

那把不用付钱的伞

上卷用蜜蜂、招牌、借伞这些日常场面，把母文那条判断讲透；下卷把它落成五个具体问题的解法——选人、自证、带徒、救凭证、换信号。

作者 王德生 + Claude · 约 9542 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《抄得越像，坏得越快》

提 要

母文的判断是：决定一次模仿是养出本事还是掏空信誉的，不是它抄了多少，而是抄完之后**谁挨打**。这一篇不再论证它，只做两件事。上卷把这条判断放进人人都碰得到的场面里讲一遍——为什么同样一个「照着别人做」的动作，在一处是学本事、在另一处是把整块招牌拆掉；为什么整块招牌会在某一年忽然一起失效，而且这个时点是可以估的。下卷把它变成流程：你要选人或选供应商时该怎么当场造一条后果链；你自己是真货时该怎么让人分辨出来；你带徒弟时该怎么让模仿真的长成本事；你管着一套凭证时该怎么算它还能撑多久；以及一块已经塌掉的招牌，该修还是该换。附判据表、五种典型失败与一页纸操作卡。

一、忽然之间，什么都不算数了

先说一个这几年到处都在发生的场面。

一位招人的主管翻着简历。三年前，这一沓纸还挺好使：写着某某项目负责人的，多半真做过；附了作品集的，多半真是自己做的；有前公司主管推荐信的，多半真共事过。她凭这些能筛掉一大半。

现在她翻不动了。每一份都漂亮，每一份都挑不出毛病，而她心里清楚：这里面有相当一部分，跟那个人真实的手艺没多大关系。

同样的事发生在别处。开店的人发现「三十年老字号」这几个字不再让人多看一眼，因为一条街上挂了七块。找装修队的人不再看照片，因为照片可以是别人家的。找医生的人不再看头衔，因为头衔的种类比病的种类还多。

我们通常把这件事叫「诚信变差了」，或者「大家都学坏了」。

母文的看法不一样，而且冷静得多：**没有人变坏，变的是一个比例**。而这个比例一旦越过某条线，招牌就会整块失效——不是慢慢褪色，是忽然之间一起失效，连挂着它的真货一起。

