

## MỘT SỐ ỨNG DỤNG CỦA LÝ THUYẾT TRÒ CHƠI

SAGA-www.saga.vn- Tài liệu do anh Nguyễn Văn Hoàng, thành viên SAGA, tổng hợp từ cuốn “**Kinh tế học vi mô,**” chủ biên: Robert S. Pindyck & Daniel L. Rubinfeld, NXB Khoa học kỹ thuật (2000).

1. Lợi thế của người hành động trước – Mô hình Stackelberg .....	2
2. Cạnh tranh giá cả .....	3
3. Vấn đề định giá của Procter & Gamble .....	5
4. Cạnh tranh so với kết cấu: thể khó xử của những người bị giam giữ. ..7	
5. Procter & Gamble trong thể khó xử của những người bị giam giữ ....	11
6. Những liên quan của thể khó xử của những người bị giam giữ trong việc định giá độc quyền nhóm. ....	13
7. Tính cứng nhắc của giá cả. ....	14
8. Sự lãnh đạo giá cả.....	15
9. Lý thuyết trò chơi và chiến lược cạnh tranh.....	16
10. Trò chơi và các quyết định chiến lược.....	17
11. Những trò chơi không hợp tác so với những trò chơi hợp tác. ....	17
11. Việc thu phục một công ty.....	18
12. Các chiến lược có ảnh hưởng chi phối.....	19
12. Khái niệm thể cân bằng Nash.....	22
14. Hợp tác độc quyền nhóm trong công nghiệp đồng hồ đo nước.....	31
16. Cạnh tranh và kết cấu trong ngành hàng không .....	32
17. Những sự đe dọa, những sự ràng buộc và tính đáng tin .....	33
18. Lợi thế của người hành động trước.....	34
19. Nhưng 4 sự đe dọa sông.....	36
20. Sự ràng buộc và tính đáng tin cậy. ....	36
21. Chiến lược đầu tư chặn trước của Wal-Mart Stores .....	39
22. Ngăn chặn việc đi vào.....	41
23. Dupont ngăn chặn việc đi vào ngành công nghiệp Titani Dioxit.....	45
24. Các cuộc chiến tranh đồ lót vệ sinh .....	46

## 1. Lợi thế của người hành động trước – Mô hình Stackelberg

Chúng ta đã cho rằng hai hãng độc quyền đôi tay của chúng ta quyết định đầu ra trong cùng một lúc. Bây giờ chúng ta hãy xem xét điều sẽ xảy ra nếu một trong hai hãng ấy có thể ấn định đầu ra của nó trước. Có hai vấn đề quan trọng. Một là, có hãng nào muốn ấn định đầu ra của mình trước hay không? Nói khác đi, đi trước liệu có lợi hay không? Hai là, thế cân bằng do đó mà có sẽ ra sao (tức mỗi hãng sẽ sản xuất bao nhiêu)?

Một lần nữa, chúng ta cho rằng cả hai hãng đều có chi phí lẻ bằng không và đường cầu của thị trường được biểu thị bằng  $P = 30 - Q$ , trong đó  $Q$  là tổng số đầu ra. *Giả dụ. Hãng 1 ấn định trước đầu ra của nó và trong trường hợp ấy Hãng 2, sau khi quan sát đầu ra của Hãng 1, tiến hành quyết định đầu ra của mình.* Khi ấn định đầu ra, Hãng 2 sẽ phản ứng như thế nào. Điều này khác với mô hình Cournot, trong đó không một hãng nào đó được bất kỳ một cơ hội nào để phản ứng.

Chúng ta hãy bắt đầu với Hãng 2. Vì Hãng này tiến hành quyết định đầu ra của mình *sau* Hãng 1, nó coi đầu ra của Hãng 1 là cố định. Do đó, đầu ra có sức tối đa hóa lợi nhuận của Hãng 2 được biểu thị bởi đường phản ứng Cournot, mà chúng ta tìm ra là :

$$\text{Đường phản ứng của Hãng 2 : } Q_2 = 15 - 1/2Q_1 \quad (12.2)$$

Còn Hãng 1 thì sao? Để tối đa hóa được lợi nhuận, nó lựa chọn  $Q_1$  sao cho thu nhập lẻ bằng chi phí lẻ là không. Nhớ rằng thu nhập của Hãng 1 là:

$$R_1 = PQ_1 = 30Q_1 - Q_2Q_1 \quad (12.3)$$

Vì  $R_1$  tùy thuộc vào  $Q_2$ , Hãng 1 phải đoán trước Hãng 2 định sản xuất bao nhiêu. Nhưng, Hãng 1 biết rằng sẽ lựa chọn  $Q_2$ , căn cứ theo đường phản ứng (12.2). Thế phương trình (12.2) cho  $Q_2$  trong phương trình (12.3) chúng ta thấy rằng thu nhập của Hãng 1 là.

$$\begin{aligned} R_1 &= 30 Q_1 - Q_1^2 - Q_1(15-1/2Q_1) \\ &= 15Q_1 - 1/2 Q_1^2 \end{aligned}$$

Do đó thu nhập lẻ của hãng là:

$$MR_1 = \Delta R_1 / \Delta Q_1 = 15 - Q_1 \quad (12.4)$$

Đặt  $MR_1 = 0$  ta có  $Q_1 = 15$ . Và từ đường phản ứng của Hãng 2 (12.2) ta thấy rằng  $Q_2 = 7,5$ . Hãng 1 sản xuất nhiều gấp đôi Hãng 2 và thu được lợi nhuận nhiều gấp đôi. *Việc đi trước mang lại cho Hãng 1 lợi thế.* Điều đó có vẻ chống lại trực giác: thông báo trước lần đầu ra của bạn dường như là việc làm bất lợi? Vậy thì tại sao đi trước lại là một lợi thế chiến lược?

Lý do là việc thông báo trước tạo ra một việc đã rồi bất kể đối thủ cạnh tranh của bạn làm gì, đầu ra của bạn sẽ lớn. Để tối đa hóa lợi nhuận, đối thủ cạnh tranh của bạn coi mức đầu ra lớn của bạn là đã có và ấn định một mức đầu ra thấp cho bản thân mình (nếu đối thủ cạnh tranh của bạn sản xuất một mức đầu ra lớn, điều đó tất kéo giá cả xuống thấp, và cả hai đều thua thiệt tiền của). Cho nên, trừ phi đối thủ cạnh tranh của bạn coi “trả đũa” là quan trọng hơn kiếm tiền, sản xuất một số lượng lớn là việc phi lý đối với nó). Loại “lợi thế của người hành động trước” này xảy ra trong nhiều tình huống chiến lược, như chúng ta sẽ thấy trong chương 13.

Các mô hình Cournot và Stackelbeg là những biểu hiện của thái độ độc quyền nhóm để lựa chọn. Việc mô hình nào thích hợp hơn tùy thuộc vào ngành công nghiệp. Đối với một ngành công nghiệp gồm có những hãng đại thể giống nhau, không một hãng nào có được một lợi thế hành động hay vị thế lãnh đạo mạnh mẽ, mô hình Cournot chắc chắn hẳn thích hợp hơn. Mặc khác, một số ngành công nghiệp bị khống chế bởi một hãng lớn, hãng này thường lãnh đạo trong việc đưa ra những sản phẩm mới hay việc định giá, thị trường máy điện toán nhiều công dụng là một ví dụ, với IBM là người lãnh đạo. Trong trường hợp này mô hình Stackelbeg có thể là thiết thực hơn.

## 2. Cạnh tranh giá cả

Chúng ta đã cho rằng các hãng độc quyền nhóm cạnh tranh với nhau bằng cách ấn định các số lượng. Điều đó là hợp lý nếu như các hãng đang sản xuất một sản vật giống nhau. Nhưng trong đa số ngành công nghiệp độc quyền nhóm, một sản phẩm được phân hóa đến một mức độ nào đó và cạnh tranh diễn ra theo các quy mô giá cả. Ví dụ, đối với General Motors, Ford và Chrysler, giá cả là một số chiến lược và mỗi hãng lựa chọn giá cả của mình trên cơ sở nghĩ tới các đối thủ cạnh tranh của nó.

Mô hình Cournot mà chúng ta đã trình bày khi nói về cạnh tranh số số lượng cũng có thể được ứng dụng cho cạnh tranh giá cả. Chúng ta có thể minh họa điều này bằng một ví dụ đơn giản như sau. Giả dụ mỗi hãng trong hai hãng độc quyền tay đôi đã cố định các chi phí là 20 đôla nhưng có chi phí khả biến là số không, và họ đứng trước các đường cầu như nhau.

$$\text{Cầu của hãng 1:} \quad Q_1 = 12 - 2P_1 + P_2 \quad (12.5a)$$

$$\text{Cầu của hãng 2:} \quad Q_2 = 12 - 2P_2 + P_1 \quad (12.5b)$$

Trong đó  $P_1$  và  $P_2$  lần lượt theo thứ tự, là các giá cả mà các Hãng 1 và 2 đòi, và  $Q_1$  và  $Q_2$  là các số lượng mà họ bán ra. Chú ý rằng số lượng mỗi hãng có thể bán được giảm khi hãng nâng cao giá cả của bản thân mình, nhưng tăng khi đối thủ cạnh tranh của nó đòi một giá cao hơn.

Nếu hai hãng ấn định giá của họ trong cùng một lúc, chúng ta có thể dùng mô hình Cournot để xác định thế cân bằng do đó mà có. Mỗi hãng sẽ lựa chọn giá của mình, coi giá của đối thủ cạnh tranh với mình như là cố định. Bây giờ chúng ta hãy xem xét Hãng 1. Lợi nhuận của hãng này  $\pi_1$  là thu nhập  $P_1Q_1$  trừ chi phí cố định 20 đôla của nó. Thay thế cho  $Q_1$  từ đường cầu của phương trình (12.5a) chúng ta có.

$$\pi_1 = P_1Q_1 - 20 = 12P_1 - 2P_1^2 - P_1P_2 - 20$$

Với giá cả  $P_1$  nào lợi nhuận của nó được tối đa hóa? Câu trả lời tùy thuộc vào  $P_2$  mà Hãng 1 cho là cố định. Nhưng dù sao Hãng 2 thay đổi giá cả đi nữa thì lợi nhuận của Hãng 1 vẫn được tối đa hóa khi lợi nhuận gia tăng từ một mức gia tăng rất nhỏ trong giá cả của bản thân nó bằng không. Coi  $P_2$  là cố định, giá cả có sức tối đa hóa lợi nhuận của Hãng 1 do đó được biểu thị bằng.

$$\Delta\pi_1 / \Delta P_1 = 12 - 4P_1 + P_2 - 20$$

Phương trình này có thể được viết lại để có quy tắc định giá, hay *đường phản ứng*, dưới đây cho Hãng 1:

$$\text{Đường phản ứng của Hãng 1: } P_1 = 3 + (1/4)P_2.$$

Phương trình này cho Hãng 1 biết phải ấn định giá cả nào, khi đã biết  $P_2$  mà hãng 2 ấn định. Chúng ta có thể bằng cách như trên tìm ra quy tắc định giá cho Hãng 2.

*Đường phản ứng của Hãng 2:  $P_2 = 3 + (1/4)P_1$*

Những đường phản ứng này được dựng trong hình 12.6. Thế cân bằng Cournot nằm ở giao điểm của hai đường phản ứng ấy, bạn có thể xác định rằng mỗi hãng đòi một giá là 4 đôla và thu được một lợi nhuận là 12 đôla. Ở điểm ấy vì mỗi hãng đều thực hiện được điều tốt nhất có thể khi biết cái giá mà đối thủ cạnh tranh của mình đã ấn định, nên không hãng nào có động cơ thay đổi giá cả.

Bây giờ, giả dụ hai hãng cấu kết với nhau. Thay vì lựa chọn các giá cả một cách độc lập với nhau, hai hãng này cùng quyết định đòi một giá như nhau, giá này phải là giá có sức tối đa hóa lợi nhuận của cả hai hãng. Bạn có thể xác minh rằng trong trường hợp ấy hai hãng này sẽ lựa chọn một giá là 6 đôla, và rằng các điều kiện khá hơn khi cấu kết với nhau vì mỗi hãng bây giờ đều thu được một lợi nhuận là 16 đôla. Hình 12.6 cho thấy cái thế cân bằng cấu kết ấy.

### **3. Vấn đề định giá của Procter & Gamble**

Khi Procter & Gamble (P&G) lập kế hoạch cho Gypsy Moth Tape vào thị trường Nhật Bản, Công ty đã biết các chi phí sản xuất nó, và đã biết đường cầu thị trường, nhưng thấy khó ấn định một giá thỏa đáng phải đòi hỏi vì hai hãng khác – Công ty hữu hạn Kao Soap và Công ty hữu hạn Unilever – cũng đã có kế hoạch vào thị trường ấy. Cả ba hãng này đều phải lựa chọn những giá để mình vào được thị trường, và P & G phải lưu ý đến điều đó khi xem xét ấn định giá cả của bản thân mình.

Vì cả ba hãng đều dùng cùng một quy trình kỹ thuật để sản xuất Gypsy Moth Tape, họ có những chi phí sản xuất như nhau. Mỗi tháng đứng trước một chi phí cố định là 480.000 đôla một tháng và một chi phí khả biến là 1 đôla một đơn vị. Từ một công trình nghiên cứu thị trường P&G xác định được rằng đường cầu bán ra hàng tháng của mình được biểu thị bằng.

$$Q = 3375P^{-3.5} (P_u)^{0.25} (P_K)^{0.25}$$

Trong đó Q là số bán ra hàng tháng tính bằng hàng nghìn đơn vị, còn P,  $P_u$  và  $P_K$ , lần lượt theo thứ tự, là giá cả của P&G, Unilever và Kao. Bây giờ bạn hãy tự đặt mình vào vị trí của P&G. Cho rằng Unilever và Kao đứng

trước những điều kiện nhu cầu giống như nhau, *bạn phải vào thị trường với giá cả nào và bạn trừ tính sẽ thu được bao nhiêu lợi nhuận?*

Bạn có thể bắt đầu bằng việc tính toán lợi nhuận mà bạn dự định có như một hàm số của giá cả mà bạn đòi, với những dự toán khác nhau về những giá cả mà Unilever và Kao sẽ đòi. Dùng đường cầu và các số chi phí đã cho trên đây, chúng tôi đã tiến hành các phép tính ấy thay cho bạn và lập bảng các kết quả trong Bảng 12.3. Mỗi cột cho thấy lợi nhuận của bạn, tính bằng hàng nghìn đôla một tháng, với một tổ hợp riêng biệt của các giá cả (nhưng trong mỗi trường hợp đều cho rằng Unilever và Kao ấn định một giá như nhau). Ví dụ nếu bạn đòi giá 1,30 đôla còn Unilever và Kao đến đòi giá 1,5 đôla bạn sẽ thu được lợi nhuận là 15.000 đôla một tháng.

**Bảng Lợi nhuận của P&G (nghìn đôla một tháng)**

Giá cả của P&G (đôla)	Các giá cả của họ (bằng nhau) (đôla)							
	1,10	1,20	1,30	1,40	1,50	1,60	1,70	1,80
1,10	-226	-215	-204	-194	-183	-174	-165	-155
1,20	-106	-89	-73	-58	-43	-28	-15	-2
1,30	-56	-37	-19	2	15	31	47	62
1,40	-44	-25	-6	12	29	46	62	78
1,50	-52	-32	-15	3	20	36	52	68
1,60	-70	-51	-34	-18	-1	14	30	44
1,70	-93	-76	-59	-44	-28	-13	1	15
1,80	-118	-102	-87	-72	-57	-44	-30	-17

Hãy nhớ rằng trong mọi trường hợp, những người quản lý của Unilever và Kao cũng trải qua những tính toán và nhận xét như bạn đã làm và cũng có thể có những tính toán và diễn giải riêng của họ như bảng 12.2. Bây giờ giả dụ

những đối thủ cạnh tranh của bạn đòi giá 1,50 đôla hay hơn nữa. Như bảng trên đã cho thấy, bạn tất muốn chỉ đòi giá 1,40 đôla vì giá cả cho bạn một lợi nhuận cao nhất (ví dụ, nếu họ đòi giá 1,40 đôla nhưng chỉ kiếm được 29.000 đôla một tháng bằng cách đòi giá 1,40 đôla nhưng chỉ kiếm được 20.000 đôla nếu đòi giá 1,50 đôla và 15.000 đôla nếu đòi giá 1.30 đôla). Do đó bạn tất không muốn đòi giá 1,50 đôla (hay hơn nữa). Giả dụ các đối thủ cạnh tranh của bạn cũng suy luận như vậy, bạn không nên trông mong họ đòi giá 1,50 đôla (hay hơn nữa).

