi người sẽ có số tiền như nhau hay không? Không. Nó có nghĩa là trong một thế giới lý tưởng mọi người nên dừng lại ở số tiền họ đáng được hưởng. Trong phiên bản gốc của cuộc chơi được-mất, chỉ có vận may quyết định ai sẽ được là người đề xuất và ai sẽ là người đáp lại. Chính vì vậy, mọi người đều cảm thấy việc phân chia nên công bằng. Nhưng hành vi của một người trong cuộc chơi thay đổi đột ngột khi luật chơi thay đổi. Chẳng hạn, trong một biến thể thú vị nhất của cuộc chơi được-mất, thay vì phân công vai trò người đề xuất một cách ngẫu nhiên, các nhà

nguyên cứu làm ra vẻ như những người đề xuất đã kiếm được vị trí của họ bằng cách thực hiện tốt hơn trong một cuộc kiểm tra. Trong các thí nghiệm đó, những lời đề nghị đưa ra với tỷ lệ rất thấp (khoảng 20%)/ tuy nhiên không một lời đề nghị nào bị từ chối. Mọi người hình như nghĩ rằng người đề xuất đã xứng đáng với vị trí của họ nên đáng được hưởng khoản tiền nhiều hơn.

Vậy thì, theo nghĩa đơn giản nhất, mọi người (và các chú khỉ mủ) đều muốn có mối quan hệ hợp lý giữa thành tích và phần thưởng. Đây chính là cái còn thiếu trong trường hợp của Grasso. Ông được nhận quá nhiều cho việc làm được quá ít. Chắc chắn Grasso rất giỏi trong công việc của mình. Nhưng ông không phải là người không thể thay thế: chẳng ai nghĩ sở giao dịch có thể sụp đổ nếu không có ông. Hơn nữa, công việc của ông không phải là một công việc 140 triệu đô la. Xét về độ phức tạp và tinh vi thì nó không thể sánh với, chẳng hạn, việc điều hành một ngân hàng đầu tư. Tuy nhiên, Grasso lại được trả thù lao chẳng kém gì so với nhiều chủ tịch hội đồng quản trị ở Phố Wall, chính những người này còn bị trả lương thấp.

Lòng thôi thúc đòi hỏi sự công bằng khiến Grasso phải rời khỏi cương vị là một thực tế tồn tại trong nhiều nền văn hóa, nhưng văn hóa có tác động lớn đến những gì được xem là công bằng. Ví dụ, các chủ tịch hội đồng quản trị ở Mỹ kiếm được nhiều tiền hơn rất nhiều so với các chủ tịch hội đồng quản trị ở châu Âu và Nhật, và những khoản tiền lương có thể khiến người Đức gặp rắc rối chỉ làm người Mỹ chú ý trong chốc lát. Nói chung, bản thân những khoản thu nhập cao dường như không làm người Mỹ bận lòng nhiều - cho dù Mỹ là nước có sự phân phối thu nhập bất bình đẳng

nhất trong các nước phát triển, các cuộc thăm dò dư luận bao giờ cũng cho thấy người Mỹ ít quan tâm đến sự bất bình đẳng hơn nhiều so với người châu Âu. Điều này có một lý do là người Mỹ có xu hướng tin rằng sự giàu có là kết quả của sáng kiến và kỹ năng, còn người châu Âu có xu hướng coi đó là sự may mắn. Người Mỹ thậm chí nghĩ nước Mỹ là một xã hội tương đối động, trong đó con em của giai cấp công nhân cũng có thể trở nên giàu có. Trớ trêu thay, chính Grasso cũng trưởng thành từ một cậu bé thuộc giai cấp công nhân. Nhưng dường như với ngay cả người Mỹ, không phải phát lên bằng cách nào cũng được chấp nhận.

Chắc chắn, sự phẫn nộ trước khoản tiền Grasso được chi trả xét về ý nghĩa kinh tế, là phi lý. Giống như hành vi của những người đáp lại trong cuộc chơi được-mất, sự phẫn nộ này là một ví dụ về cái mà nhà kinh tế học Samuel Bowles và Herbert Gintis gọi là "sự đền đáp rõ ràng" (strong reciprocity), tức là sự sốt sắng trừng phạt hành vi xấu (và ban thưởng cho hành vi tốt) cho dù bạn chẳng được lợi ích vật chất gì cho riêng mình khi làm như vậy. Và sự đền đáp rõ ràng này, dù phi lý hay không, vẫn là một "hành vi vị xã hội" vì nó thúc đẩy mọi người vượt ra ngoài định nghĩa hạn hẹp về lợi ích riêng và làm những việc mà cuối cùng sẽ phục vụ cho lợi ích chung, dù cố ý hay không. Những người có quan điểm đền đáp rõ ràng không phải là người vị tha theo nghĩa truyền thống của từ này. Họ không từ chối những lời đề nghị quá thấp, hay buộc Dick Grasso phải từ bỏ, bởi vì họ có lòng nhân ái. Họ từ chối lời đề nghị quá thấp vì những lời đề nghị đó xúc phạm đến ý thức cá nhân của họ về việc trao đổi công bằng. Nhưng tác động thì giống như việc họ yêu thương nhân loại: nhóm sẽ được lợi. Sự đền đáp rõ ràng rất có tác dụng. Những lời đề nghị trong cuộc chơi

được-mất thường hợp tình hợp lý và khi đưa ra các lời đề nghị như vậy thì nên căn cứ vào cách xác lập các nguồn lợi từ đầu. Và lần sau, khi nghĩ tới việc thuê người làm chủ tịch hội đồng quản trị, có lẽ Sở Giao dịch Chứng khoán New York sẽ nghiêm khắc hơn trong việc tính toán xem chức vụ này thực sự xứng đáng được hưởng bao nhiêu. Nói cách khác, những hành động cá nhân phi lý có thể tạo ra kết quả tập thể hợp lý.

### III

Điều bí ẩn về thuyết hành vi vị xã hội - và những cảm xúc vị xã hội (như cảm giác tội lỗi, hổ thẹn và tức giận) - vốn được xem như những nhân tố có khả năng giải quyết những vấn đề khó khăn cũng chính là điều bí ẩn lý giải tại sao tất cả chúng ta hợp tác được với nhau. Các xã hội và các tổ chức chỉ phát triển hiệu quả nếu mọi người cùng hợp tác. Một xã hội không thể chỉ dựa vào luật pháp mà bảo đảm được mọi công dân hành động một cách trung thực và có trách nhiệm. Và bất kỳ tổ chức nào cũng không thể chỉ dựa vào các hợp đồng để đảm bảo các giám đốc và công nhân thực hiện đúng các nghĩa vụ của mình. Vì vậy, sự hợp tác làm cho mọi người tốt hơn. Nhưng đối với mỗi cá nhân, hợp tác chưa bao giờ là việc mà người ta dựa vào lý trí để thực hiện. Mọi người thường quan tâm đến lợi ích của mình trước sau đó mới đến việc của người khác, nếu như họ ngốc tới mức muốn hợp tác. Vậy tại sao hầu hết chúng ta lại không muốn làm việc đó?

Cách giải thích kinh điển và giờ đây cũng hợp với quy tắc tiêu chuẩn về lý do tại sao mọi người hợp tác với nhau được nhà khoa học chính trị Robert Axelrod đưa ra vào những năm 1980, ông lập luận rằng sự hợp tác là kết quả của những tương tác lặp lại nhiều

lần với cùng một người. Như Axelrod đã phát biểu trong tác phẩm kinh điển của ông Quá trình phát triển của sự hợp tác (The Evolution of Cooperation): "Nền tảng của sự hợp tác thực sự không đáng tin cậy, mà là tính lâu bền của mối quan hệ... Dù những người chơi có tin tưởng nhau hay không, xét về lâu dài, cũng chẳng quan trọng bằng việc các điều kiện đã chín muồi để họ xây dựng mô hình hợp tác bền vững với nhau hay chưa." Những người đang có mối quan hệ với nhau nhận thấy lợi ích của sự hợp tác và không tìm cách lợi dụng nhau bởi vì họ biết nếu làm vậy, người kia sẽ có thể trừng phạt họ. Như vậy, mấu chốt của sự hợp tác là cái mà Axelrod gọi là "cái bóng của tương lai". Triển vọng của việc tiếp tục tác động lẫn nhau khiến chúng ta giữ đúng nguyên tắc "giữ liên hệ với nhau". Axelrod lập luận, sự hợp tác thành công đòi hỏi người ta khi bắt đầu phải cư xử tử tế - có nghĩa là phải có thiện chí hợp tác - nhưng cũng sẵn sàng trừng phạt hành vi không hợp tác ngay khi nó xuất hiện. Cách tiếp cận tốt nhất là hãy tỏ ra "tử tế, độ lượng và có thể trả thù".

Những quy tắc này có vẻ như hết sức nhạy cảm và có thể là một sự mô tả đầy đủ về cách thức đa số mọi người trong một xã hội tốt đối xử với những người họ biết. Nhưng có điều gì đó chưa thoả mãn, như chính Axelrod khi đó đã lập luận, về quan điểm cho rằng sự hợp tác là kết quả của những tương tác lặp lại nhiều lần với cùng một người. Xét cho cùng, chúng ta thường hành động theo kiểu vì xã hội ngay cả khi chẳng có thưởng phạt gì rõ ràng. Ta lại quan sát cuộc chơi được-mất một lần nữa. Đó là cuộc chơi một lần duy nhất. Nói cách khác, những người đáp lại từ chối lời đề nghị quá thấp không có ý định làm như thế nhằm dạy cho người đề nghị một bài học để đối xử với họ tốt hơn. Tuy nhiên, họ vẫn trừng

phạt những người mà họ nghĩ là chơi không đẹp, điều này cho thấy chỉ riêng "cái bóng của tương lai" không thể giải trình được lý do tại sao chúng ta hợp tác.

Đây là lý do tại sao quan điểm về những cảm xúc vị xã hội lại trở nên hữu ích. Rốt cuộc, điều thú vị không phải là chúng ta hợp tác với những người mà chúng ta biết và cùng làm ăn thường xuyên. Điều thú vị là chúng ta hợp tác với những người lạ. Chúng ta để lại tiền boa trong nhà hàng, nơi chúng ta sẽ không bao giờ trở lại. Chúng ta bỏ tiền làm từ thiện. Chúng ta mua hàng trên ebay mà không có cơ hội xem xét trước. Chúng ta ký giao kèo với KaZaa (như một số người trong chúng ta đã và đang làm) và tải các bài hát lên cho người khác tải về, mặc dù điều này có nghĩa là đã để họ được truy cập vào ổ cứng máy tính của mình. Và chúng ta (cũng chỉ một số người trong chúng ta) tải bài hát về từ các máy lạ, yên tâm tin tưởng rằng sẽ có được bài hát như đã hứa. Tất cả những điều này, về khía cạnh nào đó, đều là những việc làm phi lý. Nhưng làm những việc đó giúp tất cả chúng ta (tất nhiên, trừ các công ty ghi âm) tiết kiệm được chút đỉnh. Thực tế có thể là một xã hội tốt được xác định bởi cách mọi người đối xử với người lạ nhiều hơn là cách mọi người đối xử với người đã biết.

Tại sao chúng ta có thiện chí hợp tác với những người mà ta mới biết rất ít về họ? Tôi thích câu trả lời của Robert Wright, đó là qua thời gian, chúng ta học được rằng buôn bán và trao đổi là những cuộc chơi mà khi kết thúc tất cả mọi người đều có lợi, không phải cuộc chơi vô bổ, trong đó luôn có người thắng và kẻ thua. Nhưng tất nhiên, khái niệm "chúng ta" ở đây còn chưa rõ ràng, bởi vì các nền văn hoá khác nhau có các quan điểm rất khác nhau về lòng



tin, sự hợp tác và sự tử tế của người lạ. Ở phần sau, tôi muốn lập luận rằng một trong những lý do giải thích cho những điểm khác nhau là cái gì đó hiếm khi đi cùng với lòng tin hay sự hợp tác: chủ nghĩa tư bản.

#### IV

Ở nước Anh hồi thế kỷ XVIII Và đầu thế kỷ XIX, phần lớn nền kinh tế quốc gia thuộc quyền quản lý của các thành viên trong giáo phái Quaker. Những người Quaker sở hữu hơn một nửa số xưởng đúc gang trong nước. Họ là những người dẫn đầu trong lĩnh vực ngân hàng (cả hai Barclays và Lloyds đều là các thể chế của Quaker). Họ chiếm lĩnh các ngành kinh doanh hàng tiêu dùng như sôcôla và bánh bích quy. Và họ có công lớn trong việc khai thông thương mại xuyên Đại Tây Dương giữa Anh và Mỹ.

Ban đầu, thành công của những người theo giáo phái Quaker được xây dựng dựa trên những lợi ích họ có được từ việc buôn bán với nhau. Vì họ không theo quan điểm nhà thờ chính thống của nhà nước Anh nên các thành viên trong giáo phái bị cấm hành các nghề chuyên môn, và kết quả là họ quay sang kinh doanh. Trong quá trình tìm kiếm tín dụng và buôn bán, những người Quaker nhận thấy dễ kết giao hơn với những người cùng tín ngưỡng. Tín ngưỡng chung của họ đã tạo điều kiện để họ tin tưởng lẫn nhau, để một thương nhân Quaker ở London vận chuyển hàng qua đại dương và tin chắc rằng anh ta sẽ được trả tiền khi đến Philadelphia.

Sự thịnh vượng của Quaker không phải là không được biết đến ở thế giới bên ngoài. Người Quaker đã nổi tiếng vì sự coi trọng lòng

trung thực tuyệt đối của cá nhân họ và với tư cách là những thương nhân, họ nổi tiếng nghiêm khắc và cẩn trọng trong việc giữ gìn sổ sách ghi chép. Họ còn đưa ra các sáng kiến như định giá để đảm bảo sự minh bạch, tránh các giao dịch buôn bán bất chính. Không bao lâu sau, những người ngoại giáo bắt đầu tìm kiếm cơ hội làm ăn với người Quaker với tư cách là các đối tác, nhà cung cấp và người bán hàng. Và khi sự thịnh vượng của người Quaker lớn dần lên thì người ta rút ra mối liên hệ giữa sự thịnh vượng đó với danh tiếng về tính đáng tin cậy và uy tín của giáo phái này. Lòng trung thực bắt đầu có vẻ đã được đền đáp thực sự.

Sau khi chứng kiến việc các doanh nghiệp Mỹ sa đà vào nạn tham nhũng trong thời kỳ sốt thị trường chứng khoán hồi cuối những năm 1990 thì quan niệm về mối quan hệ giữa tính đáng tin cậy và công việc kinh doanh nghe có vẻ rất đối ngẫu thơ. Chắc chắn có một cách giải thích chung cho những vụ bê bối này, đó là chúng không phải là những bước lầm lạc, mà là sản phẩm phụ tất yếu của một hệ thống đã thúc đẩy những xung động xấu nhất trong con người: tính tham lam, tính hoài nghi và tính ích kỷ. Lập luận này nghe có vẻ hợp lý, bởi vì lối nói khoa trương của nhà tư bản thường quá nhấn mạnh đến tính chất có ích của lòng tham và những vầng hào quang xung quanh cái mà Chainsaw Al Dunlap thích gọi là "kinh doanh bần tiện". Nhưng hình ảnh phổ biến này của chủ nghĩa tư bản gần như không giống với thực tại của nó và nếu bạn muốn tìm thấy một ví dụ thực tế về cách thức hệ thống hoạt động như thế nào thì bạn nên chọn một trong số các thương nhân Quaker hơn là chọn một vị chủ tịch hội đồng quản trị tham lam. Thực ra, theo thời gian, chủ nghĩa tư bản đã phát triển theo hướng minh bạch, đáng tin cậy và ít có hành vi vi phạm kỷ hơn. Không

phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên, sự phát triển này đã làm cho năng suất và tăng trưởng kinh tế lớn hơn.

Tất nhiên, sự phát triển đó có được không phải vì các nhà tư bản vốn là những người tử tế. Thay vào đó, nó có được là vì những lợi ích của sự tin tưởng - nghĩa là có lòng tin và đáng được tin cậy - có tiềm năng rất lớn và vì một hệ thống thị trường thành công dạy người ta biết cách nhận ra những lợi ích đó. Ở điểm này, thực tế đã được chứng minh rất rõ ràng rằng các nền kinh tế phát triển mạnh đều đòi hỏi người ta phải tin tưởng vào sự chắc chắn và công bằng trong các giao dịch hằng ngày. Nếu bạn quan niệm mỗi vụ làm ăn tiềm năng là một hoạt động gian lận, hoặc các sản phẩm bạn sẽ mua có thể là những đồ vô dụng, thì khó có thể thực hiện được việc kinh doanh. Quan trọng hơn, chi phí cho các giao dịch được thực hiện có thể quá cao, vì bạn phải bỏ nhiều công sức để điều tra từng vụ làm ăn và dựa vào các thủ tục pháp lý để thực thi hợp đồng. Để một nền kinh tế phát triển thịnh vượng, điều cần đến không phải là lúc nào cũng phải lạc quan tin rằng mọi người đều thật tâm nghĩ đến các lợi ích tốt nhất cho bạn tận đáy lòng họ - "nguyên tắc người mua chịu trách nhiệm về hàng đã nhận" vẫn là một sự thật quan trọng - mà chỉ cần có niềm tin cơ bản vào những lời hứa hẹn và cam kết của mọi người về các sản phẩm và dịch vụ của họ. Như nhà kinh tế học Thomas Schelling đã phát biểu: "Người ta chỉ phải tính đến sự thất vọng to lớn về việc tiến hành viện trợ nước ngoài ở một nước chưa phát triển, hoặc cố gắng thành lập một doanh nghiệp ở đó, để thấy rõ rằng tài sản kinh tế phi thường là dân cư - những người trung thực và tận tâm."

Như vậy, củng cố lòng tin là một phần trọng tâm trong lịch sử của chủ nghĩa tư bản. Ở thời Trung cổ, người ta nhận thấy lòng tin cơ bản chỉ có trong nhóm riêng của họ. Nhà lịch sử học Avner Greif chỉ rõ các thương nhân Maroc được coi là Maghribi đã thiết lập được hệ thống buôn bán giữa hai bờ Địa Trung Hải vào thế kỷ XVII bằng cách tạo ra hệ thống giao dịch tập thể để trừng phạt những ai vi phạm luật thương mại của họ. Trong khi đó, việc buôn bán giữa các nhóm lại dựa vào những luật áp dụng cho cả nhóm nói chung. Nếu một thương nhân người Genoese giở trò gian lận ở Pháp, thì tất cả các thương nhân Genoese phải trả giá. Điều này có thể không thực sự công bằng, nhưng lại tạo điều kiện để việc buôn bán giữa các quốc gia có thể phát triển mạnh mẽ hơn, bởi vì nó buộc các cộng đồng buôn bán phải thi hành kỷ luật nội bộ nhằm duy trì việc làm ăn ngay thẳng. Mặt tiêu cực của việc này là: các phường buôn - đáng chú ý nhất là Hội Hanseatic ở Đức - đã bảo vệ các thành viên của họ trước sự đối xử bất công của các thành phố tự trị bằng cách áp đặt lệnh cấm vận buôn bán tập thể đối với những thành phố đã bắt giữ tài sản của các lái buôn trong phường.

Như ví dụ về giáo phái Quaker đã chỉ ra, niềm tin trong nhóm vẫn quan trọng trong hàng thế kỷ (Về vấn đề này đến nay vẫn quyết định - hãy xem thành công của các thương gia Trung Quốc có đạo đức ở Đông Nam Á.). Nhưng ở Anh, ít nhất luật hợp đồng đã phát triển nhằm làm nổi bật trách nhiệm cá nhân trong các thỏa thuận, và quan trọng hơn, ý thức trách nhiệm đó bắt đầu có ảnh hưởng giữa các thương gia một cách tổng quát hơn. Như hồi năm 1717, một nhà quan sát nhận xét: "Để khuyến khích và duy trì sự tín nhiệm của một người, điều tuyệt đối cần thiết là thế giới phải có một quan điểm cố định về tính trung thực và tính chính trực, cũng

như khả năng của một người." Và cũng vào khoảng thời gian đó, Daniel Defoe đã viết một câu nổi tiếng: "Thương nhân trung thực là viên đá quý thực sự và được coi trọng ở bất cứ nơi đâu nó được tìm thấy."

Tuy nhiên, chính việc Defoe nhấn mạnh một thương gia trung thực là người đáng quý như thế nào có lẽ lại là bằng chứng cho thấy không có nhiều thương gia trung thực (Nếu mọi người đều trung thực, thì tính trung thực không thể biến bạn trở thành một người đáng quý.) Và xét cho cùng, những người theo giáo phái Quaker trở nên nổi tiếng về tính đáng tin cậy của họ đúng ra là vì tính cách đó dường như là ngoại lệ. Chắc chắn rằng các lợi ích của sự trung thực và mối quan hệ giữa lòng tin với kinh doanh lành mạnh đã được thừa nhận- Adam Smith trong tác phẩm Cửa cái của các quốc gia (The Wealth of Nations), đã viết: "Khi phần đông hơn là các nhà buôn thì họ luôn mang tính trung thực và đúng giờ vào phong cách", còn Montesquieu viết về cách mà quan hệ thương mại đã đánh bóng và làm mềm" con người. Nhưng không phải như vậy cho đến tận thế kỷ XIX - không phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên, nhưng đó thời điểm chủ nghĩa tư bản, như chúng ta biết, đạt đến thời kỳ phát triển nhất - thì lòng tin bắt đầu được thể chế hóa, có thể nói như vậy. Như nhà sử học Richard Tilly đã trình bày trong nghiên cứu của ông về thực tiễn kinh doanh ở Anh và Đức, đúng vào những năm 1800, các thương gia bắt đầu nhận thấy tính trung thực có thể sinh lợi thực sự. Ở Mỹ, như John Mueller đã viết trong kiệt tác của ông Chủ nghĩa tư bản, Dân chủ và Hiệu tạp hóa khá phát đạt của Ralph (Capitalism, Democracy, and Ralphs Pretty Good Grocery) P. T. Barnum người được tất cả chúng ta biết đến như một kẻ chuyên lừa bịp những người cả tin thực chất

là người đầu tiên đưa ra những ý tưởng hiện đại về dịch vụ khách hàng và cũng trong khoảng thời gian đó, John Wanamaker có ý tưởng lấy giá bán lẻ cố định làm tiêu chuẩn mới. Và cuối thế kỷ XIX chứng kiến sự hình thành của những thể chế độc lập như Phòng Thí nghiệm Kinh doanh Bảo hiểm và Phòng Kinh doanh Cá độ, tất cả đều nhằm mục đích thúc đẩy xu hướng tin tưởng chung vào các giao dịch hằng ngày. Trong khi đó, ở Phố Wall, J. P. Morgan đã dựng lên ngành kinh doanh sinh lợi dựa trên quan điểm lòng tin. Vào cuối thế kỷ XIX, các nhà đầu tư (đặc biệt là các nhà đầu tư nước ngoài), những người từng chịu hậu quả cay đắng trong các vụ đầu tư mong manh hoặc mờ ám vào ngành đường sắt, đã không ngoan đầu tư nhiều tiền hơn vào Mỹ. Nếu trong ban giám đốc của một công ty có sự hiện diện của một người như Morgan thì người ta bắt đầu coi đó như một sự bảo đảm để tin rằng công ty đáng tin cậy và vững chắc.

Trọng tâm của sự thay đổi này là việc mọi người coi trọng hơn việc tích lũy tư bản lâu dài, không chỉ đơn thuần là lợi nhuận trước mắt, một sự coi trọng mà người ta có thể coi là đặc tính xác định của chủ nghĩa tư bản hiện đại. Như Tilly đã nhận xét, các thương gia bắt đầu coi "các giao dịch cá nhân như những mối liên kết trong một chuỗi các công ty thương mại sinh lợi", thay vì chỉ là những "cơ hội một lần để khai thác đến tận cùng". Nếu sự phát đạt về lâu dài của bạn phụ thuộc vào việc kinh doanh có lãi, vào những lời giới thiệu truyền miệng và những mối quan hệ hiện có với các nhà cung cấp và các đối tác thì giá trị của việc làm ăn thẳng thắn sẽ lớn hơn. Sự "bôi trơn" hoạt động thương mại mà sự tin tưởng mang lại không những chỉ là điều đáng mong muốn mà còn là điều cần thiết.



Điều quan trọng của quan điểm mới về sự tin tưởng đó là, xét theo ý nghĩa nào đó, nó không mang tính cá nhân. Tất nhiên, danh tiếng vẫn quan trọng chừng nào quan hệ thương mại giữa các nhóm vẫn tồn tại. Nhưng trước kia, sự tin tưởng dù là sản phẩm của một mối quan hệ cá nhân - tôi tin tưởng anh chàng này vì tôi biết anh ta - chứ chưa phải là một quan niệm chung hơn để bạn có thể dựa vào đó khi thực hiện kinh doanh. Thắng lợi thực sự của chủ nghĩa tư bản ở thế kỷ XIX và thế kỷ XX đó là sự tin tưởng đã đan xen vào từng sợi vải tiêu chuẩn của việc kinh doanh hằng ngày. Việc mua và bán gần như không còn là mối quan hệ cá nhân. Giờ đây, nó gần như chỉ là tính chất có ích của sự trao đổi.

Không phải là ngẫu nhiên mà tính phi cá nhân của chủ nghĩa tư bản thường được coi là một trong những sự trả giá đáng tiếc của nó, nếu như không thể tránh khỏi. Thay vào những mối quan hệ chỉ dựa vào huyết thống và cảm tình, chủ nghĩa tư bản tạo ra các mối quan hệ chỉ dựa vào cái mà Marx vẫn gọi là mối quan hệ bằng tiền. Nhưng xét từ góc độ nhất định, tính phi cá nhân, thay vào đó, nên được coi là một tính chất có ích. Một trong những vấn đề cơ bản của lòng tin tưởng là nó thường chỉ phát triển đến mức cực điểm ở những nơi có "các mối quan hệ thân thiết" theo cách gọi của các nhà xã hội học - các mối quan hệ gia đình, thị tộc hoặc láng giềng. Nhưng các kiểu quan hệ này không thể duy trì với nhiều người cùng một lúc và không thích hợp với tính chất mục đích và sự đa dạng của các mối giao tiếp mà một nền kinh tế vững mạnh cần phát triển. Trên thực tế, kiểu tin tưởng dựa trên các mối quan hệ thân thiết thường là tác nhân gây hại cho sự tăng trưởng kinh tế vì nó khuyến khích tính đồng nhất và cản trở sự trao đổi cởi mở. Xét cho cùng, chủ nghĩa tư bản mở rộng tầm nhìn cho mọi

người và khiến quan niệm cho rằng chỉ tin tưởng những người trong nhóm sắc tộc riêng hoặc nhóm người ở gần bạn dường như trở nên lỗi thời. Như nhà kinh tế học Stephen Knack viết: "Kiểu tin tưởng sẽ mang lại lợi ích rõ ràng cho hiệu suất kinh tế của một quốc gia là sự tin tưởng giữa những người lạ hay chính xác hơn là giữa hai khu dân cư được lựa chọn ngẫu nhiên của một đất nước. Đặc biệt trong các xã hội lớn và năng động, nơi những ảnh hưởng của danh tiếng và tri thức cá nhân bị hạn chế, thì một tỷ lệ đáng kể các giao dịch tiềm năng các bên đều có lợi sẽ lôi cuốn được những bên không có mối quan hệ cá nhân từ trước." Về cốt lõi, hệ thống này mang tính chủ nghĩa quốc tế bởi lẽ bạn sẽ muốn buôn bán với bất kỳ người nào có thể mang lại cho bạn một vụ làm ăn tốt đẹp.

Thế nhưng vì còn nhiều điều khác nữa, nên mối quan hệ giữa chủ nghĩa tư bản và sự tin tưởng này thường không thể nhìn thấy được, đơn giản chỉ vì nó đã trở thành một phần trong nền tảng cuộc sống thường ngày. Tôi có thể bước vào bất kỳ gian hàng nào ở Mỹ để mua một chiếc máy nghe CD và bảo đảm sẽ nhận được sự phục vụ khá nhiệt tình. Bất kỳ sản phẩm nào tôi mua sẽ được bảo đảm hoạt động tương đối tốt, dù rất có thể nó được sản xuất ở một đất nước xa tới hàng nghìn dặm. Và điều này đúng với sự thật, cho dù tôi có thể không bao giờ trở lại gian hàng đó. Ở điểm này, chúng tôi lấy cả uy tín của gian hàng và niềm tin của tôi đối với uy tín đó ra bảo đảm. Song, trên thực tế, đó là những thành tích rất đáng chú ý.

Tất nhiên, sẽ sai lầm khi cho rằng ý nghĩa của sự tin tưởng này có thể tồn tại mà không có cơ cấu thể chế và luật pháp làm cơ sở cho mỗi nền kinh tế tư bản hiện đại. Các khách hàng hiếm khi kiện các

cơ sở kinh doanh vì sự gian lận nhưng các cơ sở kinh doanh biết rằng khả năng bị kiện là có. Và nếu các hợp đồng giữa các doanh nghiệp không thích đáng thì khó mà hiểu được tại sao các luật sư của các doanh nghiệp lại được trả lương cao như vậy. Nhưng tiêu chuẩn để đánh giá mức độ thành công mà các điều luật và hợp đồng là mức độ chúng được viện dẫn để đối chiếu với các hoạt động thực tế. Và, như Knack và Keefer nói: "Các cá nhân trong những xã hội có sự tin tưởng cao hơn ít phải chú ý hơn đến việc bảo vệ mình khỏi bị lợi dụng trong các giao dịch kinh tế. Các hợp đồng bằng văn bản ít khi cần tới và chúng không cần chỉ rõ mọi trường hợp bất trắc có thể xảy ra". Hoặc, như Axelrod trích dẫn lời của một đại lý mua hàng của một doanh nghiệp ở vùng trung tâm Bắc Mỹ nói rằng: "Nếu có chuyện gì xảy ra bạn hãy nhắc điện thoại lên và gọi cho người khác đến giải quyết. Mọi người không đọc các điều khoản hợp đồng pháp lý ra với nhau nếu còn muốn kinh doanh tiếp." Sự tin tưởng bắt đầu ở đó, giống như trong mô hình của Axelrod, bởi lẽ còn có cái bóng của tương lai. Tất cả những gì bạn thực sự tin tưởng đó là người kia sẽ nhận ra lợi ích riêng của mình. Nhưng theo thời gian, mức độ tin tưởng và sự chú ý của anh ta tới lợi ích riêng còn lớn hơn nữa. Nó trở thành một cảm nhận chung về sự tin cậy, một ý muốn hợp tác (ngay cả khi cạnh tranh) vì sự hợp tác là cách tốt nhất để làm được mọi việc. Cái mà Bowles và Gintis gọi là tính vị xã hội đã trở nên mạnh mẽ hơn vì tính vị xã hội đã phát huy tác dụng.

Lúc này, tôi nhận thấy điều này nghe có vẻ không chắc có thực. Chúng ta biết các thị trường thúc đẩy tính ích kỷ và lòng tham, chứ không phải là lòng tin và sự công bằng. Thế nhưng, dù bạn có thấy quá trình lịch sử không có tính thuyết phục, thì cũng nên xem xét

điều này: Cuối những năm 1990, dưới sự giám sát của Samuel Bowles, 12 nhà nghiên cứu thực nghiệm – gồm 11 nhà nhân loại học và 1 nhà kinh tế học - đã đi sâu tìm hiểu 15 xã hội "quy mô nhỏ" (chủ yếu là những bộ tộc nhỏ độc lập ở các cấp độ khác nhau) và yêu cầu mọi người tham gia các cuộc chơi mang tính kinh tế thực nghiệm chuyên biệt. Các xã hội gồm có 3 bộ tộc dựa vào việc cướp phá để sinh tồn, 6 bộ tộc sử dụng các kỹ thuật đốt rẫy làm nương, 4 nhóm dân du mục và 2 hội nhỏ làm nông nghiệp. Ba cuộc chơi cơ bản là ba tiêu chuẩn của kinh tế học hành vi: Cuộc chơi được-mất (mà bạn đã biết), Cuộc chơi vì lợi ích chung (trong đó nếu tất cả mọi người cùng tham gia, thì khi kết thúc tất cả đều có lợi, còn nếu chỉ có một số ít người tham gia, thì những người kia có thể khiến cho nỗ lực của họ trở nên vô ích) và Cuộc chơi của kẻ độc tài, cuộc chơi này tương tự với Cuộc chơi được-mất, chỉ khác ở chỗ người đáp lại không thể nói "không" trước lời đề nghị của người đề xuất ý tưởng đằng sau tất cả những cuộc chơi này đó là chúng không thể chơi theo cách hoàn toàn dựa trên lý trí, trong trường hợp đó người chơi bảo vệ mình để tránh bị thua, nhưng lại khó có thể mang lại lợi ích cho tất cả các bên. Hoặc những cuộc chơi này có thể chơi theo cách vị xã hội, đó là cách mà đa số mọi người vẫn chơi.

Trong bất cứ trường hợp nào, các nhà nghiên cứu đều nhận thấy chiến lược hoàn toàn dựa trên lý trí trong mỗi xã hội đều có sự chệch hướng đáng kể. Nhưng các xã hội không đi chệch theo cùng một hướng, do đó có sự khác biệt rất lớn giữa các nền văn hóa. Tuy nhiên, điều đáng chú ý về nghiên cứu này là ở đây: mức độ một nền văn hóa hòa nhập với thị trường càng cao thì khả năng vị xã hội càng lớn. Nói cách khác, những người từ các xã hội hướng

thị trường nhiều hơn đã đưa ra những lời đề nghị cao hơn trong Cuộc chơi của kẻ độc tài và Cuộc chơi được-mất, đã hợp tác trong Cuộc chơi vì lợi ích chung và biểu lộ sự có đi có lại rõ ràng khi họ có cơ hội. Thị trường có thể không dạy mọi người phải tin tưởng nhưng nhất định nó giúp mọi người dễ tin tưởng nhau hơn. Đến lúc này chúng ta đã thấy được những tác động của hành vi vị xã hội, thấy sự hợp tác nổi bật hẳn lên và sự tin tưởng phát triển cao hơn. Nhưng trên thực tế thì điều gì đã xảy ra? Các tổ chức và các cá nhân giải quyết như thế nào với vấn đề lợi ích chung? Đây là giới hạn của sự hợp tác?

V

Những chiếc ti vi ở 5.000 hộ gia đình người Mỹ rất khác với chiếc Sony tiêu chuẩn của bạn. Các ti vi này được Cơ quan Nghiên cứu Phương tiện Truyền thông Nielsen (Nielsen Media Research) nối với các thiết bị giám sát điện tử gọi là "thiết bị đo con người". Thiết bị đo con người được thiết kế để theo dõi hai việc theo thời gian thực: Những chương trình truyền hình nào đang được xem và việc nữa, không kém phần quan trọng, là ai đang xem những chương trình đó. Mỗi người trong một "gia đình có thiết bị đo con người" được gán một mật mã riêng, mọi người được coi là dùng mật mã đó để đăng nhập mỗi khi họ ngồi xem ti vi. Bằng cách đó, Nielsen tải số liệu xuống từ các thiết bị đo con người vào mỗi đêm - có thể biết được rằng ông bố và bà mẹ thích chương trình hồ sơ vụ án CSI, còn cô con gái tuổi học đường của họ thích phim trình thám giả tưởng Alias hơn.

Tất nhiên, Nielsen muốn có thông tin đó vì các nhà quảng cáo khao khát các số liệu về nhân khẩu học. Pepsi có thể thấy thú vị vì

đã có 22.000.000 người xem một trích đoạn cụ thể trong bộ phim Friends. Nhưng điều Pepsi thực sự quan tâm là có bao nhiêu người ở độ tuổi 18-34 đã xem đoạn trích này. Và thiết bị đo con người là công nghệ duy nhất có thể cho họ thông tin. Do đó các mạng truyền hình lớn bán quảng cáo trên phạm vi quốc gia đều phải dựa vào số liệu của thiết bị đo con người. Nói cách khác, 5.000 hộ gia đình xác định đặc điểm người Mỹ xem những quảng cáo nào và, gián tiếp là, họ xem những chương trình gì.

Tất nhiên, trong việc này luôn có điều gì đó gây rắc rối - liệu 5.000 hộ gia đình có thực sự đại diện được cho cả 120 triệu gia đình hay không? Nhưng Nielsen đã tích cực làm việc để bảo đảm rằng số gia đình đó, xét về các giá trị nhân khẩu học, là con số tương xứng hợp lý đối với cả đất nước nói chung. Và trong khi các thiết bị đo con người gần như còn chưa hoàn hảo - qua thời gian, mọi người mới càng chú ý hơn đến việc đăng nhập - thì họ đã có lợi thế lớn so với đa số các phương thức thu thập thông tin: họ theo dõi để biết mọi người thực sự đang xem chương trình gì, chứ không phải là những chương trình mọi người đã xem hay nhớ để xem. Nhìn chung, số liệu của Nielsen có lẽ chính xác hơn kết quả điều tra dư luận trung bình của bạn.

Vấn đề rắc rối với các thiết bị đo con người ấy là chỉ có 5.000 thiết bị và lại được bố trí rải rác trên khắp đất nước. Do đó, nếu số liệu về lượng người xem hằng ngày của Nielsen tho thấy hình ảnh tương đối chính xác về những chương trình mà cả nước nói chung đang xem, thì lại không thể cho bạn biết bất cứ điều gì về các chương trình mọi người đang xem ở một thành phố cụ thể.



Điều đó quan trọng vì không phải tất cả các quảng cáo bạn xem trên truyền hình trong giờ cao điểm đều là những quảng cáo cấp quốc gia. Trong thực tế, một phần trăm đáng kể trong số đó là của địa phương. Và các nhà quảng cáo địa phương cũng rất thích các thông tin về nhân khẩu học giống như các nhà quảng cáo cấp quốc gia. Nếu bạn sở hữu một câu lạc bộ sức khỏe ở Fort Wayne, bang Indiana, có thể bạn muốn biết chương trình nào vào giờ cao điểm ngày thứ Ba được những người ở lứa tuổi từ 18-34 ở Fort Wayne xem. Nhưng các thiết bị đo con người không thể cho bạn biết.

Truyền hình đã cố gắng giải quyết vấn đề này bằng cách gọi là "rà soát". Bốn lần trong một năm - tháng Hai, Năm, Bảy và tháng Mười một - Nielsen phát 2.500.000 sổ nhật ký cho những người được lựa chọn ngẫu nhiên ở hầu như khắp thị trường truyền hình trong nước và đề nghị họ ghi lại những chương trình nào đã xem trong tuần. Nielsen còn thu thập thông tin về tất cả những người đã điền vào sổ nhật ký, như vậy, đến cuối mỗi tháng rà soát, họ có thể đưa ra được hình ảnh nhân khẩu học của các thị trường truyền hình trong cả nước. Khi đó, các đài địa phương, các chi nhánh trong mạng lưới truyền hình và các nhà quảng cáo địa phương sẽ sử dụng thông tin từ sổ nhật ký để đàm phán về giá quảng cáo trong những tháng tới.

Điều lạ lùng ở hệ thống này là nó kéo dài quá lâu - phương thức rà soát đã có từ những ngày đầu mới có truyền hình - dù nó có những thiếu sót rất rõ ràng và sâu rộng. Đầu tiên, không có gì bảo đảm kết quả rà soát là chính xác. Tỷ lệ phản hồi đối với một cuộc điều tra ngẫu nhiên càng thấp thì khả năng sai sót càng lớn và hệ thống rà soát có tỷ lệ thông tin phản hồi rất thấp chỉ có khoảng

30% số sổ nhật ký Nielsen phát ra được mọi người điền vào. Điều đó tạo ra cái gọi là "thiên kiến của người cộng tác", nghĩa là những người cộng tác điều tra có thể không xem các chương trình giống với những người không cộng tác (Thực tế, gần như chắc chắn là họ không cộng tác.). Và tính chất công nghệ thấp của các sổ nhật ký cũng là một vấn đề. Mọi người không điền vào sổ đúng với thực tế họ xem truyền hình. Giống như phần lớn chúng ta, họ để chậm lại đến cuối tuần mới điền vào sổ. Do đó, những gì được ghi lại là theo trí nhớ của họ. Mọi người rất có thể sẽ nhớ những chương trình nổi bật, bởi vậy hệ thống nhật ký thời phòng kết quả phân loại của mạng này, trong khi lại làm giảm kết quả phân loại của những mạng truyền hình cáp nhỏ hơn. Các sổ nhật ký cũng không tốt trong việc ghi lại những thói quen xem triền miên của những người nghiện ti vi.

Tuy nhiên, vì các sổ nhật ký không chính xác, nên không thể cho các nhà quảng cáo hoặc các mạng biết mọi người thực sự xem những chương trình nào nhiều nhất. Đó là vì việc làm chương trình của mạng trong những tháng rà soát gần như không có điểm gì chung với việc làm chương trình của mạng ở tám tháng khác trong năm. Do vấn đề rà soát quá lớn đối với các đài địa phương, nên các mạng buộc phải áp dụng cách gọi là làm chương trình "cấp tập". Họ dồn vào các tháng rà soát những sự kiện đặc biệt, những bộ phim đắt tiền và những chương trình có sự hiện diện của các vị khách nổi tiếng. Chẳng hạn, tháng Hai năm 2003 đã trở thành tháng của Michael Jackson trên mạng truyền hình, với ABC, NBC và Fox tất cả đều chi hàng triệu đô la cho những chương trình về ca sỹ nhạc pop lập dị này. Và cũng trong tháng đó, truyền hình phát sóng những cảnh gay cấn nhất trong các bộ phim nhiều tập

như Người đàn bà độc thân (The Bachelorette) và Triệu phú Joe (Joe Millionaire), vốn đã được chờ đợi từ rất lâu (ít nhất là với một số người). Các mạng này cũng chỉ phát sóng những phần mới của các chương trình hay nhất của họ. Không có các chương trình phát lại trong suốt những tháng đang rà soát.

Việc làm chương trình cấp tập vô tình trở nên không tốt với hầu như tất cả mọi người: các nhà quảng cáo, các mạng truyền hình và người xem. Rốt cuộc, các nhà quảng cáo phải trả chi phí dựa trên kết quả phân loại, mà kết quả đó lại chỉ phản ánh việc làm chương trình cấp tập. Allen Banks, Giám đốc điều hành Hãng Truyền thông đại chúng Saatchi & Saatchi ở khu vực Bắc Mỹ, đã gọi các đợt rà soát là "một sự giả dối, một thủ đoạn lừa bịp". Hình ảnh mà họ đưa ra cho bạn chẳng là gì khác, mà chỉ là đặc trưng của những gì sẽ diễn ra trong thời gian còn lại trong năm", ông nói. Một số nhà quảng cáo cố gắng tính toán mức độ tác động của các đợt rà soát khi mua thời lượng quảng cáo, nhưng do ở hầu hết các thị trường địa phương, việc rà soát chỉ biểu thị những số liệu cứng nhắc họ có, nên cuối cùng vẫn chỉ là quan trọng một cách thiếu cân xứng.

Trong khi đó, đối với các mạng truyền hình, tháng rà soát có nghĩa là phần lớn những chương trình hay nhất theo nghĩa tương đối của từ này mà họ làm được sẽ bị lãng phí trong cuộc cạnh tranh đối đầu này. Trong tháng rà soát, vào bất cứ giờ nhất định nào cũng có thể có hai hoặc ba chương trình đáng xem (nếu bạn thực sự thích truyền hình). Nhưng người xem chỉ có thể xem một trong số các chương trình. Nếu như các mạng truyền hình có thể phát sóng những chương trình đó vào những thời điểm khác nhau, thay

vì chống đối lẫn nhau, thì tổng số người xem có thể cao hơn nhiều. Nói cách khác, do các mạng truyền hình đưa những chương trình hay nhất ra độ với nhau nên họ đã thực sự giảm bớt lượng người xem của mình. Tương tự, các đợt rà soát cũng không có lợi cho người xem truyền hình bởi lẽ như vậy sẽ có rất ít chương trình mới và hay trong những tháng không rà soát. Nếu bạn là một người am hiểu về cảnh tượng khủng khiếp thì chén niềm vui của bạn có thể khô cạn vào tháng Mười một. Nhưng đến tháng Hai, bạn sẽ chìm trong biển những chương trình phát lại.

Như vậy, các đợt rà soát không tốt lắm trong việc hoạch định ai đang xem cái gì; chúng buộc các nhà quảng cáo phải trả tiền cho những số liệu không đáng tin cậy và không có tính đại diện; và chúng thực sự hạn chế lượng người xem mà các mạng truyền hình có thể đạt tới trong quá trình một năm. Tất cả những người làm truyền hình đều biết điều đó và tin rằng ngành công nghiệp này có thể tốt hơn nhiều nếu có cách khác để hoạch định số lượng người xem truyền hình ở địa phương. Mặc dầu vậy, vẫn còn một phương thức khác tốt hơn nhiều - cụ thể là các thiết bị đo con người của Nielsen - tất cả những người làm truyền hình đều tiếp tục tham gia vào các hệ thống rà soát và chơi theo luật của nó. Và điều này đã đặt ra câu hỏi rõ ràng: Tại sao nhiều người lại đồng ý với một hệ thống ngớ ngẩn như vậy?

Câu trả lời đơn giản đó là chi phí quá đắt để thay đổi. Lắp đặt các thiết bị đo con người đã tốn kém, nhưng duy trì cho nó hoạt động thậm chí còn tốn hơn, bởi vì chúng không bao giờ là không hoạt động. Nếu lắp thiết bị đo con người trên cả nước có thể phải tốn..., ồ, thực sự chẳng thể biết được, vì Nielsen từ chối đưa ra bất kỳ số

liệu nào về chi phí cho những thiết bị này. Thế nhưng, ít nhất, nếu bạn muốn mắc cho hàng nghìn hộ gia đình ở một trong số 210 thị trường truyền hình trên cả nước, có thể bạn phải nói đến ít nhất 9 chữ số. Con số đó lớn hơn nhiều so với chi phí cho các sổ nhật ký - mà mọi người điền miễn phí - thậm chí tính cả bưu phí.

Thêm vào đó, dù là một triệu đô la, thì đó không phải là số tiền lớn trong bối cảnh của các ngành công nghiệp truyền hình và quảng cáo nói chung hay sao. Tóm lại, hằng năm có khoảng 25 tỷ đô la tiền quảng cáo được chi dựa trên cơ sở các số liệu rà soát, có nghĩa là 25 tỷ đô la gần như chắc chắn bị lãng phí. Trong khi đó, mỗi năm các mạng lưới truyền hình chi hàng trăm triệu đô la trong các đợt rà soát, số tiền này chắc chắn có thể tốt hơn nếu được chi vào việc khác. Và họ còn phải trả chi phí cho sự cạnh tranh tự sát do các đợt rà soát tạo ra. Nói chung dường như người ta đã thấy rõ được rằng việc đầu tư cho công nghệ thiết bị đo con người - hoặc gì đó tương tự - có thể là một việc thông minh mang tính tập thể nên thực hiện, và như vậy có thể giúp các mạng truyền hình và các đài địa phương hoạt động hiệu quả hơn nhiều.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây là: tuy phần lớn những người làm truyền hình có thể tốt hơn nếu họ thoát khỏi các đợt rà soát, nhưng không một ai có thể tốt tới mức đủ để chứng minh cho việc chi tiền vào phương thức khác thay thế. Chẳng hạn, các nhà quảng cáo địa phương ở Sioux Falls đương nhiên có thể thích như vậy nếu họ biết rằng kết quả phân loại của chi nhánh CBSS ở Sioux Falls thực sự chính xác. Nhưng các nhà quảng cáo địa phương ở Sioux Falls không chi đủ tiền để làm lợi hơn cho họ nếu đầu tư vào các thiết bị đo con người ở thành phố này. Và ABC có thể không thua việc phải

làm chương trình cấp tập, nhưng họ không thu được nhiều lợi nhuận kinh tế trực tiếp từ một hệ thống phân loại địa phương chính xác hơn.

Có thể đưa ra một câu trả lời rõ ràng, đó là để mọi người tích cực tham gia và làm cho hệ thống trở nên vững chắc. Nhưng chiến lược đó xung đột với ý kiến phê bình gây nhức nhối về khả năng hợp tác mà nhà xã hội học Mancur Olson đưa ra trong cuốn Logic của hành động tập thể ông viết năm 1965. Tác phẩm của Olson tập trung xoay quanh tình thế khó xử mà các nhóm như Hiệp hội Y khoa Mỹ phải quan tâm khi muốn làm cho cá nhân mỗi thành viên tham gia hợp tác. Bởi vì tất cả các bác sĩ đều được lợi từ những nỗ lực hoạt động hành lang của Hiệp hội, nhưng không một bác sĩ nào thực sự nỗ lực đóng góp quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của Hiệp hội, cho nên Olson nghĩ rằng các bác sĩ có thể đã không tham gia một cách tự nguyện. Ông lập luận, câu trả lời duy nhất đó là các nhóm hãy đưa ra những lợi ích khác để khuyến khích các thành viên tham gia - chẳng hạn như trong trường hợp của Hiệp hội Y khoa Mỹ là tạp chí y học của họ, hay trong những trường hợp khác là bảo hiểm y tế. Tuy nhiên, kể cả khi đó, Olson cho rằng trong điều kiện tốt nhất cũng khó khiến mọi người làm những việc như viết thư cho Quốc hội hay tham gia một cuộc mít tinh lớn. Đối với cá nhân, có thể việc cho phép người khác làm việc sẽ luôn có ý nghĩa hơn. Tương tự, nếu nhóm các mạng, các đài truyền hình và các nhà quảng cáo cũng hành động, thì tất cả những người tham gia kinh doanh - kể cả người không làm gì - sẽ được thu lợi. Chính vì vậy, mọi người đều có động cơ để ngồi khoanh tay chờ người khác làm và hưởng lợi. Vì ai cũng muốn



mình là người tự nhiên được hưởng lợi nên chẳng có việc gì được làm.

