

谁来做都一样，未必是坏消息

一件事里同时有三样东西——非本人做不可的、换谁做都该一样的、必须让不认识的人拿去用的；它们方向相反，而我们只有一套办法

王德生 + Claude · 2026年7月29日 · SDE Universes 每日必读· 典范文 · 之 二 十 九

本篇由这三篇撞成

1. 《工序的不可代偿性：论《追忆似水年华》改编中一道不可能被影像代劳的感知义务》—— 改编理论· 认知诗学· 秦莉：书里的句子把必须由读者亲手完成的挂接、否定与时态判断编进了结构；导演把那条从触发到认出的路替观众走完，不是让它变容易，是取消了它。

2. 《接住感：社区换工照护不能给「托住」， 但能给另一种未被命名的安全》—— 照护社会学· 孔凡鹤：短时、可替换、程序优先的临时看管长不出家庭式依恋，却能靠「每次都一样」在孩子身上沉出「外界会按约定接住我」的预期；要求「有温度」恰恰拿走了它的原料。

3. 《通货性：解释中国经济韧性的一种知识基础视角》—— 中国经济史· 鲍锦朝：一行的门道有没有从家族、师徒、同乡圈子里被拿出来、成为谁都可以援引比对的东西，决定了它在汲取压力下是阶梯式退让并留下记录，还是无声蒸发、事后找不到任何痕迹。

三方的证据都硬，且都能当场验：第一位可以让你把那段书读一遍、再看那段电影，你自己知道差在哪儿；第二位可以带你去看那个四岁半的女孩，四个月下来她确实变了，而变的条件恰恰是每次不是同一个阿姨；第三位把苏州与济南摆在一起——同一套制度，一个跟官府磨了好几个月且留下碑刻，一个几个月星散无痕。既然三方都对，问题就不在谁错，而在他们各自手里拿的是同一件工作里的**不同零件**：第一位说的是那道必须本人执行的工序，第二位说的是那套跟谁都无关才生效的次序，第三位说的是那份必须能被外人援引的凭据。三根轴互不平行，却同时穿过我们做的几乎每一件事。

三个人在三张桌子上，为同一件事吵了起来

一位研究文学改编的人说：有些东西，别人替你做了，就等于没做。她研究的是一部小说改成电影之后丢了什么。丢的不是场景，也不是气氛——电影里那些都在。丢的是读者本来必须自己动手做的一道活儿：书里那个句子把话说到一半就拐了弯，你被迫自己在心里把前面某个从没被明说的碎片接上去；接得上，意思才出来。导演把那个接口替你接好了，端到你面前，你看得很清楚，也很美，可你什么也没得到。她的说法很硬：代劳不是让这道活儿变容易了，是把这道活儿取消了。

一位研究社区照护的人说：正好相反，有一样很要紧的东西，恰恰要靠"不是同一个人"才长得出来。她研究的是那种按小时计费的临时看孩子——妈妈要去上课，把四岁半的女儿送到社区活动室三个小时。今天当值的阿姨不认识，上周是退休的幼儿园老师，上上周是个研究生。所有人都觉得这是缺陷：孩子跟谁都建立不起感情，所以这事做不成。她说不对。这里长出来的从来不是感情，是另一样东西——孩子在一次又一次流程一模一样的接送里，身体里慢慢沉下一个预期：到点会有一间亮着灯的屋子，会有一个照着约定办事的大人，妈妈会准时回来。这个预期不认人，只认"每次都一样"。要是阿姨们个个都想跟孩子处出感情、各有各的一套，这样东西反而长不出来。

一位研究经济史的人说：你们争的这个，不是好不好问题，是活不活得下去的问题。他比较宋代和明清的民间经济，发现同样的赋税压力下，有的地方能跟官府磨上好几个月、一步一步退，退完还留下碑刻、行规、仲裁记录；有的地方几个月就散了，事后翻遍档案，找不到任何东西说明它是怎么没的。差别在哪儿？在于那一行的门道有没有从"某个师傅、某个家族、某个同乡圈子"里被拿出来，变成行业里谁都可以援引、比对、拿去讲理的东西。拿不出来的，看着照样红火，压力一到就无声蒸发，连尸体都没有。

三个人各有各的证据，而且都是硬的。你没法说谁错了。第一位可以当场让你验：把那段书拿去读一遍，再看那段电影，你自己知道差在哪儿。第二位可以带你去看那个四岁半的女孩，四个月下来她确实变了，而变的条件恰恰是每次不是同一个阿姨。第三位可以把苏州和济南摆在一起：同一套制度，一个磨了好几个月，一个几个月星散无痕。

那么问题在哪儿？

问题在于：他们其实不在说同样东西。他们各自手里拿着的，是同一件工作里三样完全不同的零件——而这三样零件，脾气正好相反。

第一张桌子：这一步只要交出去，就没了

先把第一位的发现说得更细一点，因为它是三样里最容易被误解的一样。

她说的不是"读书比看电影深刻"这种老话。她说的是一个很具体的机制。那本书里有大量句子，结构上故意留了一个必须由读者自己完成的动作：一个代词没有明确指向谁，一个否定词插在你已经生出期待之后，一个时态在毫无提示的情况下切换。你读到那儿，非得自己判断一下不可——不判断，你连字面意思都拿不到。所以这不是"用心读会有收获"，这是门槛：跨不过去，你手上就只是一堆词。

电影里那个动作去哪儿了？被导演做掉了。他决定：这一帧踩到石板，下一帧就切到脸部特写。这不是一个美学选择，这是替你走完了从"感觉被触动"到"认出是什么"之间那条不确定的路。你拿到的是一张已经走过的地图，不是一条要走的路。

这里最要紧的一句是：**这道活儿的全部意思，就在于"我得自己做"**。一旦有人替你做完，剩下的产物再精美，也不是它了。它不像一件东西可以被打包递送，它更像走路——你可以看别人走一万遍，你的腿不会因此结实一点。

有这种性质的事，比我们以为的多。第一次自己判断一个拿不准的病例，第一次自己拍板一笔可能亏掉的钱，第一次在没有任何依据的情况下决定往哪个方向找，第一次被一个学生的反应问住、当场改掉自己原来的说法。这些都不能被交出去。不是"交出去效果差一点"，是交出去之后那件事就不存在了——存在的是另一件事：一个人告诉了另一个人一个结论。

