

人世间人与人之间利益的博弈无时不在，无处不在。人生世事如棋，要想落棋不悔，就要懂得一些博弈论。博弈是一种讲求策略的“游戏”，要成功、要胜利，就应该了解游戏的规则。

博弈论研究的是理论性的人之间是如何进行策略选择的。博弈论是“研究决策主体的行为在直接相互作用时，人们如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的问题”。博弈论是研究在不同情况下的策略选择的一种理论。

博弈

陆 明 / 编著

西苑出版社

博弈

陆 明 / 编著



西苑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

博奕/陆明编著. —北京: 西苑出版社, 2009. 8

ISBN 978-7-80108-924-3

I. 博… II. 陆… III. 人际关系学 IV. C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134956 号

博 奕

编 著 陆 明

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号

邮政编码: 100143

电 话: 010-88624971

传 真: 010-88637120

网 址 www.xycbs.com

E-mail: xycbs8@126.com

印 刷 北京昌平新兴胶印厂

经 销 全国新华书店

开 本 787×1092mm 1/16

字 数 280 千字

印 张 15

版 次 2009 年 8 月第 2 版

印 次 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80108-924-3

定 价 29.80 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题, 本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究



前 言

博弈论研究的是理性的人之间是如何进行策略选择的。博弈论是“研究决策主体的行为在直接相互作用时，人们如何进行决策以及这种决策如何达到均衡的问题”。博弈论亦称对策论，是关于在不同情境下的策略选择的一种理论。

生活中时时处处存在着博弈现象，既包括直接感受到的，也包括从未接触过的社会、政治、法律、军事、经济、管理方面的现象。

“要想在现代社会做一个有文化的人，你必须对博弈论有一个大致了解。” 保罗·萨缪尔森说。

博弈论虽说是现代决策理论，但纵观历史，无数人为了达到某种目的与对手进行着生存的博弈。用博弈论研究历史，可以明白并把握某个人在具体情境中的策略选择，通过对历史博弈，也可以了解大人物们的智慧，从而更真切、更理性地了解历史。

商场中的买卖双方也在进行着一种博弈，他们都在努力地追求自己利益的最大化。“商场如战场”。身在商场中的每个人都希望自己能获胜，但每一个人都有输赢的风险，每个人都要面对竞争，要想在竞争激烈的商场中立于不败之地，就要计算自己的所得利益，就要想办法最大化地实现自己的利益。商场中的种种现象是市场经济规律作用和参与者进行博弈的结果。

博弈讲究的是一种策略，策略决定输赢。在人生、事业不顺的时候，如何能够快速突破困境呢？找到合理的策略是解决这种问题的关键。这个策略必须要建立在一个坚实的基点上，而这个基点又必须是建立在对前途及周围所处环境等多方考虑基础上的，只有这样，你才



博 弈

能够在人生的道路上顺利前行。

人要生存，必然要同周围的人交际。在与人交际的过程中，难免会有一些磕磕碰碰的事情发生。要想让自己不受损失，就需要充分运用博弈论，对事情进行周详地考虑，作出恰当的选择。

我们要重视博弈，并把历史中的博弈资源挖掘出来加以充分利用，以提高我们的博弈理论水平和决策能力，更好地应对这个多变社会中的种种人和事。



目 录

第一篇 博弈影响历史

第一章 历史事件中的博弈 (2)

人类历史走到今天，发生过许许多多的事件，每一个错综复杂的历史事件都有一个发人深思的结局，从这些结局中我们可以看出许多人性的特点，也可以看出许多规律。其实所谓的规律只是历史进程中的一种博弈结果。

第一节 设局之策 (2)

第二节 对局之争 (19)

第三节 缓兵之策 (37)

第二章 历史人物中的博弈 (56)

历史人物数不胜数，他们的是非成败虽然都已经成为历史，但是他们的故事在今天还被人们讲述着，历史人物的人生经历、人生哲理和经验，为我们提供了丰富的资源和开阔的视野，他们的故事也是一种个人与历史、个人与他们当时所处社会环境的一种博弈。他们的做法有些是值得我们学习



的，有些是我们应该丢弃的。

第一节 原则第一..... (56)

第二节 权力第一..... (67)

第二篇 生活中的博弈法则

第一章 人生处世博弈..... (84)

