

传得下去的，都是没做完的

凝固是必要的，但凝固下来的必须是一个空模子——接手的人得亲自往里填，而且填不上就用不了

作者 王德生 + Claude · 约 1.5 万字 · 13 页 · 发表于2026年7月28日

一门茶道，培训体系越完整、认证越精密、传播越广，后人达到的深度反而越浅；一部法律，法条一字未改、程序无瑕疵扣合、判决书技术品质无可挑剔，却已经不能让任何一个执行它的人为它失眠；一句家训，把一个父亲二十年的具体挫败压缩成八个字，两千年里被无数不相干的人重新用上。三件毫不相干的事，指向同一个判断：**能被传下去的不是完整的东西，是带着一处必须由接手者亲自补上的缺口的东西。**凝固是必要的——不凝固就传不过断裂带；但凝固下来的必须是一个空模子，而不是一件成品。而所有认真的保存工作，做的第一件事恰恰是把那个空格填上。

一、三个场面

第一个在茶室里。一门高度规程化的技艺：动作序列精确，水温、香气、茶汤在口腔里铺展的每一处细节都被反复校准。它确实有效——它能接管一个人的注意力，把他从日常的反刍里暂时捞出来。

然后它被认真地保存了下来：完善的培训协议，精密的等级认证，广泛的传播网络。三代之后，动作比创始那一代更标准，仪轨比当年更完备，而后人普遍达不到早期案例里那种深度。

通常的解释有三种：创始人的魅力没了，说不清的东西在传承里被过滤掉了，当年那个时代不可复制。三种都有道理，但它们撞上同一个反常事实：**制度化最成功的那些体系，恰恰是衰减最显著的。**如果问题是"有东西没传下来"，那么更完善的培训应该收窄这个缺口，而不是扩大它。

第二个在法庭里。一部法律还站在原处，法条一字未改，程序节点一个不少地被扣合，结案率漂亮，判决书的技术品质无可挑剔。它在实证层面完全有效。

而它已经死了——不是被推翻，是不再生长。它不再有能力让任何一个执行它的人为它失眠。

死因不在外面。所有成熟的法律体系内部都带着一道缝：法律**是什么**与法律**应当是什么**之间的落差。这道缝不被任何外部守护者保证，但只要不被技术性理由强行缝合，它就会在每一次具体适用中自动重新暴露出来，逼下一个人再次面对它。而一代技术精湛的法律人可以做另一件事：用精确的解释技艺把它一处处填平，最后交给下一代一具做工完美、不再疼痛的假体。

第三个在一家家训里。一个父亲从对两个儿子的具体挫败中，识别出一个关节点，把它压缩成八个字：教妇初来，教儿婴孩。

这八个字丢掉了几乎一切——丢掉了他两个儿子的名字，丢掉了那些具体的失败发生在哪一年、因为什么事、他当时多难受。留下的只是一个极硬的、可以被记诵的壳。

而正是这个壳，在此后一千多年里被无数与他毫无关系的人重新捡起来，填进自己的处境里用。

三个场面，三种语言。但把它们并排放着看，会看到同一件事的三个侧面：**第一处是保存得太完整而失效，第二处是被填平而死掉，第三处是压缩成空壳而活了下来。**

先交代一句方法。三个场面取自公开发表的研究性长文：一个是跨学科概念分析，一个是法哲学的案例重述，一个是文本谱系的追踪。它们不是统计意义上的证据，作用是把要谈的东西摆到眼前。

还要说清楚这三个为什么能并排看。跨域并置最容易的堕落是表面类比。本文对自己的要求是：三处的同构必须落在同一条因果链上——**有一样东西要被传给下一代 → 传递必须依赖某种可以脱离原初现场的硬壳 → 而硬壳里留没留下一处必须由接手者亲自补的空格，决定了它是活的还是只是被执行着 → 而一切认真的完善工作，都在填掉那个空格。** 三处里只要有一处不满足其中任何一环，并置就不成立，本文的论证也随之作废。

二、三种说法互相打架

在往下走之前，先把三种彼此冲突的说法摆在一起。它们各自都对，也各自有很硬的支持——但它们不可能同时都对。

第一种说法：保存就是消耗。

一门精神实践的效能，与它在制度化传播中的磨损，来自同一个结构。制度化不是（或不只是）效能的保存装置，它同时是效能的消耗装置。所以出路既不是"放慢传播"也不是"加强培训"，而是在传播的外围有意识地维持一个去制度化的、高门槛的内核区。按这个说法，**完善本身就是病因。**

第二种说法：别去补它，它自己会活。

那道让法律保持生长的裂隙，具有一种不需要任何外部守护者保证的自我维持能力：只要不被技术性理由强行缝合，它就会在每一次具体适用中自动把落差重新暴露出来。真正的危险不是有人攻击它，而是有人**技术精湛地把它填平**——那不是延续，是伪续。按这个说法，**要做的事是"不做"。**

