

Въведение

Как да се държат хората в обществото?

Нашият отговор на този въпрос не засяга етиката и възпитанието. Нямаме за цел да се състезаваме с философите, проповедниците или родителите. Но макар и не толкова възвишена, нашата идея присъства в живота с не по-малка тежест от морала и възпитанието. В тази книга ще говорим за стратегическото поведение. Защото всички ние сме стратези, независимо дали това ни харесва или не. И е по-добре да бъдем добри стратези, отколкото слаби. Тези страници ще ви помогнат да подобрите своите умения при откриване на най-добрата стратегия.

Работата, пък и социалният живот, съдържат в себе си постоянен поток от решения. Каква кариера да изберем, как да управляваме бизнеса си, за кого да се оженим, как да отглеждаме децата си, да се кандидатираме ли за президент... Това е една малка част от съдбоносните избори, които правим. Общият елемент в тези ситуации е един: никога от нас не живее във вакуум. Заобиколени сме от активно проявяващи се индивиди, вземащи решения, чиито предпочитания взаимнодействат с нашите. Това взаимодействие оказва силно влияние върху мисленето и действията ни.

За да илюстрираме това твърдение, нека си представим разликата между решенията, които вземат един гървосекач и един генерал. Когато гървосекачът решава как да отсече гървото, той не очаква то да се съпротивлява, околната му среда е неутрална. Но когато генералът решава как да разбие армията на противника, той трябва да мисли и за отговорните действия на противника. Подобно на генерала, ние също трябва да се съобразяваме със стратегическото мис-

лене на бизнес конкуренти, бъдещи съпруги, а дори и на децата си. Техните цели често са противоположни на нашите, но понякога и съвпадат. От личният ни избор зависи дали ще стигнем до конфликт, или ще предпочетем сътрудничеството. Целта на тази книга е да ви помогне да мислите стратегически, а след това да превърнете тези мисли в действие.

Теория на игрите наричаме онзи раздел от обществените науки, който изучава вземането на стратегически решения. Игрите в тази теория варират от шаха до отглеждането на децата, от тенниса до поглъщането на предприятията, от рекламата до контрола над въоръжаването. Ето какво казва в тази връзка унгарският хуморист Джордж Майкс: „Много жители на континента считат, че животът е игра, англичаните пък смятат крикета за игра.“ Според нас и двете страни имат право.

За тези игри се изискват много и различни умения. Някои по-основни от тях, като например точната стрелба в баскетболния кош, познаването на прецедентите в правото или каменното лице в покера – са от един вид, докато стратегическото мислене е от съвсем друг. Стратегическото мислене започва с основните умения и най-добрите начини за тяхното използване. За да изградите добра защита на своя клиент в съда, трябва да познавате закона. Треньорът по американски футбол трябва да е наясно *колко добре* владее отборът му двата основни компоненти на играта – подаването на пасове и бягането, но трябва да знае и какви са възможностите на противника да се противопостави. Едва тогава той може да избере тактиката си, дали да подаде или да тича напред с топката. А понякога, както в случая с крайно опасното ядрено противопоставяне, стратегическото мислене означава да знаеш кога да не участваш в играта.

Теорията на игрите галеч не е съвършена като наука. По тази причина стратегическото мислене си остава изкуство. Нашата крайна цел е да ви усъвършенстваме в това изкуство, но за целта е необходима здрава основа, изградена върху

елементарни научни концепции и методи. В резултат прибягваме да смесване на двата подхода. Първа глава започва с примери, при които изкуството на стратегическото мислене води до вземането на конкретни решения. Очертаваме някои ефективни стратегии, но не пропускаме да отбележим и откровено несполучливите, както и такива, които са направо лоши, до които играчите прибягват в ситуации от реалния живот. Тези примери загатват за очертаващата се концептуална мрежа. В следващите глави – от втора до четвърта – гледим основите на науката с помощта на специално подбрани примери, всеки от които изгражда представата за определен принцип. След това отделяме внимание на по-специфичните концепции и стратегии, свързани с конкретни ситуации – как да предприемем различни по естество ходове, когато систематичният подход може да бъде използван срещу нас от противниковия играч, как да манипулираме информацията по време на стратегическото взаимодействие. Накрая спираме вниманието ви върху няколко широки категории стратегически ситуации – преговаряне, наддаване на търг, гласуване, създаване на стимули за поощрение, в които ясно може да се наблюдава действието на споменатите принципи и стратегии.

Между науката и изкуството съществува една основна разлика, обусловена от самата им природа. Науката може да бъде овладяна по пътя на систематичното изучаване и логиката, докато усъвършенстването в изкуството се придобива чрез изучаване на образците, упражнение и опит. Нашата ввводна част върху основните научни модели помага за изграждането на някои принципи и свободно очертани правила – например идеята и методът на обратното мислене, разработена във втора глава, и концепцията за Равновесието на Нанш в четвърта глава. От друга страна, изкуството на стратегията при широкото разнообразие от ситуации, в които може би ще се нуждаете от него, изисква доста повече усилия от ваша страна. Всяка ситуация се характеризира със специ-

фични черти, за които трябва да си давате сметка при комбинирането им с общите принципи на науката. Тук единственият начин да подобрите уменията си е индуктивният, тоест – да се запознаете с това, което някой друг вече е сторил преди вас. Ние искаме да подобрим вашият стратегически IQ именно по този начин: като ви предлагаме многобройни примери, включително по едно конкретно изследване във всяка глава, плюс общите изводи в последната.

Примерите варират от най-обикновените, тривиални или забавни случки (които най-често заимстваме от литературата, спорта или киното) до най-страшните (например ядрената конфронтация). Първите са просто леко и приятно превозно средство, с чиято помощ се придвижваме към идеите, свързани с Теорията на игрите. Но второто е нещо съвсем различно: представа на много хора за термоядрената война е твърде ужасна, за да позволява рационален анализ. В същото време Студената война вече е минало и се надяваме, че игрово-теоретичните аспекти на надпреварата във въоръжаването и Карибската криза могат да бъдат изследвани в посока на тяхната стратегическа логика вече отстрани, без да се докосваме до емоционалното им съдържание.

В много отношения изследването на конкретните примерни случаи прилича на онова, което сте правили в бизнес колежа. Всеки случай е свързан с конкретни обстоятелства и ви подканва да приложите принципите, които сме обсъждали в съответната глава. Така откриваме точната стратегия за съответната ситуация. Някои случаи са с отворен край, но това често се случва и в реалния живот. Понякога категорично решение просто няма. Тогава, за да се справим със ситуацията, сме принудени да използваме неготам свършени решения. Задълбоченият анализ на всеки конкретен случай преди началото на дискусията е най-добрият начин да вникнем в идеите – далеч по-добър от механичното изчитане на текста. С оглед усвояването на максимални практически умения, последната глава предлага подборка от кон-

кретни случаи, свободно градирани от по-леките към по-сложните по отношение на решението.

Нашата надежда е че в края на книгата, след прочитането ѝ, вие ще станете по-добър мениджър, специалист по преговорите, спортист, политик и родител. Предупреждаваме обаче, че част от стратегиите, подходящи за постигането на тези цели, може би няма да спечелят любовта на вашите съперници. Ако искате да сте честни с тях, просто им разкажете за тази книга.

Първа част

Първа глава

Десет разказа за стратегията

Започваме с десет истории за стратегията, подбрани от различни житейски ситуации и насочващи към някои предварителни мисли за начините, по които трябва да се играе играта. Мнозина от вас са се сблъскали с подобни истории в живота и вероятно ще стигнат до правилното решение – или след известен размисъл, или по пътя на пробата и грешката. Други може би ще бъдат изненадани от отговорите, но главната цел на тези примери не е изненадата. Нашата цел е да покажем широкото присъствие на подобни ситуации в живота, а също така да подчертаем, че огромната част от тях могат да бъдат решени по пътя на методичния размисъл.

В по-следващите глави ще превърнем този размисъл в нещо като готови рецепти за ефективна стратегия. Приемете тези истории като десерт, който ви се поднася преди основното ястие. Тяхното предназначение е не да ви нахранят, а само да разгразнят апетита ви.

I. Изберете едно число

Може да ви прозвучи странно, но ви предлагаме да поиграете една игра срещу нас. Избрали сме си едно число между 1 и 100, вие трябва да отгатнете кое е то. Ако го сторите от първия път, ще получите 100 долара.

Всъщност ние изобщо няма да ви платим тази стотачка. Ще ни излезе твърде скъпо, защото в хода на играта ще ви дадем няколко полезни съвета. Но въпреки това си представете, че ще получите тези пари.

Шансът да познаете числото от първия път е доста нищожен – едва едно на сто. За да повишим този шанс, ще ви дадем право на пет опита, като след всяко погрешно предположение ще ви казваме къде горе-долу се намирате – близо или далеч от нашето число. Разбира се, наградата за намиране на правилния отговор веднага е най-голяма. Ако отгатнете на втория път, ще получите 80 долара. На третия падаме на 60, на четвъртия на 40, а на петия – на 20. В случай, че не отгатнете числото и на петия път, играта свършва и вие не получавате нищо.

