



CongLing KaiShi DuDong  
BoYiLun

一本教你看清他人和世界的书，全方位揭露博弈的秘密，  
让你在职场、商场、情场无往不利。

你是被别人洗脑，还是给别人洗脑，主动权把握在你手中！

深入破解社会暗规则，  
给每一个想保护和改变自己的人

最好玩、最有趣、最接地气的  
博弈论说明书！

# 从零开始读懂 博弈论

| 邢群麟 王艳明◎编著 |



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE



CongLing KaiShi DuDong  
BoYiLun

深入破解社会暗规则，  
给每一个想保护和改变自己的人

# 从零开始读懂 博弈论

| 邢群麟 王艳明◎编著 |



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

从零开始读懂博弈论 / 邢群麟, 王艳明编著. —上海: 立信会计出版社, 2014.6

(去梯言)

ISBN 978-7-5429-4192-3

I. ①从… II. ①邢… ②王… III. ①博弈论-通俗读物 IV. ①O225-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第058217号

策划编辑 蔡伟莉

责任编辑 陈曼

封面设计 陈品轩



从零开始读懂博弈论

出版发行 立信会计出版社

地址 上海市中山西路2230号

邮政编码 200235

电话 (021) 64411389

传真 (021) 64411325

网址 www.lixinaph.com

电子邮箱 lxaph@sh163.net

网上书店 www.shlx.net

电话 (021) 64411071

经销 各地新华书店

印刷 固安县保利达印务有限公司

开本 720毫米×1000毫米 1/16

印张 19.25 插页: 1

字数 264千字

版次 2014年6月第1版

印次 2014年6月第1次

书号 ISBN 978-7-5429-4192-3/0

定价 36.00元

如有印订差错, 请与本社联系调换

## 善弈者决胜千里

田忌赛马的故事妇孺皆知，说的是战国时期齐威王和大将田忌赛马。参赛的马被分成上、中、下三等，齐威王的马在每一等级上都比田忌的马好。齐威王原本可以稳操胜券，不料军师孙臆给田忌出了个主意，要田忌用下等马输给齐威王的上等马，然后用上等马和中等马分别赢了齐王的中等马和下等马。三局两胜，最后是处于劣势的田忌取胜。

齐威王为什么会在占优势的情况下输掉比赛？关键在于第一场。在这场比赛中，齐威王虽然取得了胜利，但是却为此付出了巨大的代价——上等马与下等马的实力差距被白白浪费掉了，并直接导致输掉了后面两场。孙臆的主意，其实包含着博弈道理，不愧为一种智慧的策略。

博弈即是一种策略的相互依存状况，一个选择者的选择将会得到什么结果，取决于另一个或另一群有目的的选择者的选择。因此，在博弈中，强者未必胜券在握，弱者也未必永无出头之日。

有这样一个脑筋急转弯的问题：

在什么情况下零大于二，二大于五，五又大于零？

答案是在玩“剪刀—石头—布”游戏的时候。

博弈，就是用这种游戏思维来突破看似无法改变的局，解决现实中的严肃问题的策略。博弈思维，充满着浓郁的艺术气息，它总是可以用一种出人意料的方式曲径通幽。

博弈时时存在，处处可见。我们耳熟能详的成语和典故，如围魏救赵、背水一战、暗度陈仓、釜底抽薪、借鸡生蛋、狡兔三窟等都属于博弈策略。也许有人会认为，这些策略只存在于久远的历史当中，与我们今天的现实生活无关，其实事实并非如此。如果我们能够掌握博弈智慧，就能够对这些古老的计谋进行一番理性而系统的审视。我们会发现身边的每一件让我们头痛的小事，从夫妻吵架到要求老板加薪；从球赛或麻将的出



招，到股市和基金的投资，都能够借用博弈智慧达到自己的目的。只有在生活和工作的各个方面都把博弈智慧运用得游刃有余，我们才能在人生竞技场中赢得最大的胜算。

目前，博弈方法已成为一种科学的思维方法，被广泛应用于各类实践活动之中，尤其是在领导活动、军事活动、体育活动、生产经营活动、高难度的勘探与控制活动中。可见这种思维智慧的实用价值和巨大力量。

对于学术领域以外的人们，想要利用博弈思维指导自己的人生走向成功，关键就在于活学活用。基于此，我们编写了《从零开始读懂博弈论》一书。本书摒弃了市面上大部分博弈书和思维书那种枯燥的说理和说教，试图通过日常生活中常见的例子以及各种生动、直观的图解，来介绍博弈论的基本思想及运用，并寻求用博弈的思维智慧来指导生活、工作的决策。人们可以在轻松惬意中领会博弈思维的精髓，获取开启人生智慧的金钥匙。

