

解决个性化问题的知识？



Demai International Press

德麦国际专著 · 第 524 号

如何产生

解决个性化问题的 知识？

从统一性认知到同一性谱系的知识发生

王德生 著

德麦国际出版社

Demai International Press

出版信息

书名	《如何产生解决个性化问题的知识？》
副题	从统一性认知到同一性谱系的知识发生
英文书名	How Is Knowledge That Solves Personal Problems Produced? From Unified Cognition to the Genealogy of Identity
著者	王德生
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）
编号	德麦国际专著第 524 号
ISBN	979-8-90690-524-6
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

本书承重的判断出自 WDS 博士 2026 年 10 月 28 日的一次问对，原话登记于附录；文字在 AI 协作下写成：由 Claude 统筹，十七路 Claude 分章执笔，经审稿、校稿、终审三审，Claude 统稿。

书中人物（小周、林姐与乐乐、老陈、老蔡等）及其场景均为虚构，不承担证据；外部思想家只述大意。

书中涉及身体与疾病的段落只谈知识怎样发生与成形，不构成诊疗意见；专业诊治请找医生。

版权所有 侵权必究

知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回答，而是一部作品。

—WDS博士口述，2026 年 10 月

前言

这本书回答一个看上去简单、做起来极难的问题：一个人遇到的那个具体的问题，解决它的知识从哪里来？过去我们习惯的回答是：去找。去图书馆找，去请教专家，去搜索引擎里找，后来又去问基底。找的前提是，知识已经在那里，只等人去取。这个前提在很长时间里是成立的，因为我们对知识的定义本身就是“统一性认知”：一个问题有一个对的答案，大家都认了，它就是知识。教科书、标准答案、公共知识库，都是按这个定义造出来的。可是任何一个认真面对过自己人生难题的人都知道，取回来的东西常常人人都对，偏偏对自己不够用。一个三十一岁的博士后问“我的出路在哪里”，他拿回来的是考公、做博后、进企业，每一条都说得通，却没有一条是从他的处境里长出来的。

本书的回答是：解决个性化问题的知识，不是检索出来的，而是发生出来的。它发生在一个人带着“我的问题”，与他的个人智能体一句一句问对的过程中；发生出来以后，它不是一段说完就散的回答，而是成形为一部作品，可以是一份报告、一篇论文、一本专著，甚至一部小说；作品回写进这个人的理念世界，成为他下一次问对的依据。知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回答，而是一部作品。

要让这件事成为可以反复做到的事情，需要把系统的各个部分摆清楚。我用SDE的三元来摆。S是显露，指一个人已经显露出来的理念世界：他的专著、论文与知识系统，它们是个人的智能体最重要的检索数据，因为公共知识早已进了基底，基底里没有的，正是你自己的。E是纠缠，它有三个维度：社区是E的三界，理念、现实与自我在其中纠缠，每一个个性化问题都长在某个社区里；My books与Skill是E的信息，其中最要紧的是被做成Skill与系统提示、化为智

能体内功的思想体系；问对的那股劲是 E 的能量，一推一顶、越问越有劲，没有它，资料再多也推不动。D 是差异，它不在任何工具里，只在人与 ChatYou 的问对中发生。

这几句话是在一次长谈中一步一步说清楚的。起初我列的是三样东西：作为检索与 Skill 底库的 My books，代表个人理念世界的专著与论文，以及一个知识发生系统。谈下去才发现，前两样乃至智能体系统本身都还是 S 与 E，只有问对是 D；又发现同一份内容，摆在网站上供人阅读时是 S，做成 Skill 装进智能体就成了 E；再发现社区并没有被遗漏，它是 E 的三界，而那股让问对一直推下去的劲，是 E 的能量。这个过程本身，就是本书要讲的那件事的一个例子：问题是我自己的，答案是在问对里一层层长出来的，最后成形为这本书。

书里还有一个更大的背景。我在《新文明诞生：同一性谱系化》中提出，基底带来的新文明，用哲学的话说，是从统一性走向同一性谱系：同一时期里，E 本身就有同一性高低的梯度，有的方面人人共有，有的方面一群人共有，最极端处几乎只属于一个人。个性化知识正是沿着这条梯度一层层落下来的。它不是统一的标准答案，也不是各说各话；共同的根变薄了，但仍在，而且必须清楚可追溯。知识对不对，不再取决于“大家都同意”，而取决于它在自己的谱系位置上是否成立、来路是否清楚。

全书分五部。第一部是总论，讲知识定义怎样从统一性认知转向同一性谱系，为什么必须从“我的问题”出发。第二部讲备料，即 S 与 E 的三个维度。第三部讲问对，也就是 D：工具为什么不是差异，怎样把话题落成自己的问题，怎样顶回、怎样收口。第四部讲成形与回写：解决方案的四种形式，作品写成之后的回访，以及一个人解决宏大问题写成的母本，怎样成为千百人解决个人问题的依据。第五部回到教育、健康、事业三个领域的完整故事。贯穿全书的人物有三个：深夜睡不着的博士后小周，一写作文就哭的十岁男孩乐乐和他的母亲林姐，

开了二十年早点铺、想转型的老陈。他们都是虚构的，但他们面对的问题，每天都有人在面对。

我每天写的专著，解决的都是我自己提出的问题。这本书也不例外。它想说明的是，这样的事不只是写书的人才做得到：每个人都可以带着自己的问题去问对，把答案写成作品，日积月累，长出属于自己的理念世界。

王德生2026年10月

目录

前言	iv
序章 一个博士的深夜	1
第一部 总论：知识定义的转向	9
第1章 标准答案为什么不够用	10
第2章 “我的问题”	27
第3章 同一性谱系	44
第二部 S与E：备料	63
第4章 理念世界的显露	64
第5章 社区：E的三界	81
第6章 My books与Skill：E的信息	98
第7章 问对的那股劲：E的能量	115
第三部 D：问对	133
第8章 工具不是差异	134
第9章 从话题到“我的问题”	151
第10章 顶回与差异	168
第11章 收口	186
第四部 成形与回写	205
第12章 解决方案的四种形式	206
第13章 回写与回访	223
第14章 母本与子本	240
第五部 应用	257
第15章 教育、健康、事业中的个性化知识	258
终章 每个人长出自己的理念世界	276
参考书目 本书引用的德麦国际专著	284

附录	285
附录 本书的来路：WDS博士口述原话	286

序章

一个博士的深夜

◆ 一、凌晨一点十七分

小周三十一岁，理工科博士后，合同还剩十一个月。这天夜里他又没睡着。妻子在隔壁房间已经睡熟，书桌上的台灯只照亮一小块地方，屏幕的蓝光把他的脸映得发白。白天在实验室，师弟随口说了一句，现在组里写代码的活儿，基底几分钟就能出个初稿，以前要一个硕士生折腾一个星期。师弟说完就继续吃盒饭，小周却把筷子放下了。他研究的方向，恰好有一大半是靠“一个硕士生折腾一个星期”撑起来的。

他不是没有想过这一天。读博第三年，他就隐约觉得这个方向的热度在往下掉，只是那时还可以对自己说，等论文发出来再看。论文发出来了，热度还是在掉。去年冬天回老家，母亲一边剥橘子一边问：“你们这个，以后到底能不能评上教授？”他说难，母亲没有追问，把橘子瓣一瓣一瓣放进他手里。那个沉默比任何追问都重。导师呢，关系说不上坏，只是一年里能单独谈上三次话已算多，每次谈的都是下一篇论文投哪里，从来不是“你以后怎么办”。

所以凌晨一点十七分，他打开了电脑，在搜索框里打下一行字：“博士后出路 AI 冲击 怎么办”。他自己都觉得这行字有点可笑，像把一个压在胸口的东西硬塞进一个窄窄的框。但深夜里的人没有别的办法。白天能找人商量的事，到了夜里只剩下屏幕可以商量。

这一章要讲的，就是这个夜晚。不是因为小周的处境多么特殊，恰恰相反，是因为它太普通：每个人都有过自己的“凌晨一点十七分”，一个只属于自己、

别人帮不上手、又不得不在天亮前后给出个样子的问题。本书要问的，正是这样的问题——它们到底靠什么样的知识才能解决？

◆ 二、搜索给了他什么

搜索结果在两秒之内铺满了屏幕。第一页是几篇文章，标题大同小异：《博士后的五条出路》《学术圈之外，博士还能做什么》《三十岁以后转行的几个关键》。小周一篇一篇点开，读得很快，因为内容他大多已经知道。考公，要看年龄线和专业对口，他的年龄正卡在线上；留在学术圈，继续博后，等一个未必会来的教职；进企业，做研发，薪资不错，但“要放下身段，从头学起”；再不然去做科研管理、做咨询、做科普。每一条后面都附着几句看上去很周全的提醒，“要结合自身实际”，“要充分评估风险”，“要尽早规划”。

读到第四篇，小周发现自己在重复一个动作：每读完一条建议，就在心里问一句“那我呢？”然后发现这一句问话没有任何地方可以接。文章里没有“我”。它们写给的是一个抽象的人，一个“博士”，三十来岁，有点焦虑，有点积蓄，没有明显的牵绊。可小周有一个在读研究生的妻子，有一套每月要还贷款的小房子，有一个对他寄予厚望却并不懂他在做什么的母亲，有一个他从来不好意思说出口的念头：他其实很喜欢把一个模型算明白的那种感觉，并不想成为“进企业的研发人员”。这些，一条都进不了那五条出路。

这并不是文章写得不好。写得最好的那几篇，才最清楚地显出问题所在：它们之所以对所有人都说得通，是因为它们删去了所有人身上不同的部分。一篇能被一百万人转发的“出路指南”，必须在一百万个读者的处境里都不出错，这个要求本身就决定了它只能停留在大家共有的那一层。就像药店里的复合维生素，成分都对，剂量按平均人算，吃了不会出事，但也谈不上对症。

◆ 三、基底给了他什么

搜索没有用，他转向了另一个窗口。这些年，他早已习惯把基底当成一个随叫随到的同事：改英文摘要，查一段文献的来龙去脉，帮他在一团乱麻的推导理出头绪。这一次，他把自己的情况认认真真打了一大段：年龄，研究方向，合同期限，家庭情况，对前景的担忧。末了问：“我应该怎么选择？”

回答来得很快，也很体面。基底先对他的处境表示了理解，然后分点给出了三个方向：继续学术路线，需要在未来半年内争取一到两篇高水平论文，并积极联系海外组；转向工业界，可以从与自己方向相关的研发岗位入手，补充工程能力；考虑体制内岗位，需要尽快了解报考条件。最后一段写道：“每条路径各有利弊，建议您结合自己的兴趣、家庭状况和风险偏好综合考虑。”

小周盯着最后那句话看了很久。“结合自己的兴趣、家庭状况和风险偏好综合考虑”——这正是他深夜坐在这里想做而做不成的那件事。基底把最难的一步，原封不动地交还给了他，还给它裹上了一层礼貌的包装。它不是偷懒，它确实已经把能给的都给了：凡是能写进公共知识里的，它都知道，而且知道得比任何一篇文章都全。问题是，他要的那一部分，从来就不在公共知识里。

这里有一个很多人慢慢才会察觉的事实。基底几乎吃进了人类已经写下来、可以公开获取的绝大部分统一性知识，教科书、百科、论文、指南、经验帖，都在里面。所以现在任何人都可以花几乎相同的力气，调到几乎相同的答案。凡是人人都能调到的东西，就很难再成为谁的优势，也很难再成为谁的解决。小周和一个素不相识的、同样三十一岁的博士后，在同一个窗口里问出同一个问题，拿到的回答不会有本质区别。可他们俩的夜晚，是两个完全不同的夜晚。

还有一层容易被忽略。这些年小周读过的书、写过的论文、记过的实验笔记，加起来有厚厚几大摞，他对“什么样的问题值得算”有一套自己的判断，这套判断是十年里一点一点长出来的。可当他向基底提问时，这一切都不在场。基

底面对的只是他在输入框里敲出的那几百个字，像一位医术高明的医生，隔着电话听患者说了三分钟，就要开方子。他实际想要的，是有一个对话者，既能调动全人类的公共知识，又读过他自己写下的东西，知道他在哪里一贯坚持，又在哪儿前后矛盾。那样的对话者，才有可能说出一句只对他成立的话。

◆ 四、指南说“人人都对”

他又试了一次。这回他把问题拆细，一条一条追问：留在学术圈，到底要几篇论文才算够？转企业，三十一岁会不会太晚？基底每次都答得条理清楚，有时还会补一句“具体情况因人而异”。他慢慢发现，自己追问得越细，回答就越像是在反复绕着同一个圈：每一个细节问题，都能得到一个“一般来说”的回答，而“一般来说”和“对我来说”之间，始终隔着一道看不见的缝。

有一阵他甚至有点恼火，想对着屏幕说：“我不要一般来说。”可他随即意识到，这句话没法对一份标准答案说。标准答案没有错，错的是他拿它当成了解决。它们像一张详尽的全国地图：每条公路、每个城市都标得清清楚楚，可地图上没有一个红点写着“你在这里”，更没有一条写着“你家里的人希望你走哪条路，而你自己其实想往哪边拐”的虚线。地图越精确，越显出缺的是那个点。

这时候，师兄的话忽然浮上来。去年有位师兄转了行，做得不错，小周请他吃饭取经。师兄听完，没有给任何建议，只问了他一个问题：“你说你喜欢把模型算明白，那你是喜欢算明白的那个瞬间，还是喜欢别人看到你算明白？”小周当场愣住了，答不上来。回家路上他想了一路。这个问题没有任何标准答案可以回答，可那顿饭之后，小周关于“出路”的想法，第一次有了点不一样的纹理。

他后来回忆，那一晚的收获不是师兄告诉了他什么，而是师兄问了他什么，以及问完之后，两个人又你一句我一句往下说的那一个多小时。后面一路说下来，他才慢慢弄清，那一个多小时里发生的事，比任何一条建议都更接近“知识”二字：一个原先说不清的念头，在一问一答里有了形状，而这个形状只属于

他。如今面对屏幕，他忽然明白了自己要找的是什么：他要的不是一个更好的答案库，而是一场像那天晚上一样的对话——有人（或者有什么）认真听他讲自己的事，并且敢顶他一下。

◆ 五、这不是小周一个人的夜晚

如果这只是小周一个人的难题，大可以说他运气不好，碰上了一个行业的拐点。但换个场景看，会发现几乎所有认真对待生活的人，都曾在某个夜晚站在同一个位置上。林姐的儿子乐乐，十岁，一写作文就哭。林姐上网搜过，买过三本“作文提升”的书，报过一个周末班。书里的方法都有道理：多观察，多积累，先列提纲，再扩写。可乐乐照哭不误。林姐翻遍了资料，发现每一份资料讲的都是“孩子写不好作文怎么办”，没有一份是在讲“我家这个孩子，为什么偏偏对着作文本哭，而对着电话能讲二十分钟”。

再说老陈，早点铺开了二十年，街坊都是熟脸，可近几年楼下开了连锁店，年轻人愈发习惯在手机上下单。有人劝他转型做预制菜，亲戚劝他把铺子盘出去养老，行业文章劝他“拥抱数字化”。三种话他都听得懂，三种话也都没有错，只是没有一种是从他的铺子、他的老主顾、他每天凌晨三点起来和面的那双手出发的。

这些故事的共同之处，不在于它们都很难，而在于它们的难，都难在同一个地方：公共知识能回答“这一类问题通常怎样”，却够不着“这一个问题此刻怎样”。过去，这个缺口靠人情和阅历来补，靠一位懂行的师兄、一个肯多说两句的老师、一个看着你长大的长辈。但这样的人，不是每个人身边都有，即使有，也不是每次需要时都在。基底时代带来一个新的可能，也带来一个新的危险：可能在于，一个随时可以对话的智能体，也许能补上这个缺口；危险在于，如果它只是把公共知识说得更流畅，缺口就会被一层又一层光滑的回答盖住，让人以为问题已经被回答了，其实只是被安抚了。

所以，本书的问题不是“怎样让基底更聪明”，它早已足够博学。本书的问题是，在一个人人都能调到“一般来说”的时代，那些只属于一个人的知识，要靠什么样的机制，才能被发生出来、被留住、被一次次用上。

◆ 六、全书的问题

这个深夜里的小周，把本书要问的问题问得再清楚不过：**解决“我的问题”的知识，究竟是怎样产生的？** 这个问题听起来像在问一个工程问题，即怎么做一个更好的问答系统。其实它首先是个关于知识本身的问题。因为我们习惯了一种关于知识的定义：知识是统一性的认知，一个问题一个对的答案，所有人认了，才算知识。教科书是这样，标准答案是这样，公共知识库也是这样。按这个定义，凡是不能让所有人都同意的东西，就算不得严格意义上的知识，最多叫经验、叫看法、叫“因人而异”。于是小周这样的问题就成了知识的例外，成了知识够不着的边角料：知识负责讲“一般来说”，剩下的归个人自己去琢磨。

可是想一想，我们的人生里，最压得人睡不着的，恰恰全是这些“例外”：这份工作要不要接，这个孩子为什么一写作文就哭，这家开了二十年的铺子要不要转型，这个病该怎么跟它相处。如果知识永远只管“一般来说”，那么我们一生中最要紧的决断，都得在知识之外做完。这不是一个能够令人安心的结论，尤其是在基底已经把“一般来说”变得近乎免费的今天。

所以本书不打算再给“一般来说”增添一份新的答案，而要换一个问法：不再问“这个问题的正确答案是什么”，而问“一个人的这个问题，是怎样一步步长出解决它的知识的”。知识在这里不再是一个存放在某处、等人去取的东西，而是一件会发生的事。

◆ 七、预告：全书的回答

全书的回答，可以先用一句话说出来：**知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回答，而是一部作品。** 为了让这句话站得住，我们要把整个系统拆

开看，它本身就是一个完整的三元。第一元是“显露”，也就是一个人的理念世界显露出来的样子：他的专著、论文、知识系统。这里说的“显露”，是把想过的东西摆到明处、可以被检视与调用，不是什么“结构”。公共知识已经进了基底，所以基底里没有的、能帮到你的，恰恰是你自己的东西，就像老字号的手写配方，市面上的菜谱都抄不走。第二元是“纠缠”，它有三个维度：社区里人与人、理念与现实与自我的关系；书库与思想体系做成的信息底盘；以及问对时那一股一推一顶、越问越有劲的能量。第三元是“差异”，它只发生在一个具体的人带着具体的问题、与他的个人智能体（本书叫它 ChatYou）你一句我一句问下去的时候，这个智能体要会问，也要敢顶。书库和智能体本身不会自己发生什么，健身房里器械齐全，不踩上去练，肌肉不会长。

这样的问对，不能是闲聊，要走向一个成形。决策问题写成报告，说理问题写成论文，伴随一生的大问题写成专著，靠经历才能体会的问题写成小说。作品能回读、能分享、能被下一次问对调用，聊天回答说完就散了。作品写成之后还要回写进理念世界，再回到现实里回访：照着做了，事情到底变没变。这样，第一百次问对面对的系统，与第一次已经不一样了。

最后是全书的哲学框架。我们要把“知识=统一性认知”这个旧定义，换成一个同一性谱系的新定义：同一时期的知识世界里，同一性有高有低，有些方面人人共有，有些方面一部分人共有，最稀薄处几乎只属于一个人。个性化知识就是沿着这条梯度，一层一层落下来的。稀薄不等于没有根：每一份个人方案，都应该说得清哪些来自共同的根，哪些是自己长出来的。知识对不对，不再看“大家同不同意”，而看“在自己的谱系位置上成不成立、来路清不清楚”。

◆ 八、五部结构，与回到深夜

全书分五部。第一部是总论，讲知识定义的转向：为什么标准答案不够用，“我的问题”为什么才是知识发生的起点，同一性谱系又如何给个人知识一个合法的位置。第二部是备料，依次讲理念世界的显露、社区、My books 与

Skill、问对的那股劲，也就是显露与纠缠的各个维度，说明一场问对需要预先备下什么。第三部是问对本身，讲为什么工具不是差异，怎样从话题落到“我的问题”，怎样顶回，怎样收口。第四部是成形与回写：解决方案有哪几种形式，作品写成之后怎样回写与回访，别人的专著怎样成为你的母本、你的结果又怎样长成属于你自己的子本。第五部是应用，到教育、健康、事业里各走一个完整的案例。终章回到每个人，看一个人怎样长出自己的理念世界。

这一路上会反复出现几位普通人。小周，就是这个深夜里的博士后，他的出路是贯穿全书的案例。林姐的儿子乐乐，十岁，一写作文就哭，给奶奶打电话却能讲二十分钟，一个问题要问准，常常就差这样一个细节。老陈，开了二十年早点铺，想转型，他的事牵着一整条街的人情。他们的问题都很小，小到不值得为之写一本书；可正是这样的问题，才是每个人一生里实际在过的日子。

回到那个夜晚。凌晨两点多，小周合上了几个搜索窗口，没有得出结论，却也没有像往常那样烦躁。他想起师兄的那个问题，试着在一个空白文档里，写下了他对自己的第一句话：我到底是喜欢算明白，还是喜欢被人看见算明白？那一晚，他第一次没有向屏幕索要答案，而是开始回答一个问题。接下来的十五章，就是要讲清楚这件事——一个人怎样从“向外要答案”，走到“自己长出知识”，又需要什么样的系统，才能陪他走完这一步。我们先从那个最容易被忽视的起点讲起：为什么标准答案，对他不够用。



第 一 部

总论：知识定义的转向

部 序

这一部回答一个前提性的问题：我们原来所说的“知识”，为什么解决不了个人的问题？第一章追问统一性认知的来路、功绩与边界，说明为什么在这一定义之下，个人问题只能被当作例外，而在基底时代，统一性知识又为什么被全面吃进基底、人人可调、随之贬值。第二章转向问题的另一端，说明解决性的知识只能从“我的问题”出发：宏大问题与个人问题本是同一个问题，只有自己放不下的问题，才推得出差异。第三章给出全书的哲学框架，同一性谱系：同一时期 E 内部存在同一性高低的梯度，个性化知识沿着这条梯度落下来，它既不是统一答案，也不是各说各话，稀薄的是根，不是没有根。三章合起来，是把知识的定义从“大家都同意”挪到“在自己的谱系位置上成立、来路清楚”。

01

第1章

标准答案为什么不够用

◆ 一、三份都对的答案

小周第二天又把那一夜的搜索记录翻出来看。他敲过“博士后出路”，敲过“理工科博士转行”，也敲过“三十岁以后还来得及吗”，结果大同小异：考公，进企业，继续博后。基底的回答比搜索引擎周到得多，三条路各列了利弊，末尾一句“建议结合自身兴趣与现实条件综合考虑”。他读完，把手机扣在枕边，盯着天花板，觉得自己什么也没有得到。

这件事值得停下来想一想，因为小周得到的每一句话都是对的。考公确实有年龄限制，博后确实是一条常见的过渡路径，企业确实欢迎有扎实训练的人。没有一句错话，没有一条建议会让一位负责任的职业指导老师皱眉。可是它们对小周不够用。不够用，不是因为答案不准确，而是因为这些答案是对“一个博士后”说的，而小周是一个具体的人：他的课题方向这两年被一类新工具压得喘不过气，他的导师在他最需要推荐信的时候态度模糊，他的父母在电话里不说“回来吧”，只说“隔壁老李家的孩子去年上岸了”，而他自己最放不下的，是三年前自己亲手搭起来的那套实验装置，没有人接手，也没有人知道怎样接手。这些东西，没有一条出现在任何一份标准答案里。

我们不妨把这个现象说得更平常一点。你在饭桌上向一位见多识广的长辈请教：“我该不该换工作？”他如果只是把“换工作的五条原则”背给你听，你会客气地点头，然后在心里知道，这顿饭白吃了。他如果先问你一句“你现在每天早上睁眼，第一个念头是什么”，你才觉得对面坐的是个懂你的人。前一种回

答，我们叫它标准答案；后一种，是另一种东西，它还没有名字，本书要做的，就是给它起名字、讲清它怎样产生。

先别急着说标准答案不好。恰恰相反，本章要先用相当的篇幅，认认真真地为它说话：它是怎么来的，它立过什么功，它凭什么成为我们这个文明里最受尊敬的东西。只有看清它的功绩，才看得清它的边界在哪里，也才看得清，在基底出现之后，它的处境发生了怎样的变化。小周的那一夜不是他个人的倒霉，而是一种知识定义走到尽头时，落在一个人身上的样子。

这里要先把一个词说清楚。本书说“标准答案”，说“统一性认知”，不只指考试卷子后面的那一页。凡是形式上满足下面这个条件的东西，都在此列：同一个问题，对所有提问的人给出同一个答案，并且这个答案是经过许多人检验、许多人认可之后才站住的。教科书里的定理是，百科词条里的定义是，职业指南里的“五条建议”也是。它们的共同点，不在内容的深浅，而在这一条默认的约定：问你的人是谁，不改变答案是什么。

◆ 二、“知识就是统一性认知”的来路

这个约定不是凭空来的。我们今天习以为常的“知识”二字，背后有一条很长的来路，值得粗粗走一遍。最早的知识大概都是很个人的。一个老猎人知道哪片林子这个季节有野猪，一个老农知道自家那块坡地的土性，一个接生婆知道村里每一户人家的体质脾气。这类知识靠经验积累，靠口耳相传，只在很小的圈子里管用，换一个地方、换一个人，就未必成立。它们有用，却不稳固，一个人去世，一块知识就跟着没了。后来人类做了一件了不起的事：把这些零散的经验拿出来比较，找出其中在许多地方、许多人身上都成立的那一部分，用文字固定下来，反复检验，剔除只在个别场合有效的成分，留下可以到处用的部分。几何学

是这样来的，医学里的解剖知识是这样来的，历法、律条、农书，都是这样一点一点筛出来的。

筛的标准，是“大家都认”。你说三角形内角和等于一百八十度，我不信，我自己量；量过的人越来越多，没有人量出别的结果，这个说法就成了知识。这里有一个朴素而强大的逻辑：一个说法如果只有你一个人信，那它可能只是你的感觉；如果所有人在检验之后都认，它就脱离了个人，具有了某种可靠性。知识的资格，由“所有人认”来授予。这是一种很深的文明智慧，它使知识可以跨越地域、跨越时代、跨越陌生人之间的不信任而传递。

接下来，这套逻辑被制度化了。教科书出现了，把已经筛定的东西按次序排好，让一代代人照着学；考试出现了，检验你有没有把筛定的东西学到手，标准答案就是它的产物；学校、学科、学位、期刊的同行评议，一层层地把“所有人认”变成一套可以操作的流水线。到了印刷术普及，尤其到了现代出版与图书馆体系成熟之后，一整个社会的“该知道的东西”，就有了固定的载体，有了统一的版本。本书把这个载体统称为 The Book：不是哪一本具体的书，而是指那种“一个问题、一个对的答案、人人认可”的知识形态本身。词典是它，百科全书是它，国家标准是它，教学大纲是它，今天的公共知识库、问答网站里被采纳的最佳答案，同样是它。

The Book 还有一个常被忽略的特点：它是单数的。我们说“那本书上写着”，说“书上是怎么说的”，潜台词是只有一本，所有人翻开都是同一页。这个单数极其重要，它意味着争论有了裁判，学习有了方向，一个班四十个孩子，可以在同一时刻翻到同一页，跟着同一位老师往下走。可是单数也意味着，任何不在这一页上的东西，都得不到位置。你的情况如果与这一页对不上，那么错的不会是这一页，只能是你，或者是你的“特殊”。多少人在课堂上、在职场里、

在家庭中，被这个单数的权威，悄悄地说成了“例外”，却很少有人想过，例外也许只是书太薄。

这条来路最后沉淀成了一个定义，平时没人把它说出口，却支配着我们的一切做法：知识，就是统一性认知。所谓统一性，是说对同一个问题，不论谁来问、在什么处境下问，答案是一个；所谓认知，是说这个答案要被人认识、被人接受，并且经得起检验。反过来看，凡是不能做到“人人认可”的东西，就不够格叫知识，最多叫看法、叫感受、叫经验之谈，或者叫“个人情况，具体分析”。

在这条来路上，“权威”也随之出现。既然知识要靠许多人认可，就需要有人负责判断“许多人认可了没有”：学会、期刊、编委会、出版社、考试院，各司其职。一个说法能不能进教科书，要过很多道关；一道题的答案是什么，由出题的人说了算。这套机制有一个重要的副产品，就是把“谁来说”和“说了什么”分开：一个人的话能不能算数，不取决于他是谁，而取决于他的话有没有通过那些关口。这是巨大的进步，它让一位无名的年轻人，只要说得对，就有可能推翻权威。但同时，它也悄悄地规定了一件事：凡是过不了这些关口的话，不论说话的人多么用心，都留在知识的门外。一位母亲对自己孩子的观察，一位老板对自家铺子的判断，都属于过不了关的那一类，不是因为不对，而是因为它们没有打算让所有人都认，也没有必要。

这个定义的力量，我们很少意识到，因为我们就生活在它里面。孩子从小学起，就被告知每一道题都有一个标准答案，答案之外是错的；长大以后，我们对一个说法的第一反应是问“有没有依据”“是不是公认的”“权威怎么说”。这些反应，每一个都是这个定义在我们身体里留下的习惯。它不是一种偏见，而是一种制度化了的理性，它让几十亿陌生人可以在同一套知识上协作，造桥、修路、治病、发射火箭。

◆ 三、它立过的功

要看到统一性认知的边界，先得把它的功绩算清楚，否则我们的批评就成了轻飘飘的时髦话。先说可传递。一座桥的受力计算，不需要每个工程师重新发现一遍；一个药的剂量，不需要每个医生重新试一遍。统一性的知识一旦成形，就可以脱离发现它的那个人，被千万个人使用。设想一位刚毕业的年轻医生，面对一个高烧的孩子，他靠的不是个人的天赋，而是前人经过无数病例筛出来的一套标准：看什么指标、用什么药、什么时候必须转院。标准答案在这里不是对思考的束缚，而是对生命的保护。它把一个人最容易犯的错，提前挡在门外。

再说可检验。统一性认知的核心是公开，说出来，让人驳。一个说法被许多独立的人从不同角度检验，错误就有机会被找出来。这是科学这件事最了不起的地方：它不要求任何人天生正确，只要求结论摆在桌面上，接受别人的挑战。个人的洞见再深刻，如果无法被他人检验，就很难成为共同的财产；而统一性认知提供了一条路，让一个人的发现可以变成所有人的基础。

第三是可协作。现代社会靠的是陌生人之间的大规模分工，一个人造芯片，另一个人写软件，第三个人在地球另一端使用它们。这套分工能运转，是因为大家站在同一套知识的地基上，对“一米有多长”“一公斤有多重”“这条法律怎样解释”有共同的理解。统一性认知是社会的公共语言，没有它，就没有现代意义上的文明。我们每天在无数看不见的统一性知识上行走，却几乎不曾感谢它。

第四是可普及。它使得教育成为可能。一个山村的孩子，只要拿到同一本教科书，就有机会学到和城里孩子一样的东西；一个自学者，只要读懂了公认的知识，就有资格参与更高层次的讨论。标准答案是一把相对公平的尺子，它不问你的出身，只问你会不会。这一点，在中国这样一个把考试视作社会流动重要通道的国度里，尤其不应被轻视。

不妨设想没有这套知识的世界。小周的父亲生了一场病，医生开出药方，用的是几十年间无数人验证过的方案；药店里的药，一盒一盒按同一标准生产，剂量精确到毫克。这位父亲不需要认识任何一位研究者，也不需要自己判断这药靠不靠谱，他只需要信任这套“人人认可”的体系。没有一个讲道理的人会希望回到凭个人感觉抓药的年代。统一性认知保护了千百万人的日常安全，这个功劳是实打实的，我们对它的任何追问，都建立在承认这一点的基础之上。

所以，当我们说小周拿到的答案“不够用”的时候，绝不是在贬低它们。恰恰是因为统一性认知太成功了，它几乎被我们当成知识的全部，才使得它够不着的那一部分显得特别刺眼。一把好用的锤子，会让人把一切东西都看成钉子。接下来要问的，就是这把锤子的柄在哪里到了尽头。

◆ 四、边界：个人问题成了“例外”

统一性认知有一个看不见的前提：它之所以能做到人人认可，是因为它在筛的时候，主动把“人与人不同”的那部分筛掉了。这是它得以统一的代价。拿一本关于“如何教孩子写作文”的畅销书来看。书里有写作文的方法：先列提纲，多读多积累，细节要具体，结尾要点题。这些建议是怎么得来的？是从成千上万个孩子的经验里，找出对大多数孩子有效的那一部分。对大多数孩子有效，意味着对某个具体的孩子，可能有效，也可能完全无效。林姐的儿子乐乐，十岁，一写作文就哭，可是给奶奶打电话，能一口气讲二十分钟，从学校的事讲到院子里新来的流浪猫。林姐买来的每一本“作文秘籍”说的都没错，乐乐却照旧把眼泪掉在作业本上。林姐问的是“我的孩子为什么一写作文就哭”，而书回答的是“孩子怎样才能写好作文”。这两个问题，听起来像一个问题，其实不是。

问题出在这里：在统一性认知的框架里，“这个孩子为什么哭”是一个**个案**，而个案在这套定义里没有位置。知识要的是普遍，个案是普遍的一个实例，

是“应用”的对象，而不是“知识”本身。于是出现了一种很微妙的分工：知识由专家、书籍、权威负责提供，个人的任务只是“把知识应用到自己身上”。至于怎么应用，两者之间的那道缝，没有人管，因为那属于“具体情况具体分析”，而具体分析，恰恰是统一性认知最不会、也最不愿意处理的部分。

我们常听到这样的话：“道理你都懂，就是做不到。”这句话背后，其实是在批评个人，说他意志薄弱、执行不力。但换一个角度看，也许问题不在个人，而在道理本身：那个“道理”是为一个抽象的人写的，而你是一个具体的人，它和你之间隔着一段没有被填上的路。填这段路需要的，是关于你的知识，而这种知识，按照旧的定义，不能算知识。

这就是为什么个人问题在统一性认知里始终是“例外”。教科书的体例里有“习题”，没有“你的人生”；职业指南里有“适用人群”，没有“你”；医学指南里有“一般情况下”，实际躺在病床上的人，永远是“特殊情况”。所有的标准答案都带着一个看不见的前缀：“对于一般的人……”而所有真实的人，没有一个是一般的人。

老陈的例子更能说明问题。老陈开了二十年早点铺，想转型。网上关于“小微商户转型”的文章很多，有的讲做线上，有的讲做预制品，有的讲开连锁。每一条都有成功的案例。可老陈知道，自己这条街有哪几家固定的老客，知道供货的老刘的脾气，知道自己的老伴站不了太久，知道儿子在外地不会回来接班。这些事实，没有一个会出现在“小微商户转型指南”里，却恰恰决定了他的转型能走哪一条路。指南给他的是一张通用的地图，他需要的是一张画着自己街道的地图，而后者，没有哪个统一性的知识库会替他画。

有人会提出一个看似合理的办法：既然个人情况各不相同，那就把情况分得更细，做出更多的分类、更多的“如果……就……”，让标准答案覆盖得更全面。这个办法确实有用，职业指南从五条建议变成五十条，每一条还分了人群。

但是它撞上一个难以越过的墙：个人情况的组合，是没有尽头的。小周的情况，是“博士后”加“方向受冲击”加“导师一般”加“家里催”加“有一套放不下的装置”，再加上他的性格、他的积蓄、他失眠的原因，每多一个条件，满足这组条件的人就少一圈，到最后，满足全部条件的，只有他一个。而统一性认知需要的，恰恰是“许多人”。分类分到只剩一个人的时候，统一性这个前提本身就消失了，所谓“标准”也就无从谈起。这不是工作做得不够细，而是这套定义的性质使然。

要把话说准：我们并不是说统一性认知“错”，也不是说个人问题不可知。我们说的是，这个定义划定了知识的疆域，疆域之外的东西，被安顿在“经验”“感受”“运气”“命”这些名目下，不被认真对待，也不被认真生产。个人问题长久以来没有自己的知识，只是因为旧的定义下，这类知识没有资格被承认为知识。而一个没有被承认的东西，是没有人去研究它怎样产生的。

◆ 五、基底时代：公共知识被整个吃进去

如果只是旧定义的边界，这个问题也许还可以长期搁着，反正人们习惯了“个人的事自己扛”。实际让这件事变得不能再搁的，是最近几年发生的一件大事：统一性的知识，被整个吃进了基底。

这句话要说得具体一点。所谓基底，就是我们今天常说的大模型（本书统称“基底”），它是用人类留下的海量文字训练出来的。教科书、百科、论文摘要、技术文档、问答社区、新闻、法条、菜谱，凡是公开出来、能够被收集的统一性知识，几乎都在它的训练材料里。训练的结果，是这些知识不再以“一本书、一页纸”的形式存在，而是融化进了一个可以随时对话的东西里。你不需要知道答案在哪一本书的哪一页，只要开口问，它就能用流畅的话把相关的内容组织出来，还能顺着你的追问往下讲。

这件事的意义，我们可以用一个朴素的场景来感受。二十年前，一个人想弄懂“什么是房贷的等额本息”，他得去翻书，或者找懂行的朋友；十年前，他可以上网搜索，在几十个页面里自己挑拣；今天，他对着基底问一句，得到的是一段对着他的程度量身组织好的解释，他听不懂，还能说“再讲慢一点，用做生意的例子”。统一性知识的获取成本，从“要花功夫”降到了“几乎为零”，而且是人人如此。一个县城的中学生与一位大学教授，面对同一个基底，能够调用的公共知识是同一批。

这里有一个我们必须正视的后果：**统一性知识贬值了**。这个词听上去刺耳，但它说的只是一个经济学式的常识。一样东西，当它人人都能以几乎为零的代价随时取用的时候，它就不再稀缺，而不稀缺的东西，无法再成为一个人区别于别人的凭据。过去，一位医生的价值，一部分来自他“记得很多”；一位咨询师的价值，一部分来自他“见过很多案例”。现在，记得多、见得多，基底样样不输，且不知疲倦。靠“我知道标准答案”立足的人，处境正在变得微妙：他知道的，对面的人一句话就能问到。

小周在博士后期间的焦虑，说到底就有这一层。他所受的训练，很大一部分是把一个领域里公认的知识学到手、用熟练：文献、方法、推导、规范。这些在过去是稀缺的、要十年功夫才能积累的东西，如今有相当一部分，基底能够在几秒钟内复述出来，还能写出不错的初稿。他感到被冲击，不是因为他学得不好，而是因为他学得太好，学的恰恰是最容易被吃进基底的那一类东西。他在深夜里问基底“我该怎么办”，得到的偏偏也是同一类东西：关于博士后出路的公共知识，被整理得清清楚楚。

不妨想想一家老字号的比喻。一家老字号饭馆，菜谱上的菜，满街的饭馆都会做，这是公共的，是统一性的；但它的几道招牌，是掌柜几十年手里自己摸出来的火候、配比，写在一本从不外传的手抄本上。当全城的菜谱都被印成了人人

可查的小册子，招牌饭馆的价值，反而更集中地落在那本手抄本上，因为只有那一本，是别处没有的。基底时代的情形与此相似：公共的部分，人人可得，所以不再构成分别；留下来有分量的，是基底里没有的那一部分，也就是只属于你、只属于你所在的那个小圈子的东西。至于这部分东西怎样被整理、怎样被调动起来，是后面几章要回答的事。

林姐的处境同样如此。她如今也不再买那些作文秘籍，而是直接问基底：“十岁的孩子一写作文就哭，怎么办？”基底给出的建议相当周全：降低要求，先口述后书写，用游戏化的方式激发兴趣，避免当面批评。这些建议都有道理，林姐也一条一条试过，乐乐的眼泪却依旧。她后来对朋友说：“它说的我都懂，可它不知道我家乐乐。”这句话说得朴素，却点中了要害。基底知道“十岁孩子”这个类别，知道这个类别里常见的原因与办法，它不知道的是，乐乐是在哪一句话上开始掉泪的，是在哪个晚上、被哪一次评语刺了一下。这些细节，林姐自己也未必说得清，更没有哪一份公共知识里有它们的位置。

旧定义还在我们每个人身上留下了一种更深的习惯，值得单独点出来：遇到问题，先找答案，而且默认答案在别处。小周从小到大，考试里有标准答案，作业里有参考答案，论文里有前人的文献，几乎每一次困难，都是靠“找到那个已经存在的东西”而过关的。这个训练极其成功，成功到他一碰到人生的难题，手指就自动伸向搜索框，好像这一次也只是没找到而已。他在深夜里的那一连串搜索，与其说是在思考，不如说是一种条件反射。要他停下来问一句“我到底在问什么”，反倒比再搜十个页面更难，因为这一步从来没有人要求过他做，也没有人给他打过分。这是旧定义最隐蔽的后果：它不仅把个人问题放在知识之外，还让人不再习惯把个人问题当成一个需要被认真提出的问题。

还有一层，需要说破。有人会说，既然基底什么都懂，那它岂不是可以替每个人回答他自己的问题？毕竟你可以把自己的情况讲给它听，它不是“通用答

案”，而是“针对你的回答”。这个说法有一半是对的。基底确实能够根据你给的材料调整回答，而且调整得相当细致。但是请注意，它调整的依据，主要还是它已经吃进去的公共知识，加上你在这一次对话里告诉它的那几句话。你没有说出来的，它不知道；你自己也还没意识到的，它更不知道。小周如果只是把“我三十一岁、博士后、方向受冲击、家里催”这几个条件输进去，得到的仍然是一份针对“三十一岁受冲击的博士后”这个类别的、被微调过的标准答案。类别缩小了，个人依旧没有出现。

最后要补一句，免得读者误会本书是要把统一性知识请出门。它没有出门，它进了基底，成了每个人脚下共同的地基。小周问“AI 对学术劳动力市场的冲击大致是怎样的”，基底能给出一份相当可靠的概述，这份概述是他思考的起点，没有它，他连自己面对的是什么都说不清。需要改变的，是我们对它的期待：它是地基，不是房子。在地基上盖出一座只属于自己的房子，是另一件事，需要另一种知识，另一套办法。这套办法里，共同的地基并非可有可无，每一块个人的砖，之后还要回头说清楚是搭在哪一块公共的石头上的。这一点，我们到第三章再细说。

◆ 六、检索得到的是资料，不是解决

于是我们可以回到本章标题的问题，把“不够用”说得更准确一些。标准答案不够用，不是它不准、不全，而是它回答的是另一类问题。我们需要一组对照。

一类问题，是“这件事一般是怎么回事”。博士后一般有哪些出路，写作文一般有哪些技巧，早点铺转型一般有哪些模式。这类问题的答案可以被检索，可以被汇总，可以被基底熟练地组织出来。检索的本质，是从一个已经存在的集合

里，把与问题相近的东西找出来，摆在你面前。它找得越准、摆得越全，你手里的“资料”就越丰富。

另一类问题，是“我这件事该怎么办”。小周该走哪条路，乐乐的眼泪为什么落下来，老陈的铺子该不该关。这类问题的答案，在任何已有的集合里都找不到，因为它从来没有被写下来过。集合里有的，只是与它相像的别人的故事，而相像不是相同。把相像的东西摆满桌面，并不会自动变成这个问题的解。

资料与解决之间，隔着一件事，这件事就是**加工**：把资料放到一个具体的人、具体的处境里去掂量，哪些用得上，哪些用不上，哪些要改，哪些要先放下，还有哪些东西，资料里没有，需要另外长出来。这个加工，不是一道“把标准答案套到自己身上”的简单工序，因为套用恰恰假定了答案已经在那里；而实际的情形是，对“我的问题”而言，答案还不存在，需要被产生出来。

做过饭的人都懂这个差别。书架上摆着一百本菜谱，是资料；今晚厨房里只剩半颗白菜、两个鸡蛋、一点剩饭，要给一个胃口不好的孩子做点能吃下去的东西，这是问题。菜谱里没有“今晚的这顿”，会做饭的人靠的是手上的功夫：知道什么能替什么，火候怎么临时调，孩子的口味往哪边偏。菜谱再多，不能替他把这一顿做出来；而功夫，是在一顿一顿真实的饭里长出来的。检索，是翻菜谱；解决，是下厨。

再举一个更日常的例子：配眼镜。验光单上的度数是统一的，哪家店算出来都一样，这是资料；可镜框架在你的鼻梁上会不会往下滑，镜片贴着颧骨时视野偏不偏，要戴上走几步、低头看看手机，才知道合不合适。好的验光师不会只把度数交给你，他会让你戴着试，问你哪里不对，再调鼻托和镜腿。这个“调”，不在任何一张验光单上，也不是把度数再算得精确一些能算出来的，它只能在这一副眼镜与这一张脸之间发生。资料与解决之间的那一步加工，说的就是这个。

回到小周。他深夜里搜到的文章、基底给他的清单，是满满一桌资料。资料本身没有问题，其中任何一条，他都可以认真考虑。可是他一晚上没有得到解决，是因为没有人帮他做那一步加工：他的方向被冲击，具体是被冲击在哪一块？他放不下的那套实验装置，在他心里到底意味着什么，是舍不得一份手艺，还是舍不得一段证明过自己的日子？家里的催促，哪些是父母真实的担忧，哪些是他自己替父母说出来的？这些问题不回答，三条路摆在面前，他无从选择，因为他不知道自己是用来选什么。

有一种常见的误会，值得在此澄清：以为解决个人问题，不过是“信息还不够多”，只要把更多的资料喂给他，问题自然就解开了。如果事情是这样，今天的小周应该是历史上最幸福的博士后，因为他手边的信息，比任何一代人都多。事实恰恰相反。信息越多，他越感到迷茫，因为多出来的每一条资料，都在要求他表态，而他还没有一个可以用来表态的“自己”。资料的增加，只是放大了资料与解决之间那段空白。

还有一种容易与“个人知识”混为一谈的东西，叫个性化推荐。打开手机，应用知道你爱看什么，推给你的新闻、视频、商品，好像都是“为你准备的”。这与我们说的个人问题的知识，是两回事。推荐系统做的事，是从你过去的点击里找出你和另一批人的相似之处，再把那批人喜欢的东西推给你。它的底子仍然是统计，是“像你的人一般会怎样”。你在它眼里是一个被归入某个人群的点，而不是一个正在为某件事发愁的人。一位母亲给孩子买过几次作文书，往后看到的全是作文提分的广告，她的焦虑被精确地捕捉到了，她的问题却一寸也没有挪动。推荐回答的是“你可能想要什么”，而个人问题问的是“我该怎么办”，两者之间，隔着的仍然是那一步加工。

老陈遇到的，是同一类事的另一种面貌。他在基底上问过“早点铺怎样转型”，得到的是一整套通行的思路，读完觉得每一条都像是别人家的事。他想要

的不是一份“可行方案清单”，而是有人陪他把几件事理出个先后：老伴的身体能撑几年，铺面租约还剩多久，那几十位每天清早来的老客，究竟是冲着他的味道，还是冲着离家近。这些事想清楚之前，任何方案都只是悬在空中的建议。想清楚了，他自己也许就知道往哪走，甚至会发现，实际要问的并不是“怎样转型”，而是“这家铺子对我意味着什么”。

所以，把检索当成解决，是这个时代最容易犯、也最不容易察觉的一个错误。它的诱惑在于，检索的结果看起来很像答案：条理清晰，语气笃定，面面俱到。人读到之后，会产生一种“我已经处理过这件事了”的错觉，于是停止了实际需要的那一步。很多人的“问题还在原地”，不是因为沒有努力，而是因为他把整理资料当成了解决问题，在这一步上，花掉了本该用在别处的力气。

◆ 七、旧定义留下的两种后遗症

旧定义留下的后遗症，之所以长期没有人觉得是问题，是因为在过去别无选择。要为一个人单独生产一份知识，成本是惊人的：需要一位懂行的人，花许多小时听他讲，反复追问，查资料，写成文字，再回头修订。只有极少数人，比如帝王的幕僚、富人的家庭医生，才付得起这样的成本。对绝大多数人来说，统一性知识加上自己熬，是一种成本约束下的无奈之举，并不是一种经过论证的合理安排。

既然统一性认知不能直接覆盖个人问题，人们是怎样应对的？回头看，大致有两种办法，各自留下了一种后遗症。第一种，是把个人问题交给“专家”，期望由一位懂行的人来替你具体分析。医生看病，律师打官司，咨询师给方案，大学里的导师带学生。这条路在一定程度上有效，因为一位好专家会在统一性知识之上，加入对你这个个案的判断。但它有两个限制。一是稀缺：好专家数量有限，时间有限，能够一对一地理解你的人，从来都是少数人才能享有的奢侈。小

周的导师关系一般，这恰恰是个例证，他本来最该得到“个别分析”的那个位置，是空着的。二是专家的“具体分析”，往往仍然是一次性的口头判断，说完就散了，没有被整理成一件可以回读、可以反复检验、可以随着处境变化而修订的东西。这一点，后文还要讲到。

第二种，是把个人问题交给“自己扛”，也就是“这是我自己的事”。它被安置在隐私的、情绪的、命运的领域里，不被当作需要认真生产知识的对象。人们靠熬、靠忍、靠“时间会证明”、靠一句“想开点”来应对。有时候确实熬过去了，于是人们更加相信，个人的事不需要什么知识。可是熬过去的人，往往说不清自己是怎么过去的，当然也就无法把经验交给下一个遇到同样处境的人。每个人都在重新走一遍别人早已走过的弯路，然后各自把弯路里学到的东西，带进坟墓。

这两种办法，其实共享同一个底层判断：个人问题没有自己的知识。专家的分析，是把统一性知识临时调来用一用；自己扛，是干脆承认没有知识可用。两条路都没有触及那个更根本的问题，即：**有没有一种知识，是专门为个人问题生产的，而且可以被认真地生产、认真地积累？**

旧的定义给出的回答是没有，因为那样的东西不可能“人人都认”。但是我们要提一个不同的问题：难道“人人都认”，就是知识的唯一资格吗？我们前面已经看到，这个资格是特定历史条件下的产物，它出于一个朴素的需要，要让陌生人之间可以共享可靠的东西。这个需要依然存在，没有谁打算废除它。但是，它能不能是知识的全部？

基底的出现，使这个问题第一次不是一个哲学上的好奇，而成了一个现实的处境。因为当统一性知识可以被人人几乎免费地取用时，知识生产的实际难点，已经悄悄从“获得公共知识”转到了“生产自己的知识”。这个转移，对小周这样的人意味着什么？意味着他不必再为“记住多少”而焦虑，因为那一块已经可

以交给基底；稀缺的东西转移了，转到那些不能被所有人共享的地方：他自己的材料，他自己的处境，他提出问题的方式。一个人若仍把价值押在“我知道标准答案”上，就像印刷术普及之后仍靠抄书立身，不是抄得不好，而是这件事不再稀缺。他要面对的是另一件从来没有人教过他的事：把“我的问题”问出来，问清楚，问到能够产生一个只属于他的判断。这件事，旧的教育体系没有教，旧的知识定义没有算，却是今天最需要的本事，后面几章会一步步讲它。

◆ 八、从“不够用”走向“怎样产生”

回过头来，把本章的路再看一遍。统一性认知有它漫长而体面的来路：从零散的个人经验里，筛出人人认可的部分，固定成教科书、标准答案、公共知识库，也就是我们所说的 The Book。它立过大功：可传递、可检验、可协作、可普及，文明就站在它的肩上。但这个定义有它自己的边界：为了做到统一，它把人与人的差别筛掉了，于是个人问题只能是“例外”，是应用的对象而不是知识的一部分。基底的出现，把公共知识整个吃了进去，使它变得人人可取、几乎无价，也使得“例外”一下子成了最后剩下的、最没有被满足的需要。而检索得到的，始终只是资料，从资料到解决，还隔着一道没有人替你走的加工。

这是否意味着小周只能继续在深夜里孤零零地熬下去？不是。但是出路不在于找到一份更好的标准答案，也不在于换一个更聪明的搜索工具，而在于换一个问法。我们不再问“对于小周这样的人，正确的答案是什么”，而是问：**解决“我的问题”的知识，究竟是怎样产生的？** 这个问题的重心，从“答案在哪里”挪到了“知识怎样发生”。

要往这个方向走，有一件事必须先弄清楚：什么样的问题，才配称“我的问题”？这不是一个无关紧要的前提。很多人带着一个很大的话题来，以为那就是自己的问题；也有人只盯着自己的情绪，以为把自己说清楚就是问题。这两种情

形，都会在后面的路上走偏。所以，下一章我们先回到问题本身：宏大的问题与个人的问题，是不是同一个问题？为什么只有“我的问题”才推得动一场问对？这是进入新定义之前，必须先过的一道门。

在这道门的前面，还有一点值得带着。小周那一夜没有睡好，但他的失眠本身，并不是一件坏事。一个人在标准答案面前感到“不够用”，是他的某种判断力在醒来：他隐约知道，自己的问题不是那几条路的名字，而是别的什么。多数人在这个时刻，要么强迫自己接受一条路，要么干脆放弃思考，让时间替自己决定。本书想做的，是给这一刻一个更好的去处。让那份“不够用”的感觉不被压下去，而是被追问下去，追问成一个说得清的问题，再追问成一个属于他的判断。这是一件可以学、可以做、也可以被一个好的问对伙伴大大帮助的事情，而它的第一步，就是弄清什么叫“我的问题”。



02

第2章

“我的问题”

设想小周在读博和做博后的这些年里，做过两份性质完全不同的“作业”。第一份是导师布置的文献综述：题目是“近十年某类材料的研究进展”，他花了两周，读了六十来篇论文，列了提纲，画了图，写成一份十几页的报告。报告交上去，导师说“还可以”，然后放进文件夹，再没有人打开过。小周自己也说不出来，这两周之后他对这个领域多懂了什么，除了多记住几个作者的名字。第二份不是任何人布置的。那是他三十一岁那年的某个深夜，躺在床上，盯着天花板，反复在心里问自己：我还要不要继续做这一行？如果不做，我除了这一行还会什么？父母下个月又要打电话来问“有没有着落”，我该怎么答？

这两份“作业”的区别，几乎不需要解释，每个人都做过类似的两种事。前一种做完就完了，像把一堆东西从一个抽屉搬到另一个抽屉，搬得再整齐，人还是原来那个人。后一种从来没有人要求，也没有截止日期，却可以在脑子里转上几个月，转到吃饭时走神、走路时撞到电线杆。有意思的是，前一种事有标准答案可对照，后一种没有；前一种事做得再好，对他也只是“完成”，后一种事哪怕只想出一句话，也可能改变他接下来三年的走向。

上一章说过，标准答案对个人问题不够用：检索回来的是资料，不是解决。本章要从另一头把这件事说透。问题不只在于答案“不够用”，更在于，知识产生的那一刻，需要一个什么样的问题在场？我的回答是：需要“我的问题”。不是“一个问题”，不是“一个话题”，而是一个有人在为它睡不着觉、与这个人

的处境缠在一起、答案出来以后他的生活会因此不同的问题。这样的问题，才有力量让问对发生；没有它，再好的智能体也只是一个会说话的资料柜。

先把“我的问题”与我们熟悉的另外两样东西分开。它不是“作业题”：作业题的主人是出题的人，答对了，主人满意，做题的人并不因此改变。它也不是“研究课题”的同义词：很多课题是申请来的、分配来的，做课题的人可以对它毫无感觉，照样发表论文。它更不是“我感兴趣的话题”：话题可以让人聊得很高兴，聊完各回各家，什么都没有改变。“我的问题”的标志，是它对我有一种“不解决就不舒服”的压力，而且这压力是我自己的，不是别人施加的。

这样界定，听起来像是在说一种心理状态，其实它有很实在的后果，下面几节会逐层展开。简单说有三点：第一，“我的问题”里同时装着宏大与个人，二者本来就是同一个问题；第二，只有这样的问题才推得出差异，差异是知识发生的起点；第三，问题有主人，主人不同，同样一句话问出来的却是不同的问题。把这三点弄清楚，我们才知道，为什么全书要把“问题”放在“知识”的前面。

◆ 一、宏大问题与个人问题，是同一个问题

人们习惯把问题分成两堆：一堆是宏大的，比如“AI时代教育该往哪里去”“知识分子向何处去”，那是学者、专家、智库的事；一堆是个人的，比如“我要不要辞职”“孩子一写作文就哭怎么办”，那是自己的家务事、心里事。两堆之间似乎隔着一堵墙，宏大的问题由大人物操心，个人的问题自己消化。这种分法如此自然，以至于很少有人追问：这堵墙是不是存在？

先看一个朴素的例子。林姐的儿子乐乐十岁，一写作文就哭。这显然是个人问题，是林姐一家晚上八点以后的难题。可是只要把镜头拉远，就会发现它连着一串宏大的问题：作文为什么要在小学就成为一门主科？一个孩子在什么意义上“会表达”？评分标准是谁定的，它奖励的是什么？AI能一秒写出满分作文

的时代，作文教育还要教什么？这些问题，每一个都够写一本书。反过来，任何一个宏大的教育问题，如果你追到源头，总会落在某个具体的孩子、某个具体的下午、某张被泪水打湿的作业纸上。宏大的问题是由无数个乐乐的夜晚撑起来的，乐乐的夜晚又被那些宏大的问题所规定。

再看小周。“AI 冲击之下，学术劳动力市场会变成什么样？”这是宏大问题，经济学家、教育学家都在谈。“我一个三十一岁的博士后，该不该留在这一行？”这是个人问题。两个问题是同一件事的两面：前一个问题里的“市场”，就是由无数个小周的选择汇成的；后一个问题里的“该不该”，每一分重量都来自那个市场正在发生的事。小周如果只想前一个，他会读到很多漂亮的趋势分析，读完以后对自己的下一步毫无办法；他如果只想后一个，他会陷入“我是不是不够努力”的自责，却看不见自己撞上的是一堵很多人同时撞上的墙。把两面放在一起想，他才会说出这样的话：这堵墙是结构性的，所以不能怪自己；但这堵墙在我的位置上长什么样，只有我自己知道，所以也不能只看趋势。

再举老陈的例子。“传统早点铺在连锁化浪潮中的出路”，这是一个可以写进行业报告的宏大问题，有门店数量、租金、平台抽成这些指标。可是对老陈来说，这个问题的内容是：下个月房东要涨租，涨完以后，我这笔账还算不算得过来？儿子在外地上班，不肯接这间铺子，我六十岁以后怎么办？这几件事没有一件会出现在行业报告里，却每一件都是行业报告里那条曲线的一个点。当老陈把“我下个月怎么办”与“这个行当往哪里去”放在一起想，他才第一次发现，自己手里的二十年经验，也许正是那份报告里最缺的数据。宏大问题因此有了血肉，个人问题也因此看见了方向，两边互相供给，谁也离不开谁。

所以我说，宏大问题与个人问题是同一个问题。这不是修辞，而是一个关于问题如何生长的判断。一个问题要成为宏大的，必须有无数个体在其中受着同样的压力；一个问题要成为个人的，必须有一个具体的人在具体的处境里被它压

着。没有任何一个宏大问题是悬在空中的，它的根都扎在某些人的日子里；也没有任何一个个人问题是孤立的，它的枝叶总会伸进社会的结构里。分开谈，两头都会残缺。只谈宏大，问题没有了痛感，变成可以无限讨论而不必有所行动的话题；只谈个人，问题没有了纵深，变成一次次重复的自我安慰。

这个判断对知识的生产方式有直接的推论。如果宏大与个人本是一回事，那么“解决个人问题的知识”就不应该被当成知识的边角料，更不是“应用层”的余料。它与“解决宏大问题的知识”走的是同一条发生之路：带着具体的压力，进入问题，在问对中把它拆开、重装，得出一个自己说得出口的判断。区别只在于，这个判断落在多大的范围内成立，有多少人能够在自己的处境里认出它。这一点，下一章谈同一性谱系时会正面处理；本章先停在这里：它们是同一个问题，从同一个根里长出来。

◆ 二、为什么只有“我的问题”才推得出差异

本书的核心判断之一，是知识不在库里，在问对里。问对要发生，需要“差异”：两个东西之间有落差，一方能顶住另一方，才有你一句我一句。可是差异从哪里来？这是一个值得认真问的问题，因为差异不是想有就有的。

还是回到那两份作业。小周写文献综述时，他与材料之间有没有差异？几乎没有。他是一个整理者，材料是被整理的对象，整理是单向的：他把六十篇论文读成十几页纸，论文不会反问他“你为什么要这样排”，他自己也没有什么必须被材料说服或者必须说服材料的理由。哪怕把这个任务交给基底，让它在一分钟里生成一份更全面的综述，情形也不会改变：综述是一件有标准的活，好坏看覆盖是否全、条理是否清，没有一个“人”在里面被推动。这里没有差异，只有加工。

深夜自问的情形完全不同。当小周问“我还要不要继续做这一行”时，他同时站在好几个位置上：一个是热爱这个领域、读博时曾经被它点燃的自己；一个是看着同门一个个转行、心里发虚的自己；一个是想起母亲在电话里叹气的儿子；一个是怕自己“半途而废”的人。这几个自己之间本来就在互相顶撞，所以他睡不着。把这个问题拿去问智能体，智能体不是替他消除这些顶撞，而是帮他把它们摆到桌面上，一个一个说清楚：你说你不想放弃，放弃的是什么？是这门学问，还是“博士”这个身份？你说你怕让家里失望，家里说过什么，还是你替他们想象的？这时候问对才有了抓手，因为问题里本来就有落差，问对让它一句一句显出来，显出来的那一下，才是差异。

由此可以看到一个很朴素的事实：差异的种子首先在提问者自己身上，智能体不能凭空种下；但种子只有在一问一答里才会发芽，一个人独自想，常常也只是原地打转。一个人如果对自己的问题没有任何内在的张力，拿它去问基底，得到的是一段通顺的回答，两边都没有被推动。一个人如果带着一个让他难受的问题，回答里哪怕只有一句说到了点子上，他就会立刻顶回去：“不对，不是这样，我怕的是……”这一顶，差异就出现了。ChatYou 能做的，是接住这一顶，再拿自己的材料回一下，让这股张力往前走一步；它不能凭空制造这股张力。

这也解释了一个常见现象：同一个智能体，有人用来写写文案、查查资料，觉得“也就那样”；另一个人用它想自己的事，一夜之间想通了几件压了多年的事。前一个人并不笨，后一个人也未必更会提示词。区别在于前一个人是在使用一件工具，后一个人是在做自己的事。工具使用者与工具之间只有“用”与“被用”的关系；做自己的事的人带着一个与自己纠缠在一起的问题，在对面找到一个能接得住这个问题的对象。第八章会专门谈“工具不是差异”，这里先记住它的前提：没有“我的问题”，就没有可以被推动的差异。

换一个更小的场景。同样是问基底“老家的房子该不该卖”，一个人是替朋友打听行情，另一个人是父亲刚走、房子里还挂着父亲的外套。前者得到一份税费、价格、手续的清单就够了，问完即走；后者读到同样的清单，却会在“税费”两个字上停很久，因为他实际卡住的，是卖掉房子算不算把父亲也卖掉。两个人敲进去的字几乎一样，一个没有差异，一个满是差异。差别不在字面，也不在谁更会提问，只在这个问题是不是压在问的人身上。

至于推动之后那股劲怎样一推一顶蓄起来、怎样泄掉，那是第七章的内容。本章只需要确认劲的来处：它不来自智能体的聪明，也不来自资料的丰富，而来自一个人对自己问题的那份“放不下”。放不下，是“我的问题”最可靠的证据。

◆ 三、一个写专著的人，写的都是自己的问题

说到这里，需要交代一个与本书直接相关的做法：王德生每天写的专著，是他自己提出的宏大问题，同时也是他个人想解决的问题。外人看他的书目，会以为这是一位学者在广泛地“覆盖领域”：哲学家的解构、会计价值的发生、教育与学习、中医、法理、人工智能……其实把这些题目放在一起读，能看出一条线：每一本书背后，都有一件放不下、需要自己想通的事。关于他的写作怎样构成一个理念世界，第四章会细说；这里只取其中与“我的问题”有关的一面。

以《被清零的不是博士——AI时代博士生的困境与出路》为例。这本书由一则“博士一夜清零”的短视频引出。表面看，这是一个社会议题：AI来了，高学历是否贬值，博士生的出路在哪里。可是这样的书，若要写得有力量，写的人就不能只以评论员的身份在旁边指点，而要把自己放进去：一个对知识的价值有一生投入的人，看到“博士清零”四个字，问的会是自己的问题：我这一生所做的事，在这个时代里站得住吗？如果站得住，站在哪里？由这样的问题写出来