Nếu các đối thủ cạnh tranh của bạn đòi giá 1,30 đôla thì sao? Trong trường hợp ấy bạn sẽ mất tiền, nhưng bạn sẽ mất số tiền nhỏ nhất (6.000 đôla một tháng) nếu bạn đòi giá 1,40 đôla. Vì vậy, các đối thủ cạnh tranh bạn tất không trông mong bạn đòi giá 1,30 đôla, và cũng do suy luận như vậy bạn không nên trông mong họ đòi một cái giá thấp như vậy. Giá nào khiến cho bạn đạt được điều tốt nhất có thể, khi biết những giá của những đối thủ cạnh tranh với bạn? Giá đó là 1,40 đôla. Đó cũng là cái giá mà với nó các đối thủ cạnh tranh của bạn đạt được điều tốt nhất mà họ có thể, cho nên đó là thể cân bằng Cournot. Như bảng 12.2 cho thấy, trong thể cân bằng ấy bạn và các đối thủ cạnh tranh của bạn đều mỗi người kiếm được một lợi nhuận là 12.000 đôla một tháng.

#### **4. Cạnh tranh so với kết cấu: thể khó xử của những người bị giam giữ.**

Một thể cân bằng Cournot là một thể cân bằng *không hợp tác* – mỗi hãng đề ra những quyết định khiến cho mình có được một lợi nhuận cao nhất có thể, khi biết những hành động của các đối thủ cạnh tranh với nó. Như chúng ta đã thấy những hành động của các đối thủ cạnh tranh với nó. Như chúng ta đã thấy những lợi nhuận do đó mà mỗi hãng thu được đều lớn hơn mức có thể có trong các điều kiện cạnh tranh hoàn hảo nhưng đều thấp hơn mức nếu như các hãng cấu kết với nhau.

Nhưng kết cấu là bất hợp pháp, và đa số các nhà quản lý đều thích đứng ngoài vòng tù tội và không phải nộp những khoản tiền phạt khắc nghiệt. Nhưng nếu sự hợp tác có thể đưa tới những lợi nhuận cao hơn, tại sao các hãng lại không hợp tác với nhau mà không có một sự cấu kết hiển nhiên? Nói riêng, nếu bạn và đối thủ cạnh tranh của bạn có thể làm cho nhau đoán ra cái giá có sức tối đa hóa lợi nhuận mà hai bên phải thỏa thuận đòi nếu phải cấu kết

với nhau, *tại sao lại không ấn định đúng là cài giá ấy và hy vọng đối thủ cạnh tranh của bạn cũng làm như vậy?* Nếu đối thủ cạnh tranh của bạn phải làm như vậy, cả hai đều kiếm được nhiều tiền hơn.

Vấn đề là ở chỗ đối thủ cạnh tranh của bạn có thể không lựa chọn định giá ở mức cầu kết. Trên thực tế, đối thủ cạnh tranh của bạn *tất* không định giá ở mức kết cấu. Tại sao lại không? *Bởi vì đối thủ cạnh tranh của bạn muốn làm ăn tốt hơn bằng cách lựa chọn giá cả Cournot dù cho có biết rằng bạn đang tiến hành định giá ở mức cầu kết.*

Để hiểu điều đó, chúng ta hãy trở lại với ví dụ của chúng ta về cạnh tranh giá cả trong đoạn trước. Hãng nào trong số các hãng của ví dụ ấy có một chi phí cố định là 20 đôla, đều có một chi phí khả biến bằng không và đều đứng trước các đường cầu sau:

$$\text{Cầu của Hãng 1:} \quad Q_1 = 12 - 2P_1 + P_2 \quad (12.6a)$$

$$\text{Cầu của Hãng 2:} \quad Q_2 = 12 - 2P_2 + P_1 \quad (12.6b)$$

Chúng ta đã tìm thấy rằng trong thể cân bằng Cournot, mỗi hãng đều định đòi một giá là 4 đôla và thu được một lợi nhuận là 12 đôla, trt khi nếu các hãng cầu kết với nhau, chúng sẽ đòi một giá là 6 đôla và thu được một lợi nhuận là 16 đôla. Bây giờ giả dụ các hãng không cầu kết với nhau, nhưng Hãng 1 định một giá cầu kết là 6 đôla, hy vọng rằng Hãng 2 cũng sẽ làm như vậy. Nếu Hãng 2 phải làm như vậy, nó sẽ thu được một lợi nhuận là 16 đôla. Nhưng nếu như thay vào đó nó đòi giá 4 đôla thì sao? Trong trường hợp này Hãng 2 sẽ thu được một lợi nhuận.

$$\pi_2 = P_2 Q_2 - 20 = (4) [12 - (2) (4) + 6] - 20 = 20 \text{ đôla.}$$

Mặt khác, Hãng 1 sẽ thu được một lợi nhuận là

$$\pi_2 = P_2 Q_2 - 20 = (6) [12 - (2) (6) + 4] - 20 = 4 \text{ đôla.}$$

Do đó nếu Hãng 1 đòi giá 6 đôla nhưng Hãng 2 chỉ đòi giá 4 đôla thì lợi nhuận của Hãng 2 sẽ tăng lên là 20 đôla. Và nó muốn làm như vậy một cách có hại cho lợi nhuận của Hãng 1, lợi nhuận này sẽ sụt xuống còn là 4 đôla. Rõ ràng là Hãng 2 làm điều tốt nhất khi chỉ đòi giá 4 đôla. Nếu hãng 2 đòi giá 6 đôla và Hãng 1 đòi 4 đôla, Hãng 1 sẽ thu được 20 đôla lợi nhuận và Hãng 2 sẽ chỉ thu được 4 đôla.

Bảng Ma trận thưởng phạt cho trò chơi định giá

		<i>Hãng 2</i>	
		Đòi giá 4 đôla	Đòi giá 6 đôla
<i>Hãng 1</i>	Đòi giá 4 đôla	12 đôla, 12 đôla	20 đôla, 4đôla
	Đòi giá 6 đôla	4 đôla, 20 đôla	16 đôla, 16 đôla

Bảng 12.3. tóm tắt những kết quả của những khả năng định giá khác nhau ấy. Trong khi quyết định phải ấn định cái giá cả nào, hai hãng chơi *trò chơi không hợp tác* – mỗi hãng độc lập làm điều tốt nhất mình có thể làm, trên cơ sở có tính đến đối thủ cạnh tranh của mình. Bảng 12.3 được gọi là *ma trận thưởng phạt* cho trò chơi ấy bởi vì nó cho thấy lợi nhuận (hay phần thưởng) của mỗi hãng, khi đã biết quyết định của hãng ấy và quyết định của hãng cạnh tranh với nó. Ví dụ, góc trên bên tay trái của ma trận thưởng phạt cho chúng ta biết rằng nếu cả hai hãng đều đòi giá 4 đôla thì mỗi hãng có được một lợi nhuận là 12 đôla và Hãng 2 đòi giá 20 đôla, thì Hãng 1 sẽ 20 đôla còn Hãng 2 sẽ thu được 4 đôla.

Ma trận thưởng phạt này có thể làm sáng tỏ câu trả lời cho câu hỏi đầu tiên của chúng ta: Tại sao các hãng lại không có thái độ hợp tác với nhau và do đó thu được những lợi nhuận cao hơn, dù cho họ không thể cấu kết với nhau? Trong trường hợp này, hợp tác có nghĩa là *cả hai* hãng đều đòi giá 6 đôla thay cho 4 đôla và do đó thu được 16 đôla thay cho 12 đôla. Vấn đề là ở chỗ mỗi hãng luôn luôn kiếm được nhiều tiền hơn do đòi giá 4 đôla, *bất kể đối thủ cạnh tranh của mình làm gì*. Như ma trận thưởng phạt đã cho thấy, nếu Hãng 2 đòi giá 4 đôla thì tốt nhất Hãng 1 làm là đòi giá 4 đôla. Tương tự, Hãng 2 luôn luôn làm điều tốt nhất là đòi giá 4 đôla, bất kể hãng 1 làm gì. Vì vậy, trừ phi hai hãng ký kết một thỏa thuận có thể được thi hành là đòi giá 6 đôla, không hãng nào trong hai hãng ấy có thể trông mong đối thủ cạnh tranh với mình đòi giá 6 đôla, và cả hai đều đòi giá 4 đôla.

Một ví dụ kinh điển trong lý thuyết trò chơi, gọi là *thế khó xử của những người bị giam giữ*, minh họa vấn đề mà các hãng độc quyền nhóm phải đương đầu. Ví dụ ấy như sau: Hai hãng bị giam giữ do bị tố cáo cùng nhau hợp tác gây trọng tội. Họ bị giam giữ trong các phòng riêng và không thể thông tin cho nhau. Mỗi người đều được yêu cầu thú nhận tội ác. Nếu cả hai người đều thú nhận, mỗi người sẽ nhận một án tù 5 năm. Nếu không ai thú nhận, trường hợp tố tụng này sẽ khó tiến hành, do đó những người bị giam giữ có thể trông đợi yêu cầu mặc cả và nhận án hai năm. Mặt khác, nếu một người bị giam giữ thú nhận còn người kia thì không, người thú nhận sẽ chỉ nhận án một năm trong khi người kia sẽ vào tù mười năm. Nếu bạn là một trong những người bị giam giữ ấy, bạn sẽ làm gì- thú nhận hay không thú nhận?

**Bảng Ma trận thưởng phạt trong thế khó xử của những người bị giam giữ**

		Người bị giam giữ B	
		Thú nhận	Không thú nhận
Người bị giam giữ A	Thú nhận	-5, -5	-1, -10
	Không thú nhận	-10, -1	-2, -2

Ma trận thưởng phạt trong Bảng 12.4 tóm tắt những kết quả có thể có (Chú ý rằng các “phần thưởng” đều âm; mục ở góc dưới bên tay phải của ma trận thưởng phạt ngụ ý hai năm tù cho mỗi người tội phạm). Như bảng này cho thấy, hai người bị giam giữ này đều đứng trước một thế khó xử. Nếu họ có thể cùng nhau thỏa thuận không thú nhận (theo một phương cách có thể ràng buộc được), thì trong trường hợp này mỗi người sẽ chỉ đi tù hai năm. Nhưng họ không thể nói chuyện với nhau, và dù cho họ có thể nói với nhau đi nữa, liệu họ có thể lừa nhau không? Nếu người bị giam giữ A không thú nhận, người ấy có nguy cơ bị người đồng lõa trước đây của mình lợi dụng. Xét cho cùng, *bất kể người bị giam giữ A làm đi đi nữa, người bị giam giữ B sẽ vượt lên trước bằng cách thú nhận*. Tương tự, người bị giam giữ A luôn luôn vượt lên trước bằng cách thú nhận, nên người bị giam giữ B phải lo rằng

do không thú nhận, mình có thể bị lợi dụng. Cho nên cả hai người bị giam giữ chắc chắn hẳn sẽ thú nhận, và đi và tù năm năm.

Các hãng độc quyền nhóm thường thấy mình trong một thế khó xử của những người bị giam giữ. Họ phải quyết định hoặc cạnh tranh với nhau một cách hung hãn, nhằm chiếm đoạt phần lớn hơn trên thị trường một cách có hại cho đối thủ cạnh tranh của nó, hoặc “hợp tác” và cạnh tranh với nhau một cách thụ động hơn, bằng cách cùng tồn tại với các đối thủ cạnh tranh của họ và làm ăn với phần thị trường mà họ đã nắm được, và thậm chí có thể bằng cách thụ động, bằng cách ấn định các giá cả cao và hạn chế với nhau một cách thụ động bằng cách ấn định các giá cả cao và hạn chế đầu ra, họ sẽ kiếm được những lợi nhuận cao hơn khi họ cạnh tranh với nhau một cách hung hãn.

Tuy nhiên, cũng như những người bị giam giữ của chúng ta, mỗi hãng đều có động cơ “phá” các đối thủ cạnh tranh của mình và làm cho giá cả của mình thấp hơn giá cả của họ, và mỗi hãng đều biết rằng các đối thủ cạnh tranh của mình cũng có động cơ tương tự. Dù sự hợp tác là đáng mong muốn đi nữa, mỗi hãng đều lo – một cách rất có lý – rằng nếu họ cạnh tranh một cách thụ động, các đối thủ cạnh tranh một cách hung hãn, chiếm được đại bộ phận thị trường. Trong vấn đề định giá được minh họa trong bảng 12.3, cả hai hãng làm cái việc tốt nhất là “hợp tác” và đòi một giá cao. Nhưng các hãng ấy lại lâm vào thế khó xử của những người bị giam giữ, trong đó không một hãng nào trong hai hãng ấy áo thể tin cậy hay trong mong rằng đối thủ cạnh tranh của mình sẽ ấn định một giá cao.

### **5. Procter & Gamble trong thế khó xử của những người bị giam giữ**

Trong ví dụ 12.2, chúng ta đã khảo sát vấn đề nảy sinh khi P&G Unilever và Kao Soap đều đang lập kế hoạch để đưa gypsy Moth Tape vào thị trường Nhật Bản trong cùng một lúc. Cả ba hãng này đều đứng trước những điều kiện chi phí và nhu cầu như nhau và mỗi hãng phải quyết định về một giá cả làm cho các đối thủ cạnh tranh của mình phải tính đến. Trong bảng 12.2 chúng ta đã lập bảng kê những lợi nhuận của P&G tùy theo những giá cả mà hãng này và các đối thủ cạnh tranh của họ có thể đòi. Chúng ta đã chỉ rõ rằng P&G phải trừ tính các đối thủ cạnh tranh của họ sẽ đòi giá 1,40 đôla và phải làm như vậy.

P&G sẽ khâm khá hơn nếu họ và các đối thủ cạnh tranh của họ tất cả đều đòi một giá là 1,50 đôla. Điều đó được tỏ rõ từ ma trận thưởng phạt trong bảng 12.5 (ma trận thưởng phạt này đều là một phần của bảng 12.2 ứng với giá cả là 1,40 đôla và 1,50 đôla, trong khi các phần thưởng cho các đối thủ cạnh tranh của P&G cũng được lập bảng). Nếu tất cả các hãng đều đòi 1,50 đôla, mỗi hãng ấy sẽ thu được một lợi nhuận là 20.000 đôla một tháng, thay vì là 20.000 đôla mà họ kiếm được bằng cách đòi giá 1,40 đôla. Ấy thế mà tại sao họ lại không đòi giá 1,50 đôla?

**Bảng Ma trận thưởng phạt cho vấn đề định giá**

		<i>Unilever và Kao</i>	
		Đòi giá 1,40 đôla	Đòi giá 1,50 đôla
<b>P&amp;G</b>	Đòi giá 1,40 đôla	12 đôla, 12 đôla	29 đôla, 11 đôla
	Đòi giá 1,50 đôla	3 đôla, 21 đôla	20 đôla, 20 đôla

Bởi vì những hãng này nằm trong thế khó xử của những người bị giam giữ. Bất kể Unilever và Kao làm gì, P&G đều kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách đòi giá 1,40 đôla. Ví dụ, nếu Unilever và Kao đòi giá 1,50 đôla, P&G có thể kiếm được 29.000 đôla tháng bằng cách đòi 1,40 đôla, so với 20.000 đôla bằng cách đòi 1,50 đôla. Điều đó cũng đúng với Unilever và Kao. Ví dụ, nếu P&G đòi giá 1,50 đôla và cả Unilever lẫn Kao cả hai chỉ đòi giá 1,40 đôla, thì mỗi hãng này sẽ kiếm được 21.000 đôla. Do đó P&G biết rằng nếu họ ấn định một giá là 1,50 đôla thì các đối thủ cạnh tranh của họ sẽ có một động cơ mạnh mẽ muốn đấu giá và đòi giá 1,40 đôla. Trong trường hợp ấy P&G sẽ chỉ có một phần nhỏ trên thị trường và chỉ kiếm được có 3.000 đôla lợi nhuận mỗi tháng. Liệu P&G có thay đổi niềm tin và đòi giá 1,50 đôla hay không? Nếu bạn đứng trước một thế khó xử như vậy bạn sẽ làm gì?

## **6. Những liên quan của thể khó xử của những người bị giam giữ trong việc định giá độc quyền nhóm.**

Liệu thể khó xử của những người bị giam giữ có bó buộc các hãng độc quyền nhóm phải cạnh tranh một cách hung hãn và hạ thấp lợi nhuận hay không? Không nhất thiết. Dù những người bị giam giữ của chúng ta chỉ có khả năng là thú nhận, đa số các hãng ấn định đầu ra và giá cả của họ và điều chỉnh thái độ của bản thân họ một cách phù hợp. Điều đó cho phép các hãng khuyến khích những tiến đôn là có thể nảy sinh một sự trông cậy vào nhau. Do đó, đôi khi sự phối hợp và hợp tác độc quyền nhóm có ưu thế thắng.

Ví dụ, một ngành công nghiệp gồm ba hay bốn hãng đã cùng tồn tại trong một thời gian dài sau nhiều năm. Những nhà quản lý của các hãng đã phát chán vì mất tiền do các cuộc chiến tranh giá cả, và một sự thông cảm ngầm có thể nảy sinh trong đó tất cả các hãng đều duy trì các giá cao và không hãng nào thực sự mưu toan chiếm phần thị trường của các đối thủ cạnh tranh của mình, các nhà quản lý hiểu rằng những cái được do đó mà có sẽ không tồn tại lâu dài. Họ hiểu rằng các đối thủ cạnh tranh của họ sẽ trả đũa, và do đó chiến tranh lại nổ ra và lợi nhuận sẽ bị hạ thấp về lâu dài.

