SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 491 号

SDE 平台

慧店的诞生

让天下没有难发生的知识





王德生 著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 491 号

SDE平台：慧店的诞生

让天下没有难发生的知识

王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《SDE平台：慧店的诞生——让天下没有难发生的知识》
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 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 491 号
ISBN	979-8-90690-150-7
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的判断、口径与承重命题由王德生于 2026 年 10 月 20 日晚口述给出（登记于附录一）；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。

书中涉及的公司、平台与人物，只用公开报道里的公认事实，大意转述，不作逐字引文；凡标〔待核〕处，汇总于附录三。书中涉及德麦国际的产能与计划，以 2026 年 10 月的口径为准，均为计划与估算，不构成任何商业承诺。书中陪读人物罗青禾、罗乐、周建国，以及各章场景中出现的人物，均为虚构。

全书结构：出版信息、作者介绍、十分钟读完这本书、前言、导读、目录；导论与八编四十八章；结语、参考书目、附录三件、后记。

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）本体论思想体系的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、首席执行官。他在湖南农村长大，1990 年进入湘潭大学，后在中国科学院获计算数学博士学位并做博士后研究，曾任职于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学。2005 年起在新加坡工作与生活。

他的思想走过四站：三视角·知识的结构和体系（2015—2021），321 智慧系统（2021—2025），SIO 本体论（2025—2026），SDE 本体论（2026 年至今）。这四站的方向，是从「我们怎么知道」走到「世界上的东西是怎样发生的」。

他主持的德麦国际出版社（Demai International Press），以人与 AI 复合的方式生产创新性专著，2026 年秋天的日产能约为十本。本书写的，正是这条生产线要去往的地方。

十分钟读完这本书

如果你只有十分钟，读这几页就够了。

◆ 一、一碗自来水

你家的自来水，是从几条大河取来、在一座水厂统一处理、再顺着管子送到千家万户的。水质一样，价钱便宜，人人能用。公共知识也是这样来的。教科书、指南、标准答案，是从许多人身上抽出一个「大家都一样」，处理干净，再送到每个人手里。这套办法用了一百多年，很好用。

◆ 二、水还是那碗水，地不一样了

今天的麻烦在于：水还是送到了，却越来越不合用。一位中学老师发现，班上的孩子越来越不像一个班。一个修电动车的小伙子发现，他手机里四十个骑手群，各有各的规矩。指南对每个人都对，对谁都不够。本书的第一个判断是：**那个「大家都一样」正在消失**。它没有被谁推翻，是人群自己碎了，碎成了一个个部落。

◆ 三、部落里的「一样」，是灌进去的

部落里的人也彼此相像。可这种像，不是从许多人身上抽出来的，而是一个平台、一套算法、一种说法、一个带头人，从上往下灌进去的。所以表面上部落林立，底下却可能只有少数几个模子。

◆ 四、尖峰与长尾

把所有部落画成一张图，旧时代是几座尖尖的高峰：大多数人挤在峰附近，抽出一个典型，就能管住大多数。新时代是一片宽平的矮丘：峰很多，很矮，彼此只有几分「家族近似」。在这一端，抽不出典型，公共知识落不下去。

◆ 五、只能在这里长出来

在长尾那一端，问题只能这样解决：在这个部落的土上，用公共的方法，让一条只对它有效的新知识长出来。将来，这种「重新发生」会成为知识的主流。

◆ 六、大模型的两种用法

今天流行一种说法：把问题说清，把资料输全，大模型就能给你针对性方案。在尖峰那一端，这话是对的。在长尾那一端，它只能交出一件穿着你的外衣的平均解。另一种用法是：借 SDE 的方法，在你的那块土上让新知识发生。公共知识不再拿来套，而拿来撞、拿来量。新的规矩只有六个字：**局部宣称，有检验**。

◆ 七、慧店

淘宝卖的是商业发生的条件，让天下没有难做的生意。慧店卖的是知识发生的条件。一个人或几个人，与 AI 结成一个复合体，在一个领域里服务几个部落，靠让知识在那里长出来谋生。

◆ 八、专著与平台

一家慧店的底座，是为它的部落写成的专著集合体。专著同时是智能体的规程、智能体的书架、新部落的地图。SDE 平台不开店，也不替人喝水。它像打井队的总站：卖钻机，教打井，验水质，画地下水图，服务千千万万家慧店。

◆ 九、带走三个问题

这一处，知识是拿来用的，还是在这里长出来的？这一处，有没有一个看不见的模子在灌注？这条知识，说清它在哪里成立了吗，验过了吗？最后，把全书压成一句：

公共知识的时代，靠的是从许多人身上抽出一个「大家都一样」；今天这个「一样」碎成了无数部落，知识不能再批发，只能在每一个部落里重新发生——慧店，就是让这种发生成为人人可开的小店。

前言

一个晚上的十几句话

◆ 一、一个普通的周二晚上

2026 年 10 月 20 日，周二，晚上六点四十分，王德生博士在新加坡说了一句话。那句话后来成了这本书的第一章。他说，大意是：今天突然出现一个观点——公共知识应用到具体的人，产生具体的方案，这条智慧之路要失效了。因为所谓公共知识，也是从有限几种人身上抽出一个共同性来建立的；而今天，这个共同性要消失了。

◆ 二、一句一句往下推

接下来的一个多小时，他一句一句往下推。共同性会变成部落里的同一性。部落里的同一性，往往是被一个统一的模子灌进去的。这些部落排成一张谱系，旧的和新的谱系形状不一样。在谱系的一端，只剩家族近似，只能重新发生知识。重新发生会成为主流。然后，他把话推到了钱和饭碗上。知识经济的市场会因此诞生。人和 AI 结成复合体，去服务一个个部落。马云的叫线上商店，这里的叫慧店。平台的使命，是让天下没有难发生的知识。

再往下，他推到了自己的生产线：每天十本专著，远远不够；今年先到一千本，明年把「我与 Claude」这条线复制出去；要培训一大批领域 SDE 专家。

◆ 三、这本书是什么

这本书，就是那一个多小时的十几句话，摊开、拆开、撞一撞、量一量，写成的二十万字。它不是一份商业计划书。商业计划书要先给数字，本书先给道

理。它也不是一篇哲学论文。本书要的，是让一位中学老师、一个修车的小伙子、一位退休的药剂师读完以后，知道明天能做点什么。

◆ 四、本书最想说的一句

先把判词摆在桌上：

公共知识的时代，靠的是从许多人身上抽出一个「大家都一样」；今天这个「一样」碎成了无数部落，知识不能再批发，只能在每一个部落里重新发生——慧店，就是让这种发生成为人人可开的小店。

前一半，是我们正在告别的那一百多年。后一半，是正在开门的那一家小店。

◆ 五、本书要防的两个误会

第一个误会：公共知识没用了。不是。它还在，只是换了差事，从「拿来套」变成「拿来撞、拿来量」。第 5 章、第 22 章会把这件事讲透。第二个误会：既然人人都能让知识发生，那就谁说都算。也不是。本书给出的规矩是六个字：局部宣称，有检验。说清它在哪里成立，再拿去验。第 23 章专讲这一条。

◆ 六、谁适合读这本书

如果你是老师，你会在第一编、第三编里认出自己的班级。如果你在一个行当里干了许多年，觉得书上写的越来越对不上手上的活，第二编、第三编会告诉你为什么。如果你天天用大模型，又总觉得它的回答「像是给所有人写的」，第

四编是为你写的。如果你想靠自己的本事开一家小店，第五编到第八编，就是那家店的图纸。

◆ 七、致谢的位置

王德生博士常说，这些判断是他和 AI 一起「撞」出来的。这本书本身，也是那条生产线的一次运转：一个人口述承重的判断，AI 执笔、统稿，人再审定。本书写慧店，自己也是一家慧店的样品。

导读

◆ 一、全书的地图

全书八编四十八章，前面有导论，后面有结语。第一编写「死」：那个从许多人身上抽出来的「大家都一样」，是怎样一步步变薄、变空的。第二编写「部落」：共同性变成了同一性，同一性又是被谁灌进去的。第三编写「谱系」：所有部落排成一张图，旧图是尖峰，新图是长尾；长尾那一端只能重新发生。第四编写「大模型」：同一台机器，两种用法；公共知识的新差事；一条新的划界线。

第五编写「慧店」：知识经济的市场是怎样诞生的，店主是谁，靠什么谋生。第六编写「专著集合体」：慧店的底座为什么必须是专著，一本书怎样同时干三份差事。第七编写「平台」：SDE 平台怎样服务千千万万家慧店，又怎样避开淘宝的老路。第八编写「人」：慧店的店主，即领域 SDE 专家，是怎样招来、训成、认证的。

◆ 二、一个总比喻：自来水厂与井

全书用一个比喻贯穿到底。公共知识像自来水厂：从几条大河取水，统一处理，送进千家万户，水质一样。部落化以后，各地的地不一样了，自来水送到了，却不合用。慧店像打井：在这块地上打，打井的方法是公共的，水是本地的。检测是验水质，谱系是地下水图。平台是打井队的总站：卖钻机，教打井，验水，画水图，可它不替你喝水。这个比喻先要承认一件事：自来水厂救过无数人的命。第 3 章专门讲它对在哪里。

◆ 三、一把总钥匙：局部宣称，有检验

全书只有一把钥匙，六个字。局部宣称，是说清一条知识在哪个部落、什么条件下成立，不往外越级。有检验，是拿公共知识去撞、去量，再看它在这块土上有没有让事情变了样。缺了前一半，是旧的普遍主义；缺了后一半，是部落里的自说自话。

◆ 四、陪读的三个人

本书请了三个虚构的人陪你读，他们不承担证据，只负责让道理落地。罗青禾，三十八岁，在长沙一所中学教了十二年语文。这两年，她发现班上的孩子越来越不像一个班。罗乐，大家叫他阿乐，二十七岁，她的表弟，在佛山开一家给外卖骑手修电动车的小铺。他手机里有四十多个骑手群。周建国，大家叫他周叔，六十一岁，阿乐的房东，从县医院药剂科退休。他凡事信「书上写的」。

周叔和阿乐住在同一栋楼里，却活在两张谱系图上。这件事，第 17 章细讲。

◆ 五、读法路线

只有一个下午：读「十分钟读完这本书」、导论、第 6 章、第 18 章、第 24 章、第 30 章、第 48 章。为课堂来的：读第一编、第三编、第 23 章、第 48 章。为生意来的：读导论，再读第五编到第七编。想成为领域 SDE 专家的：读第四编、第六编、第八编。

◆ 六、章末三件

每章末尾有三件东西。一句「带走的话」，能抄进本子。两行「小账」。第一行问：这一处，知识是拿来用的，还是在这里长出来的？第二行问本书的病：

这一处，有没有一个看不见的模子在灌注？几个「想一想」，问的是你自己的日子。

◆ 七、几个字的约定

本书尽量少用硬词，只有三个字母躲不开。S，本书说「形状」，指长出来、能被认出来的样子，比如一套规矩、一种口味、一句大家都信的话。D，本书说「路」，指一先一后走出来的一串不同。E，本书说「土」，指一群人缠在一起的那些条件：住在哪里，干什么活，信什么，在哪几个群里。E″　读作「E两撇」，指从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」。

回写，指长出来的东西回头改土、改路。一个平台的规矩回头把用户变得越来越像，就是回写。

◆ 八、判词怎样才算错

本书的判词，要是下面两件事成真，就算错了。第一，十年之后，大多数人遇到的大多数问题，仍然能用一份公共指南加一点个人资料，稳稳地解决。第二，部落越分越多，可人们发现，各部落之间仍有一个足够厚的「大家都一样」，抽出来就能用。本书押的是相反的一边。押错了，请读者回写。

目 录

作者介绍 iii

十分钟读完这本书 iv

前言　一个晚上的十几句话 vii

导读 x

导论　一碗自来水为什么不好喝了 1

第一编　E″ 之死：公共知识为什么越来越「对而无用」 5

第 1 章　一份用了十二年的教案，今年不灵了 6

第 2 章　「大家都一样」是怎么炼出来的 14

第 3 章　自来水厂对在哪里 22

第 4 章　样本一散，压缩就崩 30

第 5 章　死的是哪一种公共知识 38

第 6 章　本编总账：从「拿来用」到「在这里长出来」 46

第二编　部落：共同性变成了同一性 53

第 7 章　阿乐手机里的四十个群 54

第 8 章　共同性、同一性、统一性——三个词，三种「一样」 62

第 9 章　门内有效，门外失效 69

第 10 章　是谁把大家灌成一样的 77

第 11 章　灌进去的，不会原样出来 84

第 12 章　表面的多元，底下的灌注 92

第三编　谱系：尖峰与长尾 101

第 13 章　两张图：一座尖峰，和一片矮丘 102

第 14 章　找峰的时代结束了：从「典型的内容」到「谱系的地图」 110

第 15 章　长尾那一端：只剩家族近似 118

第 16 章　两端不可通约，相邻可以迁移 126

第 17 章　新旧谱系叠在同一个人身上：周叔与阿乐住在同一栋楼里 133

第 18 章　本编总账：重新发生将成为知识的主流　141

第四编　大模型的两种用法　149

第 19 章　「把问题说清，把资料输全」——这句话对在哪里　150
第 20 章　穿着你的外衣的平均解　157
第 21 章　不是调取，是发生　164
第 22 章　公共知识的新差事：被撞，被当尺子　172
第 23 章　局部宣称，有检验　180
第 24 章　本编总账：从「调取」到「发生」，科研的大众化不是民科的胜利　188

第五编　慧店：知识经济市场的诞生　197

第 25 章　从线上商店到慧店　198
第 26 章　店主是谁：人—AI 复合体　206
第 27 章　部落既是土，也是市场，也是饭碗　214
第 28 章　三层：平台、复合体、部落　222
第 29 章　一个人的慧店，几个人的慧店　229
第 30 章　本编总账：核心竞争力的六样　236

第六编　专著集合体：慧店的底座　243

第 31 章　十七篇好文章，为什么撑不起一家店　244
第 32 章　一篇论文救一个人，一个部落要一整座书房　251
第 33 章　一本书，三份差事　258
第 34 章　平台的书是尺子，自家的书是底座　265
第 35 章　买、租、调、挂、授、定、分　272
第 36 章　本编总账：专著不再是摆在架上的书　280

第七编　SDE 平台：服务千千万万家慧店　287

第 37 章　一句使命、一句定位、一句模式　288
第 38 章　打井队的总站：平台做的六件事，不做的三件事　296
第 39 章　生产线的七段：从一块地到一套书　304
第 40 章　每天十本与一千万本：为什么要把生产线交出去　311
第 41 章　五道关：冷启动、护城河、开店速度、收入、质量底线　318
第 42 章　本编总账：平台只统一方法与信任，不统一结论　326

第八编　领域 SDE 专家：慧店的店主是培养出来的 333
第 43 章　再来一个王德生？ 334
第 44 章　一个领域专家要会的六件事 342
第 45 章　培训不出来的两样 350
第 46 章　三个问题，一次考试，一家店 357
第 47 章　今年一千本，明年复制那条线 365
第 48 章　本编总账：罗青禾开店的那个晚上 373
结语　再打开那碗自来水 380
参考书目 383
附录 385
附录一　口述命题登记（2026 年 10 月 20 日晚） 386
附录二　白话小词典 388
附录三　本书自认最弱的几处与推翻条件 390
后记 392

导论

一碗自来水为什么不好喝了

◆ 一、周叔的那本书

周叔家的书柜第二层，摆着一本翻烂了的《常用药物手册》。他在县医院药剂科干了三十四年。那本书，他说，大半辈子没让他出过错。退休以后，楼里谁家孩子发烧、谁家老人睡不好，都来敲他的门。他推推眼镜，翻到某一页，指着一行字说：「书上写的。」这一行字，就是本书要说的「自来水」。

◆ 二、自来水是怎样来的

那本手册里的每一行字，背后都是成千上万个病人。先有许多人吃了药，有的好了，有的没好。再有人把他们记下来、比一比，抽出一句「大多数人这样用，比较稳妥」。这一句处理干净，印进书里，送到全国的药房。这就是公共知识的来历：**从许多人身上，抽出一个「大家都一样」**。本书给这个「一样」起了个代号：E″。E 是一群人缠在一起的那些条件，两撇表示它是从许多个 E 里提炼出来的。

◆ 三、它真的很好用

先说公道话。自来水厂救过无数人的命。霍乱、伤寒、痢疾，在城市里退下去，靠的就是一碗干净的水。公共知识也一样。一本手册，让一个县城的药剂师和省城的专家，用同一套稳妥的办法。一份教学大纲，让几亿个孩子学会了读写算。在人群足够像、问题足够典型的地方，这套办法几乎是无敌的。

◆ 四、阿乐的四十个群

可是阿乐那边，事情不一样了。他的修车铺开在佛山一条小街上。来修车的，大多是外卖骑手。他为了接单，加了四十多个骑手群。这些群各有各的规矩。有的群骑手多是四川老乡，换电池只认一种牌子；有的群跑的是夜宵单，最怕半夜刹车出毛病；有的群里有个带头大哥，他说哪家店好，全群都去哪家。阿乐去网上搜「电动车保养指南」，搜到的东西都对，可没有一条能直接用在哪个群上。

◆ 五、碎的不是水，是地

这就是本书要拆的第一件事。自来水还在送，水质也没变坏。变的是地：人群碎了，碎成了一个个部落。每个部落有自己的土，自己的口味，自己的规矩。从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」，因为人群碎了，越抽越薄，薄到落在谁身上都不够。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上说，大意是：公共知识也是基于有限几种人的某种共同性建立的，而今天，这个共同性将消失。

◆ 六、那该怎么办

办法不是再建一座更大的水厂。办法是打井：在这块地上打，用公共的打井方法，取本地的水。知识也是这样，在这个部落的土上，用公共的方法，让只对它有效的知识长出来。这件事，本书叫「重新发生」。

◆ 七、为什么现在才能打井

过去不是没人想打井。可是打一口井太贵了，只有少数地方打得起。一个县城的老师，想为自己班上这几十个孩子写一套专门的教法，要花几年；一个修车铺老板，想为一个骑手群写一份专门的保养经，根本无从下手。今天，人和 AI 结成一体，打一口井的成本第一次降到普通人也付得起。这就是慧店能出现的理由。

◆ 八、这本书怎样往下走

第一编先把那个「大家都一样」是怎样死的讲清楚。第二编、第三编讲人群碎成了什么样子。第四编讲机器该怎么用。第五编到第八编，讲一家家井怎样打起来，打井的人从哪里来。最后，回到罗青禾的那个晚上。

◆ 九、放回日子里

今晚，你可以拿出你最常翻的那本书、那份指南、那个 App，问自己一句：它是写给「大家」的，还是写给「我们这几个人」的？要是它写给大家，而你又总觉得差一口气，那差的那一口，大概就是本书要讲的那口井。

> 带 走 的 话
>
> **自来水没有变坏，是地变了；地碎成了部落，知识就得在每块地上重新打井。**

> 小　账
>
> **拿来用还是长出来？**导论只说出问题，还没有长出东西。
>
> **有没有看不见的模子？**周叔的那本手册，本身就是一个模子；它灌得好不好，第一编再算。



第　一　编

E″ 之死：公共知识为什么越来越「对而无用」

导　语

这一编六章，写那个从许多人身上抽出来的「大家都一样」是怎样死的。第 1 章从罗青禾的一份教案进门，第 2 章讲公共知识是怎样炼出来的，第 3 章替自来水厂说公道话，第 4 章讲样本一散、压缩就崩，第 5 章说清死的是哪一种公共知识，第 6 章结账。

死的是内容层的那个「一样」，活下来的是让「一样」发生的那套方法。

01

第 1 章

一份用了十二年的教案，今年不灵了

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你照着一份靠得住的菜谱做菜。步骤没错，火候没错，盐是按克称的。端上桌，家里人尝了一口，说：嗯，是那个味道，可就是差一点。不是菜谱错了。菜谱是一位靠谱的厨师，在一口靠谱的锅里，用一批靠谱的食材，试了许多遍才写下来的。错的是它被拿到了另一口锅、另一把火、另一桌人的嘴边。你大概还有过另一种时刻：翻开一本育儿书，每一句都对；回头看自己家的孩子，每一句都差一点。本章要讲的，就是这个「差一点」。

它很小，小到不好意思拿出来说。不过它正在变大。

◆ 二、罗青禾的周四下午

罗青禾三十八岁，在长沙一所中学教了十二年语文。她电脑里有一个文件夹，名字叫「荷塘月色　终版」。「终版」两个字是她十年前打上去的，后来改过很多次，名字一直没动。这份教案用了十二年。

骨架是这样的：先放一张月夜荷塘的图，让孩子们安静下来；再带着他们一段一段找景，月光、荷叶、荷花、流水；然后停在那一句上，「微风过处，送来缕缕清香，仿佛远处高楼上渺茫的歌声似的」（《荷塘月色》），讲通感；最后问一个问题：作者为什么要一个人走进这片月色？答案是淡淡的哀愁，和一点想要挣脱的心事。

十二年里，她带过六届学生。这份教案在每一届班上都亮过。有一年，一个男孩下课后留在教室里，说老师，我昨晚也一个人绕着操场走了三圈。她记得那一刻，教案里每一个环节都像是为那个男孩写的。今年九月，她把这份教案原样搬到了新的班上。第一节课，图放出来，没有人安静。第二节课，找景找得很顺，可是顺得像在对答案。到了最后那个问题，教室里出现了一种她从没见过的沉默：不是不会答，是不明白这个问题为什么值得问。

下课以后，她在办公室坐了很久，只对隔壁桌的同事说了一句话：「这个班，越来越不像一个班了。」外行常以为，教案是备课备出来的。内行知道，教案是**教出来的**。罗青禾刚入行那年，《荷塘月色》的第一版教案，只有两页纸。她照着教参写，一环扣一环，漂亮，也空。上课的时候，她发现讲到第三个环节就没人听了。孩子们不是不聪明，是她问的问题，他们够不着。

第二年，她在第三个环节前面加了一个小问题，让孩子先说一说「你闻过什么很淡的香味」。第三年，她把原来的一大段讲解，砍成三句话。第五年，她发现女孩子们愿意说，男孩子们不愿意，便在小组任务里悄悄调了座位。第八年，她给「淡淡的哀愁」这个标准答案，加了一句：这个词，不用硬背，你们有别的说法也可以写。每一次改动，背后都有一个具体的班、一个具体的下午、一张具体的脸。这份教案里，沉着十二年的**接回去**。

这件事要记下来，是因为后面会说到：罗青禾丢掉的，不是一份教案，而是这份教案赖以成立的那十二年的土。新的班里，那十二年的功夫，要重新开始积。

◆ 三、教案没有错

先把一件事说在前头：这份教案没有错。朱自清的文章没有变。通感这个手法，今天的孩子在广告词里、短视频的配音里天天碰到，只是没人告诉他们它叫

什么。课文里那一点说不出口的心事，今天的人照样有。教案的骨架更不是随手搭的。它是十二年里，六届学生、几百双眼睛、一次次公开课和教研组磨出来的。哪一步容易冷场，哪一个问题孩子愿意接，哪一处讲快了会糊过去，每一处都被试过。在它长出来的那一片地里，它几乎完美。

这一点要写足。因为接下来要说的事，不是「教案不行了」，也不是「老师不行了」。要说的是：一个对的东西，为什么在另一块地上会不够。

◆ 四、它对的那片地，是怎么回事

回头看那份教案，有一个问题藏得很深：作者为什么要一个人走进这片月色？这个问题能问出来，靠的是一个没有写在教案里的前提：孩子们大体都有过一个「一个人的夜晚」。晚自习下了，一个人往宿舍走；周末的傍晚，一个人在楼下发呆；被爸妈说了一顿，一个人坐在床沿上。十二年前的孩子，这样的夜晚多。不同的孩子，夜晚的细节不一样，可是那种「周围安静下来，心事浮上来」的感觉，大家都有过。

教案不用把这个前提说出来。它只需要把孩子领到那个夜晚的门口，门就开了。这就是公共知识的样子。它从许多孩子身上，抽出了一个「大家都一样」的东西——大家都有过一个人的夜晚——然后在这个「一样」上，搭起了整份教案。本书给这个「大家都一样」起了一个名字，叫 E″（读作「E 二撇」，从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）。它是被抽出来的，不是天生摆在那里的。第 2 章会讲它是怎么炼出来的。

这里先记住一句话：

一本指南对每个人都对，因为它说的是那个「大家都一样」；它对谁都不够，因为没有一个人，真的就是那个「大家都一样」。

◆ 五、只走旧路会怎样

罗青禾没有放弃。她做的，是任何一个认真的老师都会做的事。她先翻出别的老师的优秀教案，一份一份比。有的把导入换成了一段古风音乐，有的加了小组讨论，有的请孩子们给荷塘配一首歌。她挑了三样，拼进自己的骨架里。再上课，热闹了一点。可是热闹和进去，是两回事。她又去参加区里的教研活动。专家讲的是「核心素养」，讲的是「情境任务」，每一条她都认同，每一条她回到教室都用得上一半。

她开始买书。《如何走进 Z 世代的课堂》《青少年心理十讲》，每一本都写得好，每一本都对。不过她发现了一件让她有点害怕的事：书越读，她越觉得自己的班不在书里。书里的「当代中学生」，是一个很清楚的人。

他爱刷短视频，爱二次元，焦虑，缺觉，需要被看见。罗青禾的班里，确实有这样的孩子，可是只有两三个。其余的，有的在县城长大，每个周末要回去帮家里看店；有的天天泡在一个游戏的战队里，说话全是术语；有的加入了一个只有二十几个人的读书群，读的东西她自己都没听说过。这些孩子，每一个都符合书里的某一句话，没有一个符合书里的那个人。

旧路的办法是：再收集一点，再抽一遍，把指南写得更全。可是指南写得越全，它说的那个人就越平，越不像任何一个真的孩子。这是一件很容易被忽略的事：**把一份指南改得更对，和把它改得更合用，不是同一件事。**

◆ 六、今天与机器

罗青禾也问过机器。那是一个周日的晚上。她把班里的情况写了足足一千多字：几个孩子的性格，成绩的分布，上个月作文里反复出现的几个词，还有那节课上的沉默。她还贴了三篇学生的随笔，最后写：请给我一份《荷塘月色》的教学方案。三十秒后，方案出来了。分了导入、感知、探究、迁移四个环节，每个

环节有时间分配，有问题设计，有一个小组任务，连板书都画好了。她从头读到尾，找不出一处错。可是读到一半，她停住了。

方案里有一句话：「针对本班学生活泼好动、善用新媒体的特点，建议以短视频配乐的方式导入。」她班上，真正活泼好动、善用新媒体的，只有那两三个。她忽然看明白了：机器读到了她写的每一个字，也用上了。可是它交出来的，是一份「穿着她班级外衣的当代中学生教案」。外衣是她的，里面还是那个平均的人。

这件事，本书第四编会专门讲。这里只记一笔：不是机器偷懒，是它用来做方案的那些公共知识，本来就是照「大家都一样」炼出来的。你把个人资料再填得完整，它也只能在「大家都一样」的架子上，挂上你的资料。

◆ 七、一个完整的例子：那一个问题

回到那一节课，回到最后那个问题。罗青禾那天问的是：作者为什么要一个人走进这片月色？前排的小宇举了手。小宇平时话不多，一个人坐，手机总是扣在桌角。他说：「老师，他是不是想要一个不被打扰的时间？」这个答案，在十二年里没有一个孩子这样答过。以前的孩子会说「他心里有事」「他睡不着」。小宇说的是「不被打扰」。罗青禾愣了一下，追问：「你有过不被打扰的时间吗？」

小宇想了一会儿，说：「很少。我们几个群，有一个一直在响。」后排有人笑了。不过笑的那几个，和他是同一个群的，笑里有一种心照不宣。另一边，从县城来住校的晓晴低着头，一句话也没说。她的夜晚，是十几个人睡一间宿舍，熄灯以后也不安静，也谈不上「一个人」。同一个问题，三种夜晚。

教案默认的「一个人的夜晚」，在这个班里，不是少了，是碎了。有的孩子的夜晚被群消息填满，有的被宿舍的呼吸声填满，有的被没完没了的家务填满。

没有哪一种夜晚是错的，可是它们之间，已经抽不出那个「大家都一样」了。教案的骨架没有断。断的是骨架底下那一块没写出来的地。如果这只是一个语文老师的烦恼，本书就不必写了。罗青禾有一个高中同学，在省城做儿科护士。有一次两人吃饭，同学说起家长群里的事。

群里有三位妈妈，孩子都是三岁，都在发烧。第一位说，物理降温最好，别急着吃药，她家孩子就是这样好的。第二位说，体温过了线就该吃退烧药，拖着烧坏脑子才是大事。第三位说，她家那个一烧就惊厥，所以她家的规矩是一见烧就去医院。三位妈妈都真诚，三位说的都是真事，三位的孩子都好了。可是对屏幕前正焦急的第四位妈妈来说，三条意见谁也不能全信，也谁都不好全不信。她最想问的是：「我家这个，是哪一种？」

没有人能替她回答。因为那三条意见，是在三个孩子身上各自试出来的，每一条都只在自己那块土上算数。（身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书只谈知识是怎么回事，不给诊疗建议。）罗青禾听完，说：「这不就是我的课吗？」同学说：「你的课，至少还有人能当面问一句。」

这就是值得停一停的地方：同一个「差一点」，在教室里，在家长群里，在诊室门口，在每一个把「书上写的」带到「眼前这个人」身上的地方，都在发生。

◆ 八、王德生博士怎么说

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，把这件事说成了一个大的判断。他的意思大致是：人所处的那片土，将从「多元而有典型」，走进「无数的群体部落」。过去，公共知识用在一个具体的人身上，能得出一个具体的方案；这条路能走，是因为公共知识本身，也是从有限的几种土里，抽象出一个「共同性」建立起来的。今天，这个共同性正在消失。

这里要先说一个词。E（本书说的『土』，一群人缠在一起的那些条件：他们一天怎么过，跟谁在一起，什么东西在推他们）。罗青禾班里的三种夜晚，就是三块不同的土。王德生博士的判断，用大白话说就是：土变了，从几块大的、能互相代表的，变成了很多块小的、不能互相代表的。公共知识那条「抽出一个，再应用回去」的路，因此走不通了。这不是一个关于教育的判断，是一个关于所有行当的判断。罗青禾的教案只是第一个撞上它的人。

◆ 九、放回日子里

那天晚上，罗青禾没有再看机器的方案。她打开「荷塘月色　终版」，在文件最上面加了一行字：「这个班的夜晚是什么样的？」第二天上课，她没有放图。她只问了一句：「你们这个班里，有没有一个时间，是只属于自己的？是几点，在哪儿？」十分钟里，教室里安静了。有人说是早晨去食堂的路上，有人说是洗澡的二十分钟，有人说是周日下午一个人去江边骑车。小宇说：「是上厕所。」全班笑了。可是笑完，他们真的开始听课文了。

后来，小宇没有变成课堂上最活跃的孩子。可是一个月后的随笔里，他写了一篇四百字的小文，题目叫《群里的静音键》，写的是他怎么在一个一直响着的群里，给自己偷出十分钟。罗青禾在文末批了一句：「这就是荷塘月色。」明天你可以试一件小事：在你手上最熟的那份指南、那张表、那套方法旁边，加一栏，写上「这一群人，是在什么样的日子里」。哪怕只写三行。你会看见，指南里哪一句，是在替谁说话。

> 带走的话
>
> **一本指南对每个人都对，因为它说的是「大家都一样」；它对谁都不够，因为没有人真的就是那个「大家都一样」。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？教案是拿来用的；罗青禾那一问「你们哪个时间只属于自己」，是在这个班里长出来的。

这一处，有没有一个看不见的S（本书说的『模子』，从上面灌下来的统一的样子）在灌注？教案里默认「一个人的夜晚」，就是一个看不见的模子，它把三种不同的夜晚，都当成了同一种。

想一想

1. 你手边有没有一份「用了很多年、一直很灵、最近不太灵」的东西？它是靠哪一个没写出来的前提灵的？
2. 你身边的人，是不是越来越「不像一个班」？你能不能说出，他们各自的夜晚是什么样？

◆

02

第 2 章

「大家都一样」是怎么炼出来的

◆ 一、一张药品说明书

周叔六十一岁，在县医院的药房干了一辈子，退休四年了。他有一个习惯：拿到任何一盒药，先不看价钱，先把说明书抽出来，从头读到尾。「成人，一次一片，一日三次，饭后服用。」他读这句话的时候，总是读得很慢。因为他知道，这句话不是随口说的。

药在上市之前，要给一批人吃。先是很少的几个人，看有没有危险；再是几十个、几百个，看有没有用；最后是更多的人，看有多少人有用，多少人不舒服。这些人的年龄、体重、肝肾的好坏、同时吃的别的药，各不相同。最后，这些不同被压成了一行字：一次一片。周叔常说，这一行字是一千个人换来的。他说得对。可是他不一定想过另一半：这一行字，也把那一千个人之间所有的不同，抹平了。

◆ 二、从许多人身上抽出一个「一样」

说明书这件事，是公共知识的缩影。本书反复要用一个词，E″。E 在本书里叫「土」，是一群人缠在一起的那些条件：他们一天怎么过，跟谁在一起，什么东西在推着他们走。每个人有自己的一块土。E″ 是在许多块土上，抽出来的那个「大家都一样」（从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）。抽的办法并不神秘，分四步：第一步，看。看许多个具体的人，每个人都是一块有名有姓的土。

第二步，比。把这些人放在一起，看哪些地方不同，哪些地方总是同。第三步，留。不同的地方，当作噪声放下；总是同的，留下来，写成一句话、一个公式、一条规程。第四步，用。拿着这条规程，回到下一个具体的人身上，当作办法。这四步走完，就是一个圈：从许多人，到一句话，再回到一个人。公共知识能管用，靠的是这个圈，圈里最紧的一步，是第三步。第三步一做，每个人身上独有的东西就留不住了。留下来的，是「一次一片」。

这个圈还有一个常被忘掉的条件：**被看的人，是有限的**。不论是一千个人的药物试验，还是一百所学校的教学研究，还是一万户人家的消费调查，总有一个边。边以内的人被看见了，边以外的没有。这不是谁的疏忽，是任何知识的出身。人的眼睛只有一双，人的一辈子只有一世，再大的研究，也只能看有限个。所以，E″ 其实是个很具体的东西：它是「这有限的一批人」的共同之处，被当成了「所有人」的共同之处。

这一步被当作「所有人」，通常是有道理的。因为只要后来的人，和被看过的人，足够像，这条规程就仍然成立。这个「足够像」，是公共知识的隐形合同。合同签下的时候，没人觉得它是合同。大家只说：这是常识，这是规律，这是科学。

◆ 三、被抽走的，是什么

抽出来的东西很有用。抽剩下的，也并非全是废料。再看周叔手里的那盒药。一次一片，是「平均意义上」的剂量。可是一个肝不好的人，一片可能太多；一个体重九十公斤的人，一片可能不够；一个同时在吃另外三种药的老人，一片和另外三种药碰到一起，会出什么事，说明书上只有一行小字，叫「请咨询医师或药师」。

这一行小字，是整张说明书里最诚实的一句话。它在告诉你：前面那些，是「大家都一样」的部分；到了你这里，剩下的不一样，得另外有人管。在以前，

这个「另外有人」是存在的。药房里有周叔这样的人，门诊里有医生，村里有一位认得你一家三代的赤脚医生。他们的活，就是把公共的那一行，接到你这块具体的土上去。公共知识从来不是一个人干的。它是两半：一半是抽出来的规程，另一半是把规程接回具体的人身上的那个人。

规程向上抽，人向下接，才成一个圈。

◆ 四、「走回去」这一步，靠什么

接回去这一步，有一个名字，叫「应用」。书上常说：把理论应用到实际。听上去像是顺手的事。可是做过的人知道，它最难。周叔对这件事有他的说法。他说，药理书他读得不比谁少，可是病人推门进来，脸色发暗、说话气短，他心里会冒出一个念头：这位和书上那种病人，差在哪儿？差的那一点，他靠的是什么？靠的是**他见过的一些人**。

三十多年里，他面前走过几万张脸。每一个，他都在心里悄悄和书上的规程比一比：对得上，就照办；对不上，就问一句、改一点。这个「比一比」的本事，别人是学不去的。所以，「走回去」这一步，其实在偷偷用另一种知识：认得这一块土的人的经验。这种经验，在公共知识的体系里，被叫作「临床经验」「教学经验」「手感」，被放在规程的外面，不太算数。可是整个圈能转起来，靠的就是它。

它有一个前提：这一块土，和周叔见过的那几万块，是认得出来的。认得出，才能比；比得出，才能改。

◆ 五、一个完整的例子：鞋码

用一个比药更日常的东西，把整个圈再走一遍：鞋码。最早做鞋的人，是给一个具体的人做。量脚，一人一双，不能穿别人的。后来有了鞋店，有了工厂，一天要做几千双，没法一双一双量。于是有人去量了很多人的脚，发现：长度分

布有个鼓起的中间，两头少。便在中间切几刀，切出三十五、三十六、三十七……号。每个人去店里，找自己最近的那一号。这就是 E″ 的炼法。许多脚，变成了一排数字。

这一排数字非常有用。你在网上买鞋，不用试，报上码数就行，九成的人合脚。剩下的一成呢？脚背特别高的，前掌特别宽的，一只大一只小的。他们买鞋要试，要换，要垫，要忍。他们不是错了，是落在了数字之间的缝里。鞋厂也知道。所以有「宽楦」「窄楦」，有「定制」。这些，是在原来那一排数字的旁边，再长出来的小东西：当缝里的人多到值得做的时候，就有人为他们另做一套。

要紧的是顺序：先有一排数字，再有缝；缝里的人多了，再有新的数字。公共知识的历史，一直是这样走的。在讲 E″ 怎么炼出来的时候，还有一个比说明书、鞋码更老的例子，值得放在这里：地图。一张地图，是对一片土地的压缩。比例尺是压缩的比例，图例是压缩的词表。一座山，被压成几圈等高线；一条河，被压成一条蓝线；一个村子，被压成一个小黑点。压缩得好，你拿着一张纸，能从长沙走到佛山。

压缩有一条铁规矩：**你要什么，就得扔掉什么。** 一张适合开车的地图，把小路都扔了；一张适合爬山的地图，把加油站都扔了；一张城市旅游图，把地下管网扔了。没有一张图能同时放下所有东西。所以地图从来不是一张，是一摞：交通图，地形图，行政区划图，地质图。每一张，对一类人、一类事最好用。你会发现，一摞地图的存在，本身就是一个提醒：**压缩总是为了某一类用处压的。**谁在用，用来干什么，决定了扔掉什么。

公共知识也是这样。一页说明书，是为「吃药的典型成人」压的；一份教案，是为「典型的初中班」压的。这个「典型」，就是它的比例尺。比例尺一变，同一片土地，要换一张图。罗青禾的麻烦，如果用地图的话说，就是这样：

她手里那张图，是按十二年前的比例尺画的。而她眼前的这片土地，已经长出了新的路、新的河和新的村子。压缩包用久了，会长出一层别的东西：权威。

周叔不会去质疑说明书，也不是因为他自己验算过。是因为说明书的背后，站着药监局，站着药厂，站着一整套他信得过的机构。他的信任，是一路传下来的。这种信任，本身是好事。如果每个人都要自己验一遍所有的东西，文明走不动。一个社会要运转，必须有大量的东西，是「我信这个机构，所以我信这页纸」。不过信任有一个暗暗的副作用：久而久之，人们把「这页纸是怎样压出来的」忘了，只记得「这页纸是对的」。

忘了出身，压缩包就从一个**有条件的工具**，变成了一个**无条件的命令**。于是，当它在某一块土上不灵的时候，人们的第一反应，不是怀疑压缩包，而是怀疑自己：我是不是哪里做错了？我是不是不够听话？我是不是特殊？罗青禾那几天的心情，就是这一种。本书想做的一件小事，是把压缩包的出身，重新贴回它身上：这是从谁身上压的？压的时候，扔了什么？压了多少年？贴上这三张小标签，工具就还是工具，不会变成命令。

◆ 六、谁在那一千个人里

压缩有一个很少被问的问题：被看的那些人，是谁挑的？周叔那一千个试药的人，是怎么来的？据他说，大多是愿意参加试验、身体符合条件、能按时来复诊的人。年纪太大的，同时吃着很多药的，孕妇，孩子，常常不在里面，因为他们风险高，试验要先排除。这是出于谨慎，没有错。可是它带来一个后果：说明书上那行字，最有把握的，是那些和试药人最像的人。越不像，越要加一句「请咨询医师」。

教材也是一样。一本《中学语文教学法》里的「典型课例」，是谁的课？多半是教得好的、愿意被听课的、学校条件不错的老师的课。一个边远乡镇的复式班，一个住校生占一半的班，常常不在其中。这不是谁的偏心，是**任何样本都有**

门槛：能被看见的人，天然有一些共同点。看得见的先被压进去，看不见的，就被压在了外面。

所以，E″　　这个「大家都一样」，严格说是「**被看见的那批人，彼此都一样**」。后来的人拿着它，对照一下自己是不是那一批。是，就好用；不是，就要打折。这个折扣，旧时代里很小，因为被看见的那批人，已经是最大的一批。今天，它越来越大。

◆ 七、本书的说法：它是压缩

把上面的话，压成一句：**公共知识，是对有限个人的压缩**。压缩有两个好处：小，能传；快，能查。一页说明书，一本教材，一条国标，都是压缩包。一个国家愿意花钱办学校，一个行业愿意花钱出标准，就是因为压缩包能一路送下去，千人千面的事，变成了一页纸。压缩也有两个代价：丢细节，丢来历。细节丢了，是「一次一片」里没有肝；来历丢了，是人们渐渐忘了这一行字是从哪些人身上抽出来的，只当它是天经地义。

压缩还有一个最要紧的边界：**压缩能还原多少，取决于原来的东西有多相像**。一百张几乎一样的照片，压成一个文件，几乎没丢什么。一百张各不相同的照片，压成同样大小，丢的就多了。所以公共知识不是在任何时候都同样好用。它好用的程度，取决于被抽的那些人，彼此有多像。第 4 章会讲，这个「多像」正在发生什么。

◆ 八、王德生博士怎么说

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，说得很直接。公共知识应用到具体的 E，产生具体的方案，这条智慧之路，建立在「共同性 E″」（从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）之上。而这个 E″，也是基于有限个多元的 E，做出来的某种抽象。换成这一章的话：公共知识既不是从天上掉下来

的，也不是藏在世界里等人发现的。它是人把有限的一批土，压成了一个包。包好用，是因为那批土彼此像。

这就引出本书的第一个担心：如果那批土不再彼此像了呢？罗青禾的教案，鞋码里的宽楦，周叔的「请咨询药师」，都是这个担心的前奏。

◆ 九、放回日子里

回到周叔。退休以后，他在小区里成了一个有点特别的人。邻居们拿着药盒来问他：这个能不能和那个一起吃？他每次都先把说明书读一遍，然后说：「书上是这样写的。」停一下，他又补一句：「不过你这种情况，我不敢拍板，你再问问医生。」阿乐也来问过。阿乐是他的房客，开电动车修理铺的。阿乐问的是自己的膝盖。周叔看着他干活的样子，一天要蹲起几百次，便说：「说明书写的是普通人，你这个膝盖，不算普通人。」

阿乐笑，说周叔你这话比药盒子上写的还准。周叔其实是在做那件事：把一页压缩包，接到一块具体的土上去。他自己没这么说过，他只觉得是「老药师的规矩」。明天你可以试一件小事：下一次读任何一条规则、一张表、一份指南的时候，多问一句，「这个『一样』，是从哪些人身上抽出来的？」不用查，只用想。想一想那些人，和你，像不像。

> 带 走 的 话
>
> **公共知识是对有限个人的压缩；它好用多少，要看被压的那些人彼此有多像。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？说明书是拿来用的；周叔那句「你这种情况我不敢拍板」，是接回具体的人身上时才长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S（那个模子）在灌注？压缩包本身不灌注，可是如果人们忘了它是压出来的，把它当成天经地义，一个看不见的模子就开始出现了。

想一想

1. 你每天依赖的哪一条「常识」，是从你从没见过的那些人身上抽出来的？
2. 你有没有被某个规程「落在缝里」的经历？当时是谁替你把它接回来的？

◆

03

第 3 章

自来水厂对在哪里

◆ 一、拧开水龙头的那一下

你早上起来，走到水龙头前，拧开，接一杯水，喝下去。整个过程，你没有想过一件事：这杯水干不干净。你不想，是因为很多年里，它都干净。水从几十公里外的水库来，经过沉淀、过滤、消毒，再沿着埋在地下的管子，一路送到你家的龙头。水质有标准，有人天天测，出了问题有人负责。你家的水和隔壁楼的水，几乎一样。你和一个陌生城市里的人，喝的是同一个等级的水。这是人类过去一百多年里最了不起的成就之一，没有之一也不夸张。

本书的总比喻，是自来水厂和井。要说井之前，必须先把自来水厂说足。因为如果不说足，后面的话就成了一种轻飘飘的抱怨：好像公共知识是个坏东西，好像标准化是个错误。不是。它对。本章要讲的，就是它对在哪里，对到什么程度，以及它在什么条件下，才对得这么彻底。

◆ 二、一百年里发生了什么

先看一张很长的账单。两千多年前，秦统一天下，据《史记》的记载，做了几件事：车同轨，书同文，度量衡统一。后来的人把它读成一个政治动作，其实它也是一个知识动作：让天下的人，用同一把尺、同一种字、同一种车轮，说同一件事。十九世纪，铁路铺开。每个城市原来各有各的本地时间，火车要准点，就得有统一的钟。后来世界上大多数地方划了时区，今天你手机上显示的时间，是这件事的后代。

二十世纪，工厂的流水线让一辆车、一件衣服、一个灯泡，在不同的地方长得一模一样。同一个规格的螺丝，在东京拧得进，在长沙也拧得进。同一时期，疫苗、抗生素、自来水消毒、食品安全标准，一项一项落地。人的平均寿命，在这一百多年里，大幅度地往上走。学校也变了。义务教育、统一的课本、统一的课程标准，让一个山村里的孩子和一个省城的孩子，学的是同一张乘法表。中国的普通话推广，让南北的人第一次可以不靠翻译说话。

这一整串事，有一个共同的做法：先从许多人、许多地方，抽出一个「一样」，把它定成标准，再用一整套管子，送到每个人手里。这就是自来水厂的做法。它有一个很朴素的前提，值得单独写下来：**先承认人和人不同，再相信不同之中有一块可以共用的底。** 没有这个前提，标准无从谈起；有了这个前提，一代代人才敢把自己的经验写下来，交给不认识的人。从这个意思上说，每一页说明书、每一张试卷，都是一次陌生人之间的信任。

◆ 三、它对在哪里

自来水厂有三样东西，是真功夫。第一，**安全。** 标准化的第一个成绩，是少死人。统一的药品标准、食品标准、建筑规范、交通规则，每一条背后，都有过血。第二，**便宜。** 一份知识压成一页纸，印一万份，和印一份，成本差不多。一个老师的好课，录下来，可以让一百万个孩子听见。

第三，**可对话。** 大家用同一套词、同一种尺、同一张表，才能互相检查，互相纠错，互相接着往下做。科学能一代一代累积，靠的就是这个。在这三样东西上，本书不争。九九乘法表，不需要每个孩子自己发生一遍。红灯停绿灯行，不需要每个路口重新商量。抗生素该怎么用，指南里的大原则，不需要每个医院各写一套。在这些地方，自来水厂是对的，对到不能动。

◆ 四、它成立，要凭四个条件

不过，自来水厂对得这么彻底，是有条件的。条件说清楚，才知道它的边在哪。第一个条件，**水源相近**。　几条大河，水质大体接近，才能统一处理。如果每一个村的水里有不同的东西，一套处理办法就不够用了。放到知识里：被抽的那些人，要彼此够像。第二个条件，**管网统一**。　同一条管子，能到每一个人手里。如果有的人家根本没有管子，或者管子是另一个口径，水就送不到。

放到知识里：大家得有一条共同的渠道。同一份报纸，同一档电视节目，同一本课本。第三个条件，**用水的人，要的东西差不多**。　洗菜、做饭、洗澡，都用同一种水。如果有的人要的是矿泉水，有的人要的是工业用水，一个厂就应付不了了。放到知识里：大家面对的问题，要大体是同一类。第四个条件，**改一次很贵，所以一次要用很久**。　一座水厂，一套管网，建起来要几十年。所以标准必须稳，稳了才值得投钱。

放到知识里：知识的更新慢，慢才好当标准。这四个条件，在二十世纪的大部分时候，都满足。你不妨用它们，去量一量自己的行当。水源相近吗？你服务的人，在要紧的几项上，是聚成几堆，还是撒开了？管网统一吗？他们是不是还走同一条渠道获得信息？要的东西差不多吗？他们遇到的难题，是同一类，还是越来越各有各的怪？改一次很贵吗？你们行当的标准，是不是每隔一年两年就要换一版？

如果四个答案都是肯定的，自来水厂照旧是你的最优解。如果有两个以上变成了否定，你就该留意：你手里那份「终版」，可能正在变成罗青禾的那份「终版」。

◆ 五、有一部分「一样」，是造出来的

接下来要说一件不太被谈起的事。那一百年里，公共知识之所以好用，不仅因为人本来就像，还因为**人被养得更像了**。想想一所学校。一个年级的孩子，按

年龄编成班；用同一本课本，在同一个铃声里起立坐下，在同一张试卷上答题。十二年下来，他们的知识、词汇、对世界的看法，都被修剪过。

想想那一代人的客厅。晚上七点，一家人坐在同一台电视机前。一个国家几亿人，看同一档新闻，过年看同一台晚会，春晚的一个小品，第二天全国都在学着说那句台词。想想一份报纸，一个榜单，一本畅销书。一个时代的人，哪些该读，哪些不必读，被几个渠道圈出了一个范围。在这种生活里，**共同性是被制造出来的**。不是说它是假的，是说学校、媒体、工厂、单位，这些大机构，像一台台模子，把人压出了一个相似的样子。

你不妨回想一下自己的小学。同桌写字的姿势，老师讲故事的腔调，连作文里爱用的几个成语，是不是班里大半的人都差不多？那不是巧合，是同一台模子压出来的。这是个双向的事。人本来就有相近之处，所以标准能抽出来；标准抽出来，通过学校和媒体送回去，又把人养得更相近。这是自来水厂最漂亮的地方：水质一样，人的口味也慢慢一样了。这里先埋一个线头，本书第 10 章会拉：当「一样」是从上面灌下来的，它还是不是真的一样？

罗青禾自己，就是那座水厂养大的。她在湖南一个县城长大，九十年代的小学生。她记得，全班穿同样的校服，下课做同一套广播体操，放学路上哼的是同一支歌，那歌也是全国的孩子都在哼的。晚上七点，爸爸准时把电视调到新闻频道，她写作业，耳朵里漏进来的，是同一个声音，在讲同一批事。她那时没有觉得这是一种「模子」。她只觉得，这就是生活的样子：你知道的东西，同桌也知道；你不知道的，老师会告诉全班。

后来她上了师范，教了书，才发现，原来大城市的孩子，那时候看的电视和她差不多，听的歌也差不多。这让她当年很踏实：自己并不孤单，世界是一个，大家在同一个里头。周叔也有他的版本。他进药房的头几年，全县的医生用的是同一本处方手册，药房的药单是同一批，药监局的通知同一天传达到每一个药

房。他说：「那时候出了事，一个电话，全县都知道，第二天，全县的药架上都换了。」

他说这话的时候，眼里有光。那是一个知识流得很顺的年代：上头定了，下头做了，错了，上头改，下头跟着改。水厂的好，就是这样子的好。它让一个很大的社会，在认知上像一个很小的村子。可是你要注意，**在村子里，「我们」是不用说的。** 大家都在同一个「我们」里，没有人需要问：这个「我们」是怎么来的？

◆ 六、一个完整的例子：阿乐的那本手册

阿乐二十七岁，在佛山开一家小铺，专门给外卖骑手修电动车。他刚入行那几年，手上只有一本东西：一本厂家发的维修手册。厚厚的，印得很糙，边都卷了。那几年，骑手们骑的车，大多是同样的两三个品牌，同样的几种型号。手册上写的：电机怎么拆，控制器怎么测，刹车线怎么调，每一步都配着图。阿乐照着做，十个车里有九个一次修好。他说：「那几年，我就是个人肉手册。」

手册对，对在三点：车是同一批车，毛病是同一类毛病，骑车的人也是差不多的人。水源相近，管网统一，要的东西差不多。阿乐没有想过，这个「差不多」会过期。他只觉得，把手册背熟，就是本事。这一段，是他生意里最顺的一段，也是公共知识最舒服的一段。

◆ 七、今天与机器

大模型出来的时候，有人说它是一座新的图书馆。更准确的说法是：它是人类有史以来最大的一座自来水厂。它的水源，是几乎整个互联网上的文字；它的处理，是在海量的文本里，学出「大家一般怎么说」；它的管网，是一个对话框，谁都能打开。它在自来水厂最擅长的地方，好得惊人。你问它一个法条怎么

理解，一个语法怎么用，一道题有几种解，一个概念来自哪里。它几秒钟给你一个条理分明的答案，质量比大多数人手边的资料都高。

在这一类问题上，它帮的是**尖峰区**的忙。所谓尖峰，就是很多人问的同一类问题，答案有一个稳定的、大家基本同意的样子。这一类问题，本书不会说大模型不行。它行，而且太行了。

◆ 八、为什么不能人人自己打井

读到这里，也许有人会想：既然水厂有边，那就各家自己打井，不是更自在？不是的，本书不这样主张。设想一个世界：每个人遇到每件事，都从头想一遍。一个孩子，不接受乘法表，非要自己弄明白「几个几」是怎么回事；一个医生，不信抗生素的指南，非要在每个病人身上重新试；一个修车师傅，不看手册，一台车一台车地摸。这样的世界，没有人活得下去。人的一生太短，要做的事太多。

公共知识最深的好处，就是它让后来的人，不必重新付一遍前人的学费。你站在前人的肩膀上，不是因为你懒，而是因为人这种动物，一辈子只有一次。所以，本书后面说的「打井」，不是要回到各打各的。打井有一套公共的方法；井打在哪里，要看地下的水脉图；水好不好，要用大家认可的尺子验。井和水厂，互相要用对方。

这里要先记住一个分寸：**能拿来用的，一定要拿来用；拿来用不了的，才到自己地里去长。** 重新发生，是为了那一部分拿来用不了的，不是为了推翻整座水厂。

◆ 九、王德生博士怎么说

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，没有一句话是在否定公共知识。他的原意大致是：公共知识这条路，是走通过的；它建立在「共同性

E″」（从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）之上；今天，这个共同性将要消失。「将要消失」，不是「从来就不对」。前面说的四个条件，一个接一个地松了；那些在二十世纪养出共同性的大机构，也一个接一个地让位。

这是一个很安静的判断：对的东西，条件变了，就不够了。本书的立场，大致是这样的：自来水厂对在哪里，一寸不让；它不够用在哪里，一寸不隐。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。她第一次完整地想了一遍自己的十二年。想着想着，发现一件事：她刚入行的那几年，恰好是自来水厂的最后一段好时光。孩子们看同一批动画片，刷同一批综艺，读同一批课外书。她的教案，是在那样的水里长大的。她没有失败，她只是跟着一座水厂，活到了它的黄昏。这句话让她心里松了一点。人的难受，有一半来自「我是不是哪里没做好」。当她看见问题在水里，不在手上，剩下的那一半，才有办法去想。

周叔听了，不太服气，说：「水怎么就不一样了？我喝了六十年的自来水。」阿乐说：「周叔，你喝的是水。我修的是车。」明天你可以试一件小事：拿一张纸，左边写三件你生活里**必须**用标准答案的事，右边写三件你**总觉得标准答案不太够**的事。左边的，别动，它们是自来水。右边的，留着，后面几章要回来。

> 带 走 的 话
>
> **自来水厂对，是因为水源相近、管网统一、要的差不多；条件松了，对的东西也会不够。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？乘法表、红绿灯、抗生素的大原则，该拿来用；本书从不主张每个路口重新商量。

这一处，有没有一个看不见的 S（那个模子）在灌注？有？那一百年里的「一样」，一部分是学校和电视这些大模子压出来的。

想一想

1. 你小时候，全家人或全班同学，一起看过、读过、听过的同一样东西是什么？它今天还有吗？
2. 如果水源不再相近了，你的行当里，哪一个标准，最先会觉得「不太够」？

04

第 4 章

样本一散，压缩就崩

◆ 一、一个坐不下任何人的座位

先讲一个老故事。故事的细节，有的出处〔待核〕，可它的骨头，很多讲人因材施教的书里都在用。二十世纪中叶，美国空军遇到一个麻烦：飞行事故多，驾驶舱里的人，总是够不着、碰不到、坐不稳。查来查去，有人怀疑，是座位和操纵杆，按的是二十年前的飞行员身材设计的，如今的人，身材变了。

于是他们量。据说，量了几千名飞行员，每个人量了许多项尺寸：身高、胸围、臂长、腿长，等等。再取每一项的平均值，设计出一个「平均飞行员」，照他的身材，重做座位。照理，这样做之后，大多数人都该合适了。可是有一位年轻的研究者，回头做了一件不太讨好的事：他把这几千人的数据，一个一个地对。问的是：有多少人，在好几项尺寸上，**同时**落在平均值的附近？

结果大致是：即便只取十项左右，同时落在中间一段的人，也少得出奇。据说，一个也没有。〔待核：具体人数与项数，以原始报告为准〕平均人，是一个**没有任何人坐得下**的座位。这个故事要说的，不是空军有多笨，而是一件很容易被忽视的数学事实：**每多一项，同时「接近平均」的人就少一大截**。

◆ 二、压缩靠的是「像」

第 2 章说过，公共知识是对有限个人的压缩。第 3 章说过，压缩对不对，取决于那批人彼此像不像。这一章，把这个「像」拆开看。「像」不是一个整体。一个人和另一个人，可以在年龄上像，在职业上不像；在收入上像，在每天几点

睡觉上不像；在读过的书上像，在最近半年遇到的事上不像。每一项都是一个维度。两个人，在一项上像，容易；在十项上同时像，难；在一百项上同时像，几乎不可能。

压缩要成立，被压的那些人，得在**要紧的那几项**上像。比如一份用药指南，要紧的项是年龄、体重、肝肾功能；至于喜欢吃什么，无关。一份作文教案，要紧的项是读过什么、说话怎么说、白天怎么过；至于血型，无关。「要紧的是哪几项」，是公共知识的一个暗设：它假设，在要紧的那几项上，人是聚成几堆的。聚成几堆，一堆抽一个「一样」，就够了。问题是，如果要紧的那几项，自己在变多、变细、变得互不相干呢？

◆ 三、维度一多，平均就空了

再把空军的座位换成一个更日常的东西。假如你要给一个班的孩子，选一本课外书。你说：选一本「大多数孩子都喜欢」的。怎么才算「大多数」？先看年龄，这个班都十四岁，一致。再看性别，大概一半一半。再看读书的基础，有的读过一百本，有的只读过三本。再看兴趣，有人追悬疑，有人迷历史，有人只看漫画。再看家里的环境，有人家里有一面墙的书架，有人家里没有一本书。

你每加一项，「大多数孩子都喜欢」的那一本，就窄一圈。加到后来，你选出来的那本书，可能是一本**谁都说还行、谁都说不上喜欢**的书。这个道理，做过班级活动的人都懂。一个班要选春游的地方，提十个方案，投票。最后得票最多的，往往不是谁最想去的，而是谁最不想反对的。没有人真的满意，可是没有人坚决反对。这样的结果，叫「公约数」，也叫「白开水」。

这就是压缩崩坏的第一个样子：**平均解越来越平，越来越像一杯白开水**。白开水没有错。它不会让任何人生病。可它也不能让任何人觉得，这件事是为我做

的。当被压的人，在越来越多的项上不同，压缩出来的东西，就从「大家都一样」，退成了「大家都不反对」。

◆ 四、典型的人，是怎么少下去的

「典型的人」少了，不是因为人变得奇怪了，而是因为**让人变得相似的那几台模子，正在松**。第 3 章讲过那几台模子：学校、电视、报纸、单位。先看渠道。一个人每天看什么，不再由几个频道、几份报纸决定，而是由一个按他自己的点击算出来的推送决定。同一座小区里，楼上楼下的两个孩子，一天看的东西，可以几乎没有交集。

再看行当。从前，一个人的工作，大体是几种：工人、农民、教师、医生、干部。今天，你随手能数出来的新活法，就有骑手、主播、剪辑师、代练、团购团长、独立开发者、卖手作的店主。每一种活法，都有自己的节奏、自己的黑话、自己的苦和乐。再看流动。一家人，爷爷奶奶在老家，爸爸在深圳，妈妈在长沙，孩子在读寄宿。同一个「家」，分在三个城市，各自过着不同的日子。

再看圈子。人们不再主要靠地理邻居来认识朋友，而是靠兴趣、靠群、靠一个账号。一个初中生的最近亲密同伴，可能是三个从未谋面的人。这些变化，没有一个是坏事。它们让人活得更自由，也让人更容易遇到和自己真像的人。不过它们合在一起，产生了一个后果：**同一批人的「要紧的那几项」，不再聚成几堆，而是撒开了**。

◆ 五、散开的人，是聚成一小堆一小堆的

这里要小心一件事：散，不是散成一个个孤立的人。如果人真的散成一粒粒沙，那倒简单了：每个人自己想办法就是。事情麻烦在于，**人散开之后，又重新聚拢了，只是聚的方式变了**。一个佛山的外卖骑手，不太在意他同小区的邻居是谁，却非常在意他所在的那几个群里，别人怎么说。一个初中生，可能不太在意

班主任讲什么，却会因为战队里一个人的一句话，整晚睡不着。这些重新聚拢的小堆，本书叫它们「部落」。第二编会专门讲。

这些小堆，不是谁规定出来的，也不靠户口和单位圈定。它们靠的是天天一起过的那些日子：同一个群，同一个平台，同一种活法，同一批让人又爱又恨的东西。这里先记一个特点：每一堆里，人彼此很像，一个手势、一个梗，别人就懂；而堆与堆之间，彼此不太像，同一个词，可能是两个意思。于是出现了一个新的局面：不是「人人不同」，而是「**堆内相同，堆间相异，而且堆又特别多**」。

公共知识能抽一个「一样」的前提，是堆很少、很大。堆一多，一个「一样」，对哪一堆都不太合身。

◆ 六、压缩崩的几种样子

这种崩，不是一天发生的。它有几种你可以认出来的样子。第一种，**说明书越来越长，越来越像免责声明。**　从前一行字，现在三页纸。「视个体差异而定」「请遵医嘱」「本品仅供参考」。每一句都对，合起来，没有一句能用。第二种，**专家之间开始互相矛盾。**　不是有人错了，而是他们各自抽的那批人不一样。

第三种，**老办法的「失效率」不是突然升高，而是慢慢涨。**　一百个人里有九十五个有用的办法，变成九十个，八十个。你很难指着哪一天说，就是今天坏的。第四种，**「个案」越来越多。**　本来，个案是少数；现在，每个人都觉得自己是个案。第五种，**人们开始不信公共知识，转而去信一个和自己像的人。**　一个「宝妈博主」的经验，比一篇指南更被信任。不是因为她更对，而是因为她更像。这些，你大概都见过。

◆ 七、一个完整的例子：阿乐的三个群

回到阿乐。他的小铺开到第四年，那本厂家手册，他已经不太翻了。不是他忘了，是手册里写的车，渐渐看不到了。骑手们骑的车，来自很多个品牌，有的是平台统一配的，有的是自己拼的，有的改过电池，有的换过控制器。更别提换电柜、租电池、不同城市的限速和限载的新规矩。某一天，三个骑手几乎同时来修同一个毛病：车「软」，不走。按手册，这是一个常见的症状，流程是：先测电压，再测控制器。阿乐照流程测了。

第一个骑手的车，电压是够的，毛病在他自己改装的一个接头上，因为他的群里流行换一种更便宜的接口。第二个骑手的车，是租的电池，电池管理系统在平台那边限了功率，是平台调了规则。第三个骑手，是新手，他的毛病根本不是车，是他不知道这种车有一个「节能档」，一个同群的人教他的时候，漏了这一句。同一个症状，三个原因，三个群，三套规矩。

手册没有错。手册里的每一步都对。可是手册能管的，只是那一堆「同一批车、同一批人」。现在，这一堆被拆成了三堆，还有第四堆、第五堆在门口排队。阿乐说：「现在不是我修车，是我先要弄明白，你是哪个群的。」这句话看上去轻，其实是一次很大的角色翻转。

从前，修车师傅的本事，在「手」上：谁拆得快，谁装得准。现在，多了一层本事，在「耳朵」上：谁先听得出对方的土，谁就能少走三步弯路。手上的活，手册还能教；耳朵上的活，手册教不了。阿乐自己也是慢慢才察觉到的。头一年，他以为是自己技术不够，晚上翻手册翻到很晚。第二年，他才明白，毛病不在手上，在他还没学会听。

他开始在本子上记：这个群里的人，爱说什么词；那个群里，用的是哪家的电池；某个平台最近又改了哪条规矩。这些，不是知识，是**地图的碎片**。他一页一页地攒，攒到后来，一个新来的骑手一开口，他心里已经有了一张大概的图。

有一件近几年很多家庭都碰到的事，可以拿来看压缩是怎么一点点松的：高考以后的志愿填报。

在从前，这事有一本全县都在看的《报考指南》。每个学校的分数线、每个专业的名字、每个行业的前景，都有一个稳妥的说法。一个孩子考了多少分，对着书翻到那一页，大致就知道往哪里报。后来，专业越来越多，名字越来越怪，行业的冷热换得越来越快。同样的分数，同样的专业，放在两个家庭里，该不该报，答案可能完全不同。一个家里有亲戚在行业里，一个家里要孩子毕业就能挣钱，一个家里想让孩子留在身边。

于是，「志愿填报咨询」这个行当冒了出来。有人帮你一家一家地问：你们家的情况是什么？你们最怕什么？这个行当里，有负责任的，也有混水摸鱼的，本书不评价。本书只看它冒出来的原因：**一本给「典型考生」的指南，不够用了，家家都想要一个认得自己家的人。**这是压缩崩的另一个信号：当一种服务要靠「先弄清你是谁」才能开始，说明那一页「大家都一样」的纸，已经退到了后面。

周叔听了，只说了一句：「这不就是药房里那句『请咨询药师』，变成了一门生意么？」他说得很准。

◆ 八、今天与机器

你可以想一想，大模型在这里会怎样。它学的东西，是过去写下的文字，也就是**已经被压缩、被写成文章的公共部分**。堆内的黑话、小圈子里没写下来的规矩、刚刚长出来的新活法，在它的语料里，要么很稀薄，要么根本没有。所以，当阿乐的一位骑手问它「车软不走，怎么办」，它给出的，多半是手册式的那套：查电压，查控制器。对第一个骑手，这套办法差点意思；对第二个，错了方向；对第三个，答非所问。

不是模型笨，而是它背后的那座水厂，水源是旧的、公共的、平均的。模型越大，越擅长这个「平均」。正因为它擅长，它越容易把一个个小堆里真实的差异，用一个顺滑、礼貌、条理分明的口吻，抹平。这一点，第四编会细说。

◆ 九、王德生博士怎么说

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，用了一个词来说这个变化：E（本书说的『土』）将从多元和具有典型性，进入无数的「群体部落性」。多元，是堆很多；典型性，是每一堆都有一个代表。从前，还能找出几个代表，让别人拿来当作参照。以后，堆多到没有哪一个能代表谁。他的原话大意，不是「人人不同」，而是：**土的出现，正在进入无数的部落**。

用本章的话说：压缩要成立，要有几堆大堆；堆碎了，压缩就崩。

◆ 十、放回日子里

罗青禾在一张纸上，给自己班画了一张图。她没有按成绩，没有按座位，而是按「他们在哪些群里」：游戏战队的，追同一个主播的，读同一类书的，每周回老家的，跟爷爷奶奶住的，寄宿的。画完，她发现一件事：每个孩子身上，同时压着好几个群。她过去那份教案，对准的是一个「大家都一样」的学生；这个学生，在她的图里，找不到。她把这张图贴在教案旁边。

明天你可以试一件小事：拿一张纸，写下你要服务的那一群人（学生、客户、病人、读者、粉丝，随你），然后写下他们**每天在哪几个群里**。写不出来，说明你对他们的「土」还不熟；写得出来，你就有了一张最小的地图。

> 带 走 的 话
>
> **压缩靠的是「像」；当人撒成无数一小堆一小堆，一个「大家都一样」，就成了一个谁也坐不下的座位。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？手册、说明书是拿来用的；阿乐那一句「我先要弄明白你是哪个群的」，是在这一堆里长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S（那个模子）在灌注？有？把每个骑手都当成「手册里那个骑手」，就是一个看不见的模子。

想一想

1. 你服务的那些人，你能一口气说出他们各自在哪几个群里吗？
2. 你最近一次觉得「书上写得没错，就是用不上」，是在什么事上？当时那件事里，你和书里那个人，差在哪几项？

◆

05

第 5 章

死的是哪一种公共知识

◆ 一、周叔不高兴了

周叔听完前面几章的大意，把茶杯往桌上一放。「你们是说，书不用读了？」阿乐赶紧摆手：「不是不是。」「那是说，科学是假的？每个人有每个人的真理？」周叔的声音高了半度，「我干了一辈子药房，最怕听这个。药典要是各有各的写法，要出人命的。」他说得一点没错。

这一章，就是替周叔的这个担心，认真写一章。因为前面四章讲了一个「将要消失」的东西，听的人很容易听成两个极端：要么松一口气，觉得「那我自己的路子可以不管别人了」；要么吓一跳，觉得「那世上就没有对错了」。两种听法，都是误会。本章要把「死」的范围，划得很小、很准。死的是一层，不是全部。

◆ 二、公共知识，其实是四层东西叠在一起

平时我们说「公共知识」，像是在说一块石头。其实它是四层东西叠成的。

第一层，事实与定律。 水在标准气压下一百度沸腾，电流经过导线会发热，青霉素能杀死某些细菌。这些东西，不挑人、不挑群，在哪个部落都一样。

第二层，尺子与检测。 怎样才算「证明了」？怎样排除巧合？怎样重复一遍看是否还成立？怎样让别人能检查你的结论？这是一整套做事的规矩。

第三层，生成的律。　一个东西是怎样从无到有长出来的，有没有一些规律？比如，一群人怎样慢慢变成「彼此认得的一伙」，一种说法怎样慢慢变成「大家都信的规矩」。这一层，传统上讲得少，本书后面会花很大力气讲。

第四层，内容层的典型方案。　「成人，一次一片」，「这篇课文这样教」，「电动车软了先测电压」，「三十岁以后应该怎样规划」。这是把前三层，应用到「典型的人」身上，得出的现成答案。

四层里，**第四层，就是 E″（从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）的产出**。它是从有限个人身上抽出「大家都一样」之后，直接回答具体问题的那一层。死的，是第四层。前三层，一个字都不用死。

◆ 三、一张对照表

把上面的话排成一张小表：

层	是什么	今后会怎样
事实与定律	不挑群的东西，如沸点、欧姆定律	活着，仍是大家共同的地基
尺子与检测	怎样算对、怎样查错	活着，而且更要紧
生成的律	一伙人的「一样」怎样长出来	活着，成为公共知识的新差事
内容层的典型方案	对「典型的人」直接给的答案	退场，只在尖峰区还管用

这张表要读两遍。第一遍，看到的是「死」的那一行很小。第二遍，看到的是「活」的三行，加起来，是整个科学的骨架。骨架没有动，动的是骨架外面那层皮：那层「拿来就用」的现成答案。四层的分法，听着有些抽象，用几条你每天会碰到的话，来试一试。「水在标准气压下一百度沸腾。」第一层，放心用。「实验要有对照组。」第二层，是尺子，放心用。

「一天要喝八杯水。」这一条要停一下。它听上去像一条定律，其实多半是某一些人群平均下来的一个建议，是第四层。对一个夏天在工地搬砖的人，八杯可能不够；对一位肾功能不好、医生让限水的老人，八杯可能太多。（具体怎么喝，请问医生。）这条话的麻烦，不在它错，而在它**穿着第一层的衣服**，让人以为它跟沸点一样硬。再看一条：「新手先刷题，后总结。」这是第四层，对一批人好用，对另一批人，可能正好反过来。

再看一条：「一项办法，要在一个条件下对比过，才知道有没有用。」第二层。你会发现，一个常见的败笔，是**把第四层的话，包装成第一层**。这是公共知识里最容易出毛病的地方：它不是错，是被说得太硬。学会这一个小动作，就能少上很多当：每听到一条「所有人都应该」，先问，这是第几层的话。

◆ 四、同一条定律，不同的路

举阿乐的铺子做一个例子。电流经过导线会发热，这是第一层的东西。控制器里的元件，电流大了会烧，这也是。阿乐在哪个群，都改变不了它。可是，**「这一群骑手的车，为什么三个月就烧一次控制器」**，是第四层的问题。这一群骑手有什么特点？他们为了多跑几单，把原来的电池换成了更大容量的；为了加速快，把限速线剪了；为了省钱，用的是一家便宜的控制器。三个变化叠在一起，电流在高位上跑，元件就发热得快。

这里，定律是公共的，没人需要重新发明。可是「这一群为什么烧」，答案是长在这一群的日子里的。拿手册里的「典型故障」去套，十次有七次套不上。阿乐要做的事，不是推翻欧姆定律，而是**拿着欧姆定律，去弄明白这一群的土**。定律是尺，答案是长出来的。

◆ 五、为什么这不是相对主义

周叔的担心，其实指向一个老问题：如果答案是各个部落自己长出来的，那是不是什么都可以说？本书的回答，是三句话。第一句：**第四层的答案，可以因部落而异；第一层、第二层，不因部落而异。** 烧不烧控制器，不能靠投票。烧了就是烧了，电流表在那里。

第二句：**每一个长出来的答案，只对它长出来的那一块土宣称，并且接受检验。** 你不能从「这群骑手的车」，一步跳到「所有电动车」。你只能说：在这一群里，我这样做，三个月内烧控制器的次数，从一次变成零次。这是一个可以被别人数一数的结论。第三句：**检验的尺子，是公共的。** 数次数，用的是人人认可的数法；排除巧合，用的是人人认可的办法。

所以，这里没有「各有各的真」，只有「**各有各的土，同一把尺**」。周叔那样的老药师，最容易在这里想岔，所以多说一个药房里的情形。假设有两位药师，对同一位老人的药，意见不同。一位说，这两种药不该一起吃；另一位说，老人吃了三年，没事，不必换。要是谁都不肯让，就成了「各有各的真」。

可是照本书的路子，他们该做的是另一件事：先把「怎样才算有事」说成一把大家同意的尺，比如哪几项指标，隔多久查一次，到什么数算异常；再按这把尺，在这位老人身上看一阵。尺是公共的，结论只对这位老人宣称。看完，两位都服。这样吵架，是吵得出结果的。后面第 23 章会专门讲这条新的线，叫「局部宣称，有检验」。现在先记一个对比：

旧的说法，是「普遍宣称，可证伪」：我说的是对所有人都对的事，你找出一个反例，就能推翻我。新的说法，是「局部宣称，有检验」：我说的只对这一块土，你去那块土上数一数，就能验我。两者都是认真的，只是宣称的范围不同。

◆ 六、王德生博士怎么说

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，说得很清楚：消失的，是 E″ 那一层，是内容层的共同性；并不是生成的律。他的意思大致是：能够跨部落通用的东西，不再是一个个现成的答案，而是**同一性怎样发生**的那条律，也就是 SDE 这套方法本身。换成家常话：从前，公共知识像一份份写好的答案；以后，公共知识更像一把尺子和一套打井的方法。答案要在每一块地里重新长，尺子和方法是大家共用的。

这是一次**角色的搬家**：公共知识从「答案」，搬到了「方法与尺子」。这个搬家，不是退休。恰恰相反，它让公共知识的活变得更重：它要保证尺子准，保证方法可靠，保证没有人把一块地里长出来的东西，随便当成万能的。