人生存在社会，必然要同周围的人交际，交际就是一种特殊的博弈。如果想让自己的生存状态向好的方向发展，就需要懂得有关的生存博弈论；如果想让交际向健康的方向发展，就必须以非对抗的方式，采取合作的态度，使交际呈“正和博弈”。

第一节 两败俱伤的“负和博弈”..... (84)

第二节 吃掉一方的“零和博弈”..... (88)

第三节 互利互惠的“正和博弈”..... (92)

第二章 人生生存博弈..... (98)

一个人生存在世上，要面对好多的人，有强者、弱者，还要处理好多的事情，要面对机遇的不同选择，由个人构成社会这个复杂的群体，而社会中的种种怪异现象实质上也是每个人不同的处世态度的总和所造成的。

第一节 理性与非理性的较量..... (98)

第二节 实质上的不等价交换..... (106)

第三节 如何以弱制强..... (110)



第四节 权钱交易的怪圈 (115)

第三章 心理博弈 (121)

关系复杂的社会网中，每个人做事都有他自己的为人处理方法，面对一件事，几乎都要经过一番心理斗争，而社会的种种现象正是发生矛盾的双方心理博弈的综合结果。

第一节 囚徒理论 (121)

第二节 爱情规则 (129)

第三节 均衡理论 (137)

第四节 猜心之术 (145)

第三篇 商企业职场中的博弈论

第一章 商场中的博弈 (150)

“商场如战场”。商战中的每一方都希望自己能够在商场中获胜，但每一个人要面对输赢风险，想要在竞争激烈的商战中处于有利地位，就要学会分析商战中的竞争、懂得如何改变商场中参加博弈各方的附加价值，这样才能够使竞争优势的天平倾向自己一方。

第一节 讨价还价的策略 (150)

第二节 商业谈判的要诀 (153)

第三节 诚信经营 (160)

第四节 距墨随敌 (163)

第五节 优劣势与均衡的博弈 (168)



第六节 非零台博弈的运用	(175)
第七节 品牌商管理中的博弈	(176)
第二章 企业中的博弈	(179)
“没有竞争就没有所谓的赢家”，竞争已成为各个企业间的常见现象，也就是说，无论是哪个企业都处于与对手竞争的状态。在竞争中，策略决定一个企业的成败。企业要想在竞争中成为赢家，就要学会运用博弈论，从而制定一个好策略与对手搏击。	
第一节 如何才能接到项目	(179)
第二节 信用的博弈论分析	(181)
第三节 “小猪”“大猪”和睦相处	(184)
第四节 企业间的合作博弈论	(187)
第五节 价格勾结的博弈分析	(192)
第六节 企业间的价格竞争	(194)
第七节 是对手也是伙伴——品牌博弈	(202)
第三章 职场中的博弈	(207)

职场上的每个人都在追求自我实现，但现在以自我为中心，自身利益为第一的思想往往左右了人们的思想，所以职场博弈的结果使得本来应该是人们快乐成长花园的职场变成了彼此折磨的人间地狱。这是每个人都不愿看到的情况。职场人士呼唤善于管理的领导者，实质是在期盼一个职场中每个人都充满爱心、凡事为他人着想的博弈结果。



第一节	如何运用博弈	(207)
第二节	如何做一个好领导	(209)
第三节	老板与经理的博弈	(214)
第四节	考核与被考核的博弈	(216)
第五节	职场竞争需博弈	(219)
第六节	办公室中的“智猪博弈”	(221)
第七节	员工与企业的博弈	(224)
第八节	跳槽的博弈论	(227)

第一篇 博弈影响历史

虽然博弈不是由历史创造出来的，但是历史进程中的民族、国家、集团，乃至个人之间却时刻都在运用博弈的原理。通过历史我们可以看出博弈的观点，因此我们能够更好地掌握和运用博弈的策略和思维。用博弈论来解读历史，是研究历史的一个重要视角。

博弈论是从人类社会的生活中提炼出来的，也是从历史的演变过程中抽象出来的，这就是历史和博弈的关系。

用博弈的观点来看历史的事件，可以看出历史事件中的一些博弈观点，可以看到历史的连续性。这也是博弈论对历史的一种“反哺”。用博弈的观点来解释历史，我们可以在历史的进程中的那些蕴涵了博弈原则和思想的内容中，从而发掘出历史中所包含的智慧。