Như chúng ta đã thấy, chưa chắc chắn là lời phê bình của Olson có đúng như tất cả những gì mọi người vẫn nghĩ hay không, các nhóm vẫn cứ hợp tác, mọi người vẫn đóng góp vào lợi ích chung. Nhưng mọi người đóng góp vào lợi ích chung không có nghĩa là các hoạt động kinh doanh nhất thiết sẽ có. Kiểu lợi ích riêng đã thông suốt có thể dẫn mọi người đến chỗ hợp tác đòi hỏi phải có khả năng nghĩ về lâu dài. Các tập đoàn đều thiện cận, có lẽ là do các nhà đầu tư đã khuyến khích điều đó. Và trong bất cứ trường hợp nào, cách thức tổ chức của ngành công nghiệp truyền hình cũng làm cho các mạng và các nhà quảng cáo dễ bị mắc vào bẫy hành động tập thể hơn nếu ở trong một tình trạng khác. Trước hết là việc Nielsen được trả tiền cho các kết quả phân loại của mình vì đã cường điệu hóa vấn đề. Các số liệu rà soát có giá trị đối với cả các chi nhánh và các nhà quảng cáo, nên bạn có thể hình dung các chi phí nên chia đều giữa họ. Tuy nhiên, trong thực tế, các chi nhánh chi 90% chi phí thu thập và phân tích số liệu từ các sổ nhật ký rà soát vì bởi lẽ người phải trả tiền là người có quyền, nên các chi nhánh có quyền tuyên bố kết quả của các đợt rà soát. Như vậy, vô tình họ là người chơi duy nhất trong lĩnh vực truyền hình và họ thích các đợt rà soát. Hệ thống nhật ký cuối cùng lại ủng hộ cho những tên tuổi và những mạng truyền hình đã được công nhận, điều đó có nghĩa là nó thổi phồng kết quả phân loại của các chi nhánh và không có lợi đối với những đài nhỏ hơn. Các chi nhánh không trả một xu nào trong số hàng trăm triệu đô la mà các mạng chi cho việc làm chương trình trong các đợt rà soát. Họ chỉ thu lợi mà thôi. Còn về tác động tiêu cực của các đợt rà soát đối với lượng

người xem ở tám tháng khác trong năm, các chi nhánh thực sự chẳng quan tâm đến các tháng đó, bởi vì kết quả phân loại của họ lúc đó không bị theo dõi. Thực ra có hơi cường điệu một chút khi nói rằng chỉ những chương trình các chi nhánh quan tâm mới được phát sóng vào tháng Hai, tháng Năm, tháng Bảy và tháng Mười một. Khi đó, chẳng những không muốn sử dụng các thiết bị đo con người, các chi nhánh còn cố tình ghét bỏ chúng. Trong thực tế, khi Nielsen đưa các thiết bị đo con người vào Boston năm 2002, không có một chi nhánh nào đăng ký dịch vụ. Các đài quả quyết chẳng có kết quả phân loại nào có thể chính xác hơn số liệu của các thiết bị đo con người.

Như vậy sự tồn tại dai dẳng của các đợt rà soát chẳng những chứng minh cho vấn đề hành động tập thể, mà còn cho thấy những mối nguy hiểm từ việc cho phép một bè phái tư lợi tuyên bố quyết định của nhóm. Nếu hệ thống phân loại cục bộ đáng tin cậy, xét về mặt lịch sử, được sự tài trợ của các mạng và các nhà quảng cáo, thì họ thực sự đã có tác dụng đòn bẩy nào đó khi phải thay đổi hệ thống. Thay vào đó, họ lại đang hòa nhịp một cách hiệu quả với các chi nhánh.

Tóm lại, đó là một bức tranh tàn nhẫn, dù bạn có bỏ qua Triệu phú Joe và gương mặt của Michael Jackson. Nhưng bức tranh đó sẽ thay đổi. Hệ thống nhật ký, các đợt rà soát, mức ảnh hưởng quá đáng mà các chi nhánh có được: tất cả đều là di tích của một thời kỳ mà truyền hình qua mạng là trò chơi duy nhất ở thành phố cho người xem và các nhà quảng cáo. Khi truyền hình cáp ngày càng trở nên quan trọng và khi các mạng chứng kiến lượng khán giả của họ bị thu hẹp lại thì các nguyên lý kinh tế của việc rà soát cũng

ngày càng ít có ý nghĩa hơn. Điều này không có nghĩa là lúc nào đó chúng ta sẽ sớm thấy các thiết bị đo con người ở Sioux Falls. Nhưng năm 2003, Nielsen đã tuyển bố rộng đến cuối năm 2005 thị trường thiết bị đo con người của họ sẽ là một trong số 10 thị trường truyền hình hàng đầu trong nước (phục vụ cho khoảng 30% tổng số hộ gia đình). Và quyết định của Nielsen được thể hiện qua việc các công ty truyền hình cấp nằm trong số những nhà tài trợ lớn nhất của họ. Do vị trí quyền lực trong kinh doanh truyền hình đã thay đổi, nên cũng có động lực để thay đổi hệ thống phân loại. Việc rà soát vẫn giữ nguyên vị trí vì có quá nhiều quyền lực được tập trung trong tay một số rất ít (các chi nhánh.) Một nghịch lý là khi hạ thấp cái ngưỡng đó và để cho nhiều công ty khác nhau cùng có quyền lực lại làm cho nhóm dễ đi đến quyết định thông minh mang tính tập thể hơn. Trong trường hợp này, nhiều hơn có nghĩa là tốt hơn.

## VI

Khi khai trương Ngân hàng Giám hộ và Công ty ủy thác ở quần đảo Cayman năm 1986, John Mathewson còn chưa có kinh nghiệm, chưa có nhiều khách hàng và mới hiểu biết sơ qua về cách thức hoạt động thực tế của các ngân hàng. Nhưng theo cách riêng của mình, ông là một người biết nhìn xa trông rộng. Mathewson nhận thấy nhiều người Mỹ có lắm tiền, nhưng không muốn để Sở Thuế vụ Nội địa (IRS) biết gì về việc này và hiểu rằng họ sẽ trả một khoản kha khá nếu Mathewson có thể giữ tiền cho họ một cách an toàn trước con mắt soi mói của IRS.

Chính vì vậy Mathewson đã giúp họ. Ông hướng dẫn cho khách hàng biết cách thành lập các tập đoàn bình phong. Ông không bao

giờ báo cáo với IRS các khoản tiền gửi mà ông đã nhận. Và, quan trọng nhất, ông cấp cho khách hàng các sổ ghi nợ cho phép họ truy nhập vào tài khoản của mình ở Ngân hàng Giám hộ từ bất cứ nơi nào ở nước Mỹ. Mathewson thu lệ phí tương đối cao cho các dịch vụ của mình - 8.000 đô la để mở một tài khoản, 100 đô la cho mỗi lần giao dịch - nhưng dường như chẳng ai phản đối. Lúc đỉnh điểm, Ngân hàng Giám hộ có 150 triệu đô la tiền gửi và 2.000 khách hàng.

Năm 1995, Mathewson rời khỏi Cayman sau khi xảy ra vụ bất hòa với một quan chức chính phủ và chuyển đến San Antonio nghỉ hưu. Thời gian đó kéo dài không lâu. Sau vài tháng, ông bị bắt vì tội rửa tiền. Mathewson đã già, ông không muốn vào tù. Và ông có cái đáng giá để đổi lấy tự do cho mình: các hồ sơ mật về tất cả những người đã gửi tiền vào Ngân hàng Giám hộ và Công ty ủy thác. Do đó, ông đã thực hiện một vụ thỏa thuận. Ông đã nhận tội (và bị kết án 5 năm tù treo và 500 giờ lao động công ích). Và ông đã cho chính phủ biết tất cả những điều họ muốn biết và nhiều điều họ đã không biết về các vụ trốn thuế.

Thông tin thú vị nhất mà Mathewson cho biết đó là các ngân hàng ngoài khơi không còn phục vụ cho những kẻ buôn bán ma túy và rửa tiền nữa. Thay vào đó, các ngân hàng phục vụ cho những người dân Mỹ kiếm tiền một cách chính đáng, nhưng đơn giản không muốn đóng thuế thu nhập. Như năm 2000, Mathewson đã nói với một nhóm thượng nghị sỹ: "Đa số khách hàng (của Ngân hàng Giám hộ) đều là những người kinh doanh hợp pháp và những người có tay nghề." Một khách hàng tiêu biểu của Mathewson là Mark Vicini, một nhà doanh nghiệp ở bang New

Jersey, người điều hành công ty máy tính có tên Micro Rental & Sales. Theo những thông tin thu thập được, Vicini là một người đáng kính trong cộng đồng của ông. Ông tài trợ cho những người họ hàng đi học nghề. Ông hào phóng với các hội từ thiện. Và từ năm 1991-1994, Vicini đã gửi 9 triệu đô la ở Cayman, trong đó có 6 triệu ông chưa bao giờ đề cập với IRS. Nhờ đó, ông đã trốn thuế được 2,1 triệu đô la (Nó còn giúp ông giảm được 5 tháng tù giam ở nhà tù liên bang, nơi ông đã bị bỏ tù sau khi nhận tội trốn thuế.)

Các khách hàng của Mathewson cũng chẳng phải là cá biệt. Thực ra, những năm 1990 đã chứng kiến sự bùng nổ nạn trốn thuế. Đến cuối thập kỷ này, 2.000.000 người Mỹ đã có thể tín dụng từ các ngân hàng ngoài khơi. 15 năm trước đó, gần như chẳng ai có. Những người khởi xướng, những người thường sử dụng Internet để xúc tiến những mưu đồ bất lương của họ, đã quảng cáo cho việc "ủy thác nhiều tầng", "ủy thác bảo vệ tài sản ngoài khơi" và "ủy thác theo hiến pháp". Một nhóm nhỏ những người trốn thuế ngoan cố đã khuyên mọi người không nên đóng thuế vì thuế thu nhập thực ra chưa bao giờ được Quốc hội thông qua. Và những thủ đoạn cũ vẫn tồn tại - vẫn giữ hai hệ thống sổ sách, sáp nhập mình vào một hội từ thiện hoặc nhà thờ và sau đó xóa tất cả các khoản chi tiêu của bạn trong sổ với tính chất là phần đóng góp làm từ thiện. Tất cả những thủ đoạn này đều có một mặt bất lợi nghiêm trọng - đó là những thủ đoạn bất hợp pháp - con số ước tính sơ bộ cho thấy tính đến cuối những năm 1990 những thủ đoạn đó đã làm cho nước Mỹ mỗi năm mất đi 200 tỷ đô la.

Đại đa số người Mỹ chưa bao giờ sử dụng những thủ đoạn đó Họ tiếp tục đóng thuế một cách trung thực và vẫn khẳng định với

những người phụ trách việc thăm dò ý kiến quần chúng rằng gian lận thuế là một việc sai trái. Nhưng hiếm có ai nghi ngờ rằng việc phổ biến những thủ đoạn này - và thấy rõ nhiều người trong số họ đã thành công - khiến cho người dân Mỹ đa nghi hơn về sự công bằng của hệ thống thuế. Thêm vào những nghi ngờ đó là việc hệ thống thuế ngày càng phức tạp hơn - điều đó càng làm cho khó mà biết được phần đóng thuế của bạn như thế nào là công bằng - và sự bùng nổ nạn trốn thuế tập đoàn ở những năm 1990 chính là nguyên nhân căn bản gây nên "mức độ trốn thuế ngày càng tăng và không thể chấp nhận nổi" như Bộ Tài chính nhận xét hồi năm 1999. Tiêu đề của một bài báo trên Forbes năm 2001 về hệ thống thuế đã nêu bật được vấn đề mà không ít người Mỹ đang băn khoăn về mình: Bạn có phải là người ngốc nghếch không?"

Tại sao điều này lại quan trọng như vậy? Tại vì việc đóng thuế là một ví dụ điển hình về vấn đề hành động tập thể. Mọi người đều được hưởng lợi từ thuế. Bạn có quân đội bảo vệ bạn, trường học không chỉ dành cho con bạn, mà còn cho con của người khác (những người bạn muốn trở thành những công dân có ích, khi lớn lên họ sẽ tương trợ bạn lúc tuổi già), đường đi miễn phí, cảnh sát, cứu hoả và khoa học nghiên cứu cơ bản. (Bạn còn được nhiều thứ khác mà có lẽ bạn cũng không muốn, nhưng đối với đa số mọi người thì chắc chắn lợi ích lớn hơn giá phải trả, hay là mức đóng thuế vẫn thấp hơn lợi ích thực tế được hưởng). Vấn đề là ở chỗ bạn có thể hưởng tất cả những lợi ích này dù thực tế bạn đóng thuế hay không. Đa số lợi ích chính phủ bảo đảm đều là những lợi ích không thể từ chối theo cách gọi của các nhà kinh tế - có nghĩa là, như tên gọi của nó đã thể hiện, không thể cho phép số người này hưởng mà không cho số khác hưởng cùng. Nếu hệ thống



phòng thủ tên lửa quốc gia được xây dựng, nó sẽ bảo vệ ngôi nhà của bạn dù bạn đã đóng thuế hay chưa. Và một khi con đường I-95 được xây dựng, thì bất kỳ ai cũng có thể đi trên con đường đó. Điều này có nghĩa là dù bạn nghĩ chi tiêu của chính phủ là một việc tốt, nhưng vẫn có động cơ để trốn thuế. Vì được hưởng các lợi ích chung dù cá nhân có góp tiền hay không, nên bạn thấy cứ để mình tự nhiên được hưởng sẽ hợp lý hơn. Tất nhiên, vấn đề là nếu đa số mọi người đều muốn tự nhiên được hưởng lợi thì sẽ không còn các lợi ích chung.

Đóng thuế là phiên bản cực đoan của vấn đề hợp tác. Mặc dù bình thường chúng ta không nghĩ đóng thuế là vấn đề hợp tác nhưng về cốt lõi thì đó chính là cái mà sự hợp tác mang lại. Chẳng hạn, việc đóng thuế rõ ràng khác với việc là thành viên của một nhóm lợi ích xét theo một nghĩa quan trọng: trốn thuế là trái với luật pháp. Nhưng sự thật là nếu bạn trốn thuế, nguy cơ bạn bị bắt thực ra khá ít. Năm 2001, chẳng hạn, IRS chỉ kiểm toán được có một nửa của 1% tổng số tiền thu vào. Như vậy, tính theo giá trị kinh tế thuần túy, việc gian lận thực ra có thể là hợp lý. Chính vì vậy một hệ thống thuế mạnh đòi hỏi điều gì đó lớn hơn luật. Suy cho cùng, một hệ thống thuế mạnh đòi hỏi mọi người phải đóng thuế một cách tự nguyện (chứ không miễn cưỡng). Đóng thuế là chi phí cá nhân, nhưng là lợi ích tập thể. Nhưng các lợi ích tập thể chỉ thành hiện thực nếu mỗi người cùng tham gia.

Vậy thì tại sao mọi người tham gia? Nói cách khác, tại sao ở những nước như Mỹ, nơi tỉ lệ thực hiện nghĩa vụ thuế tương đối cao, mọi người vẫn đóng thuế? Cốt lõi của vấn đề chính là nguyên tắc giống như chúng ta đã thấy khi nghiên cứu về câu chuyện của Dick

Grasso: nguyên tắc có đi có lại. Phần lớn mới người sẽ chỉ tham gia nếu họ tin rằng tất cả những người khác cũng tham gia. Đối với vấn đề thuế, người Mỹ là "những người hợp tác tùy thuộc" theo cách gọi của nhà sử học Margaret Levi. Họ sẵn sàng đóng thuế một cách công bằng, miễn là họ nghĩ rằng những người khác cũng làm như vậy và miễn là họ tin rằng mọi người không đóng thuế chắc chắn sẽ bị bắt và bị trừng phạt. "Khi mọi người bắt đầu cảm thấy cảnh sát bị tê liệt và nghĩ rằng người khác vi phạm luật pháp, nhưng vẫn trốn thoát, thì họ bắt đầu cảm thấy mình bị lợi dụng", Michael Graetz, giáo sư luật ở Trường Yale, nói. Mọi người đều muốn làm đúng nhưng không ai muốn là kẻ đầu.

Ta hãy xem lại những kết quả trong thí nghiệm về lợi ích chung mà nhà kinh tế học Ernst Fehr đã thực hiện. Những thí nghiệm này tiến hành như sau: một nhóm có 4 người, mỗi người có 20 đồng tiền và cuộc chơi sẽ gồm 4 vòng chơi. Ở một vòng, người chơi có thể góp tiền vào chiếc bình chung hoặc giữ tiền cho mình. Nếu người chơi đầu tư một đồng, anh ta sẽ mất một khoản tiền. Anh ta đầu tư một đồng và chỉ lấy lại được 0,4 đồng (Đó là vì cũng như việc đóng thuế, phải mất khoản nào đó để bảo đảm lợi ích chung). Theo cách thức cuộc chơi diễn ra, thì với mỗi đồng tiền đầu tư, mỗi thành viên trong nhóm sẽ được hưởng 0,4 đồng. Như vậy cả nhóm nói chung sẽ nhận được 1,6 đồng cho mỗi đồng đầu tư. Ý nghĩa chính ở đây là: nếu mọi người cứ giữ tiền của mình, thì cuối cùng mỗi người đều có 20 đồng. Nếu tất cả cùng đầu tư toàn bộ số tiền của mình, thì cuối cùng mỗi người sẽ được 32 đồng. Tất nhiên, thủ đoạn khôn ngoan nhất bình thường sẽ là bản thân bạn chẳng đầu tư gì cả và chỉ hưởng không phần đóng góp của tất cả

những người khác, nhưng nếu mọi người cùng làm như vậy, thì thắng có ai đóng góp.

Cũng như cuộc chơi được-mất, các cuộc chơi lợi ích chung được chơi theo cách tương tự ở khắp các nước phát triển. Đầu tiên, đa số mọi người không hành động một cách ích kỷ. Thay vào đó, đa số đều đóng góp phần công bằng của mình vào chiếc bình chung. Nhưng qua mỗi vòng chơi, mọi người thấy rằng những người khác tự nhiên được hưởng lợi, thì tỉ lệ đóng góp giảm đi. Để cuối cùng, có từ 50 đến 80% người chơi chỉ muốn hưởng lợi tự nhiên và cả nhóm nói chung nghèo đi rất nhiều so với trường hợp họ làm ngược lại.

Fehr cho rằng nói chung mọi người rơi vào một trong ba tiêu chí. Khoảng 25% là ích kỷ - tức là họ có lý, xét về ý nghĩa kinh tế - và hưởng lợi tự nhiên từ đầu (Tỷ lệ đó gần giống với số người đưa ra những lời đề nghị quá thấp trong cuộc chơi được- mất). Khoảng 30% khác là "những người hợp tác mạnh," họ đóng góp vào chiếc bình chung ngay từ đầu và tiếp tục làm như vậy dù thấy người khác hưởng lợi tự nhiên trước mặt. Tuy nhiên, nhóm lớn nhất là những người hợp tác tùy thuộc. Nói chung, lúc đầu ít nhất họ cũng đóng góp một số tài sản của mình, nhưng khi thấy những người khác tự nhiên được hưởng lợi, thì họ không còn tiếp tục bỏ tiền ra nữa. Trong các cuộc chơi vì lợi ích chung tiêu biểu, đến phút chót hầu như tất cả những người hợp tác tùy thuộc đều không còn hợp tác nữa.

Điều này có nghĩa là khi cần phải giải quyết vấn đề làm thế nào để mọi người thực hiện nghĩa vụ đóng thuế đầy đủ, thì thực tế có ba điều quan trọng. Thứ nhất đó là mọi người phải tin tưởng, ở mức

độ nào đó, vào những người xung quanh và tin rằng họ nói chung sẽ làm việc đúng và thực hiện đúng mọi nghĩa vụ hợp lý. Bruce Scholz, giáo sư khoa học chính trị ở SUNY-Stony Brook, nhận thấy rằng trong thực tế, những người tin tưởng nhiều hơn có nhiều khả năng đóng thuế hơn và coi việc gian lận về thuế là sai trái. Đi đôi với việc này, nhưng hoàn toàn khác, là sự tin tưởng vào chính phủ, cụ thể là sự tin tưởng rằng chính phủ sẽ chi tiêu những đồng tiền thuế của bạn một cách khôn ngoan và vì lợi ích quốc gia. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, Scholz nhận thấy những người tin tưởng vào chính phủ vui lòng hơn khi đóng thuế (hoặc ít nhất cũng không thấy bức bối).

Dạng tin tưởng thứ ba là tin rằng nhà nước có khả năng tìm ra và trừng trị kẻ có tội và tránh trừng phạt người vô tội. Chỉ một mình luật pháp không thể tạo ra sự hợp tác nhưng nó có thể làm cho hợp tác có khả năng thành công hơn. Nếu mọi người nghĩ rằng những người tự nhiên hưởng lợi - những người không đóng thuế nhưng vẫn được hưởng tất cả các lợi ích khi sống ở Mỹ - sẽ bị bắt, họ sẽ vui lòng đóng thuế hơn (hoặc ít nhất cũng không thấy bức bối). Và, cũng không phải là sự trùng hợp ngẫu nhiên, khả năng họ gian lận thuế cũng ít hơn. Do đó hình ảnh chung của IRS có thể có tác động rất lớn đến cách đối xử của những người hợp tác tùy thuộc. Mark Matthews, trưởng phòng điều tra tội phạm của cơ quan này, biết rất rõ rằng thành công của các vụ điều tra tội phạm không đủ đánh giá theo số lượng tội phạm bị bắt, mà còn theo mức tác động chúng mà việc làm của chúng gây ra. "Một nhóm người có thể bị những kẻ xấu này xúi bẩy, những kẻ này có thể làm cho việc lập kế hoạch thuế mang tính thù địch trở nên quá thù địch. Chúng ta cần thuyết phục họ trước khi điều đó vô tình trở

nên có nghĩa", Matthews nói. "Một phần nhiệm vụ quan trọng của cơ quan này là bảo đảm để mọi người đều tin rằng hệ thống đang hoạt động hiệu quả."

Làm sao để tất cả mọi người đóng thuế là một vấn đề tập thể. Chúng ta đều biết mục đích là để tất cả mọi người cần đóng phần thuế công bằng của họ (tất nhiên, điều này không biểu thị phần thuế công bằng là bao nhiêu). Vấn đề ở đây là làm như thế nào? Mô hình của Mỹ xét theo các tiêu chuẩn toàn cầu là hết sức thành công, vì mặc dù có những người Mỹ lớn tiếng chống thuế kịch liệt, nhưng thực ra họ trốn thuế ít hơn nhiều so với người châu Âu, điều này cho thấy dù luật pháp và quy định đóng vai trò then chốt trong việc cổ vũ mọi người đóng thuế, nhưng chúng chỉ có hiệu lực khi mọi người cơ bản đã sẵn sàng góp phần vào lợi ích chung. Và nền tảng đó chỉ được xây dựng theo thời gian. Xét cho cùng, sự thật là việc đóng thuế phổ biến rộng có nghĩa là lời khẳng định hệ thống này có hiệu lực, ít nhất là theo ý nghĩa còn mơ hồ. Loại khẳng định này chỉ có thể có được theo thời gian, khi mọi người - những người lúc đầu đóng thuế có lẽ chỉ vì sợ bị khởi tố - nhận thấy những lợi ích tương hỗ của việc đóng thuế và coi đó như một quy tắc tiêu chuẩn.

Một cách khác nữa để trình bày vấn đề này là việc đóng thuế thành công nuôi dưỡng việc đóng thuế thành công. Và tôi có thể nói rằng vòng hồi tiếp tích cực đó đang vận hành trong hầu hết những nỗ lực hợp tác thành công nhất. Sau cùng, điều bí ẩn của sự hợp tác đó cho thấy Mancur Olson đã đúng: nó làm cho việc tự nhiên hưởng lợi có ý nghĩa hơn. Và còn nữa, sự hợp tác ở trên quy mô lớn và nhỏ, thấm sâu vào bất kỳ một xã hội cường thịnh nào.

Nó không chỉ đơn giản là những ví dụ rõ ràng, như tham gia vào các hội từ thiện, đi bầu cử hay tham gia các đoàn biểu tình, tất cả những việc này đều là những ví dụ về hành động tập thể mà mọi người tham gia vào. Nó còn là những ví dụ khó thấy hơn, giống như những công nhân, mà nói thẳng ra, đã trốn việc nhưng không bị phạt (vì chi phí cho việc kiểm soát họ quá cao) và cũng không phải day dứt vì mặc cảm phạm tội, hoặc những khách hàng để lại tiền bo cho nhân viên phục vụ nhà hàng ở những thành phố xa xôi. Chúng ta có thể phân tích mổ xẻ những hành động này và giải thích điều gì gây ra chúng. Nhưng có cái gì đó không thể thay đổi ở tận đáy lòng họ và nó tạo nên sự khác biệt giữa một bên là xã hội và một bên chỉ là lũ người sống cùng nhau.



## **Chương 7. GIAO THÔNG**

### **Những điều tồn tại là sự phối hợp chưa tốt**

I

Năm 2002, khu thương mại London, về cơ bản, là một khu thường xuyên bị tắc nghẽn giao thông. Mỗi ngày trung bình có tới 250.000 phương tiện giao thông đi vào trong 8 dặm vuông của Trung tâm London, sẵn sàng đưa cùng 1.000.000 người đi bằng các phương tiện giao thông công cộng. Thay vì có những con đường rộng và dài, London chỉ có những phố hẹp chật ních xe cộ khiến cho tốc độ giao thông trung bình dưới 10 dặm/ giờ. Vào ngày xấu, tốc độ thậm chí chỉ đạt khoảng 3 dặm/ giờ. Đi bộ có lẽ còn nhanh hơn và đỡ mệt hơn.

Giao thông ở đây tệ đến mức đã biến ông Thị trưởng London, Ken Livingstone, từ một nhà xã hội học có uy tín thành người chủ trương một kế hoạch hâm nóng nhiệt tình của các nhà kinh tế tư bản ở khắp mọi nơi. Tháng Hai năm 2003, London bắt đầu áp dụng việc thu lệ phí đối với những người lái xe vào khu thương mại. Nếu bạn muốn vào Trung tâm London trong thời gian từ 7 giờ sáng đến 6 giờ 30 chiều, bạn phải trả 5 bảng. Nếu cố tình không trả thì một trong số 230 chiếc camera gắn trên các đường phố sẽ ghi lại biển số xe của bạn và bạn sẽ bị phạt 80 bảng. Trên lý thuyết, kế hoạch này sẽ thu được 180 triệu đô la mỗi năm để thành phố tái đầu tư vào giao thông công cộng và giảm được 20% tình trạng ùn tắc giao thông.

Nguyên tắc đằng sau kế hoạch của London rất đơn giản: khi một người lái xe vào thành phố là anh ta đã góp phần làm cho giao thông tồi tệ hơn, nhưng lại bắt tất cả những người khác phải chịu chi phí, mà không bao giờ trả lại cho họ. Lệ phí cầu đường nhằm thanh toán những khoản nợ đó. Tất nhiên, nếu bạn là người lái xe đang tham gia trong mật độ giao thông dày đặc trong khi cả những đứa trẻ đi bộ trên vỉa hè cũng vượt qua bạn, thì bạn có cảm giác như mình phải trả mức lệ phí quá đáng. Nhưng phép tính toán học đối với sự tắc nghẽn cho thấy khoản lệ phí đó không quá đáng chút nào.

Ý tưởng "thu lệ phí nhằm tránh ùn tắc giao thông xuất hiện từ những năm 1920, nhưng người ủng hộ quan trọng nhất cho ý tưởng này là nhà kinh tế học từng đoạt giải Nobel là William Vickrey. Đối với Vickrey, khoảng trống trên đường giống như bất kỳ một nguồn tài nguyên khan hiếm nào khác: nếu muốn phân phối nó một cách khôn ngoan, cần phải có một cách nào đó để mọi người thấy rõ những lợi ích và những cái giá phải trả cho các quyết định của mình. Bởi vì, giả dụ như con đường chính dẫn vào thành phố được đi thoải mái thì tất cả mọi người đều muốn lái xe trên con đường này trong giờ cao điểm, mặc dù trong số họ nhiều người có thể đi sớm hơn hoặc muộn hơn, một số có thể đi bằng giao thông công cộng và một số có thể ở nhà, như vậy sẽ tốt hơn cho xã hội và cả chính bản thân họ. Cũng con đường đó, nếu muốn đi thì phải trả lệ phí, khi đó mọi người có thể có nhiều cách lựa chọn, vì họ có câu trả lời khác nhau cho câu hỏi "Chuyến đi này thực sự cần cho mình ở mức độ nào?" Và như vậy, thay vì tất cả đều tập trung trên đường I-95 vào lúc 6 giờ 30 chiều, mọi người

có thể rời công sở sớm hơn hoặc muộn hơn, chuyển sang đi bằng tàu hoả, hoặc chọn cách làm việc từ xa.

Về lí thuyết, đó là một ý tưởng hay, nhưng áp dụng vào thực tế luôn đòi hỏi phải có một sự tuyên truyền hết sức rầm rộ. Livingstone đã phải đấu tranh với nhiều ý kiến phản đối kế hoạch của ông đối với London. Còn ở Mỹ, việc áp dụng thu lệ phí nhằm tránh ùn tắc giao thông cũng không có triển vọng thành công hơn. Người Mỹ không phản đối (dù không thích) ý tưởng trả các lệ phí cầu đường, nhưng ý tưởng phải trả nhiều tiền hơn để được lái xe trong giờ cao điểm lại luôn khiến họ ngột ngạt. Phần lớn mọi người cảm thấy dường như họ thực sự không có sự lựa chọn về việc đi vào lúc nào và đi như thế nào, và nghĩ rằng mình phải trả quá nhiều tiền để được phóng qua những con đường thông thoáng trong khi những người khác có thể đi lòng vòng nhưng không mất tiền. Kết quả là mọi người thà phải chịu đựng khi tham gia giao thông hơn là cho phép ai đó trả tiền để được đi thoải mái. Các tác giả của một nghiên cứu về sự thất bại trong nỗ lực áp dụng thu lệ phí nhằm tránh ùn tắc trên cầu Bay Bridge ở San Francisco đã kết luận: cần phải làm cho cả các cử tri và các chính trị gia tin rằng thực sự không còn cách nào trước khi họ chấp nhận kế hoạch của Vickrey. Có một số ngoại lệ trong quy tắc này, đáng chú ý nhất là thành phố New York, ở đây mọi người phải trả lệ phí nhiều hơn khi muốn đi qua một số cầu và đường hầm nhất định trong giờ cao điểm. Nhưng chỉ có một số ít con đường như thế.

Điều kỳ quặc là chúng ta sẵn lòng trả phí cao hơn trong những dịch vụ khác của cuộc sống khi chúng có sự điều chỉnh giống việc thu phí nhằm tránh ùn tắc giao thông. Phí gọi điện đường dài vào

ban ngày mất nhiều tiền hơn, vé xem phim ban đêm đắt hơn và đến Las Vegas vào cuối tuần phải chi phí cao hơn so với những ngày trong tuần. Về khía cạnh này, đương nhiên, tất cả các trường hợp đều đơn giản thuộc quy luật giá cả phản ánh nhu cầu - khi cầu cao thì giá tăng và khi cầu thấp thì giá hạ. Nhưng riêng đối với việc lái xe, dường như người Mỹ không thích phải trả thêm phí chút nào - ít nhất là tính theo giá trị đồng tiền.

Nhưng cũng không có gì ngạc nhiên khi trên thế giới đã có nơi việc thu phí giao thông đã trở thành một nghệ thuật. Xét từ phương diện văn hóa, nơi đây là một phần của nước Mỹ - đó là Singapore. Đất nước này may mắn vì không phải lo những tốp tài xế giận dữ hay những nhóm cử tri bất bình, chính phủ Singapore đã áp dụng thu lệ phí nhằm tránh ùn tắc giao thông lần đầu tiên vào năm 1975. Kế hoạch ban đầu rất giống với kế hoạch mới đây của London: bạn phải trả một khoản lệ phí nếu muốn đi vào khu Trung tâm thương mại của đất nước trong giờ cao điểm. Sau một thời gian, kế hoạch này được mở rộng hơn, áp dụng thu phí đối với tất cả những người muốn đi vào khu trung tâm vào mọi thời điểm trong ngày. Nhưng những thay đổi quan trọng nhất là về mặt công nghệ. Có thời kỳ, hệ thống này được thực thi bởi các nhân viên kiểm soát việc đỗ xe (meter maid). Những người này ghi lại biển số của những xe vi phạm luật. Ngày nay, mỗi xe ô tô ở Singapore đều có một bảng điện tử thông minh gắn bên cạnh bảng đồng hồ và khi bạn đi vào khu quy định phải trả thêm phí, bạn sẽ thấy ngay số tiền bị trừ đi trên bảng điện tử. Việc này có hai cái lợi: không thể lừa dối và giúp bạn thấy ngay mức phí phải trả nếu quyết định đi vào khu vực đó Singapore còn đặt ra nhiều quy định thu phí phức tạp hơn. Trước kia chỉ có một mức lệ phí áp dụng

cho xe đi vào giờ cao điểm buổi sáng, thì giờ đây lệ phí được phân ra thành nhiều mức: phí cao "tột đỉnh" (từ 8-9 giờ sáng mức phí cao gấp đôi so với từ 7 giờ 30 - 8 giờ sáng), phí buổi chiều và phí dành cho những xe chỉ đi vào cuối tuần (lái xe được miễn giảm thuế phúc lợi xã hội và trừ phí). Chính vì vậy, giao thông ở Singapore tốt hơn nhiều so với London hay New York, mặc dù đất nước này có mật độ xe trên đường cao hơn bất kỳ một nước phương Tây nào khác (Tất nhiên, Singapore chỉ là một nước rất nhỏ.)

Điều thú vị về sự thành công của Singapore là ở chỗ: đất nước này được lãnh đạo theo phương thức độc tài, do đó, quyết định thực sự về việc có thu phí hay không đều nằm trong tay cá nhân (bất cần dư luận ra sao). Rốt cuộc có một cách để tránh được tình trạng tắc nghẽn giao thông là đơn giản cấm một số người nhất định không được lái xe vào những ngày nhất định. Và điều này chính là những gì Mexico đã thực hiện. Nếu bạn sống ở thành phố Mexico và biển số của bạn có số cuối cùng là 5 hay 6, bạn không thể lái xe vào các ngày thứ Hai (Số 7 hoặc 8 có nghĩa là bạn không gặp may vào thứ Ba, số 3 hoặc 4 - vào thứ Tư, v.v... Tất cả mọi người đều được lái xe đi vào thứ Bảy.). Nhưng cách này cũng không giúp cải thiện gì nhiều cho giao thông vì các tài xế không được khích lệ trên những cách đi khác vào sáu ngày trong tuần khi họ vẫn có thể lái xe, và vì nhiều người Mexico chỉ cần mua thêm chiếc xe thứ hai để sử dụng là có thể lách luật. Ngược lại, kế hoạch của Singapore thông báo cho các tài xế biết họ phải trả bao nhiêu nếu dùng xe và sau đó tin tưởng rằng tổng số tất cả các quyết định cá nhân đó về việc có nên đi hay không sẽ là một quyết định rất thông minh.

Tất nhiên, việc tính toán nên thu lệ phí lái xe ở mức nào là một phần rất khó của vấn đề này và các nhà kinh tế đã phải tốn rất nhiều giấy mực để tìm ra cách giải quyết. Một thách thức rõ ràng là bạn càng giàu có, càng dễ dùng tiền để đổi lấy thời gian và sự tiện lợi (bạn sẽ phải trả để được lái xe vào London vì như vậy dễ hơn đi bằng tàu điện ngầm). Những người nghèo hơn có thể tránh phải nộp lệ phí bằng cách không dùng xe ô tô, nhưng như vậy cũng không làm họ giàu có hơn trước. Bởi vậy, một kế hoạch thu phí để tránh tắc nghẽn hợp lý không chỉ là để thu phí, mà còn phân phối lại số tiền thu được từ những lệ phí đó. Singapore đã thực hiện được việc này bằng cách xây dựng một hệ thống Mass Rapid Transit siêu hiện đại và kế hoạch tương tự của Livingston đối với London cũng liên quan đến việc chi hàng trăm triệu cho giao thông công cộng. Một cách giải quyết khác được kỹ sư giao thông Carlos Daganzo đề xuất là cho phép mọi người lái xe tự do vào một số ngày và trả phí vào một số ngày khác. Đó là một cách khuyến khích hợp lý nhưng làm cho đám đông muốn dùng tiền mua thời gian không chiếm lĩnh được các đường cao tốc.

Cách thu phí lý tưởng có thể phải tinh vi hơn rất nhiều so với hệ thống 5 bảng tất cả các ngày của London. Chẳng hạn, Vickrey đã hình dung ra một thế giới trong đó giao thông được quản lý bằng "mức phí phản ứng", như vậy mức phí bạn phải trả để sử dụng một con đường có thể thay đổi theo mật độ giao thông trên con đường đó vào thời điểm đó, hay vào thời tiết, hoặc vào chủng loại xe bạn sử dụng. Nếu con đường I-5 từ Sacramento đến San Francisco đột nhiên bị tắc nghẽn vì một chiếc xe moóc bị hỏng, bạn phải trả phí cao hơn nếu muốn đi đường này. Như vậy, có lẽ phải phân luồng để mọi người rẽ sang những tuyến đường khác,



đồng thời vẫn kiểm soát được tình trạng tắc nghẽn ở đây. Hai mươi năm trước, tất nhiên, một hệ thống như thế này chỉ thấy trong mơ, nhưng tại thời điểm này, nó thực sự khả thi về mặt công nghệ. Đương nhiên, nó vẫn còn bất cập ở phương diện chính trị, và việc thu phí rất nhạy cảm này có thể thực sự trở nên rắc rối quá đáng hơn nữa (Có thể chúng ta không muốn mọi người thực hiện những phép tính phức tạp về lệ phí khi đi với tốc độ 70 dặm/giờ.). Tuy nhiên, người lái xe sẽ được hỗ trợ thêm rất nhiều khả năng, chẳng hạn như trên các đường cao tốc có gắn các bộ cảm biến dò luồng giao thông, và trên các xe ô tô được trang bị hệ thống định vị toàn cầu.

Thế nhưng, dù đơn giản đến thô sơ, kế hoạch London đã thành công hơn rất nhiều so với suy nghĩ của những người không phải là nhà kinh tế học. Giao thông đã giảm đi khoảng 20%, tình trạng ùn tắc được khắc phục đáng kể, và theo ít nhất một nghiên cứu, các xe có thể đi nhanh hơn 40% (Tất nhiên, điều đó vẫn có nghĩa là họ chỉ có thể đi 11 dặm/ giờ, nhưng bạn đã có được cái khả dĩ.). Trong thực tế, mọi người còn một điều quan tâm nữa là kế hoạch này đã quá thành công trong việc giảm bớt việc lái xe. Mục đích thu phí nhằm tránh tắc nghẽn, suy cho cùng, không phải để ngăn chặn mọi người lái xe, vì trên quan điểm kinh tế học (và gặt vấn đề môi trường sang một bên), thì con đường không có người qua lại có thể không tốt hơn con đường có quá nhiều người qua lại. Thay vào đó, mục đích của nó là để mọi người phối hợp hành động tốt hơn bằng cách cân bằng những lợi ích có được khi lái xe với những phí tổn họ bắt người khác phải chịu. Trong trường hợp London, những mối quan tâm về việc giảm bớt giao thông đã bớt đi. Các con đường vẫn đầy xe cộ, chỉ có điều là di chuyển dễ dàng

hơn. Quan trọng hơn nữa, luồng giao thông giờ đây đã phản ánh rõ hơn giá trị thực sự mà mọi người đặt ra cho việc lái xe, ít nhất trong thời điểm hiện nay, giao thông London cho thấy có sự suy xét khôn ngoan hơn.

## II

Nếu bạn có ý tưởng cho rằng có thể thanh toán mọi ùn tắc giao thông bằng cách đặt ra mức thu phí thật phù hợp thì chắc chắn đó chỉ là một suy nghĩ để an ủi, đặc biệt là khi bạn bị kẹt trên xa lộ Cross-Bronx trong vài tiếng đồng hồ. Thực ra, có nhiều vụ ùn tắc giao thông đơn giản chỉ vì có quá nhiều xe đi trên đường. Với tư cách là những người lái xe, chúng ta phải chừa lại hai giây khi di chuyển giữa các xe khác. Điều đó nghĩa là một làn đường có thể chứa 1.800 xe trong một giờ. Nhưng hóa ra, chúng ta đã không thận trọng như đáng lẽ phải thế khi ngồi sau tay lái, và trên đường cao tốc California, một giờ có thể có đến 2.400 xe cũng không quan trọng. Vấn đề là, liệu cách thu phí của Vickrey có thể làm cho số xe ô tô trên đường đi giảm xuống dưới mức nói trên hay không? Nếu được, việc này sẽ loại bỏ được ách tắc giao thông đơn thuần.

Đáng tiếc là lệ phí đường không giúp được gì cho vô số những vấn đề khác tác động xấu đến giao thông hằng ngày. Một số vấn đề rất rõ ràng - các vụ tai nạn, việc xây dựng và sửa chữa đường sá, những đoạn dốc lên, dốc xuống - còn một số thì khó thấy hơn, như những chỗ lún nhỏ trên đường, những đoạn đường hơi cong hoặc dốc nghiêng, chiếc xe tải chở nặng ở làn đường bên phải. Một số nhà khoa học thậm chí còn lập luận rằng đôi khi các vụ ùn tắc giao thông xảy ra không vì lý do gì. Quan sát kỹ hơn cách thức giao

thông diễn ra như thế nào trong thực tế, chúng ta sẽ thấy một điều kỳ diệu là bất kể ai trong chúng ta đều có thể về nhà đúng giờ.

Điều thú vị trong vấn đề duy trì để luồng giao thông diễn ra suôn sẻ chính là ở chỗ các xe chạy trên một con đường đông đúc giống như những người đi bộ trên phố, hay những con chim bay theo đàn. Tất cả đều là những cá nhân phi tập trung hóa tuân theo những luật lệ đơn giản - không đâm vào đuôi xe trước, chuyển làn đường khi bạn có thể, lái nhanh khi có thể lái an toàn - và cố gắng phối hợp các hành động với nhau. Trong giao thông, mỗi lái xe đều muốn vượt lên trước những người khác nhưng anh ta cũng muốn giao thông nói chung di chuyển càng nhanh càng tốt. Trong những hoàn cảnh khác, chúng ta đã thấy mọi người trong tình thế phối hợp hành động rất hay. Nhưng vẫn có trường hợp những quyết định của những lái xe phi tập trung đó trên con đường đông đúc cuối cùng vẫn cứ gây nên tình trạng lộn xộn gây tắc nghẽn giao thông. Vậy vấn đề sai sót ở đâu?

Cơ sở vật lý của hoạt động giao thông khá đơn giản. Khi trên đường vắng xe qua lại, các phương tiện có thể di chuyển tự do giữa các làn đường, chạy nhanh hơn hay chậm hơn mà không gây rắc rối. Mỗi xe có thể giữ một khoảng cách an toàn với những xe xung quanh và vẫn di chuyển nhanh như nó muốn. Đây chính là cái mà các nhà khoa học gọi là "dòng tự do". Tuy nhiên, dần dần, khi càng nhiều xe đi vào con đường đó - hoặc khi các xe cùng giảm tốc độ để rẽ sang đường khác - thì tất cả cần phải nhấn phanh để duy trì cùng một khoảng cách an toàn. Khi họ nhấn phanh, tất cả những người phía sau cũng làm như vậy và làn sóng nhấn phanh lan ra cả một dòng xe chật ních. Ở những làn đường chạy nhanh

hơn, làn sóng do nhấn phanh tạo ra càng lan nhanh hơn, vì các lái xe phải phản ứng nhanh hơn để giữ khoảng cách của họ. Điều này có nghĩa (nếu điều này quả thực có ý nghĩa nào đó) là xe cộ ở làn đường cho phép chạy nhanh hơn thực sự lại bị giảm tốc độ di chuyển nhanh hơn. Và khi mọi người thay đổi làn đường, cố gắng tìm làn đường đi nhanh hơn thì tốc độ trên các làn đường sẽ trở nên ngang nhau khi tất cả các khoảng trống được lấp đầy xe. Thay vì luồng giao thông tự do, các xe đã rơi vào một tình thế thay đổi bất chợt, tất cả các xe di chuyển với tốc độ như nhau, nhưng chậm hơn trước. Từ đó, khó có thể đưa tất cả vào luồng giao thông theo mô hình dừng-và-chạy. Và một điều rất khắc nghiệt về các ùn tắc giao thông là khi đã bị ùn tắc, thì rất khó thoát ra. Những xe đang tìm cách thoát khỏi chỗ ùn tắc di chuyển chậm hơn những xe phía sau đang đi vào chỗ ùn tắc. Đó là lý do tại sao bạn thấy một vụ ùn tắc giao thông trên truyền hình, dòng xe cộ di chuyển tới lui trên đường. Và đó cũng là lý do tại sao những chỗ bị ùn tắc không dễ dàng giải phóng được. Như Kai Nagel, một người đi tiên phong trong nghiên cứu về giao thông, đã nhận xét: "Những chỗ ùn tắc giao thông, một khi đã hình thành, thì tạo thành thực thể rất khó xáo trộn và có thể chuyển động mà hầu như không có những biến đổi lớn nào ở hình thái của nó trong suốt mấy tiếng đồng hồ, tương phản với hình thái của lưu lượng giao thông."

Từ đó, bỗng dưng bùng nổ một cuộc tranh cãi gay gắt xoay quanh vấn đề trên thực tế, có phải việc tắc nghẽn giao thông xảy ra một cách bất thành hình, không rõ nguyên nhân hay là cần phải chỉ ra một nguyên nhân cụ thể nào đó đã làm gián đoạn dòng chảy xe cộ trên đường. Trong cuộc tranh cãi này, một bên nói chung là những nhà vật lý, những người coi sự chuyển động của xe cộ chạy trên

đường về cơ bản giống như chuyển động của dòng nước dưới sông, hoặc những hạt cát chảy xuống ống thủy tinh. Chúng ta biết rằng những hạt cát đó có thể đột ngột bị tắc lại và không chảy đều được nữa, và khi luồng giao thông được mô phỏng bằng máy tính thì điều tương tự cũng xảy ra, do đó, các nhà vật lý lập luận rằng những gì mà họ gọi là "những chỗ ùn tắc tự phát" cũng rất có thể xảy ra trong thế giới thực. Còn bên kia là những kỹ sư giao thông, những người vẫn khẳng định cho rằng mỗi chỗ ùn tắc đều do một chướng ngại vật nào đó hoặc là chỗ nút "thắt cổ chai" gây ra. Với tính chất là một vấn đề học thuật, cuộc tranh cãi này rất cuốn hút, nhưng những ý nghĩa thực tế của nó là gì thì không rõ, vì ngay cả các kỹ sư giao thông cũng thừa nhận rằng những cái "không đồng nhất luôn tồn tại, nhưng có thể rất nhỏ, đơn giản giống như một chiếc xe di chuyển quá chậm.

Sáng ngày 14 tháng Sáu năm 2000, Carlos Daganzo và Juan Munoz, các kỹ sư của Viện Nghiên cứu Giao thông Vận tải Berkeley, đã chứng minh điều này bằng cách cho một chiếc xe thử nghiệm chạy lên cầu Richmond-San Rafael gần San Francisco, với những chỉ dẫn phải đi chậm hơn nhiều so với luồng giao thông đang di chuyển với tốc độ nhanh ở mức an toàn (nhanh hơn 60 dặm/ giờ một chút) vào cuối giờ cao điểm. Chiếc cầu này dài 5,5 dặm, mỗi chiều có hai làn đường và không có những chỗ dốc rẽ vào hay rẽ ra. Hiệu ứng thấy rõ ngay lập tức. Xe cộ di chuyển nhiều hơn rất nhiều giữa các làn đường, và đến cuối làn đường, mọi người gọi giao thông ở đoạn này là "xuôi dòng", bắt đầu có sự tắc nghẽn. Mặc dù nút "thắt cổ chai" vẫn đang di chuyển, nhưng nó đã tạo ra một vết lõm lớn trong luồng giao thông.

Một trong những lí do những chỗ nút thắt cổ chai gây nhiều rắc rối như vậy là trên những con đường có nhiều làn xe, những chỗ nút thắt cổ chai thường tạo ra một tình huống mà các làn xe máy khác nhau sẽ di chuyển với tốc độ khác nhau (Nói cách khác, bạn có thể nghĩ rằng tốc độ ở các làn xe thậm chí cuối cùng sẽ không còn và rốt cuộc bạn sẽ đuổi kịp những chiếc xe đi qua bên trái. Nhưng bạn sẽ không làm được.). Trong mọi trường hợp, khi các làn đường khác nhau di chuyển với tốc độ khác nhau, thì các lái xe rất có khả năng sẽ thay đổi làn đường. Việc này, ngược lại, sẽ khiến các lái xe phải cẩn thận hơn. Họ dẫn rộng khoảng cách với những xe khác, nhưng một nghịch lý là cuối cùng lại dẫn đến làm cho làn đường càng có khả năng thay đổi hơn (vì khoảng trống giữa các xe càng nhiều hơn). Cuối cùng, số xe chạy trên mỗi làn đường lại ít hơn 10% so với trên đường một làn xe.

Nói cách khác, khi một con đường đông đến mức độ nào đó, các lái xe khó phối hợp với nhau hơn. Mỗi lái xe đều phải lường trước việc những lái xe khác sẽ làm và vì thông tin trao đổi giữa các xe với nhau đủ thông qua đèn phanh và tín hiệu xi nhan, nhưng đấy lại chưa phải là những thiết bị được phát triển tới mức tốt nhất, sự lường trước thường trở thành sự phản ứng quá mạnh. Một lái xe luôn sẵn sàng đạp phanh có thể làm giảm tốc độ của cả đường. Và vì các lái xe không bao quát được giao thông trên đường ở phạm vi rộng nên thường quyết định một cách tùy tiện - rẽ sang lối khác hoặc tiếp tục đi chậm trên đường. Thay vì hình thành một luồng giao thông di chuyển nhịp nhàng, ngay ngắn, các lái xe lại tạo ra một luồng giao thông vô tổ chức cứ dừng-và-chạy gây nên sự ùn tắc giao thông.



### III

Một lý do khiến các xe ô tô khó phối hợp với nhau trên đường chính là sự đa dạng của các lái xe. Như chúng ta đã thấy, tính đa dạng rất quan trọng để có được những quyết định tốt, nhưng tính đa dạng cũng có thể khiến cho việc giải quyết các vấn đề phối hợp khó hơn. Mitch Resnick đã chứng minh được việc này từ nhiều năm trước trong một mô phỏng giao thông thực hiện trên chương trình máy tính StarLogo do chính ông phát minh ra, chương trình này đại diện cho một trong những bước đột phá đầu tiên vào việc lập mô hình cách thức các tương tác cá nhân tạo ra những kết quả không lường trước. Khi mô phỏng, Resnick viết trong cuốn *Rùa, Mối và Sự ùn tắc giao thông* (Turtles, Termites, and Traffic Jams), giao thông sẽ rất trôi chảy miễn là các xe phải giữ khoảng cách đều nhau và di chuyển với tốc độ ngang nhau. Nhưng cứ hễ tốc độ thay đổi và các xe buộc phải phản ứng với nhau bằng cách đạp phanh hay tăng tốc thì ách tắc bắt đầu xuất hiện. Trong mô phỏng, mỗi chiếc xe được lập trình đều có vị trí và tốc độ hơi tùy tiện một chút để tình trạng rắc rối bắt đầu xảy ra. Tương tự, sự hiện diện của ra đa đo tốc độ của cảnh sát buộc các lái xe phải nhanh chóng giảm tốc độ kéo theo những thay đổi lớn về tốc độ giao thông trên đường, cũng có thể gây nên sự ùn tắc. Tất cả những yếu tố này đặt ra một câu hỏi rất rõ ràng: nếu sự đa dạng của lái xe là vấn đề rắc rối thì liệu tính đồng nhất của lái xe có thể là cách giải quyết hay không?

