

# 博弈入门

在谈判中收获更多的  
86个博弈技巧

邹家峰·著

告别感性思维和盲目决策  
培养策略思维并扩大赢面

## 本书告诉你

从对手角度考虑，跟  
从自己的角度考虑一  
样重要

什么时候要跟对方沟  
通，什么时候不需要  
跟对方沟通

区分什么是一次性博  
弈，什么是可重复博  
弈




中国纺织出版社有限公司

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

# 博弈入门：在谈判中收获更多的 86 个博弈技巧

邹家峰 著

 中国纺织出版社有限公司

## 内 容 提 要

经济学家保罗·萨缪尔森曾说：“要想在现代社会里做一个有文化的人，你就必须对博弈论有一个大致的了解。”博弈是互动决策论，不是一个人的游戏，因为我们的行为会直接影响到对方的反应和决策。想要在有形或无形的谈判桌上获益更多，你争我夺、赢家通吃的做法并不理性，也无法实现目标，我们要学会分析和预测对方的想法和行为，在错综复杂的局势中找到最合理的策略。本书采用深入浅出、通俗易懂的方式对博弈论进行阐述，结合生活化的案例，帮助读者朋友了解最基本的博弈思维，以及简单实用的博弈策略，让读者学会换位思考，理性决策。

### 图书在版编目（CIP）数据

博弈入门：在谈判中收获更多的86个博弈技巧 / 邹家峰著. —北京：中国纺织出版社有限公司，2021.8  
ISBN 978-7-5180-8576-7

I. ①博… II. ①邹… III. ①博弈论—普及读物  
IV. ①O225-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2021）第098210号

---

责任编辑：郝珊珊 责任校对：高涵 责任印制：储志伟

---

中国纺织出版社有限公司出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2021年8月第1版第1次印刷

开本：880×1230 1/32 印张：6.5

字数：162千字 定价：48.00元

---

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

# 序言

在普林斯顿大学的酒吧里，四个男生正在商量如何去追求一个漂亮的女孩。

正在读大学的纳什在脑子里琢磨：“如果这四个男孩都去追那个漂亮女孩，女孩势必会摆起架子，不会理睬他们中的任何一个。当这几个男孩再去追别的女孩时，其他女孩也不会接受他们了，因为谁也不想做‘次品’。可假如他们愿意先追求其他女孩，那个漂亮女孩就不会有很强的优越感，那时再追她就很容易了。”

当时的纳什，脑子里还没有清晰的“博弈论”思维，也还未提出“纳什均衡”，可他却用这件事诠释出了一个事实：生活处处皆博弈！

那么，博弈到底是什么呢？

博弈，最初指的是下棋，后来引申为在一定条件下，遵守一定的规则，一个或几个拥有绝对理性思维的人或团队，从各自允许选择的行为或策略中进行选择并加以实施，并各自取得相应结果或收益的过程。

我们每天都生活在有形或无形的谈判桌前，无论是面对上司、下属、生意伙伴，还是面对亲戚、朋友、爱人、孩子，我们的行为

都会影响到他们，同样他们也可能对我们的行为做出反应。正因为博弈不是一个人的游戏，所以说话做事不能只考虑自己的立场和利益，还要分析和预测对方的想法和行为，在错综复杂的局势中找到最合理的策略。

本书采用深入浅出、通俗易懂的方式对博弈论进行阐述，结合生活中的案例，帮助读者朋友了解最基本的博弈思维与简单的实用策略，使读者在生活或职场中不再凭借感性思维盲目决策，而是逐渐学会换位思考，培养出策略思维，在人生的各类博弈中扩大胜面。



