

Bruce Bueno de Mesquita

# TRÒ CHƠI TIÊN ĐOÁN

DỰ BÁO VÀ ĐỊNH TRƯỚC TƯƠNG LAI  
BẰNG LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI  
The Predictioneer's Game



Bruce Bueno de Mesquita là bậc thầy về lý thuyết trò chơi – cái tên hoa mỹ của một ý tưởng hết sức đơn giản: Con người cạnh tranh với nhau, và họ luôn làm những gì họ tin là tốt nhất cho lợi ích bản thân. Bueno de Mesquita sử dụng lý thuyết trò chơi và khả năng nhìn thấu hành vi con người của nó để dự đoán, và thậm chí định trước các sự kiện chính trị, tài chính hay những gì xảy ra trong cuộc sống hàng ngày. Dự báo của ông đã được mọi giới sử dụng, từ CIA đến các công ty lớn, và có tỷ lệ chính xác đáng ngạc nhiên, lên đến 90%. Trong cuốn sách gây kinh ngạc và tiết lộ nhiều điều này, ông chia sẻ với chúng ta phương pháp đáng sững sốt của mình và cho phép bạn cùng tham gia dự đoán một loạt các tình huống đàm phán và tranh chấp mà kết quả có tầm ảnh hưởng lớn.

Sử dụng quan điểm gốc của lý thuyết trò chơi cộng với những phát triển của John Nash, nhà khoa học đoạt giải Nobel và có lẽ được biết đến nhiều nhất qua bộ phim *Một tâm hồn đẹp*, Bueno de Mesquita mô tả chi tiết hệ thống tính toán tinh táo lạnh lùng và gây nhiều tranh cãi mà ông đã xây dựng nên. Hệ thống này cho phép chúng ta suy nghĩ một cách có chiến lược về mong muốn của đối phương, họ muốn điều đó đến mức nào, và họ sẽ phản ứng ra sao trước mỗi nước cờ. Từ đây, Bueno de Mesquita chơi trò dự đoán những sự kiện như đàm phán giải trừ vũ khí ở Bắc Triều Tiên, quá trình tiến bộ và thoái bộ của nền hòa bình Trung Đông cùng với nhiều tình huống khác, trong đó ông đã dự đoán chính xác khách hàng nào của công ty kiểm toán Arthur Andersen có nhiều khả năng gian lận nhất (gợi ý: tên công ty này bắt đầu bằng chữ E). Và khi nhìn về tương lai, Bueno de Mesquita cũng cho thấy lý thuyết trò chơi có thể mang lại chiến lược ngăn cản thành công sự nóng lên của trái đất (buộc các quốc gia phải cạnh tranh về mặt công nghệ thay vì phải phụ thuộc vào những quy định không khả thi) và chống khủng bố (tính được chính xác Mỹ cần viện trợ bao nhiêu để Pakistan chống lại Taliban).

(Xem tiếp bìa gấp sau)

# TRÒ CHƠI TIÊN ĐOÁN

Copyright © 2009 by Bruce Bueno de Mesquita

All rights reserved.

Published in the United States by Random House,  
an imprint of The Random House Publishing Group,  
a division of Random House, Inc., New York.

RANDOM HOUSE and colophon are registered trademarks of Random House, Inc.

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Bueno de Mesquita, Bruce.

The predictioneer's game: using the logic of brazen self-interest to see and shape the future/  
Bruce Bueno de Mesquita.

p. cm.

Includes bibliographical references and index.

ISBN 978-1-4000-6787-9 eBook ISBN 978-1-58836-908-6

1. Game theory. 2. Economic man. 3. Self-interest. 4. Title.

HB144.B84 2009

303.4901'5193 – dc22 2009005686

This translation is published by arrangement with Random House,  
an imprint of the Random House Publishing Group,  
a division of Random House, Inc.

Bán tiếng Việt © Nhà xuất bản Trẻ, 2010

ÂNH BÌA: *Bài gian*

Georges de La Tour

106 x 146 cm. Sơn dầu trên toan

Bảo tàng Louvre, Paris

BIỂU GỊI BIỂN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THỦ VIỆN KHTH TP HCM

Bueno de Mesquita, Bruce, 1946-

Trò chơi đoán / Bruce Bueno De Mesquita ; ng.d. Nguyễn Hàng. - T.P. Hồ Chí Minh  
Trẻ, 2010

310tr. ; 23cm

Nguyên bản : Predictioneer's game.

1. Lý thuyết trò chơi. 2. Con người kinh tế. 3. Tư tưởng. I. Nguyễn Hàng d. II. Ts: Predictioneer's  
game.

303.49015193 — dc 22  
B928



Bruce Bueno de Mesquita

NGUYỄN HẰNG *dịch*

# TRÒ CHƠI TIÊN ĐOÁN

DỰ BÁO VÀ ĐỊNH TRƯỚC TƯƠNG LAI  
BẰNG LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI



The Predictioneer's Game

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# MỤC LỤC

GIỚI THIỆU	7
I	
1	BẠN ĐỊNH TRÁ BAO NHIỀU ĐỂ MUA ĐƯỢC XE HÔM NAY? 27
2	NHẬP MÔN LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI 36
3	LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI NÂNG CAO 59
4	LOẠI TRÙ BOM 82
5	TẤM KHĂN GIẤY KIẾN TẠO HÒA BÌNH: CÁCH ĐẶT CÂU HỎI 103
6	ĐỊNH TRƯỚC TUONG LAI 127
7	TUA NHANH HIỆN TẠI 148
8	LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐOÁN TRƯỚC NHỮNG ĐIỀU KHÔNG THỂ ĐOÁN TRƯỚC 175
9	GIẢI TRÍ VỚI LỊCH SỬ 195
10	DÁM ĐỐI MẶT VỚI SỰ BỐI RỐI 233
II	
DỰ BÁO LỚN: LỊCH SỬ HIỆP UỐC WORMS VÀ THẮNG TRẦM CỦA HỘI NGHỊ BALI 271	271
LỜI CẢM ƠN	302
GIỚI THIỆU TÁC GIÀ	309

*Tặng các cháu của tôi, Nathan, Clara, Abraham, Hannah  
và các bé chưa ra đời.*

*Các cháu sẽ là những người chăm lo tốt cho tương lai.*

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN



TIỀN ĐOÁN ĐƯỢC TƯƠNG LAI là mơ ước bao đời nay của con người. Vì thế mà từ Đông sang Tây, từ cổ chí kim đã xuất hiện biết bao nhiêu hình thức tiên tri để thỏa mãn nhu cầu này.

Bạn nghĩ sao nếu có trong tay một "cỗ máy thời gian" để du hành đến tương lai, thấy được quá khứ và quay về thay đổi hiện tại? Không cần phải nói đến những lợi ích thu được khi đó, nhưng tất cả chúng ta đều nghĩ rằng điều đó chỉ tồn tại trong truyện khoa học viễn tưởng.

Vậy mà có một lý thuyết được coi là có khả năng dự đoán tương lai chính xác đến 90% - đó là "Trò chơi tiên đoán" của Bueno de Mesquita. Vậy Mesquita đã làm như thế nào? Tác giả viết ra một chương trình máy tính mô phỏng hành vi của các bên tham gia "trò chơi" trong những tình huống chiến lược. Sau đó ông nhập dữ liệu về những người chơi, mức độ quan tâm đến kết quả và mức độ ảnh hưởng của họ vào máy tính, xử lý số liệu và đưa ra kết quả. Ông thường công bố kết quả trên các tạp chí để sau này mọi người có thể kiểm chứng.

Ưu thế của máy tính trong việc dự đoán này là tránh được những phân tích và nhận định chủ quan, cảm tính của con người. Trong những cuộc chơi có nhiều bên tham gia, giữa họ tồn tại nhiều mối quan hệ chồng chéo, nhiều cuộc mặn cả về lợi ích, thì ngay cả những bộ óc người siêu việt nhất cũng khó có thể phân tích hết các dữ liệu để dự đoán chính xác. Với sự giúp đỡ của máy tính, tác giả đã nhiều lần đưa ra những kết quả bất ngờ, trái với dự đoán của

mọi người, nhưng sau này được chứng minh là đúng. Một trong những ví dụ là việc dự đoán chính xác thay đổi lãnh đạo ở Liên Xô, kết quả của cuộc bầu cử thủ tướng ở Ấn Độ vào năm 1979, cuộc cải cách kinh tế ở Mexico và Brazil và các quyết định liên quan đến ngân sách của Ý.

Không chỉ dự đoán tương lai, tác giả còn sử dụng chương trình của mình để "dự đoán" quá khứ, nghĩa là xem xét các trường hợp "nếu" nhằm đưa ra cách thức thay đổi lịch sử: nếu những người Sparta không quá mê ngựa thì ngày nay cả thế giới đã nói tiếng Hy Lạp, nếu Anh đưa hạm đội đến biển Adriatic thì Thế chiến thứ nhất đã không xảy ra, nếu đảng Dân chủ Xã hội Đức thỏa hiệp với đảng Công giáo thì Hitler đã không thể lên cầm quyền, kết quả là không có Thế chiến thứ hai...

Tuy nhiên, sách cũng thể hiện một số quan điểm riêng của tác giả như tuyệt đối hóa động cơ lợi ích cá nhân trong hành động, mặc định tiêu cực về con người, áp dụng vào cả những vấn đề được coi là thiêng liêng như đạo đức, tôn giáo. Do tôn trọng quyền tác giả, Nhà xuất bản giữ lại nguyên bản. Mong quý độc giả thận trọng và cân nhắc khi tiếp nhận các luận điểm này trong sách

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn quý độc giả.

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

## GIỚI THIỆU

VUA LEOPOLD II - người được coi là sáng lập ra Vương quốc Bỉ - trị vì từ năm 1865 đến năm 1909<sup>1</sup>. Cũng như nhiều vị vua cùng thời, ông vua của chế độ quân chủ lập hiến này vẫn mơ về những ngày nắm quyền lực tuyệt đối trong quá khứ, nhưng ông cũng là một nhà hoạt động chính trị có ảnh hưởng khác thường, giúp Bỉ trở thành một quốc gia tự do, thịnh vượng và an toàn.

Gần như không thể đếm hết những thành tựu của Bỉ dưới thời Leopold. Ông mở rộng tự do chính trị với chính sách phổ thông đầu phiếu cho mọi nam công dân đến tuổi trưởng thành, qua đó đặt nền móng vững chắc để Bỉ trở thành một quốc gia dân chủ hiện đại. Trên mặt trận kinh tế, ông khuyến khích các chính sách tự do thương mại, nhờ đó Bỉ có mức tăng trưởng đáng kể. Ở nước Bỉ nhỏ bé, ngành sản xuất than - dầu tàu của nền công nghiệp châu Âu thế kỷ 19 - đã phát triển đến mức đạt sản lượng gần bằng Pháp. Chính sách xã hội cũng được đẩy mạnh. Giáo dục tiểu học là bắt buộc, và Luật Trường học năm 1881 đã bảo đảm mọi trẻ em gái đều được đi học đến cấp trung học cơ sở<sup>2</sup>. Ngoài ra, chính sách của vua Leopold còn giúp phụ nữ và trẻ em được bảo vệ nhiều hơn so với ở hầu hết các nước châu Âu khác. Nhờ những quy phạm pháp luật được thông qua vào năm 1889, trẻ em dưới mười hai tuổi không bị bắt lao động và khi đến mươi hai tuổi, chúng chỉ phải làm

<sup>1</sup> Xem Bruce Bueno de Mesquita, "Vua Leopold II và các dân biểu: Một cách giải thích đối lập với lý do chủng tộc", *Historical Social Research [Historische Sozialforschung]* 32, số 4 (2007): trang 203-221.

<sup>2</sup> Vernon Mallison, "Một vài nguồn gốc lịch sử giáo dục Bỉ", tạp chí *British Journal of Educational Studies* 4, số 1 (tháng 11/1955); trang 62-70.

việc không quá mươi hai giờ một ngày – đây là một bước tiến vượt bậc so với những chính sách thời đó. Khi nền kinh tế Bỉ chìm trong một đợt suy thoái lớn năm 1873, Leopold đã cải thiện đời sống của rất nhiều người nghèo thông qua những cải cách có lợi cho người lao động, trong đó có việc cho công nhân quyền đình công – một quyền mà nửa thế kỷ sau đó Mỹ vẫn phản đối quyết liệt. Ông thúc đẩy các dự án công trình công cộng dày tham vọng như xây dựng các con đường lớn và hệ thống đường sắt để giảm thất nghiệp, đẩy mạnh đô thị hóa và tăng cơ hội kinh doanh. Ông đã đi trước cả Franklin Delano Roosevelt và Barack Obama khi nhận thấy việc xây dựng cơ sở hạ tầng có thể làm tăng việc làm và đem lại sự thịnh vượng như thế nào.

Leopold là một nhà cải cách vĩ đại trong nước, người đem lại cho nước Bỉ một thời kỳ dài hòa bình và sung túc.

Nhưng còn ở Congo.

Mặc dù chưa bao giờ đặt chân đến châu Phi, nhưng Leopold còn trị vì cả Nhà nước Congo Tự do trong gần một phần tư thế kỷ (1885-1908). Ông đã tạo lập tài sản riêng ở Congo trước hết bằng cách vơ vét ngà voi giá cao trong vùng, sau đó chuyển sang mua bán cao su là hoạt động thậm chí còn sinh lợi cao hơn. Không như Bỉ, Congo không có người đứng đầu chính phủ (tức là thủ tướng) và trong 30 triệu người dân nước này cũng không có cử tri nào được bỏ phiếu để hạn chế những việc ông làm. Vì đây là tài sản cá nhân nên Leopold được tự do thực thi mọi chính sách độc đoán mà ông không thể làm được nếu ở Bỉ. Lực lượng "cảnh sát" Công lực của ông ta đóng vai trò chính trong việc quản lý Congo. Nhiệm vụ của họ là kiếm tiền cho Leopold (và cho chính họ) bằng cách đảm bảo xuất khẩu thật nhiều cao su để đáp ứng nhu cầu thế giới. Chỉ huy những kẻ hung bạo này là một vài người châu Âu chuyên đi bắt cóc người Congo để sung lính, và đám lính này lại phải chịu trách nhiệm đảm bảo hoàn thành chỉ tiêu xuất khẩu cao su. Sử dụng lao động nô lệ là phương thức sản xuất được lực lượng Công lực ưa chuộng, vì vậy họ bắt đầu bắt đàn ông, phụ nữ và trẻ em Congo làm nô lệ.

"Cảnh sát" của Leopold chỉ được nhận mức lương thấp, nhưng họ có thể kiếm được tiền hoa hồng rất cao nếu đáp ứng hoặc vượt mức chỉ tiêu xuất khẩu cao su. Không bị chi phối bởi bất cứ điều luật nào ngoài luật rừng theo đúng nghĩa đen, đồng thời có động lực là nguồn lợi tài chính khổng lồ thông qua khoản tiền hoa hồng, những viên cảnh sát bất hạnh này - từ cấp thấp nhất cho đến cấp cao nhất - đã sử dụng mọi phương tiện mà họ thấy là phù hợp để đáp ứng được chỉ tiêu. Họ bị thúc đẩy vì những người thất bại có thể bị trừng phạt nặng nề - bị đánh đập, thậm chí bị giết chết. Để tránh gặp phải số phận tồi tệ đó, đám cảnh sát phải tra tấn, làm tàn tật và thường xuyên giết hại bất cứ ai dưới quyền mình nếu người đó đe dọa (hoặc bị coi là đe dọa) hoạt động sản xuất cao su. Vì được thưởng khi giết hại những người bị cho là chống chính phủ trong khi đó phải liệt kê mỗi viên đạn bắn ra, đám cảnh sát nhanh chóng sử dụng đến cách cắt một bộ phận cơ thể những người vô tội để đẩy thành tích của mình lên cao, nhờ thế được trả nhiều tiền hơn. Thậm chí họ đã chặt bàn tay phải của cả phụ nữ và trẻ em để làm bằng chứng cho những gì họ làm vì lợi ích của vua Leopold. Lực lượng cảnh sát này đã giết hại khoảng 10 triệu người khi làm giàu cho vua Leopold và dĩ nhiên cho cả chính bản thân họ<sup>1</sup>.

Trái ngược với những chính sách tiến bộ ở Bỉ, rõ ràng là Leopold không làm gì để cải thiện cuộc sống ở Congo. Ông ta chỉ làm đường khi cần vận chuyển cao su đến thị trường. Chưa ai từng nghe nói đến luật bảo vệ phụ nữ, trẻ em hay quyền định công của công nhân. Leopold rất quan tâm đến an ninh cho người dân trong nước, nhưng ông lại có những hành động hủy hoại cuộc sống của người dân Congo. Gần như thứ hàng hóa duy nhất được nhập vào Congo là vũ khí cho lực lượng Công lực, trong khi đó một lượng của cải khổng lồ chảy ngược về châu Âu. Thực tế, cuối cùng tình trạng mất cân đối cán cân thương mại nghiêm trọng này đã khiến người Bỉ

<sup>1</sup> Ví dụ, có thể xem Joseph Conrad, *Tuổi trẻ và hai câu chuyện khác* (New York: McClure, Phillips, 1903); Barbara Emerson, *Vua Bỉ Leopold II: Vị vua của chế độ thực dân* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1979); Peter Forbath, *Sông Congo* (New York: Harper and Row, 1977) và Adam Hochschild, *Bóng ma của vua Leopold* (Boston: Mariner Books, 1999).

phát hiện ra rằng vua Leopold giàu có là nhờ chế độ nô lệ và những thứ còn tệ hại hơn thế nhiều lần. Năm 1908, bằng chứng về tính tàn bạo của ông trở nên rõ ràng tới mức không thể bác bỏ, và Leopold - hết sức miễn cưỡng - giao quyền kiểm soát Congo cho chính phủ Bỉ. Hiển nhiên chính phủ Bỉ cũng không phải là những nhà cai trị tốt, nhưng so với Leopold thì họ đỡ hơn nhiều.

Làm sao vua Leopold II có thể đồng thời cai trị hai quốc gia theo hai cách khác nhau đến như vậy?

Thật dễ nói rằng nguyên nhân của chứng da nhân cách của Leopold - một người tiến bộ ở Bỉ và một con quỷ độc ác ở Congo - là khiêm khuyết về tính cách hoặc bệnh tâm lý. Cũng dễ cho rằng cách cai trị kinh hoàng của ông ở Congo là hành vi phân biệt chủng tộc điển hình. Những cách giải thích này có vẻ ổn, nhưng chúng gần như không thể mô tả chính xác bức tranh toàn cảnh. Và sau hết, hãy nghĩ đến Mobutu Sese Seko - Leopold của Congo thời sau này, một kẻ tàn bạo đội chiếc mũ da báo đã cai trị đất nước Zaire (gồm phần lớn nước Congo Tự do trước kia, ngày nay gọi là Cộng hòa Dân chủ Congo) trong hơn 30 năm (1965-1997). Suốt thời kỳ đó, ông ta đã làm đất nước khánh kiệt, chiếm đoạt hàng tỉ dollar cho vào túi riêng và giết hại hàng trăm nghìn người Congo. Hiển nhiên chúng ta không thể cho rằng hành động giết người của Mobutu là do phân biệt chủng tộc. Hay là ông ta điên? Không phải, và hơn nữa, đâu là nguyên nhân khiến có nhiều kẻ điên khùng đến thế có thể nổi lên và nắm giữ được quyền lực trong hàng chục năm cho dù ách thống trị của họ rất tồi tệ?

Leopold và Mobutu không phải là những trường hợp bất thường. Thậm chí ngày nay, Liên hiệp Quốc cho biết những người bị bắt trong cuộc chiến kim cương ở Sierra Leone vẫn bị chặt chân tay. Hành động cắt một bộ phận cơ thể, tra tấn và giết người tương tự cũng đang xảy ra ở Zimbabwe và trong cuộc diệt chủng ở Rwanda. Chúng ta cũng không nên quên vụ tàn sát người Do Thái thời Thế chiến thứ hai (Holocaust) hay gần đây hơn là Pol Pot ở Campuchia - kẻ đã giết hại hàng triệu người Campuchia chỉ vì những tội như đeo kính chẳng hạn (chứng tỏ họ có học vấn, do đó có khả năng sẽ

gây nguy hiểm cho chế độ). Những kẻ cầm quyền tàn ác này không chỉ tồn tại trong quá khứ. Trong lịch sử, giết người hay làm họ đau đớn khổ sở luôn là cách thức cai trị chính của những người nắm vị trí lãnh đạo trong một thời gian dài – ngày nay điều này vẫn xảy ra, giống như hàng trăm hàng ngàn năm trước<sup>1</sup>.

Thật tuyệt khi nghĩ rằng các nhà lãnh đạo sẽ đem lại hòa bình và thịnh vượng trong rất nhiều năm, được người dân yêu mến và họ luôn sẵn sàng làm những điều tốt đẹp cho dân chúng. Nhưng trong thực tế, những người muốn cai trị một đất nước trong một thời gian dài lại thường ít được cố vấn về cách thức xây dựng hòa bình và thịnh vượng. Làm cho người dân hạnh phúc hơn thực ra không hề gây tổn hại cho người cầm quyền, hoàn toàn không. Nhưng tham nhũng và gây đau khổ sẽ đem lại *lợi ích lớn hơn*. Leopold và Mobutu hiểu rõ điều đó, và ngày nay chính phủ nhiều nước cũng vậy. Đáng buồn là danh sách các nước này vẫn còn dài.

Thực tế thường xảy ra là những nhà lãnh đạo thực sự đem lại cho người dân cuộc sống, tự do và hạnh phúc luôn được bầu ra một cách dân chủ, vì vậy họ phải đổi mới với cạnh tranh chính trị có tổ chức. Và họ cũng luôn luôn phải rời khỏi vị trí của mình chỉ sau một thời gian ngắn.

Đúng là Leopold đã trị vì nước Bỉ trong 44 năm, nhưng ông là vị vua của chế độ quân chủ lập hiến, do đó ông phải hành động trong khuôn khổ hệ thống dân chủ nếu như còn muốn cầm quyền. Khi nhìn vào các chính phủ dân chủ hiện đại, chúng ta thấy người lãnh đạo dù làm đúng cũng không đảm bảo sẽ giữ được vị thế chính trị lâu dài. Dưới thời nữ thủ tướng Golda Meir, Israel có tốc độ tăng trưởng kinh tế hàng năm là 9%. Nhưng bà chỉ nắm quyền bốn năm. Thủ tướng Nhật Eisaku Sato đem lại mức tăng trưởng 9,8%/năm, và ông giữ vị trí này chưa đến tám năm. Có lẽ nổi tiếng nhất là Winston

<sup>1</sup> Phần thảo luận sau đây dựa trên lập luận và bằng chứng của Bruce Bueno de Mesquita, Alastair Smith, Randolph M. Siverson và James D. Morrow, *Logic để tồn tại trong chính trị* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 2003). Đặc biệt xem Chương 7. Có thể xem thêm Bruce Bueno de Mesquita và Alastair Smith, ‘Tồn tại được trước những thay đổi thể chế nội bộ trong chính trị’, tạp chí *Comparative Political Studies* 42, số 2 (tháng 2/2009): trang 167-197.

Churchill, mặc dù đã cứu nước Anh (tuy nói vậy có hơi phóng đại), nhưng sau năm năm cầm quyền và chỉ gần hai tháng sau khi Đức đầu hàng trong Thế chiến thứ hai, năm 1945, ông phải rời khỏi vị trí thủ tướng và Clement Attlee lên thay.

Ngược lại, tại sao những nhà lãnh đạo chỉ làm cho người dân khổ sở lại thường chết êm ái khi ngủ hoặc được nghỉ hưu với cuộc sống nhàn hạ trên bãi biển sang trọng sau khi đã cầm quyền 20, 30, 40 năm hoặc hơn thế nữa? Tôi cho rằng (ý kiến của tôi có thể gây tranh cãi) những kẻ lãnh đạo tham nhũng không hoàn toàn xấu xa - ít nhất thì cũng không nhất thiết mọi trường hợp đều như vậy - và những người làm được nhiều việc tốt cho dân chúng với hy vọng sẽ tái đắc cử cũng không hẳn luôn là thần thánh. Những gì họ làm đều đúng đắn nếu như ý muốn của họ là nắm quyền lực lâu dài. Leopold - một kẻ đáng khinh - đã làm những gì tốt nhất cho bản thân cả khi không gặp phải chướng ngại nào trong bối cảnh chính trị Congo cũng như trong môi trường quân chủ lập hiến nhiều hạn chế ở Bỉ.

Một nhà lãnh đạo có hành động tốt hay hành vi tệ hại là tùy vào số người mà người đó phải làm hài lòng. Tại sao không phải nhà lãnh đạo nào cũng cho phép đám người thân thiết - ví dụ lực lượng cảnh sát Congo - được quyền cướp bóc, chiếm đoạt? Lãnh đạo ở một nước dân chủ không thể làm như vậy - họ phải làm hài lòng quá nhiều người đến mức không thể dung túng cho nạn trộm cướp và tham nhũng. Nói cách khác, hệ thống mà họ đang lãnh đạo không tạo động lực cho những chiến lược hành động kiểu đó. Tuy nhiên, rõ ràng là mọi nhà lãnh đạo độc tài đều chỉ cần sự trợ giúp của một số rất ít các vị tướng lịnh, quan chức chính phủ cao cấp và chính gia đình mình. Vì quyền lực của họ chỉ phụ thuộc vào một vài người nên họ có thể mua chuộc những người đó một cách rất hậu hĩnh. Với quyền lợi lớn như vậy, phe cánh thân thiết của giới lãnh đạo sẽ không đặt đặc quyền của mình vào thế rủi ro. Họ sẽ làm mọi điều có thể để lãnh đạo của họ tiếp tục được nắm quyền lực. Họ sẽ đàn áp người dân, dập tắt quyền tự do báo chí và trừng phạt những người phản đối. Họ sẽ tra tấn, gây tàn tật và cả giết người, chỉ để

bảo vệ người đang cầm quyền, chừng nào người đó vẫn tiếp tục cho họ được hưởng lợi ích đủ lớn.

Cái khó là ở chỗ ngay cả khi những nhà lãnh đạo bị phụ thuộc vào nhóm người thân cận muốn làm việc tốt thì họ vẫn không dám dùng số tiền mà họ đã hứa sẽ trả cho nhóm thân cận để chi cho việc tốt đó. Lấy tiền ra khỏi túi nhóm thân cận chắc chắn sẽ bị lật đổ. Chỉ quá nhiều tiền cho dân chúng thì nhóm người thân cận sẽ tìm người khác để lãnh đạo – một người sẽ luôn trả tiền cho họ chứ không “hoang phí” tiền bạc cho số đông<sup>1</sup>.

Cũng giống như các nhà lãnh đạo chuyên quyền, những người được bầu ra luôn phải trả lời câu hỏi của những người dân muốn biết “*Gần đây ông đã làm được gì cho tôi?*”. Nhưng người được bầu có thể có sự ủng hộ của hàng triệu người (hoặc phản đối), nếu như họ không hài lòng) chứ không phải hàng trăm. Giới lãnh đạo ở chế độ dân chủ phải hành động như thể họ thực sự quan tâm đến số đông. Chiến dịch vận động của họ luôn là cuộc chạy đua vũ trang trong lĩnh vực tư tưởng chính sách xem ứng cử viên nào có (hoặc có vẻ có) ý tưởng tốt nhất về y tế, thuế, an ninh quốc gia, giáo dục, v.v. Khi một vị lãnh đạo dân chủ đương như đang làm việc hiệu quả phải rời khỏi vị trí thì nhìn chung đó là vì đối thủ của ông ta (hoặc bà ta) được coi là sẽ làm việc tốt hơn dù chỉ chút ít – rõ ràng đó là một chuyển biến tích cực, đặc biệt khi so với những người khác.

Như vậy chúng ta có thể bắt đầu giải thích được tại sao có Leopold Người sáng lập nước Bỉ và Leopold Quỷ dữ ở Congo. Khi người cầm

<sup>1</sup> Những nhà độc tài thiển cận thường có một kho tiền mà họ có toàn quyền quyết định chi tiêu. Nhà lãnh đạo dân chủ có quyền chi tiêu hạn chế hơn rất nhiều. Nhà độc tài có thể dùng số tiền tự ý chi tiêu để đem lại lợi ích cho toàn bộ dân chúng hoặc gửi vào một tài khoản bí mật. Có một cách để nhận biết một người có quan tâm đến người dân hay không, đó là so sánh những lợi ích mà người dân đã nhận được với kỳ vọng của họ đối với mỗi chế độ chính trị nhất định. Ví dụ, Lý Quang Diệu hay Đặng Tiểu Bình có vẻ là những người thực sự quan tâm đến dân chúng. Họ đã thực hiện được nhiều chính sách hiệu quả, trong khi đó vẫn duy trì được sự ủng hộ của nhóm thân cận. Ngược lại, Robert Mugabe (tổng thống Zimbabwe) và Ali Khamenei (lãnh tụ tối cao của Iran) – ở nhiều mức độ khác nhau – lại không quan tâm nhiều đến người dân. Xem Bueno de Mesquita, Smith, Siverson và Morrow, *Logic để tồn tại trong chính trị*.

quyền cần sự ủng hộ của số đông - như trường hợp Leopold ở Bỉ, thì cách cai trị tốt nhất là xây dựng những chính sách tốt. Còn khi quyền lực của họ phụ thuộc chỉ vào một số ít người - như Leopold ở Congo, thì nên làm cho số ít người đó giàu có và hài lòng, ngay cả khi hậu quả là tất cả mọi người khác rơi vào cảnh khốn cùng. Nhưng chúng ta hãy phân tích xa hơn.

Leopold, Mobutu Sese Seko và Golda Meir đều là những nhà lãnh đạo đầy quyền lực, nhưng (phải khẳng định một sự thật rõ ràng nhưng rất quan trọng) họ đều là con người, không khác gì tất cả chúng ta. Dù làm việc cho chính phủ hay kinh doanh, tất cả chúng ta đều muốn giữ vị trí của mình, đều tìm cách có ưu thế bằng cách tích lũy tài sản hoặc gây ảnh hưởng.

Khi đã hiểu được điều đó, nếu có thể quay ngược thời gian thì liệu chúng ta có thể biết trước rằng cùng một Leopold có thể hành động hoàn toàn khác nhau khi đóng vai trò người đứng đầu Bỉ và Congo không? Liệu chúng ta có thể phỏng đoán được cách thức cai trị của Mobutu Sese Seko không? Và có phải Churchill sẽ mất quyền lực khi người Anh chuyển mối quan tâm sang việc tái thiết sau chiến tranh và các vấn đề trong nước? Hay, một vấn đề hoàn toàn khác, liệu chúng ta có thấy được cơ chế sở hữu của một công ty sẽ khuyến khích mọi thành viên của nó bỏ qua những hành vi gian lận như thế nào hay không? Và liệu việc biết trước những kết quả này có giá trị hay không?

Tôi tin rằng câu trả lời của tất cả các câu hỏi trên là “có”, điều này dẫn đến mục đích chính và ý tưởng cơ bản trong cuốn sách này của tôi: đó là tất cả chúng ta đều có thể đoán trước được hành vi, dự báo được tương lai, và bằng cách thay đổi động cơ hành động, có thể định trước được tương lai trước một loạt những yếu tố tác động lên quá trình ra quyết định của con người. Tôi không có ý nói việc đó là dễ dàng hay chỉ là chuyện đơn giản của tư duy - vấn đề này có tính khoa học chặt chẽ, có lý thuyết và những phép tính khá phức tạp. Nhưng chúng ta có thể dự đoán được tương lai, và với cuộc chạy đua quyền lực điên cuồng của con người mà chúng ta vẫn từng chứng kiến, dù diễn ra ở các lâu đài hay trong phòng họp

của ban giám đốc, dự đoán tương lai vẫn là việc đáng làm hơn là để con xúc xác tự lẩn hoặc cứ giữ lấy ý tưởng tốt, rồi hối tiếc và oán hận khi đã quá muộn.

Tôi là ai mà bạn phải quan tâm xem tôi nghĩ gì về câu hỏi lớn này? Và tại sao bạn thực sự nên coi tôi là một nhà dự báo tương lai?

Thực tế là đã ba chục năm nay, tôi làm công việc dự báo các sự kiện trong tương lai. Kết quả dự báo thường được công bố trước khi sự kiện đó diễn ra trong thực tế, và trong đa số trường hợp thì tôi đoán đúng. Bạn đừng hiểu nhầm ý tôi – tôi không phải nhà tiên tri, và tôi cũng không thể kiên nhẫn nói với những phù thủy nhìn tương lai qua quả cầu pha lê, những nhà chiêm tinh học và thậm chí phần lớn cả các nhà hiền triết. Trong thế giới của tôi, khoa học, chứ không phải những nghi lễ thần bí mới là cách thức để dự đoán lựa chọn của con người và tác động thay đổi tương lai của những lựa chọn đó. Tôi sử dụng lý thuyết trò chơi – chúng ta sẽ biết nó là gì ở phần sau – để dự đoán tương lai cho chính phủ Mỹ, cho các công ty lớn và đôi khi cho cả những người bình thường. Tôi đã đưa ra hàng trăm, thậm chí hàng nghìn lời dự đoán – phần lớn đều đã được xuất bản và bất cứ ai phản đối tôi đều có thể kiểm tra lại thật cẩn thận. Khả năng dự báo của tôi không có gì là phi thường. Ai cũng có thể học cách lập luận khoa học để làm được như tôi, và ở đây tôi sẽ trình bày đôi chút để bạn hiểu cách tôi đã làm. Nhưng trước hết, tôi muốn kể qua về chuyện tôi đã dính vào nghiệp dự báo như thế nào.

Tôi là giáo sư ngành khoa học chính trị của Đại học New York (NYU), đồng thời quản lý Trung tâm Alexander Hamilton về Kinh tế chính trị. Trung tâm này cũng như các môn học tôi phụ trách đều nhằm đào tạo cho sinh viên cách thức giải quyết vấn đề bằng logic và thực chứng. Mong muốn của chúng tôi là giúp sinh viên tránh được việc nhanh chóng đưa ra kết luận chỉ dựa trên cảm tính, quan điểm cá nhân, lập luận tuyễn tình đơn giản, óc thiên vị đảng phái hay hệ tư tưởng. Tôi và các đồng nghiệp ở NYU muốn rèn luyện cho sinh viên cách giải quyết vấn đề trước khi họ bước vào thế giới thực.

Chúng tôi không muốn họ khuấy động mọi thứ lên mà không biết là đang làm cho vấn đề tốt hơn hay tồi đi.

Ngoài vai trò giáo sư ở NYU, tôi còn kiêm thêm hai công việc khác. Tôi là thành viên cao cấp của Viện Hoover thuộc Đại học Stanford. Công việc của tôi ở đây là tìm giải pháp cho các vấn đề liên quan đến chính sách. Ở góc độ nghiên cứu này, tôi phải sử dụng những ý tưởng mà tôi giảng dạy ở NYU để viết các mục, bài báo và sách - chúng có thể mang tính chuyên môn rất cao, hoặc cũng có thể như cuốn sách này, được viết ra để phổ biến cho mọi người. Còn vai trò thứ ba của tôi là tham gia thành lập Mesquita & Roundell, LLC. - một công ty tư vấn nhỏ. Chúng tôi gọi nó là M&R, và công ty cũng sử dụng một vài mô hình lý thuyết trò chơi do tôi xây dựng nên để tư vấn cho những người làm việc trong lĩnh vực an ninh quốc gia và cả ở khu vực kinh tế tư nhân.

Tôi vốn không có ý định ôm đodom cả ba công việc này. Cơ hội đầu tiên rơi xuống đầu tôi năm 1979, khi một quan chức ở Bộ Ngoại giao gọi điện để hỏi ý kiến tôi về cuộc khủng hoảng chính phủ ở Ấn Độ. Ông ta muốn biết ai có khả năng sẽ là thủ tướng. Lúc đó tôi là giáo sư môn chính trị ở Đại học Rochester - nơi khởi nguồn ứng dụng lý thuyết trò chơi vào chính trị - và tôi đã viết luận án tiến sĩ ở Đại học Michigan về chiến lược thắng-bại giữa các phe phái đối lập trong chính phủ Ấn Độ. Vì vậy vị quan chức ở Bộ Ngoại giao đã đề nghị tôi đóng vai trò một học giả, sử dụng kiến thức "chuyên gia" của tôi để dự báo về chính phủ tương lai của Ấn Độ.

Lúc đó tôi đang nhận học bổng nghiên cứu Guggenheim để viết một cuốn sách về chiến tranh. Tôi đã thiết lập một mô hình toán cho dự án này cũng như lập trình một chương trình nhỏ trên máy tính để thực hiện các phép tính quan trọng cho mô hình. Chương trình máy tính của tôi mô phỏng cách thức ra quyết định trong những tình huống căng thẳng, ví dụ: tình huống có thể dẫn đến chiến tranh. Nó xem xét những khả năng lựa chọn của con người và tính toán xác suất người ra quyết định đạt được kết quả mong muốn nếu họ chọn hành động này (ví dụ, thương lượng đàm phán) hay hành động khác (ví dụ gây chiến), so sánh các khả năng bằng cách tính xem người ra

quyết định đánh giá giá trị của thắng lợi, thất bại hay kết quả tức thì của sự thỏa hiệp bằng bao nhiêu. Tất nhiên, mô hình cũng cho biết người ra quyết định phải tìm hiểu xem những người khác sẽ phản ứng với lựa chọn của mình như thế nào.

Như mọi mô hình khác, mô hình này cần có dữ liệu. Cuộc điện thoại về vấn đề Ấn Độ của Bộ Ngoại giao xuất hiện đúng lúc tôi đang nghĩ xem phải lấy dữ liệu ở đâu để đưa vào mô hình chiến tranh và hòa bình của mình. Một thời điểm hoàn hảo. Cuộc điện thoại khiến tôi nghĩ rằng có lẽ những quyết định liên quan đến chiến tranh và hòa bình cũng không khác nhiều lắm so với mặt trận chính trị hàng ngày. Chắc chắn rằng mối lo ngại sẽ lớn hơn - vì chiến tranh gây tổn thất nhân mạng - nhưng mọi chính trị gia đang nhăm nhe cao hơn hoặc sắp mất ghê cung đều rất lo lắng đến lợi ích cá nhân trong chính trị. Có lẽ tất cả chúng ta đều tính toán tương tự về việc làm thế nào để thu được nhiều lợi ích hơn cho bản thân trong những hoàn cảnh phức tạp, có rủi ro cao và lợi ích cũng lớn - bất kể đó là chính trị, kinh doanh hay cuộc sống thường nhật.

Bộ Ngoại giao Mỹ thúc ép tôi đưa ra câu trả lời và tôi cũng muốn giúp họ. Tôi còn muốn biết mô hình mới của mình tốt đến mức nào. Tôi quyết định thử xem mô hình này có phải công cụ đặc lực để tìm ra kết quả cuộc tranh chấp chính trị ở Ấn Độ không. Liên hệ mô hình với tình hình chính trị Ấn Độ đúng là một khoảnh khắc eureka vĩ đại đối với tôi, nó đã thay đổi hoàn toàn cuộc đời tôi sau đó.

Tôi vớ lấy tập giấy ghi chép, kết hợp các thông tin cần thiết trong mô hình với nhau. Tôi viết ra một danh sách những người mà tôi nghĩ sẽ cố gắng gây ảnh hưởng lên việc lựa chọn chính phủ mới cho Ấn Độ. Với mỗi người trong số họ (lãnh tụ các đảng phái, thành viên quốc hội và một vài người thuộc chính phủ các quốc gia quan trọng), tôi viết ra kết quả ước tính về quyền lực của họ và họ ưa thích ai trong số những ứng cử viên tiềm năng cho chức thủ tướng, và họ quan tâm đến việc tác động để hiện thực hóa lựa chọn của mình đến mức nào. Chỉ với một tờ giấy chi chép đầy các con số, tôi đã có đủ những số liệu cần thiết cho chương trình máy tính của tôi để dự đoán kết quả. Tôi nhập các con số đó vào chương trình và

xử lý số liệu suốt cả đêm. Khi máy tính tính xong vào buổi sáng - thời đó tốc độ máy tính còn chậm chạp - tôi nghiên ngẫm hàng trăm trang kết quả in ra để xem mô hình dự đoán thế nào.

Tôi nghĩ mình đã tìm được điều gì sẽ xảy ra ở Ấn Độ. Nhờ sự “am hiểu”, tôi tin rằng một người tên là Jagjivan Ram sẽ là thủ tướng mới. Ông là một chính trị gia nổi tiếng và lỗi lạc, được moi người yêu mến hơn các đối thủ chính của ông trong cuộc chạy đua vào ghế thủ tướng. Tôi tin chắc rằng trên voodoo chính trị, không ai có thể thắng nổi ông - ông thực sự là bất khả chiến bại, không chỉ vì đẳng cấp của ông. Ông đã nỗ lực rất nhiều và có lẽ thời điểm của ông đã đến. Nhiều nhà quan sát Ấn Độ cũng nghĩ như vậy. Nên bạn có thể tưởng tượng tôi ngạc nhiên đến mức nào khi chương trình máy tính của tôi, do chính tôi viết ra và tự tay nhập số liệu vào, lại đưa ra kết quả dự đoán hoàn toàn khác. Nó cho rằng Charan Singh mới là thủ tướng và trong nội các của ông sẽ có một nhân vật tên là Y. B. Chavan, và họ sẽ nhận được sự ủng hộ - tuy chỉ trong một thời gian ngắn - của Indira Gandhi, vị thủ tướng đã bị mất chức từ trước đó. Mô hình cũng tiên đoán chính phủ mới ở Ấn Độ không có khả năng quản lý đất nước và sẽ sớm sụp đổ.

Tôi nhận thấy mình buộc phải lựa chọn giữa một bên là ý kiến cá nhân và một bên là niềm tin vào logic và thực chứng để làm cơ sở đưa ra kết luận cuối cùng. Tôi tin tưởng vào logic của mô hình mình dựng nên, và tôi cũng tin rằng số liệu tôi tính toán được là chính xác. Sau khi ngẫm nghĩa kết quả, tìm hiểu xem tại sao chương trình mình viết ra lại có kết luận khác xa so với ý kiến cá nhân đến như vậy, tôi quyết định chọn khoa học thay vì sự “am hiểu”. Thực tế là tôi đã kể cho các đồng nghiệp ở Rochester về kết quả dự báo của mô hình trước cả khi báo cáo cho Bộ Ngoại giao. Khi tôi nói chuyện với vị quan chức của Bộ, ông ta rất sững sốt. Ông cho biết chưa từng có ai nghĩ đến kết quả này và nó có vẻ quá lạ. Ông hỏi tôi làm thế nào mà đi đến kết luận đó. Khi tôi trả lời là tôi dùng một chương trình máy tính dựa trên mô hình ra quyết định do tôi dựng nên, ông chỉ cười to và thuyết phục tôi đừng nói lại chuyện này với bất cứ ai.

Vài tuần sau đó, Charan Singh trở thành thủ tướng Ấn Độ, còn

phó thủ tướng là Y. B. Chavan, và họ được Indira Gandhi giúp đỡ. Chỉ sau đó vài tháng, chính phủ của Charan Singh bị chia rẽ, Indira Gandhi cũng rút lại sự ủng hộ, và người ta kêu gọi tổ chức một cuộc bầu cử mới - đúng như kết quả dự đoán của chương trình máy tính. Điều này khiến tôi rất hào hứng. Đây là một tình huống mà ý kiến đánh giá cá nhân của tôi đã sai trong khi nguồn thông tin đầu vào duy nhất cho mô hình trên máy tính là hiểu biết của riêng tôi. Mô hình đưa ra câu trả lời đúng, tôi thì không. Rõ ràng ít nhất có hai khả năng xảy ra: Hoặc là tôi may mắn, hoặc tôi đã làm được điều gì đó.

May mắn thì quá tốt rồi, nhưng tôi không phải người tin rằng may mắn là nguyên nhân của mọi thứ. Chắc chắn đôi khi nó vẫn xảy ra, nhưng rất hiếm. Tôi bắt đầu đẩy mô hình của mình đi xa hơn bằng cách kiểm định nó với rất nhiều trường hợp khác nhau, hy vọng sẽ biết được liệu nó có hiệu quả hay không. Tôi áp dụng mô hình cho những thay đổi lãnh đạo sắp xảy ra ở Liên Xô; cho cuộc cải cách kinh tế ở Mexico và Brazil và cho các quyết định liên quan đến ngân sách của Ý - tức là cho rất nhiều vấn đề khác nhau, từ chính trị đến kinh tế. Mô hình luôn cho kết quả rất tốt, tốt đến mức thực tế là nó đã thu hút sự quan tâm của các quan chức chính phủ khi họ nghe tôi trình bày kết quả phân tích ở các hội thảo khoa học. Cuối cùng, tôi nhận được một khoản tài trợ nghiên cứu từ DARPA, cơ quan nghiên cứu thuộc Bộ Quốc phòng Mỹ (cơ quan này đã tài trợ cho nghiên cứu dẫn đến sự ra đời của Internet, khá lâu trước khi Al Gore "phát minh" ra nó). Họ đưa ra mười bảy vấn đề để tôi dự đoán, và thực tế là mô hình của tôi - lúc đó đã trở nên phức tạp hơn chút ít - đã đưa ra cả mười bảy kết quả đúng. Các nhà phân tích thuộc chính phủ, người cung cấp mọi số liệu cần thiết cho mô hình - chúng ta sẽ nói về chuyện này sau - đều không thể làm được như thế. Tin tưởng rằng mình đang sở hữu một công cụ đặc lực, tôi đã thành lập một công ty tư vấn nhỏ với một vài đồng nghiệp, những người cũng nuôi ý tưởng tìm cách dự đoán các sự kiện chính trị lớn trong tương lai. Hiện tại, nhiều năm sau ngày đó, tôi đang sở hữu một công ty tư vấn nhỏ cùng với Harry Roundell, một bạn làm ăn và cũng là một khách hàng cũ. Harry từng là giám

đốc điều hành của J. P. Morgan. Còn tôi đã có một mô hình phức tạp hơn nhiều so với mô hình ra đời hồi năm 1979 để áp dụng cho nhiều vấn đề thú vị trong lĩnh vực kinh doanh và quản lý nhà nước. Chúng ta sẽ gặp rất nhiều ví dụ trong số đó trong cuốn sách này.

Rất dễ thấy những dự đoán đưa ra đúng hay sai khi chúng được trình bày rõ ràng, nhưng gần như không thể đánh giá được chúng nếu chúng ẩn dưới lớp vỏ bọc ngôn ngữ mơ hồ. Theo kinh nghiệm, tôi thấy chính phủ và các công ty tư nhân muốn câu trả lời chắc chắn. Họ đã có quá đủ những dự báo thiếu rõ ràng của nhân viên rồi. Họ muốn những thứ cụ thể hơn là “Một mặt tình hình sẽ thế này, nhưng mặt khác mọi chuyện sẽ thế kia” – và tôi cho họ cái họ muốn. Đôi khi điều đó làm cho họ lúng túng, nhưng đó mới là điểm quan trọng. Nếu mọi người quan tâm đến dự đoán, họ cần bằng chứng thực để chứng minh dự đoán là chính xác. Nếu người làm nghề dự báo ngàn ngại khi công bố công khai dự đoán của mình thì đó là dấu hiệu đầu tiên cho thấy người đó không tin tưởng công việc của mình.

Theo một báo cáo đánh giá đã được CIA công bố, những dự báo mà tôi đưa ra có độ chính xác là 90%<sup>1</sup>. Điều đó không phản ánh sự khôn ngoan đặc biệt hay khả năng nhìn xuyên thấu của tôi – cả hai ưu điểm này tôi đều không có nhiều, bạn hãy tin tôi, vì rất nhiều giáo sư đáng kính và trí thức trên kênh tin tức NewsHour đều nhất trí như vậy. Cái tôi có chỉ là bài học mà tôi thu được vào khoảnh khắc eureka của mình: Chính trị là thứ có thể dự đoán được. Tất cả những gì cần thiết chỉ là một công cụ – ví dụ như mô hình của tôi – để nhận các thông tin cơ bản, đánh giá chúng dựa trên giả định tất cả mọi người đều làm điều mà họ cho là tốt nhất cho bản thân, và đưa ra đánh giá đáng tin cậy về những gì họ sẽ làm và tại sao

<sup>1</sup> Stanley Feder, “Xung đột và Kinh tế chính trị: phương pháp mới trong phân tích chính trị”, H. Bradford Westerfield biên tập, *Trong thế giới riêng của CIA: Những bài báo trên tạp chí của CIA đã được tiết lộ, 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995), và James L. Ray và Bruce M. Russett, “Tương lai sẽ phán xét những tranh luận lý thuyết: Dự báo, giải thích và sự kết thúc của Chiến tranh lạnh”, tạp chí *British Journal of Political Science* 26, số 4 (tháng 10/1996): trang 441-470.

họ hành động như vậy. Khả năng dự đoán thành công không hề dựa trên năng lực cá nhân đặc biệt. Bạn không cần phải đi vòng quanh để thực hiện phép thuật nhìn thấu tương lai và đưa ra lời dự báo từ hư không. Không cần phải có ruột cừu, lá trà hay quyền năng gì đặc biệt. Bí quyết để dự đoán đúng chỉ là đưa ra lập luận đúng, hoặc “đúng hơn” so với những phương pháp dự báo khác.

Dự báo là khoa học chứ không phải nghệ thuật, và đương nhiên nó không cần đến bàn tay ảo thuật. Nó phản ánh sức mạnh của logic, thực chứng và những tiến bộ thực tế đã đạt được trong lĩnh vực khám phá thế giới tư duy và ra quyết định của con người. Có rất nhiều công cụ mạnh phục vụ công tác dự báo. Phương pháp tôi lựa chọn sử dụng là lý thuyết trò chơi khá phù hợp với nhiều vấn đề, nhưng không phải cho tất cả mọi trường hợp. Dự báo bằng thống kê là phương pháp tuyệt vời trong tình huống tương lai không biến động nhiều so với quá khứ. Những người chuyên dự báo kết quả bầu cử, dù là ở các trường đại học, tổ chức thăm dò ý kiến hay blog trên các trang web (ví dụ Nate Silver, con trai của một người bạn lâu năm của gia đình tôi) đã ước tính được ảnh hưởng của các biến số khác nhau trong quá khứ và tính trọng số của những ảnh hưởng đó lên tình huống hiện tại. Điều tra qua mạng cũng là một cách tốt. Nó giống như trò chơi thi đếm kẹo dẻo. Nếu hỏi rất nhiều người xem có bao nhiêu viên kẹo dẻo trong lọ thì không ai có thể đưa ra câu trả lời dù là gần đúng, nhưng trung bình của các kết quả dự đoán họ đưa ra sẽ rất gần với con số chính xác. Phương pháp này có độ chính xác cao kỷ lục khi áp dụng cho các vấn đề tương tự.

Đĩ nhiên phương pháp dự báo bằng thống kê không chỉ sử dụng trong nghiên cứu và dự đoán kết quả bầu cử. Nó còn giúp chúng ta giải quyết được nhiều câu hỏi khó hơn, ví dụ nguyên nhân của khủng hoảng thế giới là gì hay yếu tố nào ảnh hưởng đến thương mại và đầu tư quốc tế. Kinh tế học hành vi là một công cụ nổi bật khác, sử dụng phương pháp khoa học để từ các kiểm định thực nghiệm và thống kê phức tạp có thể tìm hiểu sâu hơn vấn đề. Steven Levitt, một trong các tác giả cuốn *Kinh tế học hài hước* (Freakonomics) đã đưa kinh tế học hành vi đến với hàng triệu độc

giả, cung cấp cho họ cái nhìn thấu suốt vào những hiện tượng quan trọng và thú vị đặc biệt.

Mô hình lý thuyết trò chơi, với trọng tâm là hành vi chiến lược, là công cụ tốt nhất cho những vấn đề mà tôi được yêu cầu dự báo trong lĩnh vực kinh doanh và an ninh quốc gia. Tôi nói điều này vì tôi đã từng làm rất nhiều nghiên cứu thông kê về các vấn đề chiến tranh và hòa bình, xây dựng đất nước, v.v. cũng như nhiều nghiên cứu tình huống về lịch sử và hiện tại. Không phải phương pháp nào cũng phù hợp cho mọi trường hợp, nhưng để dự đoán tương lai theo cách của tôi thì lý thuyết trò chơi là phương pháp tốt. Và tôi sẽ cố gắng thuyết phục bạn không chỉ thông qua những gì mà tôi đã làm được mà còn với thái độ sẵn lòng chấp nhận thách thức khi ở cuối cuốn sách này, tôi sẽ đưa ra dự báo về những sự kiện lớn trong tương lai.

Để dự báo bằng lý thuyết trò chơi, cần phải học cách tư duy một cách có chiến lược về vấn đề mà những người khác gấp phải, giống như khi bạn tìm cách giải quyết vấn đề của chính bạn vậy. Điều đó có nghĩa là bạn phải đồng cảm với suy nghĩ của người khác về cùng một vấn đề. Có một chiếc máy tính xách tay tốc độ cao, một phần mềm phù hợp sẽ rất hữu ích, nhưng với những vấn đề phụ thuộc vào nhiều người và có liên quan đến việc đàm phán thực tế hoặc tưởng tượng thì có thể dự đoán chúng một cách chính xác bằng những phương pháp thông thường. Trong thực tế, chúng ta không những có thể học cách đoán trước điều gì có khả năng sẽ xảy ra mà còn có thể biết cách thay đổi tương lai sao cho nó đem lại những điều tốt đẹp hơn - và điều này có ích hơn nhiều so với việc chỉ dự báo hay đọc được quá khứ và hiện tại. Đáng buồn là chính phủ, doanh nghiệp và các lãnh tụ công dân của nước Mỹ lại rất ít khi tận dụng khả năng này. Họ chỉ mơ tưởng và ao ước có được sự "thông thái" thay vì tìm kiếm sự giúp đỡ từ khoa học hiện đại. Họ không sử dụng các công cụ phân tích mà chỉ dựa vào trực giác thông thường của bản thân.

Thế giới chúng ta đang sống đã chi hàng tỉ, thậm chí hàng nghìn tỉ dollar vào chiến tranh. Nhưng chúng ta lại gần như chẳng chi một

xu nào để cải thiện quá trình ra quyết định có nên sử dụng vũ khí không hoặc lúc nào nên sử dụng, chưa nói đến việc làm thế nào để đàm phán thành công. Kết quả là chúng ta bị sa lầy ở những địa điểm xa xôi, những nơi mà chúng ta gần như không hiểu tại sao chúng ta lại đến đó và làm thế nào để đạt được mục đích của mình, và chúng ta còn biết ít hơn nữa về những chương ngại vật sẽ xuất hiện trên đường đi sau này. Đó không phải cách vận hành chính phủ trong thế kỷ 21, khi mà khoa học có thể giúp chúng ta làm tốt hơn rất nhiều.

Các vị giám đốc công ty cũng không khá hơn đồng nhiệm trong lĩnh vực chính trị là bao. Họ chi rất nhiều tiền để thực hiện các phân tích tài chính đối với lợi nhuận và thiệt hại kỳ vọng từ các giao dịch khác nhau, nhưng gần như họ chẳng bỏ ra đồng nào để phân tích xem đối tác bên kia bàn đàm phán nghĩ gì về lợi nhuận và thiệt hại của họ. Kết quả là trước khi tham gia một thương vụ, các công ty luôn nghĩ tốt về giá trị mà họ sẽ nhận được, nhưng họ không biết sẽ phải mất chi phí bao nhiêu. Theo kinh nghiệm của tôi, họ thường tổn thất rất nhiều, hay nói cách khác, họ bán với mức giá thấp hơn nhiều so với số tiền mà người mua định trả. Thật không tốt chút nào đối với các cổ đông của công ty.

Một người làm sao có thể đưa ra quyết định khôn ngoan nếu trước hết không cân nhắc xem những người khác sẽ nhìn nhận nó như thế nào và phản ứng lại ra sao? Thế mà phần lớn mọi quyết định quan trọng lại được đưa ra theo cách đó - không hề biết quan điểm của người khác là gì. Lao về phía trước trong khi không quan tâm nhiều đến động cơ của đối thủ chắc chắn sẽ dẫn tới mọi chuyện trở nên rối như bòng bong - bất kể trong kinh doanh hay trong chính trị, và nếu may mắn thì chúng ta cũng cố gắng giải quyết được, nhưng niềm hy vọng của chúng ta sẽ bị phá thác cho những quyết định thiển cận.

Việc ra quyết định chính là giới hạn cuối cùng ngăn cách khoa học thâm nhập vào chính trị và kinh doanh. Chúng ta đang sống trong thời đại công nghệ cao, nhưng những suy đoán theo kiểu cổ lỗ lại đang chi phối mọi quyết định sống chết của chúng ta. Cái thời

ngắm nghĩa lá trà hay đọc bản đồ chiêm tinh đáng lẽ đã phải trôi qua lâu rồi. Hãy để những lời tiên tri vui vẻ cho các ông đồng bà cốt, còn chúng ta cần mở rộng cánh cửa để khoa học trở thành nền tảng cho mọi quyết định quan trọng của thời đại.

Bạn tò mò muốn biết làm điều đó như thế nào? Những chương sau đây sẽ giải thích cách thức đưa ra dự báo chính xác. Thông qua những ví dụ minh họa thực tế trong lĩnh vực an ninh quốc gia, kinh doanh và cả cuộc sống thường nhật, chúng ta sẽ thấy những vấn đề như chiến tranh và hòa bình, thôn tính và sáp nhập, tranh chấp, đề ra quy định và kiểm soát – tất cả những gì không phụ thuộc vào bàn tay vô hình của thị trường – đều có thể dự đoán được.

Chúng ta sẽ nghiên cứu cách thức sử dụng khoa học, toán học và đặc biệt là sức mạnh của lý thuyết trò chơi để tìm hiểu hành vi và mang lại tương lai tốt đẹp hơn. Tôi hy vọng sẽ chia sẻ được với bạn cách tư duy mới mẻ này – với nhiều người, nó có vẻ hơi bí hiểm. Nhưng không có gì khó hiểu hay thần bí trong việc dự báo cả. Để chứng minh điều đó, trong chương một, tôi sẽ cho bạn thấy khi có một vài chiến lược nhất định thì lần tới đi mua ô tô, bạn sẽ tiết kiệm được hàng trăm, thậm chí hàng nghìn dollar.



## BẠN ĐỊNH TRẢ BAO NHIÊU ĐỂ MUA ĐƯỢC XE HÔM NAY?

**T**Ý THUYẾT TRÒ CHƠI chỉ là cái tên hoa mỹ cho một ý tưởng hết sức đơn giản: con người luôn làm những gì họ tin sẽ đem lại lợi ích lớn nhất cho bản thân. Điều đó có nghĩa là họ quan tâm đến việc những người khác sẽ phản ứng ra sao khi họ thực hiện hành động này hay hành động kia. “Những người khác” ở đây là bất cứ ai có khả năng sẽ ủng hộ hoặc phản đối họ. Việc tìm hiểu xem lợi ích của mọi người đồng nhất hay va chạm với nhau như thế nào chính là cơ sở để dự đoán kết quả của quá trình ra quyết định. Nếu muốn đoán trước hành vi của mọi người thì trước hết bạn cần biết được niềm tin và mong muốn của họ trong mỗi tình huống nhất định. Khi có thông tin đó rồi thì bất cứ ai cũng dự báo được chính xác hành động của người khác. Và nếu bạn có thể tiên đoán điều gì sẽ xảy ra thì bạn cũng biết được kết quả sẽ khác biệt như thế nào nếu bạn thay đổi được niềm tin của mọi người. Đây chính là cách mô tả ngắn gọn cách thức sử dụng một logic chung để dự báo cũng như thay đổi tương lai.

Tôi sẽ giải thích chi tiết hơn lý thuyết trò chơi trong hai chương sau. Nhưng trước tiên, như tôi đã nói ở chương trước, tôi sẽ minh họa phần trình bày của mình bằng một ví dụ về cách tốt nhất để mua được một chiếc ô tô mới.

Phần lớn chúng ta phải trả "học phí" cao khi mua xe ô tô mới, vì chúng ta không có kinh nghiệm mua cả. Nhưng chỉ cần có chiến lược một chút là đủ để cải thiện tình hình. Nếu bạn làm theo những gì tôi trình bày ở đây, bạn sẽ không chỉ cảm thấy dễ chịu hơn khi mua xe mà còn tốn ít tiền hơn.

Thường chúng ta mua xe theo hai cách. Đa số mọi người sẽ đến nơi bán xe, lái thử một chiếc, có thể "phải lòng" nó luôn, và bắt đầu quá trình đàm phán giá cả khó chịu nhất trên đời. Thiếu số còn lại rất ghét phải mặc cả nên họ mua xe trên Internet. Có nghĩa là họ tìm hiểu các mức giá mà các nhà bán lẻ xe hơi trong vùng đưa ra, sau đó đến một cửa hàng trong số đó để mua xe. Cách này có hay hơn cách thứ nhất chút ít, nhưng vẫn còn một cách khác hay hơn nữa mà tôi muốn bạn làm thử.

Những cách mua xe thông thường nói trên có gì không ổn? Tất cả đều không ổn. Trước hết, bạn - người mua xe - phải mất thời gian của riêng bạn và cả của một vài thành viên khác trong gia đình ở nơi bán xe. Người bán xe biết rằng không mấy ai thích mua bán với họ, vì thiên hạ đánh giá nghề nghiệp của họ là đứng hạng gần chót về độ tin cậy. (*Niên giám Xếp hạng nghề nghiệp* đưa ra bảng xếp hạng các nghề dựa trên một vài nhân tố, theo đó nghề bán ô tô đứng thứ 220 trong tổng số 250 nghề<sup>1</sup>. Rõ ràng lái taxi, chăn bò hay công nhân giàn khoan thì tệ hơn, nhưng cũng chẳng tệ hơn là bao). Nhưng bạn vẫn phải nghe lời quảng cáo của nhân viên bán xe, đến chỗ họ, cảm thấy bị ép buộc khi mặc cả, có thể bạn sẽ bỏ rồi và hẳn sẽ rơi vào thế bất lợi. Suốt khoảng thời gian nói chuyện với người bán hàng, bạn luôn tiết lộ những thông tin khiến bạn phải trả mức giá quá cao.

Hiện tượng đó được các lý thuyết gia về trò chơi gọi là "tín hiệu tốn kém". Tín hiệu này bị coi là tốn kém vì thời gian và công sức bạn bỏ ra cho thấy bạn muốn mua chiếc xe, và nhiều khả năng bạn sẽ mua xe tại cửa hàng mà bạn đến hơn là bỏ đi cửa hàng khác,

---

Xem *Niên giám Xếp hạng nghề nghiệp* trên trang web <http://www.egguevara.com/shopping/articles/jobsrated.html>

đặc biệt nếu bạn đưa con đi cùng thì bạn muốn kết thúc vụ mua bán càng nhanh càng tốt. Chính bước đầu tiên này – *sự có mặt của bạn* – đã đem lại lợi thế lớn hơn cho người bán hàng để bán được với giá cao. Họ tin rằng bạn sẵn lòng mua xe, và bạn gần như không làm gì để tước bỏ lòng tin đó của họ. 1-0 nghiêng về phía người bán xe.

Tuy nhiên, tín hiệu tốt kém lại là điều tốt cho bạn. Nó cho thấy bạn nói và làm một cách nghiêm túc. Nhờ đó bạn trở nên đáng tin cậy – như chúng ta sẽ thấy ở những chương sau. Nhưng không may là tín hiệu tốt kém cũng có tác động ngược lại nếu bạn là người mua. Nó cho thấy bạn rất muốn mua xe, vì thế bạn khó mà mua được với giá rẻ.

Tình thế đã khá tệ khi bạn bước qua cánh cửa cửa hàng bán xe, nhưng nó còn tệ hại hơn nữa ngay khi cuộc thương lượng bắt đầu. Mặc dù có thể ở nhà bạn đã xem xét kỹ càng trên mạng và biết chút ít về giá chiếc xe bạn muốn mua, nhưng vẫn có nhiều thứ bạn không biết trong khi người bán lại biết. Khi bạn nói muốn mua xe màu xám, màu xanh hay màu vàng, bạn không hề biết mình đã chọn đúng màu xe được ưa chuộng nhất hay màu không ai ưa thích. Bạn thậm chí còn không biết các màu xe khác nhau, chẳng hạn đỏ hay vàng cũng có thể dẫn đến mức giá chênh lệch hàng trăm dollar vì người bán xe cũng coi màu sắc giống như các đặc tính khác của xe – là một yếu tố nữa để tính giá cao hơn. Bạn không có đủ thông tin về cung cầu xe trong vùng để bẻ lái Pat – người bán xe – khi Pat nói loại xe bạn thích đang hiếm. Tức là: Giá được công bố trên Internet ư? Quên nó đi – giá đó không áp dụng cho chiếc xe bạn muốn mua. Thêm một điểm nữa cho người bán hàng, và bạn vẫn chưa có điểm nào.

Những ai đã từng mua xe cũng đều biết rằng Pat gần như chắc chắn sẽ hỏi bạn: "Thế bây giờ ông định trả bao nhiêu tiền cho chiếc xe này?" Giờ thì bạn bị dồn vào góc tường. Nếu bạn đưa ra mức giá thật thấp thì Pat, người từ nay đến giờ luôn khen ngợi bạn, sẽ có vẻ đau khổ hoặc mất hứng thú, thậm chí còn trở nên hơi thô lỗ. Bạn hoàn toàn mất khả năng kiểm soát câu chuyện. Bạn thấy ngại nếu

đưa ra mức giá quá thấp, bạn muốn tỏ thiện chí, thế nên bạn quyết định quay lại con số gần với mức giá mà bạn định trả vì bạn muốn nói chuyện tiếp với Pat. Tức là Pat đã ép được bạn đưa ra giá trước. Tiếp đó, sau khi tán dương mức giá của bạn, Pat bảo phải hỏi xem người quản lý cửa hàng có đồng ý không. Thế là giá lại bị kích lên thêm chút nữa. Khi bạn ngồi ở bàn làm việc của Pat, uống một ngụm cà phê nhạt như nước rửa bát đựng trong cốc giấy, thay vì lo lắng không biết người quản lý sẽ nói gì thì bạn hãy tự hỏi: *Có thể nào Pat lại không biết giá xe?* Không thể tin được, vì cả ngày Pat chỉ làm có việc đó – tức là bán xe thôi mà.

Bạn đã cho Pat hầu hết mọi thông tin quan trọng bạn có. Trong khi đó bạn không biết thêm gì mấy về tình trạng thị trường ô tô. Bạn có thể tin rằng Pat sẽ đại diện cho bạn nói chuyện với người quản lý cửa hàng, kể với ông ta rằng bạn là một khách hàng rất tốt và gia đình bạn thật tuyệt vời. Nhưng tôi cho rằng họ chỉ nói chuyện về trận bóng bầu dục đêm qua và cà phê dở thế nào, còn Pat sau đó sẽ nghĩ ra một mức giá nào đó.

Sau khi thương lượng về một vài chi tiết nhỏ nữa, bạn và Pat bắt tay, vu mua bán kết thúc tốt đẹp. Bạn cảm thấy mình thật giỏi. Bạn mua được xe với mức giá “tốt” và bạn sẽ khoe khoang với tất cả bạn bè. Pat đảm bảo với bạn như vậy – và có thể điều đó đúng, nhưng bản chất của mọi vụ mua bán là kẻ bán và người mua đều hài lòng với giá cả; nếu không thì chẳng có mua bán gì hết. Bạn thực sự không biết bạn có mua được xe với giá tốt nhất hay không, cũng như người bán không biết liệu bạn đã trả hết giá chưa. Thêm một điểm nữa cho người bán xe, và có thể – chỉ là có thể thôi – bạn cũng ghi được một điểm. Kết quả: người bán xe thắng với tỷ số ít nhất là 3-1 hoặc 4-1.

Giờ đây, Internet có thể làm tốt hơn nhiều. Có rất nhiều thông tin hữu ích trên mạng, trong đó có cả những thông tin mà người bán không muốn người mua biết. Internet là nơi mà bạn có thể tìm được giá ô tô chẳng hạn, và dịch vụ mua xe qua mạng thường đảm bảo rằng sẽ có hai hoặc ba người bán liên lạc với bạn, và ít nhất họ cũng biết rằng bạn đã so sánh giá cả giữa các cửa hàng trên mạng với

nhau. Tất nhiên để đi đến thỏa thuận thì bạn vẫn phải đến tận nơi bán. Một khi bạn đến cửa hàng thì mọi chuyện lại xảy ra giống hệt như khi bạn mua xe theo cách thứ nhất, trừ việc giờ thì Pat biết rằng bạn quan tâm đến mức giá được công bố trên mạng. Hoặc Pat sẽ nói là chiếc xe bạn thích hiện không có hàng. Tất nhiên bạn có thể đặt mua, nhưng sẽ mất nhiều thời gian. Hoặc Pat sẽ mời bạn mua một chiếc xe khác có giá tốt, và thông tin bạn thu thập được từ Internet dần trở nên vô nghĩa. Thế một chiếc xe tương tự có thêm vài tính năng – ví dụ như cửa sổ trời, hệ thống âm thanh hảo hạng, chi tiết trang trí đặc biệt, v.v. – mà thực ra bạn không hề cần đến thì sao? Ít nhất nó cũng đang có sẵn ở cửa hàng, chỉ cần bạn trả thêm ít tiền thôi. Hoặc bạn quyết định chỉ mua chiếc xe bạn muốn với giá bạn đã biết. Ô, có thể bạn đã xuống gần mức giá thấp nhất mà người bán chấp nhận bán, nhưng nhiều khả năng bạn vẫn còn xa mức đó. Tóm lại, họ không báo mức giá có thể bán được; họ tính rằng bạn sẽ tìm cách trả xuống. Do đó họ luôn báo mức giá còn thương lượng được.

Thế thì còn có cách nào khác để mua xe không? Tôi sẽ giới thiệu với bạn một cách trong đó dòng thông tin sẽ chảy về phía bạn và chỉ có rất ít thông tin đi theo chiều ngược lại; niềm tin sẽ thay đổi theo hướng có lợi cho bạn chứ không phải cho người bán hàng; và những người bán sẽ buộc phải tiết lộ mức giá thấp nhất mà họ chấp nhận được vì lợi ích của họ, còn bạn thì không bị ép gì hết.

Trong quá trình đàm phán, ai kiểm soát được diễn biến thì người đó sẽ luôn có ưu thế hơn. Với tình huống mua ô tô, điều này có nghĩa là bạn phải dẫn dắt cuộc nói chuyện sao cho người bán phải tự đưa ra mức giá tốt nhất dù biết rằng nó sẽ không được chấp nhận ngay bây giờ, bất kể nó "tốt" đến đâu. Để thành công thì bạn phải cho người bán biết cuộc chơi của ban, trong đó bao gồm cả chuyện bạn rất nghiêm túc trong việc mua xe. Và cuộc chơi sẽ diễn ra như sau:

Khi ở nhà bạn hãy nghiên cứu kỹ và quyết định chính xác chiếc xe mình muốn mua. Bạn có thể đến cửa hàng xem, nhưng tôi thì không vì rất dễ bị cuốn vào đó. Hoặc bạn có thể tìm trên mạng chiếc xe phù hợp nhất với mình. Xác định xem bạn coi trọng yếu tố nào.

Liệu an toàn có quan trọng hơn hiệu suất không? Hay phong cách quan trọng hơn tiện nghi? Bạn có sẵn lòng trả thêm tiền để có chiếc xe có màu bạn thích không? Bạn phải biết bạn muốn chiếc xe có những đặc tính gì và các đặc tính đó kết hợp với nhau như thế nào (tính thể thao, tính an toàn, hệ thống âm thanh...). Khi bạn biết chính xác chiếc xe mình muốn mua, bao gồm cả các đặc tính, màu sắc, kiểu dáng – tất cả mọi thứ – thì tiếp theo bạn cần tra danh bạ điện thoại. Hãy tìm tất cả những cửa hàng có bán loại xe bạn muốn trong vòng bán kính khoảng 20 đến 50 dặm tính từ nhà bạn. Với phần lớn dân thành thị chúng ta thì số cửa hàng trong khoảng cách đó là vừa đẹp.

Bạn hãy gọi điện cho từng cửa hàng trong vòng bán kính mà bạn đã chọn. Đừng lo đến chuyện phải đi một quãng đường xa đến cửa hàng để bảo dưỡng xe. Dịch vụ bảo hành là do nhà sản xuất cung cấp chứ không phải nhà bán lẻ. Yêu cầu được nói chuyện với một nhân viên bán xe và nói với anh ta chính xác những gì bạn đang làm. Bài “diễn văn” thông thường của tôi như sau: “Chào anh, tôi là Bruce Bueno de Mesquita. Tôi định đến mua chiếc xe như thế này [nói chính xác mẫu xe và các đặc tính đi kèm] vào lúc 5 giờ chiều nay. Tôi đã gọi điện cho tất cả các cửa hàng bán xe trong vòng 50 dặm tính từ nhà tôi và nói với họ như vậy. 5 giờ chiều nay tôi sẽ đến cửa hàng nào báo cho tôi mức giá thấp nhất. Tôi muốn biết tổng số tiền phải trả, bao gồm cả thuế, phí chuẩn bị xe [Tôi bảo họ không cần chuẩn bị xe và không tính phí vì dịch vụ này chỉ là giao cho bạn chiếc xe đã được rửa sạch, tháo lớp bọc nylon trong xe và tẩm tráì sàn xe – với mức phí thường phải lên đến vài trăm dollar], tất cả mọi chi phí, vì tôi sẽ viết séc trước khi đến cửa hàng, và tôi sẽ không đem theo tấm séc nào khác theo người”.

Nếu đó là cuộc gọi đến cửa hàng đầu tiên thì chắc chắn phải nói với người bán xe là bạn sẽ thông báo mức giá anh ta đưa ra cho những người bán xe khác. Khi gọi cho những cửa hàng tiếp theo, bạn cũng phải đảm bảo thông báo mức giá thấp nhất cho đến nay mà các cửa hàng đã chào cho bạn. Như vậy, những người được bạn gọi sau đó sẽ biết mức giá họ cần đánh bại, và người mà bạn đang

nói chuyện cũng biết rằng nếu anh ta muốn bán được xe cho bạn thì tốt nhất là đưa ra mức giá thấp nhất có thể. Pat đã bị trói tay. Càng cố đưa ra mức giá cao có nghĩa là cơ hội bán được xe càng thấp. Bạn gần như không thể có ưu thế đó nếu bạn đến một cửa hàng ô tô và để Pat hoàn toàn nắm quyền chủ động. Thay vào đó, bạn đã thiết lập một phiên đấu giá, trong đó ai cũng biết họ có một cơ hội đưa ra mức giá tốt nhất.

Người bán xe không thích cú điện thoại của bạn. Phản ứng đầu tiên của họ thường là: "Thưa ông, ông không thể mua ô tô qua điện thoại được". Tôi trả lời: "Tôi đã mua rất nhiều xe bằng cách này, nên có thể tôi không mua được xe của *cửa hàng anh* qua điện thoại, nhưng tôi biết tôi sẽ mua được từ cửa hàng khác. Nếu anh không muốn bán xe cho tôi cũng chẳng sao". Với một vài cửa hàng thì câu chuyện chấm dứt ở đây, nhưng số đó không nhiều. Sau đó, thông thường người bán xe sẽ sử dụng chiến thuật ưa thích của anh ta, giống như khi bạn đến cửa hàng và nói với anh ta là bạn đã xem nhiều nơi rồi. Anh ta sẽ nói: "Thưa ông, nếu tôi nói cho ông biết giá thì người bán sau tôi sẽ đưa ra giá xe thấp hơn của tôi 50 dollar và ông sẽ mua xe của anh ta mất". Pat đã quay được về cách bán hàng truyền thống và đang cố gắng giành lại quyền kiểm soát vụ mua bán bằng cách làm cho tôi cảm thấy mình săn lòng trả thêm 50 dollar, như thể tôi mắc nợ anh chàng Pat tốt bụng số tiền đó vậy. Tôi sẽ trả lời: "Đúng thế. Tôi sẽ mua xe của người khác. Nên Pat ạ, nếu anh giảm cho tôi 50 dollar thì anh cũng có cơ hội bán xe cho tôi đây". Khi đó người bán xe thường nói: "Tin tôi đi, ông hãy đến đây, cửa hàng tôi có giá tốt nhất thị trấn này". Tôi đáp lại: "Tốt, thế thì anh phải săn lòng báo giá cho tôi ngay, anh tự tin là giá của anh là tốt nhất cơ mà. Nếu anh không muốn nói cho tôi biết giá qua điện thoại thì lý do duy nhất là anh sợ có người khác sẽ báo giá thấp hơn". Nếu câu chuyện vẫn tiếp tục - mà chắc chắn sẽ như thế vì người bán rất muốn tiếp tục - Pat sẽ báo giá cho bạn.

Gần 5 giờ chiều, tôi đến cửa hàng báo giá thấp nhất, cầm theo séc để hoàn tất việc mua bán. Nếu những gì đã thỏa thuận bị thay đổi, tôi sẽ bỏ đi ngay lập tức và đến cửa hàng có mức giá thấp thứ nhì,

và cứ tiếp tục như thế. Khi đó, tôi sẽ chỉ phải trả mức giá thấp thứ nhì trong số những mức giá đã được đưa ra.

Tôi nhận thấy mức giá các cửa hàng đưa ra cực kỳ chênh lệch nhau, có thể lên đến hàng nghìn dollar. Bản thân tôi đã từng mua vài chiếc Toyota, Honda và một chiếc Volkswagen bằng cách này. Một số sinh viên của tôi ở Đại học New York (NYU) cũng áp dụng phương pháp mua xe mà tôi nghĩ ra. Đó là chút lợi ích họ thu lại được từ số tiền rất lớn họ bỏ ra để học đại học. Chúng tôi luôn chỉ phải trả mức giá thấp hơn giá được báo trên Internet. Thậm chí tôi còn mua được xe cho con gái trong lúc đang ở cách cửa hàng xe hàng nghìn dặm đường (con gái tôi tự đến cửa hàng lúc 5 giờ chiều). Giá tôi phải trả rất tốt, đến mức thấp hơn 1.200 dollar so với mức giá chính người bán đó đưa ra trên Internet cho chính chiếc xe đó. Làm sao tôi biết hai chiếc xe là một - ý tôi muốn nói là chiếc xe tôi mua đúng là chiếc xe trên mạng? Vì giá tốt quá nên tôi hỏi người bán số khung xe (VIN), và anh ta đã cho tôi biết.

Tại sao cách của tôi lại hiệu quả? Lý thuyết trò chơi nghiên cứu về chiến lược trong đàm phán. Một phần trong chiến lược chính là phải biết rằng những người khác cũng đang hành động tương tự như mình. Pat - anh chàng bán xe - đang nghĩ xem nên nói gì để buộc bạn tự đề ra mức giá tốt hơn cho anh ta. Bạn phải tư duy theo nhiều hướng khác nhau để đáp lại Pat. Vấn đề chính là phải đoán xem Pat có khả năng sẽ trả lời bạn thế nào nếu bạn đưa ra mức giá thật cao, thật thấp, vừa phải, hay như tôi gọi ý là không đưa ra con số nào cả. Hãy để Pat tự nói giá trước vì anh ta biết rất nhiều người bán xe khác cũng có cơ hội bán được xe như anh ta, và bạn không hề có ý định giữ bí mật mức giá của anh ta. Khi được hỏi mức giá tốt nhất, Pat biết rằng đây là cơ hội duy nhất của cửa hàng anh ta để có thể bán được xe cho bạn.

Nhân viên bán hàng luôn muốn bạn có cảm tình với họ. Họ muốn bạn cảm thấy bạn sẽ làm họ thất vọng nếu không mua hàng bô họ 50 dollar hay nghĩ ngờ sự chân thật của họ. Họ tin rằng chiến lược đó sẽ làm suy yếu quyết tâm của bạn. Hãy nhớ rằng: Họ là những người nghĩ ra cái gọi là "dịch vụ chuẩn bị xe"! Họ chỉ

muốn bán được giá cao nhất có thể chứ họ không hề có ý định làm bạn với chúng ta.

Sử dụng điện thoại giúp chúng ta giải quyết được tất cả những vấn đề đó. Trên điện thoại, ngôn ngữ cơ thể bị loại bỏ và bạn - chứ không phải người bán - sẽ nắm quyền kiểm soát cuộc nói chuyện<sup>1</sup>. Bạn xác định trước từng bước đi và điều khiển cuộc chơi. Họ biết rằng bạn sẽ nói chuyện với nhiều người bán, và trong đó có một người (đang được nhà sản xuất ưu ái nhất chẳng hạn) sẽ báo cho bạn mức giá thực sự thấp. Dù trả lời bạn thế nào thì họ cũng sẽ tiết lộ thông tin với bạn. Một số người sẽ sớm chấm dứt cuộc nói chuyện, tốt, vì bạn tiết kiệm được thời gian. Bạn không hề mất cơ hội. Họ biết rõ thị trường của mình; đó là một phần công việc của họ. Bạn đã tạo động lực cho họ nói thật. Thành thật sẽ tốt hơn cho họ và gần như chắc chắn cho cả bạn nữa.

Nếu mua xe theo cách này thì vào lúc 5 giờ chiều hôm đó, bạn sẽ mua được một chiếc xe với mức giá gần với mức giá thấp nhất của người bán mà bạn có thể mong muốn. Bạn đã bỏ công sức để đàm phán và bạn có quyền được hài lòng với kết quả vụ mua bán mà bạn đã tiến hành.

Bạn có thể ngạc nhiên khi biết rằng đi mua xe cũng không khác lắm so với khi đàm phán các cuộc khủng hoảng quốc tế. Tôi sẽ cho bạn thấy có thể đi từ chuyện mua xe đến giải quyết nguy cơ hạt nhân Bắc Triều Tiên như thế nào. Nhưng trước hết, chúng ta phải nghiên cứu chút ít về lý thuyết trò chơi để hiểu được nguyên tắc giúp chúng ta dự báo và định hình tương lai.

<sup>1</sup> Nếu bạn cho rằng ngôn ngữ cơ thể không quan trọng thì hãy tìm trên mạng cụm từ “đàm phán và ngôn ngữ cơ thể”. Bạn sẽ tìm thấy rất nhiều bài viết cho biết người bán hàng có thể đến gần khách hàng như thế nào, sử dụng bàn tay, cánh tay, nét mặt... ra sao để đẩy cao giá và kết thúc vụ mua bán.



## NHẬP MÔN LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

KHI NÓI ĐỀN khoa học, mọi người thường nghĩ ngay đến hóa học hoặc vật lý. Và hẳn là không ai nghĩ đến khoa học chính trị. Nhưng theo tôi, khoa học là một phương pháp chứ không phải một ngành học. Nó là phương pháp dựa vào lập luận logic và bằng chứng thực nghiệm để tìm hiểu xem thế giới sự vật - và thế giới con người - vận động như thế nào. Phương pháp khoa học dĩ nhiên có thể áp dụng cho chính trị, cũng giống như cho vật lý. Tất nhiên vật lý và chính trị là những lĩnh vực hoàn toàn khác nhau. Có một khác biệt rất quan trọng để hiểu được các nội dung tiếp sau đây. Bạn sẽ thấy thế giới vật lý chủ yếu nghiên cứu sự tương tác giữa các hạt. Điểm mấu chốt trong mối tương tác này là giữa các proton, electron, neutron và các hạt quark cấu thành nên chúng không bao giờ có mâu thuẫn. Do đó, chúng va chạm với nhau không theo một "chiến lược" nào cả.

Nghiên cứu con người phức tạp hơn nhiều so với nghiên cứu các hạt vô tri vô giác. Bạn thử nghĩ xem, tương tác giữa các hạt quarks và giữa các tín đồ giáo phái Quaker<sup>1</sup>, va chạm giữa các electron và giữa các nhóm cử tri, ảnh hưởng qua lại của các proton và giữa những người phản đối khác nhau đến thế nào. Con người - và thực tế là mọi sinh vật - đều có bản năng sinh tồn. Gene hoạt động vì chúng muôn tiếp tục di truyền, vì khuẩn luôn tìm kiếm chỗ ký sinh,

<sup>1</sup> Một dòng Ki-tô giáo, có truyền thống tích cực hoạt động xã hội như chống buôn bán nô lệ, bảo vệ quyền lợi phụ nữ, làm từ thiện... (ND)

lú gián chạy trốn để giày chúng ta, và mỗi người bình thường đều tìm kiếm những gì mà họ cho là tốt cho bản thân cũng như tránh những gì họ cho là xấu đối với họ. Vì thế ai cũng hợp tác với bạn bè và đấu tranh với đối thủ. Cũng như các hạt trong vật lý, con người tương tác với nhau. Nhưng chúng ta khác các hạt ở chỗ chúng ta tương tác một cách có chiến lược. Đó chính là vấn đề nghiên cứu cơ bản của lý thuyết trò chơi.

Nếu bạn muốn làm một nhà tiên tri thành công thì điều quan trọng là phải biết được suy nghĩ của những người khác về vấn đề họ đang gặp phải. Đồng thời, quan trọng không kém, bạn cần nghĩ xem họ đang cho rằng bạn sẽ nghĩ như thế nào về vấn đề của bạn và của họ. Và câu này có thể được lặp đi lặp lại mãi mãi, nó phản ánh những thông tin cần tìm hiểu nếu muốn tư duy một cách có chiến lược. Chương này và chương sau - cũng như khoa học dự đoán - sẽ nói về cách thức tìm hiểu suy nghĩ của những người khác: họ nghĩ bạn nghĩ gì, bạn nghĩ họ nghĩ gì, bạn nghĩ họ đang nghĩ bạn nghĩ gì... Rõ ràng đây là loại thông tin mà các nhà vật lý thậm chí chẳng bao giờ thoáng nghĩ tới khi họ nghiên cứu về các loại hạt, nhưng chúng lại là cơ sở để chúng ta nhận biết khi nào và làm thế nào để xoay chuyển tình thế theo hướng có lợi cho bản thân mình.

## CHÚNG TA SẼ NGHIÊN CỨU GÌ

Trong phần Nhập môn Lý thuyết trò chơi, chúng ta sẽ xem xét cách thức nhìn nhận thế giới qua con mắt của người khác. Trước hết, chúng ta cần bỏ qua cái nhìn lạc quan về bản chất loài người - ít nhất cũng là để lập luận được chính xác hơn. Lý thuyết trò chơi đòi hỏi chúng ta phải có cái nhìn tinh tú敏锐, phớt lạnh, theo đúng kiểu một người ra quyết định hợp lý và luôn tính toán.

Chương này sẽ cung cấp các khái niệm cơ bản như lợi ích, niềm tin và sự hợp lý của các lý thuyết game theory; khả năng sử dụng logic để xuyên qua lớp vỏ ngôn từ; và kiến thức về hành vi chiến lược. Khi kết hợp với nhau, chúng sẽ giúp người đọc hiểu và đoán chính xác hơn suy nghĩ và hành động của người khác.

## LỢI ÍCH VÀ NIỀM TIN CỦA HẮN LÀ GÌ?

Trong lý thuyết trò chơi, có hai quan điểm chính. Thứ nhất là *Lý thuyết trò chơi hợp tác* do John von Neumann và Oskar Morgenstern đưa ra<sup>1</sup>. Cuốn sách xuất bản năm 1947 của họ đã chứng minh rằng giữa những vấn đề mà con người (hoặc các quốc gia) phải đối mặt và những trò chơi gia đình như đó chữ hoặc đoán tên trong mū - cả nhà tôi rất thích trò này - có sự tương đồng rõ ràng, thuyết phục. Những trò chơi này đều đòi hỏi người chơi phải tham gia cùng nhau, cỗ đoán được động thái và biện pháp đối phó của nhau, nhưng với điều kiện là họ sẽ làm đúng những điều mà họ nói. Vì thế nó được gọi là lý thuyết trò chơi hợp tác - một lời hứa khi được đưa ra sẽ được thực hiện. Do vậy, han chế lớn nhất của lý thuyết trò chơi hợp tác, đặc biệt trong những cuộc chơi có hơn hai người tham gia, là nó có cái nhìn quá lạc quan về bản chất con người. Con người cam kết và giữ lời. Họ có thể bị mua chuộc, nhưng một khi họ nói họ định làm gì thì nhất định họ sẽ làm điều đó. Có nghĩa là lý thuyết trò chơi hợp tác sẽ đúng trong những cuộc chơi mà tổng lợi ích của các bên bằng không - tức là bên này thiệt bao nhiêu thì bên kia được lợi bấy nhiêu. Nhưng không phải vấn đề nào trên đời này cũng rõ ràng như thế. Và khi đó, đối với tôi, lý thuyết trò chơi đầu tiên này không phù hợp bằng lý thuyết ra đời sau nó.

Vào đầu thập niên 1950, nhà toán học John Nash, nguyên mẫu của nhân vật chính trong phim *Một tâm hồn đẹp* (A Beautiful Mind), người từng được trao giải Nobel Kinh tế năm 1994 đã đưa ra một lý thuyết trò chơi khác<sup>2</sup>. Ông tập trung vào xu hướng không hợp tác

<sup>1</sup> John von Neumann và Oskar Morgenstern, *Lý thuyết trò chơi và hành vi kinh tế* (Princeton: Princeton University Press, 1947).

<sup>2</sup> Sylvia Nasar, *Một tâm hồn đẹp: Cuộc đời thiên tài toán học, người được trao giải Nobel John Nash* (New York: Simon & Schuster, 1998). Để có kiến thức toàn diện hơn và sâu hơn về lý thuyết trò chơi, bạn có thể đọc những tài liệu rất dễ hiểu như Avinash K. Dixit và Barry J. Nalebuff, *Tư duy chiến lược: Cách thức cạnh tranh trong kinh doanh, chính trị và đời sống* (New York: W. W. Norton, 1991); James D. Morrow, *Lý thuyết trò chơi dành cho các nhà khoa học chính trị* (Princeton: Princeton University Press, 1994); Martin J. Osborne, *Nhập môn Lý thuyết trò chơi* (Oxford: Oxford University Press, 2003); và Drew Fudenberg và Jean Tirole, *Lý thuyết trò chơi* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991).

của con người. Tay chơi poker và các nhà ngoại giao dùng những từ ngữ lịch sự, ví dụ “lừa phỉnh” để chỉ những người mà người bình thường chúng ta gọi là kẻ dối trá. Trong cuộc chơi không có sự hợp tác, lời hứa không nhất thiết sẽ trở thành sự thật. Dối trá là một phần của chiến lược. Một người tham gia cuộc chơi chỉ giữ lời hứa nếu anh ta thấy rằng việc đó sẽ có lợi cho bản thân. Còn khi lời hứa và lợi ích mâu thuẫn nhau, ai cũng sẽ thất hứa, sẽ lừa dối, sẽ làm bất cứ điều gì mà họ cho là đem lại lợi ích lớn nhất cho chính mình. Dĩ nhiên họ biết lừa dối, bịp bợm cũng phải trả giá, nên họ cân nhắc cả lợi ích và chi phí tiềm năng. Thực tế là tăng chi phí cũng là một cách khuyến khích con người có thái độ thành thật – mặc dù đây là cũng là cách khó khăn và gây nhiều đau đớn. Và đó chính là mục tiêu của việc nâng số tiền đặt cược trong một ván poker hay gọi điện cho người bán ô tô thay vì đến chỗ họ.

Điểm quan trọng nhất trong tư duy của lý thuyết trò chơi là phải mặc định con người là lạnh lùng, tàn nhẫn, chỉ vì lợi ích bản thân. Vẫn có chỗ dành cho những người tử tế, nhưng không nhiều. Thường thì người tử tế là người về đích sau cùng.

Ai đó có thể thấy khó chịu với mặc định này. Vẫn đè là ở chỗ nếu đặt niềm tin sai lầm vào lòng tốt của người khác thì sẽ phải trả giá đắt hơn nhiều so với việc biết nghi ngờ và luôn giả định rằng con người chỉ hành động vì lợi ích của bản thân (trừ khi hoặc cho đến khi hành động của họ cho thấy điều ngược lại). Bạn sẽ ít bị thiệt thòi trong mối quan hệ với người khác nếu bạn luôn nhớ câu châm ngôn của Ronald Reagan: Tin tưởng nhưng phải xác minh. Nếu bạn cảm thấy bị xúc phạm bởi cách nhìn lạnh lùng này thì tôi nghĩ bạn nên tìm hiểu một vài tình huống thực tế sau.

Ở Iraq, Mỹ thực hiện một chương trình gọi là Công dân địa phương có liên quan. Theo lời viết tắt rồi rầm khó hiểu mà Lầu Năm Góc hết sức ưa thích thì những người Iraq tham gia chương trình này được gọi là CLC. Lực lượng CLC hỗ trợ bảo vệ các khu dân cư khỏi bị quân nổi dậy tấn công. Mỗi người được trả 10 dollar một ngày. Có vẻ như không có gì thô thiển hay quá vật chất ở đây. Nhưng chúng ta nên dừng lại và nghĩ xem CLC là những ai và chính xác là chúng ta mua cái gì của họ với giá 10 dollar một ngày?

Những người Iraq tham gia chương trình này không chỉ là một nhóm bảo vệ khu dân cư thông thường. Họ không phải người hàng xóm giúp bạn trông bon trẻ ở một nơi an toàn khi bạn bận đi làm. Họ không phải người mà bạn có thể gửi chìa khóa nhà, nhờ tưới cây, nhận thư hay cho mèo ăn khi gia đình bạn đi nghỉ. Không, trước kia họ chính là quân nổi dậy chống Mỹ, hàng chục nghìn người. Một vài người trong số họ thực ra còn thuộc lực lượng al-Qaeda. Có vẻ như họ là những kẻ cuồng tín nhất trong số những kẻ cuồng tín, tồi tệ nhất trong số những kẻ tồi tệ. Và giờ đây thì chỉ với 10 dollar rẻ mạt, những tên khủng bố al-Qaeda tưởng như không thể lay chuyển nỗi này lại trở thành đồng minh của nước Mỹ với vai trò là một lực lượng bán quân sự, tham gia dập tắt bạo lực ở những khu vực có nhiều người Sunni sinh sống, bảo vệ nền hòa bình mà chính họ từng phá hoại chỉ để có tiền. Làm sao có thể thế? Bằng cách nào mà những kẻ khủng bố lại dễ dàng trở thành bạn, người bảo vệ người Mỹ?

Nhưng với người Iraq, một cựu binh nổi dậy đã kiếm được việc làm tốt khi trở thành thành viên của CLC. Với 10 dollar một ngày thì một năm, một CLC có thể kiếm được vài nghìn dollar, dĩ nhiên, cộng với những khoản thu nhập khác của họ nữa. Mặc dù Iraq rất giàu tài nguyên dầu mỏ, nhưng một người Iraq trung bình chỉ có thu nhập khoảng 6 dollar một ngày, tức là chỉ bằng nửa số tiền một CLC kiếm được<sup>1</sup>!

Tất nhiên, trong lý thuyết trò chơi, thần thánh và kẻ tội đồ đều có chỗ đứng như nhau. Nếu thế giới có (một vài) Mẹ Teresa thì cũng không ảnh hưởng gì hết. Vì lý thuyết trò chơi nghiên cứu cách lựa chọn hành vi khi đã biết lợi ích và chi phí nên chúng ta có thể muốn đặt câu hỏi, có lẽ hơi quá đáng, là Mẹ Teresa kỳ vọng sẽ nhận được lợi ích gì cho bản thân khi hy sinh cả cuộc đời làm việc thiện. Chúng ta buộc phải lưu ý rằng bà không thầm lặng giúp đỡ người nghèo

<sup>1</sup> 6 dollar một ngày là mức thu nhập vào khoảng trung bình theo ước tính của Ngân hàng thế giới về thu nhập trên đầu người của Iraq năm 2007. Ngân hàng thế giới không thể đưa ra con số chính xác cho Iraq như với nhiều nước khác. Các con số ước tính khác có lẽ đều dựa trên khoảng thu nhập ước tính mà Ngân hàng thế giới đưa ra.

nhiều đa số các xơ khác, những người đang sống mà không ai biết đến. Sư nổi tiếng của mẹ Teresa một lần nữa cho chúng ta thấy hành vi của bà là hợp lý và bà có khả năng sẽ giúp được rất nhiều người nghèo.

Lý thuyết trò chơi hướng chúng ta tập trung vào những nguyên tắc quan trọng hình thành nên lời nói và việc làm của mọi người. Trước hết, cũng như Mẹ Teresa hay những kẻ đánh bom tự sát, tất cả mọi người đều được coi là có hành vi hợp lý. Có nghĩa là chúng ta giả định họ đều làm những gì họ tin là có lợi nhất cho bản thân - đó có thể là kiểm thật nhiều tiền, được lên thiên đường hay bất cứ điều gì khác. Sau đó có lẽ họ sẽ nhận ra rằng mình đã lựa chọn sai, nhưng theo lý thuyết trò chơi, chúng ta chỉ quan tâm đến những gì con người biết, tin và coi trọng vào thời điểm họ lựa chọn hành động chứ không phải những gì họ nhận thấy khi đã quá muộn để thay đổi quyết định. Trong lý thuyết trò chơi không có chỗ cho những người chỉ nói khi chuyện đã rồi. Nó quan tâm đến việc phải làm gì khi đến thời điểm ra quyết định, ngay cả khi chúng ta không thể biết chắc hậu quả hành động của mình.

Khái niệm hành vi hợp lý này có vẻ làm nhiều người thấy khó hiểu. Lý do thường là nó hơi khác so với khái niệm "hợp lý" của các nhà kinh tế học hoặc chính trị học. Một từ có thể có nhiều nghĩa khác nhau nên chúng ta phải lưu ý định nghĩa thật cẩn thận. Các nhà lý thuyết trò chơi chỉ sử dụng một nghĩa cụ thể của từ "hợp lý".

Một số người có thể nghĩ rằng những người có hành động hợp lý hẳn phải rất thông minh, không bao giờ sai lầm, luôn tính toán đầy đủ mọi khả năng có thể xảy ra, biết được chính xác lợi ích và chi phí của mỗi lựa chọn hành động. Điều đó là vô lý. Không ai giỏi giang, mẫn cán đến mức độ như thế, mà cũng không nên như thế. Thực tế là việc cân nhắc tất cả các lựa chọn hành động, tìm hiểu mọi vấn đề có thể phát sinh lại là hành vi gần như không bao giờ hợp lý, ít nhất là không theo nghĩa của từ "hợp lý" đối với tôi. Liên tục tìm kiếm thêm thông tin là hành vi không hợp lý nếu, ví dụ, chi phí tìm kiếm thêm thông tin lại lớn hơn lợi ích kỳ vọng nhận được từ lượng thông tin bổ sung đó. Người có hành động hợp lý biết khi nào

nên dừng quá trình tìm kiếm lại - họ biết khi nào là đủ. (Tôi vẫn thường cố gắng đưa thông điệp này đến với sinh viên. Khi sinh viên nói rằng họ muốn bài làm của mình đạt chất lượng tốt hết mức có thể, tôi bảo họ không nên như vậy. Nếu cố gắng làm bài cho đến khi nó tốt hết mức có thể thì bạn sẽ chẳng bao giờ hoàn thành được bài tập).

Nghĩa khác của từ hợp lý mà mọi người thường nhắc đến cũng không giống với hàm ý của các nhà "lý thuyết lựa chọn hợp lý" khi phân tích mong muốn của một người có hợp lý hay không. Mặc dù một số người có những ý tưởng điên rồ gây khó chịu, nhưng ý tưởng đó vẫn có thể hoàn toàn hợp lý. Hợp lý ở đây có nghĩa là lựa chọn hành động sao cho nhất quán với mục đích tăng lợi ích cá nhân, bất kể lợi ích đó là gì. Việc đó không liên quan đến chuyện bạn hay tôi nghĩ mong muốn của người đó là tốt hay không, thể hiện thẩm mỹ hoặc quan điểm đúng hay sai, hay thậm chí có đáng để mong muốn hay không.

Tôi cũng nghĩ rằng những thứ mà Adolf Hitler nói rằng ông ta muôn cũng như những gì ông ta làm để đạt được mục đích tàn ác của mình là vô cùng đáng sợ, nhưng tôi thấy khá miễn cưỡng nếu yêu cầu ông ta không được làm điều mình muốn vì cho rằng ông ta hành động không hợp lý. Với mục đích tàn ác của ông ta thì những gì ông ta làm là hợp lý, và vì thế bắt ông ta và những kẻ tay sai phải trả giá cũng hoàn toàn đúng.

Những kẻ khủng bố ngày nay cũng tương tự. Họ không hề mất trí. Họ là những người tuyệt vọng, nhiều toan tính và bất mãn, đang tìm cách buộc người khác phải chú ý đến nỗi bất hạnh của họ (hoặc họ nghĩ là họ đang gánh chịu). Nếu coi họ là những người hành động không hợp lý thì chúng ta đã bỏ qua một điểm quan trọng, kết quả là sẽ sai lầm khi đưa ra quyết định đối phó với họ. Việc của chúng ta không phải là nhận xét người khác là điên khùng hay vô lý chỉ vì chúng ta không hiểu mục đích hành động của họ. Tốt hơn là chúng ta nên quan tâm đến những gì họ làm vì có thể chúng ta sẽ thay đổi hoặc ngăn chặn được hành vi của họ ngay cả khi chúng ta không thể thay đổi những gì họ muốn.

Vậy thế nào là tính hợp lý? Thật ra đây là một ý tưởng rất đơn giản. Để trở thành người có hành động hợp lý thì một người phải biết mình thích cái gì nhất giữa một loạt các lựa chọn khác nhau, kể cả khi người đó không ưa thích đặc biệt lựa chọn nào (nghĩa là thực sự bàng quan với tất cả các lựa chọn). Và sở thích cũng không được phép luẩn quẩn. Ví dụ, nếu tôi thích kem sô-cô-la hơn kem va-ni – ai mà chẳng thế – và thích kem va-ni hơn kem dâu thì tôi phải thích kem sô-cô-la hơn kem dâu. Cuối cùng, những người hợp lý hành động phù hợp với sở thích của họ, có cân nhắc đến những rủi ro có thể gặp phải. Ví dụ, có một cửa hàng kem thường bán hết kem sô-cô-la trước các loại kem khác. Tôi sẵn lòng chấp nhận rủi ro sẽ phải ăn kem va-ni ở đó nếu họ có loại kem sô-cô-la ngon hơn hẳn những nơi khác nhưng đã bán hết sô-cô-la. Có tính toán đến yếu tố rủi ro cũng là một phần trong tính hợp lý của hành động. Tôi chỉ cần cân nhắc quy mô rủi ro, giá trị lợi ích thu được nếu thành công và chi phí phải bỏ ra khi thất bại; sau đó tôi so sánh chúng với rủi ro, lợi ích và chi phí phát sinh nếu tôi lựa chọn hành động khác.

Vì những người hợp lý có tính toán rủi ro nên đôi khi mọi chuyện của họ trở nên tồi tệ. Không phải ai cũng có được moi thứ mình muốn. Thi thoảng tôi phải uống loại sô-đa tôi không thích hay ăn kem va-ni hoặc kem dâu, cho dù tôi đã cố gắng hết sức để đạt được sở thích của mình. Đó là hàm ý của việc chấp nhận rủi ro. Chúng ta không thể kết luận là một người không hợp lý hay có hành động phi lý chỉ vì cuối cùng họ nhận được kết quả không ra gì – có thể là phải ăn kem dâu, thua trận trong chiến tranh hoặc thậm chí tồi tệ hơn thế.