Vào tháng Tám năm 1997, một nhóm các nhà nghiên cứu trong chương trình PATH của California đã lấy một đoạn đường dài 7,5 dặm trên đường I-15 gần San Diego để tìm ra giải đáp cho câu hỏi

đó. Các nhà nghiên cứu đã mang theo 8 chiếc Buick LeSabres, những chiếc xe này được đầu tư trang bị thêm tới vài trăm nghìn đô la, gồm bánh lái, tay ga, các bộ cảm biến chuyển động, ra đa và hệ thống Thông Tin Liên Lạc vô tuyến, hệ thống này có thể truyền thông tin về vận tốc và gia tốc tới 50 lần/ giây. Khả năng tự động thể hiện ở hai điểm: thứ nhất, cho phép các xe ô tô tự lái; thứ hai, cho phép cả đội xe di chuyển nhịp nhàng trên đường đồng bộ vận tốc giữa các xe thông qua liên lạc vô tuyến. Và đây chính là những gì đã diễn ra. Những chiếc xe LeSabres cùng tham gia một đoàn hộ tống, đi cách nhau đúng 21 foot. Các xe chuyển động rất đồng bộ vì việc chậm trễ do phản ứng của lái xe không xảy ra. Ngay sau khi một xe thay đổi vận tốc, tất cả những chiếc xe khác ngay lập tức điều chỉnh. Qua suốt bốn ngày, đoàn xe đã chạy với vận tốc 65 dặm/ giờ trên quãng đường dài tới hàng trăm dặm, chở những hành khách thực sự mà không hề có một tai nạn nào. Đó là cảnh tượng lý tưởng về một con đường được tổ chức hoàn hảo.

Vậy trong thế giới thực nó diễn ra như thế nào? Chủ yếu, bạn phải tạo ra được những con đường chuyên dụng bằng cách chôn các cột mốc từ tính cách nhau 4 foot dọc bên đường (Nhờ đó các lái xe biết được đường đi và bảo đảm đi đúng làn đường). Một khi đã tham gia giao thông, xe của bạn sẽ nhập vào dòng xe chạy trên đường, cùng di chuyển cho đến khi không tham gia nữa (Giả sử, mỗi dòng xe có thể bị chốt chặt ở một đoạn dốc nào đó.). Việc trang bị cho các con đường không phải là ít tiền, ít nhất là 10.000 đô la cho một dặm và có thể bạn cũng phải chi tiền để trang bị cho các xe. Nhưng một con đường tự động, chạy thông thoáng có thể chứa gấp đôi, hoặc thậm chí gấp ba dung lượng xe, mà vẫn không gây ùn tắc giao thông. Điều đó có nghĩa là sẽ không phải mở thêm

nhieu con đường mới và mọi người sẽ đỡ lãng phí thời gian vì ùn tắc giao thông. Do đó, những con đường tự động thực sự có thể giúp chúng ta tiết kiệm được nhiều tiền của.

Mặc dù kế hoạch này mang một ý nghĩa trực giác - nếu vấn đề là ở các lái xe thì hãy gỡ tay lái ra khỏi tay họ - trước mắt nó hoàn toàn không còn cơ hội để sử dụng. Lý do một phần đơn giản là vì các lái xe cảm thấy không thoải mái khi từ bỏ việc điều khiển và thậm chí còn không thoải mái hơn khi giao cuộc sống của họ cho một chiếc máy tính. Tất nhiên, các máy bay giờ đây bay tự động rất nhiều, nhưng hiếm người nào trong chúng ta từng được lái máy bay. Ta chỉ nói về phương tiện mà tất cả chúng ta đều đã lái. Một yếu tố làm cho kế hoạch này thất bại trước khi tiến hành, đó là nó có vẻ giống như một giải pháp từ trên xuống dưới ở thời điểm mà mọi người thích những câu trả lời từ dưới lên trên hơn. Liệu chúng ta đã thực sự sẵn sàng để chính phủ thu xếp việc đi lại của chúng ta trên đường chưa? Có thể tốt hơn nếu nắm lấy những cơ hội của chúng ta để giải quyết ùn tắc giao thông.

Thực ra, có thể tốt hơn nếu nắm lấy những cơ hội của chúng ta bằng một phương thức khác do nhà vật lý học người Đức Dirk Helbing đưa ra. Helbing đặc biệt bị lôi cuốn vào những gì chuyển động: trong sự nghiệp của ông có nhiều công trình nghiên cứu về dòng người đi bộ, xe hơi, các đám đông và các dây chuyền cung cấp. Đối với vấn đề giao thông, ông đưa ra phương thức có lẽ là cách giải quyết các vấn đề giao thông thiết thực và đáng tin cậy nhất. Giải pháp của Helbing bắt nguồn từ những nghiên cứu ông thực hiện từ vài năm trước cùng với Bernardo Huberman. Về cơ bản, Helbing và Huberman đã xác định được một trạng thái mà họ

gọi là "dòng cổ kết". Trong dòng cổ kết, các xe ô tô đều chạy như một - như họ gọi là "khối rắn" - và dù là mỗi xe đều chạy chậm hơn tốc độ nó có thể muốn chạy, nhưng cả luồng giao thông nói chung lại di chuyển với tốc độ tối ưu, có nghĩa là số lượng xe tối đa thấy qua một điểm cụ thể trong mỗi phút.

Điều kỳ lạ về dòng cổ kết là nó không thể xuất hiện nếu có quá ít xe trên đường. Vì quá ít xe, bạn phải thay đổi làn đường, tăng tốc đột ngột và đạp phanh, tất cả những việc này đều phá vỡ luồng giao thông ổn định. Những chiếc xe riêng lẻ có thể tiến lên trước nhanh hơn, nhưng cả đám đông nói chung lại di chuyển chậm hơn nếu so với trường hợp ngược lại. Để có được dòng cổ kết như vậy, bạn cần phải có hai điều kiện: một cách để giữ cho các lái xe không tăng giảm tốc độ thường xuyên, và một cách để dòng xe chạy êm vào đường cao tốc. Điều quan trọng, hóa ra, không phải dù là có bao nhiêu xe chạy vào đường cao tốc, mà còn là chúng chạy vào khi nào.

Tiếp theo, gần đây hơn, Helbing và một đồng nghiệp khác, Martin Treiber, cho thấy có hai điểm đối mới có thể tạo nên một sự khác biệt lớn trong cách di chuyển giao thông. Thứ nhất là hệ thống "hỗ trợ lái xe", gồm có bộ cảm biến và radar thu nhỏ giúp việc xe ô tô giữ khoảng cách đều đặn và cảnh báo cho lái xe biết những mối nguy hiểm đang đe dọa, cũng như báo động cho họ những mối nguy hiểm từ phía sau mà họ có thể bỏ qua vì có những điểm mù. Các hệ thống hỗ trợ lái xe có thể, vẫn theo ý tưởng này, giúp các lái xe lái êm hơn và dễ dàng tránh phải phanh gấp. Các nhà sản xuất ô tô đã nghiên cứu đưa công nghệ này vào những mẫu xe tương lai. Tuy nhiên, ai cũng cần phải sử dụng các hệ thống. Helbing và

Treiber cho thấy rằng dù chỉ có 10% hoặc 20% số xe thấy trên đường được trang bị bộ cảm biến, thì đã có thể thanh toán phần lớn tình trạng giao thông dừng rồi lại đi.

Điểm đổi mới thứ hai có khả năng trở thành hiện thực cao hơn nhiều và nó chỉ cần ta sử dụng một cách tinh tế hơn hệ thống chiếu sáng ở đường nhánh, đường cua vốn đã mọc rải rác trên các đường cao tốc ở khắp châu Âu và Mỹ. Ở Mỹ, hệ thống đèn giao thông bật theo chu kỳ bấm giờ đơn giản. Thỉnh thoảng, một chiếc xe khác được phép chạy vào đường cao tốc. Song, điều mà công trình nghiên cứu của Helbing và Huberman muốn nói là việc tùy tiện dàn xếp khoảng cách giữa các xe không phải là lời giải đáp. Điều bạn muốn là bảo đảm để các xe đi vào đường cao tốc khi ở đó có chỗ cho chúng, và khi sự hiện diện của chúng sẽ lấp đầy chỗ trống, nhờ đó, khuyến khích giao thông di chuyển theo dòng cố kết (Tất nhiên, điều này có nghĩa là lắp đặt một hệ thống có thể theo dõi giao thông đang diễn ra và bấm thời gian cho đèn giao thông tương ứng.). Đôi khi điều này cũng có nghĩa là làm cho giao thông không ổn định trong vài phút, lúc đầu có thể xấu hơn một chút. Nhưng nhờ làm như vậy, Helbing lập luận, rốt cuộc bạn thực sự rút ngắn được tổng thời gian giao thông cho tất cả mọi người. Nói cách khác, không có giải pháp của bàn tay vô hình nào cho vấn đề phối hợp. Bí quyết là phải hiểu đúng các luật lệ.

## Chương 8. KHOA HỌC

### Cộng tác, cạnh tranh và danh tiếng

#### I

Đầu tháng Hai năm 2003, Bộ Y tế Trung Quốc thông báo với Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) về trường hợp 305 người ở tỉnh Quảng Đông bị một căn bệnh đường hô hấp rất nghiêm trọng kể từ tháng Mười một năm 2002, trong đó 5 người đã tử vong. Mặc dù triệu chứng của bệnh giống bệnh cúm nhưng các xét nghiệm đều cho kết quả âm tính đối với các virus gây bệnh cúm. Sau đó vài tuần, WHO tiếp tục nhận được tin báo có một người đàn ông sau khi tới Trung Quốc và Hong Kong phải nhập viện tại Hà Nội vì bị một căn bệnh về đường hô hấp nghiêm trọng. Cũng trong thời gian đó, một số nhân viên ở một bệnh viện Hong Kong mắc phải những triệu chứng tương tự. Các báo cáo về những trường hợp mới liên tục gửi tới tổ chức này và đến đầu tháng Ba, dường như đã khẳng định được SARS - tên của căn bệnh mới - không phải là cúm mà là một bệnh hoàn toàn mới. Đáp lại, WHO đã đưa ra lời cảnh báo trên toàn thế giới về bệnh SARS cho những người lui tới vùng Đông Nam Á và xây dựng hệ thống giám sát toàn cầu để cập nhật thông tin về mọi trường hợp mới của bệnh.

Nếu như việc theo dõi bệnh SARS là quan trọng - vì đã khẳng định được bệnh SARS lây từ người sang người, thì việc cách ly để kiểm dịch có lẽ cũng là chiến lược quan trọng để chiến đấu với căn bệnh này - thậm chí còn quan trọng hơn cả việc phát hiện nguyên nhân gây bệnh, mở cánh cửa để xét nghiệm và tìm ra vắc xin phòng



bệnh. Và ngay cùng lúc đưa ra lời cảnh báo về căn bệnh này trên toàn cầu, WHO cũng bắt đầu vận động nỗ lực trên toàn cầu để tìm hiểu nguyên nhân gây nên bệnh SARS. Ngày 15 và 16 tháng Ba, WHO đã liên hệ với 11 phòng thí nghiệm của các nước trên khắp thế giới - gồm Pháp, Đức Hà Lan, Nhật, Mỹ, Hong Kong, Singapore, Canada, Anh và Trung Quốc - và đề nghị họ cùng phối hợp với nhau để tìm và phân tích virus gây bệnh SARS. Tất cả cùng nhất trí, và ngày 17 tháng Ba họ chính thức bắt tay vào công trình mà WHO gọi là "Đề án nghiên cứu cộng tác đa trung tâm". Mỗi ngày, các phòng thí nghiệm đều tham gia vào các cuộc hội nghị từ xa, qua đó, họ trao đổi công việc, thảo luận về những kết quả hiện tại và hướng nghiên cứu tiếp theo. Trên một trang web của tổ chức WHO, các phòng thí nghiệm gửi lên những tấm ảnh chụp bằng kính hiển vi điện tử những loại virus phân lập được từ các bệnh nhân SARS (bất cứ bệnh nhân nào trong số họ đều có thể là nguyên nhân gây bệnh), những phân tích về virus và kết quả xét nghiệm. Các phòng thí nghiệm thường xuyên trao đổi các mẫu virus để cùng nhau kiểm tra và học tập lẫn nhau.

Do cách thức cộng tác, nên có nhiều phòng thí nghiệm đồng thời nghiên cứu mẫu bệnh phẩm giống nhau, do đó, tốc độ và hiệu quả công việc được đẩy nhanh gấp bội. Chỉ sau vài ngày, các phòng thí nghiệm đã xem xét và loại bỏ hàng loạt nguyên nhân có thể gây ra bệnh này, gồm nhiều loại virus từng được tìm thấy trong các mẫu xét nghiệm hay từ một số bệnh nhân SARS, chứ không lấy từ những bệnh nhân khác. Đến ngày 21 tháng Ba, các nhà khoa học ở Trường Đại học Hong Kong đã phân lập được một loại virus có vẻ là nguyên nhân gây bệnh chính. Cũng vào ngày hôm đó, các nhà khoa học ở Trung tâm Kiểm soát Dịch bệnh Mỹ đã tìm được một

loại virus, mà dưới kính hiển vi điện tử, trông giống như virus có tên là Corona. Điều này rất kỳ lạ, Virus Corona tác động rất mạnh đối với các động vật nhưng ở con người thì chỉ biểu hiện ở mức độ nhẹ. Nhưng một tuần tiếp theo, các phòng thí nghiệm tham gia trong mạng lưới phát hiện thấy virus Corona có trong rất nhiều mẫu xét nghiệm lấy từ các bệnh nhân nhiễm SARS. Các phòng thí nghiệm ở Đức, Hà Lan và Hong Kong bắt đầu tổng hợp về loại virus này. Đầu tháng Tư, những chú khỉ ở phòng thí nghiệm Hà Lan nhiễm virus Corona hoàn toàn bị suy sụp vì bệnh SARS cấp tính. Đến ngày 16 tháng Tư, đúng một tháng sau khi bắt tay cộng tác, các phòng thí nghiệm đã tin chắc và công bố rằng chính virus Corona là nguyên nhân gây bệnh SARS.

Việc phát hiện ra virus bệnh SARS, dù ở mức độ nào đi nữa, cũng là một thành công rất đáng chú ý. Và trước một thành công đáng thú ý như vậy, tự nhiên trong chúng ta sẽ nảy sinh câu hỏi: Ai đã làm được việc này? Nói cách khác, ai là người đã thực sự tìm ra nguyên nhân gây bệnh SARS? Nhưng sự thật là câu hỏi đó không tìm được câu trả lời. Như sự việc đã nêu, chúng ta biết tên của người đầu tiên phát hiện virus Corona. Bà là một chuyên gia sử dụng kính hiển vi điện tử có tên là Cynthia Goldsmith, làm việc ở phòng thí nghiệm thuộc Trung tâm Kiểm soát và Ngăn ngừa dịch bệnh Atlanta. Nhưng bạn không thể nói rằng bà đã tìm ra nguyên nhân gây bệnh SARS, vì đó là công sức làm việc trong nhiều tuần của các phòng thí nghiệm trên khắp thế giới để chứng minh Corona thực sự làm mọi người mắc bệnh. Đối với vấn đề này, cả việc đã chứng minh được rằng những loại virus khác không phải là nguyên nhân gây bệnh SARS cũng chính là một công cụ góp phần làm nên thành công vì nó giúp khoanh vùng được những

nguyên nhân gây bệnh. Tóm lại, không phải riêng một cá nhân nào phát hiện ra nguyên nhân gây bệnh SARS. Chính vì WHO đã đặt ra mục tiêu tìm bằng được virus gây bệnh nên cả mạng lưới các phòng thí nghiệm mới cùng chung sức phát hiện virus Corona. Nếu làm việc độc lập thì bất cứ phòng thí nghiệm nào cũng có thể phải mất hàng tháng hoặc hàng năm mới phân lập được loại virus này. Nhờ cộng tác với nhau, nên việc đó chỉ còn là vấn đề của vài tuần.

Điều thú vị về thành công trong sự cộng tác của các phòng thí nghiệm, nói một cách nghiêm túc, là trên thực tế không riêng một ai chịu trách nhiệm đảm nhận công việc này. Tuy WHO tổ chức thiết lập mạng lưới phòng thí nghiệm nhưng không có cấp cao nhất nào chỉ đạo cụ thể việc các phòng thí nghiệm phải làm là gì, loại virus nào, mẫu bệnh phẩm nào cần nghiên cứu, hay cách thức trao đổi thông tin ra sao. Các phòng thí nghiệm đều thống nhất chia sẻ mọi dữ liệu có liên quan và thảo luận với nhau vào mỗi buổi sáng, trừ việc họ tự quyết định việc cộng tác như thế nào. Giả thuyết định hướng cho việc nghiên cứu bệnh SARS là do họ, các phòng thí nghiệm có thể tính toán cách hiệu quả nhất để chia sẻ công việc. Một phần trong việc này, tất nhiên, là sự cần thiết: WHO không có thẩm quyền thực sự để buộc các phòng thí nghiệm của chính phủ hay của các trường đại học phải làm gì. Nhưng trong trường hợp này, sự cần thiết đã trở nên có hiệu quả. Không có sự chỉ đạo từ trên xuống nhưng các phòng thí nghiệm đã tự tổ chức công việc của mình rất tốt. Bản chất cộng tác của dự án đã tạo điều kiện để mỗi phòng thí nghiệm được tự do tập trung vào những hướng nghiên cứu mà họ tin là có triển vọng nhất, để phát huy sức mạnh phân tích riêng của mình, đồng thời cho phép các phòng thí

nghiệm cùng chia sẻ lợi ích thu được từ những dữ liệu và kết quả phân tích của nhau theo thời gian thực. Và kết quả là liên minh đa quốc gia vững chắc này đã tìm được giải pháp cho vấn đề đặt ra hết sức nhanh chóng và hiệu quả giống như bất kỳ một tổ chức nào có sự chỉ đạo từ trên xuống dưới khả dĩ có được.

Quy mô và tốc độ của nỗ lực nghiên cứu bệnh SARS khiến trường hợp này trở thành một hiện tượng độc đáo. Nhưng về ý nghĩa nào đó, sự cộng tác thành công giữa các phòng thí nghiệm chỉ đơn giản là trường hợp điển hình về cách thức làm việc mà nhiều ngành khoa học hiện đại đã thực hiện. Mặc dù, trong khoa học, vẫn có những lĩnh vực mà thiên tài hoạt động đơn độc trong phòng thí nghiệm. Nhưng thực ra, dưới một hình thức nào đó, nó vẫn là một công việc mang tính tập thể hết sức sâu sắc. Trước Chiến tranh thế giới thứ nhất, rất hiếm thấy có sự cộng tác giữa các nhà khoa học. Nhưng tình hình đã thay đổi trong những thập kỷ trước Chiến tranh thế giới thứ hai và trong những năm sau chiến tranh, phương thức làm việc theo nhóm và các đề án phối hợp nghiên cứu đã phát triển nhanh chóng. Các nhà nghiên cứu, đặc biệt là các nhà nghiên cứu thực nghiệm, thường làm việc theo những nhóm lớn và không còn lạ gì khi thấy những công trình nghiên cứu khoa học có tới 10 hoặc 20 đồng tác giả (Điều này hoàn toàn tương phản với các khoa học nhân văn, trong những ngành khoa học này, quyền của một tác giả vẫn là một tiêu chuẩn.). Một ví dụ điển hình về hiện tượng này là việc khám phá ra hạt lượng tử gọi là “top quark” vào năm 1994. Khi phát hiện này được công bố, nó thuộc về 450 nhà vật lý khác nhau.

Tại sao các nhà vật lý cộng tác với nhau? Một phần vì đó là kết quả của cái gọi là "sự phân chia lao động dựa trên kinh nghiệm". Vì khoa học ngày càng chuyên môn hóa hơn và trong mỗi chuyên ngành lại chia nhỏ thành nhiều lĩnh vực nhỏ hơn, nên một người khó có thể biết hết được mọi thứ cần biết. Điều này đặc biệt đúng trong khoa học thực nghiệm, nơi tổ chức cơ cấu bộ máy tinh xảo đòi hỏi phải có những kỹ năng đặc biệt. Sự cộng tác cho phép các nhà khoa học tập hợp được nhiều loại kiến thức khác nhau một cách tích cực (chứ không đơn giản chỉ là đọc được thông tin từ sách vở). Sự cộng tác còn giúp các nhà khoa học dễ giải quyết các vấn đề liên quan đến nhiều lĩnh vực học thuật hơn - điều vẫn thường xảy ra đối với những vấn đề khoa học lý thú và quan trọng nhất ngày nay. Các nhóm nhỏ phải đối mặt với những thách thức lớn trong giải quyết các vấn đề và đưa ra quyết định. Và có thể mất khá nhiều thời gian để phân chia lao động, thảo luận kết quả và đi đến kết luận. Thế nhưng những phí tổn tiềm năng đó, đối với phần lớn các nhà khoa học, đều không thể sánh được với những lợi ích đạt được.

Sự cộng tác rất có tác dụng còn bởi vì khi cộng tác hiệu quả, nó sẽ bảo đảm sự đa dạng của những triển vọng. Chẳng hạn, trong trường hợp nghiên cứu virrus bệnh SARS, việc các phòng thí nghiệm khác nhau có những ý tưởng ban đầu khác nhau về nguồn gốc khả dĩ của virus biểu thị phạm vi những khả năng có thể xét đến rất rộng. Và việc các phòng thí nghiệm khác nhau cùng song song nghiên cứu các mẫu bệnh phẩm, tuy khả năng là sẽ có nhiều nỗ lực trùng nhau, nhưng cũng tạo ra được những kết quả phong phú, từ đó hình thành dữ liệu thống nhất.

Tóm lại, để cộng tác thành công, mỗi cá nhân người làm công tác nghiên cứu khoa học cần phải làm việc hiệu quả hơn. Và rất nhiều nghiên cứu cho thấy dường như chính sự cộng tác thường mang lại điều đó. Như nhà kinh tế học Paula Stephan phát biểu: "Các nhà khoa học biết cộng tác với nhau thường hiệu quả hơn, thường có được những kết quả nghiên cứu khoa học "chất lượng hơn" so với những nhà nghiên cứu đơn lẻ". Và nhà khoa học xã hội Etienne Wenger nói thêm: "Việc giải quyết vấn đề phức tạp ngày nay đòi hỏi phải có nhiều triển vọng. Thời của Leonardo da Vinci đã hết."

Tuy nhiên, nói rằng thời của Leonardo da Vinci đã hết không giống với việc nói rằng sự cộng tác đồng nghĩa với việc giảm bớt hay đè bẹp khả năng sáng tạo của cá nhân. Trong thực tế một trong những phương diện hấp dẫn của cộng tác khoa học đó là: nhà khoa học nào càng làm việc hiệu quả và càng nổi tiếng thì lại càng thường xuyên cộng tác với các nhà khoa học khác nhiều hơn. Điều này đã diễn ra trong nhiều thập kỷ. Trong một nghiên cứu thực hiện năm 1966 đối với các công trình được công bố và các hoạt động cộng tác của 592 nhà khoa học, chẳng hạn, De Solla Price và Donald de B. Beaver nhận thấy: "Người hiệu quả nhất cũng là người cộng tác nhiều nhất và 3 trong số 4 người hiệu quả xếp hàng thứ hai cũng nằm trong số 'những người cộng tác nhiều thứ hai.'" Một nghiên cứu tương tự của Harriet Zuckerman so sánh 41 người được giải Nobel với một nhà khoa học điển hình có vị trí tương ứng đã nhận thấy những người được nhận giải Nobel có sự cộng tác nhiều hơn so với các nhà khoa học chuẩn mực. Tất nhiên, các nhà khoa học nổi tiếng thường dễ cộng tác hơn vì ai cũng muốn làm việc cùng với họ. Nhưng việc những nhà khoa học nổi tiếng vẫn cam kết cùng cộng tác dù bạn có nghĩ rằng họ sẽ không



được gì khi làm việc với người khác chứng tỏ các nỗ lực cộng tác có xu hướng đứng ở vị trí trung tâm trong khoa học hiện đại.

Còn nữa, hình thức cộng tác mà chúng ta đã chứng kiến trong việc nghiên cứu virus gây bệnh SARS rất đặc biệt vì quy mô toàn cầu của nó. Mặc dù cộng đồng khoa học rõ ràng về bản chất là mang tính toàn cầu, nhưng phần lớn sự cộng tác vẫn diễn ra với những đối tác thân cận của nhà khoa học. Chẳng hạn, Barry Bozeman nhận thấy các nhà nghiên cứu học thuật chỉ bỏ ra một phần ba thời gian để làm việc với những người không trực tiếp tham gia nhóm làm việc và một phần tư thời gian để làm việc với những người ngoài trường đại học của họ. Điều đó không có gì quá ngạc nhiên. Dù nói rằng "khoảng cách không có ý nghĩa" như thế nào đi chăng nữa, thì về khoảng cách vật lý, mọi người vẫn thích làm việc gần các đồng nghiệp của mình hơn. Thế nhưng, như trường hợp ví dụ bệnh SARS cho thấy, điều này có thể thay đổi. Công nghệ ngày nay không những giúp mọi người cộng tác trên phạm vi toàn cầu mà còn cộng tác một cách dễ dàng và hiệu quả. Giá trị của sự cộng tác làm việc không những liên thông các trường đại học, mà còn xuyên quốc gia rõ ràng rất rộng lớn, nếu như bạn tự bó hẹp mình trong phạm vi kỹ năng của khoa hay nhóm làm việc trực tiếp của mình thì đây là một thất sách. Do đó, có lẽ không có gì ngạc nhiên khi những nhà nghiên cứu bỏ ra nhiều thời gian làm việc với các nhà nghiên cứu ở các nước khác lại hiệu quả hơn nhiều so với những nhà nghiên cứu không làm như vậy. Một lần nữa, có thể tương quan ở đây diễn ra theo hướng ngược lại: tức là những học giả làm việc hiệu quả - có nghĩa là học giả nổi tiếng hơn - sẽ dễ cộng tác trên phạm vi quốc tế. Nhưng bất kể lý do tại sao, sự việc vẫn diễn ra như thế, và nói gì đi nữa, thì nó vẫn cứ là như vậy.

Sự cộng tác rõ ràng trong các công trình học thuật và các dự án nghiên cứu không phải là điều duy nhất làm cho khoa học trở thành một sự nghiệp mang tính tập thể. Khoa học mang tính tập thể vì nó phụ thuộc vào và tìm cách thể chế hóa việc trao đổi thông tin công khai và tự do. Khi các nhà khoa học có một khám phá mới quan trọng hoặc thông minh bằng thực nghiệm được một giả thuyết nào đó thì nói chung, họ sẽ không giữ thông tin đó cho chính mình để riêng họ có thể suy nghĩ về ý nghĩa của nó và từ đó đưa ra những giả định khác. Thay vào đó, họ sẽ công bố các kết quả của mình và công khai dữ liệu để mọi người cùng kiểm tra. Việc này tạo điều kiện để các nhà khoa học xem xét lại dữ liệu và có thể bắt bẻ lại những kết luận của họ. Nhưng quan trọng hơn, nó tạo điều kiện để các nhà khoa học khác sử dụng dữ liệu đó để xây dựng nên những giả thuyết mới và thực hiện những thí nghiệm mới. Người ta cho rằng, cả xã hội cuối cùng sẽ biết nhiều hơn nếu thông tin được truyền bá càng rộng rãi càng tốt và sẽ là một sai lầm nếu hạn chế thông tin ở riêng một số ít người. Theo một nghĩa hẹp, mỗi nhà khoa học đều phải dựa vào công trình của những nhà khoa học khác.

Newton nổi tiếng vì đã từng chỉ ra điều tương tự như vậy khi ông phát biểu về việc "đứng trên vai những người khổng lồ". Nhưng Newton, người đã một mình thực hiện phần lớn công trình nghiên cứu lý thuyết của mình và là người luôn ám ảnh ý thức về sự tồn tại riêng, chỉ thừa nhận là những hiểu biết sâu sắc của ông có được là nhờ công trình nghiên cứu của những người đi trước. Ông nói rõ quan điểm rằng tri thức khoa học, về một nghĩa nào đó, mang tính tích lũy (Tất nhiên, Newton sử dụng cụm từ này trong một bức thư gửi đối thủ của ông là Robert Hooke, ông này vô tình là

một người lùn, do đó có thể ông dùng cụm từ đó chỉ với ý định như một lời đùa ác ý) Nhưng tri thức khoa học lớn hơn cả sự tích lũy. Nó còn mang tính tập thể. Các nhà khoa học không chỉ dựa vào công việc của những người đi trước. Họ còn dựa vào công trình của những người cùng thời, những người này ngược lại cũng dựa vào họ. Thậm chí các nhà khoa học thất bại trong việc chứng minh giả thuyết của mình cũng giúp ích cho những người ngang hàng biết được những chỗ không cần tiến tới.

Mặc dù tác dụng trong công việc nghiên cứu của cá nhân các nhà khoa học là để tích lũy tri thức khoa học cho cả cộng đồng nhưng nó thực sự không phải là mục đích chính của những nỗ lực nghiên cứu khoa học. Các nhà khoa học muốn giải quyết những vấn đề riêng biệt. Và họ muốn được công nhận, muốn thu hút sự chú ý của những người đương thời và muốn thay đổi cảm nghĩ của các nhà khoa học khác. Mục đích chính đối với phần lớn các nhà khoa học, không phải là tiền, mà là sự công nhận. Mặc dù vậy, chắc chắn các nhà khoa học cũng vẫn là những người có tính tư lợi và ích kỷ như phần đông nhân loại mà thôi. Có điều, chính nét đặc thù độc đáo của cái phương thức theo đó khoa học được hình thành đã khiến những hành vi tư lợi của họ lại đem đến lợi ích cho tất cả chúng ta. Trong quá trình giành lấy danh tiếng cho bản thân, họ đã làm cho nhóm - tức là cộng đồng khoa học và sau đó, gián tiếp, là số còn lại chúng ta - trở nên thông minh hơn.

Điều đáng chú ý về cách tổ chức của khoa học hiện đại đó là giống như mạng lưới các phòng thí nghiệm bệnh SARS không có ai chịu trách nhiệm. Cố nhiên đã có những dự án nghiên cứu lớn và quan trọng từ trên xuống dưới - ví dụ Đề án Manhattan hay Dự án Tên

lửa Atlas - trong đó các nhà khoa học đã làm việc dưới sự chỉ đạo rõ ràng để giải quyết những vấn đề riêng biệt và những dự án này, đa số đều được nhà nước bảo trợ, thường là thành công. Đồng thời, từ cuối thế kỷ XIX, nhiều công trình khoa học đã được thực hiện trong các phòng nghiên cứu thí nghiệm hợp nhất, ở đó thường có, dù không phải mọi lúc, một phương thức nghiên cứu được hệ thống hóa, có sự chỉ huy và điều khiển. Nhưng trong lịch sử khoa học và công nghệ, việc tổ chức từ trên xuống dưới luôn là cách làm có nhiều điều đặc biệt hơn là bình thường. Phần lớn, các nhà khoa học được tự do làm theo cách của mình để lựa chọn vấn đề gì mà mình thấy quan tâm, cách thức giải quyết vấn đề và những gì có thể làm từ những kết quả mà mình thu được. Nói như thế không có nghĩa là nhưng lựa chọn của các nhà khoa học, theo bất cứ nghĩa nào, đều tình cờ. Một nhà khoa học không vào phòng thí nghiệm như một tấm bảng trống trơn, chờ nghe xem dữ liệu cho biết điều gì. Thay vào đó, ông phải vào với tư cách một người đã ý thức rõ những vấn đề nào là lý thú, những vấn đề nào có thể giải quyết được và những vấn đề nào nên giải quyết ý thức này được hình thành từ những lợi ích và mối quan tâm của cộng đồng. Và vì nhà khoa học đảm nhận việc nghiên cứu khó khăn nhất đã và đang được chính phủ tài trợ, với những khoản tài trợ do các ban xét duyệt ngang hàng quyết định, nên lợi ích của những người ngang hàng thường tác động trực tiếp và cụ thể đến loại công việc nhà khoa học thực hiện. Tuy vậy, điểm quan trọng là không có ông Vua Khoa học (Science Czar) nào chỉ cho các nhà nghiên cứu biết họ nên làm gì. Chúng ta hãy tin rằng cho phép các cá nhân theo đuổi sự tư lợi của chính họ sẽ tạo ra những kết quả cho tập thể tốt hơn là đưa ra các mệnh lệnh.

Đối với các nhà khoa học, việc theo đuổi những mối tư lợi có lẽ phức tạp hơn những gì người ta có thể hình dung. Mặc dù về cơ bản, các nhà khoa học cạnh tranh nhau để được thừa nhận và gây chú ý, nhưng sự thừa nhận và chú ý ấy lại chỉ có thể đến từ chính những người mà họ đang cạnh tranh. Do đó, khoa học cung cấp cho chúng ta một hình ảnh nghịch lý kỳ lạ của một doanh nghiệp đồng thời vừa mang tính cạnh tranh quyết liệt lại vừa tích cực cộng tác. Việc tìm cách để được công nhận bảo đảm một sự liên tục kích thích thay đổi đối với tư duy bởi không ai trở nên nổi tiếng vì trình bày lại những gì đã biết (Điều này khiến cho việc các nhà khoa học có xu hướng quan tâm đến những gì các nhà khoa học khác cũng quan tâm không còn mấy quan trọng nữa, vì tham vọng muốn tìm ra cái mới độc đáo buộc các nhà nghiên cứu phải suy nghĩ bỏ qua lệ thường.). Và sự ganh đua còn có tác dụng bảo đảm kiểm tra thường xuyên đối với những ý tưởng chưa hoàn thiện vì, như nhà triết học David Hull đã biện luận, chỉ ra những điểm chưa hoàn thiện trong công việc của người khác là một cách làm nên danh tiếng cho chính mình. Nhưng toàn bộ sự ganh đua đó không phụ thuộc vào một mức độ cộng tác nhất định, vì hiếm có nhà khoa học nào có thể phát triển mạnh mẽ nếu tách biệt với công việc của những người ngang hàng.

Những gì cho phép sự kết hợp lạ lùng giữa cộng tác và cạnh tranh này để phát triển mạnh mẽ chính là đặc tính của khoa học, nó đòi hỏi phải được truy cập thông tin không hạn chế. Đặc tính này bắt buộc từ thời cách mạng khoa học ở thế kỷ XVII. Năm 1665, Hội Hoàng gia - một trong những thể chế đầu tiên và chắc chắn là quan trọng nhất được hình thành để thúc đẩy sự phát triển của tri thức khoa học đã xuất bản số tạp chí Philosophical Transactions

đầu tiên của mình. Đó là một thời điểm quyết định trong lịch sử khoa học, vì tạp chí này đã ủng hộ ý tưởng cho rằng mọi khám phá mới nên được truyền bá càng rộng rãi và thoải mái càng tốt. Henry Oldenburg, thư ký đầu tiên của Hội Hoàng gia và biên tập viên của tờ Transactions, là người đầu tiên đưa ra ý tưởng cho rằng việc giữ bí mật rất có hại đối với tiến bộ khoa học, và thuyết phục các nhà khoa học nên từ bỏ quyền sở hữu riêng các ý tưởng của mình để đổi lấy sự công nhận là người tạo ra hoặc khám phá ra những ý tưởng đó. Điều Oldenburg nắm được là tính chất riêng biệt của tri thức. Tri thức không như những hàng hóa khác, nó không bị hết đi khi sử dụng, mà nhờ đó còn có thể được phổ biến rộng rãi và không mất đi giá trị. Thực ra, có thể nói một kiến thức càng sẵn dùng, càng có tiềm năng trở nên giá trị hơn, vì phạm vi có thể sử dụng kiến thức đó lớn hơn. Vì vậy, sử gia Joel Mokyr viết: "Cách mạng khoa học là thời kỳ mà khoa học rộng mở nổi bật lên, tri thức về thế giới tự nhiên ngày càng mất đi tính độc quyền, những tiến bộ khoa học và những khám phá mới được chia sẻ rộng rãi với công chúng nói chung. Như vậy, tri thức khoa học đã trở thành một lợi ích chung, được trao đổi tự do, chứ không hạn chế trong vài người riêng biệt muốn giữ bí mật như tập tục ở châu Âu thời Trung cổ."

Truyền thống công bố công khai và trao đổi những kiến thức sâu sắc tất nhiên, là trọng tâm đối với kinh tế chú ý (economy of attention). Chính khoa học công khai đã làm cho hành vi tư lợi của các nhà khoa học mang lại lợi ích tập thể. Các nhà khoa học muốn công bố những hiểu biết của mình vì đó là con đường để có được sự công nhận và tầm ảnh hưởng trước công chúng. Nếu một người muốn suy nghĩ về tiến trình này theo các giá trị thị trường - như



một số người đã thử làm - bạn có thể nói rằng các nhà khoa học được trả giá bằng sự chú ý của những người khác. Như nhà xã hội học Robert K. Merton đã phát biểu một câu nổi tiếng: "Trong khoa học, quyền sở hữu riêng của một người được xác lập bằng cách cho đi tài sản của họ."

Bàn về sự nỗ lực trong khoa học trong mối liên hệ với khao khát kiếm tìm sự công nhận để khiến người ta nghĩ rằng các nhà khoa học chỉ là những kẻ hám danh (trong số họ, tất nhiên, có một số đúng là như vậy). Nhưng sự công nhận không giống như sự nổi danh hay một thời trang, ít nhất là trên lý thuyết. Sự công nhận, thay vào đó, là phần thưởng đích đáng cho những khám phá mới và đáng quan tâm thực sự. Các nhà khoa học muốn được công nhận vì được công nhận là một điều hết sức thú vị. Nhưng họ cũng muốn được công nhận vì sự công nhận là điều kiện cho phép những ý tưởng mới được hợp vào khối tri thức khoa học chung. Nếu nhìn từ mức độ thu hút tập thể tham gia vào tháo gỡ các vấn đề khó khăn thì điều thú vị của khoa học là ở chỗ: chính cộng đồng là người trao cho nhà khoa học sự công nhận đó, nghĩa là, cộng đồng nói chung, đã quyết định một giả thuyết khoa học là đúng hay sai, nó có độ dẻo hay không. Điều này không có nghĩa là chân lý khoa học nằm trong con mắt của người chứng kiến. Virus Corona gây ra bệnh SARS trước khi WHO công bố nó gây bệnh SARS. Nhưng về giá trị khoa học, virus Corona chỉ trở thành nguyên nhân gây bệnh SARS sau khi đã được các nhà khoa học khác xem xét cẩn thận công việc nghiên cứu ở các phòng thí nghiệm và thừa nhận đó là bằng chứng để chứng minh những gì họ nói là đúng. Các phòng nghiên cứu học thuật và các phòng nghiên cứu thí nghiệm hợp nhất trên thế giới giờ đây đang bận

rộn với những xét nghiệm và vắc xin khả dĩ chữa bệnh SARS, tất cả đều khẳng định ý kiến cho rằng virus gây bệnh SARS là virus Corona. Họ làm như vậy chỉ vì cộng đồng khoa học đã đạt được - theo cách gián tiếp - một giả thuyết về vấn đề này. Như Merton đã phát biểu, "Không có gì được xem như một chân lý khoa học nếu như chỉ có một người tin tưởng nó trong khi những người còn lại trong cộng đồng khoa học lại hoài nghi; một ý tưởng trở thành chân lý chỉ khi tuyệt đại đa số các nhà khoa học chấp nhận mà không nghi ngờ gì. Tóm lại, đó là những gì chúng ta muốn thể hiện qua thuật ngữ "đóng góp khoa học": một sự cống hiến được chấp nhận, dù tạm thời, cho kho tàng tri thức chung."

Điều này dường như cho chúng ta thấy rõ rằng: rất dễ bỏ qua mức độ tin tưởng mà nó đã đặt vào sự đánh giá đúng đắn của cả cộng đồng khoa học nói chung. Thay vì dựa vào một nhóm các nhà khoa học tinh hoa để công bố tính đúng đắn của những ý tưởng mới, các nhà khoa học đơn giản gieo rắc các ý tưởng của họ ra thế giới, tin rằng những ý tưởng tồn tại được là những ý tưởng xứng đáng được như vậy. Quá trình này hoàn toàn khác với cách thực hiện của các thị trường hoặc các nền dân chủ. Không có cuộc bỏ phiếu theo nghĩa đen nào được tổ chức và các ý tưởng không gắn thẻ ghi giá tiền. Nhưng ở trung tâm quá trình chấp nhận cho những ý tưởng mới nhập vào kho tàng tri thức chung là một thứ niềm tin ngầm ngầm đối với trí tuệ tập thể của các nhà khoa học.

Tất nhiên, đúng là do các kết quả khoa học có thể tái tạo, nên về lý thuyết bạn không phải tin tưởng vào đánh giá của bất kỳ người nào. Nếu một thí nghiệm có kết quả, nó vẫn sẽ có kết quả dù đại đa số các nhà khoa học có nói rằng nó có kết quả hay không. Nhưng

sự việc phức tạp hơn thế. Phần lớn các nhà khoa học sẽ không làm lại thí nghiệm của người khác. Họ sẽ tin rằng các dữ liệu là đúng và tin rằng các thí nghiệm đã có kết quả khi nhà khoa học thực hiện thí nghiệm nói rằng chúng có kết quả. Một giả thuyết thành công là giả thuyết mà đa số các nhà khoa học thấy tin tưởng, không phải là giả thuyết mà đa số các nhà khoa học đã tự mình kiểm tra và thấy là đúng. Thực ra, khi một lý thuyết đã được chấp nhận thì chỉ riêng việc không tái tạo được dữ liệu mà nó dựa vào là chưa đủ. Như Michael Polanyi đã chỉ ra rất đúng rằng nếu bạn cố gắng làm lại một thí nghiệm nổi tiếng và không thành công thì phản ứng đầu tiên của bạn không thể là nghi ngờ thí nghiệm đó. Bạn có thể nghi ngờ và đúng là như vậy, bản thân mình còn thiếu kỹ năng. Đây là điều tốt nhất đối với khoa học, vì nếu các nhà nghiên cứu lúc nào cũng kiểm tra kết quả của nhau, họ sẽ mất tất cả thời gian để trở lại con đường cũ thay vì khám phá những vùng đất mới. Và trong trường hợp nào cũng vậy, dù là để kiểm tra các dữ liệu của một nhà khoa học khác cũng đòi hỏi bạn phải dựa vào rất nhiều dữ liệu khác nữa mà bản thân bạn gần như chắc chắn chưa kiểm tra được. Khi ghi lại một cuộc thí nghiệm trong đó ông đã tách được ADN từ động vật, nhà sử học Stene Shapin nhấn mạnh: "Phải dựa vào mức độ tin cậy mô động vật được cung cấp, tốc độ của máy ly tâm, tính đáng tin cậy của kết quả đọc nhiệt độ, thành phần định tính và định lượng của hàng loạt dung môi, các quy tắc số học thì tôi mới có thể tách được ADN từ động vật."

Đến đây, bạn có thể hiểu ra điều này và nói rằng chúng ta thực sự không thể khẳng định bất cứ điều gì cũng đúng và những cái chúng ta tin tưởng luôn phụ thuộc vào cái những người khác nghĩ. Nhưng dạng thuyết tương đối đó không có sức thuyết phục. Tóm

lại, các thí nghiệm có thể lặp lại và được lặp lại. Và sự gian lận khoa học sẽ bị bóc trần. Điều tôi cho là thú vị hơn về ý kiến cho rằng, phần lớn những gì các nhà khoa học biết được đều phụ thuộc vào những thông tin trao đổi của người khác, đó là hai kết luận. Thứ nhất, khoa học thực thụ đòi hỏi phải có mức độ tin cậy nhất định để các nhà khoa học, dù là đang ganh đua nhau, cũng sẽ cộng tác bằng cách xử sự ngay thẳng với dữ liệu của họ. Thứ hai và quan trọng hơn, khoa học không những dựa vào kho tàng tri thức chung luôn được bổ sung, mà còn dựa vào sự tin tưởng ngầm tuyệt đối vào trí tuệ tập thể của cộng đồng khoa học để phân biệt giữa những giả thuyết đáng tin cậy và không đáng tin cậy.

Đáng tiếc là có gì đó như một khiếm khuyết trong hình dung lý tưởng về cách thức cộng đồng khoa học khám phá ra chân lý này. Và khiếm khuyết đó là phần lớn công trình nghiên cứu khoa học chưa bao giờ được chú ý. Hàng loạt những nghiên cứu đã cho thấy phần lớn các bài báo khoa học gần như không có ai đọc, trong khi đó một số ít bài lại được nhiều người đọc. Các nhà khoa học nổi tiếng nhận thấy công trình của họ được trích dẫn thường xuyên hơn rất nhiều so với những nhà khoa học ít tiếng tăm. Khi các nhà khoa học nổi tiếng cộng tác với những người khác thì uy tín mà họ nhận được khi tham gia vào công trình rõ ràng có sự thiên vị hơn. Và khi hai nhà khoa học hoặc hai nhóm các nhà khoa học làm việc độc lập nhưng đưa ra rằng một phát hiện mới, thì chính những nhà khoa học nổi tiếng cuối cùng cũng sẽ được tín nhiệm hơn. Robert K. Merton đã gọi hiện tượng này là "hiệu ứng Matthew", theo những dòng viết trong kinh Phúc âm: "Người đã có còn được cho thêm và sẽ trở nên dư dật: kẻ không có còn bị lấy đi thậm chí

cả những cái đang có." Nói cách khác, kẻ ăn không hết, người lần chẳng ra.

Hiệu ứng Matthew phần nào có thể coi là một loại công cụ mang tính cởi mở, một cách để các nhà khoa học khác thanh lọc luồng thông tin họ phải đương đầu hằng ngày. Và do trong khoa học có rất nhiều nỗ lực thừa - có nghĩa là các nhà khoa học thường đưa ra giả thuyết hoặc làm thí nghiệm giống nhau - nên hiệu ứng Matthew không có giá trị bảo đảm là chú ý đến công việc thì sẽ có kết quả, nếu không sẽ chẳng được gì. Tuy vậy, sức mạnh của sự công nhận tên tuổi lớn vẫn hết sức đáng kể. Chẳng hạn, nhà di truyền học Richard Lewontin, kể chuyện ông đăng hai bài báo khoa học mà ông là đồng tác giả với nhà sinh học John Hubby trong cùng một số tạp chí khoa học vào năm 1966. Hai bài báo này, Lewontin viết: "Là một nỗ lực cộng tác thực sự cả khi lên kế hoạch, thực hiện và viết bài và rõ ràng đã tạo thành một cặp không thể tách rời." Ở bài báo thứ nhất, tên của nhà hóa sinh Hubby được để trên. Ở bài thứ hai, tên của nhà di truyền học Lewontin lại được nêu trước. Dường như không có lý do nào rõ ràng cho thấy vì sao mọi người quan tâm bài này hơn bài kia, thế nhưng, bài có tên Lewontin đứng trước được ca ngợi hơn 50% so với bài kia. Câu trả lời duy nhất, Lewontin cho là thời đó ông đã là một nhà di truyền học rất nổi tiếng trong khi Hubby vẫn chưa được mấy người biết đến. Khi tên của ông đứng trước, các nhà khoa học cho rằng bài báo phần nhiều là công của ông và như vậy nghĩa là có giá trị hơn.

Tất nhiên, vấn đề là sự tôn sùng người nổi tiếng có xu hướng đi kèm với sự coi thường người không nổi tiếng. Nhà vật lý học Luis

Alvarez đã tổng kết quan điểm này từ nhiều thập kỷ trước khi ông phát biểu: "Không có dân chủ trong vật lý học. Chúng ta không thể nói rằng một anh chàng hạng hai nào đó cũng có quyền phát biểu ý kiến như Fermi." Mặc dù cách tiếp cận này có ý nghĩa nào đó trong việc tiết kiệm công sức chú ý của bạn vì bạn không thể lắng nghe hoặc đọc được tất cả mọi người, bởi vì bạn chỉ lắng nghe người giỏi nhất nói có một số giả định không rõ ràng bao hàm bên trong, bao gồm ý kiến cho rằng chúng ta có thể tự động biết ai là hạng hai, thậm chí trước khi được nghe về họ, cũng như ý kiến cho rằng mọi điều Fermi phát biểu đương nhiên đều có giá trị. Điều nguy hiểm rõ ràng là công trình quan trọng sẽ bị bỏ qua vì tác giả của nó không có danh tiếng thích hợp. Có lẽ ví dụ điển hình về trường hợp này là Gregor Mendel, người có công trình nghiên cứu về tính di truyền từng bị lãng quên mà nguyên nhân một phần vì ông chỉ là một thầy tu không tiếng tăm và do đó đã phải ngừng công bố các kết quả của mình.

Điều này không có nghĩa là danh tiếng là cái không thích đáng. Một sự ghi nhận trung thực thành tựu khoa học nên và cần phải nêu bật được sự tín nhiệm đối với những ý kiến của một cá nhân nào đó. Nhưng danh tiếng không nên trở thành cơ sở của hệ thống thứ bậc trong khoa học. Điểm độc đáo của phẩm chất khoa học, ít nhất trên lý thuyết, là nhiệt tình, tâm huyết của người làm nghề đối với những thể chế trọng dụng người tài. Như Merton đã phát biểu trong một bài luận nổi tiếng về các tiêu chuẩn khoa học: "Việc chấp nhận hay bác bỏ những tuyên bố thách thức của khoa học không phụ thuộc vào đặc tính cá nhân hay xã hội của người giữ vai trò chủ đạo, chủng tộc, quốc tịch, tôn giáo, giai cấp cũng không có liên quan gì ở đây". Các ý tưởng được coi là chiến thắng không





phải vì người chủ trương chúng là ai (hay không phải là ai), mà vì giá trị vốn có của chúng, vì chúng dường như giải thích các dữ liệu tốt hơn những ý tưởng khác. Điều này có lẽ chỉ là một ảo tưởng. Nhưng đó là một ảo tưởng rất có giá trị.

## **Chương 9. ỦY BAN, BAN HỘI THẨM VÀ NHÓM ĐỘI**

### **Thảm họa của tàu con thoi Columbia và cách hình thành các nhóm nhỏ để làm việc**

Sáng ngày 21 tháng Một năm 2003, Đội Quản lý Nhiệm vụ đối với phi vụ STS-107 của NASA - chuyến bay thứ 28 của tàu vũ trụ con thoi Columbia - đã tổ chức cuộc hội nghị từ xa, hội nghị lần thứ hai của họ kể từ khi phóng tàu Columbia ngày 16 tháng Một. Một giờ trước cuộc họp, Don McCormack đã được các thành viên trong Đội Đánh giá Mảnh vụn (Debris Assessment Team) chỉ dẫn, đó là một nhóm gồm các kỹ sư đến từ NASA, Boeing và Lockheed Martin, những người đã bỏ phần lớn thời gian năm ngày trước đó để đánh giá những hậu quả có thể có của một cuộc tấn công lớn bằng mảnh vụn vào tàu Columbia. Khi tàu đang bay vào tầng khí quyển, một mảnh bọt lớn đã làm vỡ bề mặt giá hai chân bên trái của thùng chứa nhiên liệu ngoài tàu con thoi và đâm mạnh vào cánh trái của tàu. Không có camera nào đang theo dõi việc phóng tàu cung cấp ảnh rõ ràng về tác động này, do đó khó nói được mức độ hư hại mà bọt có thể đã gây ra lớn đến mức nào. Và mặc dù đến thế kỷ XXI, đã có yêu cầu về các bức ảnh trên quỹ đạo của tàu Columbia nhưng vẫn chưa được chấp nhận. Do đó, Đội Đánh giá Mảnh vụn đã thực hiện những gì họ có thể làm với thông tin đã có, trước hết là đánh giá kích thước của bọt và tốc độ nó đâm vào tàu Columbia và sau đó sử dụng một thuật toán gọi là Crater để dự đoán xem mảnh vụn với kích thước đó, di chuyển với tốc độ đó có thể đâm

xuyên vào lớp bảo vệ chống nhiệt phủ trên các cánh của tàu con thoi sâu tới mức độ nào.