Готови ли сте? Ние също. В случай, че се чудите как се играе срещу книга, може да ви уверим, че това наистина е доста трудно, но не и невъзможно. Достатъчно е да влезете в сайта artofstrategy.info и да играете онлайн. Ние от своя страна може да отгатнем как ще играете и ще отговорим със съответната стратегия.

Първото ви предположение е 50, нали? Това е най-често срещаното число при първи опит, но уви, в случая е твърде голямо.

Втори опит на 25? След 50, това е най-често срещаното предположение. Съжаляваме, но то е твърде малко. Следващото най-често предположение е 37. Страхуваме се обаче, че и 37 е твърде малко. Ами 42? Съжаляваме, но и то е малко.

Сега е времето да направим пауза и да анализираме ситуацията. Вие вече сте наясно, че търсеното число е по-голямо от 42 и по-малко от 50. Предстои ви последният, пети опит, който може да ви донесе някакви пари. Вариантите са седем: 43, 44, 45, 46, 47, 48 и 49. Кое е числото, според вас?

До този момент гадаехте по начин, който разделя интервалите на две равни части, а вие избрахте средата. Това е идеалната стратегия в игра, при която числото се избира случайно*. Извличате максимално количество информация от

* Техническият термин за този вид стратегия на търсенето е *минимизиране на ентропията*. – Б. авт.

всяко предположение и това води да най-бързото възможно откриване на търсеното число.

Говори се, че изпълнителният директор на *Microsoft* Стивън Балмър използвал тази игра при интервюирането на кандидатите за работа в корпорацията. За него правилният отговор бил 50, 25, 37 и 42, защото искал да се увери, че кандидатът подхожда по най-логичния и ефикасен начин към решаването на проблема.

Но нашият отговор е малко по-различен. В случая с Балмър числото е избрано произволно, следователно най-подходяща е инженерната стратегия „раздели множеството на две и усвоявай“. Извличането на максималната информация от всяко предположение има за цел намаляване на общия им брой, което на свой ред увеличава шансовете за спечелване на по-голяма сума. Ала в нашия случай числото *не* е избрано произволно. Помните ли какво казахме в началото? Че ще играем така, сякаш наистина ще ви плащаме. Но парите, които евентуално бихте спечелили, на нас няма да ни бъдат възстановени от никого. Колкото и да ви обичаме затова, че сте си купили нашата книга, повече обичаме себе си. Искаме да задържим парите за нас, вместо да ги дадем на вас и по тази причина избираме трудно за отгатване число. Задайте си въпроса разумно ли е да изберем 50? Това би ни струвало цяло състояние.

Ключовият подход при Теорията на игрите е да се поставите на мястото на противника. Ние сторихме именно това и преценихме, че предположенията ви ще бъдат първо 50, след това 25, а после 37 и 42. Вникването във вашата игрална тактика значително намалява шансовете ви да отгатнете нашето число, а оттам се редуцира и сумата, която евентуално бихте ви платили.

Споделянето на тези разсъждения преди края на играта представлява голям шанс за вас. Вие вече сте вътре в реалната игра и знаете, че последният шанс може да ви донесе 20 долара. Е, кое число избрахте?

49?

Поздравления. Но за нас, а не за вас. Защото отново пагнахте в капана. Избраното от нас число е 48. Всичките онези приказки за откриване на трудното число посредством правилото за разделяне на интервалите бяха прах в очите. Ние искахме да изберете 49, за да спасим своето 48. Нали помните, че няхахме за цел да ви даваме пари?

За да спечелите играта, вие трябва да сте на крачка прег нас. Разсъжденията ви би трябвало да звучат горе-долу така: „Те искат да избира 49, затова аз ще предпочета 48.“ Разбира се, ако ние на свой ред допускаме подобна съобразителност от ваша страна, вероятно щяхме да изберем 47, а дори и 49.

Но целта на тази игра не е в това да докажем, че сме двойка егоистични професори или някакви ловки фокусници. Целта е да покажем по категоричен начин в какво се състои същността на играта, да ви накараме да се съобразявате със стратегията и целите на останалите играчи. Когато се опитвате да откриете едно произволно избрано число, наясно сте, че то не се крие. С помощта на инженерното мислене може да разделите секторите и да гадаете най-доброто от себе си. Но ако играете игра, тогава задължително трябва да отчетете и стратегията на противника, а също така и начините, по която тя влияе на вашите решения.

II. Да спечелиш, като загубиш

Признаваме си доброволно, че гледахме *Сървайвър. И*, честно казано, не бихме оцелели на този остров. Ако случайно успяхме да издържим на глада, останалите участници със сигурност щяха да ни изгонят заради това, че сме прекалено интелектуални. Предизвикателството за нас беше друго – да се опитаме да отгатнем как ще се развият събитията. Не бяхме изненадани от факта, че възпълният нудист Ричард Хатч надхитри и победи останалите участници, спечели

челвайки един милион долара в шоуто на CBS. Той разполагаше с едно изключително ценно качество – да мисли стратегически, без да го демонстрира открито.

Това пролича с особена сила в последния епизод на шоуто. Останали бяха само трима играчи. Съперници на Ричард бяха 72-годишният Руди Бьох, бивш морски „тюлен“, и 23-годишната Кели Уигълсуърт, по професия гиг за речно плаване. Последното изпитание беше да пазят равновесие върху забит кол, като с едната ръка докосват цдола. На финала отиваше онзи, който се задържи най-дълго. И нещо особено важно: победителят имаше право да избере съперника си за този финал.

На пръв поглед това приличаше на поредното изпитание за физическа издръжливост. Но я помислете още мъничко. И тримата състезатели си дават сметка, че най-популярният сред тях е Руди. Ако успее да стигне до финала, той има всички шансове да стане краен победител. Ричард от своя страна може само да се надява, че Кели ще бъде негова съперница на финала.

Два са начините, по които това може да се случи. Единият е Кели да победи в изпитанието на коловете и да избере за финала Ричард. Другият е Ричард да спечели и да избере Кели. Ричард може да разчита, че Кели ще избере него. Тя също си дава сметка за популярността на Руди и със сигурност ще предпочете да се яви на финала срещу Ричард.

По всичко личи, че ако някой от тези двама победи в последното изпитание, той със сигурност ще избере другия. Следователно Ричард ще се опита да остане в играта най-малко до отпадането на Руди. Но тук имаше друг проблем: трайният съюз между Ричард и Руди до този момент. Ако Ричард спечели и не избере Руди, това ще накара Руди (и приятелите му) да се обърнат срещу него – един факт, който може да му коства победата. Един от най-хитрите обрати в правилата на *Сървайвър* е възможността отпадналите претенденти да гласуват за крайния победител. По тази причи-

на всеки трябва да внимава за начина, по който отстранява конкурентите си.

От гледна точка на Ричард последното изпитание може да протече по три начина:

1. Руди печели, след което избира Ричард. Но в този случай най-вероятният победител е Руди.
2. Кели печели. Тя е достатъчно интелигентна, за да си дава сметка, че трябва да елиминира Руди, а след това да се изправи срещу Ричард.
3. Ричард печели. В случай, че избере Руди за финала, той ще бъде победен. Ако избере Кели, тя също може да го победи, защото Ричард ще изгуби подкрепата на Руди и многобройните му привърженици

След внимателна преценка на вариантите Ричард стига до заключението, че за него е най-добре да загуби. Той иска елиминирането на Руди, но като прехвърли мръсната работа на Кели. Най-добрият му ход би бил да остави Кели да спечели. На всичкото отгоре тя има най-големи шансове да спечели последното изпитание, тъй като се намира в най-добра форма от тримата, тъй като работи като гиз на открито, и вече е спечелила три от предишните четири изпитания.

Допълнителен бонус за Ричард се явява и фактът, че си спестява мъчителните усилия да балансира върху кола по горещите лъчи на слънцето. В самото начало на надпреварата водещият Джеф Пробст предлага парченце портокал на всеки, който реши да се откаже. Ричард слиза от кола и приема портокала.

Четири часа и единайсет минути по-късно Руди прави опит да смени позицията си, губи равновесие и пада от кола. Кели избира Ричард за свой съперник на финала, а Руди му дава подкрепата си. Така Ричард Хатч става първият шампион на шоуто *Сървайвър*.

След като вече нещата са се случили,, всичко може да изглежда лесно. Това, което прави поведението на Ричард толкова впечатляващо, е начинът, по който той успява да предвиди хоговете на участниците, преди те да се случат.* Във втора глава ще ви предложим някои инструменти, с чиято помощ може да предвидите развоя на играта и дори да имате шанс в някое от следващите издания на *Сървайвър*.

В цялата книга ще се сблъсквате с подобни вметки, които ние наричаме „разходка до гимнастическата зала“. С тяхна помощ ще може да надникнем поотблизо в детайлите на играта, която е обект на вниманието ни. В случая например може да отбележим, че Ричард би могъл да изчака, за да види кой ще отпадне пръв. Ако това е Кели, той би могъл да победи Руди, а след това да избере Кели, вместо да остави победата на Руди и да се изправи на финала срещу него. Освен това би могъл да прояви малко съобразителност и да допусне, че Кели е достатъчно интелигентна, за да направи същите заключения и да отпадне рано от изпитанието с кола. В следващите глави ще ви покажем как да използват по-систематичен подход към съответната игра. Крайната цел е да промените подхода си към стратегическата ситуация по начин, който ще ви донесе победата. Разбира се, като отчитаме факта, че невинаги ще разполагате с достатъчно време за анализ на всички възможни варианти.

