一碗面的两个价格

我的面条

AI时代新经济的猜想

王德生　著

德麦国际出版社
DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《我的面条——AI时代新经济的猜想》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述承重命题与裁定，Claude 执笔与统稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 347 号
ISBN	979-8-90690-482-9
定价	US$20
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的立题、口径与承重命题由王德生（口述）给出（口述登记见附录七），文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。书中已核数据只来自美国经济分析局（BEA）与圣路易斯联储数据库（FRED），见附录一；凡标〔待核〕处出处尚未逐字核对，汇总于附录七。书中的示意账（第六编、附录二）全部是假设，不是统计数据，不构成预测或投资建议。陪读人物周师傅、周小雨、林老师、阿凯及各章场景均为虚构。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；导论与九编四十九章；结语、参考书目、附录七件。

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露 Show · 差异序列 Difference · 特征纠缠 Entanglement）本体论的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）首席执行官。生长于中国农村，1990 年进入湘潭大学，后获中国科学院计算数学博士学位，曾在英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学工作。他的思想走过四站：三视角（2017 年起）、321 智慧系统（2022 年起）、SIO 本体论（2024 年起）、SDE 本体论（2026 年起；同年 5 月起，「结构」改读为「显露」）。

复合主体注释：王德生立题、口述承重命题与裁定；Claude 执笔与统稿。

前 言

为什么一碗面条能讲新经济

◆ 一、一个数字引出的问题

这本书的起点不是面条，是一个数字。

我想弄清楚一件事：在今天美国的国内生产总值里，有多大一块，既不是在生产"物"，也不是在为人的身体提供服务？种粮食、挖矿、盖房子、造汽车，这些是物的生产；理发、看病、做饭端菜、开车送人，这些服务的对象是身体。除去这两大类，剩下的那一块，生产的是看不见、摸不着、只在头脑里起作用的东西：信息、知识、方案、判断。我想知道它有多大，这些年是在长还是在缩。

动手一算，先碰到两个数。一个是信息业。按美联储圣路易斯分行数据库（FRED）的信息业增加值占比序列，2025 年它约占美国 GDP 的 5.8%，这是 2026 年 9 月 30 日年度修订之后的口径；修订前是 5.5%，约合 1.70 万亿美元。2026 年第二季度到了 5.9%，是有记录以来的最高。另一个是物的生产。把农林牧渔、采矿、建筑、制造四块合在一起，也就是统计上说的"私人商品生产部门"，2025 年约占 16.0%；二十年前的 2005 年，它约占 20.7%。

这两个数单看都不惊人。让我停下来的，是把它们放回长时间里去看。

制造业在 1947 年占美国 GDP 的 25.6%，1952 年到了 27.4% 的峰值，此后一路往下，1987 年 17.1%，2000 年 14.5%，2025 年约 9.5%。农业更彻底：1947 年 8.2%，2025 年约 0.8%。可是美国并没有少种粮食、少造东西。美国经济分析局（BEA）2005 年的历史回溯报告给了一组很要紧的对照：1947 到 1987 年这四十年里，制造业的实际增加值年均增长 3.5%，整个经济的实际 GDP 年均增长 3.6%。产量几乎和整个经济同速增长，份额却从四分之一让到了六分之一。

另一边，信息业的份额 1947 年 2.5%，1967 年 3.2%，1987 年 3.9%，2000 年 4.7%，2015 年 5.0%，2025 年约 5.8%。七十八年，几乎一路往上，到今天还没见顶。

产量不缩，份额却让出去；让出去的份额，流到了别处。这个现象我后来给它起了一个名字，叫"工具让渡律"。

◆ 二、让出去的份额，被谁接住了

算到这里，我原先以为答案很简单：物的生产让出来的份额，被信息业接住了。电视、电话、电脑、互联网，一路下来，信息业不就是新时代的主角吗?

数据不支持这个想法。信息业七十八年来确实一路在长，可它只从 2.5% 长到了 5.8%，增加三个多百分点。同一段时间里，制造业让出了十几个百分点，农业让出了七个多百分点。差额远远对不上。

还是 BEA 2005 年的那份回溯报告，把 1947 到 1987 年间份额增加最多的几个行业列了出来：金融、保险、地产和租赁，增加了 7.3 个百分点；专业与商业服务，增加了 5.0 个百分点；教育、医疗和社会救助，增加了 4.1 个百分点。这三块加起来，才是第二次让渡的大头接收者。它们有一个共同点：卖的都不是东西本身，而是关于东西、关于人的判断和方案。律师卖的是对你这件事的判断，会计卖的是对你这本账的判断，医生卖的是对你这个身体的判断，咨询公司卖的是对你这家企业的方案。

这件事让我的问题换了一个方向。原来的问题是"信息业有多大"，现在的问题变成：在每一个行业里，有多大一块其实是在出售"对某一个具体对象的判断和方案"? 这一块，在统计上是被拆散的，有的记在专业服务里，有的记在医疗里，有的记在金融里，有的干脆藏在制造业和餐饮业的成本里，看不见。可它是真实存在的，而且一直在长。

再看近几年的速度。2019 到 2025 年，按 Economy Insights 根据 BEA 数据整理的结果，信息业的实际增加值涨了 56.3%，同期整个经济的实际 GDP 只涨了

15.1%。产出涨得这样猛，份额却只从五点几涨到五点八，说明什么？说明信息越产越多，也越来越便宜。这正是让渡律里"扩大期"转向"内卷期"的样子：产量往上冲，价格往下压，账面上的份额涨不动了。按照让渡律，下一步就轮到信息业自己往外让份额了。它会让给谁？

把这些线头拢在一起，我得到了一张大致的图。

第一次让渡，农业让给了制造业和城市里的服务。第二次让渡，物的生产让给了信息和知识型服务。第三次让渡正在开始：AI 这件工具，正好在信息和公共知识的生产上爆发。凡是可以重复的信息加工，翻译、检索、摘要、报表、标准方案、常规代码，都会被它接管，产量暴涨，价格坠落。

那么第三次让渡的接收者是谁？按照让渡律的说法，是"这件工具还替代不了的那种生产"。AI 能替代的，是一切可以从已有知识里重复出来的东西；它替代不了的，是只对某一个人、某一天才成立的、此前不存在的新知识。前一种叫"我们的知识"，后一种叫"我的知识"。

这个接收者今天还没有名字，在统计表里也没有一栏。它散落在每一个"为你定制""专属方案""私人顾问"的角落里，规模很小，价格混乱，常常和品牌溢价、服务费搅在一起。我想给它找一个所有人都能一眼看懂的样子。

◆ 三、从让渡律到 AI

工具让渡律说的是一件很朴素的事：一种革命性的工具在哪个产业里爆发，哪个产业在 GDP 里的份额就开始让出去；让出去的份额，流向这件工具还替代不了的那种生产。拖拉机在农业里爆发，农业的份额让了；流水线和自动机床在制造业里爆发，制造业的份额让了。东西照样越产越多，只是越来越便宜，便宜到在整个经济的账面上占的比例越来越小。

这个过程不是一步到位的。我把它分成四段：工具刚来时，有一段扩大期，产量猛涨，大家都觉得这个行业前途无量；接着是内卷期，同样的东西做得太多太

快，价格往下掉，干这一行的人越来越累、越来越不值钱；然后新的产业诞生，接住那些工具替代不了的活；最后，让渡开始，份额实实在在地挪了窝。

把这个规律拿到今天来看，问题就尖锐了。AI 是一件什么工具？它在哪里爆发？我在一次讨论里举过一个例子：AI 最近开始大规模地做数学题、证明定理，这就是扩大期；可很快就会进入内卷——一个教授一年解决 20 个问题、发 20 篇论文，够吗？当解题本身变得便宜，靠解题吃饭的人就进了内卷期。数学只是一个缩影。翻译、检索、写报告、做方案、编程序，凡是可以重复去做的信息加工，都在同一条路上。

所以我在那次讨论里下了一个判断，原话是：「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产」。说完我又追问自己：知识的生产，就是终点吗？不是。AI 同样会把大量公共知识压到地板价，大家都能查到、都能生成的知识，也会便宜下去。终点当然是新思想的发生。

◆ 四、为什么是一碗面条，以及三个要回答的问题

到这里，论证还悬在空中。"新思想的发生"听上去离普通人很远，像是科学家、作家的事。我需要一个每个人每天都碰得到的东西，把这条链条从天上拉到饭桌上。

我选了面条。我在讨论里说的原话是：「去今天的饭店吃一个面条，我愿意花15元，如果是'我的面条'，就愿意花30元。」

这句话里藏着整本书的骨架。15 元买的是一碗面，面粉、汤底、浇头、人工、房租，这些都是物和服务，是可以重复的生产；多出来的 15 元，买的是"我的"：这碗面是照着我今天的样子做的。什么叫照着我今天的样子？我今天显露出来的状态（比如昨晚没睡好、胃有点弱），我今天想要的变化（连吃三天清汤，想换个辣的），我今天身处的情境（下雨天，和老朋友一起）。这三样，分别对应 SDE 里的显露、差异、纠缠，书里第四编会细讲。

接着我又追问：这多出来的 15 元，成本花在哪里？我在讨论里给的回答，大意是：它的大头成本不在面粉，而在一份借助 AI 生成的新知识，也就是怎样设计、怎样生成这一碗，才适合我今天的显露、差异、纠缠。这份知识只对我、只对今天有效。第 16 章会细拆。

再往后推一步：物的生产自动化了，信息也自动化了，"我的面条"的价值就会集中流到这一碗的设计、方案、检查这些"新知识发生"的工序上去。煮面可以交给自动化厨房，配方可以交给数据库，最后值钱的，是识别我今天要什么、设计这一碗、检查它对不对、把今天的结果记下来留给明天。这些工序要求"我"在场，换一个人就不成立。

把这一碗面放大到整个经济，就是我在讨论里说的另一句话：「最后的大头是：我的思想，我的知识的大量生产，引发GDP的层级跳跃」。

于是整本书的母题就定下来了：

工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

把这几句话排在一起，我发现自己其实在回答三个问题，每一个都必须有证据，不能只靠一个好听的比方。

第一个问题：价值真的会从可重复的生产里流走吗？这要靠历史数据回答。农业和制造业七十多年的份额变化，信息业近几年产出与份额的背离，都是现成的证据。如果过去两次让渡的规律站不住，那么说第三次让渡会发生，就是空话。

第二个问题：流走的价值，真的会流向"我的"吗？这一点历史数据只能给一半的证据。知识型服务接住了第二次让渡的大头，这是事实；但知识型服务里，有多少是"对一个具体的人的判断"，有多少只是"我们的知识"的搬运，统计里分不出来。所以这里要靠道理去推，要靠一碗面一层一层拆开：哪一块成本会被 AI 压下去，哪一块压不下去，为什么压不下去。

第三个问题：就算"我的"越来越值钱，它怎样变成整个经济的规模？这是最难的一个。一碗面多卖 15 元，是一家面馆的事；假设有一亿人每年交易几万美元

的"我的知识"，才是 GDP 的事。从前者到后者，中间隔着一个开关：这种一次性的、只对一个人有效的新知识，谁来给它定价？在什么场合交易？我的判断是，靠社区，靠和我相似的那群人之间的交易。这一点我在第 129 号和第 224 号里已经立过论，这本书要把它放进 GDP 的账里，看看开关打开和不打开，账面差多少。

三个问题，一个靠历史，一个靠拆解，一个靠推算。前一个最硬，后一个最软。读者读的时候，可以按这个软硬来掂量各编的分量。

◆ 五、"生产"与"发生"

读这本书，请先记住一个区分，后面每一编都会用到它。

"生产"是可以重复的。同一张配方，今天煮一百碗、明天煮一百碗，碗碗一样，这叫生产。凡是能重复的，迟早会被工具接管：先是机器，后是软件，现在是 AI。工具接管之后，产量往上走，价格往下走，份额往外让。

"发生"是一次性的。我今天这一碗，是照着我今天的显露、差异、纠缠来的，它只对这个人、这一天有效。明天我睡好了，天晴了，一个人吃饭，这碗面就不对了。换一个人来吃，也不对了。发生出来的东西不能批量复制，所以压不到地板价。

工具越强，可重复的部分越便宜；可重复的部分越便宜，不可重复的部分就越显眼。价值最终留在离"我"最近的那几道工序上：识别需要、检查、回写。这是这本书在经济学上最想说清楚的一件事。

◆ 六、为什么要盯着 GDP 看

也许有读者会问：讲一碗面条值多少钱就够了，为什么非要扯上 GDP？

因为 GDP 是一个社会给自己记的总账。它不完美，很多有价值的事它记不进去，比如在家做饭、照顾老人、维基百科上的义务写作。可它有一个别的指标替代不了的长处：它只记被定价、被交易的东西。一样东西进了 GDP，就说明有人愿意为它掏钱，有人能靠它谋生，有一个行业能围着它长起来。

所以，问"我的知识"能不能进 GDP，不是在问一个统计学的技术问题，而是在问：普通人能不能靠"我今天的需要"和"我对自己的判断"养活一个新行业？这个行业能不能大到让一亿人有事做？如果它进不了 GDP，那么 AI 把可重复的活全部接走之后，被让出来的人往哪里去，就是一个没有答案的问题。

反过来说，农业让渡的时候，被拖拉机替下来的人进了工厂；制造业让渡的时候，被流水线替下来的人进了写字楼、医院、学校。每一次让渡，GDP 的总量都没有缩，反而越来越大，因为让出去的份额被新的、更值钱的生产接住了。这一次，被 AI 让出来的份额，能不能被"我的知识发生"接住，接住多少，决定的是这一次让渡是一场繁荣还是一场漫长的萧条。这就是我坚持要把一碗面条放进 GDP 账里去算的原因。

还要补一句。GDP 的账，常常先难看后好看。工具刚接管一个行业，这个行业的价格先往下掉，名义上的 GDP 会先缩一块；新的生产要长到足够大，才能把这块缺口填上，再往上跳。第六编会专门算这笔先降后跳的账。读者如果在未来几年看到 AI 行业产量暴涨、账面份额却涨不动甚至往下走，不必惊讶，按让渡律，这正是内卷期该有的样子。

◆ 七、全书怎样走

这本书分九编，加上导论、结语和附录。顺序是按一条链条排的：物的生产，到信息的生产，到新思想的发生，再经过社区定价，到"我的思想、我的知识"大量发生，最后是 GDP 的层级跳跃。

导论先把那两个价格摆出来：15 元和 30 元，差在哪里。第一编讲让渡律本身，用拖拉机和纺织厂讲已经发生过的两次让渡，用美国七十八年的数据把规律立住，也正面处理外包这个最常见的质疑。第二编讲内卷期：AI 把信息和公共知识压到地板价之后，GDP 的账面为什么会先难看，干这一行的人为什么越来越累。第三编回到面条，讲价值怎样从物流向"我"，一碗面里物的部分怎样从一半降到不足五分之一。第四编讲"今天这一碗"到底由什么决定：显露、差异、纠缠三个维度。第五编把"我的面条"拆成六道工序，看哪几道会被 AI 接管，哪几道留得住价

值。第六编算整个经济的账：如果一部分劳动者的"我的知识"能被定价交易，GDP能多出多少，为什么会先降后跳。第七编讲那个开关：社区定价。没有它，"我的"再多也进不了 GDP。第八编讲统计：今天的账本为什么看不见这个新经济，要怎样改才能看见。第九编把全书的判断摆出来受检验，包括可错的预言和五种反驳。

各编可以单独读。只想知道结论的读者，可以读导论、第三编和第九编；想看证据的，读第一编和附录；想知道普通人能做什么的，读第四、第五编。

这本书是主体性经济系列的姊妹卷。第 129 号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》讲的是工具和商业模式：每个人怎样拥有一座生产自己思想和知识的工厂。第 224 号《我经济》讲的是产业：未来的热门行业是"生产我"。这本书接着往下算的，是整个经济的账：GDP 的份额怎样一层一层让出去，价值往哪里流，新的一层怎样长出来，需要什么开关才能打开。

那两本书里已经立下的几个判断，这里直接接着用，不另起炉灶：AI 让"我们的知识"（行业里共同的知识）变得便宜；"我的知识"的价格只能由社区里复合体之间的交易来定，这叫社区定价；"类我"是和我相似的人的集合；智能体、网站、社区三合一，就是 SDE 平台；"我经济"和"我们的经济"在 GDP 里的比例，将来会颠倒过来。本书第七编会把这些判断放进 GDP 的账里去算。

◆ 八、关于数据、示意和人物，以及这本书不是什么

先交代三件事。

第一，数据。书里用到的美国 GDP 数据，都来自美国经济分析局的公开数据和美联储圣路易斯分行数据库（FRED）的公开序列，每处都写了出处简称，附录里列了总表。凡是还没有核实到可靠出处的数，要么不用，要么标了"约"或"待核"，不拿它们当主论据。美元数字有时会附上约合人民币，按 1 美元约合 7.1 元粗算。

第二，示意。这本书叫"猜想"，是因为它的核心判断说的是还没有发生的事。凡是推算未来的数，比如一碗面里物的部分从 50% 降到约 17%，比如全体劳动力里有多少人参与"我的知识"的交易，都是假设，都标了"示意"。它们的作用是让道理看得见，不是预测。第九编专门把全书的判断摆出来，写明可以用哪些数据去检验、出现什么结果就算我错了。

第三，人物。书里会反复出场四个人：湖南小城里开了二十年面馆的周师傅；他在长沙做 AI 产品经理的女儿周小雨；面馆的常客、爱较真的中学数学老师林老师；还有外卖骑手阿凯。他们都是我构想的人物，不是真人，他们的故事也不是我的亲历。我请他们来陪读，是因为经济学的道理一放进面馆里，谁都能听懂；而林老师的较真，能替读者把最尖锐的问题先问出来。

再说清楚几件这本书不做的事，免得读者带着错的期待进来。

它不是一本餐饮经营手册。面条只是例子，周师傅的面馆后来怎样，书里会讲到一些，但这本书不教人怎么开店、怎么定价、怎么做营销。它也不是一本营养书。书里讲"我今天显露出的状态"，会说到胃口、睡眠、刚跑完步这类日常的事，但不作任何医疗诊断，也不开营养处方。

它也不是对哪一个国家、哪一项政策的表态。书里的数据以美国为主，是因为美国的分行业 GDP 数据连续、公开、口径统一，七十八年可以一张表看完；第 49 章会讲中国的面条，讲同一条路在中国的小城里会怎样走，但只讲结构，不讲政策，也不拿没有可靠来源的数字说事。

它也不是"个性化定制"的老调重弹。有读者一听"我的面条"，会想到量体裁衣、私人订制，觉得这些早就有了，算不上新经济。区别在两处。第一，过去的定制大多是对着一个人稳定不变的样子做的：身高、肩宽、口味偏好，量一次，用很多年；"我的面条"对着的是今天这个人浮出来的状态、想要的变化和所处的情境，明天就要重做。第二，过去的定制贵在手艺人的工时，所以只能是少数人的事；这一次，设计和生成的成本正在被 AI 压下来，"我的"第一次有可能铺到每个人每天

的日常里。前一种是奢侈品的一个角落，后一种才可能长成经济里的一层。第 22 章会把这个区分讲透。

它更不是一本证明题。经济学里的大判断，很少能在事前证明。这本书给出的是一个猜想，以及检验这个猜想的办法。我希望读者带着林老师那样的较真来读：哪里说服了你，哪里没有，哪个数字你愿意自己去查一遍。

◆ 九、一碗面条能讲多大的事

有人会觉得，用一碗面条讲新经济，未免太小。

可是经济从来是由小东西累起来的。农业的让渡，落在每一块地里拖拉机替下了多少人；制造业的让渡，落在每一件衣服、每一只杯子越来越便宜。下一次让渡，也会落在每一个人每天的吃穿住行里：今天这一碗、今天这一件、今天这一趟。哪一天，这些"今天的我的"能被定价、被交易，它们加起来，就是一个新的经济层。

我不知道这一天什么时候来，也不敢说它一定来。这本书能做的，是把这条路从头到尾算一遍：已经发生的让渡有哪些证据，正在发生的内卷是什么样子，还没发生的跳跃需要什么条件，哪些数据可以证明我对、哪些可以证明我错。

如果读完之后，你在下一次吃面的时候会想一想：这碗面里，哪一部分是可以重复的，哪一部分只属于今天的我？那这本书就算没有白写。

王德生

导 读

这本书怎么用

◆ 一、这本书是一个猜想，不是一份预测

先把话说在前头：这本书讲的是一个猜想。前一半有数据——美国七十八年的分行业 GDP 份额；后一半是推论——AI 时代的钱，会往哪里流。读的时候请随时问一句：这句话，说的是已经发生的，还是还没发生的？书里每一章都按这个问法写，数据与假设之间的界线，不会让你自己去猜。

全书只有一句话，叫母题，也叫判词。它会在前言、导读、第 46 章和结语里出现，一个字都不改：

工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

◆ 二、五条承重命题，各自有多结实

整本书压在五句话上。第 46 章让林老师逐条验过，这里先给你一张速查表。

命题	说的是	判决	主场
一　工具让渡律：份额让出，产量不缩	已发生	站住（原因多重，外包是并列原因）	第一编
二　三次让渡：物 → 信息 → 新思想的发生	前两次已发生	前半站住，后半是推断	第一、二编
三　价值重心迁移：物 50% → 约 17%，新知识发生升到约 83%	未发生	方向有据，比例是示意	第三至五编
四　层级跳跃：先要抵过 AI 通缩，先降后跳	未发生	数是示意，形状可错	第六编

命题	说的是	判决	主场
五　定价开关：没有社区定价，就没有跳跃	条件	逻辑硬，实现软	第七、八编

◆ 三、怎么读

不赶时间，从前言读到结语，每章末尾有一句「带走的话」和一张两行的「小账」，合起来就是全书的骨架。

只想知道结论，读前言、导论、第 46 章与结语。

想自己验账，直接翻第一编（历史数据）、第六编（示意账）与附录一、附录二，然后看第 47 章的检验单，十年后拿它对账。

本书的陪读人物是虚构的：周师傅（52 岁，开了二十年面馆）、周小雨（27 岁，做 AI 产品经理）、林老师（44 岁，数学老师，爱较真，常扮反方）、阿凯（31 岁，外卖骑手）。他们的故事都标「我构想的场景」。书里的数字，凡是示意的，都标「假设」或「示意」。

◆ 四、怎样推翻这本书

一本猜想之书，应当告诉读者怎么推翻它。去哪里查，写在第 47 章的检验单和附录六里：

信息业的份额，到 2036 年之前一路上升而无走平，则第二条站不住；价格与整体物价同步，则「内卷」之说落空。物的生产实际增加值随份额一起下降，则第一条站不住。人们普遍满足于「系统替我选」，不再愿意为「说清自己」付钱，则第三至五条一起倒掉——这是本书自认最致命的一处。

数据看哪里：美国经济分析局（BEA）的分行业 GDP 账户，圣路易斯联储数据库（FRED）的 VAPGDPI（信息业）、VAPGDPGPI（私人商品生产）、VAPGDPMA（制造业）三个序列。

◆ 五、随身三问

读完任何一章，只带走这三个问题：

这件事，能被工具重复做吗？——能，就会便宜；不能，才留得住价值。

这碗「我的」，是只对我、只对今天有效的吗？——换人换日就失效，才算「我的」。

它进得了账吗？——没有社区定价，再好的「我的知识」也只是 GDP 之外的一份礼物。

◆ 六、每一章怎么写

每章开头是「这一章的问题」，接着从周师傅的面馆或某个具体的人讲起；多数章中间有一处反方（常常是林老师的一句较真）；再用 SDE 读一遍这件事——S 是显露，D 是差异，E 是纠缠，先说白话，再用括注；最后是「带走的话」和「小账」。

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　为什么一碗面条能讲新经济 · · · · · iv
导读　这本书怎么用 · · · · · xiv

导论　一碗面条的两个价格：15 元与 30 元 · · · · · 1

第一编　让渡律：工具从哪里爆发，份额就从哪里让出 · · · · · 14
第 1 章　一台拖拉机让出了三分之二的农业 · · · · · 15
第 2 章　制造业的悖论：产品越造越多，份额越来越小 · · · · · 22
第 3 章　第二次让渡的真正接收者：知识型服务，而不是信息业 · · · · · 29
第 4 章　外包也是让渡 · · · · · 36
第 5 章　信息业 78 年单调上升 · · · · · 43
第 6 章　让渡律的完整表述：扩大期、内卷期、新产业诞生、让渡 · · · · · 50

第二编　内卷期：AI 把信息和公共知识压到地板 · · · · · 57
第 7 章　一道数学题的价格 · · · · · 58
第 8 章　地板价：公共知识为什么不再值钱 · · · · · 64
第 9 章　通缩账：GDP 为什么会先难看 · · · · · 70
第 10 章　名义份额见顶、实际产出暴涨 · · · · · 77
第 11 章　内卷中的人：一年发 20 篇论文够吗 · · · · · 83
第 12 章　内卷不是终点，是新产业诞生的前夜 · · · · · 90

第三编　我的面条：价值从物流向"我" · · · · · 97
第 13 章　15元与30元 · · · · · 98
第 14 章　"我的"不是品牌 · · · · · 105
第 15 章　一次性：为什么换一个人就不再是"我的" · · · · · 112
第 16 章　成本结构：今天这一碗的大头是新知识 · · · · · 119
第 17 章　价值流向表：从 50% 到 83% · · · · · 126
第 18 章　微笑曲线的终局 · · · · · 133

第四编　今天这一碗：S、D、E 三维的需要 · · · · · 141
第 19 章　S：我今天显露出的状态 · · · · · 142
第 20 章　D：今天想要的差异 · · · · · 148
第 21 章　E：今天的纠缠情境 · · · · · 155

第 22 章　三维合一：一碗面的方案怎样生成 · · · · · 162
第 23 章　明天就过期：日鲜知识为什么压不到地板价 · · · · · 169

第五编　六道工序：价值留在哪里 · · · · · 175
第 24 章　识别需要 · · · · · 176
第 25 章　设计与方案 · · · · · 182
第 26 章　生成：交给自动化厨房 · · · · · 189
第 27 章　检查 · · · · · 196
第 28 章　回写 · · · · · 203
第 29 章　我是唯一不可替代的工序 · · · · · 209

第六编　层级跳跃：GDP 怎样跳到新的一层 · · · · · 216
第 30 章　换主角，还是加一层 · · · · · 217
第 31 章　示意账：1.7 亿劳动力 · · · · · 224
第 32 章　门槛：为什么先降后跳 · · · · · 231
第 33 章　"我的"长进每一件产品 · · · · · 238
第 34 章　翻倍的条件 · · · · · 245
第 35 章　不多用一斤面粉，GDP 翻倍 · · · · · 253

第七编　定价开关：社区与类我 · · · · · 260
第 36 章　维基百科难题：没有定价就没有 GDP · · · · · 262
第 37 章　我的知识只能由社区定价 · · · · · 269
第 38 章　类我：我的面条也能服务和我相似的人 · · · · · 276
第 39 章　三合一：智能体、网站、社区 · · · · · 283
第 40 章　定价开关打开的那一天 · · · · · 290

第八编　统计看不见的新经济 · · · · · 297
第 41 章　藏在餐饮业里的思想经济 · · · · · 298
第 42 章　"个人每日知识"：一个新行业在账面上露头 · · · · · 304
第 43 章　GDP 账户需要改什么 · · · · · 310
第 44 章　新指标的设想："我的增加值" · · · · · 316
第 45 章　统计追上来的时候 · · · · · 322

第九编　猜想与检验 · · · · · 328
第 46 章　五条承重命题 · · · · · 329
第 47 章　可错预言 · · · · · 335
第 48 章　五种反驳与回应 · · · · · 342
第 49 章　中国的面条 · · · · · 349

结语　一碗面条里的文明 · · · · · 355

参考书目 · · · · · **362**

附录 · · · · · **365**

附录一　美国 1947–2026 年分行业 GDP 份额数据表及来源 · · · · · 365

附录二　示意账与假设登记 · · · · · 369

附录三　术语对照 · · · · · 371

附录四　判决速查卡 · · · · · 372

附录五　与本系列各卷的对账 · · · · · 373

附录六　推翻条件、判负卡与本书自认最弱处 · · · · · 374

附录七　口述命题登记与〔待核〕汇总 · · · · · 375

导 论

一碗面条的两个价格：15 元与 30 元

> 本章之问　同一碗面，为什么有人愿意多付一倍的钱？多出来的那 15 元，买的到底是什么，它和整个经济的走向有什么关系？

◆ 一、晚上八点的一碗面：15 元与另外 15 元

我构想的场景是这样的。

湖南一座小城，老街拐角，周师傅的面馆开了二十年。门脸不大，七八张桌子，墙上的价目表手写了好几遍：牛肉面 15 元，肉丝面 13 元，加蛋 2 元。周师傅五十二岁，凌晨四点起来熬汤，手艺在这条街上数一数二。可这几年他越来越发愁。街口新开了一家连锁面馆，菜单上的价格和他差不多，装修亮堂，出餐快；外卖平台上，同一碗牛肉面，满减之后十一二块就能送到门口。周师傅的老顾客没少，可新顾客越来越难来，算下来一年比一年挣得少。

这天晚上八点，店里快打烊，常客林老师来了。林老师四十四岁，在附近中学教数学，吃面爱较真，汤咸了淡了都要说两句。他坐下来，周师傅照例问：老样子？

林老师想了想，说：今天不要老样子。我这几天嗓子有点干，昨晚改卷子到一点，胃也不太舒服，可就是想吃点有味道的。你看着给我弄一碗。

周师傅愣了一下。二十年里，"你看着弄"这句话他听过不少，可真要弄好，得知道这个人这几天吃了什么、身上是什么状况、今晚是一个人还是有事。他知道林老师不吃香菜，知道林老师上礼拜连着来了三天都是清汤，于是减了辣油，汤底换成骨汤加了一点酸萝卜提味，面煮得软一点，浇头换成嫩一点的肉片，又卧了一个溏心蛋。

林老师吃完，擦擦嘴说：这碗对了。多少钱?