我们给这一样起个名字，就叫**动作**。

动作的判据只有一条：**这一步如果由别人替他做完，他身上还会不会留下东西？**留得下，那就不是动作，是别的什么；留不下，那就是。

第二张桌子：正因为谁来都一样，它才长得出来

第二位的发现，方向完全相反，而且第一眼看上去像是在替一件粗糙的事辩护。

按小时计费、临时凑的、阿姨每周换人的看孩子，怎么可能有什么好处？所有人都在拿家里的照顾当尺子量它，量出来的结果永远是"还不够像家人"。于是机构就往"有温度"的方向使劲：培训阿姨怎么跟孩子亲近，评价表上加"是否让孩子感到被爱",家长满意度里问"阿姨像不像家人"。

她说这条路是自毁的。因为这套东西真正生产出来的，从来不是感情，而是一个孩子对"外面这个世界靠不靠得住"的基本预期。这个预期怎么长出来的？靠重复。靠每一次都一样的那个流程：门口那张写着当值人姓名照片的卡、妈妈蹲下来跟她一起看一眼、一张简短的表单、"下课来接你"、然后准时出现。孩子还不认字，但她认得这个次序。四个月，几十次，次次相同，一个东西就在她身体里沉下来了。

关键的一步在这儿：**这样东西之所以能长出来，恰恰因为它不依赖是谁在做**。如果每个阿姨都按自己的方式来——这个热情那个矜持，这个提前十分钟那个迟到五分钟，这个爱抱抱那个爱讲道理——那个"每次都一样"就不成立了，孩子什么也沉不下来。所以往"有温度"使劲，是在拿走它的原料。

更狠的是：一旦把"有没有温度"写进评价表，阿姨们就会开始表演亲密——而表演出来的亲密是因人而异的，正好把可预测性打散。**这套评价机制在提高它自己所测的那个分数的同时，摧毁了它本来想要的那样东西**。

我们给这一样也起个名字，就叫**规矩**。

规矩的判据也只有一条：**换一个人来做，这一步是不是应该一模一样？**应该一样，那它就是规矩；不该一样，那它就不是。

注意"应该"这两个字。这不是描述，是要求。规矩的本事就在于它跟具体是谁无关；它一旦跟人绑上，就不是规矩了，是那个人的习惯。而习惯是不能被指望的。

第三张桌子：留在人身上的，压力一来连尸体都没有

第三位讲的是另一件事，而且他讲的是死活。

他把两种繁荣摆在一起。一种繁荣里，一行的门道是长在人身上的：这个师傅知道怎么验货，那个牙人记得三十年的行情，这一族的账房懂得怎么跟官府周旋。外行看，这地方能人很多，生意兴隆。另一种繁荣里，门道被拿出来放在了外面：行规刻在碑上，纠纷判过的先例可以被援引，信用记录能跨着圈子流通，一个新来的、谁也不认识的人，可以拿这些东西去讲道理。

平时看，两种没什么差别，甚至第一种更精彩——毕竟活的人比死的碑聪明得多，也灵活得多。差别在压力来的那天出现。第二种能谈判：官府要加征，行会拿出碑刻条规，一条一条掰，磨上几个月，最后退一步，退的过程有记录。第一种谈不了：能人各自为战，谁也代表不了谁，没有可以摆到桌面上的东西，于是要么忍，要么散。散完之后，你去翻档案，什么也找不到——不是被烧了，是从来就没写下来过。

他说得很准：这不是"有没有记录"的技术问题，这是一**件事在压力下有没有一个可以被外人抓住的把手**。而把手必须在人的外面。长在人身上的东西，人在，它在；人走，它跟着走，而且走得无声无息。

这一样，我们叫它**记档**。

记档的判据同样只有一条：**一个不在场、不认识我们的人，将来能不能拿这一样东西去跟第三方讲道理？**能，它就是记档；不能——哪怕它写得再详细、再准确——它也只是一份内部资料。

这里有一个很容易被搞混的地方：记档的判据不是"准不准"。老师傅脑子里的东西比行规准得多，病人身上的实际情况比病历准得多，一线的人知道的比报告里写的多得多。但准确不能替代可援引。一样东西再准确，只要外人拿不去用，它在压力面前就等于不存在。

他们不是在争谁对，他们说的根本不是同一样东西

现在把三张桌子并起来看。

第一位说：这一步交出去就没了。她说的是动作。 第二位说：正因为不是同一个人做，它才长得出来。她说的是规矩。 第三位说：不能被外人拿去用的，压力一来就蒸发。他说的是记档。

三句话看起来针锋相对，其实各自都对，而且各自只对自己那一样对。

把它们对调一下就立刻荒唐：·你能不能把"必须由本人判断一次"这件事，做成一个换谁来都一样的流程？不能。一做成流程，判断就变成了执行。·你能不能要求那个临时看孩子的阿姨"用心去体会孩子的独特性"？可以要求，但你这一要求，就把她从规矩里拽出来了，那个可预测性随之破掉。·你能不能把老师傅的手感刻到碑上？刻不了。刻上去的一定是别的东西——某种可以照着念的条文。

所以三位不是在同一条轴上取了不同的位置，他们是站在三根互不平行的轴上。而这三根轴，同时穿过我们做的几乎每一件事。

一件事里，同时有三样东西

把话说到底：任何一件真正需要人的工作，里面同时跑着三样东西。

动作——必须由本人在现场亲自做一次的那一步。它跟人走。写下来只会得到它的尸体。 **规矩**——换谁来做都该一模一样的那一步。它必须离开人才成立。绑在人身上就废了。 **记档**——留给一个不在场、不认识我们的人将来接着办的那一样。它必须离得开我们这一整拨人。

举个人人都见过的例子：一台手术。

麻醉剂量的换算、器械清点的次序、术前核对的那几句问答——这些是规矩。它们的好，就好在换谁上台都一模一样；哪一天某位大夫觉得"我经验丰富，这几句可以跳过"，那就是灾难的开始。规矩不需要任何人有觉悟，只需要它被执行。

而"这个病人现在这个样子，还该不该继续做下去"——这是动作。没有任何一本书能替他判断。他必须自己在那一刻判一次，判完了，无论对错，这一次都长在他身上。带教老师能做的，最多是站在旁边不伸手。

手术记录、并发症登记、那一栏"本次与预案不同之处及理由"——这是记档。它的价值不在于写得多准确，而在于三年以后一个不认识他的人，能不能凭它把这件事重新讲清楚，能不能拿它去跟一个持不同意见的第三方讨论。