III. Безгрешната ръка

Дали спортистите притежават добрият шанс, който наричаме „безгрешна ръка“? Понякога имаме чувството, че Йо Мин просто не може да пропусне да вкара в баскетболния кош, а Сашин Тендулкар няма как да не направи „сенчъри“ на игрището за крикет. Спортните коментатори отдавна са забелязали тези дълги успешни серии и обявяват, че съответният спортист има „безгрешна ръка“. Но според професорите по

* За съжаление Ричард не демонстрира подобна предвидливост относно данъците, които трябва да плати за спечеления милион. На 16 май 2006 г. той е осъден на 51 месеца затвор за укриване на данъци. – Б. авт.

психология Томас Гилович, Робърт Валоун и Еймъс Тверски това е погрешна интерпретация на действителността.

Те твърдят, че ако играем достатъчно дълго на ези-тура, монетата неизбежно ще влезе в продължителна серия на едната или другата позиция. Психолозите подозират, че спортните коментатори използват термина „безгрешна ръка“ при подобни ситуации в някой спорт поради липса на по-дълбоки прозрения по въпроса. Коментаторите се опитват да намират модели в нещо, което представлява една продължителна серия от хвърляне на ези-тура в рамките на дълъг игрови сезон. И предлагат един госта по-задълбочен тест. За баскетбола те вземат под внимание кошете, отбелязани от определен играч, отчитайки последователността на успешните удари, като се отчитат процентите на успеваемост за правенето на повторен кош след един успешен такъв. Същата система се прилага и за опити, следващи неуспешни удари. За безгрешна ръка може да се говори само в случай че съществува много по-голяма вероятност един успешен удар да бъде последван от друг такъв, а не от пропуск.

Тестът е проведен с баскетболния отбор „Филаделфия-76“, а резултатите от него доказват несъстоятелността на теорията за „безгрешна ръка“. Когато гаден играч вкара, шансовете за успех на следващият му опит значително намаляват. И обратно – когато пропусне, вероятността да вкара при нов опит става доста по-голяма. Това важи дори за Анрю Тони – играч с репутацията на отличен стрелец, способен на дълги серии. Дали не става въпрос за „стробоскопична ръка“ – както е при мигащите осветителни тела? Светва-угасва, светва-угасва?

Теорията на игрите обаче предлага друга интерпретация. Въпреки че статистическите наблюдения отричат наличието на серии при успешната стрелба, те не отхвърлят възможността някой от добрите играчи, които са в серия да не грешат, да повлияе на мача по друг начин. Разликата между серийната стрелба и безгрешната ръка се проявява във взаимозависимостта между нападателната и отбрани-

телната стратегия на отбора. Да допуснем, че Андрю Тони действително притежава безгрешната ръка. Това означава, че противникът ще започне да го пази с повече играчи, което неизбежно ще намали процента на успешната му стрелба.

Но това съвсем не е всичко. Когато защитата се концентрира върху действията на Тони, някой от неговите съотборници ще остане свободен и ще има по-голям шанс за успешна стрелба. Казано иначе, безгрешната ръка на Тони води до по-добро *отборно* представяне на „Филаделфия-76“, въпреки по-слабото *индивидуално* представяне на самия Тони. Оттук следва, че дълги серии от успешни попадения в коша, наречена „безгрешна ръка“, могат да бъдат разглеждани като следствия от серии от добри представяния на целия отбор.

Подобни явления се наблюдават и в редица други колективни спортове. Безупречното покритие на противника от крайните защитници в американския футбол подобрява качеството на подаваните пасове, а добрият ресивър получава по-голяма свобода на действие, тъй като противникът е принуден да пази плътно изявените звезди на отбора. На финала на световното първенство по футбол през 1986 г. аржентинската звезда Диего Марадона не може да вкара гол, но брилянтните му пасове през немската защита доведоха до отбелязването на два гола за аржентинския отбор. Играчът-звезда не може да бъде оценяван само по отбелязаните попадения. Далеч по-важен е неговият принос за представянето на отбора като цяло и статистиката категорично доказва това. В хокея на лед например индивидуалното представяне се оценява не само от вкараните голове, но и от головите пасове, които имат същата тежест.

Има случаи, при които един играч асистира дори сам на себе си, когато едната му „безгрешна“ ръка помага на другата. Звездата на „Кливленд Кавалиърс“ Леброн Джеймс пише и се храни с лявата ръка, но предпочита да стреля в коша с дясната (въпреки че лявата му ръка е по-добра от ръцете на много играчи в NBA). Съответно отбраната на противника

знае, че той е десняк и взема мерки да парира стрелбата му с дясна ръка. Но не се ограничава да го прави само в тези случаи, тъй като не забравя, че този играч стреля не по-малко добре и с лявата.

Какво се случва, когато Леброн набляга в тренировките на лявата си ръка? Противниковата защита реагира с повишено внимание към стрелбата му с лявата ръка. В резултат на това дясната му ръка получава значително по-голяма свобода на действие. Подобрението на стрелбата с лявата ръка води до по-ефективна стрелба с дясната. В конкретния случай лявата ръка не само знае какво прави дясната, но и активно ѝ помага да го извърши.

Ние отиваме още една стъпка напред. В пета глава доказваме, че когато лявата ръка е по-силна, тя дори може да бъде използвана не толкова често. Мнозина от вас са изпитали това странно чувство – най-вече при играта на тенис. Ако вашият бекхенд е по-слаб от форхенда, противниците ви бързо се научават да насочват топката именно към бекхенда ви. Съответно вие обръщате внимание на недостатъка си и започвате да тренирате упорито този удар. След известно време двата ви удара се изравняват като ниво и противникът вече не може да се възползва от по-слабия ви бекхенд. Топките му започват да се разпределят равномерно, а това дава по-добрия ви форхенд и доказва ползата от тренировките на по-слабия ви удар.

IV. Да водиш или да не водиш

В 1983 година, след първите четири гонки на финала за Купата на Америка, яхтата *Либърти* на Денис Конър водеше с 3:1 победи в серията от седем надпревари. Сутринта преди петия тур на борда на *Либърти* са оставени каси с шампанско, а на яхтата за зрители съпругите на екипажа са облечени в червено-синьо-бели фланелки и шорти, готови да отпразну-

вам победата и да бъдат снимани с мъжете си, постигнали 132-ата поредна победа на САЩ. Но не им било писано.

Още на старта *Либърти* получава предимство от 37 секунди, тъй като *Австралия II* тръгва преди началния изстрел и трябва да се стартира отново. Австралийският шкипер Джон Бъртранг опитва да скъси разстоянието като се измества далеч вляво по курса, надявайки се да улови евентуална промяна в посоката на вятъра. Денис Конър предпочита да остане отгъсно. Но рискът на Бъртранг се оказва оправдан. Вятърът променя посоката си с пет градуса в полза на *Австралия II*, която печели тази гонка с 1 минута и 47 секунди преднина. Конър е критикуван заради стратегическия си провал да не последва курса на съперника. След още две гонки *Австралия II* печели състезанието.

Състезателните регати предлагат едно интересно наблюдение, обратно на стратегията „следвай лидера“. Обикновено водещата яхта копира стратегията на догонващата. Когато тя се отклони в дадена посока, същото прави и водачът. Това става дори когато е ясно, че стратегията на догонващата яхта е погрешна. Защо? Защото при състезателните регати (за разлика от танците) да си близко няма значение. Важна е единствено победата. Когато си лидер, най-сигурният начин да останеш начело е да копираш действията на преследвача си, без да ти е нужно да ги разбираш.*

Борсовите анализатори и икономическите експерти също обичат да се поддават на тази сялно имитираща стратегия. Водещите анализатори са материално заинтересувани да следват основната група и да правят прогнози като тези на всички останали. По този начин те не рискуват хората да си променят мнението за техните способности. От друга страна, новодошлите в бранша са склонни да прилагат рискова стра-

* Тази стратегия става невалидна след промяната на правилата, допускащи участието на повече от две яхти. Дори ако те са само три, лидерът трябва да избира коя от останалите да следва – разбира се, ако те поемат в различни посоки. – Б. авт.

мегия, като прогнозираят недвижжан бум или катаклизми. Обикновено техните прогнози не се сбъдват, а авторите им потъват в забвение. Но от време на време има и изключения, предсказанията се сбъдват и тогава тези „оракули“ се прочуват.

Конкуренцията в областта на индустрията и новите технологии предлага допълнителни доказателства за това. В света на персоналните компютри компанията *Dell* е известна не толкова с иновациите си, колкото със способността си да предлага стандартизирани технологии на пазара на достъпни цени за широкия потребител. Повече нови идеи идват от компании като *Apple* и *Sun*, и други новосъздадени компании. Рисковите иновации са техният единствен шанс да завладеят част от пазара. Това състояние на нещата не е валидно единствено при високотехнологичните продукти. Компанията *Procter & Gamble*, която е еквивалент на *Dell* при производството на памперси, патентова изобретението на *Kimberley-Clark* за многократно залавящи се пристягащи ленти за памперси и благодарение на него възвръща водещата си позиция на пазара.

