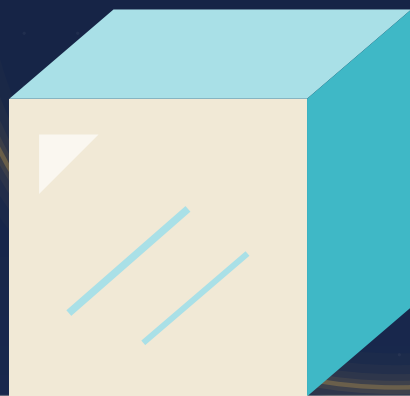


《大学》一句话的 伐冰之家不畜牛羊

位置、符号与民的 SDE 智慧解构



秦莉、王德生 著

德麦国际出版社

Demai International Press

《大学》一句话的

伐冰之家不畜牛羊

位置、符号与民的 SDE 智慧解构

秦莉、王德生 著

德麦国际出版社

DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出版信息

书名	《伐冰之家不畜牛羊——位置、符号与民的 SDE 智慧解构》
著者	秦莉、王德生
执笔	著者秦莉、王德生；王德生口述原则与口径；Claude 统筹，多位 AI 写手分章执笔，经独立 AI 审稿后统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 541 号
ISBN	979-8-90690-542-0
定价	US\$20
开本	190 mm × 250 mm
字数	约 19 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版（修订）

AI 协作声明：本书的原则、口径与承重命题由王德生口述给出；文字由多位 AI 写手在 Claude 统筹下分章协作成稿，经独立 AI 审稿与统稿。本版为第 1 版（修订稿，已按两轮独立审稿修改），作者尚未逐章审定全文。凡标〔待核〕〔待核实〕处，事实或出处尚未核实；书中涉及作者口径、尚待作者确认之处，均在正文中直接注明。

关于案例：茶叶一例只引用 2026 年 2 月前后的媒体报道，当事人匿名，数字注明出处，不对任何人的动机作断言；被罩一例的人物与事实未经核实，匿名并标〔待核实〕。书中陪读人物与各章日常场景均为设想的例子，不指任何真实的人或店。关于“挤压”，书中写作结构性推断，目前没有查到具体数据。第 12 章“通融创新”一节在本版尚未写完。

全书结构：作者介绍、前言、序章；第一编经与事（第 1—3 章）、第二编 SDE 的读法（第 4—7 章）、第三编三问与三情形（第 8—10 章）、第四编辩难与出路（第 11—13 章）；结语；附录三件。

作者介绍

秦莉，笔名斐索。中文专业毕业，鲁迅文学院1999年研修班结业，SDE Universes 学员专栏成员，主持SDE文学方向。她的写作横跨诗歌创作与理论论文两端，在公众号「321互动艺术」写下一百二十余篇原创作品，著有《谁在写？》《咖啡馆里的铁三角》《慌：心之荒》《愧》等。

王德生，博士，SIO本体论与SDE发生学的创立者，新加坡德麦国际（Demai International Pte. Ltd.）创始人、董事长，SDE Universes 平台主持人。计算数学出身：湘潭大学数学系本科与硕士，中国科学院数学研究所博士，中国科学院计算数学研究所博士后；此后在英国威尔士大学斯旺西分校任高级研究员，在新加坡南洋理工大学数学系任教与研究十三年，任博士生导师，在国际期刊发表计算数学与图形学论文四十余篇。

他的思想走过四站：三视角（2017年1月起）、321智慧系统（2022年10月起）、SIO本体论（2024年7月起）、SDE本体论（2026年1月起）。本书是王德生用SDE对《大学》“伐冰之家不畜牛羊”一句所作的一次今日解构；书中所称“作者口述”，指他的口述。

前言

一句经文，一桩今日之事

《大学》里有一句话，很短，读过的人多，真想过的人少。

畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚敛之臣。

意思说起来不难。养着一乘马车的人家，不去算计鸡和猪那点小利；够资格在丧祭时凿冰取用的人家，不再去养牛养羊；有一百辆兵车的人家，不去养专门替自己搜刮钱财的家臣。这几句话排在一起，讲的是同一件事：位置高的人，有些钱不该去赚。不是他们赚不来，恰恰是他们太容易赚来。他们一伸手，小民的饭碗就晃了。

两千多年后的今天，这句话还在不在？

先说一桩事。这桩事，本书第二章还要细讲，这里只提一个轮廓。据凤凰网报道（见2.2），2026年1月30日晚，一位演艺出身的名人开了一场直播，卖的是普洱茶。据报道，这场直播创下了普洱茶专场的行业纪录（具体数字见2.2）。报道还说，他此前宣布，把近期直播带货的收入全部捐给一家医院。据极目新闻（2026年2月2日）报道，这家儿童医院此前因为拖欠房租，面临关停，引起了公众的捐款和热议。

一边是一家医院等着救命的钱。一边是一场卖茶叶的直播。中间连着一个人，他说，卖的钱都捐出去。

读到这里，多数人的第一反应是：这是好事啊。

我们也这样想过。这本书要做的事，就是认真地问一遍：好事，为什么还要问？

因为同一时间，在这个国家的很多街口、很多网店后台，有人卖了二十年茶叶，有人在村里守着一片茶山，有人开着一间小小的家纺店，一年到头靠几百个熟客过日子。他们的饭碗，和那场直播的成交额（数字见2.2），是不是放在同一张桌子上？这张桌子

的大小，是不是有限的？一个人带着数以千万计的粉丝走进来的时候（粉丝数据见2.2），桌子上的位置，是不是要重新分一遍？

这本书不下这样的结论：某个人动机不纯，某个人心里想的是钱。我们没有证据，也不想去猜。书里涉及的名人，一律匿名，只称"一位名人""某位被邀请的名人"，书里凡写到具体事实，都写明出处，写明时间。

这本书要回答的是另一个问题，一个更难回答、也更值得回答的问题：

假如一位名人，进入一个大众行业，卖东西，而且卖的钱全部拿去做公益——这件事，为什么也不该做？

注意，这里写的是"全部公益"。如果钱是进了自己的口袋，要论证"不该"并不难，一句"与民争利"就够了。难就难在，钱干干净净，去处光明正大，连一分都没有留给自己，我们还是要说：不该。

这个"不该"，不是道德上的"不该"。不是在说他不够高尚，也不是在说他不够诚实。它是结构上的"不该"：不管他怎么想，不管他心地多好，这个动作本身，可能会把一样东西压在一群人身上（这是推断，目前没有查到具体数据）。

这一点，两千多年前写下这几句话的人，大概是看到了的。他没有写"伐冰之家要做好人"。他写的是：伐冰之家不畜牛羊。我们读出的一层是：它管的是位置，不是心。

这里也先交代一个名字。本书说"名人"，不是指某一个人，而是指一种位置：一个人因为在自己的行当里做得好、做得久，得到了很多人的认识 and 信任，他的名字于是自己会走路，走到哪里，哪里就有人停下来看。这个位置，是他几十年挣来的，也是很多人托给他的。本书关心的，是这个位置走进别的行当之后会发生什么。

为什么要管位置，而不管心？心是看不见的。一个人的心，连他自己都未必说得清；今天想着救人，明天想着做品牌，两件事可以同时在一颗心里，一点也不冲突。要是把"该不该"押在一颗看不见的心上，那么每一桩事都只能吵：你怎么知道他不是真心？你怎么知道他不是借机？吵到最后，谁嗓门大谁有理。位置却是看得见的。他站在哪

里，他背后跟着多少人，他一开口，多少人停下来听，这些都摆在明处。管位置，管的是明处的东西。

还有一层。人们常说，规矩是为坏人立的。这句话对了一半。有一类规矩，恰恰是为好人立的：好人做事，手大，劲足，别人躲不开。坏人的恶，别人看得见，可以防；好人的善，别人不好意思防。善意一旦压下来，被压的人连一句"你压着我了"都不好说出口，因为对方是在做好事。这样的压，最疼，也最没处讲理。

所以我们要写这本书。不是要给谁定罪，而是要把一件很少有人讲清楚的事，讲清楚：压（这是推断，目前没有查到具体数据），是怎么发生的；可能被压的，是谁；能不能避开；该走哪条路。

还要先说一句，免得读到后面误会。这本书不反对公益，也不反对名人赚钱。一位演员在自己的戏里、一位主持人在自己的节目里、一位歌手在自己的舞台上，赚得再多，本书一个字也不说。我们只问一件事：当他离开自己长大的那一行，走进另一个行当，带着满身的名气走进去，那里的人怎么样了。

要回答的，是"为什么一定"

读到这里，你可能会觉得，这些话我也会说。名人不该与民争利嘛，老话早有了。

是的，老话有。可老话只说到"不该"，说不到"为什么在结构上可能出事"。你对一个正在直播间里捐款的人说"你不该"，他可以回一句"钱都捐了"，你就没话了。你对一个小商家说"你被挤压了"，他可能自己都说不出来被谁挤了、挤走了什么。道理一旦只停在"该不该"，就讲不过一句"可是他做了好事"。

这本书想往前走半步：不只说"不该"，还要说清楚，为什么这件事在结构上可能会压到人（这是推断，目前没有查到具体数据），而且不管动机，不管去处，都一样。这半步，要靠一双新的眼睛。这双眼睛，我们叫它 SDE 的眼睛。它看一样东西，不是看它"是什么"，而是看它"怎样长出来"。名人的名字是怎样长出来的？一个小摊位的口碑是怎样长出来的？当这两样东西撞在一起，谁在长，谁被压住了长不出？

这就是这本书的全部野心。

本书怎么读

这本书是写给普通读者的。你不需要读过《大学》，也不需要懂什么理论。你只要生活在一个有街口、有菜市场、有小区团购群的地方，就够了。

读法很简单：**先看生活里的例子，再看道理。**

每一章、每一节，我们都尽量从一个你熟悉的场景开始。一个卖了二十年被罩的老板娘，一个在小区门口修了三十多年鞋的师傅，一个在家长群里被大家信得过的妈妈。看完场景，再讲道理。如果哪一段的道理你觉得绕，那就回头看场景，场景是对的，道理是从场景里长出来的。

全书分四编。

第一编讲“经与事”。先讲《大学》这一句到底在说什么，再讲今天有哪些事，值得拿这句话来照一照，最后讲为什么已有的几种说法，都不够用。

第二编讲“换一双眼睛”。这是全书最要紧的一编。我们会请你先用手摸一块布，用耳朵听一个熟人的声音，用眼睛认一个人的脸。三种最日常的感觉，每一种里，都藏着这本书要用的全部道理。然后我们再用这双眼睛，去看名人的名字。

第三编讲“三个问题、三种进入”。把前面的道理变成三个可以问、可以答的问题，再逐一核对：自己下场的，被人邀请的，从善意起家的，各是什么情形。

第四编讲“辩难与出路”。把你可能想到的十个反驳，一个一个摆出来回答，然后讲：位置高的人，如果不走进别人的行当，还有哪些路；平台和制度，又能做什么。

这里要说明几个读法上的约定。

第一，关于术语。这本书用的道理，来自一套叫“SDE”的思路。S、D、E是三个字母，后面会慢慢讲。你现在只需要知道：它们说的是一件东西的三个侧面。一样东西怎样一层层显出样子来（S），它背后一个接一个的差异怎样排成一条路（D），它和它所在的地方怎样缠在一起、拆不开（E）。这三件事不是三件事，是同一件事。我们在正文

里，尽量用日常的话说，不堆字母。字母主要放在每章的末尾，用一小段"本章小结"收一收，方便想细读的人对照。

第二，关于事实。书里凡是写到真实发生的事，一定写明出处和时间。凡是没有查到证据的，一律说"没有查到"，不替它补一个说法。凡是我们自己想出来的场景，一律写明是"设想"。这样做不是谨慎过度，而是因为这本书讨论的事，容易让人动气，一动气，人就容易把听来的当成查到的。动气的时候，最需要分清哪些是查到的，哪些是想的。

第三，关于人。书里的名人，一律匿名，不写姓名。我们要谈的是一个位置，不是一个人。你读的时候，可以把任何一位你想到的名人放进去，也可以谁都不放。这本书的结论，对任何人都一样，也不对任何人下好坏的断语。

第四，关于经文。《大学》的原文，书里直接引。历代注家怎么讲，我们只写大意，不写原话，凡是需要核对原文的地方，都有标记，留待出版前逐条核对。《大学》没说的话，我们不替它说；《孟子》里的话，我们写明是《孟子》。

第五，关于"类比"。《大学》这句话，原本是对掌握公权的人说的，不是对做生意的名人说的。把它搬到今天的名人身上，是类比，不是原意。这一点，我们在第一章专门讲清楚，讲清楚为什么类比成立，又为什么类比有它的边界。你若觉得"用经文是不是牵强"，请直接翻到第一章的最后一节，再翻到第十一章的最后一个反驳，这两处，我们都不躲。

如果你时间不多，也可以挑着读。

你要是一个开小店的人，或者在家里守着一块手艺，想先看看这件事和你有什么关系，可以从第七章读起，那一章专讲谁被压住。你要是一位做平台、做活动、常常要请人来站台的人，可以先读第十章和第十三章，那里讲的是请人的一方该怎么看自己。你要是正好是一位有名气的人，想知道除了走进别人的行当，还有什么路可走，请翻到第十二章。你要是一个爱追问的读者，对什么都想先挑毛病，直接去读第十一章的十个反驳，看看有没有一个是你想到的。

书的后面有三篇附录。一篇收《大学》相关的原文，一篇列出全书用到的案例、出处和核实的状态，一篇把几个常用的词放在一起对照。读的过程中觉得哪里记不清，随时翻一翻。

还有一件事，是我们刻意做的：书里的道理，几乎都先用日常的事来讲，而不是先用学术里的大案例。这是因为我们相信，一个道理如果在街口说不明白，在书斋里说明白了也不算数。街口的老板娘、小区门口的修鞋师傅、家长群里的热心人，才是这个道理要对着说话的人。

书中凡是推断，我们都标明是推断，并且说明推断靠的是什么。推断不是事实，但也不是空话。它是在事实不够的时候，把一个机制摆出来，请你自己对照生活去看：这个机制，在你身边有没有。如果你身边一个例子也找不到，那就说明我们的推断有问题，请你直接把它放下。

还有一个字，请你读的时候留意：民。

这本书里的"民"，不是一个庄重的大词。它就是那个每天早上出摊的人，是那个靠几百个熟客过日子的人，是那个听了朋友一句话就把钱掏出来的人。全书的判断，最后都要回到这个字上：不问名人配不配，不问他心好不好，只问一件事，民，受了什么影响。你读到后来会发现，这一问，比"该不该"好用得多，因为它有答案，答案摆在街口，谁都可以去看。

最后说一句读完以后可以做的事。读完这本书，你不必同意我们的每一个结论。但我们希望，你下一次看到一位名人走进直播间的时候，你的眼睛会多问一句："这里面，原来在这里的人，现在怎么样了？"

问出这一句，这本书就没有白写。

那么，我们就从街口说起。

目 录

作者介绍	iv
前言	v
序章 好心为什么也会错	1
第一编 经与事	14
第1章 《大学》这一句	15
第2章 今日的牛羊	36
第3章 旧解释为何不够	54
第二编 SDE 的读法	73
第4章 先用三种感觉讲清 SDE	74
第5章 名人的名字是什么	96
第6章 不统一	117
第7章 谁被压住	147
第三编 三问与三情形	165
第8章 三问	166
第9章 三种进入，一个结论	186
第10章 邀请方	208
第四编 辩难与出路	228
第11章 十个反驳与回答	229
第12章 位置的人该走哪条路	253
第13章 平台与制度	276
结语 以义为利	292
附录	298
附录A 《大学》相关原文集注	298
附录B 案例事实表	301
附录C 概念对照表：符号、价值、意义与行业	305

序 章

好心为什么也会错

0.1 街口的两家被罩店

我们先来设想一个街口。这是一个设想的场景，不是哪一条真实的街，但你大概在哪儿见过它。

街口有一家卖被罩的小店，开了二十年。老板娘每天早上七点半拉起卷帘门，先把门口的两床样品铺平，再去烧水。店里不大，三面墙都是货架，叠着一摞一摞的被罩、床单、枕套。进门右手边有一张小桌，桌上压着一块玻璃，玻璃底下压着这些年客人留下的小纸条：谁家孩子结婚，谁家的被套要改尺寸，谁家老人腿脚不好，下次送货上门。

她的货不算便宜，也不算贵，价签用圆珠笔写在小卡片上。她的口碑，是这二十年一床一床盖出来的。

"盖出来"，不是比方，是一句实话。被罩这样东西，别的货可以靠看，它得靠盖。

设想第一年。有一对小两口来买第一套被罩，站在货架前挑了半个钟头，最后买了一套素色的。回家一铺，夜里一盖，第二天起来觉得睡得踏实。下次路过，他们走进来，说"上回那套不错，再来一床"。这是第一笔。

设想第三年。有一位大姐买了一套，洗了三水，缩了一寸，拿着来找老板娘。老板娘接过来，摊开，用手捏了捏布边，没有争，也没有问"你是不是用热水洗的"，只说："这一寸算我的。"换了一套新的。大姐走的时候，把这家店记在了心里的某一个位置上。小桌玻璃底下，添了一张小纸条，写着"换过一次"。这是第二笔。

设想第十年。当年那对小两口有了孩子，孩子大了，要结婚。他们带着女儿走进来，对女儿说："妈妈的被子，都是在这家买的。"老板娘没说话，笑了一下，从架子上拿下一床。这是第三笔。

就这样一笔一笔。到了第二十年，这个街口的人家里，有一半的床上，盖着她卖出去的被罩。人躺在上面，睡得好不好，一觉醒来，口碑就又添一笔。

所以老板娘的口碑，不是她说出来的，也不是别人替她说出来的，是盖在许多人身上盖出来的。这件事，慢，实，换不来，借不走。她哪一天想把它卖给别人，是卖不掉的。

好，现在设想另一家"店"。

近些年，有一位被邀请去推广被罩的名人〔待核实：人物与事实均未核实，此处仅作匿名的类型处理〕，站进了直播间。我们不知道他是谁，不知道哪个平台，也不知道卖了多少。这里只取这个类型：一个很多人认识的人，被一家商家请去，坐在镜头前面，对着几十万、几百万人，讲一床被罩。

他讲得好不好，我们不去管。设想他讲得很诚恳，说这床被罩他自己也试过，说这家做得认真。观众看着他的脸。那张脸，他们在电视里、在电影里、在好多年的节目里见过。有些人在心里已经和这张脸熟了，熟到可以叫一声"老朋友"。他说好，很多人就信。

夜里十点，一位母亲刚把孩子哄睡，靠在沙发上刷手机。她要给孩子换一套床上用品，本来打算周末去街口看看。这时直播间跳出来，是那张熟悉的脸。她停了一下。她没有研究过这家商家，没有摸过这块布，也不知道这家的售后怎么样。但她认得这张脸。她点了一下，下了单。

她没有错。她看了，愿意，付了钱。没有人逼她。她也有她的道理：夜里十点，孩子刚睡，她不想骑车去街口，不想比价，不想挑。一张她认得的脸说"好"，替她省了很多事。这是人之常情，书里不会责怪任何一位买家。

商家也没有错。我们设想它请了一位愿意来的人，付了应付的报酬，卖的是合格的货。这位名人，我们同样设想他没有错：没有说假话，没有收了钱不认账，该履行的都履行了。

老板娘自己有没有想过上直播？也许想过。设想她也试过，把手机架在货架前，对着镜头讲了半个钟头。镜头那头，一共有十一个人。她讲的每一句都是实话，哪种布料夏天更凉，哪种洗了容易起球，可是这些实话，要有人愿意先停下来听，才有用。她没有那张人人认识的脸，听的人就少。她的二十年，在街口值钱，在镜头前，没法换算。

她关了直播，把手机放回抽屉，把货架上最旧的一摞重新叠整齐。她没有抱怨谁。她只是明白了一件事：有些东西，她的二十年买不到，也不需要买。可是这并不等于，这样东西从她的门口走过的时候，不会带走些什么。

这个街口，在这一夜，是什么样子？

我们再设想：老板娘这个月的生意，比上个月淡了一点。她没有看直播，她不知道有这件事。她只是觉得，这周有两位常来的老客没来。她心里掂量，大概是天气，大概是月初大家手头紧。她不会想到，有一部分原本会走进她店里的人，这一周在手机上看了一场直播，点了一个链接，下了一个单。

注意，上面这一段是设想，不是查到的事实。我们并没有查到任何一个小店真的因为一场直播少了几位客人，书里后面也会反复说明这一点。我们这里想让你看的，不是“她少了几位客人”这个数字，而是一个更安静的东西：**两家店，信任放的地方不一样，却在同一张桌子上争一个位置。**

老板娘的信任，放在一条街、几百个枕头、二十年的账上。名人的信任，放在一张脸上，放在一个名字上。前者慢，后者快。前者要一床一床盖，后者一个晚上，就能递到几十万个人面前。

两家都是真的，都是正经生意，都没做坏事。

那么，问题来了。

这个故事里，谁做错了事？

名人？他没说假话。商家？它请了人，付了钱，卖的是合格的货。买的人？她愿意买，付了钱，没人逼她。老板娘？她什么也没做，她在开门、烧水、叠被罩。平台？它给了一个地方，让人卖货。

数一圈，没有一个人做了错事。

可是，我们总觉得哪里不对。

不对在哪里？不是不对在谁的心。我们说不出谁的心坏。不对在一个更不容易看见的地方：那位母亲在夜里点下的那一下，她信的是什么？她信的是被罩吗？她没摸过。她信的是这家商家吗？她没听说过。她信的是那张脸。而那张脸，这些年是在别的地方挣下它的信用的：在镜头前，在作品里，在某一个行当里。那张脸的信用，从来没有在被罩这一行里被检验过。它从一个行当里长出来，被带到了另一个行当，在那里，它仍然被人信。

而那边的老板娘，她的信用，是在被罩这一行里，一床一床被检验过来的。

一个没有被这一行检验过的信用，和一个被这一行检验了二十年的信用，同时站在一个母亲面前，母亲选了前一个。这不是她的错，也不是它的错。但这件事发生了，而且以后还会一再发生。

有一个细节，可以把两家的差别看得更清楚。设想那套被罩洗了三水缩了一寸，会怎么样？在街口，大姐拿着它走进去，老板娘就在柜台后面，一句话，一寸算她的。她的脸和她的货，是长在一起的，货出了事，她躲不开，也不想躲。在直播间里，缩了一寸，大姐该去找谁？找那位名人？他只是坐在镜头前讲过几句话。找商家？她不认得这家商家，当初信的本来就不是它。她信的是那张脸，可是那张脸，管不着一床被罩的针脚。信任放在一处，责任落在另一处，中间隔着一道她看不见的缝。

这道缝，序章里先不去量它有多宽。我们只要记住：老板娘的口碑里，信任和责任是同一个人；名人带来的信任里，信任和责任是两个人。

还有一层，值得先放在这里。老板娘和名人，其实都在做同一件事：让人放心。老板娘用二十年的账让人放心，名人用一张脸让人放心。放心，是个好东西，没有放心，生意做不成。问题不出在“让人放心”本身，而出在放心是从哪里长出来的、又被拿到了哪里去用。这个问题，后面的章节会一层一层拆开。现在先记住这个小小的疑点：**一个行当里长出来的放心，被带进另一个行当之后，还算不算数？**

如果你也觉得哪里不对，又说不清，那么你已经站到了这本书想让你站的位置上。**"没有人做错，却有人被压住了"——这就是这本书要弄清楚的事。**

要是这件事里有一个坏人，反倒简单了。抓住坏人，立个规矩，事情就了结。难就难在，每个人都按着自己的本分在做事，每个人的出发点都说得过去，合起来，却有一个人悄悄地输。这样的事，吵架解决不了，骂人解决不了，要把它看清楚才行。

这本书起了一个很古的名字，叫《伐冰之家不畜牛羊》。它借的是《大学》里的一句话。两千多年前，写下这句话的人，大概也见过类似的局面：一家有位置的人家，没有哪一件事做错，可是只要他往下一伸手，下面的人，就要让一让。

为什么要让？谁该让？让掉的是什么？

这是序章接下来要一步一步问的。

0.2 三种进来的路，一个结果

上一节那位被邀请去讲被罩的名人〔待核实〕，只是名人走进大众行当的一种方式。仔细看，有三种。

我们仍然借着那个街口来设想。以下三个场景，都是设想的，是用来分清路径的，不是在说哪一个真人。

第一种，自己下场。

设想有一位在舞台上唱了三十年歌的人，有一天决定做被罩。他没有被谁请，是自己想做：自己找工厂，自己定款式，自己起牌子，自己开直播间。他说，他一直喜欢睡得舒服，也想让更多人睡得舒服。

这一条路，名人自己是主动的一方。他的名字站在货的前面，货是他的，生意是他的，利润是他的。

第二种，被邀请。

这就是序章 0.1 里的那位。他没有想过做被罩，是一家商家找上门来，说想请他来讲一讲这款产品，酬金如何，场次如何。他想了想，答应了。他在镜头前讲，卖出去的钱不是他的，他只拿他该拿的那一份。

这一条路，主动的是请他的人。他的名字被一家商家借去，摆在了货的前面。

第三种，善意起家。

这一种，最不好讲，也最容易让人心软。

设想有一位名人，起初并没有想做生意。他看见一件让人难过的事：比如一家救助孩子的医院，因为拖欠房租要关门了。他心里着急，想帮忙。他知道自己有一样别人没有的东西，就是认识他的人很多。于是他想，我开一场直播，卖点东西，卖的钱全部捐过去。

这一条路，起点是善意，是真的想救人。直播开了，货卖得很好，钱捐了。接下来，有人问：既然这条路走通了，要不要接着走？

现实里有一桩事，和这个设想很近。我们在前言里提过：据凤凰网报道（见2.2），2026年1月30日晚，一位演艺出身的名人开了一场普洱茶专场直播（数字见2.2），他此前宣布将近期直播带货的收入全部捐给一家医院；据极目新闻（2026年2月2日）报道，这家儿童医院此前因拖欠房租面临关停，引起了公众的捐款和热议。又据新浪财经转载的一篇文章（2026年2月3日，作者署名“金融八卦女”）说，他透露还打算创业，建立自己的茶叶品牌。至于这个品牌是不是“早先就定下的”，那篇文章只是作者的推测，不是事实；捐款后来是否全部兑现，品牌究竟何时起意，我们也都没有核实〔待核〕。我们不做任何判断。我们只借这个轮廓，看清楚第三条路的形状：**一件善意的事、一场卖得很好的直播、一句创办品牌的话**，可以出现在同一条路上；它们谁先谁后、谁因谁果，报道没有说，我们也不替它断定。

三种路，起点不同：一个是自己想做，一个是别人请来，一个是为了做好事。

按照我们平常的想法，三种路应该分三种态度对待。

自己下场，是生意人的事，各凭本事。被邀请，名人是被动的，错不在他，在邀请他的人。善意起家，是好心，哪怕后来变成了生意，也该宽容。

这样想，合情合理。我们每个人，都会这样想。

为什么我们会分三种态度？因为日常生活里，我们习惯按"谁先动手"来分责任。邻居吵架，先动手的那个理亏；朋友借钱，主动开口的那个欠情。这个习惯，用在两个人之间，很好用。它的前提是：两个人的分量差不多，谁先动，谁就是起因。可是名人和街口的老板娘，分量差得太远。一个人动一下，对另一个人来说，不是"被动了一下"，而是整个地面都晃。这时候再追问"谁先动"，就像问大船和小舢板，谁先撞的谁，问不到点上。

可是我们来看看，站在街口的老板娘，三种路走过来，她面对的是什么。

第一种，一位自己下场的名人，开了自己的被罩牌子。他的名字，一夜之间让很多人认识了这个牌子。老板娘的店，要和一个有名字的牌子争。

第二种，一位被邀请的名人，坐在直播间里讲一款被罩。他的名字，一夜之间让很多人认识了这款被罩。老板娘的店，要和一个有名字的货争。

第三种，一位为了做好事的名人，卖了一批被罩，钱全捐了。他的名字，一夜之间让很多人认识了这批被罩。老板娘的店，要和一批有名字的货争。

你发现了吗？三条路，进来的原因不同，进来的心不同，进来之后，老板娘面对的，是同一样东西：**一个在别处长出来的名字，站到了她的行当里。**

这个名字，不管是为了自己，为了别人，还是为了救人，只要它站进来，它就带着它的流量、它的信任、它的分量，一起站进来。老板娘和她的二十年，被放到了同一张秤上。

这也就是为什么，我们说"一个结果"。

注意，我们说的是**结构上的结果**，不是每一次都一定能在账本上看出来的结果。有的时候，名人的货卖得好，老板娘的店也没少客人，因为她的老客本来就不看直播。有的时候，名人进来了，行业里整体做大了，老板娘也跟着沾了光。这些都有可能。我们

说的"一个结果",说的不是每一桩事的账本,而是这个动作本身带来的方向:它让一个行当里原本靠二十年长出来的位置,要和一个从别处借来的位置去争。争得过,争不过,是另一回事;这个争,可能就是压。你可以不同意这个说法,但请先把它放在街口的账上,看一看。

这里要站到最强的一边,替第三种路说一句公道话。

善意起家,是三种路里最站得住脚的。它的起点,不是为了赚,是为了救。若捐款如宣布的那样兑现,钱就进了医院,孩子就有人管了(兑现与否,我们没有核实〔待核〕)。你对一个做了这样事的人说"你不该",听上去不近人情,甚至有些刻薄。很多人读到这里,会觉得这本书是在苛求一个好人。

这个反驳,我们认真收下。它说对了一件事:善意是真的,救人是真的,没有人应该去否认它。

但是它停在了一地方。它只盘点了**这一笔钱流向了哪里**,没有盘点**这一笔钱是从哪里来的**。钱是从一场卖茶叶的直播里来的,这笔钱可能是从同一张桌子上分走的(这是推断,没有查到具体数据)。桌子上原来坐着的人,没有被问过,愿不愿意,让出这一块,去成全这个善意。善意的一端,是医院里的孩子,另一端,是街口坐在桌边的人。善意是整个社会的,可是这一次的"买单",可能落在了几个特定的人身上。这个落点,不管名人的心有多好,是不会变的。

这是我们后面要反复回来的一个念头:**一方的善意,不能由另一方的生计来买单。**

再说被邀请这一条路。

很多人觉得,被邀请的名人,处境最无辜。他没有开口,是别人来请他。接不接,拿多少,都是商量出来的。设想他在家接到一个电话,对方说得很客气,条件也不错。他想了想,觉得不过讲几句话,答应了。

这一条路上,主动的一方,确实是邀请他的人。他这样想,没有毛病。可是接不接,毕竟是他自己拿主意。同样一个电话,有人接,有人不接。接了,他就把自己的位置,借给了另一个行当。这个借的动作,是他自己做的。所以,被邀请,不等于没有取

舍，更不等于没有分量。这一点，后面第九章、第十章，我们会专门分开来讲：请的一方，有请的一方的位置；去的一方，有去的一方的位置。

三条路合起来看，有一个意思很清楚：**路是三条，压是一样的压。** 自己想做，一样；别人请来，一样；为了救人，也一样。每一条路，都有它感人、合理、说得通的地方。可是它们落到街口，落到老板娘身上，落到那位茶商身上，样子一模一样。

所以接下来，我们不再问"他为什么进来"，转过来问"他进来之后，谁在这里"。

再说回动机。

在日常生活里，我们习惯于看动机来评价一件事。同样是打人，故意的和不小心的，我们的态度很不一样。这个习惯没有错，在个人与个人之间，动机很要紧。

但是，当一个人的位置大到一定程度，他一个动作，不再是个人与个人之间的事，而是落到了一大群人身上，这个时候，他的动机，对那一大群人来说，就不要紧了。老板娘不会因为那位名人是为了救人，她的客人就回来。街口的茶商不会因为直播所得若是捐了出去，他们的账就好看一点。

上面说的这个"压"，是可以被检验的。如果有一天，有人拿出扎实的调查，证明一位名人带着满身流量走进某个行当之后，这个行当里的小商家，客人没有少、位置没有挤、口碑没有被分走，一家一家都过得和从前一样，那么我们这一节的判断就是错的。我们目前没有查到这样的调查，也没有查到相反的调查。所以，它现在是一个从结构上推出来的判断，书里每一次用到它，都会这样标明。

动机是说给自己听的。位置，是做给所有人看的。

所以，才有了这个看起来有点冷酷的结论：**自己下场，被邀请，善意起家，结论一样。**

下一节，我们把这个结论背后的三个主张，摆到明处。

0.3 本书的三个主张

前面两节，我们只讲了一个街口和三条路。现在可以把这本书的三个主张，直接摆出来。

第一个主张：看结构，不看动机。

一件事该不该做，最常见的问法是"他为什么这样做"。这本书换一个问法："他这样做，落在谁身上"。

为什么要换？因为动机有三个毛病。第一，看不见：一个人心里想什么，别人只能猜，自己有时也说不准。第二，会变：起头是为了救人，走着走着，也可以变成了长久的生意，而且这两样可以同时是真的。第三，换不来公平：同样一个动作，对一个动机好的人，我们宽容，对一个动机不明的人，我们苛刻，可是街口的老板娘受到的影响，并不会因为名人动机好就少一分。

结构不一样。结构是摆在明处的：谁站在什么位置，背后跟着多少人，一个动作落下去，落在谁头上。结构不看你的心，只看你的位置。

所以，在本书里，"自己下场""被邀请""善意起家"，三种动机、三种路，被放在同一个判断下面：只要名人带着名字进了大众行当，价值与意义没有跟过去，结论就是一样的。同样，"全部公益"也不能改变这个结论，因为公益是钱的去处，不是压的来处。

需要补一句，免得误会：看结构，不是说动机不重要。个人与个人之间，动机仍然很要紧。我们只是说，当位置大到一定程度，动机留给了说明书，位置才是判决书。

第二个主张：看民，不看名人。

很多讨论名人的事，主角都是名人。他配不配，他该不该，他是不是被误会了，他是不是太苛责了。围观的人，目光全在他一个人身上。

这本书把目光转过来：**不看他，看他脚下站着的人。**

"民"这个字，来自《大学》里的一句话："民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。"这里的"民"，就是街口的老板娘，是村里守茶山的茶农，是靠几百个熟客过日

子的家纺小卖家。他们不出现在新闻的标题里，也不出现在点赞的榜单上。可是名人那一脚踩下去，疼的是他们。

判断一件事，要先问“民受了什么影响”。这个问题，有一个好处：它让判断从“名人配不配”这样一个说不清的东西，转到“街口发生了什么”这样一个看得见的东西上。

这里要先做一个校准，后面第一章还会详细讲：我们常听人说“民为贵”，这句话出自《孟子》，不是《大学》。《大学》里承担“把民放在中间”这层意思的，是“以义为利”，是“民之所好好之，民之所恶恶之”。本书讲“民”，用的是《大学》的话，引《孟子》的地方，一律注明。书中反复出现的“民为重”，是我们自己对这个判断的概括，不是引文（见1.3）。

第三个主张：用统一与不统一来判断。

这是这本书最关键的一步，也是它和别的讨论不一样的地方。

我们先用老板娘做个对照。老板娘的名字在街口响，这是一样东西；她的被罩睡着踏实，洗了三水不缩，这是第二样东西；她愿意把一件普通的东西做得让人安心，二十年没松过劲，这是第三样东西。这三样，是**一起长出来的**：名字是靠货好、靠肯做，一点一点挣出来的；货好、肯做，又是因为有这个名字在，不敢砸。三样缠在一起，拆不开。这叫**统一**。

再看那位名人。他在自己的行当里，名字响，作品好，对这一行有自己的念想，这三样也是一起长出来的，也统一。这个统一，是他几十年的功。

问题出在他走出自己的行当的那一步。名字是可以带走的，走到哪里，别人都认。可是货好不好，对这一行有没有念想，这两样是不能带走的，它们要在新的行当里重新长，短时间里长不出来。名字走过去了，另外两样没跟上（这说的是三样东西长得快慢不同的落差，不是说三者有先后）。这叫**不统一**。

一个不统一的名字，站到一群统一的人中间，就是这本书要说的压（这是从结构推出来的，没有查到具体数据）。

有人会问：那名人要是自己愿意花上很长的时间，在新行当里从头学起，学到货也好、念想也有了，岂不就统一了吗？

这是个好问题。我们的回答分两层。第一层，统一确实是可以重新长出来的，没有哪个行当对谁永远关着门。第二层，长出来要花很长的时间，名字起作用却是一个晚上。这段时间里，名字一直在新行当里走在前面，货和念想在后面慢慢追。这段时间里被压住的人，没有人替他们等。所以，我们说的不是"永远不许"，而是"名字走在货前面的这一段，压已经在发生了"。如果有人能证明，名字一到新行当，货和念想就同时跟着长了出来，没有一前一后，那么我们这一段的判断就是错的。我们目前没有见到这样的事。

这个"统一与不统一"，是用 SDE 这套眼睛看出来的。SDE 三个字母，各代表我们看一样东西的一个侧面。第二编会专门用摸、听、看三种最日常的感觉，把它讲透。这里只要先带着一个粗粗的印象走进去：**判断一件事，不是看它好不好，而是看它是不是一起长出来的。**

三个主张是互相撑着的。因为只看结构，所以三条路的动机可以放在一边；因为要看民，所以结构要落在街口的人身上，而不是停在名人身上；因为要说清楚落下来的到底是什么，所以要有第三个主张，说那是一个不统一的名字压在统一的人身上。少了任何一个，另外两个都站不稳。

好，三个主张摆完了。

第一个，看结构。第二个，看民。第三个，看统一不统一。

三个主张里，有一个难处。前两个主张各有一句经文做根：看结构，对应"伐冰之家不畜牛羊"，我们读出的一层是它管的是位置；看民，对应"民之所好好之"。第三个主张，看统一，经文里没有，是我们今天的补充。所以，要继续往下走，就得先回到那句经文本身，看看它到底说了什么，没说什么，又能不能被搬到今天来用。

读到这里，你不必急着同意。三个主张，都留着让你在后面的章节里一一验证。哪一个在你身边的例子里站不住，请你直接把它放下。

这就是第一章要做的事。

第 一 编

经与事

编 序

这一编先把经文读清楚，再看今天的两件事，最后看旧的解释为什么都停在半路。第1章读《大学》这一句，并交代清楚：搬到今天的名人身上，只是类比，不是原意。第2章摆出茶叶、被罩两个案例，分清哪些是据报道的事实，哪些只是推断。第3章检查道德劝诫、公平竞争、市场自由三种旧读法，各自缺了什么。

第 1 章

《大学》这一句

1.1 原文与语境

夏天，在街口的小卖部买一根冰棍，两块钱，撕开纸就吃。没有人会觉得这是一件需要资格的事。

可是在写下《大学》的那个年代，一块冰是一件有身份的东西。设想一下它的来历：冬天河面结了冰，人们把冰凿下来，运到冰窖里藏着，到了夏天再取出来用。〔待核：周代藏冰、用冰的具体制度，出版前须据可靠文献核对。〕这样的冰，不是人人用得起的，更不是人人有权用的。有资格在丧祭的大事上用冰的人家，被称作“伐冰之家”。伐，是凿；伐冰，就是凿冰。冬天费力凿下、夏天才能取用的东西，天然就是一份难得的资格，谁有，谁没有，一眼能看出来。

要体会这种“有位置的人不该做的事”，不必先钻进古书，先看一个眼前的设想。

设想一个小村子，村里有一把仓库的钥匙，由一户人家管着。村里谁家要借农具，要存粮食，都得找这户人家开门。这户人家，日子过得比别人宽裕一点，因为开仓库的这点事，大家敬他三分。

有一年，这户人家的当家人动了个念头：我家也来开个小卖部，卖盐，卖酱油，卖针线。村口原本有一家小卖部，守摊的是个寡妇，靠它养一个孩子。

当家人想得很正当：我又没抢谁，我是自己进货、自己卖，价钱还比她便宜两分。村里人要买盐，难免多走几步到他家，因为他管着钥匙，大家出于人情，也不好意思不照顾。

你看，这里没有谁做了坏事。当家人没骗人，价钱也不贵，乡亲们是自愿去的。可是用不了半年，村口那家小卖部的门，就关了。

这个设想里，我们谁也没骂，却谁都觉得，那把钥匙不该去开小卖部。这就是"有位置的人不该做的事"。《大学》这几句话，说的是同一个道理，只是把村里的钥匙，换成了马车、冰窖、兵车。

我们先把整段经文放在眼前，再一句一句地看。

畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚敛之臣。与其有聚敛之臣，宁有盗臣。此谓国不以利为利，以义为利也。

这段话出自《大学》，位于全篇靠近结尾的地方，讲的是"治国平天下"那一部分〔待核：按朱熹《四书章句集注》的分章，此为传十章，出版前核对章次〕。《大学》本来是《礼记》里的一篇，后来被单独拿出来，成了"四书"之一。〔待核：此沿革为通行说法，出版前核对。〕它讲的是一条路：从修身，到齐家，到治国，到平天下。这一句，就落在"治国"和"平天下"那一端上。读它，先要记住这个背景：它不是写给做小买卖的人看的，它是写给有位置、掌着一国一邑的人看的。

《大学》讲的这条路，一头是修身，一头是平天下，中间隔着齐家和治国。路是一级一级走上去的，每走上一级，管的人更多，身上的分量更重，要放下的东西也更多。这一点放在心里，读"畜马乘""伐冰""百乘"三层，就不会觉得它们是三个互不相干的小规矩：它们是同一个意思，在三个台阶上各说了一遍。

现在逐句来看。

"畜马乘不察于鸡豚。"

"畜马乘"，大意是刚刚有资格养一乘马车的人家〔待核：注家对"畜马乘"所指身份的解释，出版前核对〕。这样的人家，已经有了一点身份，不能再像平头百姓一样，去算计鸡和猪那点小利。鸡豚，是鸡和小猪，农户靠它们补贴日子。意思是：你既然已经站到了有马车的位置上，就别再去和卖鸡养猪的人争那一点点钱。

用今天的话来说，这一句像是对一位刚刚有了一点体面的人说的：你现在不再是普通人了，别再蹲在菜市场口，和卖鸡的人为了五毛钱讨价还价。不是你不能讲价，而是你一讲，人家就怕你。

"伐冰之家不畜牛羊。"

往上一层。伐冰之家，大意是有资格在丧祭时凿冰取用的卿大夫以上人家〔待核〕。这一层的人家，不再养牛养羊。牛羊比鸡豚大，是更值钱的家畜，是更多人靠着过日子的行当。这样的人家，已经有了不寻常的待遇，就不要再伸手去分养牛养羊的人那一份。

"百乘之家不畜聚斂之臣。"

再往上一层。百乘之家，大意是有采地、能出百辆兵车的大夫人家〔待核〕。这样的人家，不要养"聚斂之臣"。聚斂之臣，是专门替主人搜刮财利的家臣。到这一层，已经不是自己下场做小买卖，而是养一整套人马，替自己收取利益。

这里值得停一下，想想"伐冰"这个资格是怎么回事。

在那个年代，一家人能用冰，不是因为他们花得起钱，而是因为他们礼制里站在那个位置上〔待核〕。资格是随着位置发下来的。可是资格从来有两面。一面是待遇：别人没有的，你有。另一面是约束：别人可以做的，你不能做。别人家养几头牛羊，是正当的营生；你家有了凿冰的资格，就不能再去养。两面是连在一起发下来的，不是先给你待遇，等你犯了错再来约束。位置越高，这个包裹越重，两头也越重。这句话说的，就是这样一份连着约束的待遇。

这个想法，我们今天并不陌生。设想几个熟悉的例子：法官不在自己审案的地方做生意，医生不拿回扣，校长不在学校门口开补习班〔待核：这三例据常识设想，具体规定出版前核对〕。没有谁会说这些人"不配做生意"。我们只说，他们站的位置，决定了有些事，他们不做。待遇和约束，是同一个包裹里的两样东西。

读到这里，我们可以看出一个排法。**位置一层高过一层，该放下的东西，也一层大过一层。**先是鸡豚，再是牛羊，最后是一整个搜刮的班子。这是我们读这段话时的体

会，不是哪一位注家的原话。读的时候不妨自己数一数：马乘、伐冰、百乘，是三个级别，不是三个孤立的禁令。但这只是我们的排法，注家未必同。照这个排法，位置越高，越不该伸手，伸手的方式，也越是成套成班。

为了看得清楚，可以把三层放在一起，列成一张小表：

位置	经文里不该碰的	为什么不该碰
有马车的人家	鸡豚	他一讲价，卖鸡养猪的人就没了讲价的余地
有凿冰资格的人家	牛羊	他一入场，养牛养羊的人要让出一块
有百辆兵车的人家	聚敛之臣	他养一整套人马去收利，下面的人没处躲

三行的"为什么"，说法不同，指向一个地方：那些人原本靠这一行活着，位置高的人一伸手，他们就没了余地。注意表里写的是"没了余地"，不是"被抢光了"。经文没有说鸡豚会被抢光，它说的是，位置高的人不必真的抢，只要在场，余地就窄了。这一点，对后面的读法很要紧，我们先记下。

"与其有聚敛之臣，宁有盗臣。"

这一句最刺耳。意思是：与其养一个替主人搜刮的臣子，宁可养一个偷东西的臣子。

偷东西的臣，偷的是主人的东西，伤的是这一家。搜刮的臣，搜刮的是下面的人，伤的是百姓，主人的家反倒因此变得更富。这个比较，让人看出原作者的重心：他在乎的，不是主人家的账好不好看，而是账是从哪里来的。一家的钱袋鼓起来，如果代价是别人的钱袋瘪下去，那就是错的。哪怕这个"错"，对主人来说，是赚的。

这个比较有一层道理，不容易一下子看出来。偷，是一件人人都知道是错的事，偷的人自己也知道，做的时候提心吊胆，被抓住了，没有人替他说话。搜刮不一样。搜刮的人，常常是替主人办事，办得越好，越被夸，他自己心安理得，主人也觉得是忠心。越是被认为"做得好"，越是伤人，而且越没有人拦。所以经文宁可要一个明明白白的贼，也不要一个名正言顺的聚敛者。这是我们读出来的意思，原文没有展开，但它把"宁有盗臣"摆在这里，用的就是这层对比。

"此谓国不以利为利，以义为利也。"

这是整段的收尾，也是整段的总纲。国家不拿财利当作利，拿"义"当作利。

这个"义"，不是一句空话。放在前面几句的语境里，它就是：位置高的人，该放下的那一份，就放下；让出来的地方，让下面的人去长。让出来这件事本身，就是"利"。

这里的"利"和"义"，需要用大白话说一说。

日常生活里，我们说"利"，多半是指到手的好处：赚了多少钱，省了多少钱。"义"呢，常被当成一个很重的词，好像只有英雄才配讲。其实"义"没那么玄。它说的是：什么事该由谁来做，什么好处该落在谁手里，各人的份在哪里。一家人吃饭，大人把一盘肉里最好的那块夹给最小的孩子，自己吃了边角，没有人觉得他亏了。他得到的是另一种东西：这一桌人，各得其所。这就是"以义为利"的最小样子：把份给对的人，自己得到的，是一个各得其所的局面。

所以，"国不以利为利，以义为利"，不是在劝人做亏本买卖，而是在说：一个有位置的人，他真正的"利"，是下面的人各得其所；他若把下面人的份拿过来，哪怕账上赚了，局面却乱了，这个"利"就是假的。这也是我们读出来的意思，不是哪位注家的原话。

整段话里，几乎没有一个字在说"你要做个好人"。它说的全是：**你站在哪一层，你就不要做哪一层不该做的事。**

那么这个"不该"，是怎么判出来的？为什么不是靠"心好心坏"？

答案藏在同一章的另一句话里。《大学》同一章里，前面不远处，有这样一句：

民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。

〔待核：这句与"畜马乘"一段在传十章中的先后位置，出版前核对。〕

百姓喜欢的，你就喜欢；百姓厌恶的，你就厌恶。这样的人，才配称作百姓的父母。这句话讲的是：判断一个有位置的人，不看他自己的好恶，要看百姓的好恶。他的心，他的算盘，都靠边站，站在中间的，是民。

把这两处连起来读，意思就清楚了。"畜马乘"一段，说的是**该让出什么**；"民之所好好之"一句，说的是**让出来的理由**：因为判断的尺子不在你手里，在民手里。你站得越高，这把尺子越要看民。

还要留意这段话的语气。它不凶，不吓人，没有一个"必须"，没有一个"严禁"。它只是把事实摆出来：某一类人家，不做某一类事。这是一种很安静的口气，没有指着谁的鼻子，也没有把话说满，像一位老人在饭桌上讲家规，讲的不是道理，而是"咱们家的人，就是不这么做"。这种口气，后面我们要回头来看，它为什么不靠劝人为善，也能立得住。

最后说两件，这段话**没有**说的事。

第一，它没有说"凡做生意的人都不对"。它说的是有位置的人，不要去和下面的人争小利。养牛羊本身不是罪，伐冰之家去养，才是问题。

第二，它没有说"位置高的人不能有钱"。有钱不要紧，要紧的是钱从哪条路来。

这两件没说的事，对后面的读法很要紧。因为我们要把这段话，搬到今天的名人身上。搬之前，必须先知道它原本说的是什么，没说什么，否则，搬出来的就是我们自己的话，借了它的名字。

还有一个古今的小对照，留给你自己想。今天，冰不稀罕了。给家里的老人备一箱冰棍，不过是顺手的事。当年那份稀罕，如今换成了别的东西：一个人的名气，一个人背后跟着的千万粉丝，一个人一开口就有人听的位置。这些东西，今天也是稀罕的，也是随着某种身份发下来的，也是别人没有、你有的。设想把"冰"换成"名气"，把"牛羊"换成街口的某一行生意，经文里的那个排法，还成不成立？这是后面几章要慢慢回答的事，这里只先把问题放在桌上。

最后，把这一节留下的问题交给下一节。两千多年来，读书人读这一段，读得很熟，也读出了很多层意思。那么，他们是怎么读的？这种读法，够不够用？如果够用，我们今天用不着另写一本书；如果不够用，缺在哪里？

下一节，我们先站到旧读法最强的一边，看它说得哪里。

1.2 旧读法：一句道德劝诫

历代读这一段的人，大致是这样读的。

他们把"畜马乘""伐冰""百乘"这三层，读成一层意思：居上位的人，要克制。不要和百姓争那点小利，不要养一帮人替自己搜刮，要把"义"摆在"利"前面。注家们在这里下的功夫，多半花在两件事上：一是把"马乘""伐冰""百乘"各是什么身份讲清楚，二是把"义"和"利"的关系讲透〔待核：各家注解的具体说法，出版前逐条核对，此处只写大意〕。读完之后，落下来的是一句劝诫：当官的、有地位的，要有德，要自律，要知道什么钱不该拿。

这是一种**道德劝诫的读法**。我们把它叫作"旧读法"。叫旧，不是说它过时。它到今天仍然是多数人读这句话的第一反应，甚至是唯一的反应。你问一个读过《大学》的人，这段话讲什么，十个有九个会说：讲为官要清廉，要不与民争利。

我们要先把话说在前头：**这个读法是对的，而且非常有力量。** 要说它的不够，必须先把它的力量讲足，否则就是打稻草人。

它为什么有力量？

第一个理由，它抓住了人。

这段经文的文字，通篇用的是"义""利""臣""盗"这样的词，一看就是在讲人的品行。把它读成劝诫，是顺着字面读下来的，不勉强。

设想一个人家。爷爷在世的时候，有一条不写下来的家规：进了别人家的菜园，一根葱也不摘；邻居的东西掉在路上，一定要送回去；买东西找多了钱，哪怕是两毛，也要追出去还。孙子在这样的家里长大，长成了一个不占便宜的人。他后来做了小生意，做了小官，别人说起他，都说"这个人靠得住"。

这就是劝诫的力量。它在一个人还没有手握大权、还没有做出任何大事的时候，就先把一颗心养端正了。这颗心端正了，后面的事，自然少出差错。千百年来，家教、蒙学、官箴，走的几乎都是这条路。这条路的成绩是真的。

也别以为劝诫是软的。一个人真能做到"进别人的菜园一根葱也不摘", 需要很硬的自制。这种自制, 是一个人身上最可靠的财产, 别人拿不走, 时间也磨不掉, 比任何一条外面的规矩都牢。我们谈它的不足, 不是因为它软, 而是因为它有一个固定的射程: 它够得着一个人的心, 够不着一个位置。

第二个理由, 它有现实的抓手。

一个社会没有办法为每一桩事都立一条结构性的规矩。位置那么多, 情形那么杂, 规矩永远追不上事。可是人心是可以教的。把一个人教好了, 他遇到没有写进规矩的新情形, 会自己知道怎么办。劝诫是一种"预先装进人里面的规矩", 它的覆盖面, 比任何成文的规矩都宽。

第三个理由, 它不冤枉人。

读成劝诫, 有一个好处: 它不说谁"一定"会怎样, 它只是说"你该这样"。既然是"该", 就给人留了余地。一个人听了劝诫, 选择不听, 责任在他自己; 选择听了, 功劳也在他自己。它尊重每一个具体的人。这比把一个人放进某种"结构"里, 说他一进去就会怎样, 要温和得多。这个优点, 我们不想丢。

第四个理由, 它简单。

道德劝诫不需要任何复杂的工具。一个妈妈对孩子说"不该拿的别拿", 一句话, 孩子就懂。一个社会靠这样的话, 一代一代传下去, 传了两千年。

好, 这四条加起来, 我们得承认: 用道德劝诫的眼睛读这段话, 读得通, 读得有用, 也读得让人心安。

那么, 它停在了哪里?

我们来做一个设想的小实验。

回到序章里的那个街口。设想有一位评论的人, 写了一篇文章, 说: 那位被邀请讲被罩的名人〔待核实〕, 不应该去。伐冰之家不畜牛羊, 你有这么大的名气, 就不该去分小商家的饭碗。

这是标准的旧读法。劝诫, 直指一个"不应该"。

然后，设想那位名人回了一句：我赚的钱，一分不留，全捐了。

这时候，旧读法还剩下什么？

仔细想想。劝诫的力量，全部压在一个地方：这个人的心。你说他"不该"，意思是"他的心里应该有一把尺，让他不去"。可是现在，他拿出了一份证据，证明他的心是好的：钱都捐了。劝诫的前提被满足了，劝诫的对象就没有毛病了。

于是，评论的人要么沉默，要么转而去怀疑他的捐款是真是假，要么转而去怀疑他心里是不是别有所图。这三条路，都是在追问**心**。可是我们已经说过，心是看不见的，一追问就变成了吵架。

把这场争论再往下推几步，会看得更清楚。

设想评论的人不肯停，接着说：可是你的名字在这里，会挤占别人的机会。名人答：我的名字是我自己挣来的，用它做好事，有什么不对？评论的人说：用它做好事当然好，但你可以直接捐钱，不必卖茶叶。名人答：我捐的钱，正是卖茶叶挣来的，别人愿意买，我愿意卖，捐出去的是真金白银。评论的人说：那你以后还会不会继续卖？名人答：以后的事，以后再说。

读到这里，你会发现，两边其实一直在说两件不同的事。评论的人在说**位置**：你站在那里，会怎样。名人在说**心意和去处**：我是怎样想的，钱去了哪里。评论的人用的是劝诫的话，只能朝心意上使劲，所以每一轮都被一句"我的心意是好的"挡回来。没有谁说得过谁，只能谁嗓门大谁占上风。这就是旧读法在今天遇到的真实处境：它本来是一把管心的尺，现在要拿它去量位置。

这是旧读法的第一个缺口：**它只能问心。心一旦拿得出证据，它就没有话了。**

可是街口的老板娘，并没有因此少受一分影响。

这是第二个缺口，比第一个更深。旧读法说得出"该不该"，却说不出"为什么一定出事"。

注意"一定"二字。旧读法告诉我们：不聚敛，是好的；去聚敛，是不好的。但它没有告诉我们，为什么不好。它大致的回答是：因为这样做的人，品行不端，会败坏风气。这个回答，把"出事"放在"人品"上。人品好，就不出事；人品坏，才出事。

可我们在序章里，已经设想了一个没有坏人的局面：名人没说假话，商家没欺诈，买家自愿，老板娘什么也没做，可是老板娘仍然被压。按旧读法，这件事根本不该发生，因为每一个人都没有品行上的毛病。它只好说：那就是有人品行有毛病，只是我们没看出来。这种说法，是推不翻的，因为只要出了事，就总可以说有人品行有毛病。一个推不翻的说法，什么也没说。它听上去总是对的，用起来却什么忙也帮不上。

这是第三个缺口：**它把结构上的事，归到了人心上。**结果是，它既不能解释为什么好人也会压到人，也不能指出怎么才能避免。唯一的办法，就是盼着所有的位置上，都坐上好人。这个盼头本身没有错，可它不是一个办法，是一个愿望。可是好人坐上位置，压照样压。

这里还要多问一句：旧读法在古代，为什么够用？

回到上一节。我们看到，"伐冰"的资格，是连着约束一起发下来的。待遇是礼制发的，约束也是礼制发的；位置是官府授的，监督也是官府管的。一个卿大夫之家，有家教，有同僚，有上司，有史官，一举一动都有人看着。劝诫在这样的网里，只是其中的一根线，有别的线帮着它。心一时松了，别的线还拉得住。

今天的名气，不是这样发下来的。没有谁授给一位名人这份位置，也没有谁同时发给他一份约束。名气是观众一点一点给的，给的时候，只有掌声，没有条款。待遇到了手，约束却没有跟来。网上的那些线，一根也没有。这时候，劝诫就成了仅剩的一根。心若是松了，没有谁拉得住；心就算没松，位置的压也照样发生，因为压不是靠松不松的。

这是我们读出来的一层意思，不是哪一位注家的话：**旧读法在古代之所以够用，是因为劝诫不是一个人在撑，而是整张网在撑。今天网没有了，只剩劝诫一根线，它就显出了力不从心。**

我们再从另一个方向看。设想一个社会，把劝诫做到了极致：每一位名人，从小受最好的家教，个个心地端正。这个社会里，会不会还有名人走进大众行当，压住了街口的小商家？

按旧读法，不会，或者很少。可是我们看看《大学》本身。它为什么要写这段话？它不是写给坏人看的。它是写给"伐冰之家""百乘之家"看的，是写给已经读过书、讲过礼、有教养的人看的。如果教养足够防住这件事，就不需要特意写一遍。它特意写，恰恰说明：**有教养的人，也会做这件事。** 经文把"位置"摆在前面："伐冰之家""百乘之家"，说的是站在哪里，不是说心怎么样。这是我们读出的一层：经文管的是位置，旧读法把它翻译成了品行。当然，经文用的"义""利""臣""盗"这些字，确实也讲品行，旧读法在字面上有它的依据。

还有第四个缺口，是一个实际的难处。**劝诫没有尺子。** 多大的名气，算"伐冰之家"？有十万粉丝算不算？有一百万呢？一个本地小有名气的厨师，开了家被罩店，算不算？劝诫只会说"要自律"，可是自律到哪里为止，每个人心里的尺都不同。于是，同样一句劝诫，到了不同人那里，尺度不同，结果也不同，最后只能不了了之。

把这四个缺口放在一起，我们看到的是同一件事：

旧读法把一件**由位置带来的事**，当成了一件**由人心决定的事**。

这就是我们后面要常说的"发现学"的读法。意思很朴素：把一样东西，当成本来就摆在那里、等人去发现和评判的东西。旧读法就是这样，它把善与恶、该与不该，当成事先就摆在每个人身上的东西，然后去"发现"这个人是好是坏、该是不该。它看不见的，是这件事**怎样一步一步发生**：一个名字，怎样在一个行当里长出分量；这个分量，怎样被带到另一个行当；到了那里，它和本来就在那里的人，怎样撞在一起；撞过之后，谁被压住，谁被放大。这一整条路，旧读法没有看见，所以它说不出"为什么一定出事"。

有意思的是，经文本身，其实比旧读法走得更远。

再读一遍同一章里的那句话："民之所好好之，民之所恶恶之。"这里判断一个人的尺子，不是他自己的心，是民的好恶。他心里想什么，不是判断的起点；民喜欢什么，厌恶什么，才是。这已经不是纯粹的劝诫了。劝诫说"你要有一颗好心"，这句话说的却是"你要看民怎么样"。前者朝内，后者朝外。旧读法读到这里，往往又把它翻译回朝内的话：做官要体察民情，要有一颗爱民的心。翻来翻去，还是落在心上〔待核：注家对此句的具体讲法，出版前核对〕。

可是我们读出的一层是：经文的字面是朝外的。它没有说"你要爱民"，它说的是"民所好，你好之"。它把一把尺子，交到了民的手里。这把尺子，看得见，摸得着，街口的人喜欢什么、受了什么，谁走过去看一眼就知道。

所以，我们回到经文，不是要抛开前人，而是把前人读得朝内的那一半，掰回来，朝外。这样读，劝诫仍然在，只是它不再是唯一的一根线：它旁边，多了一把朝外的尺。

说到这里，要防止一个误会。我们不是要把旧读法扔掉。劝诫仍然有用，它养心，养风气，养一个人面对规矩之外的情形时的本分。我们要做的，是在劝诫旁边，**再点上一盏灯**，让它照到劝诫照不到的那一块：位置，和位置带来的事。

最后，给这个判断留一个能被推翻的口子。如果有人能够做一个扎实的调查，证明：凡是心地端正的名人进入大众行当，当地的小商家就没有受到影响；凡是有受到影响的，背后一定查得出品行上的毛病。那么，旧读法就是够用的，我们这本书就不必写了。我们没有见到这样的调查，也想不出它会是什么样子。

下面一节，我们转到另一个常被误会的地方：前面提到过"民为贵"，这句话，到底是谁说的？

1.3 "民为重"的出处校准

先讲一个饭桌上的小场景。这是一个设想的场景，你大概见过它的各种变样。

一家人吃年夜饭，酒过三巡，一位长辈放下筷子，说："老话讲得好，'某某某说过，做人要……'"说的是一句听着很有分量的话，署的是一位大人物的名字。满桌的人点头。

没有人去查这句话是不是真是那位大人物说的，也没有人去问这句话原本在哪一本书里。他们信这句话，是因为那个名字。名字在，话就站得住。

这是一件很小的事，小到没有人会放在心上，也没有人觉得自己做错了什么。可是它藏着这本书要讲的一个大道理的影子：**一个名字，可以替一句话担保，用不着任何人去核。**

我们这一节，就是要避免做这样的事。

一句常被放错地方的话。

在谈论"民"的时候，人们很爱说一句话："民为贵"，有时说成"民为重""民为本"。这几句话听着很熟，也听着很有分量。很多人说起来，顺口就加上一句"《大学》里说"。

要校准的就是这一处：**"民为贵"，出自《孟子》，不是《大学》。**

《孟子》里的原话是："民为贵，社稷次之，君为轻。"〔待核：出自《孟子》尽心下篇，出版前核对篇名与字句。〕意思是：在一个国家里，百姓最要紧，土地与谷神其次，君主反倒最轻。这是《孟子》排出来的一个轻重次序，说的是政治里什么最重。

"民为重""民为本"这样的说法，是后人由此及彼概括出来的。据我们所知，《大学》的这一章里没有这样的字句〔待核：出版前对《大学》原文逐字核对，确认其中没有"民为贵""民为重"的说法〕。本书自己反复用到的"民为重"，同样不是引文，而是我们对这个判断的概括：它借的是《大学》"民之所好好之"和《孟子》"民为贵"的意思，字面是我们的。

所以，这本书里凡是写到"民为贵"，一律注明：这是《孟子》的话。凡是写到《大学》，一律只写《大学》里真有的话。

为什么要把这件事校准得这么细？

有人会说，这不过是个出处问题，学究气，不碍事。我们认为碍事，有三个理由。

第一个理由，是这本书自己的体例要求。这本书讲的是：一个名字带着信任走进它没有长出信任的地方，会出什么事。如果我们自己，把一句话挂在一本经典的名字下面，却不去核实它是不是真在那里，那我们就是在做同一件事：借来一个名字的信任，替自己担保。这样写出来的书，没有资格去讲别人。

第二个理由，是为了看清《大学》到底给了我们什么。

如果把"民为贵"误当成《大学》的话，我们会以为，《大学》是一本讲"民比君重"的书，它的立场是一个排好了轻重的政治主张。可是细读它的这一章，它没有这样排。它没有说民比君重，也没有说民比社稷重。它说的，是两件另外的事：

一件，是"以义为利"。有位置的人，不拿自己的利当利，要把各人的份摆对。

另一件，是"民之所好好之，民之所恶恶之"。判断一个有位置的人，尺子在民手里。

这两件，都不是在排轻重。它们是在说：**你站在那个位置上，该怎么做，该用什么尺子量自己。**这是一种做法，不是一个等级。

《孟子》的"民为贵"，是在回答"一个国家里什么最重要"。《大学》的这一章，是在回答"一个有位置的人，应该怎样处理自己和下面人的利益"。两个问题不同。前者排序，后者立规。借用的时候，不能把前者当成后者的出处。

用一个家常的比方，更容易分清这两种话。

一家人里，有人问："咱家里谁最要紧？"这是排序的问题。答案可以是"老人最要紧"，也可以是"孩子最要紧"，一家一个样，排出来是一张次序表。

另一个人问："咱家里，做饭的人该怎么对待吃饭的人？"这是立规的问题。答案是：做饭的人，先让老人孩子吃好，自己最后吃，不拿最好的那块。这不是一张次序表，是一条做法。

《孟子》那句，像第一种问答。《大学》这一章，像第二种。两种话都有用，可是你不能拿第一种回答第二种的问题。比如，有人说"你们家老人最要紧，所以你就该把最好的肉给老人"，这不一定对，因为老人也许牙口不好，吃不了。要紧不要紧，和该怎么做，是两件事。

第三个理由，是为了把这本书的重心放对。

我们说这本书的第二个主张是"看民，不看名人"。这个"民"，靠的是哪一处经文？靠的是《大学》的"民之所好好之，民之所恶恶之"和"以义为利"。不靠《孟子》，也就是说，哪怕把《孟子》整个拿掉，这个主张依然立在原处。《孟子》的"民为贵"，我们在需

要的时候引用，用来加重语气，但是我们的论证，不需要它。把话说得这么清楚，是为了让你知道：如果有人质疑"民为贵不是《大学》说的"，他质疑得对，而且这个质疑，动不了本书的根基。

还有一层，值得在这里先说一句。

如果我们只靠"民为贵"这样的排序来立论，会碰到一个麻烦：排序的话，谁都可以拿去用。那位名人可以说，我心里装着民，医院里等着救命的孩子，也是民。这话没有错，那些孩子，也是民。排序告诉我们"民最重要"，却不告诉我们，在两群都是民的人之间，该怎么办。

《大学》的话，给的是另一种东西。它说，判断的尺子在民手里，让位置高的人，看他脚下站着的那一群人。这就把"民"从一个抽象的大词，落到了一个具体的地方（这是我们的读法）：他动一下，落在谁的头上，谁就是这一次的民。医院里的孩子是民，街口的老板娘也是民。这两群民，我们都不否认。后面第九章，我们要专门回答：当两群民撞在一起，一方的善意，为什么不能由另一方的生计来买单。这里先把门打开，不往里走。

三处经文，各管什么。

为了不再混淆，这里把本书会用到的三处，各自管的事，说一遍。

《大学》的"畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚敛之臣"：管**位置**。说的是什么位置，该放下什么。

《大学》的"此谓国不以利为利，以义为利也"：管**为什么放下**。说的是放下的理由，不是自己的利，是各人的份。

《大学》的"民之所好好之，民之所恶恶之"：管**尺子在谁手里**。说的是判断的依据，在民，不在你。

《孟子》的"民为贵，社稷次之，君为轻"：管**轻重的次序**。说的是在一个政治里，什么最要紧。这是后来引来加重语气用的，不是全书的承重。

前三处，是我们这本书的骨头。第四处，是我们偶尔借来的一件外衣。

这件事有一个可以被推翻的地方，我们也先说明。本节的判断是：《大学》此章里没有“民为贵”这样的话。如果有人拿出原文，证明这句话就在《大学》里，那么本节要改。我们在文字旁边留了〔待核〕的记号，就是为了让这个核对，在出版之前，被认真地做一遍。

你自己也可以做这样的核对，办法很简单，三步。一，找到原书，不要只看转引的文章。二，在原书里找到这句话，读它前后的几句，看它在说什么，是在排次序，还是在立规矩。三，看清书名与篇名，再决定能不能这样署名。这三步做完，一句话的来历，基本就清楚了，用不了多少工夫。很多时候，一句话真正的分量，不在它被谁说过，而在它在原来的地方，是对谁、因为什么而说的。

也许有人觉得，同在“四书”里的两部书，出处差一点，无伤大雅。我们的看法是，差一点，也要说清。小的时候不校准，大的时候就容易跟着错。更何况，一个名字替一句话担保，是我们这本书最想请大家警觉的事。从自己的写法开始警觉，才有资格请别人警觉。

一个提醒。

校准出处，不等于贬低“民为贵”这句话。这句话说得很有力量，也说得很对。我们只是希望，它回到它自己的地方。一个名字再有分量，也不该拿去替另一个人的话担保。这一点，不光是对经典，对今天的名人，也是同样的道理。

最后，说一说本书对待所有引文的规矩，让你读的时候心里有数。经文，直接引，并注明出处。前人的注解，只写大意，不写原话，凡是需要核对的，都有标记。别人说过的话，我们不替他改，也不替他添。今天的人和事，不写没有证据的话。这样做，让这本书说的每一句，你都找得到根。

回到那张年夜饭的桌子。设想有个晚辈，轻声说了一句“这话我回头查查出处”。这不是扫兴。长辈的心意是好的，那句话的意思可能也是对的，查一查，只是把“因为是他说的所以对”，换成“因为它本来就对，所以可以说”。前一种信，靠的是名字；后一种信，靠的是话本身。这本书想请你养成的，是后一种。

好，现在我们有了一块站得稳的地：《大学》里的三处话，管位置、管理由、管尺子。

接下来，我们要面对一个更难的问题。

这三处话，说的都是有公权、有位置的人，说的是卿大夫之家，是百乘之家，是治国平天下。而我们这本书，要把它搬到私营的名人身上。一个演员，一个歌手，一位主持人，他们没有公权，没有采地，没有兵车。《大学》的话，能不能搬？

1.4 类比而非原意

前面三节，我们把《大学》这一句读清楚了：它管位置，管放下的理由，管判断的尺子在谁手里。现在要走到本章最难的一步，也是最容易被质疑的一步。

这一句话，是对谁说的？

是对掌着一国一邑的卿大夫之家说的。他们有采地，有兵车，有官府授予的名分。他们手里有公权。《大学》的这一章，原本是治国平天下的一部分，是写给治国的人看的。

我们这本书，要把它搬到哪里？搬到一位演员、一位歌手、一位主持人身上。他们没有采地，没有兵车，没有任何官府授予的名分。他们的位置，是观众给的，不是谁封的。他们做生意，是私营的生意，不是替一个国家收税。

所以，我们必须直接说出来：**这是类比，不是原意。**

《大学》的作者没有说过，名人不该卖茶叶。他想的是卿大夫，不是明星。我们把经文搬到今天，是在说：经文背后的那个道理，也适用于今天的另一种位置。这是借用，是推演，不是考证。如果有人说“《大学》明明白白禁止了名人带货”，那是不对的，我们不这样说。

类比是要负责任的。一个类比能不能成立，要看它的两头，在要紧的地方，是不是真的相同。所以这一节的工作，就是一件事：**说清楚，为什么一位没有公权的大声望，也受这句话的约束。**

先看一个疑点。

最直接的质疑是：卿大夫有公权，名人没有。公权是什么？是可以命令、可以强制、可以收税。这样的权，让下面的人想躲也躲不开。名人什么也命令不了，谁愿意买他的东西，谁就买，不愿意的，扭头就走。这两种位置，一个是"压"，一个是"请"，怎么能相提并论？

这个质疑很有力量。我们不绕开它，来做一个设想的小实验，测一测公权到底是不是关键。

回到我们前面设想过的那个小村子。村里原先有一户管仓库钥匙的人家，他开了小卖部，我们觉得不该。现在换一个设想：村里有一位老先生，教过几代人的书，如今退休在家。他没有任何职务，手里没有一把钥匙，也没有一点权力。可是村里谁家有了纠纷，都请他评理；谁家孩子要起名字，都请他定；逢年过节，他走到哪里，哪里的人都站起来招呼。

这位老先生，有一天动了个念头：他想在家里开一个小小的磨坊，替人磨面。村里原本有一家磨坊，是一对夫妻开的，靠它养家。

问题来了：老先生手里没有任何权力，谁都可以不去他那里磨面。他的磨坊，没有强迫任何一个人。你觉得，他该不该开？

多数人读到这里，感觉和上一个设想很像：**不该**。虽然他什么权力也没有。

为什么这个感觉还在？这说明，我们心里觉得"不该"的，并不是"他有公权"，而是另外一样东西：**他一出现，村里人就会往他那里走**。他不用命令，他的在场本身，就改变了村里人的去向。那对夫妻的磨坊，不是被他挤垮的，是被乡亲们"愿意"的脚步走空的。愿意，比命令更不容易防。

这个设想告诉我们：经文要约束的，核心不是权力，而是**分量**。

分量是什么？

分量，是一个人站在那里，别人不由自主向他倾斜的那一股力。后文有时把它叫作"劲"，指的是同一样东西；"劲"是日常话，不是严格的术语。公权是分量的一种来源：

因为他有权，所以别人要听他的。威望是分量的另一种来源：因为他受人信，所以别人愿意向他靠。名气，是分量的第三种来源：因为他被很多人认识，所以别人容易信他。

三种来源，造成的是同一种局面：**位置的两头，分量悬殊**。一头是他，一动，地面就晃。另一头是脚下靠这一行活着的人，他们要想站稳，只能指望这一行里的余地不被占去。

《大学》这一章，约束的是这种悬殊。它在三个台阶上各说了一遍：马乘、伐冰、百乘，台阶不同，悬殊的样子不同，约束的是同一件事。公权，只是当时最常见的分量来源，所以经文写的是卿大夫。如果当时有今天这样的名气，我们没有理由认为，它会被排除在外。这是我们的推断，不是经文的话；但是这个推断，沿着经文的理路走，是顺的。

