

<<策略思维>>

图书基本信息

## &lt;&lt;策略思维&gt;&gt;

## 前言

策略思维是关于了解对手打算如何战胜你，然后战而胜之的艺术。

我们每个人都会在工作中和日常生活中用到策略思维。

生意人和企业必须借助有效的竞争策略才能生存下去；政治家必须设计竞选策略，使自己得以当选，还要构思立法策略，使自己的主张得以贯彻；橄榄球教练必须制定策略，由球员在场上实施；父母若想教会孩子良好的行为举止，自己至少应该变成业余的策略家(而孩子是职业选手)；40年来，超级大国的核策略一直主宰着人类的生死。

范畴如此广泛的好的策略思维，一直是一门艺术。

不过，它的基础是由一些简单的基本原理组成的。

这是一门新兴的策略科学。

我们写作本书的信念在于，假如来自不同背景和行业的读者了解了这些原理，他们就会变成更出色的策略家。

关于策略思维的科学称为博弈论。

这是一门相对年轻的科学，历史尚不足50年。

博弈论已经为现实生活当中的策略家们提供了许多有用的启迪。

不过，就像其他学科一样，博弈论也渐渐陷入了行话术语和数学符号之中。

虽然这些都是必不可少的研究工具，但结果却将理解其基本想法变成少数专业人士的特权。

我们试图将其中许多重要思想翻译过来，使聪明的普通读者也能读懂。

我们用描述性的例子和案例分析取代了理论证明。

我们去掉了全部数学以及大部分术语。

对于一切愿意思考一点算术、表格和图表的读者，读懂本书应该没有什么困难。

许多书籍已经尝试过为特定目的找出策略思维的方法。

汤姆·谢林(Tom Schelling)关于核策略的著作，尤其是《冲突策略》(Strategy of Conflict)和《军备与影响》(Arms and Influence)，都颇负盛名。

实际上，谢林还是将博弈论大量应用到核冲突领域的先行者。

迈克尔·波特(Michael Porter)的《竞争战略》(Competitive Strategy)描绘了商业策略当中的博弈论教训，也同样有名。

史蒂文·布拉姆斯(Steven Brams)也写过几本书，最有名的当数《博弈论与政治》(Game Theory and Politics)。

我们在本书中并未将整个博弈思想局限于任何一个特定场景；相反，我们用了许多不同的例子说明每一个基本原理。

这么一来，具有不同背景的读者总能从中看到一些令人感到亲切的案例。

他们还会看到同样的原理是如何适用于相对陌生的情况的；我们希望这样做能使他们用一种新的眼光看待许多新闻或者历史事件。

我们还从大多数美国读者共有的经验当中提取例子，比如来自文学、电影和体育的生动案例。

严肃的科学家可能觉得这会使策略学问变得琐碎，不过，我们相信，来自电影和体育的熟悉的例子是一个非常有效的工具，有助于传达重要的博弈概念。

就像托尔金(Tolkien)的《指环王》(The Lord of the Rings)一样，我们这本书也是以讲故事取胜的。

它的“古代起源”是阿维纳什·迪克西特在普林斯顿的伍德罗·威尔逊公共与国际事务学院开设和讲授的一门关于策略博弈的课程。

巴里·奈尔伯夫后来也在耶鲁大学政治科学系以及耶鲁的组织与管理学院(简称SOM)教过这门课程和别一门类似的课程。

有许多学生对这些表现出很大的，贡献了许多想法我们深表谢意-尤其需要提到的名字包括安妮·凯斯(Ann Case)、乔纳森·弗莱明(Jonathan Flemming)、萧瑟·哈泽德(Heather Hazard)、丹尼·罗德里克(Dani Rodrik)和乔纳森·希姆索尼(Jonathan Shimshoni)。