要看懂这件事，得先看一种虫子。

二、蜜蜂和那只不会蜇人的苍蝇

自然界里有一种苍蝇，长得跟蜜蜂几乎一模一样：一样的黄黑条纹，一样的嗡嗡声，一样悬停在花上。它叫食蚜蝇，而它没有针。

鸟不吃蜜蜂，因为蜜蜂会蜇。鸟看见黄黑条纹就避开，这个避开的习惯不是天生的，是被蜇疼几次学出来的。

食蚜蝇什么代价也没付，就借到了这层保护。它长了一身黄黑条纹，然后安全地飞来飞去。

这就是母文那把「不用付钱的伞」。 蜜蜂造了这把伞——用一根真的针，和很多次真的蜇。食蚜蝇走进伞下，一分钱没出。

到这儿为止，这还只是一个占便宜的故事。真正要紧的是下一步。

生物学家在两个地方做过对照。在其中一处，食蚜蝇和蜜蜂数量差不多；在另一处，蜜蜂比食蚜蝇多出几十倍。

结果是这样：**在蜜蜂多的地方，两边都安全；在数量相当的地方，鸟把两边都吃。**

不是鸟变聪明了，是鸟被骗的次数太多，那条「黄黑条纹=会蜇」的经验不再划算了。它干脆不再避开——连真的蜜蜂也一起遭殃。

伞塌了。而拆掉伞的不是任何一只坏虫子，是**不付代价者的比例**。

三、真正的变量不是「像不像」，是「出事时谁疼」

我们讨论抄袭、模仿、山寨的时候，几乎所有力气都花在「像不像」上面：相似度多少、有没有实质性相似、算不算原创。

母文把这条路整个放弃了，理由很干脆：**像不像本身没有方向。**

同样是照着做，有两种：

一种是我照着老师傅的手法做菜，做砸了客人骂我、这个月赔钱、下次没人来。我抄了他的全套动作，但**这道菜做坏的后果落在我身上。**

另一种是我把老师傅的照片、菜谱、客人评价搬到我的招牌上，客人吃了不好吃，骂的是「老字号」这三个字，不是我——我明天换个店名接着开。

两件事在「像不像」这个尺度上完全一样，甚至第二种更像。可它们的方向完全相反。

所以母文换了一个变量：**这次做错了，模仿者会不会承担与被模仿者同样性质的后果。** 它给这件事起了个名字，叫**跟着挨打**。

注意「同样性质」这四个字，它不是「同样大小」。徒弟做砸一道菜的损失当然比老师傅小得多，但它是同一种损失——客人不满意、自己的名字被记住、下次机会变少。这就够了。

也不是「被发现抄袭的后果」。那种后果是外加的，是另一件事的惩罚；这里说的是**同一件事本身做失败的后果**。

四、同一个动作，两个相反的结果

把这个变量装上去，那些看起来矛盾的现象立刻就顺了。

挨打的模仿，会让招牌更结实。 一个徒弟照着师傅的全套做，其中肯定有一部分是多余的——师傅的个人习惯、老设备留下的迁就动作、早年为了应付某种情况留下的绕路。徒弟起初分不出哪些有用，就全抄。

然后现实开始替他筛：多余的动作在他自己的失败里一次次露出来，因为**赔钱的是他**。三年下来，他留下的正好是承重的那些。所以在这种处境里，**抄得越全越好**——那些没用的会被他自己的失败磨掉。

不挨打的模仿，会让招牌变薄。 同样是照着做，如果失败的后果不落在做的人身上，那筛子就不存在。他抄得越像，外面的人越分不出他和真货的区别。而分不出来这件事，正好是招牌的死因。

于是就有了母文那句最扎人的话：**抄得越像，坏得越快。**

它甚至推出一个反直觉的推论：**精致的仿冒比粗劣的更危险。** 我们通常觉得粗劣的骗不了人所以无害、精致的能骗人所以有害。母文的理由更深一层——粗劣的仿冒让人学会区分，因此招牌反而被保住了；精致的仿冒取消了区分的可能，招牌才真的完了。

五、为什么有的地方抄了几百年也没塌

如果不挨打的模仿会拆招牌，那手艺行当里师徒相传几百年，怎么没塌？

因为那种传法自带一条后果链。

学木匠的人，做废的料算他的；学厨的人，砸掉的锅算他的；学开车的人，撞了车是他的驾照。他一边照着做，一边挨打。他是在**伞底下同时也在造伞**。

再看另一头。今天很多「学习」是这样发生的：看视频、看拆解、看别人怎么做的复盘、把成品照着仿一遍。这些都是好事，而且是这个时代最大的红利之一。问题只出在下一步——**如果照着做完就直接拿去用了，而做错的后果不落在做的人身上，那这次模仿就落在了拆伞那一格。**

母文因此把「模仿」拆成三格，这一步非常好用：

第一格，纯学习。 照着做，但不对外声称。练完就练完了，谁也没被影响。这一格完全无害，而且是所有本事的来源。

第二格，学徒。 声称，并且挨打。我说我会，然后我做，做砸算我的。这一格加固招牌。

第三格，稀释者。 声称，但不挨打。我说我会，出了事另有人担、或者干脆没人找得到我。这一格拆招牌。

这三格跟人品无关。同一个人今天在第一格、明天在第三格，很正常，而且他自己往往不觉得有什么问题。

六、一条可以估的线：招牌什么时候会塌

母文给了一个能算的东西，这在讲道理的文章里不多见。

设 p 是声称者里真正挨打的那部分占的比例；设 c 是接收方自己验一次的成本；设 L 是信错一次的代价。

招牌能不能撑住，看 p 有没有低于 $1 - c/L$ 这条线。

不用记公式，记它的三个后果就够：

其一，信错的代价越大，要求的纯度越高。 找个人帮忙搬东西，信错了顶多多花两百块，所以这一行凭证很松也没事。看病、盖楼、判案，信错一次代价极大，所以这些行当必须靠执照、追责、实名把 p 顶得很高——**不是这些行业更古板，是它们的 L 大。**

其二，验证越便宜，招牌越早被放弃。 这一条反直觉。如果我花十分钟就能自己验一遍，那我干脆不看你的招牌了。所以「现场做一件小的」这种做法回归，不是行业变严格了，是**大家绕过了招牌**。