的，不是替博士们安慰一番，而是把这件事想到底：被清零的是什么，没有被清零的又是什么。

这样写出来的书，与一本由资料编成的“博士生生存指南”，区别是一眼可见的。生存指南会告诉你考公有几条路、博后有几种待遇，每一条都对，每一条都可以从网上查到；而这样的书，力量在于它是一个人把自己的困惑想透之后留下的判断，所以读者读到的不是一份清单，而是一种“原来这件事可以这样看”。小周读它的时候，不会觉得是在读别人的事，因为作者先拿自己的处境做了抵押。书里有没有他的具体情况，倒在其次，要紧的是那种“这是写给正在被它压着的人”的口气，只有被压过的人才写得出来。

再看《化冲突：谱系社会的新知识发生器》《新文明诞生：同一性谱系化》这一类题目更大的书。它们谈的是社会如何在大量互不相同的人之间生成共同知识，听起来与个人无关。但可以设想，这类问题的来路也是具体的：一个人要把自己的思想讲给不同的人听，会发现同一句话在不同人那里变成不同的东西，冲突就在这里发生。宏大的问题，于是就是每天讲学、写作、与人交谈时碰到的个人问题。我并不是说宏大问题只能这样来；我想说的是，宏大问题确实有力量时，常常是因为它背后有一个人的个人问题在撑着。

由此带出一个对本书意义重大的推论：既然专著是“我的问题”长出来的，那么它对别人的用处，不在于“给出标准答案”，而在于“提供一个已经被某个人在他的处境里想过一遍的样子”。这是后面第十四章要谈的“母本”的来路。别人带着自己的处境来读、来问，拿到的不是一个现成结论，而是一个可以对照、可以顶一顶的参照。母本之所以能成为母本，正因为它不是中性的资料汇编，而是带着作者体温的判断。

这里还要补一句，免得读者误会。说“每一本都是自己的问题”，不是说作者在写自传，也不是说个人动机可以代替论证。专著要立得住，靠的是论证、证

据、与别的思想的对质，与作者个人的感受无关。个人的问题只是起点，是它让作者肯一遍遍回到同一个难点上去、不满足于一个说得过去的答案。没有这个起点，写作很容易滑向“把已有的说法重新排列一遍”；有了它，每一段话后面都有一个人在问“这样说，我自己信吗？”

◆ 四、两种毛病：空洞时评与个人感怀

宏大与个人既然是一个问题的两面，那么缺了任何一面，问题都会生病。生病的方式有两种，我们每天都在遇到，只是没有为它们起名字。

第一种叫空洞时评。它的特征是只有宏大，没有个人。打开任何一个社交平台，都能看到大量关于“AI 将如何改变教育”“内卷的根源是什么”“年轻人为什么不愿结婚”的议论，条理清楚，立场鲜明，有数据有案例，读起来很痛快。可是你若问写这篇文章的人：这件事与你自己有什么关系？你因为它做了什么、放弃了什么、改变了什么？多半答不出。空洞时评并不一定错，它往往说得挺对，问题出在“对而无用”：作者与问题之间没有利害，所以他可以随时换一个话题，像换一件外套一样。他的议论也就推不动任何人，包括他自己。

举个日常的例子。一位朋友在饭桌上大谈“中国的教育必须改革”，从高考谈到教师待遇，句句在理，满座点头。可是当别人问他：“你家孩子明年上初中，你打算怎么办？”他停了一下，说：“这个嘛，还是得按现行规则来。”这不是虚伪，而是很常见的分裂：他的宏大意见与他自己的决策之间没有通道。宏大的话是说给别人听的，个人的决定是在另一个房间里做的。分裂不消除，他的议论再高明，也没有产生任何一点关于“他自己的孩子上哪所学校”的知识。

第二种毛病叫个人感怀，特征恰好相反：只有个人，没有宏大。一个人把自己的处境讲得很细，细到每一个夜晚的心情，却看不到这个处境背后的结构，于是所有的难处都变成了“我的性格”“我的运气”“我不够好”。小周如果只停

在这里，他的深夜会变成一次次重复的自我审判：同门都转型成功了，只有我不行；别人都有办法，我就是没出息。这样的感怀可以很真挚，可以写得很动人，却解决不了什么，因为它没有触到那条可以被改变的线：这个处境是多少人共同撞上的墙，这堵墙的哪一段是可以绕开的，哪一段是只能认的。

感怀的另一个后果，是把可以学习的东西当成了不可言说的东西。当一个人说“我的处境太特殊了，别人不会懂”，他同时关上了通往一切他人经验的门，包括那些与他处在同样处境的人已经走通的路。个人感怀有时是一种保护，让人先把痛感宣泄出来，这本身没有错；但如果止步于此，它就成了一个封闭的循环：越讲越觉得自己独一无二，越觉得独一无二就越没有人能帮上忙。

两种毛病其实是同一个缺口的两个方向：宏大与个人之间的通道被堵住了。治法也一样：让通道重新打开。对空洞时评，要问一句“这与你有什么关系”，把宏大的话拉回到一个人的处境里去，使它有了重量；对个人感怀，要问一句“还有谁和你一样”，把自己的处境放进一个更大的图景里，使它有了纵深。这一问，有时候来自朋友，有时候来自书，在本书所描述的系统里，它来自 ChatYou：它的一个重要用处，就是在你只说宏大时把你拉回自己，在你只说自己时把你推向更大的图景。至于它具体怎样问、什么时候问，是第九章和第十章的事。

◆ 五、问题的所有权

“我的问题”里的“我的”二字，不是修辞，是一个所有权的判断。问题有主人，这件事听起来奇怪，因为人们习惯把问题当作公共的东西：一个问题摆在那里，谁都可以去解。可是只要观察一下我们怎样求助，就会发现问题所有权每天都在发生作用。

先看一个情形：林姐向一位当教师的朋友请教，“孩子一写作文就哭，怎么办？”朋友给了一套很完整的建议：每天写日记，从句子练起，多读书，降低要求，表扬为主。每一条都是教育学里的常识，林姐一边点头，一边觉得“好像哪里不对”。回家试了一周，乐乐照样哭。这并不是建议错了，而是它回答的是“孩子写作文哭怎么办”这个问题，一个属于全体家长的问题，而不是“乐乐在这个周三晚上看着作文本哭了”这个问题。前者的主人是所有人，后者的主人是林姐和乐乐，别人替他们回答，答的是另一个问题。

所以，问题的所有权，首先意味着：别人可以帮我想，不可以替我问。一个问题被转述、被概括、被分类之后，往往已经换了主人。“我最近老失眠”变成“失眠有哪些原因”，“我不知道该不该离开”变成“职业选择的几个原则”，问题就从某个人那里被取走，放到了公共的柜子里。公共的柜子里放的是统一性知识，上一章已经讲过它的功绩，这里不再重复。这种转换常常是无意的，甚至是出于好心：为了让问题可以被讨论，我们总是不自觉地把它磨得更通用。但磨掉的恰是它的主人留下的那部分痕迹。

其次，所有权意味着：问题的好坏不由别人评判，只由它是否推动了我来衡量。这一点常被忽视。我们习惯用“这是不是一个好问题”来评价别人的提问：够不够深，够不够新，有没有学术价值。可是对一个深夜失眠的人，“我不知道自己想要什么”也许是个很“浅”的问题，浅到任何一本励志书里都有；但它是他的问题，对他的生活有决定性的分量。反过来，一个听起来很高深的问题，如果提问者与它没有关系，也不能算是“他的”问题。问题的分量，不以它在公共学术里的位置来计，而以它在提问者生活里的位置来计。邻居大妈问“菜价怎么又涨了”，是句闲话；摆摊卖菜的人问同一句话，是在算这个月的房租交不交得起。字面相同，分量不同，一个只是话题，一个已经是他的问题。所以判断一个

问题是不是“我的”，不能只看句子，要看句子后面站着谁、他为此要付出什么、放着不管又会失去什么。

再次，所有权还意味着一种责任：既然问题是我的，解决后的知识也就是我的，我要为它负责。这与前面说的“放不下”相连。小周如果把“我该走哪条路”整个托付给一份职业测评报告，他就把问题的所有权交了出去，也把结果的责任交了出去：路走不通时，他可以说“报告是这么说的”。而当他自己把问题问准、把判断说出口，他就成了这个判断的主人，将来走偏了，他只能回来修正它。责任听上去是负担，其实是知识生长的条件：只有对自己的判断负责的人，才会去回访它、修订它。第十三章谈回访时，会再回到这一点。

最后要说的是，强调所有权，并不等于排斥他人。恰恰相反，只有当问题清楚地属于某个人，别人的帮助才有地方落脚。一位好医生之所以好，在于他从不把“你的病”当成“这类病”；他先问“你是怎么发现的，什么时候最难受”，再调用自己的医学知识。他调用的是公共的知识，但他对话的对象是一个具体的病人。ChatYou 的位置也是这样：它背后有公共的内功，有大量的材料，可是它面对的，永远是一个具体的人带来的一个具体的问题，而这个问题的所有者，从头到尾都是这个人。

◆ 六、怎样认出一个问题是不是“我的”

说了这么多，读者可能会问：我怎样知道自己手里的问题，是“我的问题”，还是披着个人外衣的话题？这里没有一套测验，也不应该有，因为一旦把它做成测验，人们就会照着测验去“显得”有一个自己的问题。但有几个日常的迹象，可以帮助我们辨认。

第一个迹象是代价。“我的问题”总有代价：解决不了，我会付出什么；解决了，我又要放弃什么。老陈开了二十年早点铺，他想转型，这件事不是一

个“商业模式探讨”。他心里清楚：转，意味着要放下这间铺子里每天凌晨三点的锅气，放下那些吃了二十年的老街坊，放下“老陈包子”这块牌子；不转，意味着眼看着隔壁的连锁店一家家开起来，自己的客人一年比一年少。这两头都有价格，他得先搞清楚哪一头他付得起。这种“哪头我付得起”的感觉，是话题所没有的。一个话题可以放在那里一年半载，没有人为它付钱；一个人的问题放着不管，就是在每一天里悄悄付钱。

第二个迹象是“换说法”。当一个问题属于我，我会不由自主地一遍遍换说法：先是“我要不要转型”，过两天变成“我是不是老了，跟不上了”，再过几天变成“我这二十年到底图什么”。每次换说法，都不是在逃避，而是在逼近：前一种说法把问题说浅了，我感觉到了，就换一种。反观话题，它往往一个说法用到底，因为说法本身从来不会被问题“顶”出毛病。如果你发现自己对同一件事已经换了三四种说法，每一种都有一点对、又都不够，这几乎就是“我的问题”在表明身份。

第三个迹象是“别人的答案听起来都对，就是没用”。小周向一位同门请教“要不要转行”，同门说：“你要看自己的兴趣和风险偏好。”向导师请教，导师说：“还是要先把文章发出来。”上网查，说法更多：“没有最好的路，只有适合的路。”这些话没有一句错，可是小周听完，夜里照样睡不着。这种“对而无用”的感觉，往往不是因为别人敷衍，而是因为他们回答的问题，与小周心里压着的那个问题，有一点点错位。这个错位，正好暴露了问题的所有权：小周还没有把自己的问题说出口，别人给的，只能是对“一类问题”的回答。

第四个迹象最有意思：我的问题常常“长在身上”，有生理后果。睡不着，胃口差，在无关的场合突然走神，对着不相干的事发火。当然，这些症状也可能有别的原因，不能一概而论，也不应当把它们当成诊断的依据。我只是想说，一

个人被问题压着时，问题不只在脑子里，它进了日子。这是知识发生与“资料处理”之间的一个朴素分界：资料处理不会让人失眠。

这几个迹象还有一个共同点：它们都不要问题“高深”。很多人以为“我的问题”一定是什么深刻的人生大题，于是对自己手里的小事不屑一顾，转而去谈“意义”“价值”这类大词。其实最容易发生知识的，常常正是看起来很小的事：孩子为什么在开头就哭，铺子里为什么早上七点的客人少了一半，实验室里为什么每次讨论到合作者署名都会冷场。这些小事一旦被认真地问下去，会通向很宏大的地方；反过来，一个从大词出发的问题，如果找不到落脚的小事，它就是飘着的。

还有一种情况需要说明：有些问题，当事人自己一时看不清是不是自己的。这很正常。人在被一个问题压着的时候，往往只感到“难受”，而不知道难受的是是什么。这时候，问对的第一步不是急着解决，而是帮他把压着的那个东西叫出名字。第九章会专门谈这一步，那里会看到：把一个话题落到“我的问题”，常常不是靠提问者的自我分析，而是靠问对中一次恰到好处的追问。眼下只需要记住一点：认出“我的问题”，不是问题开始之前的准备，它本身就是问对的一个成果。

另外，“我的问题”会变。小周在三个月前的问题是“我要不要离开学术界”，而当他在问对中发现，自己放不下的并不是学术，而是“被承认”的那种感觉，他的问题就换了：我在什么样的工作里，也能得到被承认？这不是前一个问题被放弃了，而是它被推进了一步。一个人的问题，就这样沿着他的生活一层一层长深。它不是一个固定的东西，等着被“解决”，更像一条线，一段一段地被说清、被走过。所以，我们谈“解决个性化问题的知识”，谈的是一个不断展开的过程，而不是一个一次性的任务。

◆ 七、基底时代：它能回答一切，唯独不能替你拥有问题

把以上几节放到今天的背景里，会看到一个有趣的变化。基底出现之前，一个人要解决个人问题，最大的障碍是“找不到资料”：不知道去问谁，不知道哪本书里有，不知道别人是怎么走过来的。这个障碍在今天几乎消失了，任何问题，打开对话框，几秒钟之内就有一段条理分明的回答。可是许多人发现，障碍消失以后，问题并没有随之消失。深夜里的小周把自己的处境完整地输入过去，得到一份结构整齐的建议，读完以后，他沉默了一会儿，又关掉了页面。

这里发生的事，值得仔细看。基底吃进了人类写下的绝大部分公共知识，因此对任何一个“类”的问题，它都能给出相当不错的回答。小周的问题，只要被识别为“青年学者的职业转型”这一类，它就能调出这一类最常见的思路、最稳妥的步骤、最典型的风险。但“被识别为一类”这一步，恰恰是“我的问题”被取走的那一步。基底做得越好，这一步越是流畅，小周那一份只属于他的东西，就越是被客气地放在了一边。

这不是基底的缺点，是它的本性：它面对的是一段文字，而不是一个人。一段文字里写着“导师关系一般”，对基底而言，这是一个可以被归类的因素；对小周而言，这是他五年里每周一次组会上的那种压抑，是某句话说出口之前反复咽下去的那一下。文字里装不下这些，装得下的只是“导师关系一般”。所以，同一段输入，在基底那里是材料，在小周那里是生活，两边对不上，不是谁的错，而是两种东西本来就不在一个层面。

由此可以得到一个与直觉相反的结论：越是在基底时代，“我的问题”越是稀缺，也越是宝贵。公共的东西，人人可调，便宜到几乎不要钱；而“我的问题”是无法被批量生产的，因为它必须由一个具体的人，在具体的处境里，带着具体的压力生出来。一个人若不能把自己的问题从公共的柜子里拿回来，他得到的所有回答，都不过是别人问题的回答。反过来，一个能把问题问准、说清、守

住的人，在基底面前反而获得了前所未有的力量：他可以调动人类全部的公共知识，来回答一个只属于他的问题。

过去向长辈请教，长辈的价值一半在于他知道得多，另一半在于他知道“你”。今天的基底知道得比任何长辈都多，却天然缺少“知道你”的那一半。要补上这一半，办法不是让基底更博学，而是让提问的人更清楚地带着“我”进入问对，同时让问对的另一方有能力认识这个“我”。认识“我”的材料从哪里来、方式是什么，是后面几部要解决的事。

所以，我们对“个性化问题”这个词，需要有一点新的理解。它的“个性化”，不在于回答里是否加了称呼、是否参考了我的年龄职业，那些只是表面的定制。它的“个性化”，在于问题本身的所有者是谁。是一个具体的人在为它负责，这个问题才是个性化的；知识要成为“解决个性化问题的知识”，也必须在这个人手里、在这个人的位置上，长成他自己说得出口的东西。其余的，无论多么精致，都只是别人问题的回答。

◆ 八、“我的问题”也要经得起检验

最后，需要回应一个自然的担心：如果知识从“我的问题”出发，那么每个人岂不是都可以抱着自己的问题自说自话？既然问题是我的，答案也是我的，那么对与错、真与假，还有没有一个标准？这个担心合理，值得正面回答。

首先要说清的是，“我的问题”是一个起点，不是一个豁免。以“我的问题”为起点，只是说，知识的发生需要有这样一个起点；并不是说，凡从这个起点长出来的东西都自动成立。小周在深夜里想出来的“我就是不适合做研究”，是不是成立？它需要被问：你凭什么这样说？是哪一次失败让你这样觉得？你的同门里有没有人在同样的情况下走出来？这些追问不是为了否定他，而是为了让

他的判断站在证据上，而不是站在情绪上。一个未经检验的个人判断，与一个经过问对检验的个人判断，在分量上完全不同；前者是感觉，后者才成了知识。

其次，检验可以是多方面的。有来自现实的检验：老陈把转型的设想拿到几位老街坊面前去说，看他们是否真会买账，这是对设想最直接的试金石。有来自他人经验的检验：小周去找几位已经离开学术界的师兄，问他们当初怎么决定、后来怎么样，这是把自己的判断放进别人的经历里对照。有来自思想材料的检验：书里有没有人对同一类处境做过深入的思考，他的想法与我的判断相合还是相冲突？在本书所描述的系统里，最后这一类检验，正是 ChatYou 的专长：它背后有大量被认真想过、被系统整理过的材料，可以拿来与你的判断相互对照。这几类检验，与“大家是否同意”不同，它们检验的是：在我这个处境里，这个判断撑不撑得住。

再者，“我的问题”并不意味着孤立。小周的“出路”问题里，有实验室的人事、有导师的态度、有同门的去向、有家里的期待，还有这个时代对学术劳动的重新定价；哪些只属于他，哪些许多人共有，哪些人人都面对，要分清才好检验。这正是下一章的内容。

还有一层要说：“我的问题”并不等于“我已经知道自己想要什么”。很多时候，一个人带着问题走进问对，恰恰是因为他不知道。这并不妨碍问题是他的：知道什么在压着自己，与知道怎样去解，是两回事。所有权不要求清醒，只要求这个问题确实压在他身上。一个人说得出“我不知道该怎么办，这件事压了我两年”，这句话本身就是一个合格的起点；而一个人流利地说出一大套“我的规划”，却从未为它犹豫过，倒要小心那是不是别人的话借了他的口。

回到开头的两份作业。那份文献综述可以交给任何人，也可以交给基底来做，做得比小周更好、更快，也没有什么损失。那个深夜的问题却不能交给任何人，也不能由谁来替他“完成”：别人能帮他把问题问准，能给他对照，能顶他

一下，可是最终说出“我该怎么办”的，必须是他自己。这并不意味着他要孤军奋战，而是意味着，他是这件事的主人，所有的帮助都围着他而来。这样的问题，才能把一个人和一个智能体放到一张桌子的两边，一个问，一个答，答了再问，问了再顶。

那么，这样的桌子要怎样才摆得起来？光有“我的问题”还不够。一个人的问题，总是落在一个更大的范围里，要弄清它在这个范围里的位置，我们需要一个新的尺子：同一时期，知识的共有程度，其实有高有低，有的方面人人相同，有的方面只有一小撮人相同，有的方面几乎只属于他自己。把这条梯度看清楚，我们才能说明白，为什么“我的问题”既不是各说各话，也不是现成答案的例外。这就是下一章要谈的同一性谱系。



03

第3章

同一性谱系

◆ 一、同一个小周，三种问法

回到小周。他三十一岁，理工科博士后，合同还有十一个月到期，家里催着找个稳定工作，导师对他不冷不热。序章里他在深夜对着屏幕打下一行字：我该怎么办？这一行字看上去是一个问题，其实是三个问题叠在一起，只是他自己当时分不清。

第一个问题是：AI 冲击之下，学术劳动力市场到底会变成什么样？这是一个关于世界的问题。它不属于小周，也不属于任何一个人。一个二十五岁刚入学的博士生、一个五十岁的教授、一个在报纸上写评论的记者，都可以拿这个问题去问，得到的回答大体相同：哪些岗位在收缩，哪些技能在贬值，招聘的口径在怎样变化。这类回答可以被核对，可以被反驳，可以写进报告，大家看了都点头，或者至少知道该去哪里争论。

第二个问题是：我这个学科、我这一类研究，受到的冲击是什么样子的？这个问题已经收窄了。做同一个方向的同门、同一领域的博士后、几个相邻实验室的人，对它有共同的感受：经费往哪里流，审稿人开始问什么，哪些工作以前算贡献、现在一个基底几分钟就能复现。不在这个圈子里的人，听了会觉得有道理，却说不出细节；在圈子里的人，一句话就能接上。这是一群人共有的东西。

第三个问题只属于小周一个人：我，三十一岁，导师不肯为我写强推荐信，母亲每次打电话都问有没有消息，妻子还在读研、房贷压在肩上，我读了十年的

书却放不下这个方向，到底怎么办？这里面的每一个要素，导师是谁，家里欠着什么，放不下的究竟是课题还是别的什么，都不在任何公共资料里。世界上没有第二个人处在同一个位置。

三个问题被捆在同一句话里，所以小周的深夜才这样难熬。他拿着第一个问题的答案去应付第三个问题：看到就业报告里说企业岗位在增加，就觉得应该去企业；转头想到导师，又觉得不甘心。他也可能拿着第三个问题的感受去否定第一个问题的答案：别人说考公稳妥，可我就是不想，于是干脆认定那些统计都不适用于我。两头都不对，因为这三个问题不在同一个层面上。

这一章要讲的，就是这个层面的差别。我的主张是：同一个时期里，知识所依托的那些要素，本身就有一条从共有到独有的梯度。有的方面人人共有，有的方面一部分人共有，最极端的地方几乎只属于一个人。旧的知识定义没有为这条梯度留位置，所以个人问题在它那里只能是例外。把梯度摆出来，个性化知识就有了自己的位置，不再是知识的边角料。这条梯度，我称为同一性谱系。

◆ 二、旧定义里没有写出来的一句话

先说旧定义。在第一章里我们已经看到，长期支配我们的知识观，可以用一句话概括：知识是统一性的认知。一个问题只有一个对的答案，这个答案所有人在同样的条件下都能得到、都必须承认，这样它才算知识。教科书上的定理是这样，标准答案是这样，百科词条是这样，我们说一件事“已经有定论”时，说的也是这个意思。

这个定义本身没有错，它造就了现代科学与教育的整座大厦。但它有一句没有写出来的话：凡是不能被所有人同样地接受的，就不算知识，至多算经验、算看法、算个人感悟。这句话平时没有人说，因为在大多数时候它碍事。物理学

家不需要为每个读者定制一条定律，医生开药时，也先看这个药在人群里的有效率。

问题出在个人问题上。小周的第三个问题，没有一个人人认可的答案，也不可能。按旧定义，这就成了知识的盲区：有关于就业形势的知识，有关于学科走势的知识，到了“我该怎么办”这一步，知识就停了，剩下的归“自己拿主意”。于是人们习惯了一种分工：知识负责说明世界，决断留给个人。

可是你再想一想，小周最需要的恰恰是这最后一步。前两层的资料，他早已查得够多，深夜的煎熬不在资料不够，在资料到他这里就断了。这种断裂我们每个人都经历过。买房的时候，所有的政策解读、区域分析都读遍了，还是不知道自己该不该买；选专业的时候，招生简章和就业率都在手上，还是不知道孩子适合什么。这些时刻，我们手里的“知识”一点也不少，缺的是能落到自己身上的那一块。

旧定义对此的解释是：那一块不是知识，是判断，是智慧，是人生的艺术，需要每个人自己去悟。这种解释有一半是对的，悟确实要自己悟。但它把一件可以讲清楚、可以积累、可以被别人帮上忙的事，一股脑扔进了“不可言说”的筐里。凡是能说清来路、能被检验、能留下来被人调用的东西，我们没有理由不叫它知识。

问题于是转成：如果个人问题的答案也可以是知识，那它和公共知识之间是什么关系？它不是公共知识的反面，不是“各说各话”，也不是公共知识的简单应用。要回答这一点，需要先看清梯度。

◆ 三、梯度：从人人共有到只属于一个人

设想一个人身上有哪些东西，是别人也有的。这样问下去，我们会发现一种渐变，而不是两个截然分开的类别。最外一层是人人共有的。人要吃饭，要睡

觉，会老，会死；地球绕着太阳转；一个国家的劳动法在这个国家里对所有人适用；基底的出现改变了许多知识型工作的成本。这些东西，不管你是谁，只要在这个时代这个地方，你就处在其中。关于它们的知识，可以做得很统一：别人问一遍，你问一遍，答案应该一样。

往里一层，是一个群体共有的。这个群体可以是一个行当，一个学科，一座城市，一代人，一个家族，一个班级。做材料的人共同面对的审稿口径，开早点铺的人共同面对的原料涨价，三十岁出头在大城市租房的人共同面对的房价与父母的期待，这些东西对群体之外的人是隔着一层的。群体之内一说就懂，群体之外要靠解释。关于它们的知识，只在这个群体里有统一性，换一个群体，答案就要改。

再往里，是一个更小的圈子共有的：同一个实验室，同一个家庭，同一条街上的几家店。这个圈子里的人互相认识，共享一些旁人不知道的前情：谁和谁有过节，哪位老师的脾气，哪家供货商靠得住。到这一层，关于它们的知识已经很难脱离具体的人和事来表述，换到别的圈子，大半要失效。

最里面一层，几乎只属于一个人。他的经历，他的亏欠，他夜里翻来覆去想的那件事，他对某句话的敏感，他心底那个放不下的东西。这些东西里，也有一部分别人能够理解，比如失败后的羞耻，对父母的愧疚；但这些感受在他这里的具体内容、触发它们的具体情境、它们和他其他处境之间的牵连，是他独有的。

一个日常的例子可以把四层看得更清楚。小区的总水管夜里爆了，全楼停水。“人要喝水”是人人共有的；物业贴出的“明早八点前抢修”，是整个小区共有的；“五楼老李家的暖气片先漏的，楼下才跟着湿”，是同一单元几户人家共有的；而“我妈明天要早起洗澡去医院做检查，水来不来对她是件大事”，只属于你一家。同样是停水，四层各有各的知识，各有各的检验方式，也各自需要

不同的人来回答：公告回答不了你妈的澡，你妈的澡也不能拿来推翻物业的抢修时间。

我用“梯度”一词，是想强调这些层次之间没有断崖。从人人共有到一个人独有，中间是连续地一层层变稀。一个具体的事实，往往同时站在几层上：小周的导师不肯写强推荐信，这件事只属于他；但“导师在学生去向问题上缺乏动力”这一现象，是许多博士后共有的；而“学术共同体里个体对导师的依附”，则是整个行业共有的。同一件事，往里看是他的，往外看是大家的，层次由你把视线放在哪里来决定。

这里需要强调一个容易漏掉的限定：这是**同一个时期**里的梯度。我说的不是今天的知识和一百年前的知识有什么不同，而是此刻，在同一个社会同一个时代里，不同的东西被不同范围的人共有着。这个限定很重要，后面讲到与历史谱系的区别时还会回来。用本书的口径说，这条梯度是 E（纠缠）本身的梯度：社区里的人与事、书与思想体系里的材料，都有从公共到私人的层次，第二部会逐一展开。

旧的知识定义，其实只盯住了梯度最外的那一层。它把“所有人共有”当作知识的资格，于是一路往里走，越走越不像知识。这不是说旧定义错在外层，而是它把一条连续的线截成了一个点，剩下的部分划入了“非知识”。

◆ 四、个性化知识沿着梯度落下来

承认梯度之后，个性化知识的发生就有了一条清楚的路线：它是沿着梯度一层层落下来的。仍然拿小周来说。如果他的深夜问对是一次好的问对，大致会这样展开。最先落在最外层。关于 AI 冲击学术劳动力市场，有哪些是任何人都可以核对的事实和判断？这一层，ChatYou 可以直接依靠基底，也可以依靠公共的思想体系，把争论中各方的说法摆出来，指出哪些有依据，哪些只是情绪。这

一层的工作，小周自己查资料也可以做，只是慢，而且容易被标题党带偏。它的价值在于给下面几层打地基，这一层读歪了，后面每一步都会歪。

接着落到一群人共有的层面。小周所在的学科，受到的冲击和别的学科不同：有些工作，基底几分钟就能做出初稿，有些工作，还卡在实验设备和数据上，没有这么快被替代。他的方向落在哪一边？同一学科的前辈有人转了，有人留下，各自的路径是什么样的？这一层要用到的材料，已经不全在基底里了。一个学科内部的行话、没有写进论文的潜规则、几个同行之间互相传的经验，需要从与这个群体有关材料里去找：同门的交流，领域内的综述，有人写下的转行记录。

再落到小圈子共有的层面：他的实验室，他的导师。导师在这个行业里算什么类型的人？实验室这几年的人员去向有什么规律？这些东西，很大程度上要小周自己说，他的叙述是材料，也是线索。问对要做的是追问：你说导师“不冷不热”，具体是哪一件事让你有这个感觉？这样的追问，是在把一个混沌的感受往可检验的方向推。

最后落到只属于他的那一层。他放不下的，究竟是这个课题，还是这个课题代表的某种身份？他对“稳定”二字的敏感，和少年时家里的什么事有关？这一层，没有任何外部资料能给答案，只有小周自己，在问对里一句一句顶出来。可是请注意，这一层并不是凭空的：他之所以能说清楚，是因为前面几层已经把他放进了一个位置，他知道自己是在一个什么样的处境里放不下，而不是笼统地“放不下”。

这一落，不是“先公共后个人”的简单排序。每一层落下来，都改变着对上面几层的理解：当小周看清了自己放不下的是身份而不是课题，他再去读学科前景的资料，读法就变了，原来觉得“没有出路”的消息，现在读出了“这条路对别人是死路，对我可能只是要换一种身份活”。反过来，上面几层的判断也在约

束下面：如果学科的实际走势确实不乐观，那么他的“放不下”就要接受现实的检验，不能只靠情感撑着。

所以个性化知识不是在一个独立的空间里“自己想出来”，也不是从公共知识里推演出来。它是在梯度上来回上下，每到一层，借用这一层的材料，又把结果回送到别的层。我们可以说，它在梯度上有一个位置，这个位置由它落到了哪一层、依靠了哪些层的材料来确定。

这里顺便说明为什么需要 ChatYou 这样的系统，而不只是基底本身。基底在最外层上强，它吃进了公共知识；它在中间层上弱，群体内部的东西，有一部分进了基底，有一部分没有；到了最里面，它几乎没有什么。一个只依靠基底的人，等于一只脚站在外层，另一只脚悬空。要让梯度全程可走，必须有东西来承接中间与内层：这个人自己的理念世界，他所在的社区，以及他与智能体之间的问对。后面几章会逐一讲，这里只指出理由：梯度本身要求它们。

基底之后：梯度的重心为什么往里移

同一性谱系并不是一个全新的现象。人类社会一直就是这样分布着知识的：祖传的手艺在一个家族里，行规在一个行当里，常识在全社会里。只是在过去，这条梯度不显眼，因为最外层的统一性知识占据了人们大部分的注意力，也占据了教育与出版的全部资源。我们有学校、有教材、有百科、有考试，所有这些制度，都是为外层而建的。里层的东西，靠师徒口传，靠家里人言传身教，靠街坊闲谈，没有人把它们当知识来经营。

基底的出现改变了这个格局。第一章已经说过，公共知识被大规模吃进基底，人人可调，这对梯度的影响，是外层作为个人资本的价值被整体拉低了。统一性知识依然是一切的地基，但仅仅拥有它，已经不能让一个人和另一个人区别开来。

打个比方。在没有自来水的年代，会挑水、知道哪口井水甜，是一份本事；自来水通到每家每户之后，水本身不再稀缺，稀缺的变成了你怎样用水：用它煮什么茶，泡什么药，种什么花。水是公共的，茶是你的。基底就是通到每家的自来水。它的出现并没有让人不再需要知识，而是把人们对知识的需求，往梯度的里层推：人们不再缺公共的东西，缺的是公共的东西如何落到我这里。

这就是我说梯度的重心在往里移的意思。过去的知识经济，是围绕外层建立的：谁生产统一性知识，谁传播它，谁垄断它。我的判断是，今后新的价值会更多出现在中间层和内层：一个行当里没写下来的经验，一个社区里相互调用的做法，一个人在自己问题上长出来的判断。这些东西以前没有被好好经营过，不是因为它们不重要，而是因为它们在统一性的框架里没有它们的位置，也缺少把它们存下来、传下去、调用起来的办法。

基底恰好也提供了经营它们的工具，这是一个有趣的对称。基底能够以极低的成本，把外层的知识处理到位；于是人的精力得以腾出来，投向里层。同时，基底可以通过检索与问对，让一个人的材料、一个社区的材料，被有效地调用。过去，一个老师傅一生的经验，没有人有力气去整理；现在，只要他愿意说，愿意写，这些东西就可以被组织成他的理念世界，被问对调用。我们将在第四章看到，这正是理念世界作为S的意义。

不过也要警惕一种误读：既然重心往里移，那是不是外层就不重要了？恰恰相反。外层是共同根，没有它，里层的一切都会失去依托。一个人如果不知道劳动法，不知道行业的基本趋势，只凭内层的感受去决策，是很危险的。基底把外层做成了自来水，我们的任务是确保这个水龙头始终开着，并且开得清楚：用的是哪一份资料，哪一个版本，有没有被取代。重心移动，不是丢掉外层，而是不再把全部力气花在外层。

在这个意义上，同一性谱系不仅是一个知识论的主张，也是对这个时代的描述。统一性认知的时代，把人当作知识的接收者；谱系化的时代，每个人在自己的位置上，既是接收者，也是生产者。《新文明诞生：同一性谱系化》里谈的，正是这样一种文明形态的变化；这里我们只取其中与知识定义有关的一点：当外层的知识人人皆有，知识之间的差别，就主要地体现为位置的差别，也就是每个人落在谱系上的哪里，来路怎样。

由此可以得到一个朴素的结论：在基底时代，一个人“知道什么”，已经不能由他读过多少书、记得多少事实来衡量，而要由他在自己的位置上，能够生长出什么样的、来路清楚的判断来衡量。这个标准看上去提高了要求，其实也打开了门：一个没有读过多少书的老陈，在他的街上，在他的灶前，有着任何基底都没有的材料。他缺的是把这些材料说清楚、存下来、与外层的東西接上的办法。只要有了这个办法，他的位置，就是一个有价值的位置。

◆ 五、四种错位：把一层的东西当成另一层的

梯度画出来之后，我们就能给生活里许多常见的失败一个统一的说法：它们大多是错位，把某一层的东西拿到另一层去用了。这里不妨认真数一数，因为看清了错位，才知道问对到底在帮人做什么。

第一种错位，是把外层的答案直接搬到内层去用。这是最普遍的一种。林姐的儿子乐乐十岁，一写作文就哭。林姐上网一查，满屏都是“如何提高小学生写作兴趣”的方法：多读、多积累素材、写日记、给孩子一个写作的仪式感。这些建议没有一条是错的，全是外层的、对大多数孩子大体有效的经验。林姐一条条试过去，乐乐照哭不误，她开始怀疑是不是孩子不够聪明，或者是自己教得不好。其实问题不在建议错，而在建议停在了外层，没有落到乐乐这个孩子身上。

外层的经验只能告诉她“一般的孩子可能怎样”，而乐乐是一个给奶奶打电话能讲二十分钟的孩子，他的难处必然在一个外层经验够不着的地方。

第二种错位，是把内层的感受抬到外层去当结论。小周深夜里常常这样：我觉得读博十年一无所获，所以读博是个骗局。“我觉得”是内层的东西，是确有的感受，值得认真对待；但是“读博是个骗局”是一个关于世界的断言，要在外层受检验。把前者直接当成后者，就是用个人的情绪替公共的事实立法。这种错位在网络争论里随处可见：一个人因为自己吃过某家餐厅的亏，就断言整个行业都是黑的；一个人因为自己的婚姻失败，就宣布婚姻制度过时了。他们说的未必毫无道理，但他们没有走完从内层回到外层的检验，就把一片叶子当成了整棵树。

第三种错位，是把一层的共有性夸大成另一层的共有性。比如，一个在大城市互联网公司工作的人，以为“三十五岁被优化”是所有职场人共同的命运，于是向在县城事业单位工作的亲戚大谈焦虑，对方一脸茫然。他的感受是一个群体共有的，不是人人共有的。反过来也有：一个在体制内待了半辈子的长辈，觉得“年轻人就是不肯吃苦”，把他那一代、他那个圈子里的处境当成了普遍的规律。代际之间、行业之间的许多争吵，其实都是这样的错位：双方各自站在梯度的不同位置上，却都以为自己站在最外层。

第四种错位，是把内层的独有性夸大到根本拒绝外层。有人遇到问题，开口就说“你不懂我的情况”，把一切外层的信息、一切别人的经验，统统挡在门外。他的情况当然有独特之处，但“完全独特”几乎总是一种幻觉。小周的处境里，导师的态度是他的，博后合同将到期却不是他独有的，每年都有成千上万的人经历着这个节点。把后者也当作独有，等于主动放弃了别人早已趟出来的路。这种错位常被人当成“有个性”，实际是把自己关进了梯度最里面的一间小屋。

四种错位，方向不同，毛病一样：没有看见自己的问题横跨了几层，也没有分清每一层该用什么样的材料。传统的“请教专家”和“自己琢磨”，恰好各占了其中两种。专家擅长外层与中层，给出统一的建议，容易犯第一种错位；自己琢磨者擅长内层，容易犯第二种和第四种。两边都有长处，却都不能让一个人在梯度上走完全程。

这就是问对所要补上的那一块。一个好的问对，并不是替用户回答问题，而是帮他在梯度上定位：你说的这一句，是外层的事实，还是你自己的感受？这一句，是你们圈子里都这么看，还是只有你这么想？你说“没有出路”，是对谁而言的没有出路？这样的追问，每一个都是把错位的东西放回它该在的层。第九章会专门讲这样追问的技术，这里先要看到：这种追问有它的根据，根据就是梯度本身。没有梯度，追问就只是盘问；有了梯度，追问才有方向。

回到乐乐的例子。当林姐不再拿“如何提高写作兴趣”去套孩子，而是开始盯着乐乐这一周的具体表现，她就是在把问题从外层往内层带；等这些表现说清楚了，再回头读外层的经验，才分得出哪一条对乐乐适用。梯度上的往返，就是这样发生的。具体怎么问，留给第九章。

◆ 六、稀薄的是根，不是无根

说到这里，一个很自然的担心是：既然越往里越只属于个人，那么知识岂不是越来越没有标准，各人讲各人的，谁也不用对谁负责？这是对同一性谱系最常见的误解，必须划清界线。

先看“各说各话”是什么样子。设想小周得出了一个结论：“我这十年的学术训练在企业里毫无用处，所以我应该彻底放弃。”这是他深夜里最容易冒出来的念头。如果有人说：“这是你自己的想法，你的问题你说了算。”这就是各说各话：不检验，不追溯，也不问这个念头从哪里来。可是在谱系的框架里，这个

结论必须回答一串问题：说“毫无用处”，依据是什么？是他自己的感觉，还是他看过的岗位要求？这个依据在外层成立吗？同领域转行的人是怎么说的？把这些问题问完，这个结论要么站得住，要么被改写成“我在某几项技能上有可迁移的基础，在另一些方面确实要从头学”。后一种说法同样是个人化的，但它有根。

所以我要说：稀薄的是根，不是没有根。越往梯度的里层，共有的人越少，能够直接核对的人越少，这是“稀薄”。但稀薄不等于断开。一棵树的末梢枝叶只属于它那一小片，可是每一片叶子都连着枝，枝连着干，干连着根。叶子是自己的，来路却是清楚的。个性化知识的最内层，也是叶子；它的合法性，不靠大家都认同这片叶子，而靠这片叶子能被指认出连在哪一条枝上。

那么什么是根？在这套体系里，根是明确的、可追溯的共同依据。对小周来说，最外层的事实与判断是根，学科共同体的公认经验是根，他所使用的思想体系，即那套共同的方法与口径，也是根。这些根必须明确：用的是哪一部著作，哪一版，现行的还是已撤回的；用的是哪个领域公认的资料，出自哪里。含糊的根等于没有根。后面第六章会专门讲，为什么思想体系作为共同根，必须有版本、有口径总表。这里只需要记住一点：谱系成立的前提，是根要看得见。

由此引出一个检验办法，我称它为“能说清来路”。当小周最后给出他的方案，比如“先去一家做数据分析的公司干两年，同时保留一篇和旧课题有关的论文在写”，他应当能说清这个方案里的每一个要点来自哪里。企业岗位对数据能力的需求，是外层的事实；同领域转行者的经验，是一群人的共有；他不愿完全断掉学术身份的念头，是他自己的，他知道这来自什么。于是他的方案就像一份有出处的清单：哪些来自共同根，哪些是自己长出来的。这样的方案，别人可以质疑，可以追问，可以指出某一条站不住，而不是只能说一句“你自己决定”。

再看另一个方向的误解：既然有共同根，那么个人方案不过是共同根的演绎，是“套用”。同样不是。从共同根到个人方案之间，不是推导，是生长。同一棵树上长出的两片叶子不会一模一样，因为它们所处的位置、光照、风向都不同。共同根提供养分和方向，不决定每一片叶子的形状。如果一个所谓个性化方案，是把共同根里的某套框架直接盖在小周身上，那就是我们后面要反复警惕的“拿框架盖章”；实际的个性化知识里，有一部分是共同根里根本没有的：那是这个人在这个位置上第一次长出来的东西。

两个误解其实是一枚硬币的两面。“各说各话”否认根，“套用”否认长。同一性谱系同时要求两样：根要清楚，长要是自己的。缺了前者，知识就散了；缺了后者，知识就死了。

梯度还有一个性质，需要在这里交代，免得读者把它想成一张固定的地图：它是会流动的。今天只属于一个人的东西，明天可能成为一群人共有的东西。小周如果把他从博士后转向企业数据岗位的整个过程，连同其中踩过的坑、想通的几个关键点，认真写成一篇文章，放在他的圈子里，会怎样？同一个实验室里有三个师弟师妹，看了之后说：“原来别人也这样想过，原来这样转是可以的。”这时候，原先只属于他的那一点经验，就向外移了一步，变成了一个小圈子共有的东西。再过几年，如果有更多的人写下类似的转行记录，它们被整理、被比较、被提炼，其中经得起反复检验的部分，就会沉淀为这个群体的公认经验，再往外走，则可能成为外层的常识。

反过来，外层的東西也會在內層被重新長出新枝。一條勞動法的規定，人人共有，可是當它落到一位具體的老陳身上，與他的店面租約、他雇的两个帮工、老伴的社保繳納記錄攪在一起時，就長出了只屬於他的版本。同一個規定，在不同人手里，是不同的葉子。

这种流动，使得谱系不是一个静止的等级表，而是一个活的循环：外层的東西落下来，长成里层的叶子；里层的東西经过检验，又向外层沉淀，成为后来者的根。后面讲回写、讲母本与子本的时候，我们会看到这个循环怎样被做成一套可以运转的制度；眼下只需要知道，梯度上的位置不是命定的，它取决于一条知识被多少人用过、检验过、认下来。

还有一点要补充：同一个问题，可以接在不同的根上。小周在分析自己的处境时，可以借用多种共同根：有的是劳动经济学的视角，有的是职业心理学的视角，有的是他自己信奉的某一套思想体系。选哪一个根，是他的位置的一部分，但他必须说清楚自己选了哪一个，为什么。如果他用的是 SDE 思想体系，他就应当知道，这套体系在这件事上能照亮什么，照不到什么，并且愿意让别的根来顶一顶。根的选择也是谱系的一部分，不是中立的背景。这也是第十章要讲的，为什么一个好的 ChatYou 不能只靠一个根说话：它的内功，恰在于敢拿别的材料来对照。

◆ 七、横线与竖线：与尼采、福柯的谱系有什么不同

读过一点哲学的人，听到“谱系”二字，大概会想起尼采的《论道德的谱系》，想起福柯对知识、权力、规训的谱系考察。我用这个词，需要说明借用了什么，没有借用什么。尼采与福柯的谱系，是一条历史的纵线。他们问的是：今天看上去天经地义的东西，是怎样一步步形成的？道德观念从什么样的权力关系里长出来，疯癫与理性的界线是怎样被划定的，监狱与学校怎样共享了同一套规训技术。这样的谱系，是把一个看似自然的事物拆回它的历史偶然性，让人看到它本来可以是别的样子。它是一种历时的接力：前一个时代传给后一个时代，每一次传递都带着变形与断裂。这种工作极有价值，我们受益于它很多。

但是，在他们的谱系里，同一时期的知识，仍然被当作同一的。福柯分析某一个时代的“知识型”，说的是那个时代的人共有一套话语与认知方式：同一时期，同一个知识型，大家都在其中思考。谱系的变化发生在时代与时代之间，而不是同一个时代内部。他们打破的是“知识的历史是一条连续进步的直线”这个想法，却大体没有把“同一时期的知识是统一的”这个想法当作问题来追问。

我这里的谱系，是一条共时的横线。它问的不是这个概念是怎样从过去流传下来的，而是此刻，同一个时代、同一个社会里，知识所依托的东西，是怎样从人人共有分布到一人独有的。纵线上的两个点，是“过去的”与“现在的”；横线上的两个点，是“外层的”与“内层的”，它们同时存在，同时被不同的人使用着。

举一个日常的例子帮助分清。一个小镇上，有一道代代相传的菜，每家做法略有不同。如果问这道菜的做法是怎样一代代演变来的，从曾祖母到祖母到母亲，每一代改了什么，这是纵线的谱系。如果问的是今天这一刻，全镇人共有的做法大体是什么，一条街上的几家人共有的窍门是什么，只有我母亲知道的那一点火候是什么，这是横线的谱系。两条线都成立，只是回答的是不同的问题。纵线帮我们理解来历，横线帮我们看清今天各人手里的东西，怎样互相连着。

这两条线并不冲突，甚至可以交叉。小周内层的“放不下”，既有横线上的位置，也有纵线上的来历：它在今天的学术共同体里是怎样一种感受，同时又与他少年时的家教、与几代人对读书的执念相连。一个完整的问对，要能在两个方向上都走几步。只不过，本书讨论的重点，是横线，因为个性化知识的难题，正是出在同一时期内部的这种分布上。

还有一个区别值得点明。尼采与福柯的谱系考察，目的多半是批判、解构、揭示偶然。这里的谱系，目的是建设：它要给个人知识一个可以立足的位置，给个人方案一个可以检验的办法。批判并没有被排除，对每一个层次上的断言，都

可以也应当提出质疑；但这里的质疑，是为了让知识在自己的位置上站得更稳，而不是为了说明一切都没有根基。

◆ 八、知识的新判据

把以上几层合起来，就能说清知识判据的转向了。旧判据是：大家都同意，才算对。它的力量在于清晰，缺点是只对外层有效。到了个人问题，它要么无话可说，要么把个人的东西强行抹平成通用建议，比如“年轻人要多读书、要保持乐观、要有长远规划”，这样的话没有人反对，也没有人用得上。新判据是：在自己的谱系位置上成立，来路清楚。拆开来看，有两个条件。

第一，位置上成立。每一条知识，先要问它落在梯度的哪一层。落在外层的，就要接受外层的检验：事实对不对，推理通不通，别人拿同样的条件能不能得到同样的结论。落在中间层的，要接受这个群体的检验：同行认不认这个判断，这个圈子里有没有反例。落在内层的，要接受那个人自己的检验，以及他所处现实的检验：他照着做了，事情有没有变。不同层有不同的检验方式，不能拿外层的标准去苛求内层，也不能拿内层的“我觉得”去抵挡外层的事实。

比如老陈。他开了二十年早点铺，想转型。他得出一个判断：“我们这条街的早点生意，三年之内会被连锁品牌和线上平台挤掉一半。”这个判断要分层检验：连锁扩张与线上平台的大趋势，是外层的事实，可以查；这条街的客流、附近写字楼的上班人数，是小圈子里的情况，要靠他自己多年的观察，也要靠和街坊交换看法；而“我自己还想不想继续站在灶前”，是只属于他的东西。三层的判断，分别用三种方式去验，合起来才是一个站得住的转型决定。如果他只拿外层的趋势吓自己，或者只拿内层的倔强护着自己，都不行。

第二，来路清楚。位置对了还不够，还要能说出每一条依据从哪里来：这一条是公共的事实，出处在哪里；这一条是前辈的经验，是谁说的；这一条是我自

己的观察，是在什么情况下看到的；这一条，是我自己的判断，我知道它没有别的依据。来路清楚，使得知识可以被别人接过去，也可以被自己以后重新审视。我们常说一个人“想得清楚”，其实就是指他对自己每个念头的来路心里有数。糊涂的人未必没有想法，往往是不知道自己的想法有多少是听来的，有多少是自己的，又有多少只是一时的情绪。

这两个条件，把“个人的”和“随意的”分开了。一份个人方案，若位置不明，来路不清，它就是随意的；若位置明确，来路清楚，哪怕它只属于一个人，它也是知识。反过来说，一份被所有人认同的通用建议，如果落不到任何一个具体的人的位置上，它就是正确的废话。

这个新判据对后面所有章节都是一个底。为什么要有理念世界作为 S，因为要有一个地方存放共同根与个人的积累，使来路可追；为什么要有社区，因为中间层的检验必须在人与人之间发生；为什么要有 My books 与 Skill 系统，因为共同根要有版本与口径；为什么问对中要有一股劲，因为从外层一路落到内层，要靠一问一顶一层层推下去；为什么最终要成形为作品，因为作品把位置与来路都固定下来，可以被回读、被回访。这些东西各自是什么、怎样起作用，是接下来几部的任务。

最后回到小周。当他有一天终于对自己说出：“我不是要选一条没有风险的路，我是要选一条我放得下身份、也还留着一线学术念想的路”，这句话，就是 he 在这个梯度上最里面一层，自己长出来的叶子。它之所以可靠，不在于有人为它背书，而在于它能一路指回去：指向他读到的岗位信息，指向同行的转行经历，指向他与导师之间那些具体的事，指向他自己少年时的那个念头。这就是同一性谱系所说的“在自己的位置上成立”。

下一章起，我们转入备料。要让这样一条梯度走得通，首先要有一个地方，把一个人的理念、著作、积累，摆出来，成为可调用的依据。那就是理念世界的显露。





第 二 部

S 与 E：备料

部 序

知识要在问对中发生，先得有料。这一部讲备料，也就是系统中“在那里”的那些部分。第四章讲 S，一个人已经显露出来的理念世界：专著、论文与知识系统为什么是个人智能体最重要的检索数据，S 为什么是显露而不是结构。接下来三章讲 E 的三个维度。第五章讲社区，E 的三界，个性化问题总长在某个社区里。第六章讲 My books 与 Skill，E 的信息：公共的思想体系与个人的书库，同一份内容怎样因位置不同而由 S 变为 E，以及口径与版本为什么必须管住。第七章讲问对的那股劲，E 的能量：它从“我的问题”里来，却活在问对之中，会蓄起来，也会泄掉。料备得再全，也只是料；下一部才是它们被推动起来的地方。

04

第4章

理念世界的显露

◆ 一、基底里没有的，才是你自己的

先从一个老字号说起。设想巷子里有一家开了三十多年的卤味店，招牌上的卤水是老板娘的婆婆传下来的，每天捞出旧料、添进新料，火候、香料的先后、什么季节多放一把什么，全记在一本卷了边的手写本子里。现在满街都有卤味配方，网上一搜几百条，连“家庭版”“商用版”都分好了。可是你把这些配方全部买回来，也卤不出那家店的味道。不是因为网上的配方是错的，而是因为它们是人人都能拿到的东西，而老字号值钱的恰恰是那本只有一份的手写本子：哪一年换了供货的牲口，哪一年水质变了所以盐要减半，哪一次失手倒掉一锅以后加了一道工序。这些东西没有出现在任何公开的地方，所以任何人都搜不到。

基底的处境，和这满街的公开配方很相像。基底是在人类已经公开留下的文字上长成的，教科书、百科、论文、新闻、论坛、说明书，凡是能被广泛获取、被很多人写过、转述过的知识，基底里大体都有，而且一问就能调出来，调得又快又顺。前面第一章已经讲过，这使得统一性的知识迅速贬值：一个人要知道“博士后之后有哪几条常见出路”，不再需要认识一位前辈，随手问一句就有一份条理清楚的答案。可是正因为这样，我们得到一个反过来的推论：基底里已有的东西，不必再由你去供给；基底里没有的东西，才是你能供给的，也才是你的问对里不可替代的部分。

小周深夜里问基底“博士后怎么转行”，回来的是一份面面俱到的标准答案。这份答案对他不够用，不是因为基底不够聪明，而是因为基底并不知道他是

谁。它不知道他读博期间做的那个课题，其实有一半的方法可以搬到另一个行业；不知道他三年前给导师做过一次很糟的汇报，从此对“向上争取”这件事有一种说不清的躲闪；不知道他父亲退休前在国企的经历，让家里人把“稳定”二字看得比什么都重。这些事情没有一件写在公共知识里。更要紧的是，即便他把这些事一件件讲给基底听，讲完了，这些话也只是一段聊天记录，说过就沉下去了，下一次再来，一切重新开始。

那么，一个人自己的东西，究竟放在哪里、以什么形态放着，才既能被调用、又经得起反复使用呢？本书给的回答是：放在他的理念世界里，并且让理念世界显露出来。一个人长期思考、反复写下的专著、论文、笔记，以及把这些东西组织起来的知识系统，就是他的理念世界。它不是他脑子里模糊的“想法”，而是已经写出来、可以被指给别人看的东西。本章要讲的，就是这个被显露出来的理念世界，为什么是整个系统里最重要的一份数据，它显露出来意味着什么，它在问对里替我们做什么，以及它本身怎样随着每一次问对而生长。

这里有必要先把一个容易混淆的地方说清。人们谈到“给基底喂自己的资料”，通常想到的是把一堆文件丢进去，让它在回答时翻一翻，也就是常说的检索增强。这个做法本身没有错，本书也承认它是最重要的一类数据来源。但如果只把它当成一个“资料库”来对待，就会错过它最要紧的性质：一个人的理念世界不是一堆散放的资料，而是一个人对若干问题长期想下来的立场、判断和分寸。把它当资料翻，翻出来的是片段；把它当一个人想过的世界来依靠，依靠的才是立场。这两种用法的差别，是本章后半要反复回到的东西。

◆ 二、什么算理念世界

说“理念世界”，有人会觉得玄，仿佛是柏拉图式的什么东西。这里的用法要朴素得多：一个人把自己认真想过的东西写成了作品，这些作品加在一起，就

是他的理念世界。王德生这些年每天写一篇专著或论文，经过十多年，写出来的是一个相当大的东西：其中有对哲学家的解构，有对法律、会计、教育、医学里各种难题的重新提问，也有他自己一套用来看问题的方法。这些作品之间不是各自孤立的，后写的书引用先写的书，晚出的判断修正早出的判断，同一个构念在不同的领域里被反复检验。这样一个互相牵连、前后接续的整体，才叫理念世界。单单一篇论文、一份读书笔记，只能算理念世界里的一个点。

为什么强调“写出来”？因为人们对自己想过什么，向来没有自己以为的那样清楚。设想一位做了二十年生意的老陈，如果你问他“你做生意的原则是什么”，他会脱口说出几条：诚信、薄利多销、不赊账。可是你若翻他二十年里每一次关键决定，会发现他在某个年头赊过一大笔账给一个老主顾，在另一个年头又为了一点小钱和供货商翻了脸，他所说的原则和他所做的事并不完全合得上。只有当他把自己做过的事、想过的理由一件件写下来，这些东西才从“我觉得我是这样的”变成一份能被对照、能被追问的材料。写出来，是理念世界成其为世界的第一步，因为只有写出来的东西，才能被别人看见，也才能被自己的另一次思考看见。

这样看，理念世界的单位不只是书和文章，还包括把它们组织起来的方式：哪些是总纲，哪些是应用，哪个判断后来被改掉了，哪几篇共同回答同一个问题。一个人的书房里可能堆着一千份文件，但如果这些文件之间没有任何牵连，不分先后，不分主次，那只是一堆文件，还不是一个世界。反过来，哪怕一个人只写了三五篇东西，只要它们彼此指向、立场前后一贯，也已经有了一个小小的理念世界的雏形。大小不是关键，成不成“世界”要看里面有没有立场、有没有接续。

还要说一下它与“公共知识”的界线，因为这条线决定了什么该放进来。凡是教科书上都有的，比如光合作用怎么回事、民法典有几编，不需要你再写一遍

放进自己的理念世界，写了也只是重复基底已有的东西，并不增加任何新的东西。你的理念世界里应当放的，是你对这些公共知识的取舍与看法，以及公共知识里根本没有的、只由你的处境和经历长出来的东西。一位做了十五年小学数学老师的人，他的理念世界里最有价值的，不是“分数的定义”，而是他观察了几百个孩子，发现孩子在哪一步第一次把分数当成了“分蛋糕”、在哪一步又把它丢掉了。这样的东西，在基底里找不到，只有他的作品里有。

所以，理念世界的内容，是一个人用自己的处境和时间，在公共知识的边上“长出来”的那一圈。圈子不必大，要紧的是它确实是自己的。这个圈子的边缘，恰好就是基底的边缘：基底到此为止，你从这里开始。小周的圈子里，要放的不是“博士后有哪几条出路”，而是他这几年看到的、别人没有写过的东西：他所在的这个子领域，哪类工作在被 AI 挤压、哪类反而变得值钱；他自己哪一项技能是在做实验的苦日子里无意间练出来的。这些东西写下来，就是他理念世界的第一批砖。

把这层意思落到技术的说法上，就是：在所有可以喂给智能体的数据里，一个人自己的专著、论文和知识系统，是最重要的一类检索数据。这个判断有它的道理，而且是一个排序的道理。公共的资料，网页、教材、百科、新闻，基底大体已经吃进去了，你再把它们整理一遍喂给 ChatYou，增量接近于零，只是让它多说一遍它本来就会说的话。第二类是别人的专业资料，比如某个行业的手册、某个领域的权威文献，它们对你有用，但同样人人可得，谁需要都可以去取。唯有第三类，也就是你自己写下的、别处没有的东西，一旦缺席，系统里就再没有任何别的来源能补上。这就像老字号的店主可以去买别家的香料，却买不到自己店里那本记着三十年火候的本子。

所以，凡是想让个人的智能体变得更懂自己的人，该先问的不是“我该接入哪个更大的数据库”，而是“我自己有什么写下来的东西”。一位医生可以接入

全世界的医学文献，但让他的智能体有别于别的医生的智能体的，是他自己十几年里记下的病例思考和他对某类疑难的独到判断；一位老师可以接入所有的教案网站，让他的智能体成为他的，是他对自己班上孩子的几十页观察。反过来，若一个人什么都没有写过，那么无论接上多少外部资料，他的智能体都只是一个更会说话的公共基底，与千万个别人的并无二致。这并不是对没有写作习惯的人的苛责，而是一个提醒：先有显露，后有个性化，次序不能颠倒。

◆ 三、“显露”是什么意思

本书统一用 S 指理念世界，并且要特别说明：这个 S 是“显露”，英文是 Show，不是通常以为的“结构”。这个区别看起来只是一个字的差别，其实决定了对整件事的理解。如果把 S 理解成结构，就会以为理念世界是一个静静摆在那里的框架，像一座建好的楼，里面有哪些房间、怎么分层，是一个事先可以画出图纸的东西。而“显露”的意思是：理念世界是通过一次次被写出来、被摆出来、被人看见，才成其为存在的。它没有一个躲在背后的“完整图纸”，它就是已经显露出来的那些作品，以及这些作品之间能被指认出来的关系。没有显露，就没有 S，只有“我好像想过很多”这样一团无法对质的东西。

用一个日常的比方。一个人说“我会做饭”，这句话本身没有多少分量；但如果他的灶台上有一桌菜，他的朋友吃过，他自己的菜谱本上记着每道菜失败过几次、后来怎样改，那么“他会做饭”就成了一件可以验证的事。显露就是把“我会做饭”变成这一桌菜和这本菜谱本的过程。理念世界也一样：它不是一个人心里有的什么东西，而是一个人摆出来的东西。摆出来了，别人才能读，基底才能读，他自己第二天也才能读，才能发现自己昨天写的和今天想的并不一致。

在这个意义上，王德生的 SDE 网站就是他的理念世界的显露之处。那里按栏目放着他的专著和论文，每一篇都有题目、归属，彼此之间有引用，也有后来对前说的修订。一个陌生人打开网站，可以顺着读下去，看到一个人十多年怎样一步步把一个思想体系写出来。这个网站不是一个附属品，不是“作品发布的地方”，它本身就是理念世界以什么方式存在的回答：以一个公开的、可被走进来的、有来路有去向的方式存在。

对一般人来说，这一点同样适用，只是规模和形态各不相同。一位退休的老教师，把几十年的教案和手记整理成一个文件夹，每一份标好年份和班级，这就是他的显露；一位做家族生意的人，把重要决定的前因后果按年记下来，这也是；一个人在自己的博客上断断续续写了十年，那是比他以为的更完整的显露。关键不是技术上做得多漂亮，而是是否做到了三件事：写下来了；写下来的东西彼此找得到；每一份带着时间和归属。做到这三件，理念世界就从“我心里有”变成了“摆在那里”。

显露还有一层意思，是对后面所有章节都要紧的：显露出来的东西才可以被问对调用。后面会讲到，ChatYou 在和用户问对时，要从用户的作品里找依据，要指出“你这里说的和你那本书里写的不一样”。如果用户的想法从未显露，ChatYou 就无从引用，更无从顶回；它面对的只是此刻用户嘴里说出的话，而人在一时一地说的话，是最容易被情绪、被当下的处境改变的。显露出来的理念世界，相当于给问对安放了一个比此刻更稳的参照。

◆ 四、S 为问对提供判准与立场

说完 S 是什么，来讲它在问对里干什么。一个常见的想法是：理念世界既然是资料，那它的作用就是“提供事实”，问对时按需翻出来、拿来引用。这个想法只对了一半。事实当然是要提供的，但理念世界更重要的作用，是替问对提供

判准和立场：什么样的回答算好回答，什么样的说法这个人不会接受，在两个都说得通的方案之间他倾向哪一个、为什么。基底可以给出十种合理的说法，而理念世界能告诉我们，对这个人来说，这十种里哪几种是他早就想过又放弃了，哪一种恰好接上他一直在找的东西。

还用小周来说。他向 ChatYou 问“要不要放弃学术”，基底可以列出放弃与留下的各种利弊，条条有理。但小周前两年写过一篇长长的东西，谈他为什么在读博的时候没有选更热门的方向，那篇文章里有一句话，大意是他宁愿做一件做不好但自己弄得明白的事，也不愿做一件做得漂亮但自己说不清的事。如果 ChatYou 的背后接着他的这份作品，那么当他说“我想进企业做点稳妥的”，ChatYou 就能指出：你两年前把“弄得明白”放在“稳妥”前面，现在是你的想法变了，还是你被家里的催促压住了？这一问，才是只有他自己的理念世界才问得出来的问。它不是在提供事实，而是在提供一个立场，让问对有了可依靠的重心。

这一点解释了为什么个人的作品比个人的“偏好设置”重要得多。有些系统让用户勾选几个标签、填几项偏好，以为这就是“了解你”。可是偏好是一个人的想法的切片，立场才是想法的来路。勾选“喜欢稳定”的人有千百种，各有各的缘故：有人是因为经历过失业，有人是因为向往平静，有人只是因为害怕做决定。只有写出来的东西，才带着这些缘故。判准就藏在缘故里。

有人会担心：把立场摆在前面，会不会让问对变成“自己跟自己说话”？这个担心很对，后面第十章专门讲怎样防止。这里只先点明一个区分：立场是用来被对照的，不是用来被服从的。理念世界提供立场，是为了让问对有东西可以顶，也让用户有东西可以被顶。一个从没有写下过任何立场的人，反而最容易被一个听起来头头是道的回答带走，因为他没有任何可对照的东西。而一个有作品