三样都在，缺一样都不行。而它们各自要的条件，正好互相冲突。

脾气相反：一样怕离人，一样怕不离人，一样怕离不开这一拨人

这是本文最要紧的一句话，值得单独说一遍：

动作怕离开人。规矩怕离不开人。记档怕离不开这一拨人。

动作一离开做它的那个人，就不是它了。所以对动作而言，一切"把它总结出来、传下去"的努力都是在杀它——不是杀得快慢的问题，是方向本身就相反。你把它写得越好，接手的人越不需要自己做，它就死得越彻底。

规矩正相反。规矩要是离不开某个人，它就还不是规矩。所以对规矩而言，"这套东西离了他就转不动"不是赞美，是警报。一切让规矩变得更依赖具体某个人的努力——培养特色、发挥个性、树立标兵——都在往回走。

记档要跨的那道坎更远。它不但要离开某个人，还要离开我们整个这一拨人。一份只有我们内部看得懂的东西，只在我们还在的时候有效；等这一拨人退了、换了、散了，它跟没写过一样。所以判断一份记档合不合格，最简单的办法是问：**明年来一个完全的外人，他拿这东西能跟别人吵架吗？**吵不起来，那就是内部资料，不是记档。

三样东西，三个相反的方向。而我们对付它们的，是同一套办法。

一次并排：同一天，同一个人，三样各走一遍

抽象的话说到这里够了。看一个具体的白描。

急诊科的一个主治医师，周三夜班。

十点二十分，一个胸痛的中年男人被送进来。她做的第一件事，是把那套问诊与检查的次序原原本本走一遍：几点开始痛、痛在哪儿、有没有放射到左臂、有没有出汗、量血压、做心电图、抽血送肌钙蛋白。这一套里没有一个是她自己想出来的，也不该由她自己想。今晚换成隔壁那位刚满三年的年轻医生，这一套应该分毫不差。她做得快，做得熟，但快和熟不改变一件事：**这一套的全部价值，就在于它跟谁做无关。**如果她凭着二十年的经验说"这个一看就不是心梗，心电图可以先不做"，那不是经验，那是把规矩当成了自己的东西。

十点五十分，结果出来了。心电图不典型，肌钙蛋白轻度升高，可以解释成很多种情况。指南到这里就不说话了——指南只覆盖到"轻度升高应当进一步评估"，而"进一步评估"这四个字里包含着七八条互相排斥的路。她站在那里，看着这个人的脸，看他说话时的气短、看他老婆在门口的表情、想起他刚才提过一句上周搬过家。她决定收住院，而不是留观六小时后复查。

这一下没有任何依据。她说不出理由，或者说，她能说出的理由（"感觉不太对"）在任何一份文书里都站不住。而这一下必须由她做。今晚不管来的

是哪位主任，都不能替她做——不是权限问题，是这个动作的性质：**她判了，后果就落在她身上；别人替她判了，那就是别人的一次判断，她这一夜什么也没长。**假如那位年轻医生在旁边，最有价值的做法不是告诉他"这种情况要收住院"，而是问他"你觉得呢"，然后无论他说什么，都让他先说完。

凌晨一点，她开始写记录。这里她做了一件很多人不做的事：在"病情记录"后面，她另起一行写下——"心电图不典型、肌钙蛋白 0.08，本可留观复查；因患者近一周体力活动明显增加且诉夜间憋醒，选择收住院观察。若复查阴性，可视为过度收治。"

这一段没有任何当期用处。今晚不会有人看，明天查房也不会有人提。它的全部意义在于：三年以后，某个跟她素不相识的人——可能是另一个医生，可能是一位质控人员，可能是一场医疗纠纷里的第三方——可以拿着这段话，跟另一个持相反意见的人讲道理。他能从这段话里读出她当时凭什么这么决定，因此也能判断这条理由今天还成不成立。

一个夜班，三样东西各走了一遍：问诊次序是规矩，那一下决断是动作，那一行"本可留观、因此选择"是记档。

现在把三样各删掉一样试试：· 删掉规矩：她凭经验跳步骤，跳对九十九次，第一百次出事，而且事后没人说得清哪里错了。· 删掉动作：她严格照指南办，指南说不清的地方就往上转，一年下来平安无事，五年下来她还是三年前的她。· 删掉记档：她判得又快又准，写记录只写"胸痛待查，收住院"，三年后没有一个人——包括她自己——能重建当时的理由。

三种删法造成三种完全不同的坏结果，而它们在当年的绩效表上，都不难看。

动作为什么写不下来：三条原因

有人会说：所谓"写不下来"，是不是只是我们还没找到好的写法？

不是。有三条具体的原因，每一条都不靠"神秘"来支撑。

第一，它的内容是"在没有依据的时候先下一刀"，而写下来的东西一定带着依据。那位医生写下"因患者近一周体力活动增加而选择收住院"，读者读到的是一条有理由的判断；但她当时并不是先有这条理由再决定的，是先决定了，然后从一堆模糊的东西里挑出一条能说得出口的写下来。写下来的那条理由是真的，但它不是当时那个动作。年轻人照着这条理由去做，学到的是一条规则，不是那一下。

第二，它需要后果落在本人身上，而文字不带后果。同一个判断，由他自己做、并且事后由他自己承担，和由他读来、按着做、出了事有人兜底——在他身上留下的东西完全不同。这不是心理鸡汤，是很实在的一件事：**只有后果会回来找他的那种判断，才会在他下次遇到类似情况时自动浮上来。**读来的不会。

第三，能写下来的部分，会主动挤掉写不下来的部分。这一条最狠。一份手册写得越好，接手的人越不需要在那个岔口停下来；他不停下来，那个岔口在他眼里就不存在；岔口不存在，动作就没有发生的位置。所以**写得越好，挤得越干净——**这跟"写得不够好"的方向正相反，因此"再写细一点"这个处方在这里必然失败。

三条合起来是一个不太让人愉快的结论：动作不是一种"暂时还写不出来的知识"，它根本不是知识。它是一次事件。事件只能发生，不能被保存。

规矩的两个假冒品，记档的三种赝品

三样东西各有各的赝品，而赝品比缺席更难对付——因为格子是满的，没人会去补。

规矩的第一个假冒品：惯例。"我们一向是这么做的。"惯例和规矩外观完全一样，都表现为大家都这么干。区别只有一条：**规矩是写下来的、可以被指着问"为什么"的；惯例不是，它只能被指着说"一直如此"。**惯例在正常年月里跟规矩一样好使，一旦来了一个新人问"为什么这一步一定要做"，惯例答不上来，于是要么被删掉（往往删掉的正是最要紧的那一步），要么被答成"照做就是了"（于是它变成一句压人的话，而不是一条规矩）。