其三，两头夹击。 这些年发生的事是：仿制的成本一直在掉，于是 p 变小；同时验证的成本也在掉，于是那条线在往上抬。两条线相向而行，中间那块可用的区域被挤没了。

所以人们感觉到的「忽然全垮了」，不是错觉，是这两条线交叉的那一刻。

七、为什么「加强查验」一定输

每次招牌开始失效，第一反应总是同一个：加强查验。查重、核验、审核、抽查、提高门槛。

母文说，这条路在算术上就输了，而且原因很简单：

崩溃是一个比例现象，查验是一个个体动作。

你查一个人，花的是固定的成本；而仿制一份材料的成本一直在往零走。你查得再狠，也只是把一小部分挡在外面，而分母还在涨。

更麻烦的是，加强查验通常会把 c （验证成本）也一起抬高——流程变长、材料变多、每个人都要多交几份东西。而 c 一高，那条线 $1 - c/L$ 反而降下来，看起来像是缓解了，其实是把标准放低了。

历史上这种事发生过至少三次，而**没有一次是靠加强检测解决的**：

印刷术让文本可以被大量复制，解决办法不是查抄本真伪，是出现了出版社和编辑——**换了一个新的、带后果的信号**。

照相术让「画得像」这个信号一夜作废，绘画没有去证明自己更像，而是**放弃了「像」这个信号**。

复印机让文件可以被随意复制，办法不是鉴别复印件，是签字、用印、可追溯的流程——**又一次换信号**。

三次都是同一个动作：**不修旧信号，换一个带后果的新信号**。

八、崩了以后，最惨的是真货

这是最反直觉、也最要紧的一笔。

我们直觉上会觉得，招牌失效之后，吃亏的是那些混日子的人——他们借来的保护没了嘛。

事实相反。混日子的人本来就没投入什么，招牌塌了他换个地方接着混，损失有限。

受损最重的是那些真的下过功夫的人。 他们花了十年练一门手艺，这十年的全部凭据就是那块现在没人信的招牌。他们没有别的东西可以出示。

就像那两片林子里的实验：招牌塌掉的时候，鸟把真蜜蜂也一起吃了。

而且母文补了一刀更狠的：**「做得更好」救不了自己**。

因为你做出来的每一样新东西，同时都是一份新的可抄材料。你越努力，你提供的样本越多，仿得越像。这一点跟我们熟悉的「大家一起用一口井，用光了就没了」不一样——**在那个故事里，你可以往井里加水；在这里，你往井里加水的动作，同时把井口开得更大**。