周师傅说：还是15。

林老师说：不对，这碗不是牛肉面，这碗是我的面。你收30，我也愿意。

这句话是我借林老师的口说出来的，原话出自我在一次讨论里讲过的一句：「去今天的饭店吃一个面条，我愿意花15元，如果是'我的面条'，就愿意花30元。」这本书，就从这两个价格之间的差距讲起。

先交代一句：15元和30元，是这本书为了讲道理设的价格，不是我做的市场调查，也不是哪家面馆的实际价目。后面所有关于这碗面的数，都当作示意来读。

先看15元。

一碗牛肉面15元，钱花在哪里？面粉、牛肉、骨头、葱姜、油盐，这是原料；煤气水电、房租、碗筷，这是开店的固定开销；周师傅凌晨四点起来熬的那锅汤、下面的手艺、端上桌的那几步，这是人工；最后剩下一点，是周师傅的利润。具体每一块占多少，各家不同，我不在这里编一个精确的成本表。要紧的是它们的性质：这些都是可以重复的。

同一锅汤，今天能盛一百碗，明天还能盛一百碗；同一个下面的动作，周师傅做了二十年，一天做几百遍。可以重复，就可以被标准化，可以被学，可以被机器做。连锁面馆能把价格压到和周师傅差不多，靠的就是把这些可重复的东西做成中央厨房、标准配方、统一流程；外卖平台能再便宜几块，靠的是把可重复的配送也做成规模。将来，自动化的厨房还能把下面、浇头、装碗也接过去。

所以这15元的命运是清楚的：它会越来越便宜。不是因为面变差了，而是因为做出这碗面的那些重复劳动，正在被一件又一件工具接管。拖拉机让粮食变便宜，流水线让衣服变便宜，中央厨房和自动炒锅让一碗标准的面变便宜。这是第一编要讲的工具让渡律在饭桌上的样子：产量不会少，份额会让出去。

再看多出来的那15元。

林老师那碗面，原料没贵多少，骨汤、酸萝卜、溏心蛋，加起来也就多一两块钱。他愿意多付的，是周师傅在下面之前那一分钟里做的事：听懂他今天的情况，判断这碗面应该怎么做，然后照着做出来。

拆开来，林老师今天说了三类信息。

第一类，是他今天显露出来的状态：嗓子干，昨晚熬夜，胃不太舒服。这在本书里叫"显露"（S）。它不是林老师这个人一成不变的特征，而是今天、此刻浮出来的样子。下礼拜他睡好了，这些就不在了。

第二类，是他今天想要的变化：连吃了几天清汤，想吃点有味道的。这叫"差异"（D）。它是跟昨天、跟上礼拜比出来的，今天的"想要"，靠的是和之前的"不一样"。

第三类，是他今天所处的情境：晚上八点，改完卷子，一个人来吃。这叫"纠缠"（E）。人吃一碗面，从来不只是填饱肚子，下雨天、和老朋友一起、心里有事、有件事要庆祝，同一个人会想要完全不同的一碗。

周师傅做的，是把这三样合在一起，生成一份新的方案：汤底怎么换，辣减多少，面煮多软，浇头用什么。这份方案此前不存在，它只对林老师、只对今天晚上有效。换一个人来，不对；林老师明天来，也不一定对。

这就是那 15 元买到的东西：一份关于"今天的我该吃什么"的新知识。我在讨论里的意思是：我的面条的生产成本，主要不在面粉和火候，而在一份借助 AI 生成的新知识，也就是怎样设计、怎样生成这一碗，才合我今天的显露、差异、纠缠。第 16 章会把这句话原样引出来细拆。周师傅今天是凭二十年的经验和对熟客的了解，在脑子里一分钟做完的；将来，这件事可以有 AI 来帮忙，但无论谁来做，它的性质不变：它是新知识的发生，不是旧知识的重复。

这里要先挡住一个误会。多出来的 15 元，不是"服务费"，也不是"老板人情"。服务费买的是端茶倒水，人情买的是老关系，这些都可以重复。林老师付的，是一个此前不存在、换个人就无效的判断。第三编第 14 章会专门讲，"我的"为什么不是品牌；第 15 章讲，一次性为什么是"我的"的命根子。

二、周师傅的愁与周小雨的问题

回过头再看周师傅发愁的事，会发现它不只是一家小店的不顺，而是工具让渡律在一条老街上的样子。

连锁面馆和外卖平台，压的是哪一块的价？压的是可以重复的那一块。中央厨房一次熬几千碗的汤，比周师傅一个人凌晨四点熬一锅便宜；统一的配方、统一的浇头、统一的出餐流程，让一碗标准牛肉面的成本一降再降；外卖平台把找店、下单、送餐这些重复的信息工作做成了规模，又把价格往下压了几块。周师傅在这一块上跟他们拼，拼不赢，因为他拼的正是工具最擅长的东西。

这就是第二编要讲的"内卷期"在面馆里的模样：面越来越多，越来越快，越来越便宜，做面的人越来越累，挣得越来越少。周师傅的手艺没有退步，反而更熟了，可手艺里可以被标准化的那部分，正在一年比一年不值钱。

可是周师傅手里还有一样东西，连锁店和平台都没有：他认识林老师二十年，知道林老师不吃香菜，知道他上礼拜连吃了三天清汤，一眼能看出他今晚累了。这样东西不能被中央厨房复制，也不能被外卖平台压价，因为它不是一碗标准的面，它是"这个人今天该吃什么"的判断。

问题是，周师傅的这样东西今天几乎卖不出价钱。他自己都没想过要为它收钱，林老师说给 30，他还是只收了 15。这样东西藏在一碗 15 元的面里，账本上看不见，统计表里更看不见。第八编第 41 章会讲，这种"藏在餐饮业里的思想经济"，为什么在今天的 GDP 账户里几乎没有位置。

所以周师傅的困境，换个角度看，也是一个机会：他被压价的那一块，本来就要让出去；他没收钱的那一块，才是将来值钱的。难处在于，从前者走到后者，中间要有新的工具、新的工序，还要有一个能给"我的"定价的地方。

周师傅的女儿周小雨，二十七岁，在长沙一家公司做 AI 产品经理。她回家听父亲讲了林老师这件事，第一个反应是：这件事能不能做大？

她的算法很直接。父亲能给林老师做"我的面"，靠的是二十年的熟识。一个面馆老板，一辈子能熟到这个程度的客人，也许几十个，多的上百个。这些人能享受到"我的面"，其他几百上千个来吃面的客人，享受不到，只能点菜单上那几样。换句话说，"我的面条"今天之所以稀少，不是没人要，而是供给受限于一个人的记性和精力。

AI 在这里能做什么？周小雨想的是：把识别需要的那一步，从"周师傅的记忆"变成"顾客自己和 AI 一起说清楚"；把设计方案的那一步，从"周师傅一分钟的直觉"变成"AI 根据今天的情况给出几个方案，周师傅挑一个、调一调"；把检查和回写的那一步，从"林老师说一句这碗对了"变成"每次吃完记下来，下一次更准"。这样，"我的面条"就有可能从几十个熟客的特权，变成每一个走进门的人都能要的东西。

这个设想第五编会细讲，那里把"我的面条"拆成六道工序：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。周小雨很快会发现一个让她意外的事：AI 最先接管的，是方案和生成这两步；而这两步一旦被 AI 接管，它们的价值也会跟着让出去。最后留得住价值的，是识别需要、检查、回写，这三步都要求"我"在场。AI 是工厂，"我"是这座工厂里唯一不能被替代的工序。

周师傅一个人做不到这一步，倒不是手艺不够，而是一天只有二十四小时，一个人的记性装不下几百个客人的今天。这正是工具能帮上的地方，也是周小雨回家要和父亲商量的事。

周小雨的问题，也是这本书要放大的问题：如果一家面馆可以这样做，一个行业、一座城市、一个国家的经济，能不能这样做？做到了，账面上会多出什么？

◆ 三、生产与发生：两个价格的两种命运

讲到这里，可以把全书反复要用的一个区分正式摆出来。

"生产"，是可以重复的。一锅汤、一张配方、一套出餐流程、一份菜单，做一次可以用一万次。凡是可以重复的，都会被工具接管：先是人手熟练，再是机器，再是软件，现在是 AI。被接管之后，产量往上走，价格往下走，份额往外让。

"发生"，是一次性的。林老师今晚那一碗，是照着他今天的显露、差异、纠缠来的，只对这个人、这一天有效。明天它就过期了，换一个人它就无效了。发生出来的东西，不能批量复制，所以也压不到地板价。第四编第 23 章会专门讲，这种"明天就过期"的日鲜知识，为什么恰恰因为过期，才压不到地板价。

换一个人人都有过的日常来想。食堂里的一份套餐，是生产：几百人吃的是同一个味道，打饭的阿姨不必认识你。可有一天你考完试、面试完，或者刚和朋友吵了一架，回家碰上妈妈问一句"想吃什么"，她随手给你做的那一碗，是发生：同样是面，它认得你这一天的样子。套餐便宜，是因为它不必认识任何人；那碗面金贵，是因为它认得你。后面各编讲的"我的面条"，就是想办法让这种"认得你"的一碗，不再只靠妈妈或二十年的老师傅。

请注意，"发生"不是"生产"的对立面，而是它的接力。没有可重复的生产，就没有一碗能端上桌的面；没有一次性的发生，这碗面就只是一碗面，不是"我的面"。随着工具越来越强，生产那一头越来越便宜，发生这一头在总价里的分量就越来越重。价值最终会留在离"我"最近的那几道工序上。

这个区分也解释了，为什么本书说的终点不是"知识的生产"，而是"新思想的发生"。知识也有可重复的部分，就是那些大家都能查到、AI 都能生成的公共知识，我在第 129 号和第 224 号里叫它"我们的知识"。它会被 AI 压到地板价，第二编第 8 章会讲。只对某一个人此刻成立的新知识，叫"我的知识"，它才是第三次让渡的接收者。

把两个 15 元并排放，它们的命运正好相反。

第一个 15 元，买的是可重复的生产。工具越强，它越便宜。今天是 15 元，将来自动化厨房普及了，标准的一碗面也许只要几块钱的物料和能耗。

第二个 15 元，买的是一次性的发生。工具越强，它反而越显眼。原因有两层。一层是，可重复的部分越便宜，同一个 30 元里，"我的"那一块占的比例就越大；另一层是，AI 能帮周师傅把"今天这一碗"做得更准、更快、覆盖更多的人，"我的面条"能从熟客的特权变成每个人都能有的东西。

我在讨论里把这个趋势讲成了一句话，大意是：物的生产自动化了，信息也自动化了，这碗面的价值最终就集中流向设计、方案、检查这些工序上的新知识发生。这句话的原文放在第 17 章。

下面这张表是一个示意，不是实测，数字都是假设，为的是让这个流向看得见。第三编第 17 章会把它细拆。

一碗"我的面条"（假设售价 30 元）	今天	物的生产和信息都自动化之后（示意）
物的部分（原料、能耗、厨房）	约 15 元，50%	约 5 元，约 17%
信息的部分（标准配方、菜单、检索）	夹在物的成本里	接近 0
"我的"新知识发生（识别、设计、检查、回写）	约 15 元，50%	约 25 元，约 83%

售价没变，还是 30 元；变的是这 30 元里，钱往哪里流。物的部分从一半降到不足五分之一，新知识的发生从一半升到五分之四以上。

一碗面如此，一件衣服、一趟旅行、一份体检之后的生活安排，也都如此。把千千万万个"今天的我的"加起来，就是整个经济的账。这本书的母题，就是从这张小表里长出来的：

工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

一碗面里的流向，放大到整个经济，就是三次让渡。

第一次，是物的生产内部的让渡：农业让给制造业和服务业。拖拉机和纺织厂的故事，留到第一编细讲。美国农业的份额，1947 年占 GDP 的 8.2%，2025 年约

0.8%（BEA 历史回溯报告；FRED）。粮食没有少种，只是种粮食的那部分劳动被拖拉机、化肥、良种接管，变得便宜了。

第二次，是物的生产整体让给信息和知识型服务。美国制造业的份额，1952 年峰值 27.4%，2025 年约 9.5%；可在 1947 到 1987 年间，制造业实际增加值年均增长 3.5%，和实际 GDP 年均 3.6% 几乎同速（BEA　2005）。份额让出，产量不缩。接住份额的大头，是金融保险地产、专业与商业服务、教育医疗，它们卖的是对具体对象的判断和方案。

第三次，正在开始：AI 在信息和公共知识的生产上爆发。2019 到 2025 年，美国信息业实际增加值涨了 56.3%，同期实际 GDP 涨 15.1%（Economy Insights，BEA 数据），可信息业的名义份额只到了约 5.8%（FRED，2026-09-30 修订后口径）。产出暴涨，价格下坠，这是内卷期的征兆。按让渡律，信息生产会把份额让出去，让给 AI 还替代不了的那种生产。

我在讨论里给这条链条下过两个判断。一个是：物的生产和信息的生产，将会让渡给知识的生产，终点是新思想的发生。另一个是：最后的大头，是"我的思想、我的知识"的大量生产，它会引发 GDP 的层级跳跃。两句原话，前言里已经引过，第一编和第六编还会回来。

为什么说"层级跳跃"，而不只是"份额转移"？因为"我的知识"不是从旧行业里切下来的一块蛋糕，它是一层新长出来的东西。林老师多付的 15 元，不是从周师傅原来的 15 元里挪过来的，而是此前根本不存在的一笔交易。如果一亿个劳动者，每人每年都有几万美元的"我的知识"被定价、被交易，那就是在今天的 GDP 上面加了一层。第六编会用示意账去算这一层可能有多厚，也会算清楚：因为 AI 同时把大量旧的知识类产业的价格压了下去，GDP 会先难看一阵，跨过门槛之后才往上跳。

◆ 四、一个下雨天的设想，与为什么偏偏是现在

为了让这条路看得更具体，我再构想一个将来的场景。

还是那条老街，几年以后。一个下雨的傍晚，三十一岁的外卖骑手阿凯接了一单。下单的是一位老顾客，手机上和面馆的智能体说了几句：今天跑了五公里，有点饿，可下雨天不想吃太油的；晚上家里来了个多年没见的大学同学，想吃点有家乡味道的。

智能体把这几句话拆开：刚跑完步、要补充，这是今天显露出的状态；不想太油、想要家乡味，这是今天想要的差异；下雨、老同学来、要两人份，这是今天的纠缠情境。它给出三个方案，传到周师傅的后厨。周师傅看了一眼，挑了第二个，改了一处：老同学是外地人，酸辣可以重一点，但要另配一小碟清汤。自动炒锅和煮面机按方案出餐，周师傅亲手尝了一口汤，点头，打包。

阿凯送到门口，顺口问了一句：这碗对不对？顾客回了一条消息：对，老同学说吃出了小时候的味道。这句话被记进了这位顾客的档案，下一次智能体出方案时会用上。

这个场景里，熬汤、下面、装碗，大部分交给了机器；配方检索、方案生成，交给了 AI；可有三件事，始终离不开人：顾客自己说清楚今天要什么，周师傅尝一口、改一处，吃完之后那句"对，吃出了小时候的味道"。第五编会把这三件事分别叫作识别需要、检查、回写。

这碗面可能卖得比普通外卖贵一倍，但对这位顾客和他的老同学来说，它值。值在哪里？值在那天晚上，那两个人，那一场雨。这些是任何一个中央厨房都无法批量生产的。

最后，用 SDE 的三个维度把这碗面读一遍，后面各编都用这个读法。

显露（S），是我今天浮出来的状态。它要被"看见"才算数，林老师说"嗓子干、胃不舒服"，那位顾客说"跑了五公里"，都是显露。显露的稳定态，才是我们平常说的"结构"，比如"林老师不吃香菜"是一个稳定的显露。今天这一碗，主要看的是今天浮出来的那部分，不是稳定的那部分。

差异（D），是今天想要的变化。它总是相对的：相对于上礼拜的三天清汤，今天要有味道；相对于平常的辣，今天要轻一点。没有差异，就没有"今天的"，只剩"老样子"。

纠缠（E），是今天的情境。下雨、一个人、老同学、改完卷子的深夜，这些不是这碗面的配料，却决定了这碗面该是什么样。

三个维度合在一起，才生成一份方案。单看显露，容易做成一张营养表；单看差异，容易做成一味求新；单看纠缠，容易做成一场氛围。三者互相牵制，一碗面才"对"。这份三维合成的方案，就是本书所说的"我的新知识"。它的成本，过去是周师傅二十年的经验，将来大部分是 AI 的算力；可它的价值，始终取决于"我"在不在场。第四编会把这三个维度一章一章拆开讲。

"我的面条"这件事，其实一直都有。旧时大户人家的厨子，知道老爷今天咳嗽、太太今天胃口不好，做出来的就是"我的饭"；好的裁缝量体裁衣，做的就是"我的衣服"；老中医望闻问切之后开的方子，也是只对这个人此刻有效的。可这些从来都是少数人的享受，在经济里占的分量微不足道。为什么说现在它会变成一个大问题？

原因在两头同时在动。

一头，是可重复的生产越来越便宜。过去一百年，物的生产被机器接管，一碗面的物料成本占普通人收入的比例早已大幅下降。今天，AI 开始接管信息和公共知识的生产，查资料、写方案、算配方、做设计，这些过去要花钱请人做的事，成本正在往地板价掉。可重复的部分越便宜，人们手里能花在"不可重复"上的钱就越多，"我的"在总支出里的分量自然往上走。

另一头，是"我的"本身的成本也在降。过去做"我的饭"，要一个厨子长年伺候一户人家，成本极高，只有少数人负担得起。今天，AI 可以帮一个面馆老板在一分钟内拿出一份照着你今天情况设计的方案，帮一个裁缝在几分钟内根据你的身材和今天要去的场合出一张图，帮一个骑手在路上就给熟客配好今天这一碗。识别、

设计、生成这几步的成本降下来，"我的"就可能从少数人的特权变成多数人的日常。

两头一起动，"我的"就从经济的角落里往中心挪。这就是为什么说，第三次让渡是 AI 带来的：AI 一方面把"我们的知识"压到地板，另一方面又把"我的知识"的发生成本压了下来，两个方向的力，把价值推向同一个地方。

◆ 五、从一个人的一年，到林老师的第一个反驳

一碗面多出 15 元，看上去是小钱。换一个算法看看。

假设一个人一年里，有三成的吃、穿、出行、学习、健康安排，都从"标准的"变成"我的"，每一项多付的那部分，都是在为自己今天的新知识付钱。一年下来，这个人花在"我的知识"上的钱，就不是十几块，而是几千、几万。再假设，他自己也有一部分时间，在社区里为和他相似的人提供"我的知识"：一个懂跑步的人帮其他跑者设计今天的补给，一个带过三个孩子的妈妈帮新手父母安排今天的作息。他既买"我的"，也卖"我的"。

美国 2026 年 4 月的民用劳动力约 1.698 亿人，2025 年现价 GDP 约 30.76 万亿美元，摊下来每个劳动力约 18.1 万美元一年（劳动力数据与 BEA　　2026-06 口径，本书第六编还会细算）。如果其中一部分人，每人每年有几万美元的"我的知识"被定价交易，这一层加起来就是以万亿美元计的规模。示意账第六编第 31 章会给出四种假设情景，这里只先说结论：这一层要大到抵过 AI 对旧知识产业的通缩，GDP 才会往上跳；在那之前，账面会先难看一阵。

从一碗面到一万亿美元，中间隔着很多个"如果"。这本书的任务，就是把这些"如果"一个一个摆出来，说清楚每一个需要什么条件、可以用什么证据去检验。

"我的面条"这个说法，容易引起两种误会，导论里先说清楚。

第一种误会，是把"我的"当成奢侈。一碗 30 元的面，听上去像是有钱人的讲究。可林老师是中学老师，那位下雨天点面的顾客也只是一个普通上班族。"我的"多出来的那部分，买的不是稀罕的食材、豪华的装修，而是"对"。一碗对的面，

可能比一碗贵的面便宜得多：少放一点油，换一个汤底，煮软一点，这些在物料上几乎不花钱。贵的是知道该怎么改。奢侈品靠稀缺的物撑价格，"我的"靠一次性的知识撑价格，两者走的是相反的路。随着物越来越便宜，奢侈品那一套在经济里的分量未必增加；而"我的"这一套，会随着识别和设计成本下降，往普通人那里铺开。

第二种误会，是把"我的"当成自私。好像人人都只顾自己今天要什么，社会就散了。其实正相反。"我的知识"要被定价，离不开别人：要有人帮我识别需要，要有人检查方案对不对，要有和我相似的人来判断这份知识值多少钱。一个人越是有"我的"，越需要一个和他相似的人组成的社区。我在第 224 号《我经济》里讲过"类我"：和我类似的人的集合。我今天这碗面的方案，对和我处境相近的人，往往也有用；我吃完之后回写的那句"这碗对了"，也会让下一个和我相似的人吃得更对。"我的"在发生的那一刻是一次性的，可它留下的经验，可以在类我社区里流动、被定价、被交易。这是第七编第 38 章要讲的事。

所以"我的面条"说到底，是一个人和他身边那群人一起，把"今天的我"照顾好的方式。它不是从社会里退出去，而是把社会组织到了离每个人更近的地方。

讲到这里，林老师在书里要先站出来较真一次。他会说：王老师，你这个账有个大漏洞。我那天说愿意付 30，是一时高兴说的。真到了天天吃，谁愿意一碗面多花一倍？再说，周师傅能给我做"我的面"，是因为我们认识二十年。换成一个陌生人，他凭什么知道我今天胃不舒服？

这两个问题都打在要害上，我在这里先给一个短回答，完整的回应留到第九编第 48 章。

第一个问题，是"人不会为'我的'付钱"。我的回答是：今天人们不常为"我的"付钱，是因为"我的"太贵、太少、太不稳定。要找到一个能给你做"我的面"的周师傅，要花二十年；要找到一个真正懂你家情况的医生、律师、裁缝，也要靠运气和关系。可这恰好说明需求一直在，只是供给太稀缺。当 AI 把识别、设计、生成的

成本压下来，"我的"从熟客的特权变成每个人都够得着的东西，付钱的人就会多起来。至于愿意多付多少，不一定是一倍，书里所有的数都标了"示意"。

第二个问题，是"陌生人怎么知道我"。这个问题更深，它指向本书的另一个关键：定价开关。"我的知识"既然只对我有效，它的价格就不能像面粉那样由市场统一定。谁来判断它值多少？我的判断是，要靠社区，靠和我相似的那群人之间的交易，这群人在本书里叫"类我"。没有社区定价，"我的"再多，也只能是零星的、熟人之间的人情，进不了 GDP。这是第七编要回答的问题。

林老师听完，大概还会摇头。没关系，这本书本来就是一个猜想，需要有人一路较真下去。

> **带走的话**
>
> 15 元买的是可以重复的一碗面，另外 15 元买的是只属于今天这个我的一份新知识；工具越强，前一个越便宜，后一个越值钱。

> **小 账**
>
> 让渡账：可重复的原料、厨房、标准配方在让出，接住的是识别、设计、检查、回写这份"今天的我的"新知识。
>
> 面条账：一碗"我的面条"售价 30 元，今天物与"我的"各占一半；物和信息都自动化之后（示意），物约占 17%，新知识发生约占 83%。

第　一　编

让渡律

工具从哪里爆发，份额就从哪里让出

编　序

一碗面条要讲新经济，得先把旧账翻清楚。这一编不讲"我的面条"，讲的是面条之前的两百年：拖拉机进了麦田，纺织机进了厂房，电脑进了办公室。每一次，人们都以为一个产业要垮了；每一次，那个产业的产量其实都在涨，涨的同时，它在整个经济里所占的那一份却越来越小。份额去了哪里？去了当时的工具还替代不了的那种生产。

这就是本书要立的第一条规律，我们叫它"工具让渡律"：革命性的工具在哪个产业爆发，哪个产业的 GDP 份额就开始让出去；让出去的份额，流向这件工具还做不了的事。它有四个阶段——开始的扩大期、内卷期、新产业诞生、让渡开始。

这一编是全书的数据底板。用的是美国经济分析局（BEA）的历史回溯数据和美联储圣路易斯分行数据库（FRED）的分行业份额，时间跨度从 1947 年到 2026 年。六章依次讲：农业让出了什么（第1章），制造业为什么越造越多、份额越来越小（第2章），让出来的份额究竟被谁接住（第3章），外包算不算反例（第4章），信息业为什么 78 年一路上升还没见顶（第5章），最后把让渡律完整地写出来（第6章）。后面所有关于 AI、面条和 GDP 跳层的猜想，都站在这一编的数上。

第 1 章

一台拖拉机让出了三分之二的农业

本章之问　农民种出来的粮食越来越多，为什么农业在整个经济里所占的那一份，二十年里掉了三分之二？

一、周师傅的面粉袋与一张份额表

先从面馆说起（我构想的场景）。周师傅在湖南小城开了二十年面馆，后厨墙角码着一摞面粉袋。他有一回算过账：一碗面卖 15 元，面粉、碱水这一块，是整碗面里最不起眼的一项。大头花在汤底、浇头、房租、煤气、他自己的手艺和时间上，还有外卖平台抽走的那一份。

这本来是件小事，但它藏着一个大问题。一碗面里，最"基本"的那样东西——小麦——反倒最不值钱。种小麦的人一年到头在地里忙，整个国家的人都靠他们吃饭，可是农业在国民经济里所占的那一份，薄得几乎看不见。

这不是中国才有的事。美国是个农业大国，粮食够自己吃还有余，可农业在它 GDP 里的份额，2025 年只有约 0.8%（FRED 分行业增加值份额）。一个粮食吃不完的国家，农业的份额还不到百分之一。

这是怎么发生的？答案要从一台拖拉机讲起。

二战结束的时候，美国农村里还有大量的马和骡子在拉犁。此后十几年，拖拉机、联合收割机、化肥、良种一起铺开，一个农民能照看的土地成倍扩大，留在地里的人手一年比一年少。这是农业史的公认轮廓，具体年份和人数，本书不作论据。

我们只看一组经过核实的数。按 BEA 的历史回溯数据，美国农业（含林牧渔）占 GDP 的份额：

年份	农业占 GDP 份额
1947	8.2%
1967	2.7%
1987	1.7%
2000	1.0%
2025	约 0.8%

（来源：BEA 历史回溯报告 2004、2005；2025 年为 FRED 口径）

从 1947 年的 8.2% 到 1967 年的 2.7%，二十年里，农业在整个经济里所占的那一份，让出了整整三分之二。此后又一路下滑，到今天不到百分之一。

注意，这张表里没有一个数说"美国人吃得少了"或者"美国粮食种得少了"。恰恰相反，同一时期美国的粮食产量是在涨的，涨到吃不完、要往外卖。份额掉了，产量没掉。这就是本书反复要说的第一句话：份额让出，产量不缩。

◆ 二、拖拉机干了两件事：GDP 记的是钱，不是吨

一台拖拉机进了麦田，它同时干了两件事。

第一件，它让一个人能种更多的地。原来一家人起早贪黑种几十亩，现在一个人开着拖拉机能种几百亩。产量上去了，需要的人手下来了。

第二件，它让粮食变便宜了。东西多了，价格就往下走；种同样一亩地花的人工少了，成本也往下走。粮食越来越便宜，每个家庭花在吃饭上的钱，在收入里的比重就越来越小。

把这两件事放在一起看：粮食的"量"在涨，粮食的"价"在跌，乘起来，农业创造的那份收入在整个经济里的比重就往下走。GDP 记的是钱，不是吨。拖拉机把一吨小麦需要的钱压低了，农业在 GDP 里那一份就让了出去。

让出去的那一份并没有消失。从农村出来的人，进了城，进了工厂、商店、银行、学校、医院。原来花在吃饭上的那份钱，被省下来，花在了买收音机、买汽车、看病、供孩子读书上。经济整体变大了，只是大的部分不在麦田里。

这里先用白话把一个词说清楚：一个产业在整个经济里所占的那一份，被别的产业拿走了，我们把这件事叫"让渡"。不是被抢走，是在工具推动下，一步步让出去。

这里要停下来，把 GDP 这本账的记法说清楚，因为后面整本书都要用到它。

GDP，国内生产总值，说白了是一个国家一年里新做出来的东西、新提供的服务，按市场价格加起来的总钱数。它不记吨数，不记件数，不记碗数，只记钱。一个产业在 GDP 里占多少，看的是这个产业一年新增的价值（"增加值"，也就是卖出去的钱减掉买原料的钱）占全国的多少。

所以，一个产业的份额由两个东西一起决定：做了多少，每份值多少钱。拖拉机让"做了多少"往上走，同时让"每份值多少钱"往下走。如果价钱跌得比产量涨得快，或者别的产业涨得更快，这个产业的份额就会往下掉。

用一个最简单的算术看一眼（数字是示意）：一块地原来收一百斤麦子，每斤卖两块，产值两百。有了拖拉机和化肥，同一块地收三百斤，可是人人都收得多，每斤只卖一块，产值三百。产量成了原来的三倍，产值只多了一半。要是旁边的行当这几年产值翻了三倍，麦田在全村收入里的比例，就一定往下掉。

经济学家为了把这两样分开，会算两种数：一种是按当年价格算的"名义"数，一种是把价格变化扣掉、只看实物量的"实际"数。本章表里的份额，是名义份额——它回答的是"这一年，全国的钱有多少落在了农业"。实际数回答的是"这一年，农业做出了多少东西"。两个数讲两件事，不能混。

本书说的"让渡"，指的是名义份额的让出：钱的那一份流走了，东西本身并没有少。下一章讲制造业，这个区分会变得非常关键，因为那里有一组数能把两件事同时摆在桌上。

◆ 三、一个村子的示意账

光说"份额"两个字，容易抽象。我们构想一个村子，把账摆出来。下面的数全是示意，只为看清道理，不对应任何真实地方。

这个村子一百户人家，拖拉机来之前，八十户种地，二十户做别的：开杂货铺的、打铁的、教书的、行医的。种地的八十户，一年打下来的粮食，按当时的价钱，卖得的收入占全村收入的四成。

拖拉机来了。十几年后，种地只需要二十户。这二十户开着机器，种了原来八十户的地，粮食产量还多了一些。可是因为家家户户都能种得多，邻村也一样，粮价跌了一大截。种地这二十户的总收入，现在只占全村收入的一成多。

那六十户去哪了？有人进了县城的工厂，有人开了修理铺专修拖拉机，有人去学了会计，有人的孩子考上了师范回来当老师。全村的总收入比过去高了不少——因为同样的粮食，只用四分之一的人手就够了，剩下四分之三的人手去做了别的、新的事。

你看这本账：粮食没少，反而多了；种地的人家收入未必减少，人均反而可能涨了；全村更富了。唯一"变小"的，是种地那一份在全村收入里的比例。这就是让渡的样子——它不是一个产业的失败，而是一个产业的成功：它成功到不需要那么多人、那么多钱，就能把事情做完。

这里有一点值得多说一句。示意账里，修拖拉机的铺子是"新"出来的。工具本身会催生一批围着它转的新活计。但修理铺不会无限膨胀，拖拉机越可靠，修理的生意也会让出去。真正把六十户人家长期接住的，是那些拖拉机怎么也做不了的事：教孩子、看病、管账、出主意。这一点我们到第3章再细算。

◆ 四、反方：这不就是"吃饱了"吗？——以及这一章没说什么

林老师是面馆的常客，中学数学老师，爱较真。他听周小雨讲这段，放下筷子说："这个我知道，经济学里早就有了。人穷的时候，钱大半花在吃上；人富了，吃饭花的比例就小了。农业份额下降，是因为大家吃饱了，跟拖拉机有什么关系？"

林老师说的是经济学里一条很有名的经验规律，一般称作恩格尔定律：收入越高，食物支出在总支出里的比例越低。这条规律是对的，本书不反对它。

但它只讲了故事的一半——需求这一半。它解释了"为什么人们不会把多出来的钱都拿去买粮食"，却没有解释"为什么粮食能这么便宜、这么多"。如果没有拖拉机和化肥，粮食产量上不去，粮价下不来，大量人手就得继续留在地里，收入也涨不起来，恩格尔定律那条曲线根本走不到今天这一步。

换句话说，是工具先把粮食的生产变成了"可重复的、可以大批量复制的"事情，人们才有余钱、有余力去买别的东西。需求的转向，是跟在工具后面走的。恩格尔定律说的是钱往哪里不去，让渡律要说的是钱为什么能被省下来、省下来之后又往哪里去。

林老师想了想，又问："那你怎么知道是拖拉机，不是别的？"这个问题很好，我们在第6章会给出一个可以被检验的判断方式：看工具爆发的时间点，和份额开始让出的时间点，是不是对得上。农业这一段，机械化铺开和份额急跌，正好落在同一个二十年里。

为了不把话说过头，这里把本章没有证明的事情交代清楚。

本章没有说"拖拉机是农业份额下降的唯一原因"。化肥、良种、灌溉、农产品贸易、政府的农业政策，都在其中起了作用。本书把它们笼统地看作"工具"的一部分——凡是让同一亩地用更少的人手、更少的钱种出更多粮食的东西，都算。拖拉机只是其中最好讲、最看得见的一样。