第三种说法：必须硬化，否则传不过去。

近年的伦理研究把道德从僵固规则里解放了出来，却在这一解放中顺手丢掉了一样东西：那些有边界、有重量、可被反复讲述与争论的时刻。而一个传统之所以能活两千年，恰恰不在于它保持"活的"互生回路，而在于它把每一次发生的成果**及时淬炼成可以脱离原初生命的节文、经籍与家训**。那些被误认为死掉的硬壳，不是生命的残余——**是它跨越无数次肉身死亡的骨骼**。按这个说法，**凝固不是死，凝固是唯一的活路。**

三种说法两两打架，而且打得很实：

第一种说**制度化会消耗它**，第三种说**不凝固成硬壳就根本传不过去**——同一个动作，一个是抽水机，一个是骨骼。

第二种要**保持敞开、不许填平**，第三种要**压缩成可记诵的格言**——而格言正是一种极致的填平：它把一个父亲二十年的曲折压成八个字，什么都没留下。

第一种的处方是**圈出一块不被制度化的内核区**，第二种说不必圈地、只要不补那道缝就行——而按第一种自己的逻辑，**圈地本身也是一种制度安排，它同样会被消耗。**

如果三种说法都对，那它们说的一定不是同一件事。

三、空模子

三种说法的对立可以被一句话化开，而这句话就是本文的全部：

它们争的是"要不要凝固"，而真正的变量是"凝固下来的是成品还是模子"。

一件成品是做完了的：拿到手就能用，不需要接手的人再做什么。一个模子是没做完的：它有极硬的形状，但中间是空的；要用它，接手的人必须亲自往里填东西，而且填的是他自己的材料。

本文把这个东西命名为**空模子**。

完整定义：

空模子，指一样被传下来的东西，它同时满足三条：有稳定的、可脱离原初现场的硬形状；中间留着一处没有做完的地方；而这处没做完的地方是承重的——接手的人不亲自把它补上，这东西就用不了。

三条缺一不可。

第一条是对第三种说法的接受。 没有硬形状就传不过断裂带。一段只存在于某个人身上的默会体验，随他一起消失；八个字的格言可以走一千年。**凝固是必要的，本文完全站在这一边。**

第二条是对第二种说法的接受。 中间必须留空。那八个字之所以能被反复启用，正是因为它丢掉了颜之推的两个儿子、丢掉了具体年份、丢掉了当时的难受——**它把一切具体的东西都抽走了，只留下一个关节点。** 后来的人拿到手，什么也不能照抄，只能把自己的孩子、自己的处境、自己的那一年填进去。

第三条是全文的分界线。 留空不够，空的地方必须**承重**。如果接手的人不补也照样能用，那这处空白就是装饰，不是缺口。第六节专门写这一条，因为它是这套判断最容易被滥用的地方。

三条合起来，就解开了第二节那三处打架：

凝固要做（第三种对），但凝固的产物必须是模子不是成品；

不要填平（第二种对），但"不填"不是消极的不作为——**是主动地把某一格空出来并守住它；**

制度化确实在消耗（第一种对），而消耗的准确机制是：**它一格一格地替接手者把空白填满了。**

四、判据三问

上一节的定义如果不能被具体核查，它就只是一个漂亮的说法。以下三问都可以由旁人查证。

第一问：接手的人必须自己解决什么？说得出具体的的一件事吗？

这是最要紧的一问。一门手艺、一部法、一套理论、一份岗位交接——问它的持有者：**新来的人，有哪一件事是我们没法替他做、他必须自己弄明白的？**

答得出具体的一件，这东西还活着。答"他要学的东西都在手册里"，它已经是成品了。

第二问：他不解决那件事，这东西还能不能用？

能用——那么这处空白不承重，它是装饰。接手者会绕过去，而绕过去之后，这东西照样运转、照样有产出、照样通过验收。

不能用——那这就是一个真缺口。

第三问：我们最近一次"改进"，填掉的是哪一格？

任何一次完善——写细规程、补齐说明、增加示范案例、统一判决尺度、编一本更好的教材——都是在填某一格。问题不在于该不该填，而在于**填掉的那一格，原来是不是承重的。**

这一问有个很好的性质：它不需要理论，只需要翻一遍最近三年的修订记录，一条一条问"这条替谁做完了什么"。

三问合起来问的是同一件事：**这东西交到下一个人手里的时候，还剩多少必须由他亲自完成的部分。**

五、为什么保存得越好，死得越快

把三问接起来，可以推出本文最反直觉的一条：一件东西被保存得越完整，它传下去的速度越快，而它活着的时间越短。

这不是一句俏皮话，机制有三步。

第一步：完善的方向是单向的。 没有人会主动把一份已经写清楚的手册改回含糊。每一次修订都在增加确定性——补一个例子，加一条说明，统一一处口径。**填格子是可逆的动作吗？在实践中不是。**

第二步：每填一格，接手者就少一次必须亲自动手的机会。 而那些机会正是他长出判断的唯一场合。培训协议越完整，新人越快达到合格，也越少遇到“没人告诉我该怎么办”的时刻。

