未来的知识经济主流产业

从母本到「我的……」



王德生　　著

德麦国际出版社
Demai International Press

普通人都能懂的

未来的知识经济主流产业

从母本到「我的……」

王德生　　著

德麦国际出版社

Demai International Press

出　版　信　息

书名	《未来的知识经济主流产业——从母本到「我的……」》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述承重命题与裁定，Claude 统稿并执笔导论与结语，十二位 AI 执笔人（Claude Sonnet）按大纲分章起草
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 439 号
ISBN	979-8-90690-439-3
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 26 日

AI　　协作声明：本书的立题、判断、口径与承重命题由王德生（口述）给出；文字在其指令下由　　AI（Claude）协作成稿，并经其审定。

引文说明：书中所引前人话语，一律转述大意，凡带引号处请读作「大意如此」；拿不准处标〔待核〕。王德生的口述原话一字不改，集中登记在附录二。

陪读人物说明：周岚、程卫东、程朵、余桂芝一家三代为虚构人物，只帮读者看见，不承担证据。

健康说明：书中凡涉及身体与心理的场景，只谈理解、习惯与相处，不作诊疗建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

全书结构：导论提出问题；第一编论证核心竞争力的战场从理念世界、现实世界转到「我的社会」；第二编以二十个字指出未来的知识财富与问题解决领域在哪里；第三编说明母本、部落本、子本这门产业是什么；第四编说明它怎样运转；结语收于「每个人一部字典」。

版权所有　侵权必究

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论体系的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）首席执行官。

他在中国科学院取得计算数学博士学位，并在那里完成博士后研究，早年做 Voronoi 图、Delaunay 三角剖分、重心 Voronoi 剖分与有限元一类的计算几何工作。此后先后任职于英国斯旺西大学和新加坡南洋理工大学。

2015 年起，他从「三视角：知识的结构和体系」出发，经「321 智慧系统」「SIO 本体论」，走到今天的 SDE 本体论，把一条知识论的路走成了本体论的路。近年他以德麦国际出版社（Demai International Press）为平台，主持「我与 Claude」的专著生产线，并推动「My SDE-AI for everyone」：每个人一个个人知识发生平台。

本书是这条路上的一个路标：它把 SDE 从思想体系，推到一门产业的门口。

前　言

一个早上的六句话

◆ 一、六句话

2026 年 10 月 26 日早上七点刚过，王德生在一段对话里连着说了六句话。

第一句问：未来的人思考什么？

第二句答：思考的主战场，是自我世界里一个一个的字，写成「我的字」——我的痛、我的急、我的累。

第三句给出产品的样子：一个字有一本通用的母本专著，每个人还有一套子本系列，《我的痛》《我的急》。

第四句给出做法：子本，就是母本加上个人 SDE 数据系统，重新出大纲，再写成「我的……」。

第五句把数据系统说活了：个人 SDE 数据系统，就是个人的 SDE 知识信息思考智能体平台。

第六句下了判断：这就是未来的知识经济主流。

前后不到十分钟。

◆ 二、这六句话从哪里来

六句话不是凭空来的。

前一天，德麦国际的「九问成书」已经出到第六十套。累、忍、熟、放下、懂、怕、急、烦……一直到欠、认，每套一个字，每个字九个问题，学员拿去跑成九篇论文，再合成一本专著。

同一天早上更早一点，王德生刚说过另一段话：AI 时代技术平权、信息发生平权以后，人与人之间的核心竞争力，不再在理念世界和现实世界，而在自我世界。

读书、读大自然，将不再是大部分人能发展出来的核心竞争力。高阶的读人，比如解一个字，才是未来的思想核心竞争力。

这两件事一碰，问题就变了：要是解一个字是核心竞争力，那解出来的东西归谁？是归这个字，还是归解它的那个人？

六句话就是对这个问题的回答：字是公共的，母本也是公共的；真正值钱的，是这个字在每一个人身上长成的样子。

◆ 三、这本书做什么

本书把这六句话展开成一个完整的论证。

它先要证明一件事：未来的竞争为什么会转到自我世界，而且转到的不是公共的社会科学，是「我的社会」。这一步站不住，后面的产业就是空中楼阁。

证完了，它再用二十个日常的字，一个一个指给你看：今天谁在解这个字，解法冻在哪里，它在哪里贴不上日子，未来的问题解决领域就在那道缝里。

最后，它说清这门产业的样子：母本、部落本、子本三层怎样互相回写，个人平台怎样把一份母本长成一本《我的痛》，这门生意卖的是什么，数据该归谁。

◆ 四、一个提醒

本书讲的是「我的字」，可它自己是一本母本。

它能给你的只是种子。你读完了，要是哪一章让你想起自己身上的某一个字，那一刻，你的子本就开了头。

导 读

◆ 一、一句话的判词

全书的判断，压成一句是：

> **旧的知识经济，把同一份知识卖给很多人；未来的知识经济，让一份母本在每个人身上长出不同的子本。**

前半句说的是我们熟悉的世界。一本教材印一百万册，一门网课卖给十万人，一套管理方法讲给所有企业。知识越通用，卖得越广，越值钱。

后半句说的是正在到来的世界。通用的知识被 AI 拉平以后不再稀缺；稀缺的，是这份知识落到一个具体的人身上以后，长出来的、别人拿不走的那一部分。

◆ 二、全书的地图

本书四编十二章。

第一编「战场的转移」三章，是全书的地基。第 1 章说理念世界和现实世界为什么不再拉开差距；第 2 章说自我世界为什么拉不平；第 3 章说为什么不是公共的社会科学，而是「我的社会」。

第二编「未来的知识财富在哪里」三章，用二十个字作例子：身体与时间的字（累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲），关系的字（陪、嫌、让、面子、心疼、欠），自我的字（比、羡慕、愧、怕、盼、熟）。每个字都回答同一个问题：今天谁在解它，为什么解不到你身上。

第三编「一个字的产业」三章，说这门产业是什么：为什么偏偏是一个字，母本、部落本、子本各是什么，子本和日记、自传、个性化推荐差在哪里。

第四编「这门产业怎样运转」三章，说个人平台、六步生产线，以及稀缺、订阅和数据主权。

◆ 三、几条读法

只有一个下午：读导论、第 3 章、第 6 章的最后三节、第 9 章和结语。

为孩子来的：读第 5 章的「陪」和「心疼」，第 6 章的「比」，再读第 11 章的样例。

为工作来的：读第 1 章、第 4 章的「忙」「急」「拖」，再读第 12 章。

想做这门生意的：第三编和第四编连着读，附录一的二十字总表放在手边。

◆ 四、陪读的一家

全书有一家三代陪你读。

周岚，三十八岁，社区医院护士长。她的丈夫程卫东，四十一岁，开一家小物流公司。女儿程朵十五岁，读初三。周岚的母亲余桂芝六十七岁，是退休的纺织女工，跟他们住在一起。

他们是虚构的。他们的累、急、欠、盼，是许多人家里每天都有的。

◆ 五、判词怎样才算错

一本讲「失效页」的书，应该先写下自己怎样才算失效。

第一，要是未来十年里，公共知识（教材、课程、标准方案）依然是知识经济里最赚钱的部分，而个人化的知识服务只是它的附属，本书的判词就错了。

第二，要是 AI 能在不碰一个人的日子、不记他的失效的情况下，写出这个人自己认得出、而且能让他松开的「我的痛」，本书说的稀缺就不成立。

第三，要是「我的字」最后被平台占有，成了画像和推送的原料，本书说的产业就没有发生，发生的是它的反面。本书在第 12 章专门讨论这一条。

◆ 六、随身三问

读每一章，都可以带着三个问题：

这一处说的是公共的字，还是我的字？

同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

这一次读解，让谁松开了？

目 录

前言　一个早上的六句话　1

导读　3

导论　未来的人思考什么?　7

第一编　战场的转移：从理念世界、现实世界到「我的社会」　11

第 1 章　两界平权：理念世界与现实世界为什么不再拉开差距　12

第 2 章　自我世界为什么平不了　38

第 3 章　不是社会科学，是「我的社会」　66

第二编　未来的知识财富在哪里：二十个字　95

第 4 章　身体与时间的字：累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲　96

第 5 章　关系的字：陪、嫌、让、面子、心疼、欠　123

第 6 章　自我的字：比、羡慕、愧、怕、盼、熟　151

第三编　一个字的产业：母本、部落本、子本　176

第 7 章　为什么是一个字　177

第 8 章　母本、部落本、子本　203

第 9 章　子本是什么、不是什么　229

第四编　这门产业怎样运转　253

第 10 章　个人 SDE 知识信息思考智能体平台　254

第 11 章　从母本到《我的痛》：六步生产线　281

第 12 章　稀缺、订阅与数据主权　309

结语　每个人一部字典　334

参考书目　338

附录　340

附录一　二十字总表　341

附录二　口述命题登记　343

附录三　九问成书六十个字　344

后记　345

导　论

未来的人思考什么?

◆ 一、一个周六的下午

周六下午三点，程朵坐在书桌前，作文题是《我的妈妈》。

她打开手机，问 AI。十秒钟，一篇八百字的作文出来了：妈妈早出晚归，妈妈的手很粗糙，妈妈在我生病的夜里守着我。句子通顺，结构完整，还有一个漂亮的结尾。

程朵看了一遍，没有抄。

她跟外婆说：「这写的是谁的妈妈都行。」

余桂芝在旁边择豆角，头也没抬：「那你妈有什么不一样？」

程朵想了一会儿：「她下夜班回来，进门第一件事是去看冰箱里还剩几个鸡蛋。」

这句话，AI 写不出来。

◆ 二、问题换了

过去几十年，人们问的是：未来的人要学什么?

学外语，学编程，学金融，学数据分析。每一样都是一门公共的知识，学会了就比没学会的人多一样本事。

今天这个问题有点问不下去了。AI 会外语、会编程、会分析数据，而且比大多数人做得好。你学了十年的东西，它十秒钟给你。

所以问题要换一个问法：未来的人思考什么?

不是「学什么」，是「思考什么」。学，是把公共的东西装进自己；思考，是在自己身上长出一样别处没有的东西。

◆ 三、王德生的回答

王德生对这个问题的回答，原话是：

「我们要思考的问题是：未来的人思考什么？思考主战场应该是：自我世界的『一个一个的字』，写成『我的字』，比如『我的痛』，『我的急』，我的累。」

这句话有三个要紧的词。

第一个是「自我世界」。SDE 把世界分成三块：理念世界，是书里、脑子里的道理；现实世界，是手上碰得到的东西和事；自我世界，是心里的我、你、他，人和人之间的那一场。本书第一编要证明，竞争正从前两块转到第三块。

第二个是「一个一个的字」。不是一门学科，不是一套理论，是一个字：累、急、痛。这些字没有哪门学科占着，可每个人每天都在用。

第三个是「我的字」。字是公共的，字典里查得到；「我的字」只有一个人有。程朵的作文题叫《我的妈妈》，可 AI 写出来的是「妈妈」。差的就是那个「我的」。

◆ 四、从「累」到「我的累」

拿「累」来说。

字典说，累是疲劳、劳苦。健康书说，累是能量耗尽，要休息、要睡够、要补充营养。这些说法都对，也都帮过很多人。

可你一定有过这样的时候：干了一整天体力活，晚上睡得很香，第二天醒来一身轻；周末在沙发上刷了一下午手机，什么也没干，起来却一身沉。

能量耗尽的说法，在这里对不上。

九问成书第一套《累》，给出的缝隙就在这里：累恐怕不是耗得多，而是发生卡住了。

这是母本能走到的地方：它告诉你，累可能是发生卡住的感受。

可「卡住」卡在哪里，母本说不出。周岚的累卡在夜班和白班的交接处；程卫东的累卡在一个三个月没收回来的账款上；余桂芝的累，卡在她说不清自己现在还有什么用。

三个人，一个字，三本不同的书。

这就是「我的累」。

◆ 五、为什么说它是一门产业

你也许会说：这不就是每个人想想自己的事吗？古人早就讲「反求诸己」，心理咨询也一直在做。

不一样的地方有三处。

第一，过去「想想自己」没有工具。一个人的累，散在他的日子里，没人帮他收拢，也没人拿一套成形的问题去撞它。今天有了：母本给出问题，个人平台收着他的日子，两样一撞，大纲就重新出来了。

第二，过去「想想自己」长不大。想过了，也就过去了，下一次累来，又从头想。子本不一样，它记下每一次失效：上次以为是什么，后来发现不对。它一版一版往下长。

第三，过去「想想自己」不进经济。它是私事，没有市场。可是当公共知识被 AI 拉平、不再值钱以后，剩下还值钱的，恰恰是这一块。

王德生的第六句话就落在这里：「这是未来的『知识经济主流』。」

◆ 六、本书的路线

本书不急着讲产业。

一门产业要成立，先得有一块真正的稀缺。所以第一编先做论证：为什么理念世界和现实世界不再能拉开人与人的差距，为什么自我世界拉不平，为什么拉不平的不是公共的社会科学，而是「我的社会」。

论证站住了，第二编再拿二十个字，一个一个指出问题解决领域在哪里。第三编说这门产业是什么，第四编说它怎样运转。

◆ 七、放回日子里

程朵最后交上去的作文，开头一句是：

「我妈下夜班回来，进门第一件事，是去看冰箱里还剩几个鸡蛋。」

老师给了一个很高的分，批语写：真实。

老师没写的是：这一句之所以真实，是因为它只能是这个人、这个家、这一个早上的。它不在任何一本书里，也不在任何一个模型里。

本书要讲的整门产业，都从这样一句话开始。

带走的话

AI 能写出「妈妈」，写不出「我妈」；未来的知识财富，就在这两个字的差距里。

> 小账
>
> 开门还是关门：从「学什么」换到「思考什么」，是开门——它把思考从公共知识里放回到每个人的日子里。
>
> 公共的字，还是我的字：本导论只立了一个区分；整本书要回答的，是「我的字」怎样成为一门产业。

想一想

最近一个月，你说得最多的一个字是什么？累、急、烦，还是别的？换成「我的」，它卡在你日子里的哪一处？

第 一 编

战场的转移：从理念世界、现实世界到「我的社会」

这一编三章，是全书的地基。第 1 章说理念世界和现实世界为什么不再拉开人与人的差距；第 2 章说自我世界为什么拉不平；第 3 章说拉不平的不是公共的社会科学，而是「我的社会」。**竞争没有消失，它换了战场**。

第 1 章

两界平权：理念世界与现实世界为什么不再拉开差距

◆ 一、一首诗，十秒钟

周岚下夜班回到家，已经快九点。女儿程朵的房门开着一条缝，灯亮着，桌上摊着一张语文卷子。

程朵十五岁，初三。那天晚上她要背一首诗，还要写一段赏析。周岚推门的时候，程朵正对着手机说话，手机里的声音回得很快，条理清楚。它先讲诗人写这首诗时是个什么处境，再讲第三句为什么忽然转了弯，最后附上一段「可以直接放进作文里的话」。

周岚站在门口，看了一会儿。

她想起自己十五岁的时候。那时候要弄懂一首诗，得先想办法借到一本带注释的书；借不到，就去问语文老师；老师忙，就去问隔壁读过高中的哥哥。弄懂一首诗，是一件要花掉半个下午、还得碰运气的事。有时候花了半个下午，最后也没弄懂，只好照着参考书上的一句话背下来。

「妈，我不是在抄，」程朵头也没抬，「我是在问它，这句为什么放在这儿。」

周岚没有接话。

她发现自己心里有两样东西同时在响。一样是高兴：这孩子问的问题，比她当年好太多了。她当年连「为什么放在这儿」都不敢问，只会问「这句考不考」。另一样说不清，像是胃里忽然空了一块：她这些年攒下的那点「我读过书」的底气，放到那部手机面前，好像一下子没处放了。

她把那点空压下去，去厨房热了一碗汤。汤热好，她端到女儿桌边，看见屏幕上那段赏析写得又整齐又漂亮，比她当年任何一篇作文都好。她小声说了一句：「别光抄，自己也想想。」

程朵说：「我想了，我想的和它说的有一半一样。」

这句话周岚后来想了很久。

这一章要谈的，就是那一块空。

它不只是周岚一个人的。程卫东在自己的小物流公司里也碰到过。新来的年轻人，不懂行规，不会写合同，对着机器说几句话，一份像模像样的合同就出来了，连他自己都要看两遍才挑得出毛病。

余桂芝在纺织厂干了一辈子，从不觉得自己有什么「学问」，可她那一手看布样、摸布面就知道哪里要出问题的本事，也曾是整条车间里没人比得过的。如今车间里的机器，看得比她还准。

三个人，三种本事，在这几年里碰上了同一件事：自己拿手的那样东西，不再是别人够不着的东西了。

这件事，本书给它一个名字，叫两界平权。

先交代两个词。本书把一个人要打交道的世界，分成三块地。

一块是现实世界，手上碰得到的：土地、机器、布、药、货车。一块是理念世界，脑子里想得到的：书、知识、道理、公式、一首诗该怎么读。还有一块是自我世界，心里的我、你、他：我为什么累，我为什么急，我和我母亲之间到底欠着什么。

三块地，各有各的本事。读大自然、做东西，靠的是现实世界的本事；读书、懂道理，靠的是理念世界的本事。这两样本事，过去几千年，一直是人与人拉开差距的地方。

这一章只讲一件事：这两块地上的差距，正在被抹平。自我世界那一块为什么抹不平，留给下一章。

◆ 二、读书曾经是一场很公平的竞赛

先说一句公道话。

读书拉开差距，这件事在过去，大体是公平的，也帮了很多人。

余桂芝那一代人，进纺织厂的时候，没几个人读过多少书。她的女儿周岚不一样。周岚从镇上的中学考出来，念了护校，后来做到社区医院的护士长。这条路上，最要紧的一样东西，就是读书。书读得好，考试考得好，门就开了一扇。书读不好，门就关着。

这不是哪个人的偏见。读书能拉开差距，有很实在的道理。

第一，知识是稀缺的。一本好书，一位好老师，一个能解答你疑问的人，在过去都不是随手能碰到的。谁碰到得多，谁就走得远。镇上的孩子和城里的孩子，差的往往不是脑子，是手边有几本书、身边有几个能问的人。

第二，把知识弄进脑子里，要花很多功夫。读、记、整理、推演，一样一样地来，需要时间，需要耐心，需要一个能安安静静坐下来的地方。肯花这份功夫的人，和不肯花或花不起的人，差距就这样一点一点出来了。

第三，会推理、会归纳的人，真的比不会的人看得更远。同一堆材料摆在面前，有人看得出里面的门道，有人看不出。这份「看得出」，是一遍一遍练出来的。

所以「读书改变命运」这句话，在很长的时间里，说的是一件真事。高考、学位、证书、论文，这一整套东西，是一套把「读得好」量出来、排出来的办法。它不完美，可是它让一个镇上的孩子，有机会和城里的孩子站在同一条线上比一比。多少个家庭的第一个大学生，就是这样走出来的。

这套办法还有一个好处，常常被忘了：它给了社会一个大家都认的尺子。谁读得好，谁就能被看见；被看见的人，可以不靠出身，不靠关系，靠自己一页一页读出来的本事，换一种活法。

所以，接下来要说的话，不是在说读书没用，更不是在说读书人白读了。

本书要说的是另一件事：读书之所以是一场竞赛，是因为读得好和读不好之间，隔着一道要花力气才能迈过去的坎。

这道坎，才是竞赛的真正材料。坎在，竞赛在。坎要是矮下去，竞赛就跟着变形。

这道坎的高度，这几年在往下掉，掉得很快。

◆ 三、三道坎，掉到了地板上

读书这件事，可以拆成三步：拿到知识，整理知识，用知识推出新东西。过去，每一步都有一道坎。

拿到知识，是第一道。从前，你要知道一件事，得先知道去哪里找，找到了还要看得懂。图书馆、书店、老师、懂行的亲戚，都是入口。入口少，守在入口旁边的人，就占了便宜。

现在，你对着一部手机问一句话，大多数常见的知识，几秒钟就摆在你面前，而且是用你听得懂的话摆出来的。你不会，它换个说法再讲一遍；你还不会，它再换一个例子，再换一个比方，一直讲到你点头为止。程朵那天晚上做的，就是这件事。这件事过去有个名字，叫「请教」，请教一次，要看人的脸色，要欠一份人情。现在不用了。

整理知识，是第二道。一大堆材料摆在桌上：十篇文章，三本书，几十页笔记。把它们归成几类，抽出主线，写成一页清楚的东西，这是一件很费工夫的活。过去的读书人，一大半的功夫花在这里。做学问的人常说，读一百页，能留下来的不过一页，其余九十九页的功夫，花在「读」和「理」上。

现在，一堆材料交给机器，几分钟后回来的是一份分好类、标好重点、前后连贯的整理。整理得好不好，当然还有高下；不过「整理得出来」这件事本身，已经不再是一道拦人的坎。

用知识推出新东西，是第三道，也是读书人最自豪的一道。给你几个条件，你推出结论；给你一个难题，你想出办法；给你两种说法，你看出它们哪里对不上。过去，这是「聪明」的核心。

现在，一道要想半个小时的推理题，机器几秒钟给你一个步骤分明的解答。不一定每次都对，不过对的时候占了大多数，而且它错了你还可以追问，让它自己再查一遍。一个十五岁的孩子，手边就放着一位永远不累、永远不烦的推理伙伴。

三道坎，同时往下掉。

这里有一个很容易说错的地方。说这三样「成本趋零」，不是说它们变得一文不值。知识还是有用的，整理还是有用的，推理还是有用的。变的是另一件事：这三样东西不再稀缺了，不再需要谁花很大的力气才能拿到。

水很有用，可是水龙头装到每家每户之后，谁也不会靠「会打水」去赢过邻居。

再说一遍这三步为什么要连着看。单看哪一步，你总能找到机器做得不好的例子：它有时会编出一条不存在的出处，有时会把一道题做错。不过竞赛不是看某一步，竞赛看的是整条链子上，一个肯花十年功夫的人，比一个只肯花十分钟的人，究竟能多出多少。链子上每一环都被压平，多出来的就越来越少。

你也许会提出一个老问题：以前每出一样新工具，不是也有人说读书要完了吗?

印刷术出来，抄书的人少了，读书的人却多了。计算器出来，口算的本事不稀罕了，数学并没有消失。搜索引擎出来，「知道某件事」不再要翻半天书，可是读书人照样有，而且还有了新的比法：谁查得准，谁搜得快，谁能从一大堆结果里挑出可信的那一条。

这些都是真的。每一次，旧的坎被工具填平，人就走到下一道坎上去。读书的竞争，没有消失，它往上挪了一格。

所以有人安慰自己：这一次也一样，往上挪就是了。

这一次的不同，要看清楚。

以前的工具，每一样只接手一步。计算器只管算，搜索引擎只管找，印刷机只管复制。它们填平的是一道坎，别的坎还在，人就有地方可以去。

这一次，三步连着被接手：拿到、整理、推理，不再是三样工具，是同一个对话里，一口气做完的三件事。接着，连「做」也接上了。人往上挪一格，上面的那一格，也是机器够得着的。

还有一件事，是以前没有的：它讲人话。以前的工具，都要先学它的规矩，才能用它；这一次，是它来学你的话。入口的门槛，低到几乎只剩一个：你愿不愿意开口问。

挪一格的办法，要有格可挪。当格子上上下下都被接住，剩下的就不是往上挪，而是换一块地。

再说一遍那个容易听岔的地方：这里说的「被吃掉」，不是读书的人被吃掉，也不是做手艺的人被吃掉。被吃掉的，是一个位置，那个靠着它，人就能比旁人高出一截的位置。

人还在，书还在，手艺还在，只是那个位置，不再有人能独自占着。

读书的竞争力，就是这样一点一点，被吃掉的。

◆ 四、一个字被解到一百四十分

有人会说：整理材料、答题、写赏析，这些是读书里比较「浅」的活。真正深的读书，是读出一样别人没读出来的东西。机器做得了浅的，做不了深的。

这个说法，有一半是对的。所以本书不拿浅的活当证据，拿一件深的活来看。

这件活，是解一个字。

比如「急」。字典告诉你：急，性情躁，缺耐心。心理书告诉你：急是焦虑的一种表现。时间管理的书告诉你：急是因为事情排得不对。这些都是读书读出来的答案，都不算错。

不过要把一个字真正解开，需要的功夫远不止翻字典。你得知道这个字在古书里怎么用，在今天的话里怎么用；知道它为什么能同时出现在「着急」「急救」「急流」「急中生智」里；知道心理学怎么看它，管理学怎么看它，医生怎么看它；还得在这一大堆说法的缝隙里，找到那个「大家都在用、可是都没说透」的地方，写出一个新的判断来。

德麦国际用过这样一种做法，叫九问成书。它把一个字拆成九个问题，从「它是什么」「它怎么发生」「它为什么会这样」三个方向各问三次，一问一篇，九篇合起来成一本书。比如这套做法给「急」下的判断是：「急＝抢维度」，也就是

说，急是把一件本来该分几步走的事，硬挤到一步里去做，是 SDE 方法论里一种「简阉」。（SDE，指的是德麦国际用来拆解事物如何长成的一套思路，本书后面只在要紧的地方用它。）

这样的判断，过去要一位肯花几年功夫的学者，读几百本书，才有可能写出一篇。

现在，用 ChatSDE 这样的平台，一个字一个字地解，已经解出了六十个字，每个字都成了一整本书。德麦国际自己有一把评分的尺子，叫创新智商，一百四十分是它收稿的线。到了这条线，说明那篇东西已经不是在转述别人的话，而是有了自己站得住的判断。ChatSDE 解一个字，能解到一百四十分。

要说清楚这个证据能证明什么，不能证明什么。

它不能证明机器比人聪明，也不能证明这把尺子就是天下的尺子。评分用的是德麦国际自己的标准，读者完全可以保留自己的看法。

它能证明的是另一件事：「把一个字，从书里的角度，解到最高一档」，已经成了一件可以批量做的事。

从前，只有最顶尖的读书人才做得到的活，现在是一种可以反复调用的服务。一个字解到最好，需要的不再是十年读书的功夫，而是一个肯认真提问的人，加上一个能把九个问题问对的方法。

这对读书的竞争力意味着什么？

意味着，最深的那一层读书，也被拉进了平权的范围。浅的被拉平了，深的也在被拉平。不是说深读书没有了，是说深到哪一档，都能被很多人同时拿到，差距就缩小了。

请注意，这里说的是「书里能写出来的字解」。一个字在书里是什么意思、怎么发生、为什么这样，这些写得出来，也就能被平权。可是一个字在你身上是什么，书里没有。这是第 2 章的事，这一章先不碰它。

这件事你自己就能试。

找一个晚上，打开一个会对话的工具，请它解一个你天天挂在嘴边的字，比如「累」。不用客气，请它讲古书里怎么说，今天的话里怎么说，医生怎么看，心理学怎么看，讲完再请它指出这些说法各自漏掉了什么。

你会看到一篇很完整的东西。条理分明，面面俱到，比你这些年读过的任何一篇讲「累」的文章，都更周全。

你甚至会点头。

可是读完以后，你多半还会有一点说不清的东西：它讲得都对，可是它讲的，好像又不是你昨天夜里的那一种累。

这一点说不清，先放在这里。它是下一章的材料。这一章要记的只是前半句：讲得都对，而且人人都能得到。

这一章只想把话说死一件事：如果连「解字」这样的活，都能解到一百四十分，那么读书这条路上，可以拿来拉开差距的，已经不剩多少地方了。

◆ 五、读大自然，也做东西，都在被吃掉

读书是向人读。还有一种读，是向大自然读。

读大自然的人，是科学家、工程师、做实验的人、看病的医生、种地的农民、看布样的纺织女工。他们读的不是书，是一块布、一片叶子、一张片子、一团数据。他们读出一样东西，叫它规律，叫它经验，叫它手艺。

这条路，也是靠差距走出来的。一个实验室有没有好仪器，一位研究者有没有二十年的积累，一个老师傅有没有三十年的手感，这些东西，一直是现实世界里拉开差距的东西。

先说公道话。这条路上，人类走得很了不起。今天我们能治的病，能用的电，能坐的飞机，都是一代一代人在现实世界里读出来的。没有这些人，就没有机器今天能学的东西。

不过，这一条路的竞争力，也在被吃掉。

吃掉它的，是这几年被叫做「AI for Science」的一类做法：让机器去读大自然留下的数据，在里面找规律。

举几件大家听说过的事。过去，知道一个蛋白质折叠成什么形状，要靠实验室里一点一点地测，一个蛋白质可能要花很长的时间。现在，机器可以根据它的组成，先预测出一个八九不离十的形状，实验室只需要去验证最有希望的那几个。

再比如天气，过去靠庞大的计算和老预报员的经验，现在也有机器学到了大气变化的规律，算得又快又省。再比如找新材料，过去是一种一种地试，现在是让机器在几百万种可能里先筛一遍，筛出来的才送去实验。

这些事的共同点是什么？

是「读」的成本，从实验室里，转到了计算里。过去读自然，靠的是人的经验加仪器的时间，这两样都很贵，也都不是人人有。现在，读自然的一大半功夫，由已经学成的模型来做，而这个模型，不属于哪一个人，一个小地方的小团队，也能调用和大地方的大团队几乎一样的东西。

余桂芝在纺织厂的车间里，就亲眼看过这件事。她那一手看布面的本事，是三十年练出来的：哪一种纹路是正常的，哪一种细小的瑕疵会在洗过几次之后变成大毛病。她可以只扫一眼，就把一匹布分出等级。后来车间里装了一套设备，对着布面拍照，几秒钟判出来，比她看得还细。她不服气，试了几次，机器和她看的结果八成相同，剩下两成，机器出过错，她也出过错。

她后来说了一句话，周岚记到现在：「我那三十年，机器几个月就学会了。」

这话听起来心酸，不过她说得很平静。她明白的，是一件很具体的事：她的手艺，是读大自然读出来的；读大自然这件事，现在不只她一个人能做了。

不要把这句话读成「手艺不值钱」。手艺还在，布还是要有人织，机器还是要有人照看。变的是，当「读出布有没有毛病」这个本事，成了人人能调用的东西，它就不再是余桂芝比别人强的地方了。

这件事还有一层，是地方上的。

余桂芝老家的镇上，有一家只有七八个人的小织布作坊，老板姓钱。以前遇到一批纱线染不匀，他只能一趟一趟往县里的技术站跑，请那里的工程师来看。工程师来一次，要排日子，要招待，要等。

后来，钱老板学会了一个办法：把染坏的布拍几张照片，再加上当天的温度和用的染料，一并说给机器听，问它可能出在哪一步。机器给他列了三种可能，从最常见的往下排。他一条一条试，试到第二条就对上了。

钱老板不懂染色的化学。可是他现在手边，有了一双以前只有县里技术站才有的「眼睛」。

同样的事，在种地的人那里也在发生。一株病了的作物，拍一张照片，问一句话，得到的不再只是邻居的一句「八成是虫」，而是一份有来有去的商量。

这不是说小作坊和大工厂一样了。大工厂有大工厂的设备和订单。不过读出问题在哪里这件事，不再要靠身处何方、认识谁、请得起谁。读自然的入口，从少数几个地方，铺到了所有人的手边。

读大自然的竞争力，和读书的竞争力一样，是这样被吃掉的：不是被毁掉，是被摊平。

想得到，就做得出。

现实世界里还有另一半：不是读，是做。

读是弄懂一样东西，做是让一样东西存在。写一段程序，画一张图纸，做一个网站，算一本账，装一台机器，印一套包装。这些活，过去靠的是手艺和训练。一个人学了十年的设计，才能画出像样的图；学了几年编程，才能写出能跑的软件。这十年和这几年，就是差距。

程卫东的物流公司，一直有个烦心事。他的货车每天跑哪几条线、哪几辆车装哪几家的货，全靠调度员凭经验排。排得好，一天省好几趟空车；排得不好，油钱、人工钱都白白烧掉。他早就想要一套排线的小软件，问过两家做软件的公司，报价不低，工期也长，还说「要先摸清你们的业务」。他想了想，没做。

去年，一个做仓库的年轻人，在他办公室里，对着电脑说了半个小时。他把公司每天的订单是什么样的、车是什么样的、司机有哪些规矩，一条一条讲给机器听。讲完，机器给了一段能运行的程序。年轻人试了几遍，改了几处，到了傍晚，一个粗糙但能用的排线工具就摆在程卫东面前了。

程卫东盯着屏幕看了很久。他不是不懂软件，是从没想过，一个不会写程序的人，可以这样把它「说」出来。

「说得清楚，就做得出来。」年轻人说。

这句话，说中了现实世界里另一道被压平的坎。

从前，想到和做到之间，隔着一整套手艺。想到的人很多，做得出来的人少。做得出来的人，就有了自己的位置。

现在，这道隔板在变薄。写程序、画图、剪视频、做表格、起草合同，这些靠手艺才能做的活，越来越多地可以由「把事情说清楚」来换。机器甚至不只是替你写，还能替你去执行：核对账单，整理邮件，把一个任务拆成几步，一步一步办完。

再往外看一圈，连实物也在靠近。三维打印让一个零件，不必先开模具，就能在桌子上长出来。小批量的生产，也不再非得守着一座大工厂不可。

这样说，要小心一件事。现实世界不是什么都被拉平了。货还是要有人运，仓库还是要有地方放，机器再聪明，也得有油、有电、有路。程卫东的货车，没有一辆是靠对话开起来的。

被拉平的，是「知道怎么做」这一层。到了真要动手的地方，比的已经不再是谁的手艺更好，而是谁手边有地、有钱、有门路、有一支肯一起干的人。这些东西，说穿了，是土，不是本事。这一点，本章最后一节还要回来。

所以读自然和做东西，合起来看，是同一件事：现实世界里「读出来」「做出来」的本事，正在从少数人身上，流到所有人的手边。

◆ 六、平权，不是人人都会

读到这里，你心里大概有一个疑问：真有那么平吗？

我身边就有人，用机器用得又快又好；也有人，连怎么打开都不知道。这不是差距吗？

这个疑问问得好，要认真回答。回答之前，先把「平权」这个词，说清楚它不是什么。

它不是说人人都会。就像「识字」。几百年前，识字的人很少，读书写字是一种了不起的本事：抄书的、写信的、管账的，凭一支笔就能养家。后来识字普及了，人人都认得字。这时候的情形是什么？不是人人都成了作家，而是「认得字」这件事，不再把人和人分开了。一个人认字，并没有因此比别人多出什么；一个人不认字，却会一下子少掉很多。

再比如导航。今天在一座陌生的城市开车，会认路的人和不会认路的人，到达目的地的时间差不多。认路这件本事，没有消失，有人仍然认得比别人好；不过它不再是一个人在路上比另一个人强的地方了。

这两个例子里，有一个共同点：平权，平的是入口，不是出口。入口平了，是说想进来的人，几乎都能进来，用的成本差不多。出口不平，是说进来以后，每个人手里拿到什么，还是各不相同。

那么，眼前那些会用的人和不会用的人，差距是不是一个新战场？

本书的回答是：暂时是，但不会长久。理由有三条。

第一，用法在变简单。今天要学一点提问的窍门，明年也许对着机器说话就够了。余桂芝今年六十七岁，不识几个字，可她已经会对着手机说「帮我查一下明天的天气」。工具越成熟，需要学的就越少。

第二，这种差距是先后，不是高低。先用的人占一点便宜，后用的人几个月后补上，补上之后，他们两个站在同一个地方。先后的差距，是排队，不是比赛。队排到头，大家都在里面了。

第三，也是最要紧的：就算有人用得特别好，他用得好，是会提问、会判断、会取舍。这几样本事，不是理念世界和现实世界里的本事，它们要靠人在自己的日子里一点一点地练。这就走出了这一章的范围。第 2 章会讲，这些东西为什么买不到，也平不了。

顺带说一句，平权也不是平等。平等说的是结果一样，每个人最后得到的一样多。平权说的只是一件窄得多的事：拿到某样东西的权利和门路，大体相同。

两个人拿到同一把锯子，一个做出了一张桌子，一个什么也没做出来。锯子是平的，桌子不平。本书说两界平权，说的只是锯子。

至于桌子长什么样，做得好不好，那要看拿锯子的人，在什么样的日子里，想做一张什么样的桌子。这一半，正是后面几章要走的路。

所以这一章说的平权，要说得更准一点：

不是人人都会，而是「会」不再拉开差距。

有人读书读得特别好，仍然会比别人读得好；有人做东西做得特别巧，仍然会比别人做得巧。这些都还在。不过，一个人靠这个本事，在人群里站到别人够不着的位置，这件事难了。因为别人只要愿意，伸手就能拿到差不多的东西。

差距缩小到「愿不愿意拿」的程度，就不再是靠本事分出高低了。

◆ 七、竞争力，说穿了就是差距

「竞争力」是个常用的词，用得太熟，反而没人细问它到底是什么。

你说一个人有竞争力，意思是什么？是说他会很多东西吗？不完全是。一个人会烧菜、会修自行车、会背一百首唐诗，不过这几样本事，他的邻居也都有，那就谈不上竞争力。你说的有竞争力，其实是：他会的这一样，别人不会，或者别人会得没有他多。

所以竞争力这个东西，材料不是「会」，材料是「差」。会，只是差的一头；另一头是别人。

这么一想，很多事就清楚了。

先想一场赛跑。十个人比一百米，谁快谁赢，名次一分钟就分出来了。现在换一种比法：十个人每人骑一辆一模一样的摩托。起跑，冲线，名次还是排得出来，可是没有人会为这个名次鼓掌，也没有人会把这块奖牌放进橱柜。为什么？因为大家用的是同一样东西，剩下的那点先后，不是由人的本事决定的，是由谁的发令枪早响了半秒决定的。比赛还在，战场没了。

再想一份工作。从前有一种人，叫打字员，一分钟能打多少字，是一门要练的手艺，打得又快又准的人，靠这个吃饭。还有一种人，叫电话接线员，守着一块插满线头的板子，替人把电话接通。这些行当没有一个是因为谁犯了错而消失的，是

因为「做得到」的人，一下子变得极多，多到不再有谁需要为这个本事付一份特别的工钱。

价钱从稀缺里来，工钱从稀缺里来，名声也从稀缺里来。一样东西，只要很多人能轻易拿到，它的价钱就往下走。这不是谁刻薄，是因为大家愿意为「别处拿不到的东西」付代价，对「到处都有的东西」，付不出什么代价。

由此看，**竞争力就是差距，没有差距，就没有战场**。

这句话里的战场，意思是：有一个地方，人和人在那里分出高下，分出来的高下，社会愿意给它奖励。差距和奖励，两样缺一样，战场都立不起来。

读书的战场是怎样立起来的？靠的是读得好和读不好之间有一道很高的坎，而社会愿意为迈过这道坎的人，给出文凭、职位、尊重。现在，坎在往下沉，差距在缩，奖励也就一点一点往后撤。

不妨回头看一眼这些年的一个现象：文凭越来越高。本科不够读硕士，硕士不够读博士，证书一本一本地考。这是一个信号：人们感到读书拉开的差距在变小，于是想靠「读得更多」把差距重新拉大。这个办法，在过去管用，因为那时候坎还在，多读一层，就多迈过一道。不过当坎本身在被抹平，往上多堆一层，堆出来的是更累，不是更远。

说到这里要公道一句：这件事，并不全是坏消息。

对一个镇上的孩子来说，如果好老师、好材料、好的整理和推演，都能随时拿到，那么他和城里孩子之间那道最大的差，就小了很多。从这个角度看，两界平权是一件很大的好事。过去靠出身、靠关系挡在门外的东西，被一点一点拆掉了。

好事和难处，是同一件事的两面：门打开了，所有人都进来了，里面就不再是一个能分出高下的地方。

那么差距去了哪里？

它不会就这样消失。人和人之间总有差，社会总要分出谁做什么。差距只会挪地方：从一块被抹平的地，挪到另一块抹不平的地。

挪到哪里，下一章再说。这一章先把话讲到底：理念世界和现实世界，不再是那块能把人和人拉开的地。

◆ 八、旧战场上的人，在怎么办

被抹平的地方，人还在上面跑吗？

在跑。而且大部分人，是有道理地跑。

程朵初三，中考要考的，是语文、数学、英语、物理、化学，一样一样都是理念世界的东西，也是靠分数量出来的东西。周岚给她报了补习班，每周两个晚上。这不是糊涂。尺子还在，考试还在，学校还在用老办法量人，一个家长不可能自己先下车。

周岚也知道这一点，她没有拦着孩子用机器，也没有拦着孩子去补习。她只是时不时在心里问自己：孩子这么拼，拼的究竟是什么？

她没有答案，可她注意到一件事。程朵的语文老师，最近换了一种做法：作文不再让带回家写，改成当堂写。老师私下对几位家长说，大意是：以前一篇作文写得好，我知道是孩子的功夫；现在一篇作文写得好，我不知道是谁的功夫。

你大概也听说过类似的事。作业人人都漂亮，作业就不能再说明什么。尺子失灵了，只好回到最老的办法：当面写，当面问。

这不是谁的错，是平权的直接后果：一个东西人人都能做得好，它就不再能用来区分人。

程卫东在招人时，碰到的是同一回事。

他的公司要招一位做运营的年轻人。收来十份简历，十份都整齐漂亮；让他们各写一份改进方案，十份都像样，条条有数据、有步骤。他把十份摆在桌上，一份一份比，竟然比不出哪份更好。看上去都好，看下来都差不多。

他后来改了一个做法：把其中三个人请到公司，让他们各待半天，跟着调度员。他看他们怎么跟司机说话，货出了岔子怎么应对，遇到一个脾气不好的客户怎么开口。

事后别人问他，你到底在看什么？他自己说不太清。他只说：「看他在人堆里，事情是怎么走的。」

他没有用「自我世界」这样的词，不过他看的，正是这一块。这是后话。

先把旧战场上的人，看清楚。只靠读书和手艺这条路往前走，会碰到三样事。

第一，越比越累。分数拉不开了，就加量：多做一套题，多考一个证，多读一年书。每个人都加量，加量就成了新的门槛，门槛的作用不是区分人，是让每个人都更累。

第二，尺子越来越不准。作业、论文、方案、简历，凡是可以在桌上写出来的东西，真的假的、自己做的还是机器做的，都越来越难分。评价的人也累，被评价的人也累。

第三，心里的那块空。一个人把自己的价值，押在一个正在贬值的东西上，哪怕他自己还没有意识到，心里也会有一块说不清的空，就像周岚站在女儿房门口时那样。

这不是旧战场上的人不努力。恰恰相反，他们太努力了，努力得整个社会都在往同一个方向拼。问题只在于：方向走到了一个差距越来越小的地方。

这样的拼，不能骂，也不必喊。它更像一场很长的赛事，终点的灯，被人悄悄换了位置。

◆ 九、一把一把尺子，在失灵

旧战场上的拼，还连着另一件事：用来量人的尺子，在一把一把地失灵。

一个社会要把人分开，总得有尺子。尺子有三把，最常用。

第一把在学校，叫分数。作业、考卷、作文，一笔一画量出一个孩子学到了多少。程朵的语文老师改成当堂写，就是因为这把尺子，在回家写的那一部分，已经量不准了。有的学校开始多用口试、多用当面讲，也是同一个原因。

第二把在公司，叫简历和面试。一份简历写得好不好，一场面试答得顺不顺，靠这个挑人。程卫东那十份几乎一模一样漂亮的简历，说明这把尺子，在第一道关

口就钝了。简历里写的每一句话，都可能是本人写的，也都可能是机器替他润色的，谁也说不清。

第三把在社会上，叫证书和职称。一张证书说明你通过了某一项考试，一个职称说明你在某个行当里走到了某一级。

这里要说公道话。证书不是白纸。周岚做护士，要有护士执业资格，这是一道必须有的关。病人把身体交到她手里，社会要有一个办法，确认她过了该过的关口。这样的门槛，不会因为机器出现就撤掉，也不该撤。

不过证书能证明的东西，在变少。一张证书，证明的多半是：你在理念世界里，达到了某个程度。而这个「某个程度」，当别人也能轻易拿到，它能说明的，就只剩下「你愿意去考」这一件。

三把尺子放在一起看，有一个共同点：它们量的，都是「拿得出来的东西」，能写下来的，能交上去的，能放进考场的。

拿得出来的东西，一旦人人都拿得出来，尺子就量不出人了。

那么社会会怎么办？它会去找另一把尺子。

你已经看到苗头了：程卫东请人去公司待半天，看他在人堆里事情怎么走；老师改成当堂写，当面问；有的行当开始看「试用期里的你」，而不再只看「简历里的你」。这些做法的共同点是：回到当面，回到长时间，回到人在场的地方。

这些新尺子，不好批量造，也不好造假。你要在一件事里陪一个人待上一阵，才知道他是怎样的人；你要在一个场合里看他碰到难处，才知道他的话有多少是他自己的。

这些东西，不是理念世界的，也不是现实世界的。它们是第三块地的东西。

所以，尺子失灵，不是坏事的结束，而是一件事的开始：社会在悄悄把眼睛，往另一个方向转。

◆ 十、人们现在怎么说，最顶尖的呢

面对这件事，今天的社会已经有了几种很流行的说法。本书一条一条看，先看它们对在哪里。

第一种说法：学会用 AI。这几年，学校、公司、培训班都在讲这个：AI 是工具，会用的人会取代不会用的人，所以要赶紧学会提问，学会写指令，学会让机器给你干活。

这个劝告有它的道理。对绝大多数人来说，不躲着新东西，是一个再好不过的建议。周岚的护士长工作里，也少不了用上这些东西，晚学不如早学。

不过这个说法有一个没说出来的假设：「会用」是一个稀缺的本事。前面第七节已经看过，会用是入口，入口的门槛会随着工具成熟而一路往下掉。今天要学的窍门，明年也许不用学了。把一个正在变简单的东西当护城河，水会从底下走掉。

第二种说法：机器取代重复的活，创造的活是安全的。这一条给了很多人安慰和方向。早期的事实，确实大体如此：流水线上重复的动作先被机器接手，需要想点子的事还得靠人。

不过「创造」的边界一直在动。写一首诗、画一张图、写一段程序、拟一份方案，这些曾经被认为只有人才做得出的事，已经一件一件被拉了进来。靠「我做的是创造性工作」来保险，就像在一条正在涨水的河边，量自己脚下那块石头离水面多高。

第三种说法：人要有批判性思维，要会提出好问题。这一条最接近真相，也最值得尊重。机器给的答案再多，没有人会问，也用不好。

不过这些能力，大多数还是属于理念世界里可以教、可以练的本事：怎样追问，怎样验证，怎样怀疑。可以教的东西，就可以被辅助，机器已经会提醒你「这里可以再问一句」。更何况，只要是能教的，迟早会有人开班教，变成新的考试科目。到那时候，「提问能力」也成了一件人人都在考的东西。

三种说法，都不是错，也都有人用心在说。它们的共同点是：把希望，放在理念世界和现实世界的某一个新位置上，会用工具，做创造的活，会提问。这三个位置，每一个，都在同一块正在被抹平的地上。

那么，最顶尖的那一批人呢？

这是个公道的追问。做出新发现的科学家，写出新东西的艺术家，在一个领域里往前推了一步的人，他们的本事不是被摊平的，他们站在最前头。

先说一句：这样的人，仍然有，也仍然了不起。机器用的是已经有的东西，往前推的那一步，今天看，多半还有人的身影。

不过要看一件事：差距的寿命。

从前，一项新发现做出来，要变成人人可用的东西，路很长。一篇论文要发表，一个办法要被同行读到，要被写进教科书，要被一所所学校教出去。这一路，可能是几十年。在这段时间里，做出发现的人，和没有做出发现的人，差距是真实的，也是持久的。

现在，一个新办法一旦被公开，很快就被写进工具，被模型学到，被更多人调用。从「只有他做得到」到「人人手边都有」，这段窗口，缩短了很多。我们不能说它缩到了多短，不过方向很清楚。

所以，一个最顶尖的人，仍然会做出最顶尖的东西，只是他做出来的东西，更快地成为所有人的土壤。他拉开差距的时间，变短了。

这样，一个人要靠「我做出了别人没做出的事」来长久立足，就比从前难。他的功劳不会消失，不过这份功劳，越来越像一粒落进大地的种子：落下去，大家一起长，而不是一个人拿着它占着一块地。

三种流行的说法，加上最顶尖的人，合起来说的是同一件事：在理念世界和现实世界里，差距越来越难守，也越来越难拉。

◆ 十一、一个完整的例子：一份十二页的合同

前面说的，多是大话。现在放慢，看一件小事，看它怎样一步一步被拉平。

有一回，一家连锁超市找上程卫东，想请他的公司，每天往周边几个镇上送货。对方先发来一份合同，一共十二页，满篇条款，字很小。

放在几年前，程卫东只有两条路。一条是找律师。律师要约时间，要看材料，三天后给意见，收一笔不算小的费用。另一条是自己硬着头皮读，读不懂的地方猜一猜，然后签。多数小公司老板选的是第二条。他们说不出哪一条有坑，只是隐约觉得，哪里会有。

这一次，他坐在办公室里，开始一步一步地问机器。

第一步，读。他把合同贴进去，请机器逐条用大白话讲一遍。不到一刻钟，十二页变成了一页半：对方要他每天几点前到，晚到怎么算；货坏了谁赔；账期多长；对方可以不可以随时改价。机器还特别提醒他，有两条他要多看一眼：一条是逾期赔偿，只写了他的责任，没有写对方迟收货的责任；一条是货损，写得很宽，什么情况下算他的，没有说清。

第二步，整理。他把自己以前签过的两份合同也贴进去，请机器对一对。机器给他列了一张表：哪几条是一样的，哪几条是这一份新加的，哪几条比以前更严。他看着这张表，才头一回觉得，原来「新加的那几条」，一眼就能看出来。

第三步，推。他问：要是货车在路上遇上大雨，货被淋湿了，按这份合同，我要赔多少？机器没有直接回答，它先把几种可能一一摆出来：雨是不是不可抗力，包装是谁负责，签收时有没有验货。每一种情况下，条款会怎样落到他头上，都推了一遍。

第四步，做。他说，我想把货损这一条改得公平些。机器给出三种改法，一种保守，一种折中，一种强硬，每一种后面还附了一段话，告诉他对方看到会有什么反应。他挑了折中的那一条，请机器替他拟了一封回函，措辞客气，意思清楚。

整个过程，是一个晚上。

这个晚上里，读、整理、推理、起草，一样不缺，而且不需要他懂一个法律条文。四样事，每一样在从前都有一道坎，每一道坎，都有人靠它吃饭。现在四样事被连成了一串，在一个晚上里走完。

要说公道话。机器不是万能的。有一次，它引了一条规定，程卫东去查，查不到。他问机器，机器想了一想，承认那条说得不准。他后来学乖了：凡是涉及数字、条文的地方，他自己再核一遍，最要紧的两条，他仍然拿去给一位熟悉的律师看了一眼。律师说，大致没问题，只改了一个词。

所以更准确的说法是：机器把四道坎压得很低，却没有压到零。那剩下的一点点，要靠核对，靠人。这一点，随着工具往前走，会越来越小，却不会一夜之间没有。

还有一层要说清楚：这份便利，不是每个人都同样拿得到。网络的好坏，手机的新旧，会不会提问，识不识字，付不付得起那笔订阅的钱，都会让这扇门，对有些人开得宽，对有些人开得窄。入口平权，是一个正在走的过程，不是一夜完成的事。本书说「平」，说的是方向和大势，不是说今天每个角落都已经平了。

回到那份合同。

四步走完，合同已经改好，回函已经写好，只差一个字：发。

程卫东的手停在那里。

他发现，剩下的这一步，机器没法替他走。不是它不会写，也不是它不会算，而是这一步，不在条文里。

这份合同的另一头，是超市采购部的老魏。他和老魏认识六年，老魏是这单生意的牵线人。货损那一条，是老魏的上级定的，老魏要是替他争，自己在公司里会难做；老魏要是不争，程卫东这边就要多担一份风险。程卫东要是把回函发出去，等于当着老魏的面说「这条我不接」；不发，等于自己吞下这个亏。

合同上写不出这些。机器读到的，是十二页字；程卫东面对的，是一个六年的朋友。

最后，他没有发那封回函。他给老魏打了个电话，约了一顿饭。

这一整件事里，读书和手艺，被拉平了。不过那顿饭里发生的事，才是这单生意真正的分水岭。

这个分水岭在哪里，怎样叫做「平不了」，是下一章要说的事。这里只记一件事：读和做都齐了，剩下的那一步，落在两块被拉平的地之外。

◆ 十二、两界没有退场，降成了土壤

讲到这里，有一种误会要先清掉。

有人听到「两界被拉平」，就以为是说：读书没用了，手艺没用了，孩子别念书了，学门手艺也白学。

不是。

两界没有退场。它们是从擂台，退成了土壤。

想一想电。一百多年前，一家工厂有没有电，是它能不能赢过对手的大事。谁先通了电，谁就占了先手。那是一场真正的竞争。后来，电通到千家万户，没有哪个人再靠「我们这里有电」去赢谁。可是，没有一样东西离得开电。电没有消失，它从一场比赛，变成了所有比赛的地基。

读书和手艺，现在走的是同一条路。它们没有变得没用，它们变得人人脚下都有。没有它们，什么也长不出来；有了它们，也不再因为有它们，就自然分出高下。

土壤这个比方，值得多想一步。

土壤不比赛，土壤只做三件事。

第一件，托着。人在土壤上站得稳，是因为有土壤。一个懂得多的人，和一个懂得少的人，站在一起说话，前者的话更扎实，后者的话更容易飘。这个差别是真的，不会消失。

第二件，供料。长出来的东西，用的是土壤里的料。周岚想和女儿谈将来念什么高中、做什么工作，她用到的，是她懂的那些：职业是怎么回事，学校是怎么回事，一份工作的日子是什么样。这些东西，是理念世界和现实世界给她的料。没有这些料，谈话是空的。

第三件，不负责名次。土壤里有什么，决定能长什么，却不决定长得比谁好。同一块地上，种出来的东西，各不相同。

这样看，两界降成土壤之后，问题也跟着变了。

从前的问题是：我怎样比别人读得多、做得好？这是擂台上的问题。

现在的问题是：我在这块土壤上，要长出什么来？这是长出来的问题。

两个问题，不是一回事。第一个问题，答案越多人拿到越没有用；第二个问题，答案只能由你自己的日子来给。

余桂芝退休以后，不再靠看布吃饭，不过她那一手看布的本事还在。有一次周岚买了一件新衣服，她伸手摸了摸袖口，说：「这料子，洗两水就起球。」周岚不信，后来果然起了。

这件事，放在从前的车间里，叫竞争力；放在今天的一个下午，叫母亲说的一句话。同一手本事，从擂台上下来，落进了日子里，成了她们母女之间的一点关心。它没有消失，只是换了用处。

这也是本书后面要走的路。

你会看到，本书把读书得来的东西，叫做「母本」：一个字、一个道理、一门学问，在书里被写得清楚、完整、人人可读。它是理念世界的产物，所以它也会被平权，会变得到处都是。正因为到处都是，它就从「答案」变成了「种子」：它自己不是一棵长好的树，要落在一个人的日子里，才长得出东西。

这一点，要等到后面几章才能讲透。这里只需要先记住：**两界降为土壤，不是它们不重要了，是它们不再负责替你回答「我是谁」**。

所以不必为读书没用而难过，也不必为手艺被机器学会而气短。读书和手艺，会一直在那里，托着你，供料给你。不再有的，是靠它们就能一路领先的那种好日子，与靠它们就能一路被抛下的那种坏日子。

这既是松了一口气，也是被逼着转身。因为擂台撤了，人总要找一个新的地方，去看自己究竟能长成什么样。

土壤这个说法，还有两处容易用错，要提醒一下。

第一处错用，是把土壤当擂台。有人读了很多书，土壤确实厚一些；有人读得少，土壤薄一些。这个厚薄是真的，也会影响他们日子过得怎样。不过平权之后，薄的人补起来，比从前容易得多：缺哪一块，问一句，补一块。所以厚和薄，不再是一道隔着人的墙，更像是一个人今天先补了哪一块。拿这个去和别人比高低，就是还站在旧擂台上，对着一个已经撤掉的台子出拳。

第二处错用，更隐蔽，是把土壤当收成。

土壤里的东西，来得太容易，容易到很像是自己的。程朵那天晚上说的那句话，「我想的和它说的有一半一样」，你要是仔细听，里面有一个很小的滑动：机器给的那一半，是怎样变成「我想的」的？

读来的东西，换一个人读，还是那同样的东西。一首诗该怎么赏析，一份合同该怎么理解，一条规律是什么，这些写在书里、算在模型里的东西，谁来读，读出来都是它。读的人是谁，在它身上不留痕迹。

这一点，是整本书要一步一步走到的地方。现在先记下：土壤里长出来的，才是你的；土壤本身，是大家的。

◆ 十三、放回日子里

过了两天，周岚又在一个晚上，推开了程朵的房门。

这一次，她没有站在门口。她拉了一把椅子，坐到女儿旁边。

她心里准备了一句话，本来想问「你是不是又在抄」。话到嘴边，她换了。

她问的是：「你上次说，你想的和它说的有一半一样。那另一半呢？」

程朵愣了一下，转过头来看她。过了一会儿，她说：「另一半……我觉得这句诗有点像外婆。」

「外婆？」

「就是外婆每次送我们出门的时候，嘴上说『走吧走吧』，可是人一直站在门口。」程朵说得很慢，像在翻一个很久没翻的抽屉，「机器说那句是『表面洒脱，实则不舍』。对是对的，可是我觉得……不是那个味儿。」

周岚没有说话。

她忽然明白，自己这两天心里的那块空，是怎么回事了。她以为那块空是：我读过的书，比不上一部手机。其实不是。书和手机，都在说「这句诗是什么意思」。而女儿手里那另一半，说的是「这句诗在我的日子里是什么」。这两样东西，从来不是一个东西。

前者，书里有，机器里有，将来每个孩子的手机里都有。后者，只有一个十五岁的孩子，在一个傍晚，想起外婆站在门口的样子的时候，才有。

这不是在说，女儿比机器强。那一半能不能说成一篇好赏析，还不知道；它是不是「对」的，也没人能判。它只是一定是她的，换一个人，长不出这个味儿。

她后来还做了一件小事。那天夜里，她把女儿的赏析和机器的赏析并排看了一遍。机器那一篇更整齐，女儿那一篇有两处别扭，一处是用词不准，一处是前后接不上。她本来想帮女儿改。

可是看到「走吧走吧，人却站在门口」那一句，她手停住了。那一句别扭，却是整篇里唯一一句，让她想起自己母亲的。

她没有改，只在旁边写了一行小字：「这一句留着。」

程朵看了一眼那行字，没说话。过了一会儿，她把那一句抄在了自己作业本的第一页上，抄得很工整。

周岚后来再没有问过她「是不是抄的」。那个问题，好像不知从哪一天起，已经不是问题了。她问得更多的，是另一句：「这一半，是从哪儿来的？」

问多了，母女俩都发现，这一问，比「你做完作业没有」好玩得多。

这一章写到这里，两界平权的话已经说完。再往下，是另一条路了。

在走之前，这里留给你几件明天就能试的小事：

1. 挑一件你最近靠读书或手艺做成的事，写一份工作报告、解决一个家里的难题、判断一条消息的真假，对机器说一遍，看它做到几成。把这个「几成」写下来。
2. 看剩下的那几成。问一句：它是书里写得出来的，还是只有在你这一次的日子里才有的？
3. 下一回，孩子或同事拿着机器给的答案来找你，别问「是不是你自己做的」，换一问：「哪一半是你的？」

做完这三件事，你大概就会知道，自己手上，还有多少东西，是平权平不走的。

那是下一章的事。

带走的话

两界没有输，也没有退场：它们从比高低的擂台，变成人人脚下的同一层土，长什么，得看土上的人。

小账

开门还是关门：这一章把「靠读书、靠手艺就能一路领先」这扇旧门关上了，同时把「人人都能拿到好料」的新门打开。要小心的是第二处错用：把拿到的料，当成自己长出来的东西。

公共的字，还是我的字：本章谈的，全是公共的东西，读书、手艺、知识、工具，谁来读都一样，所以会被拉平。「我的」一个字都没有。这一章没有写到的那一半，是下一章要写的。

想一想

你最近一次觉得「自己拿手的东西不再稀罕了」，是在什么时候？当时，心里空的是哪一块？

如果有一天，你用来立身的那样本事，人人都能轻易拿到，你还剩下什么，是换一个人就长不出来的？

第 2 章

自我世界为什么平不了

◆ 一、对着手机打一个「累」

周岚三十八岁，是社区医院的护士长。那个星期，她连着上了四个夜班。

第五天早上回到家，她没有睡，坐在餐桌边，打开手机，对着对话框打了一个字：「累。」

她不是想要答案。她只是太累了，需要对着什么说一声。

屏幕上很快出来一大段话。它先说，累有很多种：身体的累，要睡；心里的累，要放；还有一种是做的事和想做的事对不上，睡再多也不解乏。它说，夜班打乱了身体的节拍，这种累和白班的累不是一回事。它又说，有些人越休息越累，是因为休息的时候脑子里还在转。最后它问她：你说的累，更像哪一种？

周岚读完，愣了一会儿。这段话比她在医院里听过的任何一场健康讲座都清楚，比她前年从婚姻咨询文章里读来的那些也细。

她又读了一遍，慢慢觉得有一个地方不对。

不是哪句话错了。每一句都对。不对的是：这一段话，她可以原样转给病区里的任何一个护士，转给她丈夫，转给她母亲，每个人读完都会点头。

可她要的不是一段对谁都对的话。她要的，是为什么偏偏是这个星期、偏偏是昨天凌晨三点，她站在十七床的床边，忽然觉得整个人被抽空了。那不是睡一觉就补得回来的东西，她心里清楚。

她把手机扣在桌上，去给女儿热牛奶。

这件小事，是本章要问的问题。上一章说过，读书的竞争力、读大自然的竞争力，都正在被机器拉平。那么，这一条拉平的线，会不会一路推到「累」这样的字上？

一个「累」字，机器已经能解到这么好。它是不是也要把每个人心里那个「累」，一并拉平？

本章的回答是：不会。而且不是因为机器还不够聪明。

◆ 二、先说机器做到了哪一步

要谈机器做不了什么，得先把它做得到的摆足。不然这一章就成了一句安慰。

机器在自我界的字上，做得到的事情，比多数人想的要多。

第一，它读过的东西太多了。关于「累」，历代医书怎么说，佛家怎么说，心理学怎么量，劳动法怎么管，企业怎么做倦怠调查，它都读过，而且读得很快。你问一个字，它能在几秒里把这个字在各个行当里的说法摆成一排。

第二，它能把这一排说法拧在一起。上一章提到，用一套方法让机器解一个字，已经能解到一百四十分以上的水平。这个分数的意思，用大白话讲，是它不只是罗列，而是能指出：这几家说法之间，有一处是互相顶着的。

第三，它有耐心，随叫随到，不嫌你啰嗦，不会在你说第三遍的时候皱眉头。对一个凌晨三点睡不着的人，这件事本身就是帮助。

所以，把话说在前头：如果有人想靠「比机器更会讲解自我界的字」来过日子，他很快就会发现，那条路和读书、读自然是一样的，会被拉平。

一个字典编得再好，也有人会编得一样好。

第四，它还能把这些说法整理成一份通用的底稿。一个字，从哪几个角度问，各有哪些前人说过什么，哪里互相顶着，机器都能理出一份清清楚楚的提纲。

本书后面把这样的底稿叫作母本。母本很有用，它是种子。可是请记住，种子不是已经长好的庄稼，母本也不是任何人的答案。

这一点，本章不争。

本章要争的是另一件事：机器会解字，不等于它能替每个人，把这个字在自己身上读完。

这两件事看上去挨得很近，其实隔着一条沟。上一章的结论是，理念界和现实界里，竞争力就是差距，差距被拉平了，战场也就没有了。那么要问的是：自我界里，有没有一种东西，机器再强也拉不平，因为它根本不在「讲解」那一边？

有。本书说，有三样。

◆ 三、拿不走的三样东西

先把三样东西一口气摆出来，后面一样一样讲。

第一样，缝隙。　是你从活过的日子里，亲身撞见的那一道：公共的说法说得没错，可放到这个晚上，对不上。

第二样，失效。　是你自己上一次的读法，后来发现错在哪里。「我以为我的急是性子急，后来才知道不是。」这句话，只有活过那一段的人说得出。

第三样，回写。　是这一次的读解，有没有让眼前那个具体的人松开。不是你自己觉得读懂了，是对面那个人的肩膀、语气、第二天的行动，有没有跟着变。

这三样，有一个共同点：它们都不是「内容」。

内容可以抄，可以训练，可以批量生成。缝隙、失效、回写，却要先有一个日子，有一个人，有一个对面的人。日子没有活过，就没有缝隙可撞；没有做过一次读法，就没有失效可记；没有一个眼前的人，就没有回写可验。

用那个贯穿全书的比方说：公共字典里的「累」，是一条词条。每个人心里的「累」，是这条词条在自己身上翻出来的一页，页边上有自己写的批注，有划掉的字，有后来补的几句。词条可以印一百万份，批注印不了。

为什么偏偏是这三样，不是两样，也不是五样？

因为一个人读自己，不过是三个动作：先觉得哪里对不上，再回头看自己原来是怎么想的，最后看看这一回读完，事情有没有往前走。对不上，是缝隙；原来怎么想，是失效；往前走了没有，是回写。三个动作缺了任何一个，读自己就断了：没有缝隙，没有开头；没有失效，没有积累；没有回写，没有结果。

所以，它们不是本书挑出来的三个好词，是读自己这件事本来的三步。

这里有一个常见的误会，要先清掉。

有人会说：那把我的日子也喂给机器，让它读我的日记、聊天记录、体检报告，不就有了？

喂得进去的，是日子留下的字。喂不进去的，是日子本身。日记里写「今天很累」，机器读到的是这四个字；不过写下它的那个晚上，窗外有没有下雨，孩子有没有说一句话，你写完以后是松了一口气还是更闷了，这些不在字里。

更要紧的是第二层。就算把留下的字全喂进去，缝隙、失效、回写这三样，也不是读出来的，是撞出来的。

要有一个通用的说法，去撞一个人的日子，撞出一道裂口。机器可以帮着撞，可以递上那个说法，可以追问；裂口开在谁身上，谁疼，谁以后要拿这道裂口去过下一个星期，这些轮不到机器。

本书后面几章会反复说一句话：平台负责撞，人负责活。这一章，先把「人负责活」这半句讲透。

下面分开讲这三样。每一样，都先问一个简单的问题：机器在这里到底缺什么？

◆ 四、缝隙：从活过的日子里撞见

先说缝隙。

什么是缝隙？本书用的是一个很朴素的意思：公共的说法和你的日子之间，对不上的那一道。

公共的说法，大多数时候是对的，所以缝隙并不好找。它不在书里，不在错处，而在对的话落到一个具体的人身上的那一刻。

举个例子。周岚的母亲余桂芝，六十七岁，退休前是纺织厂的挡车工。年轻时她一个班要在车间里来回走几十里路，下班回家还要做饭洗衣，从没听她喊过一声累。

退休第三年，她有一回对女儿说：「我现在比上班那会儿还累。」

周岚的第一反应是劝：妈，你现在什么活也不用干，哪来的累，是不是该去检查一下。

这是一句很标准的公共回答。累是干多了，干多了才累，没干活的人累，那一定是身体出了毛病，或者是想多了。几乎每一本讲累的书，都是这个思路，而且它们对绝大多数人是有用的。

可余桂芝说的，偏偏落在这个思路的外面。她干了三十年重活不累，闲下来反而累。

这就是一道缝隙。它不是哪本书写错了，是一句对的话，碰上了一个对不上的人。

现在问：机器能不能发现这道缝隙?