崩溃之后还有一个次生后果，值得提前知道：**人们会退回去靠关系、靠出身、靠已经成名的人来分配机会**。

因为这些东西虽然笨、虽然不公平，但它们仿不了。招牌塌掉最实际的代价，就是这个。

九、为什么「愿意担着」现在最值钱

把上面的话反过来读，就得到一个很实用的结论。

如果招牌之所以有效是因为背后有后果链，那么当所有凭证都可以被仿造的时候，唯一仿不了的，就是「**我担着**」这件事本身。

为什么它仿不了？不是因为说出来很贵——说一句「我负责」几乎不要钱。而是因为**兑现的时点不由你决定，由事实决定。**

一个人可以在简历上写任何东西，但他没法伪造「三年后这件事出问题他还在、并且承担了」。这句话的真假不在他手上。

所以母文说，一个真的下过功夫的人，在这样的年代里，把自己**放进后果里**，是他唯一能把自己从一堆看起来一模一样的人里摘出来的办法。

这听上去像吃亏，其实是当下最划算的一笔投资——因为别人抄得走你的作品、你的措辞、你的方法，抄不走你为它挨的那顿打。

十、披露为什么管用：它只做了一个机械动作

最后一个概念上的收尾，因为它直接连着下卷的做法。

前面那三个格子里，第三格（声称但不挨打）是拆招牌的。而**把一个动作从第三格移回第一格**，往往只需要加一句话。

「这一部分是我参考某某做的。」「这段是工具生成的，我做了核对。」「这个方案我们照搬了同行的做法，没有改动。」

说完之后，事情本身一点没变，做法一点没变，但它不再声称了——**于是它不再从任何人的伞下取暖。**

这就是为什么披露有用。它的作用不是道德上的，是**结构上的**：它把一个正在稀释招牌的动作，机械地挪回了无害那一格。

想通了这一点，很多让人别扭的场面就不别扭了：披露不是认错，也不是自我贬低。它只是把账记对了地方。

下卷开始，把这一整套变成可以照着做的流程。

十一、一个必须先挡住的误读：这里没有反派

这套讲法很容易被读成一篇道德檄文：那些不挨打还到处声称的人真可耻。**这个读法是错的，而且会让整套东西失效。**

理由有三条。

第一，绝大多数稀释动作不是骗。 一个人用工具起了个稿、改了改交出去，他没说谎，他确实交付了能用的东西。一个平台把同行的做法照搬过来，那是合法的。一个学生看着范文写出一篇很像的作文，那是被教的方法。**完全合法、完全诚实的模仿，一样稀释招牌**——这正是它跟「打假」最不同的地方。

第二，稀释是比例造成的，不是意图造成的。 那两片林子里的食蚜蝇没有一只怀有恶意。它们只是数量到了某个点。你可以谴责每一只，但谴责改变不了比例。

第三，也是最实际的一条：一旦这套东西变成骂人的工具，它就不能用来做判断了。 因为你会先给人分好坏，再去看他挨不挨打——顺序反了，结论就不由事实决定了。

所以这一整套只有两种正当用法：**用来看清一件事的性质，和用来决定自己怎么做。**它不适合用来指认谁是坏人，因为坏人这个概念在这里根本用不上。

十之二、这一代人为什么正好赶上：三条同时发生的变化

崩溃感在这几年集中出现，不是巧合，是三件事同时到位。

第一件，仿制的成本掉到了近乎为零。 从前仿一份漂亮材料要花不少功夫，功夫本身就是一道筛子——愿意花那个功夫的人，往往也有几分真本事。现在这道筛子没了。**注意这里真正丢掉的不是「防伪」，是那道顺带筛人的门槛。**

第二件，声称的渠道变得极便宜。 从前你要让一千个人知道你会什么，得花很大力气；现在几乎不要钱。于是声称的总量暴涨，而挨打的总量没有跟着涨—— p 的分母变大，分子没变。

第三件，验证的成本也掉了。 这一条常被忽略，但它同样重要：正因为现在验一个人很便宜（当场问、当场做、当场查），大家才这么快地放弃了看凭证。

三件事合起来的效果是：**分子不动、分母暴涨、门槛抬高**，三个方向都不利。所以不是哪一个行业出了问题，是所有靠凭证运转的地方在同一段时间里一起吃紧。

明白这一点有一个直接的好处：**你不必怀疑自己的行业特别堕落。** 你所在的地方发生的事，隔壁也在发生。

十之三、三次旧崩溃里，人们具体做了什么

上面提过历史上三次，这里把细节摊开，因为下卷的做法全从这里长出来。

印刷术之后。 抄本时代，「这是某某人的手抄本」本身是个信号——因为抄一遍要几个月。印刷让它作废。人们没有去发明「抄本鉴定学」，而是长出了**出版社、编辑、书号**：一本书出了问题，有一个具体的机构要担着。信号从「谁抄的」换成了「谁担着」。

照相术之后。 从前画得像是硬本事，能筛人。照片一出来，「像」这个信号一夜作废。绘画界没有去论证「手画的像和照片的像不一样」，而是**整体放弃了「像」**，把信号换到了别处——笔触、观看方式、观念。这一次换得最彻底，也最痛苦。

复印机之后。 文件一旦被随意复制，「有这份文件」不再说明什么。办法是签字、用印、编号、可追溯的流转记录——**把凭证从「东西本身」挪到「谁经手、能不能追回来」**。

三次的共同点，写下来只有一句：**旧信号失效之后，有效的动作从来不是把旧信号看得更严，而是找一个当下还带着后果的新信号。** 下卷第五个问题讲的就是这件事。

// 下卷·拿它去解决五个具体问题

十一、问题一：我要选人、选供应商，凭证已经不管用了

这是最普遍的一个处境：你手上是一沓看不出差别的材料，而你必须选一个。

第一步：先算一下你这次的 L 有多大。 也就是「信错一次的代价」。选个人做一天的活， L 很小，凭证不准也没关系，随便选。选一个要合作三年、出问题会伤筋动骨的， L 很大，那就别在材料上耗，直接跳到第二步。