Има два начина да заемеш второто място. Да имитираш това, което вършат другите (както при състезателните регати), или да изчакаш евентуалния успех или провал на нововъведенията (както в компютърната промишленост). В бизнеса изчакването е по-изгодно, защото, за разлика от спорта, победителят рядко взема всичко. По тази причина пазарните лидери не възприемат стратегията на новациите преди са се уверили, че тя наистина е изгодна.

V. Това съм аз

Мартин Лутер отказва да се отрече от нападките си към властта на папата и католическата църква с думите: „Не се отричам от нищо, защото това би означавало да направя компромис със съвестта си. А това нито е правилно, нито е безопасно.“ След което подчертава своята безкомпромисност:

„Това съм аз. Друг не мога да бъда.“ Непримириемостта на Лутер се базира на божествената му позиция. Когато дефинираш какво е праведно, няма място за компромиси. Неговата твърдост има дълбоки и дългосрочни последици: атаките му срещу католическата църква довеждат до протестантския реформизъм и коренно променят средновековната католическа църква.

По подобен начин Шарл дьо Гол използва силата на непримириемостта, за да се превърне в мощен играч на арената на международните отношения. Биографът му Дон Кук пише: „Дьо Гол е в състояние да създаде власт за себе си единствено със своята волева твърдост, интелигентност и чувство за преговореност на съгбата.“ Но най-много от всичко у него има непримириемост. По време на Втората световна война, в качеството си на самообявил се лидер на една победена и окупирана държава, той съумява да победи преговори лично с Рузвелт и Чърчил. През 60-те години на XX век неговото президентско „Не!“ променя редица решения на Европейската икономическа общност (ЕИО) в полза на Франция.

Но как непримириемостта помага на този човек в хода на преговорите? Когато Дьо Гол заема твърда позиция по даден въпрос, останалите участници в преговорите са изправени пред две възможности – или да я приемат, или да я отхвърлят. Например той лично успява да задържи Англия извън Европейската икономическа общност, при това на два пъти – през 1963 и през 1968 г.. Останалите страни са принудени да приемат неговото вето, защото обратното би означавало разпадане на ЕИО. Но Дьо Гол прави внимателна преценка на своята позиция с оглед нейното приемане. Това обаче оставя по-голямата (несправедливо голяма) част от плячката за Франция. Непримириемостта на Дьо Гол отнема на другата страна в преговорите всякакви шансове да направи ново, взаимно приемливо предложение.

Но това е по-лесно на гуми, отколкото на дела. Причините са две. Първата произтича от факта, че пазарлъците обик-

новено отчитат повече неща от днешната торта на масата. Усещането за прекалена алчност от ваша страна може да накара другите участници да загубят охота към бъдещи преговори с вас. Или, ако все пак има такива, те ще демонстрират по-голяма твърдост, за да възвърнат поне част от това, което според тях е било загубено. На личностно равнище нечестно постигната печалба може да развали не само бизнес отношенията между партньорите, но и личните. Биографът Давид Шьонбрун критикува шовинизма на Дьо Гол: „Човеешките взаимоотношения са устройени така, че онзи, който не обича, рядко бива обичан. А онзи, който не желае приятели, обикновено няма такива. Отказът на Дьо Гол от приятели нанася вреда на Франция.“ Най-удачната стратегия за далечното бъдеще може да се окаже компромисът в краткосрочен план.

Вторият проблем е свързан с точната преценка относно необходимата степен на непримиримост. Лутер и Дьо Гол го правят с помощта на силния си характер, но това е свързано с определена цена. Непримиримост в характера не е нещо, което човек може да включва и изключва по желание. Непримиримостта може да изтощи опонента и да го тласне към отстъпки, но може да направи и така, че малки загуби да доведат до катастрофални провали.

Фердинанд го Лесепс е бил инженер със средни умения, които обаче компенсират с изключителна воля и силно въображение. Той е известен като строителя на Суецкия канал при едни почти невъзможни условия на работа. Лесепс отказва да се съобрази с невъзможното и успява да изпълни проекта. Когато обаче по-късно се опитва да използва същия метод за прокопането на Панамския канал, стига до пълен провал*.

* Суецкият канал е на морското равнище. Прокопането му е сравнително лесно, тъй като почвата е пясъчлива. В Панама положението е съвсем различно – високи хълмове, езера и непроходима джунгла. Лесепс се проваля в опита си да копае до морското равнище. Доста години по-късно каналът е прокопан от инженерните войски на армията на САЩ, които използват коренно различен подход – изграждането на поредица от шлюзове с използването на езерата по трасето. – Б. авт.

Пясъците в долината на Нил отстъпват пред волята му, но не и тропическата малария. Проблемът на Лесенс се крие в неотстъпчивия му характер. Дори когато битката е загубена, той отказва да приеме поражението.

Възможно ли е да постигнем управляема неотстъпчивост? Идеално решение няма, но съществуват редица помощни средства за постигане на набелязаните цели. Те ще бъдат тема на глава седма.

VI. Стратегическо отслабване

Синди Наксън-Шехтър решава да свали килограми. По принцип знае какво трябва да направи: да ограничи храната и да прави повече физически упражнения. Тя знае всичко за хранителната пирамида и за коварните калории в безалкохолните напитки. Но нищо не се получава. След раждането на второто си дете е качила 20 килограма, които упорито отказват да се стопят.

Това е причината да приеме офертата за помощ на телевизионния канал ABC. На 9 декември 2005 г. Синди се появява в едно фотостудио в Манхатън, където я молят да облече бански. Но тя не е носила подобно облекло от 9-годишната си възраст и не е склонна да го направи точно в този момент.

Декорите са като за реклама на бански костюми в *Sports Illustrated*. Прожектори и камери, пред които Синди се изправя оскъдно облечена в жълто-зелен бански. Продуцентите съобразително са включили отопление, за да се чувства тя добре. Щрак, усмивка. Щрак, усмивка. Какво всъщност си въобразява тя? Щрак и толкоз.

Ако всичко протече както трябва, Синди се надява, че тези снимки никога няма да видят бял свят. Според условията на договора ѝ с програмата *Праймтайм* те трябва да бъдат унищожени, ако през следващите два месеца тя успее да свали 7,5 килограма. През това време няма да получава помощ. Ника-

къв инструктор, никакъв треньор, никакви специални диети. Тя вече знае какво трябва да направи. Нужна ѝ е малко допълнителна мотивация, за да започне веднага, без отлагане.

Сега мотивацията е налице. Не успее ли да свали обещащите килограми, снимките ѝ по бански ще се появят в най-гледаното време на ABC. Вече е подписала с тях изричното разрешение за това.

Седем килограма и половина за два месеца изглеждат напълно постижими, но задачата няма да е лесна. В рамките на този срок влизат няколко вече уговорени партита, включително и коледните празници. Тя не иска да рискува с изчакване до Нова година и трябва да започне незабавно.

Синди е знаела всичко за опасностите, съпътстващи наднорменото тегло: повишен риск за диабет, сърдечни усложнения, смърт. Но това не ѝ е било гостатъчно, за да започне да отслабва. Тя се страхува повече, че бившият ѝ приятел може да я види с увиснали телеса по бански на екрана на една от националните телевизии. Няма никакво съмнение, че той ще бъде сред зрителите на програмата. За това непременно ще се погрижи най-гобратата ѝ приятелка.

Лори Едуардс не харесва нито външния си вид, нито начина, по който се чувства. Допълнителната работа като барманка никак не ѝ помага, тъй като в заведението е заобиколена от красиви 20-годишни момичета. Опитвала е какви ли не диети – „Уейт Уочърс“, „Саут Бийч“, „Слим-фаст“ и групи подобни. Начинът ѝ на мислене обаче е погрешен и тя има нужда от нещо, което да я накара да промени посоката. Когато споделя с приятелките си за шоуто, всички са на мнение, че това е най-голямата глупост, която е направила в живота си. Камерите запечатват не само обърканото изражение на лицето ѝ и нейната несигурност, но и много повече.

Рей също иска да отслабне. Той е младоженец на гвайсет и няколко години, но изглежда на четирийсет. Разходката му по спортни бански на червения килим не е приятна гледка. Щрак, усмивка. Щрак, усмивка.

Но той няма избор. Съпругата му настоява да отслабне и иска да му помогне. Предлага заедно да пазят диета, а след това прави решителната крачка и също облича бански. Тя не е дебела колкото Рей, но не е и съвсем готова за снимки по бански костюм.

Нейната уговорка е е съвсем различна от тази на Синди. Тя няма нужда да се качва на кантара. Тя не е длъжна даже да сваля килограми. Снимките ѝ ще бъдат показани само ако Рей не сваля килограми.

Това автоматически вдига летвата за Рей. Става така, че ако не изгуби част от телото си, той ще изгуби съпругата си.

