

## 王兴的无限游戏

# 王兴的无限游戏

---

人物

2018-04-06 11:41

编者按：本文转载自公众号：乱翻书（微信ID：luanbooks），转载已获得作者授权。



小桔程维

11-5-3 来自微博 weibo.com



外界没几个讲王兴好，我却越来越欣赏他，绝顶聪明却不善言辞，老是像个孩子样的笑。美团已经换了第三个办公室，飞速发展！公司里没有办公室，全是会议室，王兴的工位在大厅客服中间，和员工打成一片，团队创业氛围很棒，依稀阿里味道！特别是得知，王兴是个德州高手...有机会得切磋一下！

在程维还叫常遇春的时候，他和王兴就已经很熟，两个人经常吃饭聊天。

在千团大战恶性竞争的11年，常遇春不管在微博上还是支付宝内部的培训里，都表达了对王兴和美团的看好。

11年王兴32岁，已经创业了三四次，从五道口搬到知春路再搬到中关村，在团购战场跟吴波这些人厮杀，同时不断邀请干嘉伟加入美团，电影外卖酒旅打车业务都还没展开。

那年3月王兴头一回见到马云，王兴问：你最强的是什么？

马云：你觉得呢？王兴：战略和忽悠。

马云：其实我最强是管理。

王兴：我相信。

然后美团就拿了阿里巴巴领投的5000万美金B轮融资，当时阿里还不知道王兴也有要做巨头对抗阿里的野心。

那年常遇春28岁，阿里P8，曾作为中供第一批销售为公司立下了汗马功劳，刚调入支付宝负责B2C业务线。不过这个老阿里人即将在年底被新阿里人从北京调往南京送死，BD（商务扩展——编者注）当时刚转型电商还以阿里为对手的苏宁，希望苏宁能够接入使用并默认优先支付宝。这是注定不可能完成的任务。

受够了窝囊气的常遇春在杭州夜市摊上啃着鸭脖喝着啤酒，跟同样不顺心的兄弟们表示不愿再这样耗下去了，他们带着酒桌上凑起的50万准备上路。

后来叫回本名的程维在15年回忆说他在王兴的鼓励下创业的，可能他预见不到或者至今也没想明白的事情就是，在他觉得打车市场战争已经结束的情况下，为什么还有超级独角兽来做这种低级别竞争，而且是他当年尊敬的老大哥突然跟他关系恶化刺刀见红。

其实这本来是他早该想到和在意的事情。

## 程维的积累 VS 王兴的资本

一个人的过去会不断赋予你和强化你一些东西。

程维县城普通家庭，04年刚毕业到处求实习卖保险做足疗四处投简历为生存打拼，因为能够体面活下来就很难，只能接受命运胡乱塞给他的什么

东西，这可能限制了他对长远的思考。

王兴其实是富二代，他爸在 92 年就能拿出 300 万在龙岩开办水泥厂，家里情况允许他不是为谋生而读书也允许他失败，他一直像台燃烧好奇心的机器，专注自己比常人更辽阔的精神世界。



程维的天使是他的同事，所以他的积累是从阿里开始的，且他在阿里也没赚过够多钱。而他真正的搭档柳青，在高盛的业绩其实一般，做了 12 年投行能拿出来说的案子只有一个爱康国宾，程维看重的应该是她调动资金的能力和背后那几代人的资本。

柳青又带来了她高盛的前同事朱景士，加上程维三个人代表滴滴出现在董事会上。16 年他们又找来曾在 PC 时代封神的俞军任职高级产品副总裁，尽管他早已移民加拿大远离国内一线工作多年。

一个出身底层，有拼劲与勇气的战士，在时代和资本的助推下拔苗助长成了将军，然后他选择了名门之后、外企精英和老牌明星合伙。很像是拿破仑的两次婚姻，都是为了政治目的而非出于爱情，娶约瑟芬是为了进入上流社会，娶奥地利公主是为了与旧王朝结盟。草根团队是变成了豪华团队，但程维的这几次选择，多少有些不够自信的意味在里面。



王兴过去十多年的创业班底有很强的延续性，他清华的同学北大的老婆一直在身边。他找来最著名的高管就是中供的干嘉伟，阿干在美团 COO 任上，用阿里的管理文化，让美团成为了一支铁军，修炼了强大的运力和地面执行力，直接决定了美团在后来的竞争中能够占据优势地位。王兴很少用外企背景的人，他在去年清华的演讲里直接提跨国企业耽误了中国 20 年前非常优秀的一代年轻人。