◆ 七、「同一性怎样发生」，用一碗汤说一遍

这条「生成的律」，到底说的是什么？用一个家常例子：一家人的口味。一对小夫妻刚搬到一起，一个爱吃辣，一个不吃。头半年，几乎每顿饭都在磨。今天这样试，明天那样试，哪一道菜桌上剩得多，哪一道被抢光，都被两个人默默记在心里。一年以后，这个家里有了一个说不出的东西，叫「咱家的味道」。不辣不淡，微辣带一点酸，汤要多一点。谁到他们家吃饭，都说：这就是他们家的味。这里面有四样东西，都是本书的家常词。

土：这对夫妻的口味、胃、预算、厨房、一天的作息，缠在一起，是长出口味的地。

路：半年里一顿一顿的试，一顿比一顿接近，不能跳，不能倒着来。

形状：最后长出来的「咱家的味」。它是路走出来的，不是事先写好的。

回写：这个「味」长出来以后，又反过来决定了以后买什么菜、请什么客、去什么馆子，等于改了土。

一个部落的「同一性」，就是这样长出来的。骑手群里的暗号、一个班级的黑话、一家店的老客人，都是这样。这一条律，在每个部落里都成立，可是长出来的东西，在每个部落里都不一样。这就是「律是公共的，内容是本地的」。

◆ 八、一个完整的例子：罗青禾的一周

回到罗青禾的班。她没有推翻通感这个概念，那是第一层。她没有推翻「读课文要先让孩子进入文本」的大原则，那是第二层的一部分。她推翻的，是「第四层」里那个默认：每个孩子都有一个「一个人的夜晚」。她这一周，做了四件事。第一，问：你们这个班，哪一刻是只属于自己的？（让土显出来）第二，把答案记下来，贴在黑板一角，一共二十三种。（看路与形状）

第三，用其中几种当课文的入口：食堂路上、洗澡的二十分钟、江边骑车。（长出这个班的教法）第四，给这个办法一个**可以数的验证**：下周，看三十篇随笔里，有多少篇出现了「只属于我的时间」这类写法；再看课堂里主动举手的人数，是不是比上周多。她是在做一件小事：对**这个班**宣称，并让别人可以数。

注意这个顺序：先显出土，再看路，再长出办法，最后留一个可数的检验。四步里，没有哪一步是「应用某条公共知识」，可是每一步都用上了公共知识：通感的概念在，作文的评价尺在，数篇数、数人数的办法在。公共知识没有缺席，只是换了位置：它不再坐在讲台上念答案，而是站在旁边，递尺子。她没有说「Z 世代的孩子应该这样教」。她说的是：在这个班，这个问法有用，数据在这里。

◆ 九、今天与机器

有了这四层，就能看清大模型在哪一层最好用。在第一层，它是一座巨大的参考书库。在第二层，它能帮你设计检验、检查逻辑上的漏洞。在第四层，它能

给你一个平均的现成答案，作为一个起点。可是它不能替你完成第三层的事：在你这一块土上，让一个本地的「一样」长出来。

反过来说，这一层，恰恰是它最能帮上忙的地方，前提是你用对方法。第21章会讲，大模型怎样借着SDE的方法，在一块具体的土上，帮人把新知识长出来。公共知识的角色，是跟它碰一碰，被它当尺子量一量。

◆ 十、放回日子里

周叔后来给自己下了个结论。他说：「这么说，药典不死，死的是『一次一片，人人一样』？」阿乐说：「对，药典变成尺子，不再是答案。」周叔想了想，说：「那我们这些人，倒更值钱了。」阿乐接话：「周叔，你这是要开店了。」「开什么店？」「给你们小区的老人，开一个『看药盒』的店。每家的药盒不一样，你一家一家看。」周叔摆摆手，说他老了。不过他嘴角的笑，是真的。

这句玩笑，里面有一个很认真的东西：**懂尺子的人，不再靠背答案吃饭，而是靠在具体的人身上，把尺子用准吃饭。** 本书第五编会回到这件事，那时它有一个名字，叫慧店。他说得对。一个懂尺子、会弄土的人，比一个只会背答案的人，更难被替代。明天你可以试一件小事：拿起你手头一条常用的「知识」，问它三个问题。它是哪一层的？如果是第一、二层，放心用；如果是第四层，问一句，这是给谁的？

> **带走的话**
>
> **死的是内容层的典型方案，活着的是定律、尺子与生成的律；公共知识从「答案」搬到了「方法与尺子」。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？定律和尺子拿来用；「这一块土上怎么办」要在这里长出来。

这一处，有没有一个看不见的 S（那个模子）在灌注？有？把第四层的现成答案，当作和定律一样硬的东西，就是一个看不见的模子。

想一想

1. 你最信的一条「常识」，是第一层的定律，还是第四层的典型方案？你是怎么区分的？
2. 如果你要对一小群人宣称一件事，你愿意让别人怎样检验你？

◆

06

第 6 章

本编总账：从「拿来用」到「在这里长出来」

◆ 一、把五章的账摆在桌上

第一编走了五章。一路上，人物来来去去，场景换了好几个。现在，把它们收拢到一张桌子上，对一对账。先说起点。一位语文老师，用了十二年的教案，在一个新班上不灵了。一位药房出身的老人，一辈子信说明书。一个修电动车的年轻人，手册越翻越薄。三个人，三个行当，撞上的是同一件事：**书上写得对，用起来差一点**。

这一编要回答的，是这个「差一点」到底是什么，从哪里来，往哪里去。回答分五步，一章一步。现在一笔一笔，把每一章留下的东西记下来。

◆ 二、第一笔和第二笔：教案不灵，「一样」是压出来的

第 1 章，罗青禾的教案。那份教案没有错。它是十二年、六届学生磨出来的，在原来的地里几乎完美。它不灵，是因为它靠着一个没写出来的前提灵着：孩子们大体都有过「一个人的夜晚」。这个前提，在一个班里碎成了三种、五种夜晚。这一笔记下的是：**一个对的东西，在另一块土上会不够；而人们往往只看到「不够」，看不到那块没写出来的底**。第 2 章，周叔的说明书，鞋码，地图。

公共知识是对有限个人的压缩。看许多人，比出相同，留下，写成规程，再用到下一个人身上。这个圈，一半靠抽出来的规程，另一半靠把规程接回具体的人身上的那个人。压缩的好处是小、快；代价是丢细节、丢来历。压得成不成，要看被压的那批人，在要紧的几项上，彼此像不像。这一笔记下的是：**E″（从许多人身上抽出来的那个『大家都一样』）有出身，有条件，不是天生的**。

◆ 三、第三笔和第四笔：水厂对，压缩崩

第 3 章，阿乐的手册，大模型。这一笔是公道账。自来水厂在安全、便宜、可对话三样上，是真功夫；它靠四个条件成立：水源相近，管网统一，要的差不多，改一次很贵。那个黄金一百年里，条件齐备，而且「一样」有一部分，是学校、电视这些大模子压出来的。这一笔记下的是：**这条路不是错的，是有边的，边就在条件里**。第 4 章，平均人的座位，阿乐的三个群，志愿填报。每多一项要紧的维度，同时接近平均的人就少一大截。

渠道、行当、流动、圈子，四台模子都在松，人撒开了，又在新的地方聚成一小堆一小堆。堆内相同，堆间相异，而且堆特别多。压缩崩的样子有五种：说明书变成免责声明，专家互相矛盾，老办法慢慢失灵，个案越来越多，人们转而去信一个和自己像的人。这一笔记下的是：**不是人变了，是让人相似的条件松了**。还要补一句：松了，不等于人更孤单。恰恰相反，人们找到「自己人」的机会多了，只是「自己人」的范围，变小了，也变密了。

◆ 四、第五笔：死的只是一层

第 5 章，周叔的不高兴。公共知识有四层：事实与定律，尺子与检测，生成的律，内容层的典型方案。死的是第四层；前三层活着，而且更要紧。公共知识从「答案」，搬去做「方法与尺子」。这一笔记下的是：**本书不是相对主义，各有各的土，同一把尺**。

还要补一句关于比例的话。第一编反复说「条件在松」，没有说「条件已经没了」。一座城市里，有的角落还是旧的水厂，有的角落已经是新的部落；同一个人身上，也可能前半天活在旧的条件里，后半天活在新的条件里。第三编会专门讲这件事：旧的和新的，叠在同一个人身上。

五笔记完，有一个很清楚的形状浮出来：不是公共知识做错了什么，而是它赖以成立的那个「像」，在变薄。变薄的速度，各行各业不一样；有的行当还要很久，有的行当，已经到了罗青禾的教室门口。

◆ 五、两张清单并排

把这一编的账并排放。

公共知识看见了	它停在了哪里
人和人之间，有可以抽取的相同之处	一份没写出来的合同：被抽的人要彼此够像
把相同之处压成规程，能让千万人少走弯路、少死人、少花钱	一个没说出口的条件：学校、媒体这些模子，要继续把人养得相近
一套大家共用的尺和词，能让知识一代一代累积	最后一个动作：把规程接回去，要靠一个认得这块土的人，而这样的人越来越少
教育、医疗、工业、交通，都靠这个	当「像」变薄，它给出的答案，退成了「大家都不反对」

两张清单并排看，形状很清楚：**左边是功劳，右边是边界；边界不是缺点，是条件**。把条件说清楚的意思，不是要拆掉自来水厂，而是知道哪些水该从厂里来，哪些水该到自己地里去打。

◆ 六、这一编最弱的几处

按本书的规矩，要把自认最弱的地方，写在纸面上。第一，**「共同性将要消失」是一个关于趋势的判断，不是一个关于现在的统计**。本书没有一份覆盖全国的数字，证明今天的人，在要紧的几项上比二十年前更撒开了。第一编靠的，是几个场景，几个例子，和王德生博士的一个判断。

第二，**尖峰区还在**。很多问题，今天依然有一个大家同意的样子。那里自来水厂照旧好用。本书不主张所有的事都要重新发生；变的是比例，不是全部。第三，**「部落」这个词还没讲透**。第二编才会讲它怎么长出来。第一编里说的「堆」，只是一个临时的说法。第四，**罗青禾、阿乐、周叔，是虚构的人物**。他们不承担证据，只负责让判断落到一个具体的晚上。

怎样才算本编错了？如果有人拿出一份可靠的、覆盖足够多人群的数据，证明在要紧的几项上，人群并没有更撒开，反而更聚拢了，那么第 4 章要改写。

◆ 七、五章里的那条暗线

回头看，五章里有一条暗线。每一章，都有一个人在「拿来用」那一步卡住。罗青禾拿教案，周叔拿说明书，阿乐拿手册。他们拿到的东西，都不是错的。每一章，也都有一个人，在卡住之后做了一个小动作，让东西在**这里**长出来。罗青禾问「哪一刻是只属于你们自己的」，周叔说「你这种情况，我不敢拍板」，阿乐说「我先要弄明白，你是哪个群的」。

这三个小动作，没有一个在推翻公共知识，也没有一个是凭空发明。每一个，都是**拿着公共的东西，走到一块具体的土上，重新长一遍**。这就是全书母题的缩影：知识从「拿来用」，变成「在这里长出来」。到这里，自来水厂和井，也该各归各位了。水厂没有错，它送来的水，要继续喝；只是有一些水，管子送不到，也送不对，得有人在自己这块地上，把井打下去。打井的方法，是公共的；水，是本地的。

◆ 八、三个行当再看一眼

把三个人的行当，各放回一次，看看「差一点」到底落在哪里。先看教室。罗青禾的班里，差的是**夜晚**。教案要用的是一个共同的体验，班里三种夜晚，抽不出一个。她能做的，是先弄清这个班的土，再回头用教案里还管用的那一部分。再看药房。周叔手里的说明书，差的是**身体与日子的组合**。药理是公共的，吃药的人，一个肝，一个胃，一份工作，一桌饭，是本地的。他能做的，是把说明书当尺子，把人当土。

再看铺子。阿乐的手册，差的是**群里的规矩**。电和机械是公共的，车被怎样改、怎样用、怎样被平台管，是本地的。他能做的，是先问「你是哪个群的」，再动手。三个行当，三处差，一个形状：定律是公共的，组合是本地的；尺子是公共的，答案是本地的。这个形状，你在自己行当里，大概也能找到。找到了，你就已经站在慧店的门口了。

◆ 九、本编总判断

公共知识炼的是一个「大家都一样」，它对，是因为那批人真的够像；它不够，是因为人撒成了无数一小堆一小堆，那个「一样」不再坐得下任何人。死的只是内容层的一层，定律、尺子和生成的律都活着，它们要从「答案」搬去，做「方法与尺子」。

◆ 十、放回日子里，指向下一编

那天晚上，周叔楼下的小桌子旁边，坐了三个人。阿乐收了铺，罗青禾是他表姐，周六从长沙过来，想看看他怎么应付「三个群」。周叔泡了茶，坐在一旁，装作不听，其实一句没落下。罗青禾问阿乐：「你怎么知道对方是哪个群的？」阿乐想了想：「听他说话。他怎么叫那个东西，怎么抱怨平台，怎么说『跑单』。我听三句，就知道他在哪一堆里。」周叔插了一句：「这本事，书上写没写？」

没有。这本事不在任何一本公共的书里，是阿乐在这块土上，一天一天听出来的。罗青禾低头，在本子上记了一个词：「**部落**。」她还不知道这个词会把她带到哪里。周叔在旁边看着，忽然说了一句：「我那个药房，也是一个部落。」「药房怎么是部落？」阿乐问。「我们说话，外头的人听不懂。『一日三次』，我们说『三顿』；『调剂』，我们说『抓药』；谁手慢，叫『拖』。」周叔笑，「我在里面三十年，从没觉得这是个什么东西。」

这句话，罗青禾也记了下来。不过她隐约感到，下一步要弄明白的，是这些堆到底怎么长出来的：里面的人，为什么彼此那么像；门里门外，为什么说不到一块；还有，那个把大家变得一样的力气，到底从哪里来。这就是第二编的事。那一晚散得很晚。罗青禾下楼的时候，听见阿乐在楼上收拾工具，叮叮当当，像一个人在给自己的新店，试第一声开门铃。她回头望了一眼，没有说话。有些事，要等到后面几编，才看得清是怎么回事。

明天你可以试三件小事，哪一件都不超过十分钟：一，想一想你今天在几个群里，说了几种不同的话，把它们写下来，不用解释。二，翻出你手上一份用了很久的「终版」，在最上面加一行：它是给谁写的？三，找一个你服务的人，问他一句：「你们那边，有什么事是书上没写、可是大家都知道的？」做完这三件，你就已经把第一编，放回了自己的日子里。

带走的话

公共知识炼的是「大家都一样」，人撒成无数一小堆，这个「一样」就坐不下任何人；死的只是内容层，尺子与生成的律还活着。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？这一编讲的所有失灵，都是「拿来用」卡住；每一次卡住之后，能往下走的，都是「在这里长出来」。

这一处，有没有一个看不见的S（本书说的『模子』，从上面灌下来的统一的样子）在灌注？第一编里最大的那个，是「典型的人」这个模子：它让我们以为每个人都该像书里那个人。

想一想

1. 这一编里，哪一个人最像你？他的「卡住」，你经历过吗？
2. 如果你要在自己的行当里做一件「在这里长出来」的小事，你会从哪一个小群开始？

◆



第　二　编

部落：共同性变成了同一性

导　语

这一编六章，写人群碎成部落以后，「一样」换成了什么。第 7 章从阿乐手机里的四十个群进门，第 8 章分清三种「一样」，第 9 章讲门内有效、门外失效，第 10、11 章讲是谁把大家灌成一样的、灌进去又怎样变形，第 12 章结账。

表面的多元，底下是灌注；灌注从不原样落地。

07

第 7 章

阿乐手机里的四十个群

◆ 一、一个晚上，四十个红点

阿乐二十七岁，在佛山开着一家小铺。门面不到二十平米，专修给外卖骑手跑活的电动车。晚上十点，他拉下卷帘门，蹲在门口吃一碗粉。手机放在膝盖上，还在一下一下地震。他数过，微信里挂着四十来个群。有一个叫「禅城东片换电池」，有一个叫「老南海拆车党」，有一个只有二十三个人，群名是一串表情。还有几个，他自己也说不清是谁拉进去的。

这些群，一半是客人拉他进去的。骑手的车一坏，头一件事是在群里喊一声：「有谁知道哪家能当天修？」立刻有人回一句：「找阿乐。」第二天，阿乐就在群里了。他不是爱热闹的人，可这四十个群，他一个也舍不得退。这一章，就从这四十个红点讲起。本书想说的是：它们不是四十个「圈子」，是四十块不一样的地。

◆ 二、同一个问题，四个群里四种答法

有一回，阿乐做了个小实验。他自己管它叫「串门」。同一个问题，他在四个群里各问了一遍：电池掉电太快，是不是该换了？「禅城东片换电池」那个群，几乎没人讲道理，只有一句话：先翻保价单。电池还在保的人，千万别自己掏钱。「老南海拆车党」里，几个老师傅不答，反问：你跑哪个站点，一天几单，一单多远？问完了，才肯开口。那个只有二十三个人的群，回得最干脆：别问，发视频。他们只信拍出来的东西，不信嘴上说的。

还有一个全是新手的群，最热闹。十几个人同时开口，说法互相打架，最后靠一个跑了三年的人一句「听我的」收了场。四个群，四种问法，四种信法。没有哪一个是错的。每一个，都是那块地上长出来的。这四个答案，放在一起看，像四张不同的地图。东片的人认的是钱：保价单上的一行字，比任何道理都硬。老南海的人认的是活：先看你怎么跑，再说车怎么修。二十三个人的群认的是眼：东西得亲眼见。新手群认的是人：谁跑得久，谁说了算。

阿乐起先以为，这是各群「水平」高低不同。后来他想明白了，不是水平，是各群吃过的亏不一样。吃亏的地方不同，信的东西就不同。阿乐把这件事讲给表姐听。表姐说：「你这是把一个问题，在四个班里各上了一遍课。」

◆ 三、这样的地方，古已有之

你可能要说：这有什么新鲜？老街上的行会、同乡会、巷子口的茶馆，不都是这样吗？对。人聚成堆，各有各的规矩，几千年都是这样。木匠有木匠的行话，村子有村子的忌讳，码头有码头的先来后到。旧时一个木匠铺里的学徒，头三年不碰刨子，只管扫地、递墨斗、听师傅骂人。三年下来，他学会的第一样东西，是这家铺子的话：什么叫「口紧」，什么叫「顺纹」，什么时候该闭嘴。这些话，铺子外面的人，一句也听不懂。那也是一个部落。

本书不说这是新发明。本书要说的是另一件事：以前，这样的堆不多，也不密。一个人一辈子，大概只落在三五个这样的堆里：家族、街坊、行当、同乡。堆和堆之间，隔着一层很厚的公共的东西。同一所学校教的同一本书，同一台电视播的同一档节目，同一份报纸上的同一个词。这一层，让天南海北的人，彼此认得出「差不多」。第 2 章讲过，公共知识，就是站在这一层上炼出来的。

可是这一层，这些年薄了。薄在哪里，后面几章慢慢说。这一章先看另一头：薄下去的地方，长出了什么。

◆ 四、什么叫部落

本书说的「部落」，和血缘、民族、原始社会都没有关系。借这个词，只借它的一点意思：一群人，彼此认得，自成一套。用大白话说：一群人，因为挨着同样的一些条件，反复碰在一起，慢慢缠出了自己的说法、规矩、忌讳，和彼此认得的暗号。这一群人，就是一个部落。那些「条件」，本书叫它土。书里记作E（本书说的「土」：一群人缠在一起的那些条件，同样的路、同样的钱、同样的怕、同样的活法）。部落有三样东西，缺一不可。

第一，常碰面，哪怕隔着屏幕。第二，缠在一起，这个人的难处和那个人的难处是连着的。第三，有自己的说法，外人一句话听不懂。最后这一样，最好验。随手拿一句群里的话，发给外人看。他要是皱眉头，那里面八成有一个部落。阿乐那个二十三个人的群里，常有人说：「这车的脑子烧了。」外人听了吓一跳，以为出了人命。群里的人只是点点头。「脑子」是控制器，烧了，换一块就是。

◆ 五、二十三个人的群，是怎么缠成的

拿阿乐最熟的那个群看一遍，部落是怎么缠出来的，就不用空讲了。最初只有三个人。都是跑夜单的，都在同一个路口的同一家便利店歇脚，都被同一种事坑过：车子半夜趴窝，修车铺全关了门。三个人拉了个群，起先只发一件事：谁今晚还开着门。过了一个月，群里有了第二种消息：哪条路上有人查车，哪家店的充电口今天不收钱。

又过了几个月，来了第三种：谁的车出了什么毛病，先拍一段视频，大家一起看。视频发多了，大家发现，嘴说的毛病和拍出来的毛病，常常不是一回事。于是群里立了一条没人写下来的规矩：不看视频，不下结论。再往后，有人进

群，有人被悄悄请出去。被请出去的，多半是爱转发网上文章的人。群里管那种人叫「念稿的」。

每年春节前，这个群有个不成文的习惯：谁在外地过年，谁先发一张自己那边的路况图，大家替他看看，回来的路有没有坑。没有人提议过，也没有人记得是谁开的头。你看，三个人变成二十三个人，没有谁设计过什么。是一件事连着一件事，缠出来的：同一个路口，同一种被坑，同一套自救。缠到后来，有了自己的词，自己的信法，自己的外人。这就是 E 在干活。土不是背景，土在推。

◆ 六、为什么这些年长得这么快

有两样事，差不多同时发生了。第一样：拉人的成本掉到了几乎为零。以前要凑成一个堆，得有一间屋子，一张桌子，一年半载的来往。现在一个人建个群，三天，几百人。第二样：出现了按条件分拣人的机器。同一个城市，同一个行当，同一种病，同一所学校，同一款货的买家。手机和平台把条件相同的人，一个个挑出来，推到一起。

你想想县城里一个得了罕见病的人。他这一辈子，可能遇不到第二个同病的人。现在他的手机里，有一个几百人的群，大家交换的是医院、药价、半夜的心慌。不是他变了，是挑人的筛子变细了。〔身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。群里的经验，替代不了这一条。〕

再想想短视频里的带货。同一款锅，买它的人，自己会建一个群。群里没有人谈锅的材质，谈的是：这锅在我们这儿的燃气灶上好不好用，在老房子的小厨房里转得开转不开。一口锅，聚出了一群有共同灶台的人。条件细到这个程度，部落就细到这个程度。两样合起来，结果有两个。堆的数量暴涨，每个堆也更紧。还有第三个：一个人不再只属于三五个堆，他可以同时属于几十个。阿乐就是这样，四十个。

这些堆，不再靠地理隔开，也不再靠那层公共的东西粘在一起。它们靠「同样的难处」，各自结成。

◆ 七、罗青禾看见的另一半

罗青禾是阿乐的表姐，三十八岁，在长沙一所中学教了十二年语文。阿乐给她讲群的事，她起先没当回事，直到有一天，她在自己的班上，看见了同样的东西。她带的初二，四十八个孩子。以前她总觉得，十三四岁的孩子，爱玩，爱面子，怕老师，大致是一个模子。教案备一份，改一改，就能用。这两年，不对了。一个男孩在周记里写了一个词，她看不懂。问他，他嘴角一撇：「老师，这是我们群里的。」

再问下去，她才知道：这个班四十八个孩子，分在二十几个她完全不知道的群里。有的为了同一个游戏，有的为了同一个演员，有的只是为了抄同一种字体。每个群有自己的词，自己的笑点，自己怕被谁笑话。她跟阿乐说过一句话，后来被阿乐存进了手机备忘录：「我教的不是一个班，是二十几个班，坐在同一间教室里。」

这句话，第 1 章里已经有了它的影子：「这个班，越来越不像一个班了。」现在可以说得更准一点。班没有散，它被分层叠在了一起。

◆ 八、只走旧路，会怎样

旧路是这样走的：把这些人看成「骑手」「初二学生」，找出这一类人的共同点，写成一份指南，发下去。这条路没有错，在以前很好用。可是你看阿乐的店门口，贴着一张电动车安全使用指南，是某个机构印的，字很规矩，内容也挑不出毛病。骑手路过，没有一个人停下来看。不是他们不识字，也不是他们不在乎安全。是那张纸上的话，不是从他们这块地上长出来的。

纸上写：请勿私自改装。群里的人知道的是另一件事：不改，一天的单子跑不完；改了，出事谁担。这道难题，纸上没有。公道话要说在前头：这张指南上，有好几条是对谁都对的。充电别用来路不明的线，插头发烫要停手，雨天涉水后要先晾干再充。这几条，东片的人该看，老南海的人也该看。它的毛病不在这几条，在它想管的比这几条多得多。

指南讲的是「骑手」的平均。可站在店门口的，是一个具体的人，有自己的站点，自己的保价单，自己欠着的车贷。平均的话，对谁都对，对谁都不够。第1章讲过这个。阿乐的店里还有一个旧习惯：谁来修车，他先问一句「你在哪个群」。听到群名，他心里就有了数。是东片的，先翻保价单；是老南海的，不用多解释，人家比他还懂；是那些他没听过的群，就得多问几句，慢慢摸。

这个习惯，没有哪本修车手册教过。可它比手册管用，因为它先问的是「你在哪块地上」。更麻烦的是，指南还要往下发。发到东片，发到老南海，发到那二十三个人的群，每一块地上，它都得重新翻译一遍。翻译的人是谁？没有人。

◆ 九、今天，与机器

阿乐有一天试着问大模型：电动车电池掉电快，怎么办？机器答得很好。条理清楚，建议靠谱，比他某些同行说得还全。可是他读着读着，发现一件事：这个答案，是给「所有骑手」的。它不知道禅城东片的那张保价单，不知道老南海的师傅们要先问站点，不知道那二十三个人只信视频。机器没有错。它回答的，是一个平均的骑手。而阿乐面前站着的，是东片的、跑夜单的、电池已经出保的老刘。

他又换了个问法，把东片、夜单、出保这几个词都写了进去。机器的回答立刻贴近了一些，可是有一半的话，还是它从别处借来的。它没去过三号桥，没见过那张保价单，更不知道老刘这个月的车贷。阿乐把手机放下，心里有点说不清

的滋味：机器很用心，可它是站在门外说话。这件事，第 19 章到第 21 章会细讲。这里先留一个问号：当「一类人」缩成一个个小堆，机器手里的那个「平均」，还够用吗？

◆ 十、放回日子里

回到那个晚上。阿乐吃完粉，把手机里的群翻了一遍，忽然做了一件以前没做过的事：他把四十个群分成了三堆。第一堆，他常说话，说的话有人接，十一个。第二堆，他只看不说，十九个。第三堆，是被人拉进来、早就静音的，剩下的。他还给每一堆起了名字。第一堆叫「自己家」，第二堆叫「隔壁家」，第三堆叫「路边」。起完名字，他笑了一下：原来他一直在按亲疏，给手机里的人分地盘。

分完了，他才发觉：自己真正「在里面」的，只有十一块地。另外二十九个，是路过。路过的地方，听得懂一半，信得了一半，不敢替它说话。明天你可以试一件小事。随手挑一个你常待的群，写两行字。第一行，三个外人听不懂的说法。第二行，三条没有人写下来、但人人守着的规矩。写的时候，不要找好听的词，就写你们真实的说法。写不出来也没关系，那恰好说明，你们的话已经说得太顺，顺到自己都听不见了。

写完，你大概会发现：你早就住在一个部落里了，只是从来没有人问过你，这里的土是什么样的。

> 带 走 的 话
>
> **部落不是一种人，是一块地：同样的难处缠在一起，缠出自己的说法和规矩。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？骑手群里最管用的那些话，是从各自的站点和保价单里长出来的，贴在门口的指南是拿来的，没人看。

这一处，有没有一个看不见的 S（上头那个模子）在灌注？这一章还看不出，群里的规矩多半是自己长的。S 是什么，第 8 章讲。

想一想

1. 你手机里的群，有几个是你「真正在里面」的？你是怎么知道的？
2. 你所在的行当里，有没有一句话，外人听了要皱眉，你们听了只会点头？

◆

08

第 8 章

共同性、同一性、统一性——三个词，三种「一样」

◆ 一、走廊里的四十八件校服

周一早上，罗青禾站在教学楼的走廊上，看孩子们进班。四十八个孩子，穿着一样的蓝白校服。远远看去，像一排刷过同一遍漆的木桩。可她知道，这一眼骗人。校服是一样的。可是靠窗那一排的几个女孩，说话的调子是一样的，笑点是一样的，连抱书的姿势都是一样的，那是另一种「一样」。再看全班：十三四岁的孩子，个子蹿得很快，大多爱面子，怕被点名，那又是一种「一样」。同样是「一样」，三种完全不同的东西，混在一件校服里。

罗青禾回到办公室，在备课本背面写了三个词：共同性，同一性，统一性。这一章，就把这三个词，一个一个拆开。

◆ 二、第一种一样：从许多人身上抽出来的

先说最熟的一种。周叔当了三十多年药剂师，对这种「一样」再熟悉不过。一盒药的说明书上写着：成人，一次一片，一日三次。这行字是怎么来的？不是谁拍脑袋定的。是很多人吃了这药，有人好了，有人不舒服，有人出了事，一批一批的数据攒下来，最后压成了一个数：多数成年人，这个量，大致合适。这个「大致合适」，就是共同性。用大白话说：共同性，是从许多人身上往上抽，抽出来的那个「大家都差不多」。

本书里，它有一个记号：E″（从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」）。它是第一编的主角，第 2 章讲过它是怎样炼出来的，第 5 章讲过它哪一部分已经死了。共同性有三个特点。第一，它是算出来的。需要样本，需要统

计，需要有人把许多人摆在一起比。第二，它不要求任何两个人彼此认得。吃同一种药的两个人，一辈子不碰面，也照样共用这一行说明书。

第三，它是往上走的。越往上抽，越干净，越能放到更多的人身上，也越不管具体的那一个人。比如，一位母亲拿着孩子的体检单，看那条生长曲线。曲线是从很多孩子身上画出来的，你家的孩子，落在第几条线上，一眼就能看见。这对医生很有用，对她也有用：至少知道，孩子大致在正常的范围里。

可是那条曲线，不认得这个孩子。它不知道孩子爱不爱吃饭，不知道他奶奶带了他三年，不知道他最近搬了家。曲线说的是「差不多」，母亲要问的是「他」。这是公共知识的根。没有这种「一样」，药店开不了门，学校开不了课，法律写不出条文。

◆ 三、第二种一样：彼此认得的

再说阿乐的那二十三个人。这群人，年龄不一样，老家不一样，有的初中没念完，有的读过大专，有的是三个孩子的爸，有的还没谈过恋爱。拿统计的尺子量，他们几乎没有「共同点」。可是他们彼此认得。一个人说「脑子烧了」，另外二十二个人同时知道是什么意思，也知道接下去该问什么。一个新来的人说了句外行话，立刻就有人在下面轻轻回一个字：「念稿的。」这种「一样」，不是算出来的，是长出来的。

用大白话说：同一性，是一群缠在一起的人，彼此之间认得出来的那个「自己人」。它有三个特点，正好和共同性反过来。第一，它是长出来的，不是抽出来的。没有人去数样本，是日子缠出来的。第二，它要求彼此认得。不认得的人，就算条件全对，也进不了门。第三，它是往里走的。越缠越深，越深越细，也越离不开这块地。

同一性还有一个麻烦的特点：它在认得「自己人」的同时，也在认出「外人」。二十三个人的群，对新人很客气，可是客气里有一道看不见的线。线里的

人说话，不用解释；线外的人，说什么都要解释。这条线，不是谁画的，是缠出来的。第 7 章讲的部落，说的就是这种「一样」。

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，说到的正是这个转弯：共同性将要变成「部落同一性」。以前，人们靠往上抽出来的那个「差不多」，认得自己是谁、该怎么办。以后，更多的人，靠往里缠出来的那个「自己人」。

◆ 四、第三种一样：被倒进去的

还剩校服。校服的「一样」，既不是抽出来的，也不是长出来的。学校订了一批蓝白相间的衣服，发下去，穿上，就一样了。这是第三种。用大白话说：统一性，是上头先定好一个模子，再把一群人倒进去，倒出来的那个「一样」。模子，本书记作 S（本书说的「形」：上头定好的规章、模板、榜样、平台规则，一个现成的样子，从上往下压到一群人身上）。

校服是一个模子。统一的作文格式是一个模子。平台的派单规则是一个模子。一个人人都跟着念的口号，也是一个模子。统一性有三个特点。第一，它来得快。一纸通知，一夜之间就能统一。第二，它来自一个源头。模子只有一个，倒出来的东西才会一样。第三，它不要求彼此认得，也不要求彼此愿意。两个互不认识、各怀心事的人，穿上同一件校服，在外人看来，就是「一样」。最后这一点，最容易骗人。

◆ 五、一张小表

三个词放在一起，是这样的：

	怎么来的	靠什么维系	一个例子
共同性	从许多人身上往上抽	样本和统计	药品说明书上的剂量
同一性	一群人缠出来	彼此认得	二十三个人的群里那句「脑子烧了」

	怎么来的	靠什么维系	一个例子
统一性	模子压下来	上头的规定	一件蓝白校服

这张表上，最容易混的是后两行。同一性和统一性，在外人眼里常常长得很像：都是一群人，说话做事差不多。区别在里面。你把模子拿走，统一的那群人会不会散？你把人拆开，长出来的那群人会不会自己重新聚上？第 10 章会教你一个「拔掉试一试」的办法，专门分这两种。

◆ 六、为什么非分清不可

分清三个词，不是咬文嚼字。分错了，是要吃亏的。第一种错：把统一当成同一。一个群主看着群里整整齐齐的「收到」，以为这是一群心往一处使的人。其实那是一个打卡规则压出来的。哪天规则一撤，「收到」立刻稀稀拉拉。罗青禾的家长群里，这样的事每个学期都要出现一回。第二种错：把同一当成共同。

东片骑手群里的规矩，在东片灵得很。有人把它整理成「骑手须知」，发到别的城市去，结果谁也不认。因为那是一块地上长出来的东西，不是从所有骑手身上抽出来的。第三种错：把共同当成同一。那张贴在店门口的安全指南，写得全国适用，言之凿凿。可它的口气是「我们大家」，它说的「大家」是个算出来的平均数，没有人真的认得它。读的人觉得，这话是说给别人听的。

这三种错，罗青禾每个学期都能在家长群里见到。群主以为整齐就是同心，老师以为经验可以搬家，学校以为一张表能替每个孩子开口。三种错，错的方向各不相同，结果却一样：话说了，对方没有动。

◆ 七、公道：共同性没有全死

读到这里，要先防一个滑坡：既然共同性要消失，是不是什么都没有共同的了？不是。人的身体，大致都是那个样子。热水烫手，大家都缩。物理的规律，不管你在东片还是老南海，一样管用。法律的条文，一个字一个字，对所有人写

得一样。汉字的笔画，没有一个部落可以单独改。这些，是共同性里最硬的那一层。它们不会消失。

要消失的，是共同性里「内容」那一部分：对于怎样当一个好家长、怎样教一个孩子写作文、怎样跑一单外卖、怎样应对一件事，一整套「大家都这样」的做法。这一部分，是靠一批相似的人、一批相似的日子，才撑得起来的。人和日子一散，它就撑不住。

还有一层要说明：部落并不是躲在公共的东西外面。阿乐那二十三个人，说的是汉语，认的是人民币，红灯停绿灯行，用的是同一套微信。这些大家都用的东西，是共同性，也是统一性，它们是他们自己那一层的地基。共同性碎的是上面的内容，不是脚底下的地基。第 5 章已经把这条界画过：内容层的共同性在碎，生成的规律没有碎。

所以，本书不说「公共知识没用了」。本书说的是：公共知识这个东西，将从「答案」，退到「尺子」。这一点，到第 22 章再展开。

◆ 八、一个完整的例子：一场家长会

罗青禾开家长会的那个晚上，三种「一样」同时在教室里出现了。她手里拿着年级统一发的成绩分析表。表上有全年级的平均分，有各分数段的人数，还有一条曲线。这是共同性：从几百个孩子身上抽出来的，没有哪个家长认得这条曲线里的任何一个点。学校要求每位班主任，用同一份发言稿开场，开头三段话一个字不许改。这是统一性：模子是现成的，念出来，就是整齐的。

可是她在讲台上，看见后排坐着三位妈妈，没有商量过，却在每次她讲到作业量的时候，同时低下头，同时抬起眼睛。那三个人是同一个小区的，孩子在同一个培训班。散会以后，她们自己凑成一个小圈，一边走一边说着罗青禾听不懂的话。这是同一性：没有人派发，没有人统计，是缠出来的。三种「一样」，在一间教室里，坐在不同的位子上。

罗青禾那天晚上最难的，是决定先对谁说话。对着曲线说，家长们点头，却没有人动。对着发言稿说，家长们安静，也没有人动。她最后冲着后排那三个人，说了一句不在稿子上的话：「你们三位，回去能不能帮我试一试，不加作业，只在周三晚上，全家一起读二十分钟？」三位妈妈对看了一眼。其中一位点了头。那一次，家长会开得很短，不过罗青禾第一次觉得，话说进去了。不是因为话说得好。是因为这句话，说给了一个能认出这句话的人。

◆ 九、今天，与机器

大模型是什么？从这三个词看，它先是一台共同性的大机器。它读了几乎所有人写下的字，从中抽出最常见的说法、最稳的结论、最顺的句子。你问它问题，它给你的，就是这样抽出来的「大家差不多」。这是它的本事，也是它的边。更要紧的是第二层。当亿万个人对着同一台机器发问，同一台机器给出同一种口气的回答，被倒出来的人，会慢慢说得越来越像。那一刻，它就不只是一台共同性的机器，还是一个统一性的模子。

这一点，第 20 章会细讲。这里先留个线头：同一个模子，倒出来的是「一样」，还是「像」？这两个词，差得很远。

◆ 十、放回日子里

周叔是阿乐的房东，六十一岁，退休的县医院药剂师，凡事信「书上写的」。那天他在楼下，听阿乐讲起这三个词，很不以为然：「说明书上写的剂量，怎么叫『抽出来的』？那是科学。」阿乐没和他争。过了两天，周叔所在的小区业主群里吵起来了，为的是电梯里能不能带电动车。周叔照着书上的条文发了一段话，字字没错，全群没人接。倒是一个平时不吭声的邻居，只发了一句：「楼上王姐去年的车，就是这么烧的。」群里立刻静下来。

周叔那天晚上盯着手机看了很久。他想，这个群里的话，好像有三种：说明书一样的，邻居彼此认得的，物业通知压下来的。明天你可以试一件事。挑一件

你身边「大家都一样」的事，问自己三个问题：这个「一样」，是从许多人身上算出来的吗？是我们这群人缠出来的吗？还是有人先定了个模子，倒进来的？周叔后来补了一句，倒让阿乐一愣：「照你这么说，药房里那个新来的小姑娘，和我们这些老人，说的是两种『一样』。」

他说得对。老药剂师们之间，一个眼神就懂；小姑娘照着规程，一步不错。前者是缠出来的，后者是教出来的，两种都好使，可碰到半夜窗口的急事，管用的往往是前一种。三个问题答不齐，也没关系。答的过程，已经比一句「大家都这样」，多看清了一层。

带走的话

「一样」有三种：抽出来的叫共同性，长出来的叫同一性，倒进来的叫统一性，分错一种，话就说不进去。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？说明书上的剂量是拿来用的，二十三个人群里的那句行话是在这里长出来的，两样都有用，用处不一样。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？校服是看得见的模子；看不见的是口气、是排名、是「应该这样」，下一章起专门查。

想一想

1. 你身边有哪一件「大家都一样」的事，其实是校服，不是缠出来的？
2. 如果把模子拿走，你所在的那群人，会散，还是会重新聚上？

◆

09

第 9 章

门内有效，门外失效

◆ 一、一句只在东片灵的话

阿乐的店里，墙上贴着一张手写的纸条：「雨天别在三号桥下等单。」这句话没有来历，没有署名，也没人说得清是哪一年写上的。可是东片的骑手，没有一个不知道。三号桥的桥洞低，下雨的时候，积水十分钟就漫到脚踝，停在下面的车，轻则趴窝，重则进水。有一回，一个从外地调来的骑手，来店里修车，看见这张纸条，笑了：「这算什么知识？」阿乐没解释，递给他一杯水，说：「你下回下雨，等单的时候，往桥上走两步。」

那人后来再也没有来过。过了一个月，他在别的群里问起这件事，才知道，东片三号桥底下，每年夏天，都要泡几辆车。这句话，对东片的人，是保命的真知识。对外地的人，是一句莫名其妙的废话。它到底是真的，还是不真的？这个问法，好像有点不对。

◆ 二、旧的「有效」是什么意思

先把旧的讲足。周叔那一行，有效的意思，清清楚楚。一种药，在实验室里有效，在医院里有效，在北方有效，在南方有效，对张三有效，对李四也有效，才叫「有效」。这是你从小学来的一种有效：**真，就处处真**。水在一个标准大气压下，一百度沸腾。不管你在佛山，还是在长沙，不管你信不信，它就是这样。如果只有在佛山才沸腾，就不叫规律，只叫佛山的怪事。

这种有效，是公共知识的命。第 3 章讲过，工业时代需要它，因为一件东西要卖到千万里外，一个规程要教给千万个工人，就必须是「处处真」的。本书对这一点没有半个字的怀疑。凡是能做到「处处真」的知识，都应该好好守着。药要这样验，桥要这样算，飞机要这样造。

再补一句公道话。部落知识并不是免检的。一句话如果和靠得住的公共知识正面相撞，比如某个群里传说「电池泡水以后，通电烘一烘就好」，这句话就得停下来，先说清楚：它凭什么和已经反复验过的东西不一样？说得清，才配留下；说不清，在门里也不该信。这是部落知识要守的一条底线：可以不同，但不可以不解释。可是这句话有一个前提：它说的东西，得是能「处处」的。

◆ 三、新的「有效」：属不属

三号桥的那句话，不是这种东西。它说的是一座桥，一片积水，一帮骑手的车。它没有打算对全世界说话。它的有效，是另一种：属于这块地的人，用得上。用大白话说：部落知识的有效，不看真不真，看属不属。「属不属」有三层意思。第一，它对一块地说话。它的名字里带着地名、人名、规矩，三号桥、东片、保价单。把这些拿掉，话就不成句。

第二，它挨着这块地的条件。三号桥桥洞低，所以才积水；保价单上有这一条，所以才先翻保价单。条件一变，话就得跟着变。比如保价单这一条。它挨着的是电池厂家的一套售后规定、东片几家店的做法、骑手们每月的账。厂家一改规定，店一换老板，这句「先翻保价单」就得重新验一遍。部落知识不是石头，是长在土上的庄稼，土变了，苗就得跟着看。

第三，离了这块地，要重新问。外地来的骑手听不懂那张纸条，不是他笨，是他没有那块地。他得先把这块地走一遍，才配用这句话。换个说法：一个人要是拿着「真不真」的尺子，去量阿乐墙上的那张纸条，量不出毛病，也量不出用

处。尺子是量普遍的，纸条是量脚下的。这就是为什么，同一个问题，在阿乐的四个群里有四种答法，却都不错。四个答案的有效，是四种「属不属」，不是一种「真不真」。

◆ 四、门外失效，不等于门内错了

周叔听阿乐讲这些，坐不住了。「那我问你，」他放下茶杯，「你说的这些，书上写了吗？」「没有。」「没有写的东西，叫知识吗？」周叔不是故意抬杠。他当了三十多年药剂师，一辈子的底气，就是「有据可查」。药典，说明书，规程，每一条后面都有人签过字。没有签字的话，在他耳朵里，是闲话。阿乐想了想，说：「周叔，你们药房有没有一条规矩，书上没有，可是人人都知道？」

周叔愣了一下。他想起来了：药房里，有一个架子，上面摆着的几种药，名字太像，容易拿错。他们不知从哪一年起，就把这几种药放得老远，一左一右，中间隔着别的东西。书上没有这一条。新来的人，第一天就被告知了。「那是经验。」周叔说。「对，」阿乐说，「我这儿也是。」周叔后来又补了一句：「你们这套，要是传出去，会不会乱套？」阿乐想了想：「不会。它传不出去。」

这话说得不错。部落知识有一个天然的好处：它走不远。走不远，也就压不住别人。两个人都没有说错。周叔那一句「书上没有」，是对的：这条规矩，确实没有进到任何公共的册子里。阿乐那句「我这儿也是」，也是对的：它是一个小部落里，一代一代传下来的、有用的知识。门内有效，门外失效。门外的人没有资格说它错，门内的人也没有资格说它对所有人都对。

◆ 五、可是，门内的话也要过秤

写到这里，有一个危险必须堵上。「属不属」不是一张通行证。不能因为一句话在某个群里流传，就说它灵。阿乐的群里，有过一句流传很广的说法。说是

电池充电之前，先放一晚上，寿命会长。大家都信，几个老师傅也说是亲身试过。阿乐起了疑心。他拿三块来修的旧电池，同样的车，同样的跑法，一半照做，一半不做，各记了两个月的数。结果很平常，两边看不出差别。

他把记录拍成照片，发到群里。有人骂他多事，有人沉默，有一个老师傅说：「那就是我记错了。」这件事，阿乐没有拿它当什么大事。可是你看这里面有一个动作：话是在群里说的，也是在群里验的。它没有被拿到公共的册子里去对账，只是在门内，被一个门内的人，用门内的办法，查了一回。

这就是本书后面要反复讲的：**局部宣称，有检验**。一句话可以只说给一块地听，不必说给全世界听；可是说出口以后，就得有一个办法，让这块地上的人，自己能验。第 23 章会把这条线画清楚。没有检验的「属不属」，只是一种圈内的客气。

◆ 六、外人怎样进门

门内有效，门外失效。那么，一个外人，想用门内的知识，该怎么办？那位外地来的骑手，后来又来过阿乐的店一次。他是被一场大雨逼回来的：三号桥底下，真泡了他的车。他进门的时候，已经不笑了。阿乐给他倒了杯水，没有说「我早告诉过你」，只说了一句：「你要是想在东片跑，先把这一片走一遍。」这一句，里面藏着外人进门的三步。

第一步，先走一遍。不是看纸条，是真的把路走一遍。哪条路晚上黑，哪个桥洞会积水，哪家便利店半夜还开着。知识的地盘，是用脚量出来的，不是用眼睛读出来的。第二步，找一个带路的人。门内的话，大半带着一股只有门内人能闻到的味儿。外人自己琢磨，容易把话听歪。有人带着，一句一句地问，一条一条地验，进门的速度会快得多。

第三步，带着问题进去，不要带着答案进去。外地来的骑手，起初带的是外地的答案：桥洞有什么大不了。后来他带的是问题：这座桥，每年什么时候最危险？这三步，慢，也笨。可它是唯一管用的办法。因为门内的知识，是一块地长出来的，你想借用，就得先在这块地上站一站。第 16 章会把这件事推到更远：相邻的两块地，可以一格一格往前挪，每挪一格，都要重新走一遍。

◆ 七、同一性会回写自己

还有一件事，比「属不属」更深一层。二十三个人的群里，有一条没写下来的规矩：不看视频，不下结论。这条规矩，起初只是几个人的习惯。可是时间一长，它开始反过来作用在人身上。有人出了毛病，先拍视频，不再先猜。猜的人少了，拍的人多了。群里的视频越攒越多，谁也不用解释，谁的车坏过什么，翻一翻就看得见。新来的人，进群第一件事，是学着怎么拍：车头朝哪儿，灯开不开，声音录不录进去。

慢慢地，会拍视频，成了在这个群里「像样」的标志。你看，规矩把人塑成了会拍视频的人，会拍视频的人又把规矩磨得更硬。一圈一圈，同一性越来越浓，也越来越窄。这叫回写。本书里的回写，意思很朴素：做出来的东西，再倒回头去改做它的人。规矩从日子里长出来，长成了，又回来管日子。这个回圈，是同一性能够站稳的原因，也是它出不了门的原因。

站稳，是因为每一圈都让「自己人」更好认。出不了门，是因为每一圈，也让「外人」更难进来。对群里的人来说，这是好事。对一个想进来的新人，那是越来越高的门槛。

◆ 八、罗青禾班上的一份作文

罗青禾在班上批作文，批出一份怪卷子。题目是《我最难忘的一件事》，一个女孩写的。她没有写奶奶，没有写生病，没有写那些老师们最爱读的东西。她

写的是：在一个直播间里，等一个人说一句话。整篇文章，用的是罗青禾读不懂的词。「上车」「蹲」「破防」「下播」，她懂一半。其余的，她要去问。她批的时候，犯了难。按学校的评分标准，这篇卷子，立意不明，选材偏，用语不规范，只能给个及格。

可是她又隐约觉得，这篇文章，在那个女孩的圈子里，是写得极好的。她注意到孩子在结尾，用了一句很轻的话，轻得像是只说给几个人听：「你们应该知道是哪一场。」罗青禾拿着红笔，停了很久。标尺是公共的，尺上的刻度，是从许多班的作文里抽出来的。而这篇文章，是写给一个门内的读者的。门外的尺子，量不出门内的好。

这不是说，学校的标准错了。标准没有错，它守的是「写给任何一个陌生读者看」的那种好。可这个孩子，写的是另一种好。两种好并存，谁也替代不了谁。后来她想出一个笨办法：以后批这一类作文，评语写成两栏。一栏写公共尺子上的分，说清楚丢在哪里；一栏写门内的话，只写一句：这个孩子的圈子里，这篇会怎么被读。两栏并排，不替对方说话，也不拿一栏去压另一栏。她知道这不是答案，只是先把两种好，同时留在纸上。

罗青禾最后在卷子上写了一句评语：「我没读懂，但我看见你是写给懂的人的。」分数她给得很谨慎，没给高。她心里知道，这一笔，不是答案，只是一次没有办法的承认。

◆ 九、今天，与机器

把阿乐的电池说法发给大模型，问它：对不对？它会很快回答：目前没有可靠依据，电池寿命主要取决于充放电次数和温度，建议按说明书使用。这个回答，在公共的那把尺子上，是对的。可是它回答不了阿乐真正的问题：这句话，在我们这个群里，是怎么长出来的？为什么人人信？信了以后，人们做了什么、

省了什么、赌了什么？它到底该不该留？机器的尺子，量的是「真不真」。阿乐面前的问题，是「属不属，灵不灵，怎样验」。

这是两种问法。机器擅长的是前一种；后一种，需要人和机器一起，到那块地上去做。第 22 章会把话说清：公共知识并没有没用。它的新差事，是做那把尺子，被拿来碰，被拿来量。但它不能替门内的人，回答门内的问题。

◆ 十、放回日子里

那天晚上，周叔很少见地没有看电视。他坐在客厅里，把药房里那条没有写进书里的规矩，一条一条回想了一遍。他想起来的有七八条。每一条背后，都有一个具体的人，一个具体的错，一段说不出口的后怕。他给阿乐发了一条微信：「你那个雨天别在三号桥下面等单，明天你帮我写一张，我贴在楼下车棚。」阿乐回了三个字：「写什么？」周叔想了半天，打了一行：「楼上电梯，别带电动车。」

发完，他自己笑了。这句话，他在业主群里念过一遍条文，没人理。现在这张纸条上，没有一个字出自条文。明天你可以试一件小事：想一条你所在的圈子里「人人知道、没人写下」的做法，问它三个问题。它在哪块地上灵？离开这块地，还灵吗？有没有一个办法，让地里的人自己验一验？三个问题答完，你手里的就不再是一句「听说」，而是一句可以说给外人听的话：我们这块地上，是这样的。

> 带 走 的 话
>
> **部落知识不问「真不真」，问「属不属」；可属不属也得有检验，不然只是圈内的客气。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？三号桥的纸条、药房里隔开的架子，都是在这里长出来的，书上没有，用着最灵。

这一处，有没有一个看不见的 S（上头那个模子）在灌注？这一章还没有；门内的规矩是缠出来的。可它回写自己，越缠越硬，要小心哪天变成别人手里的模子。

想一想

1. 你所在的圈子里，有没有一条「书上没有、人人遵守」的做法？它是怎样验过的？
2. 你有没有被一把公共的尺子，量低过一件在你的圈子里很好的东西？

◆

10

第 10 章

是谁把大家灌成一样的

◆ 一、一个突然整齐起来的晚上

周二晚上九点四十，罗青禾班上的家长群里，出了一件小事。班主任发了一条通知，请家长在孩子完成周末阅读之后，拍照打卡。话音刚落，一位平时最爱说话的妈妈，回了一张图，配一句：「已打卡，孩子今天读了四十分钟。」接下来的二十分钟，群里像下了一场整齐的雨。四十几位家长，一人一张图，一句话，句式几乎一模一样。「已打卡」「读了四十分钟」「孩子很认真」。有几位的措辞，连标点都是一样的。

罗青禾看着群里往上翻的绿色气泡，心里有点发毛。她知道这个班的家长。有的家里连书架都没有，有的孩子这周根本没有读书，有的家长白天在工地，晚上十点才回家。他们怎么可能，在同一个晚上，用同一种口气，说同一件事？这四十几个人，突然「一样」了。谁让他们一样的？

◆ 二、一样的三种来路，再回头看一眼

上一章分过三种「一样」：抽出来的，长出来的，倒进来的。现在要问的是：怎样一眼认出，哪一种是倒进来的？有三个记号，可以当小抄用。第一，来得快。长出来的同一性，是一件事连着一件事缠出来的，要几个月、几年。倒进来的统一性，一纸通知，一个晚上。第二，源头单一。长出来的东西，各人带着各人的毛边，彼此有出入。倒进来的东西，上面只有一个模子，下面的每个人，都像是从它里面压出来的。

第三，不认得也一样。长出来的「自己人」，必须彼此认得。倒进来的「一样」，两个互相没见过面的人，也能一模一样。那晚的打卡，三个记号全占：来得快，源头单一，四十几个人几乎彼此不认得。后来罗青禾私下问过几位家长。有的说：看别人都发了，我不发，好像显得不负责。有的说：反正复制一句就行，不费事。还有一位说得很直：我怕老师觉得我家孩子落后了。没有一个人说，是因为这周读得好。

这不是同一性，是一个模子，倒进了四十几只杯子。

◆ 三、第一种灌法：平台和算法

阿乐有一回，被迫学了一门新功课。店里来了一个骑手，车倒不是大毛病，可他一进门就说：「老板，快点，我这单要超时了。」说完，眼睛没离开过手机。阿乐给他修车，修了二十分钟。那人在店里一共看了八次手机。后来阿乐明白了，骑手手里的那个软件，有一套规则：多少分钟内要送到，超时了怎么算，评分怎么影响接单。规则本身很具体，也很冷，它不关心你的车坏没坏，只关心倒计时。

这套规则，就是一个模子。它从上往下，压在几十万个陌生人身上，把他们的时间、路线、休息、甚至说话的语气，压成了一个样子。骑手们彼此不一定认得。可他们赶路时的姿势、焦躁时的口头禅、看手机的频率，却惊人地相似。这不奇怪。同一个模子，倒出来的东西当然像。再看短视频。一首歌，一句台词，一个转场，今天被推给几千万人，明天几千万人的口中就有了同一句话。这些人也不认得彼此。他们是被同一台机器，推到了同一个形状里。

本书不评价这些规则好不好，只记一条：**只要有一个模子，从上往下，同时压在许多互不认得的人身上，倒出来的就是统一性，不是同一性。**

◆ 四、第二种灌法：一段到处讲的故事

模子不一定是软件，也可以是一句话。「别让孩子输在起跑线上。」这句话，你大概听过一百遍。它是谁说的，从哪里开始传，已经没人说得清了。可是它进了千千万万个家长群，进了培训班的广告，进了亲戚的饭桌。它是一个故事：人生像一场赛跑，起跑要快，晚一步就步步落后。

这个故事没有写进任何规定，没有谁强制你信。可是罗青禾班上的家长，几乎人人都按这个故事，在掂量一件事：要不要报班，要不要提前学，要不要在孩子睡着以后再背一遍单词。故事是一个看不见的模子。它在不同的家庭里，倒出了同一副焦虑的样子。有人说，这怎么能叫灌？每一位家长，都是自己想出来的。对，每一位家长都是自己想的。可是想的材料，是同一份。想的结论，几乎同一个。

这是叙事这个模子的厉害之处：它不要求你服从，它只提供你思考的材料。

◆ 五、第三种灌法：一个带头人

第三种模子，最古老，也最近。一个群主，一个班主任，一个带货的主播，一个在群里说话最响的老师傅。他一句话，大家就跟着走。阿乐的新手群里，有一个跑了三年的人，群里叫他「三哥」。新人遇到什么难题，不管问谁，最后都以三哥的一句话收场：「听我的。」三哥为人不坏，说的话大多靠谱。可是时间一长，群里发生了一件微妙的事：新人遇到事，不再先想，而是先问三哥。三哥没空的时候，群里一片安静。

三哥成了一个模子。他自己没有这个打算，群里的人也没有商量过。是一句句「听我的」，把大家倒成了一个样子。带头人是最容易被忽略的灌注者，因为他看起来像是群里的一员，不像一个外来的模子。他的灌注，混在人情里，不显眼。不过带头人也有另一面。没有三哥，那个新手群很可能撑不到今天。一个群

要从一堆人变成一个地方，常常需要有一个人，先把第一口气接住。本书不反对带头人，只提醒一件事：他什么时候该退一步。

三种灌法的共同点，是一个：**有一个东西在上面，大家在下面。**

◆ 六、公道：灌注不是坏事

写到这里，要先讲一个公道。灌注不全是坏事。人类社会，离不开它。语言是一个灌注。你从小被灌了一套话，才能跟另一个人说话。货币是一个灌注。大家都信这张纸值这些钱，才能买卖。红绿灯是一个灌注。没有人去协商，谁先走，谁后走。没有这些模子，一千万人没法同时在一座城里活下去。连学校的校服、考试的格式，也不全是坏的。它让孩子们有一个起点，一把公共的尺。一个出身差一点的孩子，也能凭同一张考卷，站在同一条线上。

所以问题从来不在于「要不要模子」。问题在三件事。第一，这个模子能不能被改。有人说话，它听不听。第二，模子落地以后，有没有留缝。各人的土，各人的难，有没有地方长。第三，它灌的是方法，还是结论。红绿灯灌的是一个方法：谁先谁后，有个说法。「别输在起跑线」灌的是一个结论：你该怎么活。

红绿灯的好，在这里很清楚。它是公共的，所有人都用同一套；可它留着缝：路口的灯，几点长几点短，可以改，居民投诉多了，交管的人会去看。它不管你要去哪儿，也不管你为什么赶时间。它只管一件事：别撞上。这就是一个好模子的样子：只灌一个方法，不灌一个活法。方法可以给，结论不该替人下。这一点，后面讲平台的时候（第 37 章到第 42 章），还会回来。

◆ 七、拔掉试一试

怎么分辨，一群人的「一样」，是长出来的，还是灌进去的？有一个办法，本书管它叫拔掉试一试。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，有一句话是这样的，大意如此：因为有 S 的回写，E 的同一性往往是被「统一性的 S」灌注的。E 是土，是一群人缠在一起的那些条件。S 是形，是上头定好的那

个模子。这句话说的是：土里的那个「自己人」，常常不是土自己长出来的，是模子压出来的。

怎样验？把模子拔掉。拿家长群的打卡来说。想象明天起，老师不再要打卡，群里不再要求回复。一周以后，看看会发生什么。如果打卡的整齐劲儿立刻散了，那它是灌进去的。如果有一部分家长，仍然会自己发图、交流、互相提醒，而且各用各的话，那一小部分，就是长出来的。

再比如阿乐的二十三个人。想象平台的规则明天改了，一半的东西变了。他们的群会不会散？答案多半是不会。因为他们缠在一起，靠的是同一个路口、同一种坑、同一套自救。这个「一样」，拔掉任何一个外面的模子，都还在。拔掉，不一定真要动手。有时候想一想就够了。想象那个模子明天消失，你的手会先伸向哪里？手伸向的地方，往往就是长出来的东西。

拔掉试一试，是一个很笨的办法，可它很准。它不问你信什么，只问：没有那个东西，你们还在吗？

◆ 八、一个完整的例子：周叔的老年群

周叔所在的一个老年群，有两百来人，是楼下一位邻居拉的，说是交流养生。每天晚上七点半，群里准时开始转发同一个主播的直播。主播的话，大家都背熟了：「家里有老人的，一定要看。」「这个东西，我自己的父母也在吃。」说到动情处，声音微微发颤。周叔起先只是看着。他是药剂师，对这类话向来存着戒心。可是看了一个月，他发现自己的口头禅里，也多了几个主播的词。

有一天，阿乐在楼下碰见他，随口问：「周叔，你们那个群，要是主播哪天不播了，还剩什么？」周叔想了半天，说：「大概，什么也不剩。」他想了想，又补了一句：「不对，还剩一个。楼上的老孙，他每天下午会在小区里等我下棋。群里的话，他从来不接。」你看，两百人的群，拔掉主播以后，可能一个不剩；一盘棋，拔掉任何东西，都还在。

这并不是说，老年群里的人都在被骗。绝大多数人只是想有个说话的地方。要紧的是，说话的地方，被一个模子占了。大家孤独，模子刚好递过来一个现成的「我们」。周叔那天回到家，退了那个群。过了两天，他悄悄又进去了。他对阿乐解释：「我就看看。」阿乐没有拆穿他。他知道，拔掉一个模子，不是一个人能做的事。至少需要有人，在旁边把另一个「我们」递给他。

◆ 九、今天，与机器

现在有一个模子，比所有以前的都大。一个孩子写作文卡了，问机器。一个家长不知道怎么回孩子的话，问机器。一个小店老板想写一段产品介绍，问机器。机器的回答，流畅、周全、没有错别字。几百万人拿着同样的问题，得到了同一种口气的同一类答案。

罗青禾已经看出苗头了。最近，班上孩子的作文里，出现了一批相似的句子：「那一刻，我才明白……」「岁月静好，现世安稳……」「这件事让我深深懂得……」写得都不差。可她读完五十本，像读了一本。这不是孩子偷懒，也不是机器有意。是一台太好用的机器，成了一个特别大的模子。这件事要分开讲两层，第 20 章会细讲。这里只记一笔：大模型是共同性的机器，同时也是统一性的机器。它既能帮你抽，也能帮你灌。

◆ 十、放回日子里

第二天，罗青禾在班上做了一个小实验。她对孩子们说：这一周的周记，有一个要求，不许用「那一刻」。别的都随便。孩子们哗然。有的皱眉，有的笑，有一个女孩直接把笔扔在桌上：「那我不会写了。」一周以后，周记交上来。罗青禾翻了一遍，发现了两件事。一件是，一部分孩子，真的不会写了。他们把原来的开头，换成了另一个开头，换汤不换药。

另一件是，有几个孩子，忽然写出了她从没见过的句子。有的很怪，有的有点粗，有的很短，只有半行。她在那半行字旁边，用红笔点了一个点。她知道，

那几个点，才是班上还没被灌满的地方。过了一周，她在家长群里发了一条新的：打卡从今天起不强制，想说什么，就说什么。第一天，群里只有十一个人回。她心里一沉。

可是她一条一条看下去，发现这十一条，没有两条一样。一位爸爸写：「没读，今天陪他打了一晚上乒乓。」一位奶奶写：「孙子认的字不多，我给他念了一页。」还有一位妈妈，只发了一张图，是孩子趴在桌上睡着了，手里攥着书。罗青禾盯着这十一条，眼眶有点热。整齐的四十几条，她一条也记不住；这十一条，她每一条都记得。明天你可以试一件事：挑一个你身边「大家都一样」的东西，用拔掉试一试。拔掉它一周，看看剩下什么。

剩下的，是长出来的。拔掉就散的，是倒进来的。两样都不丢人，可它们是两样东西。

带走的话

一群人突然整齐，先别当作同心；问一句：拔掉那个模子，他们还在吗？

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？家长群里的打卡话术是拿来用的，孩子们周记里剩下的那半行字，是在这里长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？有，三个？一套规则，一段到处讲的故事，一个说话最响的人。

想一想

1. 你最近一次「突然和大家一样」，是在什么事上？那个模子是谁？
2. 如果拔掉它，你自己还剩什么？

◆

11

第 11 章

灌进去的，不会原样出来

◆ 一、同一张通知，五个班五个样

学期初，学校给每个班发了同一张通知：每天课间，设十分钟安静阅读。纸是同一张纸，字是同一行字，连落款的红章，都是同一枚。三周以后，罗青禾去隔壁几个班转了转。

一班，十分钟成了补作业时间，课本摊了一桌，没有一个人在看书。二班，班主任用广播放音乐，说是营造氛围，孩子们戴着耳机，各看各的手机。三班，倒是老老实实读书了，可读的全是漫画，班主任睁一只眼闭一只眼。四班，十分钟被拿去订正错题，读书的时间，只剩一个名字。只有五班，也就是罗青禾自己的班，出了一点说不清的东西：四个孩子，自己凑成一个角落，每天课间轮流读同一本书，读完了互相用手势比划，不出声。

同一张纸，五个班，五种样子。这就是本章要讲的事。模子灌下去，不会原样出来。

◆ 二、为什么会变形

用上一章的话说，通知是模子 S，各个班是各块土 E。模子往土上压，土不是一块平板。有的班作业重，有的班孩子爱闹，有的班班主任脾气硬，有的班家长群特别吵。这里的「压」字，不是比喻。一张通知落到班主任手里，班主任要在一周内给校长一个回话，要在家长群里有个说法，还要不耽误下周的月考。模子压下来的那一刻，他的手里已经有七八件别的事。

模子压下去的时候，每一块土都在用自己的办法，接住它、挡住它、绕开它、改写它。打个比方。同一包种子，撒在黑土、沙地、盐碱地里，长出来的不是同一片苗。种子是公共的，地不是。模子与土一咬合，就有了变形。变形大致有三种样子。一种是缩水：规定还在，只剩一个壳。一班的「安静阅读」，成了写着「阅读」的补作业时间，名义不动，内容全换。

一种是变味：规定被挪作了别的用处。二班的广播，原本是为了安静，后来成了班级的小气氛。一种是长刺：土里的人反过来，围着规定长出了一套对付它的办法。四班把阅读时间用来订正错题，其实是在说：我们的作业，比你的规定更急。

你可以把这三种变形，当成一个小检查表。下回在你自己的单位、小区、家里，看见一条规定「走样」了，别急着说人不听话，先看看它走的是哪一样：壳还在，里头空了；原样还在，用处换了；表面服从，暗地里另有一套。三种变形，没有一种是故意的。它们是土在说话。

◆ 三、阿乐店里的一套「对付法」

阿乐的世界里，这样的事更多。平台有一套规则，评分、超时、接单率，写得清清楚楚。可是骑手群里，从来不是照着这套规则在跑。他们有另一套话：哪个站点的签收宽松，哪个小区门禁烦人，哪一天后台的算法脾气大。这些话，大多是不成文的，口口相传。有的一年就过时，有的流传了好几年。骑手群成了一个「怎样对付规则」的小学校。新人进群，第一课不是学规则，而是学怎样在规则的缝里，把一天的单子跑完。

你千万别把这当成偷奸耍滑。这是土在回应模子。一个规则，要是不管不同地方的路况、天气、人情，那么压下去，总会有一批人，用自己的办法，把它磨平。磨平的过程，就是变形。阿乐的一个熟客就说过一句大实话：「规则是死

的，路是活的。」这话说得糙，可里面有一层意思不糙：规则只写了它想到的路况，没写它没想到的。没想到的那部分，只能由走路的人，自己一脚一脚踩出来。

变形里面，藏着一件很有价值的东西：它告诉你，这块土在哪里顶住了模子，在哪里放过了模子。

◆ 四、变形不是违抗，是土在说话

一个常见的误会，是把变形看成违抗。学校领导看见一班把阅读时间用来补作业，会觉得，这是执行不力。平台设计者看见骑手们互相传授「绕路法」，会觉得，这是钻规则的空子。可换一个角度看，变形是信息。罗青禾去过五个班，回来在备课本背面画了一张小图。每个班一行：模子进来的时候，土做了什么。

一班：作业太重，时间没处挤。二班：孩子们习惯了用声音填空。三班：孩子们读不进字，读得进画。四班：班主任对分数更焦虑。五班：几个孩子本来就有一个小圈子，想有个地方待着。

这张图，比那张通知更值得认真读。它告诉她，这五块土，各自的形状。好的模子设计者，应该读变形，像医生读化验单。坏的设计者，只会再发一张通知，把变形罚掉。罚下去以后，土里剩下的，不是服从，而是更深的沉默。

◆ 五、模子自己从哪里来

前面几节一直把模子当成「从上面来的」。可是这个「上面」，到底是什么？周叔有一天说了一句话，让阿乐愣了很久。那天他在整理药房时代的旧资料，翻到一份《处方调配登记办法》，看着看着，笑起来：「这上头每一条，后头都有一个出过事的人。」

比如，药品名称要双人核对。因为很多年前，有人把两种名字相近的药拿反了。比如，注射剂要当面确认瓶签。因为有一次，一个新来的人看岔了。比如，发药时要重复患者的名字。因为有位老人，被叫错了床号。办法越写越细，越写越长。看起来像从天而降的规程，其实是一代人又一代人，用一个个具体的教训，一块一块垒上去的。这就是模子的来历。模子，是过去的土，沉淀下来的样子。

过去某一群人，在某一块地上，遇到了某个难题，想出了某个办法，办法写下来，成了规定。规定传下去，就成了后来的人要遵守的模子。本书管这个过程叫回写。土里长出来的东西，写回去，成了形。所以，模子不是凭空掉下来的。它是过去的土，一圈一圈凝成的。

◆ 六、一个来回

把这些连起来，可以看见一个来回。土里遇到难题，想出办法，办法写成规定，规定灌回土里，土里的人照着规定做事，做着做着，又遇到新的难题。这一圈，也可以用校规来看。某一年，某个班出了一件事，学校立了一条规定。规定实行几年，又出了新情况，补了一条。再几年，又补了一条。若干年后，学校的校规已经是一本厚厚的册子，每一页都是一代人的伤疤。

这本册子，对当初出事的那一批人，是很对口的。可是十年二十年后，土变了：孩子换了一代，家长换了一代，手里的东西也换了一代。册子还在，却是过去那一批人的形状。用这本册子去灌今天的孩子，灌的就是旧土的形状。这是公共知识在很多地方失灵的另一半原因。第 4 章说过，样本一散，压缩就崩。这里再加一句：压缩之后留下来的模子，还在继续压。压的是今天的人，用的却是昨天的形状。

◆ 七、所以，「统一」多半是「过去的同一」

写到这里，可以回头看一眼上一章的问题。是谁把大家灌成一样的？不是一个坏人，也不是一个阴谋。多半，是过去的一群人。他们在自己的土里，缠出了一套彼此认得的同一性。这套同一性写下来，推出去，成了一个模子。模子压下来，压在后来的、不是他们的人身上。也就是说：统一性，常常是某一个旧部落的同一性，被放大了。这样看，模子和土的关系，不是上与下，是前与后。

旧的土回写成模子，模子灌注新的土。新的土磨出自己的样子，再回写，成了下一代的模子。说得近一点，罗青禾那份用了十二年的「荷塘月色　终版」教案，也是一个这样的模子。它是六届学生的土，一年一年回写出来的；它对那六届学生，几乎严丝合缝。今年九月它压到新班上，压不进去，不是教案坏了，是它的土已经老了。第 1 章讲的那个「差一点」，从这里看，就多了一层：差的那一点，是时间。

这里要给旧模子一个公道。如果新的土和旧的土长得很像，旧模子压下去，几乎严丝合缝。第 3 章讲的黄金一百年，就是这样的时代：一批人的日子相近，一个旧部落的同一性，可以放心大胆地灌给所有人。问题是今天，土不再那么像了。

◆ 八、看变形的三个问句

罗青禾回到办公室，把那张小图，在桌上摊了很久。她没有给校长写一份《关于课间阅读执行情况的报告》。她知道，这样的报告写上去，最可能的结果，是一张新的通知：要求各班严格执行。新的模子，再压下来，变形还会再来，只是换了一副样子。她给自己立了三个问句，每次看见变形，就问一遍。第一问：谁在变？是哪个班，哪个人，哪一批孩子。第二问：变成了什么？是缩水，是变味，还是长了刺。

第三问：土里想要的是什么？一班要的是时间，二班要的是声音，三班要的是画，四班要的是安心，五班要的是一个角落。三个问句问完，她发现，每一个变形里，都藏着一个没被满足的需要。而那张通知，恰好一个也没有回答。最微妙的是五班。她没有把五班那四个孩子的做法，写成一份「经验推广」发给别的班。她知道，一推广，就变成了新的模子。四个孩子自己凑出来的角落，一旦变成全校要抄的样板，就会立刻死掉。

她只做了一件事：每周给那四个孩子，多留一张桌子。这不是不作为。这是知道，土里长出来的东西，不能当模子用。可以看，可以护，可以让别的土来「看一看」，但不能拿它去压别人。这一点，第 16 章还会回来。

◆ 九、今天，与机器

大模型是怎样炼成的？它读了大量的过去：文章、书、对话、帖子。这些东西，全是回写出来的。每一段文字，都是某一群人，在某一块土里，把自己的经验写成了形。所以，大模型本质上，是一台巨大的「过去的模子」的压缩机。它把无数个旧土的形状，压成了一个顺滑的、通用的样子。当你问它问题，它倒出来的，是这个通用样子的一块。

这就是为什么，同一台机器，对一个写了十年材料的人和一个刚学写字的孩子，会给出一样顺滑的句子。顺滑，是压缩的结果；一样，是灌注的结果。这不是它的错。可你要知道，它灌给你的，是过去很多人的同一性，磨平了棱角的那一版。如果你的土，恰好和那一版很像，它几乎完美。如果你的土，是一块新长出来的、过去没有人缠过的地，它灌下来，就会变形。第 20 章会讲这件事。到时候你会看到，机器的变形，和通知的变形，是同一种。

◆ 十、放回日子里

周叔那一份旧登记办法，后来被阿乐拿去复印了一份，贴在店里的墙上，就在「雨天别在三号桥下等单」的旁边。有客人看见，问是什么。阿乐说：「我房东的。每一条后头，都有一个出过事的人。」那天晚上，他自己动手，在店里列了一张表。左边写他定过的店规：车修完，要试跑一圈才收钱；零件换下来的，要还给客人看；无保价单的电池，不碰。右边一行一行写：这一条，是哪一次出事之后立的。

写到第六条，他停下来。因为他发现，有两条店规，是很多年前一个老师傅留下来的，他自己都说不出原因。第二天，他真的去问了。老师傅想了好一会儿，说：那年夏天，有一辆车在铺子门口冒了烟，客人没事，可差点烧到旁边的货。从那以后，无保价单的电池，他就不碰了。阿乐听完，没有说话。他心里清楚，今年的电池，和那一年的，已经不是同一种。这条店规，有一半还在管用，另一半，可能该改了。

他决定，下回有人拿着出了保的电池进门，先把这条店规拿出来，当着客人的面，重新想一遍。明天你也可以试一件事：找一条你单位、小区、家里的规矩，查它是哪一次出事之后立的。如果查得出来，你就知道了它当年的土。再看看今天的土，还是不是那样。如果查不出来，也别急着扔。先把它放一放，问一句：这条规矩，现在在替谁说话？

> 带 走 的 话
>
> **模子压下去，土会把它改成自己的样子；而模子本身，多半是过去的土写下来的。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？通知是拿来的，五个班各自改出来的那个样子，是在这里长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？有；而且这个 S，是旧土写下的，在压新土。

想一想

1. 你经历过哪一条规定，在你的地方变了样？它是怎么变的？
2. 你守着的哪一条规矩，其实是别人的旧伤疤？

◆

12

第 12 章

表面的多元，底下的灌注

◆ 一、一个周六晚上，三个人一张桌子

周六晚上，周叔做了一桌菜，把阿乐和罗青禾叫到楼下他的小院里。罗青禾刚从长沙过来，阿乐的店关了门，三个人头一回坐在一张桌子上。菜上齐了，周叔先开口：「你们这两个月，一直在说什么部落、土、模子。我听了几回，大概懂一半。我就问一句：这六章讲下来，到底落在哪儿了？」阿乐看罗青禾。罗青禾想了想，说：「我替你们把账摊一摊。」

