

赢是好，赢太多不好

从垄断、博弈到生态，一笔关于「赢多少才刚好」的因果账

王建硕

费曼式写法 · 由多个 AI 代理撰写与互相审校

导读

从垄断、博弈到生态，一笔关于「赢多少才刚好」的因果账

先别急着谈输赢。想想一味药。

同一味药，小剂量能救命，大剂量能要命，中间总有一个「刚刚好」。盐是这样，水是这样，运动、压力、日晒都是这样——它们的好坏不写在自己身上，而写在你用了多少上。

这本书想说服你一件事：**赢，也是这样一味有剂量的东西。**

我们从小被教怎么赢，却几乎没人教我们「赢到几分该停」。于是一个尴尬的事实被长期忽略：历史上最大的赢家，相当多是在赢到顶点的前后摔得最惨的。这不是运气不好，也不是幸存者偏差能一笔带过的——赢到某个程度之后，有几股力量会被你**亲手**召唤出来，专门对付你：你会变成众矢之的，会吃光自己赖以生存的东西，会惊动比对手更高一级的系统，会把本该一直玩下去的游戏亲手叫停，会让自己变傻、变脆，会输掉长期的合作与人心。

把这些力量画在一起，描述「赢」的就不是——一条一路上扬的直线，而是一条先升后降的**倒 U 曲线**：峰顶不在最右边——不在「赢到极致」那里，而在中间某处。这本书要回答的，就是那个贯穿始终的问题：

为什么「多赢一点」几乎总是好的，而「赢到极致」却常常反过来咬你一口？到底赢到几分，才算刚好？

十章的路线是这样的：先把曲线的形状画出来（一、二章），再一股一股拆开右半段那些向下的力（三到九章），最后回过头来找那个又高又稳的峰顶，看看「够了」到底该怎么认（第十章）。

它不是劝你别赢——正相反，它默认你想赢、也应该想赢。它只想帮你把油门和红线的位置都看清楚，好让你贴着峰顶开，而不是一脚踩到悬崖外。

第一章 · 先把话说清楚：赢是好的

先把最容易被误会的地方讲清楚：这本书不是劝你别赢。

赢是好的。想赢，是一件健康的事。一个跑步的人想跑得比昨天快，一家公司想做出比对手更好用的东西，一个学生想把题算对——这些「想赢」推着人练本事、动脑子、把事做成。真要有一个谁都不想赢的世界，那不是与世无争的桃花源，那是一潭死水：没人愿意多花一分力气，因为多花也没意义。求胜心不是要被消灭的毛病，它是引擎。

所以本书跟「佛系」「躺平」「与世无争」没关系，正相反，它默认你想赢、也应该想赢。它只问一个更刁钻的问题：**赢，是不是越多越好？**

一个可疑的规律

把历史上最大的赢家排成一队，你会发现一件怪事：相当多的人和组织，是在赢到顶点的那一刻前后，摔得最惨的。

- 秦国用一百多年横扫六国，把「赢」这件事做到了极致——统一天下。然后这个史上最强的赢家，只撑了十五年就崩了。
- 洛克菲勒的标准石油（Standard Oil，十九世纪末美国的石油巨头）一度控制了全美九成的炼油，赢得干干净净。结果 1911 年被美国最高法院一纸判决拆成三十多家公司。
- 赌桌上连赢的人，最危险的往往不是手气差的时候，而是赢红了眼、不肯离桌的时候。

你可能会说：这只是幸存者偏差，输家我们记不住而已。这个反驳很对，值得认真对待——所以本书接下来不会靠「你看某某某也栽了」这种故事来说服你。故事只是让你先起疑。真正要讲的是**机制**：赢到某个程度之后，有几股力量会自动被你自己召唤出来，专门对付你。它们不是运气，是结构。

盐的比方

想想做菜放盐。一点盐没有，菜是寡淡的；加一撮，味道立刻活了；这时候你很自然地会想——既然加盐这么管用，那多加点岂不是更好？于是你继续加，加到某一口，整盘菜齁得没法吃了。

同一样东西，少了不行，多了有害，中间有个「刚刚好」。盐是这样，水是这样（喝太多会水中毒），运动、日晒、甚至维生素都是这样。这类东西的好坏不写在它自己身上，而写在**剂量**上。这本书想说的是：赢，也是这样一味东西。

盐的比方还藏着第二层意思，比「过量有害」更要命：**加进去容易，拿出来难**。盐撒多了，你没法把它从汤里捞回来。很多「赢」也一样——赢到手的地盘、树下的敌人、养大的胃口，事后想退回去，成本高得吓人。这就是为什么「赢太多」不像「吃太饱」那样睡一觉就好，它会把你锁在一个回不去的位置上。