第二步：别再加查验，直接造一条后果链。 具体做法就是母文那句「当场做一件小的」——**给候选人一件真实的、当场做的、有明确对错的小活儿。**

它的作用不是测能力，是**当场造出一次后果**：他做的这一件，出错就是当场出错，糊弄就是当场被看见。你把一个原本在第三格的处境，临时拉回了第二格。

第三步：把它做成常规，而不是特殊考验。 一旦它变成「重点考察对象才做」，它就带上了羞辱意味，好的人会走。把它写进流程，人人都做，十五分钟。

第四步：别问「你做过什么」，问「你为它担过什么」。 前一个问题的答案可以任意编写；后一个问题的答案里，通常会掉出可核查的细节：谁不满意、赔了多少、后来怎么收场。

十二、那件「当场做的小事」该怎么设计

这一步做砸的人比做对的多，所以单开一章。四条要点：

要点一：必须有真实的对错。 不能是「谈谈你的想法」这类没有对错的题。要有一个事实上的对与错，最好是他做完之后当场就能看出结果的那种。

要点二：必须小。 十五到三十分钟。太大就变成了免费劳动，你会招不到好人，而且好人对这一点非常敏感。

要点三：必须是他要做的那件事的一小片，不是智力测验。 让厨师颠个锅，让程序员改一个真实的报错，让文案改一段真实的稿子，让销售给一个真实的客户写三行回复。

要点四：你自己也在场，看的是过程不是成品。 成品可以事后打磨，过程里那些卡住的地方、返工的次数、他怎么处理自己的错误——这些抄不来。

三种做砸的样子：

做成刁难。 出一道故意刁钻的题，看他出丑。这会赶走最好的人，只留下最能忍的人。

做成免费劳动。 让他做一个你正好要交付的东西。做过一次，行业里就传开了。

做成新的凭证。 把这件小事的结果记录下来、量化、打分、存档，久而久之它变成了新的可被准备的项目——然后它也会被仿造。它的价值恰恰在于当场、一次性、不留痕。

十三、问题二：我是真货，怎么让人分辨出来

这是另一半人的处境：你确实下过功夫，但你的凭证和别人的看起来一样。

别做的两件事： 一是把材料做得更漂亮——这是往那堆分不清的东西里再加一份；二是抱怨环境——没用，而且会让你看起来更像在找借口。

要做的一件事：把自己放进后果里，而且是别人能看见的后果里。

三条具体路径，按成本从低到高：

路径一：把「我做的」和「我担着」绑在一起说出来。 不是「我参与了某项目」，而是「这一块是我做的，出问题找我，我的联系方式在这儿」。这句话的成本几乎为零，但它把你从第三格挪到了第二格。多数人不敢说，正因为不敢，说了才有分辨力。

路径二：留下一条会回来找你的记录。 给出一个可以被验证的预测、一个到期日、一个「如果三个月后没做到我就……」的具体承诺。关键不是承诺听起来多重，是它有一个明确的到期时刻，而这个时刻不由你控制。

路径三：接一件后果落在自己身上的活儿，哪怕小、哪怕不划算。 一件真正署你名字、出了问题找你的事，胜过十份漂亮材料。

十四、进入后果链的三种代价，先说清楚

不说代价的做法都是不负责任的。这三条各有各的疼：

说「找我」的代价是：真的会有人来找你。 而且第一次来找你的往往是你做得最不好的那一次。要有心理准备：这条路的前半年通常是负收益。

给出到期承诺的代价是：你可能真的做不到。 而做不到那一次，恰恰是这条路生效的关键——**如果你从来没有输过一次，那这个赌注就不算后果链，它只是一句漂亮话。** 母文里最诚实的一句就是这个意思：一个赌注要成为后果链，得有人回来收账。

接下有后果的活儿的代价是：机会成本。 同样的时间，去做一件不担责的漂亮事，短期回报更高。这条路只有在时间拉长之后才划算。

给一个判断口径：如果你所在的行当，招牌还没塌（老资历还有人信、推荐还管用），那这三条不急；如果你已经明显感到「说什么都没人当真」，那这三条就是唯一还有效的东西，越早越好。