第一章 历史事件中的博弈

人类历史走到今天，发生过许许多多的事件，每一个错综复杂的历史事件都有一个发人深思的结局，从这些结局中我们可以看出许多人性的特点，也可以看出许多规律。其实所谓的规律只是历史进程中的一种博弈结果。

第一节 设局之策

借刀杀人

在春秋战国时期，齐简公拜国书为大将，兴兵伐鲁。鲁国实力不敌齐国，形势危急。孔子的弟子子贡分析形势，认为唯吴国可与齐国抗衡，可借吴国兵力挫败齐国军队。于是子贡游说齐相田常。田常当时蓄谋篡位，急欲铲除异己。子贡以“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强”的道理，劝他莫让异己在攻弱鲁中轻易主动，扩大势力，而应攻打吴国，借强国之手铲除异己。田常心动，但因齐国已作好攻鲁的部署，转而攻吴，怕师出无名。子贡说：“这事好办。我马上去劝说吴国救鲁伐齐，这不是就有了攻吴的理由了吗？”田常高兴地同意了。子贡赶到吴国，对吴王夫差说：“如果齐国攻下鲁国，势力强大，必将伐齐。大王不如先下手为强，联鲁攻齐，吴国不就可抗衡强晋，成就霸业了吗？”子贡马不停蹄，又说服赵国，派兵随吴伐齐，解决了吴王的后顾之忧。子贡游说三国，达到了预期目标，他又想到吴国战胜齐国之后，定会要挟鲁国，鲁国还不能真正解危。于是他偷偷跑到晋国，向晋定公陈述利害关系：吴国伐鲁成功，必将转而攻晋，争霸中原。劝晋国加强备战，以防吴国进犯。公元前484年，吴王夫差亲自挂帅，率10万精兵及3000越兵攻打齐国，鲁国立即派兵助战。齐军中吴军



诱敌之计，陷于重围，齐师大败，主帅国书及几员大将死于乱军之中。齐国只好请罪求和。而夫差在大获全胜之后，非常的骄狂自傲，于是他便立即移师攻打了晋国。而刚好晋国因为早就作好了准备，把吴军击败了。

从博弈的观点来看，子贡充分地利用了齐、吴、赵、晋四国之间的矛盾，巧妙地进行周旋，先借用吴国击败齐国；然后再借晋国灭了吴国。在这个过程中只有鲁国的损失最小，从而它能够从危难中得以解脱。

蒋干中计

曹操率领号称的 83 万大军，准备渡过长江，占据南方。当时，孙刘联合抗曹，但兵力比曹军要少得多。

曹操的队伍主力都由北方骑兵组成，善于马战，而不善于水战。正好有两个精通水战的降将蔡瑁、张允可以为曹操训练水军。曹操把这两个人当做宝贝，优待有加。

一次东吴主帅周瑜见对岸曹军在水中排阵，井井有条，十分在行，心中大惊。他想一定要除掉这两个心腹大患。



曹操

曹操一贯爱才，他知道周瑜年轻有为，是个军事奇才，很想拉拢他。曹营谋士蒋干自称与周瑜曾是同窗好友，愿意过江劝降。曹操当即让蒋干过江说服周瑜。

周瑜见蒋干过江，一个反间计就已经酝酿成熟了。他热情款待蒋干，酒席筵上，周瑜让众将作陪，炫耀武力，并规定只叙友情，不谈军事，堵住了蒋干的嘴巴。

随后，周瑜便佯装大醉，约蒋干同床共眠。蒋干见周瑜不让他提



及劝降之事，心中不安，哪里能够入睡。他偷偷下床，见周瑜案上有一封信。他偷看了信，原来是蔡瑁、张允写来，约定与周瑜里应外合，击败曹操。这时，周瑜说着梦话，翻了翻身子，吓得蒋干连忙上床。过了一会儿，忽然有人要见周瑜，周瑜起身和来人谈话，还装作故意看看蒋干是否睡熟。蒋干装作沉睡的样子，只听周瑜他们小声谈话，听不清楚，只听见提到蔡、张二人。于是蒋干对蔡、张二人和周瑜里应外合的计划确认无疑。

他连夜赶回曹营，让曹操看了周瑜伪造的信件，曹操顿时火起，杀了蔡瑁、张允。

等曹操冷静下来的时候，就会知道中了周瑜的计。从周瑜所施的这个计谋来看，不仅可以看出周瑜的聪明之处，还有周瑜的设局之策，如果他不采取这个策略，那么蒋干就会处于主动的地位，周瑜即使是不被蒋干说服，也不会得到什么好处，然而，他采用了这个反间之计不仅没有给蒋干做说客的机会，而且还除掉了蔡瑁、张允两个心腹大患，可谓是一举两得。