Chapter1	互利共赢：博弈不是一个人的游戏	→ 001
	01  博弈是互动决策论，不要无视对手玩家的存在	→ 002
	02  个体做出的最好选择，可能会毁了整体的利益	→ 003
	03  共同遵守游戏规则，避免共同背叛的恶果	→ 005
	04  很多失败不是因为太傻，而是因为自作聪明	→ 008
	05  巧妙利用圈子，双边博弈可以变成多边博弈	→ 010
	06  把对方逼得无利可图，你也会一无所有	→ 012
	07  赢家通吃的做法不理性，适当的时候要舍利	→ 014
	08  交往关系的重复，让自私的主体之间走向合作	→ 016
	09  选择小步慢行的策略，刻意地创造重复博弈	→ 018
	10  没有人能活成一座孤岛，团队协作很重要	→ 019
	11  自己无法独步天下时，选择跟对手携手共进	→ 021
Chapter2	理性思考：躲开思维设下的陷阱	→ 025
	12  克制盲从的欲望，清醒地认识群体行动	→ 026
	13  多人参与的博弈，要有制度和道德的约束	→ 028
	14  明确分工与责任，避免团队出现内耗	→ 030
	15  试图用抬价来摆脱困境，只会越陷越深	→ 031

- 16 | 不及时制止，错误的行为就会被效仿 → 033
- 17 | 博傻游戏有其规则，别做最后一个傻子 → 035
- 18 | 打破“鸟笼逻辑”，跳出惯性思维的怪圈 → 038
- 19 | 面对不完整的信息时，很容易被人“带偏” → 040
- 20 | 唤醒真实的意愿，拒绝盲目地服从权威 → 042
- 21 | 一次性灌输大量信息，思维容易陷入混乱 → 044
- 22 | 甄别出有效的信息，不受错误信息的误导 → 046
- 23 | 用中立思维去计算概率，是不靠谱的选择 → 048
- 24 | 不做没有选择余地的选择，好坏需要对比 → 049
- 25 | 警惕格雷欣法则，择偶不能只顾着看外表 → 051
- 26 | 最优决策只是一种理想，追求满意决策即可 → 054
- 27 | 当心冲动的感性思维，它会诱导你做出错判 → 055

### Chapter3 洞悉人心：抢占人际博弈的制高点 → 059

- 28 | 摸准对方的心脉，让对方跟着你的思路走 → 060
- 29 | 先拿出友好的姿态，影响他人做出相似回应 → 063
- 30 | 从相似之处切入，一切都更容易水到渠成 → 064
- 31 | 无论发生什么样的状况，微笑都有积极效用 → 067
- 32 | 感受胜过事实，要让对方感觉他很重要 → 069
- 33 | 善用换位思考，柔和地让对方放下成见 → 072
- 34 | 学唱“红白脸”，引导对方做出最优选择 → 074
- 35 | 巧妙借助配套效应，改变对方的适应系统 → 076

- 36 | 对少数人进行奖励，而不是全部的人 → 077
- 37 | 自怜是人类的习性，同情可以化解隔阂 → 079
- 38 | 趋利避害是人的本能，善用小利益俘获人心 → 082

#### Chapter4 识破欺骗：杜绝沦为被操纵的“棋子” → 085

- 39 | 有了被操纵的弱点，容易丧失自我控制权 → 086
- 40 | 注意别有用心的暗示，免得受制于人而不自知 → 089
- 41 | 互利性原则，有时也会变成不对等的博弈 → 092
- 42 | 可怜之人必有可怕之处，当心过度依赖 → 094
- 43 | 付出与接受失衡时，关系会朝着坏的方向发展 → 098
- 44 | 接受了对方的请求，往往还会接受更大的请求 → 100
- 45 | 当信息表达不清晰时，面临着多个不同的阐释 → 103
- 46 | 被贬低不代表你不好，可能是对方的挟制策略 → 105
- 47 | 操纵者会构建一种情景，发挥出暗示的效用 → 108
- 48 | 警惕非对称式博弈，别让自己沦为“玩偶” → 110
- 49 | 摆脱操纵，你的人生不需要无谓的指导 → 112