其实，在实际生活中，博弈思维大有用武之地，但我们必须避免生搬硬套。历史上项羽破釜沉舟、背水而战，将士拼死而战，置之死地而后生；而马谡在街亭之战中也采用这个策略，在险地扎营，期望能置之死地而后生，却被魏军阻断水源，招致惨败，这就是一个鲜活的惨痛教训。我们始终要牢记这个真理：理论是灰色的，生活之树常青。

世事如棋局，生存竞争中的每一个人，都是博弈中的棋手。你的每一个行动都会化为棋子，落下即不能反悔，唯有每一步都下得小心谨慎，通篇布局，反复推敲，运筹帷幄，方能决胜于千里之外。

# 目 录

## 第一章 博弈思维——逻辑使人决策制胜

对博弈的理解 / 2

博弈中的策略选择 / 10

什么是博弈思维 / 12

理性！理性！还是理性！ / 14

博弈论更是一种思维方式 / 16

博弈思维是与人“斗心眼儿”的利器 / 18

博弈的均衡——纳什均衡 / 20

博弈思维成就智慧人生 / 24

## 第二章 博弈模型——智慧生存的思维法则

斗鸡博弈：针尖对麦芒的困境 / 28

赌徒博弈：注定要输的游戏 / 30

智猪博弈：行动之前开动脑筋 / 32

酒吧博弈：胜利者永远只是少数 / 34

猎鹿博弈：合作创造奇迹 / 36

蜈蚣博弈：学会以结果为导向思考问题 / 38

鹰鸽博弈：强硬与温和的演绎 / 40

枪手博弈：弱者的生存智慧 / 42

重复博弈：蛰伏中的理性较量 / 44



- 策略博弈：亮出手中的优势牌 / 46
- 脏脸博弈：以人推己的最佳策略 / 48
- 多人博弈：集体行动的逻辑 / 50
- 协和谬误：不要将错误进行到底 / 52
- 零和博弈：有赢有输的游戏 / 54
- 非零和博弈：两败俱伤与互利双赢的权衡 / 56

### 第三章 经济篇——参透经济学中的博弈思维

- 刘备为何能“借”走荆州 / 60
- 共同知识引发的奇怪推理 / 64
- 乌龟为什么要和兔子合作 / 68
- “一锤子买卖”为什么会时常发生 / 70
- 坐山观虎斗——坐收渔人之利 / 72
- 郑堂烧画——做善用策略欺骗的高手 / 74
- 什么样的威胁才具有可信度 / 78
- “一毛不拔”的完美结局——帕累托最优 / 82
- 女方为何索要彩礼 / 86

### 第四章 信息篇——信息是博弈成功的筹码

- 信息的优劣和多寡决定胜算 / 92
- “井底之蛙”难逃被渴死的命运 / 96
- 信息：成功的关键 / 100
- 利用信息不对称取得有利地位 / 104
- 信息不对称下的逆向选择 / 108
- 没有信息时善于等待时机 / 112



信息的提取和甄别 / 116

公共信息下的锦囊妙策 / 118

## 第五章 生活篇——现实生活中的博弈策略

博弈无处不在——发现生活中的博弈现象 / 122

理性与非理性的较量 / 124

用博弈，学做人 / 128

用博弈解决生活的难题 / 132

和自己的贪婪博弈 / 136

随机应变让复杂问题简单化 / 140

应试教育与素质教育的无奈抉择 / 144

女博士为何会成为“第三种人” / 148

孩子，捧在掌心上的“小皇帝” / 152

可爱又可恨的会员卡 / 156

就业还是创业——面对事业的艰难选择 / 160

## 第六章 人际篇——进退自如的处世哲学

交往中的心理博弈 / 166

空手道，实现多赢博弈 / 170

打好“借”字这张牌 / 174

善借名人效应成就自己 / 176

利用别人的风头让自己出风头 / 180

寻找一位“衣食父母”，借其之力平步青云 / 182

莫做独行客，学会借势扬名 / 184

化敌为友，借对手成功 / 188





- 承诺也是一种竞争力，用承诺赢取合作 / 192
- 找准他人的“兴奋点”，用兴趣诱导合作 / 196
- 有效合作，让牵手抚平单飞的痛 / 198
- 成功需要炒作，巧借媒体于平中生奇 / 202
- 顺势而为，借时势而成气候 / 206
- 强强联合，与狼共舞胜过在羊群里独领风骚 / 208
- 做人要避免“零和博弈” / 212

