

ЗМІСТ

Передмова до українського видання.	8
Передмова	10
ВСТУП. Як слід поводитись у суспільстві?	15

ЧАСТИНА I

РОЗДІЛ 1. Десять історій про стратегію.	21
РОЗДІЛ 2. Ігри, які можна виграти за допомогою зворотного логічного міркування	57
РОЗДІЛ 3. Розв'язання дилеми в'язнів	97
РОЗДІЛ 4. Прекрасна рівновага	143

ЧАСТИНА II

РОЗДІЛ 5. Вибір і випадковість	189
РОЗДІЛ 6. Стратегічні ходи.	229
РОЗДІЛ 7. Роблячи стратегії переконливими	261

ЧАСТИНА III

РОЗДІЛ 8. Трахтування інформації та маніпулювання нею.	301
РОЗДІЛ 9. Співпраця й координація	345
РОЗДІЛ 10. Аукціони, торги і конкурси.	383
РОЗДІЛ 11. Ведення переговорів	425
РОЗДІЛ 12. Голосування.	455
РОЗДІЛ 13. Стимули	487
РОЗДІЛ 14. Ситуаційні аналізи	517
Рекомендована література	559
Розв'язання	563
Примітки	574
Алфавітний покажчик	595

РОЗДІЛ 1

Десять історій про стратегію

Почнемо десятима історіями про стратегію, взятими з різних царин, й попередньо поміркуємо про те, як вам краще зіграти. Багато хто, наразившись на схожі проблеми в щоденному житті, трохи обдумає їх або ж методом спроб і помилок дійде правильного рішення. Для інших же деякі відповіді можуть бути несподіваними, але несподіванка – не головна мета цих прикладів. Ми прагнемо показати, що такі ситуації всепроникні, що вони продукують логічний набір запитань, методичне обмірковування яких дає результат.

У наступних розділах ми перетворюємо ці міркування на рекомендації для ефективної стратегії. Ставтеся до цих історій, як до десерту перед головною стравою. Їх розроблено, щоб пробудити ваш апетит, а не для того, щоб напхати шлунок.

№1. Вгадайте число

Вірите чи ні, а ми вас попросимо зіграти в гру проти нас. Ми обрали число від 1 до 100 і ваша мета його вгадати. Якщо вгадаєте з першої спроби, ми заплатимо вам 100 \$.

Звісно ж, ми не збираємося платити вам 100 \$, нам би це влетіло в копійчку. Особливо, з огляду на те, що впродовж гри ми будемо всіляко допомагати вам вгадувати. Але, коли гратимете,

ми б хотіли, щоб ви уявляли, начебто ми й справді маємо намір вам заплатити; і ми теж гратимемо з думкою про це.

Шанс правильно назвати число з першої спроби доволі малий: лише один зі ста. Тому, щоб збільшити ваші перспективи, дамо п'ять спроб і після кожної неправильної відповіді казатимемо також – чи ваше число занадто велике, чи занадто мале. Що швидше пролунає правильна відповідь, то вище буде винагорода. Якщо ви вгадаєте з другої спроби, отримаєте 80\$. З третьої – 60\$. 40\$ дістанете за четверту правильну спробу і 20\$, якщо вгадаєте число за п'ятим разом. Якщо ж не вгадаєте за всі п'ять спроб, гру закінчено і ви не отримаєте нічого.

Готові грати? Ми теж. Мабуть, ви зараз подумали: як можна грати в гру з книгою? Відповімо вам, що це складно, але цілком можливо. Є також варіант зайти на сайт artofstrategy.info і зіграти в інтерактивному режимі. А тут ми можемо прогнозувати, як ви могли б грати в цю гру і робити відповідні ходи.

Ваш перший варіант 50? Така відповідь найпоширеніша і, хоч як це для вас прикро, зavelико число.

Може, ваша друга відповідь – 25? Назвавши першим число 50, другим найбільше людей обирає 25. Вибачте, але це число замале. Наступним кроком для багатьох стає 37. Шкода, але 37 теж замале. А як щодо 42? Знову замале.

Зупинімося, розгляньмося і проаналізуймо ситуацію. Наближається ваша п'ята спроба – останній шанс отримати наші гроші. Ви знаєте, що це число вище 42 і нижче 50. Є сім варіантів: 43, 44, 45, 46, 47, 48 і 49. Яке, на вашу думку, з тих семи буде правильне?

Досі ви вгадували число, розділяючи проміжок між числами на дві рівні частини й обираючи середнє значення. Це ідеальна стратегія в грі, де число обирають довільно*. З кожної спроби ви

отримуєте всю можливу інформацію, й прагнете до потрібного числа якнайшвидше. І справді, генеральний директор *Microsoft*, Стівен Балмер, стверджує, що використовував цю гру як тестування на співбесіді при прийомі на роботу. Для Балмера правильною відповіддю було 50, 25, 37, 42... Його цікавило, чи здатен претендент розв'язати завдання найлогічнішим та ефективним способом.