Lựa chọn hợp lý không chỉ phản ánh cách suy nghĩ trước rủi ro mà còn cho thấy nỗ lực đánh giá lợi ích và chi phí. Lợi ích và chi phí là những thứ rất khó đoán định. Tôi không thể biết chắc lợi ích hay chi phí này sẽ là bao nhiêu. Đây cũng là một thách thức, một hạn chế quan trọng trong quyết định hợp lý của tôi. Đôi khi chúng ta phải ra quyết định mặc dù chúng ta vẫn mù mờ về hậu quả. May là điều đó ít khi xảy ra khi mua kem hay sô-đa, nhưng chắc chắn

chúng ta sẽ nhiều lần gặp phải nó khi đàm phán một thương vụ quan trọng hay thực hiện một chính sách ngoại giao mới. Khi đó, chúng ta nên đánh giá thật cẩn trọng mức độ không chắc chắn, và không nên hấp tấp lao đầu vào cố gắng làm một việc gì đó chỉ với cặp kính màu hồng. Chúng ta có thể sẽ không nhận được cái mình muốn, nhưng chúng ta có thể cẩn thận chuẩn bị trước cho tất cả những hậu quả có thể xảy ra. (Ví dụ, bạn thử tưởng tượng xem thất bại ở Iraq sẽ khác đi thế nào nếu giới lãnh đạo Mỹ không nghĩ rằng người Iraq sẽ nhảy múa trên đường phố, ôm hôn lính Mỹ sau khi Saddam bị lật đổ, giống như những gì người Paris đã làm khi quân Mỹ tiến vào Paris theo sau Charles de Gaulle vào ngày 26/8/1944).

Tuy nhiên, câu hỏi cuối cùng là khi nào thì một người hành động thực sự không hợp lý? Trong cuộc sống hàng ngày, rất nhiều hành vi trông có vẻ bất hợp lý, nhưng khi phân tích kỹ hơn thì chúng ta lại thấy không phải như vậy. Đôi khi các nhà phê bình coi những hành vi như “boa” cho người phục vụ ở nhà hàng, tặng quà cho bạn bè hay - xin lỗi bạn đọc, tôi không có ý trở thành kẻ thô lỗ - giật nước nhà vệ sinh công cộng ở sân bay hay bảo tàng chẳng hạn là không hợp lý. Họ cho rằng lợi ích của những hành động đó đều thuộc về ai đó khác chứ không phải người cho tiền “boa”, người tặng quà hay người giật nước. Tôi cho rằng nói thế không đúng.

Rất nhiều hành động hợp lý đem lại chi phí trong ngắn hạn cho người thực hiện, nhưng họ có kỳ vọng về lợi ích trong dài hạn. Cho tiền, tặng quà, giật nước nhà vệ sinh công cộng, không vứt rác, v.v. là những hành động như vậy. Dĩ nhiên bạn có thể “boa” cho người phục vụ ngay cả khi bạn không có ý định quay lại đúng nhà hàng đó. Nhưng cho tiền “boa”, cũng giống như tặng quà, là một quy ước xã hội xuất hiện và tồn tại vì chúng ta biết rằng chúng có tác động quan trọng lên kỳ vọng của người khác (người phục vụ hoặc người chủ bữa tiệc), làm cho cuộc sống của chúng ta vui vẻ, hạnh phúc hơn. Nếu người phục vụ nghĩ rằng họ sẽ không được “boa” trong khi vẫn phải nhận mức lương thấp thì tôi đánh cược là chất lượng phục vụ ở mọi nhà hàng sẽ kém đi rất nhiều. Ví dụ, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng ở miền Nam Trung Quốc, mức độ hài lòng của khách

hang với chất lượng phục vụ không giúp dự đoán quyết định lựa chọn nhà hàng của họ<sup>1</sup>. Cho tiền "boa" người phục vụ là bất hợp pháp ở Trung Quốc (ý tôi không phải là điều đó không bao giờ xảy ra mà là mọi người không chờ đợi nó sẽ xảy ra). Chúng ta nên nhớ rằng con người hành động dựa trên kỳ vọng. Có vẻ như các nhà hàng vùng miền Nam Trung Quốc có chất lượng dịch vụ không khác nhau nhiều, vì đạo đức nghề phục vụ nhà hàng không dựa trên kỳ vọng của nhân viên về số tiền nhận được khi phục vụ tốt. Người phục vụ không kỳ vọng về tiền thưởng, và động cơ làm việc của họ không phải là mức độ hài lòng của khách hàng và tiền thưởng họ nhận được khi đáp ứng được mong muốn của khách hàng đó.

Cho tiền "boa", tặng quà, và vâng, giật nước nhà vệ sinh tạo kỳ vọng là giúp mỗi người chúng ta luôn vui vẻ hơn, ngay cả khi tại thời điểm làm việc đó chúng ta bị thiệt hại chút ít. Tất nhiên chúng ta có thể hưởng lợi miễn phí từ hành động tốt của người khác, tiết kiệm được ít tiền hoặc ít công sức bỏ ra để giật nước hay vứt rác vào thùng thay vì vứt ra đường, nhưng hầu hết chúng ta đều cảm thấy bản thân mình không hay ho gì nếu làm như vậy. Mong muốn có cảm giác mình là người tốt, không chấp nhận rủi ro làm người khác khó chịu cũng như thiệt hại phát sinh khi họ phản ứng, là một động lực đủ để chúng ta có hành vi phù hợp với chuẩn mực xã hội. Có một vài người mắc chứng thù đời, thích tiết kiệm số tiền đáng lẽ "boa" cho người phục vụ hay mua quà, hoặc không muốn mất công giật nước trong nhà vệ sinh công cộng thì hành vi của họ cũng hợp lý. Họ không sợ có cảm giác mình là kẻ xấu xa. Họ coi trọng tiền bạc, công sức tiết kiệm được khi có hành động xấu hơn là thiện ý hay lợi ích lâu dài. Đó là lý do tại sao chúng ta không quan tâm đến quan niệm sở thích. Như tôi đã nói, hợp lý ở đây nghĩa là làm những gì bạn tin là có lợi cho bản thân mình.

<sup>1</sup> Xem Irene Hau-siu Chow, Victor P. Lau, Thamis Wing-chun Lo, Zhenquan Sha và He Yun, "Chất lượng dịch vụ nhà hàng ở Trung Quốc: Ra quyết định và đánh giá bằng kinh nghiệm", tạp chí *International Journal of Hospitality Management* 26, số 3 (tháng 9/2007): trang 698-710.

Vậy theo quan điểm của các lý thuyết gia trò chơi thì cái gì dẫn đến sự bất hợp lý? Một người có hành động không hợp lý nếu – quay lại ví dụ các loại kem – cô ta thấy tất cả những câu phát biểu sau đều đúng: Cô thích kem dâu hơn kem sô-cô-la; chi phí mua kem dâu không cao hơn chi phí mua kem sô-cô-la; kem dâu luôn có sẵn trong cửa hàng; nhưng cô ta vẫn đến mua kem sô-cô-la. Trong trường hợp này, tôi sẽ băn khoăn không biết có phải gần đây cô gái này đã ăn quá nhiều kem dâu đến nỗi cô muốn thay đổi sở thích hay không (thích sự đa dạng hơn là sự bất biến cũng là một đặc điểm nữa liên quan đến sở thích mà trên kia tôi chưa nhắc đến) hoặc một chuyện gì đó đại khái thế. Nhưng nếu câu trả lời là không thì một người thích kem dâu luôn phải ăn kem dâu khi những yếu tố khác giữ nguyên, không thay đổi.

Tất cả những điều này nhằm nói lên rằng thực sự nhóm người duy nhất nằm ngoài quy tắc hành động hợp lý là trẻ nhỏ và có thể những người bị bệnh tâm thần. Dùi khi trẻ nhỏ – đặc biệt là trẻ khoảng hai tuổi – và người bị bệnh tâm thần hành động như thế sở thích của họ thay đổi từng giây. Mỗi một phút trước họ muốn ăn kem dâu, phút sau kem dâu đã trở thành thứ tệ nhất trên đời. Kiểu sở thích cá nhân thay đổi chóng mặt như thế là thảm họa đối với những người muốn dự đoán hoặc sắp đặt lựa chọn của người khác. Đàm phán với người thường xuyên thay đổi là nhiệm vụ bất khả thi. Họ không hề có ý định nhất quán với những gì họ nói, họ muốn hoặc họ làm.

Tự nhiên có thể không ghét bỏ sự vô nghĩa, nhưng lý thuyết trò chơi chắc chắn rất căm ghét sự thiếu nhất quán logic. Nếu bạn cho phép xảy ra khả năng ý muốn *thật sự* của một cá nhân thay đổi liên tục, mỗi lúc một khác thì bạn có thể cho rằng bất cứ những gì họ làm và bắt cứ thứ gì họ nhận được đều phù hợp (hoặc trái ngược) với lợi ích của họ. Khi đó đương nhiên bạn không thể dự đoán chính xác hay sắp đặt được tương lai, và ngoài ra cũng chẳng có gì thú vị nữa. Những khó khăn thách thức của việc dự đoán hành vi người khác cũng không còn.

## LOGIC CỦA HẮN LÀ GÌ (CHÚ KHÔNG PHẢI LỜI NÓI)?

Từ những ý trên, có thể bạn đã thấy khá rõ rằng lý thuyết trò chơi cảnh báo chúng ta phải cẩn trọng khi bày tỏ và hiểu được lợi ích của mình cũng như của người khác. Rất dễ mắc sai lầm về logic, nhưng lại khó phát hiện ra chúng – những sai lầm này thường làm sai lệch, che khuất ý nghĩa của suy nghĩ và hành động của các cá nhân. Đó là lý do tại sao các lý thuyết gia trò chơi sử dụng toán học để dự đoán mọi người sẽ làm gì.

Ngôn ngữ thông thường hàng ngày có thể cực kỳ mù mờ và khó hiểu. Tôi có một người bạn là nhà ngôn ngữ học. Một trong những câu nói ưa thích của ông là: “Tôi nhìn thấy một người đàn ông với một cái kính viễn vọng”. Đây là một câu nói không rõ ràng. Tôi nhìn qua kính viễn vọng và thấy một người đàn ông, hay tôi nhìn thấy một người đàn ông đang mang theo kính viễn vọng? Hay là câu này còn có nghĩa nào đó hoàn toàn khác? Bạn hẳn đã hiểu tại sao các nhà ngôn ngữ học thích câu này. Nó cho thấy một vấn đề hết sức thú vị cần nghiên cứu. Tôi thì không hề thích. Tôi thích câu cú được viết bằng toán học (và nhiều nhà ngôn ngữ học cũng thế). Chúng không có vẻ đẹp nên thơ và cũng không gây hiểu nhầm, vì thế chúng tệ nhạt, nhưng lại có ưu điểm rất lớn. Trong ngôn ngữ tiếng Anh, khi bạn nói mọi thứ “bằng nhau” thì cũng có thể chúng “hơn hoặc kém” nhau chút ít; còn trong toán học, khi bạn nói “bằng nhau” thì nghĩa là “bằng nhau”, không phải là gần như bằng nhau hoặc thường là bằng nhau, chỉ đơn giản là “bằng nhau”.

Con người chúng ta đã tìm ra vô cùng nhiều cách khôn ngoan để che đậy những lập luận tùy tiện, không đáng tin cậy. Tôi vẫn nói với sinh viên là tôi luôn thấy nghi ngờ những câu bắt đầu bằng cụm từ “điều hợp lý là...” hay “thực tế là...”. Vì thường thì cái đi sau “điều hợp lý là...” lại không hề hợp lý. Người ta viện dẫn đến cụm từ này thay vì phải làm việc chăm chỉ để chứng minh rằng kết luận được đưa ra một cách logic dựa trên các giả định. Tương tự, “thực tế là...” lại thường đứng trước một câu phản ánh quan điểm hơn là thực tế. Bạn hãy cẩn thận với chúng. Lối viết hoa mỹ này có thể dễ dàng

làm người đọc suy nghĩ sai lầm khi chấp nhận một điều gì đó là đúng nhưng rồi sau đó lại có thể không đúng.

Ví dụ, bạn thử nghĩ xem theo bạn, lãnh đạo đất nước nên thực hiện chính sách nào để bảo vệ và nâng cao lợi ích quốc gia? Khi chúng ta nghĩ kỹ hơn, có thể thấy rằng đôi khi có những thứ dường như cực kỳ đúng đắn lại không hề đúng, và cần chút ít logic để làm rõ hơn chỗ này.

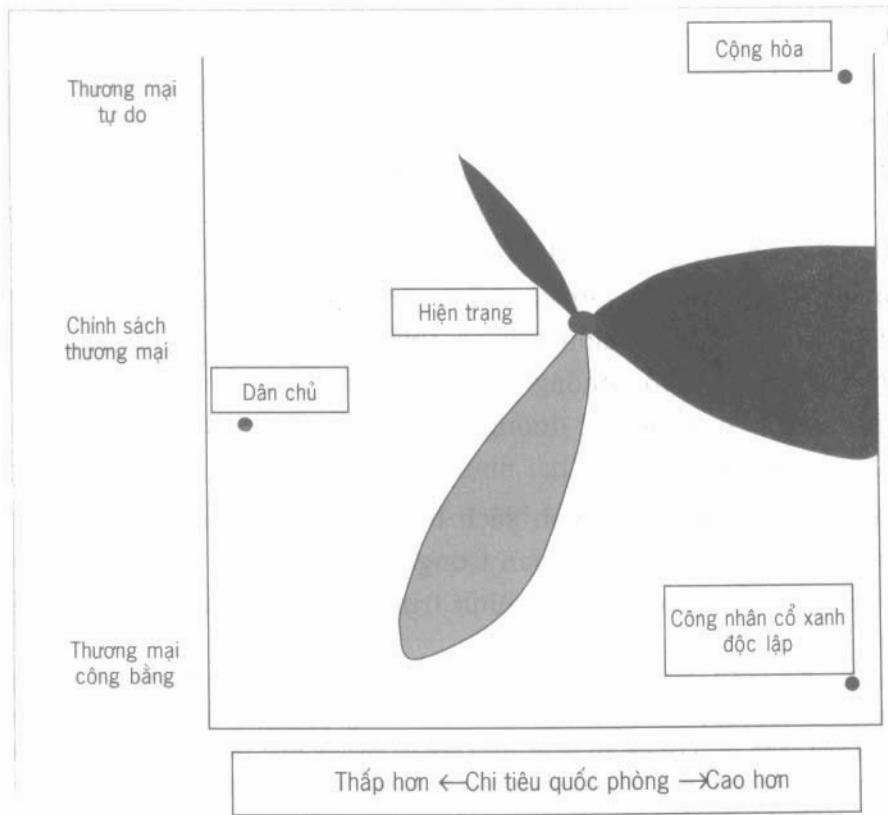
Ai cũng nghĩ rằng chính sách ngoại giao sẽ nâng cao lợi ích quốc gia. Suy nghĩ này phổ biến đến mức chúng ta đều coi nó là chân lý rõ ràng, nhưng liệu có phải như thế không? Chúng ta rất ít khi đặt câu hỏi mình biết gì về cái gọi là lợi ích quốc gia. Thông thường chúng ta cho rằng chính sách nào đem lại lợi ích cho đa phần người dân thì nó có lợi cho cả đất nước. Bảo vệ biên giới để ngăn chặn ngoại xâm hoặc nhập cư bất hợp pháp được coi là vì lợi ích quốc gia. Chính sách kinh tế đem lại sự thịnh vượng cho người dân được coi vì lợi ích quốc gia. Nhưng chúng ta cũng biết rằng số tiền đã chi cho quốc phòng thì không thể chi cho phát triển kinh tế. Có sự đánh đổi giữa hai chính sách. Vậy cân đối giữa an ninh và kinh tế thế nào cho phù hợp để đảm bảo lợi ích quốc gia?

Hãy tưởng tượng người Mỹ được chia thành ba nhóm có số người bằng nhau. Nhóm thứ nhất muốn chi nhiều tiền hơn cho quốc phòng và áp dụng chính sách thương mại tự do hơn. Chúng ta gọi họ là phe Cộng hòa. Nhóm thứ hai muốn cắt giảm ngân sách quốc phòng và thay đổi chính sách thương mại hiện tại để bảo hộ công nghiệp Mỹ nhiều hơn trước sự cạnh tranh từ bên ngoài. Chúng ta gọi họ là phe Dân chủ. Nhóm thứ ba muốn tăng chi tiêu cho quốc phòng, đồng thời tăng thuế nhập khẩu lên thật cao để thị trường trong nước không còn bị hàng hóa giá rẻ nước ngoài thống lĩnh nữa. Chúng ta gọi nhóm này là công nhân cổ xanh độc lập. Với ba nhóm cử tri này, chính sách quốc phòng và thương mại nào được coi là “vì lợi ích quốc gia”? Câu trả lời - như bạn có thể thấy ở hình 2.1 - gọi chính sách nào là vì lợi ích quốc gia hoặc ngược lại đều được.

Hình 2.1 cho thấy lợi ích của ba nhóm cử tri là Cộng hòa, Dân

chủ và nhóm công nhân cổ xanh độc lập nằm ở những vị trí khác nhau từ chính sách thương mại và chi tiêu quốc phòng mà họ ưa thích. Đó là lý do tại sao nhóm Cộng hòa lại nằm ở góc trên bên phải hình, hàm ý họ ủng hộ tự do thương mại nhiều hơn và chi tiêu quốc phòng lớn hơn. Nhóm Dân chủ nằm ở xa bên trái, ngay phía dưới điểm chính giữa trực tung. Điều này phù hợp với mong muốn của họ là giảm mạnh chi tiêu quốc phòng và thay đổi đôi chút chính sách thương mại. Nhóm công nhân cổ xanh độc lập nằm góc dưới cùng bên phải, vì họ ưa thích chính sách bảo hộ và tăng chi tiêu quốc phòng. Và bạn có thể thấy có một điểm tên là “hiện trạng” cho biết ngân sách quốc phòng và chính sách thương mại ở thời điểm hiện tại.

Hình 2.1. Chính sách quốc phòng và chính sách thương mại vì lợi ích quốc gia



Tôi đưa vấn đề này lên cùng một đồ thị vì biết chúng thường có liên quan tới bất đồng trong xã hội. Bất đồng này thường xoay quanh câu hỏi làm thế nào để cân đối chính sách thương mại và quốc phòng khi giữa chúng luôn có sự đánh đổi. Ví dụ, thương mại tự do hàm ý có thể bán công nghệ máy tính cao cấp, công nghệ chế tạo vũ khí và các công nghệ khác mà kẻ địch có thể sử dụng để đe dọa nước Mỹ. Thuế quan cao sẽ kích động chiến tranh thương mại, thậm chí có thể tệ hơn, khi đó an ninh quốc gia cũng có nguy cơ bị ảnh hưởng và quan điểm tăng chi tiêu quốc phòng được ủng hộ.

Giả định mọi người đều thích chính sách gần với vị trí ưa thích của họ (tức là chấm đen tương ứng với từng nhóm người trên đồ thị) hơn so với các chính sách khác. Ví dụ, nhóm công nhân cổ xanh độc lập sẽ bỏ phiếu ủng hộ chính sách thay đổi chính sách quốc phòng và thương mại hiện tại nếu họ có cơ hội được chọn một sự kết hợp hai chính sách sao cho nó gần với vị trí chấm đen trên đồ thị của họ – tức là gần với cái họ mong muốn.

Để minh họa những cách kết hợp chính sách mà nhóm công nhân cổ xanh độc lập ưa thích hơn so với hiện trạng, tôi vẽ một đường tròn (mà trên đồ thị bạn chỉ thấy một phần của nó) có tâm là chấm đen, vị trí ưa thích nhất của nhóm này, còn bán kính là khoảng cách từ vị trí đó đến điểm hiện trạng<sup>1</sup>. Mọi điểm nằm bên trong đường tròn có tâm là điểm công nhân cổ xanh độc lập ưa thích nhất đều được nhóm này ưa thích hơn so với những cách kết hợp chính sách quốc phòng và thương mại khác. Tương tự với các điểm nằm bên trong các đường tròn đi qua điểm hiện trạng và có tâm lần lượt là điểm mà hai nhóm Cộng hòa và Dân chủ ưa thích.

Khi vẽ các kết hợp chính sách được mỗi nhóm cử tri ưa thích, chúng ta rút ra một điểm quan trọng. Chúng ta thấy các đường tròn cắt nhau. Phần giao giữa các hình tròn cho thấy các kết hợp chính

<sup>1</sup> Với bạn đọc có hiểu biết về toán học, đường tròn này là một trường hợp đặc biệt trong đó mỗi chính sách đưa ra ở đây đều có vai trò quan trọng như nhau đối với các nhóm cử tri. Nếu một chính sách có vai trò quan trọng hơn thì phải vẽ hình ellipse, trong đó các bán kính lớn và bán kính nhỏ thể hiện mức độ quan trọng của từng chính sách. Tôi không trình bày chi tiết phức tạp đó ở đây.

sách giúp thay đổi hiện trạng theo hướng có lợi cho hai trong số ba nhóm cử tri. Ví dụ phần diện tích gạch chéo nằm phía trên bên trái đồ thị phản ánh các chính sách cải thiện phúc lợi của nhóm Dân chủ và nhóm Cộng hòa (ở, như vậy một chính sách đối ngoại được sự ủng hộ của hai đảng sẽ bị nhóm công nhân cổ xanh độc lập phản đối). Phần diện tích màu xám là các chính sách tăng lợi ích cho nhóm Dân chủ và nhóm công nhân cổ xanh độc lập (và gây ảnh hưởng đến nhóm Cộng hòa), còn diện tích có hình những viên gạch là các kết hợp chính sách thương mại và quốc phòng có lợi cho nhóm Cộng hòa và nhóm công nhân cổ xanh độc lập (nhưng sẽ làm nhóm Dân chủ thất vọng).

Vì chúng ta giả định các nhóm cử tri có số thành viên bằng nhau nên mỗi phần diện tích hình tròn trùng nhau thể hiện các kết hợp chính sách thương mại và quốc phòng sẽ nhận được 2/3 số phiếu. Khi đó vấn đề chính là ở chỗ lợi ích quốc gia là gì. Một liên minh hai nhóm cử tri muốn thương mại tự do hơn, chi tiêu quốc phòng ít hơn. Một nhóm khác lại muốn giảm thương mại tự do và giảm chi tiêu quốc phòng. Nhóm thứ ba lại đòi giảm thương mại tự do và tăng chi tiêu quốc phòng. Vì vậy, chúng ta có thể có được 2/3 số phiếu (đa số) cho chính sách tăng chi tiêu quốc phòng và cũng từng đó phiếu cho chính sách ngược lại. Chúng ta có 2/3 số phiếu ủng hộ tăng tự do thương mại và cũng từng đó phiếu để tăng thuế quan hoặc (theo ngôn từ chính trị của những cuộc tranh luận về thương mại) để tăng thương mại công bằng. Thực tế là có vô cùng nhiều cách để phân bổ nguồn lực cho quốc phòng và thương mại để làm tăng phúc lợi của các nhóm đồng minh<sup>1</sup>.

1 Những người quan tâm đến toán học và muốn tìm hiểu sâu hơn về việc người ra quyết định hợp lý làm thế nào để chuyển từ cách kết hợp chính sách này sang cách kết hợp chính sách khác có thể đọc Richard McKelvey, "Tính chất không thể bắc cầu trong các mô hình bỏ phiếu đa chiều và ý nghĩa khi bỏ phiếu ra quyết định chính sách", *Journal of Economic Theory* 12 (1976): trang 472-482; Richard McKelvey, "Điều kiện tổng quát để luôn không có tính bắc cầu trong mô hình bỏ phiếu chính thức", *Econometrica* 47 (1979): trang 1085-1112; và Norman Schofield, "Tính bất ổn của trò chơi động đơn giản", *Review of Economic Studies* 45 (1978): trang 575-594.

Vậy thì lợi ích quốc gia là gì? Có thể bạn ngạc nhiên, nhưng hoàn toàn hợp lý khi bạn hiểu rằng mọi người sẽ ủng hộ những chính sách gần với nguyện vọng của họ hơn là những chính sách xa rời những gì họ tán thành. Thường mỗi khi có sự cân bằng giữa các cách khác nhau trong chi tiêu hay gây ảnh hưởng thì luôn có thể có nhiều kết hợp vượt trội so với quan điểm phổ biến. Nhưng không thể nói cách nào thực sự phản ánh chính xác lợi ích quốc gia hơn; vì chính xác hay không lại tùy vào từng cá nhân chứ không phải từ việc đánh giá khách quan phúc lợi của cả đất nước. Chúng ta thường nói quá về những thứ cao quý như: lãnh đạo của chúng ta luôn theo đuổi lợi ích quốc gia, hay vị giám đốc công ty đó toàn tâm toàn ý nâng cao lợi ích cho các cổ đông. Tôi cho rằng họ có thể khả năng tạo ra nhóm đồng minh có cùng mong muốn với họ, và họ cũng thực sự có toàn quyền theo đuổi lợi ích của riêng họ và gọi đó là lợi ích quốc gia hoặc lợi ích của tập đoàn.

## HẮN SẼ LÀM GÌ (BÀI CỦA HẮN CÓ ĐẸP KHÔNG)?

Trong lý thuyết trò chơi, để hiểu tại sao lợi ích lại liên quan đến rất nhiều vấn đề mà chúng ta quan tâm thì hành vi của mọi người phải nhất quán về logic với lợi ích của họ. Điều đó không có nghĩa là con người không thể cư xử theo cách bất thường, tất nhiên họ có thể. Nếu bạn đã từng chơi trò Mastermind, bạn hẳn đã phải đối mặt trực tiếp với những tình huống logic khó khăn. Trong trò Mastermind, trò chơi tôi thường áp dụng khi giảng cho sinh viên về phân tích niềm tin, một người sẽ chọn bốn cái chốt với bốn màu khác nhau (hoặc với mô hình phức tạp hơn thì sẽ cần nhiều hơn) từ sáu màu sẵn có, theo bất cứ thứ tự nào mình thích. Những người chơi còn lại không hề thấy chúng. Họ đưa ra dự đoán thứ tự màu của các chốt và nhận được câu trả lời: đúng ba màu, hoặc không có màu nào đúng, hoặc đúng thứ tự của một màu còn những màu còn lại là sai. Khi đó, mỗi người sẽ tích lũy được thông tin sau nhiều lần hỏi. Nếu theo dõi kỹ thông tin về các câu trả lời đúng và câu trả lời

sai, dần dần bạn sẽ loại trừ bớt được giả định và tiến gần đến câu trả lời đúng về thứ tự màu sắc của các chốt. Đó là điểm chính của các trò chơi Mastermind, Battleship và đồ chữ. Và nó cũng là điểm quan trọng trong trò chơi dự đoán mà tôi xây dựng nên để dự báo và định trước tương lai.

Bí quyết của những trò chơi này là hiểu được sự khác biệt giữa kiến thức và niềm tin. Những người chơi khác nhau của bất cứ trò chơi nào cũng sẽ bắt đầu cuộc chơi với niềm tin khác nhau vì họ không có đủ thông tin để biết sự thật nằm ở đâu. Không có gì sai nếu bạn giữ nguyên niềm tin mà bạn có từ những gì bạn quan sát được, nhưng nếu bạn vẫn tiếp tục duy trì niềm tin đó kể cả khi nó bị thực tế bác bỏ thì thật vô nghĩa. Dĩ nhiên, tìm được câu trả lời khi niềm tin và hành động của mọi người không thống nhất với nhau đòi hỏi phải biết được động cơ khiến họ nói dối, hiểu sai, lừa bịp, gian lận.

Trong trò Mastermind, rất dễ tìm ra đáp án đúng vì trò chơi có những quy tắc quy định thứ tự đoán và buộc người đã nhặt ra các chốt phải trả lời thành thật với câu hỏi thứ tự các màu của những người chơi còn lại. Trò chơi này không có ý nghĩa nếu người nhặt chốt nói dối. Nhưng ngay cả khi tất cả mọi người đều trung thực thì vẫn có thể dễ dàng nhầm lẫn về logic, dẫn tới niềm tin sai hoàn toàn. Cần phải lưu ý điều này.

Rất nhiều người trong số chúng ta gặp phải vấn đề có niềm tin sai lầm. Chúng ta rất dễ chỉ nhìn nhận một vài thực tế và dẫn tới kết luận sai. Đây là khó khăn lớn nhất khi cảnh sát điều tra thu thập chứng cứ hay khi ai đó đưa ra kết luận một người có tội hay vô tội chỉ dựa trên một vài bằng chứng ít ỏi và bị đánh giá sai. Có nhiều lý do khiến cảnh sát và những người bình thường như chúng ta không nên quá vội vàng khi đưa ra kết luận.

Tôi sẽ kể một ví dụ cho thấy chúng ta dễ tư duy sai lầm như thế nào. Môn bóng chày đang có một vụ bê bối liên quan đến chất kích thích. Giả sử bạn biết rằng xác suất để một người thực sự đã sử dụng chất steroid nhận được kết quả dương tính khi xét nghiệm steroid là 90%. Liệu điều đó có nghĩa là khi ai đó nhận được kết quả

xét nghiệm dương tính thì chúng ta có thể chắc chắn họ đã sử dụng steroid không? Có vẻ giới báo chí thường nghĩ thế. Có vẻ Ủy ban bóng chày cũng nghĩ thế. Nhưng sự thật không phải như vậy. Để ra quyết định, chúng ta cần câu trả lời cho câu hỏi: **Khả năng một người có kết quả xét nghiệm dương tính thực sự đã dùng steroid là bao nhiêu?** Chứ biết xác suất người đó gấp kết quả xét nghiệm dương tính nếu họ dùng steroid là chưa đủ. Không may là lại không dễ tìm câu trả lời cho câu hỏi chúng ta thực sự quan tâm. Chúng ta có thể biết một người có nhận được kết quả dương tính hay không, nhưng nếu dựa vào đó để kết luận người đó gian lận khi thi đấu thì lại rất không ổn. Sử dụng xác suất theo logic thống nhất – tức là tính toán rủi ro thực – là một cách giúp làm rõ vấn đề.

Hãy tưởng tượng trong 100 vận động viên bóng chày, (chỉ) có 10 người gian lận vì sử dụng steroid (tuy theo lý thuyết trò chơi nhưng tôi vẫn là người lạc quan) và độ chính xác của xét nghiệm là cứ 10 người gian lận đi xét nghiệm thì 9 người sẽ nhận được kết quả dương tính. Để đánh giá chính xác khả năng một người có gian lận hay không, chúng ta vẫn cần biết bao nhiêu vận động viên trung thực gấp kết quả dương tính, tức là tần suất xuất hiện kết quả xét nghiệm sai là bao nhiêu. Nói cho cùng, xét nghiệm không phải phương pháp hoàn hảo. Bạn thử nghĩ xem, 90 trong số 100 vận động viên không gian lận, nhưng vẫn có 10% trong số họ nhận được kết quả dương tính. Khi nhìn vào những con số này, rất dễ cho rằng ít khi ai đó bị xét nghiệm sai (chỉ có 10% thôi mà) và hầu hết những người gian lận đều nhận được kết quả đúng (90%). Vì vậy chỉ cần biết một người có nhận được kết quả dương tính là đủ để chúng ta tự tin tuyên bố người đó có gian lận. Thật là sai lầm!<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Có một nghiên cứu chi tiết về việc sử dụng chất steroid rất phù hợp với ví dụ trong cuốn sách này, bạn đọc có thể xem Jenny Jakobsson Schulze, Jonas Lundmark, Mats Garle, Ilona Skilving, Lena Ekstrom và Anders Rane, "Kết quả kiểm tra doping phụ thuộc Uridine Diphospho-Glucuronosyl Transferase 2B17, enzyme chính trong quá trình gắn testosterone với glucuronic", *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism* 93, số 7 (tháng 7/2008); trang 2500-2506. Dựa trên các giá trị thu được từ nghiên cứu này, khoảng 9% trong số mẫu ngẫu nhiên từ tổng thể có kết quả xét nghiệm dương tính là sai. Ở đây tôi giả định là 10%.

Với những con số trên thì trong số 10 vận động viên gian lận sẽ có 9 người có kết quả xét nghiệm dương tính và 9 trong số 90 người không sử dụng steroid cũng nhận được kết quả dương tính. Do đó trong số 18 kết quả dương tính, có 9 người gian lận và 9 người trung thực. Khi đó, khả năng tìm ra một người thực sự đã sử dụng steroid là 50-50, không khác gì tung đồng xu. Chứng đó chưa đủ để phá hủy sự nghiệp và tên tuổi của một người. Ai có thể buộc tội rất nhiều người vô tội chỉ để tìm ra vài người thực sự đã dùng doping? Câu “một người là vô tội cho đến khi bị chứng minh là có tội” phải được áp dụng nghiêm túc ở đây.

Phép tính chúng ta vừa thực hiện là một ví dụ cho định lý Bayes<sup>1</sup>. Định lý này cung cấp một phương pháp logic để tránh tình trạng thiếu nhất quán giữa cái chúng ta nghĩ là đúng (kết quả xét nghiệm dương tính nghĩa là có sử dụng steroid) và thông tin mà chúng ta mới nhận được (một nửa số vận động viên có kết quả xét nghiệm dương tính lại không hề sử dụng steroid). Định lý Bayes buộc chúng ta phải đặt ra câu hỏi để tìm hiểu kỹ những gì chúng ta quan sát được. Thay vì hỏi: “Khả năng một vận động viên bóng chày có sử dụng chất kích thích là bao nhiêu?” thì chúng ta nên hỏi: “Khả năng một vận động viên bóng chày có sử dụng chất kích thích là bao nhiêu nếu anh ta có kết quả xét nghiệm dương tính, đồng thời chúng ta cũng biết xác suất xảy ra kết quả dương tính trong từng điều kiện khác nhau?”

<sup>1</sup> Định lý Bayes cho phép chúng ta trả lời câu hỏi: “Xác suất để một người là A (ví dụ, là người sử dụng chất kích thích) là bao nhiêu nếu họ đã nói hoặc làm việc B (ví dụ, nhận được kết quả xét nghiệm dương tính với chất kích thích)?” Để trả lời câu hỏi này chúng ta phải tính như sau: Gọi P là xác suất, R là người sử dụng steroid, S là kết quả xét nghiệm dương tính và  $\neg R$  là người không sử dụng steroid. Ký hiệu # đọc là “trong điều kiện”. Khi đó  $P(R \# S) =$ , có nghĩa là “xác suất để bạn là người sử dụng steroid khi bạn có kết quả xét nghiệm dương tính  $P(R \# S)$  bằng xác suất xảy ra kết quả xét nghiệm dương tính nếu là bạn sử dụng steroid nhân với xác suất bạn là người sử dụng steroid, sau đó chia cho chính tích đó cộng với xác suất xảy ra kết quả xét nghiệm dương tính nếu bạn không sử dụng steroid nhân xác suất bạn là người không sử dụng steroid”. Do đó, kết quả tính được phụ thuộc hai nhóm người có kết quả xét nghiệm dương tính: người có sử dụng steroid và người không sử dụng. Trong ví dụ về bóng chày, kết quả này tính được như sau:  $P(R \# S) = (0,9 \times 0,1) / (0,9 \times 0,1 + 0,1 \times 0,9) = 0,5$ .

Định lý Bayes giúp chúng ta tính toán được cách thức mọi người phân tích thông tin mới. Nó giả định rằng tất cả mọi người đều sử dụng thông tin mới nhận được để kiểm tra xem liệu niềm tin của họ có giống với những gì họ biết hay không. Nó cho thấy niềm tin của con người thay đổi, hay nói theo thuật ngữ của lý thuyết trò chơi là được cập nhật như thế nào trước những thông tin mới khẳng định hoặc trái ngược với cái mà chúng ta nghĩ là đúng. Khi đó, định lý Bayes và các lý thuyết gia trò chơi tin tưởng vào nó đều coi niềm tin là thứ có thể thay đổi được chứ không phải là định kiến vững chắc trong tư tưởng mỗi người.

Ý tưởng cho rằng niềm tin có thể thay đổi dẫn tới chúng ta gấp phải một thách thức khác. Giả định một vận động viên bóng chày có kết quả xét nghiệm dương tính (và có sử dụng steroid thật) bị gọi lên điều trần trước Ủy ban bóng chày về vụ bê bối steroid. Giả sử vận động viên này biết những con số xác suất nói trên. Đồng thời anh ta cũng biết bất cứ thành viên nào của Ủy ban có lòng tự trọng thì cũng biết kết quả thông kê đó. Khi đó, anh ta hiểu rằng nếu chỉ có bằng chứng là kết quả xét nghiệm dương tính thì Ủy ban không thể buộc tội anh ta được, bất kể họ giận dữ đến mức nào. Nói cách khác, anh ta biết rằng Ủy ban đang giả bộ. Nhưng dĩ nhiên Ủy ban cũng biết điều đó, nên họ triệu tập cả huấn luyện viên của anh ta đến để điều trần ngay sau anh ta. Liệu đây có phải một trò lừa khác của Ủy ban - ép cung để có được lời nhận tội kể cả khi có nguy cơ đó là lời khai man. Việc vận động viên có gian lận hay không, có thể anh ta sẽ chối tuốt, làm tăng rủi ro của Ủy ban. Giờ thì sao đây? Có phải Ủy ban thực sự có trong tay điều gì đó, hay họ sẽ ân hận vì đã kín đáo điều tra và có vẻ như đã đẩy một người vô tội xuống bùn đen? Liệu vận động viên có cứng rắn tuyên bố là mình vô tội dù đã gian lận (nhưng cũng có thể thực sự anh ta không gian lận), và chúng ta có nên bỏ qua lời tuyên bố đó như đa phần mọi người vẫn thường làm thế? Có phải Ủy ban đang lừa dối không? Có phải vận động viên bóng chày đang lừa dối không? Có phải tất cả mọi người đều đang lừa dối không? Đây là những câu hỏi khó, và chúng luôn tồn tại trong lý thuyết trò chơi!

Trong cuộc sống, có vô vàn lý do khiến mọi người (và cả chúng ta) nói dối. Điều này cũng đúng cho các vận động viên, giám đốc công ty, người chơi poker và tất cả chúng ta. Vì vậy, để dự đoán tương lai, chúng ta phải nghĩ xem khi nào mọi người có xu hướng nói dối và khi nào họ có khả năng nói thật nhất. Để định trước được tương lai, nhiệm vụ của chúng ta là phải tìm ra động lực đúng đắn để thúc đẩy mọi người nói thật, hoặc để họ tin vào lời nói dối của chúng ta - nếu như điều đó có lợi cho chúng ta.

Một cách để nhận được câu trả lời trung thực là bạn hãy làm cho cái giá của dối trá trở nên rất lớn. Ví dụ, lừa bịp khi chơi poker sẽ phải trả giá thực sự đắt vì những người chơi khác đôi khi không tin khi bạn đặt cược quá lớn, vì thế họ sẽ không dập bài. Nếu bài của những người khác đẹp hơn thì người lừa bịp sẽ phải trả giá bằng toàn bộ số tiền trong túi. Vì vậy điểm quan trọng nhất của trò chơi rút năm lá bài không phải là tìm ra xác suất rút được năm lá bài liên tiếp hoặc ba lá bài giống nhau - mặc dù biết được xác suất này thì rất có ích. Vấn đề là phải tìm cách thuyết phục được người khác là bài của bạn đẹp hơn thực tế. Để có được lợi thế đặt cược, bất kể trong poker hay trong ngoại giao, thì một phần quan trọng là phải định trước được tương lai bằng cách tận dụng những yếu tố đòn bẩy mà thực ra không hề tồn tại. Ngoài việc chấp nhận rủi ro một cách khôn khéo thì tạo ra yếu tố tác động là một trong những điểm quan trọng nhất để thay đổi kết quả.

Đánh cược dù là bằng phỉnh (thẻ đánh bài), tiền của cổ đồng, tội khai man trước tòa hay tinh mang của binh lính đều có thể khiến người khác đi đến kết luận sai lầm, có lợi cho người đánh cược. Nhưng việc đánh cược cũng có hai nhược điểm. Thứ nhất, bạn có thể phải trả giá đắt khi đánh cược lớn hơn giá trị quân bài bạn có. Thứ hai, tất cả mọi người đều có lợi trong việc cố gắng tìm ra ai đang lừa dối và ai đang thành thật. Tăng giá trị đặt cược sẽ giúp loại bỏ những kẻ dối trá. Giá trị đặt cược càng lớn, cái giá phải trả cho việc giả bộ như đã tìm thấy lối thoát khi bài của bạn rất xấu cũng càng lớn. Việc mỗi người sẵn lòng chấp nhận rủi ro đến mức nào khi lừa bịp, và số tiền đặt cược khi lừa bịp có bằng số tiền đặt

cược khi bài đẹp không là những yếu tố rất quan trọng, tác động đến khả năng thắng cuộc hoặc bị vạch mặt. Dĩ nhiên, đó là lý do tại sao các nhà ngoại giao, luật sư và người chơi poker cần có vẻ ngoài lạnh lùng, và đó cũng là lý do tại sao bạn coi trọng lời tư vấn của người môi giới chứng khoán hơn nếu bạn thấy anh ta cung đầu tư rất nhiều tiền vào loại cổ phiếu mà anh ta gợi ý với bạn.

Để có kết quả tốt nhất thì hành động và niềm tin phải nhất quán. Bình thường, việc khai thác thông tin dần dần sẽ dẫn tới sự nhất quán ở những gì mọi người thấy, nghĩ và làm, giống như trong trò chơi Mastermind. Tư duy khi hội tụ về một điểm sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho mọi giao dịch, mặc cả và giải quyết tranh chấp.

Chúng ta vừa hoàn thành phần giới thiệu lý thuyết trò chơi. Tốt rồi! Giờ chúng ta đã sẵn sàng để đi tiếp sang bài khó hơn. Trong chương sau, chúng ta sẽ nghiên cứu sâu hơn cách thức hành vi chiến lược của bạn thay đổi mọi thứ xung quanh. Đây sẽ là bước sử dụng chiến lược như thế nào để thay đổi mọi thứ theo hướng có lợi hơn cho bản thân, cho những người chúng ta yêu mến, và có thể cho tất cả mọi người nếu bạn là người nhân hậu.



## LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI NÂNG CAO

**M**Ở ĐẦU CHƯƠNG NHẬP MÔN Lý thuyết trò chơi, chúng ta đã bắt đầu với việc xem xét sự khác biệt giữa con người và các hạt trong vật lý. Nói ngắn gọn thì con người chúng ta là những chiến lược gia. Chúng ta tính toán trước khi tương tác. Và với những gì chúng ta đã biết từ phần nhập môn, chúng ta có thể đi sâu vào nghiên cứu những khía cạnh tinh vi trong hành vi chiến lược.

Trong số rất nhiều bài học mà lý thuyết trò chơi mang lại có một điểm đặc biệt quan trọng, đó là tương lai (hay ít nhất việc dự báo tương lai) có thể thay đổi quá khứ, thậm chí chuyện đó diễn ra thường xuyên hơn cả quá khứ thay đổi tương lai. Nghe có vẻ điên khùng phải không? Bạn hãy tự hỏi có phải việc bán cây thông sinh ra lễ Giáng sinh? Quan hệ nhân quả ngược này đóng vai trò cơ bản giúp các lý thuyết gia trò chơi giải quyết được nhiều vấn đề khi dự báo tương lai. Điểm này rất khác với cách tư duy tuyến tính truyền thống. Tôi sẽ kể một ví dụ cho thấy nếu không biết rằng tương lai có thể thay đổi quá khứ thì hậu quả sẽ sê tồi tệ thế nào.

Rất nhiều người tin rằng chạy đua vũ trang là nguyên nhân gây ra chiến tranh<sup>1</sup>. Với niềm tin đó, các nhà lập chính sách tích cực

<sup>1</sup> Những nỗ lực lớn đầu tiên nhằm chứng minh chạy đua vũ trang dẫn tới chiến tranh là của Lewis Fry Richardson. Ông là một nhà khí tượng học nổi tiếng, người đã dự báo được Thế chiến thứ nhất sẽ xảy ra. Nhưng với cùng logic đó, ông lại không đoán trước được Thế chiến thứ hai. Bạn đọc có thể xem cuốn Vũ khí và tình trạng bất an (Chicago: Quadrangle,

theo đuổi các hiệp định kiểm soát vũ khí để đảm bảo tương lai hòa bình. Chắc chắn là nhờ kiểm soát vũ khí, khi chiến tranh xảy ra, sẽ có ít người tử vong hơn và ít tài sản bị phá hủy hơn. Vì vậy, đây hiển nhiên là một việc tốt. Nhưng đó không phải là lý do khiến mọi người ủng hộ kiểm soát vũ khí. Họ muốn giảm khả năng xảy ra chiến tranh. Nhưng giảm khả năng gây thương vong của vũ khí lại không đạt được mục tiêu đó.

Cách giải thích thông thường cho việc tại sao chạy đua vũ trang lại dẫn tới chiến tranh là lập luận mà các lý thuyết gia trò chơi gọi là cú phẩy tay – tức là ở một thời điểm nào đó, nhà phân tích sẽ chỉ phẩy tay thay vì giải thích mối quan hệ logic giữa lập luận và kết luận. Cú phẩy tay trong trường hợp chạy đua vũ trang này diễn ra như sau:

Khi một quốc gia tích lũy vũ khí, họ khiến đối phương lo ngại an ninh quốc gia bị đe dọa. Và để phản ứng, đối phương cũng sẽ tích lũy vũ khí để tự bảo vệ bản thân. Thấy vậy, họ lại nỗ lực tự vệ bằng cách phát triển vũ khí với số lượng nhiều hơn và hiện đại hơn – vì họ nghĩ mục đích của mình chỉ là phòng thủ. Cuối cùng, cuộc chạy đua vũ trang dẫn tới các nước tham gia đều có khả năng hủy diệt quá mức. Bạn thử nhớ lại xem số vũ khí hạt nhân mà Mỹ và Liên Xô từng sở hữu có thể hủy diệt thế giới này bao nhiêu lần! Do đó, khi lượng vũ khí lên tới con số nguy hiểm – mười ngàn tên lửa mang đầu đạn hạt nhân chẳng hạn – thì mọi thứ đã vượt ra khỏi tầm kiểm soát (đó là lúc họ phẩy tay – *tại sao mọi thứ lại vượt khỏi tầm kiểm soát cơ chứ?*), và chiến tranh xảy ra.

Từ từ đã, chúng ta thử chậm lại và nghĩ một chút. Tóm lại, lập luận trên cho rằng khi chi phí chiến tranh trở nên quá lớn – tức là số vũ khí lên đến mức đe dọa – thì chiến tranh có khả năng sẽ xảy ra. Thật là kỳ quặc. Cách tư duy thông thường cũng như kinh tế học cơ bản đều nói rằng khi chi phí của một cái gì đó tăng lên thì nhìn chung

---

1960) của ông. Có vô số nghiên cứu gắn chạy đua vũ trang với chiến tranh, nhưng hầu hết chúng đều không nhận thấy rằng việc mua bán vũ khí là hành vi đã được định trước, hay nói theo ngôn ngữ lý thuyết trò chơi thì đây là những quyết định nội sinh, mang tính chiến lược.

chúng ta sẽ mua ít đi chứ không phải mua nhiều hơn. Vậy tại sao điều đó lại không đúng với chiến tranh cơ chứ?

Đúng là hầu như cuộc chiến nào cũng xảy ra sau quá trình tích lũy vũ khí, nhưng nếu chỉ nhìn nhận như thế thì không ổn. Làm vậy không khác gì coi kết quả xét nghiệm dương tính với steroid của một vận động viên bóng chày là bằng chứng để kết luận anh ta gian lận. Cái chúng ta muốn biết là có bao nhiêu lần hành vi tích lũy quá nhiều vũ khí dẫn đến chiến tranh, chứ không phải có bao nhiêu cuộc chiến tranh khởi đầu từ hành vi mua bán vũ khí. Câu trả lời cho cái chúng ta quan tâm là: *không nhiều lắm*.

Nếu nghiên cứu chiến tranh và đặt câu hỏi liệu trước nó có chạy đua vũ trang hay không, chúng ta đã nhầm lẫn giữa nguyên nhân và kết quả. Chúng ta đã bỏ qua những trường hợp trong đó vũ khí thực sự giúp ngăn cản chiến tranh bởi người ta lường trước được rằng sự hủy diệt sẽ rất khủng khiếp. Đại chiến hiếm khi xảy ra chính là vì khi chúng ta cho rằng chi phí quá cao thì chúng ta sẽ tìm cách để thỏa hiệp, tránh né nó. Đó là lý do tại sao cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba 1962 lại kết thúc trong hòa bình. Đó là lý do tại sao mọi cuộc khủng hoảng giữa Mỹ và Liên Xô trong suốt thời kỳ Chiến tranh lạnh đều không dẫn tới chiến tranh thực sự. Mỗi lo ngại về sự hủy diệt của vũ khí hạt nhân đã kiềm giữ chiến tranh. Đó là lý do tại sao rất nhiều sự kiện có khả năng châm ngòi cho đại chiến thế giới lại kết thúc yên ả, và tất cả giờ đây đã đi vào quên lãng.

Vì vậy, trong chiến tranh và đặc biệt trong hòa bình đều có mối quan hệ nhân quả ngược. Khi các nhà lập chính sách tham gia các thỏa thuận kiểm soát vũ khí và nghĩ rằng họ đang bảo vệ hòa bình thì họ lại đối mặt với rủi ro nghiêm trọng hơn họ nghĩ. Không biết sự tồn tại của mối quan hệ nhân quả ngược sẽ dẫn đến dự báo sai lầm về tương lai, hậu quả là đưa ra những quyết định nguy hiểm, thậm chí những cuộc chiến thảm khốc.

Chúng ta sẽ thấy có rất nhiều ví dụ khác có cùng nguyên nhân này ở các chương tiếp theo. Ví dụ, chúng ta sẽ xem tại sao phần lớn các vụ gian lận ở các công ty lại không phải do lòng tham của ban giám đốc gây ra, tại sao các hiệp định chung kiểm soát khí nhà kính

lại không phải cách tốt nhất để chống biến đổi khí hậu. Mỗi ví dụ đều khẳng định lần nữa rằng có tương quan không có nghĩa là có quan hệ nhân quả. Chúng cũng nhắc nhở chúng ta rằng logic của quan hệ nhân quả ngược (trong lý thuyết trò chơi, quan hệ này được gọi là nội sinh) hàm ý cái chúng ta “quan sát” được, ví dụ chạy đua vũ trang dẫn tới chiến tranh, lại thường bị thiên lệch.

Việc ra quyết định có thể bị thay đổi bởi kỳ vọng về kết quả và điều này có nhiều ý nghĩa quan trọng. Trong phần nhập môn Lý thuyết trò chơi, chúng ta đã thảo luận về hành vi lừa dối. Biết được khi nào lời hứa hoặc lời đe dọa là hệ trọng và khi nào là “vờ vắn” (theo ngôn ngữ của lý thuyết trò chơi) là bí quyết giúp giải quyết các tình huống phức tạp trong kinh doanh, chính trị và những va chạm hàng ngày. Việc nhận ra được chúng là thật hay là giả chính là phần khó khăn trong quyết định liệu có nên tin vào những lời cam kết hay không.

## NÀO TA CÙNG CHƠI

Khi dự báo và định trước tương lai, để đoán đúng thì phải biết điều gì ngăn cản kết quả này hay kết quả kia xảy ra. Ngay cả sau khi bạn thắng được rất nhiều tiền trong một ván bài, sau khi bắt tay đối tác hay đã ký được hợp đồng, hiệp định thì bạn vẫn không thể chắn chắn các cam kết trên sẽ được thực hiện như thế nào. Chúng ta luôn phải quan tâm đến việc thực hiện cam kết. Thỏa thuận và lời hứa, cho dù được đưa ra một cách thành thật nhưng vẫn có thể bị xóa bỏ vì nhiều lý do. Các nhà kinh tế học đều đưa ra một từ chung rất hay để mô tả khó khăn lớn nhất khi thực hiện hợp đồng. Họ đặt câu hỏi: liệu hợp đồng này có phải là “không thể thỏa thuận lại” hay không?<sup>1</sup> Đây là vấn đề quan trọng nhất trong các vụ tranh chấp ở Mỹ.

<sup>1</sup> Tính không thể thỏa thuận lại của hợp đồng được rất nhiều nhà kinh tế học quan tâm, do đó có rất nhiều tài liệu tham khảo. Một số bài nghiên cứu quan trọng bao gồm: Dilip Abreu, David Pearce và Ennio Stacchetti, “Thỏa thuận lại và tính đối xứng trong trò chơi lập đi lập

Tôi đã từng tham gia một vụ kiện liên quan đến hai công ty điện lực. Một công ty sản xuất dư thừa điện và bán cho một công ty khác ở một bang khác. Sau khi ký hợp đồng, giá điện tăng lên cao. Theo hợp đồng thì điện được cung cấp theo giá đã thỏa thuận thấp hơn giá thị trường. Bên bán liền ngừng cung cấp điện cho bên mua và đòi thêm tiền. đương nhiên bên mua phản đối. Họ nói rằng trong hợp đồng không có điều khoản nói rằng giá điện sẽ thay đổi nếu chỉ vì thị trường thay đổi. Đây là một rủi ro mà người bán và người mua đã cùng chấp nhận gánh chịu khi ký hợp đồng. Nhưng bên bán vẫn từ chối cung cấp điện. Bên bán bị kiện ra tòa, và họ tư vẹ quyết liệt đến mức chi phí theo kiện của hai bên lên rất cao. Trong khi quá trình tố tụng diễn ra dây dưa thì bên bán liên tục đưa ra đề nghị mới với nguyên đơn. Họ đề nghị thỏa thuận lại hợp đồng để có thể điều chỉnh khi giá trên thị trường thay đổi rất mạnh. Nguyên đơn phản đối, họ luôn viện dẫn đến hợp đồng - và họ đúng. Nhưng nguyên đơn cũng cần có điện và không thể mua điện ở đâu với giá tốt hơn so với mức giá mà bên bán, tức khách hàng của tôi, cung cấp và bên bán cũng biết điều đó. Cuối cùng, đối với bên mua, thiệt hại do không cung cấp đủ điện cho khách hàng lên cao tới mức họ phải nhượng bộ và chấp nhận đề nghị của bên bán.

Đây là một tình huống phản ánh bản chất xấu xa, tham lam của con người, đúng như các lý thuyết gia trò chơi thường nghĩ. Vâng, ở đây đã có hợp đồng, và những điều khoản trong đó đã rõ ràng, nhưng chi phí phải bỏ ra để thực hiện hợp đồng là rất lớn. Bất kể nguyên đơn tuyên bố sẽ kiện đến cùng trước tòa như thế nào thì bên bị đơn cũng biết là nguyên đơn chỉ giả bộ. Bên nguyên đơn rất cần điện, và chi phí theo kiện sẽ lớn hơn chi phí phải bỏ ra nếu chấp nhận thỏa thuận lại. Do đó, rõ ràng là các điều khoản trong hợp đồng không phải là không thể thỏa thuận lại được. Những gì

---

lại”, *Journal of Economic Theory* 60, số 2 (1993): trang 217-240; Jean-Piere Benoit và Vijay Krishna, “Thỏa thuận lại trong trò chơi lặp đi lặp lại vô hạn”, *Econometrica* 61 (1993): trang 303-323; James Bergin và W. Bentley MacLeod, “Tính hiệu quả và thỏa thuận lại trong trò chơi lặp đi lặp lại”, *Journal of Economic Theory* 61, số 1 (1993): trang 42-73.

thống nhất lúc đầu đã bị gạt sang một bên, nhường chỗ cho thỏa thuận mới. Thỏa thuận ban đầu không phải một cam kết chắc chắn sẽ bán (hoặc sẽ mua) điện ở một mức giá xác định trong một khoảng thời gian xác định nếu giá thị trường rất khác biệt so với mức giá được ghi trong hợp đồng. Công lý cũng phải chịu thua trước khả năng chịu đựng tổn thất của nguyên đơn và bị đơn - và thường hệ thống tư pháp của chúng ta luôn thua cuộc như thế.

Vấn đề không thực hiện lời cam kết còn xuất hiện dưới nhiều hình thức khác. Một ví dụ minh họa cổ điển trong lý thuyết trò chơi là trò chơi có tên “tình thế nan giải của tù nhân”. Nó vẫn xuất hiện hàng đêm trên chương trình truyền hình về cảnh sát. Câu chuyện kể về hai tội phạm (tôi đặt tên cho họ là Chris và Pat) bị bắt. Mỗi người bị giam ở một phòng riêng biệt và không được phép liên lạc với nhau. Cơ quan cảnh sát và công tố nghi ngờ nhưng không đủ bằng chứng để buộc tội hai người này vi phạm một tội ác nghiêm trọng. Nhưng họ đủ bằng chứng để cho rằng hai người này mắc một tội nhẹ. Nếu Chris và Pat hợp tác với nhau bằng cách cùng im lặng thì họ chỉ bị coi là phạm tội nhẹ hơn. Nếu cả hai cùng thú nhận, mỗi người đều sẽ bị xử nặng. Tuy nhiên, nếu một trong hai người khai nhận còn người còn lại im lặng thì người khai nhận (tức là người bỏ rơi bạn bè) sẽ được thả sau thời gian tạm giam, còn người còn lại sẽ bị tù chung thân và không có cơ hội được tha.

Có thể, thậm chí nhiều khả năng là Chris và Pat, hai kẻ tội phạm, đã thỏa thuận với nhau từ trước, cam kết sẽ im lặng nếu bị bắt. Vấn đề là lời hứa giữa họ không đáng tin cậy vì lợi ích cá nhân luôn là nguyên nhân khiến họ thay đổi, nhanh chóng quay sang hợp tác với công tố viên - nếu trò chơi không kéo dài mãi mãi. Tình huống sẽ xảy ra như bảng bên.

Sau khi Chris và Pat bị bắt, không ai biết liệu người kia sẽ khai nhận hay im lặng như đã hứa. Chris chỉ biết rằng nếu anh ta phản bội trong khi Pat giữ lời hứa, không nói gì thì anh ta sẽ được thả sau thời gian tạm giam nếu. Nếu ngược lại, Chris giữ lời hứa và im lặng thì anh ta sẽ bị tù năm năm. Hãy nhớ rằng lý thuyết trò chơi có cái nhìn bi quan về bản chất con người. Mỗi kẻ tội phạm đều chỉ hành

## TÌNH THẾ NAN GIẢI CỦA CÁC TÙ NHÂN

Lựa chọn của Pat Lựa chọn của Chris	Không khai nhận (giữ lời hứa với Chris)	Khai nhận (phản bội Chris)
Không khai nhận (giữ lời hứa với Pat)	Chris và Pat bị phạt tù 5 năm	Chris bị tù chung thân, Pat được thả
Khai nhận (phản bội Pat)	Chris được thả, Pat bị tù chung thân	Chris và Pat bị phạt tù 15 năm

động vì lợi ích bản thân. Chris chỉ quan tâm đến chính Chris, Pat chỉ quan tâm đến chính Pat. Vì vậy, nếu Pat là một người bạn tốt, trung thành (tức là một kẻ khờ dại) thì Chris sẽ tận dụng cơ hội để được tha. Chris sẽ ra đi, còn Pat sẽ ở tù suốt đời.

Tất nhiên Pat cũng biết logic đó, vì vậy thay vì giữ im lặng, anh ta quyết định sẽ khai nhận. Ngay cả khi đó thì Chris cũng sẽ có lợi hơn nếu anh ta thú nhận chứ không im lặng. Nếu Pat khai nhận và Chris im lặng thì Pat sẽ được thả dễ dàng (Chris không hề có lợi gì trong trường hợp đó) và Chris sẽ biến mất trong một thời gian dài, đó là tất cả những gì anh ta nhận được. Nếu Chris cũng khai thì hình phạt dành cho Chris sẽ nhẹ hơn so với khi anh ta im lặng còn Pat lại thú nhận. Trong trường hợp cả hai cùng khai, chắc chắn Chris (và cả Pat) sẽ bị tù 15 năm, nhưng Chris còn trẻ, và 15 năm cộng với một cơ hội được ân xá hiển nhiên là lựa chọn tốt hơn so với đi tù chung thân và không được ân xá. Nên trong thực tế, bất kể Chris nghĩ Pat sẽ hành động thế nào thì cách tốt nhất đối với Chris vẫn là nên thú nhận.

Dây là một tình huống tiên thoái lưỡng nan. Nếu cả hai kẻ phạm tội đều im lặng thì họ đều nhận được hình phạt nhẹ như nhau và đều có lợi hơn so với khi cả hai khai nhận (5 năm tốt hơn 15 năm). Vấn đề là ở chỗ không ai có cơ hội làm điều đó vì họ biết rằng người kia luôn có lợi hơn nếu thú nhận. Kết quả là bất kể Chris và Pat đã hứa với nhau, họ vẫn không thể giữ lời cam kết sẽ im lặng nếu cảnh sát thẩm vấn họ riêng biệt.

## VẤN ĐỀ LÀ ĐIỀU GÌ ĐÃ KHÔNG XÂY RA

Tinh huống nan giải của các tù nhân minh họa cho đóng góp lớn nhất của John Nash vào lý thuyết trò chơi. Ông đã tìm ra một cách giải quyết vấn đề. Mọi lời giải khác của bài toán được sử dụng rộng rãi sau này đều là biến thể của lời giải ông đưa ra. Nash định nghĩa điểm cân bằng của trò chơi là lựa chọn cách hành động được dự tính trước (tức chiến lược) và trong dự tính đó, không ai có động lực lựa chọn hành vi không có trong chiến lược. Ví dụ, con người không hợp tác hay phối hợp với nhau trừ khi vì lợi ích cá nhân. Trong thế giới lý thuyết trò chơi, không ai tự nhiên hành động chỉ để giúp đỡ người khác. Có nghĩa là tất cả chúng ta đều phải nghĩ xem người khác sẽ làm gì nếu chúng ta thay đổi kế hoạch hành động. Chúng ta cần tìm hiểu tinh huống “điều gì sẽ xảy ra nếu...” mà chúng ta sẽ phải đối mặt.

Các nhà sử học dành phần lớn thời gian của họ để nghiên cứu những gì đã xảy ra trên thế giới. Họ muốn giải thích các sự kiện bằng cách xem xét một loạt những gì đã diễn ra mà họ có thể quan sát được từ những tư liệu lịch sử. Các lý thuyết gia trò chơi lại tìm hiểu những gì *không* xảy ra và coi kết quả suy đoán nếu chúng xảy ra là một phần quan trọng của nguyên nhân làm sự kiện thật sự xảy ra. Điểm quan trọng nhất trong mọi lời giải là mỗi người chơi đều nghĩ minh sẽ bị thiệt nếu chọn cách không giống người khác. Họ phải cân nhắc tình thế ngược lại (cuộc đời mình sẽ thế nào nếu mình làm thế này hay thế kia?) và họ sẽ làm bất cứ điều gì họ tin rằng sẽ đem lại kết quả tốt nhất cho cá nhân họ.

Bạn hãy nhớ lại từ đầu cuốn sách, khi chúng ta xem xét tại sao Leopold vừa là một vị vua tốt ở Bỉ lại vừa là một con quái vật ở Congo. Đây chính là một phần của câu trả lời. Con người thực sự của Leopold hẳn sẽ muốn làm bất cứ điều gì ông ta muốn ở Bỉ, nhưng ông ta không thể. Nếu ông ta hành xử như thế mình có quyền lực tuyệt đối trong khi thực tế ông ta không có thì ông ta chẳng được lợi gì. Phân tích tinh huống ngược lại, rõ ràng ông ta sẽ thấy rằng nếu ông ta cố gắng làm như mình là người có quyền lực

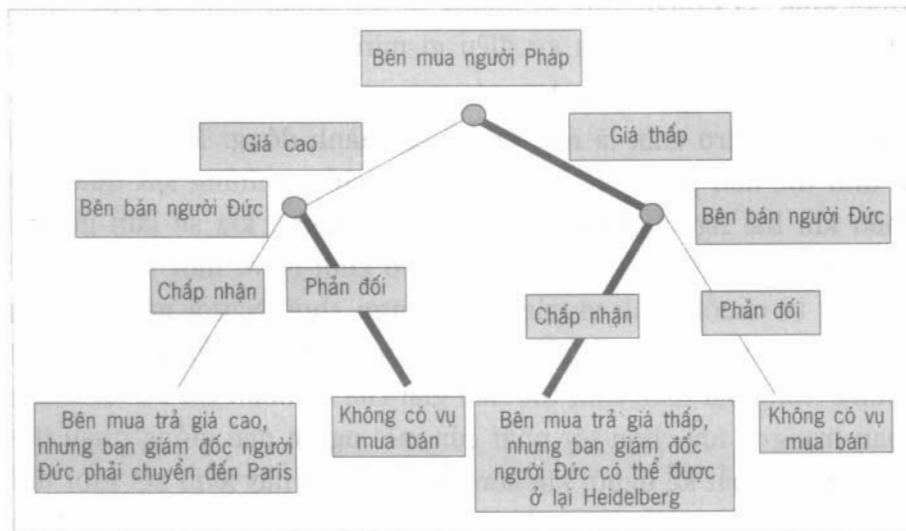
tuyệt đối ở Bỉ thì người dân sẽ đưa người khác lên ngai vàng, hoặc không chấp nhận chế độ quân chủ nữa. Với Leopold tình thế này còn tồi tệ hơn chế độ quân chủ lập hiến. Nhận thức được điều đó, ông ta làm rất nhiều việc có ích ở quê nhà để giữ vững địa vị của mình, đồng thời có thể tự do theo đuổi lợi ích lớn nhất cho bản thân ở nơi khác. Ở Congo, ông ta không hề gặp phải chướng ngại tương tự, vì thế ông ta làm bất cứ điều gì mình muốn.

Cách tư duy ngược lại thực tế này trở nên đặc biệt rõ ràng nếu chúng ta coi trò chơi là một chuỗi các hành động. Trong bảng mô tả tình thế nan giải của tù nhân, tôi đã chỉ ra những kết quả khác nhau khi hai người tham gia không biết người kia sẽ làm gì. Một cách khác để nghiên cứu diễn biến trò chơi là vẽ một đồ thị hình cây mô tả chuỗi hành vi của từng người chơi. Người nào có động thái đầu tiên là yếu tố rất quan trọng trong nhiều tình huống, nhưng trong bài toán tình thế nan giải của tù nhân thì nó lại không quan trọng vì lựa chọn tốt nhất của mỗi người đều giống nhau (tức là thú nhận) bất kể người kia làm gì. Chúng ta hãy xem xét một tình huống mua lại công ty mà tôi từng tham gia (tôi không nêu rõ các chi tiết vì lý do bảo mật). Trong trò chơi này, dự đoán hành vi của người khác là rất quan trọng nếu muốn đạt được kết quả có lợi.

Một ngân hàng ở Paris muốn mua lại một ngân hàng ở Đức. Bên mua dự kiến sẽ trả một số tiền lớn cho ngân hàng Đức, nhưng họ nhất định muốn chuyển toàn bộ đội ngũ điều hành Đức sang trụ sở ở Paris. Khi phân tích vụ mua bán, chúng tôi thấy rõ ràng mức giá bên mua đưa ra không phải yếu tố quyết định đối với ngân hàng bên bán ở Heidelberg. Tất nhiên ai cũng muốn nhận được mức giá cao nhất có thể, nhưng người Đức yêu thích cuộc sống ở Heidelberg và họ không muốn chuyển đến Paris chỉ vì tiền. Paris không phải là nơi dành cho họ. Nếu những người Pháp có dân với đế xuất của họ thì hẵn vụ mua bán đã không thành, như bạn có thể thấy ở hình dưới. Nhưng vì họ nhận thấy tầm quan trọng của nơi ở đối với người Đức nên họ thay đổi kế hoạch. Từ một số tiền lớn, họ giảm xuống một con số vừa phải hơn - vừa phải đối với người Pháp - nhưng kèm theo cam kết rằng đội ngũ giám đốc người

Đức có thể ở lại Heidelberg thêm ít nhất năm năm. Điều kiện này không phải lý tưởng đối với phía Pháp, nhưng lại cần thiết để họ đạt được mục tiêu cuối cùng.

Hình 3.1. Trả giá thấp hơn để mua được ngân hàng



Những đường thẳng tô đậm trên hình cho thấy chuỗi hành vi dự kiến của bên mua người Pháp và bên bán người Đức. Trong trò chơi này, với mỗi sự kiện xảy ra thì luôn có một chuỗi hành vi đi kèm. Trong chuỗi hành vi của ban giám đốc ngân hàng ở Heidelberg luôn có lựa chọn trả lời “không” nếu bên mua đề xuất mức giá cao kèm theo điều kiện họ phải chuyển đến Paris. Nhưng điều này không bao giờ xảy ra, chính vì ngân hàng của Pháp đã đặt ra câu hỏi đúng đắn: “nếu... thì sao?”. Họ nghĩ: Sẽ ra sao nếu chúng ta đưa ra mức giá thật cao kèm điều kiện bên kia phải chuyển sang Paris, còn nếu chúng ta đưa ra mức giá vừa phải hơn nhưng cho phép ban giám đốc người Đức được ở lại Heidelberg thì mọi chuyện sẽ xảy ra như thế nào? Khi giá cao và phải chuyển đến Paris, như chúng ta thấy trên những đường thẳng tô đậm, người Đức sẽ nói không, còn khi giá thấp hơn nhưng được ở lại Heidelberg, họ sẽ đồng ý. Thay vì không thỏa thuận, người Pháp đã chọn giải pháp tốt thứ nhì theo

quan điểm của mình. Họ chấp nhận nhượng bộ, cho phép ban giám đốc người Đức ở lại quê hương trong năm năm. Người Pháp đã rất khôn ngoan khi đặt mình vào vị thế của đối phương và có phản ứng phù hợp.

Người Pháp, khi xem xét hành vi chiến lược của họ và của nhóm giám đốc người Đức, đã tìm ra cách để đi đến thỏa thuận cài họ muốn. Họ tập trung vào câu hỏi quan trọng nhất: "Người Đức sẽ làm gì nếu chúng ta nhất định đòi họ chuyển đến Paris?". Thực tế là không ai phải chuyển đến Paris cả. Các nhà sử học thường không quan tâm đến những gì không xảy ra, do đó có lẽ họ sẽ quá chú trọng đến hậu quả của đề xuất ép người Đức phải sang Pháp. Có thể họ thậm chí còn không hiểu tại sao người Đức lại đồng ý bán với giá thấp như vậy. Cuối cùng, người Đức vẫn ở lại Heidelberg.

Tại sao chúng ta lại phải quan tâm đến hành vi chuyển sang Paris của người Đức trong khi thực tế họ không hề di chuyển? Lý do chính xác khiến họ ở lại Heidelberg và đồng ý bán ngân hàng chính xác là vì những gì lẽ ra đã xảy ra nếu người Pháp cứ nhất quyết buộc họ phải chuyển sang Paris: hai bên sẽ không thỏa thuận được, do đó sẽ chẳng có vụ mua bán nào để chúng ta nghiên cứu nữa.

Hai trò chơi tôi vừa đưa ra để minh họa đều rất đơn giản. Chỉ có hai người chơi tham gia, và mỗi trò chơi chỉ có một cặp chiến lược hợp lý dẫn tới điểm cân bằng. Tuy nhiên, ngay cả một trò chơi chỉ có hai người tham gia cũng có thể có nhiều hơn một chuỗi kế hoạch hành động nhạy cảm dẫn đến các kết quả khác nhau. Chúng ta sẽ tìm lời giải cho một ví dụ kiểu trò chơi này ở chương cuối. Tất nhiên là khi có nhiều người chơi hơn và nhiều lựa chọn hành động hơn, nhiều trò chơi phức tạp sẽ có khả năng sinh ra nhiều chiến lược khác và nhiều kết quả khác nhau. Một trong những nhiệm vụ chính của tôi khi làm tư vấn là phải tìm cách làm cho những người chơi khác chọn chiến lược có lợi hơn cho khách hàng của tôi chứ không chọn cách khác. Tức là phải nỗ lực tạo ra thông tin, niềm tin, và thậm chí tạo ra cuộc chơi nếu cần, và trong phần tiếp theo tôi sẽ trình bày với bạn đọc nội dung này.

## BẠN MUỐN TRỞ THÀNH MỘT CEO?

Như tất cả chúng ta đều biết, ngày càng khó kiếm được việc làm tốt, và để đạt được vị trí cao nhất thì phải cạnh tranh hơn bao giờ hết. Tài năng là cần thiết, nhưng rất nhiều người trong số chúng ta đều hiểu rằng chứng đó có vẻ như chưa đủ. Nói cho cùng, số người giỏi giang bao giờ cũng nhiều hơn số ghế ở vị trí cao cấp.

Điều đó có nghĩa là ngay cả khi bạn cố gắng che giấu hoặc vượt qua được những nhược điểm của bản thân, dù may mắn để xuất hiện đúng thời điểm và có mặt trong phòng họp đầy kiêu hãnh của ban giám đốc thì bạn phải biết rằng có một thứ vẫn có thể không quan tâm đến bạn, có thể cản trở bạn đạt được vị trí cao nhất đáng mong muốn: đó là quy trình bỏ phiếu.

Đúng thế, nếu bạn hiểu và tạo ra được quy trình lựa chọn một tổng giám đốc điều hành (CEO) hay các lãnh đạo khác, bạn có thể làm cho thế cạnh tranh nghiêng về phía có lợi cho bạn. Điều buồn cười là một số người lại quá quan tâm, theo nghĩa như một hành vi chiến lược, đến những thứ chán ngắt như cách đếm phiếu - bắt kể trong phòng họp ban giám đốc hay trong cuộc bầu cử cấp quốc gia. Và cho đến hiện tại thì phương pháp đang được áp dụng để biến mong muốn của con người thành sự thật có thể làm cho một ứng cử viên thua cuộc giành được chiến thắng<sup>1</sup>. Khi tôi nói rằng có thể tạo ra kết quả nhờ quy trình bỏ phiếu, ý tôi không phải là tìm cách đếm sai hay gian

<sup>1</sup> Nghiên cứu đầu tiên liên quan đến vấn đề này xuất phát từ một nhà triết học, toán học và là nhà quý tộc người Pháp hồi thế kỷ 18, hầu tước de Condorcet. Đáng tiếc vì là nhà quý tộc phản đối chém đầu vua và hoàng hậu trong cuộc Đại cách mạng Pháp nên ông đã phải trả giá bằng tinh mạng của mình. Trên bờ trái sông Sein hiện có một bức tượng hầu tước de Condorcet rất đẹp, cách nhà thờ Đức Bà (Notre Dame) không xa. Mỗi khi có mặt ở Paris, tôi luôn đến đây để bày tỏ lòng tôn kính với ông. Trong nửa sau thế kỷ 20, dựa vào nghiên cứu của ông mà con người thiết lập được phương pháp bỏ phiếu hiện đại. Ví dụ, bạn đọc có thể xem Kenneth Arrow, *Lựa chọn của xã hội và giá trị của cá nhân* (New York: John Wiley and Sons, 1951); William H. Riker, *Chủ nghĩa tự do và chủ nghĩa dân túy* (New York: Freeman, 1982); Richard D. McKelvey và Norman Schofield, "Sự bất ổn trong cấu trúc trung tâm", *Journal of Mathematical Economics* 15, số 3 (tháng 6/1986): trang 179-198; và Gary W. Cox, *Để lá phiếu bầu cử có ý nghĩa* (New York: Cambridge University Press, 1997).

lần. Tôi cũng không định dựa vào lá phiếu chưa bấm lõi hết<sup>1</sup> hay cái gì đó tương tự. Tôi chỉ nghĩ đến những cách phổ biến, thông thường nhất để đi đến một lựa chọn dựa vào điều mà các cử tri, cổ động hay thành viên ban giám đốc công ty mong muốn.

Một vài thành viên ban giám đốc hoặc cổ đông sẽ nghĩ khi họ bỏ phiếu bầu CEO mới thì những lá phiếu sẽ được đếm như thế nào. Rất ít khi có ai đó đặt câu hỏi liệu có gì khác nhau không nếu một ứng cử viên phải nhận được trên 50% số phiếu hay chỉ cần nhiều phiếu hơn người khác; nên tính theo lựa chọn đầu tiên của người bỏ phiếu hay cho phép họ đưa ra thêm lựa chọn thứ hai (hoặc thậm chí nhiều hơn); nên bỏ phiếu tất cả các ứng viên cùng một lúc hay chia họ thành từng cặp để đấu tay đôi. Tuy nhiên bạn có thể đánh cược đến đồng xu cuối cùng là cách bầu sẽ chi phối kết quả.

Bạn chỉ cần nhớ lại cuộc chạy đua căng thẳng hồi năm 2008 trong các đợt bầu cử sơ bộ của đảng Dân chủ. Đảng Dân chủ tính cho mỗi ứng cử viên một số lượng phiếu đại cử tri của từng bang dựa trên số phiếu phổ thông mà họ thu được trong mỗi kỳ bầu cử sơ bộ. Barack Obama đã giành được đa số phiếu đại cử tri nhờ cách tính đó, và sau đó được bầu làm tổng thống. Nếu đảng Dân chủ áp dụng nguyên tắc “người chiến thắng được tất cả” cho mỗi kỳ bầu cử sơ bộ giống như đảng Cộng hòa thi Hillary Clinton đã có đủ số phiếu đại cử tri và trở thành ứng cử viên của đảng Dân chủ, và cũng có thể bà đã chiến thắng được John McCain. Rõ ràng một quy tắc có vẻ nhỏ nhưng cũng dẫn đến kết quả rất khác biệt.

Hiển nhiên là không có cách đếm phiếu bầu nào là hoàn toàn đúng. Mỗi phương pháp đều có ưu và nhược điểm riêng. Vì vậy, chúng ta có thể sử dụng các quy tắc bỏ phiếu khác nhau khi có thể để tạo thuận lợi cho ứng viên mà chúng ta ủng hộ. Nói chung,

1 Ở Mỹ, những lá phiếu bầu được coi là hợp lệ khi người bỏ phiếu bấm lõi trên phiếu bầu. Tuy nhiên có một số phiếu chưa được bấm hết, mầu giấy vẫn còn dính lại, do đó bị máy kiểm phiếu coi là không hợp lệ. Trong cuộc bầu cử tổng thống năm 2000, khi bị tuyên bố thất bại, ứng cử viên Al Gore đã yêu cầu kiểm phiếu lại để tính cả những lá phiếu bị máy coi là không hợp lệ kia. Tuy nhiên điều này bị Tòa án tối cao bác bỏ và George W. Bush giành thắng lợi cuối cùng (ND).

chúng ta không có cơ hội thay đổi cách thức tính phiếu bầu trong những cuộc bầu cử của chính phủ, nhưng ở cấp độ doanh nghiệp thì chúng ta có thể làm điều đó.

Thực tế là tôi đã hai lần sử dụng quy trình bỏ phiếu để tác động lên kết quả chọn CEO cho các công ty. Một lần tôi rất thành công, còn lần thứ hai thì người mà tôi và đối tác ủng hộ đã vượt qua được rất nhiều chương ngại và trở thành một ứng viên đầy tiềm năng. Cuối cùng ông ta thất bại, nhưng ông đã thành công hơn rất nhiều so với tưởng tượng của mọi người vì ông vừa rời một công ty để ứng cử vào vị trí CEO của một công ty khác - và ông thực sự rất thành công.

Quá trình bầu CEO được mô hình hóa như thế nào? Chúng ta hãy cùng xem xét kinh nghiêm ở công ty đầu tiên tôi tham gia lĩnh vực này (vụ bầu cử đó có một điểm rất thú vị mà ngay cả người được bầu làm CEO cũng không biết - và có thể cho đến giờ ông ta vẫn không biết - tại sao mình lại giành chiến thắng). Mọi chuyện diễn ra như sau:

Vị CEO già của công ty này sẽ nghỉ hưu - tất nhiên tôi sẽ không nêu tên - và ông không biết rõ muốn đưa ai lên thay. Tuy nhiên, ông lại biết rất rõ ai là người ông không thích, và oái oăm thay người đó lại là ứng cử viên hàng đầu cho vị trí kế nhiệm ông. Vị CEO già thực sự khinh miệt nhân vật này, người luôn đối địch với ông trong rất nhiều năm. Vì thế ông bí mật thuê tôi để thay đổi kết quả lựa chọn CEO. Nhiệm vụ: tìm cách đánh bại nhân vật đáng ghét nhưng đầy triển vọng kia.

Cũng như với mọi nhiệm vụ phân tích khác, bước đầu tiên là phải tìm xem vấn đề thực sự cần giải quyết là gì. Trong tình huống này, mọi chuyện khá đơn giản. Chỉ cần tìm xem những ứng cử viên tiềm năng là ai và họ khác biệt nhau như thế nào. Giả sử các ứng cử viên có tên là Larry, Moe, Curly, Mutt và Jeff - trong đó Mutt là người tôi cần đánh bại.

Cách phân tích hay nhất là làm như những cuộc thi sắc đẹp. Trong mỗi cuộc thi, cần hỏi những nhân vật liên quan có tiếng nói

trong quá trình chọn CEO xem họ nghĩ gì khi so Larry với Moe, Larry với Curly, Larry với Mutt, Larry với Jeff, Moe với Curly, v.v.

Khi đã hoàn thành bước đi giống như cuộc thi sắc đẹp, chúng ta cần biết quan điểm của mỗi nhân vật có liên quan đó, họ ủng hộ ai khi so từng cặp ứng viên như vậy và ủng hộ đến mức nào. (Tôi sẽ đi vào chi tiết trong những chương tiếp theo khi đề cập được phương pháp cụ thể trong bước đánh giá này).

May là trong tình huống này, tôi có một nguồn thông tin rất tốt: đó là vị CEO sắp nghỉ hưu. Ông biết từng ứng cử viên và biết họ nghĩ gì về nhau. Và bạn có thể chắc chắn rằng nếu ông không biết ai là người có ảnh hưởng thực sự và ai chỉ làm theo lệnh của người khác thì ông không thể trở thành CEO được.

Quy trình bầu CEO kế nhiệm của công ty lúc đó không có vòng đấu tay đôi giữa từng cặp ứng viên, xếp hạng ứng viên, bầu cử lại hay có người đưa ra quy tắc bỏ phiếu. Họ thường chỉ bỏ phiếu cho tất cả các ứng viên một lần, giống như bầu cử tổng thống Mỹ. Ai có nhiều phiếu nhất sẽ giành chiến thắng. Đây là tin buồn cho vị CEO sắp về hưu – khách hàng của tôi. Rõ ràng là quy trình đó, một quy trình chính xác, rõ ràng, hợp pháp, sẽ đem lại thắng lợi cho Mutt, người ông không ưa. Phải làm gì bây giờ?

Việc đầu tiên là tìm xem ai có khả năng giành chiến thắng trong vòng thi từng cặp. Những nhân vật liên quan ở đây bao gồm các thành viên trong ủy ban bầu CEO của công ty. Giả sử ủy ban này có 15 người, mỗi người có một phiếu bầu. Thông tin của vị CEO già khi so sánh từng cặp ứng viên cho phép tôi rút ra được thứ tự ứng viên ưa thích của các nhân vật liên quan. Tôi thấy 15 thành viên trong ủy ban chia đều thành năm nhóm, mỗi nhóm có ba người. Và đây là danh sách thứ tự các ứng viên ưa thích của họ, xếp từ người được ưu ái nhiều nhất đến người được ưu ái ít nhất:

- 1.Mutt, Jeff, Larry, Curly, Moe
- 2.Mutt, Moe, Curly, Larry, Jeff
- 3.Moe, Mutt, Curly, Larry, Jeff

4.Jeff, Moe, Curly, Larry, Mutt

5.Larry, Jeff, Curly, Moe, Mutt

Trong một cuộc thi mà tất cả mọi người chỉ có một lần bỏ phiếu, giống như bầu cử tổng thống Mỹ, thì Mutt sẽ có 6 phiếu (có hai nhóm xếp anh ta ở đầu danh sách và mỗi nhóm có ba người), Moe 3 phiếu, Jeff 3 phiếu, Larry 3 phiếu và Curly tội nghiệp không được phiếu nào. Mutt sẽ giành chiến thắng. Đó chính là kết quả mà tôi phải ngăn chặn.

Tuy nhiên, khi áp dụng hệ thống bỏ phiếu kiểu khác, nếu mỗi thành viên ủy ban cho ứng viên họ ưa thích nhất 4 điểm, người thứ hai 3 điểm, người thứ ba 2 điểm, người thứ tư 1 điểm và người cuối cùng 0 điểm (gọi là phương pháp Borda) thì Mutt và Moe sẽ có 33 điểm, Jeff có 30 điểm, còn Larry và Curly sẽ đứng chót, mỗi người 27 điểm. Nếu tiếp đó họ quyết định bỏ phiếu vòng quyết định giữa Mutt và Moe thì Moe sẽ nhận được phiếu bầu của ba nhóm cuối trong danh sách trên, vì các nhóm này đều ưa thích Moe hơn Mutt. Và khi đó Moe sẽ trở thành vị CEO mới.

Như vậy, chúng ta đều thấy có một cách giúp chúng ta đánh bại Mutt. Nhưng rõ ràng là quy trình bỏ phiếu này cũng khó mà được ủy ban thông qua. Việc hỏi từng thành viên về thứ tự ứng viên họ ưa thích rồi tổ chức bỏ phiếu lại khi có hai người bằng phiếu nhau là quá phức tạp. Quá trình bầu cử lằng nhằng này sẽ dễ dàng khiến các thành viên trong ủy ban nghe ngợm. Họ sẽ đặt câu hỏi tại sao vị CEO sắp về hưu lại muốn họ làm một việc phức tạp đến thế, trong khi bình thường họ chỉ cần bỏ phiếu trực tiếp bầu cho người mà họ muốn.

Ngay cả khi quy trình bỏ phiếu phức tạp này được thông qua, chúng ta vẫn không hoàn toàn yên tâm. Nó có thể bị phá ngang nếu một người ủng hộ Mutt hiểu ra vấn đề. Ví dụ, nếu chỉ cần một thành viên trong nhóm thứ hai biết trước kết quả thì người đó - vốn ủng hộ Mutt - có thể có một quyết định chiến lược (bằng cách nói dối) là xếp Jeff đứng thứ hai và Moe đứng cuối cùng. Khi đó đương nhiên số phiếu sẽ không phản ánh đúng thực tế, nhưng lợi ích của

người bỏ phiếu được thể hiện ở kết quả cuối cùng chứ không phải ở quyết định trung gian. Với hành vi chiến lược là đẩy Jeff lên vị trí cao hơn, thành viên bỏ phiếu kia biết chắc rằng tổng số điểm Moe thu được sẽ là 30 chứ không phải 33, và số điểm của Jeff cũng vậy – nhờ đó ông ta sẽ làm cho quá trình phức tạp hơn bằng cách tạo ra hai người cùng đứng vị trí thứ hai và tăng khả năng giành chiến thắng cho Mutt. Xét cho cùng, trong cuộc đua với Jeff (nhiều khả năng sẽ xảy ra vì nhiều người thích Jeff hơn Moe) thì Mutt sẽ thắng. Như vậy, bằng hành vi chiến lược, một hay nhiều thành viên của nhóm thứ hai có thể đảm bảo người họ ưa thích nhất – nhân vật Mutt đáng ghét – sẽ được bầu. Tôi không thích cơ hội này. Vì thế tôi quyết định Curly mới là người sẽ được chọn.

Curly tội nghiệp, anh ta đang rất bất lợi. Không ai xếp anh ta vào lựa chọn đầu tiên. Thậm chí còn không ai nghĩ đến anh ta với tư cách là ứng cử viên thứ hai. Trong thực tế, anh ta gần như không xuất hiện trong suy nghĩ của mọi người. Tôi biết chắc điều đó vì sau khi tìm cách làm thế nào để anh ta được bầu, tôi đã nói chuyện với một thành viên trong ủy ban bầu cử. Không ai biết vai trò của tôi ngoài tôi và vị CEO đang tại nhiệm. Tôi hỏi thành viên ủy ban kia xem ông ta nghĩ ai sẽ được bầu, ông ta nhắc đến Mutt và có thể là Moe. Tôi làm ra vẻ hờ hững nhắc đến Jeff, Larry... và cả Curly. Ông ta nhìn nhận Jeff và Larry khá nghiêm túc dù ông nghĩ họ sẽ không thể chiến thắng. Và rồi ông ta nói rằng ông cũng như mọi thành viên khác trong ủy ban đều không thể hiểu tại sao Curly lại tự đắc cao mìn như vậy. Ông bảo Curly chẳng được ai quan tâm, không được ai ủng hộ. Dường nhiên mọi người có quý mến Curly, nhưng không ai nghĩ rằng anh ta có thể là CEO. Khó khăn của Curly, trong trường hợp này lại trở thành một ưu thế lớn. Dường như không ai để ý đến vai trò ứng viên của anh ta để mà có thủ đoạn gì đó nhằm cản trở anh ta thắng cử, vì họ nghĩ bản thân anh ta cũng không có chiến lược nào.

Thế là được, và giờ thì cuộc vui bắt đầu. Vì CEO già rất được mọi người yêu quý và kính trọng. Ông đã làm việc rất tốt. Việc so sánh từng cặp ứng viên đã cho thấy có một cách giúp Curly trúng cử

(bạn đã nhận ra cách đó chưa?), nhưng trước hết tôi cần phân tích thêm một vấn đề nữa. Câu hỏi đặt ra là liệu vị CEO sắp về hưu có đủ uy tín để thuyết phục ủy ban bầu cử thực hiện quy trình bỏ phiếu mới không. Kết quả phân tích cho thấy thực tế là ông có thể tác động để ủy ban đồng ý với quy trình bỏ phiếu mà ông đề xuất, miễn là nó không quá phức tạp. May mắn là quy trình do tôi nghĩ ra lại rất hợp lý. Nó không đặc biệt phức tạp, nó tận dụng được lợi thế là đa số phiếu sẽ không bỏ cho Mutt là ứng cử viên hàng đầu (bạn hãy nhớ lại là Mutt có 6 phiếu cho vị trí số một, 9 phiếu còn lại được chia đều cho ba nhóm).

Việc kiểm soát chương trình nghị sự - tức là xác định trình tự ra quyết định - có thể đóng vai trò quan trọng nhất. Và trong tình huống này thì đúng như vậy. Bằng cách xây dựng một quy trình phù hợp, chúng ta có thể tạo ra một loạt các nhóm liên minh để giành thắng lợi, mỗi nhóm bao gồm nhiều thành viên khác nhau từ các nhóm liệt kê ở trên, và cuối cùng sẽ là một nhóm ủng hộ Curly và không ứng viên nào khác có cơ hội.

Các thành viên ủy ban đều hiểu rằng thực ra cuộc đấu sẽ diễn ra giữa Mutt và Moe - hoặc họ đều nghĩ như vậy. Để khẳng định thêm, vị CEO sắp nghỉ hưu thuyết phục ủy ban sử dụng phương pháp bỏ phiếu theo kiểu một chuỗi lựa chọn - đó là một loạt các cuộc đối đầu liên tiếp để loại bỏ các ứng cử viên. Tất nhiên lúc đó có quá nhiều ứng viên nên không thể yêu cầu ủy ban so sánh từng người với nhau được. Nếu làm thế thì cần đến mười lần bỏ phiếu. Thay vào đó, vị CEO già thuyết phục ủy ban bỏ phiếu chọn giữa Mutt và Moe trước, trong đó người thua sẽ bị loại và người thắng sẽ đi tiếp vào vòng bỏ phiếu với Jeff. Người thua sẽ tiếp tục bị loại, còn người thắng (có thể là Mutt, Moe hoặc Jeff) sẽ đi vào vòng bỏ phiếu với Larry, và người thắng ở vòng này cuối cùng sẽ cạnh tranh với Curly. Người trù lại cuối cùng sau bốn vòng bỏ phiếu sẽ là người chiến thắng.

Đối với ủy ban bầu cử thì đây có lẽ là một ý kiến hay. Họ nghĩ là với vòng bỏ phiếu đầu tiên là giữa những người mạnh nhất - Mutt và Moe, họ sẽ nhanh chóng tìm được người được tin tưởng

nhất cho vị trí CEO. Họ đã hoàn toàn sai lầm. Chắc chắn ai theo dõi kỹ năm nhóm quan điểm bỏ phiếu nói trên đều biết kế hoạch của vị CEO già sẽ thành công, nhưng có vẻ như các thành viên ủy ban bầu cử không biết hết thứ tự ưa chuộng của các đồng nhiệm. Nói cho cùng, họ không thể phỏng vấn nhau theo kiểu chuyên gia như mô hình đòi hỏi. Vì không ai yêu cầu họ phải đưa ra bảng xếp hạng thứ tự các ứng viên nên họ cũng không bắt buộc phải tiết lộ thông tin đó cho nhau. Có lẽ chính họ cũng chưa hề thăm dò lẫn nhau xem ngoài lựa chọn thứ nhất và thứ hai ra thì thứ tự ứng viên được ưa thích tiếp theo là gì. Hắn là vì thế nên họ không chú ý mấy đến Curly. Và sau đây là diễn biến trò chơi:

Moe đánh bại Mutt ngay lập tức với tỷ lệ phiếu là 9-6 (nhóm 1 và nhóm 2 bỏ phiếu cho Mutt, ba nhóm còn lại bỏ phiếu cho Moe, như bạn thấy ở danh sách trên). Mutt thua cuộc nên bị loại khỏi cuộc chơi với lý do có vẻ hợp lý là nhiều người muốn Moe làm CEO hơn là để Mutt làm (ta có thể thấy qua số phiếu 9 so với 6). Thế là công bằng. Mọi chuyện sau đó diễn ra thuận lợi hơn dự kiến, vì mục tiêu chính của khách hàng của tôi là đánh bại Mutt. Nhưng rồi ông cũng thích ý tưởng chọn Curly. Ông nghĩ nó sẽ làm ông vui vẻ hơn khi nhìn lại quá khứ, và hơn nữa, ông cũng quý mến Curly, và trao chức CEO cho anh ta là một cách tốt để anh ta phát triển sự nghiệp.

Ủy ban bầu cử tiếp tục xem xét Moe và Jeff như kế hoạch đã định. Jeff dễ dàng đánh bại Moe giống như Moe đã đánh bại Mutt. Nhóm thứ nhất muốn Mutt làm CEO nhất, nhưng giờ đây, khi phải lựa chọn giữa Moe và Jeff, họ chọn Jeff. Jeff là lựa chọn thứ hai của họ, trong khi với nhóm 1 thì Moe là lựa chọn cuối cùng. Nhóm bốn và nhóm năm cũng nghĩ Jeff là CEO tương lai tốt hơn Moe. Chỉ có nhóm 2 và nhóm 3 thích Moe hơn Jeff. Như vậy Jeff có 9 phiếu, còn Moe có 6 phiếu. Mutt đã bị loại, và không thành viên nào trong ủy ban nhìn lại và đặt câu hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu họ có cơ hội được chọn giữa Jeff và Mutt trước. Như bạn thấy từ danh sách trên kia, còn có một liên minh khác nữa (nhóm 1, 2 và 3) có thể giúp Mutt đánh bại Jeff, nhưng nhắc lại một lần nữa, Mutt đã bị Moe loại khỏi bức tranh chung dựa trên quy tắc đã được thống nhất trước đó.

Mutt và Moe – hai người có triển vọng nhất – đã bị loại. Moe đánh bại Mutt, rồi Jeff lại đánh bại Moe. Jeff, Larry và Curly là những người còn lại. Jeff và Larry, mỗi người đều có một nhóm ủng hộ với vị trí ưu tiên hàng đầu, do đó họ sẽ phải đối mặt với nhau ở vòng tiếp theo. Nhóm 2, 3 và 5 thích Larry hơn Jeff. Jeff bị loại, và cuối cùng mọi người phải lựa chọn giữa Larry và Curly. Dĩ nhiên bạn có thể dễ dàng nhận thấy Curly sẽ đánh bại Larry. Nhóm 2, 3 và 4 hình thành một nhóm liên minh mới ủng hộ Curly hơn so với Larry. Và Curly là người cuối cùng trụ lại, trở thành CEO mới trước sự ngạc nhiên của (hầu hết) mọi người. Nhưng họ vẫn cảm thấy quy trình bỏ phiếu là công bằng, đúng đắn, theo đúng trình tự của nó.

Có vẻ không ai nhận thấy rằng chính quy trình bỏ phiếu đã quyết định kết quả. Thực tế là Curly chỉ đánh bại được mỗi Larry. Nếu quy trình bỏ phiếu khác đi thì Curly sẽ bị loại. Giống như Curly không thể đánh bại được ai khác ngoài Larry, Larry cũng không thể thắng ai khác ngoài Jeff. Nếu đưa Larry vào sớm một vòng bỏ phiếu thì Larry sẽ bị loại và Curly cũng sẽ đi theo anh ta. Trong thực tế, vì các ứng viên được ưa thích theo thứ tự quay vòng khép kín (nói theo từ chuyên môn là không có tính bắc cầu) nên ứng cử viên nào cũng có thể chiến thắng một cách công bằng, chính đáng bằng cách dịch chuyển thứ tự các vòng trong quy trình bỏ phiếu.

Khi bỏ phiếu xong, thành viên ủy ban mà tôi đã nói chuyện trước cuộc bầu cử có mời tôi đi ăn trưa. Ông hỏi tôi: Anh có vai trò gì trong vụ chọn CEO của công ty tôi không? Tôi chỉ mỉm cười và nói sang chuyện khác. Ông ta biết là tôi đã làm gì đó, và tôi biết là ông ta biết, nhưng tôi đã thề sẽ giữ bí mật. Bữa ăn hôm đó rất tuyệt.

## XIN LỜI NGÀI EINSTEIN: CHÚA CÓ TUNG XÚC XẮC ĐÁY\*

Như chúng ta có thể thấy, từ tình thế nan giải của các tù nhân, vụ mua ngân hàng cho đến chiến lược bỏ phiếu, ngay cả trò chơi tương đối đơn giản với không nhiều người chơi cũng có thể có nhiều kết cục khác nhau. Thực tế này đã bổ sung thêm một khía cạnh nữa trong quá trình ra quyết định, đặc biệt là khi các trò chơi trong thế giới thực thường diễn ra lặp đi lặp lại giữa cùng một nhóm người chơi.

Nếu trò chơi có thể dẫn đến nhiều hơn một kết cục thì luôn có một chiến lược đặc biệt (gọi là chiến lược hỗn hợp) có thể chi phối những gì đã xảy ra. Trong chiến lược hỗn hợp, mỗi người chơi đều lựa chọn hành động theo kiểu ngẫu nhiên - tức là bằng cách tung xúc xắc - để tác động lên kỳ vọng của người khác nhằm kích thích trò chơi. Chúa trời của Einstein có thể không chơi trò xúc xắc với thế giới này, nhưng chúng ta, những người bình thường, chắc chắn có chơi xúc xắc với nhau.

Mỗi khi bạn xem một trận bóng bầu dục và phàn nàn về lỗi chơi mà huấn luyện viên lựa chọn thì có thể bạn đang chứng kiến một chiến lược hỗn hợp. Ví dụ, khi bóng ở vạch 1-yard, chiến thuật giúp bạn dễ ghi bàn nhất là tiền đạo phải vượt qua đám cầu thủ trước mặt. Nhưng các huấn luyện viên lại thường để cho tiền vệ chuyên bóng cho một hậu vệ tham gia tấn công. Lý do là nếu một huấn luyện viên luôn đòi hỏi tiền đạo phải tiến lên phía trước thì các hậu vệ đối phương chỉ tập trung phòng thủ khu vực đó, và chiến thuật này có thể sẽ thất bại. Nếu bị tấn công bằng nhiều cách kết hợp với nhau thì các hậu vệ đối phương sẽ buộc phải phòng thủ rộng hơn, vì vậy nếu lặp đi lặp lại một tình huống thì khả năng thành công sẽ cao hơn. Điều thú vị là chiến lược hỗn hợp kiểu này đem lại nhiều bài học quan trọng cho hoạt động kinh doanh, chính trị và nhiều

\* Hàm ý nhắc tới một câu nói của Einstein: "Chúa không chơi xúc xắc với thế giới này", tức là ông không tin vào sự ngẫu nhiên trong tự nhiên. (ND)

lĩnh vực khác trong cuộc sống. Tung xúc xác là một cách để thay đổi cách nhận thức của con người về một tình huống nào đó.

Sử dụng chiến lược kết hợp nhiều động thái khác nhau nhằm thay đổi kỳ vọng là vấn đề thường xuyên được đặt ra. Mặc dù các lý thuyết gia trò chơi ứng dụng thường muốn bỏ qua cách tiếp cận “chiến lược hỗn hợp” phức tạp này, nhưng bản thân họ vẫn liều lĩnh áp dụng. Tung xúc xác thực sự có thể làm thay đổi mọi thứ.

Xung quanh chúng ta có rất nhiều ví dụ đánh cược kiểu đó, và một vài phim kinh điển đã tung xúc xác một cách cực kỳ khôn ngoan để tạo ra những khoảnh khắc đỉnh cao. Ai có thể quên được cảnh trong phim *Công chúa cô dâu* (The Princess Bride) khi ly rượu bị bỏ thuốc độc nhưng có giải pháp thông minh (cả hai ly đều có thuốc độc, tìm thuốc giải cho loại thuốc mà cả bạn và đối phương đều uống). Hoặc bạn có nhớ cảnh tuyệt vời trong phim *Bức tượng chim ưng* (The Maltese Falcon) khi nhân vật của Sydney Greenstreet là Kasper Gutman điên cuồng muôn có bức tượng con chim ưng cẩn ngọc? Chỉ có Sam Spade (Humphrey Bogart đóng) biết bức tượng nằm ở đâu, và Sam Spade không phải kẻ ngốc. Gutman đe dọa Spade là Joel Cairo (Peter Lorre đóng) sẽ tra khảo Spade để biết nơi cất giấu bức tượng, nhưng Spade trả lời: “Nếu ông giết tôi thì làm sao ông lấy được bức tượng? Nếu tôi biết ông không thể giết tôi cho đến khi ông lấy được nó thì làm sao ông có thể dọa dẫm, bắt tôi phải đưa nó cho ông?” Ở đây, giống như mọi lý thuyết gia trò chơi xuất sắc khác, Spade không tin Gutman có thể bắt anh ta nói. Chúng ta biết, và Sam Spade cũng biết rằng nếu như Gutman không thực sự muốn giết anh ta thì Gutman cũng không thể bắt anh ta nói được. Nhưng Gutman cũng không ngu ngốc. Ông ta biết làm thế nào để con xúc xác lật ngược lại khi đưa ra viễn cảnh Spade sẽ phải nói để tự cứu lấy mình. Sau vài câu trao đổi thông minh, Gutman bắt bẻ: “Thưa ngài, ngài biết đấy, khi nóng giận con người sẽ quên ngay lợi ích của mình và chỉ còn cảm xúc chi phối hành động thôi”.