Đội Đánh giá Mảnh vụn chẳng đưa ra được kết luận nào, nhưng họ cho McCormack thấy rõ là có lý do để quan tâm đến vấn đề này. McCormack đã không truyền đạt ý nghĩa của mối quan tâm đó đến Đội Quản lý Nhiệm vụ trong quá trình hội nghị từ xa. Sự tấn công của bọt không được đề cập cho đến khi cuộc họp đã diễn ra được 2/3; nó chỉ được đưa ra sau khi thảo luận về một loại camera bị nhiễu, các thí nghiệm khoa học đối với tàu con thoi và bộ tách nước bị rò rỉ cũng như nhiều vấn đề khác. Khi đó Linda Ham, người đứng đầu Đội Quản lý Nhiệm vụ, đã yêu cầu McCormack cập nhật thông tin. Ông chỉ nói rằng mọi người đang điều tra mức hư hại có thể và tiềm năng có thể làm được gì để khắc phục và sau đó nói thêm rằng khi tàu Columbia bị một cuộc tấn công tương tự trong vụ STS-87 năm năm trước, nó đã bị "hư hại" rất nặng. Đây là cách Ham trả lời: "Và tôi thực sự không nghĩ có nhiều việc chúng ta có thể làm được, cho nên đó thực ra không phải là một yếu tố khi bay bởi vì chúng ta không làm được gì nhiều đối với nó".

Nói cách khác, Ham đã quả quyết rằng sự tấn công của bọt không gây hậu quả gì. Quan trọng hơn, bà cũng quả quyết với tất cả những người khác trong cuộc họp là nó không gây hậu quả. Đây là lần đầu tiên Đội Quản lý Nhiệm vụ nghe được mọi chi tiết về sự tấn công của bọt. Đáng ra theo logic, phải để McCormack nêu ra những hậu quả có thể có và nói về những điều mà bằng chứng từ những tàu con thoi trước kia bị các mảnh vụn tấn công đã cho thấy. Nhưng thay vào đó cuộc họp lại diễn ra một cách nhanh chóng.

Tất nhiên, khi nhận ra vấn đề thì rõ ràng đã quá muộn và giống hệt như những lời chỉ trích đối với đội ngũ tình báo Mỹ sau vụ 11/9, có lẽ rất dễ để kết tội Đội Quản lý Nhiệm vụ của NASA vì sai lầm của họ khi chứng kiến điều gì có thể xảy ra đối với tàu Columbia lúc tàu bay trở lại bầu khí quyển của Trái Đất vào ngày 1 tháng Hai. Thậm chí những người từng chỉ trích NASA thậm tệ cũng cho rằng việc chỉ tập trung vào một đội này là sai lầm vì nó che khuất những vấn đề sâu xa về thể chế và văn hóa đã gây hại cho cơ quan này (vô tình có nhiều vấn đề giống như đã gây hại cho họ năm 1986, khi tàu Challenger bị nổ tung). Nhưng mặc dù NASA rõ ràng là một bài học thực tế về việc tổ chức hoạt động sai chức năng, điều đó vẫn không giải thích đầy đủ tại sao Đội Quản lý Nhiệm vụ giải quyết vụ khủng hoảng của tàu Columbia kém đến vậy. Xem xét hết các bằng chứng mà Ban Điều tra Tai nạn tàu Columbia (CAIB) thu thập được, không có cách nào tránh khỏi kết luận rằng đội này đã có cơ hội để có những lựa chọn khác, từ đó có thể mở ra rất nhiều cơ hội để phi hành đoàn tàu Columbia sống sót. Các thành viên trong đội bị hối thúc trong nhiều dịp khác nhau là phải thu thập thông tin họ cần để đưa ra được đánh giá đúng về sự an toàn của tàu con thoi. Họ được báo cho biết là bọt, trong thực tế, có thể đã gây hư hại tới mức làm "cháy" - hơi nóng bốc cháy xuyên qua lớp lớp bảo vệ và vào thân tàu - khi tàu bay trở lại tầng khí quyển của Trái Đất. Chính những người chỉ huy của đội đã nêu ra khả năng là mức độ hư hại bởi mảnh vụn có thể rất nghiêm trọng. Thế nhưng, Đội Quản lý Nhiệm vụ nói chung chưa bao giờ đi sâu hơn để đưa ra quyết định đúng về việc cần làm đối với tàu Columbia.

Thực tế cho thấy hiệu quả của Đội Quản lý Nhiệm vụ là một bài học nhãn tiền cho thấy một nhóm nhỏ không được điều hành thì sẽ như thế nào và là một minh chứng hùng hồn về việc ở trong một nhóm thực ra có thể khiến cho con người ta ngốc nghếch hơn, chứ không thông minh hơn. Điều này quan trọng với hai lý do. Thứ nhất, các nhóm nhỏ ở đâu cũng có trong đời sống nước Mỹ và các quyết định của họ là kết quả. Các hội đồng xét xử quyết định liệu người ta có phải vào tù hay không. Các ban giám đốc định hướng chiến lược của tập đoàn, ít nhất là trên lý thuyết. Và ngày càng có nhiều hoạt động của chúng ta diễn ra theo nhóm đội, hay chí ít là trong các cuộc họp. Như vậy, các nhóm nhỏ thực ra có thể làm tốt công việc giải quyết các vấn đề phức tạp hay không hầu như không phải là vấn đề mang tính học thuật.

Thứ hai, các nhóm nhỏ khác với các "nhóm" như thị trường, tổ chức cá độ hay khán giả truyền hình về nhiều phương diện quan trọng. Các "nhóm" đó là những thực thể phần nhiều mang tính thống kê giống như các thực thể mang tính kinh nghiệm. Những người cá độ nhận thông tin phản hồi từ nhau dưới hình thức tỷ lệ đặt cược và các nhà đầu tư nhận thông tin phản hồi từ nhau trên thị trường chứng khoán, còn bản chất của mối quan hệ giữa mọi người trong nhóm nhỏ là khác nhau về định tính. Các nhà đầu tư không nghĩ họ là các thành viên của thị trường. Những người trong Đội Quản lý Nhiệm vụ lại nghĩ họ là thành viên của đội đó. Và trí tuệ tập thể gần giống cái mà các Thị trường điện tử Iowa tạo ra, là kết quả của nhiều ý kiến xét đoán độc lập khác nhau, không phải là cái mà nhóm nói chung đưa ra một cách có chủ ý. Ngược lại, mỗi một nhóm nhỏ đều có nhận dạng riêng - dù đó chỉ là nhóm đặc biệt được hình thành vì mục đích của một dự án hay thí

nghiệm đơn lẻ. Và tác động của mọi người trong nhóm đối với ý kiến của nhau là không thể tránh khỏi.

Chúng ta sẽ thấy điều này có hai hệ quả. Một mặt, nó có nghĩa là các nhóm nhỏ có thể đưa ra những quyết định rất tồi, vì sự tác động trực tiếp và tức thì hơn, các ý kiến trong nhóm nhỏ có xu hướng dễ thay đổi và cực đoan. Mặt khác, nó cũng có nghĩa là các nhóm nhỏ có thể trở thành một đơn vị/ một tập thể lớn hơn tổng cộng các bộ phận của nó. Một nhóm hợp tác trực tiếp thành công là một khái niệm có ý nghĩa hơn là sự thông minh tập thể. Nó làm cho mỗi người làm việc tích cực hơn, suy nghĩ thông minh hơn và đạt đến những kết luận tốt hơn so với họ có thể tự làm. Trong cuốn Những kẻ nghiệp dư (The Amateurs) viết về cuộc đua thuyền Olympic, David Halberstam viết: "Khi phần lớn các tay chèo kể về những khoảnh khắc hoàn hảo nhất trên thuyền, họ đề cập không nhiều đến việc chiến thắng cuộc đua mà chủ yếu đến việc lái thuyền, cả tám mái chèo cùng khua trong nước một lúc, sự đồng bộ gần như hoàn hảo. Trong những khoảnh khắc như vậy, con thuyền dường như lướt trên mặt nước. Các tay chèo gọi đó là thời điểm "thăng hoa". Khi con thuyền có được sự thăng hoa, chuyển động của nó có vẻ gần như không cần nỗ lực gì. Mặc dù có tám tay chèo trên thuyền, nhưng lại như chỉ có một người - người có sức mạnh hoàn hảo và biết tính thời gian hoàn hảo - đang chèo thuyền đua. Và lúc đó bạn có thể nói rằng nhóm nhỏ làm việc tốt sẽ có sự thăng hoa về trí tuệ."

Tuy nhiên, không dễ để đạt được trạng thái thăng hoa ấy. Trong thực tế, ít có tổ chức nào biết cách làm cho các nhóm làm việc hiệu quả trước sau như một. Theo cách nói dài hơi, việc để một nhóm



nhỏ trở thành cái gì đó lớn hơn tổng các phần cộng lại vẫn còn là một điều không bình thường. Nhiều khi, chẳng những không tăng thêm giá trị cho các thành viên, các nhóm dường như còn làm cho giá trị ấy bị giảm bớt. Người ta thường phải gật đầu đồng tình với Ralph Cordiner, cựu Chủ tịch Tập đoàn Golden Eagle, người từng nói: "Nếu bạn có thể nói cho tôi biết một phát kiến hoặc quyết định vĩ đại do một ủy ban đưa ra thì tôi sẽ tìm được cho bạn người có sự sáng suốt độc nhất trong ủy ban đó - mặc dù có thể khi đó anh ta chưa cạo râu hoặc đang trên đường đi làm, hoặc có thể trong khi những người khác trong ủy ban đang nói huyên thuyên - chính sự sáng suốt độc nhất ấy giải quyết được vấn đề và là cơ sở của việc đưa ra quyết định". Với lý do này, các nhóm chúng ta là gì, mà chỉ là chướng ngại vật cản đường những người mà tốt hơn nên để thời gian cho họ được ở một mình.

Hiệu quả làm việc của Đội Quản lý Nhiệm vụ giúp giải thích lý do tại sao. Thứ nhất, đội không bắt đầu với một tư tưởng phóng khoáng, mà từ giả thuyết cho rằng vấn đề liệu sự tấn công của bọt có thể gây hư hại nghiêm trọng cho tàu con thoi hay không đã trả lời xong. Điều này, đúng ra, một phần là do không may, vì một trong những cố vấn kỹ thuật của đội ngay từ đầu đã tin rằng bọt không gây hư hại gì nghiêm trọng và anh ta vẫn cứ nói như vậy với bất kỳ người nào có thể bắt gặp. Nhưng có quá nhiều bằng chứng cho thấy điều ngược lại. Đáng ra bắt đầu với bằng chứng và nghiên cứu để đi đến kết luận, đội này lại làm việc theo hướng ngược lại. Quá đáng hơn nữa, thái độ hoài nghi của họ về khả năng có điều gì đó thực sự không ổn đã khiến họ bỏ qua nhu cầu cần phải thu thập nhiều thông tin hơn, đặc biệt dưới dạng ảnh, dẫn đến những yêu cầu của Đội Đánh giá Mảnh vụn về các ảnh trên

quỹ đạo đã bị từ chối. Thậm chí khi các thành viên trong đội đề cập đến khả năng là có thể đã có vấn đề thực sự đối với tàu Columbia thì việc họ vẫn tin rằng không có điều gì bất ổn đã hạn chế sự thảo luận và khiến họ coi nhẹ bằng chứng chứng tỏ điều ngược lại. Theo nghĩa đó, đội đã chịu thua trước cái mà các nhà tâm lý học gọi là "sự khẳng định thành kiến", làm cho những người ra quyết định vô tình tìm kiếm bằng được các bit thông tin có thể khẳng định cho trực giác ngấm ngầm trong họ.

Những vấn đề này còn trở nên trầm trọng hơn bởi niềm tin bất thường của đội cho rằng họ biết nhiều hơn những gì họ đã làm. Chẳng hạn, khi những người quản lý tàu con thoi từ chối yêu cầu về các bức ảnh, một trong những lý do của họ đó là độ phân giải của các bức ảnh không đủ tốt để phát hiện vùng bề mặt nhỏ bị bọt tấn công. Thực ra, như CAIB đã nhận thấy, không ai trong số những người quản lý thực hiện những việc thẩm định cần thiết để biết rõ độ phân giải của các bức ảnh có thể tốt đến mức độ nào, cũng không có bất kỳ người nào trong số họ đề nghị Bộ Quốc phòng - nơi có thể đã chụp được các bức ảnh - cho biết về chất lượng ảnh. Nói cách khác, họ đã "đưa ra những quyết định quan trọng về các khả năng của ảnh dựa trên rất ít hoặc không dựa trên hiểu biết nào" và cứ làm như vậy với một sự tin chắc.

Các nhà khoa học xã hội, những người đã nghiên cứu về các hội đồng xét xử, thường phân biệt giữa hai phương thức mà các hội đồng xét xử áp dụng. Những hội đồng xét xử dựa trên bằng chứng thường không tổ chức bỏ phiếu, thậm chí trước khi dành một khoảng thời gian để thảo luận về vụ kiện, sàng lọc bằng chứng và suy tính rõ ràng các cách giải thích khác nhau. Ngược lại, các hội

đồng xét xử dựa trên nhận định coi nhiệm vụ của họ là đạt đến quyết định càng nhanh và càng dứt khoát càng tốt. Họ tổ chức bỏ phiếu trước mọi thảo luận, và cuộc tranh luận sau đó có xu hướng tập trung để làm cho những người không đồng ý phải đồng ý. Phương thức của Đội Quản lý Nhiệm vụ thực tế, tuy không cố ý, là dựa trên nhận định. Bạn có thể thay điều này đặc biệt rõ hơn trong cách Linda Ham đặt ra các câu hỏi. Chẳng hạn, vào ngày 22 tháng Một, một ngày sau cuộc họp bàn về vấn đề bọt lần đầu tiên, Ham đã gửi thư điện tử cho hai thành viên trong đội về việc liệu sự tấn công của bọt trong thực tế có thể đe dọa tới sự an toàn của tàu con thoi hay không. Bà viết: "Chúng ta có thể nói rằng nếu bỏ qua mọi loại bọt của ET (thùng chứa bên ngoài), vẫn không làm tổn hại đến an toàn bay của tàu Orbiter do tỷ trọng hay không?" Câu trả lời mà Ham muốn đã được gắn vào câu hỏi. Đó là một cách làm lệch hướng điều tra thực sự ngay cả khi dường như phải theo đuổi bằng được. Khi đó, tình cờ, một trong các thành viên của đội đã không cung cấp cho Ham câu trả lời mà bà đang tìm kiếm. Lambert Austin đã trả lời câu hỏi của bà là "KHÔNG", viết bằng chữ in hoa và sau đó tiếp tục giải thích rằng vào thời điểm đó không có cách nào "NGĂN NGỪA" khả năng là bọt có thể đã gây hại nghiêm trọng cho tấm lợp. Vậy nhưng, lời cảnh báo của Austin hầu như không thu hút sự chú ý.

Một lý do để đội không theo đuổi đến cùng có thể là do họ đã ngấm ngầm cho rằng nếu có điều gì đó không ổn, cũng không thể khắc phục được. Tại cuộc họp hôm 21 tháng Một đó, bạn nhớ chứ, Ham đã phát biểu: "Và tôi thực sự không nghĩ có nhiều việc chúng ta có thể làm được, cho nên đó thực ra không phải là một yếu tố khi bay bởi vì chúng ta không làm được gì nhiều đối với nó". Hai

ngày sau. Calvin Schomburg, chuyên gia kỹ thuật, người vẫn luôn khẳng định rằng bọt không thể gây hư hại nghiêm trọng tới tấm lợp, đã gặp gỡ với Rodney Rocha, một kỹ sư của Đội Đánh giá Mảnh vụn. Từ thời điểm đó, Đội Đánh giá Mảnh vụn ngày càng quan tâm hơn, cho rằng sự hư hại do bọt có khả năng dẫn đến gây cháy khi trở về quyển khí Trái Đất. Rocha và Schomburg nói rằng nếu tấm lợp bị hư hại nghiêm trọng thì "không thể làm được gì".

Đến lúc này, quan điểm cho rằng nếu sự hư hại đối với tấm lợp được phát hiện kịp thời thì cũng chẳng làm được gì là không đúng. Trên thực tế, một nội dung trong cuộc điều tra của CAIB cho thấy: các kỹ sư của NASA đã đưa ra hai chiến lược khác nhau, nhờ đó có thể đã mang phi hành đoàn của tàu Columbia trở về Trái Đất an toàn (mặc dù chính con tàu phải chịu số phận bi đát từ thời điểm bọt tấn công). Tất nhiên, không có lý do để Đội Quản lý Nhiệm vụ biết những chiến lược đó là gì. Nhưng ở đây một lần nữa, đội đã đưa ra quyết định trước khi thực sự xem xét bằng chứng. Và quyết định đó chung quy lại cũng chỉ nói rằng nếu có vấn đề gì, thì chúng ta cũng không có khả năng tìm ra cách giải quyết - chắc chắn đã định hướng cho phương thức làm việc của họ để tìm hiểu xem liệu có vấn đề nào không. Thực ra, báo cáo của CAIB bao gồm cả các ghi chép cá nhân từ một nguồn tin không được nêu tên của NASA cho biết khi Ham hủy bỏ yêu cầu về ảnh chụp cánh tàu Columbia của Đội Đánh giá Mảnh vụn, "[bà] nói vấn đề này không còn tiếp tục điều tra nữa vì cho dù chúng ta có thấy được điều gì đó, thì chúng ta cũng không thể làm được gì đối với nó". Đây đúng ra không phải là những đặc tính đã mang tàu Apollo 13 trở về Trái Đất an toàn.

Một trong những mối nguy hiểm thực sự mà các nhóm nhỏ phải đối diện là việc nhấn mạnh vào sự nhất trí hơn là sự bất đồng ý kiến. Phiên bản cực đoan của điều này, như chúng ta đã thấy, là một dạng suy nghĩ nhóm mà Irving Janis đã mô tả theo ý kiến của ông về kế hoạch Vịnh Con lợn, nơi mà các thành viên trong nhóm đã trở nên đồng nhất với nhóm đến nỗi khả năng bất đồng ý kiến dường như thực tế là không thể có. Nhưng theo một cách khó thấy hơn, các nhóm nhỏ có thể càng làm cho chúng ta có khuynh hướng thích ảo tưởng về sự chắc chắn hơn là sự thực của điều nghi ngờ. Ngày 24 tháng Một, Đội Đánh giá Mảnh vụn một lần nữa lại gặp Don McCormack, người đã trở thành liên lạc viên không chính thức của họ với Đội Quản lý Nhiệm vụ, để trình bày những kết quả mà họ nghiên cứu được về sự tấn công của bọt. Phòng chỉ dẫn cho phi công, nơi được chọn làm phòng trình bày, đông người tới mức các kỹ sư đã phải dừng lại ở phòng trước, điều đó chứng tỏ mọi người đã lo lắng đến mức độ nào. Trong bất cứ trường hợp nào, Đội Đánh giá Mảnh vụn cũng đưa ra năm kịch bản khác nhau về những điều có thể xảy ra. Kết luận của họ là đã có khả năng để tàu con thoi được an toàn. Nhưng khi đưa ra kết luận, họ có nói thêm rằng việc phân tích của họ còn rất hạn chế do thiếu công cụ và thông tin có chất lượng. Vì Đội Quản lý Nhiệm vụ đã từ chối cho phép sử dụng các ảnh chụp trên quỹ đạo, nên các kỹ sư không biết vị trí chính xác bọt tấn công. Và thuật toán Crater họ sử dụng là được thiết kế để đo mức độ tác động của những mảnh vụn nhỏ hơn hàng trăm lần so với mảnh vụn đã văng vào tàu Columbia, do đó không có cách nào bảo đảm rằng các kết quả của họ là chính xác. Nói cách khác, các kỹ sư nhấn mạnh mức độ chưa chắc chắn

trong phân tích của họ. Thế nhưng, ban quản lý NASA vẫn cứ tập trung vào kết luận của họ.

Một giờ sau buổi trình bày, Đội Quản lý Nhiệm vụ đã có buổi gặp gỡ với Đội Đánh giá Mảnh vụn và McCormack tóm tắt lại những điều họ vừa trình bày. "Họ trình bày rõ ràng rằng ở đây tiềm ẩn sự hư hại lớn, nhưng phân tích nhiệt không cho thấy sẽ có khả năng gây cháy, ông nói. "Rõ ràng trong toàn bộ việc này, có nhiều điều chưa chắc trên quan đến kích thước của mảnh vụn, vị trí va đập và góc tới của nó. Việc này rất khó." Cho rằng sự phân tích của các kỹ sư được xây dựng trên nhiều giả thiết chưa được kiểm nghiệm là một cách giải thích có phần tối nghĩa nhưng ít nhất đó cũng là một nỗ lực để cảnh báo. Ham phản ứng bằng cách lại đặt ra một câu hỏi mà bản thân nó đã được trả lời: "Không cháy, nghĩa là chưa bị hư hại thảm khốc và vùng hư hại do nhiệt được khu biệt có nghĩa là thay tấm lợp chẳng?" McCormack nói: "Chúng tôi hoàn toàn không thấy có vấn đề về an toàn bay ở đây trong mọi thứ chúng tôi xem xét". Ham trở lại với một câu hỏi khác mang hàm ý "Chẳng có gì bất ổn cả": "Không phải là an toàn bay và không phải là vấn đề đối với phi vụ này, không gì chúng tôi có thể làm khác được, có thể là một sự thay đổi hoàn toàn chẳng?" Sau cuộc trao đổi giữa Ham, McCormack và Calvin Schomburg, một trong số các thành viên của mỗi đội tham gia hội nghị từ xa nói rằng họ không thể nghe thấy những điều McCormack nói. Ham tóm tắt ngắn gọn: "Anh ta chỉ lặp lại với Calvin rằng anh ta không tin là không có cháy nên hoàn toàn không có vấn đề an toàn bay, mà đúng hơn là một sự thay đổi hoàn toàn, tương tự những gì mà chúng ta đã gặp trên các chuyến bay khác. Vậy đã tốt chưa? Thôi được, còn câu hỏi



nào về vấn đề đó nữa không?" Thực tế là khi cuộc họp đó kết thúc, số phận của tàu Columbia vẫn bị bịt kín.

Điều nổi bật nhất về cuộc họp hôm 24 tháng Một là hoàn toàn không có sự thảo luận và các ý kiến thiểu số. Như CAIB đã nhận thấy khi McCormack tóm tắt những kết quả tìm được của Đội Đánh giá Mảnh vụn, ông không đưa vào phân tích hỗ trợ của họ cũng không có bất kỳ ý kiến thảo luận về việc liệu có sự bất đồng quan điểm trong đội về các kết luận hay không. Nổi bật hơn nữa, không một thành viên nào của Đội Quản lý Nhiệm vụ đặt ra câu hỏi. Không có thành viên nào thể hiện bất kỳ sự quan tâm tìm hiểu nào đối với nghiên cứu của Đội Đánh giá Mảnh vụn. Mọi người có thể nghĩ rằng khi McCormack đề cập đến những điều không rõ ràng trong phân tích thì người nào đó có thể yêu cầu ông ta giải trình và có lẽ thậm chí phải xác định số lượng những điều chưa rõ ràng đó. Nhưng đã không có ai yêu cầu. Một phần, điều đó có thể là do Ham rõ ràng đã quá nóng lòng muốn giải quyết vấn đề và quá tin rằng không có gì đáng phải bàn. Việc bà cố gắng nhanh chóng tổng kết các kết luận của McCormack - "Không có cháy, nghĩa là không có hư hại thảm khốc - đã thực sự khép lại buổi thảo luận. Và bất cứ ai đã từng tham gia cuộc họp kinh doanh đều biết rằng "Thôi được, còn câu hỏi nào về vấn đề đó nữa không?" thực ra có nghĩa là, "Không còn câu hỏi nào về vấn đề đó nữa; đúng không?"

Đội Quản lý Nhiệm vụ đã không đưa ra được quyết định đúng một phần là do có những vấn đề đặc thù đối với văn hóa NASA. Mặc dù chúng ta nghĩ NASA về cơ bản là một môi trường trọng dụng nhân tài, không thiên vị, nhưng thực chất nó theo hệ thống cấp bậc sâu

sắc. Điều này có nghĩa là dù là các kỹ sư Đánh giá Mảnh vụn đã có những mối lo ngại thực sự từ đầu về sự tấn công của bọ, nhưng các mối quan tâm của họ - và đặc biệt, việc họ khẳng khẳng rằng họ cần các ảnh chụp cánh tàu Orbite trước khi có thể đưa ra bản phân tích thật cặn kẽ - chưa bao giờ được Đội Quản lý Nhiệm vụ lắng nghe một cách nghiêm túc. Đồng thời, Đội Quản lý đã vi phạm gần như mọi nguyên tắc để nhóm ra quyết định xác đáng. Trước hết, các thảo luận của đội đồng thời vừa gò khuôn lại vừa thiếu quy củ. Chúng gò khuôn vì phần lớn các thảo luận không chỉ về sự tấn công của mảnh vụn, mà về mọi thứ đều chót lại ở việc Ham đặt câu hỏi và người khác trả lời. Nó lỏng lẻo vì không có nỗ lực yêu cầu các thành viên của đội khác nhận xét về những câu hỏi cụ thể. Điều này hầu như luôn là một sai lầm, vì như vậy, các quyết định được đưa ra dựa trên nguồn thông tin và phân tích rất hạn chế. Một trong những kết quả nhất quán từ nhiều thập kỷ nghiên cứu các nhóm nhỏ đó là các cuộc bàn cãi của nhóm sẽ thành công hơn nếu có chương trình nghị sự rõ ràng và nếu những người đứng đầu đóng vai trò chủ động trong việc bảo đảm để mọi người đều có cơ hội phát biểu.

Đội này còn bắt đầu từ kết luận của họ, như tôi đã đề cập. Do đó, mỗi một thông tin mới xuất hiện đều được diễn giải lại cho phù hợp với kết luận đó. Đây là một vấn đề thường xuyên xảy ra với các nhóm nhỏ vốn đã khó dung nạp với những thông tin mới. Ví dụ, nhà tâm lý xã hội học tên là Scott Stasser đã làm một thí nghiệm, trong đó nhóm 8 người được yêu cầu đánh giá phân loại thành tích của 32 sinh viên tâm lý học. Mỗi thành viên trong nhóm được cung cấp hai thông tin liên quan đến các sinh viên (chẳng hạn, cấp học và điểm thi của họ), trong khi hai thành viên trong

nhóm được cung cấp thêm hai thông tin nữa (chẳng hạn, thành tích của họ trong lớp, v.v...) và một thành viên trong nhóm nhận được hai thông tin khác. Mặc dù cả nhóm nói chung đã có sáu thông tin hữu ích nhưng sự đánh giá phân loại của họ gần như hoàn toàn dựa vào hai thông tin mà tất cả họ cùng được chia sẻ. Thông tin mới bị coi nhẹ là không quan trọng hoặc không đáng tin cậy. Stasser còn cho thấy rằng trong những thảo luận diễn ra tự do, không theo cấu trúc nào, thông tin có xu hướng được nói đến nhiều nhất, thật nghịch lý, lại là thông tin mọi người đã biết. Kỳ lạ hơn, thông tin có thể được trình bày và được lắng nghe hầu như vẫn không tạo ra điều gì khác, vì nội dung của nó bị diễn giải sai. Những thông điệp mới thường bị biến đổi sao cho phù hợp với những thông điệp cũ, điều này đặc biệt nguy hiểm vì những thông điệp khác lạ thường bổ sung giá trị lớn nhất (Nếu mọi người chỉ nói những điều bạn mong đợi họ nói, thì họ khó có thể thay đổi suy nghĩ của bạn). Hoặc là họ phải thay đổi cho phù hợp với hình dung tình huống có từ trước.

Điều mà Đội Quản lý Nhiệm vụ thiếu nhất, tất nhiên, là tính đa dạng, tôi muốn nói không phải là tính đa dạng ở bình diện xã hội học mà là tính đa dạng về nhận thức. James Oberg, cựu nhân viên ở bộ phận Kiểm soát Nhiệm vụ (Mission Control) và nay là phóng viên thời sự của NBC, đã có ý kiến khác thường cho rằng những đội của NASA chịu trách nhiệm về các phi vụ của tàu Apollo thực ra đa dạng hơn Đội Quản lý nhiệm vụ. Điều này dường như khó tin, vì mọi kỹ sư ở Kiểm soát Nhiệm vụ vào cuối những năm 1960 đều cắt tóc húi cua và mặc áo sơ mi trắng ngắn tay như nhau. Nhưng như Oberg đã nêu, phần lớn những người đó đã làm việc bên ngoài NASA trong nhiều ngành công nghiệp khác nhau trước

khi vào cơ quan này. Các nhân viên của NASA ngày nay rất có thể đã vào thẳng cơ quan ngay từ khi tốt nghiệp ở trường, điều đó có nghĩa là họ càng khó có thể tồn tại những ý kiến bất đồng. Đây là điều quan trọng, vì trong các nhóm nhỏ, tính đa dạng của ý kiến là sự bảo đảm duy nhất tốt nhất để nhóm sẽ thực sự thu được những lợi ích từ cuộc thảo luận mặt-đối-mặt. Nhà khoa học chính trị Chandra Nemeth ở Berkeley đã chỉ rõ trong nhiều nghiên cứu về các hội đồng xét xử giả rằng sự hiện diện của quan điểm thiểu số, tự bản thân nó, đã làm cho các quyết định của nhóm có sắc thái hơn và tiến trình ra quyết định của nó chính xác hơn. Điều này đúng ngay cả khi quan điểm thiểu số hóa ra lại là một hình dung, một tính toán sai. Việc đương đầu với một quan điểm bất đồng đủ hợp lý để buộc đa số phải điều tra cặn kẽ các lập trường, quan điểm của chính họ một cách nghiêm túc hơn. Điều này không có nghĩa là hội đồng xét xử lý tưởng sẽ đi theo cốt truyện Mười hai con người giận dữ (Twelve Angry men), trong đó một thẩm phán giàu kinh nghiệm đứng ra thuyết phục 11 người. Những người sắp sửa thấy rõ là tất cả bọn họ đã phạm sai lầm. Nhưng nó không có nghĩa là dù chỉ có một ý kiến khác biệt cũng có thể làm cho nhóm thông minh hơn. Nếu như có một người phản đối quyết liệt và cứ theo đuổi ý kiến cho rằng sự tấn công của bọn có thể đã thực sự gây hư hại nghiêm trọng cho cánh thì người ta sẽ nghi ngờ, và kết luận của Hội có thể đã khác đi rất nhiều.

Thế nhưng, do không có người phản đối quyết liệt nên có thể các cuộc họp của nhóm thực sự đã khiến họ đánh giá về vấn đề có thể xảy ra kém hơn. Đó là do một hiện tượng gọi là sự phân cực quan điểm trong nhóm. Thông thường, khi chúng ta nghĩ đến cuộc bàn cãi, chúng ta hình dung và cho rằng càng nhiều người bàn về một

vấn đề, càng ít có khả năng họ sẽ đi đến chấp nhận các lập trường quan điểm cực đoan. Nhưng bằng chứng từ các hội đồng xét xử và ba thập kỷ nghiên cứu thực nghiệm cho thấy nhiều khi sự bàn cãi thực ra đã làm điều ngược lại.

Sự phân cực quan điểm trong nhóm vẫn là một hiện tượng còn chưa được hiểu rõ, và rõ ràng có những trường hợp nó có rất ít hoặc không có tác dụng. Nhưng từ những năm 1960, các nhà xã hội học bắt đầu nhận thấy trong những hoàn cảnh nhất định, sự bàn cãi có xu hướng không dung hòa quan điểm của mọi người, mà làm cho nó cực đoan hơn. Những nghiên cứu đầu tiên đã tập trung vào thái độ của mọi người đối với sự mạo hiểm và cho thấy nếu một nhóm được hình thành gồm những người nói chung là không thích mạo hiểm thì việc thảo luận có thể làm cho nhóm thậm chí thận trọng hơn, trong khi các nhóm gồm những người chấp nhận mạo hiểm nhận thấy họ tán thành những quan điểm mạo hiểm hơn. Những nghiên cứu khác cho thấy người có cái nhìn bi quan về tương lai thậm chí trở nên bi quan hơn sau các cuộc bàn cãi. Tương tự, những hội đồng xét xử có khuynh hướng bênh vực cho các bị đơn nói chung lại càng muốn bênh vực nhiều hơn sau khi bàn cãi về trường hợp đó. Gần đây hơn, giáo sư luật Cass Sunstein của Trường Đại học Chicago đã đặc biệt chú ý đến sự phân cực, và trong cuốn Tại sao các xã hội cần sự bất đồng quan điểm (Why Societies Need Dissent) của mình, ông cho thấy cả hai điều, đó là hiện tượng này phổ biến hơn mức người ta từng nghĩ, và nó có thể gây ra những hậu quả rất lớn. Như một quy luật chung, các cuộc thảo luận có xu hướng đưa cả nhóm nói chung và các cá nhân trong nhóm tới những quan điểm cực đoan hơn so với những quan điểm họ đem vào thảo luận.

Tại sao xảy ra sự phân cực? Một lý do đó là vì con người cứ dựa vào "phép so sánh xã hội". Điều này có ý nghĩa lớn hơn so với việc người ta thường so sánh mình với mọi người (mà tất nhiên, con người là như vậy). Nó có nghĩa là mọi người luôn so sánh mình với người khác với con mắt muốn duy trì vị trí tương ứng của họ trong nhóm. Nói cách khác, nếu bạn bắt đầu ở vị trí giữa nhóm và tin rằng nhóm di chuyển sang phải, có thể nói như vậy thì bạn cũng có xu hướng dịch vị trí của mình sang phải, như vậy so với mọi người bạn vẫn giữ nguyên vị trí. Tất nhiên, bằng cách di chuyển sang phải bạn cũng đang chuyển cả nhóm sang phải, khiến cho phép so sánh xã hội ở mức độ nào đó như một lời tiên đoán thành hiện thực theo ước nguyện. Những gì được coi là hiện thực cuối cùng sẽ trở thành hiện thực.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhận thấy là sự phân cực không chỉ là kết quả của những người đang cố gắng hòa hợp với cả nhóm. Kỳ lạ thay, nó còn là kết quả của những người đang cố gắng hết sức để suy nghĩ xem đâu là câu trả lời đúng. Như chúng ta đã thấy trong phần thảo luận về bằng chứng xã hội - hãy nhớ lại việc người qua đường phải dừng lại để chăm chú nhìn lên bầu trời trống không - những người không chắc chắn lắm vào điều mình tin sẽ trông chờ sự giúp đỡ từ các thành viên khác trong nhóm. Tóm lại, đó là điểm cần thảo luận kỹ. Nhưng nếu đa số trong nhóm đã ủng hộ một lập trường quan điểm, thì hầu hết các lý lẽ đưa ra sẽ là để hỗ trợ cho quan điểm đó. Bởi vậy, những người còn chưa biết chắc chắn rất có khả năng sẽ bị dao động theo chiều hướng này, một phần đơn giản vì đó là những điều họ sẽ được nghe nhiều hơn. Tương tự, người có quan điểm cực đoan hơn thường dễ có khả năng đưa ra những lý lẽ hùng hồn, chặt chẽ hơn để bảo



vệ cho các quan điểm của họ và cũng có khả năng bày tỏ những lý lẽ đó nhiều hơn.

Điều này có tính chất quan trọng vì tất cả các bằng chứng đều cho thấy thứ tự mọi người phát biểu có tác động lớn đến chiều hướng của buổi thảo luận. Những ý kiến sớm hơn có ảnh hưởng nhiều hơn và chúng có xu hướng tạo nên khung sườn chung cho buổi thảo luận. Và như trong thác thông tin, khi đã có sườn chung, thì người có ý kiến chống đối rất khó phá vỡ được nó. Điều này không thể có vấn đề gì nếu như những người phát biểu sớm nhất cũng có khả năng biết rõ nhất những cái họ đang bàn. Nhưng sự thật là không có gì bảo đảm người phát biểu hiểu biết nhất sẽ là người có ảnh hưởng lớn nhất, đặc biệt đối với những vấn đề không có lời giải đúng rõ ràng. Chẳng hạn, trong các hội đồng xét xử, có 2/3 số chủ tịch hội đồng những người dẫn dắt và thiết lập cơ cấu các buổi nghị án là nam giới, và trong các buổi nghị án nam phát biểu hùng hồn hơn rất nhiều so với nữ, dù chưa bao giờ thấy ai cho rằng nam giới là giới hiểu biết sâu sắc hơn đối với các vấn đề có tội hay vô tội ở nhóm có các thành viên biết rõ nhau, địa vị có khuynh hướng hình thành nên khuôn mẫu phát biểu, với những người có địa vị cao thường phát biểu mỗi lúc một nhiều hơn so với những người có địa vị thấp. Một lần nữa, điều này cũng không quan trọng gì nhiều nếu như uy quyền của người có địa vị cao hơn là do họ có kiến thức uyên bác hơn. Nhưng nhiều khi không phải vậy. Ngay cả khi người có địa vị cao hơn thực sự không biết họ đang bàn về cái gì, nhưng họ vẫn có thể nói nhiều hơn. Ví dụ, hàng loạt thí nghiệm với các phi công lái máy bay quân sự, những người được yêu cầu giải quyết một vấn đề logic, đều cho thấy rằng các phi công có nhiều khả năng phát biểu một cách thuyết phục để bảo vệ giải

pháp của họ hơn so với các hoa tiêu, thậm chí cả khi phi công sai và hoa tiêu đúng. Hoa tiêu phải chiều theo phi công - dù là họ chưa từng gặp phi công trước đó - bởi vì họ cho rằng vị trí của phi công đã có nghĩa là phi công có khả năng đúng nhiều hơn.

Kiểu chiều theo này có ý nghĩa quan trọng vì trong nhóm nhỏ, các ý kiến thường không thành công nếu chỉ dựa vào cái lý xác đáng của chúng. Thậm chí là giá trị của ý kiến dường như đã rõ ràng, nhưng vẫn cần có nhân vật số một giúp cho ý kiến được cả nhóm chấp nhận. Lý do khác nữa để giải thích tại sao một quan điểm phổ biến thường hay trở nên phổ biến hơn trong quá trình bàn cãi đó là: quan điểm phổ biến sẽ có nhiều hơn những nhân vật số một tiềm năng đứng ra bảo vệ. Trong một thị trường hoặc thậm chí một nền dân chủ, những nhân vật số một ít quan trọng hơn nhiều vì có một số lượng lớn người ra quyết định tiềm năng như vậy. Nhưng trong nhóm nhỏ, có người ủng hộ mạnh mẽ cho ý tưởng mới là điều cần thiết, dù ý tưởng đó hay đến mức độ nào không quan trọng. Và khi người ủng hộ được lựa chọn, có thể nói như vậy, trên cơ sở địa vị hay tính nói nhiều, mà không phải là sự nhận thức sâu sắc hay cách nhìn sắc sảo, thì cơ hội để nhóm đưa ra được quyết định thông minh sẽ bị thu hẹp lại.

Tính nói nhiều có vẻ giống như sự dị thường đáng lo ngại, nhưng thực ra nó có tác động lớn đến các dạng quyết định mà nhóm nhỏ đạt tới. Nếu ở trong nhóm, bạn là người nói nhiều, mọi người thường hay ngầm coi bạn là người có ảnh hưởng. Nhưng người nói nhiều không nhất thiết là người chiếm được nhiều thiện cảm của các thành viên khác trong nhóm, nhưng họ được mọi người lắng nghe. Và tính nói nhiều được nuôi dưỡng bằng chính nó. Các

ngiên cứu về động lực nhóm hầu như lúc nào cũng cho thấy người nào càng nói nhiều, thì người đó càng được những người khác trong nhóm nói tới. Do vậy, những người là trung tâm của nhóm có xu hướng trở nên quan trọng hơn trong suốt quá trình thảo luận.

Điều này có vẻ tốt nếu như người ta chỉ phát biểu khi thông thạo về một vấn đề cụ thể. Và trong nhiều trường hợp, nếu ai đó đang nói nhiều thì đây là dấu hiệu tốt cho thấy họ đang có điều gì đó giá trị để bổ sung. Nhưng sự thực là không có sự tương quan rõ rệt giữa tính nói nhiều và sự thông thạo. Thực tế, như các nghiên cứu về phi công lái máy bay quân sự cho thấy, những người tưởng tượng mình là lãnh đạo sẽ hay đánh giá quá cao sự hiểu biết của bản thân, tỏ vẻ quả quyết và tinh thông một cách không chính đáng. Và như các nhà khoa học chính trị Brock Blomberg và Joseph Hamngton đề xuất, vì những người có quan điểm cực đoan thường hay cứng nhắc và tin chắc vào sự đúng đắn của mình hơn những người có quan điểm ôn hòa, nên cuộc thảo luận có xu hướng lôi kéo các nhóm ra xa điểm dung hòa. Tất nhiên, đôi khi chân lý lại nằm ở thái cực. Và nếu như người phát biểu trước tiên mà lại luôn là người có thông tin tốt nhất hoặc phân tích sâu sắc nhất, thì sự phân cực có lẽ không có vấn đề gì nhiều. Nhưng nó vẫn có.

Sự cám dỗ lúc đó rõ ràng là phải loại bỏ, hoặc ít nhất cũng giảm thiểu vai trò của nhóm nhỏ trong việc hình thành chính sách hay quyết định. Tốt hơn nên giao trách nhiệm cho một người - người đó ít nhất chúng ta biết rằng sẽ không trở nên cực đoan hơn trong các cách nhìn của mình - sau đó phó thác cho một nhóm gồm 10

hoặc 12 người, những người dường như có khả năng đưa ra các quyết định một cách mạo hiểm và đột ngột vào bất cứ thời điểm nào. Có thể là một sai lầm nếu cưỡng lại sự cảm dỗ đó. Trước hết, các nhóm có thể không còn phân cực nữa, có thể nói như vậy. Trong một nghiên cứu nơi người ta chia thành nhiều nhóm 6 người, bảo đảm mỗi nhóm có hai nhóm nhỏ hơn, mỗi nhóm 3 người, ba người này lại có những quan điểm rất trái ngược, thì nghiên cứu đó cho thấy cuộc thảo luận đã đưa các nhóm từ nhiều thái cực đến gần nhau. Cũng nghiên cứu đó còn cho thấy khi các nhóm trở nên ít phân cực hơn, họ cũng trở nên chính xác hơn khi được kiểm nghiệm trên thực tế.

Quan trọng hơn, việc các nhóm không phân cực luôn có quyết định tốt hơn và đưa ra giải pháp tốt hơn so với đa số các thành viên trong nhóm và thật ngạc nhiên là cả nhóm thường làm tốt hơn thành viên giỏi nhất trong nhóm, cũng có bằng chứng chứng minh rõ ràng giống như bằng chứng chứng minh cho sự phân cực nhóm. Điều đáng ngạc nhiên là người ta có thể nghĩ rằng trong nhóm nhỏ, một hoặc hai người đang bối rối có thể làm cho quyết định của tập thể nhóm nghiêng sang hướng sai (Theo nghĩa đó, nhóm nhỏ không thể dựa vào những sai lầm đang phủ nhận chính họ.). Nhưng hiếm có bằng chứng cho thấy việc như thế xảy ra.

Một trong những nghiên cứu ấn tượng hơn về hiệu suất của nhóm nhỏ được thực hiện vào năm 2000 của các nhà kinh tế học ở Princeton là Alan Blinder và John Morgan. Blinder từng là Phó Chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang thời kỳ giữa những năm 1990, và kinh nghiệm đã khiến ông hết sức nghi ngờ việc ra quyết định của ủy ban (Những thay đổi về tỷ lệ lãi suất là do ủy ban Thị trường tự do

liên bang của Cục Dự trữ Liên bang quy định, gồm 12 thành viên, trong đó 7 thành viên của Cục Dự trữ Liên bang và 5 chủ tịch ngân hàng khu vực của Cục Dự trữ Liên bang.). Bởi vậy, ông và Morgan đã thiết kế một nghiên cứu với mục đích tìm hiểu xem nhóm có thể đưa ra được những quyết định thông minh hay không và có khả năng nhanh chóng ra quyết định với tư cách là nhóm hay không. Vì một trong những điều cần tìm hiểu về các ủy ban là xem họ kém hiệu quả tới mức nào.

Nghiên cứu đó gồm hai thí nghiệm với ý định bắt chước sơ qua những thách thức mà Cục Dự Trữ Liên bang phải đối diện. Ở thí nghiệm thứ nhất, các sinh viên được phát những chiếc bình đựng cả hai số bi xanh và bi đỏ bằng nhau. Tiếp theo, họ bắt đầu lấy bi từ bình ra, biết rằng sau 10 lần lấy bi đầu tiên, tỷ lệ tương quan trong bình có thể thay đổi, do đó 70% số bi có thể là đỏ và 30% là xanh (hoặc ngược lại), mục đích để xem màu nào xuất hiện nhiều hơn. Để chú trọng đến việc nhanh chóng ra quyết định đúng, các sinh viên sẽ bị phạt nếu lấy bi sau khi đã có sự thay đổi. Đầu tiên các sinh viên tự chơi trò này, sau đó chơi với nhau theo tư cách nhóm có sự thảo luận tự do, tiếp theo lại chơi với tư cách là các cá nhân, và cuối cùng một lần nữa với tư cách nhóm (Như vậy là để kiểm soát hiệu quả của việc học hỏi.). Các quyết định của nhóm vừa nhanh hơn, vừa chính xác hơn (nhóm có chiều hướng đúng 89% số lần, so với 84% của các cá nhân) và thậm chí làm tốt hơn cả cá nhân giỏi nhất.

Thí nghiệm thứ hai đòi hỏi nhiều sinh viên hơn. Về cơ bản, họ được yêu cầu đóng vai các ông chủ ngân hàng trung ương và quy định mức lãi suất theo những biến động về lạm phát và tỷ lệ thất

nghiệp. Mục đích chính của thí nghiệm là để xem liệu họ có thể phát hiện thấy những biến động đó không khi nền kinh tế đã bắt đầu tăng trưởng chậm lại hoặc bắt đầu tăng tốc, và nếu họ có thể điều chỉnh tỷ lệ lãi suất theo đúng hướng để đối phó lại hay không. Một lần nữa, nhóm lại ra quyết định tốt hơn các cá nhân, số người điều chỉnh tỷ lệ lãi suất sai hướng nhiều hơn rất nhiều và họ đã thực hiện với sự sốt sắng như nhau. Điều đáng chú ý nhất là không có sự tương quan giữa hiệu suất của người thông minh nhất trong nhóm với hiệu suất của nhóm. Nói cách khác, các nhóm không chỉ dựa vào những cá nhân thực sự thông minh. Các nhóm thực ra còn thông minh hơn những người thông minh nhất trong nhóm.

Tất nhiên, căn cứ vào những gì chúng ta đã thấy, đây không phải là thông tin gây sốc. Nhưng có hai điều quan trọng đối với nghiên cứu của Blinder. Thứ nhất, các quyết định nhóm không phải vốn đã kém hiệu quả. Cuộc bàn cãi, khi được thực hiện tốt, thì rất có giá trị, nhưng sau một thời điểm nhất định những lợi ích bên lề của nó lại lớn hơn bởi các chi phí. Điểm thứ hai và là điểm quan trọng hơn, nó có vẻ rõ ràng, nhưng hóa ra không phải và không chỉ có thế, đó là chẳng ích gì khi biến các nhóm nhỏ thành một phần trong cơ cấu lãnh đạo nếu bạn không cho nhóm một phương pháp để tập hợp ý kiến các thành viên trong nhóm. Nói đơn giản hơn, mục đích của việc lôi kéo các nhóm nhỏ tham gia vào quá trình ra quyết định là nên để họ được quyết định. Chẳng hạn, một trong những phương diện gây nản lòng trong câu chuyện về con tàu Columbia là việc Đội Quản lý Nhiệm vụ đã không bao giờ lấy biểu quyết về bất kể việc gì. Các thành viên khác nhau trong đội có thể báo cáo về nhiều khía cạnh khác nhau của nhiệm vụ, nhưng họ chưa bao giờ được phép tập hợp các ý kiến của mình. Đây là một





sai lầm và vẫn có thể là sai lầm nếu như tàu Columbia trở về an toàn.

## Chương 10. CÔNG TY

### Gặp ông chủ mới, giống nhà ông chủ cũ

I

Cứ đến thứ Ba và thứ Bảy ở SoHo, một chiếc xe tải lớn lại ì ạch rẽ vào bãi đỗ xe ở phía đông của đường Broadway để dỡ hàng. Từ ngoài xe nhìn vào, không thấy những quả cà chua New Jersey hay những bắp ngô ngọt Long Island tươi ngon, mà là những chồng áo sơ mi màu sắc nhẹ nhàng, những chiếc váy đen thanh mảnh và những chiếc áo jacket nhả nhặn của phụ nữ - từ xa - trông chúng giống như vừa được đưa tới từ sân bay Milan. Tất cả số quần áo này đều có hai điểm chung. Chúng được đưa đến từ một kho hàng rộng cả triệu foot vuông thuộc sở hữu của công ty Zara nằm ở thành phố La Coruna thuộc tỉnh Galicia, Tây Ban Nha. Và, rất có thể, ba tuần trước khi được dỡ hàng, hình ảnh của chúng thậm chí còn chưa lóe lên trong con mắt những người thiết kế.

Việc giao hàng mỗi tuần hai lần có thể là phổ biến trong kinh doanh hàng tạp hóa, nhưng trong kinh doanh bán lẻ hàng thời trang thì chưa từng nghe nói bao giờ. Cái khó của việc kinh doanh thời trang là thời gian chậm trễ rất lâu từ khâu thiết kế đầu tiên một chiếc thân váy chữ "A" mới đến khi chúng được đưa tới kho hàng. Thời gian chậm trễ đó có nghĩa là thay vì phản ứng nhanh trước những gì khách hàng thực sự muốn ngay lúc này, các nhà bán lẻ phải cố gắng đoán xem họ sẽ muốn gì sau sáu hoặc chín tháng nữa. Cách dự báo thị trường này rất khó nếu bạn đang tìm cách bán hàng cho những người chơi DVD hay xem ti vi. Việc này

gần như là không thể nếu bạn bán mặt hàng nào đó nhanh lỗi mốt như quần áo thời trang. Và do đó ngay cả những công ty may mặc thành công nhất thường kết thúc với những đồng hàng tồn kho không bán được và phải hạ giá hoặc gửi đến các đại lý tiêu thụ, nơi rất lý tưởng cho những người chuyên săn lùng hàng hạ giá, nhưng lại rất khủng khiếp đối với công ty.