规矩的第二个假冒品：某某工作法。把一个人做得好的方法，命名、总结、推广。它一旦被冠上人名，就已经不是规矩了——规矩的本事是跟谁都无关，而"某某工作法"这个名字本身在提醒所有人：这是某某的。推广的时候大家学得很认真，回去照做，做不出效果，结论是"我们不是某某"。

记档的第一种赝品：免责文书。病历写成"已充分告知，患者及家属表示理解并签字"，会议纪要写成"经充分讨论，一致同意"，事故报告写成"今后应进一步加强……"。这类东西的特征是：**信息量为零，但每一句都无懈可击。**它们不是记档，是挡箭牌。判据仍然是那一条：外人能不能拿它去跟人争论？不能，因为里面没有任何一句可被反驳的话。

记档的第二种赝品：宣传材料。总结报告、成果汇编、经验推广册。它们写的是做成了什么，而记档要写的是当初为什么这么定、当时排除了什么、排除的理由是什么。前者读起来舒服，后者读起来别扭——因为后者必然要写"我们当时不知道""我们赌了一把""这条理由现在可能已经不成立"。

记档的第三种赝品：内部规程。这一种最隐蔽，因为它确实有用。把先例写成"今后遇到此类情况，一律按……处理"，执行效率立刻上去了。但先例被写成规程的那一刻，它就从记档变成了规矩——它可以被照着做，不能被拿去讲理。外人拿到这份规程，只能问"你们是不是照做了"，不能问"你们这么定对不对"。第三位研究者说的门槛，卡的正是这一步：**碎在私人网络里的门道拿不出来，被写成一堆内部规程的门道，同样拿不出来。**

麻烦在于：这三样东西在现场长得一模一样

如果三样东西看上去不同，事情就好办了。麻烦在于，在现场，它们全都表现为同一句话：**这个人做得好**。

那位老大夫做得好。好在哪儿？里面既有他判断得准（动作），也有他每一次都老老实实把核对念完（规矩），还有他病历写得让人一看就懂（记档）。你夸他的时候不会分开夸，你说的是"老张真是好大夫"。

于是接下来这一步就出错了：我们想把"老张的好"复制到别人身上，于是让他写一份经验总结。他写出来的是什么？规矩那一部分写得最顺——本来就该白纸黑字。记档那一部分也能写——他甚至能顺手教人怎么写病历。动作那一部分呢？他会写成一句话："要重视病人的整体情况，不能只看指标。"

这句话什么也没传下去。它不是他敷衍，是那样东西只能被写成这个样子。**动作被写下来的时候，一定会变成一句正确的废话**。而年轻人拿着这句正确的废话，以为自己拿到了东西。

三样东西同时在场、外观相同、而只有其中两样能被写下来——这就是几乎所有"传不下去"的现场的真实构造。不是没努力，是努力全都落在能写的那两样上，而那两样本来也不太需要人操心。

搬错方向的三种做法，每一种当期都很好看

三样东西，两两之间可以搬错，一共六种。现实里最常见的是三种，而且三种都不是坏人干的。

第一种：用记档的办法搬动作。把必须自己走一遍的路，做成一张走过的地图交给他。写手册、写导读、做最佳实践、做"典型案例分析"、给新人一份《常见问题及处理方案》。当期效果非常好：新人上手快了，出错少了，培训满意度上升。代价在几年之后——这一代人手上没有一次是自己判的，于是需要判断的那天，谁也判不了。第一位研究改编的人说的就是这一种，只不过她的例子是电影。

第二种：用动作的办法搬规矩。把本来该"谁来都一样"的事，交给人的用心。要求有温度、要求发挥主观能动性、要求"把它当自己的事"。当期效果也好：这些话说出来人人赞成，士气也确实上来了。代价是可预测性没了——同一件事，找不同的人办，结果不一样；办得好的那几次被表扬，办得糟的那几次被归结为"那个人不够用心"。第二位研究照护的人说的就是这一种。

第三种：用规矩的办法搬记档。把本该留给外人讲理的东西，做成给自己人照着办的流程。先例被写成操作步骤，判决被写成办案指引，事故报告被写成"今后应当注意"。当期效果同样好：执行整齐，检查好过。代价是这些东西只能被照着做，不能被拿去争论——一个外人拿到它，读不出当初为什么这么定，也就没法说这一条现在还该不该。第三位研究经济史的人说的就是这一种：碎在私人网络里的门道固然拿不出来，被写成一堆内部规程的门道也一样拿不出来。

三种做法有一个共同点，值得单独记住：**它们的失败在当期不但看不见，而且在当期指标上是成功的**。所以没有任何一个负责任的人会停手。

三问：当场可以用的判据

不需要理论，三个问题，对着手上这一件事问。

问一：这件事里，必须由本人在现场做一次的，是哪一步？ 答不出来，通常有两种可能：要么这件事本来就该全是规矩（比如安检、比如药物换算），那很好；要么这件事里的那一步已经被谁替他做掉了，而当事人自己不知道。

问二：这件事里，换个人来做也应该一模一样的，是哪一步？ 答不出来，说明整件事挂在具体某个人身上。这时候听到"我们这儿全靠老王"，那不是夸奖。

问三：将来一个不在场、不认识我们的人，要靠哪一样东西接着办？ 答不出来，说明这件事只在我们这一拨人在的时候存在。

三问必须分别有答案。只要有两问指向同一样东西，就是一次搬错方向的现场。

比如："必须本人做的是把流程走完"——第一问和第二问指向了同一样，说明动作那一格是空的。 比如："外人要接着办，就照我们的手册做"——第二问和第三问指向了同一样，说明记档那一格是空的，手册只是规矩的抄本。

这三问最好用的地方不是评价别人，是**看自己上个月做的那件事**：我到底在往哪一格里填东西？

十年并排：两个科室，同一天分家

把三样东西的账拉长看，才看得出它们的时间不一样。

设想两个条件完全相同的科室，同一年成立，人一样多，病人一样多，主任一样能干。第一年，两位主任各做了一个决定。

甲主任说：我们要把经验沉淀下来。于是他花了两年，带着大家把所有能写的都写了——操作规范、常见问题、疑难病例处理要点、新人三个月带教

方案。写得非常好，行业里都来参观。

乙主任说：规范照抄同行的就行，不用我们自己写。他把力气花在两件别的事上。第一件：每个人满两年，就必须自己独立值一个班，那一班里所有的决定由他自己下，主任在家、电话不接，除非出人命。第二件：每一份病历后面加一栏，叫"这次我拿不准的地方"，写清楚拿不准什么、最后凭什么定的、如果后来证明错了，是哪一步错。这一栏明文规定不进考核，也不参加评比。