因为在那些企业你不会得到真正往上走的机会，你可能得到初级的很好的锻炼，但因为你不会到最高层级，所以不可能锻炼出全面运营的能力。

不迷信外企的美团在完成历史使命后，选择让最擅长地面打仗的阿干边缘化后离开，让老同学王慧文领衔新业务，而 14-16 年的王慧文又是个怼天怼地整天把干死阿里挂在嘴边的主。在大众点评推出类支付工具闪惠打开市场之后，美团跟进干不过不得已接受两家合并选项。

美团跟点评合并后，阿里意识到美团有侵蚀阿里的可能性坚决不让腾讯进来，然后王兴采取霹雳手段让阿里出局。15 年美团点评合并后曾有机会

合并饿了么，因为点评在 14 年投了饿了么 8000 万美金且张涛在饿了么的董事会上，但最终王慧文没谈拢。

如果当时并了饿了么，美团早不必如此辛苦，可能当时觉得自己能够随便打死对方吧。美团团队的种种选择，很难信任人，信任老人，偏执，果决，自傲，任性。



王兴

iPhone版 2013/12/13 13:36

越来越意识到小时候玩过的游戏《文明civilization》对我世界观的影响。

乱翻书

王兴的世界观受《文明》影响，一个自己造国家的回合策略游戏。回合策略制，没有终点，国土面积越大越好，信奉战争和掠夺才是王道，尤其是闪电战，发动战争不需要借口，原子弹决定了所有文明对你的真正态度。。

## 游戏的边界 & 边界的游戏

去年小晚采访王兴，王兴说“太多人关注边界，而不关注核心”。比如他对业务和竞争的看法，他认为不要期望一家独大，也不要期望结束战争，所有人都要接受竞合才是新常态，同时，他认为太多思考边界和终局是错误的。

边界和终局这两个词在采访中高频出现，既然王兴认为大部分人关于此的思考都是错误的，那他认为正确的思考是什么？大家讨论了很久都没答案。

谜底应该是一本书，《有限和无限游戏》，王兴边界与终局的思维模式就



是来自这本书。有限游戏以取胜为目的，而无限游戏以延续游戏为目的。有限游戏是画地为牢的游戏，旨在以一位参与者的胜利终结比赛。我们迫切需要一个“游戏观”的转换，即从有限的游戏转向无限的游戏。

程维还曾在微博上推荐过，没想到这个道理他给忘了。



小桔程维

11-4-27 来自微博 weibo.com

很有意思的一本书《有限和无限游戏》：有限游戏的目的是终结这个游戏，要赢；无限游戏的目的是让游戏得以继续，不需要结束。有限的游戏是在规则内玩的，无限的游戏玩的就是规则，探索改变边界本身。有限游戏比如打牌、比如投资；无限游戏比如创业、比如人生！

王兴还曾给这本书写过腰封：

有本书对我蛮有影响的——叫做《有限与无限的游戏》。有限游戏在边界内玩，无限游戏却是在和边界，也就是和“规则”玩，探索改变边界本身。实际上只有一个无限游戏，那就是你的人生，死亡是不可逾越的边界。与之相比，其他的边界并不是那么重要了。

有限的游戏是有边界，有目的，剧本化的，参与者的目标是为了获得最后的胜利，结束游戏。而无限的游戏是视域的，奇迹的，参与者的目标是为了继续玩这个游戏。无限游戏是一种开放心态，而有限游戏之所以有限，就在于其无法抱持一种开放，因为加入开放了，那么边界就会被冲破，整场游戏就变成视域性的了。

无限游戏的过程中可以出现有限游戏，但无限游戏无法在有限游戏中进行。有限游戏无论输赢，在无限游戏参与者眼中都只是游戏过程中的瞬

间。

滴滴认为跟 Uber 中国合并后出行战争已经结束了，这是有限游戏思维，因为他以取胜为目标，市场主体与参与者都对这个合同条款（杀死所有对手的终结性结果）表示了认同。但问题是，这些规则只在参与者都自愿遵守时才会生效。