Chính là câu này: “Khi nóng giận con người sẽ quên ngay lợi ích của mình và chỉ còn cảm xúc chi phối hành động thôi”. Thật là một kết luận tuyệt đẹp. Với câu nói đó, Gutman đã giải thích rằng Joel

Cairo sẽ rất cẩn thận, cố gắng không giết Spade, nhưng sau đó Cairo có thể bị chi phối bởi cảm xúc, vì thế có khả năng nếu Spade không nói thì sẽ bị giết chết. Trong đoạn trao đổi ngắn này, chúng ta thấy được ba nguyên tắc tuyệt vời trong lý thuyết trò chơi: thái độ nghi ngờ độ tin cậy của lời cam kết, sử dụng chiến thuật ngẫu nhiên để thay đổi cách nhìn của người khác và động thái giả vờ có hành vi phi lý (phút nóng giận) để có lợi thế chiến lược. Liệu có gì mô tả chính xác sự sợ hãi và toan tính của cuộc đời hơn thế? Bao nhiêu người trong chúng ta dám im lặng khi đánh cược như Sam Spade: giữ lấy bức tượng chim ưng và có thể chết, hay từ bỏ bức tượng và (có thể) sống?

Chỉ cần một chút may mắn, có thể thấy lý thuyết trò chơi không chỉ giới hạn trong những trò chơi gia đình, trong kịch bản phim hay trong bài toán đồ. Nó là một công cụ rất mạnh giúp thay đổi thế giới. Trong những chương tiếp theo, chúng ta sẽ sử dụng cơ sở này để xem lý thuyết lựa chọn hợp lý có thể giải quyết những vấn đề nào, và toán học, khoa học cũng như công nghệ hiện tại cho phép chúng ta dự đoán cũng như thay đổi kết quả trong tương lai ra sao - trong khi chúng ta thường cho rằng những kết quả đó chỉ bị chi phối ngẫu nhiên bởi yếu tố may mắn lẫn ý muốn bất chợt của con người.



## LOẠI TRỪ BOM

**G**IỜ CHÚNG TA ĐÃ HIỂU những nguyên tắc cơ bản của lý thuyết trò chơi. Mọi việc cho đến lúc này đều ổn, nhưng chúng ta sẽ áp dụng những nguyên tắc này như thế nào? Bạn đừng lo, chúng ta hãy xem tình huống giải trừ quân bị ở Bắc Triều Tiên.

Vào đầu năm 2004, Bộ Quốc phòng Mỹ thuê tôi làm cố vấn nghiên cứu các kịch bản khác nhau để buộc Bắc Triều Tiên phải có thái độ tích cực hơn đối với vấn đề hạt nhân. Tôi chỉ có thể nói sơ qua về các giải pháp tôi đã đưa ra, nhưng ngay cả vậy chúng ta vẫn có thể thấy được cách thức tư duy về những vấn đề tương tự. Tôi sẽ tập trung vào một kịch bản hứa hẹn nhất. Theo đó, Mỹ sẽ nhượng bộ cả về kinh tế và chính trị, và để đổi lại Bắc Triều Tiên phải nhượng bộ trong vấn đề hạt nhân. Tuy nhiên, trước khi đi vào chi tiết, tôi phải khẳng định tôi không có và cũng không tìm kiếm danh tiếng nhờ những tiến triển đạt được trong quá trình đàm phán. Nhà cố vấn chính sách gần như không bao giờ biết lời khuyên của họ có được nghe hay không, liệu còn lời tư vấn nào khác không và những lời tư vấn khác đó như thế nào. Tất cả những gì tôi có thể làm là báo cáo kết quả phân tích của mình và liên hệ nó với thực tế đã diễn ra.

Cần có thông tin gì để có dự báo đáng tin cậy và đưa ra được giải pháp khôn khéo, thậm chí mang tính chiến lược? Thứ nhất, dĩ nhiên, cơ bản là phải xác định được những câu hỏi mà chúng ta cần

tìm câu trả lời. “Làm thế nào để Kim Jong Il có hành vi tích cực hơn?” là một câu hỏi quá chung chung. Người Mỹ cần xác định mục tiêu cụ thể hơn và cần biết Kim và chính phủ ông ta có thể có những lựa chọn nào. Trong trường hợp này, các lựa chọn của Kim và chính phủ bao gồm: từ chối hoàn toàn không đàm phán về vấn đề hạt nhân; hoặc đàm phán nhưng sau đó sẽ gian lận nếu làm như vậy là có lợi (Kim thích cách này hơn); hoặc từ từ cắt giảm quy mô chương trình hạt nhân của Bắc Triều Tiên để đổi lấy sự nhượng bộ của Mỹ về mặt kinh tế và quân sự ở các mức độ khác nhau; hoặc xóa bỏ chương trình hạt nhân với điều kiện đi kèm (các mức điều kiện khác nhau đã được xác định); hoặc xóa bỏ chương trình hạt nhân vô điều kiện (theo tổng thống Mỹ và nhóm chính sách ngoại giao của ông ta thì đây là kết quả tốt nhất).

Tiếp theo, chúng ta cần biết có thể có những điều kiện gì. Ví dụ, chúng ta có thể đặt câu hỏi Kim Jong Il sẽ áp dụng chính sách nào trong số các lựa chọn trên nếu Mỹ công khai hướng các tên lửa mang đầu đạn hạt nhân vào Bắc Triều Tiên, hoặc nếu Mỹ đảm bảo an ninh cho Bắc Triều Tiên; hoặc các lựa chọn khác. Mỗi điều kiện sẽ tạo ra một tình huống, và chúng ta có thể so sánh xem điều gì sẽ xảy ra nếu Mỹ (hoặc chính phủ một nước khác) có hành động này hay hành động kia. Bằng cách này, chúng ta đang bắt đầu trả lời câu hỏi “điều gì sẽ xảy ra nếu...”. Khi đã xác định được vấn đề, các lựa chọn và các kịch bản thì để tìm được giải pháp chỉ cần thêm vài thông tin và một chút logic.

Thứ nhất là thông tin. Theo kinh nghiệm của tôi, tất cả những gì cần thiết để có dự báo đáng tin cậy là:

1. Xác định tất cả các cá nhân hoặc nhóm có lợi ích lớn trong việc cố gắng gây ảnh hưởng lên kết quả sẽ đạt được. Không nên chỉ quan tâm đến những người ra quyết định cuối cùng.
2. Với các thông tin hiện có, ước tính càng chính xác càng tốt xem mỗi đối tượng được xác định ở trên sẽ ủng hộ chính sách gì khi họ trao đổi riêng với nhau – tức là họ nói gì về mong muốn của họ.

3. Ước tính tầm vóc của vấn đề đối với từng đối tượng, tức là nó quan trọng đến mức nào với họ. Họ có quan tâm đến mức sẽ bỏ qua mọi việc khác đang làm dở khi cần không, hay họ có xu hướng muốn trì hoãn quá trình thảo luận khi họ phải đối mặt với những vấn đề cấp thiết hơn?
4. Mỗi bên có thể gây ảnh hưởng lên các đối tượng khác trong cuộc chơi đến mức nào khi thuyết phục họ thay đổi quan điểm về vấn đề này?

Đó là tất cả những gì bạn cần biết. Bạn có thể sẽ hỏi: *Tất cả à?* Thế còn lịch sử thì sao? Văn hóa thì sao? Đặc điểm tính cách thì sao? Mọi thứ mà hầu hết mọi người khác đều nghĩ là quan trọng cần phải biết thì sao? Rất tuyệt vời nếu biết hết những thông tin đó, và tôi sẽ nói thêm về chúng ngay sau đây, nhưng chúng không hề quan trọng nếu muốn dự báo chính xác hay định trước tương lai. Dương nhiên chúng rất hữu ích. Nói chung biết thừa thì vẫn tốt hơn là biết thiếu. Nhưng nếu không có bốn thông tin mà tôi đã liệt kê thì sẽ không thể đưa ra được đánh giá chính xác.

Với những thông tin mà tôi cho là quan trọng nói trên, điều thú vị là mặc dù không dễ tìm được chúng trong sách vở, nhưng vẫn có thể rút ra từ bài đăng trên các báo *Economist* (Nhà kinh tế), *US News & World Report* (Tin tức và thế giới), *Time* (Thời báo), *Newsweek* (Tuần tin tức), *Financial Times* (Thời báo tài chính), *New York Times* (Thời báo New York), *Wall Street Journal* (tạp chí Wall Street), từ các câu chuyện trên Internet và các kênh tin tức khác. Năm vững nguồn thông tin này và tự tin sử dụng chúng là một phần rất quan trọng trong dự báo và định trước tương lai. Phải thừa nhận là đọc qua từng đấy nguồn thông tin là quá nhiều, và với những vấn đề nóng thì cách này quá tốn thời gian. Nhưng may mắn là có một cách thu thập thông tin hiệu quả hơn, đó là hãy hỏi các chuyên gia. Đơn giản thế thôi.

Các chuyên gia đã dành nhiều năm để tìm hiểu văn hóa, ngôn ngữ và lịch sử của một vùng đất. Họ theo dõi sát sao chi tiết mọi diễn biến chính trị ở quốc gia họ nghiên cứu. Nếu có người nào biết

những ai sẽ nỗ lực định hướng việc ra quyết định, họ có ảnh hưởng đến mức nào, họ đang ở đâu, mức độ quan tâm của họ; thì đó chỉ có thể là các chuyên gia. Bạn hãy nghĩ xem, biết hết những thông tin đó chẳng phải là chuyên gia hay sao?

Bạn có thể thắc mắc nếu các chuyên gia biết mọi thông tin cần thiết thì chúng ta còn cần người chuyên dự báo làm gì? Ở đây, kỹ năng chuyên môn đóng vai trò thực sự lớn. Điều quan trọng là phải nhớ rằng chỉ các chuyên gia thì không thể dự báo các diễn biến được như khi có chuyên gia cộng với một mô hình tốt giúp dự đoán suy nghĩ của mọi người. Một báo cáo mật của CIA mới được công bố cho biết mô hình của tôi có số lần dự báo chính xác gấp đôi so với các chuyên gia của chính phủ – những người cung cấp thông tin cho tôi<sup>1</sup>. Dĩ nhiên tôi không biết gì nhiều hơn họ về quốc gia hay vấn đề mà họ đang nghiên cứu. Thực tế là thường tôi chỉ biết những gì họ nói với tôi. Nhưng họ không phải chuyên gia trong lĩnh vực dự báo lựa chọn của con người, vì nói cho cùng đó không phải chuyên môn chính của họ.

Với tất cả các thông tin mà chúng ta thu thập được để dự báo và định hướng kết quả, cần có mô hình máy tính vừa để sắp xếp thông tin, vừa để mô phỏng quá trình đàm phán hoặc trao đổi. Bạn hãy coi việc mô phỏng này như một ván cờ trên nhiều khía cạnh, trong đó, máy tính tính toán các hành vi dự kiến của mọi người, đồng thời cân nhắc phản ứng của những người khác. Với những trò chơi phức tạp như vậy thì máy tính có ưu điểm rất lớn nếu so với các chuyên gia, nhà phân tích hay người ra quyết định sáng suốt nhất. Máy tính không biết mệt mỏi, không hề chán nản. Máy tính không cần nghỉ để uống cà phê hay ngủ, và lại có bộ nhớ tuyệt vời. Chúng chấp nhận tất cả lượng thông tin mà chúng ta nhập vào.

Hãy xem xét ưu điểm của máy tính. Giả sử các bạn đang nghiên cứu vấn đề hạt nhân Bắc Triều Tiên năm 2004 như tôi, và để đơn giản hóa (thực tế tôi không làm như vậy), tôi phải cân nhắc chọn

<sup>1</sup> Stanley Feder, "Xung đột và Kinh tế chính trị: phương pháp mới trong phân tích chính trị", H. Bradford Westerfield biên tập, *Trong thế giới riêng của CIA: Những bài báo trên tạp chí của CIA đã được tiết lộ, 1955-1992* (New Haven: Yale University Press, 1995).

ra năm người tham gia cuộc chơi. Đó là George W. Bush, Kim Jong Il, tổng thống Nga Vladimir Putin, chủ tịch Trung Quốc Hồ Cẩm Đào và tổng thống Hàn Quốc Roh Moo Hyun (tạm thời chúng ta bỏ qua Nhật Bản). Có bao nhiêu cuộc trao đổi giữa các bên mà mỗi người trong số năm người đó muốn biết?

George Bush đương nhiên muốn theo dõi ông đã nói gì với bốn người kia và từng người trong số họ nói gì với ông. Tương tự, tất cả bọn họ còn muốn theo dõi những đề xuất của họ với người khác và của người khác nói với họ. Như vậy có hai mươi cuộc trao đổi. Tất nhiên đó vẫn chưa phải tất cả những gì họ muốn biết. Bush còn quan tâm, hoặc ít nhất muốn tìm hiểu xem Kim Jong Il đã nói gì với Putin, với Hồ Cẩm Đào, với Roh, và những người còn lại cũng muốn biết về những cuộc trao đổi mà họ không trực tiếp tham gia. Do đó có thể có sáu mươi cuộc trao đổi nữa. Ngoài ra, Bush có thể muốn biết Putin nghĩ Kim đã nói gì với Hồ Cẩm Đào và Roh Moo Hyun chẳng hạn, đây là còn chưa nói đến chuyện Putin nghĩ Roh nói gì với Hồ Cẩm Đào và Kim, v.v.

Tóm lại, tổng hợp tất cả các lớp thông tin được bàn thảo giữa năm người này thì sẽ cần tìm hiểu 120 cuộc trao đổi, kể cả có thật và tưởng tượng (tức là 5 giai thừa hay  $5 \times 4 \times 3 \times 2 = 120$ ). Theo dõi 120 đề xuất và phản hồi có khả năng xảy ra là một nhiệm vụ quan trọng nếu muốn biết ở mỗi thời điểm trong quá trình đàm phán, nên làm gì là tốt nhất. Chỉ với năm người chơi đã có thể xảy ra 120 cuộc trao đổi quan điểm và niềm tin trong một vòng đàm phán. Bạn hẳn sẽ ngạc nếu thấy một người thông minh có thể xử lý từng đó thông tin ngay trong đầu. Tuy nhiên, khi số người tham gia cuộc chơi tăng lên thì việc sắp xếp được lượng thông tin này trở nên khó khăn hơn nhiều. Chỉ cần thêm thủ tướng Nhật vào - vì vòng đàm phán này thực chất có sáu bên chứ không phải năm - là số lượng thông tin quan trọng cần biết sẽ tăng lên sáu lần, từ 120 lên 720. Nếu có mười người chơi thì số thông tin cần biết sẽ tăng lên con số đáng kinh ngạc: hơn 3,6 triệu. Không ai có thể sắp xếp, xử lý từng đó thông tin trong đầu - dù là Newton, Einstein hay von Neumann; nhưng dĩ nhiên máy tính, thứ không biết mệt mỏi thì có thể.

Nhưng ngoài bộ nhớ xuất sắc và khả năng làm việc tuyệt vời, máy tính cũng có điểm bất lợi. Giữa cách thức trình bày thông tin của các chuyên gia, báo chí và cách thức thu nhận, xử lý thông tin của máy tính có khác biệt đáng kể. Như tất cả chúng ta, các chuyên gia biểu diễn thông tin bằng câu từ. Còn mô hình thì sử dụng các con số. Vì vậy, một trong những việc tôi phải làm là biến câu từ thành con số để máy tính có thể hiểu được. So với câu từ thì các con số có ưu điểm rất lớn – không chỉ đối với máy tính. Quan trọng hơn, các con số rõ ràng hơn, trong khi từ ngữ thường mơ hồ. Cơ bản là phải chuyển được thông tin thành các giá trị bằng con số, và thực ra đây cũng không phải là công việc quá khó khăn.

Để hiểu làm thế nào các chuyên gia có được thông tin cần thiết phục vụ cho dự báo, cũng như thấy việc biến thông tin thành con số dễ dàng ra sao, bạn hãy thử làm như sau. Bạn phỏng vấn một người mà bạn nghĩ là biết rõ bạn bè và gia đình bạn, kể cả bạn thân bạn. Hãy chọn một vấn đề nào đó quan trọng với gia đình và bạn bè của bạn. Không nhất thiết nó phải liên quan đến các vấn đề quốc tế; có thể chỉ là nên ăn tối ở đâu, nên xem phim gì hay bắt cứ cái gì khác mà mọi người không thống nhất ý kiến với nhau. Cách đơn giản nhất là đầu tiên thử cách mà tôi gọi là thi sắc đẹp. Giả sử bạn và bạn bè đang phải chọn giữa hai bộ phim. Những ai thực sự muốn xem *Giai điệu hạnh phúc* (The Sound of Music) (hoặc bất cứ phim nào bạn thích xuất hiện trong đầu) sẽ được 100 điểm. Còn ai muốn xem *Người máy móc* (A Clockwork Orange) (một bộ phim kinh điển khác) thì được 0 điểm. Tiếp đó bạn phải đánh giá được mức độ ưa thích từng phim của mỗi người. Ai hoàn toàn bằng quan thì được 50 điểm. Người nào hơi thiên về phim *Người máy móc* sẽ được điểm gần với 50, ví dụ 40 hoặc 45, v.v. Bạn hoặc vị “chuyên gia” bạn đang phỏng vấn phải xác định được mức độ cảm xúc của mỗi người thật chính xác. Khi đó với cách này, sở thích về phim ảnh được quy thành giá trị cho từng cá nhân tham gia lựa chọn – tức là mỗi thành viên trong gia đình hoặc mỗi người có liên quan đến việc ra quyết định. Mặc dù các lựa chọn có thể phức tạp hơn, nhưng quá trình biến thông tin thành số liệu sẽ giống hệt như thế, bất kể

trong vấn đề chọn xem phim hay giải quyết vấn đề hạt nhân ở Bắc Triều Tiên. Tất nhiên, đối tượng liên quan trong mỗi tình huống là khác nhau, nhưng khi đã tìm được những thông tin cơ bản rồi thì quá trình biến mục đích thành kết quả được dự báo là như nhau.

Bây giờ hãy tính toán xem mỗi thành viên trong gia đình hoặc mỗi người bạn - tức mỗi người tham gia cuộc chơi - sẵn lòng đóng góp bao nhiêu phần trong quyết định. Nếu bạn nghĩ một thành viên nào đó trong gia đình sẽ bỏ việc đang làm dở để thảo luận xem nên chọn phim gì thì hãy đánh giá sự "hào hứng" của người đó (biến thứ ba trong danh sách tôi đưa ra) ở mức gần 100 điểm (không ai thực sự được 100). Người nào càng ít chú tâm vào việc chọn phim thì điểm hào hứng càng thấp. Nếu có ai đó nói: "Được rồi, tôi sẽ xem bất cứ phim gì mọi người chọn, nhưng tôi thực sự không có thời gian để tham gia chọn phim đâu" thì người đó chỉ được khoảng 10 điểm. Còn nếu một người khác nói: "Tôi đang bận, mười phút nữa gọi lại nhé", thì người đó khá quan tâm. "Một giờ nữa gọi lại nhé" thể hiện ít quan tâm hơn, và "Tuần sau gọi lại nhé" cho thấy mức độ quan tâm còn thấp hơn nữa. Với một chút nỗ lực thì cũng không quá khó để tính được mỗi người coi việc chọn phim quan trọng đến mức nào so với những quyết định khác mà họ phải đưa ra (chứ không phải so người này với người kia, bạn hãy nhớ rằng chúng ta đang so sánh giữa những việc mà một người phải làm).

Cuối cùng, hãy tìm xem ai là người bạn nghĩ có ảnh hưởng lớn nhất trong số bạn bè hay gia đình bạn - nếu giả định tất cả mọi người đều coi trọng việc chọn phim như nhau. Bạn cho người có ảnh hưởng lớn nhất 100 điểm và đánh giá những người khác theo thang điểm đó. Vì vậy, nếu Harry được 100 điểm, Jane 60 điểm và John 40 điểm, và Jane và John muốn xem *Giai điệu hạnh phúc*, còn Harry muốn xem *Người máy móc*, thì điều đó có nghĩa là John và Jane cộng lại sẽ có khả năng thuyết phục bằng Harry nếu cả ba người coi trọng hành vi chọn phim như nhau. Nếu Jane được 60 điểm và điểm của John là 70 thì trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, hai người này sẽ có thể thuyết phục được Harry nhùn nhảy lại quan điểm của mình, cân nhắc phim mà Jane và John

thích. Tất nhiên nếu có ai khác ủng hộ lựa chọn của Harry thì có thể sẽ có một liên minh đủ mạnh để đánh bại John và Jane. Quá trình đi đến quyết định sẽ ngày càng phức tạp, nhưng ý tưởng cơ bản thì vẫn đơn giản như vậy.

Quan trọng là phải nhận thấy rằng hầu hết chúng ta đều đánh giá lợi ích trong mọi tình huống. Chúng ta tính toán một cách rất tự nhiên, với nhận định của riêng mình về quan điểm của những người khác về một vấn đề cho trước. Những gì tôi mô tả ở trên chỉ đơn giản là mô hình hóa quá trình tự nhiên đó - và nó càng cần thiết khi vấn đề nghiên cứu càng phức tạp.

Dến giờ thì bạn có thể đang băn khoăn. Tất nhiên mọi người có thể trả lời câu hỏi bằng các con số, nhưng đó chỉ là phỏng đoán. Hỏi hai chuyên gia khác nhau cùng một câu hỏi và bạn sẽ có hai câu trả lời khác nhau. Bạn biết không, điều đó không đúng. Nếu đúng thì mô hình như của tôi sẽ chẳng có cơ hội nào đưa ra kết quả đúng đắn. Có quá nhiều yếu tố may rủi. Thực tế là CIA đã kiểm tra sự rủi ro do các chuyên gia khác nhau đưa ra các câu trả lời khác nhau dẫn đến kết quả dự đoán khác nhau. Họ nhận thấy với cách làm được mô hình hóa như của tôi thì các kết quả dự đoán có rất ít sự khác biệt, ngay cả khi những người được kiểm tra có khả năng tiếp cận thông tin rất khác nhau. Ví dụ, thường chuyên gia học thuật không biết những thông tin mật mà nhà phân tích tình báo sở hữu. Nhưng cả hai nhóm người này đều có xu hướng đưa ra dữ liệu giống nhau - bắt kể nguồn gốc của chúng - đến mức kết quả dự đoán của họ gần như không khác biệt. Đáng ngạc nhiên hơn là kết quả dự đoán cũng không khác lầm nếu để cho một sinh viên đại học hoàn toàn không có kiến thức chuyên gia làm nhiệm vụ nhập thông tin vào mô hình máy tính.

Khi còn làm giảng viên ở Đại học Rochester, tôi cũng đồng thời nghiên cứu cách tốt nhất để người đứng đầu chính phủ Phillipines là Ferdinand Marcos từ chức và tạo bối cảnh chín muồi để quốc gia này tổ chức bầu cử tự do. William Casey, giám đốc CIA dưới thời Ronald Reagan lúc đó yêu cầu tôi tìm hiểu vấn đề này, và tôi bị nhốt trong một căn phòng có tường bọc chì (lạnh ngắt) ở trụ sở CIA

để làm việc. Tôi được tiếp cận với thông tin mật, nhưng lại không được đọc chính báo cáo mình viết ra sau khi hoàn thành. Báo cáo này chỉ dành cho tổng thống, phó tổng thống, bộ trưởng ngoại giao, bộ trưởng quốc phòng, cố vấn an ninh quốc gia và một số người khác. Trong khi đó, sinh viên của tôi cũng nghiên cứu cùng vấn đề và được sử dụng mô hình máy tính do tôi xây dựng nên để giải quyết vấn đề. Các sinh viên thu thập thông tin cần thiết từ tạp chí và báo như *Economist* và *New York Times*, sau đó nhập dữ liệu vào máy tính. 90% số sinh viên đó đi đến kết luận giống như tôi khi tôi làm việc trong căn phòng kín có tường bọc chì kia, và các kết luận chiến lược đó đều đúng trong thực tế. Điều này cho thấy để dự báo chính xác thì thông tin cần thiết không cần phải quá độc đáo. Chúng ta không cần mất đến hàng năm để nghiên cứu ngôn ngữ, lịch sử và văn hóa một nước, mặc dù biết những thông tin đó thì rất hữu ích. Đồng thời chúng ta cũng thấy rằng rất nhiều thông tin là mật, nhưng bất cứ ai chăm chỉ làm việc đều có thể dễ dàng rút tia được chúng từ những kênh thông tin công khai, mở.

Khi chúng ta đã biết tìm thông tin ở đâu và như thế nào, bi quyết để đưa ra dự báo và cuối cùng là định trước kết quả trong tương lai là phải tìm cách biết được mỗi người tham gia trò chơi mong muốn điều gì. Vì tất cả những người này đều quan tâm đến việc giành được điều họ muốn nên có thể dự đoán được hành vi và lựa chọn của họ. Mỗi người trong số đó đều lựa chọn hành vi sao cho kết quả đạt được gần với điều họ muốn nhất - với niềm tin của họ về tình huống đó.

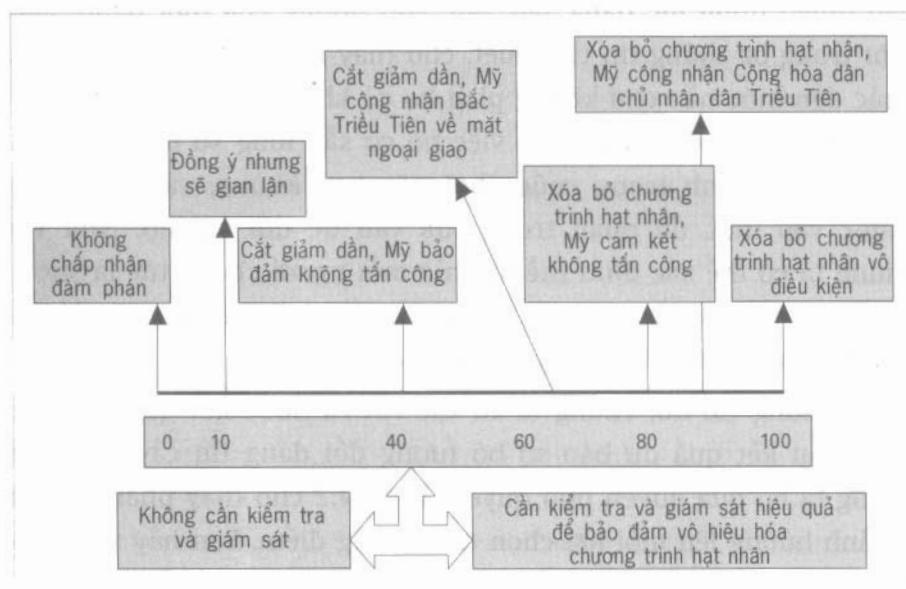
Mục tiêu nói chung của con người là gì? Trong mọi vấn đề, tôi luôn phân tích dựa trên giả định là khi ra quyết định, tất cả mọi người đều mong muốn hai thứ (mặc dù tầm quan trọng của hai thứ đó đối với từng người là khác nhau). Thứ nhất, con người muốn quyết định cuối cùng sẽ gần với lựa chọn mà họ ưa thích. Thứ hai, con người muốn có danh, muốn thỏa mãn cái tôi của mình khi được người khác nhìn nhận là có vai trò quan trọng trong quá trình thỏa thuận.

Một số người rất coi trọng việc được tiếng là góp phần đem lại thành công cho thỏa thuận, đến mức họ sẵn lòng thay đổi hoàn

toàn quan điểm của mình để có thể đạt được thỏa thuận. Người khác lại thích thất bại trong vinh quang, thà bị thua trận còn hơn là nhượng bộ. Tất cả mọi người đều có cùng hai mục tiêu: đạt được cái họ muốn và được tôn trọng dù kết quả như thế nào. Mỗi người lại đánh giá mỗi mục tiêu ở mức độ khác nhau, vì thế họ sẵn lòng đánh đổi một mục tiêu để đạt được mục tiêu còn lại.

Chúng ta cùng quay lại ví dụ về Bắc Triều Tiên. Sau khi phỏng vấn các chuyên gia và tìm thông tin, chúng ta đã biết ba thông tin quan trọng nhất về từng người tham gia cuộc chơi: họ nói họ muốn gì, họ quan tâm đến vấn đề này như thế nào và ảnh hưởng của mỗi người là bao nhiêu. Hình 4.1 cho biết một loạt các lựa chọn chính sách, mô tả cả theo cấp độ và theo thang giá trị. (Có một cách đặt giá trị khá dễ, đó là nhờ chuyên gia đánh dấu các lựa chọn chính sách lên một đoạn thẳng, nhấn mạnh là khoảng cách giữa chúng phải phản ánh được tương quan giữa các chính sách với nhau. Sau đó có thể dùng thước đo các khoảng cách đó, thế là có một thang điểm đơn giản).

Hình 4.1. Vấn đề Bắc Triều Tiên



Hồi năm 2004, khi nghiên cứu về Bắc Triều Tiên, tôi xác định được có năm mươi người tham gia trò chơi chính trị quốc tế phức tạp này. Có hai người có quyền phủ quyết là Kim Jong Il và George W. Bush, nghĩa là không thể đi đến thỏa thuận nếu không có sự đồng ý của họ. Kim Jong Il muốn cuối cùng sẽ có thỏa thuận, nhưng thỏa thuận đó được xây dựng theo cách nào đó để sau này ông ta có thể gian lận, bội ước (điểm 10 trên thang điểm). Theo các chuyên gia, Bush muốn Bắc Triều Tiên xóa bỏ hoàn toàn các chương trình hạt nhân vô điều kiện (100 trên thang điểm). Khi đó, nếu không có chiến lược thì hai bên không thể đi đến thỏa thuận vì hai nhân vật chính trong trò chơi lại có kỳ vọng cách nhau quá xa, đồng thời cả hai đều không phải kiểu người sẵn lòng thỏa hiệp. Nhưng tính toán sơ bộ đầu tiên về kết quả có thể xảy ra cho thấy các bên ủng hộ mạnh lựa chọn Bắc Triều Tiên cắt giảm dàn vũ khí hạt nhân, đồng thời Mỹ có thái độ nhượng bộ, tức là đảm bảo an ninh cho Bắc Triều Tiên và chấp nhận cho nước ngoài viện trợ kinh tế ở mức độ nhất định. Tại sao tôi lại đi đến kết luận đó?

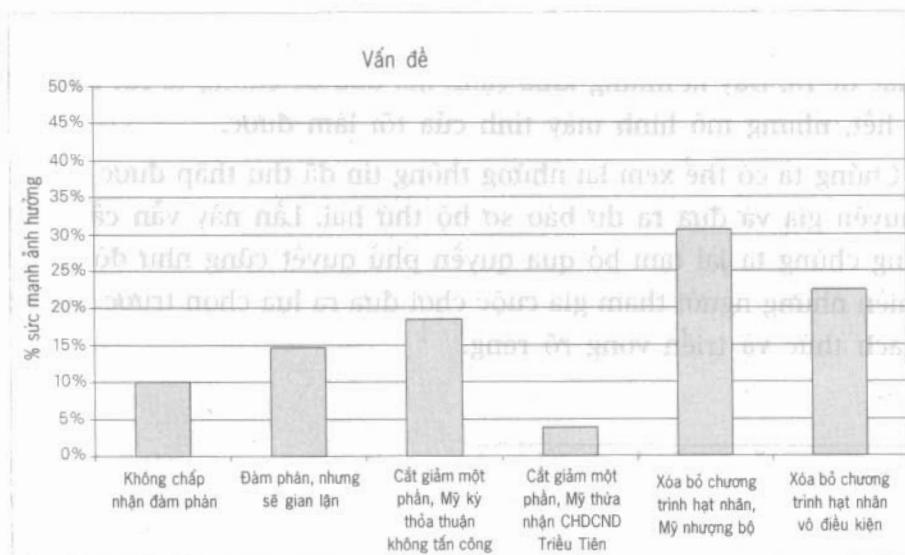
Thông tin về mỗi người chơi tôi thu thập được – về quan điểm, mức độ quan tâm và ảnh hưởng của họ trong ván bài Bắc Triều Tiên – cho phép chúng ta biết mỗi kết quả có khả năng xảy ra có bao nhiêu động lực đằng sau. Sức ảnh hưởng của mỗi người chơi, một trong ba thông tin cần thiết, cho thấy họ sẽ thuyết phục người khác đến mức nào chứ không phải họ có khả năng thuyết phục đến đâu. Điều này phụ thuộc vào việc họ có sẵn lòng sử dụng sức ảnh hưởng của mình trong cuộc chơi này hay không, và do đó phụ thuộc vào mức độ quan trọng của vấn đề đối với họ. Như vậy, chúng ta có thể xác định thế lực của mỗi người chơi – tức là sức ép mà họ sẽ thực sự tạo nên lên kết quả cuối cùng – bằng mức độ ảnh hưởng nhân với mức độ quan tâm của họ.

Với thông tin đó, chúng ta có thể rút ra được kết quả thứ nhất trong hai kết quả dự báo sơ bộ tương đối đáng tin cậy (tạm thời chúng ta bỏ qua quyền phủ quyết). Hình 4.2 cho thấy phân bố mức độ ảnh hưởng lên mỗi lựa chọn trên thang điểm. Bạn hãy xem hình

này để biết mỗi lựa chọn có bao nhiêu sức mạnh ủng hộ đứng sau. Nó giống như bản đồ địa hình miền núi, điểm nào có nhiều sức mạnh ủng hộ nhất là đỉnh cao nhất, còn điểm có ít sự ủng hộ thì chỉ như đồng đất chuột đùn lên. Bản đồ này được vẽ dựa trên câu trả lời của các chuyên gia về ba vấn đề: quan điểm, mức độ quan tâm và tầm ảnh hưởng.

Từ hình 4.2, có thể rút ra hai điều giúp chúng ta dự đoán nếu chỉ nhìn nhận vào quyết định thuận túy chính trị (thường chúng ta không làm thế). Thứ nhất, không có nhiều sự ủng hộ đối với chương trình hạt nhân của Bắc Triều Tiên. Những lựa chọn nghiêng về phía duy trì chương trình hạt nhân của Bắc Triều Tiên không có hậu thuẫn mạnh. Thứ hai, khi xếp các đỉnh lựa chọn cạnh nhau, chúng ta nhận thấy chỉ có lựa chọn “Xóa bỏ chương trình hạt nhân/Mỹ nhượng bộ” là được đa số ủng hộ.

Hình 4.2. Toàn cảnh sức ảnh hưởng đằng sau mỗi lựa chọn chính sách trong vấn đề vũ khí hạt nhân ở Bắc Triều Tiên



Nếu chúng ta tiếp tục giả định như trong phần Nhập môn lý thuyết trò chơi là những người có liên quan đến cuộc chơi sẽ ưa thích lựa chọn nào gần với chính sách họ ưa thích nhất, khi đó kết quả dự đoán sơ bộ đầu tiên sẽ là “Xóa bỏ chương trình hạt nhân/Mỹ nhượng bộ”. Tại sao? Vì nếu một kết quả có được đa số sự ủng hộ thì lựa chọn cuối cùng sẽ là chính sách nằm ở vị trí mà các chính sách nằm bên trái nó có tổng sức mạnh ủng hộ nhỏ hơn 50%, các chính sách nằm bên phải nó cũng có tổng sức mạnh ủng hộ nhỏ hơn 50%. Lựa chọn duy nhất đạt được tiêu chí đó là “Xóa bỏ chương trình hạt nhân/Mỹ nhượng bộ”<sup>1</sup>.

Dự đoán này có một số hạn chế đáng kể. Thứ nhất, nó bỏ qua quyền phủ quyết. Vì lựa chọn cuối cùng được dự đoán không hề nằm gần mong muốn của Kim Jong Il (và cũng cách xa mong muốn của Mỹ) nên có thể tin chắc rằng Bắc Triều Tiên sẽ bác bỏ nó, trừ khi sức ép chính trị đối với Kim Jong Il đủ lớn khiến ông ta phải thay đổi quan điểm. Do đó, chúng ta thực sự không chỉ cần nghĩ đến khía cạnh quan hệ quốc tế mà còn cả phải quan tâm đến động lực bên trong Bắc Triều Tiên nữa. Dường nhiên chúng ta cũng phải xem liệu các thành viên khác (như tổng thống Mỹ hay tổng thống Hàn Quốc) có khả năng thay đổi quan điểm của Kim hay không. Nhưng chúng ta cũng phải phân tích sức ép chính trị trong nước mà Kim phải gánh chịu khi ông ta phản đối hoặc chấp nhận giải pháp của các nước khác đề ra. Đây là những khía cạnh mà đầu óc chúng ta rất khó xử lý hết, nhưng mô hình máy tính của tôi làm được.

Chúng ta có thể xem lại những thông tin đã thu thập được từ các chuyên gia và đưa ra dự báo sơ bộ thứ hai. Lần này vẫn cần nhớ rằng chúng ta lại tạm bỏ qua quyền phủ quyết cũng như động lực khiến những người tham gia cuộc chơi đưa ra lựa chọn trước những thách thức và triển vọng rõ ràng.

<sup>1</sup> Đây là cách diễn đạt dễ hiểu của định lý cù tri trung lập, một trong những khái niệm quan trọng nhất nếu muốn hiểu cách giải quyết vấn đề. Bạn có thể đọc Duncan Black, *Lý thuyết về Ủy ban và Bầu cử* (Cambridge: Cambridge University Press, 1958) và Anthony Downs, *Lý thuyết kinh tế về nền dân chủ* (New York: Harper, 1957).

Thay vì nhìn vào lựa chọn chia sự ủng hộ thành hai phần trên đồ thị Toàn cảnh sức ảnh hưởng ở trên, chúng ta có thể áp dụng cách khác để có kết quả dự báo sơ bộ cũng khá thực tế. Chúng ta nhận sức ảnh hưởng của mỗi người chơi (ký hiệu là I) với tầm quan trọng của vấn đề đối với người đó (S) rồi nhân tiếp với giá trị thể hiện chính sách mà người đó ủng hộ (P). Sau đó cộng tất cả các kết quả lại và chia cho tổng của các tích sức ảnh hưởng nhân tầm quan trọng của mỗi người chơi. Tức là:  $(\text{Tổng của } I \times S \times P) / (\text{tổng của } I \times S)$ . Kết quả tính được gọi là số trung bình gia quyền, tức là giá trị mong muốn trung bình của tất cả mọi người – với các giá trị xác định cho trước của sức ảnh hưởng của mỗi người và tầm quan trọng của vấn đề đối với họ. Chúng ta tính được kết quả là 59,8, và chúng ta xem lại hình 4.1. Chúng ta có thể thấy với mỗi lựa chọn có một giá trị bằng số, và 59,8 là giá trị gần nhất với lựa chọn “Cắt giảm dần chương trình hạt nhân, Mỹ công nhận Bắc Triều Tiên về mặt ngoại giao”. Chi tiết về cách tính toán dẫn tới kết quả dự đoán này được trình bày ở Phụ lục 1<sup>1</sup>.

Chúng ta đã có hai cách sơ bộ để dự đoán kết quả. Kết hợp cả hai cách với nhau, chúng ta có thể tự tin cho rằng giải pháp cho vấn đề hạt nhân Bắc Triều Tiên sẽ nằm giữa giải pháp được đa số ủng hộ (khoảng 80 trên thang điểm ở hình 4.1) và giải pháp ở vị trí trung bình gia quyền (vị trí 60 trên thang điểm) (chúng ta vẫn bỏ qua quyền phủ quyết). Như vậy chúng ta đã dễ dàng đưa ra được hai dự báo ban đầu đáng tin cậy – một khoảng lựa chọn khá hẹp để từ đó tìm ra giải pháp khả thi nhất trong điều kiện không có quyền phủ quyết. Dự báo sơ bộ này hàm ý sẽ có một giải pháp liên quan đến cắt giảm từ từ khả năng hạt nhân của Bắc Triều Tiên, kèm theo đó là Mỹ sẽ thừa nhận Cộng hòa Dân chủ Nhân dân Triều Tiên. Tôi sẽ nói chi tiết hơn sau đây.

<sup>1</sup> Kết quả dự đoán sơ bộ thứ hai này dựa trên định lý cử tri trung bình. Bạn đọc có thể xem Andrew Caplin và Barry Nalebuff, “Tổng lựa chọn xã hội: định lý cử tri trung bình”, tạp chí *Economica* 59 (1991): trang 1-23 và Norman Schofield: “Định lý cử tri trung bình: điều kiện cần và đủ để có điểm cân bằng hội tụ”, tạp chí *Review of Economic Studies* 74 (2007): trang 965-980.

Giải pháp đa số ủng hộ là tương đối đơn giản, giải pháp trung bình gia quyền có phức tạp hơn một chút. Hai giải pháp này kết hợp với nhau cho chúng ta câu trả lời khá ổn về các thỏa thuận có thể đạt được, nhưng chúng không thể đem lại dự báo chính xác nhất. Cần có một chương trình máy tính để tìm ra lời giải cho trò chơi mà trong đó, mỗi người chơi đều đưa ra đề xuất của mình và cố gắng tìm hiểu đối phương để thay đổi quan điểm, vượt qua hoặc dựng lại ngọn núi sức mạnh ảnh hưởng đang cản trở họ, tiến đến kết quả họ mong muốn. Tuy nhiên, chúng ta cũng đã có đủ thông tin để đưa ra một dự báo khá đáng tin cậy. Dự báo cơ bản này có khả năng đúng đắn khoảng 70-75%<sup>1</sup>.

Chúng ta cùng nhìn lại hình tượng những đỉnh núi và thung lũng trên hình 4.2, và nhớ rằng chúng ta đang xem xét bản đồ của năm 2004. Khi đó chúng ta sẽ hiểu được tại sao có sức mạnh chưa chắc đã có thành công. Đỉnh núi cao nhất, lựa chọn được ủng hộ nhất là Bắc Triều Tiên nên xóa bỏ hoàn toàn chương trình hạt nhân để đổi lấy sự nhượng bộ của các quốc gia khác. Nó nhận được đến 80 điểm trên thang điểm (hình 4.1). Nó không phản ánh quan điểm của Kim, không phản ánh quan điểm của Bush, và cũng chẳng phải quan điểm đạt giá trị bình quân gia quyền. Lựa chọn có giá trị bình quân gia quyền - “cắt giảm một phần/Mỹ thừa nhận Bắc Triều Tiên” – thực ra lại nhận được ít sự ủng hộ nhất. Mặc dù vậy, kết quả thỏa thuận ban đầu lại có khả năng nằm gần nó nhất. Có nghĩa là vào thời điểm năm 2004, có thể đưa ra một dự báo sơ bộ là Bắc Triều Tiên sẽ bị thuyết phục phải cắt giảm đáng kể vũ khí hạt nhân – nhưng không xóa bỏ hoàn toàn – và đổi lại, Mỹ sẽ nhượng bộ khá nhiều, kể cả thừa nhận Bắc Triều Tiên về mặt ngoại giao và viện trợ nước ngoài khá lớn (điều khoản viện trợ không được ghi trên hình).

Tất nhiên phương pháp này không cho chúng ta biết làm thế nào để thuyết phục Kim Jong Il và Bush đồng ý với kết quả chúng ta

<sup>1</sup> Xem Bruce Bueno de Mesquita, “Một vài suy nghĩ về những thách thức khi dự báo bằng mô hình lựa chọn hợp lý”, *Rationality and Society* 15, số 1 (2003): trang 136-147 và Robert Thomson, Frans N. Stokman và Christopher H. Achen biên tập, *Cách thức ra quyết định của Liên minh châu Âu* (Cambridge: Cambridge University Press, 2006).

đưa ra hay một kết quả nào khác có thể đạt được thông qua thỏa thuận. Khi đó phải sử dụng đến lý thuyết trò chơi. Nhưng chúng ta vẫn thấy có một điều thú vị là trừ việc chưa biết làm thế nào để Kim và Bush đồng ý ra thì từ năm 2004, chúng ta đã có một loạt kết quả dự báo cơ sở mà trong đó có một kết quả rất gần với thỏa thuận đạt được giữa Mỹ và Bắc Triều Tiên năm 2007.

Chúng ta cùng sử dụng góc nhìn của lý thuyết trò chơi để xem xét logic dẫn đến dự báo thành công và nhận biết một số đặc trưng của kết quả dự báo đó. Trước hết, cần lưu ý rằng mặc dù các phương tiện thông tin đại chúng thường mô tả Bắc Triều Tiên là một xã hội khép kín, một quốc gia bí ẩn mà chúng ta không biết gì nhiều, nhưng thực tế là ở các trường đại học và nhiều nơi khác có rất nhiều chuyên gia giỏi, hiểu biết sâu sắc về chính phủ và giới lãnh đạo nước này. Tôi đã nói chuyện với ba chuyên gia, một lần với hai người và một lần với riêng một người, và họ đều cung cấp những thông tin rất đáng tin cậy mặc dù họ không thống nhất về những diễn biến mà họ nghĩ là sẽ xảy ra trong vòng đàm phán sáu bên. Như tôi đã nói ở trên, thu thập được thông tin không phải là việc quá khó. Câu hỏi khó hơn là làm thế nào để vẽ ra được bối cảnh vấn đề để tìm ra đáp án.

Có một cách tốt để tìm lời giải cho những vấn đề tương tự như chương trình hạt nhân của Bắc Triều Tiên. Trước hết là đặt câu hỏi tại sao giới lãnh đạo nước này lại muốn ưu tiên phát triển vũ khí hạt nhân. Chúng ta có thể hỏi: "Họ thực sự muốn gì trên trường quốc tế?" Câu trả lời vội vàng, hời hợt có thể là họ muốn đe dọa Hàn Quốc hoặc lợi ích của Mỹ ở bán đảo Triều Tiên. Nghe có vẻ hay, nhưng chưa phải toàn bộ câu trả lời, thậm chí chưa hẳn đã đúng. Tôi tin là có một cách hay để đánh giá mọi chính sách khiêu khích, đó là đặt câu hỏi chính sách đó sẽ có tác động thế nào đến tương lai chính trị của người lãnh đạo tại nhiệm đã đưa ra ý tưởng khiêu khích đó. Nên nhớ rằng chúng ta đang bàn về bản chất con người.

Kim Jong Il biết cần phải làm gì để duy trì được sự trung thành của các lãnh đạo quân đội và giữ được khoảng cách với kẻ thù. Ông ta biết cần gây hấn với ai và cần xoa dịu ai. Ông ta cũng hiểu rõ

rằng ông không thể chiến thắng được nỗ lực chung của hai chính phủ Mỹ và Hàn Quốc để đánh bại Bắc Triều Tiên và lật đổ mình. Nhưng ông lại biết có thể làm cho cái giá phải trả của đối phương sẽ cao hơn nếu họ tấn công, đủ cao để họ phải cân nhắc về vấn đề này. Vì vậy, nhờ khả năng sản xuất vũ khí hạt nhân, ông ta đã giảm bớt, thậm chí loại bỏ hoàn toàn mối đe dọa từ nước ngoài đối với tương lai chính trị của mình, giúp ông ta có thể tập trung vào mối quan hệ với các lãnh đạo quân đội trong nước, giới chức cao cấp của đảng, thành viên gia đình và các quan chức chính phủ. đương nhiên những người này cũng có thể hình thành các liên minh khác nhau đe dọa quyền lực của Kim. Do đó, đối với Kim Jong Il, mối quan tâm cơ bản là *phái* làm hài lòng họ.

Nếu vấn đề chính của Kim là duy trì được tương lai chính trị – và tôi tin rằng đây là ưu tiên hàng đầu của mọi vị lãnh đạo trên thế giới – thì có vẻ như giữa mục tiêu duy trì quyền lực của Kim và mục tiêu xóa bỏ nguy cơ hạt nhân ở Bắc Triều Tiên của Mỹ, không hề có mâu thuẫn nào không thể giải quyết. Điều đó có nghĩa là tất cả những gì chúng ta phải làm là tìm ra cách buộc mỗi bên phải có cam kết thực sự và đẩy nhanh cả quá trình xóa bỏ nguy cơ hạt nhân ở Bắc Triều Tiên lẫn mối đe dọa từ bên ngoài đối với tương lai chính trị của Kim Jong Il. Đây chính là vấn đề mang tính chiến lược – tôi đã nhận thấy nó từ năm 2004. Phần phân tích của tôi đã vẽ ra hình ảnh Kim Jong Il – một chính trị gia khôn ngoan, và ông ta quan tâm đến vũ khí hạt nhân vì đó là sợi dây an toàn giúp duy trì quyền lực của mình. Khi nhìn vào một số mô hình mô phỏng hành vi tác động qua lại mang tính chiến lược của ông ta đối với những nhân vật quyền lực khác ở Bắc Triều Tiên, tôi thấy rất rõ rằng ông ta không hẳn là một chính trị gia cứng rắn như người Mỹ thường nghĩ, thậm chí còn sẵn lòng thỏa hiệp hơn so với tưởng tượng của mọi người. Hồi năm 2004 tôi dự đoán thỏa hiệp sẽ như thế nào?

Tôi kết luận rằng mong muốn thực sự của Kim là “Đảm bảo nước tôi không bị nước ngoài xâm lược”. Do đó, mong muốn của các nước khác sẽ phải là đảm bảo rằng có thể đem nguy cơ hạt nhân từ phía

Bắc Triều Tiên ra thảo luận và đổi lại là ông ta sẽ giữ được quyền lực. Có nghĩa là tiêu điểm mối quan tâm phải chuyển từ việc chỉ đe dọa Kim sang tìm cách làm cho lợi ích của ông ta và lợi ích của cộng đồng quốc tế trở nên phù hợp với nhau. Khi suy nghĩ về cả lợi ích của Kim lẫn lợi ích của người khác, chúng ta thấy rõ là để thỏa thuận thành công thì cộng đồng quốc tế phải được đảm bảo rằng chừng nào họ không đe dọa sinh mệnh chính trị của Kim thì ông ta cũng sẽ không làm gì gây ảnh hưởng đến hòa bình trên bán đảo Triều Tiên hoặc xa hơn nữa.

Nói một cách thực tế thì có nghĩa là Mỹ phải trực tiếp, hoặc thông qua một bên thứ ba, đảm bảo – ý tôi là thực sự đảm bảo – sẽ không tấn công Bắc Triều Tiên. Mỹ cũng cần cam kết sẽ có đủ tiền – chúng ta sẽ gọi số tiền này là viện trợ nước ngoài – chảy vào Bắc Triều Tiên. Để được đảm bảo quyền lực và tiền viện trợ ổn định, chính quyền Bắc Triều Tiên phải đưa ra biện pháp khả thi nhằm ngừng chương trình vũ khí hạt nhân trong nước. Việc đảm bảo an toàn cho Bắc Triều Tiên có thể được đưa ra theo hai hình thức: hoặc Trung Quốc chính thức khẳng định sẽ bảo vệ Bắc Triều Tiên, hoặc Mỹ nói rõ sẽ không tấn công nước này. Quan trọng là phải làm cho cam kết này trở nên rõ ràng, công khai, vì sự đảm bảo ngầm thì không thể gây áp lực đến việc ra quyết định của mỗi bên. Các bên sẽ dễ dàng vi phạm nó vì người đưa ra lời đảm bảo không bị thiệt hại về mặt chính trị nếu nuốt lời. Với lời cam kết sẽ viện trợ ổn định, chúng ta dự kiến số tiền này sẽ khoảng 1 tỉ USD một năm trong thời gian Kim Jong Il nắm quyền. Nghe có vẻ nhiều, nhưng bạn thử nghĩ xem cuộc chiến ở Iraq kéo dài mấy năm nay tốn hết bao nhiêu tiền mỗi ngày cộng với tổn thất sinh mạng của người Mỹ, quân đồng minh và người Iraq, bạn sẽ thấy 1 tỉ USD một năm chẳng đáng là gì.

Có rất nhiều vấn đề chưa ổn liên quan đến thỏa thuận này. Tài trợ tiền cho Kim không phải là hành động dễ chịu. Nhưng điều quan trọng là phải tìm ra cách để ông ta không thể gây ra chiến tranh hạt nhân chỉ vì ông ta tức giận hoặc sợ rằng trước sau mình cũng phải từ chức và không còn gì để mất. Bạn nên nhớ rằng nhiệm vụ của tôi là phải tìm ra cách nào có hiệu quả. Chúng ta bầu ra

người đứng đầu để ra quyết định vì chúng ta muôn giải pháp của họ có hiệu quả.

Ở đây tôi muốn nhấn mạnh rằng tôi chỉ nhắc đến “một biện pháp khả thi nhằm đảm bảo ngừng chương trình vũ khí hạt nhân”. Tôi không hề đề xuất loại bỏ, tháo dỡ chương trình vũ khí hạt nhân và cơ sở làm giàu uranium của Bắc Triều Tiên (điểm 80 trên thang điểm ở hình 4.1). Điều này có tầm quan trọng chiến lược trong quá trình đi đến thỏa thuận đáng tin cậy giữa hai bên - tôi sẽ giải thích tại sao tôi lại nghĩ như vậy.

Nếu Mỹ và các bên tham gia đàm phán nhất định đòi Bắc Triều Tiên loại bỏ năng lực sản xuất hạt nhân thì tôi tin là họ sẽ không thể đạt được thỏa thuận, hoặc nếu có thì nó cũng chỉ tồn tại trong khoảng thời gian ngắn ngủi, và sau đó các bên không thể tránh khỏi gian lận. Loại bỏ vũ khí hạt nhân ở Bắc Triều Tiên là giải pháp chưa tính đến bản chất lợi ích của Kim Jong Il. Khi đó, chúng ta đã không đặt mình vào vị thế của Kim, nhìn nhận mọi việc với con mắt (có thể là rất sáng suốt) của Kim như những người có tư duy chiến lược tốt khác.

Nếu loại bỏ năng lực hạt nhân, ông ta sẽ không còn có thể nhanh chóng tái khởi động chương trình vũ khí hạt nhân để đe dọa đối phương khi cộng đồng quốc tế, đặc biệt là Mỹ, không giữ lời hứa. Khi đó, chúng ta có thể tin chắc rằng cộng đồng quốc tế sẽ nuốt lời và cũng đoán được là Kim sẽ không bao giờ đồng ý loại bỏ chương trình hạt nhân. Nói cho cùng, một khi mối đe dọa hạt nhân bị loại bỏ thì hẳn chẳng ai còn lý do gì để viện trợ cho Kim số tiền mà nhờ đó ông ta kiểm soát được thù trong giặc ngoài. Cộng đồng quốc tế cũng không có lý do để cho phép Kim tiếp tục nắm quyền. Họ sẽ thay thế ông ta bằng một ai đó dễ bảo hơn ngay khi lời đe dọa sử dụng vũ khí hạt nhân để bảo vệ chế độ của ông ta không còn hiệu lực. Nên nhớ rằng lý thuyết trò chơi luôn hoài nghi về bản chất con người, trong đó có Kim cũng như chính người Mỹ. Bất kể người Mỹ tự cho là mình cao thượng đến mức nào thì cũng không có nhiều động lực chi tiền cho Kim Jong Il để ông ta cư xử tốt nếu ông ta không còn khả năng gây nguy hiểm nữa.

Do đó, khi chương trình hạt nhân của Kim bị ngừng lại, vô hiệu hóa, xếp sang một bên, nhưng lại không bị xóa bỏ, đồng thời các điều tra viên thường xuyên có mặt ở Bắc Triều Tiên, thì Kim vẫn có thể tái khởi động nó trong trường hợp Mỹ hoặc các nước khác nuốt lời, không trả tiền hoặc không đảm bảo an ninh cho Bắc Triều Tiên. Ngược lại, chừng nào Mỹ và các nước khác vẫn giữ lời hứa viện trợ và không tấn công thì Kim không có lý do gì để trực xuất các điều tra viên và tái khởi động chương trình hạt nhân. Chương trình này đã đạt được mục đích là trở thành bùa hộ mệnh cho ông ta. Kim sẽ phải trả giá đắt trong tương lai nếu trực xuất các điều tra viên vì ông ta biết rằng nếu tỏ ra không đáng tin cậy thì sẽ có nhiều giải pháp khác đối với vẫn đề liên quan đến ông ta - và ông ta rất muốn tránh các giải pháp thay thế đó. Tất nhiên, các giải pháp thay thế sẽ cần và có thể được thực hiện (trong trường hợp này, lợi ích của Mỹ khi thực hiện giải pháp thay thế và lợi ích của Bắc Triều Tiên khi tránh hậu quả của giải pháp đó không có nhiều khác biệt) trước khi Kim tái khởi động chương trình hạt nhân.

Như vậy, có thể thấy lời bảo đảm tiền và sự an toàn là để vô hiệu hóa chứ không phải loại bỏ chương trình hạt nhân, và chương trình hạt nhân của Kim Jong Il chính là một cơ chế tự gây sức ép. Không bên nào có lý do nuốt lời hứa. Đây là một thỏa thuận củng cố lợi ích của hai bên. Thỏa thuận này đã đạt được và có nhiều khả năng sẽ thành công - với rất ít mánh khéo, thủ đoạn có thể phát sinh.

Chúng ta thấy thỏa thuận được vấn đề vũ khí hạt nhân dễ đến thế nào! Chỉ cần tìm các chuyên gia, thu thập thông tin cẩn thiết, sử dụng máy tính để tìm ra những trở ngại ngăn cản kết quả mong muốn, và tìm ra cách trung hòa tác động của những trở ngại đó thông qua những hành động đem lại lợi ích cho các bên liên quan. Với sự trợ giúp của máy tính, chúng ta có thể thấy rằng cả George Bush lẫn Kim Jong Il đều sẽ không có động thái riêng. Vì họ là hai người ra quyết định quan trọng, có quyền nói không với mọi giải pháp được đưa ra nên chúng ta phải tìm cách vượt qua thái độ không nhượng bộ của họ. Để làm được điều đó, chúng ta sử dụng mô hình máy tính để kiểm tra các tác động tiềm năng từ mỗi mức

độ nhượng bộ khác nhau của người Mỹ, từ đó đánh giá ảnh hưởng của chúng lên thái độ đàm phán của Kim Jong Il. Chúng ta thấy rằng chỉ cần lời bảo đảm an toàn, đặc biệt là của Mỹ (sẽ không tấn công) và của Trung Quốc (sẽ bảo vệ Bắc Triều Tiên nếu cần), kết hợp với viện trợ kinh tế tương đối nhiều (khoảng 1 tỉ USD một năm) là Kim sẽ ngừng chương trình hạt nhân và cho phép các điều tra viên đến làm việc thường xuyên, bảo đảm các cơ sở hạt nhân của ông ta trong trạng thái an toàn. Do đó, chúng ta thấy rằng có thể đưa ông ta tiến đến các giải pháp nằm trong khoảng từ 60 đến 65 trên thang điểm, và George Bush cũng sẽ chấp nhận thỏa thuận này, và "bụp", sử dụng nguyên tắc thứ nhất trong lý thuyết trò chơi đã thảo luận trong Chương 2 và Chương 3, chúng ta đã tìm ra cách đi đến thỏa thuận cuối cùng - một kết quả có thể dự đoán và sắp đặt trước được.

Chúng ta đã thấy có thể sử dụng môn khoa học này để thuyết phục Bắc Triều Tiên đi theo các chiến lược khác nhau. Nhưng áp dụng công cụ này trong mối quan hệ tác động qua lại và những mâu thuẫn vô hạn giữa con người trên thế giới này như thế nào? Chúng ta phải thay đổi cách suy nghĩ ra sao để dự đoán được, và đặc biệt, thay đổi được tương lai?

Thực ra tôi cho rằng với những vấn đề rất lớn, liên quan đến rất nhiều người, vẫn có thể dự đoán và định trước được kết cục cuộc chơi (và phần nào đó tôi sống nhờ nghề này). Nhưng như bạn có thể thấy, luôn phải bắt đầu từ việc đặt đúng câu hỏi. Trong chương sau, chúng ta sẽ tìm hiểu xem với một loạt các vấn đề trong kinh doanh hoặc quan hệ quốc tế thì những câu hỏi đó thường như thế nào.



## TÁM KHĂN GIẤY KIẾN TẠO HÒA BÌNH: CÁCH ĐẶT CÂU HỎI

CỨ 3 GIỜ 30 CHIỀU MỖI NGÀY, các thành viên lớn tuổi của Viện Hoover lại tụ tập ở phòng sinh hoạt chung để uống cà phê hoặc trà và thưởng thức món bánh quy ngon nhất vùng Bờ Tây. Một ngày mùa hè năm 1987, như mọi khi, tôi nghỉ giải lao giữa giờ để uống cà phê, ăn bánh quy sô-cô-la với các đồng nghiệp ở Viện. Vào cái ngày tháng Bảy đó, có một vị khách đến thăm chúng tôi - một nhà xã hội học đáng kính người Israel, Shmuel Eisenstadt. Ông hỏi tôi đang nghiên cứu vấn đề gì - đó là câu xâ giao mở đầu quen thuộc ở phòng sinh hoạt chung của Viện. Tôi trả lời là mình đang phát triển mô hình dự đoán, lúc đó nó mới được vài năm tuổi.

Shmuel hỏi: "Như vậy là ông có thể đoán được cách thức xây dựng hòa bình cho vùng Trung Đông?". Yêu cầu này quá cao, tôi trả lời thận trọng là tôi có thể dự đoán được trong vài năm tôi cần phải thực hiện những bước đi nào để đẩy mạnh triển vọng hòa bình. Tôi nhấn mạnh để làm được việc đó thì cần có dữ liệu chứ không phải cần quả cầu pha lê. Ông hỏi tôi cần dữ liệu gì, và rồi với cây bút trong tay, ông viết lên tấm khăn giấy loang lổ cà phê của tôi và cả khăn giấy của ông danh sách những người có liên quan, ảnh hưởng tiềm năng, tầm quan trọng của vấn đề và quan điểm của từng người trong số họ. Tất cả các yếu tố đó được đặt lên một thang đo mức độ nhượng bộ khả dĩ trong trường hợp diễn ra một hội nghị hòa bình đa quốc gia (Năm 1987, Liên Xô có kêu gọi tổ chức một hội nghị hòa bình như thế).

Câu hỏi của Eisenstadt cũng rất giống với những câu hỏi mà tôi thường được yêu cầu phải trả lời, dù đó là câu hỏi từ các công ty đang theo đuổi các vụ thôn tính, từ Bộ Quốc phòng đang nỗ lực xem xét nguy cơ khủng bố, các công ty luật đang tìm cách xử lý vụ kiện, hay CIA đang tìm hiểu tham vọng hạt nhân của Iran. Và câu hỏi được đặt ra gần như luôn luôn không đúng trọng tâm.

## VẤN ĐỀ LÀ GÌ?

Câu hỏi lớn ở đây - làm thế nào để có hòa bình ở Trung Đông - chỉ có câu trả lời tốt nhất khi tìm ra nhiều câu hỏi nhỏ hơn sao cho khi kết hợp chúng lại với nhau, chúng ta sẽ có giải pháp. Mô tả vấn đề thường là phần khó nhất trong quá trình dự đoán và định trước tương lai. Tôi vẫn luôn ngạc nhiên là ngay cả khi hàng tỉ USD sắp bị hoang phí, hàng nghìn sinh mạng đang bị đe dọa thì những người ra quyết định vẫn gần như không quan tâm đến những thông tin mà họ thực sự cần phải biết. Họ thường bất ngờ - và may là họ mừng rỡ - khi nhận thấy họ chưa hề duy một cách có hệ thống về vấn đề của chính họ, để biết họ cần biết gì và làm gì.

Với tôi, để trả lời một câu hỏi như "Chúng ta phải làm gì để đem lại hòa bình cho Trung Đông", cần phải phân nhỏ thành các vấn đề cụ thể, các lựa chọn cụ thể phải thực hiện. Câu trả lời sẽ nằm trong đó. Các câu hỏi đều phải liên quan đến những lựa chọn thực tế mà người ra quyết định phải đối mặt chứ không phải những ý tưởng mơ hồ kiểu như "thắng lợi" hay "tiến lên phía trước". Nếu bạn muốn giành thắng lợi, bạn cần biết điều gì chứng tỏ bạn chiến thắng, thất bại, hay tạm tạm, và đạt mức độ bao nhiêu. Chỉ sau khi rút ra được chính xác chủ đề hoặc câu hỏi cần quyết định, bạn mới có thể đưa các vấn đề vào phân tích để tìm ra những vật cản trên đường đi và cách vượt qua.

Trong một số tình huống, việc xác định vấn đề là tương đối đơn giản. Ví dụ, hầu hết các vụ kiện tụng, tranh chấp đều liên quan đến mức độ bù thỏa thuận. Bị đơn thường muốn biết: "Tôi sẽ phải trả

bao nhiêu để giải quyết vụ kiện này?" Để trả lời câu hỏi đó, cần biết những người tham gia cuộc chơi nói họ ủng hộ điều gì, cái giá phải trả quan trọng đến mức nào với mỗi người, và khả năng gây ảnh hưởng của họ là bao nhiêu.

Dĩ nhiên ngay cả những vụ kiện đôi khi cũng rất phức tạp, không chỉ là tìm ra mức đèn bù thỏa thuận. Khi thảo luận với một khách hàng, có thể tôi còn nhận thấy rằng họ còn muốn biết liệu một mức đèn bù thỏa thuận chung có bao gồm tất cả các khoản phí hay không, hay chi phí của phần này sẽ ảnh hưởng đến chi phí của phần kia trong vụ kiện. Đôi khi, mọi chuyện còn phức tạp hơn nữa. Có thể có nhiều bị đơn, do đó quan trọng là phải tìm được không chỉ mức giá đèn bù mà nguyên đơn chấp nhận mà cách thức phân chia số tiền đèn bù đó giữa các bị đơn, nhà bảo hiểm và các đối tượng liên quan khác. Điều này dẫn tới câu hỏi liệu có nên kéo thêm nhiều người vào vị trí bị đơn hay không. Thêm bị đơn cũng đi kèm sự đánh đổi. Một mặt, khi có nhiều bị đơn hơn thì sẽ có thêm người phải đèn bù. Tất nhiên như thế cũng tốt. Nhưng mặt khác, có nhiều bị đơn hơn có nghĩa là phải điều phối chiến lược với nhiều doanh nhân hơn, nhiều luật sư hơn, nhiều nhà bảo hiểm hơn. Mọi chuyện có thể trở nên phức tạp và tốn kém. Bạn đã thấy một câu hỏi đơn giản như: "Phải mất gì để giải quyết được vụ kiện này?" sẽ nhanh chóng biến thành một loạt những vấn đề rắc rối, đan xen chòng chéo lên nhau mà trong đó câu trả lời của một vấn đề cũng sẽ thay đổi cách giải quyết các vấn đề còn lại. Có nghĩa là chúng ta không chỉ phải xác định các vấn đề cần giải quyết là gì mà còn phải tính toán trình tự thỏa thuận sao cho có thể đạt được kết quả tối ưu.

Sáp nhập công ty thường là những vụ phức tạp nhất. Không như kiện tụng, các vụ sáp nhập không chỉ liên quan đến giá cả phải bỏ ra để hợp nhất hai công ty. Để sáp nhập được thành công còn vô vàn vấn đề khác. Nhưng các vụ sáp nhập cũng có thể đơn giản hơn kiện tụng ở chỗ những vấn đề phát sinh thường đã được xác định rõ ràng và hầu như giống y nhau ở mọi vụ sáp nhập và thôn tính. Tất nhiên mức giá phải trả (hoặc sẽ nhận được) luôn là vấn đề chính, nhưng các cuộc thương thảo về sáp nhập sẽ không đi đến

đâu nếu có bất đồng đáng kể về giá trị tài sản. Có nghĩa là giá hiếm khi là lý do thất bại của một vụ sáp nhập hay thôn tính. Bạn hãy nhớ lại ví dụ về vụ sáp nhập giữa một ngân hàng Pháp và một ngân hàng Đức ở chương trước. Vụ này liên quan chủ yếu đến vấn đề liệu ban lãnh đạo Đức có phải ra nước ngoài làm việc không; họ sẵn lòng chấp nhận mức giá thấp hơn nếu họ được ở lại Heidelberg.

Vài năm trước, tôi có tham gia một nhóm chuyên gia phân tích quốc tế về nỗ lực xây dựng một nền công nghiệp quốc phòng chung cho cả châu Âu để có thể cạnh tranh với nền quốc phòng Mỹ. Chúng tôi đã xem xét gần như mọi khả năng kết hợp giữa các công ty quốc phòng của Anh, Pháp và Đức, cũng như một vài khả năng kết hợp thêm với các công ty Ý, Tây Ban Nha hoặc Thụy Điển. Câu hỏi phải giải đáp là “Liệu có thể sáp nhập các công ty này với nhau không?” Để trả lời câu hỏi đó, nhóm chúng tôi cần xem xét khoảng bảy vấn đề khác nhau cho mỗi khả năng sáp nhập, và tổng cộng có hơn bảy mươi vấn đề, mỗi vấn đề đại diện cho một quyết định có thể khiến cho một thỏa thuận trị giá hàng tỉ USD thành công hoặc tan vỡ. Để đạt được thỏa thuận, những vấn đề liên quan đến thành-công-hoặc-tan-vỡ bao gồm (1) giá, (2) phân chia vai trò quản lý giữa các bên tham gia sáp nhập, (3) những hoạt động kinh doanh cần đưa vào hoặc loại ra khỏi đơn vị sáp nhập, (4) bảo đảm việc làm cho người lao động ở các đơn vị thuộc các quốc gia khác nhau, (5) vai trò của chính phủ trong việc đề ra quy định hoặc chia sẻ quyền sở hữu và quản lý công ty mới thành lập, (6) thời điểm chuyển đổi thành các đơn vị, các nhóm làm việc chung với công nghệ chung, và (7) ban quản trị công ty sẽ sống ở nước nào.

Các nỗ lực sáp nhập thường thất bại bởi những vấn đề “nhỏ” chứ không phải do bất đồng về giá. Nhưng rất ít nhà điều hành nhận biết được thực tế này khi họ bắt đầu quá trình sáp nhập. Kết quả là họ mất hàng triệu USD cho những lời tư vấn tài chính hay ho để đề xuất mức giá phù hợp, và những gì họ nhận được là thất bại của những thỏa thuận đầy tiềm năng, vì họ đầu tư quá ít vào các vấn đề khác. Đôi khi các “vấn đề khác” này lại bé nhỏ đến mức bị bỏ

qua luôn, vì người thất bại chỉ nhận ra chúng khi đã quá muộn.

Vài năm trước, tôi có tham gia một vụ sáp nhập thất bại trong lĩnh vực dược phẩm. Người ta kỳ vọng nếu thỏa thuận được thì vụ sáp nhập sẽ đem lại hiệu quả rất lớn, làm lợi đáng kể cho thị trường dược phẩm và người tiêu dùng. Gần như tất cả các giám đốc điều hành ở hai công ty tham gia vụ sáp nhập đều lạc quan về cơ hội thành công – bạn lưu ý cụm từ “gần như tất cả”. Yếu tố giết chết vụ sáp nhập này chính là việc phân chia quyền quản lý giữa hai CEO của hai công ty. Tất nhiên vấn đề này không hề nhỏ. Vụ sáp nhập thất bại một cách ngớ ngẩn như sau:

Hai vị CEO không ưa nhau, và tương tự trường hợp nhiều công ty lớn khác ở châu Âu, chuyện đó có liên quan ít nhiều đến quá khứ gia đình. Thái độ thù địch giữa hai người sâu xa đến mức tất cả mọi người đều nhất trí rằng trước khi đi xa hơn thì phải tìm ra cách để họ làm việc được với nhau. Một bữa tối được thu xếp cho hai người, và trợ lý của họ – những người đáng lẽ phải thấy có sự bắt thường ở đây – cũng tham gia. Phải mất rất nhiều công sức mới mời được hai người đó ngồi cùng bàn với nhau

Vì CEO đóng vai trò chủ nhà cuối cùng cũng đồng ý tổ chức bữa tối tại gia, và cả tôi cũng như các trợ lý của ông ta đều không biết là ông lên thực đơn toàn những món ăn mà khách không ưa nhất. Thật đáng ngạc nhiên, một vụ thương lượng trị giá hàng tỉ USD lại thất bại chỉ vì thực đơn một bữa ăn, hay nói chính xác hơn, vì mâu thuẫn cá nhân quá sâu sắc đến mức làm cho mọi nỗ lực và tất cả các vấn đề khác trở thành vô nghĩa.

Muốn tìm ra được vấn đề chính là gì thì phải kiên nhẫn, biết lắng nghe, có khả năng lèo lái cuộc trao đổi theo hướng đi đến giải pháp chứ không tuân theo cảm xúc lộn xộn của người ra quyết định. May mắn là rất ít khi thực đơn lại đóng vai trò quan trọng trong những buổi đàm phán. Đối với tôi, “vấn đề” được hiểu là một câu hỏi cụ thể, theo đó mỗi cá nhân, tổ chức hay nhóm lợi ích khác nhau biểu lộ sở thích khác nhau về kết quả cuối cùng, và nó cho thấy các bên không thể đạt được thỏa thuận bao quát nếu ít nhất giữa những

người chơi chính không có sự nhất trí về câu hỏi. Nó giúp ta biết được liệu có tồn tại một hiện trạng, và nếu có tồn tại thì giúp ta chắc chắn rằng vấn đề không bị sai lệch so với tình trạng hiện tại.

Gần đây tôi có một buổi thảo luận trên lớp, tôi yêu cầu sinh viên chọn một tinh huống khủng hoảng quốc tế mà họ quan tâm và xây dựng mô hình giải quyết nó. Một nhóm sinh viên quyết định chọn vấn đề phát thải khí carbon dioxide (tôi sẽ quay lại vấn đề này ở chương cuối). Bối cảnh họ đưa ra có một đầu thang điểm là mức phát thải CO<sub>2</sub> hiện tại và đầu kia là quan điểm đòi cắt giảm phát thải rất cứng rắn của các nhóm bảo vệ môi trường. Mọi điểm nằm giữa hai đầu mút này đều phản ánh những thỏa thuận có thể đạt được giữa các bên của cuộc chơi. Bạn có thấy sai sót gì ở đây không? Tôi hỏi nhóm sinh viên xem có phải họ nghĩ rằng không có công ty năng lượng nào hoặc ai đó khác cảm thấy chính phủ nên giảm quy định về phát thải khí CO<sub>2</sub> so với hiện tại. Tất nhiên, sẽ luôn có những người muốn được được tự do phát thải CO<sub>2</sub> hơn! Vì vậy bối cảnh mà nhóm sinh viên này đặt ra đã bị sai lệch. Nếu làm như họ thì đáp án duy nhất sẽ là phải tăng cường kiểm soát quản lý, hoặc giải pháp khác với ít cơ hội hơn: giữ nguyên hiện trạng. Thang điểm họ đưa ra không có lựa chọn cho những người muốn tăng phát thải carbon dioxide. Họ đã vô tình dung nén bối cảnh thiên lệch, họ hài lòng với nó nhưng chắc chắn nó sẽ dẫn đến kết quả sai lầm. Khi xây dựng bối cảnh, thiếu sót cơ bản này sẽ khiến câu trả lời của họ trở nên vô dụng.

## KHÔNG PHẢI LÚC NÀO BẠN CŨNG CÓ CÁI MÌNH MUỐN, NHUNG NẾU BẠN CỐ GẮNG...

Khi đã mô tả chính xác bối cảnh vấn đề, chúng ta phải nghĩ xem làm thế nào biết được cách tư duy ra quyết định của mọi người. Nếu không đọc được suy nghĩ của đối thủ thì bạn sẽ không thể giành được những gì mình muốn. Thậm chí bạn còn không biết làm thế nào để nỗ lực có được cái mình cần.

Cơ cấu trò chơi của tôi quan tâm đến các lựa chọn liên quan đến hợp tác, đôi khi là cạnh tranh hoặc ép buộc. Phần phức tạp nhất là phải mô phỏng được cách thức suy nghĩ của mỗi người khi vị thế của họ thay đổi cũng như điều những người khác nói và làm. Người chơi thường quan tâm đến tình thế có lợi cho họ. Họ muốn dựng thành lũy quanh kết quả có lợi cho mình để khó ai vượt qua được. Họ muốn phá tan những thành lũy của địch thủ, san bằng địa hình xung quanh những vị trí mà họ muốn đánh bại. Với mỗi bước đi, mọi người đều phải nhận ra ai sẽ giúp đỡ mình và ai sẽ ngăn cản mình. Họ phải tính toán rủi ro và sự tưởng thưởng, chi phí và lợi ích khi chủ động thay đổi lựa chọn của người khác hoặc cố gắng bò thấp tránh lận đận. Phép toán có thể trở nên rất phức tạp<sup>1</sup>, nhưng trước hết chúng ta xem một số ví dụ về các bước thực hiện mà chúng ta có thể làm theo dễ dàng.

Bảng dưới đây mô tả một bộ số liệu nhỏ tôi có được sau một buổi uống cà phê với Shmuel Eisenstadt hồi năm 1987 và được bổ sung vào năm 1989 khi tôi thảo luận với Harold Saunders, lúc đó là cựu thứ trưởng ngoại giao phụ trách Cận Đông và Bắc Phi. Những kết quả có khả năng xảy ra nằm trong một khoảng giữa hai thái cực: một đầu là thành lập nhà nước Palestine thê tuc và hoàn toàn độc lập, đầu kia là nhập vùng Bờ Tây và dải Gaza vào Israel. Lựa chọn có điểm số 30 trên thang điểm là Israel trả đất cho người Palestine, nhưng người Palestine không thành lập nhà nước tự trị, thay vào đó họ sẽ trở thành một thực thể chính trị trong liên bang với Jordan. Bối cảnh thực tế năm 1987 được đặt ở vị trí có điểm số 85 (cột “Lựa chọn được đưa ra thương lượng”). Không có lãnh thổ hay chính phủ Palestine bán tự trị vào thời điểm đó.

<sup>1</sup> Đọc thêm cách giải thích mô hình không quá thiên về kỹ thuật trong cuốn *Dự đoán trong chính trị*, Bruce Bueno de Mesquita, (Columbus: Ohio State University Press, 2002).

<i>Người chơi</i>	<i>Mức độ ảnh hưởng</i>	<i>Lựa chọn được đưa ra thương lượng</i>	<i>Mức độ quan trọng</i>
Người định cư Israel	100	100: Israel thôn tính Bờ Tây và dải Gaza	99
Đảng SHA	85	85: hiện trạng năm 1987	85
Phe cứng rắn đảng Likud	85	85: hiện trạng năm 1987	90
Đảng Likud	60	70: Lãnh thổ Palestine tự trị ở mức thấp nhất	50
Quân đội Israel	100	60: Lãnh thổ Palestine bán tự trị	80
Công đảng	60	30: Trở thành tiểu bang của Jordan	75
OCC	100	25: Trở thành tiểu bang của Jordan	95
PEA	70	20: Trở thành một tiểu bang độc lập của Jordan	85
PLO	100	20: Trở thành một tiểu bang độc lập của Jordan	95
PFLP	20	0: Nhà nước Palestine thế tục và độc lập	95
FND	10	0: Nhà nước Palestine thế tục và độc lập	80

Để nhận thấy mức độ nhượng bộ lãnh thổ có thể xếp thành một dải liên tục. Mặc dù thang điểm ở trên không dựa trên tỷ lệ diện tích đất hoặc giá trị vùng đất, nhưng các lựa chọn vẫn tự nhiên dịch chuyển giữa đầu mút Israel thôn tính vùng đất đang tranh chấp, đến thái độ không nhượng bộ của người Israel và đầu mút cuối cùng trên thang điểm là thành lập nhà nước Palestine hoàn toàn độc lập. Từ những thông tin đầu tiên này vào năm 1987, tôi đã đưa

ra một dự báo trong đó tôi đoán gần như chính xác việc Israel và Palestine đạt được thỏa thuận nhượng bộ đất đai vào năm 1993 ở Oslo (chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn dự báo này ở phần tiếp theo). Tôi muốn nhấn mạnh lần nữa giả định quan trọng nhất trong thang điểm mà tôi cũng đã tình cờ nhắc đến khi phân tích tình huống Bắc Triều Tiên. Thang điểm cho chúng ta thấy những người ủng hộ một lãnh thổ Palestine tự trị ở mức độ thấp (70 điểm) lại ưa thích tình trạng hiện tại (85 điểm) hơn nhiều so với tình huống lãnh thổ Palestine trở thành một bang của Jordan (25 điểm). Chúng ta biết rằng người ta thích điểm 85 hơn điểm 25 mặc dù điểm 85 và 25 đều có sức mạnh ủng hộ là 70 vì về mặt số học, 70 gần 85 hơn nhiều so với 25. Từng mức điểm có ý nghĩa ở chỗ đó. Người chơi sẽ thích những giá trị lượng định gần với giá trị của lựa chọn mà họ ủng hộ hơn là những lựa chọn xa điều họ muốn. Khi đã biết điều đó, chúng ta hãy cùng xem một tình huống khác trong kinh doanh để có thể hiểu rõ hơn cách thức đặt thang giá trị rõ ràng cho mọi vấn đề.

■ ■ ■

Lần này, chúng ta sẽ tập trung tìm hiểu nên dựng thang điểm như thế nào khi vấn đề cần nghiên cứu ít có tính định lượng như vấn đề đất đai vì hòa bình ở Trung Đông. Để có câu trả lời, hãy cùng xem một loạt các lựa chọn sau. Tình tiết được rút ra từ một vụ kiện tôi đã từng tham gia. Tất nhiên tôi sẽ không đi vào chi tiết để bảo vệ bí mật cho khách hàng, nhưng ý tưởng vẫn sẽ được trình bày rõ ràng.

### CÔNG TỐ VIÊN SẼ TRUY TỐ BỊ CÁO VỀ TỘI GI?

Vị trí trên thang điểm	Ý nghĩa của điểm số
100	Nhiều tội nghiêm trọng, trong đó có một vài tội đặc biệt nghiêm trọng
90	Một vài tội đặc biệt nghiêm trọng nhưng không có các tội ít nghiêm trọng khác
80	Một tội đặc biệt nghiêm trọng cộng với tội ít nghiêm trọng hơn

75	Một tội đặc biệt nghiêm trọng nhưng không có các tội nghiêm trọng khác
60	Nhiều tội nghiêm trọng nhưng không có tội đặc biệt nghiêm trọng
40	Nhiều tội nhẹ cộng một tội ít nghiêm trọng
25	Nhiều tội nhẹ và không có tội nào nghiêm trọng
0	Chỉ có một tội nhẹ.

Thang điểm này cho thấy khách hàng của tôi ưu tiên những khả năng nào sẽ xảy ra. Theo định nghĩa điểm số 0 trên thang điểm, chúng ta biết rằng vị khách hàng không tin là có ai đó lại đồng ý bắc bối mọi tội danh. Lựa chọn này không được đưa vào trong tập hợp những kết quả có khả năng xảy ra. Điểm cao nhất trong thang điểm cho thấy vị khách hàng cũng tin rằng ít nhất sẽ có một vài thành viên Văn phòng Công tố hoặc ai đó khác liên quan đến quy trình tố tụng sẽ đề xuất mức phạt cho tội đặc biệt nghiêm trọng. Hành động thực tế sẽ nằm giữa hai cực cao nhất và thấp nhất đó. Chúng ta sẽ xem kỹ hơn "vụ" này ở chương sau.

Hãy cùng nhìn qua thang điểm. Nó có thể giúp chúng ta sáng ra cách tư duy vấn đề. Chúng ta thấy có hai "khoảng cách" chính xuất hiện ở đây – do khách hàng tự đưa ra – đó là giữa các tội trạng có điểm 25 (không có tội nghiêm trọng nào) với điểm 40 (có một tội ít nghiêm trọng) và giữa các tội trạng có điểm 40 (không có tội đặc biệt nghiêm trọng nào) với điểm 75 (có một tội đặc biệt nghiêm trọng). Sau mức đó, mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn, nhưng không đột ngột như khi chuyển từ tội trạng điểm 40 lên tội trạng điểm 75. Cùng với các yếu tố khác, điều đó cho thấy việc tránh được một tội đặc biệt nghiêm trọng gần như là lựa chọn có giá trị nhất nếu so với việc thay đổi con số tội nghiêm trọng mà người đó có thể bị cáo buộc.

Để nhìn nhận vấn đề được cẩn thận như vậy, người ra quyết định phải bắt đầu từ việc tìm hiểu những điều mà họ chưa biết. Thay vì đặt ra một câu hỏi mù mờ, giờ đây họ đã có những vấn đề trọng điểm cần giải quyết. Họ nhìn thẳng vào vấn đề và tìm hiểu ý nghĩa thực sự của từng lựa chọn. Khi đã hoàn tất quá trình phỏng vấn để

xác định những dữ liệu còn lại – ai tham gia cuộc chơi, vai trò hiện tại của họ là gì, vấn đề này đối với họ quan trọng đến mức nào và từng người trong số họ có thể gây ảnh hưởng đến đâu – thì lần đầu tiên, người ra quyết định sẽ có được cái nhìn toàn diện, rõ ràng về ngọn núi mà họ phải vượt qua. Như tôi đã nói, chúng ta sẽ quay lại vụ kiện này ở chương sau, khi đó chúng ta sẽ thấy người ra quyết định cho rằng mọi chuyện sẽ diễn ra như thế nào và thực tế thì nó ra sao. Còn bây giờ, chúng ta hãy quay lại tờ giấy ăn có ghi những thông tin về cách thức thúc đẩy hòa bình ở Trung Đông.

## HÒA BÌNH Ở TRUNG ĐÔNG?

Những thông tin được ghi nguêch ngoạc trên tờ giấy ăn hóa ra lại là cơ sở tuyệt vời, nhờ đó có thể biết được tình hình Trung Đông sẽ như thế nào trong một vài năm tiếp sau 1987. Eisenstadt hiểu rõ công việc của mình, và Harold Saunders cũng vậy. Chúng ta nhận thấy điều gì khi các dữ liệu đều tuân theo mô hình, theo đó mọi thành viên tham gia cuộc chơi đều có cơ hội mặc cả với nhau, đổi đất lấy uy tín chính trị? Kết quả dự đoán đã được tôi công bố trong một bài báo hồi năm 1990, dựa trên những thông tin trên tờ giấy ăn trong giờ giải lao hôm đó<sup>1</sup>. Bài báo được xuất bản ba năm trước khi Hiệp ước Oslo dẫn tới sự ra đời của nhà nước Palestine được ký kết. Trong bài báo, tôi dự đoán giải pháp sẽ là điểm 60 trên thang điểm từ 0 đến 100. Điểm số 60 tương đương với kết quả là người Palestine sẽ có chút ít quyền kiểm soát lãnh thổ của mình với tư cách là một thực thể bán tự trị. Cần nhớ rằng hiện trạng lúc đó có số điểm là 85, và các lựa chọn có điểm càng thấp phản ánh sự nhượng bộ càng lớn của Israel đối với người Palestine. Cho đến giờ, chúng ta biết rằng sự nhượng bộ lãnh thổ giữa chính quyền Israel và Yasser Arafat đã có kết quả, và nó tương đương với điểm số 60 trên thang điểm – như tôi đã dự đoán trong bài báo ba năm trước.

<sup>1</sup> Bruce Bueno de Mesquita, "Đàm phán đa phương: Phân tích không gian về tranh chấp giữa Ả Rập và Israel", tạp chí *International Organization* (số mùa hè 1990): trang 317-340.

Tất nhiên dự báo này được đưa ra đã lâu và nó chỉ đúng nếu có thay đổi trong chính phủ Israel. Như tôi đã viết vào lúc đó, “Xét thái độ quá rõ ràng của [thủ tướng Israel lúc đó là Yitzhak] Shamir, chúng ta phải đi đến kết luận rằng chừng nào Shamir còn là thủ tướng Israel thì không hy vọng sẽ có tiến triển gì đáng kể”. Shamir nhậm chức thủ tướng Israel vào tháng 10/1986, sau đó Shimon Peres kế nhiệm vào tháng 7/1992, và ông đã mở đường cho những thay đổi thực sự tích cực giữa người Israel và người Palestine.

Tuy nhiên, bài báo phân tích cụ thể và đi xa hơn chứ không chỉ dự đoán là hai bên sẽ nhượng bộ đắt đai. Trong nghiên cứu năm 1990, tôi còn cho rằng tổ chức lớn và có ảnh hưởng lúc đó là Mặt trận Dân tộc Giải phóng Palestine (PFLP) sẽ “bị cô lập về chính trị và không còn trọng lượng trong quá trình đàm phán nữa. Chúng ta có thể dự đoán rằng họ sẽ có phản ứng trước tình thế đó bằng cách tăng cường hoạt động khủng bố, không chỉ nhắm vào người Israel mà có thể cả giới lãnh đạo PLO. Nếu phần phân tích này là đúng và nếu PLO áp dụng chiến lược từng bước ôn hòa thì trong tương lai, PFLP sẽ không còn vai trò gì”. Nên nhớ là vào năm 1990, ai cũng có thể trông thấy và đọc bài báo của tôi. Đó chính là ý tôi muốn nói khi nhắc đến rủi ro mà chúng ta phải chấp nhận nếu muốn mọi người tin vào dự đoán của mình. Tất nhiên, vào thời điểm 1990, rất ít người cho rằng PFLP sẽ “không còn vai trò gì”.

Hôm nay, hai mươi năm sau ngày đó, chúng ta có thể nhìn lại và thấy rõ dự đoán đó chính xác đến mức nào. Ví dụ, những nguồn tin độc lập hiện tại nói gì về những điều đã xảy ra với PFLP sau khi Chính quyền Palestine ra đời năm 1993? Ngày 16/01/2002, kênh tin tức BBC News Online dẫn lời Abdel Bari Atwan, tổng biên tập một tờ báo tiếng Ả Rập ở London là *Al-Quds* như sau: “Phong trào [tức Mặt trận Dân tộc Giải phóng Palestine] đang mất đi vai trò của mình. Từ một tổ chức quan trọng thứ hai ở Palestine, nó đã tụt xuống vị trí thứ tư hoặc thứ năm”<sup>1</sup>. Anthony Cordesman, học giả và chuyên gia bình luận về Trung Đông của kênh ABC News cũng có

<sup>1</sup> Xem [http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle\\_east/1763912.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle_east/1763912.stm).

quan điểm tương tự BBC. Nhắc đến PFLP, ông viết: “PFLP đi ngược lại tiến trình hòa bình Oslo. Khi Chính quyền Palestine và tổ chức Fatah của Arafat trở nên mạnh hơn thì PFLP sẽ ngày càng mất đi vị thế”<sup>1</sup>. Tương tự, GlobalSecurity.org, một trang web thường được coi là nguồn thông tin đáng tin cậy cũng nhận định: “Mặc dù đã từng đóng vai trò quan trọng trong nền chính trị Palestine, nhưng PFLP đã đánh mất ảnh hưởng của mình vào thập niên 1990 và chỉ còn đứng bên lề khi Yasir Arafat thành lập Chính quyền Palestine”. Sự suy tàn của PFLP cũng được nhiều kênh thông tin khác nhắc đến. Phần lớn các kênh này đều gắn sự suy tàn của PFLP với những sự kiện xảy ra sau ngày bài báo của tôi được công bố và rất lâu sau ngày Shmuel Eisenstadt viết những con số của ông lên tờ giấy ăn. Có nghĩa là bài toán mô hình hóa được thực hiện trước Chiến tranh Vùng Vịnh năm 1991, trước cuộc khởi nghĩa (intifada) đầu tiên của người Palestine và trước cả Hiệp ước Oslo đã dự đoán được những thay đổi lãnh thổ giữa người Israel và người Palestine, sự cần thiết Công đảng lên cầm quyền ở Israel và sự suy tàn của PFLP. Nó cũng nhìn thấy trước những tiến bộ cơ bản, xa đến mức ngay tại thời điểm hiện tại, nhiều người vẫn không thể nhận ra rằng thỏa thuận đạt được vào năm 1993 đã được gieo hạt và nảy mầm từ rất lâu trước đó - dù hầu hết mọi người không nhìn thấy.

Từ những dữ liệu thu thập được vào năm 1987 và 1989, mô hình đã tìm thấy điều gì trong quá trình cho và nhận giữa Palestine và Israel, nhờ đó đem lại kết quả dự đoán tuyệt vời đến như vậy? Đây chính là điểm then chốt. Nói cho cùng, việc dự đoán được một kết quả có thể dẫn đến thỏa thuận lâu dài đòi hỏi nhiều hơn câu hỏi mơ hồ lúc đầu của Einsentadt: “Như vậy là ông có thể đoán được cách thức xây dựng hòa bình cho vùng Trung Đông?”. Vì Arafat và thủ tướng Israel đều có quyền phủ quyết mọi đề xuất nên cơ bản là phải biết liệu họ có thể cùng đi đến chỗ ủng hộ một thỏa thuận hay không, và nếu có thì tại sao. Mô hình chỉ ra như sau:

<sup>1</sup> Anthony H. Cordesman, *Cuộc chiến Israel-Palestine: Không đi về đâu* (Westport Conn.: Praeger, 2005), trang 219.

Lãnh tụ Công đảng của Israel là Shimon Peres chưa làm thủ tướng khi tôi thực hiện nghiên cứu nói trên, và theo kết quả của mô hình thì nếu Công đảng chưa cầm quyền thì chưa thể có thỏa thuận. Có nghĩa là vấn đề cần chú trọng khi phân tích khả năng có thỏa thuận hòa bình - bài toán mà Shmuel Eisenstadt đặt ra cho tôi - phải là Peres và Công đảng. Logic của mô hình dẫn đến kết quả cho thấy Peres tin rằng ông ta sẽ phải đổi mặt với rất nhiều sức ép chính trị trong nước liên quan đến lập trường của ông về vấn đề Palestine. Để giành được quyền lực và duy trì nó - mục tiêu của mọi chính trị gia - ông ta tin rằng (theo logic của mô hình) phải tỏ ra có vẻ cứng rắn hơn trong các cuộc đàm phán với người Palestine so với thái độ ôn hòa của chính ông hồi cuối thập niên 1980. Mô hình cho thấy ông chỉ cần ôn hòa hơn Shamir, nhờ đó ông đồng ý với lựa chọn có vị trí từ mức giữa cho đến trên 60 trên thang điểm, trong khi Shamir chỉ di chuyển trong khoảng từ 70 đến 80 điểm. Vì vậy Peres được dự báo là có phản ứng tích cực hơn trước thực tế chính trị trong nước.

Trong vai trò của mình, theo mô hình, Arafat kết luận rằng ông cần phải có thái độ ôn hòa để Công đảng ở Israel không trở nên quá cứng rắn. Như tôi đã viết trong bài báo năm 1990: "Kết quả của mô hình nói rằng Arafat sẽ ổn định vị thế chính trị của mình, tránh những chống đối nghiêm trọng cả trong nội bộ Palestine lẫn từ phía Israel...". Có vẻ mọi chuyện diễn ra đúng như thế. Như vậy, phần phân tích đã đi từ một câu hỏi mơ hồ đến những nhận định rất rõ ràng và phân tích chi tiết động cơ khiến Shamir và Arafat không thể đạt được thỏa thuận chung, nhưng lại giúp Arafat và Peres thống nhất được với nhau khi Peres trở thành thủ tướng.

Đặt câu hỏi cho đúng và nhặt ra những điểm quan trọng nhất trong một bài toán luôn là một bước không được thực hiện sớm từ đầu. Thay vào đó, chúng ta chỉ sử dụng hiểu biết thông thường về động cơ của những hành động có vẻ phù hợp với bài toán. Sự lười nhác này có thể dẫn đến cái giá phải trả đặc biệt nghiêm trọng,

nhất là khi vấn đề cần giải quyết là loại vấn đề mà xã hội đang tìm cách ngăn chặn không cho tái diễn. Với kiểu chẩn đoán sơ bộ sai lầm như vậy, đương nhiên cách điều trị sau đó cũng sẽ sai. Nếu những người ra chính sách lưu tâm sớm hơn đến lực tác động hai chiều lên Arafat cũng như người Israel sau Hiệp ước Oslo thì có thể họ đã kiểm soát tình thế tốt hơn và tránh được những bước lùi trong mối quan hệ giữa Israel và Palestine kể từ năm 1993.

## ĐÚNG CHỈ NHÌN THEO ÁNH ĐÈN

Không chỉ trong lĩnh vực ngoại giao người ta mới không nhìn ra được vấn đề là gì, người tham gia cuộc chơi là ai, động cơ của họ như thế nào và phải làm gì để thay đổi động cơ đó. Giới kinh doanh cũng phải đổi mới với khó khăn tương tự. Hãy cùng xem một ví dụ xảy ra gần đây với một mô hình mà tôi và các đồng nghiệp xây dựng nên để tìm ra nguyên nhân và giải pháp cho những vụ gian lận trong doanh nghiệp.

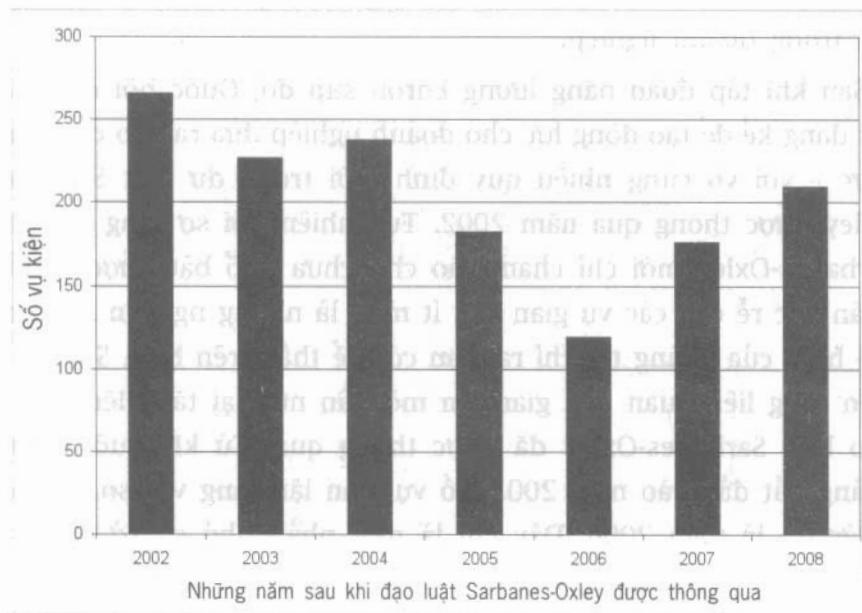
Sau khi tập đoàn năng lượng Enron sụp đổ, Quốc hội đã có nỗ lực đáng kể để tạo động lực cho doanh nghiệp đưa ra báo cáo trung thực - với vô cùng nhiều quy định mới trong dự luật Sarbanes-Oxley được thông qua năm 2002. Tuy nhiên, tôi sợ rằng đạo luật Sarbanes-Oxley mới chỉ chạm vào chứ chưa nhổ bật được nguyên nhân gốc rễ của các vụ gian lận, ít nhất là những nguyên nhân mà mô hình của chúng tôi chỉ ra. Bạn có thể thấy trên hình 5.1, số vụ kiện tụng liên quan đến gian lận một lần nữa tăng lên, bất kể đạo luật Sarbanes-Oxley đã được thông qua. Từ khi cuộc khủng hoảng bắt đầu vào năm 2007, số vụ gian lận tăng vọt so với mức trước đó là năm 2006. Đây chỉ là một phần nhỏ cơ sở (sau này chúng ta sẽ thấy nhiều hơn) cho niềm tin dựa vào mô hình của tôi là Quốc hội đã thông qua đạo luật Sarbanes-Oxley khi căn cứ trên những lập luận sai lầm. Tổng thống Obama hứa hẹn sẽ có một loạt các quy định kiểm soát mới để hạn chế rủi ro gian lận và phá sản.

Chúng ta cùng hy vọng chính phủ của ông và Quốc hội sẽ lưu tâm nhiều hơn đến động cơ của những hành vi đó, nhờ vậy sẽ ra được quy định đúng đắn.

Để kiểm soát được rủi ro gian lận, điều cơ bản là trước hết chúng ta phải hiểu được động cơ dẫn đến gian lận. Làm sao mô hình của chúng tôi có thể xác định được công ty nào có động cơ gian lận và công ty nào không?

Cách tiếp cận theo lý thuyết trò chơi là một dạng khác của nghiên cứu về cách thức quản lý đất nước mà chúng tôi đã thực hiện (hãy nhớ lại đức vua già Leopold thân mến). Nhưng cần lưu ý hơn vì bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp có một điểm ngoắt ngoéo vô cùng thú vị. Như chúng ta đã thấy khi tìm hiểu về Leopold và các vị nguyên thủ quốc gia khác, trong nền dân chủ, lòng trung thành

Hình 5.1. Số vụ kiện tập thể theo Đạo luật Chứng khoán liên bang  
giai đoạn 2002-2008



Nguồn: Phòng Thông tin về các vụ kiện tập thể của trường Luật Stanford, <http://securities.stanford.edu/>

đối với cá nhân người lãnh đạo thường rất thấp vì người ta cạnh tranh nhau bằng tư tưởng chính sách chứ không phải bằng cam kết đem lại sự giàu có cho một vài người. Với các công ty và người đứng đầu công ty cũng gần như hoàn toàn tương tự. Từ đây, chúng ta có thể cho rằng trong thế giới kinh doanh, mọi chuyện cũng diễn ra giống như trong chính trị: cách lãnh đạo “chuyên quyền” sẽ dẫn đến tham nhũng (gian lận), còn cách lãnh đạo “dân chủ” hơn thì không. *Điều đó thực ra không đúng.* Ngược lại, như chúng ta sẽ thấy, lòng trung thành ra đời nhờ phong cách lãnh đạo doanh nghiệp tương đối chuyên quyền lại làm giảm rủi ro gian lận. Để hiểu tại sao lại như vậy, chúng ta phải bỏ qua ánh sáng đèn và nhìn vào hậu trường để thấy logic chi phối hành vi của doanh nghiệp.

Các công ty lớn thường có hàng triệu cổ đông. Nhưng rất ít người trong số họ tham gia đại hội cổ đông hàng năm, và họ không hiểu mấy về cách thức hoạt động của công ty hay công ty sẽ ra sao nếu như được điều hành khác đi. Họ nghiêm túc viết giấy ủy quyền, bỏ phiếu theo hướng mà ban giám đốc gợi ý, hoặc họ ném giấy ủy quyền vào sọt rác và không thèm bỏ phiếu gì hết. Các nhóm bỏ phiếu lớn bị chi phối chỉ bởi một vài nhà đầu tư tổ chức, ban quản trị cao cấp và các giám đốc. Những người này – chứ không phải các cổ đông – mới quyết định cách thức hoạt động của công ty. Càng nhiều nhà đầu tư có tổ chức và cổ đông càng có sức mạnh thì ban giám đốc càng phải chịu trách nhiệm trước nhiều nhóm người khác nhau. Bạn đã hiểu ra chưa? Đây là thách thức mà mọi nhà lãnh đạo đều gặp phải: hệ thống càng “dân chủ” (bạn không nên nghĩ dân chủ là một khái niệm tuyệt đối mà nên coi nó như một thử thay đổi liên tục) thì càng phải làm hài lòng nhiều người hơn.

Khi mọi chuyện diễn ra tốt đẹp thì động lực làm việc của ban giám đốc không trái ngược với lợi ích của các cổ đông. Lợi nhuận tăng vừa có lợi cho ban giám đốc, vừa có lợi cho cổ đông. Nhưng đôi khi mọi chuyện lại không thuận lợi. Khi đó, lợi ích của ban giám đốc và của các cổ đông có thể khác xa nhau. Chúng ta hãy cùng xem tại sao lại như vậy.

Ở các thị trường chứng khoán phát triển, mô hình gian lận chỉ ra rằng gian lận sổ sách kế toán thường xảy ra vì ban giám đốc cố gắng giữ nguyên tài sản cho cổ đông. Bạn đừng hiểu nhầm ý tôi. Mô hình gian lận không cho rằng các vị giám đốc là những người nhân hậu, hy sinh cả giác ngủ để tìm cách làm cho cổ đông giàu có hơn. Khi công ty hoạt động kém hiệu quả, họ gian lận sổ sách để giữ được việc làm chứ không phải tự họ muốn lừa dối nhà đầu tư. Có nghĩa là chúng ta có thể sử dụng những con số được công bố để xem mối quan hệ giữa khả năng xảy ra gian lận với báo cáo hoạt động kinh doanh, việc giám sát của chủ sở hữu và động lực quản lý doanh nghiệp một cách trung thực của ban quản trị các công ty cổ phần.