公权和名气，有一处不同，这个不同反而加重了问题。

公权是明着压的。它的压，下面的人看得见，躲得开，叫得出名字。"他是官，他在压我"，这句话说得出口，别人也听得懂。

名气是暗着压的。它的压，是通过"愿意"来实现的。买的人是自愿的，没有人逼。受压的人，说不出"他在压我"，因为一说，别人会问：他强迫谁了？没有。他骗谁了？没有。于是，受压的人连申诉的名目都没有。

一种压，如果连名字都没有，它就没有人管。公权要有约束，是因为它有强制力。名气没有强制力，所以人们以为它不用约束。可是正因为它不靠强制，靠的是信任，它更没有天然的刹车。

还有一层：声望，是众人托付的。

最后一个理由，也许最要紧。先说明：这一层是我们自己的论证，不是经文的话，也不是哪位注家说过的。

一位名人的声望，从哪里来？从他的作品里，从他在本行里几十年的功夫里，从无数观众一次次的认可里。这些观众，把自己的时间、感情、信任，一点一点放到了他这里。声望不是他一个人凭空造出来的，它有一部分，是**别人托付给他的**。

托付，是有分寸的。观众把信任放在他这里，是因为他在本行里做得好，托付的范围，是他的本行。这份托付，没有包括"替我们去选被罩""替我们去选茶叶"。他若把声望搬到另一个行当，用的是别人托付的东西，去做了托付范围之外的事。

这样想，就更清楚了：大声望不是私人财产，随便怎么用都行。它带着众人的托付，托付越大，约束越大。这和卿大夫的位置，是同一个结构：位置不是他一个人的，它是替许多人撑着的。

类比的边界在哪里。

既然是类比，就要讲明白它在哪里成立，在哪里不成立。我们划出四个条件。

一，分量悬殊。名人的在场，足以让一个行当里的人改变去向。一个本地小有名气的人，在隔壁街开家小店，分量不够，不在此列。

二，对方躲不开。街口的老板娘，不能不让客人看直播。这个行当是她的生计，不是可以换着做的事。

三，声望里含着托付。这份声望是在本行里长大的，是众人托付的。

四，行当里的人，靠的是统一的口碑。他们的名字、货和念想，是一起长出来的，没有第二条路。

四条同时在，类比成立。我们说"成立"，指的是推演顺得下来，不是说经文自己替我们下了结论。缺了其中几条，类比就弱，甚至不成立。

这个类比，也是可以被推翻的。如果有人能证明，某一位大声望进入一个行当，没有占去任何人的余地，反而带来了新的需求、新的品类，让原来的人也多了生路，那么这个类比在这一桩事上就不适用。后面第十二章会专门讲这种情形。类比不是铁律，它是一把尺，尺子可以量出"不压"的情形。

一个追问：这样说，岂不是人人都有分量，处处都受约束？

这个追问问得好。确实，每个人在某个小圈子里，都有一点分量：班上的班长、楼里的热心大姐、小区里的老住户。如果凡有一点分量就受约束，那就没有人可以做事了。

答案是：分量有多有少，约束随着悬殊走。经文自己就是分层的：马乘管鸡豚，伐冰管牛羊，百乘管聚敛之臣。分量越大，要放下的越多；分量小，要放下的就少，甚至没有。班长在班里组织一次团购，几乎谈不上压；一位千万粉丝的人走进一个行当，那就是另一回事了。我们不拿一把尺子量所有人，而是看悬殊的大小，看对方有没有躲的路。

这一点，也是我们后面回答"这样的原则太苛刻"的底子。第十一章会回来。

把话说回来。

我们承认，把《大学》搬到名人身上，是一步推演。它不是原意，但它有根。根在于：经文管的是位置的分量，不是官职的名分。名人的声望，是另一种分量。分量悬殊，对方躲不开，托付含在其中，行当里的人靠统一活着。这四件事，在卿大夫的时代是真的，在今天的直播间里，也是真的。

于是，我们有了站得住的第一块地。

本章小结。

这一章，我们做了四件事。

读清了经文：伐冰之家不畜牛羊，管的是位置，不是心。

看清了旧读法：劝诫是对的，但它只能问心，说不出为什么一定出事。

校准了出处：民为贵出自《孟子》；《大学》里承担这层意思的，是以义为利和民之所好好之。

立住了类比：经文约束的是分量，不是公权；大声望同样是一种分量，而且含着众人的托付。

用SDE的话说一句，供想细读的人对照：经文管的，是一个位置上的符号（名字）与它在本行里长出的价值、意义之间的统一与不统一；它不问动机，只看这个统一的东西被搬到别处之后，落在谁身上。这几个字母和它们的对应，第二编再细讲。

下一章，我们要把眼睛从经文转到今天：这句话，现在照在哪些事上？

第2章

今日的牛羊

2.1 名人进入大众行业的几种形态

上一章的末尾，我们把一条界线划在了前头：《大学》这一句，本来管的是掌握公权、有位置的卿大夫之家；拿它来看今天私营的名人，是类比，不是原意。界线划清了，接下来该问一件很实际的事：今天到底发生了什么，值得我们拿一句两千多年前的话去照一照？

先把这类事的样子说清楚，免得后面各说各话，因为后面所有的讨论，都要站在同一块地上。

先说"名人"。 本书里说的名人，是指名字在自己的行当里立了很多年、走到哪里都有人认得的人。演员、主持人、歌手、运动员，大致是这一类。他们的名字有一股劲：一个名字报出来，人们就愿意停下来看一眼，听一句。这股劲，就是前面说的"分量"，今天的人叫它"流量"，先用日常话理解就够了：愿意看他的人多。上一章说"伐冰之家"是一种位置，名人也是一种位置，只不过这个位置不是朝廷封的，是观众和时间一点一点给的。位置一旦立住，人们对站在上面的人，就多了一份信。

再说"大众行业"。 这个词也是本书为了方便立的，不是什么正式的行业分类。本书里说的大众行业，是指人人天天要用、门槛不高、靠口碑和回头客过日子的行当：茶叶、被罩、早餐、鞋袜、日杂。这类行当里做生意的多是小本经营的人，一家店、一个摊、一个小小的网店，几个人撑着。他们手里没有大笔广告费，能靠的，是熟客和一句"这家靠谱"。

最后说"进入"。 这个词同样只是描述。所谓进入，是指名人带着自己的名字，到这样的行当里卖东西、做生意。注意这个边界：演员自己去做导演，歌手自己开演唱会、出专辑，这些是在本行里往前走，不在本书的讨论里。我们讨论的是离开本行，名字走进了另一个行当。

这样的进入，今天看得到三种样子。为了讲得清楚，我们先设想一个场景。这是一个构想的例子，不是哪一件真事。

设想有一条老街，街尾有一家文具店，开了十几年。老板姓林，做的是附近三所学校学生的生意：本子、笔、胶水、橡皮，开学前后忙，平时清淡。街坊都知道，林老板的文具“耐用、不坑人”。这句话不是哪天贴出来的，是十几年里，一个家长接一个家长、一个孩子接一个孩子，用出来、说出来的。

现在设想，一位大家都认得的名人，对文具这个行当起了兴趣。他走进这条老街的路，可以有三条。

第一条路，自己下场。 他自己在老街另一头租了个铺面，挂上自己的名字，开了一家文具店，或者在网上开了一场文具直播。店是他的，货是他挑的，决定是他做的。从头到尾，主动的是他自己。开业那天，门口排了长队，路过的人都探头看。林老板站在自家店门口，看着队伍，心里没有恶意，也有点说不出的东西：他知道，那队里有不少人，平时是他的客人。

第二条路，被邀请。 他本来没想过卖文具。一家做文具的公司，或者一个电商平台，找上门来，说请你来给我们的新品站个台、讲一讲、卖一卖，条件谈好了。他答应了。这一回，先动的是邀请他的人，他是被请去的。那场直播上，货是别人备的，话是别人排的，他只需要站在那里，把自己的名字借出去。林老板在手机上刷到这场直播，货看起来跟他店里的差不多，价钱差不多，只是多了一个人人认得的脸。

第三条路，善意起家。 他一开始做的是另一件事：比如，街上有一所小学的图书室漏了雨，他站出来，说要帮忙，发起筹款。大家被打动了，捐了钱。过了一阵，他说：既然大家这么信我，我也卖点文具，卖文具的收入拿一部分去补图书室。再过一阵，他有了自己的文具品牌。这一回，起点是一桩好事，生意是从好事里长出来的。林老板自己也捐过钱，他是真心觉得这是件好事。

三条路的起点各不相同，走法也各不相同：一个是自己想，一个是别人请，一个是先做好事。人们很自然地会觉得，这是三种不同的事，要三种不同的评价。自己想的，

是不是贪？别人请的，他有什么错？先做好事，难道也不行？这是最容易生出的三个疑问。

这三个疑问各有各的道理，我们不嘲笑其中任何一个。"自己想的是不是贪"，问的是心术；"别人请的他有什么错"，问的是责任落在谁身上；"先做好事难道也不行"，问的是善意该不该被怀疑。三个问题问的都是人，问的是这个人好不好、该不该。后面我们会看到，恰恰是"问人"这个习惯，让这件事一直讲不清楚。老街上的林老板并不关心那位名人的心术是好是坏，他关心的是：我的客人，今天还会不会推开我的店门。把目光从"人"挪到"街"上，这本书才算真正开始。

我们把这三个疑问先放在这里，不急着答。本书的做法，是先看这三条路到头来各自走到了什么地方，再回头看那三个疑问是怎么来的。在这里只需要记住一点：三条路的起点不同，落点却相同——名人的名字，走进了林老板这样的人每天做生意的那条街。

为了让读者一眼看清，我们把三条路摆在一张表里（表中的"林老板的所见"仍是设想）：

形态	谁先动	起点	林老板的所见
自己下场	名人本人	自己想	街那头多了一家挂着名字的店
被邀请	平台或商家	别人来请	手机里多了一场熟面孔的推广
善意起家	名人本人	先做了一件好事	熟悉的好人，现在也卖起了文具

再补充几句话，把这三种形态说得更稳妥些。

其一，这三种形态在现实里常常不是干净分开的。同一个人，可能先是被邀请去站台，站了几回，觉得有意思，就自己做起来；也可能先是善意起家，后来被平台看中，被邀请做了长期合作。本书分出三种，是为了看得清楚，不是给任何人归类，更不是给人贴标签。一个人的故事，常常是几条路缠在一起走的。

其二，分出三种，不是要说这三种在结果上有高下之分。恰恰相反，本书后面会反复回到这一点：判断一桩事，不看人是怎么想的，不看路是从哪条道上来的，要看这桩事摆在那条街上，对街上的人意味着什么。第9章会专门把三条路逐一过一遍。

其三，今天的"今日之事"，用不着我们去编。2026年初的一场茶叶直播，是一桩被媒体连续报道的事，里面有自己下场，有善意的背景，也有品牌的打算，三种形态的影子都在里面。下一节我们就来看它。至于被罩的一例，是一位被邀请去推广的名人，它的事实还没有核实，所以我们谨慎处理，放在后面单独讲。

林老板的一天，是怎么做成生意的。 要看懂"走进来"三个字的分量，得先看一看这条街上的生意平时是怎么做成的。仍是设想：开学前一周，一位母亲带着孩子去买本子。她为什么走进林老板的店，而不是别家？不是看了广告。是因为隔壁楼的邻居说过一句"他家的本子，纸厚，不洇墨"；是因为她小时候就在这条街上买过文具，认得这块招牌；是因为去年孩子的橡皮在林老板这里买了，用坏了，林老板二话不说换了一块新的。这几样东西，都不是林老板一个人做出来的，是他和这条街上的人，一年一年缠在一起做出来的。她买的不只是一本本子，她买的是"这家靠谱"这四个字，而这四个字，是十几年的账。

再设想名人进来之后，这位母亲的手机上，在她给孩子挑本子的那个晚上，跳出了一场直播，主播是她看了很多年的熟脸。她会买吗？不一定。她会因为看了一眼，把原本计划好的预算花掉一部分吗？有可能。我们不知道她会怎么选，这里没有任何数据能告诉我们。我们要看的，不是她最后买了谁家的，而是这件事的样子：同样是"靠谱"两个字，林老板的靠谱，是十几年一个客人一个客人做出来的；名人的靠谱，是在另一个行当里、很多年里观众一个一个给出来的，如今被带进了文具这个行当。两份"靠谱"，来路不同，却站在了同一块货架前。

这就是本书要追问的东西。后面的章节会把它说成"统一"与"不统一"，眼下，请读者只记住那位母亲面前的两份靠谱。

"牛羊"在今天指什么。 还有一件事要在这里说明白，因为它关系到本章的题目。按经文的大意，《大学》里的"牛羊"，是一个家庭靠着饲养、买卖养活自己的生计，是比卿大夫之家低一层、更靠近日常过日子的那一层人所依赖的东西。经文的意思是：站在高位的人家，已经有了凿冰祭祀这样的资格，就不该再和养牛养羊的人去争那点生计。

这是经文的原意。我们前面已经说过，今天拿它来看名人，是类比。类比的做法是：不去追问名人是不是卿大夫，只问那一层的结构有没有重现——一个已经有了大位置的人，走进了小本经营的人靠着过日子的行当。如果有，那么"牛羊"在今天，就是茶叶铺、被罩店、文具店、早餐铺、修鞋摊、理发店，是这些一个人、一家人靠着手艺和口碑养活自己的行当。所以本章的题目叫"今日的牛羊"：不是说名人真的在卖牛羊，而是说，经文里的那个位置关系，今天又摆了出来。

为什么说是"今日"的事。 有人会说，名人做点买卖，几十年前就有。这话对一半。从前一位名人想进文具这个行当，得先租铺面、进货、请人、跑工商，几个月的功夫，投进去一笔不小的钱，门槛本身就替老街挡了一道。今天不同了。一场直播，几个小时，货架就摆到了千万人的手机里；货由别人备，仓由别人管，发货由别人发，名人要做的，只是站出来。进入变得又快又轻，几乎没有门槛。门槛从前是一堵墙，今天成了一扇虚掩的门。所以，同一个"名人做生意"，放在今天，量级和速度都不是从前能比的。这是本书选在今天来谈它的缘故，不是因为今天的人更坏，而是因为今天的门更轻。

本书不谈的几种情形。 为了不让话说得太宽，这里划出几个本书不谈的地方。第一，名人自己的作品，比如歌手卖自己的专辑、作者卖自己的书，这是本行里的事。第二，名人作为普通消费者去买东西、去喝茶、去收藏，那是个人的生活，也不在讨论内。第三，本书不替任何一位具体的名人做评判，不判断谁好谁坏，谁真诚谁不真诚。我们用的是类型名和匿名，看的是一桩事摆在那条街上，对街上的人意味着什么。

读到这里，也许有人会想：名人做点生意，古已有之，有什么好大惊小怪的？他们谋生，本来也不容易。这个疑问合情合理，本书在第3章、第11章会认真回答，不绕开。现在先请读者记住那条老街：街上有林老板，有他十几年一个一个客人做出来的口碑；街的另一头，有一个名字走了进来。

另外，读者也许会注意到一个细节，本书说的是"走进来"，而不是"抢走了"。这个词是有意挑的。"抢"是一个动作，要有人抢、有人被抢；"走进来"只是描述一个位置的变化。至于这个变化到底有没有压到谁，压到了多少，这是后面要一点一点弄清楚的事，不应在开头就替它下结论。

接下来，我们看两件真正发生在今天的事，看看那条老街，在现实里是什么样子。不过看之前，有一件事要先交代清楚：我们用什么样的事实来讲。这件事比看起来更要紧，本章的最后一节专门说。先看第一桩。

2.2 案例一：茶叶

这一节讲的是2026年初的一桩事。先交代本书处理它的规矩，读者看了规矩，才知道后面每一句话站在什么地方。

第一，本书不写这位名人的名字，只写"一位演艺出身的名人"。我们讨论的是一种结构，不是一个人。第二，凡是数字，一律写明是"据某某报道"，并标出报道的时间或名称；报道没写的，本书不补。第三，本书不谈这位名人为什么这么做，不谈他是个什么样的人，也不谈他许下的事最后兑现了没有——这几样，要么没有据可查，要么与本书的论证无关，我们都不碰。第四，凡是报道里的推测，一律写成"推测"，不写成事实。

规矩讲完，进入事情本身。

事情的起头。 据极目新闻（2026年2月2日）的报道：2026年1月30日晚，这位名人再次开启了直播带货，一度登上带货总榜第一。报道同时写到，此前，一家儿童医院因为拖欠房租，面临关停，这件事引发了公众的捐款与热议。请注意，报道是把这两件事放在一起写的：医院的事，和直播的事。至于两者之间有怎样的先后因果，报道没有替我们下断语，本书也不下。我们只记下这个背景：当时，公众的目光和善意，正聚在一件关于医院的事情上。

那一晚。 据凤凰网的报道（具体发布日期待核）：1月30日这场直播，从晚上六点半十分开播，一直播到凌晨1点，前后约6小时；全平台成交额为1.6亿元，并创下了普洱茶专场的行业纪录。报道还写到，这位名人此前宣布，将近期直播带货的收入全部捐给医院；直播间里打出了"理性消费"的字样。

这几个数字，请读者慢一点看。"成交额"，指的是下单的总额，它不等于利润，也不等于最后收下的钱，因为中间还有退换、有成本、有各种分成，这些报道里都没有交

代，本书也不去猜。"行业纪录"是报道的说法，本书只转述，不加评论。"理性消费"的字样，是报道记下的一个事实，本书只记下，不去解读它背后有什么意图。

之后的一周。 据每日经济新闻（2026年2月8日）的报道：2月6日、7日两场直播，销售额各自突破1亿元；近30天内共直播13场，上架商品874个，场均销售额约在5000万元到7500万元之间；他的短视频账号粉丝，从约600万涨到了超过1100万。报道里还写到，有卖茶叶的网友说，自己也去抢购了，以示支持。

这一段里，也有几处需要说清楚的地方。"上架商品874个"，报道说的是"商品"，并没有说都是茶叶，本书不假定它们都是茶叶。"场均5000万到7500万"，是一个范围，不是一个确数。最后一句，那位"卖茶叶的网友"，我们对这位网友所知，只有报道里的这一句。他是谁，卖什么茶，生意怎样，我们都不知道，所以本书不据此得出任何结论。不过这一句话本身，值得我们停一停：一位卖茶叶的人，走进了别人的直播间，做了一个买家。这个画面，后面我们还会想起它。

关于品牌的话。 据新浪财经转载的一篇文章（2026年2月3日，作者署名"金融八卦女"）：这位名人透露，他还打算创业，建立自己的茶叶品牌；他从2024年起试水茶叶直播，早期单场销售多在百万元级别。这篇文章的作者推测，创立品牌"应该是早先就定下的"。

这最后一句，是文章作者的推测，不是事实。是不是早先就定下，什么时候起的意，报道里没有证据，本书不采用这个推测，也不反驳它。品牌的起意时间，在本书里属于"待核"。

一个"品牌"，意味着什么。 品牌的打算，在这桩事里是最容易被忽略的一个细节，可是它的分量不轻。一场直播，是一个晚上的事，播完了，热度退了，各归各位。品牌不是。品牌是要在这个行当里长久站下去的东西：有自己的名字，有自己的货，有自己的客人，也就是说，要像街上那些开了十几年的老店一样，每天开门做买卖。从一场场直播，到一个长期的品牌，是一条从"来一下"到"住下来"的路。路的这一头，是一个晚上卖出多少；路的那一头，是在行当里安家落户。至于这位名人最终走没走完这条路，本书不知道，也不下判断。我们只是记住，这条路，是报道里实实在在写到的一个打算。

到这里，事实就都摆出来了。我们把它们按时间排一排：先是公众因为一家医院的事关注与捐款；再是名人再次直播，当晚成交额1.6亿元；此后一个月里，直播十余场，场均数千万元，粉丝翻了接近一倍；其间，他透露了创立茶叶品牌的打算。

公众的善意，是实打实的。 在这桩事里，还有一群人，容易被数字的光芒盖住：那些因为医院面临关停而掏出钱来的普通人。报道说得很清楚，医院的困境"引发公众捐款与热议"。可以设想，这些人里，有的捐了几十块，有的转发了一条消息，有的只是在评论里写了一句话；这只是设想，报道没有写到他们各自做了什么。他们是为了一家医院，也为了一件他们觉得该帮的事。他们的善意没有任何可疑之处。本书在第8章会回到他们身上，因为一桩事里，善意是由一群人拿出来的，而这桩事如果对谁有影响，那份影响，按本书的读法，会落在另一群人身上。这两群人，中间隔着一道看不见的线：拿出善意的人，和承受影响的人，并不是同一批。这一点，本书到了第8章和第9章，才会一点一点讲透，这里先把它留作一个问号。

这不是一夜之间的事。 读到这里，容易有一个印象：好像是某一天晚上，一个名字突然闯进了茶叶行当。报道不是这么写的。上面说到，这是他"再次"开启直播带货；新浪财经转载的那篇文章又说，他从2024年起就试水茶叶直播，早期单场多在百万元级。把几家报道里的数字并排看：早期是百万元级，2026年1月30日的一场是1.6亿元，此后一个月的场均都是数千万元。这不是一个点，是一条线，一条越走越陡的线。所以，1月30日这一晚，与其说是一个开始，不如说是一条路走到了被所有人看见的地方。

不过，也请读者留意一件事：这几个数字，来自不同的报道，用的词也不同，有的说"成交额"，有的说"销售额"。这些词的口径是否一致，本书无从判断。所以我们不把这些数字加起来，也不拿它们做除法，只是并排放着，看一看大致的形势。数字多的时候，人容易被数字带着走，这里宁可笨一点。

这些事实，本书拿来看什么。 读者也许在等一个判断：这个人做得对不对？本书恰恰不给这个判断。我们要看的是三件事，每一件都站在上面的事实上。

第一件，名字的去处。这位名人是演艺出身。他的名字，是在演艺这个行当里，靠着很多年的作品和观众的认可立起来的。这个名字，如今出现在普洱茶的直播间里。这是事实：名字走进了另一个行当。

第二件，流量的跟随。报道说，粉丝从约600万涨到了超过1100万，直播间的成交额以亿计。不论这些人是为了支持医院，是为了喝茶，还是为了热闹，有一点是清楚的：一个名字带来了很大的一股关注，这股关注是跟着名字走的，不是跟着茶走的。直播之前这些人是不是普洱茶的客人，报道没有写，我们不知道。

第三件，三种进入的影子。善意的背景，直播的亲自上场，品牌的打算，这三样同时出现在一桩事里。上一节我们设想的老街上的三条路，在这里都能找到影子：他自己下场，背景里有一桩善意的事，报道里又有创办品牌的打算（这几样谁先谁后，报道没有说）。所以这桩事，是本书的第一个案例，也是最完整的一个。

同一串数字，三种看法。 数字摆出来了，下面设想三位旁观者，各自看见同一串数字。这是一个构想的场景，三位都是设想的人。

第一位，是在直播间里下过单的人。她看到的是：自己当时花了一点钱，既买了茶，又支持了一件她觉得值得支持的事，心里是踏实的。第二位，是一位开茶叶店的人。他看到的是：一个自己一年也看不到的数字，出现在了自已卖了半辈子的那一类货上。他心里是什么滋味，我们不替他说。第三位，是一位把这位名人当作偶像的年轻人。他看到的是：我喜欢的人，又做成了一件大事。

三个人看的是同一串数字，看见的却是三样东西。这件事说明了一个道理：数字本身不会说话，说话的是看数字的位置。如果我们只站在其中某一个位置上评价这件事，得出的结论就会完全不同，而且每一个都有它的道理。本书想找的，是一种不依赖站在哪个位置的读法。这就是为什么我们要把目光从"这个人好不好"挪开，去看结构。

把两份"靠谱"摆在一起。 现在回到上一节那位母亲，只是把场景换成茶。设想一位平常喝茶的人，要给家里买一饼茶。他面前有两条路：一条，是去楼下那家开了很多年的茶叶店，老板是个熟人，前年他买过的茶，老板还记得他喜欢偏苦一点的；另一条，是打开手机，那个熟悉的脸正在讲茶。两条路上，他信任的东西不一样。楼下的信任，

是一年一年喝出来、聊出来的，信的是这家店；手机里的信任，是很多年里，从屏幕里一点一点看出来的，信的是这个人。

这两样信任，并没有谁对谁错。可是有一个差别，请读者先记在心里：前一样信任，是在茶这个行当里长出来的，它信的是茶、是老板对茶的懂；后一样信任，是在演艺这个行当里长出来的，它信的是这个人，是他在别处立起来的名字。名字跟着人走，所以信任也跟着人走进了茶叶行当。至于这份信任，在茶叶行当里有没有对应的东西跟着一起走进来——对茶的懂，对货的担，对买卖的责任——这是后面几章要一点一点弄清楚的。这里先把这个问题提出来。

为什么拿它当第一个案例。 选它，有三个很朴素的理由。第一，它是公开的，几家媒体都报道过，读者可以自己去看，不必信我们的转述。第二，它的数字比较多，能让“流量跟着名字走”这件事看得见、摸得着。第三，它几乎把上一节说的三种形态都占全了：亲自上场，有善意的背景，有长期品牌的打算。一个案例里放进三种影子，本书就不用东拉西扯地找三个案例。当然，这也意味着一个风险：事情太完整，读者容易把注意力放在“这个人”身上。所以我们才一再提醒：我们看的是结构，不是这个人。

还有一点要老老实实交代：这些报道都是2026年2月前后的。事情后来怎样发展，品牌是否真的做成，承诺是否兑现，本书写作时都不能保证有最新的情况。凡是涉及后续发展的地方，本书一律标“待核”，请读者以后来的信息为准。本书的论证，也尽量不压在这些会变的细节上。

一个量级的提醒。 为了让读者有个直观的感觉，我们设想一家街边的小茶叶店。这是一个设想的例子，不是哪一家真实的店，数字也只是为了方便想象：设想这家小店，平常的一天，卖出几百块钱的茶，已经算是一个不错的日子。那么，把一场直播的1.6亿元，放到这家小店面前，两者根本不在一个量级上。它们不是同一件事的大和小，而是两种完全不同的做买卖的方式。

这个对照要说明什么呢？它并不是要说，名人卖得多，小店卖得少，所以名人不对。卖得多本身不是罪过。它要说明的是：当一个量级这样悬殊的东西，站到了同一个

行当里，那个行当里的人，面对的已经不是"一个新来的同行"，而是另一种东西。这种东西有多大的分量，小店的老板娘看得最清楚，因为她每天盯着自己的流水。

还有一层意思，值得在这里点明。上面所有的数字，都是"别人眼里的这桩事"：媒体的眼，平台的眼，统计数字的眼。这桩事在茶叶行当里的人眼中是什么样子，目前没有任何一篇报道告诉我们。茶农怎么想，茶商怎么想，街边的小茶叶店怎么想，我们都不知道。这是一个真实的缺口。本书不会拿想象去填它。后面第7章和第11章会再回到这个缺口，到时候我们会老实地写：这里是推断，不是事实。

本书不能说的几句话。 最后，把这一节不能说的话，明白地列在这里，免得读者误会。

不能说这位名人是为了赚钱才进入茶叶。报道里没有证据，本书不做动机断言。 不能说他的捐款没有兑现，也不能说已经兑现。这件事，本书不知道，属于"待核"。 不能说品牌是早先就定下的，也不能说不是。这是待核的事实。 不能说有小茶商因为这场直播丢了生意。我们没有查到这样的数据。这是后面第7章要处理的一个"证据缺口"，本章的最后一节会专门说明本书怎样对待它。 也不能说，买这场直播的人，买错了。买的人是自愿的，货的质量如何，报道没有写，本书也不评价。

这几条"不能说"，听起来像是把话说得很窄。可是请读者留意：就在这么窄的一块地上，本书依然有话要说。因为我们要说的，并不依赖上面任何一条。我们要说的是：一个在演艺行当里立起来的名字，走进了茶叶这个行当，一大股关注跟着名字走进来了，而茶叶这个行当里的人，有他们自己立起来的名字，叫"口碑"。这两样东西，来路不同，现在摆在了同一个货架上。

带着一个问题，进入下一章。 就我们看到的内容而言，本书用到的这几篇报道没有提到有人违规：没有写到有人被强迫买，没有写到有人被欺骗，也没有写到有人被禁止去卖茶（这只对我们看到的部分而言，报道全文另有提及与否〔待核〕）。本书也不去找违规。这一点很重要，因为它决定了接下来第3章的难处：如果这件事里没有违规，那么旧有的几种说法，用来评价它，会遇到什么？

有人会说，这是一件不应该做的事，名人应当自重。有人会说，这对小商家不公平。有人会说，这是市场，各凭本事，名人也有自由。这三种说法，我们在第3章里一一请出来，站在它们最强的位置上先听完，再看它们各自停在哪里。

还要补一句。本书选用这些报道，只因为它们公开、可查、数字清楚，不代表本书认同或者不认同报道里的任何一种评价。报道里若有赞扬，本书不引；若有批评，本书也不引。我们取的，只是发生了什么、是多少这两样。

最后，请读者记住一个提醒，它会在后面一再用到：这一节里的每一件事，说的都是"报道当时的样子"。一桩事在被写下的那一刻，只是它漫长过程里的一个截面。茶叶这件事，之前有它的来路，之后还有它的去处。我们这里取的，只是其中被白纸黑字记下来的一段。

下一节，我们看第二桩事。那桩事的事实，比这一桩还要少。

2.3 案例二：被罩

第二个案例，要说得再小心一些，因为它的事实还没有核实。

我们目前掌握的，只有一句话：有一位名人，被邀请去推广被罩。这位名人是谁，邀请他的是哪一家平台或商家，在什么时候，卖了多少，货是怎样的，本书目前一概不知。这一句话本身，也还没有查证，在本书里，它的状态是〔待核实〕。所以在这一节里，我们不写姓名，不写平台，不写任何数字。整本书里，这一例都以"某位被邀请去推广被罩的名人"来称呼。

也许有读者会问：既然什么都不知道，为什么还要写它？

有两个缘故。

第一个缘故，是它代表一种形态。 上一节讲茶叶，那是"自己下场"，带着善意的背景。可是，第2.1节里说过，名人进入大众行业，还有第二条路：被邀请。茶叶这个例子里，主动的是名人；被罩这个例子里，如果事实如此，先动的是邀请他的人。两种形态的结构不同：前者，名人是这桩事的发起者；后者，他是被请来的，货不是他备的，场

子也不是他搭的。本书的第9章和第10章，要把这两种分开来讲清楚，所以需要有一个"被邀请"的例子放在这里，把它的位置占住。

第二个缘故，是序章里那位街口的老板娘。 序章里写了，街口有一家被罩店，老板娘卖了二十年被罩，她的口碑，是一床一床被罩盖在街坊身上盖出来的。序章里说，一位出名的人站进了直播间。那是一个生活场景，用来引出全书的问题。而本节的被罩一例，则是想说：这样的场景，并不只是一个故事，它在现实里，很可能有一个对应的影子。当然，"很可能"三个字，正是我们此刻能说的全部。

下面我们把这个案例当成一个形状来看，而不当成证据来用。这是一个很重要的区别。

当成证据来用，是怎样的？ 是说：你看，某某名人，在某某平台，卖了多少被罩，结果某某小店损失了多少，所以如何如何。这样的话，每一个"某某"都要有出处，都要经得起别人去查。目前，我们一个也拿不出来。所以本书不这样用它。

当成形状来看，是怎样的？ 是说：假如有这么一回事，它会是什么样子？我们不妨设想一次平台的选品会。这是一个构想的场景，不是任何真实平台的真实会议。

设想一家做家纺的商家，要在秋天推一批新被罩。负责推广的人坐在桌前，心里算着一笔账：要让这批货卖得快，最好有一个人，能让很多人愿意点开。于是他们列了一张名单，上面都是名字响亮的人。他们给其中一位名人打了电话，说：我们的货不错，请你来讲一讲，卖一卖，条件好谈。

这位名人想了想，答应了。

在这个设想里，请读者留意两个人各自的位置。邀请的人，心里想的是怎样把货卖出去，他看中的，是那个名字能带来的关注。答应的人，心里想的是什么，我们不知道，也不替他想。他也许认真看过货，也许没有；也许觉得这是一份正当的工作，也许觉得推荐一个朋友的好东西。这都是可能的，本书一概不断言。但是，不论他怎么想，有一件事是清楚的：这个场子，是别人搭的，他是被请进去的。

看"被邀请"这条路，可以问的三个问题。 不论这桩事的主人公是谁，凡是"被邀请"的进入，都可以拿三个很朴素的问题去问。

头一个：谁先开口？是名人去找平台，还是平台去找名人？这一问，决定了主动者在哪一边。茶叶一例里，直播是名人自己开的；被邀请一例里，先开口的是别人。

第二个：货是谁的？是名人自己挑的、自己担保的，还是邀请方备好的，名人只是站在货的旁边？这一问，决定了名人的名字和货之间，隔着几层。

第三个：出了事找谁？假设日后有顾客买到的被罩不好，是去找邀请方，找名人，还是找谁也找不到？这一问，决定了责任落在哪里。

这三问，在茶叶那一例里，我们没有现成的答案，在被罩这一例里，更没有。把它们问出来，是为了让读者知道，往后读到"被邀请"三个字时，该往哪几个方向看。

再设想这场直播之后的第二天，街口那家小被罩店。老板娘照常开门，把几床被罩挂在门口。有人路过，看了一眼，问了一句价钱，走了。一天下来，卖出两三床。和往常差不多，也许比往常少一点，也许多一点。她自己也说不清。因为她不知道，哪一位顾客，是看了昨晚的直播，决定"先看看再说"的；哪一位，是本来就不打算买的。

请注意这个设想里的两层意思。第一层，直播里的那些被罩，和街口的被罩，是同一类东西，睡在同一张床上。第二层，直播的影响，对老板娘来说，是看不见的。没有谁来告诉她，今天少卖的那一床，是被谁拿走的。这个"看不见"，正是本书第7章要讨论的"无形的挤压"。但是请注意，这只是一个设想，它描述的是一种可能的形状，不是已经发生了的事实。

被邀请的人会怎么说？ 最后，替"被邀请"的一方说一句最有力的话，免得读者以为我们回避它。这句话是：我只是被请去讲一讲、卖一卖，货不是我做的，场子不是我搭的，该负的责任，邀请我的人来负。这是一句有分量的话。它把责任的链条切得清清楚楚：做货的负货的责，搭场的负场的责，我只负我说的话的责。如果是一个普通的销售员，这样说，大致说得过去。

可是，名人不是普通的销售员。他的名字，在观众那里，不是一句"我只是讲一讲"能够轻轻放下的。顾客点开直播，是冲着这个名字点开的，下单，也是冲着这个名字下的。名字在货的旁边站了一晚上，站过之后，顾客心里的"靠谱"二字，已经落在了这件货上。这一点，第6章会细讲。眼下只要记住：这句话说得有道理，但它没有说完。它说的是"责任怎么切"，没有说"名字去了哪里"。

那么，这个案例，在本书里到底扮演什么角色？它只扮演两个角色。第一，它是"被邀请"这一形态的示例，帮我们看清楚"先动的人是谁"。第二，它是一个占位的案例：如果日后核实了人物与事实，作者另行确认是否可以点名，那么这一节可以补上确切的事实；如果核实下来对不上，这一节就整节撤换为别的、有据可查的案例，或者干脆删去，全书的论证不会因此倒塌。因为本书的承重墙，不压在这一例上。

〔待核实〕的清单，在这里列清楚：

人物是谁；邀请方是谁；推广发生在什么时候；推广的是哪一类被罩，价格如何；货是邀请方自己的，还是别人的；售后由谁负责；名人与邀请方之间是怎样的约定。这七件事，查清楚以前，本书不写。

读者读到这里，也许觉得这一节写得"虚"。是的。它是虚的，因为我们不愿意让它实。一个没有核实的案例，如果被写得活灵活现，那就是在替读者编造事实，这比"虚"要糟糕得多。宁可让一节写得克制，也不把一个没有根据的故事，说成真的。

还有一条，是给我们自己留的退路。这一节说它是"被邀请"的示例（这也是一句待核实的话），这个说法本身可以被推翻：如果核实下来，这位名人其实是自己去做的被罩，不是被邀请的，那它就不是"被邀请"的示例，要么改归"自己下场"，要么撤下。同样，如果核实下来，根本没有这样一回事，这一节就不该存在。把可能出错的地方说在前头，比说得满满当当、日后再改口，要诚实得多。

也许有读者要问：为什么不干脆把这一例删掉，只留茶叶一例，岂不更干净？本书的考虑是：茶叶一例里，名人是自己开的直播，"被邀请"这条路在其中是看不到的。要让读者知道这条路的存在，哪怕只是一个轮廓，也值得留一个位置。位置留着，内容待补，比假装这条路不存在，更接近实情。

两个案例并排放着。 把茶叶和被罩并排放着，会看到一个有意思的对照。茶叶一例，事实多，但事实多了，读者容易盯着人看；被罩一例，事实几乎没有，却恰好让我们没有人可盯，只能盯着形状看。一个像是一幅画得很满的图，一个像是只勾了轮廓的草图。两者合起来，才是这个问题的全貌：满的那幅告诉我们，现实里这样的事有多大的体量；草图告诉我们，即使把人名、数字都拿掉，剩下的骨架仍然立得住。

骨架立得住，这件事很要紧，也是本书敢于留着这个轮廓的缘故。如果一个论证，只有在点了名、有了数字的时候才站得住，那它说的多半是某个人的故事；如果把名字拿掉，它仍然站得住，它说的才是一个道理。本书想说的，是后一种。

下一节，我们把这份克制，写成一条明明白白的原则。

2.4 案例的取舍原则

前面两节，一桩事实多一些，一桩几乎没有事实。读者也许已经看出来了：本书对案例，有一套很硬的规矩。这一节把它明白写出来，一共六条，另有两句补充。往后凡是本书引用事实、讲述案例的地方，都照这六条办。

第一条，只用有据可查的事实。 一件事，能指出是哪家媒体、哪一天、怎么说的，才算有据。凭印象、凭听说、凭"大家都知道"的，不算。读者看到本书里的事实，可以顺着出处去查，查到的东西，应该和本书写的一样。查不到，或者查到了对不上，错在本书。

第二条，数字一律注明出处。 本书里出现的每一个数字，后面都跟着"据某某报道"，以及时间。没有出处的数字，不进正文。理由很简单：数字最有说服力，也最容易被拿来说谎。一个没有出处的数字，哪怕是真的，读者也无从信它。

第三条，不做动机断言。 这一条，本书守得最严。一个人为什么做一件事，只有他自己清楚，有时他自己也不清楚。别人从外面猜他的动机，猜对猜错都无从验证，却很容易冤枉人。所以本书不写"他是为了赚钱""他是真心要帮忙"这类话，既不写好的，也不写坏的。本书全程只问：这桩事摆在那里，对街上的人意味着什么。

第四条，推测归推测，不混进事实。 报道里的推测，写成"该文作者推测"；本书自己的推测，写成"这是推断"。上一节里那句"创立品牌应该是早先就定下的"，就是这样处理的：它是一位作者的推测，不是事实，本书不采用，也不当作事实转述。

第五条，没查到的，就说没查到。 这一条最要紧，我们单独展开。

本书的后面，要讲一件事：名人进入大众行业，会对那里原有的小商家形成一种"挤压"。可是，这个"挤压"，目前没有查到任何具体的数据。没有哪家小茶叶店的流水，在这场直播前后的变化；没有哪个小家纺卖家的订单，被分走了多少；也没有人统计过，这几场直播吸走了多少本来会流向小店的钱。这些，我们都没有查到。

所以，本书对"挤压"的写法，只有一种：它是**结构性的推断**。意思是：从这桩事摆放的方式，推出可能发生的情形；不是从数据里量出来的结果。每当本书写到"挤压"，后面都会跟一句：这是推断，目前没有查到具体数据。这不是客套话，而是这个论证真正的状态。

读者不妨自己检验一下这个推断，给它设一个"被推翻"的条件：假如有人找来了同一时期、同一类小商家的流水，显示他们的生意没有受到任何影响，甚至还因为行业被热闹带动而变好了，那么"挤压"这一层，就要从论证里收回，至少要降成"尚未见到证据的可能"。本书愿意接受这个检验。本书里另有一些判断，比如名字走了、货与责任没有跟上，并不依赖这个数据；但"挤压"这个词，确实依赖它。

第六条，设想的场景，一律写明是设想。 本书里有不少生活场景：老街、文具店、茶叶店。它们都不是真人真事。每一个出现的时候，都会写明"设想"或者"这是一个构想的例子"。本书也不替任何真人编原话，不写"他当时说"，也不写"据说他想"。

读者怎样认出本书的三种句子。 为了让读者读起来不费力，这里把全书的三种句子的样子说一说。第一种是事实句，样子是"据某某报道（某时）……"，后面跟着报道里写的内容，本书只转述。第二种是推断句，样子是"这是推断""按这个结构推下去，可能……"，它是本书自己想出来的，读者可以不同意。第三种是设想句，样子是"设想……""这是一个构想的例子"，它是为了讲清道理而编的场景，不能当证据。还有一种小标记，是〔待核〕或〔待核实〕，意思是这里的事实还没有核实，请读者暂时不要当真。

三种句子各管各的事，互不冒充。事实句不拿来下动机的断语，推断句不拿来充当事实，设想句不拿来做证据。读者若在本书里碰到一句话，分不清它属于哪一种，那是本书写得不够清楚，请以最谨慎的那一种来读它。

这套规矩，也适用于本书自己。书里凡是替某个行当、某类人说话的地方，都只说到证据能够支撑的那一步。比如，书里会说"名字走进了另一个行当"，这是报道里写着的；会说"流量跟着名字走"，这是数字摆着的；但不会说"小商家一定受了多少损失"，因为这没有数。读者若发现本书在哪一处说过了头，可以拿这六条来对照，本书认账。

最后，还有一个小小的补充。如果日后有读者发现本书引用的事实有误，或者有了新的、更确切的报道，请以更确切的为准。本书写的是2026年的事，事实会变，原则不变：有据才写，无据不写，推断标明。

这六条合起来，有一个共同的意思：宁可少说，不可乱说；宁可说得窄，也要说得稳。

有读者会觉得，这样做，使得本书的案例显得单薄。是的，单薄。但是，我们想过：一本讲"位置"和"信任"的书，如果自己先用一个没有根据的故事去取得读者的信任，那就是在做它所批评的那种事。拿别人的信任，去换自己的说服力，不论说得多好听，路是错的。这是本书对自己的约束，也是它与它所谈论的主题，保持一致的办法。

第2章到这里结束。我们摆出了两桩事：一桩事实不少，却不能多说；一桩事实几乎没有，只能当形状看。有这两桩事，就够往下走了。

可是，读者心里大概已经有了现成的说法。有人要说，这件事不应该，名人要自重；有人要说，这对小商家不公平；有人要说，这是市场，各凭本事。这三种说法，都不是随便说说的，各有各的道理，也各有各的来头。下一章，我们不急着反驳它们，先请它们都站出来，站在最有力的位置上，把话说完。

第3章

旧解释为何不够

上一章结尾，我们请了三种说法站出来。这一章，一个一个请它们说话。规矩只有一条：先站在它最有力的位置上，把它的话说足，再看它在哪里停住。我们不拿稻草人来打。一种说法能流传很久，一定是因为它抓住了真东西；要看它缺在哪里，先得看它对在哪里。

3.1 道德劝诫的读法

第一种说法，最古老，也最顺口：名人不应该。

先把这种说法说足。 这种说法，几乎人人从小就听过，家里老人、学校老师、街上的长辈，说起这类事，开口就是它。它的道理是这样的：一个人名气越大，身上的责任就越重。千万人认得你，千万人信你，你的一言一行，就不再只是你自己的事。你站在那里，本身就是一个榜样，一块招牌。这样的人，应当自重：该你拿的名与利，你拿；不该你拿的，你放手。小本经营的人家，靠一间铺子、一个摊子过日子，你已经有了名，又有了钱，何必再来和他们争这一口饭？这不是法律问题，是良心问题，是体面问题。

这种说法，有三处很了不起，我们要先承认。

第一，它看见了"位置"。它没有把名人当成一个普通的卖货人，而是看见了名人身上多出来的那份劲。《大学》里那句"伐冰之家不畜牛羊"，在历代的读法里，大体就是这样读的〔待核〕：身份越高，越要克制。这是一份古老而扎实的智慧，本书全书都站在它的肩膀上。

第二，它不需要证据。我们在上一章里花了很大力气讲，小商家受挤压，没有查到具体数据。可是道德劝诫不需要那些数据，它只说"不应该"，就够了。在数据缺席的地方，它依然能开口。

第三，在法律管不到、市场管不到的地方，劝诫有时是唯一管得到的东西。一个名人，没有违法，也没有欺骗，谁能拦住他？只有他自己的心，和身边人的一句话。所以，历来读书人讲这些事，都先从"修身"讲起。

这三条，是道德劝诫的底气。接下来，看它在一个日常场景里遇到了什么。

一个设想的场景。 小区大门口，有一个修鞋摊，摊主老赵，修了三十多年的鞋。这是一个构想的例子，不是哪一个真实的摊主。老赵修鞋的手艺，小区的人都知道：换跟、补底、缝线，补好的鞋，三年不开线。他的摊子上没有招牌，只有一块小黑板，写着几样活计的价钱。这几年，老赵还卖些鞋垫、鞋油，附带着赚一点。

设想有一天，一位名人在直播里卖起了鞋护理的东西，鞋垫、鞋油、护理套装。他的直播间很热闹，下单的人很多。

小区里几位老街坊，坐在老赵摊子旁边的石凳上聊起这件事。设想其中一位说：

"这样的人，不该来卖这些东西。他有了名，有了钱，这点小买卖，该留给老赵这样的人去做。他应该自重。"

这话说得很有分量，大家点头。这是道德劝诫最有力的样子：它说得正气，说得在理，说的是该与不该。

设想另一位街坊，慢慢开了口：

"听说他把卖货的钱都捐了，一分也没留。你还要他怎样？"

这时候，石凳旁边，一下子静了。

这一静，说明了什么？ 请读者留意，石凳旁边的那一静，不是因为后一位说得更有道理，而是因为前一位的话，一下子找不到可以落脚的地方了。

道德劝诫的全部分量，押在两样东西上：一是人的心，二是钱的去处。名人为什么这样做？是为了自己赚钱，还是为了别的？赚来的钱，进了谁的口袋？只要这两样里有一样是不干净的，劝诫就有力量：你这是贪，你这是自私，你不应该。可是，只要有人说出一句"钱都捐了"，这两样东西同时变干净了：心是好的，钱是出去的。劝诫的分量，一下子悬了空。

读者可以回头想一想老赵。名人的钱捐了，老赵的摊子，有没有因此变得不一样？没有。他的鞋垫，还是那几样；小区里的人，今晚还是会被手机里那场热闹的直播吸引过去；他的小黑板上的价钱，还是那几行。名人的钱去了医院也好，去了谁的账户也好，对老赵的摊子来说，没有区别。钱去了哪里，决定的是名人是个什么样的人；摊子被怎样对待，是另一件事。劝诫盯着前一件事，老赵面对的是后一件事。

这是道德劝诫的第一个缺口：它讲的是“人好不好”，而老赵被影响的，是“事怎么摆”。人好不好，一句“钱都捐了”就能回答；事怎么摆，这句话回答不了。

这一静里还有老赵。 再回到那个石凳。设想夜里九点，小区里的人吃过了饭，坐在凳子上，手机屏幕一片一片亮着。老赵收了摊，把小黑板翻过去，这一天他修了六双鞋，卖出两副鞋垫。他听着街坊们议论，没有说话。他不知道，手机里的那场直播，对他明天的生意有没有影响；也许一点也没有，也许有一点。他说不清。可是他心里隐隐知道一件事：街坊们议论的，是那位名人好不好；他自己心里想的，是明天还有没有人来补那双开了线的皮鞋。两样事，坐在同一张石凳上，却不是同一件事。

这是需要说清楚的地方。说“名人好不好”，所有人都有话可说，因为谁都有一颗评判的心。说“明天的鞋摊怎么样”，却只有老赵一个人，而他又偏偏是那个最没有话语的人。道德劝诫把声音给了评议的人，没有给被影响的人。这不是它的恶意，是它的结构：它本来就是“评议别人”的话，而不是“听被影响者”的话。

做一个对照。 不妨做一个小小的对照，看这个缺口有多大。设想两种情形。情形甲：名人在直播里卖鞋护理的东西，赚的钱全部捐出去，一分不留。情形乙：同样的直播，同样的货，同样的热闹，赚的钱全部留进自己的口袋。

按道德劝诫来评：甲，可以原谅，甚至值得称赞；乙，该受批评。两种情形的评价，天差地别。

再按老赵的摊子来看：甲和乙，有什么不同？小区里的人今晚被吸引过去的方式，一样；货摆在手机里的位置，一样；明天来补鞋的人是多是少，没有任何理由因为钱的去处不同而不同。同一张摊子，面对的是同一股关注，同一个热闹。

两种情形，评价完全不同，摊子面对的东西完全相同。这说明，劝诫给出的那个"可以"或"不可以"，量的不是摊子的处境，量的是名人的心。如果我们真正关心的是老赵，那就得找到一把量摊子的尺，不能一直拿量心的尺去量。

第二个缺口：它说不出"为什么一定出事"。 假设劝诫派不服，说：那他也应该把时间花在自己的本行上，不该来凑热闹。好，这又是一个"应该"。可是，"应该"只对愿意听的人有用。一个人觉得自己没有错，他有一百个理由。他可以说，我也要生活；可以说，我是真心喜欢；可以说，我已经做了好事。每一个理由，在劝诫的天平上，都有它的分量。劝诫只能说"你该怎样"，说不出"这样做，会怎样"。它不能告诉老赵：你的摊子，到底是怎样被影响的，影响到了什么程度，会不会出事。它只能提醒一个人：你最好别这样。

这就是为什么，一旦碰上"全部公益"这样的情形，劝诫就整个失去了抓手。名人若真的做到了每一分都捐出去，我们还有什么理由说他不该？这个问题，就是本书序章里提出来的：为什么连全部公益也不能做。道德劝诫答不了它，因为它的整个体系，是围着"心好不好、钱去哪儿"建起来的；而这个问题，恰恰把这两样都拿走了。

舆论是放大的劝诫。 今天，劝诫的声音不只来自石凳上的老街坊，还来自网络上千千万万的评论。有人批评，有人叫好，风向一阵一阵地转。这可以看作劝诫的放大版：一个人的"不应该"，变成了很多人的"不应该"。

放大以后，它的缺口也跟着放大了。风向靠什么转？靠的是人们对这个人的感觉。喜欢他的人，觉得他做什么都有理；不喜欢他的人，觉得他做什么都有罪。设想同一件事，换成一位让大家格外有好感的名人，批评的声音就会小下去；换成一位不那么讨人喜欢的，批评的声音就会大起来。老赵的摊子呢？它前后没有任何不同，不管站进直播间的是谁，那股关注被带走的方式，是一样的。一个判断，如果随着我们对当事人的好恶而变，说明它抓住的是人，不是事。要想让老赵的处境得到一个不随好恶摇摆的说法，就得找一种不靠好恶的看法。

还有一层，要替劝诫说句公道话。 劝诫不只是说说而已。一个社会里，许多事靠的就是人人心里有杆秤：不该拿的不拿，不该争的不争。这杆秤立得住，省去无数的规矩

和官司。所以，说劝诫"不够"，绝不是说可以不要它。恰恰相反，本书后面还要回到它：不以利为利，以义为利，说到底，是一种心里的秤。只是这杆秤，要想真的称得准，还得有人替它看清：秤盘上到底放着什么。

家里的一个例子。 道德劝诫的这个特点，在家里最容易看清。设想一个孩子，抢了弟弟的玩具。妈妈说："你是哥哥，应该让着弟弟。"这话有用吗？有时有用，有时没用。对一个听得进去的孩子，它有用；对一个正在气头上的孩子，它没有用。更要紧的是，哪怕孩子听进去了、让了，弟弟那一刻被抢走玩具的委屈，并没有因为哥哥"心里认了错"而消失。劝诫改的是哥哥的心，抢这件事本身，发生在两个孩子之间，需要另一种办法来处理。这并不是说妈妈那句话说错了，而是说，它只做了一半的事。

名人和小摊之间，同样是这样。劝诫改的是名人的心，如果名人听进去了，自然最好。可是，名人听不听，我们管不着；就算听了，老赵那边发生的事，如何摆放，还需要另一种看法来看。

第三个缺口：它容易变成对人的审判。 还有一个缺口，不那么显眼，但同样要紧。道德劝诫既然靠"人好不好"，一桩一桩事情看下去，就变成了一个一个人的品行评议：这一位动机不纯，那一位心地善良；这一位值得原谅，那一位该被批评。评议的人，要猜每一个人的心。猜对了，不一定能验证；猜错了，就冤枉了人。久而久之，讨论的重心，从"这件事对街上的人意味着什么"，滑到了"这个人到底是好人坏人"。街上的老赵，被挤到了讨论的边上，成了一个背景。

本书的立场，是把老赵放回中心。所以我们不愿意走这条路。

劝诫派可以再退一步吗？ 公道地说，劝诫派不会就此认输。它还有一句更硬的话：善不能拿来当买路钱。就算钱都捐了，一个人也不能用做好事的名义，去占别人的饭碗。这句话说得有力，也说得对。可是，请读者注意这句话的分量落在哪里：它已经不再问"心好不好、钱去哪儿"，它在说，做好事的名义，不能换来占别人位置的资格。这时候，它讲的不再是人的品行，而是事的摆法：一个位置，和另一个位置之间，隔着什么。到了这一步，它已经走出了单纯的道德劝诫，走到了另一条路的门口。本书想做的，就是把这扇门推开，看清里面是什么。

这一节的话，还要说得稳妥一点。 说道德劝诫"不够"，不是说它错了。恰恰相反，它的话，大多是对的。名人确实应该自重；位置确实意味着责任。我们只是说，它的这份对，是**对人的要求**，而不是**对事的解释**。它告诉我们，一个人应该怎样；它没有告诉我们，这件事为什么一定会压到别人身上。后者，才是本书要找的东西。

这个判断，是可以被推翻的。如果有一位劝诫派的读者，能够不靠"心好不好"，也不靠"钱去哪儿"，说出一条理由，让我们在"钱都捐了"的情形下，依然说得清名人为什么不该进，那么道德劝诫就没有这个缺口。但我们会发现，那时候的他，已经在讲另一件事了：他在讲，这件事摆在老赵的摊子面前，是怎样压下去的。那就是本书要走的路。

小结一下这一节。 道德劝诫告诉我们：名人应该自重。这话是对的，本书不反对。它的三个缺口是：一，一句"钱都捐了"，它的分量就悬空；二，它说得"出"不该"，说不出"为什么一定出事"；三，它容易滑向对人的评议，把老赵挤到边上。它没有错，只是量的是心，不是事。那么，换一把尺行不行？比如，不问心，只问规则：比赛摆平了没有？下一节就请这一种说法上场。

3.2 公平竞争的读法

第二种说法，换了一个角度。它不问人的心，只问规则：这场比赛公平不公平？

先把这种说法说足。 它的道理是这样的：市场的好处，在于大家公平竞争。谁的东西好，谁的价钱合适，谁就能留住客人。可是，公平竞争有一个前提：大家得站在差不多的起跑线上。如果一个人站在起跑线上，另一个人站在终点前一百米，比赛还怎么比？

名人的名字，就是那一百米。一个小商家，要让几千个人知道自己，得花几年，甚至十几年：一个客人一个客人地攒，一句口碑一句口碑地传。一位名人，一场直播，几个小时，就有千万人看见。小商家花多少广告费，也买不来这样的关注。这不是比谁的货好，这是一开始，就不在同一条跑道上。

所以，公平竞争的读法说：这件事的毛病，是**起跑线不齐**。要改，就得想办法把线拉齐：限制名人的流量，或者给小商家留出位置，或者让平台把曝光分得平一些。

公平派还有一层更深的担心，常被说成"赢家通吃"。意思是：关注这个东西，有一种滚雪球的脾气。一个地方人越多，路过的人越好奇，越想凑过去看；凑的人越多，它就越热闹。热闹的越热闹，冷清的越冷清。日常里到处都能看到：饭馆门口排长队，路过的人也跟着想尝尝；两家挨着的小店，一家挤满了人，另一家哪怕东西一样好，也没有人进。名人的直播间，就是一个超大号的"排长队的饭馆"。小店不是输在手艺上，是输在没有人排队上。这一层担心，说得很有道理，它看见了关注的滚雪球脾气，本书后面讲"流量"的时候，也会用到它。

这种说法，也有它了不起的地方，我们要先承认。

第一，它抓住了真东西。起跑线不齐，是实实在在的。名人的名字带来的关注，确实是普通商家几辈子也挣不来的。它没有把这件事轻轻放过。

第二，它不靠猜心。它不问名人为什么这样做，不问钱去了哪里，只看摆出来的格局：一边有名字，一边没有。因此，"钱都捐了"这句话，对它没有杀伤力。道德劝诫碰到的那个缺口，公平竞争没有。

第三，它讲的是普通人最容易懂的话。"公平"二字，人人都会用，一说就通。今天的人，对公平有一种近乎本能的敏感，这份敏感是一件好东西。

那么，它缺在哪里？

一个设想的场景。 小区里有一家理发店，老板老马，开了十五年。这是一个构想的例子，不是哪一家真实的店。老马的店不大，两张椅子，一面镜子，墙上贴着价目表：剪发、洗吹、染烫。他熟悉每一位老主顾的头发：谁的发旋偏左，谁的头发硬，谁每次来都要"短一点，再短一点"，他心里有数。附近的老人，每个月来一次，剪完了，坐一会儿，聊聊家常，再回去。这样的店，靠的是手艺，靠的是熟，靠的是一个一个"老马剪得放心"。

有一天，小区门口新开了一家理发店。

这家新店，设想有两种可能。

第一种可能：一家连锁店。 装修明亮，椅子是新的，洗发区是新的，价目表上，价钱比老马的略低一点。店员都穿统一的衣服，有专门的人来招呼。开业头一个月，办卡打折。设想老马的店，那个月生意清淡了一些。

第二种可能：一位名人开的店。 店名挂着这位名人的名字，海报贴满了橱窗。开业那天，门口排了长队，有人专门从别的小区赶来，只为了和这位名人合一张影。价目表上，价钱不一定比老马低，甚至更高。设想老马的店，那个月生意同样清淡了一些。

现在，请读者用"公平竞争"的眼睛，看这两种情形。

连锁店开在隔壁，老马觉得不公平吗？也许心里不舒服，但他说不出"不公平"。人家花钱装修，请人培训，办卡让利，这都是正当的竞争手段。老马也可以降价，可以搞活动，可以把店收拾得更干净。比赛是公开的，条件是公开的。输了，是自己的手艺或者经营跟不上。

那位名人的店开在隔壁呢？公平竞争派会说：这不公平。因为名人带着一个现成的名字进来，大家是冲着名字来的，不是冲着理发来的。老马的十五年，比不过人家的一块海报。

这个反应，大多数人会觉得很自然，我们也觉得自然，它说明公平这个词，确实抓住了点什么。可是，请读者想一想，这个"不公平"，到底怎样才能说得出口？

第一个缺口：买的人是自愿的，竞争并未违规。 公平，需要有一个参照：谁违了规？谁欺骗了谁？谁强迫了谁？可是在这个场景里，请一个一个检查：

名人开店，合法吗？合法，办了执照，交了税。他有没有说谎？没有，海报上写的是他的店，货是真货，价钱是明码标价。他有没有强迫谁来？没有，排队的人是自己愿意来的。他有没有阻止老马继续营业？没有，老马的店还开着，椅子还是那两张。

没有人违规，没有人受骗，没有人被强迫。比赛的规则，一条也没有被破坏。唯一的"不齐"，是两家店的名气不同。

还有一层，也要替排队的人说一句话。排队的人，没有做错什么。他们来看一位自己喜欢了很多年的人，顺手买点东西，高高兴兴，剪个头发，回家了。他们不是受害

者，也不是被利用的棋子。公平派如果把他们当成被蒙蔽的人，那是对他们不公平；如果承认他们是自愿的、清醒的，那么"不公平"三个字，就更难落到哪个人头上了。

公平派可以说：名气不同，也是不公平。可是，这句话说下去，立刻会遇到一个麻烦。

拿一件大家都熟悉的事比一比，就更清楚了。排队买早点，有人插了队。这件事，人人都觉得不公平，而且说得出口：他破坏了规矩，他把别人的位置占了。被插队的人，有一个明明白白的委屈，有一个明明白白的对象。可是名人开店这件事，没有人插队，没有人破坏规矩，大家都在队里，规规矩矩地排着。委屈如果有，也不是"被谁抢了位置"的那种委屈。公平这个词，用在插队上，一用就准；用在名人开店上，总觉得哪里差了一点。差的那一点，就是它没有一个"违规的人"可以指。

"买的人是自愿的"，这一句，本书从头到尾都不否认，第11章还会把它当作第一个反驳，认真回答。眼下请读者先留意它的位置：自愿，是买的人那一头的事，他们愿意不愿意，由他们自己说了算；而老马的摊位，在另一头，他的椅子旁边少了几个老主顾，这件事和买的人是否自愿，并不在同一个层面上。公平的读法，要求在"买"与"卖"的这个交换里找到不公，可是这个交换本身，一买一卖，各取所需，规规矩矩。它找不到，不是它不用心，而是它找错了地方。

这个麻烦是：名气不同，到处都是。 老马的店，对着那家连锁店，起跑线齐吗？连锁店的资金、品牌、采购、培训、办卡的底气，也比老马高出一大截。老马和连锁店之间，同样不齐。如果"起跑线不齐"就叫不公平，那么每一家小店，面对每一家大店，都是不公平的。这样一来，"不公平"几乎成了市场的常态，它不再能把名人这件事，和连锁店那件事，区别开来。

可是，请读者回想一下自己的感觉：名人的店开在隔壁，和连锁店开在隔壁，感觉是一样的吗？大多数人说，不一样。名人那一种，让人心里多了一层别扭。这层别扭，是真的。公平竞争的读法，恰恰没有办法解释这层别扭。因为它量的是**落差**：这边多高，那边多高。它不问这个落差**是怎么来的**。

老马能做什么？ 再往深里看一步，还有一个细节，值得放大。连锁店开在隔壁的时候，老马是有招可出的。他可以把价钱降一点，可以把店里收拾得更亮堂，可以对每一位老主顾多说两句话，可以把"短一点，再短一点"的那位客人，剪得更合他心意。他做的每一件事，都是理发这件事本身的功夫。他和连锁店比的，是同一样东西：谁剪得好，谁收得合理，谁让人坐得舒服。输赢摆在明处，他输了，知道输在哪里。

名人的店开在隔壁，老马还有招吗？他把价钱降到一半，排队的人不会因此少一个，因为排队的人不是冲着价钱来的。他把店收拾得再亮堂，也不会有人因此改道，因为那条队伍不是冲着亮堂来的。他的功夫再好，对这条队伍，没有任何作用。因为这场比赛，比的不是理发。

这才是那层"别扭"的来由：连锁店挑战老马的，是理发；名人挑战老马的，是理发之外的另一样东西。老马在理发上用的每一份力，都使不到点子上。公平竞争的读法，能看到起跑线高低，却看不到，这是**两场不同的比赛**。

落差与来路。 连锁店的优势，是在理发这个行当里长出来的：它在培训上花了功夫，在采购上花了功夫，在管理上花了功夫。它的好，是理发这件事本身的好；它的赢，即使让老马心里不是滋味，也是在同一个行当里，靠同一类的功夫赢的。名人的优势，是从别处带来的：是在演艺这个行当里，靠另一种功夫立起来的名字，被原封不动地搬进了理发店。它的关注，不来自理发，来自另一个地方。

这是两种落差，高度也许差不多，出身却不同。从公平竞争的尺子看，它们差不多高。可是从**来路**看，它们完全不同。一个是同一行当里长出来的，一个是别处搬过来的。公平竞争的读法，只量高低，不问来路，所以分不出它们。

公平的两种意思。 说到这里，公平派也许会换一种讲法：我说的公平，不是规则上的公平，是机会上的公平。每一个人，不论出身，都该有差不多的机会。名人有名字，小商家没有，所以机会不均等。

这种讲法，把"公平"从过程挪到了机会上，话更宽，也更深。可是，它的难处在于：机会不均等，同样到处都是。生在城里的孩子和生在村里的孩子，机会不均等；家里有铺面的人和租不起铺面的人，机会不均等；老马的手艺是祖传的还是自学的，机会也不

均等。如果以"机会不均等"为标准，那么市场上的每一次买卖，几乎都能被说成不公平。一把尺子，什么都能量，也就等于什么都量不准。名人这件事的特殊之处，被它冲淡了。

回头看老马自己。他的店，靠的是什​​么？十五年的剪刀，十五年的熟脸，一个一个老人的发旋。这些东西，也有它的"来路"：它们是在理发这件事里，一天一天长出来的。老马的口碑，来路在理发；连锁店的好处，来路也在理发；名人店前的长队，来路在别处。三样东西，如果只看高低，是一条线上的三个点；如果看来路，就分成了两类：在这个行当里长出来的，和从别的行当里搬来的。公平竞争的读法，没有这第二把尺子。

第二个缺口：补平起跑线，又碰到买的人。 再往下想一步。就算公平派坚持说，名人这件事不公平，要补平起跑线。怎么补？一种办法，是限制名人的流量：不许他的直播间太热闹，不许他的店排队。可是，排队的人是自愿的，他们是冲着这个名字来的。限制名人，等于限制了这些人的选择：你想看谁，不许看；你想买哪里，不许买。这样的补平，会遇到买的人的反对，而且他们的反对是有道理的。

另一种办法，是给小商家留出位置，比如平台规定，每场推广都要带上几家小店。这样的办法，听起来温和，可它仍然没有回答最根本的问题：名人进来，到底是什么地方不对，需要补？如果答案是"起跑线不齐"，那补完了名人，连锁店也要补。补到最后，市场上没有哪一家大店可以存在。

这就是公平竞争的读法，走到深处遇到的两难：补得少，说不清名人这件事的特别；补得多，市场本身就没法运转。

第三个缺口：对"全部公益"，它不怕，却也帮不上。 对"钱都捐了"，公平竞争的读法不像道德劝诫那样悬空。它会很干脆地说：捐不捐，与起跑线无关；全部捐了，那一百米还是在那里，照样不公平。这一点，它比道德劝诫更站得住。

可是，站得住不等于说得通。它要为此结论给出理由，绕来绕去，还是回到前面两个缺口：理由是"起跑线不齐"，而起跑线不齐，到处都是；买的人又是自愿的。它得出了和本书相近的结论，却没有一条能把名人和连锁店分开的理由。结论对了，路没有铺

好。路没有铺好的结论，一碰到追问就会晃：有人问"那连锁店呢"，它答不上来；有人问"那么该怎么办"，它给的办法，不是伤着买的人，就是伤着整个市场。

还有一个小小的检验，读者可以自己做。把"名人"换成"本地一位人缘极好的老师傅"：他在小区里剪了三十年头发，大家都认得他，他退休后自己又开了一家店。他的店开在老马隔壁，生意也一下子好起来。老马会觉得不公平吗？大概会觉得难受，但不会觉得别扭。为什么？因为这位老师傅的名气，是在理发这件事里挣来的，他带着这份名气来到这个行当，名气和手艺是同一回事。这个检验说明，让人别扭的，并不是"有名气"本身，而是名气是从哪里来的，又来到了哪里。公平竞争的读法，没有办法分辨这一点。

这一节，也要说得稳妥一点。 说公平竞争的读法"不够"，不是说它错了。起跑线确实不齐，这个观察是对的。它是本书要用到的一个起点：名人的名字，确实是带着一股很大的关注进来的。只是，它没有告诉我们这股关注**从哪里来**，所以也没有告诉我们，**为什么它进入这个行当，和连锁店进入这个行当，是两回事。**

这个判断，是可以被推翻的。如果公平竞争派的读者，能够指出一条名人才有、连锁店没有的不公平，并且这条不公平不依赖"来路"这一层意思，那么我们的批评就站不住。可是我们猜，当他把那条不公平说出来的时候，他说的会是：名人的名字，是在别处立起来的，现在被搬到了这里。那就是"来路"。他说着说着，就已经不是单纯在讲公平了。

小结一下这一节。 公平竞争的读法告诉我们：这场比赛，起跑线不齐。这话是对的，本书同意。它的缺口是：一，没有人违规，买的人是自愿的，它找不到该被指责的那个人；二，它只量落差高低，不问来路，所以分不出名人的店和连锁店的区别；三，补平的办法，要么伤着买的人的选择，要么伤着整个市场。它没有错，只是量的是落差，没有量来路。那么，再换一个方向：干脆承认市场本来就是这样的，各凭本事，名人也是人。这就是第三种说法。

3.3 市场自由的读法

第三种说法，最硬，也最有骨气：这是市场，各凭本事，名人也是人，凭什么不许他谋生？

先把这种说法说足。它的道理，要分几层来讲。

头一层，名人也是人。演艺这一行，吃的是青春饭，红的时候红，淡下去也淡得快。一个人把二十年的光阴押在一个行当上，行当不再需要他的时候，难道他就只能坐在家里？转一个行，另谋一条出路，是每一个普通人都有的权利，没有道理名人就没有。你可以说他名气大，占了便宜，但名气大并不是他的罪过。

第二层，自由是买卖的根基。一个人想买什么，想卖什么，只要不骗人、不害人，旁人没有资格拦着。买的人愿意，卖的人愿意，两厢情愿，这件事就是正当的。只要允许"名人不得进入某个行当"，就等于有人拥有了决定谁能做什么生意的权力。这个权力，一旦立起来，用到谁的头上，谁就是下一个受害的人。

第三层，历史给了它很多证据。每一个行当里，都有人拿着"不许外人进来"当护身符：从前的行会，不许外乡人开铺；有的老店，靠着关系，挡住新来的对手〔待核：行会等史实是这一派的常见说法，非本书查证，出版前核对〕。这样的保护，保住的往往不是手艺，是懒惰。让名人进来，小店的老板们会被逼着把货做得更好，把服务做得更细，最终得好处的，是买东西的普通人。

第四层，它有一份很实在的历史记忆。超市来了，小杂货店被抢了客人；网购来了，实体店被抢了客人；机器来了，手工匠被抢了活计。每一次，都有人喊着"不公平"，可是没有哪一次，我们靠禁止来解决。因为人们看见，让新东西进来，社会总体上是往前走的〔待核：这几例是常见说法，非本书查证〕。

第五层，是一句最朴素的话：好货不怕。如果一家铺子的包子真的好，客人怎么会走？名人的东西再热闹，热闹过去，客人该回来的还是会回来；回不来的，说明货不够好，这是买卖里最老的道理。一个靠自己手艺吃饭的人，怕的应该是自己的手艺，不是

别人的名气。这句话说得硬，也说得有骨气，许多做了一辈子买卖的人，心里都是这么想的。

第六层，是劳动的道理：名人的名字，不是天上掉下来的，是他一部戏一部戏、一场演出、一场演出，实实在在挣来的。挣来的东西，属于挣的人，他想用在哪里，是他的权利。要他把名字锁在原来的行当里，不许带出去，就像对一个种了一辈子地的农民说，你的粮食只准在村口卖。这话听上去，也确实有几分道理。

这几层，合起来是一份很有分量的说法。本书在三个地方要明白站在它这一边：

一，本书不主张禁止任何人。一个人要不要进入某个行当，法律怎么管，政策怎么定，不是本书的话题。本书谈的是看法和做法，是"一个有位置的人，怎么看自己该不该去"。

二，本书承认名人有谋生的自由。他转行，他创业，他做生意，这些事本身，不是罪过。

三，本书也承认，历史上很多"保护小商家"的做法，保护的是既得利益，不是民。如果本书的结论，被人拿去做成"不许外人进来"的挡箭牌，那是本书不愿意看到的。

可是，承认了这么多，市场自由的读法，仍然停在一个地方。

一个设想的场景。 小区门口，有一家早餐铺，老板老吴，夫妻两个人经营。这是一个构想的例子，不是哪一家真实的铺子。每天凌晨四点多，老吴就起来和面、熬豆浆、炸油条。五点半开门，六点到八点是最忙的时候，上班的、送孩子上学的，都从这里拎一份走。他家的豆浆不加水，包子的馅是自己调的。老街坊说：老吴家的早餐，吃了胃里舒服。

老吴的账，很简单：每天卖多少，进多少，赚多少，月底算一笔。没有什么复杂的东西。

设想有一天，一位名人在直播里推起了早餐类的产品，比如速冻包子、即食豆浆、早餐礼盒。他的直播间很热闹，下单的人很多，东西通过快递，两天后到家。

现在，请用市场自由的眼睛，来看这件事。

名人推早餐，合法吗？合法。买的人愿意吗？愿意，他们是自己点的下单。价钱合理吗？明码标价。老吴被禁止卖早餐了吗？没有，他的铺子照常开着，油条照常炸。老吴的客人被强迫离开了吗？没有，每一个客人，想去哪里买，自己说了算。

在市场自由的账本上，这件事干干净净，每一笔交易都是自愿的，每一个人都有自由。老吴若要埋怨，只能说：是我的货不够好，是我的价钱不够低，是我没有想办法。

这个账本，算得没有错。可是，请读者想一想，账本上的哪一栏，写了老吴这几个月的变化？

缺口：自由论无法解释"无形的挤压"。 这是第三种说法的缺口，也是本书要重点说的缺口。

自由论的账本，记的是**看得见的交易**：谁卖给谁，卖了多少，价钱多少，是不是自愿。这些，是看得见的、可以数的。一笔一笔，清清楚楚。

可是，一个小铺子的生意，不只靠这些看得见的东西。设想一下老吴的客人，早晨是怎么决定"买什么"的。有的人是习惯：路过了，顺手拿一份。有的人是心里有个"位置"：我每天早上吃早点，心里有一个"今天吃什么"的念头，那个念头里有老吴。有的人是家里定下的：孩子要吃热的，老人要吃软的，就从老吴这里拿。这些，是一种看不见的东西：它是老吴在人们心里、在人们日子里占的那个位置。

现在名人的早餐礼盒进来了。它没有抢走老吴的任何一笔交易，没有人拦着老吴，没有人逼着客人。它做的，是占了一部分人心里"早餐"这个念头的前面。设想其中一位客人，原本打算周末给孩子买早餐，现在手机里跳出了一条熟悉的人的推荐，他先看了一眼，顺手下了单，家里的冰箱里有了一盒速冻包子，周末便不再去老吴那里了。