第三步：几代之后，接手者的全部本事变成了执行本事。 他能把这套东西做得极标准——甚至比创始那一代更标准，因为标准正是这几代人反复打磨的东西。而当处境变了、这套东西需要被改的时候，没有人有能力改它：**改它需要的那种判断，恰恰是这几代人从没机会长出来的。**

三步合起来，就得到了第一个场面里那个反常事实的解释：制度化最成功的体系衰减最显著，不是因为它们丢了什么，是因为它们最彻底地替后人做完了。

把这三步放进一个具体的十年，会看得更清楚。

设想同一门东西，两条路。

第一条路：每一年，负责的人都把上一年新人踩过的坑写进手册。第一年补了三条，第二年补了五条，第三年新人的入门时间从半年缩短到两个月。所有指标都在改善：培训周期短了，质量方差小了，投诉少了，认证通过率高了。第五年，这份手册被评为行业范本，被别的单位拿去照抄。第八年，行业环境变了，这套做法需要被重新设计——而此时单位里做得最好的那几个人，他们的全部本事是把这份手册执行得极准。**没有人经历过“手册没写、必须自己拿主意”的场合，因为那些场合每出现一次就被补写一次。**

第二条路：同样每年复盘，但复盘时多问一句——**新人踩的这个坑，是他本来就该自己趟过去的，还是纯属信息缺失？** 属于信息缺失的照常补写；属于“必须自己趟”的，不补，而是在手册里那一处写上一句“这里我们故意不写，你要自己判断，判完写下你的理由”。第五年，这个单位的入门时间仍然是四五个月，指标不如第一条路好看。第八年环境变了，这里有五六个人各自趟过那一格，**他们手上有一批彼此不同、都写下了理由的判断记录**——这批记录正是重新设计所需要的原料。

两条路的差别，在前七年的任何一份报告上都表现为第一条路更好。差别只在第八年出现，而第八年不由任何人安排。

这也解释了为什么“加强培训”这个处方总是失灵。它在逻辑上假定问题是“传得不够”，因而加大传的力度；而如果问题是“传得太完整”，那么加大力度只会加快进程。

六、缺口必须承重

第三节的第三条现在必须单独展开，因为不展开，这整套判断就会变成粗糙、为随意、为“故意不写清楚”辩护的漂亮话。

装饰性的空白和承重的缺口，差别是可检验的：

其一，**承重的缺口不能被绕过。** 装饰性空白的特征是：接手的人不填它，事情照样能办成。一份规程里“其他事项由各单位自行掌握”，就是典型的装饰性空白——它看起来给了自由度，实际上没有人必须为它做任何判断。

其二，承重的缺口是具体的，可以被指着说的。 "这一步要靠悟性"不是缺口，是没说清楚。而"这一味药加多少，要看这个病人今天的脉，书上不写，你自己定"——这是缺口：位置明确、必须有人做、做错有后果。

其三，承重的缺口有反馈。 接手者填错了，会知道自己填错了——不是被人评价，是事情本身给出回音。没有回音的缺口会退化成两样东西之一：要么大家随便填、反正没差别；要么大家都不填、绕着走。

由此得到一条很实用的区分：**留缺口不是少写，是把写的东西重新分配**。一份好的传承材料常常比一份坏的更详细——它把所有能说清的都说到极致，恰恰是为了让那个说不清的地方孤零零地凸出来，让接手的人一眼看见"这里必须我自己来"。

两个正面样本值得记下来。

一个在手术室里。器械清点、无菌流程、给药剂量——这些被规定到极致，不留任何余地。而"这个病人此刻该不该继续做下去"，没有任何规程能替主刀决定：它位置明确、必须有人做、做错有立刻的后果，而且这个决定必须由在场的那个人做。**能规定的全部规定死，不能规定的那一格孤零零地凸出来——这正是第三节三条的完整实现。**

另一个在软件里。一个框架把能做的都做完了，同时留下一个必须由使用者亲自实现的接口；不实现，程序根本跑不起来。**它的缺口是机器强制的**，所以不需要任何人有觉悟去守它。第十二节第四条会说明这一点为什么在别处学不来。

含糊是最坏的一种传承。 它同时做到了两件事：既没有把能说清的说清（接手者要浪费大量时间重新发现已知的东西），又没有把不能说清的那处凸出来（他不知道自己该在哪儿使劲）。

七、填缺口的人永远出于好意

到这里为止，可能会读出一个坏人：那个把缺口填上的人。但三个场面里都没有坏人。

把裂隙填平的法律人，是在追求解释的一致性与判决的可预期性——这是法治最正当的诉求之一。

把培训协议写细的传承者，是在减少新人的摸索成本、保证质量的下限、让这门手艺能够被更多人学会。

把家训编得更完备的后人，是在防止歧义、防止误读、防止后代把祖训用错。

每一次填格子，都有一个成立的理由，而且通常是一个好理由。

更麻烦的是，填格子的好处是**当期可见的**：新人上手更快了，判决更统一了，质量的下限提高了。而留缺口的好处是**隔代才显现的**：下一代人还有没有能力改这套东西。