#### Chapter5 制造干扰：利用“假象”达到目的 → 115

- 50 | 出现对抗与分歧时，巧妙互换双方的位置 → 116
- 51 | 你把自己塑造成什么，别人就会把你当成什么 → 118
- 52 | 摆出“胜利者”的姿态，在气势上压倒对方 → 121
- 53 | 表明自己不想达到某种目的，让对方放下戒备 → 123

## 博弈入门：

## 在谈判中收获更多的 86 个博弈技巧

54 | 适当满足对方的好奇心，实现心理认同感 → 126

55 | 给对方占了便宜的感觉，有利于达成合作 → 127

56 | 表现得笨拙一点，更容易获得对方的信任 → 130

57 | 犯错也是博弈之道，让对方放下戒备心理 → 132

58 | 设置一些诱饵刺激对方，干扰对方的决策 → 133

59 | 当你选择了退一步，对方也会停止发难 → 135

## Chapter6 沟通有道：赢得认同，有效地说服对方 → 139

60 | 刺激对方在意的东西，促使其自动做出改变 → 140

61 | 多说“我们”少说“我”，发挥自己人效应 → 142

62 | 一句有力的提问，胜过十句滔滔不绝的表达 → 144

63 | 先认同对方的想法，再委婉表达不同的看法 → 147

64 | 用对方的矛戳对方的盾，无须争论也可以反驳 → 150

65 | 适当制造善意的“威胁”，提升说服效力 → 152

66 | 用真情实感打动对方，会增加成功的概率 → 154

67 | 在他人疲惫时说服，更容易被对方接受 → 157

68 | 与对方对抗时，用沉默让其感受到压力 → 160

69 | 精准的数据最直观，也让对方无法辩驳 → 161

## Chapter7 巧用策略：狭路相逢，技高者胜 → 163

70 | 鸡蛋碰石头不可取，弱者胜出要凭借技能 → 164

71 | 来点出其不意，让对方在心理上感到不安 → 165

- 72 合理利用时间资源，在博弈中获得更大优势 → 167
- 73 | 下一个最后通牒：要么成交，要么取消 → 169
- 74 | 先满足对方的要求，再提高其做出对抗的成本 → 170
- 75 | 利用博弈的先后顺序，为自己制造获胜机会 → 172
- 76 | 不必跟短板死磕，可以最大限度地利用优势 → 174
- 77 | 保持倾听的姿态，柔和稳妥地掌握主动权 → 175
- 78 | 没能力买鞋时，借鞋也比赤脚走路好得多 → 177
- 79 | 及时做出调整改动，打乱对方的部署 → 179
- 80 | 醉翁之意不在酒，适时使用迂回策略 → 181

Chapter8 知进明退：及时止损也是一种赢 → 183

- 81 | 妥协不意味着放弃，而是为了更好地前进 → 184
- 82 | 该割舍时别舍不得，认赔服输是一种智慧 → 185
- 83 | 不能只顾着沉没成本，还要考虑机会成本 → 188
- 84 | 放弃错误的坚持，半途而废不总是坏事 → 190
- 85 | 必须取舍时别犹豫，丢车保帅是理智之举 → 192
- 86 | 覆水难收就不必再收，否则就会因小失大 → 194

# *Chapter 1*



互利共赢：博弈不是  
一个人的游戏

## 01 | 博弈是互动决策论，不要无视对手玩家的存在

诺贝尔经济学奖得主奥曼在《新帕尔格雷夫经济学大辞典》中，对“博弈论”词条的论述十分精辟，他认为，博弈论较具描述性的名称应当是“互动决策论”，因为人与人间的决策与行为会形成互为影响的关系，一个主体做决策时必须考虑对方的反应。

无论是生活中的日常沟通，还是商业中的业务洽谈，都难免牵涉利益纠纷。在面对种种纠纷时，每一方都渴望争取自身利益的最大化，都会选择有利于自己的策略。只是，这样的选择往往带不来最好的结果，因为博弈是互动决策论，你不能无视对手玩家的存在。

