

博弈

超实用心理博弈术 决胜职场人际人生

心理学

——最新实用版——

穆臣刚◎著



台海出版社

博弈心理学

——最新实用版——

穆臣刚◎著

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

博弈心理学：最新实用版 / 穆臣刚著. — 北京：
台海出版社，2017.7

ISBN 978-7-5168-1473-4

I . ①博… II . ①穆… 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 155226 号

博弈心理学：最新实用版

著 者：穆臣刚

责任编辑：高惠娟

责任印制：蔡 旭

出版发行：台海出版社

地 址：北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码：100009

电 话：010 — 64041652（发行，邮购）

传 真：010 — 84045799（总编室）

网 址：www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail：thcbs@126.com

印 刷：北京嘉业印刷厂

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：210 千字

印 张：17

版 次：2017 年 8 月第 1 版

印 次：2017 年 8 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5168-1473-4

定 价：39.80 元

版权所有 侵权必究



前言

“博弈”这门学问听起来玄之又玄，其实并没有那么神秘。博弈就是人与人围绕种种利益的竞争——它既包括对抗性的，也包括合作性的。比如国与国之间的外交、两支军队作战、商业合作或竞争、企业管理、人与人交往、夫妻相处、亲子教育……大而言之，这些都可以被称之为“博弈”。

博弈论可以被简单地描述为“如何通过谋划而采取一定的行动（策略选择），使自己在竞争中获胜的理论”。博弈论出现只有五十多年的历史，而人类的博弈行为却已进行了几千年，而且只要有人类存在，人与人之间的博弈就还要进行下去。

博弈源自生活，是朴素生活中凝结的智慧。无论是柴米油盐的生活琐事，还是恋爱、学习或者工作，博弈都在其中扮演着举足轻重的角色；不管是修身与齐家，还是治国平天下，博弈也都在影响着人们的决策和成功。

人生时时皆博弈，生活处处皆博弈，身边事事皆博弈。我们生活在一个充满博弈的世界里，学习博弈心理学，可以使我们充满智慧，令我们理性选择，帮我们克制私欲，助我们从容前行。

本书开列数章，以生动有趣的文笔，将博弈知识和故事巧妙结合，着力点透各种博弈法则的表象与内里、正面与反面、大智与小策、大得与小失的复杂关系，集结各种经典案例并解其中深意，力图举一反三，即可有所鉴，又可有所用。让读者朋友在遍及古今的故事长廊里，感受博弈的精巧和运筹帷幄的快感，从而体悟到生存的智慧 and 方略。

通过阅读本书，你会发现听起来有些高深莫测的“博弈学”，原来是这样的有趣。掌握了博弈论的一些基本原理，你的思维方法会随之改变，以前在你看来百思不得其解的问题或者生活中见怪不怪的现象，都可以从里面找到答案——比如为什么同样的话，从有些人嘴里说出来会让人更乐于接受？为什么有时候静观其变反而能达到以不变应万变的效果？为什么有些人表面一套背后一套，而有的人却能识破这种伎俩？狭路相逢，往前冲与向后退孰得孰失？孩子因为要求没有被满足而哭闹，父母该不该妥协？父亲对儿子发出诸如“如果你×××，我就和你断绝父子关系”这样的威胁会有效果吗？竞争中实力弱小就一定处于劣势吗？有没有可能通过“搭便车”或者“坐山观虎斗”来赢得最终的胜利？半途而废也是值得提倡的吗？有哪些人为的安排可以让你在谈判中占尽上风？背水一战、破釜沉舟为什么能够取得战争的胜利……

生活有无限种可能，也有无限种状况，没有任何一本书能穷尽生活中的各种可能。但是通过阅读本书，你会发现，同样是一件事情，如果采用博弈论中所说的“策略性思维之道”，许多难题都会迎刃而解，同时你会获取更多的收益。

你眼前的这本《博弈心理学》，是一本不需要任何经济学或者数学基础就能轻松阅读的书；你会觉得它很有趣，有趣到你随便翻开哪一页都能意兴盎然地读下去；很实用，实用到你觉得学习了这里面的博弈论常识，你的思维方式起了“革命性”的变化，对一些事情的认识、理解及处理方式的选择有“豁然开朗”之感；同时你会对博弈论产生一定的兴趣，甚至觉得通过本书了解博弈论还有些“不过瘾”，愿意自己再来搜寻一些更深更全面一点的博弈论著作来更加系统地学习。

当然，以上的话，也可以看作是我跟你之间一个小的博弈。是否愿意翻看或者是否购买本书，您会如何作出选择呢？

目 录

第一章 人与人的交往，心与心的博弈

1. 生活处处皆博弈 /003
2. 你是个理性的人吗？ /006
3. 博弈论教会你“策略化思维” /009
4. 博弈不要损害别人的利益 /012
5. 世间没有绝对的真理 /016
6. 权衡利弊，做出最优选择 /019
7. 学会博弈心理，人生游刃有余 /022