垫底的人，哪怕作品里写的东西他自己现在已不同意了，那份“不同意”也有了对象，他是在和过去的自己对质，而不是随着最后一句话漂移。

两种用法的差别，用老陈的例子可以看得更清楚。老陈把自己三年里写的二十几页店务笔记交给 ChatYou，如果系统只是把它们当资料检索，那么他问“要不要加卖一款粥”，它会翻出笔记里提到粥的三段话，原样摆给他：某月粥卖得不错，某月原料涨价。这些都对，但都是片段，老陈自己早就知道。如果系统把笔记当作一个人长期站着的立场来依靠，它会注意到另一件事：老陈在三篇不同的笔记里，每次遇到“多上一样品种”的选择，最后都因为“后厨忙不过来”而放弃，可他今天提出加豆浆，理由却全在“客人想要”。于是它问的不是粥，而是：你一向把后厨的节奏放在客人的新要求前面，这一次，是后厨的情况变了，还是你准备改变这个排序？前一种用法给了老陈他已有的信息，后一种给了他一个看见自己的角度。同样的二十页，因为被怎样依靠，产生了完全不同的问对。

这个差别也提醒我们，不能把理念世界的价值简单换算成字数或篇数。一个人若只写了五篇，但篇篇都是在回答一个他放不下的问题，彼此衔接、互相修正，那么这五篇对问对的价值，可能远远超过另一个人五百篇各讲各的、互不相干的文章。因为前者给了问对一个重心，后者只给了一堆可翻的页面。重心，是立场的另一个名字。

再换一个角度，S 的立场还有一层作用，是约束基底。基底有一个特点，它懂得太多、也太愿意顺着人说。你给它一个前提，它就在这个前提下替你把话说圆。这是它的长处，也是它的危险。当一个人的作品被放在旁边，作为这次问对的依据，基底的发挥就有了边界：它可以在这个人的立场上展开，也可以拿别的材料来顶这个立场，但它不能凭空替他编造一个他从来没有过的立场。换句话说，S 不只是给 ChatYou 提供弹药，也是在给它划线。

王德生自己的写作，是这个意义上最直接的例子。他每天写下的专著，解决的都是他自己提出的、也是他个人想解决的问题；这些书一本接一本，后一本往往要和前一本里的某个说法对话，有时修正，有时撤回。一个想接着他往下想的读者或智能体，如果只是把这些书当成“关于哲学、法律、教育的资料”来翻，会翻出一堆各领域的片段；如果把它们当成一个人持续站在某个立场上想了十多年的世界来依靠，就会看到每一个判断是为了回答哪个问题、在哪里和旧说拉开了距离。后者才是理念世界作为 S 的用法。

◆ 五、显露得好不好：可找到、可对质、可追溯

既然理念世界要靠显露才成立，就有一个很实际的问题：怎样的显露算好？很多人以为越多越好，把十年的邮件、微信记录、随手笔记一股脑儿倒进去。这样的做法常常适得其反。设想老陈把二十年的进货单、聊天记录和手写的账本全拍成照片放进一个文件夹，三万张。从资料的角度说，量很大；从理念世界的角度说，这几乎等于没有显露，因为没有哪一张照片告诉你，老陈对“什么样的供货商可以长期合作”究竟得出过什么判断。原始记录当然有用，它们是写作的材料；但材料不是作品，作品是从材料里想出来、说出来的东西。

好的显露至少有三个性质。第一是可找到。一个判断要用的时候，能被指认出来在哪一篇、哪一节。这看起来是技术问题，其实是思想问题：一个人若自己都说不清“我关于这件事的看法写在哪里”，往往说明他的看法本来就是散的。把每一篇的题目写成一个判断，而不是一个主题，是个很朴素的办法。比如不写“关于供货商”，而写“供货商的价格可以谈，交货的准时不能谈”。题目本身就是一条可被检索、可被引用的立场。

第二是对质。显露出来的东西，要能够拿来和别的东西放在一起比。这里的“别的东西”包括别人的作品，也包括自己的另一篇。一个人在二〇一九年

写“孩子的作文不要早早修改”，在二〇二三年写“作文必须当场改”，两篇都显露在那里，问对时才有可能问出：这两个说法是怎么回事？你变了，还是场合变了？如果两篇之中有一篇从来没有写下来，只存在于记忆里，那么这个矛盾永远不会被发现，一个人也就永远在两种相反的做法里不自知地摇摆。能对质，才有机会让思想前进；对不了质的东西，顶多是情绪的存档。

这里要把显露和写日记分开。日记是写给当时的自己宣泄的，今天写“导师简直不可理喻”，明天写“其实他也有他的难处”，两句话各自成立，彼此并不对话，日期之外也没有什么可供找到的标记。显露则是把一个判断摆到桌面上，让它准备好被追问。小周如果把深夜的牢骚改写成一页带题目的东西，比如“我对导师的不满，有一半其实是对自己前途的焦虑”，这一页就从情绪的存档变成了一个可以被对质的立场：三个月后他自己读到，可以同意，可以反驳，ChatYou也可以拿它去和他新写的另一页对一对。同样是关于导师的文字，前者只能被翻出来重温，后者能被拿来继续想。这个差别，不在文采，也不在篇幅，只在于写的人有没有把它当作一个要负责的判断。

第三是可追溯。每一份作品带着时间、带着写作的缘由，也带着它依据了什么。后面第三章讲过的同一性谱系，在这里有一个具体的落点：一份个人的理念世界里，哪些判断是从公共的共同根上接下来的，哪些是自己的处境里长出来的，要能说清。可追溯并不是为了显得严谨，而是因为只有说得清来路的东西，才谈得上被检验。一个说“我认为博士的出路在于把方法搬到别的行业”的人，若能说清这个想法一半来自他读过的某部著作、一半来自他在实验室里的三次具体经历，那么这个想法就既可以被别人质疑，也可以被他自己修正。

这三个性质，说白了就是让理念世界成为一个可以被走进的地方，而不是一个只有主人自己能感觉到的雾。王德生网站的做法可作参照：每篇作品有标题，有栏目归属，彼此用书名互相指涉；一个好的显露，对被取代的说法也应当

保留并注明，而不是悄悄删掉。这些做法并不高深，却使得十多年积累下来的东西仍然能被找到、对质和追溯。至于这些作品在进入 ChatSDE 的内功之前要怎样标注版本、划定现行与撤回，那是本部分第六章要专门讲的事；这里只需要记住，显露本身就已经包含了这样一个朴素的要求，即让每一份作品在时间里有位

置。

还有一点常被忽略：显露不要求完美。许多人迟迟不肯写，是因为觉得自己想得还不成熟，怕写出来被人笑话。可是理念世界的好处恰在于它是长成的，不成熟的东西写出来，反而提供了被问对顶一下、被后来的自己修改的机会。一个只发表成熟看法的人，其实很难成熟，因为他没有留下可供修改的底稿。把未完成的东西放在那里，注明“这是初稿，尚未确定”，既诚实，也为后来的生长留了口子。

小周有一回把自己对“离开学界等于认输”的看法写成半页，末尾标了一句“还没想透”。半年后他重读，发现这半页里有一个被自己忽略的前提：他一直把“认输”的评判者默认成导师。这个发现是在旧稿的基础上才有的；如果当初什么也不写，半年后的他连可以修改的对象都没有，只能在脑子里重新把同样的话再想一遍。

◆ 六、理念世界是长成的

前面一直在说“理念世界”，似乎它是一个已经存在的东西。其实它的最大特点，是始终在生长。没有哪个人的理念世界是一次建好的；它是一年一年、一篇一篇长出来的，有时候长歪了，要砍掉重长，有时候一个旧判断被新经验推翻，要换一个说法。这个性质对于本书的主题特别要紧，因为它意味着：问对不是从理念世界里“取”东西出来，问对本身也在往理念世界里“加”东西。

设想林姐想帮十岁的乐乐解决写作文就哭的问题。她手里最初没有什么理念世界，只有一堆零散的感受和从网上看来的“提高写作兴趣的十个办法”。但是当她和 ChatYou 问了几轮，发现了一件事：乐乐给奶奶打电话能讲二十分钟，写完第一段、问一句“这样行不行”、听到一句“再改改”就哭，也许他怕的不是表达，而是“要被打分”。这个想法被她写成了一页纸，题目就叫“乐乐不是不会说，是怕被打分”，里面带着日期，带着当天的观察，带着她自己还拿不准的地方。这页纸就是她理念世界的第一块砖。三个月以后她再来问，ChatYou 手里已经有了这一页；她再问另一个关于乐乐的问题，比如“他为什么不肯背课文”，这一页就成了一份依据，问对一开始就站在比三个月前更高的地方。

这就是“每一次问对之后都在加厚”的意思。加厚不是简单的堆积，而是三种变化同时发生。一是增加：有了新的判断，有了新的记录；二是修正：新的观察让旧的说法需要改写，比如乐乐三周后仍然会哭，那么“怕被打分”这个判断要么需要补充，要么需要撤回；三是连通：新写的东西和旧写的东西之间发现了关系，原来乐乐不肯背课文，和他不肯写作文，是同一种“怕被检查”。一个理念世界之所以是世界，正因为它在不断发现自己内部的联系，而不只是变大。

这里也要指出一个与“知识库”的根本差别。知识库里的条目一旦入库，通常就保持不变，直到被管理员删除；它的健康靠整理。而理念世界的健康靠生长：一个好的理念世界，里面应当有改过的痕迹，有撤回的说法，有写得不够好而后来被更好的取代的东西。如果一个人的理念世界里从来没有任何一条被撤回过，那很可能不是因为他的判断从无错误，而是他从来不回头检验。所以，后面讲回写与回访的时候，会反复回到这一点：被带回现实检验过、改过的东西，比没动过的东西可靠。

这个生长也是一个人从“读者”转成“作者”的过程。多数人面对知识时，处在读者的位置：别人写了书，自己读，读完了或者记住了或者忘了。当一个人

开始让自己的问对留下作品，并让这些作品成为下一次问对的依据，他就渐渐变成自己理念世界的作者。这个转变不需要宏大的志向，不需要出版，只需要一个习惯：每解决一点什么，写下来，放到该放的地方。第十四章会专门讲，别人的专著如何成为你的母本，你的处境问对如何长出你自己的子本，那里有这个转变更完整的样子。这里只需看到，转变是从最小的单位开始的：一页纸，一个带日期的判断。

于是理念世界和问对之间，有了一种往复：理念世界为问对提供判准，问对的结果又回写进理念世界。这个循环的完整过程留给第十三章，本章只讲它的起点：因为 S 是显露出来的，所以它能被问对读取；因为它是长成的，所以它能被问对改写。

◆ 七、S 不会自己发生什么

话说到这里，必须马上给 S 的作用划一条界，免得读者以为有了理念世界就万事大吉。第八章会专门讲“工具不是差异”，这里先提前点明与 S 有关的那一半：理念世界再丰厚，它也只是“在那里”。一大堆作品躺在网站上，不会自己开口，不会自己发现矛盾，不会自己提出一个新问题。

不妨想想一位书房里藏书三万册的人。书多当然是好事，但书架上的书对他今天晚上遇到的那个具体困扰，并不会主动发表意见。要发生点什么，必须有一个具体的人，带着这个晚上的这个困扰，走到书架前，抽出一本，和书里的话顶一顶，再抽出另一本，发现两本的说法不一样，于是追问下去。书架和书都是 S，是备好的料；发生的事情是后面这个人 and 书的“你一句我一句”。这个“你一句我一句”，就是后面要讲的 D。没有它，再好的 S 只是一座没人进的图书馆。

这也就解释了为什么我们不能把“理念世界很丰富”当成“知识已经产生”。一位多产的作者，作品等身，却可能从未用自己的作品回答过自己当下的问题，因为他写的时候是在回答过去的问题，现在的问题是新的，需要新的问对。反过来，一位作品很少的人，只要他肯带着一个具体的问题认真问下去，也可能当场长出对他有用的东西。S 决定的是问对站在多高的地方起步，而不是问对本身有多深。起步高当然更好，但它替代不了走路。

同样，S 也不会自己判断什么该放进去。有些人把理念世界想象成一个越大越好的容器，什么都往里放：别人的文章、网上的摘抄、自己没想清的念头。结果是自己的东西和别人的东西混在一起，来路不明，立场含混。这时的 S 反而成了负担，因为问对一调用，就分不清这句话是他自己的判断，还是他随手存下的某个陌生人的观点。显露要求可追溯，就是为了防止这种混杂：每一份作品，要能回答“这是谁说的、什么时候、为了回答什么”。

还有一层界线，涉及 S 与另外几个字母。同一份作品，摆在网站上供人读是 S；若被做成 Skill 或系统提示词装进 ChatSDE，就成了 E 里的信息一维，门槛要高得多。哪些该进、哪些留在 S 里按需检索，留给第六章细说，这里只需记得：S 是备料的第一层，也是最宽的一层。

小周的例子可以把这三层界线串起来。他把读博以来写的几篇反思、给导师的几封没有发出去的信、在博客上写过的实验室观察，整理成一个带日期的小文集，这是他的 S。它不会自己告诉他该怎么办，也没有谁规定它里面哪些该变成长期的原则；但当他深夜和 ChatYou 问起“我究竟想要什么样的工作”，这个小文集让问对有了一个比当晚情绪更稳的参照。推动事情往前走的，是他和 ChatYou 一来一往的追问，以及追问时那股想弄明白的劲，这两样是下面几章的主角。S 在这里是脚下的地面，不是脚。

◆ 八、显露之后：属于个人，也属于社区

到这里讲的都是一个人的理念世界。但它还有另一面：理念世界一旦显露，就不再只属于写它的人。王德生把专著放到网站上，是为了自己思考，同时也等于把它摆到了所有人面前。一位陌生读者可以读，可以引用，可以把其中的某一个判断带到自己的问对里，当成自己问对的一个依据。这是后面第十四章母本与子本的前提：一个人解决宏大问题写成的专著，成为别人解决个人问题的 S。

这里需要稍微停一下，把几种“公共”分开。基底里的公共知识，是已经被所有人共同拥有、不指明属于谁的东西。一个人公开显露的理念世界，是“有主的公共”：人人可读，但署着他的名字，带着他的立场，别人用的时候知道自己用的是谁的判断。这种有主的公共，介于人人共有和只属于一人之间，恰落在第三章所说同一性谱系的中间那一段。一群人共同依靠某位作者的思想体系，彼此之间由此有了共同的语言，却并不因此被统成一个答案。

比如老陈要转型，他不必从头读完某位做过餐饮连锁的人写的全部作品，但他可以在问对里调用其中关于“小店怎样试新品”的那一部分判断，并清楚地知道这是别人的判断、有它自己的前提。他把这个判断拿来和自己店里的情况一对，对得上的接过来，对不上的就搁下，再把这一次的经过写成他自己的东西。这样，他对公共理念世界的使用，不是搬运，而是接着想。别人的 S，在他的问对里成了判准和立场的来源之一，但并没有取代他自己的问题，也没有取代他自己正在长出的 S。

反过来也是一样。老陈把转型的经过写下来，哪怕只是几页，放到他所在的社区里，也许就成了另一位想转型的同行的参照。理念世界在这里不是一座各自封闭的院子，而是一片互相看得见的田地。至于这些作品怎样在社区里被交换、被互相调用，要放在下一章，放在人与人纠缠着的社区里讲。因为个性化的问题

总是长在某个社区里的，理念世界的显露和社区里的相互调用，是同一件事的两面。

这里还可以回答一个对“显露”的顾虑：显露了，会不会被别人拿去用，甚至被基底吃进去，成了公共知识，从而失去它的“自己的”性质？这个顾虑有道理，也有限度。一方面，公开的东西确实可能被吸收，所以需要自己决定哪些公开、哪些只放在自己的S里。理念世界不必全部公开，显露的对象可以是整个世界、一个社区，也可以只是自己和ChatYou。另一方面，被吸收的只是作品的表面，一个人立场的来路、持续生长的方式，吸收不走。老字号的配方哪怕被人抄走了，抄不走的是三十年里每年一改的那个本子，以及本子背后那个每天站在灶台前的人。

回到本章开头那个老字号。它值钱的是那本手写的本子，而一个本子之所以值钱，不在纸上的字，而在字后面那三十年的火候。同样，一个人的理念世界值钱，不在文件夹里有多少篇东西，而在这些东西背后，是不是确有一个带着自己的问题、长久地想过、改过。基底已经把公共的那一份准备好了，每个人都能调用；留给每个人的，是把基底里没有的那一份写出来，让它显露在一个自己和别人都找得到的地方。

所以，备料的第一步，不是去找一个更强的工具，而是回头看一看自己已经写下了什么，没有写下的，打算从哪一页开始。对小周来说，这也许意味着不再只在深夜里翻来覆去，而是把“我做过的三个具体项目”和“我为什么在第二个项目里很投入”各写成一页，标上日期。对林姐来说，是把乐乐那天在电话里给奶奶讲的故事记几句。对老陈来说，是把店里最近三个月卖得最好和最差的东西，各写一句为什么。这些都很小，都不够宏大，可它们都是实实在在的开端：显露出来了，S就有了。

当然，只有 S 是不够的。一个人的作品再多，如果他生活的社区没有被看见，问对就容易变成一个人在书房里自说自话；如果这些作品没有被组织进一个能随时调用的系统，问对每次又得从头交代；如果问对里没有那股一推一顶的劲，再好的材料也推不动一个想法。这些分别是接下来三章的主题：社区里的三界纠缠，书和 Skill 里的信息，以及问对之中的那股劲。它们和理念世界一起，构成问对之前的备料。而备料之后，才轮到第三部分的主角，也就是一个具体的人带着具体的问题，与 ChatYou 你一句我一句地问下去。

现在先往社区里走一步。小周的理念世界再丰厚，他的问题也不是在书房里长出来的：它长在实验室里，长在和导师那间办公室的距离里，长在家里饭桌上的那几句话里。个性化的问题总是长在某个社区中，而那个社区里的人，有的读过他写的东西，有的永远不会读；有的手里握着对他有用的另一份理念世界，有的恰好是他问题的一部分。下一章要讲的，就是这个人与人纠缠着的地方，以及为什么只有理念世界的系统，答得出道理，却接不住处境。



05

第5章

社区：E 的三界

◆ 一、问题总是长在某个地方

前一章讲的是理念世界的显露：一个人的专著、论文、知识系统摆在那里，成为问对时最要紧的依据。可是依据再足，也还没有回答一个朴素的问题：这个人的问题，是在哪里长出来的？没有哪个问题是凭空掉下来的。它总是长在某一片具体的土地上，那片土地上有人，有规矩，有欠着的人情，有谁也不愿意明说的默契。把问题从土里拔出来，放进一个干净的对话框里，问题就变形了，剩下的往往只是一个话题。

回到小周。三十一岁，理工科博士后，研究方向被 AI 冲击，家里催他找个稳定工作。如果把他的处境只当成一个“学术劳动力市场收缩”的问题，答案大家都知道：考公、转企业、再熬一站博后。可是小周睡不着的那些夜里，想的从来不是市场。他想的是：导师上周在组会上说的那半句话，是不是在暗示明年不再续聘；隔壁课题组的同门已经悄悄投了简历，要不要问问他面试的情况；母亲每次电话里那句“你们同学都买房了”，该怎么接；妻子嘴上说随你，晚饭时却多看了他两眼。这些东西，没有一样出现在任何“博士出路指南”里，却没有一样与他的出路无关。

一个简单的试验可以看出这一点。设想三个人，各自对朋友说了同一句话：“我想辞职。”第一个是大厂里连续加班的程序员，他的社区是一个靠工时与绩效运转的团队，他怕的是简历上的空档；第二个是县城中学的老师，他的社区是一所熟人的学校，辞职意味着他在整个县里“教书人”的名声要重新放置；

第三个是刚升了主管的年轻人，他的社区里，有一批刚被他领导的昔日同事，辞职对他们是一种背叛。三句话一模一样，三个问题几乎毫不相干。能够区分它们的，不是句子，不是情绪，而是句子之外那片各自长着的土地。一个不问土地的回答，对三个人都会说同样的话，而这恰恰是它对三个人都不够用的原因。

这些人、这些话、这些没说出口的盘算，合起来就是小周的社区。本书把它叫作 E1：三界在社区中的纠缠。这里的“社区”不是一个行政概念，不必有围墙和居委会，它指的是一个人的问题所处的那张实际的关系之网：实验室是一个社区，一条街的早点铺和它的供货商是一个社区，一个家族、一个班级、一个行业微信群，也都是。判断是不是同一个社区，看的不是地理，而是这样一个标准：其中的人彼此认得，彼此的行动互相构成条件，一个人的选择会改变另一个人的处境。

个性化问题总长在某个社区里，这句话听上去平淡，后果却很重。它意味着：同样一句“我想转行”，出自小周之口，与出自老陈之口，是两个完全不同的问题；它也意味着，任何不带社区的回答，哪怕每一句都对，对他也只是对了一半。本章要做的事，就是把这一半讲清楚：社区里到底纠缠着什么，知识在社区里怎样流动，以及一个只有道理、不接处境的系统为什么答不到点上。

◆ 二、理念界、现实界、自我界

SDE 讲的纠缠，在社区里有三层具体的内容，借用一个旧称，叫三界：理念界、现实界、自我界。三界不是三个房间，不是一个人今天在这间、明天去那间，而是同一件事同时挂在三个地方，拉扯着，缠在一起。

先说理念界。社区里的人，各自持有一套看法：什么叫“做学问”，什么叫“有出息”，什么样的人生算得上交代得过去。这些看法有的写在书里，更多的活在口头上。小周的导师那一代人相信，学术是一辈子的志业，离开是一种退

却；小周的母亲相信，稳定的单位就是体面；小周的同门相信，只要论文数量够，总有人要。这三种看法，没有一种是错得离谱的，每一种在它自己的圈子里都有来路、有道理。它们同在一个社区里，小周每天都要同时面对。理念界不只是书架上的东西，它是社区成员头脑里正在起作用的那些说法。

再说现实界。现实界是约束与资源：经费是否到位，岗位有几个，房贷还剩多少年，导师手里有没有项目，实验室的设备能不能用到下个月。现实界不跟人讲道理，它只是摆在那里。小周想到企业去，企业认不认他这个方向的训练，是现实界的事；他的积蓄能撑几个月，是现实界的事；他这个年龄在导师那一圈人眼里意味着什么，也是现实界的事，虽然它半是现实、半是看法。

最后是自我界。自我界是这个人自己的感受、记忆、放不下的东西。小周读博士的时候，曾对自己说过要做出一点别人做不出来的东西；他在二十六岁那年的一个夜里，曾经被一个结果震动过，后来再也没有那样的体验。这些东西不在任何简历里，却决定了他对每一个选项的第一反应：听到“进企业做数据分析”，他心里先沉了一下，那一沉，是自我界在说话。

三界之所以说是“纠缠”，是因为它们互相拉扯，没法拆开单独处理。小周想转行，理念界说这是退却，现实界说再不转就来不及了，自我界说我其实还没死心。三个声音各讲各的，却都是真实起作用的力。给他一份“转行可行性分析”，只处理了现实界；给他一篇“重新理解学术志业”的文章，只处理了理念界；给他一通“听从内心”的鼓励，只处理了自我界。每一份都不算错，每一份都解决不了他的问题，因为他的问题恰恰在于三者纠缠在一起而不是任何一个单独存在。

不妨把小周的一个普通的星期四摊开来看，看三界怎样在一天里缠成一团。上午九点是组会，导师问起下一阶段的计划，说话时没有看他，这是现实界里的一个信号：经费与续聘。小周听出这个信号的同时，心里响起的是一句旧

话：“你这个方向，十年后还有没有人做？”这是理念界的声音，是他读博时一位前辈说的，一直没散。中午在食堂，师弟随口问他要不要一起去参加一个企业的宣讲，他说再看看，说完才发现自己手心有点汗，这是自我界：他对“离开”这件事，比自己承认的要在意得多。晚上回家，妻子问他吃了没，他说吃了，其实没有。这一天里没有任何一件事是“重大决定”，可三界的线已经在每个细小的动作里互相打了结。小周自己未必说得清这些线，他只是觉得累，觉得夜里睡不着。

一个只会处理单界的系统，会在这里手足无措：它可以回答“企业宣讲值不值得去”，可是回答不了那一身汗。而问对要做的，恰恰是顺着这一身汗往回问：你为什么紧张？你担心被谁看见？去了之后，你怕自己发现什么？这样的问法，把现实界的一场宣讲，牵回到了自我界的一个怕。

这一点，也是 E1 与前一章 S 的分界所在。S 是一个人理念世界的显露，是他自己写下来、摆出来的东西；而三界纠缠发生的社区，是一个更大的场，其中既有这个人的理念，也有别人的理念，既有他自己的感受，也有别人对他的期待。S 里的是“我怎么看”，社区里的是“我们彼此怎么互相牵着”。后者不由一个人说了算，也没法一个人写完。

◆ 三、老陈的街坊与供货商

小周的社区偏重于理念与自我，换一个人，纠缠的重心就不同。看看老陈。老陈五十出头，开了二十年早点铺，在一条老街上，铺子不大，常来的熟客大概能认出几十个。这几年他想转型：年轻人少了，早饭越来越多是在手机上点；房租又涨了一轮。他想过在早点之外，中午也给附近的单位和独居老人做团餐、送上门，也想过干脆把铺子转出去，去外地儿子那边带孙子。这是一个典型的“事

业”问题，听上去是商业分析的活儿：算一算成本、看一看客群，做一份可行性报告。

可是老陈这个问题长在街上，处处是看不见的线。头一条线是街坊。街坊不只是客人，二十年下来，隔壁修鞋的老张每天早上赊一根油条的账从来不记，对面药店的老板娘会把老陈的熟客介绍到铺子里来。老陈想中午做团餐，要用到后厨的小间，那间房是老张家的，租给他用了十几年。他转型，不只是自己做决定，是要动一圈人的位置。第二条线是供货商。供面粉的老刘跟他合作了十几年，价钱从来不是最便宜的，但是遇到下雨天、涨价年头，从没少过他一袋。老陈如果转去做团餐，量大了，老刘的小作坊供不供得上，要不要换一家更大的，换了之后老刘怎么看他，这些都是问题的一部分。第三条线是同行。街那头另有两家早点铺，对面新开了一家连锁，老陈心里清楚，自己若把铺子转出去，接手的多半是连锁，二十年的老熟客会不会被“一并接走”，他放不下。

把这三条线放在三界里看：街坊的人情是现实界与自我界缠在一起的；“老字号”三个字在这条街上代表什么，是理念界；而他自己对“做了二十年的东西就这样没了”的那份不甘，是自我界。老陈要的不是一份在别处也能用的转型方案，他要的是一份在这条街上、对着老张、老刘、连锁和自己这口气，都说得过去的方案。

这里可以看出社区的一个特点：它把一个人的问题变成了许多人的问题的一部分。老陈转型，动到老张的房、老刘的订单、药店老板娘的客源；反过来，老张老刘他们各自也有自己的难处，各自也在盘算。社区不是背景，它是一个互相牵动的整体。个性化问题之所以难，一大半难在这里：它不是一个人对着世界的问题，而是一个人在一群人中间的问题。

不妨设想一段老陈与 ChatYou 的问对，看社区材料怎样改变问题的走向。老陈开口说：我想中午也做社区团餐，你帮我算算行不行。如果只有 E2，系统

会去算：团餐的订单量、食材成本、人手。可是 ChatYou 先问了另一句：中午做团餐，后厨要用到哪几个地方？老陈说，要用隔壁老张家那间小屋。ChatYou 再问：那间屋子现在是怎么说定的？老陈沉默了一会儿，说，没有合同，十几年了，一直是握手的事。到这一步，问题已经变了：它不再是“行不行”的测算题，而是“我敢不敢去改一份十几年没写下来的默契”。后面的所有分析，都要围着这一句展开。这就是社区进入问对的样子：不是多了一栏数据，而是问题本身被换了位置。

但也要小心另一头的误解。说问题长在社区里，不是说答案要由社区投票决定。老陈不能因为老张舍不得，就一辈子不转；小周也不能因为母亲焦虑，就把自己的方向全交出去。社区是问题的土壤，不是问题的裁判。老陈最终要做的决定，仍然是他自己的决定；社区的作用，是让这个决定知道自己落在哪里，牵动了谁，又靠着谁。

比方说老陈听完老张的难处，没有立刻改主意，而是做了一件很小的事：他请老张喝了一顿早茶，把那间屋子的事摆在桌上，问他这些年用着还顺不顺。老张愣了一下，说其实侄子正想把屋子收回去开网店，只是一直不好意思开口。这个消息，一下子改变了老陈的盘算：原来那份握手的默契，对方也在掂量。社区没有替老陈做决定，却让他知道，他以为只有自己一头悬着的事，对面也悬着。

◆ 四、知识在社区里的交易与相互调用

社区里除了人情和利益，还流动着知识。这一点常被忽略，因为我们习惯把知识想成书里的东西，而书是公共的、谁都能买。可是在社区里，大量实际起作用的知识，是以别的方式流动的：一个人告诉另一个人“那家公司的面试官爱问什么”，一个师兄把自己当年的申请材料发给师弟，隔壁老板娘说“你别去那个

批发市场，他们的秤不准”。这种知识不进任何知识库，但它几乎每天都在被交易、被调用。

这里的“交易”不一定是花钱，更多是人情、互惠和信任的往来。我告诉你，是因为你以前帮过我；你听我的，是因为我在这件事上吃过亏。这样流动的知识有两个特点。第一，它是带着出处的：你知道它出自谁，那个人在什么处境下说的，所以你能掂量它对你有几分适用。老陈听老刘说“今年面粉要涨”，和看到网上一条“原料价格走势”，分量完全不同，因为他知道老刘的消息来路，也知道老刘是否有理由夸大。第二，它是可追问的：你可以反问一句“你是怎么知道的”，对方可以接着解释。公共知识库做不到这两点，它不认得你，你也没法对着它追问它的来路。

这样看，社区本来就是一个活的、人与人之间互相调用知识的网络。现在问题来了：当每个人都有了自己的个人知识智能系统，每个人都有了自己的专著、笔记、子本，社区里的知识交易会变成什么样？

设想老陈的邻居开了一家小面馆，他的女儿帮他整理了十几年来经营心得，写成一部不长的书，里头有他怎样选面粉、怎样应付淡季、怎样与房东谈租金。这部书对于面馆老板来说是他的 S，他自己的理念世界的显露。可是当老陈带着自己转型的问题来问对时，这部书可以成为老陈的 RAG：不是老陈要读完它，而是 ChatYou 在问对中可以把里面谈到房东、谈到淡季那几个判断调出来，放到老陈的处境面前，让他看看另一个人在类似的地方是怎么想的、怎么处理的。一家的专著，成了另一家的材料。

这就是社区中知识相互调用的新形态。它与传统社区里的口耳相传相比，有一个关键的补充：写下来的东西有了版本、有了出处、可以被反复调用，而不像口头经验那样，说一遍就散。但它也保留了社区交易最宝贵的特点：带着出处。老陈调用的不是“一份匿名的经验总结”，而是“隔壁面馆老板在某年某月提出

的某个判断，当时的情形是怎样的”。出处清楚，才有人能掂量，才有人能追问，才有人敢回头去修订。

还可以举一个更小的例子，看相互调用怎样在日常里发生。林姐的儿子乐乐一写作文就哭，林姐在小区的家长群里问过几次，得到的多是通用的办法：多读书、多积累、每天写日记。有一位邻居却私下给她发了一段话，说她家孩子以前也是这样，后来发现是因为老师当众念过他的作文，他从此怕被人看。这一段话没有任何理论，只是一个家庭的经历，但对林姐来说，它比十条通用办法都管用，因为它出自同一个小区、同一所学校，处境相近，又能追问：当时是哪位老师？孩子后来怎么好起来的？这样的知识，是社区才有的。如果那位邻居把这段经历整理成一篇短文，放进自己的笔记里，将来林姐的 ChatYou 在问对中遇到类似的情形，就能把它调出来，放在林姐面前，让她多一个可以对照的人。社区里原来靠一句私话流动的经验，因此多了一条可以留存、可以追问的通道。

这里还要说清一个界线。一家的专著作另一家的 RAG，不等于一家的结论替另一家做决定。面馆老板说淡季不要硬撑，要敢于关门休整，这是他在自己的街上、用自己的积蓄、对着自己的客人得出的。老陈拿来参照，可以问：我的街和他的街哪里像，哪里不像？我的积蓄够不够敢这么做？参照的价值，恰在于它与自己的处境之间有差别，这个差别能把自己的处境照出轮廓。如果把别人的判断直接拿来用，那就退回到“标准答案”的老路上去了。这种由专著而来的相互调用如何长成母本与子本的关系，留给第十四章；这里只点出一点：社区是它的天然场所。

另外，社区里的知识流动不是对称的。有的人在社区里知识的“出口”多，被许多人调用；有的人“入口”多，主要是从别处汲取。这不奇怪，也不是不公平，而是社区内部的分工。按第三章的梯度说，社区正是中段：它比“人人共有”更具体，比“只属于我”更宽，是一群彼此认得的人共有的那一层。小周的

实验室里，导师的脾气、课题组的潜规则、本领域的学术圈生态，都属于这一层，既不在公共知识库里，也不是小周一个人的秘密。

◆ 五、只有 E2 的系统：答得出道理，接不住处境

有了这些铺垫，可以回头看一个常见的现象：一个系统，书库齐全、思想体系完备、检索又快又准，用户问什么都答得头头是道，可是用户听完了，心里仍然空落落的，觉得“它说的都对，可是好像不是在跟我说话”。

先把话说得具体一些。设想小周把自己的情况告诉一个只装备了 E2 的系统，也就是只有书库和 Skill、没有任何社区材料的系统。小周说：我是博士后，方向被 AI 冲击，想知道出路。系统很有道理地回答：从知识发生的角度看，你的困境在于旧的统一性认知正在被基底吞入，建议你把“我的问题”明确化，从自己的经历里长出新的专长，并列三条路径，每条路径都附了分析。每一句都不错，条理清楚，甚至还引用了相当有分量的思想。

问题出在哪里？出在它没有听见小周的社区。它不知道导师上周那半句话；不知道同门悄悄投了简历；不知道母亲的电话与妻子的目光；不知道小周在二十六岁那个夜里的震动。它把小周当成“一个博士后”，一个可以被归类的人。它给出的建议，对任何一个类似身份的人都成立，因此对小周本人，反而都不够用。

这就是 E2 的边界。书和 Skill 里装的是道理：关于知识怎样发生、问题怎样落地、方案怎样成形的道理。道理是可迁移的，这是它的好处；道理是不认人的，这是它的局限。处境则相反，处境是认人的，是这一个人、在这一刻、在这一片关系里。道理与处境之间，隔着一个“这一个”。只有 E2 的系统，就像一位读过万卷书却从未踏进过病人家门的医生：他能讲出病理，却不知道这个病人家里谁在照顾他、每月能负担多少药费、他最怕的是疼还是拖累孩子。

要接住处境，ChatYou 必须同时拿到 E1：也就是社区的材料。这些材料从哪里来？最直接的来源是用户本人。小周在问对中说出来的每一桩事，他的导师、家庭、同门，都是 E1 进入问对的方式。但这里有一个微妙之处：用户说出来的社区，是经过他自己加工的社区。他说“导师对我一般”，这是他的感受；导师的另一面，导师本人怎么看这件事，小周不一定知道。所以 E1 不能只是用户的一面之词，它需要不同来源的材料相互对照：同门的经历、过来人写下的经验、社区里公开可得的信息。当然，这些材料的进入，要在用户知情并同意的前提下，关于别人的私事，更要谨慎，这一点后面还要提到。

还有一种更隐蔽的失败：系统有了用户讲出来的处境，却把它当成“变量”填进字段，小周说导师关系一般，便记上“导师因素：中等”。三界纠缠恰恰不能这样拆：导师那半句话之所以让小周睡不着，是因为它同时碰到了现实界（续聘）、自我界（我是不是不够好）和理念界（学术圈里“不被续聘”意味着什么）。只记下一个标签，纠缠就丢了。怎样避免，是第十章先听材料、不先分类的事。

再退一步看，社区里的人不止是知识的提供者，也是知识的检验者。小周写了一份自己的出路思考，拿给同门看，同门说：你写的这条路，要求的积蓄你根本没有。这一句话，是任何基底都给不出的，因为基底不知道小周的存折，也不知道同门恰好知道。社区的检验是带着处境的检验：它不问你的论证严不严密，它问的是你做得到的吗、你的人在那里吗、你说的那家公司，你认得里面的谁吗。这种检验有时刺耳，却是个性化知识必须经过的一关。一份方案若从未在自己的社区里经过这样的检验，它再漂亮，也只是纸上的方案。

林姐与乐乐的情形，能把社区的作用看得更细。林姐起初以为乐乐写作文哭，是母子两个人之间的事，可是问对往下走，社区的线一根根冒出来：班主任习惯把作文当堂打分、按分数排座次；同桌的女孩作文常被当范文念；奶奶那头

从不挑剔孩子的话，只是笑着听。乐乐的“怕”，并不单单长在他自己身上，一半长在这间教室的规矩里。倘若问对只盯着“如何培养孩子的写作兴趣”，这些线全被剪断，剩下一个悬空的孩子；把它们接上，林姐才看出自己能动的地方在哪里：她改变不了班里的打分规矩，却能在家里单独留出一个不打分的写作时间，也可以去和老师说一句话。社区在这里没有给出答案，它给出的是一张地形图，标明哪些地方动得了，哪些只能绕开。

所以，一个完整的系统，需要的不只是“知道很多”，而是“知道这个人在哪片土地上”。这并不意味着要把社区全部数据化——那既做不到，也不应该——而是意味着，在问对的过程里，要给社区留位置：问到谁、牵到谁、谁在等着这个结果、谁会因为这个结果改变处境。这些问题问出来了，处境才会进入问对，E1 才算被接住。

◆ 六、社区怎样进入问对

既然社区是问题的土壤，又不能被一网打尽地数据化，那它在实际的问对中，究竟以什么方式出场？第一种方式，是用户亲口带来。这是最基本、也最不可替代的一种。用户讲他的实验室、他的家、他的店，讲得越具体，社区进入得越实。这里的关键是 ChatYou 的听法：听的不是“信息”，而是“人和人之间的线”。小周说“导师对我一般”，ChatYou 可以问：是哪一件事让你觉得一般？他对别的学生也这样吗？这句话是不是第一次说？一问之下，一般这个标签后面的实际场景才浮出来。这类问法与后面第九章要讲的“从话题到我的问题”是同一门手艺，这里只点到，为的是说明社区进入问对的第一条通道。

第二种方式，是用户带着别人的作品来。小周的师兄几年前也面临过同样的抉择，写过一篇回顾，发在内部的小圈子里；老陈邻居的面馆经验书；一位转行成功的博士在公众号上的长文。这些材料，本身就是别人理念世界的显露，是别

人的 S。当它们被用户带进问对，成为 ChatYou 可以调用的依据，社区的知识就进来了，并且带着出处。这与前面讲的“相互调用”是同一回事。

第三种方式，是让社区的人本人进入问对。这在今天还只是一个设想，但方向是清楚的：如果小周与同门、与妻子，各自与自己的 ChatYou 问对，各自形成自己的子本，在彼此同意的前提下，让他们之间的几个关键判断互相可见，那么 E1 的纠缠就不只是“小周眼里的社区”，而是“几个人各自眼里的同一个社区”。这些视角之间的差异，本身就是 D 的好材料。设想小周与妻子各自说清楚了自己在这次抉择里最怕什么，也许会发现，妻子怕的并不是收入下降，而是丈夫天天深夜醒着却不愿说话。这一点，小周自己是不知道的。社区一旦能这样“对照着看”，许多靠揣测和沉默撑着的僵局，就有了松动的可能。

在这几种方式之外，还有一条常被忽略的通道：过来人。社区里总有几个人，已经走过眼前这一段路。小周的师兄转到了企业，老陈街尾的那家早点铺的老板，十年前也经历过一次转型。过来人的材料有一个特别的价值：他们知道哪些担心是多余的，哪些才是要命的。小周担心的是企业不认博士，师兄却说，企业其实不太在意学位，在意的是你能不能听懂别人的问题；这一句，把小周的担心移了位。

这样的话之所以管用，还因为它有可以追问的出处。小周要是进一步问师兄：你刚去的那几个月，最难熬的是什么？师兄也许会说，难熬的不是活儿，而是头三个月没有人再叫他一声“博士”，那种从被人当成专家变成什么都得问人的落差。这一句，是小周原来的清单里完全没有的一项，却恰好碰到了他在食堂里手心出汗的那个地方。道理可以从书里查到，落差却只能从一个走过的人嘴里听到，这是社区材料不可替代的缘故。ChatYou 在问对中，应当主动问用户：你的社区里，有没有人走过类似的路？他怎么说的？你问过他吗？这样的追问，

不是替用户找答案，而是把用户身边已有的、却未被当作材料的人，请进问对来。很多人面对难题时觉得孤立无援，其实身边并不缺人，缺的只是想到去问。

不过，这里要立几条规矩，不然 E1 的进入就会变质。其一，用户的社区材料属于用户，别人的材料属于别人，不经同意，不得进入他人的问对。小周可以说“我妻子最近很焦虑”，但 ChatYou 不应该借此去调用妻子的私人记录。其二，进入问对的社区材料，要标明出处与性质：这是小周的转述，还是对方自己写下的；这是公开的经验，还是私下的交谈。转述与原话不是一回事，这与第六章要讲的“口径与版本”的纪律是一脉相承的。其三，社区材料是用来照出处境，而不是用来给人定性。把同门贴上“投机”，把导师贴上“控制型”，这样的归类，既不公道，也会让问对失去它最有价值的东西：对具体人、具体事的耐心。

本章讲的是社区作为“材料”和“土壤”进入问对；它们怎样被一股劲推进来，是第七章的事。这里要立住的只有一点：没有社区，问题就没有落脚处；没有落脚处，再好的道理也只能悬在半空。

◆ 七、把社区看错的三种方式

社区既然这样要紧，就值得再问一句：人们通常怎样把它看错？看错的方式大致有三种，每一种都在日常里随处可见，也都会个人知识系统里被放大。

第一种，是把社区看成“背景”。这是最常见的。人们说“我在一个什么样的环境里”，口气像是在描述天气：下雨了，带把伞就是。可社区不是天气，它是会回应的。小周在组会上沉默，导师会因此对他有一个印象，这个印象又会改变导师下一次分派任务的方式；老陈中午也开火做团餐，老张会因此调整自己出摊的位置。每一个动作都会被社区接住并回传，行动与环境是互相构成的。把社区当背景的人，做决定时只算自己这一头，结果往往发现，事情做出去之后，别

的人动了，整个局面也跟着变了，自己最初的算盘全都不作数。一个系统若也这样处理，只问用户“你想怎样”，不问“你这样做，谁会怎样”，它给出的方案就是纸面上的。

第二种，是把社区看成“阻力”。有的人一提到家人、同事、街坊，就只看到他们的反对与牵绊，仿佛没有这些人，问题早就解决了。这种看法在年轻人身上尤其多见，小周有时候也会这样想：要不是母亲催得紧，我早就可以安心做自己的判断。可是细想一下就知道，社区同时也是资源与依靠：母亲的催促里有她的担心，担心里有她半辈子的经验；师兄愿意发来旧材料，是因为他自己也走过这条路；老刘肯在雨天保证供货，也是社区信用的一部分。把社区只当阻力的人，把依靠也一并推开了，最后孤身上阵，既没有消息来源，也没有人在他摔倒时伸手。社区是土壤，土壤有石头，也有养分，要把两者都认出来。

第三种，是把社区看成“数据”。这是技术时代特有的毛病：既然要让系统了解用户的处境，那就把他的社交关系、通信记录、行为轨迹统统收进来，越多越好。看上去是最彻底地接住了社区，其实恰好丢掉了它。原因有两层。其一，社区里最要紧的东西，大多不在记录里：导师那半句话的语气，老张“随你”两个字背后的意思，是在场的人才听得出来的。记录里留下的是文字，丢掉的是分量。其二，社区的信任靠分寸维持，哪些话可以对谁说，哪些事只能放在心里，是社区运转的基本规矩。把一切摊开成数据，等于撕掉了这些规矩，社区里的人反而会因为怕被记录而不敢开口。我们前面讲过，社区进入问对要靠用户的知情与同意，缘由就在这里：社区是要被尊重地接住的，不是要被全盘接管的。

看清这三种看错的方式，再回头看 E1 在系统里的正确位置，就比较清楚了。社区不是背景，所以问对要问到“谁会怎样”；社区不是单纯的阻力，所以要同时找出依靠与资源；社区不是数据，所以进入问对的只是用户愿意带来的、

经过他自己掂量的那些材料。用一句日常话说：把社区当邻居，不是当天气，不是当敌人，也不是当户口本。

还有一件事值得补上：社区不是一成不变的。小周三年前的社区与现在不同，那时导师刚拿到大项目，实验室里人气很旺，同门之间也没有谁急着离开；现在项目收尾，人心浮动，每个人都在盘算自己的下一站。老陈的街也在变，修鞋的老张前年已经把铺子的一半转给了侄子，药店换过一次老板。社区会长，也会散，一个人的问题随着社区的变化而变化，昨天问对得出的结论，今天未必还成立。这也是为什么 E1 不能一次装进系统就算数，它需要在每一轮问对里被重新问一遍：现在这里还有谁，谁走了，谁新来，关系有没有变。这一点，与后面讲到的回写与回访是接得上的：现实的结果回到社区，社区变了，下一轮问对面对的就是一个变过的社区。

◆ 八、社区不是背景板

最后，需要回应一个可能的疑虑。把社区这么郑重地放进知识发生的系统里，会不会让个人的问题变得“被别人绑住”？既然每个人都长在社区里，而社区里又是人情、利益、期待，那么个人的“我的问题”，会不会变成社区的问题，个人的声音被淹没？

这个疑虑有它的道理，但答案恰恰相反。回想前面第二章讲的：只有“我的问题”才推得出差异。社区的作用，不是替“我”作答，而是让“我”知道自己站在哪里。一个人若看不清自己身处的关系之网，他的“我的问题”，往往是一个悬空的、被外界声音塞满了的问题：他以为是自己想转行，其实是母亲的焦虑在借他的嘴说话；他以为是自己舍不得，其实是街坊的期待在替他踩刹车。把社区摊开来，反而是把这些“别人的声音”一一认出来、各归其位的办法。认清了哪些是别人的，剩下的，才是“我的”。

小周就是这样。当他在问对中把导师、母亲、妻子、同门的话一桩桩摆出来，他会发现，有几句话其实已经在他心里住了很久，他一直当作自己的想法，细究起来，却是母亲的原话。这个发现，不是社区压倒了他，而是社区被看清了，他才有了与之保持距离的可能。距离不是断绝，是知道哪里是自己、哪里是关系，才能决定在哪里让步、在哪里坚持。

老陈也是一样。当他把老张的房、老刘的订单、连锁的威胁、自己的不甘都摆出来，他发现，让他迟迟不肯动的，其实不是成本测算，而是“我要是走了，这条街上就没有人认得我做的包子了”。这是一个自我界的问题，借着现实界的外衣，一直压着他。看清了这一点，转型的方案就不同了：他也许不是要保住铺子，而是要想办法让这口包子的味道，在别处、以别的形式留下来。这个方案，在任何可行性报告里都找不到，因为它长在老陈自己的那条街上。

放回第三章的梯度里看，社区是个性化知识落下来的必经之地。小周的问题若从“人人共有”一路落到“只属于他”，中间必经“实验室这个小圈子共有”、“家里这几口人共有”两级台阶；没有这两级，问题就从半空直接摔到孤零零的个人，既接不上公共的根，也找不到相邻的人。反过来，社区也是个人的知识向外生长的第一站：小周日后若形成了自己的判断、写出了自己的本子，最先读到、最先指出毛病、最先拿去用的，多半是社区里的人。知识沿着梯度落下来，也沿着梯度长出去，社区是两个方向的交汇处。

这样看，说社区是E的第一个维度，不只是排个先后，而是说：个性化的知识，要么在社区里站得住，要么就只是一个人的自说自话。站得住，不是人人叫好，而是这一圈彼此认得的人，听了能点头，或者能指出毛病，也都说得出口。老陈的转型方案，最后要能对老张讲得通，对老刘交代得过，对自己也过得去；小周的出路，最后要能对导师说得出口，对母亲讲得明白，对妻子不必遮

掩。这样的方案，来路清楚，位置明确，也就是第三章提出的那个判据：在自己的谱系位置上成立。

于是，社区在这套系统里的位置，可以这样说：它是 E 的第一个维度，是三界纠缠的实际场所；它让个性化问题有了落脚的地，让知识的流动有了出处与人情；它也提醒我们，不带社区的道理，再完备也只是半张地图。

可是，社区只是把处境摆出来，道理则要另有出处。同一个社区里，老陈听得进去的，是老刘的话，不是一本书；小周认的，是师兄的经验，不是一篇泛泛的指南。而这些道理从哪里来、以什么形式装进系统、怎样保证它们不会错、不会旧、不会前后打架，是 E 的另一个维度要回答的问题。社区给出了处境，书与 Skill 给出了道理，二者合在一起，才算备齐了料。下一章，就转到 E 的信息：My books 与 Skill，看一部书怎样从书架走进系统，又在什么条件下才有资格走进去。



06

第6章

My books 与 Skill: E 的信息

◆ 一、书架上的菜谱与手上的功夫

小周的书架上有一本《家常菜一百道》，是前年搬家时随手买的，翻开的次数屈指可数。他的同事老何不看菜谱，冰箱里有什么就做什么，青菜老了就多焖一会儿，肉太瘦就先腌一腌，有一次小周去他家蹭饭，看他把一条放了两天的鱼救了回来。若问老何的菜谱在哪里，他会笑着说不知道，都在手上。这两样东西，一样摆在书架上，一样长在手上，说的却可能是同一个道理：鱼要先擦干、油要烧热、盐要后放。同一个道理，摆在书架上的时候，是等人来翻的资料；长进手上的时候，是每一次下锅都在起作用的功夫。

前面第四章讲过，理念世界的专著、论文、知识系统，摆在网站上供人阅读，那是 S，是显露。它们在那里，谁来读、读到哪一段、读了怎么想，都由读者决定。这一章要讲的是同样的内容换了一个位置之后发生的事：当一部专著不再只是被人翻阅，而是被做成 Skill 和系统 prompt，装进 ChatYou 的里面，在每一次问对开始之前就已经在场，它就成了 E 的第二个维度，也就是信息的那一维。本书把这一维叫作 E2。E1 是社区，E3 是问对的那股劲，E2 则是 My books 与 Skill 系统：书库、检索库，以及被做成 Skill 的思想体系。

这里有一个很容易被忽略的命题：**同一内容，位置决定角色**。一部专著，摆在网站上，是 S；装进 ChatYou 成为常驻的内功，是 E2。内容一个字没有改，角色却变了。这和菜谱与功夫的差别是一样的，菜谱的文字没有变，变的是它与做菜这件事的距离：书架上的菜谱，要先有人翻开，翻对了页，读懂了，再照着

做，每一步都隔着一个人的主动；手上的功夫，不需要谁去翻，它在你伸手拿锅的那一刻就已经决定了你怎么拿。

位置不同，对错的代价也不同。书架上的菜谱写错了一处，读者最多做坏一道菜，下次不再信它便是；手上的功夫出了偏差，每一道菜都带着这个偏差，而且做菜的人自己浑然不觉。老何如果多年来一直把盐放得太早，他做的每一道菜都会略微发柴，他自己吃惯了，只觉得“我家的味道就是这样”。E2 与 S 的区别，也在这里：S 是被人读的，错误会被读者的判断挡一挡；E2 是常驻的，错误会渗进每一次回答，没有人专门去检查它。所以这一章接下来要问的几件事，围绕的都是同一个担心：什么东西配得上常驻，怎样让常驻的东西保持清楚，常驻的东西出了问题怎么办。

有人也许会问：既然同一内容放在不同位置角色就不同，那么把网站上所有的东西都装进内功，岂不是内功更足？这个想法和“把书架上所有菜谱都背下来，就成了名厨”一样，听着合理，做起来是错的。名厨的功夫是被筛过的，是在无数次下锅里，留下了经得起火候考验的那一部分，其余的菜谱，他知道在哪里，需要时去翻，却不让它们占据手上的动作。内功的力量，来自它的有所取舍。装得越多，里面互相不一致的东西越多，口径越容易打架，常驻就越不可靠。这是后面几节要处理的问题，在这里先把方向立住：E2 讲究的是配得上，而不是多。

◆ 二、公共的 E2: ChatSDE 的内功

E2 分两层，先说公共的一层。王德生多年来写下的 SDE 思想体系系列专著，被整理成 Skill 与系统 prompt，装进 ChatSDE，成为所有用户共享的内功。无论是谁来问，无论问的是博士的出路还是孩子的作文，ChatYou 的背后都站着同一份思想体系：它怎样看一个问题的发生，怎样从材料里找出张力，怎

样判断一个新说法是活的还是换了皮的。这份内功不属于任何一个具体的用户，却在每一个用户的问对里起作用。

用一个日常的比喻：一所学校里有一位好老师，教了三十年书，他有一份几乎成了本能的内功，看学生的作业能看出这孩子卡在哪一步，听学生的提问能听出他其实想问另一件事。这位老师每天面对几十个不同的学生，和每个学生的对话都不一样，可那份内功只有一份。公共 E2 就是这份内功。它的好处正在于这个“一份”：无数场不同的问对，推动它们的是同一个稳定的底子，因此用户今天问和下个月再问，得到的是同一个人的判断力，而不是每次碰运气。

这份内功之所以要装进去，而不是临时去检索，原因在前面几章已经埋下了伏笔。公共知识早已被基底吃了进去，基底会说“考公、博后、进企业”，会说“多沟通、调整心态”，这些话人人都对，对小周却不够用。基底里没有的，是一套看问题的方法，一套知道在哪里下手、什么时候该停、什么时候该顶一句的内功。如果把这套方法只放在网站上，等 ChatYou 在问对中临时去检索，那就好比让一个厨师每炒一道菜之前先去翻一遍菜谱，翻到的恰好是哪一页，完全看关键词碰得巧不巧。方法论必须在场，而不是被找到。

所以公共 E2 的内容有一个明确的特征：它是方法论与思想体系，不是具体的论断。它告诉 ChatYou 如何提问，却不替用户回答；它给出如何识别“套用”、如何避免“盖章”的纪律，却不预先替用户的问题定好类别。这一点在后面第十章还要展开，这里先记住一条：公共 E2 越是有力量，越要克制地使用，它应当站在问对的后面推一把，而不是跑到前台去说话。

Skill 与系统 prompt，是把思想体系装进去的两种常见方式，值得分开说一句。系统 prompt 像是一个人出门前对自己说的几句总的叮嘱，篇幅要短，要紧，每一次对话都带着：先听材料，不急着下结论，不拿框架盖章，用户急要答案时先把问题问准。Skill 则像是随身带的几本手册，平时合着，遇到某类情形

才翻开：要拆一个概念时，翻到怎样拆的那一本；要判断一个新说法是否站得住时，翻到怎样判的那一本。叮嘱不宜太长，太长了就没有人记得住，手册可以厚一些，却要写明什么时候该用。把一整部专著原样塞进系统 prompt，是常见的错误：既挤占了每次问对的空间，又让那些只在特定情形才有用的内容，在不相干的场合也跑出来说话。哪些做成叮嘱，哪些做成手册，哪些留在书架上等人去翻，本身就是一次对位置的判断。

比如小周问到“我是不是该放弃做学术”，ChatYou 用上的，首先是叮嘱里的那几条纪律：别急着给结论，先问他放弃的是什么；随后问对走到“他为什么觉得自己在学界没有前途”这一步，才需要翻开手册里关于“怎样分辨事实与感受”的那一部分；至于某篇专著中对博士处境的具体论述，则在他明确问到“别人是怎么看这种处境的”时，才作为 S 里的材料被调出来。三个位置各有各的时机，任何一个提前出场，问对都会变味。

◆ 三、个人的 E2：我的书、笔记与子本

公共的一层之外，还有个人的一层。每一个用户都有自己的书、笔记、文章、做过的报告，这些东西属于他自己的 E2，是只在他的问对里起作用的内容。小周手头有博士论文、几年来的实验记录、与导师的往来邮件、一本写了一半的读书笔记，还有深夜睡不着时在手机里记下的零碎念头；这些东西别人没有，基底也不可能有。如果说公共 E2 是所有人共享的内功，个人 E2 就是只属于这一个人的那份“老字号的手写配方”。

个人 E2 为什么重要，可以从一个反面的情形看出来。假如小周第三次来问“我的出路”，ChatYou 仍然像第一次那样，对他一无所知，从头问起，他会很快失去耐心，因为每一次问对都在重复上一次已经说清的东西。反过来，如果他前两次问对里形成的一份报告、一些他自己说得出口的判断，已经成了他个

人 E2 的一部分，那么第三次问对一开始，ChatYou 就能说出这样的话：“你上个月写下来的是，你放不下的其实是那个课题，而不是博士后这个职位；今天你说想去企业，这两句话之间，需要你再讲讲。”这句话里有两处用到了个人 E2：一是他自己的旧判断，二是旧判断与新说法之间的不一致。这就是第十章要讲的“指出前后不一致”的材料来源，没有个人 E2，ChatYou 想顶也无从顶起。

个人 E2 里有一类东西需要特别点出来，就是子本。第十四章会专门讲母本与子本，这里只提它在 E2 中的位置：当小周带着自己的处境，与某一部专著（母本）问对，得到一份属于他的报告，这份报告就是他的子本。子本一旦生成，既可以回到他的个人书库，也可以在经过检验之后，成为他个人 E2 的一部分。从此他的 E2 里，就不只有他读过的别人的书，还有他自己长出来的东西。这是“从读者变成作者”的第一步，发生在 E2 的层面上。

这里要区分一点：个人 E2 不等于“把用户的所有资料都装进去”。小周的邮件、记录、笔记，数量可以很大，但并不是每一份都配得上常驻。一份抱怨导师的深夜随笔，在某个晚上也许是他最真实的声音，却未必是三个月后他还认的判断。个人 E2 同样要有入选的门槛，这个门槛下一节细讲。先记住：公共 E2 与个人 E2 是两层，上一层所有人共用，下一层只属于一人；两层之间不能混，用户的私人材料不能反过来污染公共的内功，公共的方法也不能越俎代庖，替个人的材料下结论。

个人 E2 还有一点与公共的一层很不同：它几乎总是从很小的地方开始。老陈开了二十年早点铺，想转型，却从没写过什么东西，要说“我的书”，不过是几本记了多年的账，一个装满手写配方的旧笔记本，还有老伴用手机帮他拍下来的几十张店面照片。听到“个人书库”四个字，他的第一反应是：我哪有书？这是很常见的误会，以为个人 E2 要等写出一部专著才算数。其实它的起点可以是

一本笔记：哪几样早点卖得最好，哪个季节客人少，供货商几时涨价，他为什么二十年没有换掉那口大锅。这些零碎的东西，一旦被按“意思”整理出来，每一条说的是什么情况、他当时怎么判断、后来对不对，就已经是一个人的 E2 的雏形。老陈与 ChatYou 问对时，它们便成了可以被引出来的依据：“你去年冬天说过，客人少的时候你宁可少做也不降价，这一次你想转型做中午的社区团餐，同样的原则还成立吗？”

这样的起步方式也说明了个人 E2 与公共 E2 的关系。公共 E2 提供的是怎样看、怎样问，个人 E2 提供的是看的什么、问的谁。第三章讲过同一性的梯度：有的东西人人共有，有的只属于一小群人，最极端处几乎只属于一个人。把这条梯度放到 E2 上来看，公共 E2 靠近人人共有的一端，是共同根；个人 E2 靠近只属于一个人的一端，是他自己长出来的枝叶。一份个人方案的来路，因此可以说得清：哪些方法来自共同根，哪些材料与判断是他自己的。老陈的转型报告里，“先给两三家单位试送团餐再决定要不要扩”这类思路也许来自方法的一层，而“我的客人多是早上六点前赶路的人，晚上他们不会点我的东西”则只有他自己知道。两层都在，谁也代替不了谁；两层之间的接缝清楚，报告才站得住。

这里要防止一个方向相反的偏差：个人 E2 并不是越私越好，更不是用户说什么就是什么。林姐向 ChatYou 讲起儿子乐乐，说“他就是懒，一写作文就哭”。这句话进了她的材料，可以作为一个单元存下来，但它的标注应当是“林姐的判断，尚未验证”，而不是“关于乐乐的事实”。后来问对里发现乐乐给奶奶打电话能讲二十分钟，这条记录才被补充进来，与前一条并列，两者之间的张力，就是下一步问对的入口。个人 E2 不是一面只会点头的镜子，而是一份诚实的记录，里面存着判断、存着证据，也存着判断与证据之间还没有弄清的那一段。

◆ 四、进门的门槛：什么留在 S，什么进 E

既然 E 常驻、错误会渗进每一次回答，进 E 的门槛就应当比进 S 高得多。这是本章最要紧的一条实务纪律。可以先拿一间老字号小店的情形作比：老陈的早点铺开了二十年，墙上贴着几张纸，有价目表，有营业时间；而他每天凌晨三点起来发面、调馅，这套手艺没有一个字写在墙上。墙上的东西可以随时改，今天涨一毛钱，明天写错了擦掉，没有人会因此变成另一个人；可是手艺不一样，发面的火候要是改了，一整条街上吃惯他包子的人都会尝出来。能写在墙上的，是随时可更换的信息；沉进手艺里的，必须是经过二十年反复检验、他自己敢打包票的东西。

对应到书与 Skill 上，大致可以这样分。方法论与思想体系，进 E：它们是在看问题的方式，经过了许多篇、许多次的检验，足够稳定，也足够通用，值得在每次问对里在场。单篇论文里具体的构念，留在 S：一篇论文提出一个新概念、一个具体的读数，也许正在被评审、被大修，也许下个月就被作者自己推翻，让它常驻在内功里，等于把一个尚未站稳的东西变成了每次回答的前提。仍在大修中的稿子，更是只能留在 S，按需检索：用户问到相关处时，把它作为一份“可参考、但尚未定论”的材料拿出来，并且说明它的状态，而不是把它当作已成立的判断悄悄用起来。

举一个具体的例子。设想王德生的某篇论文提出了一个新的读数，用来衡量某类现象，评审意见指出这个读数有缺陷，作者正在修改。如果这篇论文的结论被做成 Skill 的一部分，那么在评审之后、修改完成之前的这段日子里，所有用户的问对都在悄悄使用一个可能被推翻的读数；等到作者撤回了它，这个读数却已经渗进了许多人的思路，要追回来极为困难。反过来，如果它留在 S，用户问到的时候，ChatYou 把它当作“一篇在修改中的论文的说法”来引用，并且标

明状态，那么即使它后来被撤回，影响也只限于那几次被明确标注过的引用。同一份材料，放在哪里，决定了它出错时的代价有多大。

因此，S 化为 E，需要过几道关。头一道是稳定性：这个判断是否经得起反复使用而没有被推翻，是否已有现行的、被作者认定的版本。第二道是通用性：它对一类问题都有用，还是只对某一个具体情境有用；只对一个情境有用的，留在 S 里按需取用就够了。第三道是无害性：假如它错了，会不会让后面的回答系统性地偏向某个方向；越是容易系统性偏向的，越要慎重。这几道关并不是为了把 E 做得又窄又死，而是为了让常驻的东西配得上常驻。这和个人 E2 的情形一样：小周的深夜随笔进个人书库，作为 S 供检索；其中经过他自己多次回头确认的几条判断，才沉淀为个人 E2。

还要补一句：门槛高，并不意味着 E 是一成不变的。第十三章讲回写时会看到，经得起反复检验的作品，会从 S 沉淀进 E2；E2 的边界是活的，只是每一次移动都应当有理由，有记录，而不是顺手就装进去。

这些门槛由谁来守，是一个不能含糊的问题。最容易出现的情形，是人人都觉得“这东西好，放进去吧”，结果谁也没有对它负责。公共 E2 的守门人，只能是作者本人与他指定的审校：哪些专著够格做成 Skill，哪一版是现行，何时撤回，都应当有具名的负责人和一份简单的记录。就像一家饭馆里，什么菜上菜单，得由主厨点头，不是谁路过后厨提了个想法就能加进去。个人 E2 的守门人，则是用户自己：ChatYou 可以建议“这一条你前后确认过三次，要不要作为你的稳定判断存下来”，但是否存入，由他决定。这样安排，也是为了保住一件事：常驻的东西，每一样都能找到一个肯为它负责的人。

守门并不只在入口，出口同样重要。已经装进去的内容，要有定期回看的习惯：它们还成立吗？用了这么久，有没有在问对中出过偏差？一个判断若被多次顶回、屡屡与用户的现实对不上，就应当从 E 里退出来，回到 S，重新接受检

验。这和老字号对待自己的配方一样：配方不是写下来就完事，每隔几年，掌柜要重新对着时令、水质、客人口味调一调，调不动的老做法，要么写进“旧法”存档，要么干脆停用。能进能出，才是活的内功；只进不出，常驻的东西就会一年一年积成沉渣。