要分两种情形。

第一种，是公共知识内部的缝隙。比如，几家关于「累」的说法，有的说累是能量耗尽，有的说累是意义耗尽，两家互相顶着。这种缝隙在文字里，机器读得多、读得快，比人更容易找到。上一章说的就是这个：理念界里找缝隙，机器已经很强。

第二种，是公共知识和一个具体日子之间的缝隙。余桂芝这句话，进了机器，机器当然也能处理：它会说，退休后的累，常常和角色丢失、节奏变化有关，并且给出几条建议。这些话是对的。

不过，请注意它做的是什么。它是把「余桂芝退休后觉得累」归进一个已有的类，再给这个类配一个已有的解释。余桂芝的话被它收进了公共字典里的某一栏。

缝隙被收走了。

而真正的撞见，是另一种动作：余桂芝自己，在某个下午，坐在阳台上，忽然发现手里拿着一件什么活也没有的旧毛衣，却觉得手发沉。她不是读到了一个解释，是她的日子里，有一块东西本来被机器一样的车间节拍推着走，现在节拍没了，她那一整套身体的转法一下子空了。

这个发现，是她活出来的。她拿什么撞的？拿的是她心里原来就有的那个字典，「累＝干活多」。字典说一套，日子给一套，两者撞出来一道口子。

没有那本字典，口子撞不出来；没有那三十年的挡车工的身体，口子也撞不出来。两样东西都得在。

所以缝隙有两个来源，缺一不可。一边是通用的说法，另一边是亲自活过的日子。机器有第一边，且比任何人都多。第二边它没有，不是因为它不够用功，是因为这一边只有活着的人才有，而且是一天一天活出来的。

这里要防一个反驳：那我把余桂芝的日子讲给机器听呢？

可以讲。讲出来的，是日子的转述。转述当然有用，机器会据此给出有针对性的回应，这是后面几章要说的平台的本事。不过，缝隙被撞见的那一刻，是发生在亲历的人身上的，那是一阵说不清的别扭，是「不对，我这个不是那个」。转述一道缝隙，和撞见一道缝隙，差别就像说一个笑话和被笑话逗笑。

所以本书说：缝隙不是读到的，是撞见的。

撞见的前提，是你有一个自己的字典。这一点，后面会讲到，一个人的日子长了，就有这样一本无形的字典，沉在他的话里。

◆ 五、失效：我上次的读法错在哪里

第二样东西，是失效。它听上去不起眼，本书却认为，它是整本书里最值钱的一页。

先看一个日常的例子。

程卫东，四十一岁，开一家小物流公司。他有个口头禅，说自己「性子急」。老婆说他急，员工说他急，他自己也认：我就是性子急，改不了。

这是他对自己的「急」的第一种读法。这种读法很通用，几乎每个人都会这样读：急是一种性格，天生的，难改。

有一年冬天，一批货压在中转站出不去，客户的电话一个接一个。程卫东当天给三个司机连着改了四次路线，到了晚上，货没有走得更快，反而有两趟走错了地方。

事后他一个人坐在车里，有件事慢慢浮上来。

那几个小时里，他不是「走得快」。他同时在抢好几样东西：抢时间，抢路线，抢客户的口风。每一样都抢了一半，哪一样也没抢到手。

急，好像并不是快，倒更像是什么东西乱了拍子。

德麦国际的书里，给「急」下过一个定义：急，是「抢维度」。用大白话说，是一件事本来有它自己的先后，该一步一步走，却想一步把几层都占了。

程卫东不一定读过这个定义。可他那天晚上，对自己上一次的读法，做了一次修订：我以为我的急是性子，其实有的急是我在抢。

这个修订，就是一次失效。

「我以为我的急是性子」，这句话失效了。它不是被一本书驳倒的，是被一次具体的货、一个具体的冬夜驳倒的。

现在，请看这件事的几个特点。

第一，失效是有代价的。他的货走错了，客户不高兴，钱赔了。这些代价是真的。所以那个新的读法，对他来说不是一个有趣的观点，是花钱买来的。

第二，失效是署名的。「我上次以为是性子，后来发现不是」，这句话里有一个不可替换的「我」。把这句话里的「我」换成别人，就是另一件事了，是别人的失效，不是他的。

第三，失效是账。程卫东如果只是把新读法记下来，下次遇到急，他会用新读法去看；而如果他记下的是「我以前以为是 A，后来发现是 B，是在什么事上」，那么下一次，他不但有 B，还知道 A 为什么曾经那么像真的，知道自己在哪一类情形里最容易被 A 骗。

这就是为什么本书把失效叫作「账」。它是一笔一笔记下来的，越往后越有分量。

现在回到机器。机器在失效这件事上，缺的是什么？

缺的不是知识。关于「急」，它知道的说法比程卫东多得多，它也知道「急＝抢维度」这样的定义。

缺的是一个会被驳倒的位置。

机器每次回答你，都是重新来过的。它昨天给你的解释，今天可以换一个解释，不用为昨天负责，也没有哪一个冬夜的损失，是因为它昨天的解释而发生的。它可以说「我之前说得不对」，可那不是失效，那是修正。失效，要有一个从前的读法曾经真的被拿去用过，用在了谁身上，花了什么，才叫失效。

你可能会说：现在的机器有记忆，可以记下你上次说过什么。

确实可以。它可以记下「程卫东在二月份认为自己的急是性格」，再记下「他在四月份改了看法」。这两条记录，平台可以存，也应该存，后面第 10 章会讲，那正是个人平台里信息层的一部分。

不过，请看这两条记录和那个冬夜之间的差别。记录是对失效的描写。失效本身，是那个坐在车里的人，在一阵说不出的难受里，看见自己原来站错了地方。描写可以交给机器，站错地方的那一下，交不出去。

还有一层，更深的。

整个知识界，有一个让人不太舒服的特点：知识里的认知者，是可以被任意替换的。一条定理，是谁证的，对这条定理没有影响。一个实验结论，换一个人来做，结果一样，才算数。理念界和现实界的好东西，都是脱掉了「是谁」的东西。

这当然是它们的长处。正因为这样，它们才能传下去、拉平。

也正因为这样，在这两个世界里，失效是不入账的。一个科学家错了，发表的是修正后的结论，错的那一段，只有同行里的人知道，教科书里是看不到的。

失效还有一个难处，是人不愿意写。

一个人说「我上次错了」，要付出一点体面。在公司里，错了的人被扣分；在家里，认错的人怕被抓住把柄；在自己心里，承认从前的读法站不住，等于说那一年的自己是糊涂的。所以多数人对自己的失效，要么不看，要么看一眼就翻过去。

这是自我界里最常见的一种浪费：日子付了学费，账却没有记。

机器在这里，恰好能帮一点小忙。它不会笑话你，不会翻旧账，也不会因为你说「我上次错了」而改变对你的看法。一个人对着它，反而比对着亲人更敢写下那一行：我上次以为是这样，后来发现不是。

不过，它只能帮你敢写。写下的那一行是不是真的，错在哪里，值多少，要看你有没有把它拿回日子里，再验一遍。

自我界相反。一个人关于自己的读法，失效恰恰是最重要的一页，因为只有这一页，是别人拿不走、也替不了的。你的署名，不是写在结论上，是写在你错过的地方。

所以，本书对「我的字」的第一个要求就是：每一本子本，都要有一页专门记失效，写「我上次以为我的这个字是什么，后来发现不对」。这一页，是整套产业里最值钱的东西，也是机器最难批量生产的东西。后面几章会再回来讲它。

这里先记住一句：**机器可以有很多知识，却没有一笔笔署了名的、花了代价的失效。**

◆ 六、回写：这一次读解有没有让眼前的人松开

第三样东西，是回写。它是三样里最难讲的，也是最容易被人漏掉的。

先说一个人人都经历过的场景。

程朵十五岁，初三。那个星期她的成绩掉了几名，回家以后话很少，晚饭吃两口就进了房间。周岚站在她房门口，想了很久，终于敲门进去，说了一段话。

那段话周岚是准备过的。她白天在手机上问过机器：孩子成绩下滑，沉默，怎么沟通。机器给了她一份很好的答案，大意是：不要先问成绩，先承认孩子的感受；用「我看到你最近很累」代替「你怎么回事」；给孩子留出空间，不要追问。

周岚照着做了。她一句话也没提成绩，坐在床边，说：「妈妈看到你最近很累。」

程朵看了她一眼，说：「妈，你是不是又在网上看了什么？」

屋里一下子安静了。

这句话，说明了什么？说明那一段读解，再正确，再体贴，在程朵那里没有「落下去」。程朵听出来的，不是「妈妈看到我」，而是「妈妈在用一个方法对付我」。

这就是回写要看的东西：不是读解本身对不对，而是读解落到眼前这个人身上以后，这个人有没有松开。

松开的意思，很具体：肩膀放下来，话开始多了，一直不肯说的那一句说出来了，或者，哪怕只是第二天早上多吃了半碗饭。松不松，是看得见的，是对面那个人用身体和日子回答的。

本书把这个叫作回写：这一次读解，写回到被读的那一场里，那一场有没有因此变了样。

注意这里的顺序。我们平时以为，读懂在前，然后才去用，用得好不好另说。不过在自我界，顺序是反的：只有对面的人松开了，才叫读懂了。读懂不是一个状态，是一次往返，要有回来的那一程。

这又让机器遇到一个难处。

机器可以给出读解，甚至可以是很好的读解。它看不到程朵的那一眼。哪怕有人把「程朵说：妈，你是不是又在网上看了什么」这句话打字告诉它，它也可以马上调整，换一个说法。这是它的长处。

这个调整，是在文字里发生的。真正的回写，不在文字里，在周岚和程朵之间那三秒钟的安静里，在这之后一个星期里，程朵肯不肯再让妈妈坐到床边。

那一段，机器不在场。

更要紧的是：判断松不松，不能由读解的人自己来裁。周岚当时若是问自己「我做得对不对」，她会得到很多种答案，书上说的、机器说的、她自己心里想的，都说她做得对，因为这些答案都在看「方法」。只有程朵那一眼，在看「人」。

所以，回写的裁判，永远是眼前那个具体的人，不是读解本身。

有三种松开，是日子里最常见的。

一种是身体先松：肩膀落下来，眼睛不再躲，手不再攥着衣角。一种是话先松：本来一个字也不肯说的人，忽然多说了一句，哪怕只是一句不相干的话。还有一种是事先松：过了几天，对方做了一件从前不肯做的小事，比如把碗端过来，比如主动问你一句。

这三种，都不是读解的人宣布的，都是对面的人给的。而且常常来得很慢，慢到读解的人已经忘了自己曾经读过。

这也意味着，回写不能一次验完。一次读解的回写，可能要隔几天、几个星期，才看得出落了没有。这是机器的又一个难处：它习惯在一场对话里给出结论，而自我界的结论，要在几场对话之外，由别人的日子来签字。

这也是为什么，本书后面要强调：子本里一定有别人。一本「我的急」，若里面只有我一个人，在分析我自己，那就还没有回写，只有自言自语。它必须写到：我的急总是在孩子面前、在客户面前冒出来，他们有什么反应，我后来怎么变，他们又怎么变。这一页才是活的。

想一想周岚。

如果那天晚上，程朵那一眼之后，周岚没有再往下说，只在床边坐了一会儿，说一句「好吧，妈妈是在网上看的，看得不对」，然后沉默地坐了十分钟，她可能就得到了一次回写。程朵看到的，是一个把方法放下的妈妈。

这次回写，会改写周岚对自己的读法：原来我的「心疼」，常常是想用一套话去修好孩子。这是一页失效，也是一道缝隙，三样东西，一下子都在了。

你看，三样东西不是三件事，是同一个日子的三面。撞见缝隙，才有失效可记；有失效可记，才看得出这一次回写有没有发生；回写发生了，又会生出下一道缝隙。

这个转起来的东西，就是自我界里真正的功夫，也是一个人在自我界里的真正差距。

它平不了，因为它不是知识，是转。

◆ 七、机器永远是先恢复的一方

把三样东西讲完，还有一个更根本的问题要问：机器为什么进不来？

不是它不够聪明，也不是它不够体贴。前面已经说过，它的体贴有时比人更稳。问题出在另一处：它和人，站的位置不一样。

先看两个人之间会发生什么。

那天夜里，周岚和母亲余桂芝在厨房里吵了一架。起因很小：余桂芝给外孙女程朵做了一碗她不爱吃的汤，周岚说她又在自作主张，余桂芝说我是为孩子好，周岚说你什么时候问过孩子要什么，余桂芝说你小时候我也是这么带你的，你不是好好的。

话说到这里，两个人都停住了。

厨房里只剩下水龙头没拧紧的滴水声。周岚的脸是热的，余桂芝的手在围裙上来回擦。谁也不知道下一句该说什么，谁也不知道自己刚才为什么说那样的话。

这一刻，本书叫它「一锅粥」：说话的人和被说的人，同时失了形。周岚不是那个冷静的护士长了，余桂芝也不是那个从来不吭声的老妈妈了。两个人都乱了，而且是一起乱的。

先要说清楚：这一刻，很难受，也常常很伤人。本书不是在夸吵架。

不过，请看接下来可能发生的事。

沉默了大概一分钟，余桂芝忽然说：「你小时候，一生气就是这么站着，不说话，腮帮子鼓着。」

周岚愣住了。

她从来不知道自己有这个样子。母亲说的这一句，不是道歉，不是解释，也不是谁赢了。它是一样两个人以前都没有的东西：一个由此刻的僵持和很久以前的画面，拼出来的新的看法。周岚忽然明白，母亲那碗汤，大概和她自己总想替程朵安排好一切，是同一个动作。

这个新看法，是她们俩在一锅粥里，一起转出来的。不是母亲想好了告诉女儿，也不是女儿想好了说服母亲。两个人都没有想好。是两个人都散了架，谁也没有先站稳，从这一团里，转出了一样两个人共有的东西。

本书把这种东西叫作「新读」。

新读有两个条件：一是双方同时失形；二是谁也不先恢复。

现在把机器放进这个位置。

机器和你对话，不管你说得多乱、多狠，它永远是稳的。你骂它，它不会骂回来；你崩溃，它不会跟着崩溃；你说它不懂，它会道歉并且继续耐心地解释。

这是它的长处，我们在第二节里已经承认过。一个永远稳得住的对话者，对很多人是真正的帮助。

不过，请看这件事的另一面：在每一场和机器的对话里，机器都是那个「先恢复」的一方。

不管你乱成什么样子，它那边没有一锅粥。它没有一个会被你的话冲垮的自我，没有一个这时候也在发烫的脸，没有一个会因为你的沉默而手足无措的手。对话里只有一方在乱，另一方是稳的。

这样的对话，可以把乱的那一方陪好、扶起来、整理清楚。这当然有价值。

它转不出新读。

因为新读要的，是两边都散了架，才能一起转出一个谁也不曾事先有的东西。一边稳着，另一边的乱，就只能被稳的一边接住、归类、安顿。被安顿，和一起转出新东西，是两回事。

人和人之间，当然也有「先恢复」的一方。一个稳得住的咨询师，一位看多了风浪的老医生，一个在孩子哭闹时还能蹲下来的父亲，都是在做这样的事。这种人太珍贵了，没有他们，很多难处根本熬不过去。

可是，他们做的也是扶起、安顿、陪着走一段，而不是和你一起乱。好的咨询师自己也清楚，那一小时里，他是稳的那一边，所以他才能帮你。帮人站稳和一起转出新读，是两种本事，各有各的位置。

机器在第一种本事上，已经做得很好，而且会越来越好。本书要说的只是：第二种本事，它去不了。

这里请不要读成一句苛责。机器没有错，它被造出来，就是要稳的。要它也乱，既做不到，也不应该。

要说的只是：自我界里最有价值的那一类发生，恰恰发生在谁也站不稳的地方。而机器，在人与人的关系里，从构造上就占不到那个位置。

这也解释了另一件事：为什么机器能把一个字解得很好，而一个字真正被读开，常常发生在两个人之间。

「欠」这个字，机器可以解得很透。不过，余桂芝和周岚之间，到底欠着什么，那碗汤欠着什么，那十几年里一个说「我是为你好」一个说「你从来不问我」，欠的是什么，这件事不是被某一个人解出来的。是在厨房里，两个人一起乱了、一起静了，一个先说了一句不相干的话，另一个接住了，才显出来的。

有人会问：那机器能不能学会乱？比如，让它模仿情绪，模仿失控？

模仿出来的乱，是演出来的，演的人心里是稳的。对话另一头的人，有时能感觉到这一点，有时感觉不到，感觉不到，不等于不存在。真正的一锅粥，是有代价的：吵完以后，明天早上还要在同一个桌子上吃饭，周岚还要给母亲递碗，余桂芝还要看着外孙女。这些代价，是没有演的余地的。

所以，在人和人之间，机器永远只能做一件事：陪着，整理，追问。这三件事，本书后面会把它们放进个人平台里，当作「追问器」，让它帮人把日子里的缝隙撞得更清楚。

而「新读」，要留给人。

这也是为什么，机器在自我界里，不会变成一个「更好的答案」，而会变成一个「更好的问题」。

答案可以被复制，问题却要贴着一个人的日子问。同样一句「你说的累，更像哪一种」，问周岚，和问余桂芝，要问到不同的地方去。问到哪里，是由对面那个人的日子决定的。

自我界里最值钱的东西，不是靠一个更聪明的对话者得来的，是靠两个同样会乱的人，一起活过得来的。

◆ 八、要是机器也有了自己的日子

讲到这里，一个聪明的读者会提出反驳。本书不想绕开它。

反驳是这样的：今天的机器没有日子，没有身体，没有会被你的话伤到的亲人。可是，明天呢？机器会有长期的记忆，会有身体，会陪着一个人过十年，会有自己的「上次我以为」。到那时，你说的这三样东西，它会不会也有？

这个问题，本书的回答分三层。

第一层，是承认。谁也不能保证机器永远没有。如果有一天，一个机器真的有了身体，有了需要照顾的人，有了会因为一次读错而失去什么的处境，那它就成了自我界里的另一位参与者。到那时，说「机器永远只能做先恢复的一方」，就不对了。本书的判断，是对今天和可以看见的下一段日子说的，不是对一切未来说的。

第二层，是看那个「如果」里面藏着什么。

要让机器有缝隙、失效、回写，不是给它加更多的知识，也不是给它加更长的记忆。要加的，是代价：它的读法错了，要真的有一样东西因此失去；它的读解没有让眼前的人松开，要真的有一段关系因此变冷。没有这样的代价，再长的记忆，也只是记录。

有了这样的代价，机器就不再是人的一个工具，而是自我界里的一个住户。那时候，自我界的战场，已经不是「人和机器谁强」，而是每一个有日子的住户，各自活出了什么。

第三层，是回到眼前。

即使有那一天，有一件事也不会变：每一个住户的日子，是各自的。机器住户有机器住户的失效，人有人的。一个人的失效，仍然不能被谁替走。这正是本书这条产业线的立足处：它不卖一种比别人更聪明的读法，它帮每个人把自己的日子写成一本只属于自己的书。

所以，这个反驳，不但没有推翻前面的判断，反而把它说得更清楚了：自我界平不了，不是因为机器笨，是因为这里的价值，来自有代价的日子，而日子是各过各的。

这里也顺便回答另一个常被问到的问题：既然机器没有日子，那它在这一行里，到底是什么？

本书后面会把它放在一个很具体的位置上：它是追问器，也是写作器。它记得你说过的每一句话，在你说「我就是性子急」的时候，翻出你上次说的另一句，问你一声：这两句是一回事吗？它在你写不下去的时候，递上一个母本里的问法，让你拿去撞自己的日子。它撞，你活。

这是一个很大的位置，也是一个有分寸的位置。它不替人活，所以人的日子不会被它拉平；它帮人撞，所以人的日子比从前更容易被自己读到。

◆ 九、差距搬了家

讲到这里，可以回头看全书最大的一个判断了。

上一章说，理念界和现实界被拉平。这句话，容易被读成一个坏消息：人人一样，没有高低。

其实它不是这个意思。拉平的是「会不会」，不是「有没有差」。

打个比方。从前一个镇子里，会算账的人不多，谁会打算盘，谁就有一碗饭吃。后来计算器普及了，人人都能算，打算盘不再是本事。镇子里的人并没有因此变得一样。有人拿着计算器，把铺子越做越稳；有人拿着同一个计算器，年年亏钱。

差距去了哪里？它从「会不会算」，搬到了「算什么、为谁算、算完以后怎么活」。

这个比方有一处不够准：计算器拉平的只是一项手艺，而机器拉平的是整个知识的获取和制作。可是搬家的道理是同一个。当一个地方不再拉开人与人的距离，距离不会消失，它会去找下一个还拉得开的地方。

这个地方，就是自我界。

为什么偏偏是它?

因为前两样东西，机器正在把它们变成公共的水电。查资料，写报告，做设计，出方案，证明定理，这些都在变成一个人人拧开龙头就有的东西。水龙头一开，谁都一样。

而自我界这一桶水，没有龙头。

它的水，是一天一天活出来的。前面三样东西，缝隙、失效、回写，都有一个共同的底：日子。你有多少年的、真实的、没有被替你过掉的日子，你就有多少可以撞出缝隙的土。

这土是什么？本书后面的章节会讲得更细，先说个大概：身体，你这副身体用了多少年，哪里旧，哪里新；关系，你身边有谁，和谁近，和谁远，这些关系有多少年的底；资源，你手里有什么，缺什么；部落，你属于哪一伙人，那一伙人共同带着什么样的读法。

这几样东西有一个特点：买不到，也快不了。

买不到，是因为它不是一件东西，是一段时间。你可以花钱买到一本书、一个课程、一个会员，你不能花钱买到「和母亲在同一个厨房里吵了二十年」。

快不了，是因为它要按日子的节拍走。一个人要看清自己的「急」，要经历过几次冬夜；一对夫妻要读懂彼此的「嫌」，要吵过几个回合，和好过几个回合。机器可以让你读得快，可它不能让一个人的日子过得快。

所以，两界越平，自我界越显眼。

这里有一句容易被人听偏的话，要说清楚：这不是说，谁的日子长，谁就赢。日子长，只是土多；土多不等于长得好。同样活了四十年，有人把每年的失效都记下来，有人一年一年地重复同一个错。差别就在于：失效有没有入账，缝隙有没有被撞见，回写有没有真的发生。

也就是说，分化没有消失，它换了一个更深的地方发生。

以前，分化主要发生在谁读书读得多、谁手艺做得好上，那是看得见的，有证书，有职称，有薪水。现在，分化越来越发生在谁的日子被自己读过、谁没有。这种分化，没有证书，不好比较，不好伪造，也很难在短期内被看出来。

不过，十年、二十年以后，人们会看见：有的人，像一本越写越厚的书，翻开每一页都有批注；有的人，像一张越用越旧的印刷品，每一年都是同一版。

还有一个不对称，值得说一句。

机器让理念界的东西越来越便宜，所以越晚到的人，越不吃亏：今天开始学，和十年前开始学，借助机器，差得没有从前那么大。自我界却相反。一个人从今天开始记失效，一年以后有一年的账，十年以后有十年的账。账是越记越厚的，而且没有谁能替你补记。

所以，在别的战场上，晚到是可以追上的；在这里，早一天开始，就多一天的土。这不是在催谁，是在说一件很朴素的事：这一块地，是按年成的。

这当然带来一个沉重的问题，本书不回避。

一个每天被工作、孩子、老人压得喘不过气的人，他的日子很多，可能没有一刻是留给自己去读的。这样的人，土再多，也长不出东西，因为没有人替他把土翻开。

所以，这一章讲的「差距搬家」，不是一个只谈得失的商业判断，里面有一个公平的问题。后面第 12 章会专门讲：怎样让一个没有时间的人，也能让自己的日子入账；以及数据必须归人自己，否则这门产业就会变成一门监控生意。这里先把问题放在桌上，不假装它不存在。

再回头看一个细节，就是上面提到的「买不到」。

很多人会想：既然土买不到，那有钱人是不是也买不到？

有钱人买得到的，是更好的机器、更好的老师、更好的课程。这些，现在正在被拉平。有钱人也买不到别人替他活的日子。一个富人，一样要自己面对「怕」「愧」「欠」，一样要自己在亲人面前乱掉，一样要自己写下那一页失效。

在这一点上，自我界是一个少有的、钱买不到的地方。这也让它成为未来最公平、也最难的战场：公平，因为人人都有一份日子；难，因为谁也不能替谁过。

把这一节的意思，压成一张小表，方便你随手翻回来看：

三块地	差距原来靠什么拉开	机器来了以后
理念界	谁读得多、想得深、记得牢	读和记变成公共水电，拉平
现实界	谁做得准、试得多、手艺好	执行和制作变成公共水电，拉平
自我界	谁的日子被自己读过，账记得下来	日子不能代过，拉不平，差距集中到这里

表里最后一行，是本书全部立论的落脚点。后面的每一章，讲的都是同一件事：既然差距搬到了这里，这里的东西，要怎样被认出来、被写下来、被养大。

◆ 十、只靠公共的答案会怎样

既然机器能把字解得这么好，为什么不干脆用它的答案？

这个问题要认真回答，因为大多数人已经在这么做了。

用公共的答案过日子，在很长的时间里是对的。一个人遇到「累」，去看一本讲累的书；遇到「急」，去读一篇讲急的文章；遇到「怕」，去听一场讲怕的课。书和文章和课，都是前人用心写成的，帮过很多人。

医院里的医生，咨询室里的咨询师，学校里的老师，家庭教育的讲座，每年都在把一些人从很深的难处里拉出来。这是实实在在的功劳。一个人身体或心里的难处真的大了，第一件事就是去找他们，而不是回家对着一本书、一个机器想办法。

本书对它们没有半点不敬。公共的知识，是人类把千万个日子里的发现，一层一层压成的。没有这些，每个人都要从头摸起。

不过，把公共的答案当成「我的」，会出现三件事。

第一件，是被读成别人。

公共的答案，是对一类人说的。它说「累有三种」，你对号入座，选一种。选完以后，你发现自己的累，多了一块没处安放的东西：它既像第一种，又像第三

种，还有一块，哪一种都不像。这一块没处安放的东西，恰恰是你的累里最像你的部分。

公共的答案没有为这一块留位置。它不是故意的，是因为它的写法，就是对一类人说话。

这样，一个人读得越多，越容易觉得：我的这一块，是不是不正常？我是不是不该这样累？公共的答案本来是想帮人，却让人把自己最特别的地方，当成了毛病。

第二件，是读解越来越像。

一旦机器的解释人人都能随时调用，大家读自己的方式，会越来越趋同。你问机器「我为什么急」，我问机器「我为什么急」，我们得到的答案，大同小异。时间长了，人们会用同样的一套话，去讲各自的难处：「我这是焦虑」「我这是内耗」「我需要被看见」。

这些话都不错。一句人人都能说的话，说的人和听的人，都不太容易在里面认出一个具体的人来。

上一章讲过，理念界的竞争力被拉平，是因为知识可以被无限复制。现在，对自己的读法也一并被复制了。一个人以为自己在认识自己，其实是在领取一份通用的认识。

举个小例子。程朵有一天在手机上刷到一个词，叫「内耗」。她点进去，读了一篇文章，里面说的每一条她都沾一点：想太多，怕别人看法，做事前先在脑子里演三遍。她把这个词记住了，从此一遇到心烦，就对自己说：我这是内耗。

这个词帮了她一阵，因为它给了她一个名字。可是半年后，她发现，每次说完「我这是内耗」，心里的那一团并没有散，反而多了一层：我连这个也在内耗。词没有错，错在它太通用，什么都能装，装进去以后，她就不再去看那一团到底是什么了。

名字太合身的时候，人反而容易停在名字上。

第三件，也是最要紧的：失效记不下来。

公共的答案，没有「我上次以为」这一栏。你用了它，不管灵不灵，它都不会记得；你自己也很容易忘记，因为它本来就不是你写的。这样，一个人一年一年地用着公共的答案，一年一年地被它辜负，却没有一页账，可以说清楚「我是在哪一次、因为什么，发现它对我不灵的」。

结果是，同一个坑，掉进去第二次，第三次。

还有一种最容易被忽略的情形，值得在这里单独说。

机器最擅长的，是批量。它可以一下子给一万个人，各写一份「专属」的解读，开头都是你的名字，里面都是你的情况，读起来句句贴心。

本书把这样的东西叫「伪子本」。后面的第 9 章会专门讲怎么判断：看它的大纲，若是和通用的那一本一模一样，只是把「人们」换成了「你」，那它就是一本套了名字的母本，不是你的字。

伪子本的危险，在于它很像真的。它有你的名字，有你的事，有恰到好处的体贴。它里面没有那一页「我上次以为」，也没有任何一个日子，是因为它而改变的。

所以，自我界会出现一种新的混淆：人人都有一份很像样的「专属解读」，可没有几个人有一本真正写过失效的书。

这是平权给自我界带来的一个新题目：当机器让每个人都轻易得到「像自己的东西」时，真正的「自己的东西」，反而要靠那几页最不起眼的账来辨认。

◆ 十一、一份物证：六十个字

讲了这么多道理，该拿一样东西出来给你看了。

这样东西，不是论证，是一份清单。

德麦国际有一套做法，叫「九问成书」。选一个字，拆成九个问题，分成三组，每组三问，分别问它「是什么」「怎么样」「为什么」。再让每个问题去撞全球各个传统里的对手，最后把九篇文章合成一本二十万字上下的书。

这套做法，到现在已经排出了六十个字。本书把它们从头到尾抄在这里，请你慢慢读一遍：

累、忍、熟、放下、懂、怕、急、烦、舍不得、比；闲、悔、馋、心疼、熬、愁、让、陪、守、玩；懒、乱、老、乖、信、靠、送、争、空、家；气、笑、哭、面子、忙、怨、学、省、借、醒；盼、愧、羡慕、嫌、撑、混、磨、憋、拖、躲；慌、惯、欠、管、帮、输、稳、傻、甜、认。

读完以后，请你自己做一个小小的检验：在这六十个字里，找一个理念界的术语，或者一个现实界的术语。

找不到。

没有「熵」，没有「供给」，没有「算法」，没有「神经递质」，没有「边际效用」，没有「载荷」。每一个字，都是一个人在日子里随口会说的话。「我累」「我怕」「我欠他的」「我输了」「我认了」。

这份清单有几点，值得停下来看。

第一，它们大多数落在身体、关系和自己这三处。

有些字，是身体和时间的：累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲、憋、磨。有些字，是人与人之间的：陪、嫌、让、欠、送、靠、争、帮、管、借、家、面子。还有些字，是一个人对自己的：比、羡慕、愧、怕、盼、熟、悔、愁、懂、认、放下。这样分，是大致的，有的字站在两处，比如「心疼」，既在身体里，又在关系里。不过，大体的形状清楚：它们几乎都落在自我界。

第二，也有几个字，乍看像是别的世界的。

比如「学」，容易让人想到学校和教育学。比如「省」「借」，容易让人想到钱。比如「管」，容易让人想到管理学。

那么，看这几个字在九问里是怎么被问的。

「学」这一套的缝隙是这样写的：孩子学说话、学走路，没人教也学会了；很多人读了十几年书，却没学会怎样生活。问的不是教育制度，是一个人和世界之间怎样长出新的纠缠。

「省」这一套，问的是人只有停下来、收回来，才看得见自己。「借」这一套，问的是孩子借同学的橡皮、邻居借一碗盐，借是人与人连起来的方式。「管」这一套，问的是管得最紧的家里，常出最会撒谎的孩子。

它们用的是日常的字，问的是日子里的难处。同一个「管」字，在管理学里是一个技术词，在这里是一个妈妈对孩子说话时的那个字。

所以，说「几乎全是」，本书是有分寸的：个别的字，站在边上，被问的那一面，仍然是自我界的那一面。

第三，也是最值得想的一点：这些字，每一个背后，都已经有了很多人在解。

九问成书的做法，是让每一问去撞四位全球的对手，来自中华传统、印度和佛教传统、日本传统、西方经典、当代前沿研究。每一套九问，一共是三十六位。

以「累」为例，那三十六位里，有《黄帝内经》，有佛教讲的「昏沉」，有《礼记》里的「一张一弛」，有《吕氏春秋》，有庄子，有叔本华、加缪，有当代对倦怠、对疲劳的研究。也就是说，一个小小的「累」字，两千多年来，已经有这么多人守着它。

读到这里，你可能会觉得奇怪。公共的知识这么多，每个字都被这么多人研究过，为什么每一套的开头，还都要先写一道「缝隙」？

以「累」为例，那道缝隙是这样写的：常说累就是能量耗尽，歇一歇就好。可干一天活可能不累，闲一下午刷手机反而累。累恐怕不是耗得多，而是发生卡住了。

「欠」的缝隙：常说欠就是该还没还，还清才踏实。可还清了的两家人往往从此不大来往，一直互相欠着点的亲戚邻居反倒走得最近。

「急」的缝隙：有的急让人把事办成，有的急让人把事办砸；慢下来的人，有时也只是在拖。

这些缝隙有一个共同点，它们都不是某个学科内部的矛盾，而是学科的说法和寻常日子之间的错位。这正是前面讲的：缝隙，是通用的说法撞上了活过的日子。

这就是这份清单作为物证的第一层意思：自我界的字，已经被公共的知识围得很满了，每一个字里，还是有一道公共知识填不平的缝隙。

第四，这些字被定义的方式，也很说明问题。

这几个字，已经有了各自的定义：痛是「不通」，涌现被堵，也就是「六路径不通」，「六六大顺就是全通」；急是「抢维度」；欠是已经发生了矛盾、导致了改变，但「回写没有发生」；认是把一个整体或者一部分，和「我＝分布，场，美」进行和谐纠缠。

请留意，这几个定义里用的动词：堵，抢，没有发生，纠缠。它们说的都不是一件东西的性质，而是一件事怎样在一个人身上走、走到哪里卡住了。

这是自我界的字和理念界的词的又一个区别。理念界的词，如「熵」「供给」，是给东西下定义，定义下完，东西就摆在那里，谁来看都一样。自我界的字，是给一场发生下定义，定义里总有一个正在走、可能卡住的过程，也就总有一个要走这个过程的人。

所以，当本书说六十个字几乎都是自我界的字，意思不只是它们碰巧出自日常口语，而是它们的定义本身，就把一个活着的人留在里面。

第五，这份清单还有一层意思，与「选字」有关。

请你想一想，这六十个字是怎么选出来的。是有人坐在桌前，问：一个人在日子里，会说哪些话，说出来的时候，心里是有一块东西堵着的?

这样选，选出来的自然是自我界的字。

在这里，本书要老实说一句：这份清单，是本书的作者挑的，所以它证明不了天下所有的字都是自我界的字。它也不能证明，除了这六十个字，没有别的好问题。

它能证明的，是一件更小、也更扎实的事：当人们想为「活着的难处」找名字的时候，找到的几乎都是这样的字；而这些字，几乎没有一个，是理念界或现实界的专门词。

换句话说，一个人在日子里最真实的难处，是用自我界的字说的。

再反过来想：如果有一天，机器把理念界和现实界的一切都做到位了，人还会有难处吗？

还会。他还会累、会急、会怕、会欠着谁。这些难处，不会因为机器变强而减少，反而因为外面的事越来越容易，里面的事越来越突出。

一个很小的试验，可以让你体会到这一点：把「累」换成「疲劳」。

「疲劳」是学科的词。它可以被测量，被分级，被写进劳动保护条例。它是从外面看一个人时用的字。

「累」是日子的词。它是一个人从里面说的。余桂芝说「我现在比上班那会儿还累」，如果把这句话改成「我现在比上班那会儿还疲劳」，话还是通的，那个坐在阳台上、手里拿着旧毛衣的人，不见了。

学科的词，把人脱掉了，所以它能拉平。日子的词，把人留着，所以它平不了。

六十个字，是六十个把人留着的字。

最后补一句，防止误会。

这份清单，并不是说，自我界只有这六十个字。后面的第二编，会把其中二十个字，按身体与时间、关系、自己三处，一个一个摆出来。这六十个，只是第一批；日子里的字，还有数百个。每多一个字，就多一块可以长出子本的地方。

◆ 十二、放回日子里

回到周岚。

把手机扣在桌上、去热牛奶的那个早上，周岚没有再问机器第二遍。她把牛奶端到女儿房门口，敲了敲门，没有说那句「妈妈看到你最近很累」，只是说：「牛奶放门口了。」

那天晚上，她睡了几个小时，醒来时，在手机的备忘录里写了几行字。不是什么长文，只是几行：

「这个星期我说的累，不是睡不够的累。是十七床那个晚上，我站在那里，忽然觉得我做的这一切，没有谁在看。」

「我以前以为，我的累是夜班太多。现在觉得不对。夜班多的时候我也不这样。」

「不知道对不对。下个星期再看。」

这几行字，没有一行是机器写的，也没有一行是对谁都对的。它们是歪的，是半截的，是还没有想清楚的。不过，这几行里已经有了三样东西：一道缝隙（夜班多不是原因），一条失效的预备（我以前以为），还有一个留给下一次的回写（下个星期再看）。

过了几天，周岚把这件事讲给母亲听。余桂芝不识几个字，更不会用手机。她听完，想了很久，说：「我退休那年，以为自己是闲不住的人。后来才知道，我是怕一闲下来，就没人需要我了。」

周岚听了，没有劝，也没有接话。她把这句话原样记在了备忘录里，在最后加了一行：「妈说的，和我那天说的累，不是一个字，可是像。」

这就是一家人里的一页账。它不长，没有哪一句是新道理。可是，它是余桂芝用六十七年的日子，加上一个晚上，才说得出的那一句；也是周岚站在十七床边，加上一个早上，才记得下的那一行。两行字放在一起，是公共字典里没有的一页。

下面有一个明天就能试的小办法，给你。

找一个你常说的自我界的字，累也好，急也好，怕也好，欠也好。拿一张纸，只写三行：

一，我一直以为我的这个字，是_____。

二，最近有一次，它对不上，是在_____。

三，那一次之后，我身边的_____有没有哪里变了一点。

写完不要修改，也不要给谁看。过一个月，再拿出来，写第四行：这一回，我又发现了_____。

这个办法很笨，不用任何工具，机器也不能替你写。你会发现，这三行比任何一份对谁都对的分析，更像你。

如果你愿意让机器参与，有一个办法：先别让它解释。

把你写的那几行字贴给它，只说一句：请不要解释，也不要安慰，只告诉我，这几行字里，哪一处和我以前写过的对不上，并追问我三个问题。

这样用，机器是在做它擅长的事：记得，比对，追问。而那三个问题怎么答，答出来的东西算不算数，要由你去日子里验。验过了，再写下一行。

这样一轮一轮下去，你手里慢慢长出来的，是一页一页署了名的账。账不是机器给你的，是你和机器一起撞、你一个人去活，才有的。

如果写着写着，发现身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

回头看这一章，周岚什么也没有解决。她的累还在，夜班还在，十七床那个晚上也还在。

可是，她手里多了三行字，母亲嘴里多了一句话，女儿的房门口多了一杯牛奶。这些东西很小，没有一样能写进公共的字典。它们是这个家的日子，自己长出来的第一批账。

本书接下来要问的，就是这样的账，怎样一年一年地长，长成一本只属于一个人的书。

带走的话

机器能把「累」字解得很好，可那个晚上的累只有你撞得见：缝隙、失效、回写，三样都要活过才有。

> 小账
>
> 开门还是关门：本章把「自我界会被拉平」这扇门关上了，同时打开另一扇：日子里的缝隙、失效和回写，是每个人都有、谁也替不了的入口。
>
> 公共的字，还是我的字：「疲劳」是公共的字，「累」是我的字；公共的字能被拉平，我的字里留着那个人。

想 一 想

你最近一次说「累」或「急」的时候，那一刻公共的说法哪里对不上你？

你上一次发现「我以前以为错了」，是在什么事上，那一页账有没有留下来？

你身边谁是那个能和你一起乱一场的人？

第 3 章

不是社会科学，是「我的社会」

◆ 一、「你这句是书上的吧」

周三晚上十一点，周岚坐在客厅的沙发上，手机屏幕还亮着。

女儿程朵的房门关了一个多小时。门缝里没有光，也没有声音。周岚在社区医院当护士长，一天要跟几十个人说话，其中最难的一个，今晚又只留给她一扇门。

这个月她已经读了三样东西。一本讲青春期亲子沟通的书，读到一半；一篇讲怎样跟孩子「共情」的长文，转发给了丈夫；还有晚饭前，她问了机器一句：女儿不理我，怎么办？

机器答得很好。先说青春期的孩子需要自主，再说父母要把评判放一放，然后分五步：选时机，说感受，不追问，给选择，留余地。每一步后面还有一句示范的话。

周岚把五步抄在了手机的备忘录里。

第二天早饭，她照着做了。她放下筷子，看着程朵，说：「妈妈不是要批评你，妈妈只是想知道你最近有什么感受。」

程朵抬起头，看了她两秒，说：「你这句是书上的吧。」

然后低头，继续喝粥。

周岚没有生气。她只是觉得，有一样东西从桌子上滑走了，她来不及接。

同一个星期，在科室里，也出了一件类似的事。新来的护士小钟第三次交班迟到。周岚想起管理课上学过的那一套：先看对方是能力不够还是意愿不够，再决定是教、是带，还是放手。她判断小钟是意愿的问题，找她谈了十分钟，语气很稳，每一句都有来历。

小钟点点头，说：「护士长，我知道了。」

下一个周一，她又迟到了。

这两件事里，没有一句话是错的。青春期的孩子确实要自主，新人确实有能力和意愿之分。书对，课对，机器的答案也对。

可是它们说的是「青春期的孩子」和「新来的护士」。周岚面前坐着的，是程朵和小钟。

你大概也有过这样的时刻：该知道的都知道了，该做的都照做了，眼前的人还是那个样子。你没有偷懒，书也没有骗你。中间有一段，对不上。

你可能会想，她怎么不早一点看出来。不过换了你，也许同样。一个人在自己最亲近的人面前，最难用得上书里学的东西。书越有道理，越容易让人以为，缺的只是再多读一页。

这一章要问的，就是这一段。

◆ 二、先说这些学问帮了多少人

在说它对不上之前，要先把公道还给它。

心理学、管理学、经济学，还有社会学、教育学，这一大片学问，合起来叫社会科学。它们研究的，是人和人在一起时发生的事。

这些学问帮过很多人。

心理学让人知道，情绪不是软弱，睡不着、提不起劲也不是品性问题。很多人第一次听说「这是一种常见的状态，可以被理解，可以去求助」，是从心理学来的。那一句话，让不少人从自责里出来了一步。

管理学让一家几个人的小店，也有了排班、分工、考核的章法。以前这些要靠老板的脾气和运气，现在有了可以学、可以抄的东西。

经济学让人看见，一件事的代价不只是掏出去的钱，还有放弃的那条路；看见价格怎样把千百万互不相识的人的选择，悄悄接到一起。

这几样学问有一个共同的本事：它们在许多不同的人身上找到相同的地方，把它抽出来，写成谁都能读的话。

为什么这个本事这么要紧？因为人和人之间，隔着一层谁也看不透的东西。陌生人要一起做事，邻居要在同一幢楼里住，医院要在几百个病人之间排队，总得有一套大家都认的说法。社会科学给的，就是这套说法。

它还有一个不大被提起的好处：它让没有机会遇见高人的普通人，也能用上高人的经验。一个县城的小学老师，读一本好的教育心理学，也能学到几十年的观察。

再往细处看，它们给过人三样实在的东西。

一样是名字。很多人说不出自己哪里难受，只觉得「不对劲」。有了「倦怠」「分离焦虑」「沉没成本」这样的词，一团说不清的东西，就有了可以指一指的地方。名字给了，人才能开口，才能向别人求助。

一样是底线。哪些做法会伤到人，哪些制度会让人吃亏，社会科学一代一代地试过、吵过，留下了不少教训。一个不懂这些的管理者，很容易好心办坏事；一个懂的，至少不会犯最老的错。

一样是比较。一个人在自己的小圈子里，容易把「我家的事」当成「天下的事」。读过一点社会科学，他会知道别人家也这样，或者别人家不这样，这一点距离，让很多人松了一口气。

这三样东西，今天仍然有用，明天也有用。

还有一件事，不要漏掉。这些学问的研究者，大多是认真的人。他们做一个调查，要问几千个人；写一篇论文，要改十几遍；一个结论，常常要被别人反驳好些年，才站得住。公共的知识，是这样一点一点磨出来的。它的可靠，是真的可靠。

本书接下来说它停在哪里，不是因为它不可靠。恰恰因为它可靠，才值得说清楚，它可靠到哪一步为止。

所以，本书没有一个字，是要说这些学问没用。

要说的是另一件事：这些学问是什么性质的东西，它们在今天这个位置上，还能不能继续是一个人的「差距」。

◆ 三、可是它们是关于人的知识

先看一个很小的区别。

你读一本讲「焦虑」的心理学书，书里写：焦虑是对未来不确定性的担忧，常伴有身体紧张，可以通过认知调整和放松训练缓解。这句话是对的。

现在换一个问法：这句话，是写给谁的?

写给「人」的。写给一切读到这句话的人。书里的那个「人」，没有年龄，没有住处，没有一个正在隔壁房间等你的孩子。作者写下这句话的时候，一定想过很多具体的人；不过写完以后，具体的人被拿走了，剩下的，是大家读了都点头的话。

这就是「关于人的知识」。

本书在前两章说过，人类的知识大致落在两块地上。一块是理念界：读书、概念、理论、模型，一切可以写下来、教给别人的东西。一块是现实界：读自然，做实验，造东西，把事情办成。这两块地，正在被机器拉平。

社会科学落在哪一块?

很多人以为，它是第三块，是一门专门研究「人」的、与自然科学不同的学问。本书的看法不一样。社会科学研究的对象虽然是人，可它的做法，仍然是把人当成摆在面前的一样东西。先找里面的共同规律，再把规律写成命题。

找、写、传，这是理念界的做法。

王德生博士把这种做法叫发现学（SDE　这套思想里的说法，意思是：先默认那个东西早就在那里，人的工作是把它找出来）。他的判断是：心理学、管理学、经济学的结论，虽然谈的是人，仍然是理念界里的知识，仍然是发现学的产品。

这话听上去有点绕，换成一个厨房里的例子。

一本菜谱写：红烧肉要小火慢炖四十分钟。这句话是关于「红烧肉」的知识，谁都能读，谁都能用。可是你家那口锅火力偏大，你妈那口锅是砂锅，你婆婆那口锅是铁的。同一句话，到了三个灶台上，要三种做法。

菜谱不错。菜谱只是不管你家的灶。

灶不同，不是菜谱的错，也不是你的错。是菜谱从一开始，就是替「所有的灶」写的。

写给所有灶的东西，有它的好处：谁都能拿，谁都能教，谁都能考。不过它也有一个躲不开的样子：你家的灶，在它那里，是没有名字的。

社会科学是一本很大很大的菜谱，写的是人的菜谱。它不管周岚家的灶。

因此，说社会科学「是关于人的知识」，不是在贬低它。这只是在说它站在哪一块地上。站在理念界的东西，有一个共同的命运。

这个命运，用一句家常话说：谁都能拿走的东西，就不是谁的。

好的知识一旦写下来，就是让人拿的。写得越清楚，传得越广，越多人能用，这本来是它的功劳。不过同一个功劳，也是它的代价：它越容易被拿，就越不能让拿的人和别人拉开距离。

这件事不只落在社会科学头上。数学、物理、法律条文，都一样。它们站的地方，决定了它们既是公共的，也是平的。

那个命运，下一节就说。

◆ 四、机器张口就来

你可以做一个很小的实验。

打开一个好用的大模型，对它说：请从心理学角度分析，一个十五岁的孩子为什么突然不愿意跟母亲说话。

几秒钟之内，它会给你一份相当像样的答案。里面有青春期的自主需求，有依恋的转换，有同伴关系的上升，有大脑发育的节奏，还有三四条建议。有的答案会先问你一个问题，再给出分类；有的会列一张表，把几种常见原因和对应的做法排开。

再对它说：请从管理学角度，分析一个新员工反复迟到该怎么办。

它会给你情境领导，会给你绩效面谈，会给你正向激励和负向反馈的搭配，还会提醒你先弄清楚迟到的原因。

再说：请用经济学的眼光，分析一个家庭该不该在孩子身上多花钱。

它会给你机会成本，给你边际效用，给你风险分散。

这些答案并不离谱。它们几乎就是一个合格的研究生，在图书馆里待了三个月，才能整理出来的东西。机器只用了几秒钟，并且不累，不烦，什么时候问都有。

这是一件很重要的事，要停下来看清楚。

在过去，一个人如果读过三年心理学，当别人问他青春期的事，他是有「差距」的。他知道的，别人不知道。这个差距，可以变成工作，变成名声，变成收入，变成一个咨询室门口的牌子。

今天，这个差距的大半，被机器填平了。

本书第 1 章说过，平权的真实含义，不是人人都会，而是不再拉开差距。放在这里，意思是：一个人读过多少社会科学，已经不太能让他比别人多出一块什么。那些结论，谁问机器，机器都会说，说得还很周到。

这三个领域被平权的样子，各有一点不同。

心理学这边，最先被平权的是量表和术语。过去，一份焦虑自评表，一套人格类型的说法，要读过书、上过课才拿得到。现在，一个初中生也能让机器给他出一份，并且解释每一道题为什么这样问。「依恋」「防御」「习得性无助」，过去是门里人的暗号，今天是搜索框里的日常。

管理学这边，被平权的是模板。岗位说明书怎么写，周报怎么设计，一次绩效面谈该有哪几段，过去是咨询公司的活，今天是机器一分钟的活。一个开十个人小店的老板，手里有的东西，跟大公司人力部手里的差不多。

经济学这边，被平权的是算法。算一笔账，比两个方案，估一下风险，机器做得又快又不嫌烦。

还有一样东西，更能说明问题：模型。

社会科学最爱的就是模型。把世界画成一张二乘二的格子，把人分成四种类型，给每种类型起个名字，再配一条建议。这种东西，机器几乎张口就来。你只要

说一句「请给我一个分析团队冲突的模型」，它会立刻递来一个框架。框架有名字，有坐标，有四个象限，看上去像某位教授讲了二十年的成果。

机器没有造假。模型这种东西，本来就是把许多具体的人抽成一张图。抽的功夫，机器最拿手。

第 1 章举过一个证据：把一个字拆开、解开，机器已经能做到相当高的水准。本书把一个字的通用专著叫作母本。母本写得再好，也还站在理念界里，也还是人人可得的那一层。它很有用，可它只是种子。

你也许会想：机器说的，是不是比专家浅？

在一些很细的地方，也许浅一点。不过你要看的是方向，不是某一天的水平。社会科学的结论，本来就是用语言写成的、可以被整理的、有章法的东西。语言正是机器最顺手的地方。它不需要去实验室，不需要去田野，不需要等天亮。

还有一层，更要紧。

机器给的答案，是把许多人的共同之处抽出来的结果。社会科学的答案，也是。

两者是同一种东西。机器不是在模仿社会科学，机器是在做社会科学一直在做的事，只是做得更快，更广，不挑时间。

所以，当一份答案，社会科学能给，机器也能给，它就不再是你的差距。

它成了一块土。

你站在上面，是需要的；不过你站在上面，别人也站在上面。

社会科学不会消失，它会像识字一样，变成人人脚下的地。

◆ 五、老办法是怎样走通的

社会科学有一条很老的路。这条路走了一两百年，帮了很多人，本书把它叫作「老办法」。

老办法分三步：

先有一份公共知识，比如「青春期的孩子需要自主」「新人分两种，一种缺本事，一种缺心气」。

再看眼前这个人处在什么具体的境况里，比如这个孩子在哪个学校，这个新人家里有什么难处。

最后把两样放在一起，得出一个具体的办法。

写成一句话：公共知识，加上具体的土，等于具体的方案。

这里的「土」，要先交代一下。本书用这个字，指王德生博士说的特征纠缠（SDE 里的 E）。用大白话说，就是一个人脚下那片缠在一起的地：他的身体，他的家，他认识的人，他手里有的东西，他所在的那一群人。同一粒种子，落在沙地和黑土里，长出来的不是同一棵树。土在推。

老办法为什么走得通？

一个人，面对一个陌生的病人，先翻医学教科书（这是公共知识），再问病人几个问题，看他的年纪、住处、日子（这是土），然后才拿主意。一个班主任，面对一个后进的学生，先想想教育学怎么讲，再去家访看看他家里是什么样，然后才决定怎么谈。

这条路能走，有一个不大被人说出来的前提：土的样子，是有限的，也是有典型的。

我们回头看一看周岚的母亲余桂芝。她六十七岁，年轻时在纺织厂做挡车工，三班倒。她那一代人，不管住在哪个厂区，大致都有同样的作息，同样的单位，同样的工资袋，同样的上下班路。一个车间里的女工，生了病，家里出了事，孩子不听话，难处是相近的，办法也是相近的。

社会科学在那个时候写下的「职工」「家庭」「农民」「学生」「干部」，不是凭空捏出来的，是真有那么几类典型的土。

一个人在这几类里，找到自己属于哪一类，再微调一下，方案就出来了。

这条路上，有两样很实用的东西。

一样是分类。社会科学最擅长把人分堆：按年龄分，按职业分，按收入分，按性格分。分好以后，每一堆里的人，用同一套办法去对待。这样做，省了许多人许多力气。

另一样是平均。一个调查问了一千个人，得到一个大致的答案：多数人是这样的。拿着这个「多数」去对待眼前的一个人，出错的机会最小。

分类和平均，是老办法的两条腿。它们靠同一个假设：眼前这个人，是某一堆里的一个。

这个假设，在余桂芝那个车间里，几乎永远成立。一个班组十几个女工，吃一样的饭，住一样的楼，下班走同一条路，家里有事也是那几样事。你拿着「职工」这一堆的办法去对待其中任何一个，都差不到哪里去。

这就是为什么「公共知识」可以「下放」。

下放的意思是：从上面的书里，一层一层放到下面每一个具体的人身上去。放得下去，是因为下面的人，大致可以分成有限的几堆，每一堆里的人，土是差不多的。

王德生博士把这个前提说得很清楚：公共知识，本来就是在有限的多种 E 的基础上，抽出它们的共同之处建立起来的。

没有这个共同之处，就没有公共知识。

没有有限的几堆，也就没有可以下放的路。

老办法的根，扎在「土有共同性」这一点上。

今天，这一点开始松动。

◆ 六、共同性正在散开

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日有过一段口述，本书把它叫作「部落同一性谱系」。

他说的大意是：未来的 E，不会再停留在「多元，而且有典型」的样子。它会进入无数的「群体部落性」。

这句话要慢慢读。

「多元且具典型性」，是老办法能用的样子：人的土各有不同，可是不同里有几个大类，每个大类里的人大致相似。

「群体部落性」，是接下来的样子：土不再按大类分，而是按一个一个小圈子分。圈子越分越细，越分越多。每个圈子里的人，彼此相似；圈子和圈子之间，几乎说不到一起去。

为什么会这样?

先看信息。过去，一个城市里的人，读的是同几种报纸，看的是同几个电视台，听的是同几首歌。这是共同的土。今天，每个人手机里的信息，是按自己的口味推送的。同一个小区里，两个邻居一天里看到的东西，也许一条都不重合。

再看机器。第 1 章说过，机器让信息的发生平权了：每个人都能问，都能得到答案，都能做出一份东西。这意味着，每一个小圈子，都可以用机器，长出自己的话、自己的玩法、自己的规矩。圈子越容易长出来，圈子就越多。

再看日子。外卖、网课、远程办公、各种平台上的零工，让人和人不再被同一个单位、同一条街、同一个钟点拴在一起。余桂芝那个车间里的汽笛声，今天没有了。

这些加在一起，共同的土，一点一点薄下去。

还有一层，容易被忽略：机器自己，也在推着这件事。

一个按你的口味推送的东西，越准，你就越少碰到不合你口味的东西。一个能跟你聊到深夜的机器，越懂你，你就越少需要去找那个半懂不懂你的邻居。每一个人，都被舒舒服服地围在一个越来越贴身的圈子里。圈子贴身，是好事；圈子之间的缝，也就在这里越撑越大。

接下来，王德生博士又说了一个新词：共同性将变为「部落同一性」。

这两个词，差别很大。

共同性，是许多人之间摆在中间的、大家都有的东西。比如「我们都要吃饭」「我们都有父母」。

同一性，是一个圈子里面的人，彼此相同。比如「我们这几个人，都在同一个群里，用同一套暗号，在意同一类事」。

共同性是向外铺开的；部落同一性是向里收拢的。

用周岚的科室做个小比方。她手下十几个护士，过去管人，有一条不用说出口的常识：同一个年纪的人，差不多是一个样。年纪大的，稳，不过学东西慢；年纪小的，快，可是沉不住气。

这条常识，越来越不灵了。

同样二十三岁的两个姑娘，一个下班就去上网课，准备考研；一个下班去了一个小剧团，周末排练到凌晨。她们的作息，看重什么，怕什么，怎样叫彼此的名字，没有一样相同。年龄，已经不是一个能把人分成一堆的东西了。

不是人变得怪了。是每个人身边的那一圈，越来越不一样，圈里的人，彼此越来越像。

他还补了一句，更重要：在这个谱系的一端，有些部落，几乎没有共同性可能。他们之间最多只能算「家族近似性」。

「家族近似」这个词，借自哲学里的说法。大意是：一个大家族里的人，没有哪一样特征是人人都有的，不过你看每两个人，总有些地方像，鼻子像，眼睛像，走路像。这里没有一条共同的线从头穿到尾，只有一环一环的相似。

用在这里，就是说：有些圈子之间，能找到的，只是「有点像」，不再是「都一样」。

这样一排，就是一条谱系。

一端，是还很大的部落，里面的人在不少事情上仍有共同的地方，老办法还能打个折用。另一端，是又小又密的部落，它和旁边的部落之间，连「大家都一样」这四个字也说不出口。两端之间，是一路渐变的过渡。

王德生博士没有去数哪一端的人更多。他说的是方向：从多元而典型，走向无数的部落。

那么，对这样的圈子，怎么办？

他的回答是：必须用「部落共同知识的新发生」来解决问题。

注意这四个字：新发生。

不是把公共知识送过去，不是把公共知识改一改再送过去。是在这个部落里面，由这个部落的人自己，把他们共同的知识，重新长出来。

这一层，第 8 章会专门讲。这里只需要记住它的结果：老办法的那条路，走不通了。

◆ 七、一个程朵

用周岚的家，把这条断掉的路走一遍。

周岚拿到的公共知识是：青春期的孩子需要自主，需要被尊重，需要父母少评判。这是老办法的第一步。

第二步，是看土。程朵的土是什么？

她十五岁，初三，在一所不算大的学校。她的母亲上夜班的日子，她和外婆吃饭；她的父亲回家时，她已经关上了门。她有一个六个人的小群。群里的话，周岚一个字也看不懂，不是因为字难，是因为每一个词背后，都有一件只有她们六个人才知道的事。

她们有自己的称呼，自己的玩笑，自己的「这个人算不算自己人」的规矩。哪一首歌可以听，哪一个老师可以骂，哪一句话说出来就是「尬」，是她们六个人一点一点磨出来的。

这就是一个部落。

在老办法的表格里，程朵属于「初三女生」。可是「初三女生」这个格子里，能放的东西，只有年龄、学业、青春期这些大类。她的六人小群，放不进去。她外婆的饭桌，放不进去。她母亲夜班的钟点，也放不进去。

那么第三步就卡住了。

公共知识是对的，土却填不进去。填不进去，等于没有具体的土；没有具体的土，「公共知识加具体的土」就算不出具体的方案。

所以周岚得到的，是一个只在公共知识那一半里成立的方案。

这一点，值得再说得直白一些。方案是由两半合起来的：一半是「对所有人成立」的话，一半是「对这个人成立」的话。第一半，周岚有，而且有得很多，书、文章、机器都给她了。第二半，她没有地方去拿，因为没有哪一本书写过程朵。

她照着做了。程朵一句话就拆穿了：你这句是书上的吧。

这句话里没有恶意。它是一个准确的判断：这句话来自一个不认识我的地方。

再看科室里的小钟。

她二十三岁，刚工作八个月，跟另外两个同龄的护士合租。她们的作息、花销、下班后的去处，周岚都不清楚。她迟到，不是缺能力，也不是缺意愿，也许是她们三个人，有一套周岚根本想不到的、彼此互相等、互相叫的节拍。

管理学的二分法，把她放在「意愿」或者「能力」里。她的土，两头都不在。

周岚并不糊涂。她只是用了一条在她年轻时完全通顺的路，而今天，这条路上，土换了。

你会说：那把土问清楚，不就行了吗？

可以问。问是好的。第 5 章会说，问本身就是子本的开头。

不过问清楚之后呢？还要有一套知识，能把这个具体的土和具体的难处接起来。这套知识，不能是原来的公共知识，因为公共知识是对「典型」说的。程朵的小群不典型。它是一个圈子，它的难处，只在它自己的圈子里才说得通。

公共知识在这里并没有变成废纸。它仍然能帮周岚认出：这是一个青春期的孩子，这是一个新人。它帮她把事情放进一个大概的位置，不至于乱打乱撞。

它帮不了的，是下一步。

这就是「公共知识下放失效」的真正含义：不是公共知识变错了，是它要落脚的那片土，已经不是它当年抽象出来的那片土了。

公共知识还是对的，可是它再也落不到一个具体的人身上；老办法的最后一步，没有地方放脚。

◆ 八、「我的社会」是什么

到这里，可以把王德生博士的那句话摆到桌上了。2026 年 10 月 26 日，他谈到这本书要先论证什么，说：

> 「首先要论证未来的核心竞争力战场将不再是理念世界和现实世界，而是自我世界，即社会科学领域，而且不是公共的社会科学知识，是『我的社会』。」

这句话，本书把它当作第一编的总论点。第　1　章讲了前半句：理念和现实两界，为什么不再是战场。第　2　章讲了「自我世界」：为什么它平不了。这一章讲的，是后半句最容易被读偏的一小段：「即社会科学领域，而且不是公共的社会科学知识」。

先看它容易被读成什么。

第一种读法：社会科学没用了，以后读点别的。没有这回事。上一节说过，社会科学是人人脚下的土，它不会消失。

第二种读法：以后大家都去搞心理咨询、做管理顾问。也没有这回事。这句话说的是竞争力在哪里，不是说职业怎样转。

第三种读法，最常见：「我的社会」，就是「我拥有的社会」——我的朋友圈，我的人脉，我的团队，我的关系网。

这一种，要多说几句。

人脉、圈子、关系网，都是可以被清点的东西：我有几个朋友，我认识谁，我的团队有多少人。这是拥有。拥有的东西，可以被买，被抢，被复制，被机器帮你整理成一张表。

「我的社会」不是这个。

本书的读法是：**「我的社会」，不是我拥有的社会，是我在其中显影的那一场。**

「显影」这个词，来自老式的胶片相机。底片拍完以后，要放进药水里。药水里，影像一点一点浮现出来。药水不是影像，底片也不是影像；影像是在底片和药水碰在一起的时候，才出现的。

人在一个场里，也是这样。

同一个女人，在科室里是护士长，在女儿面前是妈妈，在母亲面前是女儿，在丈夫面前，又是另外一个人。这四个人，不是她手里的四件衣服，随时可以换。是每一场，把她的一部分显出来。换一场，显出来的就是另一部分。

所以，「我」不是站在场外、拿着场的那个人。「我」是场的显影。

这一点，和社会学教科书里的「社会」很不一样。教科书里的社会，是一张大图：有阶层，有制度，有各种关系的类型，像一座城市的平面图。你读它，是站在城市上空，往下看。

「我的社会」，是你在街上走。你看不见全图，不过你知道这条街的转角有一家面馆，老板娘认得你；知道哪一户人家的门，不能敲得太响。平面图上没有这些，可是你的日子是靠这些过的。

前者是看，后者是活。看得再清楚，也不等于在里面站得住。

这是 SDE 的一个基本看法。SDE 是王德生博士这套思想的名字，大意是：显露、差异序列、特征纠缠，说的是东西怎样一步一步长成它的样子。在他的定义里，「认」这个字，就是把一个整体或者一部分，跟「我＝分布，场，美」进行和谐纠缠。

「我＝分布，场，美」这几个字，本书先照原样摆着。试着用大白话各读一遍，请记住这是本书的读法，仍待验：

分布：我不是一个点。我铺开在许多人、许多处境里，每一处都有我的一块。

场：这些人、这些处境，彼此牵着。动这一处，别处跟着动。

美：这一片牵得顺、站得住的样子。美不是好看，是各处对得上。

「我的社会」，就是这个「分布、场、美」本身。不是我头脑里想象的社会，也不是社会学教科书里的社会，是我此刻活着、牵着、对上或者对不上的这一场。

举一个小例子，借一下「急」这个字。关于急，第 4 章会细说，这里只借它的一个侧面。

程卫东，四十一岁，开一家小物流公司。他的急，从来不是一种「性格」。

在客户面前，他急。一个大客户的货压在了仓里，对方打电话来，他握着手机，声音比平时快了一倍，每一句话都在抢：我马上，我今晚，我亲自去。

在女儿面前，他也急。程朵说一句「没什么」，他听出了不对，不过他不知道该问什么，于是开口说的是：「你到底想怎么样？」

在岳母面前，他不急。余桂芝慢慢地择菜，他蹲在旁边，一句话不说，一个钟头就这么过去了。

三场，三种急，一种不急。

如果有人拿一本讲「急躁」的书，告诉他：你的急，来自对失控的恐惧，要学会放松，他会觉得说得对，可是用不上。因为他的急，不是在他身体里的一个东西，等着被放松。他的急，是每一场把他显出来的样子。

这里要提一下主语。

你读到这里，很容易把话说成：程卫东看穿了自己的急，决定改。不过本书不这样写。这样写的话，等于有一个站在场外的、不被场碰到的「他」，他拿着场，看穿它，处置它。

那是旧的看法。

新的写法是：这一场急，把他显出来；他在这一场里，第一次看见了自己的另一半。看见，是发生在场里的事，不是他从场外发动的事。

「我」是显影的结果，不是发动者。

这个口径，本书从头到尾都这样守。你以后读到「我的痛」「我的急」，请把里面的「我」，读成「这一场里显出来的我」。

再说回「我的社会」和机器的关系。

有人会担心：我把自己的日子都告诉机器，让它来帮我读，那不是又把「我的社会」交出去了吗？

这个担心是对的，也是本书后面要认真回答的（第 12 章会讲数据归谁）。这里先说一句：机器可以帮你撞，帮你问，帮你把一页一页的失效收拢起来；不过那一场，只有你在里面活。它帮得上忙，替不了你活。

◆ 九、读人，不是读关于人的书

「我的社会」既然是一场一场的，那么在这个战场上，到底比的是什么？

王德生博士在这之前，说过另一段话，叫「我经济」。大意是：AI 时代，技术平权了，信息的发生也平权了，人与人之间的核心竞争力，不再是理念世界和现实世界，而是自我世界。他把这叫作「我经济」。

他还说了一句：读书、读大自然，将不再是大部分人能够发展的核心竞争力。

放在这一章，这一句有一个更具体的意思：读书，读的是关于人的书；读大自然，读的是不是人的东西。剩下的那一种读，是读人。

读人，不是读关于人的书。

这两件事，看上去像，其实隔着一道墙。

读关于人的书，是你坐在桌前，面前一本书，书里写着「人是这样的」。你读完，点头，记下，下次遇到人的时候，拿出来用。

读人，是你坐在一个人对面，他也在看你。你说了一句话，他的脸动了一下。你看见了，也许猜错了，也许没看见。你换了一种说法，他的肩膀松了一点。你这才发现，刚才那句话，是按你自己的急说的，不是按他的。

前一种读，读的对象不会还手。后一种读，读的对象，会当场回应你，纠正你，有时候就是不理你。

读人的这一头，还有一个常被忽略的地方：你读别人的时候，别人也在读你。

程朵看周岚，和周岚看程朵，是同时发生的。周岚一进门，肩膀垮着，程朵已经读到了；周岚说一句话，语气里有没有在背，程朵一下就听出来。所以那句「你这句是书上的吧」，其实是读人读出来的，比任何一本书都准。

读关于人的书，不会有这样的反过来。你读《青春期心理》，它不会回头读你。

余桂芝没读过什么心理学。程朵放下碗的声音，如果比平时轻，她就知道今天学校里有事。如果程朵吃饭时一直低着头，一句话不说，却把碗里的青菜都夹给了外婆，她知道这不是在生气，是在难受，在找一个方式靠近。

这一套本事，是她六十七年一天一天活出来的，她自己也说不清是怎么来的。

她的读，有三样东西，是书里没有的。

第一，她在场。她和程朵之间，有一个具体的日子，有这个孩子小时候怎样发烧、怎样赖床、怎样第一次说「我不要」的一串事。她读的，不是「一个孩子」，是「这个孩子，在这一串事的后面，今天又是这样」。

第二，她会错，错了会知道。她上周以为程朵是因为考试，后来发现不对，是因为小群里有人说了一句话。这一次她记住了：我上次的读法，错在这里。

第三，她读完要回头改。她做了一碗程朵爱吃的面，放在桌上，看她吃不吃，吃了多少，吃的时候抬没抬头。她读的结果，是要接受眼前这个人当场的批改。

这三样，就是本书第 2 章里说的缝隙、失效、回写。从日子里撞见，从错里知道，在眼前的人身上落下来。

周岚在科室里，也有过这样的一刻。

小钟第三次迟到之后，她没有再找她谈。周一早上，她提前十分钟到了，站在楼梯口，等着看小钟怎么来。

小钟是跑着进来的，手里提着两份早饭。

后来才知道，和她合租的姑娘上夜班，早上要有人把饭送到医院门口，小钟每天绕一段路。这不是意愿，也不是能力，是一个周岚从来没有机会学到的「我的社会」。

她没有急着下结论，也没有当场夸她或者批评她。她回到办公室，在本子上记了一笔。

这一笔，管理学的书里没有地方放。

机器在这三样里，是什么位置？

第 2 章说过，机器在人与人之间，永远是「先恢复」的一方。意思是：它没有一个可以被你的话弄乱的自己。你说一句重话，它不会心里一沉；你沉默三天，它不会睡不着。它不在这个场里被显出来，所以它读不了「这一场」。它能给你的，是几乎所有「关于人的书」里的话，并且给得又快又好。

这就是为什么，同样是读，读关于人的书，会被平权；读人，不会。

王德生博士在这个位置上又往前走了一步。他说，高阶的读人，比如对一个字的解析，累、急、痛，将是未来思想上的核心竞争力。

为什么是字？因为一个字，是一个部落千百年来共同读出来的一个处境，被冻在了那里。「累」这个字，沉着许多代人对累的读法。低阶的解字，是查字典，把那个冻住的读法再说一遍。高阶的解字，是找到这个冻住的读法，在我今天的日子里，哪一处对不上。

这个话，第 7 章会专门说。这里只要记得：读人，要读到一个字的地方，才读得细。

借「累」做个对照。

余桂芝在纺织厂三班倒的那些年，说一声「累」，意思很清楚：腿站酸了，眼睛熬花了，要睡一觉。那个字，和她的日子是贴着的。

程朵今天也说「累」。她一天里坐着的时间比站着多，可她说她累。周岚听到这个字，脑子里先出来的是「作业太多」，是「睡得太晚」，这是字典里那个累，是余桂芝那一代人冻下来的读法。

低阶的解字，到这里就停了：累就是疲劳，建议早睡。

高阶的解字，要再往前问一句：程朵的这个累，是哪一处和那个冻住的读法对不上？是她在小群里一直要接话，一直要不掉线，累的是那根绷着的弦？还是别的？这个问题，书里没有答案，只有程朵的日子有。

问到这里，一个字，才变成了一个人。

◆ 十、战场的精确坐标

对一个普通读者来说，这个坐标意味着什么？分三种人，各说一句。

如果你是学生。读书仍然要读，社会科学的基本功仍然要学，它们是土，没有土，什么也长不出来。不过别把「考得好」「懂得多」当成自己和别人的区别。区别要从你开始记下自己的失效那天算起。

如果你是在职场里的人。管理的方法，机器会给你。你自己独有的，是你在这个团队里，被这些具体的人显出来的样子，以及你读他们读错的那些时刻。这些，别让它们过去就算了。

如果你是家长。教养的道理，已经多得读不完。你家那个孩子，只有你家这一个。你每天晚上遇到的那一幕，才是别人替你想不了的功课。

现在可以把地图画出来了。

横着看，有三块地。理念界，现实界，自我界。前两块，正被机器拉平，变成土。第三块，平不了。

竖着看，在每一块地里，都有「公共」和「我的」两种东西。

理念界里，有公共的概念、理论、模型，也有「我读懂的某一段」。现实界里，有公共的技术、流程、标准，也有「我手上的这一门手艺」。自我界里，有公共的社会科学，也有「我的社会」。

王德生博士这一句话的精确之处，在于：它没有说「自我界」就够了。它说的是，自我界里，也不是公共的那一半。

放到一张小表里，是这样：

	公共的社会科学	我的社会
写的是什么	关于人的知识	这一场里我怎样被显出来
站在哪一界	理念界	自我界
谁都能拿走吗	能，读到的人都能用	不能，要在这一场里活过
机器能不能做	能，而且很快	只能做一半：抽出共同的，写不了我的失效
积累靠什么	读得多，记得多	活得久，错得明白
今后的走向	渐渐变成人人脚下的土	差距越拉越开

表里有一行，要多看一眼：机器能不能做。

机器能做的那一半，是把许多人的共同之处抽出来。这一半，社会科学一直在做，机器做得更快。机器做不了的那一半，是「我的失效」：我上一次以为我的急

是什么，后来发现不对。这一页，只有在我自己的日子里写得出来，机器没有那样的日子，只能替你收着。

最后一行，就是这一章的结论。

社会科学会贬值，「我的社会」会升值。

这句话，要说得准。

「贬值」，不是说它没用了。水和空气也没有「价」，可没有它们，谁也活不了。社会科学贬的是「差距」：你比别人多读了一点，已经不能再让你比别人多得到一点。

「升值」，也不是说「我的社会」会变成一门新的热门学科。它升的是另一个东西：一个人在自己那一场里，能不能读明白，读了以后能不能让眼前的人松开，错了以后能不能记下来。这一个能力，机器买不到，别人替不了，时间不到也催不熟。

还可以换一个更近的角度来看。过去，社会科学家是一种稀有的人：他读得多，想得深，能说出大家说不出的话。今天，他说的话，大半已经变成了人人都能问到的东西。他当然还有他的位置，有的在研究里，有的在教学里，有的在写好的母本里。不过他不能再靠「我知道，你不知道」这一点吃饭了。

这对每一个人都一样。一个人是医生也好，是老师也好，是管理者也好，只靠「我学过」，已经不够。要靠的，是他在自己那一场里，读得出什么。

这就是第 2 章里说的「分化挪了位置」。两界越平，差距越集中到自我界。同样是一个学了心理学的人，一个人能用它读懂程朵，另一个人只能拿它背给程朵听。书是同一本，差在书落下去的那一场。

这里有两个相反的误会，要一起拆掉。

一个误会是：既然社会科学贬值，那自我界就是社会科学的下一个版本，换一批人来做，做得更细一点而已。不是。更细的社会科学，仍然是公共的，仍然会被拉平。

另一个误会是：「我的社会」是玄学，是私人感受，没有道理可讲。也不是。「我的社会」有它的道理，只是这个道理是在每一场里长出来的，不是从书里背下来的。它可以被追问，可以被写下来，可以被别人读到，甚至可以被另一个活过类似场的人认出来。

它还有一个很硬的检验：一次读解，有没有让眼前的人松开。这个检验，不靠评委，靠那个人的脸。

再说一个容易被忽略的结果：这个坐标，把一个老问题换了问法。

过去，人们问：什么知识最值钱？答案是：稀缺的知识。越少人知道的，越值钱。

今天，机器让稀缺的知识越来越不稀缺。再问「什么知识最值钱」，得到的只是一个越来越短的名单。

要换一个问法：什么东西，我知道了，别人替我知道不了？

答案是：我在这一场里，被显出来的那个样子；我上次读错了的那一处；我这一回读完，眼前的人松没松。

这些东西，算不得知识的某个种类。它们是知识遇到一个具体的人时，才发生的事。

下一个问题自然是：这个「我的社会」，沉在哪里？一个这样私人、这样一场一场的东西，总要有个落脚的地方，才谈得上被写下来，被想，被比较，被传给别人。

它沉在语言里。

不是沉在长篇大论的语言里，是沉在很小的地方：一个一个的字。

王德生博士在 2026 年 10 月 26 日谈这本书时，是这样说的：

> 「我们要思考的问题是：未来的人思考什么？思考主战场应该是：自我世界的『一个一个的字』，写成『我的字』，比如『我的痛』，『我的急』，我的累。」

注意他的次序：先是自我世界，再是一个一个的字，再是「我的字」。

为什么是字?

因为中文里，有一批字，是专门用来指自己的处境的：累、熬、撑、忙、急、拖、慌；陪、嫌、让、心疼、欠；比、愧、怕、盼、熟。它们不属于哪一门学科。心理学没有占它，管理学没有占它，经济学也没有占它。每个人从小说到老，却从来没有一个人，正儿八经地拆过它。

每一个字，是一个部落千百年来共同读出的一个处境，被冻在了那里。你今天说一声「我好累」，说的话是冻住的；说的那个累，是你的。

前人给其中几个字，已经下过定义。本书先把它们原样摆在这里，后面各章会反复回来：

痛，是「不通」，涌现被堵，也就是「六路径不通」，「六六大顺就是全通」。

急，是「抢维度」，也就是 SDE 方法论的「简阉」。

欠，是已经发生了矛盾、导致了改变，但「回写没有发生」。

认，是「将一个SDE的整体或者部分和『我=分布，场，美』进行和谐纠缠」。

这几条，现在读起来可能有些硬。没有关系。到第二编，一个字一个字地展开，你会发现，它们都能落回到一个晚上、一个人、一张饭桌上。

这些字，本来也不是学问里的字，是日子里的字。你对朋友说「我最近挺累的」，对孩子说「你别急」，对母亲说「我欠你的」，说的时候，不会去想它们是哪一门学科的概念。

不过正因为它们是日子里的字，才每个人都有一份，都说得出口，也都从没有被人认真拆开过。

这一章只要定住一件事：战场的坐标，是自我界里「我的社会」；「我的社会」沉在语言里的样子，就是一个一个自我界的字。

◆ 十一、会不会只剩一座座孤岛

读到这里，你心里可能有一个疑问。

如果每个人的社会都是「我的」，每一场都不同，每个字都要重新读一遍，那岂不是知识没法积累了？每个人关起门来写一本自己的书，人与人之间还有没有可以一起用的东西？

这个疑问很正当，要认真答。

第一，「我的社会」不等于「只有我」。

回到程卫东。他的急，三场里有三种。其中每一场里，都站着别人：客户，女儿，岳母。去掉任何一个人，那一场就不是原来的场。所以「我的急」这样一本东西，不可能只写他一个人。它里面一定有客户的电话，有女儿的那句「没什么」，有岳母手里的青菜。

一本写「我的急」的书，如果里面没有别人，那它就不是「我的社会」，它只是一本日记。

这一点，第 9 章会专门说。这里先记一句：子本里一定有别人。

而且，一本里有别人的书，写到后来，最值钱的一页，常常是这样一句：我原以为他是在躲我，后来才发现，他是在等我先开口。这一页记的是错，也记的是那个人。

第二，公共的东西并没有被取消，它换了位置。

没有谁说，母本不要了。一个字的通用的专著，仍然有它的位置。它是一粒种子，不是答案。有了这粒种子，每一个人才不用从零开始想「急」到底是什么。

种子落进谁的土里，长成什么样子，是各自的事。

第三，也是最要紧的：孤岛之间，可以长出桥。

回到王德生博士那段口述的最后一句。他说，对于几乎没有共同性可能的部落，最多是「家族近似性」，所以必须用「部落共同知识的新发生」。

这句话里，有一个很容易被漏掉的意思。

「新发生」的主语，是部落。不是一个人，不是一本公共的书，是一个部落里，许多人的「我的字」彼此相撞。程朵的六人小群里，六个人各有各的「我的怕」，各有各的「我的比」。这六个人，把自己的那一份拿出来，放在一起，会发现：有的地方，一撞就响；有的地方，擦肩而过。响的地方，慢慢长出一块「我们这几个人的共同的怕」。

这是一块新长出来的、小范围的共同知识。

它不大。也许只够六个人用，也许只够一个科室、一个小区、一个家族用。不过它是真的，对这六个人是灵的。

不要小看这一点。公共知识当年也是这样来的：先是一群人在一个地方，把他们共同遇到的事说清楚了，后来才传开，才变成「大家都知道的」。区别只在于，今天的部落多得多，也小得多，每一个都要自己长一遍。

它不是从大书里放下来的，是从许多个「我的」里长上来的。所以部落共同知识，要靠「我的」才能有。没有各自的子本，就没有部落本。

这就是为什么本书把这门产业，叫作从母本到「我的……」，而不是「从母本到更多的母本」。

还有一个顾虑：是不是人人都得去写一本书?