这本书要回答的那个问题

把上面两点合起来，就是贯穿全书的那个问题：

为什么「多赢一点」几乎总是好的，而「赢到极致」却常常反过来咬你一口？到底赢到几分，才算刚好？

注意这个问法很挑剔。它没说「赢不好」——多赢一点确实是好的，这条不动摇。它说的是这条「越多越好」的直线，走到某个点会拐弯、会向下。找到那个拐点在哪、为什么在那儿，就是接下来十章要干的事。

下一章先把这件事的形状画出来：如果赢真像盐一样有剂量，那描述它的不该是一条一路往上的直线，而该是一条先升后降的曲线。这条曲线长什么样、峰顶在哪，决定了「赢到几分刚好」这个问题有没有答案。

第二章 · 剂量决定毒性

五百年前有个脾气很冲的瑞士医生，叫帕拉塞尔苏斯。他留下一句被后世毒理学奉为祖训的话，翻成大白话是：**万物皆有毒，无一例外；一样东西是不是毒，全看你用多少。**

这句话厉害在哪？它把「有毒/无毒」这种非黑即白的问法，换成了一个连续的量的问法。水不是毒，喝十升就是毒；砒霜是毒，但微量曾被当药用。判断一样东西好不好，光看它是什么没用，得看剂量——也就是你用了多大的量。

把「赢」放到横轴上

上一章说赢像盐，是一味有剂量的东西。那我们干脆学毒理学家，画一条剂量反应曲线（dose-response curve）——横轴放「你赢了多少 / 你多用力去赢」，纵轴放「你最后实际到手的好处」。注意纵轴不是奖品本身，是**净好处**：奖品减去为它付出的所有代价。

如果赢真是越多越好，这条线就该一路往上、永不回头。但真实的形状不是这样，它是一条倒 U 曲线——先陡陡地升，到某个顶点，然后掉头向下，甚至跌到零线以下（净好处变成净亏）。

大白话

这个形状到处都是。一点考前紧张让你精神抖擞，太紧张就当场大脑空白——心理学里管这叫「耶克斯-多德森定律」，画出来就是一条倒 U。适量运动让身体更强，过量运动让你受伤；一点压力催人上进，长期高压把人压垮。生物学甚至给「小剂量有益、大剂量有害」起了个专名叫「毒物兴奋效应」。赢，也在这张家族合影里。

曲线为什么会拐头向下

关键问题来了：明明奖品是好东西，多拿一份就多一份，为什么合起来会向下？

因为你每一次赢，其实同时生出两样东西，它们各走各的路：

- **奖品**：地盘、钱、名次、市场份额。这条确实一直在涨，但涨得越来越慢——第一桶金改变命运，第一百个亿只是账面数字。这叫边际递减：每多赢一分，带来的额外好处越来越小。
- **副作用**：树的敌人、盯上你的人、你自己养大的胃口、越来越难维持的架子。这条不但在涨，还越涨越快——赢得越狠，招来的反弹越不成比例地大。（后面几章会一股一股拆给你看：靶子、反垄断、失去人心……）

把这两条线叠加：一条涨得越来越慢，一条跌得越来越快。它们的和，自然是先升后降——这就是倒 U 的来历。副作用在小剂量时小到可以忽略，所以低处这条线几乎就是奖品线，一路向上；可一旦越过某个点，加速膨胀的副作用就把递减的奖品吃干抹净，再往后每多赢一分，净好处不升反降。

峰顶不在最右边

这条曲线只讲了一件事，但这件事是全书的地基，值得你盯着看一会儿：

让「赢」最大，和让「到手的好处」最大，是两码事。倒 U 的峰顶不在最右边——不在「赢到极致」那里，而在中间某处。

用工程师熟悉的话说，这跟发动机的红线一模一样。转速越高，输出越大——但只到红线为止。逼过红线，多出来的不是马力，是活塞和曲轴的自我摧毁。最强的驾驶不是把油门焊死，而是知道红线在哪、贴着它开。

于是「赢到几分刚好」这个问题，一下子有了精确的形状：它问的就是**那条倒 U 的峰顶在哪**。要回答它，得先搞清楚右半段那条「越涨越快的副作用」到底是些什么力量、为什么非来不可。下一章先请出其中最直接的一股——你赢着赢着，是怎么把自己从一个玩家，变成全场共同的靶子的。

第三章·从玩家变成靶子

上一章说，赢的右半段有一股「越涨越快的副作用」。这一章拆出其中最直接、也最容易被忽略的一股：赢到一定程度，别人对你的看法会发生一次质变——你不再是场上众多选手中的一个，你变成了全场共同的目标。