## 第七章 职场篇——生存要有竞争，也要双赢

- 避免职业选择中的“双输现象” / 218
- 办公室中的“智猪博弈” / 222
- 职场中的多人博弈原则 / 226
- 跳槽是把双刃剑 / 230
- 绩效考核中的博弈 / 234
- 企业要有好的机制 / 238
- 分槽喂马的用人方略 / 242
- 老板与经理的良性互动 / 246
- 企业与员工的共赢之道 / 250
- 这样考核最公正 / 254
- 激励背后的信用博弈 / 258
- “我要加薪” VS “我该加薪” / 260

## 第八章 爱情篇——不要空耗自己的爱

- 不登对的爱情 / 264
- 爱在心中口要开 / 266



- 纯粹的爱情，会让人两手空空 / 270
- 付出不一定要有回报 / 274
- 婚姻是不可预期的 / 278
- 婚恋中的楚汉之争 / 282
- 小乔的幸福双赢选择 / 284
- 绝色“剩女”的烦恼 / 288
- 有没有一种智慧可以让恋爱不分手 / 292

# 博弈思维

## ——逻辑使人决策制胜

- »» 对博弈的理解
- »» 博弈中的策略选择
- »» 什么是博弈思维
- »» 理性！理性！还是理性！
- »» 博弈论更是一种思维方式
- »» 博弈思维是与人“斗心眼儿”的利器
- »» 博弈的均衡——纳什均衡
- »» 博弈思维成就智慧人生



# 1

## 对博弈的理解

### 什么是博弈

通俗地讲，博弈就是指游戏中的一种选择策略的研究。博弈的英文为“game”，我们一般将它翻译成“游戏”。而在英语中，“game”的意义不同于汉语中的游戏，它是人们遵循一定规则的活动，进行活动的人的目的是让自己“赢”。我们在和对手竞赛或游戏的时候怎样使自己赢呢？这不但要考虑自己的策略，还要考虑其他人的选择。生活中博弈的案例很多，只要涉及人群的互动，就有博弈。

比如，一天晚上，你参加一个派对，屋里有很多人，你玩得很开心。这时候，屋里突然失火，火势很大，无法扑灭，此时你想逃生。你的面前有两扇门，左门和右门，你必须在它们之间选择。但问题是，其他人也要争抢这两扇门出逃。如果你选择的门是很多人选择的，那么你将因人多拥挤冲不出去而被烧死。相反，如果你选择的是较少人选择的，那么你将逃生。这里我们不考虑道德因素，你将如何选择？

一个人做选择时必须考虑其他人的选择，而其他人做选择时也会考虑此人的选择。此人的结果——博弈论称之为支付，不仅取决于他的行动选择——博弈论称之为策略选择，同时取决于其他人的策略选择。这样，此人和其他人就构成一个博弈。

### 博弈的特色

博弈的特色是互动性，就是博弈的参与者至少有两个，即使只有一个人，比如我们考虑今天出门是否带雨伞，也要把天气作为另一个博弈参与者。只要明白了博弈的这个特点，任何事情我们都可以看做是博弈。请看下面这个寓言故事：

有一个人死后升了天，在天堂呆了数日，觉得天堂太单调，于是就请求天使让他去地狱看看，天使答应了他。



## 我们身边的博弈

博弈作为一种关于策略的理论，并非高不可攀。我们的日常生活中处处存在着博弈。

### 菜市场上的博弈



买菜是一个次数无限的重复博弈过程，如果摊贩今天骗了你，你以后就不会再到这里买菜。所以，你听了摊贩如此表述后，疑虑顿消，把菜买回了家。

### 学文学理的博弈

很多学生到高二的时候都很困惑，不知道是学文还是学理。其实，这是一个博弈的过程，一旦作出抉择，必定影响未来的生活走向。





他到了地狱，看到繁花似锦的宫殿、一群群妖媚的美女以及各种美食。他对魔鬼说：“今天我决定在这里过夜，听说这里很好玩。”魔鬼同意让他留下来过夜，并派了个美女招待他。

第二天，那人回到天堂。跟地狱比起来，天堂的生活仍然很单调。过了不久，他又开始想念地狱的花天酒地，再次请求天使准许他去地狱。一切都如同上一次，他容光焕发地回到天堂。又过了一阵子，他向天使说他要在地狱永久居住，说完不理天使的劝告，坚决地离开了天堂。