Kết cục của thể khó xử của những người bị giam giữ xảy ra ở một số chứ không phải ở tất cả các ngành kinh doanh. Đôi khi các nhà quản lý không bằng lòng với những lợi nhuận cao vừa phải do có sự cấu kết ngầm ngầm và muốn cạnh tranh một cách hung hãn để thử và chiếm đoạt đại bộ phận thị trường. Đôi khi quả thật là quá khó đạt được một sự thông cảm ngầm ngầm. Ví dụ, các hãng có thể có những chi phí khác nhau và những nhận thức khác nhau về nhu cầu thị trường, cho nên họ bất đồng với nhau về cái giá cấu kết “thỏa đáng”. Hãng A có thể nghĩ rằng cái giá “thỏa đáng” ấy là 10 đôla trong khi Hãng B cho đó là 9 đôla. Khi hãng B ấn định một giá là 9 đôla, hãng A có thể coi đó là một mưu toan hạ giá và có thể trả đũa bằng cách hạ giá của mình xuống 8 đôla, thế là một cuộc chiến tranh giá cả bắt đầu.

Vì vậy, trong nhiều ngành kinh doanh sự cấu kết ngầm tồn tại không lâu dài. Đó t hay là một nền tảng để ra sự hồ nghi, do đó chiến tranh đột khởi ngay khi một hãng bị các đối thủ cạnh tranh coi là “làm rung chuyển con tàu” bằng cách thay đổi giá cả của mình hay tiền hàng quảng cáo quá nhiều.

## 7. Tính cứng nhắc của giá cả.

Vì cấu kết ngầm có xu hướng là mong manh, các hãng độc quyền nhóm thường hay rất mong muốn có một sự ổn định, đặc biệt là trong lĩnh vực giá cả. Đó là lý do tại sao *tính cứng nhắc của giá cả* lại thường là một đặc điểm của các ngành công nghiệp độc quyền nhóm. Dù cho các chi phí hay nhu cầu thay đổi, các hãng vẫn sẵn lòng thay đổi giá cả. Nếu các chi phí giảm xuống hay nhu cầu của thị trường suy thoái các hãng đều không sẵn lòng hạ thấp giá cả mà việc gì đó có thể gửi một thông điệp sai lạc tới các đối thủ cạnh tranh của họ, và do đó dẫn tới một hiệp chiến tranh giá cả. Và nếu như các chi phí hay nhu cầu gia tăng, các hãng cũng không sẵn lòng nâng cao giá vì họ sợ rằng các đối thủ cạnh tranh của họ không thể cũng nâng cao giá cả.

Tính cứng nhắc này của giá cả là nền tảng của mô hình “đường cầu xoắn xuýt” rất quen thuộc về độc quyền nhóm. Theo mô hình này, mỗi hãng đứng trước một đường cầu xoắn xuýt với giá phổ biến đương thời  $P^*$ . (Xem hình 12.7). Ở những giá cao hơn,  $P^*$  các hãng khác sẽ không đi theo, và do đó sẽ thua thiệt về doanh số và mất nhiều trong phần thị trường của mình. Mặt khác, hãng cho rằng nếu hạ giá của mình thấp hơn  $P^*$ , các hãng khác sẽ đi theo vì họ không muốn mất phần của họ trên thị trường, do đó số bán ra sẽ chỉ tăng tới phạm vi mà một giá thị trường thấp hơn nâng cao tổng cầu thị trường.

Vì đường cầu của hãng là một đường xoắn nên đường thu nhập lẻ của hãng là một đường gián đoạn (phần căn bản của đường thu nhập lẻ ứng với phần co giãn ít hơn của đường cầu, như được biểu hiện bởi các phần gạch đứt đoạn của mỗi đường ấy). Do đó, các chi phí của hãng có thể thay đổi mà không dẫn tới một thay đổi trong giá cả. Như đã biểu hiện trong hình, chi phí lẻ có thể tăng, nhưng nó vẫn phải bằng thu nhập lẻ ở cùng một mức đầu ra như cũ, vì vậy giá cả vẫn như cũ.

Mô hình đường xoắn xuýt là đơn giản một cách hấp dẫn nhưng nó không thực sự giải thích được sự định giá độc quyền tay đôi. Nó không hề chỉ biết làm thế nào mà các hãng đi tới được giá  $P^*$  trước hết và tại sao họ lại không đi tới một giá cả hơn là để giải thích nó. Lời giải thích tính cứng nhắc của giá cả xuất phát từ thể khó xử của những người bị giam giữ và từ ý các hãng muốn tránh một cuộc cạnh tranh giá cả tàn hại lẫn nhau.

## 8. Sự lãnh đạo giá cả.

Một trong trở ngại chủ yếu để ngấm ngấm cấu kết định giá là các hãng khó mà thỏa thuận được với nhau (mà không cần nói chuyện với nhau) về giá cả phải có. Sự thỏa thuận trở thành đặc biệt không chắc có khi các điều kiện về chi phí và nhu cầu đang thay đổi và do đó giá cả “xác đáng” cũng đang thay đổi. *Sự lãnh đạo giá cả* là một hình thức ngấm ngấm cấu kết để tiến tới vấn đề này. Dưới sự lãnh đạo giá cả, một hãng ấn định giá cả, và những hãng khác, “những người theo giá” đi theo giá cả ấy. Cách dàn xếp này giải quyết được vấn đề thỏa thuận về giá cả – đòi đúng cái giá mà “người lãnh đạo” đang đòi.

Người lãnh đạo sẽ ấn định giá cả nào? Giá cả nào tùy thuộc vào việc các hãng hoặc hạn chế sản xuất, ngoài việc làm cho các giá cả xúng hụp với nhau, sao cho các phần trên thị trường vẫn như cũ, hoặc sản xuất nhiều hơn với một giá cả cao hơn. Nếu các hãng khác hạn chế sản xuất, người lãnh đạo có thể ấn định giá cả có sức tối đa hóa lợi nhuận chung (ví dụ, 6 đôla trong Bảng 12.3). thế nhưng người lãnh đạo có thể là một hãng có ảnh hưởng chi phối, hãng này ấn định một giá cả có sức tối đa hóa lợi nhuận mà họ muốn theo cái giá cả ấy.

Hình 12.8 cho thấy một hãng có ảnh hưởng chi phối ấn định giá cả của nó như thế nào. Ở đây,  $D$  là đường cầu của thị trường và  $S_F$  là đường cung (tức đường tổng chi phí lẻ) của những người đi theo. Người lãnh đạo phải xác định đường của nó  $D_L$ . Như hình cho thấy, đó đúng là số chênh lệch giữa cầu thị trường và số cung của những người đi theo. Ví dụ, ở giá  $P_1$  cung của những người đi theo vừa bằng cầu của thị trường, do đó người lãnh đạo có thể không bán gì theo cái giá ấy. Ở một giá là  $P_2$  hay thấp hơn, những người đi theo sẽ không cung cấp bất kỳ một sản vật nào, do đó người lãnh đạo đứng trước đường cầu của thị trường. Ở các giữa  $P_1$  và  $P_2$ , người lãnh đạo đứng trước đường  $D_L$ .

Tương ứng  $D_L$  là đường thu nhập lẻ của người lãnh đạo  $MR_L$ .  $MC_L$  là đường chi phí của người lãnh đạo. Để tối đa hóa được lợi nhuận của mình, người lãnh đạo sản xuất số lượng Quản lý  $Q_L$  ở giao điểm của  $MR_L$  và  $MC_L$ .

Từ đường cầu  $D_L$ , chúng ta tìm ra giá  $P^*$ . Ở mức giá này, những người đi theo bán một số lượng  $Q_F$ , do đó tổng số lượng bán được là  $Q_T = Q_L + Q_T$ .

Sự lãnh đạo đòi giá có một hãng làm người lãnh đạo. Vì các hãng không thể trực tiếp thông báo cho nhau về điều này nên điều tự nhiên thường thấy là hãng lớn nhất trở thành người lãnh đạo. Đó là trường hợp trong công nghiệp ô tô, nơi General Motors đã theo truyền thống, làm lãnh đạo giá cả. Nhưng trong một số ngành công nghiệp, các hãng khác nhau luân phiên làm người lãnh đạo, ví dụ như 12.4 minh họa.

### **9. Lý thuyết trò chơi và chiến lược cạnh tranh**

Khác với một độc quyền thuần túy hay một hãng có sức mạnh cạnh tranh hoàn hảo, đa số các hãng phải quan tâm đến những sự đối phó chắc sẽ có của các đối thủ cạnh tranh khi họ đề ra những quyết định chiến lược về giá cả, chi tiêu quảng cáo, đầu tư vốn mới và những biến số khác. Dù chúng đã bắt đầu khảo sát kỹ một số trong những quyết định chiến lược ấy ở chương trên, còn có nhiều vấn đề cấu trúc thị trường và thái độ của các hãng mà chúng ta chưa đề cập đến. Ví như, tại sao các hãng lại có xu hướng cấu kết với nhau trên một số thị trường khác? Một số hãng xoay sở như thế nào để ngăn chặn những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng của họ đi vào doanh trường? Và các hãng phải tiến hành quyết định giá như thế nào khi các điều kiện nhu cầu hay chi phí đang thay đổi hoặc những đối thủ cạnh tranh mới đang đi vào thị trường.

Để trả lời những câu hỏi ấy, chúng ta cần mở rộng phân tích việc các hãng tiến hành các quyết định trò chơi là một trong những lãnh vực lý thú nhất của khoa học. Kinh tế vi mô. Chương này giải thích một số điểm lý thuyết ấy và trình bày cách sử dụng nó để hiểu các thị trường tiến hóa và hoạt động như thế nào và các nhà quản lý phải suy nghĩ ra sao về những quyết định về chiến lược kinh tế mà họ liên tục phải đương đầu. Chúng ta thấy, chẳng hạn như, điều gì xảy ra khi các hãng độc quyền nhóm phải ấn định và điều chỉnh các giá cả một cách chiến lược trong thời gian, sao cho thể khó xử của những người bị giam giữ, mà chúng ta đã bàn đến trong chương 12, cứ lặp đi lặp lại mãi. Chúng ta sẽ bàn luận các hãng có thể tiến hành như thế nào các biện pháp chiến lược để có được một lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh của họ hay để tiến vào một tình huống mặc cả. Và chúng ta sẽ thấy các hãng có thể sử dụng như

thể nào những sự đe dọa, những sự hứa hẹn hay những hành vi cụ thể hơn để ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đi vào thị trường.

## **10. Trò chơi và các quyết định chiến lược**

Trước hết, chúng ta phải làm sáng tỏ trò chơi và quyết định chiến lược là gì. Xét về thực chất, chúng ta có liên quan với vấn đề như sau: *Nếu tôi cho rằng các đối thủ cạnh tranh với tôi đều có lý và đang hành động để tối đa hóa lợi nhuận của bản thân họ đề ra những quyết định có sức tối đa hóa lợi nhuận của riêng tôi?*

Như chúng ta sẽ thấy, có thể khó trả lời câu hỏi này, dù trong những điều kiện có sự đối xứng hoàn toàn và những thông tin hoàn hảo (tức những đối thủ cạnh tranh của tôi và tôi đều có một cấu trúc chi phí như nhau và đều được thông tin đầy đủ về các chi phí của những người khác, về nhu cầu, v.v...). Hơn nữa chúng ta sẽ dính líu với những tình huống phức tạp hơn trong đó các hãng có những chi phí khác nhau, các kiểu loại thông tin khác nhau và những mức độ và hình thái khác nhau của thế cạnh tranh “có lợi” và “bất lợi”.

## **11. Những trò chơi không hợp tác so với những trò chơi hợp tác.**

Những trò chơi kinh tế mà các hãng tiến hành có thể là những trò chơi hợp tác hoặc là những trò chơi không hợp tác. Một trò chơi là hợp tác khi những người chơi có thể thương lượng những hợp đồng ràng buộc khiến họ có thể hoạch định những chiến lược chung. Một trò chơi là *không hợp tác nếu việc thương lượng và thực hiện một hợp đồng ràng buộc không thể có.*

Một ví dụ về trò chơi hợp tác là việc mặc cả giữa một người mua và một người bán về giá cả một tấm thảm. Nếu chi phí để sản xuất một tấm thảm là 100 đôla và người mua đánh giá tấm thảm ấy 200 đôla, có thể có một giải pháp hợp tác cho trò chơi, bởi vì một thỏa thuận bán tấm thảm ấy với bất kỳ giá nào giữa 101 đôla và 199 đôla đều sẽ tối đa hóa tổng số dư thặng dư tiêu dùng của người mua và lợi nhuận của người bán, trong khi làm cho cả hai bên đều khâm khá hơn. Một trò chơi hợp tác khác có liên quan đến hai hãng trong một ngành công nghiệp đang thương lượng về việc cùng đầu tư để triển khai một quy trình công nghệ mới (ở đây không một hãng nào có đủ kiến thức kỹ thuật để thành đạt cho bản thân mình). Nếu hai hãng ấy có thể ký kết một hợp đồng ràng buộc để phân chia lợi nhuận từ số đầu tư cung của họ. Một kết quả

hợp tác làm cho cả hai bên đều khâm khá hơn có thể xuất hiện. Một ví dụ về trò chơi không hợp tác là một tình huống trong đó có hai công ty đang cạnh tranh với nhau đều lưu ý đến thái độ chắc phải có của hãng kia nhưng độc lập xác định một chiến lược định giá và quảng cáo để giành phần thị trường.

Hãy chú ý rằng nét khác biệt cơ bản giữa trò chơi hợp tác và trò chơi không hợp tác là ở các nhà khả năng hợp đồng. Trong trò chơi hợp tác, có thể có các hợp đồng ràng buộc, trong trò chơi không hợp tác thì không có các hợp đồng ràng buộc.

Chúng ta sẽ quan tâm nhiều đến các trò chơi không hợp tác. Trong bất cứ trò chơi nào, khía cạnh quan trọng nhất của việc thiết kế chiến lược là *hiểu rõ quan điểm của đối thủ và (cho rằng đối thủ của bạn có lý) suy ra cách mà người ấy chắc hẳn sẽ đối phó với hành động của bạn*. Điều này có thể được coi là hiển nhiên – đương nhiên, người ta phải hiểu rõ quan điểm của đối thủ. Tuy thế thậm chí trong những tình huống đơn giản của trò chơi, người ta thường hay bỏ qua hay đánh giá sai lập trường của các đối thủ và những đối sách mà những lập trường ấy bao hàm. Ví dụ tiếp theo minh họa điều đó.

Trong tài liệu dưới đây, chúng ta sẽ khảo sát những trò chơi đơn giản có liên quan đến các quyết định đánh giá quảng cáo và đầu tư. Những trò chơi này là đơn giản ỡ chỗ, *đã biết đoán định thái độ, chúng ta có thể xác định một chiến lược tốt nhất cho mỗi hãng*. Tuy nhiên, thậm chí đối với những trò chơi đơn giản này, chúng ta sẽ thấy rằng đoán định thái độ một cách “đúng đắn” không phải là việc dễ tiến hành, và sẽ tùy thuộc vào cách tiến hành cuộc chơi (tức vào thời gian tồn tại trên doanh trường của các hãng, quy mô của danh tiếng mà các hãng đã có, v.v...). Do đó, khi đọc chương này, bạn cần cố gắng hiểu rõ những vấn đề cơ bản hữu quan trong việc thiết kế và phân tích các quyết định chiến lược.

## **11. Việc thu phục một công ty**

Bạn đại diện cho Công ty A (người thu phục), công ty này đang xem xét việc thu phục Công ty T (mục tiêu). Bạn dự định đưa việc mua lại toàn bộ số cổ phần của Công ty T, nhưng bạn còn chưa biết chắc phải đưa ra cái giá nào. Điều đó phức tạp là ỡ chỗ: Giá trị của Công ty T, thực ra, khả năng sống còn của nó, tùy thuộc vào kết quả của một dự án lớn thăm dò dầu mỏ đang được tiến

hành. Nếu dự án thất bại, Công ty T dưới quyền ban quản trị hiện nay sẽ chẳng còn đáng giá gì nữa. Nhưng nếu dự án thành công, giá trị của Công ty T dưới quyền ban quản trị hiện nay có thể lên cao bằng 100 đôla một cổ phần. Mọi giá trị cổ phần giữa 0 đôla và 100 đôla đều được coi là chắc chắn như nhau.

Nhưng người ta cũng biết rõ ràng Công ty T sẽ đáng giá hơn dưới quyền quản lý tiên bộ của Công ty A so với dưới quyền ban quản trị hiện nay. Trên thực tế, dù giá trị tối hậu dưới quyền ban quản trị hiện nay là thế nào đi nữa *Công ty T sẽ đánh giá 50% hơn dưới quyền quản lý của Công ty A*. Nếu dự án thất bại, dù dưới quyền quản lý nào Công ty T cũng đáng giá 0 đôl/một cổ phần. Nếu dự án thăm dò sản sinh ra một giá trị 50 đôla/một cổ phần dưới thời Công ty T hàm ý là một giá trị 150 đôla/một cổ phần dưới thời Công ty A, và v.v...