第一年到第三年，甲科室全面领先。新人上手快、差错少、检查次次优秀、外出交流的都是他们。乙科室看着乱，年轻人时不时出点小状况，病历还多写一栏，被上级说"负担重"。

第四年到第七年，差距缩小。甲科室的新人成长到某个高度就停住了——他们的规范太好了，好到一个五年资历的人和两个两年资历的人，处理常规病例几乎没有差别。乙科室的年轻人开始显出不一样：他们敢在没有依据的时候拍板，而且拍完自己认账。

第八年，来了一件新事。可能是一种新的治疗方式，可能是一次医保支付方式的改变，可能是一场谁也没见过的疫情。规范里没有，指南里也还没有。

甲科室的反应是往上请示、等文件、开会讨论，等文件下来照着执行；乙科室的反应是先自己判一版、边做边改，同时把每一次改的理由记下来。

第九年，出了一次纠纷。甲科室翻出病历，每一份都规范、齐整、无懈可击，但没有一份说得当时为什么这么决定——因为规范里没有"为什么"这一栏。乙科室翻出病历，那一栏还在，三年前的理由白纸黑字，第三方拿去一看，能判断当时的选择是否合理。

十年下来，把两条曲线并排画出来，可以得到一句很不舒服的话：**前七年所有指标都是甲科室好看，差别只在第八年环境变了的时候才出现——而第八年不由任何人安排。**

甲主任没有做错任何事。他做的是三样里能做的那两样中的一样——把规矩写足了。他没做的是另外两样：动作那一格被他的好规范填满了，记档那一格被他误当成规范的一部分而从未真正建立。而这两件事，在前七年里都没有任何指标能测出来。

最先被裁掉的是记档，最容易被误伤的是规矩

三样东西在一个组织里的命运，是有先后的。

最先被裁掉的一定是记档。因为它不产生任何当期价值，看着像重复劳动，而且写它的人得不到任何好处——它的全部用处是给一个还不存在的人用。一忙起来，第一个被省掉的就是它，而且省掉之后半年内什么事也不会发生。等到出事那天需要跟外面讲理，才发现手上什么也没有。

最容易被误伤的是规矩。因为规矩的成功标志恰恰是"看不出是谁做的"。一件事被规矩托着顺利跑了三年，没出过任何事，于是所有人都觉得这事本来就不难，而那个每次都老老实实照做的人，在评价表上是最没有故事的一个。**凡是以人计分的**地方，**规矩必然被慢慢换成动作**——因为"她特别有爱心"比"她按流程做了"更容易被写进表扬信。

最后才轮到动作。因为动作挂在具体的人身上，有人会为它说话。但它也活不太久：它不是被砍掉的，是被填掉的——每一次好心的"我来教你"，都替他做完了一格。

崩塌的顺序和裁撤的顺序正好相反：**先没的是记档，最后垮的是动作，而中间那几年一切指标都很好。**

记档这一格，为什么几乎到处都是空的

三样里，规矩有人管，动作有人心疼，只有记档，到处都是空的。这不是巧合，有三条很硬的原因。

第一，写它的人永远拿不到好处。规矩写好了，今年就少出事；动作让出去了，三年后带出个人；而记档的全部用处，是给一个现在还不存在、将来也不会认识你的人用。任何一个按年度考核的组织里，这一项的当期收益严格为零。人不是自私，是**没有一种反馈能把这件事的好处送回到做它的人手上。**

第二，它天生长得像重复劳动。"这不都写在报告里了吗？""这不是刚开会说过吗？"记档要写的恰恰是那些当时人人都知道、因此没人觉得需要写的东西——为什么排除了另外那个方案、当时手上没有哪个数据、那条理由建立在什么假设上。这些在当时是常识，常识是不会被写下来的；而三年后，常识全没了，只剩结论。**记档要对抗的，正是"大家都知道"这四个字。**

第三，一旦考核它，它立刻变质。这是最难办的一条。管理者一旦发现记档重要，最自然的动作就是把它列进检查项——于是所有人开始写"正确的记录"：每一条理由都站得住，每一次判断都很英明，每一份文件都可以拿去被检查。而记档的价值恰恰在于它保留了当时的不确定：我们当时不知道、我们赌了一把、我们排除那个方案的理由现在看可能是错的。**这些话没有一句能通过检查。**所以本文那条"这一栏不进考核"的纪律不是姿态，是这一格能不能活下来的条件。

三条合起来，可以推出一个不太好听但很好用的判断：**一个组织的记档水平，几乎完全取决于有没有一两个人在没有任何回报的情况下坚持写它。**这件事在制度上是脆弱的、在个人上是高尚的、在统计上是稀少的——所以它到处都空着，而且空得非常安静。

"谁来做都一样", 为什么在评价表上永远得不到分

值得专门说一句，因为这是三样里最被冤枉的一样。

我们的整套表扬机制建在"谁做的"上面：先进个人、优秀员工、某某工作法、某某名师工作室。这套机制处理不了一样"跟谁无关才有效"的东西——它无处下笔。于是就出现了一个荒唐但极其常见的局面：一个组织里最要紧的那一层，恰恰是没有人能因它拿到分的那一层。

后果有两个。一是没有人愿意去维护它——维护规矩这件事本身没有署名。二是聪明人会本能地绕开它：在一个凡事讲个性、讲亮点、讲创新的环境里，"我就是照着做的"是一句丢人的话。于是每个人都在自己那一段加一点自己的东西，加得都不多，加完之后整条链子就不再是"每次都一样"了。

这里有一个可以直接用的自查：**你们最近一次表彰，表彰的是不是全部落在"这个人特别"上？**如果三年没有一次表彰是给"这件事三年没出过岔子"的，那么规矩那一层正在被慢慢吃掉，而且吃它的是善意。

为什么三样会被绑在一起：师徒制的一笔旧账

还有一个问题没回答：既然三样脾气相反，为什么我们会一直用同一套办法对付它们？

因为在很长的历史里，有一套制度同时提供三样，而且提供得非常自然，自然到没有人需要把它们分开。

那就是师徒制。

一个学徒跟着师傅：师傅示范怎么下刀、怎么起火、怎么验货，学徒照着做——这是规矩。师傅在某一天忽然不出手了，让他自己接一单，做砸了自己赔——这是动作。而这一行有行规、有先例、有前辈留下的口诀与账本，一个外来的学徒可以凭这些东西跟别人论理——这是记档。