Khi nghiên cứu các thông tin được công bố công khai từ hồ sơ lưu của Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối, tôi và các đồng nghiệp nhận thấy vào những năm có báo cáo trung thực, số tiền cổ tức trả cho cổ đông cũng như lương của các giám đốc cao cấp rất chênh lệch so với những năm có nhiều báo cáo gian lận sau đó. Trong những năm có gian lận, số tiền mà các giám đốc cao cấp nhận được ít hơn - bạn không hề đọc nhầm, họ nhận được ít hơn chứ không phải nhiều hơn - so với kỳ vọng nếu xét đến cơ cấu quản lý công ty và báo cáo kết quả kinh doanh của họ. Cổ tức cũng thường giảm đi so với dự kiến. Trong suốt những năm đó, kết quả kinh doanh được công bố và do đó cả tốc độ tăng trưởng của công ty trên thị trường vốn hóa đều có vẻ rất tốt, không khác gì những năm họ báo cáo trung thực cả. Quan trọng là phải nhận thấy rằng mức lương của ban giám đốc có thể tăng trong những năm gian lận, và nếu tính số tuyệt đối thì vẫn là con số rất lớn, nhưng cái chính là nếu công ty thực sự hoạt động thuận buồm xuôi gió thì mức lương của họ lẽ ra còn phải cao hơn thế.

Logic trong mô hình của chúng tôi xác định đây là xu hướng cần tìm kiếm. Chúng tôi không biết liệu mình có thực sự tìm được nó trong hồ sơ của Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối hay không, nhưng chúng tôi biết chắc đó là chìa khóa giúp dự đoán hành vi gian lận - nếu mô hình đúng.

Tại sao lại diễn ra xu hướng đó? Các CEO luôn có động lực bảo vệ việc làm của họ. Nếu họ nhận thấy công ty không hoạt động tốt như mong muốn của thị trường thì họ sẽ gặp rủi ro, và họ sẽ chọn cách hành động để giữ vị trí của mình. Họ có thể lập luận rằng công ty chỉ là nạn nhân của những cú sốc không thể dự báo trước, và không thể đổ lỗi cho họ được (đây chính là lý do mà CEO của các tập đoàn GM và Chrysler đã đưa ra khi xin chính phủ cứu trợ - họ cho rằng ngành công nghiệp ô tô suy thoái là do khủng hoảng kinh tế chứ không phải do những quyết định mà ban lãnh đạo công ty đưa ra). Nhưng nói một cách nhẹ nhàng thì lập luận này vẫn rất rủi ro, và không phải là cách thích hợp để giữ được vị trí CEO.

Nếu việc đổ lỗi cho nền kinh tế hoặc một tác động nào đó bên ngoài cũng không thể giúp ban giám đốc giữ được ghế của mình thì họ hẳn sẽ công bố thông tin sai lệch về tình hình hoạt động của công ty. Nếu họ có thể tạo được niềm tin rằng công ty vẫn hoạt động tốt thì họ sẽ không gặp phải rủi ro bị sa thải. Người ngoài rất khó mà biết được doanh số, doanh thu, chi phí và lợi nhuận thực tế của công ty. Thị trường vốn phản ánh những yếu tố này, và thực tế là khi chúng bị công bố sai thì có thể căn cứ vào đó để buộc tội một công ty là gian lận sổ sách.

Khi doanh thu được đội lên hoặc chi phí bị nói bớt xuống, ban lãnh đạo có thể tạm thời làm cho thị trường đánh giá sai giá trị thực của công ty, nhờ đó công ty của họ có vẻ đạt được thành công hơn cả kỳ vọng (một đánh giá sai lầm). Mô hình của chúng tôi cho rằng đây là động lực chính khiến các công ty gian lận sổ sách.

Do đó, chênh lệch giữa mức cổ tức và lương giám đốc thấp hơn so với kỳ vọng khi công ty hoạt động có vẻ bình thường hoặc tốt là dấu hiệu đầu tiên cảnh báo có nguy cơ gian lận. Tuy nhiên, cả Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối lẫn nhiều công ty đều không nhận thấy tầm quan trọng của các thông tin này để phát hiện sớm dấu hiệu gian lận. Đạo luật Sarbanes-Oxley hiển nhiên cũng không quan tâm đến việc phân tích mức chênh lệch đó.

Logic của trò chơi và bằng chứng thu được từ hồ sơ hàng trăm công ty trong hơn mười năm cũng khiến chúng ta đặt ra câu hỏi về

cách nói của giới báo chí và nhận thức chung của mọi người. Quan điểm thông thường của báo chí trước vụ gian lận là các vị giám đốc tham lam chỉ hành động để làm giàu cho bản thân, bất kể cỗ đồng và người lao động bị thiệt hại, và rằng họ chỉ hơn lũ kẻ cướp chút ít, và vấn đề chung quy lại là sai lầm cá nhân nghiêm trọng. Lối tư duy này sẽ chẳng đưa chúng ta đến đâu.

Chúng ta quá thường xuyên chăm chú vào diễn biến gần nhất, cho rằng đó là động cơ của những gì xảy ra lúc trước. Thật dễ tin là các vị giám đốc tham lam chỉnh sửa sổ sách để làm giàu cho bản thân họ, trong đó lợi ích của họ chỉ đơn thuần gắn với thu nhập trong ngắn hạn (tất nhiên tôi không bao giờ cho rằng tính vị lợi là động cơ chính, nhưng chúng ta phải nhìn nhận chính xác bản chất tính vị lợi ở đây là gì). Nhưng khi đó, chúng ta đã quên là Enron chẳng hạn đã bắt đầu gian lận từ khoảng năm 1997, trong khi mãi đến năm 2000 và 2001, các giám đốc cao cấp của tập đoàn này mới bán cổ phiếu của mình. Tại sao họ phải chờ đợi lâu đến thế – mất hàng năm với nguy cơ bị phát hiện trước khi bán cổ phiếu đi? Tất nhiên giá cổ phiếu có tăng, nhưng cũng tất nhiên, cứ mỗi tháng, mỗi năm trôi qua, rủi ro bị phát hiện sẽ ngày càng lớn hơn. Có phải họ chỉ kiếm lợi trong khoảng từ năm 1997 đến 2001 không? Hay họ hy vọng sẽ được lãi hơn nữa trong năm, mười, mười lăm năm sau đó?

Phân tích của chúng ta sẽ không phù hợp nếu chúng ta đi tìm nguyên nhân gian lận trong kết quả của nó. Cần nhớ rằng quan hệ tương quan không đồng nghĩa với quan hệ nhân-quả, và lời giải thích nằm ở điểm khởi đầu chứ không phải điểm cuối cùng.

Trong vụ Enron, rõ ràng là vào năm 2000 hoặc 2001, ban lãnh đạo cao cấp nhất công ty đã nhận thấy họ không thể giải quyết được vấn đề mà công ty gấp phai nữa. Đã đến vòng cuối trò chơi, họ bán tháo cổ phiếu. Điều đáng khinh bỉ là trong khi làm việc đó, họ vẫn tiếp tục che giấu tình trạng thật của công ty, khiến cho những người hưởng lợi tức từ công ty rơi vào tình trạng như chỉ mành treo chuông. Nhưng điều rõ ràng không kém là ban lãnh đạo Enron không đợi đến bốn năm để bán cổ phiếu chỉ để làm giàu cho

bản thân rồi bỏ mặc mọi thứ. Suốt thời gian đó, theo logic trò chơi, họ đã nỗ lực cứu vãn công ty vì nếu họ thành công, họ sẽ được hưởng lợi ích lâu dài. Nếu cần phải làm giả sổ sách trong khi cứu vãn công ty thì hãy cứ làm thế. Đối với họ, mục đích biện minh cho phương tiện. Những chuyện đó không thể nào xảy ra nếu các cổ đông, đặc biệt là cổ đông chính biết được tình thế khó khăn của Enron lúc đó.

Nếu cho họ động lực xấu, bạn có thể kỳ vọng họ sẽ có hành động dẫn đến hậu quả xấu cho xã hội. Nếu cho họ động lực tốt thì họ sẽ làm điều đúng đắn, không phải vì họ đức hạnh mà vì điều đó phục vụ cho lợi ích của bản thân họ. Bạn có nhớ vua Leopold? Ở Bỉ ông có động lực tốt nên ông làm nhiều điều tốt. Ở Congo ông có động lực xấu nên ông ta làm toàn những điều tồi tệ.

Vậy thế nào là động lực xấu và thế nào là động lực tốt? Tại sao một số công ty lại gian lận trong khi những công ty khác - chiếm đại đa số - không làm thế ngay cả khi rơi vào tình thế rất xấu? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta có thể tìm hiểu sâu hơn cách thức thay đổi động lực sao cho phù hợp và làm thế nào để đoán biết được ai có động lực xấu và đang rất có nguy cơ sẽ gian lận.

Mô hình gian lận mà chúng tôi dựng nên có một hàm ý rõ ràng, đó là các CEO càng phải làm hài lòng nhiều người để giữ được ghế thì họ càng dễ bị chính những cổ đông trao quyền lực cho họ sa thải. Điều đó đã xảy ra với giới lãnh đạo ở các nước dân chủ, và có vẻ còn xảy ra thường xuyên hơn với CEO làm việc kém ở những công ty tương đối dân chủ. Để tự cứu lấy bản thân, các CEO bị thúc đẩy bởi động cơ sai lầm là phải che giấu tình cảnh thật của công ty, khi đó họ sẽ không phải giải thích ngay kết quả làm việc tồi tệ của mình.

Tôi không có ý nói rằng các công ty "chuyên quyền" hơn (có cơ cấu quyền lực khiến các CEO chỉ cần làm hài lòng ít người hơn) thì không có khả năng gian lận. Mà chỉ là trước khi ban giám đốc thấy rủi ro mất việc lớn đến mức họ phải gian lận thì hẳn mọi thứ đã trở nên khá tồi tệ. Thước đo của chúng tôi đã lập ra ranh giới công ty cổ phần/cá nhân khi chúng tôi xét các công ty chung vốn

(hãy coi đó là một chế độ cầm đầu bởi một nhóm người) và công ty gia đình (chế độ quân chủ).

Các nhà quản lý nhà nước và ban giám đốc công ty có thể làm tốt hơn nhiệm vụ bảo vệ cổ đông và người lao động khỏi rủi ro bị gian lận. Để làm được điều đó, họ cần tập trung hơn vào động lực làm việc của giới giám đốc để họ tự giám sát bản thân cũng như giám sát đồng nghiệp của mình khi tình hình kinh doanh đi xuống. Biết cách điều chỉnh cơ cấu quản lý để có động cơ làm việc đúng đắn chính là cách làm sẽ mang lại thành công. Cân bằng động lực làm việc trong thời kỳ công ty hoạt động tốt cũng như thời kỳ hoạt động kém là thách thức lớn nhất trong việc điều hành công ty sao cho vừa thu hút và giữ được những giám đốc tốt nhất, vừa đáp ứng được kỳ vọng của cổ đông. Cần thiết lập cơ chế quản lý công ty tối ưu trong từng hoàn cảnh cụ thể, căn cứ vào bản chất của thị trường mà công ty đang hoạt động. Một quy định chung chung sẽ không có khả năng điều chỉnh cần thiết để tạo ra động cơ đúng đắn. Lòng tin vào doanh nghiệp đòi hỏi chúng ta phải đi theo hướng này [tạo động lực] hơn là tìm ra những cá nhân tham lam để đổ lỗi hay tìm ra giải pháp chung cho mọi tình huống liên quan đến công tác quản lý công ty. Đi tìm những người tham lam thì không khác gì kẻ say đi tìm chìa khóa chỗ sáng đèn. Vì thông thường những thứ bị mất thường không nằm ở chỗ sáng.

Theo nghĩa rộng hơn, nếu chúng ta thực sự muốn các giám đốc công ty dễ dàng nói thật về những vấn đề họ gặp phải ngay khi họ phát hiện ra chúng thì chúng ta cũng phải thay đổi luật để họ không bị trừng phạt khi lộ ra tin tức bất lợi cho mình.

Rất nhiều công ty đã phát hiện ra vấn đề liên quan đến sản phẩm hoặc hoạt động kinh doanh của mình khá lâu trước khi công chúng biết. Thực tế thì tốt nhất là công chúng không bao giờ biết đến những vấn đề nghiêm trọng đó. Ví dụ, vài năm trước, tập đoàn 3M đã rút sản phẩm chất xịt bảo vệ Scotchgard khỏi thị trường. Scotchgard là một trong những sản phẩm đem lại doanh thu lớn nhất cho công ty, nhưng hôm trước nó còn xuất hiện ở các cửa hàng, hôm sau nó đã biến mất. Vài năm sau, 3M giới thiệu cái mà

họ gọi là Scotchgard mới, đã được cải tiến. Cơ quan bảo vệ môi trường Mỹ và các công ty khác trong ngành hóa chất đều tự hỏi có phải 3M đã phát hiện ra có rủi ro an toàn hoặc sức khỏe nào đó trong thành phần hóa học chính của Scotchgard hay không – chất này không có trong sản phẩm “mới và đã được cải tiến” của họ nữa.

Tôi cũng không biết 3M đã phát hiện ra vấn đề gì, hay đến một ngày họ chỉ đơn giản quyết định là phải thay đổi một sản phẩm thành công. Giả sử họ đã tìm thấy có vấn đề nào đó. Họ sẽ làm gì – không, nói đúng hơn, họ *có thể* làm gì một cách có trách nhiệm? Trong những trường hợp này, ban lãnh đạo công ty có thể sẵn lòng công bố mọi thông tin mà họ phát hiện ra, nhưng họ cũng hiểu rằng làm như vậy sẽ ảnh hưởng đến uy tín của mình. Nếu làm vậy họ sẽ bị chỉ trích, mà nếu không làm họ cũng vẫn bị chỉ trích. Nếu tuyên bố công khai thông tin kia, họ sẽ có thể phải đối mặt với vụ kiện trong đó nguyên đơn là những người đã sử dụng sản phẩm của họ. Điều đó còn xảy ra trước khi mọi người – cả trong và ngoài công ty – biết rằng sản phẩm có vấn đề. Vụ kiện có thể sẽ làm mất giá trị tài sản của cổ đông, điều mà ban giám đốc công ty theo luật có nghĩa vụ phải bảo vệ.

Có thể nhiều công ty sẽ công bố những gì họ biết ngay khi họ phát hiện ra vấn đề nếu nhà nước có quy định không truy cứu trong trường hợp sản phẩm của công ty có lỗi mà công ty không hề biết. Nhưng không nhà nước nào làm như vậy. Giải pháp được ưa thích luôn là kiện tụng, chứ không phải một hành động nào đó mang tính thưởng cho tinh thần trách nhiệm và vì cộng đồng của giới lãnh đạo các công ty đang trong tình huống xấu. Kết quả là các vị giám đốc đã được trao một động lực xấu. Bạn có nhớ những vụ kiện liên quan đến hậu quả của chất DDT? Bạn có nhớ chính Học viện Royal Caroline vào năm 1948 đã được trao giải Nobel ở lĩnh vực Sinh lý và Y học vì đã tìm ra DDT? Kiện tụng diễn ra rất nhanh, quyết liệt. Chúng ta đã không bảo vệ được các công ty và ban giám đốc khi họ có những kỳ vọng và quyết định hợp lý vốn đôi khi trở nên sai lầm không phải do lỗi của họ.

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu cách đặt câu hỏi. Điều

cơ bản là phải tách biệt được từng thành tố của bài toán có thể giúp chúng ta hình dung ra giải pháp. Sau đó, cần chuyển ngay từng thành tố đó thành những vấn đề có thể quyết định riêng biệt hoặc có liên kết với nhau, tùy từng tình huống cụ thể. Khi đã xác định được vấn đề một cách rõ ràng, các chuyên gia sẽ dễ dàng hơn trong việc tìm ra ai là người sẽ thực sự nỗ lực gây ảnh hưởng lên quyết định liên quan đến nó. Tiếp theo, chúng ta có thể sử dụng máy tính để dự đoán và thay đổi cuộc chơi để mô phỏng các đề xuất mà từng người tham gia sẽ đặt ra cho mỗi người chơi khác trong từng bước. Và chúng ta có thể tạo ra động lực để người chơi chấp nhận hoặc từ chối các giải pháp được đề xuất đó.

Khi đã có chương trình máy tính đó, chúng ta có thể giải quyết được vấn đề và không chỉ dự báo được kết quả – như tôi đã làm với mấy tờ giấy ăn – mà còn bắt đầu định trước tương lai để thay đổi kết quả, như những gì tôi cho rằng có thể làm để chống gian lận trong doanh nghiệp. Định trước kết quả trong tương lai sẽ là nội dung chính của hai chương tiếp theo đây.



## ĐỊNH TRƯỚC TƯƠNG LAI

**C**ÁC NHÀ NGOẠI GIAO đều tin rằng tên một nước là một yếu tố quan trọng giúp giải thích nhiều hành vi. Đó là lý do tại sao cơ cấu Bộ Ngoại giao Mỹ được tổ chức theo từng nước, giống như cơ quan tình báo được chia theo khu vực địa lý vậy. Giám đốc các tập đoàn đa quốc gia có cùng quan điểm đó. Khi họ gặp vấn đề ở Kazakhstan, họ gọi cho nhân viên ở Kazakhstan để hỏi xem cần phải làm gì. Hành động này có vẻ rất hợp lý và đúng đắn. Nhưng thực ra nó chỉ đúng một phần, và hoàn toàn không phải giải pháp thích hợp cho hầu hết mọi vấn đề, hay theo cách nhìn của tôi thì không phải cách định trước tương lai.

Bạn đừng hiểu nhầm. Biết rõ từng địa phương và sự khác biệt của nó là rất quan trọng, nhưng có lẽ điều đáng ngạc nhiên là nó không quan trọng bằng việc tìm hiểu con người và xem họ giống nhau ở điểm nào - bất kể họ sống ở đâu. Tôi không hề đi đến kết luận này một cách nồng nỗi hay ngu ngốc - tôi hy vọng thế. Thực tế là sau thời gian làm tiến sĩ, tôi đã trở thành chuyên gia về vùng Nam Á. Thậm chí tôi đã học tiếng Urdu<sup>1</sup> trong năm năm, trong thời gian học đại học và sau đại học. Tôi còn tiến hành nghiên cứu thực tế ở Ấn Độ. Vì vậy tôi rất tôn trọng và đánh giá cao hiểu biết về địa phương.

<sup>1</sup> Ngôn ngữ khởi nguồn từ Ấn Độ, hiện là một trong hai ngôn ngữ chính thức ở Pakistan (ND).

Nhưng tôi không nghĩ chính phủ hay các công ty nên tổ chức theo kiểu đó để giải quyết mọi vấn đề.

Ở đây, cũng như rất nhiều lần khác, tôi lại đang bơi ngược dòng nước xiết. Quan điểm của tôi đã gây nhiều tranh cãi ở nhiều nơi mà tôi từng đi qua, và nhiều người cho rằng những quan điểm như của tôi may lầm thì được coi là ngu ngốc, còn tệ hại nhất thì được coi là nguy hiểm. Nhưng tôi vẫn không e ngại rủi ro khi công bố dự báo của mình về những gì chưa xảy ra, và nói cho cùng, những người phản đối tôi không hề làm điều tương tự.

Nghiên cứu địa phương có giá trị đến mức nào thì về bản chất nó cũng ít có khả năng thay thế cho sự kết hợp giữa kiến thức chuyên gia về địa phương và kiến thức về ứng dụng lý thuyết trò chơi vào cách thức con người ra quyết định. Có vẻ chúng ta thường nghĩ rằng chỉ cần hiểu biết về thực tế là đủ. Một số người còn khẳng định nếu dựa vào một thứ trùu tượng như toán học để dự báo hành vi của con người thì thật là lố bịch. Nhân nói về sự lố bịch, hẳn chúng ta đều nghĩ các nhà hóa học cũng lố bịch nếu họ tin là sự kết hợp giữa khí oxy và hydro ở Trung Quốc lại khác ở Mỹ. Nhưng vì lý do nào đó, chúng ta lại thấy hoàn toàn hợp lý nếu tin là người Timbuktu (Mali) ra quyết định lựa chọn với những nguyên tắc khác hẳn người Tipperary (Ireland). (Chúng ta có thể rất khác các loại hạt trong vật lý, nhưng giữa con người với nhau thì chúng ta không khác nhau đến thế). Kiến thức chuyên gia về địa phương không thể thay thế cho hiểu biết về những nguyên tắc chi phối hành vi ra quyết định của con người, và chỉ nên xếp nó ở vị trí thứ yếu khi kết hợp cả hai để tìm ra đặc điểm riêng của địa phương nếu chúng ta muốn chủ động định trước một tương lai tốt đẹp hơn.

Muốn biết quan điểm nói trên hỗ trợ quá trình dự đoán như thế nào, trong chương này, chúng ta sẽ chuyển sang một nhóm người sống nhờ xung đột: đó là các luật sư. Luật sư cũng có quan điểm về địa phương giống như các nhà ngoại giao, học giả và giám đốc công ty, nhưng cũng phải khen họ *một chút* - lý do của họ khá hơn. Các nước khác nhau có chế độ pháp quyền khác nhau. Một số nước cho rằng con người vô tội cho đến khi bị chứng minh là có tội, trong

khi một số nước khác có quan điểm ngược lại. Một số nước buộc người thua kiện phải trả án phí, một số nước lại không. Nhưng ngoài lý do khác biệt đó thì các luật sư, giống như giới ngoại giao và chính khách, cũng dành quá nhiều thời gian để thỏa thuận giải pháp cho vụ tranh chấp, và hầu như chẳng ai trong số họ từng học về lý thuyết trò chơi hay chiến lược đàm phán. Các luật sư học luật, còn nhà ngoại giao nghiên cứu từng quốc gia. Cả hai nhóm người này chắc đều đọc những cuốn sách phổ thông mà từ đó họ thu được một vài kiến thức hữu ích, nhưng tập hợp những giao thoại hay ho và công thức thành công chung cho mọi người đều không thể thay thế cho việc nghiên cứu nghiêm túc lý thuyết trò chơi hoặc tìm kiếm sự trợ giúp của chuyên gia về cách thức con người ra quyết định.

Khi ngoại giao thành công tức là chiến tranh được tiến hành bằng từ ngữ. Các chiến binh ngồi quanh bàn, uống nước khoáng hiệu Perrier cho đến khi tìm ra giải pháp, và họ chúc tụng nhau bằng rượu vang. Kiên tụng cũng giống như chiến tranh. Giống như hầu hết bất đồng quốc tế đều đã được bắt đầu dàn xếp từ rất lâu trước khi nhà ngoại giao ra trận, các vụ kiện chủ yếu diễn ra ở phòng họp, phòng giám đốc, văn phòng luật sư chứ rất ít khi diễn ra ở tòa. Luật sư chuẩn bị lập luận, nghiên cứu các tiền lệ, thu thập tài liệu và theo dõi động tĩnh của đối phương. Trong vụ kiện của các công ty lớn, người ta bỏ hàng triệu, thậm chí hàng chục triệu dollar cho đội quân luật sư. Tôi đã tham gia các vụ kiện liên quan đến nhiều luật sư và nhiều công ty luật đến mức gần như không thể nhớ hết bọn họ. Công ty của tôi thường xuyên tham gia tư vấn các vụ kiện trong đó bị đơn - thường khách hàng của tôi là bị đơn - phải tiến hành vô số các cuộc họp, lần nào cũng với vài chục luật sư, tất cả thành viên cao cấp các công ty luật lớn, và cứ mỗi giờ làm việc phải trả cho mỗi người 400, 500, 600, 700 dollar hoặc hơn thế. Đây là chưa kể chi phí chuẩn bị cho mỗi cuộc gặp còn cao hơn rất nhiều. Nhân con số đó với hàng chục cuộc họp, và sau đó nhân thêm hai hoặc ba lần nữa để tính chi phí chuẩn bị, bạn sẽ nhanh chóng thấy rằng kiện tụng đắt đỏ khủng khiếp. Tôi đã tham gia tư vấn những

vụ kiện mà số tiền khách hàng của tôi chi cho luật sư còn cao hơn số tiền dàn xếp tranh chấp đến hàng chục triệu dollar.

Tất nhiên, số tiền trả cho luật sư đó không phải là không có lý do. Thường người ta chi tiền cho luật sư vì hai mục đích. Thứ nhất, để mua sự chuẩn bị nhằm tăng khả năng giành thắng lợi. Tất nhiên, đó là nhiệm vụ của luật sư. Thứ hai, tiền được chi ra để tỏ dấu hiệu cho đối phương thấy họ đang phải đối mặt với người có túi tiền không đáy, có thể chấp nhận chi phí lớn để có một cuộc chiến lớn. Thông điệp ở đây là: “Tôi sẽ khiến anh phải dàn quân đánh qua đánh lại, rồi lại tri hoãn, cho đến khi nào cả hai chúng ta hết sạch tiền thì thôi. Mà tôi có thể chi nhiều tiền hơn anh”. Hiển nhiên là đối phương cũng sẽ chi cả núi tiền với mục đích tương tự. Hai bên đang tham gia một cuộc chơi có tên là cuộc chiến làm hao mòn sinh lực địch<sup>1</sup>. Nó rất có lợi cho luật sư, nhưng lại kinh khủng với tất cả mọi người.

Dối với các nhà ngoại giao, thứ tương đương với số tiền khổng lồ được chi cho các vụ kiện chính là quân đội. Nước nào có vũ khí mạnh hơn, số lượng nhiều hơn sẽ khiến các nước khác không muốn đối đầu với họ nữa. Chiến thuật làm nhụt chí đối phương này hầu như luôn có hiệu quả, nhưng đôi khi, cũng như trong các vụ kiện tốn kém, vũ khí cũng không thể giúp bảo vệ được hòa bình – và chiến tranh xảy ra. Chiến tranh và kiện cáo đều là những giải pháp không hiệu quả. Chúng gần như không bao giờ đem lại chiến thắng quyết định, mà thường chỉ dẫn đến một thỏa thuận dàn xếp. Cả hai bên đều nhận thấy về nguyên tắc, họ có thể đạt đến một thỏa thuận mà không phải bỏ ra tất cả những chi phí nhưng cuối cùng cũng chỉ dẫn họ đến bàn đàm phán mà thôi<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Có một nghiên cứu đầu tiên, mang tính cơ sở về ứng dụng trò chơi hao mòn sinh lực, đó là John Maynard Smith và Geoffrey A. Parker, “Logic của cuộc chiến không cân sức”, tạp chí *Animal Behaviour* số 24 (1976) trang 159-175. Ngoài ra có thể xem Anatol Rapaport, *Lý thuyết trò chơi hai người* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1966).

<sup>2</sup> Ví dụ, có thể đọc James D. Fearon, “Lý giải hợp lý nguyên nhân của chiến tranh”, tạp chí *International Organization* số 49 (1995): trang 379-414.

Nguyên nhân các nhà ngoại giao và luật sư không tìm cách tránh khoản chi phí khổng lồ của cuộc đàm phán không thể tránh khỏi vì đơn giản là họ không biết lý thuyết mặc cả. Họ chỉ tìm cách giải quyết tình thế phức tạp một mình. Suy luận theo trực giác và kinh nghiệm là rất hữu ích, và một số luật sư cũng như nhà ngoại giao rất giỏi về mặt này. Nhưng trong nhiều trường hợp, rất nhiều thứ bị bỏ qua, dẫn tới thỏa thuận bì trì hoãn và giải pháp trở nên tốn kém hơn mức cần thiết.

Trong giai đoạn trước khi diễn ra cuộc đàm phán, các luật sư và nhà ngoại giao có xu hướng tập trung tranh luận về tầm quan trọng của vụ việc. Họ rất ít khi suy nghĩ thực sự về động cơ hành động của đối phương, của những người họ đang bảo vệ và của chính họ. Sau khi họ đưa ra ý kiến về các mặt mạnh yếu của họ trong vụ kiện - đây chính là kỹ năng mà các luật sư được đào tạo, họ cũng kiểm tra xem thực tế thân chủ nghĩ gì, dù thân chủ là nguyên đơn và cho rằng mình bị tổn thất nghiêm trọng, hay là bị đơn và nghĩ rằng mình bị lợi dụng. Quan điểm mà phía bị đơn (hoặc nguyên đơn) đưa ra thảo luận nội bộ về tiền bạc hoặc các yếu tố khác phản ánh cách đánh giá của họ về vụ việc. Họ biết đối phương cũng làm như vậy. Trong đàm phán ngoại giao cũng tương tự, bất kể vấn đề là đổi đất lấy hòa bình, giải trừ vũ khí hạt nhân hay những nguyên tắc cơ bản về quản lý đất nước và quyền con người.

Khi công ty tôi tham gia một vụ kiện, khách hàng luôn luôn hỏi chúng tôi muốn đọc bao nhiêu tài liệu. Có lẽ các luật sư hy vọng chúng tôi cũng kiểm chứng thực tế, như họ đã làm với thân chủ của họ và với chính bản thân họ. Thường thì số tài liệu mà chúng tôi được đọc là vô cùng nhiều. Có đến hàng chục hàng chục giấy. May thay, chúng tôi thường trả lời là chúng tôi thực sự không cần đọc tài liệu. Đặc điểm của vụ việc không có giá trị gì lầm mờ khi quá trình đàm phán đã bắt đầu - *chúng thường chỉ dẫn đến thế bế tắc*.

Tại sao lại như vậy? Bạn hãy nhớ lại những thông tin mà chúng ta tìm kiếm khi phỏng vấn chuyên gia. Không thông tin nào trong đó liên quan đến việc quan điểm của mỗi người có ưu điểm gì. Mà

nó chỉ liên quan đến việc tính toán xem mỗi người quan tâm đến kết quả ở mức độ nào, và tìm hiểu xem họ quan tâm đến lợi ích bản thân ra sao. Các giám đốc công ty thường rất chú trọng đến kết quả, các luật sư lại thường đánh giá cao lợi ích mà kết quả đó đem lại khi có thêm hợp đồng và thêm uy tín trong vụ kiện sau.

Ở chương trước, tôi đã đề cập đến một vấn đề - vốn là một bộ phận của một mạng lưới phức tạp gồm các rắc rối mà một công ty lớn đã gặp phải trong vụ kiện với Bộ Tư pháp Mỹ. Tôi đã đưa ra bảng điểm cho từng kết quả như sau:

<i>Vị trí trên thang điểm</i>	<i>Ý nghĩa của điểm số</i>
100	Nhiều tội nghiêm trọng, trong đó có một vài tội đặc biệt nghiêm trọng
90	Một vài tội đặc biệt nghiêm trọng nhưng không có các tội ít nghiêm trọng khác
80	Một tội đặc biệt nghiêm trọng cộng với tội ít nghiêm trọng hơn
75	Một tội đặc biệt nghiêm trọng nhưng không có các tội nghiêm trọng khác
60	Nhiều tội nghiêm trọng nhưng không có tội đặc biệt nghiêm trọng
40	Nhiều tội nhẹ cộng một tội ít nghiêm trọng
25	Nhiều tội nhẹ và không có tội nào nghiêm trọng
0	Chỉ có một tội nhẹ.

Tôi sẽ tiếp tục với ví dụ này để bạn thấy được chúng ta có thể định trước kết quả trong tương lai như thế nào.

Trong Phụ lục 2 có thông tin về vụ kiện do các chuyên gia phía bị đơn cung cấp, các chuyên gia này bao gồm luật sư nội bộ, luật sư độc lập và ban giám đốc công ty. Tất nhiên tôi sẽ thay đổi một số thông tin để bảo mật. Chỉ cần đọc qua phụ lục cũng thấy ngay rằng chỉ với một vấn đề - và trong vụ kiện này còn rất nhiều vấn đề khác - danh sách các bên liên quan đã rất, rất dài. Bị đơn không chỉ có một danh sách dài các luật sư và giám đốc có liên quan đang nỗ lực thay đổi tội danh của công ty, mà công đồng và nhiều cơ

quan thuộc chính phủ liên bang cũng là đối tượng bị hành vi của công ty này tác động. Đây không còn là một vụ việc bất thường nữa mà là một vụ kiện điển hình về quy mô lớn, tổn kém, thậm chí gây tác hại nghiêm trọng.

Một danh sách dài các bên liên quan có nghĩa là trò chơi này phức tạp hơn nhiều so với khả năng theo dõi trong đầu của bất cứ ai. Từ đầu đến giờ, hẳn khi đọc các ví dụ bạn đều nghĩ: "Mình có thể tính ra ngay trong đầu được". Nhưng với tinh huống phức tạp này thì không thể thiếu sự trợ giúp của máy tính. Đó chính là giá trị gia tăng của việc có một thuật toán đáng tin cậy.

Chúng ta đều đã nghe nhiều chuyện về những công ty xấu xa, lừa dối mọi người, coi thường sự an toàn, làm cho khách hàng nghiên cứu ngập sản phẩm của họ, trốn thuế, gây ô nhiễm môi trường, bóc lột người lao động - và chỉ có Chúa mới biết còn những gì nữa. Khi mới nhìn qua vụ này tôi cũng thấy như vậy. Công ty mà chúng ta đang nghiên cứu - khách hàng của tôi - bị buộc tội là đã làm những việc vô cùng tồi tệ, không chỉ vi phạm luật dân sự mà cả luật hình sự nữa. Họ bị khép nhiều nhất vào tội gây tổn hại cho cộng đồng vì mục tiêu lợi nhuận. Nhưng họ lại có vẻ là những người thật sự tốt, ăn nói nhỏ nhẹ, thân thiện, dễ thương. Họ để ảnh con cháu trong ví. Họ đi loại xe khiêm tốn, ăn ở những nhà hàng không có gì đặc biệt, xem những bộ phim hài và chương trình truyền hình thực tế tầm thường. Liệu họ có tệ hại như người ta nói hay không? Liệu những nhân vật đang thuê công ty tôi tư vấn có phải là con quái vật không có trái tim vẫn được báo chí mô tả không?

Như mọi khi, thực tế luôn nhiều sắc thái và phức tạp hơn lời buộc tội, và những người có liên quan không phải là lũ yêu tinh xấu xa như báo chí nói. Nhiều chuyện tệ hại đã xảy ra, nhưng không thể biết chắc công ty phải chịu trách nhiệm, có lỗi, vô ý, hay có ý định gây tổn thất cho người khác - dù chỉ một chút - vì lợi nhuận hoặc bất cứ lý do gì khác. Thực tế là tin tức về vụ việc khủng khiếp thế nào thì thực tế khác hẳn từng đó, và như chúng ta sẽ thấy, có vẻ như công tố viên - nếu không nói là cả cơ quan công tố - cũng hiểu điều đó.

Bạn cần nhớ là không phải tôi đang thanh minh cho những chuyện khủng khiếp đã xảy ra. Tôi và đồng nghiệp kiên quyết thúc giục khách hàng thực hiện những bước đi khác bên ngoài vụ kiện để giúp đỡ công đồng, qua đó thể hiện sự quan tâm đến phúc lợi của người dân. Họ nhiệt tình chấp nhận lời khuyên của chúng tôi và làm theo. Họ cũng muốn làm điều gì đó cho những người bị thiệt hại và cũng suy nghĩ nhiều về việc phải hành động, mặc dù luật sư của họ can ngăn vì sợ rằng làm vậy có nghĩa là tự thừa nhận mình có lỗi. Lời khuyên của chúng tôi đơn giản là giúp đẩy cán cân nghiêng về phía những điều đúng đắn chứ không phải thủ đoạn. Tuy nhiên, quyết định đó liên quan đến cách cư xử nhân bản chứ không liên quan đến công lý.

Công lý buộc ta phải phân biệt được hậu quả với yếu tố lỗi do cố ý hành động hay không hành động, để mặc cho hậu quả xảy ra. Tôi không tin rằng khi mọi chuyện trở nên tồi tệ thì việc đổ lỗi cho người khác là công bằng, trừ khi có bằng chứng (chứ không phải lời nói bông gió) cho thấy người đó cố ý hành động hoặc không hành động trong trường hợp mà một người bình thường cũng có thể thấy trước được hậu quả tồi tệ từ quyết định đó. Cách tốt nhất để phán xét là dựa trên những điều rõ ràng họ có thể biết và kỳ vọng sẽ xảy ra trước khi hành động - chứ không phải dựa trên những cái mà chúng ta biết sau khi tình huống đã xảy ra. Nhưng tất nhiên tôi không phải luật sư, do đó quan điểm của tôi về công lý có thể rất khác quan điểm của hệ thống tư pháp Mỹ. Nói cho cùng, nhiệm vụ của luật sư đâu phải tìm ra sự thật mà là tìm ra cách giải quyết tốt nhất cho thân chủ của họ. Tôi cho rằng đó cũng là nhiệm vụ của mình trong vai trò một nhà tư vấn, chứ không phải một giáo sư.

Dù sao đi nữa thì vở kịch lớn luôn đòi hỏi một sân khấu lớn. Nó cần ít nhất hàng nghìn diễn viên. Nhưng quá trình ra quyết định cuối cùng cũng chỉ xoay quanh một vài ngôi sao chính, tuy nhiên rất nhiều người trong số đó lại ngại ngần công bố tên tuổi. Trong số những người muốn giấu tên có ban giám đốc công ty khách hàng của tôi, một vài người trong số họ đã rất tích cực tham gia thảo luận về cách thức giải quyết vấn đề. Còn có chủ tịch và CEO một số công

ty thành viên có liên quan và luật sư cao cấp nội bộ. Các luật sư độc lập kỳ cựu cũng đóng vai trò rất quan trọng trong vở diễn này.

Mặt khác, vị công tố viên, nhân viên của ông ta và một số luật sư khác thuộc Bộ Tư pháp và ABC (một cơ quan thuộc chính phủ, tôi đặt tên như vậy để giữ bí mật cho khách hàng), người đứng đầu chính quyền cấp địa phương và luật sư của bên nguyên đơn lại không hề ngại tiết lộ tên tuổi. Thậm chí một vài người còn hứng thú với ý tưởng đó. Họ cũng là những nhân vật chính trong vở diễn.

Nhiệm vụ trước mắt là phải làm cho các diễn viên chính đồng ý với nhau về cách dàn xếp. Nếu không, vụ việc sẽ bị đưa ra tòa. Có thể công ty khách hàng của tôi và các đại diện của họ sẽ thoát tôi theo phán quyết của tòa án, nhưng chỉ sau khi họ đã phải trải qua những ngày khốn khổ trong thời gian xét xử. Đây chính là kịch bản mà khách hàng của tôi chờ đợi. Kịch bản này không hề hay ho. Họ đã bỏ công cho kịch bản này hàng năm trời mà vẫn không có tiến triển gì ngoài mối lo ngại sâu sắc rằng thảm họa vẫn lẩn khuất đâu đây.

Biết rõ rằng bóng đèn u tối đang bao phủ mọi cuộc thảo luận, tôi và đồng nghiệp quyết định tìm ra vấn đề và mở rộng mô hình để hiểu sơ bộ tình huống. Chúng tôi rất lò mò không biết liệu mọi chuyện có tuyệt vọng như khách hàng của mình nghĩ hay không. Ước tính ban đầu của mô hình cho thấy kết quả sẽ xảy ra nằm ở vị trí 60 trên thang điểm - ở đây số trung bình gia quyền và số trung vị bằng nhau. Điểm số 60 tương đương với tình huống có nhiều tội nghiêm trọng nhưng không có tội đặc biệt nghiêm trọng. Dự đoán này được coi là một tin tốt lành đối với bị đơn, nó như một tia nắng mặt trời lóe lên trong cái nhìn ám u của họ về tình thế hiện tại.

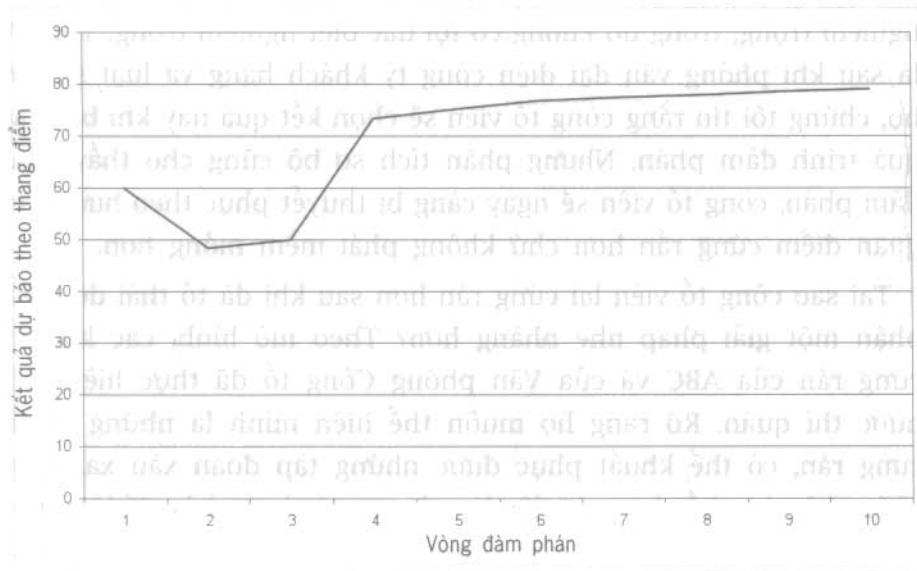
Các giám đốc cao cấp nhất của công ty - chứ không chỉ các cấp thấp - cũng đang xem xét trường hợp bị quy vào ít nhất một tội đặc biệt nghiêm trọng cộng với vài tội nghiêm trọng khác. Do đó, ước tính ban đầu cũng cho thấy có khả năng sẽ đạt được kết quả tốt hơn kỳ vọng. Đây là tin tốt. Nhưng trong cái may bao giờ cũng có cái rủi, và tình huống này cũng không là ngoại lệ. Phần mô phỏng

trò chơi đàm phán sau đó đã xác nhận kỳ vọng bi quan của bi đơn. Ước tính ban đầu đã tỏ ra lạc quan hơn kết luận của mô hình sau khi nó đã mô phỏng hậu quả của hành vi tương tác giữa những người tham gia cuộc chơi. Cần nhớ rằng sự thay đổi so với dự báo ban đầu cũng dẫn tới việc dự đoán chính xác hơn về quyết định cuối cùng. Nói cách khác, động cơ và sức mạnh của bên nguyên đơn cũng như vụ kiện của họ cho thấy khách hàng của tôi sẽ yếu thế khi quá trình đàm phán tiếp diễn. Bóng đèn u tối đã nhanh chóng quay trở lại.

Như có thể thấy trên hình 6.1, mô hình của tôi dự đoán rằng quá trình đàm phán sẽ đi theo một quỹ đạo rất phức tạp, lúc đầu trông có vẻ rất lạc quan, nhưng sau đó tình thế xấu dần đi. Đồ thị cũng minh họa những gì tôi đã trình bày ở phần trước về trò chơi này, nó giống như một ván cờ đa chiều. Nếu tất cả người chơi đều quan tâm đến việc phải đạt được kết quả mà họ mong muốn thì cuộc chơi cũng chỉ phức tạp ngang một giải thi đấu vòng tròn. Nhưng rồi cái tôi của mỗi bên lại tham gia vào quá trình đàm phán, do đó nó có mặt trong trò chơi đàm phán. Một vài người sẽ sẵn lòng chấp nhận rủi ro lớn để giành được chiến thắng vĩ đại. Những người khác lại lo đến chuyện làm sao để không thua hơn là làm sao để thắng. Có nghĩa là phải tìm ra ai đang chọn những nước đi mang lại lời biện hộ mà họ muốn, ai đang chọn những nước đi mang lại cho họ uy tín cao nhất vì đã dàn xếp được vụ việc (hoặc cản trở được sự dàn xếp đó), và ai đang có thái độ nước đôi giữa hai mong muốn đó. Chơi cờ không phức tạp đến thế. Bạn hãy tưởng tượng tham gia trò chơi đàm phán ở đây giống như phải thắng trong ván cờ mà luật chơi với mỗi đối thủ lại khác nhau!

Theo mô hình, thái độ nhân nhượng khi thảo luận sẽ tồn tại trong suốt tám cuộc họp giữa đại diện bên bị đơn và công tố viên hoặc người đại diện. Cuối cùng, sau tám lần trao đổi quan điểm và tranh luận, trò chơi chỉ ra rằng nếu tiếp tục đàm phán thì chi phí bỏ ra sẽ lớn hơn so với những thay đổi nhỏ đạt được trong thỏa thuận. Thỏa thuận cuối cùng sẽ nằm ở vị trí khoảng 80 trên thang điểm, tức là có một tôi đặc biệt nghiêm trọng cộng vài tội ít nghiêm trọng hơn.

Hình 6.1. Quỹ đạo của lời buộc tội khi tương lai chưa được định trước



Phần lớn các luật sư và ban giám đốc công ty đều đưa ra dự đoán giống như kết quả thu được từ mô hình trò chơi. Nếu mô hình không giúp họ cải thiện được tình hình thì công ty tư vấn của tôi chẳng đem lại giá trị gì cho khách hàng. Chúng tôi sẽ chỉ làm họ tốn thêm chi phí mà thôi.

Tuy nhiên, trò chơi cũng hé mở một vài điều mà phần lớn các luật sư không dự đoán được (một luật sư độc lập kỳ cựu đã đoán được kết quả cuối cùng ngay từ đầu, mặc dù ông không biết chính xác tại sao và bằng cách nào lại dự đoán được như vậy). Mô hình mô phỏng chỉ ra rằng những cuộc thảo luận ban đầu với Văn phòng Công tố và những người khác cho thấy sẽ hình thành một liên minh lợi ích khá mạnh quanh những lời buộc tội nhẹ nhàng hơn - gần giống như nước thí quân khi chơi cờ, để dụ công ty và công tố viên vào một nước đi bất lợi cho họ sau này. Hình 6.1 mô tả kết quả của mỗi vòng đàm phán và nó cũng dự đoán rằng đến vòng hai và vòng

ba, phía bị đơn có thể xoa dịu được công tố viên, khiến ông ta cân nhắc đồng ý với lựa chọn ở điểm 50, tức là có cả tội nhẹ lẫn tội nghiêm trọng, trong đó không có tội đặc biệt nghiêm trọng. Thực tế là sau khi phỏng vấn đại diện công ty khách hàng và luật sư của họ, chúng tôi tin rằng công tố viên sẽ chọn kết quả này khi bắt đầu quá trình đàm phán. Nhưng phân tích sơ bộ cũng cho thấy càng đàm phán, công tố viên sẽ ngày càng bị thuyết phục theo hướng có quan điểm cứng rắn hơn chứ không phải mềm mỏng hơn.

Tại sao công tố viên lại cứng rắn hơn sau khi đã tò thá độ chấp nhận một giải pháp nhẹ nhàng hơn? Theo mô hình, các luật sư cứng rắn của ABC và của Văn phòng Công tố đã thực hiện một nước thí quân. Rõ ràng họ muốn thể hiện mình là những người cứng rắn, có thể khuất phục được những tập đoàn xấu xa. Phần phân tích cho thấy họ nghĩ đây là một vụ việc hoàn hảo để làm điều đó. Nước đi của họ là để mặc công tố viên thể hiện sự mềm mỏng lúc mới đàm phán. Sau đó, họ sẽ chộp lấy thái độ mềm mỏng này để gây khó khăn cho ông ta về mặt chính trị, ép ông phải có lập trường cứng rắn hơn khi buộc tội vì ông sợ rằng mình sẽ bị coi là loại người không làm đúng phân sự. Điều này không hay ho gì trước mắt cộng đồng và Bộ Tư pháp. Rõ ràng nhóm luật sư kia đang chơi trò tung xúc xắc, chấp nhận rủi ro cao là họ sẽ thất bại. Nhưng họ có đủ lý do để tin là mình sẽ thành công, và có lẽ họ sẽ thành công thật nếu khách hàng của tôi không sử dụng công cụ trò chơi đàm phán.

Mặc dù (theo mô hình), công tố viên sẵn lòng chấp nhận lựa chọn có tội nhẹ lẫn tội nghiêm trọng, nhưng logic cho thấy nước cờ cứng rắn kia sẽ có hiệu quả. Ông ta sẽ từ bỏ quan điểm mềm mỏng và sẽ ủng hộ việc đưa ra lời buộc tội đặc biệt nghiêm trọng. Đó là cách giải quyết của ông ta khi phải đối mặt với lựa chọn khó khăn giữa một bên là theo đuổi cái mà ông ta nghĩ là đúng và một bên là đi theo sắp đặt của nước cờ để tránh rủi ro nghề nghiệp, đồng thời giữ được sự ủng hộ của Bộ Tư pháp và cộng đồng. Khi đã nhận thấy vị công tố viên đang gấp phải rủi ro chính trị và địa vị nghiêm trọng, rõ ràng chúng tôi có thể tìm ra cách đáp ứng

được cái tôi của ông ta, ngoài ra còn phá hỏng được nước cờ của nhóm luật sư cứng rắn kia.

Mô hình đã tiết lộ một vài điểm thú vị, mở ra cơ hội thay đổi kết quả trong tương lai. Trước hết, như đã nói, theo mô hình, vị công tố viên có quan điểm cứng rắn do sức ép từ các luật sư ở ABC cũng như từ bên trong Bộ Tư pháp và do những lời chỉ trích của một số thành viên thuộc cộng đồng địa phương. Họ rất kiên quyết với quan điểm của mình, và vị công tố viên muốn được họ nhìn nhận là người quan tâm đến việc giúp họ dành được công lý theo như quan điểm của họ. Điều này đặc biệt thú vị vì quan điểm của bản thân vị công tố viên về hình phạt cần áp dụng trong suốt quá trình xét xử lại nhẹ nhàng hơn nhiều. Ông ta không hề nghĩ đến những tội đặc biệt nghiêm trọng, và còn chấp nhận tình huống có vài tội nhẹ. Nhưng khi đối mặt với sức ép mạnh, ông ta sẵn lòng đánh đổi đôi chút tính chính xác của pháp luật để có được sự đúng đắn xét về mặt chính trị và giữ được uy tín cá nhân.

Để có được kết quả tốt hơn, tôi mô phỏng những gì sẽ xảy ra nếu bị đơn thay đổi khoảng lựa chọn đàm phán của mình từ chấp nhận nhiều tội nhẹ và một tội ít nghiêm trọng – thái độ đã được dự đoán – cho đến đầu kia là một hoặc nhiều tội đặc biệt nghiêm trọng. Tôi xem xét tình thế nếu họ nhượng bộ nhiều hơn hoặc ít hơn thì sao. Tôi cũng xem liệu họ có thể làm thế nào đó khiến một vài người có quan điểm cứng rắn phía đối phương đưa ra những lập luận mà vị công tố viên sẽ cho rằng vô cùng ngô nghênh, khi đó nước cờ của đối phương sẽ trở nên phản tác dụng. Khi tìm hiểu nhiều chiến lược khác nhau, tôi đã tận dụng một điểm thu được từ phân tích ban đầu: đó là vị công tố viên có thái độ nghiêng về phía sẵn lòng thỏa hiệp hơn là nhất định giữ vững lập trường. Đồng thời có bằng chứng cho thấy chiến lược của bị đơn là sẽ phải tạo ra lực đồi trọng với sức ép do phía luật sư cứng rắn gây ra – những người muốn lôi buộc tội sẽ bao gồm một vài tội đặc biệt nghiêm trọng.

Như vậy, chiến lược tốt nhất đối với bị đơn là thực hiện hai thay đổi so với kế hoạch ban đầu vốn đã được phản ánh trong dữ liệu họ cung cấp cho tôi. Thay đổi thứ nhất là bên luật sư độc lập, người

ủng hộ phương án một tội ít nghiêm trọng và nhiều tội nhẹ, sẽ cần thống nhất quan điểm với những người còn lại của phía bị đơn là chỉ chấp nhận những tội nhẹ. Mặc dù ông này đã nghĩ đúng về thỏa thuận dàn xếp - và đó cũng là thỏa thuận đạt được cuối cùng của vụ này - nhưng ông không được tỏ thái độ nhượng bộ quá nhiều trong những cuộc gặp đầu tiên với vị công tố viên, và ông ta đã làm được điều đó.

Vị luật sư đã diễn rất hoàn hảo. Jack Nicholson, người có vai diễn tuyệt vời trong phim *Chi một vài người tốt* (A Few Good Men) hẳn cũng bị lu mờ nếu so với vị luật sư hôm đó. Ông đã giả bộ cam kết giữ vững quan điểm mà thực ra ông không tin tưởng. Vì ông ta chính là người dẫn dắt quá trình đàm phán nên khả năng thuyết phục của ông ta là rất quan trọng - và ông đã thuyết phục được mọi người.

Dĩ nhiên, yêu cầu một luật sư hay bất cứ ai khác phải làm ngược lại niềm tin của họ là một việc không hề dễ dàng. Cần phải có niềm tin vững chắc là logic của mô hình chính xác hơn trực giác cá nhân. Như một khách hàng cũ của tôi từng nói khi giới thiệu tôi với đồng nghiệp: "Hãy kiểm tra lại trực giác của mình trước khi vào nhà". Giá trị lớn nhất của mô hình thể hiện ở chỗ nó đem lại một cái nhìn sâu sắc, trái ngược với kỳ vọng của người ra quyết định - nó đúng khi yêu cầu mỗi người phải kiểm tra lại trực giác của mình trước khi vào nhà. Phải là một người can đảm mới có thể thách thức niềm tin của người khác và chỉ đi theo sự chỉ dẫn của một mô hình máy tính, vì nói cho cùng, chúng ta không thể biết cái gì đúng, cái gì sai cho đến khi thực tế diễn ra. Tất cả những gì chúng ta biết chỉ là mô hình đã từng dự đoán chính xác (nhưng rồi ai cũng nghĩ là vấn đề mình gấp phải không hề giống những người trước đó) và liệu logic của đề xuất hành động có tính thuyết phục hay không. Cũng may là trong vụ này, vị luật sư độc lập được yêu cầu phải thay đổi quan điểm đã từng làm việc với công ty tôi từ trước. Thực ra ông chính là người thuyết phục khách hàng mời công ty tôi làm tư vấn. Ông đã biết mô hình của tôi, và như ông nói, nó "rất kỳ diệu", vì vậy ông đồng ý ngay với vai diễn được giao.

Thay đổi thứ hai còn khó chấp nhận hơn nhiều đối với bị đơn. Đương nhiên ban giám đốc công ty đang rất lo lắng và rất mong tìm ra được giải pháp. Theo mô hình, ban giám đốc đang có thái độ sợ hãi quá mức rằng vụ việc sẽ nghiêm trọng hơn nên họ sẽ bị khuất phục trước sức ép ngày càng tăng của đối phương, và đồng ý với lời buộc tội là có nhiều tội nghiêm trọng cộng một tội đặc biệt nghiêm trọng - tức là nước cờ của đối phương sẽ có hiệu quả. Cần nhớ rằng tất cả những phân tích này đều được thực hiện trước khi có cuộc thảo luận với công tố viên. Để không bị buộc tội đặc biệt nghiêm trọng, thay vào đó chỉ là nhiều tội nhẹ và một tội ít nghiêm trọng, cần phải kiểm soát được phản ứng của ban giám đốc khi công tố viên gây sức ép mạnh mẽ lên lựa chọn ban đầu của họ. Chiến lược dành cho ban giám đốc tuy nói thì đơn giản nhưng lại khó thực hiện: Họ phải giữ quan điểm là sẽ không đàm phán hay cho phép có thỏa thuận nào liên quan đến tội nghiêm trọng, chấp nhận rủi ro là vị công tố viên sẽ bức tức và quá trình thảo luận bị đổ vỡ.

Ban giám đốc sẽ phải nhắc đi nhắc lại thông điệp này một cách thật thuyết phục trong suốt nhiều tháng đàm phán với công tố viên và luật sư của mình. Nhóm luật sư sẽ vẫn tiếp tục gấp gáp công tố viên, đồng thời lặp lại nhiều lần với ông ta rằng không thể thuyết phục ban giám đốc mềm mỏng hơn, sau đó đề nghị công tố viên giúp họ có một vũ khí gì đó để thuyết phục ban giám đốc rằng vấn đề này có thể dàn xếp được. Vũ khí đó sẽ là vị công tố viên sẽ đối đầu với nhóm luật sư cứng rắn của ABC, bác bỏ lý lẽ của những người này ngay trước mặt các luật sư của bị đơn trong cuộc họp có mặt tất cả mọi người. Đây là cách để vị công tố viên lật ngược lại nước cờ của nhóm luật sư cứng rắn. Để đạt được kết quả đó, ban giám đốc phải làm theo ý kiến của luật sư của công ty, đó là tiếp tục tham gia những cuộc họp có cả nhóm luật sư ABC thay vì cố gắng gấp riêng vị công tố viên như dự định.

Bạn thử tưởng tượng phản ứng của ban giám đốc. Ý nghĩ đầu tiên của họ là: "Gã này là ai mà cá gan [đây không phải từ họ dùng] bảo chúng ta phải làm gì khi mà mọi chuyện còn chưa rõ ràng?". Thực ra khi tôi đề xuất số tiền mà họ phải bỏ ra để thu xếp vụ việc, một

con số thấp hơn so với họ chờ đợi, họ đã nghĩ tôi bị điên. Khi tôi nói rằng luật sư của họ nên gấp cả nhóm luật sư ABC lẩn công tố viên, hắn họ nghĩ là tôi điên rất nặng nữa.

Mô hình cho thấy số tiền tối ưu và mức giá để dàn xếp vụ việc chỉ bằng một phần ba so với con số mà ban giám đốc công ty cho rằng họ nên đặt ra làm giá khởi điểm, đồng thời, tốt nhất là đề xuất này được đưa ra với sự có mặt của cả công tố viên và luật sư của ABC. Ban giám đốc công ty tin chắc vị công ty viên sẽ đứng phắt dây và bỏ đi nếu họ đưa ra số tiền theo như gợi ý của mô hình. May mà một số người tham gia vụ việc đã từng làm với tôi và các đồng nghiệp của tôi trước đó. Những người này nghĩ ban giám đốc nên nghe theo chúng tôi, và họ sẽ nghe nếu họ có cơ hội biết lập luận của tôi như thế nào. Với ý tưởng đó, luật sư chính của công ty đã thu xếp một buổi gặp giữa tôi và vị giám đốc cao nhất công ty. Ông này sẽ trình bày vụ việc với tôi và xem liệu tôi có thể đưa ra những lý lẽ thuyết phục dựa trên kết quả của mô hình không – tức là liệu tôi có thể thuyết phục ông ta rằng chiến lược mà mô hình đưa ra không hề điên rồ không?

Tôi phải nhắc lại để bạn nhớ rằng tôi đã rất nhiều lần đổi mặt với tình huống này. Những ai đã từng đại diện cho công ty tôi tham gia một dự án đều được chỉ thị là không bao giờ – tôi xin phép nhắc lại, không bao giờ – ủng hộ hay phản đối một phương pháp tiếp cận nào đó nếu không dựa trên kết quả trực tiếp thu được từ mô hình. Ở đây không có chỗ cho ý kiến cá nhân. Chúng tôi không phải chuyên gia trong những vụ việc mà chúng tôi phân tích, và nhìn chung chúng tôi còn không biết gì mấy về ngành công nghiệp liên quan. Vì vậy chẳng ai có lý do gì phải coi trọng ý kiến cá nhân từ phía chúng tôi. Nhưng có một thực tế là chúng tôi có thể chỉ ra rằng các quan điểm, thủ thuật, chiến lược mà chúng tôi đề xuất đều hình thành từ logic của mô hình và dữ liệu do khách hàng cung cấp, chứ không phải do chúng tôi tự nghĩ ra và thuyết phục khách hàng bằng tinh độc lập và đáng tin cậy của quan điểm của mình. Họ có thể tranh cãi về logic của mô hình – chúng tôi thích những cuộc nói chuyện kiểu đó – và đôi khi họ cũng làm như vậy, nhưng họ luôn

biết rằng nếu có bất đồng thì là họ bất đồng với logic hoặc với dữ liệu đầu vào mà chúng tôi thu thập được khi phỏng vấn chuyên gia (thường là chuyên gia của chính họ), chứ không phải bất đồng với chúng tôi. Điểm mấu chốt trong những gì chúng tôi trình bày, tóm tắt và thảo luận là logic và bằng chứng, chứ không phải ý kiến cá nhân của bất cứ ai. Và những logic và bằng chứng đó cuối cùng sẽ là cơ sở để mọi người quyết định liệu có nên thử một phương pháp trái ngược với trực giác ban đầu của họ không.

Không nên mù quáng tuân theo mô hình. Nói cho cùng, mô hình chỉ là một tập hợp các phương trình mà thôi. Nhưng cũng không nên bỏ qua kết quả của mô hình chỉ vì nó khác với ý kiến của mình. Tôi muốn nhắc lại rằng giá trị lớn nhất của mô hình là nó đem lại cho mọi người cách tư duy khác về vấn đề chúng ta gặp phải. Đây là một phần sức mạnh quan trọng mà lý thuyết trò chơi, tư duy chiến lược mang lại cho chúng ta. May mắn là sau đó, thông thường các khách hàng đều nhận thấy logic của mô hình là hợp lý đối với họ, và nói cho cùng thì dữ liệu là của họ, có thể điều chỉnh được và nhập lại vào mô hình để xem kết quả thu được tốt đến mức nào. Vì vậy, cuối cùng, khi khách hàng chịu nghe theo chúng tôi thì đó là vì họ đã bị thuyết phục bởi tính đúng đắn của logic đó.

Tất nhiên, không phải vị khách hàng nào cũng “kiểm tra lại trực giác của mình trước khi vào nhà”. Khi họ không làm theo lời khuyên mô hình đưa ra thì mô hình cũng có xu hướng dự đoán chính xác kết quả sẽ như thế nào. Họ thường gấp phải kết cục tệ hơn nhiều. Trong vụ việc chúng ta đang bàn đến, người đại diện ban giám đốc đã bị thuyết phục sau khi tìm hiểu tôi và kiểm tra kỹ kết quả trong khoảng tầm giờ đồng hồ làm việc căng thẳng. Ban giám đốc nhất trí làm theo cách mà chúng tôi đề xuất.

Để truyền đạt thông điệp một cách thuyết phục, luật sư chính của công ty đã đồng ý gấp công tố viên và yêu cầu, thậm chí nài nỉ nhóm luật sư ABC cũng phải có mặt. Lê tự nhiên là yêu cầu này làm cho vị công tố viên rất ngạc nhiên. Và nhóm luật sư ABC còn ngạc nhiên hơn, đồng thời hết sức thất vọng. Theo logic mô hình, họ muốn tránh xuất hiện trên sân khấu và thích đóng vai trò đứng sau

tâm màn che để chọc gãy bánh xe hơn. Họ muốn gây ảnh hưởng, thậm chí phỉnh phờ hoặc ép buộc công tố viên sau khi ông này gặp riêng luật sư của công ty. Họ cố tránh phải tham dự cuộc họp với luật sư chính của công ty với lý do không thu xếp được thời gian. Nhưng vị luật sư này đã làm nhụt chí đối phương khi nói rằng ông sẵn lòng gặp họ bất cứ lúc nào thuận tiện. Do đó, hy vọng thực hiện nước cờ thí quân của nhóm luật sư ABC tan vỡ. Với nước cờ gây bất ngờ từ phía chúng tôi, họ đã đánh mất cơ hội của mình.

Luật sư chính trình bày niềm tin chân thành của ban giám đốc là họ không gây ra tội nào thuộc nhóm tội nghiêm trọng. Ông ta cũng đưa ra lý lẽ cho rằng nếu công ty đồng ý với những gì công tố viên đòi hỏi thì không khác gì phải từ bỏ lĩnh vực kinh doanh quan trọng nhất của mình. Thông điệp ở đây là ban giám đốc thậm chí không nghĩ gì đến việc cân nhắc bất cứ thỏa thuận nào liên quan đến những lời buộc tội về tội nghiêm trọng.

Tất nhiên, chúng ta biết rằng trong tình thế xấu nhất, công ty sẽ phải nhượng bộ và chấp nhận một hoặc một vài tội đặc biệt nghiêm trọng, ngay cả khi điều đó có nghĩa là họ mất đi lĩnh vực kinh doanh quan trọng của mình. Họ phải làm sao để đẩy nhanh quá trình đàm phán đi đến thỏa thuận cuối cùng, nhờ đó có thể tiếp tục kinh doanh. Họ tin rằng ngay cả nếu họ giành chiến thắng tại tòa - ai cũng biết là không thể chắc chắn điều đó ngay cả trong tình huống tốt nhất - thì thiệt hại về mặt chính trị, xã hội và kinh tế của một phiên tòa kéo dài sẽ trở nên quá sức chịu đựng. Tốt hơn cả là thống nhất tội trạng và chấp nhận hậu quả. Bạn hãy nhớ lại trường hợp Arthur Andersen (công ty này không liên quan đến vụ việc chúng ta đang thảo luận). Họ đã đấu tranh chống lại lời buộc tội liên quan đến kết quả kiểm toán công ty Enron và đã bị tuyên là có tội trước tòa, và họ chỉ được Tòa án Tối cao thay đổi phán quyết sau khi họ gần như chấm dứt hoạt động. Đôi khi thắng tại tòa lại không tốt bằng chấp nhận một lời buộc tội ngay cả khi bạn vô tội. Quá trình tố tụng có thể sẽ đem lại câu trả lời đúng, nhưng thường nó chỉ xuất hiện sau khi bên bị đơn không thể gánh nổi các khoản chi phí nữa.

Như trong nhiều tình huống khác, giải pháp mô hình đưa ra là để tránh tình huống xấu nhất. Cách giải quyết theo logic của mình ở đây thực ra chính là một kiểu lừa phỉnh mà chúng ta đã nhắc đến khi tìm hiểu các vấn đề cơ bản trong hai chương về Lý thuyết trò chơi. Chúng ta đều biết rằng ban giám đốc sẽ biện hộ theo hướng mình mắc nhiều tội nhẹ nếu được tự quyết định, nhưng vị công tố viên không biết và không thể biết điều đó.

Sau nhiều tháng thảo luận, đúng như dự đoán, công tố viên đã đáp lại sức ép từ phía ban giám đốc và quyết định mình đứng về bên nào. Thay vì nhượng bộ nhóm luật sư của ABC, ông đã to tiếng với họ ngay trong cuộc họp mà chúng tôi mời họ tham gia. Ông tận dụng cơ hội này để khẳng định quan điểm ban đầu của ông về thỏa thuận cuối cùng. Nhóm luật sư cứng rắn kia bỗng bị biến thành những người nóng tính, thiếu thực tế, thậm chí đưa ra đòi hỏi ngu ngốc. Và vụ việc được thống nhất là bị đơn mắc vào một vài tội nhẹ và một tội ít nghiêm trọng. Đây là kết quả mà công ty mong muốn và cho là hợp lý. Họ đã nghĩ không thể đạt được nó, và hẳn là như thế nếu họ trực tiếp đưa ra lời yêu cầu trong thỏa thuận. Nếu cứ bám chặt lấy kết quả cuối cùng thì họ sẽ luôn bị ép buộc phải nhượng bộ nhiều hơn mà thôi. Còn thực tế là họ đã đạt được một thứ tốt hơn nhiều so với những gì mà ban giám đốc và nhóm luật sư (trừ một người) nghĩ.

Đây là một tình huống điển hình cho việc định trước tương lai. Ban giám đốc, công tố viên, các luật sư cứng rắn của Bộ Tư pháp Mỹ - họ rõ ràng là những người hoàn toàn khác nhau, với nền tảng giáo dục khác nhau, kinh nghiệm sống khác nhau, và niềm tin vào thế giới xung quanh cũng khác nhau. Nhưng tất cả bọn họ đều đưa ra lựa chọn từ một loạt các hành vi của con người - và nói cho cùng có rất nhiều lựa chọn. Họ có thể tìm kiếm sự thỏa hiệp; họ có thể tìm cách ép buộc người khác phải đầu hàng; họ có thể đầu hàng đối thủ; họ có thể tự buộc mình vào cuộc chiến chống lại đối phương; và họ có thể giả bộ có một trong các hành vi nói trên. Đó là tất cả những lựa chọn có thể có cho mọi tình huống. Bí quyết của vụ việc này là phải cô lập được công tố viên; vì ông ta là người cầm lái

chính. Cái mà ông ta nghĩ là “đúng” – bắt kể thực ra nó có đúng hay không – và cái mà ông ta muốn đạt được để thỏa mãn cái tôi cá nhân là hai yếu tố cơ bản giúp định trước được kết quả cuối cùng. Trong vụ việc này, câu hỏi chính thực ra là: có thể sắp xếp hai mối quan tâm này thế nào để có lợi nhất cho khách hàng của tôi?

Nếu tôi sử dụng đến kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh của khách hàng ở đây thì có lẽ tôi phải đọc đến hàng nghìn trang giấy do cả một đội quân luật sư chuẩn bị, có lẽ tôi đã chết chìm trong hàng đống đạo luật, và có lẽ cuối cùng tôi sẽ tìm ra được một lý lẽ thật thông minh để giải thích tại sao khách hàng của tôi chỉ mắc vào nhiều tội nhẹ và một tội ít nghiêm trọng. (Tất nhiên công ty này không trả tiền cho tôi để làm việc đó, thực tế đó mới là những gì các luật sư phải làm nếu vụ việc bị đưa ra tòa). Nhưng sau đó, với nhiều mâu thuẫn về quan điểm thì bắt kể tôi có đưa ra một lý lẽ sáng suốt đến mức nào, tôi có nỗ lực nhiều đến đâu thì điều đó vẫn chẳng đem lại ý nghĩa gì. Vì tất nhiên, nhóm luật sư thông minh phía nhà nước cũng sẽ đưa ra một lập luận hay không kém rằng có nhiều tội nghiêm trọng – và khi đó mọi chuyện trở nên vô cùng may rủi. Không, phương pháp đem lại kết quả mong muốn là phải hiểu đúng tình hình, và sau đó tìm cách *nương theo* nó, chứ không phải chống lại nó, thông qua một chuỗi các hành vi tương tác. Quá trình dự báo này không dựa trên những lời kể lể, than phiền (chúng chỉ làm cho mọi chuyện khó khăn hơn). Nếu mọi người đều đang lâm vào thế bế tắc thì quả là không may vì họ có mâu thuẫn, nhưng chính hành vi tập trung quanh thế bế tắc cho thấy các bên đều đang tìm kiếm một thay đổi nào đó giúp phá vỡ nó – bắt kể thay đổi đó là gì. Dự báo tương lai cho chúng ta biết có một mạng lưới các kênh ra quyết định rất phức tạp với nhiều chiếc van sẽ đóng hoặc mở mỗi khi có một hành động nào đó được thực hiện hoặc bỏ qua. Nếu tôi đưa ra các lựa chọn A, B và C thì cánh cửa D, E và F sẽ mở ra, và mọi chuyện cứ thế tiếp diễn theo cấp số nhân (tôi nhắc lại, đó là lý do tại sao chúng ta cần máy tính!). Trong quá trình liên tục ra quyết định trên mạng lưới, bỗng nhiên mọi chuyện thay đổi, quan điểm cũng thay đổi, và trong tình huống

này, vì công tố viên đã di đến chỗ ông ta cảm thấy cách nhìn của mình hợp lý và mình đã thành công trong việc áp đặt hình phạt nặng hơn chút ít lên khách hàng so với mong muốn ban đầu (mặc dù thực tế thì không phải như vậy).

Quá trình này đòi hỏi phải khai thác và thay đổi được nhận thức của con người, bằng cách xem xét kết quả của từng bước di theo mô hình, qua đó tìm ra ai là người sẽ thay đổi được tình thế và làm thế nào để chống lại sự thay đổi đó nếu nó đem lại hậu quả xấu cho khách hàng. Bất kể vấn đề là giải quyết chương trình hạt nhân của Iran, dự đoán hành động của al-Qaeda hay chuẩn bị cho một vụ sáp nhập công ty, quy trình thực hiện vẫn không thay đổi. Mọi đối tượng tham gia vào những cuộc chơi này đều là con người, không hề khác biệt nhau cho dù họ sống ở nơi nào trên thế giới.

Vì vậy, trong chương sau, tôi sẽ phân tích một vài vấn đề mà tôi vừa đề cập ở trên và xem chúng ta có thể định trước được một kết quả có lợi như thế nào. Những ví dụ đó sẽ minh họa cho tổn thất tiềm năng mà chúng ta phải chịu nếu không dự đoán hoặc giải quyết được những rủi ro ở phía trước.



## TUA NHANH HIỆN TẠI

MÔT TRONG NHỮNG CÁI LỢI lớn nhất khi làm thành viên Viện Hoover thuộc Đại học Stanford là bạn có cơ hội tham gia những hội thảo nhỏ với những học giả và người lập chính sách thú vị nhất thế giới. Hội thảo kiểu này thường không chính thức, tức là mọi người có thể thẳng thắn trao đổi quan điểm về những vấn đề quan trọng nhất thời đại. Một cuộc hội thảo kiểu đó về tranh chấp giữa Israel và Palestine đã khiến tôi phải suy nghĩ xem lập luận theo lý thuyết trò chơi có thể đóng góp gì để giải quyết những trở ngại tưởng như không thể khắc phục được trên con đường đi tới hòa bình. Phương pháp mà tôi đang xem xét thực ra không phải giải pháp cho bắt đồng, nhưng nó cũng là một bước đi dài tiềm năng, đem lại triển vọng hòa bình thực sự lâu dài.

Dù có xét đến tất cả những hạn chế của nó, ý tưởng của tôi ở đây sẽ là một ví dụ cho thấy lập luận theo lý thuyết trò chơi có thể đưa chúng ta đi theo một hướng mới như thế nào, ngay cả với những tình huống có vẻ như khó thay đổi nhất. Nếu logic của lý thuyết trò chơi có thể thúc đẩy tiến trình giải quyết tranh chấp giữa Israel và Palestine thì hẳn là nó sẽ góp phần vào việc giải quyết một trong những vấn đề ngoại giao quan trọng nhất hiện nay. Với ý nghĩa đó, chúng ta hãy cùng xem xét mối quan hệ giữa Israel và Palestine. Biết đâu có người sau khi đọc xong cuốn sách này sẽ giúp biến ý tưởng thành hiện thực hoặc chỉ ra được thiếu sót nếu có.

## HÃY CÙNG THỎA THUẬN

Đổi đất lấy hòa bình và đổi hòa bình lấy đất là hai công thức bị coi là thất bại, dù là ở Trung Đông hay bất cứ nơi nào khác. Ý tưởng của chúng nghe có vẻ hợp lý, vì vậy được rất nhiều người quan tâm. Ehud Barak đề xuất chính sách đổi đất lấy hòa bình ở hội nghị thương đỉnh tổ chức tại Trại David vào tháng 7/2000. Hội nghị đó có sự tham gia của ông (với tư cách là thủ tướng Israel), Yasser Arafat (lúc đó là tổng thống Palestine) và tổng thống Mỹ Bill Clinton. Hiệp ước Oslo năm 1993 cũng là một thỏa thuận đổi đất lấy hòa bình. Kế hoạch được Barak trình bày ở Trại David và những biến thể khác của nó sau này đều đã thất bại. Và mọi thỏa thuận đổi chác tương tự cũng sẽ thất bại như thế. Không có cách nào chấm dứt được bạo lực, và không ai đảm bảo với bên kia là họ sẽ giữ lời hứa, đưa ra một cam kết đáng tin cậy.

Mỗi lời hứa – dù là đổi đất lấy hòa bình hay ngược lại – đều chứa trong nó cái mà lý thuyết trò chơi đôi khi gọi là sự khác biệt về thời gian. Tức là hôm nay, một bên sẽ trao cho bên kia những lợi ích không thể lấy lại được với hy vọng là ngày mai sẽ được đền đáp. Nhưng gần như mọi chuyện luôn xảy ra ngược lại, bên kia sẽ tận dụng lợi ích nhận được để tìm kiếm thêm nhiều lợi ích hơn nữa trước khi thực hiện lời hứa của mình. Từ bỏ đất đai để nhận được lời cam kết duy trì hòa bình là một hành động chắc chắn dẫn tới việc bên kia sẽ đòi thêm đất trước khi thiết lập hòa bình. Giữ hòa bình để có lời hứa trao trả đất đai cũng gấp ván đè tương tự. Bên thực hiện lời hứa giữ hòa bình đã buông vũ khí để thể hiện lòng tin, nhưng sau đó bên giao đất lại bội ước, vì họ không hề cảm thấy mình có nghĩa vụ phải thực hiện lời hứa giao phần đất mà đối phương không còn khả năng đánh chiếm<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Để biết chi tiết hơn về một vài hậu quả đáng ngạc nhiên của hành vi không giữ cam kết khi theo đuổi hòa bình, bạn đọc có thể xem Ethan Bueno de Mesquita, "Hòa giải, chống khủng bố và xu hướng bạo lực của quân khủng bố", tạp chí *International Organization* 59, số 1 (2005): trang 145-176.

Sự khác biệt về thời gian là vấn đề phát sinh trong rất nhiều tình huống chứ không chỉ trong đổi đất lấy hòa bình hoặc đổi hòa bình lấy đất. Thực tế, chúng ta đã có một ví dụ minh họa vấn đề này ở các chương trước khi phân tích về Bắc Triều Tiên. Nguy cơ bị các nước nuốt lời hứa sau khi Bắc Triều Tiên đã giải trừ quân bị chính là lý do tại sao không thể yêu cầu Kim Jong Il loại bỏ năng lực sản xuất hạt nhân, nhưng nếu đề nghị đàm phán một thỏa thuận trong đó ông ta đồng ý đóng cửa chương trình hạt nhân thì có thể lại hiệu quả. Với vấn đề Trung Đông, logic cũng tương tự.

Chúng ta cùng nhìn lại quyết định (đơn phương) rút quân khỏi dải Gaza, trả đất cho người Palestine hồi tháng 8/2005 của Ariel Sharon, vị thủ tướng cứng rắn của Israel. Một phần lý do quan trọng khiến Sharon hành động như vậy có lẽ là ông kết luận rằng việc trấn giữ dải Gaza là quá tốn kém. Do đó, ông quyết định yêu cầu người định cư Israel rời bỏ nhà cửa – việc người Israel định cư ở đây là điều làm người Palestine khó chịu nhất – với hy vọng rằng nếu trao trả dải Gaza, đối phương sẽ có thiện chí và sẽ có hòa bình. Niềm tin cho rằng hành động tốt đẹp dù với động cơ gì cũng sẽ đem lại phản ứng tốt đẹp phản ánh thái độ lạc quan về bản chất con người – một thứ mà đôi khi cũng có trong thực tế, nhưng thường thi chúng ta chỉ bắt gặp thứ trái ngược, đó là lòng tham và tính hiếu chiến. Bạn đã biết rằng lý thuyết trò chơi ít khi có cái nhìn lạc quan về bản chất con người. Có thể đoán trước được thái độ lạc quan của Sharon là sai lầm. Ngay sau khi chính phủ (được bầu một cách dân chủ) do phong trào Hồi giáo Hamas chiếm đa số dùng vũ lực để đẩy bật đảng Fatah của tổng thống Palestine Mahmoud Abbas ra khỏi Gaza, phía Hamas đã dùng tên lửa tăng cường tấn công các thị trấn Israel gần biên giới Gaza. Việc trao đất cho người Palestine mà không kèm theo theo ràng buộc nào đã không thể đem lại hòa bình. Mà nó chỉ khiến đối phương đòi thêm đất cũng như bạo lực gia tăng.

Bạn cần nhớ rằng phương cách này thất bại không phải do người Palestine không tốt. Người Israel cũng đã từng có hành vi tương tự trước đó. Sau khi đánh bại người Ả Rập trong cuộc chiến năm 1967 và một lần nữa vào năm 1973, Israel không chỉ chiếm đóng vùng

đất vốn trước kia do Ai Cập, Syrie, Jordan và Palestine kiểm soát mà họ còn cho phép người dân mở rộng khu định cư được biện minh là đã được Abraham và Chúa thỏa thuận trong kinh thánh. Thực tế là các khu định cư Do Thái hầu như luôn luôn chiếm các điểm cao bao quanh các ngôi làng Palestine, khiến người Palestine không thể cảm thấy an toàn trong chính ngôi nhà của mình. Thậm chí, tệ hơn, trong hàng chục năm, Israel còn hạn chế sự di lại của người Palestine ra vào lãnh thổ Israel, giống như họ đã từng làm với người Israel gốc Palestine ngay trong lãnh thổ Israel. Kết quả là chính phủ Israel đã ngăn cản người Palestine giành độc lập bằng con đường hòa bình bằng cách hạn chế quyền tự do hội họp. Khi Israel có cơ hội thúc đẩy hòa bình với Palestine sau cuộc chiến 1967, họ đã không làm được điều đó, cũng giống như người Palestine đã thất bại trong nỗ lực gây dựng hòa bình với người Israel.

Mọi công thức đổi đất lấy hòa bình hay ngược lại mà tôi biết đều có kết cục thất bại. Mọi nỗ lực liên quan, bất kể đơn phương, song phương hay đa phương chẳng làm được điều gì, trừ việc khiến cho tình thế tồi tệ hơn vì đã tạo ra nhiều hy vọng sai lầm và gây nhiều phiền toái. Chúng luôn gây phiền toái vì những người kiến tạo hòa bình đơn giản là không quan tâm đến sự khác biệt về thời gian khi xây dựng chiến lược. Họ chỉ dựa vào thiện chí và xây dựng niềm tin trong khi thực tế không có cả hai thứ đó. Thay vào đó, họ nên thúc đẩy tiến trình hòa bình dựa trên lợi ích nhỏ hẹp của các bên tham gia. Họ nên cân nhắc xem liệu đề xuất của mình có phải là một chiến lược khiến cho không ai có động lực từ bỏ nó, chứ không phải đi tìm một giải pháp đòi hỏi sự hợp tác giữa các bên. Bạn có nhớ tình huống tiến thoái lưỡng nan của tù nhân trong Chương 3? Cả hai người tham gia cuộc chơi đều sẽ có lợi hơn nếu họ hợp tác với nhau chứ không phải cạnh tranh lẫn nhau. Vấn đề là ở chỗ nếu chỉ có một người không hợp tác thì lợi ích của người đó sẽ còn lớn hơn nữa. Kết quả là chẳng ai chịu hợp tác cả, và cả hai đều rơi vào tình thế xấu hơn so với khi họ hợp tác. Đó chính là một tình huống nan giải. Xung đột Israel-Palestine cũng vậy, hợp tác sẽ không thể là giải pháp bền vững nếu trước đó cấu trúc trò chơi không thay đổi.

Có một cách để thay đổi cuộc chơi, đó là làm cho chi phí và lợi ích thay đổi một cách trực tiếp và tự động mỗi khi một người chơi lựa chọn một hành động nào đó. Một chiến lược có tính chất tự thực thi sẽ giải quyết được vấn đề và góp phần thúc đẩy hòa bình và thịnh vượng cho các bên. Ở đây, tôi muốn sử dụng sức mạnh của tư duy theo lý thuyết trò chơi để đề xuất một bước đi quan trọng tiến tới hòa bình cho người Palestine và người Israel. Đây không phải một kế hoạch tổng thể, nhưng nó cũng là một cách có khả năng đem lại hòa bình. Những gì tôi trình bày sau đây đều tuân theo logic của lý thuyết trò chơi, nhưng không chỉ đơn thuần là đánh giá những khả năng có thể xảy ra mà còn là một loạt các lập luận về cách thức chấm dứt bạo lực. Đây là một đơn thuốc giúp hai bên có bước tiến mới.

Cái quan trọng nhất trong đề xuất của tôi là cụm từ “có khả năng tự thực thi”. Có nghĩa là nó đòi hỏi rất ít hoặc không cần đến sự hợp tác hay lòng tin giữa người Israel và người Palestine. Ý tưởng của tôi sẽ đem lại cho tất cả các bên động cơ thúc đẩy hòa bình và chống khủng bố vì lợi ích của chính họ mà hoàn toàn không phải lo lắng liệu hành vi của mình có làm lợi cho đối phương hay không. Tức là nó tuân theo đúng cái nhìn bi quan về bản chất con người của lý thuyết trò chơi.

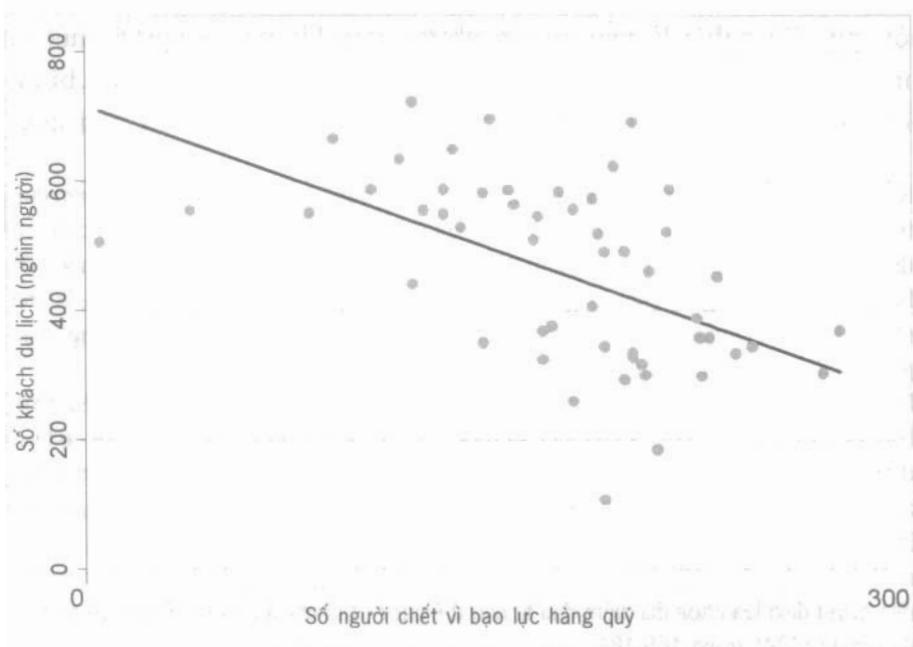
Ý tưởng của tôi như sau: chính phủ Israel và Palestine sẽ lấy một phần doanh thu thuế từ ngành du lịch của mình (và chỉ từ ngành du lịch) để trả cho đối phương. Trước khi đi vào chi tiết - với những âm mưu xấu - chúng ta cùng xem tại sao lại là thuế từ du lịch chứ không phải ngành khác. Tại sao không thúc đẩy hòa bình thông qua một dự án kinh doanh mạo hiểm chung giữa Israel và Palestine chẳng hạn, hay cho phép người dân di chuyển tự do hơn qua biên giới hai nước hoặc bắt cứ cách nào khác? Như chúng ta sẽ thấy sau đây, chia sẻ doanh thu thuế từ ngành du lịch đem lại cho hai bên một cơ hội gần như là duy nhất.

Nhà nước Palestine luôn coi du lịch là một trong những ngành trụ cột của nền kinh tế trong tương lai. Kỳ vọng này rất hợp lý vì trong

lãnh thổ hiện tại và dự kiến trong tương lai của Palestine có vô số địa danh lịch sử và tôn giáo. Năm 2007, tổng thu nhập quốc dân (GDP) của Palestine là 4,8 tỉ dollar. Trong suốt thời kỳ có hòa bình, du lịch chiếm hơn 10% thu nhập của đất nước và nó có thể cao hơn thế rất nhiều. Trong khi đó, GDP của Israel vào năm 2007 là hơn 160 tỉ dollar. Doanh thu ngành du lịch năm 2005 là 2,9 tỉ dollar và năm 2006 là 2,8 tỉ dollar. Dự kiến năm 2008 con số này là khoảng 4,2 tỉ dollar. Do đó, du lịch là một nguồn thu nhập khá, nhưng vẫn chiếm tỷ lệ tương đối nhỏ đối với Israel.

Du lịch có một đặc điểm mà chúng ta có thể khai thác để cải thiện triển vọng hòa bình. Bạn đã thấy du lịch và doanh thu thuế từ du lịch là những yếu tố bị tác động rất lớn bởi tình hình bạo lực. Có thể thấy ví dụ minh họa trên hình 7.1. Trục hoành là số người Palestine và Israel chết vì bạo lực xảy ra khi có xung đột giữa hai

Hình 7.1. Phản ứng của khách du lịch đến Israel trước tình hình bạo lực



nước từ năm 1988 đến 2002<sup>1</sup> với con số hàng quý được biểu diễn trong khoảng từ 0 đến 300. Trục tung là số khách du lịch (tính theo nghìn người) đến Israel hàng quý cũng trong khoảng thời gian từ 1988 đến 2002<sup>2</sup>. Không may là tôi chưa có số liệu tương ứng của Palestine, nhưng những gì tôi thu thập được cho thấy xu hướng quan hệ giữa hai biến số này ở Palestine cũng tương tự ở Israel. Khi bạo lực gia tăng, số khách du lịch giảm, và khi bạo lực giảm thì số khách du lịch tăng lên.

Đường thẳng trên đồ thị là ước lượng tốc độ biến động lượng khách du lịch trong ba tháng sau khi tình hình bạo lực được công bố, còn các điểm chấm phản ánh số khách du lịch thực tế đến Israel tương ứng với tình hình bạo lực thật sự xảy ra trong ba tháng trước đó. Khoảng thời gian ba tháng chênh lệch giữa con số khách du lịch và tình hình bạo lực là để cho những khách du lịch tiềm năng có đủ thời gian để thay đổi kế hoạch đi lại của mình.

Rõ ràng là bạo lực gia tăng sẽ dẫn tới có ít khách du lịch hơn. Thực tế là trung bình, cứ có thêm một người tử vong vì bạo lực thì số khách du lịch sẽ giảm đi 1.300 người và số giường khách sạn được thuê giảm đi 2.550 giường. Trung bình có 53 người chết vì bạo lực trong một quý. Có nghĩa là nếu so với những quý không có người chết vì xung đột bạo lực thì trong ba tháng xảy ra bạo lực ở mức trung bình, số khách du lịch sẽ giảm đi gần 70.000 người. Trung bình mỗi quý,

<sup>1</sup> Kết quả tính toán ảnh hưởng của số người chết (trực hoành) lên số khách du lịch được dựa trên phép tính logarithm của số người chết khi con số này thay đổi theo một tốc độ cố định. Ví dụ khi số người chết tăng gấp đôi từ 10 lên 20 sẽ cho thấy kết quả dễ nhận biết hơn so với khi số người chết tăng từ 190 lên 200 – mặc dù mức tăng tuyệt đối là như nhau. Phép toán logarithm tính sự thay đổi theo quy mô, do đó khoảng cách bằng nhau giữa hai điểm phản ánh cùng một tỷ lệ % số người chết tăng thêm.

<sup>2</sup> Do thiếu số liệu nên tôi chỉ có thể tính toán cho từng đó năm. Bạo lực và du lịch đều được tính theo số liệu hàng quý. Số người Palestine chết vì bạo lực nhiều hơn. Đồ thị sẽ có hình dạng tương tự nếu chỉ biểu diễn số người chết ở phía Palestine chứ không phải toàn bộ số người chết do xung đột. Số liệu về khách du lịch đến Israel được lấy từ Ngân hàng Israel ([http://www.bankisrael.gov.il/series/en/catalog/tourism/tourist\\_entries/](http://www.bankisrael.gov.il/series/en/catalog/tourism/tourist_entries/)) Số liệu về số người chết do bạo lực được lấy từ bài nghiên cứu của David Fielding, “Xung đột bạo lực ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn địa điểm đầu tư như thế nào?”, tạp chí *Journal of Peace Research* 41, số 4 (2004): trang 465-484.

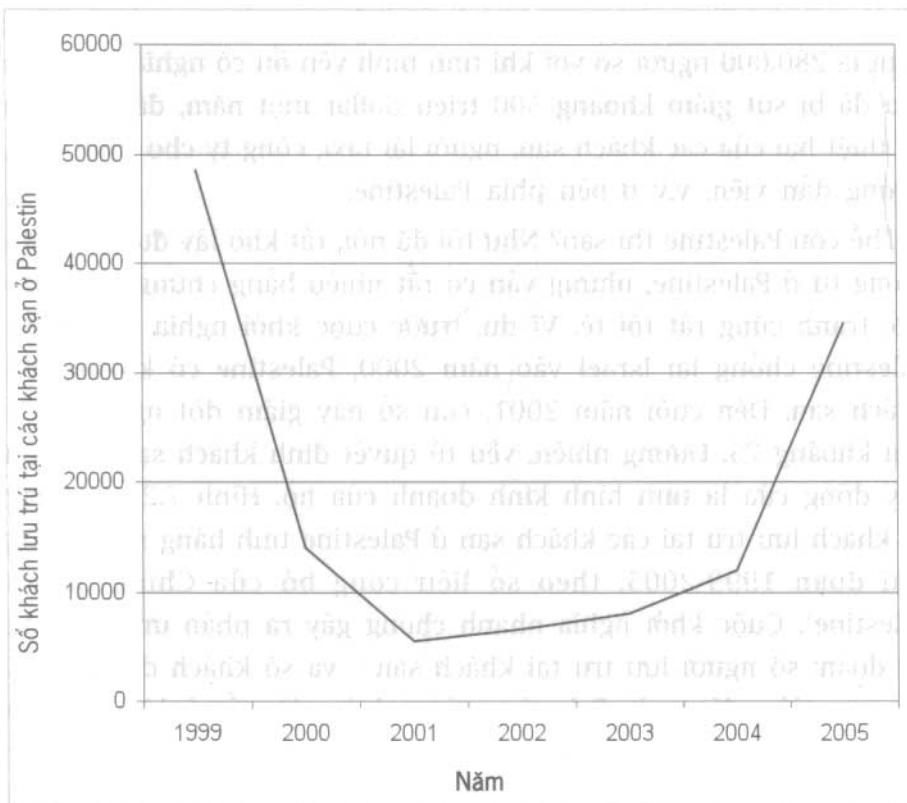
Israel tiếp nhận 450.000 khách du lịch, do đó mức giảm 70.000 là con số khá lớn. Gần đây, một năm du lịch Israel thu được trung bình khoảng 3 tỉ dollar, và con số khách du lịch giảm đi trung bình hàng năm là 280.000 người so với khi tình hình yên ổn có nghĩa là doanh thu đã bị sụt giảm khoảng 500 triệu dollar một năm, đấy là chưa kể thiệt hại của các khách sạn, người lái taxi, công ty cho thuê ô tô, hướng dẫn viên, v.v ở bên phía Palestine.

Thế còn Palestine thì sao? Như tôi đã nói, rất khó lấy được số liệu tương tự ở Palestine, nhưng vẫn có rất nhiều bằng chứng cho thấy bức tranh cũng rất tồi tệ. Ví dụ, trước cuộc khởi nghĩa của người Palestine chống lại Israel vào năm 2000, Palestine có khoảng 90 khách sạn. Đến cuối năm 2001, con số này giảm đột ngột xuống còn khoảng 75. Đương nhiên, yếu tố quyết định khách sạn mở cửa hay đóng cửa là tình hình kinh doanh của họ. Hình 7.2 cho thấy số khách lưu trú tại các khách sạn ở Palestine tính hàng năm trong giai đoạn 1999-2005, theo số liệu công bố của Chính quyền Palestine<sup>1</sup>. Cuộc khởi nghĩa nhanh chóng gây ra phản ứng như đã dự đoán: số người lưu trú tại khách sạn - và số khách du lịch nói chung - giảm đột ngột. Palestine ước tính họ đã mất đi khoảng 600 triệu dollar từ ngành du lịch trong khoảng thời gian mở đầu cuộc khởi nghĩa thứ hai từ tháng 9/2000 đến tháng 7/2002. Doanh thu từ du lịch của Palestine trong thời gian đó chỉ là 300 triệu dollar, tức là phần thiệt hại còn lớn hơn cả tổng doanh thu. Bạn hãy nhớ những con số này. Chúng ta sẽ gặp lại chúng sau.

Khi đã biết thực tế này, chúng ta có thể sử dụng logic của lý thuyết trò chơi để chứng minh tính hấp dẫn của đồng dollar thu được từ ngành du lịch, biến nó thành con đường dẫn đến hòa bình. Hãy tưởng tượng giả sử chính phủ của Tổng thống Obama hoặc Liên Hợp quốc ép buộc chính quyền Israel và Palestine phải gộp chung với nhau phần thuế thu được từ du lịch và quản lý việc phân chia số tiền đó. Phần đóng góp của từng nước sẽ được tính theo tỷ lệ dân số.

<sup>1</sup> Xem "Thông cáo báo chí của Cục Thống kê trung ương Palestine: số liệu điều tra khách sạn quý 4/2005", [www.pcbs.pna.org/Portals/\\_pcbs/PressRelease/HOTEL0405.pdf](http://www.pcbs.pna.org/Portals/_pcbs/PressRelease/HOTEL0405.pdf).

Hình 7.2. Tình hình ngành du lịch ở Palestine sau cuộc khởi nghĩa chống Israel năm 2000



Việc gộp chung thuế du lịch này không nhất thiết phải được thực hiện mãi mãi. Nó chỉ cần được cam kết nghiêm túc là sẽ tồn tại trong một khoảng thời gian dài (ví dụ 20 năm), và điều quan trọng là tỷ lệ đóng góp phải cố định, dựa trên dân số hiện tại chứ không phải dân số biến động trong tương lai. Nếu để tỷ lệ này ở trạng thái mở, có thể thảo luận lại sau này thì sẽ tạo ra động lực phản tác dụng. Một yếu tố quan trọng khác là cần xác định rõ thuế thu từ du lịch phải được dựa trên những quy tắc sẵn có về cách tính nguồn thu nhập này. Có thể nhờ đến các công ty kiểm toán độc lập để đưa ra cách tính chuẩn về doanh thu từ ngành du lịch và số thuế thu được. Thuế sau đó sẽ được phân bổ cho hai nước trong suốt khoảng thời

gian thực hiện chương trình theo tỷ lệ cố định dựa trên dân số giữa hai nước tại một thời điểm nhất định và sẽ không thay đổi.

Một vài khoản thuế thu từ hoạt động du lịch là rất rõ ràng. Các khách sạn đều kiểm tra hộ chiếu của khách nước ngoài, nhờ đó, như chúng ta đã thấy, có thể biết ngay bao nhiêu khách du lịch đến lưu trú, hóa đơn khách sạn của họ là bao nhiêu và tính được số thuế thu được từ những hóa đơn đó. Với mỗi người nước ngoài lưu trú tại khách sạn - bất kể họ là khách du lịch đơn thuần hay đến làm ăn - có thể quy định thuế tính trên khoản thu nhập này là thuế du lịch. Cần thiết lập một hệ thống giám sát tốt để tránh tình trạng báo cáo không đầy đủ, nhưng có lẽ nhiều chính phủ cũng đã từng giải quyết vấn đề tương tự rồi.

Với các nhà hàng, họ khó mà xác định được khách hàng nước ngoài của mình là ai rõ ràng như ở khách sạn. Nhưng hẳn các nhân viên kế toán vẫn tìm được ra một cách nào đó để ước tính bao nhiêu phần trăm thuế mà nhà hàng phải nộp là từ doanh thu khách du lịch. Tỷ lệ này phụ thuộc vào địa điểm đặt nhà hàng, tỷ lệ khách nước ngoài lưu trú tại các khách sạn trong vùng, địa điểm của ngân hàng cung cấp dịch vụ thanh toán bằng thẻ tín dụng và nhiều tiêu chí khác. Với các cửa hàng cũng tương tự. Ví dụ, các cửa hàng lưu niệm có thể sẽ có doanh thu từ khách du lịch nhiều hơn so với các cửa hàng tạp phẩm. Ở nơi kiểm tra hộ chiếu nhập cảnh, người nước ngoài phải khai báo mục đích chuyến đi là công tác hay du lịch. Do đó có thể xây dựng được một công thức ước tính số tiền mà những người đi du lịch sẽ chi tiêu. Tất nhiên không phải tôi đang thử làm kế toán viên, và tôi cũng không đủ khả năng làm việc đó. Nhân viên kế toán mới là những người sẽ làm tốt việc đề ra những quy tắc thực tế để xác định được nguồn thu nhập chịu thuế, nhất là khi mức lương của họ lại gắn chặt với nguồn thu nhập đó.

Còn về vấn đề dân số, nếu hiện tại người Palestine chiếm 40% tổng dân số trong vùng thì 40% số tiền thuế bằng dollar từ ngành du lịch (hoặc đồng shekel, hoặc bất kỳ loại tiền nào khác) sẽ tự động được chuyển cho chính quyền hợp pháp của Palestine, và 60% còn lại sẽ thuộc về chính quyền hợp pháp của Israel. Còn vấn đề chính

quyền nào được coi là hợp pháp sẽ phụ thuộc vào việc phe nào ở Palestine và Israel đang có đại diện ở Liên Hợp quốc. Nhờ đó sẽ tránh được rủi ro xảy ra bất đồng về việc chính quyền nào là hợp pháp, vì ngay việc ai được thừa nhận về mặt ngoại giao đã là một vấn đề gây tranh cãi giữa Israel và Palestine rồi. Còn việc ai là người Palestine còn ai là người Israel thì chỉ nên tính trong phạm vi những người sống ở vùng này chứ không tính người Do Thái ở nước ngoài. Nếu tính cả người Do Thái lưu vong thì sẽ dẫn đến ngay cả khái niệm "người Palestine" và "người Israel" cũng sẽ bị lợi dụng cho lợi ích chính trị và kinh tế. Khi đó số thuế thu được sẽ được quyết định bởi số khách du lịch và số tiền họ chi tiêu, bắt kể họ chi tiêu ở Israel, ở Palestine hay ở vùng đất tranh chấp. Ngoài ra, chương trình này không đưa ra quy định hạn chế nào về cách thức hai chính phủ chi tiêu số thuế họ nhận được. Nếu các nhà lãnh đạo đất nước đầu tư tiền thu được vào việc nâng cao đời sống cho người dân thì rất tốt. Nếu họ muốn gửi số tiền đó vào một tài khoản ngân hàng bí mật thì đây cũng là việc riêng giữa họ và cử tri của họ. Điều quan trọng nhất để chương trình này thành công là các bên được nhận tiền không phải như phần thưởng cho nỗ lực thúc đẩy hòa bình và cũng không bị mất tiền vì đã cản trở quá trình hòa bình đó.

Chúng ta cùng xem lại hiện trạng ngành du lịch. Israel hy vọng doanh thu từ du lịch trong năm 2008 sẽ là 4 tỉ dollar và con số này sẽ tăng mạnh trong những năm tới nhờ hòa bình. Dựa vào các con số trên hình 7.1, chúng ta có thể ước tính được doanh thu của ngành du lịch sẽ tăng 50% so với giai đoạn từ năm 2001 trong điều kiện vẫn duy trì được hòa bình. Có lẽ với chính phủ Palestine, doanh thu từ du lịch sẽ còn tăng mạnh hơn vì ở đây, ngành du lịch có vẻ nhạy cảm với bạo lực hơn so với ở Israel. Điều này cũng không có gì đáng ngạc nhiên vì số người Palestine thiệt mạng thường nhiều hơn. Như vậy, khi có hòa bình, doanh thu ngành du lịch của Israel sẽ tăng từ 4,2 tỉ dollar năm 2008 lên (ít nhất là) 6,3 tỉ dollar - nếu hòa bình được duy trì lâu dài. Còn doanh thu ngành du lịch của Palestine có thể sẽ tăng từ 300 triệu dollar lên (ít nhất) 600 triệu dollar, bằng với con số họ thu được hồi năm 1999, một năm trước khi cuộc khởi nghĩa chống Israel lần thứ hai nổ ra.