美团现在加入出行战争，是因为他觉得这个游戏永远没有终局，即便发现有即将到达的终点，那也是一条出人意料的开放道路。无限游戏的参与者是为了自己的赛局而活，这是一件启动后自己都无法结束的事情。美团想要的是永无止境的混乱，同时不在意竞争对手在做什么。

翻译成我们能够听懂的人话，就是无限游戏很像贝佐斯说的 Day 1。“Day 1 状态公司充满活力，持续关注用户需求，不断进化，可以获得持续的成长；Day 2 状态公司停滞不前，会逐渐变得无关紧要，经历着痛苦的衰退，最终迎接死亡”。

## 客户优先？扩张优先！

王兴说滴滴是“以资本为中心”，其实也可以从高管团队结构这个层面来理解，滴滴绝对是这一代独角兽公司里投行人士密度最高的，因为柳青和朱景士进董事会后带来了大批投行和咨询背景出身的人。比如，快捷出行事业群的陈熙，品质出行事业群总经理仇广宇，汽车金融业务的刘晓宇，资本市场高级总监 Joan Ho，国际业务团队的王海琛。他们接管了滴滴绝大部分的关键业务，过去一年多滴滴都在要利润而非做产品业务创新。



腾讯公益

保险服务

第三方服务



火车票机票



滴滴出行



京东优选



美团外卖



电影演出赛事



吃喝玩乐



酒店



摩拜单车



蘑菇街女装



58到家



唯品会



至于王兴说美团是“以客户为中心”，可能参考的就是贝佐斯所坚持的 Customer demand driven 原则。这几年越来越多的人认识到了，贝佐斯是科技行业的巴菲特，要做深刻研究学习。于是大家都喜欢把客户优先这句话挂在嘴边，“我们是一家以顾客为中心的公司，而并非以竞争者为核心的公司”，但美团起家第一块业务就是完整的竞争导向的，实际聪明人都是在自家公司践行着贝佐斯信奉的另外一条原则，“扩张优先”（Get Big Fast），在一片混乱中开启舍命狂奔模式。

贝佐斯说，公司越壮大，就越能从批发商那里拿到低价货物，渠道能力就会越强。公司成长越快，就能进军更多的领域，那么就有资格加入电子行业前沿领域，并参与树立新品牌的角逐。要尽快把整个网络零售流程跑通，尽快强健每个环节上的肌肉。

王兴认为美团的未来是 Amazon for service，要把各种服务需求都做起来，因为用户都是一群人。其实这个逻辑挺奇怪的，因为我用了你的 A 服务，然后你要把我 B-Z 的需求都给满足了。即便你把 A-Z 的需求都给做了，这就算亚马逊了？

美团目前的业务都还在存量市场上，多是像水泥业一样的劳动密集型产业，且每块业务都不是绝对领先，更非原创，也没像亚马逊一样斩金截铁确定自己就是科技公司的定位。

所以美团理解的这个亚马逊可能是自由现金流和对未来投资这些操作理念上。以终为始（Begin with the end in mind），先根据不变的需求设置长期愿景目标，再以此塑造未来，全心投注于自己最重视的服务版图扩张上。在此过程中，不断加大投入，牺牲利润换取增长，公司长期停在盈亏线上。

如果美团的未来也是亚马逊，那我只能把 Mobike 当做 kindle 来理解了。#一个玩笑

参考材料：

- comastory，《人物小记，阿里常遇春，滴滴出行程维》
- 詹姆斯·卡斯，《有限和无限的游戏》

- The Information 《滴滴高管团队揭秘：多名投行人士把控关键职位》
- 汪洋，《贝佐斯的时间账本》

关注微信公众号爱范儿（ID: ifanr），后台回复以下关键词获取热文。

《2018 款 iPad Pro 传闻汇总：贵是肯定的，2 个月后就知道了》

关键词：iPad

《星巴克咖啡致癌？你先每天喝够 100 杯再说吧》

关键词：打假

《全球最大的色情网站，是如何「洗白」成潮牌的？》

关键词：色情网站

《三星 Galaxy S9 / S9+：像它的前辈一样优秀，还有不少有趣的新功能 | 模范评测》

关键词：S9

《李宁刷屏纽约时装周背后，是一部从山寨到时髦的血泪史》

关键词：李宁