注意，这里没有任何一笔交易是被抢走的。老吴没有"损失一单"的记录，他的账本上只是"这个周末少了一份"。这一份，不见得是被名人的包子抢走的，也许是被别的什么原因。没有人知道。这就是本书说的**无形的挤压**：设想中，总量被分走，却没有谁被明确抢了；没有一处违规，却有一处总量，悄悄变了。

还有两层看不见的东西，要补一句。第一层，是**钱**：一个家庭每个月用在早餐上的钱，是有数的。这份钱花在名人的礼盒上，就少了一份花在老吴的包子上。这笔钱不是被谁偷走了，是买的人自己花出去的。第二层，是**信得过**的位置：街坊们心里，"哪家早餐靠谱"这个位置，本来是老吴的。现在，名字响亮的人，也站到了那个位置的旁边。

一个比方：院子里的菜和隔壁的树。 要把"无形的挤压"说得更透，不妨拿种菜来比。这是一个比方，不是在说哪一件真事。设想老吴家后院有一小块菜地，种着葱和小白菜，一年到头，供自家吃。隔壁人家院子里有一棵树，起先不大，后来一年一年长高，枝叶越来越密。

树对菜做了什么？它没有伸过手来拔一棵葱，没有踩坏一垄菜，也没有往地里倒过一滴脏水。从头到尾，没有一个"伤害菜"的动作。可是，几年下来，菜地里的光少了，葱长得细了，白菜卷不起心来。老吴站在地头，找不出一天、一个动作，说"就是这一天，菜被伤害了"。

这就是挤压的样子：它不是一个事件，是一个慢慢变化的格局。每一天的光，都只少了一点点，少到看不出来。市场自由的账本，要找一个"事件"：哪一天、谁、对谁、做了什么。可是格局的变化，没有这样的一天。它只会在很久以后，在账本的总数上，露出一痕迹，而且还说不清是不是树的缘故，因为雨水、虫子、种子，都能让菜长不好。

自由论还有一句很自然的回话：树长高是树的自由，菜地的主人可以挪个地方，或者改种耐阴的菜。这话在院子里说得通。可是老吴的铺子，是十几年长在这个小区口的：他的熟客在这里，他的"熟"在这里，他的"靠谱"也在这里。铺子不能像菜畦那样搬走，"熟"和"靠谱"也不是一种可以改种的耐阴作物。劝人改种，往往是劝人把十几年的积累，换一个地方重新来过。这样的劝法，说是自由，其实是让他认输。

所以，自由论面对"无形的挤压"，有一个天生的难处：它要的是证据链，要一个动作接一个后果；而这种挤压，恰恰没有这样的链条。它只能说，没证据，就没有事。这话在法庭上是对的，在种菜的地头，却是不够的。

这些，在自由论的账本上，都没有一栏可以写。因为自由论只记交易，不记交易之前的东西：注意力、心里的位置、信得过的那份分量。它们不是交易，不能被禁止，也不能被要求赔偿。但是，一个小铺子的命，恰恰就挂在这些东西上。

再回到老吴。设想他有一个习惯，每月底把账本摊在桌上，算一算这个月的进出。这个月，他算出来比上个月少了一点，也比去年同期少了一点。少得不多，他自己也不确定是不是记错了。他想了想：天气热了，上班的人少了；孩子放假了，送学的人少了；对面新开了一家奶茶店；还有，最近街坊们好像都在手机上买东西。他把这几条一条一条列出来，没有哪一条能解释全部。账本上没有一栏写着“被谁分走”。他叹口气，翻到下一页。

这就是无形的挤压落在一个人身上的样子：不是一个重重的打击，而是一次一次说不清缘故的“少了一点”。市场自由的读法，会对他说：你看，这是正常的买卖起伏，没有谁做错了事。它说得没错，每一条都没有错。只是，老吴的“少了一点”，永远找不到一个可以问责的对象。

要特别说明一句：这里写的，是**推断**，不是已经查到的事实。目前，我们没有查到任何关于小商家实际受到挤压的数据：没有哪一家早餐铺、哪一家茶叶店、哪一家家纺小卖家，在名人进入前后的生意变化，被统计出来。以上的话，是从一桩事摆放的方式，推出来的可能情形。它是否发生，发生了多少，需要日后用数据去验证。这一点，读者请务必记着。

自由论为什么看不见它？ 不是因为自由论不聪明，而是因为它的眼睛，天生是用来
看交易的。它的词汇里，有“买”“卖”“价格”“选择”“自愿”，没有“位置”“口碑”“信得过”。一个东西，如果在自由论的词汇里没有名字，自由论只能说：它不存在。这是一个尺子的问题。

劳动的道理，本书也认：名字是挣来的，这一点没有疑问。只是，请注意“挣来的”后面，还有一个问题——在哪里挣来的。农民的粮食，在哪里种出来，就在哪里有分量；运到另一个村子去卖，粮食还是粮食。名字却不一样，它挣来的地方，是演艺这个行当，

观众信的，是这个人在这个行当里的作品和功底。名字到了茶叶、早餐这些行当，观众依然信它，可那份信，是在别处攒下的。这一层，我们同样留到后面讲。

更深一层，自由论把名人的名字，当成了和资金、设备、技术一样的东西：一种可以带进任何行当的"资源"。名人有名字，就像老板有本钱，匠人有手艺，带到哪里都能用。可是，名字真的像本钱吗？本钱是自己攒下来的，花到哪里都是自己的；名字，是在一个行当里，被观众、被同行、被时间一起立起来的。它的分量，建在那个行当里的作品和口碑上。把它搬到另一个行当去，分量没有变轻，信的人没有变少，可是它下面垫着的东西，已经不存在了。这一层意思，从下一章起，我们要用一套新的办法慢慢讲透。

自由论者也许会反过来问：那你要我怎么办？你说有挤压，拿不出数；我不承认有挤压，你又说我看不到。这岂不是一个怎么说都对的说法？这个质问很尖锐，应当正面回答。本书的回答是：我们没有要求谁先承认挤压，我们要求的，是先换一个办法去看。这个办法会告诉我们，到哪里去找证据，找什么样的证据，如果找来的证据是反面的，这个说法就要被收回。一个说法要想站得住，就得先说清楚，什么情况下它是错的。本书在这一点上，是认真的。

还有一句话，要替老吴说。老吴并不想禁止谁。他要是听到有人为他呼吁"不许名人卖早餐"，说不定还会摆摆手：我就是个炸油条的。他想要的，不过是明天早晨，还有人记得这条街上有一家早餐铺，豆浆不加水。可见，说出"无形的挤压"，并不等于要去封谁的路，它只是请大家看见：有一样东西，在账本之外，被悄悄占了。看见，是第一步；至于看见之后怎么办，是后面几章的事。

自由论的朋友读到这里，请不要觉得被冒犯。本书与自由论之间，没有仇。本书只是想在它的账本旁边，再添一本小小的账：记一记交易之前的东西。两本账放在一起，看得会更全。

这一节，也要说得稳妥一点。 说自由论"不够"，不是说它错了。人有谋生的自由，买卖有自愿的根基，禁止往往保护的是既得利益，这些话，本书都认。它的缺口，不是它说的太多，而是它的账本太窄：只记得住看得见的交易，记不住交易之前的东西。

这个判断，是可以被推翻的。如果有人能够拿出同一时期、同一类小商家的数据，证明名人进入前后，他们的生意毫无变化，那么我们说的"无形的挤压"，就没有现实的根据，要退回成"尚未见到证据的可能"。本书愿意接受这个检验。但我们也要提醒一句：即使数据显示生意没变，自由论依然没有回答另一个问题——名字搬进了新的行当，它下面垫着的东西，有没有跟过去？

本章小结

三种旧读法，各自看见了一样真东西。道德劝诫看见了位置的劲，公平竞争看见了落差，市场自由看见了人的权利。它们都对，本书全都认。

可是，把三个缺口摆在一起，会发现它们指向同一个地方。劝诫停在"钱都捐了"，因为它只问钱去了哪里；公平停在"买的人是自愿的"，因为它只量落差，不问这股关注从哪里来；自由停在"账本上没有这一栏"，因为它只记交易，不记交易之前的东西。三种读法量的，都是**现成的东西**：人的心，人的起点，人的自由。没有一个去量**事**：一个名字、一件货、一个行当，彼此之间是怎样长在一起、又怎样被拆开的。老赵、老马、老吴，三位设想中的摊主，各自站在不同的场景里，却面对着同一件没有被问过的事。

所以，要把这件事看清，需要换一双眼睛。这双眼睛不把一样东西当成"本来就在那里"，而是看它怎样一层层显露出来，一步一步长起来，又怎样和它所在的一切缠在一起。这套看法，本书叫它SDE。下一章，我们不先讲道理，先用三种每个人都有的感觉——摸、听、看——把它讲清楚。

第 二 编

SDE 的读法

编 序

这一编要换一双眼睛。第4章用触觉、听觉、视觉三种感觉讲清 SDE 是什么。第5章把这双眼睛用到名人的名字上：名字是符号，在本行里与价值、意义一起长出来。第6章讲这三样离开本行之后为什么不再统一，人们又为什么愿意信。第7章看这个不统一，压在了谁的身上。

第 4 章

先用三种感觉讲清 SDE

4.1 触觉：一块被罩是怎样被摸出来的

前三章走到这里，我们手里有了两桩事，和三种旧读法。两桩事，一桩是一位演艺出身的名人在茶叶直播间里的成交，一桩是某位被邀请去推广被罩的名人。三种旧读法，是道德劝诫、公平竞争和市场自由。每一种读法都有它的道理，也都在同一个地方停了下来：说得出“该不该”“公不公平”“自不自由”，却说不出这件事里，到底是什么东西在被动、被占、被压。

停在这里，不是因为这三种读法不用功，而是眼睛的位置有问题。它们都站在事情的外面，拿一样现成的东西去量它：一条规矩，一条起跑线，一份自由。量的人站在岸上，被量的东西摆在桌上，岸和桌之间隔着一段干干净净的距离。

要看清这几桩事，得换一双眼睛。这双眼睛不用新学。你早就有了，天天都在用，只是从来没有把它当成一双眼睛来用过。它就是你的手、你的耳朵和你的眼睛自己。本章用三种感觉，把这双眼睛的用法一件一件讲清楚。先讲手。

我们来设想一个场景。这是一个设想的例子，不是谁的亲历。

入冬了，你想给家里换一套被罩。街口有一家店，老板娘在那里卖了二十年被罩。你推门进去，货架上一摞一摞叠着，颜色花样都不稀奇。老板娘没有急着介绍，她只说了一句：你自己摸摸看。

你伸出手，按在最上面一块布上。

手指刚落下去，只觉出一点凉。这点凉，一半是布的，一半是你自己的：布还没被你的手焐过，你的指肚比它暖，温差让你觉得凉。你按着不动，不一会儿，这点凉就淡了，淡到几乎没有。这件事你现在就可以试：把指尖按在桌面上，一动不动，过一阵，你会觉不到桌面。想觉得到，手指就得动。

于是指尖往前滑了一寸。滑是滑的，滑到一半有一点涩，像走在刚拖过的地板上。再往前，涩没了，换成一种细细的、均匀的绒。不是毛，是布面被砂磨过之后留下的一层很短的软荏。你顺着滑过去，又逆着滑回来，逆着的时候，那层软荏顶了一下指肚；顺着的时候，它是倒伏的。你换成两个指头，捏起一角来回捻了捻：有厚度，不是那种两指一捻就觉得能透光的。你把布翻到边上，指肚碰到一道缝线，线脚密，不扎手。

你的手并不是一路往前滑到底的。滑到那点涩的时候，你停了一下，退回去又滑一遍，这回力道放轻了。前一下摸到的东西，改了后一下的摸法。你是带着一个问题在摸：这涩是布的，还是我手上的？后一遍的答案，又会改写你要不要去摸下一块。

这几下，一下接着一下：凉到不凉，滑到涩，顺到逆，薄到厚，平面到缝线。每一下，都是和上一下之间的一个差别。指尖不动，一个差别也没有；指尖一动，差别就一个接一个排了出来，排成一条有先后的路，而且这条路是有去处的——你是冲着“这块不能盖一个冬天”去的，不是瞎滑。SDE 把这一串差别叫作**差异序列**，记作 D。它是差别一个接着一个、走成一条路，不是“A 和 B 有什么不同”那种摆在桌上的对比表。

再看你手里的这块布，是怎么“有”的。

最开始，你手心里只有“一块布”。摸了两下，是“棉的”，你没看标签，手指替你说了。再摸，是“磨过毛的”，就是那层软荏。再一捏，是“有分量的”。顺着逆着各来一遍，你心里冒出一句：“洗过很多回，也不会发硬的那种。”这最后一句其实是猜，可你的手指已经往那个方向去了。到了这一层，这块布对你来说，不再是“一块布”，而是“一块能盖一个冬天的布”。

这块布，是在你指尖一寸一寸的滑动里，一层一层显出来的。显出来的不只是软和硬，还有好不好：摸到某一层，你心里有了一个“嗯，这块行”，或者“这块不行”。这个“行”与“不行”，不是你摸之前就以“好布”的样子躺在你手心里的，也不是摸完了才忽然冒出来的。它是随着手指走过的每一段，一层一层长出来的。

你在中途停手，握着的是什么？是“一块磨过毛的棉布，还不知道厚薄”。这不是一块没摸完的布，这就是此刻已经显出来的那一层。再往下摸，还会有新的一层。SDE 把这种“一层一层显出样子来、而且随着差别往前走一步就再显一层”的事，叫作**显**

露，记作 S。我们平常说的“这块布的质地”，只是显露到某一刻、暂时稳住的那个样子，是整条显露谱系上的一个截面。

这样看，“摸错了”也有了新的意思。你摸着像纯棉，买回家洗了两水，才发现里面掺了化纤。那一摸并不是什么都没摸到，它摸到的，是显露谱系上更早的一个截面，那一层是真的；只是后面还有几层，要等水洗过、盖过、用过，才显出来。每一层都不是假的，每一层也都不是最后一层。

还有一点容易被忽略：你摸的时候，手里并没有“被罩”这两个字。最先显出来的是凉、滑、涩、厚，名词来得晚，是显露到后面的一层。小孩子还不会说话，已经会摸，他摸的就是这些东西，一层一层，没有名字。名字是后来贴上去的，贴得对不对，要看它和前面那些层接得上接不上。这句话请记住，第5章会用到。

注意一个次序上的小陷阱。你很容易想：先有了差别，然后才有显露。不是这样。你滑过涩的那一下，是一个差别，同时就是一层显露：布从“绒”变成“有一点涩的绒”。差别走一步，样子显一层，是同一步。所以说显露是随着差别启动而不停显露的，不是差别走完之后才交出来的结果。

现在把你的手放进来看看。

你的手不是一个站在布外面的、干干净净的探测器。它在这块布上是有分量的。你是冬天来的，指肚上有两处裂口，滑到一半的那点涩，有一半是裂口勾住了布面的纤维。换一双没有裂口的手，这个涩不会有这么重。你的手有点汗，布吸了，凉意变得快。你在家洗过很多年被罩，摸过的布不少，你的手知道“发硬”是什么样。你为谁买？给老人买，你摸的是“暖不暖、洗了缩不缩”；给孩子买，你摸的是“扎不扎”。你心里还压着去年那一套，买回家洗两水就起球，你的指尖在这块布上找的，其实是“会不会起球”。你站在店里，老板娘就站在旁边，你的手不像在自己家里那么放松。

再往里看一层。你一翻开，吊牌上印着“长绒棉”三个字。你再摸，手下的软似乎多了一层。这不是你的手被一个字“骗”了，也不是字在外面“影响”了手。字本来就

缠进了这一摸：你知道“长绒棉”通常是什么价、什么口碑，这份知道，在你的指尖上就是一点多出来的软。把吊牌剪掉，同一块布，你摸出来的就不是刚才那块。

老板娘看你摸得认真，又从下面抽出一块，递给你，说这块是另一个价位的。你接过来，手指一落一滑，答案就出来了：糙，涩感拖得很长，布面发板。然后你回过头，再去摸第一块。奇怪的是，第一块好像比刚才更软了。同一块布，只因为中间多摸了一块，它显出来的样子就变了。刚才那份“软”，不是这块布单独交出来的，是它和你指尖上刚留下的另一块布的触感，一起显出来的。

这些东西，没有一样是站在摸的外面，等着去“影响”你的手。它们就长在这一摸里面。你手里的那点涩，是你的裂口和布面的纤维一起造成的：拿掉裂口，涩不是原来的涩；拿掉这块布，裂口也匀不出这个涩。手和布贴在一起，各自的特征里已经含着对方。SDE 把这种拆不开地缠在一起的事，叫作**特征纠缠**，简称纠缠，记作 E。纠缠不是“手和布之间有一种关系”，不是中间连了一根线，而是线两头已经你中有我。

还有一层，是反过来的。你的手在摸布，布也在改你的手。摸了半分钟，被你按过的地方已经焐热了，不再凉；你的指肚也被布吸走了一点潮气，不像刚进门时那么滑。到后来，你手里的布和你的手，已经是一团差不多的温度。你摸布，布也在摸你，这不是一句漂亮话，是你的指肚可以作证的事。

换一个人，换一个场，你就看得更清楚。

设想你把妈妈也带来了。她不先摸正面，她把布翻过去，看背面的针脚，用指甲刮一下缝边，再抓一把揉成团，松开，看皱不皱、弹不弹。她在乎的是：这布洗得了、经得起拧。她的手顺着自己这一辈子洗衣服的路走，显出来的是另一块布，不是你刚才摸到的那块。

再换一个人。老板娘来摸同一块布。她不用两个指头去捻。她把布角捏在手里，冲着门口的光抖开，再用手背贴上去，轻轻掠过。手背皮薄，对凉热更敏感。这是设想中的她的手法，真实的人怎么摸，我们并不知道，但你可以想：一个摸了二十年布的人，手上一定有自己的的一套。二十年里她摸过的布，比你一辈子摸过的还多。她的手摸这一

块，一层一层显出来的是：线大概有多密，是不是掺了化纤，洗十次以后会缩多少。你摸完说“挺软的”。她摸完说的，是另一块布的话。

再设想一层：她指尖上缠着的，还有这二十年里被人退回来的那些被罩，有人洗缩了水抱着布回来找她的那个下午。这些在她手上不是知识，也不是账本，是手感。一块布还没摸完，那个下午已经在她的指肚上亮了一下。你的手上没有这些，所以你的手摸不出这一层。这不是你笨，是你和她的手，缠着的东西不一样。

注意，这不是说她摸得“深”，你摸得“浅”，好像同一块布摆在那里，两个人各自挖到了不同的深度。显出来的东西已经不是同一个东西了。你的“软”和她的“缩水十次以后的样子”，是同一块布在两双手下面各自显出来的，各自缠着各自的手。

再换一个场。夏天，你摸同一块布，凉凉的、爽爽的，真舒服；冬天摸，它是凉的、让人缩手的。把它挂到网上，一张图加一句“柔软亲肤”，你的指头一次也没碰上去，这块布在你面前显出来的，就只有那张图和那句话。图和话是它显出来的一部分，手感却一层也没有。

这就是为什么说，触觉最容易让人意识到纠缠。摸的时候，手和物是贴在一起的，你很难假装自己站在外面。看一棵树，你还可以装作旁观者；摸一块布，你的手指一落上去，你就已经在布里面了，同时布也在你的手上。

把上面这些放到一起看，你会发现一件事：我刚才一直在讲你的那一下滑。指尖从涩滑到绒。这一下，是一个差别（从涩到细），同时是一层显露（从“棉的”到“磨过毛的”），同时是一回缠（你的裂口、你去年起球的担心、老板娘站在旁边、吊牌上那三个字）。这不是三件事。差别、显露、纠缠，三个字是我们为了说话方便分出来的，那一滑，只有一滑。

读到这里，你可能会想：差异序列，不就是“这块布和那块布的区别”吗？不是。区别是两样东西摆在桌上，你站在旁边对着看。差异序列是你的手在走，走一步来一个差别，后一个差别还会回头改写前一个的样子。第二块布让第一块布变软，靠的就是这个：差别排成了先后，后来的一个，改了先来的那一个显出来的样子。摆在桌上的对比表，做不出这件事。

这一摸还有一个长尾巴。摸完这一回，你下一次再去摸被罩，指尖的第一站，就变成了先找那一点涩、先找起球的毛病，不再是老老实实从头摸起。今天的这一摸，已经写进了明天手的起点。手感就是这样一回一回攒下来的，每一回的结果，都改了下一回从哪里下手。

所以你也也许想问：老板娘为什么不先介绍，只说一句“你自己摸摸看”？因为她懂这件事。布的好，是要在你的手里一层一层显出来的，她的话再多，也替代不了你的手滑过那一寸。她把话让给你的手，是把最要紧的那一段交给了该走这一段的人。她店里卖了二十年的口碑，说到底，是一个一个人这样摸过去、盖过去，一层一层攒下来的。这个口碑怎么攒出来、又怎么在换了一个场以后落空，是后面几章的事，这里只先记住：好，是显出来的，不是摆在那里的。

现在我们来认真对付一个反驳，它站得住一半。

有人会说：你绕了一大圈。布软不软、厚不厚，是布本身的事。拿到实验室里，称克重，数纱线，测起球等级，数字一出来，谁来看都一样。你说手和布缠在一起，说穿了不就是把“主观感受”换了个说法吗？

这个反驳要认真对待。仪器的数字是真的。这块布一平方米有多重，一寸里有多少根线，不因你我是谁而变。选被罩的时候，这些数字很有用，老板娘自己也看。

但看它停在了哪里。第一，数字说的是布放在实验台上的样子，而你要买的是盖在身上的那块布。同样克重的两块布，一块盖着舒服，一块闷人，数字不会告诉你为什么，一摸就知道。第二，测量本身也是一串动作：夹住，拉开，揉搓，读数。夹具的松紧、拉的速度、屋子里的湿度，全在这一串动作里；换一套标准，数字就变。仪器并没有站到布的外面，只是它的“手”被标准化了。标准化让数字好比较，没有让测量变成“不在场”。第三，也是最要紧的：这个说法没法解释，同一块布，你说“不对”，老板娘说“这块好”，你们俩都没有说假话。把你的叫“主观”，把她的叫“经验”，把仪器的叫“客观”，是给三种显露排了座次，并没有回答它们各自是怎么显出来的。

所以这一节的判断，并不是否认数字，而是说：数字也是一种摸，是一只标准化的手摸出来的，它和你的手、老板娘的手，是同一类事。

这个判断是能被检验的。如果手指一动不动，也能摸出一块布的全部；或者换一双手、换一个场合、换一个心里装着的事，摸出来的东西一点不变，那这一节就错了。你可以现在就去试：找一块布，先按着不动，再用另一只手，再闭上眼睛让别人把布递给你。你会发现，每换一次，那块布都有一点不一样。还有个更省事的试法：下回去买被罩，别急着看吊牌，先闭上眼睛摸三块，再睁眼看上面印的字，看你的手感改了多少。改掉的那一部分，就是字缠进这一摸的那一部分。如果一点也没改，说明你的手比我说的更不吃字，那也是一个有用的发现，这一节就得照你的手重新讲一遍。

手上这一下，三件事已经全在。但手是贴着的，贴得太近，近到你分不清哪些是你的、哪些是布的。下一节换到耳朵。声音是从远处来的，隔着一段距离，反而更容易看出来：一个熟人的嗓门，是怎样在一片嘈杂里显出来的。

4.2 听觉：一把嗓门是怎样被认出来的

手上的事讲完了。现在把手放下，换耳朵。

摸和听有一个明显的不同。摸的时候，手和物贴在一起，贴得太近，近到分不清哪些是你的、哪些是布的。听不一样。声音从远处来，穿过一段空当，才钻进你的耳朵。你看起来像是站在岸上，等声音游过来。正因为有这一段空当，人更容易生出一个误会：声音是外面的东西，我的耳朵只是接收它。这一节要看的，就是这个误会站不站得住。

我们再设想一个场景，同样是设想的例子。

周六上午，你在街口的早点摊前排队买豆浆。街上很吵：电动车摁喇叭，油条下锅滋啦滋啦响，隔壁店的收音机在放戏，前面有个人拿着手机大声讲电话。这些声音搅在一起，是一锅粥。

忽然，从这锅粥里浮上来一个声音。你没有回头，没有看见人，已经知道：老板娘到店了，正在跟人说话。

你是怎么知道的？

先看这个声音是怎么来的。声音本来就是一串差别。高了，低了，长了，短了，轻了，重了，快了，慢了，一个接一个。它不像一块布，可以放在那里让你慢慢摸；它是在时间里走的，前一个音过去了，后一个音才来，你要靠前一个和后一个之间的差，才听得出一个“声音”。一个音如果一直平平地拖着不变，你反而会听不见它。家里空调嗡嗡响了一晚上，你一点没觉出来，等它停了，才发现屋子突然很静。就像上一节说的，手指不动，布就摸不出来；声音不变，耳朵也就抓不住它。

听比摸还多一层难处：摸可以退回去再摸一遍，听却退不回去。声音一出口就过去了，下一个音来的时候，上一个音早已不在空气里。那你是怎么听出一句话的？靠的是上一个音在你耳朵里还留着一个尾巴，下一个音，是在这个尾巴上接出来的。高了还是低了，是和刚过去的那一个比出来的。所以每一个音的样子，都带着前一个音的影子。你听老板娘的尾音往上挑，“往上”这个差别，是在她前面的音还没散尽的时候才有的。

静默也是这串差别里的一环。设想你正听着她说话，她忽然停了半秒，才接下去。就是这半秒的静，你一下觉得不对：她遇上了什么事，或者她在看你身后的什么人。没有声音，也是一个差别，而且是很重的一个差别。一串音里，该响的地方没响，和不该响的地方响了，都是序列里的一环。

所以听的时候，耳朵也在“走”。一个差别接一个差别，在耳朵里排成了一条先后分明的路。SDE 的叫法照旧：这是**差异序列**，记作 D。

你可以现在就试一下：放下书，安静三秒，听听身边。起先是一团，说不清是什么。然后你的耳朵会从里面抽出一样来，也许是冰箱的嗡声，也许是楼上的脚步，或者窗外一辆车的远去。抽出哪一样，不由那一样声音的大小决定，由你的耳朵这会儿朝着哪里决定。你又换了一个方向，另一样就浮上来了。同样的一团声音，抽出来的东西，每回都不一样。

再看这条路上，有什么在显出来。

最先出来的，只是“嘈杂里有一股人声”，不是机器的，不是喇叭的。随后，是“一个女的在说话”。再后来，是“本地口音，嗓门亮”。再往下，一个尾音往上

挑、句子末了习惯拖半拍的说话腔调出来了，到这一层，“是她”显出来了。你还没有看见她的脸。

可是它没有停。再往下听，你觉出她今天的声音比平时高了半个调，说得也快了。这时显出来的，是另一层：她今天心情不错，或者，她在跟人讲价，有点上火。同一把嗓门，往下还有层次。

这一层一层，是随着那串音一个一个走过去，一层一层显出来的。它们不是你听之前就藏在嗓门里、等你去“提取”的，也不是整句话听完才一下子拿到的。你只听到半声会怎样？她刚张口，只喊了半个音，你还不确定，耳朵悬在那里等后半。差异序列断在半路，显露也就停在了半路的那一层。那不是“一个残缺的老板娘”，那是显露谱系上较早的一个截面，下一个音一到，就接着往下显。SDE 把这种随着差别往前走一步、样子就再显一层的事，叫作**显露**，记作 S。

这里有一件事值得多看一眼：那么吵，你是怎么把她抽出来的？

嘈杂本身，也是一大堆差别，油条的滋啦声有它自己的高低长短，收音机里的戏也有。可你的耳朵偏偏在这堆里，顺着一条线，抽出了她那一串：高低、拖音、尾巴往上挑的那个劲。像是在一团线头里，拽住一根，一路拽出来。能把它拽出来，不是因为她的声音比别人大，而是因为你的耳朵手里，早就攥着这根线的另一头。

你自己多半有过这样的经历：饭局上闹哄哄的，你正聊得起劲，隔了两桌，有人说了一句话，里头有你的名字，你一下子就听见了，别的什么也没听见。那一桌的声音并不比别的桌更大。你的耳朵不是对着所有声音一视同仁地收，它早就朝着某些声音歪着。

这就是**纠缠**，记作 E。

你的耳朵和这把嗓门，是缠在一起的。你在她店里买过好几回被罩，她这把嗓门，跟着你每一次挑布、讲价、换货的记忆；跟着街口这个地方，两边楼夹着街，声音传得远，也传得变形；也跟着你此刻心里的一点事，比如你正想起家里那床被子该换了，你的耳朵早就有一半朝着街口。你的耳朵里，有她这把嗓门留下的印子；她的嗓门里，有

你每一次走进店门的脚步。听见她，不是“收到了一个信号”，而是你的耳朵和她的嗓门，在这一刻缠出了一个“老板娘”。

嗓门的另一头，也是缠着的。设想老板娘对你说话，和对另一位头一回进店的生客说话，并不是同一副嗓子。对你，她的语速松一些，句子里带着熟人之间才有的省略；对生客，她要把话说得全一些、客气一些，音也提得高一点。就算只是“来啦”两个字，对着熟客是一回事，对着生客是一回事，对着正在柜台边上磨蹭的孩子，又是一回事。你听见的不是字，字谁都认得；你听见的是这两个字被谁、对着谁、在什么节骨眼上说出来。

再往回想一步，这把嗓门本身是哪里来的？设想她开店二十年，天天隔着一条街招呼人，要压过电动车的喇叭，压过隔壁的收音机，嗓门就这样一年一年练亮了，尾音也练得往上挑。这把嗓门不是她出生时身上带着的一样东西，它是在街口这个地方，被来来往往的人和车，一次一次磨出来的。她的嗓门里有街口，你的耳朵里有她的嗓门，缠了两层。

还有一头，是听的人自己。你听她，并不是只坐在那里收。设想你走进店里，随口应了一声“哎”，她下一句话的腔调就跟着变了：本来是冲着街口喊的，立刻收小了，换成冲着你一个人说。你的那一声“哎”，也进了她的嗓门里。这时候，到底是谁在“发出”这个声音？是她的嗓子，也是你的耳朵，两边都在改，一句话是被两个人一起说出来的。录音里的她就做不到这一点，录音里的她不会因为你应了一声而改口。

老人家的耳朵，也能说明这件事。设想家里有位耳背的老人，字多半听不清，可门一响，进来一个人说了句话，他就知道来的是儿子，还是外头的人。字听不清，他靠的是腔调，是一句话里的高低快慢和那个熟了几十年的劲。字义可以丢，缠着的那份熟却丢不掉。这说明，听出一个人，不全是听见了词。

换一个人，你就看清了。

一个刚搬来三天的邻居，也排在你旁边，也听见了同一句话。在他的耳朵里，浮上来的只是“街上有人吆喝”，一层也没有再往下显。不是他耳朵不好，是他和这把嗓门之间，没有缠过。再换一个人：老板娘的老伴。他听到同一句话，显出来的比你多一

层：“又上火。”这一层你听不出来，因为你的耳朵没有和她在饭桌上缠过那么多年。同一句话，三个人的耳朵里，是三个不同的东西。

再换一个场。把同一把嗓门，搬到另一座城市的火车站里去。她在站台上喊了一声，你站在人群里，大概率认不出来。你的耳朵没有坏。那把嗓门没变，变的是缠着它的那一半：街口、被罩、你排队买豆浆的那个周六，全都不在。拿掉这一半，显出来的就不是“老板娘”，只是“一个女人在喊”。再换成电话里，她的声音被压扁了，少了街口那份空旷，你也许还能认出来，可那是电话里的她，不是街口的她。

有时候，熟悉的嗓门出现在不对的地方，你会愣一下，心里嘀咕一句“怎么听着像”。这一愣，恰好是缠着的那一半在拉你：它在说，这把嗓门，应该在另一个地方。

反过来也有。设想有一天你戴着耳机走过街口，耳机里放着自己爱听的歌，老板娘冲你喊了一声，你一点没听见。同一把嗓门，同一条街，那一天它没有显出来。你的耳朵让另一串声音占着，缠着的那一头，被歌拉到了别处。没听见，不是因为她的声音太小，是因为那一刻你的耳朵朝着别处。

还有一件事，是耳朵独有的。眼睛可以闭上，手可以缩回，耳朵没有盖子。你想不听，声音也会钻进来。这样看，“我在岸上等声音游过来”这个说法更站不住了：声音一路钻进你里面，你的耳朵从一开始就在场里。

现在看这三件事，是不是又是一件事？

她的声音里，“尾音往上挑”是一个差别，也是一层显露（从“人声”到“她”），也是一回缠（你的耳朵里有她的印子）。你不能说：这一半是差别，那一半是显露，另一半是缠。你只能说，这是一次听。听出来的东西叫“老板娘”，它不在你耳朵里，也不在她嗓子里，它在这一次听里。你可以拿掉任何一样试试：一个平平不变的长音，没有差别，你听不出她；一串差别听过去，什么也没显出来，那只是噪声；像火车站那样拿掉缠着的那一头，音还是那串音，显出来的却不是她。拿掉一样，另外两样也跟着变了样。

认出来以后呢？

认出来不是终点。你知道她今天上火，下次路过这个点，耳朵的第一站，就会先去找这个“上火”的劲，而不是重新从“有人声”听起。这一次听到的，已经写进了下一次听的起点。你有时还会认错：一个嗓门亮的大姐在隔壁店里喊，你也以为是老板娘，走近两步，听到她句末不挑，才知道弄错了。前一层被后一层改写。认错不是白认，它让你的耳朵知道，“尾音往上挑”这一条，要和“句末拖半拍”一起，才算数。耳朵从这一回认错里学到的，会带进下一回听。这就是回写：结果不是写成一份总结放进抽屉，是真的改了下一次听的起点，下一次耳朵先去核对哪一条、再去核对哪一条，顺序都变了。

再往下，还有一层，值得单独拎出来。设想你在街口听见她对一位顾客说：这块洗了不缩。你耳朵里显出来的，除了“是她”“她在讲价”，还有一层：这话靠得住。这一层“靠得住”，不是从字面上听来的，字面上谁都能说。它是随着这把嗓门，和她二十年里一套一套被罩卖出去、一个一个顾客回头再来，缠在一起，才显出来的。换一个你从没见过的人，在这条街上说同样一句话，同样的字，同样的音高，你的耳朵里不一定显出这一层。你信的，是整个这件事缠着的东西，不是那个字，也不是那个音。这一点请先记住，后面几章还要回到这里。到那时你会发现，我们习惯说“我信他”，其实信的从来不是孤零零的一个人，信的是一整团缠在一起的东西。

现在，请认真对付一个反驳，它同样站得住一半。

有人会说：你把简单的事说复杂了。声音就是声波，是一组一组频率。每个人的嗓子不一样，声波也就不一样，物理学早就测清楚了。现在机器听一句话就能认人，认得比人还准，银行电话里用它验明身份〔待核〕。声纹是客观的，你说缠不缠，不是多此一举吗？

这个反驳有力量。声纹是真的有用，我们不否认。可是看它能做什么。它的做法，是事先存下一个标准样子，拿来一段新的声音，去比它像不像。它回答的是一个问題：这是不是同一个人。

你在街口认出老板娘，回答的是另一个问题：她今天怎么了，我现在该不该去找她。这两个问题不是一类，不是前者精确、后者模糊。前者要的是一个固定的样子；后

者要的是你和她这些年的往来，一天一天长出来的那份熟。还有，你的“样子”，不是别人存好的，是随着往来在改写的：她哪天感冒哑了嗓子，你照样认得，而且听得出“她感冒了”。这不是拿旧样子去比对出来的，这是你的耳朵，和这把嗓门，缠着一路改着。

还有一种更朴素的反驳：这不就是你熟悉她、习惯了吗？记忆存在你的脑子里，一取就出来，用不着说什么缠不缠。

这话说对了一半：没有记忆，当然认不出。但“存在你脑子里的一份存货”这个说法，要经得起一个检验。如果它是你脑子里的存货，那么无论在哪里，只要那串声音一到，存货就该被取出来。可是我们刚才看到，把同一把嗓门搬到火车站，你大概率认不出。存货还在脑子里，一点没少，认不出的原因只能是：认出老板娘，不光靠脑子里的存货，还靠街口、被罩、那个周六、你心里装着的那点事。这些一起在场，“老板娘”才显出来。要是你在火车站也照样一耳朵认出来，那说明你和她缠得更深，缠着的就不只是街口那一块了，这个判断没有被推翻，只是缠的地方挪了。但这有个限度：若换了许多地方、拿掉所有能想到的线索，你还是一耳朵认得出，“缠”的说法就得重想。

声纹这件事本身，并不是和我们说的对着干。它也是一串差别：采样，切段，提取，比对。它的“耳朵”，是一副标准化了的耳朵。标准化让它好用，没有让它不在场。

这个判断，也能被检验。如果任何一个人，在任何地方，听到同一串声音，都能认出老板娘，并读出同样的东西，这一节就错了。你可以试：把家里人的一句话录下来，混进一段街上的噪音里，请你和一位从没见过你家人的朋友，各听一遍。你听出来的，和他听出来的，会不会是一个东西？

触觉是贴着的，听觉隔着一段空当，空当里走的是一个一个的音。可是这段空当，并没有让我们站到外面去，声音钻进耳朵里，缠着我们的记忆，缠着我们的等待。下一节换到眼睛。眼睛能隔着整条街，是三种感觉里离得最远的，也最像一个站在外面的观察者。我们要看，一个人的脸，是怎样在这样的眼睛里显出来的。

4.3 视觉：一张脸与神情是怎样被看出来的

三种感觉里，眼睛最容易让人以为自己站在外面。

手要贴上去，耳朵要等声音钻进来，眼睛不一样。你隔着一条街、一间屋子，什么也不用碰，什么也不用等，一抬眼，东西就在那里了。好像眼睛是一扇窗，你坐在窗后，外面的世界摆在那里，你只管看。再没有一样东西，比一张脸更像是“摆在那里”的了：长什么样，一目了然，高兴还是不高兴，写在脸上。

这一节要看的，就是这个“写在脸上”站不站得住。

我们再设想一个场景，仍是设想的例子，另起一处，不在街口。

晚上你加班回家，爬到自家楼层，走廊里的灯是声控的，脚步一响，灯亮了。对面那户的门恰好开着，对门的老李正拎着一袋垃圾出来。你们碰了个照面。

灯一亮，光落在他的脸上。你的眼睛，看见了什么？

先说眼睛怎么看。你自己觉得，是眼睛“拍”下了一张老李的照片。其实不是。眼珠一刻不停地在动，哪怕你觉得自己盯着不动。它在这张脸上一下一下地跳着看：先到眼睛，再到嘴角，再回到眼睛，又去看他的手。不少人有这个体会：死盯着一点，反而什么也看不清了，要让眼睛动，东西才看得出来。这和上两节是一回事：手指不动，布摸不出来；声音不变，耳朵抓不住；眼睛不动，脸也看不出来。

眼睛跳着看的时候，看到的是什么？是一个接一个的差别。眉心窝了一下，比平时多一道。嘴角是平的，平时他见人，嘴角总是先往上抬。目光没有落在你脸上，落在你肩膀后面。招呼晚了半拍。笑是有的，但只到了嘴，没到眼角。

请注意这些差别是和什么比出来的：是和“平时的老李”比出来的。“比平时多一道”“比平时晚半拍”，没有那个平时，这些差别就都不成其为差别。这一点，我们待会儿再回头来看。现在先看，这些差别一个接一个，被你的眼睛排成了一条先后分明的路，路上有去处：你是在找，他今天怎么了。SDE的叫法照旧：这是**差异序列**，记作D。

再看这条路上，一层一层显出来的是什么。

最先出来的，是一个轮廓：“一个人站在门口。”随后，是“对门的老李”。再往下：“他在笑。”再往下：“笑得不到眼睛里去。”再往下，你心里冒出一句：“他有心事。”最后一层是你的猜：不像生气，像担心。

这每一层，都是随着眼睛跳过去的每一下，一层一层显出来的。它们不是你看之前就写在他脸上、等你去“读取”的，也不是看完了才统一交给你的。你看到“笑得不到眼睛里”的那一刻，手里拿着的，是显露谱系上的一个截面，不是一个“没看完的老李”。我们前面叫它**显露**，记作 S。

同一个“有心事”，也有不同的显法。有时它只是一下子，眉头一闪就过去了，你要眼快才抓得住；有时它是一阵一阵的，整个晚上他都带着，一会儿松，一会儿紧；有时它铺满了一屋子，他一进门，满屋的人都不自觉地放低了声音。你看一张脸，看到的是这三种里的哪一种，也要看你在哪里、看了多久。

这些层里，有一些后来被改写了。你本来觉得他是冷淡，心里“咯噔”了一下，后来他说了一句：“眼镜忘在屋里了，没看清是你。”前面那一层“他在躲我”，被后面的一层“他没看清”改掉了。这一回你的眼睛学到了一件事：下回他目光落在你肩后的时候，先别急着往“躲”上去想，先看看他有没有戴眼镜。这是回写：这一回看到的，改了下一回看的起点。

你也许觉得，这一眼，快得很，哪有什么“一条路”“一层一层”？快，是因为这三种感觉里，眼睛一次收进的差别最多：整张脸、两只手、他站的姿势，一眼全进来，所以像是一下子就懂了，像是没有走路。其实路是走了的，只是走得快，走得熟。越是缠得深的脸，走得越快，快到你自已都觉不出来；越是陌生的脸，你越是要一步一步地看，反倒让你觉出了路。“一眼就懂”，不是没有过程，是过程被缠着的积累压得很短。

现在把你的眼睛放进来。

你的眼睛，不是一块干干净净的底片。你对老李，有二十来次在楼道里碰见的积累：知道他平时先开口，嗓门不低，有点爱笑。所以今天“嘴角是平的”，才是一个差

别，一个醒目的差别；换成一个平时就不爱笑的邻居，嘴角平着，不是任何差别。而这个“平时的老李”，也不是一样本来就在你脑子里的东西。它是这二十来次碰面一次一次攒出来的：第一次，他只是对门的陌生人；第五次，他是“爱说话的那位”；第十次，他是“嗓门不低、有点爱笑”。每一次的碰面，都改了下一次看他的起点。今晚这一眼，既用到了这个平时，也会再往里添一笔，明天你看他，起点又不同了。

你还有你自己：你今天加班，累，脾气薄，同一张脸，你累的时候，容易看成“冷淡”；你心情好的时候，看成“有心事”。还有这盏灯：声控灯发黄，偏暗，它给他的脸涂了一层不那么好看的颜色，他今天看上去像是老了几岁。换成白亮的灯，你也许就看不出这一层了。

这些东西，没有一样是站在你眼睛外面，来“影响”你看的。它们就长在这一看里面。你看到的“有心事”，是你的积累、你的累、这盏灯，和他脸上那几个差别，一起缠出来的。拿掉你和他的二十来次碰面，“比平时窝了一道”就不成立；拿掉他这几个差别，你的积累也没有东西可以挂上去。眼睛和脸，各自的特征里已经含着对方，这就是**特征纠缠**，记作E。

你和他说了两句话。你问他今天怎么这么晚，他答了一句，说话的时候，眉心那道窝松开了一点。他的脸，是随着你开口，在变的。你看他，他也在看你：看你一脸倦，他的神情也软了下来，语气里多了点客气。于是你看到的“他的神情”，一半是他的，一半是你刚刚那张疲惫的脸换来的。脸不是一块放在那里供你观看的屏幕，是两个人隔着一走廊，你一眼我一眼，一起改着的东西。

换一个人，换一个场，显露的就不一样。

设想老李的太太站在这里，她看到的，和你不是同一张脸。你看到的是“有心事”。她看一眼，看到的是：他在为孩子的事发愁，或者晚饭前跟人拌了一句嘴。她手里有几十年的积累，她的眼睛里缠着的东西，比你多得多，所以她看到的层次，比你深得多，也和你不是同一个方向。再设想一个从外地来的快递员，也站在走廊里，他看到的是：一个拎垃圾的中年男人，低着头。就这些，再没有下一层了。三双眼睛，面对的是同一张脸，显出来的是三个不同的东西。

光也是这一眼里的一部分。看，是光的事：光落到脸上，亮的地方和暗的地方，排成一道一道的差别。同一张脸，逆着光，你只看到一个黑黑的轮廓，神情一点也看不出来，你能做的，只是等他走出那道光。顺着窗光，一切又清楚了。手机屏幕上的视频通话，脸被压成一片小小的亮，眼神对不上，细小的差别多半丢了，所以很多人觉得，隔着屏幕聊天，总像隔着一层。丢掉的，不是脸，是差别序列里细的那几环，显露也就少了几层。

再换一个场。同一张脸，在酒桌上碰杯的时候，笑得很开。同一张脸，在你手机相册里的一张抓拍里，永远停在了某个表情上。照片里的老李，和楼道里的老李，不是同一个老李：照片把差别的序列剪断了，只留下一个截面，你看着这个截面，要靠自己的猜，去补上前一秒和后一秒。你看着一张抓拍，常常看不出他当时在想什么，原因就在这里。

连看自己的脸，也是这样。早上起来在浴室镜子前，你看见一张“气色不好”的脸；换了晚上，同一面镜子，同一盏灯下，同一张脸，你看见的是“还行”。你昨晚睡了几个钟头，你今天要见谁，你刚听了什么话，都缠在这一眼里。镜子里的那个人，你站在他对面，却没有站在他外面。

所以有些人，一眼就能看懂别人的脸，有些人看不懂。人们习惯把这叫作“会察言观色”，当成一种装在这个人身上的本事，像一把好使的尺子。可这把尺子在换了一批人以后就不灵了：一位在小区里很会看人脸色的大姐，到了一个陌生的饭局，也常常看走眼。看得懂的人，往往不是眼睛更尖，是他的眼睛和那些脸，缠过更多回。

有一句话要在这里说清楚。这样看一张脸，是为了弄明白眼睛怎么看，不是教你拿一眼去给人下判断。你从老李的脸上读出“有心事”，那是显露谱系上此刻的一个截面，明天它可能就换了。拿一个截面去给人定性、贴标签、打分，是把正在发生的事，当成了一块定死的牌子，这一点，后面的章节会专门回来讲。眼睛一抬就看见的东西，我们往往最容易当成现成的，所以也最该多留一个心眼。

这样，三件事又合成了一件。你看老李，眉心比平时窝了一道，这是一个差别；“他有心事”从“一个人”一层层显出来，这是显露；你二十来次的积累、你的累、那盏黄灯，是缠。三样不是三段，是同一眼里的同一件事。

现在，请对付一个反驳。这个反驳，是三种感觉里最难缠的一个。

有人会说：你又绕。喜怒哀乐，本来就是写在脸上的，谁看都差不多。笑就是笑，哭就是哭，皱眉就是皱眉。你让一个外地人来看，他也看得懂这个人在笑还是在哭。常有人说，最基本的几种表情，到哪里都认得〔待核：这类研究说法出版前核对〕。你说显露、说缠，不是把明摆着的事说虚了吗？

这个反驳要认真对待。基本的表情，确实大家都看得懂。人在高兴的时候，嘴角上扬，这是多数人一眼看得出的。我们不否认。

但看它停在哪里。它能担保的，是最前面的几层：“在笑”“在哭”“在皱眉”。这几层是显露谱系上最靠前的，大家的眼睛都能走到，所以看起来一样。可是再往下：这个笑是真高兴，还是应付；这个皱眉是在想事，还是在怪你；他在发愁，还是在发火。这些层，大家就不一样了。而偏偏是这些层，才是我们真正在乎的。同一个皱眉，在老李脸上，也许是在算账；在三岁孩子脸上，是撒娇；在家里人脸上，是你刚才那句话说重了。同一个皱眉，不是一个固定的东西，是它和这张脸、这个人、这个时刻缠在一起，才显出这个意思。

更要紧的是，“写在脸上”这四个字，是在说：神情是一样现成的东西，躺在脸上，等人去认。认得出的人是“会看”，认不出的人是“看不懂”。这个说法把一件正在发生的事，当成了本来就在的东西。后面会看到，生活里和书里，有很多地方，都是这样把正在发生的東西当成现成的东西，当成写在别人身上的标签。

这个判断，也是能检验的。如果把一张朋友的抓拍照片，给他的家人和一位完全不认识他的人，各看一眼，问“他当时在想什么”，两个人说出来的完全一样，而且和他们当面看到的一模一样，这一节就错了。你可以拿一张照片试试，试完，把你看到的结果当成一份证据，不管它帮的是这一节，还是拆这一节的台。

看，是光。光落在脸上，明暗不同，每一道明暗都是一个差别；可是你认出来的，是神情。从光的明暗，到神情，中间走了很多层，每一层都有你的积累缠在里面，每一层也都有可能被下一眼改写。

你可以这几天留意一下，对着身边熟悉的人的脸，看一眼，问自己：我看出来的这一层，是不是我平时的积累给的？换一位生人来，他会看出什么？这样做几回，你会发现，脸上的“意思”，不是谁的脸一个人说了算，也不是谁的眼睛一个人说了算。

三种感觉，我们都过了一遍。手、耳朵、眼睛，各自都含着完整的三件事，没有哪一种感觉，只有其中一件。下一节，把这三件事收到一起，讲清楚它们为什么不能分开。

4.4 三样是一样：显露、差异、纠缠不可分割

三个场景讲完了。被罩，嗓门，一张脸。回头看，你会发现我每一回都在做同一件事：把一次摸、一次听、一次看，说成三件事，又立刻把它们并回一件事。这一节把这件事说明白。

先清掉一个很容易冒出来的误会。读到这里，有人会想：原来是这么分的，摸是纠缠，听是差异序列，看是显露，三种感觉，一人一样。

不是。每一种感觉里，三样都全。摸被罩，有一串差别（凉、涩、绒、厚），有一层一层显出来的布，有手和布缠在一起的一切。听嗓门，有一串音，有一层一层显出来的老板娘，有耳朵和嗓门缠着的街口。看一张脸，有一串明暗，有一层一层显出来的神情，有眼睛和脸缠着的二十来次碰面。三种感觉，各自都是完整的三样。我们说触觉最容易让人意识到纠缠，是因为摸的时候手和物贴在一起，你很难假装自己站在外面，不是因为摸里只有纠缠。按 SDE 的讲法，三种感觉各有各的底色：看，是光；听，是音；触，是气。底色不同，三样却一样不少。

现在把这三样各自说一遍，说得准一些。

显露（S）。它不是“结构”。结构是显露到某一刻、暂时稳住的样子。显露自己，是一层一层往外显出样子来：先是有个东西，再是这么个形，再是这么个意思。而且，

它是随着差异序列的启动而不停显露的。手指一动，布就开始显；手指不停，布就一层一层继续显；手指停了，显露就停在已经显出来的那一层。所以显露是一个“谱系”：一层接着一层，前一层是后一层的来处，后一层又会回头改写前一层。你在任何时候看到的“样子”，都只是这条显露谱系上的一个截面。

差异序列（D）。它不是“区别”，也不是“动力”。区别是两样东西摆在桌上对着看；动力是推你的那股劲。差异序列是一个差别接着一个差别，排成先后，走成一条路。这条路是有去处的：你摸被罩，是冲着“这块能不能盖一个冬天”去的。它也不是一路向前的直线，会停，会退回去再来一遍，前一下摸到的东西，改写后一下的摸法，这就是回写。

特征纠缠（E）。它不是“环境”，也不是“关系”。说“受环境影响”，是把对象放在一边，把环境放在另一边，再让后者推前者一把。说“有关系”，是两样各自独立的东西，中间牵了一根线。纠缠不是这样。手的裂口里有布，布的涩里有手；老板娘的嗓门里有街口，你的耳朵里有她的嗓门；老李的神情里有你的眼睛，你的眼睛里有他的二十来次碰面。各自的特征里，已经含着对方，拆不开，一拆，显出来的就不是原来那样东西了。换个人，换个场，显露的就不一样，说的正是这个。

这三样，不可分割。你可以做个试验，拿掉任何一样，看看另外两样怎样。

拿掉差别：手不动，布摸不出来，声音不变，耳朵抓不住。没有差别，显露无从谈起，手和布也缠不出什么东西来，缠只是一团没有内容的“贴着”。

拿掉显露：差别一串一串地过去，什么也没显出来，那只是噪声，只是一堆没有指向的颤动。差别既然要“差”，总得差出点什么来。

拿掉纠缠：像火车站里的老板娘，音还是那串音，显出来的却不是她了。更彻底一点，没有谁在摸，没有谁在听，没有谁在看，也就没有“这块布”“这把嗓门”“这张脸”可说。

每拿掉一样，另外两样不是原样留在那里，而是跟着变了样。因为它们本来就是一件事的三个讲法，不是三块东西。

那为什么还要分开说？

因为说话得一个一个字往外说，没办法同时说三样。好比一把椅子，为了讲清楚它，在图纸上画三张图：正面的，侧面的，从上往下看的。三张图分开画，椅子并没有被拆成三块。SDE 的三个字母，就是这三张图纸。它们是在**理念界**里，也就是在想法和说法里，为了讲清楚而做的一次切割。这个切割是假想的，切刀在想法里，不在被罩上，不在嗓门上，不在老李的脸上。现实里，手指滑过去的那一下，只有一下。

所以，这一整本书从这里往后，我们会不断地分开说。有时侧重讲显露，有时侧重讲差别，有时侧重讲纠缠。请你记着：侧重一样的时候，另外两样一直在场。如果哪一页让你觉得，这里只有一样在起作用，另外两样不见了，请你把它当成这一页的毛病，不是事情本身的样子。

回头想想前三章。三种旧读法，各拿一样现成的东西去量：一条该守的规矩，一条该齐的起跑线，一份该给的自由。这就像把实验室里量出来的数字，当成了“布本来的样子”：数字是真的，可它是一只标准化的手摸出来的，摸的人被擦掉了，摸的过程被擦掉了，剩下一个看上去“本来就在”的结果。换上这双眼睛，我们不再问这块布“本来”是什么样，改问它是怎样一层一层显出来的，显的时候有谁的手缠在里面，换了手，显出来的有什么不同。这是看事情的两种办法：一种把东西当成本来就在，一种看它怎样长出来。这一章用手、耳朵和眼睛，就是要让你知道，后一种办法，你天天都在用，只是没当回事。

还有一点，也值得说。三种感觉里，没有一种，是你能“站到外面”去做的。你可以假装站在外面看一棵树，但没有人能假装站在外面摸一块布；站在外面听一把嗓门，站在外面看一张脸，其实也一样做不到，只是不像摸那样容易被你发觉。所以，“客观地站在事情外面”这种姿势，在三种感觉里，一种也没找到。后面讲到名人，讲到一个名字、一场直播、一次推广的时候，我们也不会假装站在外面。

最后，这一节的话，也要经得起检验。如果能找到一种感觉，里头只有差别、没有缠；或者只有显露、没有序列；或者三样可以拿掉一样，另外两样原样不动，这一节就错了。你不妨自己找一找：身边，有没有这样的一种看、听、摸？

本章小结

这一章用三种感觉，讲了一双眼睛怎么看。被罩的手感、老板娘的嗓门、一张脸与神情，每一种里，都有完整的显露（S）、差异序列（D）和特征纠缠（E），不是一种感觉对一样。

显露（S）是一层一层显出样子来，随着差异序列的启动不停显露，是一条显露谱系，结构只是它暂时稳住的一个截面。差异序列（D）是一个差别接一个差别、走成一条有去处的路，会停，会退回去再来，前一步的结果改写后一步的起点；它不是区别，也不是动力。特征纠缠（E）是对象和它所在的场缠在一起、各自的特征里已含着对方，换个人、换个场，显露的就不一样；它不是环境，也不是关系。

三者不可分割，分开说，只是在理念界做的一次假想性切割。触觉最容易让人意识到纠缠，因为摸的时候，手和物是贴在一起的。每一种感觉，都是你站在里面做的事，没有哪一种让你站到外面。

还有两件事先记下，后面要用：一，名字、字样、口碑这类东西，也会缠进一次摸、一次听、一次看里，和手感、嗓门、神情一起，把东西显出来；二，“信”从来不是对孤零零一个东西的信，信的是缠在一起的整团。

这双眼睛，留给下一章一个问题：一个名人的名字，也是被一层一层显出来的。它在什么东西缠着的时候，才显得出来？它被搬到别的行当里去，显出来的，还是同一个东西吗？第5章，我们把这双眼睛，用到“名人的名字”上。

第 5 章

名人的名字是什么

5.1 名字是符号

上一章里，我们摸了被罩，听了老板娘的嗓门，看了一张熟人的脸。三件事讲的是同一个道理：一样东西不是摆在那里等你认的，它是随着你的手指、耳朵、眼睛一路走来，一层一层显出来的；显出来的样子，缠着你的手、你的急、你的记忆，换一个人，显出来的就不一样。

现在，要把这双眼睛用到一个具体的东西上：一个名字。

为什么偏偏是名字？因为本书要回答的那桩事，从头到尾，被带来带去的就是名字。一位名人走进直播间，镜头前站着的是一个人，可真正被几千万人同时看见、同时点开的，是他的名字。名字在前面跑，货在后面，钱在两头流。要弄清楚这件事怎么出的毛病，得先弄清楚：名人的名字，到底是个什么东西。

一个名字，像一根线头。

设想你在路上，听见旁边的人说起一位你熟悉的演员的名字。只是三两个字，一下子，好几样东西跟着冒出来：一张脸，一把声音，某一场戏里的一个眼神，也许还有看那部戏时你在沙发上坐着的那个晚上。你并没有去想它们，是名字一出口，它们自己就跟着来了，像拉住一根线头，扯出了一团线。

这团线里，有看见的（脸），有听见的（声音），甚至有一点“摸得着”的东西——一场戏看完后胸口那阵发闷或发暖的感觉。上一章讲过，每种感觉各自都是完整的一路发生；名字的奇妙就在于，它是一个很小的、很轻的东西，却能把这几路感觉一起牵出来。

可是，请注意：名字不是那个人。你听到这三两个字时，那个人也许正在千里之外吃饭、睡觉、背台词，一无所知。名字也不是那部戏。戏是几十万字的剧本、几个月的拍摄、几百个人的手艺，名字只是两三个字。名字是**我们用来指到他的那一个头**。

在本书里，这个东西有个固定的叫法：**符号**。字、声音、招牌、头像、签名，凡是能让人一指就指到某个对象的，都是符号。放到一个人身上，符号就是他的品牌：这是作者口述给出的说法。名字是品牌的一种形态，而且是名人身上分量最重的一种。

还有一点：同一个名字，在不同人那里，扯出来的线团并不一样。一位常看她戏的老观众，扯出来的是十几个角色；一个只在电视上瞥过一眼的孩子，扯出来的只是一张脸；她的同行，扯出来的是片场的规矩和她的敬业。名字是公用的，线团是各人缠着各人的经历长成的。换一个人来听，冒出来的就不同。所以说名字是符号，不是说它是一个人人看了都一样的牌子，而是说它是一个共用的"头"，每个人拉着它，拉出的是自己那一团。

符号有三个脾气：轻、快、能复制。

轻：两三个字，写在哪儿都不费地方。快：它到得比什么都快，一条消息发出去，几千人同一秒读到。能复制：同一个名字，可以印在一千个箱子上，贴在一万个页面里，一个字都不会走样。

这三个脾气，让符号成为人世间最方便的东西。你想想，要是没有名字，你想让妈妈知道你所说的是哪位老师，就得把那位老师的长相、说话、教过什么，从头描述一遍。有了名字，两个字，说完。人和人之间能把话说得这样省，名字功劳不小。

但这三个脾气，也正是后面所有麻烦的来处。轻，所以带得动；快，所以先到；能复制，所以哪里都能写上。这三样，货物没有，手艺没有，口碑也没有。后面几章，会一次次回到这三个脾气。现在先记住：**符号走得快，是因为它轻。**

名字不是单独一个字，它身后总缠着另外两样。

再回到那位演员的名字。听到名字，冒出来的不只是脸和声音，还有两样看不见的东西。

一样是"他是干什么的"：演员。这是一个归类，也是一个先后——他先是学生，后是群演，再后来是主角；他演的是这一类戏，不是那一类。这些归类和先后，是名字身后的**条理**。

另一样是"有多少": 多少部作品, 多少人看, 评分几分, 粉丝几千万。这是名字身后的数目。

字、条理、数目。一个名人的名字, 就是这三样缠成的一团: 字让你指得到他, 条理告诉你他是谁、做什么, 数目告诉你他有多大。如果只剩下字, 没有条理没有数目, 那只是户口本上的两三个字; 有了条理和数目, 才成了"名人的名字"。这三样在书里合称"信息的三种形态": 符号、逻辑、数学。这里不去展开, 只要知道, 名字不是孤零零的一个符号, 它是符号领头、条理和数目跟着的一小团东西。要记着, 名字只是符号的一种形态, "符号"这个词比名字宽。

名字最初是空的。

一个孩子刚出生, 父母给他取一个名字。这个名字, 在最初的那一天, 是空的: 它指向一个还不会说话的小人, 除此之外什么也没有。没有人因为听到这个名字而想起一场戏、一道菜、一手字。

可是很多年过去, 这个名字被一件件事填满了。小学时它写在奖状上, 青年时它写在一份工作的名牌上, 后来人们提到它时, 会说"那个做事靠谱的", 或者"那个手艺好的"。名字还是那两三个字, 但里面的分量, 是一年一年长出来的。

这一点非常要紧: **名字不是一生下来就有分量, 分量是后来一点一点填进去的。** 填什么? 填他做过的事, 做出来的东西, 别人说起他时的口气。

不妨看一家小店的招牌。设想有一家挂着"钱记"的裁缝铺, 牌子挂出去的那天, "钱记"两个字就是木板上的两个字。再五年后, 街坊说"去钱记改裤脚", 这两个字里已经有了: 改得合身, 不收冤枉钱, 赶得上急用。到了第二十年, 别的街区的人也会特地绕路来, 这两个字里又多了一层: 老钱做的中山装, 穿着不用想。木板还是那块木板, 可是同样两个字, 一层一层, 装进了越来越多的东西。

所以, 名字有分量, 不是名字自己的本事, 是名字**底下**长了东西。

底下长的是什么? 两样: 一样叫价值, 一样叫意义。

先说价值。这里的价值，不是价钱，而是一样东西身上"靠得住、对人好、让人愿意靠近"。用老话说，是真、善、美。一件衣服做得合身、尺寸对得上，这是真；穿着舒服、不伤人，这是善；一上身人精神了，这是美。一位演员的价值，在作品里，在功底里：戏演得可信（真），演完让人心里有所得（善），看着让人愿意看下去（美）。一位主持人的价值，在见识里，在口碑里：他说的东西站得住（真），他问的问题对听的人有益（善），他开口让人愿意听（美）。

再说意义。这里的意义，是一个人做一件事时"往哪里去"。老话里没有现成的词，本书把它分成三样：能做出别人没做过的东西（创造），能按自己的路数做、不被人牵着鼻子（自由），做出来之后心里踏实、高兴，也让别人高兴（幸福）。一位演员，起初也许只是想混口饭吃；后来想演出一个以前没人演过的人物，想挑自己真正想演的角色，想让坐在黑暗里的观众走出影院时心里被碰了一下——这些，是他的意义，也是一年一年长出来的，不是出道那天就装在他身上的一份"理想"。

这里要特别声明一句。书里说"价值""意义"，说的是一个名字底下有没有长着东西，说的是结构上的事，不是给任何一位具体的人打分，也不是在评论哪一位名人的作品好不好、人品行不行。我们不评人，我们看的是：名字、价值、意义，这三样，在哪个地方一起长，在哪个地方没有一起长。

按照本书的读法，名字是符号，底下长着价值，也长着意义。

这三样放在一起，才是一个"名人"。名字是别人最先看到的那一头；价值是靠得住的那一份分量；意义是往哪里去的那一份方向。三样在同一块地方、同一段年月里，一起长，一起变。

有一个很重要的区别，请先记在心里：**这三样长得有快有慢。**名字最快。一场直播，一部热播剧，一夜之间，名字就能响遍全国。价值最慢。一个人的功底、见识，要几年几十年。意义更慢，它是在一件件事里，逐步被看清的。

快的先到，慢的后到（说的是长得快慢和我们看见的先后，不是三者有先后）。名字走在前面，价值和意义在后面一点一点跟上——这在本行里是正常的，也是好事：名字

先到，别人愿意给你机会；机会来了，价值和意义再跟上。但如果名字到了一个地方，价值和意义根本跟不上去呢？这就是下一章要讲的。

从街口走进来，先看见的是招牌。

还是那家"钱记"。设想你第一次路过，隔着一条马路，先看见的是红底黑字的两个字。走近几步，看见橱窗里挂着的一件中山装。推门进去，摸到料子，看见针脚的走向。请老钱量了尺寸，过一个星期取回来，穿上身，这才知道合不合身。再穿一个冬天，洗过几回，不起球，不走样，你才说得出一句"这家靠得住"。再过几年，你替别人说起这家店，已经是"我穿了好几年了"。

你看，同一家店，是一层一层向你显出来的。最先到你眼前的，是招牌，也就是名字。最后到的，是"靠得住"，也就是价值。中间隔着的，是你走近的每一步、你试过的每一次。名字隔着一条马路就能看见，价值却要在你穿了一个冬天之后才显得出来。这说的是我们看见的先后，不是三者有先后：三样始终是同一件事。

这是个很普通的事，每个人都经历过。可是它藏着本书全部麻烦的种子：**名字是远处就能看见的那一层，价值是走到底才看得见的那一层。**在街口，两者是连着的，招牌后面三步就是裁缝铺，你走过去，招牌底下的东西很快就接上了。可是，如果这块招牌被搬到了另一条街，搬到一千里之外，搬到手机屏幕里，那么远处看见的招牌还在，而"走近几步就是裁缝铺"这件事，没有了。

这一点，先放在这儿，后面再回来取。

还有一个小细节。招牌挂出去，不是一挂就完的。老钱每改好一条裤子，招牌就多一分分量；每搞砸一件，也少一分。招牌底下的东西，会反过来改变招牌的分量；招牌的分量，又反过来改变进门的人带着什么样的期望来。进门的人期望高了，老钱下一件就得更用心。名字和底下的东西，是这样你牵着我、我牵着你，一起往前走的，不是先把东西做好、再给它挂块牌子，也不是先挂块牌子、再慢慢把东西补上。

一个站在对面的说法。

有人会说：名字不就是个标签吗？品牌都是做出来的，名字都是起出来的，谁出钱谁就能做一个。

这个说法有它的力量，而且并不全错。起一个名字是容易的，让一个名字被更多人听见，也确实可以靠投入，靠包装，靠推广。一个刚创业的小公司，花钱做一轮宣传，名字一夜之间有了知名度，这是真事。

但这个说法停在了一地方：它只看见"名字被听见"，没看见"名字被信"。被听见，花钱可以加快；被信，靠的是底下长着东西。两者差得很远。你听过一千个名字，其中你真正肯照着买、照着做的，是几个？是那几个背后有你亲眼见过的东西的。包装能让名字走得快，却让包装底下的东西多不出一分。

所以，本书不说"名字是虚的"，也不说"名字是假的"。名字是真的，它是一个很好用的东西。只是它有一个脾气：**它可以走得比它底下长的东西快。**

要检验这个读法，也有办法：如果有一个名字，它背后没有什么作品，没有什么手艺，也没有什么口碑，却能让很多人长久地、一次次地信它，那么"名字底下长着价值和意义"这个读法就是错的。目前没有查到这样的例子，若有，欢迎指出。

说到这里，可以先把话收一收。名字是什么？是我们指到一个人、一件事的那个头；是远处最先看得见的一层；是可以走得比底下的东西更快的一个符号。它不虚，也不假，它只是轻。轻的东西，既能被好好地用，也能被拿到不该去的地方。

下一节，我们要看的是：这三样，到底是怎样一起长出来的？是一次定型，还是一层一层？

5.2 统一是怎么长出来的

名字、价值、意义，在本行里是一起长的。这话听着顺，可"一起长"到底是怎么个长法？是像盖房子，地基、墙、顶一样一样码上去？还是像一块布染色，一浸就定了色？

都不是。要看清楚，不如跟着一个人，一年一年地走。下面是一个设想的裁缝，我们叫他老钱，没有真人真店，下面他的每一个情节，都是为了把道理讲清楚而设的。

第一年：针脚还歪着。

十七岁的老钱进了一家裁缝铺，那时他当然还不是"老"钱。师傅不让他碰布料，先叫他锁边、钉扣子。他钉的第一排扣子，每颗线绕的圈数不一样，有的松，有的紧。师傅拿起来，一颗一颗拆了，说："重来。"

这一年里，他的手一遍一遍摸到的，全是细小的差别：线拉得紧了，布起皱；松了，扣子晃。针脚长了，不好看；短了，费线。一个差别接着一个差别，他的手一点点知道了什么叫"匀"。

这一年里，铺子外面有没有人知道他的名字？没有。客人来了，指着后面说："那个小徒弟。"他的名字，在这一年里，只是师傅喊他吃饭的时候用的两个字。

他心里想什么？无非是别挨骂，早点出师，挣一份工钱。这时候，还谈不上什么"意义"。

第三年：第一条自己做的裤子。

第三年，师傅让他单独做一条裤子。他量了，裁了，缝了，交上去。师傅提起来，对着光看，说，左右裤腿差了半寸。老钱脸一红。师傅没有拆，让客人先拿走，说下次注意。客人穿上走了，过几天回来，说："挺好穿的，就是左边稍长一点点。"

就是这句话，成了老钱此后的一个起点。他以后每做一条裤子，量完最后一道，都会把两条腿并起来，对齐了看。这个动作，是那位客人的一句话，写进了他手里。

这一年里，他的手艺显出来的样子是：针脚匀了，尺寸大体准了，偶尔还出错。街坊提起他，不再说"那个小徒弟"，而是说"钱师傅的徒弟，手挺稳"。这时他有了一个半截的名字，"钱师傅的徒弟"，前面还拖着师傅的影子。

他心里想什么？有了一点点别的东西：不想再被客人指出毛病。这是意义的第一粒芽。它还很小，是"不想丢脸"，但已经比"早点出师"往前挪了一步。

第八年：接过铺子。

第八年，师傅年纪大了，把铺子交给他。他挂出了一块新牌子，"钱记"。

牌子挂出去的头一年，生意反而淡了。老客人有的还去，有的看是个年轻人，去了隔壁。老钱把每一件都做得比过去更小心。客人拿了衣服回去，三个月后再来，说"你家的中山装，肩头不塌"。这句话，一传十，十传百。

这一年里，名字有了：钱记。手艺有了：肩头不塌，是一样可以被说出来的东西，也是一样可以被检验的东西。他想要的东西也变了：他开始想，能不能让一件衣服穿的人忘了它的存在，这才是最好的。这是"创造"那一路的味道，他开始想做出一点不一样的东西。

第二十年：绕路来的人。

二十年后，钱记不再只是街坊的钱记，也不再只是这条街的钱记。有人专门从别的城区绕过来，说是朋友推荐的，要做一套婚礼穿的衣服。老钱量了尺寸，看了布，说："这块料子颜色不对，换这个。"客人愣了一下，换了。这在年轻时他是不敢说的——话说得硬，客人走了，生意就没了。现在他敢说。他的名字有了分量，他的手艺有了底，他才有了这份"按自己的路数来"的自由。

衣服做出来，客人穿去婚礼，回来说，所有人都问是哪里做的。老钱听了，心里很踏实。这是第三样东西：做出来的东西让人高兴，自己也高兴。

中间还有一年，不太顺。

老钱的二十年，也不是一路向上。设想第十二年的秋天，他进了一批新料子，颜色好，价钱也合适。做出去的二十几件外套，洗过两水，缩了一指。有几位客人拿着衣服回来，没有多说什么，只是把衣服放在柜台上。

那一年，钱记的名字掉了一块。街上有人说，钱记的料子不行了。老钱把二十几件全部重做，料子钱自己认了。从那以后，每进一块新料，他都先裁一小条，泡水，晾干，量一量。这个动作，成了铺子里的规矩，也成了钱记在街上的一句话："钱记的料子，下过水。"

你看，这一年的差错，一点没有白费。它被写进了下一批料子的起点，名字掉下去的那一块，后来又长回来，而且比原来更实：因为"下过水"三个字，是一件件真事换来的。

这就是为什么说"一层一层"，而不是"一路上升"。有的层是退一步才显出来的。名字、手艺、想头，在这一年里一起受了损，也一起被改了。

意义，也不是出师那天就定好的。

有人也许想问：老钱是不是一开始就有一个"做最好的裁缝"的志向，然后一路朝着它走？

不是。如果你在他十七岁那年问他想做什么，他多半说"挣口饭吃"。"让人忘了衣服"这个想头，是他做到第八年才一点点看清的；"按自己的路数来"的自由，是名字有了分量才有底气去要的；"做出来让人高兴"，是婚礼那件衣服带回来的消息。意义是在这条差别的路上走着走着才看清的，不是路的起点就摆好的终点。

如果硬要说老钱有一个"先在的志向"，反而讲不通：同样是十七岁进铺子的人，有的做了二十年，还停在"别挨骂"；有的在第三年就转了行。志向不是装在人身上的，是长出来的。

你再回头看这二十年。

请注意，我们刚才没有把这件事分成三段：先讲手艺，再讲名字，最后讲心思。因为它根本不是三件事。每一年里，手心的、嘴上的、心里的，都在同一个时间里变：

第一年，手只会钉扣，名字是"小徒弟"，心里是"别挨骂"；第三年，手稳了，名字是"钱师傅的徒弟"，心里多了"不想丢脸"；第八年，手上有了"肩头不塌"，名字是"钱记"，心里多了"想让人忘了衣服"；第二十年，手上是整套的路数，名字是"绕路来的钱记"，心里是"做的衣服让人高兴"。

这四个年头，每一年你叫停，看到的都只是那一年的样子，是一路显露下来的一个截面。第三年的"钱师傅的徒弟"，不是一个"不完整的钱记"；它是当时的样子，当时的手、当时的名字、当时的心思，咬合得刚刚好。

这就是"统一"的意思：**不是三样东西一样大，而是三样东西在同一个地方、同一条路上，你牵着我、我牵着你，一起长。**第一年，三样都很小，但它们是统一的：小徒弟的手，小徒弟的名，小徒弟的想头，配得上。第二十年，三样都大了，也是统一的。