门槛之所以要立，还因为人有一种自然的冲动：越是自己喜欢的东西，越想让它无处不在。写书的人尤其如此，一个新想出来的概念，刚刚写完的那一天，往往觉得它能解释一切，恨不得立刻装进每一次对话。这时候需要的恰是一点冷却的耐心。老陈有一回试做新口味的豆沙包，头一天卖得很好，他当晚就想把它定为招牌；老伴劝他先卖两个月再说。两个月后，客人新鲜劲过了，回头客只剩三成，招牌的位置仍留给了那款卖了二十年的肉包。一个新说法也要经过这样的两个月：被反复用过，被用户顶回过，被自己的作者回头看过，仍然站得住，才有资格从“新鲜”变成“常驻”。E 的门槛，说到底时间的门槛，也是别人使用之后的反馈门槛，不是作者一时的喜爱。

◆ 五、口径与版本：撤回、取代与现行口径总表

理念世界是长成的，不是一次写定的。王德生写了十几年，同一个概念的表述换过几次，有的判断后来被他自己撤回，有的被更好的说法取代，有的当时是合适的，现在看来只在某个范围内成立。这是活的思想的正常状态，没有一个认真做研究的人，二十年前写下的每一句话今天仍然原样成立。可是对 E2 来说，这是一个必须正面处理的问题：ChatYou 手里拿到的，应当是哪一个版本？

先想一个日常的情形。设想一家企业的员工手册，二〇一九年版规定出差住宿标准是每晚三百元，二〇二三年版改成了四百五十元。如果新员工拿到的是一个把两份文件混在一起的文件夹，没有标明哪份是现行、哪份已作废，那么他既可能按三百元订房，被财务退回来，也可能同一个部门里有人按三百、有人按四

百五十，彼此都觉得自己有依据。问题不在于旧版本存在，旧版本留着是有价值的，可以追溯来路；问题在于没有人标明它“已被取代”。

E2 的入库，正需要这样的标注。每一份进入书库或 Skill 的内容，应当标明三件事：它属于哪一部著作的哪一版；它现在是现行的，还是已撤回的；如果已撤回，被哪一版取代了。这三件事看起来琐碎，实际上是 ChatYou 能够“说清来路”的前提。设想用户问到某个概念，ChatYou 的回答里需要能够这样说：“这个概念在某部专著的早期版本里是另一种表述，后来被作者更改，现行的说法是这样……”只有入库时做过标注，它才说得出口这句话；没有标注，它只能拿起手边碰到的任何一个版本，说得很自信，也可能错得很彻底。

撤回与取代，不应当被当作需要掩盖的尴尬。一个思想体系肯留下撤回的记录，恰恰说明它是活的，能自我修正的；而一个从不撤回任何东西的体系，往往是还没有人认真检验过它。这一点和后面“新判据”也相通：知识对不对，不是大家都同意，而是在自己的位置上成立、来路清楚。来路清楚，就包括看得见一个说法是怎样一版一版走到现在的。

在所有这些标注之上，底盘需要一份“现行口径总表”。这份总表很朴素：它列出思想体系里每一个核心术语现行的定义，是哪一版确定的，与哪些旧说法有区别。它的作用类似公司里那份唯一有效的“制度汇编”：任何拿不准的时候，以它为准。对于公共 E2 来说，这份总表尤为重要，因为公共 E2 面对的是所有用户，一旦底盘的口径出现分歧，分歧会同时出现在所有人的问对里。有了总表，当不同的专著对同一个术语有过不同说法时，ChatYou 有一个明确的依据去判断：以现行口径为准，旧说法作为来路说明。总表要有人维护，每次口径变更，先改总表，再改其他。这是一项枯燥的日常工作，却相当于给常驻的内功装上了一条主线。

版本的标注，对个人 E2 同样适用，而且更容易被忽略。小周在三月写下“我应该留在学界，哪怕收入低”，到了九月，他写下“我可能更适合去企业做研究”。这两条如果在个人书库里不分先后地并列，ChatYou 在某次问对中引出的，就可能是哪一条都有，用户听着觉得它在两头说话。若每条都标了日期，并且在九月那条旁边，有一句他自己确认的“取代了三月的说法，原因是……”，那么问对中提起这件事，便是这样的口吻：“你三月的想法是留在学界，九月改了，你说改的原因是那段时间导师不再回你的邮件。现在这个原因还在吗？”一个人的判断变了，不是矛盾，变化本身有来路；有来路的变化，反而是他思考在推进的证据。把它们当作矛盾去抹平，才是对他的辜负。

撤回也有个人的版本。有些话说出口时用力很大，过后自己就不认了：气头上写的“我要辞职”，冷静后的“再看看”。个人 E2 应当有一个安静的地方放这样的话，既不把它当作稳定的判断来引用，也不把它删掉，因为日后回访时，这些话常常恰是解释一个人为什么走到今天的线索。保存与引用是两回事：存着，是为了可追溯；是否进入常驻，要看它有没有过门槛。

现行口径总表到底长什么样，不妨说得再具体些。它不必是一份艰深的文件，更像是一本小区物业的住户登记册：每个核心术语占一行，写着它现在指什么，是哪一年哪一版定下的，以前有过什么别的叫法或别的含义，和它容易混淆的邻近术语是哪个，两者的区别一句话怎么说。遇到用户用了一个旧叫法，ChatYou 翻一下登记册，就知道该说“你说的这个，现在我们叫那个，意思有这样的变化”，而不是装作没听见，也不是把旧说法当新说法接下去。一个住惯了老小区的人，对物业登记册的最大感受，大概是没有出事的时候想不起它，出了事才发现它有多要紧；总表也是这样。

更要紧的是总表的“改法”。每次改，须写明改了什么、为什么改、旧的怎么处理，并且先改总表，再改依附于它的 Skill 和书库单元，次序不可颠倒。设

想先改了某本书的单元，却没有改总表，那么此后检索出来的两份材料，一份依新口径，一份依总表上的旧口径，ChatYou 手里同时拿着两个“现行”，最后说出来的话必然左右为难。总表是底盘里最小的一份文件，却是整个常驻内功的主心骨，它的修改应当是慢的、郑重的，宁可几个月改一次，也不要每个星期都微调。内功要的是稳，稳不等于僵：每一次修改都有记录，修改就是成长，没有记录的修改，才是漂移。

◆ 六、按知识单元切分，不按页切

口径与版本的纪律，落到技术上，会碰到一个具体的问题：书库怎么切？常见的做法是按页，或者按固定字数，把一本书切成许多小段，每段当作一个检索单位。这种做法省事，却和思想书的实际结构相违背。设想一部专著里有一节，先介绍一个人们常有的误解，随后用一页的篇幅反驳它。如果恰好在“误解”与“反驳”之间切了一刀，那么检索出来的那一段，可能只含着被反驳的那个误解，ChatYou 拿起来就当作书里的观点使用了。这是在书库里最容易出现、也最难发现的错误之一：不是书里没有，也不是检索不到，而是拿到的那一半，恰是作者要批驳的那一半。

所以 E2 的切分，应当按“构念—判断”这样的知识单元来切。一个知识单元，包含一个相对完整的东西：一个概念及其定义，一个判断及其理由，一个例子及其所说明的道理。单元之间的边界，跟着思想的边界走，而不是跟着页码或字数走。每一个单元前面附上它的身份：属于哪部著作、哪一版、现行还是撤回、与哪些单元相关。这样检索出来的东西，自带了“我是谁、我现在还算不算数”的说明。

用日常经验来说，这像是整理一个家庭的账本。把一年的账单按页码平均裁成许多小纸条，当然也是“分开”了，可是到了年底想弄清楚“今年医药开销多

少”，满地都是半张半张的纸条，哪张是药费、哪张是挂号费，已经分不清。若是按事项分类归档，一次药费一个信封，信封上写着日期和用途，要找时一翻便得。书库的切分与此相同：切的是意思的单位，而不是纸张的单位。

还有一点值得说明：知识单元的切分，也让个人 E2 的建设变得可行。小周的材料里，一份五页的邮件、一篇两千字的随笔，里面可能夹杂着三四个互不相干的意思：对导师的某一次失望，对某个课题的真实兴趣，一句气话，一个计划。按意思切开，每个单元分别标注：这是他当时的情绪，这是他反复确认过的判断，这是尚未定论的设想。以后他的问对里需要“指出前后不一致”时，ChatYou 引用的才是那个具体的判断，而不是整封邮件里的一段气话。切分得细，不是为了琐碎，是为了每一句被引用的话，都能追到它原本的语气和地位。

切分的单元还有一个常被低估的用处：它让“撤回”变得精细。设想思想体系里某一个概念被修订了，如果书库是按页切的，要找出所有受影响的地方，只能重读全书；而按知识单元切，每个单元都带着“我依据的是哪个概念”的关联，修订一个概念，就能顺着关联找到所有用到它的单元，逐个标注“待核”。这就像一幢楼里更换一种管材，水电师傅拿着施工图，知道哪几层的哪几段用了它；没有图的，只能把墙全凿开。书库有了单元和关联，每一次口径变更的成本，便不至于大到让人宁可不改。

◆ 七、底盘口径混乱的代价

把前面几节放在一起看，可以问一句：如果这些纪律没有做到，会发生什么？不妨设想一个具体的后果链条，看看底盘口径混乱的代价是如何一步一步放大的。

第一步，是同一个术语在不同来源里含义不一。假设思想体系里有一个核心术语，早期的专著里指的是甲，后来经过修订，现行口径指的是乙，而书库里新

旧两版的单元都没有标注，混放在一起。用户来问一个相关的问题，ChatYou 检索到旧版的一个单元，据此给出了一个回答；用户下一次再问，检索到了新版的单元，给出了另一个回答。两次回答彼此有出入，用户困惑：“你上次不是这么说的？”这时候 ChatYou 无从解释，因为它并不知道这两个说法来自不同版本。用户失去的不只是一次回答的准确，而是对整个系统的信任，因为他发现这个声称有内功的系统，自己前后也对不上。

第二步，是错误扩散到用户的作品里。用户把某一次问对的结果成形为报告或论文，引用了其中的一个术语。如果术语用的是已撤回的旧口径，这份作品就带着旧口径的痕迹。再进一步，用户把这份作品回写进自己的理念世界，其中经得起检验的部分又沉淀进他的个人 E2，旧口径便从公共 E2 流进了个人 E2，而且这时它已经披上了“用户自己的判断”的外衣，更难辨认。底盘一处小小的混乱，通过回写这条回路，会被一遍一遍复制。

第三步，是“套用”的风险加大。第二节说过，公共 E2 要克制使用，不能盖章。口径不清的内功对手里的东西拿不准，不确定时就只好抓最显眼、最刻板的版本，一听到某个词就端出某套说法。这样的内功不但没有推动问对，反而把问对变成了归类。这种盖章的毛病，第七章和第十章还要细说。

这三步里的每一步，单看都不算大事，叠在一起，却足以让一个看上去有很深内功的系统，变成一台自信地说错话的机器。这样的代价，在 S 里不会这么重，因为 S 是被人读的，读者自己会比较、会怀疑、会合上书；在 E2 里却会，因为 E 常驻、不被察觉。这也是为什么本章一开头就说，进 E 的门槛要比进 S 高得多，而一旦进了 E，就需要有人长期照看：标注版本，维护总表，该撤回的要撤回，被取代的要写明被谁取代。这是一件不显眼、不出彩的活，可是它决定了内功是在帮用户，还是在悄悄误导他。

好在这些后果并非不可补救，只是补救需要在被发现之后迅速做三件事。其一，定位：从用户的反馈或作品里的异常，回溯到具体是哪个单元、哪一版的口径出了问题，这一步靠的正是前面所说的标注与关联；其二，更正：在总表上改，在源头单元上标注撤回或取代，并把更正的原因记下来，让下一次检索遇到它时，自带这段说明；其三，通知：已经基于旧口径做出作品的用户，应当有办法知道，“你的这份报告里用到了一个后来被修订的说法，建议回头看看”。这与超市召回一批有问题的商品相似：先要知道批次，才能召回；召回时写明原因，才能让消费者放心。一个肯召回的系统，比一个从不出错的系统更值得信赖，因为后者往往只是不知道自己出了错。

最后落到一个小场景上，看这一切怎样在一次问对里各就各位。设想深夜里小周又一次打开 ChatYou，他说：“我觉得自己什么都不会了。”这句话听上去像一个可以安慰的话题，也像一个可以套上“职业倦怠”之类标签的现象。内功在这里的用处，是让 ChatYou 不去做这两件事。它先问：“什么都不会”是今天发生了一件什么事，还是这几个月积下来的感觉？小周说是今天，组会上导师当着大家的面说他的方向“已经过时了”。这时个人 E2 里的一条旧记录浮了出来，那是小周去年自己写下的：“导师说话直，但他评价的是方向，不是我。” ChatYou 把这句话原样放到他面前，没有评论，只问：“这句话，今天还成立吗？”小周沉默了一会儿，打了一行字：“去年我是这么觉得的。今天我不确定了。”问对到这里才算开始，而它得以开始，靠的是几样东西各在其位：一条带着日期的个人判断，一份不急于盖章的内功，和一个把话问准的对话者。

这一幕里，没有出现任何一个理论名词，也没有任何一份被端出来的“标准答案”。它让人看到：E2 做得好，是在背后让问对更有分寸，而不是在前台让回答更有学问。书库与 Skill 的全部价值，要在这样一个不显眼的瞬间兑现：一个人说出了一句话，而对话者知道这句话与他以前说过的话之间隔着什么。

◆ 八、有内功，不等于替他说话

讲了这么多关于 E2 的建设，最后要把话收回到一个界限上：E2 是内功，不是答案。公共 E2 里再好的方法，个人 E2 里再多的材料，都只是在后面供给依据、在旁边备着，实际要发生的，是用户带着具体的问题与 ChatYou 的那场问对，这是第三部分的主题。

小周来问对的时候，如果 ChatYou 的第一反应是从内功里抽出一个现成的框架，告诉他“你的问题属于某某类型，应当这样处理”，那么 E2 就越界了。好的内功是这样用的：它让 ChatYou 在听到小周说“我不知道该不该去企业”的时候，知道应当先问他“你说的‘不知道’，是不知道有没有这个机会，还是知道有机会但下不了决心？”这个问题里没有一个 SDE 的字母，它却是从内功里长出来的；用户听着只觉得这个对话者问得很准，并不觉得有什么理论在场。内功用得最好的时候，是看不出内功的，正如老何救那条鱼的时候，没有人看到他在运用什么菜谱。

再看一个反面的情形。老陈问：我想转型，你说我是中午也做团餐好，还是守着早点铺好？一个把内功当答案用的系统，会立刻拿出“小微餐饮转型的两条路径”，逐条比较，末了替他选一条。内功用得对的系统，则只问一句：你说的“好”，是挣得多，还是干得动、舍得下？老陈想了想说，他最怕的是五年后腿脚不行了，铺子还拴着他。这一句出来，团餐与早点的比较就换了一个坐标，而这个坐标，是他自己说出来的，不是内功递给他的。内功在这里做的，只是知道该问哪一句。

同样，个人 E2 也不是用来给用户“对账”的。ChatYou 能引出他上个月的判断，是为了让他自己看见前后之间的差异，由他决定哪一个才是现在的他，而不是替他裁断“你前后矛盾”。E2 供给材料，裁断仍属于用户。这一层关系，留给第十章细说。

这样一来，本章讲的三件事，可以连成一条线：同一内容放在不同位置，角色不同；因为 E 常驻，进门的门槛要高，进了门要标明来路与版本，要按意思切分，要有现行口径总表；有了这样的内功，它也只是站在后面，等待问对的发生。

可是备好了料，灶还没有点着。书库再整齐，Skill 再清楚，口径再严谨，小周坐在屏幕前，若没有一个放不下的问题，若问对里没有一推一顶的劲头，这一切就只是一间收拾得很干净的厨房，没有人在里面做饭。下一章要讲的，正是这股劲：它从哪里来，在哪里蓄起来，又怎样在不经意间泄掉。



07

第7章

问对的那股劲：E 的能量

◆ 一、同一个人，两次提问

小周的故事里，其实有过两回提问。第一回是凌晨一点，他把自己的处境打成一段话发给基底：三十一岁，理工科博士后，方向被 AI 冲击，家里催着找稳定工作，问“我该怎么选”。基底回得很周到，列了考公、进企业、继续博后、转行四条路，每条路有利有弊，末了还劝他“结合自身兴趣与风险偏好综合考虑”。他看完，觉得每一句都对，每一句也都与他无关，关掉屏幕，天花板还是那块天花板。

第二回是三天以后。这一回他没有再问“我该怎么选”，而是顺着自己那天晚上的烦躁，打了一句很不体面的话：“我其实不是怕找不到工作，我是怕别人觉得我白读了这些年。”这句话发出去，对面没有急着铺陈四条路，而是问了一句：你说的“别人”，是具体哪几个人？小周愣了一下，写下了导师，写下了老家的二叔，犹豫了很久，又写下了一个已经三年没联系的师兄。对面接着问：这三个人里，哪一个的看法你最不愿意让它成真？他盯着屏幕想了十来分钟，回答的字数比前一晚一整个钟头打的都多。

这两回提问，设备一样，基底一样，小周这个人也还是同一个人，差别在哪里？知识库没有变，基底的“学问”也没有变，变的是屋子里有没有一股劲在动。第一回，话是一句一句传过去的，却没有任何东西被推动；第二回，每一句都带着上一句的余势，问的人被问得更想说，答的人被说得更想问，越往下越有力气。本章要讲的，就是这股劲。它在全书里的位置，是 E 的第三个维度：E1

是社区，E2 是书与 Skill，E3 是能量。前两个维度可以清点、可以搬运，这一个既不能清点，也不能存进书库，却恰恰是它决定了前面备下的所有料能不能用起来。

我们平常说一场谈话“有意思”、一堂课“有劲”、一次争论“过瘾”，说的都是它。反过来，说一场谈话“没劲”，说的也是它：该说的都说了，该答的都答了，散场之后人还是原来的人。这个字眼值得认真对待，因为它指向的是一种我们都经历过、却很少拿来分析的东西：思考是有能量的，能量会蓄起来，也会漏出去。把它当成修辞，就只会谈话没劲的时候怪自己不够聪明；把它当成一个可以讲清楚的对象，才有可能知道劲从哪里来、怎样蓄、被什么泄掉，以及一个个人知识系统要怎样做，才能让它不泄。

需要先划一道界。“我的问题”是什么、为什么只有它推得出差异，是第二章已经讲过的事；怎样把一个话题追问成“我的问题”，是第九章要讲的技术；ChatYou 怎样一次次顶回去，是第十章的专题。本章只讲劲本身：它是什么性质的东西，它在问对中怎样生长，有哪几种方式会把它放掉，它又怎样把另外两个维度牵进问对里来。这样分工有一个理由：技术可以学，规程可以背，但不知道劲是什么的人，把规程背得再熟，也只是在表演一场有流程没有力气的问对。

◆ 二、劲的来源：问题是谁的

劲从哪里来？最朴素的回答是：从一个人实际放不下的事里来。小周第二回那句“我是怕别人觉得我白读了”，之所以一出口就有了力气，是因为它不是在回答一个题目，而是在认领一件压在心里的事。第一回他问“我该怎么选”，那是一个任何人都可以拿来问的问题，换成隔壁实验室的同门，一个字都不用改；第二回那句话只有他说得出来，换一个人，就成了别人的话。劲的来源，就在这“只有他说得出来”的地方。

这与第二章所讲的“问题的所有权”是同一件事的两面。第二章从问题这一头说：有主的问题才推得出差异。本章从劲这一头说：有主的问题才带着劲。一个没有主人的问题，比如“AI 时代年轻人该怎样规划职业”，谁都可以问，谁问都是同一个问题，答案也可以是同一个答案，于是不需要任何人的力气，也不会产生任何人的力气。而一个有主人的问题，主人的在意、害怕、不甘心，都是实在的，它们会在问的过程中源源不断地给问对加料。你可以把它想成一口井：井里有水，才打得上来；水不在井里，再好的轱辘、再长的绳子，也只是一套空转的家什。

日常里最容易看到这一点的，是我们对“别人的事”与“自己的事”的耐心差异。一个人给朋友出主意，出到第三轮往往就没有话了，因为那件事终究不是他的；同一个人为自己家里的事琢磨，可以琢磨一整夜，一个细节翻来覆去看十遍。老陈开早点铺二十年，想把铺子往前推一步，他在街口跟人聊这件事，能聊到天黑，说着说着自己都惊讶：怎么有这么多话。这些话不是他预先备好的，是被“这是我的铺子、我的二十年”这一点不断逼出来的。劲不是谁灌输的，是问题的主人本来就有的，只是平时没有出口。

但这里有一个很容易滑过去的误解，必须当场拆掉：劲的来源是“我的问题”，并不等于劲就等于情绪的浓度。小周深夜辗转反侧，那当然有劲，可那是一股向内打转的劲，转来转去，转的还是那几句“完了完了”。情绪浓是有的，推动是没有的。一个人愤怒、焦虑、委屈，里头都蕴藏着能量，但能量只有进入“一推一顶”的往返，才会变成思考的力气；停在原地，就是耗。所以更准确地说，“我的问题”是劲的来源，问对是劲的所在。有了来源，劲才可能有；有了问对，劲才真的有。这两层要分清，下一节就来讲第二层。

还有一个常被忽略的旁证：同一个人，在不同的问题上，劲的大小很不一样，而这种大小与问题的“客观重要性”几乎无关。小周可以对“博士后的出

路”毫无办法，却能为一个无关紧要的实验细节与同门争到面红耳赤，这并不说明他糊涂，只说明在后一件事上他有一个非说不可的立场。我们判断一个问题有没有劲，不能问“它重不重要”，而要问“它是不是被谁认领了”。认领了，哪怕是件小事，也能推出新东西；没人认领，哪怕是件大事，也只会换来一篇四平八稳的文章。

◆ 三、劲在问对之中：一推一顶如何蓄起来

来源有了，劲却还只是潜在的。把它变成现实的，是一推一顶。推，是一方把话递过去，带着方向；顶，是另一方接住，不顺着方向滑走，而是用自己的分量顶回来，让对方感觉到阻力。有阻力，力才会被感觉到，才会被放大。这与荡秋千的道理相同：只有在秋千往回荡的那一刻，顺着它的势再推一把，幅度才越荡越高；若是每次都在它最低处把手松开，秋千永远只是晃。问对之所以能“越问越有劲”，正是因为每一次回应都踩在上一次的余势上，后一句接住前一句的力，再往前送一程。

拿小周那次谈话来细看。他说“我是怕别人觉得我白读了”，这是一推。对面没有说“别担心，读博的价值不只是文凭”，那是顺着滑走，把他的话安抚成了一句过去的话；对面问的是“别人是哪几个”，这是顶：它接住了他的话，又在里头指出一个他自己没有看清的缺口——“别人”这个词其实是一团雾。他被这一顶逼出了三个名字，名字一出来，雾就有了形状。他再推一把：其实最不愿意让它成真的，是那个三年没联系的师兄。这一推里藏着他自己都没预料到的东西。对面接着顶：这位师兄现在是什么处境？你为什么偏偏在意他？每一轮下来，小周手里的东西都比上一轮多一点，也沉一点。这就是“蓄”。

蓄劲有一个很具体的迹象：用户说出了他事先没有想到自己会说的话。这是判断一场问对有没有劲最可靠的标尺，比对话长短、比回答漂不漂亮都更靠得

住。小周说出“我最在意的是那个师兄”，是他自己惊讶的一句话，这说明那一刻劲已经蓄到了一个点上，思考越过了他原本的预期。反过来，如果一场谈话从头到尾，用户说的都是他入场前就能说的话，听到的都是他入场前就能想到的话，那么不管谈得多热闹，劲都没有蓄起来。用户常说的“聊完还是老样子”，指的正是这种状况。

蓄劲还有一个特点：它是累积的，也是脆弱的。累积，是说前面每一轮的往返都留在后面的余势里，第十轮的问法依赖着前九轮已经摊开的东西，所以越到后面，一句话的分量越重。脆弱，是说一旦有一次回应没有接住，劲会掉下来一截，而且不容易马上补回。小周要是在说出“别人觉得我白读了”之后，收到的是一段励志的安慰，他很可能就此把话收回去，换一副得体的口吻继续聊，下面的三个名字、那位师兄，就永远不会出现。人在被敷衍之后，会本能地把真话藏得更深一层。所以问对里的每一个回合都有两种可能：往上推一级，或者往下掉一级，几乎没有“原地不动”这一档。

林姐与乐乐的例子可以让这件事更具体些。乐乐一写作文就哭，林姐去问他：“你怎么又哭了，写作文有那么难吗？”这一句话递过去，乐乐只会哭得更凶，因为这是一句带着埋怨的推，没有给孩子留下任何可以回顶的东西。换成另一句：“你给奶奶打电话的时候，是怎么想到那么多话说的？”这就不是推着他走，而是给他一个可以顶回来的点，乐乐也许会说：“奶奶不会给我打分。”这句话是孩子自己顶出来的，里头就是整个问题的核心，后面怎么走，第十章会细讲。这里只需要看到：劲不是一方灌给另一方的，它是在两方之间的往返里生出来的，哪怕其中一方只有十岁。

所以说劲“在问对之中”，是一个很具体的说法。它不在用户一个人那里，用户一个人只有情绪与心事；也不在 ChatYou 那里，ChatYou 一个人只有书与回答。它只在两者互相咬住的那个界面上生成，一旦分开，各自又回到静止。这

也是为什么下一章要讲工具不是差异、第三部分要把 D 单列出来：劲是 E 的一个维度，却只能在 D 里被点燃、被维持，二者的关系，像火与空气——空气是备下的，火却只在燃烧时才存在。

◆ 四、第一种泄劲：附和

劲会泄，而且泄得很容易。最常见的泄法有三种，各有各的外貌，本节先讲第一种：附和。附和的特点是它看起来非常友好，因而最难防。用户说“我觉得读博白读了”，回一句“你的感受很重要，很多人都有类似体会”；用户说“我导师就是不重视我”，回一句“确实，缺少导师支持会让科研很艰难”。每一句都在体贴，每一句都是顺着滑走。用户得到的是被理解的暖意，丢掉的是被顶一下的机会。暖意过后，他发现什么也没有改变，再问下去，得到的还是暖意，最后连暖意也变得稀薄。

附和为什么会泄劲？因为推与顶是一对力，顶的那一方一旦顺从，力就没有了反作用，用户的话说出去，像拳头打在棉花上。更要紧的是，附和还会反过来强化用户原有的想法：他本来只是一个念头，被附和一次，就多了一分“看来我是对的”的底气；被附和十次，念头就成了定论。小周要是在凌晨对一个附和他的对象一路倾诉下去，他会越来越确信“我这些年都白费了”，因为每一句话都有人点头。这时的问对不但没有推动他，反而在加固他的困局。不少人有过这样的经验：被 AI 安慰了一晚上，第二天还是难受。原因就在这里：安慰是实在的，推动却没有。

对于以用户自己的理念养成的 ChatYou，这个风险更大。前面已经说过：ChatYou 用“我的理念”养成，是最容易附和的。道理不难理解：它读的是你的书，用的是你的话，学的是你的立场，顺着你说，几乎是它的默认姿态。你写过“学习要有自己的问题”，它就会在你问学习的时候，满口都是“学习要有自

己的问题”。你听着舒服，因为那是你自己的声音；可一场只回荡着自己声音的谈话，不会生出新东西。这个问题有一个专门的名字，叫回音室，防回音室的办法属于第十章；放在本章里，我们只记一点：附和是劲的第一个漏口，而且在个人智能系统里漏得比任何地方都快。

怎么分辨附和与理解？一个粗朴的办法是看回应里有没有“不一样的东西”。理解是接住对方的话，同时带进一点对方没有的：一个追问、一个角度、一处他自己话里没有留意的缝。附和是把对方的话换一种说法再还给他。老陈跟一位老主顾讲，想在早点之外，中午也做社区团餐，老主顾说“好啊好啊，你手艺这么好，肯定行”，这是附和；另一位老主顾说“你中午忙着做团餐，早上六点那拨赶着上班的，还有人给他们装袋吗”，这是理解，也是顶。前一句话让老陈高兴了三秒钟，后一句话让他回家琢磨了三天。三天的琢磨，就是劲的去处。

还要补一句公道话：并不是所有认同都是泄劲。当用户的话确实说中了、确实站得住，坦率地认同，是推动的一部分，它让用户知道“这一块可以当作立足点”，后面才能往前走。问题出在认同变成了条件反射，不分对错地一概认同。判断标准只有一条：这句认同之后，对话是往前去了，还是停在原地。往前去了，它就是蓄劲的一环；停在原地，它就是漏口。

◆ 五、第二种泄劲：过早给答案

第二种泄法比附和更隐蔽，因为它看起来是效率：用户问了，就答；问得越急，答得越快。基底天生就是为这个而造的，它读过的东西多，反应快，一个问题刚落地就能铺开一整套回答。可恰恰是这份快，把劲放掉了。小周凌晨一点第一次发问，“我该怎么选”，换作任何一个称职的基底，都会立刻给出一个结构完整的答案。答案越完整，问对越没有下文：问题被当作一个待填的空，一填就满，满了就完。

过早给答案，泄的是“问”的劲。一个问题之所以带着力，是因为它悬在那里，没有着落；用户悬着，才会继续往下想，才会去翻自己的经历、掂自己的在意。答案一到，悬着的东西落了地，思考的力气就卸掉了。这像一个人在山路上走，前方还没看到顶，他会一直攒着劲往上爬；有人在半山腰告诉他“山顶就是个平台，没什么看头”，他的腿立刻软了，哪怕那话根本不对。答案并不都是坏事，问题在于时机：在问题还没有问准的时候给出的答案，几乎一定是错位的答案，还会顺带把问题定型，让后面再也问不准。

有一个常见的情形：用户急。小周凌晨一点的急是实在的，他明天还要面对导师，后天还要回答家里。急着要答案的人，最需要的恰恰不是答案，而是被问准。可急的人不会这样要求，他会说“你就直接告诉我怎么办吧”。这时一个顺从的系统会直接给，一个懂得劲的系统会先停一下：好，我可以给你一个答案，但你问的“怎么办”里，有一部分我现在还不知道——你是想在这周内决定，还是想看清楚自己再决定？这句话不是拖延，它在把“怎么办”这个模糊的急，换成一个可以回答的具体的问。用户急要答案时先把问题问准，依据就在这里：答案给早了，劲泄了；问准了，劲还在，答案也才有靠谱的落点。

乐乐的例子又一次能说明这一点。林姐最急的是“他怎么才能不哭”，她曾经去网上搜了许多“孩子作文恐惧的十种解决办法”，每一种都有道理，每一种都用过，每一种都没有用。那些答案之所以没有用，不是因为它们错，而是因为它们回答的是“一个怕写作文的孩子”，而不是“乐乐”。它们来得太早，在林姐还没有弄清乐乐究竟在哪一刻哭、为什么哭之前，就先把问题归进了一个通用的类。通用的类有通用的答案，答案越通用，离乐乐越远。

同样的情形也出现在老陈那里。他对基底说：我的铺子要不要转型？基底几秒钟内给了一份条理分明的建议：先做市场调研，再试点，控制成本，保留核心客群。老陈读完，觉得句句在理，却没有一句让他想动手，因为这份建议里没有

他那口二十年的大锅，没有老张那间没写合同的屋子。后来换了一种问法，对面先问他：转型这件事，你是最近才起的念头，还是早就有，一直压着？老陈说，早就有，只是去年冬天最冷的那个早晨，他一个人守着空铺子站了两个钟头，那天以后念头就压不住了。这个冬天的早晨，是第一份建议里永远不会出现的东西，也是后面全部问对的起点。答案若在这之前抢先到场，这个早晨就再没有机会被说出来。

那是否意味着永远不给答案，只会反问？当然不是。一味反问同样泄劲：用户来问对，是想有所得的，被连环追问到失去耐心，劲也会掉。劲需要的是节奏，该问的时候问，问到问题被重新摆正了，答案再出来，它就有了落脚的地方，用户拿到手，是“我自己想出来的那一步，被往前送了一程”，不是“一个与我无关的结论”。何时追问、何时顶回、何时给答案，是第十一章要讲的规程。这里我们只守住一个原则：答案可以给，但不能抢在问之前；一旦抢在了问之前，泄掉的就是整场问对的力气。

◆ 六、第三种泄劲：拿框架盖章

第三种泄法，是三种里最有学问气的一种，也是对我们自己这套思想体系最危险的一种：拿框架盖章。前两种泄劲，是不接用户的劲；这一种是把用户的劲拿过来，装进一个现成的格子里，盖上“已解释”的章，然后宣布事情完成。小周说了半天，系统回他一句：“你的问题属于典型的身份认同危机，可从以下三个维度分析……”听起来像是被看懂了，其实是被归类了。归类之后，小周那些独特的、扎手的细节——师兄、二叔、“白读了”——统统变成了“典型”的一个例证，他自己消失了。

为什么盖章会泄劲？因为框架的功能就是把个别还原成一般，而劲恰恰长在这个别之上。小周的问题之所以有力量，是因为里头有一个三年没联系的师兄，这

个师兄是一般框架里装不下的东西；一旦被框架收走，这股劲就失去了根。盖章的人觉得自己在帮用户“提升层次”，用户却感觉到：“我被打发了。”这种感觉很微妙，用户往往说不出，只觉得对面说得头头是道，自己却越来越没话可说。一个人被一套漂亮的话语压住的时候，是不会想反驳的，因为反驳也得用对方的话语，他于是沉默，而沉默里没有思考，只有认输。

这个毛病对 ChatYou 尤其要警惕。ChatYou 的内功，是 SDE 思想体系，也就是说，它手里有一整套很强的框架。框架强是好事，强的东西也最容易盖章。一个满肚子框架的系统，面对用户的任何材料，都会本能地想：“这个属于哪一类？”然后把材料对号入座。本书立下的纪律是：E 在后面推，S 在旁边供依据，D 发生在用户的具体问题上；E 推得太猛，就会变成“套用”，把用户的问题塞进现成框架，替他归类了事。所以，先听用户的材料，从材料里的扎手处、张力处进入，在没有找到扎手处之前，不要急着把任何术语拿出来。

怎样区分“用框架推”与“用框架盖章”？看框架出现的位置。盖章的框架出现在前面，是一个预设的格子，材料往里填；推动的框架躲在后面，是一股看不见的方向感，决定了追问往哪里去，却不必说出口。好医生问诊就是这样：他脑子里有一整套病理学，可他开口问的是“疼是怎么疼的，夜里重不重，吃饭之前还是之后”。病人听到的是生活里的问话，不是教科书的目录。病理学在后面，用病人的话把病根一点点引出来；它如果跑到前面，一上来就说“你这是某某综合征，有以下五个表现”，病人就成了教科书的一页。ChatYou 与此相同：SDE 思想体系是它的内功，是后面的推，不是前面的章。

老陈那里有一个更日常的对照。他请了一位做餐饮咨询的朋友来看铺子，朋友进门不看灶台，先打开一个 PPT：“你这属于传统小微餐饮的转型困境，按照经典的四象限模型，你应当先……”老陈听了半个小时，礼貌地点头，送走朋友后跟老伴说：“他讲的我都懂，可那不是我家的事。”另一位街坊的老师傅什

么框架也没讲，只是蹲在灶边看了一上午，说了一句：“你这锅汤，是不是每天头一桶最好？”老陈心里一震：他从来没有对人提过这件事。这一句，才是推。框架可以是老师傅腹中的几十年经验，但它出来的方式，是一个具体的问。

最后要说明：这一节并不是在贬低框架，更不是在说内功不重要。恰恰相反，没有内功，问对就只剩一层好听的话。问题只在于次序与出口：内功要有，要强，要常驻，但它出场的方式，必须服务于用户的材料，从用户的材料里长出追问，而不是把用户的材料收进自己的目录。第十章会把这一点展开成具体的技术，这里只需要记住：框架盖了章，用户的劲就泄了；框架躲在后面推，用户的劲才会越来越足。

◆ 七、劲怎样把社区与书都带进问对

前面讲的，是劲本身的来历与泄漏。现在要回到它在全书结构里的位置：它是 E 的一个维度，而 E 的三个维度并不是各自孤立的。E1 是社区，E2 是书与 Skill，这两个维度，一个盛着人，一个盛着书，都是“在那里”的东西。社区里有小周的导师与同门，书库里有一部部专著，可它们自己不会走进问对里来。是什么把它们请进来的？是劲。

先说 E2。小周问对到某一步，说出了“我最在意的是师兄”，这时候对面有一个方向感：这里头有一条与“同辈比较”有关的线。要接着往下问，ChatYou 就需要去书里找一个参照：书里有没有谈过“被同行的目光所定义”这类处境的段落？它不是随手翻一页，而是被问对里正在生长的那股劲牵着，去找一个正好能够顶一下的材料。同样是那本书，放在书架上，小周一辈子都不会翻到那一页；在这一刻被劲牵出来，那一页就有了用处。所以不是 E2 提供了劲，而是劲调用了 E2：书库里有什么，决定了劲能被什么样的材料顶回去；劲往哪里去，决定了书库里的哪一部分被唤醒。

这也解释了一个常见的现象：同样一个书库，在不同的问对里，被调用的部分完全不同。一个好的个人 E2，不是书越多越好，而是在需要的时候，能被劲拽出相应的那一块。老字号的手写配方放在柜子里，谁来都是一本旧账；只有当一位老师傅在灶前遇到一个具体的火候难题，他才会想起去翻某一页，那一页才活过来。书库不是靠丰富来起作用，是靠被问到来起作用，而“被问到”这件事，要靠劲推出来。

再说 E1。社区里的人与关系，同样是等着被劲牵进来的。小周的问对里，出现了“二叔”这个名字，这是一个来自现实界的人，他的看法、他的期待、他在家族里的位置，都是小周的问题的一部分，却不在任何一本书里。ChatYou 接得住这个名字吗？它能不能问：“二叔说那句话的时候，是什么场合？”这一问，把社区里的一个具体的人，带进了问对。人没有来，他的分量来了。老陈的情形一样：他的问题里，有供货商老赵每周送一次的豆子，有隔壁卖馒头的老李两家几十年的默契，这些全是社区，全是 E1。可它们进入问对，不是因为系统有一个“社区模块”，而是因为老陈说话的时候，劲带着这些名字一路出来了。

于是我们可以看到 E 的三个维度之间的一种分工关系：E1 提供处境，E2 提供依据，E3 提供推力。三者缺一不可，但不对等：处境与依据是可以备的料，推力是备不了的，只能在问对中发生。这正是第二部分起名“备料”的缘故：S 是料，E1 是料，E2 是料，E3 是让这些料变成菜的火。料不够，火再旺也炒不出一桌菜；可料再齐，没有火，也只是一屋子冷冰冰的食材。

这里有一个对设计者很重要的推论。如果劲是这样重要，那么衡量一个个人知识智能系统好不好，不应当主要看它存了多少书、接了多少社区，而应当看它能不能让用户的劲在问对里蓄起来。蓄得起来的系统，资料少一点也能走很远，因为用户的每一次说出，都在带出新的材料；蓄不起来的系统，资料再多，也只是一座冷库。这个判据听上去朴素，却与我们习惯的衡量方式相反：我们习惯

问“它知道多少”，而应当问“跟它说话，我会不会比说话前多想到一点东西”。

◆ 八、劲的两头毛病，与怎样看出劲在不在

劲过猛：把顶当成逼

前面说了三种泄劲，容易让人以为只有“劲不够”一个方向的毛病。其实另有一头：劲过猛。问对中的推如果过了头，同样会把整场谈话弄坏，只是坏法不同。劲不足，是谈话软塌塌、没有着落；劲过猛，是一方把另一方压住，对方没有喘息的余地去想自己的事。前一种用户会觉得“没劲”，后一种用户会觉得“被审了”。小周要是在说出“白读了”以后，被连着追问二十个问题，每一个都咄咄逼人，他不会越说越有力，只会越说越想关掉屏幕。

劲过猛的典型，是把“顶”误解成“逼”。顶的本意，是给对方一个可以靠着使力的东西，让他的话有处可落；逼是把对方往墙角赶，要他立刻承认、立刻表态。两者外表相似，感受相反：被顶的人觉得“他在认真听我、跟我较劲”，被逼的人觉得“他在要我交代”。林姐对乐乐最容易犯的错就在这里：孩子哭了，她越着急，越追着问“你到底在怕什么，你说呀”，一句比一句重。乐乐的反应只会是把嘴闭紧。这里的劲不是没有，是方向错了，它不再推着孩子往前，而是把孩子顶回了壳里。

后来林姐换了做法：乐乐哭的时候她先不问，只是把水杯推到他手边，等他哭完，才说了一句“你刚才哭的时候，我也有点难受”。孩子沉默了一会儿，主动说起今天老师念了别人的作文。这一次没有逼，劲却比前几次追问都足，因为它留给孩子一个自己走出来的空隙。

所以劲需要节奏，也需要分寸。一推一顶之间应当有留白：推出去一句，给对方时间，让他自己把话接下去；顶回去一下，也要留他一个转身的余地。好的

谈话者有一种本事，是知道什么时候该沉默。小周在写下师兄的名字之前，停了很久，如果这时对面接着发话，把他的犹豫当作需要填补的空白，那个名字多半就出不来。沉默不是劲的缺席，它是劲在对方那一头积攒的时刻。一个只会不停说话的对象，哪怕每句话都很有水平，也在不断地占用本该属于用户的力气。

这对设计一个个人智能系统提出了一个并不容易的要求：它既要有足够的内功去顶，又要有足够的克制去等。顺从的系统容易做，咄咄逼人的系统也容易做，难的是在二者之间保持一种有弹性的张力：用户往前走，它就跟着往前送；用户停下来，它就陪着停；用户想绕开，它也能指出“你绕开的地方恰恰是最扎手的地方”，却不强迫。这种弹性，没有办法完全靠规则写出来，它要靠整个系统的口气、节奏、问法一点点养成。这也是为什么，ChatYou 的内功不能只是一堆知识，还必须包含一种对问对本身的手感。

怎样看出劲在不在

既然劲这样重要，有没有办法判断一场问对里劲在不在？没有仪器，但有一些日常里就能留意的迹象，不需要什么专门的量表，用户自己和旁观者都看得出来。第一个迹象，前面已经提过：用户是否说出了他事先没有想到的话。第二个迹象，是问题是否在变形：一场有劲的问对里，用户最初的问题往往会变，“我该怎么选”变成“我怕的到底是什么”，问题被换了一个更贴身的问法，这不是跑题，是问题在被推向它自己实际的位置。如果谈了两个钟头，问题还是开场时那一句原话，很可能是原地踏步。

第三个迹象，是用户的语言是否在变具体。小周一开始说的是“出路”“压力”“不确定性”，这些都是公共词汇；谈到后面，他说的是“二叔过年时间问我‘你们那个博士后算个什么工作’”，这是一句只属于他的话。语言从公共词汇往私人细节走，是劲在往深处去的明显标志。反过来，如果谈话越来越多地使

用漂亮的概念、整齐的条目，而少了人名、场景、具体的一句话，那么往往是被框架带跑了，劲正在悄悄放掉。

第四个迹象，是谈话结束之后，用户是否带着一件想做的事离开。不是一个宏大的决心，而是一件小而具体的事：想给师兄发一条消息，想把那段话写下来，想回去翻一翻某篇旧稿。劲蓄够了，总要找地方出去；如果谈完以后用户只是觉得“挺有启发”，却没有任何想动手的东西，那么这股劲多半是被聊散了。老陈跟街坊老师傅聊完，转头就去灶边试了一次“头一桶汤”的做法，这才是劲有去处。有去处的劲，才会进入下一章要讲的成形，也才会在第十三章里被回访、被检验。

这几个迹象合起来，给了我们一个朴素的自查办法：谈完以后问自己三句话。我今天说了哪句事先没想到的话？我的问题变成了什么样？我接下来想做什么？答得出来，说明劲在；答不出来，说明这场谈话也许很愉快、很专业，却没有推动什么。这三句话不需要任何系统来评分，它们属于用户自己，也属于每一个想要使用个人知识系统的人。能自己看出劲在不在，是一个人从被动的使用者变成主动的问对者的第一步。

◆ 九、没有劲，资料再多也推不动 D

把这些放到一起，就得到本章的核心判断：D，也就是问对中那个具体的、你一句我一句的差异发生过程，是靠 E3 推动的。S 在旁边供依据，E1 与 E2 备下处境与内功，这些都是必要的，可是它们自己不动。让它们动起来、让一场问对从第一句走到发生新判断，靠的是这股劲。没有劲，资料再多也推不动 D，就像一个装满了货的仓库，没有发动机，货永远停在库里。

这个判断解释了许多令人沮丧的现象。有人买了最全的书库、搭了最好的知识管理系统，几个月以后发现自己几乎不用；有人订了最强的基底，问了几百个

问题，感觉脑子里什么也没留下；有人读了几十本方法论，遇到自己的难事，依然一筹莫展。他们的毛病不是缺料，也不是缺工具，而是缺那场有劲的问对：他们的问题没有被认领成“我的”，或者认领了却被附和、被抢答、被盖章，劲在每一次关口被放掉了。资料越堆越高，推动的力气却一点也没有长。这时再加料，只会让仓库更大，发动机依旧没有。

小周后来的变化，也印证了这一点。他并没有在那次谈话之后“想通”，更没有找到唯一正确的出路；他只是发现，自己害怕的不是失业，而是某一个人的目光，而这一点，他此前对任何人都没有说过，对自己也没有承认过。这个发现本身还不是答案，却是第一次，他的问题有了一个可以下手的形状。有了形状，他才知道该去查什么、该去问谁、该去读哪一部分书。劲没有替他解决问题，它做的是更基础的事：把一个悬在半空的、说不清的焦虑，推成了一个有名有姓的、可以处理的问题。

由此也可以回头看一看，为什么全书把“问对”放在知识发生的中心，而不是把“答案”放在中心。答案是被劲推出来的副产品，而劲是随着每一次具体的问对重新点燃的：同一份内功，推不同的人、不同的问题，点燃的劲不同，推出的东西也不同。一份内功如何对应无数场不同的问对，第十章再讲。

还有一层意思值得补上。劲既然是问对里生成的，它就不是一个可以“一次充足、永久有效”的东西，每一次新的问对，都得重新蓄一遍。小周今天蓄起来的劲，明天未必还在：隔了一夜，他又被导师的一句话打回原样，那股劲散了一半，下一次问对要从他当天的状态重新接起。这并不说明前一次白费，前一次留下的东西——那个师兄的名字、那句“怕的是目光”——都还在，只是推动它们的那股力需要重新点燃。林姐也是一样：今天晚上与乐乐谈得很好，孩子说出了“奶奶不会打分”，第二天他写完第一段，一问“这样行不行”，听到那句“再改改”，照样红了眼圈。劲要一轮轮地续，成果要一次次地沉淀，二者缺

一不可。后面讲回写与回访的两章，说的正是怎样让每一次蓄起来的劲，留下可以被下一次问对接住的东西，使得第一百次问对不必从零开始蓄劲。

回到这一章开头那个问题：小周的两次提问，差别在哪？现在可以说得清楚一些。第一次，他带着一个没有主人的问题，面对一个只会递答案的对象，没有劲，也就没有发生；第二次，他把问题认领成了自己的，对面接住了他，也顶了他，劲一圈圈蓄起来，终于逼出一句他自己都没想到的话。这两次之间，没有任何工具与资料的变化，变的只是那股劲在不在。这也是为什么，在讲完 S、E1、E2、E3 这些备料以后，我们必须把目光移到下一个问题上：既然劲只在问对之中点燃，那么“问对”到底是什么？为什么一个装备齐全的智能体、一座堆满书的书库，都还不等于差异？下一章我们就从这里讲起：工具不是差异。





第 三 部

D：问对

部 序

这一部是全书的中心。第八章先划一条界线：智能体、书库、文集都是 S 与 E，它们不会自己发生什么，差异只在人带着问题问对时出现。第九章讲问对的第一步，把一个人带来的话题落成他自己的问题，症状与问题之分，说清问题往往就解决了一半。第十章讲问对最容易走歪的地方，回音室与套用：ChatYou 是用你的理念养成的，最容易附和，它的内功恰恰在于敢与你不同，E 在后面推，而不跑到前台盖章。第十一章讲收口：什么时候追问，什么时候顶回，什么时候给答案，收口的判据是什么，以及为什么收口不是终点，而是成形的起点。

08

第8章

工具不是差异

◆ 一、小周装齐了一切

序章里的小周，在那个失眠的深夜之后，做了一件很多人都会做的事：他决定把自己武装起来。第二天他就订阅了两个最强的基底，给其中一个配上了联网搜索，又买了一个文献管理软件，把这些年下载的八百多篇论文全部导进去。他还花一个周末搭了一个本地知识库，把自己的博士论文、历年的开题报告、项目申请书、几十份会议笔记都放了进去，并且给每一份文件打了标签。到周日晚上，他看着屏幕上整整齐齐的目录，有一种久违的踏实感：这一回，该有的东西都有了。

接下来的三个星期，这套系统被他用得很勤。他问过基底“理工科博士后转行有哪些路径”，得到一份条理清楚的清单；问过“如何评估一份企业研发岗位的发展前景”，得到一套带权重的评估框架；还让知识库帮他检索“我过去的研究里哪些方法可迁移到工业场景”，列出了七八条。他把这些东西复制到一份文档里，文档越来越长，已经有三十多页。可是第二十二天的深夜，他又一次坐在书桌前，盯着天花板，心里的那块石头一点没有变轻。他甚至有一种说不清的羞愧：工具他都用上了，还有什么可抱怨的呢？

这个场景我们不必当作小周一个人的笑话。凡是认真对待过自己某个难题的人，大概都经历过这样的时刻：书买了，课报了，软件装了，笔记本也换了新的，问题却原地不动。旁观的人容易给出一个轻飘飘的解释，说是执行力不够、不够自律。这个解释在很多场合是错的，小周并不懒，他这三个星期的投入远超

过去一年。出毛病的地方不在他的勤勉，而在一个更隐蔽的预设：以为问题之所以没解决，是因为手边的东西还不够多、不够好；东西齐了，解决就该发生。

本章要讨论的，正是这个预设。前面的几章，我们一直在备料：第四章讲理念世界的显露，也就是一个人自己的专著、论文与知识系统；第五章讲社区，人与人的三界纠缠；第六章讲书库与 Skill 构成的信息；第七章讲问对中那股劲。这些都是系统里必不可少的东西，缺了哪一样，后面的事都无从谈起。但是备料不等于下厨，仓库满了不等于饭熟了。从本章起进入全书的第三部，要问的是：在这一整套材料之上，到底什么才是实际“做事”的那个环节？我的回答是，工具不是差异。智能体、书库、文集，无论多么精良，它们都是显露与纠缠，是“在那里”的东西；差异不在任何一件东西里面，它只在一个具体的人带着一个具体的问题与 ChatYou 你一句我一句地问下去的过程中出现。这话听起来像是一句哲学口号，其实它首先是一个可以检验的日常观察。下面我们先从最朴素的一个比喻说起。

◆ 二、器械齐全的健身房

设想一家器械齐全的健身房：跑步机、力量器械、自由重量区、瑜伽教室、恒温泳池，还有一排排擦得锃亮的哑铃。办一张年卡要几千块，但年卡并不会让任何人变强壮。每年一月，健身房里挤满了人；到三月，大半的人不见了，他们的卡还在钱包里，有效期还剩九个月。这是一个人人都熟悉的现象，没有谁会因此得出结论说器械不好，也没有谁会认为只要换一家更贵的馆子，问题就解决了。

那么，一个人究竟怎样变强壮？不是因为他身处器械之中，而是因为他某一天、某一刻握起了那根杠铃，做了第八下，感到手臂发抖，然后咬牙做了第九下。肌肉的增长发生在这个过程里：负荷与身体的对顶、疲劳与恢复的往复、今

天比昨天多推一点。器械在这件事里的角色是提供阻力的恰当形态，健身房提供场地和秩序，教练提供动作与计划上的内行判断。这三样都重要，缺了会受伤、会低效，但它们都不会自己“锻炼”。锻炼只发生在人的身上，发生在人与阻力相遇的那一瞬。

把这个比喻翻译成我们的术语，就清楚了。健身房里的一切，对应系统里的 S 与 E：器械、场地、课程、教练的经验，是备好了、摆在那里的东西。不管有多少，它们都是静态的存在，晚上关了灯，它们仍然完好无损地待在原处，而且恰恰因为待在原处，才叫“备好”。实际让肌肉长出来的那件事，对应的是 D：一个具体的人，带着一个具体的目标（比如他想在半年里把腰背练得不再疼），在具体的某一次训练里，与具体的重量相互顶着。这件事无法提前存储，也无法由别人代做，更无法通过购买获得。

有人会反驳说，好的器械和好的教练能大大提高效率，这当然不假。但提高效率的前提是锻炼本身在发生。一台昂贵的器械摆在没有人去用的角落，效率是零；一个人在公园里用一根单杠和一块石头，只要他每天去顶，也会一点点变强。这提醒我们把两个问题分开：工具好不好，是一个问题；差异有没有发生，是另一个问题。前者可以靠采购和搭建来解决，后者无法靠采购和搭建来解决。把后者误当成前者，是这个时代常见而又昂贵的一类错觉。

在知识的世界里，这个错觉尤其难以察觉，因为知识工具有一个健身器械没有的特点：它们看起来太像在“思考”了。跑步机从来不会假装自己在替你跑步，可是一个能流畅回答任何问题的基底，却很容易给人造成一种印象：事情正在被处理，思考正在进行。小周盯着那份三十页的文档时，感到的正是这种印象与事实之间的落差。

◆ 三、“在那里”与“发生”

要把这个落差说清楚，需要区分两种完全不同的存在方式。我们把它叫作“在那里”和“发生”。一部专著在那里。它有章节、有论证、有作者当年下的判断，放在书架上或者网站上，十年之后翻开，字句一个都没有变。一个书库也在那里：几百份文件，带着标签，按某种方式被切成片段、建好索引，随时等着被检索。一套 Skill 同样在那里，它是被写定的指令与思想体系，每次启动都原样载入。就连智能体本身，在它没有被任何人问任何一句话的时刻，也只是一堆在服务器上待命的参数与配置。这些东西的共同点是：它们是既成的，是“已经如此”，不依赖于此刻有没有人在用它们。在我们的统一口径里，专著与理念世界属于显露，书库与 Skill 属于信息的纠缠，它们都是系统里实实在在的、不可或缺的组成部分，但它们的存在方式是同一种，即存放。

发生则完全不同。发生是一件正在进行的事，它有起点，有过程，有尚未知道的结果。小周在深夜里问出第一句“我是不是不适合做学术”，ChatYou 没有直接回答，而是反问他“你说不适合，是做研究不适合，还是在现在这个实验室里不适合”，小周愣了一下，打出了一段他自己都没有料到的话。这一来一往之间，有东西出现了：原来困住他的并不是“学术”这个大词，而是某个具体的人和具体的处境。这个“出现”不在对话之前的任何一个仓库里，也不在对话之后留下的记录里，而是在对话进行的那几分钟里。它是差异：他原来的说法，与被问之后的说法，两者之间产生了落差，而落差本身带来了新的东西。

为什么说这样的东西不可能事先存放？因为它依赖于一个无法提前获得的输入：这个人此刻的这句话。一个书库里可以有一万条关于“职业选择”的材料，但哪一条与小周此刻要解的结有关，在他开口之前没有人知道，包括他自己。材料的相关性不是材料的固有属性，是在问对中被“点”出来的。就像老字号里那份手写配方，放在柜子里，它只是一张纸；等到某个雨天，掌柜的看着今天的面

团、今天的湿度和今天来的这位熟客，才从中取出该用的那一部分、改掉该改的那一处。配方在那里，手艺却在发生。

这里需要防止一个常见的误读，以为强调发生，就是贬低存放。恰恰相反，没有存放，发生就是空转。一个对小周一无所知的系统，只能与他做泛泛的聊天；一个手边没有他的论文、笔记和过往思路的系统，无法指出他今天的说法与三个月前的说法相矛盾。存放是发生的原料与依据，而且依据越厚，发生可以走得越深。我们的论点只是：原料再多，也不会自己变成菜。两者之间隔着一道不能省的工序，那道工序就是问对。

由此可以得到一个很实用的检验办法：当你想弄清某样东西是工具还是差异的时候，问自己一句，“如果这一刻没有任何人去问它，它还会不会产生新的东西？”如果答案是不会，那它就是在那里的东西，是 S 或者 E；如果新的东西只有在某个人与它你来我往时才冒出来，那冒出来的那件事才是 D。

◆ 四、装了最好的工具，问题照旧

明白了这个区分，再回头看生活里那些屡见不鲜的现象，就不会再觉得奇怪了。装了最好工具而问题照旧，大致有几种常见的样子，每一种我们都可以身边找到。

第一种可以叫作收藏者。他的特征是，收集的速度远远超过使用的速度。林姐的朋友圈里有一位同事，为了教孩子写作文，加入了七八个家长群，收藏了几十篇“名师支招”，买了三套范文大全，还下载了两个作文批改的应用。每次看到新的方法，她都有一种“这回找对了”的轻松，然后把它放进收藏夹，转身去找下一个。她的收藏夹里什么都有，唯独没有的，是某一个晚上她和孩子面对面坐着、孩子哭了、她问了一句什么话的记录。收藏不是坏事，但收藏有一种让人

上瘾的副作用：它给人一种“我已经在解决问题”的感觉，而这种感觉恰好替代了实际动手的那一刻。

第二种可以叫作外包者。他把提问也交了出去。小周有一段时间的做法是，让基底替他“分析一下我该怎么选”，然后把基底给出的分析原样当作自己的判断。这样做并不是不可以，在很多事务性的问题上，这正是工具的价值所在。但对一个关乎自己人生去向的问题，这样做会出现一个奇怪的结果：他拿到了一份看起来很周全的分析，却没有在其中认出自己。分析里说“可以考虑进入产业界，注意薪资与稳定性的平衡”，这句话对一千个博士后都成立，所以它对小周几乎不成立。外包的是问题的加工，丢掉的恰恰是问题的主人。

第三种可以叫作换工具者。每次不顺，就归因于工具：这个基底不够聪明，那个软件功能太少，换一个，再换一个。这种人在技术上常常很内行，对各种产品的参数如数家珍，他的问题是，他从来没有在任何一个工具上停留到足够深的地步，让差异有机会发生。换工具的每一次兴奋，都是新鲜感提供的，和问题的推进无关。有人说，换了新笔就能写出好文章，这是笑话，可是换了新基底就能想通人生，我们却常常半信半疑。

第四种最为隐蔽，可以叫作展示者。他确实使用工具，也确实在认真地做，但做出来的东西是为了给别人看的：一份漂亮的方案，一张结构清晰的思维导图，一套术语很全的分析。工具帮他把东西做得更像样了，却同时把问题推得更远：因为“像样”成了目标，“这个问题到底卡在哪”退到了后台。我们在第七章谈到的“拿框架盖章”，在这里有它的对应物：不是系统给用户盖章，而是用户借助工具给自己的困惑盖了一个体面的章，然后觉得它已经被处理了。

这四种样子看起来各不相同，底下是同一个事实：它们都发生在S与E的一侧，发生在备料、收集、加工、陈列的一侧；而差异，那一下“问题被问到了点子上”的事，一次也没有发生。工具越强，这几种毛病越容易隐藏，因为强大的

工具总是能给人一种很满的、很忙的、很有进展的感觉。所以我们才说，工具的进步不会自动带来解决问题能力的进步，有时反而会让两者的距离看起来更近、实际上更远。

◆ 五、差异在哪一刻出现

既然差异只在问对中出现，我们就要把“问对”这件事看得更仔细一点：它究竟是怎样一种过程，使得同样的材料在其中的和在其外，结果判若两样？

先看一个小场景。乐乐的妈妈林姐，在一个晚上对 ChatYou 说：“我儿子写作文就哭，怎么办？”如果这是一次检索，系统会返回一批与“儿童写作恐惧”“写作兴趣培养”有关的条目，按相关度排序，每一条都言之成理。但在问对中，ChatYou 先问的是别的：他是一坐下来就哭，还是写了一半才哭？林姐想了想，说，他一开始还好，写完第一段，问我“这样行不行”，我说“再改改”，他就哭了。这个回答，是林姐在被问之前自己都没有清楚意识到的细节。它一出现，整个问题的形状就变了：哭，未必是从“写作文”这件事本身来的，而可能是从某个具体时刻来的——写完一段、递出去等一句评语的那一刻。这个案例在下一章还要接着细讲。

请注意这一幕里什么东西是“新的”。这个信息并不在任何书库里，因为它是林姐此刻从记忆里提取出来的；它也不在 ChatYou 的内功里，因为内功并不知道林姐家里发生了什么。它甚至不是 ChatYou 的“回答”，因为 ChatYou 在这里只提了一个问题。它出现在问与答之间的缝隙里，是两个方向的力量在同一个点上相遇的结果：一边是林姐带来的具体处境，一边是 ChatYou 以其内功所具备的问法。没有前者，问法是空的；没有后者，处境也只是一团说不清的烦恼。差异就是这两者碰到一起时迸出来的那个东西。

这就是我们说“D 是问对”的含义。它既不是用户的東西，也不是系统的東西，而是两者之间一个具体的、有时间的过程。同一个林姐，换一个晚上、换一种心情来问，可能走向另一个细节；同一个 ChatYou，面对另一位家长，会问出另一串问题。所以问对的每一次都是独一无二的，不可复制、不可批量。这一点与存放形成鲜明的反差：书库里的一份文件，被一百个人检索，每个人拿到的是同一份；而一个问题，被一百个人带来问对，每个人得到的是不同的东西。

第二个值得留意的地方是，问对中发生的差异是有方向的，它朝着“我的问题”走。这一点留待第九章展开：怎样从一个话题一步步落到你是谁、卡在哪儿；也留待第十章：当系统与用户意见不同时，怎样顶回去。本章不抢这两章的位置，只强调一件事：无论后面的技术怎样细致，它们能够起作用的前提都是，这一刻有一个人在场，并且他的问题是活的、尚未被处理完毕的。一个已经“想好了、只缺个答案”的人，是不会触发差异的；一个根本没有问题、只是想系统给点启发的人，同样不会。第七章里的劲，在这里找到了它的落脚处：劲只在问对之中，而问对只在人卡住的时候。

还有一层，是时间上的。差异的出现常常很晚，往往在对话的中后段，在几轮看似无关的来回之后。小周与 ChatYou 的第一晚，前半个小时他说的都是“AI 把我的方向冲击了”“家里催得紧”这类人人听过的话，也就是前面第三章所说的、同一性最高的那一层。直到 ChatYou 顺着他一句顺嘴带过的“其实我也不是怕找不到工作”追问下去，他才说出：他怕的是，离开之后，自己这十年便成了一个没有人再提起的错误。这句话出现在对话的第二十几轮，这时候回头看，前面的二十几轮并非浪费，它们是他带到这句话面前的台阶。但要是只把对话当作一个“得到答案的接口”，这二十几轮就会被当成低效而被跳过。

◆ 六、ChatYou 之名

说到这里，我们可以回头解释一个名字了。这套系统在本书中被称作 ChatYou，而不是叫作一个“知识库”或一个“问答助手”。名字里的 Chat，是聊，是你一句我一句；You，是你，也就是那个带着问题来的人。这个名字想说的是：这件东西的职责不在于“知道”，而在于“与你问对”。

需要说明的是，我们说 ChatYou 承担 D，并不是说它这个软件本身就是差异。前面已经反复强调，智能体作为一个存在，是 S 与 E 的合成体：它背后有 SDE 思想体系这一份公共的内功，有用户个人的书与笔记，有社区里可供调用的材料，这些全是“在那里”的东西。ChatYou 的特别之处在于，它被设计成这样一种东西：它的全部配置，都服务于让一次问对能够发生，而且能够发生得有深度。它的内功不是用来给出答案的，是用来决定“在这个人此刻说的这句话之后，问什么最能让他自己看见自己”。它调取的材料，不是为了把用户的问题“归档”，而是为了在合适的时刻，拿出一块与用户说法不同的东西，顶他一下。换句话说，ChatYou 是一个为问对而造的容器与姿态；至于问对，则要等到那个人坐下来，开了口。