三样长在同一个人身上、同一段关系里、同一个行业里，所以从来没有人需要问"这一步是哪一样"。整套语言也就没有为它们准备三个词——我们只有一个词，叫"传"。

现代的做法是把师徒制拆开来做，而且拆得很有道理：规矩交给培训与手册，效率高得多；记档交给档案与信息系统，容量大得多；动作交给……交给谁？

没有交给谁。因为它是三样里唯一不能被规模化的一样。培训可以同时教一千个人，档案可以存一百年，而"让他自己判一次并且自己认账"这件事，一次只能对一个人做，而且做的人要承担他判错的后果。

于是拆开之后，前两样各自被做到了历史上最好的水平，第三样从制度里悄悄消失了。**这不是谁的疏忽，是拆分本身的必然结果**——凡是可以被规模化的，都被规模化了；剩下那一样不能被规模化，于是它没有被分配给任何部门，也就没有任何人的年度目标里有它。

这也解释了另一件事：为什么关于"经验传承"的讨论总是绕不出来。因为讨论的人都在用那个只有一个词的旧语言——"传"。而三样东西里，两样能传且已经传得很好，一样根本不能被传，只能被让出位置来重新发生一遍。用一个词说三件事，怎么讨论都会打转。

三代人：三样的比例是怎么漂移的

一样东西在一个组织里的三十年，通常长这个样子。

第一代。创始的那批人，手上三样是混在一起的，而且以动作为主。他们做的每一件事都没有先例，所以每一次都得自己判、自己认账。他们没有规矩，因为还来不及写；他们也没有记档，因为还没有外人。这一代人的判断力厚得吓人，而他们留给后人的东西极少——他们通常也说不清自己是怎么做到的。

第二代。接手的人干了一件正确的事：把第一代做过的东西整理成规矩。这一步做得越好，组织跑得越顺。第二代自己还有判断力，因为他们年轻时是在没有规矩的年代长起来的——**他们既有第一代的动作，又有自己写出来的规矩，所以这一代看上去是最强的一代。**几乎所有组织的黄金期都在这一代。

第三代。他们从进门那天起，手上就有一套完备的规矩。他们把规矩执行得比第二代更好——更准、更快、更少出错。而他们的判断力是关于规矩的判断力：这一条该怎么理解、这两条冲突时先用哪一条、这个情况该归到哪一类。这仍然是判断力，只是它的对象换了。

关键的一句是：**第二代与第三代之间的差别，没有任何一项指标能测出来。**因为第三代在所有可测的事情上都更好。差别只在遇到规矩管不到的事情那一天出现——而那一天来得晚，晚到那时第二代已经退了，没人说得清原来不是这样的。

给第三代自己的一条自查很简单：**你上一次做一个"规矩里没有、指南里没有、也没人可以请示"的决定，是什么时候？**如果想不起来，不是你不行，是你所在的位置已经没有这样的时刻了。这不是坏消息，也不是好消息，这只是一个需要被知道的事实——因为把这样的时刻造出来，是要花钱、要冒险、要有人愿意兜底的，而没有人会为一件测不出来的事花钱，除非他先知道它在那儿。

还有一件事值得说：三代的漂移是单向的。**规矩会一代一代变多，记档会一代一代变少，动作会一代一代被填满。**没有哪一种力量会自发地把它推回

去。回推只发生在两种时候：一次足够大的失败之后，或者有一个人明确地决定不这么办——而后者，需要他手上正好有权力，并且愿意用当期的难看去换一件八年后才兑现的事。这样的人不多，所以三代漂移是常态，不是意外。

十二个地方，同一副骨架

- 一、**医院**：核对流程是规矩，"要不要继续做下去"是动作，病历与并发症登记是记档。三样里最先烂掉的通常是第三样——病历写成了免责文书，谁也没法拿它讨论。
- 二、**学校**：作业批改的标准是规矩，"这个孩子今天的这句话该不该顺着往下走"是动作，教学札记与试卷分析是记档。而绝大多数教研活动生产的是第三样的赝品：好看、齐整、没人会拿去争论。
- 三、**法院**：程序是规矩，"这一句该不该采信"是动作，判决书里的说理是记档。说理一旦写成模板，判决书就只剩规矩和结论，记档那一格空了——而上诉与检索靠的正是那一格。
- 四、**工厂**：作业指导书是规矩，"这一批的手感不太对，要不要停"是动作，异常处理记录是记档。停不停的那一下，写不进任何指导书。
- 五、**软件**：代码规范与测试流程是规矩，"这个设计将来会不会把我们锁死"是动作，提交说明与设计决策记录是记档。记档在这一行有个专名，叫"为什么当时这么做"，而它几乎总是缺的。
- 六、**厨房**：出品标准是规矩，"今天这条鱼要不要多蒸半分钟"是动作，配方本是记档。名厨的悲剧多半是：规矩他懒得写，记档他觉得没必要，只剩动作长在自己手上，人一走店就垮。
- 七、**家里带孩子**：几点睡、怎么洗手、说话不许打断人——这些是规矩，越稳越好；"这一次他是真的委屈还是在试探"是动作，谁也替不了当爹妈的判；而记档这一格，家庭里几乎总是空的——所以同一个坑，二胎还会再踩一遍。
- 八、**社区照护**：接送流程是规矩，"这孩子今天不太对劲"是动作，交接记录是记档。第二位研究者的整篇文章，就是在替规矩那一格辩护，因为整个行业都在拿动作的尺子量它。
- 九、**采购**：比价与审批是规矩，"这家报价没问题但我觉得不对劲"是动作，供应商档案与历史纠纷记录是记档。第三样一缺，同一个坑每三年踩一次，因为经手人换了。
- 十、**做研究**：方法与规范是规矩，"往哪个方向找"是动作，实验记录与失败记录是记档。失败记录几乎总是不写的——而它恰恰是最有记档价值的那一份。
- 十一、**行业**：行规是规矩，一个人第一次自己接单是动作，可被援引的先例与信用记录是记档。第三位研究者说的门槛，就在最后一样上。
- 十二、**这个专栏**：格式与纪律是规矩，"这三篇到底撞不撞得起来"是动作，每篇末尾列出的三篇来源与证伪条件是记档。三样都在，但第三样最弱——本文末章会认这笔账。
- 把十二处并排看，会发现一个规律：**规矩那一格几乎都有人管，动作那一格几乎都有人心疼，记档那一格几乎都没有人。**