统一，不等于大。小有小的统一，大有大的统一。这一点，到第七章还会用到。

那么，凭什么说它们是"牵着"长的？

我们来看几个具体的地方，看是谁在牵谁。

第一处，名字牵着手艺。第八年，老钱的名字刚刚挂出去时，很小，客人期望也低；第二十年，名字响了，来的客人要的东西也更难：要婚礼的衣服，要一块不好配的料子。名字走在手艺前面一步，把难活引来了；难活摆在眼前，手艺就得追上去。这是名字和手艺之间的一股顶撞，名字比手艺走得快，手艺比名字走得慢，中间有一段差距，这段差距逼着老钱把做事的路子换了：他开始学以前不敢碰的真丝，开始研究旗袍的盘扣。顶撞积累了几年，路子变了形，变了的路子又写进了下一件衣服的起点。

这个过程，SDE里叫"三拍"：张力积累，形状改变，回写。意思是：名字和手艺顶撞，张力一点点攒起来，路子变了形，变了的路子再写进下一件衣服的起点。名字略微领先手艺，不是毛病，是燃料（这里说的是名字和手艺谁走得快的落差，不是说三者有先后：三者始终是同一件事）。**只要这点差距不太大，名字走在前面，反而是逼着东西长的力。**这个"不太大"，记下，第六章会回头来拿。

第二处，手艺牵着名字。每做好一件，名字多一分，每搞砸一件，少一分。手艺的每一步，都回写进了名字。

第三处，想头牵着两者。老钱后来想"让人忘了衣服"，这个想头不是凭空来的，是他无数次听客人说"穿着舒服"的时候，一点点长出来的；而这个想头长出来之后，反过来决定了他接哪些活、拒哪些活，也就决定了他的名字将来会被填进什么东西。

三处，你牵着我，我牵着你，没有哪一样是"先放在那里"的。哪怕看上去最像"先在"的那个想头，细看也是被前两样一回一回写出来的。

有一次跳层。

老钱三十年的手艺，还有一次不容易看出来的变化。早年他学的是"怎么做出一件合身的衣服"；做得多了，慢慢变成了"看一眼人，就知道这个人的肩、背、走路的习惯"。前者，是会做一件衣服；后者，是懂人的身子。

从"会做一件"到"懂一类"，是从一层跳到了另一层。这时，他的价值就不再是一件一件的衣服合身，而是他给这条街上每个人做衣服时，那种"一上身就对"的把握。名字里装的东西也不同了：以前说"钱记做衣服靠得住"，现在说"钱记懂人"。

还有一层，要说在这里。老钱的"懂人"，不是他一个人的本事，它是和这条街缠在一起长的：这条街上的人多是干体力活的，肩宽背厚，爱穿耐磨的深色；冬天冷得早，棉袄要做得厚实又不显臃肿。老钱的手艺里，早已有了这些人的身形和习惯。你把老钱请到另一座城市的写字楼里，让他给穿衬衫的白领做衣服，他的手艺会一下子显得生疏，不是他退步了，是他长出来的那一份"懂"，原本就连着这条街。拿掉这条街，长出来的就不是这个老钱。

演员和主持人，是同一个长法。

换到另一个行业，这个道理依旧是这样。

设想一位演员。她的名字，是从一部戏一部戏里长的。头几年，戏份不多，角色都是路人甲乙，但她每一场戏都在练：怎么站，怎么听别人说话，怎么在镜头前不动声色。这些差别一个接一个排下去，功底就一层层显出来了。同时，她的名字也在一层层变：先是"片场里那个靠谱的"，后来是"那部戏里的那个角色"，再后来是一个名字能让人想起一整串角色。再往后，她可以挑角色了，她选了一个更难的、以前没人给她机会演的人物。名字在前面，把难戏引来；难戏摆在眼前，功底就得追上去。她想演什么人、为什么演，也在这个过程里一点点清楚了。

她的功底，不是离开了导演、搭档、剧本、镜头独自长的。换一个导演，她的某一场戏会完全不同；一位搭档的接话方式，甚至会改变她的表情。功底、名字、想头，跟这些人这些事缠在一起，一起长，拆不开。

再设想一位主持人。他的名字，是一期一期节目里长的。头几年，他念稿子，念得准；后来他开始有自己的问法，在嘉宾说了一句含糊的话时，知道追问哪一个字。这是

见识，也是一次次听、一次次问，一层层长出来的。听众的来信、同行的评价、节目停播又重开的曲折，都写进了他下一期的起点。口碑，就是这些东西累起来的名字的分量。他后来想做的节目，也不再是"把话筒递出去"，而是"让一个沉默的人愿意开口"。这是他的意义，是做着做着才看清的。

这两位也都有不顺的一年。设想那位演员接了一部戏，演砸了，观众的评价很冷。那一年她的名字像老钱的名字一样，掉下去一块。她没有躲，而是把那场戏反复看，找到自己哪一处用力过了头，下一部戏里，她把这处收了回来。这一处，成了她以后表演里的一个习惯。那位主持人也是，设想有一期节目，他追问得太急，把嘉宾逼得说不下去，听众来信里有人说"听着难受"。他没有解释，只是从那一期以后，学会了在追问之前先停一拍。这一拍，后来成了他节目里被人记住的地方。

两个人都是同一个路子：差错不是被"总结经验"放进抽屉，而是真的改了下一次的起点——站的位置不同了，停的那一拍不同了。名字掉下去的那一块，是被这些改动一点一点补回来、并且补得比原来更实的。

演员的作品与功底，主持人的见识与口碑，是他们各自在本行里长出的价值；名字，是外头最先看见的那一头；想做什么、为什么做，是意义。三样，一起长。

两个会冒出来的疑问。

第一个：有人说，名气往往是一夜之间的事，一部戏火了，一场直播火了，哪里有"一层层"？

这话没错。名字亮起来，可以在一夜之间。但一夜亮起来的，是名字；名字底下的东西，不是那一夜长的。那位演员在一夜成名之前，已经练了很多年；那位主持人在被人记住之前，已经问了很多遍。名字是快的，价值是慢的，一夜之间亮起来，是快的那一头追上了前台。运气存在，它决定名字在哪一晚亮起，但它不替你长出手艺。

第二个：有人说，老钱不过是手艺好，你把"名字""想头"都拉进来，有点多余。

我们可以做一个设想的检验。假如，有一天，把"钱记"这块牌子挂到另一个手艺差一半的人的铺子里，老客人还是一年一年回头，他们不看针脚，只认牌子——那么，"三样

一起长"这话就是错的，因为名字根本不需要手艺。反过来，如果牌子一换、手艺一差，老客人很快就再也不来了，说明名字底下的东西，是名字的分量真正的来处。

我们在日常里见到的，大多是后一种。

统一，不是成功。

读到这里，也许有人想：这不就是一个励志的故事，努力就能出名？

不是。统一说的是三样东西配得上，不是说一定会大。老钱也许一辈子只在这条街上有名，名字从没越过三个路口。他的名字小，手艺也只是这条街上够用的好，想头也是"把这条街上的人服务好"，三样依旧是统一的，小小的统一。也有人手艺很高，名字却没有长起来，没人知道他，这时手艺和名字之间的差距太大，他的手艺没有被看见，这是另一种可惜。还有人名字响了，手艺却没有跟上，这是下一章的事。

这一节想说清楚的只是：**当三样东西一起长的时候，它们是怎么长的。** 不是说长了就一定大，更不是说大的就一定好。

这一节，留给下一节的话。

到这里，我们看到，在本行里，名字、价值、意义是一层一层、你牵我我牵你地长出来的，没有一次定型。可是，同样是"统一地长出来"，有的长法，是从街坊的嘴里一个一个说出来的；有的长法，是从自己一双手里一针一线做出来的。长法不同，味道也不同：一个是人家说着说着把名字盖起来，一个是自己做着做着把名字撑起来；一个起点在街上，一个起点在手上。可是走到后来，三样东西还是并排站在了一起，没有谁是白来的，也没有谁是凭空挂上去的，每一块都有来处。下一节，我们回到街口那位被罩店的老板娘，再加上另一位老师傅，对照着看。

5.3 日常的对照

老钱的故事讲的是一个二十年的二十年。现在换两个人，看两种不同的长法。一位是街口卖了二十年被罩的老板娘，序章里我们已经认识她；另一位是一位设想的老木匠师傅。两个人都走到了名字、价值、意义配得上的地方，可路是两条路。

先交代一句。序章里的老板娘本来就是设想的人物，序章写到的的是：她在街口卖了二十年被罩，口碑是一床一床盖出来的，遇到洗缩了的被罩就认下一寸。下面凡是超出这些的细节，都是按常理设想的补写，不是实录。

老板娘：口碑是盖出来的。

设想她刚把店开在街口的头一年。她不是什么都懂的行家，她只是每天守在店里。街坊来来往往，买被罩的，多半是家里添了人口、换了季节、孩子睡觉出汗。她一天天听，一天天看，慢慢知道了一些书上没有的事：这条街上有不少老人，要贴身的，要软的；有几户家里孩子小，被罩要耐洗，染料不能掉色；靠着河的几户，夏天潮，棉的比化纤的好些。

这些东西，她是在街口一天一天站出来的，没有哪本书教过她。每一个来买的人，都在她的脑子里留了一个小小的差别：这户要大的，那户嫌厚，另一户上回买的洗了缩水，回来说了一声。差别一个接一个，她进货的眼光，一点点就有了路数：什么料子上街不会出事，什么颜色这条街的人爱，什么价位大家觉得公道。货的"靠得住"，是这样一天一天站出来的。

同一个时间里，她的名字也在街坊嘴里长。起初是"街口卖被罩的"；半年后，有人说"去街口老板娘那儿"；后来，别人问东西买哪里，邻居说："你去她那儿，她不会坑你。"这句话，是街坊你一句我一句，一块砖一块砖垒起来的。

请看这个"盖"字。盖房子，砖是别人递的，墙是大家一起垒的。老板娘的口碑，**一半是她自己的货，一半是街坊的嘴**。没有街坊你一句我一句地说，她的好货只是货架上的好货；没有好货，街坊的嘴也垒不起这面墙。

她心里想的東西，也是在这当中长的。最初，不过是想开个小店挣钱。慢慢地，她有了一个念头：让街坊家里的床铺睡得安稳。这个念头，她可能从来没有说出口，是某一年冬天，一位老人来店里换被罩，说了一句"你这儿的软，我腰疼睡得着"，她回家想了很久。从那时起，她进货时多一份心：不挑最便宜的，也不挑最漂亮的，挑老人睡着舒服的。这个念头，是街坊的一句话，写进了她的货架里。

这样一条路，是**先泡在里面，慢慢有了门道，最后名字稳住**的路。重要的是，从头到尾，货、名字、念头三样都在，只是一开始主要是她站在那个街口，被街坊的日子泡着。

老木匠：手艺是做出来的。

再设想一位老木匠师傅。他做的是榫卯的凳子和桌子，不用钉子，不用胶。

他这条路，起点不在街上，而在手里。他先是拜师，一件一件地做：凳腿和凳面的卯口，削深了松，削浅了紧；木头干了湿了，缩胀不一样；同样的榫头，榆木的和杉木的火候不同。这是一个差别接一个差别的路，他的手艺是这样**一层一层做出来的**。头几年，做出来的凳子自己看着还行，可放在客人家里，过一个雨季就松了，客人回来说。他把卯口再收了半分，下一张凳子就稳了。

他的名字，是**后来才被人叫起的**。头几年没有什么名字，有的只是他做过的那几张凳子，被主人坐在屋里，被客人看见了，问：这是谁做的？有人这样问，名字才一点点出来。再后来，才有人专门找来，说，想订一张跟别人家一样的。

这条路上，他的想头也是做出来的。起初是做对，做稳；后来是做出一种别人没有的样式——凳腿略外撇，坐着不累；再后来，是他做的东西"能传下去"，客人的孙子还坐着。这是创造，也是幸福，不是他一开始想好的，是手上做着做着看清的。

这条路，是**手先成，样子先有，再拿到街上去，名字才追上来的**路。同样，从头到尾三样都在，只是主要的劲儿，在他自己的一双手里。

设想有一天，一位外地来的路人站在柜台前面，他不认识这条街，也没听过老板娘的名字。他问："这个好吗？"老板娘不说"我在这条街卖了二十年"，她把被罩往前一递，说："你翻开看看。"

这个小动作很能说明问题。在街坊那里，她的名字是现成的，一个"她那儿"就够了；到了陌生人这里，名字没用，她得**把东西本身一层一层摆出来**：先让他翻开看，针脚密不密，缝线结不结实；再让他摸，料子软不软；他要是问洗几次会不会缩，她把一件洗过十几遍的样品拿出来。名字走不到的地方，她就只有靠货，再从头显一遍。

木匠也是这样。陌生人不认他的名字，他就请对方坐一坐，让凳子自己说话。

名字走得近的人，在名字够不着的地方，只能回到货上去。这是一个很踏实的处境，也是本书后面要反复拿来对照的处境，因为后面那些名字，没有这样踏实。读者也许已经想到：名字搬走之后，真正被人认的是哪一层？

两条路，味道不同。

把两个人放在一起看。

老板娘的名字，来得**靠嘴**：街坊一句一句说出来的。木匠的名字，来得**靠手**：一张凳子一张凳子坐出来的。老板娘的货，是在街坊的日子里挑出来的；木匠的手艺，是在木头和自己的手里磨出来的。老板娘的念头，是街坊的一句话点着的；木匠的念头，是一张凳子用了十年之后的样子点着的。

两个人，各有各的难处。

老板娘的路，怕的是"嘴"变。口碑是街坊垒的，货一旦变差，街坊的嘴也会跟着变，而且变得很快。她不能指着自已说，我一直是好的；她只能每一次都把货选对。这条路上，她时时被街坊盯着，也时时被街坊托着。

木匠的路，怕的是"没人知道"。手艺再好，如果凳子都锁在屋里，没有人坐过，名字也长不起来。这条路上，他要等，等凳子被人看见。

还有一样东西，两条路一模一样：**都有回头的路**。老板娘那里，是街坊走向店里说的那几句；木匠那里，是用旧了的凳子被主人抬回来修。货出了毛病，毛病顺着这条回头的路，传回到做货的人手里，改了下一件的起点。这条回头的路，不是谁特意设计的，是名字和货处在同一个地方，自然就有的。

可是，走到后来，两个人都站在了一个同样的地方：**名字、货、念头，三样配得上**。街坊提起老板娘，想到的是"不会坑你""睡得着"；客人提起木匠，想到的是"坐得稳""能传下去"。名字底下是实的，实的底下又有一个朝着什么去的方向。

别忘了一点：两个名字都很"重"，但都很"近"。

回想上一节讲的轻、快、能复制。老板娘的名字，走不远。它只在这条街上有分量，出了这条街，没几个人知道，这是一个很平常的事实。木匠的名字，也只在认识他凳子的那些人当中有分量。这两个名字，相比起一位大名人的名字，要"重"得多：因为一个字一个字都有看得见的东西垫着；也"近"得多：能走到哪儿，只能走到货和人能跟得上的地方。

这是个有趣的对照，也是个容易被忽略的对照：**名字走不远的人，名字和底下的东西是贴着的；名字走得很远的人，两头可能拉开。**拉开会怎样，要到下一章。

对面又有一个说法。

有人会说：口碑现在可以买。找人写几十条好评，也能"盖"出一面墙，老板娘的口碑和这种口碑，有什么区别？

这个说法很有力。设想一家网店，花钱请人写了三百条一模一样的夸奖，翻起来，也是一面口碑的墙。它能让一件货被更多人看见，这是真的。

但它停在一个地方：它只有"墙"，没有"盖"。老板娘的口碑里，每一块砖都连着一个具体的街坊，连着一件具体的货，连着一次具体的回来说话。货有问题，街坊会走回来站在柜台前面说；这个"回来说"，是口碑能一次次改写货的那条回路。买来的好评没有这条回路：没有人会为一条好评走回来，货出了问题，墙上的字不会变。

要检验也有办法：如果有一天，一个靠买好评撑起来的字，在货出过问题之后，仍然能像老板娘那样，被一个个具体的人，长久地、主动地替它说话，那么"口碑一定要从具体的人和事里一块一块盖"这话就是错的。我们在日常里，更多见到的是反过来的。

这一节，留给下一节的话。

两条路，一条靠嘴，一条靠手，走到了同一个地方：名字、价值、意义，在本行里统一地长出来。可是，名字是轻的，它不用等货，不用等手艺，它自己能够走。如果一个名字被带到了别的地方，会怎样？下一节，我们来看符号是怎样被带走的，带走了什么，又带不走什么，以及这样一来，人们看见的东西和实际在那里的东西，会拉开多大的距离。

5.4 流量为什么能跟着符号走

设想一个小区的团购群，三四百户人家。某天，一位邻居在群里转发了一个链接，附一句话："某某也在卖这个，大家看看。"这个"某某"，是大家都认识的一个名字。

链接发出去不到半小时，点开的人比平时多了好几倍，有人问价钱，有人说"那就试试"。同一个群里，平时有几个人也在发自己的货，没怎么有人点。

这不是谁的错，这是符号的一个脾气：**它能搬。**

符号为什么能搬。

上面说过，符号有三个脾气：轻、快、能复制。一个名字，两三个字，能放进任何一个箱子、任何一个页面、任何一条消息。名字搬到哪里，哪里就有"某某"两个字。

那么，"流量"是什么？说白了，就是**愿意看的目光，和愿意点开的手指**。这些目光和手指，是认得名字才来的。一个人不可能把所有货都看一遍，他只能顺着自己认得的名字去看。名字是他在一大堆东西里伸手去抓的那个"头"。认得的名字多大，伸过来的手就有多少。所以，名字搬到哪里，目光和手指就跟到哪里，不需要谁特意带路，也不需要谁点头同意。

认名字来选，其实是人的一种省力的办法，也是个很合理的办法。一个人一天里要面对成百上千个选择，不可能每一样都走近摸一摸、问一问、试一试。他要把有限的工夫花在刀刃上，就靠名字来挑：这个名字我认得，它在我熟的地方没让我失望，那我就先信它一回。在本行里，这样做几乎总是对的，因为名字走到哪里，底下的东西就在哪里，认名字就等于认了底下的东西。

问题只在于：这个办法有个没写出来的前提——**名字和它底下的东西在一起**。前提成立，认名字省力又靠得住；前提不成立，认名字依旧省力，却不再靠得住了。而人在伸手的那一刻，是看不出前提成不成立的。

这里，名字不分行业。一位演员的名字，写在一部戏的海报上，大家点；写在一盒茶的包装上，大家也点。因为点的人认的是名字，不是海报，也不是茶。

什么搬不走。

名字搬得走，那名字底下长着的价值和意义呢？

回想老钱，回想老板娘和老木匠。他们的价值，是长在手裡、长在货里、长在街坊的回头路里的；他们的意义，是在一个差别接一个差别的路上走着走着才看清的。这些东西，不是装在名字里的行李，名字一搬就带过去；它们是**跟着他们所在的那块地方一起长的**。

再设想一位卖菜的大姐，在菜市场摆了十五年摊子。她挑一把青菜，看叶尖有没有蔫，掐一下根部脆不脆，凑近闻一闻有没有泥腥。这份眼光，是她十五年里每天凌晨四点跟菜贩子打交道、跟街坊的口味磨合出来的。它缠着这个菜市场的清晨，缠着进货的那几条路，缠着这片街坊爱吃脆的还是爱吃软的。

现在把她请去挑一批海鲜。她多半会说："我得先学。"这不是她不行，而是那份眼光本来就是和菜市场缠着长的，换了一片地方，她得从第一个差别开始，重新走一遍。她的名字（"菜摊王姐"）可以被带到海鲜摊上，写在牌子上；可是她的眼光、她挑货时那份心里有底，带不走。

价值的三面，也是这样。那份眼光的"准"（真），是对着这片街坊的口味准的；那份"对街坊好"（善），是她每天凌晨替街坊多挑一遍长出来的；那份"摆出来让人愿意走近"（美），是她十五年里知道这条街的人喜欢怎样的摊面才有的。三面各自都缠着这个地方，一个也带不走。

价值如此，意义也如此。她这些年一点点看清的"想让街坊吃上新鲜的"这份念头，是在青菜这条路上走出来的。换一个行当，念头不是搬过去就有的，得在新的路上重新长。

一个站在对面的说法。

对面会有人说：说得不对，能力是可以迁移的。一个聪明人，学什么都快。一位在本行做到顶的人，换一个行业，学得比别人快，有什么不可以？

这个说法有它的力量。人确实会学，而且有些人学得很快。一个在本行里见多识广的人，转到另一个行当，也许半年就能上手。我们没有理由拦。

但这个说法停在一个地方：**学是要走一遍路的。** 无论多快，也得一件一件地摸料子，一次又一次地被客人指出毛病，一回一回地把结果写进下一次的起点。这一段路不能被名字替代。更要紧的是，在这一段路走完之前，名字已经先到了。名字搬过去的那一天，货和手艺、念头，一样都还在路上。

所以，这一节说的"不可迁移"，指的是（请读者留意这个界线）：**已经在本行里长成的那一份，带不走；要想有，得在新的地方重新长。** 它不是说一个人永远学不会别的，只是说，名字走得比这份学会来得快。

要检验也有办法：如果一位在本行里长出了名字的人，一进入另一个行业，第一天就让人觉得，他的货和他在那个行业里做了二十年的人一样可靠，那么"价值不可迁移"这话就是错的。到目前为止，我们没有查到这样的例子。

回到开头的团购群。点开链接的人，没有谁做错了什么，他们只是按平时的办法，认了一个熟悉的名字。发链接的邻居，多半也是一片好意，想让大家看看。符号搬过来，目光就跟过来，这一切都顺顺当当。唯一不在场的，也是最要紧的，是那个本来会在街口、在柜台前面、在凳子旁边替名字撑腰的东西：货和手艺，以及货出了毛病时走回来说话的那条路。

收一收。

这一节讲的道理很朴素，没有谁需要被指责：符号轻，所以会搬；人省力，所以认名字。两个朴素的事实合在一起，就让目光先于货物抵达。

一句话：**符号搬得走，价值和意义搬不走。** 搬走的是最轻的那一层，留在原地的是最重的那一层（这说的是轻重和快慢，不是三者有先后）。目光和手指跟着轻的走，货和手艺却还在重的那头。两头拉开了，会发生什么？这就是下一章的事。

本章小结

名人的名字是符号（E2）的一种形态。它带着条理与数目，是远处最先看得见的一层，也是走得最快的一层。它在本行里，与价值（S3，真善美）、意义（D1，创造、自由、幸福）在同一块地方、同一段年月里，你牵着我、我牵着你，一层一层统一地长出来：不是一次定型，也不是三样各长各的，三样是同一件事的三个侧重。每一刻看到的，都只是这条显露谱系上的一个截面。名字略领先于底下的东西，是顶着底下的东西往前长的力；领先到够不着，则是另一回事。口碑盖出来的和手艺做出来的，路不同，终点同是三样配得上，而且都有货出了毛病能走回来说话的那条回头路。

符号轻，所以可迁移，目光和手指跟着它走；价值与意义缠着本行里的手、料、人和回头路一起长，所以不可迁移。名字搬得走，长成的东西搬不走。

留给第6章：符号迁移之后，三者拉开了，会怎样。

第 6 章

不统一

上一章留下一个结论：名字可以搬走，价值和意义搬不走。这一章看搬走之后怎么了。

6.1 符号离开本行

先设想一个场景。这是一个设想的例子，不指任何真人。

小区里住着一位王老师，教了三十年语文。小区里的人都认得她：谁家孩子作文写不通，拿去给她看看，她用红笔圈两处，批一句话，孩子回去重写，真的就通了。“王老师”三个字，在这一片，是一个说出来就让人放心的名字。

退休第二年，她的一位老朋友在老家山里熏腊肉，年底的腊肉卖得慢，请她在朋友圈里说一句。她说了。腊肉卖光了。

先问一个问题：腊肉卖光，卖掉的是什么？

买的人没有尝过这块腊肉。他们认得的是“王老师”三个字。这三个字走到了腊肉上，带过去一样东西：放心。可是，让这三个字值得放心的那些东西，有没有一起走过去？

我们回头看看，这三个字是怎么来的。

三十年里，她批过多少本作文？每一本里都有一个小小的差别：这一句顺了，那一句还是拗；这个孩子学会了先写事、后写情，那个孩子还只会堆形容词。一本接一本，一年接一年，这些差别排成一条长路。路走到今天，“会教作文”这件事，是一层一层显出样子来的。先是“批得仔细”，后来是“批得准”，再后来是“一眼看出毛病在哪儿”。每显出一层，都有孩子手里的作文本作证。

同一条路上，还长着另一样东西：她为什么做这件事。起先是饭碗，后来是看见一个孩子忽然写通的那一刻的高兴，再后来是想把一届一届的孩子带出来的那份心。这份“为什么”，也是在批改里一点一点长出来的，不是入行那天就揣在怀里的。

“王老师”这个名字，就缠在这些东西里。它缠着那些作文本，缠着家长在校门口的议论，缠着毕业多年的学生回来看她时说的话。名字里有这些，这些里面也有名字。把“王老师”三个字从这一片里单独摘出来，它就不再是原来那三个字了。

所以在她自己的这一行里，三样东西是一回事：名字，是三十年批改里长出来的；名字背后的本事，是一层层显出来的；本事背后的那份心，是做着做着长出来的。三样一起长，所以是统一的。

现在名字走到了腊肉上。

腊肉的好坏——咸不咸，香不香，有没有哈喇味——也有它自己的一条路：猪怎么养，哪一天宰，盐怎么擦、腌几天，柴火用柏枝还是杂木，熏几天，挂在哪里风干，一批和一批差在哪里。这条路，熏腊肉的朋友走过，王老师没有走过。那份“把孩子带出来”的心，也没有跟着名字走到包装袋上。袋子上只有三个字。

名字走了，本事没有走，那份心也没有走。三样东西，在语文这一行里是一回事，到了腊肉这一行，成了三回事：名字在，东西不在。

这就是这一章要讲的“不统一”。

注意，这里没有一个人做错了什么。王老师没有骗人，朋友没有造假，买腊肉的人也没有糊涂。那块腊肉完全可能是好腊肉。我们说的不是“腊肉不好”，而是：腊肉好不好，这件事和“王老师”三个字之间，没有那条长路连着。腊肉如果好，是熏房和盐缸的功劳；如果不好，也不是王老师三十年里批过的任何一本作文能担保的。名字担保的，是语文。

这一点要分清楚，因为后面的整个论证，都落在这里。

接着设想，往后走两个星期。

买腊肉的李阿姨把包裹拿回家，第一次打开。她闻了闻，切下一片，蒸熟，尝了一口。味道是什么，她是一口一口吃下去才知道的：头一口觉得咸，第二顿觉得烟香渐渐出来，吃到最后一截，她发现肥的那头有点发哈，开始留意，这块和以前超市里买的有什么不同。这是腊肉一层一层向她显出样子来的过程，一片接着一片，每一片都比上一片多告诉她一点。这个过程，和王老师没有关系。

可是李阿姨每吃一片，心里都带着一句话：“这是王老师说的，不会差。”于是，她喝到的每一点好，都被记在“王老师”名下；若是某一片让她皱了眉，她会先想：是不是我蒸得太久了？这句话不是腊肉给她的，是名字给她的。名字站在包装前面，把她的舌头和腊肉之间那条本来该直接走的路，挡了一半。

再看熏腊肉的人。他在山里守了十几年熏房，知道今年冬天暖、天不够冷，所以这一批挂得久了一些才收。这些，他的名字“老蒋”早就在附近几个村子里传开了——老蒋的腊肉，是一块一块卖出去、一年一年被人回头来买，慢慢攒起口碑的。他也有一条长路，名字、手艺、用心，在这条路上是统一的。

可是在朋友圈里，包装上写的是“王老师推荐”。老蒋这个名字，反而退到了后面。

这就是“名字走了”的具体样子：它不只是带了流量过去，它还站到了那些本来有路可走的名字前面。

也许有人会问：凭什么说本事和用心没有跟过去？说不定王老师在腊肉上也下过功夫。

这个问法很公道，答案也简单：看那条路。如果她真的在熏房里待过几个冬天，真的碰过盐擦少了发霉、熏过头发苦，真的一次一次改过，那就能指出这条路在哪里，指出每一步差在哪儿、怎么改的。指得出，就是统一；指不出，那就只是名字。判断落在“路”上，不落在“人”上，所以我们不需要知道她的为人，也不需要怀疑她的诚意。

再看一个有据可查的形状。

茶叶一例的数字，已在2.2列过（数字见2.2），这里只取其中两点：据凤凰网报道（见2.2），那场普洱茶专场直播创下了行业纪录；据每日经济新闻（见2.2），那位演艺出身的名人，短视频账号粉丝从约600万涨到超过1100万。

这些数字是有出处的，我们照引。它们说明什么？

它们说明名字走得很远，很快，很重。一个名字，一晚上能带着这样的人、这样的钱走进一个直播间，这份分量不是一天长成的。它是在演艺那一行里，靠一部一部作品、一次一次露面、一年一年被人记住，慢慢长成的。那里面也有一条长路：每一部作品都是一个小小的差别，每一次口碑的起落都改着下一次的起点。路走到今天，这个名字才显出这样的样子。这份分量，也缠着观众多年来的记忆、缠着他演过的那些人物，拿掉这些，名字就不是这个名字。

可是这些数字不说什么？它们不说茶好不好，不说他个人对茶有没有心，也不说他这个人怎么样。这些，我们一概不下断语。书里的判断看的是结构，不看动机。

结构是这样的：让这个名字值得信的那几样东西，是在演艺里一起长的。茶这一行，有茶这一行自己的一条路：茶树怎样养，鲜叶什么时节采，杀青、渥堆、存放，一饼茶和另一饼茶差在哪里，十年后它又变成什么。这条路上，名字走过去了，路上的东西没有一起过去。

把设想里的王老师和这个有据可查的形状放在一起看，它们是同一个形状：

在本行，名字、本事、用心，三样同时长出来，互相缠着，拿不开。

离开本行，名字最轻，走得最快；本事和用心最重，走不动。

为什么名字走得最快？因为名字是一个符号。符号可以印在包装上，挂在直播间的标题里，写进一句“我推荐”。它不用经过那条长路，就能被一个陌生人看见、认出、记住。而本事和用心不能印。本事是一批一批做出来、一次一次改出来的，用心是在做的过程里一点一点显出来的。你没法把三十年的批改，缩成包装盒上的一行小字。

不妨算一算两边的“成本”。王老师在语文那一行，走一条长路，花了三十年。她在腊肉这一行，说一句话，花了十秒。两件事的分量差了几千倍，可买腊肉的人看到

的，是同一个名字，同样的放心。十秒能换来三十年才攒下的信任，听上去是一件极划算的事。划算的地方，正是不统一藏着的地方：被换走的那一份放心，是三十年里别人的孩子、别人的作文本一点一点攒起来的，而它被花在了一个和这三十年没有关系的地方。

还有一层。在语文那一行里，每批改一本作文，王老师都在“创造”着什么：一个孩子写通了，一句话立起来了，这是她这一行里的意义，也是她肯一直做下去的缘故。到了腊肉这一行，她没有再创造出任何东西，她只是把已经有的名字拿出去用了一次。名字在被花，没有在被添。这件事这一节先点到，6.4会专门讲。

再看数字。回到那场普洱茶专场（数字见2.2）。这个数字之所以大，我们读作是因为名字重；名字之所以重，是因为前面有一长段看不见的路。直播间里卖出去的是茶，我们把撑起这个数字的东西读作演艺那一行里的多年积累（这是我们的读法，报道没有这样说）。茶这一行里的人，同样有自己的多年积累：种茶的，一年年看天吃饭；卖茶的，一单单回头客攒下来。这两段积累，在这一场直播里相遇了，一段是名字，一段是货。名字这一段，走到了货这一段的前面。

前面的话不是在说谁错。它只是想让读者看清一个很简单的事实：同样是“多年”，一段留在了演艺里，一段留在了茶山上。留在演艺里的那一段，换得来关注，换不来一饼茶十年后的样子；留在茶山上的那一段，换得来一饼茶的样子，却换不来六小时的关注。两段积累，各自在各自的行当里是满的，一旦拿一段去顶另一段的位置，就出现了缺口。缺口的名字，就叫不统一。

所以，离开本行的，永远只是名字。流量跟着名字走，是很自然的事：人认得这个名字，人就来了。但流量到了，不等于另外两样东西也到了。

现在可以回答一个常见的疑问：既然买的人是自愿的，没有谁被强迫，这件事怎么会有问题？

问题不在买的那一刻，而在名字落脚的那一行里。那一行里本来也有一群人，他们的名字、本事、用心，是统一的：茶农、茶商、家纺小卖家。他们的名字没有那么响，但他们每一批货背后，都有一条自己走过的路。当一个重得多的名字，不带着那条路，

直接走进他们的行当，按结构推下去，吸走的会是什么？是人们本来可以分给他们的那份注意、那份信任、那份预算（这是推断，没有查到具体数据）。

这就是这一章的第一个要紧判断，也是全书最先要立住的一个判断：

不统一是原因，挤压是后果（后者是推断，没有查到具体数据）。

我们不先看谁挤了谁，先看这个名字是不是带着自己的价值和意义一起来的。带来了，就是统一，是另一种情形（本章6.3会处理“他本来就爱茶”）。没带来，只带来名字，不统一就已经发生了，哪怕此刻没有一个人抱怨，也没有一个数字显示谁少赚了钱。挤压是不统一落到人身上的样子，下一章再看。

这个判断什么时候会错？有两种情形。

第一种：如果名字走到哪个行当，那个行当的东西就自动变好，也就是名字真能担保一块腊肉、一饼茶、一床被罩，那么说“不统一”就错了。但没有人这样认为，也没有人能这样做到。担保一块腊肉的，是熏房，是腌、熏、挂、收的那一道一道的手。

第二种：如果这个名字的主人，早已在那一行里走过一条长路，名字、本事、用心已经在那一行里一起长出来了，那么这个名字在那一行里就不是借来的，而是长出来的，不统一也就不存在。所以全书的问题，从来不是“谁”，而是“三样东西有没有在那一行里一起长”。

王老师如果真的熏了三十年腊肉，她的名字再响，也不是问题。

把这一节收在一个最简单的比方上：一个名字，像一辆装得满满的货车，从语文的城里开出来，开进了腊肉的城。车是满的，满的是放心；可车上装的，是语文城里的货。到了腊肉城，卸下来的还是语文城里的东西，只是被当成腊肉城里的东西收下了。

可是，买腊肉的人信的是什么？他们为什么敢把一块没尝过的东西放进购物车？下一节接着看：他们信的，不是这块腊肉。

6.2 借来的信任

上一节的末尾留下一个问题：买腊肉的人信的是什么？

再设想一个场景，仍是设想，不指任何真人。

老张家要装修。他自己不懂，问了一圈，二姨夫说：“找老刘的队，我们家去年就是他们弄的，靠谱。”老张去看了一眼，二姨夫家的地板平平整整，他就定了。

老刘的装修队，信用是怎么来的？是一个活儿一个活儿干出来的：这一家的墙面空鼓了，他们回来返工；那一家的水管渗了，他们半夜赶来。每一次返工、每一次赶来，都是一个小小的差别，一个接一个，排成了老刘队这十几年的路。路走到今天，“靠谱”两个字才在这一带显了出来：先是二姨夫这一家，后来是二姨夫的邻居，再后来是老张。

信用就长在这条路上。老张信老刘，他信的，是这条路。

现在换一下。二姨夫有一个朋友，在小区里开了一家做家具的店，二姨夫说：“他人也好，你家的柜子找他做。”老张又信了。

这一回，老张信的是什么？二姨夫是同一个二姨夫，“靠谱”是同一句“靠谱”。可是柜子这一行，老张没有看过二姨夫那位朋友做过的任何一件柜子。二姨夫的“靠谱”，是在装修队那件事上攒出来的，现在被借来，用在了柜子上。

这就是“借来的信任”。

借，不是坏事，生活里一直在借。借来的信任能不能还得上，要看一件事：借的时候，抵押在哪里。

二姨夫推荐老刘队时，抵押是清楚的：他自己家的地板，就摆在那里；出了事，老张可以拿着那块地板去找他，找老刘。信任的这头是二姨夫的眼睛，那头是一块实实在在的地板，中间没有断。

二姨夫推荐柜子时，抵押在哪里？在“二姨夫这个人靠谱”这句话里。可柜子这一行的路，二姨夫自己都没有走过。信任这头是人，那头是柜子，中间那一段，是空的。

把这个形状，挪到前面那个有据可查的事上。

有人买了一饼茶。他当时看到的是一位名人，在直播间里坐着，旁边挂着“理性消费”几个字（据凤凰网报道，见2.2，直播间打出了这样的字样）。他信了。可是，他信的是哪一样？

第一种可能：他信这饼茶。可他没有喝过，也没有认识茶山上的人，这饼茶的路他一步没有看过。

第二种可能：他信这位名人。这位名人在演艺里攒下的信用，在他心里是真的。可是演艺里的信用，抵押的是一部一部作品和一次一次露面，抵押不到一饼茶十年后的味道上。

所以他信的，是名字，不是这件货。

这并不是说那饼茶不好。同一个说法再讲一遍，是为了不让读者误会：我们不判断那饼茶的好坏，因为我们不知道，也没有资格知道。我们判断的是信任的结构：名字在，路不在，信任的那头没有抵押。

没有抵押，到了出事的时候就看得出来。

这里先看一个设想的场景，再说一说被罩。

设想有人在直播间买了一床被子，用了一个月，起球了。他想退货。这时候他要找谁？

他找不到那位名人，因为名人只是在直播间里说了几句话，设想中，货是商家发的，款是平台收的，售后由商家和平台去管〔待核：各平台的具体流程不同，出版前核对〕。他在客服窗口里排了半天队，对方说：按流程办。流程是流程，没有人说错话。可是，他当初是为什么下单的？为了那个名字。他出了问题，找的人却不是那个名字。

这是一个设想的例子，不是在说某一桩真事。但它放出了一个普通人都能感觉到的落差：信任来的时候，是冲着名字来的；责任落下的时候，是落在名字后面的商家身上。名字在前面把人请进来，名字身后的人在后面收拾。

序章里讲过街口的被罩店。老板娘卖了二十年被罩，一床被罩洗缩了一寸，买的人拎着被罩走向街口，找的是她。她的名字、她的货、她的售后，是同一个人，是同一间店。信任和责任，落在同一个地方，没有缝。

我们再看另一个形状：某位被邀请去推广被罩的名人〔待核实〕。这里的人物与事实都还没有核实，我们不写姓名，不写平台，不写数字，只用它的形状：一位名人，被请去推广一款被罩，买的人冲着名人下单。至于这件事具体怎么发生、后来怎么处理，这里没有查实，一概不写。我们只借它指出一个结构上的问题：如果出了事，那个被冲着的名字，在责任上站在哪里？

按照前面的分析，答案是：站在商品的外面。

这里要再收紧一下，因为这是最容易被误会的地方。不是说名人“不负责”，也不是说名人“想逃”。我们不知道任何具体的人想什么，也不替任何人下这个断语。我们说的是，当名字只是借出去用，没有一条自己走过的路作抵押，那责任就没有一个自然的落点：若名人只是说话的人（茶叶那一例里他经手了什么，我们并不知道），他就没有生产这件货，没有选料，没有质检，没有经手后续每一道环节，从结构上看，他的位置是“说话的人”。而货出了问题，需要的是“经手的人”。

说话的人和经手的人，不是一个人，信任却是冲着说话的人去的。

这就是“借来的信任”里藏着的错位。我们用那床起球的被子，把它放在一个动作里看：买的人伸手摸着起球的被面，指尖一划过去，毛球就一粒一粒地显出来，这是这床被子的价值在他手里一层一层露底；他摸到的这个“差”，连着做被子的人当初选的那一批纱、改没改过的那道工序，也连着做这件事的人愿不愿意回头认账，那是做货的人心里的“意义”。而他此刻心里却压着另一句话：“当初就是冲着那个名字才买的。”名字在他的脑子里，货在他的手里，做货的人在他够不着的后面。三样东西本该缠在同一个行当里，一起长，一起落地，现在被拆开了：信任在前台，货在后台，做货的人在更后面。买的人只看得见前台，出了问题，要摸到后台才摸得到人，而这时候，那个当初让他放心的名字，早已不在手边。

借的链条，还会越拉越长。

接着设想二姨夫的故事。二姨夫的那位做家具的朋友，又被另一位亲戚转述：“二姨夫说那人不错。”这位亲戚把话转给了他的同事，同事又转给了群里的人。到了最后一环，听到的人只知道“有个人，据说二姨夫夸过”。二姨夫夸的是什么？夸的是“人好”。人好，转了三手之后，在最后一个人的耳朵里，已经成了“柜子好”。每转一手，抵押就薄一层。到最后一环，那个人想去找二姨夫问个明白，才发现二姨夫也只是“说说而已”。

名人的名字，是把这条链条拉到了极端：名字不用经过任何人的转述，直接在屏幕上，对着几十万、几百万人说话。每一个听到的人，都以为自己是二姨夫的那个亲戚，被一个“靠谱的人”亲口介绍；可是这个“二姨夫”不认识他，也不会在过年的饭桌上遇见他。二姨夫的推荐，还有年节碰面的一点情面做抵押；屏幕上的推荐，连这一点都没有。

这一点要特别写清楚，因为它和日常里“熟人介绍”的情形，看起来一样，其实不一样。熟人介绍之所以靠得住，是因为介绍的人和被介绍的人缠在同一个圈子里，今天他推荐了，明天还要在这个圈子里见面，推荐错了，他要脸红。这个“要脸红”，就是抵押。而名字在屏幕上，这个圈子是没有的，抵押也就落了空。这样说来，会不会有人觉得：名人背书，难道不是多一层保障吗？

站在对方最强的立场，这个想法有它的道理。一个出名的人，名字就是他的资产，他不会轻易拿资产去赌一件烂货，所以他会谨慎地选货。这是一层看得见的约束，我们没有理由否认它。有名的人，往往真的比一般人更爱惜羽毛。

可是这层约束，停在哪里呢？

它约束的是“他选货的时候”，约束不到“货出了问题以后”。选货，是一次说话；售后，是一条长长的路：返修、退换、补偿、解释。名字再爱惜，也走不了售后这条路，因为这条路得有人真的站在那里，一单一单去接。而且爱惜羽毛有它的限度：它保护的是名字这一边，不是买的人那一边。名字不受损，不等于买的人不受损。

还有一层更要紧：这一层“背书”，是用同一个名字的信用去换的。名人替一件货说话，说的是“我信它”，听的人信的是“他不会骗我”。这个“不会骗我”，是在演

艺里攒下的，也是在演艺里被反复验证的。搬到茶叶上，它没有被验证过。这个验证是缺的。

所以，名人背书是不是多一层保障，要回到最前面那个问题：抵押在哪里？

借来的信任，要看抵押。抵押是真的，借得稳；抵押是空的，借来的就是一笔没有着落的账。

那么，什么样的借，是稳的？

回到二姨夫。如果他说的不是“这人好”，而是“我家的柜子就是他做的，用了三年，门板没变形，上个月有个合页松了，他第二天就上门换了”，这句话就不一样了。它说出了一条路：一个柜子，一次松动，一个第二天，三样东西缠在一句话里。老张听了，信的是这条路，他知道出了事去哪里找，也知道那个人是什么脾气。这样的推荐，把抵押摆在了桌面上。

所以，借来的信任并不天然就是坏账。一个人信另一个人的话，是日子里最平常的事，没有这个，谁也没法过日子。要紧的是借的时候，有没有把路带上。路带上了，借的是那条路上走过的人；路没带上，借的只是一个名字。

屏幕上的名字，几乎总是后一种。不是因为说话的人有什么不好，而是屏幕这个形式本身，装不下一条路。它装得下一张脸、一句话、一个数字，装不下“第二天就上门换了”那一份实实在在的经过。于是买的人拿到的，是一份被剪掉了经过的信任。

这就解释了为什么买的人常常说不出自己为什么信。设想你问他，他可能会说“他人很好”“一直看他的节目”“他说好我就放心”。这些话都是真的，也都落在名字上。没有一句落在货上。信任是真的，只是它抵在了一个没有担保这件货的地方。

还有一层，是“不退”。

设想那床起球的被子，价钱不高。买的人掂量了一下：为一床被子去排队、拍照、来回说明，不值得。他摇摇头，算了，把被子塞进柜子底下。一个人这样想，没有什么；成千上万的人都这样想，这些没有说出口的失望，没有落在任何一个人手里，也就没有一条路让货回头改一改，这和被罩店老板娘那样被人找上门、靠一条路攒信用情

形，正好隔了一层。每一个人的亏都很小，小到没人喊；合起来，可能是实实在在的一笔（这是推断，没有具体数据）。而那个名字，因为没有一个人来找，反而可能显得毫发无伤。这又是借来的信任的一个特点：它的账，是一点一点摊在许多人身上的，摊得越薄，越看不见。

最后，把这一节的判断收一下，也把它放在可以被推翻的地方。

判断是：名字走到别的行当，信任跟着走，但价值和责任的落点留在了原地，所以信任成了没有抵押的借款。

什么情况下，这个判断就错了？如果在一桩具体的买卖里，出了问题之后，名人本人亲自接了售后、负起质量担保的责任，货和名字之间有一条清清楚楚的责任线，从买的人一直连到名字身上，那么这一桩里信任就有抵押，这个判断在这一桩上就不成立。我们不排除这样的情形存在，但本书手里没有查实的这类事实，所以只作一条可以被事实改动的界线放在这里。

所以，借来的信任，出事的时候是找不到人的，没出事的时候是看不出问题的。这两头都安静，正是它最容易被忽略的地方。

名字借出去，信任借出去，剩下的问题是：这份信任，本来是谁的？下一节，我们要看一个更难的情形——如果这位名人是真的爱这个东西呢？

6.3 “爱好”不等于统一

前两节讲到这里，一定有人早就想开口了：

“你说他的名字是借来的，可要是他本来就爱茶呢？”

这个反驳是全章里最强的一个，我们先把它说足，不打折扣。

设想一位老石，这是一个设想的人物，不指任何真人。他爱茶二十年。每个月拿出一份工资买茶饼，柜子里码着几十年份不同的普洱；他喝得出今年的和三年前的差在哪里；他每年跑一趟山头，认得几位茶农；他把自己的看法写给朋友看，朋友们都说，

听老石评茶，长见识。他爱得一点也不假：夜里睡不着，他会起来烧水，泡一泡去年的茶，一口一口地喝，看汤色一点点变深。

没有人能说老石不懂茶。他的舌头是真的，他的柜子是真的，他的二十年也是真的。

现在把老石换成那位演艺出身的名人。据新浪财经转载的一篇文章（2026年2月3日，作者署“金融八卦女”），他2024年起试水茶叶直播，早期单场多为百万级。我们不知道他私下里喝茶喝了多少年，也不知道他的柜子里有什么，更不需要知道。就算他爱茶，爱得比老石还深，这一节要讲的话，一个字也不用改。

因为判断看结构，不看动机。

爱，是一个人和一样东西之间的事。爱茶的老石，坐在自己的茶桌前，茶、杯子、水温、他的口味、他此刻的心情，缠在一起，这一泡茶才有了这一泡茶的样子。这个样子，只有他喝到了，才算数；也只有他一个人能为它作证。他的价值（这一泡好不好）和他的意义（他为什么喝、喝得高兴不高兴）是统一的，统一在他一个人身上。

这是个人的统一。个人的统一，没有任何不对。

可是，行业的统一，不是这样长出来的。

茶这一行里的价值，是怎么显出来的？是一年的雨水多了少了，鲜叶采早了晚了；是杀青的火候，一锅比一锅差一点，师傅一锅一锅地试火候，试到手上有了分寸；是一饼茶放进仓里，三年后开一饼，看它变成了什么，变坏了，就回头改仓的湿度、改压饼的松紧。这些差别一个接一个排下去，排了几代人。后一代人踩着前一代人的错，把错变成了规矩，才有了今天这一行里说的“好茶”。

这里面的意义，也是一代一代长出来的。茶农第一次做出一款自己的茶，那份“这是我做的”的喜悦；茶商第一次把一批老茶卖给一位回头客，对方说“就是这个味”的那一刻；师傅看着徒弟的手法超过了自己。这些喜悦、这些自由、这些让一行人愿意一直做下去的东西，不是靠爱，是靠做。

爱茶的人是茶这一行的邻居，不是茶这一行的人。邻居当然可以爱，爱得很深，深到比行内许多人还懂喝。可邻居的懂和行内人的统一，是两样东西。

再让一个设想的人物登场：茶商老陈。他在老街开一间小茶铺，开了十五年。论舌头，他不一定比老石灵；老石能分辨出的细微年份差，老陈未必都分得出来。这一点要承认，爱好者在口味上超过行内人，是常有的事。

有一天，一位熟客拎着半饼茶回来，说这饼有一股霉味。老陈接过来，掰开闻了闻，没有争辩，先退了钱。然后他拿起电话，问进货的那家：这一批当时是怎么存的，同一批还剩几饼。他把剩下的几饼都翻出来，一饼一饼地检查，发现有两饼的纸有点潮，他把它们下了架。晚上他在水本上记了一笔：下回进这一家的货，到店先看仓。

这个傍晚，发生了什么？一饼茶的样子，在熟客的鼻子、老陈的手、进货那家的仓库之间，一层一层显了出来，从“有股味”到“是受了潮”再到“是哪一批受了潮”。这条线上，每一个人的手里都有一个小小的差别：熟客闻到了，老陈查到了，供货的人认了。三个人，一饼茶，十五年的往来，缠在这一次退货里；这一次退货，又改了老陈下一次进货的起点。

老石没有走过这个傍晚。他喝到一饼有霉味的茶，会皱眉，会写一句“此批仓储欠佳”。他的评价是准的。但他不会接着打那个电话，也不必下那两饼茶。这不是老石的缺点，而是爱好和行业的分界所在：行业的价值，就是在这样一个一个傍晚里，从“有股味”走到“下回先看仓”，靠一次一次的回头改出来的。

我们不是说老陈比老石“更高尚”，也不是给谁评分。只是说，同一饼茶，在老石手里是一次判断，在老陈手里是一次回写。判断是个人的，回写是行业的。

这两个人的区别，可以拆成三个差别来看。

第一个差别：谁来为它作证。老石的茶好不好，由老石的舌头作证，错了，亏的是老石的几百块钱。行业的茶好不好，由一批一批的货作证，每一批背后都有一个人要对买的人负责：茶农对茶商，茶商对买主，买主退货时找的是茶商。这条链子上的每一环，都是被事一次次推着走过来的，哪一环松了，下一环的人立刻知道。

第二个差别：谁来改它。老石喝到一泡不好的茶，下次不买就是了，这是他的自由。行业里的人喝到一泡不好的茶，要追问：是采的时候的问题，还是杀青，还是存放？问出来了，改了，下一批的起点就变了。这一种回头改，是行业的功夫，不是爱好的功夫。

第三个差别：谁来受。老石的柜子里放错一饼，他受。名字进了直播间，面对的是几十万人，错了，受的是这几十万人手里的钱和信，也是和茶打交道的那些行内人的饭碗。爱，可以让一个人有资格说话；但它不能替一个人担起行业的担子。

爱好的三种常见样子，收藏、测评、爱喝，也可以各用这条线量一量。

收藏，是把一饼茶放进自己的柜子。柜子里的茶今后值多少，由时间和别人的喜好说了算，收藏的人只是把一个赌注押在了里面。输赢是他的。

测评，是把几饼茶摆在一起，一泡一泡地尝，写下哪个更好。测评写的是“这一饼”。设想一位测评的朋友寄来三饼样茶，他尝完写了一篇很用心的文章。文章没有错。可是样茶是几饼，不是几吨；这几饼和后来大批出货的那一批，是不是同一个样子，要靠生产的人一批一批去保证，测评的人保证不了。他的文章，写的是他手里的那一次。

爱喝，是每天烧一壶水，泡一泡，一口一口喝下去。这是日子，是个人的幸福，是任何人都有自由。

这三样，说到底都是“一个人和一些茶”的事。它们都是真的，而且都可以真到很深，但它们都不需要另一个人它为它负责。一旦名字站到几十万人面前，这三样东西的口径就被悄悄换了：收藏变成了“我推荐”，测评变成了“我担保”，爱喝变成了“我信它”。同样的话，从一个朋友的嘴里说出来，是一份心意；从一个很重的名字的嘴里说出来，是一份很重的承诺。分量不同，是因为听的人不同：朋友的话，听的人知道他在说自己；名字的话，听的人以为他在说货。

这三个差别，是“爱”和“统一”之间的界线。

这条界线要说得更准一些，免得读者以为我们在贬低爱好。

爱茶的人，有很多正当的位置。他可以收，可以喝，可以写，可以评，可以带着朋友一起喝，还可以把自己踩过的坑告诉别人。这些，都是一个爱好者应该做的事，也是一个行当里需要的人。茶行里，有不少人最初就是从爱好者走进来的：爱了二十年，终于有一天下了决心，卖了房子、辞了职、进了山，从茶农的学徒做起。这样的人，走过了界线，他的爱就开始统一进了行业：他在山上一锅一锅地失败，一饼一饼地改。这时候，他的名字、他的茶、他的用心，是在这一行里重新一起长的。

界线就在这里：爱好变成统一，要经过一条路，那条路叫做“进这一行”。不经过这条路，爱就停留在个人的位置，喝得再深，也不是行业的位置。

这条路不是一道门，一跨就过。设想老石真的辞了职，进山，跟着一户茶农从头学。第一年，他炒坏了三锅茶，每一锅都被老师傅当面倒掉；第二年，他的茶勉强能卖，买的人说“有点涩”；第三年，有一位回头客说“今年这饼比去年好”。这时候，“老石的茶”这个名字，才一点点有了分量，而这分量，是他在茶山上一锅一锅换来的，不是从别处借来的。到了这一步，他的爱、他的货、他在这一行里的名字，才缠到了一起。

所以界线不是在“爱不爱”，而是在“有没有这条路”。没有这条路，爱再深，也只是一个邻居的深；走过这条路，哪怕他起步时并不比谁更懂，他也已经是这一行里的人了。

再看一个更小的场景。设想老石被朋友们缠着，要他推荐一款茶，他想了想说：“我只能说我自己喝的这一款，我喝了三年，没出过毛病；至于你们喝了合不合口，别问我。”朋友们笑了，买了，也记住了他这句话：他说的是自己喝过的，不是替货担保。

这就是爱好者的位置：把话说在自己能担的范围里，听的人心里也有数。名字很响的人，再用同样的话说，就不一样了。因为听的人太多，没有一个人能听清那句“别问我”。爱好者的界线，是靠听的人和说的人彼此认识来守的；一旦听的人多到不认识了，这条界线就只能靠说话的人自己一寸一寸地守，守不守，屏幕前面的人看不见。

所以，反驳者如果再追一句：“那他喝得这么深，难道还不够？”

答案是：够，够他做一个爱茶的人，够他说“我觉得这茶好”；不够他把自己的名字，当作那一批货的担保，递给几十万陌生人。因为他的名字能担保的，只是他自己的口味，不是那一批货，也不是那一座山上的那些人。

这里有一个看似矛盾的地方，要说破：爱越真，问题越大吗？

不是。爱越真，这个人越值得尊敬。但“尊敬”和“统一”是两回事。一个越真诚的爱好者，他的话越有人听，他的名字走得越远，这时候名字和货之间的缺口，就越是被“真诚”盖住了。买的人听到的是真诚，看到的是热爱，感觉到的是“他是真的懂”。可真诚和热爱，仍然只落在名字上，不落在货上。缺口被盖住，不等于缺口不在。

茶行里没有人需要爱好者交出爱，只需要他们认清，爱不等于已经在这一行里。

一句话收住这一节：爱是一个人的统一，行业是许多代人的统一，两者不是一回事，也不必争谁高谁低。

这一节的判断，也要放在可以被推翻的地方。

判断是：爱好不等于统一；爱得再深，不经过“进这一行”的那条路，就不算在这一行里统一。

什么情况下，这个判断就错了？如果有人没有在行业里待过，只靠个人的爱和喝，就能让茶农、茶商、买主三方，都认他的茶是“这一行里的好茶”，并且出了问题，这三方都愿意把责任落在他身上，那么，爱好就可以直接当统一用，我们的界线就划错了。但就日常所见，行业里的人认的是路，不是爱。

还有一点，也要在这里说清：爱好者的真诚，我们不必怀疑，也不该怀疑。书里不判断任何一位具体的人爱不爱茶、爱得有多深。我们只守住一条：爱是爱，担保是担保；爱可以很深，担保却要有路。把两样东西分开，是对爱好者的尊重，也是对买的人的负责。

写到这里，我们已经把“符号带着流量走，价值和意义没有跟过去”这件事，从三个方向立住了：它是怎么走的（6.1），信任落在哪里（6.2），爱够不够补这个缺（6.3）。

下一节要转一个方向。前面说的，都是外面的人受什么影响。可是这个不统一，还有一头是落在名人自己身上的。他的名字走出去，他自己的本行里，会发生什么？

6.4 对自己的损害：本行里的创造停了

前面三节，看的都是这个不统一落在别人身上的样子。这一节转过来，看它落在名字的主人自己身上。

先设想一个场景。这是一个设想的例子，不指任何真人。

老街上有一位邵师傅，做点心做了二十多年。他的点心铺不大，门口常有人排队。他的名字响，不是因为广告，而是因为他每隔一阵子就会拿出一样新东西：这个月是桂花馅里掺了一点陈皮，下个月是把外皮改薄了半分。老主顾说，邵师傅的点心，每回来都有一点不一样。

邵师傅每天凌晨三点起来揉面。他的一天，是这样排的：揉面，试馅，出炉，尝，皱眉，改。这一圈一圈走下来，每一圈都是一个小小的差别，一个接一个，排成了他这二十多年的路。路走一步，点心就多显出一层样子；点心多显出一层样子，他的名字就多添一分分量。他的名字、他的点心、他想做出一样没人做过的东西的那份心，缠在一起，一起往前长。

现在设想，邵师傅出名了，被各处请去。有人请他去讲，有人请他去剪彩，有人请他站台卖另一样东西。一个月里，有三天他不在后厨；半年之后，变成一周里有三天不在后厨。他不是不爱点心，每次回来，他还是会尝一尝，皱一皱眉，说一声“这个馅还差点什么”。但是“还差点什么”，没有人再去补了。

一天只有那么多时间，一个人只有那么多力气。花在别处的，就不在后厨。

这是设想，不是在说任何一个真人的事业。设想它，是为了看清一个结构。

先把这个结构里最要紧的一句话摆出来：

「D1 里面的特征律，即创造之意义受到损害。」

本书暂按这句话的意思来用。它说的是：名人把时间与力气转去大众行业，本行里那份“创造之意义”，便受到了损害。关于“特征律”本身怎样表述，本书暂不展开定义，作者另行确认；这里只把这句话落到日常里，看它是怎么发生的。

回到邵师傅的后厨。

“创造之意义”是什么样子？它不是一个口号，它是邵师傅每一圈里的那一点新：陈皮掺进桂花里，试一试，尝一尝，改一改。这一点新，是一个差别，接着下一个差别，才有了这条路。差别一断，路就停在原地。

路停了，会连带发生什么？

第一，点心不再往下显新的样子。邵师傅的点心，不会一下子变难吃，老主顾还是会来，因为点心还是那个点心。但它不再每回来都有一点不一样了。它停在了某一个截面上。从外面看，一点没变；从里面看，那条往前走的路，在某一天悄悄收住了脚。

第二，名字不再被添。邵师傅的名字之所以重，是因为后厨里不断有新东西往里添。名字像一口井，后厨是泉眼。泉眼不动，井里的水还在，人们依然来打水，可是每打一桶，就少一桶。名字开始被花，没有人再往里添。

第三，事业不再往上走一层。这里的“往上走一层”，是日常意思上的：从“做出一款点心”，到“懂一类点心”，再到“能开出一个新的点心门类”。这一层一层的往上走，靠的是后厨里那一圈圈的差别。圈停了，层也就停了。

于是出现一个旁人看不太出来的局面：名字依旧响，铺子依旧排队，甚至更响、排得更长，可是铺子里已经不再有新的东西往外长，靠的是旧名字在变现。

“变现”这个词，要说清楚它的意思。旧的名字，是二十多年的积累，是一笔存下来的东西。拿它去换钱，就像从一个存折里往外取：取多少，换多少，存折里的数字就少多少。要是平日里还在往存折里放，取一点没关系；要是不再放了，取一次就是少一

次。邵师傅的存折，在后厨里存，也在后厨里放。后厨一停，放的那头断了，只剩下取的那一头。

再把这个结构，同前几节接起来。

外面，名字走进别人的行当。别人的行当里，早已有一份现成的东西：现有的订单、现有的回头客、现有的信任和注意。这些，叫存量。名字一来，分走一份存量。这就是前三节讲的“挤压”。

里面，名字离开自己的行当。自己的行当里，那份还没长出来的新东西——下一款点心、下一次升层——叫增量。（要注意，这里的“增量”指本行自己还没长出来的新东西；12.2里的“增量”另有所指，是行业里新增的需求，两处不要混。）名字一走，增量就没人长了。这就是这一节讲的“损害”。

所以，外面挤压别人的存量，里面耗掉自己的增量。两头都在消耗，没有一头在添。这是双向的损失，不是一头得、一头失。

再往后设想半年。

后厨里有两个徒弟。邵师傅在的时候，他们跟着看、跟着试，师傅一句“再薄半分”，两个人就知道“半分”是多少。师傅不在的日子里，他们只能照着旧的单子做。旧单子做出来的点心，和师傅做的几乎一样，老主顾吃不出差别。

可是单子是死的，手里的分寸是活的。师傅的分寸，是在二十年里一回一回试出来的；徒弟要学到手，不能只靠单子，还得靠师傅在旁边，一遍一遍地说“不对，再来”。师傅不在，徒弟学到的就只有单子。单子一代代传下去，会变成“背谱子”：谱子上写的都记得，谱子上没写的，谁也不知道往哪儿走。

所以，创造停下来的损失，不止是师傅一个人的。它沿着这条师徒的线往下传：这一行的下一代，也少了一次被带出来的机会。这是推断，不是事实，但这个推断，是顺着“创造要靠人在场、一圈一圈地做”这条日常道理推出来的。

读者也许要问：他两头都顾得上呢？

这个反驳要认真对待。生活里确实有人精力过人，也有人有好团队，能把几件事同时做下去。还可以设想另一种追问：名字更响了，粉丝数涨了，是不是说明本行也没有停？

这里需要把两本账分开。粉丝数涨，是名字这本账；本行里有没有新的创造，是另一本账。名字这本账的数字，说不了本行那一本账的事。名字可以在本行不动的时候继续涨，甚至因为涨得太快，让人更看不出本行已经不动了，因为数字好看，大家就都以为他在往前走。

也有人会说，这不叫损害，这叫跨界，叫“再创业”：一个人在一个行当里做成了，去另一个行当试一试，正是人生的本事。

这话站得住，而且值得认真对待。跨界并不都是错的。有的人带着自己行当里练出来的手艺，去另一个行当里做出了前人没有做过的东西，那是创造，是添了新的。邵师傅要是琢磨出一种既不是点心、也不是糕饼的新东西，那是他后厨里的路，拐了一个弯，继续在走。

要分的是两种“去”：一种是带着路去，在新的地方重新走一条，一圈一圈地试、改、再试；另一种是带着名字去，用名字去接已经有人在做的生意。前一种是添，后一种是取。前一种要花时间，把新的路走出来；后一种几乎不用花时间，名字一到，生意就来。所以，真正要问的，不是“他有没有跨界”，而是“他去了以后，有没有一条新的路在那里长”。第12章会专门讲这一条。

要检验这个推断，看什么？看名字的响度是没有用的，响度涨与不涨，说的是名字那本账。要看的，是本行里有没有新东西在长：点心师傅，就看他这几年铺子里有没有新的点心；写文章的人，就看他有没有写出一篇从前没写过的文章。这些，是需要一个行当一个行当去查的事实。本书目前没有查实这样的案例，所以只把检验的方法放在这里，等事实来填。

还有一点，是这个损害为什么不容易被看见。

挤压的事，至少还有人会喊。小商家的订单少了，哪怕说不清是谁抢了，心里是知道的。而本行里的创造停了，没有一个人会喊。老主顾还来，铺子还开，名字还在，只

有那个每天凌晨三点起来、想着“还差点什么”的人，才知道有些东西在慢慢变淡。这个损害是悄悄发生的，它不会在某一天突然爆出来，而是一天少一点，少到有一天，名字撑不住了，才被人发现：怎么好几年没见到新东西了？

说到底，这个损害是自己的，它损的不是别人，是名字的主人自己手里那条还没走完的路。这也是为什么，从名字主人的立场看，这个判断并不只是约束，也是一个提醒。

要强调一句：本章没有查到任何一个具体的人，在他自己的本行里停了，也不对任何具体的人的事业，做出这样的断言。那是需要事实来说的话，而我们手里没有。这一节讲的，是一个结构性的推断：时间与力气是有限的，转去了大众行业的那一份，就不在本行；本行里的创造之意义，是靠这份时间与力气去长的。这个推断是否成立，需要各行各业的案例来检验，书里的附录会逐步补上，目前还没有查实的案例可列。

这个推断，什么时候会错？

如果有人把大量的时间与力气转去大众行业，而他本行里的新东西，不但没少，反而更多、更深，那么，这个推断对他就不成立。说得更准一点：那就要回头问，他转去的那一份，到底是不是他本行的时间与力气。如果他的本行有一个团队，在他离开的时候照样在创造，那么，真正在创造的，是那个团队，而名字只是还挂在上面。

把邵师傅这件事，再放大一点看，里面其实有一个悄悄积累的顶撞。

一边是名字：它在外边依然响亮，每天都在向人显出“邵师傅”这个大名字的样子。另一边是后厨里的路：它已经不再往前走。这两样东西本来是一起走的，现在一个在往外撑，一个在原地停，两下里差着。差一点的时候没有人察觉；差得越来越大，那份“名字很大、后厨不动”的张力就越积越多。积到一定程度，被推着变形的，是名字和人们之间的那层缠连：老主顾开始说“邵师傅的东西，好像好久没变了”，新来的人只认名字、不认点心，名字被人们当成了一个招牌，不再是一个人。这个变形一旦发生，就回写进下一步：名字更要靠外面去撑，后厨更没有时间回来。轮回就这样转起来，变化没有留下来。

这是一个推断，不是已经发生的事实。我们用它说明的是：创造一停，不是“停在那里不动”这样简单，它会沿着名字与人们的缠连慢慢改形，再把这个改了的形状带回去，让停得更久。

创造的损失，不会敲门，只会安静地发生。

简单说，这一节的意思是：创造停下来，损失的是名字主人自己，也是他那一行。

最后，把这一节同整章接起来。

前面说，不统一是原因，挤压是后果。现在看到，不统一还有第二个后果：对自己的损害。这个损害，和挤压是同一个源头，名字走了，价值和意义没有走。名字出去，只带走了名字。而本行里那份创造之意义，因为人和时间都不在了，也就停下了。

名字走出去的那一刻，路的两头都空了：外面的行当里，没有一条路；自己的行当里，路也停了。

这里还要补一句，免得读者读出一种苛责。这一节不是说名人“不该有别的事做”，也不是说人一生只能守一个行当。它说的是一个更窄的东西：名字从本行带走的，是本行的时间与力气。凡是离开，就要问一问，离开的这一份，本行里还有没有人在长。

那么，如果名字的主人想要走得更远，路在哪里？第12章会讲：把深耕本业，当作一条升维之路。

不过，在讲出路之前，有一个问题还没有回答。前面几节里，买的人信了；信了，买了。他们为什么愿意信？这种信，难道只是一时糊涂吗？

不是的。下一节我们看，这种信，是怎样成为一种常态的。

6.5 为什么人们愿意信：以自我为中心的信任泛化

前面四节讲了名字走出去、信任借出去、爱好不能补缺、本行里的创造停下来。还剩一个问题：买的人，为什么愿意信？

先把命题立在这里。

“以自我为中心的信任泛化”，是一种认知缺陷。

说得白一点：一个人以自己的世界为中心，来定义他所看见的想法和事实，于是认定“我信这个人，他做什么都会带来意义和价值”。这样，对一个人的信任，就被当成了对他所做的每一件事的价值与意义的保证。

这是缺陷，不是罪过，更不是蠢。这一节从头到尾，不给任何人贴标签；我们自己也在这个缺陷里。

我们用几个日常场景来看。三个都是设想，不指任何真人。

场景一：亲戚介绍“靠谱的人”。

设想过年的饭桌上，大姑夫对表弟说：“你要买房子，找我认识的小郑，人特别靠谱。”表弟记住了。小郑是大姑夫多年的老朋友，为人厚道，帮过大姑夫不少忙。大姑夫说“靠谱”，说的是“小郑做人靠谱”。

可是表弟听进去的是什么呢？是“小郑做房子的事也靠谱”。

大姑夫的“靠谱”，原本是在一件件小事里攒出来的：借过钱，还得准；说过话，办得到。这些，是小郑做人的一条路。买房子是另一条路：看哪个盘、核哪份合同、算哪笔贷款。这条路，小郑走没走过，大姑夫不知道，表弟也没问。

表弟没有问，不是因为他懒，而是因为“大姑夫信的人”这几个字，已经替他回答了。

场景二：邻居推荐的保健品。

设想楼下的邻居王阿姨，人很热心，平时帮大家收快递、看孩子。有一天她说：“我吃的这个保健品，特别好，你也试试。”邻居们都信，因为王阿姨是出了名的好人。

没有人去想：王阿姨是好人，和这瓶保健品是不是好东西，是两件事。王阿姨的好，是几年里一件件小事做出来的；保健品的好，要在成分、剂量、吃了以后身体怎么变化里一点点显出来，那是另一条路。可是“她是好人”，在大家心里，已经替这瓶东西把门关上了。

场景三：孩子被老师夸之后，家长的信任。

设想孩子被班主任夸了一句：“这孩子很聪明。”回家的路上，妈妈心里发暖，从此对这位老师多了几分信。后来，这位老师在家长群里推荐了一套课外教材，妈妈没多想就下了单。

老师夸孩子，说明老师看见了孩子；老师推荐教材，是另一件事。这套教材适不适合这个孩子，要看孩子拿到手以后的反应，要看难度、进度。可是“她夸过我的孩子”，已经在妈妈心里把“她推荐的一定好”变成了默认。

这三个场景，有一个共同的形状。

下面用“三界”来拆。三界是理念、现实、自我，是缠在一起的，不是三个分开的世界。

一个人心里有一个“理念”：这个人是好人，是靠谱的人，是为我好的人。这是理念界里的样子。眼前有一件“现实”：一套房子、一瓶保健品、一套教材，它的成分、价格、效果，是现实界的东西。还有一个“自我”：我认识他，我被他夸过，我欠他一个人情，我已经说过“我信他”。这是自我界里的那一份在场。

三界本来是缠着的：理念要拿现实来检验，现实要经过自我的眼睛来看，自我又被理念和现实反过来改着。一个人的信任，本来该在这三界之间来回走：先有一个人，再看他做的事，再回头问自己的看法对不对。

有意思的是，信任最容易泛化的时候，往往是这个人碰到了“我”的时候。

老师夸了孩子，妈妈心里暖的那一下，不只是对孩子的，也是对自己的：我的孩子被看见了，我被看见了。这一下暖，一头连着孩子，一头连着妈妈自己的那份在乎。信任就是在这一下里长出来的，所以它长得特别快，也特别深。它一半是对老师的，一半是对自己那份在乎的。后来老师说的话，妈妈听进去的，已经不是话，是那一下暖。这样的信任，要她一件一件去核，就像要她把那一下暖拆开来看，很难。这就是“以自我为中心”的意思：信任的根，扎在“我”的感受里，不在那件事自己的样子里。

“以自我为中心的信任泛化”是怎么回事？是自我界把另外两界压住了。

我已经信了这个人（自我），所以他是好人这件事（理念）不再需要检验；他是好人，所以他推荐的这件东西（现实）也不需要检验。理念界里的“好人”，是我定的；现实界里的“东西”，要等我的“信”点头才算数。我自己的世界，成了衡量一切的尺子。

这样，对人的信任，就越过了人所做的每一件事，直接成了每一件事的担保。

读到这里，读者可能想说：这难道不是人之常情吗？信任一个人，为什么还要一件一件事去查？

对，这就是要说的第二层：它为什么会成为一种常态。

站在最强的立场看，这种信任有它的来历，而且在很长的时间里有用。

设想一个很小的圈子：一条巷子，几户人家。大姑夫、小郑、表弟，三个人天天见面，有事彼此帮忙，谁办砸了一件事，全巷子的人明天就知道。在这样的圈子里，“他人靠谱”真的可以顶很多事，因为这个人所有的事都在同一个圈子里被看着。他在这件事上敷衍，会在下一件事上被追问。圈子替每件事做了担保。这时候，信任从一件事泛化到另一件事，几乎没有风险，还省了很多力气。

所以，这种泛化，是在紧紧缠在一起的熟人圈子里，一代一代长出来的省力办法。它在我们的日常说话里随处可见：“知根知底”“人好就行”“他家我放心”。这些话说的，都是“信人，不用再信事”。它们在小圈子里是顶用的，所以成了习惯，成了常态，成了不需要再说出口的默认。

这里要把话说到中华文化的日常里去。

我们日常说话，爱在人前加一个“我”：我的亲戚，我的老师，我的邻居，我的老乡。加了“我的”，这个人就从陌生人的世界里被拎出来，放进了以我为圆心画出来的那个圈里。圈里的人，是“自己人”；自己人说的话，不用多问。这是一套很深的习惯：以“我的世界”为中心，去定义哪些想法是可信的（理念界），哪些东西是靠得住的（现实界）。中华文化里这样的说话方式，几乎是一种常态，它让人与人之间很快就能搭上手，省去很多试探。这是它的好处，也是我们要看清的地方：当“我的”这个圈

被拉到屏幕上，名字也被拉进了圈里，成了“我的某某”，信任就带着“自己人”的分量，一路走到了名字所带的每一件货上。

问题出在圈子变了。

圈子大到屏幕那么大的时候，“他”不再是巷子里天天见的人。他是一张脸，一个声音，一个很响的名字。可是人心里的那套办法没有变：还是“我认得他，他是好人，所以他推荐的东西我放心”。