Hiện tại, trong tình hình bạo lực vẫn diễn ra, tổng doanh thu của ngành du lịch cả hai nước được ước tính vào khoảng 4,5 tỉ dollar. Khi có hòa bình, tổng số tiền thu được sẽ là 6,9 tỉ dollar. Giả sử thuế suất trung bình là 20% thì tổng doanh thu thuế sẽ là 1,4 tỉ dollar, so với con số 900 triệu dollar khi bạo lực tiếp diễn.

Nếu không có thỏa thuận phân chia thuế và không có hòa bình thì doanh thu thuế từ ngành du lịch của Israel (với thuế suất giả định vẫn là 20%) sẽ là 840 triệu dollar trong năm 2008 hoặc 2009, còn của Palestine sẽ vào khoảng 60 triệu dollar. Khi có hòa bình, với tỷ lệ chia là 60-40, số tiền thuế Israel nhận được ít nhất sẽ là 830 triệu dollar - về cơ bản không khác mấy giữa chiến tranh và hòa bình. Còn số thuế Palestine nhận được sẽ là 550 triệu dollar, gấp hơn 9 lần - đây là chưa kể đến tổng thu nhập từ du lịch sẽ lên đến khoảng 1 tỉ dollar, tương đương GDP tăng lên 20%. Thật là một mức tăng trưởng kinh tế đáng kể!

Như vậy chúng ta đã có các con số. Hãy cùng xem logic của vấn đề. Chúng ta thấy rằng chừng nào còn các vụ tấn công khủng bố hoặc các hình thức bạo lực khác còn diễn ra ở mức độ cao thì sẽ càng có ít khách du lịch đến vùng đất do Israel hoặc Palestine kiểm soát. Khi bạo lực xảy ra nghiêm trọng thì số tiền thu được từ ngành du lịch có thể đem chia cho hai nước sẽ rất ít. Do đó, nếu giới lãnh đạo Palestine không có chính sách chống khủng bố hiệu quả thì họ sẽ nhận được ít tiền hơn (giả sử vẫn còn khách du lịch). Họ sẽ không bị cạn kiệt tài chính, như tình trạng thường xuyên hiện tại, chỉ vì người Israel hay cộng đồng quốc tế không thích chính sách của họ. Số tiền họ nhận được tăng lên hay giảm xuống không còn phụ thuộc vào việc họ có làm những gì người khác yêu cầu hay không nữa. Nó sẽ chỉ phụ thuộc vào thái độ căm ghét bạo lực của khách du lịch ở nơi họ đến thăm. Nếu Palestine tiêu diệt được những kẻ khủng bố hoặc các hình thức tấn công bạo lực khác chống lại Israel thì bạo lực sẽ giảm xuống, và gần như chắc chắn du lịch sẽ tăng lên. Nếu du lịch tăng còn cao hơn cả dự đoán dè dặt của tôi thì bạo lực giảm sẽ có nghĩa là số thuế mà cả hai chính phủ được đều tăng lên.

Ngay cả với phần tính toán thận trọng của tôi thì số tiền Palestine thu được vẫn tăng vọt và Israel không thiệt hại gì. Hai bên sẽ được lợi tương tự nếu Israel kiểm soát được hành động của những người định cư Do Thái và các tổ chức khác có khả năng kích động mâu thuẫn với người Palestine và dẫn tới chắc chắn sẽ có các cuộc tấn công đáp trả. Đáng cầm quyền mỗi nước sẽ có động cơ đúng đắn để ngăn chặn hậu quả đó.

Nếu không thể chống khủng bố hoặc kiểm soát hành vi một cách hiệu quả thì mọi thứ sẽ vẫn như hiện tại. Chính sách chống khủng bố và kiểm soát hành vi thành công sẽ đem lại lợi ích cho cả hai bên mà họ vẫn không cần trực tiếp hợp tác với nhau. Tất nhiên, nỗ lực phối hợp giữa cơ quan tình báo hai nước có thể sẽ góp phần đem lại kết quả là tăng thu nhập cho cả hai phía. Cơ chế của đề xuất này khiến một nước khi tăng thu nhập cho mình không thể không làm tăng thu nhập cho nước kia. Đó là lý do tại sao nó có tính "tự thực thi" và có thể đem lại lợi ích như nhau cho cả hai phía.

Rõ ràng là xung đột giữa Israel và Palestine không chỉ liên quan đến quyền lợi kinh tế. Nhưng một điều rõ ràng không kém là từ trước đến nay đã từng có nhiều giải pháp tạo động cơ kinh tế được đề xuất, ít nhất cũng từ thời thủ tướng Anh Winston Churchill. Nhưng trong những kế hoạch đó thường có chiến lược đầu tư đòi hỏi sự hợp tác, phối hợp giữa các bên tham gia, đồng thời đem lại cho bên bờ biển đầu tư - tức người Israel - khả năng tự quyết định chấm dứt mọi chuyện nếu họ không có cái họ muốn. Những giải pháp kiểu này đã thất bại trong việc tạo ra trách nhiệm bình đẳng giữa người Palestine và người Israel trong việc duy trì hòa bình hay trừng phạt đối phương khi bên kia vi phạm nguyên tắc hòa bình. Và chúng cũng tạo ra mối lo ngại về nguy cơ những người Palestine làm việc cho các công ty do Israel đầu tư sẽ bị phụ thuộc vào Israel về mặt kinh tế. Đề xuất phân chia thuế thu được từ ngành du lịch không gặp phải những hạn chế đó. Động cơ của hai bên rất cân xứng, và trách nhiệm thực hiện của họ cũng vậy. Chỉ cần một bên không duy trì được hòa bình là cả hai bên cùng bị thiệt hại.

Du lịch không chỉ quan trọng đối với nền kinh tế Palestine sau

này mà những người đứng đầu Chính quyền Palestine cũng đã cho thấy họ có thể và sẽ kiểm soát được những nguy cơ đe dọa hòa bình, gây ảnh hưởng trực tiếp lên một số nguồn thu. Ví dụ, với những sòng bạc ở thành phố Jericho do Palestine kiểm soát, chúng ta biết rằng họ đã thành công trong việc bảo vệ an toàn con đường dẫn đến sòng bạc. Con đường đó luôn có ít nguy cơ bạo lực nhất, ngay cả khi cuộc khởi nghĩa chống Israel lên đến đỉnh điểm. Khi bảo vệ an toàn con đường, Palestine cũng gìn giữ được dòng thu nhập từ sòng bạc. Ngoài ra, chúng ta biết rằng những khu vực kém phát triển nhất về du lịch ở Jerusalem đều thuộc vùng của người Palestine, với cơ sở hạ tầng phục vụ du lịch cũng nghèo nàn như các nơi khác ở Palestine hay những vùng ở Israel có đa số người Palestine sinh sống. Nếu có hòa bình, chúng ta có thể hy vọng rằng các chuỗi khách sạn quốc tế, quán ăn, cửa hàng và hoạt động phục vụ du lịch khác sẽ tăng trưởng mạnh ở những khu vực kém phát triển, qua đó khiến cho lợi ích kinh tế từ du lịch gần như trở thành nguồn tài trợ cho hòa bình trong trung và dài hạn.

Cuối cùng, giải pháp phân chia doanh thu thuế từ du lịch (bạn hãy nhớ lại là số tiền được chia này sẽ tự động giảm xuống mức thấp nhất nếu không có hòa bình) sẽ tạo ra một bước "xây dựng mối quan hệ" giữa hai bên mà không đòi hỏi phải có lòng tin. Nó cũng thúc đẩy các nỗ lực chống khủng bố của người Palestine, và giảm bớt số người định cư mới từ phía Israel. Nếu chiến lược phân chia thu nhập này có thể đem lại hòa bình cho khu vực và giúp chống khủng bố một cách hiệu quả thì nó cũng mở ra cánh cửa dẫn đến những cuộc đàm phán chính thức về các vấn đề quan trọng khác. Phong trào khủng bố sẽ rất khó xuất hiện trở lại một khi đã bị dẹp bỏ. Chiến lược phân chia thu nhập có thể là một cách để đưa "tiến trình hòa bình" đi theo hướng tích cực hơn mà không cần đến lòng tin của hai bên, thậm chí họ cũng không cần phải giao tiếp với nhau trong thời điểm hiện tại.

Nếu tôn giáo là nguyên nhân thực sự của sự chia rẽ giữa Israel và Palestine - như nhiều người vẫn tin tưởng - thì kế hoạch này sẽ không thể chấm dứt được xung đột, nhưng nó cũng sẽ cho thấy đâu

là trở ngại chính trên con đường dẫn tới hòa bình. Xác định được phe phái nào sẵn lòng hy sinh lợi ích kinh tế và xã hội của dân tộc mình vì lý do tôn giáo hay lý do nào đó khác sẽ giúp chúng ta dễ dàng biết được đàm phán với ai thì có lợi và đàm phán với ai sẽ chỉ mất thời gian. Khi đó, chúng ta cũng có thể tìm ra cách để phá vỡ chuỗi ngại vật dẫn đến hòa bình, và những nỗ lực chống khủng bố tiếp theo sẽ được thực hiện có trọng tâm hơn và hiệu quả hơn. Dù thế nào thì chiến lược tìm kiếm hòa bình có tính chất tự thực thi này cũng sẽ không làm cho mọi chuyện xấu đi, mà nó còn mang lại cơ hội tốt để cải thiện tình thế.

Một số người phản đối những ý tưởng như kế hoạch phân chia thu nhập của tôi vì họ tin chắc rằng sẽ không đạt được kết quả. Họ nghĩ giữa người Israel và người Palestine hay giữa người Do Thái và người Islam có sự chia rẽ văn hóa quá sâu sắc, không thể giải quyết được bằng động cơ kinh tế thông thường. Họ nghĩ ở đây tồn tại một nền văn hóa bạo lực mà không ai có thể vượt qua. Họ nghĩ như vậy ngay cả khi họ chứng kiến vùng Bắc Ireland không còn khốn khổ vì những vụ nổ diễn ra hàng ngày, và hàng chục nghìn người Iraq từng là quân nổi loạn giờ đây lại gắn bó với vai trò mới là lực lượng bảo vệ công dân địa phương. Có thể họ đúng trong trường hợp Palestine và Israel, nhưng lịch sử không hề ủng hộ giả thiết của họ.

Trong suốt khoảng thời gian dài người Islam thống trị vùng Trung Đông cho đến thời điểm bắt đầu Thế chiến thứ hai, người Do Thái ở đây có cuộc sống tốt hơn và tự do hơn so với bất cứ nơi nào trên thế giới – ngay giữa những người Islam. Khi những người Moor<sup>1</sup> kiểm soát Tây Ban Nha, người Do Thái cũng hài lòng dưới sự lãnh đạo khoan dung của người Islam. Thái độ khoan dung đó biến mất khi Ferdinand và Isabella thống nhất Tây Ban Nha và đi theo Công giáo La Mã. Đối với nhiều người, mâu thuẫn giữa Palestine và Israel có nguồn gốc kinh tế chứ không phải tôn giáo. Tôn giáo là một nguyên tắc tổ chức hữu dụng về mặt chính trị và dễ thực hiện, nên thường bị những người thiểu tự trọng sử dụng để tìm kiếm sự ủng

<sup>1</sup> Người Moors; chỉ những người Islam có nguồn gốc Bắc Phi. (ND)

hộ. Nhưng về cơ bản cuộc chiến này không phải vì mục đích tôn giáo, mà là để tranh giành đất ở một nơi mà nền kinh tế đã từ lâu gắn với quyền sở hữu đất đai, giống như ở nhiều xã hội lâu đời khác. Kinh tế ở đây dựa vào người Israel và do người Israel kiểm soát, còn người Palestine vẫn phụ thuộc nặng nề vào đất đai, nhưng không nhiều như những thập kỷ trước. Israel có một nền kinh tế hiện đại, trong đó vai trò của nông nghiệp đã thay đổi rất nhiều. Người Palestine cũng rất mong muốn có một nền kinh tế hiện đại, chủ yếu dựa trên dịch vụ du lịch. Những điều kiện này đã chín muồi, thích hợp cho một kế hoạch mang tính thúc đẩy có thể tự thực thi.

Những người phản đối thường nhanh chóng đánh đồng những gì họ thấy mọi người làm với những gì họ nghĩ là giá trị cốt lõi trong đời sống của những người đó. Vì hành vi của nhóm khủng bố thường có vẻ rất cực đoan, rất cuồng tín, rất khó giải thích nên nhiều người chúng ta ngay lập tức cho rằng họ thuộc về một nhóm người đặc biệt, khác thường. Những kẻ khủng bố thường bị coi là không thể và không bao giờ đáp ứng những lập luận hợp lý thông thường. Nhưng đến giờ chúng ta đã biết rằng có thể thuyết phục ngay cả phiến quân al-Qaeda ở Iraq thay đổi công việc chỉ để có thu nhập 10 dollar một ngày. Kết hợp lịch sử mối quan hệ giữa người Islam và người Do Thái với phản ứng của các cựu phiến quân khi đứng trước khoản tiền thưởng dù là nhỏ bé, chúng ta khó mà thấy rằng việc áp dụng một giải pháp kinh tế mới có gì bất lợi, nhất là khi nó không gây ra thiệt hại kinh tế gì cho một bên trong khi hứa hẹn tạo ra lợi ích rất lớn cho bên còn lại. Nói như một bài hát phản chiến cũ: "Hãy cho hòa bình một cơ hội".

Ngay cả những người hoàn toàn không thể tin rằng người Palestine và người Israel sẽ coi trọng động cơ kinh tế hơn những nguyên tắc tôn giáo của họ cũng nên thử thực hiện kế hoạch này. Tại sao? Vì nó có một lợi ích kiểu "bàn tay vô hình" mà tôi đã nhắc đến ở trên, trực tiếp giải quyết mối lo ngại của những người phản đối. Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều có thể nhất trí một điều là phía Palestine có những người cứng rắn, không hè quan tâm đến chuyên phái xây

dựng một nền kinh tế Palestine giàu mạnh, và phía Israel cũng có những người dám chắc như đinh đóng cột rằng Chúa trời không hề muốn ai khác ngoài người Do Thái được chiếm giữ vùng đất này. Những người này sẽ làm bất cứ điều gì có thể để cản trở tiến trình hòa bình. Họ sẽ kích động bạo lực để ngăn không cho khách du lịch đến tham quan. Nhưng chúng ta cũng có thể khẳng định là ít nhất bên nào cũng có những người thực dụng. Chiến lược phân chia thu nhập đảm bảo rằng những người thực dụng sẽ có động lực mạnh mẽ để tìm ra ai là người quá cứng rắn để đấu tranh phản đối. Phe thực dụng sẽ có động cơ mà hiện tại họ chưa có để giúp chính phủ điều tra chống khủng bố, qua đó tìm ra những người cứng rắn, không cho phe này cản trở tiềm năng phát triển kinh tế mạnh mẽ mà kế hoạch này đem lại nữa. Do đó, việc xác định và trừng phạt phe cứng rắn sẽ dễ dàng hơn, qua đó tăng cường sức mạnh cho những người thực dụng ở cả hai bên. Những người đang lo ngại về quyền lực của phe cứng rắn nên thấy được ưu điểm này.

Điều mà tôi muốn thể hiện hơn cả trong cuốn sách này và hy vọng đã làm được ở mức độ nào đó là, thông qua việc suy nghĩ nghiêm túc về những lợi ích liên quan đến mỗi tình huống, chúng ta sẽ có cơ hội thực hiện những bước đi tốt nhất để đảm bảo đạt được kết quả tối ưu. Ví dụ sau đây sẽ cho thấy khi không nhận biết được lợi ích hoặc biết nhưng vẫn bỏ qua thì chúng ta có thể nhìn thấy trước thất bại của mình.

## ĐỘNG CƠ CỦA SỰ THỜ O

Arthur Andersen buộc phải ngừng hoạt động kinh doanh bởi Bộ Tư pháp Mỹ đang nôn nóng muốn tìm một con cá to để hy sinh cho vụ phá sản của Enron. Sau đó, tại phiên phúc thẩm, Tòa án Tối cao nhất trí xóa bỏ phán quyết đối với Andersen, nhưng đã quá muộn đối với công ty. Hàng nghìn người vô tội đã mất việc làm, mất tiền lương hưu, và mất cả lòng tự hào khi được làm việc cho một công ty thành công, nhân ái và sáng tạo. Ban quản trị Andersen rõ ràng

là hoàn toàn không có hành vi phạm pháp. Nhưng không may, họ đã góp phần tự đẩy mình đi đến chỗ chết khi không thiết lập được một hệ thống giám sát tốt để bảo vệ công ty trước những hành vi sai trái của khách hàng. Thực tế, đây đã và đang là một vấn đề mà các công ty kiểm toán lớn đều gặp phải. Với trường hợp của Andersen, từ kinh nghiệm đau đớn của bản thân, tôi biết kết cục buồn của họ là vô lý đến mức nào.

Vào khoảng năm 2000, người đứng đầu nhóm quản trị rủi ro của Andersen hỏi tôi liệu tôi có thể xây dựng một mô hình lý thuyết trò chơi để giúp họ dự báo được rủi ro gian lận từ phía khách hàng sử dụng dịch vụ kiểm toán của họ (nên tôi mới quan tâm đến đạo luật Sarbanes-Oxley được thảo luận trong vài chương trước). Vì họ đã mời tôi nên tôi và ba đồng nghiệp có đưa ra một mô hình để dự đoán khả năng một công ty có thể đưa ra báo cáo gian lận về tình hình kinh doanh cho cổ đông và Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối. Phương pháp sử dụng lý thuyết trò chơi kết hợp với các số liệu đã được công bố cho phép mô hình của chúng tôi dự đoán được khả năng gian lận hai năm trước khi nó xảy ra. Chúng tôi đã tạo ra một phương pháp để tìm ra quy trình kế toán pháp lý chi tiết giúp đánh giá nguyên nhân có thể xảy ra gian lận - nếu có - như một chức năng của cơ cấu quản lý ở các công ty cổ phần niêm yết.

Chúng tôi phân loại các công ty tùy theo mức độ rủi ro gian lận mà mô hình của tôi tính được cho họ. Trong tất cả các công ty được đưa vào tính toán, 98% có rủi ro gian lận gần như bằng 0, và về sau chỉ có 1% thuộc số này được chứng minh là có đưa ra báo cáo gian lận. Còn ở đầu kia của thước đo, khoảng 1,5% tổng số các công ty được xếp vào nhóm có rủi ro cao nhất, dựa trên những yếu tố liên quan đến cách thức tổ chức và mức lương trong công ty được đánh giá từ mô hình. Có tới 85% các công ty thuộc nhóm đó đã bị Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối buộc tội gian lận đúng trong khoảng thời gian mà mô hình dự báo. Đây là một hệ thống hết sức hiệu quả, vì nó đưa ra ít mệnh đề khẳng định sai - tức là cho rằng một công ty sẽ gian lận trong khi thực tế họ không làm việc đó - và cũng

rất ít mệnh đề phủ định sai - cho rằng một công ty sẽ không gian lận trong khi thực tế họ có.

Enron thuộc 1,5% các công ty mà chúng tôi xếp vào nhóm có rủi ro cao nhất. Bạn có thể thấy trong bảng số liệu ở trang 168. Bảng này đưa ra dự đoán của chúng tôi về một vài nhóm công ty mà thực tế sau đó đã bị buộc tội gian lận rất lớn. Chúng tôi đã đánh giá rủi ro gian lận của từng công ty trong từng năm. Giai đoạn được ước tính là từ năm 1997 đến 1999. Đánh giá này được dựa trên cái mà thống kê gọi là kiểm định ngoài mẫu. Tôi sẽ giải thích nó nghĩa là gì và được thực hiện như thế nào.

Giả sử bạn muốn biết một công ty có khả năng sẽ rơi vào nhóm nào: trung thực hay gian lận. Sử dụng lập luận của lý thuyết trò chơi, bạn sẽ tìm ra những yếu tố tác động lên ban quản trị công ty khiến họ phải sử dụng đến biện pháp gian lận khi công ty gặp rắc rối. Ở các chương trước, chúng ta đã nhắc đến một vài trong số các yếu tố đó, ví dụ số nhóm người mà ban giám đốc cần sự ủng hộ của họ để giữ nguyên vị trí. Và chúng ta cũng đã nói đến những yếu tố giúp bộc lộ dấu hiệu sẽ có gian lận, ví dụ khi cổ tức và lương thưởng của ban giám đốc thấp hơn kỳ vọng trong điều kiện kết quả kinh doanh đạt được mức như công bố và xét đến cơ cấu quản lý hiện tại của công ty.

Chúng ta biết rằng một số yếu tố, trong đó có số tiền cổ tức, sẽ cho thấy liệu sẽ có nhiều hay ít khả năng xảy ra gian lận. Nhưng cổ tức có thể tác động lên rủi ro gian lận đến mức độ nào nếu so với yếu tố khác, ví dụ tỷ lệ vốn chủ sở hữu thuộc các nhà đầu tư tổ chức lớn? Đây cũng là một chỉ số quan trọng, là động cơ để công ty che giấu hoặc công bố kết quả kinh doanh tồi tệ của mình. Có nhiều phương pháp thống kê giúp đánh giá thông tin về nhiều biến số (ví dụ, các yếu tố trong mô hình gian lận do tôi và các đồng nghiệp đưa ra), qua đó biết được những yếu tố này góp phần dự đoán chính xác đến mức độ nào khả năng công ty sẽ trung thực hoặc gian lận (hoặc bất cứ khả năng nào khác mà bạn quan tâm).

Để thực hiện việc này, trong thống kê có một nhóm phương pháp

được gọi là ước lượng hợp lý tối đa<sup>1</sup>. Ở đây chúng ta không cần tìm hiểu phương pháp chính xác là như thế nào. (Dành cho những người say mê vấn đề này, chúng tôi đã sử dụng phân tích logit). Điều quan trọng là nó đem lại kết quả ước lượng không thiên lệch về trọng số tương đối, hay nói cách khác là tầm quan trọng của từng yếu tố - từng biến số - lên kết quả cuối cùng. Nhận giá trị của mỗi biến số (ví dụ số người trong ban giám đốc hoặc tỷ lệ phần trăm số vốn công ty do các nhà đầu tư là tổ chức nắm giữ) với trọng số của nó, chúng ta sẽ có kết quả ước lượng tổng hợp về xác suất công ty sẽ trung thực hay gian lận trong khoảng thời gian hai năm tới. Nếu giả thuyết là sai thì phương pháp thống kê này cho thấy các biến số trong phương trình sẽ không tạo ra ảnh hưởng có ý nghĩa lên việc công ty trung thực hay gian lận như mô hình dự đoán.

Chúng tôi ước lượng các trọng số từ số liệu về hàng trăm công ty trong khoảng thời gian từ 1989 đến 1996. Vì cái chúng tôi muốn dự đoán - tức tính trung thực hoặc gian lận của các công ty - là yếu tố không thể biết trước, tức là vào năm 1995 thì chưa biết tình hình năm 1997, năm 1996 chưa biết tình hình năm 1998, năm 1997 chưa biết tình hình năm 1999, v.v. nên trọng số ước lượng được bằng phương pháp thống kê chỉ giới hạn trong khoảng thời gian mà chúng tôi vừa biết kết quả vừa biết giá trị các biến số đầu vào của hai năm trước đó. Do đó, năm cuối cùng chúng tôi sử dụng phương pháp thống kê để ráp số liệu với kết quả đã biết là năm 1996. Sau đó, chúng tôi áp dụng trọng số thu được từ kiểm định trong mẫu để ước tính khả năng xảy ra gian lận cho những năm mà số liệu không được đưa vào tính toán. Những năm này được gọi là các quan sát ngoài mẫu. Như vậy trong bảng số liệu nói trên, dự đoán ngoài mẫu sẽ được áp dụng cho khoảng thời gian từ năm 1997 trở đi. Tất nhiên vì phân tích này được thực hiện vào năm 2000 và 2001 nên thực ra chúng tôi đã “dự đoán” quá khứ.

Đến đây thì có lẽ bạn đang nghĩ: đúng là quan điểm dự báo là đời. Nó không giống những gì tôi nói từ đầu đến giờ. Bạn chắc đang

<sup>1</sup> Nguyên văn: “maximum likelihood estimation”. (ND)

tự hỏi dự đoán quá khứ thì có ý nghĩa gì? Điều đó hẳn là vô cùng dễ vì ai cũng biết chuyện gì đã xảy ra. Nhưng bạn hãy nhớ rằng trong kiểm định ngoài mẫu, không có thông tin về các kết quả xảy ra sau năm 1996 nên không thể đưa chúng vào phần tính toán trọng số cho các biến số hay xem xét để chọn ra biến số nào là quan trọng. Vì phần dự báo về những sự kiện diễn ra sau năm 1996 không sử dụng đến bất cứ thông tin gì về thực tế sau đó nên kết quả thu được thực sự là dự đoán mặc dù nó được thực hiện vào năm 2000 và 2001. Phương pháp kiểm định ngoài mẫu này rất hữu ích để đánh giá liệu mô hình có hiệu quả không khi muốn phân biệt công ty nào đang đối mặt với rủi ro gian lận cao và công ty nào có rủi ro thấp. Tôi không định nói là dự đoán kiểu này là hữu ích nếu xét từ quan điểm ứng dụng, mặc dù nó đúng là có giá trị nếu xét từ quan điểm đánh giá chất lượng mô hình và giúp chúng ta biết có nên tin cậy vào nó trong tương lai hay không. Sau đây tôi sẽ giải thích cụ thể.

Dự đoán quá khứ sẽ rất có lợi cho việc phát triển khoa học, ngay cả khi nó ít có ý nghĩa thực tế nếu nhìn ở góc độ bạn muốn tránh kiểm toán những công ty đã có gian lận trước đó. Nhưng nếu mô hình dự đoán được chính xác hành vi gian lận trong quá khứ thì có thể nó cũng sẽ dự đoán đúng trong tương lai. Hay nghĩ theo cách khác thì: Mô hình dự báo gian lận sử dụng các số liệu đã được công bố. Nếu Arthur Andersen yêu cầu tôi và các đồng nghiệp xây dựng mô hình này từ năm 1996 chứ không phải năm 2000 thì chúng tôi cũng sẽ tạo ra một mô hình y hệt. Chúng tôi cũng sẽ sử dụng đúng các số liệu 1989-1996 để dự báo rủi ro gian lận của nhiều công ty khác nhau cho giai đoạn từ 1997 trở đi. Những dự đoán đó cũng giống hệt như kết quả chúng tôi thu được từ kiểm định ngoài mẫu được thực hiện vào năm 2000. Sự khác biệt duy nhất là nếu được làm từ năm 1996 thì chúng sẽ hữu ích hơn, vì đó thực sự là dự báo về tương lai.

Rõ ràng chúng ta đã có một hệ thống giám sát tốt. Logic của lý thuyết trò chơi cho phép chúng ta dự đoán được thời điểm nào các công ty có khả năng có hành vi tốt hoặc hành vi xấu. Thậm chí nó

## MẪU DỰ ĐOÁN CÁC VỤ GIAN LẬN LỚN

Công ty	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99
Bank of America	ND	ND	1	5	2	5	5	1F	1
Boston Scientific	ND	ND	4	4	4	4	5F	NDF	ND
Cendant	ND	1	5	4	ND	4F	1F	1	1
Cisco	ND	ND	ND	4	ND	4	ND	4	NDF
Enron	2	1	4	2	3	4	5	5F	5F
Informix	1	4	4	4F	5F	5F	3F	ND	3
Medaphis	2	2	3	4F	5F	5F	4F	2	ND
Rite Aid	2	2	1	3	4	5	4	5F	3F
Waste Management	5	5F	5F	4F	3F	5F	5F	2	1
Xerox	1	1	1	1	3	3	5	5F	5F

*Chú thích:* Kết quả dự đoán: 1 = rủi ro rất thấp, 2 = rủi ro thấp, 3 = rủi ro trung bình, 4 = rủi ro cao, 5 = rủi ro rất cao, ND (no data) có nghĩa là chúng tôi không có đủ dữ liệu để ước lượng. F (fraud) là số năm sau đó mà công ty bị buộc tội gian lận – điều mà chúng tôi không biết khi thực hiện dự đoán.

còn tính toán được chính xác những năm mà một công ty có rủi ro cao hoặc thấp. Ví dụ, phương pháp dự báo của chúng tôi đã cho thấy “trước” (tức là dựa trên kiểm định ngoài mẫu) khi nào công ty Rite Aid đưa báo cáo tài chính trung thực và khi nào họ đưa ra báo cáo gian lận. Chúng tôi cũng có kết quả tương tự cho Xerox, Waste Management, Enron và nhiều công ty khác không được liệt kê trong bảng này. Chúng tôi đã xác định được những công ty do Andersen kiểm toán đang có rủi ro cao, và những công ty không phải do Andersen kiểm toán nhưng Andersen nên tích cực tìm đến trong tương lai vì các công ty đó có rủi ro rất thấp. Thực tế, đây chính là ý tưởng nằm sau dự án nghiên cứu thử nghiệm mà Arthur Andersen muốn chúng tôi làm. Họ có thể sử dụng những thông tin mà chúng tôi tìm được để tiếp tục cập nhật dữ liệu về các công ty. Sau đó, mô hình sẽ dự báo rủi ro trong tương lai, và Andersen dựa vào đó để điều chỉnh dịch vụ kiểm toán của mình.

Andersen có tận dụng được những thông tin này không? Đáng buồn là không. Sau khi được luật sư và các thành viên cao cấp – tức là những người ký kết hợp đồng và giám sát việc kiểm toán – tư vấn, họ kết luận rằng cách khôn ngoan hơn cả là không biết mức độ rủi ro của các công ty, do đó họ không sử dụng mô hình. Ngược lại, họ tiếp tục cung cấp dịch vụ kiểm toán cho các công ty có rủi ro cao, và họ đã bị buộc phải chấm dứt hoạt động kinh doanh. Liệu có bất thường không khi có vẻ họ không chú ý đúng mức đến một hệ thống giám sát thực sự và mặc dù đang trên đà suy sụp họ đã không chịu loại bỏ những khách hàng được dự đoán là sẽ gian lận trong tương lai gần? Theo kinh nghiệm của tôi thì không. Trong lý thuyết trò chơi liên quan đến các cơ quan, công ty, tổ chức, vấn đề gây quan tâm nhiều nhất chính là thiếu chú ý đến hệ thống giám sát hiệu quả. Điều này hoàn toàn đúng vì như chúng ta sẽ thấy, thường thì các công ty có rất ít động cơ để tự phát hiện vấn đề. Sự thiếu giám sát này có phải là chuyện bình thường không? Phải nói là có, ngay cả khi hậu quả cuối cùng của điều đó là sự sụp đổ của công ty như trường hợp Arthur Andersen. Lập luận theo lý thuyết trò chơi làm tôi hiểu ra rằng Andersen sẽ không có hệ thống giám sát tốt, nhưng tôi vẫn phải nói rằng ban quản trị Andersen có vẻ thực sự không hiểu mình đang đối mặt với rủi ro gì.

Ở Arthur Andersen, thành viên cao cấp phải về hưu khi 62 tuổi. Nhiều người nghỉ hưu ở tuổi 57. Hai con số này giải thích tại sao công ty ít có động cơ lưu ý đến rủi ro kiểm toán. Những hợp đồng kiểm toán lớn nhất thường do các thành viên cao cấp kiểm về – họ là những người đã làm việc ở công ty rất lâu năm. Như tôi đã nói với một trong những thành viên cao cấp của Andersen, ban quản trị công ty có động cơ để không quan tâm quá nhiều đến rủi ro của các khách hàng lớn. Lương hưu của thành viên cao cấp phụ thuộc vào doanh thu mà ông ta đem lại cho công ty trong suốt thời gian làm việc. Việc kiểm toán một công ty lớn như Enron chẳng hạn lại thường đem lại hàng triệu dollar. Đối với tôi, điều này giải thích rõ ràng tại sao các thành viên cao cấp thường cố tình nhìn đi chỗ khác, chọn giải pháp không kiểm tra kỹ càng xem liệu công ty cần kiểm toán có rủi ro cao là sẽ bị kiện tụng sau này hay không.

Giả sử một thành viên cao cấp vừa bước qua tuổi 50 vào thời điểm thực hiện hợp đồng kiểm toán. Nếu mô hình dự báo hai năm sau đó sẽ có gian lận thì thành viên này hiểu rằng điều đó có nghĩa là rủi ro gian lận rất cao, tức là Andersen (hay bất cứ công ty nào khác cung cấp dịch vụ kiểm toán) cũng có rủi ro cao không kém là sẽ phải đổi mặt với kiện tụng tố cáo. Chi phí kiện tụng bao gồm cả phần doanh thu mà đáng lẽ công ty nhận được hàng năm và trả cho ban quản trị công ty. Tất nhiên công ty sẽ chưa phải gánh chịu chi phí này chừng nào chưa bắt đầu vụ kiện, chưa phải thuê luật sư và tìm cách bào chữa. Thường ba năm sau khi thực hiện hành vi gian lận, công ty khách hàng đã sửa chữa sổ sách mới bị buộc tội gian lận. Tức là phải năm năm sau khi mô hình đưa ra dự đoán (vì mô hình dự đoán trước hai năm), hành vi gian lận mới có khả năng bị phơi bày. Ngay sau khi bị cáo buộc gian lận, quá trình kiện tụng tố cáo sẽ bắt đầu, và nó chỉ được dàn xếp sau khoảng năm đến tám năm, nói cách khác là mười năm hoặc lâu hơn tính từ thời điểm rủi ro được dự báo. Đến lúc đó, thành viên lãnh đạo cao cấp công ty, người đã ký được hợp đồng này khi ông mới ngoài 50 tuổi cũng đã nghỉ làm và hưởng lương hưu rồi. Khi không cần biết đến rủi ro được dự đoán từ mười hoặc mười lăm năm trước, ông ta tự cảm thấy chắc chắn rằng mình không có ý nhận kiểm toán một công ty gian lận. Vì vậy, khi vụ kiện xảy ra, cá nhân ông có thể sẽ không bị nguyên đơn hoặc tòa yêu cầu phải chịu trách nhiệm. Andersen (hoặc bất cứ công ty kiểm toán nào đó) mới phải gánh trách nhiệm (hoặc ít nhất cũng bị cáo buộc là có trách nhiệm), vì họ có túi tiền không đáy và hiển nhiên là đối tượng của vụ kiện. Nhưng số tiền công ty phải chi ra sẽ lấy từ túi của những người sẽ là thành viên cao cấp trong công ty chứ không phải từ tiền lương của người đã từng trực tiếp liên quan tới việc kiểm toán sổ sách gian lận từ mười năm trước (hoặc lâu hơn thế). Động cơ tìm hiểu rủi ro, xét về mặt tài chính, thực sự là rất thấp.

Khi tôi gợi ý với một thành viên quản trị cao cấp của Andersen là trong công ty tồn tại một hệ thống tạo ra động cơ trái ngược như vậy, ông ta nghĩ tôi thật điên khùng - ông ta bảo thế. Ông nghĩ

những khách hàng bị buộc tội gian lận sau này đều do những thành viên ít kinh nghiệm kiểm toán chứ không phải những thành viên cao cấp đã gần về hưu thực hiện. Tôi đề nghị ông ta xem lại các số liệu. Có một việc các công ty kiểm toán thường làm rất tốt, đó là lưu giữ và theo dõi số liệu. Đó là công việc của họ. Tất nhiên, ông ta rất bất ngờ khi nhận thấy các vụ kiện lớn đều liên quan tới những hợp đồng kiểm toán do các thành viên cao cấp theo dõi. Tôi cược rằng điều này đúng với mọi công ty kiểm toán khác, và tôi cược rằng hiện giờ nó vẫn đúng. Như vậy, cũng như thành viên ban quản trị Andersen kia, chúng ta đều có thể thấy tại sao một thành viên cao cấp của công ty kiểm toán lại không muốn biết là ông ta sắp kiểm toán một công ty có khả năng gian lận sổ sách.

Tại sao ban quản trị lại không biết sự thật này? Số liệu thì sẵn có. Nếu họ suy nghĩ cẩn thận hơn về động cơ hành động, có lẽ họ đã cứu được công ty thoát khỏi những vụ kiện tốn kém như liên quan đến Enron, Sunbeam và rất nhiều công ty gian lận lớn khác. Tất nhiên, lĩnh vực kinh doanh của họ không phải là lý thuyết trò chơi, nên họ không thực sự nghĩ kỹ về động cơ sai lầm thường có trong công ty của mình (và phần lớn các công ty khác có hình thức tổ chức tương tự).

Còn về ưu điểm, động cơ của ban quản trị công ty lại tốt hơn so với động cơ của các thành viên cấp dưới. Các thành viên cao cấp có vẻ quan tâm hơn đến hoạt động lâu dài của công ty. Lý do hẳn là vì cái mà chúng tôi gọi là hiệu ứng tuyển chọn, tức là những người quan tâm hơn đến lợi ích công ty thường có khả năng trở thành thành viên ban quản trị. Nhưng họ cũng có động cơ để giúp đồng nghiệp đem lại lợi nhuận cho công ty, và điều đó có nghĩa là họ quan tâm đến việc tạo điều kiện cho đồng nghiệp ký được thật nhiều hợp đồng kiểm toán. Họ có thể rất muốn tránh gặp rắc rối với các khách hàng tồi, nhưng họ lại không cần biết đến rắc rối trong tương lai nếu như sự thiếu hiểu biết đó khiến đồng nghiệp của họ vui vẻ và họ tiếp tục kiếm được thêm hợp đồng. Vì vậy, động cơ của ban quản trị cao cấp cũng không phải là đúng đắn. Một hệ thống giám sát sẽ có lợi cho họ, nhưng nó sẽ làm giảm doanh thu và đặc

biệt gây ánh hưởng đến các mối quan hệ cá nhân. Rất nhiều thành viên ban quản trị công ty chấp nhận buông lỏng giám sát như một giải pháp cho vấn đề này, và có vẻ họ đã tính toán sơ bộ rủi ro, và thấy tình huống xấu nhất mà họ có thể gặp phải với một khách hàng gian lận là bị kiện chứ không phải đóng cửa công ty. Khi đối mặt với điều đó thì hẳn nhiều người trong số chúng ta cũng làm như họ.

Chúng ta cũng cần nhớ rằng nếu không có lời buộc tội dường như hơi thái quá của Bộ Tư pháp thì kết quả tính toán rủi ro của ban quản trị công ty đã đúng. Bạn có nhớ sau khi Andersen bị tước giấy phép hoạt động kiểm toán vào năm 2002 vì bị tòa tuyên bố có tội, thì Tòa án Tối cao đã thay đổi phán quyết. Thật tiếc cho khoảng 85.000 người đã mất việc làm, quyết định của Tòa án Tối cao đến quá muộn, không thể cứu được công ty nữa.

Ai hẳn cũng thấy khó mà thực thi những chính sách kiểu giám sát đồng nghiệp ngày này qua ngày khác. Điều này đặc biệt đúng nếu những đồng nghiệp này chính là người chọn ra ai trong số họ sẽ trở thành thành viên quản trị cao cấp trong công ty. Ở những công ty hợp danh như Arthur Andersen hay mọi công ty kiểm toán lớn khác (hoặc các công ty luật), người quản lý hoạt động của công ty là do đồng nghiệp bầu lên. Chính những thành viên cấp thấp hơn này mới là người tạo ra doanh thu cho công ty chứ không phải các thành viên cao cấp.

Loại động cơ trái chiều khiến cho các công ty không muốn dự đoán chính xác khả năng gian lận này không chỉ tồn tại trong lĩnh vực kiểm toán. Chúng ta có thể thấy ngành bảo hiểm và ngân hàng cũng gặp vấn đề tương tự. Ví dụ, giả sử năm 1995, bạn nói với người bán bảo hiểm là đừng bán bảo hiểm nghề nghiệp trách nhiệm quản lý cho những khách hàng lớn như Enron. Đến năm 2001, Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối buộc tội Enron bắt đầu gian lận cổ phiếu từ khoảng những năm 1997, 1998. Còn trước đó, Enron là một công ty có uy tín. Trong suốt khoảng thời gian từ năm 1995 đến 2001, đồng nghiệp của bạn, người bán bảo hiểm hẳn sẽ gào lên rằng bạn đã làm mất thu nhập của họ, và chẳng có bằng chứng nào

cho thấy Enron có hành vi sai lầm, rằng thực ra đây là một công ty tốt, giàu mạnh. Trong con mắt của họ, bạn đang tước đi công việc họ đáng được làm và giao vào tay đối thủ của họ. Đây đúng là một tình huống thật sự khó bắt bẻ, vì bạn phải đợi năm, mười hoặc mười lăm năm thì kết cục mới xảy ra. Bạn có thể tưởng tượng việc đưa ra cam kết thực sự là sẽ giám sát và trừng phạt những hành vi sai lầm là nhiệm vụ khó đến mức nào, vì tất nhiên, bạn phải rất cẩn trọng, không thể nhảy vào trừng phạt nhân viên hoặc khách hàng khi chưa chắc chắn họ đã làm điều gì đó sai. Nếu buộc tội sai khách hàng là gian lận thì chi phí bạn phải gánh chịu sẽ vô cùng lớn, cũng ngang bằng chi phí bạn phải trả khi đặt niềm lòng tin.

Ban giám đốc có thể là một tấm gương về lòng dung cảm nếu họ chấp nhận cắt giảm doanh thu hôm nay để không rơi vào những sự vụ đau đầu hơn ngày mai, nhưng tấm gương can đảm nhất, như chúng ta thấy, là những người đã mất việc. Đây không phải là lựa chọn dễ dàng với bất cứ ai. Chắc chắn tất cả chúng ta đều nhất trí rằng chúng ta nên làm những gì tốt cho bản thân mình cũng như cho đồng nghiệp trong dài hạn, nhưng cái tốt trong dài hạn lại có thể khiến bạn phải trả giá đắt trong ngắn hạn. Mà như ngài Keynes<sup>1</sup> đã khôn ngoan nhận xét: trong dài hạn, tất cả chúng ta đều sẽ chết (hoặc ít nhất cũng đều về hưu). Chính vì lý do đó mà chấp nhận mất thu nhập ngày hôm nay để tránh bị kiện về sau là một quyết định thật sự khó khăn.

Chúng ta đã thấy lý thuyết trò chơi dự đoán rằng con người thường chấp nhận rủi ro cao và trải qua thất bại lớn vì nhiều lý do rất hợp lý. Tôi nghĩ có thể nói rằng nếu sống bằng nghề dự đoán thì điều đó trở thành chuyện bình thường mỗi ngày. May mắn là thành tích của tôi cho đến hiện tại là tương đối tốt, nhưng cũng đã có một vài sai sót đáng kể. Và thực tế là còn có nhiều rủi ro khác liên quan đến việc phát triển xa hơn lý thuyết lựa chọn hợp lý và mô hình mà tôi tạo ra và đang áp dụng. Chúng ta sẽ nghiên cứu những vấn đề này trong chương sau.

<sup>1</sup> John Maynard Keynes (1883-1946): Nhà kinh tế học người Anh.



## LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐOÁN TRƯỚC NHỮNG ĐIỀU KHÔNG THỂ ĐOÁN TRƯỚC

**C**HƯƠNG NÀY SẼ VIẾT về những hạn chế trong mô hình của tôi, về một vài dự đoán sai lầm nhất tôi đã từng thực hiện, và về một vài nguy cơ có thể phát sinh khi “dự đoán”. Những người chỉ trích tôi hẳn sẽ nghiên cứu đến sờn cả những trang sách của phần này! Dự đoán tệ nhất của tôi xảy ra vài tháng sau khi Bill Clinton đắc cử tổng thống Mỹ. Khi ông trúng cử, ai cũng thấy rõ là ông sẽ cố gắng thông qua kế hoạch y tế tổng thể. Ông bổ nhiệm vợ vào vị trí lãnh đạo nhóm công tác đặc biệt, phụ trách việc thiết kế chương trình. Lúc đó, tôi đang tư vấn một công ty môi giới lớn, nhiệm vụ là đoán xem Quốc hội sẽ thông qua chương trình nào để tìm kiếm cơ hội đầu tư. Như chúng ta đều đã biết, nhóm công tác này gây ra rất nhiều căng thẳng và không đạt được thỏa thuận cho chương trình y tế mới. Họ đã thất bại thảm hại.

Phân tích của tôi về chương trình y tế này đã dẫn đến một trong những dự đoán sai lầm nhất mà tôi từng đưa ra. Mọi chi tiết đều sai nhưng chúng chưa đựng nhiều bài học giúp tôi làm các đánh giá sau này được tốt hơn. Các mô hình thường thất bại vì ba lý do: logic mô hình không dự đoán được suy nghĩ của mọi người khi họ ra quyết định; dữ liệu đầu vào mô hình là không chính xác - đầu vào thế nào thì đầu ra thế ấy; hoặc có một yếu tố nào đó đã thay đổi

năm ngoài khả năng nhận biết của mô hình, làm cho toàn bộ tình huống thay đổi theo, khiến cho mô hình đi chệch hướng. Phân tích của tôi đã gấp phải nguyên nhân thứ ba này.

Vào đầu năm 1993, tôi tiến hành dự đoán những đề xuất sẽ được Quốc hội thông qua trong năm 1993 hoặc 1994. Về mặt nào đó, cả ba nguyên nhân nói trên đều có liên quan đến mô hình của tôi, do đó tôi phải quan tâm, tìm cách xử lý chúng dựa trên kinh nghiệm của chính mình. Nhưng nhìn chung, vẫn đề chính vẫn là một sự kiện ngoài dự đoán đã xảy ra, làm thay đổi hoàn toàn bối cảnh lúc đó, khi chương trình y tế chuẩn bị được đưa ra Quốc hội. Tất nhiên, dự đoán là gì nếu không phải nhìn thấy được những thứ không thể đoán trước? Ai cũng có thể đoán là ngày mai mặt trời sẽ mọc ở hướng đông và lặn ở hướng tây. Nhưng vẫn có những điều không thể dự đoán được, và trong trường hợp này *điều không thể dự đoán được* đã xuất hiện. Tôi nghĩ bạn sẽ hiểu ý tôi khi chúng ta cùng xem xét chuyện gì đã xảy ra với chương trình y tế, ít nhất cũng như khi tôi xem xét nó.

Các chuyên gia cung cấp số liệu đầu vào đã đưa ra rất nhiều yếu tố trong kế hoạch y tế tổng thể, bao gồm các câu hỏi liên quan đến chăm sóc y tế trong dài hạn, tỷ lệ dân số được thụ hưởng, chi phí thuốc men, tỷ lệ đóng góp vào chương trình của ngân sách bang và ngân sách liên bang cũng như chi phí nhân lực, *tổng chi phí chăm sóc sức khỏe*, và cả những câu hỏi liên quan đến các dịch vụ hỗ trợ y tế nữa. Tất cả đều sẽ được thông qua, có ai lại không thông qua cơ chứ. Lúc đó Daniel Rostenkowski, người bang Illinois là một hạ nghị sĩ có ảnh hưởng rất lớn, quan trọng hơn, ông còn là chủ tịch Ủy ban Tài chính của Hạ viện. Và mô hình dự đoán ông sẽ là nhân vật quyết định, giúp dự luật y tế này được thông qua. Nhưng vào năm 1994, hạ nghị sĩ Rostenkowski bị quy vào mười bảy tội tham nhũng nghiêm trọng (và sau đó bị tuyên bố là có tội) dựa trên những cuộc điều tra lên đến đỉnh điểm trong suốt năm 1993, thời gian Nhà Trắng bắt đầu xúc tiến chương trình y tế. Đương nhiên, Rostenkowski không còn quan tâm đến chương trình y tế nữa - đầu tiên là khi ông đoán được mình sẽ bị buộc tội, và sau đó ông càng

bỏ quên nó khi phải đấu tranh quyết liệt để bảo vệ uy tín của mình, giữ chiếc ghế chủ tịch ủy ban ở Quốc hội và không bị ngồi tù. Ông đã hoàn toàn thất bại, và dự đoán của tôi - vốn được dựa trên những nỗ lực hiệu quả mà ông đã bỏ ra - cũng sai lầm theo. Kết quả là, trái với kỳ vọng của tôi, Quốc hội không thông qua chương trình này.

Việc Rostenkowski bị buộc tội tham nhũng là một cú sốc lớn đối với bối cảnh đang được phân tích; tôi sẽ giải thích tại sao ngay sau đây. Mô hình đã đưa ra một giả định sai lầm là những điều kiện cơ bản của bối cảnh lúc đó sẽ không thể thay đổi trong suốt thời gian diễn ra các cuộc đàm phán và mặc cả liên quan đến chương trình y tế. Khách hàng của tôi không hề vui vẻ gì khi tôi đoán sai hoàn toàn, và tôi cũng vậy. Nhưng ít nhất tôi cũng học được một bài học quan trọng. Chỉ có một điều anủi nhỏ là nếu tôi phân tích lại trường hợp này với bộ số liệu đầu vào không có Rostenkowski thì tôi sẽ đoán đúng. Nếu không có Rostenkowski, mô hình cho thấy Hạ viện sẽ không thể đi đến thống nhất, nghĩa là sẽ chẳng có kế hoạch y tế tổng thể nào hết. Nhưng tất nhiên, đó là những gì mô hình làm được khi mọi chuyện đã rồi, và tôi chẳng còn giúp ích được cho khách hàng nữa. Không cần phải nói thêm rằng khách hàng không hề hiểu hay tha thứ cho tôi, và họ cũng không bao giờ tìm đến tôi để nhờ dự báo nữa - thật vô cùng đáng tiếc, vì tôi rất muốn có cơ hội chứng minh cho họ thấy mô hình của tôi có giá trị thế nào và sẵn lòng làm miễn phí cho họ. Nhưng họ không quan tâm, và cũng không thể đổ lỗi cho họ được. Họ đã mất nhiều thời gian quý báu cũng như tiền bạc cho tôi mà hoàn toàn không thu được kết quả gì.

Mô hình của tôi đã dự đoán điều gì và tại sao lại như vậy? Giờ đây khi nghĩ lại, tôi thấy phân tích của tôi có một danh sách dài những người có liên quan, trong đó có các nghị sĩ, Hillary Clinton, các chuyên gia tư vấn thuộc các trung tâm chăm sóc sức khỏe, Hiệp hội Người nghỉ hưu, các công ty dược, chủ doanh nghiệp với mọi hình thức và quy mô, v.v. Nhiều vấn đề khá là khó giải quyết nếu chỉ dùng logic của mô hình, chúng cần rất nhiều vòng đàm phán, trao đổi thông tin và bày tỏ thái độ trước khi đi đến thống nhất về

một kết cục có vẻ như là tạm ổn - tức là kế hoạch sẽ được Hạ viện và Thượng viện thông qua. Hiển nhiên là cần nhiều thái độ thỏa hiệp hơn so với những gì mà những người chơi chính dự kiến chấp nhận. Và một điều nữa cũng rất rõ ràng là nghiên cứu của tôi phải tính đến ít nhất hai (và có thể lên đến bốn) bước khác nhau.

Bước đầu tiên rất phổ biến trong nhiều phân tích về các quyết định lập pháp khác. Nó tập trung vào việc vận động hành lang và giành ưu thế. Ở bước này, tất cả những ai có quan tâm đến việc tác động vào kết quả cuối cùng đều có mặt trong khung phân tích. Trong số họ có rất nhiều người không được phép có mặt ở thời điểm Hạ viện và Thượng viện bỏ phiếu cũng như khi tổng thống ký hoặc bác bỏ đề xuất của Quốc hội. Ngoài những người có tiếng nói quyết định, trong giai đoạn vận động hành lang còn có các tổ chức như Blue Cross-Blue Shield hay AMA<sup>1</sup> là những người phản đối quyết liệt kế hoạch của Clinton, và một số lãnh tụ công đoàn và nhóm lợi ích thuộc chính quyền địa phương là những người ủng hộ kế hoạch một cách mạnh mẽ. Sau đó, khi trò chơi vận động kết thúc (theo quy tắc của mô hình), chúng ta sẽ chuyển sang bước tiếp theo. Vì trong giai đoạn vận động hành lang có nhiều lực kéo đẩy ngược chiều nhau nên quan điểm của nhiều người chơi cũng thay đổi. Họ sẽ có phản ứng trước đề nghị nhượng bộ hay sự ép buộc hoặc khi họ dự đoán được những sức ép đó. Do đó, khi hoàn thành vòng chơi thứ nhất, người ra quyết định sẽ chuyển sang bước thứ hai, nhưng quan điểm của họ về vấn đề chăm sóc y tế cá nhân không còn như ban đầu nữa. Thái độ của họ sẽ thay đổi theo đúng như những gì mô hình dự đoán khi trò chơi vận động hành lang kết thúc.

Bước tiếp theo là cuộc đối đầu giữa những người ra quyết định với nhau. Các lãnh tụ công đoàn, AMA, báo chí, hiệp hội bảo hiểm, chính quyền địa phương và chính quyền bang phải rời khỏi cuộc chơi, và cả Hillary Rodham Clinton cũng vậy. Chắc chắn bà là người có ảnh hưởng lớn trong giai đoạn vận động hành lang, nhưng bà

<sup>1</sup> Blue Cross - Blue Shield: Hiệp hội các tổ chức và công ty bảo hiểm y tế tại Mỹ. AMA: Hiệp hội Y học Mỹ, là tổ chức lớn nhất của các bác sĩ và sinh viên ngành y.

không được tham gia bỏ phiếu ở Quốc hội. Theo mô hình, bất kể bà và Tổng thống Clinton đã thi thầm với nhau những gì thì chúng đều chỉ tồn tại trong giai đoạn vận động. Ở bước thứ nhất, Tổng thống Clinton và những người khác đã có cơ hội rất lớn để phản đối, điều chỉnh hoặc ngăn cản lập luận của Hillary.

Bước thứ hai đã dự đoán hành trình của dự luật y tế ở cả Hạ viện và Thượng viện. Mô hình cho rằng dự luật sẽ đến được bàn làm việc của Tổng thống Clinton và ông sẽ nhanh chóng ký thông qua, mặc dù đến lúc đó nó cũng đã bị thay đổi khá nhiều so với những gì Hillary Clinton thảo ra. Do đó, ở đây cần phân tích sâu hơn một chút để biết những người đứng đầu Hạ viện và Thượng viện đã đàm phán nội dung chính xác của dự luật như thế nào. Đồng thời không cần phải tìm hiểu rủi ro dự luật này bị bác bỏ cũng như khả năng vượt qua rủi ro đó, vì đây không còn là vấn đề cần quan tâm nữa.

Những con số trở nên phức tạp. Phần phân tích cho ra bốn kết quả quan trọng nếu muốn biết công cuộc cải cách y tế đang đi về đâu. Thứ nhất, Hillary Clinton là một nhân vật đặc biệt, không chỉ vì bà là Đệ nhất Phu nhân mà còn vì bà đã cho thấy là người có thể chấp nhận thất bại để giữ vững nguyên tắc của bản thân. Mặc dù phải chịu áp lực từ mọi hướng, bà vẫn gần như không lay chuyển trong mọi vấn đề mà tôi tìm hiểu. Đây là một tính cách rất hiếm thấy trong một nền chính trị dân chủ (mặc dù nhiều người coi đây là một cách mặc cả, một chiến lược kiểu lầy lanh hiếp yếu, thường được George W. Bush sử dụng). Tất nhiên tôi đã từng thấy thái độ cứng rắn này nhiều lần trước đó. Tướng quá cố Sani Abacha của Nigeria (tôi không định so sánh Hillary Clinton hay George W. Bush với ông này trên bất cứ mặt nào, chỉ là nói về phong cách đàm phán của họ) cũng là một nhân vật quan trọng trong nhiều nghiên cứu mà tôi từng thực hiện. Ông ta gần như không bao giờ thay đổi quan điểm, nhưng ông ta cũng không cần làm việc đó. Ông ta quyết định luôn kết quả. Hillary Clinton cũng gần như không thay đổi lập trường, nhưng xét một cách thực tế thì bà cần phải thay đổi. Tất cả mọi bằng chứng đều cho thấy thời gian bà làm Thượng nghị sĩ sau khi chồng bà mãn nhiệm tổng thống đã giúp bà trở thành một

người nhạy cảm hơn trong quyết định khi nào nên cứng rắn và khi nào cần linh hoạt. Tính cách này rất có lợi cho bà vào thời điểm hiện tại, nhưng trước đó, theo mô hình, bà chỉ biết cách cứng rắn mà thôi.

Nói theo ngôn ngữ hiện giờ thì trong lĩnh vực chính trị, Hillary Clinton là người có thính giác không nhạy bén. Cũng dễ hiểu. Bà chưa bao giờ vận động tranh cử và chưa bao giờ làm chính trị gia trước đó. Nhưng thái độ sẵn sàng thất bại trong vinh quang – và hẳn nhiên sẽ thất bại – của bà đã làm mất cơ hội đạt được thỏa hiệp với những người đang cảm thấy họ bị gạt khỏi bàn đàm phán. Trong số họ có nhiều nhóm lợi ích quan trọng như AMA, nhiều công ty dược và những người khác mà sự ủng hộ dù là miên cưỡng của họ cũng sẽ tạo thuận lợi cho công cuộc cải cách y tế hơn rất nhiều. Thực tế là mô hình phân tích chỉ ra rằng chỉ cần nhóm công tác của Clinton có phản ứng đúng thì AMA sẽ có thái độ linh hoạt hơn so với mọi người nghĩ về rất nhiều vấn đề trong dự luật.

Kết quả gây ngạc nhiên thứ hai là cách thức thỏa thuận của Bill Clinton theo logic của mô hình. Có hai cách để đạt được thắng lợi. Cách thứ nhất là thuyết phục những người khác đi theo quan điểm của bạn. Cách thứ hai là bạn điều chỉnh quan điểm của mình theo người khác. Theo mô hình, Bill Clinton thuộc nhóm thứ hai – tất nhiên tôi không biết thực ra ông làm gì sau cánh cửa đóng kín. Có thể lý do là các chuyên gia cung cấp thông tin cho tôi đã cho rằng với nhiều vấn đề trong dự luật, ông chỉ quan tâm ở mức độ vừa phải, lại là người có chủ trương trung dung, thậm chí hơi thiên hữu.

Mô hình cho rằng Tổng thống Clinton sẽ tìm xem liên minh lợi ích mạnh nhất nằm ở đâu và ông sẽ dịch chuyển gần về hướng đó. Ông là kiểu người gió chiều nào che chiều ấy. Nếu nguyên tắc của Hillary Clinton lúc đó là “giữ vững niềm tin, thắng thua không quan trọng” thì với Bill Clinton, ông muốn “chiến thắng bằng mọi giá”. Với những gì đã xảy ra, và khi tôi viết cuốn sách này mười lăm năm sau ngày đó, tôi nghĩ đây đúng là điều mà nhiều người nghĩ là phong cách lãnh đạo của Bill Clinton.

Kết quả bất ngờ thứ ba: nhiều thành viên trong nhóm công tác

của Hillary Clinton đã chẳng làm được gì với niềm tin cá nhân họ. Họ là những người chịu thỏa hiệp hơn so với Hillary Clinton, nhưng họ lại không thuyết phục bà làm điều đó. Vì vậy, họ đã tạo điều kiện cho phe đối lập giành thắng lợi. Nói theo ngôn ngữ của mô hình thì là họ đã chịu thua Hillary trong khi họ không biết rằng mình có khả năng thuyết phục được bà nhiều hơn so với họ nghĩ.

Kết quả thứ tư - một kết quả thực sự gây sốc - là Dan Rostenkowski, tức người điều khiển hầu bao của cơ quan nắm giữ hầu bao của Hạ viện, lại không hề có những nhược điểm nói trên. Ông là người hành động rất khéo léo - đây vẫn là dự đoán của mô hình chứ tôi không biết thực tế thế nào, tôi chỉ biết kết quả cuối cùng ra sao. Ông biết cách thay đổi suy nghĩ của những thành viên khác trong Quốc hội. Ông biết cách điều khiển tư duy của tổng thống và của nhiều người trong nhóm công tác. Ông cũng biết cách làm việc với những người vận động hành lang và nhóm lợi ích đối lập.

Theo mô hình, Rostenkowski có điều gì mà vợ chồng Clinton và và những người khác không có? Để thực hiện được công cuộc cải cách y tế, tiền là rất quan trọng, tất nhiên, và đó là lĩnh vực mà Dan Rostenkowski có ảnh hưởng lớn nhất. Không có gì ngạc nhiên khi các chuyên gia cho ông điểm cao nhất về sức ảnh hưởng trong câu hỏi liên quan đến nguồn tài chính của dự luật. Và ông cũng khá bảo thủ về vấn đề này, ông muốn ngân sách liên bang chỉ phải chịu một phần nhỏ chi phí. Nếu nói về nguồn tài chính thì Bill Clinton được cho là sẽ đi theo quan điểm còn bảo thủ hơn nữa. Do đó Rostenkowski được coi là người ôn hòa hơn, và tôi tin là ông có ảnh hưởng không kém tổng thống trong vấn đề này.

Mô hình cho rằng quan điểm của Rostenkowski là lựa chọn có được sự ủng hộ mạnh mẽ nhất, ông có đủ uy tín để tác động lên mọi người (nhưng cũng không đủ nhiều để vượt qua mọi sự căng thẳng, mạnh mẽ thái quá). Bên cạnh ông là một vài nhóm ảnh hưởng nhỏ hơn, phân tán, dàn trải quanh những lựa chọn có rất ít sự ủng hộ, không đủ để chống lại sức ép của ông. Trong môi trường đó (theo logic của mô hình), Rostenkowski sẽ được coi là người đứng đầu, có khả năng và sẽ thu hút mọi người đi theo quan điểm của

ông. Ông có lập luận đúng đắn, cơ hội thuận lợi và mục tiêu thích hợp để thuyết phục hoặc ép buộc người khác, sao cho kết quả cuối cùng sẽ gần với cái mà ông muốn nhất. Ông không dịch chuyển theo lựa chọn sẽ giành thắng lợi mà ông buộc nó phải đến với ông. Do đó, vì ông có ảnh hưởng quá lớn về khía cạnh tài chính nên với mỗi vấn đề liên quan đến dự luật y tế, ông đều sẽ có được bất cứ điều gì ông muốn. À tất nhiên, trừ mười bảy tội tham nhũng. Chúng không nằm trong phân tích của tôi, chúng thực sự nằm ngoài dự đoán, và chúng làm cho mọi chuyện trở nên khác hoàn toàn. Những tội nghiêm trọng này đóng vai trò như một cú sốc từ phía ngoài, một lực tác động không hề được tính đến, không liên quan gì đến kế hoạch y tế cả.

Thế giới chính trị và kinh doanh rất nhạy cảm trước những cú sốc ngoài dự đoán. Với kinh nghiệm từ Rostenkowski, tôi nhận thấy mình phải tìm ra cách nào đó để dự đoán được những sự kiện không thể đoán trước và đưa chúng vào xem xét trong mô hình. Nhưng làm thế nào để dự đoán được những điều không thể dự đoán? Mặc dù chúng ta không có khả năng đoán trước những diễn biến bất ngờ, nhưng vẫn có thể biết một "cơn động đất" mạnh đến mức nào thì phá vỡ được kết quả dự đoán. Tôi đã tìm được cách dự đoán quy mô của những cú sốc bên ngoài đó, ngay cả khi tôi không biết chính xác chúng từ đâu đến. Chúng ta sẽ xem tôi đã đưa yếu tố này vào mô hình như thế nào.

Làm thế nào tôi tìm ra giải pháp mới mẻ là một câu chuyện rất thú vị. Những rắc rối Dan Rostenkowski gặp phải khiến tôi nghĩ đến những cú sốc ngẫu nhiên. Và vào khoảng thời gian đó, John Lewis Gaddis - nhà sử học nổi tiếng thế giới, hiện đang làm việc ở Đại học Yale, nhưng lúc ấy đang ở Đại học Ohio, Athens, bang Ohio - đã mời tôi đến làm việc với ông và sinh viên của ông trong một tuần. Năm 1992, Gaddis có viết một bài báo với nội dung là các học thuyết quan hệ quốc tế đều sai lầm vì chúng không dự đoán được Chiến tranh Vùng Vịnh năm 1991, sự sụp đổ của Liên Xô hay sự kết thúc của Chiến tranh lạnh. Hai nhà khoa học chính trị nổi tiếng là Bruce Russett thuộc Đại học Yale và James Ray ở Đại học

Vanderbilt có phản biện là Gaddis chưa đọc những dự đoán dựa trên lý thuyết lựa chọn hợp lý của tôi<sup>1</sup>. Họ nói rằng nội dung công trình của tôi đủ tiêu chuẩn để được coi là một học thuyết khoa học nghiêm túc chứ không chỉ là những bài thực hành đưa số liệu vào mô hình và cho ra kết quả sau khi ai cũng đã biết kết quả đó.

Gaddis rất quan tâm đến ý kiến của Russert và Ray cho rằng ông đã bỏ qua một phương pháp nghiên cứu phù hợp. Vì vậy, ông mới mời tôi đến làm việc với ông và sinh viên. Ông thuộc mẫu người hoài nghi, và ông không giấu giếm điều đó. Ông đúng là một quý ông miền Nam, thể hiện sự nghi ngờ theo phong thái lịch sự nhất. Tôi đến Athens, Ohio mặc dù biết John kỳ vọng là ông và sinh viên sẽ chứng minh được rằng mô hình của tôi chỉ là trò bịa bối.

Tôi đồng ý áp dụng phương pháp dự báo của mình cho bất cứ tình huống nào mà Gaddis và sinh viên của ông yêu cầu, nhưng tôi có hai điều kiện. Thứ nhất, họ phải hiểu biết về vấn đề được chọn, đủ để cung cấp cho tôi những dữ liệu cần thiết cho mô hình - vì tôi không phải chuyên gia về lĩnh vực đó, và dù sao đi nữa thì tốt nhất là dữ liệu nên do những người hoài nghi cung cấp. Thứ hai, đó phải là một vấn đề mà mọi người sẽ biết kết quả sau khoảng vài tháng đến một hoặc hai năm, chứ không phải mất một thời gian dài mới biết được, vì nếu vậy sẽ không có thời điểm phù hợp để họ đánh giá xem liệu mô hình của tôi có đoán đúng hay không. Tôi hy vọng sẽ được tìm hiểu một vấn đề mà chúng tôi có thể trao đổi thêm sau này. Họ sẽ biết dự đoán của tôi trước khi thực tế xảy ra, và đến đúng thời điểm đó, họ có thể nhìn lại và so sánh những gì tôi nói và những gì đã diễn ra.

Vấn đề họ chọn cho tôi phân tích là điều sau này trở thành vụ đình công bóng chày năm 1994. Tôi đã dự báo chi tiết về sự kiện này, ví dụ như liệu có xảy ra đình công hay không (mô hình trả lời

<sup>1</sup> Xem John Lewis Gaddis, "Học thuyết quan hệ quốc tế và sự kết thúc Chiến tranh lạnh", tạp chí *International Security* 17, số 3 (mùa đông 1992): trang 323-373; và James Ray và Bruce Russett, "Tương lai – trọng tài của cuộc tranh luận lý thuyết: Các dự báo, giải thích và sự kết thúc của Chiến tranh lạnh", tạp chí *British Journal of Political Science* 26, số 4 (tháng 10/1996): trang 441-470.

là có), liệu năm đó giải World Series có được tổ chức không (mô hình nói không), và liệu sự can thiệp sau cùng của Tổng thống Clinton - một phản ứng cũng nằm trong dự đoán của mô hình - có chấm dứt được cuộc đình công không (mô hình cho là không). Tôi đã thực hiện hai cuộc phỏng vấn ngay trong lớp với hai hoặc ba sinh viên "chuyên gia" về bóng chày, rồi chạy mô hình với sự chứng kiến của tất cả sinh viên. Tôi phân tích kết quả ngay sau đó. Tôi làm như vậy để các sinh viên đều thấy đầu vào mô hình của tôi không có gì khác ngoài dữ liệu được thu thập tại lớp cộng với logic của chính mô hình. Dự đoán của tôi đã chính xác.

Ngay trước khi tôi rời Athens, giáo sư Gaddis gợi ý tôi nên viết một bài báo về ứng dụng mô hình để dự đoán sự kết thúc của Chiến tranh lạnh. Cụ thể là tôi nên tìm hiểu xem liệu mô hình có dự đoán được chính xác kết cục của Chiến tranh lạnh không nếu chỉ dựa trên những thông tin mà những người lập chính sách đều biết từ sau Thế chiến thứ hai. Tức là ông muốn tôi thực hiện một kiểu dự báo ngoài mẫu, giống như những gì tôi đã làm với mô hình dự báo gian lận. Như vậy, kinh nghiệm của tôi với Dan Rostenkowski và với sự kiện đình công bóng chày chính là động lực và cơ sở giúp tôi phân tích được cuộc Chiến tranh lạnh. Với dự án này, tôi chỉ sử dụng thông tin có sẵn từ năm 1948, và nó giúp tôi đưa cú sút bên ngoài vào mô hình cũng như thử nghiệm nó. Tất nhiên đây là điều mà tôi cảm thấy mình có trách nhiệm phải làm vì đã thất bại khi dự đoán dự luật cải cách y tế.

Từ đề xuất của Gaddis và kinh nghiệm tồi tệ với dự luật y tế, tôi đã nghĩ cách dự đoán hậu quả của những sự kiện không thể dự đoán. Tôi sử dụng toàn bộ số liệu đầu vào mô hình để tìm hiểu những con đường khác nhau có thể khiến cho Chiến tranh lạnh kết thúc (hoặc tiếp tục diễn ra). Dữ liệu về quan điểm của những đối tượng liên quan được dựa trên thước đo mức độ quan tâm chung đến an ninh của mỗi nước với Mỹ hoặc với Liên Xô hồi năm 1948. Cách thức đánh giá mức độ quan tâm chung được dựa trên phương pháp mà tôi đã phát triển từ những dự đoán mà tôi công bố hồi

giữa thập niên 1970<sup>1</sup>. Tôi xem xét mỗi cặp liên minh quân sự giữa hai nước tương đồng với nhau đến đâu qua từng năm. Những nước có xu hướng liên minh cùng một kiểu với cùng những nước nào đó được coi là có mối quan tâm đến an ninh giống nhau, còn những nước chọn những đồng minh khác nhau (như Mỹ và Liên Xô có các đồng minh khác nhau) thì có chính sách và mối quan tâm đến an ninh khác nhau, thậm chí đối lập nhau.

Tôi đã kết hợp tương quan giữa cách thức các nước chọn đồng minh với thông tin về sức ảnh hưởng tương đối của từng nước hồi năm 1948. Để đánh giá sức ảnh hưởng của các quốc gia, tôi sử dụng một bộ số liệu chuẩn do một dự án có tên là Tương quan Chiến tranh thu thập – về sau nó được lưu trữ ở Đại học Michigan. Bất cứ ai quan tâm đều có thể tải bộ số liệu này và kết quả đo lường mức độ quan tâm đến an ninh do tôi thực hiện từ trên mạng. Các dữ liệu có trên trang web EUGene của hai giáo sư môn khoa học chính trị vốn rất hào hứng với việc thực hiện lại một vài nghiên cứu về chiến tranh của tôi<sup>2</sup>.

Trong bộ số liệu, mỗi nước được gán một điểm số thể hiện mức quan tâm tối đa của họ, phản ánh mức độ cấp thiết của vấn đề an ninh đối với nước đó sau Thế chiến thứ hai. Ở đây tôi chú trọng vào các quốc gia hơn là người ra quyết định ở mỗi nước để bộ số liệu được đơn giản, nhiều người khác có thể dùng lại được. Mô hình đã kết hợp các số liệu này với nhau để ước tính lợi ích và thiệt hại kỳ vọng của một nước khi họ thay đổi chính sách an ninh. Tôi chạy mô hình cho số liệu của tất cả các kết hợp giữa hai nước một trăm lần. Mỗi lần chạy mô hình đều có năm mươi “giai đoạn mặc cả”. “Giai đoạn mặc cả” được tính bằng năm, do đó có thể sử dụng mô hình để dự đoán Chiến tranh lạnh sẽ diễn ra như thế nào trong khoảng thời gian từ năm 1948 đến cuối thiên niên kỷ.

<sup>1</sup> Bruce Bueno de Mesquita, “Đo lường bản chất phân cực”, tạp chí *Journal of Conflict Resolution* (tháng 6/1975): trang 187-215; và Michael F. Altfeld và Bruce Bueno de Mesquita, “Chọn phe nào trong chiến tranh”, tạp chí *International Studies Quarterly* (tháng 3/1979): trang 87-112.

<sup>2</sup> Có thể tải dữ liệu trên trang web EUGene ở địa chỉ <http://www.eugenesoftware.org/>.

Điểm số thể hiện mức độ quan tâm của mỗi nước được thay đổi ngẫu nhiên mỗi năm theo xác suất một phần tư. Tôi cho rằng tỷ lệ này đủ cao để tính được khoảng thời gian chính phủ mỗi nước thay đổi sự quan tâm theo hướng này hoặc hướng khác. Nó cũng không quá cao khiến đưa ra dự đoán rằng sự thay đổi quan điểm của một nước hay nhiều nước diễn ra quá nhanh trong một khoảng thời gian tương đối ngắn. đương nhiên có thể chạy mô hình với xác suất cao hơn hoặc thấp hơn, việc chọn xác suất xảy ra cú sốc bằng một phần tư chỉ dựa trên đánh giá chủ quan của tôi mà thôi.

Mức độ quan tâm mỗi khi thay đổi đều phản ánh giả định rằng khi mỗi quan ngại về an ninh của một nước - thể hiện qua việc xây dựng chính sách hoặc các vấn đề nội bộ khác - thay đổi thì quá trình ra quyết định của nước đó cũng thay đổi theo. Do đó, tôi đã thay đổi đáng kể mức độ quan tâm của mỗi nước để phản ánh phạm vi và quy mô của những "trận động đất" chính trị có khả năng xảy ra sau năm 1948. Đây là một cải tiến đáng kể đối với mô hình của tôi, kết quả của chuyến đi thăm Ohio và thất bại khi dự đoán dự luật cải cách y tế. Từ đó đến nay, khi phát triển mô hình mới, tôi đã bổ sung thêm nhiều cách để thay đổi ngẫu nhiên không chỉ yếu tố mức độ quan tâm mà còn cả chỉ số phản ánh khả năng gây ảnh hưởng và chỉ số phản ánh quan điểm, thậm chí xác suất liệu một đối tượng liên quan có tiếp tục tham gia hay rời bỏ cuộc chơi.

Cả dữ liệu về cách chọn đồng minh dùng để đo mức độ quan tâm chung giữa các nước lẫn về khả năng gây ảnh hưởng của từng quốc gia đều không được cập nhật theo các sự kiện diễn ra trong thực tế từ sau năm 1948. Thông tin về cách chọn đồng minh chỉ thay đổi dựa trên logic của mô hình cũng như động cơ của lựa chọn đó khi mức độ quan tâm thay đổi đột ngột một cách ngẫu nhiên. Sự thay đổi trong mối tương quan đồng minh của tất cả các nước chính là chỉ số cho biết Liên Xô hay Mỹ sẽ giành thắng lợi, hay là cả hai đều bị sa lầy trong cuộc chiến tranh kéo dài để giành vị thế siêu cường trên thế giới.

Sau đây là phân tích để dự đoán được những điều không thể đoán trước - tức mức độ coi trọng chính sách an ninh của từng

nước thay đổi như thế nào. Khi sự thay đổi này được thử đi thử lại nhiều lần với xác suất phân phối ngẫu nhiên (tôi chỉ thử một trăm lần vì hồi đó việc tính toán rất mất thời gian, nhưng bây giờ nếu làm tôi sẽ thực hiện một nghìn lần hoặc hơn nữa), chúng ta sẽ thấy được một loạt các diễn biến có khả năng xảy ra trong lĩnh vực an ninh quốc tế. Những diễn biến này giúp chúng ta dự đoán xác suất xảy ra từng khả năng sau: (a) Chiến tranh lạnh sẽ kết thúc với thắng lợi thuộc về Mỹ trong vòng 50 năm - khoảng thời gian mà tôi sử dụng số liệu để tính toán; (b) nó sẽ kết thúc với thắng lợi thuộc về Liên Xô cũng trong 50 năm đó; hoặc (c) nó sẽ vẫn tiếp diễn, cả Mỹ và Liên Xô đều không đủ khả năng tuyên bố mình đã chiến thắng.

Tôi đã tìm ra điều gì? Mô hình cho thấy trong 78% tổng số các kịch bản tương ứng với các mức độ quan tâm khác nhau, Mỹ sẽ giành thắng lợi một cách êm ái, có thể vào đầu thập niên 1950, thường là vào giai đoạn cuối thập niên 1980 đầu 1990. 11% cho kết quả Liên Xô sẽ chiến thắng, và với 11% còn lại, Chiến tranh lạnh sẽ tiếp diễn, kéo dài hơn cả khoảng thời gian mà tôi tính toán. Nói tóm lại, tôi nhận thấy rằng chính tình hình quan tâm đến chính sách của các nước từ năm 1948 đã cho thấy trước Mỹ sẽ thắng Liên Xô. Như Gaddis gọi, đó là hành vi hợp trội<sup>1</sup>. Điều đó là sự thật cho dù năm 1948 chưa hề hình thành NATO hay Hiệp ước Warsaw - hai liên minh này xuất hiện trong gần như mọi kịch bản có thể xảy ra khi quan điểm của các nước thay đổi từ thời kỳ này sang thời kỳ khác theo logic của mô hình<sup>2</sup>.

Việc chọn 1948 làm năm khởi đầu làm cho bài toán trở nên đặc biệt thách thức, vì thời điểm đó tồn tại một mối lo ngại rằng nhiều nước Tây Âu sẽ đi theo chủ nghĩa xã hội. Đồng thời, cũng có nhiều người nghĩ rằng thắng lợi của chủ nghĩa cộng sản trước chủ nghĩa

<sup>1</sup> Hành vi hợp trội (emergent property): hiện tượng nhiều cá nhân, khi hoạt động trong một môi trường chung thì không cần sự lãnh đạo, họ sẽ cùng vận động theo một hệ thống phức tạp dựa trên một loạt các nguyên tắc giống nhau. Ví dụ minh họa gồm có đàn cá, đàn kiến, đàn ong, hoặc những người điều khiển xe gắn máy trên đường phố (ND).

<sup>2</sup> Xem Bruce Bueno de Mesquita, "Sự kết thúc của Chiến tranh lạnh: Dự đoán hành vi hợp trội", tạp chí *Journal of Conflict Resolution* 42, số 2 (tháng 4/1998): trang 131-155.

tư bản là không thể tránh khỏi. Tất nhiên, xét về khía cạnh định trước tương lai thì đã là quá muộn để thay đổi các sự kiện. Nhưng mô hình vẫn rất thú vị vì nó cho thấy có những cơ hội giành thắng lợi sớm hơn mà Mỹ đã bỏ qua. Một trong số những cơ hội đó là thời điểm Stalin qua đời (tất nhiên thông tin này không được đưa vào mô hình). Và hóa ra những người ra quyết định thực sự lúc đó cũng có dự tính về nó. Họ cho rằng có thể lôi kéo các đồng minh Đông Âu của Liên Xô về phía Tây Âu. Mô hình của tôi cũng nhất trí với họ. Nhưng người Mỹ đã không theo đuổi cơ hội này vì họ sợ sẽ xảy ra chiến tranh với Liên Xô. Mô hình của tôi lại phản đối, vì nó dự đoán thời gian đó người Liên Xô đang rất lo ngại về những vấn đề trong nước, nên họ chắc chắn sẽ phải bất lực nhìn đế chế Đông Âu của mình sụp đổ với niềm hối tiếc to lớn. Tất nhiên, chúng ta không bao giờ biết được ai mới là người nói đúng. Nhưng chúng ta biết vài chục năm sau chuyện gì đã xảy ra, tức là vào thời gian 1989-1991.

Như vậy, nhờ Dan Rostenkowski và các sinh viên của John Gaddis, tôi đã chứng minh được mọi chuyện đều thuận lợi cho nước Mỹ giành thắng lợi trong Chiến tranh lạnh. Cũng như với mô hình gian lận, phần giải thích về Chiến tranh lạnh cho chúng ta thấy rằng việc dự đoán quá khứ cũng hữu ích không kém việc dự đoán tương lai. Không phải ai cũng cởi mở như John Gaddis để tin rằng mô hình theo lý thuyết trò chơi có thể giải quyết được những vấn đề quan trọng, và không phải ai cũng nên có thái độ như ông (không phải vì cởi mở thì có gì không tốt). Luôn luôn phải và nên có thái độ phê phán.

Có vô cùng nhiều lý do đáng xem xét khi bác bỏ kết quả tính toán của mô hình, hoặc ít nhất cũng nên nghi ngờ nó. Và cũng có không ít lý do không ổn. Ngoài những nhược điểm về kỹ thuật - cũng như mọi mô hình khác, rõ ràng mô hình của tôi còn có một hạn chế, đó là nó chỉ đơn thuần là mô hình, và hiển nhiên là nó không thực tế. Mô hình là cách nhìn thực tế đã được đơn giản hóa. Chỉ có thể đánh giá mô hình thông qua việc xem xét cẩn trọng kết luận chung từ logic của nó là gì cũng như thực tế phù hợp với kết luận đó đến đâu. Không may là đôi khi, mọi người chỉ nhìn vào một loạt các phương

trình và nghĩ: “Người bình thường không thể làm được những phép tính phức tạp đến thế, nên chắc chắn là người bình thường không nghĩ như vậy”. Học kỳ nào tôi cũng nghe thấy nhận xét này ở môn này hay môn khác mà tôi giảng dạy. Tôi luôn trả lời rằng sự thực là ngược lại. Người bình thường có thể không làm được những phép tính phức tạp trong mô hình, nhưng điều đó không có nghĩa là trong đầu họ không diễn ra những phép tính kém phần phức tạp cho dù họ không biết cách diễn giải cách tư duy của họ bằng công cụ toán học.

Giả sử chúng ta phải giải thích cho một vận động viên quần vợt chuyên nghiệp về các phương trình biểu diễn cú đánh xoáy về góc cuối sân đối phương sao cho bóng chạm đúng vạch với tốc độ gần 150km/giờ. Chắc chắn anh ta sẽ nhìn vào đám phương trình đó với sự hoang mang tột độ. Nhưng mỗi khi anh ta thử cú đánh bóng mà tôi mô tả, anh ta vẫn thực hiện nó như thể anh ta tính toán được tất cả mọi phương trình. Nếu đó là một tay vợt được xếp hạng cao thì hầu như lần nào đánh thử anh ta cũng thành công, mặc dù mọi quyết định liên quan đến tốc độ di chuyển cánh tay, vị trí đặt chân, góc mở vợt, v.v. phải được đưa ra chỉ trong chưa đến một giây, đồng thời anh ta cũng phải tính toán được tốc độ, hướng đi và độ xoáy của bóng khi bóng bay từ sân đối phương về phía mình.

Vì mô hình là cách biểu diễn thực tế được đơn giản hóa nên luôn luôn có thể cải thiện nó. Thường chúng ta phải đánh đổi: tăng tính phức tạp cho mô hình cũng đồng nghĩa với việc khó theo dõi nó hơn. Chỉ nên làm cho mô hình phức tạp hơn nếu nhờ đó mô hình dự báo chính xác hơn, đáng tin cậy hơn so với chi phí phải bỏ ra khi bổ sung thêm giả thiết. Tất nhiên, đây là nguyên tắc tiết kiệm mà ai cũng biết. Tôi đã từng thực hiện những cải thiện nhỏ và lớn cho mô hình của mình trong nhiều năm. Ban đầu đây là mô hình tĩnh. Nó cho biết điều gì sẽ xảy ra khi có một thông tin về một vấn đề được trao đổi. Nó đem lại kết quả dự báo chính xác, nhưng lại không giúp nhiều lắm cho việc định trước tương lai. Khi tôi thay đổi mô hình tĩnh để tăng khả năng ước lượng được thái độ sẵn lòng chấp nhận rủi ro của mọi người và để tính được xác suất thắng

thua trong mỗi cuộc đối đầu trực tiếp, tôi còn nghĩ làm sao để nó trở thành mô hình động. Nói cho cùng, thực tế con người luôn vận động. Họ thay đổi ý kiến, thay đổi quan điểm, tiến hành thỏa hiệp, và dĩ nhiên cả lừa phỉnh và bội ước.

Khoảng mười năm sau khi đưa ra mô hình tĩnh, cuối cùng tôi cũng xây dựng được mô hình động và tôi rất ưa thích nó. Cuốn sách này chủ yếu viết về mô hình đó. Trong vài năm qua, tôi đang nghiên cứu một phương pháp hoàn toàn mới, dựa trên một trò chơi phức tạp hơn so với trò chơi mà tôi mô tả ở Chương 3. Những thử nghiệm đầu tiên cho thấy nó không chỉ dự đoán chính xác hơn mà còn mô tả động cơ tham gia cuộc chơi một cách đáng tin cậy hơn. Một lợi ích khác nữa là nó cho phép tôi đồng thời đánh giá được mức độ đánh đổi giữa các vấn đề với nhau hoặc giữa các khía cạnh khác nhau của cùng một vấn đề. Ngoài ra, tôi còn có cơ hội để đánh giá sự thay đổi trong tầm quan trọng cũng như tầm ảnh hưởng của mỗi người chơi qua mỗi vòng mặc cả - mô hình cũ không làm được điều này. Tôi sẽ ứng dụng mô hình mới vào một vài cuộc khủng hoảng ngoại giao hiện tại và vấn đề trai đất nóng lên trong hai chương cuối. Đây sẽ là nỗ lực đầu tiên của tôi để mở ra cơ hội đổi mới với sự bối rối với mô hình của mình.

Quá trình khám phá không bao giờ kết thúc. Những nghiên cứu kiểu này vừa thách thức, vừa thú vị: phải tìm ra những cách ngày càng tốt hơn để giúp con người giải quyết được khó khăn trong thực tế, bằng logic và thực chứng. Tất nhiên, không phải ai cũng lạc quan như tôi về nỗ lực khám phá kiểu này. Một số người phản đối việc dự đoán hành vi của con người. Họ lo ngại rằng chính phủ hoặc doanh nghiệp sẽ lạm dụng kết quả thu được. Họ băn khoăn về đạo đức của hành vi biểu diễn con người bằng phương trình. Đối với tôi, thái độ phản đối đó thật kỳ quặc, nhất là khi chủ yếu là từ những người không hài lòng với chính sách của chính phủ hay hành vi của doanh nghiệp. Một vài đồng nghiệp làm khoa học thì đặc biệt phản đối việc đưa ra lời tư vấn về các vấn đề an ninh quốc gia cho những người làm công tác điều tra - vì CIA là một cơ quan "ma quỷ". Có vẻ như họ nghĩ là chính phủ không nên có trong tay

công cụ tốt nhất để đưa ra lựa chọn tốt nhất có thể. Tôi không đồng ý với họ. Nếu muốn chính phủ đưa ra lựa chọn tốt hơn thì chúng ta nên sẵn lòng giúp họ cải thiện quy trình ra quyết định.

Phải, luôn có rủi ro ai đó sẽ lạm dụng công cụ trong tay. Nhưng khoa học nghĩa là hiểu biết sự vận động của thế giới. Những người khác nhau sẽ có quan điểm cá nhân khác nhau về cái gì sẽ làm cho thế giới tốt đẹp hơn, và nhiệm vụ của các nhà quản lý nhà nước và của công dân là phải kiểm soát được hành vi sử dụng thông tin một cách phi đạo đức. Hơn nữa, cá nhân mỗi chúng ta đều có trách nhiệm không sử dụng chuyên môn của mình trong trường hợp hành vi đó sẽ gây ảnh hưởng xấu đến thế giới hoặc một phần nhỏ thế giới.

■ ■ ■

Tôi thường từ chối không phục vụ khách hàng khi tôi không muốn họ đạt được mục tiêu họ đề ra. Ví dụ, nhiều năm trước, có một người tự nhận là đại diện chính phủ Libya có đến gặp tôi. Ông ta muốn tôi tìm xem làm thế nào để lật đổ chính phủ Ai Cập lúc đó đang nằm dưới sự lãnh đạo của Anwar Sadat. Ông ta đề nghị tôi bay đến Geneva, Thụy Sĩ để tránh nguy cơ bị chính phủ Mỹ hoặc một nước nào khác đưa ra tòa vì kết quả dự đoán từ mô hình còn rất thô sơ của tôi lúc đó. Họ đưa ra mức thù lao một triệu dollar. Tôi chẳng có cách nào biết được họ là những người có dự định đó thật hay chỉ là trò lừa đảo - mặc dù tất nhiên là nhìn có vẻ thật. Tôi từ chối và ngay lập tức liên lạc với nhân viên chính phủ Mỹ để thông tin về những gì tôi được nghe.

Vài năm sau đó, lại có một người khác đến gặp tôi với một đề nghị cũng rất trái đạo đức. Ông này tự giới thiệu là người đại diện của Mobutu Sese Seko, Tổng thống Zaire. Vì thế của Mobutu lúc đó đã trở nên rất chông chênh. Nền kinh tế Zaire không phát triển, quân lính bị kích động, lo lắng, còn những người trung thành với Mobutu cũng dao động vì họ biết ông ta đang mắc bệnh giai đoạn cuối. Có lẽ họ đang lo không biết ai sẽ bảo vệ họ, hỗ trợ tài chính

cho họ khi Mobutu chết. Người đại diện kia muốn biết liệu tôi có thể tìm ra cách nào đó để Mobutu lấy lại được khả năng kiểm soát Zaire, và đề xuất mức thù lao là 10% tài sản tài chính của Mobutu ở nước ngoài nếu tôi thành công. Tôi biết chuyện này nghe thật khó tin, nhưng nó đã xảy ra, đó là thời điểm trước khi người Nigeria thực hiện những vụ lừa đảo ngân hàng trên Internet nổi tiếng của họ.

Lúc đó, Mobutu được cho là có tài sản trị giá khoảng từ 6 tỉ đến 20 tỉ dollar. Nếu chuyện này là thật, và nếu tôi tìm ra cách giúp ông ta duy trì quyền lực cho đến khi qua đời một cách êm ả hoặc từ chức - và nếu tôi chấp nhận làm - thì tôi sẽ kiếm được một số tiền nhiều đến khó tin. Nhưng kể cả khi tôi tin vào mức thù lao thì câu trả lời của tôi vẫn không thay đổi. Cũng như với đề nghị bất thường từ người tự xưng là đại diện của Libya, tôi đã từ chối không hề do dự. Tôi tự tin rằng vấn đề Mobutu gấp phải có thể đem ra phân tích và tìm được giải pháp, nhưng tôi sẽ không can thiệp dù với bất cứ mức thù lao nào. Điều mà tôi lo ngại nhất là tôi đã bị đưa vào tầm ngắm của những người mà tôi không muốn họ biết mình. Một lần nữa tôi lại liên lạc với nhân viên chính phủ Mỹ để cảnh báo họ về những gì tôi biết.

Tất nhiên, đánh giá của cá nhân tôi về chuyện nên làm việc với ai có thể khác người khác. Tôi không thấy có lý do gì để giúp đỡ người muốn lật đổ Sadat. Ông là người đã mạo hiểm cả cuộc sống của mình - và có thể sẽ chết một cách bi thảm - khi nỗ lực hết sức và đã thành công trong việc thúc đẩy hòa bình. Còn trường hợp Mobutu có thể phức tạp hơn (chút ít). Với Mobutu thì có thể việc giúp ông ta sẽ có chút đạo lý hơn. Tuy là tôi không thấy như vậy, nhưng người khác có thể dễ dàng lập luận rằng bất cứ ai kế nhiệm Mobutu thì cũng làm cho tình thế xấu đi. Nếu nhìn lại thì thậm chí vào thời điểm ngay sau khi Mobutu bị lật đổ, cũng khó mà nói rằng Congo đang có chuyển biến tích cực. Nhưng với tôi, câu trả lời vẫn rất rõ ràng. Với những người khác, ai mà biết được họ sẽ đánh giá ưu và nhược điểm của việc áp dụng kiến thức khoa học để giúp đỡ hoặc cản trở một kẻ độc tài như Mobutu như thế nào. Một số người

có thể nghĩ tôi không nên sử dụng lý thuyết trò chơi để giúp các công ty lớn dàn xếp được các vụ kiện sao cho có lợi, nhất là khi đối thủ của họ trong cộng đồng xã hội lại không thể (hoặc chọn cách không thể) có sự hỗ trợ tương tự. Những người khác có thể cho rằng tôi chưa giúp nhiều cho những người đứng vị trí nguyên đơn (mặc dù công ty tôi sẵn lòng làm việc đó, nhưng không nhiều người đến đề nghị chúng tôi làm lầm), và còn nhiều ý kiến khác. Và nhiều người vẫn tin vào lời khẳng định của các luật sư: mọi người đều có quyền được hưởng sự bảo vệ tốt nhất mà họ tìm được. Chúng ta ai cũng đều có chuẩn mực riêng về cách thức sử dụng hoặc từ chối cung cấp kiến thức, kỹ năng của mình - và xã hội nên chấp nhận điều đó.

Nói cho cùng, tôi tin rằng tiến bộ trong kiến thức khoa học gần như luôn luôn làm cho cuộc sống con người tốt đẹp hơn. Nếu chúng ta tự biến mình thành những người Luddite<sup>1</sup> thì chúng ta đã tặng lợi thế kiến thức cho người khác. Bạn nên nhớ sau khi Galileo bị Giáo hội Công giáo buộc tội gian dối, ngành vật lý ở Ý đã rơi vào suy thoái trong nhiều thế kỷ, có lẽ cho đến khi Enrico Fermi xuất hiện. Nhưng điều đó không có nghĩa là không còn những nghiên cứu vật lý nữa. Mà các nghiên cứu chỉ dịch chuyển về phía bắc châu Âu theo Tân giáo, và Ý bị tụt lại đằng sau. Tương tự, hành động ngăn cản sự phát triển của khoa học ở Trung Quốc đã khiến cho quốc gia này từ một nước tiến bộ nhất thế giới về khoa học và khám phá bị rơi vào lãng quên. Các vị hoàng đế Trung Quốc đã chọn cách làm cho người dân trong nước họ chỉ có thể nhìn thấy lẫn nhau chứ không thể nhìn lên bầu trời. Và Trung Quốc hiện vẫn đang phải nỗ lực để vượt qua khoảng cách tụt hậu mà chính họ đã tạo ra. Tôi hy vọng chúng ta sẽ không mắc phải sai lầm tương tự. Tôi vẫn tiếp tục tìm cách nâng cao hiểu biết của mình về hành vi chiến lược của con người. Và đó là động lực chính giúp tôi không ngừng học hỏi từ thất bại trong quá khứ.

<sup>1</sup> Luddite: những công nhân ngành dệt may Anh hồi đầu thế kỷ 19 phản đối Cách mạng Công nghiệp, thường bằng cách phá hoại máy móc, vì họ cho rằng máy móc làm họ mất việc làm (ND).

Như tôi đã nói, và chúng ta cũng đã thấy trong chương này, dự báo có thể áp dụng cho quá khứ và nó hữu ích không kém gì dự báo tương lai. Vì nó giúp chúng ta có cái nhìn sâu sắc không chỉ trước những gì đã xảy ra mà còn những gì đáng lẽ có thể xảy ra. Do vậy, trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ giải trí với lịch sử một chút. Chúng ta sẽ xem đáng ra có thể tránh được hai cuộc chiến tranh thế giới như thế nào, và người Sparta có thể làm gì để không bị thất bại thảm hại sau khi giành chiến thắng rực rỡ trong chiến tranh Peloponnesia<sup>1</sup> trước đó. Và mặc dù ai cũng biết là Columbus đã dong buồm trên đại dương vào năm 1492, nhưng không phải ai cũng biết rằng sự kiện đó gắn liền với một cuộc mạc cǎ thú vị - và kết quả của nó giải thích tại sao Tây Ban Nha đồng ý còn Bồ Đào Nha (và nhiều nước khác) lại phản đối cung cấp tàu thuyền, qua đó thay đổi hoàn toàn lịch sử thế giới. Khi nhìn lại quá khứ qua lăng kính lý thuyết trò chơi, chúng ta sẽ bắt đầu hiểu được logic của những sự kiện lịch sử quen thuộc (mà ta thường nghĩ lịch sử là hiển nhiên, không thể tránh khỏi). Dôi khi, cũng đáng buồn, chúng ta thấy được cả những cơ hội đưa ra lựa chọn có tính chiến lược mà nếu không bị bỏ lỡ thì hẳn mọi chuyện đã khác.

<sup>1</sup> Chiến tranh Peloponnesia: cuộc chiến giữa thành bang Athens và người Sparta từ năm 431 đến năm 404 trước Công nguyên, sau đó Athens mất đi sức mạnh thống trị của mình. (ND)



## GIẢI TRÍ VỚI LỊCH SỬ

**S**AU ĐÂY LÀ một số câu hỏi và câu trả lời ngắn gọn về bốn sự kiện lớn trong lịch sử:

*Tại sao Sparta lại mất vị trí bá chủ Hy Lạp chỉ 34 năm sau khi giành thắng lợi trong cuộc chiến tranh Peloponnesia?*

Vì người Sparta yêu ngựa hơn yêu nước.

*Tại sao Ferdinand và Isabella quyết định tài trợ cho chuyến đi của Columbus?*

Vì Columbus đồng ý thực hiện chuyến đi với mức giá thấp.

*Làm thế nào để Thế chiến thứ nhất không xảy ra?*

Các thủy thủ Anh lên đường đến biển Adriatic (Địa Trung Hải).

*Làm thế nào để Thế chiến thứ hai không xảy ra?*

Đảng Dân chủ Xã hội Đức cư xử ôn hòa, thân thiện hơn với Giáo hoàng.

Nếu người Sparta không quá mê đua ngựa thì có lẽ ngày nay tất cả chúng ta đều nói tiếng Hy Lạp. Nếu hồi năm 1914 người Anh giỏi ngoại giao hơn thì có lẽ bây giờ người Áo và người Đức cũng đã nói tiếng Anh, mà bạn thử nghĩ xem, hiện tại có nhiều người Áo và Đức nói tiếng Anh thật. Nếu vậy thi có thể không bao giờ có Cách mạng

Nga, Adolf Hitler sẽ chỉ chăm chú vẽ tranh, Thế chiến thứ hai và Chiến tranh lạnh sẽ không xảy đến, và không có cả Winston Churchill (ít nhất với vai trò như chúng ta biết), còn mặt trời vẫn sẽ không bao giờ lặn trên đế chế Anh. Ai mà biết được. Nhưng chúng ta có thể đoán được điều gì sẽ xảy ra nếu người Sparta tổ chức ít cuộc đua ngựa hơn, các quan chức ngoại giao Anh đưa hải quân đến biển Adriatic vào năm 1914, hoặc phe Dân chủ Xã hội ở Đức có thái độ mềm mỏng hơn với những người Công giáo hồi năm 1933.

Chúng ta cần phải công bằng với những người ra quyết định trong quá khứ. Không khác gì ngày nay, họ cũng gặp phải nhiều lựa chọn khó khăn, nhiều thay đổi phức tạp, còn tầm nhìn thì hạn hẹp. Tất nhiên, có thể họ sẽ làm tốt hơn nếu họ có máy bay ném bom tàng hình, vũ khí hạt nhân hay máy tính tốc độ cao, nhưng họ không hề có. Tức là là họ bị trói tay? Nói theo nghĩa nào đó thì đúng thế. Họ biết mình biết những gì và họ không có nền tảng kỹ thuật hay khoa học để làm được tốt hơn. Nhưng xét về mặt khác thì chúng ta không nên đánh giá thấp những gì họ đã có thể làm. Họ có logic, và logic là logic – chúng ta phải thấy điều đó. Hàng thiên niên kỷ qua, các nguyên tắc logic vẫn không hề thay đổi. Chỉ cần có đủ người ngồi lại với nhau để tính toán, có thể bằng bàn tính hoặc viết lên cát thôi là họ đã có thể tìm ra được mô hình giống như của tôi, thậm chí có thể tốt hơn.

Trong chương này tôi sẽ tìm hiểu tất cả những câu hỏi và câu trả lời nói trên. Nhưng trước hết tôi phải giải thích chút ít về cách thức suy nghĩ sao cho thực tế về chuyện thay đổi thế giới. Tất nhiên, chúng ta có thể có những trò chơi kiểu: “Nếu trong trận Waterloo, Napoleon có máy bay ném bom tàng hình thì sao? (chưa chắc nó đã có ích bằng một vài khẩu súng máy). Nhưng ông ta không có, và không thể có được. Tôi thích những trò chơi thực tế hơn. Đó là những gì chúng ta sẽ làm. Chúng ta sẽ xem thử một vài sự kiện lớn sẽ thay đổi ra sao nếu những người tham gia đi theo chiến lược khác, nhưng chiến lược này phải thực tế. Như vậy, chúng ta phải tư duy như thế nào? Trả lời: Nghĩ xem mọi người có thể sẽ làm gì khác, và tại sao họ lại không lựa chọn cách đó?

Một người quen của tôi có nghiên cứu lịch sử tôn giáo chủ yếu trong bối cảnh chính trị. Ông đặc biệt quan tâm đến lịch sử tôn giáo Nga. Có lần, ông đã nói, với thái độ vừa thích thú vừa bối rối, là tôi khác các sử gia ở chỗ tôi dành 95% thời gian để nghiên cứu những chuyện không hề xảy ra. Có lẽ ông đúng. Theo quan niệm của nhiều nhà sử học, những gì đã diễn ra trong lịch sử là không thể tránh khỏi, hoặc ngược lại, nó chỉ là kết quả của những sự kiện ngẫu nhiên có thể diễn ra theo bất cứ chiều hướng nào.

Tôi không nhất trí lắm với ý tưởng lịch sử là không thể tránh khỏi. Nếu điều đó đúng thì chẳng việc gì phải cố gắng trở thành người sắp đặt chính trị, người chuyên dự đoán. Việc cho rằng lịch sử là một vở kịch và chúng ta đang đóng theo kịch bản với rất ít quyền được lựa chọn là một ý tưởng có vẻ ngu ngốc, trong tình huống xấu nhất thì nó còn rất tai hại nữa. Nó chấp nhận lời giải thích cho mọi hành vi của tất cả mọi người, bất kể hành vi đó xấu xa đến mấy. Quan điểm của nó là: "Lỗi tại tác giả chứ không phải diễn viên". Tôi không dám đoán ai là tác giả ở đây nữa.

Ngược lại, việc cho rằng những biến đổi tạo nên lịch sử đơn thuần chỉ là một loạt những sự kiện ngẫu nhiên đối với tôi cũng kỳ quặc không kém. Tại sao phải trao đổi ý tưởng, lựa chọn chính phủ, xây dựng quân đội, tài trợ cho các nghiên cứu, nâng cao khả năng hiểu biết, sáng tác nghệ thuật hay viết lịch sử, nếu tất cả những gì chúng ta đang làm chỉ là trò chơi, vì sự ngẫu nhiên sẽ điều khiển chúng ta giống như các loại hạt trong vật lý? Tại sao lại có người không thừa nhận hành vi chiến lược cũng như hậu quả của nó trong khi hầu như mọi người xung quanh chúng ta đều có hành vi chiến lược?