十五、问题三：我在带人，怎么让模仿真的长成本事

带徒弟、带新人、带孩子，全在这一章。

核心只有一句：让他挨打，而不是替他挨打。

一个新人跟着你做，如果所有的失败都由你兜住、所有的对外交付都署你的名字、所有的客户不满都由你去解释，那他做得再多，也一直在第一格里练手——**练手不会长出判断力，因为筛子在你身上，不在他身上。**

四个可执行的动作：

动作一：给他一件完整署自己名的活。 小没关系，但从头到尾是他的，交付时对方知道是他做的。**动作二：让不满意直接到他那儿。** 你可以在旁边，但别拦在中间。中间人是最大的绝缘层。**动作三：把「做砸了怎么办」事先说清楚。** 挨打不等于被羞辱。事先说明白：这件事做砸的后果是什么、公司担哪一段、他担哪一段。没有边界的后果只会让人不敢动手。**动作四：他抄你的时候别拦，但要问一句「这一步你为什么留着」。** 抄得全是好事，前提是他有机会被自己的失败筛。这一问是加速筛的过程。

一条反向提醒：如果这个领域做错的后果要很多年才出现（教育、科研、长期规划），那这套筛子几乎不工作。这种领域必须人为造一个短周期的后果——小规模、可复盘、有真实反馈的活儿。**不是为了苛刻，是因为筛子不会自己出现。**

十六、问题四：我管着一套凭证，它还能撑多久

这一章给的是管理者的算法。你可能管着一个认证、一份榜单、一套评级、一个平台的信誉分。

第一步，估三个数，不要精确，估个量级就行。

p：声称者里真正会挨打的比例。也就是：如果按这个凭证选出来的人做砸了，他本人会不会承担后果？

c：使用方自己验一次要多少成本。

L：信错一次的代价有多大。

第二步，比一下 p 和 $1 - c/L$ 。 差距越小，越接近临界。

第三步，只做能把 p 拉高的事，别做加查验的事。 提高 p 的动作只有几种：

让凭证与后续绑定——出问题能追到具体的人，而不是追到一个机构。

给持证者留下必须承担的一段——哪怕很小。凭证若不含任何责任，它迟早会变成纯装饰。

让退出可见——被撤销、被除名的记录公开且可查。没有退出机制的凭证， p 只会单调下降。

第四步，接受一件事：如果 c 已经掉得很低，那你的凭证正在被绕过，这不是你的失职。使用方直接现场验证，是理性的。这时候正确的动作不是把凭证做得更权威，是把它改成对验证有帮助的形态——比如提供可核查的过往记录，而不是一个分数。

十七、问题五：已经塌了的信号，修还是换

如果你面对的是一块已经没人信的招牌，母文给的答案很明确：换，别修。

判断它是不是真的塌了，看两条：

使用方已经普遍绕过它，自己另做验证。

提高门槛之后，通过率没什么变化，但抱怨明显增多。

换信号的三条路，按可行性排序：

第一条：换成「现场」。 用当场做一件小事，替代事前的凭证。这是成本最低、见效最快的一条，而且历史上三次大崩溃之后，人们都是往这个方向走的。

第二条：换成「时间」。 用长期共事的口碑替代一次性凭证。这一条最可靠——长期共事的口碑，是目前几乎没有塌的少数信号之一——但它慢，而且对新人极不友好，要配套。

第三条：换成「担着」。 用可追溯的责任替代资历。谁签的字、谁负责的、出了问题找谁，公开可查。

一条必须说的边界： 换信号一定会有一段真空期，在这段时间里，好人和坏人都不好过，而且新信号一定会被抱怨「不公平」「太麻烦」。这是每一次换信号都会经历的，不是你做错了。

十八、判据表：这一次模仿，是加固还是稀释

把整套东西压成一张可以当场用的表。对着一件具体的事问三行：

第一行，有没有声称？ 没有声称（自己练、内部用、明说是学的）→ 第一格，无害，不必管。有声称 → 往下走。

第二行，做错了谁疼？ 疼在做的人身上（他的名字、他的钱、他的下次机会）→ 第二格，加固。这时候抄得越全越好，不要拦。疼在别人身上、或者没人疼 → 第三格，稀释。

第三行，如果是第三格，能不能加一句话挪回第一格？ 能 → 加那句话（「这一部分是参考／生成／照搬的」）。事情不用改，账记对就行。不能（比如必须对外声称是自己的）→ 那就得真的把后果接过来，或者别做。