本章也没有说"农民变穷了"。份额是比例，不是收入。一个产业份额下降的同时，留在这个产业里的人，人均收入完全可能上升，因为同样的蛋糕被更少的人分。示意账里那二十户种地人家，就可能比过去的八十户中的任何一户都过得好。

本章最后也没有说，让渡会自动发生、自动顺利。进城的人要找到新活计，要学新本事，这中间有很多人吃了苦。让渡律讲的是份额流动的方向，不是每个人的命运。这一点，在第2章讲铁锈带、第4章讲外包时还会再碰到。

◆ 五、SDE 读法：麦田里被接管的是什么

用 SDE 的眼光看这台拖拉机，可以说得更简单一些。

种地这件事里，有一大块是可重复的：犁地、播种、收割，一垄接一垄，今年和去年做法差不多，这一亩和那一亩差不多。可重复的东西，就是工具最擅长接管的东西。拖拉机接管的，正是这一块。

但种地里也有不可重复的一块：这块地今年土质怎样，雨水来得早还是晚，该种什么品种、什么时候下种。这些判断，每年、每块地都不一样，要有人"在场"看。机械化之后，留在农业里的人越来越少，但留下来的，做的恰恰是这种判断。

本书后面会把这个区分说成一句话："生产"可重复，会被工具接管；"发生"是一次性的，只对这块地、这一年有效。拖拉机接管了生产，把份额让了出去；价值留在离判断最近的地方。

还可以再往前走一步。拖拉机来之前，农民身上压着三样东西：力气活、经验活、判断活。力气活最先被机器接走；经验活——比如什么时候该翻地——后来被农技站的手册、天气预报、种子公司的说明书接走了一大半，变成了谁都能查的公共知识；只有判断活，那一年、那块地、那个人的判断，一直留在人身上。份额一层层让出去，让出去的顺序，正好是从最可重复的到最不可重复的。这个顺序，后面讲信息业、讲 AI、讲面条的六道工序时，会一次次重演。

周师傅墙角那袋面粉也是这样。小麦从种到磨，几乎全是可重复的生产，所以它在一碗面里只占很小一块。一碗面真正值钱的部分，在面粉之后。

带走的话

拖拉机没有让粮食变少，它让粮食变便宜；粮食一便宜，农业的那一份就让给了别人。

小账

让渡账：农业的份额（1947 年 8.2%→1967 年 2.7%）在让出；进城的人和省下来的饭钱，被工厂、商店、学校、医院接住。

面条账：一碗面里的面粉只占很小一块，因为种麦磨粉早已是工具接管的可重复生产——面条的价值从来不在面粉里。

第 2 章

制造业的悖论：产品越造越多，份额越来越小

本章之问　工厂造出来的东西一年比一年多，为什么制造业在经济里的那一份，从四分之一多掉到了不到十分之一？

一、一件衬衫的价钱，一组摆在桌上的数

周师傅的女儿周小雨（我构想的人物），小时候过年才有新衣服穿。她记得母亲每年秋天去镇上扯布，请裁缝量身，一件外套要等半个月。现在她在长沙上班，换季的时候在手机上点几下，几十块钱一件的衬衫两天就送到，穿一季不喜欢了，就捐掉。

周师傅说："衣服现在不值钱了。"他说得不完全对：衣服的数量多到过去不敢想，衣服给人的方便和体面，也比过去多。不值钱的，是"做一件衣服"这件事本身。

一件衣服的故事，就是整个制造业的故事。纺织是工业革命最早被机器改造的行当。从珍妮纺纱机、水力织布机，到后来的自动织机、流水线缝纫，一台机器顶几十个、几百个工人。布匹越来越多，越来越便宜，一个家庭花在穿衣上的钱，占收入的比例越来越小。

把纺织厂放大成整个制造业，我们就碰到了一个看起来很矛盾的事实。

先看份额。按 BEA 历史回溯报告和 FRED 的口径，美国制造业占 GDP 的份额：

年份	制造业占 GDP 份额
1947	25.6%
1952	27.4%（峰值）
1967	25.2%
1987	17.1%
2000	14.5%
2025	约 9.5%

（来源：BEA 历史回溯报告 2004、2005；FRED VAPGDPMA）

战后初期，美国经济每四块钱里，就有一块多来自工厂。1952 年是顶点，27.4%。此后一路往下：到 1987 年是 17.1%，到 2000 年是 14.5%，到 2025 年约 9.5%，连十分之一都不到了。

很多人看到这张表，第一反应是"美国制造业衰落了"。但另一组数说的完全不是这回事。BEA　2005 年的报告算过：1947 年到 1987 年这四十年，美国制造业的实际增加值——也就是扣掉价格变化之后，工厂实打实做出来的东西——年均增长 3.5%；同期整个经济的实际 GDP 年均增长 3.6%。

3.5% 对 3.6%。这四十年里，制造业做出来的东西，几乎和整个经济同速增长。东西没少做，几乎一点没落下。可是在同一段时间里，它的份额从 25.6% 让到了 17.1%，让出了三分之一。

这就是制造业的悖论：产品越造越多，份额越来越小。

◆ 二、悖论怎么解开：便宜下来的钱去了哪里

上一章说过，GDP 记的是钱，不是件数。一个产业的名义份额，由"做了多少"和"每件值多少钱"两样东西一起决定。

制造业做的东西，量和整个经济同速涨，那份额为什么会掉？只剩一个解释：制造品的价格，相对于经济里别的东西，在不断变便宜。

道理不难想。工厂里的事，大部分是可重复的：同一个零件冲压一万次，同一种布匹织一万米，同一款收音机装配一万台。可重复的事，机器一来，效率就一年比一年高，单位成本一年比一年低。竞争一压，价格就跟着往下走。

而经济里另一些事，效率很难这样涨。理发师一小时剪的头，今天和五十年前差不多；老师一堂课教的学生，今天和五十年前也差不多；医生看一个病人要花的时间，并没有因为工厂里装了机器人而缩短。这些行当的"每份"不会自动变便宜，有时反而因为人工越来越贵而变贵。

两边一比，工厂的东西相对越来越便宜，服务相对越来越贵。同样的实物增长，换算成钱，工厂那一份就越来越薄。

用示意数字看一眼：设想一个只有两个行当的小经济，一个造衬衫，一个剪头发。五十年里，两边的实物量都翻了一倍，一样快。可衬衫因为机器越来越好，单价掉到原来的一半；理发还是一个人剪一个头，单价没掉。翻一倍、价格减半，衬衫行当的产值原地不动；剪头发的产值却翻了一倍。两边的实物增长一模一样，衬衫在两个行当总收入里的比例，却从一半掉到三分之一。制造业 3.5% 对 3.6% 的悖论，道理就在这里。

经济学里有一个和这件事相关的著名说法，一般称作"鲍莫尔成本病"：生产率涨得慢的服务业，价格会相对上升，在经济里所占的份额会越来越大。本书第48章会专门回应以鲍莫尔病为名的反驳。这里只需要记住它和让渡律是同一枚硬币的两面：鲍莫尔讲的是"接住份额的那一边为什么变贵"，让渡律讲的是"让出份额的那一边为什么变便宜，以及它让给了谁"。

份额让出，从买东西的人这一边看，是另一番样子。

周小雨算过一笔小账：她母亲年轻时，一件像样的外套要花掉一个月工资的相当一部分；她今天买一件衬衫，花的钱不到她一天的收入。衣服变便宜了，省下来

的钱并没有凭空消失，而是流去了别处：她每个月交房租、交健身卡、给父亲买体检套餐、报一个线上课程、周末和朋友去吃一顿有点讲究的饭。

这些去处，有一个共同点：它们几乎都不是"再多买一件东西"，而是买"一个人、一段时间、一份照看、一个主意"。房东提供的是住处的位置和管理，健身教练提供的是针对她的指导，医生提供的是针对她身体的判断，老师提供的是针对她问题的讲解。

把千千万万个周小雨的账加起来，就是整个经济的账：工厂把东西变便宜，家庭把省下来的钱，花在了"人对人"的服务上。制造业让出去的份额，就这样一笔一笔地流进了别的产业。究竟流进了哪些产业，有一个出人意料的答案，下一章细说。

◆ 三、纺织厂里的示意与那个峰值

我们构想一家纺织厂，把这件事放到一个车间里看。数字全是示意。

1950 年，这家厂有一千名工人，一年织一千万米布，每米布卖一块钱，全年产值一千万。

四十年后，厂里换了三代机器。工人减到四百名，一年能织三千万米布。可是同行都换了机器，市场上的布多了，每米布的价钱只剩三毛多。全年产值大约一千万出头。

四十年里，这家厂的产量翻了三倍。用实物算，它是一家大大成长了的工厂。用钱算，它的产值几乎原地踏步。同一段时间里，镇上开了医院、学校、银行、律师事务所，它们的收入翻了好几倍。这家纺织厂在全镇收入里所占的那一份，自然就小了。

厂里少掉的六百名工人，去了哪里？一部分进了别的新工厂，一部分进了镇上新开的那些服务行当。还有一部分，留在纺织厂里，但不再站在织机前，而是坐进了办公室：设计花色的、跑市场的、管账的、管质量的。这一点很重要——让渡不

仅发生在产业和产业之间，也发生在一个产业内部：织布这件事让了出去，"织什么布、给谁织、织得对不对"这些事留了下来，甚至变得更值钱。

再回头看那张表，有一个细节容易被放过：制造业的份额不是从1947年一路往下的，它先涨了一段，1952年到顶，然后才往下走。

这个先涨后跌，不是偶然。一件新工具、一套新的生产方式刚铺开的时候，会先把这个产业撑大。流水线、电动机、新式机床普及开来，工厂能做出以前做不了的东西：汽车、冰箱、洗衣机、电视机。人们手里有了钱，第一件事就是把这些东西买回家。需求一下子涌上来，工厂扩产、招人、盖新厂房，制造业在经济里的那一份跟着变大。

这一段，本书叫它"扩大期"。工具爆发的头几年，被它武装的那个产业不但不让，反而会把别人的份额吸过来。

但扩大期不会一直持续。家家户户都有了冰箱，冰箱的需求就从"第一台"变成了"换一台"。同行都上了同样的机器，谁也不比谁更快，大家只能拼价格。利润越压越薄，价格越压越低，产量还在涨，钱却越来越难赚。这一段，本书叫它"内卷期"。

扩大期到内卷期的转折点，就是份额的峰值。1952年那个27.4%，就是美国制造业从扩大走向内卷的那道山脊。

对周师傅来说，这条曲线一点也不陌生：他的面馆，就是一家小面馆版本的扩大期和内卷期。这段经历，第6章会细讲。

第6章会把这几个阶段完整地写出来，再加上后面两个：新产业诞生，以及让渡开始。这里先记住一点：份额的峰值，是一个产业从"工具让它变大"转向"工具让它让出"的标志。

把镜头再拉远一点。制造业不是唯一在让的。经济统计里有一个大类，叫"私人商品生产部门"，包括农林牧渔、采矿、建筑、制造——也就是本书说的"物的生产"。按FRED的数据，这一大类2005年约占美国GDP的20.7%，2025年约

16.0%（四个季度分别为 16.2%、16.0%、15.9%、15.7%），2026 年第二季度为 16.3%（FRED VAPGDPGPI）。

二十年里，物的生产让出了将近五个百分点。中间有起伏，比如 2026 年第二季度略有回升，但大方向是清楚的。这种季度间的上下波动，往往和原材料价格、建筑周期有关，不改变长期的走势。

美国 2025 年现价 GDP 约 30.76 万亿美元（BEA　2026-06 口径，Economy Insights 整理），约合人民币 218 万亿元。其中物的生产占约 16%，也就是不到五万亿美元。一个以工业起家的国家，今天每六块钱里，只有一块来自"造东西"。

◆ 四、反方：这是不是制造业"不行了"？

林老师又提出了他的疑问："你说产量没少，可我看新闻，美国很多工厂关门了，很多工人失业了，铁锈带一大片。这难道不是衰落？"

这个反问要认真对待，因为它说的是真实的痛苦。工厂关门、工人失业、一个镇子整个凋零，这些事都发生过，对当事人来说，说什么"份额让渡"都很轻飘。

但要分清两件事。第一件是"一个产业作为整体做出来的东西多不多"，第二件是"这个产业里的人、这个产业里的某些工厂、某些地区过得好不好"。1947–1987 年的数据回答的是第一件：整体做出来的东西，几乎和经济同速增长。第二件事则复杂得多：工具让同样的产量只需要更少的人，被让出来的人如果找不到下一个接住他们的地方，就会受苦。

让渡律不说让渡是温柔的。它只说让渡的方向是确定的：工具接管了可重复的部分，份额就会流向工具接管不了的部分。一个社会能不能让被让出来的人顺利走到接住份额的那一边，是另一个问题，也是更难的问题。这本书后面讲"我的面条"，某种意义上就是在想：AI 这一次让渡里，被让出来的人能去哪里。

林老师还会追问：后来的下降，是不是因为工厂搬到海外去了？这是一个更尖锐的反驳，我们留到第4章正面回答。

用 SDE 的眼光看纺织厂。织机做的事，是"显露"已经定型的花样：同一种布，按同一个图样，一米一米地复制出来。这是可重复的生产，最早被机器接管，份额也最早让出去。

留在厂里、越来越值钱的，是三样事：看出市场今年想要什么不一样的（差异，D）；看清楚这批布要卖给谁、在什么场合穿（情境，也就是纠缠，E）；检查做出来的东西是不是对得上。它们的共同点是：每一季、每一批都不一样，不能照着上一回抄。

周小雨在手机上买的那件几十块钱的衬衫，便宜的是织和缝；值钱的那一部分，藏在"恰好是她这一季想要的款"里。可这个"恰好"，今天还是给一大群人设计的，不是给她一个人设计的。等到有一天它真的只给她一个人设计，事情就会发生变化——那是第三编要讲的。

带走的话

工厂没有输，它赢得太彻底了——彻底到同样多的东西，只值越来越少的钱。

小 账

让渡账：制造业份额从 1952 年峰值 27.4% 让到 2025 年约 9.5%，而 1947–1987 年实际产量年均增长 3.5%，几乎与经济同速；物的生产整体从 2005 年约 20.7% 让到 2025 年约 16.0%。

面条账：一碗面里，和面、拉面、煮面都是可重复的"织布"，迟早会像织机一样被机器接管，它们的那一份也会让出去。

第 3 章

第二次让渡的真正接收者：知识型服务，而不是信息业

本章之问　工厂让出来的那些份额，最后落到了谁手里？是电视、电话、电脑这些"信息业"，还是别的什么？

一、林老师猜错了：数据说的是什么

有一天面馆打烊早（我构想的场景），周小雨在后厨的小桌上摊开笔记本，跟林老师和父亲讲上一章那张制造业份额表。

讲到 1947 年到 1987 年，制造业份额从 25.6% 让到 17.1%，她停下来问："你们猜，这四十年里，让出去的八个多点，主要被谁接走了？"

林老师几乎不假思索："信息业啊。这四十年是电视普及、电话普及、电脑出来的年代，肯定是它。"

周师傅想了想说："我猜是开店的、做生意的，服务业。"

周小雨笑了："爸猜得更近。林老师猜的是大多数人的答案，可数据说的不是这样。"

先看林老师猜的信息业。按 BEA 的历史回溯数据，美国信息业（出版、广播电视、电信、数据处理等）占 GDP 的份额，1947 年是 2.5%，1967 年是 3.2%，1987 年是 3.9%。四十年里涨了 1.4 个百分点。涨是涨了，但跟制造业让出去的八个半点比起来，只是个零头。

那大头去了哪里？BEA 2005 年的报告给出了 1947–1987 年份额增加最多的几个行业：

行业	1947–1987 份额变化
金融、保险、房地产、租赁	＋7.3 个百分点
专业与商业服务	＋5.0 个百分点
教育、医疗、社会救助	＋4.1 个百分点
信息业	＋1.4 个百分点

（来源：BEA 2005；信息业一行据 2.5%→3.9% 计算）

前三类加起来，涨了 16.4 个点。它们才是第二次让渡的真正接收者。读这张表要留个心眼：它比的是 1947 和 1987 两个年份的头尾，中间哪一年涨得快、哪一年涨得慢，表里看不出来；它回答的只是四十年下来，份额总共挪向了哪几类行业。

这三类行业是做什么的？金融保险，是替人管钱、算风险、出主意；房地产租赁，是给人提供住处和场地，以及围绕它们的估价、中介、管理；专业与商业服务，是律师、会计、工程设计、咨询、广告、管理顾问；教育医疗，是老师和医生。

把它们放在一起看，会发现一个共同点：它们卖的，主要不是"信息"本身，而是"针对你这件事的判断和照看"。律师卖的不是法律条文——条文在图书馆里谁都能查——而是"你这个案子该怎么办"；医生卖的不是医学教科书，而是"你这个病该怎么治"；会计卖的不是会计准则，而是"你这家公司的账该怎么做"。

本书把这一类叫"知识型服务"：用知识去处理一个具体的人、一件具体的事。

◆ 二、为什么不是信息业：一份报纸和一位家庭医生

林老师不服："可是信息业不也是知识吗？电视里的新闻、书里的内容、电话里传的话，不都是知识？"

这里要分清两样东西。信息业做的事，主要是把内容"复制"和"传递"出去：一本书印十万册，一档节目播给一千万人看，一条电话线让两个人说话。它的本事在于"一份做出来，很多人用"。这正是可重复的生产——只不过复制的对象从布匹变成了文字、声音和图像。

知识型服务做的事正好相反：它是"一份做出来，只给一个人、一件事用"。你的诊断书不能直接给邻居用，你的合同不能照抄给另一家公司，你孩子的家教课不能原样播给全班。每一份都要重新来一遍。

于是就出现了一个看起来很反直觉的结果：工厂让出来的份额，没有主要流向"信息复制得更多"的产业，而是主要流向了"每一份都要重新做"的产业。

用前两章的话说：工具最擅长接管可重复的事，所以份额一定会流向工具最难接管的地方。1947 年到 1987 年，最难被工具接管的，不是传递信息——电视和电话正在把它变得越来越便宜——而是针对具体的人、具体的事作出判断。

再用两样日常东西对照一下，这个区别就更清楚了。

一份报纸，印出来一万份，第一份的成本很高：要采访、要写稿、要排版、要开印刷机；第二份到第一万份，每多一份只多花一点纸和油墨。这就是信息业的典型账：头一份贵，后面越印越便宜。印得越多，每一份摊下来的成本越低。到了电视时代，多一个观众几乎不多花一分钱；到了互联网时代，多一个读者的成本几乎是零。

这本来是件好事——知识传得又快又广。但它在 GDP 账上有一个后果：信息越容易复制，每一份就越便宜，整个行业能收上来的钱，涨得远没有它传播的范围那么快。信息业的影响力和它在 GDP 里的份额，并不成正比。

再看一位家庭医生。他给张三看病，要问张三的症状、听张三的心肺、翻张三的旧病历、想张三的生活习惯，最后开出一张只适合张三的方子。看完张三，再看李四，一切从头来。他的第一份和第一万份，成本几乎一样。他不能把给张三的诊断"印"一万份发给别人。

正因为不能复制，这位医生的每一个小时都很贵；也正因为不能复制，工具很难把他的那一份压下去。电视普及了，医生没有便宜；电话普及了，律师没有便宜。工厂让出来的钱，就这样流进了这类"不能复制"的行当。

周师傅听到这里，插了一句："那我这碗面，是报纸，还是医生？"

周小雨说："现在嘛，更像报纸——同一个方子，一锅接一锅地煮。以后可能会变。"

周师傅不太明白，但他记住了这句话。这个问题，第三编会回来回答。

◆ 三、一个家庭的示意账：为什么大家都猜信息业

还是用一个构想的家庭来看。数全是示意。

1950 年代，一户普通人家，一年的开销里，吃饭穿衣占了一大半，剩下的钱付房租、买几件家电。看病偶尔去一次，孩子上完中学就去工作，家里没有保险，也没有请过律师。

到 1980 年代，同一户人家的下一代，吃饭穿衣只占开销的一小部分。钱花在了哪里？房贷每个月一大笔，还要交房屋保险、车险、健康保险；孩子要上大学，学费年年涨；家里老人生病，医疗账单越来越厚；做点小生意，请了会计报税；买房时还请了律师看合同。家里新添了电视、电话，可这几样占的钱，跟前面那些比，并不算多。

这户人家的账本，就是那张份额表的缩小版：钱从"东西"那一边，流到了"管钱、住房、看病、上学、请人出主意"那一边。信息业确实进了家门，但它带进门的主要是方便，不是开销的大头。

回到开头林老师那个脱口而出的答案。他不是不懂经济，他只是犯了一个几乎人人都会犯的错：把"最显眼的变化"当成"钱流去的地方"。

电视、电话、电脑，是那个年代最显眼的新东西。它们进了每个家庭，改变了每个人每天的生活，报纸上天天在讲。可是一样东西改变生活的程度，和它在

GDP 里占的份额，是两回事。电视机让全家人每天晚上看三个小时节目，这三个小时的价值在账面上几乎看不见；而一次住院、一份房贷、一年的大学学费，悄无声息，却实实在在地拿走了一大块钱。

这个错，今天还会再犯一次。AI 是这个年代最显眼的新东西，很多人会以为 AI 公司会接住下一次让渡的大头。本书的判断和第3章的数据是一脉相承的：工具本身所在的产业，往往不是份额的最大接收者；最大的接收者，是这件工具还替代不了的那种生产。信息业接不住第二次让渡的大头，AI 行业也未必接得住第三次。第二编和第六编会把这个判断展开。

还要补一句：信息业份额小，不等于信息业不重要。恰恰是电话、复印机、电脑让律师、会计、医生的工作效率大大提高，让知识型服务能够覆盖更多人。工具是推手，接手的是别人。这一点，在下一章讲外包时会再看到一次：工具帮着把可重复的部分推出去，留下来的是推不出去的那部分。

◆ 四、今天的分行业账，和房地产是不是"虚胖"

把镜头拉到今天。按修订前口径，2025 年美国几个大行业的增加值大致是这样（Economy Insights 据 BEA 数据整理）：房地产租赁约 4.24 万亿美元，约占 GDP 的 13.8%；专业、科学与技术服务约 2.494 万亿；金融保险约 2.442 万亿；医疗与社会救助约 2.371 万亿；企业管理约 5768 亿。

同一年，信息业约 1.70 万亿美元（修订前口径约 5.5%；2026 年 9 月 30 日年度修订后约 5.8%，FRED VAPGDPI）。

单是专业科技服务一项，就比整个信息业大出近五成；金融保险、医疗社会救助也各自比信息业大四成左右；房地产租赁更是信息业的两倍半。这还没算教育和其他咨询类行业。今天美国经济里，最大的几块，依然是"针对具体的人和事作出判断与照看"的那些行当。

当然要说一句：这些行业里也有大量可重复的工作——银行的柜台业务、医院的挂号收费、律所的文书誊抄。这些工作，后来也一步步被电脑和软件接管，第三

次让渡已经在它们内部悄悄发生了。但在 1947–1987 这四十年里，它们作为整体，是接住工厂份额的那一边。

林老师又找到一个破绽："接收者里最大的一块是金融房地产，加了 7.3 个点。可房地产涨的是房价，不是什么知识。这不能算知识型服务吧？"

这个质疑有一半是对的。房地产租赁在 GDP 里的份额，有相当一部分来自房屋本身的租金价值——包括统计上给自住房屋估算的"自有住房虚拟租金"。这部分和知识关系不大，更多反映的是土地和位置的稀缺。本书不把它全算作知识型服务。

但即便把房地产的大部分扣掉，剩下的"专业与商业服务＋5.0"、"教育医疗＋4.1"，再加上金融保险里替人管钱算风险的部分，依然远远大于信息业的＋1.4。结论不变：第二次让渡的大头，接住它的不是信息的复制和传递，而是针对具体的人和事的判断。

房地产这个例子反而提醒了我们一件事：让出去的份额，不只流向"知识"，也流向"稀缺"。土地是稀缺的，一个好律师的时间是稀缺的，一位好医生的一次判断是稀缺的。工具把可重复的东西变得不稀缺，价值就会往稀缺的地方挪。到了 AI 时代，最稀缺的会是什么？本书的回答是："我"本人在场的那一次判断。

◆ 五、SDE 读法：两种知识

借这一章，可以先把全书反复要用的一个区分摆出来。

一种知识，是"我们的知识"：行业里大家共享的那一套——法律条文、医学常识、会计准则、做面的通用方子。它可以被写下来、复制、传递，信息业和后来的 AI 都擅长处理它。它越被复制，就越便宜。

另一种知识，是"针对这一个人、这一件事"的知识：这个案子该怎么打，这个病人该怎么治，这家店今年该怎么做。它每一次都要重新"发生"，因为每一次的显露（S）、差异（D）、情境（E）都不一样。

第二次让渡的接收者，主要做的是后一种。只不过在那个年代，它是由少数专业人士——律师、医生、会计——替你去做的，价格很贵，普通人一年用不了几次。第三编会讲到，AI 正在改变这件事：针对"我"的知识，可能第一次变成每个人每天都用得起的东西。

带走的话

工厂让出来的钱，没有主要流向复制信息的人，而是流向了替一个具体的人拿主意的人。

小 账

让渡账：1947–1987 年，制造业让出约 8.5 个点；金融保险地产租赁（+7.3）、专业与商业服务（+5.0）、教育医疗社会救助（+4.1）接住了大头，信息业只涨了 1.4 个点。

面条账：周师傅那碗面里最值钱的部分，也不会是"大家都知道的方子"，而是"针对这一个客人"的那一点判断——这在今天还很贵，以后可能变得人人用得起。

第 4 章

外包也是让渡

本章之问 制造业份额下降，不少人说"是工厂搬到海外去了"。这是不是推翻了让渡律?

一、吊牌上的产地：反方说得有道理

周小雨有个习惯（我构想的人物），买了衣服先翻吊牌看产地。她发现，同一个品牌的衬衫，十年前标的多是国内某个省份，后来慢慢出现越南、孟加拉、柬埔寨。她问过做外贸的朋友，朋友说："这很正常。缝纫这一道，哪里人工便宜就去哪里。设计、打版、品牌、渠道，还留在原来的地方。"

这句话，几乎就是本章的全部答案。不过在给出答案之前，先要把反方的话说足。

林老师读完前三章，提了一个他认为"致命"的反驳："你讲了半天拖拉机、纺织机，说是工具让制造业份额下降。可是 1970 年代以后，美国很多工厂整个搬到了墨西哥、亚洲。份额下降，难道不是因为东西改在外国造了？这跟工具有什么关系？"

这个反驳必须正面承认：1970 年代以后，海外外包确实是美国制造业份额下降的重要原因之一。

先看时间线。前面那张表里，1947–1967 年，制造业份额只是从 25.6% 小降到 25.2%，中间还在 1952 年冲到过 27.4% 的峰值。真正的大幅下滑，发生在 1967 年到 1987 年（25.2%→17.1%），以及 1987 年到 2000 年（17.1%→14.5%）、2000 年以后（14.5%→约 9.5%）。而这几十年，正好是航

运集装箱化、国际贸易壁垒降低、跨国供应链铺开的年代。航运、通信和贸易规则的变化，是贸易史的公认轮廓，本书不以具体年份作论据。

所以林老师的话有道理：如果只讲工具、不讲外包，这个故事是讲不圆的。一部分东西不是被机器"接管"了，而是被搬到别的国家"接手"了。

本书不回避这一点。下面要说的是：外包并没有推翻让渡律，它本身就是让渡的一种形态。

◆ 二、被搬走的是哪一部分，靠的又是什么

回到吊牌。一件衬衫的生产，可以粗分成几道：看市场、出设计、打样版、采购面料、裁剪缝纫、质检、包装、运输、上架、卖给顾客、收集反馈。

外包出去的，是哪几道？主要是裁剪缝纫、包装，以及一部分面料生产和质检。这几道有一个共同点：它们是可重复的。图纸定了，版型定了，在哪里缝都一样，谁来缝都一样，今天和明天一样。正因为可重复，它们才能被一张订单、一份标准说明书交给千里之外的工厂去做。

留在原地的是哪几道？看市场、出设计、定品牌、管渠道、听顾客的反馈。它们的共同点是：每一季都不一样，要贴着具体的人、具体的市场去判断，很难写成一份标准说明书交给别人。

所以，外包搬走的，恰恰是可重复的那部分。这和拖拉机、织布机接管的是同一类东西，只不过接手的不是一台机器，而是一个工资更低的地方。

这就是本章的核心判断：外包本身也是让渡的一种形态：被转移出去的，正是可重复的那部分。

还可以再往深里走一步：外包之所以能发生，本身就靠工具。

想想看，要把一件衬衫的缝纫交给万里之外的工厂，至少需要三样东西：第一，能把图纸、版型、标准准确传过去的手段——传真、电子邮件、后来的设计软

件；第二，能把成品便宜、准时运回来的手段——集装箱、远洋货轮、物流系统；第三，能远程管住质量和进度的手段——电话、计算机管理系统、条形码。

这三样，都是工具。没有它们，可重复的那部分就算再标准，也搬不出去。正是通信、运输、管理这些工具的爆发，把"可重复"从"可以交给机器"进一步扩成了"可以交给任何地方"。

所以林老师说"这跟工具有什么关系"，答案是：关系很大。外包是工具在另一个方向上的结果。拖拉机让一个人能种更多地，集装箱和电话让一张图纸能在世界任何地方被做出来。两者都在做同一件事：把可重复的生产，从高成本的地方挪开。

◆ 三、一家纺织厂的三十年：两段时间，两种主力

回到第2章那家构想的纺织厂，接着往后讲。以下仍是示意。

1990 年代，这家厂发现，就算换了最新的织机，它的人工还是比海外贵出好几倍。老板做了一个决定：织布和缝纫全部交给海外的合作工厂，自己留下三十个人。

这三十个人干什么？五个人跑市场，看下一季流行什么颜色和面料；十个人做设计和打版；五个人管海外工厂的质量和交期；五个人管品牌和渠道；还有五个人负责听顾客的意见，整理退货原因，改下一季的版型。

从统计上看，这家厂"制造业"那一块增加值大大缩水了，因为织和缝都不在本地了。可是这三十个人做的事，被统计归到了哪里？一部分可能被归到批发零售，一部分被归到专业服务（设计），一部分被归到企业管理。这正是第3章里那几个接收者。

你看，外包不但没有推翻让渡律，反而让它走得更快：可重复的部分被一次性搬走，不可重复的部分留下来，换了一个统计门类继续增值。

把外包论和工具论摆在一起，可以按时间粗分成两段，这样看得更清楚。

第一段，1947 年到 1960 年代后期。这时候跨国外包的规模还不大，美国工厂的东西主要在本国造。可是第2章那组数已经告诉我们：1947–1987 年，制造业实际增加值年均增长 3.5%，和整个经济的 3.6% 几乎同速，份额却在让（BEA 2005）。至少在这段时间的前半截，份额让出的主力不是外包，而是工具让制成品相对变便宜。这一段，外包论解释不了。

第二段，1970 年代以后。工具的作用还在，外包加了进来，两股力量叠在一起，份额下滑明显变快。这一段，只讲工具不讲外包，确实讲不圆；但只讲外包不讲工具，同样讲不圆——因为没有通信、运输、管理工具的爆发，外包本身就不会发生。

所以更准确的说法是：让渡的动力始终是工具，外包是工具打开的一条通道。前一段，让渡主要走"机器替人"这条路；后一段，又多了一条"远方的人替本地的人"的路。两条路通向同一个方向。

本书不打算在这里算清楚两股力量各占几成——这需要专门的经济学研究，而且学界本身有争论。本书只需要一个更粗、更稳的判断：不管走哪条路，被让出去的都是可重复的那部分。这个判断，两段时间都经得起。