В крайна сметка четири жени и една брачна двойка оголват душите си и много още пред камерите. Но защо го правят? Те не са екхибиционисти. Продуцентите на шоуто са ги подбрали с изключително внимание. Никой от петимата не желае снимките му да се появяват в ефир и всички вярват, че това няма да се случи.

Тези хора залагат в една игра срещу собственото си бъдеще. Днешното им „аз“ желае промяна, почиваща на диети и упражнения. А бъдещото „аз“ мечтае за сладолед пред телевизора. В повечето случаи печели именно бъдещото, защото то има последната дума. Решението на задачата е да бъдат променени стимулите за бъдещото „аз“, така че то да поеме в посока, която би променила поведението му.

В гръцката митология Одисей страстно желае да слуша омайните песни на сирените. Той знае, че ако позволи това на бъдещото си „аз“, то ще насочи кораба му към скалите. По тази причина се завързва за мачтата, в буквалния смисъл на думата. Преди това заповядва на моряците да запушат ушите си с восък. В диетологията този метод е известен с наименованието „стратегия на празния хладилник.“

Синди, Лори и Рей отиват още по-далеч. Те се поставят в една трудна ситуация, от която могат да излязат единствено чрез диетата. Някой ще каже, че е по-добре да разпола-

гаме с голям избор. Но ако разсъждаваме стратегически, ще открием, че често може да се справим по-добре, ако намалим възможностите за избор. Томас Шелинг разказва как атинският генерал Ксенофон води сражение с гръб към бездънна пропаст. Той умишлено избира тази позиция, защото това лишава бойците му от избор. Наясно с опасността, „с гръб, опрян в стената“, те постигат победата.

По същия начин Кортес потопява корабите си в Мексиканския залив. Решението му е одобрено от екипажите. Малобройната му войска, наброяваща едва шестстотин души, е изправена пред дилемата или да победи многобройната армия на ацтеките, или да загине. Ацтеките имат възможност да отстъпят навътре в сушата, докато бойците на Кортес не могат нито да отстъпят, нито да дезертират. Така, лишавайки своите хора от избор, мореплавателят увеличава шансовете им за победа. И тя наистина е постигната.*

Това, което помага на Кортес и Ксенофон, свършва добра работа на Синди, Лори и Рей. Два месеца по-късно, тъкмо навреме – за деня на влюбените Св. Валентин, Синди е отслабнала с 8 кг. Рей е свалил 11 кг и е пробил нови две дупки на колана си. Основен мотив да започнат диетата е заплахата, но когато колелото се завърта, те вече го правят за собствено добро. Лори отслабва със 7,5 килограма още през първия месец. Въодушевена от този успех, тя продължава в същия дух. В края на втория месец е свалила още 6,5 килограма. Тези 14 кг означават рокли два размера по-малки и около 14 % по-малко общо тегло. Приятелките ѝ вече не смятат, че участието ѝ в шоуто е безумна идея.

На този етап едва ли ще бъдете изненадани от новината, че един от нас беше сред организаторите на въпросното шоу. Ако бяхме озаглавили тази книга *Стратегическо отслабване*, със сигурност щяхме да продадем по-голям тираж. Уви, не го

* За победата на Кортес допринася и още един факт – дълбоката вяра на ацтеките, че срещу тях се е изправил бледоликият бог Кетцалкоатл с огнен пръчка в ръка. – Б. авт.

направихме. А в шеста глава ние отново ще се върнем върху различните стратегически ходове от подобен характер.

VII. Дилемата на Бъфет

В една своя статия в коментаторската секция на един вестник „Оракулът на Омаха“ Уорън Бъфет предлага реформа в набирането на средства за предизборни кампании. Идеята му е индивидуалните дарения да се вдигнат от 1000 на 5000 долара, но да се забранят всички останали. Никакви корпоративни капитали, никакви пари от профсъюзите, никакви средства от съмнителни сдружения. Това звучи прекрасно, но няма никакви шансове да бъде прието.

Реформата във финансирането на кампаниите не може да мине по простата причина, че трябва да бъде гласувана от онези законодатели, които най-много ще загубят от нея. Местата, които заемат, зависят пряко от техните умения за набиране на предизборни средства.* Как ще накарате хората да тръгнат срещу собствените си интереси? Поставете ги в ситуацията, известна като „затворническа дилема“.**

Е, нека предположим, че един ексцентричен милиардер (не аз, моля ви!) прави следното предложение: „След като въпросният законопроект е обречен, аз – нека се представя с инициалите Е. Б. – предлагам един милиард до-

* В периода между 1992 и 2000 г. Дан Ростенковски е единственият действащ конгресмен, който губи кампанията си за втори мандат. Всички останали печелят. Това са 604 от 605 представители в Конгреса, или 99,8 %. А самият Ростенковски губи в момент, в който е обвиняем по 17 закононарушения, включително рекет, възпрепятстване на правосъдието и финансови злоупотреби. – Б. авт.

** Въпреки наложилата се популярност на израза „затворническа дилема“, ние предпочитаме да използваме множественото число, защото сме на мнение, че когато в събитията участват двама или повече затворници, дилема просто няма. – Б. авт.

лара на партията, която даде най-много гласове за неговото приемане. Ще го направя по абсолютно законен начин, тъй като „меките“ пари позволяват всякакви варианти.“ Тази дяволска интерпретация на Теорията на игрите без съмнение ще осигури безпрепятственото приемане на законопроекта в Конгреса, при това без да струва нито цент на нашия Е. Б. (който в крайна сметка съвсем няма да се окаже толкова ексцентричен).

Поставете се на мястото на някой депутат от Демократическата партия. Ако сте убеден, че републиканците ще гласуват в подкрепа на законопроекта, а вие гласувате срещу него и загубите, това ще означава да погарите един милиард на своя противник, осигурявайки му политическа доминация през следващите десет години. Следователно нямаме полза да гласувате срещу него, ако републиканците го подкрепят. Но в случай, че те гласуват „против“, вие имате всички шансове да спечелите един милиард долара.

Това означава само едно: както и да постъпят републиканците, демократите трябва да гласуват в подкрепа на законопроекта. Естествено, същото важи и за републиканците. Те трябва да подкрепят законопроекта, независимо от поведението на демократите. В крайна сметка и двете партии подкрепят законопроекта, а нашият ексцентричен милиардер прокарва идеята си безплатно. Като бонус Бъфет сочи, че ефективността на плана му „ще хвърли светлина върху абсурдното твърдение, според което парите нямат влияние върху гласуването в Конгреса.“

Тази ситуация се нарича „Затворническа дилема“, защото двете страни са принудени да действат срещу взаимните си интереси.* В класическия вариант на затворническата

* Активните участници в тази игра са губещи, но външните хора могат да извлекат полза от нея. Действащите политици със сигурност ще бъдат недоволни от предложената реформа на предизборните кампании, но всички ние, обикновените граждани, ще имаме полза от нея. – Б. авт.

гилема полицията разпитва поотделно двамата заподозрени. Всеки от тях е предупреден, че ако признае пръв, ще получи много по-лека присъда в сравнение с обратния случай. По този начин и двамата се изкушени да направят признания, въпреки че несъмнено биха спечелили повече, ако си държат езика за гъбите.

Жив пример за това откриваме в романа *Хладнокръвно* на Труман Капот. Ричард („Дик“) Хиклок и Пери Егуард Смит са арестувани за жестокото убийство на семейство Клътър. Свидетели на престъплението няма, но затворник, който доносници на полицията, издава техните имена. По време на разпита двамата са противопоставени един на друг. Капот пише създава мислите, които блуждаят в главата на Пери:

...Това беше само поредният опит да му влязат под кожата... Като онези измислици за очевидец... За жив очевидец... Това не може да бъде. Или пък?... Ех, ако можеше да си поговори с Дик! Но ченгелата ги разделиха. Дик беше в килия на друг етаж. Сигурно са му пробутали същия номер. Той е умен, страшно убедителен като артист. Но психиката му е слабичка и лесно изпада в паника... „Избил си всички в къщата, преди да си тръгнеш.“ Нямахме да се учуди, ако цял Канзас знае наизуст тази фраза. Тези тук са разпитвали стотици заподозрени и със сигурност са повдигнали обвинения срещу десетки от тях. А той и Дик са две бройки повече, нищо друго...

Пръв признава Дик, а след това и Пери.* Такава е играта. Проблемът с колективното действие е вариант на затворническата гилема, но при него става въпрос за много повече от гвама затворници. В детската приказка за котката, на

* Всеки един от тях се надява на по-добра съдба след признанието, но в случая това не става – и двамата са осъдени на смърт. – Б. авт.

която ѝ слагат звънче, мишката стига до заключението, че животът ще бъде много по-сигурен, ако се окачи звънче на котката. Проблемът е кой ще рискува живота си, за да го стори.

Този проблем е общ за мишките и хората. Как омразни тираны да контролират големи групи хора за продължително време? Защо един хулиган може да тероризира цяло училище? И в двата случая едновременните действия на мнозинството имат голям шанс за успех.