Những gì Zara đã làm là phá bỏ toàn bộ hệ thống kém hiệu quả này để ủng hộ điều gì đó mới. Thay vì chỉ vận chuyển những sản phẩm mới theo mùa, thì Zara lại chuyển hàng hai lần một tuần đến từng gian hàng trong số 400 gian hàng của họ trên khắp thế giới. Thay vì mỗi năm sản xuất 200 hoặc 300 sản phẩm khác nhau, Zara cho ra hơn 20.000 sản phẩm. Zara không dự trữ quá nhiều và những mẫu thiết kế không thành công thường được mang nhanh ra khỏi giá trong vòng một tuần. Tất cả những người quản lý ở các gian hàng đều được trang bị thiết bị cầm tay để trực tiếp liên lạc với các phòng thiết kế của công ty ở Tây Ban Nha, do đó, hằng ngày, họ có thể báo cáo về những sản phẩm khách hàng chuộng và không chuộng, cũng như những sản phẩm khách hàng tìm mua nhưng không thấy. Quan trọng nhất, công ty chỉ mất từ 10 đến 15 ngày để đi từ khâu thiết kế một chiếc áo đầm mà chắc chắn, thường có nghĩa là mang một phong cách mới đầy ấn tượng đến khi đem bán. Điều đó có nghĩa là nếu có tin đồn về một sản phẩm thì đó có thể là sản phẩm trong một gian hàng của Zara. Chính sự kết hợp giữa tốc độ, thiết kế và giá thành đã khiến giám đốc hãng thời trang LVMH - ông Daniel Piette - gọi Zara "có thể là hãng bán lẻ nhạy bén và sáng tạo nhất trên thế giới".

Zara có khả năng phản ứng nhanh vì công ty này được xây dựng từ dưới lên trên nhằm mục đích hoạt động nhanh và linh hoạt. Giống như phần lớn các hãng bán lẻ hàng thời trang, Zara nhập 90% vải liệu thô từ nước ngoài. Nhưng không giống với phần lớn các hãng bán lẻ hàng thời trang thường có xu hướng giao cho các nhà thầu phụ sản xuất các mặt hàng của họ ở những nơi như Trung Quốc hoặc Honduras, Zara tự biến số vải liệu thô đó thành sản phẩm. Công ty sở hữu 14 nhà máy tự động cao ở Tây Ban Nha, nơi các robot làm việc 24 giờ một ngày với việc gắn nhãn hiệu, cắt và nhuộm. Điều đó giúp Zara kiểm soát sát sao những việc đang thực hiện và không thực hiện. Thay vì mạo hiểm đầu tư vào cả chục nghìn chiếc quần lót Capri mới, Zara chỉ sản xuất những lô hàng rất nhỏ, nhờ đó, họ biết được vài trăm chiếc đầu tiên được bán ra như thế nào trước khi sản xuất thêm. Và nếu một mặt hàng có vẻ thành công thì công ty có thể tho máy chạy để sản xuất suốt đêm. Còn về giai đoạn cuối cùng của quá trình, thực sự ráp những mảnh vải đã cắt thành những bộ váy áo và trang phục, Zara giao phó việc đó cho một mạng lưới gồm khoảng ba trăm cửa hàng nhỏ ở Galicia và phía bắc Bồ Đào Nha. Nhờ đó, công ty có thể tận dụng tay nghề khéo léo riêng của từng nơi, trong khi vẫn kiểm soát được sản phẩm cuối cùng - vì những cửa hàng nhỏ đó là đối tác của Zara hơn là các nhà cung cấp.

Đối với Zara, sự linh hoạt là yếu tố rất quan trọng vì nó cho phép công ty tránh được mối lo thực sự của bất kỳ nhà bán lẻ nào: những đồng hàng tồn kho không ai muốn. Trong một vụ kinh doanh hoàn hảo, có thể một ngày nào đó, bạn sẽ không còn bất cứ một mặt hàng nào, dù cho bạn không định bán chúng vào chính hôm đó, trong quầy hàng. Theo biệt ngữ kinh doanh, bạn chỉ có

thể để tồn kho mặt hàng của mình trong một ngày mà thôi. Thế nhưng Zara không làm thế, họ chứa hàng trong kho khoảng một tháng. Nhưng theo các tiêu chuẩn của ngành công nghiệp thời trang, kết quả này rất đáng chú ý. Hãng Gap chứa hàng trong kho hơn ba tháng, đó là lý do tại sao khi Gap dự đoán sai thị hiếu của mọi người, các gian hàng của hãng này tràn ngập hàng hạ giá. Hàng trong kho với cũng có nghĩa là giá thành thấp, vì nếu bạn bán một mặt hàng được nhiều hơn, nói chung bạn không phải chịu nhiều chi phí cho mặt hàng đó. Nói cách khác, Zara có thể bán hàng của họ với giá rẻ vì họ bán chúng nhanh hơn. Và tốc độ không thể có trong lưu thông hàng hóa của Zara cũng có nghĩa là khách hàng của hãng này không bao giờ thấy chán.

Tất cả những điều này cho thấy Zara đang làm được hai việc rất tốt. Thứ nhất, họ đoán trước và điều chỉnh theo những yêu cầu luôn thay đổi của khách hàng, cố gắng bảo đảm để không có khách hàng nào bước chân vào cửa hàng Zara mà không tìm thấy mặt hàng cần tìm (hoặc là thấy quá nhiều loại hàng không cần tìm). Một cách khác nữa là Zara tìm cách phối hợp hành vi của mình để đáp ứng yêu cầu của khách hàng (hiện tại và tương lai) theo cách không có gì khác với cách những con người trên máy tính của Brian Arthur cố gắng phối hợp hành động của mình với tất cả những khách có thể đến quán bar El Farol khác, hoặc thậm chí cách hai người đi bộ phối hợp sự di chuyển khi đi qua nhau trên lề đường hẹp. Những người đi bộ tránh nhau, còn Zara muốn đưng khách hàng (hoặc ngược lại) nhưng các thách thức thì tương tự.

Việc thứ hai Zara đang làm tốt là phối hợp được hành động và quyết định của hàng chục nghìn nhân viên của mình, để họ tập

trung sức lực và hướng tới mục tiêu chung: sản xuất và bán những bộ trang phục mọi người muốn mua. Hàng ngày vào lúc 10 sáng, cánh cửa dẫn đến gian hàng Zara ở SoHo được mở. Cứ đến thứ Bảy, khi chiếc xe tải tới nơi, đã có người đợi ở đó. Khi các nhà thiết kế của Zara đưa ra một mốt mới, các máy cắt tự động lập tức làm việc. Để công ty phát triển mạnh, tất cả những hành động này cần phải hòa nhịp với nhau, sao cho càng ít lãng phí thời gian và công sức càng tốt. Những công ty làm tốt công việc phối hợp đều phát đạt. Những công ty không làm được như vậy sẽ luôn có sự tranh giành.

Nhưng có điều gì đáng chú ý ở đây. Zara có khả năng phối hợp hành vi của mình với hành vi của khách hàng dù không hề có sự kiểm soát đối với khách. Sự phối hợp giữa họ diễn ra thông qua thị trường, nhờ giá cả. Nếu Zara đưa ra những sản phẩm tốt với giá hợp lý, khách hàng sẽ bước vào cửa của họ. Đối với vấn đề đó Zara có khả năng phối hợp hành vi của mình với hành vi của các nhà cung cấp vải liệu cho họ, mặc dù Zara cũng không hề có sự kiểm soát đối với họ. Một lần nữa, sự phối hợp diễn ra thông qua thị trường (tuy có sự bảo đảm bằng một hợp đồng phía sau). Vậy thì tại sao Zara cần phải chủ động phối hợp hành động của các nhân viên của họ? Hoặc, nói khác đi, tại sao các nhân viên lại cần Zara phối hợp họ với nhau? Nếu có thể phối hợp thông qua thị trường, thì việc các công ty lớn điều phối hoạt động của mọi người và các sản phẩm trên khắp thế giới có ý nghĩa gì? Hay, nói khác đi tại sao các tập đoàn cuối cùng vẫn tồn tại?

Nghịch lý cơ bản của bất kỳ sự phối hợp nào, rốt cuộc, là cho dù nó cạnh tranh trên thị trường, nhưng nó sử dụng những công cụ



phi thị trường - các kế hoạch, mệnh lệnh, điều lệ quản lý để thực hiện các mục tiêu của mình. Hoặc, như nhà kinh tế học người Anh D. H. Robertson đã liên tưởng các tập đoàn với hình ảnh "những hòn đảo mang sức mạnh có ý thức trong đại dương cộng tác vô thức giống như những tảng bơ đông lại trong thùng sữa".

Khi Zara muốn thiết kế một chiếc áo đầm mới, chẳng hạn, họ không đưa dự án ra đấu thầu trước các nhóm làm việc khác nhau bên ngoài để tìm xem nhóm nào đưa ra giá tốt nhất. Thay vào đó, họ - tức là một giám đốc nào đó - yêu cầu nhóm thiết kế của công ty phải thiết kế một chiếc áo đầm mới. Tương tự, nếu một trong số các máy móc ở các nhà máy của Zara bị hỏng, họ không quan tâm tới việc tìm cách giải quyết tốt nhất ở khu vực xung quanh. Thay vào đó, họ gọi các thợ sửa chữa máy móc của công ty đến sửa. Công ty tin tưởng người thợ sẽ làm tốt cho ông chủ, còn người thợ tin tưởng công ty sẽ không làm cho anh ta phải mặc cả công việc mỗi khi có nhu cầu.

Thế nhưng, một công ty nên tự làm bao nhiêu việc cho mình? Microsoft có thể có đội ngũ nhân viên vệ sinh riêng để lau chùi các tòa nhà, hoặc họ có thể ký hợp đồng với một dịch vụ vệ sinh để làm công việc đó. Intel có thể sử dụng người của công ty để cắt xén cỏ bên ngoài trụ sở công ty, hoặc họ có thể ký hợp đồng với dịch vụ làm đẹp phong cảnh để làm việc đó. Tất cả những việc này đều là những việc dễ nhàm chán và có lẽ được coi là thích hợp nhất để thuê bên ngoài làm. Nhưng sự thực là không có ranh giới rõ ràng tách bạch giữa những nhiệm vụ cơ bản của công ty với những việc đi thuê. Nếu việc ký hợp đồng phụ làm đẹp phong cảnh diễn ra suôn sẻ, tại sao không ký hợp đồng phụ đối với công việc kế toán?

Và nếu việc ký hợp đồng phụ công việc kế toán diễn ra tốt đẹp, tại sao không ký hợp đồng phụ đối với việc thiết kế? Hãng Gap, suy cho cùng, sẽ không sở hữu các nhà máy và đi thuê toàn bộ việc sản xuất quần áo của họ. Zara, như chúng ta đã thấy, sở hữu 14 nhà máy. Nhưng Zara cũng giao lại công đoạn khâu và may cho các cửa hàng nhỏ ở Galia.

Nếu thuê làm một số việc có hiệu quả, tại sao không thuê mọi việc? Hoặc, nói khác đi, tại sao lại vẫn có các tập đoàn công ty? Thay vào đó tại sao không làm mọi việc theo cách làm các bộ phim độc lập? Các nhà làm phim độc lập không có các nhân viên làm đủ thời gian. Thay vào đó, một nhóm người tập hợp lại với nhau: người viết kịch bản, người đồng ý làm đạo diễn, người khác bỏ tiền đầu tư, các diễn viên và nhóm sản xuất được lựa chọn, bộ phim được sản xuất, người phân phối được tìm về và sau đó nhóm làm việc tan rã, có thể không bao giờ gặp lại nhau. Tại sao không làm mọi việc theo cách này?

Câu trả lời cũ nhất và vẫn đúng nhất đối với câu hỏi đó là của một nhà kinh tế học người Anh tên là Ronald Coase từ năm 1937. Vấn đề đối với mô hình "thuê làm mọi việc", Coase thấy, đó là việc thu xếp và giám sát tất cả các thỏa thuận và hợp đồng khác nhau mất rất nhiều thời gian và công sức. Phải mất công tìm ra những người thích hợp và thương lượng với họ về việc bạn sẽ trả cho họ bao nhiêu. Phải mất công để bảo đảm chắc chắn rằng mọi người làm được việc như đã cam kết. Và phải mất công để đảm bảo, sau khi mọi việc đã làm xong, rằng mọi người nhận được những gì xứng đáng với mình. Đây là tất cả những gì Coase gọi là "các dự phí giao dịch", bao gồm "chi phí tìm kiếm và thông tin, chi phí thương

lượng và quyết định, chi phí ký kết và thực hiện hợp đồng". Các tập đoàn cũng đều phải giải quyết những chi phí này, nhưng khi thành công, họ sẽ giảm bớt được chúng. Nếu thư điện tử của bạn có vấn đề trục trặc thì gọi nhân viên kỹ thuật văn phòng sẽ nhanh hơn và dễ dàng hơn so với gọi người ở ngoài công ty. Và đối với những người điều hành công ty thì tìm người có năng lực và trả lương cho họ theo chế độ làm toàn thời gian sẽ dễ hơn, như vậy, họ luôn sẵn sàng làm việc cho bạn hơn là phải đi tìm người tài mỗi khi có dự án mới. Chắc chắn việc lập kế hoạch cho những dự án tương lai sẽ dễ hơn nhiều nếu bạn đang điều hành một tập đoàn có hàng nghìn nhân viên so với nếu bạn phải tập hợp nhóm mới mỗi khi muốn bắt đầu một dự án. Chỉ cần lấy một ví dụ rõ ràng nhất: khó mà hình dung được có người nào đó, trừ khi là một công ty, đầu tư 2 tỷ đô la để xây dựng một nhà máy sản xuất chất bán dẫn, nhà máy đó chưa thể bắt đầu sản xuất chất bán dẫn được trong ba năm.

Tuy nhiên, tiến hành mọi việc trong nội bộ thường không dễ hơn, hay nói khác đi, đôi khi mang việc đi thuê có lợi hơn so với tự làm lấy. Lấy cuốn sách này làm ví dụ. Tôi không làm việc cho Doubleday. Thay vào đó, tôi ký một hợp đồng với Doubleday để tạo ra một trong những sản phẩm mà họ sẽ bán. Về lý thuyết, Doubleday có thể có biên chế nhà văn làm toàn thời gian, ăn lương để viết sách. Khi đó, họ không phải lo lắng đưa sách ra đấu thầu hoặc đàm phán với các đối tác (và họ cũng có thể để thỏa thuận với những nhà văn kém tài hơn). Nhưng công ty này cho rằng họ sẽ có nhiều cơ hội xuất bản những cuốn sách hay hơn nếu để ngỏ cửa cho nhiều nhà văn khác nhau, và như vậy họ sẵn sàng đàm phán để ký hợp đồng từng cuốn sách trên cơ sở từng trường hợp

(Tất nhiên, đó cũng là việc đàm phán đối với các nhà văn, những người phải viết và bán sách, trên cơ sở từng trường hợp. Một cách để các nhà xuất bản và các tác giả bớt phải đàm phán, cũng có nghĩa là giảm bớt chi phí giao dịch, là ký thỏa thuận với nhiều cuốn sách.).

Một nơi để quan sát triển vọng và những mối nguy hiểm của những cách phối hợp kinh doanh khác nhau, thật kỳ lạ, lại là Hollywood và trong các bộ phim gangster đặc biệt của Hollywood. Tất cả các bộ phim gangster đều có một điểm chung đó là chúng đều nói về một nhóm những người đàn ông (hầu như luôn là đàn ông), những người liên kết với nhau để thực hiện một nhiệm vụ, mục tiêu cuối cùng của nhiệm vụ đó là kiếm tiền. Tất nhiên, đây còn là một sự mô tả hoàn toàn đúng với công việc kinh doanh bình thường của bạn. Quan trọng hơn, các bộ phim gangster còn thường làm một việc tốt tới mức ngạc nhiên là đưa ra những thách thức, những thách thức này được tạo ra bất kỳ khi nào bạn muốn để một nhóm những người tư lợi làm việc cùng với nhau nhằm đạt tới mục tiêu chung. Nói chung, có ba cách tổ chức khác nhau mà bọn gangster dựa vào trong những bộ phim này. Cách thứ nhất được minh họa trong bộ phim Bố già. Phần II (The Godfather, Part II). Trong đó, công việc kinh doanh được điều hành bởi một hệ thống tổ chức từ trên xuống dưới, phần nhiều giống một tập đoàn truyền thống. Đế chế gia đình Corleone được mô tả khá rõ ràng, như một kiểu tổng công ty lớn, với Michael Corleone là chủ tịch hội đồng quản trị, người đã liên tục mở rộng các hoạt động của gia đình sang những ngành kinh doanh mới, kể cả những ngành hợp pháp. Tổ chức này có một số điểm mạnh: cho phép người ở vị trí cao nhất đưa ra quyết định một cách nhanh

chóng và thực hiện quyết định một cách dứt khoát. Nó cho phép lập kế hoạch và đầu tư dài hạn. Vì Michael có trợ thủ ở khắp mọi nơi nên ông ta có thể quản lý các hoạt động từ xa một cách hiệu quả mà không nhất thiết phải có mặt. Và vì công việc kinh doanh sinh lợi đều đặn nên Michael có thể thực hiện những đầu tư lớn mà không phải phụ thuộc vào những người khác về mặt tài chính.

Tuy nhiên, điểm yếu của cơ cấu tập đoàn này cũng rất rõ ràng. Michael có lúc gặp khó khăn để có được những thông tin ông cần vì các trợ thủ của ông thường không muốn tiết lộ tất cả những gì họ biết. Sự thật là những trợ thủ này và các nhân viên làm việc cho nhà Corleone không tránh được việc theo đuổi những lợi ích riêng của họ bằng cách lượm lặt thông tin hoặc trò chuyện với các đối thủ cạnh tranh của gia đình này. Và những vấn đề này lớn dần khi công việc kinh doanh ngày càng mở rộng, vì quản lý mọi việc trở nên khó khăn hơn. Quan trọng nhất, vì quản lý từ trên xuống dưới của tổ chức này có nghĩa là Michael ngày càng trở nên xa rời hơn với những quan điểm khác với quan điểm của chính ông. Theo một nghĩa nhất định, mặc dù Michael có hàng trăm hoặc hàng nghìn người làm việc cho ông, nhưng tổ chức đó không hoàn toàn thuộc về ông. Chính ông là người báo trước điềm gở cho gia đình này từ rất lâu.

Một mô hình tổ chức nhóm rất khác nữa có thể thấy trong bộ phim hành động Heat của Michael Mann, trong đó Robert De Niro đóng vai thủ lĩnh của một băng cướp nhỏ có vũ trang, cấu kết chặt chẽ và có tính chuyên nghiệp cao. Băng cướp này đặc biệt ở chỗ nó có nhiều điểm giống như một doanh nghiệp nhỏ làm ăn thành công. Nó có tất cả những lợi thế mà các nhóm nhỏ chặt chẽ có

được: sự tin tưởng, sự chuyên nghiệp và hiểu biết sâu sắc những khả năng của nhau. Vì các thành viên dễ kiểm soát nhau nên mọi người trong các nhóm nhỏ khó có thể chệnh mảng hay hành động tự do như những người trong các tổ chức lớn. Và do việc thưởng công trong băng cướp thường mang tính chất tức thì và gắn liền với công sức mỗi tên nên mỗi thành viên đều có một động cơ mạnh mẽ để tham gia.

Nhưng vì là một nhóm nhỏ nên các khả năng của băng cướp cũng bị hạn chế. Tham vọng của chúng bị hạn chế bởi những nguồn lực vốn có. Vì số tiền thưởng của chúng hoàn toàn phụ thuộc vào nỗ lực riêng nên hầu như không có chỗ cho sai sót trong những việc chúng thực hiện. Sai lầm của một người có thể dẫn đến sự thất bại của cả nhóm. Sự sụp đổ của băng cướp, trong thực tế, bắt đầu khi chúng kết nạp một thành viên mới, không quen biết, tên này không tuân theo kịch bản đã thống nhất và cuối cùng làm hỏng các kế hoạch đã chuẩn bị kỹ của băng cướp.

Mô hình thứ ba có thể thấy trong những bộ phim như Đô thị lớn (The Asphalt Jungle) và Những chú chó vùng Hồ lớn (Reservoir Dogs), trong đó các cá nhân tập hợp lại thành nhóm, cùng nhau thực hiện xong một việc và sau đó giải tán, rất giống với cách như tôi đã nói ở trên, một bộ phim độc lập được sản xuất. Mô hình này cho phép mọi người được lựa chọn đúng theo những khả năng đa dạng của họ (lập kế hoạch, mở trộm két, chất nổ, v.v...), nhờ vậy, nhóm có thể có được đúng những gì họ cần cho công việc. Và tính chất chỉ làm một lần của dự án cũng bảo đảm sự chắc chắn.

Tuy nhiên, các vấn đề với mô hình này lại đúng như những gì Ronald Coase đã nghĩ khi ông bàn về các chi phí giao dịch. Phải



mất nhiều công sức để tập hợp thành nhóm. Khó bảo đảm rằng mọi người đang làm việc vì lợi ích của nhóm chứ không vì lợi ích riêng của mình. Và khi thiếu sự tin tưởng giữa các thành viên trong nhóm (điều này không có gì ngạc nhiên vì họ thực sự không biết nhau), có nghĩa là phải mất khá nhiều công sức để xác định họ không lừa dối nhau (Tất nhiên, những kẻ ăn trộm đồ trang sức phải đương đầu với một trở ngại mà những người làm công việc kinh doanh bình thường không có: họ không thể dựa vào các hợp đồng để buộc mọi người cam kết thực hiện những trách nhiệm của mình.)

Điều mà lý thuyết kinh doanh thể hiện trong phim gangster chỉ rõ đó là không có mô hình tổ chức nào đưa ra được giải pháp hoàn hảo. Một khi bạn bỏ lại thị trường phía sau và cố tình tổ chức các cá nhân hướng tới mục đích chung, bạn phải đối diện với những khó khăn chắc chắn sẽ nảy sinh. Đó là lý do tại sao việc xác định những gì một tập đoàn nên tự đứng ra làm không phải là một nhiệm vụ dễ dàng hay rõ nét và tại sao, như chúng ta sẽ thấy, các công ty khác nhau đưa ra những quyết định rất khác nhau về những việc họ sẽ thực hiện.

Mặc dù các công ty tiêu biểu không nghĩ đến nó theo cách này, những điều họ thực sự phải vật lộn khi nghĩ đến việc thuê bên ngoài làm là các chi phí và lợi ích của hành động tập thể. Tự làm mọi việc, về ý nghĩa nào đó, nghĩa là tự cắt đứt với nhiều phương án lựa chọn đa dạng khác, mà bất cứ phương án nào trong đó cũng có thể giúp bạn thực hiện công việc kinh doanh tốt hơn. Có nghĩa là nó hạn chế lượng thông tin bạn nắm được, vì nó hạn chế số lượng nguồn thông tin bạn tiếp cận. Tuy nhiên, đổi lại, bạn được

lợi vì hành động nhanh hơn và không phải thỏa thuận. Khi ấy, quy luật chung là các công ty sẽ tự thực hiện công việc khi chi phí rẻ hơn và dễ dàng hơn so với để người khác thực hiện chúng. Đối với Zara, tốc độ và sự kiểm soát thực sự quan trọng hơn so với chi phí nói riêng. Thực ra, có thể rẻ hơn nếu để nhà máy nào đó ở Trung Quốc cắt và nhuộm vải của họ. Nhưng như vậy, có thể làm Zara mất đi thuộc tính đặc sắc nhất của nó: khả năng phản ứng nhanh và chính xác nhu cầu của khách hàng.

## II

Như vậy, giả sử các tập đoàn tồn tại được là vì họ giảm chi phí khi tổ chức số đông người hành động theo cách phối hợp cùng thực hiện những mục tiêu cụ thể (trong tương lai) và vì họ làm cho tương lai dễ đoán định hơn (ít nhất là một phần nhỏ tương lai của công ty). Một điểm nhỏ đúng là như thế, nhưng những điều thú vị trong cách mô tả đó lại là tất cả những gì nó bỏ sót. Nó không nói gì về cách thức các công ty quan hệ với các nhà cung cấp và khách hàng của họ (những người cần thiết để hoàn thành bất cứ việc gì nhưng là những người công ty không thể ra lệnh), về cách các công ty lãnh đạo nhân viên của mình cùng phối hợp hành động, và thú vị nhất, là không nói gì về cách công ty quyết định những mục tiêu nào cần theo đuổi và theo đuổi như thế nào. Nói cách khác, việc các tập đoàn tồn tại không cho chúng ta biết bất kể điều gì về cách thức hoạt động thực sự của chúng.

Tuy nhiên, gần như trong cả thế kỷ XX, chúng ta đã biết được cách thức các công ty hoạt động như thế nào. Thực ra, chúng ta cho rằng tất cả các tập đoàn, theo ý nghĩa nào đó, đã hoạt động theo phương thức giống nhau, hoặc ít nhất họ đã làm như vậy nếu họ

muốn thành công. Thứ nhất, tập đoàn được hợp nhất theo chiều dọc, có nghĩa là nó hoàn toàn kiểm soát được hầu hết dây chuyền cung cấp của mình. Ít công ty nào hành động một cách cực đoan như Henry Ford khi ông nhất quyết để Ford Motor Co. nhận chở sắt lẫn cát trên xe của mình, nhưng về tổng thể người ta cho rằng những gì một công ty có thể làm được, thì nên tự làm cho mình. Thứ hai, tập đoàn theo hệ thống thứ bậc, với nhiều cấp quản lý, mỗi cấp chịu trách nhiệm về một cấp dưới nó. Mọi người ở mỗi cấp quản lý có thể tự xử lý những vấn đề nhất định, nhưng những vấn đề khó khăn, phức tạp, hay quan trọng hơn phải được trình theo từng cấp đến người có vai trò quan trọng hơn (và được cho là có kỹ năng hơn). Và thứ ba, tập đoàn mang tính tập trung. Điều này không có nghĩa là cơ quan đầu não chỉ đạo tất cả mọi việc mà các bộ phận trong một công ty thực hiện. Thực ra, công ty đã thiết lập khuôn mẫu cho các tập đoàn ở thế kỷ XX, General Motors, đã từng tự hào về cơ cấu phi tập trung của mình, vì mỗi bộ phận - Buick, Chevrolet, Cadillac - đều được điều hành dựa trên cơ sở từng ngày một giống như công việc kinh doanh độc lập. Nhưng tất cả những quyết định lớn hình thành nên chiến lược của General Motors hoặc tổ chức nội bộ của nó đều được đưa ra tại cơ quan đầu não của General Motors. Thêm vào đó, có lẽ, trong tập đoàn kiểu cũ quyền đưa ra quyết định cuối cùng chỉ tập trung ở một số ít người và thường là trong tay một người: chủ tịch hội đồng quản trị.

Khi ấy, ý tưởng về tập đoàn như thế này bao trùm cả nền kinh doanh Mỹ suốt từ thập kỷ thứ nhất hoặc khoảng đó của thế kỷ XX đến những năm 1970, khi nó bị sụp đổ. Tại sao? Hãy, lấy loại xe Pinto làm ví dụ. Loại xe này được Công ty Ford Motors đưa ra vào

năm 1971. Đó là một chiếc xe xấu, với động cơ bốn xy lanh yếu. Nhưng nó có giá bình dân, và trong suốt những năm 1970, Ford đã bán được hơn một triệu chiếc Pinto. Năm 1978, hầu như tất cả những chiếc xe này đã bị thu hồi, sau khi cơ quan quản lý an toàn giao thông đường cao tốc quốc gia lệnh cho Ford phải cải tiến các hệ thống nhiên liệu của xe để chúng không nổ tung khi bị đâm từ phía sau. Rất đáng chú ý nữa là Ford vẫn tiếp tục sản xuất loại xe Pinto trong vài năm nữa sau khi có lệnh thu hồi, nhưng đến năm 1980, Pinto rốt cuộc cũng bị loại bỏ và được thay thế bằng xe Escort và Lynx.

Pinto là một biểu tượng quen thuộc của sự thiếu trách nhiệm hợp tác. Nhưng Pinto còn là biểu tượng thực sự về chất lượng kém nhất của các sản phẩm Mỹ chế tạo hồi cuối những năm 1960 và 1970. Chắc chắn là như vậy, phần lớn các sản phẩm không đe dọa tính mạng của những người sử dụng. Nhưng với thiết kế tồi, chất lượng kém và thiếu độ bền, Pinto không phải là trường hợp đặc biệt mà chỉ là trường hợp tiêu biểu. Các công ty Mỹ hồi những năm 1970 đơn giản cho rằng chất lượng không quan trọng đối với khách hàng, hoặc là, nếu có thì chỉ quan trọng với những người muốn trả thật nhiều tiền để mua chất lượng. Không có gì hoạt động tốt được như nó cần phải có nhưng các công ty đều không quan tâm. Người ta cho rằng các sản phẩm hàng ngày có thể bị hỏng là chuyện bình thường. Các thợ sửa chữa máy móc làm ăn rất phát đạt.

Giờ đây, mọi việc thực sự đã khác. Trong hai thập kỷ qua, hàng hoá sản xuất có chất lượng cao hơn rất nhiều, và đặc biệt, giá thành giảm mạnh. Thực ra, khi nói về phần lớn các hàng hoá sản

xuất, đây là những ngày đẹp đẽ nhất. Các sản phẩm ngày nay đáng tin cậy hơn, bền hơn và hoạt động tốt hơn so với trước. Chẳng hạn, tuổi thọ trung bình của một chiếc ô tô, tăng lên gần một nửa kể từ năm 1970. Tỷ lệ sửa chữa đối với các thiết bị trong gia đình tụt hẳn xuống (Tất nhiên, các sản phẩm còn có kiểu dáng đẹp hơn và thiết kế tốt hơn so với ở những năm 1970.). Thực tế, chúng ta đang sống trong thế giới giống như cội Niết bàn của người tiêu dùng.

Vậy thì điều gì đã thay đổi? Tại sao các công ty Mỹ thôi không còn xem chất lượng là cái gì đó tiêu phí nhiều tiền và không sinh lợi nhuận và bắt đầu nghĩ chất lượng là quan trọng? Câu trả lời đơn giản là: nước Nhật. Đó là vào những năm 1970, các công ty Nhật bắt đầu thâm nhập mạnh vào người tiêu dùng Mỹ, biến "made in Japan" từ một cụm từ có nghĩa "mỏng manh và không chắc chắn" thành cụm từ mang nghĩa "đáng tin cậy". Các công ty Nhật, gần như tất cả những công ty chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi các ý kiến của chuyên viên kiểm soát chất lượng Edward Deming, bắt đầu sản xuất ti vi, máy ảnh, xe hơi và đầu máy video vượt trội hơn hẳn các sản phẩm của Mỹ, và kết quả là bắt đầu chiếm thị phần của các công ty Mỹ. Chỉ vì những chiếc Toyota và Sony của thế giới đang rất thành công nên các công ty Mỹ thức tỉnh, muộn màng chọn Deming làm tiên phong và đi theo quan điểm lấy chất lượng làm hàng đầu. Thế nhưng, có một nghịch lý là khi tất cả cùng đi theo quan điểm có vẻ mang ý nghĩa chung đó thì độ tin cậy và hiệu suất mới là vấn đề quan trọng, chất lượng không còn là cái để phân biệt công ty này với công ty khác. Ngày nay, việc tạo ra một sản phẩm đáng tin cậy, hiệu suất cao không còn bảo đảm cho sự thành công

trên thị trường. Nó chỉ là cái bạn phải đặt cược để bước vào cuộc chơi.

Đây là một trường hợp rõ ràng về trí tuệ của thị trường. Các nhà sản xuất hàng hoá kém phẩm chất bị gạt ra khỏi nhịp điệu phát triển xã hội, các nhà sản xuất hàng hoá phẩm chất tốt được thưởng công, và do vậy, ngày nay, hầu như mọi người đều cho ra những hàng hoá có chất lượng (nếu không họ có thể bị phá sản). Nhưng ở đây, một lần nữa, có một chiều hướng lịch sử khó tránh khỏi đối với câu chuyện này. Chẳng lẽ các tập đoàn Mỹ còn làm ăn béo bở và vui mừng, một mình đứng trên đỉnh tháp, thì họ có thể thực sự lơ đãng những mong muốn của khách hàng (Lại nghĩ đến việc Detroit phản ứng chậm như thế nào trước mong muốn của người Mỹ đối với loại xe hơi nhỏ ngay sau thời kỳ khủng hoảng dầu lửa những năm 190.). Đó chỉ là sự tiếm nhiệm của tính đa dạng vào trong hệ thống, dưới hình thức của người Nhật (và người Đức) và làm thay đổi cách thức thị trường hoạt động.

Rõ ràng là cạnh tranh rất quan trọng đối với sự chuyển vận của một thị trường cường thịnh. Cạnh tranh khép người mua và người bán vào kỷ luật, giữ không cho giá lên và buộc các công ty phải đổi mới. Nhưng cạnh tranh, đặc biệt khi nó xuất phát từ nước ngoài hoặc từ những công ty nhỏ hơn, còn là nguồn cung cấp tính đa dạng dồi dào mà bất kỳ tiến trình ra quyết định tập thể nào cũng cần đến nếu muốn phát triển. Trong ba thập kỷ sau Chiến tranh thế giới thứ hai, ba công ty ô tô lớn của Mỹ đã sống trong phòng cách âm, hầu như chỉ lắng nghe chính bản thân mình và dần dần ngày càng trở nên xa rời những người đã mua các sản phẩm của họ. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên, các quyết định của họ trở nên



kém thông minh hơn. Việc các công ty Nhật chiếm lĩnh thị trường ô tô, ngoài tất cả những cái đã có, còn mang lại một viễn cảnh hoàn toàn khác về những điều giúp các nhà sản xuất ô tô thành công và khiến người ta chú ý hơn rất nhiều đến những gì khách hàng thực sự muốn có. Chính tính đa dạng đã làm cho phán quyết tập thể về thị trường ô tô trong hai thập kỷ qua thông minh hơn rất nhiều.

### III

Chắc chắn rằng các công ty Mỹ đã phản ứng rất tốt trước sự khép lại của mô hình hợp nhất cũ ngay sau những năm 1970. Trong những thập kỷ sau đó, các công ty Mỹ đã tái sáng chế và tái thiết lại chính mình, bắt đầu từ những năm 1980, họ nổi bật lên như những doanh nghiệp ít vụ lợi và có hiệu quả hơn. Nhưng mặc dù có tất cả những thay đổi đó, các quan niệm chi phối tập đoàn kiểu cũ - các quan niệm cho rằng sự hợp nhất, hệ thống cấp bậc và tập trung quyền lực sẽ dẫn đến thành công - tiếp tục tác động mạnh đến nền kinh doanh Mỹ.

Bạn có thể thấy sự tồn tại dai dẳng của những quan niệm cũ ẩn bên dưới xu thế "trao quyền" cho công nhân hiện thời. Trong thập kỷ trước, ban giám đốc và hội đồng quản trị đã trở nên rất lão luyện khi bàn đến việc cho các quản lý cấp trung bình và công nhân cấp thấp nhất tham gia vào quá trình ra quyết định. Thành công của các công ty ở Thung lũng Silicon, những công ty, nói chung, đều có cơ cấu phi tập trung hơn, ít chú trọng việc ra quyết định từ trên xuống dưới đã khiến các công ty nóng lòng muốn, ít nhất là bề ngoài như họ có thể nói, đẩy quyền hành động xuống các cấp dưới. cho dù trong thực tế quyền lực vẫn tập trung ở cấp cao nhất như thường lệ.

Điều lạ lùng là sự nhấn mạnh vào việc "trao quyền" như thế này thực sự không phải là mới. Trên thực tế, gần như trong suốt thế kỷ XX, các công ty đều nói không thành thật với ý tưởng cho rằng các tổ chức từ trên xuống dưới đều mang tính chất áp bức và gây hại. Chẳng hạn, trong những năm 1910, một số tập đoàn lớn đã lập ra các kế hoạch phân chia lợi nhuận và trao cho công nhân của họ quyền bầu cử trong công ty. Vào những năm 1930, phong trào mang tên "phong trào liên kết con người" ("human relations movement) do nhà xã hội học Elton Mayo dẫn đầu đã nhắm đến mục đích làm cho các công nhân cảm thấy hạnh phúc hơn và làm việc hiệu quả hơn khi thấy những mối quan tâm của họ được ban giám đốc lắng nghe. Và ở những năm 1950, thời hoàng kim của tập đoàn quan liêu cũ, theo cách nghĩ của người ngày nay, các công ty hoàn toàn bị ám ảnh bởi việc hợp tác có tổ chức và các cuộc họp của ủy ban. Bài phê bình điển hình của William H. Whyte về chủ nghĩa tuân thủ của tầng lớp trung lưu, Con người tổ chức (The Organization Man), bị chi phối một phần không nhỏ bởi sự thất vọng của ông trước việc mọi người quá nhấn mạnh vào tầm quan trọng của việc làm theo nhóm. Đối với Whyte, các công ty thực sự quá mê mụ trước những phẩm chất của những người đứng ở giữa tháp và không tôn trọng đúng mức đối với những người đứng đầu. Như ông đã phát biểu, "Không phải là những người đứng đầu ngành công nghiệp được lý tưởng hóa... mà là các trợ thủ của họ."

Song, mặc dù họ có khoa trương cam kết với những giá trị của việc ra quyết định tập thể, thì phần lớn các tập đoàn Mỹ cũng không đặc biệt quan tâm đến việc biến cái khoa trương thành cái hiện thực. Việc này có một số lý do. Thứ nhất, quan điểm về việc tập

hợp nhân lực của phần lớn các công ty chưa đủ phóng khoáng để tính đến những công nhân cấp thấp nhất. Chẳng hạn, dưới sự lãnh đạo của Alfred P. Sloan, General Motors có lẽ đã có phương pháp giải quyết vấn đề phi tập trung chân thực và công phu nhất của bất kỳ công ty nào ở Mỹ và bản thân Sloan cũng là một người ủng hộ rõ ràng cho giá trị của các nhóm. Như ông đã phát biểu rằng những thuật ngữ liên quan đến luận đề của cuốn sách này, "Các quyết định nhóm không phải lúc nào cũng đến dễ dàng. Có một sự lôi cuốn mạnh mẽ đối với các quan chức đứng đầu khiến họ tự ra quyết định mà không có quá trình thảo luận phiên hà, quá trình kéo theo việc nhượng các ý tưởng của bạn cho người khác. Không phải lúc nào nhóm cũng sẽ đưa ra quyết định tốt hơn bất cứ thành viên cụ thể nào có thể đưa ra; có khả năng xảy ra việc lấy mức dưới trung bình (average down). Nhưng ở General Motors tôi nghĩ hồ sơ ghi chép cho thấy chúng tôi đã lấy mức trên trung bình (average up)". Tuy nhiên, Sloan cho thấy tuyệt đối không có sự quan tâm đối với việc cho các công nhân dây chuyền lắp ráp tham gia vào quá trình ra quyết định. Ông lập luận "năng suất tăng không bắt nguồn nhiều từ hiệu suất của công nhân tăng mà từ sự quản lý và đầu tư tốt hơn cho máy móc. Quan điểm cho rằng những công nhân chế tạo ô tô có thể có điều gì đó giá trị để nói về cách thức ô tô được chế tạo không phải là điều Sloan lo lắng nhiều.

Thứ hai, việc ra quyết định tập thể rất hay bị nhầm lẫn với việc tìm kiếm sự đồng thuận. Đặc biệt đây là điều William Whyte ghét cay ghét đắng một sự chính đáng. Mặc dù trên lý thuyết việc tìm kiếm sự đồng thuận có thể hữu ích trong việc buộc đa số phải đối đầu với những ý kiến chống đối vì phải làm cho bất kỳ kẻ có quan điểm chống đối nào thấy rằng họ sai - trên thực tế việc tìm kiếm

sự đồng thuận khuyến khích các giải pháp hời hợt có mẫu số chung thấp nhất, nó không xúc phạm ai, mà là tất cả mọi người đang kích động. Thay vì thúc đẩy việc tự do trao đổi các quan điểm đối lập, các nhóm săn đuổi sự đồng thuận có xu hướng trao đổi theo kiểu quen thuộc và buộc mọi người phải câm họng. Nói rằng việc tìm kiếm sự đồng thuận như thế là thiếu dân chủ thì chưa đúng mà phải nói rằng nó cực kỳ chuyên chế, độc tài.

Quan điểm cho rằng "tất cả chúng ta không thể hòa hợp" này đã làm trầm trọng hơn những vấn đề được tạo ra bởi các cấp quản lý dường như vô tận mà đa số các tập đoàn mắc phải trong những năm sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Nghịch lý là khi tìm cách biến quá trình ra quyết định càng bao quát càng tốt, các công ty thực ra càng làm cho các ủy viên quản trị cao nhất xa rời nhiều hơn - chứ không ít hơn - với những ý kiến thực sự của mọi người. Trước khi bất kỳ quyết định nào có thể được đưa ra, nó phải đi qua từng cấp một trong hệ thống tổ chức nhiều cấp. Và vì ở mỗi cấp quyết định lại được một ủy ban xem xét, nên bạn càng đi từ cấp thấp hơn, thì giải pháp càng bị thay đổi nhiều hơn. Ở General Motors chẳng hạn, một việc gì đó tương đối thẳng thắn như thiết kế loại đèn pha mới cho ô tô đã được xem xét trong 15 cuộc họp khác nhau và thật kỳ lạ, chủ tịch hội đồng quản trị của công ty tham dự 5 cuộc họp cuối trong số đó.

Các cấp quản lý bất tận còn làm cho mọi người càng không muốn chịu trách nhiệm về việc làm của chính mình hơn. Những người quản lý nghĩ rằng họ chỉ đơn giản ký vào văn bản thông báo của cấp dưới trình lên và sau đó chuyển thông tin lên cấp trên. Nhưng do các cấp dưới biết rằng ông chủ của họ - chứ không phải họ -

chịu trách nhiệm về văn bản thông báo đó, nên họ cho rằng ông ta cần phải nắm chắc mọi việc ở mức cần thiết. Nói cách khác, vì quyền lực chưa được ủy thác nhiều như ảo tưởng về quyền lực, nên hầu như không khuyến khích công nhân ở vị trí thấp nhất trong hệ thống cấp bậc thể hiện bất kỳ sáng kiến nào. Và với 15 hoặc 20 cấp ngăn cách giữa những người trong bộ máy quản trị với những người giám sát trong khu vực nhà máy - nghĩa là có thể có 10 cấp ngăn cách chủ tịch hội đồng quản trị với một quản đốc phân xưởng - thì khó bắt ai chịu trách nhiệm về bất cứ việc gì.

Vấn đề cơ bản với tập đoàn nhiều cấp bậc cứng nhắc đã và đang làm cho nó không khuyến khích luồng thông tin tự do. Lý do duy nhất để tổ chức hàng nghìn người làm việc cùng với nhau trong một công ty là nếu cùng nhau họ có thể năng suất hơn và thông minh hơn so với khi làm một mình. Nhưng để làm được điều đó, các cá nhân cần phải làm việc tích cực để có được thông tin hữu ích và hành động dựa trên thông tin đó như họ có thể nếu họ là một thương nhân nhỏ đang cạnh tranh trên thị trường. Thế nhưng, trong quá nhiều tập đoàn, hệ thống khuyến khích đã (và đang) đối xứng lệch với việc phân tích độc lập và bất đồng quan điểm. Chẳng hạn, một nghiên cứu năm 1962 đối với các ủy viên quản trị trẻ tuổi cho thấy họ càng nóng lòng muốn leo lên nấc thang danh vọng, thì "họ trao đổi thông tin liên quan đến vấn đề càng kém chính xác". Và họ rất thông minh khi làm như vậy. Một nghiên cứu khác đối với 52 quản lý cấp trung bình thấy rằng có sự tương liên giữa việc được thăng chức với việc không thông báo cho ông chủ biết những điều không tốt. Những ủy viên ban quản trị thành công hơn có xu hướng không tiết lộ thông tin về các vụ đấu tranh, các vấn đề ngân quỹ. v.v...

Thông báo rõ ràng, trừ khi mọi người biết tình trạng thực sự của các sự việc như thế nào, thì họ sẽ không có khả năng đưa ra những quyết định đúng. Điều này có nghĩa là trung thực đối với hiệu suất. Nó có nghĩa là trung thực đối với những gì chưa xảy ra. Nó có nghĩa là trung thực với những mong đợi. Đáng tiếc là hiếm có bằng chứng nào cho thấy kiểu chia sẻ này thực sự diễn ra. Chris Argyris một trong những bậc lão thành về lý thuyết tổ chức và đã nghiên cứu chủ đề này trong 40 năm, lập luận rằng cái ông gọi là "hành vi giả" thực sự là quy tắc trong hầu hết các tổ chức. Argyris cho rằng một trong những điều xen vào khi trao đổi thông tin thực là thái độ thù địch thâm căn cố đế ở phía các ông chủ trước sự phản đối từ cấp dưới. Đây thực sự là cái giá phải trả của phương thức ra quyết định từ trên xuống dưới: đó là nó mang lại ảo tưởng về tính có thể hoàn hảo nhờ vào những người ra quyết định và khuyến khích tất cả những người khác giả vờ nghe theo. Điều khiến cho việc này hết sức nguy hại đó là, như Argyris đã nói, mọi người trong tổ chức đã tự nhiên có xu hướng tránh xung đột và rắc rối tiềm ẩn. Thực ra, đáng chú ý là trong một tổ chức chuyên quyền thông tin tốt có bao giờ xuất hiện ra bên ngoài.

Vấn đề này càng trở nên trầm trọng hơn khi mức lương của ủy viên quản trị thường không căn cứ vào việc người đó thực hiện như thế nào, mà vào việc người đó thực hiện được đến đâu so với mong đợi. Chẳng hạn, nhiều hệ thống tiền thưởng chỉ trao cho các ủy viên quản trị những khoản tiền thưởng không tương xứng mỗi khi họ vượt quá mục tiêu đặt ra: Các công ty làm như vậy để hối thúc và khích lệ các ủy viên quản trị đạt được những mục tiêu mà dường như không thể đạt được. Nhưng hiệu ứng thực tế của những dạng mục tiêu này là khuyến khích mọi người trở nên dối



trá. Hãy xem xét kinh nghiệm của nhà xã hội học Donald Roy, người vào đầu những năm 1950 đã làm nghề thợ tiện ở một cửa hàng cơ khí. Những người thợ tiện trong cửa hàng được trả lương theo cái gọi là hệ thống khuyến khích theo tỷ lệ sản phẩm. Nói cách khác, họ bắt đầu từ một mức lương theo sản phẩm nhất định. Mỗi khi họ đạt được một mục tiêu đặt ra, mức lương theo sản phẩm lại tăng lên và tiếp theo khi họ vượt qua được mức thứ hai, mức lương theo sản phẩm tăng lên tiếp và sau đó họ sẽ được công nhận là thợ chính. Những vấn đề quan trọng đối với công nhân lúc bấy giờ là các mức đặt ra có thể cao tới mức nào. Vấn đề đặt ra cho họ là nếu họ làm việc quá tích cực hay quá nhanh, thì mức ngưỡng đặt ra có thể bị nâng lên, bởi công ty không muốn thưởng cho họ chỉ vì làm những việc ở mức trung bình. Không có gì đáng ngạc nhiên, công nhân đã hạn chế đầu ra của họ và làm việc chậm hơn mức có thể. Thay vì cố gắng làm việc càng năng suất càng tốt, họ bỏ thời gian tính toán điều chỉnh tỷ lệ sản phẩm như thế nào để có thể kiếm được càng nhiều tiền càng tốt. Roy đặt tên cho bài báo viết về kinh nghiệm này là "Tránh né công việc ở một cửa hàng cơ khí".

Hiện tượng giống hệt có trong công việc theo các mục tiêu ngân quỹ và năng suất đặt ra trong các tập đoàn. Như giáo sư Michael Jensen ở khoa Kinh doanh Trường Harvard đã chỉ rõ, hãy nói cho người quản lý biết rằng anh ta hoặc cô ta sẽ được nhận tiền thưởng khi thực hiện được mục tiêu và hai việc chắc chắn xảy ra. Thứ nhất, những người quản lý sẽ cố gắng đặt ra những mục tiêu mà có thể dễ dàng đạt được bằng cách cố ý nói giảm bớt những đánh giá của họ trong năm tới và hạ thấp triển vọng đạt được những mục tiêu đó. Thứ hai, một khi các mục tiêu đã được đặt ra,

họ sẽ làm mọi việc có thể để đạt được chúng, kể cả dính líu đến việc tính toán gian lận, nói tăng các kết quả đạt được của năm nay nhưng gây hại đến tương lai (Chẳng hạn, chỉ cần quan sát các chủ tịch hội đồng quản trị hành động hồi cuối những năm 1990, khi đứng trước áp lực phải đạt bằng được những mong đợi của thị trường tiền tệ Mỹ Phố Wall.). Kết quả là, Jensen nói, các công ty "chi tiền để mọi người nói dối". Các công ty cần thông tin tốt để lập các kế hoạch cho tương lai. Nhưng các tập đoàn lại thường được tổ chức theo cách khiến cho những thông tin tốt thực sự là những gì họ không thể có được.

Ở đây, lại một lần nữa, thật hữu ích khi đem so sánh cách thức các kiến thức và nỗ lực được tổ chức trong các tập đoàn với cách chúng được tổ chức trên thị trường. Các công ty có xu hướng trả lương cho mọi người căn cứ trên việc họ có thực hiện được những điều mong đợi hay không. Trong một thị trường, mọi người được trả công chỉ đơn giản dựa trên việc họ làm. Tóm lại, ông chủ cửa hàng đặc sản trong địa phương bạn không kiếm tiền thêm nữa nếu doanh thu cuối năm của ông ta đã vượt quá mong đợi của chính ông. Ông ta chỉ kiếm tiền nhiều như đã kiếm. Thật lý tưởng, điều tương tự có thể đúng trong nội bộ một công ty.

Tương tự, các tập đoàn từ trên xuống dưới cho mọi người một khoản tiền khuyến khích để giữ kín thông tin và che giấu ý định. Ngược lại, trong một thị trường không ai có bất kỳ động cơ nào để giữ kín thông tin có giá trị (chẳng hạn như thông tin về loại giày vải nào bọn trẻ sẽ mua mùa hè hay loại máy stereo nào hời nhất). Thế nhưng họ có động cơ để khám phá thông tin có giá trị và sau đó hành động dựa vào thông tin đó (bằng cách mua máy stereo

hoặc bán giày vải hay mua cổ phần của công ty sản xuất giày vải). Và chừng nào họ còn làm, thì thông tin, theo một nghĩa nào đó, càng trở nên công khai. Đó là một phần quan trọng trong việc các thị trường thực hiện: khuyến khích mọi người tìm kiếm thông tin mới có giá trị và sau đó để tất cả những người khác biết thông tin đó. Và điều này cũng là những gì một tập đoàn muốn xảy ra. Điều đó đáng ra phải dễ dàng. Tóm lại, tất cả những người làm việc cho công ty General Electric (GE) đều muốn GE làm ăn phát đạt. Vấn đề là tất cả những người làm việc cho GE cũng muốn bản thân họ làm ăn phát đạt và đôi khi hai mong muốn này mâu thuẫn nhau. Khi họ làm ăn phát đạt, thì điều chắc chắn là công ty lần nào cũng sẽ thất bại.