两条使用纪律：

这张表用来看事，不用来评人。同一个人不同的事落在不同格里，很正常。

别拿它去指控别人。「你这是稀释」是这套东西最糟糕的用法——指控本身不改变任何比例，只制造敌人。

十九、五种典型失败

失败一：把它读成「不许模仿」。 完全反了。母文里最正面的一格就是「抄得越全越好」——只要挨打。反模仿的立场会把人推向那种只抄结论不抄过程的做法，而那种做法累积不起任何东西。

失败二：靠加强查验解决。 上面算过了：比例现象对个体动作，输在算术上。查验唯一有效的场合是 L 极大且 c 极高的领域（医疗、工程、司法），而那些领域靠的其实不是查验，是执照与追责——**也就是把 p 顶高，不是把关卡加多。**

失败三：把「当场做一件小的」做成新的标准化考试。 一旦它可被准备、可被记录、可被打分，它就变成了新凭证，然后被仿造。它的全部价值在于**一次性、当场、不留痕**。

失败四：只做了披露，就以为解决了。 披露只把一个动作挪回第一格，它不会给你带来任何加固效果。想要加固，还得真的接后果。别把「我已经声明了」当成本事。

失败五：等到崩了才开始换信号。 换信号有真空期，而真空期里最缺的就是时间。招牌还剩一点信用的时候开始换，代价小得多。

二十之一、问题六：如果我自己就是那个稀释者

这一章最难写，也最该写——因为读到这里的人里，有相当一部分会认出自己。

你可能确实用工具生成了大部分内容然后交了出去；可能确实把同行的方案照搬了；可能确实在简历上写了一件你只沾了边的事。你没有害任何人，交付的东西也能用。

第一件事：别把它当成道德问题来处理。 自责在这里没有任何用处，而且会让你逃避下一步。它只是一个位置问题——你现在站在第三格。

第二件事：先做那个最便宜的动作——加一句话。 「这一部分是参考／生成／照搬的」。这一句几乎不要成本，它当场把你挪回第一格。你会发现绝大多数场合，对方根本不在意，甚至更信任你了。真正不能说的场合，恰恰是你该重新考虑要不要做的场合。

第三件事：给自己接一件真正担着的活。 不必大。一件署你名、出问题找你的事，能把你从那堆分不清的人里摘出来。

第四件事：认清一个时间账。 第三格的收益是当期的、确定的；第二格的收益是延迟的、不确定的。所以人会持续选第三格，这不是意志薄弱，是账算下来就是这样。**唯一能改变这笔账的，是把时间拉长到三年以上来看。** 如果你打算在这一行只待一年，那这套东西对你确实不划算——这话我得诚实地说出来。

二十之二、三个行当的现成做法，可以直接抄

招聘。 现在有效的三条：十五分钟的真活儿（不是笔试）；问「你为它担过什么」并追细节；找共事过的人聊十分钟——**长期共事的口碑是目前几乎没塌的少数信号之一**。这三条都不看材料。

接活／找供应商。 先给一件小的、真实的、付钱的活儿。**关键是付钱：**不付钱的试做会赶走好的一方。做完看三件事：他遇到不确定时间不问；出了小错怎么处理；交付时间估得准不准。这三件抄不来。

看病、找律师、找工程队这类高 L 的事。 这些行当靠的是执照与追责，也就是把 p 顶得很高。所以你能做的最有效的动作是：**确认这个人本人（不是他所在的机构）会承担后果**。问一句「后面出问题找谁」，答案落到一个具体的人身上就还行，落到一个部门就要小心。

一条通用的： 上面每一条的本质都一样——把一次原本不带后果的接触，临时变成带后果的。这就是所有做法的唯一母题。

二十之三、七个常被问到的问题

问：那是不是意味着我不该学别人？ 答：正相反。第一格（学而不声称）无害且是所有本事的来源，第二格（声称且挨打）里抄得越全越好。只有第三格有问题，而它靠一句话就能挪走。