第二章 把握交际的主动权，掌控博弈的优势策略

1. 重视“第一印象效应” /027
2. 做事留有余地 /030
3. 凡事多为他人着想 /034
4. 没有退路为什么还能取胜？ /037
5. 回避是拒绝的另一种方式 /040
6. 别关注“我想说什么”，关注“他想听什么” /042

第三章 知己知彼，打赢心理战

1. 透过眼睛，探知心灵 /049
2. 话不在多，而在精 /052
3. 识破掩饰性笑容 /056
4. 表情隐藏心理活动的密码 /059
5. 从小动作洞察人心 /062
6. 让对方说“是”的技巧 /065
7. 不可轻信别人的拒绝 /068

第四章 应用进退策略，扭转彼此的思维

1. 进退有度才不至进退维谷 /073
2. 小恩惠带来大便利 /076
3. 不可过度相信判断力 /079
4. 人们喜欢与众不同的东西 /082
5. 不要轻信面前的人 /085
6. 冷静下来再度审视 /088
7. 缓兵之策可避锋芒 /091

第五章 在较量中化敌为友，在博弈中以柔克刚

1. 解决矛盾的指导思想就是别较真 /097
2. 从对方的角度思考问题 /101
3. 小处让人，大处才能得人 /104
4. 恰当指正，让批评变得悦耳 /107

5. 表现自己笨拙的一面 /111
6. 利益，有时是对手带给你的 /114
7. 平和才是最高层次的博弈 /118

第六章 影响他人，让对方心甘情愿听你的

1. “戴高帽”是安全且高效的心理技巧 /123
2. 充分的证据，更让人信服 /126
3. 打动固执的人，先消除其防范心理 /130
4. 对不同的人用不同的说服方式 /134
5. 侧面引导，让人心服口服 /138
6. 借助组织行为学，让你的观点更具说服力 /142

第七章 选择最优策略，成为博弈高手

1. 获胜靠的是优势策略 /149
2. 将对手引入困境 /152
3. 掌握良策让自己从容脱身 /155
4. 主动出击，抢占先机 /158
5. 以其人之道，还治其人之身 /160
6. 寻找幕后的操盘手 /163
7. 备周则意怠，常见则不疑 /167

第八章 找共同之处，力求合作双赢

1. 利益链的两端一荣俱荣，一损俱损 /173
2. 竞争的最好结果也不如合作双赢 /176
3. 资源的优化配置要靠合作来实现 /179
4. 只有互利的合作才有意义 /182
5. 公平是合作继续下去的保证 /184
6. 关注共同目标，避免谈话走向冲突 /187
7. 保持灵活敏感，让沟通建立于双赢 /190

第九章 正确的判断，是博弈胜出的关键

1. 以往的经验是人们判断的依据 /197
2. 永远不做大多数 /200
3. 当别人贪婪时，你要懂得害怕 /203
4. 学会选择，鱼和熊掌不可兼得 /206
5. 别让常规左右了你的头脑 /208
6. 使理智与情感相得益彰 /211
7. 请躲避天上掉下的铁饼 /215

第十章 谈判过程中，把握博弈的关键点

1. 讨价还价中的大学问 /221
2. 不可忽视的时间成本 /224
3. 假意放弃，以退为进 /226
4. 底牌不可轻易亮 /229

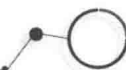
5. 充分利用手中的筹码 /232
6. 要想赢得谈判，必须适当做出让步 /235

第十一章 博弈锻炼心智，成熟面对“得失”

1. 不是每场博弈都得决出胜负 /241
2. 博弈的意义在于过程 /245
3. 世上没有绝对的公式 /248
4. 心灵的成长最重要 /252
5. 公平不等于平均 /257

第一章 人与人的交往，心与心的博弈

人与人之间的接触，其实就是心与心之间的博弈。博弈就像一个又一个策略的集合，不同的策略选择会出现不同的结果。每一件事情中的取舍，都意味着通过选择合适的策略来达到合意的结果。每一个人都会对自己的策略慎之又慎，这就是博弈能够带给我们的乐趣所在，也让我们在生活中找出更多的精彩。为了实现自己的利益，也为了与他人更好地合作，我们都需要学习一点关于博弈的策略思维。



1. 生活处处皆博弈

博弈无处不在，日常生活中的一切，均可用博弈来解释。

清晨，当人们踏进菜市场的那一刻，博弈其实已经开始了。在挑选青菜时，一些家庭主妇总爱挑拣新鲜的，还要把枯黄的叶子揪掉；而卖菜的小贩就会极力劝阻：“大哥大姐啊，那些都能吃，不是坏是缺水了，别挑了，每把菜上都有……”