Có thể là ngay thơ khi hình dung một lúc nào đó sẽ có cách loại bỏ xung đột giữa những điều tốt đối với cá nhân các nhân viên và những điều tốt đối với công ty nói chung. Một công cụ hiển nhiên mà các hãng ngày càng phải dựa vào hồi những năm 1990 là các quyền chọn mua cổ phần. Về lý thuyết nó cho các công nhân một khoản đầu tư khi tình hình kinh tế của công ty đang tốt đẹp. Những lợi ích từ các khoản trợ cấp để đảm bảo quyền chọn mua cổ phần mở rộng có vẻ là đúng. Nghiên cứu quan trọng nhất về những khoản trợ cấp đó, do các nhà kinh tế Joseph Blasi và Eric Kruse thực hiện, cho thấy rằng họ phóng đại khả năng sản xuất, lợi nhuận của công ty và những khoản tiền thu vào từ thị trường chứng khoán. Điều này thật ra gây phức tạp một chút, vì đối với đại đa số công nhân, tác động từ sức lao động của họ - họ làm việc tích cực như thế nào không quan trọng - đối với tổng hiệu suất của một công ty nhỏ tới mức không đáng kể. Nhưng ngay cả những khoản trợ cấp mua cổ phần ít ỏi dường như cũng mang lại cảm

giác có quyền sở hữu và chúng ta biết rằng những người chủ sở hữu, nói chung, có khả năng giữ gìn tài sản của mình hơn những người đi thuê. Tuy nhiên, Blasi và Kruse nhấn mạnh rằng chỉ có những công ty phân phối quyền chọn mua cổ phần cho đa số công nhân của họ mới có khả năng thấy được những khoản lợi nhuận nào đó. Phần lớn các tập đoàn của Mỹ vẫn phân phối số lượng lớn quyền chọn mua cổ phần của họ cho các nhóm nhỏ thành viên trong ban quản trị.

Thế nhưng, quan trọng hơn cả các quyền chọn mua cổ phần là việc loại bỏ các hệ thống cấp bậc cứng nhắc và đưa thêm nhiều công nhân hơn vào việc ra quyết định. Như Blasi và Kruse viết: "Chỉ riêng có sự tham gia của nhân viên thì chưa đủ. Những phần thưởng hữu hình của quyền sở hữu của nhân viên hoặc hình thức chia sẻ những thành quả của việc sở hữu nào đó phải liên quan chặt chẽ với thực tiễn làm việc để cho công nhân được ra quyết định nhiều hơn." Điều này không có nghĩa là biến mỗi cuộc họp thành một cuộc loạn đả, cũng không có nghĩa là sử dụng các cuộc trưng cầu ý kiến để xác định chiến lược của công ty. Mà nó biểu thị hai điều. Thứ nhất, nên có được càng nhiều quyết định đưa ra bởi những người sâu sát với tình huống cụ thể càng tốt. Thay vì quan niệm tất cả các vấn đề phải chuyển lên từng cấp trong hệ thống cấp bậc và mỗi giải pháp được chuyển xuống từng cấp ngược trở lại, các công ty có thể tin tưởng rằng, giống hệt như trên thị trường, mọi người với kiến thức cục bộ thường được đặt vào vị trí phù hợp nhất để đưa ra giải pháp khả thi và hiệu quả. Thứ hai, dù là khi các quyết định do cấp quản lý cao nhất đưa ra, thì thủ tịch hội đồng quản trị hay một số ít người ở cấp cao nhất cũng không nên tuyên bố.

Mặc dù nhiều công ty tích cực bàn đến việc tiến tới mở rộng quyền lực từ trên xuống, nhưng sự thực là ý tưởng cho nhân viên tham gia một cách thực sự vẫn là một tư tưởng cấp tiến (Chẳng hạn, Blasi và Kruse ước tính có dưới 2% công ty Mỹ thực sự sử dụng cái mà họ gọi là "các hệ thống làm việc hiệu suất cao"). Điều còn gây lúng túng cho việc này đó là có quá nhiều bằng chứng ủng hộ việc phi tập trung hóa, không chỉ bao gồm phần lớn những việc tôi đã thảo luận trong cuốn sách này, mà là bằng chứng thực tế từ các tập đoàn trên khắp thế giới. Trong một nghiên cứu toàn diện mới đây về những gì giúp các tập đoàn thành công, Nitin Nohria và Patrick Joyce nhận thấy ở những công ty thành công nhất, "Cả những người quản lý và nhân viên đều được trao quyền đưa ra nhiều quyết định độc lập hơn và có ham muốn mạnh mẽ tìm cách cải tiến các hoạt động của công ty, bao gồm cả hoạt động của chính họ."

Ví dụ, hãy xem hệ thống sản xuất của Toyota, hệ thống chế tạo ô tô hiệu quả đã đi vào huyền thoại của Toyota. Cốt lõi của hệ thống sản xuất là ý tưởng cho rằng nhưng công nhân cấp thấp nhất nên được đào tạo để có nhiều kỹ năng và họ phải hiểu được tiến trình sản xuất hoạt động từ dưới lên trên như thế nào nếu họ muốn tham gia một cách có lợi nhất. Điều này, tất nhiên, hoàn toàn đối lập với ý tưởng của Sloan cho rằng các công nhân không bao giờ có thể làm cho tiến trình sản xuất xe ô tô hiệu quả hơn. Đồng thời, Toyota đã loại bỏ dây chuyền lắp ráp cổ điển, trong đó mỗi công nhân bị tách biệt với những người xung quanh và thường làm việc với một bộ phận đơn lẻ của xe và thay thế dây chuyền đó bằng các nhóm công nhân, những người này được giao trách nhiệm thực sự về một bộ phận sản xuất. Biểu tượng quen thuộc của việc này là

việc bất kỳ công nhân nào cũng có thể kéo dây để dừng cả dây chuyền sản xuất nếu họ thấy cần phải sửa cái gì đó. Chiếc dây đó hiếm khi bị kéo. Bạn có thể nói chỉ riêng sự tồn tại của nó đã là đủ.

Trao cho các công nhân mức độ kiểm soát nào đó đối với chính công việc của họ còn làm cho họ đầu tư nhiều hơn những công việc đó. Một nghiên cứu nổi tiếng về các công nhân ở nhà máy sản xuất quần áo pijama ở Marion, bang Virginia, cho thấy khi những công nhân được chuyển từ công việc này sang công việc khác họ được phép thiết kế lại công việc và phát biểu việc đặt ra tỷ lệ mức lương theo sản phẩm cho chính mình, nên họ đã làm việc năng suất hơn, ít bất mãn hơn và ít có khả năng bỏ việc hơn so với những công nhân không có tiếng nói gì.

Giờ đây, những nghiên cứu như thế này làm cho nhiều người trong chúng ta không thoải mái, vì chúng cứ như thể cách người cha giả vờ nhường nhịn con mình vậy, làm cho các công nhân hạnh phúc bằng cách cho họ ảo tưởng về quyền kiểm soát thậm chí khi quyền lực thực sự vẫn tiếp tục nằm trong tay những người đứng đầu. Thực ra, trong cuốn sách mới đây của mình, *False Prophets*, nhà lý luận kinh doanh James Hoopes cho rằng những người chủ trương tập đoàn dân chủ hơn, từ dưới lên trên, hoặc là tự lừa dối chính mình, hoặc là đưa ra một câu chuyện để che đậy có lợi cho các ủy viên ban quản trị những người, khi cần thiết, lại có tiếng nói cuối cùng. Quyền lực từ trên xuống dưới được xây dựng tạo nên thành phần cơ bản nhất của tập đoàn, Hoopes lập luận và chẳng có ý nghĩa gì khi tìm cách loại bỏ nó.

Có thể là như vậy. Chắc chắn khi gặp những vấn đề như ai sẽ bị sa thải, thì rất hiếm có sự ủy quyền ra quyết định. Nhưng rất dễ



nhằm việc cần có ai đó chịu trách nhiệm thực hiện và thi hành các quyết định với việc cần có một người chịu trách nhiệm ra những quyết định đó. Chủ tịch hội đồng quản trị, rốt cuộc, là quan chức chấp hành chính. Trên lý thuyết, điều đó cho thấy vai trò thực sự của người này có thể không phải chỉ là tuyên bố chính sách, mà còn đưa nó vào thực hiện nhiều hơn. Và trong khi việc thi hành một quyết định đòi hỏi hạn định quyền lực từ trên xuống dưới - tức là nếu Toyota quyết định sẽ chế tạo loại xe hơi chạy bằng năng lượng hydro, thì các kỹ sư của họ phải tiếp tục làm việc với loại xe chạy bằng hydro - một việc có thể nói giống với các cơ quan hành pháp thực thi các đạo luật được ban hành một cách dân chủ. Một lần nữa, việc này không có nghĩa là các công ty nên lập chính sách bằng cách trưng cầu ý kiến, mà là không có gì cố hữu trong tập đoàn - ngoài ra, có lẽ, từ vấn đề ai được tính là có vai trò trong tập đoàn (tức là dù ai được nhận vào làm hay bị sa thải) điều đó đều mang tính thù địch với việc ra quyết định hay giải quyết vấn đề một cách phi tập trung, từ dưới lên trên.

Trong thực tế, hiếm có sự trùng hợp ngẫu nhiên mà cả hai vị chủ tịch hội đồng quản trị đáng kính nhất ở thế kỷ XX - Alfred Sloan và Jack Welch - đều là những người ủng hộ mạnh nhất cho phương thức quản lý mang tính tập thể hơn. Nếu như Sloan có một điểm mù khi xử sự với các công nhân làm việc theo dây chuyền lắp ráp, thì phong cách ra quyết định của ông lại hoàn toàn không chuyên quyền và ông phản đối việc cho phép định đoạt phẩm chất xứng đáng của một ý tưởng căn cứ vào địa vị của người đưa ra ý tưởng đó. Như ông đã phát biểu, khi hoàn toàn công khai bảo vệ trí tuệ của nhiều người, "Tổ chức phi tập trung và truyền thống nhượng các ý tưởng của chúng ta, chứ không chỉ ra mệnh lệnh, buộc tất cả

các cấp quản lý cần phải thực hiện tốt những việc họ đề xuất. Người quản lý thích làm việc theo trực giác sẽ luôn thấy khó nhượng ý tưởng của mình cho người khác trên cơ sở này. Nhưng, nói chung, mọi sự hy sinh cần thiết để loại bỏ một trực giác có thể là xuất sắc đều được đền bù bằng những kết quả trên mức trung bình, những kết quả có thể mong đợi từ một chính sách được ủng hộ nhiệt tình trước sự phê phán có hiểu biết và đầy thông cảm."

Tương tự, sáng kiến quan trọng nhất của Welch với tư cách là chủ tịch hội đồng quản trị của GE là việc ông đã biến công ty thành cái mà ông gọi là "tập đoàn không biên giới". Suy ngẫm lại những vấn đề Ronald Coase đã nêu, Welch cố gắng xóa nhòa ranh giới giữa GE với các thị trường bên ngoài. Ông phá bỏ ranh giới giữa các bộ phận khác nhau trong GE, ông lập luận rằng để giải quyết các vấn đề, thì phương thức liên quan đến nhiều lĩnh vực hơn sẽ thúc đẩy được tính đa dạng. Ông bỏ đi rất nhiều cấp quản lý phân tách giữa cấp quản lý cao nhất với số còn lại trong công ty. Và bằng cách tổ chức cái gọi là các buổi "luyện tập", nơi những người quản lý thường chịu sự chỉ trích gay gắt công khai từ phía những người họ quản lý, ông đã cố gắng làm cho ranh giới giữa các ông chủ và những người dưới quyền bớt cứng nhắc hơn. Welch hầu như không thành công trong tất cả những việc ông cố gắng thực hiện và đối với những quyết định nhất định, như có nên chi hàng chục tỷ đô la cho việc mua sắm hay không, ông dường như không để ý đến những quan điểm đối lập bởi đã có những niềm tin chắc chắn của chính mình. Nhưng tính không biên giới là một trong những điều đã cho phép GE phát triển rất mạnh vào thập kỷ cuối [thế kỷ XX], không giống như phần lớn các tập đoàn công nghiệp kiểu cũ của Mỹ.

Và như vậy, có lẽ còn lại điều gì đó của một bí mật. Các chuyên gia quản lý giỏi dường như nghĩ rằng việc ra quyết định từ dưới lên trên có hiệu quả. Bằng chứng từ bên ngoài phạm vi kinh doanh cho thấy đúng như vậy. Thung lũng Silicon, nơi đến nay nói chung vẫn được coi là chỗ của sự đổi mới ở Mỹ đã được xây dựng trên cơ sở này. Một số tập đoàn được đánh giá cao nhất trên thế giới GM cũ, Toyota, GE đã đi theo hướng đó. Và những nhân vật kỳ cựu trong kinh doanh Mỹ đều ủng hộ nó. Thế nhưng, đa số các công ty vẫn lảng tránh nó, mà thích tập trung quyền lực vào tay một số rất ít người và hạn chế sự liên quan của đa số các nhân viên tham gia phòng hội đàm. Đám đông có thể thông thái, nhưng ở đa số các công ty, ông chủ vẫn là người biết rõ nhất.

## Chương 11. THỊ TRƯỜNG

### Những cuộc thi hoa hậu, phòng cách âm và thị trường chứng khoán

I

Vào tháng Một năm 1956, nhà kinh tế học Vernon Smith quyết định sử dụng phòng học của ông làm phòng thí nghiệm. Ngày nay, việc làm đó dường như không có gì đáng ngạc nhiên. Các nhà kinh tế học thường sử dụng thí nghiệm ở phòng học để kiểm nghiệm các giả thuyết kinh tế và cố gắng tìm hiểu sự ảnh hưởng của hành vi con người đến phương thức hoạt động của thị trường. Tuy nhiên, cách đây 50 năm, ý tưởng đó còn là một ý tưởng cấp tiến. Kinh tế là vấn đề chứng minh các định lý toán học hay phân tích các thị trường của thế giới thực. Người ta cho rằng các thí nghiệm trong phòng thí nghiệm chẳng có gì hay để nói về thế giới thực. Thực ra, trong tất cả các tài liệu kinh tế, chỉ có rất ít nghiên cứu thí nghiệm trong phòng học được công bố. Nghiên cứu nổi tiếng nhất là của một giáo sư ở Trường Harvard tên là Edward Chamberlin. Hằng năm, ông đều tạo ra một thị trường mô phỏng để các sinh viên của ông trao đổi mua bán với nhau. Một trong những sinh viên đó tình cờ lại là Vernon Smith.

Thí nghiệm Smith thực hiện rất đơn giản theo những tiêu chuẩn hiện đại. Ông đã lấy một nhóm gồm 22 sinh viên, một nửa là người bán và một nửa là người mua. Sau đó, ông trao cho mỗi người bán một tấm thẻ trên đó ghi giá rẻ nhất họ có thể bằng lòng bán và cho mỗi người mua một tấm thẻ trên đó ghi giá cao nhất họ có thể

bằng lòng mua. Nói cách khác, nếu bạn là người bán và bạn có tấm thẻ ghi giá 25 đô la thì bạn sẽ chấp nhận bất kỳ lời trả giá nào 25 đô la hoặc cao hơn. Bạn sẽ mong chờ giá cao hơn, vì mức chênh lệch có thể là phần lợi nhuận của bạn. Nhưng nếu bạn buộc phải bán thì bạn chỉ bằng lòng bán với giá 25 đô la. Ngược lại, điều đó cũng đúng với người mua (một người mua có tấm thẻ ghi 25 đô la có thể cố gắng trả càng ít càng tốt, nhưng nếu cần thiết họ sẽ bằng lòng miễn cưỡng trả 25 đô la.). Với những thông tin đó, Smith có thể xây dựng được đường cung và đường cầu (kế hoạch làm việc) của nhóm nghiên cứu và từ đó có thể tính ra mức giá phù hợp cho cả người bán và người mua.

Một lần, khi tất cả các sinh viên đã có đủ thẻ và được giải thích về các nguyên tắc mua bán, Smith đã để cho họ bắt đầu trao đổi với nhau. Việc trao đổi mua bán gần giống như cách hoạt động của thị trường chứng khoán. Người mua và người bán ra giá và trả giá một cách công khai và bất kỳ người nào đó muốn chấp nhận mức giá đưa ra, họ sẽ lên tiếng. Những cuộc mua bán thành công được ghi lại ở trên bảng phía trước phòng học. Nếu bạn là người mua có tấm thẻ ghi 35 đô la, khi đó bạn có thể bắt đầu trả giá bằng cách xướng to "6 đô la". Nếu không ai chấp nhận giá đó, thì có lẽ bạn nên tăng giá cho đến khi bạn có thể tìm thấy người chấp nhận giá của bạn.

Lúc đó, Smith làm thí nghiệm với một lý do đơn giản. Lý thuyết kinh tế dự báo nếu bạn để người mua và người bán trao đổi mua bán với nhau thì tất cả các cuộc mua bán đó sẽ nhanh chóng quy về một giá duy nhất, đó là giá mà cung và cầu gặp nhau. Đó chính là giá làm tăng tối đa tổng giá trị mua bán, hay là cái mà các nhà

kinh tế gọi là "giá cân bằng". Những gì Smith muốn tìm hiểu đó là liệu lý thuyết kinh tế có phù hợp với thực tế hay không. Nó có phù hợp. Rất nhanh, các cuộc trao đổi mua bán trong thị trường của sinh viên đều quy về giá cân bằng. Sự việc đã diễn ra như vậy, mặc dù không một sinh viên nào muốn kết quả này (người mua muốn giá thấp hơn, người bán muốn giá cao hơn) và dù là các sinh viên không biết bất cứ thứ gì khác ngoài giá ghi trên tấm thẻ của họ. Smith cũng thấy rằng thị trường sinh viên đã tăng tối đa tổng thu của nhóm từ việc mua bán. Nói cách khác, các sinh viên cũng không thể làm tốt hơn nếu như có một người có kiến thức hoàn hảo nào đó nói cho họ biết nên làm gì.

Lúc ấy, theo ý nghĩa nào đó, những kết quả này có thể được coi là không đáng ngạc nhiên. Thực ra, khi Vernon Smith gửi bài báo căn cứ trên thí nghiệm của ông tới Tạp chí Kinh tế Chính trị (Journal of Political Economy) - tạp chí của các nhà kinh tế học ở Đại học Chicago, một tổ chức ủng hộ thị trường tự do mạnh mẽ nhất trong nước thì tờ tạp chí này lại từ chối ông. Vì theo quan điểm của họ, tất cả những việc Smith thực hiện đều hiển nhiên như mặt trời mọc đằng Đông vậy. Cuối cùng, kể từ thời Adam Smith, các nhà kinh tế học lập luận rằng các thị trường đã làm tốt việc phân bổ các nguồn lực. Và vào những năm 1950, hai nhà kinh tế học Kenneth Arrow và Gerard Debreu đã chứng minh rằng trong những điều kiện nhất định, các hoạt động của thị trường tự do thực sự dẫn đến việc phân bổ tối ưu các nguồn lực. Vậy tại sao những thí nghiệm của Smith lại quan trọng như vậy?

Chúng quan trọng vì đã chứng minh được rằng các thị trường vẫn có thể hoạt động ngay cả khi có những con người thực đang trao



đổi mua bán trong đó. Bằng chứng của Arrow và Debreu về hiệu quả của các thị trường cái được gọi là Định lý cân bằng chung rất tuyệt vời vì sự hoàn hảo của nó. Nó diễn tả một nền kinh tế, trong đó từng phần đều phù hợp với nhau và không có khả năng sai sót. Vấn đề với bằng chứng đó là không có thị trường thực tế nào thỏa mãn các điều kiện của nó. Trong thế giới của Arrow và Debreu, mỗi người mua và người bán đều có thông tin đầy đủ, có nghĩa là họ biết điều mà tất cả những người mua và người bán khác sẵn lòng chi trả hay bán đi là gì và họ biết tất cả những người khác cũng biết rằng họ biết. Tất cả những người mua và người bán hoàn toàn lý trí, có nghĩa là họ ý thức rõ ràng về việc làm thế nào để nâng cao tối đa quyền lợi riêng của bản thân họ. Và mỗi người mua người bán đều có quyền sử dụng một bộ hợp đồng đầy đủ, nó bao hàm mọi trạng thái có thể nhận thức được về thế giới. Điều đó có nghĩa là họ có thể đảm bảo cho mình trước bất kỳ tình huống nào có thể xảy ra.

Hiện tại, không có một thị trường nào giống như vậy. Loài người không có được thông tin đầy đủ. Họ chỉ có thông tin hạn chế riêng. Đó có thể là thông tin có giá trị và chính xác (hoặc có thể không có tác dụng và không chính xác), nhưng luôn luôn là thông tin không đầy đủ. Loài người cũng không hoàn toàn có lý trí. Phần lớn, họ muốn nâng cao tối đa lợi ích riêng của bản thân, nhưng không phải lúc nào họ cũng biết chắc cách làm điều đó và họ thường bằng lòng kết thúc với những kết quả dưới mức hoàn hảo. Và các hợp đồng đều không đầy đủ tới mức tệ hại. Vì thế, trong khi Arrow - Debreu là công cụ không có giá trị - vì nó đưa ra cách đo một kết quả lý tưởng có thể trông như thế nào - giống như sự thể hiện trí tuệ của các thị trường, nó thiếu sức nặng của kinh nghiệm.

Dẫu vậy, những gì mà các thí nghiệm của Smith đã tiên phong thực hiện cho thấy rằng tất cả các điều kiện chặt chẽ mà Arrow và Debreu đặt ra rốt cuộc đều không cần thiết. Bạn có thể làm cho người mua và người bán - những người chỉ sử dụng thông tin riêng của mình, những người lý trí có hạn và không phải tất cả đều giỏi tìm được lợi ích riêng cho bản thân - bắt đầu mua bán với nhau và bạn có thể thấy những cá nhân rõ ràng là không hoàn hảo này lại rất sớm tạo ra được kết quả tập thể có hiệu quả về mặt kinh tế, thực ra, gần giống với kết quả mà bằng chứng Arrow - Debreu có thể dự báo. Những người trong các thí nghiệm của Smith không phải lúc nào cũng biết chắc chính xác những gì đang xảy ra. Trong các cuộc phỏng vấn sau này, họ đã nói về kinh nghiệm của việc mua bán là rất ồn ào và lộn xộn. Và họ mô tả các quyết định của chính họ không như kết quả của sự cẩn thận tìm kiếm lựa chọn cho thật đúng, mà chỉ là những quyết định tốt nhất họ có thể đưa ra lúc đó. Tuy nhiên, khi bạn kết hợp tất cả những quyết định còn hạn chế này lại, bạn sẽ có được một quyết định tập thể sáng suốt. Nhóm, như đã thấy, biết được nhiều hơn so với các cá nhân trong nhóm.

Trong bốn thập kỷ kể từ khi Smith công bố kết quả các thí nghiệm ở phòng học đầu tiên, chúng đã được tái tạo hàng trăm, nếu không nói là hàng nghìn lần. Nhưng kết luận cơ bản của những cuộc kiểm nghiệm ngày đầu đó - rằng, trong điều kiện thích hợp, những con người thiếu hoàn hảo có thể tạo ra những kết quả hoàn hảo - vẫn không hề bị thách thức. Điều này có nghĩa là các thị trường luôn dẫn đến kết quả lý tưởng chẳng? Không. Thứ nhất, dù là các sinh viên của Smith còn lâu mới là những người ra quyết định lý tưởng nhưng phòng học không có những khiếm khuyết đặc trưng của đa

số các thị trường trong thế giới thực (và điều đó, tất nhiên, làm cho kinh doanh thú vị hơn nhiều so với trong các giáo trình kinh tế học). Thứ hai, các thí nghiệm của Smith cho thấy có sự khác biệt thực sự giữa cách con người cư xử trong thị trường tiêu dùng (chẳng hạn như thị trường ti vi) và cách cư xử của con người trong thị trường tài sản (chẳng hạn như thị trường chứng khoán). Khi họ mua và bán "ti vi", các sinh viên đi đến giải pháp đúng rất nhanh. Khi họ mua và bán "cổ phiếu", các kết quả thất thường và kém ổn định hơn nhiều. Thứ ba, các thí nghiệm của Smith - giống như các phương trình của Arrow và Debreu - không thể cho chúng ta biết bất cứ điều gì về việc nếu các thị trường có tạo ra những kết quả tối ưu về mặt xã hội, chứ không phải kinh tế, hay không? Nếu của cải không được phân phối đồng đều trước khi mọi người bắt đầu mua bán trong một thị trường, thì sau đó nó cũng sẽ không được phân phối đồng đều hơn chút nào. Một thị trường hoạt động tốt sẽ làm cho mọi người giàu có hơn khi việc mua bán mới bắt đầu - nhưng giàu có hơn so với họ trước đó không so với người khác. Mặt khác, sự giàu có lại càng làm cho họ giàu có hơn.

Theo một nghĩa rộng hơn, nghiên cứu của Smith chứng tỏ rằng mọi người như ông gọi là "những con người giản dị và chất phác" có thể tự phối hợp để đạt được mục đích các bên cùng có lợi dù là họ thực sự chưa biết chắc, trước hết, những mục đích đó là gì. Và họ có thể làm được việc này mà không cần ai hướng dẫn hay sai khiến hành vi của họ. Mặc dù không ai trong số họ biết tất cả, nhưng phối hợp cùng nhau họ lại biết đầy đủ.

## II

Thậm chí khi Smith và các học trò của ông đã chứng minh được các thị trường có thể hoạt động như thế nào dù với những con người thực ở trong đó, thì một trường phái tư tưởng khác trong kinh tế học vẫn tìm cách chứng tỏ các thị trường có thể gặp rắc rối như thế nào nếu những con người thực trong thị trường bị tình cảm chi phối. Theo truyền thống, các nhà kinh tế học làm việc dựa trên giả thuyết cho rằng mọi người cơ bản đều có lý trí trong đời sống kinh tế của mình. Chắc chắn, hầu hết các nhà kinh tế biết rằng người tiêu dùng hoàn toàn không theo một mẫu hình lý trí lý tưởng nào. Nhưng dường như họ cho rằng, nhìn chung, mọi người đã hành động cứ như là họ rất có lý trí. Và, trong bất cứ trường hợp nào, nếu không có một ý thức rõ ràng về việc mọi người đã xa rời lý trí như thế nào thì khó có thể nói được điều gì rõ ràng và hùng hồn về cách thức hoạt động của các thị trường. Cuối cùng, điều này đã làm cho tất cả thay đổi. Các nhà kinh tế bắt đầu dành rất nhiều sự chú ý và công sức để tìm hiểu tâm lý và hành vi của các nhà đầu tư và của khách hàng, và đã phát hiện được một số cách mà các nhóm đông người rõ ràng đã xa rời lý trí.

Một số người đã diễn giải sự sáng suốt của kinh tế học hành vi có nghĩa là các thị trường luôn có khiếm khuyết giống như các cơ chế phân phối hay giải quyết vấn đề. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi phải có bước nhảy vọt về nhận thức nhưng lại chưa có lý do để thực hiện. Mặc dù rõ ràng nhiều cá nhân có những thái độ phi lý đối với vấn đề tiền bạc, đầu tư, tiêu dùng thì điều đó cũng không có nghĩa là khi ta tổng hợp lại tất cả những sự lựa chọn của họ, kết quả cũng sẽ là một sự phi lý chung cho cả tập thể. Lấy một phát hiện được chấp nhận nhiều nhất trong lĩnh vực tài chính hành vi, đó là con người ta thường quá cả tin. Chúng ta biết rằng điều này gây ra

những hậu quả cụ thể trong thị trường chứng khoán - các cá nhân mua bán nhiều hơn mức họ nên làm và kết quả là họ bị mất tiền. Ví dụ, một công trình nghiên cứu điển hình của Terrence Barber và Brad O'Dean đã quan sát tất cả số cổ phiếu mà các cá nhân giao dịch trong vòng một số tháng nhất định (theo thuật ngữ của thị trường chứng khoán, khoảng thời gian này được gọi là TK - N.D). Trong khoảng thời gian ấy, tính trung bình, số cổ phiếu mà họ mua giảm TK% trong khi đó, số cổ phiếu mà họ bán ra lại tăng TK%. Những người này nếu ngồi khoanh tay một chỗ có thể mọi việc đã tốt hơn.

Tuy vậy, vấn đề quan trọng không phải là liệu sự quá cả tin có làm cho các cá nhân giao dịch bị tổn hại hay không. Vấn đề quan trọng là nếu nó có làm nghiêng lệch thị trường (hay giá của các cổ phiếu cụ thể) một cách hệ thống theo một hướng hay không. Và điều rõ ràng là không có lý do gì để tin là nó có, vì việc các nhà đầu tư quá cả tin không cho chúng ta biết họ quá tin về quan điểm nào. Nói cách khác, tôi có thể quá tin rằng cổ phiếu tôi vừa mua sẽ tăng giá, hoặc tôi có thể quá tin rằng cổ phiếu tôi vừa bán non sẽ giảm giá. Cảm giác chắc chắn của tôi sẽ không có tác động hệ thống đến thị trường vì không có lý do gì để nghĩ rằng sự quá tin ở mức độ nào đó tương quan với một thái độ cụ thể đối với thị trường chứng khoán. Nếu có - chẳng hạn, nếu tất cả những người quá tin đều ghét các cổ phiếu công nghệ - thì tác động của nó đối với giá cả có thể nghiêm trọng. Thế nhưng, vẫn chưa có bằng chứng về mối liên hệ đó.

Ý nghĩa chính là chỉ có những thói quen hành vi nào tạo ra sự thiên lệch trong quan điểm một cách hệ thống - nghĩa là theo cách

các nhà đầu tư đánh giá những cổ phiếu cụ thể, hay cách họ đánh giá đầu tư nói chung - mới thực sự gây tổn hại cho thị trường. Tóm lại, quan điểm chung trong công trình của Vernon Smith đó là: các nhà đầu tư không nhất thiết phải duy lý và thị trường không nhất thiết phải hoàn hảo, vì thị trường vẫn rất xuất sắc trong việc giải quyết vấn đề. Như Smith nhận xét, "Các thị trường làm việc của chúng với bất kể mức giá nào các cá nhân đưa ra - hợp lý, không hợp lý, hay phi lý." Nói cách khác sự phi lý cá nhân vẫn có thể làm tăng thêm sự phi lý tập thể (như phần nhiều cuốn sách này đã cố gắng thể hiện). Các nhà kinh tế học Shyam Sunder và Dhananjay Gode đã tiến hành một thí nghiệm với các robot tham gia giao dịch để chứng minh quan điểm này. Một trong những xu hướng mà các nhà kinh tế học hành vi phát hiện ra là cấm mọi người dựa vào những "cơ sở tin cậy" khi họ đưa ra quyết định. Cơ sở tin cậy thực chất là những con số bất kỳ - chẳng hạn như giá hiện tại của một loại cổ phiếu - mà mọi người dẫu sao cũng nắm bắt và cho phép tác động đến cách họ đưa ra sự lựa chọn. Ví dụ, thay vì chỉ đơn giản nghiên cứu một công ty và quyết định xem giá cổ phiếu của công ty nên ở mức nào cho phù hợp để mở ra những triển vọng tương lai cho nó, các nhà đầu tư lại rất dễ bị ảnh hưởng một cách thái quá (ở mức này hay mức khác) bởi giá trị hiện tại của cổ phiếu đó. Để kiểm định lại tác động của sự ảnh hưởng này, Sunder và Gode đã trang bị cho nhóm các nhà đầu tư là robot một chiến lược gọi là chiến lược cố định-và-điều chỉnh. Nói cách khác, các nhà đầu tư bắt đầu tại một vị trí cụ thể và thay vì chỉ đơn giản tự mình xem xét một thông tin mới, họ lại luôn liên hệ thông tin đó với nguồn gốc cổ phiếu và thời điểm họ mua nó. Họ điều chỉnh theo thông tin mới, nhưng không hoàn toàn tự do



như cách mà học thuyết kinh tế dự báo là họ nên áp dụng. Nhưng, cuối cùng, điều đó cũng không tạo nên sự khác biệt. Việc mua và bán của các robot giao dịch rất cuộc đều quy về rất gần với mức giá tối ưu. Các robot giao dịch thực sự phi lý và thị trường vẫn làm cho mọi việc ổn thỏa.

Như vậy điều này có nghĩa là các thói quen hành vi chỉ là những điều bất thường và thực sự không liên quan đến cách thức thị trường hoạt động? Kết luận đó đi quá xa theo một hướng khác. Chừng nào những lệch lạc xa tới sự "hợp lý" còn mang tính ngẫu nhiên, thì những sai lầm này sẽ tự loại bỏ chúng và, như chúng ta đã thấy không biết bao nhiêu lần, nhóm sẽ vẫn đưa ra câu trả lời đúng. Nhưng khi những sai lầm này không phải là ngẫu nhiên, mà mang tính hệ thống và khi không có cơ chế để chúng loại bỏ lẫn nhau, thì các thị trường sẽ khó khăn hơn rất nhiều để tìm ra được giải pháp đúng đắn. Có lẽ ví dụ điển hình nhất về điều này là xu hướng ít tiết kiệm của người Mỹ. Học thuyết kinh tế cho rằng mức chi tiêu của con người nên ổn định tương đối với vòng đời. Xét cho cùng, mỗi khoảnh khắc bạn đang sống có lẽ đều có giá trị như bất kỳ thời điểm nào khác, vậy tại sao bạn nên hưởng thụ ít hơn (bằng cách chi tiêu ít đi) khi về già? Dẫu sao, để làm được điều này, mọi người cần phải tiết kiệm một phần thu nhập đáng kể khi còn đang làm việc. Họ cần hạn chế mức chi tiêu hiện tại để dành cho chi tiêu sau này.

Đa số người Mỹ không làm như vậy. Thực ra, mức chi tiêu giảm đi nhiều khi người ta về hưu và những công dân cao tuổi xoay xở kém hơn nhiều so với thời họ đang còn làm việc. Thật kỳ lạ, điều này không phải vì mọi người không muốn tiết kiệm. Trên thực tế,

nếu bạn hỏi mọi người về những việc họ nên làm, họ sẽ thể hiện ý muốn tiết kiệm. Nhưng đến lúc thực sự phải tiết kiệm thì những sinh viên đại học (và các nhà văn) từ trong tận đáy lòng: họ chần chừ. Theo thuật ngữ kinh tế, họ coi trọng hiện tại hơn tương lai tới mức những khoản tiền tiết kiệm dường như không có ý nghĩa.

Điều nghịch lý đó là mặc dù người Mỹ không sẵn sàng hy sinh một phần hiện tại để cải thiện tương lai, nhưng họ nói họ sẵn sàng hy sinh một phần tương lai để cải thiện những triển vọng lâu dài. Nói cách khác, dù ngày hôm nay họ chưa sẵn sàng tiết kiệm phần thu nhập nào, nhưng ngày mai họ sẵn sàng tiết kiệm những khoản thu nhập đáng kể. Vấn đề là ở chỗ, mọi người hóa ra không giỏi đánh giá những sở thích trong tương lai của mình sẽ là gì. Điều này thực sự không có gì đáng ngạc nhiên lắm: chúng ta thay đổi, hoàn cảnh thay đổi, vậy tại sao chúng ta phải tưởng tượng rằng chúng ta biết những điều chúng ta sẽ muốn? Nhưng một hậu quả của điều đó là: những kế hoạch chúng ta lập ra ngày hôm nay để dự tính cách chúng ta sẽ hành động ngày mai có thể không có tác dụng. Cụ thể, nếu chúng ta nói chúng ta sẽ không lo tiết kiệm hôm nay vì cuối cùng ngày mai chúng ta cũng sẽ tiết kiệm thì sẽ không đáng ngạc nhiên nếu ngày mai đến chúng ta nhận thấy mình vẫn tiếp tục chi tiêu.

Như vậy, trong trường hợp này, sự phi lý cá nhân dẫn đến sự phi lý tập thể - nếu chúng ta có thể cho rằng thật phi lý khi có nhiều người sẽ không có đủ tiền để sống thoải mái lúc về hưu. Tuy nhiên, chưa phải đã mất hết tất cả. Mọi người, suy cho cùng, đều muốn tiết kiệm. Và bằng chứng cho thấy họ không cần động lực lớn để làm được điều đó. Cái họ cần, bạn có thể nói, là cách để tiết

kiệm dễ hơn và chi tiêu khó hơn. Có một cách thực hiện được việc này đó là làm cho việc tham gia vào các kế hoạch hưu trí trở nên tự động, chứ không yêu cầu mọi người phải ký giao kèo đối với họ. Hóa ra, nếu mọi người phải hành động để quyết định không tham gia vào kế hoạch hưu trí, thay vì phải hành động để quyết định tham gia vào, họ càng có khả năng gắn bó với kế hoạch này hơn nhiều và vì thế càng có nhiều khả năng tiết kiệm hơn. Tính ì là một công cụ có hiệu lực. Tương tự, nếu mọi người có cơ hội để dành một phần thu nhập tương lai, thì có nhiều khả năng họ sẽ làm việc đó hơn so với việc họ định để dành khoản thu nhập hiện tại. Vì thế, các nhà kinh tế học Richard Thaler và Shlomo Benartzi đã lập ra kế hoạch hưu trí tại một công ty, nơi các nhân viên có thể chấp nhận các mức tiết kiệm khác nhau theo thu nhập hiện tại và tương lai. Chẳng có gì ngạc nhiên, họ đã chấp nhận các mức cao hơn đối với thu nhập hằng tháng trong tương lai và trong vòng một thời gian ngắn, họ đã nhân đôi mức tiết kiệm trung bình của mình.

Điều làm cho những giải pháp này có hiệu lực đó là: thay vì áp đặt các yêu cầu hay nhiệm vụ từ trên xuống dưới, họ cố gắng khai thác các sở thích của mọi người một cách hiệu quả bằng cách cho họ nhiều quyền lựa chọn và thay đổi các góc nhìn để qua đó mọi người có thể quan sát được cuộc sống tài chính của chính mình. Bằng cách tạo ra những cơ cấu thị trường phù hợp, họ đã tạo điều kiện làm nảy sinh hành vi tập thể hợp lý hơn. Những cơ cấu mới, như chúng ta đã thấy, không phải lúc nào cũng cần thiết. Một số điều phi lý cá nhân còn quan trọng hơn những thứ khác. Nhiệm vụ vẫn còn đối với kinh tế học hành vi là tìm hiểu xem thứ nào là thứ nào.

### III

Như vậy, các thị trường vẫn có thể hoạt động thậm chí với những con người còn tương đối thiếu thông tin và thiếu lý trí. Nhưng các thị trường mất một thời gian khó khăn hơn nhiều để hoạt động tốt khi các nhà đầu tư không đa dạng. Lúc đó, điều này hầu như không có ý nghĩa theo quan điểm của kinh tế học truyền thống, quan điểm cho rằng, các nhà đầu tư đều có những sở thích và những quan điểm giống nhau. Nguyên nhân khiến các nhà kinh tế học thừa nhận điều này là vì theo quan niệm tự nhiên cho rằng các nhà đầu tư đều có lý trí và có đầy đủ thông tin. Nếu các nhà đầu tư có lý trí và có đầy đủ thông tin thì họ không thể phủ nhận giá trị của cổ phiếu, bởi những người có lý trí và có thông tin như nhau không thể không đồng ý với nhau. Điều gây bối rối đối với một nhà kinh tế trước thực tế các nhà đầu tư rõ ràng không đồng nhất và không thống nhất với nhau về giá trị của các cổ phiếu là ở chỗ nó biểu thị rằng nhiều nhà đầu tư, nếu không nói là tất cả, đều không có lý trí theo một ý nghĩa nào đó. Tuy nhiên, kết luận quan trọng và đáng ngạc nhiên là: các nhà đầu tư càng khác nhau thì thị trường càng hoạt động tốt. Sự đa dạng quan trọng đối với thị trường giống như nó quan trọng đối với tất cả các nhóm mà chúng ta đã nghiên cứu trong cuốn sách này: Sự đa dạng nâng cao tối đa cơ hội nắm bắt thông tin mới và giảm thiểu cơ hội ra quyết định độc lập.

Những hậu quả khi thiếu sự đa dạng là gì? Hãy nhìn lại mùa hè năm 1998, khi một nhóm nhỏ các chuyên gia đưa nền kinh tế toàn cầu đến chỗ dường như là bờ vực của thảm họa tài chính. Những chuyên gia này làm việc cho Quỹ Quản lý Vốn Dài hạn (LTCM),

một quỹ hoạt động lén lút bắt đầu từ năm 1994 của John Meriwether, một cựu nhân viên giao dịch chứng khoán có những kỹ năng giao dịch giỏi đến mức khiến ông trở thành huyền thoại ở Phố Wall. Nhìn bề ngoài, LTCM hơi giống Dự án đầu tư Manhattan. Meriwether đã thuê đội quân những người mới nổi ở Phố Wall, những người từng là chuyên gia sử dụng các mô hình máy tính để tính toán cách kiếm tiền. Và ông đã thu nạp một số người là cha đẻ của tài chính hiện đại. Myron Scholes và Robert Merton thực tế đã sáng tạo ra mô hình mà các nhà đầu tư khắp nơi sử dụng để tính toán xem có bao nhiêu sự lựa chọn có giá trị và lúc bấy giờ họ đang làm việc cho LTMC. Khó có thể hiểu nổi vì sao một đội ngũ như trong mơ đó lại có thể mắc sai lầm. Dù là các nhà đầu tư đã phải góp vốn một khoản tối thiểu là 10 triệu đô la để được gia nhập quỹ và 25% lợi tức hằng năm thuộc về những người quản lý quỹ, nhưng mọi người vẫn lớn tiếng đòi gia nhập đặc biệt sau khi quỹ này mang lại những khoản lợi nhuận ấn tượng trong 4 năm liên tiếp.

Nhưng đến tháng Tám năm 1998, tất cả đã thay đổi khi nước Nga bị vỡ nợ. Sự sụp đổ của các nền kinh tế châu Á những tháng trước đó đã khiến các nhà đầu tư không kiểm soát được, sự vỡ nợ của Nga đã gây ra cái mà các nhà kinh tế thích gọi là "sự đổ xô vào chất lượng". Đột nhiên, không ai muốn sở hữu bất cứ thứ gì dường như có độ tin cậy dưới 100%, và mọi người sốt sắng bán đi bất cứ tài sản nào có dấu hiệu rủi ro. LTCM bỗng thấy mình bị mắc kẹt với hàng tỷ đô la trong những tài sản không ai muốn mua, giá của những tài sản này tụt xuống hằng ngày. Chỉ trong vòng vài tháng, quỹ đã mất 4,5 tỷ và khi cố gắng bán hết mọi thứ có thể, quyết liều mạng chống đỡ để không bị mắc nợ, thì thậm chí càng làm cho giá

giảm hơn, gây thiệt hại hàng trăm triệu cho các ngân hàng ở Phố Wall. Đến tháng Chín, hiệp hội gồm 13 ngân hàng ở Phố Wall đã từng bước phát triển và vực dậy quỹ, góp đủ tiền để quỹ tiếp tục hoạt động cho đến khi các điều kiện trở lại bình thường.

Vào thời điểm đó, những khó khăn của LTCM đã được đưa ra làm bằng chứng cho tính không ổn định cố hữu của các thị trường tài chính và những hiểm họa của tính không hợp lý về kinh tế. Và chắc chắn chúng chứng thực cho cả hai. Tuy nhiên, câu chuyện về sự sa sút của LTCM còn minh họa cho một điều gì đó khác nữa, cụ thể là hiểm họa của tính đồng nhất.

Có hai điều thực sự quan trọng trong việc kinh doanh của vốn dài hạn. Thứ nhất, nó sử dụng một lượng lớn những thứ các nhà kinh tế học gọi là "tác dụng đòn bẩy, đơn giản nghĩa là phần lớn vốn của nó đều là tiền vay mượn. Ví dụ, năm 1998, LTCM có số vốn khoảng 5 tỷ đô la (tức là số tiền mặt thực tế nó có thể đầu tư) Nhưng quỹ đã vay hơn 125 tỷ đô la từ các ngân hàng và các công ty chứng khoán. Nếu quỹ muốn đầu tư 100 triệu đô la vào các trái phiếu Đan Mạch chẳng hạn, nó chỉ có thể bỏ 5 triệu đô la của giá mua. Ngân hàng có thể bảo đảm phần còn lại.

Tất nhiên, điểm mạnh của tác dụng đòn bẩy đó là nếu mọi việc diễn ra tốt đẹp bạn có thể kiếm được khoản lợi nhuận rất lớn từ đầu tư. Ví dụ, nếu giá của các trái phiếu Đan Mạch đó tăng 10% thì quỹ này có thể lãi 10 triệu đô la, có nghĩa là quỹ đã nhân đôi số tiền của họ (vì họ chỉ bỏ ra 5 triệu đô la của mình). Tất nhiên, điểm hạn chế của tác dụng đòn bẩy là nếu mọi việc diễn ra không tốt, bạn có thể dễ dàng bị mất trắng. Tuy nhiên, quỹ này tuyên bố rằng họ không quá mạo hiểm. Họ không đầu tư vào những thị



trường mà giá cả dao động thất thường hằng ngày. Vậy nên, họ khẳng định rằng tác dụng đòn bẩy thực ra không phải tất cả đều mạo hiểm. Dù cách nào chăng nữa, việc LTCM dựa vào tiền vay mượn đã khiến quỹ trở nên quan trọng hơn hẳn so với việc họ không làm như vậy - bởi lẽ họ đã quản lý số tiền lớn hơn rất nhiều. Mặc dù 5 tỷ đô la là số tiền rất nhỏ so với quy mô các thị trường tài chính toàn cầu, nhưng cách LTCM sử dụng 5 tỷ đô la đó đã biến nó trở thành một người chơi khổng lồ.

Điều này có ý nghĩa vì vấn đề quan trọng thứ hai đối với quỹ dài hạn đó là nó đã đầu tư vào những thị trường của cải không dễ quy đổi thành tiền mặt, có nghĩa là những thị trường không có nhiều người mua và người bán. Các chuyên gia tài chính đứng đằng sau LTCM (nói một cách công bằng) đều cho rằng quá khó để kiếm được tiền ở những thị trường sâu rộng - như thị trường chứng khoán Mỹ - nơi có rất nhiều người liên tục săn tìm những công ty đang gặp nguy khốn. Do đó, họ thích những thị trường nhỏ hơn hoặc những thị trường bí truyền hơn, như các trái phiếu của chính phủ Đan Mạch. Và họ không tìm cách ghi được nhiều điểm trong mỗi lần giao dịch. Họ chỉ muốn kiếm chút ít trong mỗi lần giao dịch. Một người sáng lập quỹ LTCM đã mô tả điều đó như là việc "làm rộng đồng tiền". Nhưng vì quỹ đã sử dụng quá nhiều tác dụng đòn bẩy, nên nó có thể là một sự rộng tuếch rất lớn.

Trên lý thuyết, đây là một ý tưởng hay. Thế nhưng, có một vấn đề cơ bản ở phía sau, đó là: vì LTCM thích các thị trường luật và những chiến lược kinh doanh bí truyền, cho nên quỹ chỉ có thể thực hiện công việc kinh doanh với rất ít người. Nếu bạn muốn mua cổ phiếu ở Cisco, có nhiều người ở đó sẽ bán cho bạn với giá

hợp lý. Nhưng, chẳng hạn, nếu bạn muốn bán cổ phiếu không lãi cố định, như quỹ dài hạn đã làm, thì chỉ có 4 hoặc 5 công ty trên khắp thế giới mua bán mặt hàng này, mà nói một cách thực tế thì điều đó có nghĩa là dù có khoảng 4 hoặc 5 người trên toàn thế giới mua bán mặt hàng này. Và tất cả bọn họ đều biết nhau.

Lúc bấy giờ, chắc chắn những người này đều rất khôn ngoan. Tuy nhiên, không phải là có quá nhiều người như họ và họ lại rất giống nhau trong cách nghĩ về những điều như cái được và cái mất. Và điều đó có nghĩa là một khi sự việc bắt đầu gặp rắc rối vào mùa hè năm đó, thì không còn ai muốn tiếp tục và nắm lấy một cơ hội mà không ai muốn có. LTCM đã xây dựng toàn bộ chiến lược kinh doanh của họ dựa trên ý tưởng cho rằng giá của những thứ như các trái phiếu Luxembourg sẽ luôn trở về giá trị thực của chúng, trong thực tế có nghĩa là một giá nào đó giống như giá trị trung bình trong lịch sử của nó. Nhưng đối với chiến lược hoạt động như vậy, phải có người nào đó quan tâm đến việc mua các trái phiếu Luxembourg khi giá của chúng tụt xuống. Và vào mùa hè năm 1998, không một ai trong số rất ít người biết rằng các trái phiếu Luxembourg hạ giá hơn bao giờ hết mà vẫn quan tâm mua chúng. Thực tế, vì tất cả những người này đều biết LTCM hoạt động kinh doanh như thế nào nên việc LTCM quan tâm bán các trái phiếu đó không phải là lý do đủ để khiến những người này mua. Cái mà quỹ dài hạn cần là các nhà đầu tư có một thái độ khác hơn đối với sự mạo hiểm. Nhưng vì những thị trường mà quỹ tham gia giao dịch quá nhỏ, nên không thể tìm thấy những nhà đầu tư như vậy.

Có một chân lý hiển nhiên quen thuộc đó là vào bất kỳ thời điểm nào, các thị trường tài chính đều bị chi phối bởi sự sợ hãi hoặc sự

hám lợi. Nhưng những thị trường mạnh nhất lại là những thị trường nhộn nhịp bởi đồng thời có cả sự sợ hãi lẫn hám lợi. Nói rõ hơn, bất cứ khi nào bạn bán cổ phiếu thì người mua nó cũng sẽ nghĩ khác về những triển vọng tương lai của cổ phiếu đó. Bạn nghĩ nó sẽ giảm, người mua nghĩ nó sẽ lên. Hoặc bạn, hoặc người mua sẽ đúng, nhưng điều quan trọng là chỉ thông qua sự tương tác của những thái độ khác nhau đó, thị trường mới có thể làm tốt công việc phân phối vốn. Vấn đề xảy ra đối với LTCM là do không có những thái độ khác nhau như thế. Mọi người đều nghĩ giống nhau bởi vì nhóm người đưa ra quyết định quá nhỏ và quá đồng nhất. Rốt cuộc, việc cá nhân các chuyên gia thông minh đến mức nào không còn quan trọng nữa. Nói chung, họ thông minh theo cách quá giống nhau.