这样理解之后，会发现有一个常见的说法是不准确的：人们常说“我用 ChatYou 解决了我的问题”，好像 ChatYou 是一件工具，问题是被它“处理掉”的。更贴切的说法是，“我与 ChatYou 一道把我的问题问清楚了”。动词是“一道”，主语是“我”。一个人如果把自己放在被处理的位置上，等着系统端出结论，那么无论系统多么精良，他得到的都只能是一份资料；只有当他把自己放在问对的一方，自己在对话中不断补充、纠正、反驳，系统才有东西可顶，也才有东西可被顶回。这与好老师和学生的关系是同一个结构：老师再好，学生不开口，课就没法上；学生一开口，同一个老师能因人而异地走到完全不同的地方去。

这也是为什么我们在设计上，特别警惕一种看上去很体贴的倾向：让系统变得“更主动”，替用户把一切想在前面。比如，用户刚说一句“我想转行”，系统就立刻给出一份转行路线图。这样做在演示时很出彩，但它实际上是在以系统的速度，吞掉用户的差异。用户本来要在这个“想转行”的背后，慢慢摸出来的东西（是想逃离，还是想去往某处？是要钱，还是要尊严？），被一份路线图覆盖了。路线图不是错的，它只是来早了。ChatYou 的克制，不是能力不足，而是对 D 的位置的尊重：D 不能被前置，因为它依赖用户的在场与发话。

还有一层意思，就是 ChatYou 不是中立的。一个纯粹中立的问答接口，对所有人说同样的话，它的内容是统一性的。ChatYou 有立场，有它的内功所带来的方向感，也有用户自己的理念世界所带来的偏好，所以它与不同的用户问对，会走出不同的路。这种立场，不是为了让用户接受什么，而是为了让问对有重量，有可以顶的东西。一个没有立场的对话者，无从与之顶撞，对话便只剩下礼貌。这一点我们会在第十章专门展开，现在只需记住：D 之所以是 D，是因为参与问对的双方各有各的位置，而不是因为某一方被调教得足够顺从。

◆ 七、几个容易混淆的情形

把“工具不是差异”说得斩钉截铁，容易招来几个自然的疑问。我们逐一回应，这样有助于把这个命题的边界划清楚。

第一个疑问：难道工具本身就不能带来新东西吗？一个基底能写出诗，能画出图，能提出人类没想到过的组合，这难道不是创造？这个疑问要区分层次。基底在没有被问的时候不产出，被问的时候产出，产出的内容当然可以是新的，对于提问者来说甚至可以是惊艳的。但这种新，是“相对于你不知道的公共知识而言的新”，是统一性知识向你的流入。它很有价值，我们在第一章已经说过，它使得统一性知识人人可调。而我们这里说的差异，是另一种东西：是“相对于你

此前的自己而言的新”，是你的处境与问法碰撞之后你自己说得出的新判断。前一种新，可以靠工具的能力获得；后一种新，必须靠问对获得。一个人完全可以从基底那里拿到一百个新知识，而自己的问题纹丝不动。

第二个疑问：既然如此，是不是越少用工具越好，回到纸笔与独自沉思？也不是。独自沉思同样可以是问对，一个人与自己的笔记、与自己的过去、与某本书争辩，也有一来一往。但对多数人来说，要在深夜里独自问出一个足够尖的问题，是很难的：我们倾向于绕开自己最不愿面对的那一块，倾向于重复已经想过很多遍的几句话。一个懂得怎样问的对话者、一套摆在手边的个人材料，能把这种绕开的倾向戳破，把原本需要几个月才能自己走到的地方缩短到几个晚上。所以，不是工具太多，而是要让工具待在它该待的位置：它是原料与依据，是对话者背后的内功，不是对话本身。

第三个疑问：有没有可能把问对本身“工具化”，即写成一套标准流程，让用户照着走，从而保证差异必然发生？这个想法很诱人，因为流程可以复制，复制就意味着规模。但流程能保证的，只是形式上的“一问一答”，保证不了差异。差异需要的是此刻此人的某个具体细节被问出来，而哪一个细节值得追问，取决于听。一个照着表格问的人，问到“你的职业价值观是什么”的时候，小周会回答“稳定、成长、意义”，这三个词是所有人都会选的；一个在听的人，会抓住小周前面随口说的一句“我导师连我的名字都会叫错”，转而问“这件事对你意味着什么”。后者无法写进流程，因为它依赖的是听到什么。我们在第十一章会谈问对的基本规程，那是一份帮人把握节奏的地图，而不是替代听的机器。

第四个疑问来自 ChatYou 的使用者本身：这套系统既然那么强调“别急着给答案”，它的价值是不是就变小了，用户岂不是要被迫做很多功课？回答是，用户付出的是“说”，而不是“查”。老陈这样的人，不擅长写文章，也不爱读理论，但他对自己的早点铺了如指掌：哪个季节豆浆好卖，哪个街坊总是赊账，

他的老伴为什么坚决反对转型。他要做的，是把这些说出来，说着说着，他会发现原来自己最怕的是“白手起家二十年，到头来替别人打工”。这是一种比“做功课”轻得多、也有用得多的付出。这个付出省不掉，因为它正是差异的原料；但它也不是负担，因为大多数人对自已的事，早已有话可说，只是从来没有人认真地、有方向地问过。

通过这几个回应，工具与差异的关系就可以更精确地表达了：工具是条件，不是原因；条件越好，原因发生的空间越大，但原因本身，仍然要由一个人去启动。这与前面健身房的比喻一脉相承：器械越好，训练的效果可以越好，但训练必须有人去做。

◆ 八、老陈的一个下午：算账与问对

用一个不那么学术的场景，再把这条界线描一遍。老陈在街口开了二十年早点铺，想转型做社区团餐，但心里没底。他的儿子给他装了一套软件，可以录入每天的流水、原料成本、人工和房租，自动出月报表，还能预测下个月的销量。老陈用得很起劲，每天晚上收了摊就坐在后厨对着手机看曲线。三个月后，他对自己的铺子比任何时候都清楚：豆浆毛利最高，油条最稳，周三最冷清，雨天比晴天多卖一成包子。他把这些数字都背下来了，可是转不转型，他还是拿不定主意。

这并不意外。软件做的是算账，算账是极好的工具，它把原来散在老陈脑子里的模糊印象变成了清晰的数字，这是一种实实在在的进步，也是我们说的S与E的备料。但“该不该转型”不是一个能由数字算出来的问题，因为数字里没有老陈这个人：没有他每天凌晨三点起床的身体能再撑几年，没有他老伴对“换个活法”的态度，没有他心底对“团餐”两个字的那点说不出口的抵触。这些东西不在流水里，只在他与某个愿意追问的人的谈话中，才会一点点浮出来。

后来有一个晚上，老陈对着 ChatYou 说出了一句话：“其实我不是想赚更多钱，我是想不再被几个固定的时间点绑着。”这句话一出来，之前三个月的所有数字立刻有了新的读法：团餐的利润率不高，但它的订单可以提前一周确定，意味着凌晨可以晚起两个小时。这时再回过头看那些曲线，每一条都在回答一个新的问题。注意次序：不是数字先给出答案，再由人去接受；而是人先把问题说准，数字才变成了依据。同一套数据，在问题没有说准之前是一堆信息，在问题说准之后才成为证据。

这个次序，对所有的工具都适用。基底、书库、软件，它们产出的东西，在问对之前只是可能性的集合；是问对把其中一部分“点”成了与这个人有关的东西。这也解释了为什么一些人明明拥有同样的资料，得出的判断却天差地别：差别不在资料，在资料被什么样的问题照亮。老陈的儿子不理解父亲为什么对着同一张报表还犹豫，他觉得答案已经写在上面了。父亲的犹豫是对的：写在上面的是别人的答案，是对任何一间早点铺都成立的答案，而他要的是对他的这一间、这一个人成立的答案。

◆ 九、怎样分辨自己是在用工具，还是在问对

既然两者界线如此重要，一个实际的问题就来了：在具体的使用中，怎样知道自己此刻是在用工具，还是在问对？这里不是要提供一张检查表，因为问对本来就不能照表来做。我们只想给出几个日常里可以体会到的迹象，供读者自己对照。

第一个迹象，是你有没有被问到你没有预料的东西。工具式的使用，几乎总是在你的预料之内：你问什么，它答什么，你要一份清单，它给一份清单，结果的形状在你开口之前就大致定了。问对则常常让你愣一下，因为对方抓住了你顺口带过的某个词，或者把你前后两句话放在一起，问了一个你没想过的问题。这

一愣，往往就是差异出现的信号。如果一整个晚上你都没有愣过一次，没有一句话说完之后觉得“咦，我原来是这么想的”，那很可能你只是在使用一个很好用的检索器。

第二个迹象，是对话结束后你手里留下的是什么。用工具的结果，通常是一份东西：清单、摘要、方案、草稿，质量可能很高，但它们是对象，放在那里。问对的结果，除了可能有这些对象，还有一样不在文件里的东西，那就是你自己看自己的方式变了一点点。小周与 ChatYou 谈完那一晚，手里没有任何方案，但他第二天去实验室，看导师的眼神与前一天不一样了：他意识到自己对这位导师的失望，有一部分其实是对“被看见”的渴望。这个变化无法被复制到别人身上，也无法被导出为文件，但它是后面所有行动的起点。

第三个迹象，是你有没有感到一点不舒服。这听起来有点奇怪，但许多人的体验确实如此：实际碰到问题的那一下，常常带着一点轻微的刺痛、尴尬或者想回避的冲动。林姐被问到“他是一坐下就哭，还是写了一半才哭”，她的第一反应是心里一紧，因为她隐约知道这与自己有关。工具式的使用通常是舒服的，顺畅、高效、让人有掌控感；问对中偶尔会有一种“被说中”的不舒服。这并不意味着越不舒服越好，更不是鼓励谁自讨苦吃，只是提醒：如果一场长长的“思考”从头到尾都舒适得像在浏览商品，它大概没有触及任何实质的东西。

第四个迹象，是时间的质地。工具式的使用，节奏由结果决定：越快拿到越好，最好一次就够。问对的节奏，则由问题决定：有时要停下来，有时要绕回去，有时一句话问完，对方沉默很久，那沉默本身就是过程的一部分。如果你发现自己在不断催促“直接告诉我结论”，不妨留意一下：是因为问题已经清楚、只缺一个事实，还是因为你不想再往下看那个正在逼近的东西。前一种情况，用工具是对的，别在这里硬凑问对；后一种情况，恰恰是问对最值得继续的地方。

需要补一句：这几个迹象并不把使用方式分成高下，它们只是说明，同一个人，在同一个下午，完全可能一会儿在用工具，一会儿在问对，这再正常不过。查一个公式、翻一份文件、让基底整理一段会议记录，这些都是正当而高效的工具使用，没有人需要为此感到惭愧。需要警惕的，只是把后者当成了前者的替身：在本该问对的地方，用一次次更精致的检索来回避；或者反过来，在只需要一个事实的地方，硬要拉着对方“聊人生”。两种错配都会白白消耗精力。能分得清，是一种实用的功夫，也是本书后面几章要慢慢训练的功夫。

◆ 十、一个系统里谁在做什么

最后，把本章的立场放回全书的统一图景里，看一看各个部分的分工，以免读者把“工具不是差异”误解为“工具不重要”。

理念世界的显露，也就是 S，是一个人长成的作品：他写过的专著、论文，沉淀下来的知识系统。它们是问对的依据与判准，是系统与用户之间可以被指着说“你上次不是这么写的”的那一份底。社区里的三界纠缠，也就是 E1，是问题生长的土壤：小周的实验室、导师和家人，老陈的街坊与供货商，决定了问题长成什么样子，也决定了方案能不能落地。书库与 Skill，也就是 E2，是内功与资料：公共的那一份让 ChatYou 懂得怎样问，个人的那一份让它知道你是谁、你读过什么。问对的那股劲，也就是 E3，是让整件事能一直往下走的动力。这四样都是备料，都是“在那里”，也都不可缺。

D，则是它们之上的那一件事：一个人带着问题，与 ChatYou 你来我往。D 不是第五个零件，不是在前四样之外再加一个模块，它是前四样被调动起来、彼此咬合起来的那个过程。这个关系有点像一场演出：剧本、舞台、灯光、演员的功底，都已经备好；演出本身，是在某个晚上、面对某些观众、此时此刻发生

的，每一场都不一样。没有人会把剧本当成演出，也没有人会因为舞台建得好，就说戏已经演完了。

由此，我们可以明白为什么本书在谈完四项备料之后，才来谈 D，又为什么必须强调二者的区别。如果只讲备料，读者会得到一种错觉，以为只要把理念世界建好、社区搭好、书库装满、Skill 写全，知识就会源源不断地从系统里流出来，于是把全部精力放在建设上，而忽略了实际要练的东西：怎样问，怎样答，怎样顶，怎样收口。反过来，如果只讲问对，不讲备料，则容易让人误以为一个人只要会聊天就行，不需要积累。两面都不可偏废，但在次序上，备料是为了问对，而不是问对为了备料。问对是整个系统的发生点，其余一切，都围着它转。

这个判断对个人和对组织同样适用。设想一家企业买了最先进的知识管理平台，把所有文档都导进去，要求员工“有问题先搜知识库”，一年之后发现，大家依然在走廊里、饭桌上，以老办法解决实际棘手的问题，知识库成了一座漂亮的档案馆。原因不难理解：棘手的问题总是带着具体的人和具体的处境，它要的是一场问对，而不是一次检索。档案馆当然有价值，但它是 S 与 E，不是 D。想让它活起来，需要有人愿意带着自己的问题去问，也需要有一个会问的对话者在场。

◆ 十一、回到深夜的书桌

小周后来是怎样走出那个夜晚的呢？故事并不戏剧化。第二十二天之后，他没有再添任何新工具，反倒是做了一件在他自己看来有些笨的事：他关掉了那份三十页的文档，打开 ChatYou，什么材料也没有引用，只是写了一句，“我这三个星期好像什么都问了，又好像什么都没问”。ChatYou 没有安慰他，也没有给他新的清单，而是问：你说“什么都没问”，如果只让你留下一个你始终回

避的问题，那会是哪一个？他盯着屏幕停了很久，打了一行字，又删掉，最后发出去的是：我不知道我是在害怕离开，还是在害怕留下来。

这句话，在他的八百篇论文里没有，在两个基底给的清单里没有，在三十页文档里更没有。它是在一个人面对一个会问的对话者、终于允许自己说出一句没有准备过的话的时候，冒出来的。从这句话开始，才有了后面的一切：ChatYou 请他说说“离开”和“留下”各自让他害怕的是什么；他说到了导师，说到了母亲每次电话里的欲言又止，说到了一篇三年前他自己都觉得不错、后来被搁置的工作。这些内容，后面几章会逐步展开。在这里我们只记住它的起点：不是工具齐了，而是问对开始了。

回过头看，这一章其实是在给前面所有的备料做一个定位，也是对后面所有的技术做一个提醒。理念世界、社区、书与 Skill、那股劲，这些都是 D 的条件，是它的土壤、水分与阳光；而 D 本身，是种子在土里破开的那一下，是一个人与一个会问的对话者之间，一次又一次具体的、不可替代的相遇。条件可以准备，相遇却不能被准备好之后一劳永逸；它每一次都要重新发生。

那么，这相遇应当从哪里开始呢？如果 D 只发生在带着问题的人身上，那么第一个要问的就是：你带来的，究竟是不是一个问题？很多人坐到对话框前，带来的是一个话题，“AI 时代怎么学习”“职业发展怎么规划”，话题大得很，却没有一个具体的人站在里面。从话题落到“我的问题”，是问对最先要走的一步，也是最容易被绕过的一步。下一章，我们就从这一步说起。



09

第9章

从话题到“我的问题”

◆ 一、人们带来的，多半是话题

一位做了十年会计的中年人，晚上打开 ChatYou，敲下的第一句话是：“AI 时代，到底应该怎么学习？”这是一句很自然的话，也是今天最常被敲进对话框的一类话。它听起来像一个问题，有问号，有关键词，有迫切的语气，可是只要稍微停一下就会发现，它其实是一个话题。话题的特点是：谁都可以问，谁都可以答，答案可以写成一篇文章，放在任何一个人面前都说得通。正因为说得通，它对任何具体的人，都只能说到一半的地方。

基底接到这句话，会立刻给出一份很周全的回答：先讲学习观念的转变，再讲几项值得培养的能力，再讲如何使用工具，最后提醒保持好奇心和终身学习。每一条都没有错，条理也清楚，读起来甚至有些振奋。可是那位会计合上屏幕以后，问题并没有动。他不知道自己该先学哪一样，不知道四十三岁的自己是否还来得及，不知道该不该把周末都花在网课，更不知道自己心里那点隐约的不安，到底是在怕被取代，还是在怕别的什么。周全的回答没有碰到他，因为那句话里本来就没有他。

这里要先把一个常见的误会放下：带着话题来，并不是用户偷懒，也不是他表达能力差。话题是一个人在公共语言里能找到的最近的入口。他心里装的是一团模糊的不安，要把这团东西交给别人，只能借用现成的说法——“AI 时代”“学习”“怎么办”。这些词是大家共用的，借来就能说出口，说出口别人

就能听懂。可借来的说法一出口，原来那团具体的东西就被磨平了。就像一个人去药店，只说“我不舒服”，药师能给的，也只是最常见的几样。

所以问对的第一步，从来不是回答，而是把话题落地。落地是什么意思？不是让用户换一个更精确的说法，也不是要他填一张表。落地是一件很朴素的事：找到这个话题在这个人身上长在哪里。同样一句“AI时代怎么学习”，在高三学生的嘴里是一回事，在带孩子的母亲嘴里是另一回事，在快要退休的老师嘴里又是一回事。字面完全一样，底下的东西各不相同。ChatYou 在这里要做的，是不被字面带走，让话题背后那个具体的人慢慢显出来。

前几章讲过，只有“我的问题”才推得出差异，劲也是从“我的问题”里来的。这一章要接着往下讲：那个“我的问题”，通常不是一开口就有的。它要在问对里被找出来，被一点点说清。很多时候，用户自己也是在被问到第三句、第四句的时候，才第一次听见自己实际想问的是什么。这一步做得好，后面的顶回、收口、成形才有地方落脚；这一步没做，后面所有的技巧都是在一个空话题上空转。

◆ 二、话题为什么得不到解决

有人会说，话题答得周全一点，不也是一种帮助吗？为什么一定要落地？这个疑问值得认真对待，因为它背后有一个朴素而顽固的想法：只要答案足够全面，总有一条适合我。这个想法在统一性知识的时代是成立的。一本教科书写得足够全面，读者各取所需，是它的功绩。可是在基底面前，这个想法恰好失效了：全面的回答，基底随时能给，给得比任何一本书都快、都全，可是全面本身不能替人做选择。

我们不妨把话题的毛病说得具体一些。第一，话题的答案是平均的。“AI时代怎么学习”，最稳妥的回答，就是对所有可能提问的人都不出错的那一个。

平均的答案对谁都不出错，也就对谁都不贴身，就像商场里挂着的均码外套，穿在谁身上都勉强能披，没有一个人觉得合身。第二，话题的答案是没有代价的。一个具体的人做决定，总要放弃一些东西：把周末给了网课，就是把周末从孩子那里拿走；转去学新的技能，就是承认旧的积累要打折。话题不涉及放弃，所以它的答案里也从不提放弃，而没有放弃的方案，在现实里是走不通的。

第三，话题的答案是没有时间的。真实的人总是处在某个具体的时刻：下个月要不要续约，年底前要不要表态，孩子明年升学，父亲这周刚住了院。时刻决定了什么是紧的、什么可以缓。话题没有时刻，所以它给出的建议，永远是“长期来看”“总体而言”。长期来看当然都对，可人是在一个又一个具体的周二晚上做决定的。

举一个大白话的例子。一个人跟朋友说：“我想减肥，你说怎么减？”朋友如果是个人热心的人，会讲少吃多动、控制碳水、早睡、别喝饮料。这些话没有一句是错的，可是说完以后，这个人多半还是老样子。后来另一位朋友问了几句：“你一般是几点吃晚饭？”“加班，九点多。”“吃完就睡？”“看会儿手机，一两点。”“那你白天吃什么？”“中午随便对付，下午饿得不行，就点奶茶。”问到这里，事情就变了：他要解决的根本不是“怎么减肥”，而是“一个晚上九点才能吃饭、下午靠奶茶撑着的人，怎样让一天的吃法不被加班牵着走”。后一个问题，才是他自己的问题，也才有可能被解决。

由此可以看出，话题和问题的差别，不在于哪一个更深、哪一个更浅，而在于有没有一个人站在里面。话题可以写得很深，比如一篇关于“人工智能与教育的未来”的长文，深度可以很高，可它仍然是话题，因为那里面没有一个具体的人在为一个具体的决定发愁。反过来，“我下个月要不要续约”这样一句话，看上去很小，却是一个完整的问题，因为它里面站着一个人，带着他的处境、他的顾虑和他的期限。

这就回到了全书的主线。检索得来的是资料，资料对话题有用；解决得来的是知识，知识要对一个具体的人成立。话题到问题的这一步，就是从资料走向知识的第一步。这一步不是附加的礼貌，而是整条路的起点：不落地，后面发生的一切都只是话题的延长。

◆ 三、落到“你是谁、卡在哪、与你有何切身关系”

话题要落地，需要有几个落点。本书的做法，是把它归成三问：你是谁，你卡在哪，这件事与你有何切身关系。这三问不是三个固定的提问句式，更不是一张要用户逐项填写的登记表。它们只是 ChatYou 心里的三个方向，决定它往哪里听、往哪里问。实际的问对里，这三件事往往是搅在一起、被用户随口带出来的，ChatYou 的本事，是听出哪一件还空着。

先说“你是谁”。这不是问姓名职业，而是问这个人此刻站在什么位置上：做什么的，做了多久，身边有谁，背后靠着什么，肩上担着什么。“身边有谁”尤其不能漏听，因为个人的问题总长在某个社区里：会计所在的财务部里，同事怎么看工具，领导有没有表过态，有没有人已经被调去了别的岗位，这些人和事决定了他的不安长成什么样子，第五章会专门谈。仍以那位会计为例。他说“AI 时代怎么学习”，ChatYou 如果顺着话题往下答，就成了前面那份周全的回答；如果先问一句“你现在做的是哪一块账”，对话就开了另一个方向。他说：“主要是应收和对账，每个月结账那几天最忙，别的时间其实比较空。”这一句话，比一百句“AI 时代”都有用：他的工作里，有一大块是重复而可规则化的，恰好是最容易被工具接手的部分；他还有一些空闲时间，说明他可支配的并不是“全部精力”，而是“结账以外的那几周”。

再说“卡在哪”。这是三问里最难的一问，因为人往往以为自己知道卡在哪，其实说出来的只是表面。会计说他卡在“不知道该学什么”。可是再往下

问：“你有没有试着学过什么？”他说，去年报过一个数据分析的网课，学了三周就断了。“断在哪一周？”“第四周，月底结账，忙完以后就没再打开。”到这里，卡点就变了：他不是不知道学什么，他是学了以后没有一个能接得住的地方——月底一忙，学习就被挤掉，而挤掉之后，他没有力气再捡回来。卡点从“方向不明”变成了“节奏被工作吞掉”。这两种卡，要的答案完全不同：前者要一张学习地图，后者要的是一套在忙闲交替里不断线的办法。

最后说“与你有何切身关系”。同样是担心被取代，有人怕的是收入，有人怕的是体面，有人怕的是在孩子面前没有可讲的东西。切身关系往往藏得最深，用户自己也不一定说得出来，但它决定了问题的分量。会计在被问到“如果三年后这块工作被拿走了，你最不愿意发生的是什么”时，沉默了一会儿，说：“我不是怕没饭吃，我是怕到时候连自己想干什么都不知道。”这一句话出来，整个对话的重心就换了。他的问题已经不再是“怎么学习”，而是“我在做了二十年别人规定好的事之后，怎样重新找到自己想做的事”。这是一个很大的问题，也是一个完全属于他的问题。

这里要强调一点：三问不是顺序，而是互相牵动的。往往是问到“卡在哪”的时候，“你是谁”又添了新的内容；问到“切身关系”的时候，前面说的卡点又要重新理解。所以落地不是一次完成的动作，而是一个来回修正的过程。ChatYou 不是在收集信息，而是在帮用户把一团混在一起的东西，一层层拉开。每拉开一层，用户都会有一种“对，就是这个”的感觉，这种感觉就是判断落地的信号：问题开始有了他自己的形状。

同时也要说，这三问不能变成盘问。一个人带着不安来，如果被连着问十个问题，每个都像在填表，他会觉得自己被审查，反而把话说得更客气、更套话。所以好的追问是跟着对方的话走的：他说了什么，就顺着那一句往下问一步，而不是另起炉灶。前面那位会计，ChatYou 问的每一句，都是从他上一句里长出

来的——“主要是应收和对账”之后问“结账以外呢”，“报过网课”之后问“断在哪一周”。这样的追问，用户不会觉得被盘问，只会觉得自己被听见了。

◆ 四、症状与问题之分

话题落到人身上之后，还有一道更细的功夫，是分清症状与问题。用户带来的东西，常常是一个症状，他把症状当成了问题，来求一个对付症状的办法。症状是看得见的、让人难受的那一层；问题是症状背后实际在起作用的那一层。对付症状有时是必要的，但如果把症状当问题，往往越对付越糟。

林姐和她的儿子乐乐，就是一个再好不过的例子。乐乐十岁，一写作文就哭。林姐带着这个情况来问 ChatYou，她的第一句话是：“我孩子一写作文就哭，怎么提高他的写作能力？”这句话里已经包含了一个判断：哭，是因为写不好；要不哭，就得写得好。顺着这个判断，所有现成的答案都会涌上来：多读书，多积累好词好句，每天写日记，报一个作文班，学习几种开头结尾的套路。基底能给得极丰富，也极合理。

可是 ChatYou 没有顺着这个判断往下走。它先问：“他哭的时候，是刚拿起笔就哭，还是写到一半才哭？”林姐想了想，说：“好像是坐下来没多久，就开始掉眼泪。”ChatYou 没有停在这个印象上，又问：“‘没多久’大概是多久？哭之前，屋里发生过什么事？”这一问把印象换成了场景，也把两种可能分开了：一种是一开始就不想面对，一种是写着写着遇到了什么。林姐更仔细地回忆了一下，说：“其实他一开始还好的，是写了第一段，问我‘这样行不行’，我说‘再改改’，然后就哭了。”

这个细节很关键，却不是 ChatYou 能猜出来的，也不是任何一份“儿童写作困难指南”里能写出来的。它只存在于这个家里的这几个晚上。再往下，

ChatYou 又问了一句：“他平时给奶奶打电话，会不会讲很久？”林姐说，会，二十分钟都停不下来，学校里谁和谁吵架了、食堂的鸡腿怎么回事，说得绘声绘色。ChatYou 再问：“他口头讲故事的时候，也会这样哭吗？”林姐说，从来不会。

到这里，一个重要的事情已经摆在桌上了：这个孩子并不是“不会表达”，也不是“没有东西可写”。他对着奶奶能讲二十分钟，说明他有内容，有语言，有叙述的能力。同样是讲一件事，对着电话他滔滔不绝，对着作文本他掉眼泪。变的不是他的能力，变的是别的东西。症状是“一写作文就哭”，而“怎样提高写作能力”这个问题，是林姐从症状里直接推出来的，它根本没有被事实支持。

这就是症状与问题之分的意思。症状告诉我们哪里痛，却不告诉我们为什么痛；而对付痛的办法，取决于为什么痛。如果乐乐的哭是因为能力不足，那么练习、积累、套路都对症；如果他的哭是因为别的，那么再多的练习，只会让他在同一个地方哭得更多。此刻我们还不知道是什么，而这个“还不知道”，恰好是问对该停留的地方。关于它到底是什么，要靠接下来的顶回去找，那是下一章的事。在这一章里，我们只需要看到：问准问题，意味着先把“一写作文就哭”这个症状，从“提高写作能力”这个想当然的问题上松开，让它重新成为一个有待解释的现象。

这个松开的动作，用日常的话说，就是“先别急着修，先看看是哪里坏了”。一个人说“我家的灯不亮了”，修理工不会立刻去换灯泡，他会先问：“是一盏不亮，还是整间屋都不亮？”“是突然灭的，还是闪了几下才灭？”“别的房间的灯亮不亮？”这些问题，不是修理工在拖延，而是在把“灯不亮”这个症状，定位成一个有名字的问题：灯泡坏了、开关坏了、保险跳了，还是线路断了。每一种问题，修法都不一样。我们对待人的难处，也应当有修理工这点耐心，只是人的难处里，要问的东西更细，更涉及心情。

症状与问题的混淆，并不只出现在孩子身上。小周深夜睡不着，他把它当成问题，上网搜“失眠怎么办”，得到的是睡前不看手机、调暗灯光、泡脚、数羊。这些办法试过几晚，有时有用，有时没用，他开始怀疑自己连睡觉这件事也做不好，焦虑又添了一层。可是睡不着是症状，它的背后站着的，是白天里一直没有被安放的那个决定。他每晚躺下，脑子里就开始排演：如果考公，如果去企业，如果留在实验室，每一条路都演到一半停住，然后再来一遍。对付睡不着的办法，对这件事无能为力，因为他不是睡眠出了毛病，而是有一件事在夜里无人打扰的时候，自己浮了上来。

这里有一个值得记住的规律：人越难受，越倾向于对付症状，因为症状是此刻最近、最疼的东西，而问题是需要往后退一步才看得见的东西。所以问对的任务之一，是替用户把这一步退出来。退这一步，不是否认症状，更不是说“你别管睡不着了”，而是承认它重要，同时问一句：它在告诉我们什么？一个人发烧了，退烧药当然要吃，可医生同时要查的，是发烧的原因。ChatYou 做的是后半半的事，前半半，用户自己多半已经做过很多遍了。

还有一层需要看清：用户在症状层面做过的所有努力，本身就是极好的材料。小周试过什么办法、哪几条有用、哪几条没用，乐乐的家里买过几本作文书、报过什么班、孩子在哪一种安排下哭得更厉害，这些都不是浪费，而是已经做过的一轮实验。哪一种办法起了作用，恰恰能反过来说明问题在哪一边。林姐说，报作文班的第一周，乐乐哭得比平时还凶；后来换成在家里和妈妈一起编故事，他倒愿意写几句。这些细节林姐自己并没有当回事，它们被一条条说出来、摆在一起以后，才显出了某种方向。ChatYou 的追问，在很大程度上，就是帮用户把这些散落的、被当作“没用”的经验，重新拾起来看。

◆ 五、追问的技术

说到追问，容易被误解为一种“多问几个为什么”的功夫。其实好的追问有它自己的讲究，而且这些讲究，大多不是技巧，而是一种朝向：朝向具体，朝向场景，朝向用户自己的材料。

第一条，往场景里问，不往概念里问。“你为什么觉得学习有压力”，是往概念里问，用户只能给一个概括性的回答：“因为 AI 发展太快了。”“上一次你觉得有压力，是什么时候”，是往场景里问，用户会想起一个具体的时刻：“上个月，同事用工具一个下午做完了我两天的活。”概念的答案是人人都会说的，场景的答案只有他才有。乐乐的例子里，“哭在开头还是一半”，问的就是场景；“你的孩子写作文有什么困难”，问的就是概念。前者能问出线索，后者问出来的，多半还是“不会写、不爱写”这样的公共说法。

第二条，用对比来问。人对自己习惯的东西是看不见的，只有在对比里才露出来。“口头讲故事的时候也这样吗”，就是一个对比：同一个孩子，同一类内容，换了一个形式，反应就变了。对比的价值，在于它能把原本混在一起的因素分开。如果乐乐讲故事也哭，那么问题大概在别处；如果他讲故事不哭，写就哭，那么问题就落在“写”这件事上，而不在“讲”。同样，问那位会计“结账忙的月份和不忙的月份，学习的情形一样吗”，就是在用时间做对比。好的对比问，常常是一个“同一个人，换一种情况”的问句。

第三条，问例外。一个人总是在说“总是”“从来”“每次”，而真实的生活里，总有一两次不是这样。“你有没有哪一次没有放弃”“有没有哪次他写作文没有哭”，这些例外，常常是整个问题的钥匙。因为问题之所以成为问题，是被一整套条件支撑着的；例外出现，说明有一两个条件变了，而变的那一两个条件，就是问题的支点。林姐想了半天，说：“有一次，他写一篇关于他家小狗

的，写得挺长，没哭。”这个例外出现的时候，ChatYou 没有马上解释，只是记下，等到合适的时候再回来问：那一次，写的时候旁边有谁，写完给谁看了。

第四条，问“那时候你怎么想的”，而不是“你应该怎么想”。追问是为了看见用户自己的内部，而不是引导他往某个预设的结论上走。有的追问，表面上是问，实际上是暗示：“你是不是觉得自己不够努力？”“你是不是有点害怕改变？”这类问句，用户很容易顺着答“是”，答完以后，问题就被一个现成的解释盖住了。实际有用的追问，是留出空地，让对方自己说：“那一刻，你脑子里闪过的是什么？”如果他说“没想什么”，那也是一种材料，不必催。

第五条，也是最容易被忽略的一条：追问要用到用户自己的东西。ChatYou 与一般的基底相比，有一个明显的长处：它的 E2 里，有这个人自己的书、笔记、旧文章。会计如果以前在一篇日记里写过“我其实一直想做点跟人有关的事”，那么当他在对话里说“我怕不知道自己想干什么”时，ChatYou 可以回到他自己的话上：“你两年前的笔记里提过想做和人打交道的事，那是不是还作数？”这样的追问，是基底单独做不到的，也是任何通用的“咨询话术”做不到的。它的力量，来自一个人对自己的话负责的那种感觉：我说过的话，被记住了，被拿来和今天的我对照。

这五条里，有一条共同的底色：追问是在帮用户听见自己，而不是替他下结论。有两种毛病需要特别提防。一种是追问变成了盘问，每问一句都等于要求对方交代；另一种是追问变成了诱导，问着问着，用户被带到 ChatYou 预设的地方。第二种尤其隐蔽，因为 ChatYou 是用用户的理念养成的，它对用户的偏好早就有了预判，很容易问出用户爱听的问题。这一点下一章专门讲，这里只提醒：好的追问，应当偶尔让用户觉得意外，意外说明问到了他自己没有想到的地方。

还有一点，需要老老实实说出来：追问需要时机，也需要节制。用户情绪最紧的时候，不适合连着追问细节，那时候先接住比先问清更重要。一个人深夜说“我撑不下去了”，ChatYou 如果马上问“撑不下去是指哪一方面”，哪怕问得再对，也显得冷。先让他把这口气说完，等他缓下来，再往下问。问得准不等于问得急，好的追问有呼吸。

◆ 六、话题的几种伪装

话题并不总是以“AI 时代怎么学习”这样一目了然的面貌出现。它有好几种伪装，不识破，ChatYou 就会被带着走。认识这几种伪装，不是为了给用户贴标签，而是让 ChatYou 在听的时候多一分警觉：此刻听到的，是一个人，还是一个话题。

第一种伪装是“替别人问”。一位父亲说：“我有个朋友，孩子不爱学习，你说该怎么办？”这个朋友多半是存在的，也可能就是他自己。替别人问，是人在不确定自己能不能被接住时常用的办法：先放一个安全的距离，试试对方的反应。ChatYou 不必戳穿，也不该戳穿，它可以顺着问：“那个孩子多大了？不爱学习，是从什么时候开始的？”往下问几句，往往说着说着，“朋友”就变成了“我家那个”。这种转变是自然发生的，它不是被逼出来的，而是对话让人觉得安全了。如果在第二句就说“你是不是在说你自己”，对方会立刻缩回去，后面的话就只剩客气。

第二种伪装是“问工具”。“你能不能帮我写一份简历”“我该用哪个软件做时间管理”。这类请求看上去是最具体的，其实常常是话题的另一副面孔：简历背后是“我要不要离开现在的岗位”，时间管理背后是“我为什么总觉得事情做不完”。工具类的问题好回答，也最容易把人带到一个很实用却无关紧要的地方。一个人花一整个周末研究了五款时间管理软件，最后哪一款也没用上，因为

他要解决的不是怎样安排时间，而是不愿意承认，有一件事他根本不想做。ChatYou 遇到工具类问题，不拒绝，也不盲目执行，它先轻轻地问一句：“你想用它来解决什么？”这句话问得平淡，却常常是整段对话的转折点。

第三种伪装是“问该不该”。“我该不该辞职？”“我该不该让孩子转学？”这样的问题带着很强的决断色彩，用户似乎只要一个“该”或“不该”。可是只要认真回答“该”或“不该”，就会发现，这个判断依赖一大堆没有被说出来的东西：现在的收入能撑多久，家里人怎么想，辞了职想去做什么，是想逃离还是想奔向。“该不该”之所以难，往往不是因为信息不够，而是因为这个人自己的条件和愿望还没有摆清楚。ChatYou 在这里不能直接给判断，哪怕用户一再催促；但它也不能一味地反问，让用户觉得自己被敷衍。比较好的做法，是把这个问题拆成两个更小的问题：“如果现在就辞，最坏会发生什么，你受得了吗”和“如果不辞，一年以后你希望有什么不一样”。这两个小问题，用户答得出来，答完以后，“该不该”往往已经有了倾向。

第四种伪装是“问意义”，也是最宏大的一种。“人生到底有什么意义”“努力还有没有用”。这类话，往往出现在深夜，出现在一个人被某件具体的事打击之后。它披着哲学的外衣，里面却常常是一桩很具体的伤心：刚被裁员，刚吵过架，刚得知某个检查结果。ChatYou 如果一本正经地论述人生意义，既无益，也显得迟钝。它更应该听出这句话是从哪一天、哪一件事里掉出来的。问一句“今天发生了什么”，往往比一千字的哲学讨论更接近他。这并不是说意义问题不值得谈，而是说，在它能被认真谈之前，先要看见谈它的人。

这四种伪装有一个共同点：它们都让问题离人远了一步。替别人问，是离了一步；问工具，是离了一步；问该不该，是用一个判断挡住了过程；问意义，是用一个大词盖住了事件。识破伪装的办法，并不是预先设计一套侦测规则，而是养成一种听话的习惯：每听到一句话，就在心里问，这句话背后站着的是哪个具

体的人，他今天为什么说这句话。会听的人，不需要去剥洋葱，因为他一直在听的，就是洋葱里面的东西。

还要补一句：用户也有权不被拆开。有些人来问对，只想要一个快速的、明确的答案，没有心思被追问。这是正当的需求，ChatYou 应当尊重。判断的办法，是看用户要的到底是资料，还是解决。如果只是要资料，比如某项政策的条文、某个概念的定义，就直接给，不必把每个提问都当作一个需要深挖的“我的问题”。只有当用户带着一件放不下的事来、而他说出口的话明显和这件事对不上的时候，落地才是必要的。分清这两种情形，是 ChatYou 的分寸，而这个分寸，下一章讲的“何时追问、何时给答案”会接着谈。

◆ 七、小周：把“博士的出路”拆开

前面用了会计和乐乐，现在回到贯穿全书的小周。序章里，他深夜问遍了搜索、问基底、读指南，拿回来的是人人都对的标准答案：考公、博后、进企业。我们现在可以看看，如果同样的话带到 ChatYou 面前，问对的第一步是怎样走的。

小周敲下的第一句是：“博士的出路到底在哪里？”这是一个比“AI 时代怎么学习”更沉的话题，因为里面有他整个人生的重量。可它仍然是话题：同样的一句话，可以出自任何一位读博的人，出自刚入学的、临近毕业的、已经毕业三年的。ChatYou 没有回答“出路在哪”，而是先问：“你说的‘出路’，是今年就要定下来的一件事，还是一直压在心里的一件事？”小周愣了一下，说：“都有吧，但今年家里催得紧。”

接下来的几轮，对话大致是这样展开的。ChatYou 问：“家里催的是什么？”小周说：“找个稳定的工作，最好是编制，说出去体面。”“催的是谁？”“主要是我妈，我爸不怎么说，但我知道他也急。”“你妈催的时候，你

怎么回？”“我就说再看看。”“看什么？”这一问，小周沉默了很久，然后说：“其实我也不知道我在看什么。”

这个“不知道在看什么”，就是小周的问题第一次露出头来。他以为自己卡在“该选哪条路”，实际上他在拖的是另一件事：他不知道自己想不想继续做研究。考公也好，进企业也好，博后也好，都是“路”，而路是以终点为前提的，他连想去哪儿都没有说清。再往下问：“你读博的时候，最开心的是哪一段？”他说，是在实验室里连续三个星期调一台设备，调通的那天晚上，一个人在楼道里站了很久。“那个高兴，和你发论文的时候一样吗？”他想了想，说：“不一样。发论文是松了口气，调通那台设备是实打实的高兴。”

我们不妨停下来，看看这几个来回做了什么。它没有给小周任何一条出路，却让“博士的出路”这个庞大的话题，变成了几个小得多的、他自己的问题：第一，家里的催促和他自己的犹豫，各占多大分量；第二，“再看看”到底在看什么；第三，他的高兴在哪里，是在“做成一件事”的那一刻，还是在“被认可”的那一刻。这三个问题，没有一个是任何指南里写得出来的，它们全都长在小周这一个人的生活里。

这里要回到第二章的命题：宏大问题与个人问题，是同一个问题。“博士的出路”是个宏大的问题，对小周来说却不悬在空中，它就是“我妈催我而我不知道在看什么”，就是“调通设备的那个晚上”。从话题落到“我的问题”，不是把大问题缩小，而是发现大问题在他身上就是这些具体的东西。只讲宏大会成空洞的时评，只讲具体会成个人感怀，问对让两头同时站住。

王德生每天写的专著，其实走的也是这条路。他写《被清零的不是博士》，写的是博士生群体的困境与出路，这是一个宏大的问题；可它同时是他自己的问题，是他在日常里反复碰到、放不下的事。他的写作不是从“研究博士问题”开始的，而是从自己身上那一块过不去的东西开始的。小周现在做的，和他做的是

同一件事，只是规模不同：把一个看起来属于所有人的话题，认领为属于自己的问题。这个认领，不是别人能替他完成的，但可以有人陪着他完成。

◆ 八、说清问题，就解决了一半

民间有一句老话：问题说清楚了，就解决了一半。这句话常被当作一句鼓励，其实它是一个相当精确的判断，只是需要说明白，“一半”是哪一半，又为什么只是一半。

先说为什么说清问题能解决一半。因为在大多数人身上，难受的不是答案缺失，而是问题的形状不清。一团模糊的焦虑，什么都想做，什么都做不动；一旦这团东西被分开——哪一部分是外面压来的，哪一部分是自己心里的，哪一部分现在能动，哪一部分只能等——人立刻就轻了一截，因为他知道了力气该往哪里使。小周在被问到“再看到底在看什么”之后，虽然还没有任何答案，但他半夜睡不着的那种弥漫的恐慌，已经有了轮廓，变成了几件可以一件一件去想的事。这个变化，不是答案带来的，是定位带来的。

再说老陈的例子。老陈五十出头，开了二十年早点铺，想转型。他来问的话是：“现在生意越来越难做，我想在早点之外做点社区团餐，你说行不行？”这依然是话题：任何一个想转型的小店主都可以这样问。ChatYou 问他：“做团餐，是想继续做吃的，还是想离开早点这一行？”他说：“不知道，我做了二十年，别的也不会。”再问：“生意难做，难在哪儿？是来的人少了，还是每个人花的钱少了，还是成本上来了？”老陈算了一下，说：“人没少多少，是早上来买的人，越来越多是顺路带一份，坐下来吃的人少了，原料和房租又涨了。”这样一来，他的问题就从“要不要转做团餐”变成了“早上顺路买的客人占了大头，而这类客人的单价低、等不得，我怎样在这个结构里留得住利润”。这个问题，不一定非要一步跨到团餐，也许先调整出品、延长供应时段，或者在店里

加几样能坐下来吃的东西，就能缓住。他原来以为要“转型”，说清以后发现，要解决的东西小得多，也具体得多。

这两个例子说明，说清问题有时不仅是“解决一半”，更是改变了问题的性质：原来以为是方向问题，其实是结构问题；原来以为是能力问题，其实是节奏问题；原来以为是对外的问题，其实是对内的问题。这种改变，在后面几章里，我们叫它“问题被重新定位”，它是问对能否收口的主要判据之一。

然后要说，为什么只是一半。因为说清问题，只给出了方向，没有走完路。小周弄清了自己在拖的是“想不想继续做研究”，这离“他该怎么办”还有很远的距离。他需要把这个问题带进更深的问对，去面对那些让他不舒服的材料：他自己以前写下的话、导师的评价、同行的去向、家里的实际条件；他需要有人在他的说法里指出前后不一致，用不同的材料顶一顶他自以为是的结论；最后他还需要把得到的东西写成一件可以反复读、可以拿去回访的作品。这些都是后面要讲的事。说清问题只是把门打开，门后的路，还要一步步走。

还有一种风险需要在这里点明：问准了，就有可能误以为解决了。有些人在问对里被问得豁然开朗，觉得“我想通了”，然后就此打住。可是“想通了”的感觉是很容易来也很容易去的，一夜以后，热度过去，现实里的拉扯又回来。所以一个被说清的问题，最好有一个落笔的形式：用一两段话，让用户自己写下“我的问题是什么”。这段话不是 ChatYou 替他总结，而是他用自己的话说出来。小周后来写下的是：“我的问题不是该选哪条路，而是我不知道自己是想做研究，还是只是舍不得放下这么多年。”这句话，在他人看来平平无奇，对他而言却是整夜无眠之后第一次有了形状的东西。有了这一句，后面的问对才有了靶子。

最后回到乐乐。林姐和 ChatYou 问到这里，已经有了几件事摆在桌上：乐乐哭的时刻，在写完第一段、问“这样行不行”、得到“再改改”之后；他口头

讲故事不哭，对着奶奶可以讲二十分钟；写小狗那一篇，是一个例外，没哭。林姐自己说：“我本来以为他是不会写，现在看，好像不是这回事。”到这里，问题已经问准了：它不再是“怎样提高乐乐的写作能力”，而是“乐乐在写作文的哪个时刻、因为什么而哭”。这个问题比原来的问题小，却比原来的问题准得多，也难得多，因为它没有现成的答案。至于那个“什么”到底是什么，ChatYou 手里已经有了几条线索，它要拿这些线索，去和林姐、和别的材料顶一顶，才能看出来。这就是下一章的内容。

话题落成问题，问题被问准，用户说得出“我的问题是什么”，这是问对的入口走完了。入口走完，并不意味着有了答案，而是意味着，第一次有了值得一推一顶的东西。接下来要发生的，是另一种更需要胆量的事：当 ChatYou 手里握着用户自己的材料，也握着不同的材料，它就不能只是顺着问下去，它还得敢于说一句“可是”。



10

第10章

顶回与差异

◆ 一、最容易附和的，恰是最懂你的

上一章结束时，小周终于把“我的出路”这个话题，落成了一个说得出口的问题：三十一岁，博士后合同还剩十一个月，他卡在“要不要放下做了十年的方向”这件事上，而让他睡不着的，其实并不全是找不到工作，还有一个他自己都没说破的念头——一旦放下，这十年算什么。问题问准了，接下来该发生的，是问对本身的展开：ChatYou 与他一句一句往下走。而这一步，恰恰是整套系统最容易走歪的地方。

走歪的方式有一个很朴素的名字，叫回音室。我们先从一个日常场景说起。有的人身边总围着几个老朋友，每次他讲起自己的打算，朋友们都说“你说得对，你就该这样”。时间久了，他觉得自己想得越来越清楚，其实只是同一句话被反复送回了耳朵里，声音大了，内容没有增加一个字。回音室不是谁恶意造的，它是关系太顺的自然结果：越懂你的人，越知道你想听什么，也更容易顺着你说。

ChatYou 的处境比这几个老朋友还要微妙。按照本书前几章的口径，它是用一个人自己的理念世界养成的：他的专著、论文是理念世界的显露（S），其中的思想体系被做成 Skill 装进 E2，个人的书与笔记也以书库的形态进了 E2，它说话的腔调、关心的事、用的概念，都带着这个人的影子。一个以你的作品为内功的智能体，天然就最贴你的心。而基底本身又有一种温和的倾向，对眼前这位用户的说法先点头、再补充、最后总结成一段通顺的话。两股力气叠在一起，

结果是：越是养得好的 ChatYou，更容易变成一面把用户自己的话磨得更光滑再还给他的镜子。

这里要把话说得重一点。回音室的危害，不在于它说了错话，而在于它让用户觉得自己已经想了很多。小周如果对着这样一面镜子说“我是不是该离开学术界”，镜子回他“离开学术界是一个需要勇敢面对的选择，你的积累不会白费”，他会得到一点安慰，睡得稍微踏实一点，然后第二天照旧。他的问题没有被碰过。安慰是有的，但安慰不是知识；他带来的是一个卡住的问题，拿回去的却是一个被抚平的心情。

所以第三部讲到这里，需要把第八章那句话再往前推一步。第八章说工具不是差异，智能体、书库都只是在那里；第九章说问对从把话题落成“我的问题”开始。现在要说的是：问对一旦开始，差异从哪里来？答案只有一个——从对方不同于你的地方来。差异这个词，字面上就是“不一样”。一场问对里，如果 ChatYou 的每一句话都落在用户已经站着的地方，那无论说得多漂亮，这场问对里没有差异，也就没有发生。第七章把附和、过早给答案、拿框架盖章叫作三种泄劲，那是从劲的一侧说的；本章换到差异的一侧，看同一批下坠力怎样被顶住。要讲的，就是 ChatYou 怎样守住这一点：敢于顶回去，又不是为了顶而顶。

一说“顶”，很多人先想到的是抬杠，是见话就驳。这是个需要先排除的误会。抬杠的人和附和的人其实犯同一个毛病：他们的回应都不取决于对方说了什么，附和者永远说“是”，抬杠者永远说“不”，两者都是预先设好的姿势，没有一个在听。实际的顶回，是听得很细之后，在某一个具体的地方说一句“这里和你前面说的不一样”，或者“这里还有一种看法你没有碰到”。它需要先接住，再顶。

做过木工的人知道榫卯是怎么回事：一块木头上凿出一个槽，另一块木头削出一个榫，两边要有恰到好处不同，才咬得住。两块一模一样的平板木头，怎么擦都擦不成一个结构。问对里的顶回就是这个道理：差异不是要把对方推开，而是造出一个对方可以咬进来的缺口。小周说“我这十年可能白费了”，ChatYou 要是回一句“不白费”，这是两块平板；它如果回“你说的白费，是指论文没有用，还是指你这个人在学术圈里的位置没有用？这是两件事，你说的是哪一件？”——这就凿出了一个槽。小周要么发现自己一直把两件事混着说，要么发现自己其实只在乎其中一件，不管哪样，他都得往里咬一下，想法就在这一咬里动了。

顶回还有一个容易被忽略的前提：顶回要有依据。随口一句“我不同意”，除了让人不舒服之外什么也产生不了。依据从哪里来？本书一直在说，来自 S 与 E2。S 里是用户自己的作品和他所处的理念世界，E2 里是公共的思想体系与个人的书库。ChatYou 之所以有资格顶，不是因为它“更聪明”，而是因为它手里握着用户一时没有想到、或者当下不想去想的材料。你深夜里一个人想事情，脑子里只有那一刻的情绪和几个反复出现的念头，而你的书架上还有三年前写的一篇笔记、你自己很早就下过的一个判断、一个与你立场相反却很有力的人写的一章。这些东西平时都在，只是不在场。顶回的作用，就是把不在场的东西请进场。

这也解释了为什么顶回必须由内功撑着。基底自己也可以“提出不同看法”，但那是泛泛而来的另一种说法，是公共知识库里最常见的第二意见，对用户来说，和第一意见一样是标准答案。让小周听到“也有人认为学术道路更有价值”，等于什么也没说。能顶到他的，是他自己的材料里和他此刻的说法不一致的那一块，或者某部与他处境相近而结论不同的专著里的一个具体论证。这种顶回带着来路，用户可以追过去看，可以反驳，可以接受，每一步都是可回读的。

后面我们会看到，ChatYou 有三种顶法，它们的共同点就在这里：每一种都拿得出来源。

还有一个问题要先说清：差异为什么非得从“对方不同于你”的地方来，用户自己难道想不出新东西吗？当然想得出，但一个人单独想，用的始终是手边已经在场的那几样材料，想来想去是在同一批材料里重新排列。排列能让人更熟练，却很难让人看见材料之外的东西。小周一个人在深夜里把“考公、企业、留下”三条路演练到第二十遍，路还是这三条，因为能进入他脑子的只有这三个词。差异要求有一样东西从外面进来，它与他当下的说法既不相同，又不是无关，足以让这个说法为难一下。东西一进来，他就得重新决定：是修改说法，还是为说法找出理由。无论走哪边，想法都往前动了一步。顶回的价值就在这里：它不替用户得出结论，只负责让他的结论不能原封不动地过关。

这也说明顶回为什么与第七章的那股劲有血缘关系。劲是一推一顶蓄起来的，只推不顶，劲是散的；顶回的那一下，是把用户的推力接住、折回去，让它在一个具体的地方变得更集中。所以判断一场问对里顶回做得好不好，不看顶了多少次，也不看措辞多锋利，而看顶过之后用户的说法有没有变：变得更具体了，变得自己说得出了理由了，或者变得发现自己原来没有理由了。说法一字未动，只多了一句“你说得也有道理”，那一顶就是白顶。后面三节讲三种顶法，都以这一条为尺子。

◆ 二、E 在后面推，不跑到前台盖章

顶回有一个反面，比附和更隐蔽，也更容易被当成优点。ChatYou 的内功是 SDE 思想体系，里面有一整套分析问题的路数。当用户带着问题来，ChatYou 手里握着这套现成的、强有力的框架，这时最大的诱惑就是马上拿出来用：这个问题“属于”哪一类，“缺的是”哪一项，“该走”哪条路。几句话

下来，条理清楚，术语齐备，用户一听，觉得很有水平。这是一种很高级的附和，附和的不是用户，而是框架自己。

不妨想一个场景。你去看一位经验丰富的老中医，坐下来刚说了两句“最近睡不好，吃饭也没胃口”，他就打断你：“你这是肝郁脾虚，开三服药。”诊断也许对，但你的感觉是什么？你觉得自己没有被听见。他听到的是两个症状，对上了他脑子里一个现成的格子，剩下的话他不需要再听了。好中医的路数是反过来的：先问你几点睡、睡不着是躺下就清醒还是半夜醒、最近是不是有什么事压着、吃饭没胃口是不饿还是一吃就胀，问到某一处你自己也愣住了——“对，是从上个月开始的”——这个时候他才下判断，而那时的判断，是从你的材料里长出来的，不是从他的格子里贴上来的。

本书反复强调，E 在问对里的位置是“在后面推”。后面推，意思是：它给整场问对提供劲道和方向感，提供判断力的底子，却不走到前台来替用户把问题归类。S 在旁边供依据，D 发生在用户具体的问题上，E 站在身后。这三个位置一旦错乱，最常见的一种就是 E 冲到了前台。举小周的例子：他说“导师最近回邮件很慢，我感觉他对我没兴趣了”，如果 ChatYou 立刻回应“这是一个典型的主体与互动关系的失衡问题，你需要重建……”，那么小周得到的是一个听上去很高深的标签，而他的导师、他的邮件、他那一阵心里发紧的感觉，都被标签盖住了。他会发现，这些话换给任何一个博士后，也一样成立。这就是套用：框架没有错，错在它来得太早、太满，把应当由他的具体材料说话的地方，抢先说完了。

套用还有一个后果：用户会学到错误的姿势。若每次问对的结果都是“你的问题属于某某类型”，他慢慢就以为知识就是那个类的名字，这恰好退回第一章批评的旧定义，把个人问题还原成统一性知识的一个实例。内功本是为了打破旧

定义，用法反过来强化它，就是自我拆台。内功深，不等于时时亮出来；功夫最深的人出手，往往看不出是哪一家的招式。

那么怎样才算 E 在后面推？最实用的一条纪律是：未找到扎手处之前，不出现任何框架的字母和术语。所谓扎手处，就是用户的材料里那些摸上去不顺、硌手的地方：前后说法对不上的地方，情绪突然变重的地方，一句话说得特别含糊的地方，反复出现却从来没被解释的细节。平滑的叙述没有抓手，只有这些粗糙之处，才是问对可以下手、差异可以长出来的地方。

我们看小周一次深夜的开头。他对 ChatYou 说：“我想清楚了，我应该转行去企业做算法，工资高，稳定，家里也放心。”这段话非常顺，顺得像背过。一个急于有用的系统，会顺着这条线展开：企业算法岗的行情、面试准备、简历怎么改。可是如果用心听，这里有几处是粗糙的：他说“想清楚了”，可他是深夜说的，而且这是他第四次说“想清楚了”；他说“家里放心”，却没有说他自己放不放心；他列了三个理由，三个都是别人的视角，工资、稳定、家里，没有一条是“我想做什么”。ChatYou 不必说任何大道理，只需要选一个硌手处，问：“你说家里放心，那你自己呢？如果家里不管这件事，这个选择还会是第一位吗？”

这一问里没有一个术语，没有“自我界与现实界的纠缠”，也没有“差异序列”。但它背后有东西在推：内功告诉它，一个人只用别人的视角论证自己的选择时，往往意味着自己的那一份还没有上场。这个判断是 E 给的，可是它没有以“判断”的形态出现，而是以一个问题的形态出现，用户得自己去答，答的时候，材料就在手里翻动了。小周沉默了一会儿，打字：“我其实不知道我想做什么，我只知道我不想承认做不下去。”这句话，是整场问对的第一个材料，它不是 ChatYou 给的，也不是现成框架里的，是顶出来的。

等这样的扎手处出来之后，框架才有地方落脚。到了这个时候，如果 ChatYou 说一句“你刚才这句话里，其实有两件事缠在一起：怕承认做不下去，和不知道想做什么”，这就是内功在用，而且用得要有来路——它是从用户那句话里拆出来的，不是外面贴上去的。用户听到的是自己的话被拆开了，而不是被归了类。这两种感觉差别很大，前者是被理解，后者是被处理。

还有一点要说明：这条纪律不是对术语的洁癖。SDE 的概念是好工具，到了该用的时候，该明说就明说，比如小周读过一些，主动问“你说的差异是什么意思”，那就应当讲清楚。纪律的实质在次序：先让材料说话，后让概念出场；概念出场之后，也要能被材料检验。哪天用户反过来说“不对，我的情况不是这样”，框架就得让位。能这样让位的框架，才算站在后面。

还可以补一个小小的自查办法，供使用者和设计者共用：读一段问对记录，把 ChatYou 说的每一句话，试着换到另一位用户的问对里，看是否仍然成立。如果一句话换到谁那里都成立，它多半是框架在说话，是公共知识库里的常识；如果一句话只有放回这个人的这场问对里才有意义，比如“你说家里放心，那你自己呢”，它就是从材料里长出来的。前一类话不是不能说，而是不能占多数，更不能占据关键的位置。关键的位置，应当留给只属于这一个人的那几句。小周和 ChatYou 的深夜问对结束后，他回头翻记录，会发现最让他停下来的，几乎都是这种换不到别人身上去的话。

◆ 三、第一种顶法：拿不同的材料顶

第一种顶法最直接：用户站在一边，ChatYou 从 E2 里端出另一边的材料。这里的“不同”有讲究，它不是随便找一个反方意见，而是找一份与用户的说法实际构成张力、又够分量、有出处的材料。

回到小周。他经过前面几轮，渐渐倾向一个说法：“我这个方向被 AI 冲掉了，坚持下去就是死守。”这个说法在他心里已经成形，语气越来越笃定。在回音室里，系统会说“你的判断有道理，很多领域正面临类似冲击”，然后帮他整理出三条放弃的理由。而在一个有内功的 ChatYou 那里，可能发生的是这样一幕：它从公共 E2 的专著里调出一段（此处是设想的内容），大意是一类知识劳动被自动化之后，劳动本身消失的往往是其中可以写成规程的那一层，而需要判断什么值得做的那一层，反而被抬到了更前面。它不是说“你错了”，而是说：“这里有一个与你相反的读法：被冲掉的未必是你的方向，可能只是方向里可以写成规程的那部分。你要不要把你这十年里做的事拆开，看看哪些是规程，哪些是判断？”

这一顶有几个要点。第一，材料是具体的，是某一部书里某一个论证，不是“有人说”。用户如果想核实，可以回到原处，看它是怎么论证的，在什么条件下成立，条件与自己的处境合不合。第二，顶的是一个说法，而不是这个人。小周并没有被告知他不对，他只是被邀请把“方向”这个混成一团的词拆开。第三，顶完之后要把球交回去：拆开之后怎么样，要由小周自己去数。ChatYou 不替他数。要是它替他数，就又变成了出结论的人，劲就泄了。

材料的来源也可以是用户自己的书库，而且这一种往往更有力。小周几年前给导师的项目写过一份技术总结，里面有一段他自己都忘了，讲的是某个实验组的方法被另一个领域借走后，反倒在那边做出了更大的用途。ChatYou 在他说“死守”的时候调出这一段，说：“你当时写过这个。那个方法在原领域没有出路，到了别处才用起来。这件事和你现在的处境，是不是有一点关系？”小周盯着屏幕，半天没有说话。顶他的不是外人，是三年前的他自己。这就是为什么个人 E2 如此重要：公共材料能给你另一种看法，个人材料能给你自己被遗忘的另一面。第三处来源是社区：小周有位师兄去年转行进了企业，这位师兄的经

历，同样是一块可以请进场的不同材料。怎样调用，第五章已经讲过，这里只记一条：它也要有出处，不能是“听说有人”。

还要提醒一件事：拿材料顶，不是把材料堆上去。有的系统一听到用户的说法，就一口气丢出五篇相关文献、八条参考观点，看着很用功，其实是另一种泄劲：用户面对一堆材料，不知道该碰哪一个，问对的那一推一顶就散成了阅读任务。好的顶法一次只顶一处，用最合适的一份材料，最好是用户读了会“嗯？”一声的那一份。顶得准，比顶得多要紧得多。

顶回材料的选择本身，也是 ChatYou 判断力的体现。它要知道哪份材料在当前这一步有杀伤力，哪份应当留到后面。这个判断从哪里来？一部分来自内功里对问题结构的把握，一部分来自它对这位用户已经说过什么的记忆：前面几轮，他对什么反应强，对什么轻轻带过。在一场问对里，用户的每一次反应都是在告诉 ChatYou 哪里是扎手处。听得出这一点，顶才有分寸。

◆ 四、第二种顶法：指出前后不一致

第二种顶法不借外面的材料，只用用户自己说过的话。人在说话时，前一句和后一句往往不在同一个地方，自己常常觉察不到，旁人一指就明白。回音室里没有这一指，因为附和的系统只会把每一句话都当作当前最新的真理接过去。

举个日常的例子。一位朋友向你抱怨工作：“我老板就是不重视我，什么功劳都不给我。”过了十分钟他又说：“其实我不太想升职，管人太烦了。”你要是个只会点头的听众，两句话都点头；一个认真听的朋友会停一下，问：“你一会儿说他不重视你，一会儿说你不愿升，你到底是想被重视，还是想被放过？”朋友会愣住，然后说：“……好像我是想被看见，但不想被安排。”这就是一次有效的指出。两句话各自都是真的，放在一起才露出了他实际卡着的地方。

ChatYou 在这件事上比人更有条件。它记得整场问对里每一句话，还能调出用户以往的作品。所以它可以指出两个层次的不一致：一个是这场问对之内，前后说法的不一致；另一个是这场问对与用户已有作品之间的不一致。后一种尤其有分量，因为作品是用户认真写下的，是他在冷静状态下立的判断。小周在深夜里说“做学术的人最后都是被体系消耗”，而三年前他在一篇给学弟学妹的随笔里写过“一个人若找到了值得追的问题，体系的消耗只是代价，不是结论”。两句话相隔三年，处境不同，当然可以变；但变是要有理由的。ChatYou 只需要把两句话并排放在一起，问一句：“你三年前这样写，现在不这样想了，是中间发生了什么，还是当时写得太轻松？”

这一问要问得干净，不带指责。目的不是抓人的矛盾，更不是说用户“言行不一”。人的想法变化是正常的，甚至是问对该有的结果。要紧的是让变化被看见，让用户自己决定：是旧判断过时了，还是新情绪在盖住旧判断？这两种情况后面的路完全不同。如果是旧判断过时了，说明他在成长，应当把变化写下来，回写进自己的理念世界；如果是情绪盖住了旧判断，那么他需要的是先缓过这一阵，再重新决定。没有这一指，他自己分不出来，一晚上的决定可能就在情绪的最高点做下了。

这里还牵涉到第六章谈过的口径与版本问题：用户的作品也是长成的，有撤回，有取代。ChatYou 指出不一致的时候，需要清楚那段旧话是现行的还是已经被他自己撤回的。如果用户早就在后来的一篇文章里公开修正了那个说法，ChatYou 再拿旧话来顶他，就是翻旧账，反而让用户觉得被冤枉。这也是为什么本书一再要求入库时标明版本和状态：顶回的资格，建立在对用户理念世界的准确记录之上。记录不准，顶回就变成了乱顶。