Bạn phải xác định cái giá nào Công ty A nên đưa ra để mua ngay các cổ phần của Công ty T, Việc đưa ra này phải được tiến hành *ngay bây giờ, trước khi có kết quả của dự án thăm dò*. Mọi dấu hiệu đều cho thấy, Công ty T sẽ may mắn nếu được Công ty A mua lại, *với một giá cả thích đáng*. Bạn chắc rằng Công ty T sẽ hoàn quyết định về lời đưa ra của bạn cho đến khi đã có các kết quả thăm dò và sẽ chấp nhận hay bác bỏ lời đưa ra của bạn trước những tin tức và kết quả chưa đến tay báo chí.

Thành thử, *bạn (Công ty A) sẽ không biết các kết quả của dự án thăm dò khi đề xuất lời đưa ra giá cả của bạn, nhưng Công ty T sẽ biết các kết quả ấy khi quyết định có chấp nhận lời đưa ra của bạn hay không*. Hơn nữa, công ty T sẽ chấp nhận bất kỳ mức nào do Công ty A đưa ra lớn hơn giá trị (một cổ phần) của Công ty dưới quyền ban quản lý hiện nay. Là người đại diện của Công ty A, bạn đang cân nhắc các giá cả trong phạm vi từ 0 đôla/một cổ phần (tức không đưa ra gì cả) đến 150 đôla/một cổ phần. *Bạn nên đưa ra cái giá nào cho một cổ phần để mua toàn bộ số cổ phần của Công ty T*.

Chú ý: Câu trả lời điển hình – đưa ra giữa 50 đôla và 75 đôla/ một cổ phần- là sai. Câu trả lời đúng cho vấn đề này ở cuối chương này, nhưng chúng tôi yêu cầu bạn cố gắng trả lời theo ý bạn đã.

## **12. Các chiến lược có ảnh hưởng chi phối**

Chúng ta có thể quyết định chọn chiến lược tốt nhất nào để tiến hành trò chơi? Chúng ta có thể xác định như thế nào kết quả chắc phải có của trò chơi? Chúng ta cần một cái gì đó để giúp chúng ta xác định xem thái độ hợp lý của mỗi người chơi dẫn dắt như thế nào đến một giải pháp cân bằng. Một số chiến lược có thể thành công nếu các đối thủ cạnh tranh có những sự lựa chọn nào đó, nhưng sẽ thất bại nếu họ có những sự lựa chọn khác. Tuy nhiên, nhiều chiến lược khác có thể thành công bất kể các đối thủ cạnh tranh lựa chọn gì. Chúng ta bắt đầu bàn luận về lý thuyết trò chơi với khái niệm *chiến lược có ảnh hưởng chi phối- là một chiến lược tối ưu đối với một người chơi bất kể đối phương làm gì.*

Ví dụ: dưới đây minh họa điều đó trong một khung cảnh độc quyền tay đôi. Giả dụ Hãng A và B đang bán những sản phẩm có sức cạnh tranh với nhau và đang xem xét có nên tiến hành các chiến dịch quảng cáo hay không? Nhưng mỗi hãng sẽ chịu tác động bởi các quyết định của đối thủ cạnh tranh với mình. Những kết quả có thể có của trò chơi được minh họa bởi ma trận thưởng phạt, trong bảng 13.1 (xin nhắc lại rằng ma trận thưởng phạt tóm tắt những kết quả có thể có của một trò chơi, con số thứ nhất trởi luôn là phần thưởng phạt này rằng nếu cả hai hãng đều quyết định quảng cáo. Hãng A sẽ có lợi nhuận là 10 và hãng B sẽ có số lợi nhuận là 5. Nếu Hãng A quảng cáo và Hãng B không quảng cáo, Hãng A sẽ giành được 15 và Hãng B sẽ giành được số không, và tương tự với hai khả năng khác).

**Bảng Ma trận thưởng phạt của trò chơi quảng cáo**

		<i>Hãng B</i>	
		Quảng cáo	Không quảng cáo
<i>Hãng A</i>	Quảng cáo	10, 5	15, 0
	Không quảng cáo	6, 8	10, 2

Mỗi hãng sẽ lựa chọn lược nào? Trước hết, hãy xem xét hãng A. Rõ ràng là hãng này phải quảng cáo bởi lẽ bất kể Hãng B làm gì, Hãng A cũng làm việc tốt nhất với mình là quảng cáo (nếu hãng B quảng cáo, Hãng A sẽ

thu được một lợi nhuận là 10 nếu nó cũng quảng cáo, nhưng thu được 6 nếu không quảng cáo. Và nếu B không quảng cáo). Thành thử, quảng cáo là một chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với Hãng A. Điều tương tự cũng là đúng với Hãng B, bất kể Hãng A làm gì, Hãng B cũng làm việc tốt nhất cho mình là quảng cáo. Do đó cho rằng cả hai hãng đều sẽ quảng cáo. Kết quả này là dễ xác định vì cả hai hãng đều có những chiến lược có ảnh hưởng chi phối.

**Bảng Trò chơi quảng cáo đã sửa đổi**

		<i>Hãng B</i>	
		Quảng cáo	Không quảng cáo
<i>Hãng A</i>	Quảng cáo	10, 5	15, 0
	Không quảng cáo	6, 8	20, 2

Tuy nhiên không phải mọi trò chơi đều có một chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với mỗi người chơi. Để thấy điều đó, chúng ta hãy thay đổi một chút ví dụ về quảng cáo của chúng ta. Ma trận thưởng phạt, trong bảng 13.2 cũng giống như, trong bảng 13.2 cũng giống như, trong bảng 13.1 trừ ở khung dưới bên tay phải- nếu không hãng nào quảng cáo, Hãng B sẽ có những lợi nhuận là 2 hãng nhưng Hãng A sẽ có những lợi nhuận là 20 (có lẽ vì những hoạt động thông tin quảng cáo của Hãng A có tính phòng thủ rộng lớn nhằm bác bỏ những luận điệu của Hãng B, và là tổn kém, cho nên khi không quảng cáo, Hãng A có thể giảm được chi tiêu một cách đáng kể).

Giờ đây Hãng A không có chiến lược có ảnh hưởng chi phối: *Quyết định tối ưu của họ tùy thuộc vào chỗ Hãng B làm gì*. Nếu Hãng B quảng cáo thì Hãng A làm việc tốt nhất cho mình là quảng cáo, nhưng nếu Hãng B không quảng cáo. Bây giờ giả dụ cả hai hãng phải đề ra các quyết định của họ trong cùng một lúc. Hãng A sẽ phải làm gì?

Để trả lời câu hỏi này, Hãng A phải tự đặt mình vào vị trí Hãng B. quyết định nào là tốt nhất theo quan điểm của Hãng B và Hãng B chắc hẳn phải làm gì? Câu trả lời đã rõ ràng. Hãng B có một chiến lược có ảnh hưởng chi phối- quảng cáo, bất kể hãng A làm gì (nếu Hãng A quảng cáo, Hãng B

thu được 5 do quảng cáo và 0 do không quảng cáo. Nếu A không quảng cáo < thu được 8 nếu quảng cáo và 2 nếu không quảng cáo). Do đó Hãng A có thể kết luận là Hãng B sẽ quảng cáo. Điều này hàm nghĩa rằng tự thân Hãng A phải quảng cáo (và vì vậy thu được 10 thay vì 6). Thế cân bằng lại là cả hai hãng đều sẽ quảng cáo. Đó là kết quả lô – gích của trò chơi vì hãng A làm việc tốt nhất có thể làm, khi đã quyết định của Hãng B, và Hãng B làm việc tốt nhất có thể làm khi đã biết quyết định của hãng A.

## **12. Khái niệm thế cân bằng Nash.**

Để khái niệm kết quả chắc chắn có của một trò chơi, chúng ta đã tìm kiếm những chiến lược “tự có hiệu lực” hay “kiên định”. Những chiến lược có ảnh hưởng chi phối đều kiên định, nhưng trong nhiều trò chơi một hay nhiều người chơi không có một chiến lược có ảnh hưởng chi phối. Vì vậy chúng ta cần đến một khái niệm về một giải đáp chung hơn- *thế cân bằng Nash*.

Một thế cân bằng Nash là một tập hợp các chiến lược (hay hành vi) khiến cho *mỗi người chơi nghĩ (một cách đúng đắn) rằng mình đang làm việc tốt nhất có thể làm khi đã biết các hành vi của những đối thủ của mình*. Vì mỗi người chơi không có động cơ xa rời chiến lược Nash của mình nên các chiến lược đều kiên định. Ở ví dụ nêu trong Bảng 13.2 thế cân bằng Nash là cả hai hãng đều quảng cáo. Đó là một thế cân bằng Nash vì khi đã biết quyết định tốt nhất có thể có, và không có động cơ thay đổi quyết định của mình.

Trong chương 12 chúng ta đã dùng một *thế cân bằng Cournot* để phân tích các quyết định về đầu ra và định giá của những hãng độc quyền nhóm. Trong một thế cân bằng Cournot, mỗi hãng ấn định đầu ra hay giá cả trong khi coi đầu ra hay giá cả của một đối thủ cạnh tranh với mình, là cố định. Một khi các hãng đã đạt tới một thế cân bằng Cournot, không hãng nào có động cơ thay đổi đầu ra hay giá cả của mình một cách đơn phương bởi vì mỗi hãng đang làm cái việc tốt nhất có thể khi đã biết các quyết định của những đối thủ cạnh tranh với mình. Vì vậy, một thế cân bằng Cournot cũng là một thế cân bằng Nash.

Điều có ích là so sánh khái niệm về một thế cân bằng Nash với khái niệm về một thế cân bằng trong các chiến lược có ảnh hưởng chi phối.

*Các chiến lược có ảnh hưởng chi phối:*

Tôi đang làm cái việc tốt nhất tôi có thể làm *bất kể anh làm gì*.

Anh đang làm cái việc tốt nhất anh có thể làm *bất kể tôi làm gì*.

*Thế cân bằng Nash.*

Tôi đang làm cái việc tốt nhất tôi có thể làm sau *khi đã biết anh đang làm gì*.

Anh đang làm cái việc tốt nhất anh có thể làm *sau khi đã biết tôi đang làm gì*.

Chú ý rằng một thế cân bằng trong chiến lược có ảnh hưởng chi phí là một trường hợp đặc biệt của thế cân bằng Nash.

Trong trò chơi quảng cáo của bảng 13.2 có một thế cân bằng Nash duy nhất, cả hai hãng đều quảng cáo. Nói chung, một trò chơi không nhất thiết phải có một thế cân bằng Nash duy nhất. Đôi khi không có thế cân bằng Nash, đôi khi có vài thế cân bằng ấy (tức nhiều tập hợp các chiến lược là ổn định và tự có hiệu lực). Xin nêu thêm vài ví dụ nữa để làm sáng tỏ cách vận hành của một thế cân bằng của một thế cân bằng nash.

Chúng ta hãy xem xét vấn đề “lựa chọn sản phẩm” như sau. Hai công ty sản xuất đồ ăn sáng bằng ngũ cốc đứng trước một trong đó hai loại món ăn bằng ngũ cốc mới có thể được đưa ra một cách thành công – mỗi loại được cung cấp chỉ do một hãng đưa ra. Có một thị trường cho món ăn bằng ngũ cốc “dòn” và một thị trường cho món ăn bằng ngũ cốc “ngọt” nhưng mỗi hãng chỉ có khả năng đưa ra một sản phẩm mới mà thôi. Trong trường hợp này matrận thưởng phạt cho hai hãng ấy xem ra giống như ma trận trong bảng 13.3.

**Bảng Vấn đề lựa chọn**

		<i>Hãng B</i>	
		Dòn	Ngọt
<i>Hãng I</i>	Dòn	-5, -5	10, 10
	Ngọt	10, 10	-5, 5

Trong trò chơi này mỗi hãng đều không thiên vị với sản phẩm nào mà nó sản xuất, chừng nào nó còn không đưa ra một sản phẩm giống như của đối thủ cạnh tranh với nó. Nếu có thể phối hợp, chắc hẳn hai hãng này phải thỏa thuận chia thị trường. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu các hãng ứng xử *một cách không hợp tác*? Giả dụ rằng bằng một cách nào đó- có thể thông qua một tin trên báo chí hay một hình thức thông tin khác – Hãng 1 cho biết nó sắp sửa đưa ra loại món ăn bằng ngũ cốc ngọt, và Hãng 2 (sa khi nghe được điều đó) cho thấy nó sẽ đưa ra món ăn dòn. Lúc này, do đã biết hành động mà nó tin là đối thủ của nó tất có, không hãng nào có động cơ xa rời hành động đã được đề xuất, phần thưởng của nó sẽ là -5. Do đó tập hợp chiến lược được biểu thị bởi các góc dưới bên tay trái của ma trận thưởng phạt là kiên định và tạo thành một thế cân bằng Nash: Biết chiến lược của đối thủ, mỗi hãng làm cái việc tốt nhất có thể làm và không có động cơ xa rời nó.

Chú ý rằng góc trên bên tay phải của ma trận thưởng phạt cũng là một thế cân bằng Nash, nó xuất hiện khi Hãng 1 cho biết nó sắp sửa sản xuất món dòn. mỗi thế cân bằng Nash đều kiên định bởi vì *một khi các chiến lược đã được lựa chọn*. Không một người chơi nào muốn đơn phương xa rời chúng. Tuy nhiên, nếu không có nhiều thông tin hơn nữa, chúng ta không có cách nào biết được thế cân bằng nào (dòn/ ngọt so với ngọt/ dòn) chắc hẳn phải hình thành- hoặc phải chặng cả hai đều phải hình thành. Đương nhiên cả hai hãng đều có một động cơ mạnh mẽ thúc đẩy đạt tới một trong hai thế cân bằng Nash – nếu cả hai cùng thua thiệt. Việc hai hãng này không chấp nhận cấu kết với nhau không hàm nghĩa rằng họ không muốn đạt tới thế cân bằng Nash. Vì một ngành công nghiệp đang triển khai, những sự thông cảm thường tiến triển như thế là các hãng “ra hiệu” cho nhau về những con đường mà ngành công nghiệp phải đi theo. Chúng ta sẽ mô tả những ví dụ về “những sự thông cảm” như vậy ở cuối chương này.

Khái niệm về một thế cân bằng Nash dựa nhiều vào tính duy lý của cá nhân. Sự lựa chọn chiến lược của mỗi người chơi tùy thuộc không chỉ vào tính duy lý của bản thân người đó mà còn vào tính duy lý của đối thủ nữa. Đó có thể là một sự hạn chế như ví dụ trong bảng 13.4 sẽ cho thấy.

Bảng

		Người chơi 2	
		Trái	Phải
Người chơi 1	Đỉnh	1, 0	1, 1
	Đáy	- 1000, 0	2, 1

Trong trò chơi này, chơi “phải” là chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với Người chơi 2 bởi lẽ bằng cách dùng chiến lược này người chơi 2 muốn làm điều tốt nhất (được 1 hơn là được 0) bất kể người chơi 1 làm được gì. Vì vậy, người chơi 1 phải trù tính người chơi 2 vận hành chiến lược “phải”. Trong trường hợp ấy. Người chơi 1 phải làm cái việc tốt nhất là chơi “đáy” (và được 2) hơn là chơi “đỉnh” (và được 1). Kết quả (đáy, phải) rõ ràng là một thế cân bằng Nash cho trò chơi này, và bạn có thể xác minh rằng đó là thế cân bằng Nash duy nhất. Nhưng hãy chú ý rằng người chơi 1 phải chắc chắn rằng người chơi 2 hiểu rõ trò chơi và là người duy lý. Nếu người chơi 2 ngẫu nhiên phạm sai lầm và chơi “trái” thì đó sẽ là cực kỳ tai hại cho người chơi 1.

Nếu bạn là người chơi 1, bạn sẽ làm gì? Nếu bạn có xu hướng thận trọng và bạn băn khoăn rằng người chơi 2 có thể không được thông tin đầy đủ hoặc không hoàn toàn duy lý, bạn có thể lựa chọn chơi “đỉnh”, trong trường hợp này bạn sẽ chắc chắn được 1 và bạn không có cơ bị mất 1000. Một chiến lược như vậy được gọi là *chiến lược tối đa tối thiểu*, bởi lẽ nó *tối đa hóa số được tối thiểu có thể giành được*. Nếu cả hai người chơi đều dùng các chiến lược tối đa tối thiểu, kết quả sẽ là (đỉnh, phải). Chiến lược tối đa tối thiểu là một chiến lược có sức bảo toàn chứ không có sức tối đa hóa lợi nhuận (vì người chơi 1 giành được một lợi nhuận là 1 chứ không phải là 2). Hãy chú ý rằng nếu người chơi 1 biết chắc rằng người chơi 2 dùng một chiến lược tối đa tối thiểu, người chơi 1 phải chơi “đáy” (và được 2) thay vì tiếp tục theo chiến lược tối đa tối thiểu để chơi “đỉnh”.