和野崇(Takashi Kanno)与岛津泳一(Yuiehi Shimazu)承担了将我们的论述和概念译为日语的工作，而在

<<策略思维>>

这个翻译过程中，他们也使英文版本变得更完善。

## &lt;&lt;策略思维&gt;&gt;

## 内容概要

耶鲁大学教授奈尔伯夫和普林斯顿大学教授迪克西特的这本著作，用许多活生生的例子，向没有经济学基础的读者展示了博弈论策略思维的道理。

试看一例：奈尔伯夫大学毕业的时候，在剑桥大学的正式舞会上参加轮盘赌游戏并且以700:300的大比数领先。

眼看大奖在望，鬼使神差他却无视已经具有的后动优势，在最后一轮大意先行，结果功败垂成。

事后他回忆那天酒喝多了，忘记了博弈论的教导：领先的时候要采取让对手先行的保守策略。

这位博弈论的高才生，就这样输在原来处于第二位并且曾经求和建议分享奖励的女士手下（参见本书第1章）。

人生是一个永不停息的决策过程。

从事什么样的工作，怎样打理一宗生意，该和谁结婚，怎样将孩子抚养成人，要不要竞争总裁的位置，都是这类决策的例子。

你不是在一个真空的世界里做决定。

相反，你身边全是和你一样的决策制定者。

虽然冲突的成分很多，但是合作的因素也不少。

本书将帮助你学会策略地思考，在人生博弈中扩大胜面。

本书以讲故事取胜。

它的学术根源，是迪克西特教授在普林斯顿大学公共与国际事务学院开设的“策略博弈”课程。

简而言之，这是关于了解对手打算如何战胜你，然后你战而胜之的艺术。

怎样打赢一场网球，少数如何战胜多数，为什么要“喜爱”你最讨厌的对手等等，都在讨论之列。

这是一门新兴的策略科学，由一些简单的基本原理组成。

不同背景和行业的读者掌握了这些原理，运筹帷幄取得胜利的本领就会上升一个层次。

## <<策略思维>>

### 作者简介

阿维纳什·K·迪克西特 (Avinash K.Dixit) 麻省理工学院博士, 现任普林斯顿大学以约翰·J·F·谢拉德命名的经济学“大学教授”。他教授有关博弈论的课程, 同时研究国际贸易政策的策略行为, 曾在(英国)瓦威克大学、伯克利加州大学和牛津大学任教。

巴里·J·奈尔伯夫 (Barry J.Nalebuff) 牛津大学博士, 现任耶鲁组织与管理学院经济学及管理学教授。他教授有关策略、政治和决策的课程, 经常为《华盛顿邮报》和《纽约时报》等拥有众多读者的报纸撰写关于策略问题的文章。他还运用策略思维这一工具, 为化学银行、麦肯锡公司以及索亚-米勒集团提供咨询。

<<策略思维>>

书籍目录

序言第1部分第1章 10个策略故事第2章 准备接招第3章 看穿对手的策略第1部分结语第2部分第4章 走出囚徒困境第5章 策略行动第6章 可信的承诺第7章 不可预测性第2部分结语第8章 边缘政策第9章 合作与协调第10章 投票的策略第11章 讨价还价第12章 激励第13章 案例分析注释索引附录 约翰·纳什：现代博弈论奠基人译后记

## &lt;&lt;策略思维&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘 在现实生活中,收益缩水的方式非常复杂,不同情况缩水比例也不同。不过,我们可以用一种非常简单的方法充分阐明这一点:假设每提出一个建议或反建议,蛋糕都会朝零的方向缩小同样大小;设想这是一个冰淇淋蛋糕,孩子们一边争吵怎么分配,蛋糕一边融化。

首先,假设整个过程总共只有一步。

桌子上放了一个冰淇淋蛋糕;一个孩子(Ali阿里)向另一个孩子(Baba,巴巴)提议应该如此这般分配。假如巴巴同意,他们就会按照提议分享这个蛋糕;假如巴巴不同意,蛋糕融化,谁也吃不到。