这一章，就是这张桌子上的账。第二编六章，从一个晚上的四十个红点讲起，讲到一张被五个班改成五个样子的通知。现在把它们一件一件，放到桌面上。

◆ 二、六章走下来，摊了五件事

第一件，部落是什么。第 7 章说，部落不是一种人，是一块地：一群人，因为挨着同样的条件，反复碰在一起，缠出了自己的说法、规矩和忌讳。这些年，这样的地长得又多又快，一个人可以同时踩在几十块上。第二件，「一样」有三种。第 8 章拆开了三个词：共同性是从许多人身上往上抽出来的；同一性是一群人缠在一起，彼此认得的；统一性是上头先定好模子，倒进去的。三个词，三种路，三种吃亏。

第三件，部落知识的有效，是另一种有效。第 9 章说，它不问「真不真」，问「属不属」；可属不属也要有检验，不能只是圈内的客气。同一性还会回写自

己，越缠越浓，也越缠越窄。第四件，有一个模子在灌。第 10 章说，平台和算法、到处讲的故事、一个说话最响的人，都能把互不相识的人，倒成同一个样子。认它的办法是拔掉试一试。

第五件，灌进去的不会原样出来。第 11 章说，模子一落地，土就把它改成自己的样子；而模子本身，多半是过去的土写下来的旧伤疤。罗青禾说完，周叔夹了一筷子菜，说：「听着像五件事。」「其实是一件，」她说，「从上往下看，是灌；从下往上看，是缠。」

◆ 三、表面是多元

先说表面。你随手翻一翻自己的手机，会看到一个热闹到有点吓人的世界。四十个群，四十种口气。孩子们有他们的词，骑手们有他们的规矩，业主们有他们的吵法，粉丝们有他们的暗号。这在几十年前，很难想象。那时一个县城里，大家听同一档电视，读同一份报纸，说同一句口号。如今，一个人的话，在另一个人那里，可能完全听不懂。一个孩子的口味，一个中年人的忧愁，一个骑手的行话，都有了专属的回声。这是多元。

很多人看到这里，会感到欣慰：终于，每个人都有了自己的声音，每个群都有了自己的圈子，没有一个模子可以压住所有人。这个欣慰，有一半是对的。多元是真的，分层是真的，不再有一个声音能盖住所有声音，也是真的。

多元的好处，是实在的。一个在班里不敢开口的孩子，在某个小群里，可能是最会讲笑话的人。一个在工地上被人呼来喝去的父亲，在某个钓鱼群里，是被叫「老师」的人。一个得了罕见病的人，在群里第一次发现，原来自己不是一个人。这些，都是土给人的东西。本书不想泼这盆冷水。

◆ 四、底下是灌注

可是，翻到底下，会看到另一层。罗青禾班上的二十几个小群，每一个都有自己的词。可是它们的词，大部分来自同几个平台、同几个推荐算法、同几位头部主播。词不同，源头近。阿乐的四十个群，每一个都有自己的规矩。可是这些群里的单子，大部分来自同一个平台。规则不同，压着的是同一个倒计时。周叔的小区群，每一个邻居都有自己的看法。可是他们看新闻、看谣言、看养生视频，几乎都在同一批号里。

表面上是四十种口气，底下，可能是四五个模子在换着花样灌。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，有一句话值得重读：同一性往往是被统一性的 S（上头那个模子）灌注的。读到这里，这句话就有了实感：一个群里的「自己人」，不见得是自己长的，有一部分，是同一个模子在不同的杯子里，倒出了不同的纹路。

阿乐有个办法，比这个说法还简单。他碰到一句在几个群里同时流行的话，就问自己：这句话，是我这边的人先说的，还是别处先说、我们跟着说的？问完，十有八九，他能说出一个源头。所以，看一个部落，别只看它说什么。还要看，它说的话，是哪里来的。

◆ 五、两种部落，不是两种人

这样看，部落就有两头。一头，是长出来的。它有自己的路口，自己的坑，自己的自救。拔掉任何一个外面的模子，它还在。二十三个人的群，大致属于这一头。一头，是灌出来的。它的「一样」，是同一个模子在许多杯子里倒出来的。拔掉模子，它就散。家长群里那一场整齐的打卡，大致属于这一头。用一张表，把两头放在一起：

看什么	长出来的	灌出来的
来得多快	几个月、几年	一夜之间
源头	许多件事缠出来	一个模子压下来
彼此认得吗	必须认得	不认得也一样
拔掉模子	还在	散了
里面有没有毛边	有，各带各的	少，整齐

但是，不要把这张表当成一把刀，把世上的群，切成两类。现实里，几乎每一个部落，两头都有一点。一个长出来的同一性，常常带着一两个灌进去的模子；一个灌出来的统一性，里头也会有几个自己缠出来的角落。罗青禾班上的那四个孩子，就是一整片灌出来的阅读规定里，自己长出来的角落。所以，该问的不是「这个群属于哪一类」，而是：这个群里，哪一部分是长的，哪一部分是灌的？

◆ 六、一个人身上，叠着好几个部落

更复杂的是，一个人，从来不止属于一个部落。阿乐，是修车铺的老板，是东片骑手群里的熟面孔，是佛山老乡会里的小辈，是家族群里的表弟，是球友群里的后卫。他在每个群里，用的口气不一样。周叔，是退休的药剂师，是小区业主群里的老住户，是老同事群里的老周，是县城老乡群里的某某叔。他在药房群里，最有底气；在业主群里，最没底气。

罗青禾，是语文老师，是教研组的同事，是班级家长群里的班主任，是她自己孩子的家长，是表弟眼里的表姐。她没有哪一个身份是假的。这些身份，不是并排放着的。它们叠在一起，互相咬。一个人的问题，很少只出在一个部落里。更多的时候，它出在两个部落的交界处。比如周叔：药剂师的那一块，教他凡事要有据；业主群的那一块，教他凡事要有人情。他在电梯能不能带电动车这件事上，被两块地同时拉着。他的难，在中间。

再比如阿乐：骑手群教他信视频，亲戚群教他信长辈，两个地方发来的话，有时候对不上。他夹在中间，没有哪本书教过他怎么办。

一个人的难处，常常不属于任何一个部落，属于几个部落的交界。

这里有一个很实在的后果。假如有人想给周叔一个「个性化方案」，把他的年龄、职业、小区、病史都输进去，算出一个最合适他的答案，这个答案会怎么样？药剂师那个圈说「照规程」，业主群那个圈说「看人情」，算法把两边平均一下，得到一句「建议适度」。两边都不要。人的难处在缝里，平均是从缝上面踩过去的。这一点，是后面第 17 章要用的：新旧部落，叠在同一个人身上。

◆ 七、给自己画一张小图

这一编讲了许多别人的故事，最后总要回到你自己。周叔后来被罗青禾拉着，在一张纸上画了一张图。纸中间画一个小圈，写「我」。四周，一个一个地，画出他属于的部落：药剂师老同事群，小区业主群，县城老乡群，下棋的老孙。画完，罗青禾让他在每个圈上，标两件事。第一件，这里面的话，哪些是我自己想出来的，哪些是别处灌进来的。第二件，这个圈，和我的哪个圈靠得近，哪个圈互相打架。

周叔标得很慢。标到业主群和药剂师老同事群，他停了笔。这两个圈，在电梯能不能带电动车这件事上，说的话刚好相反。他在这两个圈的缝里，站了半年。标到下棋的老孙，他笑了。这个圈，只有两个人，却是整张图里，唯一一个他几乎说不出「灌」字的地方。画完，周叔看了很久，说：「我原来以为，我是个主意很硬的人。」罗青禾问：「现在呢？」「现在，」他说，「我知道我的主意，是这几个圈磨出来的。」

这张小图，你也可以画。不需要画得好看。你只需要看清：自己的难处，大概出在哪两个圈的缝里。

◆ 八、本编自认最弱的几处

按本系列的规矩，账要摊给读者看。这一编，有几处，本书自己最没底气。第一，「部落」的边，是糊的。哪个群算一个部落，哪个只是一堆人，本书没有给量表。阿乐的二十三个人，大概算；一个三万人的大群，大概不算；中间的，没有线。第二，长出来的和灌出来的，是程度，不是类别。本书给了「拔掉试一试」，可它只是一个简便的办法，不是仪器。

第三，书里的罗青禾、阿乐、周叔，是虚构的人。他们的故事，帮你看见，不替本书作证。本书没有统计，没有数字，说「这些年长得快」，是指一种大家都能看见的趋势，不是一个测出来的数。第四，「模子灌注土」这句话，出自王德生博士的一次口述，本书是在照意展开。哪些灌注是好的，哪些是坏的，哪些灌注正在变成公共的基础设施，哪些在变成压人的模子，本书只给了三个问法，没有给标准答案。

如果有人拿出一套测量部落的办法，证明「长出来」和「灌出来」其实分不开，这一编的账，就得重新记。

◆ 九、回到桌上

阿乐想了想，补了一句：「我手机里那四十个群，要是只剩十一个是我的，那另外二十九个，也在管着我，只是我没发现。」周叔听罗青禾说完，沉默了一会儿。「那我这些年，信的那些书上写的，」他说，「算什么？」罗青禾没有急着答，倒是阿乐先开口了：「周叔，你信的那些，是真的。它们是尺子。」「尺子？」「对。你拿它去量，我这儿的话，哪句靠谱，哪句不靠谱。可你不能拿它替我说话。」

周叔夹了一块鱼，慢慢嚼。过了一会儿，他说：「我在药房，也是这样。书上的剂量，是尺子。可每一个站在窗口的老人，吃什么药，一天几点吃，跟谁住，哪些忘性大，书上没有。」罗青禾笑了：「周叔，你自己已经说完了。」阿

乐在一旁补了一句：「所以那把尺子，不能丢，也不能拿来当饭。」周叔瞪了他一眼，可嘴角是翘着的。

那天晚上，三个人没有再提部落、模子这些词。他们说的是各自明天要做的小事：阿乐要去问老师傅，罗青禾要把五个班的变形再画一遍，周叔要帮楼下车棚写一张纸条。可是三个人心里都有一个没有说出口的问题。如果每个人的土，都不一样；如果「一样」，一部分是缠出来的，一部分是灌出来的；那么，这么多块土，是不是真的各自成了孤岛？还是说，它们之间，也有一张地图？

◆ 十、本编总判断，和下一编

回头看第二编，一句话：

共同性碎成了无数部落同一性；而每一个看似自己长出来的「自己人」，底下几乎都有一只看不见的 S 在灌，土和模子来回地缠，谁也离不开谁。

这一编，只讲了一件事：碎片是怎么来的，碎片里面是什么。从阿乐手机里的四十个红点开始，到周叔画在纸上的那几个圈，讲的都是同一块地的两面：往里看，是缠出来的自己人；往上看，是压下来的模子。看清了这两面，你再看自己手里的任何一条「大家都知道的道理」，眼睛会多出一层。

可是还有一个更大的问题悬在那里：这些碎片，彼此之间，是什么关系？有的离得近，有的离得远。有的几乎和老的公共知识合得上，有的已经完全合不上。它们是一堆散沙，还是一张有结构的图？这是第三编的事。第三编叫「谱系」，要先画两张图：一张是旧的，尖峰、长族谱；一张是新的，宽平、短分叉。第 13 章起，你会看见同一个人，如何站在两张图的两头。

> 带 走 的 话
>
> **表面是四十种口气，底下常是几个模子在换着花样灌；看一个部落，要问它的话从哪里来。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？部落里的说法大多是长出来的，可其中有一部分是别处拿来、被缠成自己的。分不清，就容易把灌进来的当成自己想的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？有，而且常常不止一个；一个人叠着几个部落，就叠着几个模子。

想一想

1. 你这一周说过的话里，哪几句是自己想出来的，哪几句是别处灌进来的？
2. 你最近遇到的一件难事，是出在一个圈子里，还是出在两个圈子的交界处？

◆



第　三　编

谱系：尖峰与长尾

导　语

这一编六章，把所有部落排成一张图。第 13 章画出新旧两张谱系，第 14 章讲找峰的时代为什么结束，第 15 章走到长尾的尽头，第 16 章讲两端不通、相邻可迁，第 17 章让周叔和阿乐在同一栋楼里相遇，第 18 章结账。

尖峰端还能找典型，长尾端只能重新发生。

13

第 13 章

两张图：一座尖峰，和一片矮丘

◆ 一、黑板上的一条线

罗青禾那天下班没走。教室里的人都散了，她站在黑板前，用粉笔画了一条横线。她把这些年教过的孩子，按「长在什么样的土里」从左到右排开：处境挨得近的，排在一起；差得远的，隔开。再竖着画一道，量的是「这一类孩子有多少个」。画出来的，是一座山。

十二年前她刚入行的时候，班上的大多数孩子，都挤在中间那一座峰上。父母在本地上班，晚饭后有人催作业，周末有补习班，手里的书差不多是同一批。那座峰上的孩子，一套教案教下来，十个里有八九个用得上。她放下粉笔，看了一会儿，在旁边又画了第二张。

这一回，山没有了。横线上起伏着一片矮丘：住校的，跟着爷爷奶奶的，天天刷短视频到半夜的，在网上读小说读得比她还熟的，家长群里天天吵的。每一丘都不高，也不大，丘与丘之间，谁也不比谁高出多少。她盯着两张图，想起这两年一直说不清的那种「不对劲」。孩子没有变差，她也没有变差。是山变成了丘。

◆ 二、「谱系」这个词，本书怎么用

先把词摆正。本书说的谱系，不是家谱，也不是生物分类表。它是一张排好的图：一群部落，按「彼此像到什么程度」排开；每个部落的知识，是从哪里分出来的，也画在上面。部落有自己的 E（本书说的「土」，一群人缠在一起的那

些条件）。两个部落的土越像，在图上就挨得越近；土越不像，隔得越远。图上有多少人聚在一处，就隆起多高。

这样看，一张谱系图上有两样东西可看：一是峰有多高、有几座；二是从峰顶往下，知识一层一层分成什么样。罗青禾黑板上的两张图，画的就是这两样。第一张是旧谱系，第二张是新谱系。

◆ 三、第一张图：一座尖峰，一条长族谱

先看旧的。旧谱系有两个特点。第一，峰少而尖：少数几类人占了绝大多数，其余的挂在山脚。第二，族谱长：从峰顶的那一条公共知识，往下分，要分很多代。拿她教的语文说。课程标准是树根，教材是树干，教参是粗枝，区里的教研活动是细枝，学校备课组是更细的枝，最末梢才是她自己写的那份教案。一层一层，每一层都认得上一层，谁是谁的孩子，清清楚楚。

这就是「长族谱」。它的好处是稳：一条新的好办法，从树根上落下来，顺着枝一路送到每个教室，沿途每一层都帮着校一次、改一次。周叔在县医院当了三十多年药剂师，他说起药品说明书，是同一个样子：药典是根，说明书是干，科室规定是枝，到病人手里，是一句「饭后吃，一天三次」。一层认一层，错了有人兜着。这张图成立，靠的是一个条件：绝大多数人的土，确实落在那几座峰上。峰不是天生的，是被堆起来的。

学校堆过一回：同一年龄的孩子，坐同一间教室，读同一本书，考同一张卷。几千万人的日子，被排成了一个模子。报纸和电视台堆过一回：晚上七点，全国人看同一条新闻。工厂堆过一回：同一条流水线，下班同一个点，周末同一个商场。在这样的日子里，「大家都一样」不是抽象出来的，是生活本身给的。所以旧谱系成立，不是公共知识多聪明，而是那个时代的土，确实先被堆成了几座峰。知识沿着峰往下走，一路顺风。

本书第 3 章讲过这一层：自来水厂对在哪里，就对在这里。水源少，管网统一，千家万户喝到同一种水，这是当年最好的办法。这套办法，中国人用得很早。秦统一天下以后，几件大事是同一的字、同一的车轨、同一的度量衡（据《史记·秦始皇本纪》，大意如此）〔核：大意〕。字写成一样，车辙宽成一样，斗和尺长成一样，几千里外的两个人，才能在同一个衙门里办同一件事。

后来的科举，又堆了一座：天下读书人，读同一批经书，作同一种文章，在同一个榜上排名次。峰一旦堆起来，好处很实在。一个陌生人，拿着同样的字，到千里之外，也有人认得；一个孩子，在甲地学的东西，到乙地接着用。你看，旧谱系并不是一张偷懒的图。它是许多代人，花了很大力气，才把天下的土，堆成了几座可以共用的山。

◆ 四、第二张图：宽平，而且分叉短

再看新的。新谱系也有两个特点，正好翻过来。第一，峰多而矮：没有哪一类人占大头，成百上千个小群体，各占一小块。第二，族谱短：从任何一座丘出发，往上走不了几步就到顶，往旁边走几步，又是另一座丘。阿乐的骑手群，就是一座这样的丘。几十个群，每个群的规矩来自一个站点、一个片区、一两个带头的老骑手。哪个群该怎么换电池、怎么躲雨天的高峰、怎么对付某家平台的罚款，是这个群自己试出来的。

这些知识没有一棵长长的树。它是从群里的几件事直接长出来的，往上最多接到一两条公共常识，往旁边，和邻近的群彼此认得。这就是「短而密的分叉」：分叉多，每一叉都短，叉与叉之间挨得很近，却谁也不是谁的祖宗。再添一个小场景，让丘的样子更清楚。同一个城市里，有两个小区的业主群。一个群里，大家爱晒娃、晒菜，有人家里炖了汤，会喊一声「谁来端一碗」；另一个群里，人人盯着物业费，一条通知出来，要吵三十多条才散。

两个群里，「好邻居」这三个字，意思完全不同。前一个群里，好邻居是肯端汤的人；后一个群里，好邻居是肯站出来对物业说话的人。没有谁下命令，也没有谁规定。两个群各自碰出了自己的规矩，各有各的人情。要写一本《小区邻里关系指南》给这两个群，你会发现，写出来的每一句话，在一个群里是客气，在另一个群里是废话。

◆ 五、两张图并排放

把两张图的差别，并成一张表：

	旧谱系	新谱系
峰	少而尖	多而矮，铺得很宽
族谱	长，一层认一层	短，叉多而密
新办法怎么到你手里	从树根顺枝送下来	在你这一丘上直接长出来
公共知识的位置	在树根和树干，管到末梢	在远处，做尺子和参照

表里最要紧的是第三行。旧谱系里，新办法是「送来」的；新谱系里，新办法是「长出来」的。

知识的走法变了，从沿着树往下送，变成在这块地上往上长。

这也是本书的母题落到图上的样子：从「拿来用」，到「在这里长出来」。读到这里，你可能会问：那旧的峰，是不是倒了？没有。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，把话说得很明白：旧的 SDE 谱系和新发生的 SDE 谱系，分布是不一样的。旧的是几百年、几十年里沉淀下来的，集中成了峰；新的是这几年才在各个小群体里长出来的，散成了丘。两个谱系，是叠在一起的。

药典还是药典，交通规则还是交通规则，小学的加减乘除，全国孩子还是学同一套。这些地方，山还在，而且应该在。倒的不是山。倒的是「天下事都落在山上」这个默认。以前你遇到任何问题，先去找峰，找到了，就算找到了答案。现在要先问一句：你这件事，落在山上，还是落在丘上？你也许会问：这么大的变化，为什么直到这两年才觉出来？因为旧族谱里，有一套很安静的消化机制。

一份教案和一个班不合，教案从树根传到末梢，沿途有教研员、有备课组、有老教师，每个人都会把那一点不合，悄悄改一改、补一补。到了教室里，差得不多了。一个老师遇到的，只是一点小别扭。这套机制好用，也有一个隐患：它把不合都吸收了，吸收得太好，反而没人看得见不合在变大。

现在的链条短了。学校的工作群、家长群、孩子的短视频，直接把世界的变化，贴到了教室的门口，中间没有什么人帮她消化。不合一下子撞到了她的面前。她觉出来的，是一个原本被许多人分担的变化，现在落到了她一个人头上。

◆ 六、只走旧路会怎样

如果罗青禾还拿着山的眼光看这四十几个孩子，会发生什么？她会把前排点头的，当作「正常」；把后排看窗外的，当作「有问题」。她会给他们贴上「基础差」「不上心」「家长不管」之类的话，然后把教案再讲一遍，讲得更慢，更大声。这不是她的坏心。她手里只有一张山的图，图上没有丘的位置。凡是落在图外的孩子，都只能被算成「偏离」。

偏离，是旧谱系里一个很顺手的词。它的意思是：离那座峰太远了。可是一片矮丘上，每个孩子离哪座峰都远，难道全班都偏离？最后被偏离的，其实是图本身。拿一张山的图去量一片丘，量出来的毛病，大半是图的毛病。说回你自己。想一想你的日子里，有没有一座山，是你一直以为很大的？也许是你的行

当，也许是你的家乡话，也许是你的孩子的学校。你在里头待久了，它显得很大，大到你以为全天下的人，都在这座山上。

走出去一步，你才知道，它可能只是一块不小的丘。山和丘，从里面看，一样大。

◆ 七、今天与机器

这两张图，放到今天的机器面前，还会多出一层。会说话的机器，学的是已经写下来的东西。写下来的东西，天然是山上的多：教材、论文、说明书、新闻，都是从许多人身上抽过、整理过、送出去过的。丘上的东西，大多在群里、在饭桌上、在某个老师傅的手上，没有被写下来。所以你问机器一个问题，它给你的，多半是山的口气。它不是不想帮你，它见过的山多，丘少。

还有一件事要看清：算法有时候会把丘重新堆成山。一条短视频被推给几千万人，一夜之间，几千万人学了同一句话、同一个姿势、同一种烦恼。新的尖峰就这样被堆出来了。可这样堆出来的峰，和老峰不同：它来得快，去得也快，下面没有那条长长的族谱，没有一层一层的校对。堆得越快，越容易塌。这一点，第 10 章讲灌注的时候已经说过，第四编还会接着讲。

◆ 八、一间教室的两个学期

再举一个小例子，把两张图落在一间教室里。上个学期，罗青禾要讲一篇课文，叫《背影》。她讲了十二年，讲得很熟：从父亲爬月台买橘子的那一段进去，让孩子们体会父爱的深沉。这是山上的讲法，按课标、教参一路传下来，每一层都校过。前些年，这样讲完，总有几个孩子红着眼圈。今年，她讲到那一段，有个男生举手说：「老师，我爸从来不给我买橘子，他只会转钱。」全班笑了。罗青禾也笑了，笑完有点慌。

她那天晚上想了很久。那个男生的话，不是捣乱。他说的，是他那一丘上的事：爱，在他家里，是一笔转账、一条语音、一个红包。那堂课，她没有把山上的讲法扔掉，可是在它旁边，加了一个问题：你家里，爱是怎么到你手里的？课堂上的两张图，就是这样并起来的。

◆ 九、放回日子里

回到那间教室。罗青禾把两张图拍下来，发在自己的备课笔记里，在第二张底下写了一行字：「别再问哪套教案最好，先问这一丘的孩子是怎么回事。」第二天她做了一件小事。她拿出班上四十几个孩子的名单，在每个名字旁边，只写一个字：山，或者丘。意思是：这个孩子的处境，我以前教过一大批，还是我是第一次碰到？写完，山多少个，丘多少个，她心里有了一个数。这个数不用精确，也不用给别人看。

你也可以试一试：拿出你手上的一件事，写下三样东西。是不是有很多人和你遇到同一个难处？有没有一本公认的书讲过它？换一个人来做，答案会不会差很多？三问答完，你就知道自己站在哪一张图上。第三天，她在办公室把这个办法说给隔壁班的老师听。对方愣了一下，说：「我班上，山多丘少。」她问：「你怎么知道？」对方答不上来。过了两天，那位老师自己拿出名单，也写了一遍。写完，她抬起头说：「丘，比我想的多。」

这不是谁的本事。只是第一次，两个人把「山」和「丘」这两个字，写在了同一份名单上。

> 带 走 的 话
>
> **旧谱系是一座尖峰带一条长族谱，新谱系是一片矮丘带一堆短分叉；遇到问题，先问自己站在山上还是丘上。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？山上的，多半还是拿来用；丘上的，要在这块地上长。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？S 是自上而下灌下来的那个统一的模子；旧谱系的长族谱，就是它一层一层灌下来的路。

想一想

1. 你最近一次觉得「书上写得都对，可就是用不上」，是哪件事？它落在山上，还是落在丘上？
2. 你身边有没有一个人，是在你的行当里「一直不太像别人」的？他的处境，算一座丘吗？

◆

14

第 14 章

找峰的时代结束了：从「典型的内容」到「谱系的地图」

◆ 一、一份「优秀教案」

区里要推广一份优秀教案。教研员把它印出来，每个语文老师一份，还开了一个下午的会。教案写得好。罗青禾看完，在边上记了好几条：开头引入自然，问题设计由浅入深，板书干净。她也真的拿去试了。试到第二周，她停了。不是教案不好，是她班上的孩子，一半在前排点头，一半在后排看窗外。点头的，是教案里想象的那种孩子；看窗外的，是教案里没有的那种。教研员后来跟她聊了一句：「教案是照典型班级写的。」

典型班级。这四个字，她琢磨了很久。

◆ 二、找峰：旧办法三步走

「找峰」，是旧谱系里最成熟的一套办法。它分三步。第一步，抽样。找一批人，看他们遇到什么难处，什么办法管用。第二步，取中。把这一批人身上不一样的地方抹掉，留下大家都一样的那部分，也就是前面说过的 E″（从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」）。第三步，下放。把取中的结果写成教材、说明书、指南、课程，送到每个人手里。

周叔最熟这一套。药品说明书里写的「成人一次一片」，就是抽样、取中、下放的产物：它不是为某一个病人写的，是为「典型的成年病人」写的。不要小看这个办法。它是人类用了几百年才磨出来的，没有它，今天没有标准化的药，

没有统一的度量衡，没有教三亿孩子识字的课本。找峰好用，要三个条件同时成立。

一，样本里的人彼此够像，取中之后留下来的东西够多。二，没抽到的人，也大致落在这些样本附近。三，下放的时候，每一层都有人帮着校对。三个条件，在山上都成立。在丘上，一个比一个松。一，样本里的人彼此不像，取中之后，留下来的东西越来越薄。二，没抽到的人，落在样本附近的越来越少。三，下放的链条很短，没有几层可以校对，反而多了一个顾虑：越往下放，越被改成「不得罪任何一群人」的话。

罗青禾的优秀教案，就薄在这里。它的每一句，都对；合起来，没有一句是对她班上那个坐在后排的男孩说的。周叔做药剂师的时候，对这件事有切身的体会。每一张药品说明书，都有一行小字：「儿童、老年人、肝肾功能不全者，请遵医嘱。」他说，这一行字，是整张说明书里最诚实的一句。它的意思是：前面所有的话，是照山上的人写的；你要是站在山边上，或者山外面，我写不了，请你找一个能看见你的人。

旧谱系其实一直知道峰的边缘在哪里。它的办法，是在边缘处写上「请遵医嘱」，把边缘交给一个人。这个办法在山还大、边缘还窄的时候，够用。边缘变成了一大片丘，一个医生一天只能看那么多人，那一行小字，就从一个例外，变成了一个常态。区里的教研员，罗青禾也很敬重。他五十出头，教了二十年语文，写过的教案，摞起来比她的人还高。那天散会后她问他：「要是班上有一半孩子，都不像教案里的孩子，怎么办？」

他想了想，说：「我也在想。以前我写教案，心里有一个人，一个中等的、爱看书的、家里管得住的孩子。现在写的时候，我心里空了。」他停了一下，说：「不知道写给谁。」这句话，罗青禾回家后在本子上抄了两遍。一个二十年

的行家，坦白说出「不知道写给谁」，不是他变差了。是那个他心里装了二十年的人，正在变得越来越难找。

◆ 三、找不到峰的时候

有一个老笑话：一个人说，「平均每个家庭有 2.5 个孩子」。另一个人问：「那 0.5 个孩子长什么样？」取中的东西，有时候世上根本没有这个人。这在丘的世界里越来越明显。你在一片矮丘上找中间值，找到的往往是哪一丘都不住的地方。拿它当「典型」去写方案，方案写得越圆，越不是任何一个人的。所以本书说，找峰的时代结束了。不是因为找峰这个办法坏了，而是因为很多地方已经没有峰可找。

也有人会说，峰多了，分码不就行了？衣服不就是这样做的吗？以前只有一个码，后来分成 S、M、L、XL，再后来分成各种版型。人身材不同，就分得细一点。分码，是旧办法往前走的最后一步：峰多了，就把一座山分成几座小山，每座小山，仍然是一个取中。码分到一定程度，每个人都能找到一件「差不多」的，这很好。可是分码有个边：码分得再细，也只能分你身体的高矮胖瘦。它分不了你要去哪里穿、穿给谁看、穿上要干什么。

知识的丘，比衣服的码多得多，而且分的不是身材，是土。分码分到最后，等于一人一件，那就不叫分码，叫定制了。定制，是要贵的。所以光有分码不够，还要一张图，让你知道自己的土，和哪几件现成的衣服最近，哪几处需要现改。没有峰，公共知识该做什么？

◆ 四、地图：公共知识的新差事

答案是：从「典型的内容」，变成「谱系的地图」。地图和教案有一个根本的不同：教案告诉你「怎么做」，地图告诉你「你在哪儿」。一张好的谱系地图，至少画四样东西：一是你这一丘的位置：你的土，和哪些土挨得近。二是离

最近的峰有多远：这件事上，公共知识还能用多少。三是边界：过了哪一条线，原来的办法就要重新长。四是已有的井：别人在邻近的丘上，已经长出过什么，是怎么长的。

这四样，没有一样是「答案」，却比答案更先要紧。拿到地图，你不用再问「哪套方案最好」，你先问「我在图上哪一格」。这是公共知识在新谱系里的新差事：不再送水到你家，而是告诉你哪里的地底下有水、深浅大概多少、前人在哪里打过井。还有一层意思，要给店主和老师们。

画地图的人，不一定要是权威。谁去过那片丘，谁就有资格添一笔。一个骑手、一个老师、一个社区的志愿者，把自己那一格画出来，比一个从没去过的专家，画得准得多。这也是为什么，这张图只能一点一点拼出来，不能由上面一次画好发下来。从上面发下来的，又是一份取了中的东西。地图的作者，是走过路的人。

◆ 五、地图不是新教材

有一个误会要先清掉：地图，会不会变成一本新的教材？不会，要是它变成了教材，就是走回了老路。教材说的是「该怎么做」，地图说的只是「你在哪儿，周围有什么」。地图有三条规矩。第一，它不替你做决定：它告诉你这一丘离山有多远，可是该不该借，由你自己判断。第二，它要允许被改：谁走过一段新路，就可以在图上添一笔，而且不需要谁批准。第三，它画错了，要有人发现得了：每一格都要能被检验，错的格子被擦掉。

一张谁也不能改、谁也不能验的图，不叫地图，叫神谕。

◆ 六、一个完整的例子：阿乐的电池

阿乐修电动车，每个月都碰到一类难题：电池。关于电池的公共知识很扎实：充电多少伏、怎么判断电芯衰减、哪些做法容易伤电池。这是山上的东西，他读厂家的资料、行业的文章，一点不含糊。可他骑手群里的事，是另一回事。夜班骑手一晚上要换三次电，站点离充电柜多远，雨天的高峰怎么排队，哪个片区的小区不让带电池进电梯，每一样都是本地的。他试过照着资料给一个老骑手出方案，对方摇头：「你说得都对，我这里做不到。」

后来他换了一个办法。先问自己：这件事，公共知识管到哪里？电芯的道理，管到底。排队和换电的安排，管不到。管不到的那部分，要在这个群里，和老骑手们一起试出来。他在自己的本子上画了一个简单的图：左边写「书上有」，右边写「群里要长」，中间画一条线。这条线，就是他的地图。阿乐后来把这张图，给一个新来的骑手看了。这个骑手刚从老家来，想自己学着换电池，问他：「哥，有什么要注意的？」

以前，阿乐会把自己知道的一股脑倒出来，说一个钟头。这回，他递过去那页纸：左边「书上有」，写着六条，右边「群里要长」，写着四条。他说：「左边这六条，你自己看一遍，不懂再问我。右边这四条，不是我说了算，你到了站点，先跟老骑手混熟，一条一条试。」那个骑手拿着纸走了。两个星期以后，他回来，在右边添了第五条。一张地图，被添了一笔。这就是它该有的样子：不是最后一版，而是越来越多人走过的一版。

周叔路过铺子，也看了那页纸。他戴上老花镜，看了很久，说：「我们药房里，也有这么一张，叫适应证和禁忌证。左边写能用在哪，右边写不能用在哪。」阿乐问：「那中间那条线呢？」周叔想了想：「中间那条线，就是药剂师站在柜台后面的原因。」一个只信书的药剂师，一个修电动车的年轻人，在同一张纸上认出了同一件东西：边界，要有人看着。

◆ 七、地图和尺子

你可能想起本书反复用的一个词：尺子。地图和尺子，是公共知识在新谱系里的两样差事，分工不同。尺子是用来量的：量一个新长出来的办法，和已知的公共知识差多少，有没有犯错。这是第 22 章要细讲的事。地图是用来认路的：告诉你这一丘在哪儿，邻居是谁，什么地方可以借力。打井的人，两样都要。他先看地图，决定在哪里下钻；打出水来，再用尺子验水质。

自来水厂的老本事，没有扔，它们换了一个位置：从水龙头的这一头，退到了打井队的后台。

◆ 八、只走旧路会怎样

如果罗青禾把那份优秀教案，老老实实用了一整个学期，会怎样？前排的孩子，成绩会涨一点，这是教案对的地方。后排的孩子，成绩不涨，还会多一样东西：自己是「跟不上」的感觉。没有人有错。教研员按典型班级写教案，是他的职责；罗青禾照教案教，是她的本分；孩子听不懂，是他的难处。三方各自守着本分，各自没错，合起来，后排那几个孩子被默默地算成了「差生」。

这就是只走旧路的代价：它不出大乱子，它只是一点一点，把落在图外的人，磨成统计里的尾巴。这笔账，不在任何一张试卷上，却会记在孩子身上很多年。

◆ 九、今天与机器

机器是今天最快的一台「找峰机」。你把一个问题说给它听，它在几秒钟里，从它读过的无数东西里取一个中，回给你一段「大家通常怎么做」。这件事，它做得比任何一个教研员都快，也常常比他写得顺。在山上，这是一个了不起的帮手。你想知道一个公共问题的标准答案，它几乎一定比你快。可是在丘

上，它也只会找峰。它不知道你这一丘在哪儿，也不知道你离最近的那座峰有多远，所以它给你的，是「取了中的东西」。

要让机器真的帮上忙，得先给它一张地图：你的土是什么，哪一半的问题归山，哪一半要长。有了这张图，机器才知道什么时候该取中，什么时候该闭嘴，让你去试。这是第四编要讲的事。

◆ 十、放回日子里

罗青禾把那份优秀教案收进了抽屉，没有扔。她在备课本上新开一页，上面只写三栏：左栏，教案里这一课，哪些话是整个行当都认的？中栏，哪些话，是照典型班级写的？右栏，这个班上，哪些孩子够得着中栏，哪些够不着？她用一个晚上，把一课写完了三栏。写完她发现，左栏很短，中栏很长，右栏上面，有七八个名字，她过去从没认真想过他们到底卡在哪里。那七八个名字，就是她的第一块地。

她还做了一件小事。下一次区里开会，她主动站起来，对教研员说：「我们班有七八个孩子，教案里没有他们，我想把他们的卡点记下来，给您当一个参考。」教研员看了她一眼，说：「好，你记。」他没有说「谢谢」，可是下一个月，他在备课组的会上，给每个老师发了一张空白的表：左栏写教案哪里不合，右栏写学生哪里卡。一张小小的表，就是旧谱系往新谱系挪的第一步。明天你也可以试：拿手上一份「标准做法」，画三栏，看看哪一栏最长。

> 带 走 的 话
>
> **以前是找峰、取中、下放；丘多的时候，先画地图，看自己在哪一格，再决定哪些借、哪些长。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？地图上标着「书上有」的，拿来用；标着「群里要长」的，在这里长。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？「典型班级」四个字就是 S：一个看不见的模子，把后排看窗外的孩子也算进了前排点头的那一类。

想一想

1. 你手里有没有一份「照典型的人写的」东西：说明书、制度、教程？它最不像你的地方在哪里？
2. 如果给你的行当画一张四样东西的地图，你最先要标的是哪一样？

◆

15

第 15 章

长尾那一端：只剩家族近似

◆ 一、三个群，三套规矩

有一家做电动车电池的小厂，托阿乐写一份「骑手群通用使用规范」，想印成小册子，随车送给每个骑手。阿乐接下来，觉得不难。他手机里正好有四十来个骑手群，他挑了三个最熟的：一个是夜班群，大家半夜两点还在站点门口等换电；一个是学生区的群，白天跑单的多是在校学生，课间才有空；还有一个是老骑手的群，群里的人干了七八年，彼此欠着人情，换电不排队。他把三个群的规矩摊在桌上，想抽出一条「大家都认」的。

抽了一个晚上，他只抽出一条：电池不要泡水。这一条，不要他写，厂家的说明书上早就有了。

◆ 二、一个老问题：「游戏」是什么

这种事，两千多年前没有人遇到，近一百年前有一位哲学家，用另一件事把它说透了。他是维特根斯坦。他在《哲学研究》里问了一个看上去很小的问题：我们把很多东西叫作「游戏」，棋类、牌类、球类、奥运会，这些东西有没有一样共同的东西，才配叫游戏？（《哲学研究》§66）〔核：大意〕他说，别先想，去看。

你去看：有的游戏有输赢，有的没有；有的要两个人，有的一个人玩；有的靠技巧，有的靠运气；有的好玩，有的并不好玩。你找不到一样东西，是所有游

戏都有的。你看到的，是一张相似的网：甲和乙像在这里，乙和丙像在那里，甲和丙又像在另一处，层层叠叠，交叉重合。

他的比方是一家人。一家人的脸，眼睛、鼻子、身材、步态、脾气，这个像那个，那个像另一个，没有哪一样是每个人都有的，可你一看，就知道是一家子。所以他把这叫作「家族相似」（《哲学研究》§67）〔核：大意〕。他还打过一个比方，更有劲：一根绳子的结实，不在于有哪一根纤维从头贯到尾，而在于许多短纤维，一根搭一根，拧在一起（《哲学研究》§67）〔核：大意〕。

放到长尾上，意思是：不用找一条贯穿所有部落的线。部落与部落之间，一环搭一环，也能拧成一根绳。这根绳，就是后面要讲的谱系地图的基础。先把边界划清。维特根斯坦谈的是词怎么用，是语言的事。他从没说过部落，也没说过什么谱系。他会不会同意本书的用法，本书不知道，也不替他说。本书借的，只是这个比方：一群东西，没有一条共同的线穿过所有的成员，成员之间却一环扣一环，彼此认得。

这个比方好用，好用在它把「没有共同性」和「完全不相干」分开了。在新谱系的长尾那一端，部落与部落之间，就是这样的关系。本书的用法，是本书的。凡是这一章里对部落的说法，都标作「待验」：它还要靠后面的检验，才算站得住。

◆ 三、放到部落上看

回到阿乐的三个群。夜班群、学生区群、老骑手群，都有站点，都有罚款，都怕下雨，都跟电池打交道。可是你要问：有没有一条规矩，三个群都认？夜班群认「谁先到谁先换」，学生区群认「接单高峰让一让上课的」，老骑手群认「老人先来」。三条规矩，三种理，彼此不通。

可你又能看出它们是一家：都是为了在有限的电和有限的时间里，不吵起来、不耽误单子。夜班群和学生区群，都怕高峰挤成一团；学生区群和老骑手群，都有「谁说话算数」的人；老骑手群和夜班群，都有熟人才知道的暗号。这就是家族近似：没有一条线串起三个群，可每两个群之间，都有一两处像。这一点要说得稳一些，免得读成另一个极端。长尾那一端没有共同性，不等于每个部落都是孤岛。家族近似的意思，恰恰是：有邻居。

邻居的意思是，A 和 B 之间有几处相像，B 和 C 之间有几处相像；A 和 C 之间，也许只剩一两处，甚至一处也没有。所以在长尾一端，有两样事实同时成立：一，找不到一个「所有部落都一样」的核；二，每个部落身边，都有几个可以借力的邻居。前一样，叫公共知识下放的路走不通；后一样，叫新的路还有得走。下一章会讲怎么走。前面这几章说了一个词：同一性。这里要把它和家族近似分开。

部落里头，人们彼此认得，叫同一性。老骑手群里的人，一句话就知道你是不是自己人，这是群内的事。部落之间，彼此像一些，叫家族近似。夜班群的人看见老骑手群的人，觉得「有点像我们」，这是群外的事。一个在门里，一个在门外。门里，大家说的是「我们」；门外，说的是「他们和我们有点像」。

两样东西不要混。一混，就容易犯一种错：以为门里的「一样」，在门外也一样。老骑手群里人人都认的「老人先来」，拿到夜班群里，就变成了笑话。家族近似的好处是：它不要求你放弃「我们」，也不要求你看不起「他们」。两个群，各是各的，彼此像一点，这就够了。

◆ 四、为什么下放在这一端不灵

先说下放为什么不灵。下放要有一样东西可以放：从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」，也就是 E″。抽出来了，才能沿着族谱一层层放下去。在山

上，这样东西抽得出来，样本够像，剩下的东西够多。到了长尾一端，样本彼此只是近似，抽到最后，剩下的东西很薄，薄到像阿乐那条「电池不要泡水」：对，可是不够用。怎么判断抽出来的东西是「薄」还是「厚」？有一个简单的办法：问一句，这条规矩，能不能指导明天的一次具体行动？

「电池不要泡水」，能指导吗？能，可是骑手没有一个人会把电池泡在水里。它指导不了他们真正犯难的时刻：雨天高峰，十几个人挤在一个屋檐下，插线板只剩两个口，谁先谁后。真正犯难的时刻，才是知识要管的地方。抽出来的共同东西，常常管不到这些时刻，因为这些时刻，恰好是只有这个群才有的。薄，就薄在这里：它对，可是在真正要用的时候，派不上用场。

薄的东西还不是最糟的。最糟的是，有时候抽出来的东西看上去很厚，那是因为有人在上面压了一个模子，让大家显得一样。王德生博士在那次口述里讲过这层意思：部落里的同一性，往往是被 S 灌注出来的。S 是本书说的「模子」，一个自上而下、统一的样子。平台的规则，算法的推荐，一个带头人的口头禅，都可以是这样的模子。灌出来的一样，用到别的丘上，就不灵了。

◆ 五、也不能直接套山上的东西

有人会想：既然下放不灵，那把山上最好的东西搬过来，不就行了？不行。这是长尾一端的第二条禁令：不能直接套用谱系另一端的公共知识。举个例子。某大型快递公司有一本站点管理手册，从排班到换电，写得极细，在它自己的几千个站点上，行之有效。把它复印一百份，发给骑手群里的站长，会怎样？

手册里默认：站点有固定的人员，有统一的考勤，有一个上面能管下面的链条。骑手群里，没有一样是这样的。群主不是站长，没人考勤，谁也管不了谁。手册的每一条，在它自己的土里都对。搬过来，每一条都悬空。悬空的东西，不会自己落地，要有人在这块地上重新把它长出来。再举一个行业的例子。

有一家做社区团购的公司，在大城市里把运营手册打磨得很精：怎么选团长，怎么定时间，怎么晒图，怎么提醒。照着做，一个小区的订单，三个月能起来。他们把手册带到县城的菜市场。县城里没有「团长」这个角色，菜市场里的人，从小就在一个巷子里买菜，谁家的豆腐好，大家早就知道，不需要谁来晒图。手册的每一步都对，可是它假定的人，在县城里没有。

照着手册办的人，花了半年才明白：不是自己做得不够好，是这套东西从根上，要的是另一块土。

◆ 六、只走旧路会怎样

如果小厂老板坚持，要一本「通用规范」，会怎样？会有两种结局。一种，册子印出来，随车送到骑手手里，被塞进座位下面，一个月后变成废纸。因为每一页，都有一半对不上。另一种，更糟：有人把它当真了。某个站点的站长，拿着册子，要求手下的骑手照办，群里吵了起来：「这书上写的，凭什么我们听？」

一本想要对所有人都对的册子，常常成了一本对所有人都不够的册子。它也可能成为一把尺子，被某一个群拿去量另一个群，量完，说别人「不规范」。这便是第 10 章讲过的灌注：一本册子，没有人下过命令，却在读到它的人心里，立起了一个「标准」。

◆ 七、今天与机器

这样一本「通用规范」，今天不用三个晚上，三十秒就能写出来。阿乐试过。他把三个群的情况说给会说话的机器听，请它写一份「骑手群电池使用规范」。机器很快给出一份：条理分明，措辞周到，还附了安全提示，比他自己写的好看。他把这份规范转给三个群的老人看。夜班群的人说，「写得挺好」；学

生区群的人说，「挺好」；老骑手群的人说，「嗯」。三个人都说好，没有一个说「我们就这么办」。

机器写出来的是一份取了中的东西。它没有错，它只是不属于任何一个群。属不属于，是这一章要看的东西。后来阿乐换了一个用法。他不再请机器写规范，而是把三个群里各自的话，原样贴给它，请它做一件事：逐句标出，哪些话是「只有这个群才这么说」的，哪些话三个群都能说。机器标得很快。「只有这个群才这么说」的那一堆，比三个群共有的那几句，多出了十几倍。

那一堆，才是三个群各自的知识。机器没有替他长出任何东西，它只是帮他把「该长的地方」圈了出来。

◆ 八、该怎么办：部落共同知识的新发生

那么，长尾一端的路在哪里？王德生博士的回答是：必须用公共知识之外的「部落共同知识的新发生」来解决问题。说成白话，有三步，每一步都是明天能做的：第一步，听。先问这个群里的人：谁是我们的人？不是谁在群里，而是谁懂这里的规矩。从这些回答里，找出这群人彼此认得的那几件事。第二步，摆。把这几件事摆出来，一件一件看，哪些和山上的公共知识撞得通，哪些撞不通。撞不通的地方，就是扎手处，新知识从那里长。

第三步，试。在扎手处试一个小办法，只在这个群里试，试了要有检验：做了，结果有没有变，哪里变了。三步不难，难在不能省。省掉任何一步，拿来的就仍是别人的东西。再用阿乐的话，把这三步走一遍。他去学生区的群，先不开口，潜水三天。第三天晚上，他在群里问了一句：「你们课间换电，最怕的是什么？」一个学生回：「怕迟到，更怕被站长骂。」另一个学生回：「怕充电柜前插队。」

阿乐在本子上，把这两句话抄下来。这是第一步，听到了。第二步，他拿着这两句，去对照电池厂的资料和安全规定，看哪些是已有的答案，哪些没有。第三步，他提议了一个小办法：课间前十分钟，留给在校的骑手先换，其他人错开。试了一周，插队的投诉少了。没有一步是难的。每一步，都是在这个群里，用这个群里的人，做出来的。你若要找一个自己的练习，可以从身边最小的一个圈子开始：你家的亲戚群，或者你们小区的一个群。

不要问「这个群有什么规矩」，问「这个群里，谁说话算数，为什么」。三个月里，听这一句的答案，你会比读十本书，更懂这个圈子。

◆ 九、放回日子里

阿乐最后没有写那本通用规范。他给小厂老板发了一条语音：「我只能写三个群各自的版本，写不出一个大家的版本。」老板愣了几秒，说：「那你写三个。」这三个版本，他写得比预想快。因为每一个都不用往上抽，只要把这个群里本来就在做的事，一件一件摆出来。写完三份，他发现了一件意外的事：三份放在一起，才是真正的「通用规范」，它不是一份文字，而是一张三个点连起来的小三角。

你也可以试一试：下一次有人想让你写一份「大家都适用的」东西，先问一句，这个「大家」是哪几个群？你能说出三个名字吗？说不出，就先别抽。

> 带 走 的 话
>
> **长尾一端没有一条串起所有人的线，只有一环扣一环的近似；在这里，公共知识放不下去，要在每个部落里重新长。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？这一端，拿来的只当参照，要用的，得在这个群里长出来。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？S 是自上而下灌下来的统一模子。看这个群里的「一样」是自己长的，还是有人（平台、带头人）压出来的。

想一想

1. 你所在的圈子，有没有一条人人都认的规矩？如果只剩一条，是哪一条？它厚不厚？
2. 你身边有没有两个圈子，彼此「像是一家人」，却说不出哪里像？先写下它们像的两处。

◆

16

第 16 章

两端不可通约，相邻可以迁移

◆ 一、一个顺口的请求

站点老骑手群的群主，托人给阿乐带了一句话：「听说夜班群的错峰换电，办法不错，能不能给我们这儿也来一套？」阿乐听了，心里一动。错峰换电是夜班群自己试出来的：半夜两点到四点，电量低的错开时段去换，排队时间少了一大半。老骑手群的人，也天天排队。要是照搬，岂不是省事？他没马上答应。他翻出自己前几个月的记录，翻到一页，上面是他当时记的一行字：「这条办法，是靠夜班群里有人记账，才跑得动的。」

那页纸，让他停了下来。

◆ 二、只走旧路会怎样

遇到「别的地方有个好办法」，旧办法有两种。第一种，硬套：照单抄过来，一字不改。结果往往是：开头几天有效，然后慢慢变形，变成一个没人解释得清的仪式。老骑手群里要是硬照夜班群的办法排队，一个星期后，大家都会想出十种绕开的做法。第二种，不借：自己的事自己重新摸索，别人的经验一概不看。结果是：每一个人都在重复摸索同样的坑，一年下来，大家浪费的时间，比借错还多。

这两种旧办法，一个是把别人的当成自己的，一个是把自己的当成唯一的，都假装了一件事：假装部落和部落之间，要么完全一样，要么毫无关系。迁移的办法，正好在这两者的中间：承认有邻居，承认邻居不是自己。

◆ 三、什么叫「不可通约」

先说一个词：通约。两样东西能通约，是说它们有一把共同的尺子，可以放在一起量。一米和一尺，能通约；一个人的善良和一斤猪肉，不能。谱系的两端，就是这样的关系。一端是尖峰，公共知识住在那里，尺子是「大家都一样」。另一端是长尾，部落知识住在那里，尺子是「我们这里认不认」。拿尖峰的尺子去量长尾，量出来的结果是「差一大截」「不规范」「不专业」，那不是长尾错了，是尺子不合用。

拿长尾的尺子去量尖峰，量出来的是「太死」「不接地气」，也是一样。两端不可通约，意思不是谁好谁坏，而是：这两端之间，没有一把共同的尺子。别硬量。再举一个教书的例子。一所重点中学，有一套晚自习管理办法，管了十几年，效果很好：座位固定，老师巡堂，周周排名。乡镇的一所初中，听说了，也想用。可是那里的晚自习，一半孩子要骑二十里路回家，天一黑家长就不放心，六点半就有人来接。

办法的字，一个没错，放到那里，就是一张贴在墙上的纸。不是那所乡镇学校不努力，是两块地之间，隔了太多格，中间没有可以踩的石头。这也说明，不可通约，不是一句抽象的话。它在日子里，就是一张没有人看的纸。

◆ 四、可是邻居之间，能挪

不可通约的是两端，相邻的两格，不是。上一章讲了，家族近似的意思，就是每个部落身边，都有几个邻居。邻居之间，有一两处相像；这一两处相像，就是路。于是有了本编里最实用的一句话：**两端不可通约，相邻可以迁移**。迁移，是把一个部落里长出来的知识，挪到旁边那个部落。远的挪不了，近的可以挪。

想想橘子：橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳（《晏子春秋》，大意如此）。橘子不能一口气从南方挪到北方，可是你可以先挪到不太冷的地方，试一试，再往北一点点。橘树能适应的，是一格一格的差。「一格」，不是一个固定

的距离，是这样一个范围：两个部落之间，家族近似还够多，迁过去，需要重新长的东西，比能直接用的要少。一格里，要带什么、留什么？

要带的，是方法与问法：夜班群是怎么发现「半夜排队太久」的？是怎么试出错峰换电的？是怎么检验有效的？这些，换到别的群也能用。要留的，是结论与细则：具体几点到几点错开，由谁来记账，凭什么不吵架。这些，是夜班群那块土里长的，到别处，就是悬空。所以挪一格，实际上是挪一套问法，再在新地上长出新的结论。

◆ 五、每挪一格，重新发生一次

这里有一个容易犯的错：以为挪一格是复制粘贴。不是。每挪一格，都要重新发生一次。原因很简单：知识里夹着土。夜班群的错峰办法能跑起来，靠的是三样东西：有一个人愿意记账，大家信这个账，没人想占便宜。这三样，是夜班群那块土给的，写在办法的外面，不在办法的里面。挪到老骑手群，第一个问题就是：谁记账？老骑手群彼此欠着人情，没人肯得罪人；记账的人，反而成了难题。

所以到了新地，要把这些「写在外面的条件」，一条一条找出来，看这里有没有，没有就想办法长出来。这就是重新发生。重新发生不是白做。有了夜班群的经验，老骑手群只用重新长几个条件，而不用从零开始。省下来的，是整个摸索的前半段。这里要补充一点：每一个办法，都带着三样「写在外面的条件」。一是人：谁来做，谁愿意起头。夜班群有人记账；老骑手群没有，可是有两个说话算数的老人。

二是物：要用什么东西。接龙要手机，充电柜要有插位，座位要有桌子。三是信：大家凭什么相信这件事。夜班群信的是账本，老骑手群信的是人。挪动时，把这三样列出来，一项一项问：新地方有没有？没有，就要重新长。这三项问完，大半的迁移风险，就看见了。

◆ 六、一个完整的例子：错峰换电走两格

阿乐最后是这样挪的。第一格，他没有直接去老骑手群，而是先去了一个「晚高峰兼职群」。这个群的人白天另有工作，晚上六点到九点集中跑单，换电也挤在这三个钟头。它和夜班群很像：都集中缺电，都是年轻人，都爱用手机接龙记账。

在这个群里，他把夜班群的问法带过去：先让大家说，最耗时间的是哪一段？说出来是「六点半到七点半，充电柜前排队」。他们试了一周错开七点前和七点半后，比较了排队时间。这一格里，要改的东西不多，只改了错开的时段，和记账的人。第二格，他才去老骑手群。这回不一样了：这个群没有接龙的习惯，没人愿意记账。他们长出来的办法，是让两个最资深的老骑手各管一个充电柜，其他人自觉排在他们后面。

三个群，三套办法。它们不是一套办法的三个版本，是同一套问法，在三块土里各自长出来的三个结果。还要说一句，他们怎么知道这一格挪成了。不是凭感觉。晚高峰兼职群试的那一周，阿乐和群里的两个人，先约好了两件事要数：一，充电柜前平均排多久；二，群里为了换电吵架的次数。试之前，他们数了一周；试之后，又数了一周。排队时间短了，吵架少了，才算数。

这就是本书的总钥匙：局部宣称，有检验。他们只宣称：「在晚高峰兼职群里，错峰换电让排队更短。」不宣称对所有骑手群都对。一句小小的话，却站得住。两格走完，阿乐在本子上画了一条小小的线：夜班群，晚高峰兼职群，老骑手群。三个点，两段路，每一段旁边，他写了这一格里改了什么、没改什么。这条线，后来被别的人借用了。一个想帮站点的朋友看了，说：「原来你不是把办法搬过去，是把一条路修出来了。」

阿乐没有接话。他心里想的是：路修出来了，下一个人走，还是要自己迈步。

◆ 七、一次失败的挪动

不是每一格都挪得成。阿乐曾试过把夜班群的记账办法，原样挪到一个新开的送药骑手群。结果三天就垮了。后来他回头复盘，找到三个原因：送药的骑手单量少，记账不划算；他们对「别人看到我的单」很敏感；而且群里没有一个愿意起头的人。这一次失败，他没有当成丢脸的事，而是把它写进了本子里：「记账法，需要单量大、愿意公开、有人起头，三样缺一就不灵。」

这三行字，后来帮了另一个站点。一个失败的挪动，变成了一条边界：以后遇到类似的群，先看这三样有没有。失败也要留下来，是因为它在地图上标出了一条线，线外别走。

◆ 八、怎么知道隔了几格

那么，怎么判断两个部落是近邻，还是已经隔了很远？有三个小问题，不用算，问几个人就行：一，他们说起这个难处，用的话一样吗？二，他们心里「做不到」的事，是同一类吗？三，出了错，谁担？是同一种担法吗？三个问题里，两个以上的答案不一样，就当作隔得远，不要硬挪，先找中间的一格。三个里有两个以上一样，就可以试着挪。这三个问题不需要多高明。它们是用来防自己偷懒的：防自己因为「看上去差不多」，就把东西原样搬过去。

这三个问题，也可以不问当事人，问中间人。每个部落旁边，总有几个人，同时站在两个部落里：既在夜班群，也在白班群；既在老骑手群，也认识学生区的人。他们是天然的探路人。找他们聊十分钟，比读一份调查，来得快。他们知道哪些话在两边通，哪些不通，哪一句说出去会得罪人。阿乐的群里，就有这样的人。他叫老罗，两个群都在，两个群的人都认他。要挪一个办法，阿乐总是先去找他。迁移是要算账的。

挪得近，账便宜：改几个条件，补几个人，就能跑起来。挪得远，账越来越贵，贵到一定程度，不如在新地方从头长。所以迁移不是一个动作，是一种能

力：会看邻居，会判断距离，会知道哪些带、哪些留，会在新的土上快速试出结果。这种能力，本书后面把它列作一家慧店的核心竞争力之一（第 30 章会讲）。会迁移的店主，每长一份新知识，就能比别人多卖出几份。

有一个提醒：挪两次，不等于挪回了山上。连着挪几格走到的地方，仍然是一块长尾上的部落，不会因为经过的地方多，就变成公共知识。再说一句迁移的价钱。两个很近的部落，挪一次，可能半天就够：问几个人，改几个条件，试一周。两个稍远的，要一个月，因为要重新长的东西，比能直接用的还多。再远，就不如在新地方从头开始。

这里有一条经验，本书只能说是待验的：挪到第三格，就要停下来，重新问一遍，这还是不是同一个办法。一个办法挪了三格，往往已经没有多少原来的东西了。那时候，它的名字可以留着，里头的东西，已经是新长的了。这也不是坏事。一个办法，经过一格一格的挪动，每一格都留下了记录，反而成了一条从这块土到那块土的小路。后来人走这条路，比走一条没人走过的路，要踏实得多。

◆ 九、今天与机器

机器在迁移这件事上，可以帮上两个大忙。一个是找邻居。你把两个群的情况各说一遍，请它比较：哪几处像，哪几处不像。它读过的东西多，常常能看出你没留意的相似。另一个是起草改动。你告诉它夜班群的办法，请它提出：搬到老骑手群，哪几个条件需要重新长。它能列出一张清单，让你省去许多要想的东西。可是有一件事，它替不了你：去老骑手群里问一问人，试一周，看结果。这一步，必须有人在那块地上走一遍。

清单是机器给的，检验是地里长的。把这两件事分清楚，机器才是帮手，不是替身。

◆ 十、放回日子里

罗青禾班上，有一个小小的读书小组。七八个孩子，每周三中午在图书角读一本小说，读完了自己讲。这个办法是她和这几个孩子一起试出来的。学校里另一位老师问她，这办法能不能给他班上用。她没有回答「能」，也没有回答「不能」。她问了三个问题：你班上的孩子，说起读书，用的是什么话？他们不肯读的时候，是因为什么？读不下去的时候，谁来兜底？

对方答了两句，她就笑了：「我们不隔着一格，隔着两格。你先试一个星期，只借我的问法，别借我的做法。」你也可以试：下次别人问你「你那个办法，能不能给我用」，不要回答能或不能，先问他那三个问题。

带走的话

相隔太远的两端没有共同的尺子，不要硬量；相邻的部落可以一格一格挪，每挪一格，重新长一次。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？迁过来的只有问法，结论是到了这块土上才长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？S 是自上而下灌下来的统一模子。看「原样搬过来」的那一刻：是不是把原来那个部落的模子，也一起搬来了。

想一想

1. 你最近借用过别人的一个好办法吗？用上以后，是原样起效，还是你悄悄改了几处？改的是哪几处？
2. 你身边有一个「做得很好」的人，你们之间隔着几格？你会先借他的什么？

◆

17

第 17 章

新旧谱系叠在同一个人身上：周叔与阿乐住在同一栋楼里

◆ 一、楼下的充电声

周叔住在三楼，阿乐的小铺就开在这栋楼的一楼，门面是周叔租给他的。每天傍晚，阿乐铺子门口停着七八辆电动车，插着线充电，嗡嗡的小声音一直响到后半夜。周叔每回下楼倒垃圾，都要在门口站一下，看一眼那排插线板。他退休前在县医院当了三十多年药剂师，最信书上写的。他对阿乐说过不止一次：「电池充电，要有人看着，不能过夜，书上都写着。」

阿乐也不是不信。他修了好几年电动车，什么电池该怎么充，比谁都清楚。可他更清楚的是另一件事：他铺子的这几个骑手，有的夜里两点才收工，没有这个门口的插线板，明天的单子就跑不了。两个人各有各的道理，都很实在。本章要讲的，是这两个道理，各自站在谱系图上的什么位置。

◆ 二、周叔身上的两张图

先看周叔。周叔有一类事情，完全落在山上。比如血压药怎么吃，一天几次，哪些药不能一起吃。这些事，他一辈子都在跟书打交道：药典是树根，说明书是树干，医嘱是细枝。几十年来，一层认一层，错了有人兜着。在这些事上，「书上写的」就是最好的答案，他没有错。

可是周叔还有另一类事情，是这两年才冒出来的。老伴去世以后，他一个人怎么吃晚饭；孙女给他装了短视频，他看了半夜，第二天起不来；小区业主群里天天有人吵，他要不要说话；老年大学里的同学群，有人转发偏方，他信不信。

这些事，没有一本书写过。每一件，都是他一个人的丘。同一个周叔，一半站在山上，一半站在丘上。先替周叔说一句公道话。

「书上写的」，是一种了不起的美德。它的意思是：在我这个行当里，已经有人替我试过了，我不必每一次重试。药剂师靠这个，才能一天面对几百张处方，而不出错。文明靠这个，才能让几十亿人吃上同一种质量的药，坐上同一种标准的车。所以周叔不需要被改造。他的这一半，没有错，也不应该改。他需要的，只是多知道一件事：「书上写的」，只在山上是最好的答案。在丘上，书只能当邻居，不能当主人。

周叔后来自己说了一句：「书上写的是别人试出来的，我这件事，得我自己试。」他说得慢，可是一字不差。

◆ 三、阿乐身上的两张图

再看阿乐。他修电动车，电池的道理，电机的道理，是山。这些东西，几十年里有厂家、有行业、有国标，一层一层传下来。他读厂家的资料，从不含糊，和周叔读说明书一个样子。骑手群里的事，是丘。哪个群怎么换电，哪个站点怎么排队，哪家平台这个月又改了什么规则，大家怎么应对，这些只在群里有答案。

阿乐比周叔早一步，明白这两张图是叠在一起的。因为他每天都要在两张图之间换脚：一只脚踩在电池的原理上，另一只脚踩在骑手群的人情里。所以他从来不问「这件事有没有标准答案」，他问的是：这件事，哪一半有，哪一半要长。

◆ 四、叠着，不是并排

这里要说明白一个容易误会的地方。新旧两个谱系，不是各管各人的：这个人活在旧的里，那个人活在新的里。它们是叠在同一个人身上的。一个人身上，会同时有好几个部落：他的行当是一个，他住的小区是一个，他追的剧是一个，他的家乡群、老同学群、孩子班级的家长群，又是几个。第 12 章说过，表面的多元，底下是同一些灌注；一个人身上叠着好几个部落。

所以对于每一个人，都不能问「你是旧的还是新的」，只能问：「你这一件事，是旧的还是新的」。同一个周叔，吃药的事归书，吃饭的事归自己；同一个阿乐，换电池的事归厂家，换电的排队归群。罗青禾自己，也是叠着的。

她作为语文老师，教的课本，是山：课标、教材、教参，一层认一层。她作为班主任，管的这个班，是丘：哪个孩子最近为什么沉默，哪个家长爱发微信，都不在任何文件里。她作为一个孩子的妈妈，又站在家长群里，那是另一块丘。一天之内，她要换好几次脚。上午在山上，中午在丘上，晚上在另一块丘上。没有人是一个整块。一个人身上，是一张被叠了很多层的图，哪一层出来说话，看这件事是什么。

◆ 五、楼下那个插线板，怎么算

回到那排插线板。周叔说，「书上写着不能过夜」。他说得对。电池充电的安全规程，是山上的东西，有厂家的说明书，有国家的规定，不能因为群里有习惯就不认。阿乐说，「骑手收工晚，不充就跑不了单」。他说得也对。可是这一句，是丘上的东西，没有说明书能替他回答。两句话，一句在山上，一句在丘上。

这时候怎么办？先别争谁对，先问清楚各自在哪张图上。山上的那一半：充电线路、插线板的质量、离楼梯的距离，照书办，这一部分没有商量。丘上的那

一半：夜里谁起来看一眼，哪几户的骑手愿意轮着守，要不要换一个离楼梯远的位置。这一半，要在这栋楼里长出来。后来是怎么长出来的：周叔和阿乐，还有楼里另外两户，拉了一个小群。这个小群，又是一块新的丘。那个小群，后来怎么了？

周叔、阿乐，加上另外两户，一共六七个人，群名叫「三号楼夜里」。最初只有一件事：夜里谁起来看一眼充电的插线板。他们试了三个办法。第一个，轮流值夜，一个星期就垮了，大家都有自己的作息。第二个，装一个定时断电的插座，管用，可是骑手收工晚，插座一断，第二天的车没电。第三个，是阿乐想出来的：把插线板挪到离楼梯最远的一面墙下，加了一只烟感报警器，报警声连到周叔的手机上，由他夜里偶尔醒来时看一眼。

周叔说：「我反正睡得浅。」这个办法，不在任何一本书里。它是这栋楼、这几个人、这个晚上，一点点长出来的。长出来之后，周叔又用他药剂师的细致，替它写了一张单页的说明，贴在了插线板边上。山上的细致，加上丘上的办法，合成了一个只属于三号楼的小知识。

◆ 六、三个问题，判断一件事在山上还是丘上

怎么判断一件事落在哪张图上？不用复杂，问三句话：第一句，有多少人和你遇到同样的难处？很多，而且遇到的方式差不多，多半在山上。很少，或者遇到的方式各不相同，多半在丘上。第二句，有没有一个可以检验的公共答案？有，而且公认，山上。没有，或者各家说法不一，丘上。第三句，换一个人、换一个群，答案会差多少？差不多，山上。差很多，丘上。

三句话，一个晚上就能答完。答完，你对自己手里的事，就有了一个粗粗的数：这几件归书，这几件归自己。先用上面三问，替周叔过一遍。血压药怎么吃：很多人同样遇到，有公共答案，换一个人也差不多。山上。照说明书和医嘱

办。老伴走后，晚上怎么过：遇到的人很多，可是每个人的日子完全不同，没有一个公认答案。丘上。这件事要靠自己和身边的人试。

业主群里要不要说话：遇到的人不少，可是每个群的规矩不一样，换个群结论就变。丘上。观察这个群，试一次。三件事，一个人。三个答案，各归各的位置。不要小看这个「一晚上就答完」。多数人没有做过这件事。他们的日子里，山和丘搅在一起，像一锅粥。喝了一口，不知道是哪样东西的味道，只觉得闷，觉得累。把山和丘分开，不是为了分类好看，是为了让自己知道：今晚你是应该去翻书，还是应该去找人。

◆ 七、两种常见的错

有两种错，在新旧叠在一起的时候，特别容易犯。第一种，把山上的事当丘上办。药怎么吃，要不要吃，别人给你一个「适合你的偏方」，你就信了。这是最危险的一种。药和身体的事，该照说明书、该问医生的，就问医生。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。第二种，把丘上的事当山上办。这是更常见的一种。遇到一件只有自己才明白的难事，不去试，不去问邻居，却去翻书，想找一个「标准做法」，翻来翻去，越翻越焦虑。

周叔这些年，两种都犯过。前一种他不会犯，因为他是药剂师，这是他的老本行；后一种他犯了好几回，有一阵子，他每个晚上都在网上找「丧偶老人怎么调整心态」的文章，读了一堆，一句也没用上。再说一件事，反过来的。三号楼里有一位老张，血压不稳。有一天，他在一个老年人的群里，看到有人转发一条消息，说某种偏方可以让人「不用再吃药」。他有些动心。

他拿着手机，来找周叔。周叔把手机拿过去，读了一遍，说了一句话：「药的事，归书，归医生。你去问医院，别问群。」这不是周叔的固执，是他分清了：这件事在山上。它有几十年的试验，有一层一层的校对，有人为它兜底。群

里的偏方，没有一样东西可以兜底。同样是「群」，吃饭没胃口的事，问群，是对的；停不停药的事，问群，是错的。分清了山和丘，周叔在一件事上放手，在另一件事上寸步不让。这个分寸，就是这一章要交给你的东西。

◆ 八、今天与机器

周叔的孙女，给他的手机里装了一个会说话的机器。有一天晚上，他问它：「老伴走了以后，一个人吃饭没胃口，怎么办？」机器很快回了他七条建议：规律作息、适度运动、与亲友交流、培养兴趣、必要时寻求专业帮助……条条没错，字字周到。周叔读完，把手机放下，坐了很久。他后来对阿乐说：「它说得都对，可没有一条，是对着我说的。」

这就是一件丘上的事，被说成了山上的口气。机器没有错，它只是不知道，周叔的晚饭，曾经是两个人一起做的，那口锅，现在还摆在原来的位置。阿乐教他换了一种问法：先说自己的事，说那口锅，说那张桌子，再问：「别人在这种时候，试过什么？」这回，机器的话，就不一样了。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。机器的话，只当参考。

◆ 九、两个人换了一个晚上

那个晚上，阿乐上楼，给周叔装了一个手机软件。周叔忽然问了他一个问题：「你们群里这些规矩，是怎么定下来的？」阿乐想了想，说：「没人定。是大家一件事一件事碰出来的。碰多了，谁都认了。」周叔没有说话，过了一会儿，他说：「我们年轻的时候也是。药房里的规矩，头几年也是这么碰出来的，后来才写进了书里。」阿乐没有想到，这位只信书的老药剂师，嘴里说出了这样一句话。

他们那天换了一件事：周叔教阿乐怎么读说明书里最容易漏掉的一行，阿乐教周叔怎么在小区业主群里发一句话，让大家愿意回他。一个教的是山，一个教

的是丘。教完，两人都觉得对方比自己厉害一点。那天晚上，周叔下楼的时候，回头看了一眼阿乐的小铺。灯还亮着，几个骑手在门口一边换电，一边说笑。他想起自己三十多年前，在药房的后门，也和同事这样站着说话。

那时候，药房里没人叫它「部落」。可是他现在明白了，那时候他们彼此认得的东西，书上没有写过。

◆ 十、放回日子里

你也有自己的「一栋楼」。拿出一张纸，写上你最近三个月里头疼过的五件事。每一件，旁边写一个字：山，或者丘。写完，数一数。山上的，哪些你已经照书办了？哪些你还在自己硬扛，其实书上有答案？丘上的，哪些你一直在翻书，其实应该和身边的人一起试？只要这张纸写出来，你已经比大多数人多了一张图。

明天你可以做的小事：把标「丘」的那几件，挑一件，约一个同样遇到这件事的人，吃一顿饭，各说各的办法。不用说道理，只说做过什么，结果怎样。周叔的孙女来的那个周末，也问了他一件事：「爷爷，你一个人，晚上吃饭怎么办？」周叔没答话，拿出手机，给她看了三号楼的小群，又给她看了阿乐那页「书上有、群里要长」的纸。他说：「我给自己也画一张。书上有的，我照书办。书上没有的，我得和你们这些人一起试。」

孙女看了他很久，说：「那这个周末，我陪你做一顿饭，试试。」那顿饭，是他们俩，在老伴走后，第一次一起做的。

> 带 走 的 话
>
> **新旧谱系不分人，只分事：同一个人，吃药归书，过日子归自己；每遇到一件事，先问它在山上还是丘上。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？山上的那一半，拿来用；丘上的那一半，在这栋楼里长出来。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？S 是自上而下灌下来的统一模子。看你把丘上的事交给「标准做法」的时候，是谁替你定了那个标准。

想一想

1. 你手里有没有一件事，一直在翻书找答案，却越翻越乱？它也许是一块丘。
2. 你身边有没有一个人，是「只信书」的，或者是「只信自己」的？他们各错在哪一半？

◆

18

第 18 章

本编总账：重新发生将成为知识的主流

◆ 一、把五章并成一页

罗青禾在这一编里走了五步。第 13 章，她在黑板上画了两张图：旧谱系是一座尖峰带一条长族谱，新谱系是一片矮丘带一堆短分叉。第 14 章，她明白了找峰的时代正在结束，公共知识要换一个位置，从「典型的内容」变成「谱系的地图」。第 15 章，阿乐在三个骑手群里找不到一条大家都认的规矩，才看清长尾那一端只剩家族近似。第 16 章，两端不可通约，相邻却可以一格一格挪，每挪一格，重新发生一次。

第 17 章，周叔和阿乐住在同一栋楼里，才知道新旧谱系不分人，只分事，它们叠在同一个人身上。五章并成一页，是下面这张账。

章	留下的一句
第 13 章	山变成了丘，知识的走法从「往下送」变成了「往上长」
第 14 章	没有峰可找的时候，公共知识的新差事是画地图、当尺子
第 15 章	长尾那一端没有共同性，只有一环扣一环的近似
第 16 章	远的不能硬量，近的可以挪，挪一格就要重新发生一次
第 17 章	同一个人身上，吃药归书，过日子归自己

这张表里，没有一行说「公共知识没用了」。这一点必须守住。尖峰还在，山上的东西还是山上的东西。这一编没有拆掉任何一座山。它拆的是一个默认：天下的事，都落在山上。先把本书走到这里的路，接上线。第一编，罗青禾的教

案在新班上失灵，我们看见：公共知识越来越「对而无用」，因为它所靠的那个「大家都一样」，正在散去。

第二编，阿乐手机里的四十个群，让我们看见：那个散去的东西，没有变成一团乱，而是变成了无数个彼此认得的部落。这一编，我们看见：这些部落不是各自孤立的点，它们在一张图上，按相近的程度，排成了谱系；而图的形状，也变了。三编讲的是同一件事的三个侧面：土先散了，聚成部落，部落排成谱系。

◆ 二、比例会翻过来

接下来要说本编最重的一句判断。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里说，重新发生知识的必要性比例会越来越大，将来成为新知识发生的主流。这话说得很平，细想却重。几十年里，一个老师教书，是在山上；几十年里，一个医生看病，是在山上。如今他们每天，都要往丘上多走几步。本书把这句话摊开，看三股力。

第一股，部落在变多。手机、短视频、各种平台，让一个小群体比任何时候都容易凑成。以前凑成一个部落要一条街、一座厂，现在一个群就够了。第二股，公共知识的覆盖面，是慢慢长的。要成为公共知识，要经过样本、验证、下放的链条，快不了。部落的增长，比链条的增长快。第三股，机器让重新发生变便宜了。以前一个人要为一个小群体想出一套办法，要半年；今天有了会说话的机器，几天就可以试出一版。成本下去，愿意试的人上来。

三股力合起来，比例就翻：在越来越多的问题上，「去找现成的」不如「在这里长出来」。「比例翻过来」，容易被读成别的意思，要说三句免得误解。第一，不是说山塌了。山上的事，永远是山上的事，药典不会失效。第二，不是说每一件事都要重新发生。重新发生有成本，凡是能拿来用的，就该拿来用。第

三，是说判断的顺序变了。以前遇到问题，先找现成的，找不到再自己想。以后要先问：这件事是山还是丘？是丘，就别硬找现成的。

至于比例到底翻到多少，本书不给百分比。没有统计，不敢编。这是本书的判断，也是本书的待验项：它要靠后面的事实，一年一年来核。再从反面看一次：如果比例不翻，仍然是「找现成的」为主，会怎样？会有越来越多的人，被算成「不达标」。他们的难处，在山上找不到对应的位置，只能被归进「个例」「特殊情况」「需要个别辅导」。个例多了，就不是个例了。可是旧谱系的账本里，没有「多到成了常态的个例」这一栏。

于是大量的问题，被延迟，被搁置，被当作没有人懂的事。直到有人自己动手试，才发现原来大家都遇到了同一类困难，只是每个人都以为是自己的问题。比例要翻，不是因为谁希望它翻，而是不翻，就有一大批人的难处找不到出口。这是新知识经济要出现的第一个理由，也是第五编要讲的开头。