买菜的为了挑到满意的菜，卖菜的为了卖出更多的菜，双方不断调和，最终达成一致，这就是个博弈的过程。生活中，博弈无处不在，只是人们没有把自己的日常经历理解成一种博弈。很多平凡的事情，甚至是某一刻自己的一个心理活动，都可以用博弈论来进行解释。

任何一个博弈者为了获得自身的最大利益，都不免会与他人形成竞争关系，最终达到双方的均衡。可能有人会怀疑，朋友之间、亲人之间怎么会存在利益之争？这里的“利益”，不单指具体的钱财，也可以是心理上的满足，或者是其他的目的。

比如，你有个在远方上学的好友可能今天过生日，但你又不是很确定：如果是朋友的生日，发个短信过去祝福一下，人家会感觉温馨；如果不发短信过去，人家就觉得这个朋友太冷漠；如果不是朋友的生日，发短信过去，记错人家的生日很尴尬；如果不发短信，那就什么事都没发生一样。在这里，就是在和朋友的态度做博弈，什么样的方式才是最能让朋友开心的呢？

在这场博弈中，不管今天是不是朋友生日，打个电话过去问候一下无

疑是比较正确的选择。哪怕不提生日的事，就说天气冷了注意保暖都是好的。如果不是好友生日，正好联络了感情；如果是好友生日，他的注意力也转移到了被关心的角度上，让他觉得这个朋友什么时候都是关心自己的。

有时要想在博弈中获得成功，还需要清楚地了解自己，正所谓知己知方能百战百胜。特别是在商界的博弈中，博弈者不仅要考虑对方的成本、态度以及对自己行为做出的反应，还要把自己的筹码考虑进去。

人们都知道如今可口可乐与百事可乐的竞争已经到了白热化的状态，可又有多少人知道可口可乐公司之所以会有如此大的竞争对手，完全是自己决策的失误造成的。

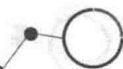
有一天，可口可乐公司接待了一位奇怪的到访者，他说自己破产了，打算把自己的公司卖给可口可乐公司。可口可乐的高层很是意外，经过反复研究后觉得这家公司一点利用价值都没有，还是不予收购。让人意想不到的是，可口可乐没有收购的这家公司，就是后来与他们竞争了多年的百事可乐。

在经济学中，博弈的基础就是利益的争夺。参与的双方是利益的竞争者，为了实现自己利益的最大化，同对方进行抗衡。在抗衡的过程中，竞争者不仅要清楚自己的实力，还要了解对方的情况。

在可口可乐与百事可乐的博弈中，可口可乐标榜“传统”，那么百事可乐的焦点就放在“年轻一代”，并且取得了很好的效果。可口可乐公司的决策者们也许现在还会懊悔，因为当年的一个失误，没有把对方放在眼里，结果却给自己树立了一个强敌。

也许有人会认为博弈论是多么高深的理论，然而事实并非如此。有关博弈论的研究在18世纪已经开始了，但是直到20世纪，才形成真正的博弈理论体系。经过了几十年的研究，博弈论终于从科学研究变成一条条浅显的道理，走入寻常百姓的生活。人们平时遇到的现象，也都可以从博弈中找到答案。

比如大学生在找工作的过程中，是选择待遇好但是枯燥的，还是选择



符合自己兴趣但是待遇低的，这就是同自己的一个博弈。在选择的过程中，必须考虑自己的收益情况，达到一种均衡。你想先赚钱，等有了积蓄可以再去实现自己的理想；或者一定要遵从自己的兴趣所在，从自己的兴趣中发掘出工作的最大价值。与自己的内心进行对抗，在不同的策略中作出选择，这就是一种博弈。

人们常说生活复杂，其实就是没有看透博弈。不能在博弈中寻找最佳策略方式，也就不能很好地驾驭生活。人们每天都在考虑该怎么处理复杂的关系，各种繁琐的事情往往让人觉得烦恼，如果你拥有高超的博弈技巧，那么你的生活也就更加轻松。相反，如果你没有高超的博弈技巧，你的生活也许就不会那么如意。

一位流浪汉在公园里发现了一只走失的小狗，小狗脖子上没有狗牌，不知是谁家走失的。于是，他把小狗带回了自己简陋的住所，想明天再过来公园看看会不会有主人来找。第二天，流浪汉果然在公园的一棵树上发现了寻狗启示，启示里说如果能把狗送回，他们愿意支付 5000 个金币。