现在,阿里处于一个强有力的地位:她使巴巴面临有所收获和一无所获的选择。

即便她提出自己独享整个蛋糕,只让巴巴在她吃完之后舔一舔切蛋糕的餐刀,巴巴的选择也只能是舔一舔,否则他什么也得不到。

当然,巴巴可以因为感到这么分配太不公平而生气,断然拒绝接受这一条件。

又或者,他可能希望建立或者保持自己作为一个不好对付的讨价还价者的形象,从而为日后的讨价还价奠定基础,而日后的讨价还价可能是跟阿里进行,也可能是跟其他得知今天自己所作所为的孩子们进行。

在实际操作当中,阿里同样需要考虑到这些问题,要向巴巴放出刚好足够的诱饵(比如一小片蛋糕?),引诱他上钩。

为简化阐述过程,我们将所有这些复杂问题搁在一边,假设阿里可以拿走她所要求的100%的份额。实际上,我们还可以不考虑留给巴巴舔的餐刀,假定阿里有能力提出“接受或者放弃”的条件,她可以得到整个蛋糕。

一旦出现第二轮谈判,局势就会大大偏向巴巴。

不妨再设想一下,现在桌子上放了一个冰淇淋蛋糕,但是两轮谈判过后,整个蛋糕就会融化。

假如巴巴拒绝接受阿里提出的条件,他可以提出一个反建议,不过,到这时,桌子上只剩下半个蛋糕了。

假如阿里拒绝接受巴巴的反建议,剩下的半个蛋糕也会融化,双方都会一无所获。

举个例子:1987年,美国就苏联侦察和窃听美国驻莫斯科大使馆一事做出回应,宣布减少在美国工作的苏联外交官人数。

苏联的回应是调走苏联在美国驻莫斯科大使馆的后勤人员,同时对美国外交使团的规模作出更加严格的限制。

结果是双方都难以开展各自的外交工作。

另一个引发一系列以牙还牙行动的例子出现在1988年,当时加拿大发现前来访问的苏联外交官从事侦察活动,当即宣布缩小苏联外交使团的规模,而苏联则以缩小加拿大在苏联的外交使团的规模作为回报。

到了最后,两国关系恶化,此后的外交合作更是难上加难。

以牙还牙策略的问题在于,任何一个错误都会反复出现,犹如回声。

一方对另一方的背叛行为进行惩罚,从而引发连锁反应。

对手受到惩罚之后,不甘示弱,进行反击。

这一反击又招致第二次惩罚。

无论什么时候,这一策略都不会只接受惩罚而不作任何反击。

以色列由于巴勒斯坦发动袭击而进行惩罚,巴勒斯坦拒绝忍气吞声,而采取报复行动。

由此形成一个循环,惩罚与报复就这样自动而永久地持续下去。

哈特菲尔德家族(Hatfidds)与麦科伊家族(McCoys)的长期争斗,又或者是马克·吐温(Mark·Twain)笔下的格兰杰福特家族(Grangerfords)与谢泼德森家族(Shepherdsons)的世代仇恨,给我们提供了另外两个例子,说明以牙还牙的行动怎样导致两败俱伤的。

不和各方一定不愿意停止争斗,除非他们觉得两家已经打平了。

但是,就在这样持续不断的寻求打平的过程中,他们实际上是出手越来越重。

最后他们甚至会为此送了命。

## &lt;&lt;策略思维&gt;&gt;

几乎没有可能回到起点，重新谋求解决双方的不和了，因为，争斗一旦开始，就不会按照人们的意志发展。

比如，当赫克·芬恩(HuckFinn)试图了解格兰杰福特家族与谢泼德森家族世仇的源头究竟是什么时，他却遇到了鸡生蛋还是蛋生鸡的难题。

“这究竟是为为什么呢，巴克？——为了土地么？”“我估计是的——我不知道。”

“那么，究竟是谁开的枪呢？是格兰杰福特家的人还是谢泼德森家的人？”“天哪，我怎么会知道呢？那是多久以前的事啊。”

“有没有人知道呢？”“噢，有的，老爸知道，我估计，还有其他一些老头子，不过现在他们也不晓得当初究竟发生了什么事。”