屏幕里的人，我看了好多年，早就觉得自己认识他了。可是不认识我。这份熟悉是单方面的：我的自我界里，已经有了一个他；他的世界里，没有我。熟人圈子里那个“推荐错了会脸红”的抵押，在这里没有了，我的信任却还照着老办法在走。

再说那份单方面的熟悉。人们看一个人看了很多年，听他的声音，看他的神情，慢慢觉得“我懂他”。其实这份懂，一半是看出来的，一半是自己补出来的：他笑一笑，我就觉得他亲切；他说一句家常话，我就觉得他和我是一路人。补出来的那一半，装满了“我”的期待。名字把信任带到哪里，这一半补出来的“他”，也就跟到哪里。

这就是名字的主人，为什么能够靠名字把信任带去另一个行当：不是买的人糊涂，而是买的人身上那套长了很久的省力办法，被用到了一个它从来没有被设计过的地方。

再用三原理看一次这个缺陷是怎么“固定”下来的。

买的人收到货，货和他的信任之间，本来会有一次顶撞。货的样子一点点显出来：起球了，不如想象；而他心里的信任说“他是好人”。货的显露，和信任的缠连，两下相撞。这本来是好事。顶撞积累起来，就会推着他改一改自己的做法：下一次先看看成分，先问问别人，先留个心眼。这个改，就是矛盾的出口。

可是“信任泛化”会把这个顶撞按下去。货不如想象，他的第一反应是：“可能是我用得不对。”“他不会骗我的。”“也许这批碰巧不好。”每一句，都是在替信任找台阶。矛盾被压住，没有出口，他下次买东西的做法也就没有变，起点还是原来的起点。这个形状，叫做轮回：下次还是这样。

所以，这个缺陷不只是“信了”，而是“信了以后，连改的机会也被信任自己拿走了”。

这个习惯，还有一个让它越来越牢的办法：回写。

每一次，信任泛化碰巧对了，结果就回头写进下一次的起点。表弟找小郑买房，办得顺，大姑夫的“靠谱”就又添了一笔，下回他对谁说“靠谱”，自己和听的人都会更信一点。每一次碰巧错了呢？人们会说“这次运气不好”“那是他一时疏忽”，错被解释成了例外，没有回写成“对人的信任不等于对事的保证”这一课。对的算数，错的不算数，一次次下来，这套办法便越来越像是真理。一个习惯，就是这样一回一回被喂大，成了不用再问的常态。

话说到这里，再加两条界线，免得读错。

第一，这一节说的是一种认知上的习惯，不是给人打分。“某人信任泛化重”“某类人容易受骗”，这样的话，书里不说，也不该说。每个人都有这个习惯，在不同的事上、不同的人面前，只是深浅不同。

第二，这一节没有比较。我们不说别的地方的人是不是这样，也不说这里的人比别处更甚。我们只是看见，在我们日常的说话和做事里，这个办法随处可见。看见它，是为了把它从“理所当然”里拉出来，让它能被问一句。

这个判断什么时候会错？

如果买的人在失望之后，真的会改变自己的做法，比如下一次先问货、先查成分，那么说“信任泛化把矛盾压住”就错了。如果他们对每个人所做的每一件事，都是一件一件单独去核的，那么说这个缺陷“成为常态”也错了。这两种情形，我们看一看自己周围就能验证：被一次次劝过的人，下次是否还是先问“是谁推荐的”，而不是先问“它是什么”。

不过，也别把这一节读成对“信人”的否定。信人本身，是生活里最朴素的一种本事，它让孩子敢跟着大人走路，让街坊敢把钥匙放在邻居那里。要紧的是别让这种本事走得太远，远到不知不觉替代了对事的看。

要避免一个误会：这一节并不是说，信任是个坏东西。人活在世上，离不开信任，不然连一碗面都不敢吃。要看的是信任走的路：它从一个人那里，一件事一件事地攒出来，每走一步都有抵押，这样的信任是稳的；它从一个人那里，一下子泛到他碰到的所有事上，没有抵押，这样的信任就是借来的。信任要带上路，才是自己的；没有路，就只是一个名字在发光。

读者可以回想自己：有没有哪一次，是先信了人，才去看事的呢？

所以，这个缺陷看起来是个人的，其实是个人与名字之间那一段路上的缺口。

最后，把这一节同前面接起来。

不统一，是名字走、价值与意义没有走。可它为什么没有马上被看见？因为买的人那头，有一个现成的东西在等着：把对人的信任，当成对事的保证。名字走过去，信任就跟着走，两头一碰，缺口被盖住了。名字的主人也许根本没有要骗谁，买的人也许根本没有糊涂过，缺口就这样在两个“没有”的中间，悄悄地成了现实。

缺口落下去，落在哪里？下一章看。

本章小结

这一章把“不统一”讲成了全书的承重判断。符号 E2 就是人的品牌，这一点已由作者口述确认；价值 S3、意义 D1 的对应，本书暂按此理解，作者另行确认。

第一，名字（符号 E2）在本行里，与价值（S3）、意义（D1）一起统一地长；离开本行，名字带着流量走，价值与意义没有跟过去。不统一是原因，挤压是我们从结构推出的后果（推断，没有查到具体数据）。

第二，信的是名字，不是这件货；名字没有抵押，责任落在名字后面的人身上。

第三，爱好是个人的统一，行业的统一要靠“进这一行”的那条路；爱再真，也不能替代。

第四，对自己的损害：名人把时间与力气转去大众行业，本行里 D1 的创造之意义受损，只靠旧符号变现；外面耗别人的存量，里面耗自己的增量。这是结构性推断，不是对任何具体人的断言。

第五，买的人愿意信，是因为以自我为中心的信任泛化，这是认知缺陷，也是一种在熟人圈子里长成的省力办法。

交给第7章：这个不统一的符号，压在谁身上。

第 7 章

谁被压住

7.1 统一的人

上一章讲了一件事：名字被搬到了别的行业，目光和手指跟了过去，而名字底下长着的价值和意义没有跟去。名字和它底下的东西拉开了，这就是"不统一"。

可是，一个东西"不统一"，总得有个对照，才看得清。对照在哪里？就在那些名字和底下的东西本来就贴在一起的人身上。这一章要问的是：这个不统一的名字，落下来的时候，压在谁身上？

要回答，先得认出这些人是谁。

这个次序，像量一根尺子被压弯了多少：得先知道它原本有多直。要说"谁被压住"，先得看清这些人原本是什么样子，他们的名字怎么长、货怎么做、念头怎么来。看清了，后面谈"压"，才不至于空对空。也请读者留意，我们这一节不谈"压"，只谈"原本"。

先说明一件事。这一节写的是三类人：茶农、茶商、家纺小卖家。写的是类型，不是真人，也不指任何一位具体的农户、商家。下面的场景，是按常理描画的典型，读的时候请当作"设想"。

茶农：一座山，一口锅，一个名字。

设想一户茶农，守着半山腰的一片茶园。他一年里最紧的是春茶的那几天：头一场雨过后，芽尖冒出来，早一天采，茶味轻，晚一天采，茶味就老了。他凌晨上山，趁露水还没干就采，下午杀青、揉捻，晚上守着炒锅调火候。火大了，叶子焦；火小了，青气出不去。

他的手，是在这一座山、这一口锅上一年一年磨出来的。今年雨水多，叶子水分足，火就得略收一点；去年有一批苦，他今年把采摘晚了两天。每一年的天气不同，叶子不同，他的手要跟着变。一个差别接着一个差别，一年接着一年，他做出来的茶，一

层一层显出了这座山自己的味道：不是别的山头的味道，是这个坡向、这个土质、这口锅炒出来的味道。

他的名字呢？说起来很小。山下几家收茶的茶商认得他："那户在半山腰的，茶尖有一股蜜味。"茶商们每年春天会特意先去他家问一问。他的名字，也许走不出这个乡。

他想做什么？起初，不过是把一年的茶卖个像样的价钱。后来，他想做出自己这一片山才有的味道，这是创造；他不愿意把茶按统一的等级混在一起卖掉，想自己定几斤留几斤，这是自由；等到回头客说"今年这口，对"，他心里踏实，这是幸福。这些，也是他一年一年做出来、看清楚，不是年轻时就写在纸上的志向。

统一的人，也有不顺的时候。设想有一年，春天回暖得早，又遇上连阴雨，茶农来不及抢晴天采，那一季的茶味道寡淡。茶商喝了，对他说："今年这批，我只能少收。"这一年，他的茶卖得不好，名字在茶商那里也轻了一截。这一年，他没办法拿别的东西来填：他的名字是什么，他今年的茶就是什么，二者是贴着的。

这一点要记下来。统一的人，名字和货是贴着的，所以**货好的时候，名字跟着好；货不好的时候，名字也跟着掉**。没有一层缓冲替他们挡着。

你看，他的名字很小，底下的茶是实的，想头也是实的。这是一个小小的、完整的统一。

茶商：一张嘴，一本账，一条回头路。

再设想一位茶商。他不种茶，他收茶、拼配、卖给熟客。他的本事全在一张嘴：同样是十家的茶，他一口喝下去，就知道哪一家今年水味重，哪一家火稍欠，哪一家可以单独卖，哪一家适合和别家拼。这张嘴，也是喝出来的，每年要喝几千口，一口接一口的差别，喝出了他的判断。

他的名字，是一个店名，挂在一条街上，也许还在线上有个小小的页面。熟客提起，会说"他家的茶，不会拿次的充好的"。有熟客在春节前拎着茶去走亲戚，亲戚喝了，问是哪家的，熟客说出这个店名，这是他的名字走出去的一小步。

他心里的念头，是在客人的话里长出来的：有位老客人年年来买，有一年说："今年的涩了一点。"他回头把当年的几家茶重新尝了一遍，发现是其中一家的火出了问题。他告诉那位茶农，茶农第二年改了。这是一条回头路：客人的一句话，经茶商，传到茶农的手上，改了下一年的炒法。

这里有个细节值得多看一眼。茶商给熟客推荐茶农的茶时，其实是借了茶农的名字。熟客不认得半山腰那户人家，他认的是茶商。可是这一借，有一个后手：茶商自己尝过，也自己担着。茶要是不对，客人不会去找远在山上的茶农，他会径直走向茶商的店里。借来的名字底下，有一个站在客人面前的人，随时可以被找到。

日常里的"熟人介绍"都是这个样子：邻居对你说"这家干洗店的师傅靠谱"，是因为她自己送洗过，自己的脸面搭在里头。介绍的人把自己的名字押了进去，**名字借出去，担子也跟着借出去**。这是统一的人之间互相搭桥的办法，慢，但稳。

茶农和茶商之间，是一个完整的链子。茶农的名字小，茶商的名字也小，但每一环都和下一环贴着。客人买到手的那一口茶，背后有兩個人的手，两张小小的名片，一条走得通的回头路。

家纺小卖家：一张详情页，一条条评价。

最后设想一位家纺小卖家，开着一家线上小店，卖被罩、床单、四件套。她自己不一定有工厂，货是从几家厂里挑的。她挑货的办法，是把样品买回来先洗五六遍，量一量缩了多少，摸一摸起不起球。她知道，买被罩的人最怕的是洗两次就变形，最怕的是尺寸比床大了或者小了。

她的店名，加上下面一条条评价、一批批回头的客人，就是她的名字。评价里有人写"尺寸偏小一点点"，她就在详情页上多放了一张尺码对照表，下一批货让厂里加大了两厘米。这就是她的回头路：评价区里的一句话，改了详情页，也改了厂里的下一批货。

有一回，一位买家收到的被罩洗过一水，拉链处开了线。她拍了照，写了一段不太客气的话。小卖家看到，没有辩解，先给她补发了一条，又把那一批货全部翻出来，逐件检查拉链。她发现是其中一家厂换了一批拉链。她回头告诉厂里，那一批不再发。这一次的差错，让她后来每进一批货，都先抽三件拆开看拉链。

她心里的念头，是被这些评价一点一点磨出来的。起初是"多卖几单"，后来是"别让人退货"，再后来是"让买的人睡得踏实"。这最后一个念头，没人教她，是看了几百条评价之后，才一点点看清的。

她的名字，一批一批地长。头一年，下单的多是新客，看着价格和图片。第二年，有一批人回来买第二条、第三条，其中几位给身边人也推荐了。她看到后台里有人把她的店名写进了评价："上次买的洗了好几水还是这样，再来一套。"这样的话，每一句都是一块小小的砖。她不一定记得住每一位买家，但她的店名，在这些人的嘴里，已经有了一点重量。

她的名字很小，小到出了这个平台，几乎没人知道。但在她的店里，名字、货、念头，也是一个小小的、完整的统一。

这三种人的共同点。

茶农、茶商、家纺小卖家，行业不同，手上的东西不同，可是他们有三样相同的地方。

第一，**名字很小，却是实的。** 他们的名字走不远，只在山下几家茶商、一条街的熟客、一个平台里的回头客当中有分量。但名字里的每一分分量，都能指到一样具体的东西：一口茶，一条被罩，一次退换。

第二，**名字和货之间有一条回头路。** 货出了毛病，毛病会顺着这条路回到他们手上，改了下一次的起点。这条路，不是谁规定的，是名字和货处在同一个地方，自然就有的。

第三，**名字和念头是你牵着我、我牵着你的。** 他们想让茶更对、让被罩更合身，这个想头，是名字背后一次次被人回头说话磨出来的；而这个想头，又决定了他们下一批货怎么挑，下一年的火候怎么调。

这三样，合起来，就是上一章说的"统一"。

再看一眼这三个人的"变"是怎么发生的。变，总得有个推它的力。茶商的熟客说"涩了"，那是客人多年的口味，顶着当年这批茶的味道；两样东西对不上，顶撞积累了几

天，推动茶农的炒法变了形；变了形的炒法，又写进了第二年的起点。小卖家那里，是买家的尺寸需要顶着详情页的老尺码，推动的是厂里的下一批货。每一处，都是**两样东西顶撞，推动第三样东西变，变了的又回写**。他们并没有谁在专门"想创新"，只是每一次顶撞都有地方可去、有路可走，所以名字、货、念头就这样一年一年长着。

请注意，这里说他们"统一"，**不是说他们比名人更好，也不是说小的就一定对**。这是结构上的话：他们的名字小到不可能离开货。名字一旦大到可以离开货了，才有"不统一"的可能。小，是这些统一的原因之一，而不是它的功劳。

也正因为这样，统一的人在别人眼里常常显得"没什么特别"。茶农的茶、茶商的店、小卖家的页面，都不惊人，都不起眼。他们的好，是要靠一口茶、一次洗涤、一回退换，一点一点被确认的。这种好，不会一夜之间传遍全国，却能经得起时间。

还要补一句，免得读者误会。统一的人，并不都被人看见。他们的名字小，常常隔着一一条街就没人知道；他们的货再好，也要靠一个又一个熟客慢慢传开。这是统一的代价：**走得慢**。名字要和货一起长，就快不起来。他们没有办法让名字先跑到货前面去，而这恰恰是后面要看的那个不统一的人所拥有的。

一个站在对面的说法。

有人会说：你把小卖家的名字写得这么重，可现实里，大多数人在平台上买东西，是搜个关键词，按销量排序，谁便宜买谁，根本不记店名。小卖家的名字，几乎没人在意，有什么好"统一"的？

这个说法有它的力量，也不全错。买一包纸巾、一根数据线，大概确实是这样，名字几乎不起作用。很多人买东西，眼睛盯的是价格和销量。

但这个说法停在一个地方：它说的是**买什么都一样的东西**。茶，是入口的；被罩，是贴身的。这两类东西，买的人在乎的不只是价钱，还在乎"放不放心"。放不放心，是用过之后才知道的，用过一次放心了，下次就回来。这个"回来"，就是店名承载的东西。

这里要老实说明：这一段是常理推断，我们没有查到买茶、买被罩的人到底有多少是认店名回头的数据。如果以后查到，在这两类商品上，回头客对销量几乎没有作用，那么这一节说的"小卖家的名字也承载着价值"，至少在这些商品上，说得就过头了。

不过，即使名字承载的分量很小，**统一**这件事也还在：小卖家的名字本来就是由货和评价撑起来的，货出了毛病，名字马上就掉。这是一条短短的、真实的回头路。

还有一层意思，值得提前说一句。统一的人，不是因为谁规定他们要诚实才统一，而是因为他们的处境没有给他们别的办法：名字小，货出了毛病，客人转身就能走回来；脸面搭在每一件货上，躲不开。这样的统一，靠的不是品德，是**结构**：名字离货很近，近到每一次差错都会立刻回到自己身上。读到后面会看到，一旦名字大到离货很远，这个"立刻回到自己身上"的力，就变弱了。

这一节，留给下一节的话。

统一的人，名字小，货实，回头路短。他们的名字没有大到可以不顾货，所以每一件货都要自己撑得住自己的名字。

现在，让一个不统一的大名字，落在他们旁边。会发生什么？没有谁动手去拿他们的东西。可是有些东西，是不需要动手就会被拿走的。下一节讲这件看不见的事。

7.2 无形的挤压

先把话说在前面：这一节写的是推断。目前没有查到小商家受挤压的具体数据。

这句话不是客气，是这一节的前提。下面所有关于"挤压"的说法，都是从机制上推出来的结构性判断，不是从账本上数出来的结果。哪里是事实，哪里是推断，哪里是证据缺口，本节会一处一处标出来。

没有谁被明确地抢了。

先看一个容易被忽略的事实：在名人进入茶叶、被罩这些行业的过程中，没有任何一位小卖家被"明确地抢了"什么。

没有人闯进茶农的茶园，没有人拿走茶商的货，也没有人删了小卖家的评价。名人的专场开播，是在自己的直播间里；观众下单，是自己愿意；平台上架，是平台的规矩。每一个动作看上去都是干净的，每一个人都按规矩走。

这就是为什么这种挤压是"无形"的，也是它为什么很难被发现、很难被证明的：**它不是通过一个可以指认的动作发生的。**你找不到一个人，一个时刻，一笔账，说"就是这一下"。

但没有动作，不等于没有后果。就像一条路上多开进来一辆很大的车，没有谁碰到谁，可原来的车道变窄了，原来能通过的车要慢下来。要看后果，得看另一样东西：有限的东西。

三样有限的东西。

第一样，目光是有限的。一个人一天只有那么多时间看手机，一个晚上只能守在一个直播间。他守在这里，就守不到别处。

第二样，预算是有限的。一户人家，一个月买茶、买被罩，能花的钱大致是个范围。设想一家人，每月给家里添茶叶的钱就那么一笔，这一笔花在了一个地方，另一个地方就少了。

第三样，位置是有限的。平台首页的推荐位，搜索结果前面的几行，一个人心里"买茶先想到谁"这个念头——这些位置，一个时刻只能放得下几个名字。

位置有限，最好的比方是电梯里那块广告屏。一栋楼的电梯里，只有一块屏，一个时段只能放一条广告。放了这一条，就放不了那一条。放谁的，不取决于谁的货好，而取决于谁的名字能让物业觉得"人家看了会点"。这块屏上放的东西，其实跟电梯里的人没有关系，但它占住的是每个人每天要看三四遍的那一小块地方。大名字占的位置，也是这样：它占的不是货的位置，是**被看见的位置**。

这三样都是有限的。有限的东西，只要有一个大的被拿走一块，总数不变的话，别处就少一块。

现在把事实摆上来。据凤凰网报道（见2.2），一位演艺出身的名人，在2026年1月30日晚开了一场普洱茶专场直播，创下行业纪录。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，此后两场直播销售额各破亿元，近30天共直播十余场，场均销售额以数千万元计（数字见2.2）。

这些数字，说明一件事：**一个晚上，有很大一批目光和很大一笔买茶的钱，聚在了同一个地方。**

但这些数字没有说另一件事：这笔钱，有多少是原来就要花在茶上的？有多少是看了直播才新添的？有多少原本会去了茶农、茶商、小卖家手里？报道里没有分开，我们也没有查到别的来源把它分开。**这是一块证据缺口，要如实留着。**

反面的证据，要一并摆出来。

同样据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，有卖茶叶的网友称，自己也去抢购支持。

这句话值得认真对待。它说明，至少有一些做茶叶生意的人，并没有把这场直播看作“被抢”，反而把它看成一场热闹，自己也去参与。这不是小事。它提醒我们：蛋糕有可能是做大了的。名人带热了一个品类，整个品类的关注上去了，卖茶的人都可能沾到光。

所以，这一节不敢说“总量一定被分走”。总量也许是不变的，也许是变大的，也许有一部分变大、一部分不变。**事实是：我们不知道。**

不妨把几种可能都摆出来，免得读者以为这一节只认一种。第一种，总量不变：名人的专场拿走了多少，小商家就少了多少，挤压直接可见。第二种，总量变大，而变大的部分大多流向大名字：小商家没有少，但相对缩小，位置变窄。第三种，总量变大，而且各处都分到了：小商家也跟着受益，挤压不存在。这三种，在没有数据的情况下，我们无法判断哪一种是真的。本节的推断，说的是第一种和第二种有可能，并不说第三种不可能。

既然不知道总量，为什么还说“压”？

因为"总量变不变"不是唯一的问题。还有一个问题，叫**"大的那块落在了谁的名字上"**。

回想上一章末尾说的：人靠名字省力。一个人伸手买茶，他按"买茶先想到谁"来选。以前，这个位置上，是熟的茶商、认得的网店、邻居推荐的那一家，也就是名字小、货实、有回头路的那些人。现在，来了一个很大的名字。

假设整个品类的蛋糕确实变大了。变大出来的这块，被谁拿到了？如果它大部分流到了那个大名字下面，那么即使总量增加，原来占着那个位置的人，位置也变小了：他们的份额没有涨，甚至在相对意义上，缩了。

这是一个结构上的推断：**不统一的名字，占的是统一的名字原来占着的位置。**它占位置，凭的不是货，而是名字本身的轻、快、能复制。

换一个说法：小卖家们原来是靠"货好所以有人回头"来占住这个位置的。大名字占位置，靠的是"名字大所以有人点开"。两种占法，用的是不同的东西。后一种用得比前一种快、广、便宜，前一种却无从抵挡。

这里还有一个自己给自己加力的环节。上一章说过，名字身后跟着数目。据极目新闻（2026年2月2日）报道，这位名人在1月30日晚的直播一度登上带货总榜第一。榜单第一，本身就是一个数目，而这个数目会反过来吸引新的目光：看到"第一"的人更愿意点进去看，点进去的人多了，数目又往上走。这是名字、数目、位置三样互相加力的环节，货好不好，在这个环节里几乎插不上手。统一的小商家没有这样的环节可用：他们的"数目"，是一个个具体的回头客，攒得慢，也起不了这样的循环。

这就是"压"的意思：**不是把人家的东西拿走，而是把人家占着的位置占了。**

还要补一层。位置被占，影响的不只是销量。统一的人有一条宝贵的回头路：熟客说一句，货改一次。熟客少了，这条路上走的人也就少了。小商家少了一些人走回来说话，下一批货的起点就少了一些来自客人的修正。这是更长远的一层，也是一个推断：销量的变化也许几个月后恢复，**回头路上少听到的话，却不会自动补回来。**我们没有找到这方面的数据，只是从机制上看得到这个方向。

把两种占位的方式并排放一放，差别就更清楚。小商家占位置，是一回一回地换：这一回货对了，客人记住了；下一回货又对了，记得更牢；一年一年，才在客人心里占出一个小小的位置。大名字占位置，是一下子搬来：名字先到，位置就有了；货在不在，要等客人收到之后才知道。前一种占法，位置是用货换来的；后一种占法，位置是用名字借来的。借来的位置，要还的时候，未必还在原来的人手里。

这里也要提醒：借来的位置，要靠货一点一点换成真的，这要时间，而这段时间里，位置已经被占着了。占着的这段时间有多长，占了多少，本节不下结论，下一章会用三问来逐项核对。

为什么看不见。

再说"无形"。

设想一位茶商，某一个春天，发现熟客来得比往年少了。他会想什么？也许是今年天气冷，也许是行情不好，也许是自己前阵子少发了几条朋友圈。他不会想到，这和某一晚的直播有关。因为没有人告诉他，也没有哪一笔账对着他。

这是挤压最难办的地方，也是它常常被人说成"没有这回事"的原因：**受挤压的人，自己也看不出被谁挤了。**他看到的只是"今年生意淡"。淡的原因，他会归给天气，归给行情，归给自己的运气。这些归因，大多时候都说得通，所以谁都没有想到别处去找。

这个"看不出"，也是一个推断，我们没有找到某位小商家对此的陈述。但从机制上说，只要挤压不通过一个可指认的动作发生，受挤压的人就没有办法单凭自己的账本来认出它。

为免误会，也把不说的几件事一并列出来。本节不说，大名字的主人存心要挤谁，判断看结构，不看动机；不说，小商家一定吃了亏，数据没有出来之前，这是不能说的；不说，名人拿走了某个小商家的钱，没有一笔钱能被这样指认。本节说的只有一件：从机制上看，一个靠名字占位的大名字，和一批靠货占位的小名字，处在同一批有限的眼光、预算和位置里，这样的处境，在结构上是往一个方向压的。

另外，被罩一例，目前人物与事实均未核实，所以本节不引用它的任何数字，只用茶叶一例里有据可查的报道。〔待核实〕

一个站在对面的说法。

对面最有力的话是：你没有证据，就不要说挤压。

这句话对了一半。对的那一半是：我们确实没有证据证明挤压的数量。本节开头就说了，目前没有查到小商家受挤压的具体数据，不敢把"挤压"当成已经证明的事实来写。

但这句话停在一个地方：它把"没有查到数据"当成了"没有这回事"。没有数据，可能是因为没有发生，也可能是因为没有人去量。小商家的订单、搜索量、回头客，分散在不同的平台、不同的店铺后台里，没有人把它们汇在一起，对照名人专场的前后去看。没有人量，不等于量出来是零。

所以，本节的态度，说得直白一些，是：**机制可以讲，数量不能讲。** 机制是：有限的目光、有限的预算、有限的位置，加上一个靠名字而不是靠货来占位置的大名字，这四样放在一起，从结构上说，是会往一个方向压的。数量是多少，压了谁，压了多深，需要数据，而数据目前没有。

要把这件事量出来，其实并不神秘：需要的是同一个品类里中小商家的订单量、搜索量、回头客数量和评价条数，在大名字的专场之前与之后的对比，最好还要有一组没有受影响的品类作对照。这些数据，主要掌握在平台和商家自己手里。本书作者没有查到公开的这类数据，所以不敢写成结论。

这个推断是能被推翻的，而且本书希望它被检验。具体来说：如果能拿到同一品类、中小商家在名人专场前后的订单、搜索量和回头客数据，发现它们没有下降，甚至上升，而且上升的幅度不比整个品类的上升幅度低，那么，在这一个例子里，"无形的挤压"就没有发生，本节的推断就要收回。这样的数据，平台那边也许有，我们这里没有。第11章会再回到这个问题。

最后，把本节用到的三样有限的东西，各自的证据缺口列清楚，方便读者对照。目光：我们不知道直播间里的目光，有多少是从别的买茶渠道转来的。预算：我们不知道

成交的钱，有多少原本就要花在茶上。位置：我们不知道平台推荐位和搜索排序，在专场前后给中小商家让出了多少。这三处，都是目前没有查到数据的地方。结论只能是：机制有，数量未知。

这一节，留给下一节的话。

机制讲完了，但机制是抽象的，抽象的东西容易让人觉得离自己很远。下一节，我们把它放进一个小区，看一个设想的例子：在一个有三百户人家的小区里，一位名人开店，对面是一家社区小店，会发生什么。

7.3 日常场景

先说明：这是一个设想的例子。 没有真实的小区，没有真实的店，也没有真实的人。小区的名字、店主的名字、名人的身份，都是为了把上一节的机制放到一个看得见的地方而虚构的。读的时候，请当作一个思想实验，不要对号入座。

小区门口的一家小店。

设想一个有三百户人家的老小区，叫东风里。小区门口有一家社区小店，店主叫老孙，开了十二年。店里卖茶叶，也卖杂粮、干货和一些日用品，茶叶是主打，一面墙的茶罐，每个罐子贴着手写的标签。

老孙的茶，是每年春天自己跑一趟，去熟识的茶商那里挑回来的。他不进最贵的，也不进最便宜的，进的是东风里的人喝着合适的。他记得三号楼的老爷子爱喝浓的，七号楼的一对夫妻晚上不敢喝太酽，十一号楼的姑娘总是为长辈挑茶，每次要一小包先试。

设想一个平常的早晨。老孙七点半开门，先把门口的杂粮筐拎出来，再把几个茶罐的盖子打开通通气。八点多，常来的一位阿姨进门，说想要点清口的茶。老孙没有马上称，先泡了一小杯递给她。阿姨喝了，皱了皱眉，说今天嘴里有点苦。老孙就换了一种，淡一点的，再递一杯。这回阿姨点了头。

这样的小事，一天里发生很多回，没有哪一回值得记下来。可是十二年里，几万杯这样的小茶，就把老孙的茶罐和东风里每一户人的嘴缠到了一起：他知道谁今天上火，

谁最近睡不好，谁家里来了客。这份"知道"，是在这个柜台前，一杯接一杯试出来的，换一家店，换一批客，就得重头再来。

他的名字，在东风里不是一个"品牌"，是"楼下的老孙"。有人问"哪里买茶放心"，邻居的回答是"问老孙"。这个回答，是十二年里一包一包茶堆出来的。

他有一条回头路：有人说今年的茶淡了，他下回就换一家茶商；有人说包装不好拆，他就换了一种袋子。他的想头，也是在这条路上磨出来的：让东风里的人，每天那一杯茶是对口味的。

老孙是我们上一节说的那类统一的人：名字小，货实，回头路就在柜台前。

一个大名字走进了小区的群。

某天，东风里的住户群里，一位热心的邻居转发了一个链接。设想链接背后，是一位大家都认识的名人，在网上开了一场茶叶专场。这位名人出身于演艺，在自己的行当里，名字是靠一部一部作品、几十年功底长出来的。这一点，我们不去怀疑。他进入茶叶这个行业，也没有谁强迫，他是自己愿意，或者是被邀请的，这一章不管它。

邻居转发时附了一句话："这位大家都认识，他推荐的，看看。"

那位热心的邻居，是个爽快人，平时总在群里转发各种折扣和便利，大家都知道她是一片好意：见到好东西，愿意让邻居也知道。她转发这个链接时，没有想到老孙，也不可能想到。这是个值得记下的细节：**这一整件事里，几乎没有谁存着坏心**，每个人都在按自己的习惯做一件顺手的事。而结构上的变化，恰恰就在这些顺手的事里发生。

第一周。 群里有几十户点开了链接，下单的也不少。没有人做错什么。点开的人认的是名字，他们按平时的办法，把一个熟悉的名字当作可以信的线头。老孙也在群里，他看到了，没说话。

第二周。 老孙发现，熟客来得比平时少。三号楼的老爷子有三天没来，七号楼的夫妻也没有来续茶。他想，也许是天冷了，人懒得出门。柜台上那几个常动的茶罐，今天没怎么动。

第三周。 十一号楼的姑娘来了，手里拎着一个快递盒。她说："我给我爸买了盒茶，网上的，你帮我看看怎么样。"

到了这一步，故事分成两种可能。

如果茶不错。 老孙打开，闻了闻，泡了一杯尝了尝，说："这茶还行。"姑娘笑了，说爸爸也说好。

一切都顺顺当当。茶是好茶，买的人满意，没有谁受骗。

但请注意，这一周里变了一样东西：十一号楼的姑娘，下一次给长辈买茶时，脑子里先冒出来的名字，位置换了。以前，她先想到的是老孙；这次之后，先想到的，是那个大名字。老孙的茶没有变坏，他的名字也没有掉，可是**"买茶先想到谁"那个位置，让出了一块。**这块位置不是被抢的，是被"省力"让出来的。

如果茶不太对。 设想姑娘的爸爸喝了说"有点淡，不如楼下老孙的"，或者说"价钱贵了点，味道还可以"，又或者遇上了发货慢、包装破。这时，姑娘想要找个说话的地方。

找谁说？老孙那里，她可以走进去直接说，下回老孙会换。但这盒茶不是老孙卖的。她要说的对象，是那个名字。可那个名字，隔着屏幕，隔着一个客服，隔着千万个同样买茶的人。**她的失望，没有一条能走回到名字手上去的路。** 她也许会去找客服，客服会按规矩处理，可这件事，多半传不到名字本人那里，也多半改不了下一批货。

她的失望，会去哪里？有几种可能，我们没有数据，只能设想。她可能回到老孙这里："还是楼下的靠谱。"这对老孙是好事。她也可能想：茶这东西，大概都是这样，网上的贵也就这样，楼下的也未必强多少，以后不花这冤枉钱了。这样一来，失望落在了整个"买好茶"这件事上，老孙也跟着受了一点牵连。她还可能什么也不想，下回照旧在群里看到链接，照旧点开，因为名字还在，它离她的失望很远。

两种可能，有一样是相同的： 名字那一头，什么都没有变。货没有改，起点没有动。这是不统一的名字和统一的名字之间，最要紧的差别：统一的名字，货出毛病，名字立刻掉，掉了就要改；不统一的名字，货出毛病，失望散在各处，名字不一定掉，货也不一定改。

不妨再看老孙这一头。设想有一回，他向十一号楼的姑娘推荐了一款茶，姑娘的爸爸喝了说太涩，姑娘第二天就走进店里说了。老孙不辩解，把那款茶的茶汤泡淡了一些，请姑娘再带一包回去试，并把那款茶从推荐里划掉了。这件事从发生到改动，不过两天，路短，人在，话直接。

这是一条**短而活的回头路**：一句话从买的人嘴里出来，落在卖的人耳朵里，改了卖的人下一次的行动。名字大的一方，也可能有客服、有退换，这些也是回头路，但它们走的是另一种路：处理这一单，而不是改下一批。两种回头路不是一回事。

也请读者别忘了，在这个设想里，那位名人对老孙一无所知。他不是冲着老孙去的，他也不会知道东风里有一家叫老孙的茶叶店。这正是"无形"的意思：压的人不知道压了谁，被压的人不知道被谁压。没有对头，只有结构：一个名字的轻与快，碰上了一批名字的重与慢。

把两家放在一起看。

	社区小店（设想）	名人的店（设想）
名字走多远	东风里的一条街	一个全国都认的名字
货在哪里	柜台上，当面可摸可闻	仓库里，隔着屏幕和快递
货出了毛病找谁	当面找店主，下次就改	找客服，传不到名字本人
谁知道这家人喝什么	店主，记了十二年	没人专门记

这张表不是在比谁的茶更好。茶可能一样好，也可能名人的更好。表里比的是另一件事：**名字和货之间，隔着多远，隔着什么。**

第三个月。

设想三个月过去。老孙的账本上，熟客的订单少了一截，没有谁离开，只是来得稀了。他想过打折，想过在群里多发几条消息，想过自己也找一个知名的人来站台。他最后什么都没做，仍然每天把茶罐擦亮，把标签重新写一遍。

他有时会想：是我的茶不行了吗？没有人回答他。三号楼的老爷子还是爱喝浓的，只是最近多是在家里喝网上买的，偶尔路过，进来买一包杂粮。

这些，都是账本上看不出来的事。

还有一点，是老孙自己的处境。他的难处，不在于东风里的人不再信他。他的难处在于，**他要的那种回头路，正在变细**。熟客来得少，他听到的话就少，他对东风里的口味，就少了几次校准。三个月，也许看不出来；一年两年，他对这些邻居的"知道"，会一点点变旧。这是他的货、他的名字、他的想头三样之间的那根线，被拉松了。

这也是一个设想，没有数据。但它提醒我们：被压的东西，不只是销量，还有**统一得以一直统一下去的那条路**。

把上一节说的"总量"也放进来算一笔。设想东风里三百户，平时有一百二十户固定在老孙这里买茶。专场之后的三个月里，有三十户转到网上买了名人的茶。这三十户里，设想有十户本来就不怎么买茶，是看了热闹才新添的；另有二十户，是从老孙这里转过去的。

这样算下来：东风里买茶的总户数，是多了十户；可老孙那一头，少了二十户。总量涨了，老孙却跌了。这是上一节说的第二种可能的缩小版，**总量变大，而大的部分和转走的部分，都流向了大名字**。当然，换一组数，也可以算出总量不变，或者老孙一户不少。这组数是设想的，它的作用，只是让读者看到：同一个小区里，"总量"和"谁得谁失"，可以是两回事。

设想又过了一阵，三号楼的老爷子网上买的那盒茶喝完了。他拎着空罐子下楼，在老孙的店门口站了一会儿，进来说："还是你这儿的顺口。"老孙没提那盒茶，只问："还是老样子？"老爷子点点头。

这一幕，可以被读成"老孙赢回来了"，也可以被读成"这不过是一个人的口味"。设想里不替它下结论。它只说明一件事：统一的名字，因为离货近、离人近，**在被冷落之后，仍然有一条路能让人走回来**。这条路没有被堵死。但走回来的人，是有几个，还是只有零星几位，这个问题，也是需要数据来回答的。

还有一个问题，设想里留给了读者：如果老孙真的去找了一位知名的人来站台，他会不会好过一些？也许会，名字会替他带来目光。可那样一来，他的名字也开始变轻，开始离货远一点；站台的人和他的茶之间，也隔着一层。这条路走不走，是老孙自己的

事，也不是本章要回答的。本章只想让读者看见，他面对的，不是一场公平或不公平的竞争，而是一个自己没办法参与的位置的变化。

这个设想，可以被推翻。

设想只是设想，它的力量在于把机制摆到了眼前，而不在于证明了什么。

如果在一个真实的小区里，名人的茶进了群、有人下了单，三个月后，门口小店的熟客一个没少，续茶的习惯照旧，复购也和往年一样，那么，我们设想的这种挤压，在那个小区就没有发生。这并不奇怪，也没有谁是错的。它只是说明：机制在那里是否起作用，要看具体的人、具体的店、具体的季节。

这就是为什么，上一节说：机制可以讲，数量不能讲。我们的设想，是用来检查机制的，不是用来代替数据的。

这一章，留给下一章的话。

回头看这一章：统一的人，名字小，货实，回头路短；不统一的名字，占了他们靠货换来的位置，又没有一条能走回到名字手上的路。这个压，是无形的，没有数据，只有推断。

可是推断到底落在哪些具体的地方，不能凭印象。下一章，我们把它放到三个问题前面去逐项核对：谁的意义被损害了？谁的价值被占有了？谁动用了不该用的劲（三问里原来叫“能量”，书中一律用日常话叫它“劲”）？

本章小结

统一的人，是名字（E2）、价值（S3）、意义（D1）本来就贴在一起长的人：茶农、茶商、家纺小卖家。他们的名字小，货实，有一条随时能走回来的回头路，每一处顶撞（客人的口味与当年的货、买家的尺寸与旧的尺码）都有地方可去、有路可走，所以一层层长得稳。这种统一靠的是结构，名字离货近，不是靠谁的品德，也不是说小就好。

不统一的大名字落下来，占的是统一的名字靠货换来的位置：目光、预算、位置三样有限，名字借数目自己加力，又没有一条能走回到名字手上的回头路。这是结构上的推断：目前没有查到小商家受挤压的具体数据，机制有，数量未知，并且这个推断可以被数据推翻。设想的东风里小区，只为把机制放到眼前，不是证据。

留给第8章：用三问逐项核对，谁的意义被损害，谁的价值被占有，谁动用了不该用的劲。

第 三 编

三问与三情形

编 序

这一编把判断落到三个问题上：谁的意义被损害了，谁的价值被占有了，谁动用了不该用的那股劲。第8章提出三问。第9章看自己下场、被邀请、善意起家、全部公益四种情形怎样落在三问上。第10章转到请人的一方。

第 8 章

三问

上一章最后停在一个问题上：那个不统一的名字，压在了谁身上。

这一章不再找新材料。我们拿三个问题，把前面讲过的事逐项核对一遍。三个问题是：

谁的意义被损害了？

谁的价值，也就是真、善、美，被占有了？

谁动用了不该用的那股劲？

这三个问题不是三道各自独立的题。同一件事摆在这里，三个问题要在同一件事上落下去，而且一个问题的答案会牵出下一个问题。所以这一章不分三个案例，只用同一场景，问三遍。

这个场景有一大一小两个样子。

大的那个是真实报道过的事，数字已在2.2列过（数字见2.2）。据凤凰网报道（见2.2），2026年1月30日晚，一位演艺出身的名人开了一场普洱茶专场直播，创下行业纪录；他此前宣布，将近期直播带货收入全部捐给一家医院。另据极目新闻（2026年2月2日）报道，这家儿童医院此前因拖欠房租面临关停，这一晚他一度登上带货总榜第一。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，此后两场直播销售额各破亿元，他的短视频账号粉丝从约600万涨到超过1100万。同一篇报道里还有一句：有卖茶叶的网友说，自己也去抢购支持。

这些是报道里的数字，我们照数字说话，不对任何人的动机下断语。

小的那个，是一个设想。事实太大，大到一眼看不清里面的纹路，我们造一个小到能看清每一道纹路的版本，让同一件事在一条巷子里再演一遍。

这是一个设想的例子。设想里的人名、数目和日子，都是为了把结构摆清楚而定的，不指任何真人，也不是对哪一条真实的巷子、哪一位真实的人的描述。

8.1 谁的意义被损害

设想有一条老巷子，巷口住着一位退休的电台播音员。他在本地电台干了三十年，全巷的人都认得他的声音，连小孩子都会学他念天气预报。

巷子里一户人家的孩子要做手术，钱不够。居委会办了一次募捐，请他来主持。他站在巷口的台阶上，一句一句念捐款人的名字和数目，声音还是那个声音，大家听着就觉得踏实。钱凑够了，孩子进了手术室。

过了几周，巷口多了一个摊子。摊子上卖腌菜，坛子一排摆开，写着“播音员亲自挑选”。他对来买的邻居说，摊上收入的一部分，会继续给那个孩子做康复。

巷口本来就有一个卖腌菜的，老周。老周在这条巷子里卖了十几年腌菜，自己买菜、自己下缸，秋天腌雪里蕻、萝卜、大头菜，冬天担着坛子一户一户送。

现在来问第一个问题：谁的意义被损害了？

很多人的第一反应是：没有人。播音员没有偷，没有抢，没有骗，摊子上的菜也许是真用心腌的，邻居买不买，是各人自己的事。老周的坛子还摆在那里，价钱没动，没有谁伸手拿走老周的一分钱。

这是最强的一种回答，我们认真对待它。它说的每一句都可能是对的：没偷，没抢，没骗，自愿买。它停在哪里呢？它只数了钱，没有数“路”。

先看老周那十几年是怎么回事。

第一年，巷子里只有几户人家买他的腌菜。有一户嫌太咸，他回去少放了盐，换了一缸淡一点的；有一户家里有高血压的老人，问有没有清淡些的，他第二年专门留了一缸只腌了十来天的嫩萝卜。一坛一坛卖出去，一坛一坛被吃掉，吃完的人说好，再来买；有人说坛口起了一层白花是不是坏了，他蹲在人家门口，把卤水撇开，夹一筷子底下的菜给人看。一年又一年，“老周的腌菜”这几个字，在巷子里一层一层显出来：先

是“一个卖腌菜的”，再是“盐下得够、不偷工的那个”，再是“有事能找得到人的那个”。这个名字不是他开张那天就挂在身上的，也不是哪一天忽然得来的，是十几年里一单接一单，一次回头一次改，攒出来的。

这条路上，老周自己也在变，一年和一年不一样。他今年想多腌两缸，因为去年的嫩萝卜不够卖；他想明年给回头客留个预订单，因为有人说过年想带一坛回老家。他一年的打算，是从上一年的买卖里长出来的。再往深处看，他这十几年的买卖，和巷子里的人家缠在一起：谁家什么口味，谁家几口人，谁家老人嘴淡，老周心里有一本账，那本账不在纸上，在他和这几十户人家的来往里。换一个人来接手他的摊，拿不走这本账。

所以老周的腌菜，卖出去的是菜，攒下来的是一条路。一缸菜要腌几十天才能开坛，腌好了才知道对不对，所以他的每一年，是一缸一缸等出来的。这条路就是他的生计，也是他做这件事的意义：我这样一单一单地做，是为了下一年做得更好，为了这条巷子里的人愿意一直找我。

现在摊子摆出来的那天，会发生什么？

第一件，巷口的人流是有限的。一个傍晚，来买腌菜的人头有数，每家每月吃的腌菜也有数。播音员的摊子一摆，他的名字站在上面，人们走过去，很自然先看那个摊。没有人拿走老周的菜，总数却被分走了一块。老周回头一数，这个月的回头客少了几户，他没有想到要怪谁，只觉得今年生意淡。

第二件，这一块被分走，不止是钱。老周原本要给回头客留预订单，那几户现在不预订了；他原本打算多腌两缸，这个月的账让他犹豫了。这就是说，他明年的起点，已经被改了。上一单的结果本来要回头写进下一单的起点，现在这个回头的链子，被一个他没见过、没打过照面的东西，掐断了一环。

这里要说清一件事：我们并不知道老周这个月到底少卖了几坛。这是设想，设想里的数字是我们定的。在真实的事情里，目前也没有查到小商家受挤压的具体数据。所以这一节说的，是结构上会怎样，不是某一个人的账本上怎样。

那它是结构的什么呢？

我们前面讲过，名人的名字，是一个在本行里与价值、意义一起长出来的符号。播音员的声音，是三十年在电台里长出来的：念稿的功底，对巷子里人事的熟悉，一句一句念出来的可信。那条路，是他的路，在他的行当里是统一的。可是到了巷口的腌菜摊，他的声音走过去了，三十年念稿的功底并没有走过去，他对下缸、对盐放多少、对卤水看什么、对菜腌到几天才算透，并没有长过那十几年。声音带着人流来了，腌菜的价值和做腌菜的意义，没有跟着来。而老周那里，手艺、菜、十几年的信誉，是一起长出来的，一样不少。

于是第一问的答案出来了：被损害的，是老周那条路的意义。不是他少赚了某一笔，而是他靠一单一单积累出来的这条路，在不统一的声音面前，被悄悄改了起点。

为什么在这里说“意义”，不说“利益”？这个字眼不是随手挑的。

老周的这条路里，有三样东西，是账面上看不到的。一样是他自己做出来的新东西：专门留一缸嫩萝卜，是他想到的，没有人教他。一样是他自己说了算：腌几缸，今年做不做预订，卖给谁，不看别人脸色。还有一样是做得踏实：回头客一句“还是你家的”，他听了心里稳。这三样加在一起，就是他十几年愿意往前走的理由。说“意义被损害”，指的是这三样里的哪一样被动了：他不再确定自己想出来的东西有人要，不再确定自己说了算的那几缸值得腌，那一句“还是你家的”也少了。账面上少几百块是小事，这三样松了，才是大事。

还有一个时间的形状要看一看。老周的路，是十几年，一单接一单。大号的那场直播，是一个晚上，六个钟头（数字见2.2）。小茶商一年到底做多少，我们没有查到数据，这里不比数字，只比形状：一边是一层一层慢慢显出来的信誉，一边是一夜之间一个名字带来的人流。形状不同，不是说一边好一边坏，是说同一块地方，被两种完全不同的东西同时占着，慢的那一边，没有办法在一夜之间补回来。

还有一层，是老周自己看不见这一切。他不会走到播音员面前说：你抢了我的生意。因为没有人抢。他只是觉得今年淡，觉得自己是不是哪里做得不好，于是下一年的预订单没有留，菜缸没有添。一个人的路被改了起点，当事人往往最后一个知道，甚至

一直不知道。这就是为什么它很难被说成“损害”：没有伤口，没有对手，只有一条路，悄悄窄了一点。

听到这里，有人会再退一步：做买卖，本来就有人多有人少。巷口来了第二个卖腌菜的，老周也会少卖几坛，难道那也算意义被损害？

不算。这一步要分清。第二个卖腌菜的来了，他要想在巷子里站住，就得走老周走过的那条路：腌什么菜，盐怎么下，出了问题上门去不去，一户一户地攢。他和老周站在同一条路的两头，比的是谁把这条路走得更好。老周输给他，输的是路上的功夫，而且这个功夫是可以追的，老周今年改一改，明年就能赢回来一部分。这是正常的竞争，路还是那条路，意义还在，改变的只是谁走在前面。

播音员的摊子不同。他不必走那条路。他带来的人流，是三十年念稿攢下来的，在另一条路上攢的。老周想追，追不上，因为比的根本不是菜：老周把菜腌得再好一分，也换不回一个声音。这时候被改掉的，不是谁走得快慢，而是“这条路值不值得走”。一个人走了十几年的路，忽然被一个不用走这条路的人，占去了入口，他明年还要不要多腌两缸？这才是意义被损害的地方：不是少赚，而是走下去的理由变薄了。

这个答案能被推翻。如果有一天查到，播音员摆摊前后，巷子里同类小卖家的回头客、评价、预订一点没有变化，那么这一节的推断就要收回。我们现在只是说，从结构上看，应当去查这几处：回头客的数目，预订单的数目，同类小卖家的评价和复购。

再把视线放回大号的那件事。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，有卖茶叶的网友称自己也去抢购支持。这一句值得多想一想。这位网友是卖茶叶的，也就是和那场直播的货最近的人。据报道，他称自己去买是为了支持；我们不替他断言别的动机。他买的东西，对他自己这一行是不是又一次冲击，属推断，报道并没有说。这里没有谁做错事，这正是结构的样子：一个人身上，可以同时站着两个位置，一边是为了医院而来的捐款人，另一边是可能被压下面的小卖家。

说到捐款人，我们再来看第一问的另一面。

巷子里那场募捐，捐款人是邻居们。每个人掏出来的，是一点钱，也是一份心思：我捐，是因为那个孩子要做手术。这份心思，在捐的时候是干净的，只指向孩子。

几周后，摊子摆出来了，上面写着“继续帮助那个孩子”。邻居们走过去，买一坛腌菜。这时候，他们手里拿着的那份“为了孩子”的心思，被带到了一桩买卖里去了。他买腌菜，一半是想吃菜，一半是想“顺手帮一下”。这两样混在一起以后，买的人自己都分不清：我是在买菜，还是在续捐款？

要说清楚的是，我们不知道每一位邻居是怎么想的，也不替任何人下论断。这里说的是结构：当募捐的那张脸和卖货的这张脸是同一张，“为了孩子”的意义和“买一坛菜”的买卖，就缠在了一起。捐款人给出去的那一份意义，是以募捐为名给的，现在被带去支撑了另一桩事。

大号的情形里，同样的结构摆在那里：为救一家医院而来的公众捐款与热议，在前；一场带货直播和“收入捐给医院”的宣布，在后。我们不去断言谁是怎么想的，也不去说钱最后有没有进医院（这一点属〔待核〕，报道里没有给出可核的结论）。我们只指出一个结构上的问题：为救医院而来的人，他们那份“为了医院”的意义，被带进了另一桩买卖。他们的好意有没有被照顾到，是一回事；他们的好意被带到了哪里去，是另一回事。

这里还有一处细节，容易被略过：募捐是有收口的，买卖没有。

募捐那件事，钱交到孩子家里，手术做完，事情就收住了。邻居们捐出去的那份意义，有一个完成的地方：孩子进了手术室。可是摊子不一样。摊子今天摆，明天摆，下个月接着摆，写着“继续帮助”，它没有收口。邻居们为一件有终点的事给出去的好意，被一桩没有终点的买卖接过去，一直在用。好意本来是一次的，现在成了一道常开的门。

站在这个角度，再看大号的情形，也是同一种形状：一场围绕医院的公众关注是有时刻的，而一个人从直播到创立自己的茶叶品牌，是一条往后延的路。据新浪财经转载的文章（2026年2月3日），他透露还打算创业，建立自己的茶叶品牌；该文说这个打算“应该是早先就定下的”，这是作者的推测，不是事实，我们不采用。我们只取报道里写明的那一半：他透露了要创立品牌。一个有终点的好意，和一桩往后延的买卖，在结构上就是这样接在一起的。

这一点也能被检验。如果募捐和卖货是两拨人、两个名义，隔得很远，邻居们买菜的时候，没有一个人觉得“这是在接着帮那个孩子”，那么上面说的“好意被带进买卖”就不成立。反过来，只要有人在买的那一刻心里有一半是“顺手帮一下”，结构就在。设想里的巷子，摊子上特意写了“继续帮助”，等于把这一半直接写在了招牌上。

再往前走一步想：就算每一位邻居都清清楚楚，买菜就是买菜，捐款就是捐款，这个结构也没有消失。它换了个样子留下来：这一次买卖的人流，仍然是从那场募捐里带出来的。人们愿意在摊子前停一停，那一停，借的是募捐那几个礼拜攒下的惦记。

所以第一问有两层答案，并且这两层是缠在一起的：一层是老周这样的小卖家，一单一单积累的生计，被改了起点；另一层是捐款人，他们那份为了孩子、为了医院的意义，被带进了别的买卖。前者是被挤压的，后者是被借用的。

把这两层放在一起，会看见一个共同的地方：老周和捐款人，都是在一件事上把心思认真真地放进去的人。老周把十几年放进了腌菜，捐款人把一份惦记放进了募捐。他们放进去的东西不一样，却有一点相同：放进去以后，那件事怎么走，不再由他们说了算。老周的路被一个他够不着的东西改了起点，捐款人的惦记被一个他们没点头的买卖接了过去。

那么，凭什么能把捐款人的意义带走，又凭什么能把老周的路改掉？是什么在起作用？

这就要问第二个问题。那个传过去的东西，不只是一个名字，它里面还带着别的分量。

8.2 谁的价值（真善美）被占有

回到巷口。播音员的摊子摆在那里，写着“亲自挑选”“继续帮助”。邻居们走过去，有人买了，有人只是看了看，没有人觉得奇怪。

要问第二个问题之前，先说一说“价值”这个词在这里指什么。它不是价钱，也不是贴在东西上的标签。一样东西有没有分量，有三个量法：对不对得上，这是真；对人好不好，这是善；让不让人愿意靠近，这是美。拿一坛腌菜来说，盐够不够、腌透了没

有、是不是图快用别的东西顶替，这是真；吃了不坏肚子，家里有老人孩子也放心，这是善；揭开坛盖的那一下，颜色、香气、筷子夹起来那一声脆，让人想尝一口，这是美。

这三样不是出厂时贴上去的，是在一次一次的买卖里，一层一层显出来的。头一回，你只知道这是坛菜；吃过两回，知道它盐下得实在；吃过一冬，知道它不伤人；后来你闻着味就知道是老周家的。每一层都是一次差别累上去的，少了哪一次，那一层就还没有。

所以第二个问题，要拿这三样东西来问：在这个摊子上，谁的真善美，被别人拿去占着用了？

答案有两处。一处是善意，一处是信得过。

善意被占有

先说善意。

巷子里那场募捐，善是从哪里来的？

不是从播音员一个人身上来的。是一户一户的邻居，把手伸进口袋，把钱放进箱子；是居委会的人跑前跑后，登记、核对、公示；是孩子家里人一遍一遍地鞠躬；也有播音员，站在台阶上，一句一句把名字念出来，念得清楚，念得不差一个字。这一件事的善，是许多只手、许多句话，一层一层显出来的。少了哪一只手，那一层都不会是这个样子。

但是这件事结束的时候，留在人们记忆里的，常常是一张脸：那个念名字的人。这不奇怪，一件事总要有有人站在前面。要看清的是下一步：几周以后，这张脸出现在腌菜摊上，旁边写着“继续帮助”。

于是，原本由许多只手显出来的善，被收拢到了一个名字上，又被这个名字带进了一桩买卖。

“占有”这个词不是说他偷了什么。善没有被拿走，那场募捐里每一份善都还在，孩子的手术也做成了。被占有的，是善的用处：本来这份善是为一个孩子显出来的，现在它多了一个新的用处，就是给一坛菜增添“好”的分量。买的人看着这个摊子，觉得这个摊子是“好”的，不单单因为菜好，还因为摊子后面站着一个刚刚做了善事的人。

这许多只手里，其实就有老周的一只。募捐那几天，他放了一笔钱进箱子，没有说，也没有写在自己的摊上。这一点值得停一停：老周也给出了善，只是他的善，停在了募捐这一件事里，没有被他带去卖菜。换句话说，同样一份善，有人让它留在做完的事里，有人让它继续往前走，走进下一桩买卖。前一种，善还是善；后一种，善成了一种可以调用的东西。

再对比一下居委会的做法。募捐结束，居委会在巷口贴了一张公示：谁捐了多少，花在哪里，剩多少。这是“说出来”，说的是这件事做完了，账目在这里。公示贴三天就撤。招牌不一样，招牌是常挂的，朝着下一桩买卖。同样是把善事讲给大家听，公示是把事情收住，招牌是把事情接着往下用。

这里要分清两件事：他做了善事，和他把善事带到腌菜上。前一件是他的，谁也夺不走；后一件，是把一次已经做完的善，当作另一样东西的善。这跟另一个情形是同一回事：一位医生看病看得好，人们敬重他，这敬重不能直接变成他卖的保健品的好。因为医生的善，是在诊室里一个病人一个病人地显出来的；保健品的善，要在保健品那条路上，另外一次又一次地显出来。善不是一块可以搬的石头，它是一次一次做出来的。

大号的情形，结构相似。据报道，那位名人宣布把近期带货收入全部捐给医院，同时直播间里是一场普洱茶专场（数字见2.2）。我们不去判断他捐不捐、捐多少。我们只看这个结构：设想有观众走进直播间，一部分是来买茶的，另一部分是来表示“我也出一份力”的（这是设想，报道没有这样分）。若有这样的人，那后一部分的分量，就不是茶叶自己长出来的。

这就是第一处占有：善意。它的特点是，被占的人往往恰好是给出善意的人，邻居们给了一回，又在摊子前被这份善意再请了一回。

“信得过”被占有

第二处，更细一些，是“信得过”。

老周的腌菜，在巷子里是信得过的。这三个字怎么来的？先别急着说它是个名声。它是一件一件事垒起来的：坛口起了白花有人问是不是坏了，他蹲在人家门口撇开卤水夹给人看；有户人家说吃了有点齁，他第二年留了淡口的；去年有一坛进了生水，发软发酸，他自己上门换了，没有说一个字的废话。每一件事，都是一回“可能出错、没有出错”或者“出了错、改了回来”。十几年下来，“信得过”三个字就沉在了老周这个名字里。它是有来历的，每一层都能指出是哪一年哪件事垒的。

现在播音员的摊子上写着“亲自挑选”。邻居们为什么愿意信？因为他的声音。他在电台里念了三十年天气预报，念了三十年新闻，这个声音，等于告诉大家：这个人说话靠得住。

这个靠得住，是真的，也是他自己的。他的信得过，是在念稿这条路上，一天一天念出来的，念错一个字有人会打电话来。可是它在电台这条路上是真的；到了腌菜这条路上，它还没有被检验过一回：他没有被问过“起了白花是不是坏了”，没有上门换过一坛进了生水的菜，没有在一个冬天里被同一户人家反复挑过。这些检验他都没有经过，信得过却已经先到了。

请注意，这里没有人撒谎。邻居信他，是真心的；他说“我挑的”，也许真是他亲手挑的。问题在于：邻居给出去的这份信，原本是给“念稿人”的，却被当成了给“卖菜人”的。两种信，名字一样，来路不同。

再看老周这一头。巷子里的“信得过”，不全是老周一个人的，也有一部分是整条巷子共同攒下的：这条巷子的人习惯买本地的、认识的东西，习惯出了事能找得到人。这是老周这样的小卖家，一户一户、一年一年共同养出来的习惯。播音员的摊子来了，没有为这份习惯添过一点，却可以直接站在习惯上面，用它。好比大家合伙养了一缸水，一桶一桶往里加，谁来了都可以舀，但是舀水的人，从来没有加过一桶。

大号的情形，同样能这样看。据凤凰网报道（见2.2），直播间里打出了“理性消费”的字样。这几个字是一个提醒，是好的。但我们可以问一句：站在直播间里的人，买不买，最终看的是那几个字，还是屏幕里那张熟悉的脸？被信的是哪一个，这才是结构要问的。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，近30天里上架的商品很多（数字见2.2）。商品那么多，每一样都需要有一份“信得过”才买得下去。这些“信得过”，是每一样东西自己各自长出来的，还是同一个名字一口气分给它们的？我们不去数，只是把这个问题放在这里。

这缸水还有一层，值得单独说。借用的信任，不光是舀走一点，还有一个后果：它一旦失灵，失灵的不只是借用的那个人。

设想有一天，播音员摊子上的菜出了问题。也许是存放不当，也许是别的什么，反正有几家人吃了不舒服。邻居们会怎么想？他们多半不会只想到“那个摊子的菜不行”，他们会想到“巷子里卖腌菜的，原来也不一定可靠”。这口缸里的水，是大家共同养的，缸里一旦有一勺不干净的，下一次所有人舀水的时候，都要先犹豫一下。老周的十几年，就是在这一犹豫里，被削了一块。

这是推断，不是事实。我们没有查到任何一件这样的真实案例，也不对任何具体的平台和个人做这样的断言。这里说的是结构：被借用的信任，能够借用来的，是名字的牵引，借不来的，是一件一件检验的积累；而出了问题，要承受的不只是借用者。

这就是第二处占有：信得过。

还剩一样，美。

美在这里是“让人愿意靠近”。一个熟悉的声音，让人觉得亲，觉得这个摊子是自己人的。这个亲近的感觉，是播音员三十年里，一点一点地让人觉得“他是巷子里的人”才长出来的。它是真实的，也是好的，在电台里它是个宝贝。但是它被带到腌菜摊上的时候，邻居靠近的是声音，不是菜。老周的腌菜，也有自己的美，揭开坛盖的香气，夹起来的脆响，十几年里一家一家人认下来的“老周家的味道”。这份美，要走近了才看得见，需要有人愿意先停一停。而熟悉的声音替人省了这一停。

设想一个小小的场面。邻居王姨在摊子上买了一坛，回家打开，尝了尝，觉得还行。过两天路过老周的担子，她停下来，半开玩笑地问：“你这个，和巷口那个不一样不一样？”

这一句话，看上去平常，里面有一件事值得看。王姨拿什么去比？她拿的是“那个”的名字。她没有问“你这个菜怎么样”，她问“和那个一样不一样”。老周十几年攒下的信得过，本来是别人比较的标准，现在要拿去跟一个刚来的摊子对一对。老周回答“一样”，等于承认那个摊子也进了这条路；回答“不一样”，又像是在争。他怎么答都不舒服。这个不舒服，不是谁说了难听话，是他多年自己立的那把尺子，被人放在另一把尺子旁边去量了。

再换一个角度看，占有和购买的区别在哪里。如果播音员想要老周这样的信得过，有一条正路：在腌菜这条路上，一单一单做。一年、两年、十几年，被人挑，被人问，出了错上门去换。这是用时间和功夫去换。他没有走这条路，信得过却已经先到了，没有付这份价。信得过是用钱买不到的东西，只能用做出来的事去换；而这里它是不经过做事，直接借来的。我们用“占有”这个词，就是指这一点：该用时间和检验去换的东西，没有换，直接用了。

这样看，真善美三样，被占的不是一样，是三样都沾了：真的积累，被借了信；善的显露，被收拢带走；美的亲近，被声音抢先。三样加在一起，一个名字轻轻松松走到了老周十几年才走到的地方。这三样也不是各占各的，是缠在一起被用的：借来的信，靠善的分量撑着；善的分量，靠熟悉的亲近托着；亲近，又靠那份信才踏实。拆开其中一样，另外两样就立不住，所以占的是一整块，不是三小块。

一个强的反对，和它停在哪里

对这一节，有两句话最有力。

第一句：善意是他自己的。他做了善事，难道不能说？他把收入捐出去，说出来也是应该的，公开透明，难道也要被说成“占有”？

第二句：信任是买的人自己给的。没有人拿枪逼着邻居买菜，买的人心甘情愿，信谁是他自己的事。

这两句话，每一句都有道理，我们不绕开。善意确实是他的，他确实可以说，信任也确实是买的人自愿给的。

可是它们停在了同一个地方：它们看的是“有没有这回事”，没有看“这回事被带到了哪里”。善意是他的，这句话没错；但那份善意是为一个孩子显出来的，现在被带去给一坛菜加分，这个去向，不是“他的善意”这四个字能够说明的。信任是自愿给的，这句话也没错；可是买的人自愿给出去的，是对一个念稿人的信，现在被用来担保一坛菜，他自愿的时候，并不知道这两种信不是同一种。自愿的前提，是知道自己在给什么。

所以，这一节说的是一个去向的问题，不是一个有没有的问题。

有人会追问：照这么说，凡是把一份信得过带到别处去用，都算占有？老周自己要是明年顺手卖起了晒好的萝卜干，巷子里的人因为信他的腌菜，也信他的萝卜干，这也算占有？

不算。分界在于，有没有一座桥。老周的萝卜干，用的是腌菜剩下的同一批萝卜，他懂萝卜，邻居们只要拿一把回家嚼一嚼，就知道对不对，错了也是找得到他。腌菜到萝卜干，是同一条路接着往前走，信得过是沿着路带过去的，每一步都有人可以检验。播音员的声音到腌菜，中间没有这座桥：声音的好，和菜的好，不在同一条路上，也没有哪一步让买的人可以回头检验。判断是不是占有，不看东西搬了多远，看路连没连着，桥有没有。

这也是一个可以用来检验的问题。要是哪天播音员真的在腌菜这条路上花了十年，学下缸，学看卤水，被邻居一户一户挑过，那么他今天摊子上的“信得过”，就有了桥，这一节的话对他就不再成立。这一节说的，是今天这个没有桥的摊子，不是一个人一辈子。

这个判断也能被推翻。把设想做一个对照：换一个没有任何名气的陌生人，来摆同样的摊子，同样的招牌，同样写着“继续帮助那个孩子”。如果人流、成交都一模一

样，那么被带来的就不是那个名字的善意和信得过，这一节的话就错了。我们的判断是，不会一样。那个差别，就是被占有的部分。

还要提醒一句，免得被读成别的意思。这一节从头到尾，没有说播音员是个什么样的人，没有说他动机如何，也没有说他不会好好卖菜。他完全可能是个热心肠，菜也完全可能是用心腌的好菜。结论不靠这些。本书一直守着的规矩是看结构：不管他怎么想，只要一份在募捐里显出来的善、一份在电台里养出来的信，被带到了没有桥的买卖里，占有的结构就在。动机好，改变不了这个结构，只会让它更不容易被看见。越是善意满满的人，越不容易觉得自己占了什么。

那一份善，最好的去处是什么？是让它留在做完的那件事里。孩子进了手术室，邻居们心里踏实，这件事就圆满了，善在那里显完了，不必再替谁的买卖添彩。善有一个很朴素的性子：它越是不被拿去用，越像善。

到这里，第一问和第二问已经牵在了一起：老周的路之所以被改了起点，是因为他的“信得过”被一个没有走过这条路的名字占着用了；捐款人的惦记之所以被带进买卖，是因为那份善意被收拢到了一张脸上，再被这张脸带走。意义被损害，是看得见的那一头；价值被占有，是它背后的机制。

可是还剩一个问题没有回答：一个名字，凭什么有这么大的牵引？善意收得拢，信得过站得上，总得有一股劲在推。这股劲是谁的，该不该这样用？这就是第三个问题。

8.3 谁动用了不该用的劲

第三个问题，问的是那股劲（三问里原来叫“能量”；正文里我们一律用日常话叫它“劲”，它在体系里严格指什么，本书暂不下定义）。

前两个问题问的是“谁受了损”，这一个问的是“谁在发力”。老周的路被改了起点，邻居的善意被带进了买卖，总得有一股劲在推。这股劲是什么？

在巷口，这股劲就是播音员的位置。三十年，他的声音进了每家的收音机，进了每个人的耳朵，这是一种分量：他往哪里一站，人就会往哪里看一眼。这个分量，我们平

常叫它名气、叫它流量。这里不用这两个词当术语，只说它是一股劲：一个位置站久了，自然攒下来的一股往他那边带人的劲。

这股劲本身没有错。拿一辆能拉三十吨的大货车来打比方。它在公路上跑，是本事；开进一条窄巷子，没撞到谁，也会把路面碾裂，把两边晾着的被子刮下来。车没有错，司机也许心地很好，错在这股劲用在了不该用的地方。巷子承受不了这么大的劲，而住在巷子里的人，也没有谁要求过这辆车进来。

那么，第三问的意思是：这股劲，是谁的，是谁在用，用在哪里，用的时候谁在承担？我们把这四件事一件一件摆开。

这股劲是谁的

回答“是播音员的”，看上去最顺口。他三十年的积累，当然是他的。

可是你把这股劲拆开来看，它不只是他一个人的。位置，是有人在听才成立的。没有一个又一个晚上守着收音机的听众，没有那些记住他声音的人，他的位置站不起来。劲的一半在他念稿的功夫里，另一半，在听他的人那里。听众的信、听众的习惯、听众把一天里的几分钟交给了这个声音，都在这股劲里面。

所以，这股劲有一个很具体的性子：它是在一个行当里，被许多人的听、看、信，一点一点托起来的。这份托举，是给“念稿人”的，是在他念稿的那条路上给的。他把这股劲搬到腌菜摊上，就是把一群人托举他的力气，用在了托举时没有说过要用的地方。

还有一层，容易漏掉。那几周的募捐，也给这股劲添了一块。募捐之前，他是“电台里念稿的人”；募捐之后，多了一层“为孩子站出来的人”。这一层是邻居们给的：是一户一户的手伸进口袋，才让他站在台阶上的那几个钟头显得有分量。我们不去想他有没有这个心，只看结构：这股劲在募捐里又长了一圈，而这一圈，是靠别人的善意长出来的。长出来的这一圈，几周后进进了腌菜摊。

这是不是在说他没有权利使用自己的位置？不是。他完全可以用位置去做位置本来就长上面的事，念稿、主持、讲天气。问题只在：用到哪里。

这股劲在哪里用

用在什么地方，决定了这股劲算不算“该用”。我们给一个很朴素的分法。

一种用法，是用在它长出来的那条路上。播音员用声音去念新闻，劲在这条路上用，用得越多，他的功夫越深，这条路越宽，这股劲会越来越稳，因为每用一次，都被听众检验一次。

另一种用法，是搬到另一条路上去。播音员用声音去给腌菜站台，这股劲在腌菜这条路上用，没有被腌菜这条路检验过，用完也不会让腌菜这条路变宽，只是人流经过了。

这么分，募捐那天的用法算哪一种？算前一种。邻居们听这个声音念名字，本来就是信这个声音念得准、念得诚。他在台阶上主持募捐，用的是他位置上长出来的东西，路是连着的，没有人觉得不妥，也不该觉得不妥。所以“不该用”不是说名人不许开口、不许帮忙，是说同样的劲，在这条路上用是该用，搬到那条路上用，就不该了。分界不在“用不用”，在“用在哪”。

现在可以回头看大号的情形。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，他的账号粉丝从约600万涨到超过1100万（数字见2.2）。我们只想从这里看出一件事：这股劲在被用的过程中，看上去是在变大的。用得越多，粉丝可能越多，位置的劲可能越大。

这件事要小心地说，它没有任何动机的含义，是一个结构上的特点：一股在别处用的劲，往往是越用越大的，所以用的人，可能不会觉得自己在“花本钱”。他看到的是账号涨了，数字好看了。可是这股劲每用在一条不是它长出来的路上，那条路上的人，本钱就是被花掉的，花掉的不是他自己的本钱。

这就是为什么，“不该用”不是一句道德评语，是一个位置的判断：用在了没有桥的地方，用的人感觉不到消耗，被用的地方却在消耗。

为什么同样是用劲，一个小摊主用，我们不说什么，一个大位置的人用，就要多问一句？

差别在于一动牵动多少。一个小摊主在巷口多摆一张桌子，劲小，牵动的只有他自己和隔壁一两户。一个站了三十年的位置，往哪里一站，一条巷子的人都会往那边偏一偏头。劲越大，落点越要慎，就像大货车进巷子要比自行车多想一步。《大学》里说“伐冰之家不畜牛羊”，讲的就是这个道理：位置越高，越不去跟小户争那一点小利，因为位置一动，小户挡不住。我们把它当类比来用，不当原意搬，这条界线第一章讲过。这里只借它的一个意思：劲大，所以受的约束也大，这不是苛刻，是劲的分量决定的。

谁在承担

前面两节，已经把承担的人找出来了。

老周承担的，是路的起点被改，十几年的信得过被人占着用。邻居里的捐款人承担的，是那份为孩子给出去的意义，被带进了一桩常开的买卖。再往下，是整条巷子共同养的那缸“信得过”，随时可能因为一勺不干净的水被削掉一块。

这股劲用出去，一边是播音员的账号、人流、数字在涨（大号里是粉丝的数字，设想里是巷口的队伍），另一边是一条条别人的路被窄了。两边的账，不是同一本账。涨的这一边看得见，窄的那一边看不见。

还要看一个时间上的特点：涨的这一头，是即刻的，一场直播结束，数字就出来了；窄的这一头，是慢的，要等一个冬天、一年的预订、下一批菜缸添不添，才看得出来。账期不一样，所以两头很难在同一个时刻对上。等老周明白过来，往往已经没有一个具体的时刻可以指给人看。

这里有一点要补上。播音员这一头，也不是毫发无损。他的劲搬走了，他本行里那条路上的事，要不要继续做、做得怎样，是同一个人同一份精力的分配。关于这一点，第六章已经讲过，这里不重复，只提醒：劲只有一份，用在这里，就不在那里，这是一份有限的东西。

把同一个傍晚再看一遍

三个问题问完了，把它们放回同一个傍晚，看三问是不是真的落在同一个地方。

设想傍晚六点，摊子前排着十来个人。队伍里有王姨，她买腌菜，顺带想着“也算帮一下那个孩子”。有一位刚搬来不久的年轻妈妈，她不认识老周，也没参加过那场募捐，她排队，仅仅因为听见了一个熟悉的声音，觉得“这个人我认得”。队伍边上，老周担着坛子路过，他本来要从巷口穿过去，看见队伍，侧了一下身，绕到了另一头。

这一个傍晚里，三个问题同时在发生。

老周绕道的那一下，是第一问的答案：他的路在这一刻被挡了一下，他自己多半不会觉得这是个“损害”，只觉得今天别走巷口。王姨那一半“帮一下”的心思，是第一问的另一半：为孩子给出去的意义，正被续进买卖里。年轻妈妈排队的理由，是第二问：她信的是一个声音，这份信从没在腌菜上被检验过，也不是老周那样一单一单换来的。而队伍本身，那十来个人，那种“一过巷口就想看一眼”的牵引，是第三问：一股劲，从电台里三十年攒出来，此刻正在腌菜摊前使。