不是。「我的……」是一种读解的积累，不是一份作品。有人把它写成长文，有人只留几页，有人只在每年年底翻一翻自己的记录，看今年哪个字变了。写成什么样，是各人的事。要紧的是它留下了失效的账，并且有地方让别人的账和你的账撞一撞。

至于怎样让这件事不那么累、不那么孤单，那是后面几章的事：一个平台，怎样替你撞，替你收拢，却不替你活。

最后，还有一个小小的好处，值得说一下。

公共知识的积累，是一块一块往高处垒。越垒越高，越高越难进。一个新人，要花几年才能追上前人。

「我的社会」的积累，不是垒高，是活长。一个人比另一个人多活了十年，多错了几回，多记下几页失效，他的「我的字」就厚几分。这种厚度，别人追不上，也不用追。每个人，只和自己的上一年比。

这样一来，战场虽然移到了最私人的地方，却不是一个人和另一个人的争夺。每个人都有自己的地，每个人都长自己的庄稼。差距是有的，可它不再是「你比我多读了什么」，而是「你这一年，有没有把你的失效记下来」。

◆ 十二、放回日子里，兼收第一编

回到那个周三的夜里。

周岚坐在沙发上，手机屏幕熄了。备忘录里的五步，她没有再看。

她起身倒了一杯水，在厨房站了一会儿，想起早饭那一幕。程朵说「你这句是书上的吧」，她当时只觉得难堪。现在换一个角度想：女儿其实是在告诉她一件事，那句话没有落在她身上。

她从抽屉里拿出一个旧笔记本，是以前记排班用的，翻到最后一页，写了三行字。

第一行：这件事发生在谁面前。——早饭，程朵，外婆在旁边。

第二行：前一刻发生了什么。——外婆刚说了一句「你妈最近累」。

第三行：我上次以为是什么，后来发现不对。——上周我以为是考试，后来看见她手机屏幕亮了又灭好几回，也许是群里的事。

她看着这三行，没有写第四行。

第二天早饭，她没有说「妈妈不是要批评你」。她把鸡蛋推过去，说：「昨天我那句话，是我从一本书里抄的。」

程朵抬起头，嘴角动了一下，没有笑出来，不过也没有再低头喝粥。

她说：「你抄得还挺像。」

事情没有解决。程朵的门，晚上还是会关。可是周岚知道，有一件东西，这一回接住了。

这就是这一章留给你的一个小办法，明天能试：

找一件最近让你卡住的事，在本子上写三行。这件事是在谁面前发生的；前一刻发生了什么；我上次以为这是什么，后来发现不对在哪里。写完不用急着解决，隔几天再翻一次，看第三行有没有多出新的内容。

这三行，就是一页最小的「我的社会」。

如果你写着写着，发现这件事牵出来的是身体或心里很重的难处，不是三行能装下的，那就不要独自硬扛。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

如果这个办法太小，你想先试一个更小的：今晚，找一个你天天说、却从没想过它在说什么的字，比如「累」。不要查字典。只问自己一句：上一次我说「累」，是对谁说的？说完以后，那个人做了什么？

这一句问完，你大概会发现，你的「累」，并不总是同一个累。

现在，可以把第一编收一收了。

三章，走了三步。

第 1 章说，理念和现实两界，被机器拉平了。读书的人，读自然的人，不再因为读得多而拉开差距。两界不退场，降为土。

第 2 章说，自我世界平不了。有三样东西，机器拿不走：从日子里撞见的缝隙，我上次读错了的失效，这一次读完眼前的人松没松的回写。两界越平，差距越往这里集中。

第 3 章说，这个「自我世界」，也不是公共的社会科学。心理学、管理学、经济学说的，仍是关于人的知识，一样被拉平；公共知识下放的老办法，也因为土的共同性散开，走不下去了。能立得住的，是「我的社会」：我在其中显影的那一场。它沉在语言里的样子，是一个一个自我界的字。

把三章叠在一起，是一条从宽到窄的线：从「所有人都读得到的」，一路收窄，收到「只有我活过才有的」。

两界平权之后，差距不再出现在你读过多少、做成多少，也不出现在你懂得多少关于人的知识；它出现在你对自己那一场里的一个字，能读到哪一处，读错了能不能记下来，读完了能不能让眼前的人松开。

第二编，就从这里开始。

这一编会带你走过二十个字，分三组。

第一组是身体与时间的字：累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲。今天，由健康、效率、休闲这些行业，用能量和时间的公共尺子在解。

第二组是关系的字：陪、嫌、让、面子、心疼、欠。今天，由家庭教育、婚姻咨询、礼仪伦理在解。这一组，是「我的社会」最正面的样子，因为关系的字，一个人是读不完的。

第三组是自我的字：比、羡慕、愧、怕、盼、熟。今天，由心理咨询、教育测评、消费营销在解。

每一组，本书都先把这些行业对在哪里、帮了多少人写足，再写它们停在哪里。你会看到，它们停的地方，几乎是同一个地方。

要找的东西，是未来的知识财富。它不在书架上，不在数据库里，也不在大模型的参数里。它在二十个字里，以及以后数百个字里，乘以每一个人的那张表。

下一章，先走进最贴近身体和时间的八个字。

带 走 的 话

关于人的知识，机器人人都有；我在这一场里被显出来的样子，只有我活过才有。

小 账

开门还是关门：这一章关上了「公共知识加具体的土」这条路，打开了「我的社会」这一扇门，让发生往前走的地方，从书里搬回了日子里。

公共的字，还是我的字：本章借「急」做了例子，那还是程卫东这个人在三场里的急，没有走到「我的急」；真正的我的字，要从第 4 章以后，一个字一个字地写。

想 一 想

最近一次你对一个人说出「我懂你」的时候，你懂的是关于这个人的什么，还是这个人此刻的什么?

你手边有哪一个字，是你从小说到大、却从没有认真拆过的?

第 二 编

未来的知识财富在哪里：二十个字

这一编三章，从九问成书的六十个字里取二十个，分成身体与时间的字、关系的字、自我的字。每个字回答同一组问题：今天谁在解它，解法冻在哪里，它在哪里贴不上日子，子本要解的是什么。**未来的问题解决领域，就在公共解法贴不上日子的那道缝里。**

第 4 章

身体与时间的字：累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲

◆ 一、同一个晚上，八个字

晚上十点一刻，周岚把鞋脱在玄关，没有开灯。

她是社区医院的护士长。今天从早上七点半站到下午四点，交完班又开了一场会，回家路上还接了三个电话。她对自己说：好累。

可是她没有躺下。她在沙发上拿起手机，想着看一眼就睡。再抬头，十一点四十了。眼睛发涩，肩膀发沉，心里还空了一块。比站了一天更累。

厨房里亮着灯。丈夫程卫东在算下个月的油费和工资，已经算到第三遍，嘴里念着：撑过这个季度就好了。

女儿程朵的房门关着，门缝里透出光。初三，这个月她每晚都熬到很晚。周岚推开门说「快点睡」，女孩头也不抬：「我急死了，你别催我。」

手机又亮了一下。是母亲余桂芝发来的语音，十五秒。周岚没点开。这个电话，她已经说了四天「明天回」。

她站在走廊里，忽然有点慌，说不出慌什么。

她想起母亲家阳台上那把藤椅。余桂芝退休七年，白天常一个人坐在那里，说自己「闲得发慌」。

这一个晚上，一家四口，用掉了八个字：累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲。

你读到这里，也许已经认出了自己某个晚上的样子。不必急着对号入座，先看一看周岚家的这个夜晚。

这八个字有一个共同点：都挨着身体和时间。累是身体说话，熬是日子拖长，撑是扛着不倒，忙是时间太挤，急是节拍太快，拖是事情太慢，慌是脚下发空，闲是时间太松。

这八个字，今天各有各的行业在管。健康管累，励志管熬，伦理管撑，效率工具管忙，情绪课管急，自控训练管拖，抗焦虑管慌，休闲产业管闲。

本书先问一件事：这些行业帮了谁，对在哪里。然后问第二件：它们读出来的那个字，贴不贴得上周岚的这个晚上。

「同一个字，换一个人，还是同一件事吗？」

这一章用八个字问八遍。

每个字走同样的四步。先看今天谁在管它，对在哪里。再看他们读出来的那个字，是什么样子的。然后看周岚一家人的日子里，哪一处贴不上。最后问一句：如果一个人要为这个字写一本只属于自己的书，那本书要解的，是什么问题。

这四步里，第一步最容易被省略，也最不该省略。一个行业能长成，是因为它真的帮过很多人。

◆ 二、累：歇了，还是累

今天管累的人很多。

劳动保护管上班的时长，休假制度管一年里能不能离开岗位几天，健康管理管睡眠、饮食和运动。有了这些规矩，累就能名正言顺地说出口，不必再被当成矫情。一个连续站了十二小时的人，至少有地方可以说：我该歇了。

它们对身体的累，说得大体不错。

它们的读法很朴素：累就是能量耗尽。像一块电池，耗得多就累得多，补回去就好。站了一天，腿酸了，躺平睡一觉，第二天腿又回来了。

这是一把量的尺子。它量的是耗了多少、补了多少。

不过周岚的那个晚上，这把尺子量不准。

那天上午，她陪一位八十岁的老人办完出院手续。老人握着她的手说了好几遍谢谢，她送到电梯口才回去。那一段她站着、走着、扶着，体力耗得不少，可是心里是落了地的。

晚上，她在沙发上几乎没动。一条短视频接一条，一条消息接一条，没有一条看完，没有一条有了下文。她的身体几乎什么也没耗，起身时却像背了一袋米。

你自己的日子里，大概也有过这样的一对。

同一个人，同一个晚上，两种累。一种歇一觉就回来，一种歇了也不回来。

余桂芝听周岚说起这事，在电话里笑了一声。

她说：「我们那时候三班倒，累是真累，倒下去一觉，起来又是一条好汉。你们现在不见得比我们累，可是睡不踏实。」

老人家说不出道理，可她把话说在了点上。踏实不踏实，不在睡了几个钟头，在睡下去的时候，手上的事有没有放下。

如果累只是耗得多，这件事就说不通。

本书的看法是：累恐怕不是耗得多，而是发生卡住了。出院手续那件事，有头有尾，走到了落地的那一步，累也跟着落地。手机里那一串，每一条都开了头，没有一条落地。身体空着，心里挂着一串半截的事。累，是发生不再往前走时的感受。

所以同样是累，有人睡一觉好了，有人睡十个钟头起来还是沉。

这不是说休息没用。身体的累，歇是对的。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书只说一件事：如果歇了还累，别急着再歇，先问卡在了哪里。

一个只会量能量的行业，帮得上第一种累，帮不上第二种。

这里要补一句公道话。能量的尺子并没有错，它只是只管了一半。一个连着值了三个夜班的人，身体就是要补；这时候谁说「你先问问自己卡在哪里」，那是不近人情。先歇，是对的。歇过以后还沉，才轮到问第二句。

子本要解的，就是这个问题：我的发生，卡在了哪一段？

下面是一本《我的累》可能有的一页：

我的累有两种，是一个星期三才分清的。那天上午，一位老人握着我的手说谢谢，我送他到电梯口，腿酸得发软，心里却是满的。那天晚上，我在沙发上刷了一个半小时，什么也没做，起来时肩膀像压了块石头。

我以前以为，我累是因为我撑得太多。后来发现，我累的那几个晚上，都有一串事开了头、没有人接。母亲的那条语音在那里，女儿的那句「别催我」在那里，科室群里没回的那一句也在那里。

不是我把自己累着了。是那一晚的一串半截的事，把一个没落地的我显了出来。

这一页的最后一句，不是周岚「发现」了什么，也不是她「决定」了什么。是这一场累，把她显出来。

明天能试：今晚睡前，不问「我累不累」，只在一张纸上写下今天开了头、却没有人接的事，写三件为限。不必当晚就处理，只是让它们从后台走到纸面上。很多时候，写完那一张纸，肩膀就松了一格。

手腕上的手环，如今也会给一晚的睡眠打分。周岚戴过一阵，那个数字有时是七十八，有时是六十五。她越看越不踏实，因为数字只告诉她「睡得不够好」，没有告诉她，是哪一件没落地的事坐在了她的枕边。数字是量，卡点不是数字。

◆ 三、熬：小火，还是硬撑

余桂芝每年腊月熬一锅骨头汤。

骨头焯过水，冷水下锅，火开到最小，水面只许冒几个小泡。要熬四个钟头，中间不许开盖。大火一滚，汤就浑，肉也柴。熬好的汤是奶白色的，浓而不腻。

她说：「熬，是让它自己慢慢变。」

这句话，余桂芝说了一辈子。

今天管「熬」的人，多半在励志和职场韧性的行当里。他们对在哪里，要先说足。

人在最难的那几年里，确实需要一口气。备考的人、创业头几年的人、守着重病家人的人，都有过「不知道还要多久」的夜晚。这时候有人对他说「熬过去就好

了」，他能多撑一个晚上。对很多人来说，这句话是真的救命。韧性培训、成功学、励志故事，把「不放弃」说成一种值得，让没有出口的日子多了一个理由。

它们的读法是：熬就是咬牙硬撑，靠意志把时间扛过去。扛得越久，越了不起。

这把尺子量的是意志的强度。

不过余桂芝的汤告诉我们，熬字边上，有一个「火」。

你在厨房里熬过东西，就知道那种等法：人不能走开，也不能总去掀盖。

熬汤的人，不是在用力，是在看火候。熬药的人，不是在咬牙，是在等药性出来。同样熬了四个钟头，大火熬出一锅浑水，小火熬出一锅好汤。时间一样，意志一样，锅里长出来的东西不一样。

熬粥也是这样。米要先泡，水要冷下，火要小，勺子不能总在锅里搅。越想它快点稠，越稠不了。这锅粥里，有一件事是人必须做的，就是别去动它，让它自己转。

人的熬也是这样。

程朵的同班同学里，有一个男孩，初三这年每天熬到凌晨一点。他的成绩没有上去，人先瘦了一圈，眼里没了光。程朵班上另一个女孩，睡眠不比他少多少，可是她每晚做完题，会把错的那几道重新讲一遍给自己听。她的成绩是一点一点爬上来的。

两个人都在「熬」。一个在耗，一个在转。

余桂芝在厂里见过很多这样的人。

有一位老师傅，进厂头五年，每天下班后留在车间里，把白天看不懂的一个接头拆了又装。五年后他的手艺，全车间无人可比。他说自己这五年「熬得香」。另一位同事，同样五年，每天只等着下班铃响，五年后手上的活，和第一天差不多。他说自己「熬得苦」。

火是一样的火，时间是一样的时间，锅里长出来的东西不一样。

励志的话，对前一个人只会说「再坚持一下」，那句话反而把他往大火上推了一把。

本书的看法是：熬是小火里的转化，不是硬撑。看一段熬是好是坏，不看撑了多久，看锅里的东西有没有在变。变，就是熬；不变还在加火，就是耗。

子本要解的，就是这个问题：我的熬，是在转化，还是在耗？

可以拿一个简单的办法来对一对：这一周，我身上有没有哪一点，和上周不一样？哪怕只是看懂了一道题，学会了一个动作，对一个人多了一点耐心。有变化，火是小火。几个月一点变化也没有，人还在往里加柴，这时候，身体和心都会提醒你。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

还有一件事，要替熬字说一句。熬夜的「熬」，和熬汤的「熬」，是同一个字。熬夜熬出来的，常常不是汤，是渣。夜里的时间若是用来转化的，比如练一门手艺、想一个问题、陪一个人，那熬是值得的；若只是把白天没做完的事挪到夜里去耗，那就是大火。余桂芝对程朵说过一句：「你今晚熬的，要是明天用得上，才叫熬。」

下面是余桂芝的《我的熬》里可能有的一页：

> 我三十年三班倒，人说我熬出来了。其实我自己知道，哪几年是熬，哪几年是耗。刚进厂那几年，累是累，可我天天都在学手艺，手底下一年比一年快，那是熬。后来厂里不景气，每天就是把时间耗过去，人也跟着木了，那就不是熬了。
>
> 现在我看着程朵熬夜，我想起我自己。我不敢跟她说「熬一熬就好了」，因为我说过这句话，也被别人说过这句话，我知道这句话有时候是汤，有时候是浑水。
>
> 这一场熬，让我认出了从前那几年，也让我认出了眼前这个孩子。

◆ 四、撑：顶开，还是扛住

程卫东这三个月，每天七点出门，晚上九点回家，把脸色收拾得整整齐齐。

他的小物流公司碰上了一条大客户的账期，欠款迟迟不到。工资他照发，油钱他先垫，仓库租金他拖了半个月又补上。他没有跟周岚说实话，只说：「还行，撑得住。」

他撑着的，是一件很老的事。

今天管「撑」的人，主要是家庭责任的伦理，还有心理韧性的课。它们有一个沉重而可贵的看见：一个家，总得有人先撑着。孩子小的时候，父母撑；老人病的时候，儿女撑；公司难的时候，老板撑。这个看见让很多撑着的人觉得，自己不是白撑，是在尽一份责任。责任伦理对撑的人是体面，也是支柱。

它们的读法是：撑就是扛住重量。重量越大，撑得越久，越有担当。

这把尺子量的是扛了多重。

不过汉语里的「撑」，用法很怪。

撑伞，撑的不是雨的重量。撑船，撑的不是水的重量。撑腰，撑的也不是别人的重量。撑开一个口袋，是用两只手把一个口顶开。这些撑，撑的都不是自己，而是借一个支点，把一片将要合拢的空间顶开，让人能躲雨、能往前走、能站直。

反过来，程卫东那种硬撑，倒是一碰就塌。

他撑的是体面：不让妻子担心，不让员工看见，不让客户闻到味道。可是这个体面，没有一个支点。他自己就是那根杆子，而且是一根没人替换的杆子。

有一天晚上，他在车里坐了四十分钟才上楼。他不是累，是不知道上去以后要说什么。

说到这里，要给程卫东一点公道。他的硬撑不是虚荣。他是真的把别人的工资当成自己的脸，宁肯自己垫钱，也不愿让一个司机的孩子少一个月的补习费。这是一种很重的善意。只是善意没有支点，就只能靠一个人的身体去顶，顶久了，谁也受不了。

周岚那边，则是另一种撑。程朵上学期被同学孤立，周岚没有替她去吵，也没有说「不要紧」。她陪着程朵，在孩子身后站了一个学期，等孩子自己走回教室。后来程朵能一个人面对了，周岚反而「没用了」。

这两种撑，一种是撑住一个重量，一种是撑开一个空间。前一种越撑越累，后一种撑完就可以松手。

盖楼的人都知道脚手架。楼立起来，脚手架就拆。它的用处是在楼自己站得住之前，顶开一段空间，让别的东西有地方长。如果脚手架一辈子不拆，那这栋楼就是长在架子里的，永远是架子的一部分。

撑腰也是这样。周岚站在程朵身后，是为了让孩子敢自己回到教室里去。如果她替孩子去吵、替孩子去解释，孩子会安全一时，却再也学不会自己面对。撑得好，是撑到对方不再需要为止。

撑的人还有一个常见的现象：撑着的时候不倒，撑完了才垮。孩子脱离危险以后，守了三夜的母亲走出病房，腿一软坐在走廊上，哭得停不下来。支点一退场，人才敢软下来。这不是不坚强，这是撑的时候，她把自己当成了支点。

本书的看法是：撑是顶开空间，不是扛住重量。撑的人要问的第一个问题，不是「我还能扛多久」，而是「我在替谁顶开哪片空间，我的支点在哪」。

撑的人，常常是家里最不被看见的人。别人看见的是房子没塌，没有人看见那根杆子是怎么立着的。所以撑的人最缺的，不是一句夸奖，而是有人在旁边，问一声：你的支点在哪里？

这里有三个小问句，可以拿去问任何一次撑：这一撑，撑开的是什么空间？撑完以后，我什么时候可以松手？这根杆子，有没有人可以替换？

子本要解的，就是这个问题。

下面是程卫东《我的撑》里可能有的一页：

我这三个月撑的，我以为是公司，其实撑的是我自己的脸面。我没有给这一撑找过一个支点。账期的事，我没跟老客户的负责人当面谈过一次，我怕谈崩。我也没有跟周岚讲过一句实话，我怕她担心，可其实她早就看出来了。

那天晚上在车里，我没动。我才发现，我这根杆子，一直是在替另一根杆子撑着：那个不想让别人看见我撑不住的我。

这一场撑，把一个不肯让人靠近的我显出来了。旁边其实一直站着周岚。

◆ 五、忙：事多，还是心丢了

周岚有一个习惯：每天早上七点二十，到医院之前，在车里把一天的事分成四格。

紧急又重要的，放左上；重要不紧急的，放右上；紧急不重要的，放左下；不紧急不重要的，扔掉。这是她从一本时间管理的书里学的，用了五年。

你大概也画过这样的格子，或者至少下载过类似的软件。

这类书和工具，今天在管「忙」。它们的功劳很实在。很多人本来是一团乱麻，不知道先做哪件，又怕漏了哪件。清单让人少忘事，四格让人分得出轻重，日历让人看见自己的一天长什么样。一个原来被事推着走的上班族，学会排一排，真的可以松一口气。

它们的读法是：忙就是事多，所以要提效。把同样的事做得更快，把不必要的事砍掉，剩下的时间就多了。

这把尺子量的是事的数量和处理的速度。

不过周岚的四格画了五年，她还是忙。

她手下有一位老护士，大家叫她邢姐。邢姐管的病人不比谁少，可是她看上去总是不慌不忙，说话慢，走路也慢。一个夏天，科里最难的一次交接，是邢姐做成的。周岚看着她，心里有点不服气：她到底比我少做了什么？

后来周岚明白了：邢姐没有少做什么。邢姐是每做一件事，就把这件事「做完」。而周岚在中午十二点一刻到十二点四十之间，同时被三件事拉着：科室群里一条询问，家长群里一条通知，院里发来一份检查材料。三件事都不大，三件事都在等她的一个回应。她一件也没做完，一件也没放下。

汉字里，「忙」是心字旁，加一个「亡」。心丢了，就是忙。这个字形不是在吓唬人，是在记一件旧事：忙得太久，心就跟不上了。

所以忙恐怕不是事多，而是差异密到心跟不上。

这里的「差异」，说白了就是一件接一件、各不相同的事、人和要求。它们来得越密，心要跟上去就越难。同样的密度，心跟得上，人是「忙而不乱」；心跟不上，人就是「忙」。很多人一事无成，恰是因为每一件都只摸了一下。

邢姐的从容，还有一个来由。她每天早班前，会花十来分钟，把当天最难的那位病人的情况在心里走一遍。别人看见的是她走得慢，其实她的心，早已先到了病床边。她的时间，没有比别人多，她的心，比别人早到场。

时间管理管的是外面：怎样排、怎样快。它不太管里面：这一件事开始的时候，心有没有跟着到场。

倘若把这条线再往外推，会碰到一个有意思的事：工具越来越好，人反而越来越忙。省下来的时间没有闲着，它们被新的差异填满了。一个邮件处理得又快又好的人，明天收到的邮件会更多。这不是工具的错，是「量」这一维，本来就没有尽头。

今天的机器，把这条线推得更远。会说话的助手可以替周岚排班、回邮件、拟通知，一秒钟做完她半小时的活。这很好，她的确省下了半小时。可是三个群还是会同时亮，因为群里的事，不是被谁「多做」就会少的。机器能把事处理得更快，却不能替她回答：十二点一刻那一刻，她的心去了哪里。

子本要解的，就是这个问题：我的差异密到心跟不上的那一处，在哪里？

明天能试：中午那半个钟头，只做一件。在三个群里挑最先来的那一条，回完、放下，再看下一条。看上去慢了，每一条都落了地，下午反而不拖着。

下面是周岚《我的忙》里可能有的一页：

> 我的忙不在早上，也不在晚上，在中午十二点一刻到十二点四十。这半个钟头里，三个群同时亮，每一个都在等我一句话。我手上在回一个，眼睛已经去了下一个，第三个还没点开，我就开始想晚上要跟程朵说的话。
>
> 我画了五年的四格，从来没有一格叫「中午十二点一刻」。

邢姐站在我旁边吃饭，一口一口，每口都咽下去才说话。这一场忙，把一个总是向下一件事跑的我显出来。她没有教过我，我也没有问过她，可她就那样站着。

◆ 六、急：快了，还是乱了

程朵那天晚上说「我急死了，你别催我」，周岚听见了，可没有听懂。

她以为程朵急，是因为作业太多。后来才知道，那晚作业并不算多。程朵急的是另一件事：前一天模拟考的成绩下来，数学掉了十几分。她想在一个晚上里把它补回来，于是手上翻着三本书，眼睛看着第四本，哪一本也没有进去。

今天管「急」的，是情绪管理的课，和一句人人都会说的话：慢下来。

这句话的功劳，要先说足。

一个急起来就吼孩子的父亲，有人对他说「先停三秒」，那三秒里他没有吼出口。一个考场上手发抖的学生，有人教他先把笔放下，深呼吸，他后来写完了卷子。「欲速则不达」这句老话，对很多人都是真的：越急越找不到钥匙，越急越写不出字，越急越说错话。教人慢下来，是在教他先别让事情更糟。这一步，很多家庭做对了。

它们的读法是：急是性子急，缺耐心。治法是把速度降下来。

这把尺子量的是快慢。

可是周岚在医院里，每天都碰到另一种急。

一位老人突然胸闷送进来，护士们的动作是快的，脚步是急的，手上的事一件接一件。不过她们不乱。每个人手里的活，什么时候该做、谁做，是一环扣一环的。这种急，办成了事。

同一个医院，同一个下午，另一位家属在窗口前着急，一遍遍问「怎么还没好」，把手续单子弄掉了三次。这种急，办砸了事。

两种急，速度也许差不多。差的是别的。

今天人人都有的另一种急，是倍速。一部两个小时的电影，一点五倍速看完，只要一个钟头二十来分钟，故事全知道了。不过电影里那一个停了三秒的眼神，没有了。人想要的是故事的梗概，那个果子，而不是走过去的两个小时。

反过来，周岚对程朵说「慢慢来，不急」，程朵真的慢下来了。慢到夜里十一点，一道题还摊在桌上，人坐在那里，什么也没写。那不是沉得住气，那是拖。

所以问题大概不出在快和慢。

本书的看法是：急是发生的节拍被打乱。一件事本来有它自己的拍子，先做什么、再做什么、等一等、再往前。急的人不一定快，他是拍子乱了：该等的没等，该做完的没做完，下一拍已经压了上来。消防员冲进火场，很快，拍子稳。程朵翻三本书，不快，可是拍子碎了。

不过「节拍乱」还只是看见了现象。它为什么乱，乱在哪里，还要再往下问一步。

◆ 七、急：抢的是哪一维

王德生博士给「急」下过一个很短的定义：「抢维度」。

他还说，急其实就是 SDE 方法论的「简阉」。

这两个词，需要用大白话讲一讲。

SDE　是本书用来看事情的一套办法，看一件事怎样一步步长出来。它说：任何一件事要长成，都要经过几层。先要有一块能长的地（土），再要走一条有先有后的路，最后才长出一个看得见的样子（果子）。土、路、果子，是这件事要走的几个「维度」。

简阉的意思，是把一套完整的做法，从中间阉掉一截，只剩一个头和一个尾。

他的口述里有这样一句：「急于吃果子，不经过D和E，直取果子」。这里的 D 是路，E 是土。

这就是「抢维度」。该一层一层走的，硬抢一层；该踩的地不踩，该走的路不走，只要最后那个样子。

这样一来，开头那个问题也有了答案：医院里的急，和窗口前的急，差在哪里？

护士们的急，没有抢维度。她们每一步都走，只是走得快，因为这些步子在平时练过无数遍，路是熟的。快不是抢，抢是跳。窗口前那位家属的急，是想一步从「我来了」跳到「已经好了」，中间的手续、检查、等待，他一概不想经过。

程朵那天晚上抢的，就是这个。

她要的是果子：数学成绩回到从前。可是从掉分到回分，中间有一条路：先找出是哪一类题丢了分，再把错题讲通，再做一组同类的，最后才是考试。这条路要三个星期，她只给自己一个晚上。三本书同时翻，是想把路压成一步。

周岚也在抢。

她催程朵「快点睡」，抢的是另一个果子：明天的好精神，和一个让人放心的初三。她不去问，女儿这一晚心里压着什么，那是要花力气进去的地方。直接说「快点」，省了这一步。

王德生博士还说过两种急。一种是「去过程，走捷径」；另一种是不想花力气，也就是不愿意进入矛盾。进入矛盾要花力气：要和这件事碰一碰，要让它磕你一下。急的人，就是想绕开这一磕。

先替那句老话说一句。「欲速则不达」是对的。它之所以对，不是因为快不好，而是因为一个人若跳过了该走的几步，那一步没有走的账，迟早要补。程朵跳过的错题，下一次考试会原样回来。

这就明白了，为什么「慢下来」有时有用，有时没用。

慢下来，若让一个抢了维度的人重新回到他那条路上，是有用的。慢下来，若只是把抢的动作放慢，果子还是要直取，那就是慢动作的急。程朵慢到十一点还没写一个字，就是这样：她仍旧站在路外面，盯着果子。

急的人，帮得上他的，不是一句「别急」，而是一个问句：你现在想直接拿的，是哪一个果子？

明天能试：下一次想对孩子说「快点」之前，先问自己一句：我现在想直接拿到的是什么？是一个按时出门的孩子，还是一个没有被我催过的早晨？问完这一句，往往已经慢了半拍，而这半拍，不是被压慢的，是回到了路上。

子本要解的，就是这个问题：我在抢哪一维？

下面是程朵《我的急》里可能有的一页：

我那天晚上翻的是三本书，想拿的是一个数字。我妈说「快点睡」，我说「你别催我」，其实我是在躲她问我一句：你到底卡在哪里。我怕她问，我也怕自己答不上来。

后来外婆在厨房里煮了一碗面，放在我桌角，什么也没说。我吃了半碗，才第一次想：我掉的是哪几道题。

我的急，每次都是在我想直接拿一个结果的时候出现。这一场急，把一个不肯走过程的我显了出来。而桌角的那碗面，让我回到了路上。

◆ 八、拖：懒，还是挂在半空

第五天早上，周岚终于点开了母亲那条十五秒的语音。

是母亲的声音，慢慢的：「岚岚，汤熬好了，周六有空就来拿。不忙的话。」

就这么一句。没有体检结果，没有哪里不舒服，没有任何非得今天回的事。

周岚握着手机，在走廊里站了很久。她为这个电话躲了四天，躲的就是这十五秒里没有的东西。

今天管「拖」的，是拖延症的干预，和各种自控训练。

你或许也被人说过「你就是懒」。

这一行的功劳，要先说足。它做了一件很重要的事：把拖从「品行问题」里拿了出来。以前拖的人只会被骂懒，骂完还是拖。现在有人告诉他，拖是一种有规律可循的状态：把大事拆小，先做五分钟，把手机放到另一个房间。一个学生靠这几招把作业开了头，一个上班族靠它交了报告，这些是实实在在的帮助。

它们的读法是：拖就是懒，是自控差，是不会管时间。治法是把任务拆小，把自己管紧。

这把尺子量的是自控力的高低。

不过周岚这四天，一点也不闲。她加班，接孩子，开会，陪一位同事去看牙，周六还帮邻居看了半天孩子。她不懒，她自控也不差。她的清单上，没有一件事是拖到底的。

只有这一个电话。

这个电话拖得很特别。它不是她不想打。她想打，而且已经起过头了：好几次她打开了和母亲的对话框，想好了第一句，又退出来。「等会儿」「晚上」「周末好好聊」，每一次推走的，不是这个电话，是电话前面那一句话。

那句话是：妈，这么久没打，对不起。

三分钟的事，被一句没说出口的话压成了一块石头。

程卫东也有一件这样的事。

他的车队里有一位跟了他八年的老司机，下个月起，那条线要停。这句话他想了半个月，一直没有说。他每天都在公司，每天都看见那位老司机，每天都在说「等发了这个月的账再说」。

他不是怕麻烦。他是怕说出口以后，八年的情分要被这句话改写。所以这句话挂在半空，老司机什么都没察觉，他自己却一天比一天沉。

本书的看法是：拖恐怕不是不做，而是一个已经起了头的发生，被挂在半空，既不收尾，也不放手。因为没有放手，它在后台一直拉着人；因为没有收尾，它每天都比前一天重一点。所以拖的人往往比做完的人更累。

这也说明，为什么有些事拖着拖着自己就没了必要。那些事的头，起得本来就不真，挂在半空也就没有线拉着，慢慢就松掉了。真正沉的，是真起了头、又真放不下的那些。

也有拖得好的。一封想骂人的邮件，拖到第二天，就没有发出去，幸好。一份初稿锁进抽屉三个月，再拿出来，一眼就看出毛病。家里的老人常说「这事别急着

定，拖一拖看」。这样的拖，是把一个还没熟的发生放在静处，让它自己转一转。它和挂在半空的拖，外表一样，里面不同：前一种，是自己知道它在哪里、什么时候回来拿；后一种，是不敢回头看。

拆小任务，对没有起头的事有用。对已经起了头、悬在半空的事，周岚要做的是另一件：找到那一根挂着的线，是哪一句话。

子本要解的，就是这个问题：我挂在半空的，是哪一个起了头的发生？

明天能试：把那句头一句，先写在一张便条上，不寄、不打，只是写下来。写出来的那一刻，它就从后台走到了台前，能看见了，就有可能收尾，或者放手。

手机里有各种提醒的软件，会在周六早上弹出一行字：「给妈妈回电话」。它提醒的是时间，可周岚缺的从来不是时间。一个不知道那句头一句是什么的软件，提醒一百遍，也只会让这块石头多一层灰。

下面是周岚《我的拖》里可能有的一页：

> 我拖的从来不是那个电话。我拖的是电话的头一句。这么多年，我跟我妈之间，隔着一道没说开的口子，我不知道从哪里碰它。
>
> 那条语音只有十五秒。我听了之后，才知道这四天，我是在对一个我想象出来的、会责备我的妈妈躲着，而真正的妈妈，只是熬了一锅汤。
>
> 这一场拖，把一个怕被母亲看见的我显出来。我周六去拿汤。我不知道第一句说什么，可是汤会先开口。

◆ 九、慌：怕，还是主心骨脱落

那个周一早上，程卫东的调度系统宕了机。

二十来个司机的电话在同一刻响起来：我今天跑哪条线？仓库的货在哪个口？客户问到了没有？

程卫东站在办公室中间，手里捏着手机，一条也没回。

他平时不是这样的人。他能在三个电话之间把路线排好，能一个人把半个城市的路记在脑子里。不过那天早上，他脑子里什么也没有，像一块被人擦干净的黑板。

后来他说：「我不是怕，我就是没了主意。」

今天管「慌」的，是抗焦虑的各种课程，和一句人人都说过的话：沉住气。

这一行的功劳，需要先说。慌起来的人，确实需要被稳住。一位新手妈妈半夜抱着发烧的孩子，有人对她说「先量体温，再记下时间」，她的手就不抖了。急救训练里那些固定的步骤，更是实打实地救过人。「别慌，沉住气」这句话，对很多人是一根绳子。

它们的读法是：慌是胆小，是不冷静，所以要练胆量、练镇定。

这把尺子量的是情绪的强度。

可是仔细看，慌常常没有一个具体可怕的东西。怕总有个对象，急总有个时限，慌却常常说不清在慌什么。人还会「闲得发慌」「饿得发慌」，可闲和饿并不可怕。

程卫东那个早上，并没有哪一件事可怕。每一个司机的问题，单拿出来，他都能答。不过二十个问题一齐涌来，原来在他心里替他接着这些问题的那个东西，忽然不在了。

那个东西，就是他的结构：哪辆车先走，哪个仓口先开，谁先回话。平时是系统在替他搭着，也是他自己在搭着。系统一宕，他自己的那一套，也跟着塌了一下。

本书的看法是：慌是主心骨脱落，结构接不住差异时的散。差异一齐涌来，没有一个东西把它们接住，人就散了。

这样就明白，为什么「别慌」常常没有用。它是在要求人把散了的东西自己收拢，可是收拢要有一个落脚的地方。后来是老仓管老蔡走过来，对程卫东说了一句：「先把在路上的三辆车报一遍。」

这是一个很小的结构。三辆车报完，第四件事有了位置，二十个问题就一个一个排了进去。

给慌的人一个小结构，比给他一句「别慌」，管用得多。

程朵在考场上也碰到过类似的事。数学最后一道大题，她没见过，脑子里一片空白，手心全是汗。后来她说，那一刻她做的第一件事，是在草稿纸上先把题目里的已知条件一条一条抄了一遍。抄到第三条，空白就退了一点。

这和「沉住气」是两件事。沉住气，是让人不要动；抄条件，是给人一个可以动的地方。

家里的老人也一样。余桂芝那天晚上在厨房里摔了一个碗，一屋子人跟着慌。周岚没有说「别慌」，只说了一句：「妈，你先坐下，我去拿簸箕。」一句话给了每个人一件事：坐下，拿簸箕。慌就在这件小事里一点一点退了。

慌也有好的一种。一位刚当上班主任的年轻老师，第一次开家长会，慌得手心出汗，却因此把每个孩子的情况都准备得清清楚楚。慌在这里是一个信号：这件事我在乎，而我的结构还没搭好。搭好了，慌就退了。好的慌和垮掉的慌，差别也在这里：有没有一个结构，在慌的后面等着接。

「闲得发慌」也可以这样解。闲下来的时候，平时撑着一天的那套结构收起来了，新的结构还没有搭上，人就像脚底下少了一块板。这时候慌，并不是什么出了事，只是主心骨暂时不在。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书只说这一件：慌的那一刻，先问一问，我的主心骨是在哪里脱落的。

子本要解的，就是这个问题。

下面是程卫东《我的慌》里可能有的一页：

> 我慌的那个周一，我身边站着二十个人，我却一个人慌。我平时的主心骨，原来是一张看不见的图，系统宕了，图就没了，我才发现这张图其实只在我自己脑子里，没人替我存过。
>
> 老蔡那句话不是安慰，是一个起点。他没有让我镇定，他让我报了三辆车。

这一场慌，把一个什么都扛在自己脑子里的我显出来。老蔡一直站在旁边，我这些年，从没问过他，他脑子里有没有一张图。

◆ 十、闲：空转，还是重组

余桂芝退休第一年，把日子排得满满的。

周一老年大学，周二合唱，周三楼下的健身操，周四去公园看人下棋，周五陪老姐妹逛街。她不是忙，她是怕闲。

今天管「闲」的，是休闲产业和退休规划。

它们的功劳要说足。一个人在厂里干了三十年，一夜之间没了位置，没了同事，没了被需要的感觉，这一刀是很痛的。休闲产业给了她一个去处，老年大学给了她一群人，退休规划教人提前想想，不至于一下子掉进空里。很多老人靠这些，把退休后的第一年平平安安地渡了过去。

它们的读法是：闲就是没事干，是时间多出来了，要想办法用掉，别浪费。

这把尺子量的是时间用了多少。

可是到了第二年，余桂芝累了。她把几个班退了，一个人坐在阳台的藤椅上。有一个多月，她对周岚说：「闲得发慌。」坐在那里，什么也没做，一天比一天沉。

再往后，有一天，阳台下面有人在晒一床花被面。余桂芝看着看着，手指在膝盖上比划起来，那是一个她多年没想起过的花型，厂里叫「喜上眉梢」。她看了整整一个下午。傍晚，她翻出一团毛线，给程朵织了一条围巾，用了那个花型的一半。

同样是坐在阳台上，同样是什么也没干。第一个月，她是空转；那一个下午，她是在重组。

所以闲恐怕不是没事，而是平时缠在一起、顾不上理的东西，在静下来的时候，悄悄重新排列。三十年的手艺，三十年的日子，平时被排班压着，闲下来它才露头。

这也说明，为什么「把闲填满」帮不上第二年的余桂芝。填满的闲，没有静，重组就没有发生的地方。不过什么都不填，只是空着，里面若没有东西可重组，就成了空转。闲要有静，也要有料。

还有一类闲，不在老人身上，在孩子身上。程朵这个年纪的孩子，没有一刻闲：学校排满，补习排满，周末排满。大人说「孩子哪有闲时间乱想」，可是一个从来没有闲过的孩子，学进去的东西没有地方沉。知识进了脑子，没有一段静的时间，让它和别的东西缠在一起，就一直是别人的。

子本要解的，就是这个问题：我的闲，是在重组，还是在空转？

明天能试：给自己留二十来分钟，不看屏幕，不做事，也不规定自己非要想出点什么。二十来分钟以后，问问自己，这段时间里，有没有哪一件旧事，自己冒了出来。冒出来了，就是重组；一直空白，也不要紧，那是土还没有养好。

下面是余桂芝《我的闲》里可能有的一页：

> 我头一年是怕闲，第二年才真的闲了。头一个月我坐在阳台上，觉得自己像一件放在柜子里的衣服。后来有一天，我看着楼下晒被面，就想起了「喜上眉梢」。
>
> 我那一辈子没有闲过，也就没有想起过它。它是闲下来，自己从我手底下冒出来的。
>
> 这一场闲，把一个被排班压了三十年的我显出来。程朵戴着那条围巾去上学，没说什么，围了一整个冬天。

◆ 十一、八个字的同一道缝

把八个字放在一起看。

字	今天谁在解	公共的读法	贴不上日子的地方	子本要问
累	劳动保护、健康管理	能量耗尽，歇一歇	干一天不累，刷一下午反而累	我的发生卡在哪一段
熬	励志、韧性培训	咬牙硬撑	小火慢转，有人熬成汤，有人熬成渣	我的熬在转化还是在耗

字	今天谁在解	公共的读法	贴不上日子的地方	子本要问
撑	家庭责任伦理	扛住重量	撑伞是借支点顶开空间	我在替谁顶开哪片空间
忙	时间管理、效率工具	事多，要提效	很忙的人一事无成	我的差异密到心跟不上的那一处
急	情绪管理、慢下来	性子急，缺耐心	有的急办成事，有的急办砸	我在抢哪一维
拖	拖延干预、自控训练	懒，自控差	拖的人一点也不闲	我挂在半空的是哪一个发生
慌	抗焦虑、沉住气	胆小，不冷静	慌常没有具体可怕的东西	我的主心骨在哪一刻脱落
闲	休闲产业、退休规划	没事干，浪费时间	有人闲出好点子，有人闲出病	我的闲在重组还是在空转

这张表的左边三列，是今天公共的做法。右边两列，是日子里的缝。

先说左边。

左边三列有一个共同的地方：它们用的是同一类尺子，量能量，量时间，量速度，量意志的强弱，量一天里还剩多少小时。这类尺子并不差。它们在大尺度上很准：一个人连着熬了三个通宵，身体就是要垮；一天只有二十四小时，事情排不下就是排不下。它们把一大批人从「不知道自己怎么了」的状态里，拉到了「知道该歇、该排、该求助」的状态里。这是一件很大的好事。

再说右边。

右边这些缝，说的是同一类东西：量对了，人还是不对。累的时候歇够了，还是沉；忙的时候排好了，还是空；急的时候慢下来了，还是乱。

仔细看这八条缝，每一条的位置都不在「多少」上，而在「哪里」上。

累，是发生卡在了哪一段。熬，是火候在哪里。撑，是支点在哪里。忙，是心在哪一刻跟不上。急，是抢了哪一层。拖，是挂在半空的是哪一根线。慌，是主心骨在哪一刻脱落。闲，是静里有没有东西在重排。

没有一个字问的是：你有多少。

你可以拿这张表，对一对自己最近一个月说得最多的那个字。三个问句就够：公共的做法怎么说它？我的日子里，哪一处贴不上？别人劝过我的办法，我照做了几天，后来怎样了？

这三问，不需要答案漂亮，只需要答得具体。「那天中午十二点一刻」比「我工作压力大」好用得多。

还有一件事，要在这里说明：这八个字不是八个单独的屋子。

回到开头那个晚上。母亲那条语音没点开，是拖；拖着，心里挂着，是累；累的时候刷手机，一条也没落地，是更累；女儿一句「你别催我」，周岚站在走廊里忽然发空，是慌；母亲那把空藤椅，是闲；程卫东把账算了三遍，是撑；程朵翻三本书，是急；周岚回家路上接的三个电话，是忙；程朵每晚熬到那么晚，是熬。

八个字，同一张网。一个字上的卡点，常常是另一个字的起点。拖出了累，急出了乱，乱出了慌，慌里的人又去撑。公共的做法是一个字一个字地治：累了去歇，拖了去练自控，慌了去静心。可是这一晚的周岚，是一起被这张网网着的。

所以每一个人身上的那一处卡点，往往不止在一个字里。

问题不在量多量少，而在发生卡在哪里、节拍乱在哪里。

这就回到了开头那个问题：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

周岚的累，卡在一串没落地的半截事上。换成程卫东，他的累也许卡在一个不敢开口的账期上。同样是「累」，歇法不同，要问的问题也不同。公共的字，给的是一个平均的读法；而每一个具体的人，卡在的是具体的一处。

这也是第 3 章说过的那件事的一个小小的实例：公共知识是从有限个相近的日子里，抽出来的共同点。今天日子越来越不相近了，共同点就越来越难直接用在某一个人的某一个晚上。

◆ 十二、越解越重

更麻烦的，是有时候公共的解法，不但没有解开，还把那个结勒得更紧。

这不是说这些行业有错。它们是为了很多人的共同情况搭起来的，对共同情况它们有效。不过对一个具体的卡点，用「量」的办法去解，有时候恰好加重了它。

励志加重了熬。

一个在小火上熬着的人，若被告知「再熬一熬，坚持就是胜利」，他会觉得自己该熬得更狠。他把火开大了。小火变大火，汤就浑了。励志的话，对已经在转化的熬，是一句鼓励；对已经在耗的熬，是往火里加柴。

时间管理加重了忙。

提效的本意，是省出时间。不过省出来的时间，很少真的闲着。它被新的事填进去：一个高效的人，会被交付更多的事。差异更密，心更跟不上。周岚把四格画了五年，到后来格子里的事比五年前更多。工具越好用，人越忙，这几乎成了一条规律。

「慢下来」制造了拖。

对一个抢了维度的人，「慢下来」若只是把动作放慢，他仍旧站在路外面盯着果子，只是站得更久了。程朵慢到十一点，一个字也没写，就是这样。一个被反复劝慢的急人，到后来常常变成一个拖的人：不是不急了，是急的东西被冻在了半空。

同样的道理，也落在每一个具体的人身上。你若是程卫东，手机里存着一百个管理课程的笔记，仍旧会在那个周一早上站在办公室中间；你若是周岚，再好的清单，也盖不住中午那三个同时亮起的群。方法不是没用，是没有落在那一处。

别的字也一样。「别慌」要求一个主心骨脱落的人自己收拢，他收不拢，于是慌之外又多了一层慌，慌自己慌。把闲排满的人，没有静，重组无处发生。让撑的人「再撑一撑」，他硬撑出来的体面又厚了一层，离支点更远了。

为什么会这样?

因为这些解法，都是在「量」这一维上加或者减，而那个卡点，在另一维上。你在这一维上用力，卡点一动不动，你的用力却成了一件新的事，挂在旁边：「我没有熬好」「我没有管好时间」「我没有慢下来」。一件新的半截事，又添到了那一串里去。

用励志去解熬，用时间管理去解忙，用「慢下来」去解急，每一次解，都是给人添一件「还没做好」的事。人累上加累，拖上加拖。

这个现象不是谁的失败，是尺子和缝的错位。

就连善意也会这样。还记得周岚的手环吗？它给睡眠打分，初衷是帮她睡得更好。不过分数低的晚上，她躺在床上想：我又没睡好。这一想，睡意又退了一步。一个本来要测量的东西，变成了新的要求；本来该帮忙的东西，成了新的账。

人们从来不缺好意。缺的是一个能看见这个人这一处的办法。

机器让这件事变得更紧迫。今天任何人都可以在一分钟里，向机器要来一套「怎样缓解疲劳」「怎样克服拖延」的办法，写得条理分明，面面俱到。这样的办法一天可以要一百套。要得越多，越像是把公共的尺子，更快地递到每一个人手里。可是递得再快，它仍旧是公共的尺子。

休闲产业也有同样的难处。它能给余桂芝一个班、一个团、一个去处，却很难知道她那个下午为什么在阳台上看了一床被面。一个把闲当成「要打发的时间」的行业，会把所有的闲都做成课程，做成景点，做成日程。可是闲里最值钱的那一部分，恰恰是日程以外的东西。

这并不是要这些行业退场。它们是土壤，一块很宽的土壤。不过长在这块土上的每一株，各有各的根，公共的肥料给不到每一条根。

量的尺子，量不出卡点在哪里；而卡点，只有放进一个具体的人的具体日子里，才找得到。

◆ 十三、卡点是新市场

那么，这些字的知识财富，究竟在哪里？

先说今天。健康行业卖的是恢复能量：睡眠、营养、疗养。效率行业卖的是时间：工具、方法、课程。休闲行业卖的是时间怎样用掉：旅行、课程、陪伴。三个行业都很大，都有人真的受益。

它们之后，还有一块没有被占住的东西：**每个人身上那一处卡点，是健康、效率、休闲行业之后的新市场。**

这一处卡点，是周岚的「中午十二点一刻」，是余桂芝没有被问到的「喜上眉梢」，是程卫东脑子里那张没人替他存过的图。它不是一个人能量的多少，也不是时间的长短。它是这个人在自己的日子里，一次一次发生又没有走完的地方。

公共的母本，可以把「累」「熬」「撑」「忙」「急」「拖」「慌」「闲」每一个字，讲到一流。讲出它们各自的发生路径、各自的好坏分叉、各自的老毛病。这样的母本，是一粒种子，是八本字典里的八个词条。

可是种子不是答案。

同一本《累》，周岚读，读出的是她的那串半截事；余桂芝读，读出的也许是三十年三班倒里的哪几年是熬、哪几年是耗；程朵读，读到的又是别的。每个人读出来的那一页，都要用自己的日子去撞，撞不上的地方，就是缝，缝就是他自己的那一页。

这就是子本。它不是一本更长的《累》，是一本《我的累》：周岚的星期三，邢姐的饭，母亲没点开的十五秒。

机器在这里能做什么？它可以在一秒钟里，把「累」讲得比任何一本书都周全。不过它不知道，周岚的那个中午，三个群同时亮了。而且最要紧的一页，它写不出来：周岚上次以为自己的累是「撑得太多」，后来发现不对。这一页叫失效页，只有一年一年真的活过的人才有。第 9 章还要专门讲它。

要写出这样一本书，需要什么材料？不多，只有三样，而且都是周岚自己的：她的身体和她的家，是那块地；她一次一次发生了、没有走完的事，是那条路；她眼下已经冻住的几种读法，比如「我累是因为我撑得太多」，是那个定了形的样子。三样放在一起，再去和母本的九个问题相撞，撞不上的地方就浮出来了。这些材料归她自己，别人拿不走，也不该拿走。第 12 章会讲这件事。

所以这个新市场长什么样，其实可以说得很具体：它不卖药，不卖课，不卖景点。它卖的是一个读法，而且这个读法是一年一年长出来的。今年周岚读《我的累》，读到「半截事」这一页；明年她把半截事一件一件收了尾，再翻开时，原来的那一页已经不对了，她又写了一页新的。这样的一本书，不会被读完，只会被越写越长。

这也是为什么，健康、效率、休闲这三个行业不会因此消失。它们仍旧管着能量、时间和去处，这是人的土壤。只是在土壤之上，多了一种东西，叫「我的字」。

这样看，知识财富的位置就清楚了：它不在母本里，母本是种子；也不在机器里，机器能把公共的读法讲得周全，却没有这个人的日子；它在每一个人身上那一处卡点，乘以这个人一年一年活出来的失效记录里。

一部母本是什么样子，这里先露一个角。每个字的母本，都问同样的九个问题：它是什么、不是什么，它在三个地方是不是同一回事，大家的老话遮住了什么；它是怎样一点点发生的，怎样变坏，怎样变好；它为什么被推出来，它和幸福有什么关系，懂了它日子该怎么过。九个问题摆好，母本的骨架就有了。至于子本，是把周岚的日子放进这九个问题里去撞：哪一问撞出了她自己的缝，大纲就从那一问重新长。

另一件事，是一个科室里的人。医院里一个科室的护士们，每天一起站八个钟头，累的样子相近：站、跑、被叫、被责备。她们的累和别处的人不同，又彼此相像。这样的一个小圈子，会长出一本她们自己的《累》，不是公共的，也不是某一个人的，是那一个科室的。这是第 8 章要讲的部落本。

为什么先从这八个字写起？因为它们离钱最近，也离日子最近。人们每年为睡眠、效率和休闲花掉的钱，早就让这三个行业长得很大了。新的东西不必另起炉灶，它长在这三个行业身边，补上它们够不着的那一处。八个字之外，还有数以百计的字，一个字一张表，每张表上都写着一个具体的人的名字。

这样的东西，卖法也和书不一样。一本书卖出去，买卖就结束了；一本《我的累》，每年都有新的一页要写，每一页都要和母本再撞一次。买它的人买的不是一本书，是一段会长的时间。它值多少钱，取决于这个人活出了多少回写，而不是印了多少册。

八个字，只是第一批。下一章要看的，是另一类字：陪、嫌、让、面子、心疼、欠。它们不再只发生在一个人的身体和时间里，它们发生在人与人之间。

带走的话

累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲，问的从来不是多少，而是卡在哪里；量的尺子量不出你那一处卡点。

小账

开门还是关门：本章的八个字，公共解法在「量」这一维上关了门，却没有关上缝：缝一直开着，等一个具体的人带着具体的日子走进去。

公共的字，还是我的字：八个字里，哪一个你读到时心里「嗯」了一下，那个字，就先是你的。

想一想

1. 你最近一次说「累」的晚上，是身体耗得多，还是有一串事开了头、没落地？
2. 你有没有一个字，别人劝你的办法，你照做了，却越做越重？
3. 如果你有一本《我的……》，第一个字，你会写哪一个？

第 5 章

关系的字：陪、嫌、让、面子、心疼、欠

◆ 一、同一个晚上，六个字

周岚周二晚上九点四十到家。她是社区医院的护士长，这一天站了九个小时，脚后跟像踩在两块湿毛巾上。

门一开，先闻到一股热气。母亲余桂芝从上个月膝盖不好起，搬来跟他们住，晚饭是她做的。厨房里的调料瓶换了位置，盐跑到了灶台右边。

丈夫程卫东坐在沙发上吃迟了的饭，嚼得很响。周岚听见了。她没说话，可肩膀先紧了一下。

女儿程朵的房门关着，门缝里透出一线灯光。周岚敲门，端进去一碗切好的梨，问：「妈陪你写一会儿？」

程朵头也没抬：「你坐这儿，我更写不下去。」

周岚在门口站了几秒，把梨放下，退了出来。身后，母亲说了一句：「孩子大了，你别老盯着。」停一停，又说：「你这脸色，怎么瘦成这样。」

洗完澡，她在手机上看到一条消息。卫东的堂弟下个月办酒席，要随礼。卫东在家族群里回了一个数，比她心里的数大。她看了一眼，没说话。

关灯以后，她忽然想起一件事。她十八岁离家读书的那几年，母亲在纺织厂上的是三班倒。这件事，母亲没提过，她也没提过。

这一晚上，没有人吵架。

可你数一数，六个字都出场了。女儿房门口的那一下，是陪。卫东的咀嚼声，是嫌。灶台右边的那包盐，是让，也是周岚没说出口的那一句不让。堂弟的酒席，是面子。母亲那句「怎么瘦成这样」，是心疼。黑暗里想起的三班倒，是欠。

这六个字有一个共同的地方：它们都发生在最亲的人之间。对陌生人，你很少陪，很少嫌，很少欠。

它们还有一个共同的地方：每一个字，今天都有人在帮你解。家庭教育有专家，婚姻咨询有老师，礼仪和伦理有几千年的说法。这些帮助是真的，帮到了很多人。

可是周岚这个晚上的难处，翻遍这些说法，好像都只对了一半。

这一章要做的事，就是把这一半找出来。一个字一个字地看：今天谁在解，解得对在哪里；解法把字读成了什么样子；那个晚上的缝隙在哪里；一个人要把这个字写成「我的……」，要问的是什么。

先记住那把总钥匙：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

这一章只收六个关系的字。身体和时间的字，在上一章；自我的字，在下一章。关系的字有一个别的字没有的特点：它们一落笔，就有第二个人站在纸上。

◆ 二、陪：待在一起够不够

先说陪。

今天帮人解陪的，主要是两路。一路是亲子教育：讲高质量陪伴，讲放下手机，讲每天固定留出一段时间，只陪孩子。另一路是养老陪护：讲探视的次数，讲夜里有没有人在，讲护工怎样翻身、喂饭、说话。

这两路都对在一个要紧的地方：陪是要用身体做的。孩子需要有人在，老人需要有人在，隔着屏幕替代不了所有的在。陪护也是实打实的劳动，一个夜班下来的腰，谁都看得见。

周岚自己就是做这行的。她带过护理组，知道陪护有多少门道：怎样扶老人起身，怎样听出夜里那一声咳嗽要不要叫人。母亲膝盖不好的头一个星期，她把这些全用上了。每天晚上热敷、量血压，一样不落。

一个星期后，母亲说了一句话：「你伺候得挺周到，可我觉得，你是在值班。」

周岚愣了好一会儿。她把每一样该做的事都做了，母亲却觉得她不在。

还有一条老办法，很多家庭靠它撑过了难处：不管多忙，每周总有一顿饭，所有人坐在一张桌子上。这一顿饭，比一百句「我爱你」都有用。

不过这些办法有一个共同的读法：陪，就是待在一起。

待在一起可以量。每天一小时，每周一顿饭，一个月探视四次。能量，就能管；能管，就能「完成」。一个父亲坐在儿子旁边，手机放在桌上屏幕朝下，他心里的账是清的：我陪了。

孩子的账不是这样记的。

他记的是另外几样：你在的时候，眼睛朝哪边；我说一句话，你接的是我的话，还是你手机里弹出来的那条消息；我不说话的时候，你是松的，还是紧的。这些，没有一样能进表格。

孔子的学生问什么是孝，孔子答了两个字，大意是：难的是脸色（《论语·为政》）。供吃供穿，连犬马都能养；难的是脸上那份心意。两千多年前，有人就说破了：人在旁边，不等于陪。

回到周岚。有一回，她在女儿旁边坐满了两个小时，没有看手机，也没有走神。按公共的标准，她陪得很好。

可那两个小时里，她每隔几分钟就看一眼女儿的草稿纸，问一句：「这题会了吗？」她的人在，她自己的那一晚却停了：病区里那个夜里不肯吃药的老人，她还没放下；明天要排的班，她也不敢想。她把自己的这一晚按住，守在那里，等女儿的这一晚过去。

程朵感觉到的，不是陪，是被看着。

反过来，上个周日，周岚在厨房洗碗，程朵端着杯子进来倒水，靠在冰箱上站了十分钟。两个人几乎没说话。临走，程朵说了一句：「今天班里有个同学」，后面跟了一大段。周岚手里还握着碗，水龙头开着。

这一回，周岚没有为谁停下来。她在洗她的碗，女儿在过她的周日，两件事就那样并排走着，忽然碰在一起，往前挪了一步。

这就是本书要说的陪：**陪不是待在一起，是两段发生并排往前走，又在某一处接上。**

这样读，缝隙就看得见了。人在身边、心不在，孩子感觉得到，因为那一刻只有一段发生在走，另一段被按住了。一个人守着另一个人，把自己的日子停了，也不是陪，那是看管。两个人各过各的，隔着一堵墙，同样不是。

公共的解法帮你把「在场」做足，这一步不能省。它停下的地方，是不问另一半：你自己的那段发生，此刻在哪里？

今天的机器也能陪。一个人深夜睡不着，它能回上一千句话；一位独居的老人，有它说话，家里就不那么静。这是实实在在的安慰，本书不贬低它。

不过孩子那句「你们从来不陪我」，要的是另一样东西：一个会因为这次陪而被改变的人。机器可以是很好的说话对象，可它没有一个必须在明早交班的自己，在孩子旁边并排往前走。

◆ 三、《我和孩子的陪》可能的样子

一个人要把「陪」写成「我的陪」，问的不是「怎样才算好父母」。要问的是：我和这个孩子，是哪两段发生，在哪里并排走、在哪里接上、在哪里一直接不上。

假如周岚有这样一本子本，它的开头也许是这样：

我原来以为，陪就是坐在她旁边，哪里也不去。这个念头从我自己的童年来：我小时候，家里没有人坐在我旁边。

去年冬天，朵朵说「你坐这儿，我更写不下去」。我第一反应是委屈，第二反应是，是不是我坐得不对。

后来我把这几个月接上的时刻都记了下来，一共七次。七次里，我手里都有一件自己的事：洗碗、叠衣服、给我妈揉腿。朵朵靠着门框、冰箱、沙发扶手，没有一次是我叫她来的。

卫东说，他也有一次：开车送她去补习班，四十分钟，一句话没有，到了她下车，说「爸，晚上我自己回」。他说那算不算陪，他不知道。我把这一次也记在这里，因为它不在我的七次里，是他的。

这段话里有几样东西，母本给不了。一是那个「我小时候没有人坐在我旁边」，它是这个字在周岚身上冻住的读法。二是七次的记录，贴不上母本的任何一章。三是卫东，他有他的一次，书里有别人。

母本讲陪的九问，问型不变；到了这本子本，章题就该换了：不再是「一次真正的陪是怎样发生的」，而是「我手里有一件自己的事的时候」。

这个字，就这样从一个公共的字，变成了一个人的字。

这样的子本是怎样撞出来的？不是周岚坐下来，对着空白纸写。平台先把母本《陪》的九问骨架放在一边，把周岚记下的七次、卫东的那一次、她童年的那一句话，放在另一边，问：母本的哪一章贴得上，哪一章贴不上？贴不上的地方，才是缝隙。

比如母本里有一问，讲陪怎样变成看管。周岚的七次里，没有一次是看管。反倒是她按住自己、坐在女儿旁边的那两个小时，才是。这一问在母本里是配角，在她的子本里，要升成主章。这一步叫重出大纲，第 11 章会完整演一遍。

◆ 四、嫌：最碍眼的偏是最亲的人

再说嫌。

回到周二的晚上。卫东在沙发上吃饭，嚼出了声。

十年前，周岚第一次和他单独吃饭，他把一碗面吃得呼噜呼噜，她笑得差点呛到。她后来跟闺蜜说：「他吃饭特别香，看着就想多吃一碗。」

同一个声音，同一个人。十年后，她一听见，筷子都不想动了。

卫东什么也没变。变的是什么？

今天帮人解嫌的，主要是婚姻咨询和家庭沟通课。它们教的东西很具体，也很管用。比如：不要说「你总是这样」，要说「我听到这个声音，心里很烦」；先把感受说出来，再提请求；对方说话的时候，先听完。很多夫妻学会这几句，吵架的火就小了一半。

这套办法对在哪里？它把「指责」和「描述」分开了。「你吃饭像猪」伤人，「这个声音让我烦」只是一句实话。一对夫妻能把后一句说出来，就少了一回冷战。

咨询室还有一样东西，常常被忽略：它给两个人一个可以把话说完的地方。家里的饭桌上，这样的地方很少。

不过这些办法背后，有一个共同的读法：嫌，是挑剔；挑剔，是一种需要被包容的毛病。

这个读法把嫌放在了某一个人身上。要么是对方有毛病（吃饭难听），要么是自己修养不够（不够包容）。于是有两种常见的收场：一种是「你改一改」，一种是「我忍一忍」。

周岚试过后一种。她忍了大半年，在心里一遍一遍对自己说：他辛苦一天，吃饭有点声音，怎么了。结果呢？忍得越认真，声音越大。到后来，他在客厅喝一口水，她都听得见。

忍，没有让嫌消失。它只是让嫌换了地方，从饭桌挪进了身体。

后来两个人一起去见过一位咨询师。咨询师很耐心，让卫东把「她说话像通知，我心里发紧」讲了一遍，又让周岚复述。两个人都做得不错。

出门以后，在电梯里，周岚说：「我现在知道你嫌我什么了。」卫东说：「我也是。」沉默了一会儿，周岚又说：「可我还是听不得你吃饭。」

两个人都笑了。笑完，更累。

缝隙就在这里：人最嫌的，偏偏是最亲的人。对门送快递的人嚼口香糖，周岚一点也不烦。老伴打呼噜、孩子磨蹭、父母唠叨，外人身上同样的毛病，你可以客客气气，到了家里就受不了。

同一碗饭，自己家的嫌，别人家的香。

如果嫌是对方的毛病，这件事讲不通。毛病是跟着人走的，快递员有，卫东也有，怎么只在卫东身上疼？

本书的说法是：嫌，是两个人缠得太紧时，对差异的一次推开。

缠得太紧，是说两个人的日子叠在一起：一张桌子，一张床，一个钱袋，一个孩子。叠到某个程度，对方的每一个小习惯，都不是「他的习惯」了，直接落在你的饭碗边、你的耳朵里。中间没有缝，差异就没有地方放。

这时候，你心里会冒出一股劲，把那个差异推开一点点。这股劲，就是嫌。

所以嫌首先是一个信号：这里太近了，缝没有了。它不一定是说他不好，也不一定是说你不够包容。

当然，信号也会走坏。嫌被压着不说，会变成冷战；嫌一直说，会变成看不起；最后一句话也不想说。每一步，都是因为那个信号没人读。

咨询和课程给的，是读这个信号的几句话。它们没有错。只是读信号的人，得先知道缝在哪里；而缝在哪里，只有这两个人自己的日子里才有。

卫东那一边呢？他其实也在嫌。他嫌周岚一进门先看手机，嫌她说话像发通知：「明天你去接朵朵。」「这周末别约人。」他从不说出口。他只是越吃越快，越快越响。

两个人，都在往外推，都以为只有自己在推。

嫌也不全是坏事。一个木匠嫌自己做的椅子坐着不舒服，改了二十遍，做出了全村人都想要的椅子。一个职员嫌公司的报销流程太繁，自己画了一张新流程图，后来全公司都照着用。这样的嫌，推开的是一个不够好的东西，没有推开人。

同样一股劲，推开物，叫挑剔得有用；推开最亲的人，叫伤人。区别在哪里？还要看这个差异，落在谁的身上，缝留在不留。

◆ 五、《我和周岚的嫌》可能的样子

一个人把「嫌」写成「我的嫌」，要问的是：我和最亲的人，哪里缠得太紧了，而我只看见了他的毛病。

假如卫东有这样一本子本，它的第一页也许是：

我一直以为，是她变了。结婚前她不挑，现在什么都挑。

我把这一年里她皱眉的时候都记了下来，大概三十几次。有二十几次，是我在吃饭、喝水、嗑瓜子。还有几次，是我把脚搭在茶几上。

可是我又把我自己皱眉的时候记了一遍。我皱眉，是她说「明天你去接朵朵」的时候。她说的不是一个请求，是一个已经定好的结果，我只有照办的份。

这样一排，我看出来：我们俩都嫌，嫌的是同一件事——对方不给我留一点缝。

失效页：我上次以为这是脾气问题。我去学了半天「怎么包容」，回来对她笑了三天，第四天吃饭又响了。

这一页里，母本给不了的东西很清楚：一张记着三十几次皱眉的表，一句「我们俩都嫌」，以及那个他自己没有想到的失效——「学了包容，第四天又响了」。

还有一样东西最值钱：周岚在书里。这一本《我和周岚的嫌》，不是卫东一个人写的东西；周岚的皱眉，是他的数据，周岚读到这一页，也许会写一本自己的。两本放在一起，才是这对夫妻的嫌。

这也是平台起初只做一件事的原因：问。它不会替卫东下结论，说「你们俩的问题是缠得太紧」。它只会在他记到第二十次皱眉的时候问一句：「这一次之前，发生了什么？」答案要卫东自己去想。

这就是为什么关系的字，一写就是读人。

◆ 六、让：让来让去，路反而堵了

第三个字是让。

周岚和母亲的事，发生在厨房。

母亲搬来的第二天，把厨房整理了一遍。盐挪到右边，酱油放高处，周岚用了六年的那把刀，被收进了抽屉最里面。她觉得母亲是好意，母亲干了一辈子家务，手上闲不住。

周岚下班回来，打开抽屉，找不到刀。她说了一句：「妈，你别动我的东西。」

母亲愣了一下，说：「好，好，我不动。」

之后两天，母亲没有再进厨房。晚饭是卫东叫的外卖。母亲坐在自己的房间里，说是膝盖疼。周岚也没有去问，她心里想：算了，让她歇着。

这是一场很标准的「让」。母亲让了，周岚也让了。可是整个家的饭，没做成。

今天帮人解让的，主要是礼仪教育和谈判学。礼仪教育教你礼让：窄路让行，座位让老人，吃饭时让长辈先动筷。谈判学教你让步：知道自己的底线，拿一个小的换一个大的，别把对方逼到墙角。

这两样都对在实处。路上、饭桌上，没有让，所有人都堵在原地。孔子说过，大意是：君子没有什么可争的；非要争，就是比射箭。作揖谦让着上堂，比完了下来喝一杯酒，这样的争也是君子之争（《论语·八佾》）。让是礼的一部分，也是一门手艺。

不过公共的读法有两个版本，彼此打架。

一个版本说：让，是吃亏。所以让一步，就要在心里记一笔，早晚讨回来。

另一个版本说：让，是美德。所以让的人不能抱怨，抱怨就破坏了美德。

周岚和母亲，一个落在第一版，一个落在第二版。母亲说「好，不动」，是第二版：我是长辈，我让着你，这是美德。周岚说「算了，让她歇着」，是第一版里记的一笔：我也让了。

两个人都没有说出来：厨房到底归谁？

这是让最容易走样的地方：让的人以为自己在成全，被让的人觉得自己被推开。母亲退进房间的那一刻，周岚的第一反应不是松口气，是慌。她不知道母亲是在生气，还是真的累，还是在等她去请。她想去问，又怕问出来更像是在逼。

缝隙就是这个：让一步，常常让事情走通；让来让去，有时反而把路堵死。

区别在哪里？

本书的说法是：让，是给另一条路让出一个位置，好让整体走通。重点不在「少了什么」，在「通」。母亲退回房间，没有给任何一条路让出位置，她只是把自己撤走了。厨房空了，饭没人做，家这个整体，反而走不通。

第三天晚上，周岚站在厨房门口，说了一句话：「妈，这个抽屉归你，里面你想怎么放就怎么放。靠窗那一半，我的刀我的锅，我自己来。」

母亲没说话。她站起来，开火，把米下了锅。

周岚让出的，不是「我吃亏」，是一个具体的位置：一个抽屉。这个位置一让出来，母亲的那一条路，就有了落脚的地方。整个厨房，通了。

假如余桂芝有一本《我和女儿的让》，它也许是这样开头的：

> 我在她家，什么都想让着。吃饭让，睡觉让，看电视也让。我想，让着点，就是帮她。
>
> 让到后来，我哪儿也站不住了。厨房我不敢进，客厅我不敢坐，连膝盖疼都不敢说。
>
> 那天她站在门口说，抽屉归我。我才明白，我让了两天，她等了两天，我们俩都在等对方说一句「这儿是你的」。
>
> 失效页：我上次以为，做妈的就该让着女儿，让得越多越是爱她。我错了。我把我自己让没了，她面对的是一个空座位。

这一页里最值钱的，是最后那一句：「她面对的是一个空座位。」这句话，只有余桂芝写得出，也只有在这个厨房里才有。

让这个字，在这里有了名字、有了抽屉，也有了一条失效。母本里「该让还是不该让」的判据，帮不上这个晚上的忙。

同一个月，让又在另一个地方出现了，样子正好相反。

程朵的补习班要不要续，卫东和周岚吵了两个晚上，最后卫东说：「这样吧，我们不管了，让她自己定。」他觉得这是尊重，是给孩子让出一条路。

程朵听了，没有高兴。她说：「你们别把这个扔给我。」

她要的不是一个人做决定的自由，是有人在旁边，和她一起把这件事想一遍。她爸让出去的，是自己，不是路。

这和厨房里母亲的退，是同一回事的两面：一个是退到房间里，一个是退到「你自己看着办」。路都没有被让出来，让的人只是走开了。

◆ 七、面子：一个数字，一个位置

第四个字是面子。

周二晚上，卫东在家族群里回的那个数，是两千。

他的堂弟下个月在老家办酒席，大家都要随礼。周岚心里想的数是八百。她睡前问了一句：「是不是多了点？」

卫东把手机扣在床头柜上：「他是我堂弟。」

「堂弟怎么了？咱家什么情况你不知道？」

「你不懂。」

这句「你不懂」，让周岚一晚上没有睡好。她心里有一个现成的词，可她没有说出口：虚荣。

她的这个词，不是她发明的。几乎所有人手里都有。「死要面子活受罪」，是一句老话；「别那么爱面子」，是一句劝人的话。鲁迅在上世纪三十年代写过一篇《说「面子」》，大意是：面子这东西，人人都有，又说不清；中国人爱面子，常常是自己吃了亏〔待核〕。后来很多人谈国民性，都绕不开这个字。

这种批评对在哪里？对在它救了很多人。一场婚礼借钱办、一桌酒席摆给别人看、一辆车买给邻居瞧，这样的事，谁家没见过？有人因此背了几年的债。有人把「别那么爱面子」这句话听进去了，少走了一段弯路。

还有另一路帮人的，是公关和沟通的技巧。其中有一条很实用，叫给人留面子：批评下属的时候私下说，表扬的时候当众说；拒绝别人的时候留一个台阶。这是一门真手艺，学会了的人，办事顺得多。

不过这两路解法有一个共同的读法：面子，是虚荣；要么戒掉，要么管理。

那卫东的两千，到底是不是虚荣?