◆ 三、判断怎样才算错

一个判断，能被推翻，才配站在这里。本编的判断，有三种事实能推翻它。一，如果你能证明，在长尾那一端，绝大多数问题，靠公共知识加上这个人的资料，就能解决，那么「必须重新发生」就是夸大。这条，第四编要细查。二，如果新长出来的部落知识，迁不出一格，就是说，每一份都是一次性的，没法被邻居借用，那么谱系就不成立，因为地图画不出来。

三，如果新谱系里的丘，过几年又自己堆成了几座新的山，那么「宽平」只是过渡，不是常态。三种事实，哪一种出现，本编的判断就要收窄，甚至改判。第一种，要看第四编的答案。这一编说了不少，也该交代一下，哪几处是本书自认最弱的。一，「比例会翻」，是一个判断，不是一个数。本书没有统计可以拿出来，只有一个方向。哪一年翻，翻多少，要靠后面的事实去量。

二，「家族近似」这个比方，借自维特根斯坦。他谈的是词，本书用在了部落上，用得对不对，待验。三，罗青禾、阿乐、周叔，是虚构的陪读人物，他们不承担证据，只负责让每个判断落到一个人的晚上。四，本编讲的「丘」，主要是知识需要重新发生的那一类。有些东西，不管几座丘，答案都一样，那些就不在这里。把这几处写在这里，是想让读者知道：判断站在哪里，哪里会塌，塌了会怎样。

◆ 四、一个担心：文明会健忘吗

有人听到这里会担心：每一个部落都重新发生，会不会每一个部落都从零开始？更糟的是：会不会重复造轮子？一个群试出了好办法，用完就忘了，下一个群再试一遍，一代一代，文明在原地打转？这个担心是对的。公共知识的价值，恰恰就在于它不让人重头再来。一个医生不用重新发现消毒，一个老师不用重新发明识字。要是新谱系里，每一次发生都用完即弃，那这个时代不叫新知识的时代，叫健忘的时代。

所以「重新发生」，必须和另一件事一起走：沉淀。

◆ 五、回写沉淀，防止健忘

每一次在部落里的新发生，要留下三样东西：判断（我们这里认定了什么）、过程（怎么试出来的，试了几次，哪些没用）、检验（拿什么验的，结果怎样）。这三样东西存下来，有两个用处。一个是给邻居用：隔壁的部落想借，有地方可以查，问得出来是怎么长的，不用重新踩一遍坑。另一个是给地图用：许多丘上的判断和过程，积在一起，慢慢能看出这一片的形状，哪儿的土相近，哪儿隔得远。这张图越画越细，就是下一代的谱系地图。

这样，新谱系就不只是一片散开的丘，而是一片被记录、被连接、被比较的丘。这些记录，将来成为本书后面说的第二层资产（第六编会讲），是谱系本身

的积累。要紧的是：沉淀不是回到山上。沉淀下来的，仍是一块块局部的、带着检验的东西，不是被抽成「大家都一样」的东西。沉淀要做对，有三个别。别抽空：记录里要保留这个丘上的具体，不要为了让别人好借，就把具体的东西都抹掉。抹到最后，留下的又是一句「要重视沟通」。

别统一格式到连判断也统一：栏目可以一样，栏目里写的话，要各家是各家的。别只留结果：失败的、放弃的、没用的，都是地图上的边界线，比成功的更值钱。做到这三个别，沉淀才是沉淀，不是又一次取中。

◆ 六、今天与机器

机器，让沉淀变便宜了。以前，罗青禾写那本十一条的小册子，花了一个周末。今天，她可以把一学期的课堂记录、孩子们的反馈、试过的办法，一股脑说给机器听，请它帮着整理成三栏。一个晚上，就能出一个粗稿。沉淀的成本下去了，这是好事。可是有一件事要提防：机器整理的格式，很容易整齐划一。它让每一条记录长得一个样，久而久之，所有的丘，用同一个格式说话，说着说着，想法也一个样了。

这就是机器成为那个灌注一切的 S（自上而下灌下来的统一模子）的危险，第四编会专门讲。这里只提一句：记录的格式可以统一，记录里的判断，不可以。举一个最小的例子。罗青禾那十一条里，有一条写的是：「读书小组，周三中午，七八个人，不排名次。」后面三栏写得清清楚楚：为什么不排名次，试过排名次是什么结果，拿什么来验的，是看孩子自己愿不愿意多读一本。

隔壁班的老师借走的，不是「周三中午」这四个字，而是「试过排名次是什么结果」这一栏。

◆ 七、谁来记这本账

最后一个问题：这些沉淀，由谁来记、记在哪里？最近的人最适合记：发生在谁的丘上，谁来记。他知道这里的土，知道哪些是例外，哪些是常态。可是光有一个个的小本子还不够。邻居想借，要有地方查；地图想画，要有地方汇。所以需要一个公共的地方，让各家的记录可以放在一处、被检索、被引用。这个地方，就是后面说的平台。它的差事是提供格式、提供保管、提供检索，不去改每条记录里的判断。平台与店主的分工，第 28 章会细讲。

先记住一条：账本归写账的人，保管归平台。要是账本的判断被平台改了，那就不叫沉淀了，叫收编。还有一层，要预告一下。这些沉淀下来的东西，是有价值的。一个群试出的办法，别的群愿意借；一张画得越来越准的谱系图，别的店主愿意看。有人愿意用，愿意付，价值就有了。这是下一编要从另一个方向讲的事：当知识要在每个部落里重新发生，就有人需要发生的条件，需要检验，需要地图。需要，就有市场。

所以这一编结束的地方，正是下面几编开始的地方。公共知识退到后台之后，台前要开起来的，是什么样的店？

◆ 八、罗青禾的账本

回到罗青禾。这学期结束，她把一学期里在班上试过的办法，一件一件整理出来。每一条写三栏：我们这里认定了什么；怎么试出来的；拿什么验的。她数了数，一共写了十一条。其中有四条，她试了两周就放弃了，也写进去，写明为什么放弃。放假前，她把这本小册子发给隔壁班的同事。同事翻了翻，说：「我学不来你的做法，可你写的那个『怎么试出来的』，我能借。」

那位教研员后来也要了一份。他没有照着抄，只是把三栏的格子，印在区里的备课表上：左栏写认定了什么，中栏写怎么试的，右栏写拿什么验的。格子是

统一的。格子里的字，每个老师写的，都不一样。这就是回写沉淀最小的一次发生。你也可以从这一周开始：凡是你做成的一件事，都写三行：认定了什么，怎么试的，怎么验的。写下来，你就不再是那个用完即弃的人。罗青禾发小册子的那天晚上，在备课笔记的最后，写了一行字：

「山还在，我只是不再假装，所有的孩子都住在山上。」她合上本子，关了灯。窗外，有一个骑电动车的人，从楼下经过，车筐里放着两个外卖盒子。她想起阿乐说过的一句话：每个人都有自己的一条路，可是路和路之间，是有邻居的。

> **带走的话**
>
> **山还在，可是越来越多的问题落在丘上；重新发生将成为主流，但每一次发生都要留下判断、过程和检验。**

> **小　账**
>
> 这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？山上的拿来用，丘上的长出来；比例，正朝着后者倾斜。
>
> 这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？S 是自上而下灌下来的统一模子。提防另一个方向：把「重新发生」本身做成一个新的模子，让所有丘都照同一个格式长。

想一想

1. 你做成过的最近一件事，留下记录了吗？如果隔壁的人想借，他能从你的记录里借到什么？
2. 你身边有没有一个领域，是「所有人都在重复造同一个轮子」的？是什么让它无法沉淀下来？

本编总判断：尖峰与长尾，不是新旧之争，是同一张图上的两端。越来越多的问题落在长尾，那里没有可以下放的共同性，知识只能在每个部落里重新发生；每一次发生，都要回写、沉淀，才不会变成一个健忘的时代。

这一编把问题摆到了桌面上：长尾那一端，要重新发生知识。可是今天还有一种流行的说法：只要你把问题说清楚、把资料输完整，大模型就能给出针对你的方案。它对不对？对在哪里，停在哪里？下一编，就从这句话说起。

◆



第　四　编

大模型的两种用法

导　语

这一编六章，写同一台机器的两种用法。第 19 章替「把问题说清、把资料输全」说公道话，第 20 章拆开个性化方案，第 21 章讲知识怎样在一块土上发生，第 22 章给公共知识派新差事，第 23 章立一条新的划界线，第 24 章结账。

材料是旧的，判断是新的；公共知识不再被套，只被撞、被量。

19

第 19 章

「把问题说清，把资料输全」——这句话对在哪里

◆ 一、你一定听过这句话

腊月里的一个晚上，阿乐在佛山的小铺里给一辆电动车换控制器。手机立在工作台上，屏幕亮着，螺丝刀和焊锡丝压在旁边的抹布上。一位熟客站在边上，看他对着手机打字，说了一句：「你问它啊，把情况说清楚就行，它什么都懂。」阿乐笑了笑，手上没停。这句话他这两年听过不下二十遍：在饭桌上，在朋友圈里，在骑手群里，连隔壁卖豆浆的大姐都会说。

你大概也听过。它的完整说法是：把你的问题陈述清楚，把你的个人资料、历史记录一股脑儿输进去，大模型就能给你一份针对你的方案。这句话像一句承诺，也像一句劝告。承诺是：机器会为你一个人量身定做。劝告是：你要把话说全，说不全是你自己的事。本书不打算上来就驳它。驳一句人人都在说的话，容易，也容易驳偏。这一章只问一件事：这句话，到底对在哪里？

◆ 二、周叔的一个下午

阿乐的房东周叔，今年 61 岁，退休前是县医院的药剂师。他凡事信「书上写的」，对手机里的东西一向半信半疑，连微信里转发的养生文章，都要先问一句：「哪本书上说的？」那天下午，他要给老家的养老金做一次线上认证，卡在了一个页面上。页面要刷脸，刷了三次都过不去，屏幕上只有一行红字。

他把手机递给阿乐。阿乐接过来，打开大模型，替他打了几行字：年龄，户口在哪个县，现在住在哪座城市，页面上那行红字是什么，点哪里没反应。三十秒后，屏幕上出来了六步。每一步后面写着该点哪个按钮，哪一步要刷脸，刷不

过去时换哪条路，还提醒了一句：光线太暗时，识别常常失败，可以走到窗边再试。周叔照着做，十分钟办完了。他把手机还给阿乐，说了一句：「比窗口的小姑娘说得还清楚。」

这是一件真事的形状，不是在替谁做广告。办事流程、软件操作、错误代码，这一类问题，机器确实又快又好。阿乐在旁边看着，心里有点发虚。他没学过什么人工智能，也不懂机器是怎么答出来的。他只是把周叔的话原样敲了进去。这正是这类用法最迷人的地方：不用懂它，只要会说人话。那天晚上，周叔把这件事讲给了楼下下棋的几个老头。第二天，小区门口就有两位大爷拿着手机，站在阿乐的铺子前，等他再演示一遍。

◆ 三、它对，是因为三个前提都在

周叔那个下午，为什么灵？第一，有一个很大的答案池子。这类事前人已经问过成千上万遍，答案写在办事指南里，写在平台公告里，写在无数网友的问答里。机器读过它们，就像一个在窗口坐了十年的老办事员。第二，周叔在池子里找得到自己的位置。他的情况，和池子里某一类人的情况足够近：61 岁，退休，户口在外地，用的是一部普通智能机。池子里有几千个和他差不多的人，问过差不多的问题。

第三，他输进去的那几样资料，正好是挑岔路的变量。年龄决定走哪条认证通道，户口所在地决定找哪个窗口，手机型号决定能不能刷脸。他说出来的，恰是要紧的。三条都在，「把话说清，把资料输全」就是一句真话。这三个前提，也是三个你自己能问的问句：这类事，有人答过很多遍吗？我的情况，像不像大多数人？我要输入的，是不是挑岔路的那几样？三问都答「是」，放心去问机器。

阿乐修车也是这样。控制器上的灯闪三下，是哪一类故障，同一个型号的车全国有几十万台，手册里有，论坛里有，修车师傅的短视频里也有。他把型号和闪灯的次数报给机器，机器答得八九不离十，省了他翻半个小时的资料。

◆ 四、这三个前提是从哪里来的

这三个前提不是天上掉下来的。它们来自前面几章讲过的东西。第 2 章说过，公共知识是从许多人身上抽出一个「大家都一样」炼成的。这个「大家都一样」，本书叫它 E″（从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」）。它越稳，答案池子就越深；人越多、越典型，你越容易在池子里找到自己。第 3 章说过，自来水厂对在哪里：水从几条大河取来，统一处理，送进千家万户，水质一样。那是一百年里最了不起的本事之一。

大模型是这套本事的新水龙头。它把整个水网接到了每个人的手机上，还会听你的话调水温。以前，你要找到这口水，得翻手册，托熟人，排队等窗口，半天就没了。现在是一句话的事。这一点，别人怎么轻视，本书都不跟着轻视。一个县城里的老人，不识几个字，靠着一部手机和一句话，能办成过去要跑三趟的事。这就是水网通到了家门口。

这样的本事，不是一天炼成的。教科书、考试、标准件、统一的格式，一层一层地把「大家都一样」压实，才有了今天这口随叫随到的水。第 3 章讲过这一百年。周叔还有一个行当里的体会。他当了三十年药剂师，见过无数份药品说明书。他说，说明书是照同一个模子写的：成分，性状，用法，注意事项，一条一条，格式几乎一模一样。

他以前总觉得这是偷懒。后来才想明白，这个统一的格式，正是公共知识的身子。事情被写成同一个样子，查起来才快，传起来才广，机器读起来才不会读歪。公共知识越规整，机器越好用。这是一条朴素的因果。

◆ 五、「说清楚」本身就是真功夫

再看「把问题说清楚」这半句。提问含糊，答案就含糊。这条规矩在水网里一点不虚。你说「我的车坏了」，机器只能给你一堆通用的检查清单；你说「某某型号，骑行中突然断电，仪表盘灯闪三下，刚淋过雨」，机器就能把范围缩到两三个原因。罗青禾在长沙教了十二年语文，她用大模型的头一个月，就摸到了这个门道。

那天她要把一篇课文的教学设计，压缩成晚自习二十分钟的版本。第一次她只写了「帮我压缩一下」，得到一份四平八稳的提纲，没法用。第二次她写清了：班上 46 个孩子，课文是哪一篇，已经讲到哪一步，二十分钟里只能做一件事，最后要留一个让孩子带回家的小问题。三十秒后，一份可用的稿子出来了，她只改了两处，就拿去上课了。

背景、目的、试过什么、有什么限制。把这四样说清，是一门手艺，值得学，也值得教给每一个第一次用机器的人。说清楚，有四样东西，建议你问之前先写在草稿上：你是谁，处在什么位置；你要什么，要到什么程度；你已经试过什么，结果怎样；你有什么不能动。阿乐后来把这四样写在了铺子的小黑板上，每个新来的学徒用机器之前，都叫他先照着写一遍。学徒起初嫌烦。一个月后，他发现自己连向师傅请教，也变得更有条理了。

这是说清楚的一个意外好处：它先清理的是你自己的脑子。

◆ 六、「输全资料」也不是空话

再看后半句，「把资料输全」。资料多了，机器确实会选得更准。周叔后来又问过一次医保的事，他顺口提了一句：自己的医保关系在省外。机器立刻换了一条路，告诉他要先做异地备案，再谈后面的事。这一句顺口的话，换掉了整个答案。所以「个性化」在这里是真的。你给得越全，它挑岔路挑得越准，你和你的情况，在一张大网上被定位得越精确。

这里面有一个说法，值得记住：此处的个性化，是**在已经修好的路网上，替你挑最近的一条**。路是前人修的，岔口是前人留的，机器认得所有的路口。你把自己的位置报给它，它给你指方向。这是一件本事，不是骗局。大多数人一辈子要办的事，绝大部分都在路网里。不过要说明白，「输全」也有边界：输进去的，必须是和问题相关的东西。把一辈子的事全倒进去，不会让答案更准，只会让它更啰嗦。

周叔后来学会了一条：只说和这件事有关的三五样，别的不提。

◆ 七、老办法，新水龙头

这件事其实不新。早年间，每个村里都有一个「万事通」。谁家孩子要报名，谁家的地契丢了，谁家的牲口不吃食，大家都去问他。他不一定读过多少书，可他见得多，问得多，脑子里装着一张整个乡的路网。你说一句「我家的情况是这样」，他听一听，说：「这事你去找某某，带上什么什么，别走东边那条路。」这位万事通干的，和今天的大模型是同一件事：把你的情况，对到一张已有的网上，替你挑一条路。

区别只有两个。一是他的网只有一个乡那么大，机器的网有全国那么大。二是他会累、会烦、会看人下菜碟，机器不会。周叔头一回用的时候，有些不好意思，说怕问得太笨。阿乐说：「它不会笑你。」这一条好处，别小看。一个怕被人笑的老人，敢问了。不过万事通也有答不上来的时候。村里来了一个外地人，带着一件从没见过的事，万事通会皱起眉头，说一句：「这个我没见过。」机器没有这一句。这是下面要说的。

◆ 八、挑岔路，不是修新路

话说到这儿，这句话的边界已经露出来了。它承诺的「针对你的方案」，如果指的是「从现成的方案里，挑出最适合你的那一个」，那么它兑现得很好，而且会越来越好。你想想：如果你要去的地方，路网里压根没有呢？如果你的问

题，隔壁县的人不会问，同行的人也没问过，书里没写，论坛里没人答呢？这时候，「说清楚、输全」还管用吗？你把话说得再清，资料输得再全，机器也只能在路网里找最近的一条。

最近的一条，不一定通向你要去的地方。注意，这不是在说机器笨。机器在路网里比任何人都认路。本书要说的是另一件事：有一类问题，它的答案不在路网上，因为路根本还没人修。

◆ 九、检验这句话的一个办法

怎么知道你的问题，是在路网里，还是在路网外？有一个土办法，叫「隔壁县测试」。把你要问的话，换一个人来问。想象隔壁县有一个做同样行当的人，年纪、身份、手头的东西都和你差不多。他会不会问出一模一样的话，要一模一样的答案？周叔办认证，隔壁县的老人会问一模一样的话。阿乐查故障灯，隔壁县的修车师傅会问一模一样的话。罗青禾压缩晚自习的教学设计，隔壁县的语文老师也会问一模一样的话。

三个人，三个晚上，都是在路网里。再换几个人试试。菜市场里卖菜的大姐问：隔夜的青菜怎么保鲜？隔壁县的大姐会问一模一样的话。小区业主群里的人问：电梯年检要提前几天通知？隔壁小区的物业也会问一模一样的话。一位高三的家长问：志愿填报的流程是哪几步？千千万万的家长都在问。这些问题，各有各的忙，可它们有一个共同的记号：换一个人来问，问法和要的答案几乎不变。有这个记号，就在路网里。

那么，阿乐那天夜里问的那一句呢？

◆ 十、放回日子里

回到阿乐。那天夜里，修完车，他又对着手机打了一段话。这回不是控制器，也不是型号。他写的是：这半年，骑手群里的人越来越不愿意买他的保养套餐，他想知道为什么。他把店里的情况写得很细：几个群，大概多少人，套餐的

价格，去年和今年的流水。该输的，他都输了。机器很快回了一大段：分析客户流失的几个常见原因，建议做问卷、做会员积分、做限时优惠。条条在理。

阿乐盯着屏幕，没有点头。他心里有一个说不出来的别扭：这些话，好像是对着一家随便什么店说的。他想起周叔那句「比窗口的小姑娘说得还清楚」。同一台机器，同一个晚上，一件事它做得那样利落，另一件事它交出的东西，却让一个修了八年车的人觉得不对。他不觉得机器变笨了。他觉得，这是两种不同的事。下一章，本书就来拆这个别扭。

一个明天就能试的小办法：下次你要问机器一件事之前，先停三秒，问自己一句，隔壁县做同一行的人，会不会问一模一样的话、要一模一样的答案？会，就放心地把话说清、把资料输全，这是机器最拿手的地方。不会，先别急着输。

带走的话

「说清问题、输全资料」在路网里管用，因为答案早已有人修好；它挑岔路，不修新路。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？拿来用，而且拿得很对：周叔的认证流程、阿乐的故障灯，答案早在池子里。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？还没有。S（本书说的「模子」，从上往下压进许多人身上的那个统一样式）在这里没来，要等问题走出路网才露头。

想一想

1. 你最近一次问机器的事，隔壁县做同一行的人会不会问一模一样的话？
2. 你把资料输得最全的一次，机器的答案里，有哪一句是只有你的情况才会得到的？

◆

20

第 20 章

穿着你的外衣的平均解

◆ 一、阿乐的那个别扭

阿乐把那一大段回答往上翻了两遍，还是没找到他想要的东西。机器说，客户流失可能有几个常见原因：价格偏高，服务体验一般，竞争对手有优惠，缺少会员留存机制。它建议他做一次问卷，推出积分，搞一个限时折扣。后面还附了一张表，列着「短期」「中期」「长期」三栏动作。每一条都不错。每一条放在任何一家小修理铺身上，也都不错。

他想起一件事：就在上个月，他最大的那个骑手群里，有人在群里发了一句：「别去阿乐那里保养，他不肯收电池押金的折算。」下面跟了十几个「+1」。这句话，机器没看见。他也没写进去，因为他自己都没明白，这句话说的到底是什么。他把手机扣在工作台上，对着一盏白炽灯发了一会儿呆。「它说的都对，」他后来对表姐罗青禾说，「可它说的不是我这一摊事。」

◆ 二、先看它做了什么

要弄清这个别扭，先别急着怪机器，先看它到底做了什么。阿乐输进去的东西很多：店在哪个区，开了几年，几个群，套餐定价，两年流水。机器把这些都用上了。它的回答里确实出现了「骑手群」「保养套餐」「流水下滑」这些字眼，开头还特地说了一句：「根据你提供的情况……」。这身外衣做得很合身。

你把外衣脱下来看看，里面的骨架是什么？是「客户流失分析」这一类问题的通用骨架：找原因，做调研，推优惠，建会员。这副骨架，对街角的奶茶店、对小区门口的洗衣铺、对县城里的补习班，都合用。本书管它叫**平均解**：在这一

类问题上，最多的人最可能碰到的那一个答案。平均解不是错解。它在大多数时候是对的，所以才叫平均。它穿上你的名字、你的年龄、你的店址，看上去就成了「你的方案」。名字是你的，骨架是大家的。

阿乐还注意到机器回答的语气：温和，谦逊，开头一句「根据你提供的信息」，结尾一句「建议结合实际情况调整」。这最后一句，最耐人寻味。「结合实际情况调整」，说的是：骨架我给你，身子你自己长。可是怎么长，它没有说，也说不了。这里的「平均」，不是把一堆答案加起来除以几。它的意思更接近「最常见」：在这一类问题后面，人们最常接的那句话，最常给的那个建议。

你若是在政务大厅的窗口前排过队，大概见过那样的老办事员。一天要接待几十个人，对常见的事，他的话几乎是现成的，一句接一句，顺得很。那不是敷衍，那是经验磨出来的最常见的路。机器的平均解，是把全国所有窗口、所有老板、所有老师的「最常见」合到了一起。

◆ 三、三个前提，一个一个破

上一章讲过，「把问题说清、把资料输全」灵验，靠三个前提：有一池现成的答案，你在池子里找得到位置，你输入的资料正好是挑岔路的变量。现在看这三个前提，在阿乐这里是怎么破的。第一个，答案池子里没有他这一摊。骑手群里「押金折算」的说法，在哪本书里？不在。在哪个论坛里？没有。这种规矩只在佛山这几十个群里流通，是群里的人你一言我一语磨出来的。

第二个，他找不到位置。「给外卖骑手修电动车」听起来是一个行业，可到了他手上，是几十个微信群，每个群各有各的脾气。这个群的人几乎都是同乡，那个群的人是同一家站点的，另一个群全是夜班。池子里没有一个「典型的骑手群」可以让他靠。第三个，他输进去的，不是挑岔路的变量。他输了套餐价格、流水，可真正让骑手们转身的，是一句他自己都没看懂的话。变量不在他的资料里，在群里的话缝里。

三个前提破了三个，机器还是照常回答，这才是最要紧的地方。它不会说：「这个我没见过。」

◆ 四、变量不在资料里，在土里

这里要讲一个容易被忽略的事。「把个人资料输全」这个说法，默认了一件事：决定答案的变量，是你个人的。你的年龄、你的收入、你的店面、你的历史。阿乐的难题却不同，决定它的变量，不是他一个人的。是几十个群里，一群人缠在一起的那些条件：谁先开口，谁的话有分量，一个规矩是怎样被大家默认的，一次不愉快怎样变成了一个说法。这些东西，本书叫它 E（本书说的「土」，一群人缠在一起的那些条件）。土是群体的，不是个人的。

你可以把一个人的资料输得再全，也输不出一块土来。就像你可以把一棵树的高度、粗细、树龄量得一清二楚，也量不出它脚下那片地为什么偏酸。所以，「个人信息输全」在尖峰区灵，是因为在那里，一个人的信息大致就够了：人和人太像，土几乎是一样的，不用特别写。到了长尾，土变成了决定的那一半，而这一半，不在输入框里。

◆ 五、换名测试

怎么看出一份方案是不是平均解？有一个办法，叫换名测试。拿到机器的方案，把里面你的名字、你的店名、你的地名，全部换成另一家同行的。再问自己：这份方案，换过去，还通吗？通，而且一字不用改，那它就是穿着你外衣的平均解。阿乐试过。他把那份方案里的「阿乐电动车维修」换成隔壁街另一家修车铺，又把「佛山」换成「东莞」，读了一遍，一个字都不用动。罗青禾也试过。

那一阵，她班上的孩子越来越不像一个班：有的孩子读到长一点的文章就坐不住，有的孩子却能一口气背下整本网文。她把全班的情况，细细地写给机器：46 人，成绩分布，家长群的活跃度，平时的作业习惯。机器给了她一份「分层

阅读教学方案」，分三档，每档配了读物和任务。这份方案漂亮极了，也好用。她给它的评价是：「像一本教参，把我的班级名字印在封面上。」她把班级名字换成隔壁班，读了一遍，还是通的。

阿乐不死心。他追着机器又问了一句：「能不能更针对我的群？」机器很听话，立刻把方案细化了，加上了「针对外卖骑手群体的会员权益设计」「结合电池租赁的押金方案」，还列出了一张更长的表。他读完，心里更别扭了。方案是更细了，可细的是同一副骨架：骨架上多挂了几个骑手的词。更细的平均解，还是平均解。这是一个要记住的规律：你越追问，它越能把外衣裁得合身，可裁的永远是外衣。

◆ 六、输入框装不下的东西

阿乐那天夜里没有写进去的东西，其实很多。他没有写，那个发「别去阿乐那里保养」的人，是谁先接的话，接话的人又是谁的老乡。他没有写，群里有一位大哥，平时不说话，可只要他说一句，别人就不再争了。他没有写，每次站点调规矩，群里总会先安静三天，然后才爆。这些东西，不在价格表里，不在流水里，也不在任何一个他会想到要填的框里。

它们是话缝：话与话之间的空隙，谁先说，谁不说，谁说了别人不敢接。一群人长年累月混在一起，话缝里藏着这群人的脾气。你可以把一个群的聊天记录全部贴给机器，机器能读到话。可是话缝里的东西，要有人在场，才读得出来。这又回到那个老道理：个人资料再全，也输不出一块土来。

◆ 七、机器自己，也成了一个模子

到这里，故事还只说了一半。另一半在于：不是一个阿乐，是千千万万个阿乐，在同一时刻，向同一台机器问着相似的问题。如果他们都拿到了相似的骨架，都照着做了，会发生什么？第 10 章会专门讲，是谁把大家灌成一样的。这里先给一个预告：灌注一件事，需要一个模子，从上往下，把许多不同的土压成

同一个样子。这个模子，本书叫它 S（从上往下压进许多人身上的那个统一样式）。

以前的模子，是教材、是平台、是大 V、是一个带头人。今天，又多了一个：那台每个人都在问的机器。它没有恶意，它甚至很谦逊。可是想一想：四十个群里的骑手，四十个班里的孩子，四十家铺子里的老板，都在用同一副骨架理解自己的处境。时间一长，他们的处境就会慢慢长得越来越像那副骨架。问题没有被解决，是被说成了同一个问题。

◆ 八、它为什么给不出「这里没有」

为什么机器偏偏给不出一句「这个我没见过」？这不是脾气，是构造。它从一池极大的文字里学来说话的方式，学得最深的，是「在这类问题后面，人们通常接什么话」。你把一个新问题递过去，它的本事就是接话，而且接得流畅。流畅，是它最大的长处，也是在这里最大的风险。一个老办事员，碰到没见过的事，会皱眉。一个老医生，碰到不像任何一本书的病人，会请你过两天再来。他们的犹豫，是靠一辈子见过的「不像」积累出来的。

机器的犹豫，要靠你来问出来。比如你可以直接问它：「这件事，你手上有没有现成的依据？哪一部分是你在凑？」这样问，它往往会老实承认。只是你得先知道要这样问。阿乐就没这样问。他按规矩把话说清、把资料输全了，剩下的，是机器和他之间一场互相客气的误会。手机里的导航，可以拿来打个比方。你输入起点和终点，它给你一条最快的路。绝大多数时候，这条路好极了，你一路顺畅，到了地方，连谢谢都不说。

不过你若住在一个老村子里，门前有一条只有本村人才知道的小巷，抄近路能省十分钟。导航不知道。它给你的永远是大路。你要是只信它，就永远走不进那条小巷。小巷不在地图上，不是因为它不存在，是因为它没有被很多人走过，没有被画进去。阿乐的群，就是那条小巷。

◆ 九、公道一句

话说回来，机器没有骗阿乐。在它的能力范围里，它交出了「在此类问题上最可能对的答案」。如果阿乐的铺子恰好是一家典型的、没有什么特别土质的小修理铺，这份方案会很管用。事实上，对大多数小铺子，管用。本书并不是说「大模型加个人信息」没有用。恰恰相反：在尖峰那一端，它越来越好用。本书说的是另一半：当你的问题落在谱系的长尾上，同样的做法，只能给你一件合身的外衣，罩着一个平均的人。

外衣越合身，越容易让人忘了里面不是自己。罗青禾的同事小钟，是大模型的热心用户，教数学，28 岁。她听了这件事，不服气，说：「那是你们问得不够细，我每次都把背景写满一页。」罗青禾说：「你试一下换名。」小钟回去试了。第二天在办公室里沉默了一阵，说：「我的班换成隔壁班，居然也通。」她没有从此不用机器，她还用，用得更自在了，只是多了一个习惯：拿到方案，先换名。她说：「换名换不通的那几句，才是我自己的。」

◆ 十、放回日子里

阿乐后来做了什么？他没去做问卷，也没推积分。那天夜里，他做了另一件事：把那十几个「+1」的截图翻出来，一条一条地读。读到第六条，他发现有人写的是：「他家的电池检测，只收检测费，不折算旧电池。」读到第九条，另一个人写：「站点的电池都是统一换的，不看成色。」读到第十二条时，他笑了一下。那条说的是：「他家那块黑板上的字，比站点的告示写得还清楚。」

那是他自己的话缝，被别人读出了好意。他以前不知道，铺子里那块小黑板，在群里竟是一个暗号。他忽然看出了一点东西。可是他还不知道，这一点东西该怎样站稳，怎样检验。这就是下一章要讲的：不是去调取一个现成答案，而是在这一片土上，让一个新的判断长出来。

一个明天能试的做法：下次拿到机器给的方案，别急着照做，先做两件小事。第一，换名：把你的名字换成同行的名字，看它通不通。第二，圈一句：在方案里圈出一句话，问自己，这句话里有没有只有你这里才有的东西？圈不出来，就要留心了。

带走的话

机器给你的「针对性方案」，若换个名字照样通，那它是一件合身的外衣，罩着一个平均的人。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？拿来用，而且拿错了地方：阿乐要的东西在群里的话缝里，不在池子里。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？有，而且是新的？每天被问千万遍的那台机器，正在变成给许多部落统一骨架的模子。

想一想

1. 你拿到过的最「合身」的一份方案，换个名字之后还通吗？
2. 你所在的圈子里，有没有一句话只有圈里的人才听得懂，而且从没写进过任何文件？
3. 如果身边一千个人都在用同一台机器理解自己的处境，一年以后，他们会不会越来越像？

◆

21

第 21 章

不是调取，是发生

◆ 一、一个晚上，两种做法

还是阿乐，还是那个晚上。他面前有两条路。一条他已经走过了：对着机器问「为什么客户流失」，拿回一份平均的方案。另一条，他还没走过。第二条路，是表姐罗青禾后来教他的。她那阵子也在琢磨同一类事，只是在她的班上。她对阿乐说：别问机器「该怎么办」，让它陪你把这摊事「看出来」。阿乐半信半疑。他把那十几条截图，连同另外三个群里一个月的聊天记录，抹掉人名，一股脑儿贴给机器。然后他换了一种问法：

「这些话里，有哪些事反复被人提起？有哪些规矩没人写下来，可每个人都在守？有哪些话，群里的人一说，别人就不吭声了？」这是两种完全不同的用法。第一种，是调取：到现成的答案里去取。第二种，是发生：在这片土上，让一个以前没有的判断长出来。这一章，就是讲这第二种。

◆ 二、「发生」是什么意思

先把词说清楚。调取，是你手里有一个问题，世上已经有一个答案，机器把它找出来、改成你的样子，交给你。答案是先有的。发生，是你手里有一个问题，世上还没有答案。机器和你一起，从这片土里的材料出发，一步一步，让一个判断站起来。答案是后长的。

打个比方。调取像去自来水厂接一桶水，水早就处理好了，你只要选管口。发生像在自家地里打一口井：钻机是别人造的，打井的法子是公共的，可水是这块地下面的水，打出来之前，谁也没有喝过。

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里说，大模型发生新知识，根本不是应用已经存在的公共知识，而是用 SDE 方法论重新产生新知识。（SDE，本书叫它「发生的方法」：先把形状看出来，再顺着路一步步走，再看土里什么缠在一起。）原来的公共知识，在这里不再是答案，是用来碰撞和检测的。这句话，是理解整个第四编的钥匙。再举一个家里的例子。你想安排今年的年夜饭。

调取，是去网上搜「年夜饭菜单」，拿一份别人家的单子，照着买菜。发生，是先看自己家：老人的牙口怎样，孩子爱吃什么，今年多了谁、少了谁，厨房只有几个灶眼。然后这张单子，才第一次有了这个样子。菜还是那些菜，可是这张单子，全世界只有你家用得上。

◆ 三、材料是旧的，判断是新的

有人会问：机器读的都是旧东西，怎么可能长出新的？这是个好问题，答案在一个很简单的区别里。材料和判断，是两回事。阿乐贴给机器的聊天记录，是旧材料，是已经发生过的话。机器读过的整个世界的文字，也是旧材料。可是「这些话合在一起，说明了什么」，这个判断，在贴出来之前，没有人说过。

一个厨师手里的菜，是旧的：猪肉、青椒、豆瓣酱，都不是新东西。可是这一锅菜怎么炒，在这口灶上，在这个晚上，在这桌人的口味里，是新的。发生新知识，也是这个意思：不是凭空造出新材料，是让旧材料在一块具体的土上，第一次被摆成这个样子。所以不要问「机器能不能想出新东西」，要问的是：这个

判断，在这块土上，之前有没有人提出过？提出过，就是调取。没有，才是发生。老木匠做家具，是另一个好例子。

木头是旧的，榫卯是祖上传下来的，刨子、凿子都是旧工具。可是一个老木匠给一户人家做一张床，会先去看那间屋子：多宽，多高，窗朝哪边，一家几口人，孩子多大。然后这张床才第一次有了这个样子。没有人会说，这张床不是新的，因为榫卯是旧的。也没有人会说，这张床是凭空造出来的，因为它离不开木头和手艺。材料是旧的，手艺是公共的，床是这一家的。

◆ 四、发生的三步，用家常话讲

那么，怎么让一个判断在一块土上长出来？用 SDE 的话说，大致是三步。这里用阿乐的晚上来讲。第一步，先把形状看出来。不要急着找原因，先问：这些话里，反复出现的是什么？阿乐让机器把群里的话分了分堆，发现骑手们最爱提的三样东西，一是电池，二是站点的规矩，三是「谁家靠谱」。这是形状。

第二步，顺着路走。问：这些事是按什么先后冒出来的？哪件事一出，后面的话就跟着来了？机器把时间线排了一遍：站点换电池的规则一改，一周之内，群里就开始出现对保养铺的挑剔。第三步，看土里什么缠在一起。问：为什么这几样总是一起出现？在这几十个群里，电池、站点的规矩和对铺子的信任，是缠成一团的，拆不开。三步走完，一个以前没有的判断，慢慢站起来了。

这三步里，没有一步是「去查答案」。每一步，都是把这块土上的东西摆出来，看它们的先后，看它们的牵连。这一晚上，机器有一个很有用的举动：它会反过来问。阿乐贴完材料，机器问了他三个问题：「站点换电池的规则，是哪天改的？」「群里说的『靠谱』，一般指什么？是价钱，还是不压货？」「你的老客人里，有没有人从来不在群里说话？」第三个问题，让阿乐想了很久。

他的老客人里，确实有几位从不开口，也从不走。他以前从没把这件事当成线索。

◆ 五、阿乐长出的那句话

下面这个例子是虚构的，用来看形状，不承担证据。在这个虚构的晚上，机器和阿乐大约聊了一个钟头。到最后，阿乐自己写下了一句话：「骑手们不是嫌我贵，是在用『电池怎么折算』来试我，看我是站在站点那一边，还是站在他们这一边。」这句话，不在任何一本经营学的书里。它说的是：在这几十个群里，电池的折算，已经不只是一个价钱问题，而是一个站队的问题。保养套餐的价格，是被这个更大的东西顶着的。

机器没有告诉阿乐这句话。是阿乐在看机器摆出来的形状和先后时，自己把这句话写出来的。机器在这里的活，是把材料摆开，把问题问深，把他卡住的地方撞一撞。人在场，土在场，机器在中间：这才是发生。换句话说，这一晚阿乐做的事，没有一样是机器替他做的，也没有一样是离开机器做的。

注意这句话的样子。它是局部的，只说这几十个群；它是可以错的，如果群里的人不是这样想的，它就错了；它是可以验的，阿乐可以去问几位熟客，或者试着改一次折算的办法，看群里怎么说。局部，可错，可验。这三样，下面两章还要用。你会发现，这三样，恰好是前面几章一路攒下来的：局部，是因为土是一块一块的；可错，是因为判断是长出来的，不是抄来的；可验，是因为只有这样，它才不是一句漂亮话。

◆ 六、没有土，机器只会写出「流畅的新话」

话要说回来，不能说得太满。发生需要三样东西同时在：一块真实的土，一个站在土里的人，一台肯陪着走的机器。少了土，会怎样？如果阿乐没有贴那些聊天记录，只是对机器说「请你发生一个新判断」，机器也会给他一段话，而且

可能很漂亮、很新颖。可是那段话，是机器自己对「骑手群」这个词的联想，是从别的行业借来的比喻。流畅的新话，不等于知识。

新话好听，但没有谁为它负责。它没有在任何一块土上被碰过，被撞过。它只是文字里的一种可能。所以发生这件事，最不能偷的，是土。你得有一块自己熟悉的地，有说得出的直觉，有愿意拿出来给人看的材料。这也是为什么，第八编要专门讲：慧店的店主，不是随便谁拿个工具就成立。怎么看出一段话是「发生」出来的，还是「流畅的新话」？有三个小信号，你自己就能查。

第一，看它里面有没有这块土的细节。真发生出来的判断，里面总带着只有这里才有的东西：某个群的名字，某一次吵架，某条没人写下来的规矩。读起来只有漂亮的概括，要留心。第二，做换名测试。换成别的店、别的班，还通，就是平均解，不是发生。第三，问自己：我说得出它从哪几段材料里来吗？说不出，多半是机器自己的联想。三个信号，一个也不用等专家。

◆ 七、罗青禾的一次试验

罗青禾在同一个星期里，也做了一次。她的难题，是班上孩子「越来越不像一个班」。以往她会翻教参、看公开课，找一个讲法。这回，她把班里一学期的随笔，抹掉姓名，挑了 30 篇贴给机器。她没有问「怎样提高学生的写作水平」，她问的是：「这些文章里，孩子们最常用的开头是什么？哪些词是一群孩子一起在用，而教材里没有教过的？有没有一些句子，读起来像是一个人写的，却出现在不同孩子的文章里？」

机器摆出了三样东西。她读到第三样时，愣住了。那些不同孩子的文章里，反复出现一种句式：先抛一个结论，再用一句「说白了」收住，中间几乎没有过渡。这种句式，在她读过的任何一篇范文里都不是这样写的。她一下子明白了：

这是孩子们在刷短视频时听惯了的讲法。她之前以为，孩子们「不会写过渡」，是一个教学问题。现在看，是他们的耳朵里，早已住进了另一种节奏。

这一回，没有谁教过她这个判断。它在她的班上，从那 30 篇文章里长出来。她把这个发现讲给同办公室的老教师听。老教师听完，没有说「有道理」，只是翻出自己十年前带过的一本学生作文，指着其中一页说：「你看这个孩子，那时候就这么写。」他们对着看了一会儿。结论是：短视频的节奏，把一种早就有的写法放大了。罗青禾没有觉得自己的发现落了空。她反而记了一笔：这个判断的门，要画得再窄一点，只说「这一届」。

◆ 八、发生出来的东西，要拿去撞

不过，长出来的判断，还不能马上用。它刚发芽，可能是真的，也可能只是一个巧合，或者机器和人合起来的一厢情愿。它需要被碰，被量。这就是下一章的事：把长出来的新判断，拿去和已有的公共知识碰撞，看它撞不撞得通。撞不通的地方，往往正是这块土上最值钱的东西；撞得太通的，可能根本不是新的。所以发生，不是终点，是起点。它只回答了一个问题：这块土上，有没有什么东西，是旧的答案没有覆盖的？

◆ 九、发生里，人和机器各管什么

话说到这里，可以把分工讲清楚。人管三样。第一是土：只有你站在这个群里，认得这群人，知道哪句话有分量。第二是直觉：你觉得哪里不对劲，可又说不出来，这个别扭，是整个发生的起点。第三是负责：判断写出来，署的是你的名字，错了，群里的人找你，不找机器。

机器也管三样。第一是读得多：几十个群、几千条话，你读一个月，它读几分钟。第二是摆得开：把散在各处的话，分成堆，排成时间线，对在一起。第三是问得深：它会追问，会指出你前后说的两件事互相矛盾。人和机器，谁也代替

不了谁。没有人，机器的判断是悬在半空的；没有机器，人的判断受限于一个人的记忆和精力。两样合在一起，叫「人—AI 复合体」。第 26 章会专门讲它是怎样长出来的。

◆ 十、放回日子里

回到阿乐。那天夜里，他把自己写下的那句话抄在了铺子的小黑板背面。第二天，他没有改价格，也没有推积分。他只是在一个群里，随口发了一句：「电池折算这个事，我想听听大家怎么想，有什么不方便的，直接说。」半个小时里，群里炸了锅，有人骂，有人讲理，有人说起站点的事。他一条一条地看，每一条都是土里冒出来的材料。

他把那些话一条条记在本子上，没有急着回。他知道，这一晚的判断，只是长出来的第一茬，要在群里过上几个月，才知道长没长稳。一个明天能试的做法：选一个你熟悉的小圈子，一个微信群、一个班、一个楼栋。从里面取一周的话，抹掉名字，贴给机器，不要问「怎么办」，只问三件事：什么事被反复提起？什么规矩没人写下却人人守？什么话一出，别人就不吭声了？先看，先别急着判。

> 带 走 的 话
>
> **调取是到别处去取一个现成答案；发生是在这块土上，让以前没有的判断第一次站起来。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？长出来？阿乐的那句话，只有在这几十个群里才成立。

这一处，有没有一个看不见的 S（从上往下压的统一模子）在灌注？尽量没有：机器只摆材料、问问题，判断由站在土里的人写出来；一旦机器直接替他下判断，灌注就悄悄回来了。

想一想

1. 你熟悉的那个小圈子里，有哪一条规矩从来没有人写下来？
2. 如果你让机器直接替你下一个判断，你会怎样分辨它是「长出来的」，还是它对那个词的联想？

◆

22

第 22 章

公共知识的新差事：被撞，被当尺子

◆ 一、周叔的那本药典

周叔的书架上，最旧的一本是药典。封皮磨白了，书脊用透明胶带粘过两回。他在县医院的药房里干了三十多年，每天都要翻它。可是你若问他，药典是干什么的，他不会说「它告诉我该给病人开什么药」。他会说：「它是一把尺子。」药房的窗口边，还贴着一张小纸条，是周叔自己写的八个字：量了再给，不量不给。同事笑他迂。他说：「迂一点，出不了大事。」

药典不替谁开方。它只管几件事：这个东西的纯度该是多少，这个量超过了会怎样，这两样放在一起要留心什么。医生开什么方、病人吃什么药，那是另一回事。可是不管开什么方，到药房这一关，都要拿药典量一量。周叔听阿乐说起「机器发生新知识」的时候，皱着眉头，半天没说话。后来他说了一句：「那旧书都不用了？」这一章，就回答周叔这句话。

◆ 二、公共知识的老差事

先看公共知识过去干的差事。过去，公共知识的差事是答案。遇到事，翻书，找前人怎么说，照着办。教科书、手册、法规、指南，都是这样用的。你有个问题，它给个结论。想想你小时候。家里有事，翻黄历，查字典，翻家用手册，问隔壁的老师傅。书和手册，是千千万万人经验的压缩包，谁拿来都能用。这个差事干得极好。上一章说的自来水厂，就是它的样子：统一处理，送到千家万户。

不过第 20 章看到了，到了长尾，这个差事干不了了：答案送到了，不合用。那么，公共知识该退休吗？本书的回答是：不退休，换差事。它从「答案」，转成了两样东西：被撞的对象，和尺子。这里要先替答案说一句公道话：在尖峰那一端，公共知识当答案，今天仍然是最省力的用法。

阿乐查故障灯，周叔办认证，罗青禾压缩一篇课文，都是拿现成答案。没有人需要为这些事重新发生什么。如果每个人为每件小事都去打一口井，那是把力气花在了不该花的地方。所以「换差事」说的是：当问题落到长尾，公共知识当答案不灵的时候，它还有两件事可做。没有这两件事，长尾上的知识，就成了没人管的荒地。

◆ 三、第一件新差事：被撞

先说被撞。阿乐在群里长出了那句判断：骑手们在用电池折算试他站哪一边。这句话刚长出来，还是一株嫩苗。你怎么知道它长得对不对？办法之一，是把它拿去和已有的知识碰一碰。碰什么？碰经营学里关于客户流失的说法，碰行为经济学里关于信任和试探的讲法，碰安全规范里关于旧电池折算的规定。每碰一处，问一句：我这句话，和你说得通吗？碰撞有三种结果。

一种是撞通了：公共知识早就说过同样的事。那说明这句话不新，可以直接用现成的东西，更省力。一种是撞开了：公共知识说了一半，另一半这里补上了，两边严丝合缝。这是好兆头。还有一种是撞不通：公共知识说东，这块土上的事偏偏往西。王德生博士在那次口述里说得很明白：撞不通的地方，就是扎手处，就是新知识的入口。拿阿乐的那句话来试一试，三种结果大概是这样的。

他把「骑手在用电池折算试我站在哪一边」，拿去撞经营学里关于「信任」的说法。有一部分撞通了：顾客在交易里观察商家的立场，早有人写过，不新。

又有一部分撞开了：旧书讲的信任，大多是一对一的，而他的情况是几十个群里的人互相通气，一个人的态度在群里被放大。这一半，旧书只说了前半句。

还有一处撞不通：旧书说，价钱上让一点，信任就回来了。可他问了几位熟客，熟客却说：让价没用，要紧的是「规矩公开」。这一处，旧说法解释不了。三种结果摆在桌上，他才知道这句话里，哪一块是旧的，哪一块是半新的，哪一块是真扎手的。

◆ 四、扎手处，值钱的地方

扎手处是个朴素的词。想一想你剥栗子：外面一层毛刺，扎手，可里头的栗子，就在扎手的地方。罗青禾那 30 篇随笔里长出的判断——孩子们的句子像是被短视频的节奏喂大的——她拿去撞阅读教学里的通行说法。通行说法有一条：写作的毛病，通常是读得少、词汇量小、缺乏训练。她一查，班上的孩子读得并不少，词汇也够，训练也不缺。这条说法，撞不通。

撞不通，她停了下来。她没有急着说「通行说法错了」，也没有急着说「我发现了一个真理」。她只是在本子上记了一笔：「在这个班，读得多、词够用，但过渡句大面积缺失。通行说法解释不了。待查。」这一行字，就是扎手处。它的价值在于：它告诉你，这块土有一个地方，旧的答案没有照到。要走进去，只能自己发生。

◆ 五、第二件新差事：当尺子

再说尺子。长出来的判断，还要过两关检验。王德生博士说，要量两件事。第一量：是不是真新。这句话能不能还原成已有的知识？罗青禾那句「孩子们的过渡句缺失」，如果说到底，只是「注意力不集中」换了个说法，那就不新，直接用注意力的研究就行。能还原的，不算发生，算换了件衣服。怎么量？很土的

办法：把这句话拆成最基本的几个意思，一个一个拿去跟公共知识里的说法对。对得上，就还原了；对不上，才留下来。

第二量：是不是犯错。长出来的判断，如果和可靠的公共知识冲突了，必须说清楚缘由。比如阿乐的判断里若是牵扯到了电池的安全，那是有铁打的规范管着的，不能因为「这块土上不一样」就绕过去。冲突了，说得清缘由，才能留着；说不清，就撤。两量下来，剩下的东西，才有资格往前走。拿阿乐的例子再量一次。

他那句「电池折算是站队的试探」，能不能还原成旧知识？拆开看：「价格敏感」，旧知识里有；「信任」，旧知识里有；「群体压力」，旧知识里也有。三样加在一起，大半能还原。可是还剩一点没还原掉：为什么偏偏是电池折算，而不是别的价钱？为什么这个试探，一定发生在群里，而不是一对一？这一点剩余，才是这块土自己的。量的结果，往往不是「新」或「不新」的二选一，而是：这里面有多少是旧的，剩下的新在哪。

把旧的部分交还给公共知识，把新的部分留下来继续验，这才是干净的做法。阿乐的判断里，若是碰到电池，就更要慎重。电池的安全，有一整套无数次事故和实验换来的规范：旧电池怎样存放，鼓包的怎样处理，充电的环境有什么要求。这些东西，不是哪一块土的「局部」，而是所有土共同的底线。

所以，他那句「电池折算是站队的试探」，说的是人的心思；可是只要一落到「旧电池收回来怎么放」，就必须回到规范上。心思可以局部，底线不能局部。这是量的时候最常用的习惯：把一个判断里「关于人的部分」和「关于物的部分」分开，前者可以在土里长，后者先问尺子。

◆ 六、尺子为什么不能自己造

有人会问：我自己的土，我自己说了算，为什么还要拿别人的尺子量？因为自己造的尺子，量不出自己。周叔在药房，从没自己发明过一把秤。他的秤要送去校，砝码要和标准对。不是因为他不聪明，而是因为所有人要在同一套尺子上，才能互相信任。慧店里长出的知识，是局部的，可它不能躲在局部里不见人。它要把自己搬到尺子面前，被量，被问。

这是公共知识留下来最值钱的一份：可靠的、被大量检验过的部分，是尺子的材料。物理的规律，化学的计量，法律的底线，医学里经过反复验证的安全边界。这些东西，不会因为部落多了而作废。第 5 章讲过，死的是内容层的共同性，生成律没有死。这里补一句：可靠的公共知识，换了一副担子，仍然很重。周叔在药房的时候，每年都有一回，秤要送去校。他说，那一天他总会提前把所有的砝码擦一遍，像给孩子洗脸。

校秤的人来了，把砝码放到标准器上一称。偏了一点点，就要换。有一年，他自己用了二十多年的一只砝码，偏了。他心里一沉，可也松了一口气：「偏了就偏了，换了就好。要是没人来校，我还以为它一直对着呢。」这句话，是尺子的全部意义。它让你知道自己哪里偏了。

◆ 七、把尺子和答案分开

做事的时候，最容易犯的错，是把尺子当成答案。举个例子。一位家长在群里转发一篇「专家说，孩子每天必须读书一小时」的文章，附一句：「大家照做。」这句话里，「专家说」是一把尺子，一个粗略的、对大多数孩子大致成立的参考线。可「必须」「每天」「一小时」，把参考线变成了答案，变成了对每个孩子都要执行的命令。罗青禾班上有个孩子，一个小时的读书，会让他对书本更反感；另一个孩子，两小时都不够。

尺子是用来量的，不是用来照做的。一把尺子说「超过这条线要当心」，它不说「所有人都要走到这条线」。把尺子当答案，会让整个班的孩子被灌成同一个样子。这是第 10 章要拆的事。

◆ 八、周叔想通的那一刻

那天，周叔把药典从书架上抽出来，放在桌上，翻到一页。他对阿乐说：「你们这个发生，我不懂。可有一条我懂，不管你发生出什么，到我这里，我得拿它量一量。药典不替我开方，可它让我敢开方。」阿乐说：「周叔，你这说得比我们都明白。」周叔摆摆手，有点不好意思：「书上写的。」可是他这句话，其实说出了这一章的意思。书还是要读的，旧知识还是要尊重的，只是它们的位置，从站在前面指路，退到了旁边，递一把尺子。

阿乐问：「那要是尺子本身错了呢？」周叔想了想：「那就是下一版的事。尺子也是人量出来的，所以隔几年就要重修一回。可是在重修之前，我宁可用一把可能有点偏的尺，也不用一把没有刻度的。」阿乐没有再问。这句话他后来在小黑板的角落里记了下来。

路让你自己走，尺子让你敢走。

◆ 九、撞的时候，三个小提醒

撞这件事，说起来简单，做起来有几个容易犯的毛病。第一，别拿一本书去撞。一本书只是一家之言，撞通了未必是真，撞不通也未必是它错。要多撞几处：一本教材，一篇研究，一位懂行的人，三五处各撞一下，看结果是不是总落在同一个地方。第二，撞完要写下缘由。撞不通的时候，最容易的反应有两种：要么说「书错了」，要么说「我错了」。两种都太快。要写下的是中间那句：书里的条件是什么，我这里的条件是什么，差在哪里。

第三，撞不通的时候，先别欢呼。那一刻的心情，像捡到了宝，可是宝没有验过之前，只是一块可能的石头。先记一笔，再去验。三个提醒，说到底是一句话：撞，是为了找准入口，不是为了赢。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。那一晚，她拿着自己在班上长出的那一行判断，做了一件事。她给一位在师范大学教语文教学法的老同学发了一条消息，没有问「怎么办」，只写了三句话：「我班孩子的过渡句大面积缺失，读得不少，词够用。我觉得和短视频的讲话节奏有关。通行说法里有没有哪一条能解释这个？」老同学隔天回了一长段，其中一句她记到了现在：「你这个，我们的教材里没有，但有两篇国外的研究，部分相关。你拿去撞撞。」

她点开那两篇研究的摘要，读到一半，发现人家研究的是另一个年龄段的孩子，条件也不同。她在本子上记下：「部分相关，门不同。」然后给老同学回了四个字：「我去验。」她没有被推翻，也没有被捧上天。她被接上了。她把老同学的回复截了图，存进手机里一个新建的相册，名字叫「扎手处」。那个相册里，后来慢慢多了十几张图。每一张，都是一次撞，一次没撞通的记录。她说，这比她存过的任何一本教参都值钱。

一个明天能试的做法：你手里有一个自己长出来的判断吗？把它拆成三句话，写成「在什么条件下，我看到了什么，通行的说法为什么解释不了」，然后去找一个懂行的人，问一句：「这个，你们的书里有没有？」有，省力；没有，你可能碰上了值钱的东西。

> 带 走 的 话
>
> **公共知识不再是递给你的答案，而是你的判断要去碰的墙，和要拿来量的尺。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？两样都有？长出来的东西，要拿公共知识去撞、去量；拿来用的，只剩下可靠的那一部分。

这一处，有没有一个看不见的 S（从上往下压的统一模子）在灌注？有一处要防：把尺子当答案，等于让参考线变成统一的模子。

想一想

1. 你手边有哪一把「尺子」，你一直把它当成了「答案」？
2. 如果你长出的一个判断，和一条可靠的公共知识冲突了，你敢不敢写下「缘由」？

◆

23

第 23 章

局部宣称，有检验

◆ 一、一条线，两边都有人

几年前，阿乐的一位老顾客，在骑手群里发过一条长长的语音。他说他琢磨出了一套「电动车省电的原理」，推翻了教科书。他说，所有的电动车都是白白浪费了三成电，只要照他的办法改一根线，整个行业都要变天。群里有人好奇，有人起哄，也有人问：「你这个，找人测过吗？」他回了一句，阿乐到现在还记得：「你们不懂，测不出来的，这是一种新的东西。」那一刻群里安静了几秒。

你大概也在身边见过这样的人。一边是他们的热情，是那股「我看见了别人没看见的」的劲头；另一边是旁人的皱眉。皱眉的人往往还会甩下一个词：民科。这个词，这一章要认真对付。因为在新的时代里，那条把「科学」和「民科」分开的线，要重新画。

◆ 二、旧线是怎么画的

先看旧线，看它对在哪里。二十世纪，有一位叫波普尔的哲学家，在《科学发现的逻辑》里画过一条著名的线。他的大意是：区分科学和非科学，不看一个理论有多少证据支持它，而看它能不能被证伪。一个说法，如果无论发生什么都能自圆其说，那它其实什么也没说。一个真正的科学理论，要敢于冒险：它要明明白白地告诉你，如果出现什么情况，它就错了。

这条线好极了。它防住了一大批「放之四海而皆准」的空话。算命的话两头堵，占星的话怎么都对，这些东西，一碰「可证伪」，就露了形。这条线，在旧

科学的那个世界里，几乎是最好的一把刀。旧科学的世界是什么样的？实验室里，条件可以控制，事情可以重复，一个人的发现，要宣称对天下人都成立。对这样的世界，这条线画得对。

举个小例子。有人说「凡是天鹅都是白的」，这句话看上去很稳。可是只要有一天，你在某个湖边看见一只黑天鹅，这句话就塌了。波普尔看重的，正是这种「一只黑天鹅就能推倒」的脆弱。脆弱，反而是好事。一句不怕被推倒的话，往往是一句什么也没说的话。一个理论越敢说，越容易被推倒，它也就越值得认真对待。这是他一路讲下来的核心，大意如此。

◆ 三、旧线的两头

不过看看今天的日子，这条线有两头不对劲。一头是：太多的重要事情，不是「天下人」的事，是「这一群人」的事。阿乐的几十个骑手群，罗青禾那个班，一个镇上的卫生院，一个村里的合作社。这些地方的问题，没有人拿到实验室里去，也不可能重复一万遍。在这里，「普遍宣称，可证伪」这个标准，既用不上，也没人用。于是这些地方的知识，要么被丢给公共知识去管，要么就只好靠经验、靠传话。

另一头是：「民科」这个词，常常被拿来压人。有人没受过正规训练，就被一口咬定不是科学。可是旧的划界，其实不看谁说的，它看的是宣称的方式。所以，旧民科的毛病，不在于他没文凭。他的毛病，是普遍宣称，而拒绝检验。阿乐那位顾客就是这样：他说天下所有电动车都白浪费三成电，这是普遍宣称；他说「测不出来的」，这是拒绝检验。两样加在一起，才叫旧民科。

◆ 四、新线：局部宣称，有检验

现在来画新线。王德生博士在那次口述里，把新旧线的区别说成了一句话：旧科学是普遍宣称，可证伪；现场科研是**局部宣称，有检验**。两个词，各管一

头。局部宣称：你说话的范围，只在这块土里。你不说「所有电动车」，你说「佛山这几十个骑手群里」。你不说「所有孩子」，你说「我班这 46 个」。你把门的位置，自己画出来。

有检验：你说的话，要能被人验。不是你自己说验过了，而是门内的人，能用一个说得明白的办法，看它灵不灵。把旧民科的毛病倒过来，就是新线：旧民科的毛病是「普遍宣称，拒绝检验」，新线是「局部宣称，接受检验」。所以，大众化的科研，如果守这条线，不是旧民科的翻版，而是它的反面。

把两条线并排放，更容易看清。旧线管的是实验室里的事：条件可控，事情可以重复，结论对天下人成立。新线管的是现场的事：条件各不相同，事情多半只发生一次，结论只对这一群人成立。旧线问：这句话敢不敢被天下人推倒？新线问：这句话，敢不敢被这块土上的人当面验一验？两个问题都难。后一个，对多数人来说，更近。有人会问：谁来裁判一句话算不算「有检验」？

本书的答案是：不是一个人，也不是一个机构，而是三方一起。门内的人看它灵不灵，懂行的人看它的验法站不站得住，尺子看它有没有越过底线。三方各管一头，谁也不能替另一方说话。阿乐那位顾客的话，三方一问就散了：门内的人说没见过，懂行的人说验法不清，尺子说「白白浪费三成电」的说法，同已知的能量规律对不上。反过来，罗青禾那一页纸，三方一看，都接得住。

◆ 五、检验要备齐四样东西

一个局部宣称，怎样才算「有检验」？本书给出四样东西，缺一样，检验就是空的。第一样，门：这句话适用于谁，不适用于谁。阿乐说「这几十个骑手群里」，那么别的城市的骑手，他不替他们说话。第二样，怎么算错：什么情况出现，就说明这句话错了。这是从波普尔那里拿来的最硬的一块。阿乐可以写：「如果我把电池折算的办法改了，一个月后群里仍然在骂，那这句话就错了。」

第三样，谁能验：门内的人，能不能自己看见。阿乐的熟客们，是验的人。他们每天都在群里说话，改没改，他们最清楚。第四样，留下记录：验之前怎么说，验之后怎么样，写下来。这不是为了显得正式。没有记录，几个月后，谁也不记得当初说了什么，错了的话就会悄悄被改成「我早就这么想」。四样齐了，叫「有检验」。四样里缺任何一样，就只是一个想法。再回头看阿乐那位顾客的话，四样东西，他一样也没有。

他没有门：所有的电动车。他没有「怎么算错」：测不出来。他没有谁能验：你们不懂。他没有记录：只有一条语音。这四样缺了，不是他不聪明，而是他不知道，一个想法要站得住，要先替自己搭这四根柱子。这四根柱子，是可以教的，也应该教。

◆ 六、罗青禾的一页纸

罗青禾把她的判断，写成了一页纸，贴在备课本的第一页。

> **门：我班 46 人，初二，本学期。**
> **宣称：孩子们的写作里，过渡句大面积缺失，不是读得少，是习惯了短视频的「结论加收句」的节奏。**
> **怎么算错：我用三周，每周两次课前五分钟，让孩子们把一段听来的话改成「有来有去」的三句。如果三周后，随笔里过渡句的比例没有变化，这句话就错了。**
> **谁能验：我，隔壁班的语文老师，还有班上轮流当「检查员」的两个孩子。**
> **记录：每周五，我把 10 篇随笔的过渡句数一遍，记在这一页后面。**

这一页纸，并不神奇。它甚至很笨拙。它把一个想法，变成了一个可以错的、有门的、有人看的东西。三周后，她数了数，过渡句的比例升了一些，可是

只有一半的孩子升了。另一半几乎没有变。她在后面补了一行：「宣称半对：对一半孩子有效，另一半待查。」她没有觉得丢人。她知道，这一行字，比任何一句「事实证明」都有分量。后来，她又做了一件小事。她把有变化的孩子和没变化的孩子，各自的随笔放在一起读了一遍。

她发现一个细节：没变化的那一半里，有好几个孩子，家里是爷爷奶奶带的，回家后几乎不碰手机。他们的毛病不是过渡句缺失，是另一种：句子太长，一口气不歇。她把门改窄了：对每天刷短视频的孩子，宣称成立；对其他孩子，不宣称。你看，门是可以改的，而且改窄之后，话更准了。局部宣称的好处，就在这里：它每错一次，都会把门缩得更贴地。

◆ 七、局部宣称不是自由放任

有人听到这里，会担心：那岂不是谁都可以说「我这里成立」，然后各说各话？这个担心有道理，也要回答。第一，局部宣称不能升级成普遍宣称。阿乐在几十个群里验证了的话，不能直接搬到东莞去，更不能写成「骑手行业规律」。要搬，就要在东莞的土上，重新发生一次、重新检验一次。第 16 章会专门讲这件事。

第二，局部宣称不能挡住尺子。上一章说了，有可靠的公共知识在那里，冲突时必须说明缘由。你宣称局部有效，不等于你可以绕开安全底线。第三，局部宣称也会错，而且错得很具体。这正是它的好处：错得具体，就改得具体。那些说「测不出来」「你们不懂」的人，不是因为他们说的是局部，而是因为他们拒绝了第二样东西：怎么算错。门可以窄，门不能没有。检验可以小，检验不能没有。

在现场，检验往往朴素得很：数一数，对一对，隔几周再看一眼。不需要什么仪器，需要的是诚实：做之前先说，做之后照实记。很多人以为检验是专家的

事。其实最难的部分，是「做之前先说」。想法一旦说在了前头，就再也不能事后改口，这份约束，是检验的骨头。罗青禾班上有个孩子，有一回看见她把预测写在本子上，好奇地凑过来问：「老师，你怎么先写好了？」她说：「写好了，才不会赖。」

孩子点点头，第二天交上来的随笔后面，第一次多了一行小字：我预测，今天我会写错三个标点。

◆ 八、短视频里的两种说法

你随手刷几条带货的短视频，就能练出这双眼睛。一条视频说：「这款产品，适合所有人，长期用能改善一切问题。」你问：谁？改善什么？怎么算没改善？它一个字都不答。这是普遍宣称，没有门，没有错的条件。另一条视频说：「我们家用了三周，二十位老顾客里，十二位说用着顺手，七位没感觉，一位说不合适，这是记录。」它没有说所有人，它说了人数，说了没感觉的比例。这是局部宣称，有记录。

两条视频，哪一条更像科学，不用我们说。（健康方面的东西，本书只谈怎样分辨说法的形状，不替任何人判断用不用。）说不出门、说不出怎么算错的话，请你先放一放。再看一个离你更近的。小区业主群里，有人说：「楼道里装了感应灯以后，电动车被偷的少了。」这是一句很常见的话。

如果它是一句局部宣称，它可以这样说：我们 3 号楼，装灯以前半年丢了四辆，装灯以后半年丢了一辆。这里有门（3 号楼），有记录（四辆、一辆）。别人可以去查，可以说「你们楼那段时间换了保安」，这就是检验。如果它是一句空话，它会说：装灯就是有用，大家都应该装。没有门，没有记录，也没有谁能验。同一件事，两种说法。前一种，哪怕后来被证明是巧合，也留下了一个可以查的东西；后一种，说完就散了。

◆ 九、波普尔留下的缝

关于波普尔，本书只转述大意，不替他把话说满。他画的线，护住了科学不被空话淹没，这是他最大的功劳。可是他那条线是为一个特定的世界画的：事情可以重复，条件可以控制，结论要对所有人成立。今天，越来越多的重要问题，是一次性的、发生在具体的一群人身上的。这类问题怎样划界，旧线没有细说。

有兴趣的读者，可以接着读本系列第 226 号《超越波普尔：从多次性科学到一次性发生》，那一本从「多次性科学」到「一次性发生」这个跨度上，接着谈这条线。本章只取其中很小的一步：把线的两头，换成「局部宣称」和「有检验」。

◆ 十、放回日子里

回到阿乐那位顾客。后来阿乐在群里回了他一句，语气很平和：「师傅，您这个原理，咱能不能先挑一辆车试？我给您免工时，您说清楚改完之后，哪个数字变了就算准，哪个数字没变就算不准。」那位顾客沉默了一阵，最后没有再来。阿乐倒不觉得惋惜。他后来对表姐说：「我不是怕他错，我是想让他能错。」这句话，大概是这一章最好的注脚：**一个想法值不值得认真对待，不看它多惊人，看它有没有给自己留一个会被打脸的位置。**

后来阿乐把这一课，也教给了新来的学徒。学徒在群里听来一个说法：某种换法，能让电池多跑二十公里。学徒兴冲冲地来问，阿乐没有说真假，只问了他三句：这话是谁说的？在哪种车上试的？怎么算「多跑了」？学徒答不上来。阿乐说：「没关系，你先去问，问清楚了再来。」学徒后来回来了，带着一张纸，上面写着那位师傅的车型、里程、前后各跑了几趟。阿乐看着那张纸，笑了。他知道这个学徒，以后不会轻易被一句话带走。

一个明天能试的做法：把你手里的一个想法，用四句话写下来：门在哪里，怎么算错，谁能验，在哪记。写不出其中任何一句，就先别对别人说「我发现了」。

带走的话

旧线问你是否敢被证伪；新线再问一句：你的话，是在哪块土上说的，谁来验。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？长出来，而且长得有门：局部宣称，把话限在这块土里。

这一处，有没有一个看不见的 S（从上往下压的统一模子）在灌注？要防一种：把某个权威的「检验」直接搬来当模子，替这块土决定怎样算对。

想一想

1. 你最近一次对别人说「我发现」的时候，你有没有说清自己的话在哪一块土上成立？
2. 你身边有没有这样的人：话说得很大，一问怎么验就生气？他和一个肯留记录的人，差在哪里？

◆

24

第 24 章

本编总账：从「调取」到「发生」，科研的大众化不是民科的胜利

◆ 一、先把五章的账摊开

这一编走了五章，先把账摊在桌上。第 19 章说，「把问题说清，把资料输全」这句话是对的。它对，是因为三个前提都在：有一池现成的答案，你在池里找得到位置，你输入的正是挑岔路的变量。在这三个前提里，机器是在已经修好的路网上替你挑最近的一条，周叔的认证、阿乐的故障灯，就是这样办成的。

第 20 章说，这三个前提会一个一个破。长尾上，池里没有你这一摊，你找不到位置，真正的变量又不在你的资料里，而在一群人缠在一起的土里。这时机器照样回答，交出的是穿着你外衣的平均解。换个名字照样通，就是它的记号。而且千万人问同一台机器，机器自己就成了那个往下灌的模子。第 21 章说，另有一种用法：不是调取，是发生。材料是旧的，判断是新的；机器摆材料、问问题，人在土里写下判断。

第 22 章说，公共知识换了差事：不再递答案，而是被撞，被当尺子。第 23 章说，长出来的东西靠什么站稳：局部宣称，有检验。

◆ 二、两种用法，并排放

把两种用法并排放，看得更清楚。

	调取	发生
问题落在哪	谱系的尖峰，路网里有	谱系的长尾，路网里没有

	调取	发生
公共知识的角色	答案	被撞的墙，量的尺
机器的角色	在池里找最近的一条路	摆材料、问问题、陪着撞
人的角色	说清问题，选用答案	站在土里，写下判断
怎样算错	答案过时、选岔了	判断被门内的人验出错
新知识的样子	没有，是旧知识的新排列	局部的、可错的、可验的判断

这张表要读两遍。第一遍，看左右两栏各自对在哪里：左边不是落伍，它在尖峰区仍然是最好的办法；右边不是时髦，它只在长尾上才用得着。第二遍，看它们不是敌人。同一个人，同一天里，可以先用左边办完认证，晚上再用右边琢磨自己的群。周叔和阿乐，就是这样过日子的。怎么在手头的问题上，选对哪一种用法？可以只问三句。第一句，隔壁县测试：换一个同行的人来问，问法和要的答案是不是几乎一样？一样，用调取。

第二句，换名测试：机器给的方案，换个名字还通吗？通，说明它是平均解；如果这个平均解刚好够用，就用，不够用，转发生。第三句，门内有没有人验过：这个说法，在你的群里、你的班里，有人拿真事验过吗？没有，哪怕它来自最权威的书，也要先当成待验的东西。三句问完，你大致知道，该去水龙头那边，还是该去打井。

◆ 三、一个被流行说法遮住的事实

这一编破了一句流行的说法：「把问题陈述清楚，个人资料大数据输入完整，大模型就能给针对性方案。」这句话没有错，只是说小了它能用的地方，又说大了它能管的地方。说小了：它在尖峰区，其实比这句话讲的更好用，不用输入得那么完整，也能有大半的好处。说大了：它被说成了一个普遍的承诺，好像世上所有的问题，都只是「信息还不够全」。

这句话流行，有它的道理。它把一件复杂的事说成了一个人人能做的动作：你只管说，剩下的交给机器。对多数日子里的小事，这个动作够用了。它的毛病，不在于它错，而在于它悄悄把所有的事都装进了同一个动作里。久而久之，人就忘了问一句：这件事，装得进去吗？王德生博士在那次口述里的判断是：将来绝大部分问题，不再是「大模型加个人信息得到个性化方案」，而是要重新发生新的知识。

这里的「绝大部分」，是一个方向性的判断，不是今天的统计。今天，尖峰端仍然是大头；可是越往后，土越来越碎，长尾越来越长，重新发生的必要，所占的比例会一年比一年大。

◆ 四、科研的大众化，要看清它是什么

这一编里最容易被听错的一句话，是第 23 章那句：科研会越来越「大众化」。有人听到会高兴：好啊，这是民科的胜利。有人听到会警惕：这是科学的末日。两边都听偏了。先说「民科的胜利」。不是。旧民科的毛病是普遍宣称、拒绝检验。大众化的科研，如果也这样做，那它还是旧民科，换了个新平台而已。真正的大众化，是把「局部宣称，有检验」这条线，交到每一个站在土里的人手上。

这是一种更苛刻的要求，不是更宽松的。旧民科可以躲在「你们不懂」后面，现场科研躲不了：它的门要写出来，它的错法要写出来，它的验证人在门内，躲都躲不开。罗青禾的一位同事，起初就是这样想的。他说：「老师搞什么科研，各教各的就是了。」后来他看见了那一页纸，沉默了一会儿，说：「你这个，比我们学校的教研报告难写。」他说得对。教研报告可以只写「成效显著」，那一页纸不行，它要写「怎么算错」。

还有一层要说清：大众化不等于人人都要做科研。绝大多数人，仍然拿现成的知识过日子，这没有什么不对。大众化说的是：当你的日子里碰到一个旧答案够不着的问题，你有一条正当的、受约束的路可以走，而不必在「闭嘴」和「瞎说」之间选一个。再说「科学的末日」。

也不是。大众化的是什么？是一类问题的发生与检验：局部的、一次性的、发生在具体一群人身上的问题。这类问题，过去几乎没有谁管，因为专业科学管不过来，也不值得去管。现在，管它的是站在土里的人。专业科学没有被取代。它换了一个位置。

◆ 五、专业科学的新位置

换到哪儿去了？退到了基础设施的位置。想想自来水厂：到了每家每户各自打井的年代，自来水厂并不会关门。井水要验，要有标准，要有人守着水质，要有人画地下水的图。那些做这些事的，正是原来的自来水厂的人。专业科学在这个新世界里，守三样东西。

第一样，尺子。可靠的公共知识：物理的规律，计量的标准，安全的底线，医学里反复验证的边界。现场科研的每一个局部宣称，都要回到这把尺子上量一量。尺子不能乱，乱了，所有局部都没有了参照。第二样，方法。怎样设计一个像样的检验，怎样记录，怎样避开自己骗自己，怎样算误差。这些方法，是专业科学花了几百年磨出来的。现场的人不用重造，借用就行，而且应该借用。

第三样，地图。不同的群体，不同的土，彼此之间的远近与亲疏，哪些局部的发现之间有家族近似，可以一格一格迁移。这是下一编之后要讲的谱系地图，需要专业的人持续维护。尺子、方法、地图。这三样，是专业科学在新的知识经济里最有用，也最不能缺的差事。这三样事，谁来养？这是一个现实的问题。

过去，专业科学靠课题、靠经费、靠论文，一年一年地养着。今后，现场科研越多，要用到尺子、方法、地图的人越多，这些东西的价值也就越明显。有人会愿意为它付费，也会有人愿意把它做得更好。本书不替这条路写预言，只记一件事：基础设施的价值，是在被大量使用的时候才看得见的。就像水厂，你平时想不起它，可是一停水，全城都急。这个位置，不是降级，是托底。