Đương nhiên là thế giới mà chúng ta biết có thể vận động theo cách này hay cách khác. Đó là lý do tại sao cả quá khứ lẫn tương lai đều không đi theo một con đường chắc chắn. Luôn có yếu tố ngẫu nhiên nằm trong mọi sự vận động, nhưng rất ít khi những sự kiện ngẫu nhiên quyết định tương lai. Thời tiết xấu có thể đóng vai trò rất quan trọng, khiến Đức không thể chiếm đóng được Liên Xô trong Thế chiến thứ hai, nhưng việc Hitler quyết định trì hoãn cuộc

tấn công vào Liên Xô và chuyển sang tập trung giải quyết tình hình Nam Tư là một rủi ro có thể tính toán được. Sau này ông ta rất ân hận, nhưng ông ta vẫn biết rằng việc trì hoãn sẽ làm quân đội Đức có nguy cơ phải đối mặt với thời tiết xấu nhiều hơn.

Trận động đất 6,7 độ richter ở Bam, Iran ngày 23 tháng 12 năm 2006 là sự kiện nằm ngoài khả năng kiểm soát của tất cả mọi người. Đã có 26.000 người chết, chiếm gần 20% dân số khoảng 142.000 người trong vùng. Đáng ngạc nhiên là chỉ vài ngày trước đó, một trận động đất khác cũng mạnh 6,5 độ richter đã làm rung chuyển thị trấn Cambria, phía nam bang California. Trong số 250.000 người sống ở đây chỉ có 3 người chết. Trận động đất Loma Prieta năm 1989 đã lấy đi sinh mạng của 68 người dân vùng San Francisco-Oakland, một đô thị lớn với dân số hơn 5 triệu người. Nó diễn ra trên phạm vi rộng gấp khoảng 5 lần so với ở Bam, nhưng chỉ làm cho một phần rất nhỏ dân số địa phương thiệt mạng – tôi không có ý nói rằng bi kịch này là nhẹ nhàng. Trong khi đó, ở Bam, số người chết lên tới con số đáng sợ. Số người chết ở California và ở Iran cùng do động đất, một sự kiện ngẫu nhiên, lại rất khác nhau, và đó là điều không thể tránh khỏi hay là kết quả của những quyết định chiến lược?

Câu trả lời của báo chí lúc đó là do người dân Bam thường sống trong nhà xây bằng đất và đá còn người California thì không. Thế thì chúng ta phải đặt câu hỏi: Tại sao người dân một nước giàu có với trữ lượng dầu khổng lồ lại sống trong nhà vách đất? Nhiều người hay nhắc đến các thảm họa tự nhiên như động đất, lũ lụt, hạn hán hay nạn đói với hàm ý là một vai trò trên thế giới có thể gặp phải vận rủi nghiêm trọng. Những hiện tượng thiên nhiên đó đúng là thảm họa, không có gì phải nghi ngờ. Nhưng liệu chúng có thật sự là hiện tượng tự nhiên không? Tất nhiên, nếu xét trên quan điểm chính trị hoặc xã hội thì những sự kiện này xảy ra rất ngẫu nhiên. Nguyên nhân của chúng nằm ngoài khả năng kiểm soát của con người, ít nhất là với năng lực dự đoán động đất, bão lốc, hạn hán và sóng thần hiện tại. Nhưng hậu quả của chúng thì không như vậy.

Chúng ta cùng nhìn lại một vài sự kiện bước ngoặt để thấy cách tư duy chiến lược đã góp phần tạo ra diễn biến lịch sử như thế nào, nhờ đó lịch sử không còn là cái không thể tránh được, ngẫu nhiên xảy ra hay nằm ngoài dự đoán nữa. Chúng ta sẽ thấy mô hình chiến lược có thể thay đổi thế giới ra sao. Hãy bắt đầu với thời Hy Lạp cổ đại.

## SỰ SỤP ĐỔ NHANH CHÓNG CỦA SPARTA

Hẳn bạn còn nhớ Sparta đã giành chiến thắng trong cuộc chiến Peloponnesia (năm 431-404 trước Công nguyên). Họ đánh bại Athens, giành quyền thống trị Hy Lạp và có lẽ thống trị cả thế giới. Nhưng chỉ 34 năm sau, Sparta thất bại dễ dàng trước người Thebes trong trận Leuctra. Vậy là mới trải qua hơn một thế kỷ, từ chỗ thắng lợi trong một cuộc chiến tương đương với chiến tranh thế giới hồi đó, Sparta đã bị đánh bại và không bao giờ phục hồi lại được. Tại sao Sparta có thể từ đỉnh cao vinh quang – với vị thế như nước Mỹ ngày nay, một quốc gia bá chủ, có sức mạnh lớn nhất thế giới – rơi xuống chỗ bị thất bại thảm hại giống như sự biến mất của đế chế Áo-Hung chỉ trong khoảng một phần ba thế kỷ? Câu trả lời: Họ yêu ngựa hơn yêu nước.

Pythagoras chết trước khi Sparta đánh bại Athens phải ba thế kỷ. Tôi nhắc đến ông để chúng ta nhớ rằng hồi đó đã có toán học cơ bản, nhất là hình học (nhưng chưa có môn xác suất), và người Sparta có thể học được rồi. Hệ thống nhà nước của họ cũng rất quan tâm đến giáo dục cho dù sự quả cảm của binh sĩ được coi trọng hơn nhiều so với cái mà ngày nay chúng ta gọi là tinh thần ham học hỏi. Người Sparta hoàn toàn có thể tổ chức một nhóm các nhà toán học hoặc các cố vấn chính trị để tìm hiểu những nguy cơ xuất phát từ những gì họ làm sau khi giành thắng lợi trong chiến tranh năm 404 cho đến bị người Thebes đánh bại nhanh chóng, thảm hại trong trận Leuctra ba mươi năm sau đó. Nếu họ làm được như vậy thì họ sẽ thấy rằng chính thắng lợi của quân đội đã đặt

Sparta vào tình thế rủi ro, vì từ sau đó, người có quyền bỏ phiếu là những người khác, dẫn tới chính phủ cũng thay đổi. Chúng ta đã biết rằng về cơ bản, cách thức bỏ phiếu sẽ quyết định tình hình chính trị. Điều đó đã xảy ra ở Sparta.

Để hiểu được diễn biến mọi chuyện, chúng ta cần biết sơ qua cơ cấu nhà nước ở Sparta. Chính phủ của họ rất kỳ lạ và phức tạp. Công dân, được gọi là người Sparta, chỉ chiếm một phần nhỏ dân số. Vào năm 418 trước Công nguyên, số nam công dân Sparta từ chỗ có 9.000 người giảm xuống chỉ còn khoảng 3.600. Con số này quá nhỏ so với tổng dân số Sparta lúc đó là khoảng 225.000 người (tính cả một lực lượng rất đông là nô lệ). Sau khi bị thua trận Leuctra năm 371 trước Công nguyên, trong số công dân Sparta chỉ còn chưa đến 1.000 đàn ông và vẫn tiếp tục giảm nữa. Số người có thể nắm quyền lãnh đạo đất nước giảm mạnh, lý do trực tiếp là thắng lợi trong chiến tranh Peloponnesia. Như chúng ta đã biết từ Chương 3, thay đổi này dẫn tới thay đổi khác. Các nam công dân Sparta bầu ra người lãnh đạo bằng cách hét thật to, và ứng cử viên được ủng hộ nhất là người nhận được tiếng hét to nhất. Những người quyết định một tiếng hét to hay nhỏ phải ngồi sau một tấm màn (hoặc ở một căn phòng gần đó, nơi họ không thể nhìn thấy nhưng có thể nghe được tiếng từ hội nghị công dân) để họ không biết ai ủng hộ ai. Với kiểu bỏ phiếu này, người Sparta chọn ra hai người sẽ cùng làm vua (tôi đã nói chính phủ của họ rất lạ và phức tạp mà). Tương tự họ cũng bầu ra Nguyên lão thương viện (Gerousia), là một nhóm gồm các thành viên trên 60 tuổi, ai được bầu thì sẽ nắm quyền cho đến khi chết) và Giám sát viện (Ephors) – cơ quan này có nhiệm kỳ một năm.

Hai vị vua phụ trách quân đội và an ninh quốc gia. Nguyên lão thương viện – gồm các công dân lớn tuổi của Sparta – thực hiện việc lập pháp, còn Giám sát viện chịu trách nhiệm về các vấn đề tài chính, tư pháp và hành pháp. Quyền lực của Giám sát viện còn lớn hơn cả vua, trong khi đó, Nguyên lão thương viện có quyền phủ quyết quyết định của hội đồng công dân Sparta. Với hệ thống cân bằng và kiểm soát quyền lực này, Giám sát viện mạnh hơn vua, còn

Nguyên lão thương viện lại mạnh hơn Giám sát viện. Như vậy rất khó có ai đó thuộc ba nhóm người này giành được quyền kiểm soát toàn bộ chính phủ.

Nam công dân Sparta có đặc quyền là được phục vụ trong quân ngũ để bảo vệ Sparta trước kẻ thù. Đây là động lực chính trong đời sống của công dân Sparta và là nguyên tắc sống quan trọng hơn hết thảy. Công dân Sparta luôn muốn cống hiến bản thân cho thành bang và được chuẩn bị kỹ càng hơn so với kẻ thù để có thể giành chiến thắng. Các chiến binh Sparta hoặc là chết ngoài chiến trường (và được khen ngợi về nhà trên tám khiên của họ), hoặc trở về nhà với tám khiên trên tay (tức là chiến thắng). Nếu có người Sparta nào quay về nhà mà không có khiên thì sẽ mãi mãi bị coi là kẻ hèn nhát, bất kể thực tế anh ta đã hành động anh hùng thế nào đi nữa.

Ngoài việc phục vụ trong quân ngũ, công dân Sparta còn có nghĩa vụ phải đóng góp tài chính cho bữa tiệc hàng tháng của nhóm chiến binh mà mình tham gia. Mỗi nhóm có mười lăm người – được gọi là *syssition*. Nếu ai không có khả năng thực hiện khoản đóng góp thì người đó sẽ mất vị thế công dân. Từ “spartan” ngày nay còn có nghĩa là sự đạm bạc, hàm ý những bữa ăn này không có gì hậu hĩnh. Người ta còn tính toán cẩn thận từng bữa để đảm bảo công bằng cho mọi công dân Sparta. Đây cũng là cơ hội mọi người được chia sẻ với đồng đội cũng như giúp người nghèo được hưởng một phần lợi ích từ những người giàu có hơn. Nhưng chiến thắng Peloponnesia đã làm thay đổi cách thức tích lũy của cải, đặc biệt trong nhóm sĩ quan quân đội được giao quyền cai trị đất đai do Sparta xâm chiếm. Khi đế chế Sparta càng mở rộng, việc phân chia quyền lợi giữa những người Sparta được cai quản thuộc địa và những người không có quyền đó ngày càng bất công. Hậu quả là cam kết công bằng cho mọi công dân Sparta ngày càng bị xói mòn. Sự phát triển của đế chế Sparta nhanh chóng dẫn tới hai hậu quả tồi tệ.

Thứ nhất, những của cải mới thu thập được từ chiến tranh dẫn tới bữa tiệc dành cho các chiến binh ngày càng hậu hĩnh hơn. Tương tự như ví dụ tôi đã kể từ trước về vụ sáp nhập thất bại của hai công ty được, thực đơn bữa tối bắt đầu đóng vai trò quan trọng

đối với các sự kiện trong tương lai. Tuy nhiên, lần này, chi phí phát sinh còn lớn hơn nhiều so với chuyện mất đi cơ hội kinh doanh. Chính bữa tối sang trọng hơn đã làm thay đổi lịch sử. Khi chi phí cho những bữa ăn bắt buộc này tăng cao, nhiều người Sparta cảm thấy buộc phải từ bỏ *syssition* của mình vì không thể chi trả nổi nữa. Có nghĩa là họ cũng mất quyền công dân. Vì vậy, đến kỳ bầu cử, một số người đã trở thành cựu công dân. Họ không đáp ứng được yêu cầu đề ra nên họ không còn quyền bỏ phiếu. Quyền bỏ phiếu thuộc về với họ với điều kiện là phải đóng góp cho những bữa tiệc ngày càng đắt tiền kia, nay chuyển từ nhiều người (vài nghìn người) sang số ít người giàu có nhất (chỉ còn vài trăm).

Thứ hai, chi phí phải bỏ ra để duy trì vị thế công dân đã làm thay đổi sự nghiệp của nhiều người, làm xói mòn lời cam kết sẽ bảo vệ thành bang và đảo lộn hoàn toàn đời sống chính trị Sparta. Ngày càng có nhiều thanh niên chọn gia nhập lực lượng quân đội đóng bên ngoài thành bang thay vì ở nhà. Họ tích cực tìm kiếm cơ hội được bổ nhiệm ở thuộc địa vì đó là con đường dẫn tới giàu sang và quyền lực. Cuộc chạy đua đã gây ra nạn tham nhũng trong hệ thống chính quyền Sparta khi những vị trí màu mỡ này có được nhờ được ban tặng hoặc mối quan hệ quen thân, chứ không phải bằng chiến công và thành tích.

Sparta không còn là một xã hội thượng võ - tôi xin phép được dùng từ này - như người sáng lập ra nó là Lycurgus từng hình dung bốn trăm năm trước nữa. Của cải ngày càng đóng vai trò quan trọng hơn trong khi trước kia, lòng can đảm trong chiến trận mới là thứ duy nhất đem lại quyền lực. Khi một số ít chiến binh ngày càng nhiều của cải hơn, họ làm cho chi phí duy trì vị thế công dân cũng tăng cao, qua đó tự biến mình thành những đầu sỏ chính trị. Chi phí cho bữa ăn tối chung cao hơn dẫn tới có thêm nhiều công dân Sparta trở nên ích kỷ, không còn muốn cống hiến cho sự nghiệp chung nữa. Ai không bị lòng tham chi phối hoặc không giỏi làm giàu lăm đùu có xu hướng gia nhập đội ngũ những người không thể đóng góp cho bữa ăn chung, do đó cũng không còn quyền công dân. Hậu quả là vị thế công dân Sparta vốn dùng để tôn vinh

những giá trị sáng lập ra thành bang này giờ đây ngày càng dành cho ít người hơn. Những người còn được coi là công dân đã trở nên tham lam, ích kỷ. Họ cần phải như vậy nếu muốn tồn tại được trên sân khấu mới ở Sparta. Lòng tham và tính ích kỷ là thứ mang lại thành công cho một công dân Sparta. Bạn có nhớ quan điểm bi quan về con người của lý thuyết trò chơi? Đây chính là tình huống mà quan điểm đó đã đúng, và nó dần dần biến một thành bang từng rất thành công trở thành một xã hội suy tàn.

Chắc ban đang tự hỏi những chuyện này có liên quan gì đến ngựa và đua ngựa, chưa nói đến thất bại của quân đội Sparta trước người Thebes? Phần trên là những thông tin cơ bản, và bây giờ chúng ta có thể trả lời được câu hỏi đó, và xem lý thuyết trò chơi lẽ ra có thể giúp cho những người Sparta tội nghiệp thấy được họ đang đi về đâu khi nó luôn dự báo lợi ích cá nhân sẽ đánh bại quyền lợi chung.

Xenophon, một tác giả Hy Lạp đã kể lại những gì đã xảy ra với Sparta ở trận Leuctra. Sau đây là những gì chúng ta biết khi quân Sparta tham gia trận chiến với người Thebes. Chúng ta biết rằng đội quân của tướng Epaminodas - thủ lĩnh chiến dịch của người Thebes - ít người hơn rất nhiều so với đội quân Sparta dưới sự chỉ huy của vua Cleombrotos. Có khoảng 11.000 chiến binh Sparta so với 6.000 chiến binh Thebes. Lợi thế về người thuộc về Sparta, hẳn họ phải giành thắng lợi dễ dàng, nhất là khi Sparta nổi tiếng với lực lượng kỵ binh và bộ binh xuất sắc. Họ còn có lịch sử tham gia chiến tranh với số lần chiến thắng lên đến mức kỷ lục. Vậy đội kỵ binh phi thường của Sparta đến Leuctra trong tình trạng thế nào?

Xenophon viết về đội kỵ binh hai bên như sau (về kỵ binh thì quân Thebes có ưu thế về số lượng):

Ngựa của người Thebes được huấn luyện tốt và đang rất sung sức nhờ được rèn luyện trong trận chiến với người Orchomenus và với người Thespiae. Còn kỵ binh của người Lacedaemonia [tức người Sparta] thì đang trong tình trạng rất tồi tệ. Đàn ngựa được nuôi nấng, chăm sóc bởi những người giàu nhất,

nhưng mỗi khi có lệnh tham chiến, một kỵ binh sẽ xuất hiện và nhận lấy một con ngựa kèm với bất cứ thứ vũ khí gì họ được giao để tham gia cuộc viễn chinh. Đội quân này cũng gồm những người đàn ông yếu nhất vì họ chỉ được tuyển mộ với vàng để cưỡi ngựa và hoàn toàn thiếu tham vọng của quân nhân. Một đội kỵ binh như vậy không thể là đối thủ của bất cứ ai<sup>1</sup>.

Một vài công dân Sparta còn lại - như Xenophon nói, là những người giàu nhất - đã giấu không cho ra trận những con ngựa tốt nhất và kỵ binh xuất sắc nhất của họ. Họ nghĩ nên giữ đội quân này lại để tham gia các cuộc đua ngựa, nơi có những vụ cá cược rất lớn và có thể kiếm được nhiều tiền. Do đó, những công dân Sparta ít ỏi, vừa tham lam, vừa ích kỷ đã quyết định đưa những con ngựa yếu nhất và những kỵ binh ít kinh nghiệm nhất ra trận và giữ lại những gì tốt nhất cho riêng mình. Họ đã hy sinh lợi ích của thành bang để bảo vệ lợi ích cá nhân từ cuộc đua ngựa. Như tôi đã nói ở trên, rõ ràng người Sparta ở đây đã yêu ngựa hơn yêu nước - dấu hiệu của một căn bệnh đang ăn mòn dần sự sống của thành bang hùng danh này.

Khi xem xét sự sụp đổ của Sparta từ góc nhìn này, tôi đã thiết lập một vài số liệu để đưa vào chương trình dự đoán. Mô hình cho thấy Nguyên lão nghị viện và hai vị vua ban đầu cam kết rất chắc chắn là sẽ bảo vệ Sparta, ngay cả khi phải hy sinh bản thân mình. Tôi cũng phỏng đoán Giám sát viên là những người muốn kiếm tiền hơn, vì thực tế cho thấy đúng như vậy. Tuy nhiên, mô hình còn chỉ ra rằng họ sẽ nhanh chóng hy sinh của cải riêng (đàn ngựa chẳng hạn) để bảo vệ thành bang. Nhưng còn những chiến binh đóng ở thuộc địa và những người Sparta giàu có đang ở Sparta thì sao? Họ là trụ cột của quân đội và là những người quan trọng nhất, quyết định liệu nên cống hiến những gì tốt nhất mình có cho Sparta hay giữ lại cho bản thân (nói về ngựa chẳng hạn, thì là nên giao cho kỵ

<sup>1</sup> Xem Xenophon, *Hellenica*, Quyển VI, Chương IV, có thể tải về từ trang web <http://www.fordham.edu/halsall/ancien/371leuctra.html>.

bình hay nên giữ lại để đua ngựa). Theo mô hình, họ hoàn toàn không sợ sức ép từ chính phủ, vua, Giám sát viên hay Nguyên lão nghị viện. Toàn bộ hệ thống cân bằng và kiểm soát của nhà nước, tất cả quá khứ hy sinh vì sự nghiệp chung của người Sparta, mọi nguy cơ đe dọa vào thời điểm đó đều không thể thuyết phục họ dành những gì tốt nhất cho đất nước.

Có vẻ như của cải mới trong xã hội và sự thay đổi giá trị con người do số của cải đó gây ra đã làm thay đổi hành vi của họ. Tương tự như khi chúng ta phân tích trường hợp vua Leopold ở Congo và ở Bỉ, xã hội Sparta thay đổi dẫn tới hành vi người Sparta thay đổi, và tương lai thành bang này cũng thay đổi theo. Nếu người Sparta nào đó sáng suốt nhìn vào những dữ liệu này từ sớm thì có thể họ đã biết được nguy cơ sụp đổ mà "trò chơi" mới họ đang tham gia sẽ gây ra. Và có lẽ khi đó, họ sẽ cân nhắc nhiều hơn đến tương lai dài hạn.

Thế là Sparta nhanh chóng rơi từ tượng đài quyền lực xuống đáy sâu của thất bại. Theo mô hình, không cách nào có thể cứu được Sparta. Chinh thắng lợi trước Athens đã gieo mầm cho sự sụp đổ của thành bang này.

Có phải ở đây sẽ có một bài học lớn được rút ra về một trò chơi mạo hiểm thường hình thành khi mở rộng đế chế không? Liệu nỗ lực của Mỹ nhằm xóa bỏ các nhà nước "bất hảo" có quay lại phá hoại chính nước Mỹ khi nó tạo ra lòng tham, tính ích kỷ ở giới cầm quyền cao cấp như ở Sparta không? Hay những nỗ lực này sẽ giúp cho những linh hồn không may mắn bớt bị ngược đãi bởi chính phủ tham lam nước họ? Đây là những câu hỏi rất đáng để suy nghĩ. Lịch sử rõ ràng có rất nhiều thứ để chúng ta học hỏi.

Thất bại của Sparta đã tạo ra cuộc cách mạng trong tư duy của thế giới Hy Lạp và giúp Athens có cơ hội hồi sinh. Người Athens, với một chính phủ dân chủ hơn - xét theo bối cảnh thời đó - và do đó có trách nhiệm cao hơn, đã có những điều chỉnh phù hợp từ thất bại trước đó. Họ tạo ra những thay đổi cho phép họ chờ đợi cơ hội để tái thiết lập sức mạnh và giành lại được quyền cai trị thế giới Hy

Lạp khi Sparta suy sụp. Chế độ quyền lực nằm trong tay một số ít người ở Sparta khiến cho thành bang này chỉ có thể dựa vào vài người sau khi gánh chịu một thất bại chưa từng có trong lịch sử. Có thể tất cả chúng ta đều may mắn vì người Sparta quá yêu đàn ngựa của họ. Nếu không, thử nghiệm đầu tiên của người Hy Lạp với nền dân chủ sẽ thất bại thảm hại, và mô hình chính phủ tuyệt vời nhất này sẽ nhanh chóng tàn lụi, và thiên niên kỷ sau sẽ không có ai nghĩ đến chuyện phục hồi lại nó nữa.

Tình yêu với đàn ngựa của người Sparta nhắc tôi nhớ rằng đã đến lúc trở lại với hành trình của mình trong cuốn sách này. Bạn sẽ biết nơi nào một người bạn đích thực là một người bạn. Tôi đang nghĩ về tình bạn mà Luis de Santangel - bạn sẽ sớm biết ông - có được với Ferdinand và Isabella xứ Tây Ban Nha cũng như những gì tình bạn đó mang lại cho Christopher Columbus, và thậm chí cho những bạn đọc đang sống ở Tây bán cầu, nơi vẫn được gọi là Thế giới mới. Santangel là vị anh hùng thầm lặng trong trò chơi tiếp theo mà chúng ta sẽ tìm hiểu. Ông khiến tôi nhớ tới những vị giám đốc ngân hàng người Pháp mà chúng ta đã gặp ở chương Lý thuyết trò chơi nâng cao. Cũng như Santangel, họ hiểu rõ ràng đòi hỏi nhiều quá thì sẽ chẳng thu được gì. Nếu các giám đốc ngân hàng người Pháp đã thành công trong vụ sáp nhập nhờ đồng ý để ban giám đốc người Đức tiếp tục sống ở Heidelberg thì Luis de Santangel cũng biết cách kết hợp lợi ích của hoàng gia Tây Ban Nha với quyền lợi của Columbus để cả hai bên cũng có lợi.

Chúng ta hãy cùng tiến thẳng đến thời điểm cuối thế kỷ 15. Đó là thời đại của sự khám phá, và nó đã tạo ra một thách thức mới mẻ khác cho trật tự chính trị thế giới. Nếu Sparta sụp đổ vì trở nên giàu có thì Tây Ban Nha lại gặp nhiều khó khăn vì họ quá nghèo khi so với các quốc gia đầy quyền lực xung quanh như Bồ Đào Nha hay Ý. Với sự giúp đỡ của Santangel, Columbus đã thay đổi hoàn toàn tình thế, ít nhất cũng trong một thế kỷ. Nhưng trước đó, ông phải nuốt một liều thuốc đắng để đạt được một thỏa thuận đã.

## TAI SAO TÂY BAN NHA "TÌM RA" CHÂU MỸ

Vào năm 1492, Columbus lên đường tiến ra đại dương. Bạn và tôi đều biết điều đó. Nhưng điều đáng tò mò là hầu hết chúng ta đều không biết nhiều lắm về chuyện tại sao Columbus, một nhà thám hiểm người Ý được triều đình Bồ Đào Nha thuê làm việc lại ra khơi dưới lá quốc kỳ Tây Ban Nha. Dần sau sự kiện Ferdinand và Isabella quyết định tài trợ cho chuyến đi của Columbus là một câu chuyện về ranh giới mong manh giữa hành vi bắc bỏ và chấp nhận. Chắc chắn là nếu không phải Columbus thì cũng sẽ có người khác tìm ra "thế giới mới", nhưng khi đó lịch sử châu Âu và châu Mỹ hẳn sẽ khác hoàn toàn. Sẽ không có đế chế Tây Ban Nha, không có hạm đội Tây Ban Nha để thất bại trước người Anh, có thể sẽ không có Walter Raleigh, không có học thuyết Monroe, không có Juan hay Evita Peron<sup>1</sup>, và ai biết được sẽ còn chuyện gì xảy ra nữa. (Nếu có thể được trình bày chút ít quan điểm của riêng tôi về vai trò của Columbus thì tôi xin phép nói rằng nếu không có ông, chưa chắc đã có gia đình Bueno de Mesquita. Thời đó gia tộc tôi rất nổi tiếng, sống ở vùng đất phong của gia tộc Columbus ở Jamaica, điều thú vị là bằng nghề cướp biển Caribbe<sup>2</sup>).

Lúc đầu Columbus trình bày đề xuất tìm kiếm con đường sang châu Á theo hướng tây với triều đình Bồ Đào Nha, quốc gia mạnh nhất về hàng hải thời đó. Ông dự định cập bến Nhật Bản bằng cách đi về hướng tây từ quần đảo Canary. Theo tính toán của ông thì

<sup>1</sup> Walter Raleigh (1552-1618): tác giả, nhà thơ, nhà thám hiểm hàng hải người Anh, người tham gia những cuộc chinh phục đầu tiên của Anh ở châu Mỹ.

Học thuyết Monroe: Học thuyết do James Monroe, tổng thống thứ năm của Mỹ đưa ra, tuyên bố châu Âu sẽ không được chiếm làm thuộc địa hay can thiệp vào các bang mới giành độc lập ở Mỹ (1823).

Juan Peron và Evita Peron: vợ chồng tổng thống Argentina thập niên 1940 và 1950, được nhiều người dân Argentina tôn vinh vì những nỗ lực giảm đói nghèo và bảo vệ quyền lợi người lao động trong nước (ND).

<sup>2</sup> Edward Kritzler, *Cướp biển Do Thái vùng Caribbe: Làm thế nào mà một thế hệ người Do Thái giang hồ tạo lập được đế chế ở Thế giới mới từ những cuộc phiêu lưu tìm kiếm kho báu, tự do tín ngưỡng – và sự trả thù* (New York: Doubleday, 2008).

khoảng cách đến Nhật Bản là khoảng 2.400 hải lý. Ông không hề nghĩ rằng sẽ có một lục địa lớn nằm chắn trên đường đi mặc dù ông có tính đến chuyện sẽ phải vượt qua một vài hòn đảo nào đó. Columbus biết mình sẽ phải đối mặt với rủi ro không thể kiểm được nước ngọt và lương thực cho thủy thủ đoàn một khi đã rời quần đảo Canary, nhưng ông không coi đây là vấn đề quá nghiêm trọng. Ông tin rằng đội tàu của mình có thể đem đủ lương thực và nước ngọt cho cả chuyến đi. Ông cảm thấy không hề có khó khăn gì ngăn cản ông đến đích và quay trở về an toàn. Ông xin hoàng tử Bồ Đào Nha là Juan II tài trợ tiền cho chuyến đi, nhưng đã bị từ chối thẳng thừng.

Nỗ lực trình bày ý tưởng của Columbus ở Bồ Đào Nha gặp bất lợi bởi rất nhiều yếu tố. Nhờ tầm nhìn của hoàng tử Henry Nhà thám hiểm, Bồ Đào Nha đã có những tuyên đường thương mại sinh nhiều lợi nhuận, và đế quốc của họ mở rộng suốt dọc bờ biển Bắc Phi cho đến tận quần đảo Azores trên Đại Tây Dương, cách bờ gần 800 hải lý. Thêm nữa, vào thời điểm Columbus đưa ra đề xuất của ông thì Bartholomew Dias cũng tìm ra mũi Hảo Vọng, cực nam châu Phi, tức là có con đường đi sang phía Đông Phi để đến châu Á. Dias thực hiện chuyến đi theo lệnh của chính phủ Bồ Đào Nha và đến cuối thập niên 1480, ông đã phát hiện được một số điểm quan trọng trên con đường đến Ấn Độ theo hướng đông. Lộ trình Dias tìm ra cho thấy có rất nhiều cơ hội xây dựng các cảng tiếp tế cho tàu thuyền dọc theo bờ tây châu Phi. Đồng thời, các nhà khoa học Bồ Đào Nha phản đối kết quả tính toán quãng đường đi chỉ 2.400 hải lý của Columbus. Họ nghĩ nếu đi từ Bồ Đào Nha đến Nhật Bản theo hướng tây thì quãng đường không khác là bao so với đi theo hướng đông qua cực nam châu Phi. Họ tin rằng khoảng cách từ quần đảo Canary đến Nhật Bản là khoảng 10.000 dặm (8.690 hải lý) (thực tế là 10.600 dặm, tức 9.200 hải lý), cộng với quãng đường từ Lisbon đến Canary nữa. Sự khác nhau giữa hai khoảng cách ước tính này là rất quan trọng. Theo người Bồ Đào Nha thì đội tàu của Columbus gần như không có khả năng đến được châu Á nếu đi theo hướng tây. Thời đó chẳng có con tàu nào có thể vượt qua 10.000 dặm mà không dừng lại lấy lương thực và nước ngọt dọc đường. Đơn giản

là chính phủ Bồ Đào Nha nghĩ chuyen đi đó sẽ thất bại. Kế hoạch của Columbus không đem lại lợi ích gì cho họ.

Columbus rất thất vọng, ông bèn tìm kiếm sự hỗ trợ của người khác. Đồng nghiệp của ông là Bartholomew đã nỗ lực thuyết phục vua Pháp và vua Anh, nhưng cả hai người đều đang gặp phải nhiều khó khăn về chính trị trong nước nên không ai quan tâm. Năm 1486, Columbus đến gặp chính phủ Tây Ban Nha. Cũng như ở Pháp và ở Anh, ông không được ủng hộ mấy ở Tây Ban Nha. Hoàng gia Tây Ban Nha đang bận bịu với quá nhiều việc khác nên họ chẳng chú ý gì đến Columbus. Họ đang gặp rắc rối với những người Moor láng giềng và với Giáo hoàng, nhất là một số người đang ủng hộ ly giáo ở vùng Avignon.

Chẳng còn nơi nào để đến, Columbus ở lại Tây Ban Nha suốt sáu năm sau đó, tiếp tục bị lừa, và tiếp tục chờ đợi các cơ quan chính phủ nước này xem xét đề xuất của mình. Người ta nói với ông rằng Tây Ban Nha không thể đưa ra câu trả lời chắc chắn chứng nào họ chưa giải quyết được một vài vấn đề trong nước, trong đó quan trọng nhất là cuộc chiến tranh với Granada, một bang của Tây Ban Nha theo đạo Islam. Cuộc chiến này cuối cùng cũng kết thúc vào năm 1492. Thực tế là năm 1492 đó đã đánh dấu một bước ngoặt đối với Tây Ban Nha. Nhờ thắng lợi trước Granada vào tháng Một năm đó, tất cả những vùng đất quan trọng của Tây Ban Nha đã được thống nhất dưới sự cai trị của Ferdinand và Isabella. Và họ đã có thời gian xem xét đề xuất của Columbus. Thời điểm của Columbus đã đến, nhưng bối cảnh lúc đó cũng không thuận lợi cho ông lắm – ông biết điều đó.

Năm 1490, Ủy ban Talavera báo cáo với Isabella là kế hoạch của Columbus không thuyết phục và cho rằng không nên thực hiện. Cũng như ở Bồ Đào Nha, các thành viên của Ủy ban Talavera cảm thấy quang đường giữa Tây Ban Nha và Nhật Bản theo ước tính của Columbus là quá ngắn. Columbus liền đưa ra bằng chứng cơ sở cho tính toán của mình. Ông phát hiện ra những thi thể người và nhiều loài cây lạ thi thoảng trôi giật ngoài biển. Và ông chỉ ra rằng chúng đã bị phân hủy sau khi trôi qua một quang đường phù hợp khoảng

cách mà ông dự tính. Tất nhiên, ông không hề biết - mà làm sao ông biết được - rằng ông đã tính đúng khoảng cách từ Tây Ban Nha đến lục địa gần nhất, chỉ có điều lục địa đó không phải châu Á mà là châu Mỹ.

Columbus ngày càng mệt mỏi vì chờ đợi, và ông đưa ra một đề xuất kiểng được ăn cả ngã về không. Xét đến những bản báo cáo đánh giá tiêu cực về tương lai chuyến đi của ông và yêu cầu được tài trợ tiền trước chuyến đi, Columbus cảm thấy một lần nữa mình lại bị từ chối. Nhất là Ferdinand rất muốn bác bỏ đề xuất của Columbus. Vì vậy Columbus đóng gói hành lý và rời khỏi thành phố. Nhưng đúng lúc đó, may thay, nhờ sự can thiệp của Luis de Santangel, lịch sử Tây Ban Nha - châu Mỹ đã được an bài.

Santangel là vị quan phụ trách ngân khố của Tây Ban Nha, tương đương với bộ trưởng tài chính ngày nay. Ông thấy kế hoạch của Columbus rất có tiềm năng, quan trọng hơn cả là ông phát hiện có một cách để giảm rủi ro, đó là cắt giảm chi phí. Ông đến gặp hoàng hậu đúng hôm Columbus rời Santa Fe, khẩn thiết đề nghị bà đáp ứng các yêu cầu của Columbus. Santangel sợ rằng Columbus sẽ trình đề xuất này cho một đối thủ nào đó của Tây Ban Nha (rõ ràng là ông nhầm to).

Cuối cùng ông cũng thuyết phục được Isabella - bà dễ thông cảm với người khác hơn Ferdinand. Isabella đồng ý tài trợ cho chuyến thám hiểm với điều kiện là Santangel sẽ tự tìm nguồn tiền. Vấn đề chỉ còn là bao nhiêu tiền. Columbus bắt đầu cuộc thương thảo, đề nghị hoàng gia Tây Ban Nha chi tiền trước, trong đó có cả phần tiền công dành cho ông. Phía hoàng gia không đồng ý. Columbus bèn giảm số tiền xuống, chỉ yêu cầu được tài trợ ba con tàu, những vật dụng cần thiết và thủy thủ đoàn. Ông nhất trí mình và con cháu sẽ được nhận 10% trong tổng số của cải tìm được từ chuyến đi. Có nghĩa là số tiền hoàng gia Tây Ban Nha phải chi trước chuyến đi đã giảm, và phần lớn rủi ro sẽ do Columbus cũng như đoàn thủy thủ của ông gánh chịu.

Tất nhiên, nếu Columbus thành công, Tây Ban Nha sẽ thu được lợi ích vô cùng lớn: Tây Ban Nha sẽ thống trị tuyến đường thương

mại có lợi nhuận cao này và sẽ trở thành thế lực kinh tế chính của châu Âu và của cả thế giới, và thực tế đã xảy ra đúng như vậy. Với điều kiện lúc đó, Tây Ban Nha hoàn toàn không thể tiếp cận được Ấn Độ. Họ không biết tuyển đường theo hướng đông đi vòng qua cực nam châu Phi vì người Bồ Đào Nha giàu kín phát hiện của mình. Người Ý, người Ả Rập và nhiều dân tộc khác đã chiếm mất nguồn lợi từ thương mại trên đất liền. Nhưng nếu thất bại thì cũng có nhiều rủi ro. Một khi hoàng gia Tây Ban Nha hết sạch tiền trong ngân khố quốc gia, họ sẽ phải đổi mặt với sự chống đối của tầng lớp quý tộc. Chỉ 25 năm trước, chính những người này đã nỗ lực để lật đổ cha của Isabella. Vì vậy vua và hoàng hậu đương nhiệm cũng không phải không bị đe dọa. Đó là lý do tại sao quyết định của Santangel là sẽ tự tìm nguồn tiền đóng vai trò rất quan trọng, làm Ferdinand thay đổi ý kiến. Santangel đã loại bỏ nguy cơ nổi loạn của tầng lớp quý tộc, những người hẳn sẽ rất bức bối vì phải nộp thuế cho một kế hoạch có khả năng thành công rất thấp. Dù Columbus đã đem lại cho chúng ta cái gì đi nữa thì chắc chắn chúng ta cũng phải tung hô Luis de Santangel vì ông đã làm tốt phần việc của mình.

Tôi đã mô hình hóa quyết định của chính phủ Tây Ban Nha với bốn người chơi: Ferdinand, Isabella, Santangel và Columbus. Tương tự như những vụ thương thảo hợp đồng hoặc sáp nhập công ty điển hình khác, ở đây giá cả rất quan trọng. Columbus muốn nhận được số tiền nhiều nhất có thể. Ferdinand không muốn phải trả trước xu nào; ông không muốn bị rủi ro. Isabella ít bi quan hơn Ferdinand, còn Santangel thì ủng hộ chuyến thám hiểm, nhưng chỉ với số tiền mà ông ta có thể gom được. Tất nhiên, mức độ quan tâm của Columbus là cao nhất, tiếp theo là Santangel và sau nữa là Isabella. Ferdinand là người ít để ý đến kế hoạch này nhất, vì ông ta đang lo nhiều hơn đến chuyện cải thiện mối quan hệ với Giáo hoàng ở Rome và cai trị đất nước vừa thống nhất của mình. Với vai trò là vua, Ferdinand có sức ảnh hưởng lớn nhất, nhưng Isabella không phải bù nhìn và Santangel cũng vậy. Có lẽ Columbus không có khả năng thuyết phục người khác mấy. Nói cho cùng, suốt sáu năm ông

không hề làm được việc này. Vì vậy, tôi đưa ra bộ số liệu như sau:

<i>Người tham gia cuộc chơi</i>	<i>Mức độ ảnh hưởng</i>	<i>Mức giá</i>	<i>Mức độ quan tâm</i>
Ferdinand	100	0	40
Isabella	70	25	60
Santangel	60	55	75
Columbus	20	100	90

Dự đoán sơ bộ cho biết kết quả nằm giữa 25 (số trung vi) và 37 (số trung bình giá quyền). Bạn có thể tính được hai con số này từ bảng trên. Sau khi mô phỏng quá trình đàm phán và động cơ thay đổi của mỗi người, cuối cùng, mô hình dự đoán thỏa thuận sẽ đạt được ở bất cứ mức giá nào mà Luis de Santangel đưa ra nếu ông sẵn lòng chi một số tiền nhiều hơn so với Isabella. Nếu mức giá Santangel đưa ra thấp hơn mức giá của Isabella thì họ không thể đi đến thống nhất, và lịch sử thế giới hẳn đã hoàn toàn khác. Santangel không phải kè ngốc. Ông là một chiến lược gia khôn khéo, biết cách thuyết phục người khác và biết phải gấp ai để đạt được mục đích. Theo logic mô hình, trước hết Santangel sẽ thuyết phục Isabella, sau đó là Ferdinand với số tiền mà hai người biết là sẽ không lấy từ ngân khố hoàng gia. Tiếp đó ông sẽ đàm phán với Columbus. Có vẻ diễn biến này khá gần với thực tế. Tất nhiên, chúng ta không biết Santangel dự định trả cho Columbus bao nhiêu tiền mà chỉ biết số tiền đã được chi. Đó là loại thông tin mà thủ thuật mua ô tô của tôi có thể giúp bạn khám phá được, nhưng để áp dụng cách này thì phải có nhiều người đưa ra nhiều mức giá khác nhau. Columbus biết, trong khi có lẽ Santangel, Isabella và Ferdinand không biết rằng không hề có ai khác có khả năng sẽ quan tâm đến kế hoạch này. Vì vậy chắc là Columbus đã đồng ý với mức giá thấp hơn so với số tiền mà lẽ ra ông có thể nhận được. Thật không may, Columbus không có chuyên gia dự đoán để giúp ông ta đàm phán được một kết quả có lợi hơn. Nhưng điều quan trọng là các bên đã thỏa thuận được với nhau.



Nếu chúng ta có thể thấy rõ thành công của Columbus đã làm thay đổi Thế giới mới như thế nào thì tác động của nó lên châu Âu còn sâu rộng hơn nữa. Điều này dẫn chúng ta tới vấn đề tiếp theo, đó là Thế chiến thứ nhất. Bạn biết rằng cháu của Ferdinand và Isabella là Philip II ra đời ở Valladolid và trở thành vua Tây Ban Nha vào năm 1556. Trong thời gian Philip II trị vì, hạm đội của Tây Ban Nha đã thất bại trước quân Anh vào năm 1588, và sự kiện này chính là nền tảng cho sự trỗi dậy của Anh với vai trò là một cường quốc đối trọng với đế chế Tây Ban Nha. Philip còn là Hoàng đế La Mã thần thánh<sup>1</sup> nên ông có quyền lực vô cùng lớn. Ông trị vì Tây Ban Nha và thuộc địa của Tây Ban Nha ở châu Mỹ (nhờ Columbus, Luis de Santangel và hai người cố chú của Philip), ngoài ra ông còn trị vì Áo, vùng Franche-Comté của Pháp, Milan, Naples, Hà Lan và đảo Sicily.

Như vậy thành công đạt được nhờ chiến lược khôn ngoan của Luis de Santangel đã dẫn tới đến thế hệ sau, Tây Ban Nha và Áo có ràng buộc với nhau. Nó cũng dẫn tới thái độ thù địch giữa dòng họ Burgundy ở Pháp và dòng họ Habsburg của Philip ở Áo cũng như ở nhiều nước khác. Chúng ta đã biết về mối quan hệ căng thẳng giữa gia tộc Philip và nước Anh sau thất bại của hạm đội Tây Ban Nha. Và như vậy, với rất nhiều sự kiện khác diễn ra sau đó, thời kỳ Ferdinand và Isabella đã đặt nền móng cho một “cuộc chiến chấm dứt mọi cuộc chiến” vào năm 1914. Chúng ta cùng xem xét hậu quả của vụ ám sát công tước Franz Ferdinand, người thừa kế ngai vàng Áo-Hung. Có thể sử dụng lịch sử của cuộc khủng hoảng xảy ra sau vụ ám sát này để đặt câu hỏi liệu Thế chiến thứ nhất (cái chết của chế độ quân chủ châu Âu) có phải là sự kiện không thể tránh khỏi không? Nếu câu trả lời là có thể tránh được thì cần phải làm gì? Chúng ta sẽ dùng mô hình dự đoán mới của tôi để giải quyết câu hỏi này.

<sup>1</sup> Chức danh do Giáo hoàng sắc phong cho người đứng đầu liên minh các quốc gia Trung Âu thời Trung cổ. (ND)

## NGĂN CHẶN THẾ CHIẾN THỨ NHẤT

Thế chiến thứ nhất đã vẽ ra một bức tranh thực sự bi thảm. Hầu như luôn luôn có thể ngăn chặn được chiến tranh nếu con người biết trước hậu quả. Ai cũng có thể thỏa thuận được với nhau trước khi bắt đầu cuộc chiến, và thỏa thuận đó sẽ có lợi hơn nhiều cho cả hai bên so với những gì họ nhận được trong và sau chiến tranh. Lý do rất đơn giản là cho dù những người tham chiến phải gánh chịu bao nhiêu chi phí chiến tranh đi nữa thì họ đều có thể không phải trả chi phí đó mà vẫn đi đến kết quả đạt được khi cuộc chiến kết thúc. Tất nhiên, vấn đề là ở chỗ ban đầu mỗi bên đều không chắc liệu mọi chuyện sẽ xảy ra thế nào. Họ nói dối về sức mạnh bản thân và dùng nó với hy vọng sẽ đạt được một thỏa thuận có lợi. Chiến lược đó thường khá hiệu quả. Chiến tranh, đặc biệt là đại chiến, rất ít khi xảy ra. Nhưng đôi khi, lừa dối cũng vô cùng tai hại. Thay vì nói sự thật, các chính phủ lại tham gia chính cuộc chiến mà họ muốn tránh hoặc ít nhất cũng biết là nên tránh khi đã quá muộn. Có một cách mà các đối thủ trong một cuộc chiến có thể dự đoán được tương lai, đó là mô phỏng những gì có khả năng sẽ diễn ra trước khi thực tế xảy đến. Nhờ vậy, họ có thể tránh được chiến tranh, thậm chí giữ được sinh mạng của hàng triệu người vô tội.

Mô hình lý thuyết trò chơi mới của tôi (lần đầu tiên áp dụng trong cuốn sách này) cho thấy có một vài cách ngăn chặn Thế chiến thứ nhất. Hàng chục triệu người đã chết chỉ vì một vài nhà ngoại giao chơi bài quá tệ. Đúng là bi kịch Hy Lạp thời hiện đại. Trước khi tôi phân tích cách thức ngăn chặn Thế chiến thứ nhất, chúng ta cùng xem xét một số thông tin về bối cảnh dẫn đến nó.

Khi nhìn rộng ra và xa hơn vào lịch sử, rõ ràng thế kỷ 18 và 19 là thời kỳ mà nước nào áp dụng mô hình chính phủ dân chủ hơn và đi theo mô hình kinh tế hướng về chủ nghĩa tư bản nhiều hơn - ví dụ ban đầu là Hà Lan và Anh, hay Pháp sau này - thì giàu có hơn và có ảnh hưởng mạnh hơn lên thế giới. Chế độ quân chủ có vẻ như đã thoái trào.

Quan sát kỹ hơn nữa sau thế kỷ 19, chúng ta thấy rõ ở châu Âu

có cuộc tranh chấp để giành quyền kiểm soát số mệnh châu lục này. Gần như suốt thế kỷ 19, nước Đức như chúng ta biết ngày nay chưa hề tồn tại. Nó bị chia thành rất nhiều vương quốc nhỏ: Phổ (Prussia), Saxony, Baden, Wurttemberg, và nhiều vương quốc khác. Áo có quyền lực chi phối Đức.

Tất cả đã thay đổi với sự xuất hiện của Otto von Bismarck, trưởng thống sứ Phổ (người Đức có vẻ ưa thích những chức danh khó hiểu). Bismarck đã biến Đức thành một cường quốc ở châu Âu. Đầu tiên ông thống nhất Phổ với một số vương quốc nhỏ khác để tham gia cuộc chiến bảy tuần (1866) - trong đó ông đã nhanh chóng và dễ dàng đánh bại quân Áo trước sự ngạc nhiên của hầu hết giới cầm quyền châu Âu. Cuộc chiến này đánh dấu sự chấm dứt của hệ thống kiểm soát và cân bằng quyền lực thời hậu Napoleon vốn kéo dài suốt nửa thế kỷ để duy trì tình trạng ổn định giữa các cường quốc lớn ở châu Âu lúc đó (bao gồm Áo, Anh, Pháp, Phổ và Nga) và ngăn chặn sự nổi lên của một Napoleon nào đó khác.

Cuộc chiến bảy tuần cho thấy thực tế Áo yếu hơn nhiều so với uy danh cường quốc của họ. Trong nỗ lực tuyệt vọng nhằm duy trì vị thế của nước mình, chính phủ Áo đã đồng ý hợp nhất với Hungary, và đế quốc Áo-Hung ra đời. Chính người Áo đã từ chối đề xuất này ngay trước thất bại năm 1866. Đế quốc Áo-Hung giúp Áo tiếp tục được coi là một cường quốc, làm chậm lại quá trình suy tàn, nhưng cũng không thể ngăn chặn được nó. Chỉ bốn năm sau, Bismarck lại tuyên chiến với Pháp, đánh bại Napoleon III trong cuộc chiến tranh Pháp-Phổ từ năm 1870 đến 1871. Nhờ thắng lợi này, Bismarck đã thống nhất được các vương quốc còn lại của Đức, sáng lập nên nước Đức ngày nay. Mặc dù trước năm 1866, Áo chiếm hầu hết Đức, nhưng giờ đây Áo đã bị loại ra và chỉ hợp nhất trở lại với Đức khi Adolf Hitler - một người Áo - lên nắm quyền khoảng 60 năm sau. Đến năm 1871, Bismarck đã đưa Đức trở thành một cường quốc mới nổi ở châu Âu, đồng thời khiến cho Pháp cùng với Áo (giờ là Áo-Hung) đi vào thời kỳ xuống dốc. Và đó là bối cảnh dẫn tới Thế chiến thứ nhất.

Cuộc cách mạng chống lại chế độ quân chủ và chế độ đầu sỏ

chính trị bùng nổ ở khắp nơi: ở Nga năm 1905, ở Mexico năm 1910 và Trung Quốc năm 1911. Theo chính quyền Áo-Hung thì phong trào dân tộc lớn nhất đang đe dọa chế độ quân chủ của họ là từ bán đảo Balkan. Chính quyền Áo-Hung nhận thấy dấu hiệu họ sẽ thất bại ở vùng này, tương tự như đế chế Ottoman trước đó. Vương quốc Serbia đã mở rộng lãnh thổ lên gấp ba sau chiến tranh Balkan (1912-1913) và những người theo chủ nghĩa dân tộc ở Serbia rất hào hứng với sự kiện này. Họ muốn Serbia tách khỏi đế quốc Áo-Hung. Căng thẳng bùng nổ vào ngày 28/6/1914 với sự kiện công tước Franz Ferdinand, thái tử vương triều Áo-Hung bị ám sát ở Sarajevo, nay là thủ đô Bosnia-Herzegovina.

Vụ ám sát đã khiến chính phủ Áo-Hung ra tối hậu thư với chính quyền Serbia: hoặc chấm dứt tình trạng tự trị, hoặc chiến tranh. Người Serbia không hề thiếu đồng minh, và dĩ nhiên họ không muốn từ bỏ sự độc lập mà họ đã rất khó khăn mới giành được. Có vẻ như người Áo chỉ chờ có thể. Các tài liệu ngoại giao thời đó nay đã được công bố, nhờ đó chúng ta thấy Áo đã chọn cách đưa ra một đòi hỏi mà họ biết chắc sẽ không được chấp nhận. Rõ ràng chính quyền Áo-Hung muốn có một cuộc chiến nhỏ để gây dựng lại thanh thế với Serbia.

Các cường quốc châu Âu đều chọn bên nào đó để ủng hộ. Nga đứng về phía người Serbia. Theo Hiệp ước ba bên - một liên minh giữa Nga, Pháp và Anh - thì Pháp và Anh cũng chọn Serbia. Quyết định của Nga đã khiến Đức phản ứng bằng cách trở thành đồng minh của Áo-Hung. Và điều đó có nghĩa là có khả năng Áo-Hung sẽ có sự ủng hộ của Romania, Thổ Nhĩ Kỳ và đặc biệt là Ý. Năm 1882, khỏi Đồng minh tay đôi giữa Áo-Hung và Đức đã được mở rộng với sự tham gia của một cường quốc mới là Ý, sau đó được gọi là Đồng minh tay ba.

Lo ngại trước động thái mạnh mẽ của Đức nhằm bảo vệ Áo-Hung, Nga đã động viên quân đội. Theo cách nói của lý thuyết trò chơi thì họ muốn gửi một thông điệp rằng họ cam kết bảo vệ Serbia. Điều này dẫn tới hành vi tương tự từ phía Đức. Cũng giống như tình thế tiến thoái lưỡng nan của người tù mà chúng ta đã trình bày lúc

trước, bên nào cũng thấy hòa giải sẽ tốt hơn chiến tranh, nhưng họ cũng thấy nếu tin tưởng vào đối thủ của mình thì quá mạo hiểm. Vì vậy, họ cũng đi đến kết quả giống như tình huống của người tù: tham chiến thay vì đàm phán. Chỉ trong vài tuần ngắn ngủi, mâu thuẫn liên quan đến Serbia đã leo thang thành một cuộc chiến với sự tham dự của tất cả các cường quốc trên lục địa. Thế chiến thứ nhất bùng nổ. Nó không còn là cuộc chiến nhỏ giữa Áo-Hung và Serbia nhằm gây dựng lại thanh thế nữa.

Ngay sau đây tôi sẽ ứng dụng mô hình để tìm xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu phe Hiệp ước của Anh, Pháp và Nga khéo léo hơn hồi năm 1914, hoặc nếu phe Đồng minh của Áo-Hung và Đức nhiều kinh nghiệm hơn. Nhưng trước hết, hãy giả định rằng năm 1914 có một đội quân nhỏ gồm những người giỏi toán, và họ sẽ thực hiện những phép tính giống như tôi đang làm. Họ sẽ dự báo điều gì khi không hề biết trước tương lai?

Để giải quyết cuộc khủng hoảng năm 1914, (bạn cần nhớ khủng hoảng ở đây không phải chiến tranh mà là quan hệ ngoại giao dẫn tới chiến tranh) tôi đã thiết lập các số liệu đầu vào cho chương trình máy tính để cho điểm mức độ ủng hộ đối với Serbia và Áo-Hung của từng quốc gia châu Âu cộng thêm một số nước khác như Mỹ và Nhật. Tôi ước tính điểm số phản ánh tầm quan trọng của vấn đề đối với mỗi nước dựa trên sự kết hợp giữa đánh giá chuyên môn và khoảng cách địa lý của từng nước đến Áo và Serbia. Mức độ ảnh hưởng lại được dựa trên thước đo chuẩn về "sức mạnh quốc gia" được thu thập hàng năm cho từng nước trên toàn thế giới suốt từ năm 1816 đến tận ngày nay. Bộ số liệu này do một cơ quan học thuật thực hiện, tôi đã giới thiệu họ rồi, đó là dự án Tương quan chiến tranh. Tất nhiên tôi sử dụng số liệu năm 1914. Vì tôi sẽ áp dụng mô hình mới nhất của mình nên tôi cần thêm một biến số nữa. Biến này đo mức độ kiên quyết giữ vững quan điểm của từng nước, ngay cả khi thái độ cứng rắn này dẫn tới quá trình đàm phán bị đổ vỡ, hoặc ngược lại nước đó sẽ sẵn lòng thỏa thuận đến mức nào – tức là mức độ linh hoạt khi giải quyết vấn đề của họ. Nếu áp dụng cho phân tích về dự luật y tế ở chương trước thì trong

mô hình này sẽ có một biến số mô tả phong cách mặc cả của mỗi người chơi – liệu người đó sẽ giống Bill Clinton (100 điểm) hay Hillary Clinton (0 điểm). “Mức độ cứng rắn” được xác định dựa trên những gì tôi đọc được trong các tài liệu lịch sử trước Thế chiến thứ nhất. Tất cả những người ra quyết định ở mỗi nước vào năm 1914 nếu có quan tâm đều có thể biết thông tin này. Và nếu họ có phương trình của tôi thì họ sẽ phân tích đúng như những gì tôi viết ở đây.

Áo-Hung, Đức, Romania và Ý khởi đầu ở điểm 100, cho thấy Áo có thái độ kiên quyết chống lại Serbia sau vụ ám sát Franz Ferdinand. Serbia và Hy Lạp khởi đầu ở điểm 0, có nghĩa là họ hoàn toàn phản đối yêu cầu của Áo-Hung đòi họ phải chấm dứt quyền tự trị. Các nước còn lại ở châu Âu có điểm nằm trong khoảng 33 đến 45, tức là họ thiên về ủng hộ Serbia và phản đối Áo, nhưng không kiên quyết lắm.

Có thể thấy trên hình 9.1, nếu có một tòa lâu đài với thật nhiều nhà toán học râu dài ngồi tính toán những con số có từ năm 1914 thì họ sẽ đoán trước được là chiến tranh sẽ xảy ra.

Và họ cũng sẽ thấy rằng có thể ngăn chặn được nó nếu họ tính kỹ hơn một chút, tức là các nhà ngoại giao phải nỗ lực hơn thay vì vội vàng tham chiến. Hình 9.1 cho thấy mô hình dự đoán chiến tranh sẽ xảy ra vào khoảng tháng 8/1914. Đây là thời điểm mà theo mô hình, mọi nỗ lực ngoại giao nhằm giải quyết xung đột không bằng vũ lực sẽ chấm dứt.

Bạn thấy mô hình thường xuyên tính toán lại lợi ích kỳ vọng của các bên theo từng vòng đàm phán. Đồng thời mô hình cũng so sánh con số này với chi phí kỳ vọng khi nỗ lực ngoại giao được tiếp tục. Cuối cùng, vì không thống nhất được với nhau nên các bên kết luận là lợi ích thu được từ thỏa thuận đạt được trong tương lai sẽ nhỏ hơn nỗ lực phải bỏ ra. Về cơ bản, thuật toán của mô hình cũng đánh giá lợi ích mà mỗi người chơi cho rằng mình sẽ nhận được khi nhượng bộ trong ngày mai so với lợi ích nhận được khi nhượng bộ ngay hôm nay. Một lợi ích nếu chúng ta nhận được sớm thì luôn tốt hơn là nhận được sau này. Nửa đầu tháng Tám chính là khoảng thời gian

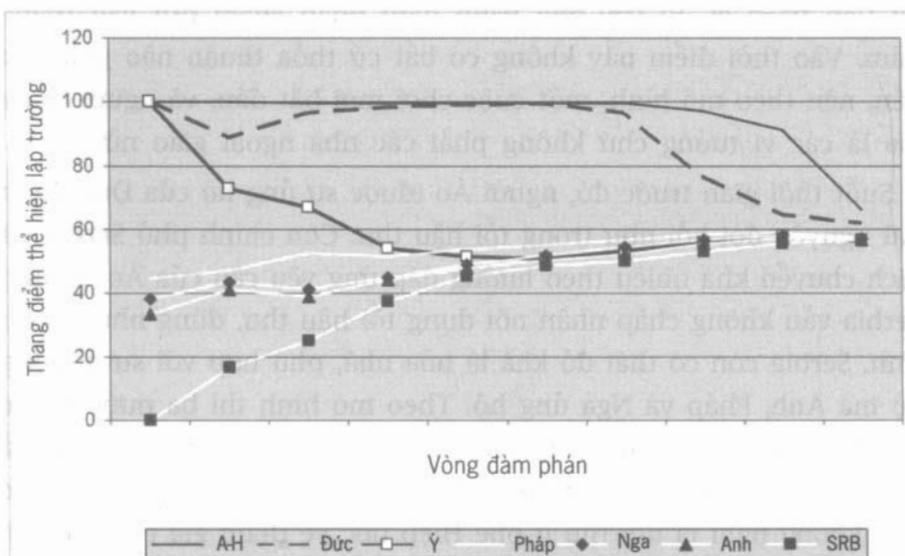
mà mô hình dự báo cuộc chơi sẽ kết thúc vì nỗ lực lắp đầy khoảng cách giữa đòi hỏi của Áo và sự nhượng bộ của Serbia đã không đem lại tiến triển gì. Vì vậy quá trình đàm phán chấm dứt vào tháng Tám. Vào thời điểm này không có bất cứ thỏa thuận nào giữa các bên, nên theo mô hình, một cuộc chơi mới bắt đầu, và người tham gia là các vị tướng chứ không phải các nhà ngoại giao nữa.

Suốt thời gian trước đó, người Áo (được sự ủng hộ của Đức) luôn giữ nguyên đòi hỏi như trong tối hậu thư. Còn chính phủ Serbia đã dịch chuyển khá nhiều theo hướng đáp ứng yêu cầu của Áo. Nhưng Serbia vẫn không chấp nhận nội dung tối hậu thư, đúng như Áo dự tính. Serbia còn có thái độ khá là hòa nhã, phù hợp với sự nhượng bộ mà Anh, Pháp và Nga ủng hộ. Theo mô hình thì ba nước thuộc phe Hiệp ước rất mong muốn dàn xếp được mâu thuẫn. Vì vậy, cả trong thực tế lẫn trong mô hình mô phỏng, người Áo và người Đức đều không nghĩ là đối thủ ở phe Hiệp ước sẽ tham gia chiến tranh vì Serbia.

Còn Ý, một nước thuộc phe Đồng minh trong cuộc khủng hoảng này, có quan điểm như thế nào? Thực tế là vào ngày 28/7/1914, họ đã tỏ thái độ là không thể ủng hộ tối hậu thư mà Áo-Hung công bố chỉ năm ngày trước đó. Khi chiến tranh đã ở trước mắt, người Ý tuyên bố họ giữ thái độ trung lập. Họ rời phe Đồng minh với lý do Áo-Hung đang chuẩn bị cho một cuộc chiến để xâm lược chứ không phải để tự vệ.

Theo đánh giá của **mô hình**, lúc đầu Ý có quan điểm giống Đức và Áo vì họ là thành viên phe Đồng minh. Trên đồ thị chúng ta thấy mô hình dự báo là vào giữa tháng Bảy, người Ý sẽ rời bỏ phe Đồng minh và có thái độ trung lập. Lập trường lúc này của Ý nằm ở điểm số khoảng 50. Tức là mô hình dự báo Ý thay đổi quan điểm sớm hơn một hai tuần so với thực tế, nhưng dù sao nó cũng đã thấy trước được sự thay đổi theo hướng trung lập của nước này. Theo logic của mô hình và trong thực tế, Ý không giữ lời hứa sẽ ủng hộ Áo và Đức ngay khi họ nhận thấy có những diễn biến có khả năng dẫn tới một sự kiện lớn hơn nhiều so với một cuộc chiến tranh nhỏ giữa Áo và Serbia.

Hình 9.1. Dự báo cuộc khủng hoảng 1914 sẽ thất bại  
trong việc đạt được thỏa thuận



Mô hình cho rằng phe Áo-Hung và Đức dự kiến chiến tranh chống Serbia sẽ xảy ra ngay trong vài tuần đầu tiên của cuộc khủng hoảng, và Serbia cũng chờ đợi điều tương tự. Thực tế là Áo đã tuyên chiến với Serbia vào cuối tháng Bảy, đồng thời khẳng định không mâu thuẫn với quốc gia nào khác. Đến đầu tháng Tám, theo mô hình, đây là thời điểm vai trò của Serbia không còn đáng kể vì những gì xảy ra đều đã nằm ngoài khả năng giải quyết của Áo-Hung và Đức. Thực tế, Đức tuyên chiến với Nga vào ngày 1 tháng Tám, và cuộc chiến mà mô hình dự báo sẽ xảy ra đã thực sự bắt đầu.

Liệu chiến tranh có phải kết cục tất yếu không? Rõ ràng câu trả lời là không! Thứ nhất, từ đồ thị có thể thấy nếu các bên tiếp tục đàm phán thêm một hoặc hai tháng nữa, trì hoãn quyết định gây chiến thì người Đức hẳn sẽ nhận biết rõ hơn toàn cảnh sự nguy hiểm. Theo logic mô hình, có thể lúc đó họ sẽ không ủng hộ Áo nữa mà đi đến thỏa thuận với người Anh và phe Hiệp ước. Người Áo sẽ

có đa phần những thử họ muốn trong thỏa thuận đạt được (theo dự đoán) là vào tháng 10/1914. Tất nhiên, thỏa thuận này cần được các nhà ngoại giao xúc tiến chứ không phải do các vị tướng lựa chọn. Trong thỏa thuận, Serbia sẽ không phải từ bỏ quyền tự trị của mình. Nhưng tất cả những điều đó đều không quan trọng vì cuối cùng, mô hình đã dự đoán đúng một thứ, đó là các nhà ngoại giao chấm dứt nỗ lực đàm phán vào đầu mùa thu. Cuộc chơi ngoại giao đã kết thúc trước tháng Chín, và một cuộc chơi mới bắt đầu – đó là chiến tranh.

Cái hay của mô hình này là ở chỗ nó cho phép chúng ta đặt rất nhiều câu hỏi kiểu: "Chuyên gì sẽ xảy ra nếu...?" Chúng ta có thể thử lại cuộc chơi ngoại giao của Thế chiến thứ nhất, theo cách tôi đã làm trong chương viết về vụ kiện của khách hàng của tôi trong đó người chơi thay đổi quan điểm của mình. Qua đó, chúng ta sẽ thấy được liệu người này hay người kia có thể chơi tốt hơn và thu được kết quả có lợi hơn cho họ không.

Hãy cùng thử lại với cuộc khủng hoảng năm 1914. Lần này chúng ta giả sử các nhà ngoại giao Anh sẽ khéo léo hơn những gì họ đã thể hiện, nhưng vẫn nằm trong khả năng của họ. Tôi sẽ mô phỏng cách họ xem xét dự báo của mô hình về những gì người Đức và người Áo nghĩ. Theo đó, tôi sẽ giả sử họ có một nhóm các nhà toán học để thực hiện những phép tính giống như chiếc máy tính của tôi. Nhờ đó, người Anh sẽ cân nhắc kỹ càng hơn và quyết đoán hơn thay vì thái độ lờ đờ không rõ ràng.

Nhà sử học Niall Ferguson từng cho rằng có một yếu tố rất quan trọng dẫn tới Thế chiến năm 1914, đó là Áo và Đức không biết chắc dự định của Anh, và nguyên nhân chính là thái độ của người Anh<sup>1</sup>. Anh có thể đã làm tốt mọi việc với kiểu cách không rõ ràng trong một thời gian dài, nhưng chiến lược này không phù hợp trong bối cảnh năm 1914. Người Anh thực sự muốn bảo vệ Serbia hay họ chỉ làm bộ? Hắn là những gì họ đã nói và làm lúc đó đều không thuyết

<sup>1</sup> Niall Ferguson, *Điều đáng tiếc của chiến tranh: Giải thích nguyên nhân Thế chiến thứ nhất* (New York: Basic Books, 2000).

phục được phe Đồng minh là việc bảo vệ Serbia thực sự quan trọng đối với họ. Đây là thất bại rất quan trọng của người Anh, và chúng ta cần xem xét kỹ hơn khía cạnh này.

Bạn hãy nhớ lại, khi tìm hiểu vụ kiện mà tôi từng tham gia, chúng ta có xem xét những gì sẽ xảy ra khi tôi khuyên khách hàng của mình nên giả vờ cứng rắn hơn so với thực tế. Hành vi giả bộ có thể rất rủi ro và phải trả giá đắt. Nếu đổi phương tin rằng thái độ cứng rắn chỉ là thái độ bẽ ngoài chứ không phải suy nghĩ thật - và họ đúng - thì họ sẽ lợi dụng sự cứng rắn đó. Với vụ kiện, hậu quả sẽ là nguy cơ phải trả giá rất đắt. Khách hàng của tôi sẽ phải đối mặt với lời buộc tội liên quan đến nhiều tội nghiêm trọng. Họ có thể sẽ được tuyên bố vô tội, nhưng chúng ta đều biết rằng đã ra tòa thì rất rủi ro. Nếu không giả bộ cứng rắn, thì họ vẫn cứ gấp phải nguy cơ bị buộc tội tương tự, vì vậy giả bộ là một hành vi có vẻ (và thực tế là) rất hứa hẹn.

Bạn thử nghĩ xem hồi năm 1914, hành vi giả bộ sẽ làm cho Anh có thể phải trả giá đắt hơn, gấp nhiều rủi ro hơn đến mức nào nếu so với khách hàng của tôi trong vụ kiện. Với những gì đã xảy ra về sau, chúng ta biết rằng châu Âu không hề im tiếng súng trong suốt bốn năm tính từ tháng Tám. Đến cuối cuộc chiến, không phải Anh, Pháp, Đức hay Nga mà là Mỹ mới trở thành cường quốc lớn nhất thế giới. Đến cuối cuộc chiến, Áo-Hung thậm chí không còn tồn tại. Nhưng khi phải ra quyết định thì không ai biết kết cục đó. Có thể nói họ chỉ nghĩ tình thế sẽ ra sao nếu họ thể hiện thái độ sẵn lòng thỏa hiệp hoặc nếu họ cho người khác thấy họ thực sự muốn nổ súng. Người Anh muốn thỏa hiệp, vì thế thảm họa đã xảy ra. Vậy theo mô hình, nếu Anh giả bộ nhất định muốn bảo vệ Serbia thì sao, và làm thế nào để Anh thể hiện được sự cương quyết của mình?

Anh đang ở trong một tình thế rất khó nói. Có vẻ như họ còn không dám chắc mình kiên quyết đến mức độ nào. Họ không chắc chắn về thái độ của cả đối phương lẫn bản thân, về những gì họ nên làm hoặc sẽ làm. Có lẽ đó là lý do tại sao Áo và Đức không coi động thái ngoại giao của Anh là dấu hiệu cho thấy Anh thực sự

muốn bảo vệ Serbia. Chúng ta cũng biết rằng khi Nga thực hiện động viên quân đội - với niềm tin là họ sẽ bị tấn công, Đức cũng có phản ứng tương tự, và chiến tranh nổ ra. Hành động động viên quân đội của Nga là một "tín hiệu đắt giá" dẫn tới họ phải trả giá đắt. Liệu nếu Anh động viên quân đội thì có gây ra hậu quả xấu tương tự không, hay sẽ khai thông được thế bế tắc?

Dữ liệu trong mô hình cho thấy Anh rất muốn tìm ra những điều khoản mà tất cả các bên đều đồng ý. Về khía cạnh "linh hoạt/cứng rắn", họ đạt điểm 90 trên thang điểm 100, tức là họ thực sự muốn đàm phán và sẵn lòng thỏa hiệp ở mức độ cao để ngăn chặn chiến tranh. Tôi sẽ nhắc lại phần mô phỏng trong mô hình của tôi ở trên, nhưng lần này có một chút thay đổi. Tôi cho điểm mức độ cam kết sẽ thỏa hiệp của Anh là thuộc khoảng từ 90 đến 50. Điểm 50 cho thấy thái độ khá cân bằng. Tức là người chơi chủ động tìm kiếm thỏa hiệp, nhưng với thái độ khá cứng rắn rằng kết quả thu được sẽ không quá khác biệt so với mong muốn của mình. Khi cho Anh 50 điểm, về bản chất, tôi đã thử kiểm định ý kiến của Niall Ferguson (cũng như của nhiều sử gia khác) cho rằng chính thông điệp mù mờ của Anh đã dẫn đến chiến tranh. Tôi mô phỏng một thái độ mà giới lãnh đạo Anh có thể cho là giả vờ, với mục đích là làm xáo trộn tình thế, thúc đẩy một thỏa thuận ngăn chặn chiến tranh.

Anh nên làm gì để gửi đi thông điệp: "Chúng tôi thực sự quan tâm đến việc bảo vệ quyền tự trị của Serbia"? Tôi không phải chuyên gia quân sự nên suy đoán của tôi chỉ đến thế. Chắc chắn một chuyên gia quân sự hoặc một nhà sử học nghiên cứu chính sách của chính phủ Anh trước Thế chiến thứ nhất sẽ tìm ra vô số cách để gửi đi thông điệp trên. Ví dụ có thể dùng cách sau:

Anh là cường quốc lớn nhất thế giới về hải quân lúc đó (mặc dù Đức hẳn cũng được coi là một đối thủ tương xứng) nên họ có thể đưa hàng nghìn binh sĩ lên tàu chiến và gửi họ đến biển Adriatic là nơi rất gần Serbia. Họ cũng có thể gửi thêm vài tàu chiến nữa đến eo biển Bosphorus, tiếp cận Serbia từ phía bên kia. Hành động này sẽ giúp đạt được nhiều mục đích có lợi. Nó chính xác là một tín hiệu đắt giá - theo ngôn ngữ của lý thuyết trò chơi. Lời nói thì không mất

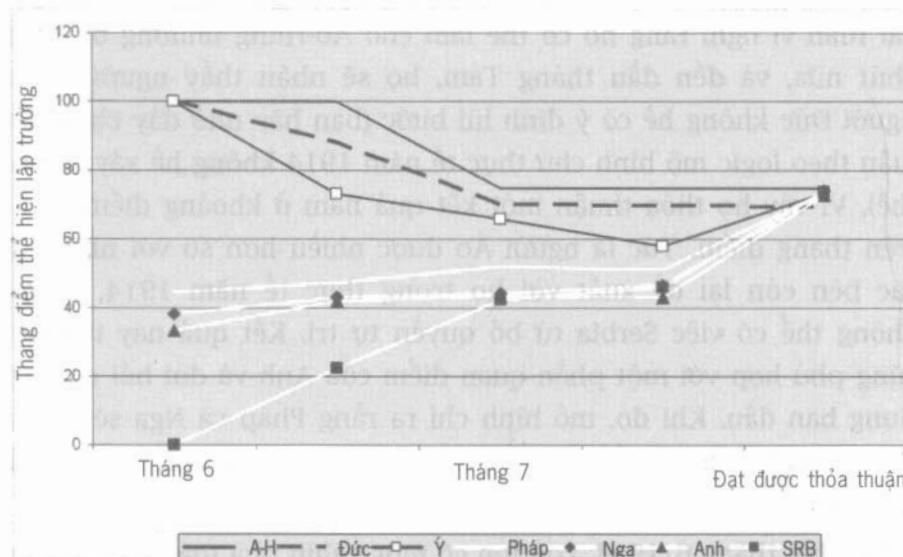
tiền, nhưng đưa tàu chiến đến vùng có nguy cơ chiến tranh có nghĩa là bạn thực sự đặt cược vào những gì bạn nói.

Áo và Đức hẳn sẽ coi trọng hành vi này vì nó cho thấy Anh thực sự nghiêm túc. Và như chúng ta sẽ thấy, mô hình cũng kết luận như vậy. Thêm nữa, việc huy động hải quân sẽ không gây ra rủi ro nghiêm trọng như khi Nga huy động bộ binh. Nga có thể rất nhanh chóng đưa quân vượt qua biên giới với Đức nên đương nhiên, Đức sẽ cảm thấy lo ngại. Còn tàu hải quân của Anh thì phải mất khá nhiều thời gian mới đến được địa điểm cần thiết. Và tàu chiến thực ra cũng không trực tiếp tham chiến ngay từ đầu nếu xảy ra chiến tranh. Vì vậy việc gửi hải quân đến Serbia là một dấu hiệu cho biết Anh sẽ làm gì, nhưng đồng thời không gây ra phản ứng ngay lập tức về mặt quân sự từ phía đối phương. Trong thực tế, hạm đội Anh nằm dưới sự chỉ huy của Pháp đã khởi hành đến Adriatic vài ngày sau khi có tuyên bố chiến tranh: nhưng đã quá muộn.

Khi tôi mô phỏng cuộc khủng hoảng 1914 với điểm số 90 cho Anh trên thang điểm đo độ “linh hoạt”, mô hình chỉ ra rằng Áo và Đức không biết ý định thực sự của Anh là gì, trong khi đáng lẽ họ có thể biết. Nhưng khi cho Anh 50 điểm thì theo mô hình, Đức và Áo sẽ tin chắc là Anh sẽ tham chiến. Dáng chú ý hơn, chuỗi hành vi của Áo-Hung và Anh đều sẽ thay đổi. Khi Anh tỏ vẻ không kiên quyết lắm, Áo-Hung sẽ dự kiến ép Anh chấp nhận theo quan điểm của Áo-Hung. Còn khi Anh thể hiện thái độ cứng rắn hơn một chút (điểm 50) nhưng không quá nhiều thì Áo sẽ tìm cách thỏa hiệp với Anh, ngay cả khi họ nghĩ rằng Anh hành động trước túc là sẽ có chiến tranh. Bạn nên nhớ rằng chiến tranh ở đây không phải cuộc chiến nhỏ giữa Áo và Serbia mà là một cuộc chiến lớn không được ai mong muốn.

Chúng ta cùng xem hình 9.2. Ở đây chúng ta thấy kịch bản sẽ xảy ra khi Anh tỏ ra kiên quyết hơn (50 điểm thay vì 90 điểm). Khi đưa dấu hiệu cứng rắn hơn của Anh vào mô hình, chúng ta sẽ khám phá ra một thứ thuộc loại thông tin tình báo, đó là suy nghĩ của đối phương. Trong thế giới thực, nếu một điệp viên khám phá được thông tin này thì sẽ là một thành tựu để đời. Chúng ta thấy

Hình 9.2. Dự kiến cách thức đàm phán thành công cho cuộc khủng hoảng 1914



giả sử tàu chiến Anh xuất phát đi Adriatic ngay sau khi cuộc khủng hoảng bắt đầu, trước khi các nước tuyên chiến thì Áo-Hung, Đức và Anh đều nhanh chóng nhận thấy khả năng họ có thể dàn xếp được mâu thuẫn. Với mô hình mô phỏng thực tế, Áo và Đức không hề thấy có triển vọng (hay lý do có triển vọng) này. Nhưng khi Anh tỏ ra kiên quyết hơn, môi trường chiến lược sẽ thay đổi đáng kể. Áo và Đức tin rằng họ có thể và nên thỏa hiệp với Anh ngay trong vài ngày sau khi cuộc khủng hoảng bắt đầu.

Mô hình nói rằng Áo và Đức sẽ nhận thấy họ nên chấm dứt yêu cầu Serbia phải đầu hàng. Họ thấy có cơ hội để thuyết phục phe Hiệp ước đồng ý rằng Áo-Hung được phép gây ảnh hưởng, nhưng không kiểm soát chính sách ngoại giao của Serbia. Tất nhiên, thay đổi này sẽ kéo theo thay đổi khác. Phe Hiệp ước sẽ không chấp nhận đề xuất này ngay (theo mô hình) nếu Anh đã đưa hải quân đến Adriatic. Mặc dù không đồng ý, nhưng các nhà ngoại giao phe Hiệp ước chắc chắn vẫn sẽ giật mình và buộc lòng phải chú ý đến

nó. Và ở đây người giải quyết vụ việc vẫn là các nhà ngoại giao, còn các vị tướng chỉ đứng bên rìa. Các nhà ngoại giao sẽ kiên trì thêm vài tuần vì nghĩ rằng họ có thể làm cho Áo-Hung nhượng bộ thêm chút nữa, và đến đầu tháng Tám, họ sẽ nhận thấy người Áo và người Đức không hề có ý định lùi bước (Bạn hãy nhớ đây chỉ là lập luận theo logic mô hình chứ thực tế năm 1914 không hề xảy ra như thế). Vì vậy họ thỏa thuận một kết quả nằm ở khoảng điểm số 75 trên thang điểm. Tức là người Áo được nhiều hơn so với những gì các bên còn lại đề xuất với họ trong thực tế năm 1914, nhưng không thể có việc Serbia từ bỏ quyền tự trị. Kết quả này ít nhiều cũng phù hợp với một phần quan điểm của Anh và đòi hỏi của Áo-Hung ban đầu. Khi đó, mô hình chỉ ra rằng Pháp và Nga sẽ nhanh chóng tán thành. Và tất cả sẽ ngăn chặn được “cuộc chiến chấm dứt mọi cuộc chiến”.

Nếu hồi tháng 6/1914, London có một nghìn nhà toán học chuyên tính toán các thông tin hồi đó thì hẳn chúng ta sẽ không cần phải đặt câu hỏi tiếp theo, cũng là câu hỏi cuối cùng trong chương này: Nếu sử dụng đúng đắn kỹ năng dự đoán thì có ngăn chặn được Thế chiến thứ hai không?

## KHÔNG CÒN NHÂN VẬT HITLER?

Việc Hitler lên nắm quyền lực là một câu chuyện lạ lùng, đáng sợ, và lẽ ra có thể ngăn chặn từ trong trứng nước hồi tháng 11/1932 cho đến tháng 3/1933, nếu không muốn nói là sớm hơn. Câu chuyện này rất đáng quan tâm. Dù nói gì về Hitler đi nữa thì chúng ta cũng phải thừa nhận một điều là ông ta rất trung thực, cởi mở về mục đích của mình. Ông ta thể hiện thái độ thù hận với thế giới không chỉ trong cuốn tự truyện *Cuộc chiến của tôi* (Mein Kampf) được xuất bản năm 1925 mà còn trong cả chuỗi những bài phát biểu vận động tranh cử hồi năm 1932. Năm 1923 ông ta thất bại vì thực hiện đảo chính bất thành (thường được gọi là vụ bạo loạn trong quán bia), trong đó cả cảnh sát Đức lẫn những kẻ nổi loạn Quốc xã đều thiệt mạng. Ông ta

bèn quyết định trở thành một kẻ độc tài bằng con đường hợp pháp. Hòm phiếu đã được sử dụng thay cho súng đạn.

Từ nơi vận động này đến nơi khác (Hitler đi vài nơi một ngày, và ông ta là chính trị gia đầu tiên ở Đức sử dụng máy bay để di chuyển được nhiều), Hitler trình bày kế hoạch cấm mọi đảng phái chính trị và sẽ giải tán Reichstag, tức Quốc hội Đức nếu ông ta lên nắm quyền. Nếu một chính trị gia đang vận động tranh cử cam kết hòa bình, thịnh vượng và những điều tốt đẹp khác thì chúng ta không thể biết được kế hoạch hành động cụ thể sau này của ông ta. Lý do là tuyên bố ủng hộ niềm hy vọng hay sự thay đổi hoặc tư tưởng một nghìn điểm sáng<sup>1</sup> thực ra chẳng nói lên điều gì. Nhưng khi một chính trị gia hứa hẹn sẽ lật đổ nền dân chủ thì lại chuyện hoàn toàn khác. Không ai mua phiếu vì cam kết hòa bình và thịnh vượng. Tôi nghĩ một số người có thể thích ý tưởng loại bỏ quyền tự do lựa chọn của người khác, nhưng chắc chắn không phải ai cũng chấp nhận nó, và số người đồng ý hẳn là không hề nhiều. Vì vậy, khi một chính trị gia đưa ra lời tuyên bố tráng lệ như vậy thì chúng ta phải đặt câu hỏi: Ông ta nghĩ gì trong đầu thế? Trả lời: Đúng là ông ta đang nói những điều ông ta nghĩ. Hitler chính là trường hợp này.

Tất nhiên, chúng ta không cần phải quá quan tâm đến mọi phong trào không chính thức dẫn tới lời tuyên bố tráng lệ đó. Nhưng vào năm 1932, đảng Quốc xã hoàn toàn không phải một phong trào không chính thức. Sau cuộc bầu cử năm 1930 ở Đức, họ đã có 107 ghế trong tổng số 577 ghế ở Quốc hội - họ tham gia tranh cử với tần suất dày đặc đáng ngạc nhiên. Đến kỳ bầu cử vào tháng 7/1932, đảng Quốc xã trở thành đảng duy nhất chiếm đa số ở Quốc hội Đức với 230 ghế. Lúc này thì bất cứ người nào khôn ngoan đều không thể xem nhẹ lời hứa của Hitler thời vận động tranh cử. Nếu ai đã từng nghe ông ta nói thì hẳn đều phải hiểu rằng ông ta thực sự nói những điều ông ta nghĩ và nghĩ đúng như những lời ông ta nói. Bản chất Hitler là một kẻ độc tài 100%.

<sup>1</sup> Cụm từ thường được Tổng thống George H. Bush (Bush cha) sử dụng chỉ những hành động cá nhân vì lợi ích cộng đồng.

Trong cuộc bầu cử vào tháng 11/1932, đảng của Hitler mất vài ghế, nhưng vẫn là đảng lớn nhất chi phái Quốc hội Đức. Họ có 196 ghế cả thảy. Đến tháng 1/1933, Paul von Hindenburg, tổng thống Đức và là một anh hùng chiến tranh cao tuổi rất được yêu mến đã buộc phải chỉ định Hitler làm thủ tướng. Giờ thì cánh cửa đã mở rộng cho tham vọng độc tài của Hitler. Vào đầu tháng 3/1933, một cuộc bầu cử khác được tổ chức, gần như ngay sau vụ cháy tòa nhà Quốc hội hôm mùng 3/3. Hitler nhanh chóng cho rằng đảng Cộng sản là thủ phạm gây ra vụ cháy và lấy cớ đó cầm họ tham gia Quốc hội. Ông ta đòi hành quyết tất cả các lãnh tụ đảng Cộng sản ngay trong đêm đó - không còn chút nào hình ảnh một người tử tế nữa - nhưng Hindenburg từ chối.

Cuộc bầu cử tháng Ba vừa là thành công vừa là thất bại đối với đảng Quốc xã. Thành công (theo quan điểm của họ) là đảng này đã có thêm ghế trong Quốc hội, từ 196 lên 288 ghế. Thất bại vì đảng Quốc xã vẫn không giành được đa số ghế. Có nghĩa là Hitler vẫn phải thỏa hiệp với các đảng phái khác. Ông ta vẫn chưa nắm quyền kiểm soát tuyệt đối. Ông ta vẫn có thể bị đánh bại nếu các đảng khác trong Quốc hội liên kết với nhau thành một liên minh đối lập đủ mạnh. Bi kịch là ở chỗ các đảng khác đã không làm điều đó.

Ngay sau cuộc bầu cử ngày 5/3, vào ngày 23/3/1933, Hitler đã tìm cách đàm phán để giành được hai phần ba số phiếu ủng hộ việc sửa đổi Hiến pháp cho phù hợp với đạo luật Trao quyền - đây là đạo luật giúp ông ta trở thành lãnh đạo độc tài. Theo đạo luật này, với vị trí thủ tướng, Hitler có tất cả mọi quyền lập pháp giống như Quốc hội, do đó ông ta không cần Quốc hội thông qua bất cứ sự thay đổi chính sách nào ông ta muốn. Đạo luật Trao quyền đã đưa Hitler lên vị thế độc tài, và các cuộc bầu cử sau này cũng không còn cần thiết nữa. Hitler đang rất thuận lợi trên con đường hướng tới làm tất cả những gì ông ta từng hứa trong chiến dịch vận động tranh cử.

Khi đạo luật Trao quyền được thông qua, có lẽ chỉ có một vụ binh biến hay sự can thiệp của quân đội nước ngoài thì mới ngăn cản được Hitler thực hiện hành vi hủy diệt. Thế khoảng thời gian từ

tháng Mười một đến tháng Ba nghĩa là sao? Như tôi đã nói, tư tưởng của Hitler hoàn toàn không có gì bí mật. Liệu có thể ngăn chặn được ông ta trước khi xảy ra vụ cháy tòa nhà Quốc hội, dẫn đến hậu quả là 100 thành viên đảng Cộng sản bị loại khỏi Quốc hội và Hitler dễ dàng kiểm được hai phần ba số phiếu thuận cho đạo luật Trao quyền không? Trước khi đạo luật này được thông qua, ít nhiều Hitler cũng gặp khó khăn với hệ thống luật pháp. Rất khó có thể nói chắc rằng ông ta sẽ được hai phần ba Quốc hội ủng hộ. Yếu tố đóng vai trò quan trọng nhất, quyết định thành công hay thất bại của Hitler ở đây chính là đảng Công giáo BVP.

Tôi xin phép được mô tả bối cảnh cuộc chơi một chút. Lúc đó ở Quốc hội Đức có bốn đảng chính: đảng Quốc xã, đảng BVP, đảng Dân chủ Xã hội và đảng Cộng sản. Nói chung đảng Dân chủ Xã hội và đảng Cộng sản có thái độ chống đối Hitler, và họ sẽ ngăn cản đạo luật Trao quyền (tất nhiên thực tế là đảng Cộng sản không tham gia bỏ phiếu vì họ không được tham gia Quốc hội sau khi bị cho là đã gây ra vụ hỏa hoạn). Tuy nhiên, nội bộ đảng BVP cũng chia rẽ về chuyện có ủng hộ đạo luật Trao quyền hay không. Lãnh tụ đảng này là Ludwig Kaas không hề thích thú gì Hitler. Nhưng Kaas, vốn là một linh mục, vẫn thỏa thuận với Hitler để khi đảng của ông ủng hộ Hitler thì lợi ích của nhà thờ Công giáo sẽ được bảo đảm cả trong và ngoài chính phủ. Ngoài ra có thể Kaas cũng đang hy vọng chính phủ Đức sẽ đồng ý ký thỏa ước với Vatican. Hitler chấp nhận các điều kiện mà Kaas đưa ra, ông ta hiểu rằng điều đó là cần thiết trước mắt để có sự ủng hộ của BVP.

Thỏa thuận của Hitler và BVP chính là yếu tố quan trọng nhất, giúp đảng Quốc xã có được hai phần ba số phiếu thuận cần thiết để thông qua đạo luật Trao quyền. Khi đảng Cộng sản bị gạt ra ngoài, đảng Dân chủ Xã hội là phe duy nhất bỏ phiếu chống, nên hiển nhiên Hitler thắng trong cuộc chơi. Nhưng điều đó cho thấy nếu không có BVP thì Hitler không thể trở thành kẻ độc tài, và biết đâu, có lẽ lịch sử thế giới đã hoàn toàn khác.

Đánh bại Hitler không phải là việc dễ dàng. Chúng ta phải thừa nhận là trong cuộc chơi ở quốc hội, ông ta là người chơi hay nhất

so với tất cả các bên khác. Các đối thủ đã đánh giá thấp Hitler (nên đã gây ra hậu quả nghiêm trọng), hoặc họ đơn giản là không có khả năng đấu lại ông ta. Nhưng điều đó không có nghĩa là không có cơ hội nào cho họ.

Điều gì hoặc ai có thể làm cho đảng BVP không hợp tác với Hitler? Liệu có thể đưa ai đó khác - một người không thuộc đảng Quốc xã - lên làm người lãnh đạo mới, dân chủ cho nước Đức? Bạn có tìm ra chiến lược nào khả thi không?

Tôi đã dùng mô hình dự đoán để trả lời câu hỏi này với một bộ số liệu về những người tham gia cuộc chơi là tất cả các đảng phái chính trị trong Quốc hội Đức lúc đó cộng với Hindenburg. Quyền lực của từng đảng tỷ lệ với số ghế họ có trong Quốc hội, tất nhiên trừ Hindenburg không phải là thành viên của cơ quan này. Tuy nhiên, nhờ uy tín cá nhân, tiếng nói của ông sẽ có trọng lượng lớn, thậm chí hơn cả Hitler và đảng Quốc xã. Hãy nhớ rằng Hitler không thể hành quyết các lãnh tụ của đảng Cộng sản nếu không được sự đồng ý (bí mật) của Hindenburg. Vì thế, tôi cho điểm quyền lực của Hindenburg cao hơn 67% so với điểm của đảng Quốc xã. Quan điểm của các bên về đạo luật Trao quyền là rất rõ ràng vào thời điểm đó. Đảng Cộng sản và đảng Dân chủ Xã hội hoàn toàn phản đối, đảng Quốc xã tuyệt đối ủng hộ, Hindenburg và đảng BVP nghiêng nhiều hơn về phía đạo luật nhưng mức độ thiên vị rất không đáng kể. Những người còn lại cam kết ủng hộ đạo luật.

Ngay sau cuộc bầu cử vào tháng 11/1932, khi Hitler nhắm đến chức thủ tướng, đảng Dân chủ Xã hội và đảng Cộng sản đã có thể đạt được thỏa thuận với BVP (mô hình của tôi dự đoán như vậy), qua đó làm cho Hitler không thể giành được hai phần ba số phiếu cần thiết. Nhưng để làm được như vậy thì họ phải hướng theo những gì BVP mong muốn, thậm chí phải cố gắng đến mức để một thành viên của BVP trở thành thủ tướng thay vì Hitler. Tức là đảng Dân chủ Xã hội và đảng Cộng sản cần đảm bảo với đảng BVP về lợi ích của nhà thờ, ít nhất cũng ở mức mà Hitler khôn ngoan đã cam đoan vài tháng sau đó. Mô hình chỉ ra rằng họ không tin là họ

có cơ hội. Họ không nghĩ giới lãnh đạo BVP sẽ lắng nghe hay chịu thỏa thuận với họ, và vì sợ bị từ chối nên họ còn không thực sự có gắng thử (hay ít nhất thì họ cũng chưa có gắng đủ nhiều). Theo mô hình thì họ đã sai. Thật tiếc, chúng ta không thể quay ngược lại thời gian để thử xem mọi chuyện có thể diễn ra như thế nào và liệu có đạt được thỏa thuận hay không.

Chúng ta đều biết là vào những năm 1920, Ludwig Kaas, lãnh tụ đảng BVP có mối quan hệ rất tốt với lãnh tụ đảng Dân chủ Xã hội lúc đó là Friedrich Ebert. Khó mà hình dung nổi có khi nào Kaas lại từ chối nói chuyện với đảng Dân chủ Xã hội, nhất là khi đảng này có ý ủng hộ Kaas lên làm thủ tướng (Bạn hãy nhớ lại quan điểm về bản chất con người của lý thuyết trò chơi và ý nghĩa của nó khi xem xét hành vi tìm kiếm hoặc duy trì quyền lực, sức mạnh của các cá nhân). Mô hình cho rằng Kaas có thể thỏa thuận được với hai đảng kia. Tất nhiên, với đảng Cộng sản là những người không theo tôn giáo, phản đối cả đảng Dân chủ Xã hội lẫn đảng BVP, đây hẳn là một liều thuốc đắng đối với họ. Nhưng chắc chắn họ làm như vậy thì vẫn tốt hơn là rơi vào kết cục có thể đoán trước sau khi đạo luật Trao quyền được thông qua. Rất nhiều đảng viên Cộng sản đã bị sát hại, còn những người khác bị đưa đến trại tập trung.

Kể cả sau vụ cháy tòa nhà Quốc hội, đảng Dân chủ Xã hội vẫn còn cơ hội thỏa thuận với phe Công giáo, nhưng họ đã không làm (tuy nhiên, không thể biết chắc liệu lúc này có ngăn chặn được Hitler nữa hay không). Đúng thế, Hitler có thể đã kiểm được hai phần ba số phiếu thuận, nhưng chỉ vừa đúng số đó sau khi đã loại bỏ đảng Cộng sản. Và như tôi đã nói, Hitler đã sử dụng rất hiệu quả những quân bài ông ta có. Nhưng vào tháng Mười một và tháng Mười hai, thậm chí sang tháng Một, có một cơ hội rất tốt để đánh bại đảng Quốc xã, đưa đảng này vào quên lãng mãi mãi trong lịch sử. Nếu lúc này Hitler thực hiện đảo chính thì sẽ thất bại. Quân đội Đức sẽ tập hợp lại dưới sự lãnh đạo của chính phủ của đảng BVP. Bạn tham mưu quân sự Đức không hề ưa thích Hitler và đội quân Quốc xã của ông ta, trong khi đó ông ta còn xa mới được coi là người đại diện của tất cả người dân. Bạn hãy nhớ lại rằng đảng

Quốc xã mất khá nhiều ghế hồi năm 1932. Người dân Đức chưa quyết định hoàn toàn ủng hộ Hitler và đảng Quốc xã.

Nếu không có Hitler, phe tư bản chủ nghĩa và phe xã hội chủ nghĩa - do Joseph Stalin đứng đầu - có thể đã xung đột với nhau từ thập niên 1930 chứ không đợi đến tận Chiến tranh lạnh. Có thể sẽ có một cuộc chiến đẫm máu không thua gì Thế chiến thứ hai, nhưng cũng có thể không có chiến tranh. Liên Xô của Stalin sẽ hoàn thành nhiệm vụ bảo vệ đất nước, nhưng họ sẽ không có được sức mạnh như quân đội Đức được tái vũ trang để tiến xa hơn biên giới nước mình.

Tất nhiên đây chỉ là dự đoán, nhưng không có nhiều lý do để nghi ngờ tính chính xác của nó - cũng như với các tình huống khác trong chương này vì mô hình của tôi đã đúng trong hàng nghìn lần ứng dụng trước đó. Và nếu chúng ta có thể mô phỏng chính xác quá khứ và tìm ra cách thay đổi nó sao cho tốt hơn như với Thế chiến thứ nhất và Thế chiến thứ hai thì không có lý do gì để không tin rằng chúng ta có thể tua nhanh đến tương lai và cũng làm cho nó tốt đẹp hơn. Đây chính là mục tiêu của nghề dự đoán và định trước tương lai.

Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ thử nghiệm với một vài vấn đề lớn của thời đại ngày nay. Tôi sẽ sử dụng mô hình mới nhất để dự đoán trực tiếp, và bạn sẽ tự mình kiểm tra được tính chính xác của những kết quả này.



## DÁM ĐỐI MẶT VỚI SỰ BỐI RỐI

Luôn là khôn ngoan khi biết đặt câu hỏi “chuyện gì sẽ xảy ra nếu...” và thay đổi lịch sử với những ý tưởng mà chúng ta cho rằng sẽ khiến mọi thứ tốt đẹp hơn. Nhưng viết lại lịch sử là một chuyện, viết trước kịch bản cho tương lai lại là chuyện khác hẳn. Viết lại quá khứ sao cho tốt đẹp hơn thì rất dễ vì ai cũng biết sự kiện gì đã xảy ra. Tìm hiểu nhiều lựa chọn khác nhau cho quá khứ là một việc khá vui vẻ và đem lại nhiều thông tin mới, nhưng chúng ta vẫn không bao giờ biết liệu chúng ta có thay đổi được thất bại của Sparta hay ngăn chặn được Hitler hay không. Nói cho cùng giải quyết một vấn đề đã có 70 hay 80 năm tuổi thì cũng hay, nhưng điều đó không có lợi ích gì ngoài việc đem lại cho chúng ta bài học về diễn biến trò chơi. Tìm ra giải pháp cho những vấn đề hiện tại - ví dụ làm sao để ngăn chặn được al-Qaeda - mới thực sự hữu ích. Đó là lý do tại sao những chuyên gia dự báo chuyên nghiệp đều phải chấp nhận rủi ro rơi vào tình thế bối rối vì dự đoán sai. Trong Chương 10, chúng ta sẽ nhìn vào tương lai một hoặc hai năm nữa tính từ khi tôi viết phần này (tháng 4/2009 với quan hệ Iran - Iraq và tháng 6/2008 với vấn đề Pakistan). Và sau đây mới là điểm quan trọng nhất. Chúng ta sẽ xem chính phủ Mỹ có thể làm gì để giảm nguy cơ khủng bố, bạo loạn ở Pakistan cũng như mối quan hệ tương lai giữa Iran và Iraq nếu Tổng thống Obama rút toàn bộ quân đội Mỹ ra khỏi Iraq hoặc nếu ông vẫn để 50.000 quân ở đây đến tận sau tháng 8/2010.

Hồi mùa xuân năm 2008 và 2009, tôi có giảng hai khóa học cho sinh viên ở Đại học New York. Hai mươi sinh viên xuất sắc ở mỗi lớp đã sử dụng mô hình dự báo mới của tôi. Đây là một cơ hội tuyệt vời đối với tôi (và tôi hy vọng là đối với cả các bạn sinh viên nữa) để biết việc đào tạo những người chưa từng có kinh nghiệm trở thành chuyên gia định trước tương lai trong chính trị dễ hay khó. May mắn là những sinh viên này sẵn lòng cho tôi thử nghiệm và họ đã làm rất tốt.

Lớp học do Trung tâm Kinh tế chính trị Alexander Hamilton của Đại học New York tài trợ. Ý tưởng chính khi tổ chức lớp học này là để tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề chính trị đang căng thẳng chỉ bằng logic và thực chứng. Đây cũng là nhiệm vụ của Trung tâm. Họ phải tìm ra giải pháp mà không cần đến sự thống nhất giữa hai đảng hay bất cứ hệ tư tưởng, ý kiến, giao thoại hoặc mong muốn cá nhân nào. Nhưng họ có thể sử dụng mô hình của lý thuyết trò chơi. Với ý tưởng đó, tôi yêu cầu sinh viên chọn một vấn đề bất kỳ trong lĩnh vực ngoại giao mà họ quan tâm. Các sinh viên chia thành nhiều nhóm và chọn các vấn đề sau: Pakistan, xung đột Israel-Palestine, sự nóng lên của Trái đất, phô biến vũ khí hạt nhân, quan hệ giữa Cuba và Mỹ, quan hệ giữa Nga và Ukraine v.v.

Mỗi sinh viên phải tìm hiểu một vấn đề mà mình thực sự quan tâm. Họ tham gia lớp học này và biết rằng họ sẽ sử dụng lý thuyết trò chơi để tìm hiểu những diễn biến có khả năng xảy ra trong tương lai, đồng thời viết ra một kịch bản mô tả cách thức thay đổi tương lai đó theo hướng tốt đẹp hơn từ quan điểm của một người chơi bất kỳ. Các sinh viên đều gần như chưa từng làm việc với các thông tin đầu vào và mô hình trước đó. Họ khó mà có thể tham khảo ý kiến chuyên gia nên họ dựa vào Internet và các kênh tin tức khác để thu thập số liệu. Tôi nói như vậy để chứng minh rằng bất cứ ai chăm chỉ, có động cơ làm việc đều có thể làm như họ. Và với tất cả những điều đó, khi sinh viên sử dụng mô hình của tôi và tôi có kiểm tra lại những gì họ làm thì mọi sai sót đều là do mô hình và do lỗi tôi gây ra.

Chúng ta hãy cùng xem các sinh viên đã tìm ra điều gì. Lớp thứ nhất bắt đầu vào tháng 1/2008 và kết thúc vào ngày 5/5/2008, lớp thứ hai bắt đầu từ cuối tháng 1/2009 và kết thúc vào tuần đầu tiên của tháng 5/2009. Những gì tôi viết ở đây đều là kết quả nghiên cứu của sinh viên trong khoảng thời gian họ học. Tôi không hề cập nhật hay thay đổi dữ liệu về những gì xảy ra trong thực tế sau đó. Những sinh viên này chưa từng làm việc với mô hình cũ của tôi cũng như mô hình mới khác và phức tạp hơn mô hình cũ nhiều. Chúng tôi lên lớp mỗi tuần một lần trong hai tiếng rưỡi đồng hồ. Sinh viên trình bày bài tập của họ hàng tuần, nghe rất nhiều ý kiến phản hồi, và dành thêm khá nhiều thời gian gấp tôi ở phòng làm việc để học cách diễn giải kết quả tính toán từ mô hình. Họ cũng đều tư công sức để tìm hiểu xem cần đặt câu hỏi như thế nào, làm sao để mô tả bối cảnh, kết hợp các số liệu và chuẩn bị bài trình bày hàng tuần cũng như bài thu hoạch cuối khóa. Chúng ta hãy cùng xem các sinh viên của tôi đã tìm ra điều gì.

## PAKISTAN: CÁC LỰC LUỢNG NỐI DÂY BIẾN ĐI ĐÂU?

Một nhóm sinh viên khóa học 2008 quyết định chọn đề tài Pakistan và họ muốn trả lời ba câu hỏi: Thứ nhất, chính phủ Pakistan có sẵn lòng tiêu diệt các lực lượng quân sự đang hoạt động trong và xung quanh nước họ không – bao gồm al-Qaeda, quân Taliban Pakistan và quân Taliban Afghanistan. Thứ hai, liệu chính phủ Pakistan có cho phép quân đội Mỹ sử dụng lãnh thổ Pakistan để chống lại các lực lượng nói trên không. Và cuối cùng, trong tương lai Mỹ sẽ viện trợ bao nhiêu cho Pakistan và liệu cần nhiều hay ít tiền hơn để giới lãnh đạo Pakistan thay đổi cách thức chiến đấu với các lực lượng nổi dậy này.