周岚不知道，卫东自己也说不清。

他说不清的，其实是这样一件事：他十八岁离开村子，在城里从跑货车做到开公司。老家的人说起他，会说「卫东出息了」。这句话不是夸他，是在给他安一个位置。这个位置，在年夜饭的桌上，是谁先给他递烟，是他坐哪一边。

卫东的父亲，当年是村里管仓库的人，话不多。卫东要去城里跑车那天，父亲没有拦，只说了一句：「出去了，别让人说咱家的孩子小气。」

这句话，卫东带了二十年。它不是一条道理，是一个位置：父亲的位置，也是他自己的位置。周岚没有听过这句话。

他的堂兄弟们，大哥随两千，二哥随两千。没有人规定，也没有人会说什么。可是他随八百，不会有人开口；只是有些东西，会在饭桌上悄悄地挪动一格。

这个「一格」，周岚是看不见的。

还有一件事，周岚自己也没注意到。

在科室里，她是给人留面子的高手。年轻护士配错了药，她把人叫到治疗室，关上门说，从不当着病人的面。表扬则相反，交班会上当着所有人说。她的科室因此留得住人。

可是到了家里，那天晚上她当着朵朵的面对卫东说了一句：「你不就是爱面子。」

她给外人留的面子，在最亲的人这里，一句话就收走了。她不是不懂，她是忘了：卫东的这张网，她站在里面，也牵着它。

缝隙就在这里：没有面子，人在人群里是站不住的。一个完全不要面子的人，借钱不还、说话不算，不脸红，也不在乎别人怎么看。有人称他「洒脱」，可是你会发现，身边没有人愿意跟他打交道。

所以，面子也许不是一件可以戒掉的东西。

本书的说法是：面子，是一个人在众人纠缠里的位置。

「众人纠缠」，是说一个人的身边，从来不是一个人，而是一张网：堂兄弟、三叔、老家的邻居、一起长大的朋友。每个人都在这张网里被牵着，也牵着别人。面子，量的不是你有多好，是你在这张网里的哪一格。

网上的任何一个动作，都会让这一格动一下。两千，是一个动作。八百，是另一个动作。

这样读，「给人留面子」就不是客气了。它是：我这一句话，不让你在这张网里的位置掉下去，这样我们才能接着谈事情。

这样读，「虚荣」也有了另一个意思：当一个人为了守住位置，借钱办酒，做出让自己家受不了的事，是这个位置压垮了他。压垮他的不是爱面子，是那张网的拉力，大过了他自己的力气。

所以卫东和周岚的问题，不是「要不要面子」，是：这一格，值不值那一千二百块；这张网，是不是只有这一种拉法；两千以外，有没有别的办法，让卫东在饭桌上站得稳。

假如程朵有一本关于面子的子本，这个十五岁的孩子，大概会从她自己的位置写起。《我在亲戚桌上的面子》，第一页也许是：

> 过年的时候，亲戚问我考多少分。我还没开口，我妈抢着说：「她还行，还行。」
>
> 我知道她在护我。她怕我说出一个数，大家看我的眼神变一变。
>
> 可我也知道，她同时在护她自己。「她还行」，等于「我这个妈当得还行」。
>
> 我坐在那里，一句话也没说。我发现，我最讨厌的不是亲戚问，是我妈替我答。
>
> 失效页：我以前以为我讨厌的是那些亲戚，后来才知道，我想要自己站在那张桌子的哪一格，由我自己说。

十五岁的孩子，写出了一个公共知识里没有的区分：护我的面子，和护她自己的面子，是同一句话。这一句，只有在这张桌子上、这个妈妈和这个女儿之间，才会出现。

◆ 八、心疼：别人的痛，接到了我的身上

第五个字是心疼。

周二晚上，余桂芝在房里躺着，听见女儿回来的脚步声。她等了一会儿，没等到女儿过来说话，就自己出来了。

灯下，周岚的手腕露在袖子外面，细得让她心里一缩。她脱口而出：「你这脸色，怎么瘦成这样。」

第二天早上五点，余桂芝起来熬了小米粥，把周岚的饭盒装满了，还偷偷往里塞了两个煮鸡蛋。周岚出门前看见饭盒，说：「妈，你别这样，我压力更大。」

余桂芝站在厨房门口，手里还捏着抹布。她想不明白：我心疼你，怎么还错了？

今天帮人解心疼的，主要是育儿指导和亲密关系课。它们讲得很明白：爱是要表达的；孩子需要被看见；伴侣之间要有同理心，要能体会对方的难处。这几样没有错，很多人靠它们才第一次学会了问一句：「你今天累不累？」

这些课还有一个重要的提醒：爱要放手。孩子摔一跤，不要马上冲过去扶；老伴想自己试试，不要抢着做。很多包办一切的家长，在这里找到了刹车。

这些帮助都对。它们背后的读法是：心疼，是爱与同情；心疼本身是好的，只是有时候「用力过猛」，需要学着收一收。

不过这个读法留下了一个没有回答的问题：心疼为什么常常会变成控制？

父母心疼孩子吃苦，就不让孩子吃一点苦；心疼对方累，就替对方把事做了。他们不是不懂「放手」这个道理，听课的时候点头点得很重。回了家，看见孩子手上一道口子，手还是先伸出去了。

这就说明，心疼不是一个可以「收一收」的东西。它比同情和爱，更靠近身体。

你看一个陌生人摔倒，你会同情。你看自己的孩子摔倒，你会觉得自己的腿也疼。前一个是看，后一个是接：对方的痛，直接接到了你自己身上。

这就是本书对心疼的读法：心疼，是别人的痛接到了我身上。

这样一读，很多事就看得通了。

余桂芝看到女儿的手腕，自己的胃缩了一下。那一下是真的，是她自己的痛。接下来她做的每一件事，早起熬粥、塞鸡蛋，是在给女儿减痛，同时也是在给自己减痛。因为只要女儿吃饱了，她的胃就松了。

心疼走到这一步，就悄悄换了主人。粥是给女儿的，可是松口气的，是妈妈。

到了这时候，女儿一句「别这样」，对妈妈就是一记重击：我为了不疼，才做这些，你却不让我做。

两个人都没有错。错的是中间少了一样东西：那个痛，究竟是谁的？

更有意思的是，周岚听到「你别这样」时的那一下，余桂芝是认得的。

那天晚上，周岚端着一碗切好的梨站在女儿门口，程朵说：「你坐这儿，我更写不下去。」这句话，和周岚对母亲说的「你别这样，我压力更大」，是同一个意思。从孙女到女儿，从女儿到母亲，同一句话传了三代人。

每一个说「你别这样」的人，都是被心疼得喘不过气的那一个。每一个被这句话顶回来的人，都是正在心疼的那一个。三个人坐在同一条线上，各自站在不同的一头。

周岚的瘦，是她自己的。它有它的来由：科里缺人、夜班多、她自己不肯请假。这些来由，余桂芝一概不知道。她接到了痛，没有接到痛的地址。

所以心疼走好的路，在于还回去。接过来的痛，要认出它是谁的，问一句：「你累在哪儿？」听完，再决定自己能做什么，不能做什么。

这不是让妈妈少爱一点。这是让她的爱，落在周岚真正疼的那个地方。

◆ 九、《我和女儿的心疼》可能的样子

余桂芝六十七岁，念到初中，手上全是纺织厂留下的茧子。她不会写，也不会说什么发生学。可是假如有一个平台，一句一句问她，她的子本会像这样：

我看她瘦，我自己的胃就缩一下。我以前不知道这是什么，只觉得我是她妈，当然心疼。

后来朵朵她爸说了一句：「妈，您是不是想让周岚吃饱，您自己好受点？」我当时生气，后来想了好几天，发现他说的有一半对。

我早起熬粥，是怕我自己的胃难受。

那天我问她：「你累在哪儿？」她说，累在交班以后，还要被问十遍同一件事。我说，那我不问了。她笑了，说，妈你问一次就行。

失效页：我以前以为，心疼就是多给，给得越多越是心疼。现在想，心疼是先问她，疼在哪里。

这一页里，余桂芝的语言一点也不学术。可是它做了一件事：把「心疼」从一个好词，还原成一个有来由的动作——先是她胃里缩了一下，然后才有粥。

注意，这一页里有别人。女婿的一句话，女儿的一句话。母本不能替她写这些，因为这些话，是她们三个人之间发生的。

这一页也有一条失效：她原来对心疼的读法，是「多给」，现在改成了「先问」。这条改动，值多少钱？它不能被别人替换，也不能由 AI 编出来。AI 可以在母本里说一千遍「要先问」。可是这个六十七岁的女人，要经过一个早上的粥、一句「别这样」、一个女婿的话，才把这个读法改了。

◆ 十、欠：走了两步的发生

最后一个字，是欠。

周二夜里，周岚在黑暗中想起母亲的三班倒。

那几年她在外地读书，每个月家里寄来的钱准时到。她后来才知道，母亲为了多挣几块钱的夜班费，主动要了三班倒。夜里两点下班，走四十分钟的路回家，第二天早上七点再去。

她工作以后，每个月给母亲打一笔钱。这笔钱母亲从来不说什么，一分也没动过。周岚也从来没问。

这件事，周岚心里有一个现成的词：欠。

今天帮人解欠的，主要是两路。一路是债务，讲借钱要还，讲利息，讲信用记录。另一路是人情伦理，讲知恩图报，讲滴水之恩当涌泉相报，讲礼尚往来。

这两路都对在要紧的地方。借钱不还，会伤害一个人的信用，也会让下一个想借钱的人借不到。知恩图报，是一个社会不至于冷冰冰的原因：有人帮过你，你记着，这件事就在人和人之间留下了温度。

这两路背后有一个共同的读法：欠，是该还没还；还清了，就踏实了。

民间的说法更干脆：无债一身轻。年轻人的说法更时髦：AA 制，谁也不欠谁。朋友请了一顿饭，第二天就赶紧回请，生怕欠着。

这样读，欠是一个数。数能算，能还，能清零。

不过有一件事，这个读法解释不了：还清了的两家，从此往往就不大来往了。倒是那些一直互相欠着一点的亲戚和邻居，走得最近。

楼下老张，在你搬家那天帮着扛了一天柜子，你连声说「改天请你吃饭」。一个月过去，饭没请。电梯里碰见，你先笑得有点不自然，话也多了半句。半年后他家孩子考上大学，你送去的红包比平时厚了一些。

这中间，没有人催你，账上也没有一个数。可你一直知道，有一件事悬在那里。

「欠」这个字还有别的用法：菜欠火候，人欠觉，话欠一句。这些地方，跟借钱毫无关系，用的是同一个字。据《说文》的解释，大意是：欠，是人张开口出气的样子〔待核〕。一个人张着口，话还没说完。

这就提示：欠，也许不是账上的负数，而是一个还没合上的口子。

本书对欠的说法，用的是一个很朴素的定义：**欠，是已经发生了矛盾、导致了改变，但「回写没有发生」**。

这句话要拆开讲。

一件事的发生，有三步。第一步是撞上：你搬不动柜子，老张有力气，两件事碰在一起。第二步是改变：因为这一碰，柜子搬进了屋，你的生活变了，老张的一

天也变了。第三步是回写：这次碰撞和改变，回过头来，改写你们之间的那片土，让下一次从一个新的地方开始。

回写，就是发生之后，回头改了你我之间的东西。

欠，是走了前两步，第三步没有走。

老张那件事：柜子搬了，你的日子变了（第二步），可「你们成了可以互相帮忙的邻居」这一笔，还没有写回去。所以电梯里才不自然。你那份不自然，就是回写没有发生的声音。

回写不一定是大事。它可以是请老张吃一顿饭，吃饭的时候说一句：「那天你来搬柜子，我才知道，楼里有个人是可以敲门的。」这一句话说出去，那一天的帮忙就回头改写了你们之间：从两个点头的邻居，变成了知道可以敲门的邻居。以后再有柜子要搬，不用再欠。

对周岚和母亲，回写会是什么？也许是一句话。也许是陪母亲回一趟那个早已关了门的厂区。也许只是有一天，她不再把钱打过去，而是坐下来问母亲：那几年的夜里，你一个人走那四十分钟，都想些什么。

这些不是母本能给的建议。母本只能说：回写有很多种，你得找到属于你们两个人的那一种。

这样读，两个现象就同时讲通了。

还清了就断了来往，为什么？因为只还了钱，没有回写。老张帮了你一天，你给了他一个红包，账平了。可是你们之间的土，并没有因为这次帮忙而变过。账一平，最后一个让你们再见面的理由，也没有了。

互相欠着反而走得近，为什么？因为两边都有一道口子悬着，各自都在等着合上。口子悬着，下一次见面就有了由头。

欠，因此有一种和债务完全不同的面目：它是一条还没走完的路，把人拉向下一步。

现在再回到周岚。每个月打到母亲账上的钱，是账。账平了。可是那些三班倒的夜里，母亲为女儿放弃了什么，女儿因此成了什么，这件事从来没有回头改写过母女之间的那片土。

周岚欠母亲的，不是钱。

欠还有一个常被忽略的样子：说和不说。

有的母亲天天把「我为你牺牲了一辈子」挂在嘴上，孩子长大以后，又愧疚，又想逃。有的母亲一个字都不提，像余桂芝，那笔钱收着不动，那几年的夜班一句不讲。

这两种，看上去相反，其实是同一回事：回写没有发生。天天说的那一种，欠被拿来当了债主的凭据，一说出口，就又被说话本身占住了，没有机会回头改写什么。一句不提的那一种，口子在母亲手里攥着，女儿连口子在哪里都摸不到。

◆ 十一、《我和母亲的欠》可能的样子

当一个人要把欠写成「我的欠」，他要问的是：我和谁之间，悬着一道口子；这道口子，该不该合上；怎样合，才不是还一笔钱。

假如周岚有一本《我和母亲的欠》，它的第一页也许是：

我每个月给我妈打钱，打了十一年。我以为那就是还。

今年她搬来住，我才在她的柜子里看到，那些钱她一分都没取。银行卡用一个旧手帕包着，放在最底下。

我问她为什么不用。她说，那是你的钱。

我这才想到，我打钱，是在算账；她收着不用，是在拒绝算账。我们俩是在用两种方式，说同一件事——可我们从来没有说过那件事。

那件事是：我读书那几年，她上了三班倒。

失效页：我以前以为，欠就是我欠她，所以我要多还。后来我发现，她也觉得她欠我——我四岁那年，她把我放在外婆家三年，没有接。我欠她三班倒，她欠我那三年。两道口子，一直悬着。

这一页里有几样东西。

第一，那条失效：「我以为欠就是我欠她，要多还。」周岚用了十一年，读错了。这条失效，没有人替她记得。

第二，母亲也在书里。「那是你的钱」这句话，是母亲说的；那三年的外婆家，是母亲的口子。书里的另一个人，不是一个背景，她手里也握着一道口子。

第三，也是最要紧的，这一页没有写「所以我应该怎么做」。欠的子本不急着合上口子，它先看清楚：一共几道，在谁手里，哪一道该合，哪一道也许应该悬着。

母本《欠》的九问里，有一问是「三界的欠是同一回事吗」，从半导体里的空穴，讲到跑完百米后的喘息。这一章在周岚的子本里被撤掉了，换成了「一块用手帕包着的银行卡」。章题的换法，就是重出大纲：问型还在，是什么、怎样发生、为什么；可里头装的，换成了这一对母女的东西。

有的口子，合上了，这条路就走完了。有的口子，悬着，母女才一直有话可说。

把这一页写下来以后，周岚还没有决定怎么办。这也是子本该有的样子：先把口子数清楚，再慢慢动手。不数清就合，合出来的往往是又一笔账。

这个选择，不是母本能替她做的。

母本能告诉她：欠，是回写没有发生；也能告诉她，有很多种回写的办法。可是哪一种，对这个母亲、这个女儿、这个夜晚，才是对的——这要等周岚自己去读。

◆ 十二、六个字的同一道缝：越亲越错位

把六个字摆在一起看，你会发现，它们的缝隙是同一个形状。

先看今天的帮助。家庭教育、婚姻咨询、礼仪伦理、债务和人情的规矩，这几路加起来，帮了无数家庭。它们教人把话说清楚，把账算清楚，把礼数做周全。没有它们，很多人连「该怎么开口」都不知道。

这一点要先说足。这一章没有一个字，是要把它们拿掉。

不过这些帮助，都是写给「一个人和另一个人」的。这里的「一个人」，是任何人；「另一个人」，也是任何人。它们讲的陪，是父母和孩子的陪；它们讲的嫌，是夫妻之间的嫌。

这是它们的长处，也是它们的边界。一堂课要讲给几百人听，就只能讲几百人共有的那一部分。

问题就出在这里：真正发生的，是周岚和程朵，是卫东和周岚，是余桂芝和她的女儿。

公共的解法，在这一步停下了。它能告诉你陪的原则，可它不知道，你和你的孩子，是哪两段日子在碰。

把六个字的缝隙并排放在一起，是这样的：

陪，是人在旁边，心不在。人坐得越近，孩子越觉得被看着。

嫌，是最亲的人最碍眼。缠得越紧，一个小习惯越像一把刀。

让，是让来让去，路堵了。越是怕伤了对方，越是什么也不给对方留。

面子，是护你也护我。同一句话，两层意思，亲人之间最难分清。

心疼，是爱变成了控制。越心疼，越想替她做完。

欠，是还清了就断了来往。越想两清，越把往来断了。

这六条缝隙，说的是同一件事：**越亲，越容易错位**。

「错位」的意思是：东西给对了人，放错了地方。母亲的粥是真的，女儿的瘦也是真的，可是粥没有落在女儿疼的那个地方。周岚的坐是真的，朵朵的作业也是真的，可是那一坐没有和朵朵的那一晚接上。

为什么越亲越容易错位？

因为越亲的人，两段日子叠得越多。你的一件事和他的一件事，几乎没有缝隙地叠在一起。对方的痛，直接就是你的痛；对方的毛病，直接落在你的耳朵里；对方的位置，就是你的位置。

这时候，你读他，不是在读一个别人，是在读自己的延长。你以为你读懂了他，其实你读的是你自己的那一半。

陌生人之间，这个问题不大。你对一个快递员嚼口香糖毫无意见，因为你们之间没有叠。到了最亲的人这里，叠得最多，错位也最大。

这也是为什么，同样一条公共的建议——「多包容」「多沟通」「多关心」——在远一点的关系里用得上，在最近的关系里常常不灵。远的关系是两条线，近的关系是一团线，线头不知道在哪里。

再往下看一层。

这六个字还有一个共同点：它们的缝隙，都在一个「没有完成的第三步」上。

陪，是两段发生并排走了，没有接上。嫌，是缠得太紧，缝没有留。让，是路没有被让出来。面子，是位置被别人替你答了。心疼，是痛没有还回去。欠，是回写没有发生。

每一个，都有一件事发生了一半。

面子和让，也是这样。面子是你的位置被别人替你说了，让是你的路被让的人收走了。它们看起来一个在众人里，一个在两人间，里头装的是同一个动作：该由你自己说的那一句，别人替你说完了，或者你替别人咽下去了。

公共的解法，往往帮你把前一半做足，把后一半留给你。

把六个字并排放在一起，是这样一张小表：

字	今天谁在解	公共解法冻住的读法	子本要问的
陪	亲子教育、养老陪护	陪＝待在一起	我和谁的两段发生，在哪里并排走、哪里接上
嫌	婚姻咨询、家庭沟通课	嫌＝挑剔，要包容	我和最亲的人，哪里缠得太紧
让	礼仪教育、谈判学	让＝吃亏，或美德	我让出哪条路，整体才走得通
面子	公关、国民性批判	面子＝虚荣	我在众人纠缠里的位置，是谁替我答的
		心疼＝爱与同情	别人的痛怎样接到我身上，又怎样还回去

字	今天谁在解	公共解法冻住的读法	子本要问的
心疼	育儿指导、亲密关系课		
欠	债务、人情伦理	欠＝该还没还，还清才踏实	我和谁之间悬着一道口子，该不该合上

◆ 十三、这就是「我的社会」的正面

第 3 章说过，未来的战场不是公共的社会科学，是「我的社会」。那一章是从远处看的。

这一章，是从近处看的。「我的社会」，不是一个抽象的名词。它是周岚在女儿房门口站的那几秒，是卫东在饭桌上的一声咀嚼，是母亲在厨房门口捏着的那块抹布。

关系的字，只能在具体的两个人之间解。

这是一个很硬的事实。你可以在书里读到一千条关于陪的道理。可是明天晚上，你要面对的，是你家那个十五岁的孩子，是她那一刻的神情，是你那一天的累。别人写的陪，进不了你这个晚上。

同一个字，换一个人，是同一件事吗？

周岚的嫌，是被咀嚼声推开。卫东的嫌，是被「明天你去接朵朵」推开。余桂芝的嫌，也许是对女婿把脚搭在茶几上，一个字也不敢说。三个人嫌的是同一个字，三件事。

陪、让、欠，也一样。

所以，关系的字写成「我的某某」，一定同时是一份读人的记录。

写《我和周岚的嫌》，卫东不能只写他自己。他得把周岚的皱眉一次一次记下来；得看她是在什么时候皱，皱完说什么、做什么；得看出来，自己的皱眉，有一半是她的皱眉引出来的。

这是读人。可这个读人，跟心理学里「读懂一个人」不一样。它读的不是周岚这个人的性格，是我和周岚之间，这一场嫌是怎样发生的。书里的「我」，是被这一场嫌显出来的那个我，不是一个站在外面、看穿了她的我。

这个口径要抓牢。如果卫东写成「我终于看穿了周岚的性格」，那他写的是一个关于周岚的结论，不是子本。子本里的卫东，是在这场嫌里被显出来的：一个怕被安排的人，一个吃饭越吃越快的人。

读人还有一条，读书和读自然都没有的好处：读错了，有人当场批改。

你读错一块石头，石头不会说话。你读错一个人，她会当场皱眉，会说一句「不是这样」，会转身去倒水。这个反应，就是最直接的失效。关系的字里，失效来得最快，也最疼。子本要做的，是把这些来得快、疼得很的瞬间，一条一条存下来，不让它们过了就忘。

再看一层：这样写出来的东西，别人是可以读的。

周岚读到《我和周岚的嫌》，不是读到一份对她的诊断，而是读到一份对「我们」的记录。她可能同意，可能不同意，可能会说：「第七次不是那样的。」她的一句「不是那样」，就是回写。

所以子本在关系的字里，天然不是私人的日记。它是两个人之间的一张纸，两个人各写一面。

当然，写进书里的别人，有他自己的那一页。写不写、给谁看，归他。数据的主权，到第 12 章再讲，这里只记一句：书里有别人，别人的那一页归别人。

再说机器。

今天的机器，可以整夜回你的话。你说卫东吃饭太响，它会说：「你的感受是合理的。」你说想学「我信息」，它会教你三句话。这些都是有用的，是母本这一层的好帮手。

不过关系的字，有一样东西，机器替不了。

那就是回写要发生在两个人之间。周岚对母亲说的那一句话，机器不能替她说；母亲听到之后脸上的那一下，机器看不见。机器在这里可以陪你想，可它没有一个必须明早起来面对你母亲的自己。

所以平台在这一层的角色，仍然是撞和问，不是代你读人。它问你：「第七次是怎么回事？」它帮你把三十几次皱眉排成一张表。读，是你读；回写，是你们两个人回写。

◆ 十四、知识财富：每一对关系一本

现在可以回答这一编的问题了：关系的字，知识财富在哪里？

不在母本里。《陪》《嫌》《让》《欠》这样的母本，写得再好，也只是一粒种子。种子不是答案。

也不在公共的规矩里。规矩是土壤，没有它们，种子长不起来。

知识财富，在每一对关系里。

一对关系，一本子本。

周岚有《我和母亲的欠》，也有《我和孩子的陪》。卫东有《我和周岚的嫌》，也许还有《我和堂弟的面子》。余桂芝有《我和女儿的心疼》，《我和女儿的让》。程朵有《我在亲戚桌上的面子》。

你会发现，同一个字，对不同的人，是不同的书。同一个人，对不同的人，也是不同的书。周岚的欠，对母亲是一本，对孩子是另一本，对一个多年前帮过她的老护士长，又是另一本。

这些书，不是越多越好。有的字，在某对关系里还没有发生，就不必写。有的子本写了一页，就放下了，要等几年，等一道失效页出现，才再翻开。

关系的子本，是慢的。一个人和母亲的欠，要走几十年。子本只能跟着这几十年一年一年长，没有办法一口气写完。所以它不是一本书，是一个长的东西。

这也是为什么，它的价值不在母本，在那些一年一年积下的失效页：「我以前以为，每月打钱就是还」「我以前以为，心疼就是多给」。这些页，别人买不到，也没有办法替你写。

再往上一层，是部落本。部落本不是更大的子本，是几本子本相撞以后，在它们中间长出来的东西。

当周家四个人的子本放在一起，会发生一件有意思的事。余桂芝的《我和女儿的让》，周岚的《我和母亲的让》，页码不同，可它们在讲同一个厨房的同一个抽屉。两本书碰在一起，长出的东西，不属于其中任何一个人：

一个家里，长辈让到没有位置，晚辈等她一句「这儿是我的」。这是这个家的让。

它不是所有家庭的让。隔壁老李家可能是另一回事。可是它是一种家族近似的东西：周家的人读了，会认出自己；别的家的人读了，也能认出一半。

家族，是部落本长出来的第一个地方。第二个是社区：周岚所在的社区医院，护士之间换班的让、科室里的面子、新人和老人之间的嫌，几个人的子本相撞，可以长出一本《我们科的……》。第三个是团队：卫东的车队，司机之间的面子和欠，也是这样。

今天的家庭教育老师、婚姻咨询师、社区里管调解的人，在这里并没有退场。他们见过很多对夫妻、很多个家，懂得母本，也知道每个家的缝大概出在哪一类地方。他们最可能成为这些子本的第一批陪写人：不替谁读，只陪着问。这是第 12 章的话题，这里只先记下一笔。

这样的部落本，不是一个专家写出来，下放给所有人的。它是从这一个家、这一个科室、这一支车队的子本里，一页一页撞出来的。公共知识下放不到这里，因为这里的缝，只有身在其中的人才看得见。

部落本也不会一次写成。周家四个人的子本，起先各写各的，也许要过一两年，在某个年夜饭之后，才有人说：「我们把关于厨房的那几页拿出来，放在一起看看。」那一天，才有《我们家的让》的第一页。

这就是关系的字里，知识财富的样子：一对一对的子本，加上一个一个家、一个一个科室、一支一支车队里长出来的部落本。

这些书放在平台上，是什么样子？平台记着周岚的七次、卫东的三十几次皱眉、余桂芝的那一碗粥。它不替她们读，只在她们写到第三页的时候，问一句：

「第二次和第五次，是不是同一件事？」每一本的数据，归写它的人；两个人的书要放在一起撞，需要两个人都点头。

◆ 十五、放回日子里

回到周二晚上。

周岚躺在黑暗里，想起了三班倒。第二天是周三，她照常上班。

中午，她在护士站吃饭，打开手机的备忘录，写了一行字：

「我欠我妈的，不是钱。」

她没有马上去找母亲说。她还不知道那一句话怎么说，也不知道母亲听到会怎样。她只是把这一行字存了下来。

那天晚上回家，母亲在厨房，她在门口站了一会儿。母亲正在切菜，用的是靠窗那一半的那把刀，那是周岚的刀。

「妈，」周岚说，「那把刀好用吧？」

「好用。比我那把快。」

周岚笑了笑，没有再说什么。她知道，那个抽屉让出去的，不只是一个抽屉。

周五晚上，程朵房里的灯照常亮着。周岚没有敲门。她在厨房里洗碗，洗得很慢，水龙头开着。

十分钟后，程朵端着杯子进来，靠在冰箱上。

周岚没有回头，也没有问。她把一只碗冲了两遍。

这一周里，六个字没有一个被「解决」。卫东的咀嚼声还在，堂弟的酒席还没到，母亲的银行卡还包在手帕里。

变了的只有一件事：周岚开始读了。读的不是书，是这一周里，她和这几个人之间发生的几件小事。她不再问「陪应该怎么陪」，在问「这一次，我们俩是怎么接上的」。

明天能试的办法很小：挑一个你最近觉得堵的字，写下三样东西。最近一次它出现的时候；对方在那个时候的一个动作；你当时以为的原因。然后在下面再空一行，写一句开头：「我读错的可能是」，后面留着，等一周以后再填

不要写结论，不要写怎么改。三样东西加一行空白，写一周。到了周末，把这一周的纸摊开，你会看见一件事：你以前以为的那个原因，有几次对不上？

那对不上的地方，就是你的这个字，不同于任何公共的字的地方。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

关系的字，错位的不是爱，是位置：给对了人，放错了地方；这个位置，只有在这两个人之间才找得到。

小账

开门还是关门：陪、嫌、让、面子、心疼、欠，在公共的解法里都可以被读成一种行为，读成行为就合上了门；读成两个人之间还没走完的发生，门就开着。

公共的字，还是我的字：这六个字，是最先需要变成「我的」的字，因为它们只发生在具体的两个人之间。

想一想

你最近一次对最亲的人说「你不懂」，是在什么时候？那一刻，你们俩，各自以为对方没读懂哪一半？

你和某个人之间，有没有一道悬着的口子？你想把它合上，还是想让它继续悬着？

第 6 章

自我的字：比、羡慕、愧、怕、盼、熟

◆ 一、排名表上的那个夜晚

夜里十一点半，周岚躺在床上，手机的光照着半张脸。

班级群里刚发了月考排名表，女儿程朵排第二十三。周岚没有点开细看，往上划了一下，是大学同学群，有人晒了新房的阳台。阳台上摆着一圈绿植，傍晚的光正好落在叶子上。她把手机扣在胸口，过了一会儿又拿起来。

上个周六是朵的家长会。她替同事顶了夜班，没有去。朵回来只说了一句：「没事，老师讲的都发群里了。」周岚这几天一想起这句话，胸口就往下坠。

下周一，她要在全院的护理质控会上讲二十分钟。这是她当上护士长以后，第一次站到那么多人面前。开场白她在心里过了三遍，手心还是潮的。

国庆还有八天。她盼着，盼得连日历上那几个格子都看熟了。说到熟，她在这家医院干了十六年，闭着眼也找得到血管。可是今晚她忽然想不起来，上一次认真看一个病人的手，是哪一年的事。

一个晚上，六件事：比，羡慕，愧，怕，盼，熟。

这六件事里，没有一件是身体累了要歇，也没有一件是跟谁吵了架要和好。第 4 章写的字，落在身体和时间上；第 5 章写的字，落在两个人之间。眼前这六个字不一样，它们发生在周岚一个人的里面，却处处连着别人：女儿的名次，老同学的阳台，台下的同事，没去的家长会。

本书把它们叫作自我的字。它们问的是同一个问题：自己站在别人旁边，站在自己的日子里面，回头看自己，看见了什么。

还有一样要先说在前面。这六个字里，有几个今天正被另一批人拿来用。社交媒体靠羡慕留住你，消费营销靠盼一件东西到来卖货，排行榜靠比让你再往下划一屏。他们不是在解这些字，是在用。用和解不是一回事，后面会分开讲。

这一章的走法，每个字走四步。先看今天谁在解，他们帮了谁，对在哪里。再看这个解法把这个字冻成了什么读法。然后回到一个具体的晚上，找那道缝。最后写一小段：如果这个人有一本子本，也就是母本和他的日子相撞之后，重出大纲、写成的那本「我的……」，它可能是什么样子。

◆ 二、比到底该不该比

先说比。

今天替比说话、也替比下判断的，主要是教育里的测评和考试。一张试卷，一份排名，一套常模，听上去冷冰冰，帮的人却不少。

一个孩子长高了没有，要在门框上划一道线才知道。

一个孩子学得怎么样，也要有一把大家认的尺子。老师靠它发现哪个孩子在哪一章掉了队，家长靠它知道自己的孩子大概在什么位置。更要紧的是，没有统一的尺子，一个偏远地方孩子的聪明，很难被另一个地方的人看见。考试不完美，可是不少没有门路的孩子，是靠一张考卷走出了原来的地方。这一点，要老老实实认。

分数还有一样好处，常常被忽略：它说话不看脸。老师喜不喜欢这个孩子，家长认不认识校长，都不写在卷子上。在许多人情说了算的地方，一把冷冰冰的尺子，反倒是最公道的东西。

另一边还有一批人，站在相反的方向，帮的是另一些人。「不要和别人比」「做自己」，这类话在心灵读物里很常见。一个从小被母亲拿来和表姐比的姑娘，翻到这样一句，也许是第一次觉得有人站在她这边。被比得喘不过气的人，需要有人说一声：别比了。这也是真的帮助。

还有一种比，今天既不在测评里，也不在读物里，却天天摆在你面前：各种榜单、排行、积分、点赞数。它们和测评不同。测评是有人想知道你学得怎么样，榜单是有人想让你一直看下去。榜上的名次对你并无用处，要紧的是你又划了一屏。这是用比，不是解比，和后面羡慕、盼的情形一样。

她读到的那句话，没有说她比别人差，也没有说她比别人好，只说她可以不被那把尺子量。对一个从小只被一把尺子量的人，这已经是很大的松动。

两边各有各的对，看上去像是对头。其实它们踩在同一块地基上。

测评说：比是排出高下，名次就是尺子，请你认这把尺。读物说：比是痛苦的来源，请你把尺扔掉。一个劝你服从，一个劝你放下。不过两边都默认了一件事：比只有一把尺，比出来的东西只有一样，叫高下。

这就是比被冻住的读法：比等于排出高下。

古人的说法要宽一些。孟子说，大意是：称一称才知道轻重，量一量才知道长短，东西是这样，人心更是这样（《孟子·梁惠王上》）。在他那里，比是心拿来认识自己的办法。称和量，并没有一把固定的秤。

社会心理学里有个老说法，叫社会比较。费斯廷格提出，大意是：人没有现成的尺子去量自己的能力和看法时，就会拿身边的人当尺子（费斯廷格，1954）〔待核〕。这话听着平常，却说出一件要紧的事：比是人自己找尺子的办法，本来就不止一把。

这个说法值得多想一步。孟子没有说「称一称，看谁重」，他说的是知道轻重。比的目的是认识，名次只是认识的一种。后来名次一家独大，比这个字就被它压扁了。

再看日子里的事，这个冻住的读法就开始漏风。

学徒天天对着师傅的活，一道缝一道缝地比，手艺是这样长出来的。孩子学走路，是先看见别人走。你想知道自己的饺子包得怎么样，总得先吃过别人包的。一个人如果真的什么也不比，他连自己是高是矮、是快是慢都看不见。

那么问题大概不在比。比这个动作，人离不开。出了毛病的是另一处：比的时候，尺子只剩了一把，量的东西只剩了一样。

◆ 三、程朵的两把尺

周岚那天夜里没有睡着，朵也没有。

朵的房门关着，门缝下面透出一线台灯的光。她十五岁，初三，月考排第二十三。晚饭时周岚看了群里的表，说了一句她已经说过很多次的话：「别跟别人比，跟自己比就行。」朵低头扒饭，没出声。

门里面，朵没在看排名表。她在画速写。

她手机里存着一个陌生人的账号，那人每天发一张人物线稿，从来不露脸，也没几个人关注。朵偷偷跟了三个月，一张一张地量：他的线条为什么在这里收，她自己的为什么在这里发抖。三个月下来，她画出来的手，终于不像鸡爪了。

这是一场实实在在的比。而且是整个初三里，唯一让她觉得自己在长的那一场。

可是这一场，在这个家里没有名字。周岚说的「别比」，是对着那张排名表说的。周岚说的「跟自己比」，其实还是同一把尺，只不过把别人的名次换成了自己上个月的名次。门里的那把尺，周岚不知道，朵也没想过要讲。

有一回，那个陌生账号发了一张手的线稿，朵盯着看了很久，把自己的那张拿出来，放在旁边。两张手摆在一起，高下一目了然，她一点也不难受。她难受的是另一件事：这样的比，她没法跟任何一个人说，因为说出来，家里人只会听见「画画」两个字，然后看一眼那张排名表。

名次让朵难受吗？她自己说不太清。她说得清的是另一件事：每次排名表发下来，她看见的不是第二十三这个数，是母亲站在门口，手里拿着那张表，脸上那层又想说又不说的东西。

同一个字，换一个人，还是同一件事吗？在这个晚上，朵的比是两件事：一件让她长进，一件让她缩起来。长进的那件用的是一把没有名字的尺，缩起来的那件用的是班级群里的尺。出毛病的不是比。是这个家里，只有挂在群里的那一把有名字。

下面是一小段，如果朵有一本《我的比》，它的第一页可能这样写：

> 我有两把尺。一把挂在班级群里，每个月换一个数。另一把没有名字，我每天晚上拿一个陌生人的线条量自己的手。
>
> 妈妈说别比。她说这话的时候站在门口，手里拿着排名表。我后来才发现，我怕的不是第二十三这个数，我怕的是她看这个数时的那张脸。

失效页：我以前以为，我难受是因为比不过别人。这个读法错了。我比不过的时候，有时候一点也不难受；难受的是被一把我没挑过的尺量。

这一段里，有几处是母本给不了的。母本《比》会讲一次比怎样发生、比怎样变成攀比和内卷、让人长进的比是什么样。这些问法，朵的子本也要保留。只是重出的大纲里，章题会换成这样的：「两把尺」「门口那张脸」「第三把尺在哪里」。章题里站着的人，是母亲，是那个陌生的账号，是班级群，是她自己的手。

重出大纲的时候，平台会做一件人很难自己做的事：把母本九问里贴得上的留下，贴不上的挑出来。比如母本里有一问，问比怎样变成攀比和内卷。朵的数据里，没有攀比，没有内卷，只有一个害怕母亲脸色的孩子。这一问就会被撤下，换成一问：一个人怎样在家里为第二把尺争一个名字。

把母本里的「比」换成「我的比」，不是改一个主语。要看贴不上的是哪一章，被替换的就是哪一章。

朵的同桌若也有一本《我的比》，两本书放在一起，就会出现有意思的东西：两个坐在同一间教室的孩子，各有一把没有名字的尺，一把量手，一把量嗓子。这样的相撞，母本做不到，那是同一个部落里的子本才有的事。

◆ 四、羡慕：被用得最多的字

羡慕和比挨得很近，可它在今天的处境，和比不同。

没有哪个行业专门收羡慕的账。真正围着羡慕转的，是另外两处：社交媒体，和消费营销。

先把它们的好处说足。社交媒体让一个小城里的人，看见另一种活法，让一家小店有路被陌生人找到，让许多被埋住的手艺看得见。消费营销让人知道世界上有什么、什么可以买到，也养活了无数做东西的人。这些都是真的。

不过它们对羡慕做的事，不是解，是用。

一个精选过的画面，被推到你眼前，正好停在你没有的那一样东西上；一句「同款」，一个「别人家的」，一个倒数的钟。每一样都在说同一件事：别人有，

你没有，现在补上还来得及。羡慕在这里是一台发动机。发动机的工作，是让它转，不是让它停。

这里要看清一层：被用的字，和被解的字，待遇不一样。被解的字，是有人坐下来，问它到底怎么回事。被用的字，是有人站在远处，只问它能带来什么。这两种人也许同样懂行，可是前一种人，会在乎这个字在你身上发生了什么；后一种人，只在乎你有没有往下划。

真正想解羡慕的，是另一批人：心灵读物、一部分心理学普及，还有祖辈留下的老话。他们的话也在帮人。「知足常乐」「少看别人」「各人有各人的命」，对一个被邻居的日子扎得睡不着的人，是一碗热汤。

于是羡慕被夹在两种力气中间：一头在推它转得更快，一头在劝它赶紧熄火。两头对羡慕的读法，却是同一个：羡慕等于想要别人有的东西。

想要，就买一个；不该想，就掐掉。营销让你买，读物让你掐，都以为你要的是那个东西。

「别人家的孩子」是这种读法里最常用的一句。它以为羡慕是想要一样东西：成绩，礼貌，懂事。拿它来激励孩子，孩子听到的却是另一句话：你在我这里不够。

《汉书》里引过一句老话，大意是：站在水边羡慕鱼，不如回去结一张网（《汉书·董仲舒传》）。这句话两千年来被反复讲，它把羡慕当作了一个起点，难得。可它也只说到这里：网由谁结，结成什么样，没有说。

看日子里的事，这个读法就解释不通了。

很少有人羡慕世界首富，可是会羡慕同一个小区里谁家的孩子考上了好学校。人会羡慕闺蜜的婚姻，真让他过那样的日子，又不肯。你刷朋友圈，羡慕别人去的一处风景，等你自己站在那个地方，没觉得有那么好。

如果羡慕只是想要那个东西，这三件事都说不通。东西是真的，想要却没有跟着东西走。

◆ 五、卫东和老方的周六

程卫东羡慕的人，住在他们小区另一栋楼，叫老方。

老方和卫东做的是同一行，也开一家小物流公司，规模还不如卫东的。两个人在小区门口的烟摊认识，抽过几回烟，聊的都是运费涨了、司机不好招。

老方每个周六去江边钓鱼。不是什么大场面，一把折凳，一个保温杯，坐一上午，有时候一条也钓不上来。每个周六的下午，他会在小区里背着手，拎着空桶往回走，碰见人就笑，说「今天又交了学费」。

卫东看见老方拎着空桶的样子，心里有一样东西轻轻地拧了一下。

他自己是不羡慕那些大老板的。他说得很干脆：人家那是人家的命。可他羡慕老方，羡慕得有点说不出口，因为说出来太小了：不就是一个周六吗。

有一回，卫东真的去了。他起了个早，借了一根杆子，坐在老方旁边。两个钟头不到，他就坐不住了，手机放在腿边，偷偷回了三个客户的消息。老方没说什么，只是把保温杯往他那边推了推。

老方后来说过一句话，卫东记了很久。老方说：「我头几年也坐不住，坐了三年，才知道是在等什么。」他没有说等什么。卫东也没有问。

回家的路上，卫东发现自己还是羡慕。刚才在江边，明明已经坐过了，也没觉得有意思，怎么还羡慕？

缝隙就在这里。他羡慕的不是鱼，也不是江边，甚至不是那个周六。他羡慕的是：老方身上有一条路，路上有一个可以空出来的周六，而他自己，在开公司的第一年，就把周六换成了一张一张的单子。那条路在他身上没有发生，却在一个邻居身上被他看见了。

所以他没法靠「买一根杆子」解决，也没法靠「知足」解决。杆子买了，他还是坐不住。知足了，他会觉得对不起那个看见路的自己。

周岚听他说了这件事，笑了笑，说：「你羡慕老方，我羡慕的是楼下的陈老师。」卫东问她羡慕什么。她说：「陈老师每个礼拜天下午，一家三口在花园里慢

慢走。」说完两个人都没再说话。同一个小区，同一个字，在这对夫妻身上，是两条不同的路。

羡慕是一盏灯，照见的是自己身上没有走的那条路。灯亮了，不等于该走。不过灯是真的，看见的东西也是真的。

这件事古人也看见过。《庄子·秋水》里有一串话，大意是：只有一条腿的夔羡慕多脚的蚿，蚿羡慕无脚的蛇，蛇羡慕无形的风，风羡慕目光，目光羡慕心。每一个，都在另一个身上看见了自己没有的那一条路。庄子把这一串写出来，没有劝谁别羡慕，只是让你看，羡慕是怎样一层一层往上递的。

如果卫东有一本《我的羡慕》，开头可能是这样：

> 老方的周六，是我先看见的。我没有看见他的鱼，也没有看见他的江。我看见的是他提着空桶回来，不着急。
>
> 周岚说我是闲不住。她说得对，也不全对。我闲不住，是因为我从来没有试过空出一个周六，不知道空出来以后，公司会不会塌，我会不会塌。
>
> 失效页：我以前以为，我羡慕老方，是因为他比我过得轻松。后来发现，他的公司比我的还小。我羡慕的，是他敢空。

这一段里，站着的人有三个：老方，周岚，还有那个坐在江边偷偷回消息的卫东。他不是一个「看穿了自己羡慕」的人，他是被老方的空桶显出来的：原来我身上有一个不敢空出来的周六。

这样的话，写在纸上，卫东是不会说出口的。可是这一页写出来，下一个周六，他会有一个新的东西可以做：不用买杆子，也不用立志，只是先问老方一句，你头几年，坐不住的时候，是怎么坐下来的。这一问，把他身上那条没走的路，和老方身上那条走了很久的路，第一次接在了一起。

母本《羡慕》会问，一次羡慕怎样发生，羡慕怎样一步步变坏，好的羡慕有什么不同。这些问法，卫东的子本里都在，可是章题要换。第 1 章不会叫「羡慕是什么」，会叫「空桶」。

失效页在这里值得多说两句。

卫东那一行字，在书库里找不到，在任何一本讲羡慕的书里也找不到，因为那只能是他的。不过它也不是秘密。老方读到了，会明白自己那个空桶，在别人眼里是什么。同小区的几个老板，如果各有一本，把失效页拿到一起读，就会长出一些共同的东西：开小公司的人，怎样一年一年地把周六换成单子。这样的共同，不是任何一本公共的书写得出来的。

◆ 六、愧不是一张账单

愧这个字，今天有两批人在管。

一批是心理咨询。来找咨询的人里，有一类是被愧压得喘不过气的：照顾重病父母的子女，每天夜里算自己哪里做得不够；刚生了孩子的母亲，把孩子每一声哭都记在自己头上。咨询师做的事，是把「我做错了」和「我这个人不好」分开，把愧和羞分开，让一个人从一堆账里站起来。这样的帮助，对被压住的人是一条命。

另一批是道德教育。从小告诉孩子，拿了别人的东西要还，说了伤人的话要道歉，做错事心里要过意不去。顾炎武讲廉耻时说过，大意是：人没有了羞耻心，什么违礼犯义的事都做得出来（《日知录·廉耻》）。一个完全不知愧的人，是很危险的人。这一点，咨询室里的人和课堂里的人都不会反对。

两边摆在一起看，读法其实是一样的：愧是犯错之后的一张账单。

咨询说：账单开错了，没做错的事，请你放过自己。教育说：账单开对了，请你认错，补偿，把账结清。一个销账，一个还账，都以为愧是一张可以结清的单子。

可是日子里的愧，常常不照账单的规矩走。

许多上班的父母，并没有做错什么，却对孩子满心愧疚。有的人受了别人的大恩，反而愧得躲着恩人走，送了礼，心里还是愧。也有人真的做了错事，心里一点也不愧，睡得很香。

账单的读法，对这三件事都不灵。没错的人愧，是账开错了吗？可是怎么放过自己，都放不过去。受恩的人没有犯错，也没有欠账，躲的是什么？做了错事的人不愧，是账已经清了吗？也没有。

再说受恩的人。比如一个人年轻时被邻居借过一笔钱救急，多年以后钱早还清了，每次在楼道里碰见那位邻居，还是低头快走。账是平的，他愧的是什么？是那一次，他在最难的时候，被人看见过。

愧恐怕不是账单。它更像人和人缠在一起的那片地里，出现了一道还不上的差异，这道差异在自己这一头硌了一下。硌得到，是因为缠着；不缠，就不愧。

所以愧出现，并不证明一个人坏。它证明这个人和另一个人缠在一起，缠得够深，深到另一个人身上的一点差异，会在自己身上有感觉。反过来，一个人什么也不愧，有时候是做得好，有时候，是和所有人都没有缠上。

◆ 七、周岚的那句「没事」

周岚没去家长会，没有做错任何事。

这一点要先说清楚，因为愧最容易被读歪的，就是这里。

那天夜班缺人，同事的孩子发烧，同事得回家。她替了。换作任何一个护士长，大概都会这样做。她没去，是因为有一个孩子比她的孩子更需要有人在。

朵回来说「没事」。

那天晚上，她坐在床边，把那个下午从头想了一遍：同事的孩子，三十九度，在急诊的走廊里哭；朵的教室，七点半，人还没到齐。她算不出来这两件事谁轻谁重，也不想算。

接下来几天，周岚想了很多办法。她带朵去吃火锅，朵点了最便宜的几样。她给朵买了一双运动鞋，朵说谢谢，放进了鞋柜。卫东听说以后，隔了两天买回一个新平板，朵看了一眼说：「不用。」

补偿没有用。周岚后来想明白了一部分：她愧的，不是欠朵一顿饭，一双鞋。那个下午，家长会的教室里，朵的座位旁边空着一个位子，别的孩子旁边坐着人。朵没有哭，没有闹，她用一句「没事」，把这件事收起来，不要母亲看见。

那一句「没事」，才是周岚愧的地方。因为朵在替她收拾。一个十五岁的孩子，在替母亲把一个本来不用她收拾的下午收拾干净。

这道差异是还不上的。那个下午已经过去，座位已经空过。再多的火锅和鞋，补的都是别的东西。

不过愧没有因此变成一件坏事。过了一个星期，周岚做了一件小事：她没有问「家长会怎么样」，而是让朵把群里发的成绩分析打开，两个人坐在床边看了一个钟头。朵指着其中一页说，这一科我其实是被一道题的单位绊倒的。周岚听着，第一次觉得，那个空位子有一点点被坐上了。

愧在这里干的事，是把周岚往朵那边推了一步。这一步，咨询的话帮不上，补偿的礼物也换不来。

要说清楚，愧不总是这样温和。有的愧压得人抬不起头，夜里睡不着，白天提不起劲，这样的愧已经不在帮人，在伤人。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书说的，是愧里那一类还能推人往前走一步的，不是所有的愧都该留着。

同一个字，换一个人，还是同一件事吗？不是。卫东的愧，是另一回事。他买平板的时候，愧的是每天回家朵已睡，每天出门朵还没起，一个月没跟女儿说过一句整话。他的愧，缠着的是时间；周岚的愧，缠着的是一个下午。

上一章的欠，说的是两个人之间悬着的那道口子。愧可以看作这道口子在自己这一头的感觉：口子在，人就会硌；口子合上了，硌也就没了。

如果周岚有一本《我的愧》，第一页可能是这样：

> 那天下午我在病房，朵坐在教室。她旁边的位子空着，这件事我没有看见，是后来别的家长说的。
>
> 她说「没事」。我当时很感谢这句话，感谢了三天。后来才明白，这句话是她替我收的。
>
> 我试过放过自己。有人说我没做错，我知道我没做错。可是放过自己的时候，我又觉得把朵放下了一次。
>
> 失效页：我以前以为，愧就是该补偿。后来发现，补偿是我想让这道口子赶快合上，是我自己想舒服。朵要的不是我舒服。

这页里站着的人是朵，是卫东，是那个发烧的孩子和他的母亲，还有周岚自己。「这一场愧把我显出来」：原来我是一个会在两个孩子之间选一个的人，原来被我没选的那个孩子，会替我收拾。这些，母本《愧》里讲不到，只有这一个下午才有。

◆ 八、怕：上台前的那一阵

周一的质控会，周岚的开场白一直没有定稿。

周日晚上十点，她在厨房里对着抽油烟机练。声音压得很低，可是余桂芝在客厅沙发上听见了。老太太没出声，等她练完了，才慢慢说了一句：「手心出汗了吧。」

周岚笑了：「妈，你怎么知道。」

「我头一回扫码付钱，也是这样。」

先说今天谁在解怕。抗焦虑的方法和勇气训练，这些年帮了很多人。有些人的怕，大到把日子缩成一小块：不敢出门，不敢坐车，不敢见人，不敢考试。他们要的是一步一步、有人陪着的办法，专业的陪伴能把一点点失去的地方要回来。这是实实在在的好处，需要的人应该去找。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

另一头是日常的劝勉：「别怕，怕什么」「勇敢一点」。对一个站在悬崖边犹豫的人，有时候这样一句话，就是推他的那只手。

这些做法，背后的读法是一致的：怕是一种负面情绪，要克服。

照这个读法，怕是一件拿来量勇敢的事。怕得少的人勇敢，怕得多的人不勇敢。于是人开始怕自己怕，羞于说自己怕，把手心里的汗悄悄在裤子上擦掉。

古人倒有另一种说法。《中庸》开篇讲，君子在没人看见的地方也戒慎，在没人听见的地方也恐惧，大意是：怕是一种警醒，不是软弱（《中庸》第 1 章）。

日子里的怕，也不太像「负面」两个字。

上台前怕的人，大多不是怕舞台，是怕台上这件事对自己很要紧。演员说，上台前最怕的那几分钟，往往是演得好的来源。一个人对他最熟的事，从来不怕：周

岚给病人扎针，从来不手抖。她手心出汗的，是她从来没做过的这件事：一个管事的人，站在一屋子同行面前，说自己这一摊事是怎么做的。

这一件事，是新的。新的东西逼近，旧的那一套告急，人就会怕。怕是这个时候，身体先发出的一声通知。

周一那天，周岚上台，第一句话说得发颤。她停了一下，没有去压它，而是接着讲了一个自己夜班里的故事，一个老人半夜按铃，只是想问现在几点。讲到第三分钟，手心不湿了。台下有人笑，笑得很轻。她后来回想，那一阵怕，没有消失，是被那个故事接走了：怕提醒她这件事对她要紧，她就把她最要紧的东西拿出来讲。

这件事也让周岚看见了自己的一个位置。十六年里，她一直是做事的人，手快，稳，话少。现在她被请到台上，要做一个把做事的道理讲出来的人。旧的那一套，会做，不够用了；新的那一套，会讲，才刚开始。夹在两套中间，手心出汗，本来就是应该的。

必须小心一点：不是所有的怕都是好兆头。夜里走在没灯的路上，心里发紧，脚步加快，那是警报，听就是了。要分的，是逼近的到底是什么。如果逼近的是一件自己真的想做的事，这个怕值得带着走。如果逼近的是危险，怕就是它该有的样子。

余桂芝的怕，是小得多的一件事。她今年才学会用手机付钱。以前菜市场的老板收现金，现在摊位上贴的都是二维码。她站在队伍里，手机举了半天，后面有人叹了一声气，她手一抖，收款码没有扫上，老板说，阿姨你慢慢来，不过她的脸已经烧起来了。

这件事，她是在朵放学以后说的。朵听完，放下书包，说：「奶奶，我教你。」

那天晚上，十五岁的朵坐在奶奶身边，一遍一遍教，奶奶一遍一遍错。朵没有不耐烦。

怕在这里逼近的，不是扫码。是一个更大的东西：一个老人要在一个全新的世界里重新站一次，而这个世界里，有一个愿意教她的外孙女。

如果余桂芝有一本《我的怕》，第一页可能是：

我不怕机器。机器怕不怕我，我不知道。

我怕的是队伍后面那一声叹气。那一声叹气，我四十年前在厂里也听过，是别人新来的时候，我叹的。

现在轮到我了。

失效页：我以前以为，我怕是因为我老了，笨了。后来朵教我，我才知道她手心也出汗。怕不是老人才有的东西。

这一页里，怕没有被克服。它被一个孩子的手心陪着，变成了一个起点。母本《怕》会讲一次怕怎样发生、怎样变成逃避、怎样转成力量。余桂芝的子本里，这三问都在，可是重出的大纲里，一定有「队伍后面」，有「朵的手心」，有「我叹过的那一声」。没有这些，就是母本换了一个名字。

今晚就能试的办法只有一个：下一次手心出汗的时候，不问「我怎么又怕了」，换一个问法：「逼近我的，是哪一件新的事？」问出来的答案常常很具体。可能是一场讲话，一次见面，一个陌生的队伍。把它写在纸上，旁边写一句：这件事对我很要紧。然后看一看，旁边有没有人，可以像朵那样，坐下来陪你出一次汗。

◆ 九、盼：被用了的，和被解了的

盼，是六个字里被「用」得最厉害的一个。

先说另一头，那些真的在解盼的人。目标管理这一路的做法，帮了很多人。一个躺在床上不想动的人，如果有人帮他把一个远处的盼，拆成今天要做的三件小事，他往往就起来了。一个病人，如果心里挂着出院后去看孙子的婚礼，那一口气常常真的能撑过去。有盼头，日子有了一个朝向，这个道理，一点也不虚。

年纪大的人尤其明白这个道理。余桂芝常说，人活着靠一口气，这口气里有一半是盼头。老厂里有个退休的师傅，每天算着日子等孙子放假，孙子来了他精神得很，孙子一走，他整个人又塌下去一截。这说明盼是真的有力量，也说明盼有时候是靠别人的日历撑着的。

可是同一个字，在另一些地方是被拿去用的。

网上买东西，下单那一刻最高兴，接下来每天打开手机看好几遍：「已发货」「到达转运中心」「派送中」，每跳一下，心就跟着跳一下。大促要预售，开卖要倒计时，「还剩三小时」「仅限今晚」。每一样都在做同一件事：把你的盼，拉长，拉紧，再放到一个能结账的地方。

这不是坏人干的事，是一个行当的本分。可它用的是盼，不是解盼。盼被拉得越紧，卖货的人越高兴。拆开包裹的那一刻，盼松掉了，下一个预售又在眼前。

目标管理和消费营销，一个在帮盼，一个在用盼，读法却连成了一片：盼是等一个结果，结果到了，盼就完成了。

对目标管理，结果是一个目标；对消费，结果是一件到手的东西。结果一到，盼的使命结束。

日子里的事，常常不是这样。

孩子盼过年，盼了一个月，年真到了，初一下午反而有点失落。老人盼儿女回家，盼了半年，回来住了三天，又暗暗盼他们走。包裹还在路上的时候最开心，拆开的那一刻，兴奋就没了。

如果盼只是等结果，结果到了，盼应该是最满的时候。不过人最满的，常常是盼的那些天。

《诗经》里有一首《氓》，大意是：一个女子爬上破墙头，望那个人的车子，看不见，眼泪不停地流，看见了，就有说有笑（《诗经·卫风·氓》）。三千年前，人们就已经知道，盼的悲喜，都挂在「还没来」那一头。

盼恐怕不是等一个结果。它更像是：还没发生的那一头，已经提前走进了此刻，让此刻有了形状。结果来了，它的使命没有完成，是它的位置空了。

目标管理其实摸到过这一点。好的目标不是一个终点，是一串今天能做的事。只是它的话，通常到「达成」这两个字就收住了。达成以后怎样，盼的灯关了以后怎样，公共的说法里，几乎没有位置。

◆ 十、周岚的八天

国庆前的八天，周岚过得比往常有劲。

她没有对任何人说为什么。她只是在那几天里，下班以后多做了几件平时不做的事。她把朵的书桌收拾出一块地方，翻出了一个旧的速写本，请教了同事哪家美术馆国庆有展览，请卫东国庆头一天晚上早点回家。

这些事，都是盼推出来的。她盼的是国庆里的某一天：她和朵，只有两个人，去一次美术馆。她没有跟朵说，怕说了落空。可是这个盼，让她在那八天里，每天回家，都比平时早一点推开朵的房门，问一句「今天画了什么」。

朵很意外，也没拒绝。

国庆第一天，那一天终于到了。展馆里人不多，朵在一幅人物素描前站了很久，周岚站在她后面，没有说话。出来的时候，两个人在门口喝了一杯很甜的饮料。

那天晚上卫东回来得晚，周岚在厨房里热汤，没有提美术馆的事。他看见桌上放着那个旧速写本，翻了两页，说：「朵画的？」周岚说：「她的。」他没再问，把汤喝完，去把朵房门口那盏坏了很久的灯，换了。

第三天下午，周岚坐在沙发上，忽然觉得空。

不是累，也不是不开心，是一种没处放的空。八天的假，已经过去了三天，最想做的那一件事做完了，剩下的五天长长地摆在面前。她拿起手机，翻了几下，又放下。

她想起了母亲。每年初一下午，余桂芝也是这样，盼了一个多月的团圆，人都到齐了，她坐在桌边，忽然安静，一个人去厨房把已经洗过的碗，又洗一遍。

盼没有错。错也不在结果来得太平淡。盼之所以让人活，是因为它让「此刻」长出了东西：八天里，书桌收拾了，房门推开了，问话问出来了。那些，是盼种下的，是真的，不会因为那一天过去了就没了。

余桂芝的初一下午，如果也能这样看，那一遍遍洗碗的手，就不只是空。那是她盼了一个月的灯关掉以后，手还想再做一点什么。第二年的初一，如果有人在下

午三点拉她出去，走一圈，买一袋糖炒栗子，那个下午就会不一样。这不是什么大办法。只是认出那是灯关了，不是什么坏了。

只是盼的灯，到了那一天就关了。关了以后，如果没有一粒新的种子，人就会觉得空。

所以盼要问的，不是「我盼的东西会不会来」，是「我的盼，让这一刻长出了什么」。

这句话换成日子里的做法，就是一个很小的动作：在盼的那些天里，每天找一件事，是这个盼才让你做的。收拾一块桌面，推开一扇房门，多问一句话。这些事做出来，那一天过后，灯关了，地上还有东西在。

如果周岚有一本《我的盼》，里面会有这样一页：

> 我以为我盼的是美术馆，后来发现我盼的是那八天里推开朵的房门的自己。
>
> 美术馆那天朵站在画前不动，我站在她后面，什么也没说。回家路上，她说，妈你那天要是说一句话，我就不看了。
>
> 第三天下午的空，我原来读成了失落。现在读，是灯关了，我没来得及点下一盏。
>
> 失效页：我以前以为，盼是为了那一天。八天里长出来的东西，有一半在那一天之前，那一天之后，还在。

这一页里，站着朵，站着余桂芝，站着卫东留出来的那个晚上。是别人在，盼才有处落脚。母本《盼》会问盼是怎样发生的，怎样一步步变成怨，孵出新东西的盼有什么不同。周岚的子本，要在每一问里放进那八天。

◆ 十一、熟：熟到哪里就不再看见

最后一个字，是熟。

熟的解法，今天在技能培训和各种「练到熟」的说法里。熟能生巧。把一件事练到不用想，手比脑子快，这是所有行当的入门。

这一点必须先写足。一个新护士，第一次给人扎针，手是抖的，眼睛要盯着，心要提着。带她的老师傅说：多扎，扎熟了就好了。这句话是对的。熟了以后，她的手不再抖，她的心可以腾出来，去看病人的脸色，去听病人说了什么。熟，是把注意力一点一点从手上解放出来。

余桂芝在纺织厂挡车的时候，同样这样熟。一排织机轰隆隆地响，她背对着最里面的那一台，就听得出它的声音不对，转身过去，果然是一根线断了。她的耳朵，已经熟到不用她吩咐。

孟子讲过，大意是：五谷是庄稼里最好的种，可要是长不熟，还不如野草（《孟子·告子上》）。他把庄稼的熟和人的成熟，用一个字连在了一起。熟，是长到头了。

所以今天对熟的读法，是一条很结实的直线：熟是重复的积累，练得越多，越熟，越好。

这条线上最好的一端，是熟极而巧。

不过线的另一端，日子里也站着人。

老师讲了二十年同一门课，越讲越僵。老销售话越来越顺，客户一眼就看穿。夫妻过久了，对方说什么，都像一阵风吹过去。我们还有一个词叫「熟视无睹」，一个词叫「熟人社会」，一个词叫「熟极而厌」。

这几个词里，「熟人社会」最有意思。在熟人中间，办事不用多说，一个眼神就懂，这是熟的福气。同一个熟，也让熟人之间最容易出错：你以为你知道他要什么，所以不再问。陌生人倒要认真看对方一眼，熟人把这一眼省了。

如果熟只是积累，那么熟到极处，应该是最好的。可是熟到极处的地方，常常正是人什么都看不见的地方。

周岚的那个念头，就是这样来的。十六年，她给成千上万的人扎过针，找血管早就不用看。那天夜里，她忽然想起来：她已经很久没有看过病人的手了。她记得的是血管的位置，不记得那只手是什么样的：是粗的，细的，抖的，攥着的。她的手熟了，她的眼睛，下班了。

第二天上班，周岚在一位老病人床边，做了一件平时不做的事：扎针之前，先看了一眼那只手。那是一只干活的手，指节很大，掌心有裂口。老人说：「护士长，你今天怎么看得这么久。」她说，认一认。老人笑了。这一眼没有让针扎得更准，可是老人的手，松了一点。

熟是纠缠稳定到不再需要注意。这是它的好处，也是它的代价。不需要注意了，注意就走开了。走开的注意，去了哪里，是熟这个字最要问的事。

这里面有一个很容易看漏的东西：熟的好处和代价，是同一个动作。注意一旦从手上移开，手就自由了，眼睛也就闲了。要问的不是怎么不熟，没有人愿意回到手抖的那一天。要问的是，腾出来的那一点注意，今天放到了哪里。放到了病人的脸上，熟就是礼物。放到了手机上，熟就成了视而不见。

再看余桂芝。她今年六十七，那天晚上教朵扫码的时候，朵说奶奶你记不住是因为你不看，你总是先点再看。余桂芝笑了笑，没有解释。她心里有一句话没有说出来：她熟悉朵，熟悉了十五年。她记得朵爱吃糖，爱穿红色，不爱吃葱。不过那天在客厅里，她发现，朵已经好几年不爱吃糖了，也早就不穿红色。

如果余桂芝有一本《我的熟》，第一页可能是：

> 织机的声音，我熟了三十年。哪一台出了毛病，不用看，耳朵先知道。
>
> 朵，我也熟了十五年。我以为我熟。
>
> 那天她教我扫码，我看见她的手，她指尖上有洗不掉的铅笔灰，指节磨出了一小块茧。我不知道她什么时候开始的。我熟的那个朵，是五岁的。
>
> 失效页：我以前以为，熟就是知道得多。现在知道，熟是我不再去看了的地方。

这页里，站着织机，站着朵，也站着周岚没有看见的那只手。「这一场熟把我显出来」：原来我是一个用熟的东西，替代了看的人。母本《熟》会问从生到熟经过了什么，熟怎样变质，熟了以后还能不能再生。余桂芝的子本，要把「再生」落在一件很小的事上：下次朵伸手教她的时候，她这一次，先看手。

明天能试的办法也不大。挑一样你最熟的东西：一条上班的路，一个每天说话的人，一道做了几百遍的菜。今天只做一件事，把它当成第一次，看三分钟。不用写感想。只看，看有没有一处是你记错了的，或者早就变了的。

◆ 十二、六个字的同一道缝

把六个字并排放在一起看一眼。

字	今天谁在解	公共解法的读法	日子里对不上的地方
比	教育测评、「做自己」式读物	比是排出高下，或者比是痛苦之源	手艺靠比才精进
羡慕	心灵读物（社交媒体和营销在用）	想要别人有的东西	不羡慕首富，羡慕邻居的周六
愧	心理咨询、道德教育	犯错之后的一张账单	没做错的父母满心愧疚
怕	抗焦虑、勇气训练	负面情绪，要克服	上台前的怕，是好东西开始的信号
盼	目标管理（消费在用）	等一个结果到来	年真到了，初一下午反而失落
熟	技能培训、「练到熟」	重复的积累	熟视无睹，熟极而厌

先把公道再还一遍。表里左边这一列，帮了很多人。被比得喘不过气的姑娘，被愧压住的子女，怕得出不了门的人，躺着不想动的人，新来的护士，都从这些做法里得到过实在的东西。他们的读法在一个范围里是对的，对一类人，对一个阶段。本书没有要拆掉它们。

可是表里第三列和第四列之间，有一道缝，六个字的缝是同一个形状。

第三列的读法，把这些字当成了一样要处理的东西：比要戒，羡慕要放下（或者要买下），愧要放过，怕要克服，盼要兑现，熟要防备。读物想让它们变少，营销想让它们变多，一头在掐，一头在拧，可是两头对这些字问的是同一种问题：它有多少，该往哪里去。

没有人问：它在显什么。

这不能怪谁。公共解法要对很多人有用，就只能问「有多少、往哪去」这类，对所有人都能问的问题。「它在显什么」只有一个人能答，而且只有在那个人的那一个晚上才答得出来。公共知识答不了，不是它偷懒，是它的本性如此。

周岚那天夜里的六件事，没有一件是多出来的。排名表上的第二十三，是朵和母亲之间那把尺子被晾了出来。老同学的阳台，是周岚心里没走的一条路。没去的家长会，是一道还不上的差异。台前的手心，是新的东西在逼近。八天的盼，让此刻长出了东西。十六年的熟，让一只手走出了视线。

这六件事，每一件都是周岚在别人旁边、在日子里面，被一个字显出来的一个角。

所以对这六个字，本书的读法只有一句：**它们不是自我的毛病，是自我正在发生时留下的签名。**

这句话要放慢读一遍。签名不是病，不用治。签名也不是命，不用认。签名是证据，说明这里有一个人，在这个晚上，这样发生过。

主语要说准。不是「周岚看穿了自己的怕」，也不是「朵决定了不再比」。是这一场怕，把周岚显出来：原来她是一个要从照顾别人，走到被别人看的人。是这一场比，把朵显出来：原来她有一把没有名字的尺。人是显出来的结果，不是发动机。

这和平常说的「自我认识」有一点不同。平常说认识自己，好像有一个人站在后面，把自己看了个明白。这里的意思是，没有一个站在后面的人。是这一场怕、这一场愧，把一个人这一次的样子，摆到了桌面上。看见了，是桌面上的事。

照这个读法，公共解法的后果就看得更清楚了。把卫东的羡慕掐掉，他会失去那盏照见周六的灯。把周岚的怕克服了，她也许就听不见那声通知：这件事对你很要紧。把周岚的愧放过去，她放下的，可能是还没走近的朵。把朵的比戒掉，她会连手里那支笔一起放下。

用，也是一样的。营销把羡慕和盼当成燃料，同样没有问它们在显什么。只管把你的灯拧亮，再把你领向一个能结账的地方。

这并不是说营销没有道理。一个人在盼一条围巾，盼到手，的确高兴了几天，这份高兴是真的。要看的是顺序：营销先要你的盼，再给你一样东西；子本是先问你的盼在长什么，再看要不要一样东西。两种顺序，产出的是两种人的日子。

◆ 十三、尺子只剩一把

六个字的缝是同一个形状，缝里也藏着同一样东西：一把尺子。

比，量的是名次，还是手艺。羡慕，量的是谁有什么，还是我少走了哪一条路。愧，量的是对错，还是一道欠着的差异。怕，量的是危险，还是新东西离我多近。盼，量的是结果有多大，还是此刻长出了多少。熟，量的是重复了几遍，还是我还看得见什么。

每个字里面，都有一把尺子。今天的公共解法，各自带了一把来：名次，知足，账单，勇气，目标，一万小时。它们好用，因为它们对所有人是同一把。

这正是公共知识的本性。一份知识要能教给很多人，要能比，要能做成量表，要能放进考卷、课程、手册，就得有一把大家都认的尺子。没有统一的尺子，公共知识就传不出去。上面说它帮了那么多人，帮的就是这一点：用同一把尺子，替很多人省了很多力气。

不过自我的字，偏偏是尺子本身的问题。

朵的比，难的不是比得过比不过，难的是她被哪一把尺子量。卫东的羡慕，难的不是该不该羡慕，难的是什么样的日子，在他眼里算「一条路」。周岚的愧，难的是哪一道差异，在她那里算「欠」。统一的尺子到了这里，就只剩了一把，剩下的是它量不到的地方。

这一章最先出现的，是朵门缝下的那线光。那一线光，就是另一把尺子。

子本做的事，正好相反：它把尺子还给每一个人。

公共知识的本性是统一尺子，子本的本性是把尺子还给每一个人。

这里要防一个误会。还给每个人，不是说「你觉得是什么就是什么」。尺子也会错。朵的那把尺，量了三个月，量出了手；卫东的那把尺，把「空出一个周六」

量成了「公司会塌」，这一把，很可能错了。所以还回去的尺子，一定带着失效页：我上一次用这把尺，错在哪里。没有失效页的尺子，和一句口头禅没有区别。

另一个误会是：尺子既然各人一把，是不是人和人再也没有共同的东西？也不是。第 3 章说过，共同性在变少，不过没有完全消失。朵和她的同学，也许用着相近的几把；卫东和老方，一个小区里的两个老板，也许一把半。这种相近，不是公共知识那样的「一样」，是家族近似。同一个部落里的子本相撞，会长出一些共同的东西，那是部落本的事，第 8 章会讲。

还有一个问题是机器。AI 手里可以有全世界所有的尺子，名次的，知足的，账单的，勇气的，目标的，一万小时的，几乎免费。公共的尺子，它拿来就是。它拿不来的，是此刻哪一把在量你，这一把上一次错在哪里，和谁一起量。这些，要靠活。

放回日子里。那晚过后，周岚做了一件很小的事。她没有再说「别跟别人比」。第二天晚饭，她问朵：「你手机上存的那个画画的人，能给我看看吗？」

朵愣了一下，把手机递了过来。

明天能试的办法也很小。挑一个这一章里的字，写三行：这一次，是哪一把尺子在量我？它上一次，错在哪里？这件事里，有谁在场？写完不用给任何人看，这就是失效页的第一行。

◆ 十四、二十个字，一张表

第四至六章，一共走过二十个字。

第 4 章走了身体与时间的字，累、熬、撑、忙、急、拖、慌、闲，八个。这些字今天由健康、效率、休闲这些行业，用能量和时间的公共尺子在解。缝在于：问题不在量多量少，而在发生卡在哪里、节拍乱在哪里。