Thế cân bằng Nash ra sao đối với thế khó xử của những người bị giam giữ đã nói đến trong phần trên? Bảng 13.5 trình bày ma trận thưởng phạt cho thế khó xử của những người bị giam giữ (các phần thưởng là âm vì chúng biểu thị những năm ngồi tù). Đối với hai tội nhân, kết quả lý tưởng là không một ai trong hai người ấy thú tội cả, do đó cả hai đều chịu hai năm tù. Nhưng, thú tội

là chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với từng tội nhân, nôm ang lại một phần thưởng cao hơn bất chấp chiến lược của người tội nhân kia. Các chiến lược có ảnh hưởng khống chế cũng là những chiến lược tối đa tối thiểu. Do đó kết quả trong đó cả hai tội nhân đều thú tội vừa là một thể cân bằng Nash vừa là một giải pháp tối đa tối thiểu. Do đó, về một ý nghĩa rất mạnh thì điều hợp lý đối với từng tội nhân là thú tội.

**Bảng Thể khó xử của những người bị giam giữ**

		<i>Tội nhân B</i>	
		Thú tội	Không thú tội
<i>Tội nhân A</i>	Thú tội	-5, -5	-1, -10
	Không thú tội	-10, 1	-2, -2

Trước khi kết thúc đoạn này, chúng ta phải ghi nhận rằng chúng ta đã phân tích những trò chơi không hợp tác, ích kỷ. Mỗi người chơi tối đa hóa phần thưởng của riêng bản thân mình, hoặc làm tổn thương hoặc giúp đỡ người chơi khác (nếu có hợp tác, một số hay tất cả những người chơi có thể có lợi). Chính trên ý nghĩa đó mà chúng ta nói rằng mỗi người chơi đang chơi “một cách hợp lý”

#### **13.4. Người trò chơi lặp đi lặp lại**

Chúng ta đã thấy trong chương 12 rằng trên các thị trường độc quyền nhóm, các hãng thấy mình trong một thể khó xử của những người bị giam giữ khi tiến hành quyết định đầu ra hay giá cả. Liệu các hãng có thể hay không tìm ra một lối thoát khỏi thể khó xử ấy, sao cho sự phối hợp và hợp tác đa cực quyền (hoặc công nhiên hoặc ngầm ngầm) sẽ ưu thắng.

Để trả lời câu hỏi này, chúng ta phải thừa nhận rằng thể khó xử của những người bị giam giữ, như chúng ta đã mô tả, là tĩnh định và do đó bị hạn chế. Mặc dù một số tội nhân có thể chỉ có trong đời một cơ hội để thú tội hay không, đa số các hãng ấn định lại đầu ra và giá của họ. Trong cuộc sống thực, các hãng chơi *một trò chơi lặp đi lặp lại*. Cứ mỗi lần lặp đi lặp lại thể khó xử

của những người bị giam giữ, các hãng có thể mở rộng danh tiếng về thái độ của mình và nghiên cứu thái độ của đối thủ cạnh tranh với mình.

Sự lặp đi lặp lại ấy làm thay đổi như thế nào kết quả chắc phải có của trò chơi? Giả dụ bạn là hãng 1 trong thế khó xử của những người bị giam giữ đã được minh họa bởi ma trận thưởng phạt trong bảng 13.6 nếu bạn và đối thủ cạnh tranh của bạn đều đòi một giá cao, cả hai bên đều thu được những lợi nhuận cao hơn mức nếu như hai bên đòi giá thấp. Tuy nhiên, bạn sợ đòi giá cao vì nếu đối thủ cạnh tranh giá cao vì nếu cạnh tranh của bạn cắt bạn và đòi giá thấp hơn, bạn sẽ mua thiệt nhiều tiền của và, liên tiếp xúc phạm và gây tổn hại cho bạn, đối thủ cạnh tranh của bạn ngày càng giàu thêm. Nhưng giả dụ trò chơi ấy được lặp đi lặp lại nhiều lần – ví dụ, bạn đòi đối thủ cạnh tranh của bạn phải đồng thời thông báo các giá cả vào ngày đầu mỗi tháng. Trong trường hợp này bạn có thay đổi giá cả của bạn quá nhiều lần, có thể là để đối phó với thái độ của đối cạnh tranh của bạn, hay không?

Trong một công trình nghiên cứu đáng chú ý, Robert Axelord đã yêu cầu các nhà quản lý thuyết trò chơi trên thế giới nêu lên một chiến lược tốt nhất mà các nhà họ nghĩ ra để tiến hành trò chơi này một cách lặp đi lặp lại. Một chiến lược có thể có là: “Tôi xuất phát với một giá cao, rồi hạ thấp giá của tôi, nhưng khi đối thủ cạnh tranh của tôi hạ thấp giá của họ, tôi sẽ nâng giá của tôi trong một thời gian trước khi lại hạ thấp nó, v.v...”. Thế rồi, trong một khảo nghiệm trên máy tính, Axelord đã vận hành tất cả các chiến lược ấy so với nhau để tìm ra một chiến lược tốt nhất.

Như bạn có thể trừu tượng, so với một chiến lược này, một chiến lược nhất định nào đó có thể tác động tốt hơn là so với những chiến lược khác. Nhưng mục tiêu là tìm ra một chiến lược thiết thực nhất, tức một chiến lược có thể tác động một cách tốt nhất nói chung *so với tất cả* hay hầu như tất cả các chiến lược khác. Kết quả thật là đáng ngạc nhiên. Chiến lược tốt nhất lại cực kỳ đơn giản – đó là *chiến lược “ăn miếng trả miếng”*. Tôi xuất phát với một giá cả cao mà tôi duy trì lâu dài chừng nào các anh còn tiếp tục “hợp tác” và cũng đòi một giá cao. Nhưng ngay khi các anh hạ thấp giá của các anh, tôi đi theo liền và hạ thấp giá của tôi. Nếu sau đó các anh quyết định hợp tác và lại nâng cao giá của các anh, tôi sẽ lập tức cũng nâng cao giá cả của tôi.

Tại sao chiến lược ăn miếng trả miếng này lại là tốt nhất? Nói riêng liệu tôi có thể trông mong hay không rằng việc sử dụng chiến lược ăn miếng trả miếng ấy sẽ thúc đẩy đối thủ cạnh tranh của tôi có thái độ hợp tác (và đòi một giá cao)?

**Bảng Vấn đề định giá**

		<i>Hãng 2</i>	
		Giá thấp	Giá cao
<i>Hãng 1</i>	Giá thấp	-10, 10	100, -50
	Giá cao	-50, 100	50, 50

Giả dụ trò chơi được *lặp đi lặp lại một cách vô định*. Nói cách khác, đối thủ của tôi và nhiều lần định giá đi, định giá lại, tháng này qua tháng khác, *mãi mãi*. Trong trường hợp này thái độ hợp tác (tức đòi một giá cao) là đối sách hợp lý đối với chiến lược ăn miếng trả miếng (điều đó cho rằng đối thủ cạnh tranh của tôi biết, hay có thể đoán ra, rằng tôi đang sử dụng chiến lược ăn miếng trả miếng). Để thấy tại sao, hãy giả dụ rằng trong một tháng đối thủ cạnh tranh với tôi ấn định một giá thấp và đấu giá với tôi. Đương nhiên trong tháng ấy họ sẽ thu được một lợi nhuận lớn. Nhưng đối thủ cạnh tranh của tôi biết rằng tháng sau tôi sẽ ấn định một giá thấp, làm cho lợi nhuận của họ giảm sút, và sẽ duy trì lâu chừng nào mà hai bên chúng tôi còn tiếp tục đòi một giá thấp. Vì trò chơi được lặp đi lặp lại một cách vô định, nên số lợi nhuận tổng do đó mà mất đi phải nhất định có giá trị nhiều hơn bất kỳ số được ngăn hạn nào thu được trong tháng đầu giảm giá. Thành thử, đấu giá là không hợp lý.

Trên thực tế, trong một trò chơi được lặp đi lặp lại một cách vô định, đối thủ cạnh tranh của tôi thậm chí không tin rằng tôi đang chơi trò ăn miếng trả miếng để biến việc hợp tác thành một chiến lược hợp lý để họ đi theo. Dù đối thủ cạnh tranh của tôi cho rằng chỉ có đôi chút khả năng là tôi chơi trò chơi ăn miếng trả miếng, điều vẫn hợp lý đối với họ là xuất phát bằng cách đòi một giá cao và giữ giá ấy lâu chừng nào tôi còn giữ giá cao. Lý do là ở chỗ với việc lặp đi lặp lại mãi mãi trò chơi ấy, những số lợi nhuận *trù tình có sự*

hợp tác sẽ lớn hơn những lợi nhuận do đấu giá mà có. Điều này là đúng dù có ít khả năng là tôi chơi trò chơi ăn miếng trả miếng (và do đó sẽ tiếp tục hợp tác).

Bây giờ giả định cuộc chơi được lặp đi lặp lại một số lần hữu hạn – trong N tháng chẳng hạn (N có thể lớn chừng nào nó là một số hữu hạn) – Nếu đối thủ cạnh tranh của tôi (Hãng 2) duy lý và nghĩ rằng tôi cũng duy lý, họ phải luận lý như sau: “Vì hãng 1 đang chơi trò ăn miếng trả miếng, ta (Hãng 2) không thể đấu giá – cứ thế – *cho biết đến tháng cuối cùng*. Ta phải đấu giá trong tháng cuối cùng vì như thế thì ta có thể thu được một lợi nhuận lớn trong tháng ấy, và sau đây trò chơi kết thúc, cho nên Hãng 1 không thể trả miếng lại “Vậy thì. – Hãng 2 hình dung – cho đến tháng cuối cùng ta sẽ đòi một giá cao và sau đó ta sẽ đòi một giá thấp”.

Nhưng, vì tôi (hãng 1) cũng đã hình dung ra điều ấy, tôi cũng hoạch định đòi một giá thấp trong tháng cuối cùng. Đương nhiên, Hãng 2 có thể hình dung điều đó, và vì vậy biết tôi sẽ đòi một giá thấp trong tháng cuối cùng. Nhưng tháng sau nữa thì sao? Hãng 2 hình dung rằng nó sẽ đấu giá và đòi một giá thấp trong tháng sau và cuối cùng, vì sẽ không có bất kỳ một phương cách hợp tác nào trong tháng cuối cùng. Nhưng đương nhiên tôi cũng hình dung ra điều đó cho nên tôi *cũng* hoạch định đòi một giá thấp trong tháng sau tháng cuối cùng. Và cùng một lý luận như vậy thích ứng cho mỗi tháng trước, kết quả hợp lý duy nhất là hàng tháng cả hai bên chúng tôi đều đòi một giá thấp.

Vì đa số chúng ta không trông mong thực hiện được mãi mãi, chiến lược ăn miếng trả miếng tỏ ra ít giá trị, một lần nữa chúng ta lại sa vào thế khó xử của những người bị giam giữ mà không có lối ra. Nhưng có một lối ra nếu đối thủ cạnh tranh của tôi *có dù chỉ một chút nghi ngờ đối với “khả năng duy lý” của tôi*.

Giả dụ đối thủ cạnh tranh của tôi nghĩ (chứ không cần tin chắc) rằng tôi đang chơi trò chơi ăn miếng trả miếng. Họ cũng có thể nghĩ rằng tôi đang chơi trò chơi ăn miếng trả miếng” một cách mù quáng” hay với một khả năng duy lý hạn chế với cái nghĩa là tôi đã quên tính toán kỹ những mối liên quan lô-gích của một tầm thời gian hữu hạn như đã nói ở trên đây. Chẳng hạn như, đối thủ cạnh tranh của tôi nghĩ rằng có lẽ tôi không hình dung rằng họ sẽ đấu giá với tôi trong tháng cuối cùng, do đó tôi cũng tất đòi một giá thấp trong

tháng cuối cùng ấy, do đó họ phải đòi một giá thấp trong tháng sau cuối cùng và v.v... “Có lẽ – đối thủ cạnh tranh của tôi nghĩ – Hãng 1 sẽ chơi trò chơi ăn miếng trả miếng một cách mù quáng, đòi một giá cao chừng nào ta đòi một giá cao”. Trong trường hợp này (nếu tầm thời gian khá dài) duy trì một giá cao cho đến tháng cuối cùng (khi họ sẽ đấu giá với tôi) là việc hợp lý đối với đối thủ cạnh tranh của tôi.

Chú ý rằng chúng tôi đã nhấn mạnh chữ “có lẽ”. Đối thủ cạnh tranh của tôi không cần tin chắc rằng tôi đang chơi trò chơi ăn miếng trả miếng “một cách mù quáng”, thậm chí rằng tôi chơi trọn vẹn trò ăn miếng trả miếng. Quả thật khả năng xảy ra điều đó có thể làm cho thái độ hợp tác trở thành một chiến lược tốt (cho đến gần cuối thời gian) nếu tầm thời gian là khá dài. Mặc dù việc đối thủ cạnh tranh của tôi phỏng đoán cách tôi tiến hành cuộc chơi có thể là sai, tổng của các số lợi nhuận hiện tại và tương lai, có thể vượt quá tổng của các số lợi nhuận do chiến tranh (giá cả) mà có, dù cho đối thủ cạnh tranh và người đầu tiên đấu giá.

Thành thử trong một trò chơi lặp đi lặp lại, thế khó xử của những người bị giam giữ có thể có một kết quả hợp tác. Trên đa số thị trường trò chơi này thực ra được lặp đi lặp lại trong một thời gian dài, và các nhà quản lý có nhiều nghi ngại về việc họ và các đối thủ cạnh tranh của họ hoạt động “một cách duy lý hoàn hảo” như thế nào. Do đó, trong nhiều ngành công nghiệp, đặc biệt là trong những ngành chỉ có vài hãng cạnh tranh với nhau trong một thời kỳ đi dưới các điều kiện nhu cầu và chi phí ổn định, sự hợp tác là kết quả của các điều kiện nhu cầu hay chi phí đang chuyển biến nhanh. Những bất trắc về nhu cầu hay chi phí làm cho các hãng trong một ngành công nghiệp khó đạt tới một sự thông cảm ngầm ngầm về sự hợp tác phải có (hãy nhớ rằng một sự thông cảm *công nhiên*, đạt được thông qua các hội nghị và các cuộc đàm phán, có thể bị kết án theo luật lệ chống độc quyền). Chẳng hạn, giả dụ rằng những sự khác biệt về chi phí hay những nhận thức khác nhau về nhu cầu dẫn một hãng đến kết luận rằng sự hợp tác hàm nghĩa đòi giá 50 đôla, nhưng lại dẫn một hãng thứ hai đến chỗ nghĩ rằng nó hàm nghĩa đòi giá 40 đôla. Nếu hãng thứ hai đòi giá 40 đôla, hãng thứ nhất có thể coi đó là một mưu toan chiếm đoạt thị trường và đối phó lại bằng cách làm ăn miếng trả miếng với một giá là 35 đôla. Như vậy thì có thể nổ ra một cuộc chiến tranh giá cả.

#### **14. Hợp tác độc quyền nhóm trong công nghiệp đồng hồ đo nước**

Trong ba mươi năm qua, hầu hết số đồng hồ đo nước được bán ở Mỹ đều do bốn Công ty Mỹ: Rockwell Internation, Badger Meter, Neptune Water Meter Company và Hersey Products sản xuất. Rockwell nắm khoảng 35% thị trường và ba hãng khác cộng chung lại nắm từ 50 đến 55% thị trường.

Đa số người mua đồng hồ đo nước là các đơn vị cung cấp nước cho thành phố, những đơn vị này đặt đồng hồ đo nước ở hộ dân cư và các trụ sở thương mại để có thể đo số nước tiêu dùng và viết hoá đơn đòi người tiêu dùng chi trả một cách hợp. Vì chi phí về đồng hồ đo nước là một bộ phận nhỏ của tổng chi phí sản xuất nước, các đơn vị cung cấp nước chỉ chủ yếu quan tâm đến độ chính xác và đáng tin cậy của đồng hồ đo nước. Do đó giá đồng hồ không phải là vấn đề hàng đầu, và nhu cầu lại rất không co dãn vì giá cả. Các đơn vị cung cấp nước cũng có xu hướng duy trì quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp và không muốn chuyển từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Điều đó tạo ra một hàng rào ngăn lối vào vì bất kỳ người mới vào nào cũng thấy khó mà lôi kéo được các khách hàng của những hãng hiện đang tồn tại. Những nền kinh tế quy mô quan trọng tạo ra hàng rào thứ hai ngăn lối vào để đầu tư cho một nhà máy lớn. Điều đó hầu như xua đuổi không để cho các hãng mới vào thị trường.

Vì nhu cầu không co dãn và nguy cơ có các hãng mới đi vào thị trường là nhỏ, bốn hãng đang tồn tại có thể thu được những lợi nhuận quan trọng nếu họ ấn định giá cả theo cách hợp tác. Mặt khác, nếu họ cạnh tranh với nhau một cách hung hãn, mỗi hãng đều giảm giá để giành giữ và tăng cường phần của mình trên thị trường các lợi nhuận sẽ giảm xuống gần những mức có sức cạnh tranh. Do đó các hãng này lâm vào thế khó xử của những người bị giam giữ. Liệu sự hợp tác có ưu thắng hay không?