Đây là những câu hỏi lớn, là mối quan tâm chính của Mỹ ở Pakistan. Khi cố gắng trả lời những câu hỏi đó, nhóm sinh viên cũng tìm ra giải pháp cho rất nhiều vấn đề quan trọng, cấp thiết khác.

Nhìn vào bối cảnh lúc đó, điều quan trọng là phải nhớ rằng tại thời điểm sinh viên của tôi bắt đầu nghiên cứu thì Pakistan đang trong giai đoạn khủng hoảng. Cựu thủ tướng Benazir Bhutto vừa trở về vào cuối năm 2007 sau một thời gian sống lưu vong, và sự trở về này là một phần trong thỏa thuận của bà với tổng thống Pakistan Pervez Musharraf. Người ta hy vọng bà sẽ trở thành thủ tướng sau cuộc bầu cử dự định tiến hành vào ngày 08/01/2008. Thực tế là bà đã bị ám sát vào ngày 27/12/2007.

Cuộc bầu cử bị hoãn sang ngày 18/02/2008. Đảng của Musharraf bị thất bại thảm hại, trong khi hai đảng của hai cựu thủ tướng Bhutto và Nawaz Sharif - người cũng vừa trở về sau khi sống lưu vong - giành được quyền kiểm soát quốc hội. Musharraf tiếp tục làm tổng thống. Chồng của bà Bhutto là Asif Ali Zardari trở thành chủ tịch mới của đảng Nhân dân Pakistan (PPP), còn Liên đoàn Hồi giáo Pakistan (PML-N) của cựu thủ tướng Nawaz Sharif đã liên minh với đảng PPP để thành lập chính phủ.

Cả hai đảng đều không thân thiện gì với Musharraf. Ông này đang rơi vào một tình thế khó khăn là phải thông qua chính phủ mới trong khi chính phủ này có vẻ sẽ loại bỏ ông ngay khi được thông qua. Ông đã bãi chức Chánh án Tòa án tối cao Pakistan để ngăn cản vị chánh án điều tra tính hợp pháp của kết quả bầu cử lại của ông. Chính phủ mới hẳn sẽ phục hồi vị trí cho cựu chánh án và họ đã tuyên bố dự định sẽ bãi chức Musharraf ngay khi hai đảng PPP và PML-N lên nắm quyền. Nhưng chính phủ mới đã không làm như vậy. Vì đảng PPP tỏ thái độ không ủng hộ nên Sharif và đảng PML-N đã rút khỏi chính phủ liên hiệp vào ngày 25/8/2008. Lúc đó Mỹ đang gây sức ép buộc Pakistan phải có hành động chấm dứt tình trạng al-Qaeda và Taliban sử dụng lãnh thổ nước này làm nơi hoạt động, đồng thời chính phủ Pakistan cũng đang bị chia rẽ sâu sắc về hướng đi trong tương lai. Vì vậy Pakistan đang rơi vào tình trạng lộn xộn và tương lai đất nước đang hết sức mơ hồ.

Tình thế không chỉ tồi tệ đối với Musharraf mà còn đối với cả Mỹ nữa. Mặc dù có nhiều hạn chế, nhưng Musharraf vẫn là đồng minh cực kỳ quan trọng của Mỹ trong cuộc chiến chống khủng bố. Ông

ta đã thực sự tự đặt sinh mạng mình vào hoàn cảnh nguy hiểm, mong manh khi chọn đứng về phía Mỹ, chống lại chính phủ Taliban Afghanistan sau sự kiện 11/9. Nhưng đến năm 2007, có vẻ như ông ta đã dao động. Ông giao cho lãnh đạo các bộ tộc dọc biên giới Afghanistan-Pakistan nhiều quyền lực hơn trong việc chiến đấu chống lại các lực lượng vũ trang nổi dậy, qua đó giảm bớt vai trò của quân đội Pakistan. Theo quan điểm của Mỹ thì hành động này sẽ ảnh hưởng đến triển vọng chiến thắng quân khủng bố. Musharraf thì lại cho là có lợi vì lực lượng địa phương biết rõ địa hình hơn người từ nơi khác đến, và họ cũng có nhiều ảnh hưởng tại địa phương nên dễ hoàn thành nhiệm vụ. (Theo cá nhân tôi, động thái này của Musharraf là để đòi Mỹ viện trợ thêm về kinh tế và quân sự - ông ta đang dọa Mỹ là sẽ bỏ mặc cho mọi chuyện thêm tồi tệ nếu không được viện trợ. Chú ý rằng sinh viên của tôi không hề biết quan điểm của tôi). Mặc dù có tính cách quá độc lập và còn xa mới là người hoàn hảo trong mắt người Mỹ, nhưng Musharraf vẫn có thể đem lại sự ủng hộ tốt nhất cho Mỹ trong nỗ lực đánh bại al-Qaeda và Taliban. Ngược lại, chính phủ mới lại công khai tuyên bố sẽ tìm cách đàm phán với những lực lượng bị Mỹ coi là quân khủng bố.

Vậy sinh viên của tôi đã tìm ra những gì? Kết quả phân tích của họ cho thấy ảnh hưởng của đảng PPP lên chính sách của Pakistan sẽ lớn hơn so với đảng PML-N của Sharif, thậm chí còn lớn hơn so với suy nghĩ thông thường nếu nhìn vào số ghế của PPP ở Quốc hội. Điều này không phải quá ngạc nhiên, và nếu mô hình đưa ra một kết quả bất ngờ thì chúng ta nên nghi ngờ nó. Tại sao kết luận nói trên lại không có gì lạ? Trước hết, trong đợt bầu cử tháng hai, cá nhân Sharif không tham gia tranh cử. Vì vậy trong Quốc hội, đảng của ông thiếu đi một người lãnh đạo xuất sắc. Cuối cùng khi ông quyết định ra tranh cử, tòa án kết luận rằng ông không đủ tư cách tham gia vì ông đã từng bị buộc tội tham nhũng khi còn làm thủ tướng. Thực tế là chính vụ bê bối tham nhũng này đã khiến ông phải sống lưu vong. Những kết luận này chỉ đơn thuần xác nhận lại những điều mà bất cứ ai theo dõi tình hình Pakistan đều biết. Sharif không được yêu mến như Bhutto và đảng của ông ta so với

đảng của bà Bhutto cũng vậy. Khi bà Bhutto bị ám sát, ảnh hưởng của đảng PPP còn lớn hơn nhờ mọi người càng đặc biệt cảm thông với cá nhân bà, quan điểm chính trị và tầm nhìn về tương lai của bà.

Điều gây ngạc nhiên và rất đáng lo ngại là xu hướng thay đổi quyền lực trong giới lãnh đạo nhà nước Pakistan theo kết luận của mô hình. Ngoài những thông tin thông thường về quyền lực của hai đảng PPP và PML-N, các sinh viên của tôi còn tìm được câu trả lời chắc chắn cho một câu hỏi khó. Nhiều nhà quan sát Pakistan đã nghĩ Quốc hội mới nước này sẽ thỏa hiệp với phe nổi dậy. Nhưng theo tôi biết, chưa ai dám định lượng được hành động đó sẽ ảnh hưởng đến tương lai phân chia quyền lực ở Pakistan như thế nào và tác động của nó lên chính sách ra sao.

Có thể thấy kết quả dự đoán của các sinh viên từ logic của lý thuyết trò chơi và dữ liệu họ thu thập được trên các đồ thị dưới đây. Hình thứ nhất mô tả tương lai của Musharraf sau cuộc bầu cử và những điều kiện có thể khiến ông ta bị hất cẳng. Vào thời điểm nghiên cứu này được thực hiện, tôi nghĩ hẳn hầu hết mọi người đều tin là Mussharaf sẽ thất bại. Một vài người cho rằng Mỹ có thể giúp ông ta, nhưng đa phần cho rằng sau cuộc bầu cử tháng 2/2008 thì vai trò của ông chỉ còn tồn tại trong lịch sử. “Chưa sớm thế đâu” - sinh viên của tôi kết luận như vậy.

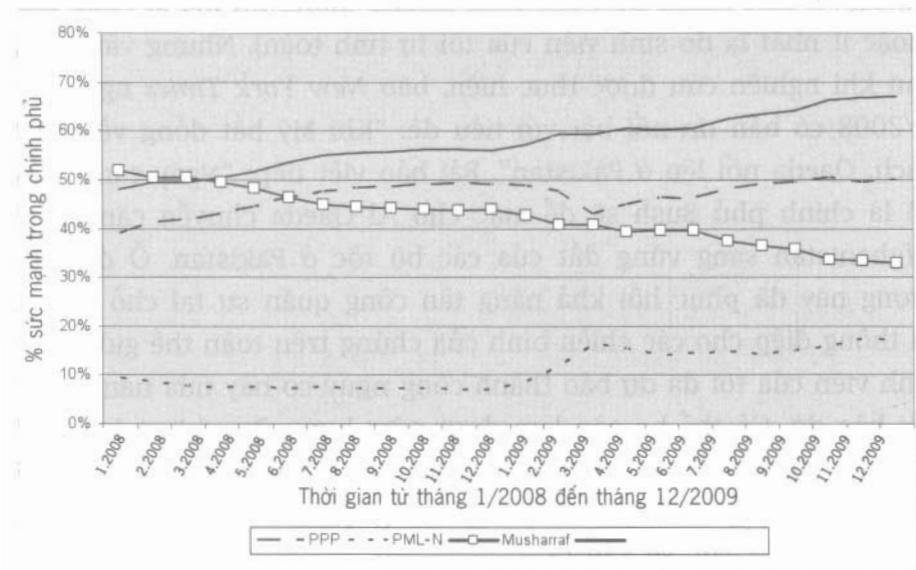
Hình 10.1 cho thấy những gì có thể đã xảy ra và sẽ xảy ra. Nếu hai đảng trong chính phủ là đảng PPP của Zardari và PML-N của Sharif sẵn lòng hợp tác với nhau thì từ hình 10.1, chúng ta thấy Musharraf thậm chí có thể bị hất cẳng từ tháng Ba hoặc tháng Tư năm 2008, đúng như các chuyên gia dự báo. Sự hợp tác này - thể hiện bằng đường in đậm trên hình - sẽ làm Musharraf mất đi quyền lực vào khoảng từ tháng Ba đến tháng Tư. Đây sẽ là cơ hội để loại bỏ ông ta, đúng như sự chờ đợi của nhiều nhà quan sát. Nhưng mô hình cũng cho biết PPP và PML-N lại chưa sẵn sàng hợp tác. Theo mô hình, Sharif tin rằng trong thời gian đó, ông có thể gây sức ép buộc Zardari và đảng của ông này phải làm những điều Sharif muốn. Và mô hình cho rằng Sharif đã sai lầm. Zardari không thấy

có lý do gì phải nghe theo Sharif vì thực ra đảng PPP có ảnh hưởng lớn hơn so với đảng PML-N của Sharif. Và như chúng ta đã biết, thay vì hợp tác với nhau, vào tháng 5/2008, Sharif đã đe dọa không ủng hộ chính phủ mới vì Zardari không chịu đồng ý loại bỏ Musharraf.

Nhưng còn hơn thế, hình 10.1 còn cho biết toàn bộ câu chuyện. Chúng ta có thể thấy mô hình dự báo đảng PPP của Zardari (được biểu diễn bằng đường nét đứt) sẽ tự mình hạ bệ Musharraf vào tháng Sáu hoặc tháng Bảy năm 2008 mà không cần đến sự trợ giúp của Sharif. Đến thời điểm đó, PPP không cần bắt cứ ai cũng loại bỏ được Musharraf. Họ có đủ sức mạnh để tự mình thực hiện. (Hiện tại, chúng ta đều biết rằng thực tế là họ đã đánh bật Musharraf vào tháng 8/2008 và Zardari đã đảm nhiệm vai trò tổng thống Pakistan thay cho Musharraf).

Như vậy, trong khi báo chí thế giới cho rằng Musharraf sẽ bị loại bỏ vào tháng Hai thì các sinh viên của tôi đã dự báo được chính xác sự chia rẽ giữa PML-N và PPP, do đó Musharraf sẽ tiếp tục nắm

*Hình 10.1. Musharraf tại nhiệm được bao lâu?*

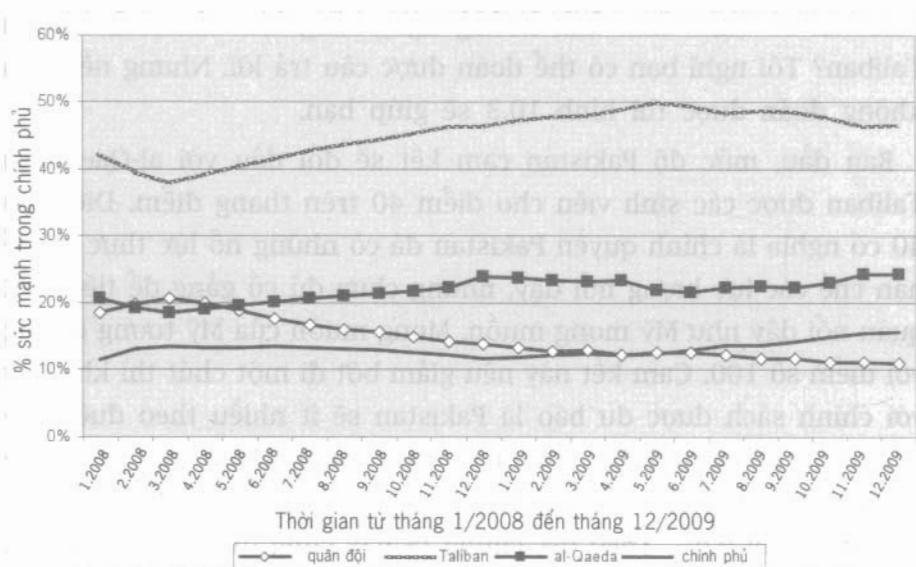


quyền được thêm sáu tháng nữa tính từ khi họ bắt đầu nghiên cứu. Nhưng ngay cả điều này cũng chỉ là một phần nhỏ trong bức tranh lớn được dự báo nhờ mô hình hóa những vấn đề chính ở Pakistan. Hình 10.1 đưa ra so sánh tương quan quyền lực của ba thành viên chính trong cuộc chơi chính trị ở Pakistan. Hãy xem bức tranh toàn cảnh sẽ ra sao nếu chúng ta bổ sung thêm những nguy cơ chính đe dọa chính phủ dân sự, thế tục Pakistan. Tôi đang nghĩ về al-Qaeda, lực lượng Taliban Pakistan và Afghanistan, thậm chí cả quân đội Pakistan với lịch sử nhiều lần đảo chính lật đổ chính phủ dân sự.

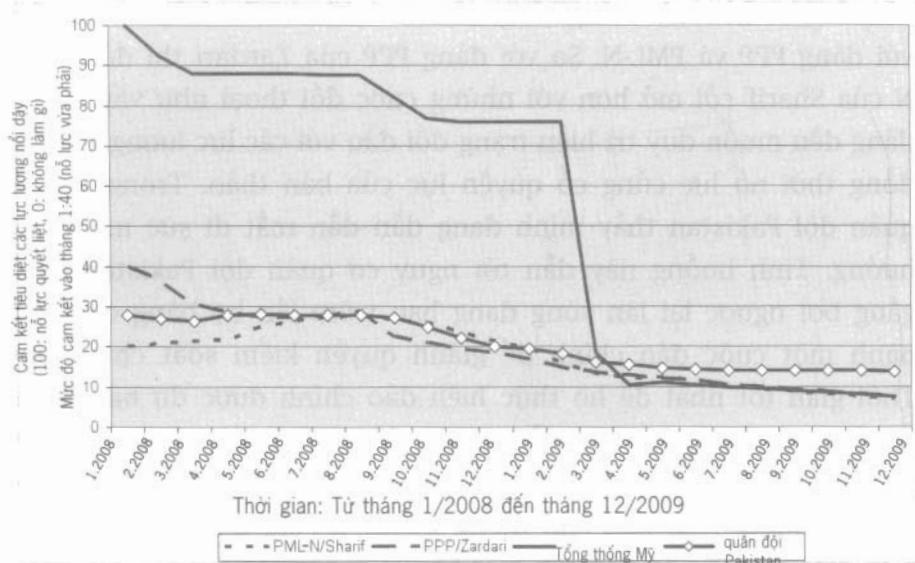
Hình 10.2 cho biết một câu chuyện tồi tệ đến mức khó tin đối với bất cứ ai đang nuôi hy vọng Pakistan sẽ có nền dân chủ ổn định lâu dài. Lực lượng Taliban Pakistan và Afghanistan là như nhau, vì vậy tôi coi họ là một bên trong cuộc chơi. Khi đó, chắc chắn họ là lực lượng mạnh nhất Pakistan. Theo đánh giá của mô hình, tiếp theo sẽ là al-Qaeda, ít nhất là sau tháng 4/2008 khi sức mạnh của họ còn lớn hơn cả chính phủ. Al-Qaeda đang ngày càng phát triển. Cùng với Taliban, họ tạo nên một lực lượng mới nổi rất có ảnh hưởng trên chính trường Pakistan, và chỉ có những lực lượng bên ngoài như Mỹ hoặc châu Âu mới có thể đổi trọng với họ. Bạn hãy nhớ là chúng ta đang mô tả sức mạnh - tức khả năng gây ảnh hưởng về mặt chính trị - chỉ bằng những thông tin mà ai cũng biết (hoặc ít nhất là do sinh viên của tôi tự tính toán). Nhưng vài tháng sau khi nghiên cứu được thực hiện, báo *New York Times* ngày 30/6/2008 có bản tin nổi bật với tiêu đề: "Khi Mỹ bắt đồng về chính sách, Qaeda nổi lên ở Pakistan". Bài báo viết tiếp: "Ngày càng thấy rõ là chính phủ Bush sẽ để mặc cho Al Qaeda chuyển căn cứ từ Afghanistan sang vùng đất của các bộ tộc ở Pakistan. Ở đây lực lượng này đã phục hồi khả năng tấn công quân sự tại chỗ và gửi đi thông điệp cho các chiến binh của chúng trên toàn thế giới". Các sinh viên của tôi đã dự báo thành công nguy cơ này nửa năm trước bài báo đó. Có thể họ còn làm được sớm hơn nữa; vì bạn hãy nhớ rằng họ chỉ bắt đầu kết hợp các số liệu với nhau vào tháng 1/2008 khi vào học lớp Giải quyết khủng hoảng quốc tế. Họ ngay lập tức thấy được kết cục sẽ xảy ra.

Trên hình 10.2, chúng ta còn thấy một mối nguy nữa. Mô hình còn đưa ra kết luận rằng al-Qaeda và Taliban sẽ nỗ lực đàm phán với đảng PPP và PML-N. So với đảng PPP của Zardari thì đảng PML-N của Sharif cởi mở hơn với những cuộc đối thoại như vậy. Cả hai đảng đều muốn duy trì hiện trạng đối đầu với các lực lượng nổi dậy, đồng thời nỗ lực củng cố quyền lực của bản thân. Trong khi đó, quân đội Pakistan thấy mình đang dần dần mất đi sức mạnh ảnh hưởng. Tình huống này dẫn tới nguy cơ quân đội Pakistan sẽ cố gắng bơi ngược lại làn sóng đang bao trùm lên họ bằng cách tiến hành một cuộc đảo chính để giành quyền kiểm soát chính phủ. Thời gian tốt nhất để họ thực hiện đảo chính được dự báo là vào khoảng từ tháng 2/2009 đến tháng 7/2009. Trước tháng 2/2009, họ thấy việc đó chưa cần thiết, còn sau tháng 7/2009 thì có lẽ sẽ là quá muộn. Nên dân chủ mong manh ở Pakistan có nguy cơ sẽ biến mất dưới sự đe dọa của một bên là các lực lượng nổi dậy mong muốn thành lập một chính phủ tôn giáo phi dân chủ, bên kia là quân đội sẽ xây dựng một chính phủ quân sự.

Hình 10.2. Ai sẽ có ảnh hưởng lớn ở Pakistan?



Hình 10.3. Ai sẽ thúc đẩy hoạt động chống các lực lượng nổi dậy ở Pakistan



Điều này sẽ ảnh hưởng gì đến đóng góp của Pakistan vào cuộc chiến chống khủng bố? Liệu họ có nỗ lực mạnh mẽ hơn để đánh đuổi và tiêu diệt các lực lượng vũ trang nổi dậy. Hay chính phủ Pakistan sẽ chịu thua ảnh hưởng ngày càng lớn của al-Qaeda và Taliban? Tôi nghĩ bạn có thể đoán được câu trả lời. Nhưng nếu bạn không đoán được thì hình 10.3 sẽ giúp bạn.

Ban đầu, mức độ Pakistan cam kết sẽ đối đầu với al-Qaeda và Taliban được các sinh viên cho điểm 40 trên thang điểm. Điểm số 40 có nghĩa là chính quyền Pakistan đã có những nỗ lực thực sự để hạn chế các lực lượng nổi dậy, nhưng chưa đủ cố gắng để tiêu diệt quân nổi dậy như Mỹ mong muốn. Mong muốn của Mỹ tương đương với điểm số 100. Cam kết này nếu giảm bớt đi một chút thì khá gần với chính sách được dự báo là Pakistan sẽ ít nhiều theo đuổi cho đến mùa hè năm 2008. Điểm 0 – tức quan điểm của al-Qaeda (không có trên hình) – tương đương với “Không làm gì chống lại các lực lượng nổi dậy”. Theo đó, chúng ta hãy cùng dự đoán tương lai.

Dường nét đứt và đường chấm trên hình 10.3 làn lượt cho thấy dự đoán về quan điểm của đảng PPP của Zardari và đảng PML-N của Sharif. Sau tháng 6/2008, hai đảng này chỉ còn đối đầu với các lực lượng nổi dậy về hình thức, và họ không có cam kết thực sự sẽ chống lại Taliban và al-Qaeda. Giống như một quả bóng bay vỡ tan. Tất cả nỗ lực chống lại các lực lượng nổi dậy đều buông ra ngoài. Tức là việc chiến đấu với lực lượng nổi dậy lúc bấy giờ là trách nhiệm trực tiếp của Mỹ.

Trong suốt thời gian còn lại của nhiệm kỳ tổng thống, Bush rất cương quyết (nhưng không hiệu quả lắm) trong việc thực hiện cam kết thuyết phục chính phủ Pakistan tiêu diệt phe nổi dậy. Sau mùa hè năm 2008, ông lại gần như từ bỏ chiến lược này. Nhưng các sinh viên của tôi đã dự báo là Mỹ sẽ thay đổi lập trường. Chiến lược hai cạnh, vừa che giấu hành động tấn công của Mỹ, vừa công khai hành động tấn công của Pakistan sẽ được thay thế bởi một chiến lược khác chú trọng nhiều hơn (mà cũng có thể che giấu nhiều hơn) việc sử dụng trực tiếp quân đội Mỹ ngay trong lãnh thổ Pakistan. Nhưng thậm chí chiến lược mới cũng sẽ nhanh chóng sụp đổ sau cuộc bầu cử tổng thống Mỹ - theo dự đoán của mô hình. Tổng thống đắc cử có vẻ sẽ không làm gì nhiều để ngăn cản ảnh hưởng ngày càng lớn của quân khủng bố ở Pakistan, ít nhất là đến cuối năm 2009, dự báo của mô hình dừng lại ở thời điểm này. Có vẻ như sau khi tổng thống mới nhậm chức, Mỹ sẽ không tập trung hiệu quả lắm vào cuộc chiến chống khủng bố ở Pakistan. Tất nhiên, hiện tại chúng ta đều biết tổng thống mới là Barack Obama, nhưng hồi mùa xuân năm 2008 thì chúng tôi không đưa ra giả định nào liên quan đến cuộc bầu cử tổng thống cả.

■ ■ ■

Chúng ta vừa phác họa ngắn gọn những kết quả chính liên quan đến Pakistan. Còn rất nhiều chi tiết khác nữa có thể đưa ra thảo luận, đó là tại sao lại xảy ra những sự kiện đó và chúng xuất hiện như thế nào. Nhưng câu hỏi thú vị hơn cả là: "Chúng ta nên làm

gi?". Bạn hãy nhớ rằng các sinh viên của tôi còn nghiên cứu cả về viện trợ của Mỹ cho Pakistan và tác động của nó lên chính sách nước này. Nhóm sinh viên đã ước tính số tiền viện trợ kinh tế của Mỹ cho Pakistan vào năm tài khóa 2008 là 700 triệu dollar. Đây chỉ là số dự đoán, nhưng có vẻ cũng khá hợp lý (con số thật là thông tin thuộc loại nửa công khai nửa bí mật). Sau đó, nhóm sinh viên xem xét thái độ ủng hộ của Quốc hội và tổng thống đối với số tiền đó sẽ thay đổi qua thời gian như thế nào trong điều kiện sức ép chính trị từ trong nước cũng như từ Pakistan. Và họ đã nhận thấy như sau.

Mô hình kết luận rằng sức ép chính trị khá lớn trong nội bộ nước Mỹ sẽ dẫn tới viện trợ cho Pakistan bị cắt giảm. Tổng thống Bush và Quốc hội năm dưới sự kiểm soát của đảng Dân chủ sẽ bị chia rẽ, ít nhất là suốt mùa hè năm 2008 (nên nhớ rằng số liệu để dự báo vẫn là của tháng 1/2008). Cụ thể, vào đầu mùa hè, mô hình dự báo tổng thống sẽ ép Quốc hội tăng viện trợ hàng năm cho Pakistan từ 700 triệu dollar lên khoảng 900 triệu đến 1 tỷ dollar. Thực tế tổng thống có làm như vậy không? Suốt mùa hè năm 2008, Bush đã đề xuất bổ sung thêm 230 triệu dollar vào ngân sách chống khủng bố. Theo mô hình, trong thời gian đó, Quốc hội sẽ giữ nguyên mức viện trợ, và họ đã làm như vậy thật. Thực tế là Quốc hội vẫn luôn phàn nán về số tiền Mỹ chuyển cho Pakistan, nhưng lúc đó họ còn nói mạnh hơn. Sau mùa hè năm 2008, mô hình đoán tiếp là trong khi tổng thống vẫn mong muốn tăng viện trợ nhiều hơn so với con số mà Quốc hội đồng ý. Và hai bên bắt đầu dần dần chia rẽ. Cả hai bên đều kết luận là viện trợ không chỉ để mua sự đồng thuận về chính sách của Pakistan với những gì Mỹ muốn.

Nói thẳng ra thì viện trợ của Mỹ cũng chỉ là số tiền trả cho chính phủ Pakistan để họ chiến đấu chống lại các lực lượng nổi dậy. Nhưng mục đích đó không đạt được. Thực tế là đến tháng 6/2008, một cuộc tranh luận công khai ở Quốc hội đã đi đến kết luận là Pakistan đã dùng sai mục đích số tiền viện trợ của Mỹ. Với sự ủng hộ của Bush, tiền được chi vào những thứ như hệ thống phòng không mặc dù chưa ai nghe thấy rằng al-Qaeda và đồng minh của

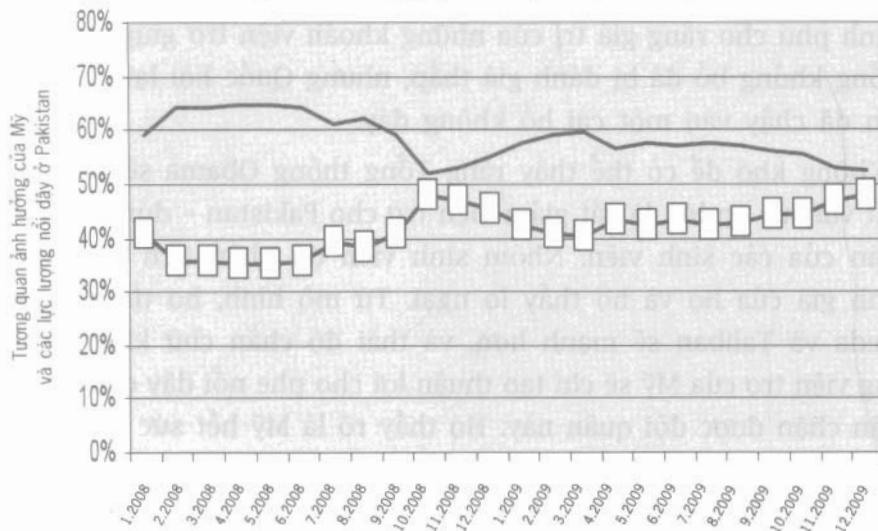
họ ở Pakistan có không lực. Hệ thống phòng không có thể sẽ hữu ích cho Pakistan trước mối đe dọa từ Ấn Độ chẳng hạn. Vì vậy, tuy chính phủ cho rằng giá trị của những khoản viện trợ giúp Pakistan chống khủng bố đã bị đánh giá thấp, nhưng Quốc hội lại cho rằng tiền đã chảy vào một cái hố không đáy.

Không khó để có thể thấy rằng Tổng thống Obama sẽ phải đối mặt với sức ép lớn là cắt giảm viện trợ cho Pakistan - đúng như dự đoán của các sinh viên. Nhóm sinh viên đã phân tích kỹ những đánh giá của họ và họ thấy lo ngại. Từ mô hình, họ tin rằng al-Qaeda và Taliban sẽ mạnh hơn, và thái độ chần chừ không chịu tăng viện trợ của Mỹ sẽ chỉ tạo thuận lợi cho phe nổi dậy chứ không ngăn chặn được đội quân này. Họ thấy rõ là Mỹ hết sức quan tâm đến sự trợ giúp của Pakistan trong việc theo dõi và vô hiệu hóa các lực lượng nổi dậy và quân khủng bố trên lãnh thổ nước này. Và một điều khác cũng rõ ràng không kém, đó là những người kiểm soát chính phủ Pakistan (đảng PPP, Sharif, đảng PML-N và những người ủng hộ Musharraf trong quân đội) muốn có nhiều tiền viện trợ hơn so với mức họ đang nhận được. Có thể thấy chính sách của Mỹ lúc đó chưa cung cấp đủ cà rốt hoặc chưa vung gậy đủ mạnh để thuyết phục giới lãnh đạo Pakistan chấp nhận rủi ro đối đầu với lực lượng nổi dậy.

Với những kết luận đó, nhóm sinh viên bắt đầu suy nghĩ xem ngoài dự đoán, họ có thể làm gì để định trước tương lai (hoặc ít nhất mô phỏng việc đó). Vì vậy, họ đề xuất tìm kiếm một chiến lược có thể khiến giới lãnh đạo Pakistan phải có những nỗ lực tiêu diệt lực lượng nổi dậy một cách nghiêm túc hơn. Họ xem xét khả năng đổi tiền viện trợ lấy thái độ nhượng bộ. Họ nhận thấy Pakistan muốn có nhiều tiền hơn, còn Mỹ muốn Pakistan phải nỗ lực nhiều hơn trong việc tiêu diệt lực lượng nổi dậy nên họ đặt câu hỏi liệu thỏa thuận đổi tiền lấy nỗ lực quân sự có thực sự cải thiện được tình thế cho Mỹ và Pakistan hay không?

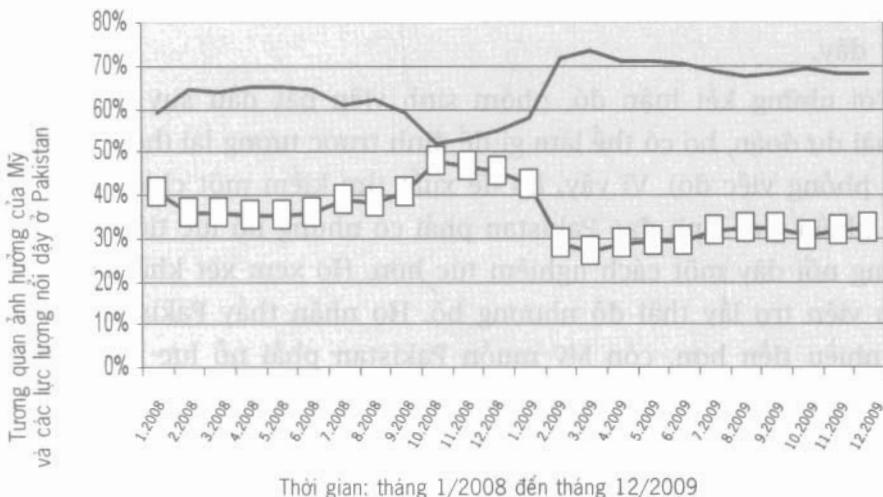
Sử dụng viện trợ cho nước ngoài để chính sách của nước đó như mong muốn của Mỹ là một cách làm luôn được ưa chuộng, kể cả khi đã chi viện trợ khoảng 700 triệu dollar mà có vẻ vẫn không hiệu

Hình 10.4A&B. Kiểm soát lực lượng nổi dậy ở Pakistan  
bằng cách tăng gấp đôi viện trợ của Mỹ



Thời gian: tháng 1/2008 đến tháng 12/2009

—□— Lực lượng nổi dậy    ——— Chính phủ Mỹ



Thời gian: tháng 1/2008 đến tháng 12/2009

—□— Lực lượng nổi dậy    ——— Chính phủ Mỹ

quả ở Pakistan. Khi xem xét kết quả đánh giá, nhóm sinh viên đã hiểu tại sao giới lãnh đạo Pakistan lại không thực sự nỗ lực tiêu diệt các lực lượng nổi dậy bất kể được Mỹ viện trợ. Lý do là giới lãnh đạo Pakistan (Musharraf, hai đảng PPP và PML-N) chấp nhận bị chỉ trích mạnh mẽ về nỗ lực chống al-Qaeda và Taliban để họ có thể được viện trợ nhiều hơn. Vì vậy, nhóm sinh viên bắt đầu phân tích xem mọi chuyện có thể thay đổi thế nào nếu Mỹ tăng mạnh viện trợ hơn so với dự đoán ban đầu. Hình 10.4A và 10.4B cùng phản ánh dự báo trong giai đoạn đến cuối nhiệm kỳ tổng thống của Bush, nhưng hai dự báo này khác nhau. Hình 10.4A mô tả dự đoán về ảnh hưởng tương đối của chính phủ Mỹ và của các lực lượng nổi dậy ở Pakistan đến cuối năm 2009 trong trường hợp Tổng thống Obama tiếp tục kế hoạch viện trợ giống như Tổng thống Bush đã theo đuổi trước đó. Còn hình 10.4B là dự báo dựa trên giả định Obama sẽ thực hiện theo giải pháp mà nhóm sinh viên của tôi đề xuất (đây cũng là giải pháp mà Phó Tổng thống Joseph Biden đưa ra), đó là tăng viện trợ lên gấp đôi.

Các số liệu đều cho thấy rõ là nếu tiếp tục viện trợ như cũ thì Mỹ sẽ thất bại. Với số tiền viện trợ giữ nguyên như năm 2008, trong năm đầu tiên Tổng thống Obama tại nhiệm, Mỹ chỉ duy trì được ưu thế không đáng kể so với các lực lượng nổi dậy. Ưu thế này gần như biến mất vào đầu năm 2010. Nhưng bức tranh này sẽ hoàn toàn khác nếu Mỹ và Pakistan thống nhất với nhau là Mỹ sẽ đổi dollar lấy thái độ tích cực hơn của Pakistan trong việc tiêu diệt al-Qaeda và Taliban. Thay vì bắt đầu tìm cách thỏa thuận với các lực lượng nổi dậy, giới lãnh đạo quốc hội Pakistan sẽ đổi đầu với Taliban và al-Qaeda. Pakistan sẽ phải chịu chi phí vật chất cũng như tổn thất lớn về chính trị và cũng nhận lại lợi ích đáng kể. Khi chính phủ Pakistan có động lực hành động là số tiền viện trợ cao gấp đôi lúc trước, chính phủ Obama có thể làm cho ảnh hưởng của Mỹ ở Pakistan tăng lên, và các lực lượng nổi dậy sẽ phải trực tiếp trả giá cho điều đó (phe nổi dậy bao gồm al-Qaeda, Taliban và những người ủng hộ họ đang làm việc cho cơ quan tình báo Pakistan là ISI). Theo logic và bằng chứng của mô hình, chúng ta có thể thay đổi về cơ bản bức

tranh toàn cảnh Pakistan. Nhưng để làm được điều đó, chúng ta phải đáp ứng mong muốn của chính phủ Zardari là họ phải được lợi từ số tiền viện trợ khi bắt tay vào làm việc. Họ sẽ không chống lại các lực lượng nổi dậy nếu không có số tiền đó. Không phải nghĩ ngờ rằng sẽ có một phần tiền viện trợ bị các quan chức tham nhũng bỏ vào túi riêng, nhưng đó mới là điểm quan trọng. Họ sẽ muốn tiếp tục có tiền, và cách duy nhất để có tiền là phải giúp Mỹ chống lại al-Qaeda và Taliban.

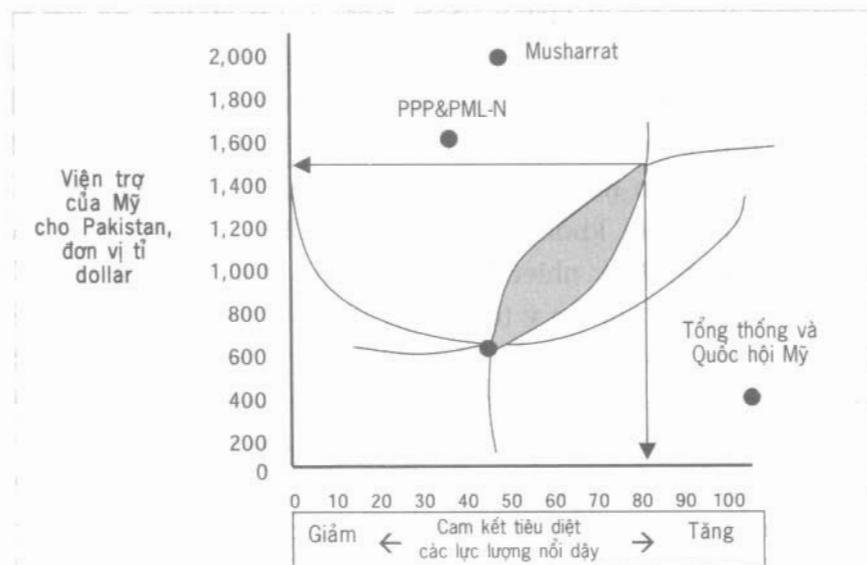
Từ phân tích của nhóm sinh viên, có thể thấy lời cam kết của Pakistan là sẽ nỗ lực nhiều hơn để chống lại các lực lượng nổi dậy phải đi kèm với viện trợ của Mỹ tăng lên. Nhưng vẫn còn hai câu hỏi nữa được đặt ra: Làm sao chúng ta biết rằng tăng viện trợ lên gấp đôi là phù hợp nhất, và liệu mỗi bên có thực hiện đúng những gì họ đã cam kết hay không? Nhóm sinh viên của tôi đã trả lời được câu hỏi thứ nhất, nhưng lại không đủ thời gian giải quyết câu hỏi thứ hai nên tôi sẽ tự làm việc đó. Nhưng trước hết, hãy xem làm thế nào để xác định được số tiền viện trợ tối ưu.

Quay lại chương Nhận môn Lý thuyết trò chơi, tôi đã trình bày một cách xem xét cách thức người chơi quyết định nên đánh đổi như thế nào trong từng vấn đề. Chúng ta đã tìm hiểu ý nghĩa của “lợi ích quốc gia” và thấy rằng có rất nhiều cách tạo ra một liên minh để giành thắng lợi trong bầu cử. Có liên minh ủng hộ thương mại tự do hơn, và có liên minh muốn thương mại công bằng hơn. Có liên minh ủng hộ tăng chi tiêu quốc phòng, và có liên minh muốn giảm khoản chi này. Sử dụng kết quả phân tích mà các sinh viên đã thực hiện, chúng ta có thể dựa trên giải pháp họ đưa ra và ứng dụng phương pháp nói trên - được gọi là giải pháp các bên cùng có lợi - cho mô hình mô phỏng để xem chính phủ Pakistan có thể thực hiện cam kết tiêu diệt các lực lượng nổi dậy tối đa đến mức nào và số tiền viện trợ để có nỗ lực tối đa đó là bao nhiêu.

Hình 10.5 mô tả các điểm chính sách được giới lãnh đạo Pakistan ưa thích liên quan đến viện trợ và cam kết tiêu diệt các lực lượng nổi dậy cũng như giá trị trung bình của số tiền viện trợ mà Quốc hội Mỹ và tổng thống ưa thích (và mong muốn của họ về cam kết tiêu diệt

các lực lượng nổi dậy) vào thời điểm tháng 7/2008 trong tương quan so sánh với chính sách hiện hành lúc đó. Tháng 7/2008 chính là thời điểm mà Musharraf được dự báo là sẽ mất chức và chính phủ mới do đảng PPP kiểm soát sẽ lên cầm quyền. Chúng tôi chọn thời điểm này vì đây là cơ hội đầu tiên có thể dẫn đến thỏa thuận đổi tiền viện trợ lấy cam kết tiêu diệt các lực lượng nổi dậy. Phần diện tích màu xám hình cánh hoa chính là một loạt các kết hợp giữa gói viện trợ và mức độ cam kết tốt hơn chính sách hiện hành xét từ quan điểm của chính phủ Mỹ và chính phủ Pakistan. Các điểm khác nhau trong phần diện tích này mô tả các cách đánh đổi khác nhau giữa số tiền viện trợ và nỗ lực tiêu diệt các lực lượng nổi dậy được cả hai bên chấp nhận. Điểm tối ưu nằm ở góc trên cùng bên phải hình cánh hoa. Ở điểm này, Mỹ được Pakistan cam kết nỗ lực chống lại các lực lượng nổi dậy ở mức cao nhất, còn Pakistan cũng nhận được viện trợ nhiều nhất có thể. Nếu Mỹ viện trợ thêm tiền thì họ cũng không nhận được thêm sự cam kết từ phía chính phủ Pakistan, còn

Hình 10.5. Tiền viện trợ có thể mua được cam kết chống các lực lượng nổi dậy



nếu Pakistan tích cực nỗ lực hơn thì họ cũng không có thêm viện trợ từ Mỹ. Lý do là mọi chính sách nằm ngoài phần diện tích hình cánh hoa đều đem lại thêm lợi ích cho hai bên nếu so với chính sách hiện hành vì những điểm đó đều nằm xa mong muốn của người chơi hơn nếu so với quay về điểm chính sách hiện hành.

Vậy thỏa thuận tối ưu sẽ thế nào? Mũi tên nằm ngang trên hình mô tả số tiền viện trợ đối được nỗ lực tiêu diệt các lực lượng nổi dậy lớn nhất từ phía Pakistan. Số tiền đó là 1,5 tỷ dollar trong năm 2009. Mũi tên nằm dọc cho biết cam kết nỗ lực lớn nhất từ Pakistan mà Mỹ có thể nhận được với 1,5 tỷ dollar viện trợ đó. Và cam kết này nằm ở vị trí 80 trên thang điểm. Có nghĩa là nhóm sinh viên của tôi đã tìm ra rằng với số tiền viện trợ 1,5 tỷ dollar thì nhiều khả năng Quốc hội, tổng thống và các nhân vật quan trọng khác ở Pakistan sẽ thực sự nỗ lực tiêu diệt quân khủng bố đang hoạt động trong nước. Số tiền này nhiều hơn gấp đôi số tiền viện trợ ước tính hồi năm 2008 một chút, và nhiều hơn gấp nhiều lần số tiền mà tổng thống và Quốc hội Mỹ đưa ra vào đầu nhiệm kỳ tổng thống mới (theo mô hình). Như vậy, chính sách của Mỹ sẽ phải thay đổi khá đáng kể.

Số tiền viện trợ đó sẽ đem lại những gì? Nếu đưa lên thang điểm thì khi giới lãnh đạo Pakistan nhận được 1,5 tỷ dollar, nỗ lực tiêu diệt các lực lượng nổi dậy của họ sẽ lớn hơn nhiều so với hiện trạng vào tháng 1/2008, tương đương điểm 40, nhưng sẽ không thể đạt đến điểm 100. Điểm 100 mới là cái mà chính phủ và Quốc hội Mỹ mong muốn, và hẳn nhiên bất cứ tổng thống Mỹ nào cũng ưa thích điểm này. Chúng ta không có được điểm 100, nhưng chắc chắn chúng ta sẽ nhận được nhiều hơn nhiều so với khi không chi thêm tiền. Bạn đừng hiểu nhầm ý tôi và các sinh viên của tôi: chính phủ Pakistan không tiêu diệt quân khủng bố chỉ vì tiền. Họ không phải những kẻ ngốc. Họ biết họ sẽ không còn được viện trợ nếu al-Qaeda và Taliban không còn tồn tại. Vì vậy, để có tiền, họ sẽ hạn chế và giảm bớt nguy cơ khủng bố (ở điểm 80 trên thang điểm) nhưng không tiêu diệt hoàn toàn lực lượng này (điểm 100). Họ sẽ làm bất cứ điều gì cần thiết để duy trì vận mệnh chính trị của bản thân. Họ

sẽ tìm cách xóa sổ quân khủng bố nếu như điều đó có lợi nhất cho con đường chính trị. Nhưng nếu thỏa thuận với phe nổi loạn có vẻ đem lại lợi ích chính trị lớn hơn thì họ cũng sẽ làm như thế. 1,5 tỷ dollar sẽ làm nhiệm vụ thuyết phục họ, rằng họ sẽ có lợi hơn nếu họ đổi đầu với lực lượng nổi dậy, phiến quân và bọn khủng bố thay vì ủng hộ những kẻ đó.

Tất nhiên, để đạt được thỏa thuận đánh đổi thì mỗi bên phải cảm thấy tin tưởng rằng đối phương sẽ không nuốt lời. Các nhà lãnh đạo Pakistan phải tin rằng tiền viện trợ sẽ tiếp tục chảy vào, còn Quốc hội Mỹ cũng phải tin rằng khi nhận được tiền, giới lãnh đạo Pakistan sẽ không quay ngược lại đàm phán với lực lượng nổi dậy. Đây là mối lo ngại rất lớn vì ngay cả khi đã thỏa thuận là Mỹ sẽ viện trợ thì tầm ảnh hưởng của al-Qaeda, tuy có giảm sút nhưng vẫn còn rất mạnh - như có thể thấy trên hình 10.4B. Mô hình cho biết sau mỗi vòng đàm phán, giới lãnh đạo quốc hội Pakistan sẽ duy trì cam kết tiêu diệt các lực lượng nổi dậy ở mức 75-80 trên thang điểm. Với thỏa thuận Pakistan sẽ phải nỗ lực chiến đấu nhiều hơn, tổng thống và Quốc hội Mỹ được dự báo là sẽ không thay đổi số tiền đã cam kết viện trợ. Cả hai bên đều cho thấy họ thực sự giữ lời hứa vì lợi ích chính trị của bản thân.

Nếu không có số tiền viện trợ khổng lồ từ Mỹ, tôi e rằng trong tương lai, Pakistan sẽ đàm phán với các lực lượng nổi dậy - và lực lượng này sẽ trở thành những tổ chức hợp pháp, tham gia vào quá trình ra quyết định ở Pakistan. Hoặc chính phủ Pakistan sẽ gấp gáp phải một cuộc đảo chính quân sự. Trong bất kỳ tình huống nào thì lợi ích của Mỹ cũng bị ảnh hưởng. Điều rất không hay là những tình huống đó nhiều khả năng sẽ xảy ra. 1,5 tỷ dollar vẫn là cái giá rẻ để duy trì được một chính phủ dân sự thế tục ở Pakistan.

## IRAN VÀ IRAQ: LIỆU CÓ MỘT ĐÁM CƯỚI TRONG MƠ?

Tương lai của Pakistan theo dự báo của sinh viên tôi hồi 2008 là rất đen tối. Thực tế xảy ra một năm sau đó ít nhất cũng tồi tệ như thế.

Khi nhìn lại những dự đoán của nhóm sinh viên - về những gì đã xảy ra cho đến hiện tại và những sự kiện sắp đến - có vẻ như trò chơi dự báo của họ đã đúng một cách đáng buồn. Đôi khi thực tế khác với dự đoán lại tốt hơn.

Hiện tại là mùa xuân năm 2009, chúng ta có thêm cơ hội để kiểm định lại trò chơi này. Hãy cùng tận dụng cơ hội và xem chúng ta thu được gì. Chỉ một bước nhảy từ Pakistan với tất cả những rắc rối, chúng ta sẽ gặp Iran và Iraq với tương lai bất định cho cả hai. Tương lai bất định này chính là cơ hội vàng để chúng ta dám đối mặt với sự bối rối lần nữa. Khi tôi viết chương này vào đầu tháng 4/2009, tôi đang giảng khóa học thứ hai về giải quyết khủng hoảng quốc tế - nó được tổ chức lần đầu tiên vào năm 2008, trong đó có bài nghiên cứu dự báo tình trạng ổn định (hay nói đúng hơn là tình trạng bất ổn) của Pakistan. Trong khóa học năm 2009, có hai sinh viên đã sử dụng mô hình của tôi một cách xuất sắc. Họ dự báo mối quan hệ giữa Iran và Iraq trong tương lai. Họ đã khám phá ra một số điểm quan trọng về những diễn biến chính trị có khả năng xảy ra ở mỗi nước. Xuất phát điểm là câu hỏi: Liệu Iran và Iraq có xây dựng được mối quan hệ chiến lược không? Câu hỏi này cũng chính là tâm điểm cuộc tranh cãi giữa hai quan điểm hoàn toàn đối lập về chính sách ngoại giao của Mỹ: Mỹ nên tiếp tục đóng quân ở Iraq như đề xuất của Tổng thống Obama hay nên rút quân? Trò chơi của những người làm dự đoán có thể trả lời câu hỏi này.

Chúng ta hãy cùng nhắc lại một số thực tế quan trọng trước khi đi vào phân tích. Quay lại thời điểm trước cuộc bầu cử tổng thống Mỹ vào tháng 11/2008, ứng cử viên Barack Obama đã hứa sẽ rút hết quân Mỹ khỏi Iraq trong vòng 16 tháng. Vào tháng 12/2009, khi đã yên vị ở Nhà Trắng, Obama kéo dài kế hoạch rút quân ra thêm một chút với thời hạn là tháng 8/2010. Hành động này có vẻ không gây ra bất đồng nào lớn giữa phe Cộng hòa "hiếu chiến" và phe Dân chủ "phản chiến". Nhưng khi thông báo thời gian rút quân, ông cũng công bố ý định sẽ giữ 50.000 quân ở Iraq. Đây không phải một đội quân nhỏ, mang tính tương trưng. Thực tế là nó chiếm đến 36% tổng số binh lính Mỹ đang có mặt ở Iraq vào thời điểm ông đưa ra tuyên

bố. Không có gì ngạc nhiên khi ông phải chịu vô vàn những lời chỉ trích trong nội bộ đảng Dân chủ vì thực hiện quá chậm kế hoạch rút quân. Và cũng dễ đoán được rằng ông đã nhận được vài lời khen ngợi ít ỏi từ phía đảng Cộng hòa. Chính trị là một thứ hoàn toàn không thân thiện và êm ái. Obama cũng phải đổi mặt với cảng thẳng nhiều hơn vì đội quân phản ứng nhanh này dự kiến sẽ ở lại Iraq đến tận 2011, trong khi Mỹ đã có thỏa thuận với chính phủ Iraq là sẽ rút quân hoàn toàn. Tất nhiên, thời hạn cuối cùng 2011 cũng có khả năng bị kéo dài thêm không rõ bao lâu.

Quyết định của Tổng thống Obama vào tháng 2/2009 và thực tế ông sẽ phải đổi mặt vào tháng 8/2010 có thể sẽ giống nhau mà cũng có thể không. Sức ép trong nội bộ đảng của ông cộng với tình thế bên ngoài thay đổi là những yếu tố quyết định Mỹ có tiếp tục đóng quân ở Iraq hay không. Nhưng tất nhiên, cũng có khả năng Tổng thống Obama sẽ quyết tâm giữ vững quan điểm của mình (50.000 quân). Ở đây tôi không định đoán ông sẽ làm gì, nhưng tôi sẽ sử dụng lý thuyết trò chơi để tìm hiểu xem ông nên làm gì. Câu trả lời không phụ thuộc vào quan điểm cá nhân tôi hay sinh viên của tôi. Hiển nhiên là tôi không biết họ ủng hộ điều gì. Tôi rất ít khi suy nghĩ về câu hỏi này trước khi bắt tay vào phân tích.

Tất nhiên, phần phân tích ở đây chỉ liên quan đến một vài khía cạnh trong chính sách tiếp tục đóng quân ở Iraq hay nên rút quân. Vấn đề an ninh nước Mỹ không được xét đến, và nó cũng có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của chính phủ Mỹ về quân đội ở Iraq. Ví dụ, quyết định này có thể thay đổi hướng đi của Iran khi theo đuổi vũ khí hạt nhân, nhưng tôi sẽ không trả lời câu hỏi đó. Tôi chỉ nói rằng triển vọng giải quyết nguy cơ hạt nhân ở Iran là tốt (dựa trên những nghiên cứu của tôi về Iran trước đây), và tôi không tin là sự có mặt của quân đội Mỹ ở Iraq, tuy đã được cắt giảm, sẽ có ảnh hưởng đáng kể gì đến vấn đề hạt nhân, dù là theo cách này hay cách khác<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Xem bài nói chuyện của tôi với tổ chức TED về dự đoán tương lai chương trình hạt nhân của Iran đăng trên trang web <http://ow.ly/2gFz>.

## TAI SAO IRAN VÀ IRAQ SẼ MUỐN HỢP TÁC VỚI NHAU?

Ý tưởng rút quân đội Mỹ khỏi Iraq được dựa trên ý kiến cho rằng vào mùa hè năm 2010, Iraq sẽ có khả năng tự bảo vệ an ninh quốc gia trước những mối đe dọa trong và ngoài nước. Tất nhiên, giới lãnh đạo Iraq cần lưu tâm đến những người hàng xóm khổng lồ cũng như nguy cơ quân phiến loạn lại nổi lên trong nước. Một cách để giải quyết vấn đề với người hàng xóm khổng lồ, tức Iran, là phải tạo ra mối liên kết chặt chẽ giữa hai quốc gia. Với ý tưởng về khả năng đó, chúng ta cùng xem một loạt những thỏa thuận mà nhà nước Islam của người Shi'ite ở Iran có thể đạt được với nhà nước thế tục nhưng do người Shi'ite chi phối của Iraq. Khi tìm hiểu sự hợp tác có thể có giữa Iran và Iraq, chúng ta cần nhớ rằng người Islam Sunni và người Islam Shia thường vô cùng căng thẳng với nhau, đặc biệt ở những nước như Iraq nơi cả hai nhóm người này đều chiếm tỷ lệ khá lớn trong tổng dân số.

Dân số Iraq được chia thành hai nhóm, trong đó người Shia chiếm khoảng 65% và người Sunni chiếm 35%. Rất nhiều thành viên thuộc hai nhóm căm ghét nhóm còn lại. Sự chia rẽ này là nhân tố chính dẫn tới những cuộc nổi loạn ở Iraq và Mỹ phải thành lập đội quân CLC mà chúng ta đã nhắc đến ở Chương 2. Trong thời gian bạo loạn, nhiều người Shia sống ở vùng đất của người Sunni đã phải rời bỏ nhà cửa, đôi khi bị giết ngay khi bị quân Sunni nhìn thấy. Ngược lại, cư dân Sunni ở những nơi người Shia chiếm số đông cũng bị đuổi đi nơi khác hoặc bị giết. Mặc dù hiện tại tình hình đã ổn định hơn và nhiều người đã được trở về nhà, nhưng rất nhiều người khác vẫn đang sống lưu vong, và không khi thù địch vẫn đang lơ lửng giữa hai nhóm người, sẵn sàng bùng nổ ngay khi có dấu hiệu khiêu khích đầu tiên.

Không như Iraq, Iran không gặp phải vấn đề quá nghiêm trọng về mối quan hệ giữa người Shia và người Sunni. Điều đó không có gì đáng ngạc nhiên vì ở Iran có rất ít người Sunni. Tại đây, cứ mươi người Shia mới có một người Sunni. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là người Iran thân thiện hay thậm chí không phân biệt đối xử

với dòng Islam Sunni. Hiển nhiên là Iran có mối quan hệ khá căng thẳng với các chính phủ Sunni ở Trung Đông nói riêng và thế giới Islam nói chung. Đặc biệt, quan hệ của Iran với Iraq vô cùng xấu trong nhiều năm Saddam Hussein cầm quyền ở Iraq. Giữa hai nước đã có một cuộc chiến tranh kéo dài tám năm, làm hơn một triệu người thiệt mạng, và cuộc chiến này đã đi đến chỗ sử dụng rất nhiều vũ khí hóa học. Không mấy người Iran và Iraq có thể quên sự kiện đó, và càng ít người muốn tha thứ cho nhau. Vì vậy việc bắc cầu nối hai quốc gia này với nhau là không hề dễ dàng. Tuy nhiên, nếu họ tiếp tục chia rẽ thì họ sẽ gặp rủi ro khá lớn.

Chính phủ Iraq do người Shia kiểm soát, đứng đầu là thủ tướng Nuri al-Maliki. Chính phủ Iraq coi Iran là một đồng minh tiềm năng, có tư tưởng tương đồng. Ngược lại, thủ tướng Iraq và những người thân cận nhất của ông lại coi đồng bào người Sunni của họ là một mối nguy, đe dọa chính quyền và tương lai của đất nước. Maliki muốn bảo vệ an ninh quốc gia, và theo dữ liệu mà hai sinh viên của tôi thu thập được thì ông ta thấy khi Mỹ giảm bớt hoặc rút toàn bộ quân đội khỏi Iraq thì xây dựng quan hệ đồng minh chiến lược với Iran chính là một cách giúp đạt được mục tiêu đó. Quan điểm lúc đầu của Maliki về mối quan hệ chiến lược với Iran nằm ở điểm số 80 trong bảng, tức là ông muốn Iran đảm bảo an ninh cho Iraq. Nhờ đó, Iraq sẽ có thể tin tưởng Iran sẽ hỗ trợ quân sự để chống lại mọi cuộc bạo loạn [của người Sunni] chống lại người Shia ở Iraq. Đây là sự bảo đảm mà chính phủ của Maliki rất cần.

Tuy nhiên, xây dựng mối quan hệ hợp tác này không hề dễ dàng. Ngoài những vấn đề phức tạp thường thấy trong mọi cuộc đàm phán quốc tế còn có khả năng chính phủ Mỹ sẽ không ủng hộ động thái này của Iraq về mặt ngoại giao. Ngoài sức ép từ phía Tổng thống Obama, chúng ta có thể tin chắc rằng những người đại diện cho lợi ích của người Sunni ở Iraq cũng sẽ kịch liệt phản đối thỏa thuận với Iran. Còn với Iran, một thỏa thuận với Iraq sẽ có lợi cho tham vọng trở thành cường quốc có ảnh hưởng trong khu vực, nhưng chính phủ Iran vẫn sẽ phải cân nhắc rủi ro khi hợp tác với một chính phủ có khả năng rơi vào tay người Sunni. Mọi quan hệ

## TRÒ CHƠI HỢP TÁC IRAN - IRAQ

<i>Điểm số</i>	<i>Ý nghĩa</i>	<i>Cu thể mối quan hệ giữa Iran và Iraq</i>
100	Quan hệ đối tác chiến lược toàn diện	Tự do vận chuyển vũ khí và công nghệ quân sự; đồng minh bảo vệ lẫn nhau; hợp tác tinh bao chung
80	Quan hệ đối tác tập trung	Vận chuyển vũ khí và công nghệ có giới hạn; chia sẻ một số thông tin tình báo, đồng minh cam kết bảo vệ lẫn nhau
50	Quan hệ đối tác hạn chế	Vận chuyển vũ khí có giới hạn; không chuyển giao công nghệ; không hợp tác tinh bao; mỗi nước cam kết không sử dụng vũ lực chống lại nước kia
20	Quan hệ đối tác tối thiểu	Quy định hạn chế chặt chẽ việc vận chuyển vũ khí; không ký kết thỏa thuận đồng minh
0	Không có quan hệ đối tác chiến lược	Không vận chuyển vũ khí; hai nước tái khẳng định tuân theo Hiệp định Algiers <sup>1</sup>

này có vẻ rất phù hợp để sử dụng khi đánh giá xem liệu rút quân hay đóng quân ở Iraq thì có lợi hơn cho Mỹ. Nói cho cùng, Obama không hề muốn Iran trở thành quốc gia có sức ảnh hưởng đáng kể lên chính sách của Iraq, và nếu hai nước có quan hệ chiến lược với nhau thì kết quả đó chắc chắn sẽ xảy ra.

Bảng trên cho chúng ta biết các cấp độ quan hệ chiến lược có thể có giữa Iran và Iraq sau này, và tất nhiên, chúng ta cần tiến hành trò chơi dự báo xem trong tương lai họ sẽ có quan hệ ở mức độ nào.

<sup>1</sup> Hiệp định Algiers được ký năm 1975 với mục tiêu là giải quyết xung đột biên giới giữa Iran và Iraq, ví dụ quyền kiểm soát sông Shatt al-Arab gần Basra, nơi con sông được coi là biên giới giữa hai nước. Tuy nhiên, sáu năm sau, Iraq dưới sự lãnh đạo của Saddam Hussein đã tấn công Iran, khởi đầu cho một cuộc chiến kéo dài năm năm. Vùng đất biên giới hiện vẫn là nguyên nhân gây tranh chấp, và Hiệp định Algiers chính là những điều khoản ràng buộc hợp pháp – nhưng không mang tính chiến lược – nhằm xác định biên giới giữa hai nước. Như chúng ta đã biết, lời hứa khác với cam kết, và điều này càng đúng với lịch sử quan hệ giữa Iran và Iraq.

Theo quan điểm của Barack Obama, Iraq không được thân thiện với Iran quá nhanh. Ông cho rằng lựa chọn nằm ở khoảng 0 điểm là phù hợp. tức là chính phủ Mỹ muốn hai nước này vừa xa cách nhau lại vừa phải hòa bình với nhau - theo đúng điều khoản trong hiệp định được ký năm 1975. Nhưng Thủ tướng Nuri al-Maliki lại không muốn vậy. Ông chủ trương thiết lập mối quan hệ chiến lược tập trung giữa hai nước (điểm 80 trên thang điểm). Chính phủ Maliki cần có người bảo vệ; và nếu không được Mỹ bảo vệ thì ông chấp nhận người đó là Iran. Đối với ông, thiết lập quan hệ thân thiết với người hàng xóm khổng lồ của mình mang lại rất nhiều ý nghĩa. Nếu được tự do lựa chọn thì Maliki sẽ làm ngược lại những gì Tổng thống Obama muốn. Tất nhiên, cả Maliki lẫn các nhà lãnh đạo khác trong tương lai của Iraq đều không được tự do lựa chọn. Có vô cùng nhiều lực đẩy và sức ép từ mọi phía, vì vậy chúng ta thực sự cần một công cụ nào đó, như lý thuyết trò chơi chẳng hạn để giúp chúng ta biết tương lai sẽ ra sao.

Trong khi Tổng thống Obama thuyết phục Thủ tướng Maliki không thỏa thuận với Iran thì dữ liệu từ các chuyên gia cho thấy Giáo chủ Ali Khamenei của Iran - người lãnh đạo tối cao, có quyền phủ quyết mọi chính sách ở Iran - sẽ hoan nghênh mọi cơ hội thiết lập mối quan hệ thân thiết với Iraq, nhiệt tình hơn cả mong muốn của Maliki. Vì ông này cũng muốn hai nước có một thỏa thuận bảo vệ lẫn nhau. Ngoài ra, ông cũng muốn việc vận chuyển vũ khí và hoạt động tình báo giữa hai nước gần như không bị hạn chế. Có vẻ như Khamenei muốn tận dụng Iraq làm cơ sở để thu thập thông tin về các quốc gia Ả Rập quanh đó. Do đó, quan điểm của Obama về Iran và Iraq đã rất khác với mong muốn của lãnh đạo hai nước này.

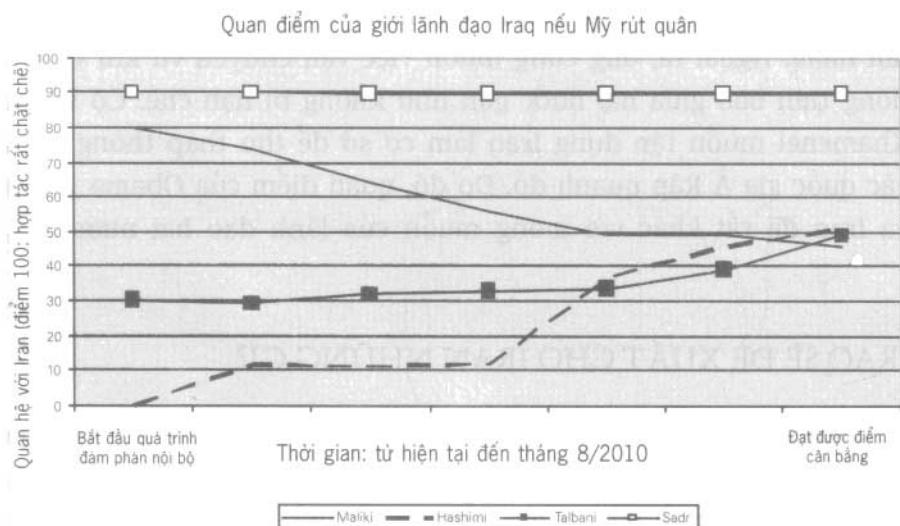
## IRAQ SẼ ĐỀ XUẤT CHO IRAN NHỮNG GÌ?

Với những thông tin đó, chúng ta có thể đặt câu hỏi với hai kịch bản nhiều khả năng sẽ xảy ra như sau thì tương lai sẽ thế nào. Kịch bản thứ nhất là Iran và Iraq trước hết sẽ xác định quan điểm của mình

thông qua quá trình đàm phán chính trị nội bộ thông thường, và sau khi quyết định lựa chọn quan điểm, họ sẽ đàm phán với nhau trước sức ép từ phía Mỹ với đội quân 50.000 binh lính phản ứng nhanh đang có mặt ở Iraq. Kịch bản thứ hai là mỗi nước sẽ tự giải quyết vấn đề trong nước, sau đó đàm phán song phương về mối quan hệ tương lai và quá trình này không bị nước nào can thiệp, đồng thời quân Mỹ sẽ hoàn toàn rút khỏi Iraq.

Hình 10.6A cho thấy quan điểm của bốn nhân vật chính trị chính ở Iraq là Thủ tướng Maliki, phó tổng thống và là thủ lĩnh của người Sunni Tariq al-Hashimi, Tổng thống Jalal Talibani – đứng đầu phe người Kurd, và Muqtada al-Sadr, thủ lĩnh người Shi'ite với quan điểm chống Mỹ. Phân tích này được dựa trên giả định Mỹ sẽ rút hết quân vào tháng 8/2010 – một kết cục không chỉ được nhiều người Mỹ ủng hộ mà rất nhiều người Iraq cũng mong muốn. Hình 10.6B cũng phản ánh quan điểm của bốn nhân vật hàng đầu Iraq nói trên, nhưng giả thiết lần này là Mỹ sẽ duy trì 50.000 lính phản ứng nhanh ở Iraq. Phần phân tích ở đây không chính xác về thời điểm

*Hình 10.6A. Quan điểm của Iraq về quan hệ với Iran  
trong trường hợp Mỹ rút quân*

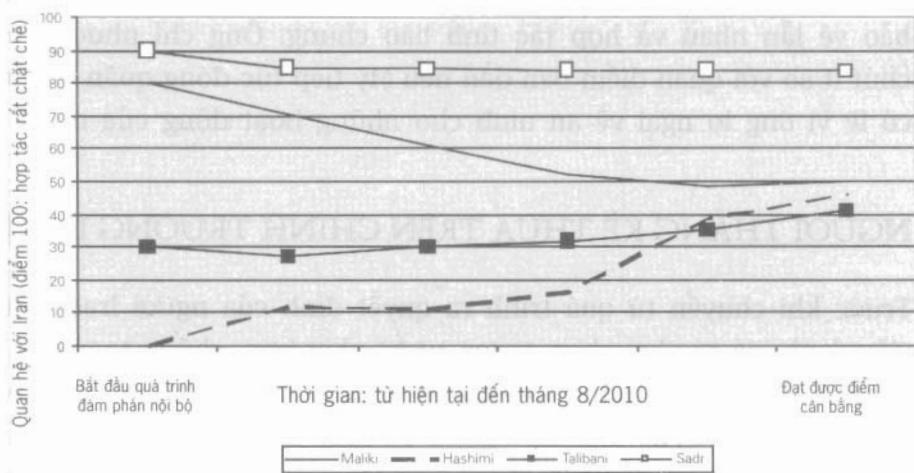


giới lãnh đạo Iraq xác định được tư tưởng lâu dài của họ về quan hệ với Iran. Nhưng kết quả thu được cũng cho thấy họ sẽ đi đến quyết định châm nhất là tháng 8/2010, thậm chí có thể sớm hơn nhiều. Hiện tại vẫn đề Iran-Iraq có vẻ đang hơi chìm lắng, nhưng nó sẽ sôi nóng trở lại khi ngày Mỹ rút quân đang đến dần.

Mô hình cho thấy sẽ cần đến sáu hoặc bảy vòng mặc cả trước khi các chính trị gia Iraq (bao gồm không chỉ bốn nhân vật được đề cập đến trên hình mà còn rất nhiều người khác nữa) thống nhất cách thức đàm phán với Iran. Số vòng mặc cả để đi đến kết quả cuối cùng như vậy là nhiều. Quá nhiều vòng thảo luận nội bộ hàm ý sẽ mất nhiều thời gian từ khi mỗi bên bắt đầu quan tâm đến vấn đề cho đến khi nó được giải quyết. Rõ ràng là người Iraq không dễ xác định được mình muốn mối quan hệ tương lai với Iran sẽ như thế nào.

Khi đồng thời nhìn vào cả hai hình 10.6A và 10.6B, chúng ta thấy một câu chuyện khá thú vị. Mặc dù Maliki, Talibani và Hashimi rất khác nhau, nhưng họ dần dần sẽ đi đến thỏa thuận thống nhất.

Hình 10.6B. Quan điểm của Iraq về quan hệ với Iran  
trong trường hợp Mỹ duy trì 50.000 quân ở Iraq



Họ sẽ ủng hộ việc xây dựng một mối quan hệ vừa phải với Iran chứ không thân thiết như Maliki muốn. Theo mô hình dự đoán, giới ngoại giao Iraq sẽ được ủy quyền tìm kiếm thỏa thuận với Iran trong đó việc vận chuyển vũ khí giữa hai nước sẽ bị hạn chế, không có chuyển giao công nghệ hay hoạt động tình báo chung. Xét về bản chất mối quan hệ một cách chính thống thì Iraq mong muốn hai nước sẽ hứa không sử dụng vũ lực chống lại nhau. Có nghĩa là nói theo ngôn ngữ ngoại giao thì cái Iraq tìm kiếm là một hiệp ước không tấn công lẫn nhau. Mỹ cuối cùng cũng sẽ ủng hộ hiệp ước này, nhưng phải mất một thời gian đàm phán dài. Nếu quân đội Mỹ vẫn đóng ở Iraq thì Talibani sẽ cảm thấy có đủ can đảm để gây sức ép xây dựng một mối quan hệ còn lỏng lẻo hơn với Iran. Nhưng ông sẽ không thuyết phục được mọi người. Còn nếu Mỹ rút quân thì ông sẽ nhất trí với quan điểm của Maliki.

Trên hình 10.6A và 10.6B có một điểm nữa đặc biệt quan trọng. Muqtada al-Sadr, vị giáo sĩ quân sự người Shia sẽ trước sau như một phản đối viên xây dựng một mối quan hệ sơ sài với Iran. Nếu không có sự hiện diện của quân Mỹ, ông ta tuyệt nhiên không thay đổi ý kiến lúc đầu. Ông là người ủng hộ hợp tác chặt chẽ với Iran ở mức độ cao nhất so với bất cứ ai khác. Như chúng ta sẽ thấy, thực tế là chỉ có vài lãnh đạo Iran - ví dụ Ahmadinejad - là có thái độ ủng hộ tương tự. Sadr muốn giữa hai nước có vận chuyển vũ khí và chuyển giao công nghệ tự do, đồng thời có quan hệ đồng minh bảo vệ lẫn nhau và hợp tác tình báo chung. Ông chỉ nhượng bộ chút ít so với quan điểm ban đầu nếu Mỹ tiếp tục đóng quân ở Iraq, có lẽ vì ông lo ngại về an ninh cho những hoạt động của mình.

## NGƯỜI THẮNG KẺ THUA TRÊN CHÍNH TRƯỜNG IRAQ

Trước khi chuyển từ quá trình ra quyết định của người Iraq sang việc đánh giá các lựa chọn tương tự từ phía Iran, chúng ta cần tìm hiểu ai sẽ là người thắng và ai là kẻ thua ở Iraq trong câu hỏi lớn này. Hình 10.7A cho biết dự báo về sự thay đổi sức ảnh hưởng của Maliki, Hashimi, Sadr và Talibani nếu Mỹ rút quân hoàn toàn, còn

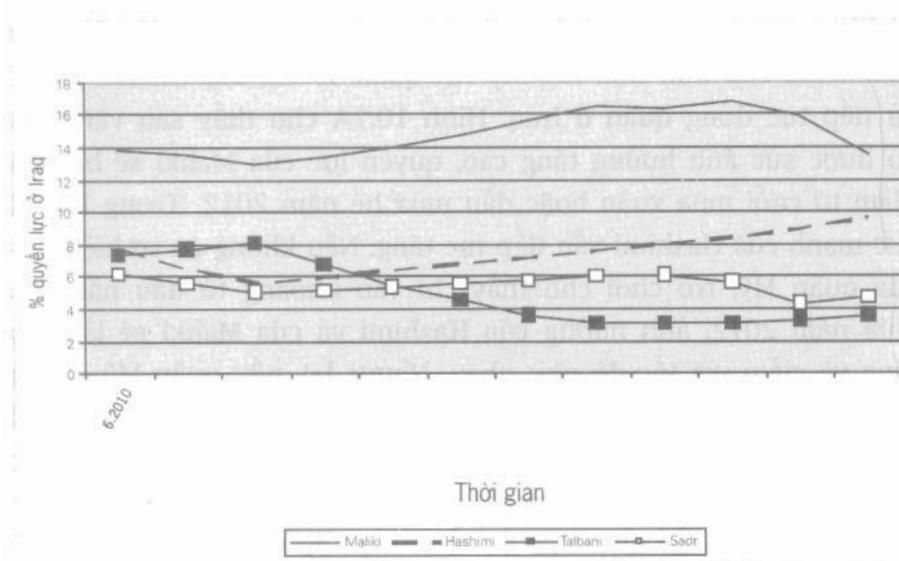
hình 10.7B là cho trường hợp Obama duy trì 50.000 quân ở Iraq.

Chỉ cần nhìn qua hai hình này chúng ta cũng thấy Thủ tướng Maliki sẽ cần nhanh chóng đạt được thỏa thuận với Giáo chủ Khamenei của Iran hơn khi Mỹ rút quân so với khi Obama giữ lời và tiếp tục đóng quân ở Iraq. Hình 10.7A cho thấy sau vài tháng có được sức ảnh hưởng tăng cao, quyền lực của Maliki sẽ bắt đầu giảm từ cuối mùa xuân hoặc đầu mùa hè năm 2012. Trong khi đó, sức mạnh của Hashimi vẫn tiếp tục tăng. Nếu không có sự hiện diện của quân Mỹ, trò chơi cho thấy chỉ vào khoảng từ đầu năm đến giữa năm 2012, ảnh hưởng của Hashimi và của Maliki sẽ lần lượt tăng và giảm với tốc độ như nhau. Ngược lại, nếu quân Mỹ duy trì một lực lượng lớn quân đội phản ứng nhanh thì trong khi sức mạnh của Hashimi tăng lên, ảnh hưởng Maliki cũng không hề suy giảm. Ông vẫn có quyền lực lớn hơn nhiều so với đối thủ chính trị người Sunni. Vì Maliki thể hiện thái độ sẵn lòng hợp tác với chính phủ Mỹ còn Hashimi hầu như không muốn làm việc này nên việc quân Mỹ tiếp tục hiện diện ở Iraq là yếu tố quan trọng khiến Hashimi không thể đóng vai trò quan trọng hơn trước. Maliki có thể muốn cân nhắc lại thời hạn rút quân 2011 của Mỹ.

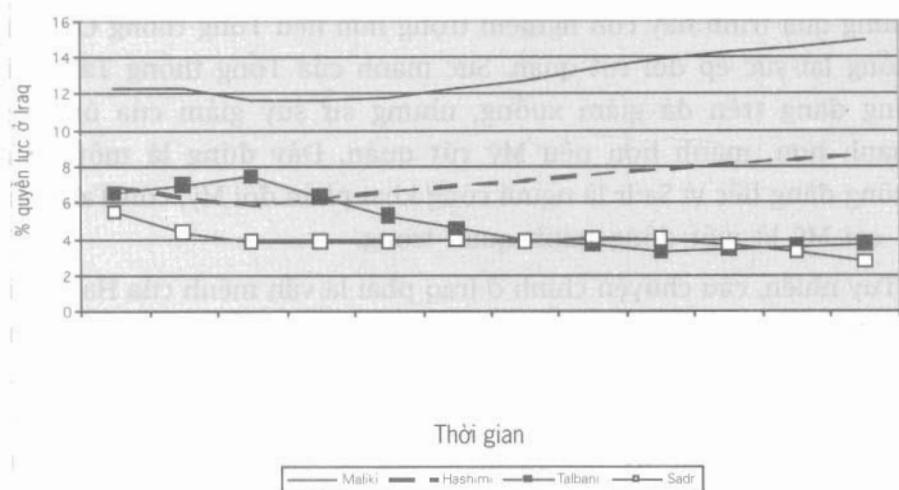
Với 50.000 lính Mỹ ở Iraq, tương lai chính trị của Sadr có vẻ sẽ tệ hơn so với khi Mỹ rút quân. Đúng như vậy, mô hình trò chơi cho thấy dù Sadr cũng đang bước vào thời kỳ suy giảm quyền lực, nhưng quá trình này còn nghiêm trọng hơn nếu Tổng thống Obama không lại sức ép đòi rút quân. Sức mạnh của Tổng thống Talibani cũng đang trên đà giảm xuống, nhưng sự suy giảm của ông sẽ nhanh hơn, mạnh hơn nếu Mỹ rút quân. Đây đúng là một tình huống đáng tiếc vì Sadr là người công khai phản đối Mỹ, còn Talibani lại coi Mỹ là một đồng minh quan trọng.

Tuy nhiên, câu chuyện chính ở Iraq phải là vận mệnh của Hashimi và Maliki đang thay đổi, nhát là khi Mỹ rút hết quân khỏi Iraq. Như tôi đã đề cập ở trên, Maliki là người bạn khá đáng tin cậy. Ông hiểu việc theo đuổi lợi ích của bản thân nên ông sẽ nhanh chóng thỏa thuận với Iran nếu Mỹ rút quân, và ông sẽ thân thiện với Mỹ nếu Mỹ tiếp tục duy trì quân đội ở Iraq. Ông hành động thuận theo

Hình 10.7A. Xu hướng thay đổi sức ảnh hưởng của các chính trị gia Iraq nếu Mỹ rút hết quân



Hình 10.7B. Xu hướng thay đổi sức ảnh hưởng của các chính trị gia Iraq nếu Mỹ tiếp tục duy trì 50.000 quân



chiều gió, và ông đang tìm xem ai sẽ là thiên thần hộ mệnh tốt nhất của mình. Đối với ông, rủi ro lớn xét về chính trị là bị mất chức. Và nguy cơ chính đe dọa chiếc ghế của ông ở trong nước chính là từ phía Hashimi. Hashimi muốn Iraq không có quan hệ gì với Iran. Hơn nữa, Hashimi còn muốn thay đổi chính sách chống đảng Baath của chính phủ, tức là ông muốn chấm dứt việc loại bỏ khỏi chính phủ đảng Baath (đảng Xã hội Phục hưng Ả Rập) của Saddam Hussein trước kia. Và Hashimi kiên quyết phản đối mô hình nhà nước liên bang ở Iraq. Nhiều người, trong đó đáng chú ý nhất là Phó Tổng thống Mỹ Joseph Biden cho rằng nhà nước liên bang là biện pháp tốt nhất để tránh nội chiến cho nước này. Vì vậy nếu Mỹ rút quân thì Iraq có khả năng sẽ bị bao phủ bởi xung đột chính trị giữa người Shia và người Sunni (tức giữa Maliki và Hashimi). Bóng đèn này sẽ bớt nghiêm trọng hơn nhiều nếu Mỹ tiếp tục đóng quân ở đây.

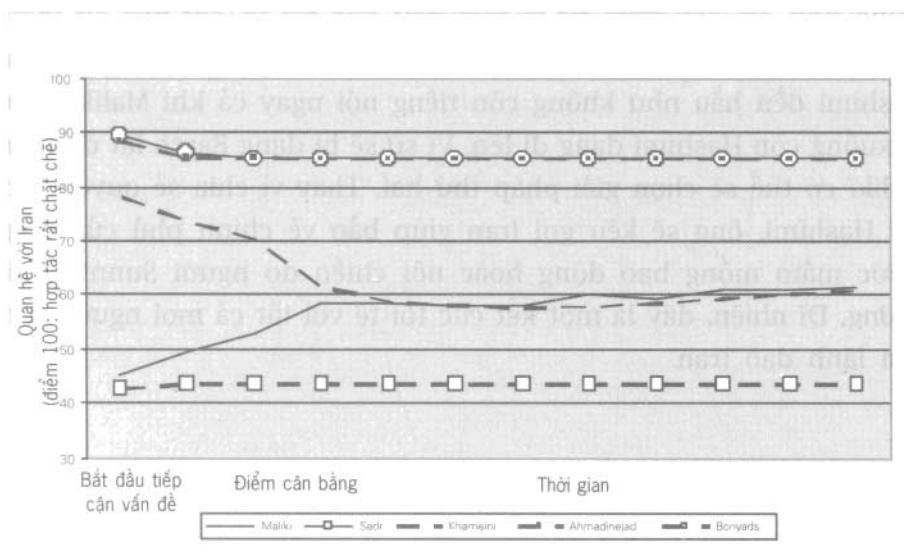
Trong tình huống Mỹ rút quân, quyền lực của Maliki giảm còn của Hashimi sẽ tăng lên. Khi đó có vẻ chỉ có hai con đường, và không con đường nào trong đó được Mỹ cho là tốt cả. Maliki có thể sẽ thỏa thuận chia sẻ quyền lực với Hashimi, qua đó tăng cường đáng kể sức mạnh của chính phủ và xoa dịu được nhiều người Sunni – hai kết quả tốt. Nhưng đồng thời sự hợp tác này cũng mở ra cánh cửa cho đảng Baath quay trở lại giành quyền kiểm soát chính phủ, và đây thực sự là một hậu quả tồi tệ. Dự báo sự thay đổi quyền lực khi Mỹ rút quân cho thấy sau cùng thì cả Maliki và Hashimi đều hầu như không còn tiếng nói ngay cả khi Maliki dần đi xuống còn Hashimi đang đi lên. Vì sợ sẽ bị đảng Baath lật đổ nên Maliki có thể sẽ chọn giải pháp thứ hai. Thay vì chia sẻ quyền lực với Hashimi, ông sẽ kêu gọi Iran giúp bảo vệ chính phủ của ông trước mầm mống bạo động hoặc nội chiến do người Sunni khởi xướng. Dĩ nhiên, đây là một kết cục tồi tệ với tất cả mọi người, trừ giới lãnh đạo Iran.

## QUAN HỆ HỢP TÁC IRAN - IRAQ

Tất nhiên là khả năng Maliki yêu cầu quân đội Iran giúp chống lại nguy cơ từ người Sunni sẽ phụ thuộc vào bản chất của thỏa thuận mà hai nước đạt được. Động lực nội bộ mạnh mẽ ở Iran sẽ dẫn đến việc Iran nhanh chóng quyết định Khamenei nên thỏa thuận với Iraq thế nào để có mối quan hệ hợp tác (chỉ sau ba vòng mặc cả trong nước). Khamenei sẽ hướng tới quan hệ đối tác chiến lược toàn diện. Khi mỗi nước lựa chọn xong quan điểm của mình thì đã đến lúc các nhà thương thuyết của mỗi bên cùng ngồi lại để xem liệu họ có thể tìm thấy cơ sở chung cho thỏa thuận không.

Hình 10.8A và 10.8B cho thấy những khả năng có thể xảy ra trong cuộc đàm phán song phương giữa Iran và Iraq trong hai trường hợp Mỹ rút quân hoặc duy trì 50.000 quân ở Iraq. Chúng cho thấy những bức tranh hoàn toàn trái ngược nhau. Nếu không có quân Mỹ, Maliki và Khamenei sẽ nhanh chóng thỏa hiệp. Nếu quân Mỹ vẫn hiện diện thì có vẻ như cuộc đàm phán sẽ bị bỏ mặc, hoặc ít nhất cũng bị trì hoãn trước khi hai bên đi đến thỏa

Hình 10.8A. Diễn biến đàm phán giữa Iran và Iraq sau khi Mỹ rút quân

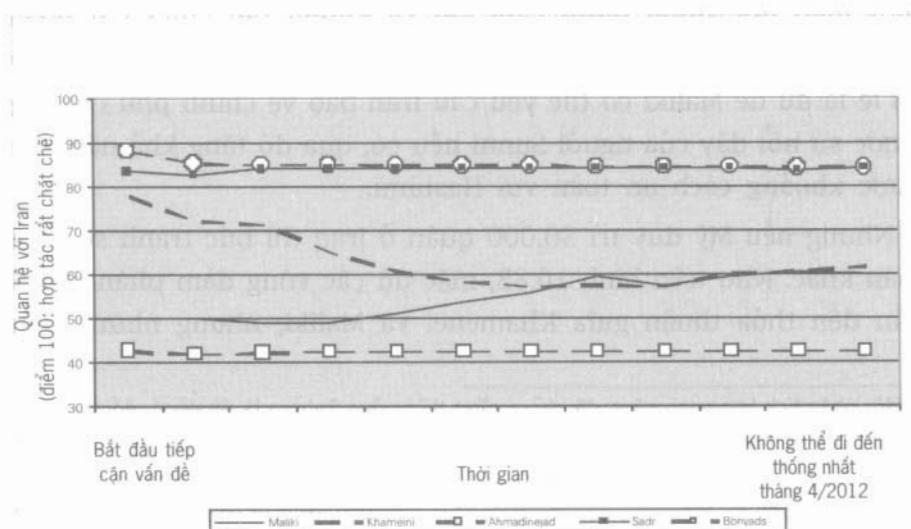


thuận. Trò chơi cho thấy hai chính phủ sẽ không thể thống nhất với nhau kể cả sau hơn hai năm nếu và chỉ nếu Obama tiếp tục duy trì một lực lượng mạnh gồm 50.000 quân chiến đấu ở Iraq.

Hình 10.8A và 10.8B mô tả lựa chọn chính sách của hai nhân vật chính là Khamenei và Maliki trong suốt thời gian đàm phán song phương, đồng thời cho biết cả lập trường của những nhân vật cực đoan nhất đang có quyền lực thực tế ở mỗi nước. Vì vậy, chúng ta thấy quan điểm gần như đối lập của tổng thống Iran Ahmadinejad và của Bonyads, một tổ chức từ thiện được miễn thuế ở Iran và chỉ phối đáng kể nền kinh tế Iran, đồng thời có ảnh hưởng rất lớn lên Khamenei và Hội đồng Giáo chủ. Khamenei có vẻ sẵn lòng tỏ ra linh hoạt để thúc đẩy triển vọng đạt được thỏa thuận với chính phủ của Maliki, bất kể quân Mỹ ở lại hay sẽ rút đi. Nhưng Mahmoud Ahmadinejad sẽ phản đối thỏa thuận hợp tác cho dù Mỹ hành động thế nào đi nữa.

Theo trò chơi của chuyên gia dự báo, ban đầu và cuối cùng, Ahmadinejad ủng hộ việc Iran sẽ gây ảnh hưởng lên Iraq ở mức độ mạnh mẽ hơn nhiều so với khả năng chấp nhận của người Iraq. Và

Hình 10.8B. Diễn biến đàm phán giữa Iran và Iraq nếu Mỹ không rút quân



khi làm như vậy, ông sẽ ngày càng không thống nhất với Khamenei<sup>1</sup>. Như chúng ta sẽ thấy, Ahmadinejad sẽ không thể tiếp tục duy trì sự nghiệp của mình, và điều này khiến cho ảnh hưởng chính trị của ông dần dần suy giảm. Trong khi đó, nhóm Bonyads - những người nắm kinh tế chính ở Iran - vẫn giữ nguyên thái độ phản đối mối quan hệ có vẻ phải trả giá đắt với Iraq. Họ ủng hộ sự ràng buộc lỏng lẻo trong mối quan hệ với Iraq, giống như mong muốn của Mỹ. Họ chấp nhận thái độ thân thiện giữa hai nước, nhưng chỉ thế, không hơn. Biết đâu, khi quyền lực của các giáo chủ suy giảm - và chúng ta sẽ thấy là mọi chuyện đang diễn ra theo chiều hướng này - Bonyads sẽ trở thành phương tiện giúp Mỹ tìm ra điểm tương đồng với những nhân vật quan trọng ở Iran.

Về phía Iraq, Muqtada al-Sadr cũng đóng vai trò tương tự như Ahmadinejad ở Iran. Sadr cũng chứng tỏ mình là người không thể lay chuyển. Tuy nhiên, ngay cả khi ông này và Ahmadinejad cố gắng ngăn cản thỏa thuận thì theo mô hình, nếu Mỹ rút quân, Maliki và Khamenei sẽ nhanh chóng thống nhất được với nhau. Nếu Mỹ rút toàn bộ quân đội khỏi Iraq thì kết quả dự kiến họ đạt được sẽ nằm ở khoảng điểm số 60 trên thang điểm. Điều này có nghĩa là hai nước sẽ có trao đổi vũ khí ở mức độ trung bình. Họ sẽ tạo lập một vài sự hợp tác giữa cơ quan tình báo hai nước và có thể sẽ ký một hiệp ước đồng minh cam kết sẽ không tấn công lẫn nhau, nhưng chưa đến mức bảo đảm sẽ bảo vệ lẫn nhau. Thỏa thuận này có lẽ là đủ để Maliki có thể yêu cầu Iran bảo vệ chính phủ của ông trước sự nổi dậy của người Sunni nếu có, qua đó tăng khả năng giữ được khoảng cách an toàn với Hashimi.

Nhưng nếu Mỹ duy trì 50.000 quân ở Iraq thì bức tranh sẽ hoàn toàn khác. Như trên hình 10.8B, mặc dù các vòng đàm phán có thể dẫn đến thỏa thuận giữa Khamenei và Maliki, nhưng những điều

<sup>1</sup> Một phân tích liên quan cũng đã chỉ ra rằng thi trưởng Tehran là Ghalibaf, đối thủ mạnh nhất của Ahmadinejad cho vị trí tổng thống Iran cũng đang giành được ảnh hưởng lớn. Cuộc bầu cử tổng thống Iran sắp tới chắc sẽ đem lại khó khăn cho Ahmadinejad mặc dù nó có vẻ sắp diễn ra. Sau cuộc bầu cử, quyền lực của Ahmadinejad sẽ giảm đáng kể so với trước đó.

kiện để thỏa thuận đó bền vững lại không hề tồn tại. Không phải nghi ngờ thực tế đó vì Maliki sẽ phải đổi mặt với sức ép chính trị rất lớn trong nước. Sức ép này sẽ ngăn không cho ông ký hiệp định hợp tác với Iran. Vì vậy, Maliki sẽ tạm ngừng mọi thỏa thuận.

Ngay cả khi mô phỏng quá trình đàm phán sau hơn hai năm, mô hình vẫn cho thấy không thể đi đến điểm cân bằng: tức là trò chơi vẫn phải tiếp tục. Theo trò chơi dự đoán, quá trình thảo luận giữa hai nước có thể sẽ đổ vỡ giữa chừng trước khi hai bên tìm thấy một thỏa thuận phù hợp với tình hình chính trị Iraq. Nghĩa là sự hiện diện của quân Mỹ là điều kiện đủ để gây sức ép lên Khamenei. Có cách giải quyết vấn đề Maliki gặp phải, nhưng vì có khả năng các nhà ngoại giao Iraq hoặc Iran sẽ đọc được cuốn sách này nên tôi sẽ để họ tự suy ngẫm. Chưa chắc họ đã nghe những gì tôi nói, nhưng việc gì người Mỹ phải thử giúp họ?

Trước khi kết thúc cơ hội được “bối rối” này, chúng ta hãy cùng quan sát những diễn biến được dự báo trước của ảnh hưởng chính trị ở Iran. Kết quả dự đoán cho thấy một vài điều thú vị, có thể rất hữu ích với nước Mỹ sau này, nhất là khi Mỹ tiếp tục đóng quân ở Iraq một thời gian đủ lâu để những diễn biến đã được dự báo ở Iran xảy ra trong thực tế.

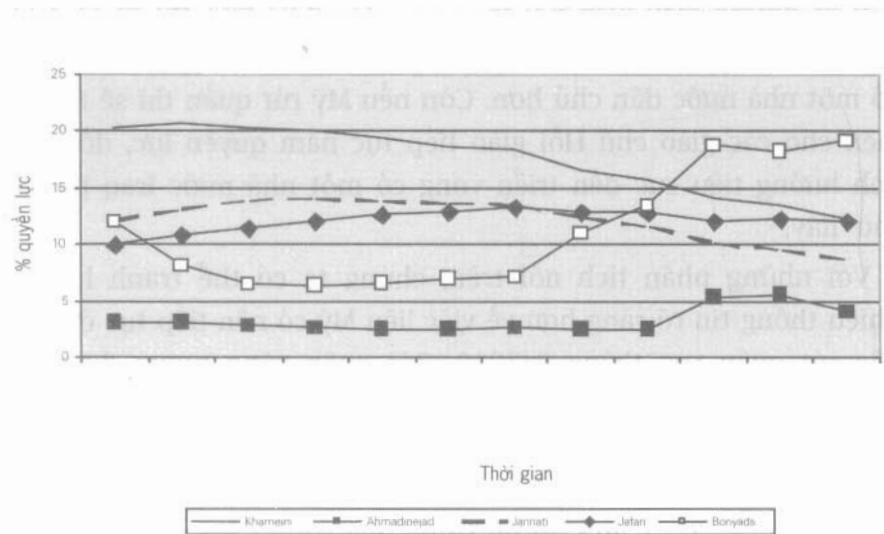
Hình 10.9 cho thấy những thay đổi được dự báo sẽ hình thành trong tương quan quyền lực giữa bốn nhân vật quan trọng nhất ở Iran. Theo mô hình dự báo, Giáo chủ Ali Khamenei, người có ảnh hưởng lớn nhất ở Iran cũng đang bước vào thời kỳ suy thoái quyền lực và có lẽ sẽ xuống đến mức thấp nhất khi ông nghỉ hưu. Đây là dấu hiệu cho thấy có bước chuyển biến lớn ở Iran vì Khamenei là người có quyền phủ quyết hầu như mọi quyết định chính sách. Hai người ít được phương Tây biết đến hơn là Thiếu tướng Mohamad Ali Jafari và Giáo chủ Ahmad Jannati. Giáo chủ Jannati là chủ tịch Hội đồng Quốc phòng. Là một giáo sĩ chống cải cách, ông có thể phủ quyết đối với mọi ứng cử viên quốc hội, và ông được quyền kết luận liệu các quyết định của quốc hội có phù hợp với hiến pháp và luật Shariah (tức luật Hồi giáo) hay không. Như vậy, quyền lực của ông cũng gần bằng với Khamenei. Thiếu tướng Jafari nắm giữ lực lượng

Vệ binh Cách mạng Hồi giáo Iran. Đây là đội quân tinh nhuệ, có nhiệm vụ bảo vệ nhà nước Iran. Tất cả những người này đều có ảnh hưởng lớn hơn nhiều so với Mahmoud Ahmadinejad, tổng thống Iran và là người phản đối Mỹ. Hình 10.9 còn cho biết quyền lực ngày càng lớn của tổ chức Bonyads. Bonyads được thành lập từ thời Iran nắm dưới sự lãnh đạo của vua Iran (Shah), sau đó được tổ chức lại hoàn toàn sau cuộc cách mạng Iran năm 1979. Như tôi đã nói, họ nắm trong tay vô cùng nhiều tiền, không phải nộp thuế, và chỉ phải giải trình trước lãnh tụ tối cao là Giáo chủ Khamenei. Họ chỉ phải ngân sách quốc gia của Iran, và không có gì đáng ngạc nhiên khi họ nổi tiếng là tham nhũng và quản lý kém. Nhưng họ cũng rất thực dụng - chúng ta đã thấy điều này - vì vậy họ có thể chính là những người mà chính phủ Obama có thể tiếp cận để giải quyết nhiều vấn đề hiện đang căng thẳng giữa Mỹ và Iran.

Hình 10.9 cho biết tình hình thay đổi quyền lực rất đáng chú ý ở Iran<sup>1</sup>. Những nhân vật chính trong thế giới Islam như Khamenei và Jannati đang có ảnh hưởng giảm dần. Những giáo sĩ khác (đặc biệt những người ít có liên quan đến chính trị như các giáo sĩ dòng Qum hay còn gọi là các giáo sĩ Quiet) có thể tận dụng phần quyền lực bị mất đi đó, nhưng phần lớn sức mạnh chính trị sẽ rơi vào tay Thiếu tướng Jafari, với tư cách là người đại diện của lực lượng quân sự cao cấp nhất Iran, và Bonyads, tổ chức nắm giữ túi tiền của quốc gia này. Các nhà kinh doanh cũng sẽ dần có thêm sức mạnh. Có nghĩa là một nhà nước ít tính tôn giáo hơn, thực dụng hơn, tuy nhiên cũng có xu hướng quân sự hóa và tham nhũng nặng nề có thể sẽ xuất hiện ở nước này thay cho nhà nước tôn giáo đang đi vào thời kỳ suy thoái về ảnh hưởng chính trị, nếu không muốn nói là cả ảnh hưởng về mặt tinh thần. Tuy nhà nước tôn giáo vẫn sẽ tồn tại về danh nghĩa, nhưng quyền lực thực sự đang tuột dần khỏi tay họ và thuộc về những nhà độc tài mạnh mẽ, giàu có.

<sup>1</sup> Xu hướng thay đổi tình hình chính trị ở Iran được trình bày ở đây cũng đã xuất hiện trong một phân tích khác do tôi thực hiện với những dữ liệu đầu vào hoàn toàn khác. Vì vậy tôi khá tin tưởng rằng dự báo sự thay đổi này là chính xác. Bạn có thể xem một phần các phân tích đó trong bài trình bày của tôi ở TED có trên trang web <http://ow.ly/2gFz>.

Hình 10.9. Xu hướng thay đổi quyền lực ở Iran: hy vọng cho tương lai



Rõ ràng phân phân tích ở đây đã cho thấy những kịch bản khác nhau sẽ hình thành tùy thuộc vào việc quân Mỹ có tiếp tục ở lại Iraq sau tháng 8/2010 không. Nếu Iran có thể đạt được một thỏa thuận hợp tác quan trọng với Iraq cũng như nếu quân Mỹ rút đi thì Iran sẽ gặp nhiều thuận lợi trên con đường trở thành cường quốc trong khu vực, và họ sẽ có điều kiện đẩy mạnh nỗ lực phát triển mô hình nhà nước Islam truyền thống của họ ở nhiều nước khác. Và thắng lợi đó sẽ lại đảo ngược được xu hướng suy giảm quyền lực chính trị của các giáo chủ. May mắn là khả năng này chắc sẽ không xảy ra vì Tổng thống Obama có vẻ là người rất giữ lời. Mỹ tiếp tục đóng quân ở Iraq là điều kiện đủ để ngăn cản sự hợp tác chặt chẽ giữa Iran và Iraq - một mối quan hệ có thể tạo cơ sở để Iran can thiệp quân sự vào Iraq nhằm bảo vệ chính phủ của Maliki trước nguy cơ nổi dậy của người Sunni. Và đây cũng là điều kiện để giúp Maliki duy trì quyền lực, đủ mạnh để Hashimi phải cân nhắc kỹ trước khi đẩy bật Maliki ra ngoài. Với sự hiện diện của quân Mỹ, sẽ có đủ thời gian để Iran có một chính phủ ít đối đầu với Mỹ hơn lên

năm quyền. Đây là xu hướng sẽ xuất hiện theo dự báo của trò chơi nếu có những điều kiện nói trên. Nếu Mỹ ở lại Iraq thì sẽ có cơ hội thỏa thuận với một nhà nước “bình thường”, ít độc tài, thậm chí sẽ có một nhà nước dân chủ hơn. Còn nếu Mỹ rút quân thì sẽ tạo điều kiện cho các giáo chủ Hồi giáo tiếp tục nắm quyền lực, đồng thời ảnh hưởng tiêu cực đến triển vọng có một nhà nước Iraq thân Mỹ sau này.

Với những phân tích nói trên, chúng ta có thể tranh luận với nhiều thông tin rõ ràng hơn về việc liệu Mỹ có nên tiếp tục ở lại hay nên rút quân vào tháng 8/2010. Rút quân cũng tương đương với việc mời Iran bước vào lấp chỗ trống. Và hậu quả sẽ rất nguy hiểm đối với Mỹ. Nhưng mặt khác, chúng ta cũng nên đặt câu hỏi sự hiện diện của quân Mỹ sẽ gây bất lợi cho Tổng thống Obama và Ngoại trưởng Hillary Rodham Clinton trong quá trình đàm phán giải quyết nguy cơ hạt nhân đang ngày càng tăng ở Iran đến mức nào. Với những đánh giá mà tôi từng thực hiện, tôi thấy rủi ro này có vẻ không đáng kể. Hơn nữa, nếu các giáo chủ Islam dòng Qum nổi lên nắm quyền – theo dự báo trong trò chơi – và nếu Bonyads và quân đội cũng ngày càng mạnh hơn thì Iran sẽ sớm bước vào giai đoạn thực dụng hơn. Nhờ đó thế giới có thể giải quyết được những vấn đề đáng rât lo ngại hiện tại như nguy cơ hạt nhân chẳng hạn. Thời gian sẽ trả lời tất cả. Tôi rất mong nhiều người khác sẽ nghiên cứu vấn đề này từ nhiều góc độ khác nhau, và họ cũng can đảm đối mặt với sự bối rối để nói cho chúng ta biết họ nghĩ gì về tương lai hai năm tới.



## DỰ BÁO LỚN: LỊCH SỬ HIỆP ƯỚC WORMS VÀ THĂNG TRẦM CỦA HỘI NGHỊ BALI

**C**Ó LỄ ĐẾ KẾT THÚC CUỐN SÁCH NÀY, tôi nên sử dụng một ví dụ dự đoán quá khứ và một ví dụ dự đoán tương lai. Trước hết, tôi sẽ phân tích một tình huống xảy ra từ khoảng chín trăm năm trước, chỉ với những thông tin mà những người ra quyết định thời đó thu thập được – họ là các giáo hoàng và các vị vua. Phân tích này sẽ cho thấy lý thuyết trò chơi có thể nhận biết và dự đoán được những biến động lớn làm thay đổi xã hội trong hàng trăm năm, với ví dụ này là từ năm 1122 đến 1648. Sau đó chúng ta sẽ dự đoán con người sẽ ra sao trong hai trăm năm tới.