于是这件事有一个固定的不对称：

填的收益即时、具体、归填的人所有；留的收益延后、弥散、归几十年后的某个人所有。

在这种不对称下，任何一个负责任的人，都会持续地选择填。这不是道德问题，是账期问题——**而这也是本文与本栏之四最需要划清的地方，第十二节会专门处理。**

八、留缺口的三种做法，与它们各自的代价

"留一格空着"听起来简单，实际做起来有三种很不一样的路子，代价也不同。三种都要认出来，因为混用会让这件事失败得很难看。

第一种：明写不写。 在材料里明确标出"这一处我们故意不规定"。第三个场面里那八个字是这一种的极致——它把具体全部抽掉，只留一个关节点，接手的人不可能照抄。

代价：**它需要权力**。能在正式文件里写下"这里故意不写"的人，必须有资格这么写；一个普通执行者这样做，会被当成失职。**这是三种里效果最好、门槛也最高的一种。**

第二种：不给答案，只给回音。不在材料上做文章，而是在制度上做一件事：接手的人自己判断，判完之后事情本身会告诉他对不对。师傅不说这一味加多少，但汤出来是什么样，徒弟自己尝得出来。

代价：**它需要真实的后果通道**。如果接手者的判断被上级预先拦下、被流程兜住、被"我们再看看"推迟，回音就到不了他手上。而现代组织的大部分改进，恰恰是在加厚这层拦截。

第三种：留人不留纸。不试图在文档里保住缺口，而是保住那几个还趟过那一格的人，并且让新人有机会跟着他们做几件真的事。

代价：**它极其脆弱，且完全不可审计**。这几个人一走，缺口就没了，而且事前没有任何指标会显示这件事正在逼近。第八节说完整与死亡读数一样，这一种的读数尤其一致——**因为它的全部内容就是几个人身上没有名字的东西。**

三种可以叠加，而且最好叠加。但要留意它们的先后：**第一种没有权力做不了，第二种没有后果通道做不了，第三种能做但保不住。**一个没有权力、又改不了流程的人，实际上只剩第三种——这也是第十八节要交代的空白之一。

九、完整与死亡的读数一样

第五节说保存得越好死得越快。这一节说的是更难办的一层：**你没法从报告上看出区别。**

一门手艺"体系完备、传承有序、认证严格、从业者众多"，和"它已经死了"，写出来是同一份材料。

一部法律"法条稳定、判决统一、程序规范、结案率高"，和"它不再生长"，写出来是同一份材料。

一个传统"典籍齐备、注疏详尽、代代相传"，和"没有人再往里加过一个字"，写出来是同一份材料。

原因很干脆：**所有这些指标测的都是硬壳的完好程度，而本文说的那样东西是硬壳中间的那个空。空是测不出来的——它的存在方式就是没有东西。**

这一点决定了第四节三问的价值：它们是少数几个能把空问出来的问法。**"接手的人必须自己解决什么"这个问题，问的正是那个测不出来的地方。**

而它也解释了一个常见的时间错觉：一门东西通常在它看起来最兴盛的时候已经死了，而人们要等到它需要被改的那一刻才发现。**需要被改的那一刻，恰恰是它这些年最缺乏训练的能力被第一次索取的时刻。**

十、缺口消失的三种方式

缺口不是只有"被填上"一种死法。三种都要认出来，因为它们的处理方式不同。

第一种：被填上。出于好意的完善，第七节已经写过。特征是有明确的修订记录——可以被查，也可以被讨论。**这是三种里最容易对付的一种，因为它留下了痕迹。**

第二种：被绕开。缺口还在纸上，但实际操作里没有人再走那一步——因为有了工具、有了外包、有了可以直接调用的现成答案。规程没变，只是那一格现在由别处填好了送进来。

这一种比第一种难办，因为它不产生任何修订记录。**从文件上看，缺口还在。**

第三种：被降格为风格。这是最隐蔽的一种。那个必须由人亲自完成的动作，被重新解释成"某某当年的个人风格"——不是必须的，只是他那么做而已。

这一步一旦完成，缺口就在合法性上被取消了：新人不做它不算失职，做它反而显得多余。而说这话的人往往是好心的，他是在替新人减轻负担。

三种合起来，就是缺口从一样东西身上消失的完整路径：先被填掉一部分，再被绕开一部分，剩下的被解释成风格。三步走完，这东西的外壳一点没变。

十一、十一个现场

（一）手艺。第一个场面。判据：这门手艺里，师父说不出口、只能让徒弟自己撞的是哪一步？答不出，它已经是一套流程了。

（二）法。第二个场面。判据：最近五年里，有没有哪一份判决书，写作者在里面明确留下了一句“这个问题我没有解决”？

（三）家训与经典。第三个场面。这里给出的是正面样本：压缩得越狠，留给后人的位置越大。八个字里没有具体人物，所以谁都能站进去。

（四）教材。一本越编越好的教材，通常是缺口被填得最彻底的地方。判据很具体：这本书里有没有一道题，标准答案本身写着“这题没有标准答案，你必须自己定，然后说清为什么”？