Но комуникацията и координацията при подобни действия е изключително трудна, а потисниците добре знаят това и вземат мерки да я направят още по-трудна. Когато хората решават да действат индивидуално с надеждата да бъдат последвани от останалите, неизбежно възниква въпросът „кой ще е първ?“ Такъв лидер със сигурност ще плати скъпо – със счупен нос, а може би и с живота си. Наградата му ще бъде посмъртна слава или просто благодарност. Някои хора гържат на понятия като чест и гълг, но масата е на мнение, че загубата е по-голяма от ползата.

На XX конгрес на КПСС Хрущов е първият, който се осмелява да заклеми сталинските репресии. След драматичната му реч анонимен глас от залата му задава въпроса какво е правил през цялото това време. Хрущов го приканва да стане и да се представи, но залата мълчи. „Това правех и аз“, отговаря новият съветски лидер.

Всеки индивид действа в свой интерес, а резултатът за групата е катастрофален. Затворническата дилема е може би най-разпространената и най-трудна игра от теорията на игрите, затова в трета глава отново ще се върнем към нея и ще видим какво още може да се направи. Тук е мястото да подчертаем, че няма никакви гаранции за благополучен изход не само от нея, но и от всяка друга игра. Много икономисти, включително и ние, възхваляват предимствата на свободния пазар. Теорията за тази позиция се основава на ценовата система, която управлява индивидуалното поведе-

ние. Но при повечето стратегически взаимоотношения отсъства невидимата ръка на цените, която да ръководи действията на хлебаря, месаря и всички останали. Следователно няма причина да очакваме, че резултатът от играта ще бъде добър за участниците в нея и за обществото като цяло. Понякога доброто владеене на играта не е достатъчно, защото човек трябва да е сигурен, че участва в подходящата игра.

VIII. Разнообразявайте игрите

Такаши Хашияма вероятно е изпитвал трудности при вземането на решения. Известните аукционни къщи „Сотбис“ и „Кристис“ му правят привлекателни оферти за продажбата на търг на колекцията от художествени произведения на компанията му, чиято стойност е 18 милиона долара. Вместо да избере някоя от тях, Хашияма им предлага играта с камъка, хартията и ножицата. Да, добре сте чули. В тази игра камъкът чупи ножицата, ножицата реже хартията, а хартията покрива камъка.

„Кристис“ избират ножицата, а „Сотбис“ – хартията. Ножицата реже хартията, в резултат на което „Кристис“ печелят поръчката, която им носи близо 3 милиона долара комисиона. Възможно ли е Теорията на игрите да окаже влияние в ситуация с толкова високи залози?

Очевидно е, че при такъв тип игра нищо не може да се предвиди. Ако представителите на „Сотбис“ знаят, че „Кристис“ ще изберат ножицата, те със сигурност биха избрали камъка. Но в случая няма значение какво ще избереш, защото винаги има и по-добър вариант. Оттук и заключението, че противникът не трябва да предвиди нашият избор.

При подготовката за играта „Кристис“ търсят помощта на местните експерти – в случая децата на техните служители, които я играят всеки ден. Според 11-годишната Алис „Всички знаят, че се започва с ножицата“. Нейната сестра-

близначка Флора добавя своето мнение: „Камъкът е твърде очевиден, а ножицата реже хартията. Те са новаци и за тях ножицата със сигурност е най-добрият избор.“

„Сотбис“ прибягват до друга тактика. Според тях това е игра на шанса, в която няма място за стратегия. Хартията е избор като всеки друг.

Интересното в тази ситуация е, че и двете страни са отчасти прави. Ако „Сотбис“ избере случайна стратегия – с равни шансове за камъка, ножицата и хартията, изборът на „Кристис“ ще бъде еднакво добър. Всеки от предметите има трийсет и три процента шанс да спечели, трийсет и три процента шанс да загуби и трийсет и три процента шанс да остане неутрален.

Но „Кристис“ не правят случаен избор, следователно „Сотбис“ би трябвало да се вслушат в мнението за най-вероятния избор и да вземат съответните мерки. Действително всеки знае, че най-често се започва с ножицата. По тази причина изборът на „Сотбис“ би трябвало да бъде добрият стар камък – любимецът на Барт Симпсън.

В този смисъл и двамата участници в играта допускат грешка. Предвид факта, че „Сотбис“ нямат стратегия, усилията на „Кристис“ губят своя смисъл. Но предвид техните усилия, „Сотбис“ би трябвало да прибягнат до стратегическото мислене.

При отделната игра не е трудно да избираме случайно. Но подходът става значително по-труден, когато играта се повтаря. Смесването на игрите не означава ротация на стратегиите по предвидим начин. Противникът ще забележи и използва тази система с такава лекота, с каквато ще забележи и повторението на една и съща стратегия. Когато сме сватем и разнообразяваме своите игри, най-важното е да го правите по *непредвидим* начин.

Но повечето хора попадат в капана на предвидимостта. Най-лесно ще откриете това онлайн, където компютърните програми бързо откриват повтаряемостта на система-

та ви и я разбиват. В стремежа си да „разбъркват картите“ играчите често прекаляват с ротацията на стратегиите си. Това води до изненадващия успех на „лавинната“ стратегия: камък, камък и пак камък.

Хората се влияят и от последната стратегия на противника. Ако „Сомбис“ и „Кристис“ бяха избрали ножицата, играта щеше да започне отново. Според Флора „Сомбис“ би трябвало да очаква „Кристис“ да избере камъка (за да победи тяхната ножица). Това би трябвало да ги накара да зложат на хартията, за да принудят „Кристис“ да остане с ножицата. Разбира се, и тази формула може да се окаже погрешна. Защото, ако беше правилна, „Сомбис“ би трябвало да зложат на камъка и да спечелят.

Представете си какво би се случило, ако съществуваше формула за определяне кой точно ще бъде обект на поредната данъчна ревизия. С нейна помощ бихте могли да проверите дали това ще бъдете вие, при това още преди да сте внесли дължимите данъци. В случай, че формулата ви посочи като такъв, вие със сигурност ще потърсите начин да „поправите“ сумата на приходите си, в обратен случай ще чакате по-благоприятен момент. Но ако ревизията е неизбежна, бихте предпочели да кажете истината. Резултатът е ясен: предвидимостта в действията на данъчната служба водят до заключението, че тя винаги ще прави ревизия не на когото трябва. Очаквайки съдбата си, тези които знаят, че ще бъдат проверени, честно декларират своите доходи. Но другите – онези, на които ревизията се е разминала, само собствената съвест ги задължава да постъпят коректно. Когато обаче формулата за избор на данъчните е неясна, всички данъкоплатци са изправени пред опасността от ревизия и това автоматически ги прави по-коректни.

Важността на смесената стратегия лежи в основата на Теорията на игрите. Идеята е проста и интуитивна, но за да бъде практически полезна, се нуждае от известни подобрения. Не е достатъчно тенисистът да знае, че трябва да

изпраща топката както към форхенда, така и към бекхенда на противника. Той трябва да има представа дали да търси форхенда в 30 % от ударите си, или примерно в 64 %. Това изцяло зависи от сравнението между двата вида удари. В пета глава предлагаме методика за отговор на тези въпроси.

А сега бихме искали да ви предложим един последен коментар. Големият губец в играта с камъка, ножиците и хартията не е „Сотбис“, а мистър Хашияма. Неговият избор на играта предлага равни шансове на двете аукционни къщи да спечелят комисионата. Но вместо да им позволи да си разделят тази сума, той би могъл да проведе свой собствен търг. И двете фирми са готови да проведат въпросния търг при 12 % комисиона.* Защо тогава да не спечели онази от тях, която предложи най-ниското число? „Правилно ли чух 11 %? Единайсет първи път, единайсет втори път...“

IX. Никога не давайте равен шанс на баламата

Ето какъв съвет получава от баща си комарджията Скай Мастерсън в *Мъже и мацки*:

„Рано или късно някой ще ти извади неразпечатано тестване карти и ще ти предложи залог. Например че ще извади вале пука от това чисто ново тестване, което ще ти пръсне сайдер в ухото. Не приемай такъв залог, синко. Бъди сигурен, че ако се хванеш, ушите ти ще се напълнят със сайдер.“

В контекста на тази история лежи една оферта на Нейтън Демройт към Скай Мастерсън. Той предлага да се

* Стандартната комисиона при тези търгове е 20 % за първите 800 000 долара, след което пада на 12 %. Четирите картини на мистър Хашияма са продадени за общата сума от 17,8 милиона, което прави комисиона от 2,84 милиона. – Б. авт.

обзалажат, че Майнги ще прогаде повече щрудел, отколкото чийзкейк. Разбира се, Нейтън вече знае отговора (щрудел) и очаква Скай да заложу на чийзкейка.*

Този пример със сигурност ще ви се стори краен. Разбира се, че никой не би приел подобен облог. Но дали наистина е така? Вижте какво става с фючърсните сделки на Чикагската фондова борса. Когато някой спекулант ви предложи фючърсна сделка, той може да спечели пари само ако вие изгубите пари.**

Ако сте производител на соя, която искате да прогадете на някоя бъдеща дата, фючърсният договор ви застрахова срещу евентуалните колебания на цените. Същото важи и в случай че сте производител на соево мляко и се нуждаете от покупка на известно количество соя в бъдещето. Тогава този договор е застраховка, а не хазартен риск.