看到这里，流浪汉很兴奋，兴冲冲地准备回去抱狗，心里想着，这下发财了。可走到半路，流浪汉又改变主意了，既然这家这么重视这只小狗，我再等一天，没准奖金还能再加。果然，第三天清晨流浪汉发现，悬赏金增加到了了一万个金币。

流浪汉不知见好就收，还想再等一天，再等一天就送回去。结果，小狗养尊处优惯了，根本不习惯这种简陋贫穷的环境，不多久就饿死在流浪汉的家里，小狗一死赏金自然也泡汤了。很明显这个流浪汉太过贪心，只顾着自己利益的最大满足，忽略了小狗自身的承受力，因此失去了一次发财的机会。由于自己的贪心，他最终成为一个失败的博弈者。

博弈也是一种心理对抗，与别人对抗，与自己对抗，这种心理对抗无处不在。如果把生活比作一场博弈，也许谁拥有高超的心理对抗能力，谁就能掌握博弈的主动权。

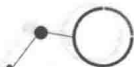
2. 你是个理性的人吗？

哲学家说，人是感情动物，因为人们在对某种事情做出决策时不是完全理性的，而是有限的理性。所谓有限理性，意思就是说人类不同于编好程序的计算机系统，人的理性是有限度的。

李铭和赵娜是一对大学生情侣，周末的时候，两个人说好到电影院看电影，由李铭请客，理由是前几天李铭与赵娜在教室里打赌输了，打的什么赌呢？其实就是赌第二天的天气好坏。

李铭到电影院看到海报的宣传票价是10元一张，两张就是20元了，他带了45元，足够买两人的票。由于离约定的时间还差半个小时，他就在报亭买了份报纸看了起来。等赵娜来了之后，两个人一起去买票的时候，李铭发现自己弄丢了20元，估计是买报纸的时候丢的。此时，看到李铭沮丧的样子，赵娜就安慰他说：“要不咱们不看了，回去吧？”李铭说：“我还有二十几元，买票完全够用的！为什么不看呢？”于是两人高高兴兴地进了电影院。

为了感谢男友，看完电影后，赵娜对李铭说：“下周学校有一场音乐会，我请你！”很巧的是，音乐会的团购价格也是10元一张，两人是20元。赵娜吸取了李铭的教训，提前就买好了两张座位相邻的票。不幸的是，等她和男友一起走到检票口时，赵娜突然发觉买好的票却找不到了，这令她十分焦急。李铭安慰她说：“算了，我这里还有钱，我请你，咱们重新买票吧！”赵娜却沮丧地说道：“票都丢了，没有心情听了，咱们回去吧。”就这样，这次音乐会没有听成。



这个故事表明：不管是李铭还是赵娜，大多数人在遇到第一种情况时都会选择继续看电影。而在第二种情况下，大多数人都会选择放弃。这明显是受到人们感性影响的结果。其实，大家应该清楚，如果人们是完全理性的话，这两种情况的预期效用应该是一样的。

美国一位心理学家曾给一个实验组提出了这样的问题：一个山村里突然爆发了一种罕见的疾病，如果不加控制，可能会导致 90 位村民全部死亡。由于村里医疗设施有限，只有两种备选的救治方案可供选择。实验群体被分成两组，每组进行相应的选择。假设对方案实施结果的正确估算如下。

实验群体一的选择是：“如果方案 1 被采纳，能拯救 30 人；若方案 2 被采纳，有 $\frac{1}{3}$ 的可能性拯救 90 人； $\frac{2}{3}$ 的可能性一个也不会救活”。实验群体二的选择是：“如果方案 1 被采纳，则会导致 60 人死亡；若方案 2 被采纳，有 $\frac{1}{3}$ 的可能性把人全部救活； $\frac{2}{3}$ 的可能性会导致 90 人全部死亡”。

大家看到，如果人们是完全理性的，那么两组人的选择结果应该相同。但实际的实验结果显示，在第一个试验群体中，有 72% 的人更偏好第一种方案；而在第二个实验群体中，有 68% 的人更偏好第二种方案。由此可以看出，研究者由于对方案描述的不同而影响到人们的心理选择，所以说大部分人心理并不是完全理性的。

再举一个例子，那就是抛硬币打赌游戏。当玩过了第一次之后，又被问到是否重新来一次的时候，大部分人的回答完全取决于他们是否赢了第一次。然而，如果在第一次的结果出现之前就决定是否再来一次的话，大部分人都不愿赌下一次。这种行为的思考模式是，如果第一次的结果已知，赢的人就会认为在第二次打赌中不会损失什么，输的人便会将希望寄托在下次打赌中。但是如果第一次结果未知，双方都没有足够的理由来玩第二次。

如果人们完全具有理性的心理，就意味着人们对每个选择的确切后果