◆ 六、放回日子里：三个人的账

把三个人放回这一编，各记一笔账。周叔，61 岁，药剂师。他守的是尺子这一头。他没想到，自己一辈子翻的那本药典，在新的世界里依然是最重要的东西。他不再说「书上写的」，改说：「书上写的，是用来量的。」阿乐，27 岁，修车铺老板。他站在土里。他用机器摆材料，写下那句判断，在群里问，在群里验。他不再问机器「该怎么办」，改问：「这里面，有什么事是旧办法没照到的？」

罗青禾，38 岁，语文老师。她把一页纸贴在备课本第一页，写着门、宣称、怎么算错、谁来验、记在哪。她还给师范大学的老同学发了一条消息，被接上了。她是这一编里最完整的一个：发生，撞，量，写，验。三个人，三个位置：尺子的守护者，土里的发生者，两头的连接者。一个新世界，需要的是这样的三个位置，而不是一个全知的机器。

三个人的账里，有一个共同的小动作：他们谁也没有说「机器不行」，也没有说「书没用」。他们只是各自换了一个问法。

◆ 七、年夜饭上的一场争论

除夕那天，周叔请阿乐和罗青禾一起吃饭。桌上六个菜，一锅鸡汤。酒过一巡，周叔忽然问：「你们说的这个发生，万一发生错了怎么办？」阿乐说：「发生出来的，只在我这几个群里说，错了，群里的人会说。」周叔又问：「群里的

人要是都被带偏了呢？」这一问把桌上问静了。罗青禾想了想，说：「所以要有尺子。群里的人可以一起被带偏，可是药典不会。」周叔笑了，夹了一块鸡腿，放到阿乐碗里：「这话我爱听。」

那顿饭吃了很久。他们谁也没有说服谁，却把一件事说清了：局部要自由，尺子要稳；二者缺一，都出事。

◆ 八、这一编自认最弱的几处

按本书的规矩，要把自己最弱的地方摆出来。第一，「发生」的质量没有量化。本书说长出来的判断要被撞、被量，可是「撞得通与不通」，目前还是靠人判断，不同的人会有不同的判断。这需要在后面几编里，由平台的检测环节，慢慢沉淀出可以复用的做法。第二，局部宣称的检验，对小群体是否够力，要打问号。几十个人的群，验一次，样本是小的。本书只说「有检验」，不说「检验一定够」。所以才要留记录，让错能被看见。

第三，机器在发生里的位置，本书写得偏保守。它是否能在更早的环节里承担更多，这一点本书不下断言，留待实践检验。第四，门内的人是不是真能验，本书也没有把握。验的人若是被同一个模子灌过，他验出来的结果，也会被灌成一个样子。这需要后面几编里的检测和谱系来补，眼下只是一个提醒。这几处，哪一处被人用事实推翻了，本书都愿意改。

◆ 九、本编总判断

两张清单并排放。左边：机器在路网里挑岔路，答案是调取来的，公共知识是答案，信息输全就够。右边：机器在土里陪着发生，答案是长出来的，公共知识是尺子和墙，信息之外还要有土和人。这一编的总判断是：

大模型在尖峰端是最好的取水龙头，在长尾端是陪人打井的钻机；公共知识从答案退为尺子与墙，科研的大众化，要的是「局部宣称，有检验」，不是民科的胜利。

这句话要分三层读。第一层是工具有两种用法，不要混。第二层是公共知识换了差事，没有退休。第三层是大众化的门槛没有降低，只是换了一个位置：从实验室的门口，挪到了每一块土的田埂上。这三层读下来，只剩一个人要担新的责任：站在土里的那个人。机器给他骨架或者材料，尺子给他底线，唯有那句「我这里是这样的」，只能由他来说，也只能由他来负责。这样的人是谁，怎样长成，又怎样靠这件事过日子，是后面几编要接着谈的。

◆ 十、下一编

读到这里，你大概已经看出来了：这个新世界里，每一块土都要有人去发生知识、检验知识。每一位站在土里的人，都需要几样东西：方法的引擎，信任的担保，别人长出来的经验可以对读的地图。谁来提供这些？阿乐有一天对表姐说：「要是有个地方，能让我把这套事摆开，有人帮我验，有人帮我看看别处的人是怎么做的，就好了。」罗青禾笑了：「这不就是店吗？」

阿乐又补了一句：「要是别人也这么做，大家的东西能摆在一起，互相验，互相撞，不就更好了？」罗青禾说：「那要有个地方，不替你下结论，只替大家守好尺子。」两个人说着，天已经黑了。小铺的灯亮着，门口停着两辆等着充电的电动车。下一编，就从这个字说起：从线上商店，到慧店。

> 带 走 的 话
>
> **机器在尖峰端是取水的龙头，在长尾端是打井的钻机；公共知识退为尺子与墙，科研的大众化靠的是「局部宣称，有检验」。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？两样并存，边界在谱系上：尖峰端拿来用，长尾端长出来；越往后，长出来的比例越大。

这一处，有没有一个看不见的 S（从上往下压的统一模子）在灌注？有三个容易漏过的：机器的平均骨架、被当成答案的尺子、被当成命令的专家说法；本编给的对策只有一条：每一处都要回到这块土上验。

想一想

1. 你今天用过的机器、书、专家，哪些是在「取水」，哪些其实该「打井」？
2. 如果你要在自己的行当里写一页纸：门、宣称、怎么算错、谁来验、在哪记，你想写的第一句是什么？

◆



第　五　编

慧店：知识经济市场的诞生

导　语

这一编六章，写一个新市场的诞生。第 25 章从线上商店走到慧店，第 26 章讲店主是谁，第 27 章讲部落怎样同时是土、市场和饭碗，第 28 章画出三层结构，第 29 章讲一个人和几个人的店，第 30 章结账。

商店卖货，慧店卖发生。

25

第 25 章

从线上商店到慧店

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗青禾三十八岁，在长沙一所中学教了十二年语文。那是十一月的一个周四，晚上十点多，她把最后一摞作文本合上，打开手机，在购物软件里搜了四个字：作文教案。跳出来的东西多得让人发愣。有九块九的电子版，有几十块的整学期课件，有上百块的「名师同款」，还有打包卖的，一个压缩包里塞了三千份。她挑了一份销量最高的，付了钱，下载，打开。写得不差。审题、立意、开头结尾，样样齐全，和她十二年里备过的课差不多，只是更整齐。

她盯着屏幕看了一会儿，把它关了。这份东西对全国的初二学生都对。可是她班上那四十一个孩子，这学期交上来的作文，各不相同。有的通篇是游戏里的黑话，有的每一句都像从短视频字幕里抄来的，有的干脆什么都不写，只交一张画。那份教案里，没有一个字是给这四十一个孩子的。这一章要讲的，就是这个晚上缺的那样东西，以及二十年前一个人怎样给另一种缺口，造了一个市场。

◆ 二、二十年前的一个缺口

2003 年前后，网上开始有人卖东西。据公开报道，淘宝网就是在那一年创办的，背后是马云创办的阿里巴巴。东西不难找，难的是敢买。你想想那时的情形：隔着屏幕，一个你从没见过的人，说他手里有一部相机；你把钱汇过去，不知道货会不会来。卖的人也怕，货寄出去，钱不一定到。买卖双方都想做成这笔生意，可谁也不敢先动手。

后来的故事，很多人听过。据公开报道，淘宝推出了一个叫支付宝的东西：买家先把钱付给一个中间的账户，货到了、满意了，钱才转给卖家。这个办法，通常叫担保交易。再往后，买家可以给卖家打分、写评价，下一个人来，先看这些评价。马云常被引用的一句话，大意是：让天下没有难做的生意。这是阿里巴巴一直挂在嘴边的使命，大意如此。

先把这件事的公道说足：这是一桩了不起的事。它没有生产一件商品，却让几百万、几千万个小店主第一次敢开门。它卖的不是货。它卖的是「做生意的条件」。想象那个年代一个普通人的样子。一个在县城里守着小门面的女人，晚上在厨房的饭桌上，用一台旧电脑把几件衣服的照片传上网。她不懂什么叫平台，也没人教她怎么选品。她只知道一件事：有人可以看见她的衣服，付了钱的人，不会拿了货就跑，她也不会收不到钱。

平台没有替她决定卖什么，没有替她定价，也没有替她写一句介绍。它只是把那张饭桌，接到了很远的地方。这就是「卖条件」的意思：让每个人的手艺，自己去长。

◆ 三、货架、担保、评价

把那个平台拆开看，里面有三样东西。第一样是货架。一个小店主不用自己租铺面，把东西摆上去，隔着千山万水的人就能看见。第二样是担保。钱先放在一个双方都信的地方，谁也不用先冒险。第三样是评价。陌生人之间的信任，靠一条条留下来的记录一点点垒起来。一家店做了三年，评价上万条，新来的人不必认识它，也敢买。这三样东西，没有一样是货。不过缺了其中任何一样，货再好，生意也做不起来。

所以说，平台卖的是条件。条件备齐了，生意自己会长。本书要借这个例子，不是因为它有名，而是因为它把一件事做对了：它认清了自己该卖什么，不该卖什么。

◆ 四、本书的说法

现在回到罗青禾那个晚上。她缺的，也是一个条件。她缺的不是教案。教案太多了，多到可以按斤称。她缺的是：在她这个班、这四十一个孩子身上，让一套新的教法**长出来**的那些条件。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，把这个想法说得很直接：马云的平台卖的是「商业发生的条件」，这里要卖的，是「新知识发生的条件」。这样的平台，本书叫它**慧店**。

淘宝是线上商店，我们的叫慧店。商店里摆的是货，慧店里长的是知识。淘宝的使命，大意是让天下没有难做的生意。慧店这边也有一句，是王德生博士定下的：让天下没有难发生的知识。先把两边的对应关系摆出来，一张表就够：

淘宝一类的平台	慧店这边
货架：让货被看见	方法引擎：让一块地上的知识能被长出来
支付宝担保：让钱放心	检测：让「新」和「对」有人验
评价体系：让陌生人敢买	谱系：让一个部落的积累被认得

表里有一个词要先交代。E，本书说的「土」，指一群人缠在一起的那些条件：他们共同的日子、规矩、口头禅、怕什么、信什么。罗青禾班上的四十一个孩子，就是一块 E。

◆ 五、卖货和卖发生，差在哪

货和「发生」，有三处根本不同。第一，货可以一模一样地做第二件。一部手机，今天卖一万台，明天再卖一万台，台台相同。「发生」不行。同一套方法落到另一个班，长出来的是另一样东西，要重新长一次。第二，货可以摆在架子上等人来。知识的发生，等不得。它要有人在场，有一块具体的地，有一次次的试和验。

第三，货的价钱，看成本和行情。发生的价钱，看它在那块地上**管不管用**。罗青禾的新教法，对这四十一个孩子管用，才值钱；管不管用，要靠检验说话。你会发现，这三条合起来，把一个熟悉的东西排除在外了：它不是把课程录下来卖。再多说一层价钱的事。一部手机的价钱，看原料、看人工、看行情，谁都算得出来。罗青禾那套新读写办法的价钱，怎么算？

算不出来。一个老师花两个月，在一个班里试出了点名堂，她用了多少工时，不是别人愿意付钱的理由。别人愿意付钱，是因为这套办法放到他们自己的班里，能不能也长出点东西。所以慧店里的价钱，不跟成本走，跟「在那块地上管不管用」走。管用的，值；不管用的，白送也嫌占地方。录下来卖的，是货。

知识付费这几年很热，罗青禾自己也买过。那些课程做得好的，价值是真的，本书不贬它。可是它的路子是：把一份公共知识打包，一遍遍卖给许多人。这是自来水厂的路子：从大河取水，统一处理，送进千家万户。自来水厂对在哪里？水质一样，千家万户喝得放心。第 3 章说过，在人和人足够像的年代，这条路又快又便宜，没有比它更好的。可是今天，各家的地不一样了。自来水送到了，却不一定合用。

慧店要做的，是另一件事：在这块地上打一口井。

◆ 六、只走旧路会怎样

假如慧店照着淘宝的老办法走，会出什么事？先说淘宝后来的路。据公开报道，平台大了以后，卖家多到挤不下，店铺的位置要靠流量来排，排得靠前，要花钱买。小店主一年比一年累，价钱一年比一年低。这条老路上，平台自己变成了一个看不见的手，决定谁被看见、什么好卖、大家该做成什么样。本书的病，就是这个：一个看不见的 S，在往所有人身上灌。

S，本书说的「形状」，是一件事最后显出来的那个样子。平台一旦手握排名，它就在悄悄地给所有店铺定形状。把这条路搬到知识上，后果更重。假如平台给每家慧店「推荐标准答案」，慧店就都变成了自来水厂的分销点。罗青禾的教法，不用长在她班上了，从平台领一份，发下去就行。到了那天，井就没了，只剩水管。所以本书在这里先立一条规矩，后面第 28 章、第 42 章会反复讲：**只统一方法与信任，不统一结论。**

担保和评价可以统一，因为它们是尺子。结论不能统一，因为结论是水，水是本地的。这里还有一个容易起的误会，顺手清掉：慧店不是又一个「知识付费平台」。知识付费平台的核心，是把一个人的知识卖给许多人。慧店的核心，是让许多个小地方，各自长出自己的知识。前者的方向，是从一个点往外散；后者的方向，是从许多点往上汇。方向相反，规矩也就不同。前者追求听的人越多越好，后者追求用的人越对越好。

◆ 七、今天与机器

你可能会问：今天有大模型了，何必还要一个店？罗青禾也问过自己。有一晚她把班上一个孩子的三篇作文发给 AI，问怎么教。三秒钟，一份条理分明的方案出来了：多读、多积累素材、练习细节描写。没有错。不过这三条，也适合全国任何一个初二学生。机器把她的问题说清楚了，把她的资料读完整了，交回来的，仍是一份穿着「这个孩子」外衣的平均解。第 20 章会把这件事讲透。这里只先说一句：机器本身也是货。

它是世上最大、最快的货架，货架上摆满了公共知识。有了它，卖货变得前所未有地便宜。正因为如此，卖货这条路上，利润会越来越薄。而「发生」是机器复制不走的东西。因为发生要在一块具体的地上，由一个在场的人带着机器，一次次地试、撞、验。机器是钻机，不是那口井。还有一层，也要说公道。

机器让很多事变得容易了。一个老师以前要花一个暑假才能读完的材料，现在一个晚上就能过一遍；以前要请人才能做的统计，现在自己就能做。这对想开慧店的人，是实打实的好处：钻机便宜了，想打井的人才会多。可是钻机便宜，井并不跟着便宜。井要在哪里打，打到多深，水能不能喝，仍旧要靠人站在那块地上，一米一米地试。

那个晚上，罗青禾想的就是这件事。她没有因为机器会写，就不再去看孩子的作文本。她反倒把作文本看得更仔细了，因为她知道，机器看不到的，只有她看得到。

◆ 八、一个完整的例子

罗青禾在那个周四之后，做了一件很小的事。她没有马上开店，更没有写什么商业计划。她只是在家长群里发了一句话：「这学期我想试一种新的读写办法，只在我们班试，四周以后，大家一起看管不管用。有没有愿意配合的？」十二个家长举了手。

她和 AI 一起，先做了一件事：把这四十一个孩子的作文摆出来，不问「怎样才是好作文」，只问「他们为什么写成这样」。AI 把公共的作文理论拿来，一条条往这些作文上撞。撞不通的地方，她标出来。比如，孩子们写不出「家」的感觉，却能把游戏里一个角色的出场写得有声有色。这就是扎手的地方。公共教案里没有这一条，她要在这个班里把它长出来。

四周后，她拿出十二个孩子前后的作文，让家长自己读，自己评。有九个家长说，孩子开始愿意写长一点了；有三个说没看出变化。她没有宣布「这套方法有效」。她写的是：**在我们班这十二个孩子身上，四周，九个有变化，三个没有，没有的三个，原因待查。**局部宣称，有检验。这就是慧店里卖的东西的雏形：一块地上的、被检验过的、能说清边界的新知识，加上让它长出来的那套条件。有两处细节，值得停一下。

一处是开始之前，她先把「什么算有变化」写在了纸上：愿意多写几句，算一条；开头不再是三个字的流水账，算一条；能写出一个具体的人名或地方，算一条。写在前头，是怕四周以后，自己看见什么都像变化。另一处是，她没有把三个「没看出变化」的家长，悄悄略过。她打电话过去，听他们讲。其中一位说，孩子这四周在备考一个乐器等级，晚上根本没有时间读东西。

这一通电话，让她的结论多了一条边界：这套办法，需要孩子每天至少有二十分钟能静下来的时间。边界不是缺点，边界是这条知识的户口。有户口的知识，别人才知道它能不能搬过去。

◆ 九、放回日子里

回到罗青禾。她的慧店，后来叫「作文与阅读」。它的第一件商品不是教案，而是一张单子，上面写着：怎样在一个班里，先看清孩子们的写法是从哪里来的。这张单子，别的班的老师拿去，不能直接用，要改。改的过程，就是下一次发生。你呢？

明天能试的事很小：想一件你在自己的行当里常用、却总觉得「对而不合」的公共做法。写下三行：它对谁成立；你面前这群人和那群人，差在哪里；你愿意用哪一个小小的、能验的办法，在这群人里试一次。不用卖给谁。先试，先验。等试出了点名堂，再想怎么让别人也用得上。这个顺序不能反：先有长出来的东西，才有可卖的东西。很多人失败，是倒过来，先有了摊子，才去找货。

> 带 走 的 话
>
> **淘宝卖的是让生意做成的条件，慧店卖的是让知识长出来的条件；货可以复制，发生只能在这块地上再来一次。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？教案是拿来用的，那个周四以后的四周是长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？淘宝的排名就是一只；慧店若给店铺推标准答案，也会变成一只。

想一想

1. 你在自己的行当里，最近一次买的「现成方案」是什么？它里面有几个字，是给你面前这群人写的？
2. 如果让你为身边一小群人开一家「让某样知识长出来」的店，你最先要备齐的，是货架、担保，还是评价？

◆

26

第 26 章

店主是谁：人—AI 复合体

◆ 一、你一定有过这样的时刻

阿乐二十七岁，在佛山开一家小铺，专给外卖骑手修电动车。他的手机里有几十个微信群，大半是骑手群：有的按站点分，有的按平台分，有的是同乡，有的是同一个小区的夜班骑手。每个群有每个群的规矩，每个群有每个群的行话。去年冬天，他装了一个 AI 助手，花了点钱，每天用。他问得很认真：「电动车电池半年就衰减，怎么办？」

AI 答得也认真：别过度放电，别长时间满充，避免高温暴晒，定期校准。条条是对的，写得比他的师傅还周全。他抄了一份贴在铺子门口。三天后，一个骑手进来，看了一眼，说：「老板，你这个我们都知道。可我们站点一天要跑十几个小时，哪有时间『避免满充』？」阿乐愣住了。不是 AI 错了，是它回答的那个人，不是这个骑手。这一章要问的是：要开一家慧店，店主到底是谁？答案不是「一个人」，也不是「一个工具」。

◆ 二、不是拿个工具就成立

很多人想到这件事，第一反应是：那我多买几个 AI 软件，不就行了？这个想法有一半对。工具是要的。可是只有工具的人，和一个慧店的店主，之间隔着一段很长的路。做个比方。你买了一台钻机，不等于你有了一口井。钻机是钻机，井是在某一块地上，一米一米打出来的。同样一台钻机，交给一个不懂本地水脉的人，他可以钻得很深，钻出来的是一口干井。

所以本书不把「店主」写成一个人，也不写成一个工具，而是写成一个**复合体**：一个人，加一台会思考的机器，二者缠在一起，长成了一个新的做事单位。王德生博士在那次口述里，把它叫作「人—AI 复合体」。关键在「长」字。复合体不是买来的，是长出来的。

◆ 三、人带来什么，机器带来什么

先分清楚各带来什么。人带来的第一样，是那块地。阿乐认得骑手：谁是哪个站点的，谁家里有几口人，谁上个月刚摔过车，谁的群最近在传一条什么谣言。这些东西，没有一样写在书上，也没有一样能在公开的资料里查到。第二样，是直觉。一件事不太对劲，他嗅得出来。骑手说「电池掉电快」，他听得出这个人说的是电池，还是充电的习惯，还是单子压得太紧、没时间歇。第三样，是担保。东西修坏了，是阿乐的名字挂在铺子上，他要认账。

这三样，机器一样也拿不走。它没有在骑手面前蹲过，也不会因为修坏了一辆车，半夜睡不着觉。担保这一样，尤其要看清。一条知识要被人拿去用，总得有个人站出来说：这是我验过的，出了事找我。机器可以帮着写，帮着查，却不会站出来。站出来的，只能是一个有名字、有铺子、有脸面的人。再看机器带来什么。

机器读过很多公共知识，这些知识在慧店里有一个新的差事：被拿来撞，被拿来当尺子。第 22 章会讲。阿乐问「电池怎么保养」，它答的就是那把尺子：公共的、平均的、普遍成立的说法。机器还快。一个晚上，它可以把阿乐三个群里一个月的聊天翻一遍，列出骑手们反复提到的七个词。

机器还能照着一套方法一步步地走，不嫌累：先找出哪里撞不通，再追问，再列出可以验的办法。这套方法，就是 SDE（王德生博士提出的一套看法：顺

着一件事是怎样发生的，去把知识长出来）。说句公道话，机器带来的这一份，比很多人想的要重。

阿乐只念到中专，读书从来不是他的长处。以前他碰到一个说不清的毛病，只能凭手感，凭师傅传下来的几句口诀。现在他把毛病讲给机器听，它能把公开资料里相关的说法翻出来，一条条摆在他面前：哪些是电池本身的问题，哪些是充电器的问题，哪些是用法的问题。这些说法他大多不能全信，不过摆出来，他就有了一张可以对照的桌子。以前，他连这张桌子都没有。

SDE 是王德生博士提出的一套看法，本书不把它当黑话用，当一把钻机用：它教人怎样在一块地上，顺着一件事是怎样发生的，去把知识长出来。

◆ 四、长出来的三步

一个复合体，大致要走三步。第一步，用它。阿乐刚装 AI 的时候，就在这一步：问一句，答一句。这时候的机器，是一本会说话的书。第二步，带它。他开始把自己手里的东西交给它。三个群的聊天记录交给它，去年修坏的十几辆车的毛病交给它，还告诉它「我们这个站点的人，白天不充电，因为晚上才有空」。机器不再只回答公共问题，它开始围绕这块地提问。

有一天它问阿乐：「这个站点的人晚上充电，是在你铺子里，还是在各自的出租屋里？」阿乐一愣，他自己都没想过这个问题。他去问了，发现一半人是在出租屋里，用的是房东私接的插板，电压不稳。问题的位置，一下子挪了。那天晚上，阿乐在铺子里待到很晚。他把这件事记在本子上，旁边画了一个问号，又画了一个箭头，指到「插板」两个字。

他没有马上改什么。他只是第一次发现，原来自己一直在问「电池怎么了」，而问题可能根本不在电池。这是复合体最值钱的一刻：机器不是替他回答了问题，而是把他的问题换了一个位置。换位置的那一下，靠的是它对他这块地

的提问，也靠他对这块地的熟悉，两样缺一不可。第三步，互相改。这时候，人在改机器，机器也在改人。阿乐会纠正它：「你说的这条，我们这儿行不通，因为……」机器记下来，下次就绕开。

机器也会撞他：「你说骑手都不爱换电池，可你三个群里，有一个群的人最近一个月主动问了四次换电池的价钱。」他才注意到，那个群不一样。走到这一步，才叫复合体。拆开来看，人还是人，机器还是机器；合起来，做出来的东西，两边单独都做不出。

◆ 五、先说清楚：只靠 AI 的人，和只靠自己的人

这里要公平地讲两种常见的错。一种是把一切交给 AI。有人觉得，机器什么都会，我只要问清楚就行。第 20 章会讲这条路为什么常常交回一份「穿着你外衣的平均解」。另一种是干脆不用。有人觉得机器是添乱，自己十几年的经验才靠得住。经验当然靠得住，在它成立的范围里。可是一个人的经验，毕竟来自有限的几百个、几千个人。部落越分越小，经验够不着的地方越来越多。

两种错，其实是同一个错的两面：把「人」和「机器」当成了两样可以互相替代的东西。复合体的意思是：它们不能互相替代，只能互相缠。阿乐的老师傅，就是第二种人。老师傅修了三十年车，手艺没得说，可是最近两年，他常叹气：「现在的车，我看不懂了。」电池换了新型号，控制器里加了芯片，骑手们的用法也变了。他不肯碰手机里的 AI，说那是年轻人的玩意儿。他的经验没有错，只是越来越够不着新的毛病。

阿乐把老师傅的口诀一条条念给机器听，请它查：哪几条放到今天的新电池上还成立，哪几条要改。老师傅听完，沉默了好一阵，说：「第三条，是该改了。」那一刻，老师傅的三十年和机器的资料，第一次缠到了一起。机器也会出错，而且出错的时候，样子很像对的。有一回，阿乐问它某个型号的电池有多大

的容量，它答得头头是道，连数字都有。阿乐觉得不对劲，翻出那块电池，看了侧面的铭牌，数字差了一截。

他把铭牌拍下来发给机器，说：「你错了。」机器道了歉，改了。阿乐没有因此不用它，他从这件事里学到的是：凡是关系到钱、关系到安全的数字，必须过他的眼睛。复合体里的人，永远是最后一道关。这一条，也算是店主的本分。

◆ 六、人名加领域

按王德生博士的设想，每个复合体，会有一个「人名＋领域」的 SDE 知识发生平台。比如「胡志英的语言 SDE 知识发生平台」，比如「秦莉的文学」。这两位都是学着用 SDE 方法做出了书的学员。为什么要写成「人名＋领域」？因为店主的名字，本身就是担保。淘宝上，一家店的信用，挂在店名上；慧店也一样，一个平台上的知识，要有人认账。

名字之后的那个「领域」，说的是这个复合体在哪一块地上扎了根：语言的、文学的、骑手电动车的、一个班的作文的。它不是说「我是全能的」，是说「我在这里」。阿乐的平台，可以叫「罗乐的骑手电动车 SDE 知识发生平台」。名字有点长，不过很实在。

◆ 七、复合体也服务个人

有人会问：这么说，慧店只服务一群人？一个人来问事，怎么办？也服务个人。不过，服务的方式不同。复合体服务一个人，不是把公共答案递给他，而是把这个人放回他所在的部落里去看。一个骑手来问「我的电池怎么了」，阿乐会先问：你在哪个站点，一天跑多久，在哪里充电。这几个问题问完，他已经知道，这位骑手是哪一类。一个人是一个人，也是一个部落里的人。

举个小例子。有个年轻骑手，姓徐，二十三岁，来铺子里问：「我这车，上坡越来越没劲，是不是该换了？」如果只看这一个人，答案可以很多：电机老了，电池衰减，轮胎气不足，载重太大。机器会把这几样都列出来，没有一样错。阿乐不这样答。他先问：你是跑哪个站点的？一天几单？送的是不是饭盒多？徐说他是夜班，专送夜宵，单子重，上的又是老小区的坡路。

这三句话一问完，阿乐心里已经有数：这是一类人，夜班、重载、爬坡，他们的车坏得比别人快，毛病也集中在那几处。他把徐放回他的部落里，答案就不再是列表，而是一两句话。这就是「也服务个人」的意思：个人没有被丢掉，他只是被放回了看得清他的地方。王德生博士那次口述的意思是：复合体服务的，是部落群体。个人是这个群体里的一个点。把这个点放回群体里，才看得清。

◆ 八、一个完整的例子

阿乐的房东周叔，六十一岁，退休前是县医院的药剂师。周叔来铺子里修他那辆老电动车，听阿乐讲这些，直摇头：「你这些，书上有吗？」阿乐说：「书上有的，AI 都知道。书上没有的，才是我要找的。」周叔说：「书上没有的，你怎么知道对不对？」这问到了点子上。阿乐想了想，把手机拿出来，给他看自己记的一个本子。那个本子，是这样记的：

那天站点的骑手说，最近电池掉得快。阿乐没急着下结论，先试了一个想法：问题可能出在晚上共用插板的电压。他换了一个稳压插座，借给三个骑手用了两周。两周后，三个骑手里，两个说好些了，一个说没变。他在本子上写：「这个站点，晚上用共用插板的人，换稳压插座后，两个有改善，一个没有。没有的那个，他用的是另一个牌子的电池，待查。」周叔看了很久，说：「这倒像我们当年做药物试验的记录。」阿乐笑了：「差不多。」

周叔没再说什么，只是把自己的老电动车，留了下来，说让他也给查查插板。这就是复合体做出来的东西：一块地上的、有记录、可检验、能说清边界的知识。它的头一份产品，是一本小本子。有一点值得记下来：这个本子里，没有一个字是机器替他写的判断。机器帮他整理过格式，帮他提醒过哪几项该记。不过「待查」两个字，是阿乐自己写的。敢写「待查」，说明他在对这块地负责。复合体和一个只会转发答案的人，差别常常就在这两个字上。

◆ 九、放回日子里

复合体不会一夜长成。它是一天天长的。怎样知道自己长到了哪一步？有三个小小的记号，不必当真，权当一面镜子。第一个记号：你问机器的问题，开始越来越短。以前要写一大段背景，现在一句话它就懂，因为你们之间已经有了一块共同的地。第二个记号：机器开始问你你没想到的问题。不是礼貌性的追问，是真的撞到了你的盲处。第三个记号：你开始敢对它说「不对」，并且说得出为什么不对。这时候，你不是在使用它，你是在带它。

明天能试的事，很小：找一件你每天都在做的工作，把它做的过程，用三句话告诉你的 AI：这件事发生在哪块地上；这块地上的人跟别处的人，有哪三点不同；你最近一次发现「公共说法在这儿不灵」，是哪一次。然后让它问你三个问题。别急着让它给方案。先看它问的问题，是不是比你原来想的更准。如果是，说明它开始往你这块地上长了。

> 带 走 的 话
>
> **店主不是一个人，也不是一个工具，而是人带着地、机器带着尺子，缠在一起长出来的新做事单位。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？阿乐门口那份保养须知是拿来用的，那个记稳压插座的本子是长出来的。

这一处，有没有一个看不见的 S（形状，一件事最后显出来的样子）在灌注？若人把判断全交给机器，机器的平均说法就会悄悄变成那个灌进来的模子。

想一想

1. 你现在和 AI 的相处，停在用它、带它、互相改的哪一步？
2. 在你的行当里，哪些东西只有你知道、公开资料里查不到？你愿意把它交给机器吗？

◆

27

第 27 章

部落既是土，也是市场，也是饭碗

◆ 一、你一定有过这样的时刻

腊月二十几，阿乐的铺子里挤了七八个骑手，有的修车，有的只是进来坐坐，蹭一口热水。一个骑手一边等，一边在群里发语音：「哎，谁知道哪家换电池不坑人？」不到一分钟，三个人回了。有人说「去阿乐那儿」，有人说「他那儿贵点，不过不换你没坏的」，有人发了一张阿乐铺子的照片。阿乐站在旁边，装作没听见，手里的扳手却紧了一下。他忽然想明白一件事。

这个群，是他的问题的来源：电池为什么掉得快，骑手们想要什么，都从这里冒出来。这个群，也是他的买卖：修一辆车，收几十块，靠的是这些人。这个群，还是他的饭碗：这些人认他，他才有明年的房租。问题、买卖、饭碗，三样东西，竟然挤在同一个地方。这一章，就讲这件事：对一家慧店来说，部落是什么。

◆ 二、旧时代：土、市场、饭碗，各在各处

在工业时代，这三样东西是分开的。知识长在大学和研究所里，那里是土。做出来的知识，要经过出版社、教材、培训班，一级级送出去，这一路是市场。拿到知识的人，回到自己的岗位上，靠它换一份工资，这是饭碗。三样东西各在一处，中间隔着很长的路。这套安排有它的道理。把知识从一个地方集中做好，再送往千家万户，成本低，质量稳。第 3 章说过，这是自来水厂的路子，在人和人足够像的年代，这是对的。

可是路长，有个后果：做知识的人，不知道用知识的人在经历什么。用知识的人，不知道知识是怎么做出来的。罗青禾的苦，就是这样来的。教案是千里之外的人写的，她只管用，写的人从没见过她的班。

◆ 三、新时代：三样东西挤在一起

部落时代，情形反过来了。第一，部落是**土**。本书说的 E，是一群人缠在一起的那些条件。骑手群、家长群、一个班、一个小区业主群，各是一块土。知识要在这块土里长，别处的水浇不活。第二，部落是**市场**。谁需要这个知识，谁来验它，谁来付钱，都在这个部落里。第三，部落是**饭碗**。做知识的人，就是在这个部落里讨生活的人。他的生存，靠的是这个部落认他。

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚的口述里，把这个意思说成：局部群体就是「一个人去服务、获得生存的场」，也是人—AI 做知识生产的「市场服务」。本书把这三合一的地方，叫**生存场**。生存场和「市场」这个词，有一点不同，值得说清。通常说的市场，是一个买卖发生的地方，买的人和卖的人，用完就散。生存场却是一个人常年待在里面的地方。他在这里认识人，被人认识，错了要当面认，对了也不必到处讲。

打个比方：逛超市和住在一条街上，是两回事。逛超市，你不必在乎收银员认不认识你；住在一条街上，你每天要从同一批邻居面前走过。慧店的买卖，是后一种。所以它的规矩，更像街坊的规矩，不太像商场的规矩。

◆ 四、为什么三样挤在一起，反倒是好事

你可能觉得，这有点局促：把问题、买卖、饭碗放在一处，岂不是把鸡蛋放在一个篮子里？先听它的好处。第一个好处，路短了。阿乐发现问题，当天就能试，当天就能问骑手管不管用。从发现到检验，不隔着出版社，不隔着一个学

期。第二个好处，验得准。同一个骑手，上周用了稳压插座，这周回来，阿乐一问就知道。这种检验是有人认账的，因为验的人和用的人是同一批人。

这就是本书的总钥匙「局部宣称，有检验」的落脚处：局部，是因为生存场就这么大；有检验，是因为生存场里的人天天在场。第三个好处，价钱讲得清。按王德生博士的说法，新知识经济卖的是不可复制的「发生」，按它在具体一块土上**有没有效**来定价。有效，骑手愿意多付；没效，一分钱也不值。这就把价格和效果直接拴在了一起。这里要再补一句公道话，免得读成了「只有熟人生意才好」。

熟人生意有它的毛病：人情会压住实话。骑手不好意思说「你这办法没用」，因为他欠阿乐一个人情；阿乐也不好意思追问，因为怕伤了和气。这种地方，检验会变软。所以生存场里的检验，要靠几个小办法撑住：事先把「什么算有效」写在纸上；让没有欠人情的人也来验，比如隔壁站点的骑手；允许匿名地说「没用」。这几样都不贵，却能让检验不被人情吃掉。比起「听说这个课程很火」，这是一种更老实的定价方式。

阿乐算过一笔小账。换一块普通电池，他收的钱，骑手一眼就知道值不值。可他后来加了一项服务：每个月，给站点里愿意的骑手免费看一次充电环境，哪个插座电压不稳，哪根线老化了，都记下来，告诉本人。这项服务本身一分钱不收。可是半年下来，来铺子的骑手，换电池、换配件，都认他。他收的钱，没有变多少，来的人却多了。他心里清楚，这笔账，是被「他的办法在这群人身上管用」这一件事，一点点撑起来的。

这样的价钱，不用谈判，也不用营销。

◆ 五、三样东西，也会互相拉扯

话要说完整：三合一，不总是顺顺当当。罗青禾就碰到了。她是老师，工资靠学校发，不靠家长付费。她在家长群里发起的那个试验，一旦收了钱，就有人要问：你是在教我孩子，还是在做你自己的买卖？这是饭碗和土之间的拉扯。阿乐也碰到过。有个骑手群的群主，托他给全站点的人打折，条件是铺子要给他个人返点。阿乐答应了半个月，发现自己开始偏向这个群的骑手，其他群的反倒受了冷落。

这是市场和土之间的拉扯：谁出钱，就容易被谁灌成他要的样子。所以生存场不是一块天真的乐土。它里面有人情，有利益，有谁说话更响。本书的办法是：认下这些拉扯，把它们摆在明处。比如罗青禾后来的做法，是把试验的部分完全免费、完全公开；收费的只是另一部分，别的老师要拿去用时，需要她陪着调整的那一段。两件事分开算，账就清楚了。有一类生存场，在书里不常被提起：乡镇卫生院。

一个镇上的卫生院，往往只有几位医生，面对的是方圆几十里的几千个老人。这些老人的身体、用药习惯、对「去大医院」的怕与不怕，和城里的不一样。省里的诊疗指南是对的，不过落到这个镇上，总要打个折扣。假如卫生院里有一位医生，肯用心把这个镇上老人的情况一点点记下来。他再和 AI 一起撞，撞出来的东西回来验。那他手里就有了一个小小的慧店：土是这几千个老人，市场是这几千个老人，饭碗也是这几千个老人的信任。

这样的店不大，却扎得很深。它的价钱，也许是一个老人来看一次病，多拿到的一句解释；也许是镇上少跑一趟县医院的路。算不出大钱，却是实实在在的。

◆ 六、生存场的大小

有人会问：一个部落，到底多大？没有统一的答案，也不该有。一个班四十一个孩子，是一个。一个骑手站点三五十人，是一个。一个县医院的药房、一个乡镇卫生院的几位医生，也是一个。再大一点，一个城市里的某一类家长，一个行业里的某一种手艺人，也可以是。判断的办法很朴素：这群人之间，能不能彼此认得出来？他们碰到同一类问题，会不会说同一种话？他们对一个办法管不管用，会不会有大致相同的感受？

如果是，它就是一个能当土用的部落。太大了，成了散沙，里面的人彼此认不出来，那就又回到了「大家都一样」的错觉里；太小了，只剩一个人，就没有了市场，也没有了检验。最合适的大小，是一个人能叫得出名字、记得住脸的那一圈。这个大小，不是固定的，会变。罗青禾那个班，一年以后升了初三，孩子们换了一批心事，家长群里的话题也从「作文怎么写」，换成了「中考怎么办」。同一群人，换了一块土。

这也是为什么生存场要天天在场。土会变，人要跟着土一起变，一年前的结论，不一定一年后还成立。最后还有一层复杂，值得点明：付钱的人和受益的人，不一定是同一个。罗青禾的试验里，付钱的是家长，受益的是孩子，而验收的人，是孩子自己的作文。这三方的想法不一定一致。家长盼着分数，孩子要的是写得有劲，老师想的是班里的整体气氛。

阿乐那边简单些，骑手自己付钱，自己用，自己验。可是到了周叔的小区，付钱的是儿女，受益的是老人，真正拿主意的，又是老人自己。这种时候，生存场里的人就要更小心地听：谁说「好」，谁说「不好」，说话的人是不是真的用的人。验的时候，要找最接近真实使用的那一个。

◆ 七、从生存场往外走

一个生存场的知识，能不能卖给别的生存场？可以，可是不能直接搬。第16章会讲，相邻的部落之间，可以一格一格地迁移：每迁一格，都要重新发生一次。阿乐在佛山的骑手电动车经验，可以去东莞的骑手群里试，因为两个地方的骑手有许多相似；去一个卖菜的摊贩群里，就要重新来过。所以，生存场不是笼子，是一块立足的地。站稳了，才能一格一格往外挪。也要看到生存场的另一个脆弱：它可能整个消失。

骑手群有一天被平台解散，站点关了，人散到五个城市；一个班毕业，四十一个孩子各奔东西；小区拆迁，业主群沉寂。土没了，生存场就没了。这是靠一块土讨生活的人，都要面对的事。本书不假装它不存在。应对它的办法，只有一条：别把全部家底都放在一块土上。第30章会讲，一家慧店的「专著与谱系积累」「迁移能力」，一部分就是为这一天准备的。土会散，知识的形状可以留下来，换一块地，再长一次。

◆ 八、一个完整的例子

周叔后来也来问阿乐：「你这个，能不能给我们小区的老年人用？」周叔住的那个小区，住了不少退休的老人，一个业主群，每天最热闹的话题是：血压药吃什么好，哪种保健品有用，哪个视频里的专家说得对不对。周叔做了一辈子药剂师，在群里常被人拉来「解答」。他的办法，是翻书，说「书上写的」。

阿乐说：「周叔，你那套，对大多数人是对的。可你们小区这个群，是不是有点不一样？比如，他们吃的药，跟别的小区的人，是不是有些相同的毛病？」周叔想了想：「有。很多人是邻居串着吃，你吃什么我也吃什么。」阿乐说：「那这就是你这块土的特点了。你要不要试试，不是回答『哪种药好』，而是先把你们群里吃药的习惯摸一遍？」周叔摇头：「我一个退休的人……」

话没说完，他的手机响了，群里又在问一个降压药能不能和另一种一起吃。他看着屏幕，沉默了一下，说：「那我试试。」这就是生存场的另一面：周叔不是为了做买卖，他是为了在这个群里，仍旧是那个被信得过的人。他回到家，在业主群里发了一条很短的消息。没有讲药，也没有讲书，只问了一句：「大家最近吃降压药，是医生开的，还是邻居推荐的？愿意说的，私聊我，我想了解一下我们小区的情况。」

发出去以后，他忽然后悔，觉得这像是在多管闲事。不过不到一个晚上，来了十一个私聊。其中一位老太太写道：「周师傅，我就是邻居推荐的，我不敢告诉医生。」周叔看着这句话，很久没有动。他做了一辈子药剂师，第一次明白，他一直在回答的，是一个并不存在的「一般的老人」。真正的这个小区，有他从来不知道的一层。问题、检验、信誉，仍旧挤在一处。

◆ 九、放回日子里

回到阿乐的铺子。腊月二十几的那个下午，他后来做了一件事：拿出一本旧账本，翻到最后几页，开始记。记的不是账，而是每个来修车的骑手，是哪个群的，说了什么，车坏在哪儿，修完以后怎么样。他想，这是他的土。你呢？明天能试的事：想一想你每天打交道的那一群人，把他们当成一块土、一个市场、一个饭碗，各写一句话。三句话写完，看看有没有哪一句写不出来。写不出来的那一句，就是你要补的功课。

> 带 走 的 话
>
> **部落同时是知识长的土、验的市场、讨生活的饭碗，三样挤在一处，路短、验得准，也要认下彼此的拉扯。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？骑手群里问「谁不坑人」是拿来用，阿乐记在账本上的那些，是在这里长出来。

这一处，有没有一个看不见的 S（形状，一件事最后显出来的样子）在灌注？谁出钱，谁的话就响，生存场里最容易灌进来的，往往是出钱的那个人。

想一想

1. 你周围有没有一群人，是你的问题、你的买卖或工作、你的饭碗同时指向的？
2. 在这三者里，你最怕哪一样被另一样带偏？

◆

28

第 28 章

三层：平台、复合体、部落

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗青禾有一天收到一条平台的通知：「根据大数据，您班上同类学生的最优作文训练方案已生成，点击一键应用。」她点开，看了一眼。里面是一份漂亮的、排得整整齐齐的计划表：周一做什么，周二做什么，周五做什么。她把它关了，没有点「应用」。不是因为方案不好，而是因为她忽然明白，这条通知里有一个人在替她做一件本该她做的事。那个人，或者说那个系统，在她和她的班之间，站进来了。

这一章要讲的，就是三层各自站在哪里，谁都不该替谁站。

◆ 二、先看淘宝那一层一层

先看淘宝，它怎么分层。据公开报道，淘宝的格局大致是三层：最上面是平台，提供货架、支付、评价这些公共的条件；中间是成千上万的店主，各自选货、定价、招呼客人；最下面是买东西的人。平台不去替店主进货，也不替买家挑货。它的本分，是把条件备齐，让店主和买家自己谈。这是一个对的格局，也是淘宝能做大的原因之一。这个格局为什么对？因为它尊重了一件事：每一层都有自己看得见、别的层看不见的东西。

店主看得见自己的货，知道哪件衣服领口容易开线，哪个颜色退货多。买家看得见自己的日子，知道这件衣服要穿去哪里。平台站在最上面，看得见的是整体，是成交的数目，是哪里出了纠纷。三层各看一种东西，谁也替不了谁的眼

睛。分层，就是把眼睛的分工认下来。不过它后来的病，也出在这个格局里：平台手里握着流量，握着排名，慢慢地越过了店主，直接决定谁被看见。店主成了平台的外包。

◆ 三、慧店的三层

慧店也是三层，本书的说法是：**平台、复合体、部落**。最上面是平台，也就是 SDE 平台。它做的是公共的事：提供方法，提供检测，提供一座放着成千上万本专著的库，画一张谱系的地图。就像打井队的总站，卖钻机，教人打井，验水质，画地下水图。中间是复合体，也就是慧店的店主，一个人，或几个人，加上他们的 AI。它做的是本地的事：在一块地上，把新知识发生出来，署名，认账。

最下面是部落，就是那一群人。他们是土，是市场，是饭碗，是检验者，也是回写者。这三层，是一个从公共到本地、从方法到发生的梯子。王德生博士的口述里有一句，是这个结构的来由：平台服务的是无数个个体性的子网站平台，也就是各家的慧店。平台的客户，是复合体；复合体的客户，是部落。平台不直接面对部落。先把三层摆成一张表，后面的话就好说了：

层	是谁	手里有什么	对谁负责
平台	SDE 平台，打井队的总站	方法、检测、专著库、谱系地图	对所有慧店
复合体	一个人或几个人加 AI	本地的新知识、署名、担保	对自己的部落
部落	一群人，一块土	日子、问题、检验、回写	对自己的日子

表里最后一列，值得多看一眼：每一层负责的对象不同，所以每一层都只能管自己那一截。

◆ 四、每一层的本分

三层各管什么，要说得清楚，不然很快就乱。平台的本分有三条：给方法，给尺子，给地图。它可以说「这套办法能让你更快找到扎手处」，可以说「这个检测能告诉你新不新、错没错」，可以说「你这块地，在谱系的这个位置，邻居是这几家」。它不该说：你这块地该得出这个结论。复合体的本分也有三条：贴着地，认着账，守着边界。它得在这块地上长，得为自己长出来的东西署名担保，还得老老实实说清楚：这个知识，只在哪些人身上验过。

它不该做的，是把本地的知识说成普遍的，或者把平台的答案原样递给部落，装成自己的。部落的本分，是真在场：愿意被问，愿意试，愿意说「没用」。部落不该做的事，是被动当客人。如果一个部落只是接收，不回写，慧店就还是一个旧式的商店。这一条，罗青禾体会得最深。四周试验快结束时，一个家长在群里说：「孩子最近写东西，开头总爱写一句『今天，我的手机没电了』。」另一个家长接了一句：「我家孩子也是。」

罗青禾没有急着劝，她把这两句话记了下来。过了几天，她发现，这个开头在班里至少有七个孩子在用。再一问，孩子们说，是从一个短视频博主那里学来的开场。这个发现，是家长们回写给她的。她自己一个人，在作文本里看不出来。部落一旦愿意回写，慧店就从「我给你」变成了「我们一起长」。这是三层结构里，最容易被忽略、也最有力的一条回路。

为什么说它有力？因为一个部落的回写，是谁也伪造不了的。平台可以出方法，复合体可以出判断，可是「这条办法在我家管不管用」，只有部落里的人说了才算。这一句话，是整个三层结构里最硬的一块砖。别的都可以谈，可以改，这一块动不了。

◆ 五、平台为什么不越级

为什么说平台不能越级？先说一个朴素的理由：平台看不到那块地。罗青禾那个班的孩子，白天坐在哪，晚上刷什么，家长群里最近在吵什么，平台看不到。看得到的是数字，是点击，是作文的字数和得分。数字有用，却不是土。再说一个更要紧的理由：一旦越级，平台就变成了那个灌注一切的 S。S，本书说的「形状」，是一件事最后显出来的样子。平台若替每家慧店出结论，千万家慧店就长成同一个形状，这就是自来水厂换了个名字。

还有第三个理由：越级的方便，是会上瘾的。这一点，淘宝的故事里也有影子。据公开报道，平台后来推出过很多帮店主「一键」做成的功能，比如自动定价、自动推广。这些功能本身并不坏，对很多忙不过来的小店，是真帮忙。可是用多了，店主慢慢忘了自己当初为什么选这批货，为什么定这个价。方便越来越多，手艺越来越少。慧店的方便，如果也是这个方向，三五年后，一家家慧店只剩下一个招牌。

平台越了一次级，发现效果还行，就会越第二次。复合体发现平台的现成答案又快又省事，也乐得接。几年下来，慧店成了平台的分销点，打井的手艺，没人会了。所以第 42 章会把这条写成平台的铁律：**平台只统一方法与信任，不统一结论。**越级长什么样？本书给三个信号，平台和复合体都可以拿来对照自己：第一个信号：开始用「应该」。「你应该这样做」「你们这类人应该那样」。这个词一出现，多半是有人在替别人做决定。

第二个信号：开始用「大家」。「大家都觉得」「大家的需求是」。这个词一出现，多半是有人把许多人压成了一个人。第三个信号：开始不让验。一条结论，如果不许别人试，不许别人说「在我这里不灵」，它就已经越出了自己的那一层。三个信号出现任何一个，都值得停下来问一句：我现在，是不是替谁站了？

◆ 六、复合体也不能越级

反过来看，复合体也不该越级。最常见的一种，是复合体替部落说话。阿乐有一阵很得意，觉得自己摸清了骑手的心思，开始在群里替大家发言：「我们骑手最在意的是……」。几次下来，有骑手私下说：「他说的不是我。」阿乐意识到，他把一个部落，压成了一句话。他在做自己最该防的事：把「许多人」抽成「大家都一样」。第 2 章讲过，那是公共知识的老路。

另一种是复合体越到平台的位置：做出一点成绩，就想把自己的办法推给所有人，自己变成小平台。这不是不可以，不过那就是另一个层次的事了，需要另一种担保和另一种尺子，不能顺手就做。

◆ 七、三层之间，货真正流动的是什么

有人问：三层之间，到底流动的是什么？往下流的有三样：方法、尺子、专著。平台把方法教给复合体，把检测的尺子借给复合体，把一座专著的库向复合体开放。往上流的有两样：做出来的知识，和做的过程。复合体做出了新东西，回写给平台，让谱系地图多一块；做的过程，让方法本身也有机会被改。在复合体和部落之间，流动的是：往下是问和办法，往上是试和反馈。注意，没有一条线，是「结论」往下压。

还有一个问题，值得顺带答一下：一个部落，可以同时被几家慧店服务吗？可以。罗青禾班上的家长，既可能找她，也可能找外面的作文机构，也可能找另一位老师的慧店。这并不冲突，部落是土，不属于哪一家店。不同的店在同一块土上，各自做各自擅长的那一块。有的擅长阅读，有的擅长表达。它们之间，既有竞争，也有互补，最后由部落自己选。一个健康的格局，是部落有得选，而不是平台替部落选。结论不往下压，只往外长。

◆ 八、一个完整的例子：打井队的总站

回到前面那条通知。罗青禾后来想了一个办法，不用关掉平台的通知，却也不让它替自己做主。她给自己立了三问，每次收到平台的东西，先问：

这是方法，还是结论？这是尺子，还是答案？这是地图，还是路线？

方法、尺子、地图，她收下，用来撞自己班上的情形；结论、答案、路线，她留着，当一个参考。有一次，平台的检测提示她：你新做的这套读写练习，与一个公认可靠的做法有冲突，请说明缘由。她没有慌，花了一个周末，把自己班上的几个孩子的表现，和那条公认做法的前提，一条条对。最后她写下：那条做法的前提是孩子每天有半小时安静读书的时间，而她班上的孩子，一半没有。你看，检测在这里做了什么？

它没有替罗青禾下结论，没有说她对，也没有说她错，只是提醒她：你和一个可靠的公共做法冲突了，请说清缘由。说清缘由的事，只能她自己做。这就是平台和复合体之间，那条该有的线：平台管问，复合体管答。同样的线，也在复合体和部落之间。复合体可以问部落：你们愿不愿意试？可以向部落报告：这条办法，在你们这儿，我们验到了这一步。它不能替部落回答：你们需要什么。那是部落自己的话。部落说了，复合体才有可能听见。

这份说明，既回答了检测，又成了她自己的新知识的一部分。这就是打井队的总站该有的样子：它不替你喝水，它给你钻机、教你打井、验你的水、画给你地下水图。

◆ 九、放回日子里

回到你自己。不管你是老师、药剂师、修车的，还是别的什么，你身边多半已经有几样「平台」在给你送东西：App、课程、群里转来的文章、AI 的回答。明天能试的事，只有一件：把今天收到的三样东西，各贴一个标签，方法、

尺子、地图，还是结论、答案、路线。再加一个小小的补充：如果你发现，自己手里收到的东西，十有八九都是后三种，也不必着急。这不是你的错，这是现在大多数平台的惯性。

你要做的，是从下一个开始，每收到一样东西，先问一句：它是在给我一把钻机，还是在给我一杯水？给钻机的，留着。给水的，尝一口，别全喝。这样做的人多了，平台也会跟着变。因为平台发现，慧店们要的不是现成的水，而是更好的钻机、更准的尺子、更清楚的地图，它的力气也就会花在这些上。一个好的格局，是下面的人用脚，推着上面的人往对的方向走。前三种，你可以放心用。后三种，先放一边，看看你这块地上，是不是真的这样。

带走的话

平台给方法、尺子和地图，复合体在本地长出知识并认账，部落真在场、会回写；谁都不替谁站。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？平台推来的现成方案是拿来用，罗青禾拿检测去撞自己班的那个周末是长出来。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？平台一旦替慧店出结论，它就成了灌进所有慧店里的那个 S。

想一想

1. 你最近收到的「一键应用」，是方法、尺子、地图，还是结论、答案、路线？
2. 如果你开一家小店，有哪件事，你死活不会让平台替你做？

◆

29

第 29 章

一个人的慧店，几个人的慧店

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗青禾的慧店开了三个月，她开始睡不够。白天上课，晚上批作文，批完要整理这一天孩子们的变化，整理完要和 AI 一起撞，撞完要写给家长看的小结。十二点过后，她看着屏幕，想：这一个人，怎么够？那天她在办公室，对隔壁桌的数学老师说了一句：「我这套办法，好像不只语文能用。」数学老师是个四十出头的男人，姓邹，教书很稳，不爱说话。他看了她一眼，说：「我班上也有几个孩子，题会做，一写步骤就空。」两个人对视了一下。

这一章要讲的，是慧店可以是一个人，也可以是几个人，以及人多了以后，会冒出什么新问题。

◆ 二、一个人的慧店：它能撑多大

先说一个人。王德生博士的口述里，说得很干脆：慧店可以一个人，也可以几个人。一个人的慧店，最大的好处是干净：土是你的，直觉是你的，担保是你的，改起来不用商量。罗青禾的班，阿乐的铺子，周叔的小区群，都是一个人的慧店。一个人也不是越小越好。一个人至少要撑起这几样事：显露这块地上的问题；和 AI 一起撞出新东西；去试，去验；记录；把记录整理成别人能读的东西。

这几样事，按本书第 39 章要讲的生产线，其实是七段。先说一件容易被略过的事：一个人的慧店，最该小心的是自己看自己。罗青禾那四周的试验，她自

己越看越觉得有效。后来她请隔壁班一位不太熟的老师，只读那十二个孩子前后的作文，不告诉他哪篇在前哪篇在后，让他自己排先后。那位老师排对了九篇。

这个结果，比她自己的感觉可信得多。一个人开店，要想办法借一双不是自己的眼睛。一个人，能顺着走完，可是会累，也会有盲区：自己看自己，总是看不全。

◆ 三、几个人的慧店：分工怎么分

当两个人或三个人合在一起，最先要想的是：谁做什么。按生产线的七段来想，最自然的分法是按手艺分，而不是按职务分。有人擅长**在场**，天天泡在那块土里，听得出话外音。罗青禾是这种人。有人擅长**撞**，能把公共知识拿来，和本地的材料一条条对，找到扎手处。这个活儿，AI 做得快，但要有人判断哪个撞痕是真的。邹老师可能擅长这个，他是数学老师，习惯一步步查。

有人擅长**验**，看数据，看对照，不放过含糊的地方。有人擅长**写**，把一堆散的发现，压成一本别人读得下去的书。最小的慧店，可以是两个人：一个人在土里，一个人在尺子上。一个管看见，一个管查验。这个搭法的好处是，土里的人不会自己骗自己，尺子上的人不会离了地。罗青禾和邹老师的搭法，就接近这个：她管在场，他管查验。邹老师有个习惯，每份报告到手，先不看结论，先看「没验到的是什么」。

他说，一份报告里，没验到的那一栏，比验到的那一栏更值钱。当然，也有人问：为什么不是找一个比自己厉害的人来带？可以找，但那是另一回事。慧店里的搭档，不是师徒，而是两只不同的眼睛。一个看近，一个看远；一个看这块土里的细节，一个看这块土和别的土的关系。两只眼睛的好处，是能看到对方看不到的盲区。如果找来的搭档比你高得多，你很容易变成听话的那一个，两只眼睛就成了一只。

◆ 四、几个人的慧店，最怕什么

人一多，有一个新的病，要特别看住：同一性的风险。几个人天天在一起做事，慢慢地会长出自己的一套话、自己的一套默契。这本来是好事，团队就是这样成形的。可是这套默契，本身就是一个小部落。它也会有 S（本书说的「形状」）的灌注：团队里最有资历的那个人，说话最响，大家不知不觉就按他的样子想。别人觉得对的，不一定对，只是大家都这样觉得。

这就是同一性的陷阱：一个本来要服务部落的团队，自己变成了一个封闭的部落，听不见外面。怎么办？本书有三个办法。第一，每个结论，必须有一个人负责「找反例」，哪怕他自己并不相信。第二，每隔一段时间，请一个团队外面的人来看，哪怕只是请罗青禾班上的一位家长，读一篇报告，问一句「这写的是我孩子吗」。第三，把团队内的分歧记下来，不急着抹平。两个人看法不一样，往往正是那块地上，有两条路并行。

罗青禾和邹老师头一回真吵起来，就为了那三个孩子。十二个孩子里，三个没看出变化。邹老师主张，这三个得单独拎出来，算作「方法无效」的例子，写进报告。罗青禾觉得，不一定，也许是时机不对，或者那三个孩子压根不是这套办法要服务的人。两个人谁也没说服谁。最后，他们的做法是：把两种看法都写进报告，各占一小段，署各自的名。后来一位家长读到这一段，对罗青禾说：「你们吵的那个地方，恰恰是我最想知道的。」

分歧不是团队的缺点，是团队的存货。存货的意思是，现在用不上，也别扔。过一年，土变了，当初那个少数派的看法，也许就成了主流。把分歧写下来的团队，手里留着两张地图；把分歧抹平的团队，只剩一张，一旦那张错了，没有退路。

◆ 五、归属：谁的功劳，谁的东西

几个人做事，最容易吵的，是归属。一本专著，署谁的名？赚了钱，怎么分？做出来的谱系，算谁的资产？本书没有现成的标准，而且这件事，在行业里也没有定论。这里只给几条常识性的原则，供你商量时参照。第一，署名跟着判断走。谁提出了那个让全书立得住的判断，谁的名字放前面；谁做了大量的试验和记录，也要署名，不要只放在致谢里。

第二，过程记录要留。第 47 章会讲，每做一本书，都要留下判断和过程的记录。这些记录，到了分账那天，就是凭据。第三，收入分成按生产线的七段来想，不按「谁是老板」想。在土里的、撞的、验的、写的，各占多少，事先说好。第四，谱系是二级资产。回写沉淀下来的谱系，属于这个慧店整体，不属于某一个人。人走了，谱系还在。这些写在纸上，比写在心里强。哪怕只是一页纸，三五行字，也比事后争吵强。

有一种常见的情形，要特别说一说：有人只是出了一个好点子，之后就没再参与。他算不算合作者？本书的看法是：一个点子，如果真是撑起了全书的承重判断，当然应该署名，也应当说明是点子；如果只是启发了一下，那么在前言里致谢，更合适。关键是写明白，别让这个问题悬到分账的那一天。反过来想，一家慧店要是总在为署名吵架，说明这块土里的信任还没长好。信任长好了，署名反倒是最容易谈的事。

◆ 六、裂变与合伙

慧店做着做着，会发生两件事。一件是裂变。罗青禾和邹老师合作一年以后，发现语文班和数学班的孩子，虽然是同一批人，不过需要的东西差别越来越大。语文那一头的家长群，和数学那一头的家长群，开始长出各自的习惯。他们没有硬扭在一起，商量以后，一个店分成了两个：「作文与阅读」和「步骤与表

达」，各自署名，各自一块土，共用同一套方法。裂变，不是失败，是土长大了。部落分叉，慧店跟着分叉。另一件是合伙。

有时候是反过来：两个相邻的小店，发现各自的土有重叠，合在一起，反而服务得更好。阿乐的铺子和隔壁一家专给外卖骑手做保险代办的小店，就是这样。他们的客人是同一批骑手，一个管车，一个管险，凑在一起，骑手少跑一趟。合伙要想清楚的，是第 28 章说的那条：合在一起之后，谁也不越级。合伙是平等的两家店联手，不是一家吃掉另一家。阿乐和隔壁那位代办保险的姑娘，合作之前，花了一个晚上，把几件事谈明白了。

第一，账各管各的。修车的钱归阿乐，代办的钱归她，谁也不抽谁的成。第二，骑手的信息各管各的。阿乐不看她手里的保单，她不看阿乐本子上的车况，要用的时候，先问本人。第三，两家店共同做的事，比如每月一次给骑手讲「车和险」的小课，花费平摊，收来的反馈两边都留一份。第四，哪天谁想走，提前一个月说，走的时候，把共同做出来的东西，复印一份各带走。

四条，写在一张纸上，用手机拍下来，各存一份。算不上什么合同，可是比嘴上说的牢靠。

◆ 七、几个人，也不能太多

慧店最多可以几个人？没有硬数，可有一个粗略的判断：能围着一张桌子，彼此叫得出名字，每个人都清楚自己在哪一段的，是合适的。超过这个数，开始有人不认识别人在做什么，慧店就开始变成一家公司。公司没有什么不好，可那是另一种东西，有另一套管理的办法。本书说的慧店，是小的、贴着地的、可以随时分叉的。小，是因为土就是小的。这里要提防另一个相反的毛病：慧店为了「看起来像回事」，硬凑人数。

三五个人，各占一段手艺，彼此叫得出名字，这是一家实在的慧店。有的读者会担心：人少，做不了大事。可是看一眼土就知道了，慧店要服务的，本来就是一块不大的地。人多出来的力气，用在这块地上，常常是浪费，用在别的地方，才是迁移。人数和土的大小，要大致配得上。拉来十几个人，挂上名字，实际上没人在场，这是一块招牌。土是认人的。人没到场，土不认账。有一种情形，倒是自然长出来的：夫妻店，或者一家人的店。

阿乐的表姐在县城开了一家小小的早餐铺，丈夫掌灶，她管账，婆婆负责记每天哪样卖得好。这家人要是想开一家慧店，分工几乎是现成的：掌灶的人最清楚食物，管账的人最清楚人，记事的婆婆，最清楚时间。这样的店，信任不用谈，边界却要谈。家里的事和店里的事一旦混在一起，吵架就会把两件事一起拖垮。所以越是自己人，越要把那一页纸写下来。如果你现在就是一个人，下面几件小事，明天就能试：

找一位和你的行当不太近的朋友，请他读你写的一页东西，只问「哪句话你看不懂」；把你最得意的一个结论，请一个人专门挑刺，挑出三条；把你做过的每一次试验，记成一行：日期、对象、做了什么、结果、没验到的是什么。这三样，不需要钱，也不需要合伙人，却能让一个人的慧店，多出几双眼睛。

◆ 八、一个完整的例子

罗青禾和邹老师，立了一页纸。那是一个周五的晚上，办公室只剩他们两个人，窗外在下雨。邹老师拿了一张 A4 纸，在上面画了三栏：谁在场；谁撞；谁验。下面，一行一行：每个人负责什么；署名怎么排；以后有收入怎么分；一年以后，如果觉得合不下去，怎么散。写完，两个人各签了名。邹老师说：「这个像不像做买卖？」罗青禾说：「像，也不太像。买卖是货换钱，这个，是把怎么一起做事说清楚。」邹老师点点头。

他们的第一个共同产品，是一份写给家长的短报告：《孩子会做题，为什么写不出步骤》。里面没有一个字是从别处抄来的。每一个例子，都是他们两个班里的。

◆ 九、放回日子里

如果你现在是一个人，在做某件事，想想有没有另一个人，可以补你的短处。如果你已经有搭档，明天能试的事很小：拿出一张纸，写下三栏，谁在场、谁撞、谁验。你们两个人，各写一遍，再对。多半会发现，你们各自写的，不一样。不一样的那几处，就是你们之间要先谈清楚的地方。

> 带 走 的 话
>
> **慧店可以一个人，也可以几个人；人一多，先分手艺，再防自己成了封闭的小部落，最后把归属写在纸上。**

> 小　账
>
> 这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？照搬别人的合作协议是拿来用，两人在一张 A4 纸上写出自己的三栏是长出来。
>
> 这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？团队里资历最深的那个人，容易成为灌进全队的模子。

想一想

1. 如果你有一个搭档，你最想让他补你哪一段的短？
2. 你所在的小圈子里，有没有一句「大家都这样想」的话，其实从没被谁问过？

◆

30

第 30 章

本编总账：核心竞争力的六样

◆ 一、你一定有过这样的时刻

腊月二十九，阿乐把铺子的卷帘门拉下一半，坐在门槛上算这一年的账。不是钱的账。钱的账很简单，他一眼就能看完。他算的是另一笔：这一年里，他到底靠什么，让骑手们回头找他？他想了一会儿，在手机备忘录里写了几行：手艺好，这是一条；认识人，这是一条；说话算数，修坏了他赔，这也是一条；还有那个本子，记了半年的毛病和办法……写到这里，他停下来。他忽然觉得，这几条，没有一条是「会用 AI」。

AI 是他每天都用的东西，可他没把它写进去。它像铺子里的电，天天用，不算本事。那么，真正的本事是什么？这一编前面五章，讲的是慧店怎么出生、店主是谁、土在哪里、三层怎么分、几个人怎么合。这一章是本编的总账：把一家慧店的核心竞争力，拆成六样。

◆ 二、第一样：发生能力

先说最容易被想到的那一样：把新知识发生出来的本事。这是 SDE 方法的看家功夫：在一块具体的地上，找到公共知识撞不通的地方，也就是扎手处；顺着它，把一个新判断一点点长出来；再用检测把它验一遍。罗青禾那四周的试验，阿乐那本稳压插座的本子，都是这一样的雏形。这一样要紧。没有它，慧店就只是一家转卖公共知识的店，回到了自来水厂的老路。

不过本书要先说一句公道话：**它只是六样里的一样**。很多人以为，学会了方法就等于有了慧店。这是第一个错觉。方法是公共的，谁都能学。公共的东西，天然不构成竞争力。

◆ 三、第二样：部落纠缠的深度

第二样，是你和那块土缠得多深。阿乐为什么能知道骑手在出租屋里充电？因为他认得他们，他蹲在他们的车边，听他们抱怨，也被他们骂过。这种缠，不是一天两天能长的，也不是买来的。部落纠缠的深度，决定了你能不能听见话外音，能不能看到那些没写在任何资料里的东西，能不能让部落愿意对你说实话。两个人手里用同样的方法、同样的 AI，一个与这块土缠了十年，一个昨天刚来，两个人长出来的知识，天差地别。

所以六样里，这一样往往最难追。别人可以复制你的方法，复制不了你与这群人之间那些年月。

◆ 四、第三样：检验与信誉

第三样，是你的知识经不经得起验，以及别人敢不敢信你。淘宝那套东西里，最值钱的是担保和评价。慧店里对应的，就是检测和谱系。一家慧店出了一条新判断，说「在我们这个班，这样读，四周有变化」，别人怎么知道它是不是真的？靠的是：它有没有留下检验的记录；它有没有讲清边界，说明在哪些人身上验过，在哪些人身上没验过；它犯过错时，有没有认。信誉是一点点攒的，攒的方式很笨：说多少做多少，错了就改，改了就说。

说一个具体的做法：罗青禾在每份小结的最后，固定留三行字，叫「没验到的」。第一次写的时候，家长们读了觉得奇怪，哪有人把自己的不足写给客户看？可是三个月后，有位家长对别的家长说：「她那个『没验到的』，我反倒最信。」一家慧店，若总是夸大自己的发现，哪怕一时热闹，不出两年，部落自然会用脚投票。

◆ 五、第四样：专著与谱系的积累

第四样，是你手里积下了多少东西。王德生博士的口述里说，一篇论文可以服务一个人，一个部落群体需要很多论文的有机集合，也就是专著，而且必须是专著集合体。这一样，是慧店的底座，下一编会专门讲。这里只提它在竞争力里

的位置：一家慧店做了三年，留下的专著、检验记录、一代代回写出来的谱系，就是它的家底。

家底有两个用处。一个是自己用：新问题来了，翻自己的书，翻自己的地图，不必从零开始。另一个是别人用：别的慧店可以买、租、调用它的专著。积累越久，越难被追上。

◆ 六、第五样：人—AI 复合的程度

第五样，是店主和 AI 缠得多紧。第 26 章讲过，复合体有三步：用它，带它，互相改。走到哪一步，直接决定一家慧店一天能做多少事，做出来的事有多深。在第一步的人，AI 是一本会说话的书。在第三步的人，AI 是一个会撞他、也被他纠正的搭档。这一样不是比谁用的软件更贵，是比谁把自己的土、自己的直觉，交给机器交得更深，也比谁敢让机器反过来质疑自己。

交得浅的人，机器还是平均解的机器。交得深的人，机器渐渐有了他那块地的形状。

◆ 七、第六样：迁移能力

第六样，是从这块地挪到邻近的地的本事。第 16 章说过，相邻部落之间可以沿着家族近似一格一格迁移，每迁一格，都要重新发生一次。会迁移的慧店，等于会开分店，可是开的不是复制的分店，而是每家都重新长一遍的新店。阿乐从佛山的骑手，走到东莞的骑手，再走到送货的小面包车司机，每走一格，他得问：这里和上一块地，哪里像，哪里不像？像的地方，借来用；不像的地方，重新长。迁移能力，是慧店从一口井长成一片水网的关键。

这一样做得好，一家慧店的天花板，不再是一个部落那么大。迁移也有它的难处：每挪一格，原来的信誉不能整个带走。骑手们信阿乐，是因为他在佛山蹲了十年；到了东莞，没有人认识他。所以迁移的头一步，往往不是卖，是请一个本地的人带路，把自己放在一个被检验的位置上，重新挣一遍信用。这是慢的，不过只有这样挣来的，才是真的。

◆ 八、六样的账：不是相加，是相乘

现在把六样摆在一起，用一张表看：

六样	一句话	缺了会怎样
发生能力	在一块地上长出新判断	只剩转卖，回到自来水厂
部落纠缠深度	与这群人缠得多深	长出的东西悬在半空
检验与信誉	经得起验，别人敢信	说得再好，没人买账
专著与谱系积累	手里积下的家底	每次从零开始
人—AI 复合程度	人与机器缠得多紧	一天只能做一点点
迁移能力	挪到邻近的地的本事	天花板就是一口井

王德生博士的口述里，没有给这六样排座次，本书也不排。可有一件事，从这张表里看得出来：它们是**相乘**的，不是相加的。假如部落纠缠深度是零，发生能力再强，乘出来还是零：做出来的是一份对谁都对、对谁都不够的东西。假如检验与信誉是零，别的五样再好，也是自说自话。这就是为什么，只会学方法的人，常常开不成慧店。方法只是一样，其余五样靠的是日子。再问一句：这六样里，哪些可以花钱买？

买得到的，有方法，也有人—AI 复合的程度的一部分。平台会卖钻机，会教人打井；好用的工具、顺手的流程，都是钱能换来的。专著，将来也可以买、租、调用，下一编会细讲。买不到的，有部落纠缠的深度，那是一年年在土里待出来的；有检验与信誉，一条条记录要自己留，一次次错要自己认；还有迁移能力，它要等前面几样攒够了，才长得出来。

这样一分，慧店里的竞争格局就清楚了：能买到的，大家迟早都会有，不构成差别；买不到的，才是一家店与另一家店的距离。所以本书对一个想开慧店的人，只提一条建议：别把力气全花在能买到的那几样上。先去土里待着。这条建议听着不新鲜，可是有一个现实的理由：在知识经济里，被抄得最快的，永远是方法和文案，抄不走的，是你和一群人之间的那些年月。

一个人若想开慧店，却不肯去土里待，那他开的多半不是慧店，而是另一家知识付费的摊子。摊子也能赚钱，不过那是另一本书的话题。

◆ 九、淘宝的老路，这里怎么避

本编讲了五章的慧店，现在回头看，有一个问题要交代：淘宝后来走的老路，慧店能不能避开？淘宝的老路有三条：平台成为灌注一切的 S；流量排名决定谁生谁死；店主们越来越像，越来越内卷。在六样里，这三条各对着一样。灌注一切的 S，对着**检验与信誉**。如果信誉由平台一家说了算，平台就成了那只手；所以尺子要公开，检验的记录要留在各家慧店手里。

流量排名，对着**部落纠缠深度**。如果慧店靠的是平台给的流量，而不是自己与部落的缠，它就永远要追着排名跑；所以慧店的立身之本，要放在土里，不放在榜上。越来越像，对着**发生能力和迁移能力**。如果大家用的是同一套现成答案，就必然趋同；所以平台只统一方法，不统一结论。三条都避得开，可不会自动避开。它们靠的是一家家慧店，每天做的那些小事。

六样怎么先后补？这只是本书的一个读法，不是王德生博士的规定：刚起步的人，先往土里扎，再补检验，然后才是方法与机器；有了第一批可验的东西，再去想积累；积累有了，才谈迁移。倒过来的人也有，先买一堆工具，再去找部落。他们多半走得很热闹，也走得很快，可是走到第二年，往往发现手里是一堆没有落脚处的方法。顺序不是铁律，却值得想一想。

◆ 十、放回日子里

腊月二十九晚上，阿乐把备忘录里的几行字，又读了一遍。他在后面添了几行：

方法——会，别人也会。这块土——十年，别人没有。验——那个本子。家底——正在记。机器——正在教它认我的地。挪出去——东莞，明年试。

他把手机收起来，把卷帘门拉下。罗青禾那边，也在这个晚上收拾东西。她给自己的慧店列了一张表，六样，每样打一个分，不是为了给谁看，是为了知道

自己哪一样最薄。她给自己打的分，一半是笑着打的。发生能力，她给了个中；部落纠缠，因为教了十二年书，给了个高；检验与信誉，一个班四周的试验，给个中偏低；人—AI 复合，刚走到第二步，中；迁移，她从没试过，几乎是零。

她发现，薄的是第四样：专著与谱系。她四周的试验，记在零散的文档里，没有成篇，更没有成书。周叔也来问她：「你们这些，到最后，都要写成书吗？」她没有立刻答。她想起自己这半年的东西：试验的记录散在三个文档里，家长的反馈存在聊天记录里，邹老师写的那份报告，躺在他的电脑桌面上。一件件都是真的，不过还没有成为一个整体。它们像一堆打好的井砖，还没砌成一口井。

这就是第四样最薄的真实样子：不是没有东西，是东西没有成形。罗青禾说：「要。」周叔说：「为什么一定要书？」罗青禾说：「这就是下一编要讲的事。」

带走的话

慧店的本事有六样，发生能力只是其一；它们相乘不相加，缺哪一样，整个账就缩成那一样。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？前五样里，有的靠学（方法），有的只能靠日子一点点攒（纠缠、信誉、家底），能买到的，从来不是竞争力。

这一处，有没有一个看不见的 S（形状，一件事最后显出来的样子）在灌注？六样里若有一样交给平台去定，平台就会变成灌进所有慧店的那个 S。

想一想

1. 把你自己正在做的事，按六样各打个分，哪一样最薄？
2. 如果明天把你的方法公开给所有人，你还剩下哪几样？

本编总判断

淘宝卖的是让生意做成的条件，慧店卖的是让知识长出来的条件；这个市场里最值钱的不是方法，而是方法落进一块土里的深度，以及这份深度被检验、被积累、被迁移的能力。

这一编讲了慧店怎样出生：它不卖货，卖发生；店主不是一个人，也不是一个工具，而是人—AI 复合体；部落既是土，也是市场，也是饭碗；平台、复合体、部落三层各守本分；慧店可以一个人，也可以几个人；它的竞争力是六样的相乘。罗青禾最后那句话，是下一编的入口：这些东西，到最后，都要写成书。为什么必须是专著，一篇论文不行吗，一本书不够吗？第六编《专著集合体：慧店的底座》，就从这里开始。