Ми пропонуємо інше розв'язання. У прикладі з Балмером, число обиралося довільно, тому стратегія інженера – «поділити суму на два і перемогти» – була цілком правильною. Якщо вдається добути максимум інформації з кожної спроби, то зменшується і ймовірна кількість спроб, отже це дає змогу виграти більше грошей. Щоправда, в нашому випадку число не обиралося довільно. Пам'ятаєте, ми сказали, що гратимемо в цю гру так, начебто і справді готові вам заплатити? У разі поразки ніхто не відшкодував би нам гіпотетично втрачених грошей. Тому, хоч би як ви нам подобалися за те, що купили цю книжку, себе ми однаково любимо більше, і гроші воліли би залишити собі, ніж віддати вам. Ми навмисне обрали число, яке вам було б важко вгадати. Подумайте про це хвилику: чи мудро ми вчинили б, обравши для гри число 50? Це обійшлося би нам занадто дорого!

Ключовий урок теорії гри – поставити себе на місце іншого гравця. Ми уявили себе на вашому місці й передбачили, що ви би назвали число 50, потім 25, потім 37, потім 42. Зрозумівши, як би ви грали в цю гру, ми змогли істотно знизити ваші шанси відгадати задумане число, і в такий спосіб зменшити суму нашої виплати.

Пояснивши все це ще до закінчення гри, ми дали вам невеличку пільгу. Тож тепер, коли ви розумієте реальні гри, у яку граєте, маєте останню спробу, щоб дістати свої 20\$. Яке число ви оберете?

49?

* Технічний термін для цієї пошукової стратегії – мінімізація ентропії.

Вітаємо. Себе, а не вас. Ви знову опинилися у нашій пастці. Бо ми загадали число 48. Справді, вся ця лекція про відгадування числа, яке важко знайти за допомогою правила «розділи на два» була задумана винятково для того, щоби вас заплутати. Ми хотіли, щоби ви обрали саме число 49, убезпечивши наше 48. Пам'ятаєте, що наша мета – не дати вам грошей.

Щоб перемогти у цій грі, вам слід було йти на крок попереду нас. Ви мали подумати: «Вони хочуть, щоб я обрав 49, тому я оберу 48». Певна річ, якби ми припустили, що ви такі розумні, то обрали б 47, чи навіть 49.

Головна ідея наведеного прикладу не в тому, щоби показати, які ми підступні та хитрі. Насамперед ми маємо на меті якомога чіткіше продемонструвати, що саме перетворює якусь конкретну ситуацію на гру: ви повинні враховувати цілі та стратегії решти гравців. Коли ви відгадуєте довільно вибране число, його ніхто не намагається від вас сховати. Отже, ви можете вдатися до інженерного способу мислення й розділити відстань між числами на два, діставши найкращий результат. Але якщо ви граєте в реальну гру, то маєте також урахувати, як поведимуться інші гравці і як їхні рішення позначатимуться на вашій стратегії.

№2. Виграти програючи

Мусимо зізнатися, що ми дивилися реаліті-шоу «Останній герой». І ми б ніколи не вижили на тому острові. Якби не померли з голоду ще на початку, то інші учасники гри точно би витурили нас із шоу за те, що ми розумники. Однак було дуже цікаво спробувати передбачити, як закінчиться вся та гра. Ми не здивувалися, що опецькуватий нудист Річард Гетч перехитрував, переіграв своїх суперників і протримався довше за всіх, ставши зрештою першим чемпіоном телевізійного шоу на CBS

і вигравши мільйон доларів. Він мав особливий хист: уміння діяти стратегічно, водночас не скидаючись на стратега.

Наймастерніша хитрість Гетча проявилася в останній серії. У грі лишалося тільки три учасники. Двома останніми суперниками Річарда були 72-річний колишній морський піхотинець Руді Беш та 23-річна річковий гід Келлі Віггсворт. Останнє випробування полягало в тому, що всі троє мали стояти на стовпі, тримаючись однією рукою за тотем імунітету, що стояв у центрі кола. До фіналу мав пройти той, хто простоїть найдовше. Важливо і те, що переможець мав особисто визначити, хто змагатиметься з ним у фіналі.

Спершу могло здатися, що це випробування на фізичну витривалість. Та спробуймо проаналізувати все уважніше. Кожен із трьох гравців розумів, що Руді – найпопулярніший у глядачів, і вийшовши у фінал, він неодмінно би виграв. А єдине, на що міг сподіватися Річард, це пройти у фінал разом із Келлі.