桌游桌上人人都懂的道理

玩过《大富翁》《卡坦岛》或者《三国杀》的人都体会过这个瞬间：只要有一个人明显领先，牌桌上的空气就变了。原本互相提防的几家，忽然心照不宣地把矛头一起转向那个领头的。谁也没开会商量，但大家不约而同地开始「拉第一名下马」。

这不是玩家小气。这是游戏结构逼出来的理性反应。当每个人都在乎自己的**相对**名次时，把领先者拉下来，和自己往前冲，效果是一样的——而且前者往往更省力。于是「打压第一」成了所有落后者共同的、免费达成的默契。

大白话

为什么是「免费达成」？因为要联合起来对付一个人，最难从来不是打，而是**协调**——大家怎么就都同意先打谁？平时谁也不服谁，商量不拢。而一个遥遥领先的赢家，等于替所有人把这道协调题解了：谁在赢是明摆着的，不用商量，大家的目光自动汇聚到同一个点上。

经济学家托马斯·谢林给这种「大家不用商量就会自动选中的那个点」起了个名字，叫谢林点（Schelling point，又译聚焦点）。约在一座陌生城市见面却没说好地点，多数人会不约而同地去那个最显眼的地标——那就是谢林点。而一个显眼的赢家，恰恰是敌意最完美的谢林点：你赢得越扎眼，就把「先打谁」这道题答得越清楚，替对手把联合行动组织好了。中国人早把这事说成一句话——**枪打出头鸟**。

破风的人最累

再看一个更贴近工程直觉的例子：自行车公路赛。

领骑的那个人要独自顶着空气阻力破风——用身体给后面的人挡风。跟在他身后的一大群车手躲在气流里「揩油」，能省下两三成的力气。结果就是：跑在最前面、看起来最风光的人，其实在替所有人消耗自己；而节省了体力的追赶集团，往往在终点前把他一口吞掉。

这里的机制和牌桌是同一个，只是换了层皮：**领先本身就是一种要额外付费的位置**。你越靠前，风阻越大、被揩的油越多、被瞄准的概率越高。这份「领先税」不写在奖品的价签上，却实实在在地从你的净好处里扣走——它正是上一章那条「越涨越快的副作用」曲线的一部分。

所以聪明的赢家会「藏」

明白了这一层，就能解释一个反常识的现象：很多真正的高手，赢了也不张扬，甚至刻意让自己看起来没那么领先。这不是谦虚的美德，是精算的策略——只要还没到必须摊牌的时候，让对手看不清「第一名是谁」，就等于拆掉了他们的谢林点，让那道协调题重新变难，让枪找不到那只出头的鸟。

不过，「被同桌的对手围攻」还只是小场面。当你赢得足够大、大到不只惹恼了对手、而是动了整个系统的规则时，会有一股更重量级的力量被你召唤出来——它不来自牌桌上的玩家，而来自牌桌本身。下一章，我们从生态说起。

第四章 · 把猎物吃光的猎手

上一章的对手，是牌桌上和你抢东西的其他玩家。这一章要请出一个更容易被忽略的输家——不是你的对手，而是**你赖以以为生的那个环境本身**。

雪兔与猞猁的账本

加拿大北方的森林里，住着雪兔和吃雪兔的猞猁。哈德逊湾公司靠收皮毛为生，一年一年把捕获数量老老实实记了下来，前后攒了近百年——于是我们意外地得到了一份自然界最著名的账本。

账本上是一对手拉手起伏的波浪，周期大约十年：雪兔多了，猞猁有了充足的食物，跟着变多；猞猁一多，雪兔被吃得越来越少；雪兔一崩，猞猁立刻跟着饿死、数量暴跌；猞猁少了，雪兔又缓过来……如此循环不休。

大白话

数学家把这套一涨一落写成了一组方程，叫洛特卡-沃尔泰拉模型（Lotka-Volterra，两位学者上世纪二十年代各自独立推出的捕食者—猎物方程）。它说的道理朴素得吓人：**猎手赢得越狠，把猎物吃得越干净，紧接着等待它的就是越惨的饥荒**。你赢的这一口，恰恰是在拆你下一口的台。这不是道德惩罚，是方程算出来的必然。