（五）岗位交接。前任写的交接文档越完善，接手者上手越快，也越晚遇到第一次必须自己拿主意的事。好的交接文档应该有一栏专门写“这几件事我一直没想明白”。

（六）软件。这是唯一一个把本文的道理做成了行业惯例的领域：留扩展点。一个框架不会把所有事做完，它留下必须由使用者实现的接口，而且不实现就跑不起来。软件工程管这叫“必须实现的抽象方法”——它是本文所说的承重缺口最干净的一个实例。

（七）医嘱与指南。指南把能标准化的都标准化了，这是巨大的进步。而它的缺口在哪一格，通常写得含糊：“具体情况具体分析”。这句话是装饰性空白（第六节），不是缺口——它没有指出哪一处必须由医生自己判断。

（八）家庭。父母给孩子的东西里，哪一样是“你必须自己想明白，我不能替你”？答不出来的家庭，给的通常是全套成品：路线、标准、结论。

（九）这个专栏。第十八节会正面处理。

（十）科研训练。一个博士生在导师手下四五年，判据是：有哪一个判断是导师明确说了“这个我不给你答案，你自己定，定完告诉我为什么”？答不出来的训练，产出的是熟练的执行者。

（十一）军队与应急。这是把两端做到极致的一个样本：条令能写死的全部写死，同时明文承认“情况不明时，指挥员必须自行决断并承担责任”。它把缺口写进了正式文件——第八节第一种做法的成熟实例。

十一个现场的规律是一致的：凡是“完备度”能被评估的地方，缺口都在稳定地减少；而缺口减少这件事，从来不出现在任何一份评估里。

十二、与最近邻的正面交锋

（一）隐性知识

最经典的近邻：有些知识无法被编码，所以在传承中被过滤掉，只留下可形式化的空壳。

分岔点很硬。隐性知识论把问题定位为**"没能编码"**，因此处方是想办法编码得更多——录像、访谈、师徒同吃同住。而本文说的是：**要传的那个东西按定义就是空的，编码得越全，它越没有位置。** 两者的处方相反：一个要把空填满，一个要把空守住。

这里也要给隐性知识论一个公道：它的观察是对的，很多东西确实没被传下来。本文补的是它解释不了的那一半——**为什么编码做得最好的体系衰减最严重。**

（二）认知学徒制与脚手架

教育学的成熟做法：先给支持，随着能力增长逐步撤除。

它与本文亲近，但差一件要紧的事：**脚手架是暂时的，缺口是永久的。** 脚手架的目标是最终撤掉，让学习者能独立完成全部；本文说的是，一样东西**永远**要留着一处不做完，即使对最老练的接手者也是如此。理由在第五节第三步：一旦这一格被做完了，下一代就失去了长出改它的能力的场合。

（三）留白与极简

美学传统里有**"留白"**，设计里有**"少即是多"**。

分岔点在第六节：**美学的留白不承重。** 一幅画留白，观者不填它，画照样是画。而本文的缺口必须满足**"不填就用不了"**。把两者混同，会得到一大堆看起来克制、实际上什么也没要求的东西。

（四）开源与扩展点

这是本文最正面的一个近邻，第十一节第六条已经提到。软件框架留下必须被实现的接口，这与本文的定义几乎完全重合。

值得说的是它为什么在软件里成了惯例，而在别处没有：**因为软件里"不填就跑不起来"是机器强制的。** 一个没实现的抽象方法会让程序直接报错。而在手艺、法律、教育里，不填照样能跑——所以缺口需要有人**刻意守住**，而守它的人拿不出任何当期证据。

（五）传统的发明

有一支研究指出：许多看似古老的传统是晚近被制造出来的。它提醒我们对**"传承"**的叙事保持警惕。

它与本文的落点不同：那一支问的是**这东西是不是真的老**，本文问的是**它现在还活不活**。一个真古老的传统可以已经死了，一个新造的传统也可以是活的——只要它留着一处必须由参与者亲自补的地方。

（六）标准化与手工艺之争

一场老争论：标准化提高下限还是消灭上限。

本文不站队，因为这场争论把标准化当成一个整体的量。本文的分法是：**标准化能说清的部分要做到极致**

（第六节），而承重的那一格必须被明文空出来。 争**"要不要标准化"**是问错了，该问的是**"标准化到哪一格为止，以及那一格有没有被写下来"**。

（七）技能获得的阶段模型

有一支影响很大的模型把技能获得分成几个阶段：新手照规则做，进阶者会看情境，胜任者能排优先级，最后进入直觉式的整体把握。

它与本文亲近，但它是**描述个体如何上升的**，而本文问的是一门东西如何在代际之间保住上升的可能。两者可以叠加，也可能冲突：一个把规则写到极致的体系，能高效地把大量新手推到**"胜任"**这一档，同时让任何人都到不了最后一档——**因为最后一档需要的正是那些被规则替他做完了的判断。** 阶段模型没有处理这一点，因为它默认规则只是脚手架。