以牙还牙策略缺少的是一个宣布“到此为止”的方法。

因此，若将这一策略用于必然包含误解的情形，就会变得很危险。

以牙还牙策略实在太容易被激发起来。

当某一作弊行为看上去像是一个错误而非常态举止的时候，你应该保持宽容之心。

即便这一作弊是故意的，经过一个漫长的惩罚循环之后，也许到了该叫停并尝试重建合作的时候了。

与此同时，你当然也不想太轻易地宽恕对方而被对方占了便宜。

那么，你应该怎么取舍呢？要想弄清这个问题，我们先举一个具体例子。

假定有一个候选人叫做“软心肠先生”，他许诺要将最低工资从每小时3.50美元提高为5.00美元，而另一个候选人叫做“硬心肠先生”，则反对提高最低工资。

假定你恰好有一份只付最低工资的工作，每年工作2000小时，你希望可以在保住这份工作的前提下提高工资，那么，“软心肠先生”能为你的钱包带来每年3000美元的增幅，“硬心肠先生”则做不到。

4年时间这个数字就会变成12000美元。

不过，你这一票可以带来这个结果的可能性只有1/12000，因此你从你这一票可能得到的收益只有1美元。

假如你必须牺牲哪怕20分钟的有薪工作时间才能完成投票，那么你的投票并不值得。

调查发现，大多数人认为他们闲暇时间的价值只有有薪工作时间的一半。

因此，若是闲暇时间参加投票，超过40分钟就不值得了。

即便你不大可能改变投票结果，你仍然可以将你的声音加入到群众中去。

不过，会不会有人听到呢？虽然1亿比0是一个一边倒的胜利，却没有一个明显的分界线，说明什么时候只要一张选票改变订场就会导致一边倒，从而取得胜利。

还有，如果有足够多的人改变立场，边倒的局势就会转为平局，继而转睐失败，最后变成完全反的山倒。

这个缺少分界线的理论，可以追溯到希腊哲学家芝诺(Zeno)，是他提出了这个有关一次取一颗沙砾而聚沙成塔的似是而非的理论。

没有一颗沙砾可能将无塔变成有塔，这似乎不错，然而，足够的沙砾也可以将一个鼯鼠丘变成一座小山。

一张选票好比一颗沙砾。

很难想像单单这额外的一票怎么能够扭转别人对结果的看法。

这里我们看到，个人收益与成本的计算不是激励人们投票的决定性因素。

不过，为了维持民主的正常运转，人们参加投票至关重要。

这就是我们需要社会调节的原因。

从小学的公民课程到选举前夕呼唤公民的爱国热情，社会总是想方设法使大家出来参加投票——即便每一个投票者本人对选举结果没有任何重大影响。

在爱国热情并不足够的时候，法律就会要求人们参加投票，这正是发生在包括澳大利亚在内的其他几个国家的情况。

耶鲁大学教授马丁·舒比克设计了下面这个陷阱游戏：一名拍卖人拿出一张1美元钞票，请大家给这张钞票开价；每次叫价以5美分为单位；出价最高者得到这张1美元钞票，但出价最高和次高者都要向拍卖人支付相当于出价数目的费用。



<<策略思维>>

L5』 教授们在课堂实验上，跟毫无疑问心的本科生们玩这个游戏，很是赚了一点钱，至少足够在教工俱乐部吃一两次午饭。

假定目前的最高叫价是60美分，你叫价55美分，排在第二位。

出价最高者铁定赚进40美分，而你却铁定要丢掉55美分。

如果你追加10美分，叫出65美分，你就可以和他掉换位置。

哪怕领先的叫价达到3.60美元而你的叫价3.55美元排在第二位，这一思路仍然适用。

如果你不肯追加10美分，“胜者”就会亏掉2.60美元，而你则要亏掉3.55美元。

你打算怎么玩这个游戏? .....