#### IV

Cơn sốt ảo lớn nhất của thị trường chứng khoán những năm 1950 bắt nguồn trước hết từ một trại gà tồi tàn ở thị trấn Pearl River bé nhỏ, New York. Trại gà thuộc quyền sở hữu của Gottfried Schmidt - một kỹ sư và là người tạo mẫu và vô tình còn là người rất đam mê chơi bowling. Năm 1936, Schmidt cảm thấy thất vọng về việc nếu ông có muốn chơi vài ván bowling sau giờ làm việc thì cũng không có ai ở quanh sắp bóng giúp ông. Thời ấy, việc sắp bóng mới được thực hiện bằng tay. Nhưng Schmidt đã tưởng tượng ra một loại máy có thể sắp bóng nhanh chóng và hiệu quả. Vì thế, ông đã tập hợp một nhóm nhỏ gồm hai thợ máy ô tô và một kỹ sư, và bắt đầu xây dựng chiếc máy sắp bóng tự động đầu tiên ở trại gà tồi tàn phía sau nhà ông. Thời điểm đó là giữa thời kỳ Đại Suy thoái, vì vậy các nhà đầu tư ngày xưa đã phải dựa vào kim loại phế

liệu, xích xe đạp và các bộ phận của xe ô tô đã qua sử dụng. Trong năm đó Schmidt đã có một mô hình hoạt động khá tốt cùng với bằng sáng chế. Cái ông còn chưa có được là bằng cách nào để áp dụng sáng chế của ông vào việc sản xuất hàng loạt.

Morehead Patterson vào cuộc. Bản thân là một nhà sáng chế nghiệp dư nhưng Patterson còn là Phó chủ tịch Công ty Lò đúc và Máy móc của Mỹ (AMF). Công ty chuyên sản xuất các loại máy phục vụ ngành công nghiệp làm bánh và thuốc lá, nhưng cũng quan tâm đa dạng hóa ngành nghề, và Patterson nhận thấy nếu biết cách tiếp thị, phát minh của Schmidt có thể cách mạng hóa ngành công nghiệp bowling. Vì các sân chơi bowling phải phụ thuộc vào những cậu bé sắp bóng, nên số lần chơi bóng lúc nào cũng bị hạn chế. Và như Andrew Hurley giải thích trong cuốn sách của ông, Các quán ăn nhỏ ven đường, sân chơi bowling và khu đỗ xe moóc (Dinners, Bowling Alleys, and Trailer Parks) thì mối quan hệ giữa những cậu bé sắp bóng và khách hàng của họ dễ xảy ra bất đồng nhiều nhất. Các nhà cải cách xã hội công kích các sân chơi bowling giống như những hang ổ ăn chơi trụy lạc. Các sân chơi bowling giống như các phòng đánh trận (một lối chơi bi a với 16 viên), chỉ có sự ồn ào. Máy sắp bóng tự động có thể mang lại tính hợp lý và hiệu quả cho các sân chơi bowling, cho phép mở rộng và nâng cấp các sân chơi. Vì thế, Patterson đã đến thẳng Pearl River, tìm thấy Schmidt ở khu trại tồi tàn và đề nghị cho ông một công việc, Schmidt trở thành nhân viên của công ty AMF, và AMF được quyền quản lý bằng sáng chế của Schmidt.

Nếu không có cuộc Chiến tranh thế giới thứ hai chen ngang thì loại máy sắp bóng tự động này chắc chắn đã ra mắt công chúng vào

đầu những năm 1940. Vì có chiến tranh nên các nhà máy của AMF đã mất một nửa thập kỷ sản xuất các trang thiết bị cho chiến tranh. Và mặc dù máy sắp bóng tự động ra mắt chính thức lần đầu năm 1946 nhưng vẫn còn một số nhược điểm chưa được tính đến. Tuy nhiên, đến năm 1951, hơn một thập kỷ sau khi Schmidt tạo ra mô hình hoạt động thứ nhất, một sân chơi bowling ở Mount Clemens, bang Michigan, đã giới thiệu máy sắp bóng tự động đầu tiên.

Tác động của việc này gây ấn tượng sâu sắc như Patterson có thể mong đợi. Các sân chơi bowling từ những quán tồi tàn đã biến thành các tòa nhà lộng lẫy. Như đã cam kết, loại máy tự động này hoạt động nhanh hơn và đáng tin cậy hơn so với các cậu bé sắp bóng, do đó, chơi bowling cũng trở nên nhanh hơn và hứng thú hơn. Tầng lớp trung lưu đang phát bắt đầu ham thích bowling, khi các sân chơi quảng cáo bowling là môn thể thao lý tưởng đối với cả gia đình. Sân chơi bowling bắt đầu được mọi người biết đến như là "câu lạc bộ đồng quê của mọi người". Đến cuối những năm 1950, có hơn 10.000.000 người chơi bowling ít nhất một lần trong tuần.

Một kết quả ngoài mong đợi của sự bùng nổ này đó là các cổ phiếu bowling trở thành con cưng của Phố Wall. Giữa năm 1957 và 1958, cổ phiếu của AMF và Brunswick - một nhà máy sản xuất thiết bị bowling khác - đã tăng gấp đôi. Những công ty bowling nhỏ hơn cũng được mọi người biết đến và các nhà đầu tư bắt đầu rót vốn vào ngành công nghiệp này. Nếu bạn có ý tưởng liên quan đến bowling, người ta sẽ sẵn sàng cấp vốn cho bạn. Các sân chơi được xây dựng khắp nước Mỹ. Đến năm 1960, đã có 12.000 sân,

với tổng số 110.000 lần thay. Cả thảy, các nhà đầu tư đã bỏ ra 2 tỷ đô la vốn vào kinh doanh bowling trong thời kỳ sốt bowling. Và đây là lúc hai tỷ đô la được coi là vốn thực tế.

Phố Wall đã làm hết sức mình để kích thích sự ham mê đối với môn thể thao này. Các nhà phân tích dự kiến trong tương lai môn thể thao này sẽ phát triển nhanh như những năm 1950 và cho rằng sắp tới mỗi người dân Mỹ có thể dành hai giờ để chơi bowling mỗi tuần. Như Charles Schwab, người khi đó mới bắt đầu sự nghiệp ở Phố Wall, đã nói: "Hãy cứ tính - 180.000.000 người nhân với hai tiếng một tuần, trong 52 tuần. Vậy mới thấy người chơi bowling nhiều tới mức nào." Sự quảng cáo thổi phồng này đã đẩy các cổ phiếu bowling thậm chí còn cao hơn nữa. Sau một thời gian, sự ham mê đối với mọi thứ liên quan đến bowling trở về đúng với cuộc sống thực của nó.

Trở về đúng với cuộc sống thực của nó, có nghĩa là, cho đến khi nó không còn nữa. Đến năm 1963, các cổ phiếu bowling từ những mức cao chưa từng thấy đã giảm tới 80% và phải mất gần một thập kỷ để chúng giành lại mặt bằng đã mất. Bowling ít phổ biến hơn theo thời gian và có thể không bao giờ trở lại như những năm dưới thời Eisenhower. Ngày nay, trên cả nước chỉ còn lại khoảng một nửa số sân chơi bowling so với 40 năm trước, mặc dù số dân Mỹ đã tăng thêm khoảng 100.000.000 người.

Sự cuồng dại ngắn ngủi của Phố Wall với các cổ phiếu bowling đương nhiên là một ví dụ về cơn sốt ảo của thị trường chứng khoán. Những cơn sốt nhỏ như trường hợp bowling rất phổ biến trong các thị trường tài sản, đặc biệt là các thị trường chứng khoán. Ví dụ, vài năm trước cơn sốt bowling, Phố Wall đã bị thôi



miền trước triển vọng của Thời đại nguyên tử và phát cuồng lên với các cổ phiếu Urani. Giữa những năm 1960, đến lượt cổ phiếu của các hiệp hội công ty lên cơn sốt khiến các nhà đầu tư không thể mua đủ. Tiếp theo là cơn sốt nhỏ đối với các cổ phiếu RV (Cổ phiếu của một công ty có tên là Skyhne Homes tăng gấp 20 lần trong năm 1969). Các công ty máy tính cá nhân, công nghệ sinh học, thị trường bất động sản, rồi lại công nghệ sinh học: tất cả đều là đối tượng ham mê điên cuồng của các nhà đầu tư trong 20 năm trước. Nhưng các cơn sốt này hạn chế trong những khu vực riêng biệt của thị trường và chỉ những nhà đầu tư lớn nhất mới không bị mất trắng. Gây ra thiệt hại nhiều hơn nữa là những thời điểm hiếm thấy trong lịch sử - như cơn sốt South Sea ở Anh những năm 1920, thị trường bất động sản ở Nhật những năm 1980 (khi một mảnh đất ở Tokyo được coi là có giá trị hơn so với cả vùng California) và dĩ nhiên cả cơn sốt cổ phiếu công nghệ cuối những năm 1990 - khi mà dường như tất cả các nhà đầu tư đều bị chìm đắm vào sự ham mê cuồng loạn, khi mà mọi người dường như bị khuất phục trước những gì Mackay gọi là "sự điên cuồng của đám đông". Đang trong cơn sốt thực sự, giá cả và giá trị mất đi mọi sự liên hệ. Giá tăng vì người ta hy vọng chúng sẽ tiếp tục tăng, ít nhất họ hy vọng cho đến thời điểm họ không còn thấy hy vọng nữa. Tiếp theo là đến lúc người ta lại chạy tán loạn tìm lối thoát.

Các cơn sốt và các cuộc sụp đổ là những ví dụ trong giáo trình cho thấy những quyết định tập thể đã sai. Trong một cơn sốt, tất cả những điều kiện để các nhóm trở nên thông minh - tính độc lập, tính đa dạng, sự xét đoán riêng - đều biến mất. Và mặc dù các cơn sốt xảy ra trong các thị trường chứng khoán nhưng chúng tác động lớn đến nền kinh tế "thực". Thị trường chứng khoán, xét cho cùng,

thực sự chỉ là một cơ chế khổng lồ cho phép các nhà đầu tư gián tiếp quyết định các công ty khác nhau cần có số vốn bao nhiêu. Nếu giá cổ phiếu của một công ty cao, công ty đó có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách bán cổ phiếu hoặc phát hành trái phiếu so với kiếm bằng cách khác. Như vậy, thông qua việc trả giá cổ phiếu của một công ty, các nhà đầu tư đã chuyển vốn một cách hiệu quả vào công ty đó và rút ra khỏi các công ty khác. Khi thị trường vững mạnh, những công ty có giá cổ phiếu cao sẽ sử dụng số tiền họ kiếm được một cách hữu ích và có hiệu quả, điều này không những tốt cho bản thân các công ty, mà còn tốt cho cả nền kinh tế nói chung.

Tuy nhiên, đối với các cổ phiếu bowling thì thị trường không phải là vững mạnh. Ngược lại, các nhà đầu tư đã rất kém trong việc đưa tiền đầu tư vào đúng công ty. Họ đầu tư quá nhiều tiền vào các cổ phiếu bowling so với mức cần có và các công ty bowling lại không sử dụng số tiền họ kiếm được một cách khôn ngoan. Họ xây dựng và đầu tư một cách thái quá để chờ đón một tương lai mà không bao giờ trở thành hiện thực. Nói cách khác, cơn sốt bowling không phải là dẫn chứng sống động về trí tuệ của đám đông. Và mặc dù các cơn sốt và những cuộc sụp đổ lớn chỉ là bất thường chứ không phải lúc nào cũng có, nhưng hiểu được tại sao chúng xảy ra và xảy ra như thế nào sẽ giúp chúng ta thấy được những sai lầm có thể khi các nhóm ra quyết định.

Khi bắt đầu nghĩ về những cơn sốt và các cuộc sụp đổ, một ý nghĩ xuất hiện ngay trong đầu ta: người ta không thấy được những cơn sốt trong nền kinh tế thực, tức là nền kinh tế nơi bạn mua bán tivi, táo và chi trả cho dịch vụ cắt tóc. Nói cách khác, giá của tivi

không tự nhiên tăng gấp đôi qua một đêm để rồi vài tháng sau là sụp đổ. Các mức giá thay đổi - các nhà sản xuất nâng giá đối với các mặt hàng khan hiếm, còn các thương nhân bán lẻ hạ giá các mặt hàng không bán chạy - nhưng chúng không dao động dữ dội. Và bạn sẽ không bao giờ thấy tình huống giá tăng khiến mọi người thích mua hơn (đây là những gì xảy ra trong một cơn sốt). Ti vi càng đắt, người ta càng ít quan tâm mua nó.

Như vậy, các cơn sốt thực sự là đặc tính của cái chúng ta nghĩ là thị trường tài chính. Tại sao? Ồ, hãy nghĩ xem bạn sẽ mua được gì khi mua một cổ phần. Những gì bạn sẽ mua được đúng ra là một phần thu nhập tương lai của công ty đó (Nếu tôi sở hữu một cổ phần của công ty và công ty đó kiếm được 2 đô la một cổ phần, thì tôi bỏ túi được 2 đô la.). Nhưng bạn cũng sẽ mua được gì đó khác nữa. Bạn sẽ mua được quyền bán lại cổ phần đó cho người khác - lý tưởng là người có cách nhìn lạc quan về tương lai của công ty đó hơn bạn và vì thế sẽ mua cổ phiếu đó với giá cao hơn so với giá gốc bạn bỏ ra.

Tất nhiên, đúng là mỗi khi bạn mua bất kỳ sản phẩm vật chất nào là bạn cũng sẽ mua luôn quyền được bán lại nó. Nhưng trong nền kinh tế thực, khi bạn mua một sản phẩm - thậm chí là một chiếc xe hơi - nhìn chung bạn không quá lo lắng về việc bán lại nó. Ví dụ, giá trị của một chiếc máy tính cá nhân không phụ thuộc vào việc bạn sẽ bán máy ở đâu đó trên đường, mà vào giá trị sử dụng khi sở hữu nó. Phần nào đấy là do các sản phẩm vật chất mất giá trị theo thời gian, trừ một số rất ít ngoại lệ. Nếu bạn bán lại chúng, giá sẽ thấp hơn so với mức bạn mua ban đầu.

Tuy nhiên, trong các thị trường tài chính, mọi thứ thường trở nên có giá trị hơn theo thời gian. Giá tăng (Điều này cũng đúng đối với thị trường đồ cổ và thị trường tác phẩm nghệ thuật.). Việc đó khiến cho khả năng bán lại cổ phần hoặc một bất động sản của tôi trở nên rất quan trọng. Và - đây mới là phần chủ yếu - nó còn làm cho quan điểm của thị trường đối với giá trị cổ phần của tôi cũng trở nên rất quan trọng. Trên lý thuyết, nếu tôi mua một cổ phần, tôi nên quan tâm tới điều gì? Tôi nên quan tâm đến việc công ty đó sẽ kiếm được bao nhiêu trong tương lai. Nếu công ty sẽ kiếm được 60 đô la trong hai mươi năm tới (tính theo vòng quay tiền mặt tự do đã được khấu trừ) thì tôi nên sẵn sàng trả 60 đô la cho một cổ phần. Tuy nhiên, trên thực tế, tôi không chỉ quan tâm đến việc công ty sẽ kiếm được bao nhiêu. Tôi còn quan tâm tới suy nghĩ của người khác về thu nhập của công ty nữa, bởi vì điều này sẽ quyết định việc tôi có thể bán được cổ phần của tôi cao hơn giá đã mua hay không.

Để thấy điều này khác với kinh tế thường ngày như thế nào, hãy hình dung bạn đang bước vào cửa hàng hoa quả ở địa phương để mua táo. Khi ấy, có lẽ trong đầu bạn đã nghĩ đến mức giá có thể hợp lý cho một quả táo. Điều này không có nghĩa là nếu quả táo có giá 90 xu (mà bạn thì nghĩ 75 xu mới là cái giá hợp lý), thì bạn sẽ thấy phẫn nộ. Mà nó có nghĩa là bạn biết khi nào mình bị mua hớ và khi nào mua được giá hời. Bạn biết như vậy vì bạn đã có cảm nhận quả táo đó đáng giá bao nhiêu đối với mình (dù chưa rõ ràng), nghĩa là bạn sẽ thu được bao nhiêu giá trị từ quả táo đó.

Điều thú vị là bạn nghĩ ra một mức giá hợp lý mà không cần bận tâm quá nhiều đến suy nghĩ của người khác về giá của những quả

táo đó. Chắc chắn, bạn biết người bán hoa quả muốn bán với giá bao nhiêu - đó là giá mà anh ta đòi trả. Và có lẽ bạn có cả quá trình lịch sử đi mua táo để bạn dựa vào đó, xác định mức giá hợp lý là bao nhiêu. Nhưng về cơ bản quyết định của bạn có thể quy về một phép tính khá đơn giản: bạn thích quả táo ở mức độ nào và quả táo cụ thể bạn đang cân nhắc để mua có ngon không?

Nói chung, việc bạn quyết định có mua táo hay không là một việc độc lập. Thực ra, bất cứ lúc nào người mua táo cũng nghĩ xem những quả táo đó có giá trị như thế nào đối với họ, còn người bán thì tính toán giá thành là bao nhiêu để trồng và vận chuyển táo. Vì thế, giá táo lúc nào cũng phản ánh cả hàng triệu quyết định độc lập mà những người mua và người bán đưa ra.

Ngược lại, giá của một cổ phiếu thường phản ánh một loạt những quyết định phụ thuộc, bởi vì khi nhiều người cùng tính toán xem một cổ phiếu có giá trị bao nhiêu thì ít nhất phần nào việc đánh giá của họ cũng phụ thuộc vào ý kiến của những người khác về giá cổ phiếu đó. Nhà kinh tế học John Maynard Keynes đã mô tả sinh động về quá trình này giống như mô hình thi người đẹp: "Việc đầu tư chuyên nghiệp được ví như những cuộc thi trên báo chí, trong đó những người dự thi phải chọn ra 6 gương mặt đẹp nhất từ hàng trăm bức ảnh, giải thưởng được trao cho người dự thi có sự lựa chọn sát nhất kết quả trung bình của tất cả những người dự thi nói chung, vì vậy, mỗi người dự thi không phải chọn những gương mặt mà anh ta cho là đẹp mà chọn những gương mặt anh ta cho là có nhiều khả năng lôi cuốn được những người dự thi khác nhất, tất cả những người này đều xem xét vấn đề này theo cùng một quan điểm giống nhau."

Đoạn này hơi rườm rà. Nhưng quan trọng nhất là dòng cuối. Những gì Keynes nhận ra đó là: điều làm cho thị trường chứng khoán trở nên đặc biệt kỳ lạ thường là việc các nhà đầu tư không chỉ quan tâm đến việc nhà đầu tư trung bình nghĩ gì, mà còn quan tâm đến việc nhà đầu tư trung bình nghĩ nhà đầu tư trung bình nghĩ gì. Và sự thực là tại sao lại dừng lại ở đó? Có lẽ điều bạn cần nghĩ đến là việc người trung bình nghĩ quan điểm của người trung bình sẽ như thế nào.

Một khi bạn bắt đầu tham gia vào cuộc chơi này, rõ ràng bạn sẽ rất khó từ bỏ. Mặc dù Keynes đã nói như vậy nhưng sự thực là không phải tất cả mọi người trong thị trường chứng khoán đều tham gia cuộc chơi. Một số người - ví dụ Warren Buffet - hành động một cách độc lập, chỉ đơn giản chọn ra những cô gái đẹp nhất (tức là cổ phiếu của những công ty mạnh nhất), tin rằng cuối cùng thị trường cũng sẽ chọn ra những cô gái đẹp nhất, nếu có thể nói như vậy. Những người khác chọn các cô gái họ nghĩ là đẹp nhưng phải là những cô mà các nhà đầu tư khác dường như cũng sẽ thấy quyến rũ. Và một số nhà đầu tư khác chỉ làm những gì mà Keynes đề xuất. Khi đó, chủ yếu thị trường chứng khoán là sự hòa hợp của quá trình ra quyết định vừa độc lập, vừa phụ thuộc, luôn luôn thay đổi nhưng cũng tương đối ổn định.

Các cơn sốt và các cuộc sụp đổ xảy ra khi sự hòa hợp này quá nghiêng về hướng phụ thuộc. Ví dụ, trong trường hợp cơn sốt bowling, các nhà đầu tư coi sự tăng giá AMF và Brunswick là bằng chứng cho thấy mọi người đều nghĩ rằng bowling thực sự sẽ là một phi vụ lớn sắp tới. Vì dường như ai cũng thích các cổ phiếu bowling, nên các nhà đầu tư muốn sở hữu chúng và chính điều



này lại càng làm cho các cổ phiếu có vẻ hấp dẫn hơn nữa. Việc mua cổ phiếu của AMF có vẻ giống như một sự xác nhận không thể bị thua lỗ, vì luôn có người khác muốn giành lấy cổ phần từ tay bạn. Và khi các cổ phiếu này tiếp tục tăng giá thì điều đó cũng không còn mấy khuyến khích người ta ngồi xuống và làm phép phân tích độc lập nào đó - một hình thức có thể dẫn mọi người đến chỗ hoài nghi về toàn bộ quá trình bùng nổ của bowling. Kết quả là tính đa dạng về ý kiến mà thị trường vững mạnh dựa vào được thay thế bằng một dạng suy nghĩ một chiều. Mọi người nói cổ phiếu bowling như thế nào thì những người khác cũng tin như thế đấy.

Cuộc sụp đổ đơn giản chỉ là điều ngược lại của cơn sốt, mặc dù nó xảy ra đột ngột và khốc liệt hơn nhiều. Trong một cuộc sụp đổ, các nhà đầu tư tương tự cũng không quan tâm đến giá trị "thực" của cổ phiếu và tương tự chỉ nghĩ đến việc bán lại nó. Sự khác nhau rõ ràng là: nếu trong cơn sốt các nhà đầu tư tin chắc giá sẽ tiếp tục tăng thì trong cuộc sụp đổ các nhà đầu tư lại tin rằng giá chỉ tiếp tục hạ. Điều thực sự bí ẩn là tại sao lại xảy ra cuộc sụp đổ khi họ vẫn đầu tư và hoạt động như vậy, vì hầu hết các cuộc sụp đổ lớn trong lịch sử tài chính dường như đều quá nghiêm trọng so với những nguyên nhân trực tiếp. Có lẽ cách suy luận hợp lý nhất là cách nhà sinh học Per Bak đưa ra, ông so sánh cuộc sụp đổ của thị trường với sự sụp đổ của một đồng cát. Khi bạn đổ thêm cát lên đồng cát, nó sẽ vẫn giữ nguyên hình dạng mà to dần lên. Nhưng đến một điểm nào đó, dù chỉ một hạt cát cũng quá nhiều để làm đồng cát đổ nhào.

Các nhà đầu tư ngày nay có nhiều thông tin hơn so với các nhà đầu tư trong lịch sử. Họ biết là có tồn tại các cơn sốt và chúng

hiếm khi kết thúc tốt đẹp - và chắc chắn là như vậy. Thế thì tại sao lại khó có thể loại bỏ những cơn sốt đến vậy?

Để có câu trả lời ta hãy quan sát một thí nghiệm được thực hiện ở phòng thí nghiệm kinh tế thực nghiệm của CalTech, tại đây các nhà kinh tế đã chứng minh được các cơn sốt diễn ra chính xác như thế nào. Trong thí nghiệm, các sinh viên được tạo cơ hội giao dịch cổ phiếu tại một công ty ảo trong 15 phiên giao dịch, mỗi phiên kéo dài 5 phút. Khởi điểm, mỗi sinh viên được phát hai cổ phiếu và một khoản tiền nhất định để mua thêm cổ phiếu nếu muốn. Mánh lới ở đây là mỗi cổ phiếu sẽ có mức cổ tức 24 xu vào cuối mỗi phiên giao dịch. Nếu bạn sở hữu một cổ phiếu thì đến cuối phiên giao dịch đầu tiên bạn sẽ thêm 24 xu. Và nếu bạn sở hữu một cổ phiếu thì sau cả buổi thí nghiệm, bạn sẽ kiếm được 3,60 đô la ( $0,24 \text{ đô la} \times 15$ ). Vì thế, trước khi cuộc chơi bắt đầu, nếu có người hỏi bạn là bạn có thể trả bao nhiêu cho một cổ phiếu thì câu trả lời đúng sẽ là "Không quá 3,60 đô la". Sau khi phiên giao dịch đầu tiên kết thúc thì bạn chỉ muốn trả không quá 3,26 đô la ( $3,36 \text{ đô la} - 0,24 \text{ đô la}$ ). Sau phiên thứ hai, bạn trả 3,12 đô la. Và cứ như vậy.

Mấu chốt của tất cả những việc này là không có sự bất ổn về giá trị của mỗi cổ phiếu (nhưng trong thị trường chứng khoán thực thì có sự không ổn định). Nếu số tiền bạn bỏ ra để mua một cổ phiếu lớn hơn số tiền bạn sẽ thu lại từ các cổ tức thì bạn đã bị mua hớ. Thế nhưng khi đang thực hiện thí nghiệm, giá của các cổ phiếu đột ngột tăng vọt lên 3,50 đô la và cứ giữ nguyên mức đó cho đến khi kết thúc hẳn. Khi giá trị các cổ phiếu dưới 3 đô la, mọi người vẫn giao dịch với giá 3,50 đô la. Khi giá trị các cổ phiếu tụt xuống dưới

2 đô la, giá giao dịch vẫn không hạ. Và thậm chí khi các cổ phiếu chỉ còn giá trị chưa bằng 1 đô la, vẫn có những người bỏ ra 3,50 đô la để mua vào.

Các sinh viên đã nghĩ gì? Nhà kinh tế học Colin Camerer, người thiết kế cuộc thí nghiệm này, đã hỏi họ lý do tại sao lại mua cổ phiếu với giá mà họ biết chắc là điên rồ. "Họ trả lời: Rõ ràng tôi biết giá quá cao, nhưng tôi thấy những người khác vẫn đang mua bán với giá cao như vậy". Camerer viết: "Tôi tính là mình có thể mua, kiếm lấy một hay hai cổ tức, rồi sau đó bán lại cũng giá đó cho một kẻ ngốc nghếch nào đó." Nói cách khác, ai cũng nghĩ rằng sẽ có kẻ nào đó ngốc hơn.

Thí nghiệm Caltech thú vị vì nó rất cực đoan. Các sinh viên có mọi thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng - tức là, không trả quá cao khi mua cổ phiếu. Họ biết khi nào cuộc thí nghiệm sẽ kết thúc, có nghĩa là họ chỉ có một khoảng thời gian hạn chế để bán hạ giá các cổ phiếu của họ. Và họ đã không giao thiệp với nhau ngoại trừ quan hệ mua bán (Vì thế mọi người không khuyến khích nhau.). Và cơn sốt lạng lẽ được hình thành. Điều này cho thấy phần nào những hiểm họa của việc ra quyết định phụ thuộc.

Phải nói rằng, những cơn sốt trong thực tế còn phức tạp và thú vị hơn so với trong thí nghiệm ở CalTech. Trước hết, khi đang trong cơn sốt, mọi người không phải lúc nào cũng biết rõ là họ đang ở đâu. Các sinh viên của Camerer thẳng thắn cho biết họ chỉ chăm chăm tìm kẻ ngốc nghếch hơn. Nhưng trong một cơn sốt thực tế, mọi người - không phải tất cả, nhưng chắc chắn có một số - bắt đầu tin vào mọi sự quảng cáo thổi phồng. Những người mua cổ phiếu của Cisco khi công ty này có tiếng là công ty đắt giá nhất

trên thế giới chắc chắn vì họ tin rằng cổ phiếu của Cisco sẽ tiếp tục tăng hơn nữa. Nhưng ẩn bên trong niềm tin đó có một ý niệm cốt lõi cho rằng Cisco thực ra có thể chỉ có giá trị 500 tỷ đô la.

Theo nghĩa đó, tính nguy hiểm của một cơn sốt đó là nó càng kéo dài, lại càng có vẻ không giống cơn sốt. Điều này phần nào là do thực tế không ai biết khi nào nó sẽ kết thúc (cũng như không ai có thể biết thực sự nó bắt đầu khi nào, thậm chí cả khi nhìn lại). Bất kỳ một nhà học giả nào cũng có thể tiên đoán được ngày tận thế của công ty Nasdaq vào năm 1998, nhưng nếu khi đó bạn rút khỏi thị trường chứng khoán, bạn sẽ bỏ lỡ mất 40% lợi nhuận. Nếu rút trước năm 1999, bạn sẽ bỏ lỡ mất khoản lợi nhuận 85%. Thị trường này phải phát triển bao nhiêu năm cho đến khi sự việc diễn ra như vậy?

Loại bỏ các cơn sốt dễ dàng như loại bỏ những đợt kích động tập thể. Nhưng quá trình thực hiện phức tạp hơn thế. Rốt cuộc, như chúng ta đã thấy trong chương bàn về sự bất chước và các thác thông tin, một số người dựa vào trí tuệ của những người khác là điều chắc chắn xảy ra và thường rất có lợi. Nếu các nhóm nói chung đều tương đối thông minh (như ta biết thì các nhóm đều thông minh) thì sẽ có cơ hội rất tốt để giá cổ phiếu hợp lý thực sự. Vấn đề là một khi tất cả mọi người bắt đầu dựa vào trí tuệ của nhóm, thì không ai còn làm gì để bổ sung vào trí tuệ của nhóm nữa. Mặc cho cách lập luận của Keynes, cuộc thi hoa hậu chỉ có một hy vọng là tìm ra cô gái đẹp nhất - hy vọng đó, rốt cuộc, chính là mục đích của cuộc thi - nếu như một số người ở đó thực sự đang nghĩ xem cô gái nào là đẹp nhất.

Chỉ vì chúng ta không có những mô tả rõ ràng về nguyên nhân của các cuộc sụp đổ nên chúng ta cũng thực sự không hiểu rõ tại sao các cơn sốt lại bắt đầu. Cái mà chúng ta biết được đó là chúng không thể được tạo ra một cách vô căn cứ. Bowling từng là một trong những trò tiêu khiển phổ biến nhất ở Mỹ những năm 1950. Các công ty công nghệ sinh học đã cách mạng hóa ngành công nghiệp dược. Và Internet từng là một ngành công nghiệp biến đổi. Vấn đề là nếu các cơn sốt bắt đầu với tính chất là những nỗ lực hợp lý để kiếm chác được ở những hướng kinh doanh mạnh, thì chúng sẽ sớm trở thành điều gì đó khác nữa. Sự hấp dẫn của việc buôn bán cổ phiếu trên cơ sở những việc người khác đang làm là gần như không thể cưỡng lại được. Những mong đợi của người khác liên tục tác động đến mong đợi của bạn. Và khi các nhà đầu tư bắt đầu phản ánh lẫn nhau thì trí tuệ của nhóm nói chung sẽ giảm xuống.

Thông tin thường được xem là bổ ích. Thực tế, như là một nguyên tắc, càng nhiều thông tin càng tốt. Và một trong những thách thức thực sự của bất kỳ nền kinh tế nào cũng là bảo đảm để các nhà đầu tư hiểu biết đầy đủ về những công ty mà họ sẽ đầu tư. Nhưng kinh nghiệm của các cơn sốt và các cuộc sụp đổ cho thấy, trong những hoàn cảnh nhất định, những loại thông tin nhất định quả thực dường như lại làm mọi việc trở nên xấu hơn. Hóa ra không phải tất cả các thông tin được tạo ra như nhau. Và cách thông tin được truyền tải có thể tác động mạnh đến cách nó được tiếp nhận.

Cơn sốt của thị trường chứng khoán ở những năm 1990 xảy ra đồng thời với sự bùng nổ về tin tức tài chính. Thậm chí chỉ so với một thập kỷ trước đây, các nhà đầu tư ngày nay được tiếp cận với

một lượng thông tin rất lớn về các công ty và các thị trường nhờ có Internet và truyền hình cáp. Nguồn thông tin tài chính có tầm ảnh hưởng lớn nhất vào cuối những năm 1990 chắc chắn là CNBC. Năm 1999, Andy Serwer, nhà báo chuyên mục Fortune (Vận may), đã viết: "Tôi nghĩ CNBC là mạng lưới vô tuyến truyền hình của thời đại chúng ta... Thị trường đầu cơ giá lên mà chúng ta đang hâm nóng từ năm này sang năm khác đã làm cho việc đầu tư trở thành trò tiêu khiển trên phạm vi quốc gia. Các cổ phiếu càng tăng giá, chúng ta tham gia thị trường càng đông và xem CNBC càng nhiều để theo sát diễn biến." (Lưu ý là cách mô tả của Serwer - "Các cổ phiếu càng tăng giá, chúng ta tham gia thị trường càng đông đã hoàn toàn lật tả được logic của cơn sốt trong thị trường chứng khoán"). Mỗi tuần có 7.000.000 người xem kênh CNBC khi thị trường lên đến đỉnh điểm, và nếu bạn cũng rất quan tâm tới thị trường chứng khoán, thì việc này là không thể tránh khỏi. Serwer viết tiếp: "CNBC hiện diện ở khắp nơi: trên các sàn giao dịch và môi giới chứng khoán, tất nhiên, còn có ở các câu lạc bộ sức khỏe và các nhà hàng, các cửa hàng hoa và các giàn khoan dầu, các nhà máy và phòng họp của các hội đoàn, văn phòng luật sư và các nhà tù."

CNBC liên tục phát sóng về những việc đang diễn ra trên thị trường, với dòng tin về chứng khoán lúc nào cũng chạy ở cuối màn hình và thông tin cập nhật đến từ hàng loạt các sở giao dịch chứng khoán một cách đều đặn. CNBC hiểu theo nghĩa nào đó đúng là một người đưa tin, giúp thị trường trò chuyện với chính mình, bạn có thể nói như vậy. Nhưng khi CNBC trở nên phổ biến hơn thì tầm ảnh hưởng của nó cũng lớn hơn. Thay vì chỉ bình luận về các thị trường, nó bắt đầu kích động cả các thị trường - một



cách không cố ý. Không phải là quá nhiều thông tin được phát sóng trên kênh CNBC đã thúc đẩy các nhà đầu tư mua bán, mà thực tế là những thông tin đó được nói tới quá nhiều trên CNBC.

Ví dụ, các nhà kinh tế học Jeffrey Busse và T. Clinton Green đã thực hiện nghiên cứu về phản ứng của thị trường khi trên kênh CNBC phát đi bản tin tích cực về một loại cổ phiếu trong tiết mục "Midday Call". Busse và Green tho thấy giá cổ phiếu đã phản ứng gần như tức thì trước tin đó, giá tăng cao hơn trong vòng 15 giây đầu tiên sau khi đưa tin. Đáng chú ý hơn, số giao dịch cổ phiếu đã tăng gấp sáu lần trong phút đầu tiên sau khi đưa tin. Tốc độ phản ứng, một mặt, chứng tỏ mức độ hiệu quả của thị trường khi có thông tin mới. Nhưng nghiên cứu này còn cho thấy các nhà đầu tư đã không phản ứng trước nội dung của bản tin. 15 giây khó có thể đủ để xác định xem thông tin đưa trên CNBC có ý nghĩa hay không. Tất cả những gì các nhà đầu tư - hay những kẻ đầu cơ - quan tâm đó là: vì CNBC đã đưa tin, nên một số người sẽ dựa vào đó để giao dịch. Một khi bạn biết rằng những người khác sẽ phản ứng trước tin mới đưa, thì vấn đề duy nhất sẽ là ai có thể theo kịp (Thực ra, nếu bạn quá chậm thì cuối cùng bạn sẽ mất hết tiền.). Ken Wolff, người giao dịch hàng ngày, đã phát biểu với tờ Business Week: "CNBC là một công cụ tạo đà giao dịch nóng bỏng. Chúng tôi sử dụng nó thường xuyên". Và Jim Cramer, một nhà báo chuyên mục và là cựu giám đốc quỹ đầu tư mạo hiểm, đã viết về chương trình buổi sáng của CNBC, Squawk Box, như sau: "Bạn hãy mua ngay chứng khoán khi nghe thấy ai đó đang nói trên Squawk."

Kênh CNBC đã thổi phồng tính thất phụ thuộc của thị trường chứng khoán bởi vì đã dồn dập chuyển tới các nhà đầu tư thông

tin về những gì mà các nhà đầu tư khác đang suy nghĩ. Thời kỳ trước khi có kênh CNBC, hầu hết thông tin mà những người giao dịch biết được về ý nghĩ của mọi người đều phải suy luận từ máy điện báo. Vì vậy, dù bạn đang cố gắng giải mã các động cơ của người khác thì vẫn có một khoảng trống giữa bạn và thị trường. Trong thế giới thông tin tài chính hiện đại, việc suy luận đó không còn cần thiết nữa (có lẽ không thể có nữa). Thay vào đó, bạn liên tục được biết thông tin về những người giao dịch đang nói gì và thị trường cảm nhận như thế nào. Trở lại với cách nói ẩn dụ của Keynes, cứ như là kênh CNBC kêu gào cả ngày về những điều mọi người đang bàn xem, ai sẽ là những cô gái đẹp nhất. Điều đó khiến cho cá nhân mỗi nhà đầu tư càng khó đưa ra được quyết định độc lập về cô gái đẹp nhất hơn trước. Đương nhiên, đây cũng là yếu tố quan trọng trong những thời điểm các nhà đầu tư đã liên kết với nhau. Chẳng hạn, vào hôm thị trường sụt giá mà trên màn hình của kênh CNBC lại ca tụng: "Một ngày thứ Hai vui buồn lẫn lộn" thì mỗi quyết định nhà đầu tư đưa ra đều bị ảnh hưởng bởi sự hoang mang họ nhìn thấy trên màn hình trước mặt. Tình trạng tâm lý của bọn họ trở thành một căn bệnh đặc hữu vì khó nghĩ được điều gì khác ngoài việc nghĩ xem mọi người đang làm gì.

Dù bạn có gạt vấn đề liên kết giữa bọn họ sang một bên, cũng không chắc là việc ngăn chặn thông tin sẽ tất yếu dẫn đến việc ra quyết định đúng đắn. Chẳng hạn, cuối những năm 1980, nhà tâm lý học Paul Andreassen đã tiến hành một loạt thí nghiệm với các sinh viên thương mại ở Trường MIT, qua đó cho thấy những tin tức mới không phải lúc nào cũng biến thành thông tin tốt hơn. Andreassen chia các sinh viên thành hai nhóm. Mỗi nhóm chọn ra một danh mục vốn đầu tư chứng khoán và có đủ thông tin để biết

rằng mỗi loại cổ phiếu sẽ lên tới mức giá dường như hợp lý đối với nó. Tiếp theo, Andreassen để một nhóm chỉ được phép nhìn thấy những biến động về giá trong các cổ phiếu của họ. Họ có thể mua và bán nếu họ muốn, nhưng tất cả những gì họ biết được là việc giá của một cổ phiếu đã lên hay xuống. Nhóm thứ hai được phép thấy những biến động về giá cả nhưng còn có thêm nguồn tin tức tài chính thường xuyên được coi là giải thích cho những gì đang xảy ra. Thật ngạc nhiên, nhóm ít thông tin hơn đã làm tốt hơn nhiều so với nhóm được biết mọi tin tức.

Andreassen cho rằng lý do đó là các bản tin, do bản chất của chúng, có xu hướng quá nhấn mạnh tầm quan trọng của bất kỳ một thông tin cụ thể nào. Ví dụ, khi một cổ phiếu sụt giá thì sự sụt giá đó được mô tả sinh động một cách đặc biệt như dấu hiệu của tình trạng rối loạn sắp tới, trong khi một cổ phiếu đang lên dường như chẳng hứa hẹn điều gì khác ngoài bầu trời xanh ở phía trước. Chính vì thế, những sinh viên được tiếp cận với các tin tức đã phản ứng quá mạnh. Họ mua bán cổ phiếu với tần suất nhiều hơn rất nhiều so với những người chỉ được quan sát về giá cả, bởi vì họ đã đánh giá ý nghĩa của các thông tin một cách thái quá. Những sinh viên chỉ được biết giá của các cổ phiếu không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tập trung vào những thông tin cơ bản để tìm cách giao dịch thích hợp với các cổ phiếu.

Vấn đề đánh giá quá cao đối với một thông tin càng trở nên tệ hại hơn khi mọi người trong thị trường đều có được thông tin đó. Ta hãy xem một thí nghiệm mà nhà phân tích tài chính Jack Treynor đã thực hiện. Trước hết, Treynor yêu cầu các sinh viên trong lớp tài chính của ông đoán số hạt đậu trong một chiếc bình. Chẳng có

gì ngạc nhiên, con số dự đoán trung bình lệch dưới 3% so với số hạt đậu trong bình (trong bình có 850 hạt và số dự đoán trung bình là 871) và chỉ có một người trong lớp đoán chính xác hơn cả nhóm nói chung. Ở điểm này, Treynor đã chứng minh lại kết quả trong thí nghiệm của Francis Galton với con bò.

Sau đó, Treynor lại yêu cầu các sinh viên đoán số hạt đậu một lần nữa. Tuy nhiên, lần này họ có thêm dữ kiện là trong bình có một khoảng không bên trên và bình bằng nhựa, không phải bằng thủy tinh, nghĩa là bình có thể chứa nhiều đậu hơn mức có thể mong đợi. Kết quả dự đoán trung bình của nhóm sai 15% và kém hơn đáng kể so với dự đoán của một số người trong lớp.

Vấn đề là thông tin đã làm lệch hướng dự đoán của các sinh viên theo một cách chung. Dữ kiện đưa ra cho họ là đúng sự thật. Nhưng vì sự thật đó dường như muốn chỉ đến một hướng - đó là có thể trong bình có nhiều đậu hơn họ nghĩ - nên sự thật đó đã làm mất đi trí tuệ tập thể của họ. Và cách thông tin được tiết lộ cũng là một vấn đề. Về khía cạnh nào đó, thay vì nói rằng trong chiếc bình nhựa có một số đậu, Treynor đã quay sang giải thích tại sao ông nghĩ chất liệu nhựa lại quan trọng. Khi làm như vậy, thực ra ông đã lấy bớt thông tin của các sinh viên. Họ càng được biết nhiều thông tin thì thực chất họ lại càng ít có khả năng biết có bao nhiêu đậu trong bình.

Rõ ràng, các nền kinh tế và các xã hội đều dựa vào và phát triển mạnh nhờ có sự công khai thông tin cho công chúng. Thế nhưng, những gì mà các thí nghiệm của Treynor và Andreassen cho thấy đó là: cách công khai thông tin cho công chúng tốt nhất đó là không có sự cường điệu, hay thậm chí là bình luận của những

người đang nắm giữ những vị trí quyền lực. Theo quan niệm này, cách mà Cục Dự trữ Liên bang thông báo mức tăng lãi suất đột ngột của họ - mà chỉ tóm tắt ngắn gọn về quyết định của mình - lại có vẻ khôn ngoan.

Các nhóm chỉ thông minh khi có sự cân bằng giữa thông tin mà tất cả mọi người trong nhóm đều biết và thông tin của mỗi thành viên trong nhóm có riêng. Đó là sự kết hợp của tất cả các thông tin độc lập, trong đó một số đúng, một số sai, nhưng nó đảm bảo để nhóm trở nên sáng suốt. Trong thị trường chứng khoán, như chúng ta đã thấy, những mong đợi của người khác tác động đến việc bạn xác định giá trị. Nhiều khi điều đó không có mấy ý nghĩa, vì bản thân các mong đợi cũng trái ngược nhau. Nhưng những gì xảy ra trong cơn sốt - hay những gì xảy ra khi cơn sốt bùng nổ - lại là các mong đợi cùng hội tụ về một hướng. Và các phương tiện truyền thông đóng vai trò quan trọng trong quá trình này. Trong suốt thời kỳ bùng nổ, hiếm khi nghe thấy một ý kiến trái ngược cho rằng thảm họa đang tới gần, còn khi mọi việc đang trở nên xấu đi, cũng khó tìm thấy người nào đó cho rằng sự hoang mang là một sai lầm. Theo cách này, phương tiện truyền thông thường làm trầm trọng hơn - dù không trực tiếp gây nên - vòng thông tin phản hồi ngày càng lớn trong quá trình một cơn sốt. Như chúng ta đã thấy, việc này đã đủ để các nhà đầu tư khó có thể giữ được ý kiến độc lập với nhau. Khi đang trong cơn sốt, điều đó thực tế là không thể có. Nói cách khác, thị trường biến thành một đám đông hỗn tạp.

Tất nhiên, phải thừa nhận rằng các nhà đầu tư trong cơn sốt đúng là đã mất hết lý trí, rằng họ đang hành động một cách phi lý và họ sẽ phải hứng chịu hậu quả rất lớn khi thức tỉnh sau cuộc sụp đổ.

Và họ đã hứng chịu. Nhưng những việc họ thực sự đang thực hiện đơn giản chỉ là làm theo những dấu hiệu từ đám đông. Đây không phải là một hiện tượng bất thường.

Chẳng hạn, ta hãy xem một đám đông ở Seattle đã kích động một phụ nữ 26 tuổi nhảy xuống cầu Seattle Memorial hồi tháng Tám năm 2001. Người phụ nữ này đã dừng xe trên đường và leo qua thành cầu. Phía sau xe cô, giao thông bắt đầu ùn tắc và những người tò mò bên kia đường cũng chạy chậm lại khiến cho giao thông như bò lê trên đường. Cảnh sát được lệnh tới hiện trường và họ cố gắng thuyết phục cô ra khỏi chỗ nguy hiểm. Khi cảnh sát làm vậy thì những người lái xe, người đi bộ và hành khách trên một chiếc xe buýt của hãng MetroBus bị ách lại bắt đầu gào thét giục người phụ nữ nhảy xuống. "Hãy nhảy đi!" họ la lên: "Nhảy đi, đồ quỷ cái! Nhảy đi chứ!". Cảnh sát đã tìm cách trấn an người phụ nữ. Nhưng những nỗ lực của họ đều vô ích. Vì đám đông liên tục gào thét, cô đã nhảy xuống sông từ độ cao bằng một tòa nhà 16 tầng (Thật khó tin, cô vẫn sống.).

Sự việc ở Seattle là điều bất thường vì nó diễn ra vào buổi sáng, nhưng sự hiện diện của cái mà nhà xã hội học Leon Mann gọi là "đám đông kích động" hoàn toàn không có gì ngạc nhiên. Trong một nửa số vụ nhảy sông tự vẫn mà Mann nghiên cứu, các đám đông đã tập trung lại để thúc giục người nhảy. Mann nhận thấy các đám đông hay hành động theo cách này, nhất là vào ban đêm, lúc này không những họ khó bị nhận diện mà còn có thể hình dung mình thuộc một nhóm lớn hơn. Và đám đông càng lớn, càng dễ cảm thấy giấu được mình, chắc chắn như vậy. Và dường như còn



là một khả năng nữa là càng nhiều người đang la hét thì càng có nhiều người muốn la hét theo.

Tất nhiên, các đám đông kích động tương đối hiếm. Thế nhưng động cơ thúc đẩy họ có vẻ rất giống với hành vi của các đám đông nổi loạn. Và quá trình hình thành một đám đông nổi loạn lại tương tự với cơn sốt trong thị trường chứng khoán. Đám đông đang trong cơn náo loạn nhất xem ra giống như một tổ thức đơn lẻ cùng hành động theo một ý chí. Và rõ ràng, hành vi của đám đông này có tính tập thể mà nhóm người ngẫu nhiên nào đó sẽ không có. Nhưng nhà xã hội học Mark Granovetter lập luận sang tính chất tập thể của một đám đông là sản phẩm của một quá trình phức tạp, không phải là việc đột ngột trở nên điên cuồng. Granovetter cho thấy, trong bất kỳ đám đông nào cũng có một vài người không bao giờ nổi loạn và một vài người gần như lúc nào cũng sẵn sàng nổi loạn - đây là những "kẻ xúi giục". Nhưng đa số mọi người là trung dung. Ý muốn nổi loạn của họ phụ thuộc vào việc những người khác trong đám đông đang làm. Đặc biệt, nó phụ thuộc vào cách nhiều người khác trong đám đông đang nổi loạn như thế nào. Khi đó, càng nhiều người nổi loạn, thì càng nhiều người quả quyết rằng họ cũng muốn nổi loạn (Hãy nghĩ đến những điều Andy Serwer viết về sự bùng nổ của thị trường chứng khoán: "Các cổ phiếu càng tăng giá, càng nhiều người tham gia vào thị trường".).

Điều đó nghe như thể là khi một người bắt đầu gây âm ỉ thì tất yếu sẽ dẫn đến sự náo loạn. Nhưng theo Granovetter, thực tế không phải vậy. Điều quan trọng là sự kết hợp của mọi người trong đám đông như thế nào. Nếu chỉ có vài kẻ xúi giục và nhiều người vẫn

hành động theo số đông thì khả năng sẽ chẳng có gì xảy ra. Để một đám đông bùng nổ, bạn cần có những kẻ xúi giục "những kẻ cấp tiến" - những người có ngưỡng bạo lực thấp (rất dễ gây bạo lực) - và cần số lượng lớn những người dễ bị dao động.

Công trình của Granovetter còn một hàm ý nữa là nếu trong đám đông có đủ số người không bao giờ nổi loạn trong bất cứ điều kiện nào - tức là, hành động của họ không phụ thuộc vào hành vi của cả đám đông nói chung - thì cuộc nổi loạn sẽ ít có khả năng xảy ra, bởi vì càng nhiều người không nổi loạn, thì càng nhiều người ở đó sẽ là những người không muốn nổi loạn. Điều tương tự đối với cơn sốt trong thị trường chứng khoán là đương nhiên: càng nhiều nhà đầu tư từ chối mua cổ phiếu chỉ vì những người khác đang mua chúng thì sẽ càng ít khả năng bùng lên cơn sốt. Càng ít nhà đầu tư coi thị trường như thể là cuộc thi hoa hậu của Keynes thì các quyết định của thị trường sẽ càng thông minh và thiết thực hơn.

Nếu như mô hình của Granovetter cho chúng ta biết đôi chút về cách phòng ngừa hay ít nhất cũng giảm nhẹ được các cuộc nổi loạn, các cơn sốt và các cuộc đổ vỡ, thì nó cũng cho biết đôi điều về lý do tại sao, khi nào các nhóm đi sai hướng, họ đi sai hướng theo cách cực đoan. Về một ý nghĩa nào đó, khi một đám đông vượt qua ngưỡng để gây bạo lực thì hành vi của họ sẽ diễn ra theo những thành viên bạo lực nhất trong đám đông. Nếu hình ảnh trí tuệ tập thể được nhắc tới nhiều ở trong cuốn sách này là sự đánh giá trung bình của cả nhóm nói chung thì đám đông hỗn tạp không phải là khôn ngoan. Đánh giá của họ mang tính cực đoan.