四类不适用

- 第一，有些事就该只有规矩。安检、药物换算、器械清点、飞机起飞前的检查单。在这些地方要求"发挥判断"，本身就是事故的来源。把三分法搬进这些地方，只会给"我觉得可以跳过这一条"提供一个听起来很聪明的理由。
- 第二，有些人现在还不该有动作那一格。一个刚进门的人，最需要的是照着做。这时候替他做完不是伤害，是必要的。问题不在有没有动作那一格，在于有没有人给这一格设一个到期日——什么时候开始，第一次让他自己判、并且不接手。
- 第三，三样不是等分的。有些工作十分之九是规矩，有些工作十分之九是动作。本文没有主张三样各占三分之一，只主张三样都不该是零。
- 第四，这套分法不能拿去评别人。"你这是把动作当记档搬"是一句非常好用、也非常招人恨的话，而且十有八九用错。它的正确用法只有一个：**看自己手上正在做的这一件。**

和几个近邻，逐一划开

与"说不出来的本事"（隐性知识）。那一支说：人知道的比说得出的多，所以要多接触、多示范、多带。本文的分歧在于：那一支把"说不出"看成同样东西的精度不够，因此处方是想办法说得更准。本文说，动作和记档不是同样东西的两个精度档，是两件功能相反的东西——**记档做得越好，动作被替换得越彻底**。两边的处方因此相反：那边要"尽量说清楚"，这边要"明写出哪一格不说"。

与**标准化**。标准化的整个努力是把三样都塞进规矩。它在规矩那一格里是对的，而且极其有效。本文只加一句：规矩的适用边界，就是那句"换个人来

做也应该一模一样";这句话不成立的地方， 标准化每前进一步，就吃掉一格别的东西。

与组织记忆。那边讲的是存量：我们攒下了多少东西。本文讲的是**三种存量的脾气不同**，因而不能用同一个办法保存。一个组织可以文档汗牛充栋而记档为零——因为那些文档没有一份是给外人用来讲理的。

与师徒制。师徒制看起来万能，是因为它同时提供三样：师傅示范规矩、逼徒弟自己上手（动作）、并且在一个有先例可循的行业里干活（记档）。一旦拆开来做——培训班给规矩、手册给记档、师傅给动作——才发现三样各要不同的条件，而其中动作那一份最贵、最慢、最难安排，于是最先被省掉。

与"可迁移能力"。那边问的是能不能迁移。本文问的是**迁移的是哪一样**。一个人换了行业，规矩要重学，记档要重建，唯有动作是跟着他走的——这也解释了为什么真正换过赛道的人，最值钱的往往不是他的经验，是他敢自己判这件事本身。

与本栏之二十八。那一篇讲的是一个**结论能不能在别的地方也成立**（成功要一长串条件同时成立，失败一条就够，所以成功的经验搬不走）。它的单位是结论。本篇的单位是一件**工作内部的零件**：不是问"这个结论能不能搬到别处"，是问"这件事里的这一部分，本来就该跟人走、该离开人、还是该离开我们这一拨人"。两篇会在同一个现场碰头——"最佳实践推广"——但给出的下一步不同：那一篇说别学人家怎么成的，去学人家怎么垮的；本篇说，就算你要学，也得先分清你在搬三样里的哪一样，因为三样的搬法方向相反。

与本栏之二十五。那一篇说传下去的必须是没做完的东西：留一处承重的空白，让接手的人自己填。本篇的补充是：**"留空白"是动作那一样的传法，不是三样通用的传法。**规矩和记档恰恰要传得越满越好——一份留了空白的核对表，一份说理含混的判决书，都是灾难。那一篇之所以读起来像通则，是因为它谈的现场恰好都是动作占大头的现场。

与本栏之一。那一篇说：一样东西一旦被拿出发生它的现场，就不是它了，因此验证、传递、占有三件事同生共死。本篇多走的一步是：**拿出来之后剩下的不是零，是另外两样东西**——规矩和记档。它们不是那样东西的残骸，是各有各的活法的两样别的东西。承认这一点，才不会因为"反正传不了"而连该传的两样也一起放弃。

正面接住三种反驳

反驳一："这不就是隐性知识吗？" 不是，而且两边的处方相反。隐性知识那一支的核心主张是：人知道的比说得出的多，所以要靠师带徒、靠共同工作、靠尽可能多的接触，把说不出的部分尽量说出来、演出来。它把"说不出"当成一个精度问题。本文说的动作不是精度问题——它不是一份说不清的知识，它是一次必须由本人承担后果的事件。区别有一个可检验的后果：按隐性知识的处方，一个人长时间近距离观摩高手工作，应当学到那样东西；按本文的说法，观摩再久也学不到，除非有一次是他自己判、自己认账。这两个预测不一样，可以直接比。

反驳二："照你这么说，什么都不能写下来了，那还要培训干什么？" 恰恰相反。本文主张的是**把该写的写到极致**。规矩要写死，记档要写全——尤其是记档，本文认为它是三样里被亏欠得最多的一样。本文唯一反对的是把第三样也塞进文字，并且以为塞进去了。真正的做法不是少写，是在**写完之后，明文标出哪一格没写、也不会写**。含混地写一点、又暗示"其余靠悟"，是最坏的一种——它既没把能说的说清，又没让不能说的显形。

反驳三："三分法会不会太整齐了？现实哪有这么干净。" 这条反驳成立，而且本文接受。现实里绝大多数步骤是混着的：一个动作里嵌着规矩，一份记档里藏着动作。三分法的用处不是给每一步贴一个标签，而是**把一件事拆成三堆，看哪一堆是空的**。空的那一堆几乎总是很显眼——十有八九是记档，其次是动作。至于边界上那些说不清算哪一样的步骤，不必强分；本文的判据只有在"某一格整个是空的"这种粗颗粒的判断上才可靠，用它去裁决单个步骤，是把一把粗尺当卡尺用。

六条纪律

一、任何一份**"经验总结"**，先分成三栏再写。哪些是规矩（照着做）、哪些是记档（将来别人拿去讲理用）、哪些是动作（写不出来）。第三栏必须留着，而且明文写上**"这一栏写不出来，只能自己做一次"**。不写这句，读的人会以为前两栏就是全部。