第 5 章走了关系的字，陪、嫌、让、面子、心疼、欠，六个。这些字今天由家庭教育、婚姻咨询、礼仪伦理在解。缝在于：越亲越错位。那一章是「我的社会」的正面。

这一章走了自我的字，比、羡慕、愧、怕、盼、熟，六个。缝在于：它们不是要消除的病，是自我正在发生时留下的签名。

二十个字，三个地方，每一处都有一套公共解法，对一类人、一个阶段是对的。每一处也都有一道缝，缝只在某一个具体的人、某一个具体的晚上才看得见。

把二十个字竖着排成一列，再把周岚一家横着排成一排，就是一张表。

表的格子里，不是答案，是各人各字的情况：周岚的愧，是一个空位子；卫东的愧，是一个月没说上的整话。朵的比有两把尺，余桂芝的熟停在五岁的朵身上。同一个字，换一个人，格子里的内容就不是同一件事。

还有一点，从周岚一家就看得出来：每一格里都有别人。朵的比里有母亲和一个陌生的账号，卫东的羡慕里有老方和周岚，余桂芝的怕里有队伍后面那一声叹气。没有一格是一个人关起门来填的。自我的字，写下去，写的总是自己和别人缠在一起的那个地方。

二十个字，也只是开头。自我界的字，远不止这些。烦、闷、懒、悔、恨、孤、静……每一个字，后面都站着一个部落千百年来共同读出的处境，也站着每一个人今晚读不对的那一处。字有数百个，人有无数个，表就会有数百列、无数行。

这张表有一个特别的地方：没有两个人的表是一样的。公共知识喜欢把人归成类，三十岁的职场女性，十五岁的初三学生，六十七岁的退休工人，每一类配一套办法。可是在这张表里，朵和她同桌是同一个年纪、同一个班，两个人的「比」是两件不同的事。类，到这里就停了。

这张表里的每一格，是一个人这一年又一年活出来的东西：读错了的，后来改了的，现在还没读懂的。它不在书库里，因为书库里写的是「关于人的知识」，认知者可以被任意替换。它也不在实验室里，因为实验室量的是可以重复的东西，一次的日子重复不了。

第 1 章说，理念界和现实界被拉平了，第 2 章说，自我界拉不平，第 3 章说，战场的坐标是「我的社会」。现在可以把这三章落到一句话上：

未来的知识财富，不在书库和实验室里，在二十个字（以至数百个字）乘以每一个人的那张表里。

这是第二编的总判断。

第二编走到这里，有一件事值得停一下。这二十个字，每一个，机器都能写出一本像样的母本，几分钟的事，而且写得不比多数人差。这是第 1 章说过的平权，本书不回避。只是表上的格子，机器填不了。格子里的内容，要靠一个人一年又一年地活，一次一次地读错，再一次一次地改。机器能把格子画得很漂亮，不能替人在里面站着。

不过它马上带出一个更大的问题：为什么偏偏是字？字有什么办法，装得下一个人的一生？为什么痛、急、欠、认可以各有一套发生学，而不是各归一个学科？一个字，到底是什么？

这是第三编的事。

带走的话

这六个字不是毛病，是自己正在发生时留下的签名；先问此刻是哪一把尺子在量你，别急着让它消失。

> 小账
>
> 开门还是关门：用「别比」「知足」「克服」把这六个字压下去，是关门；先问它在显什么，是开门。
>
> 公共的字，还是我的字：名次、账单、勇气是公共的尺子；朵门缝下那一线光，是她自己的。

想一想

一，在你最近的某个夜晚，上面六个字里，哪一个先来敲了门？

二，那一次，是哪一把尺子在量你？它是谁给你的？

三，如果现在写下这个字的失效页，第一行你会写什么？

第 三 编

一个字的产业：母本、部落本、子本

这一编三章，说这门产业是什么。第 7 章说为什么偏偏是一个字；第 8 章说母本、部落本、子本三层各是什么，又怎样互相回写；第 9 章说子本是什么、不是什么。**母本是种子，子本才是收成**。

第 7 章

为什么是一个字

◆ 一、搜出来的话都对

周六夜里十一点，周岚坐在客厅沙发上，没开灯，电视也没开。

她是社区医院的护士长，三十八岁。这一周排了两个夜班，加上月底要交的一摞表格，周五下班时她站在电梯里，忽然觉得自己像一件被拧过的湿衣服。回到家，女儿程朵在房间里做题，丈夫程卫东还在仓库对账，母亲余桂芝早已睡下。

她拿起手机，想找点什么。

搜索栏里她打了一个字：累。

页面刷出来的东西很规整。最上面是「疲劳」的解释，说疲劳是身体或精神在持续活动后出现的功能下降，要靠休息恢复；下面是睡眠、作息、饮食的建议；再往下是几条关于「职业倦怠」的文章，有量表，有自测。她一条一条看下去，每一条都说得对，没有一句错话。

可是她看完，觉得它们都在说别人。

不是说得不对。是那些话里，没有她。

她想找的，是一句能对上周五下午那个会议室的话。她想找的是这样一个说法：它能让她明天再走进那间屋子的时候，知道自己在面对什么。搜出来的每一条，都在告诉她「累是什么」，没有一条在回答「我的累是怎么回事」。

她这一周干的活，比任何一周都重，可是周三夜班后半夜，她在护士站替一位老人量完血压，反而觉得浑身是劲。真正压得她抬不起头的，是周五下午在会议室里听了两个小时的「流程优化」，一句话没说，回到家连饭也不想吃。

她的累，量表量不出来。

她又打了一个字：烦。页面立刻换成了另一套东西，是「焦虑」，是情绪调节，是呼吸练习。再打一个：急。出来的是「性格急躁」和「如何培养耐心」。

三个字，三套话，每一套都像是在说一个别的题目。

第二天早上，她把这件事随口讲给母亲听。余桂芝在纺织厂三班倒了三十几年，听完把一勺粥吹了吹，说：「累就是累，哪有那么多讲究。人活着，哪个不累？」

周岚没有接话。母亲说的那个「累」，和她昨夜搜不到的那个「累」，是同一个字。

可是，是同一件事吗？

本章要问的，就是这个问题的另一面：为什么这些字，偏偏在今天的知识里没有地方住？为什么未来最值钱的思考，要从一个一个的字开始？

◆ 二、今天的知识怎样处理一个字

先把公道话说在前面。

周岚搜到的那些东西，不是废话。「疲劳」是生理学和劳动卫生学几十年积累下来的概念，工厂怎样排班，夜班怎样补休，护士一周最多连上几个夜班，背后都有它的功劳。「焦虑」是心理学和精神医学反复打磨过的词，量表背后是成千上万次观察和比较，帮了很多很多人。「职业倦怠」这个词，让一个只会说「我不想上班」的人，第一次有了一个能向别人解释自己的名字。

这些词的好处，在于它们是公共的。

公共的意思是：你说「疲劳」，我说「疲劳」，医生说「疲劳」，我们说的是同一个东西，可以拿来比较，可以拿来写进制度，可以拿来做研究，可以拿来教给下一代。一门学科最大的本事，就是把一团模糊的日常感受，削成一个大家都认得的形状，再给它一把尺子。

这是发现学的路子：先承认有一样东西摆在那里，再把它找出来、量出来、分门别类。本书前面几章说过，这条路在理念世界和现实世界都走得很远，也正因为走得远，才被机器平了权。

可是你留意一下这些词的出身。

「疲劳」归生理学，「焦虑」归心理学，「职业倦怠」归组织行为学，「疼痛」归疼痛医学。每一个词，都有一间自己的屋子，屋子里有教材，有期刊，有一代一代的人守着门。词在屋子里活得很好。

现在回头看周岚打的那三个字：累、烦、急。

它们有屋子吗？

你去大学的院系目录里找，找不到一个叫「累学」的系。你去期刊分类里找，没有一本杂志专门研究「急」。「累」被生理学拿走了一小块，叫疲劳；被心理学拿走了一小块，叫倦怠；被管理学拿走了一小块，叫过劳。拿走的那一块，各自改了名，换成了自家的术语。留在原地的，是那个字本身。

字被拆开，分给了好几个邻居，字自己却没有归属。

也要把话说得公道一点：这样的拆分，对大多数事情来说是好办法。夜班护士要不要连着上三晚，应当由测过、比过、统计过的人来说；一个孩子长期睡不够，应当由懂的人来看。公共的词在它的屋子里，管的是一类人共有的那部分，管得很好。

它停下来的地方，是这一类人里的某一个人。

周岚是护士长，她比任何人都懂「疲劳」这个词的全部内容。她知道什么叫睡眠剥夺，什么叫轮班综合征，什么叫恢复性休息。她缺的，不是这个词，是这个词和她的周五下午之间的那一段路。

◆ 三、没有学科占着的字

这个现象值得多看一会儿，因为它是本书整个主张的根。

学科是按「对象」划分的。生理学的对象是身体的功能，心理学的对象是心理的过程，经济学的对象是资源怎样分配。每一门学科，先划出一块地，在这块地上立规矩，立了规矩才有公共的尺子。

字却是按「处境」生出来的。

一个人在夜里发现自己没力气，一个人在会议室里发现自己心里发空，一个人在孩子面前发现自己说话的声音高了八度，这些都是「处境」。处境是整块的，不

分生理、心理和管理。它们落在一个人身上的时候，是同一场事，只是学科来了以后，才把这场事切成几块。

所以字和学科的关系是错位的。

有的字被学科占得很满。「抑郁」「血压」「通货膨胀」，都是学科造出来的字，造的时候就带着定义，用起来很精确，也很窄。

有的字被学科占去了一部分。「痛」是个例子。医学里有疼痛，有止痛药，有专门的科室。不过你想想日常说话里的痛：痛心、痛快、痛哭、痛改前非、痛定思痛。这些痛，医院的疼痛科不管。一个人说「我这一年痛得很」，没有哪一门学科知道他是在说膝盖，还是在说儿子。

还有一类字，几乎一点也没被占。累、急、忙、熬、撑、拖、慌、闲，陪、嫌、让、欠，比、愧、怕、盼、熟。这些字，人人天天在用，没有哪一门学科把它们当作正式的研究对象，因为它们不是对象，是处境的名字。

换一种语言看，这件事更清楚。英文里的 tired，既能说身体乏了，也能说厌倦了，tired of 后面跟的是一个人、一份工作、一种生活。中文的「累」，有时也这样兼着用：「累了，不想干了」，说的已经不止是力气。两种语言把处境切开的刀口不同，有一点却相同：日常的字，切的是整块的日子，学科的词，切的是被抽出来的一部分。

学科的词精确，是因为它舍掉了很多；日常的字含糊，是因为它什么都没有舍。含糊，在这里不是缺点，是它装得下一个人整场处境的凭证。

这里有一个很容易被忽略的事实：**自我界的字，没有学科占着。**

本书第 2 章讲过，自我世界是 AI 平不了的那一块；第 3 章讲过，它沉在语言里的样子，就是一个一个的字。

现在可以把两句话接起来：这些字没有学科占着，不是因为它们不重要，而是因为它们不是公共知识的对象。公共知识的方法，是把一件事从许多人身上抽出共同的那一部分，变成大家共用的概念。可是「累」「急」「痛」的要紧之处，恰恰在抽不出来的那一部分，在周岚的累和余桂芝的累不是同一个累的那一点上。

学科没有占它们，就留下了一块没人管的地。

没人管，在旧知识里是缺口。在未来的知识里，这块地可能是最大的一块。

「读人」不是本书新造的词。中国人几千年来都在读人：看相的，识人的，听话听音的，察言观色的。本书的用法，是想说明一件事：这种读，在今天被忽略得太久了。

在 AI 平权之后，高阶读人，比如对一个字，累、急、痛，做出一个对得上日子的解析，会成为一个人最值钱的思考。这是本书开头就提过的判断。现在落到字上：为什么偏偏是字？因为字是读人的最小单位。

◆ 四、字是冻住的读人

没有学科占着，字就是空的吗？

不是。字里装着东西，只是装的不是公共学科的那种东西。

本书用「读人」这个词，指一件很古老的事：面对一个人、一场事、一种处境，读出它是怎么回事。母亲看女儿一眼，知道她今天在学校不顺；老板听下属说话，听得出他心里没底；护士长走进病房，看一眼就知道这位家属今晚不会睡。这些读，没有量表，没有公式，却人人天天在做。

现在设想一个部落，也就是一群住在同一片土里、过着相近日子的人。他们活在同样的节气里，吃同样的饭，受同样的累，走同样的亲戚。这群人面对同一类处境，一代一代读，读了千百年。

读到后来会发生一件事：这个读法被省下来了。

人们不再每一次都从头读，而是给这类处境起一个名字，把读出来的东西压进去。下一代人听到这个名字，不用再读，直接就知道是怎么回事。名字就是一个压缩包。这个压缩包，就是字。

所以**字是冻住的读人**。一个字，沉淀着一个部落千百年共同读出的同一种处境。它之所以能在人和人之间一说就通，是因为这个冻住的读法，大家共有。

这话听起来抽象，拿几个字的样子看看，就具体了。

先看「忙」。这个字的左边是竖心旁，右边是一个「亡」。心旁加亡，古人造这个字的时候，没有量表，也没有时间管理，只是把一种日子压进了字形：事情一件接一件，人的心跟不上，心就像是走丢了。现在谁也不一定记得这个字形，可是俗语留着它：忙得六神无主，忙得魂不守舍，忙得连自己是谁都忘了。读的是同一回事，在字里，也在话里。

再看「欠」。《说文解字》里对这个字的解释，大意是：张口出气。字形像一个人，上面有气从口里出去的样子。你想想打哈欠：一个人张着嘴，嘴还开着，还没合上。后来这个字用到债上，「欠钱」；用到觉上，「欠觉」；用到话上，「话欠一句」；用到火候上，「菜欠点火候」。千百年里，用法一路变宽，里面却一直有一个东西没变：有一个口子开着，还没合上。

再看「闲」。它的古字写作「閒」，门里一个月。有人读作门缝里漏进月光。闲不是「什么也没有」，是门有了一道缝。〔待核：字形释读各家说法不一，此处取其大意。〕

再看「累」。这个字有两个读音。读 lèi 的时候是疲倦，读 lěi 的时候，是积累、连累，是一件一件堆上去，也是牵连着别人。本书的读法是：同一个字里，装着两种重量，一种压在自己身上，一种拖着别人。〔待验。〕

最后看「痛」。民间有一句很老的话：「痛则不通，通则不痛。」这话在中医那里有自己的来历，本书不替它作解释，只取它在日常里的样子：疼的时候，人下意识会说「堵得慌」，好了会说「通了」。一个字、一句话，把「痛」和「不通」放在同一条线上。

俗语里的「急」更有意思。老话说「心急吃不了热豆腐」，又说「急中生智」，又说「欲速则不达」，还说「事不宜迟」。四句话放在一起，互相打架：急是坏事，急是好事，急要不得，急又等不得。

这并不是老百姓糊涂。恰恰是一个部落千百年来读「急」读得很细的证据。他们早就看见，同一个急，有时成事，有时坏事。只是没有给这两种急起两个名字，就把四句话并排留了下来。字里冻着的，不是一个定义，是一堆互相打架的经验。

这几个字有一个共同的样子：它们不是在告诉你「这是什么东西」，而是在告诉你「这种处境是怎么回事」。

字是一个部落的读法，不是一个学科的定义。

还有一层。字里冻住的，不只是读法，还有读法所用的那一片土。「忙」字造出来的那个年代，忙是农忙，是节令催人。「累」字用了千百年，累的多半是力气活。这些土，今天大半变了：忙的人坐在办公室里，累的人可能一天没挪过地方。字还是那个字，土已经换了。

所以字有一个天然的毛病：它冻住的读法，会比土活得更久。

这个毛病，今天比从前更重。

字之所以能一说就通，靠的是一个前提：说话的人过着相近的日子。同一个村子，同一个节令，同一种活计，一个「累」说出来，满村人点头。可是今天，同在一栋楼里，有人在医院上夜班，有人在家里带孩子，有人在手机上跑单，有人在会议室里写方案。大家嘴里还是同一个字，脚下的土早就不是同一片了。

第　3　章讲过部落同一性谱系：公共的共同性在变薄，一个字所依靠的共同的土，也在变薄。字还在，冻住的读法还在，对得上它的日子却越来越少。这是为什么今天「对不上」的感觉格外多，也是为什么高阶解字的需要，在今天格外大。

这个毛病，也是字的另一面。

冻住是一份礼物。没有它，每一代人都得从零开始读自己的日子，读一辈子才读出一个「累」来。有了它，一个孩子刚会说话，大人说一声「累了」，他就知道有这么一种处境，可以靠一个字去指。字是一代代人替后人先读了一遍。

冻住也是一个陷阱。读法一旦冻住，后来的人遇到新的日子，常常顾不上重读，直接拿旧读法往上套。套得上的时候，省事；套不上的时候，人不会怀疑字，而会怀疑自己：是不是我太娇气，是不是我不够坚强，是不是我哪里有毛病。

周岚在会议室里累得说不出话，回家后第一个念头，就是「我是不是老了」。她没有想到，也许是母亲传下来的那个「累」，在她这间会议室里不适用。

方言里也有这样的痕迹。同样说疲倦，粤语里有一个字叫「劾」，北方话里常说「乏」。〔待核：方言用字与词义，此处只取大意。〕它们切的刀口不同：有的更偏身体用尽了力，有的更偏懒洋洋提不起来。一个部落读自己的日子读得细的地方，字就多；读得粗的地方，字就少。字的多少与粗细，本身就是这个部落读过什么、没读过什么的账本。

◆ 五、解字的两阶

既然字里冻着一个读法，那么「解字」就是一件值得认真对待的事。可是解字有两种做法，高低差得很远。

低的一阶，是查定义、讲词源。

比如有人要解「忙」，就说：忙，形声兼会意，从心，亡声；本义是心里急迫；引申为事情多，没有空闲。再附上几个例句，一段词源，一个近义词辨析。这是字典的做法，也是学者的做法，是对的，也是有用的。

低阶解字做的是**把冻住的读法解冻，原样端出来给你看**。

它的价值，过去很大。一个人想知道「欠」字的来历，要翻《说文》，要找注本，要请教懂的人。可是今天，这件事你问任何一个像样的 AI，几秒钟，就得到一个条理清楚、出处齐全的回答。第 1 章说过，ChatSDE 能把一个字解到一百四十分，这个分数说明的，恰恰是低阶解字已经被平权了：人人都能拿到，不再拉开差距。

低阶解字没有错，也不会消失。只是它从此像查地图一样，是谁都有的东西。

不妨看一个家里常见的场面。

周岚把自己的累说给程卫东听。卫东是个实在人，听完想了想，说：「你就是歇得不够。下个月把年假休了，我带你们去海边住几天。」

这话有什么错吗？一点没有。卫东用的，正是字典里那个读法：累是耗，耗了要补，补了就好。他拿出来的办法，也是最标准的办法。周岚听了，点点头，说好。

可是她心里知道，海边住几天，周一回来，会议室还在那里。

她没有再说下去。因为她若再说，就要把一个她自己也说不清的东西摆到桌上，而桌上没有一个现成的词，能把它摆得下。

低阶读法有一个特点：它给出的是一个答案，一个答案出来，话就停了。这一种停，不是谁的过错，是答案本身的形状：答案是关门的。

高的一阶，做的是另一件事：**找到那个冻结的读法，对不上日子的那一处**。

还是回到周岚。

字典告诉她：累，是疲倦、劳苦。这个读法冻了千百年，一直没错：做了很多活，身体疲了，就是累。它对余桂芝的日子是严丝合缝的：纺织厂三班倒，站十个小时，脚肿腿酸，一觉睡下去，第二天又好了一些。字典上的累，在她身上一对一。

可是周岚的日子，撞上了这个读法，撞出一道缝：周三夜班，她量血压、换输液，一夜没合眼，却不累；周五下午在会议室里一动不动，却累得说不出话。冻结的读法说「累＝做得多」，她的日子说「不一定」。

缝就在这里。

高阶解字，不是谁比字典读得更聪明，是**字和日子撞出了一道缝，人才从缝里看见了东西**。从这道缝往里看，看到的不再是「累是什么」，而是「这一场累是怎样发生的」：什么地方的路堵住了，什么东西没有往前走，什么在她身上悬着。

这是两种不同的问法。

「累是什么」问的是一个对象，答案是一个定义，可以抄、可以背、可以传给别人。

「这一场累怎样发生」问的是一个过程，答案是一个读法，要靠这个人自己的日子去撞，才撞得出来。

前一种问法属于发现学，后一种属于发生学。本书用这一对词，是为了说明一件事：低阶解字停在前一种，高阶解字走进后一种。低阶是把字当作一个现成的东西来研究，高阶是把字当作一场正在发生的事来读。

还有一个很容易看出的差别：低阶解字，换一个人来做，结果基本相同；高阶解字，换一个人来做，结果完全不同。因为缝，是各人的日子撞出来的。

高阶解字，做起来大致是三个动作，都很朴素。

一是先把冻住的读法摆出来，摆得老老实实，不挑刺，不抢先批评。这一步，其实就是低阶解字的活，机器做得又快又好，不妨交给它。

二是拿它去撞一个具体的日子，撞到有一处对不上，停下来。

三是不急着补，顺着对不上的那一处，看那一场事怎样发生。

三步里，第一步人人会做，第二步要有日子，第三步要有耐心。

这也是为什么，本书在这里要给出整个第三编的第一条判断：**解字有两阶，低阶是字典，AI 已经平权；高阶是找缝，从缝里看它怎样发生，这一阶，AI 替不了。**

◆ 六、从裂缝里看发生

缝是怎么露出来的，值得讲细一点，因为它不是靠聪明，是靠一个很笨的办法：拿着字，去撞日子。

撞的时候，常见三种情形。

第一种，字说有，日子里没有。字典说累是「做得多」，可是有人做得很多，一点也不累。字说该有的东西，日子里没出现，缝就露在这里。

第二种，字说没有，日子里有。字典说闲是「没事做」，可是有人没事做，心里比谁都满；也有人没事做，闲得发慌，发慌得要生病。字说不该有的，日子里偏偏来了。

第三种，字说是一件事，日子里是两件。同一个「让」字，有时是吃亏，有时是走通；同一个「急」字，有时把事办成，有时把事办砸。字把两种东西冻在了一起，日子把它们分开了。

每一种，家里都能找到例子。

程卫东的物流公司，有一阵子订单多得接不过来，他连着两个月没睡过整觉，嘴上说「忙死了」，眼睛里却是亮的。后来订单少了，仓库里清闲下来，他反倒在

办公室里坐立不安，整夜睡不着。字典上的忙，是事多；他的日子里，事多的时候不慌，事少的时候慌。这是第一种缝。

余桂芝退休后，每天早上去公园，下午在家看电视，一天里什么也不用干。她对女儿说：「我这是闲着，闲得难受。」邻居老太太却说：「闲着多好，我巴不得。」同一个闲，一个难受，一个羡慕。这是第二种缝。

至于第三种，周岚在医院里最熟悉：病房里的「急」，有时是一个人真的撑不住了，要立刻处理，有时只是家属心里发慌，需要有人站在旁边。同一个字，两种事，处理的办法完全相反。

这三种缝，都只能在一个具体的日子里露出来。一个人坐在书桌前想一万遍，想不出来；到了那个周五下午的会议室里，缝自己就出现了。

缝露出来以后，要做的不是赶紧把它补上，而是顺着它往里看。

往里看，看的是这一场事是怎样发生的。拿周岚的会议室来说，两个小时里，发生了什么？她的身体坐着，她的眼睛盯着幻灯片，她的手想动没处动，她的话想说没人问，她手里一个昨天还在推进的病房排班，被一张图表盖住了。事情一件一件在往前走，可是走到她这里，每一件都被截断了。她没有做很多，她只是**一件也没走完**。

本书不在这里替她下结论。这是第 4 章的事，也是《我的累》这样的子本要慢慢写的事。这里只想说明方法：从缝里看，看的是一场发生，看到的是路在哪里被截断、什么东西悬在半空；看到这些之后，再回头看字典上那个冻住的读法，才知道它究竟是漏了什么，还是不适用于这一场。

这里有一个很要紧的副产品。

当你顺着缝看清了「这一场累怎么回事」，也就同时看清了另一件事：**你原来用的那个读法，错在哪里**。

周岚过去读自己的累，用的是余桂芝那一套：累就是干得多，歇一歇就好。所以她每次累了，就去补觉，去休假，去想办法少干点。补了几年，累没有好。现在她才知道，不是她歇得不够，是那个读法一开始就读偏了。

这一页，叫失效页。它记的不是「累是什么」，是「我上次以为我的累是什么，后来发现不对」。

这一页，字典里没有，AI 也写不出来。因为它不是一条知识，是一个人的一笔账：上一次的读法，在哪一天，被哪一件事推翻了。全书后面会反复说到它，说它是自我界里最值钱的东西，现在可以先记住它的来处：它是从字和日子撞出的缝里长出来的。

◆ 七、每个字都指向一种发生学

顺着缝往里看，会发现一件有意思的事：不同的字，里面发生的不是同一种事。

这是本书整个字的产业能够成立的另一个根：**每一个字，都指向一种自己的发生学**。

也就是说，「痛」和「急」不是同一种情绪的两个名字，「欠」和「认」也不是同一类感受的两个版本。每个字，都是一种事情发生的方式，有自己的路，自己的堵法，自己的变坏与变好。

拿四个字来看。这四个字，是 SDE 学派先后给出过明确说法的几个字。本书引用它们，照原话，不改写。

痛。痛，是不通，是涌现被堵，也就是「六路径不通」。反过来，通，是「六六大顺就是全通」。这句话里藏着一个很大的转变：痛不是一个要被消灭的信号，也不是一个要被忍耐的感觉，而是一场发生在六条路上被堵住的事。哪一条路堵了，怎么堵的，堵多久了，决定了这一场痛是什么痛。

痛的路子，是路被堵。

日常说话里，这个意思其实一直在。人们说「痛快」，是堵了很久的东西终于通了；说「痛哭」，是一口气憋到顶，非得放出来不可；说「痛改前非」，是一条走错的路，下了狠心掉头。三个词里的痛，没有一个是单纯的「疼」，都带着路的意思：通了，放了，转了。

急。急，是「抢维度」，也就是 SDE 方法论的「简阉」。大意是：一件事本来要一步一步走，走过几个维度才到，急的人等不及，把中间的几步省掉，一下子抢到后面去。抢得巧的时候，事办成了；抢过了头，中间被省掉的那几步，会在后面补收账单。所以急不等于快，也不等于性子躁，它是一种跳步的发生。

急的路子，是节拍乱、步子被抢。

欠。欠，是已经发生了矛盾，已经导致了改变，但「回写没有发生」。大意是：两个人之间，一件事发生了，各自都被改变了，这个改变却没有回头落到彼此的关系里去。账没有清，不是因为没钱还，是因为这一笔发生，走了一半，另一半悬着。

欠的路子，是走出去了，没有写回来。

认。认，是「将一个SDE的整体或者部分和『我=分布，场，美』进行和谐纠缠」。拆成大白话：认，不是说一声「是」，是把一个结构接进我身上，让它和我这个「我」缠在一起，从此「算我的」。认命，认错，认亲，认门，用的都是同一个动作。

认的路子，是接进来、缠上、算自己的。

认的样子，最清楚的是认亲。

设想一对失散多年的母子，DNA 的报告早就寄到了，纸上写得明明白白，一个百分之九十九点九的数字。两个人坐在同一间屋里，谁也没有叫出口。直到有一天，儿子无意间说了一个小名，母亲整个人愣在那里。

报告证明的是一个事实，小名认下的是一个人。事实可以由别人告诉你，人要你自己接进来。

这四个字，一个堵，一个抢，一个悬，一个接。**四种不同的事**。没有一个通用的公式能同时解释它们。

这就是为什么，字的产业不能做成一个大系统，而必须一个字一个字地做。「情绪管理」这种大词，是在假设所有的难处是同一种东西，只是程度不同。字不

这样假设。字说：痛有痛的路，急有急的路，你不能拿治急的办法去治痛，也不能拿清账的办法去清欠。

同样重要的是，每一个字的发生学，在不同人身上长得不一样。周岚的痛堵在哪几条路上，和余桂芝的痛堵在哪几条路上，是两件事。这就是「同一个字，换一个人，还是同一件事吗？」这把钥匙的由来。字的发生学是一套通用的骨架，骨架上长出来的，是一个一个人。

这些骨架，从哪里来？是有人认认真真替每一个字问过一遍。这就进入下一节。

还有一层，是容易忽略的：字本身没有好坏。

痛不全是坏的。有的痛是路被堵得太久，要去疏；有的痛是一条新路正在顶开，要去等。急不全是坏的，抢得巧的急，是一个人对时机的手感。欠不全是坏的，互相欠着的人走得最近。认不全是好的，认下了一个不该认的结构，一个人会被它缠一辈子。

所以，每一个字的发生学里，都必须有一个位置，留给「它怎样变坏」，还要有一个位置，留给「它怎样变好」。只看见坏的那一半，字会被当成病；只看见好的那一半，字会被当成鸡汤。两半都放进去，字才成了一个有路可走的东西。

◆ 八、一个字怎样被问成九问

替一个字问清楚，需要一个办法，不能靠灵感。德麦国际给出的办法，叫九问成书。

它的骨架很简单：一个字，问九个问题，分成三组，每组三问。

第一组叫 What，问「它是什么」。第二组叫 How，问「它怎样发生」。第三组叫 Why，问「它为什么会这样，以及我们该怎么过」。

三组问题各自的问法，随字而变；骨架不变。拿「急」和「欠」两套来对着看，就能看出这个意思。

What 组，三问大致是这样一路问下来。第一问，这个字是什么，不是什么。急是什么、不是什么？欠是什么、不是什么？先把它和邻居分开。第二问，三界的

这个字是同一回事吗？也就是说，理念里的急、现实里的急、自我里的急，是不是一件事；理念里的欠、现实里的欠、自我里的欠，是不是一件事。第三问，流行的说法遮住了什么？「别急，慢慢来」遮住了什么？「无债一身轻」「谁也不欠谁」又遮住了什么？

How 组也是三问。第一问，一次这个字是怎样发生的？一次急怎样发生，一次欠怎样发生。第二问，它怎样一步步变坏？急怎样变成长期的、传染全家的急；欠怎样一步步压垮人、坏了关系。第三问，它什么时候是好的？好的急和坏的急差在哪里；怎样的欠，让人越走越近，让新东西长出来。

Why 组还是三问。第一问，人为什么必然会有这个字？日子更快了，人为什么更急；人活着为什么必然会欠。第二问，它和创造、自由、幸福是什么关系？第三问，懂了这个字，日子该怎样过？

九个问题，三乘三，一个字就被从各个方向问了一遍：是什么、怎么来、怎么坏、怎么好、为什么、怎么办。读到这里，你可以回头看一眼前面讲的字的两阶：低阶解字大概只回答了第一问的一半，九问问的，是整个字的发生学。

再看一个 Why 组的例子。「忙」那套的第一个 Why 问的是：日子更快了，人为什么更忙？这一问预先安排的四位对手，一位是德国社会学家罗萨，他讲社会加速；一位是经济学家凯恩斯，他曾经设想，将来人的工作时间会大大缩短；一位是帕金森，他提出过一条很有名的说法，大意是：工作会膨胀，直到把所有可用的时间填满；一位是甘地，他有一句话，大意是：生活不只是加快它的速度。〔待核：以上均为转述大意。〕

四位说的，各有各的道理。罗萨看的是整个社会的节拍；凯恩斯看的是技术给出的闲暇；帕金森看的是组织里的膨胀；甘地看的是人该怎样看待速度。写这一问的人，不能绕过任何一位，要先说他们各自说中了什么，再说「忙」这个字里多出来的东西。

What　组的第二问值得单独说一句，因为它是九问里最不起眼、也最要紧的一问：三界的这个字是同一回事吗？

三界，本书前面说过：理念界、现实界、自我界。同一个「急」字，在三个界里说的不是一件事。理念界的急，是书上、论文里、课堂上对「急」下的定义，一个可以被讨论的概念。现实界的急，是急诊、急流、急行军，是外面世界里一件真的在加速的事。自我界的急，是你站在厨房里，听见孩子还没起床，心里往上冒的那一下。

一个字，三种身份，很容易混在一起说。读了一篇论文，就以为自己懂了自己的急；见了一个急诊科的护士，就以为急都是那个样子。九问专门留一问，把三界拆开：先问清楚，你说的是哪个界里的急。

九问里还有一个很特别的设计，叫「全球拓敌」。

写一篇新东西，最怕的是被前人用一句话说完。你辛辛苦苦想出来一个判断，别人翻开某一本旧书，指给你看：这话他早就说过。所以九问里每一问，都预先安排了四位对手，要求逐一正面交锋。这四位取自五个来源：中华传统，印度与佛教传统，日本传统，西方经典，当代世界前沿研究。每一问的四位，至少要跨三个来源。九问加起来，一个字就有三十六位对手。

拿「欠」第一问来说，它的四位是：许慎，佛教讲的「渴爱」，拉康，蔡格尼克。

许慎写的是《说文解字》，前面讲过，他解「欠」，是张口出气，一个人张着口。佛教讲的「渴爱」，说人心里总有一种往前够的拉力。拉康是二十世纪的精神分析家，他讲「缺」，讲人是围着一个缺口转的。蔡格尼克是一位心理学家，她研究过的现象大意是：没做完的事，比做完的事更让人惦记。四位从四个不同的角度，各自说中了「欠」的一部分。

写这一问的人，要做三件事：先承认每一位说中了什么；再说出这一问多出来的一层；最后拿出一个局面，只有这一问的说法推得出，而这四位都推不出。四场仗都打完，这一问才站得住。

流程上也有规矩。九问各开一个新对话，在 ChatSDE 里一问一问地走，每次回答之后连续追问七轮；之后下一道成文的指令：把讨论提炼成一篇八千字的创新论

文，创新智商要到一百四十以上，并且专设一节，与这一问的四位对手逐一交锋。九篇论文，交齐以后统一盲评，低于一百三十的那一问，要重跑。

最后，九篇论文交给老师，打造成一本约二十万字的专著。

为什么是九问，不是一问?

因为一问说得再好，也只是从一个方向看这个字。是什么，看的是它的形状；怎么发生，看的是它的路；为什么，看的是它的土，也就是它长在什么样的日子里。三个方向各自三问，是为了让每个方向都有「正面」「反面」「出路」。

看一个字，只看它是什么，就容易把它当成一个物件；只看它怎样坏，就容易把它当成一种病；只看它为什么，就容易说成一篇议论。九问并排放，字才立得住。

一个字，问九问，打九场仗，成九篇，合一本。

六十套，每套九问，一共五百四十问；每问四位对手，一共两千一百六十位。这不是为了数字好看。这么多对手摆在那里，是为了让每一个字被认真对待过：它在中国的古书里怎样被读，在印度的经里怎样被读，在日本的日子里怎样被读，在西方的书房和实验室里怎样被读。读过了这一大圈，一个字才算有了一份像样的家底。

回头看这个设计，它在做的是一件很朴素的事。它把一个字，当作一个值得被认真对待的领域，像对待一门学科那样，去问它是什么，怎么发生，为什么。不过它又不是学科，因为它没有「对象」，它的材料，是中外古今所有人对这个字所做的读法。

这九问，是第一批字的发生学。

◆ 九、六十个字，是第一批母本的底子

德麦国际现在手里已经有六十套这样的九问。

六十套，每套九问，一共五百四十问。每一套的开头，还有两行小字，一行叫「缝隙」，一行叫「候选脊梁」。缝隙，就是前面讲的那一道缝：常说这个字是什么，不过日子里偏偏对不上。候选脊梁，是对这道缝的一个尝试性回答，一句话。

举几个。

「累」那套，缝隙是：干一天活可能不累，闲一下午刷手机反而累；候选脊梁是：累是发生不再往前走时的感受。

「忙」那套，缝隙里提到字形，「忙」是心旁加一个「亡」，忙得太久心就丢了；候选脊梁是：忙是差异密到心跟不上。

「欠」那套，缝隙里提到那个「张着口」的古字；候选脊梁是：欠是发生悬而未合的口子，它把纠缠拉向下一步。

「认」那套，缝隙是：认命有人从此躺下，也有人从此站起；认错有人越认越轻松，有人嘴上认了心里没认；候选脊梁是：认是把一个结构接进自己、从此算作「我的」的那一下发生。

留意这些缝隙的写法：每一条都以「常说」起头，先把公共的读法摆出来，再用一个「可是」，把日子里对不上的例子放上去，最后才收到一句「恐怕」。这个顺序，就是本章前面讲的高阶解字：先尊重冻住的读法，再让它撞日子，撞出缝，才敢说一句试探的话。「恐怕」两个字很要紧，它的意思是：这是一个可以被推翻的判断。

这六十个字，有累、忍、熟、放下、懂、怕、急、烦、舍不得、比，有闲、悔、馋、心疼、熬、愁、让、陪、守、玩，一直排到傻、甜、认。你把名单从头到尾读一遍，会发现这些字有一个共同点：几乎没有一个，是某门学科的正式术语。它们都是生活里的字。关于这一点，第 2 章已经作为物证讲过，这里不再重复。

要说明白的是另一件事：这六十套，是什么。

它们是**第一批母本的底子**。

底子的意思是：九篇论文加上一道缝、一句候选脊梁，还不是一本可以读的书，但是已经是一本书该有的骨头。每个字背后，有三十六位对手被逐一打过，有一条贯穿九问的脊梁，有一个已经被问清楚的发生学骨架。把这些交给老师，打造成一本约二十万字的专著，就是这个字的母本。

母本是什么，母本和部落本、子本是什么关系，是下一章的事。这里只需要说清楚三件事：

第一，母本不是凭空写出来的，它是一个字被认真问过一遍之后的成果。

第二，母本要是靠一两个人的灵感写，写不出六十个，更写不出六百个；有了九问这套固定的骨架，才可能一个字接着一个字做下去。

第三，母本只是底子。本书反复说，母本是种子，不是答案。答案要在每一个人身上长出来。六十个字的底子打好了，真正的产业才刚刚开始。

还要多说一句，底子缺的是什么。

九篇论文再扎实，写的也是「这个字，对许多人来说是怎么回事」。里面有三十六位对手，有中外古今，有一条脊梁，唯独没有周岚的周五下午。它回答得了「累的发生学是什么样子」，回答不了「周岚的累卡在哪一段」。

候选脊梁也只是候选。「累是发生不再往前走时的感受」，这句话在九问里被反复撞，撞下来还站着，但它没有被证明在每个人身上都成立。有的人身上，累是另一回事，那就是它被推翻的地方。母本里留着这样的余地，是为了让每一个人的日子，有机会去推翻它或者补上它。

这正是下一章要讲的事。

◆ 十、为什么偏偏是一个字

读到这里，你也许会想：为什么要把单位定在「一个字」上？定在「一个话题」不行吗？比如「情绪管理」，比如「家庭关系」，比如「时间焦虑」。话题大一点，能装的东西不是更多吗？

本书的回答是：话题太大，字刚好，句子太小。

先说话题。「情绪管理」这样的大词，一个人看它，会觉得和自己有关；一百个人看它，会觉得和自己都有关。不过有关到什么地步，没有人说得清。它的好处，是什么人都能进来；它的毛病，是进来以后，什么人都得到差不多一样的东西。第 1 章讲平权，讲到的就是这一点：凡是一个大话题，写得越好，越是被所有人共享；越是被共享，越拉不开差距。

话题还有一个更隐蔽的问题：它是学科的口吻。「情绪管理」是心理学的话题，「家庭关系」是社会学和咨询的话题，每一个话题进门的时候，已经穿着某门学科的衣服，已经准备好了那门学科的问法。

再说句子。「我最近很累」「他总是催我」「我不想再欠她了」，每一句都是一个人的话，不过句子太具体，太容易随着情境换掉。你今天说的和明天说的，不是同一句；你说的和你母亲说的，不在一个频道上。句子留不下一个部落共同的读法。

字不一样。

字够小，小到一个字就是一种处境，一个人听见就知道在说什么。字又够大，大到里面装得下一整场发生：堵在哪里，抢了哪一步，悬着哪一道口子。字够小，所以每个人都能说「这就是我的」；字够大，所以一个字可以写成一本书。

不过，不是任何一个字都算数。

「桌」「国」「钢」也是字，可是它们不是本书说的这种字。判断一个字算不算，可以用三个检验：

第一，人人天天在用，一说就通，不用解释。

第二，没有哪一门学科把它整个占着，它的正式身份是生活里的字。

第三，换一个人说，说的就换成另一件事，而说话的人自己，就在这件事里。

三条都过的，才是自我界的字。「累」「急」「痛」过了，「欠」「认」「比」「怕」过了；「钢」不过，它不会因为谁说而变成另一种东西。第三条尤其要紧：这类字不是你拿在手里看的东西，是你在里面的东西。你说「我急」，不是你在看着急，是急把你显出来了。

字还有一个别的单位给不了的好处：它有共同的名字。

因为是同一个字，周岚可以对着余桂芝说「累」，余桂芝听得懂；母亲和女儿可以对着彼此说「烦」，彼此知道在说什么。不过正因为是同一个字，两个人才有机会发现，自己说的是两件不同的事。差异，要在共同的名字底下才看得见。如果两个人用的是两套不同的词，就谈不上差异，只是各说各话。

所以，字的位置是这样的：它够公共，大家共用一个名字；它够私人，每个人在里面装的东西不同。第 8 章会讲到的母本、部落本、子本三层，就是在这个位置上长出来的。母本站在共同的名字上，子本站在各自不同的装法上，中间的部落本，站在两者之间。

还有一点是务实的。字的数量是有限的。本书第二编走过的二十个字，加上九问的六十个字，已经覆盖了日常自我界里最常用的那一批；再往后数，以至数百个字，是做得完的数。有限的字，乘以无限不同的人，是一张很大的表。表的一边是几百个字，另一边是每一个活着的人。这张表的每一格，是一个人和一个字的相遇。

产业，就在这张表里。

先说一句为什么是现在。

字的发生学，不是今天才有人想到。历朝历代，注疏家、训诂家、诗人、郎中，都曾替某一个字下过很深的功夫。不过那些功夫，有两个限制：一，每个字要一个人花一辈子，做不了几十个；二，做出来的东西是写给所有人的，不能写给某一个人。

今天这两个限制都松动了。九问的固定骨架加上机器的追问和阅读，一个字从问到成书，不再是一辈子的事；个人平台把一个人的日子变成可以被撞的材料，一本书不再是写给所有人的，可以写给一个人。

这两件事，在以前都做不到。字一直在语言里，只是还没有成为一门产业，现在它有了条件。

◆ 十一、今天与机器

有一个问题现在可以回答了：这样一个一个字去问，机器能做什么，不能做什么？

先说能做的，说足。

机器能把低阶解字做到极致。词源、字形、古今用法、近义辨析、各个学科对这个字的处理，它几秒钟就能端出来，而且越来越准。一个人想知道「欠」的来历，不再需要翻《说文》。

机器还能帮着做九问。九问里的那些对手，许慎、拉康、蔡格尼克、佛教的渴爱，机器读得比一个人多得多；七轮追问，一次又一次地逼近，机器不累。本书所说的九问成书，正是在 ChatSDE 这样的平台上跑出来的。没有机器，六十套九问不可能在这么短的时间里做出来。

机器还能把母本写出来。九篇论文、一条脊梁、三十六位对手，交给机器和老师一起打造，一本二十万字的母本，是做得出来的。第 12 章还会讲到，这样的专著生产线，就是母本的工厂。

这些都是机器能做的，而且做得好。

不能做的，是一件事：**替你的日子撞出那道缝**。

缝，要在字和一个人的日子相撞的地方才出现。机器可以告诉你「累」这个字历来的读法，可以告诉你别人是怎样撞出缝来的，可是它没有周五下午的那间会议室。它没有被一份流程图截断过的下午，没有母亲那句「哪个不累」压在心口上的那种重。它读过很多人的日子，它自己却没有一个日子，让一个字撞上去、撞出一个口子。

更要紧的是第二层：机器在人与人之间，永远是「先恢复」的一方。第 2 章讲过，机器没有可以乱的自我界。你对它说一句重话，它不会因此一晚上睡不着；你把它的话当真，它不会因为你当真而被改变。字里那些最要紧的东西，堵、抢、悬、接，都是在关系里、在被改变的人身上发生的。机器可以陪你读，却不能替你被改变。

所以机器在这个产业里的位置，是这样的：它让低阶解字变成水和电，人人都有；它让母本的生产变得可能，一个字、一个字地铺开；它甚至可以做你的追问器，在你说「我累」的时候，一遍一遍问你：什么时候累，在谁面前累，累完之后谁最先察觉。

追问是机器的长处，因为追问不需要它有日子，只需要它不嫌烦、不走神、记得住前面说过的话。一个人对自己的累说三遍，常常第三遍才说出一个新词。机器可以替你问到第三遍。

可是问到之后，哪一句是真的，只有那个日子里的人认得出来。认出来的那一下，机器没有。

可是它拿不走缝。

也要留意另一个方向的危险：低阶解字越便宜，市面上就越会充满批量生产出来的「字的解释」。几万个字，几万篇像模像样的词源加心理学加建议，读起来个个都对，个个都差不多。它们都在冻结的读法这一层，打转。你读多了，反而更觉得自己的日子和字对不上，却又不知道该往哪里去。

程朵就遇到过这样的事。她有一天把「累」这个字丢给手机里的助手，要它给自己写一份作业，得到了一段很漂亮的文字：词源、分类、三条建议，条理清楚，像一篇范文。她读完，说了一句：「写得挺好的，可是一点也不像我。」

她说得很准。那段文字不像任何人，因为它写的是所有人。

她接着又问了助手另一句话：「班会课上，老师点我的名，我为什么会觉得累？」这一次，回答变短了，也变慢了，因为助手开始反过来问她：点名之前你在做什么？点名之后，你心里先出现的是哪一句话？

这一问一答，才是高阶解字开始的地方。前一个问题是字典的问法，后一个问题是缝的问法。同一台机器，两种用法，得到的东西完全不同。

这就是为什么高阶解字在未来更值钱：当所有人都能拿到字典，只有从缝里看过发生的人，手里才有字典以外的东西。

◆ 十二、放回日子里

回到周岚。

那个周六夜里，她放下手机，没有再搜。

第二天，她给自己做了一件很小的事。她拿了一张纸，在上面写下三行字。

第一行，写她一直以来怎么读自己的累。她写的是：累＝干得多，歇一歇就好。她看着这句话，认出了它的来处：这是母亲教她的，是那间纺织厂教给母亲的。

第二行，找一个对不上的日子。她写：周三夜班，一夜没睡，不累；周五下午开会，一动不动，很累。

第三行，问一句：这个读法替我省掉了什么？她写了很久，最后写的是：它替我省掉了「哪件事被截断了」这个问题。

她没有急着往下写。她只是把这张纸压在床头的书下面。

下一个周五，会议室里，她听着听着，忽然想起了那三行字。她拿出手机，在备忘录里打了一行：今天被截断的，是排班那件事。

就这么一行。

后来她把这些记录，一条一条攒下来。过了几个月，她会发现，这些记录里有一个重复的东西，是她自己从前一直没有看见的。那时候，如果她把这些交给一个个人平台，让平台去和《累》这本母本相撞，就有了写成《我的累》的材料。那是第 11 章的事。

这件事里，不止有她一个人。

周日晚饭，她把那张纸的事说给了家里人听，没有指望什么回应。程朵头也不抬，说：「妈，你那个是不是就是我们班主任开会的时候我的感觉？」

周岚愣了一下。

「就是明明没干什么，人还在，整个人却被抽走了。」女儿又补了一句，筷子在碗边点了两下。

一个十五岁的孩子，在班会课上，也有一个「累」。这个累，字面上和她的一样，里头却是另一回事：她被点名，被总结，被评价，自己的事被别人的话盖住了。

余桂芝在旁边听着，没有立刻说话。过了一会儿，她说：「我们那时候不让说累。累了就是偷懒。」

三代人，一个「累」字。字是同一个，缝却各有各的地方。母亲的缝在「不让说」，周岚的缝在「被截断」，程朵的缝在「被盖住」。三个人坐在同一张桌子上，说的是同一个字，如果各自去查字典，会得到同一个答案；如果各自把字放回自己的日子里，会得到三种不同的读法。

这就是「同一个字，换一个人，还是同一件事吗？」的家常模样。

这里先只记住这三步。它们是明天就能试的，不用任何设备：

1. 写下你平时怎么读某一个字，比如「累」「急」「痛」，用一句话。这句话大概来自你的父母，来自你长大的那片地方。
2. 找一个对不上的日子，不要多，一个就够，写下来。
3. 问一句：这个读法，替我省掉了什么？

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。这三步不替代他们，只是帮你在把话说给他们听之前，先听清自己在说什么。

过了两周，纸上多了一行，是她在周五晚上补的：

> 我原来以为我的累是「活干得太多」。这两周看下来，不对。我的累总是在事情被打断、而我又不能说话的时候出来。

这是她的第一条失效记录。

这一行字，不会出现在任何一本关于疲劳的书里。它不对别人有用，它只对周岚有用，也只有周岚写得出来。它不是一个结论，只是一个读法被推翻的日子，和推翻它的那件事。

她没有因此变得不累。下一个周五，会议室里，那种累再出来的时候，她知道自己在面对什么了。

字，从来不是为了被解释而存在的。字是前人留给后人的一个入口：走进去，能看见千百年来人们怎样读这样的日子。你走进去以后，如果发现有一处，千百年来的读法对不上你的日子，那一处，就是你自己的了。

那一处，就是以后会写成「我的……」的地方。

本书的总比喻，是一部字典。

公共的字典，每个字一条，放在书架上，谁都可以翻。它是千百年来大家一起读出来的东西，是人类共有的财产，没有它，人和人之间说不上话。

可是你自己，也该有一部字典。里面的字，和公共字典里的是同一批：累、急、痛、欠、认。每个字底下，写的却是你自己的日子：你在哪一天用过它，当时以为是什么意思，后来发现不对，又改成了什么。

公共的字典，是母本的总和；你的字典，是你的一生写出来的子本。两部字典，用的是同一批字，一部在书架上，一部在你身上。

整个第三编要讲的，就是这两部字典之间怎么接上。这一章先把门打开：门是一个字。

带走的话

字是冻住的读人；解字的高处，是找到冻结的读法对不上日子的那一处。

> 小账
>
> 开门还是关门：把字当定义查，是关门，答案已经有了；从字和日子撞出的缝里看它怎样发生，是开门，发生往前走。
>
> 公共的字，还是我的字：字是公共的，大家共用一个名字；缝是我的，装在字里的东西各人不同。

想一想

你平时最常说的一个字是什么？你是怎么读它的，这个读法是从谁那里来的？

近一年里，有哪一天，这个字和你的日子对不上？

第 8 章

母本、部落本、子本

◆ 一、「这写的不是我」

程卫东　41　岁，开一家小物流公司。那天晚上十一点，他在客厅沙发上读一本书，书名只有一个字：《急》。

书是朋友推荐的。朋友说，写得透，读完你就明白自己为什么总在急。程卫东读得很认真，手机倒扣在茶几上，这在他是难得的事。

读到第　3　章，他停下来，把书放在膝盖上。书里说，急是在抢维度：一件事本来有几样东西要一起往前走，人一急，就只抓住其中一样，别的全扔了。

他点点头。这话对。上个月有一单货压在港口，他一个电话接着一个电话，眼里只剩「今天必须出」。司机该歇的觉，客户能松的底线，仓库里凑不齐的人手，他全忘了。货是出了，司机在高速上打了个盹，车擦了护栏。人没事，可那一夜，他没睡着。

书是对的。可他又觉得，这本书写的不是他。

书里的急，是谁读了都点头的急。他的急，总在周五下午四点到六点之间发作；总在女儿家长会的前一天发作；发作完了，妻子周岚不说话，只把碗放得很轻。这些，书里一个字也没有。

周岚端着水杯走过来，问他读得怎么样。

他想了想，说：「写得好。就是……不是我。」

「那你想读什么样的？」

他答不上来。他只知道，自己不想再读一本更厚的《急》。他想读的，是另一本书：它知道周五的下午，知道家长会，也知道那只放得很轻的碗。

你大概也有过这样的时刻。一本书、一堂课、一篇文章，句句在理，你一边点头，一边觉得它隔着一层玻璃。道理你都收下了，日子还是老样子。

这一章要讲的，就是那「另一本书」从哪里来，它和《急》是什么关系，中间还隔着什么。

先说一句话放在前面：《急》写得不坏，读书也没有白读。《急》给了他一个说得出口的名字，这是他此前没有的。可是名字只是起点，名字之后的路，要他自己的日子来走。

◆ 二、一份知识卖给很多人，对在哪儿

先把公道还给那本《急》，也还给整个「一份知识卖给很多人」的老办法。

这个办法帮了太多人。一个人想明白一件事，写成书，印出来，几万个陌生人就能同时读到。读书的人不必认识作者，不必住在同一座城，不必付得起一个私人教师的价钱。知识于是从少数人手里流到多数人手里，这是人类做成的最大的事之一。

要让一份知识对很多人都有用，它就得做一件事：把每个人身上特别的东西先放下，只留大家都有的那一部分。这叫抽象，也叫「共同性」。一本讲急的书，要讲的是所有人的急里都有的那个东西。程卫东的急里有，他女儿的急里有，隔壁考研的年轻人的急里也有。能抽出这个东西，书才站得住，才值得买。

公共的行业也是这样做的。健康行业讲休息，效率行业讲排序，教育行业讲耐心。它们都在摆一把大家通用的尺子，而且这把尺子帮过很多人。有人读了书，真的把一次大发作压了下去；有人听了课，真的学会了在开会前先停十秒。

所以，《急》没有错。程卫东那一句「不是我」，也不是在挑书的毛病。

那这句话说的是什么？

说的是这个办法自己的形状。通用和贴身，是一对拉扯的力。书越通用，越能卖给更多的人；越能卖给更多的人，就越要放下每个人身上特别的东西。而程卫东要的，偏偏是被放下的那一部分：周五的四点，家长会，那只碗。

过去，这一部分没有人来管。它太小了，小到一本书装不下，一个行业也养不活。你的周五下午，只有你自己知道，最多再加上身边的两三个人。

其实，贴身的知识一直有。富人家请得起私塾先生，一个孩子配一个先生，先生看着这孩子的脾气教。老中医给人开方，同样的病，两个人的方子不一样，因为他看的是这个人的脉、这个人的日子。那是最好的知识，只是一位先生只能教有限的几个学生，一副方子只能给眼前这一位。贴身，一直是贵的。

公共知识的出现，不是要取代贴身，是因为贴身太贵、量太小，大多数人够不着。人类于是选了通用，让每个人都能得到一点。这是一笔合理的交换。

换来的是便宜和广，让出去的是贴身。这笔交换，几百年里没有人能破，因为贴身那一头，成本压不下来。一个先生一辈子，也只能认得几十个学生。

现在，有一样东西变了。

本书一开始就说过它的母题：旧的知识经济，把同一份知识卖给很多人；未来的知识经济，让一份母本在每个人身上长出不同的子本。这一章先把这句话里的三个东西摆清楚：什么是母本，什么是子本，中间为什么还要有一层部落本。

前面的章节，讲了战场为什么挪到自我世界，又讲了为什么是一个一个的字。这一章往下走一步：一个字，怎样变成一门产业的骨架。后面的第 9 章会问，子本到底是什么、不是什么；第 10 章会讲，撞这件事靠什么平台来做。这一章先搭骨架。

◆ 三、母本：一粒种子，不是一个答案

先说母本。

母本，就是一个字的通用专著。《急》是一本，《痛》是一本，《欠》《认》也各是一本。第 7 章说过，每个这样的字，背后都指向一种发生学：

痛，是「不通」。涌现被堵住了，用本书的话说，就是「六路径不通」，而「六六大顺就是全通」。急，是「抢维度」，也就是 SDE 方法论的「简阉」。SDE 是本书所属的这一路思想，它把事情看成一次次发生出来的，而不是原本摆在那里的；它的方法要几样东西一起走，急的人只抢了其中一样。欠，是矛盾已经发生，改变也已经发生，可是「回写没有发生」。认，是「将一个SDE的整体或者部分和『我=分布，场，美』进行和谐纠缠」。

这几句话，你现在不必全弄懂。要看的是它们的样子：每一句都在说一个字「是怎样发生的」，而且说得对谁都成立。

这就是母本的第一个特征：通用。

它的第二个特征，是它属于理念那一边。本书把一个字的样子分成三种，这一章后面会细说。先记住一个：一个字被写进书里、讲进课堂、存进知识库的样子，叫理念符号。符号，这里就是一个字、一个词，在人群里立住的那个东西。《急》这本书里的「急」，是一个理念符号。它清楚，完整，可以被反复引用，也可以被任何一个人拿去读。

通用，又在理念这一边，母本就有了一个很要紧的性质：**它是种子，不是答案**。

打个比方。你买了一包番茄种子，包装袋上印着：喜光，喜暖，别积水，育苗期多少天。这些话对所有的番茄都成立，写得好的袋子，真的能帮你少死几棵苗。可是袋子不会告诉你，你家阳台朝北，冬天的风从哪个缝里进来，你那个花盆是不是漏水，你每天几点才有空去看它。种子里什么都有，唯独没有你的阳台。

土不是背景，土在推。同一包种子，落在阳台花盆里和落在山坡上，长出来的不是同一棵番茄。

母本也是这样。一本好的《急》，里面有一套问法，有一个候选的脊梁，有拆开这个字的九个口子。本书把这样的骨架叫作「母本九问」：三问它是什么，三问它怎样发生，三问它为什么必然如此。这套问法放下来，对谁都能起作用。可是它问出来的东西，要等落到一个具体的人身上，才有答案。

所以，母本最大的价值，是它的问法，不是它的结论。这一点，下面会反复回来。

拿《急》的前三问来看，它们问得很家常。第一问：赶飞机快迟到是着急，盼孩子长大是急切，一点小事就发火是急躁，病人送进医院是紧急，这些急差在哪里？第二问：锅里的水烧开了往外溢，婴儿饿了哭得一声比一声急，大人早上赶车边穿鞋边喝粥，这些急是同一回事吗？第三问：「别急，慢慢来」是我们最常给别人的建议，可有的人慢下来只是在拖，这句话遮住了什么？

你看，这三问里没有程卫东，没有周五，也没有家长会。它们站在所有人都认得的地方发问。一个人读到这里，会自己往里放：我的急，是哪一种？我的「慢下来」，遮住了什么？问法在，答案要他自己带来。

再往后三问，问的是一次急怎样发生、怎样一点点变成长期的、怎样从一个人传到全家，以及好的急和坏的急差在哪里。最后三问，问为什么。九个口子，从是什么，到怎么发生，到为什么，一路开下去。每一个口子，都留着一块空地，等着一个具体的人走进来。

还有一层，容易被忽略：母本也是有人写的。第 12 章会讲到，未来会有一种专门的人，叫母本作者。他不是在写「关于急的知识」，他是在造一粒好种子：问法要准，口子要开得对，让后面的一千个人、一万个人落进去，各自长得出自己的东西。

种子好不好，不看它自己多漂亮，看它能不能被种活。

还有一件事，值得提前说一句。母本这一层，会越来越便宜。机器写得快，写得好，一个字的通用专著，很快就会像今天的百科词条一样，谁都能拿到。这倒是好事。种子本来就该便宜，该撒得满地都是。真正贵的东西，不在种子里，在后面长出来的那些。

顺便说清母本不是什么。它不像教材：教材是要背下来的，母本是要拿去撞的。它也不像百科：百科要的是全，母本要的是口子开得准。更不是「最高版本」：母本里没有哪一章会因为写在书里，就比你的日子更有资格。

它是一个所有人都能拿到的起点，仅此而已。

◆ 四、子本：母本撞上我的日子

再说子本。

子本这个词，是王德生博士在 2026 年 10 月 26 日的一次口述里立下的。他先说了一件事：未来的人思考什么？思考的主战场，是自我世界里「一个一个的字」，写成「我的字」。接着他说：

「有『急』，『痛』的通用『母本专著』和『子本：我的痛』系列，即每个人都会有一本『子本系列』。这是未来的『知识经济主流』。」

然后他把子本怎么来，压成了一行：

「子本，就是母本+个人SDE数据系统---》重新出大纲，再写成『我的。。』」

又补了一句，说明那个数据系统是什么：

「个人SDE数据系统就是个人的SDE知识信息思考智能体平台。」

把这三句话拆开，是三步。

第一步，母本在这里，是现成的。《急》已经写好了，九问摆在那儿。

第二步，加上一个人自己的数据。这个人是谁，身体怎样，身边有谁，哪些日子发生过什么，哪一次的读法后来被证明错了。第 10 章会讲这些数据放在哪里、怎么放。这里只说一件事：它们不同于普通的个人档案，它们是这个字已经在他身上走过的路。

第三步，重新出大纲。这一步最要紧。母本九问的问型不变，可是章题、候选的脊梁、走的路径，要由数据来定。母本里贴得上他的，留下；贴不上的，换掉。换出来的那一本，才叫《我的急》。

用程卫东来看。

《急》第 3 章说，急是抢维度。这一章放进他的数据里，撞上了一样东西：他每次发作，抢的并非时间。上个月港口那一单，他抢的是「今天出货」这一个数，而他手里同时攥着的另外几样，司机的觉、客户的底线、仓库的人手，一样都没被他看见。周五下午四点以后的那场急，抢的又是另一样：他在抢女儿的家长会之前，把所有账收完。

这两次抢的是两样东西。母本只说「抢」，他的日子说清了「抢的是什么」。

于是，母本里那一章「急是什么、不是什么」，在他的子本里换了题目，也许叫「周五四点以后」。它的第一页不再讲急的定义，而是讲那一个下午：车怎么堵，电话怎么响，周岚在家里等着，朵在学校里等着。

注意这里的写法。这一章不是在写「一个人看穿了自己的急」。是这一场急，把他显出来：一个货压在手上的老板，一个晚归的父亲，一个让妻子把碗放轻的丈夫。他是被这场急显出来的那个人，不是站在场外、手握图纸去改它的那个人。所以子本里，一定有别人：周岚，朵，那个打盹的司机。没有别人的《我的急》，写不下去。

子本的另一个性质，是一个人会有一整套。

为什么是一个字一本，不是「我的人生」一本？因为「人生」太大，任何一本母本也撞不上去；一个字却够小，小到可以追到某一个下午、某一句话。大东西撞不出东西，小口子才撞得出。字一个一个地写，人生就一页一页地长出来了。

《我的急》写完，并非终点。他还会有《我的累》，有《我的熬》，有《我的欠》。每一个字，在他身上各有一条路。用本书开头的话说，每个人都会有一本字典，而且这本字典里每一页都写着自己的名字。

同一个人的子本之间，也会互相撞。《我的急》写到一半，程卫东发现，有两页和他另一本《我的累》里的两页，说的是同一个晚上：急的那一刻在抢，抢完了，累才跟上来。两本书于是互相指了一下路，各自改了一笔。一个人的子本系列，不是一排各不相干的书，是一张慢慢长密的网。

这套书不会一次写完。今年的《我的急》，和三年后的《我的急》，不会是同一本。因为中间又发生了很多事，之前读错的地方被纠正，没看见的地方被看见。子本是长出来的，不是印出来的。

第二步里说的数据，值得多说一句。它大致有三样东西。

一样是这个人的土：身体怎样，身边有谁，手里有什么，属于哪几个圈子。一样是这个人的路：这个字在他身上先后发生过几回，每一回怎样收场，其中哪几回，后来发现当时读错了。还有一样，是这个字在他身上已经定了型的读法：他平时对自己说的那句「我就是急性子」，就是一个定了型的读法。

三样放在一起，母本才有地方撞。只有第一样，那是个人档案；只有第二样，那是日记；有了第三样，才有一个现成的说法，等着被日子撞一下。

◆ 五、部落本：为什么中间还要一层

到这里，一层是母本，一层是子本，好像已经够了。可是你若真让一千个人各写一本《我的急》，会发现一件事。

程卫东把自己的《我的急》读给几个同行听。同行里有开装修公司的，有开餐馆的，有做外贸的。他们读着读着，同时说了一句话：「这一段，我也有。」

周五下午四点那场急，几个人的版本不一样，细节也不一样，可是它们有一个共同的形状：钱的节拍和人的节拍对不上。账期在催，工人的工资在催，家里的事也在催，三个节拍各走各的，老板一个人夹在中间。

这个形状，不在《急》里：《急》是写给所有人的，它没有账期。也不在程卫东一个人的《我的急》里：几个老板都有，就不是一个人的事。它是这一群人共有的。

这一层，就是部落本。

先说「部落」是什么意思。它和民族、单位都不相干。它是一群处境互相像的人：创业的老板是一个部落，夜班护士是一个，跨城带孙辈的老人是一个，老家村里留守的老人是一个。他们的日子里，有一套差不多的土：差不多的开销，差不多的担心，差不多的难处，差不多没有人能说的话。

王德生博士在「部落同一性谱系」里说过一个判断，本书第 3 章已经引过。这里换一个角度，再说一遍。

过去的公共知识，之所以能管用，是因为它建立在一个条件上：人的处境虽然各有不同，可种类是有限的，而且有典型。有限的几种处境里，抽得出一个共同的东西，写成书，就能分给大家。他的说法，大意是：公共知识，本来就是基于有限个多元的处境，抽出来的某种共同性。

打个比方。周岚的母亲余桂芝年轻时在纺织厂，一个厂，一个家属大院，上班下班听同一声汽笛。厂里谁家孩子发烧，谁家老人住院，半个院子的人都知道；该怎么办，有厂医，有工会，有隔壁的大姐。那时候，一份公共的知识，比如育儿的常识、劳动保护的规定，落到哪一户都差不多对得上，因为这一院子人的日子，本来就差不多。

现在，周岚的女儿朵所在的世界，却不一样。同班的十几个孩子，父母有的开店，有的跑长途，有的在海外，有的在家带二胎，作息不同，担心不同，连说话的词都不同。同一个「累」字，在每一家里意思都不一样。

可是今天的处境，正在碎成无数个「群体部落」。每个部落里的人，互相很像；部落和部落之间，却很难再抽出一个大家都有的东西。公共知识「应用到具体处境、产生具体方案」这条路，于是一点点失效了：你拿到的那份共同性，是别人抽出来的，抽的是一个已经不在你身边的「大家」。

于是，共同性变成了「部落同一性」。

这里要说清一件事：部落与部落之间，并不只有「像」和「不像」两种。它是一道谱系。一头的部落，内部的同一性很强，彼此一说就懂；另一头的部落，几乎没有什么共同的东西可抽，最多只剩下一种叫「家族近似性」的关系。

维特根斯坦说过这个，大意是：一家人的脸，有的人眼睛像，有的人下巴像，有的人走路的样子像；可你去找，没有哪一样是全家人都有的，你一眼却能看出这是一家人（《哲学研究》第 66—67 节）。

家族近似，就是这样：没有一条共同的线，可是有一张互相搭着的网。

谱系的两端，可以各举一个。一端，是医院夜班的护士。同一个班表，同一间病房，同一种没睡够的白天。一个新来的护士，三天就能和老护士对上话，她们的「累」，几乎是同一个累，同一性很强。

另一端，是各做各事的自由职业者。有人接设计，有人写稿子，有人跑单，有人一边带孩子一边剪片子，彼此的日子拼不到一起。要找一个「自由职业者的累」，只能找到互相有一点像的几条：眼睛像这一个，走路像那一个。

前一端，靠一份部落本，就能把大部分人带上路；后一端，靠的就只有家族近似的网。

在这一类部落里，再去找「大家都有的那一条」，找不到，也不该找。要解决问题，只能走另一条路。这条路，王德生博士叫作「部落共同知识的新发生」：这个部落自己撞出来的知识，不是从上面分下来的。

怎么撞？就是子本和子本相撞。

十几个创业者的《我的急》摆在一起，哪些页是几个人都有的，哪些页只有一个人有，一目了然。几个人共有的页，被整理出来，就是《创业者的急》。这一本里，写的不是「急的定义」，写的是账期、周五、合伙人、老母亲的电话，这些东西，对这个部落里的人，一读就认；对部落外面的人，也许只觉得陌生。

另一个部落也是这样。周岚的母亲余桂芝，今年 67 岁，退休前是纺织女工。她老家村里留守的几位老人，各自有一本说不出口的《我的痛》：孩子在电话里总说「都好」，她们也跟着说「都好」。这些话，每一本里都有，每一本里又不完全一样。撞在一起，长出来的《留守老人的痛》，写的是一句话怎样两头都不敢说破。这样的书，不会出现在任何一本通用的《痛》里。

这里要补一句规矩：子本归写它的人，里面的数据归这个人自己。只有经过本人同意、愿意拿出来的那几页，才进得了部落本。第 12 章会专门讲这个。

部落本的第一个性质，是它不是平均数。它不是把十几本子本的内容加起来除以十几。它是家族近似的网：这一页像那一页，那一页又像另一页，没有哪一页是全体的标准。

这里要防一个混淆：部落本不是对一个群体的调查报告。

一份报告，由站在群体外面的人写，他问卷、访谈、统计，写出「创业者普遍面临现金流压力」这样的结论。这样的报告有用，也值得尊敬。

可是它是关于这群人的知识，仍然站在公共知识那一边，读报告的人是在外面看一群人。部落本是从里面长出来的：每一页都有一个具体的人署名，每一条共有的东西，都是几个具体的日子互相认出来的。它不是关于创业者的知识，它是创业者自己的字典。

它的第二个性质，是它是新长出来的。没有哪个专家坐在上面，先写好「创业者的急」，再发下来。它是下面的子本相撞，才有的。所以谁来编、怎么编，是一门新的手艺，第 12 章会说它叫部落本编者。这里先记下它的几条规矩：一页要有几个人各自认出来，才算共有；只有一个人认的页，留在他自己的子本里；不合的声

音，哪怕只有半行，也要留下；每一页都署原来写它的人的名字，而且只收本人同意拿出来的。

部落的边界，是活的。一个人不只属于一个部落。程卫东是小老板，是初三孩子的父亲，是四十出头、肩膀开始酸的男人。同一个「急」，在这几个身份里读法不一样。所以他的《我的急》里，有几页会汇进《创业者的急》，有几页会汇进《初三孩子家长的急》，还有几页，哪儿也不去，只留在他自己的书里。

这样看，分类的单位是页，不是人。部落像一张互相认得的名单，既不是标签，也不是户口：它只是一些页，因为互相认得，才聚在了一起。

◆ 六、为什么这不是「应用」

讲到这里，你可能会觉得，这三层的关系再清楚不过：母本是总的，部落本是中间的，子本是最具体的。从上到下，一层层落实。

本书要说，这个想法错了。三层的关系不是应用，是回写。

先看看「应用」是什么样子。

应用，是一条很老、很有用的路：先有一份公共的知识，再有一个具体的处境，把前者套在后者上，得出一个具体的方案。医生拿着教科书去看病人，工程师拿着公式去算桥，老师拿着教学法去教学生。这条路，在处境种类有限的时候，走得通，也帮了无数人。

如果子本只是这样来的呢？

那就是把《急》从书架上拿下来，套在程卫东身上：「你看，你周五下午的急，对应母本第 3 章的抢维度；你的账期，对应第 5 章的节拍错乱。」套完了，每一章的题目没变，每一章的答案没变，只是在每一处，把「人们」换成了「程卫东」。

这样得出来的东西，叫《我的急》，可它还是《急》。

本书第 9 章会把这件事讲透，叫伪子本。现在只要看它为什么会出事：这是在走一条**已经失效的路**。

失效的缘故，上一节说过：母本里的共同性，是从别人的处境里抽的。程卫东的处境，未必在那一批「别人」里。你硬把它套上去，套得上的地方，是他和别人一样的地方，那些他本来就不太需要书来提醒；套不上的地方，才是他要的，书却只能把它们削掉，或者削一削再塞进去。

还有一层更要紧：应用是单向的。知识从上往下落，落到哪里，哪里就是被改的那一个。母本不会因为程卫东而变，《急》第 3 章不会因为他的周五下午多出一行。他是被套的那一个。

回写不是这样。

回写，用大白话说，是长出来的东西，回头去改它长出来的那片土、那条路。一个孩子学会了说话，家里人说话的样子也随着变了；一个新手干出了活儿，行当里的老规矩也会被他改一点。回写是双向的：下面长出东西，上面也跟着动。

公道地说，应用并没有消失。子本里也会有应用的时刻：程卫东发现，心跳加快的那一下，先喘三口气，直接照母本说的做，管用，不必再撞一次。应用是回写这个圈里的一个小动作，用得上，就用。

本书反对的，是把整个圈缩成这一个动作。

三层的关系，要这样看。

◆ 七、三个角：谁和谁先撞

回写的次序，需要一个小工具来看。这个工具，本书取自王德生博士对符号的一个说法。

符号，这里就是一个字、一个词，在人群里立住的那个东西。他的看法是，同一个字，其实立在三块不同的地上，所以有三种符号。皮尔斯那套经典的符号学，只处理了其中一种，余下两种，它没有位置。

先看这三种，各是什么样。

理念符号，是这个字在书里、在课堂上、在知识库里的样子。它清楚，完整，可以被引用。《急》里的「急」，就是理念符号。

现实符号，是这个字在一群人的现实里，被踩实了的样子。它不在书里，在货压在港口的那一夜，在账期到了、工资发不出的那一周，在一个行当里人人都认得、不用解释的那种急。

自我符号，是这个字在我身上显出来的样子，只有我知道它什么时候发作，发作时谁在旁边，发作完了谁不说话。程卫东的周五下午四点，是自我符号。

三种符号，彼此不能互相代替。一个字在理念上通了，不等于在现实上通，更不等于在自我上通。程卫东读《急》读得点头，那是理念通了；他仍然在周五的下午发作，那是自我没有通。