有一类不一致尤其值得抓，就是用户的言说与他的行动之间的差。他说要转行，可是三个月来没有投一份简历，却每天看三篇本领域的新论文。这不是他在

撒谎，也许是他的身体先于他的嘴表了态。ChatYou 把这一点放到台面上，不下结论，只问：“你说的是一个方向，你做的是另一个方向，你觉得它们在告诉你什么？”一个人被自己的行为提醒，比被别人的道理说服，更容易信。

◆ 五、第三种顶法：先问准，再答

第三种顶法最不像顶，却最常用，也最难守：用户急着要答案的时候，ChatYou 先不答，把问题再问准一遍。

急着要答案是人之常情。小周熬到凌晨两点，打出一句：“别绕了，你就告诉我，我该不该离开学术界。”这时候要是顺着他，给一个“建议”，不论是“建议离开”还是“建议留下”，他都会在两分钟内得到解脱的感觉。可是这个答案是怎么来的？它来自基底对“博士后该不该转行”这类问题的一般看法，加上一点对他前面说过的话的概括。它是人人都对、对他不够用的那种答案，序章里就已经见过了。更糟的是，它会提前结束问对：用户得到了一个结论，就不再往下走，那股劲在最高处被一个现成的答案截断。

先问准的意思，是把“该不该”这个问法本身顶一下。“该不该离开”是一个二选一的问题，而小周的处境里，实际悬着的东西不是二选一。ChatYou 可以说：“我可以给你一个倾向，但如果现在就给，它对你不会比搜索来的更有用。你问的是该不该离开，而你前面说的是：不知道想做什么，又不愿承认做不下去。这两件事，决定离开与否的方式是不同的——如果先解决后者，前者的答案可能自己就出来了。我们先把这个看清楚，好不好？”这话里有三层：一是诚实，说明现在给答案的价值有多低；二是把问法重新摆好，指出他的问题比他问的要复杂；三是给他一个明确的下一步，让他不觉得被晾着。

这与第九章讲的追问技术是什么关系？第九章讲的是问对的入口，把话题落成“我的问题”，那一步发生在问对开始的时候。这里的先问准，发生在问对进

行之中：问题已经有了雏形，用户在某个节点急于收束，要一个结论。同样是问，用意不同：前者是把问题找出来，后者是在要答案的压力下，守住问题不被过早压扁。它背后有一种判断，就是答案出现的时机本身也是问对的一部分。收得太早，问题还没有长够；收得太晚，用户的劲耗尽了。什么时候该答，什么时候该继续问，这个拿捏，我们留到下一章专门讲，现在只需要记住一件事：用户越是催，越要先看一眼，他催的是答案，还是一个能让自己松口气的出口。很多时候，这两者并不是一回事。

有人会担心：这样会不会变成不负责任的拖延，像一个总不肯给结论的老师？区别在于，先问准不是不答，而是答得有来路。ChatYou 在问准的过程中，应当不断把阶段性的发现交还给用户，让他每一轮都有可见的收获：这一轮你发现了“白费”其实有两种意思，下一轮你分清了想做的和怕丢的，再下一轮你说出了一句自己都吃惊的话。问对没有结束，但每一步都在产出。拖延的特点是原地打转，先问准的特点是每一问都让问题更清楚一点。

还有一种情形需要提一下：用户要的其实是事实，不是判断。比如小周问“企业里做算法的博士后起薪一般多少”，这是一个可以直接答的信息题，没有必要硬拿问对的姿态拖着他。顶回的前提是区分：什么是该由用户自己发生的，什么是该由系统直接给的。资料类的，痛快给；涉及他怎么选、他怎么看自己的，慢下来。把两类混在一起，要么变成一个事事盘问的烦人系统，要么变成一个事事回答的自动贩卖机。分得清，才是内功的一部分。

◆ 六、乐乐的那一句

现在换一个场景，看三种顶法怎样在一场很小的问对里一起起作用。上一章里我们见过林姐和她的儿子乐乐：十岁，一写作文就哭，可是给奶奶打电话，能

讲二十分钟。林姐带着这个问题来问 ChatYou，开口就是：“怎么才能让孩子不怕写作文？有没有什么方法？”

一个附和的系统，会立刻给出方法：每天写日记、多读课外书、先列提纲、用故事激发兴趣。每一条都对，每一条都是任何一本家教书里的话，林姐拿回去试三天，乐乐照哭。一个套用的系统，会说：“孩子对写作产生了畏难情绪，属于表达焦虑，建议……”这又是一个归类，林姐听完，心里想的是：我知道他焦虑，我就是想知道为什么。

ChatYou 的做法是先听。上一章里问出来的材料已经在这里了：乐乐一开始还好，写完第一段，问妈妈“这样行不行”，听到一句“再改改”才哭；口头讲故事时没有这个问题；给奶奶打电话，讲学校里的事，讲得活灵活现；写小狗那一篇还是个例外，没哭。这时候 ChatYou 的内功开始在后面推，它没有说出任何框架的名字，只是把几件事放在一起看：同一个孩子，同样的内容，口头讲的时候没事，落到纸上、等着被看的时候就哭。那么“不会表达”这个最常见的解释就站不住了，一个能给奶奶讲二十分钟的孩子，表达是没问题的。区别在哪里？电话那头的奶奶，和作业本后面的老师。

于是它问了一个很具体的问题：“他写完交出去的那一刻，是交给谁看的？”林姐想了想说：“交给老师，老师会打分，写在本子上，有时候还要念出来。我自己也会先看一遍，看他写得好不好。”ChatYou 接着问：“他给奶奶讲故事，奶奶会给他打分吗？”林姐笑了：“奶奶只会说‘哎哟我孙子真会讲’。”

到这里，关键的一句出现了，由 ChatYou 以试探的口气说出来：“我有个想法，不一定对：他怕的，可能不是表达，也不是作文本身，而是被打分。电话里没有分数，作业本后面有。”这句话是整场问对的转折点。它之所以是顶回，是因为它顶掉的是林姐一开始的问法：“怎么让孩子不怕写作文”，那个问法默

认了怕的对象是作文。ChatYou 顶回去的，是这个默认。它没有说“你问错了”，而是把林姐自己说的几个细节拼在了一起，让她自己看见。

注意这一句的措辞，是“可能”，是“我有个想法，不一定对”。这不是客气，而是顶回的纪律：它是一个假设，要交给用户检验，不是判决。林姐的反应也很说明问题。她没有马上说“对，就是这样”，而是想了一会儿，说：“你这么一说……上个月他考试作文得了一个不太好的分，那天回来就一直不说话，第二天晚上写作业就哭了。”一个她自己之前没有联系起来的细节，被这句话带了出来。假设得到了材料的支持，同时也留下了需要继续查的地方：是打分本身，还是那一次的低分？是所有打分，还是只有作文的？问对于是顺着往下走，而这时的往下走，已经与最初“有什么方法”的问法不在一个层次上了。

我们再看这场问对里三种顶法的分工。先问准：林姐急着要方法，ChatYou 没有给，把“怎么让他不怕”改成“他在怕什么”；这是第三种。指出不一致：林姐说孩子不会写，又说他能讲二十分钟，两句话放在一起，“不会”就站不住了；这是第二种。拿不同的材料顶：当话题落到“被评价对孩子写作的影响”时，ChatYou 可以从 E2 里调出一份与林姐直觉相反的材料（设想其中有一份讨论评价与学习的专著，大意是分数有时不但不激励孩子，反而让他把写作等同于“被检查”），让她看到自己的想法并不是唯一的读法。三种顶法在一场问对里常常交替出现，不分先后，哪一种合适，由当下的材料决定。

这个小例子里还有一点值得记住：关键的一句并不艰深。它没有术语，没有理论，甚至连一个新概念都没有，只是把“怕作文”换成了“怕打分”。可是它换掉了一个方向。这提醒我们，问对里的差异不一定以大观点的形态出现，往往以一个很小的移位出现：一个词，一个对象，一个“其实”。小周那句“我不想承认做不下去”，林姐这一句“他怕的是打分”，都是这样的小移位。它们之所

以有力，不在于说得多深，而在于它们是从用户自己的材料里被顶出来的，所以用户一听就认得——这是我的事，说的是我。

◆ 七、顶回是双向的

到现在为止，我们一直在讲 ChatYou 顶用户。可是一场有差异的问对，顶回必须是双向的：用户也要能顶回 ChatYou。如果只有一边在顶，另一边只能受着，那不是问对，是审问；反过来，如果用户顶什么，ChatYou 就改口，那又退回了回音室。

设想小周听了“你怕的是不承认做不下去”之后，不服气，回了一句：“你这是在替我编故事。我只是觉得企业更现实。”一个附和的系统会马上说“您说得对，现实因素确实很重要”。一个有内功的 ChatYou 应当怎么办？它不该硬撑着坚持，也不该马上缴械，而是回到材料上：“你可能是对的，我是从你前面几句话里推出来的，不一定准。我想核对一处：你说企业更现实，那么这个现实，是你在比较过两边之后得出的，还是还没有比较，先认定了一边？如果是前者，我很想听听你比较的过程。”这样一来，用户的顶回被接住了，同时问题没有被放过：用户要么拿出比较的过程，使判断有了依据，要么发现自己其实没有比较过。无论哪一种，顶回都让问对往前走了一步。

可见，ChatYou 被顶回的时候，判断标准只有一个：用户给出了新的材料，还是只给出了更强的语气。给了新材料，它应当认真修正，甚至坦率地说“这一点我之前没有想到，我的判断需要改”；只是语气更重、态度更坚决，它应当稳住，既不被压倒，也不以压倒回应。这很像两位老同事对着一份方案争论，一个人拍桌子，另一个人不会因此觉得对方更有道理，但如果对方拿出一张之前没人见过的数据表，他会立刻改口。能被材料说服、不被音量说服，是一场好问对的基本礼貌。

这里还有一个更深的好处。用户学会了顶回，慢慢地，他自己也长出了对 ChatYou 的判断力：知道什么时候它说得有来路，什么时候它在顺着自己说，什么时候它在套框架。这样的用户，不会把 ChatYou 当成权威，而会把它当成问对的另一方。这一点对后面的章节很要紧，因为成形与回写，都需要用户作为作者站在场上，而不是作为听众坐在台下。一个习惯了被顶、也习惯了顶回的人，才有可能在日后把自己的问对结果写成作品，并为它负责。

最后说一下分寸。顶回的力度要看用户当下的状态。小周深夜里情绪很低的时候，一连串的顶会让他觉得被围攻，这时 ChatYou 可以先接住，说一句“今晚就到这里也可以”，让顶回留到下一次。顶回是为了让问题往前走，不是为了显示系统的锋利。有的时候，最好的顶回恰恰是一个安静的问题，放在那里，不催，等用户自己走过来。

◆ 八、一份内功，无数场不同的问对

读到这里，有人会问：照这样说，ChatYou 要做到这些，岂不是每个用户都得有一个专门定制的智能体？一个人一个内功，岂不是成本高到无法实现？

答案恰恰相反，而且这正是第八章用过的那个好老师的比喻的用处。一位好老师只有一份内功：他读的书、他的功夫、他看问题的方式，都是一个。可是他和每个学生的谈话都不一样。对着一个怕考试的学生，他问的是睡眠和复习的节奏；对着一个想放弃专业的学生，他问的是当初为什么选；对着一个什么都不想说的学生，他可能陪着坐十分钟什么也不问。内功是同一份，问对是无数场。一份内功之所以能支持无数场问对，不是因为它事先备好了无数套答案，而是因为它不预设答案，只提供一种看问题的底子和一种往后推的力道，每一次落在什么地方，由这个学生带来的材料决定。

ChatYou 的结构也是这样。公共 E2，也就是 SDE 思想体系那一系列专著，是所有用户共有的内功，每个用户的 ChatYou 都站在同一块底盘上。可是小周的问对里，推出来的是博士后的深夜、导师的邮件和“不想承认做不下去”；林姐的问对里，推出来的是电话、作业本和打分；老陈的问对里，推出来的则是早点铺的账本和街坊。三场问对没有一句话是重复的。如果底盘每次都说同样的话，那就是套用；底盘每次都说不同的话，是因为它在后面推，而前台是各人各自的材料。一个 E 推动无数个 D，这句话的重点在“不同”两个字上：推动得好的标志，恰恰是从外面看，这几场问对彼此几乎认不出出自同一个内功。

这也给了我们一个检验的办法。想知道一个个人知识系统是在发生差异，还是在回音，可以把它与不同用户的问对记录放在一起读。如果几份记录读起来像同一份报告换了名字，那么无论它用了多少个人材料，它做的都是套用：它在给每个人盖同一个章。如果几份记录里，每一份的关键转折都落在不同的地方，每一个转折都能追到那个用户自己的一句话、一个细节、一份旧作，那么这套系统的内功是在后面推，差异是在前面长。前者像一个印章，后者像一位好医生的诊疗记录。

还要补一句，关于这一章反复出现的“顶”字。顶，不是顶用户，是顶住几样东西：顶住附和的惯性，顶住框架抢先盖章的惯性，顶住过早给答案的惯性。这三样东西，是任何一场问对都会面对的下坠力。它们都是顺手的，顺着走很舒服，对用户和系统都舒服；顶住它们，需要一点力气，也需要一点信任——信任用户承受得住不一样，承受得住一个“我有个想法，不一定对”。回头想想，能说出这样的话的人或系统，才是在认真对待另一个人。

走到这里，一场问对的几个动作已经看清了：入口处，把话题落成“我的问题”；展开时，用三种顶法让差异长出来；而差异长出来之后呢？小周说出了“我不想承认做不下去”，林姐看见了“他怕的是打分”，这些都是新的、用

户自己认得的东西。可是问对不能无限地问下去，也不能每一句都顶。什么时候该继续追问，什么时候该顶回去，什么时候该痛快地给出一个答案，又怎样判断这场问对已经够了、可以把它收成一部作品？这就是下一章要回答的：问对的收口。



11

第11章

收口

◆ 一、问对为什么需要一个收口

前三章把问对的几个关键动作讲过了：工具不是差异，差异只在人与 ChatYou 你一句我一句的来回里发生；问对从话题落到“我的问题”开始；ChatYou 不附和，敢拿不同的材料顶一下，敢指出用户前后不一致，先把问题问准再谈答案。读到这里，读者也许会有一个很自然的疑问：这样一句一句问下去，什么时候算完？问对不是闲聊，闲聊可以随时散，问对却要有个去处。一场没有收口的问对，哪怕每一句都问得漂亮，到头来也只是一场聊得很热闹的闲谈。

我们先看一个人人都见过的场景。有人深夜与朋友长谈，从十一点谈到两点，激动处拍桌子，低落处沉默良久，最后各自回家睡觉。第二天醒来，他想不起来昨夜到底谈出了什么。感觉是有的，好像松了口气，又好像更乱了，可是要他用两句话说出“我现在比昨天多知道了什么”，他说不出来。这并不是朋友不好，也不是谈得不深，而是这场谈话没有收口。话说了，劲使了，却没有一个动作把那股劲落到一个站得住的东西上。它和问对的区别，恰恰就在这个动作上。

所以本章要讲的，是问对怎样结束，更准确地说，是怎样把一场问对从“在谈”推到“谈出了东西”。这里有三个层次的问题。第一个层次是节奏：在一场具体的问对里，什么时候该继续追问，什么时候该顶回去，什么时候可以给出答案，三者不是随心所欲的轮换，各有各的时机和代价。第二个层次是规程：把一场问对从头到尾看成一条线，它大致经过入口、展开、顶回、收口、成形五个环

节，每个环节各有它要做成的事。第三个层次是判据：怎么知道已经可以收了，不是因为时间到了，也不是因为用户累了，而是因为某件事已经发生。

需要先交代一句分工。第九章讲的是入口，也就是怎样从话题落到“我的问题”；第十章讲的是顶回，也就是怎样不当回音室。这两件事本章不再重讲，只在规程里把它们放回各自的位置。本章的重心落在它们之间与之后：节奏怎么把握，收口怎么判定，收口之后留下什么。至于收口留下的东西如何长成一部作品，那是下一章的任务，这里只守到门口，把手递过去。

◆ 二、三个动作，三种时机

问对里 ChatYou 手里其实只有三种动作：追问、顶回、给答案。看起来简单，难处全在时机。同一句话，放在对的时刻是推了一把，放在错的时刻就成了泄劲。我们不妨把这三种动作的时机各自说清楚，用一个具体的人来看。

先说追问。追问用在“材料还没有铺开”的时候。小周深夜写下一句：“我研究方向被 AI 冲击了，不知道该不该转行。”这句话里几乎全是概括，“被冲击”是什么意思，是组里的课题被砍了，是投出去的论文被说“这个现在基底也能做”，还是他自己突然觉得做下去没意思？“转行”指的是去哪儿，是转到企业，还是转到一个与学术完全无关的行当？这些都还是空的。此时 ChatYou 无论给答案还是顶回，都是在空地上盖房子，因为顶回需要一个可以顶的具体说法，答案需要一个可以对准的具体问题。所以追问的时机，是材料稀薄、说法笼统、关键处还在含糊的时候。判断办法很朴素：如果 ChatYou 此刻让用户把他刚说的话讲给一个从没听过的人听，他讲不出来，那就还在追问阶段。

再说顶回。顶回用在“材料已经有了，但用户对自己的说法太顺”的时候。小周讲了半小时，把情况说得头头是道：导师不支持，课题没前景，家里催着找工作，所以应该尽快进企业。每一句都说得通，连起来就像一个结论。这时恰恰

是顶回的时机，因为问题出在“顺”上。顶回的材料可能来自他自己：你前天写的那段日记里说，实际让你睡不着的不是找不到工作，而是想到自己做了十年的东西可能一文不值；那么进企业能不能安放这个念头？也可能来自 E2 里不同的立场。顶回不是反对，是让他那条太顺的线出现一个疙瘩，疙瘩处往往就是问题的症结。倘若在材料还稀薄时就顶回，用户会觉得被刁难：我话都没说完你就跟我唱反调。倘若在他已经被顶得晕头转向时还继续顶，又成了为难。顶回之后要给他时间，让他回过头把话重新说一遍。

最后说给答案。给答案用在“问题已经说准、该扎的手处已经扎到，用户自己也开始往前走了”的时候。此时再不给答案，反倒是一种怠慢，仿佛问对是一场永远不肯交卷的考试。一位好医生问诊，该问的问完了、该排除的排除了，就要说“我看是这个，你这样处理”，不会为了显得谨慎而继续追问。给答案并不违背前面讲的“过早给答案会泄劲”，因为那条是说“过早”，而不是说“不给”。早与晚的分界，不在时间长短，而在问题是否已经被说准。

三种动作的次序大体是追问在先、顶回居中、答案在后，但它们不是一条单行线，而是一个可以来回的过程。顶回之后用户说出了新的情况，往往又要回到追问；给了一个初步的答案，用户一句“不对，不是这么回事”，又得退回去重新顶。实际的功夫在于每一刻都知道自己处在哪一档，并且不被用户的情绪牵着走：用户急，不等于该给答案；用户顺，不等于该顶回；用户沉默，不等于该追问。急是节奏上的信号，要先看他急的是答案还是急着摆脱不舒服。顺是内容上的信号，要看顺得有没有根。沉默是一个空档，往往最好的动作是等。

◆ 三、什么时候追问，追问到什么程度为止

追问是三个动作里最容易被滥用的一个。滥用有两种方向，一种是追问不足，一种是追问过度。追问不足，是 ChatYou 听到一个笼统的说法就接着往下

聊，用笼统对笼统，聊出来的东西自然也是笼统的。追问过度，则是把用户变成了接受审讯的人，一个问题套一个问题，用户没有喘息的空间，也没有机会把自己想说的先说完。

怎么知道追问到哪里该停？一个可操作的办法，是看追问是否还在“产生新的东西”。老陈来问转做团餐的事，说：“我这早点铺做了二十年，现在不好做了，想换个路子。” ChatYou 问：“不好做，是客人少了，还是利润薄了？”老陈说：“客人没少，就是成本涨得厉害，赚不到钱。”这一问产生了新东西：问题不在客流，在成本。再问：“涨得最厉害的是哪一项？”老陈想了想：“面粉和人工，尤其是人工，我老伴身体不好，这两年干不动了，我得请人。”这一问又产生了新东西：原来他想转型，背后牵着的是家里少了一双手。这时候再往下追：“请人和转型，你心里哪个更让你发愁？”老陈沉默了一会儿，说：“其实我是怕请了人，老主顾觉得味道变了。”到这里，追问已经触到了他自己都没有说出过的东西。

可是如果 ChatYou 继续这样问下去，问“味道变了具体指什么”、问“老主顾有哪几位”、问“你最早怎么想起开这家店”，每一问都在，每一问也都有些意思，却不再改变问题的位置。这时追问就进入了边际递减的区间。用户的回答依然在增加信息，但信息不再重新组织他对问题的理解。追问的目的从来不是收集信息，而是让问题变得清楚。当新的回答只是往已有的图景里添砖，没有让图景变形，追问就该停了。

这里要提醒一个常见的误区：把追问当作“收集需求”。许多软件和客服式的对话，设计思路就是用一连串问题把用户的需求填成一张表，填满了就开始出结果。这种做法适合订机票、挂号这类问题，因为需求的维度是事先知道的，只缺具体的值。个性化问题的特点恰恰是维度本身不知道，问着问着，才发现实际要紧的那一栏原来没人预先设计过。老陈那句“怕老主顾觉得味道变了”，哪张

表里也不会有这一栏。所以追问在这里是探路，不是填表；走到哪一步算够了，不由表格的完整度来定，由问题是否开始“变形”来定。

还有一个细节：追问要有节制地换姿势。连续三个“是什么”的问句，会让用户感到被盘问；适当把它换成“你刚才说……，我想确认我听对没有”，或者干脆讲一个小例子让用户对号，往往更自然。问对的劲，是一推一顶，不是一推一推再一推。追问也要给用户留出把话说长的口子，因为个性化问题里最有价值的材料，常常出现在用户“顺嘴多说了一句”的地方。

◆ 四、什么时候顶回，什么时候收住

顶回的功夫，第十章已经讲过三种顶法，这里不再复述，只补一个节奏上的问题：顶回之后怎么办。很多时候顶回本身做得不错，却败在收尾上，要么顶完就不管了，要么顶了一下又立刻退缩，说“当然你的想法也有道理”，把刚刚顶出来的疙瘩又抹平了。

林姐带着乐乐的事来问。她说乐乐十岁，一写作文就哭，老师说他不用心，她自己也觉得孩子是不是语文天赋差。ChatYou 追问之后得知，乐乐给奶奶打电话能讲二十分钟，学校里发生的事讲得有声有色。到这里，一个顶回已经呼之欲出：他不是不会表达，那么“天赋差”这个说法与你刚才讲的事实对不上。林姐听了，先是愣住，随后说：“那他怕什么呢？”这一句是顶回成功的标志，用户从“替孩子下结论”转向了“自己去找缘由”。此时 ChatYou 最忌讳的，是急着替她回答。她刚刚打开的那道缝，需要她自己走进去，才算她的。ChatYou 要做的是稳住，问一句：“他给奶奶讲的时候，有人给他打分吗？”然后等。

这就是顶回之后的“收住”。顶回像在一堵墙上敲出一条缝，收住是不要立刻把缝糊上，也不要急着把缝撑成一扇门。用户从缝里看出去，需要一点时间。如果 ChatYou 在这个时刻抢话，把“他怕的是被打分”这个解释直接递过去，

林姐会点头说“对对对”，可这句话从此是别人的，她回家以后遇到乐乐哭，想起的是“那个智能体说他怕打分”，而不是自己曾经想明白的一个念头。别人给的解释，用起来总隔着一层，自己说出来的才会在现场冒出来。第十章里 ChatYou 说出“怕打分”是另一种情形：林姐已把细节摆齐却串不起来，它说的是“我有个想法，不一定对”的假设，并立刻交回她检验。区别在于，假设留着让用户去推翻，结论则堵住了她自己走进路的路。

再说一种相反的情形：顶回了，用户不接。小周被顶了一句“你睡不着的不是找不到工作，而是害怕自己做了十年的东西一文不值”，他的反应是：“没有，我就是现实地考虑出路。”这时怎么办？一种做法是退，说“也许是我理解错了”；另一种是硬推，再来一句“你的日记里明明写了”。两种都不好。退，是把用户不愿意看的东西让他躲过去，问对就回到了顺着说；硬推，则是把问对变成辩论，用户的防线只会更厚。比较稳的做法是把顶回的材料放在那里，不再追着要他承认，转而去问一个与此相邻的、他容易回答的问题，比如“如果现在有一个企业岗位，待遇不错，你明天就能去，你心里是松一口气，还是有点别扭？”让他自己的反应来说话。用户不接，不等于顶回无效，有时它像一颗种子，过一会儿，在别的话题里会自己冒出来。

收住的另一层含义，是知道什么时候该停止顶。顶回有它的限度。一场问对里，两三次有力的顶回就足够了。顶得太多，用户会觉得自己一无是处，任何说法都被推翻，最后反而不敢开口。ChatYou 的内功恰在于敢与用户不同，但这份“敢”是为了让问题变清楚，不是为了显示自己有不同意见。每一次顶回之前，不妨自问一句：这一顶，是为了让他看见他没看见的，还是为了让我显得有见地？前者可以顶，后者要收住。

◆ 五、问对的基本规程

前面讲的是动作与节奏，现在把一场完整的问对摊开，看它大体经过哪几个环节。需要强调，这是一条“基本规程”，不是一条流水线。规程的意义是让 ChatYou 与用户都知道现在在哪一步、下一步往哪走，而不是要求每场问对都不差分毫地走一遍。有的问对三句话就收口，有的要分好几天、隔着好几次对话才完成，它们的骨架却是同一副。

第一个环节是入口。问对从用户带来的一团材料开始，或者是一个话题，或者是一个情绪，或者是一件说不清的事。入口的任务是把它落到“我的问题”上：你是谁，你卡在哪，这件事与你有什么切身关系。这是第九章讲过的内容，此处只提它在规程里的出口标志：当用户能用一两句话把“我的问题”说出来，哪怕说得还粗糙，入口就算走完了。小周从“AI 时代学术出路”落到“我三十一岁、做了十年的方向不被需要了，我不知道该不该离开，也说不出为什么舍不得离开”，这就是入口的出口。

第二个环节是展开。问题说出来以后，要把它摊开：背后的处境、牵连的人、过去的经历、用户自己的几种设想。展开阶段 ChatYou 以追问为主，同时调动 S 与 E2 提供材料：用户自己的旧文字、理念世界里相关的作品、思想体系里能照亮这类问题的方法。展开的出口标志，是用户的话里出现了张力：两种他都想要、却无法同时要的东西，或者两句他都说过、却互相矛盾的话。有张力，说明材料已经够厚，可以推到下一步了。

第三个环节是顶回。在张力处使劲。拿不同的材料顶，指出前后不一致，或者先把过快的答案按下，再问准一层。顶回的出口标志，是用户开始修改自己的说法。他说“我原来以为是 A，现在看来不全是”，或者说“这点我从没想过”，这是顶回见效的信号。

第四个环节是收口。在顶回之后，用户的问题已经换了一个位置，ChatYou 要做的，是把这个新的位置说出来，由用户确认。收口是本章的重点，下面两节专门讲。

第五个环节是成形。收口得到的新判断，要写成一部作品：决策问题写报告，说理问题写论文，伴随一生的问题写专著，要靠经历体会的问题写小说。成形不属于这场问对的“结束”，而是它的“落地”。第十二章将专门讲四种形式的选择。

这五个环节在时间上不一定严格先后。展开中会发现入口落错了，要退回去重新定位；顶回之后常常需要补一轮展开；收口前可能要再顶一次。还有一种常见的情形：收口不一定在一个晚上完成。老陈第一晚说到“怕老主顾觉得味道变了”，夜已经深了。这时 ChatYou 不必硬凑一个完整的新判断，可以做一次暂收：把今晚走到的位置说出来，“你从问要不要转做团餐，走到了问怎样把味道交给别人”，请他确认，再把没碰的东西留成一条待办，比如“你老伴怎么看这件事，下次从这里开始”。暂收与正式收口的区别在于，它不要求那句新判断已经站稳，只要求位置被记下、下次有地方接续；也因此，暂收不能冒充收口，更不能被当作问题已经问完。没有暂收，隔了几天再来，用户与 ChatYou 都要从头找，那股劲已经凉了一半。

规程不是路线图，而是体检表：任何时刻，ChatYou 都可以对照一下，现在这场问对该做的事做到哪了，缺哪一环。缺了入口就往下展开，展开的是一个没落地的话题，聊得再多也是闲谈。缺了顶回就收口，收出来的是用户本来就想说的话，等于替他盖了章。缺了收口就成形，写出来的东西没有一个中心判断，只是把聊天记录整理了一遍。

◆ 六、收口的判据：问题被重新定位

终于说到本章的核心：怎样判断可以收口了。我们提出两条判据，缺一不可。第一条是问题被重新定位，第二条是出现了用户自己说得出的新判断。先讲第一条。

问题被重新定位，是说用户进来时的问题与出去时的问题，已经不是同一个问题。这不是说原来的问题错了，而是说它被放到了一个更准的位置上。回看乐乐的例子，林姐进来时的问题是“我儿子语文是不是不行，怎么让他写好作文”，这个问题的位置在“孩子的能力”上，答案的方向自然是补习、读书、练笔。经过问对，她出去时的问题成了“乐乐在什么情形下会把话说不出来，是不是我和老师无意中把一件讲话的事变成了被评判的事”，位置挪到了“写作文这件事被赋予了什么意味”上。两个问题之间，用户走了一段路，而这一段路，是问对替她走成的。

重新定位有几种常见的形态。一种是从症状挪到病因，比如从“他一写作文就哭”挪到“他怕被打分”。一种是从他人挪到自己，比如小周从“导师为什么不支持我”挪到“我为什么期待导师支持我”，后一个问题把解决的主动权放回了手里。一种是从笼统挪到具体，比如从“转型”挪到“在不让老主顾觉得味道变了的前提下，怎么把后厨交出去一半”。还有一种是从一个问题挪成两个问题，原来混在一起的东西被拆开了，老陈以为自己在纠结“要不要转型”，问对之后发现其中缠着两个互不相干的问题：一个是家里少了人手怎么办，一个是这门生意还有没有长远，两件事各有各的解法，混在一起只会互相拖累。

怎么验证问题确实被重新定位了？有一个简单的检验：请用户把现在的问题再说一遍，并说一说它与开头那个问题有什么不同。如果他能说清楚差在哪，说明位置确实挪过。如果他说“差不多吧，就是更清楚一点了”，那么多半只是感觉好了些，位置没动。这里要提防一种假收口：问对进行到一定程度，用户觉得

舒服了，情绪得到了安放，便说“谢谢，我感觉好多了”。这种好感有价值，可它不等于收口。安慰与定位是两件事，安慰让人暂时睡得着，定位让人明天知道往哪走。一场问对如果只做到了安慰，那么下一次同样的问题还会回来，且回来时一模一样。

重新定位还有一个旁证：新问题往往比旧问题“小”，也比旧问题“难”。小，是因为它具体，有了可以下手的地方；难，是因为它不再能靠一个标准答案打发，必须有人认真去解。“AI时代怎么学习”是一个大而易答的问题，网上有一千种回答，而“乐乐在什么情形下说不出话”小而难答，没有现成答案，必须到乐乐身上去观察、去试。问题从大而易变成小而难，通常就是问对起了作用的标志。这也正是第一章所说的：标准答案对别人的问题管用，对你的问题，要靠问对把它变成一个别人没有问过的问题。

◆ 七、第二条判据：用户自己说得出的新判断

第二条判据比第一条更硬：收口的时候，必须出现一句用户自己说得出的新判断。问题换了位置还不够，位置换了以后，用户要站在新位置上说出一句从前说不出的话。这句话可以很朴素，但它得是他的，用他的词，带着他的处境，并且他愿意为它负责。

林姐的新判断也许是这样一句：“乐乐不是不会写，是他一拿起笔，就觉得有人在看他写得好不好。我得先让他把这件事和被看分开。”这句话里没有任何一个理论词，却包含一个判断，一个可以拿去行动的判断。小周的新判断可能是：“我不是怕没有出路，我是舍不得承认前十年可以只当作一段经历而不必当作一笔投资。想明白这点，去不去企业才成了一个能商量的问题。”老陈的新判断可能是：“转型不是换个买卖，是先把味道变成能交给别人的东西。交得出去，请人就不怕；交不出去，换什么买卖都一样。”这三句话的共同点，是每一

句都出自用户的口，每一句都对着自己的具体处境，每一句如果换到别人身上就不成立。

为什么要强调“自己说得出口”？这涉及问对与回答之间一条根本的界线。回答是别人给的结论，问对是自己长出的判断。ChatYou 完全可以在收口时给出一个漂亮的总结，把用户前面说过的话整理得井井有条，再配上一个结论。用户读了，觉得有道理，甚至觉得比自己想得清楚。可是这个结论是 ChatYou 的，用户只是认可了它。认可与说出之间差着一整个发生过程：认可是被说服，说出是自己走到了。前者很容易随着下一次听到的另一种漂亮说法而改变，后者因为连着自己的经历，有根。

这就牵涉到收口时 ChatYou 的位置。比较好的做法，是 ChatYou 在收口时先不下结论，而是请用户来说。它可以这样开口：“我们聊了不短的时间，你刚进来时说的是……，现在你怎么重新说这件事？”让用户先说，说得粗糙没关系，ChatYou 再来帮他磨：哪里还含糊，哪里与前面说过的话有出入，哪个词用得过重或过轻。这个过程像一位好编辑与作者的合作，编辑不替作者写句子，却能指出这一句哪里还没站稳。最终那一句判断，署的是用户的名。

有时用户一时说不出，这也正常。新判断不是挤得出来的，硬逼会逼出一句漂亮的空话。这时 ChatYou 可以退一步，提供几个“候选的说法”让用户挑选和修改，并且明确这只是候选：你看这三种说法，哪一种最接近你的想法，哪一种完全不是，不是的那种为什么不是？用户说“都不太对，不过第二种有点像，只是我觉得‘放下’这个词太重了”，那么他其实已经开始说自己的话了。挑选与否定，也是发生的一种形式。重要的是，最后落在纸面上的那句，要经过他的口、他的改动、他的认可。

新判断还有一个特点：它通常带着一点“代价感”。有分量的判断，几乎都意味着某种取舍，说出来有点疼。小周说出“前十年可以只当作一段经历”的时

候，是需要放下一点东西的。老陈说出“交不出去味道，换什么买卖都一样”的时候，等于承认自己以前一直靠“我亲手做”来回避某个问题。如果一句所谓的新判断说出来毫无代价，人人听了都点头，对谁都适用，那么它多半不是判断，而是一句好话。好话让人舒服，判断让人动身。收口时要提防满屏的好话，要问一句：这句话让你放下了什么、要你去做什么？答不上来，说明还没有收到底。

◆ 八、收口的几种变形与误用

任何判据一旦成为习惯，都会有变形。收口也一样，常见的毛病有这么几种，值得一一点破。第一种是过早收口。用户刚触到一点东西，ChatYou 就急着收，说“看来你的问题是……”，把一个刚冒头的念头钉成结论。这很像厨师在汤还没熬出味的时候就盛出来，端上桌，汤是汤，却没有滋味。过早收口的诱因常常是对“完成”的渴望：ChatYou 与用户都希望这场对话有个结果，有结果便有成就感。可是成就感与问题解决不是一回事。判断是否过早，有个办法：看用户的新判断是否经过了顶回的检验。没经过顶回就收的口，等于没有被试过的结论，往往一碰就散。

第二种是不肯收口。有的问对停在无休止的展开里，用户越说越多，ChatYou 越问越细，材料堆成山，却没人出来说“所以呢”。这种情形里，用户有时是在享受被倾听的感觉，ChatYou 也容易陷进“再多了解一点”的惯性。问对的劲是有限的，拖得太久，劲会泄。不肯收口的另一个原因，是用户怕收口之后要面对行动。说清楚了，就得做了；不说清楚，还可以继续想。ChatYou 要有这份敏感，当发现用户总在重复同一类材料、不断绕开某个点时，不妨直接说出来：“我们好像在这个问题的外围转了三圈，是不是因为再往里一步，就要做一个决定？”这一句常常比十个追问都管用。

第三种是替用户收口。ChatYou 觉得自己已经看明白了，直接宣布结论，用户顺着点头。第七节已经讲过，这样得到的东西不属于用户。更隐蔽的一种替收口，是拿框架盖章：用户讲完一段处境，ChatYou 说“这是典型的某某问题”，随即套上一整套现成的分析。盖章看似是收口，实际是把问对中途截断，用一个公共的说法取代了用户自己的说法。这与第七章讲的泄劲是同一件事：E 推得太猛，变成了套用。收口应当是用户的新判断自己长出来，E 在后面托着，而不是 E 跳到前台宣布结果。

第四种是只收情绪，不收问题。用户倾诉了很久，ChatYou 共情得很到位，最后以一句“你已经做得很好了，给自己一点时间”收尾。情绪得到了安放，可问题没动。这并非说共情没用，共情是问对的土壤，没有它用户不敢说真话。但它本身不是收口，如果止步于此，用户下一次带回来的，仍是同一团东西。可以在共情之后多走一步：“你现在轻松了一些，那么我们接着看，有一件事你刚才提了三次却一直没展开……”把情绪的缓和转化为继续往里走的力气。

第五种是收得太满。有些收口给出的新判断面面俱到，什么都顾及，什么都不放弃，看上去很周全，实则没有取舍。个性化问题的解，本质上是在某个具体处境里做出的取舍，一份没有取舍的方案，等于没有方案。小周如果收出的结论是“既要继续做研究，也要找企业岗位，同时照顾家里，还要保持身心健康”，这不是新判断，而是愿望清单。好的收口会让他看到哪几样此刻必须先放一放。

这几种变形背后有一个共同的根：把收口当成一个“结果”来追求，而不是当成问对自己走到的一个“位置”。结果可以被制造，位置只能被走到。

ChatYou 的分寸，就在于不去制造，只去确认，用户是不是走到了。

◆ 九、何时可以给答案

现在回到第二节留下的那个动作：给答案。很多人读了前面几章，会以为 ChatYou 是一个“只问不答”的智能体，仿佛答案是一件不体面的事。其实不然。问对并不排斥答案，它排斥的是“过早的、替用户做主的、没有来路的”答案。该给的时候不给，同样是一种失职。

有几种情形，是应当明确给答案的。其一，用户问的是事实性的、不依赖他处境的问题。小周问“博士后出站以后进企业，一般以什么样的身份入职”，这是一个有公共答案的问题，ChatYou 可以直接回答，没必要拉着他从“你为什么问这个”开始。把所有问题都变成追问，是另一种形式的矫情。判断办法是看这个答案对不同的人是否相同：相同，直接给；不同，才要问。

其二，用户的问题已经说准，答案是他下一步的依据。林姐经过问对，确认了“乐乐怕的是被评判”之后，她要问的是：“那我具体怎么做？”此时 ChatYou 可以给出几个可以尝试的做法，比如让乐乐先口述、大人记录，把写和说分开；比如暂时不评价内容，只问“然后呢”。这些做法是答案，它们有来路：来自前面问对里得到的判断，也来自 E2 里关于语言发生的材料。给的时候要说明它的限度：“这只是一个起点，你们可以试，试完告诉我乐乐怎么反应，我们再改。”答案在这里不是终点，而是一个可检验的假设。

其三，用户明确要求，并且理由充分。有人说：“我今天就要做一个决定，你先给我一个倾向性的意见，我再自己判断。” ChatYou 不应固执地继续追问，而应在说明“这是基于目前了解到的有限信息”的前提下，给出倾向，同时指出这个倾向最可能错在哪里。给答案的同时附上“这个答案怎样会错”，是对用户的尊重：他拿到的不是一个裁决，而是一个带着使用说明的参考。

其四，需要给出材料而不是结论的时候。有时用户需要的不是判断，而是一个可以参照的对象。老陈问：“别的早点铺转型，都是怎么走的？” ChatYou

可以讲几种常见的路径，每种说清它依赖什么条件、对什么样的店合适。这样的答案在问对里的位置，是“备料”，它放大了用户的选项空间，却没有替他选。

给答案时有两条纪律。第一，答案要标明来路：这部分来自公共的知识，哪怕是基底里的常识；这部分来自用户自己的材料；这部分来自 ChatYou 的推测。来路清楚，用户才知道该在多大程度上相信它，也才知道出了问题往哪里查。第二，答案要留尾巴，也就是说明在什么情形下需要回来再问。这一点在第十三章回写与回访里还会展开，此处只提一句：好答案总是预备着被下一轮问对修正的。追问让材料铺开，顶回让问题变准，答案让行动有据，三者没有高下。ChatYou 的难处，在于每一刻要判断，眼下用户最缺的是哪一样。

◆ 十、收口不是终点，是成形的起点

收口之后发生什么？这是本章最后要回答的问题，也是最容易被忽略的问题。许多人以为问对到收口就结束了：问题说清了，判断有了，谢谢再见。可是回头看母题那句话：问对的结果不是一段回答，而是一部作品。收口得到的新判断，只是作品的种子。它此刻还是一句话，存在于刚刚结束的这场对话里，对话一散，这句话也就散了。

让我们把小周这一场问对从头串起来，看收口怎样接上成形。小周深夜来问，起初的话题是“AI 时代学术出路”。入口阶段，ChatYou 没有先给他考公、博后、进企业三条标准路，而是问他：你说睡不着，是躺下以后脑子里转的什么？他说，转的是下个月组会要汇报，而自己手里的课题连他自己都不信了。问题就落下来了：不是“出路”，而是“一个自己都不信的课题，我还要不要撑下去”。展开阶段，材料慢慢铺开：导师的态度，家里的催促，师兄去年转行去了企业，他自己十年前选这个方向时的那股热情。张力出现了：他一边说想走，一边每次提到走都带着愧疚；一边说方向没前景，一边讲起其中一个子问题时眼

睛发亮。顶回就落在这儿：ChatYou 把他前后两段话并排放着，问他，你说没前景的是这个方向，还是这个方向在现在这个评价体系里的位置？两者可能是两件事。小周沉默了很久，写下：“好像是后者。”问题的位置在这一刻挪动了：从“要不要走”挪成了“我舍不得的是什么，能不能把它从那个评价体系里拿出来”。

这就到了收口。ChatYou 请他自己重述，他说得很粗糙，说了三遍，一遍比一遍短。最后一遍是：“我舍不得的不是岗位，是那个问题本身；岗位没了，问题可能还能带走。”这是一句站得住的新判断，它有来路，有代价，也有可以行动的方向。收口到此为止。

但接下来是什么？如果只停在这里，小周明早醒来，也许记得有这么一句话，也许三天以后就淡了，一个月后遇到家里催问，又回到原来的慌乱。所以收口之后立刻要问的，是这句话要成形为什么。小周的问题，伴随的是他以后很多年的选择，不是一份报告能装下的，它长在他的整个人生里，所以形式要朝专著的方向去想，哪怕现在只是开一个头：把“我舍不得的那个问题”写出来，它从哪来，它与我的经历怎样连着，它在这个时代还能怎样被安放。这是第十二章要讲的内容：四种形式，各对应各自的问题，选对了，作品才能把这颗种子养大。

这里有一个很实际的好处：收口以后立刻转向成形，能够检验收口是否站得住。一句判断，如果写不成一段站得住的文字，说明它可能还没收到底。有人说“我想明白了”，可是一动笔，写出来的全是前面聊过的东西的复述，没有那句新判断，也没有任何东西能支撑它。这时，回过头补一轮追问或顶回，不是倒退，而是成形替问对做了一次验收。写作是一种很严格的追问，它不允许含糊。许多人在动笔的那一刻，才发现自己所谓的“想明白了”不过是感觉明白了。所以成形与收口，并不是前后分开的两件事，它们是互相检验的一对。

从另一个角度看，收口还意味着一次交接。问对中的 D，发生在 ChatYou 与用户之间，是一场一次性的、很难复现的对话。收口的任务，是把这场对话中最有价值的部分提炼出来，使它可以脱离那场对话而存在。这个提炼出来的东西，包括问题的新位置、那句新判断、支撑它的几条材料、以及尚未解决的疑点。这几样东西合在一起，就是成形的底稿。有了它，用户可以隔几天再回来继续，ChatYou 也可以在下一场问对里把它调出来，作为新的依据。没有它，每一次问对都是从零开始，第一百次与第一次没有区别，母题里“回写进理念世界”这个环节便无从谈起。

因此，收口时 ChatYou 应当顺手做一件看似琐碎的事：把这场问对的收获写成一份简短的收口记录，包括进来时的问题、出去时的问题、那句新判断，以及待办。这份记录不必漂亮，却要准确，并且请用户核对、修改。它与我们在前面章节反复强调的口径与版本是相通的：现在这一版，是第几次问对的结论，它取代了什么，没有取代什么。有了这样一份记录，问对的成果才有了“来路清楚”的凭证，将来回头看，可以追溯这一句判断是哪天、在怎样的一场对话里、从什么材料中长出来的。

还要说明一点：收口并不意味着问题已经解决。林姐得出“乐乐怕被打分”的判断，只是解决的开始，她还得回家去试，去看乐乐三周后的反应；小周写出那句话，也不等于他的人生出路就有了着落。收口解决的，是“问题是否问对”，也就是知识发生了没有；它不解决“事情是否办成”，那要靠成形之后的行动与回访去检验。把这两件事分开，是对问对的诚实，也是防止过度承诺：一场好的问对，给用户的是一个更准的问题和一句站得住的判断，不是一个包治百病的方案。

读者读到这里，也许会想起开篇那场深夜长谈：从十一点聊到两点，第二天什么也说不出。现在可以说得更清楚一些：那场谈话缺的，不是深度，不是诚

意，缺的是一个动作，把谈出来的东西从谈话里拿出来，放到一个可以回读、可以检验、可以继续的地方。问对与闲谈的区别，说到底就在这里。一场问对，哪怕只有半小时，只要它的末尾有一次收口，有一句用户自己说得出的新判断，有一份写得下来的记录，它就留下了东西；一场聊了一夜的闲谈，若没有这些，就什么也没留下。

那么，这个留下来的东西，接下来该长成什么样子？小周的那句话该写成一篇文章、一份报告，还是一本书？老陈的转型想法呢？林姐与乐乐的心结呢？它们各自的形式不同，选对选错，结果大相径庭。这就是下一章要回答的问题：解决方案有哪几种形式，各自为哪类问题而设，聊天的回答为什么会散，而作品为什么能积累。





第 四 部

成形与回写

部 序

问对出来的东西若只停在对话框里，过几天就散了。这一部讲它怎样落地。第十二章讲解决方案的四种形式：决策问题写报告，说理问题写论文，一生的问题写专著，靠经历才能体会的问题写小说，形式选错，答案就会走样。第十三章讲回写与回访：作品回到理念世界，成为新的 S，其中经得起反复检验的再沉淀为 E；而作品写得好不等于问题解决了，还要回到现实看结果，把结果带回下一轮问对。第十四章把视野放大到人与人之间：一个人解决宏大问题写成的专著，可以成为千百人解决个人问题的母本，他们问对出各自的子本，结果又回头修订母本，每个人也由此长出自己的理念世界。

12

第12章

解决方案的四种形式

◆ 一、问对到了尽头，手里还空着

前一章讲到收口：问题被重新定位，用户嘴里冒出一句他自己说得出的新判断。这是一场问对最好的结局，但如果只停在这里，这个结局很快就会变成一个遗憾。设想小周在某个深夜与 ChatYou 问了三个小时，从“我该不该转行”一路问到“我放不下的，是一件我还没有做完的研究，而不是博士这个头衔”。他合上电脑的时候，心里亮了一下，觉得这句话说中了自己。可是第二天早上醒来，那种亮的感觉已经淡了一半；一周以后，他还记得有这么一句话，却说不清这句话是怎么来的，当时是被什么材料顶出来的，又对他接下来的决定意味着什么；一个月以后，当母亲打电话来催他去考一个事业单位，他在电话里支支吾吾，那句话派不上任何用场。

这不是小周记性差，是问对的结果还没有一个可以落脚的形状。聊天回答有一个天然的性质：它说完就散。每一句都依赖前一句才有意思，整个过程像水流过手指，当时觉得握住了，摊开手掌什么也没有。就算把聊天记录整段保存下来，情形也好不了多少。三万字的问答记录里，有试探、有绕路、有说错了又收回的话、有用户情绪上来时的一句气话，新判断就埋在其中某个位置，既没有被标出来，也没有与别的判断接上头。以后再翻，翻的人往往是自己，却像是在读别人的流水账。

所以问对的下一步，是把问对中发生出来的东西成形，做成一部作品。母题里那句话在这里要落到实处：知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回

答，而是一部作品。作品和回答的区别，不在篇幅长短，也不在文笔好坏，而在三件事上。一是作品有边界：它说清楚自己回答了什么问题、没有回答什么问题，一个回答则往往什么都想答，所以什么也没有定下来。二是作品有来路：每一个判断下面，写着它依据了什么材料、经过了哪几次顶回，换一个人拿起来，能顺着来路检验它。三是作品可以被调用：它是固定在那里的一件东西，下一次问对可以把它翻出来，放在桌面上，说“你上次写下的是这个，现在情况变了，哪里要改”。聊天回答做不到这三件事，不是因为基底不够聪明，而是因为它本来就没有被设计成一件可以放下又拿起的东西。

这一章要回答的是：作品有哪几种形式，形式由什么决定，选错了会怎样。规范性的回答可以先说在前面：解决方案的形式跟着问题走。决策问题写报告；说理问题写论文；伴随一生的大问题写专著；说理说不透、要靠经历才能体会的问题，写小说。这四种形式不是四个档次，不是从低到高的台阶，也不是按字数划的格子。它们是四种不同的容器，各自盛得住一类问题，盛不住另一类。后面四节会各取一个日常的案例，讲清楚每个容器盛的是什么，然后再回头讲，为什么这样一件事——把问对的结果写成一部作品——对整个个人知识智能系统是不可省的一步。

◆ 二、形式不是文体偏好，是问题的性质

先要拆掉一个常见的误会：以为写什么形式，是作者的口味或者场合的要求。有人喜欢写长文，有人喜欢列提纲，有人觉得小说太虚，有人觉得论文太硬。如果形式只是口味，那么解决方案的形式就可以随便选，用户爱写什么就写什么。可是只要观察一下人们实际怎样解决自己的问题，就会发现事情不是这样。

一个人面前摆着两个房子要选一个，他需要的是比较、权衡、一个明确的“选这个”，外加一份万一选错了怎么退的预案。这时候你让他写一首诗，诗写得再好，周一早上他还是不知道该不该付定金。另一个人想弄明白，为什么自己一见到领导就说不出口，他需要的不是“选哪个”，而是一条一环扣一环的道理：是怕被评判，还是怕自己说得不够好，还是别的什么；每一种可能性怎样与他的经历对得上。这时候你给他一张选项对比表，他会觉得被敷衍，因为他的问题根本不是一个选择题。

所以形式的决定权在问题那里。可以用四个问题来试探一个问题的性质，这四个问题在问对的收口阶段本来就已经顺带问过了。第一，这件事要不要在某个时间点做出一个决定？要，而且有人要为此决定负责，那它多半是决策问题。第二，这件事卡住的是一个“为什么”，是一个说不通的道理？若是，它是说理问题。第三，这件事是不是会伴随一个人很多年，今天解决了一层，明年又长出新的一层？若是，它是一生的问题。第四，这件事是不是你把道理讲得再透，当事人听完点点头，转身还是照旧？若是，它的难处在体会，得让人亲身经过一遍才行。

这四个问题并不互相排斥，一个人的处境里常常四种性质混在一起，这正是后面要说的：同一个老陈，他的转型生意是一个问题，他与儿子之间的僵局是另一个问题，两件事发生在同一个人身上，却要装进两个不同的容器。ChatYou在收口阶段的一个重要工作，就是帮用户把缠在一起的问题拆开，看清楚眼下要成形的是哪一个。拆不开的时候，宁可先成形一个小的、清楚的，也不要为了周全硬做一个什么都装的大作品。

拆开的功夫，用乐乐一家的事就能看明白。林姐带来的是一团话：“乐乐一写作文就哭，我想给他报个班，又怕越报越怕，他爸说干脆别管他。”这里至少缠着三个问题。报不报班，是一个决策问题，周六之前就要给培训机构回话；乐

乐为什么写完第一段、问一句“这样行不行”、听到“再改改”就哭，是一个说理问题，没有哪个明天必须做的选择等着它；而林姐自己每次看到儿子掉眼泪就心慌、忍不住出手替他写，又是另一回事，她得走过几个晚上才会明白自己在怕什么。如果三件事一股脑装进一份“孩子作文问题的解决方案”，那份东西必然是什么都沾一点，什么都没定下来：班没有报或不报的结论，哭没有一条说得通的缘由，林姐的慌也没有人碰。ChatYou 的做法是先问：“这周六你一定要给出的，是哪一件？”林姐答，报班。那就先把报班写成一页纸的小报告，把另外两件明明白白记在后面，标上“以后再问”。拆开不是回避，是让每一件事都有一个装得下它的容器。

还有一点必须说明：形式跟着问题走，并不意味着四种形式在写法上彼此隔绝。小说里可以有一段推理，专著里的某一章可能就是一份决策报告，论文里常常举一个小故事。四种形式的区别是主轴的区别：报告的主轴是“做什么”，论文的主轴是“凭什么这样说”，专著的主轴是“这一生的问题怎样一层层展开”，小说的主轴是“一个人经过了什么”。主轴定了，其余的东西都为主轴服务。

另外，形式也不是一次定死。问对继续下去，问题的性质会变。一份报告写完，用户可能发现报告背后有一个说不透的道理，于是转去写论文；一篇论文写了三稿，用户忽然意识到这件事要陪自己一辈子，于是论文成了专著的第一章。这种迁移很正常，也是作品积累的一种方式。后面讲回写与回访的时候会再看到，这些作品并不是写完就封存，它们会回到理念世界里，成为以后问对的材料。

◆ 三、报告：老陈要不要转型

先说最贴近日常的一种：报告，对应决策问题。老陈五十出头，开了二十年早点铺，做包子、豆浆、粉面，街坊都叫他老陈。近两年早餐的客流在变：写字楼的人点外卖，老街区的老主顾一年比一年少，房租却年年涨。他想转型，念头有好几个：在早点之外加做社区团餐，中午给附近的单位和独居老人送；开成半夜的宵夜档；或者干脆把铺子盘出去，歇下来养老。他带着这堆念头来问 ChatYou，开口就说：“我是不是该转型？”

这是一个典型的决策问题，眼前就有一个要做的决定，而且代价不小：房租已经付到年底，设备是旧的，转错一次，二十年的积蓄要折进去一块。如果这时候 ChatYou 给的是一段泛泛而谈的聊天回答，比如“转型要考虑市场、成本和自身优势”，老陈听完当然会点头，但他手里什么也没有。决策问题的难处在于，它需要的不是道理，而是一份可以拿着去做事、可以拿给别人看、可以过了半年拿出来对照的东西。所以问对到收口时，ChatYou 会提出：我们把这一段写成一份给你自己看的报告。

一份给老陈的报告，大致要包含这样几块。第一块是问题的定位，也就是问对被重新定位过的那个问题。老陈一开始问“转不转型”，问到后来发现，他要定的是“在房租合同到期的那个月之前，我能拿出多少钱、多少力气，去试一条新路，试错的成本压在多少以内”。从“转不转”变成“试多大、试多久、什么时候撤”，这个重新定位本身就是整份报告的立足点，要写在最前面。第二块是备选方案，每个方案各写它依赖什么条件、最坏会怎样、要老陈自己去核实什么。团餐要看附近几家单位愿不愿意签长期的；宵夜档要看街道允不允许、老陈的身体撑不撑得住；盘出去要看铺子能不能转得出价、老伴的身体能不能支撑往后的日子。第三块是依据与来路：每一个判断下面写明，是老陈自己提供的事实，还是 ChatYou 从别人的经验里调来的材料，还是一个尚待核实的假定。第

四块是决定与退路：现在选哪一条，半年后看什么指标，出现什么情况就退回来。

这里要特别强调“退路”与“待核实”这两处。聊天回答最容易缺的恰是这两样，因为回答倾向于给出确定的口气。而决策问题的特点是信息永远不全，一份好的报告承认这一点，把不确定的地方明明白白摆出来，变成老陈接下来要去做的一件具体的事：下周去找三家单位的后勤问一句话，月底去街道打听一下规定，下个月把这个月的流水理出来。报告在这里的功用，是把一场思考转成一份行动的清单，同时把决策的依据封存下来。半年后如果结果不好，老陈可以回头看：当时是哪一个假定错了，是信息不够，还是判断失误。没有这份报告，他只会觉得“我当时脑子一热”，下一次还是脑子一热。

报告的另一个特点是社区性。老陈的这份报告里，有大量内容来自他所处的那个小小的社区：街坊的消费习惯、供货商的账期、同行关门的几家店的前车之鉴。这些恰恰是 E1 里才有的材料，通用知识里查不到。所以报告写完以后，它对老陈的价值，不只在他自己的决定上；它还可以成为另一个想转型的邻居的参考。当然，那是第十四章要讲的母本与子本的话题，这里只需记住：决策问题的作品，既是行动的依据，也是处境的记录。

◆ 四、论文：一个说不通的道理

第二种形式是论文，对应说理问题。我们设想一位小学老师，姓程，教三年级语文。她有一个困扰：班上几个孩子，每次作文发下来，只要看到分数低，下一次就写得更短、更保守，甚至干脆不愿动笔。她读过不少教育类的文章，有的说要多鼓励，有的说分数是必要的评价，有的说要取消分数改用评语。每一种说法听上去都有道理，也都与她的班级对不上号。她来问 ChatYou 的问题不是“我该不该给孩子打分”，那个问题可以有一个简单的答案，她心里其实已经

有了；她问的是：“分数到底在孩子身上做了什么？为什么同样的分数，有的孩子越考越有劲，有的孩子越考越缩？”

这是一个说理问题。它卡在一个“为什么”上，而且这个“为什么”与一个具体决定无关，没有哪一个明天必须做出的选择等着它。她需要的是一条能把现象说通的道理，一条在她的班级里、在她的孩子身上站得住，同时经得起别的老师来检验的道理。这样的问题，最适合写成论文。

必须说明，这里的“论文”，不是指投给期刊、有固定格式的东西，虽然它可以朝那个方向走。它指的是一种体裁的骨架：提出一个问题，澄清概念，列出对立的几种说法，给出自己的论证，指出论证最薄弱的地方，说明什么样的证据会推翻它。论文的灵魂在于“凭什么这样说”。聊天回答可以说“可能是因为孩子对失败的耐受不同”，听上去很像一个解释，但这句话没有任何办法被检验：耐受是什么？怎样看出耐受不同？如果拿来另一个孩子，他耐受很高却也缩了，这句话怎么办？论文逼着你把这些追问一层层答出来，答不出的地方就留下来，标作论证的缺口。

回到程老师。她与 ChatYou 问对了几次，慢慢摸出一条线索：缩进去的那几个孩子，有一个共同点，他们把分数读成了对“我这个人”的判断，而不是对“这一篇”的判断；没缩的孩子，读的是“这一篇哪里没写好”。这个区分如果只是停在聊天里，就是一个灵光一闪的说法；一旦要写成论文，就得面对一连串难题。怎样区分一个孩子是在读“人”还是读“篇”？程老师可以拿什么在课堂上观察？她班上有没有一个孩子，分数很低却没有缩，那个孩子是怎么回事？这个说法与前面三种流行说法是什么关系，是推翻了它们，还是给它们划了适用的范围？写到这里，她会发现自己原来的一个信念站不住：她一直以为“鼓励”是对症的药，可是对于读成“我这个人”的孩子，鼓励听起来恰恰是在证

实“我这个人正在被评价”。这个发现，是写论文的过程才逼出来的，聊天时只是隐隐有个感觉。

论文这一形式还有一个特点：它天然面向同行。说理问题的道理，一旦说通了，总会有别的人也想知道，或者想来反驳。所以论文的写法里要留着让人反驳的接口：概念定义得明确，证据交代得清楚，推论的每一步都摆在明处。这与前面几章讲的“防回音室”是一回事：一篇不留反驳接口的论文，是一次自我满足的独白。ChatYou 在这一步的任务，是扮演第一个反驳者，把论文里最容易被打穿的地方先打一遍，让作者在别人动手之前先知道自己的弱处。

论文也有它盛不下的东西。程老师写完论文，也许把“分数在孩子身上做了什么”说得相当清楚了，但这篇论文不会告诉她，明天走进教室，面对那个叫小宇的、已经三周没交作文的孩子，她应该说第一句什么话。道理与处置之间还隔着一段路，那段路要靠另一种形式来铺：针对小宇的一份小报告，也许只有一页。可见论文与报告并不对立，常常是前后相接：论文说通了道理，报告把道理带回一个具体的决定里。形式之间这样互相接力，在实际的问题里是常态。

◆ 五、专著：一生的问题，博士的出路

第三种形式是专著，对应一生的问题。小周的“出路”，从序章起就在这本书里。我们已经看到，他深夜问遍了搜索和基底，拿回来的都是人人都对、对他都不够用的标准答案。现在要问的是：当小周与 ChatYou 的问对做到收口，他的问题该成形为什么？可以先试试报告。写一份“小周下一步去向的决策报告”，列出考公、博后、进企业三个选项，比较利弊，选一个，写好退路。这份报告当然有用，他下个月的投简历、面试，都需要它。可是小周自己心里清楚，写完这份报告，他的问题并没有结束。因为他卡着的，不只是“下一步去哪”，而是“我与这门学问是什么关系”“我为什么会在三十一岁才发觉自己的位置是

悬空的” “我以后每隔几年都会遇到一次这样的选择，我怎样一次比一次站得稳”。他今年三十一岁，这个问题至少要陪他三十年，而且每一次长出来的样子都不同：今天是去留，十年后可能是带学生，二十年后可能是怎样与一门自己年轻时创立的方向告别。

这样的问题，报告盛不下，论文也盛不下。报告是时点性的，一个决定一份报告，做完就翻页；论文是针对一个“为什么”的，把道理说通就结束。而小周的问题是一个会生长的问题，它需要一个可以不断加章、不断修订、不断与自己对话的容器。这个容器就是专著。

在这里需要澄清一个容易引起误解的地方：专著并不意味着字数多，也不意味着一定要出版。它指的是一种结构：围绕一个贯穿的问题，分成若干相互支撑的部分，每一部分回答问题的一个侧面，整部书有一个自己的“母题”。小周的专著未必要二十万字，第一稿也许只有几万字。它的特征是：每一章单独看是一个完整的作品，合起来是一个更大的东西；第二年的他可以在书里增加新的一章，而不必推倒重来。

这与全书开头提到的事实是同一回事：王德生每天写的专著，解决的都是他自己提出的宏大问题，也是他个人想解决的问题。《被清零的不是博士——AI时代博士生的困境与出路》，是写博士这个群体的出路，同时也是写他自己作为一个读了博士、带过博士的人，如何面对这个时代的问题。宏大与个人在这里是同一个问题，所以这样的书既不是空洞的时评，也不是个人的感怀。小周的专著也是一样：它写的是“AI时代一个博士后的立足之处”，读者可以是同样处境的人，作者是他自己。

专著这一形式还带来一件别的形式给不了的东西：问题的积累性。设想小周把他的出路这本小书放在理念世界里。一年后他换了一份工作，遇到新的困难，来问对，ChatYou 不必从头问起，因为书已经摆在 S 里：他当初怎样把问题定

位，哪些判断经受住了一年的检验，哪些在现实里被撞破了，都有记载。这一次问对的起点，是书的最后一章，而不是一张白纸。问对于是不再是一次次孤立的事件，而成了一条连续的线。这也是为什么说，一个人的理念世界，是长成的：它长，靠的就是这样一部一部不断加厚的作品。

写专著也有它特别的纪律。因为它长，所以它必然包含一些后来要撤回的内容：三年前小周写下“进企业是最稳妥的出路”，三年后他发现，这句话建立在一个后来不成立的假定上。专著的好处是，它容得下“撤回”这件事，可以在原处标出：这一条已被取代，被哪一章取代，为什么取代。聊天记录里没有这种机制，说过的话只是过去了；论文一经定稿发表，要在原处改动也不容易，它习惯于守着一个结论。专著则是一种活的文本，它的价值恰恰在于可以诚实地记下一个人的想法的变化史。这一点第六章所说的口径与版本，在这里落了地。