Но обемът на сключените сделки на борсата недвусмислено сочи, че хората, които се занимават с покупко-продажба на ценни книжа, не са нито фермери, нито производители. За тях тези сделки са сделки, при които общата *сума е нула* (за да спечели някой, някой трябва да загуби със същото количество). Сключвайки сделка помежду си, и двете страни търсят печалбата. Едната от тях ще загуби. Това е същността на играта с обща *сума нула*. Няма как да спечелят и двете страни.

Това е парадокс. Нима е възможно всеки от участниците в подобен вид сделки да се надява, че ще надхитри другия? Тук

* Тук трябва да уточним, че Скай изобщо не се вслушва в съветите на баща си. Само минута след офертата той предлага на Нейтън да се хванат на бас, че не знае цвета на собствената си папионка В случая Скай не може да спечели. Ако Нейтън знае какъв цвят е папионката му, той ще приеме баса и ще спечели. Но се оказва, че той не е сигурен и отказва баса. Това си е чист комар, разбира се. Скай прави своя залог с единствената надежда, че Нейтън ще се откаже. – Б. авт.

** Покупката на акции е нещо по-различно от сключването на фючърсен договор. При акциите вашият капитал помага за по-бързото разрастване на съответната компания, следователно печелите както вие, така и компанията – Б. авт.

нещо не е наред. Защо сте убедени, че ще загуби гругият, а не вие? Да допуснем, че не разполагате с никаква вътрешна информация. Ако някой ви предлага да сключите фючърсна сделка, евентуалната ви печалба ще бъде загуба за него. Защо мислите, че сте по-умни от тях? Не забравяйте, че желанието им да търгуват с вас означава точно обратното: те се мислят за по-умни от вас.

Този парадокс е още по-виден в покера – нещо, с което играчите трябва да се справят най-вече при вдигането на залога. Ако някой от играчите залага само на сигурно, гругите бързо разбират това и започват да пасуват. Това означава, че въпросният играч никога няма да спечели голям под, защото който се реши да влезе в играта, най-вероятно ще има силна карта от неговата. В крайна сметка този слаб играч е обречен на загуба. За да накараш противника да влезе в играта, когато имаш силна карта, трябва да му внушиш, че може би блъфираш. Трябва да го правиш често, като от време на време наистина блъфираш. Всичко това води до една интересна дилема. Искаш блъфовете ти да минават и да печелиш със слаба карта, но в крайна сметка това не може да ти донесе кой знае какви печалби. За да накараш гругите играчи да вдигат твоите залози, от време на време задължително трябва да им позволяваш да те хващат в блъф.

Но в хода на играта участниците постепенно опознават стила си и става все по-трудно да ги накараш да участват в доминирани от теб залози. Предлагаме ви един пример от турнира за професионалисти, в който участват Ерик Линдгрен и Даниел Негреану – двама от най-добрите играчи в света.

...Негреану усеца слабата карта на противника и вдига залога с двеста хиляди долара. „Заложих двеста и седемдесет, остананаха ми само двеста хиляди“ – обяснява той. А Ерик погледна чиповете ми и попита: „Колко ти остананаха?“ След което заложил всичко, което имаше.“ Според правилата на турнира Негреану разпола-

га с 90 секунди да плати, рискувайки да изгуби всичките си пари, ако Линдгрен не блъфира. Другата възможност е да пасува, прощавайки се със значителната сума, която вече е заложил.

„Не допусках, че може да е толкова глупав – добавя Негреану. – Всъщност, това не беше глупост, а един добре премерен ход. Той знаеше, че аз зная и не мога да допусна, че той може да предприеме един толкова глупав ход. Така че като направи един така наречен „глупав“ ход, това на практика се превърна в един гениален ход.“

Ясно е, че не бива да играем покер с такива шампиони, но кога точно да рискуваме? В прочутото си изказване Гручо Маркс отбелязва, че няма никакво желание да членува в клуб, който е готов да го приеме за член. По същите причини ние може да откажем залозите, които хората ни предлагат. Дори е нормално да чувстваме безпокойство и когато печелим на търг. Самият факт, че сме предложили най-висока цена, показва, че другите не ценят толкова високо предмета, за който сме надгавали. Резултатът от спечелването на един търг може да се изтълкува с това че сме платили по-висока цена от колкото трябва. Това се нарича „проклятието на печелившия“.

Всяко действие, предприето от другите, ни говори какво знаят те по въпроса. Ние трябва да го прибавим към собствените си познания и да го използваме като насока за своите действия. Как да надгаваме, за да не се проклинаме след евентуалната печалба? Този въпрос ще обсъдим в десета глава.

Има някои правила на играта, които ни помагат да получим равен шанс с противника. Едно от тях е да допуснем размяната на изкривена информация с по-малко информирани участници в играта, за да им дадем възможност те да изберат на какво да зложат в даден облог. Ако Нейтън Детройт предварително беше решил да приеме всякакъв облог от страна на Скай, неговата вътрешна информация нямаше

да му свърши работа. Участниците на фондовите борси, валутните пазари и всякакви други финансови средища са свободни в избора си. На някои тържища, като например Лондонската фондова борса, действат специални правила. Дилърът, към когото се обръщате, е длъжен да обяви цените „купува“ и „продава“ на съответните акции още *преди* да чуе от вас коя страна на сделката ви интересува. Без тази предпазна мярка дилърите могат да се възползват от вътрешната информация за лично обогатяване, а предпазливостта на външните инвеститори, които се страхуват да не бъдат измамени, може да доведе до рухването на борсата. Цените „купува“ и „продава“ не са еднакви. Разликата между тях се нарича марж. На бързо ликвидните пазари този марж е много малък, а това означава, че при поръчките за покупко-продажби почти няма скрита информация. В осма глава отново ще разгледаме ролята на информацията.

10. Теорията на игрите може да бъде опасна за вашето здраве

Късна вечер в Ерусалим. След продължително заседание двама американски професори (единият от които съавтор на тази книга) спират такси, за да се приберат в хотела. Шофьорът ни взема за богати туристи, шумно засвидетелства своята обич към Америка и обещава да ни превози на по-ниска тарифа, без да включва апарата. Естествено, ние приемаме обещанието му с известна доза скептицизъм. Защо един напълно непознат човек ще предложи да ни вози на по-ниска тарифа, след като ние сме готови да заплатим сумата, отчетената от апарата? Как може да знаем дали това не е трик, за да ни измъкне повече пари?

Но, от друга страна, ние не сме обещали да му платим повече от това, което показва апарата. И съответно налагаме шанките на експерти в Теорията на игрите. Ако започ-

нем пазарлък и преговорите стигнат до загънена улица, ще трябва да си търсим друго такси. Но ако изчакаме да бъдем превозени до хотела, позицията ни ще бъде далеч по-силна. Освен това в този град трудно се хваща такси.

Пристигнахме. Шофьорът ни поиска 2500 израелски шеке-ла (2,75 американски долара). Но дали това беше справедлива цена? В Израел всички се пазарят и Бари предложи 2200. Шофьорът беше възмутен. „Невъзможно е да се измени погодно разстояние за тази сума“, обяви той. После, без да предлага други варианти, заключи вратите на колата и подкара като бесен по обратния маршрут, без да се съобразява със светофарите и пешеходците. Дали не ни беше похитил, за да ни закара в Бейрут? Нищо погодно. След като стигнахме мястото, той най-безцеремонно ни изрита от колата и изкрещя:

– А сега може да проверите докъде ще стигнете с вашите 2200 шеке-ла!

Успяхме да хванем друго такси. Шофьорът включи апарата и ни закара до хотела точно за 2200 шеке-ла.

Загубеното време със сигурност не струваше 300 шеке-ла. Но иначе историята си я биваше. Тя доказва колко е опасно да се пазариш с хора, които все още не са прочели книгата ни. Иначе казано, човек никога не трябва да пренебрегва гордостта и ирационалното поведение на другата страна. Понякога е по-добре да те изпързаят, особено ако става въпрос за гребни стотинки.)

От тази история извлякохме и друга поука. Не бяхме проявили достатъчно далновидност. Може да си представите колко по-силна щеше да бъде позицията ни, ако бяхме започнали пазарлъка *след* излизането от таксито. (Разбира се, при наемането на такси трябва да се използва обратната логика. Ако съобщите на шофьора къде искате да отидете, преди да се качите, може и да останете без такси. Затова първо се качвате, а след това казвате адреса.)

Няколко години след като поместихме тази история, в пресата получихме следното писмо:

Драги професори,

Със сигурност не знаете името ми, но вероятно ще си спомните за мен. Бях студент в Ерусалим, който поработваше като шофьор на такси, за да си помага. В момента работя като консултант и случайно попаднах на книгата ви, преведена на иврит. Може би ще ви бъде интересно да научите, че и аз споделих нашата обща история с други клиенти. Да, онази вечер наистина беше късно. Но за всичко останало моите спомени са различни от вашите.

По онова време ходех на лекции и карах такси. Почти не ми оставаше време да се видя с младата си жена. Затова често я вземах в колата, на предната седалка. Тя си мълчеше, но вие допуснахте голяма грешка, като не я включихте в разказа си.