接下来是要紧的地方。王德生博士说，这三个角，不是并排站着的。它们之间有一种动力：理念符号怎样被重新解释，它的动力，来自现实符号和自我符号之间的矛盾。把这个说法落到本章的三层上，就是他讲的 123 原理用在三角形上：三个角里，两个先撞，撞出来的矛盾，推着第三个动起来。

本书在这里，下一个读法，并且自己标出：它是本书的读法，待验。

读法是：母本，是理念符号；部落本，是现实符号，因为它是一群人共有的、被踩实的那一块；子本，是自我符号。

为什么把部落本放在现实符号上？理由是：对其中的每一个人来说，部落的共同处境是外在的、硬的、躲不开的，像一块已经被踩实的地；而他自己的那场急，则是内里的、只有他知道的。也可以有别的读法，比如把部落本看成现实和自我之间的一道桥。本书先取前一种，因为它能直接对上上面那条动力：理念怎样被重新解释，靠的是现实和自我之间的矛盾。

于是，回写的次序，是四个动作。

第一个动作：母本和我的日子相撞。　母本这粒理念的种子，落进程卫东的周五下午，两边对不上，对不上的那几处，就是矛盾。《急》说急是抢维度，可他的日子说，他每回抢的是不同的东西。这个矛盾，不是谁挑出来的毛病，是一撞就出来的。由它长出来的东西，就是子本。

第二个动作：子本回写部落本。 程卫东的《我的急》里，有几页被别的老板认作「我也有」。这几页，不再只属于他一个人，它们汇到一起，长成这一群人的共同知识。

第三个动作：部落本回写母本。 部落本里反复出现、母本里却没有的东西，会逼着母本改。比如，《创业者的急》里，账期这一条线反复出现，每个子本都绕不开，母本的九问里，就得多开一个口子。母本不再是原来那粒种子了。

第四个动作：新的母本，再落到下一个人的日子里。 下一个人拿到的种子，已经带着前面人撞过的痕迹。再撞一次，新一轮开始。

这四步，是一个圈，没有最高的一层，也没有最后一站。

这里的「回写」，要和「反馈」分开。

反馈，是把结果送回去给原来的东西看一看，原来的东西不一定变。回写，是原来的东西因此变了。一个库房越堆越多，却从不回头改生产线，那是存档。四个动作里，第二步和第三步，如果只是把子本的内容搬进部落本、把部落本的内容摆进母本的附录，没有一处改了问法，那就仍然是存档。真正的回写，是母本的某个口子换了位置。

你若见过校园里的草坪，大概就明白这个圈。建筑师画图的时候，草坪两头各有一座楼，中间是直角的铺砖路，一笔画好。可是学生赶课，不会走直角，都是斜着从草坪上抄过去。一个人踩过，草倒下一点；一百个人踩过，地上就出现了一条斜线。后来，管理处把这条斜线铺成了石板。

建筑师的图，是母本。每个学生的脚印，是子本。那条被踩出来的斜线，是部落本。把斜线铺成石板，是部落本回写母本。下一届新生入学，拿到的就是已经改过的图。

这个比方有一处不准，要先说出来：图纸画完就是画完，一次成形；而母本不是一次画成的，它每转一圈，都会被重新长一遍。

现在把顺序反过来看一下。如果你把「母本 → 部落本 → 子本」，当成自上而下的三级，那就退回了应用。那样的话，上面是定好的，下面是被套的，没有一处能回头。

真实的次序，是母本先和我的日子撞；我的日子，在这里指自我符号，指那个具体的人、具体的周五，而不是「一个公共的案例」。撞出矛盾，才长出子本。撞，是起点；而撞不撞得起来，全看这个人的日子里，有没有真东西。

这里有一个反过来的情形，也要看一眼。有人读完《急》，句句都觉得对，对不上的地方一处也找不出。这有两种可能：一种，他的日子里确实没有这个字的难处；另一种，他已经把自己削成了母本的样子。读得越熟的人，越容易用书里的话讲自己，自己的话越来越少。没有对不上，就没有矛盾；没有矛盾，就不会有子本。

所以，对不上，不是子本的障碍，是子本的入口。

◆ 八、一张对照表

把三层摆在一起，对照着看一遍。

	母本	部落本	子本
它是什么	一个字的通用专著	一群处境相像的人，共同长出的这个字的知识	一个人的这个字，写成「我的……」
例子	《急》《痛》	《创业者的急》《留守老人的痛》	《我的急》《我的痛》
本书的读法（待验）	理念符号	现实符号	自我符号
谁来写	母本作者	部落本编者，从子本里撞出来	这个人自己，由陪写人和个人平台帮着撞
靠什么长	一套问法，九问	子本和子本相撞，留下共有的页	母本加上这个人的日子，重出大纲
像什么	种子	草坪上踩出的那条斜线	一个人走过的脚印
回写给谁	下一批母本的问法	母本，也回给下一批子本	部落本
它会坏在哪	被当成答案，直接拿来用	被当成平均数或标准	只是母本换了主语（伪子本）
它的价值在哪	通用，可传	家族近似的网	署名不能替换，有失效的账

表里没有列数量，可数量也说明问题：母本最少，一个字几本就够；部落本多一些，每个字可以有很多个；子本最多，每个人每个字各有一本。越往下，越多，也越难被别人替你写。

这张表有三个地方，值得停一下。

第一个地方，是「回写给谁」那一行。每一层，都有一个往上走的箭头。子本给部落本，部落本给母本，母本再给后来的子本。没有哪一层是终点。

第二个地方，是「它会坏在哪」那一行。三层各有各的坏法：母本坏在被当成答案；部落本坏在被当成平均数；子本坏在被写成换了主语的母本。三种坏法的毛病是同一个：把回写，做成了应用。

第三个地方，是最后一行。母本的价值是通用，可以传，可以卖，也可以被很多人同时用。子本的价值不是这些，是署名不能被替换，是里面记着一笔失效的账：「我上次以为我的痛是什么，后来发现不对。」这一页，第 9 章会专讲。部落本处在中间，它的价值是那张网，网上没有哪一个结，能代表整张网。

还有一层，表里没有写，是每一层的读者不同。读母本的，是任何一个想入门的人。读子本的，主要是写它的人自己，加上身边那几个出现在书里的人。读部落本的，常常是一个刚刚走进这个部落的新人。

一个刚开公司的人读《创业者的急》，读到的是三年后自己的日子。他会少走几步冤枉路，也会知道，原来这一路上，人人都曾夹在三个节拍中间。部落本是一座桥，通向将来的自己。

表里还有一处，是「像什么」那一行。三个比方放在一起，就是一个完整的过程：种子落进土里，一个人走出脚印，一群人的脚印踩出一条路。种子、脚印、路，彼此谁也不是谁的缩影。

◆ 九、今天与机器

AI 在这一章里，能做什么，做不了什么？

它能做的事，很多，而且做得快。

它能把母本写得很好。一个字的九问，三十六个对手，每一问的立论和反驳，机器都能铺开。第 1 章说过，ChatSDE 能把一个字解到一百四十分，就是这件事的证据。母本这一层，正在变成一件人人都能拿到、边际成本很低的东西。

它还能做第二件事：撞。个人的数据放进去，母本的九问放进去，让它找出两边对不上的地方，再重出一份大纲，这件事机器做得比人快。同样，十几本子本放在一起，哪些页反复出现，哪些页只出现一次，机器几分钟就能列出来。

它做不了的，有三件。

第一件，它替你活不了那个周五。数据里的那场急，是你的身体、你的车、你的账，一次一次真的发生过。机器可以读，不能替。

第二件，它分不清「撞出来」和「套上去」。这是最要提防的。让机器给程卫东写一本《我的急》，最容易交出来的，是把《急》每一章的题目留着，每一个「人们」改成「程卫东」，再配上几条他的数据当例子。读起来很顺，看起来很贴身，其实还是母本。AI 最擅长批量生产的，恰恰就是这种伪子本。判断它是不是伪的，要看一个东西：贴不上的那几章，有没有被换掉。这一条，第 9 章会给出判据。

第三件，它在人与人之间，永远是「先恢复」的一方。第 2 章讲过，AI 没有一个可以乱的自我界。程卫东发火之后，周岚不说话，是周岚的自我界在那一刻乱了。机器可以陪他想一想，却不会在那一晚真的被他伤到，也不会在第二天早上，真的因为他一句话松开。部落本也是这样：它需要有人去读，哪些页是家族近似，哪些页只是巧合；这个「读」，靠的是一个同样在那个部落里活着的人。

所以，机器在这一章的位置，是撞的速度，不是撞的内容。内容来自日子，日子是人活的。

这一点，对部落本尤其要紧。你让机器去写一本《创业者的急》，它能写得很像：把网上能找到的创业者的故事、访谈、数据，归纳成几条。可是那样得来的东西，是关于创业者的知识，仍属公共知识那一边。真正的部落本，只能从一个个愿意拿出自己页面的人手里撞出来。机器可以帮着撞，不能替着编。

这里还要提一句：子本和部落本里，常常有人的痛处，比如身体上的难处、亲人去世之后的难处。本书只谈理解，和怎样与它们相处，不谈诊疗。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 十、一个完整的例子：一圈走下来

回到程卫东。把那个晚上之后的一年，从头到尾，走一圈。他和家人是虚构的，只用来让每一步落在同一个人身上。

一月。 他读完《急》，说了那句「不是我」。这是母本这一层，已经做完了它能做的事：它给了他一个字，一套问法，一个说得出口的名字，叫抢维度。他在读之前，只会说「我这人就是脾气急」。读完，他说得出：急的那一刻，我是抢了一样东西。

这一句话，就是一粒种子落了地。可它还没有长。

二月。 他开始把自己的日子放进去。平台先不给他答案，只问他问题。

「上一次你急，是什么时候？」

「港口那一单。」

「那一刻，你手里同时有哪几样东西？」

他想了很久。司机的觉，客户的底线，仓库的人手，一共三样。他抢的，只是第四样：今天出货。

「再上一次呢？」

「周五下午，要赶在家长会前，把几家的账收完。」

「那一回，你手里同时有哪几样？」

这一回，他停了更久。账是一样，朵的家长会是一样，周岚在家里等他回去吃饭是一样。他抢的，是第一样。

两次，他抢的是两样不同的东西。他以前说「我这人爱抢」，是笼统的话；现在这两次，被分开写在了纸上。

三月。　大纲重出。母本《急》九问的问型没有动，每一问还是那一问；可是几章的题目换了。「急是什么、不是什么」那一章，在他的子本里，变成了「周五四点以后」；「急是怎样变成长期的」那一章，在他的子本里，变成了「货压在手上的那几年」。母本里有一章讲「急怎样传染全家」。他的数据里，朵的那一部分很多，周岚的那一部分却很少，因为周岚不说。所以这一章要先花几页去听周岚怎么看，才写得下去。

也有几章，贴不上他。母本里有一章，讲急和身体的关系，讲到心跳、出汗。他的数据里，身体这一路几乎没有记录。他不想让平台硬编一章出来凑数。那一章被留空，写上：「这一章，我暂时还看不见。」

这一句，是子本里最诚实的一句。伪子本没有这样的句子，它什么都写得满。

五月。　《我的急》的第一稿成了。写的不是「程卫东是怎样看穿自己的急」。写的是一场场急：港口那一夜，司机，擦了护栏的车；周五的下午，朵在学校门口等；周岚把碗放得很轻的那一晚，她心里想的是什么，他是三个月以后才听她讲出来的。这一场场急，把一个人显了出来：一个把「先收账」当成「为这个家」的丈夫。

稿子写完，周岚读了。读到她把碗放得很轻的那一晚，她停了一下，说：「那天晚上，我不是在生气。」

他愣住了。

「那我是什么？」

「我在数。」她说，「数你这一周，回来吃了几顿饭。」

这一句，不在他原来的稿子里。他把它加了进去，也把原来那一段删了：原来他写的是「她生气了」，那是他读她的读法，读错了。这就是子本里一页新的失效记录，署的是他的名字，里面却站着周岚。

一个人写自己的日子，写不到这里。要有别人在，才写得到。

这本书里，还有一页是新记的：上一年，他一直以为，公司再大一点，就不急了。今年他发现不对，公司比去年大了，急没有少，只是换了地方，从仓库挪到了

账上。这一页，是他自己的失效记录。第 9 章会讲它为什么是整本书里最值钱的一页。

八月。 他把其中几页，愿意拿出来，放进一个叫「小老板」的群里。群里另外有十几个人，也各有自己的《我的急》。平台把几本里反复出现的页，找了出来。

有三条，几乎人人都有。第一条，账期、工资、家里的事，三个节拍各走各的，老板夹在中间。第二条，一天里急得最厉害的那个钟点，常常不是事最多的钟点，是等一个电话的钟点。第三条，急过之后，家里有一个人，不说话。

也有一页，只有程卫东一个人有：周五，家长会，朵。这一页没有进部落本，它留在子本里，是他自己的。

十几个人读完这三条，都说，这是我。没有一个人说，这是书上写的。

其实有一个人，读到第三条，摇了摇头：「家里那个不说话的人，我家没有。我家是我自己不说话。」

这句话被编者留下了，没有删。部落本里于是多了半行：有的家，不说话的是那个急的人。 要是编的是一个平均数，这半行就会被当成杂音扫掉；编的是一张网，它恰好是又一个结。

这三条加上后面的几页，被一位编者理出来，叫《创业者的急》。它是部落本。它不求平均：三条里，第一条十二个人有，第二条九个人有，第三条十四个人有，没有一条是全体都有的。这张网，靠的是互相搭着，不靠哪一条线贯到底。这就是家族近似。

编这本书的，是群里一位做了十几年物流、后来转行陪人写书的女士。她不是什么专家，不懂创业者的理论，她只做一件事：把十几个人的页摆在一张桌子上，一页一页问，「这一句，你们谁也有？」谁举手，她就记谁。她不下结论，只负责让页和页互相认出来。第 12 章会说，这样的人，叫陪写人。

十一月。 部落本回写母本。母本《急》的作者，读了《创业者的急》，也读了另外几个部落本，比如《带二宝的妈妈的急》《考研的人的急》。他看到一件事：几个部落里，都有一个东西反复出现，母本的九问里却没有：一个人抢的那一维，

是谁替他定的？　程卫东抢「出货」，是客户定的；带二宝的妈妈抢「今晚把两个都哄睡」，是自己定的；考研的人抢「再多背一页」，是榜单定的。

母本于是多开了一个口子，加在了「How」那一组的第三问里。《急》出了新版。

第二年一月。　又有一个人，打开了《急》。他读的，已经是新版。他读到那个新口子，停了一下，说：「谁替我定的？」

这一圈，就走完了。圈里每个人都没有做什么了不起的事：他只是读了一本书，说了一句「不是我」，把几个下午写在纸上，又听了妻子讲她那一晚在数什么。

你可以回头数一下：程卫东没有「应用」过任何东西。是母本与他的日子相撞，撞出子本；子本与别的子本相撞，撞出部落本；部落本又撞到母本上，母本改了一笔。一圈下来，每一层都动了。

◆ 十一、母本会被重新长一遍

这一圈，还只是一圈。

如果这样的圈，转上一百圈、一千圈呢？

本章最后一个推论，就在这里：**母本只是开头的一粒种子。子本多了，母本会被子本重新长一遍，最后成为成千上万本「我的急」之间的家族近似。**

这句话，要慢慢读。

第一层意思：母本并非永远不变的原典。它今天是一位作者写的一本书，有章有节，有一套九问。可是一千个人的《我的急》，一千次地撞在它上面，每一次都会留下一点痕迹。有的章被撞薄了，有的口子被撞开了，有的结论被一千个日子证明，只对一部分人成立。

第二层意思：到最后，已经没有一个「标准的急」了。母本里那一句「急是抢维度」，起初是一个定义，后来变成了一句总的说法，再后来，可能是十几个部落本里各自长出的不同版本之间，那一点互相搭着的相像。它仍然成立，可它成立的方式，已经不是一条线贯到底，而是一张网。

第三层意思：这是家族近似性，在母本这一层的落实。公共知识想要的那种「大家都有的那一条」，会一点点退场，换上的是互相搭着的相像。你拿起任何两个人的《我的急》，不一定能找出它们的共同点；可你把成千上万本摆在一起，一眼就看得出，这是同一个字。

用本书的总比喻来说，每个人手里有一本自己的字典，这些字典合起来，不是一本更大的字典，是一个字典的家族。

你熟悉的字典，本来就是这样长出来的。据说，牛津英语词典的编纂，靠的是成千上万位读者寄来的用例卡片〔据研究文献，待核〕。编者读着一张张卡片，看一个词在不同的人嘴里怎么用，再归并成几个义项。

不过，字典走的是另一个方向：它把成千上万个用例，抽成几条，每一条要对所有人成立。本章的回写走的是反方向：用例不被抽走，它们留在原处，是每个人自己的一页；留下来的，是页和页之间那点互相搭着的相像。

接下来，要老实说这个推论的条件。

它只是一个推论，还没有被证明；按本书的习惯，标上待验。它要成立，至少要有三个条件。

第一，子本要够多。一百本不够，一千本才开始有网的样子。

第二，子本要够真。如果一千本里，九百本都是伪子本，也就是母本换了主语，那么它们回写给母本的，就只是母本自己的回声：母本改来改去，只会越改越像它自己，越改越平均。所以，伪子本不只是子本的失败，它还会污染整个回路。第 9 章会专讲怎样识别。

第三，数据要归人。回写能成立，是因为子本里的东西，是这个人愿意拿出来的。如果拿出来是被迫的、被拿走的，子本的真，就先坏了。第 12 章会专讲这件事。

三个条件都缺一不可。

这一章还有两处，是本书自己认的最弱处。一处是把部落本读作现实符号，这是本书的读法，还没有别人验过。另一处，是「重新长一遍」：一千本子本之后，

母本究竟会怎样变，今天还没有一个真实的例子，本章是在推论。这两处，都等着日子来回写。

还有一个提醒：别把家族近似，又当成新的标准。

网不是标准。「像」也不是「应当」。一个新手读到《创业者的急》，发现自己和书里的人不太像，这是常有的事，他没有出问题。家族里总有人不像家里任何一个人，可他仍然是这家的人。部落本该留给他的，是一扇能推开的门，不是一把量他的尺。

先别误会：母本不会因此消失。没有母本，子本就没有可撞的东西，每个人都得从零开始造问法，那太贵了。母本是所有人共用的一个起点，一粒公共的种子。变的只是它的地位：从「终点」变成「起点」，从「答案」变成「一直在被改写的问法」。

这个推论，还带来一个结果：母本作者的角色，会变。

今天的作者，是给答案的人。他写一本书，把一个字讲透，书的价值，在于答案够不够对。将来的母本作者，更像一个守问法的人。他要保证的，不是「这个字是这样的」，而是「这九个口子，开得对不对」。口子开得对，一千个人撞上去，就长得出东西；口子开得歪，撞上去的都是回声。

再回到本书的总钥匙：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

在公共的字典里，答案是：是。一个字，一个义项，所有的人共用。

在一个人自己的字典里，答案是：不是。周五下午四点的急，和港口那一夜的急，在程卫东这一个人身上，已经是两件事。

在字典的家族里，答案是：不是同一件事，却是一家人。

这三个答案，不是三种意见。它们是三层，各管各的。哪一层都不能替另一层说话，这就是本章的三层。

回头看开头那个晚上，三层其实都在场。程卫东手里的那本《急》，是母本；他嘴里的那句「不是我」，是子本在敲门；而他读书时没有想到的，那些在行业群

里同样夹在三个节拍中间的老板，是部落本在远处等着。三层从来都在，只是此前没有一条路，把它们接起来。

◆ 十二、放回日子里

回到那个客厅。

程卫东合上《急》的那个晚上，周岚在厨房洗杯子。她其实一直在听，只是没有出声。

她后来说，那一天她想起一件事：自己当护士长，每年都要给新来的护士发一本《护理规范》。规范写得很好，新人背得也很熟。可是真正让一个新人站稳的，从来不是那本规范。是她跟着老护士，在某一个夜班里，碰上某一个病人，当场对不上，当场被人问一句：「你刚才抓的是哪一样？」

她说，这个晚上读的书，就像《护理规范》。

这是一句家常话，可它里面有本章要说的一切：规范是母本，是对的，要读；站稳，却靠的是你自己的一个夜班，碰上你自己的那一个病人，当场对不上，再被人问一句。

几个月后的一个晚饭后，《我的急》的稿子摊在饭桌上。朵从房间里出来倒水，看见了，问了一句：「爸，你写的是你的急。那我的呢？」

程卫东没有马上答。他本来想说，你的急不就是考试吗。话到嘴边，咽了回去：他想起自己刚写下的那一页，「别人的版本，我写不了」。

「你的，要你自己来撞。」他说，「我这本，你别当标准。」

朵撇了撇嘴，端着水杯回房间去了。可是过了几天，周岚发现，她书桌上多了一张便利贴，上面只有一行字：「周日晚上八点，我在抢什么？」

子本是这样传开的。不是一个人把自己的书递给另一个人，是一个人写完，另一个人也有了写的念头。

回到开头那句「不是我」。程卫东当时想要的那本「另一本书」，现在有了一个来处：没有哪位更聪明的作者替他写好，它是他自己的日子，加上一本好的

《急》，撞出来的。这本书不会比《急》更对。可是它是他的，里面有周五，有家长会，有那只放得很轻的碗，也有那个说「我在数」的人。

所以，明天能试的办法，只有一个，而且很小。

选一个字，是你最近常说的那一个，累、急、烦，什么都行。然后，只写三行：

第一行，最近一次，这个字发作的那一刻，你手里同时有哪几样东西。

第二行，你抓住了其中哪一样，丢下了哪几样。

第三行，当时旁边有谁，他后来什么样。

只写这三行，不解释，不总结，不下结论。

这三行，就是你的子本的第一页。它还不是一本书，可它已经满足了子本的两个条件：里面有你的日子，里面有别人。

也许你会说，写，我不会写。周岚的母亲余桂芝就这么说过：「我认得的字不多，哪里写得了书。」可是三行话，她可以说。说给女儿听，女儿替她记下来，那一页就有了。子本不挑文笔，它只要一个真的下午，和下午里那几个人。

然后，找一个处境和你差不多的人，换着读。不用评，不用劝，只做一件事：读到哪一句，对方说「我也有」，你就在那一句旁边画一道线。

画线的那几处，就是一个小小的部落本。你们两个人，刚刚把它撞出来。

带 走 的 话

母本是种子，子本是在你日子里长出来的，部落本是一群人踩出来的路；三层靠回写连着，套用只会得到换了主语的母本。

> 小 账
>
> 开门还是关门：这一章开的是回写这扇门。母本、部落本、子本，每一层都有一个往上走的箭头；若把它们排成自上而下的三级，门就关了，只剩应用。
>
> 公共的字，还是我的字：母本里的字是公共的，部落本里的字是一群人的，子本里的字才是我的。同一个「急」，三层各有各的读法，哪一层也不能替另一层开口。

想 一 想

你最近一次说「这本书写得对，可不是我」，是在读什么的时候？那一次，书里缺的是哪一样：是你的日子，还是日子里的别人？

你身边有没有一群人，他们的难处你一听就懂，别人却要解释半天？如果有，你们之间，有哪一句话，是不必解释的？

第 9 章

子本是什么、不是什么

◆ 一、十二页的《周岚的急》

周日晚上九点，周岚把笔记本电脑搁在餐桌上，屏幕亮着，一页一页往下翻。

这是一份十二页的文档，封面上写着《周岚的急》。她用一个新的小程序，断断续续填了一个月：年龄，职业，家里几口人，科里最近的排班，睡得怎么样，什么时候最容易心里发紧。昨天晚上，程序说，写好了。

她读得很认真。第 1 章写她三十八岁，是社区医院的护士长，上有老下有小，责任感强，习惯把事情先扛到自己肩上。第 2 章写她的急「往往不是性子急，而是对失控的本能防御」。第 3 章讲了几种缓解的办法，第 4 章讲了她应当设立的边界。每一句都说得通，语气也体贴，有几处还把她的排班表引了进去，看上去真是为她写的。

读到第六页，她心里有一点热。有人把她说明白了。

不过读到第九页，她停下来，把文档转给了科里的另一位护士长小陈，只附了一句话：你看看这像谁。

十分钟后，小陈回过来三个字：「这不就是我吗？」

周岚没有生气，也没有失望，只是坐在那里，把这三个字看了很久。

她想起这一个月里，自己其实还试过别的办法。

三年前她买过一个漂亮的本子，写了三个星期的日记，后来夹在一堆病历夹里不见了。去年读过一本护士长写的回忆录，读得掉了泪，合上书，第二天早上照样急。手机每天给她推送「如何不被工作焦虑吞没」之类的文章，推得很准，准到有点吓人，可她点开十篇，没有一篇让她松一口气。单位去年组织过一次心理测评，发下来一份报告，上面有一条曲线，和一句「建议适当放松」。

这几样东西，各有各的用处，她都不想骂。

可是它们都不是她心里想要的那一样。她想要的是一本书，一本只可能是她的书。里面写着她的急，是在哪一天、在哪一扇门前、在谁的目光里发生的；写着她读过的那些关于急的说法里，哪些贴得上，哪些怎么也贴不上；还写着她三年前以为自己的急是什么，后来发现不对。

前面几章说了一件事：未来的知识经济，会让一份母本在每个人身上长出不同的子本。不过「子本」这个词，一旦说出口，马上会被听成别的东西：日记，自传，个性化推荐，心理报告。这四样东西都存在，都有人在做，都有人在用。子本如果只是其中一样的新名字，这一整本书就白写了。

所以这一章要做两件事。第一件，把子本和这四样东西逐一分开，先说它们对在哪里，再说它们差在哪里。第二件，给出一套判伪的办法，让你拿到任何一本号称「我的字」的东西，都能自己问出它是真子本，还是套了名字的母本。

先说一个态度。下面逐样去分的时候，本书不打算把任何一样说成「低一等」。日记、自传、推荐、报告，各有各的位置，各有各的人需要。分开它们，是为了让子本有一个自己的名字，不是为了给别的东西降级。名字站稳了，它们反倒能成为子本的土。

周岚手里那份《周岚的急》，我们后面还会回来。

◆ 二、日记：它对在哪里，差在哪里

先说日记。日记是离子本最近的一样东西，所以最容易被当成子本。

日记对在三处。第一，它是从日子里直接长出来的，没有经过任何人的转述，写下的就是当天的当下。第二，它的署名不可替换，你的日记换成别人的名字，一页也读不通。第三，它守时间，一天一天往下记，一年以后翻回去，那一天的天气、那一天说了什么，都还在。

这三样，子本都要。所以本书说得很清楚：日记不是子本的对立面，日记是子本最好的土。个人平台第三层的信息，很大一部分就长在日记这一类的记录上。一个人如果有写日记的习惯，他的子本会长得快很多。

可是日记停在了这里，它自己不会往前走。

翻开一本写了十年的日记，你常常会看到这样的情形：第一年写「今天又急了，对孩子发了火，很后悔」；第三年写「今天又急了，对同事发了火，很后悔」；第八年写的还是这一句，只是人名换了。十年里，急发生了几千次，对急的读法却一个字没动。日记忠实地记下了每一次发生，却从来没有把这几千次摆在一起，问一句：这几千次，是同一件事吗？

这是日记的第一个差处：它的单位是日期，子本的单位是一个字的读法。日记问「今天发生了什么」，子本问「这个字在我身上，到底是什么」。前一个问题每天都有新答案，后一个问题要靠撞，要靠把一个字的母本拿来，和这几千天对着看，找出贴不上的那几处。

第二个差处：日记没有对手。母本是别人千百年读出来的东西，它可以和你的日子顶着，顶得你不得不改口。日记里只有你，你写的每一句，都在为已经有的读法添一笔，很少有一页是在拆它。

第三个差处，也是最要紧的一个：日记几乎不记失效。你很少在日记里写「我去年三月那一页写错了」。写下来的东西，总觉得是当时的真心，改它像是在改自己的账。于是日记越写越厚，读法却越冻越硬。

不妨拿一个具体的人来想。余桂芝在纺织厂干了三十多年，退休以后，她开始用一个旧账本记事：几号买了菜，几号女儿来了电话，几号腿又疼了。账本写满了五本。每一本都是真的，每一页都离不开她。不过你要是问她，这五本里哪一页让她明白了「累」是怎么回事，她会愣一下，说，没有啊，就是记个事。

这不是她的不足。日记本来就是记事的，记事和读字，是两件事。日记把日子保存下来，却不替你从日子里读出一个字。要读，得另有一个动作。

有一类人，把日记写成了另一种东西。他们写完一段，隔几个月回头读，在页边写几句：这一段当时这样读，现在看不对。这样的日记，已经在往子本的方向长了。差的只是一个动作：把这几个页边的字，从边上搬到正文里去，专门给它一页。这一页，后面会有一整节来讲。

对周岚来说，那个三个星期的本子，没有长成子本，不是因为她写得少，而是因为本子里只有日子，没有一个字。

◆ 三、自传：一个现成的我

再说自传。自传比日记离子本远，可是它在书架上更像一本书，所以更容易冒充。

自传对在哪里，要讲得足。它有别人：父亲母亲，老师同学，对手和恩人，一个人的一生，是在许多人中间过出来的，自传不能不写他们。它有时间的纵深，几十年的路摆在眼前，读的人能看出一个人是怎样一步一步到了今天。它还有署名，一本自传，换了作者就是另一本书。好的自传，是一个民族记忆的一部分。

那么它差在哪里呢？差在它写的是一个现成的我。

写自传的人，是站在今天回头望的。他知道自己后来成了什么样的人，于是前面的每一件事，都被安排成通往今天的一个台阶。穷是为了后来的奋斗，挫折是为了后来的成熟，痛是为了后来的看开。这样写，故事顺了，也好读了，却顺的代价，是那个「我」在开篇之前就已经站在那里，等着事情一件一件走到他身上。

子本里的「我」不是这样来的。子本写的是：在这一场里，我是怎样被显出来的。同一个人，在孩子的房门口是一个样子，在科室的交班会上是另一个样子，在母亲的电话里又是一个样子。这几个样子，不是一个现成的我在换衣服，而是每一场，把一个我显了出来。自传要把它们串成一条线，子本要把它们留在原地，让它们彼此对不上，对不上才是缝隙。

还有一处：自传很少记失效，因为失效会破坏故事。一本自传里如果有二十页在说「我当年以为是这样，后来发现不是」，读者会觉得这个人不可靠。所以自传习惯把失效改写成成长：那时候我还不懂，后来我懂了。「后来我懂了」这一句，把一个当时真实发生过的错读，抹成了一个无伤大雅的过渡。

子本做的正好相反。它要把那个错读原样留下来，写明是哪一天，凭什么这样读，后来是什么把它撞开的。这不是为了谦虚，而是因为这一页，才是日后读法变动的凭据。

不妨再想一遍余桂芝。假如有人替她写一本自传，开篇多半是这样：一九七几年，十几岁的姑娘进了纺织厂，三班倒，吃了很多苦，后来熬成了车间里的好手，退休时胸前戴着红花。每一句都是真的，整个故事也是顺的。

可是这本书里，没有那个冬天的夜班，没有她站在机器前，手指已经麻了，心里想的是女儿发烧、家里没人。也没有后来某一天，她第一次对女儿说：「你们现在这个，我看不是赶。」自传里放不下这些，因为它们不通向红花。它们要放在子本里，放在一个字的下面，让它们彼此对不上。

自传还有一点不同：它是写给别人读的。作者心里总有一个读者，哪怕只是后代，于是难免要整理，要体面，要把不好看的地方藏一藏。子本先是写给这个人自己的，部分内容将来会进到部落本里去，那是后话，而且要他自己点头。写给自己的东西，才敢写失效。

还有一个时间上的差别，常被忽略。自传要等一个人老了才写，写的是已经过去的事。子本不用等。三十八岁的周岚，今天就可以开始她的第一页，不必先把自己的一生讲完。它是一边活一边写的，所以才可能记下「此刻我还没有读透」。

所以，自传是子本的近亲，却不是子本。一个人可以在七十岁时，把自己的一辈子子本拿出来，选一部分写成自传。反过来，不行：自传是已经定了型的东西，长不出子本来。

◆ 四、个性化推荐：它认得你的脚印

第三样，是离得最近、也最容易被忽略的一样：个性化推荐。

周岚的手机，每天都推给她文章，推得准。这件事要先说对。推荐系统确实记得你点过什么、停了多久、深夜里看了什么。它省了你大量的时间，让你不必在信息的海里一篇一篇地翻。在你想找一样具体东西的时候，它常常真有用。很多人是靠它才第一次读到了某本书、某个说法，本书不打算对它说一句重话。

不过它认得的是你的脚印，不是你。

脚印是你走过的痕迹：点了什么，停了多久，转发了谁。从脚印能看出你的方向，却看不出你为什么往那边走。一个人深夜反复点开「如何不焦虑」，可能是因为他真的焦虑，也可能是因为他刚被人说了一句话，也可能是因为手指停在了那里。推荐系统不问，它也不需要问，它只需要判断：下一篇给什么，你更可能点。

于是推荐有一个方向上的偏：它是靠「像你的人」运转的。它把你放进一个人群里，看这个人群爱看什么，再把这些递给你。这对买一双鞋、选一部电影，是很好的办法。对一个字就不同了。你的急里最要紧的那一处，恰恰是你和「像你的人」对不上的那一处，是缝隙。而推荐的方向，是把你往人群的中间推。

举一个小例子。周岚有一阵子夜里睡不着，随手搜了几次「累」。第二天，手机里就出现了一整排关于累的文章：怎样恢复精力，怎样睡得更好，累是不是身体在报警。推得很准。可是她点开的那几篇，都在回答同一个问题：怎样不累。没有一篇问她：你的累，是干活干出来的，还是刷手机刷出来的？这两种累，对不上同一个办法。

推荐没有错，它只是在回答它能回答的问题。能回答的，是「怎样不累」，因为这是很多人共同的问题。「我的累是哪一种」，只有一个人问。

再说一个差处。推荐永远只给你更多。你点了焦虑，就给你更多的焦虑；你点了「慢下来」，就给你更多的慢下来。它不会对你说：你读了三个月的「慢下来」，越读越慢，也越读越拖，这个读法对你是不是已经失效了？它没有这个动作。失效对它来说，是一次没有被点开的文章，是一个负信号，不是一页该被记下来、该被追问的账。

用一句家常话说：推荐是一个殷勤的伙计，你说想看什么，他就搬什么来；子本更像一位老师，肯在你说「都是这样」的时候，停下来问一句：真的都是这样吗？

它回答的问题是「下一篇给什么」，子本回答的问题是「这到底是什么」。这是两个问题，不是一个问题的两种做法。

还有一层，是账归谁。推荐系统里的那些脚印，通常是在平台手里的，你很难拿出来，也很难知道它们怎样被用。子本不同。子本的材料必须归这个人自己，他可以看，可以改，可以带走，可以关掉。这一条是子本和推荐在根子上的分野，第 12 章会讲透。

不过，推荐系统留下的脚印，也可以是子本的材料。一个人如果愿意把自己的阅读记录交给自己的平台，平台可以看出他在哪一类说法面前停得最久，又在哪一

类说法面前总是划过去。这类材料有用，却它是原料，不是成品。就像一堆菜不是一桌饭。

◆ 五、咨询报告：坐在你对面的人写下的

第四样，是心理咨询或者心理测评的报告。周岚单位发下来的那一份，就属这一类。

这里要特别说得公道，因为这是四样里最有分量的一样。

做咨询的人受过训练，他们坐在你对面，听你说话，听很多个小时。

一个好的咨询师，会在你自己都没有留意的地方停下来，问一句：刚才你说到你母亲的时候，声音变了。这一句问，可能让一个人几十年没有碰过的东西第一次松动。有些人的日子，是靠一个咨询师撑过来的。测评也有它的价值：一份编得好的量表，背后是成千上万人的数据，它能让你知道，你感到的东西，有很多人也感到过，你不是一个人。

所以，本书对这一类的态度是：该去的时候去。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。 子本不替代它，也不该替代它。

那么，报告和子本差在哪里呢?

第一，报告用的是学科的话。咨询师再体贴，写下来的东西，也要用他那一行的词：什么倾向，什么模式，什么风格。这些词是公共的，是一个行当长年积累下来的分类。你被放进其中一个格子里，格子有名字，名字有出处，这对于让别的专业人士看懂你，是必要的。可是对于你自己，它只是把你归了类，而你要问的，是这个字在你身上有什么不同。

第二，报告的终点是一个结论。一份报告通常写到「建议」就结束了，它回答的是「现在的状况是什么，下一步怎么办」。子本没有终点，它会长。今年的版本和明年的版本不同，是因为这一年里又发生了几场，又撞开了几处。

第三，报告是机构的记录，作者是别人。它很少是你写的，你也很少有机会对它说：这一句不对，我不是这样。而子本的每一页，都应该能被它的主人改写。

第四，报告里一般没有失效页。这不是咨询师的过失，而是这种文体的本分：它记录此刻的评估，不记录你上次的读法后来怎样塌了。

回到周岚手里那份报告。上面有一条曲线，说她的压力水平偏高，还有一句「建议适当放松」。这句话没有错，也不是敷衍，量表只能说到这里。不过周岚读完，心里有一个问题没有地方放：我这个压力，是从哪里来的，为什么偏偏是星期三，为什么偏偏是在朵面前？量表没有这个格子，它不是做这个的。

还有一点，报告读起来是别人在说你，子本读起来是你在说这一场。同样一句「对孩子的情绪反应偏强」，放进报告里，是一个特征；放进子本里，它要落到那个晚上：灯是怎么关的，话是怎么断的，门是怎么响的。特征可以对着很多人说，那个晚上只有一个。

不过，报告和子本能互相帮忙。一位咨询师如果愿意，可以把他看到的一两处，作为一页材料交给来访者。来访者放进自己的信息层，在子本里写上：这一年里，有一位专业的人这样读过我。这是一段很好的撞，母本、专业的读法、日子，三样碰在一起。

这里有一条底线，也先说清：子本里记下的东西，属于这个人。谁要看，他点头才可以看。这一条，第 12 章会讲透。

◆ 六、套了名字的母本

现在可以回到周岚手里的那份《周岚的急》了。

它不是日记，里面没有一天一天的记录。不是自传，里面没有一生的故事。有一点像推荐，可是它不推荐别的，它只讲一个字。有一点像报告，却没有人坐在她对面。它想做的，是真正的子本：一个字，一个人，十二页。

可是小陈读完，说「这不就是我吗」。

这三个字，是本书给伪子本下的判据的最短说法。母本是一个字的通用专著，讲的是急在一切人身上共同的东西。如果一份东西读起来，换一个名字，也能整本念下去，那它不过是母本换了主语。母本的大纲是什么，它的大纲就是什么；母本

的章题怎么排，它的章题就怎么排；母本里每一章的结论，在这里只是多了一个「你」字，多了几处排班表和孩子的年龄。

所以，本书把这个判据写成一句话：

重出的大纲若与母本一样、只换了主语，就是套了名字的母本。

把周岚那份文档的目录，和一本《急》母本的目录并排，再放上一本真子本可能有的样子，差别就看得见了。下面只取三行作示意：

母本《急》的章题	套了名字的版本	子本可能的章题
急是怎样发生的	我的急是怎样发生的	交班本背面的那一行字
急为什么常常办砸	我的急为什么常常办砸	星期三的排班表
怎样不被急拖着走	我怎样不被急拖着走	朵的房门口

中间一列，只是在母本前面加了一个「我」。右边一列，已经不是母本的章题，而是这个人日子里的话；要写出这样的章题，先得有日子，先得撞过。

要说清楚「一样」是什么意思。子本的大纲，和母本一样有九问，也可以有一样的问法：是什么，怎么回事，为什么。问的型可以不变，因为这是从一个字问到底的路。变的必须是另外几样：章题，要换成这个人日子里的话；候选脊梁，要由这个人的数据撞出来，不是抄母本的；路径，要沿着这个人那几场发生走。更要紧的是，母本里应该有若干章，在这个人身上贴不上，要被拿掉，换上母本里没有的章。

一份大纲如果一章也没有被换，那它就是母本。

一份大纲如果一章也没有被换，读它的人其实并不吃亏，因为母本本身是好东西。吃亏的是另一件事：他以为自己拿到了独一份，于是停下来，不再往日子里去撞。伪子本的害处，不在它的内容，而在它让人以为已经做完了。

为什么不换会被读成像真的？这里有一个很老的现象，心理学里叫「巴纳姆效应」，大意是：人们会把一段笼统的、放到谁身上都说得通的描述，当作是专门说自己的。据说最早的小实验出自上个世纪四十年代，这个说法流传很广，具体出处

这里〔待核〕。星座的描述，能被一大群人觉得「说的就是我」，也是同一个道理。

伪子本的读感，和这个很像。读它的人在前几页会觉得被说中了。因为里面有他的名字，有他的职业，有一两处他自己填进去的细节，而这些细节恰恰嵌在一大段放谁身上都对的话里。热度大约撑两三页，然后，那种「怎么好像在哪里读过」的感觉，就冒了出来。

这里要防一个反方向的误会。两个人的子本有些地方相像，并不就是伪。

同一个部落里的人，吃过相近的苦，被相近的话教过，读同一个字，难免有几处相近。周岚和小陈都是护士长，都在排班表前急过，她们的子本里，有几页很可能相似，这叫家族近似，是部落本要从里面长出来的东西，不是毛病。真正要看的，是相像从哪里来。

一种相像，来自她们在同一片土里活过。另一种相像，来自两本书是从同一份母本里平移出来的。前一种，往下翻，总会在某一处分开，因为她们的日子总有一处是不同的；后一种，从头到尾一个样，因为没有日子在中间拦着。分开的那一处，就是子本。

再说机器。

这是今天最要紧的一件事：伪子本，恰是 AI 最容易批量生产的东西。

道理很简单。把一份母本拿过来，把里面的「人」换成「你」，把几个事实填进去，再配上一段体贴的开头。对今天的机器来说，这几乎不费力气，几秒钟可以出一份，一天可以出一百万份，每一份读起来都文从字顺，每一份里都有读者的名字。它做得越好，越像真的。

这里没有谁在使坏。成本降到近于零的东西，一定会被大量做出来，而且做得越来越像。

所以，问题不在于机器能不能做，而在于读的人有没有一把尺。如果没有这把尺，未来会出现一个很热闹的市场。卖的是几百万本《我的急》《我的痛》，每一本都是同一个母本的不同署名，每一个买的人都以为自己得到了独一份。那样的子本经济，比旧的知识经济更糟，因为旧的至少明说自己是同一份知识卖给很多人。

这里还有一层，是读的人很容易忽略的。伪子本不一定是骗人的。做这份东西的人，往往真心认为自己在做子本：他把母本和个人资料放在一起，请机器综合，机器综合出来的东西，读着顺，他也就信了。判伪不是抓骗子，而是帮一个认真的人，看出自己手里这一本还差一步。

机器在这里还能做另一件事：它可以做判伪的帮手。拿子本的大纲和母本的大纲，逐章比一比，看有多少章是一样的；扫一遍全文，找出放到别人身上也说得通的句子；检查有没有失效页，有没有别人。这些事机器比人快，也比人不留情面。

不过有一件事，机器做不了：替你有那段失效。这在后面会说。

◆ 七、几个明天就能问的问题

下面是七个问题。拿到任何一本「我的字」，不管是机器写的，还是人写的，还是你自己正在写的，都可以问一遍。

第一问：把名字换成另一个人，整页还成立吗？成立，就是母本。这一问最粗，也最灵。做法很简单：找一个和你差不多的朋友，把文档递给他，不告诉他这是谁的，只问他一句，这像谁。周岚把文档发给小陈，做的就是这一问。

第二问：把它的目录和母本的目录并排放，能一章一章对上吗？对得上，就是套了名字；如果有几章对不上，要看对不上的那几章，是新长出来的，还是只是换了个说法。

第三问：有没有一章，是母本里根本没有的？有没有母本里的某一章，在这里被拿掉了？一本子本如果既没添一章，又没删一章，它多半没有真正撞过。

第四问：它记没记下「失效」？失效页里写的是具体的日子，还是「我曾经以为是压力，后来才明白」这样的泛话？真的失效有日期，有场合，有当时凭什么这样读，有后来是什么撞开了它。

第五问：里面有别人吗？不是作为背景，而是作为会开口、会反驳、会让作者读不下去的人。没有别人，多半是一份独白，独白最容易写成母本的回声。

第六问：它一年以后，会不会和现在不同？子本是长的。如果一本「我的字」，合上之后过了一年，一个字没有改，那它是碑，不是子本。

第七问：有没有一句话，是只有这个人才写得出来的，而且是他一年前写不出来的？这一问最难，也最说明问题。

这里补一个用法。七问不是考试，不必一次打分。更好的办法，是隔一阵子问一遍：现在这一版，哪几问过得去，哪几问还差。差的那几问，就是下一阶段要去撞的地方。比如第五问过不了，就去找一个人，把那个晚上从他的角度讲一遍；第四问过不了，就去翻旧东西，找一条自己以前的说法。

这七问，不需要都过。可是一本真的子本，至少应当在第三、第四、第五问上站得住。第一问和第二问是筛，第六问和第七问是长。

说得再简单一点，这七问其实问的是一件事：这一本里，有没有一页，是换了人就写不出来的，又是换了日子就写得不一样的。

第七问值得多说一句。它最难，所以不要急着在第一版里要求。一年前写不出来的话，往往是因为那一年里发生了一件事。它也许是一次争吵，一次生病，一次孩子的长大，也许只是某个晚上的一通电话。凡是这样来的句子，机器仿不了，因为机器没有在那个晚上。所以有人在子本里每隔一阵子留一条：这一阵子，新写出来的最不像我从前的一句话，是哪一句。

有的人会觉得这样太严了，毕竟谁的第一本《我的急》不是带着母本的影子写出来的？这一点要放宽。头一版有影子是自然的，因为子本最初就是从母本里长出来的。要紧的是它往哪个方向动：是越来越贴向母本，越写越像，还是越来越离开母本，越写越只能是这一个人。往后者走的，就是在长。

◆ 八、失效页：最值钱的一页

四样东西分开了，伪子本也认出来了。现在要说的，是一本子本里最值钱的那一页。

它的名字叫失效页。意思很简单：**子本必须记下「我上次以为我的急是什么，后来发现不对」**。

先看一页真的是什么样子。下面是周岚可能会写下的一页，写在她的子本里，只是一个片段：

失效页　第三条

记于去年十一月。

上次的读法：三年前，写在科里交班本的背面（旧版第 4 页）。我的急，是因为人手不够。只要排班排顺了，我就不急了。

当时凭什么这样读：那一年连着三个月缺人，每一次急得最厉害，都是缺人的那一天。

后来是什么撞开的：今年夏天人补齐了，我还是急。九月的一个晚上，朵站在她房门口，说：妈，你在家里也这样。

现在的读法：还没有定。至少不是人手。

这一页还没读透的地方：为什么急总是在朵的房门口最重，在程卫东面前反而轻。

这一页不长，却里面有五样东西：一个旧读法，一个日期，一个当时的理由，一个把它撞开的人和一句话，一个没有定下来的新读法。更要紧的是最后一行，它没有假装自己读透了。

为什么说它最值钱？本书给出四个理由。

第一个理由：它买不到，也速成不了。一个人要写出「我上次以为」，先得有一个「上次」。这个上次必须是真的存在过的，写在什么地方，哪一天，什么话。没有时间，就没有这一页。母本可以一夜之间写出来，部落本可以一年之内长出来，失效页只能一年一年攒。

第二个理由：它是回写发生过的凭据。

前面几章反复说，自我界里 AI 拿不走的有三样：缝隙，失效，回写。缝隙是从活过的日子里撞见的，失效是我上次的读法错在哪里，回写是这一次读解有没有让眼前的人松开。一页失效页，把三样都带在里面：缝隙是它的开头，失效是它的内容，回写是它的结果，因为读法一旦改了，眼前的人和事也跟着不同了。朵站在房门口说出那句话，周岚把它写进这一页，之后她再走近那扇门，就已经不是原来那样走近了。

第三个理由：它是重出大纲的依据。第 11 章会细讲六步生产线，这里先预告一句：新一版大纲怎么出，母本的哪一章要被拿掉，哪一章要被换上，主要看失效页。母本里有一章讲「急是人手和资源的失衡」，周岚的第三条失效页就告诉平台：这一章在她身上已经塌过一回了，下一版不要再从这里起。没有失效页，平台就只能凭「像你的人」去猜，那又回到了推荐。

第四个理由：它防止一个字重新冻住。字本来就是冻住的读人，一个部落千百年共同读出来的处境沉在里面。母本帮你解开一层，可是你自己对这个字的读法，过一阵子又会冻成新的一层。失效页是解冻的记号。每有一页，就说明这个读法被松动过一回。

说到这里，要提防一个想法：既然失效页最值钱，让机器替人写好不好？

机器当然写得出来。它可以写得很动人：「我曾经以为我的急来自工作的压力，后来才发现，它深深连着我对被需要的渴望。」这样的句子，AI 一秒钟可以写一千句。不过这一句里，没有日期，没有旧版第几页，没有那个站在房门口的人。它是一页关于失效的文字，不是一页失效。

所以，真正的失效页有一个硬的检验：它指得回去。 它说的「上次的读法」，在这个人的记录里必须能查到那一版，写在哪一天，原话是什么。平台在这里的本分，只是替人把旧版留好，不改，不删，不美化，等到新的撞开发生，再问一句：你去年十月写的是这一句，今天你还这样读吗？追问是平台的，答案是人的。

失效页大体有三种，分清了，写起来会容易些。

一种是读法失效：我原来这样读我的急，后来不够用了，周岚的「人手不够」就是。一种是范围失效：这个读法在一个地方管用，换一个地方就不管用了，比如「忙起来就不想」，在科里好使，在家里不灵。还有一种，是母本失效：母本里讲得很通的一章，在我身上始终贴不上，试了几回都不对。

第三种尤其要记。因为母本失效，不只是这个人自己的事，它是回写的起点：一个人身上贴不上，是个别；十个人、一百个人身上都贴不上，母本这一章就该重写了。子本里的失效页，这样一页一页，最后回到母本，母本才会长。母本若永远不被子本改，它就只是一座碑。

一个子本如果满一年一页失效页也没有，也不要急着夸它。常见的原因有两个：要么这一年里没有真的撞过，要么撞过了，却习惯性地没有记。这时候，平台最好的做法是问，而不是替他写。

这一点可以和第 2 章接起来看。那里说，AI 在自我界里永远是「先恢复」的一方：它没有可以乱的自我，也就没有可以失效的读法。它读过一千个人对急的说法，可是它自己从来没有用某一个说法活过三年，然后在一个晚上发现用不下去了。失效必须是活出来的，不是读出来的。这是人在这一场里剩下的、别人替不了的一块。

还有一个难处要提：写失效页，是不舒服的。

人总觉得，写下「我以前错了」，是在给自己记过。所以在这里要把话说得公道：那个旧读法，是那时的土里长出来的，对那时往往是合用的。周岚三年前说「是人手不够」，在那三个月缺人的日子里，一点也没有错，她靠着这个读法把排班理顺了，把科里撑了过来。失效页不是认错书，它只是给一个读法记下有效期：这个读法，用到哪一天为止。

公共知识也有修订，教科书一版一版地改。不过那种修订是悄悄的，新版把旧版替换掉，读的人拿到的永远是最新的一版，看不见旧版是怎么错的。子本把这件事反过来：旧的留着，新的叠在上面，两版之间的缝，就是这个人的路。

如果你想试，不必一上来就找最大的那一条。找一件小事：你以前以为哪个人是怎么回事，后来发现不是。一句话，一个日期，一个把它撞开的场景，就是第一页。

◆ 九、理念界满而无我

前面几章里有一句话，一直没有展开：理念界满而无我。现在可以说了。

理念界，是读书和知识的世界，是命题、理论、定义、证明堆起来的那一大片。它的好处，大家都很熟悉：可以传，可以积累，可以检验。一个定理，谁来证明，它都是那个定理；一条药理，谁来做实验，结果都应当一样。正因为不管是谁来知道，它都一样，它才能从一个人传给另一个人，从一代传到下一代。

这个好处，是在知识的定义里就埋好的。

西方哲学里有一个流传很久的说法，把知识讲成「被证成的真信念」，一般追溯到柏拉图的《泰阿泰德篇》，大意如此〔待核〕。这个说法里有三样东西：信，真，证成。第一样是「信」，要有人信；可是你看后两样，真与证成，都和这个人是谁没有关系。只要证据一样，换一个人来信，这份知识不多也不少。认知者在这个定义里，是一个空位，谁都可以坐。

这不是一两个人的看法。弗雷格有一篇文章，叫《思想》，写于一百多年前，他在里面说，大意是：一个思想，既不是外面世界里可以摸到的东西，也不是某个人心里的观念；它像是第三种东西，有自己的一块地方。同一个思想，许多人都可以把握它，而它不属于其中任何一个人。后人常把这块地方叫作「第三领域」（据《思想》，1918 年，〔核：大意〕，页码〔待核〕）。

波普尔走得更远。他有一篇讲演，题目就叫「没有认知主体的认识论」，后来收进《客观知识》。他说，大意是：有一种客观意义上的知识，存在于书里、理论里、讨论里，它不依赖于任何一个人此刻知道它；一本从来没人读过的书里的内容，也可以是知识（据《客观知识》，1972 年，〔核：大意〕，页码〔待核〕）。

拿一个药来想，就更清楚。一种药有没有效，是理念界的问题，谁来做试验，结果都应当一样。这是好事，我们正因此才敢吃药。可是「我这一年为什么总睡不好」，不是同一类问题。药理再清楚，也回答不了我为什么偏偏在星期三的夜里醒来，醒来以后想的是谁。后一个问题，需要另一种知识：它有署名，它能被检验，但检验它的方式，是下一年的日子。

这两位，本书拿来作旁证，不是要批他们。恰恰相反：他们把理念界立稳了。一个知识若要能传、能积累、能被一群人拿去检验，就必须摆脱「是谁在知道」。这一步走对了，现代的科学和学问，大半是靠它撑起来的。

不过这一步也有它的价钱。

第一笔价钱：认知者可以被任意替换。在这样的定义里，没有哪一个人是不可少的。你读懂了牛顿定律，换一个人读懂，定律不会有什么两样。这对于定律是好事，对于「我」，是一个空缺：知识里没有给我留位置。

第二笔价钱：失效不入账。

波普尔本人最看重猜想与反驳，错误在他那里，是知识增长的燃料，这一点要公道地说。

不过他说的反驳，是对一个理论的：一个命题被推翻了，科学往前走了一步。被推翻的，是命题，不是「我上次的读法」。至于一个人曾经怎样读错一个字，错了多久，是什么把他撞开的，这样的事，不在知识的账本上。账本上只记留下来的：理论的最新一版，教科书的当前一章。每一个人是怎样走到这里的，那些读错的、绕过的、白费的力气，全都不入账。

这样看，「理念界满而无我」，就有了两层意思。满，是说理念界里的东西越来越多，AI 来了之后，多到随时能取，多到不再拉开差距。无我，是说这满满一片里，没有给一个不可替换的人留出位置。里面有「人」，有一个抽象的、谁都可以坐的认知者；没有「我」，没有一个换了就不成立的人。

这个空缺，过去的人是怎样补的呢？大体是搬到了理念界的外面去补。日记，自传，书信，传记，回忆录，都是「我」的去处，却它们都不被当作知识。一个人写了一辈子日记，没有人会说他在做学问。「我」就这样被留在了知识的门外，成了知识的材料：心理学里的被试，历史学里的人物，社会学里的案例。

这里要补一句，免得误会：日记和自传把「我」放在门外，不是它们做错了，而是知识的门本来就是那样立的。一个门要让谁都能进来，就得把「谁」取掉。门外的「我」，一直在门外好好地活着，写着，爱着，只是没有人把它记在知识的账上。

现在可以看出，子本在这里做了一件什么事。

一本真的子本，同时有两样东西。一样是不可替换的署名。拿总钥匙问一遍：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？子本里写的那个急，换了人，就不成立了。另一样，是失效的账。上一次的读法是什么，后来怎样不对，一条一条记着，有日期，有旧版可查。

这两样放在一起，是理念界里从来没有过的东西。一份读得懂、传得出、可以被检验的文字，里面站着一个换不掉的人，账上记着他的错读。

这里说的署名，不是版权，也不是封面上印一个名字。它的意思是：这一页换了人，就不成立。周岚写「星期三的排班表」，换成小陈，星期三的那张表就是另一张，门外站着的是另一个人。署名在这里，是内容本身的不可替换，不是贴在内容外面的一个标签。

账也一样。失效的账，不是写给别人看的功劳簿，而是一个人自己的读法的履历：什么时候立的，用了多久，什么时候塌的，塌了以后换成什么。这份履历，只有他自己的日子写得出来。

本书把这个称作「理念的我」。理念里一向有人，没有我；子本是它第一次有地方出生。

这件事在今天比从前更紧。以前，理念界里的东西不够，一个人读得多，就有差距，读得多的那个人，哪怕只是一个读书很多的人，也有他的位置。现在，AI 把理念界填满了，随时能取，取到的又是同一份。那么人在里面剩下什么？如果知识里始终没有「我」的位置，人就只能站在知识的旁边，当一个取用的人。子本是把人从旁边请回里面来的一个办法。

这个说法，是本书自己的说法，要留一个待验：它是不是真的成立，要看将来成千上万的子本，是否真的在这两样上站得住。可是方向是清楚的。AI 把理念界填满之后，剩下的问题不再是「知识够不够」，而是知识里有没有一个我。子本是对这个问题给出的一个具体的位置：不是在知识的外面，而是在知识的里面，开一页。

◆ 十、这一场痛把我显出来

最后一个问题，听上去只是文字上的，其实是子本能不能成立的关键：这一本书，是用什么口气写的？

有些人开始写子本，几页之后，会不知不觉滑进一种熟悉的口气。比如下面这一段：

> 我终于看清楚了，我的急来自对失控的恐惧。从今天起，我决定学会放手，掌控好自己的节奏。

这一段写得不坏，真诚，也有力量。不过你仔细看它的句子：主语是「我」，动词是「看清楚」「决定」「掌控」。里面有一个现成的我，坐在高处，面对一件叫作「急」的东西，看穿它，处置它。急是被看的东西，我是看的人。

这是旧的本体论的样子。它默认「我」先于这件事就在那里，事情来了，我去应付。前面几章讲过，这个默认，恰恰是子本要松开的东西。

再看同一段话的另一种写法：

> 那个晚上，朵的房门关着，门缝里透出灯光。我站在门外，手举起来，又放下了。这一场，把一个站在门外的人显了出来：一个想进去，又怕进去的人。三年前写在交班本背面的「人手不够」，到了这扇门前，一个字也用不上。

这一段里，「我」也出现，可是它不是发动者。发动事情的，是这个晚上，是这扇门，是门缝里的光。「我」是在这一场里被显出来的，显出来的样子是：站在门外，手举起来，又放下。

这就是本书为子本定下的主语口径：不是一个人拥有痛、看穿痛、掌控痛，而是这一场痛把我显出来。

为什么要这样写？不是为了文字好看，而是因为事情本来就是这样。

前面第 3 章讲过，「我」不是一个藏在身体里的小人，而是在一个场里分布开来的那个样子。周岚在孩子面前是一个分布，在客户面前是另一个分布，在母亲的电话里又是一个。这几个样子并不是同一个现成的我在轮流出场，而是每一场，把一个我显了出来。你把「我看穿了我的急」写进子本，等于在每一场之前，先塞进去一个现成的主人，那一场真正发生的东西，反倒被盖住了。

不妨试一句。拿「我终于明白了，我是怕被孩子看不起」来改。第一步，问：这句话背后，是哪一场？是一个晚上，朵把成绩单放在桌上，没有说话。第二步，让场先出来：「朵把成绩单放在桌上，没有说话。灯没有开。」第三步，让我从场里出来：「那一刻，一个想说话又先闭了嘴的人，站在了桌子的另一边。」改完以后，「怕被孩子看不起」这个结论没有了，可是它没有消失，它变成了读的人自己能看出来的东西。

这里有两点要说清，以免误解。

第一，不是不许写「我」。子本的名字总是「我的」加一个字，里面的说话人当然是我。要戒的，是把「我」写成发动者：我发现，我明白，我决定，我终于。如果你把自己的一章拿来数一数，十句里有七八句都是这样开头的，那它多半已经滑回了旧的口气。

第二，换主语不是玩文字。改的办法，是把镜头从「我」移到「这一场」上：这一个晚上，那一句话，那扇门，那通电话。让场先出来，让我是场里显出来的东西。动词也跟着换：少用看穿、决定、掌控，多用发生、对不上、松开、站着、显出。

写到这里，另一个要求就自然出来了：子本里一定有别人。

道理有三层。第一层，我是在场里显出来的，场里没有别人，就没有场。周岚在门外站着，门里有朵；母亲的电话那头，有余桂芝。哪怕是一个人独处的晚上，也是有人不在场的在场：那个说过「忍着」的人，那个等着你回话的人。去掉了别人，我也就显不出来了。

第二层，别人是撞的材料。缝隙很少是一个人独自发现的，多半是别人一句话递过来的：「妈，你在家里也这样。」这句话周岚自己说不出，她要有朵站在那里，才有这一句。子本里的别人，不是故事的配角，而是缝隙来的地方。

第三层，没有别人，子本就缩成独白。前面说过，独白最容易退回日记，写成母本的回声。一个人关起门来写「我的急」，写来写去，用的还是母本里那些现成的词，因为没有别人的话来把这些词顶开。

有的人会担心：写别人，岂不是把家里的事、单位里的事摊在纸上？这个担心是对的，所以子本里的别人，要有三条分寸。记事，不记人品；记他说的，不记你猜的；涉及别人的页，默认只在你自己的平台里放着，谁也看不到。

不过，有别人，就有一条规矩：不替别人下判词。子本里记别人，要记他说了什么、做了什么、他自己是怎样读的，写成「朵说」「余桂芝说」，不要写成「朵就是这样一个人」。别人的读法，是别人的，哪怕你不同意，也先原样记下，这一页上才有真正的撞。

更进一步，如果朵愿意，她也可以写一本自己的一本，写那个晚上，房门里的她是怎么回事。两个人的两本子本，放在一起，同一个晚上，从门里门外各读一遍。这样的两本，对不上的地方，比对上的地方更值钱。一个家里这样的子本多了，家里自己的读法就长出来了，这就是下一步部落本的种子，第 8 章已经说过，这里不重复。

别人的部分，要不要拿出去给更多人看，那是别人说了算。数据归谁，第 12 章讲。

◆ 十一、放回日子里

回到周日晚上的餐桌。

周岚没有把那份十二页的文档删掉，也没有再生气。她只是换了一个看它的办法：它不是《周岚的急》，它是一份写得不错的《急》，放到谁身上都有几分对。从今天起，它是母本，是她的子本要去撞的东西。

她做了三件小事。

第一件，她把文档里的句子，一句一句过了一遍，用小陈那句话当尺子：这一句，小陈读了也会说是她吗？大多数句子，都过不了。只有两三句，是只有她才有的，比如排班表里那个星期三，比如孩子的年龄。她把这几句圈出来，其余的，用铅笔打了一个小小的点。这些点，就是母本和她之间尚未撞开的地方。

第二件，她翻出了那本交班本，在背面找到三年前自己写的那一行：「急，是因为人手不够。」她把它抄在一张空白纸的顶上，旁边写了一个日期，下面空着，等着往下写。这是她的第一页失效页，还只有开头。

第三件，她给母亲余桂芝打了一个电话，没有说急，只问了一句：你们当年在纺织厂，赶任务的时候，心里是什么感觉？

余桂芝想了一会儿，说：「那时候不叫急，叫赶。赶完了就完了，下班走人。你们现在这个，我看不是赶，赶不完，也完不了。」

周岚握着电话，没有马上说话。她在纸上，在失效页的下面，写了一行字：「母亲的读法：赶。赶完就完。我的，赶不完，也完不了。」

她还不知道这是什么意思。不过她知道，这一行，是文档里没有的，是小陈的急里也没有的。

这里有一点要看清：周岚这个晚上，并没有「看穿」她的急。她没有得到答案，只是得到了三样东西：一条被圈出来的缝，一页只有开头的失效页，一个母亲说出来的字。子本不是这样一个晚上写出来的，是这样一个晚上、又一个晚上，一页一页长出来的。

如果你想在明天试一试，可以这样做：找一页旧东西，一张纸，一条备忘录，一段聊天记录，里面有你以前对某一个字的读法。把它原样抄下来，写上日期。再写下一句话：后来是什么，或者是谁的哪一句话，让这个读法不够用了。最后留一行，写「还没读透的地方」。这三样，就是一页最小的失效页。写完了，不用改，放着，过半年再翻。

小陈那天晚上也没有闲着。她收到周岚转来的那句「你看看这像谁」，回了「这不就是我吗」之后，又过了一会儿，发来一条：「不过有一句不是我。第三页那句，说急是怕麻烦别人。我不怕麻烦别人，我怕的是没人来麻烦我。」

周岚把这条消息看了两遍。她知道，这一句，是小陈自己的缝隙，是小陈的子本里第一页要写的东西。也是在这一刻，她才明白了「子本里一定有别人」是什么意思：不是为了热闹，是因为她自己的缝隙，有一半是在别人嘴里递过来的。

最后，她在那张纸上又添了一行，是总钥匙那句问话：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？她在后面写了一个字：不。

回头看这一节的三件小事，都很小，没有一件需要特别的工具：一支铅笔，一本旧交班本，一通电话。子本的起点，往往就这样寻常。平台的作用，是在这些寻常的动作之后，替人把它们接起来、留下来、在恰当的时候问一句；动作本身，仍然是人在日子里做的。

◆ 十二、第三编收一笔

第三编三章，说的是同一件事的三个侧面。

第 7 章说，为什么是一个字：字没有学科占着，字是冻住的读人，每一个字背后是一个部落千百年读出来的处境。第 8 章说，一个字怎样分成三层：母本是种子，部落本是家族近似的共同知识，子本是我的字，三层之间不是应用，是回写。这一章说，落到每个人手里的那一本，到底是什么，又不是什么。

这一章把话说到了头：子本不是日记，不是自传，不是个性化推荐，不是心理报告，它们各有各的用处，可以是子本的土。子本是母本在一个人的日子里撞出来的一本书，它有一个换不掉的署名，有一本记着失效的账，里面有别人，主语是被一场一场显出来的我。

这三章合在一起，可以把一门产业的内核收成一句话：

一个字之所以能成一门产业，是因为它同时站在三处：字里冻着一个部落的读人，三层之间靠回写来往，而落到每个人手里的那一本，要同时记下署名和失效。少了这两样，卖出去的就还是同一份知识。

还要补一句，免得这一编读完，留下一个错觉：子本不是母本的下游产品。母本不是上游，子本也不是它的零售。三层之间，是互相改写的关系。子本里的失效页，回到部落本，再回到母本，母本才跟着长。这样一条回路转起来，一个字才不是一本书，而是一门可以一直做下去的事。

产业的内核有了，下一个问题是：它靠什么转起来？

一份母本，怎样遇到一个人的日子？日子里的缝隙，谁来接住？旧的读法留在哪里，才不会被美化？重出大纲、写成「我的字」，这一步一步由谁来做？这些问题，不是靠一本书回答得了的，要有一个能存、能撞、能长的地方。下一编就从这个地方说起：个人的知识信息思考智能体平台。

带 走 的 话

一本「我的字」若换了名字还读得通，它是母本；记着我上次读错在哪里、换了人就写不出来的，才是子本。

> 小 账
>
> 开门还是关门：开门。判伪的几问把套了名字的母本挡在门外，也给失效页开了一扇门：旧的读法有地方安放，新的读法才有地方长。
>
> 公共的字，还是我的字：我的字。署名换不掉，失效的账记着，别人在里面开口，这一场把我显了出来。

想 一 想

你手边有没有一样东西，写着「你的字」或「我的字」，读起来却换谁的名字都行？拿第一问和第二问问它一遍。

第 四 编

这门产业怎样运转

这一编三章，说生产线和生意。第 10 章说个人 SDE 知识信息思考智能体平台；第 11 章用《痛》走一遍从母本到《我的痛》的六步；第 12 章说稀缺在哪里、卖的是什么、数据该归谁。**平台负责撞，人负责活**。

第 10 章

个人 SDE 知识信息思考智能体平台

◆ 一、手机里存了三年的「累」

周岚的手机里有一个备忘录，她记了三年。

大多是夜班下来随手敲的几个字。「累。」「今天又被科室会拖到八点，累。」「累，不想说话。」「程朵月考完了，我累得想哭。」有的带日期，有的没有。

这天夜里，她睡不着，把备忘录翻了一遍，又在搜索框里敲了一个「累」字。

手机很快列出一长串，按日期排好，一条一条，长得差不多。

她往下划了很久，心里冒出一个说不清的感觉：这些字都是她写的，每一条她都认得，不过合在一起，她什么也没看出来。

三年的累，存得整整齐齐，却没有告诉她一件事：这三年，她的累是一回事，还是好几回事。

第二天，她用的健康软件给她发来一张周报：「本周你记录了 4 次疲劳，建议保证睡眠，适度运动。」

这句话没有错，不过写给任何一个人都不会错。

周岚把手机扣在桌上。她要的不是一张更整齐的账，她要的是有人在这三年里陪她问一句：这一次的累，和上一次的累，是同一个吗？

她把这件事讲给丈夫程卫东听。程卫东正在核一张货单，头也没抬，说：「你就是太累了，少排两个夜班就好了。」

这话也没有错。少排夜班，她确实会好过一些。可是周岚听完，心里更闷了：他说的是「累」这个字的通用解法，对她三年里的哪一次，都说得通，也就哪一次都没有说准。

她又问了一个朋友。朋友说，现在有软件，可以让你每天对着它说几句，它帮你总结情绪。周岚试了一个星期。软件每天晚上给她一句温和的话：「今天辛苦了，你已经做得很好。」

她不否认，这话听着舒服。可是第七天，她忽然发现，她一个字也没有因此多懂自己一点。

本章要说的，就是这个「有人」应该是什么样子。

◆ 二、今天的个人数据，是怎样存的

先说对在哪儿。

今天替个人存东西的工具，已经很好用了。备忘录和笔记软件，让一句话三秒钟就能落地。手环和健康软件，替人记下心跳、步数、睡了几个小时，这些数字靠自己的感觉是记不准的。日记软件会在每年的今天，提醒你去年的今天写了什么。

再往前一步，还有人把它叫做「第二大脑」：把读过的文章、做过的笔记、想到的点子，全部存进一个库，贴上标签，互相链接。需要的时候一搜就出来。

这些工具帮了很多人。一个什么都记不住的人，有了它们，日子是不一样的：药有没有吃，钥匙放在哪，上次那个客户说了什么，都找得回来。

程卫东就是一个例子。他的小物流公司，靠手机里的一个笔记软件，记下每一单货的时间、车号、对方说了什么。有一回，一位客户反口说没有约过时间，他翻出三个月前的一行字，一场扯皮当场就了了。这样的事，要是没有这些工具，是要靠吵架来解决的。

近几年，又多了一种做法：让机器先去翻你存的东西，再回答你的问题。行话叫「检索增强」，大意是：问一个问题，先去库里找出相关的几段，再让模型对着这几段说话，而不是凭空说。这样说出来的话，就带着你的材料，不再是千人一面。

这几样东西，本书都不反对。第 2 章讲过，自我界里有些东西，机器拿不走；可是机器能帮你存、帮你找，这件事本身是好事。

它们和本章要说的平台，不是对头。后面要说的平台，用的恰恰是这些东西留下的材料：备忘录里的字，手环里的数，日记里的页。平台要做的，是把这些各自为政的存档接起来，再在接缝处问一句。

它们共同做的事，说成一句话是：**把已经发生的东西存好，需要的时候取出来**。

存得好，取得准，这是数据库的本事，也是它的边界。

不妨把几样工具各自的边界，说得再具体一点。

手环记得住心跳，记不住你为什么心跳。它知道你夜里醒了三次，不知道那三次醒来，一次是被窗外的车吵的，一次是梦见了女儿，一次是在想明天要对科室主任说的话。数字很准，不过数字后面的那件事，它够不着。

日记软件会在每年的今天翻出旧页。这是一个很好的设计，它让时间有了纵深。不过翻出来的那一页，和去年写的一模一样，一个字没动；今年的你读到它，只会觉得「哦，去年这天我也这样」，不会觉得「去年这天，我是不是读错了」。旧页没有开口问你。

「第二大脑」那类工具，走得最远。它们教人把读过的东西连成网，这对做研究、做写作的人帮助很大。不过网里连的，多半是别人的东西：读过的书，看过的文章，摘下的句子。「我自己的日子」，常常只是网边上一个孤零零的结点。而且它连的方式，是「这两条有关」，没有「这两条互相不服」。

检索增强往前再走一步，让机器带着你的材料说话。这一步很重要，它让机器的话第一次有了「你」的影子。可是它的方向是：材料用来回答。你问，它答。它不会反过来，拿材料去问你。

这几样东西合起来，是一个很好的仓库。仓库的好处，是东西不丢。仓库的边界，是东西不会自己动。

◆ 三、数据库会存，平台会撞

回到周岚的备忘录。三年的「累」存得很好，取得也很准。可是她要的那一句，库里没有，也取不出来。

因为那一句不是存进去的东西，是要撞出来的东西。

两条「累」放在一起，只是两条。要看出它们是同一回事还是两回事，得有人拿着一条去问另一条：你们之间差在哪里？那天夜班下来的累，睡一觉就过去了；程朵月考完的那一次，睡了一觉还堵在胸口。同样写了一个「累」字，一个是干完活之后的空，一个是想做的事没做成的堵。这个差别，不在任何一条里面，在两条相撞的地方。

