

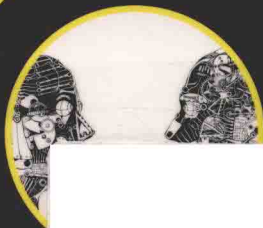
《博弈心理学》是作者多年从事心理学研究、教学、心理咨询工作的经验总结，也是作者多年从事心理学研究、教学、心理咨询的经验总结。

Game Psychology

# 博弈心理学

裴玲◎编著

懂心理才能占尽先机  
善博弈方能稳操胜券



人际交往？升职加薪？企业管理？  
商业谈判？两性对话？

**人生就是一场博弈，生活就是一种较量。**

社会公平来自博弈，而不公平依然存在，这源自于博弈的不充分。  
大处如斯，小处如斯，概莫能外。

# 博弈 心理学

懂心理才能占尽先机 ←  
→ 善博弈方能稳操胜券

裴玲◎编著

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

博弈心理学 / 裴玲编著. —北京: 中国电影出版社, 2017.4

ISBN 978-7-106-04686-6

I . ①博… II . ①裴… III . ①心理学—通俗读物  
IV . ① B84-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 049147 号

---

责任编辑: 纵华跃  
封面设计: 孙希前  
版式设计: 郑祥玲  
责任校对: 陶雅慧  
责任印制: 庞敬峰

博弈心理学  
裴玲 编著

---

出版发行 中国电影出版社 ( 北京北三环东路 22 号 ) 邮编 100013

电话: 64296664 ( 总编室 ) 64216278 ( 发行部 )

64296742 ( 读者服务部 )

E-mail: cfpypb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市天润建兴印务有限公司

版 次 2017 年 4 月第 1 版 2017 年 4 月第 1 次印刷

规 格 开本 / 880 × 1230 毫米 1/32

印张 / 7 字数 / 175 千字

印 数 1-8000 册

---

书 号 ISBN 978-7-106-04686-6 / B · 0111

定 价 32.00 元

## 前 言

时下有一句话特别流行：生容易，活容易，生活不容易。是啊，生活中经常会有一些坎不好过，有一些难题不好解决。

你有没有过这样的感觉：为什么你的想法经常被人误解？为什么别人的想法你却琢磨不透？为什么跟人交往总是那么难呢？

你甚至会想：是不是自己能力不行？或者根本就不讨人喜欢？

这么想着想着，慢慢地心理上就开始不平衡了。

实际上，这种现象在很多人身上都发生过。一方面，现在人们交际接触日益频繁，人与人之间的关系复杂多变，大家普遍都感到与人交往不容易；另一方面，现代社会生活压力这么大，个人心理上的失衡就更容易产生了。

所以，就要懂一点心理学。什么是心理学呢？其实，说简单一点，心理学一个是研究别人的心理，另一个就是研究自己的心理。研究别人的心理是为了在交际中“知人知面”，让自己处于有利的位置，获得有利的结果；研究自己的心理，说穿了，就是自我心理的调解，抚慰自己的内心，抛弃不良的情绪，以乐观积极的心态面对生活，创造美好人生。

那么，什么是博弈呢？博弈就是在平等的对局中利用对方的策略变换自己的对抗策略，达到取胜的目的。

对于一般读者而言，“博弈”作为一个概念过于专业，而作为一项技能，却每天都在自觉或不自觉地运用。通俗地讲，博弈就是指在游戏中的一种选择策略。生活中的很多事就像一场“游戏”，参与其中的每个人都面临着如何选择的难题，小到跟同事讨论今天中餐去哪家饭馆吃，大到国家经济政策的制定，几乎每一个人类行为都离不开博弈的概念。你要想在现代社会做个有价值的人，就必须对博弈论有个大致的了解。

本书尝试从心理学的角度，运用心理学的博弈原理，结合生活中的实际案例，对平常可能遇到的各色心理现象进行了非常细致的分析，并提供了各种独特有效的应对策略，教你巧妙运用人类共通的行为准则与心理机制，以四两拨千金的神奇招数，征服人心、化解冲突、发挥个人魅力与影响力，平衡自我心态，轻松享受快意人生！

## 01 博弈是一种游戏策略， 关键在于你如何选择

破悉对方心理，采取有效的策略，实现某种利益 / 2

从妥协中建立规则，实现利益分享的公正 / 5

博弈不是一个人的游戏，要有理性而非感情用事 / 9

可以改变的博弈结局，完全取决于参与者的策略 / 13

## 02 破解囚徒困境， 走出零和游戏

背叛还是同盟，个人利益还是最大收益，如何抉择？ / 18

不幸陷入了囚徒困境之中，该如何应对？ / 21

第3条道路：在对抗和屈从之间寻找另一种解决之道 / 24

即使竞争双方是理性的、自私的，合作依然可以出现 / 27

哈丁公用地悲剧：一个多方参与的囚徒困境 / 30

大部分人合作，小部分人背叛，如何约束？ / 34

### 03 纳什均衡： 最优策略，但不一定是最优结果

- 当利益发生冲突时，要设法对双方进行协调 / 38
- 均衡点唯一时，谁态度最强硬，谁就会占主导主权 / 41
- 在潜在的契约关系下，共谋并达成默契 / 44
- 纳什均衡不一定是最优结果，而是最有可能出现的结果 / 47