Всъщност апаратът ми беше повреден, но вие нямаше да ми повярвате. А аз бях твърде уморен, за да обяснявам. Поисках ви 2500 шекела – една съвсем коректна цена. Дори се надявах, че ще закръглите сумата на 3000. Петдесет цента бакшиши едва ли представляват проблем за богати американци като вас.

Не повярвах на ушите си, когато разбрах, че искате да ме измамите. Отказът ви да платите една съвсем справедлива цена ме излагаше в очите на съпругата ми. Макар и беден, аз не можех да приема мизерната ви оферта.

Американците са убедени, че всички трябва да бъдат доволни от трохите, които им се подхвърлят. Затова реших да ви дам един малък урок в играта на живота. Ние със съпругата ми имаме вече двайсетгодишен брак, но още се смеем на глупавите американци, които се разкарваха цяла нощ по улиците на Ерусалим, за да спестят двайсет цента.

*Искрено ваш
(името ще бъде спестено)*

В интерес на истината изобщо не сме получавали подобно писмо. Измислихме го, за да илюстрираме един критичен момент в Теорията на игрите: всеки трябва да вниква в гледната точка на другия играч. Трябва да отчитаме какво знае той, какво го мотивира, а дори и мнението му за самите нас. Тази идея е илюстрирана от прословутото златно правило на Бърнард Шоу: „Не прави на другите това, което не искаш те да направят на теб“, защото техните предпочитания може би са различни. Когато мислим стратегически, трябва да положим изключителни усилия да вникнем в гледната точка и съображенията на другите участници в играта, включително и на онези от тях, които пазят мълчание.

Всичко казано дотук води до обобщаващо заключение: дори когато сме убедени, че играем една определена игра, тя винаги е част от друга, по-голяма игра. Винаги съществува една по-голяма игра.

Очертанията на това, което предстои

Всички примери и илюстрации дотук ни дават бегла представа за принципите, върху които се гради стратегическото мислене. Нека ги обобщим с няколко „назидателни“ думи.

Помислете за числото 48, когато се чудите какво иска да постигне противника. Спомнете си за майсторството, с което Ричард Хатч предвижда бъдещите ходове на съперника, за да вземе правилното решение. Примерът с „безгрешната ръка“ категорично показва валидността на физическия закон „на всяко действие има равно противодействие“, който е не по-малко валиден и при стратегията. Ние не живеем във вакуум, следователно не може да приемем, че когато променим своето поведение, всичко останало ще си остане същото. Успехите на Дьо Гол при преговорите доказват максимата, че „блокиралото колело трябва да бъде сма-

зано“.* Но невинаги е лесно да бъдеш неотстъпчив, особено когато трябва да демонстрираш по-голям инат от неотстъпчивия си опонент. Той, същият труген опонент, може би е твоето бъдещо „аз“, особено когато става въпрос за упражняване на диета. Битката или спазването на диетата с гръб до стената положително ще усили твоята решителност.

В *Хладнокръвно* и историята за котката със звънчето проличава колко трудно се постигат резултати, изискващи координация и индивидуална саможертва. При технологическата напревара, също като при ветроходните регати, иновационната стратегия е дело на изоставащите. А лидерите са склонни да ги копират.

Древната игра с камъка, хартията и ножицата подчертава стратегическото предимство на непредвидимостта. Подобно поведение има допълнително предимство да прави живота мъничко по-интересен. Нашите таксиметрови приключения напомнят, че другите играчи не са роботи, а хора. И решенията им се оцветяват от гордост, раздразнение и още куп емоции. Когато се поставяш на мястото на другите, трябва да се съобразяваш с тях, а не със себе си.

Може да продължим с още поучителни примери, но това едва ли е най-добрият начин на методическо мислене по отношение на стратегическите игри. Друг трябва да бъде подходът към тази тема. Разглеждаме принципите поотделно, независимо дали става въпрос за всеотдайността, сътрудничеството или смесеният подход. Разглеждаме типичните за тях примери и изясняваме принципа като цяло. А вие получавате възможността да приложите този принцип при анализа на конкретния случай (case study) в край на всяка глава.

* Може би сте чували израза „скърцащо колело“. Но блокиралото колело се нуждае от много повече смазка. Разбира се, понякога се налага то просто да бъде ремонтирано. – Б. авт.

Case study: Разнообразието на избора

Ние сме на мнение, че почти всичко в живота е игра – включително онова, което на пръв поглед съвсем не прилича на игра. Предлагаме на вашето внимание един въпрос от теста за кандидат-студентите за магистратура по бизнес администрация (МВА). За съжаление, известни неясноти по отношение на авторските права ни лишават от възможността да го цитираме пряко, но това не бива да ни спира. Кой от следващите отговори е правилен?

- A. 4π квадратни инча
- B. 8π квадратни инча
- C. 16 квадратни инча
- D. 16π квадратни инча
- E. 32π квадратни инча

Добре, добре. Признаваме, че отсъствието на въпрос ви поставя в неизгодно положение. Но въпреки това сме убедени, че ще откриете отговора. Достатъчно е да си наложите шанката на експерт по Теорията на игрите.

Конкретен анализ

На пръв поглед най-логичният отговор е C. Но той единствен се различава от останалите и по тази причина най-вероятно е грешен. Фактът, че измервателната единица е квадратен инч, предполага присъствието на пълен квадрат във всеки от отговорите: 4π, 16π и т.н.

Това е добро начало, доказващо наличието на добри аналитични способности. Но ние все още не сме започнали да използваме Теорията на игрите. Помислете за играта на индивидуа, който задава този въпрос. Каква е неговата цел?

Той (или тя) иска верен отговор от хората, които са вникнали в проблема. И погрешен от онези, които не са вникнали.

Следователно погрешните отговори трябва да бъдат внимателно подбрани – така че да изглеждат вероятни за хората, които нямат представа за верния отговор. Да вземем за пример следния въпрос: колко фута се съдържат в една миля? Отговори като „жираф“, а дори и 16π очевидно няма да привлекат вниманието на никого.

Сега да разгледаме нещата от обратната страна. Да речем, че правилният отговор е 16 квадратни инча. На какъв тип въпроси подхожда отговорът 16 квадратни инча, който от своя страна би допуснал възможността и за 32π квадратни инча? Те не са много. Никой няма да прибави това π към числото на вероятния отговор само за забавление. „Знаеш ли, че новата ми кола изминава 10π мили с един галон бензин?“ Не, няма начин. Оттук следва, че числото 16 трябва да отпадне като верен отговор.

А сега да обърнем внимание на двата пълни квадрата – 4π и 16π . Нека допуснем, че правилният отговор е 16π квадратни инча. Проблемът може би се крие във въпроса какво е лицето на кръг с радиус 4 ? Формулата за измерването на лицето на кръга е πr^2 на квадрат. Но ако някой е забравил как изглежда тя, лесно би могъл да я сбърка с $2\pi r$ – формулата за дължината на окръжността. (Да, ние знаем, че дължината се измерва в инчове, а не в квадратни инчове, но онзи, който допуска подобна грешка, едва ли ще обърне внимание на тази малка подробност.)

Нека отбележим, че ако $r = 4$, $2\pi r$ ще се равнява на 8π . Това със сигурност ще подхлъсне играча към грешния отговор B . Той може би ще прибегне и до формулата $2\pi r$ на квадрат, което ще го насочи към 32π , тоест отговор E . Възможно е да пренебрегне π и да се насочи към 16 , или отговор C . Накрая, не е изключено да забрави за квадрата и радиуса и да използва πr като повърхнина, което ще го насочи към 4π , или отговор A . В случай, че верният отговор наистина се окаже 16π , ние може да посочим редица основателни причини да изберем и оста-

налите варианти. Благодарение усилията на съставителите на теста, всички те са много добри грешни отговори.

Ами ако 4π е верният отговор? (в смисъл, че $r = 2$) Нека не пренебрегваме най-често допусканата грешка, а именно, че хората бъркат обиколката на кръга с неговото лице. В случай, че кандидатът използва погрешната формула $2\pi r$, той пак ще получи 4π , но с неправилни съставни части. По принцип съставителите на теста играват ли ще имат нещо против, ако даден кандидат получи верния отговор по погрешен път. Следователно 4π може да се окаже правилният отговор в несъразмерно голям процент, просто защото го него ще стигнат твърде много хора, които нямат представа за какво става въпрос.

Спираме дотук. Убедени сме, че верният отговор е 16π . И сме прави. Вземайки предвид целите на съставителите на теста, може да отгатнем това дори без да знаем въпроса.

Разбира се, не ви съветваме да попълвате този и други тестове, без да сте се запознали с въпросите. Приемаме, че сте достатъчно интелигентни, за да стигнете до верните отговори и без тях. Естествено, само ако ви е известна формулата за лицето на кръга. Но нищо не се знае. Ще има и случаи, при които няма да имате представа какво означава даден отговор, или просто ще ви липсват познания по темата, свързана с въпроса. Тогава сте длъжни да опитате подобна игра с компонентите на теста, която може би ще ви насочи към верния отговор.