Nó có thể và đã ưu thắng từ những năm 1960. Xin nhắc nhớ rằng cùng bốn hãng này đã từng tiến hành một trò chơi lặp lại đi lặp lại trong nhiều thập kỷ. Nhu cầu là ổn định và có thể dự đoán được (việc sử dụng đồng hồ đo nước tăng suất theo mức tăng số dân), và qua nhiều năm các hãng đã có thể đánh giá được các chi phí của bản thân mình và của từng hãng khác. Trong tình hình ấy, các chiến lược ăn miếng trả miếng tác động tốt; nó đòi hỏi từng hãng phải hợp tác chừng nào các đối thủ cạnh tranh của họ còn đang hợp tác.

Vì thế cho nên các hãng này hoạt động như thể họ là thành viên của một câu lạc bộ thể thao ngoài trời. Họ hầu như không hề có mưu toan nhằm đấu giá với nhau, và mỗi hãng đều có vẻ thoải mãn với phần của mình trên thị trường. Và trong khi doanh nghiệp có thể có vẻ trì trệ, nó vẫn sinh lợi một cách chắc chắn. Tất cả bốn hãng ấy đều đã thu được từ các số đầu tư của họ những khoản lời lãi vượt xa những lời lãi trong các ngành công nghiệp có sức cạnh tranh hơn.

## **16. Cạnh tranh và kết cấu trong ngành hàng không**

Tháng ba năm 1983, hãng American Airlines, mà chủ tịch, Robert Crandall, đã trở thành nổi danh vì vụ dùng điện thoại (xem Ví dụ 10.4), đề nghị rằng tất cả các hãng hàng không đều chấp nhận một biểu giá vé thống nhất trên cơ sở mức giá tính cho một dặm. Mức giá tính cho một dặm tùy thuộc vào độ dài của chuyến bay, thấp nhất là 15 xu một dặm cho những chuyến bay trên 2500 dặm, cao hơn cho những chuyến bay ngắn hơn, và cao nhất là 53 xu một dặm cho những chuyến bay dưới 250 dặm. Ví dụ, giá vé hành khách một lượt từ Boston đến Chicago, một chặng dài 932 dặm, sẽ là 233 đôla (trên cơ sở mức giá 25 xu một dặm cho những chuyến bay từ 751 đến 1000 dặm).

Đề nghị này làm mất đi nhiều giá vé khác nhau (một số đã bị giảm nhiều) hiện hành trong thời gian đó. Giá vé từ một thành phố này đến thành phố khác chỉ tùy thuộc vào số dặm giữa hai thành phố ấy. Như một Phó Chủ tịch cao cấp của American Airlines đã nói, “Cấu trúc giá vé mới, được hợp lý hoá này sẽ góp phần làm giảm tình trạng hỗn loạn giá vé”. Đa số hãng hàng không lớn khác đã phản ứng một cách thuận lợi với kế hoạch ấy và đã bắt đầu chấp nhận nó. Một Phó Chủ tịch của hãng TWA đã nói “Nó là một biện pháp tốt. Nó rất thiết thực”. Hãng United Airlines đã nhanh chóng thông báo sẽ chấp nhận kế hoạch này trên những tuyến đường mà ở đó hãng này đang cạnh tranh với American, tức trên đại bộ phận hệ thống các tuyến bay của họ, còn các hãng TWA và Continental đã tuyên bố sẽ chấp nhận kế hoạch ấy cho tất cả các tuyến đường của họ”

Tại sao American lại đề nghị cấu trúc giá vé ấy, và cái gì làm cho cấu trúc này có sức hấp dẫn đến thế đối với các hãng hàng không khác? Có phải vì nó thực sự “Góp phần làm giảm tình trạng hỗn loạn giá vé” hay không?

Không, mục tiêu là làm giảm cuộc cạnh tranh giá cả và hình thành một thoả thuận cấu kết định giá. Các giá cả đã từng bị kéo xuống bởi việc giảm giá để cạnh tranh, khi các công ty cạnh tranh giành phần thị trường với nhau. Và như Robert Crandall đã nhận thức ra chưa đầy một năm sau đó. Các công ty phải ngấm ngấm ấn định các giá cả bằng cách thoả thuận dùng cùng một công thức như nhau để tính giá vé.

Kế hoạch này đã thất bại, một nạn nhân của thế khó xử của những người bị giam giữ. Chỉ hai tuần sau khi kế hoạch được công bố rồi đa số hãng hàng không chấp nhận, hãng Pan Am, do bất mãn với phần nhỏ nhoi của mình trên thị trường Mỹ, đã hạ thấp các giá vé của họ. American, United và TWA, sợ mất phần của mình trên thị trường, liền nhanh chóng hạ giá các loại vé của họ để đối chọi lại Pan Am. Việc giảm giá tiếp diễn, và may mắn cho những người tiêu dùng, kế hoạch của American đã chết yểu.

Câu chuyện này là ví dụ minh họa cho vấn đề định giá độc quyền nhóm. Một nhà kinh tế đã tổng kết nó một cách xác đáng: “Bạn không thể trách American Airlines về cố gắng ấy. Suy cho cùng, đó là Phong cách Mỹ nhằm mưu toan cacten háo các giá cả bằng một công thức đơn giản. Nhưng đó cũng là một tập quán lớn của sự cạnh tranh công khai trong nước này để làm thất bại mọi mưu toan xác lập các giá cả các-ten bằng cách vờ cạnh tranh.

## **17. Những sự đe dọa, những sự ràng buộc và tính đáng tin**

Bây giờ chúng ta chuyển sang một tập hợp rộng hơn của các quyết định chiến lược kinh tế : *Một hãng có thể có những hành động nào để giành lợi thế trên thị trường?* Ví dụ một hãng có thể làm cách nào để ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đi vào thị trường, hay để kích thích các đối thủ cạnh tranh hiện tại nâng cao các giá cả, giảm đầu ra hoặc hoàn toàn rời bỏ thị trường? Hay một hãng có thể làm cách nào để đạt tới một thoả thuận ngấm ngấm với những đối thủ cạnh tranh của nó, một thoả thuận rất có tác dụng làm lợi cho riêng bản thân nó.

Cách ứng xử làm cho một hãng có được lợi thế ấy được gọi là một *biện pháp chiến lược*. Có lẽ định nghĩa tốt nhất về biện pháp chiến lược là định nghĩa của Thomas Schelling (*đã giành giải nobel năm 2005*) người đầu tiên giải thích khái niệm này và các hàm ý của nó trong năm 1960: “Biện pháp

chiến lược là hành động ảnh hưởng đến sự lựa chọn của người khác một cách có lợi cho bản thân mình, bằng cách tác động đến những dự tính của người khác về cách mà bản thân mình sẽ ứng xử. Người ta buộc sự lựa chọn của đối phương phải theo lối ứng xử của chính bản thân mình.

Ý kiến cho rằng buộc theo lối ứng xử của chính bản thân mình để giành một lợi thế chiến lược có vẻ như là một ý kiến nghịch thường nhưng chúng ta sắp thấy rằng không phải như vậy. Để thấy làm sao mà các loại biện pháp chiến lược khác nhau mang lại được cho người ta một lợi thế kinh tế trên thị trường, chúng ta sẽ đề cập tỉ mỉ đến một vài ví dụ.

### **18. Lợi thế của người hành động trước**

Để bắt đầu, chúng ta hãy khảo sát lại vấn đề lựa chọn sản phẩm mà chúng ta đã lần đầu bàn đến trong đoạn 13.3. Vấn đề này có liên quan đến hai công ty thức ăn buổi sáng bằng ngũ cốc đang đứng trước một thị trường trong đó hai loại thực phẩm mới bằng ngũ cốc có thể được đưa ra một cách thành công chừng nào mà mỗi hãng chỉ đưa ra một loại. Lần này, chúng ta hãy thay đổi một chút ma trận thưởng phạt. Như Bảng 13.7 cho thấy, loại thực phẩm mới bằng ngũ cốc ngọt nhất định ăn khách hơn loại mới bằng ngũ cốc dòn, đưa lại một lợi nhuận là 20 chứ không phải là 10 (có lẽ vì những người tiêu dùng thích các món ngọt hơn các món dòn). Nhưng cả hai loại thực phẩm mới bằng ngũ cốc này vẫn sinh lợi, chừng nào mà mỗi loại còn do một hãng đưa ra (So sánh Bảng 13.7 với Bảng 13.3).

***Bảng Vấn đề lựa chọn sản phẩm sữa đổi***

*Hãng 2*

		<i>Hãng 2</i>	
		Dòn	Ngọt
<i>Hãng 1</i>	Dòn	-5, -5	10, 20
	Ngọt	20, 10	-5, -5

Giả dụ cả hai hãng, do không biết các ý đồ của nhau, phải công bố các quyết định của mình một cách độc lập và trong cùng một lúc. Trong trường

hợp này, chắc hẳn cả hai hãng đều đưa ra loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc – và cả hai sẽ thua thiệt.

Bây giờ, thay vào đó, giả dụ rằng một trong hai hãng ấy có thể đưa ra trước một loại thực phẩm mới bằng ngũ cốc. Rõ ràng là hãng ấy có một lợi thế. Nó sẽ đưa ra loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc, biết rằng đối sách duy nhất hợp lý đối với hãng kia là đưa ra loại thực phẩm dòn bằng ngũ cốc. Do đó bất cứ hãng nào có thể đẩy mạnh sản xuất trước đều lợi hơn (Đây là một ví dụ khác về “lợi thế của người hành động trước”. Hãy nhớ lại rằng trong mô hình Stackelberg ở Chương 12, hãng nào quyết định đầu ra trước các đối thủ cạnh tranh của nó đều giành được một lợi nhuận cao hơn.

Nhưng thậm chí hai hãng đều cần có một khoảng thời gian như nhau để đẩy mạnh sản xuất, mỗi hãng đều có một động cơ *ràng buộc mình trước hết với loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc*. Chữ then chốt là chữ “ràng buộc”. Nếu Hãng 1 chỉ thông báo sẽ sản xuất loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc, Hãng 2 vẫn có ít lý do để tin điều đó. Xét cho cùng, Hãng 2, biết rõ các động cơ, có thể đưa ra một tuyên bố tương tự nhưng ồn ào hơn và om sòm hơn. Hãng 1 bắt buộc lối ứng xử của mình – Hãng 2 phải tin rằng Hãng 1 *không có sự lựa chọn nào khác* ngoài việc sản xuất loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc. Một hành động như vậy của Hãng 1 có thể bao gồm một chiến dịch quảng cáo tốn kém mô tả kỹ loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc trước khi nó được sản xuất, do đó đặt danh tiếng của Hãng 1 vào cuộc. Hãng 1 cũng có thể ký kết một hợp đồng để được cung cấp trước một số lượng đường lớn (và làm cho hợp đồng ấy được công khai hoá, hay ít nhất cũng gửi một bản sao cho Hãng 2). Tu tưởng là Hãng 1 phải ràng buộc mình vào việc sản xuất các loại thực phẩm ngọt bằng ngũ cốc. Ràng buộc là một biện pháp chiến lược nhằm thúc đẩy Hãng 2 đi đến một quyết định mà Hãng 1 muốn nó có – sản xuất loại thực phẩm dòn bằng ngũ cốc.

Tại sao Hãng 1 không thể chỉ đe dọa Hãng 2, bằng cách nguyện sản xuất loại thực phẩm bằng ngũ cốc dù Hãng 2 cũng làm như vậy? Bởi vì Hãng 2 có ít lý do để tin vào lời đe dọa ấy và có thể đích thân đề ra một sự đe dọa tương tự. Sự đe dọa ấy có thể đích thân đề ra một sự đe dọa tương tự. Sự đe dọa tương tự. Sự đe dọa chỉ có tác dụng khi nó đang tin. Ví dụ sau đây sẽ làm sáng tỏ điều đó.

### 19. Nhưng 4 sự đe dọa suông.

Giả dụ hãng 1 sản xuất các máy tính cá nhân mà người ta có thể dùng như một thiết bị xử lý hay để làm các công việc khác. Hãng 2 chỉ sản xuất các thiết bị xử lý. Như ma trận thưởng phạt trong hình 13.8 cho thấy, chừng nào Hãng 1 còn đòi hỏi một giá cao cho các máy tính của họ, cả hai hãng còn có thể kiếm được khá nhiều tiền. Thậm chí nếu như Hãng 2 đòi một giá thấp cho các thiết bị vi xử lý của họ, nhiều người vẫn còn mua máy tính của Hãng 1 (vì chúng có thể làm nhiều việc đến như vậy), mặc dù một số người được kích thích bởi giá cả khác nhau sẽ mua thiết bị vi xử lý thay vì mua máy tính Hãng 1. Nhưng, nếu Hãng 1 đòi một giá thấp cho các máy tính của họ, Hãng 2 cũng phải đòi một giá thấp (nếu không thì sẽ có lợi nhuận bằng số không), và lợi nhuận của cả hai hãng đều thực sự sụt giảm.

**Bảng Định giá máy tính và thiết bị vi xử lý**

		Hãng 2	
		Giá cao	Giá thấp
Hãng 1	Giá cao	100, 80	80, 100
	Giá thấp	20, 0	10, 20

Hãng 1 tất thích kết quả ở góc trên bên tay trái của ma trận. Nhưng đối với Hãng 2 thì đòi một giá thấp rõ ràng là một chiến lược có ảnh hưởng chi phối. Do đó, kết quả ở góc trên bên tay phải sẽ ưu thắng (bất kể hãng nào ấn định giá cả của mình trước).

Hãng 1 chắc hẳn được coi là hãng “có ảnh hưởng khổng chế” trong ngành công nghiệp này bởi lẽ các hành động định giá của nó sẽ có ảnh hưởng lớn nhất đến các lợi nhuận của toàn bộ ngành công nghiệp. Trong trường hợp đó, liệu Hãng 1 không thể thúc đẩy Hãng 2 đòi một giá cao bằng các đe dọa tự mình đòi một giá thấp nếu Hãng 2 đòi một giá thấp? Không, như ma trận thưởng phạt trong Bảng 13.8 đã làm rõ. Bất kể Hãng 2 làm gì, Hãng 1 sẽ sa sút nếu nó đòi một giá thấp. Vì vậy, sự đe dọa của nó là không đáng tin.

### 20. Sự ràng buộc và tính đáng tin cậy.

Đôi khi các hãng có thể làm cho một sự đe dọa là đáng tin. Để thấy thế nào, chúng ta hãy xem xét ví dụ sa đây. Công ty Race Car Motors sản xuất ô tô và công ty hữu hạn Far Out Engines chuyên sản xuất động cơ ô tô. Far Out Engines bán hầu hết số động cơ của mình cho Race Car Motors và một số ít khác cho một thị trường có hạn ở bên ngoài. Vì vậy, nó tùy thuộc nặng nề vào Race Car Motors, và đề ra các quyết định sản xuất căn cứ theo các kế hoạch sản xuất của Race Car Motors.

Thế là chúng ta có một trò chơi trong đó Race Car Motors là “Người lãnh đạo”. Hãng này cần quyết định sẽ sản xuất loại ô tô nào, và Far Out Engines khi đó cần quyết định sẽ sản xuất loại ô tô nào. (Một trò chơi trong đó một trong những người chơi hành động trước rồi những trận thưởng phạt trong Bảng 13.9a cho thấy những kết quả có thể có của trò chơi. (Lợi nhuận được tính theo triệu đôla). Ma trận thưởng phạt cho thấy rõ ràng việc tốt nhất đối với Race Car Motors là quyết định sản xuất ô tô nhỏ. Nó biết rằng ứng đáp lại quyết định này, Far Out Engines cho các xe nhỏ của mình. Kết quả là Far Out Engines sẽ kiếm được 3 triệu đôla và Race Car Motors sẽ thu được 6 triệu đôla

***Bảng Vấn đề lựa chọn sản xuất***

*Race Car Motors*

	Xe nhỏ	Xe lớn
Far Out Engines Động cơ nhỏ	3, 6	3, 0
Động cơ lớn	1, 1	8, 3

Nhưng far Out Engines rất thích kết quả ở góc dưới bên tay phải của ma trận thưởng phạt. Nếu nó sẽ sản xuất các động cơ lớn, và Race Car Motors sản xuất xe lớn và vì vậy mua các động cơ lớn, nó sẽ kiếm được 8 triệu đôla nhưng Race Car Motors sẽ chỉ kiếm được có 3 triệu đôla.

Liệu Far Out Engines đe dọa sản xuất các động cơ lớn bất kể Race Car Motors làm gì, và không một nhà sản xuất động cơ nào khác có thể thoả mãn các nhu cầu của Race Car Motors. Nếu Race Car Motors tin theo lời đe dọa, nó rất muốn sản xuất xe lớn, vì nó sẽ khó tìm được động cơ cho các xe nhỏ

của nó và do đó sẽ chỉ kiếm được 1 triệu đôla thay vì 3 triệu đôla. Nhưng sự đe dọa ấy không đáng tin. Một khi Race Car Motors công bố có ý định sản xuất xe nhỏ, Far Out Engines sẽ không có động cơ thực hiện sự đe dọa của nó.