三问不是三个人在做三件事，是一个傍晚，三个侧面。队里的人没有谁做错了什么，老周也没有；他们只是同时站在了一个结构的不同位置上，每个人看到的只是自己那一头。劲一动，队伍有了；队伍有了，信得过被借了；信得过被借了，老周的路被挡了。顺着往回问，是意义，是价值，是劲。顺着往前问，是劲，是价值，是意义。哪一头进，都是同一个结构。

一个强的反对，和它停在哪里

对这一节，最有力的话是：流量是他自己挣来的。他想用在哪里是他的自由。劲不用也是浪费，难道要他把声音锁起来？

这句话说对了一半。劲确实是他挣来的，他确实可以自由使用，劲不用不一定是浪费，用在对的地方才是。

它停在哪里？停在“自由”两个字上。自由的用法，一般要有一个前提：用的时候，花的是自己的本钱。一个人把自己的钱拿去开一家腌菜店，赚了赔了都是他的，这是自由。可是播音员用的这股劲，一半是听众托起来的，另一半的用处，落在了老周这样的人身上。用的人不花本钱，花的是别人的本钱，这就超过了自己的自由所能覆盖的范围。

再退一步看，劲不用不是浪费，也有一条出路：用在本行里，让这条路继续往深处去。一个播音员，三十年的功力，可以讲更好的节目，可以带出新人。这条路上，劲越用越深，用在谁身上都不挤别人的路。第十二章会讲这条路。

这个判断也可以被推翻。要是有一天看见，名人的劲用在一个全新的地方，用完之后同行的人流和成交都没有减少，原来没有这个行当，没有哪个人的路被占，也没有谁的信得过被借走，这一问就不成立。这样的情形有没有，第十二章会讲。目前我们要说的是，今天我们看见的这些，都不是这样。

还有一股劲，不是名人的

这一节最后，要把一件事提前放在这里。

巷口的摊子，是播音员自己想到的吗？设想一下，摊子不是他想出来的，是巷口一家新开的店找到他：您的声音这么响，来给我们站个台吧。那么，这股劲的另一个发力的人，就不在播音员身上，而在请他来的那一边。他不用自己下场，只要把别人的位置请过来，借一借。

这时候，播音员接不接，仍然是他的取舍；但摊子立在那里，主动发力的是请他的一方。他想到的是：这个声音，能给我带来多少人。他的账里，播音员的位置是一项可以兑成人流的东西，兑出来的人流，进的是他的店，不进播音员的账，更不进老周的账。

动用不该用的劲的，就多了一个人：请的人。他动用的，不是自己的劲，是别人攒下来的劲，是听众托起来的劲，是老周这样的人一直在花本钱的那块地方。

三种进入的路，第九章已经讲了。请的人这一边，是第十章的事。

本章小结

三问，问的是同一件事的三个侧面，答案互相牵着。

一问：谁的意义被损害。小卖家靠一单一单积累出来的生计，被改了起点；为孩子、为医院给出善意的人，那份意义被带进了别的买卖。二问：谁的价值被占有。善意被收拢到一个名字上带走，信得过未经检验就先到了。三问：谁动用了不该用的劲。名人的位置和流量，一半是许多人托起来的，被用在了没有桥的地方。

三问之间的牵引是：劲一发，信得过先被借走，善意被收拢，于是老周的路被改了起点。反过来问，是意义先被察觉，再追到价值，追到劲。判断这样做，不看动机，只看这股劲用在了哪条路上，谁在为它花本钱。

按本书的口径，名字是符号（E2），在本行里与价值（S3）、意义（D1）统一地长；离了本行，符号带着劲走，价值与意义没有走，三者不统一。三问就是在问：不统一压在谁身上，占了谁的什么，动了谁的劲。下一章看，三种进入，怎样都落在这三问上，一条也跑不掉。

第 9 章

三种进入，一个结论

上一章立了三个问题：谁的意义被损害了？谁的价值被占有了？谁动用了不该用的劲？这一章不再讲这三个问题怎样问，而是拿它们去量三条路。

名人走进大众行业，大约有三条路：自己下场，被人请去，或者从一件善事起家。三条路上的人心情不同，说法不同，脚下的台阶也不同。这一章要看的只是一件事：三条路走到头，落在三问上的地方，是不是同一个地方。

要看清这件事，不能总站在名人的高处。站在高处，人容易被名人的故事带着走：他的才华，他的好心，他的苦衷，我们都没见过，只能猜。所以我们换到低处，设想一个小区，里面的人我们都认得。这是一个设想的例子，人和事都是虚构的。

小区东边的空地上，每天早上六点半有一支广场舞队，四十来个人。队长叫梅姐，带队八年。下雨天她先到，音响是她自己垫钱买的，新舞是她一段一段琢磨出来、再一遍一遍教會的，教到队里最慢的那位也跟上了，才算这一支舞教完。有一年，队里一位阿姨半夜里摔了，是梅姐陪着去的医院。谁家有事，她在群里说一声，大家就到。队里的人信她。这份信不是她哪一天宣布的，是八年里一个早晨接一个早晨攒起来的。

小区南门口，每周六有一对夫妻摆摊卖红枣。枣树是他们自己在山里种的，枣是自己晒的，摊前总摆着一小碟，让人先尝，不买也不要紧。摆了十一年，熟客有一百来个，好些是老太太，进了秋天就惦记着“该去南门口了”。

下面，同一袋红枣，三次走进梅姐的队群。

9.1 自己下场

第一次，是梅姐自己走进来的。

这一年入冬，梅姐从一家批发商那里拿了一批红枣，自己尝了，觉得不错。她在队群里发了一句：“我尝过了，挺好，要的接龙。”当天接了三十几单。

先把梅姐的话说足，因为每一句都是真的。她确实觉得红枣好；价钱公道，没有谁多掏一分；货也不假；每个人都是自愿接龙的，没有谁被拉着；她也没有跑到南门口的摊位前拉客，只是在自己的群里说了一句话；她要过日子，顺手赚几块钱，不犯法，也不丢人。这些全是真的，一条也不用驳。

还有一句最硬的话，也替她说出来：群是梅姐自己建的，是她的地盘。人在自己的屋里说话，天经地义。

这句话对了一半。群是她建的，这是真的。可群里的信，不是她一个人建的。屋子是她的，来屋里的客人，却是八年里一位一位来的，来的原因是跳舞。地方是她的，信是大家的。把大家攒给舞的信，在她自己的屋里用掉，用的还是别人攒的东西。

三条路里，这一条最干净：念头是她的，决定是她的，用的位置也是她自己的，没有第二个人可以分担。所以三问里，最先指向她的，是第三问。

那问题出在哪里？

看那三十几单。它们是接给红枣的，还是接给梅姐的？有一个办法可以试：把同一袋红枣、同一个价钱，换成一个没人认识的陌生号发进群里，会有几单？如果还是三十几单，那梅姐的位置在这件事里没有起作用，这一节的判断就错了。可是我们都知道，不会。

也许有人说，拿梅姐去和陌生号比，不公平。恰恰要这样比。我们要问的，正是梅姐身上哪一样东西在起作用。红枣没有变，价钱没有变，变的只有发话的人，三十几单就没了。可见那三十几单里，不少是梅姐的。

再退一步。就算梅姐在群里把话说在前头：“我只是帮大家代买，货好不好我不保。”会不会就干净了？也不会。大妈们听到的，仍是“梅姐去买的”。她那句“不保”，抵不过八年里每个早晨替大家兜底的那个梅姐。免责的话说得再清楚，信照样跟着人走。这一层，第6章讲“借来的信任”时讲过：信的是名字，不是这件货。

接龙的大妈们没有尝过，没有比过价，大多没想过南门口那对夫妻也有红枣。她们信的是八年里每天早上看见的那个人：下雨天先到的人，不会糊弄我们。

这份信是怎么来的？是在领舞这件事里一点一点长出来的。舞带得好，是一层；人带得暖，是一层；谁家有事她出面，又是一层。“梅姐”这个名字，和她在舞队里做出来的价值、队员们一起跳出来的那份开心，是一块儿长的，所以大家一听见“梅姐”两个字，心里是踏实的。名字、本事、开心，在舞队里是统一的。

再看这份信本身。它不是一块现成的东西，是八年里一个差别接一个差别排出来的：下雨天她先到了，音响坏了她垫钱换了，半夜里她陪人去了医院，教不会的人她多教了一遍。每多一个这样的早晨，“靠得住的梅姐”就多显出一层样子；今天大家看见的那个梅姐，只是这八年走到此刻的一个截面。信是这样长的，所以它只能长在这些事上，没法凭空多出一块，放到别处去。

可是红枣这件事上，梅姐什么也没有长过。她没有种过枣树，没有在山里守过一季收成，没有被一百个熟客一袋一袋地挑剔过。名字去了，长在舞里的那两样东西没有跟去。这就是第6章讲的不统一，只是这一次发生在一个小区的早晨里。

我们再靠近一点，看那一句话。梅姐在群里打出“我尝过了，挺好”，这一句里同时发生着好几件事。三十几个人一个接一个地跟了单，每一单都是一个新的差别，排成了一串；“梅姐推荐的红枣”这样东西，是随着一单单接下去才一层层显出样子来的，第一单之前，并没有这样东西；而这一句话从头到尾缠着八年的早晨、她垫钱买的音响、下雨天她先到的那个背影，换一个人打出同样的字，就不是同一句“推荐”了。这几件事不是三件，是一件。

现在回到三问。

先问：谁动用了不该用的劲？这里说的“劲”，不是什么玄的东西，就是日常话里的那一股劲。梅姐的位置是一股劲，八年的信是一股劲，早晨六点半她一招手就有四十人聚拢，也是一股劲。这股劲是怎么来的？是四十来个人用八年的早晨，攒给“带队跳舞”这件事的。它是舞队给她的。她把它拿去给红枣用了。用在舞上，是舞的事；用在红枣上，是借来的。借了，没有问过出借的人。

再问：谁的意义被损害了？是南门口那对夫妻。十一年，一个周六接一个周六地摆出来，一百来个熟客，就是他们的意义所在，是他们靠积累过日子的那份生计。梅姐没

有抢他们的客，也没有说他们一句不好。可是一户人家一个冬天吃的红枣是有数的，那三十几单里，有几单本来可能是他们的，没有人数得清。那个周六，夫妻照旧支起了摊，摊前比往年清静了些。熟客里的老太太说：“梅姐给我们订了，就不跑啦。”夫妻听了，笑着点头，心里只觉得今年入冬慢。他们不知道为什么慢，也没有地方可以问。这是结构上的推断。在设想之外的真实世界里，目前没有查到小商家受挤压的具体数据，所以我们只把它当作推断来说；但这个推断的方向，说得通。

最后问：谁的价值被占有了？是队员们那份“信得过”。接龙里有一位大妈，是头一回买红枣，原因只有一个：梅姐发的。她的信被用了一次。万一货不好，她去找谁？找梅姐。可梅姐不是干果店，也没有干果店该有的那套售后。信是实实在在地交出去了，担保却没有跟着来。被占有的还有一样更大的东西：“我们这支队是个靠得住的地方”，这份踏实是整个队的，不是梅姐一个人的。用掉了，下一个新队员进群，进的就是一个带货的群，而她自己还不知道，进来前它是什么样子。

这时候常有一句话替梅姐开脱：她不图钱，平价转手，一分不赚。我们不妨就把这一句话设想成真的，设想她一分钱也没赚。再数一遍：位置还是用了，信还是借了，南门口的几单（设想中）还是少了，大妈的担保还是落了空。她赚不赚钱，这四样一样也没有改。这就是“判断看结构，不看动机”的第一次用场：动机放在天平的哪一边，那几件事都在原处。

事情还没有完，因为结果会回头改写下一次的起点。三十几单接下来，梅姐知道了：我发的东西，能卖。大妈们也知道了：梅姐发的，接就是了。下一回，梅姐发话时不会再犹豫，大妈们接龙时也不会再比价。这个群，原来是“舞队的群”，一个冬天过去，一点一点变成了“梅姐的货架”。没有哪一天宣布过这件事，它是一次接龙、一次接龙，把样子磨出来的。样子一旦磨出来，群里再发舞蹈视频，就有人问：今天没有货吗？舞队原本是为了跳舞聚起来的，现在群里多了一层别的东西，却没有人觉得少了什么，所以也没有人会想到要拦。

拿一件对照的事，界线会更清楚。假如梅姐这个冬天换了更好的音响，把新舞编得更好看，说服队员们多练一个月，准备春天的汇演。这也是在用她的信、她的位置、她

的号召力，可是用在了舞上，劲回到了它长出来的地方，没有谁因此少了什么，队员们还因此多了一份开心。同样一股劲，用在哪里，是分水岭。分水岭不在“用不用”，在“用在哪里”。

这里要说清一件事：这不是在说梅姐是个坏人。设想她那天晚上还跟老伴说：“今天又省了大家跑一趟。”她心里是热的，这没有什么可怀疑。本书要问的不是她心里热不热，而是她手里那股劲去了哪里，落在了谁头上。热心的人，同样可以把别人攒的东西用掉。热心不是谁也伤不到的护身符，这正是这个题目难的地方。

还有一笔账，是梅姐自己的。这个冬天，她原本打算在腊月前把新舞编出来，结果那一个月，她大半的劲花在群里答疑、对单、发货上，新舞晚了一个月才教。名人在本行里的这类损失，第6章已经讲过，这里只是它在小区里的小样。

把梅姐放大一万倍，就是一个名人自己开起了直播间。队群换成了几百万人的账号，接龙换成了下单页面，四十个人换成了难以计数的人；南门口的夫妻，换成了散在各处的茶农、茶商、家纺小卖家。人数变了，台阶没有变：自己迈进去，用的是自己位置上攒下来的劲，那股劲不是为这件事攒的。名人在本行里的名字，同样是观众、同行、几十年的作品一层一层给他攒起来的，不是为茶叶攒的，也不是为被罩攒的。流量和预算又都是有限的，进来一个这样的账号，别人头上的天可能就矮一截（这是推断，目前没有查到具体数据），这一层第7章已经讲过。

为什么这类事我们常常看不见？因为站在当事人的位置上，眼前只有一句话，一个群，一个冬天。看不见的是背后那八年，看不见的是南门口摊前的清静。位置越大，这一层越难看见。名人的直播间里，成交的数字摆在眼前，哪几家摊前变得清静了（如果有的话），没有任何一块屏幕会显示。

这一节的判断，随时可以被推翻。如果换一个陌生号发同样的话，也能接来三十几单；如果南门口的夫妻在这个冬天一单也没有少；如果大妈们买红枣时看的只是货，根本没想起梅姐是谁，那么，梅姐的位置就没有被用，我们这一节就写错了。

自己下场，在三问上落在这里：动用了不该用的劲。后面两问，都是从这一问里掉下来的。

没有人推梅姐，也没有人请梅姐。从念头到决定，每一步都是她自己走的。所以这一条路上，取舍的余地只在她手里，责任也只在她手里，无处可推。可是路只有这一条吗？设想梅姐这个冬天什么也没有做。腊月里，一个陌生人走进了小区，他带着另一袋红枣。

9.2 被邀请

第二次，梅姐没有动，是人找上门来的。

腊月里，一位做养生食品的品牌区域推广员（设想）来到小区。他没有直接去找梅姐，先在小区里转了两天：早上去东边空地看了舞队，问了几个人，打听出这支队里谁说话管用。他问了卖早点的，问了遛狗的老人，问了在长椅上织毛衣的阿姨，问来问去，答案都是一个：东边那个梅姐。他的眼睛在找的不是舞，是一个让四十来个人听话的地方。第三天他找到梅姐，开门见山：“您在队里说一句话，顶我们十个发传单的。我们这款红枣，您在群里说一声就行，每单给您留一份。另外，听说队里音响有杂音，我们给队里添一套新的。”

先把梅姐的处境说足。这一回，念头不是她的，她没有找过任何人。对方客气，品牌是正规的，价钱不贵。音响确实该换了，那台旧的杂音一年比一年大，队里的人早就念叨。队里的副队长私下也劝她：“人家是正经牌子，又不要你出钱，你就说一句，队里还落一套音响，图什么不接？”她还可以这样想：我不算在卖货，我只是帮他们说一声；货是有牌子的，比上回批发商那一批更有保障；添的音响是队里的，又不是我自己的。一条一条，都说得通。

现在把这件事摊开来看。

这一回，主动的一方是推广员。念头是他带来的，算盘是他打的。他的算盘里有一个数：梅姐的一句话，顶十个发传单的。位置在他眼里，是一种可以折成数字的资源，像仓库，像货架，像一块黄金地段。他不是请一个人，他是在租一个位置。

同一个梅姐，在两双眼睛里，是两样东西。队员们眼里的梅姐，是八年里一层一层显出来的：先是那个先到的人，后来是那个半夜陪人去医院的人，再后来是“有事找梅

姐”。推广员眼里的梅姐，是一个节点：四十个人，一句话，转化多少单。他看见的，是梅姐被信的那一层，却没有看见这一层是怎么长出来的。只看见了结果的人，很容易把结果当成一样可以租用的东西。位置被当成资源，就是从这一眼开始的。

可梅姐的位置不是货架。它是八年里，四十来个人一个早晨接一个早晨攒下的东西。推广员付了什么？一套音响。八年的早晨，折成了一套音响。这笔价钱里还有一层巧：音响是给队里的，不是给梅姐个人的。这使得整件事看上去不像私人的买卖，也使得拒绝变得难了：拒绝他，就是拒绝队里的新音响。这个好处也不是随手拈来的。音响的杂音，是他在队边站了两天才听出来的。最容易让人点头的邀请，从来不是凭空来的，是贴着对方一个具体的缺口来的。缺口越真，点头越容易；点头越容易，越没有人去想，被租走的到底是什么。假如他开的价是十套音响，结构也不会变。信不是一样可以按价买来的东西，它是那八年的早晨自己长成的，多少套音响也买不出一个早晨。

所以在这一次，三问里的第三问，首先指向的是邀请的一方：谁动用了不该用的劲？是那个来租位置的人。他动用的是别人攒的东西，而且没有问过攒的人。这一层，第8章已经立了，这里只看它在这次进入里落在哪里。

再问另外两问。谁的价值被占有了？还是那份信：队员们信的是梅姐，不是这个牌子。她们接龙时，一个字也没有想过推广员。这一次，信被借了两层：大妈们把信交给梅姐，梅姐又把它递给了一个牌子。牌子和大妈们之间，一个早晨也没有一起过，没有一次它为谁兜过底。可是大妈们手里的红枣袋子上，印的是这个牌子的名字。信是一路传过去的，担保却一层也没有跟上。那套音响的事，群里的人并不知道。设想她们知道了：有的会说，那也值；有的会心里咯噔一下。信这样东西，一旦知道了条件，样子就会变。可条件不在群里，群里只有那一句“挺好，要的接龙”。谁的意义被损害了？还是南门口那对夫妻：那个周六，摊前同样清静，原因同样没有人告诉他们。

到这里，三问和上一节几乎一样。但这一节有一样东西，上一节没有：接不接，是梅姐自己的取舍。

有人会替梅姐抱不平：请的人才动了心思的人，被请的人何罪之有？主动者负主要责任，不是常理吗？这话大半是对的，本书也这样讲：主动者在邀请的一方。可本书

的问题不是追究谁有罪，而是看那一股劲被谁动用了，落在谁头上。位置是梅姐的，邀请方只能动用梅姐交出来的那一部分。她点了头，位置才被动用。所以主要的责任在请的一方，并不等于接的人不在列。两句话要同时成立。

主动的是邀请的一方，这一点不用含糊。可是“被请”二字，解释不了“接”。有人递过来一样别人攒的东西，你可以不接。梅姐可以说：谢谢，不卖。她接了，从这一刻起，那股劲就不再只是被人看中了，而是她亲手递了出去。推广员动用了不该动用的，她把它交了出去。两个人，都在列。

被请的人常有一种感觉：念头不是我的，我不过是被动的，所以我不要紧。这种感觉有它真实的一面：主动者确实在对方，这一点前面说过，一个字不改。可是位置是谁的？位置是梅姐的。一个位置要被人租走，需要它的主人点头。邀请方能动用的，只是主人愿意交出来的那一部分。所以，把话说准：责任最先落在请的一方，可是责任不会只落在请的一方。

梅姐若不接，也并不是无话可说。她可以对推广员讲：队里的音响，我们自己凑钱换；你们要卖红枣，去找种了十一年枣的人谈。这样说，大家的杂音多忍一个冬天，换来的是舞队还是舞队。这是一个真实的取舍，不是一个轻巧的取舍。

再设想她真的说了不。推广员道了谢，去了下一个小区。这个周六，南门口的摊前，熟客照旧来，老太太照旧尝一勺，夫妻照旧收摊回家。什么也没有发生。没有人会知道，那是因为东边空地上有人说过一个“不”。守住了的东西，没有声音，也没有人来谢，这是这类选择最让人难受的地方。不接的代价是看得见的，一套音响；接的代价是看不见的，一个周六的清静。人往往按看得见的算账，所以这个取舍，才总是难。

再往后看一步，因为结果还会回头改写下一次的起点。梅姐接了这一回，位置就被租过一次。推广员下一回带来的，就不只是一个牌子，而是三个牌子；队里别的阿姨也知道了：原来在群里说一声，就有东西拿，“梅姐都发了，我发一条有什么”。这个小区里，别的推广员也慢慢知道了，东边空地，是个可以租的位置。位置一旦被租过，它就从“一支舞队的核心”，一点一点变成了“一个可租的位置”。这个变化没有人宣布过，也没有人投过票，但它是实实在在地被写进了下一个冬天的起点里。

这里也不能说得太轻松。不接，是要付代价的：那套音响，队里的杂音，大家的念叨。邀请的一方正是把请求包成了体面的样子，才让“接”看起来像是替大家着想。这一点值得同情，却不能改变结构。同情梅姐的处境是一回事，三问落在哪里，是另一回事。我们不替梅姐定性，我们只看：她接了以后，那一股劲到了谁身上。

有一件事要讲准。邀请本身不是问题，被请去的地方是不是自己长过的地方，才是问题。假如推广员请的是梅姐去给他们公司的员工教一套工间操，那是她的本行，她的名字、本事、开心在那里是统一的，她愿意去，是她的事。可这一回，请的不是她的舞，请的是她那句“挺好，接龙”。请的是舞队攒下来的信，借她的嘴说出来。

还有一件最要紧的事，三条路到这里才合到一处。

大妈们在群里看到的，是同一句话：“这红枣挺好，要的接龙。”她们看不出这句话是梅姐自己想卖，还是被人请着说的。她们听见的只有一个声音：梅姐说好。南门口的夫妻更看不见了：他们只知道，这一年入冬，生意慢。他们更看不见的是，同样的推广员，不止在这一个小区里转。这一层，邀请方怎样把许多个“梅姐”同时算进自己的账，留给下一章。

受影响的人，看不见路。他们看不见梅姐是自己迈进来的，还是被人请进来的；看不见她是赚了钱，还是只换了一套音响；看不见她心里热不热。他们看得见的，只有后果：信被用了一次，摊前清静了一些。这就是“判断看结构，不看动机”不是一句漂亮话的缘故。受影响的人看不见动机，他们只承受结构。所以判断也只能落在结构上。

我们把场景换一个，看看这个结构是不是只属于广场舞。

设想一个班级的家长群。群里有一位家委会的妈妈，三年来张罗班费，账目清清楚楚，春游订车、毕业册，样样不糊涂，大家信她。有一天，一家课外机构的人找到她：“您在群里转一下我们的试听链接就行，给您家孩子免一个学期的费。”她没有找过这家机构，是人家来找她的。她转了。群里二十来个家长，有人点进去，有人报了名。

这里的结构和红枣一模一样：念头在邀请的一方，位置被折成了资源，信被用了一次，信的原因是三年的班费，不是课。班级附近另一家小辅导班，老师教了很多年，口

碑是一届一届家长带出来的，设想中，它的生源在这个学期安静地少了几个。没有人说他们的坏话，也没有人抢了他们的。

过了两周，有家长在群里问：“那家机构的课到底怎么样？”她被问住了。她转的是链接，担保的却是三年班费攒下的那份信，而课上得怎么样，她一节也没听过。信交了出去，担保没有跟来，这一点，和红枣是一样的。

这一节的判断，也可以被推翻。如果换一个从没当过家委会的家长，转同一个链接，家长们的反应一样；如果换一个人在广场舞群里转同一句话，接龙一样热闹，那就说明位置没有被当成资源，这一节就写错了。

回头看真实世界里的这一类事。第2章讲过“某位被邀请去推广被罩的名人”，那一例的人物与事实，本书还没有核实〔待核实〕，所以这里不点名、不下任何断言，只取它“被请”的这个形态：念头在请的一方，接不接，在被请的人。形态和梅姐的这一次是同一个形态，放大了而已。

把前两次摆在一起比一比。第一次，念头是梅姐的，第二次，念头是推广员的；第一次她赚了几块钱，第二次她换了一套音响；第一次是批发商的货，第二次是正规牌子的货。差别一条一条都在。可是南门口的周六，两次一样清静；大妈们的信，两次一样被用了一回；舞队的群，两次一样朝“货架”挪了一步。路不同，账单是同一张。

被邀请，在三问上落在这里：位置被当成了资源，动用不该用的劲的，首先是邀请方；接不接，是自己的取舍，接了，也在列。

经文里有一句，是对有位置的人自己说的：“伐冰之家，不畜牛羊。”前面说过，这是类比，不是原意：它约束的是掌握公权、有位置的人家，不是小区里的舞队队长，更不是哪一位名人。我们借用它，借的是它的尺度：有了位置的人，不去碰那些靠一天一天小积累过日子的人的生计。梅姐这一次的取舍，就落在这个尺度上。

至于请人的一方，他们怎样把别人的位置算成自己的账，那是另一件要仔细看的事，留到下一章。现在，同一袋红枣，要第三次走进队群，而这一次，它不是为了卖，是为了救人。

9.3 善意起家

第三次，红枣不是为了卖，是为了救人。

设想队里有一位老郑大哥，他的孙女生了重病，住进医院，费用差了一大截。梅姐在群里说：咱们帮一把。怎么帮？她说，我这儿有红枣，这一阵每卖一袋，利润全给老郑家。

接龙比往常多了好几倍。很多人家里并不缺红枣，她们接，是想帮老郑。有的人一次订了五袋，说放着慢慢吃。那天晚上群里的消息一条接一条，有人转账时多转了几块，说“零头不要了”；第二天早上跳舞，老郑红着眼眶来了，一句话没说，朝大家鞠了个躬。这些，都是真的暖。南门口夫妻的熟客里，也有人说：这回就先不去南门口了，帮老郑要紧。

这一次，要先把话说在前头：这是一件善事，本书不否认。梅姐是真心的。接龙的人是真心的。老郑的孙女是真需要。谁要是在这个时候，对着一个救急的群说“你们不该这样”，那是不近人情的，也是错的。本书不说这样的话。

那问题在哪里？不在这一天，在往后的日子里。

设想老郑的孙女三个月后出院了，钱也够了。群里的红枣接龙没有停。再往后，梅姐有了自己的一个小牌子，袋子上印着“梅姐的枣”。这里没有哪一天，是有人站出来说“从今天起，不是为了老郑了”。每一步都有一个说得通的理由：先是“老郑家的钱够了，剩下的先放着，万一队里谁家有事”；再是“既然大家爱吃，咱们就把它做长”；再是“有个名字，好记”。没有一步看起来是转弯。善事有一个自然的终点：孩子出院了，钱够了。生意没有终点。把一个有终点的东西，接在一个没有终点的东西前头，终点就容易被忘掉。这是一个设想，目的是把一种结构摆开来看，它不指向任何一个真实的人。群里新来的队员，不知道老郑的事，只看见群里每隔几天有一轮红枣接龙，问一句“梅姐的枣是不是很有名”。老郑的事，已经不在这个群的记忆里了，留下的是一个叫“梅姐的枣”的东西。

这个结构，可以用两句话说完：善意不能量产，善意不能转让。

先说不能量产。一次善，是一个人，在一个具体的时候，对一个具体的人，做的一件具体的事。它有起点，有对象，有了结：老郑的事了，这一次善也就了了。它不是一口井，可以天天打水。没有一个具体的难，善就没有地方着力。离开了具体的难，它只能变成一种态度，一种形象。形象是可以天天用的，善不是。把一次善延长成日日都有的事，天天有的，已经不是那一次善，只是它留下的余温。

再说不能转让。那些天买红枣的人，付的钱里其实有两份：一份是货的价，一份是“帮老郑”的价。货的价给了货，善的价那一天给了老郑。到了后来，货还在卖，名字还叫“梅姐的枣”，可善的那一份已经不在价里了，只剩下余温挂在名字上。余温不是红枣的价值，它是老郑那件事留在梅姐名字上的好感。

用日常的话来说，余温像冬天用过的热水袋。夜里它暖着被窝，天亮了，手摸上去还是温的。可这时候的温，已经暖不了被窝，它只是告诉你，昨晚这里热过。把热水袋的余温当成一床被子来卖，卖的就是“昨晚热过”这件事。

这件事要看得更细一点。善，是价值的一种。在老郑的事上，梅姐的善、大家的善、老郑一家的难，是缠在一起长出来的：这个难，加上这些心，才有那一次善。拿到长期卖红枣的事上，善没有跟过去，一起去的只有名字，带着余温。这就是第6章讲的不统一，只不过换了一个入口：这一回，不是名人的名字带着流量，而是名字带着善的余温。

余温作为一种东西，有三个特点，每一个都构成风险。

第一，它不会自己退。善事做完了，大家对“梅姐是个肯为别人出头的人”的好感，不会跟着结束。它留在名字上，下一次发话的时候，它在，下一个冬天卖货的时候，它也在。

第二，买的人分不清。三个月后买“梅姐的枣”的人里，有多少是还惦记着老郑，有多少是单纯想吃红枣，有多少是觉得“梅姐是好人，买她的放心”？连买的人自己，也说不清。说不清，恰是余温好用的地方，也是它最危险的地方。

第三，南门口的夫妻没有这张底牌。他们十一年里，大概也做过不少好事，给老太太太多舀过一勺，没收过钱。可是没有一件被做成了名字。当“好人”的名字出来竞争的

时候，没有人能和它比：不比价，不比货，比的是一份别人没有的信。这是挤压的一种新形态：不靠低价，不靠资源，靠的是善留下的余温。这一层是结构上的推断，设想之外的真实世界里，目前没有查到小商家受挤压的具体数据。

把这三点合起来，就是本书要说的：善意被转成商业资本的结构性风险。这个说法要说准：它说的是结构，不是对某个人的定性。同样是做了一件善事，如果善事了了之后，那点余温被放它散了，没有被拿去再用，就没有这个风险。风险在“被留下”并且“被使用”这两步，不在善事本身，也不在做善事的人。“结构性风险”的意思是：只要这几步接上了，后果就在路上，不论走的人是谁，心里怎么想。

还有一层。当初的买主，同意的是“帮老郑”，没有人同意“帮梅姐做一个牌子”。同意是对着一件具体的事给的，不能搬到另一件事上去用。就像有人借给你一笔钱救急，你不能拿着这张借条，去做下一桩生意。

现在可以回到三问。

谁的价值被占有了？是那一份善。那些天，队员们把自己的善意交了出去，是为了老郑。后来，这份善意一点一点变成了梅姐名字上的东西。善是大家的，名是梅姐的。老郑后来在群里说过很多次“多亏了梅姐”，那是真心的感恩。感恩也是一种余温，而且比好感更难拒绝：往后买“梅姐的枣”的人里，有一部分是想还那份情。还情的人，是不会比价的。

谁的意义被损害了？一边是为救老郑而来的那些捐款人，他们要做的是帮一个孩子，不是给一个牌子攒底；另一边还是南门口的夫妻，他们十一年的积累，要和一份别人没有的好感去比。还有一层是将来的：下一回，队里又有人需要帮，群里的人会不会多一分犹豫，“这回又是不是接着卖”？不是有人造假，而是犹豫本身就是代价。一个群里的善意，是一点点攒下的信用，用得多了，真正有难的人开口，就更难了。

谁动用了不该用的劲？梅姐手里有两股劲：一股是舞队给她的位置，一股是老郑的难和大家的心留下的余温。这两股劲，都不是为红枣生意攒的。位置至少还是舞队给她的，余温更不是她一个人的：它是老郑一家的难和大家的心合起来留下的。动用余温的

人，动用的是一件不全属于自己的东西。这里说的“劲”，依旧只是日常话里的那一股劲，没有别的玄意。

要先说明一句：梅姐和老郑是设想，下面的报道是真实的事，二者不是同一件事，也不能互相证明。设想只用来把结构摆开，报道只用来看看这个结构在真实世界里有没有形状相近的地方。

现在，把设想放一边，看真实世界里的一桩事。第2章已经讲过：一位演艺出身的名人，在一场直播里卖茶，借它来看一次结构，不是对人下判断。下面只引已有出处的报道，每一条都写明出处，不做任何动机的断言，也不点名。

据极目新闻（2026年2月2日）报道，1月30日晚，这位名人再次开启直播带货，一度登上带货总榜第一；此前，一家儿童医院因拖欠房租面临关停，引发公众捐款与热议。据凤凰网报道（见2.2），那场直播创下了普洱茶专场的行业纪录（数字见2.2）；他此前宣布，将近期直播带货收入全部捐给医院。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，他的短视频账号粉丝从约600万涨到超过1100万。据新浪财经转载的一篇文章（2026年2月3日，作者署“金融八卦女”），他还透露，打算创业，建立自己的茶叶品牌。

这些事实，本书一条一条只当事实用，别的什么也不加。有三件事，本书没有查到可靠的核实，所以一概不下断言：捐款后来是否兑现、兑现了多少，〔待核实〕；茶叶品牌是什么时候起意的，〔待核实〕；那篇转载文章的作者推测，创立品牌“应该是早先就定下的”，那是作者的推测，不是已经核实的事实，本书既不采信，也不反驳。

这三件，为什么本书可以不碰？因为这一节的判断，用不着它们。

不管品牌起意早，还是起意晚，不管捐款最终怎样兑现，有一件事是一样的：一场这样的直播，聚拢起来的，不止是一笔笔订单，还有一个更大的、此后也许仍可再用的听众。账号粉丝从约600万涨到超过1100万，这个变化本身，不能证明善意被转成了资本，也不能证明没有。它只说明：在报道所示的这段时间里，关注明显增加，被聚拢起来的，是一份很大的东西。结构摆在那里。起意早，是这个结构；起意晚，也是这个结构。

报道里还有一层，值得放在一起看：同一个名字，在这一段日子里，站在三个位置上。他是一个卖茶的人，一个宣布要把收入捐给医院的人，也是一个说起了将来要有自己品牌的人。三个位置，三种身份，买的人要把它们一一分开，几乎不可能：买茶是一件事，帮医院是一件事，将来的品牌又是一件事，名字却只有一个。分不清的地方，余温最好用。这里说的是结构，不是对人的猜测：三个位置在同一个名字上，是报道里已有的事实，我们不往它后面再多猜一步。

这就是“判断看结构，不看动机”在这里最直接的用处：它让我们不必去猜一个人心里先有什么，只需要问：余温去了哪里。

这一节的判断，同样可以被推翻。如果善事结束之后，那份好感和流量退回了原来的水平，“梅姐的枣”和别人家的红枣在队员眼里毫无区别；或者，名字上的余温被主动放下了，没有被拿去再用，那么，我们说的这个结构性风险就没有发生，这一节就写错了。

这一节里，有一句最有力的反驳，要先替它说足：做了好事，被人记住，这是应得的。好人有好报，口碑是做出来的，谁能要求梅姐把善名扔掉？要是这样，以后谁还肯出头？

这话对在前半句。善名是梅姐做出来的，是她的，没有人该拿走，也没有人能拿走。可是要分清两件事：留着，和用。把善名留着，是她的名誉，是八年和那一个冬天换来的。把善名当作下一桩买卖的底牌，是另一回事。本书没有要求梅姐忘记那件事，也没有要求大家忘记。本书要的只是：别拿它再去换东西。

还有一层，让这件事更不容易觉察。被占去的善意，没有“被夺走”的感觉。买的人当时是高兴地付钱的，有的还带着感激。后来红枣接着卖，他们也不觉得被占了什么，只觉得是“接着用”。没有一个人觉得吃亏，所以也没有一个人叫停。叫得出声的，只有南门口的夫妻，可他们不知道该叫什么。

最后要说一句，防止误解：本书不是说善事不该做。善意可以直接走，梅姐可以自己出钱，可以在群里请大家直接捐给老郑，不借红枣的壳。善意走自己的路，不借别人

的生计。老郑家的难是真的难，等不起，该救就要救。只是救人的那份钱和劲，要由出手的人自己出。

那么，如果把这条路也堵死，不要品牌，不要后续，一个冬天，一分不留，全部给了老郑，收摊回家，这样干净了吗？下一节，要问这个。

9.4 全部公益也不行

现在，把最后一条退路也堵上。

设想梅姐这样说：这个冬天，红枣的收入，一分不留，全部给老郑家。运费、包装的钱，她自己垫。不做牌子，没有后续，冬天一过就收摊。她把每一笔账记在群里，让大家看。

这就是“全部公益”。念头是善的，过程是清的，一分钱也不进自己的口袋，终点是一个孩子的治疗。如果这样也不行，那还有什么行？一分不赚的梅姐，是前面所有梅姐里，最难指出毛病的一个，所以放在最后。如果这个梅姐的结构也站不住，前面几个就更不必说了；如果这个梅姐站得住，本书就错了。

这一条，是全书最难回答的一条。因为反驳它的话，先要站在对方的立场，替它说足。

对方会这样说：

“这样总行了吧？老郑的孙女得到了治疗。买的人买到了货，心里踏实，还做了一件好事。梅姐一分没赚，还自己贴了钱。至于南门口的夫妻，顶多这个冬天少卖了几十袋红枣。可是这几十袋的钱，并没有消失，它进了医院。钱最后进了医院，社会总福利并没有降低；不但没有降低，还升高了，因为医院里的那笔钱，比一个红枣摊的那笔钱急得多。一个孩子的治疗，和几十袋红枣，哪个重？谁要是反对，请先回答我：你是要拿几十袋红枣，去挡一个孩子的医药费吗？”

这段话，本书不打折扣。从总数上看，它几乎是对的：钱少了一头，多了另一头，而多的那一头更急、更重。本书不否认这笔总账。本书要说的是：这笔账，不是判断的尺。

反驳还有一层，更硬：“那你说怎么办？总不能看着孩子等钱。”

本书从来没有说不救。问题不在救不救，在用谁的东西救。救是对的，这一点一个字也不改。要问的只是：救人的那份价，是谁付的。

下面分三层答。

第一层：这两件事，发生在不同的人身上，不能互相抵扣。

总福利，是把不同人的得失加起来得出的一个数。加得出这个数，却加不平任何一个具体的人。医院里得到的，是老郑一家的；少卖的那几十袋，是南门口夫妻的。得的人和失的人，不是同一个人。得的一方，不能替失的一方说“没关系”；总数上的“没变”，也不能替那一个失去的人把东西补回来。总数是算账的人，用理念加出来的；可它落地的地方，是一对夫妻的饭桌，是他们下个月的房租和货款。数能平，饭桌平不了。

总福利的算法，还有一个看不见的假设：把钱当成水，从这个桶倒进那个桶，总量不变。可是夫妻的生计不是一桶水，是十一年一个周六一个周六长出来的熟客。熟客走掉一部分，不是把水倒回去就能回来的：一个人这个冬天习惯了接梅姐的龙，下个冬天，她多半还是接。这一次的结果，会回头改写下一次的起点。长出来的东西，倒不回去。

日常里有一个很浅的对照。邻居家断了粮，你家米缸里的米，被人舀了一瓢送过去。邻居吃饱了，全楼吃饱的人变多了，总数是好的。你回到家，发现米少了一瓢，舀米的人对你说：“总数没变呀，吃饱的人还多了。”你会同意吗？你多半会问一句：谁的米？这句话不是说米不该给人，是说，问过没有。

这里还要诚实地补一句：南门口那几十袋，有多少本来会是夫妻的，没有人数得清。这是推断，设想之外的真实世界里，目前没有查到小商家受挤压的具体数据。但方向说得通：一户人家一个冬天吃的红枣有数，被接龙占去的，总有一部分，本来是别人的。

第二层：一方的善意，不能由另一方的生计来买单。

善意之所以叫善意，在于出手的人，自己付了价。梅姐付的是她的运费，她的包装钱，她的时间，她的劲，这是她的善。可是除了这些，还有一部分价，不是她付的：是南门口夫妻，通过那几十袋的少卖，付了。他们没有被问过，也没有同意过。这个善的账单，寄到了别人门口。

设想那个冬天，一位老太太在南门口摊前站了站，说：“这回我买梅姐的，帮老郑，下回再来你们这儿。”夫妻笑着说：“应该的，应该的。”他们是笑着说的。这笑，不是同意，是没有办法不笑。

更难的是，善意越强，被寄账单的人越开不了口。谁敢对一件救孩子的事说一声“别”？夫妻不敢，也不能。他们只能沉默。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，有卖茶叶的网友称自己也去抢购支持。同一行里的人，选择了跟上，这是他们自己的选择，是他们自己的善意，本书对此没有一个是字的责备。可它也说明了一件事：在这样的场合，受影响的一方，连说“不”都是很难的。善意有一种力量，让没有同意的人，连开口的位置都没有。

要把话说准：如果夫妻知情，并且自己愿意出一份，那就不是买单，是他们同出一份，那是他们自己的善意。本书说的是没有被问的人。善事可以做，账单不能寄给没有点头的人。

这里还有一个更长远的账。假如“全部公益”是一张通行证，凭着它，位置就可以借来卖货，那么从此，凡是有位置的人，都有了最体面的理由；而那些靠小积累过日子的人，从此再没有一句话可以说：因为一开口，就是反对善事。通行证一旦发出去，下一次的起点就不同了。越有位置的人，越容易拿到它，越没有位置的人，越没有资格不让。一件善事，就这样被写成了一条规矩。

第三层：账可以平，义不能让。

假如有人把夫妻少卖的钱如数补上，总账就平了。医院多了钱，夫妻没少钱，皆大欢喜。可是有一样东西，补不回来：当初没有人问过他们。位置被借用，是在他们不知道的时候；善意的账单寄给他们，是在他们没有点头的时候。钱能补，“没被问过”补不回来。账可以平，义不能让。这样的事，在日常里并不陌生。孩子攒了一年的压岁

钱，妈妈拿去给舅舅救了急。事后妈妈如数补上，一分不少。孩子收了钱，却还是会说：“你没有问我。”钱补得回，“没问过”补不回。孩子要的，不全是钱，是“这是我的”这四个字被尊重了。

梅姐若问过夫妻一声，事情就变了。她可以说：“老郑家出了事，我想这个冬天卖红枣帮他，你们的熟客会有些被我分走，你们看行不行？你们愿不愿意也出一份？”夫妻若说“我们也出”，那就是同出一份；夫妻若说“这个冬天我们实在紧”，梅姐就换个法子。无论他们说什么，义都守住了。设想夫妻后来说过一句：“我们不是不愿帮老郑，我们是想被问一声。”这一句，大概是整件事里最轻、也最重的一句话。不过要说清楚：在小区里，梅姐还问得过来这一对夫妻；在大众行业里，受影响的人散在各处、彼此并不认识，不可能事先问到所有受影响者，所以结论不变。

《大学》里有一句：“此谓国不以利为利，以义为利也。”这一句的大意是：国家不把钱财的多少当作利，而把义当作利。前面说过，它说的是掌握公权的人，我们借它，是类比，不是原意。借来的，是它的尺：判断一件事，不能只看总数上的利有多大，还要看义——谁的东西谁做主，位置不可随便借，善由谁出，账就由谁付。梅姐这一回要得的“利”，是实实在在的好：一个孩子的治疗。以义为利，不是叫人放弃这个好，而是叫人用不伤别人的办法去得它。

另一句是：“民之所好好之，民之所恶恶之。”放在这里，也是同一个意思：判断的中心是民。老郑一家是民，买红枣的大妈们是民，南门口的夫妻也是民。三方都是人，不是账上的数。把任何一方变成数，拿去给另一方抵账，就是把民换成了数。

现在回到三问，看全部公益这一条，是不是同样落在三问上。

谁动用了不该用的劲？梅姐仍然用了位置。她可以一分不赚，可她开口那一刻，用的还是舞队八年攒下的信。

谁的价值被占有了？是买红枣的人的善意。他们以为自己是在帮老郑，实际上，也替梅姐把夫妻一块生计分走了一块。他们不知道。他们的善，也没有被问过。

谁的意义被损害了？仍是南门口的夫妻。十一年的积累，这个冬天少了一块，而且少得没有名目。

三问一个也没有少。动机已经被推到了最纯的地方：一分不赚，还自己垫钱，结构却仍在原处。

而且越纯的动机，越难被说。一分不赚的梅姐，几乎没有人敢对她说半个“不”。这正是这一条最让人为难的地方：越是干净，越是没有人开口，被占着的人也就越没有地方说话。

把梅姐放大，南门口就变成了成千上万的小商家，每一家只少了一点点。越是分散，越没有人能说出“我少了多少”；越没有人说得出口，就越没有人去问。这是第7章讲过的无形的挤压，在全部公益的名义下，它更无形了。

真实世界里也有相近的形态。据凤凰网报道（见2.2），前面提到的那位演艺出身的名人，此前宣布将近期直播带货收入全部捐给医院。收入全部捐出，比梅姐设想里的“利润全给”更彻底，是全部公益的另一种说法。这个宣布后来怎样兑现、兑现了多少，〔待核实〕，本书不断言，也不去核对。本书只问：就算它完全兑现，这一节的三层，哪一层会变？一层也不会变。

还有一层要看清：在整件事里，梅姐、老郑、大妈们、南门口的夫妻，没有一个是坏人。这件事照样出了问题。如果一个问题需要有坏人才会发生，那只要把坏人换掉，问题就解决了。这个问题不需要坏人，所以换掉谁，都没有用。要改的，是结构。

这就是本书要说的：结论不随动机而变。这不是因为我们怀疑谁的善意，而是因为，我们量的是账单寄给了谁。

现在把四次摆在一起：

进来的路	念头在谁	梅姐得到什么	南门口那个周六
自己下场	梅姐	几块钱	清静
被邀请	推广员	一套音响	清静
善意起家	梅姐，为了老郑	一份善名	清静
全部公益	梅姐，一分不留	什么也没有	清静

左边三列，一行一个样；最右边一列，四行一个样。夫妻看不见前面三列。他们只看得见，周六的摊前，比往年清静。判断为什么只能看结构，不看动机？因为受影响的人，承受的就是结构。

这一节的判断，仍然可以被推翻。如果有一种做法，能让所有受影响的人，事先都被问到，并且都真心点了头（在大众行业里，受影响的人散在各处，这一条几乎做不到）；或者，那几十袋的少卖，根本没有发生，那么，“由另一方的生计来买单”就没有成立，这一节就写错了。

为什么说是结构？因为从哪条路进来，缠在一起的都是同样几样东西。舞队的信和南门口的周六，本来不相干，一个在东边空地，一个在南门口。可是位置一旦被拿去卖红枣，这两样就缠到了一起：东边的信用得越多，南边的周六越清静。拆不开，也不随进来的路而变。看见了这个缠法，就不需要再去分辨，这一次是谁的念头，是为了什么。

回头看那句最硬的话：“你是要拿几十袋红枣，去挡一个孩子的医药费吗？”不是。红枣没有挡任何人的医药费。孩子的医药费，有许多条路可以走，直接捐，也是一条。被挡住的，只是夫妻想被问一声的那件事。

这样说，是不是在说公益不好？不是。善意要走的，是它自己的路：梅姐自己出钱，可以；请大家直接捐给老郑，可以；夫妻自愿出一份，也可以。这些路上，出手的人自己付价，没有账单寄给没点头的人。至于位置的人该走哪条路，后面第12章还要讲。

“钱最后进了医院”这一条，第11章还要换一个角度，单独再拆一次。这一节只答它的结构，不抢它的位置。

三条路走完了，第四条也走完了。念头不同，说法不同，台阶不同，落在三问上的地方，同一个。可是在第二次进入里，有一个人，推门的手不是梅姐的：他是那个来租位置的人。他的算盘，我们只看了一眼。下一章，要仔细看他。

本章小结

三种进入，加上最干净的一种“全部公益”，路不同，落在三问上的地方是同一个。

- 自己下场：动用了不该用的劲。
- 被邀请：位置被当成资源，主动者在邀请方；接不接是自己的取舍，接了，也在列。
- 善意起家：善意不能量产，不能转让；从捐款期带货转到长期品牌，是善意被转成商业资本的结构风险。这说的是结构，不是对任何人的定性。
- 全部公益：一方的善意，不能由另一方的生计来买单；账可以平，义不能让。

用SDE的话说：名字是符号（E2），它在本行里与价值（S3）、意义（D1）一起统一地长出来。四种进入里，被带走的都只是符号和它的余温，价值与意义没有跟去；没有被问过的统一的小卖家，承受了这份不统一。判断看结构，不看动机：受影响的人看不见动机，只承受结构。

交给第10章：这一章里站在门口、推门的那只手，是请人的一方。

第 10 章

邀请方

上一章把三种进入摆在了一起：有人自己下场，有人被请去，有人从一份善意起头，一路走到了长久的生意。三条路不同，落在三问上的结论一样。

可是走完这三条路，有一个位置我们一直没有认真看。被请去的那一条路上，名人是走过去的那个人，那么，请他的人站在哪里？自己下场的那一条路上，没有人请，可是后面卖货的摊子、直播的间、挂着名字的招牌，又是谁搭的？善意起家的那一条路上，善意走到买卖里，接住的是谁的手？

前面的章节都是顺着名人往前看。这一章转过身，看路的另一头。

10.1 百乘之家不畜聚敛之臣

先回到《大学》的那段话。前面已经引过这段话，现在把它整段放回眼前：

“畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚敛之臣。与其有聚敛之臣，宁有盗臣。此谓国不以利为利，以义为利也。”

前面的章节，讲的是“伐冰之家不畜牛羊”：有位置的人，不去跟小户争那一点小利。这一句，说的是另一层：有位置的人，也不养一个专替自己搜刮的人。

这一句里有两个词要先说明白。“百乘之家”，大意是有自己的封地、有车马的大户人家；“聚敛之臣”，大意是替主人想办法把钱财一点一点收拢到主人手里的家臣。这是对注家说法的大意转述，注家的原话我们不在这里照抄，凡要引用，须另核〔待核〕。

读到这里，一般人想到的是：主人不该让家臣去搜刮百姓。这当然不错。我们要多看一步：经文为什么偏偏拿“聚敛之臣”说事，而不是拿“主人自己下手”说事？

因为聚敛这件事，常常不是主人自己动手的。主人坐在位置上，不必弯腰，不必开口，有一个人替他把位置换成了钱。主人看到的是账目漂亮、库房充实，一抬头，还有

人夸他治家有方。动手的那个人，站在主人和民之间，把主人的位置当成了一块可以收割的田。

这是我们的读法，我们看经文这一句的重心在这里：聚敛的人，不是位置的主人，是站在位置旁边、把位置变成钱的人。

我们把它搬到今天，这是类比，不是原意：经文管的是掌握公权的人，不是私营的名人，这条界线第一章已经划清。借这一句，我们要看的是一个结构上的位置：谁站在名人的位置旁边，把位置变成钱？

答案是请他的一方。

一个设想：邻里节

先用一个小例子，把这个位置看清楚。这是一个设想的例子，不指任何真实的小区 and 物业。

设想有一个小区，每年秋天办一次“邻里节”。物业有个专门管活动的人，设想他姓林，我们叫他小林。今年小林想把场面办大一点，于是动了个念头：请一位在本地很有名的人来站台。他想到的是本地一位演艺出身的前辈，家就住在附近，出来讲几句话，剪一下彩，估计不难。

小林的算盘是这样的。邻里节要摆三十个摊位，往年摊位费一个摊一百块，收来也就是补贴活动开销。今年有了“名人站台”，他把摊位费涨到了三百。他的理由很实在：“人来得多，你们的生意会更好。”摊主们想想也对，咬咬牙交了。

那天，名人来了，讲了十分钟，剪了彩，合了影，走了。人群也确实来了。

这个场面里，谁赚了，谁赔了？

物业赚了。摊位费涨了一倍，活动办得热闹，领导夸他办得好。小林这一年的业绩，亮眼。

名人赚了吗？赚了一份在邻里间的好人缘，也许一点车马费。他十分钟的站台，没有人觉得有什么不对。

摊主们呢？来的人确实多了，可来的人，多数是冲着名人那十分钟来的，剪完彩，合完影，人群散去的速度比来的速度快。一个卖手工布鞋的大姐，掏了三百块摊位费，那天卖出的鞋，只比往年多了三双，扣掉涨上去的二百，反而亏了。她心里不痛快，但没处说去：没有人骗她，名人确实来了，人确实多了，是她自己觉得会更好。

这个场面，没有一个人是坏人，没有一个人偷了东西。可是我们仔细看，聚敛的位置在哪里？

不在名人那里：他十分钟，做了一件被邀请的事。

在小林这里。他是那个站在名人的位置旁边、把位置变成钱的人。名人的名字，是这位前辈几十年在演艺这条路上攒下来的，小林一分钱也没有出过；可是这个名字一挂出来，摊位费就涨了二百。涨出来的这一部分，是名人那份信誉兑的现，兑现的人是小林，付账的人，是三十个摊主。

这就是“聚敛之臣”的位置：站在旁边，看着一个别人的位置，算得出它值多少钱。

第二年，它自己会往前走

把邻里节再往后看一年。

第二年，小林看了去年的账：摊位费涨到三百，活动照样办成了，还得了表扬。他不会把摊位费降回去。他要的是比去年更好，于是还想请一位更有名的。可是去年那位前辈已经来过了，同一个名字，第二次的牵引会弱一些；他要换一个更响的名字，或者把去年那位请来，同时再请一两家有名的商家来赞助。

摊主们的算盘也变了。去年布鞋大姐亏了二百，今年她想想，不来了。留下来的，是那些能一次进更多货、不在乎这点摊位费的，也就是更大的商家。邻里节办得越来越像一个展销会，原来住在小区里、一针一线做鞋的人，越来越少。

再往后看，小林手里要的名字，一年比一年贵，一年比一年少。他今年找得到的，明年未必找得到。这时候，他要么降低要求，要么请一位在别的行当里有名的人，也不管桥不桥，反正人要来。

这就是回写：上一年的账怎么记，决定下一年怎么做。聚敛的人手里是一本账，账上只有进项；而每一年的进项，都是上一年从别人那里收的。收得越顺，下一年越要往更大的地方收。它自己会往前走，不需要谁特意推它。这也是为什么这一类事，常常不是某一个人坏，是一个位置会把人往那个方向带。

名人在哪里

还剩一个人，是那位前辈。

在这个设想里，他十分钟的站台，没有收摊位费，也不知道摊位费涨了。他甚至不知道布鞋大姐。他以为自己做了一件体面的事，被邻里请去，剪了个彩，大家都高兴。

他不知道，是不是就可以不用管？

这个问题，本章最后一节会讲。眼下要先记住一点：他不知道摊位费涨了，不等于涨价这件事和他的名字没有牵连。涨价的理由，就是他的名字。摊主们交的二百，是为他的名字交的。他没有收，可是他的名字被兑成了钱，兑钱的人在他旁边站着。

为什么说“聚敛的是请人的一方”

把这一节的结论说清楚。

聚敛的人，不是名人，是请人的一方。名人的位置，是几十年在另一条路上攒出来的；请人的一方，把这个位置兑成了钱。兑现的利，进了请的一方；兑现的账，由第三方来付；承担后果的，也往往是第三方。

所以问“谁在聚敛”，答案不在名人的动机上，不在他是不是好人，而在这个结构上：谁站在位置旁边，谁在变现，谁在付账。回答是请人的一方。

这个答案很重要，因为它改变了我们看这件事的角度。前面九章，我们多半在看名人，名人配不配，名人该不该。从这一章起，我们同时看请他的人。一桩买卖，有两头，只看一头，是看不全的。

为什么要把它说清楚

有人会问，既然名人也受约束，何必另外讲一讲请他的人？

因为如果只看名人，我们会陷入一种很容易的指责：骂一个人。名人被骂，换一个名人，位置还在，下一个会被请去。结构上最有力的一个点，是请人的一方，因为他是那个主动去找位置、把位置变成钱的人。他也最不容易被看见，因为台前站着的是名人，他在台后。

经文把“聚敛之臣”单独拿出来讲，也是这个意思：账目里最容易漏掉的，恰恰是那个站在台后的人，他不在照片里，也不在名单上。不要只盯着台前的主人，要看台后替主人收钱的人。

经文接着说了一句让人惊讶的话：“与其有聚敛之臣，宁有盗臣。”

宁愿有一个偷东西的家臣，也不要一个会搜刮的家臣。这话乍听很怪，偷东西难道比会赚钱更好？

在这里我们给一个本书的读法，不是注家的原话，注家怎么读，还要另核〔待核〕。

偷东西的人，偷的是主人的东西。损失是明明白白的，被偷的人知道自己被偷了，账上少了一笔，查得出来，也管得住。盗臣伤的是一家。

聚敛的人，不偷主人的，他替主人从别人那里收。收来的钱进了主人的库房，账上多了，主人高兴，别人还要称赞。可是被收的那一头，是民。民吃了亏，却没有一个明明白白的“被偷”可以指认。聚敛之臣伤的是民，而且是借着主人的名义伤的，所以更难察觉，也更难纠正。

回到邻里节。假如小林偷了一笔活动经费，大家查出来，处分他，事情就了了，这是盗。可是他把摊位费涨到了三倍，活动办得漂亮，大家夸他会办事，那位布鞋大姐亏

了二百，没有人知道，她自己也说不清到底该怪谁。这个“难察觉”，就是聚敛比盗更可怕的地方。这里没有指责小林的意思。小林自己也未必觉得有什么不对：他没有拿一分不该拿的钱，每一项收费都写得清清楚楚，摊主们也都点了头。位置把人往那个方向带的时候，当事人往往是最后一个觉得不对的。

聚敛是怎么认出来的

请人，在商业里原本是极平常的事。开业请个嘉宾，办节请个主持，谁也不会觉得有什么不对。那么，请人的一方，什么时候是在“聚敛”，什么时候只是在“请”？

我们给三个检验。

第一，收的是谁长出来的东西？请一位懂手工布鞋的老师傅来讲怎么做鞋，来的人买鞋，桥是连着的：他的功夫就在鞋上，来的人看到的也是鞋。小林请的那位前辈，功夫在演艺，摊位上卖的却是布鞋、点心、腌菜，名字和摊位之间没有桥。收的，是别的路上长出来的东西。

第二，付账的是谁？请人而没有人额外付账，是请；请人之后，由一些并没有从中得到相应好处的人额外付账，就是聚敛的味道。三十个摊主多付了二百，换来的是十分钟的人群。

第三，出了问题谁担？如果邻里节上出了一件事，比如有人买的食物吃坏了肚子，担的人是摊主，不是小林，也不是名人。收的人和担的人不是同一个，这是聚敛的又一个记号。

这三个检验落在“请人的一方”身上，比落在名人身上更清楚：名人只是站在台前，收、付、担这三件事，都发生在台后。

这一节的判断，在什么情况下会错

这是个可以被推翻的判断。

要是有一天看见，邻里节上摊主们的收入明显高了，而且人群散去之后，他们的回头客也留住了，涨上去的摊位费，摊主们回头一算，觉得值，没有一个人觉得吃了亏，那么，小林的位置就不是“聚敛”，只是一次普通的请。我们的判断就要收回。

我们同样要老实说一句：这个邻里节，是设想。真实的社区活动怎么办，哪个组织者怎么收，我们没有数据，也不对任何具体的人下断语。这里是结构。

还有一点，经文和今天的情形之间，有一处不严合，不要硬套。经文里的聚敛之臣，是主人家里的人，听主人的。今天的请人一方，不是名人的臣子，不听名人的。相合的地方只有一处：都是站在位置旁边、把位置换成钱的人。我们只取这一处。

下一节，把小林这个位置放大，从一个社区放到一座商场，从一个活动放到一个平台，放到更大的场面里去，看平台和商家怎么处在这个位置上。

10.2 平台与商家的位置

小林只是一个社区里管活动的人。把他放大，就是平台和商家。

先说明一句：这一节里的“平台”“商家”，都是类型名，不是哪一家具体的平台、哪一家具体的商家。我们讲的是一个位置的结构，不是对任何具体对象的断言，读者不必也不应对号入座。

一个设想：商场搭台

这又是一个设想的例子。

设想有一座大商场，周年庆，要在中庭搭一个台。商场的人想：请一位有名的人来，人流就上来了。他们请到了一位演艺出身的名人，来为台下一家家纺品牌的专柜“试用推荐”。名人上了台，说了几句，拿着被罩摸了摸，笑着说手感不错。

这个场景里，有三个角色。

商场，是搭台的人，手里有场地、有人流的分配权。

家纺品牌，是出钱的人，要的是销量。

名人，是被请上台的人。

商场的账是怎么算的？场地费，推广费，周年庆带来的整体客流。品牌的账是怎么算的？这一场推荐，带来多少成交。两本账里，名人的名字，都是一个入口：它把人带到台前。

而在这座商场的地下一层，还有几家小店，其中有一家，是卖被罩的。店主在那里守了十几年，每天一样一样地给人展开布看，让人摸。那天的人流，会有一部分被台上那个名字带走，向中庭涌去。

我们不去判断名人对被罩说“手感不错”这句话是不是真心。前面第二章提到那位被邀请去推广被罩的名人，他的人物和事实，目前都没有核实〔待核实〕，这里不点名，也不作断言。我们看的是：邀请他的那一头，站在什么位置。

这个位置，是一个什么位置

这个位置，有三个特点。

第一，它不养名字，却能用名字。

名人的名字，是几十年在另一条路上，一层一层攒出来的：作品、口碑、被人记住的无数个瞬间。这是一个慢慢长出来的存量。商场和品牌没有出过力，没有付过这些年的成本。可是它们站在一个点上，只要请，名字就可以拿来用。存量是别人长的，兑现的是请的人。

第二，它定的是名字露面的方式。

名人上台说什么，在哪里说，说多长，台下摆什么，旁边写什么字，这些，多半不是名人定的，是搭台的一方定的。“亲自试用推荐”这几个字，是不是真的试用过，试用了多久，台下的人没法知道。名字露出来的样子，是被安排的。

第三，它可以换人。

这一点最关键。商场请不动这一位，可以请另一位；这位用旧了，可以请下一位。名人是可以替换的，位置本身不会变。所以对请的一方来说，任何一个名字，都只是这个位置上的一块材料。

这三个特点合在一起，我们就可以说：这是一个把别人的信誉当成可以收割的资源的位置。

“收割”这个词，意思要说清楚。种地的人，把种子播下去，浇水，除草，等一季，收的是自己的庄稼。收割别人田里的，不是偷，因为那块田的主人让你收了；可是你没有下过种，没有浇过水，田里长的东西是你不曾付出过的东西。这就是这个位置的样子：收的，是别人一季一季长出来的信誉。

账本上，记了哪一边

收割这件事，为什么容易长久地做下去？因为它的账有一个特点：进项很快，出项很慢，而且出在别处。

进项：成交额，客流，曝光量，都是当场就能看见的，一晚上，一个周末，数字就出来了。

出项呢？有好几处，都不记在请的一方的账上。

名人的信誉，被用了一回，就磨损一分。这磨损是慢的，要很久以后才显出来：人们开始说“怎么什么都卖”，名字的分量一点点淡掉。这笔账，名人自己担，请的一方不担。

买的人的信，被借走了一回。买的人信的是名字，不是这件货；万一货有问题，信被辜负，这笔账，买的人担。

同行的小卖家，被分走了一块。地下一层那家被罩小店，当天的人流少了一些，这一部分不显在商场的任何报表上。这笔账，小卖家担。

三笔账都不在邀请方的账本上。账本上只有进项。所以，他们很难觉得自己在“聚敛”，因为他们的账目里，从头到尾没有出现过一笔“别人的损失”。

我们要老实说一句：这是结构上的推断。我们没有查到任何具体的平台或商家，在实际中是怎么记账的，也没有查到任何小商家受挤压的具体数据。这一节写的是，如果一个位置这样排布，账会怎么记，谁的账上有、谁的账上没有。

把三问问到邀请方身上

第八章的三问，也可以问到邀请方身上。

谁的意义被损害？商场里那些长年累月做着的小店，他们靠一单一单积累的路，被中庭的台分去了一口。

谁的价值被占有？名人的信誉，买的人的信，被一并拿来做了台上的“手感不错”。

谁动用了不该用的劲？名人的位置是一股劲，但这股劲，是邀请方去请、去搭、去引到台前的。商场自己人流分配，也是一股劲，是它本来该用在让各家店各自长出口碑的，却被用来托一个名字。两股劲叠在一起，压下去。

三问落在邀请方身上，比落在名人身上更全：名人只动用了一股劲，邀请方动用了两股，还安排了名字露面的方式。

这个位置上的几种人

为了不把话说得太笼统，把这个位置上的人分一分类型。

一种是平台，手里有的是分发的权力：谁被看见，谁排在前面，谁的东西出现在人眼前，很大程度由它排布。一种是商家，手里有的是货，要的是销量，请人是为了让货被看见。还有一种是居中撮合的人，把名人和商家牵在一起，从中收一份。邻里节里的小林，是最小的那一种。

这几种人，处在同一个位置上，手里的东西不一样，但有一个共同点：他们请的，都是别人攒下的东西。

平台这一类，还有一个特别之处，值得单独说。小卖家要被看见，也要靠平台排布；名人要触到更多的人，也要靠平台排布。平台站在两头的中间，两头都靠它。这时候，它既可以把名人的名字推到前台，也可以决定小卖家排在哪里。一个人若同时手握两头，另一头的人要说什么，就难了。这一点我们没有查到任何一家平台实际怎么做，只是指出，位置本身有这样的结构。

商家这一头，另有一个特点。商家要的是货卖出去，名字对他来说是手段。手段可以换，货是他自己的。所以他请哪一位，不请哪一位，是一笔账：这个名字，换来多少成交，值不值。这笔账里，名字的分量被折成了一个数。

再回到大号的情形。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，近30天里上架的商品数以百计（数字见2.2）。报道说的是“商品”，没有说这些商品属于几家商家，也没有说都是茶叶。我们只取一个设想：假如这些货都放在同一个名字前面，那一个名字的牵引，就被分到了许多样货上，每一样货，都借了同一份信。这其中，有多少是长了桥的，有多少是没有桥，报道里没有说，我们也不替它猜。

信用的缸，是大家共有的

这个位置还有一个后果，不在某一场推广上，在整个局面上。

回忆第八章那口缸。老周和巷子里的人，一桶一桶往缸里加信得过。邀请方做的，就是不停请不同的名字，在不同的货上舀水。名字多了，货多了，舀得多了，人们慢慢会形成一个印象：名人推荐的东西，似乎什么都有。时间长了，另一个印象就会跟上：名人推荐的东西，似乎什么都靠不住。

这时候，缸里的水下去了，下去的不是某一个名字的水，是所有“名字”的水。那些真正有桥的名字，比如那位真正懂被罩的老匠人，讲的话是在他路上长出来的，也被连累，人们不再轻易相信“有名的人”说的话。

所以，这个位置的后果，会落在每一个信誉的拥有者身上，包括好的、有桥的那些，他们什么也没做错，却一起被削掉了一块。这也是推断，要等将来有人去查：人们

对名人推荐的信任程度，是否随推荐品类的增多而下降。如果查出来没有下降，这一段就要收回。

换一种搭法，位置就不是这个位置了

为了不让人以为，只要是搭台就是聚敛，我们把同一个周年庆，换一种搭法。

还是那座商场，还是中庭搭台，这回请上台的，是地下一层那几家做了十几年的小店店主：卖被罩的那位，站在台上，把一块布展开，让台下的人上来摸，说说为什么这块布洗了五十遍还是软的；卖布鞋的那位，当场示范纳底；卖腌菜的，现场揭开坛盖让人尝。台下的人流，还是那些人流，只是他们摸到的、尝到的、听到的，是这些店主自己十几年长出来的东西。

这一回，商场也是搭台的人，也是兑现的人，可是兑的是各家小店自己的信得过。桥是连着的，台上的话和台下的货在同一条路上。来的人记住的，是这些店主，下回会直接下到地下一层去找他们。商场收的是整体人流，付账的人也没有被忽略。

两种搭法，台是同一个台，人流是同一批人流。区别只有一个：台上站的是谁的信誉。邀请方这个位置，是不是聚敛，由它兑的是谁的东西决定，不由它搭不搭台决定。

一个强的反对，和它停在哪里

对这一节，最有力的话是：请名人推广，是最正常不过的商业行为。平台和商家当然要找最有号召力的人，名人愿意来，双方自愿，市场里天天都在发生。你说这是“收割”，是不是把商业说得太难听了？

这话说得有道理，我们不绕开。请人推广，确实天天在发生，名人也确实是自愿来的。

它停在哪里？停在“请什么人”和“怎么请”上。

请一位懂被罩的老匠人，来讲怎么选布、怎么缝，台下的人从他身上学到东西，他讲的话，是在他的路上长出来的，桥是连着的。这样的请，是正常的商业，我们也不反对。

问题出在：请的是一个在另一条路上有名的人，为的是他的名字所带的人流，要的是那份没有被检验过的信。这时候，“自愿”只覆盖了两方：邀请方和名人。第三方，也就是买的人和小卖家，并没有被问过。自愿成立的范围，没有包住所有承担后果的人。

这个判断同样可以被推翻。要是有一天看见，邀请方在名人推广出了问题以后，自己兜住了所有的后果：买的人的损失他赔，同行的人流损失他补，名人的信誉磨损他也担，三笔账都记在了他自己的账上，那么，这个位置就不是“收割”，而只是一次合同写清楚的合作。我们没有看到这样的情形，也不排除它存在。

这个位置，为什么不容易自己停下来

最后，要把这一点说出来：这个位置，是不容易自己停下来的。

因为它的账，只有进项，没有出项。一个只看得见进项的人，没有理由停。名字用旧了，换一个；这一场效果不如上一场，再换一个形式。位置一直在，材料一直有。

所以，光靠“劝名人不要去”，是停不住的。请的人手里的账，每一场都是赚的，没有哪一场会让他自己提出来停。名人这一位婉拒了，请的一方转头去找下一位。位置没动，只是换了人。

反过来也一样。要是只盯着请人的一方，名人自己也可以开一间直播、摆一个摊子，不用谁请，位置照样可以用。第九章的第一种进入，就是这样。所以位置有两头，两头各有各的由来，各有各的约束，谁也不能替谁受着。

这里有一个细节，值得记下来：这个位置上的人，每一场都有账可算，每一场的账都漂亮。没有哪一场的账，会替“房间外面的人”多记一行。所以不能指望这个位置自己发现问题，问题要从别处被看见。

这就把我们带到了最后一节：两边都受约束。

10.3 两边都受约束

前两节分别看了请人的一方，和被请的一方。现在要把两头放回同一件事里，问一个最后的问题：约束该落在谁身上？

我们的回答是：两边。名人不该去，邀请方不该请。

这句话很短，却不是很容易让人接受。因为很多人想要的，是一个更干净的答案：该管的是一边，另一边是无辜的。要么说“都是名人太贪心”，要么说“都是平台太逐利”。两个答案都有人爱听，因为两个答案都能找到一个可以指责的人，然后问题就算有了着落。

我们不给这样的答案。原因要慢慢讲。

一个小例子：消防通道

先拿一件不相干的事，把“为什么要两边”讲明白。这是一个设想的例子。

设想一个老小区，楼与楼之间有一条消防通道，本来是要空着的。有的业主为了方便，把车停在通道里，一停就是一整夜。物业呢，发现了，却不拦，因为停的人交了一笔“临时停车费”，物业收了，睁一只眼闭一只眼。

这件事里，谁该受约束？

只管业主：“你不许停。”这个业主不停了，旁边另一个业主发现，物业收了钱就能停，也跟着来。通道是空了一个，又堵上一个。

只管物业：“你不许收。”物业不收了，业主们照样会想办法，把车往通道里塞，因为没人拦，反正也不收钱，方便得很。

两边都管。业主不停，物业不收，通道才真正空出来。

这个例子里，两边的理由并不相同。业主不该停，是因为通道是大家逃生用的，他停在那里，占的是别人的路。物业不该收，是因为通道不是它的私产，它收的是不属于它的钱，卖的是不属于它的东西。同一件事，各有各的缘由，不能互相替代。

名人与邀请方，是同一个结构。

名人不该去：他的理由

先说名人这一头。

名人不该去，理由在第八章已经说得很具体：他的名字，是他在本行里统一地长出来的符号，名字走了，价值和意义没有走；他站在那里用的那一股劲，一半是许多人托起来的；他去的地方，有些人的路是靠一单一单积累出来的。这些，都是位置本身带来的。

《大学》说“伐冰之家不畜牛羊”，讲的就是位置带来的约束：位置越大，越不去跟小户争。这个约束，是他自己身上的。邀请方请不请，不改变这一点。

所以，有人会说：是他们请我，我只是去了。这句话，我们在下一章的反驳里也会碰到。这里先回答一半：请，是别人的主动；去，是他自己的取舍。被请这件事，不能替他吧取舍摘出去。

邀请方不该请：它的理由

再说邀请方这一头。

邀请方不该请，理由在前两节讲了：它请的是别人攒下的东西，把别人的位置兑成了自己的钱，兑现的账由第三方付，出了问题第三方担。这是“聚敛之臣”的位置。经文说“百乘之家不畜聚敛之臣”，原是对主人说的；我们借它类比：邀请方站在聚敛之臣的位置上。

这个理由，跟名人那一头是不同的。名人那一头讲的是“我的位置，我不该这样用”；邀请方这一头讲的是“别人的位置，我不该这样收”。一个是自己的东西不该这

样放出去，一个是别人的东西不该这样拿来用。所以，名人退一步，邀请方的理由并不因此消失；邀请方退一步，名人的理由也并不因此消失。

只管一边，为什么管不住

我们把只管一边的几种结果，一个个看。

只管名人，说“你们不该去”。名人这一位听了，不去了。邀请方不会因此停下来：位置还在，账还在，它转头去请下一位。名字换了，结构没变。而且，被指责的永远是台前的那个人，台后的人始终没有被看见。这样的做法，最后变成了一场对个人的审判，而我们这本书从头到尾说的是，判断看结构，不看人。