当两者处于合作关系时，双方都希望自己能够获得更多的利益，这是人之常情。但我们应该知道，合作的过程需要双方做出妥协和让步，保证步调一致，才能实现利益的最大化。如果一方过于看重自己的利益，那么另一方也会采取同样的策略。最常见的例子就是，一方希望投入最小的成本来获取最大的利益，可一旦他真的这样做了，对方也可能会这样做。最后，谁都不愿意投入和付出，整体的利益必然会减少，以至于两败俱伤。

当两者处于竞争关系，在制定策略的时候，必然会以提升自己的利益、削弱对方的利益为主要目的。当一方费尽心思从对手那里获益时，对方也会产生同样的想法，甚至采用雷同的策略，结果导致每一方都采用最能消耗对方利益的策略，依然是两败俱伤。

就算不是合作或竞争关系，只是日常就某个问题进行沟通，也可能会因为身份地位、看待问题的角度不同，而在各自的选择上产生一些冲突。比如：夫妻两人吵架了，妻子选择用冷战的策略试图让丈夫向自己认错，而丈夫却因为妻子的冷战认为她不可理喻，也选择了用同样的方式回应。这样一来，妻子没有实现预期的目的，而丈夫对妻子的不满也增加了。丈夫心里想的是，如果妻子选择用温和的方式沟通，那么他是愿意主动道歉的，哪怕引起争吵不都是自己的错，他也乐于“让着”妻子。

看到这里，想必大家也认识到了一个事实：每个博弈者在决定采取何种行动时，不能只选择对自己有利、能够满足自己需求的策略，还要考虑自己的决策行为可能对另一方造成的影响。任何人都不是孤立存在的，都会与身边的其他人产生或多或少的联系，这些联系通常都是相互作用的结果。如果我们能够认识到这一点，在沟通和谈判时就不会只考虑到个人的利益和目的，因为我们设想的是一种理想状态，而对方却未必会如我们所愿。

## 02 | 个体做出的最好选择，可能会毁了整体的利益

当个人决策与他人决策相互影响时，往往就会陷入选择困境。

1950年，担任斯坦福大学客座教授的数学家艾伯特·塔克在给一些心理学家讲演完全信息静态博弈问题时，利用两个犯罪嫌疑

人的故事构造了一个博弈模型，即“囚徒困境”。

这个博弈设计如下所述。某地发生一起盗窃案，警察抓获两名嫌疑犯：一个胖子和一个瘦子。警察心知肚明，这两个人就是案件的始作俑者，只是没有证据给两人定罪，只好想办法让他们主动交代。警察将两名嫌疑犯分别关押，告诉他们坦白从宽的政策：如果两人同时坦白，每人入狱3年；如果都不说，每人入狱1年；如果一个说了，一个没说，抵赖者入狱5年，坦白者可以直接回家，免受牢狱之苦。

你猜，两个人会做出怎样的选择？或者，若你是其中一人，你会怎么想？

现实的结果是：胖子和瘦子都坦白了，两人各被判刑3年。

原因很简单，对胖子来讲，如果瘦子说了，自己也说了，自己将入狱3年；如果瘦子说了，自己没说，自己将入狱5年。这样一想，不坦白就不太合算。如果瘦子不说，自己说了，自己会被释放，但瘦子真的不会说吗？他不太敢相信。于是，就形成了这样一个局面：

A——如果对方沉默，背叛能让我获释，所以会选择坦白。

B——如果对方背叛而指控我，我也要指控他，才能得到最低



的刑期，所以还得选择坦白。

胖子和瘦子面临的情况是一样的，两个人依据理性思考，最终都会选择坦白。这是两种策略中的支配性策略，也是这场博弈唯一能够达到的平衡。在囚徒困境中，每一方都只会选择对自己最有利的策略，而不会顾及其他对手的利益和社会效益。对两名盗窃犯来说，都选择拒绝招供才是真正的最佳策略，但没有人会主动改变自己的策略以便让双方获得最大利益，因为这种改变会给自己带来不可预料的风险，即万一对方没有改变策略呢？