### 04 斗鸡博弈： 冲突中进与退的智慧

- 势均力敌，狭路相逢时，该进攻，还是该撤退？ / 52
- 在没有更好的方法之前，示弱和妥协也许是最好的方法 / 58
- 僵持太久徒然耗费精力，犹豫不决只会丧失主动权 / 61
- 如果耗不起，不妨向对方晓明利害，争取让其主动退出 / 64
- 放不下面子去示弱，只会让结果更糟糕 / 67
- 做最后的赢家，而不是当胜利后的烈士 / 70
- 调整姿态，站到敌人的身边去，把敌人变成朋友 / 74

### 05 智猪博弈： 谁才是聪明的猪

- 为什么大猪愿意跑着踩踏板，而小猪却在旁等待 / 80
- 多干活的不一定多得，不干活的却照样生活的好 / 82
- 弱势一方要学会等待，在等待中把握时机 / 85
- 弱势一方不妨去搭强者的便车，以坐享其成 / 89
- 寻找“贵人”帮助自己，借助他人的力量壮大自己 / 92
- 证券投资与智猪博弈：庄家抬轿，中小散户搭便车 / 96

企业竞争与智猪博弈：强者有强者的攻略，弱者有弱者的对策 / 99

智猪博弈与激励机制设计：让“小猪”和“大猪”和睦相处 / 103

## 06 信息博弈： 博的就是信息筹码

现实生活中，博弈各方对信息的掌握是不对称的 / 108

藏好自己的底牌，制造虚假信息，迷惑对方 / 112

主动把自己的信息透露出去，吓退对方 / 116

逆向选择：信息不对称的情况下，人们往往会弃优选劣 / 119

权威的信息有时候也是虚假的，我们应有所鉴别 / 123

所罗门王的智慧：如何提取和甄别信息 / 126

信息博弈在战争中的应用：尽最大可能了解敌人的信息 / 129

信息博弈在商战中的应用：信息竞争力强弱决定企业的生死存亡 / 134

## 07 枪手博弈： 强弱对阵与胜败结局

多人博弈，最强者却不一定是胜利者 / 140

如果不想被当成攻击目标，就应收起锋芒，保持低调 / 144

结盟的最佳策略：最强者应与最弱者建立同盟 / 147

先发制人、主动出击，不要让机会白白错过 / 150

## 08 重复博弈： 失信已不单是个道德问题

从一次性博弈走向重复博弈，诚信反而变得更有利可图 / 156



- 如何建立科学的交易机制以破解诚信危机 / 159
- 约束失信行为的有效对策：一报还一报 / 163
- 延迟满足：为追求长远利益，宁愿舍弃眼前的小利 / 167

## 09 人际交往中的 博弈法则

- 对抗不足取，交际中的负和博弈会让两败俱伤 / 172
- 何必非要吃掉一方，分出个谁输谁赢来？ / 175
- 把人际关系变成一种双方得益的正和博弈 / 177
- 你希望别人怎样对待你，你就应该怎样对待别人 / 179
- 人际关系从负和走向正和：尽量避免冲突和矛盾 / 183
- 保持恰当的距离，维护人际博弈的纳什均衡 / 186
- 互助共存，恰恰就是实现利益最大化的途径 / 189

## 10 职场生活中的 博弈学运用

- 职场如同江湖，博弈智慧有着广阔的用武之地 / 194
- 与同事之间的博弈：该做“大猪”还是“小猪”？ / 197
- 为什么有时候积极表现却适得其反？ / 200
- 为什么成了上司的“心腹”却最先被解职？ / 203
- 员工与企业之间的囚徒困境：薪酬是最核心的博弈点 / 206
- 员工该跳槽还是留任，企业该许可还是挽留，两难选择，何去何从？ / 211
- 自己与自己的重复博弈：把握职业发展规律，革新自我，不进则退 / 214

# 01 博弈是一种游戏策略， 关键在于你如何选择

---

## 破悉对方心理，采取有效的策略，实现某种利益

因为受到某种利益追求的驱动，日常生活中，人们相互之间才会参与博弈。事实上，所有的博弈都起源于利益的争夺，利益的争夺是形成博弈的基础。

博弈的各方参与者形成相互竞争、相互对抗的关系，以争得利益的多少来决定胜负，一定的外部条件又决定了竞争和对抗的具体形式，如围棋对局的双方是在争夺棋盘上的空间，战争的目的经常是为了争夺领土，古罗马竞技场中角斗士是为了争夺两人中仅有的一个生存权，武林中人的决斗常常是为了争夺名誉，而股市中人们所争的更实在，就是金钱。