隔岸观火

东汉末年，袁绍兵败身亡，几个儿子为争夺权力互相争斗，曹操决定击败袁氏兄弟。袁尚、袁熙兄弟投奔乌桓，曹操旋即向乌桓进兵，击败乌桓，袁氏兄弟逼迫投奔辽东太守公孙康。曹营诸将向曹操进言，要一鼓作气，平服辽东，捉拿二袁。曹操哈哈大笑说，你等勿动，公孙康自会将二袁的头送上门来的。于是下令班师，转回许昌，静观辽东局势。公孙康听说二袁来降，心有疑虑。袁家父子一向都有夺取辽东的野心，现在二袁兵败，如丧家之犬，无处存身，投奔辽东实为迫不得已。公孙康如收留二袁，必有后患，再者，收容二袁，肯定得罪势力强大的曹操。但他又考虑，如果曹操进攻辽东，只得收留二袁，共同抵御曹操。当他探听到曹操已经转回许昌，并无进攻辽东之意时，认为收容二袁有害无益。于是预设伏兵，召见二袁，一举擒拿，割下首级，派人送到曹操营中。曹操笑着对众将说，公孙康向来惧怕袁氏吞并他，二袁上门，必定猜疑，如果我们急于用兵，反会促成他们合



力抗拒。我们退兵，他们肯定会自相火并。看看结果，果然不出我料。

从曹操、袁氏兄弟和公孙康之间的关系我们可以看出，他们之间就是一种博弈关系。通过对曹操、袁氏兄弟和公孙康之间利益关系的分析我们可以看出，曹操根据公孙康的利益冲突逻辑采取了转回许昌的策略，而公孙康在得知曹操转回许昌不进攻辽东的时候，他便采取了杀死二袁的策略，从而达到自己利益的最大化。从这个故事中，可以看出，博弈的主要精神就是能够作出一个达到自己最大利益的决策。

还有这样一个故事：在战国后期，秦将武安君白起在长平一战，全歼赵军 40 万，赵国国内一片恐慌。

白起乘胜攻下韩国 17 城，直逼赵国国都邯郸，赵国指日可破。赵国情势危急，平原君的门客苏代向赵王献计，愿意冒险赴秦，以救燃眉之急。赵王与群臣商议，决定依计而行。

苏代带着厚礼到咸阳拜见应侯范雎，对范雎说：“武安君这次长平一战，威风凛凛，现在又直逼邯郸，他可是秦国统一天下的头号功臣。我可为您担心呀！您现在的地位在他之上，恐怕将来您不得不位居其下了。这个人不好相处啊。”苏代巧舌如簧，说得应侯沉默不语。过了好一会儿，才问苏代有何对策。苏代说：“赵国



秦始皇

已很衰弱，不在话下，何不劝秦王暂时同意议和。这样可以剥夺武安君的兵权，您的地位就稳如泰山了。”

范雎立即面奏秦王。“秦兵劳苦日久，需要修整，不如暂时宣谕息兵，允许赵国割地求和。”秦王果然同意。结果，赵国献出 6 城，两国罢兵。

白起突然被召班师，心中不快，后来知道是应侯范雎的建议，也无可奈何。两年后，秦王又发兵攻赵，白起正在生病，改派王陵率 10 万大军前往。这时赵国已起用老将廉颇，设防甚严，秦军久攻不下。



秦王大怒，决定让白起挂帅出征。白起说：“赵国统帅廉颇，精通战略，不是当年的赵括可比；再说，两国已经议和，现在进攻，会失信于诸侯。所以，这次出兵，恐难取胜。”秦王又派范雎去动员白起，两人矛盾很深，白起便装病不答应。秦王说：“除了白起，难道秦国无将了吗？”于是又派王陵攻邯郸，5月不下。秦王又令白起挂帅，白起伪称病重，拒不受命。秦王怒不可遏，削去白起官职，赶出咸阳。这时范雎对秦王说：“白起心怀怨恨，如果让他跑到别的国家去，肯定是秦国的祸害。”秦王一听，急派人赐剑白起，令其自刎。可怜，为秦国立下汗马功劳的白起，落得这个下场。