囚徒困境带给我们的启示是：个体的理性会导致双方得到的比可能得到的少。当个体做出有利于自己的“理性”选择时，结果却是整体的非理性。当个人理性和集体理性发生冲突时，如果每个人都以利己的目的为出发点，结果必然是对所有人都没有好处。

### 03 | 共同遵守游戏规则，避免共同背叛的恶果

生活中，每个人都可能变成囚徒，也总会遇到这样那样的困境。有没有什么办法，能让囚徒的结局变得美好一点儿？或者说，能否找到一个对博弈双方都合理而有利的策略？

还记得《红楼梦》里是如何形容四大家族的吗？就八个字，“一荣俱荣，一损俱损”。这四个家族是你中有我、我中有你，结成了一个牢固的联盟。倘若两个同时处于困境中的人也能有这样的关

系，那么两者的合力就会更大，正所谓“兄弟同心，其利断金”。

如何做到“同心”呢？最简单的办法，就是共同遵守游戏规则。

新西兰的报刊亭既没有管理员也不上锁，买报纸的人都是自觉放下钱后拿走报纸。当然，某些人可能取走了报纸却不付钱（背叛），但大家心里都清楚，如果每个人都偷窃报纸（共同背叛），会给今后的生活带来极大的不便，所以这种情况极少发生。

这就是一个共同遵守游戏规则的典范，人们守规则的目的，就是为了避免共同背叛带来的恶果。这也是脱离囚徒困境的方法之一，要求每个人都保持理性的头脑和诚实的品行。

要成功摆脱囚徒困境，罗伯特·阿克塞尔罗德罗列出这样几项必要条件：

- 条件1：善良。这是非常重要的一个条件，就是不要在对手背叛自己之前先打击对手。

- 条件2：报复。听起来似乎有点矛盾，但他主张的是，成功者必须不是一个盲目的乐观者。对于对方的背叛行为一定要报复，不能总是合作，也就是“可激怒的”。

- 条件3：宽容。在报复对方后要宽容对方，只要对方合作，你就合作，这有助于双方重新恢复合作。

- 条件4：不嫉妒。不去争取得到高于对手的利益。

听起来似乎有点儿过于理想化了，是吗？事实上，这也并非不可能实现。

1944年的圣诞夜，两个迷路的美国大兵拖着一个受伤的战友在

风雪中敲响了德国西南边境亚尔丁森林中的一栋小木屋的门。小屋的主人是一位善良的德国女人，她轻轻地拉开了门上的插销。

家的温暖慢慢地融化着三个又冷又饿的美国大兵。女主人有条不紊地准备圣诞晚餐，没有丝毫的不安和惊恐，也没有丝毫的警惕和敌意。她相信自己的直觉：他们只是战场上的敌人，不是生活中的坏人。美国大兵静静地坐在炉边烤火，屋子里除了燃烧的木柴发出的声音，安静得几乎能听到雪花落地的声音。

就在这时，门又一次被敲响了。来者不是送祝福和礼物的圣诞老人，而是同样疲

惫不堪的四个德国

士兵。女主人告诉她

的同胞，家里有几位特殊

的客人，今晚在这栋小木屋里，要么发生一场惨烈的屠

杀，要么所有人共同享受可口的晚餐。在女主人的授意下，德国士兵们垂下枪口，鱼贯进入小木屋，顺从地把枪放在墙角。

这或许是“二战”史上最特别的一幕场景了。一名德国士兵慢慢蹲下身，为一位年轻的美国士兵检查腿上的伤口，而后转过头向自己的上司急速地说着什么。人性中的善良与温情，带给了他们美好的感受，没有人担心对方会把自己变成邀功请赏的俘虏。

第二天，从睡梦中醒来的士兵们，在同一张地图上指点着，寻找着回各自阵营的最佳路线。然后，他们握手告别，沿着相反的方向