人们既然要生活，就需要消耗资源，而资源的总量是有限的，谁能获得更多的资源？这时就会产生竞争。竞争需要有一个具体形式把大家拉在一起，一旦找到了这种形式，竞争各方之间就会走到一起开始一场博弈。

而一场博弈的构成需要哪些要素呢？我们可以从一个日常生活的小例子来解释。

一对男女下班回到家中，吃了晚饭准备看电视。一个频道在播放男士喜爱的英超足球赛，而另一个频道在播放女士喜爱的韩国爱情剧。但是家里只有一台电视机。这样，一场争夺遥控器的博弈就展开了。

从这个很平常的事例中，我们可以看到一个完整的博弈应当包括以下四个要素：

其一，两个或两个以上的参与者。在博弈中存在一个必需的条件，即不是一个人在一个毫无干扰的环境中作决策。博弈者的身边充斥着其他有主观能动性的决策者，他们的选择与其他博弈者的选择相互作用，相互影响。这种互动关系自然会对博弈各方的思维和行动产生重要的影响，甚至有时会直接影响博弈的结果。上面的例子中，如果只有一方回到家，那么博弈就不会产生。

其二，博弈要有参与各方争夺的资源或收益。这里的资源指的不仅仅是自然资源，如矿山、石油、土地、水资源等，还包括了各种社会资源，如人脉、信誉、学历、职位等。人们之所以参与博弈是受到利益的吸引，预期将来所获得利益的大小直接影响到博弈的吸引力和参与者的关注程度。因此，也可以说凡是自己主观需要的就是资源，主观不需要的就不能对自己构成资源。在上面的案例中，资源或收益并不是电视机的所有权，而是在某一段时间里的使用权。如果夫妻双方对于足球和爱情剧都没有特别偏好的话，那么哪一个节目都不会成为其争夺的资源。

其三，参与者有自己能够选择的策略。所谓策略，指的是直接、实用地针对某一个具体问题所采取的应对方式，通常也称之为计策，它是博弈参与者所选择的手段方法。博弈论中的策略，是对局势和整体状况进行分析，确定局势特征，找出其中关键因素，为达到最重要的目标而进行的手段选择。博弈论中的策略是牵一发而动全身的，可以直接对整个局势造成重大的影响。在上面的例子中，夫妻双方都可以选择对自己有利的、切实可行的行动方案来解决眼前的困局，那就是他们各自的策略。

其四，参与者拥有一定量的信息。信息是博弈论中的重要内容。在

上面的例子中，如果夫妻俩都没有从电视预报中获得信息；如果丈夫不知道有一个频道有足球赛，或是妻子不知道有一个频道会播放自己喜爱的爱情剧，那么，他们之间的博弈也不会产生。

博弈就是个人或组织在一定的环境条件与既定的规则下，同时或先后、一次或多次选择策略并实施，从而得到某种结果的过程。一场男女伴侣博弈过后，所出现的情况不外乎以下3种：一是两人争执不下，于是干脆关掉电视机，谁都别看；二是男士看足球赛，妻子到其他地方去看爱情剧，或是女士看爱情剧，男士到其他地方看足球赛；三是其中一方说服另一方，两人同看足球赛或同看爱情剧。

从“男女伴侣博弈”的模型中，我们可以了解到，博弈归根结底就是利益之争；一场博弈的过程简而言之就是，利用各种讯息破获对方的心思，也就是要先吃透对手，然后权衡利弊智慧地出招，获得收益。



### 博弈论要点：

人既处于一个社会团体之中，各自的利益诉求肯定会有差异，博弈应运而生。简单地说，一场博弈就是参与者利用各种讯息破获对方的心思，也就是要先吃透对手，然后权衡利弊智慧地出招，获得收益。

## 从妥协中建立规则，实现利益分享的公正

博弈既然源于对利益的追求，也许你会想，这不是在教人要心计吗？是不是谈博弈过于功利了点？其实不然，博弈未必不能取得好的结果。参照过去所有的经验来看，真正的公平来自于博弈。公平公正的社会契约不是圣贤的功劳，而是经过充分的博弈，博弈的各方经过利益权衡，最终妥协签订的。

在社会的很多领域上，没有博弈，就没有程序正义，就没有效率均衡，就没有利益增进。美国著名的思想家约翰·杰伊有句名言：“历史表明，将正义运送到每个人的家门口的益处是显而易见的，然而，如何以一种有益的方式做到这一点，就远不是那么清楚的了。”是的，如何把正义、公平、财富等利益运送到每个人的家门口，对于如今的我们来说依然是个很重要的问题。