◆ 四、办公室外包、工厂回流与被让出的人

还有一个细节，很少有人把它和制造业放在一起讲：外包从来不只发生在工厂。

1990 年代以后，银行的客服电话接到了几千公里外的呼叫中心，公司的软件测试交给了海外的外包团队，医院的病历录入、律所的文书整理、出版社的排版校对，也一样一样地被外包出去。服务外包后来大规模兴起，这是公认的轮廓，本书不以具体规模作论据。

被外包的这些办公室工作，有没有共同点？有：都是能写成操作手册的。接电话的人照着话术说，测试的人照着用例点，录入的人照着表格填。它们看起来是"知识工作"，其实是知识工作里可重复的那一截。

这件事很要紧，因为它预示了下一步。今天，这些照手册做的办公室工作，正在从"交给远方的人"转向"交给 AI"。外包是一个中间站：它先把一项工作里可以写成手册的部分剥了出来，剥得越干净，AI 接手就越容易。下一编讲的"内卷期"，有一半就发生在这些曾经被外包过的工作上。

林老师不依不饶："那如果外国工厂的人工也涨了呢？或者如果机器人便宜到在本地造比外包还划算呢？工厂不就回来了？"

这个问题问得很好，因为它说中了外包的一个特点：外包是让渡的一种形态，但不是最终形态。

外包把可重复的生产交给了"更便宜的人"。可是"更便宜的人"不会永远便宜：接手的地方富起来了，工资涨上去了，它自己也会走上同一条路——先是扩大，然后内卷，然后把可重复的部分再往外让，或者交给机器。另一边，如果机器人和自动化把可重复的生产成本压到比任何地方的人工都低，那么一部分工厂确实可能"回流"。

但请注意，就算工厂回流，它回来的样子也和走的时候不一样了。走的时候是一千个工人，回来的时候可能是一百台机器加十个人看管。份额并不会因此回到 27.4%。可重复的那部分，无论交给外国的人还是本国的机器，结局都是越来越便宜；它让出去的份额，不会因为换了个接手方就收回来。

要分清外包和工具这两股力量各占几成，还有一个办法可以想：看某个行当的东西，是在国内用机器造得更多了，还是改由海外造、再运回来。前一种，工具是主力；后一种，外包是主力。两种在不同行当里的比重不同，要靠专门的研究一行一行去分。这里只是定性的判断，本书不给具体比例。

所以外包和自动化不是对立的两种解释，而是同一种力量的两条路：一条把可重复的生产交给更便宜的人，一条交给更便宜的机器。两条路的终点都一样——可重复的生产，份额让出。

还要补一笔账，免得这一章讲得太顺。外包对整个经济是让渡，对具体的人却是另一回事。

本地的缝纫工、装配工，丢掉的是一份能养家的工作；接手的海外工人，得到的是一份比种地强的工作，但往往工资低、工时长。被让出去的那部分，在接手的地方又成了"扩大期"：工厂一家接一家地开，农村的年轻人一批接一批地进城。过了二三十年，那里也开始内卷，开始自动化，开始把可重复的部分再让出去。

这条链子提醒我们：让渡律描述的是份额往哪里流，不保证每一个人都顺着流过去。被留下的那些"写不成说明书"的工作——设计、品牌、管理、判断——需要的本事，和被让出去的那些工作很不一样。一个缝了二十年衣服的人，不会因为份额流向了设计，就自动变成设计师。

这正是本书后半部分想回答的问题：在 AI 这一次让渡里，"写不成说明书"的那部分，能不能第一次不再只属于少数专业人士，而是落到每一个普通人身上？周师傅、阿凯，这些看起来离"知识型服务"很远的人，能不能也站到接住份额的那一边？

◆ 五、SDE 读法：哪些能被写成说明书

用 SDE 的眼光看，外包有一条很简单的分界线：能被写成一份说明书、交给陌生人照着做的，就能被外包；写不成说明书的，就外包不出去。

一份说明书，写的是已经定型、已经显露出来的东西：尺寸、颜色、针距、工时。它讲的是"照这样做"，不讲"为什么这次要这样"。

写不成说明书的，是三样事：这一季的人想要什么不一样（差异，D）；这批衣服要卖给谁、穿在什么场合（纠缠的情境，E）；做出来之后，对不对得上那个想要（检查与回写）。它们每次都要重新判断，判断的人必须"在场"。

周师傅的面馆也是一样。如果有一天，他把和面、煮面交给中央厨房，把配送交给外卖骑手，留在他手上的会是什么？是"这碗面该怎么调、给谁吃、吃得满不满意"。今天这些东西他凭经验在做，做得粗；第五编讲六道工序时，这几样会被一一拆开。

带走的话

外包没有推翻让渡律——搬到海外去的，正是那部分可以写成说明书的生产。

小 账

让渡账：1970 年代以后，可重复的缝纫、组装通过外包让给了海外，设计、品牌、渠道和顾客反馈留在本地，并被统计归入专业服务、企业管理等接收者。

面条账：一碗面里能写成说明书的部分——和面、煮面、配送——迟早会被外包或自动化接走；写不成说明书的那部分，才是"我的面条"的根。

第 5 章

信息业 78 年单调上升

本章之问 农业让了，制造业让了，为什么信息业七十八年来一路上涨，到今天还没见顶？它是在等着让渡，还是已经在让？

一、阿凯手机里的一天，一条不回头的线

阿凯三十一岁（我构想的人物），在小城送外卖。他一天里离不开的东西，几乎全是"信息"：早上打开接单软件，看哪个片区单多；路上开着导航，听语音提示；等餐的空档刷短视频，跟家里人视频通话；晚上收工，在平台上看当天的收入明细。他的手机流量套餐、软件会员、平台抽成、导航服务，背后都是信息业。

他自己没想过这件事，但他这个人，本身就是信息业七十八年上涨的一个小小的见证：他靠信息找活、靠信息干活、靠信息结账。连他送的那碗面，都是先在信息网络里被点出来，才从周师傅的锅里走出去的。

先看数。按 BEA 历史回溯和 FRED 口径，美国信息业占 GDP 的份额：

年份	信息业占 GDP 份额
1947	2.5%
1967	3.2%
1987	3.9%
2000	4.7%
2005	4.9%
2015	5.0%

年份	信息业占 GDP 份额
2025	约 5.8%

（来源：BEA 历史回溯报告 2004、2005；FRED VAPGDPI，2025 年为 2026-09-30 年度修订后口径）

从 2.5% 到约 5.8%，七十八年，这条线在这几个节点上没有一次回头。表里只摆了几个节点，中间某一年有小的起伏是可能的；本书说它"单调上升"，指的是长期的走向，没有哪一个十年是往回走的。2026 年第二季度，这个数字到了 5.9%，创了新高。

要说明一个口径问题：2026 年 9 月 30 日，BEA 做了年度修订。修订前，2025 年信息业的份额是 5.5%，约 1.70 万亿美元；修订后是 5.8%。本书用修订后的数为主，引用分行业金额时用修订前口径，并在用到的地方注明。不论哪个口径，"一路上升、尚未见顶"这个判断都不受影响。

和农业、制造业放在一起，三条线的样子完全不同：农业从 8.2% 一路掉到 0.8%；制造业先升到 27.4% 再一路掉到 9.5%；信息业从 2.5% 一路爬到 5.8%。

◆ 二、信息业为什么还在涨：内部一直在让

按前几章的道理，信息业的本事是"一份做出来，很多人用"——这是可重复的生产。可重复的生产，迟早要被工具压便宜、份额要让出去。那为什么信息业七十八年都没让？

原因在于，信息业自己一直处在"扩大期"。

第2章讲过：一件新工具刚铺开的时候，会先把它所在的产业撑大。信息业的特殊之处，在于它的工具一波接一波地来，前一波还没进入内卷，后一波就又把它撑大了一轮：广播之后是电视，电视之后是有线和卫星，然后是个人电脑、互联网、移动互联网、云计算、社交媒体，现在是 AI。每一波都带来一批以前不存在

的需求——以前没人需要流量套餐，没人需要云存储，没人需要导航软件——把整个产业的盘子又做大一圈。

所以，信息业整体份额的上涨，掩盖了它内部一轮又一轮的让渡。

把信息业拆开看，就会看到熟悉的那一幕。

报纸是信息业里最早的行当之一。互联网来了之后，分类广告搬到了网上，新闻可以免费看到，报纸的份额一路往下掉。报纸行业后来大幅萎缩，这是公认的轮廓，本书不以具体数字作论据。唱片也一样，从黑胶、磁带、光盘，到数字下载，再到流媒体，每换一次载体，卖一张唱片的那门生意就缩一次。电话也一样：长途电话费曾是电信公司的大头，后来几乎变成零。

这些都是信息业内部的让渡：一个子行当被新工具压便宜，它的份额让给了信息业里的另一个子行当——从报纸让给门户网站，从门户网站让给搜索和社交平台，从唱片让给流媒体。整体份额还在涨，是因为接住份额的那个子行当，仍然在信息业里面。

周师傅自己就经历过好几轮。二十年前开店，他在当地报纸上登过一次小广告，花了几百块；后来改成在路口发传单；再后来是团购网站上挂套餐；现在是外卖平台的竞价排名和满减。每一轮，他花在"让人知道我这家店"上的钱，都换了一个收钱的人：先是报社，后是印刷店，再后是团购网站，现在是外卖平台。前一个收钱的人，生意都慢慢淡了。可他每年花在这上面的总数，并没有少，反而多了——因为每一轮新工具都让"被人知道"变得更要紧。

这就像一个大家庭：家里老人一个个退下来，年轻人一个个接上去，家里的总收入还在涨。但每一代人，都有他自己的扩大、内卷和让出。

◆ 三、增长有多快：2019–2025，量价剪刀差

再看一组更近的数。2019 年到 2025 年，美国信息业的实际增加值增长了 56.3%，同期实际 GDP 增长了 15.1%（Economy Insights，据 BEA 数据）。六年里，信息业做出来的东西，增长速度接近整个经济的四倍。

这说明信息业还在一个强劲的扩大期里。云计算、数据中心、AI 模型的训练和使用，在这几年里大规模铺开，把整个行业又撑大了一轮。

可是请注意，实际增加值六年涨了 56.3%，名义份额却涨得很慢：2015 年是 5.0%，十年后的 2025 年也只到约 5.8%。为什么实物量涨得这么猛，份额只涨了这么一点？答案和第2章制造业一样：信息越来越便宜。同样一份存储、一次计算、一次搜索，今天的价钱比六年前低得多。量在飞涨，价在下跌，乘起来，份额只是缓缓往上。

这是一个信号。第2章讲过：制造业在扩大期的后半段，也出现过"实物量猛涨、份额涨得越来越慢"的样子，然后在 1952 年到了顶。信息业今天的份额还在创新高，但"量价剪刀差"已经开始张开。第二编会专门讨论这件事：AI 把信息和公共知识压到地板价之后，信息业的名义份额什么时候见顶。

量价剪刀差这几个字有点抽象，还是用阿凯每天开着的导航，构想一笔示意账。数字全是假设。

十几年前，开车的人要买一台专门的导航仪，几百上千块一台，地图每年还要花钱升级。那时候用导航的人不多，可每个人付的钱不少。整个导航这门生意，算下来是一个不小的数。

后来，导航变成了手机里的一个免费软件。用的人从几百万变成了几亿，每天被查询的路线多到数不清。如果按"做出来的东西"算，导航这门生意的实物量翻了几百倍。可是用户一分钱不付，软件公司靠广告和别的生意养着它。按 GDP 的算法，这门生意直接卖给用户的那一份，几乎缩成了零，只剩下背后的广告和数据收入。

阿凯每天用导航送几十单，导航帮他省下的时间和油钱，比十几年前那台导航仪值得多。可是这些好处，大部分落在了阿凯和他的顾客身上，没有落在导航这门生意的账本上。

这就是信息业的常态：给人的好处越来越大，能收上来的钱涨得越来越慢。七十八年里，它靠一波接一波的新需求，把份额往上推；但每一个子行当，一旦走进"人人都有、几乎免费"的阶段，它那一份就开始变薄。

信息业之外，还有一个数值得一提。美国统计里，研发、软件、文艺原创这几类投入，被当作"知识产权产品投资"单独记账。2025 年，这一块约占 GDP 的 5.6%（FRED）；其中政府的研发投资，年化约 2390 亿美元，约合人民币 1.7 万亿元。

这个数和信息业的 5.8% 差不多大，但它记的是另一样东西：不是复制和传递信息，而是"做出以前没有的东西"——新药的配方、新软件的代码、新电影的剧本。这些东西一旦做出来，可以被复制成信息；但做出来的那一刻，是一次性的。

统计学家把它单独记出来，本身就说明了一个趋势：经济越来越在意"新东西的发生"，而不只是"旧东西的复制"。不过，这一块记的仍然主要是公司和政府的投入，是"我们的"新知识。一个普通人今天为自己想出来的一点新东西，还没有任何一个统计门类能记下它。第八编会专门讨论这一点。

◆ 四、反方：信息业会不会永远涨下去

林老师这回站到了信息业这边："你看它七十八年都没回头，凭什么说它会见顶？说不定信息就是一个可以永远扩大的东西，因为人对信息的需求是无限的。"

这个说法有一半对：人对信息的需求，确实看不到上限。阿凯每天刷多少短视频，似乎都不嫌多。

但"需求无限"和"份额无限"是两回事。农业也是一样，人对吃得好的需求从来没有尽头，可是粮食太便宜了，需求再多也撑不起份额。信息的情况更极端：数字信息复制一份的成本接近零，一旦工具把生产信息本身的成本也压下来，信息就会像粮食一样，多到用不完、便宜到几乎不要钱。

AI 正在做的，恰恰是后一件事。以前一篇新闻稿要记者写，一段翻译要译者翻，一份报告要分析师做；今天，这些都可以由 AI 在几秒钟里生成，生成一万份

和生成一份的差别不大。生产信息的成本，第一次开始像复制信息的成本一样往零靠。

那么，怎么判断信息业是不是到顶了？可以看三个信号。第一，实际增加值还在猛涨，名义份额却涨不动、甚至开始回落——这是价格下跌追上了量的增长。第二，信息业内部新冒出来的子行当，撑大盘子的速度赶不上老子行当缩水的速度。第三，用户为信息直接付的钱，越来越多地转向为"针对我"的服务付钱。三个信号同时出现，就说明扩大期结束、内卷期开始。今天第一个信号已经露头，后两个还要看。

所以本书的判断是：信息业七十八年的上涨，是它连续处在扩大期的结果；AI 是信息业的最后一轮扩大，也是它进入内卷的起点。这是一个猜想，可以被检验——第47章会给出它的可错预言。

◆ 五、SDE 读法：信息是显露的复制品

用 SDE 的眼光看，信息是什么？信息是已经显露出来、已经定型的东西的复制品。一篇新闻，是某件事显露出来之后的记录；一段视频，是某个场景显露出来之后的录像；一份报告，是某些数据显露出来之后的整理。

复制显露，是工具最擅长的。印刷机、电报、电视、互联网，做的都是让显露出来的东西传得更远、更快、更便宜。AI 往前多走了一步：它不但复制已经显露的东西，还能按照过去显露的规律，组合出"看起来是新的"东西。可它组合的材料，依然是"我们的"——大家共享的、已经显露过的。

工具越往这个方向走，"我们的知识"就越便宜。到最后，剩下的稀缺物是什么？是还没有显露过的、只属于这一个人这一天的那一点：我今天的状态、我今天想要的不同、我今天所在的情境。这正是王德生所判断的方向：物的生产和信息的生产让渡出去，终点是新思想的发生（原话见第6章）。

阿凯手机里那个接单软件，知道哪里单多、哪条路快，可它不知道那位常点周师傅牛肉面的老客人，今天是不是想换个口味。这一点不知道的，就是下一次让渡的落脚处。

带走的话

信息业七十八年没回头，不是因为它躲开了让渡，而是因为它的工具一波接一波，每一波都先把它撑大一圈。

小账

让渡账：信息业份额 1947 年 2.5%→2025 年约 5.8%，2026Q2 5.9% 创新高；整体在涨，内部的报纸、唱片、长途电话一直在让，接住它们的是信息业里的新子行当；2019–2025 实际增加值 +56.3%，量价剪刀差已在张开。

面条账：外卖平台把"点一碗面"变成了信息，可平台只知道你点过什么，不知道你今天需要什么——那一点"不知道"，才是"我的面条"要卖的东西。

第 6 章

让渡律的完整表述：扩大期、内卷期、新产业诞生、让渡

本章之问 前五章的拖拉机、纺织厂、外包和信息业，能不能收成一条规律？这条规律能不能用来看 AI？

一、周师傅的二十年，与王德生的表述

先回到面馆（我构想的场景）。周师傅开店二十年，他自己从来没画过曲线，但他的二十年，恰好是一条完整的曲线的前半截。

头几年，小城里像样的面馆不多。他手艺好，又肯花心思熬汤，生意好到排队。他添了桌子，雇了帮工，还盘下了隔壁的铺面。这是扩大期：一门手艺、一套做法刚冒出来，市场空着，越做越大。

后来面馆越开越多。连锁品牌进了小城，冷链配送的半成品面条让新店半个月就能开张，外卖平台把所有店摆在同一个页面上比价格、比满减。大家用的方子越来越像，出品越来越像，能拼的只剩便宜。周师傅的面一碗没少卖，汤一点没偷工，可是每碗面赚的钱越来越薄。这是内卷期。

周小雨在长沙做 AI 产品，她看着父亲的店，心里有一个念头：会不会有一种新的面馆，卖的不是"一碗牛肉面"，而是"今天适合这个人的那一碗"？如果真有，那就是新产业诞生。到那时，"一碗标准的牛肉面"这门生意，会把它的那一份，慢慢让给"今天这一碗"。这是让渡开始。

前两段，周师傅已经走完了；后两段，还没发生。这本书剩下的部分，都在猜后两段会怎样发生。

王德生在 2026 年 10 月 10 日的一次讨论里，把这件事立成了一条规律，本书称之为"工具让渡律"。按他的立题，可以这样表述：

革命性的工具在哪个产业爆发，哪个产业的 GDP 份额就开始让出去；让出的份额，流向这件工具还替代不了的那种生产。

它有四个阶段：开始的扩大期 → 内卷期 → 新产业诞生 → 让渡开始。

王德生举的例子不是面条，而是数学。他说，AI 最近大规模地做数学，先引发了一个扩大期，很快就会进入内卷——他的原话是："一个教授一年解决20个问题、发20篇论文够吗？"这个例子第二编会专门展开，本章只借它看一眼四阶段的起点：当一件工具让过去一年做一件的事变成一年能做二十件，第一感觉是丰收，紧接着的问题是，二十件还值不值得过去一件的价钱。

◆ 二、四个阶段，逐段拆开，每一段要走多久

用前五章的例子，把四个阶段一段一段对上。

第一段，扩大期。工具刚刚爆发，被它武装的那个产业先变大。效率突然提高，以前做不了、做不起的事一下子能做了，需求涌上来，产业扩张、招人、份额上涨。美国制造业从 1947 年的 25.6% 涨到 1952 年的 27.4%（BEA），就是流水线和电气化的扩大期；信息业七十八年一路上升，是一波接一波的扩大期接力。

第二段，内卷期。同一件工具人人都有了，谁也不比谁快。产量还在涨，价格开始往下压，大家只能比便宜。这一段最典型的标志，是"实际产量和整个经济同速甚至更快，名义份额却在让"。1947–1987 年，制造业实际增加值年均增长 3.5%，实际 GDP 年均 3.6%，份额却从 25.6% 让到 17.1%（BEA　2005），这就是一段长长的内卷期。

第三段，新产业诞生。内卷中，有人开始做这件工具做不了的事。工厂里，是设计、品牌、渠道；整个经济里，是金融、专业服务、教育医疗。它们一开始很小，看起来不像一个产业，而像旧产业旁边的附属。可它们卖的东西，恰恰不能被这件工具复制。

第四段，让渡开始。新产业长大，旧产业的份额一点一点流进新产业。1947–1987 年，金融保险地产租赁＋7.3 个点、专业与商业服务＋5.0 个点、教育医疗社会救助＋4.1 个点（BEA 2005），接住了制造业让出来的大头。外包，是这一段里的一条加速通道：把可重复的部分直接交出去。

四个阶段并不是一刀切开的。一个产业常常一边内卷、一边已经有新产业在旁边冒头；新产业刚接住份额，自己又碰上了下一件工具，开始自己的扩大期。历史上看到的，是好几条曲线叠在一起。

把这一编用过的例子放进同一张表，四个阶段就一目了然：

阶段	识别标志	农业	制造业	信息业
扩大期	份额上升，产业扩张	早于本表时段，本书不作论据	1947–1952，25.6%→27.4%	1947 年至今，2.5%→约 5.8%
内卷期	产量涨，价格压，份额让	1947–1967，8.2%→2.7%	1952–1987，27.4%→17.1%	量价剪刀差初现（2019–2025 实际 +56.3%）
新产业诞生	做工具做不了的事	工厂、城市服务	设计、品牌、专业服务	猜想："针对我"的新知识发生
让渡开始	份额流进新产业	让给工业与服务	让给金融、专业服务、教育医疗；外包加速	猜想：让给"我的"知识

（数据来源：BEA 历史回溯报告 2004、2005；FRED；Economy Insights。"猜想"两格为本书判断，待检验）

表里最右边一列，有两格写着"猜想"。这正是全书要做的事：用左边两列已经发生过的事，去推右边那一列还没发生的事。

这张表也可以拿来给自己的行当做个体检，问三句话就够：第一，我这一行最近是不是产量在涨、价格在掉？是，多半已经在内卷期。第二，我这一行里有没有一块活，是工具怎么也接不走的、每次都要重新判断的？有，那一块就是新产业的苗头。第三，顾客愿意为那一块单独付钱吗？愿意，苗头就在长；不愿意，说明它

还藏在整碗面的价钱里，没有被看见。周师傅的面馆，三句话的答案依次是：是，有，还没有。

周小雨看完这张表，问了一个产品经理会问的问题："每一段要走多久？"

从表里看，时间差别很大。农业的内卷期，最陡的一段走了大约二十年；制造业的扩大期只有五六年，内卷期却拖了三十多年；信息业的扩大期，已经走了七十八年还没完。

为什么差这么多？一个粗略的解释是：工具铺开的速度，决定了扩大期多长；产业里还剩多少"可重复的部分没被接管"，决定了内卷期多长。拖拉机要一台一台造、一个农场一个农场地卖，铺开需要时间；数字工具复制一份几乎不要成本，可以在几年里铺满全国。AI 属于后一种：它铺开得极快，所以本书猜它的扩大期会很短，内卷期会来得很早。王德生说 AI 做数学"很快进入内卷"，说的就是这个速度。

但内卷期会拖多久，取决于另一件事：新产业什么时候诞生、什么时候长大。新产业长不起来，内卷就会一直拖着，大家一直比便宜。这就是为什么本书要把那么多篇幅花在"我的面条"上：它不只是一个例子，它是在猜，下一个新产业长什么样。

◆ 三、两个要点与三次让渡

这条规律里，有两句话最容易被误读，要说清楚。

第一句：份额让出，产量不缩。让渡不是一个产业的死亡。农业份额从 8.2% 掉到 0.8%，美国人没有挨饿；制造业份额从 27.4% 掉到 9.5%，美国人的东西没有变少。被让出的是钱的比例，不是东西本身。所以，说"AI 会让信息业的份额让出去"，不等于说"以后信息少了"；恰恰相反，信息会多到用不完。

第二句：让出的份额，流向工具还替代不了的那种生产。不是随便流，是有方向的。拖拉机替代不了"这块地今年种什么"的判断，所以份额最终流向了判断；纺

织机替代不了"这一季想要什么款"的判断，所以份额流向了设计和品牌；电视电话替代不了"你这个病、你这个案子怎么办"，所以份额流向了医生和律师。

把这两句合在一起，就能拿来猜 AI：AI 正在把"可重复的知识生产"——翻译、搜索、写作、编程、甚至一部分数学——变成像织布一样的事。它会先撑起一个扩大期，接着是内卷期，然后，份额会流向 AI 还替代不了的那种生产。

把前五章连起来，本书看到的是三次让渡。

第一次，物的生产内部：农业让给工业。拖拉机让出了三分之二的农业份额。

第二次，物的生产让给服务：制造业和整个"物的生产"让给知识型服务。物的生产今天约占美国 GDP 的 16.0%（FRED，2025 年），2005 年还是约 20.7%。

第三次，正在开始：物的生产和信息的生产，一起让给新知识的发生。王德生说："物生产和信息生产将会让渡给知识的生产。"他随后补了一句判断：终点"当然是新思想的发生"。

这里要用到本书一个关键的区分。"生产"是可重复的：今天做一碗和明天做一碗一样，这个人用和那个人用一样，所以会被工具接管。"发生"是一次性的：只对这个人、这一天有效，换一个人、换一天就不对了，所以工具最难接管。第三次让渡的接收者，就是这种一次性的、只属于"我"的新知识发生。

这一编到这里，只证明了前两次让渡确实发生过，而且有清楚的数据；第三次让渡，是猜想。本书的副题叫"新经济的猜想"，原因就在这里。

◆ 四、反方：规律还是事后诸葛亮？

林老师最后提了一个更根本的问题："你们拿过去七十八年的数据，事后画出四个阶段，当然处处都对得上。可规律要能预测，不能只解释。你这条让渡律，能预测什么？"

这个问题必须正面回答，因为一条只会事后解释的"规律"，不算规律。

让渡律至少给出三个可以检验的判断。第一，在 AI 大规模铺开的行当里——翻译、搜索、客服、编程、内容写作——应该先看到实际产出暴涨，接着看到名义收入的增长明显慢于产出，甚至出现名义份额的回落。第二，信息业的整体份额，应该在某一个时间点见顶，之后转入缓慢回落，同时实际增加值仍然大幅上涨。第三，接住份额的，不应该主要是 AI 公司本身，而应该是"针对一个具体的人、具体的一天"的服务，并且它们一开始会藏在餐饮、零售、健康、教育这些老行当里，统计上看不出来。

这三条，任何一条长期不出现，让渡律对 AI 的猜想就要修正。第47章会把它们写成带时间窗口的可错预言。本书宁可冒被证伪的风险，也不写一条怎么说都对的规律。

◆ 五、SDE 读法：工具接管显露，价值流向发生

用 SDE 的话把这一编收一收。

每一次工具爆发，接管的都是已经"显露"、已经定型的那部分生产：一垄一垄的犁地，一米一米的织布，一份一份的复制，一段一段按规律组合的文字。它们可以被写成说明书，可以被机器重复，可以被交给远方。

工具接管不了的，是还没显露的那部分：这个人今天显露出的新状态（S），今天想要的那一点不同（D），今天所处的那个情境（E）。三样凑在一起，每一次都是新的，都要"我"在场。

所以让渡律还可以换一种说法：工具接管显露，价值流向发生。每一次让渡，都把可重复的东西推给工具，把一次性的东西留给人。前两次，留给人的那部分还要靠少数专业人士来做；这一次，AI 把"针对一个人"的成本压到了底，第一次有可能让每个普通人都站到"发生"这一边。

周师傅的面馆，扩大期和内卷期都已走过。新产业会不会在他的店里诞生，下一编先看 AI 怎样把信息和公共知识压到地板，再到第三编，把那碗"我的面条"端上桌。

带走的话

工具在哪里爆发，份额就从哪里让出；让出的份额，流向这件工具还替代不了的那种生产——先扩大，再内卷，然后新产业诞生，让渡开始。

小 账

让渡账：三次让渡——农业让给工业、物的生产让给知识型服务（已有数据），物与信息的生产让给新思想的发生（猜想）；每一次让出去的都是可重复的生产，接住的是一次性的发生。

面条账：周师傅的面馆已走完扩大期和内卷期；"今天这一碗"若成为新产业，"一碗标准牛肉面"的那一份就会开始让给它。

第　二　编

内卷期

AI 把信息和公共知识压到地板

编　序

第一编讲了一条规律：革命性的工具在哪个产业爆发，哪个产业的份额就开始让出去，让出的份额流向这件工具还替代不了的那种生产。拖拉机让出了农业，自动化机床让出了制造业。这一编要讲的，是这条规律在我们眼前正在发生的那一段——AI 在信息和公共知识的生产里爆发，而且爆发得太快，快到"扩大期"刚开始，"内卷期"就到了门口。

什么叫内卷期？就是东西越做越多，价格越压越低，大家越干越累，账面上却不见涨。一道数学题、一段翻译、一次搜索，从前要花钱、花时间、找专家，现在几乎免费。这对每个用户是好事，对整个经济账却是一道难题：价格掉下去，用价格算出来的 GDP 也会跟着难看一阵。

这一编分六章。先看一道数学题的价格怎样往下掉（第7章），再看公共知识为什么最终掉到地板（第8章），然后算一笔通缩账（第9章），找出内卷在统计数据里留下的信号（第10章），再看内卷中的人（第11章），最后说明：内卷不是终点，而是新产业诞生的前夜（第12章）。读完这一编，读者会明白，为什么下一编要从一碗面条讲起——因为压到地板的，只是"我们的"那一部分；"我的"那一部分，才刚开始有价格。

第 7 章

一道数学题的价格

本章之问　当 AI 能成批地解数学题，一道题还值多少钱？做题的人会更值钱，还是更不值钱？

一、一张家教广告

我构想一个场景。林老师是湖南一座小城的中学数学老师，教了二十年书。早些年，他周末在家带几个学生补课，一节课收一笔不算小的钱。家长愿意掏这笔钱，买的其实是一件东西：孩子做不出的那道题，有人能讲明白。

后来，拍照搜题的软件出来了。孩子把题目一拍，答案和步骤就出来了。家长发现，有些钱可以省了。再后来，AI 不只是"搜"到一道见过的题，而是能当场"解"一道没见过的题，还能一步一步讲给孩子听，讲到孩子听懂为止，讲十遍也不嫌烦，半夜也不收加班费。

林老师有一天在面馆里对周师傅说：从前一道难题，值我一个周末；现在一道难题，值一次点击。

这句话说的就是这一章的主题：一道数学题的价格，正在往下掉。掉多少？掉到接近零。它不是一个行业偶然的降价，而是一件工具爆发之后必然要走的路。

二、扩大期：题解得越来越多

先把顺序讲清楚。按第一编讲过的工具让渡律，一件革命性工具进入一个产业，先来的不是内卷，而是扩大期。

扩大期是什么样子？就是产量猛增、人人兴奋。从前一个班级几十个学生，老师一晚上改不完作业；现在 AI 一晚上可以给几十个学生每人出一套不同的题，改完还附上讲解。从前一位数学研究者一年能啃下一两个像样的问题；现在有了 AI 帮忙试路、查文献、验证步骤，啃下来的问题明显多了。

王德生在一次讨论里谈到这一段时说，AI 最近大规模做数学，先引发的是一个扩大期，但很快就进入内卷。他问了一句很直的话：

「一个教授一年解决20个问题、发20篇论文够吗？」

这句话要分两层听。第一层，从前的人听了会觉得是天方夜谭：一年 20 个问题、20 篇论文，在手工时代几乎无法想象。第二层，今天的人听了会觉得心虚：如果 AI 帮得上忙，20 篇可能真做得到；可如果人人都做得到，20 篇还算多吗？

扩大期的特征，就是"能做的"突然变多。工具让一个人能干从前十个人、一百个人的活。这时候，最先受益的是第一批拿起工具的人：他们做得又多又快，而别人还没跟上，所以他们的产出还卖得上价。