王德生博士在 2026 年 10 月 26 日说过这样一句话：

「子本，就是母本+个人SDE数据系统---》重新出大纲，再写成『我的。。』」

他还有一句话，把这个「个人 SDE 数据系统」说得更清楚：

「个人SDE数据系统就是个人的SDE知识信息思考智能体平台。」

把这两句并排放着读，要看的是中间那几个字：从「数据系统」到「智能体平台」。

先看第一句里的那个箭头。他用箭头写这条路：母本加上个人的数据，箭头指向「重新出大纲」，再往后才是「写成」。大纲是在中间被重出的。也就是说，数据不是拿来填空的，母本也不是拿来改名字的，两样东西先相遇，大纲才有重出的理由。

再看第二句里的那个「就是」。他没有说个人数据系统「需要」一个平台，也没有说「可以升级成」一个平台。他说的是：个人 SDE 数据系统，就是那个平台。一个只会存的系统，在这个意思上，还算不上他所说的数据系统。

数据系统只管两件事：收进来，取出去。智能体平台多了一件事：撞。拿母本里的问法去撞你的日子，拿你今年的记录去撞你去年的记录，拿这一回的读法去撞上一回的读法。撞出了缝隙，再从缝隙里长出新东西。

所以本书把两样东西分开叫。存东西的叫库，会撞会长的叫平台。库是死的，等你来取；平台是活的，会自己追问，会自己重新排一遍大纲。

为什么叫「智能体」，不叫「工具」？

工具是你拿起来用，放下就不动了。锤子不会在你睡觉的时候，自己想起上周那颗钉子没钉牢。智能体不一样，它有三样东西是工具没有的：它记得，它有一个固定的角色，它会在合适的时候先开口。

记得，是说它手里一直握着你的信息层，不是每次都从零开始。固定的角色，是说它这一场合只做追问，那一场合只做整理，不会一会儿当医生，一会儿当朋友，一会儿当老师。先开口，是说它不是等着被调用，而是在某条记录和另一条记录对不上的时候，来敲你的门。

这三样合起来，就是它能「撞」的前提。没有记得，撞不起来；没有角色，撞出来的话没有立场；不会先开口，撞出来的东西永远等不到你来取。

这个平台还有一个本事，是库没有的：会长。

长，不是说数据变多了。数据变多，库也做得到。长，是说它的问法会变。同一个母本，第一个月，追问器用的是母本里最通用的那副问法；到了第二年，它手里有了你的两条失效、一次旁证，同一个字，它问你的话已经不一样了。它问的是你这一个人的缝隙，不是所有人的缝隙。

所以一个用了三年的平台，同一个刚打开的平台，哪怕装着同样的母本，也不是同一样东西。差别在哪里？在这个人的日子，已经在它里面留下了痕迹。母本不值钱到哪里去，是母本人人都有；留下痕迹的那一部分，只有这个人有。

这个区别，正是上一编讲的那个分水岭在个人身上的样子：知识可以存，缝隙存不了。缝隙是两样东西相撞时才出来的，只有一个地方在撞，它才有。

母亲余桂芝做了几十年纺织女工，她看这件事，反而比读书人看得清楚。

她常说，一堆经线放在那里，不是布。一堆纬线放在那里，也不是布。线再多、再好，不交叉，就是一堆线。布，是经线和纬线在织机上一上一下地交叉，每一梭都要压住几根、放过几根，才织出来的。

库，就是那一堆线。三年的备忘录是经线，母本的问法是纬线，各自摆得再整齐，也织不成布。织机是什么？是让两边一梭一梭地交叉、有时还要拆了重织的那个动作。平台，就是织机。

织机也不是织布的人。织机只管交叉；这一块布织成什么花样，要看经线是哪几根，纬线怎么排，还要看穿这件衣服的是谁。这就是下面要说的：机器管撞，人管活。

◆ 四、只有库，没有平台，会怎样

只有库，最容易出来的，是一种好看的错。

把周岚三年的备忘录整个交给一个会总结的机器，它很快会写出一篇漂亮的东西：「你的疲劳主要集中在夜班后和家庭事件之后，建议……」读起来像是说到了她。

可是你再看一眼，这是把她的材料装进了母本的格子里。母本说累有三类，它就把她的三年分成三类，每一类下面列几条她自己的话。大纲还是母本的大纲，只是换上了她的名字。

第 9 章讲过这种东西，叫伪子本：重出的大纲和母本一样，只换了主语，就是套了名字的母本。库加上一个会总结的机器，最容易批量生产的，恰恰就是伪子本。

另一种错，是个性化推荐。库里存着你的偏好，系统根据偏好给你推下一条。你累了，它推一首放松的音乐；你急了，它推一条「三分钟平静呼吸」。这样做有用，不少人也确实被安抚过。不过它只回答「像你这样的人，一般会喜欢什么」，没有回答「你这一次，是怎么回事」。

两种错有一个共同点：它们都拿你的过去，去估算你的下一步，没有拿你的过去去追问你的现在。

追问，是平台才有的动作。库做不了，因为库里没有一个「正在撞」的位置。

还有第三种错，近几年最常见，叫「年度报告」。

年底，软件替你把这一年汇总成一张好看的图：你最忙的月份，你最常去的地方，你听得最多的一首歌，你「情绪最低落」的一个星期。它做得很用心，也确实有人看了会动一动心。

可是这张图有一个毛病：它把你变成了一条曲线。曲线里没有别人，也没有失效。你不知道那个「情绪最低落的星期」，是因为什么而低落；更不知道，你上个月怎样解释那个星期，现在这个解释，还成不成立。

这种东西读多了，有一个很深的害处：**人会误以为自己已经被说中了，于是不再往下问**。

问，是子本的起点。一篇说中了你的文字，常常恰恰是问的终点。你觉得「对，就是这样」，于是合上它，日子照旧。真正的子本，不是让人合上，是让人带着一个新的问题，回到日子里去。

这是本书对伪子本最重的一条批评，不是它写得不好，是它写得太顺，把人该继续问的那股力气，提前消掉了。

下面三节，先讲这个平台有哪几层，再讲每一层里放什么。

◆ 五、三层：知识层、信息层、思考层

这个平台，本书把它分成三层。每一层各放一样东西，三层之间有来有往。

最下面一层是知识层。里面放的是母本：关于「累」「急」「痛」「欠」「认」这些字的通用专著，一个字一套。第 8 章讲过，母本是种子，不是答案。它给平台的不是一段一段可以抄的结论，而是一副一副问法：这个字，它是什么，它怎样发生，它为什么发生。

这一层有点像前面说的检索增强，可是用法不一样。检索增强是为了回答问题去库里找几段原文，找到就念出来。知识层是为了提问去库里找问法：拿「痛」的九问去问周岚，拿「累」的九问去问周岚的母亲，同一个人被不同的母本问，会露出不同的东西。

知识层不止放母本。随着后面的子本慢慢长出来，部落本也会放进来。一个社区里几位护士长的子本相撞，长出一本家族近似的共同知识。对另一位护士长来说，它是比通用母本更近的一副问法。

于是知识层是分远近的。最远的是母本，是整个汉语里这个字通常怎样发生；近一点的是部落本，是跟你相似的那群人，这个字怎样发生；最近的，是你自己的

子本，是你的这个字，上次怎样发生。平台问你问题的时候，从远往近取，先用远的问，贴不上，再换近的问。

所以，知识层不是给人读的，是给平台撞的。母本是底货，平台每次开工，都从这里拿一副问法出来。第一批六十个字的九问，已经是现成的底货。

中间一层是信息层。里面放的是这个人自己的东西：备忘录、语音、手环的数字、聊天里说过的话、一次又一次发生的经过。它不是别人的，也不是公共的，是这一个人在这几年里怎样活的记录。

信息层里最值钱的一类，是失效记录：我上次以为这是什么，后来发现不对。比方说周岚三年前写下「我就是体力不行」，两年后写下「不是体力，是那几个晚上没人替我」。前一句不会被删，后一句也不会盖住它，两句并排放着，中间那一段，就是她这个字上的一次学到。

最上面一层是思考层。它做四件事：撞，重出大纲，写成「我的……」，再把新的失效写回信息层。前两件事是它最费力的地方，下面几节会细讲；后两件事和第 11 章的生产线接上。

三层的关系，不是一条从下往上的流水线，是一个来回的圈。知识层供问法，信息层供日子，思考层把两边撞在一起；撞出来的新失效，又落回信息层；信息层变厚了，下一回撞出来的就不一样。

这个圈，就是第 8 章讲的「回写，不是应用」，落在一个人身上的样子。

三层里要是缺了一层，会出现什么，值得说一说，因为很多现成的产品，缺的正是其中一层。

只有知识层，没有信息层，就是一本书，不管读的人是谁，它说的都是同一套话。这是今天的公共知识。

只有信息层，没有知识层，就是一本日记。你记了一切，却不知道往哪里问。记得越多，越像一座山，只能看，不能走。

有知识层和信息层，没有思考层，就是前面说的「库加总结」：材料和问法都在，却没有人去让它们相撞，于是总结出来的永远是平均数。

三层都有，却不让结果落回信息层，是最容易被忽略的一种缺：撞出来的东西用完就丢，下一次又从头撞。这样的平台，每次都像第一次见你。

所以第三层的最后一步，「把新的失效写回信息层」，看着小，其实是整个圈能转起来的那颗螺丝。

◆ 六、信息层里，什么算数

信息层容易做错的地方，是什么都往里放。

放得多，不等于放得对。一份每天自动记下的步数，当然是材料；不过它只是材料，不是这个人的日子。日子里最要紧的几样，手环记不到：

顺手留下的东西，还有一个毛病：它们太真，也太杂。

语音里夹着咳嗽和背景里的电视声，聊天记录里有一半是表情和「嗯」，备忘录里的字缺笔少画，半句话就停了。这些粗糙的地方，不该被平台一股脑抹平。「嗯」和「好吧」之间的差别，常常正是一个人那天心情的差别。平台整理它们的时候，可以加上日期、归上字，可以把错别字标出来，但是不要替人把话改成通顺的书面语。改过的话，已经不是那个人在那一刻说的话了。

平台也不该自己去「采」。它不去偷听谈话，不去翻别人的聊天，不去拿手机里并非你主动交给它的东西。进库的东西，每一条都是这个人亲手给的，或者答应给的。这一条看起来麻烦，却是整座屋子能被信任的地基。

那天夜班下来，她为什么没有立刻回家，在医院楼下的长椅上坐了二十分钟？程朵那句「你每次都这样」，她当时是怎么接的？母亲打来电话，她接起来之前，手在手机上停了多久？

这些东西，不会自己进库。得有人问，得有人答，答了还得记下来。

所以信息层有两条进料的路：一条是顺手留下的，像备忘录、手环、聊天记录，量大，粗，但不用费力；一条是被问出来的，要费一点力气，细，也贵重。平台的本事，是把前一条里漏出来的缝，用后一条补上。

失效记录到底长什么样，值得看一眼。它不复杂，每一条只有五样东西：

- 日期：这条是哪一天写下的。

- 我当时以为：写下那时的读法，原话原样，不要事后润色。
- 后来发生了什么：是哪一件事，让这个读法站不住了。
- 现在我怎么读：新的读法，也要带着「现在」两个字，因为它还可能再失效。
- 谁在场：这件事里还有谁。

最后一栏最容易被漏掉，却不能漏。因为子本里一定有别人。周岚那条「以为是体力不行」，后来发现不对，是因为有一个周五，同事替她值了半夜班，她第二天还是累。如果不记下那位同事，这条失效就少了证据，也少了人情。

失效页有一条铁规矩：只加不改。昨天写下的「我以为是体力」，不能因为今天发现不对就删掉，只能在后面再加一条。删掉的失效，就不再是失效，是一份被修过的履历。

程卫东也有一条这样的记录。他三年前写过：「我这个人性子急。」去年有一单货被压了账期，他连着几个晚上睡不着，翻回去再看，才在后面补了一行：「不是性子急，是那几天账期卡着，我在抢时间。」同一个字，两次读法，中间隔着一笔账。账没变，读法变了。这一页留着，比他后来写的任何一段「心得」都诚实。

还有一条进料的规矩，本书要先说在这里：信息层里的东西，是这个人自己的。哪条进库，哪条不进，哪条只让平台看一眼不留底，由这个人决定。这一条的道理和做法留到第 12 章细讲；这里只记一句：没有这条规矩，所谓个人平台，就是替别人盯着你的眼睛。

◆ 七、思考层：先问，再撞，再写

思考层是整个平台里最像「人」的一层，也最容易被想歪。

很多人听到「智能体」，会想到一个替你写东西的机器：你交材料，它交文章。思考层不是这样开始的。它开始的时候，只做一件事：问。

问什么？问信息层里那些对不上的地方。同一个字，今年和去年的读法不同。母本说这个字有三种发生，周岚的日子里只贴上了两种。她嘴上说「累」，手环上睡眠没少，备忘录里却写着「不想说话」。每一处对不上，都是一个值得问的地方。

问了，人答，答的话进信息层。接着才是撞：把这一回的答，拿去和母本的问法、和上一回的答，放在一起看，哪里贴得上，哪里贴不上。贴不上的地方，就是缝隙。

缝隙攒够了，才轮到重出大纲：母本的九问不动，章题和候选的脊梁改成缝隙长出来的样子，母本里贴不上周岚的章，被换掉。最后才是写。

所以，思考层是先当追问器，再当写作器。顺序不能倒。倒过来，机器一上来就写，写出来的是通顺的、像样的、没有缝隙的伪子本。

缝隙攒够了，重出大纲，是怎样一回事，可以略看一眼，不细讲（它的做法在第 11 章）。

母本里有一副固定的问型，比如九问，每个字都有。重出大纲的时候，问型不动，动的是章题和章与章之间的脊梁。母本里「它为什么发生」那一问，在通用的书里，章题是一个通用的说法；到了周岚的数据里，这一章可能变成「为什么每次卡住，都在给孩子的话上」。同样一问，换了章题，换了候选的脊梁，换了路径。母本里贴不上周岚的那一章，整章被换掉。

大纲重出了，才写。写，由平台起草，一章一章，稿子里每一处事实，都要能指回信息层里的一条记录；指不回去的话，宁可删。起草完，到周岚手里，她把不是自己的话划掉，把不够准的话改掉，再署上名字。

署名这件事，不能由平台代劳。署名的意思是：这是我读的，读错了，账记在我头上。

撞，其实有三种，平台每天都在做，不妨分清。

第一种，是母本撞日子。母本给出的是一个字通常怎样发生；日子里的这一回，贴上了还是没贴上。贴上的地方，说明母本在这里是管用的，不必另写；贴不上的地方，就是缝隙。

第二种，是今天撞过去。今年的读法，和去年、三年前的读法，放在一起，哪里变了，哪里一直没变。变了的，常常是一次失效；一直没变的，值得多看一眼：是它真的对，还是你一直没再碰过它。

第三种，是我撞别人。同一件事里，别人是怎么说这个字的：程朵怎么说你那晚的样子，母亲怎么说，同事怎么说。这是三种里最难收的一种，也是最有用的一种。因为「我的字」，不是我一个人关在屋里想出来的，它总有一半，是别人看见的那个我。

三种撞，各有各的材料。第一种靠知识层，第二种靠信息层里的时间，第三种靠信息层里的别人。平台把它们交替着用，一次问一种，不要三种一起上，否则人会被问晕。

这个顺序里还藏着另一件事：追问器能问出什么，取决于信息层里有什么；信息层里有什么，取决于这个人的日子过成了什么样。平台再会撞，没有日子可撞，也撞不出东西。这是下面两节要说的。

◆ 八、个人的数据，分三层来收

平台要收的个人数据，本书分三层。三层不是三个文件夹，是三种不同的问法。

第一层，土。也就是这个字落在哪一片地上：身体，关系，资源，所处的部落。同一个「累」，长在夜班护士长身上，和长在退休的纺织女工身上，是两回事，不是因为人不同，是因为地不同。收这一层，问的是现状，不问对错。几个例子：

- 这一周里，你有几个晚上睡得完整？哪几个晚上是被什么弄醒的？
- 这个月，谁的电话你一看到名字，心里先沉了一下？
- 一天里，有没有一块完整的、没人会来找你的时间？有多长？
- 钱上，有没有一笔你一想起来就紧的开销？
- 在你待的地方，大家管「累」叫什么？谁说出口会被照顾，谁说出口会被笑？

最后一问问的是部落。第 3 章说过，公共知识下放失效，是因为今天的土越来越各有各的样子。这一问要问出的，是这个人所在的那一片土，怎样说这个字。

第二层，路。也就是一次一次发生的经过。这一层收的是时间里的东西：从哪一刻开始，中间发生了什么，后来怎样。例子：

- 这一次，是从哪一刻开始的？前一个小时你在做什么？
- 你当时做了什么？之后，谁说了什么？
- 有没有哪一回，差不多的事摆在面前，这回没有发生？
- 你给它起过什么名字？后来改过名字吗？
- 你上一次以为这是怎么回事，后来发现不对的是哪一处？

最后两问，是在收失效。它们是整个平台里最值钱的问题，所以放在路的末尾，要问得慢一点。

第三层，形。也就是这个字，在这个人身上已经冻住的读法。它是这个人拿这个字去读自己的老办法，常常自己都没有察觉。例子：

- 假如要你用一句话告诉一个陌生人，你的累是什么，你会怎么说？这句话，你说了多少年？
- 家里的长辈怎样说这个字？你说它的口气，像谁？
- 哪一次有人对你说「你这是累的」，你当场想反驳？
- 把你现在读它的办法，一条一条摆出来，哪一条最不贴你近来的日子？

三层各有各的用处。土告诉平台，母本的问法要往哪里去试；路告诉平台，哪里有缝隙；形告诉平台，哪里是冻住的、该撞开的地方。

三层缺哪一层都不行。只有土，没有路，是一份档案；只有路，没有土，是流水账；只有形，没有前两层，是一张贴在墙上的标签。

三层问法里，每一层都有一处容易问浅的地方，值得提醒。

问土，容易问成户口调查：几口人，收入多少，住在哪里。这些是事实，但不是土。土是这些事实怎样压在这个字上。同样是「夜班」，对周岚是睡眠，对周岚的同事是接送孩子，对周岚的母亲当年是三班倒的车间。问的时候，要顺着这个字去问土，不是反过来。

问路，容易问成事情经过的记录。发生了什么，几点几分，谁在场，这些要问，不过更要问的是中间那一个拐弯：你本来要往哪里去，是哪一步，把你转到了别处。周岚在沙发上躺下之前，本来是要去回那条消息的，拐弯就在这里。

问形，最容易问成性格测试。「你是内向还是外向」，这是人人都能答的公共问题，答完你什么也没多懂。问形要问的是，这个字在你嘴里，是一把怎样的钥匙：你每次拿它去开哪一扇门，哪扇门老是打不开，你还在拿它去试。

同样三层，换一个字，问法就换。比方说下面三个字，是已经有了定义的：

「急」，在这里是「抢维度」。收土的时候，问：这一次急的时候，你同时抓着几件事？收路的时候，问：哪一件，你其实可以先放下，却没有放？收形的时候，问：你拿「我就是性子急」这句话，替自己解释过多少回？

「欠」，在这里是已经发生了矛盾、导致了改变，可是回写没有发生。收土的时候，问：这件事里，你和谁之间有过来往？收路的时候，问：那件事发生以后，对方的反应你看见了吗？你有没有回过去？收形的时候，问：这件事，你平时是拿「谁欠谁」来想的，还是拿别的？

「痛」，在这里是不通，涌现被堵。收土的时候，问：这一次痛的时候，身边有谁、有什么？收路的时候，问：这一次痛，是在哪一件要做的事上卡住？收形的时候，问：你有没有一个固定的说法，把这种痛交代过去？

字不同，问法的骨头是一样的：先问土，再问路，最后问形。变的是话头，不变的是顺序。

问法本身，也有几条要紧的讲究。

第一，一次问一个，别问一张表。夜里十点，一个人刚下班，你递给他二十道题，他只会敷衍。追问器一次只问一句，那一句要小，小到可以顺口回答。

第二，别带答案去问。「你是不是因为孩子成绩不好所以累？」这样的问法，答案已经塞进去了，人只能说是或不是。换成「那一刻你在想什么」，人才有地方放他自己的东西。

第三，允许说「没有」，允许说「不想答」。一个必须每天有答案的平台，会逼人编答案。编出来的答案进了信息层，比空着更糟。「没有」和「不想答」也是数据，它们告诉平台，这里先别碰。

第四，允许用嘴答。余桂芝的话，一句话里夹着三个方言词，应当原样留下，不要被改成标准的书面语。方言词常常正是那个字最本地的读法。

第五，问到别人的时候要小心。子本里有程朵，有母亲，有同事。他们的话、他们的样子，是周岚眼里的他们，进了周岚的库，只算周岚的记录，不算他们的档案。哪一天要拿去做部落本，得问过他们。

◆ 九、平台负责撞，人负责活

三层摆好了，有一个问题要问清楚：这里面，哪些是机器做的，哪些是人做的。

撞，是平台的活。几百条记录，几十副问法，哪条贴上，哪条贴不上，今年的读法和三年前的差在哪里。这是又细又累的记性活，人做起来很慢，还容易偏心：愿意看的看得清，不愿意看的就漏掉。机器不偏心，也不累。把信息层里的东西翻出来，一对一对地比，指给你看「这两处对不上」，它做得又快又细。

写，也是平台的活。缝隙攒够了，大纲重出了，把一章一章写成通顺的初稿，这是机器擅长的事。

可是有一样东西，平台一点办法也没有：**缝隙，只能从日子里来。**

周岚周日中午躺在沙发上，那一刻的累，是在那个下午、那间屋子、那个孩子的班主任的消息框前发生的。没有那一下，信息层里就没有那一条，平台再会撞，也无从撞起。

失效也一样。「我上次以为是体力，后来发现不对」，这句话要有人真的以为过，真的撞过墙，真的在某一个晚上回过头来，才写得出来。机器可以把它记下来，不可以替你先撞一次墙。

回写更是这样。一次读解对不对，最后要看眼前的人：程朵听了那句话，肩膀松了没有；母亲接了那个电话，声音软了没有。这一点，第 2 章里说过：机器在人

和人之间，永远是「先恢复」的一方，它没有可以乱的自我界，也就没有一个可以被一句话噎住的晚上。

回写，在平台里也要有位置。每一次读解之后，追问器会问一句最朴素的话：这一次说完，眼前的人，有什么不同？

周岚把「我其实很想知道你在学校说不说话」讲给程朵听，程朵没有回答，低头看了一会儿手机，肩膀却往下沉了一点。追问器会问她：你看见了什么？她把这一句记下来，没有评价，也没有结论。这一条，是回写的证据，是平台从来拿不到、只能由人带回来的那一份。

回写没有发生的时候，也要如实记。「我说了，她没有动。」这也是一条。它告诉平台，上一次的读解，也许还差一点什么。

所以，分工是这样的：

周岚自己在病房里，对这件事有最亲的体会。

病人家属在走廊里喊起来的时候，她是那个先稳下来的人。她得先把声音放低，先把自己的手放稳，家属才有可能慢慢松下来。这是她干了十几年的本事，每个护士长都有。

机器在人面前，也是这个位置，而且永远是：它稳得住，因为它没有一个可以被一句话噎住的晚上。稳得住，是它的长处。可是一个永远稳得住的东西，去替一个会被噎住的人活，是替不了的。被噎住的那一下，恰恰是缝隙露出来的地方。

平台撞，人活。平台问，人答。平台记下，人回头看。平台写初稿，人在署名之前，把不贴的地方划掉。

这一分工里还有一个推论，常常被人忽略：信息层有多厚，要看日子活了多久。一个月的记录，撞出来的东西薄；三年的记录，撞出来的东西厚；十年的记录，有的缝隙要隔很多年才会合上。第 2 章讲过，长年的土买不到，速成不了。平台能做的，是让每一天的日子不白过，不是让日子变短。

「人负责活」这句话，也容易被读歪，要补一句。

它不是说，为了让平台有东西可记，人要去刻意制造事件，每天找点波折，好让失效记录多起来。那样的记录是表演出来的，撞出来的缝隙也是假的。

周岚的日子，不需要为谁改。夜班照样值，朵朵照样上学，母亲照样来电话。平台要的，就是这些普普通通的日子，被好好看一眼。缝隙是日子里本来就有的，不是平台要来的。一个人若是为了让平台有数据，把自己的日子活得不像自己，那就是第 12 章要警惕的另一种事：让人为数据而活。

最后一点，也要老实说：平台问得再好，也会问偏。它把一处对不上，当成了缝隙，其实只是你那天心情不好。碰到这样的问，你得能说一句：「不是这个。」这句话也要进信息层，算一条失效，记在平台自己的账上。一个不许被人说「不是这个」的平台，慢慢就变成了一台替你下结论的机器。

◆ 十、追问器怎样问周岚

下面是一段虚构的对话，用来看追问器怎样问。

时间是一个周日的晚上。周岚打开她的平台。它里面已经有：《累》这个字的母本九问；她三年的备忘录；手环里的睡眠和步数；还有她前几次回答的话。平台开口之前，已经做了一件事：把她周日中午那一条备忘录，同她以前所有的「累」摆在一起，看出了一处对不上。

以下略去了中间一些来回。

追问器：今天中午你记了一条：「周日，什么也没干，累。」手环显示，你昨晚睡了七个小时，今天上午也没有出门。这一条，和你夜班之后的「累」放在一起看，有一处我对不上：夜班后的累，手环上睡眠是短的，你也写得清楚是干了活。今天这一条，睡够了，也没干活，你却写了累。我想问：这个累，是什么时候开始的？

周岚：吃完午饭吧。我躺在沙发上，躺着躺着就觉得累了。

追问器：躺下之前的那几分钟，你手上有没有一件没做完的事？

周岚：……有。我想给朵朵的班主任回个消息。

追问器：那条消息，写了吗？

周岚：写了三遍，没发出去。

追问器：三遍分别写了什么？

周岚：第一遍写的是「老师好，朵朵最近情况我们知道了」，后来觉得口气像在交作业，删了。第二遍写得很长，把她爸爸最近忙、我夜班多都写进去了，又觉得像在找借口。第三遍只剩一句「谢谢老师费心」，我想想，这句话不是我想说的。

追问器：你想说的是什么？

周岚：我想问问，她是不是在学校也不太说话。可是我不敢问。

追问器：不敢问，是怕老师说什么？

周岚：怕他说是。

追问器：那条消息，到你躺下的时候，是什么样的？

周岚：就在手机上，草稿里，留着第三遍。

追问器：我先不做判断，只把这一处记下来，你看对不对：今天的累，是从一条「起了头，没有发出去」的消息开始的。它和夜班后的累有一点不同：夜班后的累，睡一觉能收；今天这一个，你睡了一整夜之后，仍然在。

周岚：……对。夜班后的我，睡一觉就过去了。这个不是。

追问器：再问一个。三年前，你在备忘录里写过：「我就是体力不行。」两年前，你又写了：「不是体力，是那几个晚上没人替我。」今天这一个，你觉得是哪一类？

周岚：都不是。我今天体力没问题，也没有谁没替我。

追问器：那么这一条，我先在你的账上记成「待验」：你的累里，可能有一类，和身体没有多少关系，和一件没有发出去的话有关。待验的意思是，它不是结论。下周起，你每一次写「累」，我会多问一句：这一次，手上有没有一件起了头、没有完的事？你觉得行吗？

周岚：行。

追问器：还有一句，要说清楚。这一类累是不是真的存在，我现在不知道。如果你下一周发现，不是这样，请直接告诉我「不是这个」。我会把它记成这一条的失效。

对话到这里，追问器没有说一句建议。没有「保证睡眠」，没有「放松心情」，也没有「你应该直接问老师」。

它只做了三件事：指出一处对不上，顺着对不上的地方问下去，把问到的东西记成待验。

再看一眼这段对话里，平台的三层各出了什么力。知识层给了一副问法：累的时候，是在做一件事，还是有一件事悬着。信息层给了材料：周日中午的那一条，夜班后的几条，三年前和两年前的两句话。思考层把这三样放在一起，问出了那一句「你手上有没有一件没做完的事」。

还有一点要注意：这段对话里，不止有周岚一个人。有程朵，有程朵的班主任，还有那条躺在草稿箱里的消息。周岚的累，不是她一个人坐在沙发上生出来的。这一场发生，把她放在了一个特定的位置上：一个想问又怕得到回答的母亲的位置。这一场累把她显了出来。

追问器问的话，还有几处值得学。

它说的是周岚自己写过的字。「周日，什么也没干，累」，是她的原话，不是追问器替她概括的。人听到自己的原话被念出来，会有一种被认得的感觉，也更愿意往下答。

它问的是「什么时候」「有没有」，不问「为什么」。「为什么你会累」这样的问，会逼人当场编一个理由，编出来的理由，多半是现成的公共解释。「躺下之前，手上有没有一件没做完的事」，人只能去回忆那个下午，回忆里才有缝隙。

它问得短。每一句只要一两句话就能答，答的人不用组织。

它把自己的所见和对方的所答分开。「我对不上的地方是……」是它的；「写了三遍，没发出去」是周岚的。分得清，周岚才知道，哪些是她说的，哪些只是平台的猜。

它在收尾的时候，明说了自己的不知道：「这一类累是不是真的存在，我现在不知道。」一个把自己的不知道摆出来的追问器，周岚才敢对它说「不是这个」。

这样问出来的东西，才可能进入子本。因为它是两个对不上的地方相撞出来的，不是母本里原有的，也不是平台想出来的。

这段对话里，追问器没有做的事，也值得数一数。

它没有下结论，没有说「你这是焦虑」。它没有开处方，没有劝她「直接去问老师」。它没有安慰，没有说「你已经很棒了」。它没有替她把消息写完。它也没有把「待验」说成「发现」。

这五件事，在今天的很多产品里，正是最常做的五件事。追问器之所以不做，不是因为它不会，是因为每做一件，就替周岚把一个本来要她自己活出来的东西，提前拿走了。

再看一种相反的情形：追问器问偏了。

假如周岚下一周回答：「不是。这回的累，和消息没关系，是我膝盖疼。」追问器该怎么办？

它应该回一句：「好，这一条记作：上周的『待验』，在这一次上不成立。我另外开一条：膝盖疼那天，累是怎样的。」然后把这一条，原样记进失效页。膝盖疼是身体的事，如果疼得久，请去看医生。

问偏了，被人说「不是这个」，并不丢脸。它是平台最有用的几个时刻之一。一个从不被纠正的追问器，不会长，只会越来越像一个自说自话的人。

这一晚之后，「待验」这一条会在信息层里走过三道门。

第一道门，是被日子验一遍。下一周、下下周，周岚每次写「累」，追问器多问那一句。验的结果有三种：贴得上，贴不上，贴上一半。每一种，都要原样记下来。

第二道门，是同别人的话相撞。如果程朵哪一天对她说「妈，你这两天又在看班主任的消息」，那是另一个人的眼睛，替这条待验做了一次旁证。

第三道门，才是进大纲。待验的东西，验过几回，立住了，才会成为重出大纲时一个候选的脊梁；立不住的，不算白费，它进失效页，成为周岚读自己的一次经历。

这三道门的好处，是把「我觉得」和「我验过」分开。很多人写自己的东西，最大的毛病不是不诚实，是把一时的感觉，当成了结论。待验这个词，就是用来拦这一步的。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。追问器不是医生，它问的是日子，不是病。

◆ 十一、落在哪里：每人一个自己的地址

说了这么多层，这个平台落在哪里？

落在一个很具体的地方：每个人一个地址，格式是「名字.sdeuniverses.com」。比方说周岚，就是 zhoulan 开头的那个网址。德麦国际给它起的名字是「My SDE-AI for everyone」，大意是：每一个人，都有一个属于自己的 SDE 知识信息思考智能体平台。第一批这样的个人站，已经开始搭了。

为什么是一个地址，不是一个账号？

账号是别人家里的一间客房。你在一个大平台里有个账号，数据放在他的屋子里，用他的规矩，随时可能换规矩。地址不一样，地址是你的门牌。门里的东西怎么摆，谁能进来，进来看什么，由你说了算。

第 12 章会专门讲数据归谁。这里只记一点：个人平台只能以「地址」的样子存在。它要装的是一个人几年的失效记录，这是最私的东西，不能放在一间别人说了算的屋子里。

推开这扇门，里面有五样东西。

第一样是母本的入口。德麦国际的专著库里，一个字一套母本，你从里面挑一个字，放进你的屋子，就像把一粒种子放进花盆。

第二样是信息层，只有你看得见：你的备忘录，你的语音，你回答过的话，你记下的每一次失效。

第三样是追问器。它是门里的那个人，不是门外的客服。它拿着母本的问法，守着你的记录，等你有空的时候，开口问你一句。

第四样是子本的书架。你的《我的累》《我的急》，写到哪一章，放在哪里，上一版是什么样，这一版改了什么，都有记录。

第五样是失效页，单独一页，按时间排。这一页是整座屋子里最安静、也最值钱的地方。

这样一间屋子，本书叫它每个人的子本工厂。

工厂这个词容易引人往流水线上想，其实意思差得远。大工厂做的是母本：一本一本的专著，一个字一套，是德麦国际的专著生产线在做。个人的工厂做的是子本：只有一个客户，就是你自己；只有一种原料，就是你过的日子；只有一件产品，就是你的字典。

母本在大厂里做，子本在每一家小厂里长。两头隔得很远，中间只有一座桥，就是回写：你的子本里撞出来的东西，经过部落本，慢慢回到母本里去。

再说一句进门的事。第一天进来，不用填表，不用把二十个字都放进来。放一个字就够了。周岚第一天放的是「累」，平台只问了她三个问题：最近一次累是在哪里；那一次之前手上在做什么；你给这个累起过什么名字。三个问题，十分钟。往后，每天有一条新的就记一条，没有就空着。

追问器怎样到你面前，也是一个设计上的讲究。

它不该一天推送十条，也不该在你加班到半夜时弹出来。最好的时刻，是你自己愿意坐下来的时刻：夜班后在长椅上坐的那二十分钟，周日午后躺在沙发上的一会儿，上下班路上的地铁里。它的问，要短，要能用一两句话回，要能用嘴答。问完了，它自己安静。

地址的另一个好处，是它不随人走动而变。换了手机，换了工作，搬了家，那座屋子还在原处，里面的失效页还在，十年前的那一条，还能被翻出来，同今天的读法并排放着。一个人的字典，不该跟着一台设备一起报废。

这个地址还有几件事，和今天常见的社交平台不一样，值得说清楚。

它没有排名。你的《我的累》不会同别人的《我的累》比谁更深刻，因为它们本来就不是同一个东西。

它没有点赞。失效页不是展示柜，没有人给你鼓掌。你写下「我上次读错了」，不需要有人说「好勇敢」。

它不默认公开。屋里的东西，除非你自己打开门，否则只有你看得见。哪一页开，对谁开，开多久，由你定。

它也不拿你的记录去喂别人。屋子里的失效记录，是你的，不是平台拿去训练别的东西的原料。这一条第 12 章要立成规矩，这里先把立场摆明。

还有一个远一点的去处：同一个部落里的人，比如周岚所在社区医院的几位护士长，各自有各自的《我的累》。哪一天，她们愿意把各自屋子里的某几页拿出来放在一起，让几本子本相撞，就可能长出一本部落本，这是第 8 章讲过的路。它必须是她们每一个人点了头才开的门，不是平台替她们开的。

一年后，她的屋子里可能有五六个字。五年后，有二十个字。十年后，是一部她自己的字典。

还要想到一件事：这样的屋子，不只周岚一个人需要。周岚的母亲余桂芝，六十七岁，不太会打字。她的入口，应该是对着手机说话；追问器也应该用她能听懂的话问她：「今天，你的腰疼不疼？不是医生问的那种，是你自己觉得，今天比昨天怎么样？」这个平台既然叫「for everyone」，就得让一个不识字的人也能进门。

有一类产品，今天也在做「陪伴」，可以放在旁边对比一下。

陪伴型的产品，目标是让你舒服：你难过，它安慰你；你得意，它夸你；你说什么，它都能接。它的用处是真的，一个夜里没人说话的人，有这样一个对象，是一点安慰。

追问器的目标不一样。它不求你舒服，它求你问得下去。这并不是说它要冷冰冰，它可以很温和。不过它的温和，是用来让你敢继续说下去的，不是用来让你停在这一句上的。

这两种东西可以并存，也各有各的位置。只是一座要长出子本的屋子里，要的是后一种。

最后，老实交代一句：这件事刚开头。今天的平台，能做到的比这一章写的要少，粗糙的地方不会少。可是它比今天的笔记软件多了一样东西：它会问。会问，是一切的起点。

◆ 十二、放回周岚的日子里

回到周岚。

一周以后的晚上，追问器又问了她一次。这回的「累」，是周四下午写下的：「累，什么也不想干。」

追问器问的还是那句：「这一次开始之前，手上有没有一件起了头、没有完的事？」

周岚想了很久，说：「没有。这一次，是我妈下午来电话，问我『你吃饭了没有』，我说『吃了』，她说『我没事，你忙』，我就累了。」

追问器问：「这一条，和上周日那一条，是同一类吗？」

周岚说：「不是。」

于是平台在她的失效页上，写下了第一条：

「上周日，我以为我有一类累，来自『没有发出去的话』。这周四发现，至少有一次，不是这样：那一次，是我听出了母亲没说出口的话，我自己也接不住。上周日那一条，先不删，改成『至少有一类』。」

这条失效，比上周日那条待验还要值钱。因为它是周岚在日子里亲手撞了一回，才有的。

那天晚上，周岚把这件事讲给程卫东听。她没有讲得很完整，只说了一句：「我发现我的累里，有一类是没发出去的话。」

程卫东抬起头，这回没有说「少排两个夜班」。他停了一会儿，问：「那条消息，你发了吗？」

「还没有。」

「周末发吧。我陪你一起想怎么写。」

周岚没有说话，点了点头。这一点头，不是平台记下的，平台也没有记。它是这一晚发生在两个人之间的事。追问器问了很多句，真正让那条消息往前走了一步的，是丈夫这一句。这就是「人负责活」的意思。

程朵十五岁，也可以有一座自己的屋子。她的字，同她母亲的字不一样：她放进去的第一个字，也许是「烦」，也许是「比」。她的屋子，母亲看不见，除非她自己开门。

这一点，周岚想了很久才想通。她原来盼着，哪天能偷偷看一眼女儿屋子里写了什么。后来她明白，她盼的那一眼，恰恰是这座屋子最不该给的东西。她能做的，是把自己的屋子好好开着。女儿能看见，一个母亲怎样把自己的「累」一页一页地问清楚，也怎样把读错的地方一页一页地写下来。哪天女儿想来问，她再说。

你不一定有一座平台。可是今晚你就可以试一试，用一张纸，三栏。

左栏，写今天这个字出现的地方。比如：「累，下午三点，改完第三版方案。」

中栏，写这一回和上一回，有一处不同的地方。比如：「上回累完睡一觉就好，这回睡了还在。」

右栏，写「我上次以为是……」。比如：「我上次以为是体力不行，这次不像。」

坚持两周，你会发现，右栏写得出来的那些句子，就是你自己的失效页的头几行。

这张纸，同平台比，当然简陋。可是它做的是同一件事：让每一次的「累」，和上一次的「累」见面；让「我上次以为」这五个字，有地方落笔。

今晚还可以再多问自己三句，不用写下来：

这个字，我是从什么时候开始用它说自己的？

家里的人，谁说这个字的口气，我最熟？

最近一回，我用这个字交代过去了一件什么事？

问完，你不一定要得到什么答案。有时候，问句本身，就已经把一个冻住的读法，晃松了一点。

纸上的三栏，是平台三层的最小版：左栏是信息层里的日子，中栏是思考层在比，右栏是失效页。知识层没有，你可以先空着，等哪天手边有了一本《累》的母本，再拿它的问法，去问一问你自己的这张纸。

最后，把这一章放回全书的位置上看一眼。第一编说，战场转到了自我界；第二编说，财富在一个一个的字里；第三编说，字有母本、部落本和子本三层。这一章补上的，是这三层怎样在一个人身上转起来：母本不动，日子在动，中间有一个会问的东西，让两边碰得上。没有这个东西，前面所有的话，都只能停在书页上。

带走的话

子本不是把母本改个名字，是把母本拿去撞自己的日子；撞出来的缝隙和失效，只有日子给得出。

> 小 账
>
> 开门还是关门：个人平台若只存不问，把「累」存成一排整齐的字，就是关门；追问器在对不上的地方问下去，让一次发生往前走，是开门。
>
> 公共的字，还是我的字：周岚备忘录里的「累」，原本是公共的字；追问到「手上有一件没发出去的话」那一刻，它才开始成为周岚的字。

想 一 想

你手机里存得最多的一个字是什么？把最近三条放在一起，它们是同一回事吗？

你上一次发现自己「原来读错了」，是在什么时候？这个错，有没有地方留下来？

如果你有一座自己的屋子，你想先放进去的，是哪一个字？

第 11 章

从母本到《我的痛》：六步生产线

◆ 一、周三夜里读《痛》

周三晚上十点多，周岚把女儿的作业检查完，坐到沙发上，打开了平板。

她是社区医院的护士长，一天里要听很多人说疼。腰疼、膝盖疼、胃疼、说不清哪里疼。她听得多，也答得熟。可这个晚上她打开的不是病历，是一本书：《痛》。

这是一本母本，讲的是「痛」这个字。里面写得很清楚：痛不是神经的一次报警那么简单，痛是不通。她读到一半，停住了，因为她想起了自己的母亲。

母亲余桂芝，六十七岁，在纺织厂站了三十多年的车间。每周三晚上，母亲从老厂区的小房子过来，帮她接孙女，洗碗，收拾厨房。刚才洗碗的时候，母亲的右手抬到一半，停了一下，又接着洗。周岚看见了，没有问。母亲也没有说。

书里写的每一句，周岚都点头。可她读完一章，心里反而空了一块。

这本书写的是「人」的痛。她要的是「我妈」的痛。书里没有那个右手抬到一半停住的晚上，没有「挡车工都这样」那一句厂医的话，也没有她自己那声没问出口的「妈，手怎么了」。

她合上平板，想了一会儿，把母亲的名字敲进了个人平台的新文件夹。

这一章讲的，就是这个文件夹里接下来发生的事：一本通用的《痛》，怎样在余桂芝身上，长成一本只属于她的《我的痛》。中间要走六步。

◆ 二、今天的做法，对在哪里

先把话说公道。

一本讲「痛」的好书，是很了不起的东西。它把几十年、几百个人的处境，压成一套看法，卖给每一个翻开它的人。读者不必自己再从头撞一遍。周岚读《痛》时的那几下点头，就是这套看法在起作用：它把她说不清的东西说清了。

近些年又多了一层。读书的平台会根据你读过什么、停在哪一页，给你推下一本；有的软件会让你填一份问卷，再生成一份「为你定制」的报告；有的咨询服务会按你的情况，给出一份个性化的建议。这些做法帮了很多人：省时间，省弯路，让原来要花大价钱才能得到的东西，变得人人拿得到。

本书不反对其中任何一样。

可是这几样东西有一个共同的样子：书是同一本，变的是推荐的顺序；报告是同一个模子，变的是填进去的几个词。母本没有变，章题没有变，每一章要回答的问题没有变，变的只是「你」这个称呼。

用本书前几章的话说，这样的知识，卖的还是那一份。它很有用，只是它到不了周三晚上那个洗碗的右手。

那么，有没有另一种做法：母本不动，但每个人拿到手的，是在自己身上重新长出来的一本？

今天的机器，又把这件事推近了一步。你对它说一句「我最近老觉得肩膀不得劲」，它能立刻写出一大段话，称呼是你的，语气是体贴的，内容也不算错。这样的「为你写」，一秒钟就能有一份，成本几乎是零。

正因为它这么便宜，它也就不值钱了。便宜的东西，大家都有；大家都有的东西，拉不开差距。真正还要花力气才有的，是下面这一类：哪怕机器写得再顺，也替代不了的，那个人自己的日子。

这里藏着本书的总钥匙：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

「痛」这个字，在字典里是一个条目。可周岚听过的疼，和母亲抬到一半停住的那只手，是同一件事吗？如果是，一本书就够了；如果不是，那就得问，那份不是的部分，该由谁来写。

王德生博士给出的回答，是一个公式。他说，大意是：子本，就是母本加上个人的数据系统，重新出大纲，再写成「我的……」。原话是：「子本，就是母本+个人SDE数据系统---》重新出大纲，再写成『我的。。』」。

这个公式里最容易被读漏的，是「重新出大纲」五个字。

◆ 三、六步生产线，先看全貌

把这个公式拆开，就是六步。

先看一张总表，再一步一步讲。

步	做什么	产出
一	取母本的九问骨架	一份九问清单，每问带「缝隙」和「候选脊梁」
二	把这个人的数据，按三层放进格子	一张三层表：土、路、已冻住的读法
三	让数据和母本相撞，找出贴不上的地方	一份缝隙单：哪几问贴得上，哪几问贴不上，哪里多出了母本没有的东西
四	重新出大纲	一份只属于这个人的九问大纲
五	写成《我的……》	一本书，第一人称，书里有别人
六	把这一轮的失效写回数据	一页新的失效页，下一轮的起点

这六步，前三步是备料，第四步是定形，第五步是成书，第六步是让这本书活下去。

有几件事，先说在前头。

第一，**平台负责撞，人负责活**。六步里，机器能做得最顺的是第一步到第五步的整理、比对和起草；可是第二步里的数据是谁一年一年活出来的，第六步里的失效是谁发现的，机器替不了。

第二，这六步不是做一次的流水线，是转一圈、再转一圈的圈。第六步写回去的东西，就是下一圈第二步的材料。

第三，这六步里最值钱的是第四步。它值钱，是因为前三步做得再漂亮，如果第四步只是把母本的章题抄一遍、换个称呼，那交出来的就是一本套了名字的母本。后面会专门讲。

把六步里平台做的和人做的分开，是这样：

步	平台做	人做
一 取骨架	取出九问、缝隙、候选脊梁，原样排好	决定取哪一个字，哪一版母本
二 三层入格	归类、查重、标出缺口	讲出自己的日子，决定哪些可以入格
三 相撞	逐问比对，列出贴上、贴不上、多出来的	判断哪一处撞得疼，哪一处只是巧合
四 重出大纲	起草大纲，把右边一列念给人听，追问	听，停，说「这一句不对」
五 写成	起草正文，查主语口径，查别人在不在	改，删，写自己才知道的那一句
六 失效回写	提醒该记，提出追问，把页面存好	发现读错了，并且承认

读这张表，看右边一列：每一步都有一件只有人能做的事，而且越往后，人的那一件越重。

这里的「相撞」，不是比赛，也不是诊断。它是把两样东西放在一起，看哪里对得上，哪里对不上，对不上的地方，往往比对得上的地方更有话要说。

再说一句次序。六步不能跳。有人会想，反正机器能写，直接从第一步跳到第五步，让它拿着母本和几条资料就写。写出来的东西，用不了多久就能认出来：它的句子是通的，它的人是空的。第二步和第三步，是整条线上最慢的两步，也是整条线上真正在「长」的两步。省掉它们，节省的是时间，丢掉的是整本书。

下面先走前三步。

第一步，取骨架。

母本不是一篇长文，它自带一副骨架：九个问题，分三组。

第一组是 What 三问，问这个字「是什么」：它是什么、不是什么；它在不同的地方是不是同一回事；大家最常拿来对付它的那句话，遮住了什么。

第二组是 How 三问，问它「怎样发生」：一次是怎样发生的；怎样变成长期的、传给身边的人；好的和坏的差在哪里。

第三组是 Why 三问，问它「为什么」：为什么人必然会有；为什么有的是信号、有的是锁死；它对人的生长起什么作用。

每一问底下，母本还带着两样东西：这一问的「缝隙」，也就是公共说法对不上日子的那一处；和这一问的「候选脊梁」，也就是母本给出的那句压得住全章的判断。

取骨架，就是把这九问连同缝隙和候选脊梁原样取出来，放到桌上。取的时候不改，不删，不挑。

第二步，三层入格。

个人平台的数据分三层，上一章讲过。这里只用它的最小形式：

- 土：这个人身上的身体、关系、资源和所在的部落。
- 路：这个人在这个字上，一次一次发生过的事，以及每一次后来发现不对的地方。
- 形状：这个字在这个人身上，已经冻住的读法，也就是他对自己说「这是怎么回事」的那几句话。

入格，是把这个人说过的话、做过的事、留下的记录，一条一条放进这三个格子。放不进去的先放在旁边，不要硬塞。

第三步，相撞。

这是前三步里最要紧的一步。

做法是拿着九问，一问一问去碰这个人的三层数据，只问一件事：这一问，贴得上贴不上？

贴得上，是指这一问的缝隙，正好落在这个人的某一段日子里。贴不上，是指这一问问的东西，这个人的日子里没有，或者方向是反的。

还有第三种情形，比前两种更有价值：这个人的数据里，有一件事，九问里哪一问都接不住。这就是母本的空位，也是子本要长出来的地方。

撞完以后，交出来的是一份缝隙单，一共三栏：贴上的、贴不上的、多出来的。

◆ 四、第四步：重出大纲才是价值所在

第四步，是整条生产线的核心。

先说不变的东西。九问的问型不变：仍然是 What 三问、How 三问、Why 三问。这个骨架是母本给的，也是读者能在一本又一本《我的……》之间认得出来的东西。一个人读完《我的痛》，再翻开别人的《我的痛》，或者自己的《我的急》，仍然知道每一组问的是什么。

再说变的东西，一共三样。

章题变。　母本里的章题是通用的：「痛是什么、不是什么」。子本里的章题是这个人的：它得带着这个人的日子，让人一看就知道这不是别人的。

候选脊梁变。　母本给出的脊梁，是对所有人都立得住的一句话。子本里的脊梁，要由数据撞出来：同一个问题，落在这个人身上，压得住这一章的，可能是另一句话。

路径变。　每一章从哪里切进去、先拆哪一处、后拆哪一处，由这个人的数据定。同一个问，对一个人，要从身体的土进；对另一个人，要从他对自己说的那句话进。

然后是一条规矩，也是本书对这一步最硬的要求：

母本里贴不上这个人的章，要被替换，而不是保留。

替换听上去残忍，因为那一章写得是好的，也许还是母本里最漂亮的一章。不过在这个人的书里，它是一个对着空气说话的章。读者会读出来。

保留，有两种诱惑。一种是「反正写都写了」，另一种是「这样才完整」。前一种是舍不得，后一种是怕交不了差。两种都会把子本拖回母本的样子。

所以重出大纲的时候，有一张三问清单：

1. 这一问，在这个人的数据里有落点吗？有，沿用，换题；没有，往下问。
2. 母本对这一问的回答方向，和这个人的日子是同向还是反向？反向，替换。
3. 这个人的数据里，有没有一件事无处安放？有，给它一章，把母本里最弱的那一章换下去。

照这张清单做，一本子本里，沿用换题的多，替换的少。九问里换掉两三问，已经足以让它不再是母本。换得太少，要回头查是不是没撞够；换得太多，也要回头查，是不是把骨架拆了。

还有一个检验，用来防「伪子本」。

把重出的九问大纲，和母本的九问并排放，只问一句：如果把大纲里所有的「我」换回「人」，所有的人名换回「某人」，这份大纲和母本还有区别吗？没有区别，就是伪子本。

这件事机器最容易做，也最容易做坏。让它写一千份《我的痛》，每份换一个名字、换几个词，一个下午就能交齐。每份都读得通，每份都像是为你写的。可是把它们放在一起，只有一本。

一份伪子本长什么样，可以看一个例子。如果把母本的 What 一，机械地换上「余桂芝」三个字，大概是这样：

> 余桂芝女士，您好。在您六十七年的人生里，痛是一个重要的主题。痛是不通，是您身体和生活里涌现被堵住的地方。让我们一起来看看，您的痛是怎样发生的。

这段话读起来通顺，语气温暖，甚至有几分体贴。不过里面没有一件只属于她的事：没有厨房，没有那只手，没有「挡车工都这样」。换成任何一个六十七岁的人，它也成立。

重出大纲时，容易掉进去的坑，一共有三个。

第一个坑，是只换主语，不换章题。九问的题目几乎原样，只在前面加一个「我的」。

第二个坑，是只换例子，不换脊梁。章里的故事是她的，不过论证的那句判断，还是母本的，故事只是在给判断打个下手。

第三个坑，是怕少，什么都留。母本有九问，子本也要九问，哪怕有三问在她的日子里根本没有落点，也要硬凑齐。

前两个坑，靠第四步那张三问清单挡住；第三个坑，靠「贴不上的章要被替换」这一条挡住。

◆ 五、后两步，和两条走偏的路

第五步，写成。

大纲定了，才开始写。

写的时候有几条口径。

说话人是「我」，是第一人称。可这个「我」不是一个站在高处、把自己的痛看穿再处理好的人。这一场痛里，我被显出来：我在哪个晚上抬不起手，我对谁说了「没事」，我听见谁说了一句什么。「我」是这些事的结果，不是发动者。

书里一定有别人。母亲的痛里有女儿，女儿的话里有孙女的关门声，厂里的老姐妹，已经不在了的丈夫。一本《我的痛》，如果里面只有我一个人，那它大概率是一本日记，或者一份病历。

写的顺序，也值得说一句。

先写那一章里最具体的一个场景，比如周三晚上的厨房，再写那一章的判断，最后才写母本里可以借用的话。顺序反过来，就容易写成母本的复述，再往里塞一两个人名。

写完一章，先给本人读。读的人不问「写得好不好」，只问两件事：这里面有没有一句，不是我？有没有一句，是我可是我从没说过的？

前一种，要删；后一种，要留下来，它往往就是这一章最值钱的一句。

写的时候，还要守一条边界。这本书谈的是理解，是怎样和自己的身体与痛相处，不开药方，不评诊断。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第六步，失效回写。

书写完了，生产线还没有走完。

第六步，是把这一轮里发现读错了的地方，一条一条记下来，写回数据。

具体做法是一页纸，只问四件事：我上次以为我的痛是什么；后来发现哪里不对；是什么事让我发现的；现在换成了什么读法。

这一页，本书叫失效页。它是整条线上最值钱的东西，原因有两个。

一个原因，是它没法批量生产。别人可以给你写一千页漂亮的读法，可是「我上次读错了」这件事，只有活过那一段的人才有。

另一个原因，是它决定了下一圈的样子。下一次，母本再和这个人相撞时，撞的已经不是去年的数据。去年冻住的读法，今年被写上了一道裂缝，大纲就会跟着动。这样《我的痛》才不是印了一次就放在书架上的东西，而是每年长一点的东西。

这一章后面的篇幅，就是把这六步，放进余桂芝的日子里，完整走一遍。

走进样例之前，先看两条走偏的路。

第一条路，是只读母本。

读母本是好事，没有它，子本无从长。可是只读母本，等于每个人都去背同一本字典。余桂芝如果只读《痛》，她会得到一个正确的结论：痛是不通。她会点头，会觉得有道理。然后下一个周三，她抬到一半的手，还是停一下，再接着洗。

母本是种子，不是答案。种子要落进土里才算数。

第二条路，是把六步全交给机器，人只管点「生成」。

机器在这条线上能做的事很多。它能把九问骨架取出来，把一堆零碎的记录归进三层，把数据和母本逐问比对，起草大纲，起草正文。这些事它做得又快又整齐，比人快得多。

不过有三样东西，机器自己拿不到。

一样是缝隙。缝隙是从活过的日子里撞见的，数据库里只有记录，没有那个撞见的瞬间。

一样是失效。「我上次读错了」要有一个人，真的把那个读法用过，真的在某一天发现它对不上，才算数。

还有一样是回写。这一次读解，有没有让眼前的人松开，只有眼前的人知道。

所以机器可以做备料和起草，做不了这三样。它一旦被放在人前面，交出来的就是伪子本：流畅，贴心，处处用「你」，可是把名字拿掉，换给任何一个人都成立。

本书说的「平台负责撞，人负责活」，在这六步里，就落在这个分工上。

◆ 六、一个完整的例子：余桂芝和她的数据

现在回到余桂芝。

她六十七岁，是周岚的母亲。她十几岁进纺织厂，做的是挡车工：一个人看一排机器，来回巡，接断头，换纱锭。三班倒，一站就是一个班次。四十来岁时厂里效益还好，五十出头时厂子关停，她提前退了下来。丈夫老周六年前走了。她现在住在老厂区的一套小房子里，每周三晚上去女儿家，帮忙接孙女、洗碗。

周岚把她的名字放进个人平台的时候，母亲其实不太懂这是什么。周岚对她说：「妈，你就当是有个人，肯一件一件听你讲从前。」母亲说：「讲从前，能讲出什么？」话是这么说，她还是讲了。

以下是平台一年里攒下来的，余桂芝在「痛」这个字上的数据。为了读起来清楚，下面把它按三层摆开。

土：她站着的那片地

- 身体：右肩和两个膝盖，疼了很多年。夜里睡得浅。她自己从不称这些是病，说的是「站出来的」。
- 关系：女儿周岚，是护士长，天天听别人说疼；女婿程卫东，忙，话不多；孙女程朵，初三，房门常关；已故的丈夫；车间里的一群老姐妹，如今只剩一个微信群，群名还叫着车间当年的班组号。
- 资源：有退休金，够用；有自己的房子；每周三去女儿家，是她一周里最固定的「有用」的时候。
- 部落：退休纺织女工。老厂区的邻居，几乎都是同一个厂出来的人。

路：她一次一次的发生，以及每次后来的不对

1. 三十多岁时第一次说肩膀疼，厂医看了看，说：「挡车工都这样。」她就不再说了。
2. 厂子关停那一年，没有人来问过她们，这些年站下来的肩膀、膝盖，算谁的。她也没有问过。
3. 丈夫生病那几年，她是陪护的那个人。自己的疼，一次也没往外说过。
4. 去年起，她偶尔在女儿家提一句「肩膀有点不得劲」，周岚立刻说：「去医院查查。」她点头，说「好」，回去没有去，下次也不再提。
5. 今年秋天，她在班组群里发现，老姐妹们谁也不提疼，发的都是孙子的照片和养生的转发。

形状：这个字在她身上已经冻住的读法

- 「疼是干活干出来的，熬着就是本分。」
- 「说出来，是给孩子添麻烦。」
- 「人老了，该有的。」

这三句话，她对自己说了几十年，说得非常顺。它们在她身上，已经不像是看法，像是事实。

数据入格以后，再看一眼，就能看出一件事：她的疼，一半在肩膀和膝盖上，另一半不在身体上，在那些「没有说出去」的地方。后面的相撞，正是从这里开始的。

还有两样东西，平台没有放进去，不是没有，是她不愿意。

一样是丈夫生病那几年的许多细节。她只说了一句：「那几年，我不想再翻。」平台就只留了她愿意留的那一行，其余的，没有追问。

另一样是她和女婿之间一次不太愉快的对话。她说算了，也就算了。

这说明三层数据里，进不进格，是由人决定的。数据归人，是后面一章要专门讲的事，在这里先看一个最小的样子：平台问，人答；人不答，平台不能换一种方式再问一遍。

提醒一句：以上数据里，凡是涉及肩和膝盖的，平台只当作她自己的讲述记下来，不作判断，也不给任何建议。那些是医生的事。这本《我的痛》要处理的，是另一半。

◆ 七、母本九问，和重出后的九问

先看第三步的结果。

把《痛》的九问，一问一问，拿去碰余桂芝的三层数据。

母本《痛》的立论是这样的：痛是不通，是涌现被堵，也就是「六路径不通」；与它相对的是「六六大顺就是全通」。所以痛有六种，按六路径来分。除此以外，还有三界之痛，那是更细的一层。这些说法，引用时照母本，不改。

下面的九问骨架，是为这个样例列出的最小形式。真正的母本在篇幅上远比这厚，每一问都有长长的论证和对手的辩驳；这里只取每问的问法，这一章用得上。

相撞，是一问一问碰过去的。

What 一，痛是什么、不是什么。 贴得上。母本说痛是不通，余桂芝的日子里正好有一处不通：话。母本回答的方向，和她的日子同向。只是母本的章题是通用的，要换成她的。

What 二，三界的痛是同一回事吗。 贴不上。后面细说。

What 三，「忍一忍就过去了」遮住了什么。 最贴。母本写的是公共说法对不上日子的一处，余桂芝对自己说了几十年的，正是这样一句：「熬着就是本分。」两句话几乎对得上。

How 一，一次痛是怎样发生的。 贴得上，只是入口要换。母本从六路径说起，她的日子里有一个现成的入口：周三晚上的厨房。

How 二，痛怎样传给身边的人。 贴不上，方向是反的。

How 三，通了之后走哪几小步。 贴得上。母本讲的小步，她的日子里有现成的落点，比如「先动哪一处」。

Why 一，人为什么必然会痛。贴得上，而且有一个母本没有的手感。挡车工的活，就是巡回、接断头：纱断了，要及时接上，不然整排机器都会跟着乱。「不通要接」，这个道理，她的手比她的话懂得更早。

Why 二，为什么有的痛是信号，有的痛是锁死。贴得上，但范围要收窄。肩和膝盖，是不是信号，这是医生的事，书里不碰。这一问在她的书里，只问话的那一半：哪些话是还在往外走的，哪些话已经锁死了。

Why 三，痛为什么需要被看见。起初看是贴的，后来发现不对，下面细说。

数一数：六问贴得上，三问贴不上或要转向。

还有一件事，九问里没有一问接得住：班组群里，人人身上有疼，人人不提疼。这是母本的空位，也是子本要长出来的地方。

现在把两份大纲并排放出来。

母本《痛》九问（通用）	《我的痛》重出后的九问（余桂芝）
What 一　痛是什么、不是什么?	What 一　我的痛是什么：三十年的肩，和一句从没说出口的话（沿用问型，换题）
What 二　身体、关系、意义三界的痛，是同一回事吗?	What 二　车间里的人，为什么都不提疼（替换）
What 三　「忍一忍就过去了」遮住了什么?	What 三　「熬着就是本分」遮住了什么（沿用，换题，最贴的一章）
How 一　一次痛是怎样发生的，六路径里哪一条先堵?	How 一　周三晚上，一次洗碗的疼，怎样走到嘴边又咽回去（沿用，换题，换进口）
How 二　痛怎样变成长期的、传给身边的人?	How 二　一句「去查查」，怎样把我的话堵了回去（替换）
How 三　通了之后，要走哪几小步?	How 三　我能先动的那一小处（沿用，换题）
Why 一　人为什么必然会痛?	Why 一　我为什么会痛成这样（沿用，换题）
Why 二　为什么有的痛是信号，有的痛是锁死?	Why 二　肩的事与话的事，各归各的（沿用，缩小范围）
Why 三　痛为什么需要被看见?	Why 三　我要的不是被看见，是被问一句（替换）

读这张表，有三点要看。

一，右边这一列，每一问仍然是 What、How、Why 各三问。问型没动。一个读过母本的人，翻开这份大纲，仍然认得出骨架。

二，右边这一列，每一章题都带着一个具体的东西：三十年的肩，周三晚上，一句「去查查」。读到这些，就知道这不是别人的书。

三，括注里写着「替换」的，是三章。这三章不是在母本那一章的基础上改了几句话，而是母本那一问，在这个人身上被换成了另一问。

下面一节，讲这三章为什么要换。

◆ 八、三处被替换的章，和跟着换的脊梁

第一处：母本的 What 二，换成「车间里的人，为什么都不提疼」。

母本这一问，问的是三界的痛。身体里的痛、关系里的痛、意义里的痛，是不是同一件事？这是一个好问题，母本里的这一章，写得也好。

不过拿去碰余桂芝的数据，贴不上，原因有两个。

一个原因，是她的数据落得不平均。身体的一格，有；关系的一格，有；意义的一格，一条记录也没有。她从来没有说过「我觉得人生没有意义，所以痛」。如果硬写这一章，意义那一格只能拿别人的话来填，那是凑数。

另一个原因更要紧：她的数据里，多出了一件母本没有的事。班组群里，人人身上有疼，人人不提疼。这是一个部落共同的沉默，不是一个人的沉默。母本讲的「三界」，从个人的身体出发，往外数三层；余桂芝这里的路径是反的，要从一个车间的人出发，往里数到自己。

所以这一章，换了。三界之痛那一层，不扔，留在 Why 一里讲「我为什么会痛成这样」的时候带一笔，但它不再占一整章。

第二处：母本的 How 二，换成「一句『去查查』，怎样把我的话堵了回去」。

母本这一问，问的是痛怎样变成长期的、传给身边的人。母本给的回答，大致是这样一条路：一个人的痛不被处理，会变成一个人的状态，再变成家里的气氛，传给下一个人。方向是从痛的人，传给不痛的人。

余桂芝的数据，路径是反的。

她的痛没有传给女儿。女儿周岚一点也没有被传染，她的反应是尽心尽责：立刻说去查。问题出在这里。母亲每一次提一句，女儿每一次回一句「去医院查查」，母亲就把话咽回去。传开的不是痛，是一个沉默的习惯：这件事，在这个家里，只能用「去查」来回答，不能用「讲讲」来回答。

母本的这一问，方向对不上。要么硬写成「痛传给了女儿」，那就是在她的日子上贴一张不属于她的图；要么承认这条路在她这里是反着走的，把这一章换掉。

换成的新一章，不是在批评周岚。周岚的反应，是一个医护人员最自然、也最善意的反应。这一章要写的是：两个人都做得没有错，一句话仍然被堵住了。这正是母本里「涌现被堵」的意思，只是堵的位置，在母本没有想到的地方。

第三处：母本的 Why 三，换成「我要的不是被看见，是被问一句」。

母本这一问，问的是痛为什么需要被看见。这是母本里一条很重要的判断：被看见，是痛得以通开的条件之一。

余桂芝的数据，起初是贴的。她一直没有被看见，她的疼，没有人问过。所以最初的大纲里，这一章原样保留。

可是在第一轮写作中间，出了一件事。

写到一半，平台问了她一个追问：「如果有人看见了你的肩膀，你想他怎么做？」她的回答，连她自己也愣了一下。她说：「看见了有什么用？看见了就是可怜我。我不要人可怜。我要有人问我，那几年你是怎么熬下来的。」

「被看见」和「被问」不是一回事。被看见，是别人对她下一个结论：这个人疼。被问，是别人把一个位置留给她：你讲，我听。母本用的是前者，她要的是后者。

这是整条生产线上最好的一次「贴不上」，因为它不是事先能看出来的，是在写的过程中撞出来的。它说明第三步的相撞不是做一次就算完，在第五步写的时候，仍然在撞。

于是这一章换了。它也成了这本《我的痛》里最重的一章。

这三处换下来，右边那一列就不再是母本的变体，而是一份只属于余桂芝的大纲。

不过还有一个问题：这三章换下来的东西，从哪里来的？

答案是：从第二步的数据里。班组群的沉默、「去查查」那一句、她那一句「我不要人可怜」，每一件都是她自己的记录。换章，不是靠作者的想象，是靠数据里原有的东西，被撞了出来。

说到替换，还有一个容易误会的地方：替换不是删除。

被换下去的那三章，在母本里原样都在，没有少一个字。它们不是错了，只是在这个人的书里，没有落脚的地方。将来某一天，她的日子长出了新的东西，也许那一章会重新贴上，那时再换回来，也是常事。母本是一座库，子本是从库里取、再加上自己的东西，长出来的另一本。

所以重出大纲时，不必有「舍不得」。该换就换，不会损失什么。

大纲出来了，平台并没有马上去写书。

它先做了一件更朴素的事：把右边那一列九问，一条一条念给余桂芝听，问她哪一句她读到的时候心里停了一下。

这是个人平台的思考层先当追问器、后当写作器的意思。写书之前，先让这个人听见自己的大纲。

她停在了 How 二：「一句『去查查』，怎样把我的话堵了回去」。她问：「你们这是要把我女儿写成坏人？」

平台没有辩解，也没有直接改。它回了一句话：「这一章写的是，两个人都没有错，一句话仍然被堵住了。你读到哪一句觉得她成了坏人？」

她想了一会儿，说：「也不是坏人。她是着急。」

这一句「她是着急」，后来进了这一章，成了它的第一段。章题没有变，写法变了：母亲先替女儿说了一句公道话，然后才开始讲那句话是怎样被堵住的。

换一个角度看，这一段追问，也是对平台的一次检验。平台如果只会起草，不会听，就会把「你们这是要把我女儿写成坏人」当成一个需要反驳的意见；会听的

平台，把它当成一条新的数据：这个人对她的女儿，有一份没有说出口的维护。这份维护，原本在数据里什么地方也找不到，它是在追问里被撞出来的。

这件事说明，第四步的大纲，不是作者或者机器一个人定了就算。它要回到那个人耳朵里，再过一遍。她听着哪一句不对，不对的地方，往往就是下一处要撞的缝。

大纲换了章题，脊梁和路径也要跟着动。不然章题换成了她的，里头的论证还是母本的。

下面只取三处替换的章，把母本的候选脊梁，和重出后这一章的脊梁并排放。

章	母本的候选脊梁（通用）	《我的痛》这一章的脊梁（由数据定）
What 二	痛在三界里是同一种不通，只是堵的位置不同	一个部落里人人有疼而人人不提，不是各人的忍，是一个共同的规矩
How 二	痛不被处理，会从一个人传给一家人	传开的不是痛，是「这件事只能用『去查』回答」的习惯
Why 三	痛要被看见，才能通开	她要的是一个位置，不是一个结论：不是被看见，是被问

读这张表，要注意右边三句话的来路。

第一句来自班组群里的那几十条消息。第二句来自去年起那几次「肩膀有点不得劲」和那几次「去医院查查」。第三句来自她自己的一句话：「我不要人可怜。」

这三句话，没有一句是作者坐在书桌前想出来的。它们都躺在数据里，等着和母本相撞时被撞出来。

路径也一样。

母本的 How 一，是按六路径讲一次痛是怎样发生的，通用的讲法是从土、路、形状三样东西各自可能先堵的位置说起。到了余桂芝这里，这一章的入口，不是从抽象的路径进，而是从一个具体的晚上进：周三，女儿家的厨房，水龙头开着，右手抬到一半。

同一个问，换了一个入口，里面要拆的东西也就换了。母本是先分类，再举例；子本是先站在那个晚上，再看这个晚上，是六条路里哪一条没有走通。

她的这一次，卡在哪里，要看这个晚上的几个动作：手抬到一半停住；女儿在客厅，看见了；谁也没有开口。身体的信号有了，可是这个信号没有往话上走；话没有往另一个人身上走；另一个人的回应，也没有往她这里走回来。一环一环，都在半路上。

本书的第 8 章曾说过，三层之间的关系是回写，不是应用。这一步就是回写的一个最小例子：母本的路径，不是被套进她的晚上，而是被她的晚上改成了另一种入口。

◆ 九、一页失效页，一段正文

下面是两样东西的样稿。

先是一页失效页。这是余桂芝写完第一稿以后，在平台的追问下记下来的。

失效页　第一页

我上次以为：　我的痛，是站了三十年站出来的，是干活的人该有的。熬着，是本分。我熬了，所以我没有什么好说的。

后来发现不对的地方：　　我熬的不是肩膀。肩膀的事，我熬惯了，也不觉得怎样。我熬的是那一句从来没说出去的话：「我疼，我想有人问问。」我把这句话熬了三十年，熬成了别的样子，看上去像坚强。

是什么事让我发现的：　中秋那天晚上，朵在饭桌上说，同学的奶奶摔了一跤，全班同学轮流去问候。她说完，我就想起我自己，我在车间里摔过一次，没有人问。我当时只觉得好笑，没有想别的。后来平台问我：「如果有人问你，你想怎么回答？」我才发觉，我的心里，有一整段话，一直没有人来取。

现在的读法：　目前先这样想：我的痛里，有一半是身体的，那一半交给医生，我会去。另一半是话的，我想先从一个人开始说起，也许是岚，也许是群里最老的那个姐妹。

还没弄清的：　为什么这件事我对谁都不说，却对一个平台说了。也许因为它不会马上说「去查查」。这一条，先留着，明年再看。

这一页有几处值得停一下。

一，「我上次以为」这一栏，是一句完整的、过去的、真心相信过的话。不是批评自己，是把旧读法如实记下来。

二，「后来发现不对」那一栏，没有把旧读法说成全错。肩膀的事，她仍然认为是站出来的。错的是「我熬的就是肩膀」这一半。

三，最后一栏「还没弄清的」不能省。失效页不是结案报告，它给下一年留了一个口子。

再看一段《我的痛》的正文样稿。这是 What 一那一章里的一段。

周三晚上，我在岚的厨房里洗碗。

水是热的。右手伸到橱柜上层去够那只大碗，抬到一半，停了一下。那一下很短，短到连我自己也只是觉得「哦，又来了」。我把手放下来，换了左手。

岚在客厅，沙发正对着厨房。我没回头，也知道她看见了。她的拖鞋响了一声，又停了。朵的房门关着，里面有笔尖划纸的声音。电视开着，没有人在看。

我想说一句：「岚，我这肩膀，这两天不太得劲。」话到了嘴边，我听见自己另一个声音在说：说了，她就又要去查、又要请假、又要打电话，她每天听别人说疼，回到家还要听自己的妈说疼。

我把碗洗完了。水龙头关上以后，厨房里静得很，客厅里也静。过了一会儿，岚在那边问：「妈，要不要喝点水？」

我说：「不用，我回去了。」

我后来才发现，这一晚的疼，不在右手里。右手只是抬了一下。那一晚真正疼的，是厨房和客厅之间那几米，我们俩都看见了，都没有走过去。

这一段里，说话的「我」没有看穿什么，没有决定什么。她只是在一个晚上，被这一场疼显了出来：一只抬到一半的手，一个想说又咽下去的念头，一个客厅里的女儿，一扇关着的门。