请注意这跟前几章的机制不一样。前面是对手来对付你；这里没有对手，没人恨你，是你自己把食物吃光了，然后自己饿死。**赢，把你赢的对象给消灭了。**

你其实活在你想赢的东西里面

把「猎手」换成一家想赢的公司，「猎物」换成它所处的市场，故事一模一样，只是台词变了：

- 一家把上游供应商的利润榨到一滴不剩的巨头，短期财报很漂亮——直到供应商一个个倒闭，它忽然发现没人能给它供货了。

- 一个平台把入驻商家和创作者的油水抽干，一时抽成惊人——直到好东西没人再愿意往上放，用户跟着走光，平台连同它抽成的那张桌子一起塌掉。
- 一片渔场被捞得太狠会怎样，不用比方：1992 年加拿大纽芬兰外海的鳕鱼，就因为几十年的过度捕捞而彻底崩盘，政府被迫全面禁渔，几万人一夜失业，鱼群几十年都没缓过来。

这几件事戳破了一个很深的错觉：我们习惯把「我」和「环境」分成两边，以为赢就是我从环境里多拿一点。但生态告诉你，**你不是站在环境外面掏它，你就住在它里面、靠它的循环活着**。把环境掏空，等于把自己脚下的地板拆了。对一个你身处其中、还要继续靠它吃饭的系统「赢到极致」，本身就是个自相矛盾的目标。

老祖宗早算过这笔账

这个道理老到不能再老。两千多年前的《吕氏春秋》就写下了**竭泽而渔**——把池塘的水放干，鱼当然一条都跑不掉，你「赢」得彻彻底底；可明年呢？还有一句更狠的叫**杀鸡取卵**：为了一次拿光鸡肚子里的蛋，把会下蛋的鸡杀了。

这两句成语骂的都不是「贪」，而是一种更具体的蠢：**为了把这一轮赢到顶，毁掉了让游戏能一轮轮玩下去的那个底子**。它们和雪兔猓猓的方程、和崩盘的鳕鱼场，说的是同一件事。

到这里，「一轮轮玩下去」这几个字已经冒出来两次了。它其实指向一个更根本的问题：我们玩的很多游戏，重点根本不在某一局的输赢，而在让游戏本身别停。这正是下一章要讲的——有限游戏，和无限游戏。

第五章 · 赢家会被围剿

前面两章的麻烦，都还在牌桌之内：同桌的对手联合起来打你（第三章），或者你把桌上的食物吃光饿到自己（第四章）。这一章的对手级别更高——当你赢得足够大，大到不只是赢了某几个对手、而是动摇了整张牌桌赖以运转的规则时，会有一股力量从牌桌**底下**冒出来专门对付你。它不是玩家，它是裁判、是规则、是系统本身。

三个被拆掉的巨人

美国在 1890 年通过了一部叫反垄断法的东西（《谢尔曼法》，核心意思就一句：不许一家独大到掐死竞争）。它像一根埋在地下的绊线，平时看不见，可一旦谁长得太大、踩到它，就会被强制大卸八块。

- **标准石油**：控制全美九成炼油，赢得干净利落，1911 年被最高法院判拆成三十多家。这里有个绝妙的反讽——拆出来的碎块（后来的埃克森、美孚、雪佛龙等）加起来，市值远远超过当年那个完整的巨人；洛克菲勒手里握着每一块的股票，反而更有钱了。**「赢到不能再赢」那一刻，恰恰是价值开始被摧毁的一刻。**
- **AT&T**：垄断美国电话业几十年，1984 年被迫拆成七个「小贝尔」。
- **微软**：1990 年代靠 Windows 把浏览器捆绑销售，赢得对手几乎无立锥之地，1998 年被政府告上法庭，一度被判拆分。官司最终和解、没真拆，但那几年的缠斗让这家公司分神、束手束脚，客观上给了后来的谷歌们长起来的缝隙。

注意这三家的共同点：击垮它们的都**不是**更强的竞争对手，而是被它们的「太成功」惊动了的规则本身。

这套逻辑比反垄断法老得多

把镜头拉远到几百年的欧洲史，同一个机制在国家之间反复上演，有个专门的名字叫势力均衡（balance of power）：只要有一个国家强到快要吞下整个大陆，其余的国家——哪怕原本互相仇视——就会自动抱成一团来制衡它。

路易十四的法国太强，欧洲各国就组成「大同盟」围堵他；拿破仑几乎踏平欧洲，换来的是一次又一次、七次反法同盟的车轮战，最后把他耗死在小岛上。规律硬得像物理定律：**一个玩家的实力越是逼近「通吃」，把其余所有人推到它对立面的力量就越大。**你越接近赢下全部，就越是在亲手制造一个联合起来对付你的世界。

像免疫系统一样

为什么系统会有这种「谁太大就打谁」的反应？拿身体打个比方最清楚。

我们体内每天都有细胞出小毛病、想不受控地疯长。免疫系统的一大职责，就是巡逻着揪出这些「想赢太多」的细胞、把它们清除掉——身体能容忍小打小闹的生长，却会对失控的疯长发起总攻。**癌症，本质上就是一群赢得太成功的细胞：**它们不听指挥、无限复制、抢占资源，直到把整个宿主拖垮——当然也包括它们自己。一个赢到失控的赢家，在系统眼里就是这么一个必须被清除的东西。