◆ 三、内卷期：做得越多，一道题越便宜

可是扩大期不会长。工具不是谁的私产，它会扩散。等到每个老师、每个学生、每个研究者都拿起了同一件工具，事情就变了。

一道题能解出来，不再稀奇。人人都能解，解题这件事就不再稀缺。不稀缺的东西，价格就往下走。这是菜市场都懂的道理：白菜丰收的那一年，菜农最发愁，因为白菜多到卖不出价。

数学题也是一样。家教市场里，"讲明白一道题"的价钱在往下掉。研究的世界里，"解决一个问题"的分量在往下掉。期刊收到的稿子越来越多，审稿的人看不过来，一篇论文能带来的关注、职位、经费，被越来越多的论文摊薄。于是每个人只好做得更多：你发 20 篇，我就得发 30 篇。大家都更累，单位产出却更不值钱。这就是内卷。

下面这张表，是我构想的一道题在三个阶段的样子，价钱一栏只画方向，不是任何市场的真实报价。

阶段	谁在解题	一道难题的"价钱"（示意）	做题的人的感受
工具之前	少数会解的人	一个周末的家教费	被需要
扩大期	先拿起 AI 的人	价钱还在，产量翻了几倍	兴奋、赚得多
内卷期	人人都能用 AI 解	接近零，一次点击	做得更多，赚得更少

表里最要紧的是最后一列。扩大期和内卷期用的是同一件工具，区别只在于：工具还没扩散的时候，它让拿着它的人更值钱；工具扩散完了，它让所有人做的那件事都不值钱。

家教市场是一道题一道题地卖，研究的世界是一篇论文一篇论文地算。看上去是两回事，其实走的是同一条曲线。

我再构想一个场景。林老师有个大学同学，在省城一所大学的数学系当教授，姑且叫他老许。老许早年做一个方向，一个问题常常要磨一两年：先读几十篇文献，确定前人走到了哪里；再试几条路，大多数走不通；走通了，还要一行一行地检查推导，生怕哪里漏了一个条件。一年写成一两篇扎实的论文，同行就认他是好手。

AI 进来以后，这几道工序被一道一道拆开了。读文献，AI 一个下午就能把几十篇的要点、彼此的关系、还没解决的地方摊在桌上。试路，AI 可以同时试十条，把走不通的九条很快排除。检查推导，机器验证的工具越来越成熟，一个漏掉的条件很难再藏住。老许发现，一个从前要磨一年的问题，现在几个月甚至几个星期就能有眉目。

这就是扩大期在研究所里的样子：同一个人，能处理的问题数量成倍增加。王德生问"一年解决20个问题、发20篇论文够吗"，问的正是这个关口。

可是，老许的同事也在用，全世界的同行都在用。半年以后，老许发现，他那个方向上的论文数量明显多起来了；一年以后，他发现评审的同行变得更挑剔——

不是因为大家变刻薄了，是因为稿子太多，只能更狠地筛。一个问题被解决，消息传出去的速度比从前慢，因为同一周里还有一百个问题被解决。论文多了，可每一篇能换来的东西少了。

这条曲线有一个很朴素的样子：横轴是时间，纵轴是"一个解决了的问题能换来的东西"。工具进来的头一段，曲线往上翘，因为先用的人多产又少有人跟；工具扩散以后，曲线往下折，因为人人多产。翘起来的那一段是扩大期，折下去的那一段是内卷期。家教是这样，研究所也是这样，接下来几章要讲的翻译和搜索，同样是这样。

◆ 四、SDE 读法：没有差异，就没有价格

用 SDE 的话来读这件事，会更清楚一点。

SDE 讲三个维度：S 是显露（一件事露出来的样子），D 是差异（这一个和那一个不一样的地方），E 是纠缠（它所处的情境和关系）。一个东西能卖出价，归根结底是因为它带着差异：你能做而别人做不了，你知道而别人不知道，你在这里而别人不在这里。

一道数学题的答案，在工具之前带着很大的差异——会解的人和不会解的人，中间隔着多年的训练。AI 把这道差异抹平了。答案还是那个答案，显露出来的样子（S）一点没变，可它不再带着"只有少数人拿得出"的差异（D）。差异一没，价格就失了支点。

还要注意一点：数学题的答案是"可重复"的。同一道题，今天解是这个答案，明天解还是这个答案；你来解是这个答案，我来解也是这个答案。可重复的东西，正是工具最擅长接管的东西。本书反复要讲的一个区分就在这里：可重复的叫"生产"，会被工具接管；一次性的、只对这个人这一天有效的，叫"发生"。数学题的标准解答，是生产。

五、一个反方：数学不是更重要了吗？价格又会掉到哪里

林老师听到这里，不服气。他说：数学怎么会不值钱？AI 越强，越说明数学重要。没有数学，哪来的 AI？

这个反驳一半对。数学作为一门学问，地位确实可能更高；会不会用数学思维提问、判断、拆问题，确实更要紧了。但这里说的"不值钱"，不是说数学不重要，而是说"解出一道已经被清楚提出的题"这件事，单价在掉。

这两件事要分开。空气很重要，可空气不要钱；自来水很重要，可一吨水只要几块钱。重要和昂贵不是一回事。一样东西一旦可以大量、稳定、低成本地供给，它就会从"昂贵的重要"变成"便宜的重要"。数学题的解答，正在走这条路。

那么，数学里还有什么东西不会便宜下去？林老师自己就给了半个答案：他最值钱的时候，不是给全班讲同一道题的时候，而是看出某一个孩子卡在哪里的时候——这个孩子不是不会这道题，是三年前分数没学懂；那个孩子不是粗心，是一着急就跳步。这种"看出来"，对这个孩子、这一天才有效，换一个孩子就不灵了。它更接近"发生"，而不是"生产"。这条线索，本书会在第三编和第五编接着讲。

老许那边也有同样的线索。工具把读文献、试路、验证一道道接走以后，老许手里还剩下两件事。一件是选题：在一百个可以做的问题里，挑出哪一个值得做，哪一个做出来会改变别人看这个方向的方式。另一件是判断：AI 给出的十条路里，哪一条虽然走通了，却走歪了，偏离了这个问题真正要问的东西。这两件事，没有标准答案，也不能照搬去年的做法。它们离"老许这个人、这个方向、这一年"最近。

所以，内卷期压低的，不是数学，也不是做数学的人，而是数学里那一层可以被标准化、可以被复制的产出。这一层越便宜，剩下那一层就越显眼。第一编讲过，让渡从来不是"产量缩了"，而是"份额让出去了"。一道数学题的价格掉到地板，正是这种让渡在一件小事上的样子：解题的数量越来越多，解题能分到的钱越来越少，钱开始去找工具还替代不了的那部分。

最后还要回答一个自然会冒出来的问题：一道题的价格往下掉，是一夜之间掉到零，还是慢慢掉？掉到哪里才停？后一问是第8章"地板价"的事，这里只先给一句：数学题的解答是信息，复制一份几乎不花钱，底下没有材料垫着，所以它没有硬底。

前一问，答案是慢慢掉，而且是被拆开了掉。我构想一种情形：AI 讲题刚普及的头一年，仍有不少家长把孩子送去补课。原因不是人讲得比 AI 好，而是三样东西 AI 暂时给不了：有人盯着孩子今晚真的坐下来做题，有人在孩子泄气的时候说一句"你行的"，出了岔子有一个看得见的人可以去问。这三样是"陪"，不是"讲"。可"陪"一旦被单独拿出来卖，它的价钱就由"陪"自己的稀缺程度来定，不再跟着"讲题"的价钱走。

所以家教这一行不会整个消失，它会被拆成两半：讲题那一半，很快滑向地板；陪伴和看出毛病的那一半留下来，变成另一种活。林老师往后的周末，多半就是靠后一半过的。翻译、搜索、写一份标准合同、做一张标准报表，凡是能被说清楚、能被重复的公共知识，都在走同一条路，第8章接着看。

> **带走的话**
>
> 工具扩散之前，它让拿着它的人更值钱；工具扩散之后，它让所有人做的那件事都不值钱。

> **小 账**
>
> 让渡账：解题、讲题这类可重复的知识生产在让出价格；接住的，是"看出这一个人卡在哪里"的那一次性判断。
>
> 面条账：一碗面条的标准做法，也会像一道题的标准解答一样被压到不值钱；值钱的，将是"这一碗为什么适合今天的我"。

第 8 章

地板价：公共知识为什么不再值钱

本章之问　翻译、搜索、标准解答，这些"大家都用得上"的知识，为什么会一路便宜到几乎不要钱？压到底的究竟是哪一种知识？

一、一份说明书的翻译费

我构想一个场景。周小雨在长沙的公司做 AI 产品经理，几年前她还在一家做出口的小厂实习。那时厂里每出一款新产品，都要把中文说明书翻成英文、西班牙文，请翻译公司做，按字数收费，一份要等好几天。翻得好不好，厂里没人看得懂，只能信翻译公司的招牌。

现在，同样一份说明书，她把文件丢给 AI，几分钟里出英文，再出西班牙文，还能顺手再翻回中文对一遍，看有没有走样。费用嘛，算进每月的订阅费里，摊到一份说明书上，几乎可以忽略。

周小雨有一回在面馆跟父亲讲起这件事。周师傅听完，问了一句很实在的话：那翻译公司的人去哪了？

这句话问到了本章的要害。翻译这件事没有消失，反而做得更多了——从前小厂嫌贵，只翻两种语言；现在随手翻十种。消失的是"一份标准说明书的翻译"能卖出的价钱。数量涨上去，单价掉下来，掉到几乎没有。

搜索也是一样。早年要查一个资料，得去图书馆，翻目录、找卡片、借书，一个下午过去了。后来有了搜索引擎，查资料变得几乎不花钱。再后来，AI 不只给你一串链接，而是把答案直接整理好端上来。找到一条公共知识的成本，从一个下午，降到几秒钟。

翻译、搜索，加上上一章的数学题，三件事走的是同一条路：价格到了地板。

◆ 二、什么是地板价

"地板价"这个词，本书要用得很具体。它不是"很便宜"，而是"便宜到只剩复制一份的成本"。

一碗面条再便宜，也有面粉、有汤、有燃气、有人工，它的价格底下垫着一块硬地基，那就是物的成本。可一份说明书的英文译本，一旦生成出来，再复制一千份，几乎不花钱；甚至连"先生成一份放着"都不必，要时现做，花的只是一点算力。所以，它的价格往下掉，掉到算力成本那一层，就贴住了，再往下没有了。那一层，就是地板。

为什么偏偏是公共知识先到地板？因为公共知识有两个特点。

第一，它是"我们的知识"。一份说明书该怎样翻译，一道题该怎样解，一个词在英文里是什么意思，这些知识是一个行业、一个社会共同积累下来的，大家都认，也都能拿来用。它不属于某一个人。

第二，它可重复。今天翻是这个译法，明天翻还是这个译法；你查到的是这个答案，我查到的也是这个答案。可重复，就能被大量训练、大量复制。AI 本身，就是从海量的公共知识里学出来的。它对"我们的知识"最拿手。

这两个特点叠在一起，结果就是：一件东西，既是大家共有的，又是可以无限复制的，那它就没有稀缺；没有稀缺，就没有价格的支点。

还有一层容易被忽略：这块地板本身还在往下沉。物的生产，地基是材料和能源，一斤面粉、一度电，价钱有涨有落，但大体稳着。公共知识的地基是算力，而算力这些年一直在变便宜——同样一段翻译，今年花的算力钱，明年多半更少。所以公共知识的价格不是掉到某个位置就停下，而是贴着一块还在下沉的地板，一起往下走。这一点，对下一章要算的通缩账很要紧：压低价格的力量不是一次性的，而是持续的。

还要看清楚，这块地板不是某一家公司压出来的，而是许多家同时在做同一件事。一家把价钱降下来，别家就得跟着降；一家把免费的额度放大，别家也得放大。谁也不是坏人，这只是工具扩散以后的常态。所以本书讲地板价，讲的是一种结构，不是在指责任何一家企业。

还有一个容易混淆的地方：地板价不等于做这件事的公司都没钱赚。每一份译文的单价贴着地板，可一家公司可以靠几亿份译文的总量，靠订阅、靠广告、靠别的生意养活自己，第5章讲导航的时候已经看过这个样子。地板压的是"每一份"的身价，不一定压到"平台"这一层的规模。所以，压到地板的，是公共知识作为单件商品的价钱，不是做知识生意的人一定亏本。

搜索这件事值得单独多说几句，因为它的降价走了很长一段路，比数学题和翻译都早，正好让我们看清地板价是一步一步怎样到来的。

第一步，是把"去找"的路程压短。图书馆时代，查一条资料的成本主要花在路上和翻找上：走到图书馆，查卡片，找书架，翻到那一页。搜索引擎把这段路程压成了在键盘上敲几个字。资料本身没变，找到它的成本降了一大截。

第二步，是把"挑选"的功夫压短。早年的搜索给你一长串链接，你还得一条一条点开，自己判断哪条靠谱，把散在十几个网页里的意思拼起来。这一步还要花人的时间，也还要一点本事——会搜的人和不会搜的人，查同一件事，效率差得很远。那时候甚至有人专门替别人查资料，这在当年也算一门手艺。

第三步，就是今天。AI 把挑选和拼合也接走了：你问一句，它把散在各处的公共知识整理成一段话端给你，还告诉你哪里有争议。会搜和不会搜的差别，被抹平了一大半。

三步走下来，"找到一条公共知识"的成本，从一个下午降到几秒钟，从需要一点本事降到不需要本事。每一步都有一批人的活被让出去：先是图书馆里帮人找书的那部分活，再是帮人查资料、整理资料的那部分活。可是查资料的次数呢？三十年里不知翻了多少倍。用的越来越多，单价越来越低——这正是第一编说的"份额让出，产量不缩"，在一件小事上的样子。

周师傅听女儿讲到这里，想起自己年轻时学手艺：那时候一个汤底的方子是师傅的命根子，不外传；现在网上一搜，几十种方子摆在那里，随便看。他说：难怪如今方子不值钱，值钱的是知道今天这锅汤该怎么调。这句话，正好把"我们的知识"和"我的知识"分开了。

◆ 三、地板砖：第129号的口径与三件事的对照

这个判断，本书不是第一次提出。王德生在第129号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》里已经立过一个命题，这里转述它的口径，接着往下讲，不改判，也不在这里展开。

那一卷的意思是：当 AI 能处理到千禧年难题那样的数学问题时，知识的价格就已经进入"地板砖"——公共知识因为没有稀缺而几乎不值钱，唯有"我的知识"才有价值；而"我的知识"的价格不是公共定的，只能由社区里的交往来定，也就是在社区里，复合体（人与工具、人与人结成的那种组合）之间讨价还价、交易买卖，这样定出来。这叫"社区定价"。

本书在这里只借用前半句：公共知识到地板。后半句——"我的知识"怎样被社区定价——是第七编的事，见那里，也见第129号原书。

需要提醒读者的是，"地板砖"这个说法容易被误听成"公共知识没用了"。不是。地板很有用，人人每天踩在上面，房子离不开它。正因为它是地基，它才便宜：地基要铺满整栋楼，要给所有人用，就不可能卖得像一件艺术品那样贵。公共知识也一样。它越像地板，越是每个人都踩得到，它的单价也就越低。

下面把这一编的三个日常主例放在一起看。对照是我构想的示意，只画方向，不是任何市场的真实报价。

公共知识	工具之前要付出的（示意）	今天要付出的（示意）	垫在底下的是什么
一道数学题的讲解	一节家教课的钱	一次点击，接近零	一点算力
一份说明书的翻译	按字数付费，等好几天	几乎不要钱，几分钟	一点算力

公共知识	工具之前要付出的（示意）	今天要付出的（示意）	垫在底下的是什么
查一条资料	一个下午	几秒钟	一点算力

最后一列是同一个答案：一点算力。这就是"地板"的意思。物的东西，底下垫的是材料和能源；公共知识，底下垫的只有算力，而算力本身还在越来越便宜。

◆ 四、SDE 读法：压到地板的，是"我们的"

用 SDE 来读，地板价落在哪里就很清楚了。

一份说明书的标准译本，显露出来的样子（S）是固定的，大家拿到的都差不多；它不再带着"只有少数人拿得出"的差异（D）；它所处的情境（E）也是普遍的——任何一家出口厂、任何一个读者，用的都是同一份。三个维度，全都是"我们的"。全是"我们的"东西，就是工具最拿手、价格最先到底的东西。

那什么不在地板上？把同一个例子稍稍拧一下就看出来了。如果周小雨要的不是一份标准说明书，而是这样一件事：她的厂要进一个新国家，那里的人习惯怎样读说明书、哪句话会让当地人觉得不舒服、哪一个卖点在那里根本不算卖点、这家厂今年的处境容不容许那样写——这就不是一份"翻译"了，而是对这一家厂、这一个市场、这一年的一次判断。它的 S 是这家厂此刻显露的状况，D 是它想在这个市场做出的那点不同，E 是它和那个国家、那群顾客的纠缠。三个维度都是"我的"。

这一类东西，AI 能帮大忙，但它不会一下子掉到地板上，因为它不能被原样复制给下一家厂——下一家厂的 S、D、E 都不一样。这里就是本书反复要用的区分："生产"可重复，会被工具接管；"发生"一次性，只对这个人这一天有效。地板价压的是生产，压不到发生。

◆ 五、一个反方：翻译公司不是还在吗

林老师照例要较真。他说：我看翻译公司也没全倒闭啊，法律合同、文学作品，人家照样收高价。你说到地板，说过头了吧？

这个反驳要认真回答，因为它指出了地板价的边界。

确实，一份要上法庭的合同、一部要出版的小说，翻译费还在。可仔细看，它们值钱的地方已经变了。合同翻译值钱，是因为有一个人要为这份译文签字、担责：这一份合同、这一桩生意、出了错找谁。小说翻译值钱，是因为译者要把这一位作者、这一种语气，在另一种语言里重新"发生"一遍，两个好译者译同一部小说，会译出两本不同的书。

换句话说，还值钱的那部分翻译，恰恰是带着"我的"——这个人担的责任、这个人的判断和语感——的那部分。地板压下去的，是剩下那一大片标准的、可重复的、谁译都一样的翻译。而这一大片，从前正是翻译行业收入的大头。

所以林老师说得对，翻译公司还在；本章说得也对，翻译的价格到了地板。两句话合在一起，正是让渡律的样子：一个行业不会整个消失，但它可重复的那一大块份额会让出去，留下的，是离"我"最近的那一小块。而那一小块，在下一编里，会长成一碗"我的面条"那样的东西。

还要补一句：地板价对普通人首先是好事。一个乡下孩子能免费听到讲得最清楚的数学课，一家小厂能几乎不花钱就把说明书翻成多种语言，一个面馆老板能随手查到几十种汤底方子。地板低了，站在地板上的人就多了。本书讲地板价，不是在为它叹气，而是要算清它给整个经济账带来的那笔麻烦——下一章就来算。

> **带走的话**
>
> 公共知识不是没用了，而是像地板一样，人人踩得到，所以不值钱。

> **小 账**
>
> 让渡账：标准翻译、搜索、标准解答这类"我们的知识"在让出价格；接住的，是对这个人、这件事、这一天的判断——"我的知识"。
>
> 面条账：一碗面的通用做法会像一份说明书的标准译本一样掉到地板；能卖出 30 元的，是那份"为今天的我"而做的方案。

第 9 章

通缩账：GDP 为什么会先难看

本章之问　如果公共知识的价格被压掉一半，整个国家的经济账本会发生什么？东西明明多了，GDP 为什么反而可能难看？

一、周师傅的一本账

先从面馆的一本账讲起。我构想一个场景。

周师傅的面馆这几年添了一样东西：店里所有的事，能用 AI 的都用上了。从前请人做的菜单设计，现在周小雨用 AI 一晚上做完；从前每月付给代账公司的记账费，现在一个软件包了；从前印传单要请人写文案，现在随手生成十版挑一版；连跟外地供应商的合同，也是 AI 先起草，再请人看一眼。

年底一算，周师傅发现，店里"买知识"的钱少了一大截。从前一年花在这些事上的钱不少，现在少了一大半。东西一样没少——菜单更漂亮了，账记得更清楚了，传单更多了——可钱花得少了。

对周师傅来说，这是一笔好账：省下的钱，可以多给伙计发点奖金，或者给汤底换好一点的骨头。可对整个国家的账本来说，这是一笔怪账。因为 GDP 算的是钱，不是东西。周师傅少花的那笔钱，在代账公司、设计工作室、文案写手那边，就是少收的那笔钱。他们的收入，正是 GDP 的一部分。

东西多了，钱少了。一家店是这样，千千万万家店都这样，加起来，就是这一章要算的"通缩账"。通缩，说白了就是价格往下走；这里专指公共知识的价格往下走，把用价格算出来的 GDP 也往下拽。

◆ 二、先看这块有多大，压掉一半会怎样

要算通缩账，先得知道"会被压价"的那一块，在整个经济里有多大。

本书用美国的数据来看，因为它的分行业统计最完整、最连续。按 BEA（美国经济分析局）的口径，美国 2025 年的现价 GDP 约 30.76 万亿美元（BEA 2026-06 口径，Economy Insights 整理），约合人民币 218 万亿元。

在这 30 多万亿里，哪些行业的主要产品是"知识"？本书取一个宽口径，把四个行业放在一起：信息业，专业与科技服务（律师、会计、咨询、设计、工程、研发之类），金融保险，企业管理。按修订前的同一口径，它们 2025 年的增加值大约是这样（Economy Insights，BEA 数据；FRED）：

行业	2025 年增加值（约）	约占 GDP
信息业（修订前口径）	1.70 万亿美元	5.5%
专业与科技服务	2.494 万亿美元	8.1%
金融保险	2.442 万亿美元	7.9%
企业管理	0.577 万亿美元	1.9%
合计（本书宽口径）	约 7.2 万亿美元	约 23%

注：信息业 2025 年份额经 2026-09-30 年度修订后约为 5.8%；表中沿用修订前的 1.70 万亿和 5.5%，是为了与其他三行（同为修订前数据）保持同一口径；占比为本书据增加值除以 30.76 万亿粗算。修订后合计仍在 23% 上下，不影响量级判断。

这四个行业加起来，约占美国 GDP 的 23%，差不多每四块钱里就有一块。当然，这里面并不是每一分钱都是"可重复的公共知识"。律师事务所里有替客户担责的判断，金融里有承担风险的那部分，信息业里有修网络、建机房的那部分。所以这 23% 是一个宽口径，是"可能被 AI 压价的那一片地"的外围边界，不是精确的靶心。

反过来，这个口径也漏掉了一些东西。教育里的家教和培训，医疗里的标准问诊和报告解读，零售和餐饮里的营销文案，这些散在别的行业里的公共知识活，同样会被压价，却没有算进这 23%。一头算多了，一头算少了，本书不去硬凑一个精确数，只取 23% 当一个说得过去的量级。中国读者如果想换成中国的账，道理一样，只是行业分法和比例不同，本书不在这里替它编数字。

现在做一个示意的算术。注意，下面的"压掉一半"是假设，不是预测。

假设在这片约占 23% 的知识类产业里，平均价格被 AI 压掉一半，而其他条件都不变。那么，这一片按现价计的增加值，就从约 23% 缩到约 11.5%。换句话说，美国的名义 GDP——就是按当年价格算的 GDP——会因此少掉约 11 个百分点（示意）。

11 个点是什么概念？按 2025 年的规模，大约是 3.4 万亿美元，约合人民币 24 万亿元（示意）。这比整个专业与科技服务业一年的增加值还多。

这里一定要分清两件事。

第一件，名义的和实际的不一样。名义 GDP 按当年价格算，价格一降，它就缩；实际 GDP 要扣掉价格变化，看的是"东西"多了还是少了。周师傅的店，菜单、账目、传单一样没少，实际产出没缩，甚至还多了。所以，通缩账首先是名义账难看，不是东西真少了。

第二件，这 11 个点不是一下子掉的。价格要一年一年地往下走，各行各业被压价的程度也不一样，有的压得狠，有的压得轻。真实世界里，它会摊在许多年里慢慢出现，还会被别处的增长盖住一部分。本书给的只是一个量级：如果走到"一半"，大概是这么大的一个坑。

还要补一个常被问到的问题：价格掉了一半，用的人会不会反过来多用一倍？如果会，钱就能抵平。周师傅的菜单要是便宜到几乎不要钱，他也许不再一年做一版，而是每个季节、每个节日都换一版。单价掉了，数量涨了，名义上的账不一定缩。这种情形是真实存在的，本书不否认。

但要看两点。第一，能不能多用，取决于人到底需要多少。一个面馆一年需要的菜单版本是有限的，一份说明书翻十遍并不比翻两遍更有用，需求总有吃饱的那一天。第二，多用出来的那部分，往往也是"我们的"东西，同样会被那块地板压住。所以，本书把 11 个点当作"不考虑多用时的量级"，真实的坑多半会浅一些；浅多少，要看这类东西到底还有多少人想要更多。

◆ 三、为什么"先"难看

这一章的题目里有个"先"字，这个字很要紧。

在让渡律的四个阶段里，内卷期在前，新产业诞生在后。内卷期里，旧的那块被压价，账面缩水；新的那块还没长出来，或者长出来了，却还没有一个办法给它定价、让它进账。于是在这一段时间里，账面上只看得见减，看不见加。

拿面馆做比方。周师傅省下的那笔钱，如果哪一天他拿去买了一样从前没有的东西——比如请周小雨那样的人，给每一位熟客设计"今天这一碗"，或者他自己学会了做这件事、并且有熟客愿意为此多付钱——那么这笔钱就从"旧知识"那边挪到了"新知识发生"这边，GDP 不减反增。可在那一天到来之前，这笔钱只是"省下了"，在账面上就是一个窟窿。

本书第六编会把这件事算完整：新增的"我的"那一层，必须先抵过 AI 带来的这一层通缩，GDP 才会往上跳。先降后跳，有一道门槛。第九编列出的五条承重命题里，"层级跳跃"那一条说的就是这个。这一章只负责把门槛的高度先量出来：在宽口径下，大约是名义 GDP 的 11 个点（示意）。

这个坑还有另一面，要从收入那头看。GDP 有两种算法，一种是数卖出去的东西值多少钱，一种是数大家挣了多少钱——工资、利润、利息、租金加起来。两种算法，最后应当对得上。所以，知识类产业的增加值缩掉一块，换一头看，就是这些行业里的人和企业少挣了一块：翻译少接了单，设计工作室少收了费，代账公司少了客户，家教少了学生。

这一面，比账本上的数字更让人揪心。数字缩了，国家统计局的人会去解释；收入缩了，是一家一家的人要去扛。宽口径的这四个行业里，有大量受过很好教育、本来被认为"有知识就有饭吃"的人。内卷期最难的地方，正是落在这群人身上。第11章会专门讲他们。

这里先记下一个对应关系：名义 GDP 那 11 个点的坑（示意），在收入那头，是知识工作者被压低的那一部分报酬。坑要填平，不能只靠统计口径的调整，得靠这些人自己找到 AI 压不下去的那一块活，并且那一块活能卖出价。

通缩账还有一个容易被漏掉的角落：东西变便宜以后，用的人得到的好处，有很大一部分根本不进账本。

还是拿搜索来说。一个人一天查十几次资料，从前每一次都要花时间、花路费，现在几乎不花钱。他得到的方便是实打实的，可这份方便没有价格，GDP 里一分钱也记不上。翻译也是这样：一家小厂用不到一块钱把说明书翻成十种语言，它多卖出去的货会进账，可"翻成十种语言"本身，在账面上只值那一块钱。数学题更明显：一个乡下孩子半夜问 AI 一道题，听懂了，这件事在 GDP 里大概是零。

经济学里给这种东西起过名字，大意是"买的人得到的，比他付的钱多出来的那一部分"。东西越便宜，这一部分就越大，可它越大，账本越看不见。所以内卷期会出现一种奇怪的局面：人们日子在变方便，账面数字却在变难看，两头说的不是一回事。

这一点要提前说清楚，免得读者误会本书在唱衰。通缩账难看，不等于人们变穷了。恰恰相反，公共知识压到地板，是一次很大的普惠：每个人都多得了一大块不要钱的东西。只是，这一大块不要钱的东西，养不活提供它的那些行业，也撑不起 GDP 的数字。要让数字重新往上走，得有一块新东西，既是人们真想要的，又是能被定价、能进账的。这块新东西，就是本书说的"我的"那一层。

再把三个主例放回这本账里看一眼。数学题、翻译、搜索，都落在本章那张表的四个行业里或旁边：家教属于教育服务，不在表里，但它的价格同样在掉；翻译公司属于专业服务；搜索属于信息业。也就是说，第7、8章讲的那几件小事，在这

张大表里都有它们的格子。小事的价格掉了，大表的数字就跟着动。本章做的，只是把小事加起来，看看总数大概有多大。

◆ 四、SDE 读法：账本只认"我们的"

用 SDE 来读，通缩账为什么会出现，有一个更深一点的原因。

今天的 GDP 账本，是为"可重复的生产"设计的。它最擅长数的，是一件一件同样的东西：多少吨钢、多少辆车、多少次标准服务，每一件有一个市场价，乘起来、加起来就是产值。这套账本对"我们的"东西——大家都一样、都能比价的东西——看得最清楚。

AI 恰恰把这类东西的价格压到了地板。于是账本最看得清的那一块，缩了。而那些真正在长的东西——这个人今天的状态（S）、他想要的那点不同（D）、他所处的这个情境（E），以及为这三样量身做出的方案——从前很少被单独定价，账本几乎没有为它开过一栏。

所以，通缩账难看，一半是因为价格真的掉了，另一半是因为账本的眼睛还停在旧的地方。前一半是经济的事，后一半是统计的事。后一半，第八编会专门讲。

◆ 五、一个反方：省下的钱总会花出去

林老师又要较真了。他说：你这账算得太死。周师傅省下的钱，不会凭空消失，他总要花出去，花在别处，别处的 GDP 就涨了。一进一出，不就抵平了吗？

这是经济学里很常见、也很有道理的一个反驳。省下的钱确实会花出去，过去每一次技术让东西变便宜，人们都把省下的钱花在了别的东西上，经济总量照样往上走。拖拉机让粮食便宜了，人们多花钱买衣服、买家电、买服务；第一编讲的让渡，本来就是这样走过来的。

本书同意这一点，并且认为这正是让渡律的后半段：省下的钱会流向"这件工具还替代不了的那种生产"。问题只在于两件事：花到哪里，什么时候花。

花到哪里？如果省下的钱只是去买更多同样会被 AI 压价的东西，那它会继续被压，抵不平。只有流到 AI 压不下去的那一块——一次性的、属于"我"的新知识发生——才真正抵得住。

什么时候花？流过去需要时间，还需要那一块先有价格。如果"我的"东西没有地方定价，钱就没有地方落。这就是第七编要讲的"定价开关"。

所以林老师说得对，钱会花出去；本章说得也对，账会先难看。两者之间隔着的，正是内卷期的长度。

> **带走的话**
>
> AI 让东西多了、钱少了；账本先难看，是因为旧的那块缩得快，新的那块还没长出价格。

> **小 账**
>
> 让渡账：约占 GDP 23% 的知识类产业里，可重复的那部分在让出价格；暂时接住它的，是用户省下的钱，还没有一个能定价的新产业。
>
> 面条账：周师傅省下的"买知识"的钱，如果有一天被熟客的"我的面条"接住，这个坑就会被填平，甚至填高。