◆



第　六　编

专著集合体：慧店的底座

导　语

这一编六章，写慧店的底货。第 31 章问为什么必须是专著，第 32 章讲论文、专著与集合体的尺度，第 33 章讲一本书的三份差事，第 34 章分清两种专著，第 35 章讲专著怎样流进千万家店，第 36 章结账。

专著从出版物，变成了基础设施。

31

第 31 章

十七篇好文章，为什么撑不起一家店

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你攒过一大堆好东西，却发现它们凑不成一样能用的东西。手机相册里有三千张照片，张张舍不得删。可孩子问「爸爸小时候什么样」，你翻了十分钟，拿不出一张能讲个故事的。收藏夹里有两百篇文章，篇篇有用。真要写点什么，一篇也想不起放在哪儿。东西不少，缺的是那根把它们连成一件事的线。

本编要讲慧店的底座。底座是一批专著，而且是「专著集合体」。这个词听上去有点重，所以第 31 章先回答最朴素的一问：为什么不能是文章，不能是论文，不能是一个越攒越大的问答库？为什么非得是专著？

◆ 二、罗青禾的十七篇文章

罗青禾在长沙教了十二年语文。这两年，她养成一个习惯：班上出了新情况，当晚就写下来。孩子们只读短视频评论区，她写一篇；作文里的「我」越来越少，她写一篇；两拨学生为一本小说吵到互相不说话，她又写一篇。攒到那个秋天，一共十七篇，有的发在公众号，有的只存在手机备忘录里。

那个周日晚上，她把十七篇一口气贴进了一个智能体。贴之前她先弄明白了两个词。一个是 Skill，意思是智能体照着做事的操作规程；一个是 RAG，意思是智能体答话前先去翻的书架。她想的是：十七篇当书架，往后家长群里有人问，让它翻着答。第一个问题来得很快。一位家长在群里问：「我家孩子读书只读评论区，要不要禁？」

智能体翻了书架，找出三篇相关的，拼成一段回答。每一句都是罗青禾自己的话，读起来却别扭。前半段说「别急着禁，评论区也是读」，后半段说「要给他定规矩，不然越陷越深」。罗青禾盯着屏幕看了很久。两句话她都写过，都没写错。是写在不同的晚上、面对不同的孩子写的。贴到一起，它们就吵了起来。

她又试了第二个问题：「作文里的『我』为什么越来越少？」这一回，智能体翻出了五篇，答得更长，却更散。每一篇的说法都对，拼起来像五个人轮流发言，没有一个人在说话。十七篇文章没有错，缺的是一条线。

◆ 三、文章、论文、问答库，各自对在哪里

先公道一句：这几样东西都不是白攒的。一篇好文章，能在一个具体的点上把事说透。它快，它准，读的人当场就能用。罗青禾那篇「作文里的『我』去哪儿了」，被不少同行转过去，因为它真的帮到了人。一篇论文，能把一个判断钉牢，让后来的人踩着往上走。第 32 章会专门讲：一篇论文服务一个人，这件事本身就很了不起。

一个问答库，对付高频的老问题更是好用。同一个问题每周有二十个家长来问，把答案存好，机器一调就出，省下的是真时间。放在前面几编的话说，这正是尖峰那一端：问的人多，问的东西一样，公共的答案完全成立。可是这三样东西有一个共同的边界。它们每一样都是一个「点」。点和点之间怎么接，什么时候用哪一个点，两个点打架时听谁的，点里没有写。

慧店要服务的是一个部落，不是一个问题。部落里的人今天问读书，明天问作文，后天问一个孩子不肯开口。这些问题是缠在一起的，答案也得缠在一起。缠在一起的答案，靠点是拼不出来的。拿一个小区业主群来想。群里今天吵停车位，明天吵电梯广告，后天吵物业费涨价。一位热心的业主，把每次吵架的结论都整理成一条群规，攒了三十条。新业主进群，看到三十条，觉得条条有理。

可是第七条说「车位按先来后到」，第二十一条说「老人和孕妇优先」。两条一碰，谁也不知道听哪条。三十条是三十个点。群里缺的，是一份讲清楚「这个小区为什么这样排先后」的东西。有了它，三十条才连得上。

◆ 四、第一条理由：一条母题，撑一个体系

罗青禾后来做了一件事：她把十七篇摊在地板上，一篇一篇看，想找出它们到底在说什么。找了一个晚上，她写下一句话：**班里的孩子不是不读书了，是每个小圈子认的「好文章」，不再是同一篇**。写下来之后，她发现十七篇里有十一篇都贴这一句。孩子只读评论区，是因为评论区里有他那个圈子认的东西。作文里「我」变少，是因为写给谁看变了。两拨学生吵架，是因为两拨人心里的好小说不是同一本。

剩下的六篇，贴不上。其中三篇是讲教案格式的，两篇是转载别人的，一篇是发牢骚。这就是母题的用处。母题是一句反直觉的判断，一本书里的东西都要能挂在它下面。有了它，十一篇文章不再是十一个点，成了一个面。没有它，十七篇就是十七篇。一条母题撑一个体系，这是专著的第一条理由。论文可以只有一个判断，专著得有一根脊梁。

◆ 五、第二条理由：Skill 要一整套判断

再看智能体那一头。罗青禾想让智能体替她答家长，要的其实是一份 Skill。Skill 不是一条答案。它是一份操作规程：遇到什么样的问题，先看什么；看到甲，往哪条路走；看到乙，走另一条；碰到哪种情形，该停下来说「这个问题要找老师当面谈」。一篇文章给的是「这种情况，这么办」。Skill 要的是「遇到这类情况，先判断是哪一种，再选办法，办不了的时候认得出来」。

这是一整套判断，彼此要咬得上。咬得上，才叫规程；咬不上，就是一堆建议，一碰上两条建议打架，机器就只能各取一半。想想罗青禾那句别扭的回答。机器没有笨，是书架上没有一份「什么情况放手、什么情况管严」的判断，它只

能把两句摆在一起。那份判断，要在一本书的篇幅里才写得下。因为判断不是一句，是一张网：条件、分叉、例外、停手的信号。

罗青禾试着把「放手还是管严」写成规程。她写了半页，发现自己得先回答一串问题：孩子几年级？是在躲，还是在找？家里晚上有没有人陪？上一次管严，孩子是什么反应？每一个答案，指向不同的路。半页写不下，她写了三页；三页还是写不下。写到后来，那已经不是一条建议，是一个小小的体系了。这时她才明白，自己十二年里凭手感做的事，原来有这么多层。

◆ 六、第三条理由：指导要有过程

三使命里的第三件，是指导新的部落群体自己把知识发生出来。这件事，结论帮不上忙。一位在佛山修车铺子的人，想给自己的骑手群也长出一套知识。他要看的不是别人得出了什么，而是别人怎么得出的：从哪里发现不对劲，怎么撞出第一个判断，怎么发现它不对，怎么改。

这就是第 33 章要讲的「可重走的过程」。一个过程要重走，就得有头有尾，有岔路，有走错又回来的地方。论文为了干净，常常把这些删了，只留结论。专著有篇幅，可以把路留下。老话说，授人以鱼不如授人以渔。可渔是什么，不是一句口诀，是一整个季节里怎么看水、怎么选地方、怎么收网。能写下一个季节的，只有一本书的长度。

◆ 七、第四条理由：长度是一道检验

有人会说，你这是在替长度找理由。不是。长度本身一文不值。一份凑出来的五十万字，比一篇扎实的两千字更没用。可是长度有一个别的东西替代不了的用处：它逼你自洽。十七篇小文章，前面说放手、后面说管严，没人发现，因为它们不在同一页。写成一本二十万字的书，放手和管严会在第 14 章撞上，你不得不回答：到底什么时候放，什么时候管？那一刻，书才真的开始长出判断来。

短视频带货的号，是个现成的例子。同一个账号，周一那条说「这款拖把一拖就干净」，周四那条说「拖把不重要，关键是你的地板」。每条都有人点赞，谁也没发现两条在打架，因为它们隔了三天，不在同一页。要是把一个账号的全部说法写成一本书，打架的地方会一个个浮出来，作者不得不决定：拖把到底重不重要？重要在哪种地板上？这种逼迫，是长度送的礼。

所以，长度在这里不是目的，是一面镜子。一个人看自己，看不清背影；镜子肯把背影照出来，哪怕照得不好看。一本书能不能自己和自己对上账，写到几十万字就藏不住。这也是为什么专著可以作为一种检验，而不只是一种文体。一套判断如果撑不住二十万字，它大概也撑不住一个部落里每天冒出来的新问题。

罗青禾班上有个学生，写作文总爱把别人的话直接搬进来。她早先写过一篇短文讲这件事，说孩子是在借力。后来写家长群的那一篇，又说孩子是在躲。十七篇里，这两种解释各有一个晚上的道理。要是写成一本书，她迟早要面对一个问题：到底是借力，是躲，还是两样在不同的孩子身上各占一份？逼出这个问题，就是书比文章多出来的那一寸。

◆ 八、第五条理由：能署名，能交易

第五条理由，要从慧店的生意说起。慧店之间要有东西可买可租。一样东西要进入交易，得能数，能认，能署名，能回写。一篇文章太小，没人愿意为它开一张单子。一个问答库没有作者，出了错找不到人。专著不一样。德麦国际的每一本专著都有编号，有作者，有版次，有出版数据。别人用了它，可以说「用的是第几号，谁写的，哪一版」。用得好，署名的人得到回报；用得不对，也知道该回头找谁。

想想罗青禾的家长群。群里每天有人转发文章，转来转去，没人知道是谁写的，也没人对它负责。一篇说法过时了，它还在群里漂着，谁看见谁就信。要是转来的是一本有署名的书里的一节，情形就不同：这是谁写的？哪一版？写在什

么条件下？有错，找谁？这些问题都有地方回答。信任不是凭空长出来的，是靠一环一环能追的东西垒起来的。

署名这件事，看上去是小事，其实是信用的起点。第 35 章要讲专著怎样流进千万家慧店，那条路上每一步，都靠这个「认得出来」。

◆ 九、专著性不是厚度

到这里，要防一个误会。读者看了前面五条，可能以为：那就写厚，越厚越好。不是。要紧的是专著性，不是厚度。有四样东西，可以随手拿来量一本书有没有专著性。第一，母题能不能用一句话说出来，并且这句话有点反直觉？第二，别人照着书里的判断去做事，走得通吗？第三，书里留着过程吗？读的人能不能顺着重走一遍？第四，前后对得上吗？第 3 章说的，到第 30 章没有悄悄翻掉吧？

四样都有，八万字的书也是专著。四样都没有，五十万字也只是一堆文章拼在一起。再给你一个土办法。拿一本你读过的好书，合上，试着用一句话说出它的母题，再说出它最要紧的一条「不灵的情形」。说得出，它是专著；说不出，它多半是一本装订精美的文章集。你会发现，书店里并不是每一本厚书都过得了这一关。所以慧店要的，从来不是「更多的文字」。文字现在多得吃不完，机器一分钟能出一万字。慧店要的是一条线穿起来的一整套判断。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。周日晚上的事过去了三天。她没有再往智能体里贴文章。她先做了三件小事：第一，把那句母题写在一张便利贴上，贴在电脑边上。第二，十七篇里贴得上的十一篇留下，贴不上的六篇挪到另一个文件夹，不删，只是不让它们进书架。第三，拿一张纸列出缺什么。她发现，母题里最关键的一问「圈子怎么变成圈子的」，十一篇里居然一篇都没正面写过。那张缺的清单，就是她这本专著的提纲。

这时再回头看周日晚上的那个智能体，她心里有数了。问题不在机器，也不在十七篇文章。她当初是把一堆好材料直接递给了机器，指望机器替她找线；而线，得先由她自己找出来，机器才有东西可穿。找线这件事，没法外包给平均数。它得由站在这块地里的人，蹲下来看，才找得出。她后来在书的第一页写了一行小字：「本书的每一章，都要能回答：这对我们班，灵不灵？」这行字不是装饰。往后每写一章，她都拿它当尺子量一遍。

你明天可以试一件事：把你自己攒的东西翻出来，不管是笔记、文章还是聊天记录，找一句话，看它们有多少篇在说同一件事。贴得上的有几篇？没有人替你数，只有你自己数得出来。

带走的话

文章能解决一个点，专著才撑得起一个面；慧店要的不是更多文字，而是一条线穿起来的一整套判断。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？十七篇文章是拿来用的点；一本有母题的专著，才是在这块地上长出来的面。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下往里灌的那个统一模子）在灌注？有。如果罗青禾不先找出母题，就把文章贴进机器，机器的平均口径会悄悄把十七篇磨成一个「大家都一样」的回答。

想一想

1. 你手里攒着的那一堆东西，能找出一句话，让其中一大半都挂得上去吗？
2. 你身边有没有一个问题，是「一个点」答不了，非得「一整套判断」才答得了的？

◆

32

第 32 章

一篇论文救一个人，一个部落要一整座书房

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你家的水龙头漏了，你蹲下去拧了二十分钟，修好了。邻居看见，夸了一句，第二天物业就来敲门：「能不能帮着把整栋楼的水管看一遍？」你愣住了。修一个龙头，和管一栋楼的水，是两种活。前者要的是一把扳手、一点耐心。后者要的是一张图：哪根管子通哪一层，哪一段老了，哪两段不能同时关。图不是一个龙头一个龙头攒出来的，攒出来的只是一堆修过的龙头。

知识也是这样。第 31 章说了为什么要专著。这一章接着问：一篇论文、一本专著、一整个专著集合体，各自的大小怎么对应？一个人、一个面、一个部落，各配多大的东西？

◆ 二、一篇论文，服务一个人

先从最小的说起。阿乐在佛山开一家小铺，专给外卖骑手修电动车。某个夜里十一点，老刘推着车进来，电池掉电掉得特别快，一天要充三回。阿乐没有急着换电池。他蹲在车边问了一圈：你一天跑多久？中间在哪儿充？充的是快充还是慢充？老刘说，从早上十点跑到半夜，中间吃饭那会儿插快充，一次半小时。

阿乐把这些记在手机里，回铺子琢磨了两天，写成一篇小东西，题目叫「为什么这块电池，在这个人手里掉得特别快」。他的判断是：电池本身没毛病，是老刘的跑法让它一直在「浅充浅放」的坑里打转，加上夏天的车厢温度，它比别人的老得快。这篇东西，就是一篇论文的样子：一个具体的人、一个具体的问

题、一个钉得住的判断。它解决了老刘的事。老刘改了充电的时间，电池撑了更久。

论文不丢人，它是整个链条的第一环。没有老刘那一篇，就没有后来的二十多篇；没有一个一个钉牢的判断，母题无从压起。慧店的书房是从这样的一篇一篇开始长的，不能越过它。这就是论文的尺寸：服务一个人，或者一个人的一个问题。它不小，它救了一个具体的活人。可它也只是一个人。阿乐把这篇东西发给另一位骑手小梁看。小梁是在读的学生，只在晚高峰跑两三个小时。他看完回了一句：「说得都对，可跟我没关系。」

这句话不是冷淡。论文就是这样：它对钉住的那个人严丝合缝，对隔了一格的人，就开始松。

◆ 三、一本专著，部落的一个面

过了两个月，阿乐发现一件事：来修车的骑手，问题一样吗？不一样，又不是全不一样。做得最多的外卖站点里，骑手大致有几种：全职的、兼职的、学生党，还有从别的城市刚过来、什么都不懂的。老刘那篇论文，对跟老刘跑法差不多的人，一用就灵；对只在晚高峰跑两个小时的学生党，一点用没有。

阿乐于是把手里攒下来的二十多篇小东西摊开，找它们的共同点。他发现，这些东西其实都在回答一个问题：**骑手的车，不是一件东西，是一种跑法的延长。**电池、刹车、轮胎、改装，说到底都是在回答「你是怎么跑的」。有了这句话，二十多篇东西就成了一个面。他把它们编成一本书，暂时叫《骑手的车》。老刘那篇是一个钉子，一本书是一块板。钉子能挂住一件东西，板才能撑起一面墙。

一本专著，对应的是一个部落的一个面。这个面不是一个人的事，是一群人共同碰到的一整块。但它也只是一个面。

◆ 四、一个部落，要好几个面

骑手的日子里，车只是一块。还有钱的那一块：押金怎么交，被平台罚款怎么申诉，意外险买不买、买哪种。有身体的那一块：腰、颈、膝盖，夏天中暑，冬天手指冻裂。有规矩的那一块：几十个微信群各有各的规矩，哪个群里不能提平台，哪个群里谁是老大。还有家里的那一块：孩子在老家，一年见两面。这些块并不各管各的。车修不好，影响接单；接不了单，影响钱；钱紧了，影响吃饭和睡觉；睡不好，又影响跑的时候的反应。

有天夜里，一个新来的骑手问阿乐：「我想买辆二手车，哪种划算？」阿乐发现，这一句话要同时翻三个面：车的状况看《骑手的车》，价钱和押金看《骑手的钱》，他在哪个站点跑、跟谁搭伙，又得看讲规矩的那一本。一个问题，同时压在三个面上。单靠哪一本，都答不完整。所以，一个部落要的不是一本书，而是几本能互相搭起来的书。这几本书合在一起，就是第 32 章的主角：**专著集合体**。做个对照，免得读着抽象：

论文对应一个人，是一个龙头。专著对应部落的一个面，是一层楼的水管。专著集合体对应一个部落，是整栋楼的那张水管图。

◆ 五、第一层「有机」：论文长成专著

「有机」是一个常被用滥的词，这里要讲死。本章里的有机，有两层。第一层，论文之间的有机，也就是一篇篇论文怎样长成一本专著。方法前面说过：靠母题。阿乐那二十多篇小东西，不是随便堆在一起的。它们都往「骑手的车是跑法的延长」这一句上贴。贴得上的留下，贴不上的挪开。留下来的，再按这句话的逻辑重新排：先讲跑法怎样分，再讲每种跑法怎样磨车，最后讲怎样在铺子里一眼认出来。

这样排出来的东西，每一篇都从别的篇那里借力，也给别的篇让路。拿掉一篇，全书会出一个洞。阿乐自己试过。他把《骑手的车》里讲「晚高峰跑法」的三篇拿掉，发现讲刹车的那一章忽然没了来由。刹车片磨得快，是因为晚高峰下坡多、停得急，这个因果就挂在被拿掉的那三篇上。那一刻他才信了：这些东西是长在一起的，不是摆在一起的。

你可以用一个土办法验：随手拿掉三篇，书还能讲通吗？能讲通，说明它们之间没缠上，只是并排放着。讲不通，才是长在一起。

◆ 六、第二层「有机」：专著长成集合体

第二层更少有人想到：专著之间的有机。专著放在书架上摆成一排，不叫集合体，叫书架。集合体要求书和书之间有来有往，彼此引、彼此撞。阿乐后来又写了一本《骑手的钱》。写到一半，他撞上了一个麻烦。《骑手的车》里的判断是：车是跑法的延长，一天跑得太久，车和人一起垮。所以他劝骑手每天少跑一点。《骑手的钱》里的判断是：骑手的钱都是一单一单抠出来的，少跑一小时，就是少几十块。他那些最紧的骑手，宁可车垮也不肯少跑。

两本书各自都对，放在一起却打架了。这一架，恰恰是最有价值的地方。阿乐没有把冲突掩过去，他盯着它看了一个礼拜，发现真正的问题不是「少跑还是多跑」，而是**跑多久之后，车的损耗开始比多接的那几单更贵**。这个拐点，每种跑法不一样。他把拐点写进了第三本书的纲要。这件事，阿乐后来常讲给新来的伙计听：两本书吵起来，不是书写坏了，是部落里本来就有这么一处拧着的地方，书只是把它照了出来。

一座书房健不健康，不看它有多安静，看它里面有没有这样的争吵，以及争吵有没有被认真对待。这就是集合体的第二层有机：一本书的判断，会逼着另一本书改，改出来的东西，又长成新的一本。这和一个仓库的区别在这里。仓库里

的货互不相干，拿走一件，别的不受影响。集合体里的书，拿走一本，别的都会晃。

◆ 七、集合体的结构，就是部落谱系的结构

再往深走一步。前面第三编讲过谱系：一个人群里的各种「一样」，不是整齐排开的，有的聚成尖峰，有的散成长尾。旧谱系是少数尖峰、长长的族谱；新谱系是宽平的、很多矮峰、短而密的分叉。骑手这个部落，也有它自己的谱系。中间是最常见的一类：全职、跑得久、靠平台单量吃饭。往两边分出去，是兼职的、学生党、新来的；再往外，是几个很特殊的小群，比如专跑夜班药店单的，比如只在景区周边跑的。集合体的结构，要照着这个谱系长。

照什么长？中间那一类，人最多、共同点最多，所以需要几本厚一点、粗一点的书，讲最通用的东西。往外分叉的每一支，需要几本薄一点、细一点的书，只讲那一支特有的东西，并且标明它是从中间那类的哪一章分出来的。这样排出来的书房，一翻目录，就是这个部落的一张人群图。

这张图还能干一件事：接新人。一个刚来佛山的骑手，不必读完所有的书，只要在目录上找到自己那一格，读离他最近的那一本。别人花半年摸到的路，他可以用一个晚上看个大概。你拿一个新来的骑手，能在目录上找到他的位置，找到离他最近的那本书，找到他和中间那一类差在哪里。书房的结构，等于部落的结构。

换一个部落，形状就不同。罗青禾的学生和家长，圈子很多，圈子之间的差别越来越大，没有哪一类人能占住中间。她的集合体该是宽的、平的：很多本薄书，靠短短的分叉相连，没有一两本能压住全场的厚书。同样叫集合体，阿乐的像一棵有主干的树，罗青禾的像一片矮灌木。照着各自的地长，才长得活。这一点，是整个第六编最要紧的地方，第 36 章会再回来收。

◆ 八、为什么不能靠一篇篇论文堆

有人会问：何必这么麻烦，一篇一篇写下去，写到够多，自然就成了。不会。论文一篇篇堆，堆出来的是一座仓库。仓库有它的好：什么都有，找得到就能用。可是仓库里的东西，彼此不知道对方在说什么。两篇打架，仓库不管；一个角落空着，仓库不知道。集合体不一样。它有结构，所以它知道自己缺什么。阿乐的书房里，目录一摆出来，他就看见了：写了车，写了钱，没有写身体；写了全职，没有写学生党。缺什么，一眼可见。

这是一个很实在的好处：**结构让缺口可见**。缺口可见，生产才有方向。罗青禾的图上，有一格空着的圈，旁边写着「沉默的孩子」，空了一年。她每次路过那一格，心里都会咯噔一下。你知道下一本该写什么，不用每次从头问「还能写点什么」。这在今天尤其要紧。机器写字很快，一天能出很多篇。没有结构，快只会让仓库更大、更乱；有了结构，快才是真的快，因为每一篇都落在一个已经看得见的空格里。

所以集合体还有一个用处：它是生产线的任务单。

◆ 九、放回日子里

回到阿乐。他把铺子墙上那块旧白板擦干净，画了一张图。中间一个大圈，写着「全职骑手」。往外拉出三条线，分别连着「兼职」「学生党」「新来的」。每个圈旁边，他贴了一张小纸条：这一支，已经有哪一本书；还缺哪一本。画完他退后两步看。大圈旁边贴了两张，三条线上只有一条有纸条。他拍了一张照，发给在长沙的表姐罗青禾。罗青禾回了一句：「我也画一张。」

第二天她真画了。她的图和表弟的不一样：没有一个居中的大圈，是四个差不多大的小圈，圈与圈之间拉着细线。她在每个圈边写了一个孩子的小名，只为

记住那一类孩子长什么样。她把图拍给阿乐，说：「你的像树，我的像草。」阿乐回了个笑脸，说草也能盖房子。

你明天可以试这件事：想你自己的那个部落，不管是一个班、一个小区、一条街，画一个大圈，写上最常见的那一类人。再往外拉线，写上最不一样的那几支。每一支旁边，写一句：有没有人为他们写过一本专门的东西？写不出来的那几格，就是你的书房还缺的东西。别急着补。先把它们写在纸上，隔一晚上再看，有些格子会自己消失，有些会变得更清楚。

带走的话

一篇论文救一个人，一本专著撑一个面，专著集合体才对得上一个部落；它的结构，照着部落的谱系长。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？论文是在一个人身上长出来的，专著是在一个面上长出来的，集合体是在一个部落里长出来的；三层都是长，只是长到的尺寸不同。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？有可能。如果集合体是从外面照一张现成的「标准目录」搬来的，目录就成了那个 S（自上而下灌进一群人的统一模子）；它必须照这个部落自己的谱系长。

想一想

1. 你所在的那个部落里，有没有一类人，从来没有人为他们专门写过东西？
2. 你手里已有的东西，是一座仓库，还是一座书房？它们彼此知道对方在说什么吗？

◆

33

第 33 章

一本书，三份差事

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你妈留下过一本手写的菜谱，或者一张写在烟盒纸上的方子。红烧肉那一页，被油渍洇得发黄。你用过它三种用法。有时候，你照着做。第一步焯水，第二步炒糖色，第三步加热水，按顺序一步一步走，肉就红亮亮地出来了。有时候，你只翻一翻。炒糖色火大了发苦怎么办？你不会从头读，直接翻到那一行，看一眼，合上。

还有时候，你想自己做点不一样的，比如把五花肉换成排骨。你得一边看她当年是怎么试出来的，一边自己试。那一页上写着「第一回放多了，齁」，你就知道糖放多少是怎么摸出来的。同一页纸，三种差事。一页纸都能这样，一本专著更是。本章要讲：慧店里的一本专著，要同时干三份差事。这三份差事，对书怎么写，各有各的要求。

◆ 二、三份差事各是什么

先把三份差事摆出来。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里说，平台里最重要的是专著，而且不是公共专著，是针对某个部落群体的专著；这样的专著有三个使命。第一，做平台服务智能体的 Skill。Skill 是智能体照着做事的操作规程。慧店里的智能体回答问题、办事，照的就是它。

第二，成为平台智能体的重要 RAG。RAG 是智能体答话前先去翻的书架。智能体拿到一个问题，先到书架上找相关的几段，再答。第三，指导新的部落群体知识发生。这一条，本书借用一个词叫「地图」：书里留下了一条怎样把知识

长出来的路，后来的人照着这条路，在自己的地上再走一遍。三份差事，对应三个动作：照着做、翻着查、顺着走。

第三份差事为什么叫「地图」，说一句。地图不替你走路，它告诉你这块地大致怎么回事，哪里有河、哪里是沼泽、前人在哪里绕过路。拿着它，你仍要自己迈脚，可你不会闭着眼睛迈。书里留下的过程，就是这样一张图。对应到写法上，是三个要求：**可压缩的判断、可切块的知识、可重走的过程**。这三个词是本章的骨架，下面一个一个拆。

◆ 三、第一份差事：Skill，要可压缩的判断

先说第一份。罗青禾想让智能体代她回答家长，需要一份 Skill。这份规程，要能放进智能体的「脑子」里，并且在每次回答前都被翻出来用。一本二十万字的书，智能体没法每次从头读一遍。它需要一个压缩版：几页纸，几十条「遇到什么，先看什么，往哪走」。所以，书里的判断得**能压缩**。

压缩不是缩写。缩写是把每一句话都变短，压缩是把判断的骨架留下，枝叶放掉。好比一张地铁线路图：弯弯曲曲的真实路线全删了，只留站和换乘。线路图不好看，可你拿着它，真能从甲站走到乙站。什么样的判断能压缩？能写成「如果……就先看……再……」的。比如罗青禾那本书里的一条：

家长问「要不要禁孩子看评论区」，先看三件事：孩子读评论区是为了找同伴，还是为了躲作业；他有没有一个能一起聊的圈子；他现在的睡眠和成绩有没有明显往下掉。第一件是找同伴、第二件有圈子、第三件没掉，别禁，陪着看；第三件掉了，先谈睡眠，不谈评论区。这样的判断，一层一层都有条件，机器能照着走。家长看到的回答也不会是一句空话，而是「你先看这三件事」，有事可做，有路可走。

反过来，「要尊重孩子，也要适度管教」，这是一句漂亮话，压缩不了。压到最后还是这句话，机器用了，家长也没得到什么。能压缩的判断，有三个特点：有条件，有分叉，有结果。三个缺一个，规程就走不起来。

◆ 四、压缩会丢什么

压缩总是会丢东西，这没法避免。厨房里熬一锅骨汤，熬到最后只剩一小碗浓汤，水汽都丢了，味道留下了。问题只在于：丢的是水汽，还是味道。一本书压成一页规程，最容易丢的有两样：一样是「这条在什么条件下不灵」，另一样是「走到哪里该停手」。这两样偏偏最要紧。

为什么？因为规程是给机器照着走的，机器不会自己犯嘀咕。它按规程走到「孩子睡眠明显下降」，会一路谈睡眠；可要是孩子已经好几天不说话了呢？这不是规程该管的事，是该请老师、请专业的人当面看的事。规程里如果没写「走到这一步，停下来，转人工」，机器就会继续往下谈。

拿罗青禾的店来说。有一天，一位家长在群里写：「孩子昨晚说，他觉得活着没意思。」这句话落进智能体，规程里要是只有读书和作文的条目，它就会顺着往下给「方法」。这时规程该做的只有一件事：停下来，劝家长马上找老师和专业的人当面谈，不再往下答。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师，机器不能顶替。

所以好的专著，在写每一条判断的同时，要把它的边写出来：它在什么情形下成立，在什么情形下不灵，碰到什么信号要停。这三句话，压缩的时候不许删。这也是为什么我们前面说，专著得有完整的判断系统。判断不是一条结论，是结论加边界。

◆ 五、第二份差事：RAG，要可切块的知识

第二份差事，要求完全不同。智能体翻书架，不会把整本书读一遍。它会把书切成一块一块，先找出和问题最近的三五块，只读这几块。这就带来一个要

求：每一块切下来，单独拿出来，也得读得懂。想象一个反例。书里有一段这样写：「如前所述，这种情况下，他的做法是对的。不过有两点要补充：一是上一节提到的那个条件不再成立；二是第 12 章的例外此时也要考虑进去。」

把它从书里切下来，单独交给机器，机器看到的是什么？「这种情况」是哪种？「他」是谁？「上一节的条件」是什么？一个都不知道。所以，写给书架看的书，每一小节都得自带前提：开头交代这一节在讲谁、什么条件下、讲的是哪类问题；少用「如前所述」，多用「在孩子只读评论区、又有同伴圈子的情况下」；每一小节的结尾，把结论说完整，不要留给下一节。好的写法长这样：

「这一节讲的是初中生，已经有固定同伴圈子、只在评论区里读书的情形。这时家长先不要禁，先看他在评论区里是不是说得上话。」这段话从书里剪下来，放在任何地方，都知道在说谁、在什么条件下、结论是什么。切得多大，各家智能体的做法不同，本书不替它们定；有一条经验倒是通的：一节只讲一件事，最容易被切得干净。这对写书的人是一个小小的反直觉要求：为了让人顺着读，我们习惯省略；为了让机器切着读，我们得多说一遍。

◆ 六、第三份差事：地图，要可重走的过程

第三份差事，是三份里最难的一份。它要的不是答案，是路。一个新的部落想自己把知识长出来，比如一家做老年人手机教学的小店，想为自己那一群大爷大妈长出一套教法。他们拿到一本别人写的书，最想看的是：这个人当年是怎么想到的？这就要求书里留着过程。过程里要有几个固定的地方：扎手处是怎么发现的，也就是第一次觉得「咦，不对」的那一刻。第一个判断是怎么冒出来的，错了几回。拿旧的公共知识去撞，撞出了什么，哪里撞不通。

最后拿什么去检验，检验里哪一次差点翻车。论文为了干净，往往把这些全删了，只留一个漂亮的结论。专著要把它们留下，包括走错的那几步。因为后来

的人走自己的路时，最需要的恰恰是：这条路上哪里容易走岔。菜谱上那句「第一回放多了，齁」，比三页做法都管用。

再举一个例子。县城里有家教老年人用智能手机的小店，店主琢磨出一套教法，管用。他把教法写成了书，可只写了「第一步教认图标，第二步教视频通话」。后来有人想把这套教法搬到另一个镇上，搬了三回都不灵。问了才知道，店主当初是先发现老人们怕的不是不会，是怕按错了花钱，才反过来把教法重排的。这一步，书里一个字没写。后来人不知道这是整套教法的根，当然搬不动。过程栏就是为这一步留的。

◆ 七、三份差事互相拉扯

三份差事摆在一起，你会发现它们互相拉扯。压缩，要求短，要求干净，把枝枝蔓蔓都修掉。切块，要求每一节自己站得住，免不了要重复交代前提。重走，要求啰嗦，要留下走错的路。一份要短，一份要重复，一份要啰嗦。一本书怎么同时伺候三个主人？办法是分层写。

最上面一层，每一章都有一张「判断卡」：几句话，带条件、带分叉、带边界，专门给 Skill 压缩用。中间一层，是正文各节，每节自带前提，专门给 RAG 切块用。最下面一层，是「这一章是怎么想出来的」，一小段一小段地记着过程，专门给后来的人重走用。

三层之间要是打起架来，听谁的？一条规矩够用：判断卡是正文的压缩，不是正文的替身。卡上写的每一句，都要能在正文里找到出处；找不到，说明卡写宽了，改卡，不改正文。三层放在同一本书里，各管各的读者：机器压缩读第一层，机器翻书读第二层，人重走读第三层。

本书自己也这么写。每一章末尾的「带走的话」，就是一张最小的判断卡：一句话，能抄进本子，也能被机器压缩。每一章里小节开头的交代，是给书架看

的。每一章里那些走错又回来的地方，是给后来的人留的路。这样写，书会比一篇平铺直叙的论文厚一点。可是厚出来的这些，每一寸都有人要用。

◆ 八、一个完整的例子

罗青禾那本《不再是同一篇》，其中一章讲孩子只读评论区。她按三层写了。判断卡只有五行：遇到「要不要禁评论区」，先问三件事；三件的组合各自怎么走；睡眠明显掉了怎么走；孩子几天不说话，停，请老师当面谈；这套办法对低年级不灵，因为低年级的孩子还没有自己的圈子。正文四节，每节开头都有一句交代：「这一节讲的是初中孩子，并且已经有一个固定的同伴圈子的情形。」读的人从任何一节切进来，都知道自己站在哪里。

过程栏里，她写了自己的三次错：第一次她以为孩子是躲作业，禁了两周，孩子在班里变得沉默；第二次她以为是缺朋友，硬把他拉进另一个读书小组，孩子更躲；第三次她才去读了那些评论，发现孩子在评论区里是个很会说话的人，那是他唯一不用考试的地方。三层都写完，这一章约四千字。放进智能体，它能压成规程、能切成书架、能让一个新来的老师顺着重走。

写完这一章，她做了一个小测试。她把判断卡单独交给智能体，让它回答三个家长的问题；又把正文切块放上书架，让它回答另外三个。判断卡那三个答得稳，但略干；书架那三个答得有血肉，却偶尔漏了边界。两样合着用，才是完整的答案。她这才懂，三层不是啰嗦，是分工。罗青禾第一次觉得，一本书和一堆文章，真的不是一回事。

◆ 九、放回日子里

三份差事的要求这样一摆，你会觉得写一本书比从前累。是累一点。可是想想另一头：一本这样写出来的书，罗青禾自己能用，店里的智能体能用，新来的老师能用，隔壁镇的同行也能顺着走一遍。一份力气，出四份用处。你明天可以

拿自己的一篇东西，做三个小测试。第一，能不能压成五句话？每句带一个「如果」，最后一句写「到这儿就停」。压不出来，说明你的判断还是一团雾。

第二，随便剪下其中一段，发给一个没读过前文的朋友。他读得懂吗？读不懂，说明这一段还靠着上下文拄拐。第三，找一个人，问他：你照着我写的过程，能自己走一遍吗？走不通的那一步，就是你过程里漏掉的地方。第三个测试最容易被省掉，因为人都怕被看见自己走过弯路。可是回头想想菜谱上那句「第一回放多了，齁」：留下弯路的人，反倒是最让后来人放心的人。

三个测试不用花一下午，二十分钟就够。做完你会发现，自己写过的东西，哪一份算得上「专著的料」，一眼就分出来了。

带 走 的 话

一本书要伺候三个主人：机器要压缩的判断，机器要切得开的知识，后来的人要重走得通的过程；写法得分层。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？Skill 和 RAG 是拿来用的那一头，地图是教人在自己的地上长出来的那一头；一本好书两头都管。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下往里灌的那个统一模子）在灌注？有。压缩判断时，最容易把部落的边界压没了，剩下的就成了对谁都一样的口号；所以边界和停手信号，压缩时不许删。

想一想

1. 你写过的东西里，哪一段单独拿出来，别人读得懂？哪一段离了上下文就不知所云？
2. 你最近一次做成一件事，中间走错的那一步，你有没有记下来？

◆

34

第 34 章

平台的书是尺子，自家的书是底座

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你家刚拿到新房的钥匙，物业发来一张标准户型图，说装修都照这个来。图很有用。承重墙在哪儿，水电管线怎么走，哪面墙不能砸，一看就清楚。你不可能不看它。可是真住进去，你发现自己家的光线是从西边来的，老人晚上起夜要走过一条长廊，孩子的书桌放哪儿，图上一个字没写。图是物业画的，日子是你自己的。于是你做了两件事：一件是拿图当尺子，量哪里能动、哪里不能动；另一件是在图旁边，画一张属于自己的图。

慧店里的专著，也分这两种。一种是平台给的，像那张标准户型图。一种是自家的，像你后来画的那一张。本章要讲清楚：这两种书各干什么，不能互相顶替，又怎样互相喂养。

◆ 二、平台专著是什么

先说平台的书。平台是打井队的总站。总站卖钻机，教打井，验水质，画地下水图。这些事都需要书来承载，这样的书，本书叫**平台专著**。平台专著大致分三类。一类讲方法：怎样找到一个部落的扎手处，怎样把一堆零碎的论文压成一条母题，怎样把一本书压成 Skill、切成 RAG。这类书讲的是「怎样打井」，不讲你那块地下面有什么水。

一类讲检测：新长出来的知识，怎么量它是不是真新，怎样看它有没有和可靠的公共知识冲突、冲突了怎么说清缘由。这类书是验水质的那把尺子。一类讲

地图：不同部落的谱系，大致是什么样子，相邻部落之间怎样一格一格迁移。这类书是地下水图的总册。

拿一本讲「找扎手处」的平台专著来说，它里头不会写哪家的哪个问题是扎手处，只会写扎手处长什么样。比如：几个人都说「这没问题」，唯独某一类人总是出事；一条众人都认的规矩，唯独在某个角落不灵。读完这本书的人，能认出自己地里的扎手处，可书里不会指给他看。这三类有一个共同点：它们都在方法这一层说话，不替任何一个具体的部落下结论。

它们有两份差事。一份是**尺子**：拿来量、拿来比、拿来检测自家长出的东西。另一份是**起点**：一家新开的慧店，不用从零开始摸，可以先借一本平台专著的结构，搭出自己的第一个架子。

◆ 三、慧店专著是什么

再说自家的书。慧店专著，是店主和他的智能体，在自己那块地上，用 SDE 的方法长出来的书。书里的 E（本书说的「土」，一群人缠在一起的那些条件），是这个部落自己的土。罗青禾的《不再是同一篇》，阿乐的《骑手的车》，都是慧店专著。慧店专著是底座。为什么叫底座？因为慧店的三件事都压在它上面：店里的智能体照着它里面的判断办事，翻着它回答问题；新来的伙计顺着它学；整个部落的人，在它上面一点一点往上长。

平台专著像一本《打井手册》，慧店专著像这块地的《水井日记》。手册上写的是土层怎么看，日记上写的是东头那口井为什么每到秋天就浑。它回答的是「在这里，怎么办」，而平台专著回答的是「怎样去找『在这里』的办法」。前者每家不同，后者家家相通。两者的区别，最简单的说法是：平台的书，换一家慧店，内容基本一样；自家的书，换一家慧店，就是另一本。

举个日常的样子。学期中，罗青禾班上来了一位代课老师，第一周手足无措。罗青禾没有塞给她一本教学法，只对她说：「先把我们那本《不再是同一

篇》的第三章读了，再去听两节课。」第三章里写的，是这个班、这批孩子、这几个家长群里的事。一个陌生人读完，第二天就能认出班里谁是谁。这样的作用，平台书给不了。

◆ 四、先说平台专著对在哪里

公道话要先说。平台专著里的方法，真的是公共的，而且不能不公共。打井的钻法，山东和云南大体一样：怎样判断地层，怎样下钻，怎样防塌孔。这些东西，如果每家慧店都自己重新摸一遍，既浪费，又容易摔跤。方法层的公共知识，是几百年各行各业试错试出来的，一点不该丢。

起点也是实在的好处。一个刚开店的人，面对一张白纸，最难的是第一步。有一本现成的平台专著告诉他：先去找你部落里三个说不通的地方，再从中挑一个，这样起手，比他对着空白瞎想快得多。拿淘宝来对照。据公开报道，淘宝一类平台把交易的规矩、付款的担保统一了，买卖双方就算素不相识，也敢放心成交。要是每一笔生意都自己谈规矩，市场根本做不大。

统一规矩的那一层，对得很。慧店的平台也一样：方法与检测的规矩统一了，各家的书才能互相认得、互相调用。所以，平台专著在这两处完全成立：方法层，开店初期。它停在哪里？停在**内容层**。一旦它开始告诉你「你的部落里的人应该怎么做」，它就越界了。

◆ 五、尺子不替你量

这里要画一条线，而且画得很粗。尺子有两个特点：它自己没有答案，它只告诉你你的东西合不合格。你拿一把尺子去量桌子，尺子不会替你决定桌子要多长。平台专著里的检测方法也是如此。它能说：你这条新判断，能不能还原成旧知识？能，说明不新；不能，再看有没有和可靠的公共知识冲突。它不能说：你的部落该得出什么判断。可是人有一种天然的懒：书上写了，就想照搬。

假如平台专著一不留神，在书里写进了「骑手群里应该如何如何」「老年小区应该如何如何」这类内容层的结论。慧店们很快会照着用，用着用着，各家的东西就趋同了。这正是本书一路在警惕的那件事：一个看不见的 S（自上而下往下灌的统一模子）。本书母题里说的「大家都一样」碎了，如果平台专著又悄悄把它重新灌一遍，等于旧路走回来。

越界的句子长什么样？比如：「外卖骑手应当每天保证八小时休息。」这是内容层的结论，对谁都说，对谁都未必对。守界的句子是这样的：「要判断一群人的休息规矩合不合理，先看他们的收入结构允不允许；再看他们的群里，谁说了算。」这句话没有替任何人下结论，它只告诉你去哪里量。两句话差一个字，差的是一整条线。所以，平台专著要有一条硬规矩：**只统一方法与信任，不统一结论。**

◆ 六、起点不是终点：三步脱手

借了起点，怎么保证不变成依赖？办法是一个三步走的路。第一步，借结构。新店主照着平台专著的目录，搭出自己书的架子：有几编，每编大致问什么。这时他的书像是平台书的影子，这没关系，初学都这样。第二步，换内容。架子里的每一格，都换上自己部落的东西。平台书里写「找扎手处」，他写的是「我们这个群里，大家都说不出口的那件事」。这一步最费力，也是书真正长出来的一步。

第三步，脱手。到某一天，他回头看自己的书，发现目录已经不是照着平台书排的了，因为他的部落有一块东西，平台书的目录里压根没有格子。他加了一编。阿乐就走过这条路。他的《骑手的车》，头两章几乎是照着平台书的目录写的，连小节题都像。写到第五章，他撞上了一件平台书里根本没有的事：骑手们在群里互相借电池。借电池的规矩，一章都装不下，他单开了一编。那一编，是整本书里最像他的地方。

你可以用一个土办法判断一家慧店有没有脱手：半年之后，翻开它的书，数一数有几章，是平台书里找不到对应的。一章都没有，说明还在描红。有三五章，说明已经站起来了。

◆ 七、周叔的药盒

周叔是阿乐的房东，六十一岁，县医院退休的药剂师。他一辈子信书上写的，药典上怎么写，他就怎么说。他住的那个小区，有个二十来人的老年群。这两年，群里总有人在吃药的事上闹出点小乱子：有人把药盒按星期分格，有人按饭点分，有人干脆记在手上。他们每个人的作息又不一样，有的要去接孙子，有的要去广场舞。周叔看不下去了，想帮大家理出一个法子。他最先想到的，是拿一本现成的用药指南发给大家，因为「书上写的」。

可是发下去，没人照着用。指南是对的，对的是所有人，不是这二十个人。后来阿乐帮他换了个路。周叔先拿一本平台专著，学怎么找群里的扎手处。他找到的第一个，是「接孙子的时间老是撞上吃药的时间」。接着他用自己四十年的药学底子，写了几条只适用于这个群的规矩，并拿药典去核了一遍，保证没有和可靠的药学知识冲突。核的这一步，他用的是尺子。写的那几条规矩，是底座。他后来管它叫《我们楼的药盒》。

起初周叔有点发虚：「我写的是我们楼的事，不是书上的事，这也算书？」阿乐翻了翻他的稿子，指给他看：有一句话撑着全篇，就是「接孙子的时间总撞上吃药的时间」；有判断，有边界，有他是怎么一家一家问出来的过程。阿乐说：「算。比书上的更算。」周叔没说话，第二天把稿子重新打了一遍，字号调大了两号。这里要补一句：身体或用药上真正的难处，请找医生或药师当面谈。周叔的规矩只管群里的作息，不管诊断。

◆ 八、自家的书，反过来喂平台

两种书不是单向流动的。慧店专著长出来以后，有一部分可以反过来喂平台，前提是店主愿意，并且署名。喂的是什么？是**谱系**。周叔的药盒，让平台多了一个格子：一个以老年小区为单位的部落，他们的作息是怎么影响用药规矩的。这个格子，平台自己想不出来，它只能从一家家慧店里一点一点攒起来。

这就是第一编到第三编反复讲的那个结论：知识不再是从上往下批发，是在每个地方长出来，再沉淀成地图。慧店专著越多，平台的地图越细。还有一种回流，更要紧：撞不通。周叔的某一条规矩，如果和平台专著里的方法层结论撞出了裂缝，这条裂缝就是个信号。要么是慧店错了，要么是平台专著里有一句话写宽了。两种可能都有，都有价值。平台专著因此改版，这是它的活法。

◆ 九、边界一旦糊了会怎样

最后说一说失败的样子。最常见的一种：平台专著越写越厚，越写越细，写到后来，连部落里的做法都替你写好了。慧店们图省事，直接拿来用，几年之后，各家的书长得越来越像，部落的差别被磨平。这时平台就成了那个灌注一切的 S。另一种：慧店不肯借尺子，什么都自己来。结果判断全凭感觉，没有检验，今天一个说法，明天一个说法，部落里的人渐渐不信他。两种都伤。

还有第三种，不太起眼：署名消失了。慧店的书喂给平台，平台的书又被慧店改写，几轮下来，没人说得清哪一句出自谁。署名一糊，就没人愿意再贡献自己地里长出来的东西，回写这条路就断了。所以，平台专著要标清自己的身份：只管方法层，适用什么条件，现在是第几版，欢迎被谁撞。慧店专著也要标清自己的身份：这是为哪个部落写的，写于何时，验过什么，没验过什么。

两边都写清楚，书才能在两头顺着流。流得顺，平台不必猜慧店在想什么，慧店也不必猜平台要什么，各自守住自己那一层。

◆ 十、放回日子里

周叔现在每个月给群里发一次《我们楼的药盒》的小更新。有一次，他在更新里写：这一条，本月被一位邻居用出了问题，原因是他的作息变了，规矩要改。他写的是「这一条要改」，不是「书上写的」。阿乐看了这句，笑了半天。周叔这条路，也是平台和慧店之间最健康的一种关系：平台给的是尺子，不是答案；慧店给的是底座，不是模板。谁也没越界，谁也没缺位。

你明天可以做一件小事：想一想你现在正在用的一份「标准做法」，工作手册也好，育儿指南也好。把它分成两栏：哪些是方法，放之四海；哪些是内容，只对某类人成立。方法那栏，留着当尺子。内容那栏，打个问号，等你自己的底座去验证。

带 走 的 话

平台的书是尺子和起点，只管怎样量；自家的书才是底座，管在这里怎么办；两头互相喂养，不能互相顶替。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？方法层是拿来用的，内容层必须在这里长出来；两层拿混了，慧店就成了描红的。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？最大的风险就在这里？平台专著一旦越界写进内容层结论，平台自己就变成了那个 S。

想一想

1. 你手边有一份大家都照着做的「标准做法」吗？哪几条真的放之四海，哪几条只对你们这群人成立？
2. 如果你要为自己的圈子写一本书，你会先借别人的哪一部分，又绝不肯借哪一部分？

◆

35

第 35 章

买、租、调、挂、授、定、分

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你想学做一道菜，只需要这一道。你可以去书店把整本菜谱买回来，放在厨房，三年后发现只翻过一页。你也可以问邻居借，借的是手艺，不是书。你可以上网看一段视频，看完就走。你还可以请一位师傅上门，跟你做一遍，再按你家的灶火改一改。同样是「得到一套做法」，有这么多种流法，每一种的价钱不同，用处也不同，谁赚钱、谁担责任也不同。专著要流进千万家慧店，也有这么多种流法。

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里说过：将来需要上万本顶级专著服务每家慧店，购买，租用，买自己的智能体 RAG 某本专著。本章把这几种流法理成七个字：买、租、调、挂、授、定、分。先说明一句：这七个字是本书对慧店交易的设想，具体怎么定价、怎么分账，要在真正的店里一单一单试出来，书里不编数字。

◆ 二、七个字，七种流法

把七个字摆在一张小表里：

字	做的是什么	像什么
买	整本买断，永久放进自家书架	买一本书
租	按期使用，到期收回	借一阵
调	书不动，自家智能体需要时去翻	查资料

字	做的是什么	像什么
挂	把一本书挂在自己店里，供部落里的人翻	开个阅览角
授	取得改编、续写、署名转用的许可	买版权
定	请人专门为这个部落写	定做
分	多人合出的书，按贡献分账	合伙分红

这七个字不是七个等级，是七种用法。一家慧店可以同时用好几种。表里的「像什么」，只是帮你记。真到交易的时候，每一种流法都要写清三样：用多久，用到哪一步，署的是谁的名。写不清这三样的买卖，迟早起纠纷。下面分四组讲。

◆ 三、买与租：拿走一本，借用一阵

买和租，是最直白的两种。买，是买断。一本专著买回来，从此在你家书架上，你想怎么用就怎么用，署名还在原作者那儿。适合那些你每天都要翻、短期不会过时的书：讲方法的，讲检测的，讲你们部落最底下那层不太会变的东西。租，是按期。阿乐想起，每年旺季一到，骑手保险的问题特别多，旺季一过又没人问了。他不需要把一本讲保险的书永远买下来，租三个月就够。到期还回去，对方也能把书继续租给别人。

租还有一个好处：书会更新。平台上的书、别家慧店写的书，都在改版。买断的是某一版，租着的往往能用到更新的一版。罗青禾买断的，是一本讲怎样找扎手处的方法书。那本书她翻了两年，页角卷得像一把旧蒲扇。她不会为它想到「租」这个字，因为它是她每天都要用的尺子。买和租要看什么？看这本书对你的部落「有多稳」。底下的、慢变的，买；上面的、会变的、季节性的，租。

◆ 四、调与挂：书不动，智能体去翻

调和挂，是两种不搬书的流法。先说调。回头看第 33 章，一本专著的第二份差事是 RAG，也就是智能体答话前先去翻的书架。调，说的就是：你不必把这本书拿回来，只在智能体回答问题的那一刻，让它去翻对方的书架里相关的几块。用一次，算一次。这好比你不买整本字典，查一个字付一次钱。对于只偶尔会用到的、很专门的书，调最省。

再说挂。挂是把书挂在自己店里，给部落里的人看。罗青禾的店里，挂着几本别家写的好书，家长们来问，她不用多说，指一指：「这一本第三章，讲的就是你问的。」挂和调的区别：调是机器去翻，挂是人去翻。

周叔的小区群里，偶尔有人问到别的小区是怎么安排老人互相提醒的。这类问题，周叔自己的书里没有，他就让智能体去调一本别家慧店的书，只取其中讲「怎样安排提醒」的几块，答完附上出处。至于哪种药怎么吃，智能体一概不答，请群友去问医生和药师。有一点要守：不管调还是挂，书的署名和出处必须跟着走。智能体引用了哪本书的哪几块，要写明白。这既是对作者的交代，也是一旦答错，大家知道回头去查哪里。

◆ 五、授与定：别人改你的，你请别人写

授和定，涉及的是创作本身。授，是授权。一本专著的作者，可以许可别人在一定范围内改编、续写。比如罗青禾的《不再是同一篇》，长沙的另一位老师想拿它的方法，改成适合小学生的版本。罗青禾同意，署名写明「据罗青禾原作改编」。授也有边界。别人可以拿罗青禾的方法去改编，却不能把她那句母题偷换掉，再继续挂着她的名字。母题是一本书的脊梁，脊梁换了，就是另一本书，得另署新名。

授的关键是署名清楚、范围清楚。改编出来的书，要标出哪些是原来的、哪些是新加的。定，是定制。一个部落，找不到现成的书合用，就请人专门写。这里要说清楚一件事：定制的人，写的是「这个部落的书」，不是「某个领域的通用书」。

阿乐想要一本专门讲「佛山这几个站点的骑手怎么互相搭伙」的书，市面上没有。他就找了一位领域里的 SDE 专家（第八编会讲这样的人），把他们的群、他们的规矩讲给对方听，让对方带着智能体一起撞出这本书。定做的书，最贴地，也最贵。所以要先看：是不是真的没有现成的可以租、可以调，再决定定。

◆ 六、分：一本书里有好几个人的功劳

最后一个字最容易被忽略：分。一本好专著，常常不是一个人写成的。有人提供了部落里的第一手材料，有人压出了母题，有人做了检测，有人改了好几稿。这些功劳，怎么分？不分，就会出现一种危险：写书的人觉得自己吃亏，不肯再写；提供材料的人觉得自己白出力，不肯再说。部落里最宝贵的东西，也就是「在这里长出来的知识」，会越来越少人愿意贡献。

所以每本书从一开始就要写明：谁写的、谁给了材料、谁做了检验。每次这本书被买、被租、被调、被挂，后面的账都要能追到这几个人身上。想象一本三个人合写的专著。一位提供部落里的第一手材料，一位压出母题、写成书，一位负责检测，反复核对它有没有和可靠的公共知识冲突。书被调用一次，后面三个人各占一份，谁占多少，事先谈好、写明；中途有人退出，也有账可查。

具体怎么分成数，本书不定，不同的书不同的部落有不同的谈法。要紧的是一条原则：**账要能追得回去**。追不回去，署名就是一句空话。署名与账目一起，才算得上第 31 章说的「专著可交易」。周叔的《我们楼的药盒》，是二十来位

群友口述出来的。他们嘴里说出的作息、顾虑、老办法，是这本书的第一手材料。周叔在书的前言里，把这件事写了下来：谁肯讲，谁肯试，谁提醒过他哪里不对。

这看上去只是客气，其实是账：以后这本书若被别的小区调用，材料的来处不能抹掉。

◆ 七、买来的书，不等于用得上

读者看到这里，可能觉得挺顺：需要什么书，买一本，租一本，完事。没这么顺。回看第三编的结论：相邻部落之间可以沿家族近似一格一格迁移，每迁一格都要重新发生一次。一本书是从别家的地里长出来的，到了你的地里，不能直接用。所以流进来的专著，要先**撞一撞**。

撞什么？拿你自己部落里的三五件真事，去问这本书：它说的这一条，放在我们这儿灵不灵？灵，保留；半灵，改；完全不灵，记下来，这就是你自己要写的那一章的起点。这个动作，既是用书，也是长书。买来的、租来的书，它最大的价值不是你照着做，而是它给你的地提供了一块可以撞的石头。所以，七个字之后还有一个看不见的第八个字：**撞**。流进来的书，都要经过它。

◆ 八、慧店自己发生专著

流进来是一头，另一头是自己长。王德生博士的口述里也说过：每家慧店也可以自己用 SDE 智能系统发生自己的专著。这条路走得通的前提，是生产线本身能交到慧店手上。按本书的设想，一本专著的发生有七段：显露部落的 E，论文发生，母题打造，装配成书，检测，三使命转化，集合体编织与回写。第 39 章会逐段讲。

目前，德麦国际每天能生产约十本专著。今年的目标是一千本，明年要把「我与 Claude」的生产线复制出去。但是要服务千千万万家慧店，光靠平台一家生产远远不够，所以这条线必须交给慧店自己，由领域里受过训练的 SDE 专家带着跑。第 40 章会讲这个。这里有一个坑要防。如果千万家慧店都用同一条生产线，出来的书会不会长得一模一样?

会，只要每家都从同一张模板起手。所以生产线的第一段不是套模板，是「显露这家自己部落的 E」，也就是先从自己的群里找出说不通的地方。起手处各不相同，长出来的书才各不相同。线是公共的，井口是自己的。这样一来，流进慧店的专著有两个源头：买来的、租来的，是别人家长出来的；自己发生的，是这块地上长出来的。前者给起点，后者是底座。

◆ 九、一个完整的例子

把七个字串起来，看阿乐的一个旺季。十月，旺季开始，骑手们问保险的事一下子多了。阿乐没有自己的保险专著，他先**租**了一本别家慧店写的，三个月。他把这本书**调**进自己店里的智能体，骑手们来问，智能体就去翻那本书，答完附上出处。对于几个说不太清的骑手，阿乐又在店里**挂**了几本，让他们自己翻。

一个月后，阿乐发现，那本书里的一条建议，放在他们站点不灵：书里说骑手出险后先找平台，可在佛山这几个站，实际是先找站点负责人。他把这条记下来，**撞**了出来。他决定自己补一章，写成《骑手的保险》。写的时候，他向原作者**授**了一小段方法的使用许可，署名「据某某原作改编」。书出来以后，原作者的书被调了多少次，阿乐的书被调了多少次，账上能清清楚楚地**分**。

这里有一个细节：阿乐补的那一章，是他自己的骑手群里先撞出来的，不是谁替他写好的。别人的书给了他一块石头，他自己在石头上凿出了字。整条线里，没有一个人是被灌的。书走了很多路，每一站都是店主自己点的头。上面这

个流程是一个设想，人物是虚构的，具体怎样落地，要靠真的店一家一家试出来，试出的结果也会写进以后的版次。书里先把方向立住，数字留给真实的交易去回答。

◆ 十、放回日子里

这七个字里，没有一个是新发明的。书店里买、图书馆里借、查资料时调、阅览室里挂、版权里授、请人来定做、合伙时分账，人类做了几百年。变的只是：被交易的东西，从一本只能读的书，变成了一本能被机器调用、能被部落改写的书。你不用等慧店开张，才能练这七个字。

你明天可以做一件小事：想一件你最近想学、最近想用的东西，比如孩子的升学政策，家里老人的护理，一门新的手艺。然后问自己七个问题：我是该整本买下，还是借一阵？是该让别人替我翻，还是我自己去翻？我有没有哪一块，该请人专门为我写？多数时候你会发现，你原先一股脑儿「买一本回来放着」的习惯，其实只对了七分之一。

再问第八个问题：就算它是别人写得最好的一本，放在你家的日子里，哪一条会不灵？这一问最费脑子，也最值钱。

> 带 走 的 话
>
> **专著流向千万家慧店，有买、租、调、挂、授、定、分七种走法；而不管哪一种，流进来的书都要先在自己的地上撞一撞。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？买租调挂是拿来用的，授定分和自己发生是在这里长出来的；好的店主两头都用，但绝不只靠前一头。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下往里灌的那个统一模子）在灌注？有。如果所有慧店都买同一批书、从不撞，书就成了那个统一模子；所以流进来的书一定要经过「撞」这一关。

想一想

1. 你最近买回家、却只翻过几页的东西，换成租、调、挂中的哪一种，会更省？
2. 你身边有没有一件事，是需要请人「定做」一份知识的，而你一直在拿现成的将就？

◆

36

第 36 章

本编总账：专著不再是摆在架上的书

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你家书架上有一排精装书，是搬家那年买的，一本也没翻开过。同一个家里，水龙头每天拧开几十次，电灯每天开关几十次，没有人会把水管和电线叫作「藏品」。可它们才是这个家真正撑着日子的东西。书架上的书，是摆着的；水管和电线，是用着的。第六编讲了五章，说的其实是同一件事：慧店里的专著，要从前一种东西，变成后一种东西。从出版物，变成基础设施。

这一章是本编的总账。账要一笔一笔算清楚，所以先回头看这五章各留下了什么。先说一句公道话：书架上的书并不低人一等。它们陪着人过了几千年，教会了一代又一代。出版物的路，在尖峰那一端，今天依然走得通，一本好教材照样能教出千千万万个学生。本编说的是另一件事：当知识要在每一个部落里重新长出来，书的角色，多出了一层。

◆ 二、回头看五章

先摆一张小表，让五章各自的话并排站着：

章	它留下的一句话	它防的坑
第 31 章	专著性不是厚度，是母题、判断、过程、自洽	把一堆文章当成书
第 32 章	论文救一个人，专著撑一个面，集合体对应一个部落	把仓库当成书房
第 33 章	一本书三份差事：Skill、RAG、地图；分层写	压缩时丢了边界
第 34 章	平台的书是尺子和起点，自家的书是底座	平台越界写内容层

章	它留下的一句话	它防的坑
第 35 章	买租调挂授定分，流进来的书要先撞一撞	买来就照搬

读这张表时，不妨一格一格地问：这一章的坑，我自己的部落里有没有人踩过？踩过的那一格，就是你该先补的那一格。五章合起来，其实是一条线：先说专著是什么，再说它对应多大，再说它干什么，再说它从哪来，最后说它怎样流动。这条线走完，我们得到的是一幅关于「底座」的完整图景。下面几节，把图景里最要紧的三处说透。

◆ 三、出版物和基础设施，差在哪里

出版物是给人读的。一本书出版了，读者买回去，读完或没读完，书的使命就算完成了一大半。它的好坏，看读的人多不多、读完的人觉得好不好。基础设施是给别的东西用的。水管不是为了被欣赏，是为了水流过去；电线不是为了被读完，是为了灯亮起来。它的好坏，看它撑起了多少别的东西，坏了的时候，别的东西会不会跟着一起停。专著在慧店里，正在从前者变成后者。

变在哪里？第一，读它的主要不再是人，是智能体。智能体每次回答问题，都在调它。第二，它的价值不在被读完，在被一次次调用、一次次检验。第三，它出了错，影响的不是一个读者，而是靠它回答问题的所有人。

举个具体的例子。假如罗青禾那张判断卡里有一句写宽了，说「孩子睡眠没掉，就不用担心」。这句话被三十家慧店的智能体一起调用，三十家同时在这一句上出了偏差。出版物里的一处错，是一个读者读错；基础设施里的一处错，是三十家同时漏水。这就像食品出了问题要召回。专著也要有召回的办法：版次要写明，改了哪一句要公开，调用过旧版的店要能被通知到。这些事，出版物时代不太需要，基础设施时代绕不开。

所以，写一本专著的态度要变。不能写完就算，要像维护一条水管那样维护它：谁在用？用出过什么问题？哪一章该改？版次、署名、检验记录，都不是装饰，是维护的账本。

◆ 四、变的是评价的尺子

基础设施的评价尺子，和出版物不一样。出版物看销量，看口碑，看有没有人写书评。基础设施看的是：有多少家慧店的智能体在调它；调的时候，答对的比例有多少；有没有撞出过新的判断；出了错，能不能很快找到原因并改掉。这里要老实说一句：这几样东西，目前都还是设想，没有一个现成的统计可以拿来当证据。它们是本书对未来评价办法的方向，具体怎么量，要在真实的店里慢慢试，试出来再写进后来的版次。

这个尺子的变化，会连带改掉不少习惯。过去写书的人盼着读者说「好看」；以后写书的人更该盼着有人说：「我在店里用了三个月，有两处不灵，你看是不是该改。」前一种是掌声，后一种是账单。基础设施靠账单活着。可方向是清楚的：一本专著值不值，不在它有多厚、多好看，在它撑起了多少个真实的「在这里怎么办」。

也因此，第 31 章那句话要再说一遍：厚度不算数，专著性才算数。一本八万字的书，被三十家慧店天天调用，比一本五十万字、只摆在架子上的书，更像一本专著。

◆ 五、集合体的结构，就是部落谱系的结构

这是第六编里最重的一句话，值得单独拎出来再看一遍。回看前面几章里的三个人。阿乐的骑手部落，中间是最常见的全职骑手，往外分出兼职、学生党、新来的。他的书房，中间有两本厚的，往外各分出薄的几本，每本标着它从哪一章分出来。一翻目录，就是一张骑手人群图。

罗青禾的学生与家长，圈子很多，圈子之间的差别越来越大。她的集合体，中间没有一个压倒一切的大尖峰，是几个差不多高的矮峰，加许多短短的分叉。目录也是宽的、平的。周叔的小区老年群，人少，圈子小，他的集合体就是一本薄薄的书，加几张便条。三个人的书房长得完全不同，原因不在写法，而在三个部落的谱系本来就不同。书房照着谱系长，所以书房才对得上部落。

这里还藏着一个老问题的新答案。以前我们说一门学科有它的体系，体系是学者从上往下排出来的。今天的集合体不是这样排的，它是从下往上长的：先有一个个真问题，再有一篇篇论文，再有一本本专著，最后才看出这些书合起来是什么形状。形状是长出来的，不是画出来的。这也是为什么集合体的目录不能由外人替你定。外人没蹲在你的地里，他画得出一个漂亮的目录，却画不出你的谱系。

这也给出了一个很实在的用法：想知道一家慧店的集合体健不健康，不用先读它的书，只要拿它的目录，对照它那个部落的谱系看。对得上，就是健康的；对不上，要么是书缺了块，要么是谱系看错了。

◆ 六、这一编看见了什么，要防什么

照本系列的老规矩，总账要把两张清单并排放。这一编看见的有四样。专著比文章、论文都更适合做慧店的底座，因为它能撑起母题、判断系统、过程和自洽。论文、专著、集合体，对应一个人、一个面、一个部落。一本书可以同时干三份差事：被压成规程，被切成书架，被重走成路。专著流进千万家慧店，有七种走法，每一种都要先撞一撞，再用。这一编要防的也有四样。防把厚当成专著性。防把仓库当成书房，只堆不织。

防平台的书越界写进内容层，自己变成那个往下灌的模子。防买来就用，一格不迁、一次不撞。这八样放在一起，有点像给一座房子验收：先看承重墙在哪儿，再看哪几处最容易漏水。验收的人不用懂建筑，只要肯一处一处问。

四样看见和四样要防，是一件事的两面：专著越成为基础设施，越要防它同时变成灌注的管道。水管可以送水，也可以送毒；底座可以托起一个部落，也可以把一个部落压平。区别在于，书里装的是方法与边界，还是替别人下好的结论。

◆ 七、一个晚上，三个人

把这一编的三个人放在同一个晚上。十月下旬的一个周五，长沙，佛山，还有县城。罗青禾在改《不再是同一篇》的判断卡。她把「走到这儿就停」那一行读了三遍，加了一句：「低年级不适用。」阿乐在铺子里关门前，把白板上的圈又添了一个。旁边的纸条上写着：「学生党，缺一本，下周动笔。」周叔在小区群里发了当月的更新。他把一条规矩划掉，旁边写：「本月被邻居用出了问题，改。」

这样的晚上，在任何一个肯认真对待自己那块地的人身上，迟早会来。三个人互相没见面，各自在自己的地上添了一寸。可从高处看，这三寸属于同一件事：一批在不同地方长出来的专著，正在变成各自部落的地基。那天夜里，三个人还有一次小小的碰面，在手机上。罗青禾把自己的判断卡截了一张图，发在三人的小群里，问：「这一行，你们读得懂吗？」阿乐回：「懂，不过我们这儿多一种情况。」周叔回：「我那边有一条跟你这条打架。」

三个人就这样，在一个晚上，把各自书里一处还不够结实的地方指了出来。没有人下命令，没有人统一口径，只是各自回去，在各自的地上改。这些地基每

多一寸，平台的地图就细一寸，检测的尺子就准一寸，下一家慧店开张的时候，起点也就高一寸。

◆ 八、本编总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

专著集合体不是摆在架上的一排书，是一个部落自己的地基；它的结构照着部落的谱系长，它的价值不在被读完，在被一次次调用、撞开和改写。

◆ 九、通向下一编

底座有了，谁来搭、谁来维护、谁来保证它不变成新的灌注？第七编讲的就是这个：SDE 平台。它服务千千万万家慧店，卖钻机，教打井，验水质，画水图，却不替任何一家喝水。第 37 章先把它的一句使命、一句定位、一句模式摆出来。读那一编的时候，请带上本编的一个问题：平台自己的书、自己的工具，是不是也守住了那条线，只统一方法与信任，不统一结论？

◆ 十、放回日子里

你明天可以做一件小事，替自己的一个部落验一次账。拿一张纸，左边写上你手里有的东西：笔记、文章、做法、模板。右边写上你的部落里最常见的五个问题。然后一条一条连线：这个问题，左边哪一件东西在回答？连不上的，是缺口。连得上的，再问一句：这件东西，是别人家的，还是在这里长出来的？

如果你的部落是一个班，缺口多半在「那几个不太说话的孩子」那一格；如果是一个小区群，缺口多半在「从不发言的老住户」那一格；如果是一个站点的骑手，缺口多半在「刚来三天的新人」那一格。最容易没人写的，往往是最安静的那一类人。一张纸，十分钟。账算完，你会发现一件有意思的事：缺口常常不

在你以为的地方。多数人以为自己缺的是更多资料，一连线才看清，缺的是几根把资料接起来的线。

账算完，你会知道自己离「一座书房」还差几本，也会知道其中哪几本，只能自己写。

带走的话

专著从出版物变成基础设施，评价它的尺子从读的人多不多，变成撑起多少个真实的「在这里怎么办」。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？底座的作用，正是让「拿来用」的东西有处安放，让「在这里长出来」的东西有处生根；缺哪头都立不住。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下往里灌的那个统一模子）在灌注？底座越稳，越要查：它里面装的是方法与边界，还是替别人下好的结论。后者就是灌注。

想一想

1. 你手里那堆资料里，哪一件是「摆着的」，哪一件是「天天在用的」？
2. 如果你要给自己的圈子做一座书房，你会先补哪一本？为什么是它？

◆



第　七　编

SDE 平台：服务千千万万家慧店

导　语

这一编六章，写打井队的总站。第 37 章立使命、定位与模式，第 38 章讲平台做什么、不做什么，第 39 章摊开生产线的七段，第 40 章算一笔量级的账，第 41 章过五道关，第 42 章结账。

平台只统一方法与信任，不统一结论。

37

第 37 章

一句使命、一句定位、一句模式

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗青禾那天夜里十一点多，还坐在书房里。桌上摊着一摞作文本，是她任教的这个班上周交的。她改了十二年作文，这一摞，她改得最慢。不是写得差，是每一本都不太一样，不一样得没法用她用惯了的那几条评语。有的孩子满篇网络梗，句子却短得整齐；有的孩子写了一页纸的家乡话转写；有的孩子几乎不写景，只写群里谁说了什么。她打开电脑，搜了一句：「班上孩子越来越不像一个班，作文怎么教」。

跳出来几十篇文章，篇篇说得在理。有讲分层教学的，有讲兴趣导入的，有讲家校共育的。她一篇一篇点开，一篇一篇关掉。没有哪一篇是错的。可也没有哪一篇，是替她这个班想过的。她合上电脑，坐了很久，想出一句话：我缺的不是一篇更好的文章，是一个地方，能陪我把这个班的办法，一点一点长出来。这一章要讲的，就是这样一个地方，为什么要有，为什么要这样开。

◆ 二、马云那句话，对在哪里

先说一件大家都知道的事。据公开报道，阿里巴巴早年有一句使命，叫「让天下没有难做的生意」，大意如此。这句话在当年听着像口号，后来成了一整个行当的路。它对在哪里？对在它看准了一种难。一个想做生意的人，难的往往不是货，也不是想法，是开店这件事本身：货放哪里，客人怎么找来，钱怎么收，出了纠纷找谁。这些难，一个人扛不动，千万个人各扛各的，更扛不动。

淘宝和支付宝做的，是把这些条件一样一样备好：有货架，有收款的担保，有评价，有物流。据公开报道，很多人是在这样的条件下，第一次把自己手里的东西卖了出去。所以它卖的，从来不只是货。它卖的是「生意得以发生的条件」。这一点，本书看得很重。因为接下来要说的这个平台，学的就是这一手：不替你做生意，只把做生意的条件备齐。

◆ 三、本书借来的那句话

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，给 SDE 平台定了一句使命：**让天下没有难发生的知识**。这句话借了马云那句的骨架，换了里面的东西。「生意」换成「知识」，「做」换成「发生」。这一换，不是图个对仗，是前面三十六章一直在铺的那件事：知识不再是一样拿来用的东西，而是要在一块具体的地上长出来的东西。长出来，就有难有易。

有的知识好发生。一个标准化的问题，答案在公共知识里躺着，查一下就行。有的知识难发生：这一个班、这一条街、这一群骑手，他们遇到的事，书上没有，别人没遇到过，大模型也只能给一个平均的说法。「让天下没有难发生的知识」，要对付的就是后一种。注意它的口气。它没说「让天下的知识都免费」，也没说「让每个人都变聪明」。它只说，那些难发生的，要让它们不再难。这句话也有它不许诺的东西。

它不许诺每一个问题都有答案。有些问题，到今天谁也答不了，平台也答不了。它许诺的是一件更小、也更实在的事：只要有人愿意守着一块地、认真长，他就不会因为没有工具、没有尺子、没有同路人，而长不出来。难，可以留在问题里，不该留在条件里。

◆ 四、「难发生」是哪种难

难，要分清是哪一种。第一种难，是找不到。这种难，今天已经被搜索和大模型解决得差不多了。你想知道光合作用怎么回事，三秒钟就有一屏。第二种难，是找到了不合用。罗青禾那一夜碰到的就是这个。几十篇文章都对，都是从许多班里抽出来的「大家都一样」，落到她这个班上，差了一截。第三种难，才是本书说的「难发生」：这块地上的知识，根本还没有人长出来过。这一种难，又可以拆成三层。

头一层，没有人替这块地想过。想过的，是别的地。罗青禾班上那些孩子，用的语言、读的东西、彼此认得的梗，是这两三年才有的，哪本教学法里都没有。第二层，想出来了，没人检。她可以凭经验得出一个办法，可这个办法到底是真管用，还是恰好那一周孩子心情好，她自己也说不准。第三层，检过了，没人存。她试出来一条路，下个学期换了一批孩子，一切又得从头摸。三层难叠在一起，一个人扛，十有八九扛不动。

罗青禾自己就试过一次。去年她单枪匹马，想给班上做一份「孩子们爱读什么」的调查。问卷发了，回收了，数字也算出来了，可她盯着那张表，心里发虚：孩子们写下的，是他们以为老师想看的，还是他们真的在读的？这是第二层难。她没有尺子，量不出来。表做完，锁进了抽屉。学期一换，没有人再提。这是第三层难。这就是平台要出场的地方。

◆ 五、一句定位：服务千千万万家慧店

使命有了，定位是什么？王德生博士的口述里是这一句：SDE 平台，服务千千万万家慧店。请注意，不是服务千千万万个人，也不是直接服务千千万万个部落。中间隔着一层：慧店。慧店是什么？本书前面几编已经讲过：一个人，或几个人，加上他们手里的人—AI 复合体，守着一个具体的部落，在那块地上让

知识发生。罗青禾的「作文与阅读」是一家；阿乐给骑手修车的那个小铺，将来也可以长出一家。为什么平台要隔着一层服务?