先看经济领域。我们今天享受的丰富的物质生活，都是来源于自由市场的竞争，同样也是博弈的结果。亚当·斯密在1776年所发表的经典之作《原富》，其中关于自私行为与市场运作的两段，是经济学上被引用得最多的名言：

“很多时候，一个人会需要兄弟朋友的帮助，但假如他真的要依靠他们的仁慈之心，他将会失望。倘若在需求中他能引起对方的利己之心，从而证明帮助他人是对自己有益的事，那么这个人的成功机会较大。任

何人向他人提出任何形式的交易建议，都是这样想：给我所需要的，我就会给你所需要的——这是每一个交易建议的含义，而我们从这种互利的办法中，所获的会比我们所需的更多。我们的晚餐不是得自屠夫、酿酒商人，或面包师傅的仁慈之心，而是因为他们对自己的利益特别关注。我们认为他们给我们供应，并非行善，而是为了他们的自利。所以，每个人都会尽其所能，运用自己的资本来争取最大的利益。一般而言，他不会有意图为公众服务，也不自知对社会有什么贡献。他关心的仅是自己的安全、自己的利益。但如此一来，他就好像被一只无形之手引领，在不自觉中对社会的改进尽力而为。在一般的情形下，一个人为了求私利而无心对社会做出贡献，其对社会的贡献远比有意图做出的大。”

再来看政治领域，西方政治所谓的民主也是博弈的结果。尽管美国的民主政治并非像某些人鼓吹的那么完美，但立国几百年的实践，还是可以说明这个体制有很多可取之处。美国的民主制度最为关键的基础是1787年的制宪会议。参与该会议的55位代表都是当时的有识之士，但是他们并不是圣人，这是一个集体博弈的例子。一方面，他们富有远见，希望创造新的政府形态以避免两件事的发生，一是独裁，他们早就受够了英国王室的专制；二是混乱，大伙儿一致认为这比独裁还要糟。他们建立复杂的制衡制，目的就是试图在两个极端中寻找平衡点，消弭大小州之间的差异。但同时每个人又代表着各自的集团利益，在政治、经济利益分配方面各有立场，争吵不休。最终形成的美国宪法可说是“远见”和“妥协”的综合成果。事实上，很难说究竟是前者的远见卓识，还是后者的争权夺利对美国的政治体制贡献更大。

既然是游戏，就会有自己的规则。生活这个博弈游戏自然也是如此，这就是法律、道德和各种成文或不成文的规章制度和惯例，等等。当然，这些规则也不是一成不变的，它会随着情况的改变和人们的要求不断修

修补补，但是只要规则存在，你就必须遵循它，否则就要大吃苦头。

其实，从另外一个角度来看，不仅老实遵守规则的人拥护着公平，那些企图通过非法手段获取利益的人对于公平同样做出了贡献。有些人会想，如果我能一下子弄到一大笔钱，为什么还要一分一分地挣？应该说，这种不劳而获的心理是普遍的，可是为什么贪污没有成为社会的普遍行为呢？因为贪污会受到严厉的惩罚。与其冒险捞到一大笔钱，最后却蹲监狱，还不如谨慎地获取够用的钱享受在位的风光。这个警醒——违背规则将被严惩不贷——也从反面强化着社会公平。

好莱坞大片看的多了，你可能会羡慕那些银行大盗，他们经常表现出超常的智慧和强大的力量。可是，研究人类行为的社会学家告诉我们：抢劫银行可能是最不划算的人类行为之一。其成功率之低、风险之大、潜在的不确定性因素之多，简直令人怀疑还要做这事的人是否具备正常人的理智。

根据一项统计表明，每 1000 起这类案件中，真正得手的只有 110 起，而且抢到的钱也少得可怜。正因为如此，一位犯罪学专家甚至说，银行大盗们不该被送进监狱，而是该被送进疯人院。

不遵循规则甚至犯罪为什么不是好买卖？风险太大算一个，不利于财富积累算一个，缺乏必要的约束机制也算一个。这些原因都可以归结为一点：作为个人，试图挑战规则总是要付出代价的。

当今世界，是一个利益的世界，充满了各种纷争。在每个涉及利益的领域，需要博弈的陀螺转动起来。在利益纷争面前，公平博弈，最终达成妥协的利益是最大利益；大处如是，小处如斯，概莫例外。社会公平来自于博弈，而不公平依然存在，源自博弈的不充分。





### 博弈论要点：

每一个公平正义结果的获得，都需要利益双方或多方的妥协与博弈。人们之所以遵守象征着公平的某种规则，是因为这符合共同利益；人们不敢打破这个规则的根本原因则在于代价太大。