Far Out Engines phải tiến hành một biện pháp chiến lược để làm cho sự đe dọa của nó là đáng tin. Điều đó hàm nghĩa giảm một cách rõ ràng và không sao đảo ngược lại một số các phần thưởng của bản thân mình trong ma trận, sao cho những sự đe dọa của mình trở thành có sức bắt buộc. Nói riêng, Far Out Engines có thể giảm các số lợi nhuận của nó là từ các động cơ nhỏ (các phần thưởng trong hàng trên của ma trận). Nó có thể làm việc đó bằng cách đóng cửa hay huỷ bỏ một số khả năng sản xuất các động cơ nhỏ của nó. Việc này sẽ đưa đến kết quả biểu thị trong ma trận thưởng phạt ở Bảng 13.9a. Lúc này Race Car Motors biết rằng bất kể mình sản xuất loại xe nào, Far Out Engines cũng sẽ sản xuất động cơ lớn (Nếu Race Car Motors sản xuất loại xe nhỏ, Far Out Engines sẽ hết sức cố gắng bán động cơ lớn cho các nhà sản xuất khác, và sẽ chỉ kiếm được 1 triệu đôla. Nhưng như vậy còn tốt hơn là không kiếm được lợi nhuận nào do sản xuất động cơ nhỏ. Race Car Motors cũng phải trông cậy vào một nơi nào đó để mua động cơ, do đó lợi nhuận của nó cũng rất thấp hơn, còn là 1 triệu đôla). Bây giờ rõ ràng là vì lợi ích của mình, Race Car Motors phải sản xuất loại xe lớn. Bằng cách tiến hành một biện pháp chiến lược *dường như tự đặt mình vào một thế bất lợi*, Far Out Engines đã cải thiện được kết quả của trò chơi.

***Bảng: Vấn đề lựa chọn sản xuất sửa đổi***

*Race Car Motors*

		Xe nhỏ	Xe lớn
Far Out Engines	Động cơ nhỏ	0, 6	0, 0
	Động cơ lớn	1, 1	8, 3

Những ràng buộc chiến lược kiểu này có thể hiệu nghiệm, nhưng chúng cũng đang là một sự mạo hiểm và tùy thuộc mạnh mẽ vào sự hiểu biết xác đáng của hãng ràng buộc về ma trận thưởng phạt và ngành công nghiệp. Giả dụ chẳng hạn như Far Out Engines tự ràng buộc mình vào việc sản xuất

những động cơ lớn, nhưng sừng sốt thấy rằng một hãng khác có thể sản xuất những động cơ nhỏ với một chi phí thấp. Trong trường hợp này sự ràng buộc có thể dẫn Far Out Engines tới chỗ phá sản chứ không phải tới chỗ tiếp tục có những lợi nhuận cao.

Việc khuyến khích trương tiếng tăm cũng có thể tạo ra một lợi thế chiến lược, và việc khuyến khích trương một loại tiếng tăm có lý có thể coi như thể là một biện pháp chiến lược. Một lần nữa, chúng ta cho rằng Far Out Engines mong muốn sản xuất những động cơ lớn cho loại xe lớn của Race Car Motors. Giả dụ những người quản lý của Far Out Engines khuyến khích trương một tiếng tăm là họ không có lý trí – có thể là hoàn toàn mất trí – Họ đe dọa sản xuất động cơ lớn bất kể Race Car Motors làm gì (Tham khảo Bảng 13.9a). Bây giờ sự đe dọa có thể là đáng tin mà không cần có bất kỳ một hành động nào thêm nữa; xét cho cùng, bạn không thể chắc chắn rằng một nhà quản lý không có lý trí luôn luôn muốn tiến hành một quyết định có sức tối đa hoá lợi nhuận. Trong nhiều tình huống chơi, bên nào bị coi (hay bị nghĩ) là hơi mất trí có thể có một lợi thế đáng kể. Trò chơi “gà con” (hai ô tô chạy loạn xạ ngược chiều nhau, và người lái xe nào là người đầu tiên chạy chệch phía sẽ thua thiệt) là một ví dụ bi thảm về điều đó. Khuyến khích trương tiếng tăm có thể là một chiến lược đặc biệt quan trọng trong một trò chơi lặp đi lặp lại. Một hãng có thể thấy mình có lợi thế khi ứng xử một cách phi lý trong một số ván của cuộc chơi. Điều đó tạo ra cho hãng một tiếng tăm khiến hãng tăng cường được một cách thực sự những lợi nhuận của mình trong thời gian dài.

## **21. Chiến lược đầu tư chặn trước của Wal-Mart Stores**

Công ty Wal – Mart Stores là một hệ thống các cửa hàng bán lẻ hạ giá cực kỳ thành đạt do Sam Walton khai trương năm 1969. Thành công của công ty này là chưa từng có trong ngành kinh doanh này. Trong những năm 1970 và những năm 1980 những lợi nhuận của cả ngành trong kinh doanh này đã giảm sút và nhiều hệ thống lớn bán hạ giá – bao gồm cả những công ty khổng lồ như King’s, Korvette’s, Mammoth Mart, W.T. Grant và Woolco – đã bị phá sản. Nhưng Wal – Mart Stores vẫn phát triển (từ 153 cửa hàng trong năm 1976 lên tới 1009 cửa hàng trong năm 1986) và trở thành thậm chí có sức sinh

lợi nhiều hơn. Cuối năm 1985, Sam Walton đã là một trong những người giàu nhất ở Mỹ

**Bảng trò chơi chặn trước cửa hàng bán hạ giá**

*Công ty X*

		Vào	Không vào
Wall - Mart	Vào	- 10, - 10	20, 0
	Không vào	0, 20	0, 0

Làm cách nào mà Wal – Mart Stores thành công trong khi những công ty khác thất bại? Điều then chốt là ở chiến lược bành trướng của Wal – Mart. Để đòi một giá thấp hơn các cửa hàng bách hoá thông thường và các cửa hiệu bán lẻ nhỏ, các cửa hàng bán hạ giá dựa vào quy mô, chứ không dựa vào các kiểu cách, và vào mức lưu thông cao của hàng hoá. Trong những năm 1960, kiến thức thông thường cho rằng một cửa hàng bán hạ giá chỉ có thể thành công trong một thị trấn có từ 100.000 dân trở lên. Sam Walton không đồng ý như vậy và quyết định mở các cửa hàng này đã thành công vì Wal – Mart đã tạo lập được 30 “độc quyền địa phương”. Những cửa hàng bán hạ giá nào được khai trương ở những thị trấn lớn hơn và ở những thị trấn lớn hơn và ở những thị trấn phải cạnh tranh với những cửa hàng bán hạ giá. Wal – Mart có thể hạ giá đấu với những người bán lẻ không bán hạ giá nhưng không bao giờ phải lo nghĩ có một cửa hàng bán hạ giá khác được khai trương và cạnh tranh với mình.

Giữa những năm 1970, các hệ thống bán hạ giá khác nhận thức được rằng Wal – Mart có một chiến lược có sức sinh lợi: Mở một cửa hàng ở một thị trấn nhỏ, nơi chỉ có thể dung dưỡng một cửa hàng bán hạ giá, và có được một độc quyền ở địa phương. Có rất nhiều thị trấn nhỏ ở Mỹ, do đó vấn đề trở thành ai sẽ là người đầu tiên đến mỗi thị trấn ấy. Lúc này Wal – Mart tự thấy lâm vào một *trò chơi chặn trước* theo kiểu được minh hoạ bởi ma trận thường phạt trong Bảng 13.10. Như ma trận cho thấy, nếu Wal – Mart vào một thị trấn nhưng Công ty X không vào, Wal – Mart sẽ kiếm được 20 và Công ty X sẽ kiếm được 0. Tương tự, nếu Wat – Mart không vào nhưng Công ty X vào,

Wal – Mart kiếm được 0 và công ty X kiếm được 20. Nhưng nếu cả hai Wal – Mart và Công ty X cùng vào, cả hai sẽ cùng mất 10.

Trò chơi này có hai thế cân bằng Nash – góc dưới bên tay trái và góc trên bên tay phải. Kết quả sẽ là thế cân bằng nào thì là tùy ở ai là *người hành động trước*. Nếu Wal – Mart hành động trước, nó có thể vào, biết rằng đối sách hợp lý của Công ty X sẽ là không vào, do đó Wal – Mart chắc chắn thu được 20. *Vì vậy thủ thuật là ngăn trước* – bố trí những cửa hàng ở các thị trấn nhỏ khác một cách nhanh chóng trước khi Công ty X (hay các Công ty Y hay Z) có thể làm như vậy. Đó đúng là việc Wal – Mart đã làm. Năm 1986, Công ty này có 1009 cửa hàng đang hoạt động và thu được một lợi nhuận hàng năm là 450 triệu đôla, trong khi những hệ thống cửa hàng bán hạ giá khác tụt lại phía dưới.

## **22. Ngăn chặn việc đi vào**

Chúng ta đã thấy rằng những hàng rào chặn lối vào, là một nguồn gốc quan trọng của thế lực độc quyền và các lợi nhuận, đôi khi xuất hiện một cách tự nhiên. Ví dụ, các nền kinh tế quy mô, các bằng phát minh sáng chế và các giấy phép sản xuất, hay việc vươn tới những đầu vào khó hiếm có thể tạo ra những hàng rào chặn các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng của họ đi vào thị trường.

Để ngăn chặn đi vào, hãng có thần thể phải thuyết phục đối thủ cạnh tranh tiềm tàng rằng đi vào sẽ là bất lợi. Để thấy việc này có thể được tiến hành như thế nào, bạn hãy đặt mình vào vị trí của một nhà độc quyền có thần thể trước một người có khả năng đi vào, Hãng X. Giả dụ rằng để tham gia ngành công nghiệp, Hãng X sẽ phải chịu một chi phí (đầu tư) là 40 triệu đôla để xây dựng một nhà máy. Đương nhiên bạn mong muốn buộc Hãng X đứng ngoài ngành công nghiệp. Nếu X đứng ngoài, bạn có thể tiếp tục đòi một giá cao và được hưởng những lợi nhuận độc quyền. Như góc trên bên tay phải của ma trận thưởng phạt trong Bảng 13.11a cho thấy; trong trường hợp ấy bạn tất giành được 100 triệu đôla lợi nhuận.

### ***Bảng Những khả năng đi vào***

*Người vào tiềm tàng*

Vào

Đứng ngoài

Người cũ thần thế

Gỡ thấp (chiến tranh)

50, 10	100, 0
30, -10	40, 0

Nếu Hãng X cố vào thị trường, bạn phải có một quyết định. Bạn có thể “dàn xếp”, duy trì một giá cao với hy vọng rằng X sẽ làm như vậy. Trong trường hợp này bạn sẽ chỉ thu được 50 triệu đôla lợi nhuận vì bạn sẽ phải san sẻ thị trường. Người mới vào sẽ có một lợi nhuận ròng là 10 triệu đôla: 50 triệu đôla trừ đi 40 triệu chi phí xây dựng nhà máy. (Kết quả này được trình bày ở góc trên bên tay trái của ma trận thưởng phạt). Ngược lại, bạn có thể tăng cường khả năng sản xuất của bạn, sản xuất nhiều hơn và đẩy giá xuống. Nhưng tăng cường khả năng sản xuất thì tốn kém và hạ thấp giá cả thì hàm nghĩa là hạ thấp thu nhập. Do đó chiến tranh có thể hàm nghĩa là hạ thấp lợi nhuận cả của bạn lẫn của Hãng X. Như Bảng 13.11a cho thấy, lợi nhuận của bạn sẽ giảm xuống còn là 30 triệu đôla, và hãng X sẽ lỗ ròng 10 triệu đôla: 30 triệu đôla có được do bán hàng ít hơn 40 triệu đôla chi phí cho nhà máy của mình.

Nếu Hãng X nghĩ rằng bạn sẽ dàn xếp và duy trì một giá cao sau khi mình vào, Hãng X sẽ thấy vào là có lợi và sẽ vào. Giả dụ bạn đe dọa mở rộng đầu ra và tiến hành một cuộc chiến tranh giá cả để giữ X ở ngoài. Nếu X tin theo lời đe dọa nó sẽ không đi vào thị trường vì nó trừ tính sẽ lỗ 10 triệu đôla. Nhưng sự đe dọa là không đáng tin. Như Bảng 13.11a cho thấy (và như đối thủ cạnh tranh đã biết) *một khi chuyện đi vào đã xảy ra, lợi ích tốt nhất của bạn là dàn xếp và duy trì một giá cao*. Hãng X biết điều đó, và hành động hợp lý của nó là đi vào thị trường, kết quả sẽ là góc trên bên tay trái của ma trận thưởng phạt.

Nhưng sẽ ra sao nếu bạn có thể dứt khoát cam kết thay đổi các động cơ của bạn một khi sự đi vào đã xảy ra – một sự cam kết khiến cho bạn không có cách nào khác ngoài việc hạ thấp giá cả nếu như sự đi vào đã xảy ra? Đặc biệt giả dụ bây giờ chứ không phải sau này bạn đầu tư vào một khả năng phụ thêm cần thiết để mở rộng đầu ra và tiến hành cuộc chiến tranh cạnh tranh nếu có hãng nào đó đi vào thị trường. Chúng ta giả định rằng chi phí xây dựng, bảo

đương và vận hành cái khả năng phụ thêm ấy là 30 triệu đôla. Đương nhiên, nếu sau đó bạn duy trì một giá cao (bất kể X có vào hay không) thì cái chi phí phụ thêm ấy sẽ làm giảm các lợi nhuận của bạn.

Bây giờ chúng ta có một ma trận thưởng phạt mới, như trình bày trong Bảng 13.11b. Bây giờ việc bạn đe dọa tiến hành cuộc chiến tranh cạnh tranh trở thành hoàn toàn đáng tin, như thể là một kết quả của việc bạn quyết định đầu tư vào một khả năng phụ thêm. Vì bạn có khả năng phụ thêm. Vì bạn có khả năng phụ thêm, bạn sẽ tiến hành cuộc chiến tranh cạnh tranh thì tốt hơn là duy trì một giá cao, nếu sự đi vào sẽ xảy ra. Đối thủ cạnh tranh của bạn bây giờ biết rằng việc đi vào sẽ đưa đến kết quả là chiến tranh, cho nên điều hợp lý đối với họ là đứng ngoài thị trường. Vì vậy bạn có thể duy trì một giá cao và thu được một lợi nhuận là 70 triệu đôla, do đã ngăn chặn được việc đi vào.

***Bảng Ngăn chặn việc đi vào***

*Người vào tiềm năng*

Vào

Đứng ngoài

*Người có thần thế*

Giá cao (Dàn xếp)

20, 10

70, 0

Giá thấp (Chiến tranh)

30, -10

40, 0

Liệu một nhà độc quyền có thần thế có thể ngăn chặn việc đi vào mà không phải tiến hành một biện pháp chiến lược tốn kém là bố trí một khả năng sản xuất phụ thêm hay không? Ở đoạn trên chúng ta đã thấy rằng một tiếng tăm là người phi lý có thể tạo ra một lợi thế chiến lược. Giả dụ hãng có thần phạt có một tiếng tăm như vậy. Cũng giả dụ rằng bằng việc giảm giá một cách ác liệt, hãng này đã từng rút cuộc xua đuổi được mọi người muốn vào thị trường trong quá khứ, mặc dù việc đó đã gây ra nhiều thua thiệt (không bảo đảm một cách hợp lý) cho hãng này. Do đó sự đe dọa của hãng này bây giờ có thể là đáng tin. Một hãng có lý trí đang xem xét việc đi vào thị trường phải tính toán đến tính phi lý của đối phương khi đề ra các quyết định. Trong trường hợp ấy, tính phi lý của hãng có thần thế gợi ý cho đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là điều tốt nhất đối với mình là đứng ngoài.

Đương nhiên, nếu như trò chơi mô tả trên đây phải lặp đi lặp lại không cùng thì hãng có thần thể có thể có một động cơ hợp lý là tiến hành đe dọa chiến tranh bất kỳ lúc nào thực sự xảy ra việc đi vào. Lý do là những mất mát trong thời gian ngắn do chiến tranh gây ra sẽ được bù đắp lại bằng những thu hoạch trong thời gian dài do ngăn chặn được hãng mới vào. Và lại, đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, trong khi cũng tính như vậy, phải thấy sự đe dọa của người có thần thể dựa vào tiếng tăm là người có lý trí – và, nói riêng, là người nhìn xa trông rộng – để tạo ra một sự tin cậy cần thiết để ngăn chặn việc đi vào. Nhưng tiến hành việc này như thế nào thì lại tùy thuộc vào tầm thời gian cùng những cái được và mất tương đối gắn liền với việc dàn xếp và chiến tranh.