他到了地狱，告诉魔鬼他是来定居的，魔鬼把他迎进去，可这次接待他的的是一个蓬头散发、满脸皱纹的老太太。“以前接待我的那些美女哪儿去了？”那人不满意又好奇地问。

“朋友，老实跟你说，旅游是旅游，移民却不是一回事！”魔鬼告诉他。

这是一个很简单的故事，但它与博弈有什么关系呢？我们先看里面的局中人，在这个生活场景里有天使、魔鬼、当事人。当事人有两种策略选择：一种是继续待下去，另一种是换个环境比如地狱。这两种选择是他与自己生活状态的一种博弈。如果我们把与他博弈的局中人换成天使，那么他在选择两种策略的时候，就要考虑天使的反应。他想选择第二种策略，去地狱，天使就面临着答应与不答应两种策略。若天使答应他怎么办，若天使不答应他怎么办。当然，最后的策略均衡是答应了。他去地狱后，魔鬼与他进行博弈。用诱惑来吸引他和用丑恶来接待他这两种策略选择中，魔鬼为了留住他，先用第一种策略来吸引。如果魔鬼先用第二种策略的话，当事人肯定要走了，绝不会留在地狱的。魔鬼先选择第一种策略，而等当事人决定留在地狱后，再拿出了第二种策略。魔鬼的每一个策略都是揣摩当事人的意思而定的，他和当事人之间有一个互动关系，如果当事人的策略选择不留下，魔鬼肯定要换另外的策略，他总是按照当事人可能的策略选择来定自己的策略。



## 互动是博弈的特色



天使的策略：同意

魔鬼的策略：他  
来旅行，我得叫  
美女来接待他！



我要去旅行



这里是地狱，  
欢迎你来旅行



天使的策略：不同意

魔鬼的策略：旅游和  
移民不是一回事，上  
回的美女是专门诱惑  
你的。

我要去定居



咳咳！



天使面临着答应与不答应两种策略，若答应他怎么办，若不答应他怎么办。

魔鬼为了留住当事人，先用第一种策略来吸引，当事人已经决定留在地狱时，魔鬼又拿出了第二种策略。



## 博弈的构成

博弈由很多要素构成，每个博弈至少都包含五个基本要素。

### 1. 局中人

局中人又名决策主体、参与者、博弈者。在一场竞赛或博弈中，每一个有决策权的参与者都成为一个局中人。只有两个局中人的博弈现象称为“两人博弈”，而多于两个局中人的博弈称为“多人博弈”。

博弈中的参与者在游戏里扮演不同角色。比如象棋，有这样几种角色：将、相、士、车、马、炮和卒，俨然一支军队。每个角色都是一次棋局博弈的局中人。当然，比起真实的人生，这个模型过于简单了，但可以映射出现实的生活。

在整个人生中，博弈无处不在，因为人们时时刻刻都在想着与他人竞争，时时刻刻都把自己摆在一个局中人的角度。从这个意义上讲，人生本身就是一场博弈，而人则永远是博弈中的局中人。

### 2. 策略

博弈中有了局中人，就要开始进行策略的选择了。一局博弈中，每个局中人都有可供选择的、实际可行的、完整的行动方案。这个自始至终筹划全局的行动方案，称为这个局中人的一个策略。

如果在一个博弈中，局中人都只有有限个策略，则称为“有限博弈”，否则称为“无限博弈”。由于每个人都随时面对各种选择，随时扮演着局中人的角色，所以在人生这场大游戏里，策略的选择异常重要。正所谓“一着不慎，全盘皆输”。

### 3. 效用

所谓效用，就是所有参与人真正关心的东西，是参与者的收益或支付，我们一般称之为得失。每个局中人在一局博弈结束时的得失，不仅与该局中人自身所选择的策略有关，而且与全体局中人所取定的一组策略有关。所以，一局博弈结束时，每个局中人的得失是全体局中人所取定的一组策略的函数，通常称为支付（pay off）函数。每个人都有自己的支付函数，其实每个人都为自己的每一步行动简单地计算过支付函数中效用的得失，也就是干





## 构成博弈的五要素

### 局中人

在一场竞赛或博弈中，每一个有决策权的参与者都成为一个局中人。

只有两个局中人的博弈现象称为“两人博弈”，而多于两个局中人的博弈称为“多人博弈”。

### 策略

自始至终筹划全局的行动方案，称为局中人的一个策略。

如果在一个博弈中，局中人都只有有限个策略，则称为“有限博弈”，否则称为“无限博弈”。

### 效用

所谓效用，就是所有参与人真正关心的东西，是参与者的收益或支付，我们一般称之为得失。

其实每个人都为自己每一步行动，简单地计算过支付函数中效用的得失，也就是干一件事情值还是不值。

### 信息

博弈中，策略选择是手段，效用是目的，而信息则是根据目的采取某种手段的依据。

在策略选择中，信息自然是最关键的因素，只有掌握了信息，才能准确地判断他人和自己的行动。

### 均衡

均衡是一场博弈最终的结果。

在供求关系中，如果某商品在某价格下，买方均能买到，卖方均能卖出，该商品的供求达到了均衡。