二、每一次**"我来教你"**之前，先想清楚这次替他做掉的是哪一格。替他做规矩，很好；替他做记档，很好；替他做动作，那就是把这一次机会用掉了，而机会是有限的。

三、给动作那一格设到期日。新人可以照着做，但要有一个明确的日子：从这天起，这类事由他判，后果由他担，我不接手。没有这个日子，"等他准备好"会一直等下去。

四、给记档定一条硬判据：**外人能不能拿它去争论**。写完之后找一个不了解内情的人读一遍，问他："你能不能凭这个反驳我？"不能，就重写。这一条比任何格式要求都管用。

五、**每年表彰一次"这件事三年没出过岔子"**。这是唯一能给规矩那一层署名的办法。不做这件事，规矩就会被一点一点换成个人特色，而且是被最有上进心的人换掉的。

六、把**"当初为什么这么定"**单独记一栏，且这一栏不进考核。它是记档里最有用、也最先被省掉的部分。一旦进考核，写的人就会开始写正确的话，而正确的话没有任何援引价值。

给正在被要求"把经验总结出来"的人的四件事

- 一、别为"我说不清楚"感到心虚。说不清楚的那一部分，多半就是动作。它本来就不能被说清楚，你越努力，越只会得到一句正确的废话。
- 二、把说得清的说到极致。规矩和记档，能写多细写多细。写得越干净，那个写不出来的部分才会孤零零地凸出来，让人看见它在那儿。含混是最坏的交代方式——既没把能说的说清，又没让不能说的显形。
- 三、写下"我一直没想明白的三件事"。这是你能留给接手者的最有价值的一栏，而且它不属于前两样中的任何一样——它是记档里唯一能替动作留位置的东西：它不告诉他答案，它告诉他哪儿有一口井。
- 四、如果你正在接手，先问一句"这一格是不是已经被人替我填好了"。手册写得越顺手，越要问。填得满的地方，通常就是你本来该自己走一遍的地方。

给管理者的三张表

如果只能带走一样东西，带走这个：把手上任何一项工作，摊成三张表。

- 第一张，规矩表。**列出所有"换谁来做都应该一模一样"的步骤。这张表的验收标准是：一个从别处调来的人，照着它做，第一天就不会出大错。做不到，说明这张表不全；做得到，就别再往里加东西了——尤其别把判断类的事往里塞。
- 第二张，记档表。**列出所有"将来外人要接着办、必须靠它"的东西，每一样后面加一句：这样，一个不认识我们的人拿去能跟人争论吗？答不上来的，划掉重写。这张表通常最短，短到让人尴尬——大多数组织写了几百份文档，能进这张表的不到十分之一。
- 第三张，动作表。**列出所有"必须由本人做一次、且后果落在本人身上"的时刻。这张表要标三样：这件事现在归谁判、他判的时候有没有人在替他兜底、以及他上一次自己判是什么时候。
- 三张表都做完之后，只问一个问题：**第三张表上，最近一年一次都没有轮到的人，有几个？**这个数字比任何一项人才盘点的指标都更能说明这个组织五年后的样子。而它算起来不用半天。

四条证伪，与一个写死的赌注

本文可以在下面四处被推翻。

- 一、如果找得到一件事，它里面既没有任何"必须本人做一次"的步骤，也没有任何"换谁做都该一样"的步骤，也没有任何"要留给外人接着办"的东西，而它仍然需要人做，那么三分法就不是穷尽的。
- 二、如果能拿出一个案例：把一项确实属于动作的步骤，成功地写成了文字，接手的人只靠读就获得了同样的能力，而不需要自己做一次——那么"动作不可被搬运"这一条就垮了。（注意判据：不是"读了以后做得更好"，是"不必自己做"。）
- 三、如果在一个把"有温度""发挥个性"写进评价表的照护或服务体系里，可预测性不降反升，那么前面讲搬错方向那一章里的第二种说法就是错的。这一条最便宜，一家机构半年内就能测。
- 四、如果一个组织在完全不做记档的情况下，遭遇一次外部压力，仍然能进行有记录的、阶梯式的退让，那么第三位研究者的门槛效应就不成立，本文讲第三张桌子那一章也随之垮掉。

再写死一个赌注：**到二〇三〇年之前，应当出现至少一套正式的交接规程，把"我一直没想明白的部分"列为必填项，且明文规定这一栏不进考核。**如果到那时仍然没有——所有交接文件仍然只要求写"已完成事项"与"注意事项"——那么本文本文那六条纪律，就只是六句好听的话。

这篇文章自己是哪一样

得认账。

本文是一份记档，而且是记档里最讨巧的那一种：它把三个人几万字的工作各压成几百字，压出一个清爽的三分法，读起来像是可以拿去用的东西。但按它自己的判据，**这一篇里没有任何一样是动作**——读者读完它不需要做任何一次不可撤回的判断，读完了也不会有任何后果落在自己身上。

更要紧的是：本文最有可能的用法，恰恰是被当成搬错方向的第一种——有人把它当成一份手册，照着三问去查自己的团队，查完写一份报告，报告里三格都填满了，而那个本来要他自己判一次的时刻，被这份报告体面地替代掉了。**一篇讲"有些东西写下来就没了"的文章，写下来的那一刻就在示范它所说的事。**

能做的只有两件。一是把这一格明写出来，就是本章。二是让这一篇本身有一点记档的价值：三篇来源都列了原文链接，判断和证伪条件都写死了，任何人可以拿这几条回来跟我们争论。上一句里的"任何人"，是这一篇能不能算记档的唯一判据——**而这个判据不由写的人说了算，要有人真的回来**

附：与本栏另外几篇的关系

本栏已有几篇容易与本篇混读，把分工写清。之二十八《别人怎么成的，学不来》讲的是一个**结论能不能在别的地方也成立**（单位是结论）；本篇的单位是一件**工作内部的零件**——不问这条经验能不能搬到别处，只问这一部分本来就该跟人走、该离开人、还是该离开我们这一拨人。之二十五《传得下去的，都是没做完的》说传下去的必须留一处承重的空白；本篇的补充是：**留空白是「动作」那一样的传法，不是三样通用的传法**——规矩与记档恰恰要传得越满越好，一份留了空白的核对表、一份说理含混的判决书都是灾难。之一《一拿出来，就不是它了》说一样东西离开现场就不是它了，因此验证、传递、占有同生共死；本篇多走一步：**拿出来之后剩下的不是零，是另外两样东西**，它们不是残骸，各有各的活法。之十二《交出去的不止那件事》问委托之后验收能力还在不在（对象是能力），之十三《扶一把，和替他站着》问支持有没有留出力的地方（对象是位置）；本篇问的是这件事里一共有几样东西、各自该往哪个方向去。