## &lt;&lt;策略思维&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

序言什么是策略行为?人们在社会当中应该怎样举止行事? 我们将要给出的答案与道德或礼节无关。我们也不打算与哲学家、传道者或埃米莉·波斯特。

(Emily Post)一争高下。

我们将要讨论的主题虽然没有道德或礼节那么宏大,却同样反映我们每一个人的生活。

本书是讲述策略行为的。

不管我们是否乐意,我们每一个人其实都是策略家。

既然如此,当一个出色的策略家总比当一个蹩脚的策略家更好一点吧。

本书的目的就是帮助你改善在开发和运用行之有效的策略方面的技巧。

工作,即便只是社交生活,也可以看做是一个永无止息的决策过程。

从事什么样的工作,怎样打理一宗生意,该和谁结婚,怎样将孩子抚养成人,要不要竞选总统,等等,这些都只不过是重大决策的几个例子。

上述情况存在一个共同的条件,即你不是在一个毫无干扰的真空世界里做决定。

相反,你的身边全是和你一样主动的决策制定者,他们的选择与你的选择相互作用。

这种互动关系将对你的思维和行动产生重要的影响。

为了解释这一点,我们不妨设想一个伐木工人的决策和一个将军的决策会有什么区别。

当伐木工人考虑怎样砍伐树木的时候,他不必担心木头可能跳起来进行反击。

他的工作环境是中立的,没有对抗。

不过,当一名将军打算消灭敌方军队的时候,他的每一步计划都会引来抵抗,他必须设法克服这种抵抗。

和这位将军一样,你必须意识到,你的商业对手、未来伴侣乃至你的孩子都是聪明而有主见的人。

虽然他们的目标常常与你的目标发生冲突,但他们当中同样包含你潜在的同盟者。

在你做决定的时候,必须将冲突考虑在内,同时注意发挥合作的效力。

类似的互动决定就具有策略性,与之相适应的行动计划称为一个策略。

本书将帮助你策略地思考,然后将这些想法付诸实践。

在社会科学当中,研究策略性决策制定过程的分支称为博弈论,原意为游戏理论。

这一理论涉及的“游戏”范围很广,从象棋到孩子抚养,从网球到企业兼并,从广告到军备控制,几乎无所不包。

正如匈牙利幽默大师乔治·米克斯(George Mikes)描述的那样,“许多欧洲人认为生活是一场游戏;英国人认为板球才是一场游戏”。

我们则认为双方说得都不错。

玩这些游戏需要用到许多不同类型的技巧。

其中一种是基本技巧,比如打篮球不能缺少的投篮能力,在法律界工作不能缺少的判例知识,乃至打扑克不能缺少的一副不动声色的面孔。

策略思维则是另外一种技巧。

策略思维从你的基本技巧开始,考虑的是怎样将这些基本技巧最大限度地加以发挥。

比如,你了解法律,就要确定为自己的委托人辩护的策略;你了解你的橄榄球队传球或带球突破的本事有多大,而对手防御的能力又有多好,那么,你作为一个教练,就要决定本队到底是应该传球还是带球突破。

有些时候,比如几个超级大国处心积虑构想一个大胆的计划,其中包含触发一场核战争的危险,那么,策略思维还意味着懂得适可而止。

我们的目标在于提高你的策略IQ。

不过,我们并不打算提供一本策略大全。

我们建立了策略思维的概念和原理,假如你想将它们运用于自己面临的某一个具体情况,并且想找出正确的选择,那么你还得再做一些工作。

.....



## <<策略思维>>

### 编辑推荐

纳什和《美丽心灵》让很多人了解了博弈论。

事实上，博弈论已经出现了近50年。

博弈论是关于策略思维的科学，是关于了解对手打算如何战胜你，然后战而胜之的艺术。

《策略思维:商界、政界及日常生活中的策略竞争》并不是博弈论的教科书，相反，它更像是一本大众读物，作者用描述性的例子和案例分析取代理论证明，来自各行各业和日常生活的案例一定能让你茅塞顿开。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>