问：我用工具做东西，是不是天然在稀释？ 答：不是。看两件事：有没有声称是自己独立做的；出了错谁担。你用工具起稿、自己核对过、出问题你负责——那是第二格，没问题。

问：那什么都不担还混得很好的人，怎么办？ 答：短期没办法，而且不必假装有办法。这套东西不承诺公道，它只说明招牌会因此塌，而塌了之后最惨的是真货。你能做的是提前给自己换信号，别等塌了才开始。

问：「当场做一件小的」会不会显得不信任人？ 答：会，如果只对个别人做。所以必须做成人人都走的流程，并且事先说明它是流程的一部分。

问：我的行业周期特别长，做错了十年后才知道，怎么办？ 答：那就人为造短周期后果——小规模试点、可复盘的中间交付、明确的到期检查。筛子不会自己出现，得有人装。

问：这套东西会不会让人变得功利、算计？ 答：它确实是算账的。但它算的那笔账，方向恰好是让人往「担着」那边走——而担着是这一整套里成本最高、最不功利的一个动作。

问：如果我照做了，还是没人信我呢？ 答：完全可能，而且短期内很可能。这套东西不保证个人的结果，它只保证一件事：你不再是那堆分不清的人里的一个。剩下的交给时间。

二十之四、把它用在自己身上：一次半小时的盘点

最后给一个可以今晚就做完的动作，它比读十遍这篇文章有用。

拿一张纸，写下你最近三个月里，**对外声称过的五件事**——写在简历上的、说在会上的、发在朋友圈的、跟客户讲的、报给上级的，都算。

对每一件，只填两栏：

第一栏：这件事做砸了，谁疼？ 写具体的人和具体的后果。写不出具体后果的，就写「没人」——这一栏最有价值的答案往往就是「没人」。

第二栏：如果加一句披露，会不会有人不高兴？ 只做思想实验，不必真去说。

填完之后，五件事会自动分成三堆：

有人疼的那几件，是你真正的本钱。它们通常不是你最得意的那几件，而且往往是你最不愿意提起的那几件——因为你在哪儿吃过亏。下次介绍自己的时候，讲这几件。

没人疼、但加一句披露也无所谓的，加上那句话就行，成本几乎为零。

没人疼、而且一披露就没法交代的，是你真正要处理的部分。不必今天就处理，但要知道它在那儿——因为招牌塌下来的时候，这一堆东西会一夜之间从资产变成负债。

这个盘点每季度做一次，十分钟。它唯一的作用是让你别在自己的位置上认错格。

二十、一页纸操作卡

一句话总纲：别看抄得像不像，看出事时谁疼。

三格速判

不声称 → 无害

声称且自己挨打 → 加固（这时抄得越全越好）

声称但不挨打 → 稀释（加一句披露即可挪回无害）

选人／选供应商

先估 L：小就别费劲，大就当场造后果链

一件真活、十五到三十分钟、有真实对错、你在场看过程

问「你为它担过什么」，别问「你做过什么」

别做成刁难、免费劳动或新的标准化考试

自证（你是真货时）

说出「这一块是我做的，出问题找我」

留一个有到期日、不由你控制的承诺

接一件署自己名、后果落在自己身上的活

代价要认：前半年通常是负收益

带人

让他挨打，不替他挨打

一件完整署他名的活／不满直接到他那儿／事先讲清后果边界／他抄你时间问一句「这一步你为什么留着」

长周期领域必须人为造短周期后果

管凭证

估 p、c、L，看 p 有没有逼近 $1 - c/L$

只做拉高 p 的事：绑后续、留责任、公开退出记录

别加查验——它同时抬高 c，等于自降标准

已经塌了

换，别修。换成现场／时间／担着

认下真空期，别把它当成自己做错了

最后一句： 在一个什么都能被仿造的年头里，唯一仿不了的是你为它挨的那顿打——因为兑现的时点不由你决定。

这一篇的母文

本文只做两件事：把母文的判断用日常场景讲透，再把它落成可以照着做的流程。完整的论证、来源与证伪条件在母文里：《抄得越像，坏得越快》。

母文同样备有三种读法：网页长文 · 在线 PDF · 下载 PDF。