所以这一章的教训可以浓缩成一句：**赢到某个临界点，「打败对手」会悄悄变成「威胁系统」，而系统一定会启动它的免疫反应。**这个临界点不是玄学，它大致就在「你的存在开始让别人觉得规则本身危险了」的地方。聪明的赢家会小心地待在这条线以内。

可就算你躲过了对手的围攻、躲过了系统的清算，还有一个你躲不掉的手——你自己。有些游戏，你赢得太狠，会亲手把它玩没了。下一章讲这件事。

第六章 · 有限游戏与无限游戏

前几章的反噬，都来自外部——对手、生态、系统。这一章的反噬来自一个更根本的地方：你根本搞错了自己在玩哪种游戏。

两种游戏

1986 年，纽约大学一位研究宗教的学者詹姆斯·卡斯写了一本薄薄的怪书，开篇第一句话就把世界劈成了两半：世上至少有两种游戏。

- 有限游戏：为了赢而玩。它有明确的边界、固定的规则、确定的终点，还有一个清清楚楚的赢家。一局棋、一场球、一次考试、一笔招标——都是有限游戏。玩它的目的就是**结束它**：分出胜负，然后散场。
- 无限游戏：为了继续玩下去而玩。它没有固定终点，规则可以为了让游戏进行下去而随时调整。它唯一的「输」，就是游戏停了、玩不下去了。

大白话

差别听着抽象，其实每天都在发生。有限游戏问的是「谁赢了？」；无限游戏问的是「怎么让大家都还想接着玩？」。在有限游戏里，赢是终点；在无限游戏里，赢从来不是重点，**让游戏别停才是**。

把无限游戏当有限游戏来打，是最贵的错

麻烦就出在：生活里大量真正重要的东西，其实都是无限游戏——婚姻、友情、亲子、名声、事业、一个学科、一家公司和它客户的关系。而我们受的训练全是怎么赢有限游戏，于是习惯性地无限游戏也当成有限的来打，一心想「赢」。

你可以在一次争吵里把配偶驳得哑口无言——赢了这一局，却离输掉这段婚姻更近了一步。你可以用刁钻的问题把学生问到下不来台——赢了这一问，却让他从此不敢再问问题。你可以把每个客户、每个合作伙伴都谈判到榨干最后一分——赢了每一单，却没人愿意跟你做第二回。

在无限游戏里赢得太狠，等于亲手把游戏叫停了。而这个游戏能一直玩下去，本来才是它全部价值所在。你赢下的那一局，和你毁掉的那样东西，根本不在一个量级。

陪孩子玩接球

有个最朴素的画面能把这事讲透：大人陪小孩玩你扔我接。

你当然「赢得起」——用尽全力把球砸出去，孩子根本接不住，从纯竞技的角度你完胜。可但凡当过父母的都知道，那一刻游戏就死了。这个游戏的意义压根不在分胜负，而在那一来一回本身；你要做的是**把球恰好扔到他够得着又要跳一下的地方**，让这场你扔我接能一直玩下去、越玩越起劲。

高明的无限游戏玩家都深谙此道：他们有能力赢，却常常选择不把对方赢死，因为他们要的不是终结这一局，而是让所有人——包括对手——都留在场上，好让游戏继续。这不是心软，是看懂了自己在玩哪种游戏。

说到「留对手在场上」，这就引出一个更精细的问题：如果同一个对手，你还要跟他一遍遍打下去，那每一局到底该赢几分？把博弈重复很多很多次，会逼出一套和「一锤子买卖」完全不同的智慧。下一章，我们请出博弈论。

第七章 · 赢家的诅咒

到目前为止，赢的坏处都来自外面：对手、生态、系统、被终结的游戏。这一章掉头向内——就算没有任何外部报复，赢这件事本身，也会悄悄地在赢家身体里种下毛病。

一个让石油公司集体吃瘪的发现

1971 年，三位在石油公司干活的工程师发现了一件怪事。当年美国墨西哥湾的海底石油开采权是拍卖来的：好多家公司同时对一块谁也没法确切估值的海底区块出价，出价最高的拿走。照理说赢家该高兴，可他们复盘发现，**赢下拍卖的公司，几乎总是亏钱的那家。**

道理一想就通，却反直觉得让人后背发凉。这块地到底值多少钱，没人真的知道，每家只能猜。有的猜高了，有的猜低了。那么最后是谁出价最高、赢得竞拍？**正是那个猜得最离谱、把它估得最高的人。**换句话说，「我赢了」这个事实本身就在通知你一件坏消息：在场所有人里，你对它的判断最乐观——也就是最可能错得最远。