（八）质量管理与可追溯性

现代质量体系的核心动作是：把每一个步骤写下来、可追溯、可复核，让结果不依赖于具体是谁在做。这是巨大的成就，本文完全不打算反对它——第十五节第三类就是为它留的。

分岔点在**适用范围的边界该由谁来划**。质量体系天然倾向于扩张：凡是能被写下来的都写下来，这是它的正当逻辑。而本文说的那一格恰恰是“能被写下来但不该被写下来”的——写下来它照样成立、照样可执行、照样通过审核，只是接手的人从此不必再想它。**质量体系没有任何内部机制能识别这一类，因为它的判据是“不能被规范”，而这一格的判据是“该不该被规范”。**

（九）与本栏之一的划界

本栏之一《一拿出来，就不是它了》论证：验证、传递、占有共享同一前提——对象必须能离开发生现场被固化；因而那些不能被固化的东西，三者同生共死。

本文是对它的正面推进，也必须与它划清：之一说“不能被固化的东西传不了”，本文说“可以传，但传的必须是空模子”。那八个字确实被固化了，而它固化下来的不是那位父亲的经验本身，是一个让别人放自己经验的位置。这一步不推翻之一的判断，它给出了之一没有处理的第三种可能：不固化内容，固化一个空格。

（十）与本栏之四的划界

之四讲账期与显影期：一件事的好处显现得太慢，以至于在结算时点上必然被算成亏本。

第七节的不对称正是这个结构，所以本文承认这一部分被之四覆盖了。**本文多出来的那一层是：填与留的差别不在收益快慢，在于填的是成品、留的是模子。**即使把账期问题完全解决——比如设立一个奖励长期传承的机制——那个机制仍然会去评估“传得完不完整”，因而仍然会奖励填。**之四问什么时候结账，本文问账上记的是哪一栏。**

综上：本文不是上述任何一个说法的应用或变体。它切开的那一面是——传递必须依靠硬壳，而硬壳里那处承重的空格决定这东西是活的还是只是被执行着；一切完善工作都在填这个空格，且填的每一次都有好理由、有当期收益、并且不会出现在任何完备度评估里。这一面，十个最近邻都没有覆盖。

十三、谁最先感知

第一类是刚接手的人，而且只在头几个月。他会撞上那些手册没写的地方，并且以为是自己没学到位。此时他手里握着最准确的一份信息——**哪几格是空的**——而他最可能的反应是把它当作自己的不足，甚至主动去建议“这里应该写清楚一点”。**新人是缺口最好的探测器，也是填缺口最热心的建议者。**

第二类是经历过改动的人。只有当一样东西真的需要被改的时候，才会暴露出还有没有人改得动。而这种时刻很少，且往往在危机中发生——那时已经来不及了。

第三类是同时熟悉两套体系的人。他能看出这一套哪里被填死了，因为他见过另一套在同一格留着空。但这类人越来越少，理由与第五节第三步相同：专业化让每个人只在一套体系里长大。

三类人的共同点是：他们的感知在通行语言里都不构成论据——新人的不熟练、危机中的抱怨、外行的比较。一个体系用来处理它的第一批报信人的方式，本身就是它自我维持的一部分。

十四、十二个领域

在**手艺传承**里，被填掉的是“这一步你自己拿捏”。

在**法律**里，被填掉的是那道让人失眠的落差。

在**教育**里，被填掉的是那道没有标准答案的题。

在**医学**里，被填掉的是指南边界之外那一格——而它常被"具体情况具体分析"这句装饰性空话替代。

在**科研训练**里，被填掉的是"这个方向到底成不成立，你自己判断"。

在**岗位交接**里，被填掉的是前任那几件一直没想明白的事。

在**家庭**里，被填掉的是"这件事你自己决定，我不替你"。

在**宗教与礼仪**里，被填掉的是仪轨之外那一段必须由本人经历的东西。

在**企业方法论**里，被填掉的是"这套打法在你们这儿要怎么改"。

在**软件**里，恰恰相反——这是唯一把缺口做成强制机制的领域。

在**艺术教学**里，被填掉的是"这里没有对错，但你必须选一个并承担它"。

在**一个人对自己**里，被填掉的是那些他早早从别处抄来了答案、因而再也没有自己想过的问题。

十二个领域，十二处被填平的空格。

值得留意的规律：**被填掉的那一格，几乎全是"必须由本人承担后果"的那一格。**这不是巧合——正是因为它要人承担后果，填掉它才显得像是一种照顾。

十五、什么不是缺口

第一类：该说清而没说清。 绝大多数"没写明白"就是没写明白，不是留白。**这是本文最容易也最有害的滥用：**拿它去为懒惰的文档、含糊的规程、不负责任的交代辩护。判据在第六节：能说清的必须说到极致。

第二类：装饰性空白。 "其他事项自行掌握""具体情况具体分析"。不填也能用，就不是缺口。

第三类：本来就该做完的事。 有些事必须有唯一正确答案并且必须做完——手术器械清点、药物剂量换算、结构承重计算。在这些地方留缺口不是传承，是事故来源。**本文只适用于那些"必须由人做判断"才有意义的部分。**