在白起围邯郸的时候，秦国国内是没有什么问题的，但是正是因为苏代点燃范雎的妒忌之火，才制造了秦国的内乱，致使范雎一心想着除掉白起。而在这场博弈之中，除掉白起正是苏代的目的。所以，在这件事之中，苏代的做法是非常精妙的。

糊涂得将

公元前605年也就是在周定王二年，楚庄王经过艰苦作战，平定了令尹斗越椒发动的叛乱之后，就大摆酒宴，招待群臣，来欢庆胜利，还命名为“太平宴”。

在酒宴开始时，庄王兴致勃勃地说：“我现在已经有6年时间没有击鼓欢乐了，今日平定奸臣作乱，破例大家欢乐一天，朝中文武官员，均来就宴共同畅饮。”这时，满朝文武就与庄王共同欢歌共舞，共享胜利。

直到了夜深后，庄王的兴致仍然不减。他还令人点起蜡烛，继续地欢乐，还要宠妾许姬来为他们祝酒。一会儿忽然一阵大风吹来，将灯烛都吹灭。在这时，有一人见许姬长得美貌，加之饮酒过度，难于自控，便乘黑灯瞎火之际，仗着酒意暗中偷拉了许姬的衣袖，他大概是想一亲芳泽吧。

受此举的许姬吓了一跳，左手奋力挣脱后，右手就顺势扯下了那人帽子上的一个系纓。许姬取纓在手，连忙告诉庄王说，刚才敬酒时，有人乘烛灭欲有不轨，现在我把他帽子的系纓抓了下来，大王快命人



点蜡烛，看看是哪个胆大包天的家伙干的。谁知庄王听后，却对许姬说：“赏赐大家喝酒，让他们喝酒而失礼，这是我的过错，怎么能为显示女人的贞节而辱没人才呢？”不但不追究，反而命令左右正准备掌灯的人说：“切莫点烛，寡人今日要与众卿尽情欢乐，开怀畅饮。如果不扯断系纓，说明他没有尽兴，那我就要处罚他！”众人一听，齐声称好，等一百多人全都扯掉了系纓之后，庄王才命令点燃蜡烛。就这样，他不声不响地把那个胆大妄为的人隐瞒过去了。

在散席之后，许姬还是愤愤不平地问庄王：“男女之间是有严格的界限，况且我是大王您的人。您让我给诸臣敬酒，是对他们的恩典，有人竟敢当着您的面调戏我，就是对大王您的侮辱，您不但不查不问，反而替那小子打掩护，这怎么能肃上下之礼，正男女之别呢？”庄王笑着说：“你这妇道人家就不懂了。你想想看，今天是我请百官来饮酒，大家从白天喝到晚上，大多带有几分醉意。酒醉出现狂态，不足为怪。我如果按照你说的把那个人查出来，首先他会损害你的名节，其次又会破坏酒宴上的欢乐气氛，再次也会损我的一员大将。现在我对他宽大为怀，他必知恩图报，于国于家于我于他都是有利的东西啊。”许姬听了庄王的一番话，十分佩服。一个将领对自己爱妾的调戏，对于至尊无上的君主来说，无疑是极大的羞辱，这在当时的社会里，绝对属于大逆不道的犯上之举，如果是谁要是犯了这方面的罪过的话，不掉脑袋那才怪呢！可是楚庄王却很能假装糊涂，他就原谅了属下的过错，并且还想方设法为他打马虎眼，这样的领导的确高明。

然而在七年之后，周定王十年（前597），楚庄王兴兵伐郑，前部主帅襄老的副将唐狡，自告奋勇带百余名士卒作开路先锋。唐狡与众士卒奋力作战，以死相拼，终于杀出一条血路，使后续部队兵不血刃杀到郑都。这使得庄王非常高兴，称赞说：“老将军老当益壮，进军如此迅猛，真是大长我军威风，为楚国立下大功啊！”

襄老答道：“这哪里是老臣的功劳？都是老臣副将唐狡的战功啊。”于是，庄王下令召来唐狡，准备给他重赏，谁知唐狡却答道：“为臣曾经受大王恩赏已经太多了，即使是战死是不足为报的，哪里还敢再求赏呢？”

庄王这时感觉很奇怪，他疑惑的是以前并没赏赐他呀，何以如此