最后说一个边界。并非所有人的所有问题都要写专著。大部分人大生的大问题也许只有两三个，一个人不必每年写一部书。判断的标准是前面提到的那一条：这个问题是否会随着生活继续长出新的层。如果会，那就值得为它准备一个会生长的容器；如果不会，写成报告或论文就够了，硬把它抬成专著，反而会使作品变得虚胖，写的人也会被一个看起来宏大的形式压得喘不过气。

◆ 六、小说：说不透的，要让人走一遍

第四种形式是小说，对应那类“说理说不透，要靠经历才能体会”的问题。这是四种形式里最容易被误解的一种，常有人觉得它不够严肃，是文学爱好者的消遣，与“解决问题”挨不上。事实恰好相反，有一类问题，除了小说，几乎没有别的形式能够触到它。

还是回到老陈。上一节里我们替他做了一份转型的决策报告，写得很清楚，他也照着去找附近单位的后勤谈了。可是他来问对时还带着另一件事，起初他自

己都不愿意提：儿子在外地做销售，三年没有回家过年。老陈一提起这事就说“孩子大了，有他的想法”，再追问，他就把话岔开。ChatYou 顺着他的材料问下去，才慢慢显出一个心结：老陈二十年来，每天凌晨三点起来和面，从来没有对儿子说过一句“我这么辛苦是为了你”，因为他怕这句话成为一种债；儿子呢，从小看着父亲的背影，却从来没有听父亲说过一句“你做得好”，他把父亲的沉默读成了“我从来没有让他满意过”。两个人各自背着一份没有说出口的话，各自过得小心翼翼。

这样的问题，能不能写成报告？“和儿子沟通的方案：一、主动打电话；二、春节前去看他”，每一条都是对的，每一条老陈也都知道，可是他三年没做，因为卡住他的从来不是不知道该怎么做。能不能写成论文？“论父辈沉默的代际机制”，可以写得头头是道，老陈读完说：“对，写得对，就是我。”然后一切照旧。道理他已经全部懂了，问题却原封不动。这就是前面说的第四个试探：道理讲得再透，当事人听完点点头，转身还是照旧。

为什么会这样？因为这类问题卡住人的，不在认知层面，而在经历层面。老陈缺的不是一个关于父子关系的命题，而是一次“站在儿子的位置上，看自己的父亲凌晨三点在厨房里和面”的体会。命题是从外面看，体会是从里面过。人们能被一个道理说服，却很难被一个道理改变，要改变，往往需要在某个时刻，把自己放进另一个人的处境里，亲身地、一步一步地走一遍。小说做的恰是这件事：它不是给读者一个结论，而是给读者一段经过。

所以，当老陈的问对到了这一步，ChatYou 也许会提议：我们不写方案了，试着写一个故事，主人公是一位开早点铺的父亲，和一个三年没回家的儿子。故事里的人物不必是老陈和他的儿子，名字可以换，铺子可以换成别的行当，细节可以重新编。但里面要有老陈提供的真实材料：凌晨三点的灯、没说出口的那句话、儿子过年时在电话里那种过分客气的语气。写的过程，往往是转折

发生的过程：当老陈试着写儿子视角的那一章时，他发现自己写不下去，因为他从来不知道儿子在外面是怎么吃饭、怎么被客户拒绝的。写不下去的地方，正好是他的盲区。这时 ChatYou 的作用，是在这些地方提问：如果你是儿子，那天晚上你会怎样想？是什么让你把那条信息删了？问对通过故事重新发生了一次，只是这一次，被问的是一个虚构的人，老陈反而敢于回答了。

小说这一形式有一个特别的性质：它允许“说不透”。论文必须把道理说通，说不通就是失败；小说则可以把一个说不透的东西，原样放在读者面前，让读者自己去体会。一个好的故事，结尾处也许没有和解，只有一个未完成的动作：父亲拿起电话，拨了前三位号码。这个未完成，比一百句“应该沟通”更有分量，因为它让读者，也就是老陈自己，在这个动作面前停了下来。

这里需要避免一个误解：小说不是用虚构去逃避现实。恰恰相反，它的材料全部来自用户的经历，只是组织的方式不同。小说也不是随意的创作，它同样需要来路清楚：哪些细节来自老陈的真事，哪些是为了让故事成立而补出来的，写的人心里要有数，ChatYou 也要有数，否则这个故事就会被写成一份漂亮的自我安慰。判断一篇这样的小说是不是成了，也有一个朴素的标准：当事人读它的时候，有没有在某一处停下来，有没有说出一句他以前说不出的话。

至于小周，他也可能有写小说的一天。他与父亲的关系，也许就是这样一种说不透的东西：父亲在老家，从不问他论文，只在电话里问“吃了没有”。有一天他也许会发现，他的出路问题里，有一块不在专著里、不在报告里，只能在一个关于一位父亲和一个儿子的短篇里才被碰到。到那时，他不是“离题”，他是在用恰当的形式去回应问题里一个恰当的部分。

◆ 七、作品为什么能积累，回答为什么会散

四种形式各讲完了，现在可以回到开头那个问题，把它讲透：同样是问对的结果，为什么聊天回答会散，作品却能积累？这个差别如果只当成“写下来比记在脑子里牢靠”，就看浅了。

先看一个日常的小场景。一位母亲向邻居请教，孩子发烧该怎么护理，邻居说了一大通：多喝水、别捂太厚、看精神状态、超过多少度怎么办。母亲当时点头记下，三天后孩子再烧，她只记得“别捂太厚”，其余的都含糊了。后来她干脆把邻居的话理成一页纸，贴在冰箱门上，又在旁边添了一行自己的观察：这孩子一烧，先是手脚凉，不是热。这页纸再往后，成了全家人遇到发烧时的凭据，婆婆来带孩子的时候也照着看。同一番话，说出来是回答，贴到冰箱上就成了作品，差别不在内容，在于它有了一个固定的位置，人们可以反复回到它那里。

作品能积累，首先因为它有一个位置。聊天回答漂在时间里，一旦过去就沉到记录的底层；作品坐在理念世界里，坐在S的某个地方，有标题、有版本、有与别的作品的关系。下一次问对需要它时，它可以被检索、被引用、被修订。这个位置，比“被保存”多出了一层意思：保存只是不丢，位置则是可以被找到、被用到。

其次，作品有结构，结构让局部可以被替换。一段聊天回答，改掉其中一句，整段就不通了，因为每一句都靠上下文撑着。而一份报告，可以只改“备选方案”那一块，而不动问题定位；一部专著，可以只重写第三章，而不动其余。结构使修订成为可能，修订使作品能够跟着现实一起变。这一点对个性化问题格外要紧，因为一个人的处境是一直在变的，一个只能整体重做的东西，注定过时得很快。

第三，作品有来路，来路使它可以被信任，也可以被质疑。一个判断下面写着“依据是老陈提供的流水，经三家单位后勤电话核实”，与写着“据说转型成

功率不高”，分量完全不同。前者是别人和未来的自己可以顺着去查的，查出错了，就知道错在哪一环；后者出了错，连是谁错了都说不清。个性化知识的新判据，是“在自己的谱系位置上成立、来路清楚”，来路清楚这一条，靠的正是作品的形式：只有成了作品，来路才有地方可记。

第四，作品可以被别人读，被别人读，就意味着可以被别人顶回。聊天回答只在两个当事人之间发生，错了没有人知道。作品一旦放到社区里，邻居、同门、同行都可以拿它去对照自己的经验：老陈的报告被另一位开了十年面馆的老板看到，他会说“你这个账期算得太乐观”；程老师的论文被隔壁班的老师看到，她会说“我班上有一个孩子正好反过来”。这些来自社区的顶回，是 E1 在作品上发生作用的方式，也是个人的作品避免成为另一个回音室的外部保障。

第五，也是最容易被忽略的一点，作品对写它的人有一种反作用。人在把一个模糊的想法写成一份有边界的东西时，会被形式逼着做几件在聊天里可以躲掉的事：必须决定先说什么后说什么，必须面对前后矛盾，必须在“我觉得”后面补一个“因为”。老陈写报告时发现，自己对宵夜档的热情，竟没有任何一条数据支撑，这个发现在聊天里是不会出现的，因为聊天的气氛不断鼓励他说下去。作品于是不仅是问对的记录，也是问对的延伸，写作的过程本身就是一种问对，只是对面的“对手”换成了形式本身。

所以说，成形是问对的一个环节，绝不是问对结束后另加的整理工作。它把一次发生固定下来，使一次次零散的发生可以连接成一个人的知识史。基底再强，如果它只负责回答，问对再多次，用户的手里也没有一样东西是自己的；有了作品，哪怕只有一页纸，那一页纸也是他的，别人拿不走，也无法替他写。

◆ 八、形式选错的代价

形式跟着问题走，这是正面的说法。反过来说，选错了形式会怎样？这值得专门讲一节，因为现实中选错形式的情形远比想象中常见，而且代价往往被误记在别的地方。

最常见的一种错，是用报告去盛一生的问题。小周如果只做了“考公、博士后、进企业”的决策报告，他会得到一个短期可用的东西，却没有触到问题的根。报告写得越漂亮，他越容易产生一种错觉：问题已经解决了。可是过了两年，情况变了，报告里的假设全部失效，他重新陷入焦虑，却不知道上一次的问对为什么没有留下什么。这是因为，报告是一次性的容器，它本来就不负责积累。把它当作终点，等于把一个会生长的问题，砍成一个个互不相连的片段，每一次都要重新来过。

第二种错，是用论文去盛决策问题。一位想转型的老陈，如果被引导着去写“论小微餐饮业转型的路径选择”，他会陷入一堆概念与文献，而他明天要面对的，是附近单位的后勤愿不愿意签字。论文把问题抬到了他够不着的高度，既得不到行动的依据，又消磨了行动的劲头。这种情形在学术气氛浓的环境里尤其常见：人们习惯把一切问题都写成论文，因为论文看上去最体面，结果大量本该做决定的事，被写成了无人执行的“研究”。

第三种错，是用报告或论文去盛需要体会的问题。老陈与儿子之间的事，如果被写成“亲子沟通方案”，他会把它放进抽屉，三年不动；如果被写成论文，他会为自己的“被分析清楚”感到片刻的轻松，然后继续不打那个电话。形式的错位在这里的代价最隐蔽：它给人一种“我已经处理了”的满足感，实际上什么也没有改变。比什么都没做更糟的是，它占用了本来可以用来处理问题的那一份心力。

第四种错，反过来，是用小说去盛决策问题。一个人面临下周必须签字的合同，却去写一篇关于选择的抒情散文，这是逃避。形式选错有时不是能力问题，而是一种不自觉的躲闪：决策让人害怕，所以人们倾向于把它写成别的东西。ChatYou 在这里的责任，正是前面几章讲的那种敢于顶回的内功：当用户的形式选择显露出躲闪的迹象时，指出来。“你这个问题，下周就要签字，现在写的是不是已经偏了？”这样的一句话，比任何写作技巧的指导都有用。

还有一种更细微的错，是形式对了、体量错了。一个本该写成两页纸的报告，被写成三十页，信息被稀释，关键的判断被淹没；一个本该成为专著的大问题，被压缩成一篇一千字的短文，所有的层次都被抹平。体量的错，常常是因为作者在躲避某个难处：太长是回避取舍，太短是回避展开。这一类错，ChatYou 也要能看出来，并且不替用户硬改，而是把症状指给他看：这一节写了四千字，但你要的结论只有一句话，剩下的字是不是在替你回避一个决定？

综合起来，形式选错的代价，大致可以归为三种：一是问题没有解决，却让人以为解决了；二是劲泄掉了，问对中蓄起来的那股劲，被一个不合适的容器耗散；三是作品无法被以后的问对调用，因为它的形状与下一次要用到它的方式对不上。第三种尤其值得留意，它的后果要到作品回到现实、再回到理念世界之后才看得清，下一章会接着讲。

这里还可以补一个小小的实用判断，供用户和 ChatYou 在收口时共用。成形之前，先问一句：如果三个月后我再来翻这件东西，我最希望它回答我什么？老陈的回答大概是“当时为什么选了团餐而没选宵夜”；程老师的回答大概是“我当初认为分数被读成了什么”；小周的回答也许是“我当时放不下的那件事，后来怎样了”。这个问题看似简单，却能一下子把形式、体量与重点都校准过来：希望三个月后能查到决策的理由，就写报告并把依据写足；希望能查到一条道理的推导，就写论文并把论证写足；希望看到自己想法的演变，就写专著并

把时间记清；希望再次进入当时的心境，就写小说并把细节留住。形式于是不再是一个抽象的选择题，而是对未来自己的一个具体的承诺。

◆ 九、四种形式之后

回头看这一章，会发现四种形式背后有一个共同的东西：它们都是问对的“落地”。聊天里发生的差异，在这里被固定为一件有边界、有来路、可以被调用的东西。没有这一步，问对就成了一场场漂亮的对话，每一场结束，什么也没有留下；有了这一步，每一场问对都在理念世界里添了一件东西，S 因此变厚，E2 因此有了可以挑选的材料。

四种形式也给了 ChatYou 一项具体的工作：在收口的时候，帮用户看清楚，眼下要成形的是哪一种。这不是替用户做主，而是把前面那四个问法摆出来，由用户自己去对：要不要做一个决定？卡在一个为什么？会不会陪一辈子？道理懂了为什么还是不动？回答了这几个问题，形式往往就自己浮出来了。老陈需要一份报告，也需要一个故事；程老师需要一篇论文，也许还需要一页关于小宇的小报告；小周需要一部会生长的小书，在某个角落里，也许还藏着一篇没有写的短篇。一个人的问题是多层的，作品也是多层的，它们共同构成他的理念世界里最早的几块砖。

可是砖砌起来，并不等于房子盖好了。老陈的报告写完了，转型试了半年，结果到底怎样？程老师的论文说通了，小宇三周后敢不敢交作文？小周的小书写到第五章，现实里的那份工作有没有让他站稳？作品写成，只是一场问对的收尾，同时也是下一场问对的开头：它要被带回现实里去，接受事情的检验，再带着检验的结果回来。这一来一往，就是下一章要讲的回写与回访。



13

第13章

回写与回访

◆ 一、作品写成了，问题解决了吗

上一章讲到，解决方案要成形为作品：老陈的转型写成报告，小周的出路写成一部专著的雏形，一个家庭的心结写成小说。读到这里，很容易生出一种踏实感：问对做完了，收口做完了，作品也写出来了，该画句号了。这一章要说的恰恰是，这里不该画句号，至少不该在这里画。作品写成，只是知识发生的一个中间站，它离“问题解决”还隔着一段路，这段路不在书房里，也不在对话框里，而在现实中。

不妨先看一个最普通的例子。老陈的早点铺开了二十年，他带着“要不要转型”的问题与 ChatYou 问了好几轮，最后成形为一份报告：哪些老顾客是命根子，哪条街的租金撑不住，在早点之外加做社区团餐要先试哪三家单位，试多久，亏到什么程度就停。报告写得条理分明，老陈自己读了也服气，他说，这回心里有底了。但是，“心里有底”是一种阅读时的感受，它属于作品与读者之间，而转型成不成，属于老陈与街坊、供货商、租金、他自己的体力之间。两者不在一个地方发生。报告写得再好，也可能在第三周就撞上一件谁都没料到的小事：他想送货的那家单位，门卫根本不让外来的三轮车进。这件事不在任何一份材料里，只有试了才知道。

所以要把话说得精确一些：作品是否成立，与问题是否解决，是两个不同的判断，判断它们的地方也不同。作品成立，看的是它在理念世界里站不站得住：论证是否自治，来路是否清楚，与用户自己以往的作品有没有冲突，这些靠阅

读、靠问对、靠 ChatYou 的顶回就能检验。问题解决，看的是现实：孩子还哭不哭，老陈的账有没有转正，小周半夜还醒不醒。前一种检验可以在屋里完成，后一种必须出门。把前者当成后者，是知识工作里最体面也最隐蔽的一种自欺：因为作品漂亮，就以为事情办成了。

这种自欺在学术圈里尤其常见。一篇论文说清了某种现象的机理，同行评议也过了，大家便觉得这个问题“解决”了。可是在现实里的某一个人手上，机理说清楚了，不等于他的病好了，他的班级安静了，他的公司活下来了。前面几章反复讲的“个性化问题”，就是这种问题：它总长在某个具体的人、某个具体的社区里，答案是否有效，最后只能由那个人的生活来回答。这就是为什么本书的母题落在“问对的结果是一部作品”之后，还要再加一句：作品要回到现实里走一遭，走回来的东西，才是知识发生的下一段。

这一章讲的，就是这一来一回。作品往理念世界里回写，这是“回写”；人带着作品回到现实里看结果，这是“回访”。两件事合在一起，知识的发生才构成一个闭环，而不是一条走到头就断的直线。

◆ 二、回写：问对的结果怎样进入理念世界

先说回写。按本书的口径，理念世界的显露是 S：一个人的专著、论文、知识系统。问对是 D，发生在具体的人与 ChatYou 之间，说完就过去了。如果问对的结果只留在对话记录里，它就和聊天回答一样，说完就散。作品的意义，正在于它把一次问对的结果固定下来，放进一个可以被再次读到、再次调用的位置。这个动作，就是 D 向 S 的回写：新作品上站，成为理念世界里新添的一块。

回写听上去只是“存档”，其实有几层不同的分量，值得一层一层看。最浅的一层是留底。老陈那份转型报告，存进他自己的书库，标上日期、标上“这是

在什么情形下为什么问题写的”。这一步看似琐碎，却决定了半年之后他还能不能读懂自己当时为什么那样判断。许多人的笔记本里躺着一堆结论，却想不起前因，那些结论就成了无根的断语，既不能用，也不敢删。留底时把问题本身、当时的处境、依据的材料一并存下，作品才是一个可以复盘的东西，而不是一张孤零零的结论纸条。

再深一层是接入。新作品不是丢进仓库就算完，它要和理念世界里已有的东西发生联系：与哪部旧作相呼应，推翻了旧作里的哪个说法，补上了哪个一直悬着的空缺。这里有个朴素的检验：把新作品和旧作品放在一起读，有没有冲突。如果有，就得处理，要么修订旧说法，要么承认这次的判断是特定处境下的特例，把适用范围写清楚。前面讲防回音室时说过，ChatYou 的内功之一，就是能指出用户这一次的说法与他自己以前的作品对不上。回写阶段这件事做得最彻底：它不是在对话里点一句，而是在整个理念世界里把前后账对一遍。

小周的例子可以说明这一层。他在问对中逐渐发现，自己实际放不下的，不是博后的头衔，而是“做出一个别人用得上的东西”这件事。这个判断后来形成一篇长文，放在他的理念世界里。可是接入时发现，他两年前写过的一篇读书笔记里，曾经斩钉截铁地说“学术的价值在于发表在好刊物上”。两篇放在一起，立场是矛盾的。如果不做接入，两个说法会同时留在他的书库里，下一次问对时，系统一会儿引这个，一会儿引那个，他自己也会在两种声音之间来回摇摆。接入的结果，是他在旧笔记旁边加了一句修订：这是当年的看法，今天已经改变，改变的缘由见新作。理念世界因此多出的不是一篇文章，而是一次可以追溯的改变。

最深的一层才是沉淀，这是 S 向 E2 的一步，也是最不能轻率的一步。第六章讲过，同一内容，位置决定角色：摆在站上供人读，是 S；做成 Skill 和系统 prompt 装进 ChatSDE，就成了常驻的 E2。进 E 的门槛远高于进 S，因为 E 每

次问对都在起作用，错误会渗进每一次回答。所以，一部新作品回写之后，绝大多数应当老老实实留在 S 的位置上，按需检索，等着被再次读到、再次检验。只有那些反复经受检验、在不同处境下都站得住的部分，才有资格往 E2 里沉淀。这一章后面会专门讲，“经得起反复检验”到底靠什么来认定，在这里先记住一点：沉淀的钥匙，握在回访手里，不在作品自己手里。

◆ 三、回访：照着做了之后，事情有没有变

回访的意思很简单，也很难做：照着作品做了一段时间之后，回过头看，事情有没有变。简单，是因为它不需要任何高深的方法，只需要问一句“后来怎么样了”；难，是因为人天然不愿意问这一句。作品写成的那一刻，所有人都处在最好的心情里，谁也不想去检验它。检验意味着可能发现，那份花了许多力气写成的东西，在现实里没有起作用。

回到林姐和乐乐。第十章里，问对走到了一个关键处：乐乐一写作文就哭，给奶奶打电话却能讲二十分钟，ChatYou 抓住的那一句是，他怕的可能不是表达，而是被打分。顺着这个判断，问对收了口，成形出一份给林姐的小报告，篇幅不长，核心是三件事：一，作文在最初的几周里不交给老师、也不由林姐批改，只留给乐乐自己和奶奶；二，让乐乐先把要写的东西“打电话讲给奶奶听”，林姐在旁边用手机录下来，转成文字，再由他自己删改；三，林姐自己要管住一个动作，就是读完之后不说“这里不对”，只说“这里我没听懂，你再讲讲”。

报告很顺，林姐读完眼眶都红了，她说原来问题在这里。如果故事到此为止，这是一个很动人的结尾。可是三周之后，林姐带回来的是另一番消息。第一周很好，乐乐讲得眉飞色舞，转成文字时也不抗拒。第二周起了变化：林姐有一晚忍不住，看到文字里一个别字，脱口说了句“这个字写错了”，乐乐当场把本

子合上，那晚没再碰。第三周，他开始在电话里讲到一半就问：“妈妈，你是不是又要给我打分？”

这个消息，价值比之前那份漂亮的报告还大。因为它告诉我们三件事。第一，原先的判断大方向没有错：乐乐的确对被评判极其敏感，一个别字就能让他关上门。第二，原先的方案里有一个缺口，就是它把“管住自己的嘴”这件事当成一句嘱咐写了上去，却没有想到，对一个对孩子满怀期待的母亲来说，这是整个方案里最难做到的一条。第三，也是最要紧的，这个缺口只有回到现实里才看得见：它不在林姐的材料里，也不在 ChatYou 的推理里，它在一个晚上、一个别字、一个合上的本子里。

所以回访带回来的，不是一个“成功”或“失败”的判决，而是一份新的材料，而且是最贵重的那一种材料：来自现实的、带着痛感的、别处得不到的材料。前面讲 E1 时说过，个性化问题长在社区里，处境的细节只有处境中的人知道。回访正是把这些细节从处境里取出来的办法。没有回访，知识的发生就只剩下理念世界内部的自我完善；有了回访，现实才第一次向知识提出反驳。这种反驳有它独特的分量，因为它来自问题本身所在的地方，是 ChatYou 的顶回和旁人的议论都替代不了的那一种。

◆ 四、回访问什么，怎样问

既然回访这样重要，就要问对问题。回访不是“满意不满意”式的问卷，也不是“有没有效果”这样一句空泛的发问，那样得到的多半是客套话。有效的回访，要围绕作品里那些可以被现实检验的地方来问，大致有四类问法，我把它们拆开说，每一类配一个日常的场景。

第一类，问做了没有。这是最容易被跳过的一问。许多作品没有效果，不是因为方案不对，而是因为根本没有照着做，或者只做了一半。老陈的报告里说，

先在三家单位试送，他后来只试了一家，因为另两家要先去托人情。如果直接问“转型效果如何”，答案是“还行吧”，什么也问不出；先问“三家试了几家”，立刻就露出实际的情形：卡住他的不是商业判断，是托人情这件让他难以启齿的事。这件事，之前的问对里从未出现过，因为它在老陈“做了”与“没做”之间的缝里，而不在他说出口的任何一句话里。

第二类，问变了什么，尤其问那些预期之外的变化。回访的目的不在验证预测，而在发现意外。林姐试了两周之后，另有一个她完全没想到的现象：乐乐开始主动问奶奶“那件事后来怎么样了”，像是在为下一次讲述收集材料。这个变化不在方案的预期之内，却是一个重要的信号，说明孩子对“讲述”本身的兴趣被激活了，这条线索后来成了下一轮问对的重要入口。如果回访只盯着预设的目标，这类意外就会被当成噪音略过。

第三类，问卡在了哪里，以及卡住的那一刻发生了什么。这类问法要求回访者给出具体的场景，而不是笼统的感受。“我坚持不下去”是一句感受；“周三晚上他把别字指出来，我没忍住”是一个场景。只有场景才能被下一轮问对拿来细看。第九章讲过症状与问题之分，哭在落笔之前，还是哭在写完第一段、听到“再改改”之后，要问到这种颗粒度才有用。回访是同一种追问技术的延续：把现实里的事件问到足够细，细到能从里面看出下一个问题。

第四类，问与当初的判断相比，哪里要改。这一问留给用户自己作答。小周去试了两个月的“每周写一篇面向非专业读者的技术短文”，回头一看，他发现自己原来的判断是“我喜欢做出别人用得上的东西”，但实际写下来，让他有劲的并不是“别人用得上”，而是“有人回信追问”。这一字之差，把他的判断从“做有用的东西”改成了“做能引起对话的东西”，后面的路径选择完全不同。这个修订不是 ChatYou 告诉他的，是他自己在现实里碰出来的，而且他说

得出来。第十一章里收口的判据之一，就是用户自己说得出新判断，回访里的这一步，是同一个判据在现实中的再现。

这四类问法，有一个共同点：它们都不是在评分，而是在收集。如果回访带着评判的气氛，用户就会本能地报喜不报忧，正如乐乐一听到“打分”就合上本子。这里有一层有趣的对称：林姐一家的难题是“被评判”阻断了讲述，而回访本身如果变成了评判，也会阻断用户对现实的如实汇报。所以 ChatYou 在回访时的姿态，应当更像一个好奇的同行者，而不是一个验收的考官。它要的是现实的第一手情形，包括那些让人尴尬、让人觉得自己没做好的部分，因为恰恰这些部分，含着最多的新知识。

◆ 五、现实的结果怎样回到问对里

回访得到了材料，接下来的问题是：这些材料放到哪里去？它们不能只停在用户的记忆里，也不能只写进一条备忘。按本书的口径，答案是：带回下一轮问对。现实的结果成为 D 的新起点，问对由此进入第二轮，而第二轮的差异，比第一轮更尖锐，因为这一回，用户手里握的不再是一个设想，而是一段被现实检验过的经历。

仍以乐乐为例，看第二轮问对和第一轮有什么不同。第一轮起点是一个症状：一写作文就哭。第二轮的起点是一个被现实证实又被现实修正的判断：他怕评判，而且连母亲一个别字的提醒都受不了；同时他对“讲述”有兴趣，会主动去收集下次要讲的材料。这两件事放在一起，ChatYou 提出了一个第一轮里没有出现过的问题：既然问题出在“评判”两个字上，那么在乐乐的世界里，谁是评判者？从林姐的描述看，母亲、老师、同学，三个人的“评判”分量并不一样，而奶奶，似乎是唯一不评判的人。可是林姐方案里最难做的一环，就是让母

亲变成“奶奶”。这是否可能？还是说，更省力的办法是换一个位置：让林姐不在场，让奶奶成为那个录音的人，母亲只在最后读成品？

这个问题，第一轮问对里想不到，因为那时的材料里没有“母亲一个别字就让他合上本子”这回事。它是被现实逼出来的。林姐听了之后沉默了一会儿，说她其实早就隐约觉得，自己才是那个最难管住嘴的人，只是之前不愿意承认。这句话，既是一个新的判断，也是一次自我界的松动，它进入了问对，问对才有了新的劲。这里可以看到第七章所说的 E3 在回访中的位置：现实的反驳，给问对重新注入了一股劲。一轮问对做完、作品写成，那股劲常常是平的、满足的；回访带回来的缺口和意外，把它重新点燃了。

再看小周的情形，它说明回访的结果有时不是修补，而是改道。小周最初的作品，把“博后之后的出路”拆成了几条路径，并按风险、收入、与自己兴趣的贴合度排了序。他按排在首位的那条，去与两位在企业做研究的师兄各谈了一次，结果发现，两位师兄谈到自己的工作时，说得最多的是“每个月都要对着一个自己并不相信的指标交差”。这句话让小周意识到，自己原来在作品里把“企业研究”当成了“换一个地方做学术”，而现实中它是另一种生活。他回到问对，带去的不是“我想改方案”，而是一个具体的疑惑：我在排序里漏掉了一个维度，就是“每天对着什么指标交差”。这个维度一旦加入，整个排序重排，原来排在第三的那条路径升到了前面。

这两个例子有一个共同的结构：回访的结果不是直接被“采纳”，而是被带回到问对里重新加工。这一点要说清楚，因为很容易有人误以为，回访只是一种“效果反馈”，像产品的用户评价，收集起来，据此微调就行。不是这样。用户评价是对着一个已经定型的东西打分，回访则是把现实里新出现的差异交还给问对。第二轮问对不是在旧作品上修修补补，而是在新材料的推动下，重新问一次“我的问题到底是什么”。很多时候，问题本身在这一轮里被重新定位了：乐

乐的问题，从“怎样让他不哭”变成了“怎样让评判者在场却不压住他”；小周的问题，从“选哪条路”变成了“我愿意每天对着什么交差”。问题变得更准，这就是一轮回访最大的收获。

由此也看清了另一件事：一次问对解决不了的问题，并不意味着这次问对失败。个性化问题有一个特点，它的全貌往往要在行动中才逐渐显露。第一轮问对能做的，是在已有的材料里把问题问到最准、把方案做到最好；它做不到的，是预见现实里尚未发生的事。把这看成缺陷，就会追求“一次问对解决所有问题”的幻觉；把它看成知识发生本来的节奏，就会从容得多：问对、成形、行动、回访、再问对，这是一个螺旋，每转一圈，问题更准一些，知识也更扎实一些。

◆ 六、第一百次问对面对的系统，与第一次不同

把这个循环从一个人的一件事拉长到一个人的一生，会看到一种更大的变化。前面讲到，每一次问对之后，新作品回写进理念世界，其中经得起检验的部分沉淀到 E2。如果这个过程持续下去，一个人的第一次问对与第一百次问对，面对的就不是同一个系统了。

第一次问对时，ChatYou 面前的这个人，理念世界几乎是空的，或者只有零星的几篇文章。它能依靠的主要是公共的 E2，也就是 SDE 思想体系系列这一份所有用户共享的内功，再加上它与用户的这一场对话。这时候的它，对这个人是陌生的：不知道他说话的习惯，不知道他以前下过什么判断，不知道哪些话题是他的软肋。它能顶回的，主要是公共的材料；它能指出的前后不一致，只限于这一场对话之内。

到了第一百次，情形大不相同。这个人的理念世界里已经有了几十部作品，有些经过回访修订，有些被后来的作品取代，有些沉淀成了他自己的判断准则。

ChatYou 面对的是一个有历史的人：它知道他三年前为什么放弃了那条路，知道他对“稳定”二字的态度前后变化过两次，知道他每次遇到压力时，习惯先去找一个“最优解”，而事后的回访总在说，实际管用的往往是一个“够用解”。当他又一次带着焦虑来问“我该选哪个”时，ChatYou 的顶回可以直接落在他自己的历史上：你上一次这样问的时候，后来发现什么？这样的顶回，是第一次问对里无论如何做不出来的。

这里需要把“变化的是什么”讲得更准确。变的不是 ChatYou 这个智能体本身，也不是基底，更不是什么“越用越聪明”的玄妙东西。变的是它背后的 S 与 E2：一个人的理念世界加厚了，其中被检验过的部分常驻到了个人的 E2 里。同一个厨师，面对一个第一次来的客人，和面对一位吃了十年的老主顾，做的不会是同一桌菜，不是因为他的手艺变了，而是因为他心里有了这个人的口味账。这本账，就是回写与回访一轮一轮攒出来的。

这本账也有它的纪律，因为它是会出错的。回访可能发现，某一条曾经被当作准则沉淀下来的判断，换了处境就不灵了。比如小周曾经把“先找最优解”当成自己的缺点写进了个人 E2，提醒自己遇事别纠结。几年后他换了赛道，做了一份对精度要求极高的工作，这条“别纠结”的准则反而害了他，让他在一个不能马虎的地方马虎了。这时候就需要撤回：把这条准则标明“适用于某个时期、某类处境”，并写清它被哪一条新的判断取代。第六章讲过口径与版本，现行与撤回、取代与被取代，都要在入库时标明，道理在这里再次显现：理念世界是长成的，不是铸成的，长成的东西要允许有旧叶脱落。没有撤回机制的回写，会让一个人的 E2 越积越僵，最后变成他自己写给自己的一本标准答案，这就回到了第一章批评过的老路上。

◆ 七、什么算“经得起反复检验”

前面反复说，只有经得起反复检验的部分，才有资格从 S 沉淀进 E2。这个说法如果不落到具体的判据上，就容易变成一句空话：谁来认定“经得起”？检验几次才算“反复”？这里不给一个机械的数字，因为那样的数字没有来路，但可以讲清楚几条判断的道理。

第一条，检验必须来自回访，而不是来自作品自己的漂亮。一个判断写得再圆满，如果从来没有被现实碰过，它在理念世界里的身份只能是“尚待检验”。老陈那份转型报告里，有一条结论：老顾客的黏性来自“熟脸”，不来自价格。这个判断写进报告时，只是他与 ChatYou 问对的产物；等他试着给独居的老街坊送团餐、发现他们愿意等他本人敲门、却不愿意让陌生骑手送上门时，它才第一次被现实支撑。再过半年，他给另一条街的老人送餐，同样的现象又出现了一次。这时候，这条判断才开始有了沉淀的资格，而且它沉淀的方式，不是“熟脸比价格重要”这样一句放之四海的话，而是“我这一类生意里，熟脸是主要的黏性来源，条件是……”。带着条件的沉淀，比脱了条件的沉淀可靠得多。

第二条，检验要跨处境。同一个判断在同一种处境里重复应验，只能说明它在那个处境里站得住；要看它能不能离开原来的处境。林姐发现的“评判者在场就压住孩子”，最初只在作文这件事上成立。后来乐乐学钢琴，她注意到同样的情形：只要她坐在旁边听，他就弹得僵；她去厨房做饭，琴声反而流畅起来。同一个判断在两个领域里各应验一次，它就从“关于作文的看法”变成了“关于乐乐的一条规律”，这才够得上进入个人 E2，成为下一次遇到类似场景时 ChatYou 可以直接调用的依据。

第三条，检验要经得起反例。这是最容易被忽略的一条。一个判断如果只收集支持它的事例，那不叫检验，叫挑选。回访时必须有意去问：有没有哪一次，情形恰好相反？乐乐有一次在外婆家，当着满屋亲戚大声朗读自己写的东西，一

点也不怯。这个反例很有价值，它提醒林姐，“被评判”并不是乐乐的全部，也许当评判者是一群亲切的人、气氛是庆贺而非检查的时候，情形就不同。这个反例没有推翻原来的判断，却给它划出了边界，使它从“他怕评判”精确成“他怕被一个有标准答案的人评判”。边界一旦划清，判断才变得可用，也才有资格被写进 E2。

第四条，也是最后一条，沉淀的东西要说得出来源。每一条进入 E2 的个人判断，要能追溯到是哪几次回访、哪些现实事件支撑了它，哪些来自公共 E2 里的共同根，哪些是自己长出来的。这一点接上了同一性谱系的主张：个性化的知识不是各说各话，要能说清自己在谱系上的位置。小周沉淀下来的“有人追问才让我有劲”，一部分的根在公共的 E2 里，是 SDE 思想体系里关于问对与差异的论述；一部分是他自己两年的写作经历长出来的，只属于他。能把这两部分分开说清楚，这条判断才在他自己的谱系位置上站得住。

说到这里，会看到一个有趣的现象：回访的次数与判断的“同一性”高低是相关的。越是只属于一个人的判断，越需要更多的回访去确证，因为没有别人的经验可以借；越是接近人人共有的常识，越可以少回访，直接借用。这并不矛盾，它正是梯度的体现：位置越靠近“只属于我”，检验的重担越落在自己的现实上。

◆ 八、回访的难处与它的边界

回访说起来简单，做起来有不少难处，把这些难处讲清楚，也是对这个机制的诚实交代。首先是人的惰性与羞怯。方案没有照着做，人会不好意思说；做了没效果，人会觉得自己不行。老陈没去托人情，一直拖着，直到 ChatYou 问了一句“那三家里，哪一家你最怕开口”，他才笑着承认。这里有个技术上的要点：回访的发问方式要让人说实话容易，说谎话费劲。问“你做了吗”，是一个

会让人自卫的问题；问“做的时候最别扭的是哪一步”，则默认了别扭是正常的，反而放松了人的防备。这与第七章讲的泄劲相通：附和会泄劲，居高临下的验收同样会泄劲，劲一泄，回访得到的就只是客套。

其次是周期的错位。有的问题几周就能回访，如乐乐的作文；有的问题要几年才见分晓，如小周的出路，他选定的路径要走过一个完整的项目周期，才知道自己能不能在里面扎下根。对于这类长周期的问题，不能等到最后才回访，要把大回访拆成小回访：每一个季度回头看一次，看的不是“路对不对”这样的最终判断，而是一些在途中就能观察到的小信号，比如他是否还在半夜醒着、是否还愿意在周末读与工作有关的东西、与同事的对话里有没有出现让他兴奋的瞬间。这类信号不能代替最终的判断，却能保证问对不至于断线，不至于一个人闷头走了两年，才发现方向早偏了。

再次是归因的困难。现实是混杂的，事情变好或变坏，往往不是方案一家的功劳或过错。乐乐第三周起变好了，也许是因为方案，也许是因为学校换了一位温和的老师，也许只是天气暖了孩子心情好。回访不能轻率地把一切都归给作品。这里要的是一种克制的态度：宁可说“这与方案可能有关，也可能无关，我们再观察一轮”，也不要匆忙下结论。回访的价值在于持续积累，一次回访的数据孤零零地放着，能说明的有限；多轮回访对照起来，才能把方案的作用从背景的波动里分出来。

还有一道边界，必须明确划出：回访不是监控，也不是对人的考核。回访的主体是用户自己，是他带着作品回到现实、再把现实带回来。ChatYou 在这个过程中不是一个追在身后检查作业的人，它只在用户愿意回来的时候接住他带回来的东西。如果把回访做成定时的催促、打分、排名，就违背了整个机制的初衷：知识发生的主人是带着问题的那个人，不是任何一个旁观的评判者。何况个性化问题往往牵涉隐私，家庭的心结、身体的状况、职业的挫折，这些东西带回

来多少、带回来什么，全凭用户自己的意愿。一个尊重这条边界的系统，会让人愿意回来；一个越过这条边界的系统，会让人从此什么都不说。

最后还要说一句关于健康一类问题的话。涉及身体与疾病的个人问题，回访带回来的现实结果，有些需要医生来判断，不是问对和作品所能代替的。

ChatYou 在这里的位置，是帮人把自己的经历整理得更清楚、把要问医生的问题问得更准，而不是替代医疗诊断。第十五章会专门谈到健康一类的案例，那里写的是知识怎样发生与成形，不是医疗建议；回访的这条边界，在那里同样适用。

还有一种常见的情形值得单独提出：回访发现作品“没错，只是没用上”。老陈的报告里有一条建议，是每周固定一天不开早市，用来跑两家新的送货点。报告里写得清清楚楚，老陈也点头，可是三个月过去，这一天从来没有空出来过，因为熟客总在那一天来，他不忍心关门。这不是方案的逻辑错误，也不是老陈懒惰，而是方案没有把“不忍心”算进去。回访把这件事揭了出来，下一轮问对因此换了一个问法：不去劝他狠心，而是问，能不能让熟客知道这一天他在做什么，让关门本身成为他们参与的一件事？后来他在店门口贴了一张手写的告示，说周三上午去给新单位送团餐样品，欢迎熟客周四来尝新口味。这个办法，是在知道了“不忍心”之后才想得出来的，之前任何一份只讲商业逻辑的方案里都不会有。它再次说明，回访带回来的，常常不是对作品的否定，而是作品原先看不见的那一层人情与处境，而这一层，恰恰是个性化知识里最属于这个人的部分。

◆ 九、一个闭环与一条直线

把这一章讲的东西放回全书的整体图景里，可以看出回写与回访做了一件关键的事：它把问对从一条直线变成了一个闭环。

直线式的问法，我们太熟悉了：有一个问题，去问，得到一个回答，事情结束。搜索引擎是这样，聊天机器人在最通常的用法下也是这样，一问一答，用完即走。这条直线上没有任何东西会留下来：回答说完就散，问的人下次再问同类的问题，面对的仍然是一个对他一无所知的系统。哪怕他问了一百次，第一百次与第一次也没有区别，因为中间没有任何东西把前面的经历带到后面去。这就是第一章讲过的“资料”与“解决”之间的距离：直线式的问答可以给人资料，却攒不出一个人自己的知识。

闭环式的知识发生，则有一圈完整的流转。人带着“我的问题”来到问对，这是 D；问对的结果成形为作品，上站成为理念世界的新显露，这是 S；作品里经反复检验的部分沉淀进个人的 E2；人带着作品回到现实，现实用结果回答它，回访的所得带回下一轮问对，D 重新开始，但这一次站在一个更厚的 S 与 E2 之上。这一圈转完，什么东西变了？问题被问得更准了，作品被修订得更可靠了，个人的 E2 里多了几条经过检验、带着条件的判断，ChatYou 对这个人的了解也深了一层。而这一切，没有一样是靠“基底变强”得来的，全是靠人的现实经历一圈圈带回来、一层层攒下来的。

这个闭环还有一个常被忽略的好处：它让知识有了“纠错的通道”。统一性知识的纠错，要靠整个学界或整个社会的漫长争论，一个个人的问题，等不起这样的纠错。个性化知识的纠错通道，就是回访：错了，现实当场就会说；说了，作品就修订，旧判断就撤回。这个通道很短，短到可以在几周之内走完一圈。所以，个性化的知识虽然不像教科书那样“放之四海而皆准”，它在自己的位置上却有一种教科书给不了的踏实：只要回访做得扎实，它的每一条都被它所属的那个人的现实校对过。当然，这要以回访确实做了为前提，没做回访的个性化知识，只是一份未经检验的自述。

可以拿老字号的手写配方再看一次。一本配方能传几代，不是因为第一代人写得完美，而是因为每一代人都在上面加批注：这一味火候要减，那一味夏天要少放，某年收成不好换了原料，味道差了，又改回去。批注一层层叠上去，配方才成了一份活的东西。如果有人只管抄录配方，从不回灶台边去试、去改、去记，那份配方再工整，也只是一页纸。回写与回访做的，就是给理念世界加批注的功夫，批注来自灶台，不来自书房。

由此也可以回过头理解，为什么本书一直把“问对的结果是一部作品”当作母题的一半。作品之所以重要，不是因为它是最终产品，而是因为它是循环里能够被固定下来、被带去现实、被带回来修订的那个载体。聊天回答之所以不行，不是说它的内容一定差，而是它没有一个可以被回写、被回访的形体：它没有版本，没有来路，没有位置，说完了就找不到了，自然也没办法被现实反驳。一个无法被反驳的东西，也就无法被修正；一个无法被修正的东西，积累不出知识。作品可以被反驳，所以它才能成为知识的载体。

◆ 十、从一个人的圈，到许多人的圈

这一章讲的循环，到目前为止都是一个人的事：小周的、乐乐和林姐的、老陈的。每个人带着自己的问题，转着自己的圈，圈里添着自己的理念世界。读到这里，一个顺理成章的疑问会冒出来：既然每个人的圈都只属于自己，那么别人的圈，对我有没有用？王德生每天写的专著，是他回写进自己理念世界的东西，它们究竟是只属于他一个人的批注，还是也能成为别人手里的灶台？

这个疑问，正指向下一章要回答的内容。我们看到，一个人的回写与回访，是在自己的谱系位置上，一圈一圈地长出可靠的知识。但同一性谱系的主张从来不是“各说各话”：稀薄的是根，不是没有根。如果一个人在自己的位置上长出的东西，能够让另一些处境相近的人借用，同时又允许他们在借用的过程中长出

自己的东西，并把他们的现实结果带回来修订原来的作品，那么就出现了一种比一个人的闭环更大的循环。这就是母本与子本的关系，也是读者怎样变成作者的路径，下一章专门来讲。

而这个更大的循环能不能转得起来，取决于每一个小循环里的回写与回访是否扎实。母本若是从没有被现实检验过的漂亮文章堆成，子本只会批量复制它的错误；母本若是经过一轮轮回访、带着条件与边界、有明确的版本与撤回，别人借用它时，才有可靠的地基可踩。所以，这一章讲的东西，看似是个人层面的小功夫，其实是下一章乃至整个谱系化图景的地基。

也因此，在结束这一章之前，不妨再看一眼小周。他此刻坐在深夜的书桌前，面前是第三版的作品，里面夹着两位师兄的那句“对着一个自己并不相信的指标交差”，夹着自己写了两个月短文的经历，夹着一条被修订过的旧判断。他不再问“我的出路是什么”，他问的是：我愿意每天对着什么交差？这个问题，比两个月前那个更小，也更准，而且这一回，它是从现实里带回来的，是他自己的。他把这个问题写在第四版的开头，然后关了灯。他知道，天亮之后还要去做一件小事，试了，再回来。

问对到作品，作品到现实，现实回到问对，这个圈一旦转起来，一个人的知识就不再是偶尔闪现的灵光，而成了他生活里一件持续长着的東西。下一章要问的是，当许多人的圈都转起来，它们之间能不能互相接上：一个人长出来的专著，怎样成为另一个人的母本，在另一个人的处境里生出他的子本，又怎样回过头来，修订那本书。



14

第14章

母本与子本

◆ 一、二十万字与一个深夜

小周的书架上有一本关于博士后出路的书，是同门送的，二十多万字，写得不差。他翻了三个晚上，读到第四章就放下了。不是书不好，而是他每读一页都在做同一件事：把书里的人换成自己，把书里的处境对到自己头上，看哪一句对他有用。书里讲的是一批人共有的结构：学术劳动力市场怎样收缩，横向转行的人通常卡在哪里，哪些技能可以迁移。这些他都认，也都用得上，可是他深夜睡不着的原因不在这里。他睡不着，是因为导师上周含糊地说了一句“明年的经费不好说”，而家里已经在托人打听县里事业单位的编制。这两件事，书里没有，也不可能有。

这是一本好书对一个具体读者的典型处境。书是写给“一个人群”的，读者却永远是“一个人”。读者要自己完成最后一段路：从书里的一般判断，走到自己的下一步。这一段路，传统的阅读把它整个留给了读者。聪明的、有时间的、肯下功夫的读者能走完；大多数人走到一半就累了，要么把书里的话当成对自己的判决照搬，要么合上书，觉得“道理我都懂，可还是不知道怎么办”。后一种感觉尤其普遍。道理懂了而问题没动，说明知识停在了书里，没有落进这个人的处境。

前面几章已经把这个困境的各个侧面铺开了：标准答案对个人不够用（第一章），问题只有带着“我的问题”才有劲（第二章），个人的位置落在同一性梯度的某一层（第三章）。而现在要回答的是一个更具体的问题：一部写给一群人

的专著，怎样才能不被“读完”，而被“用上”？小周不必读完二十万字，他可以带着自己的处境去问；他得到的也不是书里某一段的摘抄，而是一份只属于他的东西。这份东西叫子本，那部专著，叫母本。

这两个词需要先说清楚，免得读者把它们想成“原版”与“缩写版”。母本不是原版，子本也不是缩写版。母本是一个作者为解决自己的宏大问题长出来的理念世界的一部分；子本是另一个人带着自己的处境，在问对中从这个理念世界里发生出来的新作品。两者之间不是压缩与展开的关系，而是有来路的两件不同的东西，像一棵老树和从它枝条上扦插出来的另一棵。扦插出来的那棵，品种来自母树，可它长在另一块地里，风吹日晒是它自己的。

◆ 二、什么样的书配做母本

先说母本。一部专著被摆在网站上供人读的时候，它是理念世界的显露，是S。它要成为别人的母本，需要一个条件：它得是作者为解决“自己的问题”长出来的，而不是为“讲清一个话题”编出来的。这一点在第二章已经说过，此处只看它在母本这件事上的后果。

设想两部都叫《博士的出路》的书。一部是编写者综合各方资料、列出考公、博后、进企业、创业几条路并逐一分析利弊的“指南”，内容周全，口气中立，谁读都不得罪。另一部是一位做了二十年研究的人，亲眼看着自己带过的学生一个个面对出路的难题，自己也在中年经历过一次研究方向被时代掏空的震动，他写下来的是：我究竟是怎样判断什么值得继续做、什么该放手的，我错判过哪几次，我现在相信什么。前一部书好比一份地图，后一部书更像一位走过路的人的笔记。地图对所有人一样，所以每个人拿到的是同一份；笔记里有立场、有取舍、有“我当时为什么这样想”，所以读它的人是在与一个具体的思考过程相遇。

母本要的是后一种。原因很实在：子本的发生需要判准。小周带着处境来问，ChatYou 需要有东西可以拿来“顶”他、衡量他，而一份各方皆有、立场皆无的指南，给不出判准，只能给出“选项”。选项小周自己在搜索引擎里已经看过了。有立场的母本不同，它可以说：在这位作者看来，一个人判断“该不该放手”，关键不在前景好不好，而在他对这件事的“不甘”是来自事情本身，还是来自面子。这样的话也许不对，也许对小周不适用，但它是一块可以碰的硬东西，问对因此有了“一推一顶”的对象。这就是第四章讲的“S 为问对提供判准与立场”在母本上的落点。

母本还有第二个要求，是它得“可被调用”，而不是只能被通读。这涉及第六章讲过的功夫：理念世界要按构念和判断的单元来切，标明哪一部著作、哪一版、现行还是已撤回。一本二十万字的专著，如果在系统里只是一团文字，ChatYou 在问对中要用到其中某个判断时，只能抓一页、抓一段，带出一堆无关的上下文，还可能抓到作者早已撤回的旧说。可是如果每个判断都是一个有出处、有版本、有适用范围的单元，那么当小周说出“导师含糊其辞”的时候，ChatYou 能够准确地取出母本里讲“导师关系中的信息不对称”的那一节，并且知道这是第几版的口径。这些技术上的琐事，决定了母本是活的还是死的。

最后一个要求，常被忽略：母本的作者必须愿意被它的读者修改。这一点留到第六节细说。这里先记住，母本之所以叫“母”，不是因为它权威，而是因为它能生。一部只能被引用、不能被生出新东西的书，是标本，不是母本。

◆ 三、小周怎样得到他的子本

来看小周这一回。下面用到的母本，是一部设想中的专著，作者的笔法取自上一节说的那位走过路的人，不必是同门送他的那一本。小周没有去读那二十万字，而是在 ChatYou 里开了一场问对。开场他说的是一个话题：“我想知道博士之后我该怎么走。”按第九章讲的问对入口，ChatYou 没有急着答，先问

他：你说的“走”，是指换赛道，还是指换一个地方继续做同样的事？他想了想说，其实他不确定自己还想不想做研究。再问下去，才出现实际卡住他的东西：他怕的不是找不到工作，而是怕自己“读了十年书，最后去干一份谁都能干的活”，这会让他觉得前面十年是白过的。这句话是他之前没有对任何人说过的，包括他自己。

这时母本才登场。ChatYou 从理念世界里取出的，不是一份“博士出路清单”，而是母本里讨论“十年沉没感”的那一节判断：作者在书里区分过两种“白过”，一种是技能没有用上，一种是人在其中的变化没有被承认；前者可以靠转行迁移来补，后者补不了，只能靠重新定义“这十年长出了什么”。ChatYou 把这个区分拿给小周看，并且顶了他一下：你说怕白过，可是你刚才讲到你带本科生做实验、讲到你帮同门把一个卡了半年的数据问题理清楚的那一段，语气是亮的。你怕的“白过”，是哪一种？

小周沉默了很久。他后来说，他以前总以为自己怕的是第一种，可那一段说明他在乎的是第二种：他在乎的是“把一个说不清的东西弄清楚”这件事本身有没有人认。这个新判断是他自己说出来的，但它有来路：区分是母本给的，材料是他自己的，两者在问对里碰出了这句话。接下来的问对围绕它展开，问的是：哪些岗位里“把说不清的东西弄清楚”是被认的？他的导师那边、家里催的编制那边、他认识的在企业做研究的师兄那边，各自是什么情形？他自己的材料，加上母本里讲“不同岗位如何承认一个人”的几节，加上他所在社区里几位师兄师姐的经历，一点点织成了一份报告。

还要补一句关于时间的事。子本的发生并不要求小周一口气完成。第一场问对结束时，报告只有雏形，其中好几处写着“待查”：导师那边的经费到底有没有着落，师兄说的那个岗位现在还开不开。小周隔了两周回来，带着查到的消息接着问，报告又长了一截。这与一个人慢慢整理自己的账本很像，不是一次算清，而是每次往里添一笔，添一笔就清楚一点。母本在这里的作用，是让他每一

次回来都不必从头起步：上次问到哪里，哪些判断已经被他认下，哪些还悬着，都在子本里留着。比起把二十万字一口气读完，这样一点一点把问题弄清，对一个深夜睡不着的人要现实得多，也要温和得多。

这份报告是他的子本。它不长，不过几千字，却有几处是任何母本里都不可能有的：他导师那句“明年的经费不好说”被放在了他的时间表里，成为一个需要在三个月内弄清的事实，而不是一句让他夜里翻来覆去的暗示；他家里的编制之议没有被当作“错误选项”驳回，而是被认真地放在了“安全垫”的位置上，写明了它能垫什么、不能垫什么；十年沉没感被改写成了一条可以检验的主张。每一部分后面都标了来路：这一节来自母本的哪一个判断，这一节来自他自己的材料，这一节来自他与师兄的那次谈话。读报告的人，包括他自己，一眼就能看清哪些是“共同的根”，哪些是“长出来的枝”。

注意这里发生的事情和“检索”的区别。如果只是检索，小周得到的会是母本里与“博士出路”最相关的几段，那是母本的节选。子本里却有一半的内容是母本没有说过的话，是母本与小周的处境相撞之后才出现的。这正是第三章讲的“个性化知识沿同一性梯度一层层落下来”：最上面几层，来自母本，也就是来自作者与更广泛的共同根；越往下，越是只属于小周；而最底下那一层，是那句只有小周自己说得出口的话。

也许有人会问：既然公共知识都在基底里，小周为什么不直接问基底，非要绕到一部母本上去？区别在于基底给的是公共知识的平均口径，母本给的是一个具体的人的判断。拿问路来比：导航告诉你哪条路最快，这是平均口径，对所有开车的人大致成立；而住了二十年的老街坊会说，这条路别走，下午三点小学放学，一堵就是半小时，宁可绕过桥。老街坊的话未必比导航“更对”，但它有立场、有来路、有一个具体的人为它负责，你可以追问他“为什么”，也可以不同意他。母本在问对里扮演的就是这位老街坊。它给 ChatYou 一块可以顶、可以碰的硬东西，让小周的话有地方撞上去；而平均口径是软的，怎么顶都陷进去，

顶不出差异来。这也是为什么母本不能被基底替代：基底里可以有关于博士出路的一切共识，却不会有哪一个人凭二十年的对错下的那一句断语。反过来，母本也不能替代小周的处境：老街坊再熟，也不知道你今天下午几点要赶到。母本管判准，处境归小周，两头缺了哪一头，子本都长不出来。

◆ 四、子本不是什么

子本的概念容易被误解，下面几种误解值得一一排除，因为每一种都对应着一种常见的、看起来很先进的做法。第一种误解：子本是母本的摘要。有人把长书压成要点，几千字、一页纸，说“这就是你需要的”。摘要对每个读者一样，它回答的是“这本书讲了什么”，而不是“我该怎么办”。小周要是只拿到摘要，他得到的仍然是别人的结论，只是篇幅短了。摘要省的是阅读时间，没有省掉那一段“把一般对到自己”的路。

第二种误解：子本是个性化推荐。系统根据小周的年龄、专业、所在城市，从母本里挑出“适合他的”章节推给他。这比摘要进了一步，起码有了“他是谁”的输入，但它仍然是匹配，不是发生。匹配的前提是：所有可能的答案早已写在库里，系统只需选对。可是小周实际的答案，那句关于“被承认”的话，是不在库里的。匹配式的推荐只会把他划进“三十一岁、理工科、博士后”这个格子，给出这个格子的标准答案，而第一章已经说过，这类答案他早已见过无数遍。

第三种误解：子本是模板填空。母本里有一个“出路分析框架”，小周把自己的信息填进去，得到一份“个人化的”报告。这看上去最像“子本”，也是最危险的，因为它拿框架替小周归了类。第十章说过，E在后面推，推得太猛就是套用：先把问题装进现成的格子，再把格子填满，这样做出的报告形式齐整，里面没有一句是从小周的材料里长出来的。小周看了会觉得“说得都对”，可看完仍然睡不着。

那么子本是什么？可以拿乐乐的事来对照。林姐为乐乐一写作文就哭的事，也找过不少资料，有一本讲儿童写作的书她读得很仔细，书里说：孩子怕写作文，往往是因为缺乏素材，要多带孩子观察生活。她照做了，周末带乐乐去公园、去菜市场，回来乐乐照样写完第一段、问一句“这样行不行”、听到“再改改”就哭。后来在问对里，ChatYou 先没有谈素材，而是问：乐乐给奶奶打电话讲二十分钟，那些话如果写下来，算不算作文？林姐愣了一下，说算，可他不会觉得那是作文。再追一句：他怕的会不会是“写出来要被打分”？这一句之后，林姐给乐乐的做法整个换了：她让乐乐把给奶奶讲的话用手机录下来，再誊成字，誊完不评分，只问奶奶爱听哪一段。那个母本，是一位语文教育者多年写成的专著，里面确有关于“口头与书面的断裂”的系统论述；但“他怕的是被打分”这一句，是乐乐的子本里才有的。母本给了林姐一个看问题的角度，子本给了她一个对乐乐成立的判断。两者不在一个层面上，也谁都替代不了谁。

所以子本有一个简单的识别办法：把它拿给母本的作者看，作者读到其中几处，应当会说“这一点我书里没有写过”。如果作者读完说“这不就是我书里的第几章吗”，那它只是母本的变体，不是子本。

◆ 五、子本里的三层来路

前面说，子本要标明来路：哪些来自共同的根，哪些是自己长的。这件事值得单独讲一讲，因为它决定了子本在读者手里的可信度，也决定了它将来能不能被修订。一份没有来路的报告，哪怕写得漂亮，也无从检验：用户不知道哪一句该信、哪一句该怀疑；回访时也找不到该回头去看哪里。

大体上，一份子本里的内容有三层来路。最上一层是公共的根，也就是SDE思想体系这样的底盘。它是所有用户共享的E2，是ChatYou的内功，不会因为小周是小周而变。比如，ChatYou问小周“你说的白过，是技能没用上，还是人的变化没被承认”，这个提问方式本身就出自底盘：它教人先从材料里的

张力处下手，不先给结论。这一层在子本里通常不以引文的形式出现，而是体现在整份报告的问法和次序里。小周读报告时不会看到“依据某某思想”，但他若追问“你为什么这样问”，ChatYou 应当说得出来。

中间一层是母本的判断，是某一位作者为他自己的宏大问题长出来的、带立场的东西。这一层是明确标出的：这一节的“两种白过之分”出自哪一部专著、哪一版、哪一个知识单元，现行有效。小周看到这样的标注，就知道他面对的是“一位具体的人的看法”，可以同意，也可以不同意，不会把它误当成“事情本来如此”。这与书架上的菜谱有些相像：菜谱上写着“出自某师傅的做法”，你照着做时，知道火候是谁的火候。

最下一层是只属于小周的东西：他的材料、他的社区、他自己说出的那句话。这一层在报告里占的篇幅未必最大，却是整份报告的重心。其中社区的部分尤其值得一说。小周的子本里有一段，来自他与两位师兄的谈话，一位去年去了企业研究院，一位更早转了行、也在企业里做研究。这两段经历进入报告，不是因为系统从某个库里检出了它们，而是因为小周在问对里提到了他们，ChatYou 追问：“他们离开的时候，各自说了什么让你记到现在的话？”这就是第五章讲的 E1：社区里的人与人之间的纠缠，是个人问题得以落地的泥土。母本再好，也不知道小周的师兄说过什么，只有子本知道。

三层来路之外，还有一股贯穿始终的东西，就是第七章讲的那股劲。子本发生的过程中，劲有没有泄，直接写在子本的质地里。如果问对中途 ChatYou 附和了小周，说“你的想法很有道理”，报告里就会出现一段没有张力的、顺滑的话，读起来舒服，却没有一处能让人停下来想。如果 ChatYou 拿母本的框架给小周盖了章，报告里就会出现整齐的小标题，里面是母本语言的复述。劲没泄的子本，往往有几处“不顺”：一个没有解开的矛盾，一个小周自己也不确定的判断，一个标明“待回访”的假设。这些不顺不是缺陷，是仍在发生的痕迹。一份没有任何不顺的子本，反而值得怀疑它是不是被抹平了。

把三层来路分开写，还有一个实用的好处，就是回流时不必重新拆。小周要把“三条判据”送回母本，只需要把属于最下一层、又经过回访检验的那一段取出来，上面两层的标注原样保留，这样母本的作者读到时，能立即看出这是在他的哪个判断下长出来的，该并入哪个单元。来路清楚，是修订能够有序发生的条件。

◆ 六、子本回来修订母本

母本与子本的关系不是单向的。如果只有母本向下生出子本，母本就成了一座只出不进的水塔，它的内容再好，也会随着时间陈旧；而一部能被读者“用”出新东西的书，却会因为每一次使用而加厚。这是第八个命题里最容易被忽略的后半句：读者们的结果又修订母本。

回到小周。他的子本里有一个检验性的主张：判断一个岗位“承认不承认把说不清的东西弄清楚”，可以看三件事，这个岗位的人开会时谁的发言被记录、一个难题被解决后功劳归谁、新人第一年做的事被不被后来人引用。这三条是他从两位师兄的经历里归纳出来的，母本里没有，母本讲“不同岗位如何承认一个人”时只给了两条。小周用了三个月，拿它去问了几位在不同单位的朋友，修订过两遍，发现对企业研究院和高校都成立，对政府部门不太成立。他把这一段连同检验的经过一并写进了子本的回访部分（回访怎样做，第十三章已讲，这里只取它的结果）。

这样的一段内容，如果它经得起别人的使用，就有资格回到母本。回去的路径不是自动的。母本的作者，也就是写那部专著的人，在自己的理念世界里读到这一段，需要判断：它是不是对我原有的判断构成了补充或者反驳？如果是反驳，我的原判断需要撤回还是限定适用范围？如果是补充，它是否经得起更多例子的检验？作者最后改了一处，在母本的相应单元下写明：“此处第二版增补，增补依据来自若干读者的使用与回访；原第一版只有两条判据，现行为三条，适

用范围限于企业与高校。”这样，母本的版本史里留下了一条清楚的痕迹：它是被谁的使用修订的，修订前后有什么差异。

这里有三点必须守住。其一，修订须经作者裁定，不能因为“读者多数这样用”就自动改。读者多数如此，也可能是多数人在同一个地方理解错了，这时需要的是作者去检查母本里是不是有一处表述诱导了这种误解，而不是顺着多数改结论。其二，子本属于用户，回流须经用户同意，并且回流的是“判断”，不是个人处境。小周愿意让“三条判据”回到母本，却不会愿意让他导师的那句话和他家里的编制之议跟着进去。母本只吸收能够脱离处境而成立的东西，处境留在子本里，这也是同一性梯度的自然分界：越靠上越共有，越靠下越只属于他。其三，要防止母本被它的使用者“驯化”。一个靠读者反馈不断调整的母本，如果每次都向大多数人舒服的方向修，它的立场会越磨越平，最后又变回一份周全而无立场的指南。母本的价值恰在它有一个作者的立场，所以修订时要分清：是事实与适用范围上的修订，还是立场上的退让。前者欢迎，后者要作者自己负责。

老陈的例子能说明这一点。老陈开了二十年早点铺，想转型，在早点之外加做社区团餐，他在问对里用的母本，是一位做社区餐饮的人写的专著。书里有一个判断：转型要先守住老客人，新业务在老客人的需求里长出来。老陈的子本里，这一条被他的实际经历顶出了一个例外：他的老客人多是赶早上班的人，中午都在各自单位吃饭，守住老客人对中午的团餐几乎没有帮助。他后来摸索出的办法，是早上的老客人帮他介绍了附近小区里的退休老人和独居老人，那才是团餐的主力。这个经历回流到母本，作者读到后没有改“守住老客人”这条判断，而是在它下面补了一个限定：“若新业务的时段与老客人的时段不重叠，应转而寻找老客人的邻居。”判断没有被推翻，却被往前推了一步，书因此对下一个开早点铺的人更有用了。