Nhưng trước hết, chúng ta cùng trở lại năm 1122 và xem làm thế nào có thể dự đoán được sự tàn lui của Giáo hội Công giáo 526 năm sau đó.



Giáo hội Công giáo hiện giờ rất khác so với trước kia. Vào thời hoàng kim, nhất là trước năm 1648, Giáo hội Công giáo có vai trò rất lớn đối với nền chính trị châu Âu, giống như Mỹ bây giờ vậy: quyền lực của họ ngang một bá chủ, ảnh hưởng của họ là lớn nhất, họ là *capo di tutti capi*<sup>1</sup>. Nhưng không phải lúc nào cũng như vậy.

<sup>1</sup> Nguyên văn tiếng Ý: “ông chủ của mọi ông chủ”, thường được dùng để chỉ người đứng đầu các tổ chức mafia. (ND)

Trước thế kỷ thứ 10 hoặc 11, Giáo hội rất quan trọng, nhưng không quan trọng đến thế. Giáo hoàng chỉ là giám mục thành Rome, không hơn. Khoảng từ năm 1087 đến 1648, ảnh hưởng chính trị của Giáo hội lớn dần rồi lại giảm sút. Theo tôi, lý do chủ yếu là vì họ đã ký kết một thỏa thuận với hoàng đế La Mã thần thánh vào năm 1122 và với vua Pháp và vua Anh cũng vào thời gian đó.

Giáo hoàng là người sung sướng. Ngài sống ở một nơi tuyệt vời ngay giữa trung tâm thành Rome. Ngài có một bộ sưu tập các tác phẩm nghệ thuật tuyệt mỹ, được thưởng thức những món ăn ngon nhất nước Ý mà hẳn ai cũng thèm muốn. Và trang phục của ngài thì chúng ta phải thừa nhận là thật đặc sắc - chiếc mũ ngài đội như thể không thuộc về thế giới này. Ngài được đi đến bất cứ nơi nào ngài muốn với nghi thức rất long trọng, và ngài được hàng triệu người ngưỡng mộ. Nhưng vẫn chưa bằng ngày xưa. Thời hoàng kim của giáo hoàng là từ thời Innocent III (1198-1216) đến Boniface VIII (1294-1303). Đó là những ngày tháng mà giáo hoàng thực sự có tất cả - danh tiếng, vinh quanh, giàu sang, thần thánh, quyền lực. Sau đó, họ dần dần sa sút, đáng chú ý nhất là khi Hiệp định Westphalia được ký kết, chấm dứt cuộc chiến tranh 30 năm.

Hiệp định Westphalia năm 1648 chính thức thừa nhận quyền tự quyết của các vị vua trên lãnh thổ của họ. Họ có thể chọn (hoặc để cho người dân chọn - nhưng lúc đó chưa ai nghĩ đến điều đó) tín ngưỡng cho nước mình. Nước nào càng gần Rome thì càng có khả năng tiếp tục duy trì Công giáo. Nhưng ở những nước nằm xa tầm với của giáo hoàng thì Tân giáo có ảnh hưởng lớn hơn. Hiệp định Westphalia đã tôn vinh tư tưởng nước ngoài không nên can thiệp vào chính sách nội bộ của một quốc gia. Hiệp định đã thực sự làm suy giảm đáng kể khả năng sai khiến các nước của Giáo hội Công giáo trong suốt hàng trăm năm. Mặc dù đến Hiệp định Westphalia điều này mới được tuyên bố rõ ràng, nhưng thực ra nó đã tồn tại một thời gian dài. Và nỗ lực thực sự đầu tiên tạo điều kiện cho nó được bắt đầu từ ít nhất năm thế kỷ trước đó khi cách thức bổ nhiệm giám mục được nêu rõ trong Hiệp ước Worms<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Hiệp ước được ký giữa Hoàng đế La Mã thần thánh Henry V và Giáo hoàng Calixtus II vào năm 1122 tại một nơi gần thành phố Worms, Đức. (ND)

Các nhà sử học nhìn nhận tiến trình lịch sử của nhà nước có chủ quyền hiện đại khác hẳn so với tôi. Tôi cho rằng mọi sự khởi đầu từ trò chơi được thiết lập ở Worms. Quan điểm thông thường giải thích rằng Giáo hội Công giáo đã khuyến khích tăng trưởng kinh tế (họ cấm cho vay nặng lãi chỉ vì hành vi này là tội ác) và khiến được các vị vua tôn kính phải công nhận các giám mục do giáo hoàng lựa chọn – nhờ đó Vatican có người giám sát tại mỗi nước ở hầu hết châu Âu. Còn theo tôi, Giáo hội đã chủ động cản trở sự tăng trưởng kinh tế ở những nước thê tục, và các vị vua chỉ thừa nhận các giám mục do giáo hoàng lựa chọn khi họ bắt buộc phải làm như vậy vì lý do kinh tế. Tôi nhìn nhận Giáo hội giống như một thế lực chính trị hơn là một tổ chức tôn giáo. Bạn vui lòng hiểu rằng tôi không hề nghi ngờ sự chân thành trong đức tin Công giáo dù là ở quá khứ, hiện tại hay tương lai. Tôi chỉ nói rằng ngoài sứ mệnh tôn giáo – và có lẽ vì chính sứ mệnh đó – Giáo hội Công giáo còn có vai trò trong chính trị nữa.

Tôi tin chắc rằng nói cho cùng, tăng trưởng kinh tế là lý do chính khiến giáo hoàng đánh mất ảnh hưởng chính trị, và cũng chính sự tăng trưởng kinh tế cũng như nỗ lực tăng trưởng đã khiến cho những điều khoản trong Hiệp định Westphalia trở thành hiện thực. Tôi sẽ cho bạn thấy mỗi diễn biến này đều bị chi phối bởi Hiệp ước Worms, vì thế có thể dự đoán được chúng. Hiệp ước Worms đã mở ra một con đường duy trì quyền lực cho giáo hoàng trong một thời gian dài, nhưng cũng vì thế mà Giáo hội sẽ không thể tránh khỏi phải phụ thuộc vào nhà nước. Giáo hoàng năm 1122 (Calixtus II) đã làm đúng những gì có lợi cho ngài và những người kế nhiệm, nhưng cái giá phải trả là trong nhiều thế kỷ sau đó, quyền lực của giáo hoàng không còn.

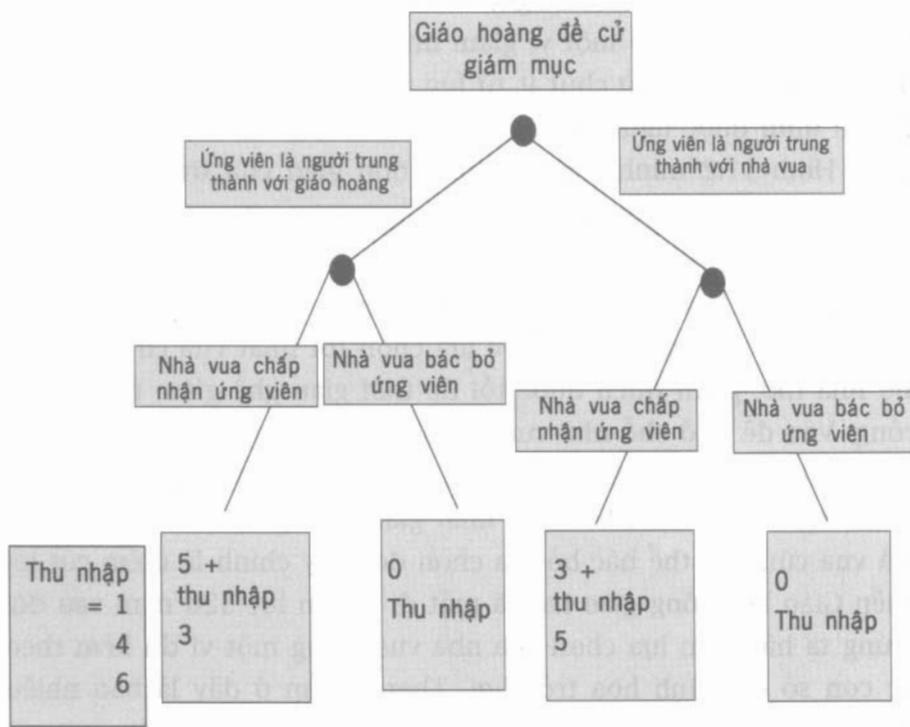
Thỏa thuận Worms đã giải quyết được xung đột liên quan đến việc phong chức danh giám mục. Trước Hiệp ước Worms, hoàng đế La Mã thần thánh và vua các nước theo Công giáo tự phong giám mục trên lãnh thổ của mình. Tất nhiên, giáo hoàng phản đối. Ngài muốn có quyền lớn hơn đối với các giám mục. Vì nói cho cùng giám mục chính là người đại diện cho giáo hoàng. Theo Hiệp ước Worms,

giáo hoàng sẽ chỉ định giám mục, còn vua mỗi nước có quyền thông qua hoặc phủ quyết người đó. Khi một giám mục mới được bổ nhiệm, vua sẽ bãi bỏ sự kiểm soát đối với các biểu tượng và ngân sách của tòa giám mục. Đổi lại, vị giám mục cam kết sẽ hỗ trợ về mặt quân sự và trung thành với vị vua, công nhận ông là người trị vì trên giáo phận của mình. Khi đó, vua đã trao cho nhà thờ - mà đại diện là giám mục - quyền thu thuế tại địa phương. Còn khi giám mục qua đời và trong thời gian chờ đợi tấn phong người mới, số thuế này lại thuộc về nhà vua. Tiền thuế thu được có thể rất nhiều. Và chừng nào vị trí giám mục còn bị bỏ trống thì số tiền thuế còn thuộc về ngân khố của vua thay vì của nhà thờ. Nhưng nếu vua bác bỏ ứng viên giám mục được chỉ định thì chắc chắn giáo hoàng sẽ rất tức giận và ông vua này sẽ phải trả giá đắt về chính trị và xã hội. Giáo hoàng có thể rút phép thông công của vua hoặc khai trừ cả quốc gia khỏi Giáo hội Công giáo. Có nghĩa là người dân trong nước không bao giờ còn được ban phước nữa. Vào thời kỳ sùng đạo đó thì đây sẽ là mối đe dọa rất lớn, có thể dẫn đến nội chiến chống lại nhà vua.

Việc nhà vua có quyền thu thuế thay cho nhà thờ khi chưa có giám mục cho thấy nhà nước - chứ không phải cá nhân nhà vua - có chủ quyền đối với đất của nhà thờ. Vua không thể bán đi quyền tri vì mang tính biểu tượng này, cũng như không thể cho ai khác thừa kế ngoài người kế vị ngai vàng. Quyền tri vì sẽ thuộc về vị vua kế nhiệm, người này có thể là con vua trước hoặc cũng có thể thuộc về một dòng họ hoàn toàn khác. Như vậy, quyền nắm giữ tiền thuế thuộc về nhà vua với tư cách là người đại diện cho quốc gia chứ không phải với tư cách cá nhân sở hữu tài sản đất đai. Đây là một bước tiến dài so với chế độ phong kiến. Nó đã xác lập tuyên bố chủ quyền của hoàng đế thay mặt cho các công dân sinh sống trên giáo phận thuộc lãnh thổ một nước. Và đó cũng là điểm khởi đầu của thể chế nhà nước như chúng ta biết ngày nay.

Mặc dù cuộc chơi được thiết lập trong khuôn khổ Hiệp ước Worms có phần phức tạp hơn chút ít so với mô hình tôi mô tả trên hình 11.1, nhưng những điểm quan trọng thì giống nhau. Giáo hoàng chỉ

Hình 11.1. Cuộc chơi được thiết lập trong khuôn khổ Hiệp ước Worms



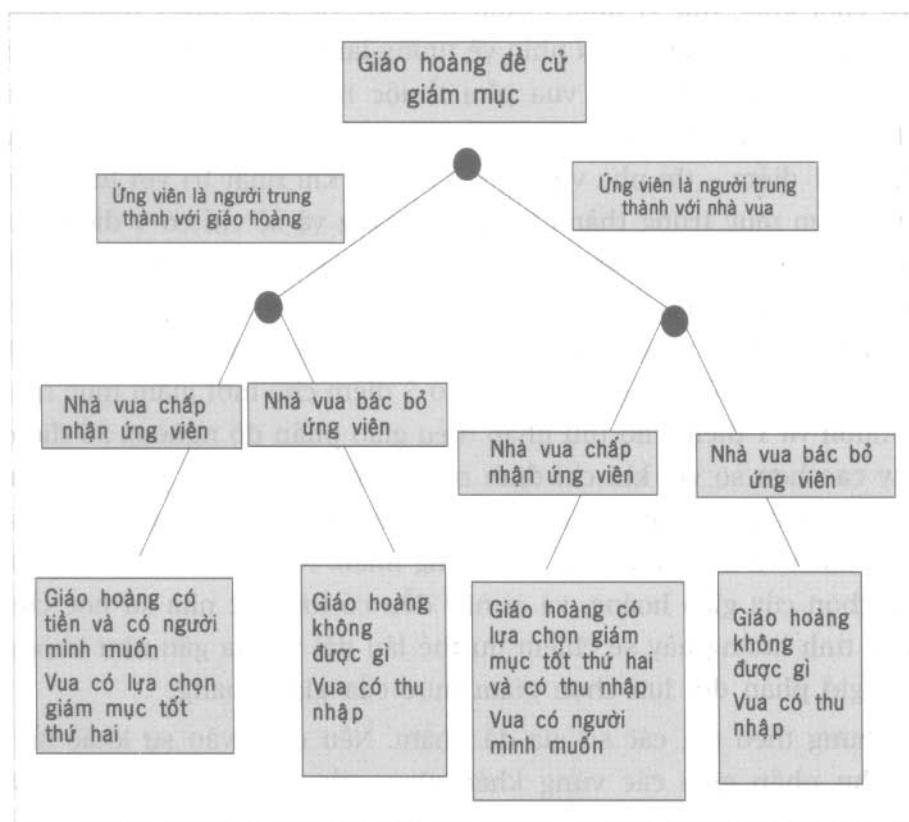
định ứng cử viên cho chức giám mục. Ứng viên này có thể là người được giáo hoàng đặc biệt yêu mến, hoặc có thể là người được vị vua trong nước ủng hộ. Nhà vua có thể chấp nhận hoặc bác bỏ ứng viên đó. Nếu bác bỏ thì vua sẽ có nhiều tiền hơn, nhưng sẽ làm giáo hoàng tức giận, và giáo hoàng sẽ phải đề cử một người khác cho vị trí giám mục. Nếu đồng ý thì vua sẽ nhận được ít tiền hơn vì vị trí giám mục sẽ không bị bỏ trống lâu, nhưng bù lại quan hệ của vua và giáo hoàng sẽ tốt hơn. Chừng nào giáo hoàng và vua còn nhất trí với nhau về ứng viên cho chức giám mục thì cả hai đều được lợi - tuy lợi ích có khác nhau. Khi vị trí giám mục được thông qua, thuế nhà thờ thu được sẽ làm lợi cho giáo hoàng. Và tùy giám mục là ai

mà giáo hoàng có thể có một người đại diện trung thành với ngài hoặc phải dựa vào một người trung thành với vua hơn, có khả năng trở thành nội gián của vua ngay trong phạm vi ảnh hưởng của giáo hoàng. Còn vua sẽ có một vị giám mục mà ngài ta thấy chấp nhận được, và nếu phải chờ chút ít từ lúc giám mục cũ qua đời cho đến lúc chỉ định được người mới thì ngân sách của vua sẽ có thêm thu nhập. Hình 11.2 minh họa mô hình đơn giản của trò chơi này.

Có vẻ giáo hoàng dễ dàng đưa ra lựa chọn của mình. Nếu ngài chỉ định ứng viên là người trung thành với mình - một người có quan hệ hoặc là thành viên của giáo triều - và nhà vua đồng ý với ngài thì giáo hoàng vừa có được lựa chọn tốt nhất vừa có thu nhập cho nhà thờ, giảm thiểu được tối đa thời gian ghép giám mục bị bỏ trống. Vấn đề là ở chỗ nhà vua có thể bác bỏ ứng viên này. Thế thì giáo hoàng nên chọn người nào đó trung thành với nhà vua - bạn có thể nghĩ như vậy. Khi đó, ít nhất giáo hoàng vẫn có tiền. Nhưng nhà vua cũng có thể bác bỏ lựa chọn đó. Đây chính là điểm cốt lõi khiến Giáo hội Công giáo La Mã mất đi quyền lực 526 năm sau đó. Chúng ta hãy xem lựa chọn của nhà vua trong một ví dụ kèm theo các con số để minh họa trò chơi. Thang điểm ở đây là bao nhiêu không quan trọng, vấn đề là cách thức cho điểm để phản ánh giá trị của từng lựa chọn đối với giáo hoàng và vua trong những tình thế khác nhau phải đúng.

Tạm thời bỏ qua chuyện thu nhập, chúng ta hãy giả định giáo hoàng đánh giá một giám mục trung thành với mình tương đương 5 điểm, còn một giám mục trung thành với vua chỉ tương đương 3 điểm. Tình huống vua phản đối giám mục được giáo hoàng chỉ định tương đương 0 điểm. Thứ tự giá trị này cho thấy rõ ràng giáo hoàng thích người mình chọn hơn là người trung thành với vua, nhưng đồng thời ngài cũng muốn thà giám mục là người được vua đồng ý còn hơn là không có giám mục nào hết. Giả sử vua đánh giá một giám mục trung thành với mình tương đương 5 điểm, còn nếu trung thành với giáo hoàng thì chỉ được 3 điểm. Còn tình huống không có giám mục cũng chỉ được 0 điểm - giống như quan điểm của giáo hoàng.

Hình 11.2. Cuộc chơi được thiết lập trong khuôn khổ Hiệp ước Worms – ví dụ kèm số liệu



Bây giờ mới đến phần thú vị. Thuế thu được từ mỗi giáo phận đáng bao nhiêu điểm? Tôi giả sử rằng cả vua và giáo hoàng đều đánh giá phần thu nhập từ một giáo phận nghèo tương đương 1 điểm. Thu nhập của một giáo phận tương đối giàu có trị giá 4 điểm. Còn một giáo phận giàu có sẽ đem lại số tiền có giá trị 6 điểm. Trong cây trò chơi trên hình, ở cuối mỗi nhánh khi trò chơi kết thúc, dòng thứ nhất cho biết lợi ích của giáo hoàng, còn dòng thứ hai là lợi ích của nhà vua.

Trong chương 3, khi nghiên cứu trò chơi của các giám đốc ngân hàng (Paris hay Heidelberg), tôi đã hứa là bạn đọc sẽ còn gặp một trò chơi khác thú vị hơn. Chính nó đây. Để giải quyết được cuộc chơi này, giáo hoàng phải nhìn về tương lai để đoán xem vua sẽ làm gì. Quyết định của nhà vua phụ thuộc rất nhiều vào giá trị của khoản thu nhập từ giáo phận. Nếu vùng này có ít thu nhập - tương đương 1 điểm - thì nhà vua sẽ có 3 điểm khi nhất trí với lựa chọn một giám mục trung thành với giáo hoàng và sẽ chỉ có 1 điểm khi bác bỏ ứng viên đó. Nhưng theo Hiệp ước Worms, giáo hoàng mới là người hành động trước khi chỉ định ứng viên cho vị trí giám mục. Giáo hoàng biết rằng nếu ngài chỉ định một người trung thành với mình thì ngài sẽ có 6 điểm, trong đó 5 điểm cho một giám mục như ý muốn và 1 điểm cho thu nhập (nếu giáo phận đó nghèo). Số điểm này cao hơn so với khi chỉ định một người thân thiết với nhà vua. Do đó, ở những giáo phận nghèo giáo hoàng sẽ chỉ định người mà ngài thích và buộc nhà vua phải công nhận. Nhà vua sẽ nhất trí với lựa chọn của giáo hoàng, và ai nấy đều có lợi. Các nhà sử học cho rằng tình huống này sẽ chiếm ưu thế lâu dài vì vua gần như không bao giờ phản đối lựa chọn giám mục của giáo hoàng.

Nhưng theo tôi, các sử gia đã nhầm. Nếu nhìn vào sự khác biệt về thu nhập giữa các vùng khác nhau của nước Pháp dưới thời Philip Augustus trị vì (1179-1223) chẳng hạn, chúng ta sẽ thấy ở những giáo phận nghèo, giáo hoàng luôn luôn chọn người trung thành với mình làm giám mục, nhưng ở những vùng giàu có hơn thì giáo hoàng lại chọn người thân thiết với nhà vua. Đây chính là kết quả của trò chơi hình thành từ Hiệp ước Worms năm 1122 mà chúng ta đã dự báo, và là lý do quan trọng nhất khiến giáo hoàng muốn kìm hãm quá trình tăng trưởng kinh tế mà các vị vua có thể hưởng lợi.

Khi thu nhập nhận được có giá trị tương đương 4 điểm chứ không phải 1 điểm thì vua sẽ có lợi hơn nếu bác bỏ ứng viên giám mục trung thành với giáo hoàng (lúc đó vua có 4 điểm, còn nếu chấp nhận thì chỉ được 3). Nhưng nếu giáo hoàng chọn một người thân thiết với vua làm giám mục thì vua nên chấp nhận người đó thay

vì bác bỏ, mặc dù chấp nhận có nghĩa là mất nhiều tiền hơn. Nếu người thân cận với vua trở thành giám mục thì nhà vua sẽ nhận được giá trị tương đương 5 điểm và chỉ 4 điểm cho thu nhập nhận được từ một giáo phận tương đối giàu có. Do đó, ở những giáo phận mà người dân khá sung túc thì một vị giáo hoàng khôn khéo trong chính trị sẽ thay đổi chiến lược, chỉ định người mà vua muốn làm giám mục. Khi đó giáo hoàng cũng chọn được một giám mục có giá trị 3 điểm và có thu nhập ở mức 4 điểm. Đây là kết quả tốt nhất mà ngài có thể đạt được khi ngài biết rằng vua có động lực để sẵn sàng bác bỏ ứng viên mà giáo hoàng ưa thích.

Hãy tưởng tượng có một giáo phận thực sự giàu có, thu nhập đem lại đáng giá tận 6 điểm. Tức là đối với nhà vua, việc có tiền còn đáng giá hơn cả việc có quan hệ tốt với giáo hoàng. Giáo hội sẽ không thể cạnh tranh với vua để giành quyền kiểm soát vùng này được nữa. Vua không còn quan tâm giám mục là ai. Ông ta chỉ cần số tiền đáng giá kia, vì thế ông ta bác bỏ bất cứ ứng cử viên nào được đưa ra. Hiệp ước Worms sup đổ, và chúng ta tiến vào một thời kỳ mới, trong đó nhà vua giữ hết số tiền thu được trên lãnh thổ của mình, còn giáo hoàng muốn chọn ai làm giám mục cũng được. Về cơ bản đây chính là tình thế của Giáo hội Công giáo hiện đại. Giáo hội vẫn là một tổ chức tôn giáo lớn, nhưng không còn là một tổ chức chính trị - quân sự quan trọng nữa.

Có thể thấy Hiệp ước Worms đã tạo ra một hệ thống khích lệ thú vị. Một giáo phận càng đem lại nhiều lợi tức thì giáo hoàng càng khó đưa được người mình muốn vào vị trí giám mục. Với những giáo phận này, giáo hoàng buộc phải lựa chọn cách hy sinh. Ngài phải đồng ý chọn một giám mục có xu hướng thân cận với nhà vua hơn là với ngài - nếu không ngài sẽ mất thu nhập. Vì vậy, giáo hoàng có lý do để cản trở sự tăng trưởng kinh tế ở các vùng ngoài địa phận của Giáo hội. Thực tế là chỉ một thời gian ngắn sau năm 1122, Giáo hội đã áp dụng một loạt chương trình mới nhằm ngăn cản thế giới ngoài Giáo hội phát triển. Liệu đó có phải là sự trùng hợp không? Không thể biết chắc được, mà chúng ta chỉ có thể nhận thấy rằng những thay đổi do Giáo hội và các vị vua thực hiện sau năm 1122

rất nhất quán với động cơ hành động mới của họ theo Hiệp ước Worms.

Ví dụ, trong Hội nghị giám mục Lateran thứ nhất (1123) - cuộc họp của các nhân vật chủ chốt của Giáo hội Công giáo để thống nhất các quy tắc mới, chúng ta có thể thấy đời sống độc thân của giới tăng lữ trở nên quan trọng hơn trước. Hội nghị đưa ra quy định cấm những người này được kết hôn hoặc có tì thiếp. Có thể thấy rõ động cơ của quy định chặt chẽ này. Mục đích của nó dường như không phải là để đảm bảo sự thanh sạch mà phần nhiều để bảo đảm quyền sở hữu tài sản của Giáo hội. Nó sẽ củng cố thực tế là tài sản của giới tăng lữ sẽ thuộc về Giáo hội chứ không thuộc về con cháu họ. Đến Hội nghị giám mục Lateran thứ hai (1139) còn có nhiều thay đổi cung rắn hơn. Lần này, vấn đề được đặt ra là quyền thừa kế và cho vay nặng lãi. Về tài sản riêng của các giám mục đã qua đời, Giáo hội đề ra nguyên tắc và khẳng định rằng chính mình - chứ không phải một tổ chức phi tôn giáo nào khác - sẽ là người thụ hưởng:

Tài sản của các giám mục đã qua đời không thuộc về bất cứ ai mà sẽ thuộc toàn quyền sử dụng của các thủ quỹ và linh mục nhằm đáp ứng nhu cầu của nhà thờ và của vị giám mục kế nhiệm... Hơn nữa, từ nay, nếu ai dám chiếm đoạt thì sẽ bị rút phép thông công. Và những kẻ cướp bóc tài sản của những linh mục hoặc tu sĩ sắp qua đời cũng phải chịu hình phạt tương tự<sup>1</sup>.

Khi áp dụng hình phạt rút phép thông công đối với người vi phạm, nhà thờ đã buộc những gia đình hoặc vị vua nào đang có chiếm đoạt tài sản "riêng" của các linh mục đều phải chịu rủi ro. Nhờ đó, tiền sẽ đi vào đúng chỗ Giáo hội muốn: đó là két của họ.

Hội nghị này còn tiếp tục biến nghè cho vay tiền thành một hành vi "hèn hạ và đáng trách cả theo luật của Thượng đế và luật của con

<sup>1</sup> Nội dung biên bản Hội nghị Lateran II có trên trang web [www.fordham.edu/halsall/basis/lateran2.html](http://www.fordham.edu/halsall/basis/lateran2.html)

người", loại những người chuyên cho vay tiền khỏi cộng đồng Công giáo, thậm chí không cho họ được chôn cất theo nghi lễ nhà thờ nếu họ không ăn năn hối lỗi. Từ "usury" thời đó chỉ hàm ý cho vay tiền để kiếm lời chứ không phải để kiếm thật nhiều lợi nhuận (nặng lãi) như ý nghĩa ngày nay. Trước năm 1139, các linh mục cũng bị cầm cho vay, nhưng hành vi này chưa bị coi là tội ác đáng nguyên rủa đối với người bình thường. Kết quả của việc cầm cho vay tiền kiếm lời là chi phí để có được tiền tăng cao, và có nguy cơ thiếu người cho vay tiền trong tương lai.

Tương tự như khi các ngân hàng nhà nước ngày nay tăng lãi suất để kìm hãm nền kinh tế, khi từ chối không nhận người cho vay tiền được bước chân vào thiên đường, Giáo hội hồi thế kỷ 12 cũng đã làm tăng lãi suất trong nền kinh tế. Mặc dù họ viện dẫn Thánh kinh để giải thích cho hành vi của mình, nhưng những người am hiểu quy tắc của Giáo hội - được coi là luật sĩ của Giáo hội - đều nhất trí rằng trong những lời răn và thánh kinh đầu tiên đều không có quy định nào cấm cho vay cả. Theo họ, Chúa Jesus đuổi những người cho vay tiền ra khỏi Thánh đường. Chúa cho rằng việc cho vay tiền trong Thánh đường là sai, nhưng Ngài không hề nói rằng việc cho vay tiền là sai. Chúa chỉ muốn việc cho vay tiền diễn ra ngoài nhà thờ mà thôi. Và tất nhiên, chúng ta cũng nên nhớ rằng hàng nghìn năm trước đó, Giáo hội cũng không hề dùng Thánh kinh để cấm đoán nghề cho vay tiền.

Tuy nhiên, thực hiện lệnh cấm cho vay kiếm lời (thế thì người ta cho vay tiền để làm gì?) không hề dễ dàng. Để coi hành vi này là một tội lỗi thì người thực hiện phải có chủ ý: tức là người cho vay phải có ý định kiếm lời, do đó chuyện người cho vay có thật sự kiếm lời hay không không quan trọng. Giáo hội cũng nhận thấy rằng khó mà xác định được liệu một người có chủ ý kiếm lời khi cho vay tiền hay không.

Để giải quyết khó khăn này, Giáo hội đã rất khôn ngoan chuyển nhiệm vụ thực thi lệnh cấm sang cho các nhà thần học. Họ giải thích rằng luật lệ của con người có thể không nhận biết được đâu là một khoản vay vì lợi nhuận, nhưng Chúa thì chắc chắn biết liệu

người cho vay có ý định kiêm lời hay không – cho dù người này có dùng thủ đoạn gì để che đậy số tiền mình kiêm được đi nữa. Vì vậy, ai cho vay và có lợi nhuận mà không đóng góp phần tiền lãi hoặc không bày tỏ sự ăn năn hối hận trước khi chết đều bị coi là vĩnh viễn có tội.

Để tạo điều kiện cho những người cho vay đóng góp lợi nhuận, đồng thời tăng cường đe dọa hành vi cho vay, Giáo hội đã đưa ra những quy định mới. Ví dụ, Hội nghị Giám mục Lateran lần thứ tư (1215) đã bắt buộc tất cả mọi người phải đi xưng tội hàng năm. Giáo hội hướng dẫn cụ thể những linh mục cách yêu cầu các thương gia và những người có liên quan đến nghề cho vay xưng tội. Thông qua lễ xưng tội, Giáo hội giúp những người này được cứu rỗi linh hồn, nếu không họ sẽ bị coi là có tội. Tuy nhiên, cách thức cứu rỗi linh hồn chủ yếu liên quan đến việc tạo cơ chế để họ đóng góp lợi nhuận cho Giáo hội thay vì đền bù số tiền đó cho người đi vay. Mặc dù hồi thế kỷ 12, một người bị Giáo hội coi là có tội vĩnh viễn là vấn đề rất nghiêm trọng, nhưng mọi người vẫn tiếp tục cho vay tiền.

Tuy nhiên, các thương gia và những người khác tiếp tục tìm ra nhiều biện pháp khôn ngoan để che đậy hành vi của mình. Họ không chỉ nghĩ ra tỷ giá hối đoái mà còn ký những hợp đồng giả tạo, thành lập các công ty cổ phần "ma" (Bạn thấy cách này có quen thuộc không?) để ngụy trang cho những giao dịch tài chính thực tế mà họ đang thực hiện. Rủi ro (bao gồm cả nguy cơ bị coi là có tội vĩnh viễn) tăng lên, nên đương nhiên tỷ suất lợi nhuận kỳ vọng cũng phải tăng theo. Kết quả là chi phí của các khoản vay cao hơn, làm đầu tư và tăng trưởng giảm xuống so với khi không có lệnh cấm này.

Nếu xem những bản di chúc có từ sau năm 1215, chúng ta sẽ thấy số người thú tội khi hấp hối là có cho vay lãi tăng lên rất nhiều. Lời thú tội này thường kèm theo sự sám hối bằng cách để lại tiền cho nhà thờ, qua đó người đã chết được rửa sạch tội lỗi. Đây là món lợi lớn cho nhà thờ, đồng thời làm cho nền kinh tế phi tôn giáo mất đi một khoản thu nhập đáng kể. Người thân của người đã qua đời hẳn cũng không hài lòng, nhưng làm sao họ có thể phản đối việc cứu rỗi người chết mãi mãi được?

Suốt thế kỷ 12, Giáo hội còn đưa ra một lập luận nữa cũng có tác dụng kìm hãm tăng trưởng trong khi vùng nào là đất của Giáo hội thì lại giàu có hơn. Thời gian đó, khi nhóm tôn giáo hành khất như Cistercian xây dựng các xưởng sản xuất chạy bằng sức gió hoặc sức nước và nhiều thiết bị tiết kiệm sức lao động khác để tăng năng suất thì Giáo hội bắt đầu tuyên truyền quan điểm cho rằng máy móc là sản phẩm của quỷ dữ. Giáo hội phản đối mở rộng sử dụng máy móc và các công nghệ thay thế con người trong thế giới tràn tục (cho dù nơi đó không phải đất của Giáo hội). Tất nhiên, khi ngăn cản việc sử dụng rộng rãi công nghệ, Giáo hội đang làm giảm năng suất lao động, qua đó giảm tốc độ tăng trưởng của khu vực phi tôn giáo. Như chúng ta đã thấy, cách làm này sẽ giúp giáo hoàng có thêm nhiều cơ hội lựa chọn giám mục mà mình muốn.

Tất nhiên, các vị vua cũng không chịu ngồi yên khi giáo hoàng nỗ lực tăng cường quyền lực của mình và làm suy yếu sức mạnh của họ. Sau Hiệp ước Worms, Anh, Pháp và nhiều nơi khác ở châu Âu đã có hàng chục năm chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các thể chế chính trị mới. Dù vô tình hay cố ý thì những thể chế và chương trình chính trị mới cũng đã thách thức ảnh hưởng quyền lực của giáo hoàng, đảm bảo đem lại tốc độ tăng trưởng kinh tế cao cho thần dân của nhà vua - nhờ đó vua cũng thu được nhiều thuế hơn so với khi chỉ có chính sách của giáo hoàng được thực hiện. Ví dụ, chúng ta cùng xem một loạt những cải cách luật pháp của vua Henry II nước Anh vào giữa thế kỷ 12 (Bạn có nhớ nhân vật trong phim *Sư tử mùa đông* (The Lion in Winter) không?). Những cải cách này đã trở thành cơ sở của hệ thống thông luật của Anh.

Henry hành động theo hướng bảo vệ quyền tài sản và quyền thừa kế. Nhờ đó, các hộ nông dân sẽ dễ dàng biết được liệu họ có tiếp tục được hưởng lợi từ khu đất mà họ đang canh tác sau khi người chủ gia đình chết hay không, hay chủ đất sẽ tước đi cơ hội làm việc của họ. Quy định của Henry đã rút gọn đáng kể quy trình phán quyết quyền sử dụng đất và thiết lập ra một hệ thống sản xuất nông nghiệp hoạt động trôi chảy hơn. Những điều luật mới của

Henry rất được ưa chuộng và hiệu quả trong việc bảo vệ quyền tài sản – một điều kiện cần giúp tăng trưởng kinh tế. Đồng thời, chúng còn nâng cao hình ảnh của nhà vua như một người đáng tin cậy, có thể duy trì được trật tự và công bằng trong vấn đề quyền tài sản. Trước khi có điều luật này, người nông dân rất ngần ngại khi đầu tư cho đất đai, nhưng khi quy định bảo vệ quyền tài sản của Henry có hiệu lực, họ đã nỗ lực hơn rất nhiều để làm cho đất đai có năng suất cao hơn – vừa vì lợi ích của chính họ, vừa vì lợi ích của người chủ sở hữu đất.

Henry không chỉ dừng lại ở việc bảo vệ quyền tài sản cho người dân bình thường. Ông còn có biện pháp hạn chế quyền của Giáo hội – một bước đi thực sự đáng kể. Thông qua một quy định gọi là *utrum*, ông khẳng định vua có quyền quyết định tranh chấp nào thuộc quyền xét xử của tòa án nhà nước, còn tranh chấp nào do tòa án tôn giáo xử lý. Trước thời Henry, xã hội thường coi việc xét xử là của tòa án tôn giáo. *Utrum* đã thay đổi thói quen này của những người tham gia kiện tụng ở Anh – một thói quen từng tồn tại suốt một thế kỷ trước đó, từ thời vua William Người chinh phục. Và cuối cùng, Henry còn hướng tới bảo vệ hệ thống phong chức, theo đó các chủ sở hữu đất được quyền chọn linh mục cho nhà thờ của riêng họ. Chính sách này đã trực tiếp đi ngược lại những nỗ lực của Giáo hội nhằm xóa bỏ toàn bộ ảnh hưởng của thế giới phi tôn giáo – nỗ lực này được thể hiện rõ trong những quy định của Hội nghị giám mục Lateran lần thứ hai (1139) và lần thứ ba (1179).

Chiến dịch tăng cường sức mạnh chống lại Giáo hội của Henry còn được đẩy mạnh hơn khi ông sử dụng hệ thống tư pháp nhà nước thay cho xét xử bằng cách thử tội. Hình thức xét xử này phán quyết một người có tội hay vô tội nhờ cái gọi là bàn tay của Chúa. Hai biện pháp thử tội phổ biến đều được Giáo hội giám sát, đó là dìm bị cáo xuống nước hoặc bắt người đó phải cầm một mẩu kim loại nung nóng trong tay trong một khoảng thời gian nhất định. Nếu bị cáo không thể ở dưới nước hoặc cầm mẩu kim loại nóng đó đủ lâu như quy định thì bị coi là có tội. Theo các cổ văn pháp luật của Henry thì việc phán quyết một người có tội hay không có tội

theo phương pháp đó đơn thuần chỉ dựa vào độ dày vết chai tay hay khả năng nín thở lâu của người đó.

Xu hướng dịch chuyển sang hệ thống tư pháp đã góp phần làm suy yếu vị thế cũng như giảm thu nhập của Giáo hội. Nghi lễ thử tội thường do các linh mục giám sát, và họ nhận được thù lao đáng kể. Ví dụ, người ta biết rằng năm 1166, ở Bury St. Edmund, hai linh mục ban phước trong buổi lễ thử tội bị cáo đã kiếm được 10 shilling. Thời đó, thu nhập của một công nhân chỉ vào khoảng một penny một ngày, và có thể mua một nông nô cộng toàn bộ gia đình anh ta với giá 22 shilling<sup>1</sup>. Tức là 10 shilling cho một buổi lễ là một số tiền rất lớn. Vì một shilling bằng 12 penny nên mức thù lao này tương đương với số tiền một người lao động bình thường kiếm được trong 120 ngày. Nếu quy theo mức lương tối thiểu hiện tại ở Mỹ thì để một buổi lễ thử tội được ban phước cần tốn đến 5.600 dollar (còn nếu quy theo mức lương trung bình chứ không chỉ lương tối thiểu của một công nhân Mỹ thì giá trị khoản thù lao đó tăng khoảng gấp đôi). Chỉ với một lần đặt bút ký thông qua việc thành lập hệ thống tư pháp, Henry đã làm giảm đáng kể thu nhập của Giáo hội và tăng thu nhập cho bản thân.

Cơ cấu tổ chức nhà nước hiện đại cũng mạnh nha có từ thế kỷ 12 và 13. Vua dần dần có quyền đặt ra các loại thuế vì nhiều lý do, không chỉ vì cần thiết. Quyền này ra đời để đổi lấy sự nhượng bộ về mặt chính trị đối với người dân, nhất là vào năm 1297 khi vua Edward I chấp nhận *Confirmatio Cartarum* (văn bản phê chuẩn Hiến chương). Trong văn bản này, Edward đã đồng ý với những thay đổi đã được ghi trong *Magna Carta* (Đại Hiến chương nước Anh) tam mươi năm trước. (Vua John đã nhất trí với Hiến chương này, nhưng sau đó ông ta nhanh chóng bội ước). Khoản thuế mới giúp nhà vua xây dựng được quân đội riêng mà không còn phải phụ thuộc vào những quyền lợi hay ràng buộc phức tạp của xã hội phong kiến. Vì vậy, vai trò của các linh mục là cam kết bảo vệ nhà vua “bằng ngọn

<sup>1</sup> Raoule Van Caenegem, *Sự ra đời của thông luật Anh* (Cambridge: Cambridge University Press, 1988): trang 64.

giáo" - một điều khoản theo Hiệp ước Worms - đã không còn nhiều giá trị. Trong khi đó, giáo hoàng vẫn tiếp tục phải phụ thuộc vào hệ thống phong kiến mới xây dựng được quân đội cho mình.

Ở Anh và Pháp, tòa án do nhà vua đặt ra ở những địa điểm xác định đã thay thế kiểu xử án lưu động tồn tại trước đó, dần dần tập trung hóa nhiệm vụ tư pháp vào tay nhà vua, đồng thời làm suy giảm vai trò giải quyết tranh chấp của Giáo hội và tăng cường chủ quyền lãnh thổ của vua.Thêm vào đó, nhà vua cũng bắt đầu khẳng định sự cai trị của mình có tính thần thánh, hàm ý thách thức vị thế đặc biệt được cho là được Chúa lựa chọn của giáo hoàng. Trong cuộc chạy đua giành quyền lực, cả nhà vua và Giáo hội đều thiết lập ra những thể chế, những biện pháp mới để thúc đẩy hoặc cản trở tăng trưởng kinh tế và kiểm soát chính trị.

Kết quả của cuộc chạy đua này đúng như dự đoán từ Hiệp ước Worms. Giáo hội nỗ lực để duy trì mức thu nhập cao cho những vùng đất thuộc sở hữu của Giáo hội và làm giảm thu nhập ở những nơi khác. Các vị vua nỗ lực hành động để đạt được mục tiêu ngược lại, cố gắng giành quyền tư pháp và kiểm soát thuế ở bất cứ nơi nào và khi nào có thể. Cuối cùng, thế giới phi tôn giáo đã thịnh vượng đến mức nhà vua không cần quan tâm xem các giám mục là ai nữa - đúng như trò chơi dự đoán. Họ thấy không còn cần thiết phải có quan hệ tốt với giáo hoàng, và vai trò thống trị của Giáo hội Công giáo đã bị thay thế bởi nhà nước có chủ quyền trên tràn thế.

■ ■ ■

Chúng ta đã thấy từ năm 1122 có thể đoán trước bức tranh chung về thế giới hơn năm trăm năm sau như thế nào. Hãy thử làm tương tự cho thời hiện tại. Chúng ta cùng xem sự thật không dễ chịu về trái đất - một sự thật đã giúp Al Gore giành được giải Nobel Hòa bình.

Trái đất có vẻ như đang nóng lên đáng kể. Nhiệt độ tăng lên làm tan băng ở Bắc cực và nhiều nơi khác, khiến mực nước biển dâng cao, đe dọa nhấn chìm nhiều quốc đảo và nhiều vùng duyên hải. Ngày càng có nhiều những cơn bão dữ dội, hứa hẹn con người sẽ

phải đổi mới với nhiều năm bị gió mưa tàn phá. Nhiệt độ cao hơn còn khiến cho những vùng ôn đới trở thành vùng cận nhiệt đới, còn vùng cận nhiệt đới sẽ có khí hậu ngọt ngào như ở vùng nhiệt đới.

Trước hết, tôi muốn cung cấp cho bạn đọc đôi chút thông tin về sự nóng lên của trái đất. Sau nhiều năm tranh cãi, trong đó có cả những lời cảnh báo từ thập niên 1960 và 1970 rằng kỷ nguyên băng giá đang đến gần, giờ đây, cộng đồng khoa học đã hầu như nhất trí rằng nhiệt độ trái đất đang tăng lên. Nhưng họ không đồng thuận lắm về việc bao nhiêu phần nhiệt độ tăng là do con người gây ra, còn bao nhiêu phần là do chu kỳ khí hậu thông thường của trái đất - chủ yếu vì chu kỳ khí hậu dài hơn nhiều so với quãng thời gian mà chúng ta thu thập được dữ liệu. Ví dụ, chúng ta biết rằng thời Trung cổ (mà chúng ta thường gọi là đêm trường Trung cổ) là thời kỳ ám áp, và sau đó thế giới tăng trưởng kinh tế rất nhanh. Rồi khí hậu trở nên lạnh hơn, ít nhất là ở châu Âu, suốt từ thời Phục hưng đến khoảng thế kỷ 19. Và tiếp đó, trái đất lại ám lên một lần nữa. Chúng ta cũng biết rằng có vẻ như lần này đúng là nhiệt độ tăng nhiều hơn so với bất cứ giai đoạn ám áp nào trong khoảng một nghìn năm trước<sup>1</sup>. Tất nhiên, so với lịch sử trái đất thì một nghìn năm là quãng thời gian rất ngắn, mặc dù nếu nhìn theo đời người thì quả là rất dài. Các nhà khoa học có vẻ như đều thống nhất rằng nhiệt độ tăng lên có phần nào đó liên quan đến quá trình công nghiệp hóa và nền nông nghiệp hiên đại có sử dụng hóa chất, và rằng nhiên liệu hóa thạch là một trong những thủ phạm lớn nhất. Rõ ràng là con người đang rất lo ngại về sự nóng lên của trái đất, đến mức thế giới đang có nhiều nỗ lực chung nhằm kiểm soát và thậm chí cố gắng đảo ngược tình thế.

Lý thuyết trò chơi có thể cho chúng ta biết điều gì về những nỗ lực tại các hội nghị Kyoto, Bali hay Copenhagen - những hội nghị quốc tế nhằm kiểm soát phát thải khí nhà kính - nhằm tìm kiếm giải pháp đối phó với hiểm họa trái đất nóng dần lên? Chúng ta có thể học được gì để hướng đến một tương lai tốt đẹp hơn cho các loài

<sup>1</sup> Emmanuel Le Roy Ladurie, *Thời thịnh vượng, thời đói khát* (New York: Doubleday, 1971).

sinh vật và cho môi trường trái đất trong những thế kỷ tới? Chúng ta sẽ thấy rõ ràng những thỏa thuận như Nghị định thư Kyoto và những nỗ lực ở Bali hay Copenhagen nhằm cắt giảm phát thải khí nhà kính, đặc biệt là khí CO<sub>2</sub> sẽ không có kết quả, thậm chí có khi còn cản trở những giải pháp thực sự. Nhưng điều đó không có nghĩa là tương lai không có hy vọng gì. Vẫn có hy vọng, vì sự nóng lên của trái đất sẽ tự dẫn đến giải pháp.

Quay trở lại tháng 12/1997, 175 quốc gia - trong đó không có Mỹ - đã ký vào Nghị định thư Kyoto. Họ thống nhất lấy năm 1990 làm điểm mốc để đặt ra mục tiêu cắt giảm phát thải khí nhà kính. Lượng khí nhà kính thế giới thải ra đã tăng đột ngột trong khoảng thời gian từ điểm mốc đó đến năm ký thỏa thuận. Nghị định thư Kyoto kêu gọi mỗi nước cắt giảm bớt 5,2% phát thải khí nhà kính so với lượng khí nhà kính mà họ tạo ra vào năm 1990. Tức là nếu so với lượng khí nhà kính con người sẽ tạo ra vào năm 2010 thì phải cắt giảm đi 30%. Một vài nước được kêu gọi cắt giảm nhiều hơn những nước khác. Ví dụ, EU nhất trí giảm phát thải khí nhà kính đi 8%. Mỹ được yêu cầu cắt giảm 7%, còn Nhật Bản là 6%, v.v. Một vài nước như Australia lại được phép tăng phát thải. Những nước đang phát triển như Ấn Độ và Trung Quốc không phải giảm thải (hoặc Nga, mức cắt giảm của họ là 0%) mặc dù đây là những nước phát thải khí nhà kính nhiều nhất thế giới. Mỹ từ chối ký Nghị định thư Kyoto vì nước này phản đối sự miễn trừ dành cho những nền kinh tế đang phát triển rất nhanh như Trung Quốc hay Ấn Độ.

Nghị định thư Kyoto cũng tạo ra một thị trường rất lớn, trong đó các nước có phát thải khí nhà kính và các nước không phát thải có thể mua bán "quyền gây ô nhiễm". Thị trường quyền phát thải này đã thành công trong việc điều chỉnh hành vi của doanh nghiệp, nhưng cho đến hiện tại, nó vẫn chưa giúp cắt giảm được một lượng khí nhà kính như kỳ vọng trong Nghị định thư Kyoto. Chúng ta sẽ thấy ngay sau đây một điều, đó là trong thực tế, gần như không thể thực hiện được thỏa thuận năm 1997.

Do những khó khăn phát sinh từ năm 1997 đến tháng 12/2007, một hội nghị đã được tổ chức ở Bali, Indonesia. Hội nghị Bali đặt ra

mục tiêu thấp hơn so với Kyoto, như một bước chuyển tiếp đến hạn cuối cùng là năm 2009, thời điểm các nước kỳ vọng đạt được một thỏa thuận quốc tế mới ở Copenhagen. Sau khi tổ thái độ phản đối khá mạnh, đến phút cuối cùng, đoàn đại biểu của Mỹ ở Bali đã đồng ý nhượng bộ đáng kể. Nhờ đó các nước đã có thể đưa ra Lộ trình Bali nhằm kiểm soát khí hậu trái đất trong tương lai. Câu hỏi đặt ra bây giờ là: Liệu những nỗ lực này có đạt được kết quả hay không?

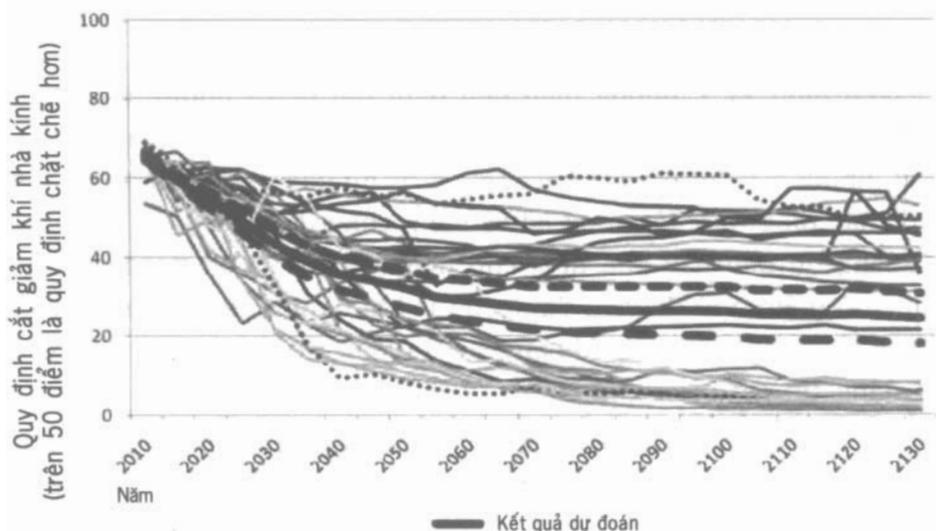
Để biết triển vọng cắt giảm được phát thải khí nhà kính, đặc biệt là khí CO<sub>2</sub>, trước hết hãy xem một vài số liệu về quan điểm của những thành viên lớn nhất góp phần vào sự nóng lên của trái đất. Họ là các chính phủ và các nhóm lợi ích bị ảnh hưởng nhiều nhất. Trong bối cảnh tình huống nào thì số ít người này cũng đóng vai trò quyết định chính trong thỏa thuận đạt được cuối cùng. Những người này bao gồm: Cộng đồng châu Âu (EU), Mỹ (dư luận chia thành hai phe: phe ủng hộ kiểm soát phát thải CO<sub>2</sub> và các loại khí nhà kính khác, và phe phản đối), Trung Quốc và Ấn Độ. Ngoài ra còn có một số nước lớn khác như Nga, Nhật, Canada, Australia, cộng thêm một nền kinh tế đang lên nữa là Brazil. Để tính toán được chính xác, tôi đưa vào đây cả các tổ chức môi trường phi chính phủ (viết tắt là NGO) vì ở Bali cũng có sự góp mặt đáng kể của họ. Đồng thời còn có các tập đoàn đa quốc gia ủng hộ bảo vệ môi trường và các tập đoàn khác ít quan tâm hơn. Với mỗi bên, tôi ước tính các biến số gồm khả năng gây ảnh hưởng lên quá trình đàm phán một thỏa thuận mới thay thế cho Nghị định thư Kyoto, quan điểm hiện tại (tôi sẽ giải thích ngay sau đây), tầm quan trọng của vấn đề kiểm soát khí thải, và mức độ mong muốn đi đến được thỏa thuận (kể cả khi thỏa thuận đó không như họ mong muốn) hoặc nhất định giữ nguyên ý kiến do sức ép chính trị trong nước (tức là kiên quyết với chính sách mà họ tin tưởng). Như bạn đã biết, biến số cuối cùng này là một biến mới của mô hình mới mà tôi đang xây dựng và kiểm định mới được vài năm. Đây cũng chính là mô hình mà tôi đã hứa với bạn là sẽ áp dụng cho vấn đề cắt giảm khí nhà kính - tương tự như khi áp dụng để dự báo tương lai ở Pakistan cũng như một vài vấn đề khác từ chương trước.

<i>Người chơi</i>	<i>Mức độ ảnh hưởng</i>	<i>Quan điểm về cắt giảm khí thải</i>	<i>Tầm quan trọng</i>	<i>Mức độ mong muốn có thỏa thuận</i>
Australia	6	65	50	50
Canada	9	60	50	50
EU	87	95	90	35
Nhật Bản	15	45	60	60
Nga	6	40	50	60
Nhóm người Mỹ ủng hộ	65	70	70	40
Nhóm người Mỹ phản đối	35	30	50	30
Các công ty ủng hộ	3	95	50	50
Các công ty phản đối	3	1	75	10
NGO	1	99	99	20
Trung Quốc	15	5	90	30
Án Độ	9	5	90	30
Brazil	4	3	90	40

Tôi xếp quan điểm của mỗi người trên thang điểm từ 0 đến 100. Vị trí 50 có nghĩa là tiếp tục thực hiện mục tiêu cắt giảm khí nhà kính của Nghị định thư Kyoto 1997. Như tôi đã nói ở trên, mục tiêu này được dựa trên mức phát thải năm 1990. Điểm cao hơn hàm ý cần cắt giảm nhiều hơn. Ví dụ, điểm số 60 tương đương với tăng mục tiêu cắt giảm khí nhà kính lên 10% so với điểm mốc 1990, điểm 100 tương đương với tăng mục tiêu cắt giảm lên 50% so với năm 1990. Ngược lại, điểm số nhỏ hơn 50 hàm ý thực hiện cắt giảm khí nhà kính ít hơn so với mức được quy định trong Nghị định thư Kyoto.

Kể từ đó, đã 10 năm trôi qua, và một vòng đàm phán mới đã diễn ra ở Bali năm 2007. Đã có những cuộc thảo luận trung gian vào năm 2000 và 2001, nhưng không tạo ra thay đổi gì đáng kể. Từ những thông tin đó, tôi đã xem xét lại từng bước trong quá trình đàm phán kéo dài, trong đó các bên trao đổi ý kiến về cách thức giải

Hình 11.3. Quyết tâm kiểm soát phát thải khí nhà kính ngày càng suy giảm



quyết sự nóng lên của trái đất theo chu kỳ năm năm một lần. Có nghĩa là tôi đã mô phỏng kết quả của tất cả các vòng đàm phán trong khoảng 125 năm. Đây hiển nhiên là một thời gian rất dài. Chúng ta cần quan tâm kỹ hơn đến những dự đoán ở tương lai gần chứ không phải tương lai xa, vì từ nay đến năm 2130 sẽ có rất nhiều thay đổi (trong khi đó, chẳng ai trong số chúng ta có thể sống đủ lâu để kiểm chứng xem dự báo có chính xác không hoặc để ngợi khen thành công nếu dự báo đúng). Vì có nhiều chuyện có thể xảy ra nên tôi đã chạy mô hình với nhiều lần thay đổi ngẫu nhiên số liệu về tầm quan trọng của vấn đề và mức độ quan tâm của mỗi người chơi đến việc đạt được thỏa thuận hoặc ngược lại. Điểm số phản ánh tầm quan trọng và mức độ linh hoạt được tăng/giảm ngẫu nhiên 30% trong mỗi vòng đàm phán. Từ đó, chúng ta có thể xem xét một loạt những kết quả có thể xảy ra trong tương lai, qua đó thấy được liệu quá trình mô phỏng có dự báo diễn biến tích cực hay không. Kết quả này sẽ giúp chúng ta có thể biết trong tương lai các quy định về phát thải khí nhà kính sẽ chặt chẽ hay nới lỏng hơn.

Trước hết hãy nhìn vào bức tranh tổng thể. Sau đó chúng ta sẽ nghiên cứu chi tiết hơn quá trình mô phỏng để xác định xem nên lạc quan hay bi quan về tương lai.

Trên hình 11.3, đường màu đen đậm mô tả xu hướng quy định cắt giảm khí nhà kính trong tương lai theo dự đoán của mô hình. Hai đường nét đứt đậm là khoảng giá trị dự báo mà chúng ta có thể tin chắc rằng thực tế tương lai sẽ nằm trong đó với độ tin cậy 95%. Khoảng dự báo này khá hẹp, cho đến năm 2050 thì nó chỉ trong tầm  $\pm 5$  điểm. Sau đó biến động có thể lớn hơn, nhưng cho đến năm 2130 thì cũng chỉ trong khoảng  $\pm 10$  điểm. Do đó dự báo này khá là đáng tin cậy.

Kết quả có nhiều khả năng xảy ra nhất - được phản ánh trên đường in đậm màu đen - cho thấy ước lượng tốt nhất về thỏa thuận cuối cùng mà những đối tượng chính tham gia cuộc chơi có thể đạt được nếu các vòng đàm phán vẫn tiếp tục diễn ra và con người không có phát hiện gì mới đáng kể liên quan đến việc chấp nhận hoặc phản bác quá trình nóng lên của trái đất. Chúng ta thấy có hai điều. Thứ nhất, trong 20 hoặc 30 năm tới, quy định cắt giảm khí nhà kính sẽ chặt chẽ hơn so với Nghị định thư Kyoto 1997 - một thỏa thuận mà hiện tại hầu như không được các quốc gia đếm xỉa đến. Chúng ta biết điều đó vì giá trị dự đoán cho năm 2025 lớn hơn điểm số 50. Đây là tin tốt. Thứ hai, đến gần năm 2050, thái độ ủng hộ quy định chặt chẽ hơn gần như sẽ tuột dốc không phanh. Năm 2050 là một thời điểm quan trọng trong cuộc tranh luận về sự nóng lên của trái đất. Khi đó, quy định cắt giảm khí nhà kính sẽ nới lỏng hơn nhiều so với Nghị định thư Kyoto. Đến năm 2070, nó chỉ còn tương đương với điểm số 30, tức là các tiêu chuẩn còn thấp hơn nhiều. Đến năm 2100 thì nó chỉ còn nằm ở mức điểm số từ 20 đến 25. Cuối cùng, sẽ không còn quy định kiểm soát khí nhà kính nữa.

Chúng ta hãy cùng xem xét chi tiết hơn. Hình 11.3 cho thấy có những kịch bản lạc quan hơn nhiều, nhưng đồng thời cũng có những tình huống không kém phần bi quan nằm ngoài khoảng ước lượng với độ tin cậy 95%. Các kịch bản lạc quan nhất và bi quan nhất được mô tả bằng hai đường nét đứt nằm trên cùng và dưới

cùng. Kịch bản lạc quan nhất dự đoán rằng quy định kiểm soát phát thải khí nhà kính sẽ giữ nguyên. Nó không bao giờ tụt xuống dưới mức 50 điểm. Trong kịch bản này, hầu như quy định cắt giảm khí nhà kính luôn nằm ở khoảng quanh 60 điểm, tức là tăng khoảng 10% so với quy định đã được thông nhất trong Nghị định thư Kyoto. Phe ủng hộ cắt giảm phát thải khí nhà kính ở Mỹ sẽ là lực lượng chính đem lại kết quả lạc quan này. Tầm quan trọng của vấn đề đối với họ lúc đầu là 70 điểm, sau đó tăng lên và luôn giữ ở mức cao, xấp xỉ 100 điểm. Vì họ cho rằng vấn đề này rất quan trọng nên họ có đủ sức mạnh (tính bằng năng lực nhân với tầm quan trọng) để chi phối cuộc đàm phán. Mặc dù thái độ ủng hộ quy định chặt chẽ hơn có thể vẫn chưa làm hài lòng những người theo đường lối kiên quyết bảo vệ môi trường, nhưng duy trì sự tham gia mạnh mẽ của nhóm này (chủ yếu là phe Dân chủ theo đường lối tự do) vào quá trình đàm phán là hy vọng lớn nhất nếu muốn thống nhất được tiêu chuẩn cao hơn.

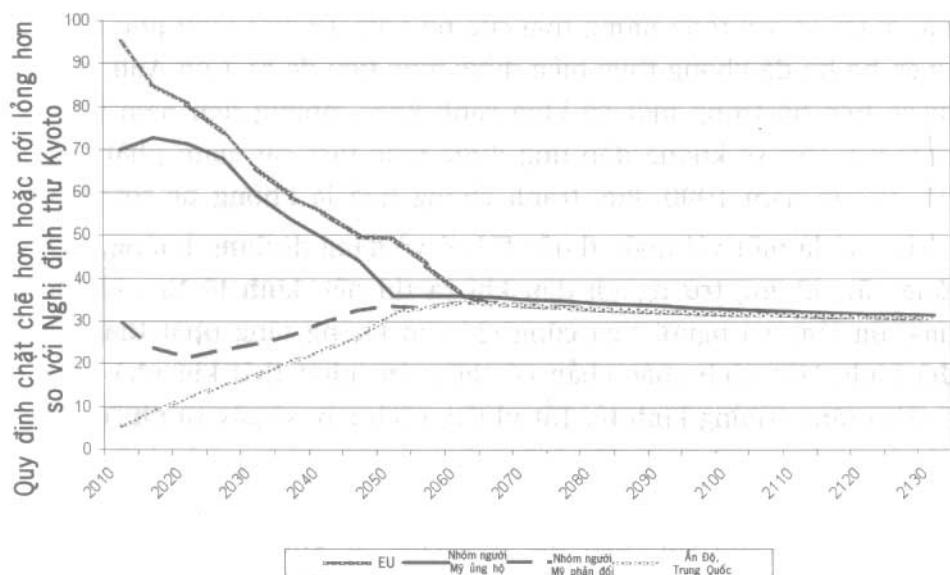
Tuy nhiên, chỉ 10% trong tổng số các kịch bản là có vẻ lạc quan, đủ để có thể dự báo là quy định cắt giảm khí thải sẽ giữ nguyên như trong Nghị định thư Kyoto. Ngược lại, có đến hàng chục kịch bản trong đó quy định cắt giảm khí nhà kính sẽ tương đương với gần 0 điểm, có nghĩa là các nước không còn nỗ lực kiểm soát phát thải khí nhà kính nữa. Trong những kịch bản này, thường tầm quan trọng của vấn đề đối với các nước Brazil, Ấn Độ và Trung Quốc tăng lên, còn với nhóm ủng hộ kiểm soát khí nhà kính ở Mỹ và EU, tầm quan trọng của vấn đề lại giảm xuống so với ban đầu. Có vẻ như nhóm thứ hai không còn quan tâm đến việc kiểm soát khí nhà kính nữa. Thái độ này càng trở nên nghiêm trọng, đặc biệt trong những thời kỳ kinh tế toàn cầu đi vào suy thoái. Vì vậy, xu hướng tăng trưởng kinh tế thế giới là một yếu tố quan trọng cần theo dõi, biến số này sẽ giúp chúng ta chọn được những kịch bản đáng quan tâm nhất. Khi Mỹ và EU không thay đổi thái độ thì các nước đang phát triển lớn nhất sẽ dễ dàng chiếm ưu thế với sự hỗ trợ, khuyến khích của nhóm người Mỹ phản đối kiểm soát khí nhà kính (chủ yếu là phe Cộng hòa theo đường lối bảo thủ).

Vì đa số độc giả hiện đang ở tuổi 20, 30 và thậm chí 40 sẽ vẫn còn sống vào năm 2050 nên tôi hy vọng bạn đọc sẽ nhớ giữ lại một cuốn sách này trên giá sách bụi bặm, để lúc đó, bạn có thể so sánh dự đoán của tôi với những gì diễn ra trong thực tế. Có thể bạn còn nghĩ tới việc viết thư cho các con hoặc các cháu của tôi để nói với chúng là tôi đã dự đoán đúng hoặc sai.

Cho đến hiện tại thì không có nhiều cơ sở để tin tưởng rằng có thể có quy định kiểm soát lượng phát thải khí nhà kính. Nếu bạn vẫn trông mong vào một cơ chế kiểm soát theo kiểu Nghị định thư Kyoto nhưng có hiệu lực mạnh hơn, thì hình 11.3 sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn những người chơi lớn nhất - ít nhất là lớn nhất cho đến thời điểm hiện tại, đó là EU, hai phe ở Mỹ, Trung Quốc và Ấn Độ. Những người Mỹ đang lo ngại về sự nóng lên của trái đất - cùng với nhóm đồng quan điểm với họ ở châu Âu - vẫn sẽ tiếp tục theo đuổi quy định kiểm soát cứng rắn hơn so với Nghị định thư Kyoto cho đến tận năm 2030 hoặc 2040. Nhưng sau đó, họ sẽ gia nhập nhóm những người quan tâm đến tăng trưởng kinh tế hơn là kiểm soát CO<sub>2</sub> và các loại khí thải khác. Ngay sau đây chúng ta sẽ thấy tại sao điều đó không phải là diễn biến quá tệ hại. Từ khoảng năm 2040 trở đi, tiếng nói chi phối cuộc tranh luận sẽ thuộc về những người Mỹ hiện còn chưa tin rằng sự nóng lên của trái đất là có thật. Trung Quốc và Ấn Độ sẽ ủng hộ nhóm người Mỹ đó khi họ cũng muốn thuyết phục những tay chơi lớn còn lại áp dụng quy định kiểm soát khí thải nhẹ nhàng hơn so với Nghị định thư Kyoto. Tất nhiên, không có nhiều lý do để tin rằng những quy định đó cũng sẽ có hiệu lực. Tôi đã nghiên cứu vấn đề thực thi các tiêu chuẩn, và bạn hãy tin tôi đi, không có gì lạc quan cả. Không một người ra quyết định chính sách nào muốn làm cho các quy định liên quan đến chống biến đổi khí hậu toàn cầu trở nên có hiệu lực thực sự.

Tất cả những điều tôi vừa nói có thể làm bạn thất vọng, nhưng chưa hẳn sẽ như vậy. Giải pháp nằm trong trò chơi cạnh tranh công nghệ được thúc đẩy bởi chính sự nóng lên của trái đất, chứ không phụ thuộc vào cơ chế kiểm soát khí thải quen thuộc với nhiều nước trên thế giới. Mặc dù ý tưởng thì rất tốt, nhưng cũng dễ thấy những

Hình 11.3. Những nước phát thải khí nhà kính nhiều nhất sẽ hành động như thế nào?



cơ chế này thường khá ngây ngô. Các lý thuyết gia trò chơi gọi là “vớ vẩn”. Hứa hẹn thì dễ, thực hiện mới không dễ chút nào. Chúng ta hãy xem tình hình những nước đã ký kết Nghị định thư Kyoto.

Mặc dù Nghị định thư Kyoto được thông qua vào tháng 12/1997, nhưng phải đến tháng 2/2005 nó mới có hiệu lực. Với một vấn đề mang tính sống còn lâu dài của trái đất thì khoảng thời gian từ lúc thống nhất đến khi thực hiện này quả là quá dài. Trong số 175 quốc gia - bao gồm 35 nước phát triển - tham gia Nghị định thư thì có 137 nước không phải làm gì ngoài giám sát và báo cáo mức phát thải khí nhà kính của họ. Trung Quốc, Ấn Độ và Brazil thuộc nhóm này. Với nền kinh tế đang tăng trưởng liên tục và dân số rất lớn, họ là ba trong số những nước phát thải khí nhà kính nhiều nhất thế giới. Họ đã thắng trong cuộc chiến trên bàn đàm phán dẫn tới sự ra đời của Nghị định thư Kyoto. Họ đã bảo vệ được quyền tiếp tục phát thải của mình và không bị trừng phạt gì khi gây ô nhiễm. Đó chính là điều “vớ vẩn”. Thế Nhật Bản, một trong những nền kinh

tế lớn nhất thế giới có ký kết Nghị định thư Kyoto thì sao? Chúng ta nhớ lại rằng mục tiêu của Nhật Bản là phải cắt giảm lượng khí thải đi 6% so với tổng lượng thải của họ năm 1990. Chính phủ Nhật tuyên bố họ đã không thực hiện được mục tiêu đề ra. Còn Anh, mặc dù có tiến bộ trong một số khía cạnh khác, nhưng đến năm 2010 nước này vẫn sẽ không đáp ứng được mục tiêu cắt giảm phát thải CO<sub>2</sub> so với năm 1990. Bức tranh chung quả là không hề tốt đẹp.

Thực tế là một vài nước thuộc EU có vẻ đang đi đúng hướng. Nga cũng vậy, nhưng trừ ngành dầu khí ra thì nền kinh tế Nga không được ổn lắm, và người Nga cũng chỉ cần không tăng phát thải khí nhà kính. Một cách chắc chắn có thể giảm phát thải khí nhà kính là giảm tăng trưởng kinh tế. Tất nhiên, cách này sẽ gây ra nhiều rắc rối về chính trị, vì người dân luôn có xu hướng không bỏ phiếu cho những đảng có kết quả điều hành nền kinh tế kém cỏi. Đây có thể là vấn đề khó đối với châu Âu. Nga chắc sẽ không gặp phải khó khăn này vì giá dầu tăng có vẻ đã tác động tiêu cực đến nền dân chủ ở nước này. (Tuy nhiên, khủng hoảng kinh tế thế giới sẽ làm giảm giá dầu, qua đó ngăn cản Nga quay lại chế độ chuyên quyền).

Tuy nhiên, tất cả những điều này cho thấy các nước chỉ hứa suông. Thật dễ thuyết phục các quan chức chính phủ ký vào một thỏa thuận không hề có sức mạnh hiệu lực, không hề có biện pháp theo dõi nước nào vi phạm và trừng phạt họ. Nghị định thư Kyoto chủ yếu dựa vào cơ chế tự báo cáo, tự thực thi và thiện chí của các nước. Không thể đưa ra một thỏa thuận chung cho toàn thế giới, trong đó các nước tham gia phải hy sinh quyền lợi để giảm phát thải khí nhà kính.

Xin lỗi độc giả nếu bạn thấy đoạn trên có vẻ bi quan. Thực ra tôi lại là người lạc quan nhất về tương lai. Tuy nhiên, trong sự lạc quan của tôi không bao gồm - đúng, không hề bao gồm - những thỏa thuận như Kyoto, Bali hay Copenhagen. Chúng sẽ bị lãng quên chỉ trong chớp mắt. Chúng sẽ gần như không tạo nên bước tiến gì trong cuộc chiến chống lại sự nóng lên của trái đất; thậm chí còn cản trở, trì hoãn những thay đổi lớn. Lộ trình hành động được đặt ra ở Bali tao cho chúng ta cảm giác ổn thỏa vì thấy mình cũng đã nỗ lực làm

được điều gì đó. Chúng ta nhìn về tương lai và cam kết sẽ làm những việc tốt - nhưng chúng ta đã làm được điều đó chưa? Không như giáo hoàng và hoàng đế La Mã thần thánh - những người đã ký kết Hiệp ước Worms - một cơ chế chung cho toàn thế giới sẽ không thúc đẩy được sự thay đổi. Cơ chế kiểu "tất cả trong một" chắc chắn sẽ dẫn tới kết quả kém nhất chứ không phải tốt nhất.

Thỏa thuận Bali và Kyoto có sự tham gia của hầu như mọi quốc gia trên thế giới. Và chúng cũng gấp phải vấn đề động cơ sai lầm và cam kết ít hiệu lực, giống như những gì ban quản trị công ty Arthur Andersen đã làm trong vụ kiểm toán tập đoàn Enron. Để có được sự nhất trí của tất cả các quốc gia về một vấn đề có khả năng sẽ rất tốn kém thì những yêu cầu mà các nước đồng ý thực hiện trong thực tế phải không được quá khắt khe, cũng không được mất quá nhiều chi phí. Nếu không, nhiều nước sẽ từ chối tham gia thỏa thuận vì họ thấy chi phí phải bỏ ra sẽ lớn hơn lợi ích nhận được. Hoặc các nước sẽ tham gia, nhưng hưởng không lợi ích có được nhờ những nước khác sẵn lòng chịu chi phí. Thực tế này cũng tương tự như bi kịch tài sản chung. Tất cả chúng ta đều cam kết sẽ bảo vệ tài sản chung, ví dụ như trái đất, nhưng rồi một số người sẽ bí mật gian lận để làm giàu cho riêng họ vì họ phát hiện ra là gian lận chút ít cũng chẳng gây hại gì nhiều. (Bạn hãy nhớ rằng từ bỏ thỏa thuận là chiến lược chính được lựa chọn trong bài toán tình thế tiến thoái lưỡng nan của người tù).

Để mọi người nhất trí ký vào thỏa thuận chung, đồng thời không gian lận thì thỏa thuận đó phải không bắt buộc ai thay đổi hành vi hiện tại, cho dù đó là làm sạch hay gây bẩn sân nhà hàng xóm. Đây là cuộc đua dẫn đến thất bại, tức là dẫn đến mẫu số chung nhỏ nhất (kết quả xấu nhất). Nhưng nếu thỏa thuận chung đòi hỏi cao hơn thì nó sẽ loại bỏ những thành viên tiềm năng hoặc khuyến khích gian lận. Yêu cầu trong Nghị định thư Kyoto đã loại bỏ Mỹ, do đó chắc chắn nó không thể thành công. Có thể đó là điều mà những nước tham gia Kyoto - hoặc ít nhất cũng là một vài nước trong số họ - mong muốn. Họ sẽ vẫn có vẻ bề ngoài tử tế, nhưng sau đó họ chẳng làm gì cả vì nói cho cùng nếu họ phải cắt giảm khí

thải thì thật không công bằng - nước phát thải nhiều nhất là Mỹ có chịu cắt giảm đâu.

Khi một thỏa thuận đưa ra những yêu cầu cao thì rất nhiều người tham gia thỏa thuận đó sẽ gian lận. Còn nếu nó không đòi hỏi gì thì hầu như mọi người đều sẽ tuân theo những quy định dễ thực hiện, nhưng điều đó cũng chẳng đem lại lợi ích gì đáng kể (nếu có).

Sóng xanh không hè dễ - như lời bài hát của chú ếch Kermit mà chúng ta vẫn nghe lâu nay<sup>1</sup>. Ai sẽ giám sát những người giả vờ sống xanh? Câu trả lời là: các nhóm lợi ích, chứ không phải chính phủ; và thường các nhóm lợi ích rất ít khi thực hiện hiệu quả được như chính phủ. Ai sẽ trừng phạt những kẻ gian lận? Câu trả lời: thực tế là không có ai. Những kẻ gian lận lại nằm trong chính nhóm người đề ra quy tắc khi họ nhất trí về một nghị định thư chung. Gian lận là chiến lược cuối cùng được hầu hết các nước gây ô nhiễm lựa chọn. Chiến lược này được củng cố nhờ niềm tin tốt đẹp và uy tín của chính phủ. Tại sao các chính phủ lại ủng hộ gian lận? Câu trả lời: động cơ, động cơ, động cơ!

Ai có động cơ? Động cơ đó là gì? Lê tự nhiên, thế giới sẽ chia thành những nước giàu mà sự thịnh vượng của họ không phụ thuộc mấy vào sự nóng lên của trái đất và những nước nghèo, vốn không (chưa) có lựa chọn nào khác ngoài nhiên liệu hóa thạch và phát thải carbon. Họ có động lực để làm bất cứ điều gì miễn là cải thiện được mức sống của người dân trong nước.

Các nước giàu có động cơ để khuyến khích các nước nghèo đang tăng trưởng nhanh phải thân thiện với môi trường hơn, nhưng các nước nghèo đang tăng trưởng nhanh lại không có mấy động lực để lắng nghe các nước giàu chứng nào họ vẫn còn nghèo. Khi chính phủ Ấn Độ tỏ ra có quan tâm, đương nhiên cả thu nhập và phát thải CO<sub>2</sub> của họ đều đang tăng rất nhanh, nhưng họ vẫn chỉ là cái bóng mờ nhạt nếu so với lượng phát thải của những nước như Mỹ đã tạo ra trong hàng trăm năm phát triển kinh tế từ lúc nghèo khổ đến khi giàu có như bây giờ.

<sup>1</sup> Bài hát *Sóng xanh* của nhân vật hoạt hình chú ếch Kermit trên truyền hình Mỹ những năm 1970, nhưng nội dung bài hát không liên quan đến bảo vệ môi trường (ND).

Nếu các nước nghèo nghe theo lời các nước giàu thì họ sẽ gặp phải rắc rối lớn về chính trị. Và khi các nước nghèo đang tăng trưởng nhanh vượt qua được các nước giàu thì tình thế sẽ đảo ngược. Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil và Mexico sẽ lên tiếng đòi phải có thay đổi trong lĩnh vực môi trường vì điều đó sẽ giúp họ duy trì được ưu thế trong tương lai, trong khi những nước nghèo ở thời điểm đó - một trăm, hai trăm hoặc ba trăm năm nữa tính từ bây giờ - sẽ phản đối những chính sách cản trở nỗ lực làm giàu của họ. Thậm chí các nước giàu sẽ tiến hành chiến tranh để ngăn không cho các nước nghèo đang phát triển nhanh trở nên giàu đến mức có thể đe dọa trật tự chính trị cũ. (Phải nói thêm là các nước nghèo đang vươn lên sẽ chiến thắng trong các cuộc chiến tranh đó).

Ngoài ra, giữa các chính trị gia còn chia thành hai nhóm: những người có cử tri quan tâm đến trái đất hơn là đến chất lượng cuộc sống trong ngắn hạn (nhóm này ít hơn hẳn) và những người có cử tri nói rằng họ quan tâm đến trái đất, nhưng trong thực tế họ luôn bỏ phiếu ủng hộ tăng trưởng kinh tế chứ không phải bảo vệ môi trường. Nếu bạn ngờ ngợ điều đó thì có thể xem lại hồ sơ bỏ phiếu của các đảng phái môi trường ở những nước dân chủ. Hơn nữa, ai sẽ phải gánh chịu thiệt hại về chính trị và kinh tế khi các nước nghèo cho chúng ta thấy trẻ em nước họ đang chết đói - chính là những đứa trẻ vốn sẽ không chết đói nếu cha mẹ chúng được phép tiếp tục đốt phân bò! Chúng ta thường nhanh chóng trở thành người dễ mủi lòng hơn là trở thành người thân thiện với môi trường, và thực tế là điều đó có gì không tốt đâu?

Vậy có cách nào để giải quyết được sự nóng lên của trái đất và làm cho thế giới này trở nên hấp dẫn hơn trong năm trăm năm nữa? Chúng ta, những công dân của thế kỷ 21 biết rằng có hơn một trăm nguyên tố hóa học và một danh sách dài các loại lực tồn tại trong thế giới tự nhiên. Vào thời Christopher Columbus, con người hầu như chỉ biết có mưa, gió, lửa và đất. Họ cũng không biết gì mấy về cách thức tận dụng mưa, gió và lửa, nhưng chúng ta thì biết, và đương nhiên chúng ta cũng hiểu biết nhiều hơn nữa trong tương lai.

Mưa, gió và lửa có thể và hẳn sẽ giúp thế hệ sau giải quyết được sự nóng lên của trái đất. Tôi giải thích những con số ở trên để chứng minh rằng quy định cắt giảm khí thải vào năm 2050 sẽ không quá chặt chẽ, lý do là rất ít người thực sự muốn đấu tranh cho loại tiêu chuẩn này. Quy định cắt giảm khí thải sẽ chẳng có ý nghĩa gì hết. Công nghệ mới nhầm khai thác gió, mưa và năng lượng mặt trời mới là biện pháp giải quyết vấn đề.

Biến đổi khí hậu do trái đất nóng lên sẽ làm cho cả mưa, gió và hơi nóng đều nhiều hơn trước. Và nếu biến đổi khí hậu làm mức nước biển dâng cao, gây ra những cơn bão mạnh dữ dội hoặc thiêu đốt chúng ta trong bầu không khí oi bức thì cùng lúc đó, nó cũng thúc đẩy chúng ta khai thác triệt để hơn những sức mạnh thiên nhiên cổ xưa ngay khi sức mạnh tăng lên của chúng làm chúng ta lo ngại hơn. Vì biến đổi khí hậu sẽ tạo ra nhiều nguồn năng lượng hơn nên nó cũng sẽ tạo ra một sự phối hợp hoàn hảo để ngăn cản thảm họa trái đất nóng lên. *Tại sao lại như vậy?*

Có một điểm cân bằng mà tại đó, nhiệt độ trái đất ở mức vừa đủ để giúp những nơi lạnh lẽo có đủ ánh nắng mặt trời, những nơi khô hạn có đủ mưa, những nơi tinh mịch sẽ có đủ gió, và quan trọng nhất là con người sẽ có đủ động lực để làm cho các cánh quạt gió, pin năng lượng mặt trời, trạm thủy điện và các công nghệ chưa ra đời khác trở nên tốt hơn, rẻ hơn, phổ biến hơn, sạch hơn, thay thế được cho những nhiên liệu hóa thạch mà chúng ta vẫn đang sử dụng. Mức nhiệt độ cân bằng này cao hơn nhiệt độ hiện tại một chút, có thể sẽ đạt được trong khoảng 50 đến 100 năm nữa (theo phân tích của mô hình trò chơi). Nói cách khác, chính sự nóng lên của trái đất sẽ tự sinh ra chiến lược giải quyết nó, trong đó, mọi người sẽ lựa chọn được một sự kết hợp nào đó giữa công nghệ gió, mưa và nhiệt năng (có thể sẽ có một chút công nghệ sử dụng nhiên liệu hóa thạch nữa). Lý do là khi những nguồn năng lượng này trở nên thừa thãi và được mọi người quan tâm nhiều hơn thì chúng sẽ là giải pháp khả thi để không cho trái đất tiếp tục nóng lên. Những chuyện đó sẽ diễn ra sớm hơn nhiều so với thời điểm tất cả chúng

ta bị nướng chín, bị chét chìm hay bị thổi bay qua mặt trăng, bay qua những vì sao, bay đến tận xứ Oz<sup>1</sup>.

Tôi lạc quan về tương lai dài hạn. Chúng ta đã phải sống trong một thế giới khá nóng, đủ để rất nhiều nghiên cứu thú vị về năng lượng gió, mưa và mặt trời đi vào ứng dụng. Hiện tại, có nhiều cuộc thảo luận nghiêm túc về việc lắp đặt tấm pin mặt trời và thiết bị thu tia vũ trụ trong không gian, và ngày càng nhiều trang trại phong điện đang mọc lên trên khắp thế giới. Hôm nay, việc thực hiện những dự án này đang tốn kém hơn nhiều so với những gì con người sẵn lòng bỏ ra, nhưng ngày mai điều đó có thể không còn đúng nữa. Và tôi tin rằng ngày mai ấy sẽ không quá muộn.

Và khi nhìn về năm trăm năm sau, có thể chúng ta sẽ tìm ra cách đưa con người đến những hành tinh xa xôi để bắt đầu lại từ đầu, mặc kệ hệ mặt trời này, thiên hà này và những gì xa hơn nữa tiếp tục nóng lên.

Hãy nhớ rằng, chúng ta luôn tìm kiếm lợi ích lớn nhất cho bản thân mình.

---

<sup>1</sup> Xứ sở tưởng tượng trong loạt tiểu thuyết thiếu nhi của nhà văn L. Frank Baum (1856 - 1919) (ND).

## LỜI CẢM ƠN



TÁC GIẢ CỦA MỌI CUỐN SÁCH đều rất hạnh phúc với nhiều món nợ. Hẳn nhiên tôi cũng vậy. Tôi đã làm nghề dự đoán và định trước tương lai trong lĩnh vực chính trị dưới vẻ bề ngoài hàn lâm khó hiểu trong gần ba mươi năm. Có ba người đã đóng vai trò quan trọng giúp các nghiên cứu của tôi được biết đến không chỉ trong giới nghiên cứu khoa học chính trị. Michael Lerner đã viết lời giới thiệu cho phần dự đoán của tôi trên tạp chí *Good*. Nhờ bài báo đó, Eric Lupfer, đại diện của tôi ở công ty William Morris Agency đã gợi ý tôi viết một cuốn sách. Nếu không có bài báo của Michael và không được Eric khuyến khích thì tôi không bao giờ nghĩ rằng mọi người lại quan tâm đến lĩnh vực này. Jonathan Jao, biên tập viên nhà xuất bản Random House đã biến ý tưởng của Eric và những trang viết của tôi thành cuốn sách hoàn chỉnh này. Tôi biết ơn sâu sắc ba người vì đã tạo cảm hứng cho tôi. Tôi muốn gửi lời cảm ơn nhiều hơn tới Eric, vì anh không chỉ là một người đại diện. Anh đã làm việc không mệt mỏi, biên tập, sắp xếp nội dung và tạo cảm hứng để làm cho cuốn sách hoàn hảo hơn. Tôi rất hạnh phúc vì anh vừa là bạn, vừa là người hợp tác trong công việc của mình.

Gia đình, ban bè, đồng nghiệp và các sinh viên của tôi cũng đóng góp vô cùng nhiều. Arlene, vợ tôi không chỉ đưa ra những lời nhận xét quý giá cho nhiều phần trong cuốn sách mà còn luôn yêu thương, ủng hộ tất cả những gì tôi làm trong hơn bốn mươi năm chúng tôi chung sống. Con gái Erin và con rể Jason của tôi - những nghệ sĩ chơi kèn French horn - không chỉ chơi một thứ âm nhạc tuyệt vời mà còn làm cho cuộc sống của tôi hài hòa hơn rất nhiều. Con trai tôi, Ethan - một lý thuyết gia trò chơi ứng dụng và là một giáo sư xuất sắc hơn tôi - cùng với vợ là Rebbecca, một học giả Do Thái, nhà giáo dục, cũng đem lại thêm cho cuộc sống của tôi sự yên

ám. Con gái Gwen và con rể Adam, hai trong số những người thời trang nhất, hiểu biết kinh doanh nhất mà tôi biết vừa làm cho cuộc sống của tôi yên bình hơn, vừa nỗ lực không mệt mỏi - và tuyệt vọng - giúp tôi ăn mặc đẹp đẽ hơn. Cả hai vợ chồng đã cho tôi nhiều ý kiến thú vị và những lời nhận xét trung thực khi cuốn sách này hình thành. Thực tế là nhan đề cuốn sách ra đời từ một lần thảo luận ý tưởng với Adam và Gwen. Chính Gwen cũng là một người viết xuất sắc. Tôi cũng muốn gửi lời cảm ơn đặc biệt tới các chị em gái của tôi là Mireille và Judy, là hai giảng viên tuyệt vời và hai tâm hồn đầy sáng tạo.

Martin Feinberg, Sam Gubins, Mary Jackman, Robert Jackman, Russell Roberts, Joseph Sherman và Thomas Wasow đã thảo luận với tôi về cuốn sách với hiểu biết sâu sắc và với tình bạn lâu năm. George Downs, James Morrow, Randolph Siverson và Alastair Smith - các bạn và đồng nghiệp của tôi - cũng có những đóng góp tương tự. Họ đã cùng tôi phát triển một vài ý tưởng trong cuốn sách này. Một người bạn và đối tác trong công việc khác là Harry Roundell cũng là nhân vật chính và trung tâm của nhiều ví dụ trong sách, đồng thời cũng ủng hộ tôi thường xuyên và mạnh mẽ. Các sinh viên khóa học mùa xuân 2008 - James Henry Ahrens, Jessica Carrano, Thomas DiLillo, Emily Leveille, Christopher Lotz, Kathryn McNish, Christian Moree, Deborah Oh, Katherine Elaine Otto, Silpa Ramineni, David Roberts, Andrea Schiferl, Jae-Hyong Shim, Jennifer Ann Thompson, Michael Vanunu, Stefan Villani, Paloma White, Natalie Wilson, Stefanie Woodburn và Angela Zhu, cùng các sinh viên khóa học mùa xuân 2009 là Daniel Barker, Alexandra Bear, Katherine Cheng, Nour El-Dajani, Natalie Engdahl, Sanishya Fernando, Emily Font, Michal Harari, Andrew Hearst, Ashley Helsing, Tipper Llaguno, Veronica Mazariegos, Eric Min, Linda Moon, Shaina Negron, David Schemitsch, Kelly Siegel, Milan Sundaresan, Kenneth Villa, và Yang-Yang Zhou đã sẵn lòng đóng vai trò thí nghiệm, giúp tôi viết nên chương "Dám đổi mới với sự bối rối"! Tất cả họ đều không phải chịu bất cứ trách nhiệm gì về những sai sót trong cuốn sách này, không những thế họ còn giúp tôi giảm thiểu rất nhiều những sai sót đó.

Đồng nghiệp của tôi ở khoa Chính trị học Wilf thuộc Đại học New York và ở Viện nghiên cứu Hoover thuộc Đại học Stanford đã cho tôi sự ủng hộ và cảm hứng vô tận. Tôi không thể mong muốn có môi trường nghiên cứu nào tốt hơn thế. Nhà xuất bản Random House là một đối tác làm việc tuyệt vời. Họ đã làm công việc biên tập một cách xuất sắc và tinh tế, đem lại chất lượng cao nhất cho cuốn sách này xét trên mọi khía cạnh. Tôi muốn cảm ơn sự giúp đỡ của họ.

Cuối cùng, tôi muốn dành một lời tưởng nhớ đến giáo sư Kenneth Organski, người thầy, đồng tác giả và là người bạn của tôi. Ông còn là người tạo cảm hứng đầu tiên cho quyết định áp dụng mô hình dự báo của tôi vào thực tế. Ông qua đời quá sớm, nhưng di sản của ông sẽ còn lại mãi mãi.

## PHỤ LỤC I

### TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ DỰ BÁO TRUNG BÌNH GIA QUYỀN TRONG BÀI TOÁN BẮC TRIỀU TIỀN

Bảng dưới đây liệt kê số liệu chi tiết về một vài người có liên quan trong tổng số 56 nhóm/cá nhân trong trò chơi hạt nhân Bắc Triều Tiên. Nó cũng tổng kết giá trị của biến số tính bằng sức ảnh hưởng nhân với mức độ quan trọng của vấn đề đối với mỗi người chơi (chính là biến quyền lực) và biến số tính bằng tích của sức ảnh hưởng nhân mức độ quan trọng nhân quan điểm của từng nhóm. Các số trong cột  $I \times S \times P$  được cộng lại và chia cho tổng các số trong cột  $I \times S$ . Kết quả chính là trung bình gia quyền, bằng  $1.757.649 : 29.384 = 59,8$ . Điểm số này gần tương đương với lựa chọn “Cắt giảm dần, Mỹ công nhận Bắc Triều Tiên về mặt ngoại giao”.

**Mẫu số liệu và tính toán giá trị trung bình gia quyền**

<i>Người chơi</i>	<i>Sức ảnh hưởng (I)</i>	<i>Tầm quan trọng (S)</i>	<i>Quan điểm (P)</i>	<i>I×S×P</i>	<i>I×S</i>
Choi Myong Nok	4,61	90	0	0	415
Kim Chol Man	3,07	90	0	0	277
Kim Il Chol	4,61	90	0	0	415
Kim Yong Chun	4,61	90	0	0	415
Các tướng lĩnh Bắc Triều Tiên	1,54	75	0	0	115
Paek Hak Num	3,07	90	0	0	277
Yi Ul Sol	3,07	90	0	0	277
Yi Yong Mu	3,07	90	0	0	277
Chang Song U	3,69	90	0	0	332
Chon Pyong Ho	4,61	90	10	4150	415
J. Choso Ren	1,01	80	10	806	81
Những người khác (từ 12 đến 51)	..	...	..	812400	16528
Bộ Tư lệnh Thái Bình Dương (Mỹ)	12,00	90	95	102600	1080
Bộ Ngoại giao Mỹ	22,00	95	95	198550	2090
Bộ Quốc phòng Mỹ	26,00	95	100	247000	2470
Tổng thống Bush	40,00	90	100	360000	3600
Liên hiệp quốc	3,57	90	100	32143	321
ISP/IS = 59,8				1757649	29384

## PHỤ LỤC II

### DỮ LIỆU PHỤC VỤ VỤ KIỆN PHỨC TẠP

<i>Nhóm người chơi</i>	<i>Người chơi</i>	<i>Sức ảnh hưởng</i>	<i>Tầm quan trọng</i>	<i>Quan điểm</i>
Cộng đồng	Các cá nhân bị ảnh hưởng	15,71	80,00	90,00
Cộng đồng	Chính quyền địa phương	11,22	25,00	25,00
Cộng đồng	Báo chí địa phương	8,98	60,00	75,00
Cộng đồng	Báo chí quốc gia	6,73	25,00	25,00
Cộng đồng	Luật sư của nguyên đơn	5,61	80,00	100,00
Cộng đồng	Công đoàn	5,61	80,00	85,00
Cộng đồng	Chuyên gia địa phương	1,12	10,00	25,00
Quốc hội	Người đứng đầu phe Dân chủ	8,82	40,00	75,00
Quốc hội	Đảng viên Dân chủ lâu năm	7,94	30,00	25,00
Quốc hội	Đảng viên Dân chủ địa phương	5,29	30,00	25,00
Quốc hội	Người đứng đầu phe Cộng hòa	3,53	30,00	25,00
Quốc hội	Đảng viên Cộng hòa địa phương	2,65	30,00	60,00
Quốc hội	Đảng viên Cộng hòa lâu năm	1,76	30,00	60,00
Bí mật	Ban giám đốc tập đoàn	7,26	80,00	25,00
Bí mật	Giám đốc cao cấp	7,26	80,00	25,00
Bí mật	Giám đốc chi nhánh	7,26	75,00	25,00
Bí mật	Ban luật sư tập đoàn	3,63	75,00	25,00
Bí mật	Chủ tịch chi nhánh	3,63	60,00	25,00
Bí mật	Luật sư chi nhánh	2,82	80,00	25,00
Bí mật	Luật sư chính	1,61	80,00	25,00
Bí mật	Luật sư cao cấp	1,21	55,00	25,00

Bị đơn	CEO chi nhánh	0,40	60,00	25,00
Bị đơn	Phó chủ tịch tập đoàn	0,40	50,00	25,00
Bị đơn	Ủy ban tập đoàn	0,40	25,00	25,00
Bị đơn	Ban giám sát tập đoàn	0,40	25,00	25,00
Bị đơn	Các luật sư độc lập	0,32	80,00	40,00
Bị đơn	Các luật sư độc lập chính	0,32	75,00	25,00
Bộ Tư pháp	Thứ trưởng	20,29	20,00	60,00
Bộ Tư pháp	Vụ trưởng	16,23	50,00	75,00
Bộ Tư pháp	Trưởng phòng	12,17	75,00	85,00
Bộ Tư pháp	Công tố viên	11,16	85,00	100,00
Bộ Tư pháp	Công tố viên	9,13	75,00	100,00
Bộ Tư pháp	Công tố viên	1,01	60,00	75,00
Chính quyền liên bang	Ủy ban an toàn và sức khỏe nghề nghiệp	13,64	65,00	25,00
Chính quyền liên bang	Cơ quan quản lý	13,64	25,00	25,00
Chính quyền liên bang	Phụ trách vùng ABC	2,73	20,00	80,00
Chính quyền bang	Thứ trưởng Tư pháp	4,55	20,00	75,00
Chính quyền bang	Trưởng phòng Tư pháp	3,18	20,00	75,00
Chính quyền bang	Nhân viên	2,27	20,00	75,00
VP Công tố	Công tố viên	27,03	35,00	50,00
VP Công tố	Phòng chuyên gia	21,62	35,00	80,00
VP Công tố	Trợ lý thứ nhất	21,62	35,00	50,00
VP Công tố	Trợ lý công tố viên	12,16	60,00	60,00
VP Công tố	Cục Điều tra liên bang (FBI)	8,11	20,00	60,00
VP Công tố	Điều tra viên FBI	5,41	40,00	60,00
VP Công tố	Điều tra viên của ABC	4,05	50,00	80,00
<b>Dự báo sơ bộ</b>				<b>60,00</b>

## GIỚI THIỆU TÁC GIẢ



BRUCE BUENO DE MESQUITA là Giáo sư Chính trị học, Đại học New York và là nhà nghiên cứu cao cấp của Viện Hoover, Đại học Stanford. Là một chuyên gia trong lĩnh vực dự báo chính sách, kinh tế chính trị và chính sách an ninh quốc tế, ông có bằng tiến sỹ về khoa học chính trị ở Đại học Michigan năm 1971. Bueno de Mesquita được nhiều người coi là một trong những học giả có ảnh hưởng lớn nhất trong lĩnh vực ngoại giao của Mỹ. Ông là tác giả của mươi lăm cuốn sách và hơn một trăm bài báo cũng như vô số các bài khác trên các tờ báo và tạp chí lớn. Ông đã xuất hiện trên chương trình Today, các kênh tin tức ABC, NBC, CBS, Fox News, Bloomberg TV và al Jazeera International cũng như trên truyền hình ở Brazil, Trung Quốc, Hàn Quốc, Hà Lan và nhiều nơi khác. Cuốn sách trước của ông có tên là *Chiến lược vận động tranh cử*, do ông viết cùng Kiron Skinner, Serhiy Kudelia và Condoleezza Rice đã được xuất bản vào tháng 8/2007. Bueno de Mesquita đã và đang là cố vấn cho nhiều tập đoàn trong lĩnh vực hợp nhất và sáp nhập, pháp lý, quy định, quan hệ với người lao động và thương thảo hợp đồng. Ông là thành viên sáng lập Mesquita & Roundell, LLC, một công ty tư vấn chuyên ứng dụng mô hình lý thuyết trò chơi của ông vào chính trị và kinh doanh.

# TRÒ CHƠI TIÊN ĐOÁN

DỰ BÁO VÀ ĐỊNH TRƯỚC TƯỞNG LAI

Bruce Bueno de Mesquita

*Nguyễn Hằng* dịch

---

Chủ trách nhiệm xuất bản: NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập: NAM AN

Bìa: BIÊN THỦY

Sửa bản in: AN VY

Kỹ thuật vi tính: THANH HÀ

---

## NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 39350973

Fax: 84.8.38437450 - E-mail: [nxbtre@hcm.vnn.vn](mailto:nxbtre@hcm.vnn.vn)

Website: <http://www.nxbtre.com.vn>

## CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Phòng 602, số 209 Giảng Võ, P.Cát Linh, q. Đống Đa - Hà Nội

ĐT: (04)37734544 - Fax: (04)35123395

E-mail: [chinhanh@nxbtre.com.vn](mailto:chinhanh@nxbtre.com.vn)

---

Khổ: 15,5cm x 23cm, số: 152-2010/CXB/08-35/Tre

Quyết định xuất bản số 406A/QĐ-Tre, ngày 31 tháng 5 năm 2010

In 3.000 cuốn, tại Xí nghiệp In Nguyễn Minh Hoàng

In xong và nộp lưu chiểu tháng 6 năm 2010

Nhưng như Bueno de Mesquita cũng chỉ rõ, lý thuyết trò chơi không chỉ phục vụ cho sự nghiệp giải cứu thế giới, nó còn có thể giúp bạn ngay trong cuộc sống hàng ngày, bất kể là một vụ kiện (các luật sư thường tranh luận quá nhiều về tính chất vụ việc và đặt quá ít câu hỏi về động cơ của đối phương), một cuộc bỏ phiếu bầu CEO công ty (thay đổi cách thức bỏ phiếu sao cho có lợi hơn cho ứng viên bạn ưa thích), hoặc thậm chí khi đi mua ô tô (bắt đầu với việc biết chính xác bạn muốn gì, gọi cho từng cửa hàng trong bán kính 80km và chỉ thương lượng qua điện thoại).

Tràn đầy kiến thức, kích thích người đọc và hiệu quả đến bất ngờ, Trò chơi tiên đoán sẽ khiến bạn thay đổi cách hiểu thế giới và kiểm soát được tương lai của mình. Cuộc sống là một cuộc chơi, và cách bạn tham gia cuộc chơi đó sẽ quyết định bạn thắng hay thua.



BRUCE BUENO DE MESQUITA là giáo sư vinh danh Julius Silver chuyên ngành Chính trị học, Đại học New York và là nhà nghiên cứu cao cấp của Viện Hoover, Đại học Stanford. Là một chuyên gia trong lĩnh vực dự báo chính sách, lĩnh vực kinh tế chính trị và chính sách an ninh quốc tế, ông tốt nghiệp tiến sĩ về khoa học chính trị tại Đại học Michigan. Bueno de Mesquita là tác giả của 15 cuốn sách và hơn 100 bài báo cũng như vô số các mục trên các báo và tạp chí lớn. Cuốn sách trước của ông có tên là *Chiến lược vận động tranh cử*, do ông viết cùng Kiron Skinner, Serhiy Kudelia và Condoleezza Rice. Ông sống ở San Francisco và thành phố New York.



## NHỮNG LỜI KHEN TẶNG

“Trò chơi tiên đoán cho thấy có thể dự đoán cách thức giải quyết một xung đột nếu xem xét cẩn thận động cơ hành động của tất cả các bên tham gia. Sử dụng vô vàn dẫn chứng, từ lịch sử xa xưa đến những dòng tít lớn sẽ chạy trên báo trong tương lai, Bruce Bueno de Mesquita cho thấy sức mạnh của cách tiếp cận bằng lý thuyết trò chơi”.

— ROGER B. MYERSON, nhà kinh tế học đoạt giải Nobel, giáo sư Đại học Chicago

“Shakespeare từng nói thơ ca đem lại cho “cái hư không một noi trú ngụ, một cái tên”. Lý thuyết trò chơi không phải hư không, nhưng với những người chưa từng tiếp xúc hoặc hiểu không đúng về nó thì có vẻ đúng là như vậy. Và Bruce Bueno de Mesquita đã theo chân Shakespeare để mở ra cho chúng ta một thế giới mới. Dưới ngòi bút của ông, lý thuyết trò chơi đã trở thành một công cụ hấp dẫn, giúp chúng ta hiểu được mọi vấn đề, từ cách thức bầu chọn tổng giám đốc của một công ty đến những bước ngoặt lớn trong lịch sử cả ở quá khứ và tương lai. Bạn không nên bỏ qua cuốn sách này nếu muốn biết con người ra quyết định như thế nào”.

— R. JAMES WOOLSEY, cựu giám đốc CIA, thành viên danh dự Annenberg của Viện nghiên cứu Hoover, Đại học Stanford.

“Bueno de Mesquita đã rất thành công khi biến nghệ thuật ra quyết định thành một môn khoa học – và ông cũng giúp chúng ta hiểu biết thêm về hoạt động chính trị và kinh doanh. Không cần đến những lời giảng sáo rỗng về khái niệm hợp lý và bất hợp lý, ông vẫn giải thích được cách thức dự đoán hành vi dựa trên lợi ích của mỗi cá nhân và bối cảnh diễn ra sự kiện. Bueno de Mesquita nói rằng ông không hề dùng đến quả cầu pha lê, nhưng cuốn sách này sẽ giúp cho mỗi độc giả tự làm ra quả cầu pha lê cho chính mình”.

— PARAG KHANNA, tác giả cuốn *Thế giới thứ hai* (The Second World)



Giá : 80.000 đ