第 10 章

名义份额见顶、实际产出暴涨

本章之问　内卷已经开始了吗？在统计数字里，能不能找到它留下的脚印？

一、同一块地，打出更多粮，卖出更少钱

先讲一个菜农都懂的现象。我构想一个场景：周师傅老家有个表哥种菜，有一年换了好种子、用上了滴灌，地还是那几亩，菜收了往年的一倍多。按说该高兴，可到了集上一看，家家都丰收，菜价跌了一大截。一年算下来，菜是多卖了，钱却没多挣几个。

这个场景里有两个数字在打架。一个是"菜收了多少"，翻了一倍多；一个是"卖了多少钱"，几乎没动。前一个数字，经济学里叫实际产出——扣掉价格变化，看东西本身多了多少。后一个数字，叫名义产值——按当年的价格算，值多少钱。

一个产业被新工具冲击的时候，最典型的脚印就是这两个数字分开走：实际产出猛涨，名义产值涨得慢，甚至不涨。放到全国的账本里，就是这个产业的"实际"在暴涨，而它在 GDP 里的"名义份额"——它按当年价格算的产值占 GDP 的比例——爬不上去，最后见顶，开始往下让。

这一章要做的，就是去数字里找这个脚印。先看一个早就走完的例子，再看今天正在走的这一个。

二、两段曲线：制造业的四十年与信息业的六年

制造业那一段，第2章已经讲透，这里只取一把尺子：1947 年到 1987 年，美国制造业的实际增加值年均增长 3.5%，与实际 GDP 的 3.6% 几乎同速，名义份额

却从 25.6% 让到 17.1%（BEA 2005；FRED VAPGDPMA）。产量同速、份额让出八个多点，正是菜农表哥那一幕放大了几万倍。看见"实际不慢、名义下行"这个组合，就知道让渡在发生。

信息业这一段，第5章已经摆过数：2019 到 2025 年，实际增加值涨了 56.3%，同期实际 GDP 涨 15.1%，前者将近是后者的四倍（Economy Insights, BEA 数据）；份额则是 2015 年 5.0%、2025 年约 5.8%（FRED VAPGDPI, 2026-09-30 年度修订后口径；修订前为 5.5%），2026 年第二季度 5.9%，创了新高。本章不重讲这些数，只做三件新事：把两段并排放在一起，读出那个错位；说明"实际"这个数是怎样算出来的，能信几分；最后把读数的边界划清。

先并排：

时期	产业	实际产出	名义份额
1947–1987	制造业	年均 +3.5%，与 GDP（+3.6%）几乎同速	25.6% → 17.1%，让出 8.5 个点
2019–2025	信息业	六年 +56.3%，将近是 GDP（+15.1%）的四倍	2015 年 5.0% → 2025 年约 5.8%，十年只升 0.8 个点

注：已核数据里没有信息业 2019 年的份额，所以份额一栏只能用 2015 到 2025 年的十年对照，期限比产出一栏长，请读作方向，不要读作精确的比值。

这张表最该看的是信息业那一行的"错位"。实际产出涨了一半多，名义份额十年才多出不到一个点。如果价格没变，实际产出涨得比整个经济快好几倍，信息业的份额理应涨上去一大截。它没有涨那么多，最直接的解释是：信息业的东西，单价在掉。东西多了很多，每一件便宜了很多，一乘，名义上就只多了一点点。

这就是内卷的脚印。它和菜农表哥那一幕是一个样子，和制造业四十年前走过的一段也是一个样子。本编的三个日常主例，数学题、翻译、搜索，都是这个错位的小样本：做的事成倍地多了，收的钱多得很少。第7、8章各讲过一遍，这里不再重复。

还可以顺带看一眼"物的生产"那边。按 FRED 的口径，私人商品生产部门——农业、采矿、建筑、制造加在一起——2005 年约占 GDP 的 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED VAPGDPGPI），2026 年第二季度是 16.3%。物的生产的份额，二十年里又让出了四个多点，第一次、第二次让渡的余波还在走；信息业的份额同期从 4.9% 爬到 5.8%，多出 0.9 个点，大约只接过了让出部分（约 4.7 个点）的五分之一。这说明一件事：让出的份额，不会全部落在新工具所在的那个产业里。信息业接住的只是一角，更多的流去了别处。按本书的猜想，到了下一轮，信息业自己也可能成为让出的一方。

◆ 三、读数要小心：见顶还没到

这里必须把话说准，不能说过头。

第一，信息业的名义份额还在升，2026 年第二季度还创了新高。78 年来它几乎是单调往上走的，至今尚未见顶。所以本书不能说"信息业已经开始让渡"。本书能说的是：实际产出和名义份额之间的错位已经很大，这是见顶之前通常会出现的样子。

第二，"见顶"在这里是一个预期，不是一个已经发生的事实。它要等到 AI 把信息和公共知识的价格压得更深、压得更普遍以后，才可能在数字里清楚地露出来。本书第九编把它列为一条可错预言：如果在可以预见的年份里，信息业的实际产出继续大幅领先、名义份额却一直不见顶、也不回落，那么本书的判断就要修正。

第三，信息业只是宽口径知识类产业的一部分。第9章算通缩账用的是约 23% 的宽口径，那里面还有专业科技服务、金融保险、企业管理。它们被 AI 冲击的节奏不同，有的快有的慢，脚印未必都像信息业这么清楚。本章只拿信息业作样本，因为它的数据最干净、时间序列最长。

第四，统计口径本身会变。BEA 每年都会做修订，2026 年 9 月底的那一次，就把信息业 2025 年的份额从 5.5% 改到了 5.8%。一个新产业刚露头的时候，统计数字常常是追着跑的。所以，看份额要看趋势，不要死抠一位小数。

读者也许会问：既然账本只记钱，"实际产出涨了 56%"这个数是怎么来的？这里用大白话交代一下，因为它关系到我们能多信这组数字。

统计部门的办法，说穿了就是菜农表哥的算术倒过来做。表哥今年卖菜收了一千块，去年也收一千块，名义上没变；可今年的菜价只有去年的一半，那么按去年的价格算，今年的菜值两千块，实际产出就翻了一倍。统计员做的，就是给每一类东西编一个价格指数，看它比基年贵了还是便宜了，再用这个指数把名义产值"还原"成实际产出。

把这套算术放回面馆，用一笔假设的小账看一看。假设周师傅的面馆去年每碗卖 20 元、卖了 100 碗，名义产值 2000 元；今年平台上人人压价，同样的面每碗只能卖 10 元，却卖了 160 碗，名义产值 1600 元。名义少了两成。可按去年的价格算，今年的 160 碗值 3200 元，实际产出涨了六成。名义往下、实际往上，两个数一对，就是内卷的样子。这笔账纯属假设，数字只为看清算法，不是哪家面馆的真实经营。

信息业的麻烦在于，它的价格很难量。一台电脑的价格可以比，可今年的电脑比去年快了一倍，同样的钱买到的东西更多，这一层也要算成"降价"。一次搜索、一段翻译，用户常常一分钱不付，价格指数该怎么编，统计界争论了很多年。所以，信息业实际产出的数字，本身就带着一定的估算成分，可能高估，也可能低估。

本书对这组数的态度是：信它的方向，不死抠它的大小。实际产出远远跑在名义份额前面，这个方向在多年的数据里一直都在，不同的估法也没有把它推翻。至于是涨了 56% 还是 50% 或 60%，对本章的判断没有影响。

还有一个旁证可以放在这里。知识产权产品投资——企业花在研发、软件、原创内容上的钱——2025 年约占美国 GDP 的 5.6%（FRED）。这说明，整个经济仍

在大把地往"知识"里投钱。投进去的钱多，造出来的知识多，可知识的单价在掉，这正好是内卷期的样子：投入和产出都在扩大，单位的回报在被摊薄。

最后给读者一个自己跟踪的办法，不需要任何专业工具：每年到 FRED 上查一次信息业份额这条曲线（代号 VAPGDPI），再查一次私人商品生产部门那条（代号 VAPGDPGPI），各记下最新的一个数。看两件事：信息业的份额是继续往上，还是开始走平；物的生产的份额是否还在缓缓让出。再配上第5章说过的三个信号，对照着读。数字是公开的，本书的判断对不对，读者自己就能一年一年地验。

◆ 四、SDE 读法：差异被抹平，价格就和数量分家

为什么"实际"和"名义"会分家？用 SDE 来读，道理和前几章是一条线。

一件东西的价格，靠的是它带着的差异（D）。工具扩散以后，同一类东西大家都能做，差异被抹平，价格就失了支点；可它显露出来的东西（S）并没有少，反而因为人人都能做，做得更多了。于是，数量跟着 S 走，往上；价格跟着 D 走，往下。实际产出数的是 S，名义份额乘上了 D 的价格，两个数就分了家。

拿本编的三个主例对一下：AI 解出的数学题、生成的译文、整理好的搜索结果，数量都在暴涨，这是 S 在长；可每一份的价格都在掉，这是 D 在消。信息业那六年 56% 的实际增长，有很大一块就是这样的东西堆起来的。

◆ 五、一个反方：份额不是还在涨吗

林老师看完表，指着信息业那一行说：你自己的数字说份额还在涨，还创新高，凭什么说它在内卷？

这是对本章最直接的反驳，也最该回答。

回答分两句。第一句：份额在涨，没错，但涨得远远慢于实际产出。一个东西产量翻了五成，钱只多了一点，这本身就是内卷的定义——做得多、赚得少。份额还在涨，说明扩大期的劲还没过完；涨得这么慢，说明内卷已经压了进来。两股力量同时在，而后一股正在变大。

第二句：制造业也是这样走过来的。它在 1947 年以后又涨了五年，1952 年才到顶，到顶以后，实际产出照样和 GDP 同速，份额却一路往下让。见顶之前的那几年，看上去也是"份额还在涨"。本书没有说信息业已经见顶，只是说：从脚印看，它离顶不远了。

林老师还可以再追一句：会不会信息业根本不会见顶，而是像房地产那样一直占一大块？这种可能本书不排除，并把它交给时间检验。房地产租赁业 2025 年约占 GDP 的 13.8%（修订前口径，Economy Insights，BEA 数据），稳稳占着一大块。但要注意，房地产的东西是一块一块的地和房，不能无限复制，底下有硬地基；信息和公共知识没有这样的地基，只有一块还在下沉的算力地板。底下没有硬地基的东西，份额很难一直撑住。这是本书判断它会见顶的理由，也是这个判断可能出错的地方。

至于见顶以后，让出的份额流向哪里——按让渡律，流向这件工具还替代不了的那种生产。第12章就来讲这件事。

> **带走的话**
>
> **东西暴涨而钱只微涨，是内卷留在账本上的脚印；制造业四十年前留过一次，信息业今天正在留。**

> **小 账**
>
> 让渡账：信息业实际产出六年涨了 56.3%，名义份额只微升，单价正在让出；接住它的产业还没在账本上露头。
>
> 面条账：一碗标准面越做越多、越卖越便宜，正是这条"实际涨、名义平"的曲线；"我的面条"要走的是另一条曲线。

第 11 章

内卷中的人：一年发 20 篇论文够吗

本章之问　价格被压到地板的时候，站在地板上干活的人怎么办？做得更多，是不是出路？

一、林老师的一个周末

前几章一直在算账，这一章要看人。我构想一个场景，主角是林老师。

林老师四十四岁，教中学数学二十年。前几年，他的周末是这样过的：上午带两个补课的学生，下午改作业，晚上备课。补课收入不算多，但是一份实在的贴补，也是一份被需要的感觉——家长把孩子送来，是信他能讲明白。

这两年，他的周末变了。补课的学生少了一个，另一个的家长说，孩子晚上用 AI 问题，比等到周末方便，只在考前来几次。学校那边，要求却多了：每个老师要出更多的分层练习，要给每个学生写更细的学情分析，要做更多的公开课材料。这些活，他也用 AI 做，做得比从前快得多，可做完一样，就多出两样。

有一天他在面馆里算了一笔账给周师傅听：从前一个周末，挣一份补课钱，干完几样活；现在一个周末，补课钱少了一大块，干完的活却比从前多出好几样，可学校并没有因此多给钱，因为别的老师也用 AI，也干完了这么多。他说：活多了一倍，钱少了一截，人比从前还累。

周师傅听了直点头。他自己也是这样：外卖平台上的店越来越多，人人都在压价、都在加量、都在做活动，他每天多卖了几十碗，一个月算下来，挣的却比从前少。他说：你们读书人卷，我们煮面的也卷。

这就是内卷中的人。不是工具不好用，恰恰是工具太好用，而且人人都有。

这里要多说一句老师这一行特别的难处。翻译和外卖，被压价的是一单一单的收入，看得见；老师被压的，常常是看不见的那一部分。学校不会因为 AI 让作业批得更快就减少老师的课时，反而会把省下来的时间填上新的要求。家长不会因为孩子能半夜问 AI 就少焦虑，反而会因为"别人家的孩子也在用"而更焦虑。于是，工具省下的时间，在一层一层的比较里被吃掉了。林老师说"人比从前还累"，累的不只是手，还有那种"做多少都不算数"的心。

周师傅那边也是一样的道理，只是换了一身衣服。外卖平台把附近几十家面馆摆在同一张屏幕上，按价钱、按距离、按评分一排，顾客手指一划就比完了。一碗面在屏幕上只剩下几个数字：多少钱、多少分、多久送到。数字能比，就一定会卷。周师傅的二十年手艺，在那张屏幕上显不出来，因为屏幕只会显示"我们的"那几个数，不会显示"这一碗为什么适合你"。

◆ 二、一年 20 篇，够不够

王德生在讨论 AI 做数学时问的那一句——一个教授一年解决 20 个问题、发 20 篇论文，够不够——第7章已经完整引过，当时是把它当作扩大期转入内卷期的关口来讲。这一章换一个角度：把它当作对一个人的提问来听。

如果你是那位教授，你会怎么回答？第一个反应多半是：够了吧，这已经是从前的十倍。可再一想，如果同行人人都能一年 20 篇，那 20 篇就只是及格线；要想显出来，得 30 篇、40 篇。于是你把更多的时间交给工具，把更多的问题塞进流水线。一年下来，你发了 40 篇，同行也发了 40 篇，大家又回到了原来的位置，只是每个人都更累了，每一篇都更不值钱了。

所以，"够不够"这个问题，在内卷期里没有答案。只要比的是数量，多少都不够。

这句话真正要逼出来的，是另一个问题：如果数量不够，那什么才够？林老师从这句话里听出来的是：他不能再靠"多讲几道题、多出几套卷子"来证明自己了，因为 AI 能出一万套。

周师傅听林老师转述这句话，换成自己的话说了一遍：一天卖三百碗够不够？从前一天卖三百碗，他能在小城里买房；现在一条街上十家店，家家都能靠外卖卖三百碗，价钱一压再压，三百碗只够交房租。碗数越多越不够，因为别人的碗数也在涨。他说：原来这道题，数学教授和煮面的答的是同一张卷子。

这正是这句口述的分量所在。它表面上问的是学者，实际上问的是内卷期里的每一个人：当工具让每个人都能做得很多，"做得多"就不再是一个人的本事，而成了所有人的起点。起点不能拿来比高下。要比，只能比起点之上那一点不同。

◆ 三、三种人，三条路

内卷期里，人会走出不同的路。我构想三个人，放在一起看。

第一种，是继续拼数量的人。比如一位做翻译的自由职业者，单价掉了一大截，她就把接单量成倍往上加，用 AI 先翻、自己再改，一天改从前好几天的量。短期里，她的收入还能撑住；可是只要同行也这么干，单价还会继续往下掉，她就得再成倍加量。这条路是在一块下沉的地板上跑步，跑得越快，脚下沉得越快。

第二种，是退出的人。比如那位翻译的同行，觉得这一行没意思了，转去做别的。这条路让人心疼，但在让渡律里很常见：拖拉机来的时候，大批农民离开了田地；机器进工厂的时候，大批工人离开了车间。份额让出去，人也跟着让出去一部分。

这里还有一条容易被忽略的事实：第二种人里，有很多并不是自愿退出的。年纪大一点的翻译、做了半辈子排版的编辑、熟悉老一套检索方法的资料员，他们的手艺是多年练出来的，一夜之间被一件工具替下，要转行谈何容易。本书讲让渡律，讲的是份额怎样流动，但流动的背后是一个一个的人。份额让出去是一句话，落到人身上，是一份工作、一段收入、一种身份。内卷期的痛，大多落在这里。这也是本书为什么要急着讲出路——不是为了把痛说轻，而是因为出路越早被看见，走得通的人就越多。

第三种，是换一个问题的人。比如阿凯。

阿凯三十一岁，跑外卖。他的处境比林老师还难：平台上的骑手越来越多，单价越压越低，跑得越快越不值钱，这是最典型的内卷。可阿凯有一个小发现。他跑熟了一片小区，知道哪几位老人家胃不好、哪个上班族总是加班到很晚、哪家孩子最近在准备考试。有一天，一位熟客在电话里随口说"今天不知道吃什么"，阿凯顺口提了个建议，对方很满意，下回专门点名找他。

阿凯后来做的事，本书后面几编还会讲到：他学着用 AI，给几位熟客设计"今天这一碗"。这里只说一点：他在内卷里找到的，不是跑得更快，而是看见了一件 AI 自己看不见的东西——这个人、今天、需要什么。

阿凯这件事里还有一个细节很要紧：熟客点名找他，不是因为他跑得更快，而是因为他"记得"。记得这位老人家上周说过胃不舒服，记得那个上班族不吃香菜，记得那家孩子下周就考试。这些记得的东西，每一条都很小，但合在一起，就是一份只属于这几位熟客、只在这一片小区里才成立的知识。平台的算法也在记，但它记的是"这个用户常点什么"，阿凯记的是"这个人这几天怎么了"。前者是把人变成可重复的数据，后者是把人当成一次一次不同的人。

怎样知道自己是不是在拼数量？第6章给过一份"行当体检"的三问，这里换成给个人的三问，也都是日常的问法。第一，我今天做的这件活，换成隔壁同行来做，结果会不会几乎一样？一样，说明它是"我们的"，价钱要往地板走。第二，我做这件活的时候，脑子里有没有一个具体的人？没有，说明我在做"一批"，不在做"一个"。第三，做完以后，对方会不会回头告诉我哪里对、哪里不对，我能不能把这个反馈接回来、改进下一次？不能，说明我只是在往外送东西，没有"回写"，这正是第五编要讲的一道工序。

三个问题答下来，多数人会发现自己的活是一半一半：一半是可以交给工具的生产，一半是只有自己才做得出的发生。内卷期要做的，是把前一半放手，把后一半做深。这三问不是诊断，只是帮人自己看一眼。

◆ 四、SDE 读法：卷在 S 上，出路在 D 和 E 里

用 SDE 来读这三种人，可以看出内卷的结构。

第一种人卷的是数量，也就是在 S 上卷：多做几篇、多翻几千字、多跑几单，把显露出来的东西堆高。可 S 恰恰是工具最擅长堆的。人在 S 上和工具比，是用自己的短处去碰它的长处。

第三种人做的是另一件事。阿凯看见的"这位老人家今天胃不好"，是这个人此刻显露的状态，但关键在于它不是一份通用的、大家都一样的东西，它带着这个人和别人不同的地方（D），也带着这个人此刻的情境（E）：下雨了、刚出院、家里来了客人。林老师如果找到"这个孩子卡在三年前的分数上"，那也是一样：他看见的是这一个孩子的 D 和 E。

内卷期的出路，就在这里。不是不做 S——东西总还是要做出来的——而是把力气从"多做"挪到"做对这一个人"。换一种说法：同样一份力气，用在 S 上，是和千万个用着同一件工具的人挤在一条路上；用在这一个人的 D 和 E 上，路就分岔了，每个人面前都是一条只有自己能走的小路。小路上没有拥挤，所以也就没有内卷。林老师和这一个孩子之间，阿凯和这一位熟客之间，周师傅和这一桌老街坊之间，各有各的小路，谁也挤不进谁的那一条。

这也解释了为什么内卷期里最先找到出路的，常常不是工具用得最好的人，而是离具体的人最近的人：天天见学生的老师，天天跑同一片小区的骑手，天天看着熟客进门的面馆老板。他们手里攥着的，正是工具最缺的那样东西——对这一个人此时此刻的了解。这件事 AI 能帮大忙，但它得有人在场，得有人去看、去问、去判断。本书第三编到第五编，会把这件事从一碗面条讲到六道工序。

◆ 五、一个反方：这不是让人去讨好顾客吗

林老师听完，有点不以为然。他说：照你这么讲，出路就是去伺候好每一个顾客？我一个数学老师，难道要变成服务员？

这个反驳里有一种真实的不甘心，值得认真回应。

本书说的"做对这一个人"，不是讨好，也不是降格。林老师看出一个孩子卡在哪里，比给全班讲一百道题更需要数学功底；阿凯给熟客设计一碗面，比多跑十单更需要观察和判断。这些活儿不是低一等的服务，而是更难的知识活——只是它的知识不能复制给下一个人，每一次都要重新"发生"一遍。

还要承认一点：这条路并不是每个人都能立刻走通。阿凯碰巧跑熟了一片小区，林老师碰巧有二十年的教学眼光，不是每个人手里都有这样的东西。而且，就算看见了，也还要有人愿意为此付钱，还要有一个地方能给它定价。这些难处，本书不回避，第七编讲定价开关时会接着讲。

还有一层顾虑也该说出来：把力气挪到"这一个人"身上，会不会让人更累？从前给全班讲一道题，讲一遍就完了；现在要为三十个孩子各看一遍，岂不是累三十倍？这个担心是对的，如果没有工具，这条路确实走不通——从前的好老师也想因材施教，可一个人的眼睛和时间就那么多。可今天不一样：出题、批改、整理、记录这些可重复的活，已经可以交给 AI；老师腾出来的时间，正好用在"看出这一个孩子卡在哪里"上。工具接走生产，人留下来做发生，这两件事正好配成一对。

本章只想说清一件事：内卷中的人，最大的风险不是工具抢走了活，而是继续用旧的方式——拼数量——去和工具比赛。一年 20 篇不够，40 篇也不够；够的，是一篇只有你这个人、在这个时候、对这个问题才写得出来的东西。

> **带走的话**
>
> 内卷期里，比数量多少都不够；够的，是只有你、此刻、对这一个人才做得出来的那一件。

> **小 账**
>
> 让渡账：拼数量的知识活在让出收入，一部分人跟着让出去；接住的，是"看见这一个人今天需要什么"的那种活。
>
> 面条账：阿凯从多跑几单转到给熟客设计"今天这一碗"，就是"我的面条"在内卷里冒出的第一个芽。

第 12 章

内卷不是终点，是新产业诞生的前夜

本章之问　价格压到地板、账本先难看、人人都在卷——这一切会一直这样下去吗？内卷之后，来的是什么？

一、面馆的打烊时分

我构想一个场景。某个周五晚上，面馆快打烊了，周师傅、周小雨、林老师、阿凯四个人坐在一张桌子边，各自说起这一年的难处。

林老师说，补课的学生少了，活却多了。阿凯说，单价又降了，跑得腿都细了。周师傅说，外卖平台上一碗面的价钱还在往下压，他的手艺在屏幕上显不出来。周小雨听了半天，说了一句：你们说的都是同一件事，只是换了行业——能被比价的东西，都在往下掉。

林老师问：那不能被比价的东西呢？

周小雨想了想，说：比如那天阿凯给张奶奶出的主意。张奶奶刚出院，下雨天，女儿不在身边，阿凯建议她点一碗少油少盐、加个嫩蛋的清汤面，再让店里把面煮软一点。张奶奶后来专门打电话来道谢。那一碗面，跟屏幕上那一排十几块的面，不是同一样东西。

周师傅愣了一下，说：那碗面就是我煮的。

周小雨笑了：面是你煮的，可那碗面"为什么是那样"，是阿凯想的。

这一段对话，是本书从第二编走到第三编的那道门。门这边，是被压到地板的"我们的"东西；门那边，是一样一样刚开始有价格的"我的"东西。

◆ 二、让渡律的第三步

让渡律的四个阶段，第6章已经完整讲过：扩大期、内卷期、新产业诞生、让渡开始。本编从第7章走到这里，走完的是前两步：AI 进来，题解得多了、翻译翻得多了、搜索搜得多了，这是扩大期；人人都能做，价格压到地板，账本先难看，人越干越累，这是内卷期。现在轮到第三步。

内卷期有一个很重要的作用，常常被忽略：它把旧的价格结构压碎了，同时把大量的人、时间和钱从旧的那块里挤了出来。被挤出来的东西不会消失，它们会去找新的去处。这就是第三步——新产业诞生——的来源。

第一编的历史给了我们两次先例。拖拉机让农业内卷，大量人口和资金从田地里挤出来，流进了工厂，制造业由此大兴。机器让制造业内卷，人和钱又从车间里挤出来，流进了金融、专业服务、教育医疗这些知识型服务（BEA　2005）。每一次，内卷期都是下一个产业的前夜。被挤出来的人当时并不知道自己将去哪里，只知道原来的路走不下去了。

这里有一个值得多想一下的细节：每一次，新产业都不是在旧产业的原地长出来的。工厂没有建在麦田正中央，律师事务所也没有开在车间里。新产业长在旧产业"让出来的空间"旁边，往往是旧产业的人当时看不上、也看不懂的地方。早年的农民很难想象，城里有人靠坐在办公室里算账吃饭；早年的工人也很难想象，有人靠给别人出主意就能挣得比自己多。这一次也一样：今天做标准知识的人，可能很难想象，有人能靠"给这个人设计今天这一碗"挣到一份体面的收入。

这一次，被挤出来的，是从事"我们的知识"生产的人和钱。他们会流到哪里？

先看被挤出来的有多少。第9章用的宽口径——信息、专业科技服务、金融保险、企业管理——加起来约占美国 GDP 的 23%（据 BEA 数据粗算）。这里面可重复的那部分越被压价，挤出来的人、时间和钱就越多。还有那些省下来的开支：周师傅省下的"买知识"的钱，千千万万家店、千千万万个家庭省下的钱，加在一起，是一笔不小的购买力，正在找地方落脚。

人、时间、钱，这三样都在找出路。新产业诞生，说的就是它们终于找到了一个共同的落脚点：一边是有人愿意花时间去"看见这一个人"，一边是有人愿意为"被看见"付钱，中间有一个地方能让这桩买卖成交。三样凑齐，新产业就从前夜走进了清晨。

◆ 三、新产业的样子：AI 还替代不了的那种生产

让渡律的后半句说得很清楚：让出的份额流向这件工具还替代不了的那种生产。

那么，AI 还替代不了什么？本编几章讲下来，答案已经一点一点露出来了。

第7章，林老师最值钱的时候，是看出一个孩子卡在哪里；一位做研究的数学教授最值钱的时候，是选题和判断哪条路走歪了。第8章，翻译里还值钱的那部分，是替这一家厂、这一个市场、这一年做判断。第11章，阿凯被熟客点名，是因为他看见了这个人今天需要什么。

这些事有一个共同点：它们都是一次性的。换一个孩子、换一家厂、换一位熟客、换一天，就要重新来一遍。它们不能原样复制，所以压不到地板。本书把这种东西叫做"发生"，以区别于可重复的"生产"。

王德生在讨论中说过：「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产。」并随即裁定，终点"当然是新思想的发生"。这一编看到的，正是信息生产在让出；下一编要看的，是它让给谁。

本书的猜想是：那个正在诞生的新产业，就是"我的新知识发生"——为这一个人、在这一天、针对他此刻的状态、想要的变化和所处的情境，生成一份只对他有效的知识，并且这份知识能卖出价。它听起来很玄，落到日常里却很朴素：就是张奶奶那一碗"为什么是那样"的面。

把本编的三个主例拧一下，就能看见这个新产业在每一处冒芽的样子。数学题：一道标准题的讲解到了地板，可"这个孩子今晚该先补哪一块、用哪一种讲法他才听得进去"，是只对他、只对今晚有效的一份知识。翻译：一份标准译文到了

地板，可"这封给老客户的信，用什么口气才不伤这十年的交情"，是只对这两家人、只对这一次有效的一份知识。搜索：一条公共资料到了地板，可"这一堆查到的说法里，以我家这间老房子的情况，哪几条该信、先动哪一处"，是只对我家、只对这一次有效的一份知识。

三处的旧东西都在地板上，三处的新东西都离"我"很近。它们在今天多半还没有被单独定价，常常混在别的服务里，或者干脆是熟人之间顺手帮的忙。可它们已经在那里了。新产业诞生的意思，就是这些散落在各处、顺手帮忙的东西，有一天会被看见、被单独定价、被成规模地生产——准确地说，被成规模地"发生"。

说这是前夜，有三个理由，也是三个提醒。

第一，新产业已经在冒芽，但还没在账本上露头。阿凯的那一点建议，今天多半是免费送的；林老师看出孩子卡在哪里，也算在他的工资里，没有单独的价格。第10章说过，统计数字常常追着新产业跑。账本上看不见，不等于它不存在，但也说明它还小。

第二，新产业要长大，得先有价格。"我的知识"不是公共的，没有一个统一的市场价；它的价格只能在一群相似的人之间、在一来一往的交易里慢慢形成。第129号把这叫做社区定价，本书第七编会接着讲。没有这个开关，新产业就只能停留在"好心人顺手帮个忙"的阶段，长不成一个产业。

第三，新产业的规模要大到能抵过内卷期的那个坑，GDP 才会往上跳。第9章量过那个坑的量级：宽口径下，如果知识类产业价格被压掉一半，名义 GDP 约少 11 个点（示意）。新的"我的"层先要填平这个坑，然后才谈得上跳。第六编会把这本账算完整。

前夜的意思是：天还黑，但已经不是半夜了。看得见的东西还不多，可方向已经清楚。

前夜还有一个特点：最难熬，也最容易让人看错。站在前夜里的人，看见的多半是旧东西在塌：价格在掉，收入在缩，账本在难看。新东西太小、太散，很容易被当成个别现象，一笑了之。阿凯给熟客出主意，旁人会说那是他嘴甜；林老师花

时间琢磨一个孩子，旁人会说那是他心软。等到这些"个别现象"连成一片、有了价格、进了账本，人们回头一看，才会发现它们早就在那里了。本书写在这个时候，就是想在前夜里先把方向指出来。

前夜里的普通人，其实有一件很小的事可以做：留意自己"顺手帮的忙"。我构想周师傅从这周起在柜台底下放一个小本子，凡是有熟客开口问"你看我今天吃什么好"，他给出了建议，就记一笔：谁问的，当时是什么情形，他怎么答的，对方后来怎么说。这个本子不用来收钱，只用来看。过上一两个月，他会发现，哪些建议被一再地问起，哪些只是客套。被一再问起的那些，就是还没有价格、却已经有人需要的东西。新产业的苗头，多半就藏在这种本子里，而不是藏在报告里。

周小雨那晚在桌边还说了一句，让周师傅琢磨了很久。她说：爸，你这二十年攒下来的，其实有两样东西。一样是怎么把一碗面煮好，这一样现在网上都查得到，AI 也学得会；另一样是你一看客人进门的脸色，就知道他今天该吃什么，这一样谁也学不走。前一样在掉价，后一样还没开始卖。周师傅没说话，只是把桌上那张外卖平台的价目单翻了过去。

◆ 四、SDE 读法：从"我们的"到"我的"

用 SDE 再把这一编收一下。

被压到地板的，是 S、D、E 全都是"我们的"那种东西：标准的解答、标准的译文、标准的搜索结果。它们显露的样子人人一样，不带差异，情境普遍，所以工具最拿手，价格最先到底。

正在诞生的，是 S、D、E 全都是"我的"那种东西：这个人今天显露的状态（S），他今天想要的那点变化（D），他此刻所处的情境（E），以及针对这三样生成的那份方案。它们不能复制给下一个人，所以压不到地板。