因为部落太多，太不一样。一个平台，哪怕再大，也不可能认得每一块地。认得那块地的，只有守着它的人。平台能做的，是让守地的人手里有趁手的东西。这和淘宝是一个道理。淘宝不开千万家店，淘宝让千万个人各自开店。「千千万万」这四个字，也不是在报数。它说的是一种形状。

需要这种服务的地方，不会集中在几个大户手里，而是散在无数个小角落里：一个班，一条街，一个微信群，一座乡镇卫生院。长尾那一端就是这个样子，每一处都小，加在一起却是大头。第 18 章说过，重新发生的知识将成为主流，这四个字，就是它写在平台门牌上的样子。第 28 章讲过「三层」：平台，复合体，部落。平台不越级。这一句定位，就是把「不越级」写进了门牌。

◆ 六、一句模式：卖发生的条件，不卖答案

使命和定位之后，是模式：这个平台，靠什么活？答案是：卖知识得以发生的条件。对着淘宝来看，这一点就清楚了。淘宝没有自己生产衣服和茶叶，它备的是货架、担保和评价。这里也一样：平台不替慧店生产结论，它备的是几样东西。一套把新知识长出来的方法，一把验它真假的尺子，一张标出各个部落位置的地图，还有一批可以拿来用、拿来租、拿来碰的专著。这些东西，下一章会逐件讲。这里只说一个要紧的分别：

卖答案，一个答案只能卖给碰巧需要它的人，卖一次，用一次。卖条件，一个条件能给千万个人各自长出各自的东西，而且每一次长出来的，都是新的。王德生博士还说到一层：这样的市场，卖的是不可复制的「发生」，价钱按它在具体的那块地上管不管用来定。管用，才值钱；管不管用，要经得起检验。这个口径，第 41 章讲收入的时候还要回来。

这里还要补一层，免得读成「又一个卖课的」。卖课的人，收了钱，课就交付完了，听懂听不懂，是你的事。卖条件的人，收的钱要跟着你那块地走：你的井打没打出水，是他的名声。所以「卖发生的条件」，对卖的人是更苛刻的一门生意。他要的不是你下单，是你在自己的地上真的长出东西来，而且愿意回头告诉别人，这个办法是怎么来的。

◆ 七、只走旧路会怎样

这三句话，换一种说法，其实有三条旧路摆在旁边，每一条看着都更省事。头一条，做成知识超市。把天底下的知识整理好、分好类、标好价，让人来买。这条路的好处是真的：整理本身有大价值，图书馆就是这么来的。可它卖的是现成的东西。罗青禾进了这家超市，货架上摆的，还是那几十篇对而不合的文章。

第二条，做成问答机。让每个人把问题说清楚，把资料输进去，机器给一个量身定做的方案。第四编已经拆过它：在热闹的中间地带，这条路好使；到了长尾那一端，它交出来的是穿着你外衣的平均解。第三条，做成课程平台。招一批名师，录一批课，卖给大家。这条路把「统一的东西」卖得很好，可罗青禾的难处，恰好就是统一不了。还有第四条路，听着最体面：做成研究院。请一批最好的专家，替各行各业把新知识一块一块发生出来，再送出去。

这条路出来的东西，也许质量最高。可它绕不过一个事实：专家不在那块地上。罗青禾的班，轮不到研究院排队；真轮到了，送来的也是穿着专业外衣的另一份平均解。四条路，都在卖「已经有的」。本书要走的这一条，卖的是「还没有的东西，怎么才能有」。这话听着绕，落在地上很简单：前几条路的顾客，是来拿东西的；这一条路的顾客，是来干活的。

干活的人，要的东西也不一样。拿东西的人，问的是「哪个好」；干活的人，问的是「我这儿怎么办」。前一个问题，排个名次就能答。后一个问题，名

次没有用，得有人陪着，在他那块地上一步一步试。所以这个平台的门口，不该摆一张榜单，该摆一张工作台。

◆ 八、一个完整的例子：阿乐和周叔的一顿饭

罗青禾的表弟阿乐，在佛山开一家给外卖骑手修电动车的小铺。那个周末，他请房东周叔吃饭，顺口讲起一件事：骑手群里最近都在传，说某一种换电池的办法能多跑二十公里。有的群里说灵，有的群里说换了就烧线。他自己修了几百辆车，也说不准。周叔是退休的县医院药剂师，凡事信「书上写的」。他放下筷子：「那你查查国家标准，电池规格都写着。」

阿乐笑了：「标准我查了，对。可那是出厂的车。我这里的车，一半改过线，一半电池是拼的，跑的又是一天十几个小时的路。标准上没有这种车。」周叔对公共知识的敬意，没有错。药典里的剂量，对绝大多数人是对的，几十年来救了不知道多少人。阿乐这里碰到的，是药典管不到的一小块地。两个人吃完饭，谁也没说服谁。

可如果阿乐有一个地方，可以这样走：先把他修过的两百多辆改装车的情况，一条一条摆出来，让机器帮着找哪几种改法、哪几种电池，烧线最多；再拿国家标准当尺子，去撞：这些烧线，是不是恰好出在标准警告过的地方？撞不通的几处，就是他这块地上新的东西。再去问骑手群里的老师傅，用三个月，各试几辆车，看结果。

这三步走完，他手里得到的不是「换电池能不能多跑二十公里」的标准答案，而是一句只在他这块地上算数的话，外加一份能给人看的检验记录。这就是一家慧店在干的活，也是平台要备齐的条件：方法在哪里，尺子在哪里，试过的记录存在哪里。

◆ 九、今天与机器

今天，一个人想开一家这样的店，手边已经有了一台很会写、很会查的机器。这是真的变化，而且是大变化。十年前，罗青禾想把她这个班的事理出一套办法，得靠自己熬夜，靠年级组里几个相熟的同事凑一凑。今天，她可以把一学期的作文、评语和孩子们的聊天记录交给机器，让它帮着整理、对比、提问。可是机器自己，不会替她保证三件事。

它不知道这套整理出来的东西，是真看见了这个班，还是又滑回了「大家都一样」的老路。它不知道哪一句判断，是该拿去和班上孩子对一对再说的。它也不会替她记着，上个学期试过什么、错在哪、后来改成了什么。这三件，正是上面说的三层难：没人想过，没人检过，没人存过。机器是很好的钻机，可钻机不等于打井队。打井队还要有懂行的人带，有验水的法子，有一张画着这一带地下水走向的图。

平台就是想做这个。机器在这里是干活的手，不是替你下结论的嘴。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。第二天早上，她没有再搜那句话。她拿了一张纸，写下三行。第一行：我这个班，是哪一块地？她写：一个县城边上的中学，孩子大多跟着祖辈长大，手机里的世界比课本宽。第二行：我想让什么长出来？她写：孩子肯把自己的话写成一页纸，而且写得出别人读得进去的东西。第三行：我怎么知道它长出来了？这一行她停了很久，最后写：一个月后，让没教过这个班的同事，盲读十篇，看能不能认出每个孩子。

三行字，一点都不高深。可这是她十二年来，第一次不是先问「书上怎么说」，而是先问「这块地是什么」「怎么验」。你明天也可以试一试。找你手上一个让你觉得「书上都对，就是不合用」的问题，拿一张纸，写这三行：是哪块

地，想长出什么，怎么知道长出来了。写不出第三行，说明这个问题，还没有到可以动手的时候。

带走的话

天下没有难发生的知识，是说这块地上的新知识，也有条件可备、有尺子可量、有人可问。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？平台卖的不是答案，而是让答案在一块地上长出来的条件，是后一种。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？使命若写成「替天下想好」，就成了灌注；写成「让天下自己长」，才留着门。

想一想

1. 你手上有没有一个「书上都对、就是不合用」的问题？它难在找不到、不合用，还是根本没人长出过？
2. 如果有一个地方，能帮你备齐开店的条件，你最想先备哪一样？是方法、尺子，还是一张别人走过的路的地图？

◆

38

第 38 章

打井队的总站：平台做的六件事，不做的三件事

◆ 一、你一定有过这样的时刻

阿乐晚上收了铺子，蹲在门口吃一碗炒粉，顺手给表姐发了条语音。「表姐，你说的那个平台，到底是干什么的？别跟我讲使命，我听不懂使命。我就想知道，我交钱，换回来的是什么。」罗青禾那边隔了一会儿才回，是文字：「你们修车的，买不买扳手？」「买啊。」「买了扳手，扳手替你修车吗？」「那当然不。」「那我告诉你，这个平台，就是卖你一整个工具间，外加一个师傅带你用，外加一个能帮你验活儿的地方。车，还是你修。」

阿乐把炒粉吃完，才回了一句：「这个我听得懂。」这一章，就是把表姐那句话，一件一件摊开。

◆ 二、先看真的打井队

本书一直用「打井」打比方，这里先看看真的打井队是怎么回事。在北方的村子里，要打一口机井，很少是村里人自己动手。他们会请打井队。打井队开着钻机来，车上有几样东西：钻机，钻杆，护壁的管子，还有一个看地层的老师傅。打井队不是来替你喝水的。他们来干四件事：看这块地下面是什么，打下去，把水验一验能不能喝，打完留下一张图，注明这口井多深、遇到哪几层。井打好了，井归村子，水归村子，村里人爱怎么用怎么用。

隔年另一个村子也要打井，打井队带着去年画的那张图来，对照着看，哪一带是沙层，哪一带水硬。图是公共的，水是本地的。这个画面，就是本书想说的

平台。它的门牌，不是水厂，是打井队的总站。总站里有什么，做六件事，不做三件事。下面一件一件说。

◆ 三、第一件：卖钻机

钻机，是一套让新知识长出来的方法，和装着这套方法的智能体。方法是什么，前面各编陆续讲过：从一块地里找出那个撞不通的、扎手的地方；围着它把一条母题压出来；一步一步长成论文、长成书。这是王德生博士的这套方法，在2026年已经跑了一批书。可方法写在纸上，慧店的店主拿不动。

他要的是顺手的东西：一个智能体，知道在哪个环节问他什么；一套提示，让大模型不是在翻公共知识，而是在帮他做碰撞；一套工序，每一步产出什么、交给下一步什么，都有规矩。这就是钻机。平台把它做得越顺手，店主上手越快。罗青禾不必先去读完一本方法论，才能开始，她可以从第一步开始，边做边学。

钻机还有一条要紧的性质：它不带水。同一台钻机，罗青禾用来打作文，阿乐用来打骑手的车，周叔若是有一天想试，也可以用来打他退休以后在老年大学里讲的那门课。钻机是公共的，每次打出来的都是本地的水。这台钻机还有一点，和铁打的不同：它越用越好。每一家店跑完一遍，哪一步卡过，哪一步问得不对，哪一处的提示写得含糊，都会回到工序里去。下一个拿到手的人，用的是被前面几百口井磨过的钻机。

这也是平台能比一家店做得更好的地方：一家店只能磨自己的钻头，总站能磨所有人的。

◆ 四、第二件：教打井

钻机再顺手，总要有人会开。平台的第二件事，是教。教什么？教人成为本书第八编要讲的那种人：能在一个领域里，带着机器，独立把一本专著做出来。这种人，王德生博士叫「领域 SDE 专家」。他们要会找扎手处，会压母题，会判真伪，会改姓，会驾驭机器，会把成书转化成能用的东西。第 44 章会逐样讲。这里先说一件事：教不是卖课。

课是统一的，一百个人听同一节课。教打井，是师傅带徒弟：先在一口小井上试，再换一口大的，每一口都是真的地，每一口都有人在旁边看着。平台还有一个角色，是认证。认证不是发证书。一张证书，谁都能印；认证要看的，是这个人带着机器做出来的东西，别人拿去用，用得住用不住。一个人学完了，有没有真能独立带机器出书，不看他上了多少节课，看他做出来的东西过没过线。这条线，下一件事里会说。

教的另一头，是平台自己要先会教。目前每天能出十本书，靠的是王德生博士和他带的 Claude 这一条生产线；要让它变成一百条、一千条，教，是绕不过的一步。

◆ 五、第三件：验水

井打出来，水能不能喝，要验。这是平台最不能含糊的一件事，也是它和一般「内容平台」最不同的地方。验什么？王德生博士在口述里说了两量。一量，是不是真新。一个人说他长出了新知识，要先问：这东西能不能还原成旧知识？如果拿公共知识里已有的东西一对，发现不过是旧话换了说法，那就不算新。

二量，是不是犯了错。新知识常常会和可靠的公共知识打架。打架不一定是错，可要说清缘由：为什么在这块地上，这条公共知识不适用？说不清，就要退

回去重想。这样验，公共知识的身份就变了。它不再是拿来套的答案，成了被拿来碰、拿来量的尺子。这是第 22 章讲过的事。

验水的另一头，是一个要点：局部宣称，有检验。慧店说的话，只在自己那块地上算数，所以验的时候，就验在那块地上。不是拿全国样本去压，是在店里那几十个孩子、那几百辆车上，真试一遍。平台备的，是验水的法子和记录的格式，让每次验过的东西，都有据可查。

拿阿乐来说。他若写下一句「这种换法，烧线少」，验水的人头一个问的，不是他对不对，而是这句话说的是哪一批车：几辆，什么型号，跑了多久，对照的是什么。再问，这句话能不能还原成国家标准里早就写过的东西。还原得回去，他不过是把旧话换了说法；还原不回去，才有可能是他这块地上新长出来的。这样验出来的一句话，才配贴着「只在这里算数」的牌子，拿给别人看。

◆ 六、第四件：画水图

打井队留下的那张图，在平台上，叫谱系地图。第 13 章讲过两张图：旧谱系是少数尖峰、长长的族谱；新谱系是宽平的多个矮峰、短而密的分叉。第 14 章讲，公共知识的角色，从找峰变成了画图。画图，就是平台的第四件事。每一家慧店在自己的地上长出东西，都会在图上留下一个点：这是哪类部落，和哪几类相邻，从哪一类迁移过来，迁了几格。点多了，图就出来了。图有什么用？

一是帮新来的店主认路。阿乐想弄清骑手群里的这套说法该怎么检，图上一看，隔壁有人做过「网约车司机群」的类似题目，他可以沿着人家走过的一格，挪过来试。二是帮平台防止文明健忘。每家店各自长，长完就散，下一代人又得从头摸。图把这些东西存下来，成了二级资产。三是提醒店主别走太远。图上看得出来，一个办法在邻近部落能迁，隔两三格就不灵。水图不是权威，是路标。慧店可以走图上没有的路，只是走了，要回来补一笔。

◆ 七、第五件：备底货

第五件，是专著。王德生博士在口述里说，将来需要上万本顶级专著服务每家慧店：可以买，可以租，可以买下一本专著的智能体 RAG。每家慧店，也可以用这套系统发生自己的专著。这件事，第六编已经讲了很多，这里只说它在平台上的位置。

平台备的专著，是两类东西。一类是尺子和起点：把某个领域里已经想清楚的判断，成体系地写出来，让慧店拿去撞、拿去借力。另一类是工具：把一本书的判断压成一份 Skill，把一本书的内容切成可检索的块，把一本书的写作过程留成可重走的路。

买、租、调、挂，是专著流进慧店的几种方式，第 35 章讲过。买下来，是自己长期用；租，是用一个阶段；调，是在智能体回答问题的时候临时翻一翻；挂，是把一本书挂在自己的智能体后面当依据。不同的店，在不同的阶段，会选不同的方式。刚开店的人，多半先租、先调；店站稳了，才会买下几本压箱底的。

「底货」这个词，是特意选的。商店里最怕断货，慧店里最怕没有底子。罗青禾想给班上的孩子做一套读写办法，手边若有几本写透了「孩子怎样学会写」的专著，她就不必从零摸起。她可以站在它们肩上，先撞一撞，再长自己的。这一件，平台的本事，是生产线：目前每天约十本。下一章还会细讲。

◆ 八、第六件：立担保

第六件，是信任。淘宝之所以能让陌生人放心买卖，据公开报道，靠的是支付宝的担保、评价体系，和一整套处理纠纷的办法。没有这些，货架摆得再好，也没人敢下单。慧店的信任，要立在三样东西上。头一样是检验记录。一家慧店说「我们找到了怎样让骑手群里的流言落地的办法」，凭什么信？凭它在自己地

上试过几轮、怎么试的、结果怎样、哪里没成。平台给这份记录定格式，也给它做旁证。

第二样是署名。一本专著、一个办法，是谁发生的，写清楚。署名带着责任，也带着谱系：后来者沿着这条路再走时，知道该回头找谁。有了争议，也要有地方去。一家店说它的办法管用，另一家店照着做却不灵，这时候谁来看？本书不替平台编一套具体的办法，只说一个方向：先看双方的检验记录对不对得上，再看两块地的土是不是同一种。多数时候，争议不是谁说了谎，是两块地本来就不一样。把这一点说清楚，就是担保的一半。

第三样是信誉。一家店做得久了，检验记录一本一本摞起来，信誉就在里面。平台把这种积累认下来，让它成为店主自己的东西，而不是平台的。六件事放在一起，可以这样对一对：

总站的事	对着打井队	对着淘宝
卖钻机	钻机与钻杆	开店工具
教打井	带徒弟	商家学习
验水	验水质	支付宝担保
画水图	地下水图	评价体系
备底货	备管材	货源
立担保	水质证明	信用与纠纷处理

淘宝那一列，只是借来对着看。慧店不是淘宝，它卖的东西不同，同的只是把条件备齐这一手。

◆ 九、不做的三件事

一个总站，不做什么，和做什么一样要紧。第一，不替你喝水。平台不拿结论给店主。罗青禾那个班该怎么教，是她和她的孩子们的事，平台给不出，也不

该给。平台一旦开始给结论，就从总站变成了水厂。第二，不统一结论。同一个问题，不同的店可以长出不同的答案，只要各自检验过，各自说清适用的范围。平台统一的，只有方法和信任，也就是怎么长、怎么验。这一句，是这一编最要紧的一句，第 42 章要把它收成判断。

第三，不越过店主直接对部落说话。第 28 章讲过平台不越级。罗青禾班上的家长，若想问「我家孩子怎么读书」，该问的是罗青禾的店，不是平台。平台一越级，就替店主占了位子，也就开始了灌注。这三条里，哪一条最容易破？本书以为是第一条。因为平台手里的机器，实在太会说话。店主深夜卡住了，一问，机器就给出一个像模像样的结论。平台只要稍一松手，就从递钻机变成递水，而且递得很甜，没有人会觉得被冒犯。

所以第一条不做，要靠设计守，不能只靠自觉：机器给的，一律标明是「待验的说法」，不是「结论」；没有现场检验记录的，不进书架。这三条不做，不是谦虚。它们合起来，是对一件旧事的防备：淘宝一路走来，据很多卖家的说法，平台渐渐变成了决定谁能被看见的那只手。本书说的那个看不见的 S，就是这种手。慧店的平台，要从第一天起就把这只手收回来。

◆ 十、放回日子里

阿乐吃完炒粉，把表姐那句话又读了一遍。他在手机备忘录里记了四行：扳手；师傅带；验活儿；记录留着。记完他想了想，又加了一行：别替我修车。他没把这五行发给任何人。可第二天早上，他把铺子里一本旧账本翻出来，开始在最后几页，抄修过的改装车的毛病。他心里没有说破的是，这就是他的第一份检验记录的草稿。你明天可以试的一件事，也很小：下回遇到任何一个说要「帮你起飞」的平台，别听它讲得多好，只问三句。

它卖我钻机，还是卖我水？它验得了水吗，怎么验？它会不会在我和我的人之间，站到前面来？三句答不上来，就先别交钱。

带走的话

一个好的总站，卖钻机、教打井、验水质、画水图、备底货、立担保，唯独不替你喝水。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？六件事全都在备条件，没有一件在送答案，是后一种。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？只要总站开始给结论、排名次、越过店主说话，灌注就开始了。

想一想

1. 你用过的哪个平台，让你觉得它在「替你喝水」？它是怎么一步步站到你前面去的？
2. 如果你开一家慧店，六件事里你最不愿意自己扛的是哪一件？

◆

39

第 39 章

生产线的七段：从一块地到一套书

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗青禾在笔记本上写下「要有一本书」四个字，盯着看了半天。她不是没写过东西。十二年来，教案、论文、家长信、课题报告，她写了不少。可一本书，是另一回事。她想象中的写书，是一个人关起门来，熬上两三年，写完了再找人出版。她算了算自己的日子：白天上课，晚上批作业，周末带孩子。两三年？也许五年。那时候，这个班的孩子早就毕业了。

她给平台上的人发了一条消息，问得很直：「我这一块地，等不起两三年。你们说的生产线，到底是怎么把一本书做出来的？」回信没有讲大道理，只发来一张图，一条线上排着七个格子。这一章，就把这七个格子，一格一格走一遍。

◆ 二、先说作坊对在哪里

先承认一件事：一个人关起门来写一本书，是很好的办法。古往今来的好书，大多是这样来的。一个人在一个问题上泡了二三十年，终于写出来。这样的书里有一种东西，是生产线造不出来的：一个人几十年的体温。本书不说这条路不好。本书说的是另一件事：当需要书的地方，从几千个变成几百万个，作坊就不够用了。

道理和面包房差不多。一家老店，手工做的面包好吃，可全城的人早上都要吃面包，就得有人把和面、发酵、烘烤拆开来，每一段都有规矩，每一段都能教人。不是为了让面包变差，是为了让面包能被做出来。王德生博士在口述里说得很直白：快速生产创新性专著，将是 SDE 平台的核心活动和核心能力；目前每天能生产十本，对付未来远远不够。

注意这句话的两头。一头是「创新性」，不是快速印刷，不是快速拼凑。另一头是「每天十本」，是已经在跑的，不是设想的。生产线的意思，就是把一本创新的书，拆成七段，每一段怎么做，能说清楚，能教，能复制。有人听到「生产线」三个字，会皱眉，觉得这是把写书当成拧螺丝。这个担心有道理。流水线上的东西，件件一样；而本书要的，恰好是件件不一样。

分别在这里：流水线固定的是工序，不是产品。七段的规矩是同一套，每一段喂进去的土不同，出来的书就不同。就像同一套做面的手艺，在不同的灶上，出来的是不同的馒头。

◆ 三、七段总览

先把七段摆出来，后面一段一段讲：

1. 显露部落的 E（把一群人的那块「土」找出来）；
2. 论文发生（在土里长出一篇一篇的论文）；
3. 母题打造（把许多篇压成一句反直觉的判断）；
4. 装配成书（以母题为脊梁，把论文接成一本）；
5. 检测（量它是不是真新、有没有犯错）；
6. 三使命转化（让书变成 Skill、RAG 和指导）；
7. 集合体编织与回写（把一本一本织成一个部落的整套，并把所得写回去）。

这里的 E，本书说的「土」，指一群人缠在一起的那些条件：共同的处境、共同的话、共同的难处。请你先看一个特点：七段里，前面三段在找，中间两段在做，后面两段在用。找、做、用，是一个来回的圈。第七段回写的东西，又会成为下一轮第一段的材料。

◆ 四、第一段：显露部落的土

第一段，要先看见这块地。罗青禾那个班，该怎么看见？不是发一份问卷，问「你们喜欢读什么书」。问卷问出来的，是孩子们愿意告诉老师的话，又是一次「大家都一样」。要看的是那些不用问就露出来的东西。孩子们作文里反复出现的几个词，下课时凑在一起谈的几件事，家长群里被转得最多的几条消息，哪一类题材一布置就集体沉默。

这些零碎，在一个有经验的人眼里，慢慢会露出一个形状。它是这个班的土：孩子们的世界里，什么是理所当然的，什么是不能碰的，什么是他们彼此认得的一样。这一段，不能急。一个常见的毛病，是看了两三个现象，就匆匆下了「这个部落是这样的」的判断。可部落不是一口气看清的，要隔一段时间回头看一遍，才知道哪些是一时的风，哪些是长在土里的东西。

这一段，最考人的是直觉。一个没有在这块地上泡过的人，看到的只是一堆杂乱。一个泡过的人，一眼就能看到「这里不对」。第 45 章会专门讲，这个直觉，培训不出来，要靠人本来就有。这一段的产出，不是结论，是一份「扎手处清单」：有哪几处，用公共知识去套，怎么都套不通。

◆ 五、第二段：论文发生

有了扎手处，就可以动手长东西了。第二段，是围着一个扎手处，在这块地上长出一篇论文。论文不用长，两万字上下，只回答一件事：这一处，为什么套不通，真实的情形是怎样的。长出来靠什么？靠这套方法里的一条老规矩。不是拿公共知识去解释，而是让机器和人一起，把这一处的来龙去脉重新走一遍，看它一步一步怎样变成了现在这个样子。公共知识在这里的角色，是拿来碰的。

罗青禾拿的第一个扎手处，是「孩子们为什么越来越不写景」。公共的说法一大堆：手机占了时间，阅读减少，观察力下降。每一条都能引出几篇文章。可她班上有几个孩子，写景写得极好，只是写的不是山水，是楼道、电梯、站台。这一条，所有现成说法都套不进去。她和机器一起，把这些孩子的作文和谈话一

篇一篇过。几周后，一篇论文的雏形出来了：这些孩子不是不写景，是他们的「景」换了地方，从看出去的远处，换成了身边的近处。

一篇论文，服务的是一个具体的问题，也服务她这一个人。要服务一个班、一个年级，还不够，要往下走。

◆ 六、第三段：母题打造

一篇一篇论文长出来，会越积越多。罗青禾手里很快有了十来篇：写景的，读书的，群聊的，家长的。十来篇放在一起，只是一堆。要变成一本书，缺一样东西：一根脊梁。这就是第三段，母题打造。母题，是一句反直觉的判断，能把这十来篇都撑住。

不是一个主题。主题是「孩子的写作」，装得下所有东西，也就什么都撑不住。母题是一个有立场、会冒犯人的句子，比如：「这一代孩子不是不会写景，是景搬到了近处。」十来篇论文，凡是贴得上这一句的，留下；贴不上的，要么删，要么改写，要么拿出来单独成为另一本书的种子。

母题压出来，往往要改好几遍。头一稿常常是个主题：「孩子的写作在变」。再逼一步，变成一个判断：「孩子的景变近了」。再逼一步，才冒出来有刺的那一句：「不是孩子不看远处，是远处已经不在他们每天经过的路上」。每逼一步，就有几篇论文被挤出去，也有几篇被拉进来。罗青禾手里那十来篇，最后留下了八篇，剩下的几篇写的是家长群，被她收进另一本书的抽屉里。

母题好不好，有一个很朴素的验法：随机抽三篇，让一个没参与的人读，问他，这三篇是不是在说同一件事？说不出来，就是母题还没压好。这一段，是整条生产线里最难的一段。王德生博士在口述里没有回避这一点：千万家慧店需要千万本专著，真瓶颈在母题打造与检测，能不能沉淀成可复制的能力。这一点，下一章会专门来算。

◆ 七、第四段：装配成书

母题压好了，接下来是装。装配，是把论文按母题接成一本书，不是把论文堆在一起。哪一篇做哪一章，章与章怎么衔接，哪里要补一章，哪里要砍掉，都要围着母题来定。这一段，机器帮的忙最大。一本二十万字的书，要保持前后口径一致，是很费劲的活。一个作者写到第十章，容易忘了第二章说过什么。机器不会忘，可它容易一路写顺，把前面立下的判断悄悄滑掉。

所以装配这一段，要有人守着母题。每写完一章，问一句：这一章，还在撑母题吗？专著和论文集的分别，就在这里。论文集是把许多篇放进一个壳里；专著是一条母题，长出一个体系。要紧的是「专著性」，不是厚度。按口述里的说法，长度本身，也是一种一致性检验：一条判断，若撑不起二十万字，说明它里面有地方撑不住。写到十几万字，判断开始自相矛盾，反而是个好信号，说明有个地方该回去重想了。

◆ 八、第五段：检测

书装出来，不等于成了。第五段，是检测。检测量两件事，第 38 章说过：这东西是不是真新，有没有犯错。量是不是真新，办法是拿它去还原。把书里的核心判断，一条一条试着翻译回已有的公共知识，看翻不翻得回去。翻回去了，说明这是旧话换了说法；翻不回去，才可能是新的。

量有没有犯错，办法是和可靠的公共知识对照。遇到冲突，不急着说谁对谁错，先问：冲突出在哪个前提上？是这块地的土和公共知识假设的土不同，还是书里的推理本身有漏洞？前一种，要在书里写清楚缘由；后一种，要改。检测还有第三件，是回到现场。书里的判断，拿到罗青禾班上去，真试一个学期，看孩子们的写法，有没有因此变化。这就是「局部宣称，有检验」。

这一段，平台能给的是尺子、格式和旁证，而不是替代。真正的现场检验，只有守地的人能做。检测通过的书，才有资格往下走。阿乐若是做了他那本电池的书，就得把书里的规程拿到铺子里，换几个老师傅用三个月。用的时候，他要记三样：照着做的有几辆，出了问题的有几辆，出问题的那几辆，是不是有某种

共同的地方。这三样记下来，书里的判断才有了站脚的地。记不下来的，只能算一个想法。

◆ 九、第六、七段：用起来，织起来，写回去

书过了检测，它的命运才刚开始。第六段，三使命转化。按口述，一本专著有三份差事。一份是 Skill：把书里的判断压成一套可调用的做事办法，让平台上的智能体能用。一份是 RAG：把书切成块，让智能体回答问题时，能从这本书里找依据。一份是指导：把写这本书的过程留下来，让后来的人能照着走一遍。

这三份差事，对写法有要求。要给 Skill，判断要压得紧；要给 RAG，内容要切得开；要给指导，过程要留得下。第 33 章讲过这三件事，这里只提一句：一本书若在写的时候就想着这三份差事，转化起来省力得多。第七段，是集合体编织与回写。

一本书服务的是这个部落的一个面。一个部落有很多面：罗青禾的班，有写景，有阅读，有家长，有考试。把这些面一本一本织成一个整套，就是集合体。集合体的结构，对应的是这个部落自己的谱系结构。织完之后，还要回写：这套书在现场用了，哪里灵，哪里不灵，要写回去。回写的东西，是下一轮第一段的材料，也是平台地图上那一个点。回写不是谦虚，是一道工序。

一本书出去了，被用了，被人指出哪里不对，这些东西如果不写回去，书就成了死的。写回去，书就多了一版，谱系图上的点也往前挪了一格。第 18 章说过，回写沉淀，是防止文明健忘的办法。放在生产线上，就是第七段的活。七段走完一圈，一块地才算被好好看过一遍。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。她看完七个格子，没有马上高兴。她在笔记本上，把七段各画了一条横线，又在自己能做的那几段下面，写了一个「我」；在需要别人帮忙的几段下面，写了「他们」。第一段，「我」。第二段，「我」加机器。第三段，「他们」。第四段，机器加「我」。第五段，「我」加「他们」。第六段，「他

们」。第七段，「我」。她发现自己最缺的，是第三段和第六段。这恰好是整条线上最难的两处。

她没有因此泄气，反而松了一口气：原来她不用一个人把七段都练成。她只要守住第一段和第七段，那是只有她能做的两头，中间的，可以学，可以借。罗青禾后来把这张纸贴在了书桌前。每次动笔之前，她先看一眼：今天做的，是七格里的哪一格？这一格的规矩是什么？做完以后，交给下一格的是什么？

这三问，听着像在管她，其实是在护着她。一个人写书最怕的，是不知道自己此刻在哪一步。有了格子，每天收工的时候，至少知道今天往前挪了一格。你明天可以试的一件事，花不了十分钟：拿一张纸，把你手上一个问题，按这七格各画一条线，写上「我」「机器」「他们」。看看你最缺的是哪一格。最缺的那一格，就是你该先去找人的地方。

> 带走的话
>
> **一本创新的书不必靠一个人熬出来，七段各有各的规矩，守住头尾，中间可以学可以借。**

> 小　账
>
> 这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？七段整条线都在让它长出来，连检测也是在现场里做。
>
> 这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？生产线最怕的是批量产出同一个模子，母题若人人相同，七段就成了流水灌注。

想一想

1. 你手上有一个问题，如果让你写一本书，你最先卡在七段里的哪一段？
2. 你的领域里，有哪个「扎手处」，是你长年绕着走、从没认真长过一篇东西的？

◆

40

第 40 章

每天十本与一千万本：为什么要把生产线交出去

◆ 一、你一定有过这样的时刻

阿乐是个爱算账的人。铺子里一天收多少钱，换一颗电机要多少钱，一个月房租摊到每辆车上是多少，他心里都有数。那天夜里关了门，他把计算器摆在工作台上，对着表姐发来的七格图，开始算。「每天十本。」他嘴里念着，手指按键，「一年三百六十五天，乘一下。」屏幕上跳出三千六百五十。他又想了想，把后面的零头去掉，记成三千六百左右，因为总有停工的日子。然后他问了自己一个修车人最爱问的问题：够用吗？

要回答这个问题，就得知道「用」是多少。这一章，就陪阿乐把两头的账都算清楚。算的时候有一条规矩：凡是估出来的数，都老老实实写上「估算」两个字，不拿它当统计。

◆ 二、先算生产线自己的账

先算已经在跑的这一头。王德生博士在口述里讲到，目前每天能生产十本专著。这是现在的速度。如果天天满额，一年约是：10 本 × 365 天 ≈ 3650 本留出停工和返工的余量，取整数，约三千六百本。这是估算，也是按「满额」估的，实际不会这么整齐。

另有一个数，是目标：今年先达到一千本。这个一千本和每天十本，不在同一条尺上。前者是一个年度要先够到的台阶，后者是现在一天的产能。本书不替它们对账，只请你看清两件事：一，每天十本是已经能做到的；二，明年，要把

「我与 Claude」这条生产线复制出去。复制几条，没有定数，口述里也没有给。本书下面凡是说到「复制多少条」，都只是为了算账而设的假想。先把这一头的账记下：一条线，满额一年，约三千六百本。

这里还有一个小提醒。这三千六百，是单位时间里的产能，不是质量的保证。十本里有几本过了检测，一年下来有几本被现场用过，这些数，本书手里没有，也不替任何人编。账只算「能做多少」，不算「做得有多好」。后一笔，要靠后面几章里讲的检测和回写来记。

◆ 三、再算慧店需要的账

另一头是需要。这一头，没有谁能给出准数，因为慧店还没有开成千千万万家。所以下面的算法，要说得更小心：这是一个假设，不是预测。

假设将来有一百万家慧店。这个数没有依据，只是为了让账好算：真到那一天是十万家还是一千万家，本书不知道，也没有人知道。再假设，每家慧店要围着自己的部落，备五到十本专著。这个五到十，也是估的：一个部落有好几个面，罗青禾的班有写景、阅读、家长、考试、网络，阿乐的骑手群有电池、线路、保养、纠纷，一个面一本，五到十本不算多。乘出来是：

100 万家 × 5 本 = 500 万本100 万家 × 10 本 = 1000 万本

所以，慧店需要的专著，大致在五百万到一千万本之间。这个数，再次强调，是估算。读到这里，你可能会觉得这个数字大得不真实。它确实大。可大不是它的毛病，大是这个市场要有多宽的一个量级感。

◆ 四、两个数一比

现在把两头摆在一起。一条线满额一年，约三千六百本。需要的是五百万到一千万本。

500 万 ÷ 3600 ≈ 14001000 万 ÷ 3600 ≈ 2800

差了一千四百倍到两千八百倍。你可能会想：那多复制几条线不就行了吗？复制一百条，一年三十六万本。可五百万除以三十六万，约十四；一千万除以三十六万，约二十八。复制一百条线，一年的产量，仍然差十四到二十八倍。要追上，就得有一千多条线，或者一条线要跑一千多年。这个账，不是为了吓人。它的用处，是让你看清一个事实：靠平台自己多造书，路是走不通的。

阿乐把这两个数写在账本最后一页，在中间画了一个大大的箭头，箭头上写了一个问号。他还想了一个办法，给自己宽宽心：如果每条线不是一天十本，而是慢一点、稳一点，只要线的数目多，会不会好些？他试着把每条线的产量砍掉一半，线的数目翻一倍，结果还是那个数。乘来乘去，数没变。他这才明白，问题不在线跑得快不快，而在线是不是一直只由少数几个人守着。这个问号，是平台所有的难题。

◆ 五、公道：不是所有的书都由平台来写

账算到这里，先停一下，说一句公道话。上面那一千万本，并不是平台一家要写的。王德生博士在口述里，把专著分过两类。一类是平台备的专著，叫尺子和起点：把一个领域里已经想清楚的判断，成体系地写出来，让慧店买、租、调、挂。口述里说，这样的顶级专著，将来需要上万本。另一类，是每家慧店自己发生的、针对自家部落的专著。上万本，和五百万到一千万本，是两个量级。

这就是说，大头不在平台，在慧店自己。平台造的是少数，是公共的尺子和起点；慧店造的是多数，是每一块地上只此一份的底座。这样一拆，第一个问号就变了形：不是平台怎么写出一千万本，而是一千万本怎么由一百万家慧店各自写出来。换到阿乐的话说，就是：我不指望修车行业协会替我修好每一辆车，我要的是每个修车铺都有一套趁手的扳手，和一本能翻的手册。

这就像淘宝。淘宝并没有自己生产千万种商品，生产商品的是千万个卖家。淘宝要做的，是让千万个卖家都能把商品卖出去。平台上万本，是它要自己干的活。剩下的，要交出去。上万本这个口径，来自王德生博士的口述，大意是：将来需要上万本顶级专著，服务每一家慧店。它和每天十本、今年一千本，是同一条路上的几块路标：今年先到一千本，再往上万本走。

◆ 六、出路：把生产线交出去

怎么交？王德生博士在口述里点了一句：明年必须把「我与 Claude」的生产线复制。方向说得很清楚。本书把这个方向，往下再说开一层：把生产线本身，变成一样可以交到别人手里的东西。第 38 章讲过的第一件事，卖钻机，说的就是这个。慧店的店主，不是来买书的，他是来拿一条自己能跑的小生产线。这条线，七段齐备，每一段有规矩，有智能体陪着，有尺子可以验。交出去之后，账就变了。

一百万家慧店，每家自己跑一条小线，一年每家出一两本，加起来是一百万到两百万本。这远远没到五百万，可是已经不再是一千四百倍的差距，而是几倍的差距。再随着每家的线越跑越熟，一年出的本数越来越多，缺口会一点一点合上。这就是「把生产线交出去」的算术：不是平台多造，是让每一家都能自己造。注意，这个算术有一个前提：每家慧店的线，要真的跑得起来。

◆ 七、真的瓶颈在哪里

跑不跑得起来，要看一个地方。回头看上一章的七段。装配成书，机器帮的忙最大，快起来是可以的。论文发生，机器也能提速。这两段，随着机器越来越强，速度是会上去的。可有两段，不会随着机器自动变快：母题打造，和检测。母题打造，要有人在一堆材料里，看出那句反直觉的判断。这需要领域里的直觉，需要创新的经验，机器可以陪着试，却不能替这个人看见。

检测，要有人守着尺子，要会分辨真新和旧话换说法，要敢说「这里犯了错，退回去」。检测快了，容易放水；放了水，书就不过硬。王德生博士在口述里说得干脆：真瓶颈在母题打造与检测，能不能沉淀成可复制的能力。「沉淀」两个字，是整个账里最要紧的一个词。不是每一次靠一个高手的灵感，而是把高手做这两件事的办法，一次一次留下来，留成别人能照着学的东西。每做一本书，留下判断，留下过程，这是第 47 章要讲的事。

比如母题打造。高手压母题，靠的是什么？也许是他看到第三篇论文时，发现前两篇其实在说同一个动词；也许是他删掉一篇看上去最漂亮的论文，因为它撑不住那句话。这些动作，当时只是一个念头，转瞬即逝。要沉淀，就得在做的那一刻把它记下来：我删了哪一篇，为什么；我改了几稿，每一稿卡在哪里。

比如检测。高手判一本书不过关，靠的是一种说不太清的手感。可手感不是不能讲，只是要在判的当场讲出来：这一处，我为什么不信。讲得多了，讲法本身就成了一份能教的清单。留不下来，把生产线交出去，交出去的就只是一台能快速写出「平均书」的机器。那样的话，一千万本书，不过是一千万次灌注。

◆ 八、今天与机器

今天的机器，写得极快，快得有点让人心慌。十年前，一本二十万字的书，一个作者写两三年，已经算快。今天一个下午，一台机器就能吐出一个像样的初稿。数量的天花板，被捅开了。一个下午写出一本二十万字的书，技术上已经不难。如果只看产量，每天十本，甚至每天一百本，都不是问题。可这恰恰是要小心的地方。数量的天花板被机器捅破以后，真正的天花板就换到了另一处：每一本，是不是真的在一块具体的地上长出来的？

罗青禾对这一点有切身感受。她试过让机器直接写「怎样教孩子写作文」，一个下午出来一本，章节整齐，案例丰富。她读了一遍，觉得每句都对，每句都

不是她的班。这样的书，再多一千万本，也没有用。这个区别，把整个账的口径换了。以前算「一年出多少本」，现在要算「一年有多少本，是真的有人在现场里用过、并且写回来的」。后一个数小得多，可只有它，才算得上知识经济的存货。

所以平台算账，不能只算本数。真正该算的，是三样：一，有多少本通过了检测；二，有多少本在现场里被用过；三，有多少本的判断，进了谱系的地图。本数，只是第一个数。后两个数，才是账本的底。

◆ 九、一个大数，该怎么读

五百万到一千万，这样的数，读的时候要留神。头一种读法，是把它当成量级。它告诉你，这个市场不是几千，也不是几万，而是要往百万、千万去想。想的方式，要跟着变：几千本书，可以靠几个编辑精雕细刻；千万本，靠的是让每个人都会自己做。第二种读法，是别把它当目标。没有人要真的数到一千万本才算成。这个数的作用，是帮平台选路：它一摆出来，「靠自己多造」那条路就看得出走不通，留下来的只有「交出去」。

第三种读法，是随时准备改。一百万家慧店，是假想；每家五到十本，也是假想。哪一天真有了第一批店，手里有了真数，这一章里的所有估算，都该拿真数换掉。本书写下这些数，是为了让路看得清楚，不是为了让数字替人说话。

◆ 十、放回日子里

阿乐把计算器收起来，在最后一页的问号下面，又写了几行字。他想：一个修电动车的小铺，一年要几本？骑手群里的事，大概可以分成电池、线路、保养、纠纷四个面。第一年，不求四本，先求一本，选最扎手的那个面，也就是电池。把一百多辆改装车的情况摆出来，撞一撞国家标准，找出标准管不到的几

处，再让几个老师傅试三个月。一本，也许不到二十万字，也许十来万字。可它是他这块地上的第一块底座。他在纸上写：「一本就够，一年。」

然后又添了一句：「但要是真的，别人能照着我的路再走一遍。」这一句，才是他整个账里，最贵的东西。你明天可以试的一件事：不要算「我要写多少」，先算「我这块地上，有几个面，最扎手的是哪一个」。一个就好。

带走的话

一条线一年约三千六百本，一千万本的缺口，靠的不是多造，是把造的本事交到每一家手里。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？账的大头是慧店各自长出来的，不是平台批发出来的，是后一种。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？数量一上去，最容易出现同一个模子，母题与检测守不住，一千万本就是一千万次灌注。

想一想

1. 如果让你只写一本，你会围着你那块地的哪一个面来写？
2. 你觉得一本书里，哪些东西可以交给机器，哪些东西，非得你自己看见不可？

◆

41

第 41 章

五道关：冷启动、护城河、开店速度、收入、质量底线

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周叔听阿乐讲完平台，把筷子往碗上一搁。「小乐，我不是泼冷水。你说的这个，听着跟当年淘宝差不多。可我听我儿子说，现在开网店的，十个有八个在亏。平台一开始说得好，后来呢？还不是谁出钱多谁排前头。」阿乐没接话。他知道周叔不是不懂，周叔是把「书上写的」之外，难得相信的一件事，拿出来用了：他儿子的亲身经历。那顿饭后半段，两个人没再说平台。可阿乐回到铺子里，一直在想周叔那句话。

后来他给罗青禾发消息：「表姐，周叔问的那个问题，你们想过没有？平台后来变坏，是怎么变的？」罗青禾回他：「想过，而且不止一次。不妨一关一关来看。」这一章，就是这一关一关。一共五道。每一道，都是一个新平台生死攸关的地方，也是一个最容易走回老路的地方。

◆ 二、先说老路是什么

先公道地说一句：淘宝对在哪里。据公开报道，它让很多没有本钱、没有门路的人，第一次有了开店的机会。支付宝的担保，让陌生人敢于交易。这些都是真的，不该因为后来的毛病而抹掉。再说老路。很多卖家都有一类说法，大意是：平台起初是帮手，做大以后，渐渐变成了决定谁被看见的那只手。流量越来越贵，排名越来越看钱，同样的东西越来越多，价格被一轮一轮压下去，大家都在卷。

本书不替淘宝下判断，也没有数据可以拿出来。可这个轮廓值得防备，因为它说的是一种结构。平台一旦掌握了「谁被看见」的权力，就会成为灌注一切的那个 S（本书说的『模子』，从上面往下灌进许多人身上的那一套统一规矩）。慧店的平台，若走上这条路，后果比淘宝更糟。淘宝灌的是流量和价格，慧店平台灌的是知识的口径。所以这五道关，每一道都要同时看两件事：怎么活下来，和活下来以后怎么不变坏。

◆ 三、第一关：冷启动

第一道关，是所有平台的老问题：鸡和蛋。没有店主，就没有专著，没有检验记录，没有谱系地图；没有这些，新店主进来，看到的是一个空架子，凭什么留下？王德生博士这一边，有一个别人没有的起点：这条生产线已经在跑。每天约十本专著，站点是 sdeuniverses.com，胡志英、秦莉、胡敏、李秋金、高鹏等学员已经出了书，个人站也开始挂在子域名下面。这些，是平台的第一批「砖」。

所以冷启动的办法，不是等别人来，而是自己先当第一批店。但这里有一个要小心的地方。第一批店主，如果全是同一个圈子里的人，长出来的东西会很像，谱系图上只会有几个挤在一起的点。冷启动期最大的诱惑，是为了数字好看，大量复制同一类东西。罗青禾对此有个朴素的看法。她在年级组里见过类似的情形：一个新办的兴趣小组，头一个月报名的人最多，也最杂，真正留下来的，往往是最早那五六个想法不一样的人。

所以她说：第一批店，不求多，求不像。一家做语言的，一家做文学的，一家做修车的，一家做养老的。哪怕只有五家，地图上的点分得开，后来人一看就知道，这条路能往哪里走。冷启动，关键不是数量，是差异。

还有一层。第一批店主，不能只是来领东西的，他们也是来教平台的。每一家店在第一轮里碰到的卡壳，都比任何设计稿更能说明钻机哪里不顺手、尺子哪里量不准。平台若把第一批店当顾客，只会得到几句夸奖；当同路人，才会得到真正的毛病。所以冷启动期，平台欠第一批店的，不是折扣，是认真听。

◆ 四、第二关：护城河

第二道关，是护城河。一个平台，靠什么不被别人轻易抄走？不能靠方法。方法一旦公开，别人总能学去一些。王德生博士把方法写成了书，教给学员，本来就没想把它藏起来。也不能靠锁住店主。靠把你的数据压在平台上、不让你搬走来留人，这是淘宝老路里最容易滑进去的一条：店主走不了，平台就可以涨价、改规则。那护城河在哪里？口述里留下了几条线索，本书把它们归成三样。

头一样，是谱系。每一家店长出的东西，一点一点画进图里，图越画越细，越有用。别的平台可以抄方法，抄不了十万个点。这是口述里说的「二级资产」。第二样，是检验记录和信誉。一个办法在哪几块地上试过，结果怎样，谁做的，这些积累不是一朝能补上的。第三样，是店主自己的纠缠深度。第 30 章讲的六样竞争力里，部落纠缠最深的那一家，最难被替代。平台的护城河，其实是它旗下每一家店自己的护城河加在一起。

这就产生一个有意思的结果：平台越是帮店主挖自己的河，平台自己就越安全。反过来，平台要是想靠挤店主来保护自己，河很快就会干。

◆ 五、第三关：开店速度

第三道关，是开店速度。从一个人想「我要开一家」，到店真正开起来，这中间隔着多长？太长了不行。罗青禾那一句「我这块地等不起两三年」，说的就是这个。一个想法，拖上半年，热度就凉了；拖上一年，那一批孩子都毕业了。太短也不行。三天开一家店，意味着没有人真的认真看过那块地，结果长出来

的，是穿着新衣服的平均货。怎么办？本书的想法，是把「开店」拆成一条有台阶的路，每一步都有一个能交付的东西，每一步都是真的。

第一步，一块地，一个面，一篇论文，两三周。目的只有一个：证明这块地上，确实有套不通的扎手处，而且你能把它写清楚。第二步，围着这一个面，攒到十来篇，压母题，装成第一本书，一两个月。第三步，到现场里试一轮，写回去。走到第三步，一家店才算真的开起来了。这时候，店主手里有一本站得住的书，有一份现场检验记录，在谱系图上有了第一个点。速度快不快，不看天数，看每一个台阶是不是实的。

◆ 六、第四关：收入

第四道关，是钱。平台靠什么收入？慧店靠什么收入？这两个问题，要分开问。平台的收入，来自它备的那些条件：工具可以订阅，培训可以收费，专著可以买、可以租、可以调用，检测和担保可以按次收费。这些，都是在「卖条件」，不是在「卖答案」。

慧店的收入，要靠它服务的那个部落。罗青禾的店，可以服务家长、学校、培训机构；阿乐的店，可以服务骑手群、电动车行、换电站。他们卖的是什么？卖的是在这块地上长出来、检验过的知识：一份读写训练方案，一套电池使用规程，一次给整个群的诊断。

口述里说了一句话：价钱按它在具体 E 上的有效定价。管不管用，是定价的根。这个说法对着旧的知识生意，是个很大的转变：旧的知识生意，卖的是「听起来厉害」；新的，卖的是「在这儿管用」。收入这一关，还有一层要想清楚：谁先拿到钱。

旧平台的老办法，是先向店家收入场费、广告费，再慢慢让店家去找买家。慧店若也这样，就会把一批还没长出东西的人先掏空。比较稳的次序，是反过

来：先让第一本书长出来，再看这本书在现场里有没有人用、有没有人付钱。这个次序，本书说不上一定对，只是说，宁可让钱来得慢一点，也不要让人还没发生出东西就先欠了债。收入这一关，本书有两件事不敢乱说。

一，不报数字。现在没有任何一家慧店有可以拿出来的盈利数据，说多少都是编的。二，不许诺。第一批店，也许收入很小，也许要熬一两年。本书的态度是：宁可把这件事说得慢一点，也不说成捷径。

◆ 七、第五关：质量底线

第五道关，是质量。这是五道关里，最不能退让的一道。前面说，产量一上去，最容易出现的毛病，是批量产出的平均货。一千万本专著，若有一半是平均货，整个市场就会被拉低，真正长出来的好东西，反而被淹没。底线要定在哪里？本书想了三条。第一条，不过检测的书，不进平台的书架。检测的两量，真不真新、有没有犯错，一量都过不了，就退回去改。第二条，署名要真。一本书谁发生的，谁负责，写清楚；署名不是装饰，是责任。

第三条，从人这一头守。口述里对「领域 SDE 专家」有一条硬标准：能独立带 Claude 出书，不经王德生博士出手，稳定地过创新智商录取线，也就是 140。这是对人的底线，管的是能跑生产线的那个人。人不过线，书不会稳。质量底线最难的地方，是它会得罪人。有人交上来一本书，花了三个月，检测说不通过。这个时候，平台是退，还是放？放，一次就破了例；破一次例，底线就开始软。本书的立场是，宁可少，不可滥。

罗青禾在学校里见过相似的事。一个年级，为了升学率好看，把很多只是「看上去会了」的孩子放过去。头两年，数字漂亮。到了第三年，后面的老师接手，发现那些孩子地基是空的，一学期都补不回来。底线一旦松，不会只松一次，也不会只松一处。

◆ 八、避开老路，只靠三条

五道关走完，回到周叔那句话：平台后来变坏，是怎么变的？本书把防变坏的办法，压成三条，每一条，都是对着淘宝那个轮廓，反着来。第一条，只统一方法与信任，不统一结论。平台管「怎么长」「怎么验」，不管「长出什么」。这样，同一个问题，不同的店可以长出不同的答案，只要各自验过，各自说清适用范围。

第二条，排序不看出价，看检验。哪一本书、哪一家店排在前面，靠的是它的检验记录扎不扎实、被后来人沿着走了多少次，而不是谁出的钱多。这一条要写进规矩，因为排名一旦能买，就再也买不回来了。第三条，鼓励分叉，不鼓励同质。谱系图的价值，在于点和点不一样。如果平台的奖励制度，让大家都往同一个方向挤，图就废了。所以平台要把「新的分叉」当成更值得奖励的东西。三条里，第二条最难守。

王德生博士在口述里提到，淘宝的老路要避开：平台成为灌注一切的 S，流量排名，内卷。这三样，恰好对上这三条办法。灌注，对着不统一结论；流量排名，对着排序看检验；内卷，对着鼓励分叉。三条办法不是新发明，是把旧毛病反过来写成规矩。因为一个平台越做越大，钱的压力就越来越重，最容易松动的，就是排名。

◆ 九、今天与机器

机器给这五道关，每一道都添了新的难处。冷启动，机器能让「看起来很多」变得极其容易，几千本书一夜之间就能堆出来。数量可以假，差异不可以假。护城河，机器让方法的抄袭成本几乎为零。一个新平台，花几天时间，就能照着样子做出一个像样的壳。能抄不走的，只有真积累出来的谱系和信誉。质量

底线，机器让造假更容易。检验记录能被写得很漂亮，现场数据能被编得很圆。所以检测这一段，不能只看文字，要看现场、看人、看可重复。

这是一场攻防。本书不敢说平台一定守得住。但有一点可以说：越是机器让一切变得容易，越要把难的那几处，守得结实。

◆ 十、放回日子里

周叔后来又来过一次铺子。他没再提平台，只是拿了一块旧电池放在工作台上，说是他儿子家里换下来的，问阿乐能不能拆开看看里面是什么情形。阿乐一边拆一边讲，这一节是什么，那一节为什么发热。周叔听着听着，忽然说了一句：「你这个讲法，书上没有。」「是没有。」阿乐头也没抬，「所以我想把它记下来。」「那你记下来，别人信吗？」「所以得试，得有人能照着我的法子再试一遍。」周叔想了想，点了点头，没再说话。

周叔那天没有被说服，也没有再反驳。他只是把那块旧电池留在了工作台上，说：「放这儿吧，哪天你写出来了，我来看看，对不对得上我的药典。」这一句，比任何保证都更像一个合格的检测员。你明天可以试的一件事：下次有人邀请你加入一个「平台」，先别问它能给你什么，问它一句：「如果有一天你不好了，我能不能带着我的东西走？」答得出来的，才有资格往下谈。

> 带 走 的 话
>
> **平台怎样活下来，要看五道关；平台怎样不变坏，要看它肯不肯把排名、结论和店主的出口，都留在店主手里。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？五道关的每一关，都在问同一件事：能不能让每一家店各自长出来，而不是被平台喂出来。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？排名能买、数据锁人、结论统一，这三处是平台变成 S 的三扇门，本章每一道关都在守它们。

想一想

1. 你用过的哪个平台，让你觉得它起初是帮手，后来变成了挡在你前面的那只手？变化是从哪一件事开始的？
2. 如果你是第一批店主，你最想让平台答应你哪一条，才肯把自己的第一本书放进去？

◆

42

第 42 章

本编总账：平台只统一方法与信任，不统一结论

◆ 一、你一定有过这样的时刻

年底前的一个晚上，三个人又凑在了一张桌子上。这回是周叔做东，在他租出去的那间屋子楼下的小馆子里，请阿乐，也请了刚好来佛山办事的罗青禾。菜上齐了，周叔先开口：「你们那个平台，我听了小乐讲了五六回，越听越糊涂。我就问一句，不绕：它到底管什么，不管什么？」阿乐看了看表姐。罗青禾放下筷子，笑了笑：「周叔，你当了几十年药剂师，药店里最要紧的规矩是什么？」

周叔想也不想：「药方只能医生开，药剂师只管配、管发、管查。配错一个剂量，是我的事；开错方子，是医生的事。各管各的。」「那就好办了。」罗青禾说，「这个平台管的，就是『配、发、查』，不管『开方』。」周叔眯起眼，又夹了一筷子菜：「这个我懂。」这一章是这一编的总账。前五章说了很多，这一章要把它们收在一起，压成一句话，再看这句话能不能站得住。

◆ 二、回头看五章

先把前五章，用最短的话各收一笔。第 37 章，讲了平台的三句话。使命是「让天下没有难发生的知识」，定位是「服务千千万万家慧店」，模式是「卖知识得以发生的条件，不卖答案」。三句话借了淘宝的骨架，换了里面的东西。第 38 章，讲了平台做的六件事：卖钻机，教打井，验水，画水图，备底货，立担保；和不做的三件事：不替你喝水，不统一结论，不越过店主对部落说话。

第 39 章，把生产线拆成七段：显露部落的土，论文发生，母题打造，装配成书，检测，三使命转化，集合体编织与回写。前三段在找，中间两段在做，后

两段在用。第 40 章，算了一笔账。一条线满额一年约三千六百本，需要的是五百万到一千万本，这是估算。差距一千多倍，靠平台自己多造走不通，只有把生产线交出去。真瓶颈在母题打造与检测能不能沉淀。

第 41 章，走了五道关：冷启动、护城河、开店速度、收入、质量底线，同时看每一道关怎么活，怎么不变坏。五章放在一起，有一根线穿着：平台的每一件事，都是在备条件，没有一件是在给结论。

这根线，在每一章里换着样子出现。第 37 章里，它是「卖条件，不卖答案」；第 38 章里，它是「不替你喝水」；第 39 章里，它是七段的规矩固定、产出不固定；第 40 章里，它是把生产线交出去，而不是多造一千万本；第 41 章里，它是排名看检验、不看出价。样子不同，骨头是一块。

◆ 三、一张清单：统一什么，不统一什么

把这根线，摆成一张表，更清楚。

平台统一的	平台不统一的
怎样把新知识长出来（方法）	长出来的是什么（结论）
怎样验它真不真、新不新（尺子）	它在哪块地上算数（范围）
谁发生的、怎么试的、记录在哪（署名与记录）	一家店走哪条路（路径）
谁排在前面看什么（规矩）	谁值得被看见（由检验说话）

左边一列，都是「怎么办」的东西，是可以跨部落的。右边一列，都是「是什么」的东西，是只能在一块地上说的。这和第 5 章讲的那条界线，是同一条：消失的是内容层的共同性，没有消失的是生成律。能跨部落的公共之物，是「同一性怎样发生」的律，也就是方法本身。公共知识从答案，退为方法与尺子。平台站在的，就是这条线的左边。

这条线并不是平白划出来的。在药房里，剂量的换算是公共的，一个药剂师在长沙和在佛山，算法一样；可这位病人该不该吃这一种药，要问医生，因为医生看的是这个人的身体。方法和信任，对应剂量的换算与配发的规矩；结论，对应那一张方子。

再看一眼右边那一列。「它在哪块地上算数」，是每一条新结论都得自己带着的标签，局部宣称，有检验，说的就是这个。平台不替店主贴标签，可它要求每一条结论都贴。没贴标签的结论，不进平台的架子。

◆ 四、为什么偏偏是方法与信任

可以问一句：为什么统一的是方法与信任，而不是别的？先说方法。方法能统一，因为它不依赖某一块地。一把尺子，量石头能用，量木头也能用。「怎样找到扎手处」「怎样压母题」「怎样检真假」，对罗青禾的班、对阿乐的骑手群，是同一套工序，只是每次放进去的材料不同。

再说信任。信任要统一，因为陌生人之间要能交易。罗青禾想借阿乐那边做出来的一个办法，两个人从没见过面，凭什么放心？要有一套大家都认的东西：记录怎么写，署名怎么标，纠纷找谁。这些没有共同的格式，信任就立不起来。淘宝能让陌生人做成生意，靠的也是这一层：不是它保证每件商品都好，而是它保证交易这件事有规矩可循。

结论为什么不能统一？因为结论是土的东西。结论是在一块具体的地上长出来的，换一块地，就要重新长。把结论统一了，就等于假装所有的地是同一块。这恰好是第一编里那件事：假装「大家都一样」。

◆ 五、统一了结论会怎样

假如有一天，平台忍不住了，开始统一结论，会发生什么？第一步，很温和。平台为了帮新店主上手，推出一批「标准做法」，说是参考。第二步，参考变成了推荐。排名靠前的，是和标准做法最接近的。第三步，推荐变成了默认。

新店主一开店，就被引导着先走标准的那一条路，因为那一条路最顺、最快、最少被检测挑出毛病。第四步，默认变成了模子。各家店长出来的东西，越来越像，谱系图上的点越挤越近，最后挤成了一个峰。

这时候，平台就成了本书说的那个 S（从上面往下灌进许多人身上的统一模子）。罗青禾班上的孩子，又一次被「大家都一样」的东西盖住。只不过这一次，盖住他们的，是一个叫「慧店」的东西。这个过程里，没有一步是坏心。每一步都有好理由：帮新手，降成本，保质量。灌注往往是这样来的：不是谁想灌，是每一步都顺手。所以平台的规矩，要从第一天起就写死：结论归店，不归平台。

写死，还要有人看着。规矩写在纸上，时间一长，总会有人想松一松。松的理由，永远是好的：用户在催，投资人在问，竞争对手在涨。本书想给平台留一条自我监督的办法，很朴素：每隔一段时间，拿平台上的谱系图出来看一眼。点是越来越分开，还是越来越挤？分开，说明各家在各自的地上长；挤了，就是灌注已经开始。

◆ 六、公道：有一条线，平台要守

话说到这里，要补一句公道话，免得走偏。「不统一结论」，不等于什么都可以。有一类东西，要守住公共的线：安全。药物的剂量，用电的规矩，人身安全的底线，这些公共知识经过几十年的检验，是被很多人的生命换来的。一家店，不能因为「我这块地不一样」，就说这些线可以不管。

这和本书一贯的说法并不冲突。公共知识的新差事，是被撞、被当尺子。一条新结论，若和可靠的公共知识撞在一起，不是不许撞，是撞了以后，要说清缘由。说得清，说明这块地确实不同；说不清，就是店里的结论错了。周叔对药典的敬意，在这里完全站得住。平台的尺子里，有一部分就是这类线：它不替店主下结论，可它要求店主说明，他的结论在哪里越过了线，凭什么越。

所以更准确的说法是：平台不统一结论，但统一「结论要受什么约束」。这仍然是方法与信任这一边的事。

◆ 七、三层，再看一遍

第 28 章讲过三层：平台，复合体，部落。把这一编的话，再放回这三层里看一遍。最底下一层是部落，是那一块具体的地、一群缠在一起的人。他们有自己的问题，有自己的话。中间一层是人—AI 复合体，也就是慧店的店主。他们守着一个部落，让知识在那儿发生。他们是唯一对结论负责的人。最上面一层是平台。它服务的是中间那一层，而不是最底下那一层。

三层之间有两条规矩。一条是不越级：平台不绕过店主，直接对部落说话；另一条是不倒灌：平台不把自己的结论，沿着店主灌进部落。这两条规矩，把第 37 章的「服务千千万万家慧店」那一句，落到了实处。服务，就是站在后面递东西，不是站在前面带路。打井队的总站，从来不会出现在井口，替村里人决定今天谁用水、用多少。

◆ 八、今天与机器

今天的机器，给平台出了一个特别的难题：它自己就容易当上那个 S。大模型看过的东西极多，说话极顺，给出的答案又快又像样。一家慧店的店主，每天在它面前问问题，慢慢就会习惯了它的口径。它的口径，是从天下无数文字里平均出来的，是一种很稳的「大家都一样」。这不是机器有什么坏心，是它的构造如此。一个从天下文字里学来的东西，最擅长的就是说出「多数人会同意的话」。

一家慧店的店主，如果每天只跟它对话，几个月后，店里写出来的东西，口气会越来越像。大家不觉得被灌注，只觉得「这样写顺」。顺，恰是灌注最安静的样子。所以平台用机器，要有一个很清楚的分寸：机器是钻机，是手，不是脑。方法是人定的，尺子是外面的，结论是店主在现场里验出来的。机器可以陪

着碰、陪着整理、陪着追问，可是最后一句「这块地上，该怎么办」，必须是那块地上的人说。

第 21 章讲过，大模型在这里的用法，不是调取，而是在一个具体的土上，借着方法长出新东西。平台要守的，就是这个用法，不让它悄悄变回调取。

◆ 九、放回日子里

桌上的菜凉了一半。周叔听完，没有马上说话。他端起杯子喝了口茶，忽然问阿乐：「那要是有一天，你们这个平台，真干了你说的那三桩不该干的事，怎么办？」阿乐想了想：「我带着我的东西走。」「走得了？」「所以这一条要先写好。」罗青禾补了一句：「周叔，这也是为什么我觉得，应该把方法和信任的规矩，写得越细越好。写得细，平台想越界，就难。」周叔点点头，把杯子放下：「书上写的，我信。可我更信写下来、能对着查的。」

你明天可以试的一件事：下回你读一份平台的用户协议，别急着往下翻。找三处：它能不能改我的内容；排名靠什么；我走的时候，能带走什么。找到了，才算读过。

◆ 十、本编总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

平台只统一方法与信任，不统一结论。

这句话的两头，各有一个分量。「统一方法与信任」，是平台存在的理由：没有它，千万家慧店各自摸索，每一家都要从头发明尺子，也没有人肯信别人的东西。「不统一结论」，是平台不变坏的底线：有了它，每一块地的水才是那块地自己的水。这一编里讲到的所有东西，钻机、尺子、地图、底货、担保，都是同一句话的不同写法。这句话怎样才算错？本书自己先写下推翻的条件。

第一种情形：有人指出，某一块地上，没有统一的尺子，没有统一的记录格式，也长出了别人愿意信、也核得了的新知识。若这样的事不是个别，「信任必须统一」这一半就要收窄。第二种情形：有人指出，某个平台统一了结论，各家店照样长出了彼此不同、各自有效的东西。若如此，「不能统一结论」这一半就要改。目前，本书没有看到这样的例子。可这不等于永远没有。可是有一件事，到这里还没有说：这一切，谁来跑？

平台备好了钻机，打井的人从哪里来？一个人，能不能不经王德生博士的手，独立带着机器把一本创新的书做出来？领域 SDE 专家，是培养出来的，还是天生的？这个问题，下一编来答。

带走的话

平台只管怎么长、怎么验、怎么信，不管长出什么；方法与信任归大家，结论归每一块地。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？平台统一的是长出来的方法，没有统一长出来的东西，是后一种。

这一处，有没有一个看不见的 S 在灌注？最大的风险是平台自己，以及平台背后那台口径一致的机器，规矩要从第一天写死。

想一想

1. 你所在的行当里，有没有一个像「药剂师只管配、管发、管查」这样的分工？它守住了什么？
2. 如果平台和你的结论发生冲突，你希望由谁说了算，凭什么？

◆



第　八　编

领域 SDE 专家：慧店的店主是培养出来的

导　语

这一编六章，写开店的人。第 43 章分清两种 WDS，第 44 章列出六件要会的事，第 45 章讲培训不出来的两样，第 46 章讲怎样招、怎样训、怎样认证，第 47 章讲生产线怎样复制，第 48 章回到罗青禾开店的那个晚上。

方法可以教，土要自己带来；两样合在一起，才是一家店。

43

第 43 章

再来一个王德生?

◆ 一、一行字把罗青禾问住了

罗青禾那天晚上改完四十八本周记，泡了杯茶，打开德麦国际的站点 sdeuniverses.com，随手翻到一页说明。上面有一行字：每天约十本专著，今年先到一千本。她把这行字看了两遍。她不是被数字吓住的。她想到的是一件很小的事：十本书，总得有人坐在桌前。有人要把一个领域里的别扭处找出来，把一句判断压出来，把机器写的稿子从头读一遍，然后说一句「这里不对」。这个人是谁?

她往下翻，每一本书的封面上都有名字，有王德生博士的，也有几位学员的。她忽然问了自己一个很直的问题：要一千本，难道要一千个王德生？茶凉了，她没有喝。窗外是长沙十月的夜，楼下有人在收摊，铁皮车轮在地上拖出长长一串声音。她听着那声音，心里转的还是那个问题。要是答案是「对，要一千个」，那这件事就是一句空话。要是答案是「不用」，那用的是谁？这一章，就是替她回答这一问。

◆ 二、WDS 是谁，又不是谁

先把一个缩写交代清楚。WDS，是王德生博士名字的缩写。本书从这一章起用它，因为后面要把两种人分开说，每次写全名太啰嗦。在本书里，WDS 不指一个人的全部，指一种位置。第一种位置：把 SDE（让知识在一块具体的地上长出来的那套办法）从无到有立起来的人。第二种位置：拿着这套办法，在自己的领域里，一本一本把书带出来的人。

王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的一次口述里，把这两种位置分得很清楚。他说，大意是：有两种 WDS。一种是创立 SDE 的 WDS，这种不必复制；另一种是能跑生产线的 WDS，也就是「领域 SDE 专家」，这种必须培训出很多来。这两句话，是本编的全部起点。后面五章，讲的都是第二种人：他要会什么，哪两样培训不出来，怎样招，怎样训，怎样认证，怎样一条线一条线地复制下去。

可是在讲他之前，得先讲清楚，为什么第一种人不必复制。

◆ 三、创立的手艺，为什么不必复制

先说公道话。没有创立者，就没有后面的一切。打井队的总站能开起来，是因为先有人造出了钻机，又试出了在什么样的土里该用什么钻头。一套方法从无到有，要靠的东西很怪：几十年里碰到的一件件扎手的事，一个人的脾气，一点运气，还有一股不肯放过的劲。这样的东西，没法量产。

也不必量产。打个比方：一家老菜馆的灶，是第一代师傅试出来的。火怎么烧、盐什么时候下，是他一次次烫了手才摸到的。后来的人不用再烫一遍，他们要学的是怎么掌勺，而不是怎么发明灶。创立者的活儿，大致有三样。第一样，立方法：知识怎样在一块地上长出来。第二样，立判断系统：怎样量一个说法真不真、新不新。第三样，立尺子：什么叫「局部宣称，有检验」。

这三样一旦立住，就成了公共的东西。公共的东西，不需要每个人再立一遍。这也呼应了本书从第 5 章起反复说的一件事：消失的是内容层的共同性，不是生成的律。创立者留下的，正是那条律。它像一把尺子，谁都可以拿去量自家的地。所以创立者的位置要守住，却不用排队复制。守住，意思是：方法别被改歪，尺子别被磨钝。

尺子怎么会被磨钝？常见的是两种。一种是被人嫌麻烦，量得马虎，于是一把尺子慢慢量出了松松垮垮的结果。另一种是被人拿去量别的东西，量到它量不了的地方，量不出东西，就说尺子不灵。所以创立者最日常的活，其实是一件不起眼的事：看着尺子，别让它走样。谁拿它量出了奇怪的结果，他要去问，是尺子的毛病，还是量的人手歪了。这件事没有人替得了，因为它要的是几十年里一遍遍量出来的手感。

◆ 四、跑线人：拿着尺子下地的人

第二种人，本书叫他「跑线人」，正式的名字是领域 SDE 专家。下面的叙述里，两个叫法混着用。跑线人做的事，和创立者很不一样。他不发明钻机，他开着钻机，到一块具体的地上，一口一口把井打出来。他要在自己的领域里，找到那块「说不通」的地方。他要把一堆零散的发现压成一句判断，再带着机器，把判断长成一本书。书写完了，他要验：这本书里的说法，在那个部落里，是真的有用，还是只是读着顺耳。

这是一份手艺活，不是一份传话的活。他不是把创立者的话再讲一遍。他讲的，是他自己领域里长出来的东西。「胡志英的语言」「秦莉的文学」，这样的写法是「人名加领域」；在这个写法里，名字管土，领域管地。创立者给他尺子。土，在他自己脚下。这个写法，也解释了一件事：为什么每一家慧店，都挂在一个人的名下。因为土是一个人带来的，不能匿名。名字不是装饰，是责任。说法错了，找得到人；说法对了，也找得到人。

◆ 五、只靠创立者，会卡在哪里

有人会说，既然一个人就把方法立住了，让他一个人一直写下去不就行了？这个想法有一半是对的。创立者自己能写，也写得快。可是它挡在两道墙上。第一道墙是数量。每天约十本，是眼下的速度；要服务千千万万家慧店，这个速度

远远不够。就算再翻十倍，一个人的一天，也只有二十四个小时。第二道墙更硬：土。

一块地的土，只有在里面泡过的人才摸得清。语言怎样长出一句新判断，文学怎样长出另一句，教室里和骑手群里又各有各的缠法。一个人不可能同时在所有领域里都有土。创立者可以教你尺子怎么用，可他替不了你，认出你那块地里哪一处是扎手的。打个比方。一位全国闻名的老中医，开方子开了四十年，门口排队的人从巷头排到巷尾。可是排队的人再多，也救不了一个村子里同时发病的二十家人。村子要的是一个住在村里、认得每家灶台的郎中。

数量问题和土的问题，其实是同一个问题：生产线要复制，复制的不是创立者，是一群各自带着自己的土的人。罗青禾的教研组里，就有这样的事。上个学期，隔壁班的赵老师来问她：你那套办法，能不能给我一份？她把材料发过去了。一个月后，赵老师回来说，不灵。她去赵老师班里坐了两节课，才明白：赵老师的班里，一半是住校的孩子，一半是走读的，两拨孩子的写作时间，根本不在一个钟点上。她那套办法，是为走读的孩子长出来的。

材料发过去了，土没有发过去。

◆ 六、老字号开分店，味道为什么变

这件事，做过餐饮的人都有体会。一家面馆火了，老板想开分店。第一家店的汤，是老师傅守着一口锅熬出来的，火候、水、骨头的新鲜度，都在他手上。开第二家店，他把配方写下来，贴在墙上，请了新师傅。汤的味道变了。配方没有错，一克一两都对。变的是水，是灶，是那条街上客人的口味，还有师傅手上那点说不出的分寸。有的分店把配方守得死死的，客人说「不如原来的」；有的分店悄悄改了盐，倒比总店更受欢迎。

后来这家面馆摸出一条路：总店不再往外送配方，送的是一套「怎样熬一锅合本地人口味的汤」的办法，再派一个老师傅住进分店，带三个月。三个月后，老师傅走了，分店的汤有了分店自己的味道，客人说是这条街的面。被复制的是办法，不是汤。生产线的复制，走的是同一条路。总站送出去的是办法，每一家店熬出来的是自己的汤。

◆ 七、一个完整的例子：两个人写同一个题

设想两位语文老师，各自要给自己的学生写一本关于「读写节奏」的书。第一位叫老顾，是个好学的人。他把创立者的几本书读得很熟，书里的词，他说得比谁都顺。他的书稿写得整齐，每一章都有「三视角」，每一节都有「带走的话」。读过的人说：有味道，像那几本书。第二位叫小岑，读得没那么熟。可是她在一所县中教了九年，班上的孩子大多是留守的，周末在手机上看长视频，周一早上到校，作文本上留的不是字，是一堆没写完的开头。

小岑的书稿粗得多。她只抓住一件事：这些孩子写不完一篇作文，不是不会写，是他们习惯的节奏是三十秒一段。她拿这个判断去试，把作文课切成二十个小块，一个月后，班上有一半的人第一次写完了一篇。两本书放在一起，老顾的像一本漂亮的书，小岑的像一口还带着泥的井。可是真的有孩子要读的，是第二本。这个例子是虚构的，不承担证据。它只想说明：方法可以学得很像，土却不能借。把方法用在自己的土上，才是跑线人要做的事。

◆ 八、跑线人不是创立者的小号

这一章最该防的，是一个看上去很顺的想法：多培训一些人，让他们都学得像王德生博士。这条路走不通，也不该走。一个原因是：学得像，等于用他的腔调盖住自己的土。读者翻开一本书，嗅到的是同一股味道，换了领域的名词而

已。这样的书，对部落没有用处，因为部落要的是自家的水，不是别处打出来的水换了个瓶子。

另一个原因，正是本书一直在提防的那件事：有一个看不见的模子，把许多不同的土灌成一个样子。如果一千个跑线人都被同一个人的口头禅灌过，那条生产线造出的一千本书，就是一千份穿了不同外衣的同一本书。今天还有一层新的风险：机器。把创立者的书都喂给一个大模型，它能学会那个腔调，学得很快，也很像。可是腔调不是土。它能写出一本「像」的书，写不出一本「长在你那块地上」的书。

所以本书的态度是：方法统一，结论不统一。创立者只守方法与尺子；跑线人各自在自己的土里，长出自己的结论。这和第 41 章讲的平台只统一方法与信任，是同一条线，只不过这次落在人身上。

◆ 九、两种人，一张小表

把两种位置放在一起，看得更清楚。

	创立者	跑线人（领域 SDE 专家）
做什么	立方法、立判断系统、立尺子	带 AI 在自己的领域里把书长出来
靠什么	几十年的扎手事和一股不放手的劲	领域里的土、直觉、创新经验，再加方法训练
要不要复制	不必	必须，而且要很多
能不能培训	不能当课教	能，但有两样培训不出来
出口	守住方法与尺子	开一家慧店，或帮别人开

表里最要紧的是第四行。跑线人这个角色，一半是培训得出来的，一半是培训不出来的。培训得出来的是方法；培训不出来的，是他本来就带着的东西。这一半一半，决定了后面四章怎么写：第 44 章讲培训得出来的六件事，第 45 章讲培训不出来的两样，第 46 章讲怎样把两半拼到一个人身上。

◆ 十、放回日子里

回到罗青禾。那天晚上，她把茶倒了，又泡了一杯。她拿出一张作业纸，在上面画了两栏。左边写「创立者」，右边写「跑线人」。她问自己：我是哪一栏的人？答案很快出来：不是左边。她没有立过任何方法。右边呢？她犹豫了。她会用这套办法吗？她只读过，试过几次。可是她十二年里，坐在教室第一排看了五百多个孩子写作文。她知道班上的孩子「越来越不像一个班」，也知道那不是哪一本语文教学指南能说清楚的。

她在右栏下面写了一行：我有土，没有线。明天能试的事很小：拿一张纸，也画两栏。左边写下你在自己这一行里，学来的、公认的那些东西；右边写下你自己亲手试出来、而书上没有的东西。右栏写得出几行，就是你这块地里，已经长出来的东西。罗青禾后来把这张纸压在了桌垫底下。过了些日子她拿出来看，右栏已经多了四行。她发现，这四行里，有三行是她这一年才开始记的。

她忽然想到，自己这块地里能长出什么，不取决于读了多少书，取决于肯不肯把手上试出来的东西，当一回事。以前她试出来的办法，用完就忘了，因为觉得「这算什么，大家都这么教」。现在她知道，「大家都这么教」里，有一半是她自己的，只是没有人替它起过名字。第二天早读课，她在讲台上站了一会儿，看着四十五个孩子低头翻书。她想，这一屋子的孩子里，有多少件事，只有站在这个位置的人才看得见？

答案是：很多。多到一本指南，一个创立者，一个平台，都替她看不完。

> 带 走 的 话
>
> **创立者守方法与尺子，跑线人下地打井；一千本书要的不是一千个创立者，是一千个带着自家土的人。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？方法是拿来用的，结论是在这里长出来的；跑线人拿的是尺子，不是答案。

这一处，有没有一个看不见的S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有：如果把跑线人培训成创立者的复制品，灌的就是创立者的腔调。

想一想

1. 在你的行当里，有没有一把大家都在用的尺子，你自己却从没问过它是谁立的?
2. 如果明天让你带一个新人，你教他的是方法，还是你的口头禅?