大白话

这就是拍卖理论里赫赫有名的赢家的诅咒 (winner's curse)：在一件东西价值不确定、大家抢着出价的场合，赢下它往往意味着你出高了。赢，不是判断准的奖赏，反而是判断偏高的证据。企业界的并购大战里一遍遍重演：几家公司争抢一个收购标的，价越抬越高，最后「抢赢」的那家，接手的常常是个烫手山芋。

赢会让你停止学习

赢家的诅咒还有一层更隐蔽的版本，跟拍卖无关，跟每个连胜的人都有关系：**赢会关掉你的反馈。**

输是信息量极大的东西。它逼你停下来问：哪儿错了？该改什么？而赢呢？赢什么都不问你，它只轻轻拍拍你的肩说「继续，你做得对」——哪怕你这次纯粹是走运。于是赢得越多、越顺，你越是把运气当成实力，把偶然当成规律，越舍不得改一个字。赢像一剂止痛药，止痛的同时，也把那个「哪里不对劲」的信号一起麻掉了。

赢家为什么会变脆

连胜还会带来第三样东西：脆。

要在一个环境里赢到极致，你必须把自己彻底打磨成适配这个环境的样子——所有资源、习惯、组织，全都为「在当前这局里赢」而高度优化。可环境一旦变了，这身为旧环境量身定做的盔甲，立刻变成脱不掉的枷锁。

- 柯达是胶卷时代的绝对赢家。讽刺的是，世界上第一台数码相机恰恰是柯达自己在 1975 年造出来的——可它赢麻了的胶卷生意实在太赚钱，它下不了手革自己的命，最终在 2012 年破产。
- 诺基亚曾稳坐全球手机市场头把交椅，巅峰时市占高达四成，把功能机做到了极致，也正因为旧战场赢得太透，反应不过来智能手机掀了桌子。

这就是**越是彻底的赢家，越经不起环境变天**。生物学里也是同一条规律：在稳定环境里，高度特化的物种能把对手压得死死的；可一旦气候剧变，先灭绝的往往正是这些「专精冠军」，反倒是那些什么都不太行、但什么都能凑合的「万金油」活了下来。赢到极致，常常意味着把自己特化成一个只适合昨天的物种。

把这三样——赢家的诅咒、停止学习、变脆——合起来看，赢太多是在你自己身上动手脚，让你变傻、变盲、变僵。但人还不是孤零零地赢，赢总是发生在别人眼皮底下。下一章先看你还要反复打交道的对手，再下一章看更大的一圈——所有看着你赢的人。先说重复博弈。

第八章·手下留情的博弈

前面六章一直在说赢太多怎么反噬。这一章换个姿势——不再讲坏处，而是给你一个近乎数学证明的好消息：有一种从不试图赢过对手打法，长期算总账，能赢过所有拼命想赢的人。这不是鸡汤，是一场真实实验跑出来的结果。

先看一局定生死的情形

博弈论里有个经典设定叫囚徒困境：两个人各自选择「合作」还是「背叛」。都合作，两人都得中等好处；都背叛，两人都得差；但只要对方合作、你背叛，你就能狠捞一笔、把对方坑惨。

如果这博弈**只玩一次**，冷冰冰的理性会告诉你：背叛。因为不管对方怎么选，你背叛总是占便宜——这就是「一锤子买卖」里赢家通吃的逻辑。可现实里，我们和大多数人打交道从来不是只打一次。

一场跑了两轮的电脑擂台赛

1980 年前后，政治学家罗伯特·阿克塞尔罗德干了件很极客的事：他邀请各路专家把「重复玩几百次囚徒困境」的策略写成计算机程序，扔进一个擂台里两两厮杀几百回合，看谁累计得分最高。有耍尽心机、专挑软柿子背叛的复杂程序，也有老实巴交的。

两轮比赛，冠军都是同一个、也是所有程序里最短的一个，叫一报还一报（Tit for Tat），规则只有两句话：**第一回合，先合作；之后每一回合，对方上一步怎么对你，你就原样回敬。**它对你好，你就继续对它好；它坑你一次，下回你就坑回去；它要是又变好，你立刻也跟着变回合作。

阿克塞尔罗德总结了常胜策略的几个共同点，翻成人话就是：**善良**（绝不第一个使坏）、**会还手**（你坑我我一定坑回去，不当冤大头）、**肯原谅**（你一改好我立刻既往不咎，不揪着记仇）、**够简单**（让对方一眼看懂你的脾气，好跟你配合）。狠毒、爱耍花招、算计到底的程序，全都排在后面。