Існувало тільки два способи цього досягти. Перший – це щоби Келлі виграла випробування зі стояння на стовпі й обрала Річарда. Другий – це щоб виграв Річард й обрав собі за суперника Келлі. Річард міг розраховувати на те, що Келлі обере його. Адже гравчиня так само добре, як і він, знала, що Руді популярний, тож могла сподіватися на перемогу лише в тому разі, якщо потрапить у фінал із Річардом.

Здавалось, якби Келлі або Річард виграли фінальне протистояння, вони обрали би в суперники одне одного. Тому Річард мав би спробувати залишитись у грі принаймні доти, доки не здасться Руді. Єдина проблема полягала в тому, що Річард і Руді утворили довготривалий альянс. Якби Річард виграв змагання й не обрав Руді, то нажив би собі ворогів в особі Руді та всіх його уболівальників, і це коштувало би йому перемоги. Одним із підступних моментів «Останнього героя» є те, що вибулі з гри учасники голосують, визначаючи кінцевого переможця. Тому слід бути дуже обережним, коли позбувався суперників.

З погляду Річарда, фінальне протистояння могло розвиватися за одним із трьох сценаріїв:

1) Руді виграє у цьому випробуванні. Потім він обирає Річарда, але більше шансів перемогти має такий Руді.

2) Келлі виграє. Їй не бракує розуму усвідомлювати те, що найкраще було би позбутися Руді і позмагатися з Річардом.

3) Річард виграє. Якщо він обере для продовження Руді, той переможе його у фіналі. Якщо ж обере Келлі, вона теж може перемогти його, адже Річард уже не матиме підтримки Руді та багатьох його друзів.

Порівнявши всі варіанти розвитку подій, Річард дійшов висновку, що для нього найкраще програти в цьому випробуванні. Він хоче усунути Руді, але найбруднішу роботу перекласти на Келлі. Наймудрішим рішенням було зробити ставку на перемогу Келлі у цьому випробуванні. Вона вже виграла три з чотирьох попередніх змагань, та й, працюючи гідом на свіжому повітрі, була в найкращій фізичній формі серед них трьох.

Та найголовніше, що вийшовши з цього змагання, Річардові не довелося стовбичити на стовпі під пекучим сонцем. Перед змаганням ведучий Джефф Пробст запропонував скибочку апельсина тому, хто відмовиться від участі. Річард зійшов зі стовпа й отримав апельсин.

У цій книжці ви побачите ось такі відступи, які ми назвали «походом до спортзалу». Тут розглядатимуться складніші елементи гри, що ми їх не обговорили докладніше в основному тексті. Наприклад, Річард міг спробувати почекаати і подивитися, хто вилетить першим. Якби Келлі вилетіла раніше, Річардові вигідніше було перемогти Руді й обрати Келлі, ніж дозволити Руді виграти і бути змушеним грати проти Руді у фіналі. Можливо, він також задумувався про те, що Келлі буде достатньо кмітлива, зробить такі самі розрахунки і вилетить раніше. Наступні

розділи покажуть вам, як використовувати системніший підхід, шукаючи способів перемогти в грі. Наша остаточна мета — змінити ваш підхід до стратегічних ситуацій і допомогти усвідомити, що ви не завжди матимете час для аналізу всіх імовірних варіантів.

Після чотирьох годин і одинадцяти хвилин Руді незграбно поворухнувся, намагаючись змінити позу, відпустив тотем імунітету і програв. Келлі обрала Річарда для продовження у фіналі. Руді віддав йому свій вирішальний голос, і Річард Гетч став першим «Останнім героєм».

Озираючись назад, цей розрахунок може видатися дуже простим. Але Річардові таки вдалося передбачити всі імовірні варіанти розвитку подій*. У другому розділі ми опишемо кілька способів, що допоможуть вам прогнозувати гру і навіть дадуть шанс спробувати це зробити в черговому сезоні реаліті-шоу.

№3. Щаслива рука

Чи справді спортсмени мають іноді «щасливу руку»? Часом здається, що Йо Мінг не може не влучити в кошик, чи що Сашін Тендулкар не може не забити сотню в крикеті. Спортивні коментатори бачать ці довгі смуги послідовного успіху та оголошують, що в спортсмена «щаслива рука». Втім, професори психології Томас Гіловіч, Роберт Валлоне й Амос Тверський вважають, що це не так.

Вони стверджують, що якщо підкидати монетку тривалий час, то зрештою вона багато разів поспіль випаде «орлом» чи

* Річард би зробив собі краще, якби передбачив наслідки невиплати податків зі свого виграшного мільйона. 16 травня 2006 року його засудили до 51 місяця ув'язнення за несплату податків.