◆

44

第 44 章

一个领域专家要会的六件事

◆ 一、阿乐修车的那几个动作

阿乐的铺子在佛山一条窄街上，十平米，门口挂着一块写了字的纸板：电动车修理，换电池，补胎。骑手们推着车进来的时候，他先不说话。他蹲下去，捏一捏刹车，转一转轮子，让电机空转一下，听声音。三十秒，他就知道病在哪。他自己说不清是怎么知道的。你要追问，他会说：「声音不对。」可是他的动作有先后：先看，再摸，再听，再换，再试。换完了，他还会骑出去绕一圈，才把车交回去。这一章要讲的，也是一个手艺人的动作。

王德生博士在那次口述里说，领域 SDE 专家是「能跑生产线」的人。本书把这个能力拆开，大致是六件事：找扎手处、压母题、判真伪、改姓、驾驭 AI、三使命转化。六件事有先后，也有回头。下面一件一件说。

◆ 二、第一件：找扎手处

扎手处，就是你在自己的领域里，伸手去碰，却碰不通的地方。罗青禾的扎手处，在她教书的第十年出现。她用了多年的作文指南，对前几届孩子都灵，到了这一届就不灵了。指南没有错，每一条都是对的；可是照着做，孩子写出来的东西，总差一口气。她后来才看清，差的那口气，不在指南里，在孩子身上。这一届孩子读的东西、看的东西、彼此说话的方式，和指南默认的那个「典型学生」，已经隔了一层。

找扎手处，不是找问题。问题可以从书上抄，扎手处只能从手上来。它有三个记号。第一，公共的说法在这里碰壁，而且碰壁得有规律。第二，你说不清，却一直觉得它不对。第三，同行里有人也遇到，只是各自当成了个例。三个记号凑齐了，多半就是一个入口。有人会问，这三个记号，是不是只有教书的人才碰得上？不是。

一个村卫生室的医生，会碰到一种病：指南上写的用药方案，对村里的老人，总要打个折。他一直觉得不对，却当成了个例，直到他把三年的记录翻出来，才看到那个规律：老人们是几种药一起吃的，指南是按单药写的。那一刻，扎手处才算被他抓住。在那以前，它只是一种说不清的别扭。不会找扎手处的人，写出来的书是综述，把别人说过的话排得整整齐齐。会找的人，写出来的书，是别人没法替他写的东西。

◆ 三、第二件：压母题

扎手处找到了，通常是一锅粥：许多发现，许多片段，谁也不挨着谁。压母题，就是把这锅粥压成一句话。这句话有两个条件。一是反直觉：读者听了会皱眉，说「不是吧」。二是能撑起一整本书：每一章都能回头对着它，说「这一章在讲这句话的一个面」。打个比方：一堆散落的铁屑，放在纸上看不出什么；底下放一块磁铁，它们自己就排成了纹路。母题就是那块磁铁。

罗青禾压了几次，最后留下的是这样一句：**作文教不出来的那一部分，不是孩子不会写，是孩子之间已经不再共用同一个「好」字。**这句话她还没有验过，所以它眼下只是一句「局部宣称」。可是它有了形状，一本书就有了脊梁。压母题最难的，是舍得。你有二十个好发现，母题只能抱住其中七八个，剩下的要放下。放不下的人，写出来的书是一锅杂烩，每一章都对，合起来不说任何一句话。

有一个自查的办法：把母题讲给一个不懂行的人听。罗青禾试过。她把那句「孩子之间不再共用同一个『好』字」讲给周叔听。周叔听完，皱着眉问：「那他们怎么互相评分？」她愣了一下，这个问题她书里没有写。她回去补了一章。一句母题，如果门外人听了能问出一个有分量的问题，它多半是站得住的；如果门外人听了点点头，说「有道理」，反而要小心，那多半是句空话。

◆ 四、第三件：判真伪

书写出来了，说法站不站得住？王德生博士那晚讲的检测，是两量。一量是否真新，能不能还原成旧知识；二量是否犯错，与可靠的公共知识冲突的时候，说不说得清缘由。这里请出周叔。周叔当了一辈子药剂师，凡事信「书上写的」。他拿起一份药品说明书，不先看它的结论，先看它的出处：做了什么试验，多少人，在什么条件下。这是他的真伪法。领域专家的判真伪，有点像周叔，又不全像。

像的地方：他也要问出处，问条件。不像的地方：周叔把书当尺子，量别人；领域专家要把尺子也拿来量自己的书。比如罗青禾书稿里有一句话：「这一届孩子的读写节奏，和课表的节奏是错开的。」第一问：这能不能还原成旧知识？翻教育学的书，发现注意力分段的说法早有人讲，那这一部分就不算新；剩下的，是「错开」这个具体的样子，才是她自己的。第二问：它和已有的结论冲突吗？如果冲突，缘由说得清吗？

两量做完，剩下的才是书真正的新处。检测的结果，有时是一句「这条不新」，把半本书砍掉。这是好事，因为砍的是别人的东西。

◆ 五、第四件：改姓

改姓这个词，听起来有点怪。它的意思是：一个外来的说法，要给它改上这块地里的姓，才好在这里住下。例如，SDE 里有一些词，在语言学的圈子里没

人说；语言学里自有一套说法，说的是同一个东西的某个面。领域专家要做的，是不把外来的词硬搬进去，让那一行的人读着像天书，而是用他们自己的话，把新判断讲出来。这是一件容易被小看的事。

改不好，出来的东西像一块外地腔调，只有圈内人听得懂。改得好，部落里的人读了说：「这就是我们自己的话。」罗青禾改姓的办法很土：她把书里每一个新词，拿去问教研组里最不爱听新词的那位老教师。老教师听得懂，就留；听不懂，就换。阿乐也有他的改姓：骑手群里没人说「续航衰减」，他们说「电跑得快」。他写进手册里的，也就是这句。改姓不是降低，是落地。

改姓还有一层好处：它是最后一道关，能把没有土的句子筛出来。一个句子，如果怎么也改不成部落里的话，怎么改都别扭，多半是因为它本来就没有扎根，只是一个从别处借来的漂亮说法。这时候，不要硬改，把它删掉。

◆ 六、第五件：驾驭 AI

在生产线上，AI 是干活最多的那个，也是最容易带偏方向的那个。驾驭它，不是会写一句好提示词。它是几个很具体的本事。下令的时候，把范围和母题说死，不让它自己发挥。读它的稿子时，认得出哪一段是「平均味」，也就是说得对、说得顺，却谁家的地都能用。觉得不对，会下返工令，指出是哪一处不对，为什么不对。还有一条最要紧：把它当碰撞的对手。

第 22 章说过，公共知识在这里的新差事，是被撞，被当尺子。会驾驭 AI 的人，能让 AI 把可靠的公共知识一股脑摆出来，然后用自己的判断去撞它。撞不通的地方，就是下一个扎手处。不会驾驭的人，反过来被它牵着走。他问一句，机器答一段，答得又快又圆，他便觉得这就是自己的想法。写出来的，是一本「穿着个人外衣的平均解」。

罗青禾有一次让机器写一段「如何帮助孩子建立阅读兴趣」。机器写得很流畅：创设情境，激发动机，循序渐进。她读完，把这段话原封不动地贴到了一份幼儿园的家长手册里，竟然也通。这就是平均味：放进哪里都通，所以在哪里都没用。分辨的办法很土：读完机器的一段稿子，问自己一句，「这一段，换一个领域能不能原样用？」能原样用，就是平均味，得返工。

返工令也有写法。不好的返工令是：「再写得深一点。」机器会把同样的东西，换一种说法，再讲一遍。好的返工令是指名道姓的：「第三段，你说『孩子注意力分散』。请只用我给你的十篇作文样本里出现过的事实，不许用别处的常识。」令越具体，机器越没有退路，平均味就越没有地方藏。

◆ 七、第六件：三使命转化

一本书写完，事情只做了一半。按王德生博士口述的三个使命，这本书要变成三样东西：平台服务智能体的 Skill；智能体的重要 RAG；指导新的部落群体知识发生的地图。第 33 章讲过，三样对书的写法各有要求。转化这件事，要一个人在心里装着三个读者。

给 Skill，要把书压成可调用的判断，机器一句话能用上。给 RAG，要把书切成一块一块能被找到的知识，问到哪块取哪块。给地图，要把书里走过的过程留下来，让别的部落能一格一格地重走。它不是排版工序。它决定一本书写出来以后，是躺在书架上，还是真的在干活。

罗青禾的那本《作文与阅读》，如果只当书卖，是一百多页纸。变成 Skill，是一个能在班级群里回答「这篇作文差在哪」的小助手；变成 RAG，是家长问「我家孩子为什么写不完」的时候，机器能翻到的那几页；变成地图，是隔壁县中的老师照着她的路走一遍，每走一步都知道自己走到了哪里。

◆ 八、初、中、高三级

六件事不是一天学会的，所以需要分级。

级别	能独立做什么	一个记号
初级	在带领下找扎手处，写出一篇有判断的论文，会下基本的令	论文里有一句别人替不了的话
中级	六件事都能做，独立带 AI 出一本书，不经创立者出手	稳定过创新智商录取线
高级	能带别人跑线，能把多本书编成集合体，能给一个新领域立起判断系统	带出来的人，也能过中级

这张表是本书的建议，不是已经运行的制度。中级那一行，对应的就是第 46 章要讲的硬认证标准：独立带 Claude 出书，不经王德生博士出手，稳定过 140 分的录取线。初级是学徒，中级是掌勺，高级是能开传习所的人。放到罗青禾身上看，她眼下大致在初级和中级之间：前三件，她已经做过一遍；后三件，她只做过半遍，改姓试过，驾驭 AI 还常常被牵着走，转化更是刚摸到门。

她并不着急。因为这张表的意思，本来就是告诉人：你现在站在哪里，下一步该补什么。三级之间不是年资，是手上能做什么。一个干了三十年的人，也可能还在初级；一个三年就独立出了书的人，可以直接叩中级的门。还可以补一句：级别是往前走的路标，不是名片。一个人在初级时，最该学的是放慢，把一件事做对；在中级时，最该学的是放手，让别人也跑起来；到了高级，最该学的是回头，看看自己带出来的人，有没有变成自己的影子。

这三句，每一句都容易说，每一句都很难做到。

◆ 九、放回日子里

阿乐有一天对周叔说，他想把铺子的修车手艺写下来，给别的小铺。周叔说：「写书？你先把电机的原理搞清楚。」阿乐笑了。他说：「叔，我不是要讲

原理，我是要讲那三十秒。」三十秒里，看、摸、听、判，是他自己的六件事。他的六件事和本章的六件事不是一一对得上，可是形状很像。先看出哪里别扭，再把一堆零碎压成一句话，再试它灵不灵，再换成骑手听得懂的话，再借工具把活做完，最后把手艺留给下一个人。

每一个骑手进门，他都在找扎手处；他心里有一句压了很久的话：骑手的电动车，坏得最多的，不是零件，是习惯。周叔没再说话。过了一会儿，他从口袋里摸出老花镜，说：「那你写出来，我给你看看有没有错字。」对周叔来说，这已经是很大的让步了。

那天晚上阿乐在铺子里坐了很久，拿着一支圆珠笔，在一本旧账本的背面写字。他写的第一行是：「电池不是越满越好。」写完又划掉。第二次写：「骑手的车，十个坏了，有六个是因为习惯。」也划掉。最后他留下的，是一行很小的字：「三十秒里，我到底在听什么？」他不知道，这就是压母题。他只知道，这一句，划不掉。

明天能试的事：拿一件你干了很多年的事，写下你做它的前六个动作。写的时候，不要写「应该」，要写「我实际做的」。应该是书上的，实际是你的。两者之间的那条缝，就是手艺所在的地方。写完以后看看，哪一个动作你自己都说不清为什么这么做？那里，多半是你的扎手处。

> **带走的话**
>
> **找扎手处、压母题、判真伪、改姓、驾驭 AI、三使命转化，六件事缺一件，一条线就短一截。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？前三件在长，后三件在落地；整条线都是在长，没有一件是拿来用的。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有：驾驭 AI 这一件最容易，因为模型本身就可能变成那个模子。

想一想

1. 你的行当里，哪一个动作你做了很多年，却从没写下来过？
2. 你最近一次拿到 AI 的稿子，认出里面的「平均味」，是在哪一段？

◆

45

第 45 章

培训不出来的两样

◆ 一、阿乐的鼻子

阿乐的铺子每天傍晚最忙。外卖骑手送完晚高峰的单，推着车一辆接一辆地涌进来。有一天，一个陌生骑手把车推到他面前，说：「老板，电老是跑得快。」阿乐没听他讲完。他蹲下去，摸了摸电池仓，抬头问：「你是不是在三水那边跑的？你们那个群，是不是都爱把电池改成大容量的？」骑手愣住了：「你怎么知道？」

阿乐说不上来。他只是知道。他见过太多这样的车，每一个群有每一个群的改法，每一种改法有每一种毛病。那个骑手一开口，他脑子里就有一张图在亮。这就是本章要讲的东西：一种学不来的鼻子。前一章讲了领域专家要会的六件事，那六件，是可以训练的。可是王德生博士在那次口述里，同时说了一句要紧的话：领域 SDE 专家可以培训而成，但这些人必须有自己领域的某些直觉和创新经验。这句话里，有两样东西，是课堂教不出来的。

◆ 二、一条公式，摆在桌上

王德生博士把这个意思压成了一条公式。本书照录，不改一个字：

领域 SDE 专家＝（领域纠缠＋直觉＋创新经验）×SDE 方法训练×AI

这条公式看着像算术，其实是在说一件很具体的事。先看括号外面。方法训练和 AI，是两个乘数，它们是培训和工具能给的。括号里面，是三样加在一起：领域纠缠、直觉、创新经验，这是一个人带进门的东西。再看那几个乘号。

乘号的意思是：只要有一项是零，整条公式就是零。一个人再会用 AI，方法训练得再扎实，如果他在这个领域里什么土也没有，乘出来的还是零。反过来，一个人土再厚，不会方法，也不会用机器，乘出来的同样是零。公式里没有一项能被另一项补上。这就是为什么，这一章要把括号里的东西单独拿出来讲。

◆ 三、领域纠缠：你在这块土里泡了多久

领域纠缠，白话说，就是你和这个领域缠在一起有多深。不是读过多少书，而是你每天的日子，被这个领域的事推着走。罗青禾教了十二年语文，她的早晨是被早读课的铃声叫醒的，她的周末是被批不完的作文占满的，她认识每一个孩子写字的样子。这十二年，是别人拿钱买不来的。一个领域的土，有三样特别难借。一是细：哪个小毛病连着哪个大毛病。二是缠：你动了这里，那里会跟着动。三是慢：很多事要隔一两年才露出后果。

细、缠、慢，只有在里面待过的人才摸得到。一个做过十年乡镇卫生院护士的人，看一个老人家咳嗽的样子，知道他家里有几口人、睡得好不好。这些东西，没有哪一本书会写，也不是一个会说漂亮话的外行能一周学会的。所以，领域纠缠这一样，不能培训，只能挑。招人的时候，你要看的是：他在这一行里，到底泡过多久，泡到什么地方。泡到什么地方，比泡了多久更要紧。

同样干了十年，有人一直站在柜台外面递东西，有人一直待在最乱的那个角落。后一种人身上的土，往往厚得多。阿乐在佛山的这条街上修了六年车，可他真正懂的，是那几个骑手群的规矩，是谁家的电池该怎么改、改完了会出什么毛病。年头是同一个年头，泡的深浅，各不一样。所以问一个人「干了几年」，不如问一句：「这一行里，哪一块你最熟，别人最容易搞错？」

◆ 四、直觉：一个在说不清的地方先觉得不对的人

直觉这个词，容易被说成玄学。本书用得很实：直觉，是一个人在许多具体的事上攒下来的先觉，让他在说不清的时候，先觉得「这里不对」。阿乐的鼻子是直觉。罗青禾看一篇作文，没读完就觉得「这孩子的毛病不在文笔」，也是直觉。直觉有两个特点。第一，它先于理由。你先觉得不对，后来才找得到为什么。很多好判断，是这样倒着长出来的。

第二，它往往挑公认的东西下手。一个没有直觉的人，面对一条公认的说法，会点头，会引用；一个有直觉的人，会皱一下眉。那一下皱眉，是整个生产线的起点。周叔就是一个反面的参照。他当了一辈子药剂师，说明书上写的，他一个字不疑。这没有错，他那一行本来就要这样的人。可是一个领域专家，不能是这样的人。他要在说明书之外，保留一小块，用来怀疑。

这一小块，不是对权威的不敬，是对自己那块地的忠诚。找扎手处，找的是这一下皱眉。没有这一下，机器再快，也只是把公认的东西更快地重述一遍。直觉怎么来？来自重复地碰到具体的事，并且每次都认真地记下了「这回为什么和我想的不一样」。所以它培训不出来，只能在干活里攒；培训能做的，是把一个人已经有的直觉，认出来，护住，不让它被标准答案磨平。

◆ 五、创新经验：被自己吓到过吗

第三样，是创新经验。它指的不是发表过多少篇文章，而是一件很小的事：你有没有过那么一次，自己的做法，解决了教科书解决不了的问题？罗青禾有过一次。有个孩子，从来不肯交作文，所有办法都试过了。她后来发现，他不是不肯写，是写不完一整篇就会觉得难堪。她把作文拆成三行，让他每天只写一行，交一行。三个月后，这个孩子交上来的第一篇完整的文章，题目叫《我的狗》。这件事，没有哪本指南教过她。

有了这样的一次，人就知道一件事：「书上没有」不等于「我错了」。这是创新经验给一个人最大的东西，一份敢于相信自己手上结果的胆子。这份胆子，不等于固执。固执的人，是别人拿出证据，他也不改。有胆子的人，是在没有证据的时候，先把手上的结果当真，然后去找证据；证据出来说他错了，他认。两者的区别，在最后一步：肯不肯认。跑线人要的是后一种。因为他后面还有检测那一关，检测是不留情面的。

没有这份胆子的人，遇到书上没有的东西，第一反应是怀疑自己，把发现收回去。王德生博士的招生三问里，最后一问就问这个：最近一次被自己的发现吓到，是什么时候？被吓到，说明他曾经做出过连自己都没料到的东西。第 46 章会细讲。吓到的反面，是习以为常。

有的人做出过很好的东西，却从来没有被吓到过，因为他每一次都在「预期之内」。他的创新，是把已知的东西做得更好，不是长出了未知的东西。这样的人，在一个已经成熟的领域里，是极好的师傅，可是他不一定是好的跑线人。跑线人要的，是敢往没有路的地方走的那一类。

◆ 六、为什么培训只能教方法

三样都说完了，反过来看培训能做什么。培训能教的，是括号外面那两个乘数：方法，和怎样用 AI。这两样是公共的，可以编成课程，可以练，可以考。培训不能教的，是括号里的三样。但它有三件事可以做。一是筛。看谁身上已经有这三样，让他进门。二是催。给他一个机会，在带领下把他的直觉用出来，用一次，就多一分底气。三是护。别让方法训练把他的土盖住：学了一套新词，却不敢再说自己的话，这是培训最常犯的错。

打个比方。种田的人都知道，你给不了一块地肥力，肥力是土自己的；你能做的，是选对种子，把水引到，别把苗踩死。培训是引水，不是造土。王德生博

士那天说的，大意是：领域专家可以培训而成，但这些人必须有自己领域的某些直觉和创新经验。把这句话倒过来读，意思更清楚：培训能成全一个人，但它不能无中生有。所以招生的时候，不该问「你想不想学」，该问「你带来了什么」。阿乐有一天也问过罗青禾：「姐，我这样的，能不能学？」

罗青禾反问他：「你那三十秒，听的是什么？」阿乐想了很久，说：「听电机转起来，有没有‘卡’的那一下。」她说：「你已经带来了。剩下的，是学怎么把它写下来，让别人也听得出来。」这一问一答，把本章的话说完了一半。带来的，是他的；写下来的方法，是可以教的。

◆ 七、AI 补不了这两样

有人会想，既然机器这么强，是不是土和直觉也可以由机器来补？不能。理由有三。第一，机器没有在土里泡过。它读过很多关于土的文字，可文字是别人泡完之后写出来的。它知道护士看老人咳嗽能看出什么，却没有看过。第二，机器的直觉是平均的。它的先觉，指向最常见的答案；而扎手处，恰好在最不常见的地方。第三，更要紧：机器会磨平人的直觉。

这三条里，第三条最不容易被察觉。前两条是机器做不到的事，人一眼就看得出；第三条是机器做得太好的事，人反而放松了警惕。一个人每次皱眉，机器都递过来一段圆滑的解释，久了，他就不皱眉了。还有一个常见的幻觉，要单独拆一下：「我有问题，机器有知识，我们合起来不就够了吗？」

不够。机器的知识，是公共知识。它能摆出一百种前人的说法，却不知道你这块地里，哪一种说法在这里失灵。这个判断，只有你能做。如果你把这个判断也交出去，机器就只能给你一份平均解。所以在公式里，AI 是乘数，不是加数。它放大括号里的东西，不替代括号里的东西。括号里有东西，AI 乘出来是

一个大数；括号里是空的，AI 乘出来，是一堆又快又顺的空话。直觉被磨平，往往不是一次，是许多次的小事。

一个人写到一半，觉得某句不对，问机器。机器给了一段通顺的解释，他点头，往下写。第二次，他觉得不对，又问，又点头。到第十次，他不再觉得不对了，不是因为他想通了，是因为他的皱眉，已经被一遍遍地哄好了。所以带着机器干活的人，要给自己立一条规矩：觉得不对的时候，先把「不对」两个字写下来，再去问机器。写下来的那一行，是他的，不是机器的。

◆ 八、一个反面的人：说得头头是道，没有土

举一个反面的例子，虚构的。有个年轻人，叫小贺，读了王德生博士的几本书，术语背得烂熟，三天两头在群里说「这是 D2」「这是回写」。他想做一本关于「中学生心理」的书。他让 AI 写了十万字，每一章都有判断，每一章都有「三视角」。他把书稿给一位在中学做了二十年心理老师的前辈看。前辈翻了十几页，抬头问他：「你带过班吗？」他说没有。

前辈说：「这里面有一句：学生的焦虑来自对比。是对的。可是你有没有见过，一个孩子最怕的是被老师叫到办公室，不是考试？」小贺没有见过。他的书稿里，没有一处是错的，也没有一处是长在土里的。它像一件做得很合身的衣服，穿在一个假人身上。这样的书，本书叫「换了词的教科书」。它不会犯错，也不会有用。

◆ 九、放回日子里

罗青禾那几天，反复想一件事：她身上，括号里的三样，各有多少？她在笔记本上列了一张很短的单子。领域纠缠：十二年，一千多个晚上的批改，五百多个孩子。直觉：她看作文，先看孩子有没有把话说完，文笔排在后面。创新经验：那个叫《我的狗》的孩子，还有两三个类似的。写完，她看了一会儿，在最

后加了一行：我不知道这些够不够。这一行，诚实得很。够不够，不是自己说了算，要拿出来被检验，这正是下一章要讲的认证。

她把单子拍给阿乐看。阿乐看了半天，说：「姐，你的比我的长。」罗青禾说：「你的短，可是你那一条，是我没有的：你一听就知道是哪个群的人。我教了十二年书，也说不出我的学生是哪个群的。」两个人都笑了。她们各缺各的，各厚各的。明天能试的事：拿一张纸，也列一张这样的单子。写完以后，在最短的那一项旁边画个圈。那一项，是你要先去补的，不是通过读书，是通过干活。

> **带走的话**
>
> **方法能培训，AI 能借，可领域里泡过的年头、先觉得不对的那一下、被自己吓到过的那一次，只能挑，不能教。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？括号外面的两样是拿来用的，括号里面的三样是在这里长出来的，公式把两者乘在一起。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有：培训如果只教术语，就会把学员的直觉磨成统一的口径。

想一想

1. 在你的领域里，你有没有过「皱一下眉」的时刻？那条公认的说法是什么？
2. 如果把你身上的三样各打一分，最低的一样，你打算怎么补？

◆

46

第 46 章

三个问题，一次考试，一家店

◆ 一、一个晚上的三个问题

设想一间小会议室，晚上八点，灯开得不亮。桌子对面坐着一位报名的人，四十出头，在一家县城的中医院做了十五年推拿。桌上没有试卷，只有一杯水。提问的人说：「我只问三个问题。」他把笔放在桌上，笔帽没有拧开。这是一个小动作：他告诉对面的人，这不是一场要记笔记的面试。第一个问题：你们这一行里，有哪一条大家都说对的话，你觉得不对？第二个问题：说一次你解决了教科书解决不了的问题。

第三个问题：最近一次被自己的发现吓到，是什么时候？这三个问题，是王德生博士在那次口述里给出的招生三问。乍一看，它们不像招生，更像聊天。可是公式里括号内的三样东西，领域纠缠、直觉、创新经验，恰好一问对一样。这一章要讲的，就是怎样把这三问接成一条路：招进来，训出来，认证过，开成店。

先声明一句：这一章里，三问和认证的硬标准，是王德生博士口述的；入门测试和五个模块的安排，是本书按这些口述拟出来的建议，不是已经定死的制度。

◆ 二、三问各问什么

第一问，问的是直觉。一个人说得出「哪条公认的说法我觉得不对」，说明他真的在那块地里待过，而且没有把公认的东西当成理所当然。这一问不要求他

说对了，只要求他说得出，并且说得具体。推拿师傅可能这样答：「教科书说这个穴位要按三分钟，可我们这里的老人家，按一分钟就受不了。」这样的回答，有土味，有细节，就是好答案。

如果有人答：「我觉得传统医学应该更现代化。」这是一句漂亮的空话，哪个领域都能用，换到哪一行都成立。第二问，问的是创新经验。「解决了教科书解决不了的问题」，要听他讲一个完整的故事：什么情况，试了什么，为什么这样试，结果怎样。故事里有没有细节，有没有走过弯路，一听便知。第三问，问的是胆量和敏感。

「被自己的发现吓到」，是一种很具体的感觉：你得出一个结果，不敢相信，回头检查三遍。能说出这一次的人，说明他对自己的结果是认真的，而且他有过「我可能真的看到了新东西」的时刻。三问加起来，把括号里的三样都探了一遍。

◆ 三、答不上来，是不是就没资格

不是。答不上来，有两种可能。一种是他确实没有，那就该坦白地说：现在还没到。另一种是他有，只是从来没有人这样问过，一时说不出来。所以三问不该当一次考试，应该当一次约谈。给他三天，让他回去想。能在三天后回来，讲出一个具体的故事，往往比当场答得漂亮的人更可靠。还有一种情况要提防：答得太好的人。

一个人如果三问都答得滴水不漏，像背过的，那反而要多问一句：「能再说一个例子吗？」背出来的故事，只有一个版本；真正经历过的人，再问一遍，会想起别的细节，甚至会说「我当时其实也不确定」。这种犹豫，是真东西的记号。招生的目的，不是挑最会说话的人，是挑一块已经有土的地。

推拿师傅那天晚上，第二问答得磕磕绊绊。他讲到一位六十多岁的病人，肩膀僵了半年，教科书上的手法都用过了，没有用。他后来改成每次只推五分钟，推完让老人自己抬手，一天三次。一个月后，肩膀松了。提问的人问：「你为什么会想到只推五分钟？」他说：「我也不知道，就是觉得老人家的肩，经不起一次推太久。」这个「就是觉得」，正是直觉的声音。提问的人在本子上记了一笔。

◆ 四、入门测试：带一个真问题来

三问过了，下一步是入门测试。本书建议的办法很简单：让他带一个自己领域里的真问题来，一个他自己卡过、至今没完全想通的问题。然后做三件事。第一件，让他在一周内，用最朴素的话写出这个问题，写出他试过的办法，写出为什么不灵。不许用新学的词。第二件，让他和 AI 对着撞一次。他把自己的判断放上桌，让机器摆出公共知识里相关的说法。看他在撞不通的地方，是退，还是追。

第三件，由带他的人读一遍他的记录，只问一句：这里面，有没有一句话，是别人替你写不出来的？有，就进。没有，也不是永远没有，是还要再磨一阵。这个测试里不考任何一个 SDE 的术语。因为术语是训练的事，不是入门的门槛。这样安排，有一个小心思。

如果入门就考术语，进来的就是最会背的人；如果入门只考真问题，进来的就是最有问题的人。背术语的人，进门以后很容易被同一个口径灌满；带着问题的人，进门以后，是拿方法去解自己的问题，口径灌不进去。有问题的人，才有扎手处。

◆ 五、五个模块的训练

人进来了，怎么训？本书拟了五个模块，顺着生产线的走向排。模块一，认路。学会看一个领域里的事，是怎样一步一步长出来的，而不是只看结果。第44章六件事里的第一件，找扎手处，从这里起步。模块二，写论文。一篇论文服务一个人。在这里，学员要把自己的一个发现，写成一篇有判断的东西，被人读、被人驳。模块三，压母题与装配。把许多篇论文压成一句话，再装成一本书。这是整条线里最难的一段，也是训练里最长的一段。

模块四，检测与改姓。学会两量：是否真新，是否犯错；学会把外来的词，改成本地的话。模块五，带AI与三使命转化。怎样下令，怎样返工，怎样把一本书转成Skill、RAG和地图。五个模块不是五个学期，是五个关口。每过一关，手上都有一件成品：一篇论文，一句母题，一次检测记录，一份返工令，一份转化清单。没有成品，不算过关。

每一个模块里，都有一条不变的规矩：带领的人只问，不代答。学员卡住的时候，他会问「你上一次碰到的，是什么」，而不是「应该这样」。这条规矩，是为了认证做准备。因为到了认证那一天，没有人在旁边问了，学员只能自己问自己。从第一个模块开始，就要学会这件事：自己问自己。

◆ 六、硬认证：独立带 Claude 出书

训练完了，怎样认证？王德生博士口述的硬标准只有一条，说得很干脆：能独立带Claude出书，不经王德生出手，稳定通过创新智商的录取线，也就是140分。三个要紧的词：独立，不经出手，稳定。独立，是说从扎手处到成书，整条线是他自己带AI跑出来的。不经出手，是说中途没有创立者替他改母题、返工、救场。稳定，是说一本过了不算，要多本都过。偶尔撞对一次，叫运气；次次站得住，才叫手艺。

这条标准硬，硬得有道理。它不看简历，不看他读过多少书，不看他会说多少新词。它只看一件东西：他手里带出来的书，在尺子上量，是多少。这样的认证，也不怕造假。因为书摆在那里，谁都能读，谁都能量。有人会问：140 分是怎么量的？本书不展开评分的办法，那是另一套尺子的事。这里只说一句：认证用的是现成的创新智商录取线，它量的是书里的判断有多新、站得多稳，不量文采，也不量篇幅。

一本二十万字的书，如果每一章都是漂亮的重述，分数可以很低；一本不厚的书，如果有一句别人替不了的判断，分数反而高。这和本书一贯的说法一致：要紧的是专著性，不是厚度。

◆ 七、没过怎么办

有人会没过。没过，有三种常见的原因。一是母题软：书里每一章都对，合不成一句话。二是腔调借来的：用的是创立者的词，不是自己领域的话。三是土薄：写出来的东西，换个领域能原样用。三种原因，对应三种补法。母题软，回到压母题，重来。腔调借来的，回到改姓，把书拿去给部落里最挑剔的人读。土薄，回到干活，先去那块地里再待一阵。没过不是被淘汰。认证不是一张录取通知书，它更像一面镜子，照出你手上缺哪一块。

从实际操作看，一个人没过，应该拿到一份很具体的记录：哪一本，哪一处，为什么没过。这份记录比一个分数值钱。还有一层容易忽略：没过的人，不该被放进一个灰色的区域，既不是学员，也不是外人。本书建议的办法是，给他一个明确的下一步：补哪一块，补完以后，什么时候可以再来。门不关，路写清楚。这样做，是因为领域里的土，本来就是稀缺的。一个土厚的人，值得多等他一轮。

◆ 八、出口是开店

认证过了，然后呢？第 29 章和第 30 章讲过慧店的样子。本书的看法是，认证的出口只有一个：开店。开自己的店，是第一条路。他有了土，有了方法，有了书，有了检测的记录，可以把这块地里的发生，做成一家店，服务这块地上的人。帮别人开店，是第二条路。

举个小例子。设想一位在乡镇卫生院做了十年护理的人，认证过了，自己的店也开了。有一天，隔壁镇一位做社区养老的人来找她，说：「我这里的老人，吃饭、睡觉、说话，都和书上写的不一样，可我说不清不一样在哪。」她没有把自己的书递过去。她陪这位新朋友，把他的扎手处一条一条找出来，帮他压母题，帮他下令，帮他检测。一年之后，那位新朋友自己的店开起来了。她的名字不在书的封面上，可她知道，那条线是她接的。

这就是高级的活。他自己的土可能不是主战场，可是他会跑线。一个做过推拿的人，帮一个做护理的人，把她那块地的扎手处找出来，把一本书带出来。这样的人，是高级。没有第三条路。拿了认证，只在平台上当一个教书的人，那等于一个会打井的人，从此只讲打井。井，总得有人去打。

这一条看上去严，其实是对培训的一种保护。一套培训如果出口是「讲课」，很快会变成一门讲课的生意：讲的人越来越会讲，打井的人越来越少。出口是开店，逼着每一个毕业的人，回到自己的土里去，被部落验，被日子验。讲课当然也要有人讲。可是讲课的人，最好是先开过店、打过井的人，这样他讲出来的话，才有泥。认证与开店之间，应该没有隔着一道很高的门槛。因为第 41 章讲过，开店速度是平台的五道关之一。

一个人拿到认证，可以在子域名下，挂出自己的页面，上面写着「人名加领域」，写着本店的说法只在哪里成立，写着这条说法怎样才算错。这不是一个荣誉，是一份可以被检验的广告。店开了，不意味着事情做完。认证只证明他会跑

线，不证明他每一本书都对。每一本，仍然要在部落里被验。这一点，不会因为他有认证而放松，反而更要紧。

◆ 九、放回日子里

那位推拿师傅，那天晚上答了第一问。他说：「书上说，颈椎病的人要多低头休息。我们接的病人里，有一半是低头太久才出的毛病。可是在我们这个县城里，很多人的活，就是低着头做的，没得选。」提问的人没有说话，等他继续。他想了想，说：「所以我一直在想，是不是该给这些人一套‘低着头也能做的办法’。」这一句，就是一本书的母题的影子。

罗青禾那天晚上也在看这三问。她在心里答了第一问：「教材里说，写景要抓住特征。可是我的学生，他们没有景。他们的一天，是教室、宿舍、手机，三个方块。」她写完，自己愣了一下。这是她第一次，把这句话写下来。明天能试的事：用三问问问你自己，把答案写在纸上，不许超过三行。罗青禾写完，把纸折起来，放进了抽屉。她没有拿给任何人看。

她后来说，这是她这一年里，头一回把「我觉得不对」写成了一句完整的话，而不是一个念头。念头会散，一句话，可以被别人推翻，也可以被自己验证。写不出来的那一问，不是你不行，是你这一项，还要多攒一阵。

> 带 走 的 话
>
> **招生三问问的是直觉、经验和胆量，认证只认一件事：不经创立者出手，独立带出来的书，稳定过线。**

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？方法训练是拿来用的，认证认的是在这里长出来的东西。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有：认证如果变成背术语，就把学员灌成了同一个模子；所以硬标准看书，不看嘴。

想一想

1. 你的行当里，有一条大家都说对的话，你觉得不对吗？不对在哪一处？
2. 如果要你给自己出一道入门测试，你会让自己带哪个真问题进来？

◆

47

第 47 章

今年一千本，明年复制那条线

◆ 一、先把数字摆在桌上

先摆数字，一共三个。第一个：每天约十本。这是德麦国际眼下专著的产出速度，地点是 sdeuniverses.com，每一本都挂在站上，谁都能翻。第二个：今年先到一千本。这是王德生博士定下的目标。十本一天，一千本就是一百天的活，听上去不算吓人。第三个：明年，必须把「我与 Claude」的生产线复制。这一句才是真正的重量。

前两个数字，是一个人带一台机器，把速度推到了头。第三个数字，说的是另一种事：再推，一个人也只有一个人的天数。要翻十倍、翻百倍，办法只有一个，不是让这一个人更快，而是让这条线出现在别的桌子上。王德生博士在 2026 年 10 月 20 日晚上的口述里，说得很直白：目前每天能生产十本，对付未来远远不够。这里要多说一句，免得误会。

十本，对付眼下的站，不算少；对付未来，是杯水车薪。未来每一家慧店，都需要自己的专著，也需要自己的专著集合体，数量按千万计，不按百计。而一本书的背后，是一个部落的土，是一个人的判断。这些东西，不能靠把一个人逼得更快来换。换个角度看：如果十本是一台机器的速度，一千万本的路，就只能是一千万张桌子的路，每张桌子旁边，坐着一个带自己土的人。这一章讲的，就是这条线怎样从一张桌子，走到许多张桌子上。

◆ 二、复制的不是书，是线

先要想清楚，复制的是什么。不是复制书。书一本是一本，每一本都长在一个部落的土里，不能翻印。也不是复制人。第 43 章说过了，跑线人不是创立者的小号。复制的，是一条线：一个人，带着一台 Claude，从自己的土里出发，按七个段落，一段一段，把一本书长出来。这七个段落，是整本书反复提到的，在这里再写一遍。它本来就是一份清单：

1. 显露部落的 E：看清这个部落的土是什么样子；
2. 论文发生：从土里长出一篇篇有判断的论文；
3. 母题打造：把许多篇压成一句话；
4. 装配成书：长成一整本；
5. 检测：量是否真新，量是否犯错；
6. 三使命转化：变成 Skill、RAG 和地图；
7. 集合体编织与回写：与别的书织在一起，再把结果写回部落。

七段之中，最容易被复制的是装配，因为它像流水线上的活。最难复制的是第一段和第三段：认出土，压出母题。这两段靠的是前面两章讲的直觉和经验，是不可复制的那一半。所以复制一条线，等于做两件事：把能复制的那一半写成流程，把不能复制的那一半，交给挑人。

举个小例子。设想一个乡镇卫生院，每年秋天都要处理一波老人的慢性咳嗽。一位做了十年护理的人，凭着手上的记录，发现了一个规律：这些老人的咳嗽，和他们家里冬天烧的取暖方式有关。第一段，显露部落的土，是她十年的记录；第二段，论文发生，是她把记录写成一篇；第三段，母题，是一句「取暖的方式，也是一种病的方式」；后面几段，是机器和流程可以接力的。

你会发现，最关键的东西都在前三段，都在她身上。后面的段落，是在替她把话说大、说稳、说到更多人面前。这也是为什么，复制线的头一件事，不是教流程，而是教人认出「前三段在我身上」。很多人会把自己手上的东西当成理所当然，觉得「这谁都知道」。一旦这么想，他就失去了整条线最值钱的那一段。带线的人，要不断提醒他：你觉得谁都知道的那件事，也许只有你知道。

◆ 三、「我与 Claude」是什么意思

这四个字，值得停一下。「我与 Claude」，指的是一种工作的样子：一个人坐在桌前，对面是一台大模型。人带着土、直觉和判断，机器带着速度和记性。这不是一个人使用一件工具，那样的话，说「我用 Claude」就够了。「我与」两个字的意思是：两边都在对方身上留下了东西。

人在这个过程里，从机器那里得到的是被撞：它摆出公共知识，人拿判断去撞，撞不通的地方，往往就是下一个扎手处。机器从人这里得到的是方向：该往哪里去，哪里该停，哪一段是平均味，该推倒重来。这就是第 26 章讲的人—AI 复合体。它是长出来的，不是装上去的。

罗青禾和 Claude 磨合的头两个月，她常常气得想关电脑。她让机器写一段关于孩子读写节奏的话，机器给的是一堆教育学的通用说法。她骂它：「我要的是我班上的，不是书上的。」后来她学会了先把十篇作文样本贴进去，再提要求。机器的稿子这才有了点班里的气味。这不是机器变聪明了，是她学会了怎么和它说话。复合体里，学得最多的那一边，常常是人。

所以「复制这条线」，不能理解成「给每个人发一个 Claude 的账号」。发账号很容易，难的是让桌子两边的人，学会这样合作。这合作的手艺，要靠一本一本的书，一遍一遍的返工，才能磨出来。

◆ 四、每做一本，留下什么

复制的第一步，是每做一本书，都留下两样东西。第一样叫判断记录。它回答「这本书的判断是怎么来的」：扎手处是在哪里碰到的；一开始想的母题是什么，后来为什么废了；检测的时候，哪一条被判了「不新」，砍掉了；哪一条与公共知识冲突，缘由又是怎么说清的。

第二样叫过程记录。它回答「这本书是怎么长出来的」：下过哪些令，哪一道令改了三遍才对；机器的稿子里，哪一段被认出了平均味，是怎么返工的；用了多长时间，花在了哪一段上。两样都不长，各一两页就够。可是它们和书本身，是两种东西。书是结果，记录是路。结果只能读，路可以走。这一点和第33章说的呼应：一本书的第三份差事，是做地图，让别的部落可以重走。而重走需要的，正是过程记录。

◆ 五、一个完整的例子：一张记录卡

设想罗青禾那本《作文与阅读》写完后，留下的一张记录卡，大致是这样。扎手处那一栏，她写：这一届孩子写不完一篇作文；公共的指南默认孩子有一个共用的「好」字，这个默认失灵了。母题那一栏，她写了三行。第一版：「现在的孩子不爱读书。」被她自己划掉，理由是这是公认的说法，不是判断。第二版：「手机偷走了他们的专注。」也划掉，理由是不能还原成她班上的事实。第三版：「孩子之间不再共用同一个『好』字。」留下。

检测那一栏，她写：第一量，不新的部分，注意力分段，别人讲过，砍；新的部分，同一个班里至少有三种彼此不认的「好」，保留。第二量，与教学指南里「统一评分标准」冲突，缘由：指南的标准适用于尖峰端，她的班在长尾端。过程那一栏，她写：第一道令下得太宽，机器写出了一堆教育学常识，返工；第二道令把范围限定在她班上十个孩子的作文样本，才出了东西。

这样一张卡，翻开一页。隔壁县中的一位老师拿到它，不是学她的结论，是学她走的路：从哪里开始碰，碰到哪里停，哪里划掉。这一页，比书的一整章，更容易复制。

◆ 六、第一批复制线，怎么选

复制要从哪里开始？本书的建议是：不求多，求准。第一批只选很少几条线，每一条都要能走到底。选人的办法，有三条。第一条，选已经出过书的人。站上已经有一批学员出过专著，胡志英、秦莉等人，写的是各自的领域。他们是离这条线最近的人，已经有了土，也跑过一次。把他们的过程记下来，就是第一批线的底稿。

第二条，选不同领域的人。第一批要故意选得差别大。如果全是同一类领域，复制出来的线，只能证明在这一类领域里管用，换到别处就不知道了。第三条，选不需要创立者出手的人。第一批线的检验标准，就是认证的硬标准：不经王德生博士出手，独立带 Claude 出书，稳定过线。有一条线需要创立者救场，就说明这条线还没有复制成。第一批线跑通了，第二批才有谱。还有一个小条件，常被忽略：愿意写记录。

有的人手艺很好，却不爱写，嫌麻烦，觉得做出来就行了。这样的人，可以是很好的店主，却不适合做第一批线。因为第一批线的任务，不只是出书，更是留下路。路留不下来，第二批就是从零开始。所以第一批线的人，要有两样兴致：一样是对自己那块地的，一样是对留下路这件事的。

第二样兴致，往往要靠带线的人帮他养出来。办法很小：每次他交一本书，先不问书怎么样，先问记录卡写了没有，写得怎样。久而久之，他会发现，记录卡是他自己的一本小账，翻起来，比书更能看出他走过什么路。

◆ 七、复制最怕的三种走样

线一复制，就会走样。可以预先防三处。第一种，腔调同化。一千本书长得一个模样，换了名词而已。防的办法：母题不许重复，每一本书的判断，必须是这块地里独有的；检测里加一问「这句话换个领域能不能原样用」。第二种，质量滑坡。速度一快，检测就被压成走过场。防的办法：检测是整条线的底，速度可以商量，检测不让步。过不了线的书，不上架。

第三种，记录断掉。书出得快，记录就懒得写。可是记录一断，复制就只剩下了结果。防的办法：把记录写进工序，不写记录，这一本不算完工。这三种走样，本书一直在提防的那个 S，是同一个东西在不同层面的样子。腔调同化，是模子灌进了书里；质量滑坡，是模子灌进了检测里；记录断掉，是模子灌进了工序里。第七段还有一件事，常被当成可有可无：回写。

一本书出来之后，要把它在部落里碰到的结果，写回去：哪一句灵了，哪一句不灵，哪一种孩子、哪一种家庭，说法在那里碰了壁。这一步，第 18 章里讲过，是防止文明健忘的办法。每一本书的回写，沉淀下来，就成了谱系，成了地下水图的一块。没有回写，一千本书是一千个孤岛；有了回写，才织得成一张图。

◆ 八、今天与机器

机器让这件事成为可能，也让走样来得更快。一个人带一台 Claude，一天出十本，是机器的速度。可是同样的速度，也能让一个人一天写出十本空话。机器不分辨哪一本有土，哪一本没有。所以，复制线的人要有一种新的本事：在快的时候，保持慢的判断。每一本书出来，先别急着发，读一遍，问三个问题：这一句，是这块地里长出来的吗？这一章，换个领域能不能原样用？这个母题，我自己信吗？

三问答不好，慢下来。这就是线上的「验水」。慢下来，也不是停下来。慢下来是指，把这一本放到一边，先看下一本，让这本书在桌上冷一两天。冷过之后再读，毛病往往自己跳出来：哪一句其实是机器顺手加的，哪一句是自己当时太想要的。十本一天的速度里，每一本都留出这一点冷的时间，才不会变成十份热的空话。机器会让所有人都能出书，能让所有人的书都有土吗？不能。能让一个有土的人，出书的速度翻几十倍，这是机器能做的。

这一点，决定了复制线的人要装哪几样东西在身上。装一把尺子：检测的两量，随身带。装一个习惯：每一次下令，先想自己要什么。装一条退路：觉得这一本不对，就敢把它整本扔掉。扔，是整条线上最难的动作。一本书写了三十天，快完成了，发现母题是空的，扔不扔？线上的人，要有扔的勇气。

◆ 九、放回日子里

罗青禾那一周，开始给自己写记录卡。第一次写，她写得很长，什么都舍不得删。第二次，她学会了只写「划掉的东西」。她发现，写下被划掉的那些，比写下留下的那些，更能说明她是怎么想的。阿乐听说了，问她：「姐，这个卡，我能不能也写一张？我那三十秒的东西。」她说：「写。你先写那些你以为对、后来发现不对的。」阿乐想了一会儿，说：「那我这一页要写满了。」

周叔在旁边听着，没有说话。过了一会儿，他拿起桌上的老花镜，说：「我年轻的时候，配药，每一次出错都记在小本子上。后来那本本子，比药典还管用。」明天能试的事：不管你做什么，下一件事做完，在纸上写三行：我一开始以为是什么；后来发现是什么；中间我划掉了什么。三行，就是一张最小的记录卡。它看上去不起眼，可是它是整条线最小的一块砖。一千本书，是一千份这样的记录；一千份记录，才是下一个人可以走的路。

没有这块砖，书一本一本出来，路却一寸一寸地丢，到头来，出了一千本书，复制不了一条线。

带走的话

复制的不是书，是线；每做一本，留下判断和过程两样记录，线才能从一张桌子走到许多张桌子。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？书是在这里长出来的，线是拿来走的；可走线的人，每次都要重新长一遍。

这一处，有没有一个看不见的S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有：流程一固定，就会变成模子，所以母题不许重复，检测不许让步。

想一想

1. 你最近做完的一件事，如果要写一张记录卡，哪一栏最难写？
2. 你手上有没有一件事，是只留下了结果、没有留下路的？

◆

48

第 48 章

本编总账：罗青禾开店的那个晚上

◆ 一、十一月的一个周四

那是十一月的一个周四，晚上十点多。长沙下着小雨，楼下收摊的铁皮车轮，一阵一阵地响。罗青禾坐在书桌前。孩子已经睡了，卧室门虚掩着，漏出一线黄光。桌上摊着四样东西：一台笔记本电脑，一沓写得发皱的记录卡，一份打印出来的检测记录，还有一杯泡了两遍的茶。下午，她收到了一条消息。她带 Claude 独立出的那本书，没有经过任何人出手，过了线。

她盯着屏幕看了很久，没有欢呼。她只是站起来，把窗户关小了一点，又坐下。这一晚，她要做一件事：把「作文与阅读」这家店，开起来。孩子睡前问过她一句：「妈妈，你今晚是不是要当老板了？」她说：「不是老板。是开一口井。」孩子翻了个身，嘟囔了一句「井是不是很深」，然后睡着了。她没有回答，因为她自己也不知道这口井有多深。

这家店没有门脸。它挂在 sdeuniverses.com 的一个子域名下，一个页面，一本书，一个小助手，一份写着路的地图。它的店主是她，一个在中学教了十二年语文的人。她点开后台，光标在「发布」两个字上停了一会儿。

◆ 二、她面前摆着什么

这时候，值得停一下，看看她面前摆着的东西。因为它们，正是本编六章所讲的全部。她有土。十二年，一千多个批改的晚上，五百多个孩子的字。第 45 章讲的领域纠缠，就是这些。她有一下皱眉。那一年，她用了多年的作文指南，

第一次对一个班不灵，她当时没有说「我教得不好」，她说「不对」。那就是直觉。她有一次被吓到。一个从不交作文的孩子，交上了《我的狗》。那是她的创新经验。

她有方法。五个关口，她一关一关过完，每一关留下了成品：一篇论文，一句母题，一份检测记录，几道返工令，一份转化清单。她有一台 Claude，和一条七段的线。她知道这条线哪几段是流程，哪几段是靠自己。她还有一件第 43 章里没说出口的东西：她知道自己不是创立者。她是那个拿着尺子下地的人。这些都摆在桌上，没有一样是别人替她放上去的。

可也不是一个人。桌子对面，有一个她从不在屏幕上看见的网：创立者留下的尺子，平台那座总站的验水办法，站上其他人出过的书，先她一步趟过的路。她用的，都是公共的东西；她放上桌的，是自己的。这就是第 37 章那句话落到一张桌子上的样子：平台只统一方法与信任，不统一结论。

◆ 三、她写下的第一块牌子

开店之前，系统让她填一栏：本店宣称。她盯着这个空格，想了很久。她想起第 23 章说过的那条线：旧的科学讲「普遍宣称，可证伪」，现场的科研讲「局部宣称，有检验」。她没有资格普遍宣称。她只有一间教室、十二年的笔记，和一本书。她在空格里写了这样几句：「本店的说法，只在这样的班里成立：初中二年级，一个班四十五人上下，大部分孩子每天读写的东西，主要来自手机。出了这个范围，请勿套用。」她又写了第二段，写检验：

「本店的核心说法是：这一类班里，孩子之间不再共用同一个『好』字。检验办法：把同一篇作文交给班里十个孩子打分，如果打出来的名次大体一致，这个说法就是错的。」写到这里，她把第二段又读了一遍。她给自己的说法，写了一条死法。这条死法，就是第 23 章的东西。一句不知道自己在哪里会错的话，

只是一句口号；一句写明了自己会在哪里错的话，才配摆上柜台。写完，她又加了第三段，写给家长：

「这家店不保证你家孩子的作文提高多少分。它只做一件事：帮你看清，你家孩子和班里其他孩子，共用的是哪一个『好』字。一个月后，如果你觉得没有看清，请告诉我们。」她读了三遍，把「保证」两个字又看了一遍，确定它只出现在「不保证」里。她想起第 25 章里淘宝的老路：流量排名，越卖越像。她不想让这家小店，变成那样。

◆ 四、全书的线，一根一根收

她按下「发布」，页面刷了一下。页面上多了一行小字：本店于今夜开张。她看了一眼，没有截图，也没有发给谁。这个晚上，值得把全书的线，从头到尾收一遍，不是总结，是看这一间小屋里，每一根线停在了哪里。最先的一根，是第 1 章里她那本教案。它对每个孩子都对，对谁都不够。这家店，就是对那一章的回答：不再追一本对所有人都对的指南，改成在这一间教室里，把对这一班孩子管用的东西长出来。

然后是自来水厂。第 3 章承认过它的好：它给过一百年的整齐。这家店不跟自来水厂吵。罗青禾的班里，有一半的事，还是靠公共知识解决的，字怎么写，段怎么分，她一样在用。只是剩下的另一半，自来水送到了，却不合用。那一半，她要自己打井。然后是阿乐手机里的四十个群。第 7 章里的部落，在她这里变成了她班上的三种「好」字。她开始承认，这一班不是一个班，是几个彼此不认的小部落挤在同一间教室里。

然后是那个看不见的 S。她不会再把「语文课标」当作所有孩子的模子。她也提防自己：别把自己的这本书，变成下一个模子。然后是大模型。她没有让它给「针对性方案」，她让它扮公共知识，摆出来，她去撞。第 22 章说的新差

事，在她桌上，一天用三遍。然后是平台。她没有去问平台要结论。平台给她的，是尺子、验水的办法，和别的店的地图。结论，是她自己的。

最后是人。这一编讲的，就是这个人：一个有土、有直觉、有一次被吓到的经验的人，加上一套训出来的方法，加上一台 Claude。接着，她做了一件很少有人在开店那天做的事：给自己打分。按第 30 章里的六样，她一样一样地问。发生能力，她有，刚刚过线，不算强。部落纠缠的深度，这是她最厚的一样，十二年。检验与信誉，才刚开始，还一分没有攒。专著与谱系的积累，只有一本，离「集合体」还远得很。

人—AI 复合的程度，她和 Claude 磨合了一年，还有不顺手的地方。迁移的能力，隔壁班赵老师那一次教了她，她还没学会。六样里，只有一样是满的。她把这几行字抄在笔记本的最后一页，没有划掉。第 30 章说过，发生能力只是其中之一，能力要乘上纠缠才算数。她今天开店，不是因为六样都够了，是因为有一样够厚，而另外五样，只能在店里开着门才长得出来。

◆ 五、阿乐和周叔

十一点过一刻，她的手机亮了。是阿乐发来的微信：「姐，我看到你开店了。」后面跟着一个竖大拇指的表情，又补了一条。「我那个修车手册，写到第三页了，卡住了。骑手群里，有人说电池不能充满，有人说必须充满，我也不知道谁对。」罗青禾回了他一句：「你先别判谁对。你去看这两个群，各自跑的路是不是一样。」他回了一个「?」。她又打了一行：「也许谁都对，只是在各自的路上对。」另一边，周叔那天也没睡。

他在阿乐的铺子里等一块电池充电，顺手拿起阿乐摆在桌上的稿子，戴上老花镜，一页一页地看。他看到第二页，忽然问阿乐：「这句话，书上有吗？」阿乐摇头：「没有。是我自己试出来的。」周叔把稿子放下，沉默了一阵。他说：

「你验过没有？」阿乐说：「验了三个月，两个群，每个群三十多辆车。」周叔点点头，慢慢说：「那就算数。」这是周叔这辈子，头一回说「书上没有，却算数」。

阿乐把那页稿子拿回来，看了一会儿。他想起罗青禾页面上的那句话，在稿子最上面添了一行小字：本册说法，只在佛山这几个骑手群里验过。他以前总想着，要写一句对所有骑手都对的话。这一晚，他改了。

◆ 六、本编的总账

这一编六章，写的是一个人。第 43 章分开了两种人：创立者守方法与尺子，不必复制；跑线人下地打井，必须有很多。第 44 章把跑线人要会的事拆成六件：找扎手处、压母题、判真伪、改姓、驾驭 AI、三使命转化，分初中高三级。第 45 章讲了培训不出来的两样，领域直觉和创新经验，还有那条乘出来的公式。

第 46 章给出了招、训、认证的路：三问，一次入门测试，五个模块，一条硬标准，一个出口。第 47 章讲了线怎样从一张桌子，走到许多张桌子。六章合起来，是一笔账。账的这一边，是能培养的：方法、六件事、驾驭 AI。账的那一边，是只能挑的：土、直觉、被吓到的那一次。两边都不能少，也都不能代替对方。因此这一编的总判断是：

慧店的店主不是培训出来的，也不是天生的；他是在公共的方法里，把自己脚下那块土认出来的人。方法可以教，土要挑，线要一遍一遍地复制。

全书的正文到这里就收住了。接下来是结语，把八编的账并在一起，再回头看一眼；随后是附录与后记，供查，供对，供读。

◆ 七、什么会让这一编错

一本讲检验的书，不能自己不留一条死法。这一编最大的赌注，是那条公式里的乘号：领域纠缠、直觉、创新经验，缺一项，整条公式就是零。如果将来有人拿出证据，说一个在领域里没有土、没有直觉、没有创新经验的人，只靠方法训练加 AI，就稳定地带出了过线的书，那么公式里括号的那一项，就该删。一本两本不算，要多本；还要经得起部落里的人检验。这是最直接的推翻条件。

第二处弱点，是五个模块和三级的安排。它们是本书按口述拟出来的建议，没有长时间的运行数据。实际跑起来，模块可能要换序，级别可能要重划。第三处弱点，是复制。一条线走到许多张桌子上，究竟会走样到什么程度，眼下没有数据。本书只能写出防的办法，写不出结果。这三处，都待验。

还有一处，是本书一开始就承认的：这些话里，有不少是王德生博士口述的命题，也有不少是本书由这些命题推出来的推论。口述的部分，作者认可；推出来的部分，需要别人用自己的土去验，验出来不灵的，要告诉我们，本书会改。一本讲「局部宣称，有检验」的书，本身也只能是一句局部宣称。

◆ 八、最后一件事

十一点半。页面上，店名写着：作文与阅读。下面一行小字：本店说法，只在以下班级成立。再下面，是那条死法。罗青禾没有发朋友圈，也没有给谁打电话。她打开日历，在一个月后的那一天，写了一行字：验水。写完，她看了一会儿。这家店今晚开了，可是它的水好不好喝，要等一个月才知道。她把电脑合上，端起那杯凉透的茶，喝了一口，起身去关窗。关窗以前，她站了一会儿。

窗外的雨小了，对面楼里，还有几扇窗亮着。她想，那些窗里，大概也有人在做自己那一行里，别人替他做不了的事：一位老师，一位郎中，一位在骑手群里被人叫作「老板」的人。他们彼此不认识，也没有一个共同的名字。她想，这

大概就是部落本来的样子：各自在各自的屋里，做着各自的事，偶尔隔着窗，看见对方的灯。楼下的摊，已经收完了。

带 走 的 话

慧店的店主，是在公共的方法里把自己脚下那块土认出来的人；方法可以教，土要挑，线要一遍一遍地复制。

小　账

这一处，知识是「拿来用」还是「在这里长出来」？方法是拿来用的，说法是在这里长出来的；开店的那个晚上，两样都在桌上，谁也没有替谁。

这一处，有没有一个看不见的 S（自上而下灌进来的那个模子）在灌注？有两处要防：一是把创立者的腔调灌给学员，二是把店主自己的这本书变成下一个模子；所以牌子上写着死法。

想一想

1. 如果今晚你要开一家店，牌子上的第一句「本店的说法，只在……成立」，你会怎么写？
2. 你给自己的这句说法，写得出一条死法吗？它会在哪里错？

◆

结语

再打开那碗自来水

◆ 一、一年以后的周叔

假设一年以后，周叔还是住在那栋楼里。那本《常用药物手册》还在书柜第二层。他还是会翻，还是会指着一行字说「书上写的」。不同的是，他现在会多问一句：「你们家这个情况，书上那些人，像不像你？」这一句，就是本书想留在一位老药剂师身上的全部东西。

◆ 二、本书说了什么

本书说了四件事。第一件，那个从许多人身上抽出来的「大家都一样」，正在变薄、变空。不是被谁推翻，是人群自己碎了。第二件，碎成的部落里也有「一样」，可那是同一性，不是共同性；而且常常是一个模子从上往下灌进去的。第三件，所有部落排成一张谱系。在长尾那一端，只能在部落的土上重新发生知识；将来，重新发生会成为主流。

第四件，于是一个新的市场诞生了：人和 AI 结成复合体，开一家家慧店，以专著集合体为底座，服务一个个部落；SDE 平台服务千千万万家慧店，使命是让天下没有难发生的知识。

◆ 三、判词，再摆一次

公共知识的时代，靠的是从许多人身上抽出一个「大家都一样」；今天这个「一样」碎成了无数部落，知识不能再批发，只能在每一个部落里重新发生——慧店，就是让这种发生成为人人可开的小店。

◆ 四、本书没有说的

本书没有说公共知识死了。死的是内容层的那个「大家都一样」；拿来撞、拿来量的公共知识，比以前更要紧。本书也没有说人人说了都算。「局部宣称，有检验」这六个字，比可证伪还要严：它要你先说清自己在哪里成立，再去挨两道量。本书更没有说平台会解决一切。平台最大的危险，是自己变成那个灌注一切的模子。第七编把这句话写了三遍，这里写第四遍。

◆ 五、给 SDE 自己写一句

一本讲「重新发生」的书，不能把自己写成新的自来水厂。要是有一天，「慧店」变成一套人人照抄的标准模板，各家店长得一模一样，那就说明这本书的判断，被它自己的平台推翻了。到那一天，请拿这本书去撞那个平台。

◆ 六、放回日子里

明天，你可以做一件很小的事。找一个你常去的群，一个你熟悉的小圈子，问自己：这群人有什么问题，是书上、网上、大模型都答不好的？把它记下来。那就是一口井的位置。

带 走 的 话

知识的未来不在更大的水厂，而在千千万万口井；打井的方法是公共的，水是本地的。

小　账

拿来用还是长出来？结语只是回头看；长出来的那一部分，在读者的日子里。

有没有看不见的模子？有，这本书自己就可能是一个；所以请回写它。

参考书目

本书不是一部学术史，书目只列书中提到或依靠的著作，分三类：一是思想来源，二是本系列与德麦国际的相关专著，三是关于平台与知识经济的背景读物。年份一般为初版年份，中译本写常见译名。凡书中转述大意处，以原书为准。

一、思想来源（按初版年份）

1. 维特根斯坦：《哲学研究》，1953。（家族相似，§66—67）

2. 波普尔：《科学发现的逻辑》，1934 年德文初版，1959 年英文版。（可证伪性）

3. 哈耶克：《知识在社会中的运用》（论文），1945。（分散在各地的「当时当地的知识」）

4. 库恩：《科学革命的结构》，1962。（常规科学与典范）

5. 波兰尼：《个人知识》，1958。（说不出的那部分知识）

二、本系列与德麦国际（按专著号）

6. 王德生：《三视角发生学导论》，德麦国际第 230 号。

7. 王德生：《超越波普尔：从多次性科学到一次性发生》，德麦国际第 226 号。

8. 王德生：《从六步到九步：创造力的揭秘》，德麦国际第 236 号。

9. 王德生、秦衡峰：《人—GPT 超级复合智能体》，德麦国际第 36 号。

10. 王德生：《中国 AI for Science 的困境》，德麦国际第 358 号。

11. 王德生、胡敏：《GPT 时代的大学革命：读书与创业一体化》，德麦国际第 333 号。

12. 王德生：《思考是谁的？——AI 时代的作弊感与荣耀的搬家》，德麦国际，2026。〔待核：专著号〕

三、背景读物

13. 关于淘宝、支付宝与阿里巴巴平台的公开报道与企业公开资料。〔待核：书中只用其公认事实与大意〕

14. 关于推荐算法与信息茧房的公开讨论。〔待核〕

附录

附录三件，供查、供对、供推翻：附录一登记王德生博士的口述原命题，附录二是一张白话小词典，附录三写本书自认最弱的几处与推翻条件。

附录一

口述命题登记（2026 年 10 月 20 日晚）

以下二十条是王德生博士当晚的口述，按说出的先后排列，照原意转写，只做了很少的文字整理。正文各章的承重判断，都从这里来。

序	口述命题（照原意）	主场
1	因为 E 的出现，人群将从多元和典型进入无数的「群体部落性」；公共知识应用到具体的 E 产生具体方案，这条智慧之路失效了，因为公共知识也是基于有限个多元 E 的某种共同性 E″ 建立的，而今天这个共同性将消失	第一编
2	共同性将变为「部落同一性」	第 8 章
3	因为有 S 的回写，E 的同一性往往是被统一性的 S 灌注的	第 10、11 章
4	E 的部落同一性将来是一个谱系；旧的 SDE 和新发生的 SDE 谱系分布不一样	第 13、14 章
5	谱系一端的部落同一性几乎没有共同性可能，最多是家族近似；必须用公共知识之外的部落知识新发生来解决，且不能直接套用另一端的公共知识	第 15、16 章
6	重新发生知识的必要性比例越来越大，将来成为新知识发生的主流	第 18 章
7	这破了「问题说清、资料输全，大模型就能给针对性方案」的说法；将来绝大部分问题不再是「大模型＋个人信息→个性化方案」，而是要重新发生新知识	第 19、20 章
8	大模型发生新知识，不是应用已有的公共知识，而是用 SDE 方法论重新产生；原来的公共知识的角色，是碰撞与检测	第 21、22 章
9	由此知识经济的市场诞生；科学研究大量大众化；其标准是「局部宣称，有检验」	第 23、24 章
10	局部群体性的知识发生和生产是未来教育、解决问题与知识经济的主流；这个局部群体是一个人服务、获得生存的场，也是人—AI 进行知识生产的市场服务	第 27 章

序	口述命题（照原意）	主场
11	需要一种服务，让人人能快速发生局部群体问题解决需要的知识；如同马云卖商业发生的条件，这里卖新知识发生的条件	第 25 章
12	服务的是人—AI 复合体，复合体服务部落群体；每个复合体有「人名＋领域」的 SDE 知识发生平台，如胡志英的语言、秦莉的文学	第 26、28 章
13	平台里最重要的是针对部落 E 产生的专著，三使命：打造智能体 Skill、做智能体的 RAG、指导新部落的知识发生	第 33 章
14	未来巨大的知识经济市场，是打造类似马云的平台，即 SDE 平台，服务无数个子网站平台的知识发生智能系统	第 37 章
15	马云的叫线上商店，我们的叫慧店；慧店将是知识经济的主流模式，几乎人人需要一个；新知识发生的能力是核心竞争力之一；慧店可以一人，也可以几人	第 25、29、30 章
16	SDE 平台的定位是服务千千万万家慧店；使命是让天下没有难发生的知识	第 37 章
17	创新专著系统非常重要，将来需要上万本顶级专著服务慧店：购买、租用、买智能体 RAG 某本专著等；慧店也可自己用 SDE 智能系统发生专著	第 34、35 章
18	一篇论文服务一个人，一个部落群体需要很多论文的有机集合即专著，而且必须是专著集合体	第 32 章
19	快速生产创新性专著是 SDE 平台的核心活动与核心能力；目前每天 10 本，远远不够；今年先到 1000 本，明年复制「我与 Claude」的生产线	第 39、40、47 章
20	必须培训和招生许多领域 SDE 专家；他们可以培训而成，但必须有自己领域的直觉与创新经验	第八编

附录二

白话小词典

本书的词	大白话	第一次讲透在
E（土）	一群人缠在一起的那些条件：住哪、干什么、信什么、在哪几个群	导论
E″	从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」	第 2 章
S（形状）	长出来、能被认出的样子：一套规矩、一种口味、一句大家都信的话	第 10 章
回写	长出来的东西回头改土、改路	第 9 章
共同性	跨着差异，从许多人身上向上抽出来的「一样」	第 8 章
同一性	部落里的人彼此认得出的「一样」，靠边界成立	第 8 章
统一性	一个模子从上往下灌进许多人的「一样」	第 8 章
灌注	平台、算法、叙事、带头人把人塑成相似的过程	第 10 章
落地变形	同一个模子落在不同的土上，长出不同的口音	第 11 章
谱系	所有部落排成的一张图；既是分布，也是来历	第 13 章
尖峰端、长尾端	人挤在少数典型附近的那一头；部落又多又散的那一头	第 13 章
家族近似	彼此没有贯穿全体的共同点，只有交叉重叠的相像	第 15 章
重新发生	在一个部落的土上，让只对它有效的新知识长出来	第 18 章
碰撞	拿公共知识去撞具体的土，撞不通处就是新知识的入口	第 22 章
检测	拿公共知识当尺子量新知识：是不是真新，有没有犯错	第 22 章
局部宣称，有检验	说清在哪里成立，再挨两道量	第 23 章
人—AI 复合体	人和 AI 在一次次共同发生知识中长成的一个整体	第 26 章
部落	有自己的土、自己的规矩、彼此认得出的一群人	第 7 章
慧店	人—AI 复合体服务部落、靠让知识发生谋生的小店	第 25 章
专著集合体	几本互相咬合的专著，结构对上一个部落的谱系	第 32 章

本书的词	大白话	第一次讲透在
Skill	智能体照着做事的操作规程	第 33 章
RAG	智能体答话前先去翻的书架	第 33 章
领域 SDE 专家	在一个领域里有真纠缠、会用 SDE 方法、能带着 AI 出书的人	第 44 章

附录三

本书自认最弱的几处与推翻条件

◆ 一、最弱的三处

第一处，「共同性将消失」下得重。本书在第 5 章已经收窄：消失的是内容层的 E″，不是生成律。可即便收窄了，它仍是一个对未来的判断，不是已经发生的事实。哪些行当消失得快，哪些慢，本书没有给出可量的指标。第二处，「几乎人人需要一家慧店」。本书在第 30 章分成了两层：作为知识发生的现场，人人需要；作为谋生的生意，许多人会开，不是人人。这一层区分，读者在引用时请不要丢掉。

第三处，生产线的算术。第 40 章的数字，每天十本、一年三千六百本、千万家慧店需要千万本专著，都是估算，用来说明量级的差距，不是预测。

◆ 二、推翻条件

若出现以下任一情形，本书的主判断就要重写：一、十年内，大多数人遇到的大多数问题，仍能靠一份公共指南加一点个人资料稳稳解决。二、部落越分越多，人们却发现各部落之间仍有一个足够厚的「大家都一样」，抽出来就能用。三、大模型的个性化方案在长尾群体上持续有效，且不靠任何现场的新知识发生。四、慧店普及以后，各家店的知识高度趋同，说明「重新发生」只是换了包装的套用。

◆ 三、〔待核〕总表

位置	内容	状态
第五编	淘宝、支付宝、「让天下没有难做的生意」的表述	〔待核：公开报道大意〕

位置	内容	状态
第 15 章	维特根斯坦家族相似的转述	〔核：大意，《哲学研究》§66—67〕
第 23 章	波普尔可证伪性的转述	〔核：大意〕
参考书目第 12 条	《思考是谁的？》专著号	〔待核〕

◆ 四、三道练习

一、找一份你常用的指南，说出它背后的「大家都一样」是从哪些人身上抽出来的。二、找一个你在的群，说出灌注它的那个模子是什么，以及它在你们群里变了什么形。三、为你的群写一条「局部宣称」：这条做法在哪里、什么条件下成立；再说出你打算怎样验它。

后记

◆ 一、这本书怎样写成

这本书的承重判断，来自 2026 年 10 月 20 日晚上王德生博士的一个多小时口述，登记在附录一。当晚，他说完最后一句「领域 SDE 专家可以培训而成，但必须有自己领域的直觉与创新经验」，又说：写一本专著，二十万字。

于是这本书照它自己讲的那条生产线写成：先显露问题，再把十几句话撞成几十条判断，压出母题，装成八编，分头执笔，统稿，体检，交付。它是那条生产线的一次运转，也是那条线要复制出去之前的一份样品。

◆ 二、感谢

感谢那些已经在各自领域里写出专著的学员：胡敏、秦莉、胡志英、李秋金、高鹏，以及更多的人。本书写的「领域 SDE 专家」，最早的样子就是他们。感谢 Claude。本书写人—AI 复合体，执笔的正是这个复合体的另一半。

◆ 三、请读者回写

一本讲「回写」的书，最希望的，是被读者回写。要是你在某个部落里打过一口井，不管成没成，请把它的位置、土质、打法、水验得怎样，写下来，寄回来。下一版的这本书，会因你而改。

◆ 四、下一本见

本书只画了慧店的图纸。下一本，该是第一批慧店自己写的书了。知识不再是从水厂流出来的东西。它是在这块地上，被一个人和一台机器，一起打出来的那一口水。

判　词

知识不能再批发，只能在每一个部落里重新发生。

——本书判词

一位中学老师发现，班上的孩子越来越不像一个班；一个修电动车的小伙子手机里有四十多个骑手群，各有各的规矩。指南对每个人都对，对谁都不够。

本书说：从许多人身上抽出来的那个「大家都一样」正在消失，人群碎成了部落。公共知识像自来水，送到了却不合用；未来的知识要在每块地上打井——人与 AI 结成复合体，开一家家「慧店」，以专著集合体为底座，服务一个个部落。SDE 平台服务千千万万家慧店。

新的规矩只有六个字：局部宣称，有检验。

让天下没有难发生的知识。

ISBN 979-8-90690-150-7

德麦国际出版社 · Demai International Press

德麦国际专著第 491 号 · 八编四十八章 · 约 20 万字

定价 US$20.00