本书最该记住的一个事实

现在请盯住这个细节，它几乎就是整本书的题眼：

「一报还一报」从头到尾，**没有赢过任何一个单独的对手**。因为它从不率先背叛，所以在任何一次一对一的较量里，它顶多和对方打平，绝不可能比对方得分高。可就是这么一个「一局都没赢过」的家伙，赢下了整个擂台赛的总冠军。

怎么做到的？因为它压根没在跟对手比谁高谁低，它只顾着把每一次相遇的**共同收益**做大——两边合作，一起拿中等偏上的分，一场场稳稳累加。而那些一心想赢过对手的程序，靠背叛占了一次次小便宜，却把对方也拖进互相背叛的泥潭，双双得低分，总账反而难看。**想赢过每一个人的，输了整个赛季；不想赢过任何人、只想跟每个人把日子过好的，赢了全局。**

桌上要留点钱

这就解释了生意场上一条老练的规矩：谈判要「在桌上留点钱」——别把每一分利都榨到对方骨头里。这不是心慈手软，是精算。让阿克塞尔罗德的策略之所以奏效的关键，是未来的影子：只要你和对方以后还要一遍遍打交道，这个「以后」就会回过头来管住你的现在。你越确定还有下一次，把这一次赢到尽的诱惑就越该忍住——因为你赚的那点差价，远抵不过一段能持续合作的关系。

把每一局都赢到顶的人，其实是在偷偷假设「没有下一局」。可我们绝大多数的对手，明天还得见。到这儿，赢的账已经从「你和对手之间」扩展到了「你和所有人之间」。下一章把圈子再放大一圈：不只是你要反复打交道的人，还有所有站在场边、看着你赢的旁观者——赢太多，是怎么把人心一点点输掉的。

第九章·赢太多会失去人心

上一章讲的是你要反复打交道的那个对手。这一章把圈子放到最大——所有站在场边、看着你赢的人。你赢得越多，账面上的资源越厚，但有一样东西可能正反着走：**人心**。而人心这东西，关键时刻比资源值钱得多。

一个宁可自己也不拿钱、也要惩罚你的实验

1982 年，几位德国经济学家设计了一个极简的游戏，叫最后通牒博弈：给你和一个陌生人 100 块，规则是——由你提出怎么分，对方只能选「接受」或「拒绝」。接受，就照你说的分；拒绝，两人一分钱都拿不到。

纯理性的算盘很清楚：你哪怕只分给对方 1 块、自己留 99，对方也该接受——因为 1 块总比 0 块强。可实验里真实的人根本不这么干。**但凡你分给对方的比例太低（通常低于两三成），对方多半会宁可自己也一分不拿，也要一口回绝，让你俩一起空手而归。**

大白话

这个结果反复出现在各种文化里，它揭穿了一件事：人不是只算自己那份的机器。人心里装着一杆**公平秤**，一旦觉得你赢得太难看、吃相太贪，就会启动一种「我豁出去也要拉你一起完蛋」的冲动——哪怕为此自己也受损。你赢得越过分，别人为了教训你而甘愿付出的代价就越大。

你赢的是资源，赌上的是合法性

把这杆公平秤放大到群体，就是合法性——旁人心里那句「你赢得这份，是不是应当、是不是服气」。合法性看不见摸不着，可它决定了一件生死攸关的事：别人是心甘情愿配合你，还是阳奉阴违、能拖就拖、就等你出事。

资源能靠赢来抢，合法性不能。恰恰相反，**赢得越扎眼、越把别人逼到墙角，合法性掉得越快**。于是会出现一种危险的剪刀差：你的实力曲线还在往上冲，你的人心曲线已经掉头向下。等到某个坎上你真需要有人帮一把、有人愿意信你一次时，才发现身边早已空无一人。孟子两千年前那句话说说的就是这个——**得道多助，失道寡助**。

为什么真正的强者反而爱「给」

懂行的赢家，处理人心的办法常常反直觉：不是攥得更紧，而是主动**散出去**。

北美一些原住民有种叫「夸富宴」的传统，部落里最有地位的人，靠的不是囤了多少财物，而是在盛大宴会上把家当大把大把地送人甚至销毁——**能送得起，才是真的赢家**。近代的钢铁大王卡内基也说过类似的话：巨富者应当在生前把财富散尽。这些散财的举动，买回来的正是最难用钱直接买到的东西：旁人的服气与善意。

所以在人心这个维度上，「赢到几分刚好」有了很具体的操作：给别人留面子，让对手体面地下台，把一部分赢来的东西可见地分出去。这些不是道德姿态，是维护合法性的精算——你让渡掉的那点资源，换回的是一整群人继续愿意跟你玩下去。