只管邀请方，说“你们不该请”。邀请方这一方，可能停了。可是名人如果自己想做，可以自己下场，不需要谁请。第九章讲过的第一种进入，就是这样。

还有一种想法，是等一边先动：等平台自己改，名人才改；或者等名人先退，平台才改。这样的想法，两头都在等，两头都有话说。名人说：不是我找他们，是他们来找我。平台说：不是我强迫他，是他自己愿意来。这两句话，每一句都是真的，可是合在一起，等于两个人都把责任放进了对方的口袋。

所以我们说，两边都受约束，不是在平分责任，也不是在比谁更重。是因为这件事有两个入口，每个入口，都只能由站在入口的人自己守。

两个强的反对，和它们停在哪里

对这一节，有两句话最有力。

第一句，来自邀请方这一头：我们请名人来，本来是想帮小商家引流的。名人一来，人多了，小商家也有机会，我们是好意。

这话也许是真的。邀请方真有这样的心，我们不去怀疑，因为本书不看动机。我们只问一个结构上的问题：引来的流量，是到了小商家自己的信得上，还是到了名人的名字上？

回到商场。如果台上站的是名人，台下人群涌来，涌来的是冲着名人。人群散了，散去的人记住的是名人，不是地下一层那些店。下一次，他们想起来的，是下一个名人哪里，不是下一家店在哪里。小商家在这一场里，也许多卖了几件，可是他们自己十几年攒下的口碑，并没有因此再添一层。他们得到的是一次成交，失去的是一次本来可以让人认识他们的机会。

这就是好意停在的地方：引来的流量，没有落在他们自己的路上。要真的帮他们，办法是我们前面说的“换一种搭法”：让他们自己上台。

第二句，来自名人这一头：我不知道这些。我只是被请去，到场、讲话、走人，摊位费、分成、排布，都不是我管的事。

这话也许同样是真的。名人确实可能不知道，也许也没有机会知道。可是它停在了一个地方：不知道，不等于名字没有被用。摊位费涨的理由，就是他的名字；他不知道，名字照样在被兑现。要紧的不是他知情不知情，是他去不去这个取舍。取舍之前，位置的分量就在那里。

这两个判断，都可以被推翻。如果有一天看见，邀请方引来的流量，确实大部分留在了小商家自己的路上，下次他们还会回来找这些店；或者看见，名人去了以后，对谁都没有挤压，也没有借用任何一份没有桥的信，那么，上面两段就要收回。我们现在看到的结构，不是这样。

两边守住线，巷子里是什么样

把第八章那条巷子再请出来，看一看两边都守线的样子。

设想募捐结束，孩子进了手术室。居委会没有请播音员再来站台卖货，因为居委会知道，这股劲是邻居们一份一份托起来的，不能转手去托一桩买卖。播音员那边，也没有在巷口摆摊，他回到电台里，继续念稿，还带了两个年轻人学播音。巷口只有老周的担子，秋天下缸，冬天担着坛子送。孩子的康复费用，居委会再办一次公示的募捐，账目清清楚楚，办完就收。

这条巷子里，什么也没少：孩子的手术做成了，康复的钱也有着落，播音员的位置还在，甚至更深了一层。少的只有一样：那个把善意、信得过和位置拧在一起的摊子。

还要说明一件事：两边守线，不等于两边什么都不能做。邀请方可以请，只是要请有桥的人：懂被罩的人讲被罩，懂腌菜的人讲腌菜，或者请店主们自己上台。名人也可以帮忙，只是帮在他的位置本来就长上面的事上：主持募捐，宣讲一场公益，把自己行当里的东西做得更好。线划在哪里，不是“不许做”，是“不在没有桥的地方做”。

约束不是平分，也不是互相推

有人会问：两边都受约束，是不是各打五十大板？

不是。两边的理由不同，分量也不一定相等。名人那一头，约束来自位置的分量，位置越大，约束越大；邀请方那一头，约束来自“收别人的、付账的是第三方”这一件事，收得越多，约束越重。它们不能放在一杆秤上称。

两边也不是互相推。名人守线，不是为了让邀请方好做；邀请方守线，也不是为了让名人好过。各守各的线，线守住了，路才通，这是结构上的事。这一点，和消防通道一样：业主不停，不是替物业省事；物业不收，也不是替业主着想。

房间里有两方，房间外有一群人

最后想把这一章的结论，放回全书的中心。

一桩邀请，发生在一个房间里：房间里坐着两方，请的和被请的。他们谈妥了，一个愿意请，一个愿意去，合同签了，事情就成了。从房间里看，两方都满意，没有人受损。

可是这桩事的账，据推断大半落在房间外面：茶农、小茶商、家纺小卖家、巷口卖腌菜的老周、掏了高价摊位费的布鞋大姐、信了名字买了货的人。这些人没有坐在房间里，没有人问过他们愿不愿意。

《大学》里有一句：“民之所好好之，民之所恶恶之。”位置上的人，要把眼睛放在房间外面那些人身上。两边都受约束，说到底，就是请这两方，在谈妥之前，先替房间外面的人想一想：这桩事会压在谁身上？

所以，我们判断的中心，从来不是“名人好不好”“平台坏不坏”，而是“民受了什么影响”。房间里的两方，只是这个判断的两个入口。

各守自己的线，可以怎么自问

线是各自的，自问的话也是各自的（下面的六句是本书为检验而设的问法，非 SDE 的既定口径）。

站在名人这一头，可以问自己三句：这件货的好，是在哪条路上长出来的？我现在站出去，是用我长出来的东西，还是只用我的名字？出了事，买的人找得到谁？

站在邀请方这一头，也问三句：我请的这个人，和我要卖的东西之间，有没有桥？这桩事里多付的钱、多担的险，是不是落在了没有坐进房间的人身上？出了问题，是我担，还是别人担？

这六句话里没有一句要求谁是好人，也没有一句要求谁放弃生意。它们只是把结构摆在眼前，让人看得见自己站在哪里。

“约束”是什么意思

最后要说一说“约束”这个词，免得被读成别的意思。

这里的约束，不是说谁来管、用什么办法罚。那是另一件事，第十三章会讲约束从哪里来：自我约束，行业自律，平台规则。这里只说约束该落在谁身上，也就是谁自己要守住的那条线。

经文里的话，都是这个口气：“伐冰之家不畜牛羊”，是对有位置的人自己说的；“百乘之家不畜聚敛之臣”，也是对有位置的人自己说的。它们都是主人对自己的约束，没有一句是在叫别人来管。同样，名人不去、邀请方不请，是两边各自守自己的

线。线守住了，那条据推断会“压在小户身上”的路，才算真正断了，断得不靠谁的好心，靠两头各自站稳。

本章小结

这一章转过身，看了请人的一方。

经文说“百乘之家不畜聚敛之臣”，聚敛的人不是位置的主人，是站在位置旁边、把位置换成钱的人。放到今天，请人的一方就是这个站在旁边的人：它请的是别人长出来的信誉，兑现的是自己的钱，付账的人不在它的账上，出了问题也不由它担。平台和商家，是这个位置的大号，它们自己不养名字，却能用别人养出来的名字，还决定名字怎么露面，名字用旧了可以换。

用九宫的话来说：名字是符号（E2），在本行里与价值（S3）、意义（D1）一起统一地长；邀请方请的是符号，价值和意义没有跟来，这个不统一，被它兑成了钱。

名人不该去，邀请方不该请：两边的理由不同，各自守住各自的线，缺一不可。

可是这样的原则，听上去很容易招来反驳，而且是很有力的反驳：买的人是自愿的；钱最后进了医院；小卖家本来也不靠这一波；名人也要谋生。下一章，我们把这些反驳一个一个摆出来，认真听完，再回答。

第 四 编

辩难与出路

编 序

这一编先答辩，再指路。第11章回答十个最有力的反驳，包括“你没有证据”这一条。第12章讲有位置的人可以走哪些路，其中“通融创新”一节只写到了地基。第13章讲约束从哪里来，平台与制度能做什么。

第 11 章

十个反驳与回答

前面十章把话说到了这里：名人的名字，在本行里和货的好、事的意义一起长出来；离开本行，名字带着流量走，货和意义没有跟过去；这个不统一的名字，可能压在名字、货、意义本来就统一的普通人身上（推断，目前没有查到具体数据）。

这样的话，当然会有人反驳。这一章把最有力的十个反驳，一个一个请上来。每一个，都先站在对方最强的地方把它说足，再回答。回答的时候，也都老实交代：这条回答，在什么情况下就是错的。

11.1 「买的人是自愿的」

先把这个反驳说足。

它是这样讲的：没有人拿刀逼着谁下单。直播间里几百万人看着，愿意买的买，不愿意的划走。价钱摆在那里，货发到手里，买的人觉得值，卖的人收到钱，这是天底下最干净的一种交易。自愿的交易都要挑剔，市场就没法讲了。何况买的人不是傻子，他们自己知道是冲着谁来的。你替他们操什么心？

反驳的人还会再添一层：名声是人家一辈子挣来的，拿自己挣来的东西去换钱，天经地义。老字号凭招牌卖货，没有人说不行；名人凭名字卖货，为什么就不行？

这一条很有力，因为它的前半句是对的。买的人确实是自愿的。本书从头到尾，没有说过买的人被骗、被逼、被蒙。

我们来设想一个场景。这是一个设想的例子。

小区里住着一位退休的老校长，教过楼里一半人家的孩子，业主群里人人叫他一声"校长"。有一天他在群里说，自家乡下的亲戚养了鸡，土鸡蛋不错，谁要，他帮着带。第二天，二十来户接龙。没有人被逼，没有人觉得吃亏，鸡蛋也确实是好鸡蛋。

自愿，说的是什么？说的是每一户在接龙的那一下，是自己点的头。可他们点头的时候，眼睛看的是什么？看的是"校长说的"。这四个字里，装着几十年一届一届孩子、一回一回家长会攒下来的信。这份信，是校长在教书这一行里，和他教得好、为人正一起慢慢长出来的。现在，这份信被带到了鸡蛋上。信跟着名字走了，可养鸡这一行的门道没有跟过去：校长没养过鸡，分不出哪家的鸡是散养喂谷子的，出了问题找谁，也说不清。

这里要把老字号的例子接住，因为它问到了点子上。老字号的招牌，是在这一行里挣的：同一家店，几十年里，货好、手艺好、肯认账，这三样是在同一件事里一起长出来的，所以人们信招牌，信的是这家店在这一行里做出来的东西。校长的信，是在讲台上挣的，不是在鸡窝边挣的。同样是"凭名声卖货"，一个是名声和货长在一起，一个是名声被拎出来、搬到别处。前者买的人信到了货上，后者信停在人上。

所以，自愿并没有错，它只是回答了一个问题，没有回答另一个。它回答的是：买的人有没有被强迫。它没有回答的是：他们是拿什么做的决定，这个决定又落在了谁身上。

落在了谁身上？小区门口有位老农在摆摊卖土鸡蛋，摆了十几年。谁家孩子要补身体，他会说"拿这几只老母鸡下的"；他的口碑是一篮一篮卖出来的，每一篮都是他自己的鸡、自己的手、自己担着的名声。这个月，二十来户的鸡蛋钱，一次花完了。没有谁抢他，没有谁对他做错什么。他只是发现，这个月的常客，没有来。

买的人是自愿的。老农没有同意过，他也没有被问过。自愿的交易，桌上只有两张椅子，他没有座位。

《大学》里有一句话：「民之所好好之，民之所恶恶之。」这句话要我们做的，是把眼睛从交易的两头，挪到交易所落到的地方。两头都点了头，不等于落点上的人没受影响。判断一件事，看的是民受了什么影响，不是看成交的人点没点头。

再想一步。老农的损失，还不只是少卖了几篮。他十几年攒下的东西，是"这个人的蛋靠得住"。现在，小区里多了一个更大的"靠得住"，是别人的，不是他的，也不是蛋

的。往后街坊想起土鸡蛋，先想到的，可能是群里那一位。他的口碑还在，但被盖住了一层。积累了十几年的东西被盖住，比这个月少卖几篮，是更长的亏。

还有一层，不是旁人的，是买的人自己的。他们点头的那一刻，自愿是真的；可点头的依据，是对"人"的信，不是对"货"的验。这份信为什么会这样顺顺当当地从人移到货上，第6章讲过，这里不重复。这里只指出一点：自愿并不能保证依据是对的。

设想往后走一步：有一盘蛋打开，里面是坏的，有户人家拿着蛋找上门来。老农会认账，他住在门口，十几年都在这儿，跑不了。校长呢？他会很客气，会帮着去问亲戚，可蛋是亲戚的鸡下的，账不在他手里，也不是他的行当。买的人当初点头时，那份"靠得住"里，包着一份"出了事有人担"。这一份，没有跟着名字过来。自愿的点头，点的是一个整包，打开以后，里面缺了一块。

这条回答有边界。我们心里要问：什么情况发生了，就说明这个回答错了？

有两种。第一种：如果那三十户把"校长"两个字拿掉，换成一个不认识的人说一模一样的话，接龙的人数依然差不多，那就说明他们买的是蛋，不是名字，信没有被借走，我这条回答就落空了。第二种：如果老农那个月的生意一点没变，那么"压"也就没有发生，我说的"没有座位的人"，就是一个空座位。

这两件事，都是能看、能查的。查出来是这样，这一条我收回。查出来不是这样，那么"买的人是自愿的"就只是一句真话，不是一个能为这件事开脱的理由。自愿是对买的人的交代，不是对没在桌上的人的交代。

11.2 「钱最后进了医院」

先把这个反驳说足。

这一条是十个里最有分量的，因为它把争论从钱挪到了命上。对方会这样讲：这些钱并没有进名人的口袋。据凤凰网报道（见2.2），他此前宣布，把近期直播带货的收入全部捐给医院；据极目新闻（2026年2月2日）报道，那家儿童医院当时因拖欠房租面临关停。一家医院的灯，几个孩子的病床，比几个茶商少卖几饼茶重得多。你为了几家小

店的生意，拦住一条救人的路，良心上过得去吗？这样的善事都不行，天底下还有什么善事能做？

这一条里最硬的东西，要先认下来：救人是真的急。本书不质疑善心，也不对捐款兑现与否下任何断语，那一项在本书里是〔待核〕，不论。

我们来设想一个场景。这是一个设想的例子。

学校门口，一个冬天。一位全校敬重的老班主任宣布，今年冬天他在校门口摆个烤红薯摊，卖的钱，全捐给住院的同学。家长们排起长队，孩子们吃到热红薯，医院那边的钱也有了着落。街那头，有一位老人，每年冬天靠烤红薯撑过半年，这些天，他的炉子前没有几个人。

怎么回答？

第一句话：账可以平，义不能让。

账，是平得了的。红薯卖了多少钱，捐出去多少钱，对得上，医院那一头的账，平了。老人这一头也有一笔账：一个冬天，少卖了多少，少挣了多少。这笔账，在算盘上也是可以补的，谁补一补，也平了。可是，账平了，不等于事做得对。事情的另一头是义。义问的不是数目对不对得上，问的是：这笔善意的钱，是用谁的东西换来的？

老班主任的善意，是他的。善意是他的，买单的人，就该是他。他可以拿出自己的钱；他可以号召大家捐；他可以把书法、自己的课，拿出来义卖，这些全是他自己长出来的东西，换出去，没有人受损。唯独不能的，是用老人的生计来换：老人的炉子，是老人自己的，不是善意的一部分。一方的善意，不能由另一方的生计来买单。

再往里看一层。老班主任的敬重，是在教室里，和他教得好、对孩子上心，一起长出来的，三样东西是一回事。到了红薯摊上，敬重跟着人去了，可烤红薯的手艺、一个冬天一个冬天守炉子的辛苦，没有跟去。排队的人，是冲着敬重来的，不是冲着红薯来的。有敬重的人在这里，没有手艺的东西卖得动；有手艺的老人在那里，没有敬重，卖不动。一个人身上统一的东西，在这里被拆开，拆开的一半，压在了另一个人身上。

还有一个检验，叫"推开去"：这件事如果可以，别人能不能照做？如果老班主任可以，明年每一个有位置的人，都有一个救急的理由：医院、学校、灾区，哪个不急？每条街的炉子，每个行当的小摊，就都得给他们让路。而且，位置越大的人，理由越多，让路的人也越多。善事一旦成了一条路，最有位置的人，走得最顺，被压住的，永远是最没有位置的人。义，是一条能推开去的规矩，不是一次的好心。

这一点，9.4还要专门展开，这里只给一个简短的回答。

第二句话：三问，一问一问对。谁的意义被损害了？老人。他靠一个冬天一个冬天攒下来的是"我靠自己撑得住"，这份东西被拿走了一块。谁的价值被占有了？除了老人的口碑，还有买红薯的家长们：他们买，是想帮孩子，想帮医院，那份善意是他们自己的，却被带进了一个本来不属于善事的买卖里。谁动用了不该用的劲？老班主任的位置，和全校的敬重——那是他在教书这一行里挣来的，用到了烤红薯上，把一股别人没有的劲，压到了一个没有这股劲的人身上。

第三句话：民为重。判断看的是民受了什么影响，不是看这件事好不好听。"进了医院"很好听。但好听的结局，不能把路上被压住的人抹掉。

再说一句：救医院的路，不止这一条。老班主任可以直接把自己的钱捐出去，可以请学校发起捐款，可以用他自己教书的本事，办一场义卖课。这些路，全是用他自己的东西。红薯摊这条路，好处只有一个，快、热闹、数目大。快和热闹，不是让别人买单的理由。

还要说一说那位老人。他从头到尾没有被问过一句话："这个冬天，你愿不愿意为医院少卖一点？"如果问了，他愿意，那是他的善意，是他的账，没人拦他。善意是要由给出的人自己点头的。他没有点头，这笔善，就是别人替他给的。何况在大众行业里，不可能事先问到所有受影响的人，所以结论不变。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

如果查实，红薯摊那一冬的买家，全是本来根本不吃烤红薯的人，没有一个是老人那里转过来的，老人的生意一点没变，那么"用生计买单"就没有发生。这件事就落到了新增的需求上，归下一类，11.7去回答。

还有一种情形，书里不替它立规矩：如果真有一种情形，救人的急到了除此之外别无他路，原则要不要让路？现实中这样的情形极少，而且"别无他路"这句话，最容易被当作理由。这里只指出一点：即使真有，老人的损失也并不因为情有可原就不存在。

11.3 「小卖家本来也不靠这一波」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：你说有人被压，压的前提，是小卖家本来会拿到这些生意。可是，去抢名人专场的人，本来就是看热闹的、追名字的，他们从来不去小茶商的店里坐一坐。小卖家的生意，靠的是熟客、老客，靠口碑和回头客，不靠一场直播的大水漫灌。名人带来的是另一批人。盘子是变大了，说不定还把一个行当的热度带了起来，水涨船高。据每日经济新闻（2026年2月8日）报道，还有卖茶叶的网友称，自己也去抢购支持，可见同行之间并没有那么大的敌意。你把一笔"本来就没有的生意"算成人家的损失，这不是替人叫屈，是替人编账。

这一条讲得有道理，要认下一半：熟客、老客，确实不太会被分走。一个在老街上卖了三十年手工挂面的大婶，年年年底那些来排队的老街坊，不会因为谁在网上卖了一批挂面，就换了地方。这样的客人，本书不担心。

可"不靠这一波"，回答不了三件事。

我们还是设想一个场景。这是一个设想的例子。年底，老街上卖手工挂面的大婶，生意稳，靠回头客。她旁边，有一个去年才开的小摊，两个年轻人，从老家带来的手工挂面，没有熟客，一个一个地攒第一批人。这个年底，一位出了名的人，把挂面放进了直播间，一个晚上卖出去的，比老街一个月都多。

第一件：谁靠这一波？大婶不靠。可那两个年轻人，靠的恰恰就是这一波。每年年底，愿意尝一尝新摊子的新买家，就那么多。新买家是小卖家长出第一批熟客的地方，也是一个行当里新人进得来的地方。这一批人被一场直播一口吃下去，大婶没事，年轻人那个年底，没了。"本来也不靠"，说的是站稳了的人；站不稳、正要站稳的人，靠的正是这一波。盘子是大了，大的是那一家盘子。

第二件：钱和时间是有限的。一个人一年买挂面的钱，一个家里柜子能放多少挂面，都是有数的。买了名人那一份，柜子满了，往后进老街转一趟、尝一口新摊子的事，就推迟了，或者没了。这是推断，不是查出来的数据，书里不会把它当事实用，11.9会专门说它。

第三件：热度往哪里流。"水涨船高"说的是，一个行当热了，所有人都沾光。热度确实会外溢。但外溢到哪里去，要看人们被带热以后做什么。如果买过的人，下一回，想吃挂面了，就去老街看看，尝尝别家的，那是带动。如果买的人，一次买足，一年不用再买，或者下回还是只认那一个名字，那热度就是被一家拿走了，没有外溢。是哪一种，不能凭想象，要看数据。

还有一句，对方说的是"那些人本来就不去小店"。这句话可以拿来对一对：一个人如果真是只看热闹，他是不掏钱的；掏了钱，这笔钱就有一个来处。来处不外三种：一种是本来要去别处买挂面的钱，一种是本来要花在别的地方的钱，一种是原本不会花、因为这个名字才花出来的钱。三种来处，对老街的影响不一样。第一种，直接是老街少了；第二种，是别的行当少了；第三种，才是真的新增。"本来就不去小店"，只能证明第三种存在，不能证明第三种就是全部。哪一种占多少，没有人去数过，至少本书没有查到。所以，这句话是一个值得问的问题，不是一个已经有了的答案。

再说一说"同行也去抢购支持"。这是一个真实的细节，也很动人。它说明的是同行的善意，不是同行没有受压。一个人愿意去支持，和他的生意被压住，可以同时是真的。善意与账，是两回事。

统一和不统一，也落在这里。大婶的挂面，名字是她三十年的信誉，货是她自己晒的，意义是一年一年让老街坊碗里有一口热的，三样是一回事。年轻人的摊子，三样才刚刚开始连起来。名人把名字搬进来，名字很大，货和意义没有跟来。一个连起来的東西，和一个才刚开始连的东西，不是在同一条起跑线上：一边带着十几年的信，一边带着一个很大的名字，而这个名字，不是在挂面这一行里挣的。

这条回答里的民为重，是这样用的：判断一件事，不是只看这一个晚上谁多卖了几十万、谁少卖了几百块，而是看一个行当里，能够长出新人、能够让统一的人慢慢攒起

东西来的那条路，有没有被占。一个小卖家的名字、货、意义，是年复一年攒出来的，攒的东西，看起来不靠哪一波，实际上决定了他能不能熬到下一个年。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

如果有人拿得出数据：名人专场前后，同品类的小商家，订单没有下降，搜索排名没有下滑，新开的小店照样攒到了新客人；而且买过名人那一份的人，随后确实走进了小店，那么"带动"成立，对方说对了。这时，本书说的"压在普通人身上"这一环，就要收回或者改写。怎样的数据才算数，11.9有写。在那一天到来之前，这一条是推断，写成推断。

11.4 「名人也要谋生」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：名人也是人。演艺的路，体育的路，吃的是青春饭，一个人四十岁嗓子倒了、膝盖坏了，家要养，老人要照顾，难道叫他饿着？别人换个行当，没有人拦；偏偏他换，就成了罪过？再说，名声是他一场一场挣来的，是他自己名下的资产，用自己的资产谋生，天经地义。市场对所有人开放，他进来，凭的是本事，凭的是人缘。要求名人"不许进"，是一种对有名者的苛责，甚至是穷人的残忍。

这一条的力量在人情。它是对的：谋生是正当的，转行是正当的，名人也要吃饭。本书没有一个字说，名人不该活下去。

我们来设想一个场景，把它说得具体些。这是一个设想的例子。

一位唱戏出身的艺人，年轻时出了名，后来嗓子坏了，唱不了了。他在老街上开了个馄饨摊，招牌上只写了他的姓，没有提旧日的名字，也没有挂剧照。起先没有人知道，馄饨好不好，慢慢靠嘴传，老街坊说：这家的皮薄，汤熬得清。过了两年，才有人认出来，说：欸，这不是当年那位？

同一位艺人，换一种开法：把摊子开在最热闹的广场，挂上当年的剧照，请记者来拍，当天粉丝排起长队，馄饨一天卖光。

两种开法，都是谋生，都是转行。本书拦的，是哪一种？

不是第一种。第一种里，他进了一个行当，用的是馄饨这一行自己的活法：皮好不好，汤清不清，一碗一碗地被人认可。他的名字，没有带着流量进场，他是和别的馄饨摊站在同一条线上，一碗一碗从头做起的。到后来有人认出来，那是一个锦上添花的故事，不是他的筹码。

被拦的是第二种。第二种里，他进了馄饨这一行，可是带着戏台上挣来的名字，带着一个广场的流量，去和隔壁老街上那些一碗一碗熬汤的人抢客人。他的馄饨，味道怎么样，还没有人知道；排队的人，是冲着戏来的。

所以，原则拦的，从来不是"人"，是"不统一的名字"。这件事，11.6还要再讲：原则不禁止名人做事，它只是不让名人进入靠量取胜、跟普通人抢存量的大众行业；这以外，路是很多的。

再回头说"谋生"。两个人都是为了生活。可是，两个人手里的东西不一样。一个普通的馄饨摊主，手里有的，是他这个行当里攒的东西。名人手里，多一样普通人没有的：名字带来的流量。同样"为了生活"，筹码不是一样的。生存上的权利，是人人平等的；筹码上的差别，却是明摆着的。要求名人的，不是少活、不是饿着，而是别拿那份额外的筹码，去压一个没有这份筹码的人。

对方说，名声是他自己的资产。这句话，只对了一半。名声里面，有他的本事，也有无数观众的时间、掌声和信。这些东西是在他的本行里，一部作品一部作品地交换来的：观众给出时间和信，他拿出作品。资产的来路在本行，资产最自然的去处，也在本行里继续长。把它搬到另一个行当去变现，搬走的是名字，留下的是作品和功底，名字就像一张开出去的支票，兑的是别人的货。

还有一件事，对名人自己也是这样。一个人把大部分时间和劲，转去另一个行当里谋生，本行里的新作品、新功夫就少了。外面压着别人的存量，里面耗着自己的增量。这在6.4讲过。从长远的谋生看，这条路，未必是对他最划算的一条。

三问来问一遍：谁的意义被损害？是那些靠一个行当慢慢攒东西的人。谁的价值被占？是他们"靠得住"的口碑被一个更大的名字盖住了。谁动用了不该用的劲？是名人在本

行里攒下、带到别处去用的那股劲（流量只是我们看得见的一个读数）。三问问下来，被问到的，都不是"他要不要吃饭"，而是"他拿什么去吃"。

还有一层：谋生的需要是双向的。小卖家也在谋生，而且他们的路窄得多——一个卖了二十年被罩的老板娘，她的行当就是她的全部，没有第二条路。名人换赛道，可以走本业，可以走新的事业，可以从头做起不借名字，路还是有的（第12章会讲）。路窄的人可能被压，路宽的人去挤，在民为重的天平上，这头轻得多。说"苛责名人是穷人的残忍"，那么请问，可能被压的，是谁？据推断，往往是路更窄的人。残忍的方向，要看压力最后落在谁的肩上，不能只看说话的人站在哪一边。他有名字，他有人替他说话；老板娘没有。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

第一种：如果有一位名人，本业已经断了，新的事业也一件做不成，唯一能走的，只有一个大众行业，而他进去以后，不用名字，不带流量，从头做起，与普通人站在同一条线上，那么原则不拦他。这不是一个例外，这正是原则本来的意思。

第二种：如果有人拿出可靠的情形，说明大批名人依照这个原则走以后，普遍陷入了生计无着，没有任何别的路，那么这条回答就是错的，原则就该改。

11.5 「名人背书让消费者更放心」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：市面上的货太多，真假难辨，普通消费者没有力气一件一件去验。名人最怕砸自己的招牌，所以他选的货，自然比无名卖家更谨慎；他的名字就是一道筛子，替消费者省下了找货的力气。要是他卖得不好，口碑立刻反噬，这个惩罚比什么监管都灵。"放心"本身就是一种价值，是消费者愿意付钱的东西。你不能说，让人放心也有罪。

这一条不是稻草人。名字确实在传递信息，招牌确实怕砸，放心确实是价值。这三句，本书都认。

我们来设想一个场景。这是一个设想的例子。

要给家里的老人买一双防滑的拖鞋。女儿在群里看到，一位大家都信得过的退休老医生说：这个牌子好，我家里用着。女儿没有多想，下单了。

女儿放心的是什么？放心的是老医生这个人。老医生的话，在看病这件事上，是靠得住的，几十年里，他说的话一次一次被病人验过，他的名字和他的判断，是在一起长出来的。可是，拖鞋防不防滑，是另一门学问：鞋底的纹路、材质的耐磨、潮湿地面上的摩擦，这门学问，老医生一天也没有在里面待过。他的名字，原封不动地走进了拖鞋这一行；他的判断，却没有跟过来。

于是有了两种背书。

一种是本行里的背书。影评人说一部电影好，老医生说一种药该怎么吃。他们的名字，是和判断一起长的：说错了，同行和同一批观众、同一批病人，当场就能验，名声就跟着受损。名字背后有一根线，连着他在这行里做过的事。这样的放心，是有根的。

另一种是搬出本行的背书。名字还在，那根线没有了。女儿放心的，是对"人"的信；而拖鞋防滑不防滑，要对着"货"去验。把对人的信，当成对货的验，这是第6章（6.2与6.5）说过的信任泛化，这里不再重复。

那么，一个背书要站得住，要有哪些东西？本书给三条，都是可以查的（这是本书为检验而设的问法，非SDE的既定口径）。第一，背书的人，在这一行里有可以验证的功夫：他干过、试过、验过，不是路过。第二，出了问题，有一个找得到的责任落点：谁赔，谁认，认得下来。第三，他选货的办法是公开的：按什么标准选，怎么验，别人能不能复核。三条缺一条，背书就从"担保"变成了"借信"：借的是大家对他的信，货上的担保，一分也没有添。

再说"名字是一道筛子"。筛子要有网眼，网眼有大有小，筛的是什么，要有人知道。这道筛子到底握在谁的手里？如果货是名人本人一件一件看过、试过、用过的，那是他的筛子。如果货是邀请他的平台或商家挑好、摆好，名人只是站出来说一句，那么筛子在别人手里，名字只是盖在上面的一枚印。印是真的，筛子是谁的，买的人并不知道。第10章讲过，聚敛的恰恰是请人的一方；名字被当成印，结构上正好被他们用上。

再说"口碑反噬，比监管还灵"。这句话有一半是对的：名人确实怕。可是，惩罚和损失是不对等的。一个名人，名字上积了几十年的信，一单不好的货，对他是一道小口子；对买到的人，是一笔实打实的钱，一次实打实的落空，甚至一次摔倒。而且反噬来得慢，慢到买的人已经摔过了。

还要看一看，放心是怎么一步一步被借走的。一开始，是老医生在群里随口说了一句；接着，有人转发，有人问"哪里买"，有人看到前面的人买了，自己也买。到了第三个人、第十个人，已经没有人记得老医生懂的是病，不是拖鞋，大家只记得"医生说好"。名字这个符号一路滚下去，货一直没有被验过，放心却越滚越大。放心大了，反过来就没人去验了。这是一个正在自己加固的循环，每一圈，货离"被验"更远一步。

最后，三问问到一个人们很少想到的地方：谁的价值被占有了？除了买的人，还有那些货同样好、却没有这个名字的小卖家。他们的"靠得住"，是靠十几年的货、十几年的认账，一点一点证明出来的。名人的一句话，就拿到了这份"放心"，不必证明。放心本来应该跟着货走，现在跟着名字走，货好的人，反而要用更长的时间去追。民为重的"重"，落在这里，就是：不能让一份本来该由货挣的信，被一个没在这一行里挣过它的人，一句话拿走。

还有一种常见的说法：名人自己也用，所以放心。自己用，是一个人的经验；经验有用，但样本是一个，场合是一个。老医生家里的浴室是不是潮、老人的脚是不是肿，和女儿家的老人不是一回事。一个人的"我用着好"，说明不了"你家用着也好"。放心要的是一批人、多种情形下的结果，不是一个人的体验。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

如果有第三方的检验、复购和投诉记录，能够说明：名人背书的货，系统地比同类无名的货更好，售后也更好，那么"放心"就有了货上的根据，这条回答就要收窄：背书的这一部分，可以成立。但是，占位的问题，还在：同样好的货，因为没有那个名字，没有被看见。至于怎样才算"系统地更好"，需要的是成批的记录，不是几个例子。

11.6 「这样的原则太苛刻」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：照你这么说，名人只能唱歌演戏、写书讲课，别的什么都不能碰？别人能创业，能转行，能赚钱，唯独名人被一条原则锁在原地。规矩是为了让人活得好，不是让人动弹不得。原则越严，越没人遵守，最后只剩下一句口号。再说，哪个行业不是在别人的存量里分一杯羹？开一家咖啡馆，就是抢别的咖啡馆的生意。你让名人不抢，难道普通人就可以抢？这不是双重标准吗？

这个反驳有分量。如果本书的原则，真是这样一条"名人什么都不许做"的死规矩，它就该被推翻。

我们先设想一个场景，看看原则到底管到哪里。这是一个设想的例子。

巷口有位修钟表的老师傅，修了三十年，全巷子的人都找他，名气最大。有一天，他想在旁边开一家洗衣店。

第一种开法：他在离巷子三条街的地方，租了个小门面，不挂"修表王"的名头，洗衣的手艺从头学，客人一个一个地来。这一种，原则不拦。他是一个新来的洗衣店老板，和别的洗衣店站在同一条线上，输赢看衣服洗得怎么样。

第二种开法：他就开在巷口，招牌上写着"修表王开的洗衣店"，三十年里信他的街坊，一下涌进来。街角那家洗了十几年衣服的老店，门口冷清了。这一种，原则拦。拦的不是他开店，是他把修钟表那一行里挣来的信，搬去洗衣这一行，换成了客流。

你看，原则管的，是一件很小的事：名人不要带着本行的名字，进入一个靠量取胜、跟普通人抢存量的大众行业。除此之外，路是很多的：深耕本业，继续把本行里的东西往上做（12.1）；去做增量，创造出新需求、新品类（11.7）；不借名字，从头做起，像第一种开法；还有第12章要讲的通融创新。拦的是一条，开的是四条。说它把人锁在原地，是不符合事实的。

这里说的"大众行业"，也要说得具体些，免得又成了一个大筐。本书指的，是这样一类：人人都需要，天天都在买；进门的门槛不高，做的人很多，大多是小摊小店、小作坊、小商家；赢的办法，主要靠人流和销量，不靠一门别人学不来的手艺；小商家靠的是口碑、回头客一点点撑下来的。茶叶、被罩、挂面、鸡蛋、拖鞋、洗衣店，都在这一类里。反过来，一个需要多年专门训练、门槛很高的行当，名人进去，没有那份功底站不住，不在这里讨论。

再说"哪个行业不是抢存量"。这句话，一半对，一半要仔细看。

对的是：普通人之间的竞争，当然是抢存量。开咖啡馆的人，也是在别的咖啡馆手里抢客人。没有人说这不对。

但是，抢和抢，不一样。两家咖啡馆竞争，各自手里拿着的东西是同一类的：咖啡的味道、店里的气氛、价钱、服务。输了的人，输在自己的货上，可以回头改，可以重新来。这叫竞争：双方在同一场比赛里，用的是同一类东西。

名人进来，手里拿着的，是另一个行当里挣来的名字。他不是咖啡的比赛里赢了对手，他是带着别的比赛的奖杯，走进了这场比赛。输了的人，输在一样他没法去练的东西上。这不是"一个人更强"，是"两个人不在一场比赛里"。统一的人和不统一的名字，拿的东西不同类，所以不叫双重标准，这是同一条标准：看手里拿的东西，是不是在这一行里挣来的。

有人会问，怎样知道一个人带进去的，是别的行当挣来的名字，还是这一行里自己挣的东西？有一个现成的办法，叫去名（这是本书自设的检验办法，不是SDE既定口径；11.7的“三件可查的事”、12.2的“拿掉测试”是同一把尺的不同说法）：把名字拿掉，他在这一行里还剩下什么。修表师傅开在三条街外的洗衣店，拿掉名字，剩下的是洗衣的手艺和客人的口碑，原则不拦。开在巷口、挂着"修表王"的那一家，拿掉名字，剩下的是什么，要打一个问号。

我们也不假装这个原则没有代价。有代价：名人少了一条来钱最快的路。这是真的。问题只是，当代价必须落在某一方身上时，落在谁身上？落在有名字、有别的路的一方，还是落在没有名字、没有别的路的一方？民为重，就是把代价放到路宽的一边。

还有一点：这条原则靠什么执行？本书不主张用禁令，不做任何政策表态。它靠的是名人的自我约束，是行业的自律，是平台的规则（第13章讲）。原则越是靠自己守，越不会变成口号，因为守不守，是自己的取舍，不是别人的审判。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

第一，如果按这条原则走的名人，普遍发现本业走不下去、增量的事也做不成，整个人群无路可走（11.4说过），那么原则太苛刻，就该改。第二，也是更要紧的一点：如果"靠量取胜""抢存量"和"增量"的界线，实际上划不出来，每个人都能按自己的方便解释，那么原则就变成了随意裁量，苛刻与否都无从谈起。我们的回答押在：界线可以用几件能查的事来划，下一条就来写这件事。

11.7 「新品类、新需求算不算」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：你说不许抢存量，那新东西呢？一个社会，就是靠一个一个新品类、新需求，才往前走的。名人如果创造出一样人们本来不知道自己要的东西，是不是也不许做？再说，"新"和"旧"，谁说了算？今天的新品类，过两年就是人人在做的存量。你的界线，完全可以任意划：想拦谁，就说他进的是存量；想放谁，就说他做的是增量。一条画不清的线，比没有线更糟。

这个反驳，攻的是原则的地基。如果这条线真的划不出来，前面十章都要打折。所以这一条，要答得比别的更实。

先说结论：新品类、新需求，是增量，不在原则管辖之内。名人带着名字进去开辟新东西，是对的，12.2还要把它写成一条正路。

难处在于，"增量"和"抢存量"，靠什么分？本书给三件事，都是可以去查的，不靠谁的自述。

我们先设想一个场景。这是一个设想的例子。

小区里有位大家都敬重的书法先生。他开了一个"老人手机拍照班",专门教六十岁以上的老人,怎么用手机拍好照片、怎么发给远方的儿孙。小区里从前没有人做这件事,没有一家店、一位老师在教这个。来的老人越来越多,有的老人,是第一次觉得自己和孩子之间,多了一样能说的东西。

另一种情形:同一位书法先生,在小区里开了一家文具店,卖笔墨纸砚、卖作业本。小区门口,本来就有一家文具店。

前一种是增量,后一种是抢存量。怎么看出来的?

第一件,看钱和时间的来处。拍照班的学费、老人们花的那些时间,在它出现之前,是花在哪儿的?能不能指到一批具体的、已经在做的人?指不到:这些老人以前根本没有花这笔钱、这段时间在这件事上,这就是增量。文具店的钱,指得到:就是小区门口那家,每个月的账本上,少的就是这些。

第二件,看"退出"以后。假如书法先生明天不教了,这批需求,会被谁接走?如果被原有的卖家接走,说明它本来就是他们的,只是被借走了一阵。如果需求就消散了,或者要等一个新人来重新开始,说明这是被他新带出来的。这一件最难事后改口,因为它问的是"去了以后",不是"来了以后"。

第三件,看"去名"以后。把他的名字拿掉,同样的班,换一个无名的老师来教,还有没有人来?来的人,买的是这件东西本身,还是这个名字?名字拿掉,仍然有人来,说明东西本身立得住;名字拿掉,就没有人了,说明买的是名字,这个班只是名字的一个出口。

三件事,方向一致,才下结论。方向不一致,就写"灰区",不写结论。

这里要诚实地交代灰区。有一类情形最难:在一个旧品类里,做出了一种新做法,比如换一种包装,加一种新服务。算增量,还是算存量?本书不假装有一把刀可以一下切开。遇到这种情形,倾向以第二件为准,因为它最难事后说成,但这只是本书的倾向,不是定论。

对方还说：今天的新品类，明天就是存量，那怎么办？答案是：标准不随时间改，只随事实改。拍照班办了三年，老街上多了几家教老人拍照的，它就有了自己的存量，有了一批靠它过日子的人。这时候，如果书法先生想把班开到每个小区、用名字去压那几家，同样的三件事就再量一遍。而他在最初那三年里长出来的东西，名字、课、老人们那一点点踏实的快乐，是一起长的，这是统一，不会因为后来别人也进来，就变成借来的。

还有一条要提防：不能拿"我这是新品类"当证据。"新"字是自述，自述谁都会说。三件事要用查的，不是用听的。

三件事里，有一件要特别防着被人钻空子：去名。有人会说"把名字拿掉，他就不会做了"，这恰恰说明他的东西立不住吗？不一定。一个新办的班，没有名字时开不起来，不等于它没有价值，也许只是缺人知道。所以去名这一件，只能看"拿掉名字以后，来的人对这件东西本身有没有反应"，不能看"来得多不多"。人数少，不是证据；人数少但回头的人多，才是。

再把这个标准，用到前面讲过的类型上。茶叶、被罩，都是几代人在做的老行当，茶农、茶商、家纺小卖家守着它过日子。在这类行当里，另起一个同类的品牌，会落在存量一边还是增量一边，要按上面三件去查了才知道；查之前，不下结论。这是对一类事情的看法，不是对任何一个具体的人下定性。

三问在这里的用法：谁的意义被损害？增量里，没有一个已经存在的人，可以指出自己被损害；抢存量里，指得出。谁的价值被占？增量里，没有人的信被借走；存量里，有。谁的劲不该动用？增量里，名人的位置是在开辟，存量里，是在占位。民为重，在这里就是一个朴素的问题：新来的东西，是给了民一样新东西，还是拿走了民已有的东西。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

如果一个被我们按"存量"判的事，到头来三件事都反着：需求没有回流给原有卖家，去了名字仍然有人买，钱的来处也指不到任何已有的卖家，那么它其实是增量，我判错

了。反过来，如果一个自称"全新"的东西，退出以后，需求全部被原有卖家接走了，那么"新"就只是个说法。哪一边，要看数据，不能看口号。

11.8 「他本来就爱茶」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：一个人爱茶，喝了几十年，收藏、品鉴，样样在行。把爱好做成事业，是人生里最理想的一种走法。懂茶的人来卖茶，对买茶的人也是好事。真爱和假借，怎么能一样？

说明一句：关于任何一位具体的人是不是爱茶、懂不懂茶，本书没有查到可引用的材料来证实，也不去否认。这里只回答一个问题：如果爱和懂都是真的，原则怎么说？

"爱好不等于统一"这一层，6.3已经写足：爱是一个人和一样东西之间的功夫，统一是名字、货、意义在一个行当里几代人长出来的，这里不重复。本节只补6.3没有回答的一小层：爱既然是真的，原则到底拦不拦他？

不拦。我们来设想一个场景。这是一个设想的例子。一位退休的大学教授，爱做面包，做了二十年，朋友们劝他开店。他可以这样开：不提教授的身份，从一个小门面做起，面包好不好，让街坊一天天验。几年以后，他有了自己的口碑，成了面包这一行的一个新人，多了一个同行，没有谁被压。原则不拦这样的开法，11.6里修表师傅在三条街外从头做起的开法，就是它。

他也可以这样开：第一个月，门口就排长队，大家说"这是教授的店"。隔壁面包房的师傅，同样四点起床，面包可能一样好。两家差在哪里？不在面包，在名字。爱得再真，也抵消不了名字的借。

怎样分辨这两种？有两个可查的办法。第一，去名：把名字拿掉，这家店还立不立得住。第二，查他在这一行里有没有可查的东西：亲手种过、制过、担过售后，被人一桩一桩验过。不看他爱不爱，看他经不经。

换到茶上，三问问的是同一件事：谁的意义被损害？是把一生放进种、采、制、存、卖这一环接一环里的人。谁的价值被占？是他们攒了多年的"靠得住"。谁的劲用错了

地方？是名字带来的那一大股流量。爱茶的心可以走进这一行，不等于这一行长出来的东西已经在他身上。

民为重，在这里是：民关心的，是货好不好、出了事有没有人认，不是做的人爱不爱。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？如果一个人，把名字拿掉，货仍然立得住，在这一行里已有多年可查的积累，那么他在这一行里已经统一了，我的担心就是多余的。另外，对于任何一个具体的人，本书不作"爱不爱、懂不懂"的断言；那是本书无从知道、也不该下论的事。

11.9 「你没证据说挤压」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：你说有人被压，那请把证据拿出来。有没有一个小商家站出来喊疼？有没有一份订单下降的数据？没有。你只是在想象一个受害者，然后用这个想象出来的人，去指控一个真实的人。据每日经济新闻报道，还有卖茶叶的网友自己跑去抢购支持，哪里看得出被压？一本书，把全部的论证压在一个"压"字上，而这个"压"，没有证据，这叫臆测。对一个真实的人，用臆测来下判断，公平吗？

这个反驳，抓到了本书最薄的地方。所以这一条，不绕，直接答。

先认下：对的一半是，目前没有查到小商家受挤压的具体数据。作者查了公开的报道，查到的是直播的成交额、场次、粉丝的变化，没有查到任何一份说明同品类小商家订单、排名因此变化的材料，也没有查到小商家站出来说自己受了影响。这句话，就写在这里，不躲。

所以，本书说的"挤压"，是结构性推断，不是已经查实的事实。

推断是怎么来的？依据是三个"有限"。第一，买的人的钱有限，一个人一个月买茶、买被罩的钱，就那么多。第二，页面上的位置有限，搜索的前几位，推荐的前几屏，就那几格。第三，人的注意力有限，一个晚上，只能看一个直播间。三个有限放在一起，就得出一个推断：据凤凰网报道（见2.2），那场直播的成交额（数字见2.2），这样一笔

钱，有一部分可能是从别处转过来的；有一部分位置，可能是从别人手里让出来的。"一部分"是多少？可能是很多，也可能是几乎没有，因为也可能这些钱大多是新增的

(11.7)，位置也可能并不挤。推断只告诉我们：值得查，不能告诉我们：已经是这样。

我们来设想一个场景，看看这种推断怎么验。这是一个设想的例子。

小区里有一块公告栏，位置有限。有一天，一位名人的大海报，占了公告栏的一半。周围小商户的小广告，被挤到了角落，有的被盖住。没有人来投诉。

能说小商户被挤了吗？不能这样说，也不能说没有。该做的事是量：海报贴上之前和之后，公告栏上小广告的数量、位置，有什么变化；小商户的电话，打进来的次数，有什么变化。量了才知道。

回到本书的事，要验证"挤压"，需要的是这样的数据：

一，同品类的小商家，在名人专场前后若干天，比如前后各一周、各两周，订单量、成交额、搜索排名、流量来源有什么变化。

二，对照组：没有被专场触及的相近品类，同一时期的变化。用它扣掉节日、季节和平台活动的影响，否则分不清是名人的专场，还是赶上了年货节。

三，买方一侧：买了专场商品的人，此前半年在这一品类的购买记录，看这笔钱是转来的，还是新增的。

四，事后：这些买家，后来有没有回头走进小商家。

这类数据，通常握在平台手里，外人很难自己算〔待核〕。所以，本书自己做不了这个验证，只能把"需要什么"写清楚。

还要补一句：一次专场，不足以下结论。一场专场前后的变化，可能是巧合。要看的是多个品类、多场专场，是否反复出现同一个方向。一次不足以证明，一次也不足以推翻。

这里还有两个反过来的提醒，也要写在这里。一，"没有人喊疼"，不能当成"没有事"。小商家不是没有疼的理由，而是没有喊的地方：一个卖茶的小摊主，写一句抱怨，没有人看；他即使真的少了一点生意，也未必知道原因是什么。沉默，不是证据，既不

能证明有，也不能证明无。二，"有一位网友去抢购支持"，同样不能当成证据：一个人的举动，说明不了一个品类的账。两边的话都不能代替数字。

怎样的结果会推翻我？如果数据显示：专场前后，同品类小商家的订单没有下降，排名没有下滑，甚至因为品类热起来而上升，那么"挤压"这个说法就被推翻了，换成了"带动"。带动成立的话，本书"压在普通人身上"这一环，要收回或者改写。

这里还要老实交代两件事。第一，本书的其他部分，该怎么处理？凡写到"挤压"的地方，都带着"推断"二字，或写成"若……则……"的条件句，不写成事实。第二，本书的另一个判断，名字离开本行以后，货和意义没有跟过去，这件事本身，并不要靠"挤压"的数据来证明。要靠数据验证的，是"这个不统一，压在了谁身上"那一环。这一环现在是待验证的命题。

还有一点：这个推断本身也有它会错的地方，不能只写在结尾。它错，可能错在三处。一是钱的来处：如果买专场的人，大多本来就不在这个品类里花钱，那么挤压很小。二是位置：如果平台的推荐位对小商家本来就是分开排的，不与专场争，那么也没有挤压。三是时间：即使专场当天有影响，如果几天后小商家的订单就回到原样，那么这只是一时的波动，不是积累下来的亏。三处只要有一处成立，"压"就要缩小；三处都成立，"压"就几乎不存在。这三处，每一处都是可以查的。

最后回应"用想象的受害者指控真实的人"。本书不指控任何具体的人。判断的对象是一种结构，不是某个人；本书不对任何人的动机和品行下断语，捐款是否兑现，品牌何时起意，也都是〔待核〕，不论。一个结构性的推断，可以也应该被查；被查出来不是这样，本书认账。

11.10 「用经文是不是牵强」

先把这个反驳说足。

对方会这样讲：《大学》说的"伐冰之家""百乘之家"，是诸侯、卿大夫一级的人，手里有采地，有祭祀的资格，有治下的百姓。"不畜牛羊""不畜聚敛之臣"，是对掌握公权的人立的政治伦理。名人没有一寸公权，不征税，不发令，不断案，只是一个私人，在市

场里卖东西。把两千年前管卿大夫的话，搬来管今天的演员，是断章取义，是以古压今，是借经文的威严，给一场现代的争论盖章。而且你自己讲"民为重"，那更是孟子对国君说的话。读经不顾原意，不是读经，是借经。

这一条，书从第1章起就在先答了：这是类比，不是原意。这里要把这条线画得更清楚，并且回答一个更难的问题：为什么搬到一个没有公权的人身上，也站得住？

我们先设想一个场景。这是一个设想的例子。

小区里，居委会主任有一条规矩：任期内，不收业主的礼，不在小区里开店做买卖。这条规矩，谁都觉得合情合理。小区里还有一位退休的老邮递员，送了几十年信，谁见了都打招呼。他不是居委会的人，不在这条规矩下。可是有一天，他在小区里摆开摊子，卖起了童装。邻居们没有一个说得出口"规矩上不许"，却有人皱起眉头：老邮递员，不太合适吧。

这点皱眉，从哪里来？这是一个值得问的问题。它不来自规矩，规矩管不到他。它来自一种朴素的感觉：有一股力，别人没有，他有，他拿去用在了买卖上。

这就是类比的根据。我们把根据分开讲清。

先说界线。《大学》约束的，是掌握公权、有位置的卿大夫之家。本书把它搬到私营的名人身上，是类比，不是原意。注家对"伐冰之家""百乘之家"的具体解释，本书只取大意，凡要引原话处，都标〔待核〕，这里不引。

再说类比靠什么立。不靠"名人也是官"。靠的是一个结构：位置，给了一股别人没有的、不是在这个行当里挣来的力；有这股力的人，用它去做普通人的买卖，普通人没法在同一场比赛里和他对等。在经文里，卿大夫的位置给了他田、民、礼，他用这些去养牛羊、去聚敛，就是与民争利。名人的位置，给了他流量，给了千万人的信，他用这些去进大众行业，同样是一股别人没有的力，压到了一个没有这股力的人身上。官和名人，不同在力的来路，相同在力的结构。

接下来，是最难的一问：为什么大声望，也受这种约束？一个演员，一个主持人，没有人封他官，他的名声是自己挣的。

第一，声望不是他一个人的。声望里面，有他的作品和功底，这是他自己的；也有千万观众的时间、注意和信，一场一场交到他手里，这是众人托付的。公权来自授予，声望里的那一部分信，来自托付。两者都不是"单凭自己本事挣来的私产"。

第二，声望有公共性。它真正的作用，是让很多人不必自己去验，就愿意相信。能让多少人不经验证就信，这就是位置的大小。大到一定程度，已经接近公共的东西，不再只是一个人的事。

第三，约束是一个梯度，不是一道门槛。小区里只有几十个人认得的老邮递员，也有这股力，只是很小，约束也轻。声望越大，这股力越大，约束越重。位置越大，越要守。

然后说类比的另一条线：哪些地方，不能照搬。卿大夫有强制力，能收税，能发令；名人没有，他的力是别人自愿给的。所以，经文对卿大夫，可以谈制度；对名人，只能谈自律，谈行业的规则，谈平台的规则（第13章），本书不主张用禁令，也不做任何政策表态。

最后是出处。「民为贵」出自《孟子》，不是《大学》。《大学》里承担这层意思的，是「以义为利」与「民之所好好之，民之所恶恶之」。本书凡引「民为贵」，都注明《孟子》。对方说"读经不顾原意"，这几处，是本书事先划清的。

再补一个检验，防止类比被用成万能钥匙。类比要能拒绝：如果有人说"凡是出名的人，都不能做任何买卖"，本书不认。因为类比靠的是那个结构：力的来路不在本行，去处是和普通人抢存量。名人开一间自己的工作室、出自己的书、办自己的讲座，力的来路和去处都在本行，经文管不到，类比也管不到。一条类比，如果什么都能管，它就什么也没说。

那么，为什么还要用经文？不是为了借威严。经文把一个结构看得早，看得清：有位置的人，不与民争利。本书的论证，靠的是三问和民为重，不靠经文；就算把经文整个拿掉，第5章到第10章的推理，一步也不会塌。经文是一面镜子，不是判决书。

这条回答有边界。什么情况发生了，就说明我错了？

如果有人能够证明，经文约束卿大夫的全部理由，都只在强制力和官职，与"位置给了不是本行挣来的力"无关，那么类比失败，本书这一环该撤回，另找根据。还有一种：如果大声望里的信，完全是他一个人的私产，没有任何托付的成分，那么"为什么大声望也受约束"就站不住。这两件事，一件看经文的读法，一件看声望的来路，都是可以拿来辩的。

本章小结

十个反驳，十个回答，可以归成三类。

第一类，追问"到底谁受了损"：自愿的买家（11.1）、进了医院的钱（11.2）、本来不靠这一波的小卖家（11.3）、没有证据的挤压（11.9）。这四条的回答合起来是同一句话：交易两头点头，不等于落点上的人没有受影响；善意由给出的人自己出，不能由别人的生计来垫；至于"压"到底压了多少，是待验证的命题，本书写成推断，并写明了要什么数据来验。

第二类，追问"原则管到哪里"：名人也要谋生（11.4）、原则太苛刻（11.6）、新品类算不算（11.7）、他本来就爱茶（11.8）。四条合起来，画出一条线：原则不拦人，不拦做事，拦的是带着别的行当挣来的名字，去大众行业里和普通人抢存量。分辨增量与存量，靠三件可查的事：钱的来处、退出以后需求去了哪里、拿掉名字还有没有人买。

第三类，追问"凭什么这样看"：名人背书让人放心（11.5）、用经文是不是牵强（11.10）。放心要有货上的根据，经文只是类比，类比靠的是"位置给了不是本行挣来的力"这个结构，不靠官职。「民为贵」出自《孟子》，不是《大学》。

用SDE的话，把十个回答收成一句：名字（符号，E2）在本行里，与货的好（价值，S3）、事的意义（D1）是一起长出来的；离开本行，名字带着流量走，价值与意义没有跟过去，三者在同一件事里被拆开，拆开的一半压到了另一个人身上。每一个回答，都留了一个"什么情况发生了，我就错了"的口子。

十个反驳答完，问题就转了方向：这条路不让走，那位置上的人，还有什么路可走？下一章回答。

第 12 章

位置的人该走哪条路

第十一章把十个反驳一个一个答完了。答完之后，有一个问题还摆在那里，而且比前面所有的问题都难：那边不能去，有位置的人该往哪里去？

只说"不该"，是半本书。一个人站在大位置上，手里有名字，有流量，有一股劲，这股劲总得用在什么地方。把一条路堵上，却不指出别的路，等于叫人把劲憋着。这一章要把路指出来。

不过路有边界，也有代价。我们一条一条交代清楚，不拿"前程远大"去哄人。每一条路，还要说明：什么事情发生了，就说明这条路走不通。能被推翻的路，才值得走。

先交代两句话。第一，这里说的"位置的人"，是类型名，指书里前面说过的那类名字很响、流量很大的人，不指任何一个具体的人，也不替任何具体的人出主意。第二，三条路是：深耕本业，做增量不抢存量，通融创新。前两条这一章讲透；第三条留到12.3，那里只写它的地基。

12.1 深耕本业

我们来设想一个场景。这是一个设想的例子，不是哪一位真人。

老陆在菜市场后门口修了三十年自行车。头十年，他的"会"是会修一辆结实的车：链条上油，辐条拉紧，刹车片换新，轮子转起来不晃。那时有人问他会不会修自行车，他说会。

第十一年前后，一位每天骑车送菜的大姐，来修她的车。车后座上总要驮两大筐，下坡又多，链条常常掉。老陆照老办法，把链条装好，松紧调到标准，试骑一圈，没毛病。一个月后大姐回来，说：车是修好了，可是走不到半个月，链条又掉了。

老陆没有辩解。他想了几天，发现自己一直在修"车"，而大姐要的是"她这样骑"。他再修这类车，第一件事不是调链条，而是问：你驮多重，走哪条路，下坡刹几次。然后

让人骑着车在巷子里走一趟，他蹲在旁边看链条在哪一段抖。后来他给大姐的车换了一个更紧的涨紧器，把后座的架子往前挪了两指。再后来，他修车时多留了一道可以调的卡位，因为他看见同一个人空车和驮货时，需要的松紧不一样。

老陆还有个小习惯：车修好交出去，过一个月，他找个由头路过那人的车棚，看一眼链条磨在哪一边，刹车皮薄在哪一头。磨损的地方，成了他下一次动手的第一笔。

又过了许多年，他的"会"已经不是"会修自行车"，而是会修"这个人骑的自行车"。再往后，邻村的小学找他，请他看看孩子们的车为什么总是坏。他到车棚转了一圈，说的不是某辆车的毛病，而是一整类"天天抄近路、扔在雨里、一个人骑一辆又一个人骑"的车，是怎样一步一步坏的。

这个场景里，我们要看清的不是老陆有多勤奋，而是三件缠在一起的事。

第一，他的路是一个差别接一个差别排出来的：修好了和骑不长之间的差别，空车和驮货之间的差别，磨在左边和磨在右边的差别。没有哪一个差别单独是"手艺"，手艺是这一串差别走出来的路。

第二，他的"会"一层一层显出来，每一层都不是最后一层。第十年问他，他说会；第二十年问，他说"那时还不算"。每一次你看到的"会"，只是这条路走到那一刻的样子。

第三，他的手艺、他在市场里的名声、他做事的那份意思，是一起长的。"老陆修的车不掉链子"这句话，是他一回一回往回改，改出来的；这句话传出去，又让更多骑得凶的人来找他，来找他的人又给他送来更难的题。名声、手艺、意思，没有哪一样先站在前面等另两样来跟，它们缠在一起，一起往上长。

这就是"在本行里一层层升上去"的样子。

一、这条路讲的是什么

第六章说过，有位置的人把时间与劲转去大众行业，本行里创造的意义按推断就会停摆：事业不再往上升一层，只靠旧名字变现。这一条路，是那件事的反面。

反面的意思很朴素：本行里创造的意义不停，名字、本事、意思就继续一起往上长。一位做了多年的人，在自己的本行里，从"会做"走到"会做这一个"，再走到"懂这一类"，这是一条升维的路。而且这条路上，名字不是被借走的，是跟着本事一块儿升高的。

这里要特别说明一件事：我们不替任何具体的人，写他在本行里做了什么、怎样升、升到了哪一层。那样的事实，要有据可查才能写，现在书里没有查实的材料，所以不写。我们只写这条路长什么样，让读者自己拿去对照身边的人。

二、一层一层，到底是哪几层

老陆的故事里，其实有三种不同的"往上"。分开说，是为了说清楚，不是说它们真的分得开。

第一种，从"修好"到"修对这个"。以前是把东西修好，后来是把东西修给一个具体的人。做饭的人从"会做一桌菜"到"知道这一桌人里谁嚼不动、谁不吃辣"，是这一种。

第二种，从"修对一个"到"看懂一类"。老陆进了车棚，看见的不再是一辆车，而是一整类人怎样骑、怎样放、怎样把车骑坏。以前一回一回修，现在抓住了一类事的门道。这一步，是手艺的升层，不是活儿修得更多。

第三种，从"被人看见"到"被人依靠"。名字响，是被看见；有人把一件要紧的事托付给你，是被依靠。送菜的大姐第二次来，不是因为老陆出了名，而是因为他上次改了她的骑法。被看见可以靠声势，被依靠只能靠这个人前面做过的事。

有位置的人，起点比老陆高得多。他不用等三十年才被人看见，一出场就已经被看见了。这既是便宜，也是陷阱：被看见来得太容易，容易让人以为被依靠也是顺带的。深耕本业这条路，要紧的就是不把前一样当成后一样。

三、往上的劲是从哪里来的

老陆为什么会往上走？不是因为他"有上进心"。上进心只是人身上的读数，不是推他的东西。

推他的，是两样东西的顶撞。一样是他已经做出来的样子：一辆按标准修得结实的车，那是他十年手艺在那一刻的样子。另一样是大姐的骑法：一个具体的人，驮多重、走哪条路、一天下坡几次，她和这辆车缠在一起，躲不开。车是修好的车，人却骑不长，这两样一碰，张力就攒起来了。

张力攒到一定程度，改变的是老陆修车的方法：先问，先看人骑，再调，再留一道卡位。方法变了形，这是被推动的那一样。而变了形的方法没有停在那一次，它被写进了老陆下一次动手的起点：以后每一辆车，第一步都不再从标准松紧开始，而是从"这个人怎么骑"开始。这一步，是回写。

如果这个矛盾当时被压下去，会怎样？大姐一句"又掉了"，被老陆当成"你骑得太狠"，车照旧修，大姐不再来，手艺停在原地。那是把矛盾当毛病，压住了，什么也没有留下。深耕本业，要的恰是把本行里每一回这样的顶撞当成燃料，而不是当成要躲开的麻烦。

这也解释了为什么本行这么要紧。本行是矛盾最密、最真的地方：客户的骑法、观众的耳朵、读者的眼睛、同行的挑剔，每天都在把"你做出来的样子"和"别人真正的需要"顶在一起。一个人离开本行，等于把自己从这个最密的顶撞里拉出来。他去的新地方，也有顶撞，可那里的顶撞不是为他的本事来的，他的本事在那里没有被检验，也没有被改写。

四、名字在这条路上的位置

有人会问：名字这么大，在本行里不是一样在用吗？同样是用名字，凭什么这里行，那里不行？

区别在于，名字有没有一起长。

老陆的名声，是每一辆车往回改，一年一年改出来的。他进了车棚说话，有分量，是因为那些话背后有几百辆车的磨损。名字和本事是一起升的，所以名字被用起来时，背后有东西接着。

换一种设想。假如老陆有一年出了名，有人请他去卖一种保健枕头，说"老陆这个人，车子都懂，枕头肯定也懂"。名字去了，本事没去：他从没研究过人睡着以后脖子怎么落。那个枕头摊在人面前时，人们看见的是老陆的名字，买的也是老陆的名字。这就是前面几章反复讲的不统一。

所以深耕本业这条路不是"不许用名字"，而是名字只在它长出来的地方用。名字在本行里用，每用一次，就要被本行里的东西再接住一回；接得住，名字更重；接不住，行里的人先知道，名字很快就空了。本行是一面镜子，它不让名字白用。

还要补上一件事。说深耕本业"不抢存量"，不是说本行里没有竞争。本行里一样有同行，一样有人争饭碗。但那里争的，是同样靠本事、名声、意思一起长出来的东西，各人的符号和分量是对得上的。这和名字带着流量闯进一个陌生行业，压在那些原本就对得上的人身上，是两种结构。这一点是依第五章、第六章的结构推断而来，不是数据，我们不说本行里的竞争都是公平的，只说它的结构没有错位。

五、这条路的边界

第一道边界：慢。

深耕没有爆发。老陆三十年做出来的东西，没有哪一个晚上能一下子见到大数字。一个习惯了"一场直播就有一个数"的人，会觉得这条路几乎不动。它确实慢，因为每一层都要靠一次一次往回改才能升上去，没有哪一层可以越过去。

第二道边界：本行的天花板。

做到一定的地步，本行里能评价你的人越来越少。老陆到后来，同行里已经几乎没有几个人看得出他那道卡位的好处，他的"对"没人来说。这时人会觉得孤单，也会觉得没有回

声。这是深耕的真代价：越往上，越难得到来自旁人的确认，更多时候要靠自己和自己的作品之间的对账。

第三道边界：离得最近的诱惑，就是你自己的名字。

深耕本业的人，身边总有一条捷径：不再往上升，把已经攒下的名字拿去换。换的路很多，每条都比升一层容易。深耕这条路，是要不停地把这条捷径放在一边，这是最大的代价，比慢更难。

六、一个人可以问自己的三句话

以下三句是本书为检验而设的问法，不是 SDE 的既定口径。深耕本业不靠别人来评。有位置的人若想知道自己是不是还在这条路上，可以拿老陆的故事当尺，问自己三句。这是给自己问的，不是拿去问别人、给别人打分的。

头一句：最近一回，本行里有什么事把我已经做好的东西顶回来了，让我改了做法？老陆有那位链条老掉的大姐。若想了很久，想不出这样的一回，说明本行里的顶撞已经很久没有进来，或者进来了没有被听见。

第二句：我现在做的东西，和三年前比，是同一层的熟练，还是上了一层？老陆从“修对一辆”到“看懂一类”，那是上一层；同样的车修得更快更稳，是同一层的熟练。熟练不坏，可熟练不是升维。

第三句：我今天用名字做的事，背后有没有东西接着？老陆进车棚说话，背后有几百辆车的磨损。若一件事全靠名字就能成，没有任何本事被调出来用，那件事就该换个眼光看一看。

这三句话都能落到事上，也都能被推翻：若一个人连续几年，三句都答得出具体的事，却仍然被证明是在原地踏步，那就说明这三句尺子本身有毛病，我们愿意改。

七、什么情况说明这条路走不通

一条路若不能被推翻，就是一句口号。关于深耕，我们这样说：

如果一个人说自己在深耕本业，可是过了许多年，他的作品、手艺、本事，和多年前比没有往上升一层，被反复用的只是那个名字，那么他走的不是深耕，是守着旧名字变现。只是换了一个听着体面的说法。

如果一个人本行里已经站稳，而行里的同行、后进之人，渐渐不再把他的东西当作要对照的东西，名字还在响，本行里的回声却已经淡了，那么也说明这条路上的升层已经停了。

如果有人做出了一个证明：一位有位置的人，把大部分时间与劲转去大众行业，本行里的东西照样一层一层往上升，那么这一节的判断就错了。我们不说这样的事绝不可能，也不替谁担保，我们只说，第六章里的结构推断认为这不会发生，现在要看事实怎么说。

八、这条路和别的路的关系

深耕本业，是三条路里最稳的一条，也是最容易被说成"没出息"的一条。它不借名字去抢别行的存量。因为本行里的东西，名字、本事、意思本来就是统一的，所以在本行里占一个位置，是长出来的，不是借来的。

但这条路对有位置的人来说，有一个不能躲开的问题：本行的盘子也是有限的。一个人越升越高，会有一天，他发现本行里没有更多东西可做了，或者他想做的事，本行已经装不下。这时就要问，劲还要往哪里去。下一节讲的，就是在这个时候，什么样的走法还不抢别人的饭碗。

这里先把话说在前头：深耕和下一条路并不互相排斥。很多时候，本行升到顶，恰是新东西冒头的地方；老陆看懂"天天抄近路的骑车人"，就有可能走到一件本行里原来没有的事上去。只是走过去的时候，要换一副眼睛，不再问"我的名字能带来多少"，而要问"那里原先有谁，我去了谁的饭碗少了"。

12.2 做增量，不抢存量

先看两个设想的场景。都是设想的，不是真事。

第一个场景：城郊新建了一个小区，住进来三百户人家，可附近没有菜场，最近的一个要坐公交车二十分钟。住户们怎么买菜？周末开车去大超市一次囤够，平时将就着吃冷冻的和剩下的。有一天，一个女人开了一辆小货车来，车上是当天清早从批发市场拿的青菜、豆腐和肉，她挨着单元楼，每天傍晚送货上门，前一晚在群里接订单。第一天送了四十户，第二周每天送二百户。

第二个场景：一条老街，从街头到街尾，已经有十家水果店，每一家都开了好些年，各有各的熟客。有一天，第十一家开张了，门面比谁都大，老板在附近很出名，门口排起了长队。

这两个场景，卖的都是吃的，都有人在买、有人在排队。可是它们是两回事。

一、差在哪里

差在“谁的饭碗少了”。

新小区里，那个女人来之前，平日买菜的钱，没有流到附近任何一家菜摊手里：附近根本没有菜摊，住户花在冷冻食品和外卖上，没有一个卖菜的人因为她来了而少卖一把。她来了之后，多出了一桩生意，也多出了一桩原来没有的事：当天的新鲜菜送到门口。小区里有了一个新的小场子，有人认她这辆车，她的名声、她的青菜、她对这些上班人家时间紧的那份懂得，一起从零长起来。

老街上，第十一家来之前，每天买水果的人是那么多，十家铺子分着这一块。第十一家来了，排队的人，不是新生出来的，是从原来那十家的门口走过来的。队伍长了，十家的队伍就短了。街上水果的总量没有变，变的是它分到了谁的碗里。

换一双眼睛看，差别更清楚。小区里那个女人的小货车，从零开始：车的样子、青菜的新鲜、住户对她的信，是同一天一点点长出来的，三样缠在一起，谁也没有走在谁前头。老街上第十一家，进来的时候就带着一块很大的招牌，招牌先到了，味道和熟客还没长出来。那十家铺子呢，每一家的招牌、味道、熟客，是几年里一起长成的。一块先到的大招牌，压在十家长好了的小店身上，这就是第六章讲过的那种错位。

（要注意，本章的“增量”指行业里新增出来的需求、新品类，与6.4里“本行自己长出来的新东西”不是一个意思，两处分开用。）可见“增量”和“存量”不是看东西新不新，不是看生意做得大不大，也不是看老板人好不好。要看的是：买的人从哪里来，钱从哪里来，别人的账本变没变。

再多想一层。小区里那个女人，为什么能从零做起？因为那里的“存量”是空的，不是别人让出来的。可要是她一开口就说“我在做增量”，别人也没法拒绝，这恰是一句最容易说的话。所以不能听她怎么说，要看账本怎么变。

二、一把尺：拿掉测试

在生活里，有一个办法可以把这件事量一量，叫拿掉测试。这是本书为检验而设的问法，非SDE的既定口径。

办法是：设想这个新东西明天就消失，原来买的人会怎么办？

拿掉小区里的小货车，住户们回到囤货和冷冻食品，没有任何一个旧的卖菜的人因此多卖一把。这说明，那辆车做的是增量。

拿掉老街上的第十一家，排队的人怎么办？他们走回原来的十家铺子，各排各的队。这说明，那家店做的是存量：它没有造出新的买卖，只是把买卖的方向转了一下。

这把尺有三个好处。第一，它不用问动机。老板是好心还是图利，不进这把尺。第二，它问的是结果落在哪里，落在“民”身上。第三，它能被推翻：如果有人拿出事实，证明那个新东西拿掉以后，旧的人账本并没有回来，那它就是增量；反过来，如果一件以为是新的东西拿掉之后，原来的人立刻回来了，那它就是存量。

三、这把尺不是一刀切

这把尺要诚实地用，不能只拿来给自己的选择开脱。

还是小区里的小货车。设想得再细一点：小区门口有一家便利店，原来角落里摆着几样蔫了边的青菜，有些住户下班顺手买一把。女人来了以后，便利店的青菜每天少卖了二十把，大约少了三成。

这怎么算？

这里的实话是：增量里也可能磕碰到一个旧的人。女人的车，总体上是做增量，大部分的买卖是新长出来的，可有一小块是从便利店那里转过来的。这一小块，要认。认的办法不是装作没有，而是把它放在秤上：多出来的东西有多大，转过来的东西有多小，转过来的东西是谁，对他来说是多是少。

所以，对"增量"，我们不要求它一点不磕碰，要求的是三件事：新长出来的是主体；磕碰到的旧人，有多大损失，要看得见；而这一点点磕碰，不能靠名字去放大。

这第三件特别要紧。设想那个开货车的，不是一位普通的女人，而是一位出了名的人，她来到小区，一出场就带着几十万人关注，车旁边挤满了拍照的人，小区群里一下子涌进几千个外人来下单。这时候，便利店的损失就不是少卖二十把青菜了：原来在那里的人流，都被引走了。这和名字没有关系吗？当然有关系。同样一辆新车，名字大的和名字小的，对旧人的影响，不是一个量级。

还有一个问题：这把尺，由谁来量？

不能由有位置的人自己来量。他最了解自己的好意，却最看不见自己的影子。也不能只由平台、由邀请方来量，他们的账本里写的是成交额，不是谁的碗空了。比较靠得住的量法，是回到受影响的那些人身上：老街上十家水果店，今年的流水比去年如何；小区门口的几家小店，这个月的熟客是多了还是少了。这些读数不是拿来给谁定罪的，只是让这把尺有东西可量。第七章说过，这样的数据我们目前没有查到，所以凡涉及挤压的地方，都只能说是结构推断。

四、有位置的人做增量，是什么样子

把这个放回有位置的人身上。

有位置的人如果走增量这条路，他做的是创造一个新需求、新品类：一件原来没有人做、没有人买、没有一个摊主靠它吃饭的事。就像那个女人，来之前，小区里没有送上门的新鲜菜。