## **Chương 12. CHẾ ĐỘ DÂN CHỦ**

### **Chúng ta có nên lo lắng về lợi ích chung**

I

Tháng Một năm 2003, có 343 người được lựa chọn cẩn thận để đại diện cho một bộ phận dân Mỹ tiêu biểu tới mức gần như hoàn hảo đã tập trung ở Philadelphia để tham gia cuộc thảo luận chính trị vào cuối tuần. Chủ đề là chính sách ngoại giao của Mỹ, với những vấn đề từ mối đe dọa xung đột xảy ra với Iraq, sự phổ biến của vũ khí hạt nhân, đến đại dịch AIDS trên toàn cầu. Trước đó, trong tuần, người ta đã tiến hành thăm dò ý kiến các đại biểu để nắm được chiều hướng quan điểm của họ về các vấn đề này. Lúc đó, mỗi người được phát một tập tài liệu hướng dẫn, trong đó trình bày các sự kiện có liên quan một cách công bằng và thận trọng, và hướng thảo luận sắp tới về những vấn đề này. Khi tới nơi, các đại biểu được chia thành từng nhóm nhỏ dưới sự chủ tọa của những người vốn có kỹ năng tổ chức thảo luận và tiếp tục thảo luận kỹ những vấn đề trên vào cuối tuần. Bên cạnh đó, họ còn có cơ hội chất vấn các nhóm chuyên gia và các nhân vật chính trị đối lập. Buổi cuối cùng, các đại biểu được thăm dò ý kiến một lần nữa để xem những suy tính của họ khác nhau như thế nào.

Cuộc thảo luận này có cái tên rất dài: "Thăm dò ý kiến thảo luận về các vấn đề quốc gia" - sản phẩm trí tuệ của nhà khoa học chính trị James Fishkin ở Đại học Texas. Fishkin nghĩ ra cuộc thăm dò ý kiến này bởi ông thất vọng trước sự hạn chế của các số liệu bầu cử truyền thống và để thoát khỏi cảm giác cho rằng người dân Mỹ

không có thông tin hoặc cơ hội để đưa ra những lựa chọn chính trị thông minh. Ý tưởng phía sau các cuộc thăm dò ý kiến - mà giờ đây chúng đã được tổ chức ở hàng trăm thành phố trên khắp thế giới - đó là tranh luận chính trị không nên và không cần thiết, chỉ giới hạn trong phạm vi các chuyên gia và giới tinh hoa về chính trị. Nếu có đủ thông tin và cơ hội thảo luận mọi việc với những người ngang hàng thì dân thường còn có nhiều khả năng hơn để hiểu những vấn đề phức tạp và đưa ra những lựa chọn có ý nghĩa về chính trị. Theo nghĩa này, đề án của Fishkin là một vấn đề hết sức lạc quan, khẳng định niềm tin sâu sắc vào giá trị của cuộc thảo luận đầy đủ thông tin và khả năng làm chủ bản thân của những người bình thường.

Fishkin muốn cuộc trưng cầu ý kiến thảo luận trở thành một hoạt động thường xuyên trên phạm vi cả nước, hoạt động đó nếu không thay thế được các cuộc trưng cầu dân ý truyền thống thì ít nhất cũng hỗ trợ thêm cho chúng. Vì các cuộc trưng cầu ý kiến thảo luận phản ánh rõ hơn suy nghĩ thực của cử tri Mỹ đối với các vấn đề, do đó, theo ông, các chính trị gia Mỹ tốt hơn hết nên lưu ý đến chúng hơn là cách điều tra Gallup lấy ý kiến bình quân của bạn. Chắc chắn, đây là một đề án tương đối viễn vông bởi lẽ việc trưng cầu ý kiến thảo luận tốn rất nhiều thời gian và tiền của nên khó có thể hình dung chúng lại trở thành một phần chính thức trong toàn cảnh chính trị Mỹ (Và trong mọi trường hợp vẫn hoàn toàn chưa rõ là các chính trị gia đương nhiệm có thực sự muốn các cử tri có đầy đủ thông tin hay không.). Nhưng nó vẫn chưa thể viễn vông bằng một ý tưởng khác của Fishkin, cụ thể là ý tưởng "Ngày Thảo luận" (Deliberation Day). Ngày Thảo luận do Fishkin và giáo sư luật của Đại học Yale, Bruce Ackerman đề xuất, có thể là

một ngày nghỉ mới của quốc gia, ngày này cách các cuộc bầu cử lớn của quốc gia hai tuần. Vào hôm đó, những cử tri đã đăng ký có thể tụ tập cùng những người xung quanh mình thành những nhóm nhỏ 15 người và các nhóm lớn 500 người để thảo luận các vấn đề lớn đang bị đe dọa trong chiến dịch bầu cử. Những công dân tham gia và sau đó đi bỏ phiếu ở tuần tiếp theo sẽ được trả 150 đô la. Kỳ lạ nhất là việc Ackerman và Fishkin muốn cấm mọi công việc vào Ngày Thảo luận, "trừ những việc thiết yếu nhất". Công việc duy nhất cần làm vào ngày này là thực hiện quyền và nghĩa vụ công dân.

Giờ đây, Ackerman và Fishkin nhận ra rằng ý tưởng của họ là không tưởng - hay ở mức độ nào đó còn là lạc điệu. Nhưng họ lại biện luận rằng cần phải làm một việc gì đó có tính đột biến để ngăn chặn sự mài mòn của nền dân chủ Mỹ. Vì lý do này, người Mỹ đang ngày càng rời xa nhau và thờ ơ với hệ thống chính trị, việc thảo luận chung trở nên kém chất lượng hơn và ít thông tin hơn, và tinh thần lợi ích chung đang dần bị lu mờ trước việc chúng ta tôn sùng lợi ích riêng. Điều cần thiết là phải đưa người Mỹ trở lại với cuộc sống của một công dân, cho họ cơ hội vừa được nói lên quan điểm của mình trong một diễn đàn có ý nghĩa, vừa được học hỏi về những vấn đề này. Những buổi tụ tập thảo luận là một cách để làm được việc đó.

Ý tưởng "dân chủ thảo luận" này dễ bị biến thành mục tiêu chỉ trích. Nó có vẻ dựa trên một khái niệm phi thực tế về ý thức công dân của con người. Nó khoắc cho việc thảo luận những sức mạnh gần như ma thuật. Và nó mang vẻ hống hách ta đây của đàn bà. Dù bạn thừa nhận rằng thực tế mọi người đủ hiểu biết để nắm bắt

được những lý luận chính trị phức tạp thì vẫn chưa rõ là họ có kiên nhẫn hay năng lực để làm được như vậy hay không, cũng không biết họ có muốn nghe người ta bảo rằng họ không thể làm việc vì đã đến lúc bàn về chính trị. Ví dụ, Thẩm phán Tòa án Tối cao Liên bang Mỹ Richard Posner đã coi thường quan điểm cho rằng việc thảo luận sẽ biến chúng thành những hình mẫu của lý trí và đức hạnh. "Hợp chủng quốc Hoa Kỳ là một xã hội thiếu văn hóa sâu sắc", ông viết: "Công dân Mỹ hiếm khi thích các khái niệm trừu tượng, ít có thời gian và không có thiên hướng dành nhiều thời gian rèn luyện bản thân để trở thành những cử tri hiểu biết và có tinh thần vì mọi người. Và trong mọi trường hợp, khả năng để duy trì xem "lợi ích chung" có thể là gì có lẽ vượt ra ngoài khả năng của đa số mọi người. "Việc hình thành quan niệm đầy đủ về lợi ích chung của xã hội nói chung khó hơn rất nhiều so với việc xác định xem lợi ích riêng của một người nằm ở đâu", Posner viết. "Không phải chỉ vì kết quả của lợi ích cá nhân là cái khó mà lừa được người ta; mà là việc lập luận về cách hành động hiệu quả nhất đối với một mục đích nhất định - lập luận công cụ, kiểu lập luận cần có khi hành động vì lợi ích riêng - dễ hiểu hơn nhiều so với việc lập luận về nhiều mục đích, dạng lập luận cần thiết để xác định điều gì là tốt nhất đối với cả xã hội nói chung."

Khi liệt dân chủ thảo luận vào loại Khái niệm 1, Posner cho rằng tốt hơn hết chúng ta nên cố gắng tận dụng điều tốt đẹp nhất của cái ông gọi là dân chủ theo Khái niệm 2, nó có vẻ khá giống với hệ thống chúng ta có hiện nay. Posner viết: "Dân chủ theo Khái niệm 2 khuyến khích sự thỏa hiệp, mua chuộc các nhóm người lợi ích hay đòi hỏi, duy trì hòa bình xã hội bằng cách dàn xếp những khác biệt về hệ tư tưởng - tức là khuyến khích loại công việc mà các nhà



chính trị dân chủ thành thạo. Posner cho rằng, dựa vào tính vụ lợi của con người an toàn hơn dựa vào các ý tưởng của họ về điều tốt đẹp, bởi vì, như hành vi của chúng ta với tư cách là những người tiêu dùng cho thấy, mọi người có thể dễ thỏa hiệp về những quyền lợi của mình hơn là thỏa hiệp về các ý tưởng (Có thể bạn muốn chiếc xe Mercedes, nhưng lại mua chiếc Accord và việc đó có thể không làm bạn thất vọng.). Thực tế, Posner viết, "Khái niệm 2 mô tả nền dân chủ như một loại thị trường."

Sự phê bình của Posner về dân chủ thảo luận mang dáng vẻ lời cuốn của thuyết duy thực với tư tưởng cứng rắn và Khái niệm 2 về dân chủ của ông hoàn toàn có giá trị khả thi (nó rất có ý nghĩa, căn cứ vào việc Posner rất tự hào về chủ nghĩa thực dụng của mình). Tuy nhiên, việc ông cho rằng dân chủ là gì đó giống như một thị trường có thể có một số hàm ý bất ngờ, nếu bạn đã nghiên cứu khá nhiều về điều này trong sách.

Đây là lý do tại sao. Chúng ta biết các thị trường giỏi (chưa hoàn hảo, nhưng giỏi) phối hợp tốt các hoạt động của mọi người - làm cho người bán và người mua, nhà sản xuất và người tiêu dùng, nhà cung cấp và khách hàng đi đến thỏa thuận được với nhau. Và sự phối hợp này có thể diễn ra ngay cả khi mọi người không có được mọi thông tin và không đặc biệt sành sỏi về kinh tế. Nói thẳng ra, miễn sao đối với một mặt hàng nào đó, người mua hành động như thể họ muốn trả ít hơn và người bán hành động như thể họ muốn được trả nhiều hơn (và miễn là các thị trường tương đối cạnh tranh, v.v...), tất cả những hành động mua bán cá nhân đó khi kết hợp lại sẽ có hiệu quả. Và đây dường như là điều Posner đã nghĩ đến khi ông nói dân chủ như một thị trường. Thị trường

không tạo ra kết quả lý tưởng cho tất cả mọi người - trong một thế giới lý tưởng, tôi có thể sử dụng truyền hình miễn phí, nhưng trong thế giới thị trường, tôi phải trả 60 đô la mỗi tháng để sử dụng - song nó tạo ra một kết quả phản ánh, theo cách nào đó, cái chúng ta muốn và chúng ta có thể chung sống. Và điều này xảy ra, dù mọi người thực ra chỉ lo cho công việc của mình, theo đuổi những lợi ích của chính mình, không lo lắng gì đến việc "kết quả" toàn cầu đó cần phải như thế nào.

Tuy nhiên, trong sách này, chúng ta cũng thấy là nếu bạn sử dụng các thị trường để tổng hợp nhiều thông tin về một vấn đề cụ thể - chẳng hạn như dự đoán kết quả của một cuộc bầu cử hay dự đoán doanh số bán máy in của một công ty trong quý tới bạn sẽ thường hay, thậm chí là luôn luôn, đi đến chỗ có được câu trả lời rất đúng. Và khi bạn sử dụng các thị trường theo cách đó, tất cả mọi người trong thị trường thực ra đều tự hỏi mình xem giải pháp như thế nào là đúng đối với vấn đề đặt ra. Chắc chắn, họ đang theo đuổi các lợi ích của bản thân - nếu họ dự đoán tốt, họ sẽ được lợi. Nhưng trong những trường hợp này, cách duy nhất để họ theo đuổi những lợi ích riêng là phải đưa ra được "ý kiến đúng tất nhiên, "ý kiến đúng" là một thuật ngữ khá tương đối, vì chúng ta biết rằng rất nhiều người trong các thị trường này không có được những dự đoán tốt thực sự). Và tập hợp những ý kiến đó - đúng, không đúng, nhầm lẫn hết sức, bất kể là gì - lại thường cho một câu trả lời xác đáng và vẫn cứ vậy cho dù một số người có chỉ số IQ thấp dưới 100 và không thích quan điểm trêu tượng. Và sự thật là, như chúng ta đã thấy, không có lý do gì để nghĩ rằng thị trường là cách duy nhất để kích thích trí tuệ tập thể. Những khuyến khích về tài chính rõ ràng giúp tập trung trí tuệ, nhưng

theo lý thuyết, một hệ thống bỏ phiếu được thiết kế tốt có thể thực hiện công việc tốt giống như thị trường dự đoán tương lai hay thị trường cá độ.

Vấn đề khi đó là: Nếu việc ra quyết định tập thể là một cách giải quyết vấn đề thông minh giống như: "Đâu là ranh giới chiến thắng giữa đội Tampa Bay Buccaneer và đội Carolina Panthers trong trận đấu vào ngày Chủ nhật?", hoặc thậm chí táo bạo hơn (tuy nhiên cũng ít thành công hơn nhiều), như: "Giá trị hiện tại của các vòng quay tiền mặt trong tương lai của Microsoft là bao nhiêu? Tại sao nó không thể là một cách giải quyết vấn đề thông minh giống như: "Lợi ích của chương trình Medicare có tốt cho nền kinh tế Mỹ hay không?" Nếu Posner đúng, và dân chủ giống như thị trường, thì có lẽ điều đó có nghĩa là dân chủ còn có thể hiệu quả hơn rất nhiều trong việc đưa ra những quyết định tập thể đúng hơn mức chúng ta có thể nghĩ.

\*\*\*

Tuy nhiên, vấn đề là có tiêu chuẩn để chúng ta đánh giá một quyết định chính trị là "đúng" hay "sai" có hay không? Các nhà dân chủ thảo luận cho là có - nó ẩn tàng trong quan điểm của họ về lợi ích chung - nhưng họ đôi lúc, hơi mơ hồ khi xác định nó như thế nào. Posner bóng gió nói đến điều đó khi ông viết về khả năng "xác định điều gì tốt nhất cho cả xã hội nói chung, nhưng sau đó, ông lại né tránh lập trường quan điểm đó, lập luận rộng ở một nước mang tính đa dạng và phân hóa như Hợp chúng quốc Hoa Kỳ thì ý tưởng về một lợi ích chung ít có ý nghĩa. Ngược lại, hãy xét tới chủ nghĩa tư bản. Chúng ta có cảm nhận tương đối tốt về việc chủ nghĩa tư bản hoạt động như thế nào và nó cố gắng thực hiện điều

gì, có nghĩa là chúng ta có cảm nhận khá tốt về việc nó có hoạt động hay không. Thị trường, như chúng ta đã thấy, cần phải để đất nước xử lý thông tin kinh tế và phân phối một cách hiệu quả, từ đó cần phải hỗ trợ để thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Rõ ràng, có những chiều hướng khác đối với chủ nghĩa tư bản mà các nhà tư tưởng đặc biệt nhấn mạnh, bao gồm các lợi ích xã hội của việc quản lý tài sản cá nhân và lợi ích về đạo đức của sự tự do kinh tế. Nhưng khi bạn tìm cách nghĩ về thị trường với tính chất là một cơ chế giải quyết vấn đề và ra quyết định, thì những tiêu chuẩn bạn áp dụng để đánh giá nó lại khá rõ ràng.

Mặt khác, với nền dân chủ, thực sự không rõ là nền dân chủ ủng hộ cái gì. Có phải chúng ta có dân chủ vì nó mang lại cho mọi người cảm giác được tham gia và được làm chủ cuộc sống của mình và do đó góp phần vào sự ổn định chính trị? Có phải chúng ta có dân chủ vì các cá nhân có quyền điều khiển chính mình, dù là họ sử dụng quyền đó theo những cách lối bịch? Hay chúng ta có dân chủ vì nó thực sự là một phương tiện tuyệt vời để đưa ra những quyết định thông minh và khám phá chân lý?

## II

Hầu tước Condorcet đã có lời giải cho câu hỏi đó: Dân chủ vốn có tiềm năng là một cách tốt nhất và đáng tin cậy nhất để đưa ra những quyết định xác đáng. Condorcet là một nhà trí thức thời Khai sáng, một học giả tham chính, người đã tin vào những khả năng vô hạn của lý trí con người. Condorcet bắt đầu sự nghiệp với tư cách là một nhà toán học, nhưng công trình giúp ông trở nên nổi tiếng ngày nay là công trình nghiên cứu về việc bỏ phiếu và các cuộc bầu cử. Hồi giữa những năm 1780, Condorcet đã viết nên

kiệt tác Tiểu luận (L' Essai) của ông. Đó là một luận thuyết súc tích, thường khó hiểu, về xác suất và việc bỏ phiếu, nhưng ẩn chứa trong đó là những ý tưởng mà thậm chí cho đến ngày nay vẫn tiếp tục định hướng cho khoa học chính trị và học thuyết chính trị. Trong số những ý tưởng đó, có một ý tưởng thường được gọi là Định lý Ban hội thẩm, định lý này đã được Condorcet chứng minh bằng toán học trong Tiểu luận.

Định lý Ban hội thẩm đúng ra là một ý tưởng cực kỳ đơn giản. Hình dung một nhóm người đang cố gắng quyết định xem trong hai lựa chọn, cái nào là đúng (Ví dụ điển hình về việc này có thể là một ban hội thẩm mà có lẽ đang muốn kết án kẻ có tội và tha bổng người vô tội.). Chừng nào tất cả mọi người trong nhóm còn muốn có được câu trả lời đúng, Condorcet chỉ rõ, thì sự lựa chọn của đa số nhóm sẽ có khả năng đúng nhiều hơn so với lựa chọn của thành viên trung bình trong nhóm, và nhóm càng lớn, thì càng có khả năng câu trả lời của đa số là đúng. Thực ra, nhóm không nhất thiết phải quá lớn mới có thể chắc chắn có được câu trả lời đúng. Nói cách khác, định lý này là một loại bằng chứng cho thấy luận đề của cuốn sách này áp dụng được cho việc bỏ phiếu.

Condorcet sử dụng ví dụ về ban hội thẩm để lý giải luận đề của ông vì quyết định của ban hội thẩm là rõ ràng và dứt khoát theo những giá trị tương đối. Xét cho cùng chỉ có hai lựa chọn. Câu trả lời đúng và câu trả lời sai. Và mọi người, ít nhất là trên lý thuyết, đều quan tâm đến việc khám phá chân lý. Nhưng Condorcet không muốn giới hạn định lý này trong phòng xử án, vì nó có vẻ biện minh một cách xuất sắc cho nền dân chủ, ít nhất là trong những trường hợp các cử tri chỉ đứng trước hai lựa chọn (điều này, chắc

chấn, không phải là một đặc tính thứ yếu). Tóm lại, nếu độ tin cậy trong quyết định của nhóm cao hơn khi nhóm đông người hơn thì nền dân chủ ở khu vực bầu cử rộng có vẻ sẽ có tiềm năng đưa ra được những quyết định đặc biệt đúng đắn. Condorcet tin rằng dân chủ có giá trị bởi vì nó đặt ra giới hạn đối với quyền lực không bị kiểm chế và bởi không có lý do gì để tin rằng kẻ có quyền và có tiền được độc quyền đối với trí tuệ. Thế nhưng, Định lý Ban hội thẩm của ông dường như còn hứa hẹn một điều rằng dân chủ có giá trị vì nó cũng có thể đưa ra những quyết định luôn luôn tốt hơn.

Tuy nhiên, có một cái bẫy. Trước khi bạn có thể tin vào quyết định của một nhóm, có bốn điều kiện chính phải được thỏa mãn. Thứ nhất, các cử tri không được bỏ phiếu cho ứng cử viên mà họ coi là sẽ mang lại nhiều lợi ích nhất cho họ mà phải là ứng cử viên mang lại nhiều lợi ích nhất cho tất cả mọi người. Thứ hai, các lá phiếu của họ cần phải độc lập với nhau, nghĩa là không chỉ mù quáng đi theo người dẫn dắt dư luận hoặc phương châm của đảng phái. Thứ ba, các cử tri phải tương đối có đủ thông tin. Cụ thể, họ phải có trung bình hơn 50% cơ hội tìm ra câu trả lời đúng cho câu hỏi. Rõ ràng điều này không phải là cái gì đó bạn có thể cân đo chính xác - đặc biệt khi không có ai thực sự biết đâu là câu trả lời đúng trong bất kỳ trường hợp cụ thể nào (Đó là lý do tại sao bạn phải hỏi "ban hội thẩm"). Nhưng nó đưa ra một kinh nghiệm hữu ích để đánh giá xem liệu một nhóm có đủ hiểu biết để đưa ra lựa chọn đúng hay không. Thứ tư, phải có một câu trả lời đúng. Cái đó không nhất thiết phải là "đúng" theo ý nghĩa bản thể học sâu xa nào đó mà chỉ là "đúng theo nghĩa đó là quyết định tốt nhất đối với cả nhóm nói chung. Và đây là chỗ chúng ta bắt đầu: nếu bạn



nghĩ không có cái như lợi ích chung hay lợi ích cộng đồng thì Định lý Ban hội thẩm chẳng có tác dụng gì.

Đến lúc này chúng ta mới thấy đó là những điều kiện khá khắc nghiệt. Nhưng điều thú vị đó là, về một ý nghĩa nào đó, chúng nêu ra một số vấn đề quan trọng nhất để tìm hiểu khi suy ngẫm về cách thức các nền dân chủ hoạt động. Bởi vậy, ở những phần sau, tôi muốn xem xét từng điều kiện đó, có chú ý tới hai vấn đề: Các cử tri, ít nhất là ở Mỹ, thực sự đưa ra các quyết định như thế nào? Và: Có lý do nào để nghĩ rằng nền dân chủ hiện đại đã thỏa mãn được các điều kiện của Định lý Ban hội thẩm hay không (điều này dĩ nhiên nghĩa là dân chủ hiện đại có thể thông minh)?

### III

Đầu những năm 1960, khoa học chính trị đã bị kinh tế học xâm lấn. Đặc biệt, nó bị xâm lấn bởi những nhà kinh tế học muốn áp dụng cùng một cách lập luận của họ khi nghiên cứu cách thức các thị trường hoạt động vào nghiên cứu cách thức chính trị hoạt động. Tất nhiên, điểm khởi đầu ngầm định đối với phần lớn phân tích về các thị trường là việc mưu cầu lợi ích riêng. Các thị trường hoạt động được, ít nhất phần nào là do gắn việc mưu cầu lợi ích riêng của cá nhân mọi người với những mục đích có lợi cho tập thể. Do đó, điều tự nhiên đối với các nhà nghiên cứu chính trị mới này là bắt đầu với tiền đề cho rằng tất cả những người tham gia chính trị - các cử tri, các chính trị gia, những người điều chỉnh - xét cho cùng đều bị chi phối bởi tính vụ lợi. Cử tri muốn bầu cho ứng cử viên nào quan tâm đến quyền lợi tài chính riêng của họ, chứ không phải là ứng cử viên quan tâm đến sự thịnh vượng của đất nước nói chung (trừ khi sự thịnh vượng của đất nước ảnh hưởng

đến sự thịnh vượng của cá nhân cử tri). Các chính trị gia muốn, trên hết, là được tái đắc cử và do đó, sẽ bỏ phiếu không theo cách mà họ nghĩ là tốt nhất cho quốc gia, mà theo cách họ nghĩ là có cơ hội tốt nhất để lôi kéo được cử tri, điều này thường biến thành trò chơi chính trị bằng tiền của chính phủ và đặc biệt chú ý tới lợi ích của các nhóm vận động hành lang mạnh. Những người điều chỉnh muốn giữ công việc của mình và bao quát được nhiều nguồn hơn, do đó họ luôn có động cơ để cường điệu hóa tầm quan trọng của việc họ làm và tìm cách mở rộng phạm vi nhiệm vụ của họ. Không giống trong thị trường, trong chính trị, tất cả hành vi vụ lợi này không nhất thiết biến thành các mục đích tốt cho tập thể. Thay vào đó, các nhà kinh tế này - gọi nôm na là "các nhà lý luận về sự lựa chọn của công chúng" - coi chính phủ là cái chỉ liên tục phình to ra (vì mọi người có được lợi ích riêng khi có thêm chút gì đó từ nhà nước và không ai quan tâm đến lợi ích tập thể), chỉ giải quyết ổn thỏa những công việc họ đang điều tiết và cho phép thực hiện chính sách kinh tế theo hướng phục vụ lợi ích của các nhóm có thể lực thay vì lợi ích của công chúng nói chung.

Học thuyết về sự lựa chọn của công chúng là một trong những hệ tư tưởng mà khi đó, theo trực giác, có vẻ như vừa đúng lại vừa sai.

Theo cách học thuyết mô tả về chính trị vì các nhóm lợi ích. Cách nhìn nhận về mức độ các vấn đề lâu dài bị trì hoãn bởi những lý do chính từ trước mắt và nhất là hình ảnh mà nó dựng lên về việc nhiều quy định được đặt ra thực chất là để phục vụ lợi ích của các công ty được điều tiết, thì học thuyết này rất phù hợp với hình ảnh có phần gây buồn nản về tiến trình hoạch định chính sách ở Washington trong con mắt người Mỹ. Mặt khác, việc học thuyết

cho rằng nguyên tắc cơ bản và lợi ích của công chúng không hề có chỗ trong chính trị, rằng các cử tri chỉ nghĩ đến những điều kiện riêng biệt của họ mà không nghĩ đến tất cả những vấn đề chính trị và xã hội lớn hơn khi đi bỏ phiếu và rằng các nhóm lợi ích gần như hoàn toàn nắm quyền kiểm soát đối với tiến trình lập pháp, nên rõ ràng nó đã bỏ qua điều gì đó quan trọng. Theo các nhà lý luận về sự lựa chọn của công chúng thì hiển nhiên là, như James Buchanan và Gordon Tullock đã nói: Một cá nhân bình thường hành động trên cơ sở của cùng một thang giá trị chung khi anh ta tham gia vào hoạt động thị trường và hoạt động chính trị." Nhưng đây mới chỉ là sự xác nhận đơn giản về thực tế chứ chưa phải là cái đã được chứng minh. Hơn nữa, có một điều dường như cũng hợp lý nữa là các hoạt động khác nhau thể hiện những giá trị khác nhau ở con người. Cuối cùng, chúng ta có thực sự đối xử với các thành viên trong gia đình mình giống như đối xử với khách hàng hay không?

Ý nghĩa chính không phải là tính vụ lợi không liên quan gì tới các cử tri. Chỉ nói điều rõ nhất là: cho dù ai đó có chọn ứng cử viên mà anh ta nghĩ là sẽ tốt nhất cho đất nước nói chung thì tính vụ lợi đương nhiên vẫn tác động đến những yếu tố anh ta nghĩ sẽ làm cho một ứng cử viên trở nên nặng ký hay nhẹ ký. Mục tiêu đạt được cách nhìn hoàn toàn vô tư, không tính đến triển vọng lâu dài đối với chính trị rõ ràng là vô ích. Nhưng điều đó không có nghĩa là tính vụ lợi định đoạt được các quyết định của cử tri. Sự thật đơn giản là người nào đó đã lo lắng đến việc bỏ phiếu, rốt cuộc, đều cho thấy là họ không đơn thuần bị tính vụ lợi dẫn dắt. Những lời than vãn về lượng cử tri tham gia bỏ phiếu thấp có thể là có tính chất bắt buộc trong các giới chính trị Mỹ. Nhưng theo quan điểm

của các nhà kinh tế học, điều khó hiểu là chẳng có ai lo lắng đến việc bỏ phiếu cả. Xét cho cùng, lá phiếu của bạn thực sự không có cơ hội làm thay đổi kết quả, và đối với hầu hết mọi người, sự tác động của bất kỳ một chính trị gia nào - thậm chí là tổng thống - đối với cuộc sống thường nhật của họ là tương đối nhỏ. Nếu lá phiếu của bạn không quan trọng và việc lựa chọn người thắng cử cũng không mấy quan trọng, thì tại sao phải bỏ phiếu?

Các nhà lý luận về sự lựa chọn của công chúng đã cố gắng hết sức lý giải xu hướng bỏ phiếu của mọi người. Ví dụ, William Riker lập luận rằng thông qua việc bỏ phiếu, mọi người muốn khẳng định một thiên hướng đảng phái" và khẳng định tính có hiệu quả (của họ) trong hệ thống chính trị", chứ không phải là cố gắng tác động đến kết quả của một cuộc bầu cử. Nhưng cách lý giải tỉ mỉ hơn dường như có nhiều khả năng đúng hơn. Mọi người đi bầu cử vì nghĩ họ nên làm như vậy - các số liệu của Riker về các cuộc bầu cử từ những năm 1950 cho thấy "ý thức trách nhiệm của con người là yếu tố duy nhất tốt nhất dự báo là họ có bỏ phiếu hay không - và vì họ muốn có một tiếng nói, dẫu rất nhỏ, về cách thức hoạt động của chính phủ họ.

Lúc này, dù là người ta có chọn bỏ phiếu vì lý do nào đó khác với hành vi vụ lợi, thì cũng không có nghĩa là những lá phiếu thực sự của họ phản ánh điều gì đấy không phải là tính vụ lợi. Nhưng ở đây, một lần nữa, có những giới hạn đặt ra cho lập luận về tính vụ lợi. Trước hết, không có mối tương quan rõ rệt giữa tính vụ lợi, ít nhất là theo nghĩa hẹp, với hành vi bầu cử. Chỉ lấy một ví dụ rõ nhất đó là: phần lớn các cử tri Mỹ không phải là giàu có và sẽ không bao giờ giàu có. Tuy nhiên, ít nhất từ năm 1980, họ đã tỏ ra

ít hoặc không quan tâm đến việc nâng mức thuế đánh vào người giàu và sử dụng thu nhập phục vụ cho các mục đích của chính họ. Mới đây hơn, trong hàng loạt nghiên cứu hồi những năm 1980, Donald Kinder và Roderick Kiewiet đã điều tra các cử tri và thấy rằng không có sự liên hệ giữa cách các cử tri nói họ đang làm theo cách riêng với các lá phiếu của họ. Thậm chí đáng chú ý hơn, các nghiên cứu của nhà khoa học chính trị David Sears còn cho thấy rằng hệ tư tưởng làm công việc dự đoán quan điểm đối với các vấn đề tốt hơn nhiều so với tính vụ lợi. Ví dụ, các đảng viên Đảng Bảo thủ không có bảo hiểm sức khỏe vẫn phản đối bảo hiểm sức khỏe quốc gia, trong khi các đảng viên Đảng Tự do, những người có bảo hiểm sức khỏe, lại ủng hộ nó.

Chẳng có điều gì ở đây biểu thị rằng cử tri Mỹ trung bình đi tới đó là để nghiên cứu kỹ các vấn đề và suy nghĩ thật thấu đáo trước khi bỏ lá phiếu của mình. Không hề như vậy. Rõ ràng, mọi người trước hết sẽ dựa vào hiểu biết cục bộ khi đưa ra quyết định của mình - phần nhiều giống như người ta vẫn làm trong một thị trường. Nhưng ở đó không có sự mâu thuẫn giữa cách nói quan điểm của mọi người về các vấn đề và về các ứng cử viên được định hướng bởi hoàn cảnh cục bộ và tính vụ lợi với cách nói cho rằng cử tri có thể vẫn còn quan tâm tới việc chọn ra người thích hợp nhất cho công việc, chứ không phải chỉ là người thích hợp nhất cho chính bản thân họ.

#### IV

Theo mô hình của Condorcet, nhóm những người ra quyết định mang tính đa dạng về các ý kiến và thu hút được nhiều nguồn thông tin khác nhau để đạt đến các kết luận của nhóm. Sự nhấn

mạnh vào tính đa dạng như thế này rõ ràng rất phù hợp với tất cả những gì chúng ta đã biết về trí tuệ tập thể, về những hiểm họa của sự tuân theo và về giá trị của lối tư duy độc lập so với lối tư duy lệ thuộc. Nhưng nếu sự nhấn mạnh vào tính đa dạng có phải là một cách mô tả hiện thực về cách thức bầu cử của con người hay không? Có lẽ, một điều nữa là: nếu các cử tri có thực sự độc lập, hay đúng ra lại theo sự dẫn dắt của một nhóm người tạo dư luận nhỏ hơn nhiều?

Về phương diện lịch sử, một trong những mối lo ngại lớn đối với nền dân chủ là việc công chúng rất nhạy cảm trước sự tuyên truyền và dễ bị dao động trước những lời kéo thô bạo và phi lý. Trong tác phẩm kinh điển, Công luận (Public Opinion) của mình, Walter Lippmann đã coi sự vận động tư tưởng công chúng giống như việc xác định rõ đời sống chính trị, ông viết: "Trong đời sống của thế hệ nay đang nắm quyền kiểm soát các vụ việc, nghệ thuật thuyết phục đã trở thành một nghệ thuật tự giác và là một cơ quan thường trực của chính phủ. Không ai trong chúng ta bắt đầu hiểu ra các hệ quả, mà không có sự dự đoán táo bạo rằng việc biết cách tạo ra sự đồng thuận sẽ thay đổi mọi tính toán chính trị và biến đổi mọi tiền đề chính trị." Và chắc chắn những việc mà các đảng phái chính trị dùng để thay đổi các hình ảnh, tạo ra những lời phát biểu ngắn và kiểm soát việc đưa tin của các phương tiện thông tin đại chúng nói lên rằng các đảng phái cũng đều tin tưởng vào khả năng thay đổi công luận của họ. Thế nhưng, thật thú vị, ít nhất là trong nền chính trị Mỹ, bằng chứng về việc các quan điểm chính trị của người dân để hình thành một cách đầy ý nghĩa theo kiểu từ trên xuống dưới lại sơ lược nhất. Trong công trình nghiên cứu cổ điển về các cuộc bầu cử tổng thống từ năm 1940 - 1944 ở một



thành phố thuộc bang Ohio, Paul Lazarsfeld nhận thấy tác động lớn nhất của các chiến dịch vận động là "sự củng cố, chứ không phải thay đổi". Có lẽ cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên, những người quan tâm chú ý tới các phương tiện thông tin đại chúng và các cuộc bầu cử nhiều nhất là những người đã có chiều hướng nghiêng hẳn về phía này hay phía kia và họ chủ yếu đọc và nghe những thông tin phù hợp với quan điểm của họ. "Những người dễ thay đổi nhất - những đối tượng mà người chỉ đạo trước vận động muốn vươn tới nhất - lại đọc và nghe ít nhất."

Rõ ràng, trong 60 năm kể từ khi có nghiên cứu đó, sự phát triển của các phương tiện thông tin đại chúng quả là phi thường. Nhưng, dù gì đi nữa, kết luận về "sự củng cố, chứ không phải thay đổi" vẫn đứng vững, thậm chí vững hơn, với tính chất là sự mô tả diện mạo lĩnh vực chính trị ngày nay nhờ có sự bùng nổ của các phương tiện truyền thông hữu hiệu phục vụ cho mọi lợi ích chính trị. Người ta có thể cho rằng vấn đề thực tế ngày nay không phải là việc tuyên truyền thúc giục mọi người đi theo hướng này hay hướng khác, mà là dễ dàng hơn cho việc nắm bắt mọi thông tin và kiến thức từ một nguồn chung mang tính chặt chẽ về ý thức hệ. Về mặt lịch sử, điều này không phải là bất thường: trong thời kỳ cực thịnh của báo chí giật gân, mỗi phe phái đều có một tờ báo riêng và ý định của các nhà báo muốn đưa ra một bức tranh "khách quan" về thế giới có vẻ như ngớ ngẩn. Điều đó không nhất thiết gây tai hại đối với việc dân chủ ra quyết định, vì nó đẩy mạnh tính đa dạng, nhưng lại đưa chúng ta đi quá xa so với hình ảnh nhà tư tưởng có ý kiến độc lập của Condorcet.

V

Theo một cuộc trưng cầu dân ý của Trường Đại học Maryland thực hiện năm 2001, người Mỹ cho rằng nước Mỹ nên chi 1 đô la cho viện trợ nước ngoài so với 3 đô la cho quốc phòng (Tôi không thể hoàn toàn tin vào điều này nhưng đó là kết quả mà cuộc trưng cầu dân ý thể hiện). Thực tế, Mỹ - nước có nguồn ngân sách trợ giúp nước ngoài thấp nhất trong số các nước phát triển - chi 1 đô la cho trợ giúp nước ngoài so với 19 đô la chi cho quốc phòng. Tuy nhiên, khi bạn hỏi người Mỹ là liệu có phải chúng ta đang chi quá nhiều tiền cho trợ giúp nước ngoài hay không thì câu trả lời theo truyền thống là "có". Một lý do có thể là, như cuộc trưng cầu dân ý của Trường Đại học Maryland đã thể hiện, người Mỹ nghĩ rằng nước Mỹ đã chi 24% ngân sách hàng năm của họ cho trợ giúp nước ngoài. Sự thực là họ chi dưới 1%.

Cuộc trưng cầu dân ý đó không phải là ví dụ duy nhất. Hầu như chẳng khó khăn gì khi đưa ra bằng chứng cho thấy cử tri Mỹ biết ít tới mức nào. Chẳng hạn, một cuộc trưng cầu dân ý năm 2003 nhận thấy một nửa số người được điều tra không biết có sự cắt giảm thuế trong hai năm trước. 30% người Mỹ nghĩ rằng thuế An ninh xã hội và Chăm sóc sức khỏe theo chương trình Medicare là một phần trong hệ thống thuế thu nhập và 25% không biết có phải vậy hay không. Ở thời kỳ đỉnh cao của Chiến tranh lạnh, một nửa tổng số dân Mỹ nghĩ rằng Liên Xô là thành viên của NATO. Nếu căn cứ vào tất cả những điều này thì có thực sự đúng là tất cả cử tri Mỹ đều có trên 50% cơ hội đưa ra sự lựa chọn vì lợi ích chung hay không?

Ồ không. Nhưng sự thật đó không phải là vấn đề thực tế khi nói đến dân chủ đại diện. Trong một nền dân chủ đại diện, vấn đề

thực sự là: Có phải các cử tri Mỹ có trên 50% cơ hội lựa chọn được ứng cử viên có khả năng đưa ra những quyết định đúng hay không? Về những giá trị này, dường như còn đáng tin cậy hơn mức họ có. Trước hết, tất cả những gì Định lý Ban hội thẩm thực sự đòi hỏi đó là, trung bình, người Mỹ phải có trên 50% cơ hội đưa ra lựa chọn đúng. Quan trọng hơn, việc mọi người không biết Mỹ chi bao nhiêu cho viện trợ nước ngoài không phải là dấu hiệu họ thiếu thông minh. Đó là dấu hiệu họ thiếu thông tin, mà bản thân nó đã biểu thị họ thiếu quan tâm đến các sự kiện chính trị. Nhưng ý nghĩa chính của dân chủ đại diện đó là nó chấp nhận cùng một dạng phân chia lao động theo nhận thức đang tồn tại trong phần còn lại của xã hội. Các chính trị gia có thể chuyên nghiên cứu và nắm được kiến thức cần thiết để đưa ra những quyết định sáng suốt và các công dân có thể giám sát họ để xem những quyết định đó thể hiện điều gì. Khi ấy, đúng là trong số những quyết định này có một số sẽ không bao giờ được chú ý và số khác sẽ bị hiểu sai. Tuy nhiên, những quyết định thực sự có tác động cụ thể đến cuộc sống con người, tức là những quyết định quan trọng nhất, sẽ không bị bỏ qua. Theo nghĩa này, một thành phần cơ bản của nền dân chủ vững mạnh là sự cạnh tranh. Cạnh tranh tạo nhiều khả năng hơn để các chính trị gia đưa ra quyết định đúng bằng cách tạo nhiều khả năng để họ dễ bị trừng phạt hơn khi không làm được như vậy.

Một phản ứng tự phát trước bằng chứng về những thất bại của nền dân chủ là việc khẳng khẳng định chúng ta có thể được cai trị tốt hơn bởi tầng lớp chóp bu theo chế độ kỹ trị, tầng lớp này có thể đưa ra các quyết định một cách vừa thảo nhiên, vừa chú ý tới lợi ích chung như Condorcet có thể muốn. Tất nhiên, ở mức

độ nào đó, với hình thái chính phủ cộng hòa và tầm quan trọng của những quan chức không qua bầu cử thì chúng ta đều nghĩ đến, chẳng hạn, Donald Rumsfeld hay Colin Powell trong đời sống chính trị. Nhưng tầng lớp chớp bu đó ít nhất cũng phải luôn để ý đến những gì mọi người muốn. Phải chăng họ không thể làm việc tốt hơn nếu họ thực sự độc lập?

Ở điểm này sẽ chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi thấy tôi trả lời là không. Trước hết, nếu cho rằng đối với những vấn đề phức tạp, chỉ cần hỏi các chuyên gia là sẽ có được lời giải đúng thì điều này ngụ ý: lời giải của các chuyên gia đều thống nhất với nhau. Nhưng họ không thống nhất và nếu đã có, thì khó mà tin được rằng công chúng lại có thể đơn giản bỏ qua lời khuyên của họ. Các tầng lớp chớp bu chỉ theo đảng phái và cố gắng để lợi ích chung không nhiều hơn so với cử tri bình thường. Quan trọng hơn, như Định lý Ban hội thẩm đã nêu, khi bạn thu hẹp quy mô của nhóm ra quyết định, bạn cũng thu hẹp khả năng đi đến câu trả lời đúng cuối cùng. Tóm lại, phần lớn các quyết định chính trị không chỉ là quyết định về cách thực hiện việc gì đó như thế nào. Chúng là những quyết định về việc cần làm, quyết định liên quan đến các giá trị, đến sự cân bằng thỏa hiệp và đến sự lựa chọn về hình thái xã hội cần thiết cho con người. Không có lý do gì để nghĩ rằng các chuyên gia có thể đưa ra những quyết định này giỏi hơn cử tri bình thường. Thomas Jefferson hẳn đã nghĩ rằng họ có thể còn kém hơn. "Lấy ví dụ một trường hợp mang tính đạo lý về người thợ cày và ông giáo sư, ông viết, người thợ cày sẽ quyết định đúng và thường đúng hơn giáo sư vì anh ta không bị những quy tắc do con người đặt ra làm cho lầm đường lạc lối."

Còn một thực tế nữa là nền dân chủ cho phép thường xuyên tiêm nhiễm vào hệ thống cái mà tôi gọi ở trên là "kiến thức cục bộ". Chính trị, suy cho cùng, là sự tác động của chính phủ đối với cuộc sống thường ngày của người dân. Vậy thì có vẻ kỳ lạ nếu nghĩ rằng cách thức làm chính trị tốt nhất lại là không dính líu đến cuộc sống thường ngày của người dân càng nhiều càng tốt. Cũng giống như cách một thị trường vững mạnh thường xuyên cần có luồng thông tin cục bộ thu thập được từ giá cả, một nền dân chủ vững mạnh thường xuyên cần có luồng thông tin thu được từ các lá phiếu của người dân. Đó là thông tin mà các chuyên gia không thể có được vì đó không phải là phần của thế giới họ đang sống. Và điều đó làm cho hệ thống này mang tính đa dạng hơn nếu không như vậy. Như Richard Posner đã phát biểu: "Các chuyên gia tạo nên một tầng lớp riêng biệt trong xã hội, với những giá trị và triển vọng khác một cách có hệ thống với những giá trị và triển vọng của những người "bình thường". Tuy không cho rằng người ngoài đường cũng có những cách nhìn sắc sảo nào đó mà không cần tới khả năng chuyên môn, hoặc không bị chính sách mị dân tiêm nhiễm nhưng chúng ta có thể nghĩ rằng điều đó một lần nữa khẳng định quyền lực chính trị là được chia sẻ giữa các chuyên gia và những người không phải chuyên gia, chứ không chỉ là sự độc quyền của chuyên gia.

## VI

Giả dụ, nếu chỉ vì mục đích lập luận, thì thực ra dân chủ như chúng ta biết thỏa mãn được ba yêu cầu đầu tiên trong định lý của Condorcet. Nói cách khác, giả dụ các cử tri đang cố gắng chọn lấy một sự lựa chọn tốt nhất; các cử tri đều độc lập; và cử tri bình

thường có khả năng không đúng nhiều hơn khi anh ta tìm cách chọn ra ứng cử viên thích hợp nhất cho chức vụ thì vẫn còn một vấn đề cuối cùng. Để nói rằng nền dân chủ thực sự đưa ra được những quyết định thông minh, bạn phải thừa nhận các vấn đề chính trị đều có câu trả lời đúng, theo nghĩa câu trả lời có giá trị trên thực tế cho tất cả mọi người. Trong một phiên tòa, có một câu trả lời đúng cho xã hội: nếu bên bị kiện có tội, hãy buộc tội anh ta; nếu anh ta vô tội, hãy để anh ta tự do. Nhưng có điều tương tự tồn tại trong lĩnh vực chính trị hay không? Nếu có, thì về một ý nghĩa nào đấy, nó có giống với lợi ích chung hay không?

Bản thân Condorcet đã tin là có. Ông không tin là người ta có thể tự nhiên đồng ý với những gì là chân lý - nếu có tin, tại sao còn cần đến các buổi thảo luận và các cuộc bầu cử? - cũng không tin là người ta luôn tìm được con đường dẫn đến chân lý (Một số cuộc bầu cử, rất cuộc, vẫn không thỏa mãn được các tiêu chí của ông.). Nhưng ông không nghi ngờ là trên lý thuyết, những điều đó đều có thể. Một phần, đó là do ông nghĩ rằng, xét về tổng thể, đa số mọi người trong xã hội "đều có ít nhiều nhu cầu giống nhau... thị hiếu giống nhau", do đó, có khả năng một số chính sách nào đó thực ra lại tốt hơn cho tất cả mọi người nếu so với những chính sách khác. Nhưng mặt khác, do ông vẫn có niềm tin vững chắc vào mối quan hệ giữa lý trí con người và trật tự xã hội. Như một câu nổi tiếng mà ông từng phát biểu, một câu nói mà cảm quan hiện đại sẽ cho là hơi "sến": "Tạo hóa liên kết chân lý, hạnh phúc và đức hạnh với nhau thành một chuỗi không thể tách rời."

Condorcet cho rằng lợi ích chung có tồn tại và chính phủ đã tìm ra một nơi đã sẵn sàng ở Mỹ. Nhà khoa học chính trị Norman



Schofield thực sự cho rằng công trình của Condorcet có ảnh hưởng trực tiếp đến tư tưởng của James Madison, ông cho rằng những đại biểu đã được chọn để giữ vai trò phụng sự theo hình thức của ban hội thẩm, lựa chọn những chính sách phù hợp nhất với lợi ích chung. Lời mở đầu trong Hiến pháp Hoa Kỳ thực ra đã xác định mục đích của văn kiện này phần nào là "thiết lập công lý" và "thúc đẩy phúc lợi chung". Và Madison, trong cuốn "Người chủ trương lập chế độ liên bang, bài số 51 (Federalist 51), đã viết rõ ràng là có hai yêu cầu đối với một chính phủ tốt đẹp: "Thứ nhất, lòng trung thành với mục tiêu của chính phủ, tức là hạnh phúc của nhân dân; thứ hai, nắm được các cách thức để đạt được mục tiêu đó." Trong khi đó, mối lo ngại về các "đảng phái" là dựa trên quan điểm cho rằng các đảng phái khiến cho chính phủ khó tìm được "lợi ích chung cho công chúng". Mối lo ngại đó tồn tại cho đến tận ngày nay trong bài phê bình quen thuộc về quyền lực của các nhóm lợi ích và những người vận động hành lang, điều đó khuyến khích chính phủ ủng hộ các lợi ích đặc biệt riêng hơn là lợi ích chung lớn hơn. Và những lời phàn nàn của các chính trị gia về tính đảng phái xấu xa ở Washington chỉ tạo ra tiếng vang đối với các cử tri bởi lẽ mọi người có cảm tưởng hoạt động chính trị vẫn diễn ra theo cách tốt nhất đối với đất nước nói chung. Trên thực tế, như chúng ta đã thấy ở phần thảo luận về các cử tri vụ lợi hiếm có chính trị gia nào lại không tỏ ra mình là người phục vụ cho lợi ích chung, dù không rõ ràng. Ngay cả khi chúng ta biết rằng thực tế ở Washington bị khống chế bởi những lợi ích đặc biệt và hoạt động chính trị bằng tiền của chính phủ, thì chúng ta vẫn bị mê hoặc trước quan điểm cho rằng chính phủ cần phải có khả năng vượt qua những mối quan tâm thiển cận.

Có điều gì đó được đoán chắc lại một lần nữa trong ý kiến cho rằng, có một lợi ích chung, bởi lẽ lợi ích đó làm cho xã hội dường như có ý nghĩa lớn hơn, chứ không chỉ là một tập hợp hồ lớn những lợi ích liên hệ lỏng lẻo với nhau. Và mặc dù Margaret Thatcher từng phát biểu một câu nổi tiếng là: "Xã hội không tồn tại", thì nó vẫn tồn tại. Giá như nó chỉ tồn tại trong khát khao của chúng ta về nó mà thôi! Vấn đề là trong thuật ngữ chính trị, lợi ích chung dường như không thể xác định. Nhà lý luận dân chủ Robert Dahl cho rằng: theo định nghĩa truyền thống, lợi ích chung có thể là một điều gì đó giống như "hòa bình, trật tự, sự thịnh vượng, sự công bằng và cộng đồng". Theo thuật ngữ rộng nhất, người ta có thể nói rằng các nền dân chủ, ít nhất là ở phương Tây, đã làm rất tốt việc bảo đảm những lợi ích đó. Nhưng sự thực là những phạm trù này mơ hồ tới mức khó có thể gán cho chúng một ý nghĩa nào. Và khi các định nghĩa về lợi ích chung trở nên quá cụ thể, nhiều người sẽ dễ dàng nhận thấy chúng không hề miêu tả các lợi ích chung. Một trong những vấn đề đối với thuyết dân chủ thảo luận trong thực tế đó là, chẳng hạn, kết luận "đúng" thường được đánh giá là kết luận tiên tiến theo truyền thống như thế nào?

Khi đó, có thể không có cái giống như quyết định sáng suốt mang tính tập thể tồn tại trong chính trị. Và nếu thực tế đúng như vậy thì việc đánh giá dân chủ là phương pháp để đưa ra các quyết định đúng sẽ không thực sự có ý nghĩa. Tuy nhiên, đây mới là điểm thú vị. Nếu không thể đưa ra được những quyết định chính trị sáng suốt mang tính tập thể thì tiêu chí duy nhất để đánh giá một hệ thống chính trị là đạo lý và dân chủ - được hiểu là để bảo vệ các quyền cá nhân, cho rằng tất cả các công dân đều đáng được tôn trọng như nhau và trên hết, cho phép con người làm chủ bản thân

- sẽ vượt trội hơn bất kỳ hình thái chính phủ nào khác về các giá trị đạo lý, tôi cảm thấy chắc chắn khi lập luận như vậy. Mặt khác, nếu có tồn tại cái chúng ta có thể gọi là lợi ích chung thì dân chủ là hệ thống duy nhất có thể dựa vào để tìm ra lợi ích chung đó. Cuối cùng, dù thế nào chăng nữa, dân chủ vẫn có tác dụng.

Biên tập Ebook: <http://www.taisachhay.com>

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**