从"我们的"到"我的"，就是这一次让渡的方向。工具接管一切可重复的生产，价值往不可重复的发生那边流。第三编将用一碗面条，把这个方向讲到最具体的地步：一碗面卖 15 元和卖 30 元，差的那 15 元，就是"我的"。

◆ 五、一个反方：会不会根本没有新产业

林老师最后提了一个最根本的问题：你说内卷之后有新产业，可万一没有呢？万一 AI 越来越强，连"看出孩子卡在哪里"、"给张奶奶想一碗面"也做了，那人还剩什么？

这个问题本书不回避，也不打包票。

先说本书能说的。AI 确实会越来越会"看"，会从数据里推出张奶奶刚出院、该吃软一点的面。但有一件事它不能代替：张奶奶得在场。是她今天的身体、她今天的心情、她今天和这个下雨天的关系，让这碗面成为"她的"。AI 可以把方案做得越来越好，可这份方案对不对，只有她吃下去才知道；吃完以后的感受，要回到下一碗面里去，也只有她能给。本书第五编会把这件事讲成六道工序，并说明为什么最后留住价值的是识别需要、检查和回写——这三步都要求"我"在场。

再说本书不能说的。新产业会长多大、多快，会不会被别的什么打断，没有人能事先知道。所以本书给它起的名字是"猜想"，并在第九编列出可错预言，等着被检验。

但有一点，历史站在本书这边：过去两次大的让渡，每一次都有人担心"机器做完了一切，人还剩什么"，而每一次，被挤出来的人和钱都找到了新的去处，那去处恰恰是上一代人想不到的。这一次，本书猜，去处就在"我"这里。

> **带走的话**
>
> 内卷把"我们的"压到地板，也把人和钱挤了出来；它们要去的地方，是那碗只为今天的"我"而做的面。

小 账

让渡账：信息与公共知识的生产在内卷中让出份额；准备接住它的，是正在诞生、还没定价的"我的新知识发生"。

面条账：张奶奶那一碗"为什么是那样"的面，是本编通向第三编的门——15 元买的是面，多出的 15 元买的是"我的"。

第　三　编

我的面条

价值从物流向"我"

编　序

前两编讲的是一条大河怎么改道。第一编说，革命性的工具在哪个产业爆发，那个产业在整个经济里的份额就开始让出去——拖拉机让出了农业，自动化机床让出了制造业。第二编说，AI 正在把信息和公共知识压到地板价，内卷期已经开始，GDP 的账面会先难看一阵子。

可是，让出去的份额流到哪里去了？河水总要有个去处。这一编不再站在天上看河道，而是走进一家小面馆，坐下来，点一碗面，看价值在这一碗里怎样一点一点挪位置。

王德生在一次讨论里说过一句很朴素的话：「去今天的饭店吃一个面条，我愿意花15元，如果是'我的面条'，就愿意花30元。」全书的主线就从这句话长出来。这一编要做的事很简单：把这 30 元拆开。前 15 元买的是什么，后 15 元买的又是什么；"我的"为什么不是品牌，为什么换一个人就不成立；这一碗的成本大头为什么会落在一种新知识上；工具再往前走一步，这一碗里的价值会怎样流动；最后，那条人人熟悉的"微笑曲线"会弯成什么样子。

六章，一碗面。面还是那碗面，面粉不多用一两，可钱的去向变了。

第 13 章

15元与30元

本章之问　同一碗面，为什么一个人愿意花 15 元，换成"我的面条"就愿意花 30 元？多出来的那 15 元，到底买走了什么？

一、周师傅的面馆，晚上八点

我构想的场景是这样的。湖南一座小城，老街拐角，一家开了二十年的面馆。周师傅五十二岁，揉面、熬汤、下码子，一个人能顶一个厨房。墙上的价目表用了好多年：肉丝面十二，牛肉面十五，加个蛋两块。

晚上八点，客人走得差不多了。女儿周小雨从长沙回来过周末，她在一家公司做 AI 产品经理。父女俩坐在靠门那张桌子上算账。周师傅先开口：街口新开了一家连锁面馆，同样的牛肉面卖十三；外卖平台上，抽成之后他到手的钱又薄了一层。他想不通，自己的面明明比连锁店好吃，怎么就涨不了价，反倒要往下压。

周小雨没有直接回答。她问父亲：常来的那些老客人里，有没有谁，您会专门给他做点不一样的？

周师傅想了想说有。退休的老刘胃不好，汤要少油，面要煮软一点；对面五金店的小伙子每次都要多放辣、多放葱，说吃完了下午才有劲；还有一个中学数学老师林老师，嘴刁，吃了快二十年，每次进门都要问一句"今天汤是什么骨头熬的"。这些人，他心里都有一本账。

周小雨说：那就是了。您给老刘做的那一碗，跟墙上写的那碗"牛肉面"，已经不是同一种东西了。

这一章就从这张桌子开始。

◆ 二、前 15 元：一碗"今天的饭店的面"

先拆前 15 元。

一碗普通的牛肉面，钱花在哪里？面粉、牛肉、骨头、葱姜、调料、煤气，这是物；揉面、熬汤、端碗、洗碗的工夫，这是人工；还有房租、水电、平台抽成、一点点利润。把这些都摊进去，构成了墙上那个"十五"。

这 15 元有一个特点：它买的是一碗"谁来都一样"的面。老刘来是这一碗，五金店小伙子来是这一碗，一个从外地路过的人来，也是这一碗。周师傅的手艺再好，在价目表上，这碗面是对所有人一视同仁的。正因为一视同仁，它就能被比较——跟街口连锁店比，跟外卖平台上几百家面馆比。能被比较的东西，价格就会被往下压。

这不是周师傅一家的处境，这是整个"物的生产"的处境。第一编讲过一组美国的数据：私人商品生产部门（农林牧渔、采矿、建筑、制造，也就是"物的生产"）在 GDP 里的份额，2005 年约 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED，VAPGDPGPI）；制造业单独一项，从 1952 年的峰值 27.4% 降到 2025 年约 9.5%（BEA 历史回溯报告；FRED，VAPGDPMA）。东西没有少造，反倒越造越多，可是它在整个经济里分到的那一块，一年一年变薄。一碗"谁来都一样"的面，就是这条大趋势在一张饭桌上的样子。

外卖平台把这种比较推到了极致。打开手机，同一条街方圆三公里内的牛肉面排成一列，价格、评分、配送时间、满减券，全都摆在一个屏幕上。客人用拇指一划，就能在十几家店之间挑出最便宜的那一碗。周师傅的面在这个屏幕上，只剩下一张图片、一个价格和几颗星。他熬了二十年的汤，在屏幕上和中央厨房送来的料包汤看起来没什么两样。屏幕能比较的，只有可以被写成数字的那部分；写不成数字的那部分，在屏幕上就等于不存在。

所以前 15 元买的，说到底是"可重复的那部分"：可重复的原料，可重复的工序，可重复的口味。可重复的东西，迟早会被更便宜的方式重复出来。这不是谁的

错，也不是周师傅不够努力。一碗面只要是"谁来都一样"的，它就站在了一条所有人都在往下挤的跑道上。

◆ 三、后 15 元：一碗"我的面条"

再拆后 15 元。

王德生那句话里有一个细节很要紧：他说的不是"更好的面条"，不是"更贵的面条"，而是"我的面条"。同样是 30 元，如果是一碗用了更贵牛肉的面，那多出来的钱还是买了物；可"我的面条"多出来的钱，买的是另一种东西。

是什么东西？回到周师傅给老刘做的那一碗。老刘今天胃不舒服，前一晚没睡好，天又在下雨，他想吃一点热的、软的、不油的。周师傅看一眼他的脸色，问两句，就知道今天该少油、面煮软、汤里加一点姜。这一碗面，物的成本几乎没变，甚至可能更省——油少了。可是这一碗里多了一样东西：周师傅对"老刘今天需要什么"的一次判断。

这种判断不是菜谱。菜谱是写好的、谁都能照着做的；这种判断是针对这一个人、这一天、这一种情境，当场生出来的。它不是从哪里"找到"的，而是在这一刻"发生"的。后面几章会反复用到这个区分：生产可以重复，发生只有一次。

后 15 元买的，就是这一次发生。说得再朴素一点：买的是一个人被认真对待了一次。被看见今天的状态，被照顾今天想要的变化，被放进今天的情境里——这三样，第四编会用 S、D、E 三个字母（显露、差异、纠缠）细讲，这里先用白话说到这里为止。

◆ 四、林老师的较真：这不就是"定制"吗？

第二天中午，林老师照例来吃面，听周小雨讲了这番道理，放下筷子就较上了真。

他说：这有什么新鲜？饭店早就有"少辣""多葱""面要硬一点"这种备注，外卖平台上也能填。你们说的"我的面条"，不就是定制吗？定制哪个年代没有？

这个反驳很好，值得正面回答。

"少辣多葱"确实是一种定制，但它是从一张写好的选项表里勾几个格子。选项表是饭店事先列好的，对所有人都一样；客人做的只是挑选。挑选不产生新东西，它只是在已有的东西里换一个组合。这种定制，本身也是可重复的——一万个人勾"少辣"，厨房就做一万碗"少辣"。

"我的面条"不一样。它不是从选项表里挑，而是先弄清楚"今天这个人是什么状态、想要什么变化、处在什么情境"，再为这一次生出一个方案。方案里可能用到选项表上没有的东西：今天老刘要的不是"少油"这个选项，而是"少油、面软、加姜、汤别太烫，因为他嗓子也有点疼"——这几样合在一起，是为他今天发生的一个整体。明天他来，可能又全变了。

林老师接着追问：好，就算不一样，人真会为这个多掏 15 块钱？

林老师还补了一刀：那多出来的 15 块，说穿了就是服务费，跟高档饭店收的那一成服务费有什么两样？

也不一样。服务费是按桌收、按单收的，服务员给你倒水、换碟、上菜快一点，这些都是对所有客人一视同仁的劳动，只是比小面馆多了一层。服务费的高低，取决于饭店的档次，不取决于你今天是谁。"我的面条"多出来的那一半，偏偏取决于你今天是谁：同一家店，同一个厨师，今天给你做的和给邻桌做的不一样，今天给你做的和明天给你做的也不一样。服务费买的是"多一份照顾"，后 15 元买的是"一份只属于今天这个你的判断"。前者仍然可以写进员工手册，后者写不进去，因为每一次都要重新判断。

林老师想了一会儿，没再反驳，只说了一句：那这判断，得有人肯判、判得准才行。这句话其实已经碰到了第五编要讲的工序问题——识别需要、检查、回写，都要求"我"在场。

至于他前面那一问——人真会不会为此多掏钱——本书第九编会专门作为一种反驳来回应。这里先说一点观察：周师傅那几位老客人，二十年没走，没去街口的连锁店，不是因为周师傅的面便宜，而是因为在这里，他们吃到的是"我的"。他们

多付的那一部分，过去不是以价格的形式付的，而是以忠诚的形式付的——付在了"一直来"上。今天的问题是，这份价值一直存在，却从来没有被单独标价、单独结算。王德生那句话的分量就在这里：他把一种早就存在的价值，第一次明明白白地说成了一个价格——多出来的 15 元。

林老师走后，周小雨又想到一个问题，很少有人注意：王德生说的是从 15 元到 30 元，翻了一倍，而不是"加个蛋多两块"那种小数目。这个比例本身就值得琢磨。

加个蛋多两块，加的是物，多一个蛋的成本，再加一点利润，价格跟着物走。这种加价有上限，因为蛋就值那么多钱，谁也不会为一个蛋付十块。可是"我的面条"多出来的那一半，不跟着物走。它跟着什么走？跟着这个人今天的需要被满足到什么程度走。

想一想我们自己在什么时候愿意多付钱。生日那天，同样一顿饭，有人记得你不吃香菜、记得你喜欢那家店靠窗的位置，你会觉得这顿饭值。生病那几天，有人给你煮一碗清淡的粥，粥本身不值钱，可你记它很多年。考完试、搬完家、跟老朋友十年后重逢——这些日子里，人对"吃什么"的要求，从来不是"吃饱"，而是"吃得对"。"吃得对"的那部分，价格可以和"吃饱"那部分一样高，甚至更高。

所以 15 对 15，一半对一半，并不是随口一说。它说的是：在一个普通人的直觉里，"为我今天做对"这件事，至少值得和"把面做出来"本身一样多的钱。这是本书后面所有账目的起点。第17章会把这个比例放进一张表里，看它在工具继续往前走之后，会变成多少。

这里也要老实说明一点：15 和 30 是王德生给的一个日常估价，不是统计数据。它的用处不在精确，而在把一种看不见的价值翻译成人人都能掂量的数。读者完全可以代入自己的数——也许你觉得"我的"只值多五块，也许你觉得值多五十。只要你承认它值一点钱、而且这点钱不随面粉价走，本编的道理就成立。

◆ 五、这一碗面里，钱在挪位置

把前后两半放在一起，就能看清本编要追的那条线索。

前 15 元买的是物，以及围绕物的可重复劳动。这一半，正是工具最擅长接管的：自动揉面机、标准化中央厨房、连锁供应链，都在让它越来越便宜。周师傅被压价，压的就是这一半。

后 15 元买的是"今天这一碗"的那次判断。这一半，过去全靠周师傅二十年的眼力和记性，只能服务十几个老客人，做不大，也标不了价。周小雨想做的事，就是用 AI 把这一半放大：让每一个进门的客人、每一个下单的外卖用户，都能得到一次"为今天的我"生出来的方案。

王德生在讨论里还说过一句判断：「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产」，终点是新思想的发生。放在这碗面上，意思就是：前 15 元会越来越便宜，后 15 元会越来越值钱。这一碗的总价也许还是 30 元，但钱的去向会一点一点从物那一边，挪到"我"这一边。

这里有一个容易被忽略的转折。过去，后一半价值之所以标不了价，不是因为它不值钱，而是因为它太难规模化。周师傅一个人的眼力，只能顾得上十几个熟客；换一个生客进门，他什么都不知道，只能端上墙上那一碗。"我的面条"在过去是一种奢侈：只有熟客才配得上，只有老店才做得出。AI 改变的恰恰是这一点——它让"弄清楚今天这个人需要什么"这件事，第一次有可能对每一个人都做。一旦能对每一个人做，这后一半就不再是老店的人情，而成了一门可以结算的生意。

反过来想也一样。一碗面要是真能做到对每个人都"今天刚好"，客人还会在三公里内的十几家店之间用拇指比价吗？多半不会了。他比的不再是谁便宜两块，而是谁更懂他今天。屏幕上那张图片、那几颗星，比不出这个。

周师傅听完，半信半疑。他说，你讲的那一半，我做了二十年，从来没想过它能单独算钱。周小雨说，过去算不了，是因为您一个人记不住几百个人的今天；以后，记得住了。

这一章只把 30 元劈成两半。接下来几章，要分别问三个问题：这后 15 元是不是品牌溢价（第14章）？为什么它只对这一个人有效（第15章）？它的成本到底由什么构成（第16章）？

带走的话

前 15 元买的是"谁来都一样"的那碗面，后 15 元买的是"今天的我"被认真对待的那一次发生。

小 账

让渡账：本章里，可重复的物与可重复的劳动在让出价格；为"今天这一个人"当场生出的判断在接住价值。

面条账：一碗"我的面条"30 元，前 15 元是物，后 15 元是一次发生；后一半过去以忠诚的形式付，今后以价格的形式付。

第 14 章

"我的"不是品牌

本章之问　一杯品牌咖啡卖三十几元，一碗"我的面条"也卖 30 元，多出来的钱都不是买原料的。那么，"我的"是不是就是一种品牌溢价？如果不是，两者差在哪里？

一、一杯咖啡和一碗面

周小雨在长沙上班，楼下就有一家连锁咖啡店。她每天早上买一杯拿铁，三十几块。有一次她算过：一杯拿铁的咖啡豆、牛奶、纸杯，加起来也就几块钱。剩下的二十多块，买的是什么？

买的是那个绿色的、或者别的什么颜色的标志；是走进店里那种熟悉的木头桌子、那种背景音乐；是拿着这杯咖啡走进写字楼时，别人一眼认出来的那种感觉。经济学家把这一类东西叫作品牌溢价——消费者为一个名字、一种形象、一套被反复讲述的故事多付的钱。

周末回到小城，她跟父亲讲"我的面条"。周师傅第一个反应是：那不就是把咱家面馆也做成一个牌子？挂个好听的名字，装修一下，价格往上提？街口那家连锁店不就是这么干的？

周小雨说不是，而且恰恰相反。这一章就讲这个"恰恰相反"。

二、品牌是"他们的"，"我的"只发生在我和这一碗之间

先把品牌是什么说清楚。

一个品牌，是一家公司精心设计出来的一套理念：它讲自己是什么样的生活方式，代表什么样的人，给你什么样的感觉。这套理念有一个最重要的特点——它是"他们的"。是公司的设计师、营销团队、创始人定下来的；是写在品牌手册里、印在包装上、拍进广告里的。

更重要的是，品牌的力量来自重复。同一个标志，同一种口味，同一套装修，同一句口号，在全国几千家店、全世界几万家店里一模一样地出现。你在北京喝到的拿铁，和在长沙、在上海喝到的，要尽量一样；你今天喝到的，和去年喝到的，也要尽量一样。品牌最怕的就是不一样——不一样意味着"品控出了问题"。

换句话说，品牌是一套可以被复制给几亿人的理念。它越能复制，越值钱。一家咖啡店的估值，很大程度上取决于它的这套理念能复制到多少家门店、卖给多少个人。

这就是为什么街口那家连锁面馆能把价格压到十三元：它卖的也是一套可复制的东西——标准化的料包、标准化的流程、标准化的门店。它的"牌子"保证的，是每一碗都一样。

再看"我的面条"。

"我的面条"多出来的那 15 元，不来自一个被反复讲述的形象，也不来自一套写进手册的理念。它来自一次针对"今天的我"生出来的判断——今天我累不累，胃好不好，想不想换个口味，是一个人吃还是和老朋友一起吃。

这个判断不属于面馆，也不属于某个设计团队，它属于我和这一碗面之间那一次相遇。它不能被复制给几亿人，因为几亿人每一个人今天的状态都不同；它甚至不能被复制给明天的我，因为明天的我又不同了。

所以，品牌和"我的"走的是两个相反的方向。品牌的价值来自"让所有人得到同一样东西"；"我的"的价值来自"让每一个人得到只属于他的那一样东西"。品牌越重复越值钱，"我的"一重复就不值钱了。品牌是从一个中心向外扩散的理念，"我的"是在每一个人身上各自发生的理念。

这里可以借第224号《我经济》里的一个说法往前接：那本书讲 AI 时代的未来热门行业是生产"我"，产品是"理念的我"。品牌卖的是"他们的理念"，"我的面条"卖的是"理念的我"——一个"他们的"，一个"我的"，名字只差一个字，方向完全相反。

周师傅听了，问了一个实在的问题：那我这面馆还要不要招牌？

当然要。招牌告诉别人"这里有家面馆，面做得好"，这是让人进门的那一步。可是进门之后，客人愿意多付的那 15 元，不是付给招牌的，是付给"今天这一碗是为我做的"。招牌管的是前 15 元能不能卖出去，"我的"管的是后 15 元能不能生出来。

◆ 三、品牌的处境：溢价在被压缩，身子转不过来

有人会说，品牌溢价不是一直挺稳的吗？大公司的品牌值钱，几十年都没变。

这要分开看。品牌本身没有消失，但"靠重复一套理念赚溢价"这条路，正在面对和物的生产一样的压力。道理不复杂：品牌是一种信息——一个名字、一个形象、一段故事。第二编讲过，AI 正在把信息和公共知识压到地板价。当生成一套漂亮的视觉形象、一段动人的品牌故事、一个精致的包装设计，都可以在几分钟内完成，品牌就不再稀缺。稀缺的东西才有溢价，不稀缺了，溢价就往下走。

美国的数据可以从侧面佐证这条路的走向。信息业在 GDP 里的份额，78 年来单调上升，从 1947 年的 2.5% 到 2025 年约 5.8%（BEA；FRED，VAPGDPI）；可同时，第二编也讲过，名义份额的上升远远跟不上实际产出的暴涨——2019 到 2025 年，信息业实际增加值涨了 56.3%，实际 GDP 只涨了 15.1%（Economy Insights 据 BEA 数据整理）。产量涨得飞快、名义份额只涨一点，意味着单位信息的价格在往下走。品牌作为信息的一种，也走在这条路上。

这里要老实说一句：上面这组数据说的是整个信息业，并没有单独测量"品牌溢价"。它只是说明品牌所依附的那种东西——可复制的信息——正在变便宜。品牌

溢价具体会压缩多少、多快，今天没有可靠的统计，本书不给数，下面的道理也不靠这个数。

不靠数，也能从日常里看出一点苗头。周小雨注意到，她楼下那家连锁咖啡店这两年做得最多的事，不是讲品牌故事，而是发优惠券：第二杯半价、周一买一送一、会员日九折。一个品牌真要是稳稳地撑得住溢价，用不着天天往外发券。发券，说明顾客在心里已经开始把它和街角那家没名字的小咖啡馆放在一起比了。能被放在一起比，就是第13章说的那条往下挤的跑道。这只是一个观察，不是证据；可它和上面那组信息业的数字指着同一个方向。

再往下问一层：既然"我的"更值钱，那咖啡连锁店、面馆连锁店为什么不干脆转过去，也做"我的"？

因为它们整个身子都长在"重复"上。一家连锁店赚钱，靠的是几样东西：统一采购把原料价压下来，统一流程把培训成本压下来，统一口味让顾客走到哪里都放心，统一装修让人一眼认出来。这四个"统一"，每一个都是在消灭差别。店员被训练成按标准出品，偏离标准要被扣分；中央厨房按同一份配方一次做几万份料包；门店越多，越不敢让每一家店自己拿主意。

在这样的身体里，要长出"为今天这一个人当场判断"的能力，等于要它把自己赖以成功的东西拆掉。不是不想，是转不过来。这就像一列火车，它的本事就是沿着铁轨又快又稳地跑，你让它随时拐进一条小巷，它就不再是火车了。

反过来，周师傅这样的小面馆，过去最吃亏的地方——规模小、没有标准、全靠老板一个人的眼力——在"我的"这条路上反倒成了起点。他本来就是在"为这个人做这一碗"，只是做不多、记不全、标不了价。AI 补上的，正是他做不多、记不全的那一块。

这并不是说小店一定赢、大店一定输。大店也可以另起一条线来做"我的"，小店也可能学不会用工具。这里只是说：两条路的方向相反，在一条路上跑得越顺的，往另一条路转身就越难。

◆ 四、林老师的反驳：限量款、定制款不也是品牌吗？

林老师听完这一段，又较上了真。他说：你说品牌只会复制，可现在很多品牌也做定制啊。球鞋可以印你的名字，手表可以刻字，汽车可以选内饰颜色。这不就是品牌在做"我的"吗？

这个反驳值得认真回答，因为它说中了一种很普遍的混淆。

球鞋印名字、手表刻字、汽车选颜色，这些都是在品牌预先设计好的框架里，给你留几个可以填的空。框架是"他们的"，你只是在空格里填上自己的名字。印了你名字的球鞋，鞋型、配色、材料、做工，一样都没有为你今天的需要改变；它让你觉得"这是我的"，可它为你做的判断，只是一个字母的排列。

更要紧的是，这些定制几乎都是一次性买断的：刻好了字的手表，戴十年都是那几个字。它不问你今天怎么样。可"我的面条"每一天都要重新问一次。你昨天要的是清汤，今天可能要辣的；你上周是一个人吃，这周是和老朋友一起吃。"我的"不是一个刻在东西上的标记，而是一次又一次针对"今天"的发生。

所以，林老师说的那些定制款，可以叫作"品牌里的个性化选项"。它们仍然是"他们的"——选项是他们列的，框架是他们定的，你填的空格，每一个人都可以填。这和第13章讲的"少辣多葱"是同一类东西。它离"我的"近了一步，但还没有跨过去。

林老师又问：那高档餐厅的主厨私房菜呢？主厨根据当天的食材给你配一桌，这总不是从选项表里挑的吧？

这一问更近了。主厨私房菜确实带有"当场判断"的成分，但它判断的主要是"今天有什么好食材"，而不是"今天这一位客人需要什么"。主厨的灵感是主厨的，客人仍然是来接受一个"他们的"作品。如果主厨真的先问清楚客人今天的身体、心情和场合，再为他配一桌，那就已经是"我的"了——只是这样的事情过去太贵，只有极少数人吃得起。本书想说的，恰恰是 AI 会把这种"先问清楚你，再为你做"的事情，从少数人的奢侈，变成每个人日常吃得起的一碗面。

五、SDE 的读法：品牌缺了什么

用本书第四编会细讲的三个字母来读，品牌和"我的"的差别就更清楚了。

品牌其实也在照顾人的需要，但它照顾的是一种"平均的人"：平均的口味，平均的心情，平均的场合。它不问你今天显露出什么状态（S，显露），不问你今天想要什么不同（D，差异），也不问你今天身处什么情境（E，纠缠）。它把这三样都事先替你定好了——定成一个对几亿人都差不多合适的样子。

"我的面条"恰恰是从这三样出发的：先看今天的你显露出什么，再问你今天想要什么变化，再看你今天处在什么情境里，然后为这一次生出一碗面。三样都是"今天的"，所以三样合起来的这一碗，也只能是"今天的"。

这样读，品牌的位置就很清楚了：它不是"我的"的低级版本，而是把 S、D、E 三样都凝固成平均值之后得到的东西。凝固了，就能复制；能复制，就会被工具接管。品牌的溢价，说到底是"凝固得好"的溢价；"我的"的溢价，是"不凝固"的溢价。

周小雨拿这个读法去看父亲的菜单，发现了一件有意思的事。墙上那张价目表，肉丝面、牛肉面、加蛋，就是一张"凝固了的"表：它把所有客人都当成同一个平均的人。可周师傅脑子里那本老客人的账，是"不凝固"的：老刘今天胃不好，五金店小伙子下午要干重活，林老师今天想换骨头汤。同一家店里，其实一直并排放着两样东西——墙上那张对所有人一样的表，和老板心里那本对每个人不一样的账。连锁店只有前一样，周师傅两样都有。

她想做的第一件事，就是把父亲心里那本账"请出来"：不是把它变成第二张价目表——那样又凝固了——而是让它变成一种每天都能重新问、重新算的能力。这件事怎么做，第五编会顺着六道工序细讲；这里只记下一个判断：品牌是把账写死在墙上，"我的"是让账每天都活一次。

为了把两条路看清楚，可以把品牌和"我的"摆在一起：

对照项	品牌	我的
理念属于谁	"他们的"：公司设计、手册规定	"我的"：发生在我和这一碗之间
价值从哪里来	重复：同一样东西给所有人	不重复：每个人每一天各得一样
最怕什么	不一样（品控出错）	一样（就退回"谁来都一样"）
能复制给多少人	越多越好，几亿人	只对这一个人这一天有效
在 AI 时代的处境	作为可复制的信息，正在变便宜	作为一次性的发生，越来越值钱

表里最后一行是本编的落点：品牌和物一样，属于"可重复的那一边"；"我的"属于"不可重复的那一边"。工具接管一切可重复的生产，价值往不可重复的那一边流。

周小雨后来跟父亲说，咱家面馆要做的，不是变成第二个街口连锁店，而是走一条连锁店走不了的路。连锁店做得越大，越只能"每一碗都一样"；咱们做得越好，越能"每一碗都不一样"。周师傅想了很久，说：那我二十年记老客人口味的那点本事，原来不是土办法，是最值钱的那一半。

> **带走的话**
>
> 品牌是"他们的"理念复制给几亿人，"我的"是只在我和这一碗之间发生一次的理念；品牌越重复越值钱，"我的"一重复就不值钱。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，作为可复制信息的品牌溢价在让出稀缺性；只对一个人一天有效的"我的"判断在接住溢价。
>
> 面条账：那碗"我的面条"多出来的 15 元不是付给招牌的；招牌管前 15 元卖不卖得出去，"我的"管后 15 元生不生得出来。

第 15 章

一次性：为什么换一个人就不再是"我的"

本章之问　周师傅给老刘做的那一碗"我的面条"，如果原样端给五金店的小伙子，还值 30 元吗？如果明天原样再给老刘端一碗呢？"我的"为什么不能重复？

一、端错了的一碗

我构想的场景是这样的。一个下雨的中午，面馆里人多。周师傅照着老刘的需要做了一碗：少油、面软、加姜、汤别太烫。端出去的时候，帮工的小姑娘看错了单子，放到了五金店小伙子面前。

小伙子吃了两口就喊：老板，今天这面怎么没味道？辣椒呢？葱呢？面怎么这么软，跟没煮熟的米粉似的。

同一碗面，在老刘面前，是一碗被细细照顾过的"我的面条"；在小伙子面前，是一碗做坏了的面。物一模一样，面粉、牛肉、汤，一样都没变；变的只是吃它的人。

周小雨在一旁看着，觉得这件小事几乎就是本章要讲的全部道理：价值不在碗里，而在碗和人之间。换一个人，那根看不见的线就断了。

再换个场景。第二天老刘又来了，天晴了，他昨晚睡得好，胃也不疼了，心情不错，说今天想吃点有劲的。如果周师傅还照昨天那样给他端一碗少油、面软、加姜的面，老刘也会觉得不对劲："今天不用这么清淡了吧。"

换一个人不行，换一天也不行。这就是"我的"的第一个性质：一次性。

这里先防一个误会。一说"一次性"，很多人想到的是一次性筷子、一次性纸杯——便宜、粗糙、用完就扔。本书说的一次性正好相反。一次性筷子之所以便宜，

是因为它是同一个模子里出来的几亿双，每一双都一样，扔掉一双，再拿一双，毫无损失。老刘那一碗的一次性，是因为它独一份：它不是从几亿碗里随手拿出来的一碗，而是只为下雨这天中午、嗓子有点疼的老刘生出来的那一碗。前一种一次性，说的是"用过就不值钱"；后一种一次性，说的是"只此一次，所以值钱"。一个是量太多，一个是只有一份。

◆ 二、生产可以重复，发生只有一次

本书有一个贯穿始终的区分，在这一章要把它说透：生产是可重复的，发生是一次性的。

什么叫生产？揉面、切肉、熬汤、下面，这些都是生产。生产的特点是：同样的原料、同样的工序，做一百遍，出来的东西应该差不多。生产要追求的，正是这种"差不多"——越稳定越好，越能重复越好。一个好厨师的手艺，很大一部分就体现在"每一碗都一样好"。

什么叫发生？"老刘今天该吃一碗什么样的面"这个判断，是发生。它是在老刘进门、周师傅看了他一眼、问了两句之后，才在这一刻出现的。在这之前，这个判断不存在；在这之后，它只对这一刻有效。明天要重新判断，换一个人也要重新判断。

这两样东西，在过去的一碗面里是揉在一起的，分不出来。周师傅看一眼、问两句、下手做，判断和生产几乎同时完成，都算在那 15 元里，或者干脆不算钱。到了 AI 时代，这两样东西会被拆开：生产那一部分，工具越来越能接手——自动化厨房可以把面揉得比人还匀，把汤熬得比人还稳；可发生那一部分，工具只能帮忙，却不能替一个人"在场"。

王德生判断过，物和信息都自动化以后，"我的面条"的价值会集中流向设计、方案、检查这一类"新知识发生"（原话见第17章）。这个判断的落点，就在"发生"这两个字上。不是"新知识的生产"，而是"新知识的发生"。生产出来的知识可以