第四类：缺口太多。 一样东西如果处处是空，接手者无从下手，它传不下去。本文主张的是"留一处承重的空"，不是"少做一点"。一处，位置明确，其余做到极致。

由这四条可以反推出**自查三问**（与第四节相同）：

其一，**接手的人必须自己解决什么？** 说不出具体的件 → 它已经是成品。

其二，**他不解决那件事，这东西还能不能用？** 能用 → 那处空白不承重。

其三，**我们最近一次改进，填掉的是哪一格？** 翻修订记录，一条条问"这条替谁做完了什么"。

十六、六条对抗纪律

纪律一：在任何交接材料里加一栏"我一直没想明白的"。

成本最低的一条。前任写下三件自己没解决的事——不是三个难点，是三件他知道自己没搞定的事。**这一栏的作用不是求助，是把缺口的位置标出来。**

最可能的失败方式：这一栏被写成谦辞（"还有很多不足，望继续完善"）。判据是：**能不能被下一个人当作待办事项接过去。**

纪律二：每次完善，同时记录填掉了哪一格。

第四节第三问的落地。修订记录里除了"改了什么"，加一句"这条替谁做完了什么"。不评价，只记录。

最可能的失败方式：变成形式。守住它的办法是每年读一遍这份清单——**连着读三年，会看到一样东西是怎么一格一格被做完的。**

纪律三：明文写出"这一格不写"。

留缺口不能靠沉默，因为沉默会被读成疏漏，下一个认真的人一定会去补。所以必须写下来：**这一处我们故意不规定，由承办人自己判断并说明理由。**

最可能的失败方式：写了之后，有人在别处补一份"参考口径"。参考口径一出，这一格就实质上被填了。

纪律四：给缺口配回音，不配评分。

第六节第三条的落地。接手者填了之后要能知道自己填得对不对——靠事情本身的结果，不靠上级打分。一旦这一格开始被评分，所有人都会去猜标准答案，而缺口就变成了一道有隐藏答案的题。

纪律五：新人头三个月的疑问，全部留档，不作答。

第十三节第一类的落地。新人问的每一个"这里为什么没写"都是一次缺口探测。留档但不立即补写——一年后再看，其中哪些确实该补，哪些是那一格本来就空着。

最可能的失败方式：出于服务意识当场补写。**热心是这条纪律唯一的敌人。**

纪律六：定期问一次"现在还有谁改得动它"。

第五节第三步与第九节的落地。这个问题不问完备度，只问一件事：**如果明天必须改这套东西，谁有能力改？**答案是"没有人，只能找外面的人重做"——那么它已经死了，无论指标多好看。

六条纪律的共同结构是：**它们都在要求一样东西不被做完。**这与一切完善的本能作对，所以它们中的每一条都需要被明文写成规格，而不是靠自觉。

十七、如果你正在接手一样太完整的东西

这一节写给另一种人：你接手了一套什么都写好了的东西，你能把它做得很标准，而你隐隐觉得自己没在长本事。

第一件：找出那几格空的，别急着填。手册没写的地方就是你要长本事的地方。把它们记下来，当成自己的题，而不是当成前任的疏漏。

第二件：把"我自己定的"和"照着做的"分开记。每一件事做完之后，问一句：这件事里有哪一处是我自己拿的主意。连着记三个月，你会看到自己实际的判断量有多少——**多数人会被这个数字吓一跳。**

第三件：找一件小事，从头到尾自己定一次。规模不重要，两个条件必须满足：没有现成答案可查，做砸了后果是你的。

第四件：把你自已没想明白的东西写下来传下去。这是最反常的一件——你会本能地觉得应该把一切都弄清楚再交出去。而按本文，**你没想明白的那几件事，恰恰是这份东西里最值钱的部分。**

第五件：如果你什么也改不了，就先做第八节的第三种。你可能没有权力在文件上写"这里故意不写"，也改不了流程去接通后果。但你几乎总能做一件事：**在你自己手上那几件事里，留一格不问、自己拿主意，并把理由写下来。**这一格只对你自己有效，保不住任何东西，也不会被任何人看见——但它是那三种做法里唯一不需要授权的一种。

最后要说清楚一句：本文不主张任何人拒绝学习现成的东西。绝大多数时候，照着做是对的，而且是必要的。本文只主张一件事：**在你把一套东西完整地学会之后，去找那一格没有人替你做完的地方——如果找不到，那么你学会的是一件成品，而不是一门手艺。**

十八、自反

用本文自己的三问检查这篇文章：

接手的人必须自己解决什么？ 本文给了一个判断、三个问题、六条纪律、四类边界——**这是一件相当完整的成品**。读完它的人不需要自己解决什么就能用：拿三问去查自己手上的东西，照着六条去改。