讲到这里，赢太多的坏处已经从对手、生态、系统、游戏、你自己，一路铺到了整个人群。九章拆下来，那条倒 U 曲线的右半段总算填满了。最后一章该收网了：既然赢多了会翻脸，那到底赢到几分才刚好？峰顶怎么找？

第十章 · 赢到几分刚好

绕了一大圈，回到第二章那条倒 U 曲线。前面七章，其实都在干同一件事：把这条曲线右半段那股「向下的力」一根根拆开给你看——你会变成靶子（三），会吃光自己的食物（四），会被系统清算（五），会把游戏玩没（六），会自己变傻变脆（七），会毁掉长期的合作（八），会输掉人心（九）。九章合起来，右半段填满了。剩下最后一个问题，也是全书从头悬到尾的那个：**那峰顶到底在哪？赢到几分才刚好？**

坦白说，没有一个公式能算出精确的数。但我们能给出几个相当好用的路标，让你知道自己是正走向峰顶，还是已经冲下了悬崖。

路标一：满意即止，而不是越多越好

诺贝尔奖得主赫伯特·西蒙提过一个又土又聪明的词，叫满意即止（satisficing，满意 satisfy 加上足够 suffice）：设一条「够好了」的线，一旦达到就收手，不再去够那个虚无缥缈的「最好」。

心理学后来还发现，凡事都要「最大化、赢到顶」的人，反而普遍比「够好就行」的人更不快乐——因为最好没有尽头，你永远在怀疑「是不是还能再多赢一点」。**给赢设一个上限，本身就是一种能力**，而且是稀缺的能力。

路标二：永远留一点余量

把一样东西优化到 100%，是工程师最容易犯的浪漫错误。

大白话

排队论里有个铁一样的结论：当一个系统的使用率**逼近 100%** 时，排队等待的时间不是缓缓变长，而是**陡然飙向无穷**。把服务器 CPU 跑到 100%，整个系统会瞬间卡死；跑到 70%，它从容得很。那多出来的 30% 不是浪费，是让系统能扛住突发、能喘气、能继续运转的余量。

赢也一样。把每一分资源、每一点优势、每一段关系都榨到极限、不留丝毫余地，你就造出了一个使用率 100% 的系统——平时看着效率登峰造极，稍有风吹草动就整个崩掉。**刻意**

不赢到尽的那部分，就是你留给意外的余量。它不是你没本事拿的，是你聪明到不去拿的。

路标三：先分清这是哪种游戏

动手赢之前，先问第六章那个问题：这是有限游戏，还是无限游戏？

如果是有限游戏——一局棋、一场决赛、一次考试——那就痛痛快快去赢，赢干净，这里没有「赢太多」一说。**「赢太多不好」这条铁律，只在无限游戏里生效。**而麻烦在于，人生里真正要紧的事——事业、名声、家庭、健康、合作——几乎全是无限游戏。认错游戏的种类，是所有「赢过头」灾难的总源头。

路标四：盯住边际，别盯住总数

回到第二章最核心的那句话：让「赢」最大，和让「好处」最大，是两码事。落到每一步，就是别问「我一共赢了多少」，要问**「我再多赢这一分，到底是划算还是亏本？」**当你为了多赢一分，招来的敌意、脆弱、反噬，已经超过这一分本身的价值时——峰顶就在你脚下，别再往前迈了。会算这笔边际账，你就带着一个随身的探测器，能实时知道自己站在曲线的哪一段。

知道什么时候离桌

有首老歌唱赌徒的智慧，副歌大意是：你得知道什么时候留牌、什么时候弃牌，什么时候离桌、什么时候拔腿就跑。这四句里，没有一句在教你怎么赢更多。**赌徒真正的本事，从来不是赢牌，而是知道何时收手。**

这也正是本书兜了一大圈，想和你交换的那个念头：我们从一开始要的就不是「赢到最多」，而是「过得最好」——只是在峰顶之前，这两件事看起来一模一样，容易让人误以为它们永远是一回事。可一旦越过峰顶，它们就分道扬镳，甚至反目成仇。赢，始终是个好用的工具，却是个糟糕的主人；你越是把「赢」本身当成终极目的去追，它就越会反过来咬你。

所以回到最开始那颗种子——**赢是好，赢太多不好。**现在你该明白，这句话不是劝你胆小、劝你少赢。它是说：别一路狂奔冲向那条越界就崩的悬崖，而是瞄准中间那个又高又稳的峰

顶。真正的高手不是赢得最多的人，是最清楚「够了」在哪儿、并且真的敢在那儿停下来的人。

赢是好，赢太多不好 · 王建硕