「我」在这里是结果，不是发动者。

书里有岚，有朵，有那一声拖鞋响。去掉他们，这一段就写不成。

再看一小段，是替换过来的那一章，Why 三的开头。

去年秋天，翠芬在群里问我：「桂芝，你那肩膀，是不是还疼？」

就一句。我盯着那一行字，盯了很久。她没有说「去看看」，没有说「别忍着」，也没有发拥抱。她只是问我一句，疼不疼。

我回了两个字：「还疼。」

然后她回我：「那几年夜班，你是怎么熬过来的？我就记得你总是第一个到。」

我拿着手机，站在老厂区的楼道里，站了好一会儿。楼道里有人家在炒菜，油烟味飘过来。我想，这么多年，原来我等的是这一句。

这一段里，「我」是被问出来的。翠芬那一句问，把一个等了三十年的位置，一下子填上了。这个「我」，没有宣布自己要什么，是被一句话显出来的。

◆ 十、一年以后：第二圈

《我的痛》写完了。余桂芝只拿到一本薄薄的东西，打印出来，用夹子夹着，放在床头。她并没有觉得完成了什么。

不过平台没有停。第六步写回去的那页失效页，成了第二圈的起点。

这一年里，发生了几件事，每一件都成了新的数据。

第一件，她在班组群里发了一句话。不是发给女儿，是发给群里。她写的是：「我这肩膀，疼了三十年了，一直没跟你们说过。」她写完就后悔了，想撤回，可是已经过了两分钟。

群里静了一会儿，然后一条一条冒出来。有人说「我也是」，有人发了一个拥抱，有人只回了两个字：「是啊。」也有一条让她愣了半天：群里最老的那位姐妹写道：「别说了，说多了更疼。」

第二件，是周岚的变化。她没有读过余桂芝的书，是母亲有一天自己拿给她的。她看完以后没有说话，只是下一个周三，母亲的手又抬到一半停住时，她没有说「去查查」，她说的是：「妈，今天哪里最不得劲，你讲讲。」

还有一件小事，也进了数据：周岚在科室里，对一位老人说了一句她过去不会说的话。老人说腰疼，她没有立刻开检查单，先问：「您讲讲，疼起来的时候，您通常在做什么？」老人讲了很久。这件事和她的职业判断无关，那些检查该开还是开；变的只是，她开始知道，在检查单之前，还有一句话可以先说。

这两件事进了数据。

接着第二圈开始了。母本再一次和更新过的数据相撞。这一次，有三处动了。

一，去年的失效页上，「现在的读法」那一栏写的是「另一半是话的，我想先从一个人开始说起」。今年这一读法也出现了裂缝：开了口，并没有全部变好，群里最老的姐妹那一句「说多了更疼」，把她撞回了原来的规矩里。于是她新写了一页失效页：

> 我上次以为：只要我肯开口，话就能通。
>
> 后来发现不对的地方：　话不是我一个人的事。我开了口，那边也有一个人，她用同样的三十年，把这句话关了起来，她不会因为我开了口就开。
>
> 现在的读法：先不去劝她们开口。我先问，问她们那几年怎么熬下来的。

把两页失效页并排放，能看出一件事：第二页没有推翻第一页，它是在第一页的末尾接着写的。第一页说，我熬的不是肩膀，是一句话；第二页说，这句话不是我一个人的事，那边也有一个人，用同样的三十年把它关了起来。

读错一次，换一种读法；这种读法又读错一次，再换。每换一次，不是离真相近了一步，而是离她的日子贴近了一步。这样的账，只有活着的人才记得下去。

二，第二圈的大纲里，Why　三那一章加了一个小节，专门讲「被问」的另一面：问的人也得有地方听。

三，What　二那一章，之前讲的是一个部落的沉默，这一年里多出来的材料，让它从「沉默的规矩」，走向了「沉默为什么是一种体面」。

可见，第二圈的大纲，和第一圈的大纲，既不一样，也不是推倒重来。九问还是九问，问型不变，章题和脊梁在数据的推动下往前长了一步。

这才是「长」。书不是写完就完，也不是每年重印，是每年在去年的失效上，再长一点。

◆ 十一、部落本怎样长出来，母本怎样重长

余桂芝不是一个人。

她那个班组群里，有三十几个老姐妹。如果其中有好几位，也愿意在个人平台上各开一个文件夹，各写一本《我的痛》，会发生什么？

先看一个小例子。

翠芬，六十五岁，同车间的。她的疼不在肩，在手：十个指尖，冬天一到就麻。她的《我的痛》，大纲和余桂芝的不一样：她从「手」入手，What　一那一章写的是一副织了半辈子的手。

秀兰，六十九岁，听力不好了，说是车间里的机器声响了三十年。她的《我的痛》里，有一整章写的是「听不清的人怎样在饭桌上沉默」。

还有一位，叫方姐，没有什么疼。她的《我的痛》却写得最长，因为她的痛是另一种：厂子关了以后，她再没有「被需要」过。

三个人，三个不同的痛，三本不同的子本。

不过这三本子本，和余桂芝那一本，放在一起，会撞出一些东西。

四本书里，不约而同地出现了同一句话：「挡车工都这样。」

四个人，都曾经从某个人口里听到过这一句。有的是厂医，有的是工段长，有的是自己的师傅。四个人都点了头。

这一句话，在每一个人身上，都是一条冻住的读法。放在一个人的书里，它是「我小时候听过的一句话」；放在四个人的书里，它成了另一种东西：它是一个部落几十年共同读出来的一个处境，被冻成了一句话，每一个人都在里面进过。

这就是部落本要长出来的东西。

回头看王德生博士的「部落同一性」一路的说法。他说，大意是：公共知识本是基于有限个多元的 E（土）的某种抽象，也就是共同性建立起来的；今天，E 的共同性在消失，变成了一个一个群体的「部落同一性」；处于谱系一端的部落，几乎没有共同性的可能，最多是「家族近似性」，必须用「部落共同知识的新发生」来解决问题。

余桂芝、翠芬、秀兰、方姐，就是一个小小的、活的部落。她们之间，没有共同的疼，没有共同的病，没有共同的结论，只有家族近似：像一家人，彼此有几分相像，却没有哪一点是人人都有的。

部落本，做的就是把这几分相像找出来。

它的做法，和母本不一样。母本是由作者从一个字出发，向下写成一本书；部落本是由几十本子本，在平台上相撞，撞出一些单本里没有的章。比如：

- 「『都这样』这句话是怎样来的」。
- 「不提疼是一种规矩，也是一种体面」。
- 「当年她们怎样互相替班：疼的人是怎样被接住的」。

这几章的材料，每一块都是某个人的子本里的东西，可是章是在相撞里长出来的，没有一个人单独写得出来。

部落本的生成，也有自己的几步，可以简单写成一张清单：

1. 邀请：同一个部落里，愿意的人各自开一个文件夹，自己点头，不是被拉进来的。
2. 同意：每个人自己决定，书里哪些部分可以被拿去撞。
3. 相撞：平台把几本子本的数据放在一起，找出反复出现的东西，也找出彼此对不上的东西。

4. 选章：从撞出来的东西里，挑出值得单独成章的几处。

5. 编者审：这一步由一个熟悉这个部落的人来做，他看的不是写得好不好，是这一章有没有把某个人认出来，有没有把某个差异抹平。

6. 回写：把部落本里新长出来的东西，交给母本的作者，由他决定母本的哪一处要长。

这里出现了一个新角色：部落本的编者。他不写别人的痛，也不替别人读人，他的活儿是把几本书里的相像，认出来，又不把不像的抹掉。下一章会专门说这一行。

有一条边界要说清：回写的是结构，不是人。

四个人的书里，哪些话可以拿去撞，哪些不可以，要由写这本书的人自己决定。平台只能调用被允许调用的那一部分。如果一个人的失效页不愿意被撞，就不被撞。这一点，下一章会专门讲，这里先记住一句：数据归人，不归平台。

再具体一点，回写什么，不回写什么，可以分成三条：

- 回写结构：比如「『都这样』这句话在四个人身上都出现过」这一条，可以去撞，可以进部落本，可以进母本。
- 不回写原话：翠芬的一句话、秀兰的一段回忆，没有本人点头，不出现在别人的书里，也不出现在母本里。
- 不上收失效页：失效页是一个人的账，署名在她自己名下。部落本可以引用「有人读错过」这个事实，不能带着名字去引用那一页。

这三条规矩，不是为了好看。没有它们，所谓部落本，就成了一个把许多人的日子集中起来的库，一个只进不出的库。

部落本长成以后，还有最后一步：回写母本。

它回写的方式，不是一个人把自己的故事塞进母本，而是母本在被几本部落本撞过以后，自己要长出新的东西。

拿《痛》来说，从余桂芝那一圈到退休纺织女工这一圈，母本至少会在三个地方重长：

母本原来的样子	被部落本撞过以后
What 三　「忍一忍就过去了」遮住了什么	增加一节：有些行业会把痛说成「本分」，一句「都这样」，能让一个部落几十年不提疼
How 二　痛怎样变成长期的、传给身边的人	增加一条反向的路：不是痛传开，是「只能用去查回答」的习惯传开
Why 三　痛为什么需要被看见	区分「被看见」与「被问」，并说明两者各在什么条件下成立

这是母本的第二版。

第二版出来以后，再被另一个部落撞：比如照护者。周岚本人，也是照护者部落里的一员。她的《我的痛》，会和余桂芝那一本在同一个周三晚上相遇，只是站在厨房的另一头。一个天天听别人说疼的人，回到家里，母亲抬到一半的手，她看见了，却不知道怎样问。她的痛，不在身体里，在「想问而问不出」里。

这两本书如果经双方同意放在一起，会撞出另一章：一个晚上，两个人，各自在自己的书里写下对方，写下的不是同一个晚上。

这一章，又会回到母本里去。

这就是第 8 章说的回写：母本与我的日子撞出矛盾，长出子本；子本回写部落本；部落本回写母本。母本一版一版重长，每一版都比上一版多长了一些活人的东西。

如果给《痛》记一份版本账，大概是这样：

版本	从哪里长出来	多了什么
第一版	作者对「痛」这个字的立论：痛是不通，六路径，六六大顺	通用的九问，通用的缝隙与脊梁
第二版	退休纺织女工这一圈的部落本	「都这样」，反向的路，「被看见」与「被问」
第三版	照护者这一圈的部落本	听别人说疼的人自己的痛，想问而问不出

每一版都比上一版厚，也比上一版更不像一个人写的。这是母本该有的样子：作者给它种子，一圈一圈的子本和部落本给它年轮。

一本母本，从此不再是写完的东西，而是一个一直在长的东西。

还有两件小事，关于这条线怎么开头、怎么接下去。

一件是：如果一个人刚开始，手里几乎没有数据怎么办？

答案是：第一圈不写书，只做第二步。平台先当追问器，问她几个很小的问题：这个字，你上一次用是什么时候；当时谁在场；你对自己说了一句什么。问到三五十条，数据才算有了一点底。冷启动的这一圈，要的不是写，是问。一个人如果连问也不愿意回答，书也就不必写。

另一件是：一个字写完了，下一个字怎么办？

余桂芝的《我的痛》写完以后，她可以再开《我的累》，或者《我的熬》。这时第二步就不用从头来了。土是同一片：同一个身体，同一群人，同一个部落。路也是同一条，只是多出一个字的角度。已经冻住的读法，有的跨字通用，比如「熬着就是本分」，它既是痛的读法，也是累的读法，也是熬的读法。

所以一个人的数据，不是一本书一份，而是一个人一份，一个字一个入口。字越多，这个人的这张表越厚，每多一本，下一本就越容易撞出东西。这也是下一章要讲的：稀缺的不是母本，是这一张一年一年活出来的表。

这一圈走下来，可以说一句公道话：母本没有错，部落本没有错，每一本子本也没有错。错的只是一个想法，就是以为「知识」可以只有一个样子，一份写好的东西，发给所有人，就算完成。

三层各有各的活儿。母本给种子，让没有人从头撞起；部落本给年轮，让一个部落认出自己；子本给日子，让一个人有地方，把自己读错的地方写下来。三层缺了任何一层，另外两层都会慢慢变形：没有母本，子本每次都要从零开始；没有子本，母本会越长越空。

最后补一句，关于「成本」。这六步，每一步单看都不神秘，神秘的是它们连起来以后的样子：一个人的一年，被一圈一圈地写回去，而不是被一次性地总结掉。总结是向后看的，写回是向前长的。前者给你一个结论，后者给你下一年的起点。

◆ 十二、放回日子里

回到开头那个周三晚上。

周岚把母亲的名字放进了平台。一年以后，那里面有了一本《我的痛》，有了两页失效页，有了一个班组群里多出来的几十条回应。

她们还是每周三见面，母亲还是洗碗。不同的是，有些周三，母亲会抬着那只手，说一句：「今天这儿有点不得劲。」周岚会放下手里的东西，走到厨房门口，说：「妈，讲讲。」

有时候讲几句，有时候一句也没讲。厨房和客厅之间那几米，还是在，只是有时候有人走过去。

这样一本《我的痛》，读者是谁？

先是她自己，然后是眼前的人：周岚，朵，翠芬。它不是写给陌生人买的，是写给在她的日子里的人读的。有的书，一万个人读过都没有用；这一本，三个人读，已经改了一个周三。

如果你想拿这一章的办法试一试，明天可以只做一件小事。

找一个你想读的字，比如「累」或者「急」，拿一张纸，写三行：

- 这个字，我对自己说的那几句话是什么。
- 上一次，我用这几句话去解释自己，对不上的一次是哪一次。
- 谁在场。

只写这三行。不必写成文章，更不必马上有答案。

这三行，就是你的第一页数据，也是你的第一页失效页的前身。

这三行，不会替你解决什么，也不保证你很快就得到一本《我的……》。它只是让一个字，第一次落在了你的日子上，而不是字典上。

字典里的「痛」，是一个条目。余桂芝的「痛」，是一个周三、一只手、一间厨房、一个隔着几米的人。条目可以背，日子要过。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

母本是种子，不是答案；子本不是把母本换个名字，是让母本里贴不上我的章，被我的日子换掉。

小账

开门还是关门：开门。母本的骨架没有被推翻，每一问在她的日子里重新长出了章题，让她被问的位置，留了出来。

公共的字，还是我的字：从公共的字开始，到我的字为止。第六步的失效页，是只有她才有的账。

想一想

如果有一本书，是照着你的日子重新写的，它的哪一章，会和通用的那一本完全不一样？

你最近一次「读错了自己」，是在哪一天？当时谁在场？

第 12 章

稀缺、订阅与数据主权

◆ 一、「我这份，发给你也没用」

周岚用那个平台，到这个冬天，满一年半了。

一年半里，她的《我的累》改过四版。第一版写的是「我累在值夜班」，第二版推翻了，写的是「我累在回家以后还要接着当护士长」，第三版又推翻一次：累的不是事，是三点钟站在厨房里，没有人问她一句想不想吃。第四版里，有一页她不肯删，页眉写着「我上次以为我的累是什么，后来发现不对」。

那天，同科室的一位姐妹听说了，凑过来问：「你这个，能不能发我一份？我也想要。」

周岚想了想，说：「母本你自己去买，一本书的事。我这份，发给你也没用。」

姐妹笑她小气。周岚没有争。她只是在回家的地铁上忽然明白了一件事：她舍不得给的，从来不是那本书的文字。文字谁拿去都读得下来。她舍不得的，是那四版之间的缝，是每一次推翻前后，她那一年半的日子留在上面的印子。

晚上，丈夫程卫东听她讲了这件事，随口问了一句：「那这东西，到底谁赚钱？卖母本的，赚的是母本的钱；平台，赚的是平台的钱。你呢？你花钱，还把自己最私的事写进去。」

这个问题问得很实在。

前十一章一直在回答「这件事是什么」：未来的人思考什么，战场在哪里，一个字怎样从母本长成《我的……》，平台怎样撞、人怎样活。这一章要回答另一个问题：这件事怎样立得住。谁来买，买什么，凭什么一年一年地买下去；什么东西稀缺，稀缺的东西归谁；这门产业会不会长成一个更大的、更隐蔽的监控机器。

这是第四编最后一章，也是全书正文的最后一章。

◆ 二、旧的知识经济，对在哪里

先把旧的说对。

过去几十年，知识成了可以卖的东西。出版社把一本书印几万册；培训机构把一门课录下来，卖给成千上万的学员；知识付费的平台，把一位专家的讲解切成几十讲，放在手机里，通勤路上就能听。这条路做对了一件很大的事：它把原来只有少数人摸得到的东西，变得人人买得起。

一位县城的老师，花很少的钱，听到大城市名师的课。一位想转行的人，在夜里自学一门手艺。一位母亲，在孩子半夜发烧之后，找到一本讲得清清楚楚的育儿书。这些都是真的帮助，不是小事。

这套经济的逻辑很简单：做一份，卖很多份。成本主要花在第一份上，后面的每一份几乎不要钱。所以它天然追求「通用」：讲得越是放之四海而皆准，买的人就越多。书名要大，课名要广，结论要能套在每个人身上。

它也有自己的护城河。第一道是内容本身，谁写得好、讲得透，谁就有人买。第二道是品牌，谁被千万人信过，谁就更容易被信。第三道是渠道，谁手里有用户，谁就能把新内容推到他们眼前。

这三道河，在过去的年月里都挖得很深。

可是，本书前面一路讲过，它们正在同时变浅。内容这一道，读书和读自然两界被机器拉平之后，「写得好、讲得透」不再是稀缺的事；一个字解到一百四十分，机器几分钟就给你。品牌这一道，当每个人都能得到差不多好的讲解，信谁就不再那么要紧。渠道这一道，平台自己就是机器，它不需要谁来替它推。

三道河一起变浅的时候，旧的知识经济并没有坏，它只是变成了一件便宜的、到处都有的东西。便宜是它做成了的事。不过，一件到处都有的东西，撑不起一门产业。

这不是在贬低旧的知识经济。恰好相反，正因为它把「通用」这件事做到了极致，才把另一件事逼了出来：通用的部分既然已经足够好、足够便宜，剩下的稀缺，就只能出在通用够不着的地方。通用够不着的，是每一个具体的人，在每一个具体的晚上。

那么，什么东西不会到处都有？

◆ 三、稀缺的不是母本

先回答最容易答错的一个问题：既然子本是母本和个人数据相撞长出来的，那是不是母本最值钱，谁手里的母本好，谁就是这门产业的赢家？

不是。

母本是可以复制的。《痛》《急》《欠》《认》，这些通用的字的专著，写出来，印出来，放上平台，谁都能读。更要紧的是，AI 也能写母本。给它一个字，它能列出九问，能引经据典，能给出像模像样的候选脊梁。写得好不好可以再比，不过写得出来，已经不是门槛。

本书第 1 章讲两界平权，讲的正是这件事：凡是靠读书、靠整理公共知识能做出来的东西，机器都在把它的差距抹平。母本属于理念世界，它是种子，不是答案。种子可以大量地印。

那么，什么是印不出来的？

回到周岚。她舍不得给姐妹的，是什么？不是母本，不是第四版的文字，而是那一年半里，一次一次发生又一次一次失效的记录。哪一晚她以为是累在身体，哪一周她发现其实是累在没人问她；她写下过的每一次「我读错了」，以及读错之后她和母亲、丈夫、女儿之间发生的事。

这样的记录，有四个特点。

第一，它是一年一年长出来的。一年半就是一年半，没有办法用算力压成一个下午。机器可以在一秒钟里写出一万字，可是它写不出「周岚在去年三月的那个晚上，第一次发现自己错了」。那个晚上过去了，就是过去了。

第二，它是只有这个人有的。同样叫「累」，周岚的累里有夜班、有母亲、有厨房里那个没有人问她的三点钟。换一个人，这些全是空的。

第三，它是失效的记录，不是成功的记录。成功的经验可以被总结、被传播、被模仿，失效不行。别人只能知道「你错过」，却不能替你「错过一次」。失效要在日子里发生，才算数。

第四，它是会回头改变母本的。一个人的失效，和别的人的失效相撞，部落本里就长出了新的共同东西；部落本再回写，母本也跟着长。母本不是一直静止的种子，它在被一年一年的失效喂养。

所以，这门产业的稀缺，不在书，在这条线。

稀缺的不是母本，是个人平台里一年一年活出来的失效记录：母本可以复制，机器也能写，失效的记录没有办法补。

把这句话反过来看，它给出了一个很清楚的判断：谁拥有大量的、持续的、真实的失效记录，谁就拥有这门产业的护城河；谁只拥有漂亮的母本，谁拥有的只是一块可以被任何人复印的招牌。

护城河在数据，不在书。

「没法补」这句话说得太满，要拿来验一验。

机器能不能替周岚补一份失效记录？它当然可以写。你给它周岚的基本情况，它能写出一份看上去很像的「第二版：我以为我累在夜班，后来发现不对」。语气对，转折也对，甚至比周岚自己写得顺。

不过这样补出来的东西，和周岚的失效记录差在哪里？

差在三处。

第一处，它没有后面。周岚写下「我读错了」，是因为那个晚上她对母亲说了一句话，母亲没接，转身去洗碗。从这一刻起，她和母亲之间多了一道口子。后来的一个月里，她们之间又发生了很多事，每一件都落在这一页上。机器补的那一页，后面没有一个月，没有母亲，没有碗。它只是一页，不是一条线上的一个点。

第二处，它没有被撞过。失效的意思，是日子给了她一个她没预料到的回答。机器写的失效，是按照「失效应该长什么样」写出来的，它是预料之内的。预料之内的失效，不叫失效。

第三处，它不入账。前面几章讲过，知识里的认知者可以被任意替换，同一个结论，谁来说都一样，错了也没有人记账。子本不一样，子本里每一页都有署名，

每一处失效都有人为它付过代价。补写的失效没有人付过代价，所以它不是账，是装饰。

这里还有一个很容易被忽略的后果。母本从来是靠真实的失效喂养的，部落本是靠真实的失效相撞长出来的。如果平台里掺进了大量机器补写的假失效，撞出来的部落本就是机器在和自己碰；回写到母本里，母本就开始吃自己的影子。一旦这样，整个体系会慢慢变成一个漂亮、流畅、没有重量的东西。

还有一层，是时间。一年半，听上去不长，不过它有一个别的东西没有的性质：它不能被买走。钱可以买来算力，买来数据，买来最好的作者；买不来周岚的那个三月。想做这门生意的人，今天开张，今年就只能有今年的失效。明年的，要等到明年。后来者再有钱，也只能一天一天地等。

这一点，和旧的知识经济很不一样。旧的内容，一个新的团队用心一个季度，可以做出比老牌子更好的一份。这里不行，因为好坏不在做得多用心，在日子有没有真的过过。

所以，这条线不是「很难补」，而是「补了就坏」。护城河的意思，不是别人暂时做不到，而是别人做到了也没有用。

这一点要和第 9 章讲的伪子本放在一起读。伪子本是重出的大纲和母本一样、只换了主语；假失效是账本上的记录和日子对不上、只换了日期。两者是同一种病的两个出口：让一份东西看上去像是在这个人身上发生过，而其实没有。

那么平台怎样分辨真假？它分辨不了，也不该假装分辨得了。

它能做的，是把几件事做成结构。失效页必须挂在一个具体的日子上，哪一天，在谁面前，发生了什么，推翻了哪一条旧的读法；这几样缺了，就只是一句感想，不入账。每一页只能由本人写下或确认，陪写人可以问，不能代笔。机器可以提醒「你上次说过不同的话」，却不能替你写下「我错了」。

这样做，慢，也麻烦。可是正是这点麻烦，把真的失效和装出来的失效，分在了两边。

一家认真做这门产业的公司，最要紧的一件事，是守住这条线的真。数据不是越多越好，真的才算数。

◆ 四、从一本书，到一条长

稀缺的东西找到了，接着要问：这样的东西，怎么变成一门生意？

旧的知识经济，卖的是「一本书」。读者付一次钱，拿到一本，读完，放在书架上。这本书过两年旧了，读者也不会回头；作者想再卖，只能再写一本新的。

子本的经济不是这样。

周岚的《我的累》，如果只是一本书，那么写到第四版，她就会觉得「够了」，放下了。可是它从来不是一本书。它是一条往下长的线：每一次新的失效回写，大纲就重出一次；大纲重出，下一版就换一批章；下一版里，又会撞出新的失效。书只是这条线某一刻的截面。

所以，子本的商品，从「书」变成了「长」。

这句话听上去像一句修辞，其实是一个很实在的差别。我们把两种商品放在一起看：

书是一次性交付的东西。交付那一刻，它的价值就定型了，之后只会折旧。

「长」是持续发生的东西。它每一天都在多出一点：多一页失效，多一次重出，多一个章被换掉。它的价值不在交付那一刻，而在它仍然在长。

一个正在长的东西，天然是订阅制的。你不是买了一本《我的累》，你是在订一条「我的累」的线。线停了，价值就停了。线续着，价值就续着。这不是一种营销上的包装，而是商品本身的形状：它如果不是订阅，就不是子本。

这里要说清楚一个容易误会的地方。订阅制在今天的名声不好，很多订阅是靠「忘了取消」赚钱的：东西没有在长，你却在付钱。子本的订阅恰好相反：只要东西没有在长，这条订阅就没有意义。

怎样判断它是不是在长？有三个很具体的迹象。

一，大纲有没有重出过。一年里一次都没有重出的子本，已经停了。

二，失效页有没有新的一页。没有新的失效，说明这个人要么没在活，要么没在记。

三，有没有章被替换过。重出大纲的价值，就在于「贴不上我的章被换掉」。如果每一版都是同样的章，只是多写了几段，那是在加字数，不是在长。

有一个小办法，可以让这条尺子看得见：每年年底，平台给每个人送一份「年账」。不是花了多少钱，而是这一年里，这条线长了什么：重出过几次大纲，换掉了哪几章，新记下了几页失效，其中有几页，是推翻了自己上一年写的东西。

这份年账，只给本人看。它像一个人年底翻自己的日记，也像一个农人年底看自己的田：哪块地今年长了，哪块荒着。

这三条，既是订阅者衡量「值不值」的尺子，也是做平台的人必须守住的底线：续费的理由，只能是它真的在长。

也许你会问：既然是订阅一条会长的线，那订阅一个会聊天的 AI 助手，不也是一样吗？它天天陪你说话，记得你说过的事，也会越来越懂你。

两者看上去像，差别却在要紧处。

一个 AI 助手，记得你说过什么，这是对的。可是它记的是对话，不是失效。你说「我最近很累」，它记下来；你过两周说「我发现我不是累，是没人问我」，它也记下来，可是它不会把这两句话摆在一起，指出「你推翻了上一次的读法」，更不会因此把你的大纲重出一遍。它没有母本做参照，没有账本，没有「这一章被换掉了」这回事。

再者，助手的记忆，通常在平台手里，你并不真正拥有。它越懂你，你越离不开它，离开的代价越大。这恰是上一节说的那把锁。

子本的订阅买的是另一样东西：一条有骨架、有账本、能带走的线。助手可以是这条线上的一个工具，却不是这条线本身。

◆ 五、慧店：让天下没有难发生的知识

一条线要长，需要有人陪着它长。一个平台要服务千千万万个这样的人，就不能是平台自己去陪。这里就要说到「慧店」。

先说它是什么，再说它为什么必须有。

德麦国际的说法是：平台服务的，不只是读者，而是千千万万个慧店。一家慧店，可以是一位懂得某个领域的人，开在平台上的一间小店。比如一位资深的护士长开一家「护理人的累」；一位做了二十年物流的老板开一家「小老板的急」；一位在社区做了多年家事调解的人开一家「家里的欠」。

每家慧店里，有两样东西。

一样是母本，做底货。通用的字的专著，是店里的货架。这些母本不是店主自己一个人写的，大半由专著生产线供给，店主可以带着自己的领域经验去读、去改、去补。母本是种子，也是店里最像「商品」的东西。

另一样是子本，靠订阅长。来这家店的人，各自带着自己的日子，和店里的母本相撞，长出各自的《我的累》《我的急》《我的欠》。店主不是把母本卖给他们，而是陪着他们把子本长出来：看他们的大纲怎样重出，看他们的失效怎样一页一页记下来，在他们卡住的地方，问一句对的话。

这家店的口号，也是德麦国际的一句话：「让天下没有难发生的知识」。

这句话值得慢慢读。它不是「让天下没有难懂的知识」。懂，是理念界的事，机器已经在做。它说的是发生：一份知识，到了一个具体的人身上，能不能真的发生。

「慧店」的模式，解决的是一个很现实的结构问题：千千万万个人的子本，不可能靠一家公司的人手陪出来。平台能做的，是把母本、数据、撞的工具、追问器这些公共的东西备齐；而陪人长的这一段，必须由许许多多身处各个领域、有自己日子的人来做。

于是平台和慧店之间，有一条很清楚的分工：

平台负责：个人平台本身、母本库、撞的机制、数据的托管与安全。

慧店负责：认识一类具体的人，懂一个领域的字，在这类人最容易卡住的地方陪着他们。

要说清楚，慧店不是加盟店，也不是旧式的导师带班。

加盟店的逻辑，是总部给一套标准，店主照着做，每家店做得越像越好。慧店反过来：母本是公共的，店与店的差别恰恰在于，它们认识的人不同、懂的领域不同、在哪一处能问出对的话不同。一家专陪护理人的店，和一家专陪小老板的店，问的问题几乎没有重合。

导师带班的逻辑，是导师有一套东西要传给学员，学员学得越像越好。慧店也反过来：陪写人手里没有要传的答案，他手里只有一个本事，在这个人卡住的地方，问得出来。学员长成什么样，他不知道，也不该知道。

所以，一家慧店成不成，看的不是它收了多少人，而是它的熟客里，有多少人的线一直在长。

这个分工，让这门产业不像一家巨大的公司，而像一片长着许多小店的街。每家店不大，不过每家店都有自己的熟客，熟客在这里一年一年地长。街上的人来人往，才是平台的价值。

◆ 六、数据归谁，这件事不能含糊

现在来回答程卫东的那个问题：你把自己最私的事写进去，到底谁在赚钱?

要答这个问题，先看清楚平台里存着的是什么。

第 10 章讲过，个人平台的信息层里，放着三样东西：土，就是身体、关系、资源、部落；路，就是一次次发生与失效；形状，就是这个字在我身上已经冻住的读法。把这三样东西合起来看，它几乎就是一个人的自我世界的全图：她累在哪一刻，怕什么，在谁面前急，欠着谁，哪句话说出口就会后悔。

没有哪一种旧的数据，能把一个人记到这么深。

通讯录记的是你认识谁，消费记录记的是你买过什么，位置记录记的是你去过哪里。这些都是你的「外面」。个人 SDE 数据记的是你的「里面」，而且不是某一个瞬间的里面，而是一年一年、一次一次错过又读回来的过程。

所以，这份数据一旦落到别人手里，能做的事和普通数据完全不是一个量级。

它可以用来预测你：你在什么情形下会急，急起来会买什么。

它可以用来推送你：在你最容易软下来的那个晚上，递给你一件刚好戳中你的东西。

它可以用来定价你：你对这件事有多放不下，就能收多少钱。

它甚至可以用来训练别人：把一万个周岚的失效记录喂给模型，做出一个更会「读人」的东西，去读下一个周岚。

这样的东西，不叫子本经济，叫监控经济。名字可以叫得很好听，叫个性化、叫懂你、叫陪伴。不过在它背后，一个人的整个自我世界，成了别人的原料。

这里有一个很容易滑进去的陷阱，值得说透。平台总有理由说：「数据在我这里，才能更好地服务你。」这句话半对。数据要被调用，才能撞；撞，才能重出大纲。可是调用不等于拥有。一位厨师用你给的米做饭，不等于米是他的。

再看一个更远的问题。周岚的母亲余桂芝，今年六十七岁。假如有一天，她也写了一份《我的欠》，里面有她和女儿、和早年一位纺织厂同事之间悬了几十年的那道口子。那一天以后，这份记录归谁？

归女儿吗？女儿也许想读，想懂母亲；不过母亲写下它的时候，并不是写给女儿的。归平台吗？那就是把一位老人最私的话，变成了别人的库存。

本书的回答是：它先归余桂芝，后归她生前指定的人；指定不了的，宁可封存，也不能转卖。一个人走了，她的失效记录也不该变成别人的原料。这听上去离今天很远，不过平台一旦运转，这样的问题一定会来，而且来的时候，没有一条旧规矩可以照搬。

也有人会说：那我不写不就行了，我不用这种平台，自然没有这些事。

这话在今天对一半。你确实可以不用。可是等到身边的人都有了自己的《我的……》，不写的人也就少了一面镜子，少了一条和别人相撞的路。这不是逼谁去写，而是说，既然很多人会写，规矩就要先立好，不能等到他们把最深的东西放进去了，才回头去问谁拥有。

所以，这门产业最根本的一条规矩只有一句话：

数据必须归这个人自己。

不归平台，不归慧店，不归母本的作者，也不归那个陪写的人。

这也正是「My SDE-AI for everyone」里那个 My 的分量。如果这个 My 只是一个产品名字，数据实际上在平台那边，那么 My 就是一个标签，贴在别人的货上。它必须是真的：数据跟着人走，平台只托管、只调用。

「归这个人」听起来是一句口号，要落成可以检查的东西，需要拆成几条。下面是本书给出的七条。它们不是法律条文，而是一家愿意做这门产业的公司，对自己和对用户立的规矩；条文以后可以由法律去写，规矩先要立在前头。

一，所有权归人。 个人平台里的每一条记录，包括失效页、大纲的每一版、与母本相撞时产生的缝隙，都归这个人。平台与她的关系是保管，不是占有。

二，只托管，只调用。 平台可以存放数据，也可以在她用的时候调用数据来撞。不过调用只服务于她这一条线：她打开，平台才读；她不用，平台不碰。不能把她的数据另做别用。

三，可带走。 她随时可以把整个个人平台导出，包括每一版子本、每一页失效、每一次大纲的重出，格式是开放的，换一家平台也读得了。带不走的数据，就是被关起来的数据。

四，可删除。 她可以删一页、一章，也可以整个删掉。删，就是真的删，包括备份，也包括平台这一侧可能留下的任何副本。

五，不入模型。 她的数据不拿去训练通用的模型，不拿去做别人的推荐。要不要贡献给部落本，由她一页一页地决定，而且是默认不给、她点头才给。

六，部落本的贡献要脱名。 她愿意把某一页失效交给部落本，交上去的是去掉了名字、去掉了可以认出她的细节的版本；而且她随时可以收回，收回之后，由那一页长出来的东西要跟着改。

七，读的人要有名分。 慧店的陪写人，能看到的只是这个人愿意让他看到的那一部分；看多少、看多久，由她开关。陪写人对这些内容负保密之责，离开这家店，就失去访问。

这七条里，有两条最容易在现实里被磨掉，值得多说几句。

一条是第五条。大模型要变好，最省事的办法是喂更多的数据。个人平台里的数据又深又真，对模型来说是上好的养料。这个诱惑会一直在。守住它的唯一办法，是把它写成规矩，而且是出厂就关，不是让用户自己去找开关。

另一条是第六条。部落本是这门产业的要紧一环，没有人贡献，就没有部落本。不过贡献如果变成了一种默认，慢慢就会滑成变相的采集。把贡献写成「默认不给」，部落本长得慢一点，可是长出来的每一寸，都是被允许的。

你也许会问：守这些规矩，对一家公司来说不是增加了成本吗？

是的。不过想一想护城河在哪里。这门产业的护城河，是真实的失效记录。真的失效记录，只有一种情形下才会被写下来：这个人相信，写下它是安全的。人一旦觉得自己的失效会被拿去做别的事，下一页就不会再写，或者写成了假的。数据主权不是这门产业的负担，它就是这门产业的原料供应线。

◆ 七、新的职业

产业要运转，需要人。下面三种职业，今天还没有名字，不过它们会很快出现。

母本作者。 他写的是通用的字的专著：《痛》《急》《欠》《认》。写法本书前几章已经讲过：九问的骨架，缝隙，候选脊梁，每一问立得住，也准备好被撞碎。

这个职业和今天的作者有一处根本的差别：他写的不是答案，是种子。好的母本，不是结论下得最漂亮的那本，而是最容易被一个具体的人撞出缝隙的那本。结论下得太满，反而撞不开。所以他要学会在一些地方有意地留白，留给后来的人去撞。

他的酬劳也不一样。旧作者靠版税，卖一本分一份。母本作者的收入，部分来自母本被调用的次数，部分来自他的母本被撞过之后回写进来的东西：他的书在长，他也跟着分到那些长。

部落本编者。　同一个部落里，许多人的子本相撞，长出家族近似的共同知识。把这些撞出来的东西编成部落本，需要另一种本事：不是写，而是听。他要在几百页脱了名的失效里，听出哪几处是同一个冻结的读法，哪几处只是巧合。

这个职业最像今天的编辑，可是编的东西不同。他不选稿，他在许多人的失效里找共同的缝，然后把它写成一本这个部落读得懂、认得出的书，再回写给母本作者。

他必须有两种品德。一种是不替人说话：失效是别人的，他只能编，不能改。另一种是不装通用：他编出来的，只对这个部落成立，他不能把部落本冒充成母本。

子本陪写人。 这就是前面说过的慧店店主，也就是领域 SDE 专家。他陪的是一个一个具体的人，把子本一版一版长出来。

他不是老师，不给答案；也不是咨询师，不做诊断；更不是代笔人，不替人写。他做的是三件事：在对的时候问一句，在人卡住的时候指出「这一章贴不上你」，在失效发生的时候，帮人把它记下来，不让它被「应该这样」盖过去。

这个职业的核心本事，是读人。前面讲过，高阶读人像解一个字：找到冻结读法对不上日子的那一处。他每天做的，就是在不同的人身上找这一处。这样的人，机器替不了，因为他的价值恰恰在于：他是在场的、能被撞到的、也会读错的另一个人。

这里顺手要问一句：部落本归谁?

它不归编者，编者只是把许多人的失效编到一起；也不归平台，平台只是放它的地方。它最诚实的归属，是所有愿意贡献的人共有：每一页脱了名的失效，仍旧记着它从哪个人的线上来，那个人随时可以撤回。编者拿的是编的酬劳，不是所有权的酬劳。部落本被读了、被回写了，其中的收益该怎样分回给贡献的人，这是一道要认真设计的题。本书不替它给出数字，只立一条原则：分得出来的，要分；分不清的，宁可偏向贡献的人。

三种职业连起来，是一条完整的链：母本作者供种子，陪写人陪着种子在每个人身上长，部落本编者把长出来的共同东西收回去，再交给母本作者。三个人谁也不是谁的上级，他们是一条回写的线上的三个站。

这条链的最上游，是母本。母本不够，后面一切都是空的。

德麦国际把这件事提到了一个很具体的目标：一年做一千本专著。这个数字乍一看有点大，不过放在这门产业的逻辑里读，它的意思就清楚了。

回到第二编的二十个字，本书只写了其中的二十个，而自我界里的字，是几百个，乃至更多。每一个字，都需要一本母本；每一个字背后，又有许多个部落；每一个部落，都要自己的部落本。如果母本只有几十本，这门产业只能是一个小众的玩意儿。母本要铺开，要覆盖一个人一辈子会遇到的大多数字。

所以，专著生产线，就是母本工厂。

这个工厂和旧的出版社有一处根本的不同。旧的出版社，是一本一本地选稿、编稿、印刷；每一本是一个独立的赌注。母本工厂，是一套方法的批量复制：九问成书，就是它的流水线。同一套方法，换一个字，出一套新的九问，写成一本新的母本。

这条线已经跑过一轮：第六十套九问成书，几乎全是自我界的字，这是本书第 2 章讲过的物证。当时它被拿来证明战场在哪里；现在回头看，它同时证明了另一件事：母本是可以工厂化的。

不过这里要立一条界线，免得把话说歪。

母本可以批量生产，子本不可以。母本工厂的产品，是通用的种子；种子可以一次印一万颗。子本是每个人自己的一棵树，没有流水线可以代种。工厂越是能把母本做得又多又好，越是要把「子本不能批量」这条线守得死。

前面讲过的伪子本，正是在这条线上最容易出事的地方：母本做得多了，就会有人想让平台一键把每一本母本改成「你的版本」，只换主语，换一个名字。这样的东西，数量可以一夜之间铺满全站，可是它不是子本。

一千本这个数字，也要这样读：它不是在炫耀产量，而是在回答一个很朴素的问题，一个人的一辈子会遇到几百个自我界的字，这些字总得有人先把种子备好。

工厂的价值，是让每个人面前有足够多的种子可选。种子成为树，只能是这个人的事。

◆ 八、新旧两种知识经济，摆在一张表里

走到这里，可以把旧的知识经济和这门新产业，并排放在一起。

	旧的知识经济	未来的知识经济
卖什么	一份通用的知识：一本书，一门课	一条往下长的线：母本做底，子本接着长
卖给谁	很多人，同一份	每一个人，各自一份
稀缺在哪	内容、品牌、渠道	一年一年活出来的失效记录
谁拥有	作者和平台拥有内容，读者拥有一份拷贝	数据归这个人；平台托管，慧店陪写，母本作者供种子
怎样定价	按份卖，一次付清，越通用卖得越多	按「长」订，续费的理由是它仍在长
成本花在哪	第一份很贵，后面几乎不要钱	母本便宜地复制，陪写贵：每一个人的线都要有人在场
越多人用，会怎样	越便宜，越像水电	部落本越丰富，母本越有根；每个人的子本仍旧是他自己的
做坏了是什么样	内容空洞、标题党	监控经济、伪子本、假失效

这张表，有几处值得多看一眼。

先看「成本花在哪」。旧的知识经济有一条很舒服的规律：做一份，卖很多份，边际成本趋近于零。所以大家都想把东西做得通用，越通用越赚。新的这门产业，一半遵守这条规律，一半不遵守。母本这一半，仍然是做一份、印很多份。子本这一半，每一个人的线都要有人陪、有数据在撞、有大纲在重出，成本不会趋近于零。

这听上去像一个坏消息，其实是一个好消息。它说明这门产业不会被压到零价。一件东西如果能零成本复制，它最后一定变成免费的；一件东西如果每一份都要有人在场，它就会一直有价格。今天的知识付费行业，最怕的就是被免费的东西吃掉。这门产业不怕，因为它卖的那一部分，免费不了。

再看「怎样定价」。这里本书不给具体的数字，也不替任何一家店定价。不过有几个原则可以说。

一，母本可以便宜，甚至可以免费，它的功用是让更多的人有机会开始。

二，订阅的价格，应该和「长」挂钩：这一年有没有重出过大纲，有没有新的失效页，有没有被陪写人问过话。钱买的是一条线的持续，不是一个会员的名分。

三，陪写人的价格，按在场的时间和深度算，不按字数算。字数是旧经济的尺子，它在这里不灵。

四，任何情形下，不能拿数据定价。不能因为一个人的急放不下，就多收一点；不能因为她的失效记录里显出软处，就在那一刻推一件东西。

再看「越多人用，会怎样」。旧的知识经济里，越多人用，同一份东西越像公共物品，越不值钱。这门产业里有一个反过来的地方：越多人用，部落本越丰富。一个部落里有一百个人写过《我的累》，第一百零一个人的部落本，会比第一个人的丰富得多。不过这并不会让第一百零一个人的子本变得不值钱，因为部落本是土，子本是他在这块土上的那棵树。

还有一行，表里没有写，却是这门产业能不能长久的关键：会不会被一家平台一口吃下。

旧的知识平台，往往靠锁住用户立足：你的收藏、你的进度、你的好友都在这里，走了就什么都没了。个人平台的数据既然必须可以带走，这把锁就没有了。别的平台只要接得住那个导出的包，用户今天就可以搬家。

这对做平台的人，是一件让人不舒服的事。可是换个角度看，它逼着平台只能靠一件事留住人：线在这里确实长得好。母本更好，撞得更准，陪写人更会问。竞争落在了真本事上，而不是落在谁把用户的日子扣得更紧上。

一门靠真本事竞争的产业，才配得上去碰一个人最深的东西。

最后，看表的最后一行：做坏了会是什么样。这一行不能省。一门产业要被人信，先要说清楚自己最可能坏在哪里。

◆ 九、这门产业最可能坏在哪里

诚实一点说，上面写的是一门还没有长成的产业。它有道理，也有危险。本书自认最弱的几处，放在这里，让读者自己掂量。

第一处，监控经济。

这是最大的一个。数据归人，说起来容易，做起来很难。因为平台的商业压力，总是在推它往另一个方向去：数据越多越好，用得越广越好，留得越久越好。一家公司今天可以信誓旦旦，不过五年后换了管理层、换了投资人，规矩就可能松。所以，数据主权不能只靠公司自己立志，还要靠可检查：导出是否真能导出，删除是否真能删除，训练是否真的没有用过。能被外人查的规矩，才算规矩。

第二处，伪子本泛滥。 前面讲过，AI 最容易批量生产的，正是伪子本。一旦市场上充满了「个性化」的《我的痛》，读者很快就会得出结论：这个东西不过如此。伪子本会拖垮真子本的名声。要防它，只能靠一条判据，反反复复地用：重出的大纲，与母本比，章题、脊梁、路径有没有真的被数据改变；失效页有没有真的一页一页地攒起来。

第三处，订阅变套路。

订阅制天然带着一个诱惑：只要用户不取消，钱就一直进来。一旦平台发现，让人「忘了取消」比让东西「真在长」便宜得多，订阅就会变成过去许多订阅一样的东西。所以，前面那三条尺子，大纲有没有重出、失效有没有新页、有没有章被换，应当对用户公开可见，让用户自己看到：这一年，这条线到底长了没有。长了，续；没长，平台自己就该提醒她：这一年的钱，没有买到东西。

第四处，把「我」当成一个发动者。

这是一个更隐蔽的坏法。平台做得顺手了，就容易对用户说：「你来掌控你自己的累」「你要主宰你的急」。这样的话听起来很励志，不过它把整件事拉回了旧

的本体论：一个人站在自己的外面，看穿自己、决定自己。本书从头讲的是另一回事：这一场累把我显出来。「我」是在累里、在和母亲、丈夫、女儿的纠缠里被显出来的，不是站在一旁下命令的那个人。一个子本里如果没有别人，只有一个「我」在自己跟自己说话，那它离子本已经很远了。

第五处，把没有的东西说成有。 这门产业的核心判断，比如「自我界平不了」「失效记录是护城河」，本书写的时候是有依据的推理，不是已经被市场验证的事实。哪一天，有人拿出证据说：自我界也被平权了，机器也能积累真的失效，那么这一章的前半就要重写。这是本书的一处待验，本书不躲。

第六处，陪写人从哪里来。慧店这条街要铺开，需要许许多多会问、肯守规矩、懂一个领域的人。这样的人今天很少，也不是读一两本书就能成的。他们要在真人身上陪过，读错过，被纠正过。这个职业的养成，慢，贵，也很难速成。如果陪写人的供给跟不上，平台就会忍不住用机器去顶，一顶，就又滑回了伪子本。所以，这门产业的节奏，不由母本的产量决定，而由合格的陪写人有多少决定。

把这六处并排放着，会发现它们有一个共同的根：每一处，都是「看上去在长，其实没有」。数据看上去在为人服务，其实在被采；大纲看上去重出了，其实只换了主语；订阅看上去在续，其实东西早停了。这门产业最怕的，不是被人反对，而是被人做成一个**好看的空壳。

说出这六处，不是为了减轻这门产业的分量，而是因为：一门值得做的产业，会先把自己可能坏在哪里，写在前头。

AI 在这一章讲的事情里，扮演什么角色？它不是一个简单的敌人或者朋友，值得分开说。

先说它能做的。

它能把母本做得又多又好。给一个字，几个小时就能出一套像样的九问骨架，让母本作者在上面改。母本工厂能跑起来，一半靠它。

它能做撞的工作。把一个人的几十页日子和一本母本放在一起，找出哪几章贴不上，这是它擅长的活：读得快，记得牢，不嫌烦。

它能做追问器。在她写到一半停下来的时候，问一句「你说的『累』，和上次说的是同一件事吗」。

它还能替慧店做许多琐碎的服务：整理，提醒，对照，排版。

再说它做不了的。

它写不出别人的失效。这一点上一节已经讲过。

它不能替人承担那一次「读错」之后的后果。失效之所以值钱，是因为有人为它付过代价；机器没有可以乱的自我界，它写下「我错了」，不会有哪个晚上睡不着。

它也不能替这门产业守住数据的规矩。这一点要特别说。一个会撞、会长的平台，本身就是一个极其强大的机器；它越能读懂一个人，越需要有人在外面看着它。规矩不能交给机器自己去守，要有人来立，有人来查。

因此，AI 在这门产业里最合适的位置，不是「主」，也不是「仆」，而是一台强大的、被规矩框住的撞击机。它的能力越强，数据主权就越要立得严。

有一个小例子可以说明这一点。设想平台的追问器，因为读了周岚一年半的记录，能够准确地推断出：每年三月，她的累会特别重，因为母亲的生日在那个月。这是一个很有用的发现。可是它是由谁说出来的，这一点至关重要：

如果是追问器在三月初问她：「去年这个时候，你写过一页关于母亲的失效，要不要翻出来看看？」这是她的数据，在为她工作。

如果是平台在三月初把一个「孝心礼盒」推送给她，这是她的数据，在为别人工作。

两件事用的是同一份数据，同一种推断。区别只有一条：数据在为谁的线服务。这就是数据主权要守的那一道门。

◆ 十、一家虚构的慧店，和它的一年

用一个虚构的例子，把前面的话落一遍。它不承担证据，只帮你看见这门产业一年里大概怎样走。

程卫东的物流公司，有一位做了二十多年调度的老员工，姓钱，人称老钱。老钱不会写书，不过他对「急」这个字有一种说不清的本事：哪一天哪一条线路会堵，哪个司机会在哪一刻开始乱，他比谁都先知道。

德麦国际的一位朋友看到了老钱的本事，对他说：你可以在平台上开一家慧店，叫「小老板的急」。

老钱起初不信：「我又不是写书的。」

朋友说：「你不用写。母本《急》已经有了，是平台上的底货。你要做的，是陪几个跟你一样的人，把他们自己的《我的急》长出来。」

第一个月，老钱的店里来了六个人，都是开小公司、带小团队的。每个人读的是同一本母本《急》，不过进来的第一件事，是把自己最近几次「急」写下来。老钱不看别的，只翻这几页，然后问每个人一句话。

他问程卫东的那句，是：「你上一次急的时候，孩子在不在场？」

程卫东愣了一下，说：「在。」

那一页，后来成了他《我的急》里第一个被重出的章：不是「我在抢哪一维」，而是「我在孩子面前抢的是哪一维」。母本《急》里没有这一章。

第三个月，六个人的子本各自长出了不同的大纲。这时候，其中三个人的失效页里，出现了很相近的一条：「我以为我是在赶客户，其实我是在赶一个没有说出口的数。」他们三个人同意，把这一条脱了名、放进部落本。老钱把它编进了《小老板的急》的第一版，那是这家店的第一本部落本。

第六个月，有一个人的线停了。大纲没有重出过，失效页空了两个月。平台没有催他续费，反而给他发了一条提醒：「这两个月，你的线没有在长。如果暂时不想写，可以先停，数据都在你这里。」他停了，三个月后回来，第一句是：「我在这三个月里，换了一份工作，我想把它写进去。」

第十二个月，有一位成员想离开。他点了导出，拿到了一个完整的包：每一版子本，每一页失效，每一次大纲重出的痕迹。他把包交给另一家店，在那里继续

写。老钱没有拦他，只在告别的时候说了一句：「你那一页『我急的时候总是先看手机』，别删。」

这一年里，老钱的收入来自三处：成员的订阅里归陪写的那一份；部落本被读、被回写时，分到的一份；还有母本作者那边，因为他编的部落本回写进母本，给他的一点分成。

这一年里，平台的收入来自两处：托管与调用的服务费，以及母本被调用的次数。它没有一分钱来自「用数据做了别的事」。

这一个小例子，没有一处是传奇。它平常得很。可是你再看一眼它每一步的位置：

稀缺的东西，是那六个人一年里一页一页的失效。

商品，是一条往下长的线，不是任何一本书。

数据，在每一刻都在那个人自己手里：想停就停，想走就走。

职业，三种都在场：母本作者在上游，老钱是陪写人，也是部落本编者。

这就是这门产业的样子：不大，不响，不过长在真的日子上。

程卫东的那个问题，现在可以答了。

谁赚钱？老钱赚他陪写的那一份；写母本的人赚母本被调用、被回写的那一份；平台赚托管与调用的那一份。三份都是正经的钱，每一份背后都有一件实在的事。

那么那六个人呢？他们花了钱，赚到的是什么？是一条自己的线。线上有自己的署名，有自己的失效，有一版一版推翻又长出来的《我的急》。这东西不能转卖，也不会折旧，过一年反而更厚。

这不是一笔「划算」的买卖，而是一种别的东西：花钱，让日子被记下来，被撞，被读回自己身上。

◆ 十一、放回日子里

回到周岚。

那天晚上，程卫东问完「到底谁赚钱」，周岚没有马上答。她去厨房，把水烧上，站了一会儿。

第二天，她做了一件小事。她打开自己的个人平台，在设置里翻到「数据」那一栏，一项一项地看过去：谁能读，谁在读，导出能不能用，删除有没有最后一步。她不是怀疑谁，她只是第一次把这些东西当成自己的来看。

看完以后，她给姐妹回了一句话：「母本你买，我陪你开头那一周。你的《我的累》，从你自己的三点钟写起。」

这一句话，里面其实包着这一章的全部意思：母本，可以给；陪，可以给；那一条线，只能是你自己的。

如果你想把这一章放回自己的日子里，有三件明天就能试的小事。

第一件，数一数你手里有几条「失效」。不是成功的经验，是你以为是这样、后来发现不是的那些时刻。写三条就够，每条一两句。它们不会白写，它们是你将来任何一本《我的……》里最值钱的页。

第二件，问一问你用的任何一个把你写进去的平台：这份东西，我能不能整个带走？我删掉，是不是真的删掉？它有没有被拿去做别的用途？这三个问题，问不出答案的，先别把最深的东西放进去。

第三件，找一个你想陪的人，或者一个想陪你的人。不必是专家。哪怕只是一位读过同一本母本、愿意在你卡住的时候问一句话的朋友。陪写这个职业，现在还没有名字，不过它的第一个样子，就是这样出现的。

周岚后来还做了第四件事，是她自己都没想到的。

那个周末，她把母亲余桂芝叫到身边，没有谈平台，只问了一句：「妈，你有没有一件事，是你以为是这样，后来发现不是的？」

余桂芝想了很久，说起了厂里的一位老姐妹。她一直以为人家当年是嫌她，所以几十年没往来，直到前年在一场葬礼上碰见，才知道对方那些年也一直以为是她嫌了人家。

说完，老人自己先笑了，笑得有点抖。

周岚没有记下来。那是母亲的，不是她的。她只是在回家的路上想：一个字要变成我的字，需要的东西原来这样朴素，一个够安静的晚上，和一个肯问的人。平台、母本、订阅，不过是让这样的晚上，能够一年一年地多起来。

如果身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。平台和陪写人不能代替他们。

◆ 十二、第四编的总判断

第四编走了三章。把它们收在一起，看这门产业运转起来的样子。

第 10 章讲平台：数据库只会存，平台会撞会长。它有三层，知识层放母本，信息层放一个人的土、路和形状，思考层负责撞，先是追问器，再是写作器。平台负责撞，人负责活。

第 11 章讲生产线：从母本的九问骨架出发，三层数据入格，数据与母本相撞，找出贴不上的缝隙，重出大纲，写成《我的……》，新的失效再回写。重出大纲是价值所在，问型不变，章题、脊梁、路径由数据定。

这一章讲经济：稀缺是失效记录，商品是「长」，订阅是它天然的形状。慧店让千千万万个陪写人在平台上开店，数据归人，平台只托管只调用，三种新职业连成一条回写的线，专著生产线是上游的母本工厂。

三章的次序，也是做这件事的次序。先有地方让它撞，再有路让它长，最后才有账能让它立。倒过来做，先算账、再搭平台，账就会反过来决定平台该拿走什么。

这三章，合起来是一件事：一份通用的知识，怎样在每一个具体的人身上，一年一年地、没有人能替代地，长成他自己的。

平台，是让它能撞；生产线，是让它能长；经济，是让它能立。三样里少了任何一样，这件事都只是一个好看的设想。

把三章再并到一起，还有三个「不能」，是这门产业对自己立的底线。

不能把子本批量生产，批量的只能是母本。

不能把数据当原料，被用的只能是这个人自己的线。

不能把「长」说成「卖」，续费的理由只能是它真的在长。

守住这三条，这门产业是一片长着许多小店的街；守不住，它就是一台更会读人的机器，把人读得越透，卖得越准。两条路的起点是同一份数据，岔口只在谁拿着它。

第四编的总判断是：这门产业的东西不在书里，在一年一年真实的日子里；谁守住日子的真，谁就守住了这门产业，而守住日子的真的唯一办法，是把日子还给过日子的人。

十二章走到这里。

最前面，本书问过：未来的人思考什么？

答案一步一步地出来。两界被平权了，理念界和现实界，不再拉开差距；自我界平不了，因为缝隙、失效、回写这三样，机器拿不走；战场不是公共的社会科学，而是「我的社会」，沉在语言里，就是一个一个自我界的字；每一个字，都是一个部落千百年冻住的读人；母本是种子，部落本是土，子本是树；平台让它们相撞，生产线让它们长出，经济让它们立住。

走过这些，回头再看王德生博士当初那句口述，就看得更清楚：

「我们要思考的问题是：未来的人思考什么？思考主战场应该是：自我世界的『一个一个的字』，写成『我的字』，比如『我的痛』，『我的急』，我的累。」

这句话里有两个动作。一个是「思考」，一个是「写成」。思考的对象，是自我世界的字；思考的结果，是把它写成我的字。

这里有一个旧的习惯要放下。几千年来，人们习惯把思考想成给一个东西下定义：什么是痛，什么是急，什么是自由。定义写好了，大家共用。这样的思考，今天机器做得比谁都好。

未来的思考，不是这个。

公共的字，已经有了。字典里有，母本里有，机器十秒钟能给你五个版本。你不必再去给它一个更好的定义。你要做的，是在一年一年的日子里，把那个公共的

字，读回你自己身上，读到它和你的日子对不上的那一处，把它记下来，再改，再记。一页一页，一版一版，它就成了你的字。

这里可以借全书开头的那把钥匙再问一次：同一个字，换一个人，还是同一件事吗？

公共的字典里，「累」只有一个条目，谁翻到都一样。可是周岚的累，里面有三点钟的厨房；余桂芝的累，里面有三班倒的车间；程朵的累，里面有一张排满的课表。三个条目，写的是同一个字，三个人的日子却并不相通。公共字典不会错，它只是停在了这里，而日子是从这里继续往下走的。

这不是一个人关起门来的事。你的字里有母亲，有孩子，有客户，有从来不同意你的那位同事。你的字，是你和他们一起，在一场一场的发生里，慢慢显出来的。

全书的总判断是：未来的人思考的，不是字的定义，而是把公共的字写成我的字。

带走的话

稀缺的不是母本，是一年一年活出来的失效；数据归人，平台只托管只调用，子本才是子本，不是监控。

> 小账
>
> 开门还是关门：开门。把商品从一本书改成一条往下长的线，让发生往前走；可是数据主权这一道门，必须关得严，一旦松了，门开的就不是这个人的日子。
>
> 公共的字，还是我的字：母本与慧店里的陪写，是公共的；失效页和署名，只能是我的。

想一想

你手里有没有一页「我上次以为是这样，后来发现不对」？如果今天就要把它交给一个平台，你敢不敢，为什么？

你周围，有没有一个人，在你卡住的时候，会问你一句对的话？他是怎么学会问的？

结 语

每个人一部字典

◆ 一、外婆的字典

余桂芝有一本字典，《新华字典》，一九七九年的版本，封皮用牛皮纸包过两回。

那是她当年上夜校时买的。纺织厂里识字的人不多，她靠这本字典认全了车间里所有的告示。后来女儿上学用它，再后来外孙女也翻过几次，现在没人翻了，放在她床头的柜子里。

有一天程朵问她：「外婆，这本字典里，哪个字你最熟？」

余桂芝想了想，说：「熬。」

她没有翻字典。字典里「熬」字的解释是：久煮；忍受，耐苦支持。她说的熬，是三班倒的四十年，是丈夫走后一个人把女儿供完大学的那几年，也是现在每天晚上睡不着、在床上等天亮的那几个钟头。

同一个字。字典里的熬，和她的熬，是两样东西。

◆ 二、公共字典到头了

一部公共字典，是一个部落千百年读人的结晶。

它把无数个人的熬，压成一行解释：久煮；忍受，耐苦支持。这一行很了不起，它让一个从没见过你的人，也能大致明白你在说什么。

整个旧的知识经济，都是照字典的样子造的。教材是一门学科的字典，课程是一个行业的字典，标准方案是一类问题的字典。它们都把无数个具体的人压成一条通用的解释，再把这条解释卖给所有人。

本书第一编说的，就是这部字典到头了。

不是它错了，是它被拉平了。AI 能把整部字典背下来，比任何人背得都全，还能现场给你写出一条比字典更详细的解释。字典里的东西，不再能拉开人与人的差距。

更要紧的是，本书第 3 章引过王德生的判断：公共知识本是从有限几种典型的处境里抽出来的，今天处境的共同性正在消失，变成一个一个部落、一个一个人。字典的那一行解释，越来越贴不上任何一个具体的人。

◆ 三、我的字典

于是就有了另一种字典。

它不按部首排，按日子排。它收的不是「熬」这个字，是「我的熬」：在哪一年、哪一班、为了谁熬的，熬出了什么，熬垮了什么，哪一次以为熬过去了、后来发现没有。

这部字典只有一个人有。

它不是一下子写成的。母本给它第一批问题；个人平台收着这个人的日子，把日子和问题撞在一起；大纲重新出来，写成一本《我的熬》。下一次熬又来了，新的失效被记下，大纲再重出一次。

一个字，一本子本；几十个字，就是一部字典。

本书第 9 章说过，这部字典里没有一本是「关于我」的书，可合起来，「我」就是在这一套字里显出来的。自传叙述一个现成的我，这部字典让「我」发生。

◆ 四、第一批母本已经在架上

这不是远处的事。

德麦国际的书架上，已经有第一批单字的母本。

第 514 号《累的发生学》（付自文），第 516 号《比的账本》（胡敏），第 518 号《陪伴发生学》（麦子）。还有第 428 号《这把不算：玩的发生学》（柴翱），第 429 号《急不是快：SDE 方法论的简阐》（王德生、邬燕琴）。九问成书六十套里，还有五十多个字在等它们的母本。

每一本母本，都是一部公共字典里的一个词条，被拆开、被问透，写成了二十万字。

下一步，是让这些母本走进每个人的日子。

◆ 五、三件要守住的事

这门产业要真的发生，有三件事要守住。

第一，子本必须是真的。重出的大纲和母本一模一样、只换了主语，就是套了名字的母本。AI 最容易大批量生产的，恰恰是这种东西。判别的办法只有一条：它有没有这个人活出来的缝隙，有没有他的失效页。

第二，人不能被平台替掉。王德生的口径是：平台负责撞，人负责活。缝隙和失效只能从日子里来。平台的思考层首先是一个追问器，然后才是写作器。

第三，字典必须归这个人自己。一部「我的字典」，记的是一个人最深的自我世界。它归了平台，子本经济就成了监控经济。My SDE-AI 里的那个 My，必须是真的。

◆ 六、放回日子里

后来程朵在外婆的个人平台上，帮她开了第一本子本。

问题是母本《熬》里的九个问题，只是平台先没让她答问题，而是问了她一句：「这几天晚上睡不着的时候，您在想什么？」

余桂芝说：「想我还有什么用。」

平台记下了。它又问：「四十年里，有没有哪一次，您觉得熬是有用的？」

余桂芝想起一九九八年，厂里下岗名单出来的那个冬天。她没走，熬到了第二年车间重组。她说：「那一回，熬是在等。等着事情自己转过来。」

平台把这一句标成了缝隙：她的熬，从前是「等」，现在是「空」。母本里「熬是小火里的转化」这一章，在她这里要换一个题目——《小火还在，锅空了》。

这一页，只能是她的。

带走的话

公共字典把千万人的熬压成一行；我的字典把一个人的熬，一年一年写成一本。

小账

开门还是关门：从公共字典到我的字典，是开门——它让每一个字重新在一个人身上发生。

公共的字，还是我的字：全书走到这里，答案是两样都要；母本是种子，子本才是收成。

想一想

要是你有一部「我的字典」，第一页会是哪一个字？它的第一个缝隙，在你日子里的哪一处？

参 考 书 目

本书书目分三类：一、关于知识、知识经济与数据的著作；二、与书中二十个字相关、在各章作为旁证的著作；三、德麦国际相关专著与资料。外文著作标初版年份，有中译本的用通行译名。

一、知识、知识经济与数据（按初版年份）

1. 柏拉图：《理想国》。
2. 康德：《答复这个问题：什么是启蒙？》，1784。
3. 齐克果：《对〈哲学片断〉的非科学的结语》，1846。
4. 弗雷格：《思想：一种逻辑研究》，1918。
5. 维特根斯坦：《哲学研究》，1953。
6. 波兰尼：《个人知识》，1958。
7. 马克卢普：《美国的知识生产与分配》，1962。
8. 波兰尼：《默会维度》，1966。
9. 波普尔：《客观知识：一个进化论的研究》，1972。
10. 贝尔：《后工业社会的来临》，1973。
11. 德鲁克：《后资本主义社会》，1993。
12. 祖博夫：《监控资本主义时代》，2019。

二、各章旁证（按初版年份）

1.《黄帝内经》。
2.《论语》。
3.《庄子》。
4. 吉田兼好：《徒然草》。
5. 霍克希尔德：《心灵的整饬》，1983。
6. 契克森米哈赖：《心流》，1990。
7. 韩炳哲：《倦怠社会》，2010。

三、德麦国际相关专著与资料

1. 王德生：《九问成书：四十套专著问对（全球拓敌版）》，德麦国际，2026。

2. 王德生：《九问成书：新增二十套专著问对（全球拓敌版）》，德麦国际，2026。

3. 付自文：《累的发生学》，德麦国际第 514 号，2026。

4. 胡敏：《比的账本》，德麦国际第 516 号，2026。

5. 麦子：《陪伴发生学》，德麦国际第 518 号，2026。

6. 柴翱：《这把不算：玩的发生学》，德麦国际第 428 号，2026。

7. 王德生、邬燕琴：《急不是快：SDE 方法论的简阐》，德麦国际第 429 号，2026。

各章正文中另有转述的前人观点，以章内括注为准；拿不准的已标〔待核〕。

附 录

附录三件：附录一是第二编所用的二十字总表，供查；附录二是王德生口述命题登记，供对；附录三是九问成书六十个字的总目，供今后开母本、开子本时挑字。

附 录 一

二十字总表

字	今天谁在解	公共解法（冻住的读法）	缝隙（贴不上日子的地方）	子本要解的问题
累	劳动保护、健康管理、休假制度	累＝能量耗尽，歇一歇	干一天活不累，刷一下午手机反而累	我的发生卡在哪一段
熬	励志、职场韧性培训	熬＝咬牙硬撑	熬汤熬药是小火慢转；有人熬出头，有人熬垮	我的熬是在转化，还是在耗
撑	家庭责任伦理、心理韧性	撑＝扛住重量	撑伞撑船是借支点顶开空间；硬撑的体面一碰就塌	我在替谁顶开哪片空间，支点在哪
忙	时间管理、效率工具	忙＝事多，要提效	很忙的人一事无成，不忙的人做成大事	我的差异密到心跟不上的那一处
急	情绪管理、「慢下来」	急＝性子急、缺耐心	有的急办成事，有的办砸；慢下来的人也许只在拖	我在抢哪一维
拖	拖延症干预、自控训练	拖＝懒、自控差	拖的人一点也不闲；有的事拖着就没了必要	我挂在半空的是哪一个起了头的发生
慌	抗焦虑、「沉住气」	慌＝胆小、不冷静	慌常没有具体可怕的东西，闲也会发慌	我的主心骨在哪一刻脱落
闲	休闲产业、退休规划	闲＝没事干、浪费时间	有人闲出好点子，退休老人闲出病	我的闲是在重组，还是在空转
陪	亲子教育、养老陪护	陪＝待在一起	人在身边心不在，孩子感觉得到	我和谁的两段发生在一起往前走
嫌	婚姻咨询、家庭沟通课	嫌＝挑剔，要包容	最嫌的往往是最亲的人	我和最亲的人哪里纠缠太紧
让	礼仪教育、谈判学	让＝吃亏，或美德	让一步常常让事情走通	我让出哪条路，整体才走得通
面子	公关、「国民性」批判	面子＝虚荣	没有面子，人在人群里站不住	我在众人纠缠里的位置
心疼	育儿指导、亲密关系课	心疼＝爱与同情	心疼常常变成控制	别人的痛怎样接到我身上，又怎样还回去

字	今天谁在解	公共解法（冻住的读法）	缝隙（贴不上日子的地方）	子本要解的问题
欠	债务、人情伦理	欠＝该还没还，还清才踏实	还清的两家从此不来往，互相欠着的走得最近	我和谁之间悬着一道口子，该不该合上
比	教育测评、「做自己」式心灵读物	比＝痛苦之源，别比	人不比就看不见自己，手艺靠比才精进	我只剩的那一把尺是什么
羡慕	社交媒体、消费营销	羡慕＝想要别人有的	不羡慕首富，却羡慕同小区的邻居	我在别人身上看见的、自己没发生的那条路
愧	心理咨询、道德教育	愧＝犯错后的账单，认错补偿	没做错的上班父母，却对孩子满心愧疚	我的纠缠里欠着的那道差异
怕	抗焦虑、勇气训练	怕＝负面情绪，要克服	上台前的怕，是好东西开始的信号	逼近我的是哪一个新纠缠
盼	目标管理、消费	盼＝等结果到来	年真到了，初一下午反而失落	我的盼让此刻长出什么
熟	技能培训、「一万小时」	熟能生巧＝重复累积	熟也让人生厌、熟视无睹	我熟到哪里就不再看见

缝隙一栏取自九问成书各套的「缝隙」。

附 录 二

口述命题登记

以下为王德生口述原话，按时间排列，一字不改。

日期	原话	用在
2026-10-20	公共知识应用到具体 E 产生具体方案这条智慧之路失效——公共知识本是基于有限个多元 E 的某种抽象建立的，而今天 E 的共同性将消失；共同性将变为「部落同一性」。（大意登记）	第 3 章、第 8 章
2026-10-26	AI 时代技术平权、信息发生平权后，人与人的核心竞争力将不再是理念世界和现实世界，而是自我世界，即「我经济」。（大意登记）	第一、二章
2026-10-26	「我们要思考的问题是：未来的人思考什么？思考主战场应该是：自我世界的『一个一个的字』，写成『我的字』，比如『我的痛』，『我的急』，我的累。」	前言、导论
2026-10-26	「有『急』，『痛』的通用『母本专著』和『子本：我的痛』系列，即每个人都会有一本『子本系列』。这是未来的『知识经济主流』。」	前言、第 8 章
2026-10-26	「子本，就是母本+个人SDE数据系统---》重新出大纲，再写成『我的。。』」	第八、十、十一章
2026-10-26	「个人SDE数据系统就是个人的SDE知识信息思考智能体平台。」	第 10 章
2026-10-26	「首先要论证未来的核心竞争力战场将不再是理念世界和现实世界，而是自我世界，即社会科学领域，而且不是公共的社会科学知识，是『我的社会』。」	第一编
2026-10-26	以九问成书中的二十个主题为例，说明未来的知识财富在哪儿，即未来的「问题解决领域在哪儿」。（大意登记）	第二编

书中引用的单字定义另见：痛＝「六路径不通」（《痛》）；急＝「抢维度」（第 429 号）；欠＝「回写没有发生」（《欠》）；认＝「将一个SDE的整体或者部分和『我=分布，场，美』进行和谐纠缠」（《认》）。

附 录 三

九问成书六十个字

第一至四十套：累、忍、熟、放下、懂、怕、急、烦、舍不得、比、闲、悔、馋、心疼、熬、愁、让、陪、守、玩、懒、乱、老、乖、信、靠、送、争、空、家、气、笑、哭、面子、忙、怨、学、省、借、醒。

第四十一至六十套：盼、愧、羡慕、嫌、撑、混、磨、憋、拖、躲、慌、惯、欠、管、帮、输、稳、傻、甜、认。

六十个字里，本书第二编取了二十个。剩下的四十个，每一个都是一块还没开垦的问题解决领域。

后 记

这本书是在一个早上之内立题、定纲、开写的。

王德生在七点前后说了那六句话；七点十一分，他要求第一编先论证战场的转移；七点十三分，他要求拿九问成书里的二十个字，说明未来的知识财富在哪里；七点十八分，他说「开始写」。此后，十二位 AI 执笔人按同一份任务书分头起草十二章，Claude 写导论和结语，并统稿成书。

这样的写法，本身就是本书要讲的事的一个小样：一个人给出母题、口述和裁定，平台负责撞，执笔人负责展开。书里说的「人—AI 复合体」，在这本书的生产线上已经跑了一遍。

要感谢九问成书的六十套问对，它们是第二编的底料；也要感谢已经写出单字母本的学员们，付自文、胡敏、麦子、柴翱、邬燕琴，你们的书让「母本」这个词有了实物。

一本讲「失效页」的书，最希望的，是被读者记下它的失效。你读完以后，要是发现哪一处说错了，或者哪一个字在你身上根本不是书里说的样子，请把它写下来。那一页，就是你的子本的第一页。

下一本见。也许是你的。

判 词

旧的知识经济，把同一份知识卖给很多人；未来的知识经济，让一份母本在每个人身上长出不同的子本。

AI 拉平了读书和读自然，人与人的差距转到了自我世界——不是公共的社会科学，而是「我的社会」。

本书以累、急、陪、欠、比、盼等二十个日常的字，指出未来的问题解决领域在哪里；再说明母本、部落本、子本这门产业怎样运转：子本＝母本×个人 SDE 知识信息思考智能体平台，重出大纲，写成「我的……」。

AI 能写出「妈妈」，写不出「我妈」。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 439 号
定价 US$20.00

ISBN 979-8-90690-439-3
9 798906 904393