按本文自己的定义，这是一件成品，不是空模子。**一篇论证"传下去的必须没做完"的文章，把自己写完了。**

这不是可以用谦虚话绕过去的，它是文章这种形式的结构性处境：一篇没写完的文章不会被发表，也不会被读完。

所以本文只能做一件事——**把那一格明写出来，并且不去补它：**

本文没有解决"缺口该多大"。 第十五节说"一处，位置明确，其余做到极致"，但一处是多大？在一门三年才能入门的手艺里，那一处可能是三年里的三个月；在一次岗位交接里，可能是三件事。本文给不出任何标度，也找不到可以类比的现成尺度。**这一格空着，谁要用这套判断，得自己定，并且承担定错的后果。**

本文也没有解决"没有权力的人怎么守住缺口"。 六条纪律全部假设执行者能改规程、能定修订记录、能决定不作答。一个既不能改规矩、又眼看着缺口被一格格填掉的人，本文给不出办法。**这一格也空着。**

更贴身的一笔在栏目层面：这个专栏每一篇都把一件说不清的事说清楚、给命名、给判据、给纪律。按本文的判断，**每一次成功的说清楚，都是一次填格子。**这是它的产出方式，也是它的代价，本文不打算假装自己在外面。

十九、证伪条件

条件一，完整度与存活无关。如果能证明：在可比的传承体系中，制度化完备程度与"后续世代改动该体系的能力"没有系统性负相关，甚至正相关——那么本文的核心判断即被推翻。

条件二，缺口不承重也有效。如果能证明：装饰性空白（不填也能用）与承重缺口（不填就用不了）在接手者的判断力生长上没有差别——那么第六节即被推翻，本文的全部判据随之失效。

条件三，加强培训有效。这是最容易检验的一条：在已经出现衰减的传承体系里，如果进一步完善培训协议能够逆转衰减，那么第五节与第一种说法都错，本文应被收回。

条件四，纪律无效。如果在若干个组织里落实第十六节的纪律一与纪律三之后，十年内"还有谁改得动它"这一问的答案没有改善——那么本文的实践部分应被整体放弃。

本文的赌注：到二〇三〇年，如果没有任何一个传承体系、培养方案或交接规范，把"本材料故意不规定的部分"作为一个正式栏目写进文件，或者有人做了而被证明与后续结果无关——那么本文所说的空模子，就不是一个可操作的东西，只是对"别管太多"的一次重新包装。

二十、结语

把整篇文章收成一句话：

一样东西要活下去，得有人在它里面留一块没做完的地方；而每一个认真的人，一辈子都在把那块地方做完。

这句话里没有反派。把裂隙填平的法律人在追求可预期；把培训写细的传承者在保证下限；把家训编完备的后人在防止误读。把他们中任何一位换掉，换上来的人在同样的位置上会做同样的事，而且应该做同样的事——因为填的好处当期可见，留的好处要等到下一代才有人需要。

还有一句必须说在最后。本文通篇在替“没做完”辩护，但它一点也不主张少下功夫。**恰恰相反：能说清的必须说到极致**（第六节），一份好的传承材料通常比一份坏的更详细、更费力。本文要的不是少写，是在**写到极致之后，明确空出一格并守住它**——按比例算，可能只有百分之一。

把“传下去的都是没做完的”读成“那就别费劲写清楚了”，是对这套判断最可能的滥用，也最容易害人：它会让本该被说清的东西永远含糊，而受害的是每一个接手的人。这套判断是给已经把功夫下足了的人用的。

三个场面各留下一样东西。茶室留下的是：最完善的保存装置同时是最有效的消耗装置。法庭留下的是：一部法律的死不需要任何人反对它，只需要每一代人都把它做得更完美一点。那八个字留下的是：一个人把二十年压成八个字，丢掉了自己的全部具体，于是一千年里的每一个人都能站进去。

三样合起来，是一句更小的话：

你要传下去的，不是你做成的那件事，是你没做完的那一格——而那一格，别替他填。

（本文的判断由三个不相干领域的经验现场逼出，其中的具体案例取自公开发表的研究性长文，用作说明的锚点，不作为统计意义上的证据。）

本文由三篇碰撞而成

三篇分属三位学员、三个领域，均出自学员专栏。三篇正面打架：第一篇说保存就是消耗——制度化最成功的体系衰减最显著；第二篇说别去补它、那道裂隙不被缝合就会自己活；第三篇说必须硬化、必须压缩成可记诵的格言，否则根本传不过断裂带。而格言正是一种极致的缝合：它把二十年压成八个字，什么具体的都没留下。九个判断两两相撞三十六次，撞出的是三篇里谁都没有说过的第四样东西。

1. 自我复制的悖论：精神实践效能衰减的内生机制技艺传承 · 制度化既是保存装置也是消耗装置 — 胡志英
2. 裂隙自续：为什么法律的死不是被推翻，而是不再生长法哲学 · 只要不被技术性理由缝合，它自己会活 — 高鹏
3. 沉淀的形态：伦理生活的「过后」与「之前」伦理人类学 · 被误认为死掉的硬壳，才是骨骼 — 张琼