Chúng ta đã thấy rằng sự hấp dẫn đi vào thị trường tùy thuộc rộng rãi vào cung cách phản ứng mà người có thần thể có thể trù tính. Nói chung, những người có thần thể không thể trù tính duy trì đầu ra ở mức trước khi có hãng mới vào thị trường. Có khả năng là những người có thần thể có thể lùi bước và giảm bớt đầu ra, nâng giá cả lên một mức mới có sức tối đa hóa lợi nhuận chung. Vì những người vào tiềm tàng biết điều đó, những hãng có thần thể phải tạo ra một sự đe dọa chiến tranh đáng tin để ngăn chặn họ vào. Một tiếng tăm, là người không có lý trí có thể góp sức làm việc ấy. Thật thế, tiếng tăm này dường như là nền tảng của nhiều cung cách ứng xử ngăn chặn sự đi vào mà người ta thấy diễn ra trên các thị trường hiện nay. Người vào tiềm tàng phải thấy rằng kỷ cương kinh doanh *hợp lý* có thể đổ vỡ sau khi có người mới vào.

Ở đây có một sự tương đồng hữu ích là *sự răn đe hạt nhân*. Hãy xem xét vấn đề dùng một sự đe dọa hạt nhân để ngăn chặn Liên Xô xâm lăng Tây Âu. Nếu họ xâm lăng, liệu Mỹ có thực sự phản ứng lại bằng vũ khí hạt nhân hay không, biết rằng khi ấy Liên Xô sẽ ứng phó lại theo kiểu ấy? Phản ứng theo cung cách này không phải là hợp lý đối với Mỹ, do đó sự đe dọa trả đũa bằng hạt nhân không thể tỏ ra là đáng tin. Nhưng điều đó là cho rằng mọi người đều có lý trí. Liên Xô rất có lý do để sợ một sự ứng phó *phi lý* của Mỹ. Dù cho một sự ứng phó phi lý được xem như có rất ít khả năng xảy ra đi nữa thì nó vẫn có thể ngăn chặn Liên Xô tấn công châu Âu, do biết cái giá phải trả của một sai lầm. Thành thử Mỹ có thể thắng thế bằng cách xúc tiến ý nghĩ cho

rằng Mỹ sẽ hành động một khi xảy ra xâm lược. Đó là “sự hựu lý của điều phi lý”.

### **23. Dupont ngăn chặn việc đi vào ngành công nghiệp Titani Dioxid**

Titani điôxit là một hóa chất tẩy trắng dùng trong công nghiệp sơn giấy và nhiều ngành sản xuất khác. Hồi đầu những năm 1970, Du Pont và National Lead nắm được mỗi hãng khoảng 1/3 thị trường titani điôxit ở Mỹ; bảy hãng khác sản xuất phần còn lại. Năm 1972, Du Pont cân nhắc có nên mở rộng các khả năng của họ hay không. Ngành công nghiệp đang chuyển biến và với một chiến lược đúng đắn, những chuyển biến ấy có thể làm cho Do Pont chiếm đoạt được một thị trường lớn hơn nữa và khống chế được ngành công nghiệp.

Ba yếu tố phải được xem xét. Một là nhu cầu tương lai về titani điôxit còn bất trắc nhưng được trù tính là sẽ gia tăng một cách thực sự. Hai là chính phủ đã thông báo sẽ áp đặt những quy tắc mới về môi trường. Và ba là những giá cả của các nguyên liệu dùng sản xuất titani điôxit đang tăng. Những quy tắc động quan trọng đối với chi phí sản xuất và làm cho Do Pont có được một lợi thế về chi phí bởi vì quy trình công nghệ sản xuất của họ cảm ứng ít hơn với sự thay đổi trong các giá cả đầu vào và vì các nhà máy của họ ở những địa phương làm cho việc xử lý các phế liệu găm mòn của họ ít khó khăn hơn của các nhà sản xuất khác. Vì những thay đổi về chi phí ấy, Du Pont dự kiến rằng National Lead và một số người sản xuất khác sẽ phải đóng cửa một phần khả năng sản xuất của họ. Thực tế, các đối thủ cạnh tranh của Du Pont sẽ phải “tái nhập” thị trường bằng cách xây dựng các nhà máy mới. Liệu Du Pont có thể ngăn chặn họ làm việc đó hay không?

Năm 1972, Ban điều hành của Du Pont xem xét một chiến lược như sau: đầu tư gần 400 triệu đôla vào việc tăng cường khả năng sản xuất nhằm cố gắng chiếm được 64% thị trường vào năm 1985. Khả năng sản xuất sẽ được đưa vào sử dụng ấy sẽ lớn hơn nhiều so với mức thực tế cần thiết. Ý định là *ngăn chặn các đối thủ cạnh tranh của Du Pont đầu tư*. Những nền kinh tế quy mô và sự vận động xuống phía dưới đường nhận thức sẽ làm cho Du Pont có một lợi thế về chi phí. Điều đó sẽ làm cho các hãng khác khó cạnh tranh lại và sẽ làm cho sự đe dọa ngầm là trong tương lai Du Pont sẽ chiến đấu chứ không dàn xếp trở thành đáng tin.

Chiến lược này đã là hợp lý và dường như có hiệu quả trong vài năm. Nhưng năm 1975 sự thật đã bắt đầu diễn ra không như mong đợi. Trước hết, nhu cầu tăng thấp hơn nhiều so với mức trừ tính, cho nên trong toàn ngành công nghiệp có nhiều khả năng dư thừa. Hai là, những quy tắc về môi trường chỉ được thi hành một cách yếu ớt, do đó các đối thủ cạnh tranh của Du Pont đã không phải đóng cửa các khả năng sản xuất của họ như trừ tính. Và sau hết, chiến lược của Du Pont đã dẫn đến một hành động chống độc quyền của Ủy ban Thương mại Liên bang (FTC) trong năm 1978. (FTC đã xác nhận rằng Du Pont đang mưu toan độc quyền hóa thị trường. Du Pont đã thắng cuộc nhưng sự suy thoái trong nhu cầu làm cho thắng lợi của họ trở thành có thể bàn cãi).

#### **24. Các cuộc chiến tranh đồ lót vệ sinh**

Trong hơn một thập kỷ, ngành kinh doanh đồ lót vệ sinh ở Mỹ bị khống chế bởi hai hãng: Procter & Gamble (P&G), với xấp xỉ 65% thị trường, và Kimberly – Clark, với khoảng 20 đến 25% khác. Hai hãng này cạnh tranh với nhau như thế nào? Và tại sao các hãng khác không có khả năng đi vào và chiếm một phần có ý nghĩa của cái thị trường 3 tỷ đôla một năm ấy?

Dù chỉ có hai hãng lớn, cuộc cạnh tranh vẫn mạnh liệt. Cuộc cạnh tranh này diễn ra chủ yếu là dưới hình thái *cải tiến để giảm chi phí*. Điểm then chốt để thành công là cải tiến quá trình sản xuất, sao cho một nhà máy có thể sản xuất các đồ lót vệ sinh với khối lượng cao và chi phí thấp. Điều này không đơn giản như người ta tưởng. Việc sắp xếp các lớp xenluloza hút nước, việc dính thêm một sợi chun đàn hồi, rồi việc lược dính lại, việc gấp học, và việc đóng gói các đồ lót vệ sinh – với mức khoảng 3000 cái một phút và với một chi phí khoảng 8 xu một cái – đòi hỏi một quá trình đổi mới, được chỉ định một cách cẩn trọng và được phối hợp một cách tinh vi. Và lại, những cải tiến kỹ thuật nhỏ trong quá trình sản xuất có thể bớt được dù chỉ đôi chút chi phí sản xuất thì hãng đó có thể hạ thấp giá cả và chiếm được một phần thị trường. Vì vậy cả hai hãng đều buộc phải chi tiêu nhiều cho R&D (Nghiên cứu và Triển khai) trong cuộc chạy đua giảm chi phí.

Ma trận thưởng phạt trong Bảng dưới minh họa điều đó.

#### ***Bảng Cạnh tranh thông qua R&D***

*Kimberly – Clark*

		R&D	Không R&D
Pocter & Gamble	R&D	40, 20	80, -20
	Không R&D	-20, 60	60, 40

Nếu cả hai hãng đều hung hãn chi tiêu cho R&D, họ có thể trông mong duy trì được phần thị trường hiện nay họ. P&G sẽ thu được một lợi nhuận là 40, và Kimberly (với một phần thị trường nhỏ hơn) sẽ thu được 20. Nếu không hãng nào chi tiêu cho R&D, các chi phí và các giá cả của họ phải được giữ không thay đổi và số tiền tiết kiệm được từ R&D sẽ trở thành một phần trong lợi nhuận của họ. Số lợi nhuận của P&G sẽ tăng lên 60 và của Kimberly là 40. Nhưng, nếu một hãng tiếp tục tiến hành R&D còn hãng khác không, hãng có đổi mới chắc hẳn sẽ chiếm được đại bộ phận thị trường của đối thủ cạnh tranh (Ví dụ, nếu Kimberly tiến hành R&D còn P&G thì không, P&G có thể thua lỗ 20 trong khi Kimberly tăng lợi nhuận lên là 60). Vì vậy hai hãng này lâm vào thế khó xử của những người bị giam giữ; chi tiêu tiền của cho R&D là một chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với mỗi hãng.

Những chi tiêu R&D hiện thời của P&G và Kimberly – Clark cũng có tác dụng ngăn chặn việc đi vào. Ngoài tín nhiệm mà các mặt hàng của họ đã có, hai hãng ấy còn tích lũy được nhiều bí quyết kỹ thuật và một tài năng chế tạo khiến họ tất có một lợi thế thực sự về chi phí so với bất kỳ hãng nào mới vào thị trường. Ngoài việc phải xây dựng những nhà máy mới, hãng mới vào còn phải chi tiêu những khoản tiền lớn cho R&D để chiếm được dù chỉ một phần nhỏ trên thị trường. Sau khi đã bắt đầu sản xuất rồi, hãng mới còn phải tiếp tục chi tiêu nhiều cho R&D để giảm thấp các chi phí. Việc đi vào thị trường chỉ có lợi nếu như P&G và Kimberly – Clark ngừng tiến hành R&D, khiến cho hãng mới vào có thể đuổi kịp và thậm chí tranh thủ được lợi thế về chi phí. Nhưng như chúng ta đã thấy, không một hãng duy lý nào muốn thấy điều đó xảy ra.

Nhưng những tình huống mặc cả khác thường hay xuất hiện trong các hoạt động kinh tế lại phức tạp hơn nhiều và kết quả có thể tùy thuộc vào khả năng mỗi bên tiến hành một trong hai sản phẩm ngẫu nhiên là hai mặt hàng bổ sung cho nhau.

**Bảng Quyết định sản xuất**

*Hãng 2*

		Sản xuất A	Sản xuất B
Hãng 1	Sản xuất A	40, 5	50, 50
	Sản xuất B	60, 40	5, 45

Như một ma trận thưởng phạt trong Bảng 13.13 cho thấy, Hãng 1 có một lợi thế trong sản xuất A, do đó nếu cả hai hãng đều sản xuất A, Hãng 1 sẽ có khả năng duy trì một giá thấp hơn và sẽ thu được một lợi nhuận cao hơn. Tương tự, Hãng 2 có một lợi thế trong sản xuất B. Như ta thấy rõ từ ma trận thưởng phạt này, nếu hai hãng có thể cùng nhau thoả thuận về việc hãng nào sẽ sản xuất gì, kết quả hợp lý duy nhất tất là ở góc trên bên phải. Hãng 1 sản xuất A, Hãng 2 sản xuất B, và cả hai hãng đều có một lợi nhuận là 50. Thật vậy, thậm chí dù *không có sự hợp tác* kết quả ấy vẫn xuất hiện, bất kể Hãng 1 hay Hãng 2 sẽ hành động trước hay hai hãng hành động đồng thời với nhau. Nguyên nhân là ở chỗ sản xuất B là một chiến lược có sức chi phối đối với Hãng 2, cho nên (A,B) là thế cân bằng Nash duy nhất.

Đương nhiên Hãng 1 thích kết quả trong góc dưới bên tay trái của ma trận thưởng phạt lớn. Nhưng trong bối cảnh của tập hợp các quyết định bị hạn chế này, Hãng 1 không thể đạt tới kết quả ấy. Nhưng giả dụ rằng Hãng 1 và Hãng 2 cũng đang mặc cả về một vấn đề thứ hai – có nên liên kết với một công ty nghiên cứu mà một hãng thứ ba đang cố gắng thành lập hay không/ Bảng 13.14 cho thấy ma trận thưởng phạt thưởng phạt trong vấn đề quyết định này. Cố nhiên, chiến lược có ảnh hưởng chi phối đối với cả hai hãng là tham gia công ty, do đó thu được những lợi nhuận gia tăng là 40.

**Bảng Quyết định liên kết với công ty**

*Hãng 2*

Hoạt động một mình    Vào công ty

Hãng 1	Hoạt động 1 mình	10, 10	10, 20
	Vào conxoociom	20, 10	40, 40

Bây giờ chúng ta hãy xem xét biện pháp chiến lược sau đây của Hãng 1. Hãng 1 liên hợp hai vấn đề mặc cả ấy bằng cách thông báo rằng họ sẽ chỉ tham gia conxoociom nếu Hãng 2 thoả thuận sản xuất sản phẩm A. (Làm sao mà Hãng 1 làm cho sự đe dọa này là đáng tin?). Trong trường hợp này thật quả lợi ích của Hãng 2 là thoả thuận sản xuất sản phẩm A (với Hãng 1 sản xuất B) để đổi lại Hãng 1 tham gia conxoociom. Ví dụ này mô tả biện pháp chiến lược có thể được sử dụng như thế nào trong khi mặc cả, và tại sao việc kết hợp các vấn đề trong một lịch trình mặc cả, và tại sao việc kết hợp các vấn đề trong một lịch trình mặc cả lại đôi khi có thể làm lợi cho bên này hai cho bên khác.

Hai người mặc cả với nhau về giá cả một căn nhà là một ví dụ tốt khác nữa mô tả một biện pháp chiến lược có thể cải thiện thế mặc cả của một bên. Giả dụ Tôi, trên tư cách là một người mua tiềm tàng, không muốn trả quá giá 100.000 đôla để mua một căn nhà hiện đang giá 150.000 đôla đối với tôi. Người bán rất cuộc muốn chia tay với căn nhà với bất kỳ giá nào trên 90.000 đôla nhưng chắc hẳn muốn nhận được một giá cao nhất có thể. Nếu tôi là người duy nhất trả giá mua căn nhà, tôi có thể bằng cách nào làm cho người bán nghĩ rằng tôi sẽ bỏ đi chứ không chịu giá trên 100.000 đôla?

Tôi có thể tuyên bố – trên thực tế, tôi hứa hẹn – rằng tôi sẽ không bao giờ, mãi mãi, chịu trả giá trên 100.000 đôla để mua cái nhà ấy. Nhưng liệu một lời hứa như vậy có đáng tin hay không? Nó là đáng tin nếu người bán biết rằng tôi rất nổi tiếng là có tính cứng rắn và tính kiên định, nếu người đó biết rằng tôi không bao giờ, từ trước đến nay, nuốt lời trong một lần hứa hẹn nào thuộc loại này. Trên thực tế, việc triển khai một tiếng tăm về tính cứng rắn có thể được coi như một biện pháp chiến lược để cải thiện vị thế của một người trong mọi tình huống mặc cả loại này.

Nhưng giả dụ tôi không có một tiếng tăm như vậy, trong trường hợp này người bán biết rằng tôi có mọi động cơ đưa ra một lời hứa hẹn (hứa hẹn thì có tốn phí gì đâu), nhưng có ít động cơ để giữ lời (bởi lẽ việc này có thể

chắc hẳn chỉ là lời giao dịch kinh doanh với nhau của chúng ta). Do đó lời hứa này tự nó không chắc cải thiện được thể mặt cả của tôi.

Nhưng lời hứa có thể có tác dụng nếu nó được kết hợp với một biện pháp chiến lược như vậy có thể làm cho nó đáng tin. Một biện pháp chiến lược như vậy có thể làm giảm khả năng linh hoạt của tôi – hạn chế những sự lựa chọn của tôi, khiến tôi không có một sự lựa chọn nào khác ngoài việc giữ lời hứa. Một biện pháp chiến lược có thể có phải đưa ra một lối đánh cuộc có thể được thực hiện với một bên thứ ba – chẳng hạn như “Nếu tôi trả giá quá 100.000 đôla để mua căn nhà ấy, tôi sẽ mất cho anh 60.000 đôla”. Hoặc giả, nếu tôi đang nhân công ty của tôi thương lượng mua căn nhà ấy, công ty có thể nhấn mạnh rằng với một giá cao hơn 100.000 đôla thì phải được phép của Ban giám đốc, và tuyên bố rằng Ban giám đốc sẽ không họp lại trong nhiều tháng tới.

Trong cả hai trường hợp này, lời hứa hẹn của tôi trở thành đáng tin vì tôi đã triệt phá khả năng nuốt lời hứa của tôi. Rốt cuộc là càng bớt linh hoạt thì thể mặt cả càng lớn.