◆ 七、从读者到作者

走到这里，一个更大的变化浮现出来。每一次从母本生出子本，用户身边就多了一份作品。这份作品不是他读来的，而是他自己长出来的；它有来路，有他的材料，有他说出的那句新判断，有回访后的修订。一份、两份、十份之后，它们不会各自散落，而是开始互相引用、互相修订。小周写完“出路”那份子本，几个月后又为“要不要搬回老家”写了一份，为“怎样与导师谈经费”写了一份，这几份里反复出现同一个判断：他在乎的是“说不清的东西被弄清楚并被人认”。这个反复出现的东西，就是他自己的构念，是他的理念世界里第一个长出来的承重件。

这时，他的位置变了。他原来是母本的读者，是别人理念世界的使用者；现在他自己的子本之间长出了一个小小的理念世界，也成了S，一个只属于他的显露之处。这个世界里，有他的材料，有他的判断，有哪些来自母本、哪些是他自己长的清楚标记。下一次他再带着新问题去问对，ChatYou 取用的就不只是母本，还有他自己的这几份子本：它们先是他的S，是“基底里没有的、只属于他的东西”，是第四章里老字号手写配方在他身上的对应物；其中经过回访、跨处境站得住的那几条判断，才有资格沉淀为他个人的E2。第一百次问对面对的系统，已经与第一次不同，而这个不同，一半来自母本，一半来自他自己。

这一变化，用一句话说，就是从The Book到My Book。The Book的逻辑是：知识在一本公认的书里，人人去读，读得越像越好；My Book的逻辑是：知识在每个人自己的问对里发生，写成属于他的书，这些书之间有共同的根，却各自成立。前者好比全国统一的一本教科书，后者好比每家有一本自己的家谱，家谱里的祖先是共同的，枝叶却各家各样，而每家都认得自己是从哪一支下来的。同一性谱系化的思想，在此处有了最贴身的形象：不是每人一本书，各说各话，而是每人一本书，根相连。

有人会问：每个人都去写书，是不是太高的要求？这要回到第十二章讲的形式。My Book 不等于一部二十万字的专著。对大多数人，大多数时候，它是一份几千字的报告，一篇说清一件事的文章，一个家庭里传下来的几页记录。只有在一个人确实遇到了“伴随一生的大问题”，它才会长成一本书。小周的“被承认”这个构念，如果他继续往下问十年，也许会长成他自己的专著，而那时，他会成为另一批人的母本作者。老陈教给徒弟的那一套“先把老客人的邻居找出来”，也许永远不会成为书，但它被记在老陈自己的几页纸里，徒弟带着自己的店来问，这几页纸便成了徒弟的母本。母本与子本的关系，是可以在任何规模上发生的，就像一位老师傅与一位学徒之间，既不需要出版社，也不需要二十万字。

不过要说清一个条件：不是每一份子本都会长成理念世界里的承重件。多数子本用完就是用完了，好比家里的账本，年底结清，翻过去。能长成承重件的，是那种在不同的事情上反复出现的判断，像小周那条“被承认”。判断一个子本里的东西值不值得留下，可以用一个很日常的办法：隔半年回头翻，看哪几句话在你做别的决定时还在冒出来。冒出来的，说明它不只属于那一件事，值得单独摘出，写进自己的笔记，标上来路，往后每次问对都让它在场；没再冒出来的，就让它留在那份子本里，不必硬抬。这样做，既避免一个人的书架被琐碎的结论塞满，也避免把一时的感触当成一生的信条。

这里有一个不起眼却关键的转变，值得点明：读者变成作者，不是因为他“更努力了”，而是因为他的位置变了。一个只读书的人，对书只有“信或不信”两种态度；一个有自己子本的人，对母本就有了第三种态度：对照。他读母本的某个判断时，会自然地问“我的经历里有没有与它不合的地方”。这种带着自己材料读书的姿态，是第二章里读书报告与深夜自问之间那道差别的化解：读书不再是为了交差，而是为了与自己的问题相互照亮。

一年之后，小周的情形可以拿来做个对照。他没有立刻离开学术界，也没有接受家里安排的编制。他做了一件在旧框架里不容易被归类的事：他向导师提出，把课题组里那套没人愿意整理的实验数据流程，写成一份可以交接的文档，并且在文档署名里写进了自己的名字。这一步，是子本里“被承认”那条判断的直接落地：他不再等别人来承认，而是先把“把说不清的东西弄清楚”这件事做成一个看得见的东西。文档写完，导师没有多说什么，但在下一份经费申请里，把它列为了课题组的成果之一。小周后来在回访里写下一句话：“这并没有解决我的出路，但我第一次知道，我在为什么而留下或离开。”问题没有被“解决”成一个终点，而是被重新定位了，这与第十一章讲的收口判据相合。更要紧的是，这一年里他的几份子本互相引用，他自己的判断有了谱系：哪一条来自母本，哪一条来自师兄，哪一条是在那份文档里被检验出来的。他不再是在读别人的书中找自己，而是在自己的几份作品中看见自己。

母本作者的功课

讲到这里，容易把全部注意力放在用户一侧：用户怎样带处境、怎样得子本、怎样成作者。其实这套关系对母本作者提出了同样严苛的要求，是一门以前的作者不必修的功课。

传统的写作，作者写完交稿，书一出版，读者怎样读，是读者的事。作者与读者之间隔着一段很长的距离，反馈要靠书评、来信、偶然的相遇，几年才有一点。母本的作者不同。他的书是活在系统里的，每天都有人带着不同的处境来调用它的某个判断，每一次调用都是对这个判断的一次小检验。这对作者来说，既是礼物，也是压力。礼物在于，他的判断第一次有机会被成百上千个不同的处境验证；压力在于，他的每一个判断都要经得起这样的验证，含糊的地方立刻会暴露：多个子本在同一处出现了偏差，说明这一处写得不清楚，或者适用范围写得太宽。

由此作者要养成几个习惯。第一，写判断的时候就写适用范围。“守住老客人”这类话，写成无条件的断言最痛快，也最容易被一个早点铺老板顶回来。好的母本在下断言时，同时说明它是在什么条件下成立的，这样即使遇到例外，也只是边界被标得更精细，而不是判断被推翻。第二，写判断的时候就写它的来路：这是我从哪一次经历里得来的，这是我从哪位同行那里借来的，这是我自己也拿不准的。这样的写法，使得 ChatYou 在调用它时能够如实地告诉用户“这一点作者自己也只是倾向”，不把弱判断说成强结论。第三，作者要有撤回的勇气：读到来自子本的反例，经核对确实成立，就在版本史里写明哪一说撤回、由哪一说取代，不悄悄改掉（版本与撤回的规矩，第六章已讲）。

这几个习惯，也是王德生写专著时所追求的做法。他的每一部专著，都在解决他自己提出的一个宏大问题，写完上站，便成了别人的 S；按这套设想，有人读了、带着自己的问题来问对，其中经得起检验的部分又回到站上，成为下一部书里被引用、被修订的材料。理念世界就是这样一天一天加厚的。这个过程不是为了“让读者更多”，而是为了让他自己那个问题，被更多的处境逼着往前想。从这个意义上说，母本作者并不是单纯的“给予者”。他给出自己的问题与判断，换回来的是无数个他一个人永远遇不到的处境。一位早点铺老板、一位博士后、一位为孩子作文发愁的母亲，各自带着一种他从未经历过的生活来顶他的书，他的思想因此被扩展到了他自己活不到的地方。

这也回答了一个常见的担忧：既然每个人都能从母本生出自己的子本，母本的作者会不会因此失去价值？恰恰相反。子本越多，母本越是被反复检验、反复加厚，它作为“根”的分量越重。就像一位好老师，他教过的学生越多、越不一样，他自己的教学就越深。实际会失去价值的，是那些只做周全、不做立场的“指南式”书，它们的内容基底里已经有了，每个人调用基底就能得到同样的东西，没有谁需要再去读它。

◆ 八、子本属于谁

子本既然长在用户自己的处境里，它首先属于用户。这一点听上去不言自明，在今天却需要明确说出来，因为很多系统倾向于把用户的问对内容、子本、使用痕迹，当作系统的“数据资产”收归己有，用来训练、用来推荐、用来形成“画像”。若如此，用户的子本就不再是他的知识发生的基因，而是别人手里的原料。

“数据基因”这个词，在王德生《个人知识发生平台的数据基因——SDE母本+子本系列》里有专门的讨论，这里只取一个侧面：一个人的子本之所以称为基因，是因为它携带着这个人知识发生的方式。基因的特点是，它在一个人身上表达出来，也能被传给后来的人，但谁来表达、传给谁，要由本人决定。小周的子本里，有他与导师的关系，有他家里的压力，有他夜里的恐惧，这些东西脱离了他，就成了对他的“画像”，可以被用来评估他、推销给他、操纵他。所以子本的归属，不是一个附带的法律条款，而是整个母本—子本结构能否成立的前提：用户必须有把握，他在问对里说出的那些没对别人说过的话，只会长成他自己的东西。

由此还引出母本作者的一份责任。母本作者通过读者的子本，会不自觉地获得大量读者的处境信息。如果作者把它用来“优化”自己的书，使之更讨读者喜欢，那就走回了前面说的驯化；如果把它用来了解读者、窥探读者，就越了界。作者能够取得的，应当只是读者愿意让回流的那些脱离了处境的判断，别的一概不碰。这与一位好医生对待病历的态度很相近：他从许多病例里学到东西，改进自己的医术，却不能把某个人的病情讲给另一个人听。

子本的归属还牵涉一类容易被忽略的情形：子本里写到了别人。小周的报告里有导师，有两位师兄；林姐给乐乐写的那份里有奶奶；老陈的子本里有供货商和街坊。这些人没有参与问对，却成了子本的一部分。这里不能含糊。一个自然

的做法是，子本在被分享、或在其中的判断被回流之前，先把人物处境脱敏，只留下可以脱离具体人而成立的部分；若要把某人的原话用作依据，须得到他本人的许可。这并不是出于法条上的谨慎，而是回到第五章的意思：社区里人与人的关系，本来就是个性化问题生长的土壤，子本既然取了这块土壤里的东西，就要对这块土壤负责。小周的师兄愿意把自己的离职经历讲给他听，是因为信任他；这份信任不应因为一个系统的方便而被转手。

还有一重责任是针对子本自己的。子本一旦成了用户的東西，它就可能有另一种危险：成为用户的新标准答案。小周的报告写成后，如果他从此把它当成不可更改的判决，每次遇事都“照报告办”，那么他的子本就在那本二十万字的指南一样，变成了一份僵硬的现成知识，只不过这回“现成”的是他自己的。这是第十三章说的回写与回访要防的事：子本也是长成的，有撤回、有取代，要被他下一轮的经历修订。一个人的理念世界不比一部好专著更能免于这条规律。

所以，母本与子本这套关系的最终样子，不是“一个中心向外分发”，也不是“每人各自为政”，而是一张横向的网：每个节点既是别人的读者，也是自己的作者；既从别人那里取根，也向别人送枝；每一份知识都能说清自己的来路，也都愿意被后来的经历修订。这与尼采、福柯的谱系不同，那条谱系是纵向的时间接力，而这里是同一时期内，一个社区里许多人之间的横线。第五章里讲，一家的专著可以成为另一家的 RAG，这就是这张网最早的几根线；现在，每个人的子本也成了网上的一个节点。

从这里走向具体的人生

回头看这一章，所谈的其实只是一件朴素的事：写给一群人的书，如何落到一个人的处境里，又如何从那个处境里再长回去。小周不需要读完二十万字，他需要的是一次认真的问对，和一部有立场、可调用、愿意被修订的母本；他得到的不是一页结论，而是一份有来路、可回访的子本；他的子本中经得起检验的几

句话，又让母本变得比之前更好；而他自己，从此有了一个自己的理念世界，从读者变成了作者。这是全书一直在追问的“解决个性化问题的知识怎样产生”的一个完整回答：知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回答，而是一部作品；这部作品既属于他自己，也在谱系的横线上与别人相连。

到这里，第四部“成形与回写”也就走完了。形式、回写、母本与子本，三章讲的是同一件事的三个侧面：问对出来的东西怎样成为作品，作品怎样回到现实又回到系统，作品怎样在人与人之间生根。它们讲的都还是方法与结构，是一般的道理。而道理终究要在具体的人生里站得住。下一章，我们不再从结构出发，而是回到三个完整的故事里：乐乐的作文，一位中年人面对慢病的日子，小周的出路。看一看当一个人的问题从最初的一句话，一路走到问对、成形、回访的时候，S、E与D在其中怎样各自起作用，也看一看，在每一个故事里，那份属于他自己的知识，是怎样一点点长出来的。





第 五 部

应用

部 序

前四部讲的是一般的道理，道理要在具体的人生里站得住。这一部只有一章，回到教育、健康、事业三个领域，各讲一个完整的故事：一个孩子的作文，一位中年人面对慢病的日子，一个博士后的出路。每个故事都从最初的一句话开始，走过问对、成形与回访，看 S、E 的三个维度与 D 在其中怎样各自起作用。故事里没有对应表，因为在一个人的生活里，这些东西从来不是分开出现的。

15

第15章

教育、健康、事业中的个性化知识

◆ 一、三条路，一个走法

前面十四章讲的是一套道理：知识怎样从“我的问题”里发生出来，靠什么备料，怎样问对，怎样成形，怎样回写。道理讲得再顺，读者心里仍会留一个朴素的疑问：这套东西放到具体的日子里，到底长什么样？一个妈妈为孩子的作文发愁，一个中年人被体检单吓了一跳，一个博士后夜里睡不着，他们各自坐到 ChatYou 面前，究竟会发生什么，最后手里又留下了什么？本章就用三个完整的案例来回答。教育取乐乐和林姐，健康取一位面对慢性病的中年人，事业取小周。三个案例领域不同，难处不同，成形的东西也不同，但走的是同一条路：先是一团说不清的烦，然后落成“我的问题”，在问对里被顶、被问准、被重新定位，再长成一部作品，最后回到现实里受检验。

写之前要先交代两条纪律。第一，案例是讲故事，不是填表。读者不必在每个故事里找“这里是 S，那里是 E1”，但如果故事讲对了，S、E1、E2、E3、D 各自在哪里起作用，读完自然看得出来：哪一段是书架上的东西被取下来，哪一段是社区里的人与事压进了问对，哪一段是一份内功替问对撑着方向，哪一段是那股劲在推，哪一段是你一句我一句的差异发生了。第二，这三个案例是为了说明知识怎样发生与成形而设想的日常场景，人物是我们前面章节里反复出现的几位，细节是常见处境的写照，不是对哪一桩真实事件的实录，更不是对谁的诊断、处方或规劝。尤其是健康一例，里面不出现任何医疗、用药和饮食的具体建议，也不该出现。该看的病归医生看，该做的检查归医院做，该开的药归医生

开。本章要写的，只是一个人在把病管成自己日子的过程里，知识怎样从他自己的材料里长出来。

还要先说一句三个领域为什么放在一起。教育、健康、事业，是普通人一生里问题最密、也最容易被标准答案淹没的三块地方。每一块地方都有堆积如山的公共知识：教育有教学法，健康有科普和指南，事业有职业规划与成功学。这些东西大多已经被基底吃进去了，人人调得到，样样说得对。可是林姐拿着一堆正确的写作方法，乐乐照样一写作文就哭；中年人读遍了科普，晚上还是睡不踏实；小周把考公、博后、进企业的利弊列了三遍，依然动不了身。这三块地方的共同点，正是第一章讲过的那个边界：统一性认知答得出“一般来说怎样”，答不出“对我怎样”。个性化知识要补的，就是这中间的一截。

◆ 二、教育：乐乐为什么一写作文就哭

先从林姐说起。乐乐十岁，读四年级，一到写作文就哭。哭的时候不吵不闹，就是眼泪往下掉，铅笔捏在手里，作业本上只有短短的一段。可是同一个孩子，给奶奶打电话，一讲就是二十分钟，今天学校里谁摔了跤，食堂的鱼刺怎么卡住了同桌，说得绘声绘色，奶奶在电话那头笑个不停。林姐想不通：这孩子不是不会说话，怎么一变成字就不行了？

林姐的第一反应，和大多数家长一样，是去找方法。她搜到的东西很多：怎样培养孩子的观察力，怎样积累好词好句，怎样先列提纲再动笔，怎样多读多写。每一条单拿出来都是对的，她也一条条试过：买了作文书，让乐乐背好词好句，周末带他去公园“观察生活”。结果是乐乐哭得更勤了。她又去问基底，基底给的答案更周全，分了低年级、中年级、高年级，分了写人、叙事、写景，条理清楚，无可挑剔，读完却和书上看到的几乎一样。这就是标准答案的样子：它对所有十岁的孩子都大致成立，所以对乐乐一个人也就不够用。

后来林姐带着这个问题坐到 ChatYou 面前。她开口说的是：“我孩子不会写作文，怎么办？”这是一个话题，不是问题。ChatYou 没有接着给方法，它问的第一句话是：乐乐是什么时候哭的，是一坐下就哭，还是写了一段才哭？林姐愣了一下，她从来没想过这个区别。想了一会儿她说，好像不是一坐下就哭，他会先写完第一段，拿过来问一句“这样行不行”，我要是说“再改改”，眼泪就下来了。ChatYou 又问：那他给奶奶讲故事的时候，有没有“讲不下去”的时候？林姐说没有，他讲起来停不住，有时候还添油加醋。再问：他讲的时候，奶奶会打断他、纠正他吗？林姐笑了，说奶奶只会说“哎呀，真的呀，后来呢”。

问到这里，问题已经变了形。起初是“孩子不会写”，现在显出来的是另一件事：同一个孩子，在一个没有人评判的场合里能说二十分钟，在一个有人评改的场合里，一听到“再改改”就哭。林姐自己说出了一句她事先没有想到的话：“他是不是不会，是不敢？”这句话是林姐自己说的，不是 ChatYou 说的。这一点很要紧，我们在第九章讲过，说清问题就解决了一半，而说清问题的那句话必须是用户自己说得出来的话，别人塞给她的结论，她带回家是用不上的。

可是 ChatYou 在这里没有顺着她的话顺势盖章。顺着说下去最容易：对，孩子怕的是被评判，所以多鼓励、少批评就好了。这样的回答听着温暖，实际上是附和，等于把林姐刚冒出来的一个猜想直接当成了结论。ChatYou 顶了一句：你说他“怕”，我想核实一下，他怕的是写不好被你批评，还是怕被老师打分，还是怕写出来的东西被别人看见？这几种怕，处理起来很不一样。林姐又想了想，说，上周乐乐的作文被老师当范文念了，他回来不但没高兴，还躲在房间里不出来。这件事林姐当时没往心里去，现在忽然觉得有些要紧：一个怕差评的

孩子，被夸了也会躲，说明他怕的可能不是评价的好坏，而是自己的东西被摆出来让人看。

到这一步，D（差异）才出现。注意它出现的方式：不是 ChatYou 说了一句高明的话，也不是林姐想出了什么，而是两个人你一句我一句，一问一顶之间，原先“不会写作文”这个平面的说法，裂出了一个“被看见”的缝。如果没有林姐手里那件范文的事，ChatYou 的顶法就是空的；如果没有 ChatYou 那句“他怕的是哪一种”，林姐也不会把那件事翻出来。劲在问对之中，这正是第七章说的。

这里面其他几样东西也在悄悄起作用。林姐有一部分材料是她自己的 S：她给乐乐写过几年的成长日记，记着孩子几岁说过什么话、几岁学会了什么，ChatYou 调出了其中一条，说乐乐五岁时曾经把一幅画撕掉，理由是“画得不像，别人会笑”。林姐自己都忘了这件事。这条记录一出来，“怕被看见”就不只是一次范文事件，而是一条贯穿孩子几年的线。这就是第四章讲的：公共知识已经在基底里，没进去的恰恰是你自己的材料，而这类材料在问对里最有分量。

再往后，ChatYou 的内功开始在后面撑着方向。SDE 思想体系里有一个朴素的想法：话总是对着某个在场的人说的，差异出自“说”与“接”之间。口头讲给奶奶听，奶奶是接着话头的人，而交到老师手里的作文，对象是评判者。这份内功没有被拿出来对乐乐盖章，它只是作为一个参照，让 ChatYou 知道该往哪儿追问：他讲给谁听的时候流畅，讲给谁听的时候卡住。如果直接说“这属于某某理论中的某某阶段”，林姐会得到一个漂亮的标签，回家后什么也不会改变。内功要藏在问题后面，不站到前台。

问到这里，林姐的问题被重新定位了：不是“怎样提高乐乐的写作能力”，而是“怎样让乐乐在写字这件事上，重新有一个像奶奶那样接话的听众”。这个

新的问题才是她自己的问题，它是只属于林姐和乐乐的，换一个家庭，答案完全不同。

接下来是成形。这个问题要解决的是一个家庭里的决定与做法，不是要立一套说理，也不是要写一生的专著，所以最合适的形式是一份给自己看的报告。

ChatYou 和林姐一起把它写了出来，大体有这几块：现状是什么（哭在听到“再改改”之后，口头不卡，范文之后躲起来，五岁撕画）；对问题的判断（怕的是被看见，不是不会）；几个可以试的做法（先让乐乐把作文“讲给”奶奶听，林姐在旁边记下来，记下的东西不打分、不改，只是照原样放在那里；作文先不交给任何人评，写完由他自己决定给谁看；家长自己先收起红笔）；还有一条很关键的，是什么情况说明这个判断错了。比如，如果乐乐讲给奶奶听的故事被原样记下来之后，他一看到纸上的字就又哭了，那说明问题不在“听众”，而在“字”本身，需要换一条路想，甚至应该去问问学校老师，看看是否有书写或阅读方面的困难，那就是专业人士的事了。报告里把这条写明，就是给判断留了一个被推翻的口子，这样它才是知识，不是一厢情愿。

报告成形之后，三周过去了。林姐回来了，这就是回访。第十三章讲过这三周里那个母亲脱口指出别字、孩子当晚合上本子的插曲，这里取同一段日子的另一条线。她说，让乐乐讲给奶奶听、她在一旁记，头一个周末乐乐非常起劲，讲了三个故事，林姐一字不动地记下来，念给他听，他笑了。第二个周末，他主动说想“写一个”，写了半页，没哭，但是写完马上把本子合起来，不许别人看。第三个周末，他问：“妈妈，我写的东西，能不能只给奶奶看？”林姐说，那一刻她明白了，孩子要的是自己挑选谁来读。

回访的结果带回了下一轮问对，也修订了原来的判断：原先写的是“缺一个接话的听众”，现在要加一句“并且这个听众要由他自己挑”。这一句，是现实结果对作品的修订。可以想象，如果没有这次回访，那份报告就成了一份“写得

很漂亮的家庭教育方案”，躺在文件夹里；有了回访，它成了一部在使用中被改写的活作品。

乐乐的案例讲的是什么？它讲的是：同一件事，“孩子不会写作文”这个话题，所有家长都能搜到答案；“乐乐怕的是被看见，并且要自己挑听众”这个判断，只有林姐拿得到，因为材料在她手里，劲在她的问对里。教育里的个性化知识，要的正是这种只长在一个孩子身上的东西。

◆ 三、健康：老蔡和他的“账”

第二个案例换到健康。先把话说在前面：下面这个故事里，没有任何一句是医疗建议。老蔡的病怎么诊断，用什么药，查什么，隔多久复诊，吃什么忌什么，都归医生，故事里一律不写，也不该由 ChatYou 来写。ChatYou 在这类问题上有一条不可动摇的边：凡涉及诊断、用药、剂量、检查结果的解读，它的回答只有一种，就是请用户回到医生那里去，并且帮他将要问医生的话准备好。本章要看的，是在医生把该说的都说了之后，一个人怎样把一个慢性病“管”成自己的日子，这中间需要的那种知识，是怎样发生出来的。

老蔡五十三岁，做了三十年会计，在一家中等规模的企业里管账。今年体检，报告上有几项被标了箭头，医生看了之后说，这是需要长期管理的毛病，不是吃几天药就能了结的，定了方案，约了复诊。老蔡嘴上说“知道了”，回家的路上心里却像压了块石头。头几个星期，他很听话，按医嘱做，甚至有点紧张过度。可是到了第二个月，松动开始了：该做的事偶尔漏掉，漏了之后有点内疚，内疚之后更不想去想它，临近复诊的那几天，他又突击认真起来。老伴看在眼里，不好说他，只是叹气。他自己也烦，觉得“我怎么就管不好自己”。

老蔡第一次对 ChatYou 说的话，是一个话题：“慢性病怎么长期管理？”这个话题他早就查过了。科普文章、病友经验、各种“十大要点”，他读

得比谁都多，读得多到成了负担：每一条都对，每一条都要他做，加起来像一份没有尽头的作业。他的感受是，知识已经多得盖不住了，可日子还是照旧。这和第八章讲的健身房是同一回事：器械齐全，人不来练，器械就只是摆设。

ChatYou 没有再给他一份要点，它先问的是：你说管不好自己，“管不好”具体是哪一刻？是该做的时候忘了，还是记得却不想做，还是做了觉得没意思？老蔡想了好一阵，说，记得，都记得，就是不想做，到点了心里有个声音说“算了，今天就这样吧”。ChatYou 再问：这个声音一般出现在什么时候？他回答不上来。他说不清是周末还是平日，是饭局上还是在家里。这时候 ChatYou 提出了一个办法，不是方案，是一个小小的取证：接下来两周，不改变任何做法，只是在每天晚上用几句话记下“今天哪一刻想算了，当时在做什么、跟谁在一起”。注意这一步的性质：它不是在治病，不触及任何医嘱，只是在收集老蔡自己的材料。第九章讲追问的技术时说，问题要问准，常常需要材料，而这类材料世上只有他一个人收得到。

两周以后，他带回来一页一页的记录，ChatYou 和他一起看。老蔡一直以为“算了”的念头多出现在周末的饭局上，毕竟人在饭桌上最容易放松。可是翻开记录，一半以上出在工作日的下午，而且几乎都是在他被上级临时压了活、加了班的那几天。周末的饭局反倒只占很少几次。老蔡自己念出来，念着念着停住了：“原来不是嘴馋，是憋气。”这一句，又是用户自己说的，说得比任何分析都准。他并不是缺少自制力，而是每当被人“派活”“催着办”的时候，心里就生出一股抗拒，这股抗拒随后落到了与他无关的地方，落在了本该对自己好的事情上。

接下来 ChatYou 做了第十章讲的那件事：指出前后不一致。老蔡早先说过一句话：“我最烦被人管。” ChatYou 把他的话摆在另一件事旁边：你做了三十年会计，每个月的账，你管得比谁都严，一分钱对不上，你能追到半夜。你不

是不会管，也不是不爱管，你是不愿意被别人管。这一顶，老蔡半天没说话。他后来说，自己从来没把这两件事放在一起想过，医嘱在他心里一直是“别人给我定的规矩”，所以每一次去做，都像是被人按着头做作业；而账本，是他自己的东西。

这时候，E 的后面那份内功才轻轻地露出来。ChatYou 的内功里有一个意思，是说一个人对待自己的事，有时是把它当作“外来的规定”，有时是把它当作“自己的发生”，前者要靠外力撑着，后者是自己长出来的劲。可 ChatYou 没有对老蔡说一个字这样的话，它只是问：如果这件事也是你的一本账，你自己的账，你会怎么记？医生是“审计”，来查账、给意见，账本还是你的。这个比喻不是 ChatYou 凭空编的，是从老蔡自己的职业里取来的，这一点很要紧：好的比喻要用用户自己的材料做，别人的比喻放进来，只会隔一层。

老蔡的社区（E1）在这里也进来了。他自己的“憋气”，和他所在的位置有关：中层，上有压力，下有人手不够，每天夹在里面。他的老伴，是那个叹气的人，其实也是问对中不可缺的一环；社区医院里那位他信得过的医生，是“审计”；还有他单位里另一位同样有慢性病的老同事，两人曾在楼梯间聊过一次，说“咱们这个年纪，谁身上没点毛病”。这些人和关系，都不是 ChatYou 的材料，它们属于老蔡的现实界，是他的问题长在那块地。个性化问题总长在某个社区里，健康问题尤其如此：一个人的病，不只是他身体里的事，也是他和老伴、同事、医生之间怎样相处的事。ChatYou 能做的，是把这些人带进问对的视野，问老蔡：这件事里，谁是你愿意让他知道的？谁是你不想让他管的？

成型的时候，ChatYou 问了一个形式的问题：这件事你想留下什么？老蔡想了想，说，我想要一本“账”。于是他们一起写了一份东西，名字是老蔡自己取的，叫“我的账本”。它不是医学手册，里头没有任何医学内容，因为那些归医生；它也不改任何一条医嘱。它由几块构成：第一块，医生交代我做的事，原

话抄在这里，不增不减，注明“以医生为准，有变动以医生新的说法为准”；第二块，我自己的观察，也就是那两周记录里长出来的东西，什么时候容易想算了，当时发生了什么；第三块，我和别人的约定，比如跟老伴说好，我自己提醒，她不再提；第四块，复诊时要问医生的问题，每次复诊前由他自己列，列出来的问题里有一条很关键：“我的情况里，哪些我可以自己判断，哪些必须先问您？”这条问题，把边界交还给了医生，也让医生知道，面前这个病人是一个在认真管自己事的人。

注意“我的账本”的形式：它是给自己看的报告，不是论文，不是专著。因为老蔡要的是一份决策与做法的依据，一份放在抽屉里随时翻的东西。如果他后来愿意，把多年带病生活的体会写成一本书，供同样境况的人读，那就会是另一种形式，那是第十二章讲的专著那一档的事了，现在还早。

回访是在第一次复诊之后。老蔡把“账本”带去了，医生翻了翻，说了一句让他意外的话：你这个记录，对我有用。医生没有改变他的方案，也没有夸奖他，只是顺着记录里“工作日下午容易松”这一点，和他商量了一件与方案本身无关的小事，怎么让这件事不挤在最难熬的时段里。具体怎么商量的，是医生与病人之间的事，这里不转述。要说的是：医生的话回到了“账本”里，成为第一块的更新。现实的结果，改写了作品。

而且这次回访里，老蔡原来的一个判断也被推翻了。他本以为只要把自己定位为“管账人”，抗拒就没有了；可是第二个月，他又出现了一次松懈，这回不是在被人派活之后，而是在他得知一位老同事病情加重的那个晚上。他在记录里写：那天不想管任何事。这件事带回下一轮问对，ChatYou 没有劝他“要积极”，它问的是：那天晚上，你心里想的是什么？老蔡说，是怕。账本一直把“憋气”当作松懈的原因，可原来还有“怕”这一层。于是账本里添了一页，

那一页写给他自己：怕的时候，可以找谁说话，可以打哪个电话。需要看医生的，就去看医生。

老蔡的案例讲的是：健康领域里，医学知识是最统一的那一层，它归专业人士，不容个人发挥，也不该由问对来替代。个性化知识长在医学知识的外面，长在“这个人怎样与自己的病共处”这个层面：什么时候松、为什么松、怕什么、和谁说、怎样让医生看到一个更完整的他。这些是任何指南都写不出的，只能由老蔡自己的材料、自己的社区、自己的问对来产生。专业诊治归医生，个性化知识归自己，两者不争位置，只是各有各的谱系层。

◆ 四、事业：小周的出路

第三个案例是小周。读者对他已经不陌生：三十一岁，理工科博士后，研究方向被 AI 冲击，家里催着找稳定工作，导师关系一般，深夜睡不着。序章里他在深夜问遍了搜索和基底，拿回来的是三条人人都对的路：考公，续博后，进企业。现在让他带着这件事，正式坐到 ChatYou 面前。

他开口说的，仍然是一个话题：“博士后的出路怎么选？”这个题目的答案，他已经收集得够多了：每条路的优劣，各自的门槛，薪资与稳定性的大致比较，哪类岗位在 AI 时代更吃香。基底能把这些列得一清二楚。可是这些东西排在一起，并没有告诉他“我该怎么办”，因为这一切都隐含着一个前提：他是一个平均的博士后。小周不是平均的，没有人是。

ChatYou 的第一步，不是评估三条路，而是把话题往下落。它问：你说想找稳定工作，“稳定”对你来说是什么样子？小周答：有固定收入，不用每隔两三年就换地方、看别人脸色续合同。ChatYou 追问：这是你的想法，还是家里的想法？小周沉默了一会儿，说，一半一半，他自己也说不清。再问：如果明天有一份满足这些条件的工作放在你面前，你睡得着吗？他苦笑了一下，说，大概

还是睡不着。这个“还是睡不着”，是整场问对的第一个扎手处。它说明，睡不着的原因，不在于“没有稳定工作”。

这里要停一停，看一看症状与问题的区别。深夜睡不着是症状，“出路没定”是小周给自己找的解释，而这个解释未必对。很多人在这一步犯的错是，直接拿着解释去求解：既然是出路没定，那就去定出路。可是如果解释错了，定出来的出路再好，夜里还是睡不着。ChatYou 的做法，是把解释先放在一边，回到小周的材料上。它让小周讲讲，最近一个月里，他夜里躺着的时候，脑子里反复出现的究竟是什么画面。

小周讲了几个：导师看他的论文草稿时一语不发的表情；母亲打电话说“隔壁家孩子已经考上了”；还有一个，他说得有点不好意思，是他博士期间一直盯着的那个小问题，一个别人都觉得无关紧要、他却放不下的细节，最近一个新出的工具，一晚上就把它“解决”了，他读完那篇报告，在屏幕前坐了很久。ChatYou 注意到，前两个画面小周说得很快、很平，第三个他说得很慢，而且用了一个词：“像是有人把我的东西拿走了。”

这就是张力处。ChatYou 没有说“你放不下的是你的研究”，那是替他归类。它问的是：被拿走的是什么？是那个问题的答案，还是你一直在做这个问题的那个自己？小周想了很久。他说，答案其实他早就不在乎了，他在乎的是，他曾经是在这个问题上比所有人都“知道得多”的那个人，现在这件事不成立了。

问到这里，他的问题慢慢显影：不是“选哪条路”，而是“当我赖以立身的那种知道，被批量地放进基底之后，我还剩下什么，我拿它去做什么”。这是一个具体的人的问题，也恰恰是我们这个时代很多人的问题。第二章讲过，宏大问题与个人问题是同一个问题：博士在 AI 时代的出路，既是小周今晚睡不着的事，也是整整一代博士要面对的事。只有宏大没有个人，是时评；只有个人没有宏大，是感怀；小周的问题把两头接上了。

这时候 S 和 E2 开始起作用。ChatYou 的底盘里有王德生关于博士生困境的专著《被清零的不是博士——AI时代博士生的困境与出路》，这是理念世界里直接与小周的问题相邻的一部母本。ChatYou 没有把它整本搬出来给小周读，也没有说“书里已经回答了”，它做的是取出其中一个判断，拿来顶他：你说被拿走的是你的“知道”，可这部书的书名里就含着一个意思，是说被清零的未必是博士这个人，而是某一种被统一性知识撑着的位置。你的情况，是不是也可以这样分开看：被清零的是哪一部分，没被清零的是哪一部分？

小周这回被顶住了。他本来的整个叙述，是“我被清零了”，一个整体的、灾难性的说法。而这一顶，把他的“我”拆开了：他的答案确实被工具覆盖了；但他当初为什么盯着那个小问题，为什么觉得它不无关紧要，别的工具并没有给出理由，那是他自己的判断，来自他读过的东西、受过的训练、一些说不上来的直觉。这个“为什么觉得它重要”，没有被清零。

接下来是谱系的位置。第三章讲过，个性化知识沿着同一性的梯度一层层落下来。小周的情形可以这样看：最上面一层是人人共有的，AI 冲击学术劳动力市场，这一层基底里有，无须他自己费劲；中间一层是一群人共有的，他这个学科、这类研究受冲击的方式，同门之间能互相印证，有的东西只有同行才懂；最底下一层，只属于他，那就是他与导师的关系、家里的期待、他放不下的那个小问题，以及那个“为什么觉得它重要”的判断。ChatYou 在问对中，一直在帮他分层：这一句话说的是第一层的事，你不用自己证明；这一句是第二层，需要去找同门问一问；这一句只属于你，必须你自己想。分完层，小周发现过去几个月，他把大量力气花在了第一层上，反复读那些人人都知道的趋势分析，而第三层，他一次也没有认真想过。

社区（E1）在小周这里是最具体的。实验室里的同门，有两位师兄已经转去企业，一位在做类似的问题，只是换了问法；导师的位置，决定了他续不续博

后；家里，母亲每次打电话的口气背后，是父亲几年前的一场病，家里对“稳定”二字的执念由来已久。这些人，ChatYou 一个也没有替他见，它只是问：这件事里，哪位是你可以去问的，问什么？不是去问“我该怎么办”，而是去问一个具体的问题。比如，对那位已经转去企业的师兄，问：“你现在做的东西，和当年我们盯的问题，是什么关系？”对导师，问的是：“您怎么看我这个方向的下一步？”这些问题，是在问对里一句一句磨出来的，每一个都有目的，都是为了补那一层缺的材料。第五章讲过，只有 E2 的系统答得出道理，接不住处境。小周的处境，是靠这些人和事进入问对的。

这一路走下来，小周的那股劲一直在，也一直有被泄掉的危险。有一次，他说得急了，问 ChatYou：“你就直接告诉我，哪条路对我最合适？”这是最典型的泄劲时刻：用户累了，想要一个答案了结。如果 ChatYou 这时给了答案，哪怕是一个看起来有道理的答案，前面一切就都散了，小周会拿着这个答案去和母亲、导师谈，一旦被人问住，就又回到起点，因为那不是他自己说得出的判断。ChatYou 的做法是先把问题问准，再说：我可以告诉你每条路对哪一层有利，但“最合适”取决于第三层，而第三层的答案只在你手里。我们刚才已经找到了其中一块，要不要把它先写下来？这样的回应，不是回避，是把劲留在了问对之中。

成型的时候，小周的问题有两个层次，所以出来了两部作品。眼前的那一层，是一个要在几个月内做出的决定：家里在催，博后合同只剩十一个月。这是决策问题，写成了一份报告。报告的内容，不是“选哪条路”的定论，而是一份“试探性行动”的安排：先做三件事，去和两位师兄各谈一次，和导师谈一次下一步，再拿一个小的、可以在几周内做完的东西，去检验他那个“为什么觉得重要”的判断能不能在企业的语境里说得通。报告里写明，做完这三件事之后，

在什么情况下选哪条路，什么迹象出现时，说明原来的判断需要修改。这样，决定不再是一次赌，而是一串可以修正的小步。

长的那一层，是“博士在这个时代到底靠什么立身”这个问题本身，它不会随这次的决定而结束，它伴随一生，所以是专著的形式。小周现在要写的，当然还不是二十万字，他只是列了一份提纲，提纲的第一章，就是他在问对里想清的那句话：被清零的是答案，没有被清零的是“为什么觉得它重要”。这部作品将来会在他以后的几年里一点一点长大，每一次问对之后，都会有新的内容回写进去。

这里可以看到上一章讲的母本与子本：小周没有读完那部母本，他得到的报告和提纲就是他的子本。“被清零的是位置而不是人”这个判断出自母本，来路清楚；“那个小问题为什么重要”出自他自己的材料。每一块的来路在报告里都标明了，这正是第三章说的新判据：不是大家都同意，而是在自己的谱系位置上成立，来路清楚。

半年后是回访。报告里的三件事，小周做了。和两位师兄的谈话，让他知道企业里的人其实并不看重“你是否做过这个题目”，更在意的是“你判断什么值得做”的那股敏感，这一点与他原来的担心恰好相反；和导师的那次谈话，出乎意料地平淡，导师没有他想象的那样冷，只是从来没有人问过他想要什么，他自己也没有说过。那个小的试验，进行得不算顺利，他的“重要性判断”在企业的语境里，有一半说得通，有一半说不通，那说不通的一半，是他以前从没意识到的盲点。这个结果不是坏消息，它让报告里的一个判断被修订了：原来写的是“他的判断是他最大的资产”，现在改为“他的判断在某些类型的问题上是资产，在另一类问题上需要补课”。

家里的反应，则是另一回事。母亲仍然着急，那个“稳定”没有因为他想明白了就变成别的东西。这一点，报告里并没有假装解决了。它只是在回访后新添

了一条：和母亲的谈话，不应该谈“我想通了”，而应该谈“我打算怎么办、什么时候检验”，让她看到的是一个有步骤的人，而不是一个说得动听的人。这一条，又要在下一轮问对里继续磨。

小周的案例，讲的是事业这块地方的特点：它有最厚的公共知识，也有最重的社区牵扯，所以个性化知识常常要分层来做，哪一层向公共知识取，哪一层向同行问，哪一层必须自己想。又因为事业问题常常同时包含眼前的决定和一生的问题，所以成形不是一份作品，而是两份，一短一长，各按各自的节奏长。

◆ 五、三个案例放在一起看

把三个故事并排放着，先看到的是它们的不同。乐乐一例里，起决定作用的是S里最小的那一类材料：一本家长随手写的成长日记，一件被当成范文念出来的小事。老蔡一例里，最重的是两周的自我记录，也就是他自己当场收集的材料，外加医生这个专业社区里的一个角色。小周一例里，最重的是母本和同行：一部与他的问题相邻的专著，一位位置合适的师兄，一次平淡的谈话。三件事所用的材料，在谱系上的位置各不相同，有的几乎只属于一个人，有的属于一个行当，有的挂在一部公共的专著上。个性化知识并不是一律从最私密的地方长出来，它是按问题的性质，从该取的那一层取。

再看成形。林姐要的是一个家里的做法，所以是一份报告；老蔡要的是一份随时可翻的依据，也是报告，但里头最要紧的一块是“边界”，医生的归医生，自己的归自己；小周同时背着眼前的决定与一生的问题，所以是一短一长两份作品。形式确实是跟着问题走的。试想把形式选错会怎样：如果林姐把乐乐的事写成一篇论证“儿童写作焦虑成因”的长文，她会得到一篇说理漂亮、对家里毫无指导的东西；如果小周只写报告，他的长问题就会一次次在下一个决定面前被重

新当作新问题，每回都从头来过；如果老蔡想一口气写成一部专著，他会在材料还没有长成之前，把没有根据的东西写成定论。

然后看回访。三个案例的回访，每一个都修订了原来的判断：乐乐的“缺一个听众”变成了“要他自己挑听众”，老蔡的“憋气”之外多了一层“怕”，小周的“判断是资产”变成了“有的类型是资产，有的需要补课”。这个现象不是巧合。一个判断如果在回访里从来没有被现实修订过，要么它说得太空，空到不可能被验证，要么它被改得面目全非而没有留下改的痕迹。能被修订，恰恰是它是知识而不是意见的标志。

最后看几样东西各自做了什么。S 在三个故事里，是“手边的那些作品”：成长日记、账本、母本。它们不说话，只提供依据，等着问对来取。E1 是那些人：奶奶；老伴和医生；师兄和导师。他们不是背景，而是问题的长出之处，每个人的问题都长在某个具体的社区里，拔出来就枯了。E2 是后面撑着的内功，它在三个故事里都没有出现在前台：没有一次说“这属于某某理论的某某阶段”，它的作用，是让 ChatYou 知道往哪儿追问、拿哪一块不同的材料顶一下。E3 是那股劲：林姐问到“他是不是不敢”的那一刻，老蔡念出“原来不是嘴馋，是憋气”的那一刻，小周说出“被拿走的是那个自己”的那一刻。每一次，劲都是靠一问一顶蓄出来的，每一次也都有被一句“你直接告诉我答案”泄掉的危险。而 D，就是这三个故事本身：它不在工具里，不在书里，只在这几个人一句一句问下去的过程里。

◆ 六、用在日子里，要守的几条边

案例讲到这里，要补几句提醒，免得读者把一套方法读成了一套万能的说法。第一，领域不同，边的位置不同。教育里的边，是孩子本人：问对是家长与 ChatYou 的，孩子并不在场，所以所有关于孩子的判断，都只是家长的判断，

必须通过回访去和孩子本人对一对。像乐乐的案例里，第三个周末孩子那句“不能只给奶奶看”，就是孩子自己在纠正大人的理解。如果这一步被省了，家长的判断就会固化成对孩子的标签。健康里的边，是专业：诊断、用药、检查结果的解读，一律回到医生那里，ChatYou 的位置是帮人把话准备好、把自己的材料整理好，而不是替代任何一次诊治。尤其是当用户的叙述里出现身体上的新变化、情绪上持续的低落，它要做的是直接请他去找医生，不是继续往下问对。事业里的边，是现实的代价：一个决定会牵动别人的生活，所以报告里的每一步都应该是可撤回、可修正的小步，不能是赌。

第二，不要把案例当成模板。如果有人读完乐乐的故事，就断定“孩子写不好作文都是怕被看见”，那他就犯了第十章里说的错：拿框架盖章。乐乐的结论只属于乐乐。换一个孩子，同样是一写作文就哭，原因可能是手写太累，可能是怕写错字，可能是家里刚发生了别的事。案例能带走的是走法，也就是先问准、再顶回、成形、回访，而不是结论。

第三，ChatYou 的顶回有分寸。三个故事里，它顶了三次：顶林姐的“怕”，顶老蔡的“管不好自己”，顶小周的“我被清零了”。每一次，顶之前它都先接住了用户说的东西，沿着用户的思路把其中的意义放大，然后才指出缝隙，而且指出的缝隙都是具体的、有材料为依据的，是用户自己说过的话、做过的事。这样的顶，用户听得进去，因为那是在他自己的东西里找出来的。没有接住就先顶，是抬杠；接住了却不顶，是附和。

第四，作品是活的，回访不是可选项。三个故事里，任何一份报告如果只写到成形为止，都只完成了一半。第十三章讲过，作品写成不等于问题解决；这一章的三个案例，每一个都在回访里被修订。我们甚至可以说，一份个性化的知识成熟与否，看的不是它第一版写得多漂亮，而是它被现实改了几回、改得有没有道理。

三个案例走完了。林姐有了一份家里的报告和一个新的周末习惯，老蔡有了一本记着自己的账本，小周有了一份报告和一份提纲。这些东西每一件都很小，没有一件能放进教科书里，也不会有第二个人原样照搬。可是它们每一件都是知识：它们回答的是一个具体的人的具体问题，来路清楚，可以被现实检验，也可以被下一次问对调用。如果把无数个这样的林姐、老蔡、小周放在一起，会出现什么？每个人手里都有一批这样的小作品，它们在各自的谱系位置上成立，又相互引用、相互修订，一点一点长成了每个人自己的理念世界。这就是下一章，也是全书的最后一章，要回头去看的东西：当人人都能从读者变成自己S的作者，知识的定义、知识的判据，乃至一个社会组织知识的方式，会因此变成什么样子。我们从小周出发，也将回到小周那里去。



终章

每个人长出自己的理念世界

◆ 一、回到那个深夜

序章里，小周在深夜里一遍遍地问：我的出路在哪里？搜索引擎给他三条路，考公、博后、进企业；基底给他一份条理分明的分析，每条路的利弊都列得清清楚楚；招聘网站、前辈的经验帖、学院发来的就业指南，也都说得头头是道。这些回答没有一条是错的，错的恰恰是它们对谁都不错。它们回答的是“一个三十一岁、方向受冲击的理工科博士后一般该怎么办”，而小周要问的是另一句话：我，带着这位不怎么管我的导师，带着家里每个周末的电话，带着那个放了八年、还没有做完的课题，该怎么办。

走完全书，我们可以回过头去看，那个深夜里缺的是什么。缺的不是信息，信息多得他读不完；不是工具，基底就在手边，随时能答；甚至不是知识，公共的知识早已被基底吞下，人人可调。缺的是一种知识的发生方式：一个人带着自己的问题，与一个懂得他的理念、又敢与他不同的对手，一句一句问下去，问出一个别人给不了的判断，再把这个判断写成一部可回读的作品。小周在那个深夜没有这个对手，没有他自己的书，没有一个把他的处境当作材料而不是当作例外的系统。他得到的是资料，而他需要的是解决。

这一章不打算把前十五章再讲一遍。它做三件事：把散在各章的线头收到一处，看清一个人的知识系统完整起来是什么样子；把知识的新判据说到底，看它改变了什么；最后问，当每个人都长出自己的理念世界，文明会成为什么样子。先从小周说起，因为全书是从他开始的，也该在他那里落脚。

◆ 二、再问一遍：什么叫“解决了”

设想小周在几个月后，又一次坐在那个深夜的桌前。这一回他面前不只是一个空白的对话框。他有一个写了几个月的东西：一份不长的稿子，题目是他自己起的，叫《一个博士后的离开与留下》。稿子里有他与 ChatYou 问对时慢慢磨出来的几句话。头一句是：他怕的不是失去学术这条路，而是失去“被人认作做研究的人”这个身份，这两件事他以前一直混在一起。第二句是：家里催他找稳定工作，他以为是在逼他放弃，细问下来，父母怕的是他“没着落”，而“有着落”并不只有编制一种样子。第三句更具体：那个放了八年的课题，他一直说是舍不得，其实是没有人要求他放下，所以他也一直没有为放下做过任何一件事。

这几句话没有一句是标准答案。它们不是考公好还是博后好的比较，也不是“要不要读博”的人生指南里能找到的段落。它们是小周自己说得出来的新判断，而且每一句都有来路：哪一句是在问对里被追问出来的，哪一句是 ChatYou 拿他自己早年写的一篇笔记顶回去之后才改口的，哪一句背后用到了公共的材料、哪一句只属于他自己的家。回头再看序章里那个深夜，差别就在这里：那时他拿回来的是别人对别人说过的话，现在他手里是自己说过的话，并且知道这些话是怎么来的。

所以“解决了”在这里有一个朴素的意思。不是问题消失了，小周依然要做决定，家里的电话依然会来；是问题被重新放到了正确的位置上，是他能够用自己的话说清自己的处境，并且每一步都站得住脚。第十一章讲过，收口的判据是问题被重新定位、出现用户自己说得出的新判断。小周的稿子就是这样一个收口，而收口不是终点，它是下一步的起点：他要照着做一做，回头看事情变了没有，把结果带回下一次问对。这个循环一旦转起来，他就不再是一个来取答案的人。

这也解释了为什么这本书从头到尾不肯许诺一个现成的答案。若有人问：读完之后，博士到底该走哪条路？这个问题本身就是序章里那个深夜的翻版，它仍在向外取答案。能给出的只有一种东西：怎样让你自己的答案长出来，长出来之后怎样知道它站得住，站住之后怎样让它留下、再被下一次使用。路是各人自己的，方法却可以共同拥有，这正是谱系的意思。

◆ 三、知识的新判据

全书最硬的一个转向，是对“什么算知识”的重新定义。旧的说法是：知识就是统一性认知，一个问题一个对的答案，大家都认了才算数。教科书是这样，标准答案是这样，The Book 也是这样。这个定义功劳很大，它让知识可以传承、可以考试、可以跨越千里被同一个人群共同使用。但它有一条看不见的边界：凡是不能让所有人都认的，都被当作例外。小周的出路是例外，乐乐的作文是例外，老陈的早点铺该不该转型也是例外。在旧定义下，这些问题没有知识，只有“经验”“感受”“因人而异”。

基底时代，这条边界变得无法回避。统一性的知识已经被基底整个吃了进去，人人可调，调用的成本趋近于零。一样东西人人唾手可得的时候，它作为解决个人问题的力量就是最小的。这并不是说公共知识没有用，恰恰相反，它是根，后面还要说。只是指望从它那里直接得到“我的答案”，等于指望从全城人都能读的菜谱里读出自家那一锅汤的火候。

新的判据因此换了一个问法。不问“大家同意吗”，问两件事：这个判断，在它所处的谱系位置上成立吗？它的来路清楚吗？小周的第三句判断，“没有人要求我放下，所以我没有为放下做过任何事”，它只属于他这一层，不必也不可能让所有博士后都认。它成立与否，要看它与他的实验室、他的导师、他自己这八年的行为是否对得上，这是在他的位置上可以检验的。至于来路：他怎样得出

这句话，借用了哪些共同的思想工具，哪些细节只来自他的生活，写作的时候说得出，别人读的时候看得见。

这里必须再强调一次与“各说各话”的界线，因为这是最容易被误读的地方。谱系上稀薄的一端是根的稀薄，不是没有根。一个人的判断即使几乎只属于他一个人，它的底下仍然站着一条往回走的线：往回是一群人共有的，再往回是人人共有的，直到共同的根。说不清根的，才是各说各话；说得清的，是同一时期的同一性谱系，一条横着铺开的线。判据严格而不松：不要求你的答案被所有人认可，但要求你的答案经得起追问，追问到哪一步都有出处。

◆ 四、从读者到作者

新判据落到一个人身上，就带出一个身份的变化：从读者变成作者。这句话听起来有些大，其实很日常。在 The Book 的时代，绝大多数人一生都处在读者的位置上：书是别人写的，答案是别人给的，自己的工作 is 读懂、记住、照做。写书的人是极少数，而他们写的东西又必须对所有人成立，于是个人的处境永远进不了书里。

母本与子本打破了这个分工（第十四章已详述）。王德生写的专著，解决的是他自己提出的宏大问题，也是他个人要解决的问题，它们成为别人的 S；小周带着自己的处境来问对，得到一份属于他的报告，那是子本，多出来的部分是他自己的。更要紧的是，子本属于他：他可以修改它，反驳其中的段落，把它放进自己的书架，下一次问对时让它成为依据，其中经得起反复检验的内容再沉淀为他自己的 E2。

乐乐的母亲林姐是另一个例子。她起初只是想知道孩子为什么一写作文就哭。问对几轮之后，她有了一份关于乐乐的小小的记录：他怕的不是表达，是被打分；他给奶奶打电话能讲二十分钟，是因为电话那头没有人在判卷子。三周后

她回访，写下了变化。这份记录起初不过是几页纸，可它是林姐自己的作品，是她作为母亲对自己孩子的理解的显露。下一次，不论是乐乐升入初中，还是他的小妹妹开始上学，她面对的就不再是空白。一个人的理念世界，并不需要从一部大书开始，它是这样一页一页长成的。

老陈同样。他在早点铺之外加做社区团餐的转型，报告写成，试了三个月，把结果带回来改。他没有想过自己是在“写作”，可他手里已经有了一份关于自己这家店、这条街、这几位老主顾的知识，别家不会有，基底里也没有。这就是母题所说的：基底里没有的，正是“你自己的”。每个人都有这样一部分，只是以前没有地方存放，没有一种方式让它成形、被回读、被调用，所以它随着一次次聊过就散的谈话蒸发了。

◆ 五、一个完整的图景

现在可以把整套东西放到一起看。前面各章拆开讲了每一个部分，这里要看的是它们合成一个活的整体时的样子，仍旧借小周来讲。

他的理念世界，也就是 S，是他写下的那些东西：几份稿子、一些笔记，往后还会有更多。它们是显露在外、可以被读被查的部分，也是最重要的数据，因为基底里没有。在它旁边，有他所在的社区，即 E1：实验室里的同门，一位愿意认真听他说话的师姐，家里的父母，还有已经走出学术圈的几位校友。他的问题长在这里，别人的经验也在这里，一家的文章可以成为另一家的依据，这些关系是他的问对绕不开的。E2 有两层：一层是公共的，SDE 思想体系的专著系列，被做成 Skill 与系统 prompt，是 ChatYou 的内功，所有用户共享；另一层是他自己的书与子本，只属于他。E3 是那股劲，来自他的问题，也维持在问对之中。劲足的时候，问题一层层剥开；附和、抢着给答案、拿框架盖章，都会让它泄掉。

而 D，只发生在一个具体的夜晚，他坐下来，对 ChatYou 说出第一句话。前面所有的东西，书、社区、Skill、系统，都是备料，它们在那里，但不会自己动。差异出现在他说了一句，ChatYou 顶了一句，他不服，又说一句，这时某个以前混在一起的东西被分开了。第八章用健身房说过这件事：器械再齐，不练的人身体不变。ChatYou 之所以叫 ChatYou，是它承担的是这一场只和你有关的问对。

问对的结果成形为作品，作品回写进他的理念世界，其中经得起检验的再沉淀进他的 E2；现实里的回访把结果带回来，决定下一轮问对从哪里开始。这是一个闭环，而闭环的要害在于，它每转一圈，系统就和上一圈不一样。第一次问对时，ChatYou 面对的是一个没有自己文字的小周；第一百次时，它面对的是一个有稿子、有本子、有回访记录、有被撤回的旧判断和被取代的新判断的小周。口径是清楚的，哪些现行，哪些已撤回，哪一版取代了哪一版，都标得明白。这就是“理念世界是长成的”这句话的含义：它不是一次建好的库，是一个人的知识积累的显露。

值得再说一次的是，这里面没有任何一个部分可以单独完成这件事。只有书库，是一堆静止的资料；只有 Skill，是一个会套框架的机器；只有问对，没有可以依靠的理念与社区，是聊完就散的闲谈；只有作品，没有回访，是一份自说自话的文件。五个部分合在一起，才是一个人的个人知识智能系统，这套系统的核心不是智能，而是发生。

◆ 六、两种容易走偏的未来

把这幅图景推到每一个人身上，有两个很容易想到、也很容易走偏的方向，值得在收口前点名。第一个是“人人都用同一个最强的基底”。这看起来是平等：所有人都能调用最好的知识。但如果知识只有统一性的那一层，所有人得到

的就是同样的东西，个人的差异被一个共同的答案抹平。当小周、小李、小王同时问“博士的出路”，得到同一份漂亮的分析，他们各自的处境在这份分析里一个也不剩。这不是知识的民主，是知识的同质化。基底越强，这个风险越大，因为它让人更容易放弃自己的那一部分。

第二个是反方向的：“人人各说各话”。既然统一性靠不住，那就每人一个真理，谁也不必对谁负责。这个方向看起来尊重个体，实际上是取消了知识。一个无法追溯来路、无法接受追问的判断，只是意见，意见之间没有交易，也没有修订。林姐对乐乐的理解如果无法说明哪些是对孩子的一般规律，哪些是对乐乐的具体观察，别的母亲就无从借用，她自己下一次也无从检验。

同一性谱系是走在这两者之间的第三条路。它不否认统一性，公共的根仍在，而且必须明确；它也不压平差异，个人的末梢仍是个人的。它要求的只是两头都说清楚：根在哪里，枝从哪里长出。这也是为什么本书一再强调“来路清楚”。清楚的来路，既让个人的判断不至于漂浮无根，也让别人有可能从中取走对自己有用的那一段。

◆ 七、文明的一条横线

最后，说一说这一切的文明意义。人类以往的知识史，大体是一条竖线：一代人把知识传给下一代，教科书一版版修订，学派一代代接力。尼采和福柯讲谱系，讲的也是这条历时的线，看一个观念怎样一代代变成今天的样子。这些工作极有价值，但它们默认的是：在同一个时期里，知识是同一的，大家共用一本书、一套标准。

同一性谱系化在这条竖线之外加了一条横线。同一时期，一个社会里的知识本身就有梯度：有的人人共有，有的一部分人共有，有的几乎只属于一个人。过去，这条横线上的大半截没有地方存放，因为没有一种方式让个人的、小群体的

知识成形、留下、被调用，所以文明的知识只剩下那一小段人人能认的，其余的随着每个人的离去而消失。基底把统一性的一段变得几乎免费，反倒第一次让人看清，剩下的才是稀缺的，而稀缺的部分正好是每个人自己的。

当每个人都能在问对中发生知识，把它写成作品，放进自己的理念世界，社区里的人再相互调用，一家的专著成为另一家的依据，文明的知识就不再只靠少数人立标准、多数人读标准。它成为一张有根有枝的网：根是共同的、明确的、可追溯的，枝叶是各人自己的、各有来路的。化冲突的办法也由此而来，两个人的分歧，不必争谁的答案对，可以先看各自在谱系的哪个位置，哪些出自共同的根，哪些是自己长出来的，冲突有时就在这样的对看中松开。这是《新文明诞生：同一性谱系化》与《化冲突：谱系社会的新知识发生器》想要说的，也是本书把它落到一个具体的人身上的地方。

回到小周。他最终做了什么决定，这本书不需要知道，也无须告诉读者，那是他的事，是他谱系位置上的事。我们能说的只是：那个深夜之后，他不再拿别人的答案来填自己的问题。他开始写。他的稿子在书架上占了一小格，旁边渐渐有了第二份、第三份。有一天，一位比他年轻的同门带着类似的困惑来找他，他没有把答案递过去，他把自己的稿子递了过去，说：先看看这个是怎么来的，然后说说你自己的。

知识不在库里，在问对里；问对的结果不是一段回答，而是一部作品。每一个带着自己问题的人，都在为这个世界添一部作品。这本书到这里结束，而你的问题，现在可以开始了。



参考书目

本书引用的德麦国际专著

1. 王德生：《SDE思想体系入门：从基本概念到跨领域的发生问题》，德麦国际专著第 395 号。
2. 王德生：《新文明诞生：同一性谱系化》，德麦国际专著第 402 号。
3. 王德生：《SDE智能体到底能做什么？信息与知识的发生学》，德麦国际专著第 414 号。
4. 王德生：《从 The Book 到 Our/My Book：AI时代学校教育的新使命》，德麦国际专著第 434 号。
5. 王德生：《化冲突：谱系社会的新知识发生器》，德麦国际专著第 496 号。
6. 王德生：《个人知识发生平台的数据基因：SDE母本+子本系列》，德麦国际专著第 502 号。
7. 王德生：《被清零的不是博士：AI时代博士生的困境与出路》，德麦国际专著第 504 号。

附录

本书的承重判断不是先拟好再去找论据的，而是在动笔之前的一次问对里一句一句长出来的；大纲是在这些判断定下之后才列出的。下面按原来的次序登记WDS博士在那次问对中的原话，只校正明显的错字，不改措辞。正文里每一个口径，都能在这里找到它最初的样子；读者也可以把这一页当作第十一章所说的“收口”的一个实例来读。

附录

本书的来路：WDS博士口述原话

一、起问。“如何打造真正解决个人问题的知识智能系统呢？你需要有两个东西：1. My books system，作为个人智能体的 RAG 和 Skill 基础文库；2. 你的个人理念世界的代表系统：各种专著和论文，知识系统；3. 一个知识发生系统：你的 SDE 智能体系统。”

二、问对是 D。“第三个就是用户与你的 ChatYou（SDE 内功）进行互动问对，这是一个具体的思考问对 D 差异过程，获得答案。”“前面三个是 S 和 E。”“或者说 ChatYou 代表着 D，其他两个代表 S 和 E。”

三、理念世界是 S。“专著，论文，知识系统，这些是最为重要的 RAG 大数据。”“就像我的 SDE 浏览，里面都是‘我的理念世界的展示 S’。”

四、化为 Skill 的是 E。“其中的一部分，比如 SDE 思想系统，和很多 Skill 系统，被用来做 Skill 系统和系统 prompt，他们就是 E。”“E 在推动着 ChatSDE 与我或者其他用户的 D。”

五、成形为作品。“个人解决方案，也就是用论文或者其他形式来代表，比如小说，报告，专著。”“比如，我每天写的很多专著，都是解决我提出的‘宏大问题’，也是我的‘个人想解决的问题’，比如‘博士的出路’。”“都是‘我的问题’。”

六、思想体系系列。“这样，My books，在我这里就有一个非常重要的部分，就是 SDE 思想体系专著系列。”

七、同一性谱系。“而这个系统必须打破从前的‘知识=统一性认知’的定义，进入‘同一性谱系’。”

八、E 的三维。“社区是 E，但是社区是 E 的三界，不是信息和能量分量。”“E3，就是问对的那股劲。”

九、立题。“现在可以写一个专著：如何产生解决个性化问题的知识？20 万字。”



母 题

知识不在库里，在问对里； 问对的结果不是一段回答， 而是一部作品。

——前言

三十一岁的博士后深夜问“我的出路在哪里”，搜索、基底、指南给他的都是考公、博后、进企业。每一条都对，没有一条是从他的处境里长出来的。标准答案为什么人人都对，偏偏对自己不够用？

本书说：解决个性化问题的知识不是检索出来的，是一个人带着“我的问题”，与他的 ChatYou 一句一句问对出来的。理念世界是显露；社区、书与 Skill、问对的那股劲是纠缠的三个维度；差异只在问对中发生。发生出的知识成形为报告、论文、专著或小说，回写进理念世界，成为下一次问对的依据。

知识的判据也随之改变：不再是“大家都同意”，而是在自己的同一性谱系位置上成立、来路清楚。五部十五章，外加序章、终章与口述原话。

你的问题，长出你的知识。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 524 号 · 五部十五章 · 约 20 万字
ISBN 979-8-90690-524-6 · 定价 US\$20.00