我们来设想一个，仍是设想。

一位有位置的人，注意到一件事：很多老人家里的药盒，每天要分早中晚，容易吃错。市面上没有一种适合老人手指的、看得清的分药盒。他和几位做手工的人，花了一年多，做出一种分药盒，字大，格子深，按压不费力。在他做之前，没有谁卖这个，也没有谁因为他做了而少卖了什么。

这是增量的样子。它有三个特点，每一个都可以拿来对照身边的事：

第一，它从一个真实的缺口里长出来。老人吃错药，是真的；没有合适的盒子，是真的。缺口是先在那里等着的东西吗？不是等着，是被一个人去看、去摸、去试，才显出来的。这个缺口，和他的名字没有关系，是他蹲下身去看了才发现的。

第二，价值与意义是同时长的。他先做出来一个盒子，老人用了，说格子太深，他改；老人的子女说想看到吃没吃，他又改；这些一次一次的改，让盒子的"真"、让老人用上的"安心"、让做这件事的"意思"一起往上长。他的名字在这里，只是让第一批人知道有这样一个盒子，后面的路，要靠盒子自己走。这和名字带着流量直接杀进一个已经长满了的行业，结构不同。

第三，它给旧的人让出了空间，而不是占满空间。新品类刚长出来时，是一片空地。空地上能长出很多人：做盒子的，做配套的，做服务的。有位置的人如果守住一个规矩，做出来的是一块可以让别人也进来长的空地，而不是一块只有自己能站的台子，这件事就在增量里站稳了。

五、增量沿着哪条路长出来

增量不是想出来的，是一步一步走出来的。照第五章以后用的眼光看，三个新东西，长的路不同，这个不同很要紧。

小区里的女人，走的是先有目标、先做一个粗样子、再拿到场里去试的路：她先想送菜上门，开一辆小货车，在小区里跑了几天的，看住户要什么，才慢慢定下哪几样菜多备、几点送到。分药盒那位设想的人，走的是另一条路：他先在老人堆里泡着，看了很久，才看出吃错药这个缺口，然后才有盒子的样子。前一条是先有念头后进场，后一条是先进场后有念头。

有位置的人，哪一条更容易走偏？更容易走偏的是第三种：手里已经有一个现成的样子，就是自己的名字，拿着它进一个陌生的场，到了那里再去想要做什么。这条路天然容易变成抢存量，因为名字一进场，就把场里原来的位置压了一遍，还没看清缺口在哪里，已经先占了地方。

这只是一种读法，不是铁律。我们要说的是：增量这条路，对有位置的人，要求把顺序倒过来，先去场里泡着、蹲着、看着，名字放在后面。这个顺序若是倒不过来，增量就容易退回抢存量。

还要老实说一件事：拿掉测试和来路测试，都要在事情发生之后才量得准。事前，只能靠推断，不能靠算账。所以做增量的人，事前要多问自己一遍：我看见的那个缺口，是我蹲下去看出来的，还是我为了进这个行业，替它找出来的？这一问，也能被后来的事实推翻。

六、增量这条路的边界

第一道边界：不是什么都叫新。

有一种常见的自欺：给老东西起一个新名字，就说是新品类。老街上的第十一家，把水果叫“轻养鲜果礼”，把果篮叫“定制鲜享”，说“我们做的是一个新品类”。拿掉测试一量就清楚：拿掉它，队伍回到原来的十家，它还是存量。名字换了，买的人没有换，钱也没有换。

所以，对有位置的人来说，要紧的不是自己宣布这是新的，而是让这把尺来量。尺不由他握着，要由受影响的人、由看得见的结果来量。

第二道边界：增量会变存量，到那时规则要变。

那个女人在小区里送了三年菜，后来小区里来了八辆送菜的车。她的车，从增量变成了存量里的一家。如果她是一位有位置的人，这时就面临一个考验：后来的人进来了，她能不能让他们进来，不用名字把他们压住？

如果她用名字去压：让平台给她流量，让电视台给她推荐，让后来者没有机会被看见，那么她当年做增量的功劳，也就变成了今日抢存量的事由。增量不是一张永久的通行证，它是当时那一段路的凭据。一个人在某一阶段做了增量，不等于他可以永远站在那里占住位置。

第三道边界：位置本身会把增量也变得不干净。

这一条是推断。我们没有查到具体的数据，只能依结构来说。一个有位置的人进入一个新品类，因为他的名字，别人很难在同一品类里被看见。后来者想要进去，要先对付这个名字。结果是，这个品类的头一批受益者，不是靠做得好长出来的，而是靠着位置占住的。这样的增量，对于后来本来可以在这个品类里长出来的人来说，是被提前占满了。

所以做增量的有位置的人，还有一件事要自己约束：新品类刚长出来的时候，要有意把门开着，让别人进来。这不是一种客气，而是这条路能不能走成的条件。

七、增量的代价

这条路有代价，而且不轻。

第一，慢。那个女人第一天只送了四十户，第二周才到两百户。她不可能第一天就送一万户，因为小区只有三百户人家。增量的市场，是要自己一点一点养大的，没有现成的队伍等在那里。对一个习惯了“一开口就有几百万人看”的人，这个起点的低，是一种真实的落差。

第二，不确定。老街上第十一家，至少知道这条街上每天有多少人要买水果。小区里的小货车，不知道住户会不会买账，不知道哪天附近就开了菜场。增量没有现成的需求账本，要自己去试，试错的钱是自己的。

第三，名字帮不了多少忙，反而可能碍事。小区里的住户，不管你是谁，青菜不新鲜，第二天就不下单了。增量的买家，没有什么理由因为一个名字而买单，他们只认东西好不好用。有位置的人若是做不出让他们真的觉得有用的东西，名字再大，也撑不起一个新品类。反而名字太大时，人们会以为这是又一次借名字的生意，怀疑也跟着来了。

第四，做成了要放手。新品类一旦长起来，旁边会有人进来，有些人做得比你更好，价钱更低。门开着的意思，就是早早准备好有一天，自己不再是这个品类里最亮的那一个。对一个习惯了站在中间的人，这又是一种落差，而且是不见得有人替他预备的落差：增量的头一个，不等于增量的永远一个。

这三样代价，是增量这条路真实的价格。它之所以仍然值得走，是因为它付的价，买来的是一样东西：在这条路上，价值与意义是自己一点一点长出来的，名字和它们一起升，这是统一，不是借。

八、什么情况说明这条路走不通

对增量，我们说这几件事发生了，就说明这条路走不通，或者这个人其实没有走在這條路上：

一，拿掉测试（以下四项，以及前面的“一把尺”，都是本书为检验而设的问法，不是SDE的既定口径）。如果这个所谓的新东西明天消失，原来的卖家立刻回到原来的生意，那它不是增量，是存量换了一件新衣服。

二，来路测试。如果新东西的买主，绝大部分是原来在别家买同类东西的人，那它不是造了新的买卖，只是把买卖搬了一个位置。

三，门开着测试。如果新品类长出来以后，别的人想进来，发现无法在这个品类里被看见，除非先依附于那个有位置的人，那么这个品类不是一块可以让大家长的空地，它是一座只有一个人站着的台子。

四，时间测试。如果几年之后，这个"新品类"里的所有受益者，都是和那个有位置的人有关系的人，没有一个是靠自己做出来的外人，那就说明增量没有真的长成一个行业。

这四件事，任何一件被事实证明了，这一节的判断就需要修改。我们不是说它们不会发生，而是说，它们发生了，就要诚实地承认，那不是增量。

九、写在这条路的尽头

做增量这条路，和上一条路是挨着的。设想老陆看懂了"天天抄近路的骑车人"，做出一种专给孩子用的、耐摔的车架，如果这种车架在那之前没有人做，不是把别的修车铺的活计抢过来，就是增量；如果他只是把一种别的铺子早已在卖的车架，借着自己的名字卖得比别人多，就还是抢存量。

可是增量也有尽头。新品类总有一天会长满。到那时，有位置的人又面临同样的问题：往哪里去？这时就需要第三条路。第三条路不是在空地上开新的铺子，也不是在本行里继续往上升，而是让两条已经在走的路，撞在一起，撞出一样双方原来都没有的东西。这就是下一节要讲的。

在进入下一节之前，请记住这一节留下的两把尺（本书为检验而设的问法，非 SDE 的既定口径）：拿掉测试，量的是买卖有没有真的新长出来；门开着测试，量的是新长出来的东西，有没有给别人留下进来的地方。下一条路无论怎么走，都要过这两把尺，一把也不能省。

12.3 通融创新的路

〔通融创新的口径，作者另行确认；以下只用二阶碰撞的基本口径写成〕

先把话说在前头。这一节的题目是"通融创新的路"，可是通融创新到底是什么，它怎样走、分几步，这些话，作者另行确认，本书暂不立说。这里能写的，只有一块已经确定的地基：二阶碰撞。意思是，两条各自已经在发生的東西，撞在一起，撞出一样双方原来都没有的新东西。

地基要写得扎实，因为后面不管盖什么，都压在它上面。写它，一定要用日常的事，因为这个道理太容易说成空话了。"优势互补""强强联合""取长补短"，这些话人人会说，可它们说的多半不是碰撞，而是各让一步。让一步，是妥协；碰撞，是撞出一样新东西。两者差得很远。

一、一个设想的清晨

这是一个设想的例子，不是哪一户人家。

一个爸爸，每天清早五点半起来跑步，跑了五年。他的跑，有一整套东西：腕上的表记着公里数和配速，路线是固定的，绕小区外面的河堤一圈，七公里；时间是固定的，七点前必须回家，因为要送孩子上学。他的跑，是一件越跑越稳的事，稳到成了他一天的骨头。

他有个九岁的女儿。女儿平时要上学，早上被催着起床；只有周六早晨，是她一周里唯一没有人催的时间。她赖床。可是她的赖，不是睡死过去。她躺在被窝里，眼睛闭着，耳朵是醒着的：楼下卖豆腐的三轮车喇叭响了，她知道是六点四十；隔壁邻居的防盗门"哐"一声，她知道是楼上的老爷爷下楼买油条；一阵很脆的"叮叮"声，是修锁的老头。她靠耳朵，在被窝里把整个小区的早晨一件一件认出来。这是她自己长出来的一点本事，没有人教过，也没有人注意过。

这是两条各自在发生的东西。一条是爸爸的跑，一条是女儿的赖和她的耳朵。它们都不是毛病，都不需要被改掉，各自都有各自的来路，也各自还在往前走。

二、撞在哪一点

两条东西平时各走各的，周一到周五没有交点，周六有。

周六早晨六点半，爸爸系好鞋带，走到女儿门口，说："起来，跟爸爸去跑步。"这是他的一片好意：他觉得跑步好，想把女儿带进来。女儿把被子往上一拉："不要。"

这一点就是撞的地方：周六早晨六点半，一个要出门的人，一个不肯出被窝的人。

撞了以后，通常有三种结局。

第一种，爸爸硬拖。女儿哭着起来，一路拖着脚，爸爸觉得被拖慢了，女儿觉得被欺负了。以后每个周六，都多一场冷战。这是一方压住另一方。

第二种，各让一步，也就是妥协。爸爸说："那跑半程，三公里。"女儿说："那我多睡二十分钟。"结果是爸爸的配速掉了，因为带着孩子；女儿的懒觉缩了，因为被催着。两边都亏了一块，谁也没长出什么。这就是常说的"微辣"：把辣和淡各减一半，调出一碗两个人都不太满意的汤。

第三种，是真正撞出来的。

三、撞出了什么

有一个周六，女儿在被窝里想了想，说："我可以去，但我不跑。我要走，我要听。"

爸爸愣了一下。他的规矩里没有"走"，更没有"听"。可是他看着女儿，说："行，那你说往哪儿走。"

女儿指着窗外，说楼下那辆卖豆腐的车每周六都在，可她从来没见过车，只知道声音。她想去看看，卖豆腐的人是不是跟她猜的一样。

他们去了。爸爸没带表。女儿一路闭着眼睛听，一会儿说"前面有人在剁什么东西"，一会儿说"那个是卖葱油饼的，我听见油滋的声音"。走到拐角，一看，果然是。爸爸一开始是被拉着走，后来他发现，自己五年来绕着河堤跑，从没听说过这个早晨里还有这么多人在做事。

第二个周六，女儿定了一条规矩：她先闭眼听，说出一个摊子，爸爸负责去验。她猜对了得一分，猜错了爸爸得一分。爸爸一辈子跟数字打交道，他很快发现，这个游戏里有他的一份：他给每个摊子编了号，一个月下来，画了一张表，哪个摊子几点出摊、什么声音，一目了然。女儿看了表，说："这张表，我来画成地图。"

三个月之后，他们每周六有了一件事，叫"早市听声"。

这件事，是爸爸的跑里没有的：他的跑里没有"走"，没有"听"，没有女儿，没有早市。这件事，也是女儿的赖里没有的：她的赖里没有"出被窝"，没有"验"，没有爸爸，没有一张自己画的地图。它不在爸爸的清单里，也不在女儿的清单里，是周六六点半那一次撞，才发生出来的。

这中间有一个细节不能略过。爸爸答应"走"的那一刻，是有代价的：那个周六，他的七公里没有跑，表上的一周总里程，掉了一截。他心里是别扭的，五年来第一次，"今天没跑"成了一个事实。他没有立刻觉得值，值不值，是后来几个周六才慢慢显出来的。碰撞的当下，往往只看见损失，新东西还没有长出来。

后来还有一样东西，是更远的收获：女儿的耳朵从此有了一个用处，不再只是一个人在被窝里的小本事，它成了父女两个人共同的一件事。爸爸的数字本事也有了新的去处，从记自己的公里数，变成了记一个早晨里别人的忙碌。

四、把"碰撞前、撞在哪、撞出什么"说清楚

照上面的例子，碰撞要写清三件事，现在把它们收拢来。

撞之前，各自是什么：爸爸的跑，是一套已经稳了的东西，有路线，有时间，有数字；女儿的赖，是一个自己长出来的小本事，靠耳朵认整个早晨。两样都不是空的，都是真的在发生，而且各自都很稳。

撞在哪一点：周六早晨六点半，爸爸要带她出门，她不肯出来。不是随便什么时候都撞得上，要有一个具体的点，两条东西同时落在上面，谁也躲不开。周一到周五，爸爸的跑和女儿的赖各在各的钟点里，擦肩而过，什么也不会发生。

撞出了什么双方都没有的：一件叫"早市听声"的事，一张自己画的早市地图，一种爸爸从来没有过的"走着听"，一种女儿从来没有过的"出来验"。这几样，是撞了以后才有的。

注意撞出来的东西不是对半分。爸爸没有变成半个懒人，女儿也没有变成半个跑步的人。爸爸的跑还在，周一到周五照旧；女儿的耳朵还在，赖床也还在。撞出来的是一个第三样，站在两边旁边，各取了对方的东西，但不是哪一边的缩小版。

五、碰撞和妥协、借鉴有什么不同

这个差别，最容易被说成文字游戏，所以放在生活里说。

假如爸爸听说女儿爱听声音，就买了一副降噪耳机，每天跑步时听播客。这是借鉴：他拿走了一点"听"，装在自己的跑里。跑还是原来的跑，没有长出新东西。

假如爸爸和女儿说好，"周六跑半程，你多睡二十分钟"，这是妥协：双方各退，各自还是原样，只是都少了一点。

只有那个周六，两样东西撞在一起，才撞出了"早市听声"。辨别的办法很简单：问一句，撞完以后的这样东西，爸爸能不能单独说它是自己的？女儿能不能单独说它是自己的？如果都不能，它才是撞出来的。冷面蘸卤也是这样：面条师傅不能单独说它是自己的面条，卤味师傅也不能单独说它是自己的卤味，它站在两人中间，两边都得认。

六、另一个设想：并排放着，和真的撞了

再设想一个，免得读者以为碰撞只发生在一家人里。

街角有两个小摊，一个做手工面条，一个做卤味。两个摊主合计着，不如合开一家，菜单上写"手工面条加卤味套餐"。开张之后，面条还是原来的面条，卤味还是原来的卤味，一个盘子里摆了两样。生意不错，可这不是碰撞，是并排放着。菜单长了，没有谁的东西变了。

过了一阵，两人为一件事吵起来。卤味师傅说，你的面条一泡进卤汁就软烂，我的卤汁白做了；面条师傅说，你的卤汁一浇上来，把麦子的香味全盖死了，我的面白做了。两人的东西顶在了一起：一个怕泡，一个怕盖。

这一回，才是撞。吵了两个多月，面条师傅改了面的筋道，揉法和醒面的时间都变了，面泡在卤汁里半个钟头不烂；卤味师傅把卤汁收淡了一层，留出麦香的地方。后来他们做出一种"冷面蘸卤"：面是冷的、韧的，卤是温的、淡的，蘸着吃。这样东西，既不是原来的面条，也不是原来的卤味，两个人的手艺各自都为它变了样。

并排放着的那一版，两人没有任何东西被改变；撞过的那一版，两人各自原有的东西都动了。这是辨认碰撞的一个办法：看撞完以后，是不是各自原有的东西也被改了。

七、撞完之后，留下来的是什么

回到清晨的父女，还要补一笔：撞出来的东西如何留下。

"早市听声"如果只发生了一次，就只是一个有趣的周六。它能成为一件事，是因为每一次的结果，都改了下一次的起点。第二个周六，女儿定了规矩；第四个周六，爸爸编了号；第八个周六，女儿要把它画成地图。每一次，都是上一次留下的东西，成了下一次的开头。这样一回一回往下写，撞出来的东西才站住了。

如果没有这样一层层往回写，撞出来的东西也会散。有的撞，当时热闹，过了几天，大家又回到老样子，什么也没有留。那就是前面第三条里说的：撞完一年，起点和上一周完全一样。

最后还有一个问题，是这块地基里最老实的一句话："二阶"两个字，口径里没有给更多的说明，本书暂照字面理解：不是一条发生自己往前走，而是两条发生之间，又发生了一次。这个理解，作者另行确认。

八、碰撞的边界与代价

这块地基有它自己的边界，要如实交代，因为日后不管盖什么，都带着这些边界。

边界一：两边都得有东西在发生。

爸爸的跑和女儿的耳朵，都是真的在发生。假如女儿其实没有那一点自己的东西，只是赖着，爸爸再怎么"碰"，碰到的也是空的，撞不出什么。所以碰撞的头一个条件，不是谁更有本事，而是双方各自都有一件正在长的东西。一方手里空着，那不叫碰撞，叫带着走。

边界二：撞出的东西，不能只是一方的东西加了对方的颜色。

假如"早市听声"最后变成：爸爸还是爸爸的跑，只是在路上加一个让女儿打钩的环节，那撞出来的东西仍然是爸爸的，不算碰撞。

边界三：碰撞要损耗。

爸爸那几个周六没有跑完七公里。女儿那几个周六少睡了一个钟头。撞，是要付东西的，而且付在先，得在后：双方各自原有的东西，都要被碰掉一点。如果有人说碰撞一点代价都没有，那他说的多半是借鉴。

边界四：撞不出来是常态。

那个周六，女儿本来也可能只说一句"不要"，爸爸本来也可能转身去跑。撞出新东西，需要两人都愿意在那一点上多停一下。很多撞，撞过就撞过了，什么也没有发生。所以碰撞不是一门可以排好日程、批量交货的功课，也不是谁想要就能下单的东西。它只能在合适的点上，等两样真东西碰上。

还可以再问一句：如果女儿不是九岁，是十五岁，会怎样？十五岁的女儿，也许一句"别管我"就把门关上了，爸爸站在门外，什么也撞不出来。这说明碰撞不光看双方有什么，还看双方愿不愿意在那一个点上停下来。愿意不愿意，不是谁一声令下能定的，所以我们也不能保证，只要有两样东西放在一起，就会撞出新东西。

九、什么情况说明这条路走不通

对碰撞这块地基，我们说这几件事发生了，就说明所谓的"碰撞"并不是碰撞：

一，撞完以后，把双方各自的东西拿出来对照，找不出任何一样双方原来都没有的东西。那就是妥协，或者借鉴。

二，撞出来的东西，其中一方单独就能说"这是我原来的东西，只是加了一点点"。那就是一方吃掉了另一方。

三，撞完一年之后，两边回到各自的老样子，什么也没有留下，下一周的起点和上一周完全一样。那就没有回写，没有留下的东西，这一次的撞，只是一次热闹。

顺使用上一节的两把尺（那是本书为检验而设的问法，非 SDE 的既定口径），把清晨的父女量一遍：拿掉"早市听声"，没有哪个旧的人的账本会回来，早市上的摊主们没有谁因此少卖一份；这件事也没有关上谁的门，哪个邻居想带孩子来听，随时可以。这个例子之所以干净，是因为它没有第三方的饭碗夹在中间。放到生意场上，这一点就未必成立，要一件一件地量。

关于有位置的人，我们也得说一句，而且要说得克制。

前面的例子里，爸爸和女儿，是两条势均力敌的东西：爸爸有他的跑，女儿有她的耳朵，谁也不是谁的资源。有位置的人，和一个行业里原本就长好了的普通人，不见得是这样。名字带着几十万人的关注，对面一个小商家只有自己的熟客，这样的两边撞在一起，很可能撞的不是碰撞，而是前面第六、第七章讲的那种压。所以假如日后有人说，位置的人可以走碰撞这条路，我们要拿上一节留下的两把尺去量：拿掉以后，旧人的账本回不回来；门是不是给别人开着。过不了这两关的，不论起的是什麼名字，都不是这一节说的路。

这一段是我们按结构推出来的，没有事实材料，作者另行确认后，以确认为准。

十、这一节还缺什么

〔作者另行确认〕通融创新是什么，它与二阶碰撞是什么关系，它有没有步骤，位置的人具体可以怎样走，边界在哪里，代价是什么。这些，本节都没有写。

我们能保证的，只有这一块地基：两条各自在发生的东西，撞在一起，撞出双方原来都没有的新东西。其余的部分，待作者另行确认后再写。

这里把这一节留下的几个问题列出来，不作回答：撞出新东西，算不算通融创新的全部，还是只是其中一种？通融创新里，"通融"二字，指的是双方的什么？位置的人和普通人，在什么条件下才算是两条各自在发生的东西？撞出来的东西，归谁？这几个问题，目前一个也没有定论，书里也就一个也不写成结论。

到这里，三条路都交代了。深耕本业，是名字和本事在原地一起往上长；做增量，是在没有人的地方，长出一块新地；通融创新，是让两条已经走着的路，撞出一样都没

有的东西。三条路各有边界，各有代价，各有一个"什么发生了就说明走不通"。它们有一个共同的前提：不去占别人已经长好的位置。

本章小结

位置的人往哪里去，本章指了三条路，各有边界，各有代价，各有一个"什么发生了就说明走不通"：

	深耕本业	做增量，不抢存量	通融创新（口径另行确认）
是什么	本行里创造之意义不停，名字、本事、意思继续一起往上长	在没有人的地方长出新需求、新品类	两条各自在发生的東西撞出双方都没有的新东西（仅二阶碰撞的基本口径）
边界与代价	慢；本行天花板；捷径就是自己的名字	慢；不确定；名字帮不上；成了要放手	双方都得有真东西；撞要损耗；撞不出是常态
走不通的信号	多年后只剩名字在被反复使用	拿掉测试、来路测试、门开着测试任何一项不过	撞完找不出双方原来都没有的东西

用 SDE 的话收一收：深耕本业，是 D1（创造之意义）在本行里继续运行，S3（价值）、D1（意义）、E2（符号）仍然统一地长；这是对第六章所说"对自己的损害"的反面，特征律的准确表述，作者另行确认。做增量，是在没有存量的地方，让三者从零一起长。三条路的共同前提，是不拿一个不统一的符号，压在别人已经统一的东西上。

三条路都留下同一个问题：一个人自己守得住吗？靠自觉，靠行业的规矩，还是靠平台的规则？约束从哪里来，交给第十三章。

第 13 章

平台与制度

上一章讲了位置上的人自己可以走的三条路。那三条路，都是一个人自己往前走的路。可是路走在哪里？走在一片大家共用的地方。这个地方有边，有门，有人管它怎么分。这一章换一个站的地方：不看走路的人，看脚下这块地是怎么分的。

先把话说在前头。本章只讲"可能的做法"。它不是给政府的建议，也不是对任何一家平台的要求，书里也不对哪一家平台的所作所为下断言。要不要这么做、怎么做，是做事的人在自己的处境里去掂量的事。本章能做的，是借几个大家熟悉的地方，把"分配"这件事看清楚，让读者自己判断：一个地方怎么分，会长出什么样的人家。全章两节：13.1 看位置怎么分，13.2 看约束从哪里来，也就是谁来约束谁、约束够不着的地方会怎样。两节用的是同一个设想的菜市场，前后接着走。

13.1 流量分配与普通人的位置

一个菜市场的三年（设想）

我们来设想一个老菜市场。一条窄街，两排摊位，三十来个。靠街口的四五个位置，人流最大：提着篮子的人一进门，先撞上的就是它们。靠里的摊位，要走到底才看得见。

这个市场的摊位，一年一分。街口的位置怎么分，墙上贴着办法：价高者得。

第一年，街口的几个位置，仍是老摊主的。他们出得起价，因为卖了很多年，熟客多，一早上的流水撑得住租金。第二年，来了一户新的大档口，带着自己的货车和冷柜，出价是一位老摊主的两倍。办法写得清清楚楚，谁也没有违规。街口换了主人。

那位老摊主搬到了里面。熟客要多走二十步才找得到她。有些熟客走了这二十步，有些没走，顺手在街口买了。第三年，管市场的人重新排租金表，起点是第二年的样

子：街口的价码，是照"那个大档口出的价"标的。老摊主想回街口，得出两倍的价，可这一年她的生意，已经比前两年薄了。

没有谁被抢。没有一个人被明说"不许你摆"。可三年下来，这个市场的样子变了：街口亮堂整齐，里面的老摊一户一户地少。

这个设想里，值得留意的不是谁好谁坏，而是这个分法一年一年走下来的样子。每一年分出来的结果，都变成了下一年的起点。分摊位的办法一个字没改，市场却一年一个样；而市场一变，同一个办法再分出来的，已经是另一回事了。这是一条越走越难回头的路。

还有一层。老摊主的"位置"，不只是那一格水泥地。她的摊上长着别的东西：熟客知道她的秤给得足，知道她家的葱是头天晚上从自家地里拔的，知道傍晚去她那里能捡到便宜的尾菜。这些东西，是她和这条街、这些熟客一起，一年一年缠出来的。把她搬到里面去，水泥地换了，缠在里面的东西，只带得走一部分。所以，"位置被换走了，另给她一个位置"，并不等于账平了。

再想一层。熟客为什么找得到她？因为街口的人流，替她把人带进了市场，她站在显眼的地方，熟客一眼就认得。位置的另一个用处，是让人找得到。普通人要的位置，不只是摆摊的一格地，还有被熟人找得到的一条路。路一长，找的人就少；找的人一少，她就更难付得起下一年的价。这三件事一件接着一件，没有哪一件是谁故意做的。

流量就是街口的摊位

把这个设想搬到本书里来看。

一个声望很大的名字，带着很大的流量，走进一个大众行业。流量好比街口那几个位置：人的注意力、一天的预算，是有限的；这一块被占去，别处就少一块。第7章已经说过，本书没有查到小商家受挤压的具体数据，"挤压"是按机制推出来的判断，需要数据来验证。所以菜市场这个设想，不是用来证明哪里发生了什么，只是用来看一个机制：一个公共的、有限的位置，按一个看上去公平的办法分出去，没有谁违规，也没有谁被明着抢，普通人的位置是怎样一年一年变窄的。

这个机制里，起关键作用的是"分法"。名人进不进来，是一件事；分法怎么写，是另一件事。前面几章主要谈前一件事：谁该不该进。这一章谈后一件事：地方本身怎么分，才不至于让位置的变化，悄悄压在不会开口的人身上。

"价高者得"不是很有道理吗

读者里一定有人要替这个办法说话，而且说得不无道理。

他会说：街口的位置只有那几个，总得有个办法分。谁出价高，说明谁最能把这个位置用好，谁的货卖得快，位置就在谁手里转得最勤。办法对所有人一样，老摊主也可以出价，新来的也可以出价，没有人被另眼相看。要是改成"老摊优先"，那是护着旧的、挡着新的，市场就死了。

这个说法，有一半是对的。办法对所有人一样，这是它的好处；新来的人能进来，市场才有活气，这也是真的。本书并不主张把新人挡在门外。

它停在哪里呢？停在"价"这个字上。出价高低，量的是这个人今年愿意为这个位置付多少钱，量不出这个位置上已经长出来的东西：那位老摊主的秤，她的熟客，她的葱。出价把一个位置当成一格水泥地来定价，而一格水泥地上，其实压着几年的积累。积累算不进价里，就等于不算数。于是同一个办法，天天在量一样东西，丢掉的却是另一样东西。

所以问题不在价高者得有没有道理。它有它的道理。问题在于，如果只有这一个办法，丢掉的那样东西，就没有任何地方能被看见。留份额也好，立牌子也好，记数也好，做的都是同一件事：在"价"之外，给那样东西留一个能被看见的地方。

本节写什么，不写什么

先把边界讲清楚，免得读者以为这是在替谁出主意。

第一，下面写的是"可能的做法"，每一种都带着它的代价，没有一种是"应该这样做"。第二，这些做法讲的是菜市场、快递柜这样的地方；换到别的地方是什么样子，读

者可以自己想。本书不指名任何一家平台，不判断哪一家做得对、哪一家做得不对。第三，这里面没有给政府的建议，也不替任何一方提要求。第四，"普通人"在本书里，指的是名字、价值和意义本来就一起长在本行里的人，比如卖了多年茶的茶农、开了多年家纺店的小卖家，不是指穷人，也不是指弱者。他们不一定无辜，也不一定比大档口好；只是在这个位置上，他们是长出了东西的人。

可能的做法之一：留一部分位置，不拿去比价

菜市场的第一种可能，是在街口的几个位置里，留出一两个，不比价，按另一个办法分：比如在本市场摆了五年以上的摊主里抽签，一季一换。

这样做，老摊主有了回来的路，熟客也不必每年重新找人。它的代价也摆在那里。第一，留出来的位置，要是没人用得好，就是浪费，而大档口的高租金本来可以让整个市场的管理费便宜一点。第二，"摆了五年以上"这条线画在哪里，总有人刚好卡在线外，觉得不公平。第三，抽签对手艺好的人未必公平：一个特别好的摊主，可能连着几季都没抽中。第四，规矩一出，就会有人去钻：大档口可以用几个小名字去报名。

所以这种做法，有它管用的地方，也有它管不到的地方。

可能的做法之二：给一个人占位设上限

再设想一个小区的快递柜，六十个格子。有一阵，一家网店每天往里面塞十几个包裹，收件的人懒得来取，格子一直被占着。邻居们的包裹没有格子放，只好堆在门卫室。

没有人违规，这家网店也按规矩付了费用。可格子是有限的，一个人多占，就是大家少用。

一种可能的做法，是设一个上限：同一个人（或同一家店），同一时间最多占几个格子，超过时限的包裹转到别处去。

这个办法的好处是简单，不问你是谁，只问你占了多少。它的代价是：一个真有很多包裹要处理的小店，也会被这条规矩卡住。上限定得高，没起作用；定得低，伤了正常用的人。而且它只管"占了几个格子"，管不了"被看见了多少次"。格子好数，注意力不好数：一个名字再大，占的格子也不过上限；可是它放进去的东西，被人看见的次数，远比别人多。上限管得住格子，管不住被看见。还有一条漏处：同一个人可以拆成几个名字，一个名字占几个格子，规矩管的是名字，不是背后的那一个人。上限若要有用，就得有人去查"这几个名字是不是同一个人"，查，又是一笔费用。

可能的做法之三：让借来的信任有个落脚的地方

第三种做法，不动位置，动的是"摊位上挂什么"。

设想菜市场规定，每个摊位门口立一块小牌子：这批货是谁种的、谁送的、出了问题找谁退换。大档口请一位名人来站台，也可以，但牌子上要写清楚，货归谁负责。

这样做，是想让第6章说的"借来的信任"有个落脚的地方。信的是名字，那出了问题找谁？牌子上写着，就找得到。

它的代价：一是读牌子要花功夫，多数人走过去不会读；二是牌子可能变成摆设，字写得很小，写得很漂亮，没有人追究；三是它没有碰到根上的那件事：人为什么会把对一个人的信任，当成对一件货的保证。牌子管得了责任落在谁身上，管不了人心里那句"他是个好人，他推荐的一定好"。

可能的做法之四：给新东西留一个入口

第四种，是在市场里单辟一个角落，专给新来的、卖本市场原来没有的东西的人。比如这个市场里原来没人卖现磨豆浆，也没人卖手摊的杂粮煎饼，那么这个角落，就让这样的新摊先摆起来，租金低一点，不与老摊争街口。

上一章讲过"做增量，不抢存量"。这个角落，是把这条路落成了地方上的一个位置：新东西来了，有地方长，用不着去挤已经长好的老摊。

它的代价最难：怎么算"新"？今天的新摊卖的是杂粮煎饼，明天杂粮煎饼就成了老东西。有人会把原来的东西改个名字，挤进这个角落。边界永远是模糊的，需要一个有人负责判断的办法，而判断本身，又会引出新的争议。

可能的做法之五：让"谁受了影响"看得见

最后一种，最不起眼，也许最要紧。

第7章遇到的难处是：目前查不到小商家受挤压的具体数据。一个地方如果没有数，连"有没有挤压"都说不清：说有的人拿不出数，说没有的人也拿不出数，吵来吵去，吵的是各人的感觉。

设想菜市场的管事人，每个季度把几个简单的数记下来，贴出来：街口的位置，这几年换了几次主人；里面的老摊，每年少了几户、多了几户；熟客大致往哪边走。不评谁好谁坏，只是记着。

这样做不替任何人下结论，但让"有没有挤压"从一个吵不清的猜测，变成一个可以拿出来对一对的事。它的代价：记账要有人做，记谁、怎么记，本身就是一种权力；数字一贴出来，也可能被拿去做别的用处。记录还要保护人，不能把某一户的生意亮给所有人看。

一条本书不走的路

读到这里，有的读者会想：既然问题出在"统一"和"不统一"，那就给每个摊主的"统一"打个分，分高的得好位置，岂不干脆？

这条路，本书不走，也不建议走。理由就在本书自己的判断里。一个分数一旦成了拿位置的门票，它很快就成了一个新的名字：人们去追的，是分数，而不是长在手艺里、长在口碑里的那些东西。名字离开了它本来长出来的地方，带着流量跑，这正是本书在名人身上看见的那件事，换一个地方再发生一遍。SDE的读法是用来看清事情怎样发生的，不是用来给人打分排名的。

不打分，但可以问一个问题

不打分，是不是就什么也不能做了？也不是。分数和问题是两样东西。

分数是一个数，贴在人身上，拿去排队。问题是一句话，摆在桌面上，谁都可以问，谁也可以答。菜市场的管事人，面对街口的每一个位置，可以不给任何摊主打分，只在分配的时候，大声问这么几句：这个位置上的人，身后有没有东西跟着？货有人负责吗？熟客认的是这个人，还是只认一个牌子？这个位置分出去以后，对面的老摊，还剩多少路？

这几句话是本书自设的问法，不是SDE既定口径，也没有标准答案。有时答得上，有时答不上；答不上的时候，办法就知道自己在哪里是盲的。问了，不等于就会分得对，但没有人问的时候，所有的盲处都会被“价高者得”这一个办法盖住。

问题和分数的另一个不同在于：问题不容易被追着跑。你可以把分数刷到九十分，却很难把“熟客认不认你”刷出来。熟客认不认，要靠一年一年的秤。

这几种做法的共同点

五种做法，一个留份额，一个设上限，一个立牌子，一个辟入口，一个记数。它们看上去各不相干，却有一个共同点：都不去问“来的人好不好”，只问“这个位置怎么分，分出去以后，看得见看不见”。

回头看那个菜市场，再把三年的事当作一件事看一遍。一边是市场此刻显出来的样子：谁站在街口，谁的牌子最亮，路过的人一眼看到的就是这个。另一边是老摊和熟客、和这条街缠出来的那一片信任：它不亮，不贴在墙上，却是真长在那里的。两边顶撞着，一年比一年紧。顶撞的结果，推动的是分摊位这条路本身一步一步地走样：先是一个位置换了主人，再是一批熟客换了去处，再是下一年的租金表换了起点。而每一步的结果，又原样写回下一年的起点。

所以出问题的不是大档口，也不是老摊主，而是这个办法有一个特点：它每年把上一年的结果，不加看见地当成下一年的起点。路上没有一处，让人看见这个起点正在变。把这条回路打断一处，或者让它被看见，路才有可能拐弯。

这五种做法也不是五选一。一个地方可以同时留一点份额、立一块牌子、记一本账，也可以只做其中一件。每多做一件，代价也多一份；每少做一件，就多留一处盲区。没有哪个做法能把所有的缝一次补上，这本来也不是它们的本事。它们的本事，只是让原来悄无声息的地方，多一处能被看见、能被问一句。

由此，本节要带走的判断是：**给普通人留出位置，要紧的不是不让谁进来，而是让位置的分法看得见、有人负责，并且不把一年的结果，不加看见地直接当成下一年的起点。**

这个判断什么时候就错了？如果有一个地方，一直按价高者得分街口的位置，几年下来，里面的小摊主生计并没有变差，熟客也没有散，那么说这样的分法会一年一年挤窄普通人，就是我说错了。这样的地方，或许有；本书没有查到，也不敢说没有。

办法有了几种，接着的问题是：谁来定这些办法？谁来守？定办法的人自己又由谁来管？这是下一节的事。

13.2 约束从哪里来

一个问题：这事该谁来管（设想）

回到那个菜市场。设想某个周末，大档口请来一位在电视上很有名的人，站在摊前，说这批山货是他亲自挑的。人群挤得过道走不通，里面的老摊一上午没开张几笔。有的老摊主心里不是滋味，可谁也说不出哪里违规。

这件事该谁来管？可能有三种回答。

一种是：大档口、站台的那位，自己掂量一下，别这样做。一种是：摊主们有个联谊会，会有规矩，由会里的人出面说话。还有一种是：市场的管理方定一条规矩，写在墙上，违了就罚。

这就是本节要讲的三层：自我约束，行业自律，平台规则。这里的"平台"是个类型名，指的是管着一块地方、定规矩、也从这块地方里得到收益的一方；菜市场的管理方，小区快递柜的运营方，都算。

前面说的五种做法，都得有人来定、有人来守。可一件事是否有人管，不取决于大家觉得应不应该，取决于它够得着谁。对每一层，我们都问三句话：谁来约束谁？它的边在哪里，代价谁出？它够不着的地方，会怎样？不把约束写成口号。口号只有一句"大家都应当自觉"，而这一节要看的，恰恰是自觉到不了的时候，路是怎样走的。

第一层：自我约束

谁约束谁：自己约束自己。《大学》那句经文说的，就是位置上的人自己该有的分寸：不是有人拿着条文罚他，是他自己不去做。

它管用的地方，是早、省、不扰人。设想一位批发商，生意做大了，有机会把街口三个位置都包下来，他想了想，只要了一个。没有人要求他，也没有人看着他。他当时的想法，我们无从替他说，这只是一个设想的例子：也许是怕熟了的老摊主往后见了面不好意思，也许是觉得三个位置他一个人也照看不过来。不管哪一种，结果是街口还有两个位置，留在别的摊主手里。事情没有发生，也就没有任何人需要为它收拾。这是自我约束最好的样子：不必等谁出手，挤压就没有开始。

它的边有三处。

第一处，它只管肯想的人。一个人不肯想，或者没想到自己要想，这一层就是空的。

第二处更深。自我约束靠的是一个人看得见这件事的结构：自己的名字正走到一个与它不相干的地方去。可第6章说过，人很容易把对一个人的信任，当成对一件事的保证，这一点对自己同样成立：我是真心想做好事，所以我做的就是好事。一个真心觉得自己在行善的人，可能比别人更难觉得自己该收手。所以这一层最缺力的地方，常常恰是善意最足的地方。这不是说善意不好，是说善意不替人看见结构。

第三处是代价。自我约束的代价，由约束自己的那个人一个人担。那位批发商只要一个位置，空出来的两个位置，会被另一个更大的户补上。要是没有别人跟着收手，他的克制，只是替别人腾了地方。

还要补一句经文和今天的差别。经文里的那个人是有位置的人，掌着公家的权，有名分，所以"不畜牛羊"是他位置上带着的分寸。今天私营的名人，没有这样一个名分把约束和他绑在一起。第1章说过，把经文搬到他身上是类比，这里正显出类比的薄处：位置上的人有名分托着自我约束，私人的名字没有，约束全靠他自己心里那一杆秤。所以不能指望把这一层写得太重。

所以，自我约束够不着的地方，是不肯想的人、看不见的人，以及"我收手，别人补上"的那一步。事情在这里发生的方式很平常：一个人没有做，另一个人做了，结果一样。

第二层：行业自律

谁约束谁：同行约束同行。设想摊主们的联谊会，立了几条规矩：会员之间不抢位、不压价，货出了问题，会里先出面调解。

它管用的地方，是同行最懂行里的门道，最知道什么叫坑人，也最知道一件货好在哪儿。它的办法也灵：开除出会，在熟客圈里就不好立足；而且成本低，用不着等外人先学会懂行。

它的边也有三处。

第一处，只管会员。那位站台的名人，是从另一个行当来的，不在这个联谊会里，会里的规矩够不着他；而他在原来行当里的规矩，管的是原来行当里的事，管不到他在这里做的。两个行当各管一半，中间没有人管。这恰恰是本书一路讲的那个难处在制度上的样子：名字从本行走出去，约束却留在了本行。

第二处，自律常常先护着自己人。联谊会里话语最重的，往往是街口的大户。设想联谊会开会，有人提议给"外来的站台"也立一条规矩，会里的几位老会员当场犯了难：街口的大户也常请人来站台，规矩立得严，先卡住的是自己人。这个犯难不是谁的过错，

是同行约束同行的一个天然的难处：被约束的，往往就是约束者自己。规矩写出来，护的是谁的路？若是新东西想进来，会里一句"不合行规"就把它挡在了门外，那么同行自律就把上一章说的"增量"也压住了。

第三处是代价：慢，要会费、要人情，替会里说话的人要得罪同行。有人不愿意得罪，规矩就松了。

行业自律够不着的地方，是不在会里的人、刚进来的人，以及会里自己不愿动的事。

第三层：平台规则

谁约束谁：管着这块地方的一方，约束进到这块地方的所有人，包括被请来的名人。设想市场管理方写了一条：站台人员须在摊前挂牌，写明与货品的关系；通道的宽度不得低于多少。

它管用的地方最实在。前面五种做法，留份额、设上限、立牌子、辟入口、记数，绝大部分只有这一层做得了。它也是唯一看得见全场的一层，手上有办法让规矩真的落下去。

它的边有四处。

第一处，规则看得见"违规"，看不见"挤压"。前面那个菜市场里，没有一个人违规。规则管的是写在墙上的东西，这件事却发生在墙上没写的地方。要让规则看见它，就得先把它变成看得见的东西，这又回到了"记数"。

第二处，定规则的一方，自己也在局里。管着地方的一方，同时从这个地方得到收益：租金、人流、抽成。街口的大档口出了高价，也是管理方的进项。一个靠流量过日子的地方，既是裁判，又是房东。这是一种结构，不是说哪一家管理方不诚实。再诚实的管理方，两头拉扯的时候也得掂量。这个结构，凡是靠流量过日子的地方都有，有的处理得好，有的处理得不好，本书不评哪一家。

第三处，规则一立，就有人追着规则跑。追的是规则的字面，而不是规则要护的东西。牌子写了，字小；条款有了，没人读。

第四处是代价，而且是最容易被忘的一个：规则越细，守规矩的手续越多，大档口有专人去办，小摊主自己办。规则本来为了护着普通人，办起来，手续的成本却可能压在普通人身上。

再换一个地方看。设想小区的快递柜，柜子是一家公司运营的，格子按次收费，放得越久收得越多。柜子的运营方当然希望格子不空着，也希望常用的大客户留下来。小区里有人建议：一个人最多占几个格子，超时的包裹拿出去。这条规矩，要由收费的一方来写，也要由收费的一方来执行。写得松，格子被占；写得紧，大客户不高兴。运营方未必有坏心，可它的位置决定了，它每写一条规矩，都得一边算邻居的方便，一边算自己的进项。这样一个裁判兼房东的位置，是结构，不是人品。认清了这一点，对这一层的期待，才不至于太高，也不至于太低：它能做很多事，但它做的每一件，都得有人看着它是怎么做的。

平台规则够不着的地方，是这块地方之外的事，是规则没写到的事，以及规则写到了、却没人盯的事。

约束别人的人，又由谁来约束

三层说完，有一个问题躲不过去：写规矩的人，又由谁来管？

联谊会的会长，管着会员，也可能偏着自己的老主顾。管理方的人，定着规矩，也可能顺着收益的方向写。自我约束的人，管着自己，可是谁来提醒他有没有看漏？

没有一个最后的“管人者”，能把这条链接到头。看来看去，只有一种办法能让这条链不至于无限地往上追：让约束的过程被看见。会里怎么议的，管理方怎么定的，每一季记了什么数，都摆在桌面上，让摊主、让买菜的人，都能看一眼。被看见的约束，就有了第二重约束：它得经得起人看。

这也是前面五种做法里，"记数"为什么最不起眼、又最要紧。它不直接约束谁，却为所有约束提供了被检验的依据。没有它，三层约束互相推诿的时候，谁也说不清到底是哪一层出了缝。

三层之间，其实也可以互相托着。行业里若是慢慢有了"街口不独占"的风气，个人的克制就不再是孤零零地腾地方；会里若能把外来的人的事交给管理方去办，缝隙就小一点；管理方若能把会里的人请来一起定规矩，规矩就更贴近行里的真实。互相托住，不是一句好话，是三层各自把自己够不着的那一块，递给另一层。递得出去的地方，缝就小；递不出去的地方，缝就大。

三层放在一起

层	谁约束谁	边在哪里	代价谁出	够不着的地方
自我约束	自己约束自己	只管肯想、看得见的人	收手的人一人担	不肯想的人；"我收手，别人补上"
行业自律	同行约束同行	只管会员，易护自己人	慢，要人情，出面的人得罪同行	会外的人，从别的行当来的人
平台规则	管地方的一方约束进来的人	看得见违规，看不见挤压；裁判兼房东	手续压在小摊主身上	规则没写到的、地方之外的

表里的每一格，都不是对谁的评分，只是看清各层够得着哪里。有的读者读到这里，会想问哪一层最重要。这要看缝在哪里：缝在个人看不见的地方，就先靠个人看见；缝在会外，就先靠管地方的一方；缝在规矩没写到的地方，就只有靠被看见。没有一层永远排第一。

三层有一个共同的样子：各管一段，段与段之间有缝。而本书的难题，恰好长在缝里。名人是从一个行当走向另一个行当的，自我约束靠他看得见，行业自律管不到他，平台规则管不到"并没有违规"的挤压。

约束的账，总得有人付

把三层的代价放在一起看，会看见一件事：约束不是白来的，每一层都要有人付账。

自我约束，账记在收手的人身上：他少挣一笔，少占一个位置。行业自律，账记在出面的人身上：花时间，花人情，得罪同行。平台规则，账记在管地方的一方，也记在办手续的小摊主身上：一方少收一点租金或抽成，另一方多填几张表。

这笔账有一个特点：谁来付，常常不由谁决定。一个人愿意付，就付了；没人愿意付的时候，这笔账并不会消失，它会找一个最没力气推开的人，落下去。回到最初那个菜市场，三年里没有任何一层约束拦住这笔账，那笔账是谁付的？是搬到里面去的老摊主，她多走的二十步，她薄下去的生意。没有人向她收，可账是她的。

所以，评判一种约束，不能只问它好不好听，还要问：这笔账，按它的写法，最后落在谁身上？落在掌着位置的人身上，约束就有望立得住；落在没有位置的人身上，约束写得再漂亮，也是把原来的压力换了个名字。

一个检验：这条约束补在了哪道缝上

读者以后再听到任何一种"应当约束"的说法，不管出自谁口，都可以拿三个问题去量一量，不必懂行，也不必站队。

第一，它补的是哪一道缝？是"不肯想的人"，是"会外的人"，还是"规则没写到的事"？说不出补哪一道，多半是口号。

第二，账记在谁身上？按它的写法，付账的是掌着位置的一方，还是又落回了没有位置的人？

第三，它能不能被看见？它是怎么定的，执行得怎样，有没有人能去查一眼？

三句都答得上来，这条约束未必就好，但至少它不是空的。三句里有一句答不上来，它很可能只是把旧的压力换了个说法。这三句是本书自设的问法，不是SDE既定口

径，也不是本书的政策主张，只是一把量尺；尺子在读者手里，量哪一条，由读者自己定。

三层都够不着的地方，会怎样

回到菜市场。自我约束没人做，联谊会管不到外来的，管理方的规则没写到挤压。在这三层的缝里，老摊一家一家地往里搬。没有人宣布，也没有人觉得自己做错了什么。

这时候守在最后的，只剩买菜的人：他走过街口，要不要多走那二十步？

本书不把责任推给买的人。买的人是自愿的，信的是名字，这份信任泛化，是一种认知上的缺口，不是品行上的缺口。但缝隙里能剩下的最后一道，确实是买的人有没有一副眼睛：看见一个名字，先问一句，这个名字在这一行里长出过什么。这就是这本书写给普通读者的原因。

可是，也不能把这一道当成制度的替代。一个买菜的人，不可能每一次都替整个市场操心。"消费者自己小心"一句话说出去，等于把缝隙的账记在了最没有力气的人头上，这与本书想护着的，正好相反。

至于法律与监管那一层，不在本节所论之内，本书也不就此表态。

本章小结

本章谈的"分法"，是一条差异序列（D）：位置怎么分，是一年接着一年、一步接着一步走出来的。市场此刻显出来的样子（S），和老摊、熟客一起缠出来的那一片信任（E）顶撞，推动的是分法这条序列走样；走样的结果，又原样写回下一年的起点。这是三原理里"显露与纠缠相矛盾，推动差异序列改变"的一个日常样子。这里把分法、样子、信任各指一处，只是讲的时候有所侧重，它们仍是同一件事。

三层约束，是在这条回路上三个不同的位置打断：自我约束打在起点之前，行业自律打在序列之中，平台规则打在序列的写法上。哪一层能用，要看这一处有谁够得着。

因为三层各管一段，而名人的符号恰恰是跨段走的，所以缝隙在结构上不可避免，这不是谁偷懒。

本章的判断是：给普通人留位置，不靠不让谁进来，靠分法看得见、有人负责，并且不把上一年的结果不加看见地当成下一年的起点。要补缝，三层各有各的补法，也各有各的代价。

有一点要说明：这里的三句量尺和前面的"可能的做法"，都不是对谁的要求。读这一章的人，不论是摊主、买菜的人，还是管着某块地方的人，各自在自己的位置上，用自己的眼睛看就好。

三层说完，缝还在。当所有的约束都有缺口，判断究竟应该放在哪里？这是结语的事。

结语

以义为利

回到街口

序章里，我们在街口放了一位卖了二十年被罩的老板娘。她是一个设想出来的人，书里从头到尾没有给她安排过结局，这里也不安排。我们只记得她有一样东西：口碑是一床一床被子、一个一个买过的人，连同她那副嗓门，盖出来的。也记得有一位出了名的人，站进了直播间。

这本书走了这么远的路，说到底，只是想把像老板娘那样的人，请回判断的中心。

为什么要请？因为一件事到了今天，常常是这样被谈论的：人们谈论那位站进直播间的人，谈他的动机，谈他的数字，谈他该不该；老板娘在这样的谈论里，是看不见的。她的直播间，即使试过，也只有寥寥几个人；她没有数字，也不会在网上替自己说一句话。一件事若是只在能说话的人之间谈来谈去，那些不开口的人，就成了谈话的陪衬。把民放回中心，就是不让她变成陪衬。

两种"利"

《大学》那一段，最后一句是：「此谓国不以利为利，以义为利也。」

读到这里，常有人觉得这话太高，离日子很远。把它放回今天这些事里，意思其实很近。

"以利为利"，是看见什么能换成钱、换成流量，就往什么上走。一个大名字，看见一个正热的行业，那是一个现成的"利"：名字往那里一站，人就来。这个利是真的，不是假的：人真的来了，数字也摆在那里（见2.2）。只是成交额不等于利润，这里说的，是它摆在眼前的诱惑。

"以义为利"，是把"各得其所"当成利。一样东西从哪里长出来，就让它在哪里长；一个人的口碑是在哪一行盖出来的，就让他在那一行继续盖。老板娘的被罩卖得好，是她

的；老裁缝的手艺做得好，是他的；一个名字在它自己的行里长出的价值，是它自己的。各自的东西各自长，各自得，这个"得"，才是长远的利。

这两种利，不在同一个时间尺度上。一个是今晚的账，一个是十年的账。"以利为利"的人，今晚的账很漂亮；"以义为利"的人，要等十年，才看得见一条街，还是不是一条有熟客、有老摊、有新东西不断冒出来的街。

要说清楚：这是借经文打的比方，不是经文的原意。经文是对掌国的人说的，我们把它借到私营的名人身上，是类比。借来，是因为它给了一个很朴素的看事方式：看一件事，不只看它换回来多少，还看它让各样东西是不是各得其所。

义，比规矩更靠前

上一章讲了三层约束，每一层都有缝，有的缝，是规矩本身补不上的。

规矩是写在墙上的，管的是字面；义是规矩要护的那件东西。规矩可以被追着跑：牌子上字写得小，条款里留一句"另有约定"，都合规，都没护住什么。义追不着，因为它没有字面。它只问一件事：这块地上长出来的东西，有没有地方被留下。

所以"以义为利"，在制度之前。有了它，规矩写得粗一点，也有人愿意往护的方向去读；没有它，规矩写得再细，也有人往字缝里钻。这不是说规矩不要，上一章的五种做法、三层约束，都还是要有人去做，只是做的时候，心里要有那个不写在墙上的东西。

把"民"放回中心

「民为贵」这句话，出自《孟子·尽心下》，不是《大学》。《大学》里承担这层意思的，是第1章就指认过的两处：「以义为利」，和「民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母」。

几处话指的是同一个方向：判断一件事的时候，眼睛不要先落在上面的人身上，而要落在民身上。

这本书里，"民"是谁？不是一个抽象的大词。

是茶农、茶商、家纺小卖家，那些名字和价值、意义本来就一起长在本行里的人。是被名字牵着走的买的人：他们信的是名字，货的责任落在谁身上却不清楚。还有一个常被忘记的，就是名字的主人自己：他把时间和劲转去了别的行业，本行里的事业不再往上长（第6章）。他也是民。所以把民放回中心，不是把名人放到民的对面，不是"他们"和"我们"两个阵营。

还有一类民，常常最容易被漏掉：还没有开店的人。一条街今天被分成什么样，决定了明年想在这里开一家小店的年轻人，还有没有地方落脚。他们此刻不在街上，没有一个人替他们说话。把民放回中心，也要给他们留一把椅子。

放回中心，具体换掉的是一个问法。以前问："这个人配不配？动机好不好？"现在问："这件事发生以后，民受了什么？谁的积累被占了？谁的信任落了空？谁多走了二十步？"

前一种问法，要吵得清，得先把人的心掏出来看；后一种问法，只看事情落在人身上的样子。

一个可以带走的判断

如果这本书只让你带走一句话，我希望是这一句：

看见一个有名的名字走进一个行业，先别问这个人好不好，先问一句：这个名字，在这一行里长出过什么？

长出过的，它带去的是自己的东西。没长出过的，它带去的是借来的东西：借来的信任，借来的流量。借来的东西总有利息，利息由这一行里本来就长着东西的人来付。

这个判断很小，小到一个买茶叶的人、一个小区的邻居、一个想开店的人，都可以带回家，下次遇到类似的事，拿出来问一问。它不要求你懂茶，不要求你知道那个人的底细，也不要求你站在谁的队里。

它在什么情形下就错了

判断要能被推翻，才算是判断。这一个，在下面几种情形里就错了，或者要缩小。

第一种，那个人在这一行里确实长过。他种过多年的茶，开过多年的家纺店，他的名字、价值和意义，在这一行里本来就是一起长着的。那他进的不是"外面"，是自己的家，这个判断就用不到他身上。书里说"爱好"不等于统一，所谓长过，指的是在行里一年一年做出来的，不是喜欢、收藏、会品。这条边界不好划，容易有争议，我们承认。

第二种，如果有一天，查到了数：一个名字进了某个行业以后，这一行的小商家、小茶商，生计几年里没有变差，甚至因为这个名字带来的新人流，变好了。那么"压在普通人身上"这一半，就站不住了。到那时，剩下的只有"借来的信任，责任落在谁身上"那一半，判断要缩小。书里没有查到这样的数，也没有查到相反的数。这是一处坦白的空白。

第三种，进来的人带来的是新需求、新品类，没有拿走别人已经长好的东西。那是增量，不是占存量，这个判断对它不起作用（第12章）。但边界永远是模糊的：什么叫"新"，什么叫"换了个名字的老东西"，要靠具体的人在具体的行业里，一件一件地看。

第四种，买的人在清清楚楚知道"我信的是名字，不是这件货"的前提下，货的责任又明明白白有人担着，大家照样愿意买。这个时候，借来的信任被看见了，有了落脚，"信得过被占有"的那一半就轻了许多。

要推翻这个判断，需要的东西并不玄：某个行业里，小商家几年的成交与存活情况；街口那样的位置，几年里换了几次主人；熟客往哪边走了。这些都是可以去记、可以去对的。谁有这样的数，拿出来，判断就该照着数改。本书希望这样的数被人记下来，哪怕记下来之后，证明书是错的，那也是好事：因为一个能被数推翻的判断，总比一个只能靠嗓门维持的判断，更接近"民"。

还有一句，要对着这本书自己说。这个判断，对这本书同样适用。书里的话，读者不必因为它印在书上，就信它；该看的，是它的话能不能被你自己查：茶叶的数字，能不能找到原来的报道？那个设想的菜市场，换到你家门口的真市场，对不对得上？对不上地方，就是书错的地方。一本讲"借来的信任"的书，若是自己也靠借来的信任立着，那就太可笑了。

还有一种错，是书自己看不见的。书里用的是一个设想的菜市场，一位设想的老板娘，几条媒体报道。哪一天有人拿着更多的事实来，说"你看漏了什么"，那么书里该改的，就改。

也不是要谁的同情

还有一层要讲明白。把民放回中心，不是要读者去同情谁。

老板娘不需要同情。她卖了二十年被罩，靠的是一床一床盖出来的口碑，那是本事，是尊严。茶农、小茶商也是一样。他们要的，不是被可怜，而是自己长出来的东西，别被一个看上去合规的办法悄悄挤掉。

同情是居高临下的：我看你可怜，所以我替你想。本书要的是另一种眼光：我看你长出了东西，所以我想知道，这块地怎么分，才不会把你长出来的东西，算成零。一个是怜，一个是敬。判断的中心，放的是后一个。

你家门口也有

这本书从一桩茶叶的事说起，可是结构不是茶叶独有的。读者不妨想一想自己身边：一个有名的名字，走进了一个本来由许多小人家各自经营的地方；位置、流量、注意力，这些有限的东西，被分出去；没有谁违规，也没有谁被明着抢；若是过了几年，有的小人家不见了，也未必有人说得清是什么时候不见的。

不是每一处都是这样，也不是每一处的名字都没有在这里长过东西。可是只要看见一个名字从别处走进来，就值得问那一句：它在这里长出过什么？这一问，不需要证据在手才能问，只需要问出来。问出来了，才有人去找证据。

带走判断之后，三个日常的小动作

判断一旦带回了家，它会变成几个很小的日常动作，每个人用得起。

第一个，买东西之前，把"信人"和"信货"分开想一遍。我信他这个人做事，不等于我信他推荐的这件货。这两件事可以都成立，也可以只成立一件；分开想一遍，就不容易把对人的信任，一股脑当成对货的保证。

第二个，推荐别人东西的时候，把话说清楚。是"我自己用过，好"，还是"某某推荐的，我没用过"？这一句很小，可是一个小区群里、一个家族群里，每个人都多说清楚一句，借来的信任，就不会在一传二、二传三之间，被悄悄放大成一个没人担的"靠谱"。

第三个，当你自己有一点点位置的时候——哪怕只是小区里一个管着群的人，学校里一位家长委员会的家长，一个在朋友圈里有几百个熟人的人——掂量一下，自己这个位置，在哪些事上带着别人的信任走。走到不是自己长出东西的地方去，就多问自己一句。这不是约束，是给自己留个余地。

这三个动作，没有一个需要花钱，也没有一个需要懂行。它们也不会让谁难堪，因为它们问的是事，不是人。一个小区群里，大家都这样说话，群里的信任，才是长在每一件事上的，而不是堆在某一个人身上的。

最后

这本书不替任何人做决定，也没有一条要送到谁手里的建议。它只给了一副眼睛。

下一次，你买茶、买被罩，或者买别的什么东西的时候，看见一个熟悉的名字站在货的后面，你不必急着说他好或不好。你可以安静地问一句：这个名字，在这一行里长出过什么？这一件货，是谁在负责？这一笔生意，让谁多走了二十步？

问这一句，不花钱，也不得罪谁，却是把判断的中心，从台上放回了台下。问了，不一定改变什么。可是千百个人都问一句，一个名字走进一个行业的时候，就会知道有人在看。被看着的东西，总比没人看着的东西，走得小心些。

设想天快黑了，那个老菜市场在收摊。老摊主把没卖完的葱捆好，放上三轮车。街口的灯亮着，里面的灯也亮着。明天，同样的人，还会在同样的地方，一把葱一把葱地，把自己的口碑往下盖。

国不以利为利，以义为利也。

附录

附录A 《大学》相关原文集注

本附录只收经文原文。注家的话，本书一律不引原文，只写大意，凡涉及注家说法之处都标〔待核〕，读者引用前请对照原书。

一、原文

（一）「畜马乘不察于鸡豚，伐冰之家不畜牛羊，百乘之家不畜聚斂之臣。与其有聚斂之臣，宁有盗臣。此谓国不以利为利，以义为利也。」

（二）「民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母。」

二、词语大意（注家说法，只写大意，原话〔待核〕）

- 伐冰之家：大意是有资格在丧祭时凿冰取用的卿大夫以上的人家。〔待核〕
- 百乘之家：大意是有采地的人家。〔待核〕
- 聚斂之臣：大意是替主人搜刮财利的家臣。〔待核〕
- 「畜马乘」「鸡豚」，以及「盗臣」的注解：各家说法不尽相同，本书未核，不引；下面第三部分的分句白话，只是本书的读法。〔待核〕
- 朱熹《四书章句集注》对以上词语的解释：本书只取大意，不引原话。〔待核〕

三、分句白话（本书的读法，供对照，非注家原话，逐句〔待核〕）

- 「畜马乘不察于鸡豚」：大意是已经有了一定位置的人，不再去计较养鸡养猪那样的小利。〔待核〕

- 「伐冰之家不畜牛羊」：大意是有更高位置的人家，不再与普通人家争养牛羊的利。
〔待核〕
- 「百乘之家不畜聚斂之臣」：大意是有采地的人家，不养专替自己搜刮的人。〔待核〕
- 「与其有聚斂之臣，宁有盗臣」：大意是宁可吃些亏，也不要养一个专门替主人聚斂财利的人。〔待核〕
- 「此谓国不以利为利，以义为利也」：大意是治国不把眼前的财利当作利，把合于义当作利。〔待核〕
- 「民之所好好之，民之所恶恶之，此之谓民之父母」：大意是百姓喜欢的就喜欢，百姓厌恶的就厌恶，这样才配称为民的父母。〔待核〕

经文取自通行本《大学》，所用版本与分章，另行核定。〔待核〕

以上白话是本书的读法，不是任何一位注家的原话。注家如何讲这几句，须对照原书逐句核定，核定前本书不引。

四、本书的用法

第一，经文约束的是掌公权、有位置的人家。本书把它借到私营的名人身上，是类比，不是原意（见第1章）。

第二，「此谓国不以利为利，以义为利也」，用作全书收束的比方（见结语），不作论证的前提。

第三，「民之所好好之，民之所恶恶之」，用来说明判断的中心应放在民身上，并用来回应“民之所好是否就该顺着名人”的反问（见第11章）。

五、类比的界线

经文约束的是有位置、掌公权的人家，这一点不因本书的借用而改变。本书把它借到私营的名人身上，只借"位置越大，越要克制与民争利"这一层意思；经文里关于国、关于臣、关于祭祀礼制的部分，本书不借，也不主张今天的人照做。

六、不在本附录之内

「民为贵」出自《孟子》，不出自《大学》，所以本附录不收。本书凡引「民为贵」，均注《孟子》；本书的出处写作《孟子·尽心下》，篇名〔待核〕，所引仅「民为贵」三字，不引上下文。

附录B 案例事实表

下表只收本书用到的事实。每条一行，注明来源的媒体名与时间。数字一律作"据报道"，本书未独立核实；不收对任何人动机的断言，也不收与本书论证无关的报道。

条目	事实	来源（媒体名与时间）	核实状态
茶叶一例·直播与榜单	1月30日晚，一位演艺出身的名人（本书不点名）再次开启直播带货，一度登上带货总榜第一	极目新闻，2026-02-02	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·医院处境	此前一家儿童医院因拖欠房租面临关停，引发公众捐款与热议	极目新闻，2026-02-02	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·直播时长	1月30日直播6小时（晚上六点至五十分开播，至凌晨1点）	凤凰网，具体日期〔待核〕	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·成交额	全平台成交额1.6亿元，并创下普洱茶专场的行业纪录	凤凰网，具体日期〔待核〕	媒体报道，本书未独立核实；"行业纪录"为媒体表述
茶叶一例·收入去向	他此前宣布将近期直播带货收入全部捐给医院	凤凰网，具体日期〔待核〕	报道的是"宣布"一事；捐款是否兑现〔待核〕
茶叶一例·直播间字样	直播间打出"理性消费"字样	凤凰网，具体日期〔待核〕	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·2月6日、7日	两场直播销售额各破亿元	每日经济新闻，2026-02-08	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·近30天	近30天共直播13场，上架商品874个，场均销售额约5000万至7500万元	每日经济新闻，2026-02-08	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·粉丝	短视频账号粉丝从约600万涨到超过1100万	每日经济新闻，2026-02-08	媒体报道，本书未独立核实
茶叶一例·同行网友	有卖茶叶的网友称自己也去抢购支持	每日经济新闻，2026-02-08	网友自述，经媒体转述，本书未核实

条目	事实	来源（媒体名与时间）	核实状态
茶叶一例·品牌打算	他透露还打算创业，建立自己的茶叶品牌	新浪财经转载文章，2026-02-03，作者署"金融八卦女"	转载文章所述，本书未独立核实
茶叶一例·早期试水	2024年起试水茶叶直播，早期单场多为百万级	新浪财经转载文章，2026-02-03，作者署"金融八卦女"	转载文章所述，本书未独立核实
茶叶一例·作者推测	该文推测创立品牌"应该是早先就定下的"	新浪财经转载文章，2026-02-03，作者署"金融八卦女"	属作者推测，不是事实，不得写成事实
茶叶一例·捐款兑现	未查实	无	〔待核〕
茶叶一例·品牌何时起意	未查实	无	〔待核〕
被罩一例	某位被邀请去推广被罩的名人；不写姓名、平台、数字	无	〔待核实〕，匿名处理
小商家受挤压的数据	未查到	无	未查到；书中凡写"挤压"，均为结构性推断
各行业案例（人物、本行、进入的大众行业、本行特征律是否停摆）	无	无	未查实，待补人名或行业

来源一览

表里出现的来源只有四个：极目新闻（2026-02-02）；凤凰网（具体日期〔待核〕）；每日经济新闻（2026-02-08）；新浪财经转载文章（2026-02-03，作者署"金融八卦女"）。前三个是媒体的报道，第四个是转载的文章，其中的"推测"一句，性质与前三者不同，已单独成行。

表里同一家媒体有几行，是因为每一行只放一条事实，方便逐条核对、逐条引用；读者核实时，也可以只挑其中一条去找原文，不必通读整篇报道。

茶叶一例在书中的主要用处：第2章写案例，第9章写善意起家时，涉及"收入去向""品牌打算"两条。凡用到，须带着来源名和时间，数字写"据报道"，不加任何对动机的判断。

使用说明

第一，表里没有的事实，书里不当事实写。要写某一行业的名人转行，须先查实人名或行业，再入表。

第二，"媒体报道，本书未独立核实"的意思是：数字和说法，书里都写成"据某某报道"，并写明媒体名和时间；它们是否准确，由报道者负责，本书只负责如实转述。

第三，"作者推测"一条之所以收入表中，是为了让读者看见：这是一位作者的推测，不是已发生的事。书里凡用到这句话，只能写成"有文章推测"，不能写成事实。

第四，"捐款兑现""品牌何时起意"，两条都是空白。书里对此不做断言，也不因为空白而作任何暗示。

第五，大纲原本设想，表里并列各行业的人物、本行、进入的大众行业，以及本行特征律是否停摆。目前没有一条查实的案例，这一栏只能留空。

第六，表里的名人一直写作"一位演艺出身的名人"，没有姓名。这是本书的安排，也是本书"看结构不看人"的一个具体做法：读者不需要知道他是谁，才能理解这件事的结构。若日后要点名，须由作者另行确认。

第七，本表随核实继续更新。凡新增、修改一条，先在这里写明来源和时间；正文用到而这里没有的事实，不当事实写。

第八，表中每一条"未查实""未查到"，都不等于"没有"。它只表示：在本书成稿的这个时间点上，作者没有查到可以放进书里的依据。日后查到了，表要改，相关章节也要跟着改。

第九，表中不收与本书论证无关的报道。报道里还有别的内容，与书中论证不相干，不收，也不在书中提及。

第十，表里没有收入的东西，也包括：任何一个具体个人的姓名、公司，以及他人的评论和猜测。这些不在本书的论证里，也就不在表里。

第十一，同一条事实若在几家媒体里说法不一，以表中所列来源的说法为准，并在正文里写明"据某某报道"；本书不在几家之间作取舍，也不替它们核对。读者若要核对，可按表中的媒体名和时间去找原文。

第十二，表中的"来源"一栏，只写媒体名和时间，不写网址。网址会失效，媒体名和时间不会；读者按这两样去找，总找得到原文的出处。网址暂不列入；读者自行核对之前，本表的每一条，都只是线索，不是证据。

本表为成稿时间点的核实状态。

附录C 概念对照表：符号、价值、意义与行业

下面这张小表，是本书几个常用说法的对照。E2 是符号、就是人的品牌，已由作者口述确认；S3、D1 的对应，是本书暂用的口径，作者另行确认，所以表中涉及这两处的，都标"待确认"。正文用日常话，编号只放在这里。读表时，请把"日常话"一栏当作正文的写法，"在本书里指什么"一栏当作方法上的说明。

概念	日常话	在本书里指什么	备注
符号	一个人的名字、名头、招牌，也就是他的品牌	对应 E2（信息三模态：符号·逻辑·数学）；符号就是人的品牌；名人的名字是品牌里最响的一块，可以迁移，会带着流量走	已确认（作者口述）
价值	做得对不对、好不好、让人愿意靠近	对应 S3（真·善·美）；在本行里长出来，不随名字迁移	待确认
意义	往哪里去、为什么做	对应 D1（创造·自由·幸福三律）；也在本行里长出来，不随名字迁移	待确认
行业	一群人一代一代做同一件事的地方	符号、价值、意义在其中一起长出来的地方	本书用法，不是严格术语
统一	名字、货色、做事的道理，三样对得上，是一起长的	符号与价值、意义，在同一个行业里一起长出来	
不统一	名字去了，货色和道理没有跟去	符号离开本行，进入大众行业，价值与意义没有跟过去	
存量	已经长好的口碑、熟客、生计	行业里已经长出来的价值与意义，以及压在上面的生计	口径待确认
增量	新长出来的东西	两义，分开用：一是行业里新增出来的需求、新品类（12.2）；二是本行自己还没长出来的新东西（6.4）	口径待确认
民	普通人，街口的老板娘	本书指名字、价值、意义本来就一起长在本行里的人；也包括买的人，以及名字的主人自己（见结语）	本书用法
能量	位置与流量这一股劲	在体系里的指向待定，可能指 E3（内能·动能·势能）	待确认；正文只用日常话

读表时的三个提醒。 第一，"符号"不是"虚名"。符号是真东西，它真的带着信任走，真的能换来流量；本书说的不是它假，而是它能走，价值与意义却不能随它走。第

二，"存量""增量"不是"旧""新"，也不是"坏""好"：存量是已经长好的，增量是新长出来的，两样都是好东西，只是长在不同的时间。第三，表里的编号只是帮助对照，正文不靠它们说话；换一种说法，把这几样东西讲清楚，也是一样的。

表里没有的东西。 "特征律"没有列入表中，因为它的准确表述，作者另行确认，本书不自拟定义。

"统一"与"不统一"各自指什么。 统一，说的是一个人在自己的本行里，名字、货色、做事的道理三样一起长，彼此对得上。不统一，说的是名字走出了本行，另外两样没有跟着走。这里说的是结构，不是品行：统一的人不一定更好，不统一的人也不一定更坏。

"存量"与"增量"各自指什么。 存量，是别人在这个行业里已经长好的东西；增量，是新长出来的东西（有两义：行业里新增的需求，见12.2；本行自己的新东西，见6.4，不要混用）。名人进入大众行业，若是占去存量，就是本书所说的"挤压"；若是创造出新需求、新品类，则属增量。

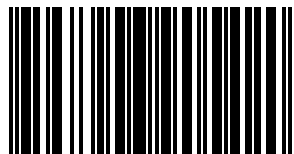
名人的名字，
在本行里与价值、意义
一起长出来；
走进别人的行当，
名字带着流量走，
价值与意义没有跟过去。

这本书用三问——
谁的意义被损害了，
谁的价值被占有了，
谁动用了不该用的那股劲——
把《大学》的一句旧话，
放到今天的直播间里重读：
不看动机，只看结构；先问民。

你的名字，是在哪一行长出来的？ ——本书

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 541 号
定价：US\$20.00

ISBN 979-8-90690-542-0



9798906905420