复印、可以转发、可以卖给一万个人；发生出来的知识，只对这一个人这一天有效。

◆ 三、为什么一次性反而值钱

这听起来像是个缺点。一样东西只能用一次，换一个人就作废，这不是很浪费吗？经济学课本里讲的"规模效应"，不正是要让一份投入服务尽可能多的人吗？

这里正是本书和老一套想法分手的地方。

规模效应适用于可重复的东西。一份菜谱，印一万份，成本几乎不增加，所以菜谱越印越便宜。一部电影，拍一次，放给一亿人看，每个人摊到的成本微乎其微。这些东西都是"一次做成、到处复制"的。可正因为能到处复制，它们的价格才会一路往下掉——第二编讲的"地板价"，就是复制到极致之后的价格。

一次性的东西恰好相反。它不能复制，所以不会因为复制而贬值。老刘今天这一碗的判断，不可能被一万个人共享，也就不可能被一万个人压价。它的价格不取决于"有多少人能用到它"，而取决于"它对这一个人今天有多对"。

打个日常的比方。配眼镜。镜架挂在柜台里，谁都能挑，价格透明，打折是常事；可镜片的度数，是验光师给你一个人验出来的——左眼多少度、右眼多少度、散光什么方向、两眼瞳距多宽。一副按你的度数磨出来的眼镜，别人戴上会头晕，可它不会因为"只有一个人能戴"而便宜。过去验光要靠人一项一项地测，所以贵；今后，测量的那部分会被仪器和工具越做越快，可"只合一双眼睛"这件事本身，仍然值钱。只合一个人的东西，向来是贵的。

一次性还有一个连带的后果，做生意的人一听就懂：它没法提前做好、放进库房。

面馆里能提前做的东西很多。骨头汤头天晚上熬上，面早上揉好，牛肉一次卤一锅，辣椒油一次炸一罐，都能存着慢慢用。存货是可重复生产的老规矩：趁不忙的时候多做一些，忙的时候拿出来卖。可老刘今天那一碗的判断，周师傅没法头一

天晚上就替他想好——他不知道明天会不会下雨，不知道老刘今晚睡得好不好。这份判断只能在客人进门以后、当场生出来。

这就是说，"我的"那一半，是一种不能囤的东西。不能囤，就不能趁便宜的时候大批做好、到贵的时候放出来；也就不会出现"库房里堆满了卖不掉的判断"这种事，不会因为囤多了而降价甩卖。物的生产最怕的两件事——库存积压和清仓打折——在这一半上都不存在。它的难处换了地方：不在怎样多做，而在每一次都要来得及、做得准。

面条比眼镜还要更进一步。眼镜验一次光，可以戴一两年；"我的面条"要每天验一次——验的不是度数，而是今天的状态、今天想要的变化、今天的情境。所以它的一次性比眼镜更彻底：不仅换一个人不行，换一天也不行。第四编第23章会专门讲这种"明天就过期"的知识为什么压不到地板价；这里先记下结论：越是只对今天有效的东西，越不怕被复制，因为它根本没法被复制。

把端错碗的那件事再往细里拆，可以看到"我的"会在三个地方失效，正好对应第四编要讲的三维。

第一道门是换人。老刘的胃、小伙子的力气，是两个人各自显露出来的状态（S，显露）。同一碗面，对一个人的身体是照顾，对另一个人的身体是怠慢。这道门最容易看见，端错一次碗就明白了。

第二道门是换天。同一个老刘，昨天想要清淡，今天想要有劲。他想要的变化（D，差异）每天在动——连吃三天清汤的人，第四天往往就想换个辣的。照着昨天的方子做今天的面，就像拿着昨天的天气预报出门。

第三道门最隐蔽，是换场。老刘一个人来吃，和他带着多年不见的老同学来吃，是两回事。前一种他要的是安稳，后一种他可能想要一碗"像样的"、能配一瓶啤酒、能聊一个钟头的面。下雨天和大晴天，刚从医院出来和刚抱了孙子，都是不同的情境（E，纠缠）。人还是那个人，日子还是那一天，场合一换，"对的那一碗"也跟着换。

三道门里任何一道变了，"我的"就要重新发生一次。而在日常生活里，这三样几乎每天都在变，所以"我的面条"几乎每天都要重新发生。这就是一次性的来由：不是谁故意让它只用一次，是人本来就每天不一样。

反过来也就看清了：凡是不再问这三样的东西，都会滑回可重复的那一边。只问"你是谁"、不问"你今天怎样"的，是会员档案；只问"你一般喜欢什么"、不问"你今天想换什么"的，是推荐算法；只问"你点了什么"、不问"你在什么场合吃"的，是普通菜单。它们都有用，但都可以重复，所以都会变便宜。

◆ 四、证据：哪些行业已经在卖"一次性"

这个道理不是凭空想出来的。回头看美国过去几十年的经济账，份额长得最多的，恰恰是带有"一次性"成分的那些行业。

第一编讲过：1947 到 1987 年，份额增加最多的三个大类是金融保险地产租赁（+7.3 个百分点）、专业与商业服务（+5.0 个百分点）、教育医疗社会救助（+4.1 个百分点）（BEA，2005 年历史回溯报告）。到 2025 年，专业科技服务约 2.494 万亿美元，医疗社会救助约 2.371 万亿美元（修订前口径）。

这些行业有一个共同点：它们卖的东西，很大一部分是针对某一个客户、某一个病人、某一个学生的一次判断。一份法律意见，是为这一个案子写的；一次看诊，是为这一个病人做的；一节辅导课，是为这一个孩子讲的。它们当然也有可重复的部分——标准合同、标准流程、标准教材——可它们能在份额上长起来，靠的正是那些不能照搬的部分。

这里要说清楚：上面这组数据只能说明"知识型服务"在份额上长了，并不能直接证明长的那一块全部来自"一次性"。服务业里也有大量可重复的东西。把"一次性"当作这些行业增长的主要来源，是本书的一个读法，不是统计结论。

还要补一句：这些行业今天卖的"一次性"，大多还很贵，只有一部分人买得起，而且多半是"出了问题才去买"——生了病才看医生，打官司才找律师。"我的面

条"想说的是另一件事：当工具把可重复的部分接走以后，一次性的判断会便宜到可以每天买，并且不是为了解决问题，而是为了把今天过得更对一点。

◆ 五、林老师的反驳：AI 记住了，不就能重复了吗？

林老师听完，抓住了一个漏洞。他说：你说"我的"不能重复，可 AI 记性好啊。它把老刘的口味记下来——少油、面软、怕烫——下次照着做，不就重复了吗？那还算什么一次性？

这个问题问到了要害，要分两层回答。

第一层：AI 记住的，是老刘的"稳定状态"——他一般胃不好、一般不爱吃辣。这些东西确实可以记、可以重复用。用第四编的话说，这是显露的稳定态，也就是"结构"。可"我的面条"之所以值钱，不在于记住了老刘一般怎样，而在于判断出老刘今天怎样。今天他睡没睡好、天下不下雨、是不是要去医院看孙子、是不是刚收到一个好消息——这些每天都不同。只照着"一般怎样"去做，做出来的是一碗"老刘套餐"，那又回到了可重复的那一边，跟品牌定制差不多。

第二层：AI 的记性越好，"今天"的那一次判断反而越值钱。因为当"一般怎样"可以被零成本地记住、零成本地调出来，它就不再值钱了——它变成了信息，信息正在被压到地板价。剩下还值钱的，就只有"今天和一般有什么不同"这一部分。记性帮人省掉了重复劳动，把价值挤到了最后那一点不可重复的东西上。

林老师想了想说：照你这么讲，AI 越聪明，那一点"今天"越贵？

周小雨说：对。就像自来水越便宜，一杯泡得恰到好处的茶越显得值钱。不是茶叶变了，是周围便宜的东西多了，对比出来的。

周师傅听到这里，提出了一个做生意的人最关心的问题：一碗一碗都要重新判断，那岂不是累死？我一天卖两百碗，每碗都从头想一遍？

这正好说明一次性不等于"一切从头来"。一碗"我的面条"里，可重复的东西照样可重复：骨头汤还是一大锅熬，面还是一次揉一大团，牛肉还是一次卤一锅。一次性的只是最上面那一层——为今天这个人，在这些现成的东西上怎样配、怎样

调、怎样下。就像一个乐队，乐器、乐谱、排练都是可重复的，可今晚这一场为这群听众怎样演，是只此一次的。可重复的部分越扎实、越便宜，一次性的那一层就越轻、越快。

这也是周小雨想用 AI 帮父亲做的事：把"记住老客人一般怎样""算清今天有哪些料""排好出餐顺序"这些可重复的活交给工具，让父亲的眼力只花在最上面那一层上。过去他一天只顾得上十几个老客人的"今天"，以后也许能顾上两百个。一次性不会因此变成可重复——每一碗还是只此一次——只是做一次的成本降下来了。成本降下来，"我的"才能从熟客的人情，变成每个进门的人都买得起的东西。

林老师又问：那这一点"今天"，谁来判断？AI 判断还是人判断？

这个问题本编先不答，留给第五编。那里会讲六道工序：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。AI 可以接手很多，但识别需要、检查和回写这三步，要求"我"在场。这里先说一句：一次性的东西，离不开那个只此一次的人。

带走的话

生产可以重复，发生只有一次；"我的面条"的价值不在碗里，而在这一碗和今天这个人之间——换一个人、换一天，那根线就断了。

小 账

让渡账：本章里，可重复的生产（包括 AI 记住的"一般怎样"）在让出价值；只对今天这个人有效的一次性发生在接住价值。

面条账：端给老刘是"我的面条"，端给小伙子就是一碗做坏了的面；那 15 元不在面里，在面和人之间。

第 16 章

成本结构：今天这一碗的大头是新知识

本章之问　做一碗"我的面条"，钱主要花在哪里？如果面粉、牛肉、煤气都没多用，那多出来的成本，到底是什么成本？

一、周小雨的第一张成本单

周小雨决定先在父亲的面馆里试一试。她给自己定了一个小目标：一个月内，让二十位愿意试的客人，每次来都能吃到一碗"今天这一碗"。

我构想的场景是这样的。第一周结束，她坐下来做了一张成本单。她原本以为，"我的面条"贵，是因为要用更好的料、更多的人手。可单子一列出来，她自己都愣了：料几乎没多用。老刘那碗少油，油还省了；五金店小伙子那碗多放辣、多放葱，多出来的不过几毛钱。煤气、面粉、牛肉，跟普通一碗差不多。

那钱花到哪里去了？花在了三样以前从没算过钱的事情上。第一样，是弄清楚客人今天的状况：她做了一个很简单的小程序，客人进门前在手机上答几个问题——昨晚睡得怎么样、今天胃口如何、想不想换个口味、一个人还是和朋友一起——AI 根据回答，结合这位客人过去的记录，给父亲一个今天这碗面的建议。第二样，是把建议变成能下锅的方案：汤底怎么调、面煮几分钟、码子怎么配、哪一样要少一点哪一样要多一点。第三样，是吃完之后问一句"今天这碗对不对"，把回答记下来，下次用。

她在单子旁边记了一碗具体的面。周三傍晚，阿凯来吃面——他跑外卖，是面馆的熟人，这次是自己来吃。手机上的回答是：中午只啃了个馒头，跑了一下午，腿发软；连着三天吃的都是盒饭，想吃点"像饭的东西"；吃完还要接着跑夜单。AI

给的建议是：面量加大，汤要浓，加一份卤牛肉和一个荷包蛋，少放辣——因为他说过跑夜单时吃辣了容易口干。周师傅看了一眼，改了一处：阿凯脸被风吹得发红，嘴唇有点干，他把汤里的盐减了一点，另外给他倒了一杯温的淡茶。阿凯吃完说，这是这个月吃得最舒服的一顿。

这一碗面，比墙上那碗牛肉面多用的料，是一个蛋和几片卤牛肉，几块钱的事。可它背后那一串判断——腿软要补、三天盒饭要换、夜单要防口干、嘴唇干要少盐——每一条都只对周三傍晚的阿凯成立。周四他也许睡了个好觉，也许又换了一条路线，这一串判断就要重新来。

这三样东西，没有一样是面粉，没有一样是牛肉。它们都是知识——而且不是菜谱里早就写好的那种知识，是为"今天这一个人"新生出来的知识。

◆ 二、王德生的成本判断

王德生在讨论里把这件事说得很清楚：「我的面条的生产成本，主要是：基于AI的'新知识：如何设计和生成我的面条，适合我今天的SDE需要'」。

这句话里有三个词，值得一个一个拆开。

第一个词是"主要"。他没有说物的成本是零——面还是要用面粉做的，汤还是要用骨头熬的。他说的是"大头"在哪里。一碗"我的面条"30 元，物的成本仍然在，但多出来的那 15 元，几乎全部是知识的成本；而且第17章会看到，工具继续往前走，物的那一块还会继续缩小，知识的那一块会越来越成为大头。

第二个词是"新知识"。这里的知识，不是"牛肉面怎么做"这种公共知识——那种知识，第二编讲过，正在被 AI 压到地板价，任何人问一句就能得到。这里的知识是"老刘今天这一碗该怎么做"。它在今天之前不存在，是为今天新生的；明天就过期，要再新生一次。

第三个词是"今天的SDE需要"。S、D、E 是本书第四编要细讲的三个维度：今天显露出的状态（S，显露）、今天想要的差异（D，差异）、今天所处的情境

（E，纠缠）。一碗面要适合的，不是一个人的"一般口味"，而是这三样在今天的组合。所以这份新知识，必须每天重新生一次。

再加一个词，"基于AI的"。这份新知识不是凭空冒出来的，也不全靠周师傅二十年的眼力。它是借助 AI 生成的：AI 记得老刘过去吃过什么、反馈过什么，知道今天的天气，能把客人在手机上的几句回答，和成百上千种汤底、面型、码子的搭配对照起来，给出几种可能。没有 AI，这份知识只能靠周师傅一个人的脑子，一天顾不上几个人；有了 AI，它才可能每天为每一个人生出一份。

◆ 三、成本单上的三栏

周小雨把成本单重新排了一遍，分成三栏。

第一栏是物：面粉、牛肉、骨头、葱姜蒜、油盐酱醋、煤气、碗筷、房租里摊到这一碗的那一份。这一栏，本来就是一碗面的全部成本；今天它还是不小的一块，但正在被工具一点一点压低——中央厨房、自动揉面、更省气的灶，都在往这个方向走。

第二栏是信息：菜单、价目表、客人的历史记录、天气、食材库存。这些东西在过去要靠人记、靠人抄、靠人算，是有成本的；现在它们几乎都被数字化了，AI 一调就出来，成本接近零。

第三栏是新知识：为今天这个人生出来的那个判断和方案——识别他今天要什么、设计一碗面、出一个能下锅的方案、做完之后检查对不对、把结果记下来。这一栏，是过去成本单上根本没有的；今天它出现了，而且是"我的面条"比普通面条贵出来的全部理由。

周小雨发现，这三栏的走向完全不同。第一栏往下走，第二栏已经快到底了，第三栏是新冒出来的，而且是唯一一栏越做越值钱的。一碗面的成本结构，正在从"几乎全是物"，变成"物＋几乎为零的信息＋新知识"。

第三栏里的钱，具体是什么钱？周小雨也细算过。AI 的那部分是算力费，很便宜；真正贵的，是时间，而且是人的时间——客人花一分钟回答问题，父亲花半

分钟看方案、改一处，吃完再花半分钟问一句"今天对不对"。这些时间单看都很短，可它们是不能省、也不能交给机器替的那部分，因为只有在场的人才看得到阿凯嘴唇有点干。第三栏的成本，说到底是"在场"的成本。

这里面有一笔账，店家的单子上记不进去：客人自己那一分钟。客人花一分钟在手机上说"昨晚没睡好、想吃点软的"，这一分钟也是做这碗面的成本，只是它由客人自己出，不进面馆的账。这一点很像去裁缝店，量尺寸那几分钟是你自己站着让人量的，可没有你站着，衣服就做不出来。"我的面条"也是这样：客人不只是买家，还是这碗面的半个做者。他说得越清楚，第三栏就越省力、越准；他什么都不说，第三栏就只能按"一般怎样"去猜，又滑回墙上那碗面。所以第三栏的成本，有一部分天然长在客人身上，这也是它没法被别人整个拿走的原因之一。

还有一样容易漏算的：每一次回写都会让下一次的判断更准。老刘说过"今天姜放多了"，下次 AI 的建议就会少一点姜；阿凯说过"荷包蛋要溏心的"，下次就不用再问。这些记录本身会变成第二栏里的信息——可重复、几乎零成本——但它们是从第三栏里一次一次长出来的。新知识用过一次之后，留下的那点"结构"沉到信息栏里去，下一次的新知识就站在它上面重新发生。

这三栏，恰好就是本书说的三次让渡在一碗面里的影子：物的生产，信息的生产，新思想的发生。王德生说「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产」，放到这张成本单上，就是第一栏、第二栏在让，第三栏在接。

周师傅看完三栏，拿街口那家连锁店来比。他说：人家也有第一栏，而且比我低，人家一次进几吨面粉；人家也有第二栏，系统比我先进。可人家没有第三栏——不是没钱做，是人家的店长、厨师都不许改配方，客人说什么都只能照单出品。

周小雨说：这就是两家店真正的区别。在第一栏、第二栏上，咱们拼不过，也不必拼，这两栏会越来越便宜，谁都差不多；在第三栏上，连锁店的规矩本身就挡住了它。将来一碗面的价钱，越来越多地由第三栏决定，那么谁有第三栏，谁的面就能卖到 30 元。

这番话说的是一家面馆，放大来看，说的是整个"物的生产"的出路。一家工厂、一个农场、一家服装店，第一栏和第二栏都会越来越像，越来越便宜；能不能长出第三栏，决定了它们是留在往下挤的跑道上，还是走到价值流过去的那一边。

◆ 四、证据：知识的成本早就在长，只是没进面碗

有人会觉得，把一碗面的成本说成"大头是知识"，有点夸张。可是放大到整个经济来看，知识的成本在过去几十年里一直在长，只是还没长进面碗里。

美国 2025 年知识产权产品投资——研发、软件、文艺原创这三样——约占 GDP 的 5.6%（FRED）。这是企业和政府花在"生出新知识"上的钱。政府的研发投资，年化约 2390 亿美元（约合人民币 1.7 万亿元）。

这些钱，过去都花在什么地方？花在造飞机、造芯片、造药、做软件上——都是要服务几百万、几亿人的东西。生出一份新知识的成本很高，所以只有能卖给很多人的东西，才值得花这份钱。一碗面只卖给一个人，过去谁也不会为它专门生一份新知识，那太贵了。

AI 改变的，正是"生一份新知识"的成本。当生出一份"老刘今天该吃什么面"的知识，只需要几秒钟、几分钱的算力加上一两分钟的人的确认，它就第一次便宜到可以为一碗面去生了。知识的成本，这才第一次长进了面碗里。

这里要说清楚：上面的投资数据说的是全社会的研发和软件，不是面馆。它只能说明"为生出新知识花钱"本来就是经济里一块不小、而且在长的成本；"这块成本会长进日常的一碗面里"，是本书的猜想，不是已经发生的统计事实。至于 AI 生一份方案到底要几分钱算力，各家差别很大，〔待核〕，本书只说"很便宜"，不给精确数。

五、林老师的反驳：知识的成本，不就是厨师的工资吗？

林老师看了周小雨的成本单，又较上了真。他说：你这第三栏，说白了就是周师傅动脑子的那部分工夫。过去没单独列，是因为算在工资里了。换个名字叫"新知识"，有什么区别？

这个反驳说对了一半。

说对的那一半是：过去周师傅确实一直在生这种新知识——看老刘一眼就知道今天该少油，那就是一份新知识。它的成本也确实混在他的工钱里，甚至混在他的"老板自己不算工资"里。

说漏的那一半是：过去这份知识是厨师手艺的一个附带品，没法离开周师傅这个人，没法规模化，也没法单独定价。周师傅病一天，老客人就吃不到"我的面条"；换一个新来的厨师，二十年的眼力全没了。所以它只能是附带品，只能混在工资里。

现在情况变了。这份知识的生成被拆成了几步：客人自己说出今天的状况，AI把它和历史记录、天气、食材对照起来，给出方案，周师傅（或者以后的任何一个厨师）看一眼、改一改、下锅，吃完再问一句对不对。这份知识第一次从一个人的手艺里被"请"了出来，变成了一样可以单独看见、单独计算的东西。能单独看见，才能单独定价；能单独定价，才能进 GDP 的账——第七编讲定价开关，第八编讲统计怎样看见它，都从这里接着讲。

所以，不是"换了个名字"，而是这样东西第一次从工资里分出来，有了自己的一栏。

还有一个区别更实在。工资是按时间付的：周师傅干一天活，拿一天的钱，不管他这一天给多少位客人做对了"今天这一碗"。第三栏是按每一碗付的：做对一碗，那一碗就值多出来的那一份；做不对，客人下次就不来了。前一种付法，看不见判断的好坏；后一种付法，每一次判断都要过客人这一关。成本从"工资"挪到"第三栏"，等于是把一份过去只能凭良心做的功夫，变成了一份要当面交账的功夫。

林老师又问：那周师傅以后干什么？AI 都把方案出了。

周小雨说：AI 出的是"方案"，可方案对不对、今天老刘脸色是不是跟他说的不一样、吃完他到底满不满意——这些还得我爸看、我爸问、我爸记。第五编会讲，六道工序里，AI 先接管的是方案和生成，最后留住价值的是识别需要、检查、回写。我爸在第三栏里，不但没有被替掉，反而站到了最值钱的那个位置上。

带走的话

一碗"我的面条"的成本大头，不是面粉牛肉，而是基于 AI、为今天这个人新生出来的那份知识——它过去混在厨师的手艺里，现在第一次有了自己的一栏。

小 账

让渡账：本章里，物的成本在往下走，信息的成本已接近零；"为今天这个人新生的知识"作为新的一栏在接住成本，也接住价值。

面条账：做那碗"我的面条"，料几乎没多用，多出来的钱花在识别、设计、方案、检查、回写这份新知识上。

第 17 章

价值流向表：从 50% 到 83%

本章之问　如果一碗"我的面条"一直卖 30 元，等到揉面、熬汤、记账、出菜都被工具接手，这 30 元里，物还占多少？信息还占多少？新知识占多少？

一、一张账，两个时刻

前几章，30 元被劈成了两半：前 15 元是物，后 15 元是"我的"。这一章要做的事，是把这张账放到时间里去：今天它是什么样子，工具再往前走一段之后，它会变成什么样子。

先说清楚，下面这张表里的数，全部是示意。它不是哪一家面馆的真实账本，也不是统计局的数据，而是把王德生口述里的那个日常估价（15 元与 30 元），按本书的道理往前推一步得到的一张草图。它的用处，是让人看清价值往哪一边流，而不是告诉人精确流多少。

我构想的场景是这样的。几年以后的一个晚上，周小雨又和父亲坐在靠门那张桌子上算账。那时候，面馆后厨已经装上了一台自动煮面机，面是中央厨房按需配送的半成品，汤底由一个小型自动熬汤锅按配方控温，客人的记录、库存、排单全在一个系统里。周师傅不再一个人顶一个厨房，他的时间大半花在前堂：跟客人说话、看方案、尝一口、问一句"今天这碗对不对"。

墙上价目表上，"我的面条"仍然写着 30 元。

周师傅先开口。他说，这几年最奇怪的一件事，是后厨越来越不费人，前堂反倒越来越忙。以前他从早到晚站在灶台前，现在灶台上的事机器做了大半，他却觉得一天下来比以前还累，只是累的地方换了：以前累在手上、腰上，现在累在眼睛

和嘴上——要看客人的脸色，要听客人说今天怎么了，要尝一口方案做出来的汤对不对，要在客人走之前问一句。他问女儿：我这到底是变轻松了，还是变辛苦了？

周小雨说：您是换了一种活。以前您的力气大半花在可重复的那一边，现在大半花在不可重复的那一边。钱也跟着换了边。她拿出一张纸，把那碗 30 元的面重新拆了一遍。

◆ 二、价值流向表（示意）

一碗"我的面条"30 元	今天	自动化之后（示意）
物（面粉、牛肉、汤、能源、房租、人工操作）	15 元（50%）	约 5 元（约 17%）
信息（菜单、记录、库存、天气、排单）	混在物里，单独看接近零	≈0
"我的"新知识发生（识别需要、设计、方案、检查、回写）	15 元（50%）	约 25 元（约 83%）
售价	30 元	30 元

这张表里有三个数，值得一个一个说。

第一个数，物从 15 元降到约 5 元。这一步的道理，第一编已经讲透了：工具在哪里爆发，那里的份额就让出去。自动煮面机、中央厨房、自动熬汤锅，让一碗面在物这一边的成本一降再降。降到 5 元是示意，可能是 6 元，可能是 4 元，但方向不会错——美国制造业的份额从 1952 年的 27.4% 降到 2025 年约 9.5%（BEA 历史回溯报告；FRED，VAPGDPMA），农业从 1947 年的 8.2% 降到约 0.8%，都是这个方向，而且同期它们的产量并没有缩。份额让出，产量不缩，这是本书第一条承重命题。

第二个数，信息约等于零。今天，一碗面里的信息成本——记菜单、抄价目、记客人口味——本来就混在物里，很小；自动化之后，它被系统一调就出来，几乎不再花钱。这是第二编讲的"地板价"落到一碗面上的样子。但要注意，信息变便宜

不是坏事：正是因为客人的记录、天气、食材库存都几乎免费可得，第三栏的新知识才能在它上面快速生出来。信息是新知识的地板，地板越平越便宜，上面的房子越好盖。

第三个数，新知识发生从 15 元升到约 25 元，占比从 50% 升到约 83%。这是本章的主角。价格没变，物让出的那 10 元去了哪里？没有回到客人口袋里——客人还是愿意付 30 元，因为他买的本来就不是"更便宜的面"，而是"今天对的那一碗"。那 10 元流向了第三栏：识别今天要什么、设计一碗面、出方案、检查对不对、记下来下次用。

再从客人那一边看这张表。客人兜里的 30 元没变，可他心里那本账变了。今天，他付 30 元时，大概觉得一半是"吃饱"、一半是"吃对"；几年以后，"吃饱"那一半便宜到几乎不值一提——任何一家店、任何一台自动售面机都能让他吃饱——他付的 30 元，就几乎全部是在为"吃对"付钱。他并没有多花钱，只是钱的意思换了。这一点很要紧：价值的流向，不只是写在店家的成本单上，也写在客人的心里。客人越清楚自己买的是"今天对的那一碗"，第三栏就越站得稳。

这张表也不是一夜之间从左边跳到右边的。中间会有很长一段过渡：物从 15 元降到 12 元、10 元、8 元，第三栏从 15 元升到 18 元、20 元、22 元；有些店还没装自动煮面机，有些客人还不习惯在手机上答那几个问题。过渡期里，最容易看到的现象是两种面并排卖：墙上那碗"谁来都一样"的越来越便宜，"我的面条"价格稳住；两种面的价差，会慢慢从 15 元拉大到 20 元、25 元。等哪一天墙上那碗便宜到只是为了"吃饱"而存在，这张表就走到了右边那一栏。

过渡期里还会有反复。比方说牛肉涨价了，一斤贵了十几块，物那一栏一下子从 8 元弹回 10 元。这时候会不会有人说：你看，物又涨回来了，流向表是错的？不会。牛肉涨价，涨的是可重复那一边的价钱，墙上那碗"谁来都一样"的面会跟着涨，"我的面条"里物的那一层也会跟着厚一点；可涨价并没有让"判断老刘今天要什么"变得可以重复，也没有让第三栏变便宜。价格的上上下下，会让表里的数一年和一年不一样，但不会改变哪一栏可重复、哪一栏不可重复。流向表画的是方向，不是某一年的行情。

◆ 三、王德生的判断：价值集中流向哪里

王德生在讨论里说过一句话，几乎就是这张表的文字版：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。

这句话里，"集中"两个字最要紧。他没有说新知识是唯一的价值，物和信息仍然在，面还是要有面粉的；他说的是"集中"——价值会往一个方向聚。为什么会聚？因为物和信息这两栏都可重复，可重复的东西会被工具接管，被接管的东西价格就会降，价格降了，它在一碗面里占的那一份就小了。剩下不可重复的，只有那一次针对"今天的我"的发生。总价不变，可重复的部分缩下去，不可重复的那部分自然就"集中"起来。

用 S、D、E 的眼光再看这张表，会更明白为什么物和信息缩得下去，而第三栏缩不下去。物和信息回答的问题是"面怎么做"和"有什么料、有什么记录"——这些问题的答案，昨天和今天差不多，对张三和李四也差不多，所以一次答好、到处可用。第三栏回答的问题是"今天的你显露出什么（S）、今天想要什么不同（D）、今天在什么情境里（E），因此这一碗该怎么配"——这个问题的答案每天都变、每个人都变。前两类问题可以答一次用一万次，第三类问题只能答一次用一次。总价不变的前提下，用一万次的那部分摊薄了，用一次的那部分自然就成了大头。

还有一件事要说在前面。第三栏那约 25 元，并不全进了周师傅的口袋。AI 工具要算力费、软件要订阅费、平台要服务费，这些都会从第三栏里分走一份。分走多少，今天没法给数，这张示意表也不往里拆。可以肯定的是方向：第三栏里，凡是能被工具做的部分，同样会被工具做得越来越便宜，它们分走的那一份会越来越薄；留得住的，是工具做不了、要人在场的那部分。

他句子末尾那个省略号也值得留意：设计、方案、检查……后面还有。第五编会把它展开成六道工序：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。那里还要再

往前推一步：AI 会先接管方案与生成这两步，所以这两步的价值也会让出去，第三栏内部还要再分一次。本章只把第三栏当一个整体看，不往里拆。

有人会问：既然方向是这样，为什么停在约 83%，不一直走到 100%？因为物不会消失。面总要用面粉做，汤总要用骨头熬，碗总要有人洗或者有机器洗，房子总要租。工具能把物的成本压得很低，但压不到零——就像美国农业份额降到约 0.8%，可美国人照样每天吃饭，农业并没有消失。物会变成一碗面里很薄、却不能没有的那一层底。约 17% 这个示意数，说的就是这层底：它便宜、稳定、可靠，谁也不必再为它多想，正因为不必多想，人的心思才能全部花在第三栏上。

◆ 四、证据：大经济里的同一种流向

一碗面里的这张示意表，放大到整个经济，有没有影子？有，只是比面碗粗糙。

先看物。私人商品生产部门（农林牧渔、采矿、建筑、制造）在美国 GDP 里的份额，2005 年约 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED，VAPGDPGPI）。二十年让出了将近五个百分点。

再看信息。信息业份额 78 年单调上升，1947 年 2.5%，2025 年约 5.8%，2026 年第二季度 5.9%，创新高（FRED，VAPGDPI，2026-09-30 年度修订后口径）。可是第二编也讲过，2019 到 2025 年信息业实际增加值涨了 56.3%，实际 GDP 只涨了 15.1%（Economy　Insights 据 BEA 数据整理）——产量涨得比份额快得多，说明单位信息的价格在往下走。面碗里"信息≈0"，在大经济里的样子，就是"产出暴涨、价格下沉、份额只微升"。

最后看接收者。1947 到 1987 年份额长得最多的，是金融保险地产租赁（+7.3 个百分点）、专业与商业服务（+5.0）、教育医疗社会救助（+4.1）（BEA，2005）。第一编第3章的结论是：第二次让渡的大头接收者是知识型服务，不是信息业本身。这和面碗里的表是同一个形状：物让出来的份额，不是流向了"更多的信息"，而是流向了"用信息为具体的人做判断"的那一类工作。

要老实说明：大经济里的"知识型服务"，并不等于本书说的"我的新知识发生"。律师、医生、会计做的判断里，有很多是可重复的；而"为一个普通人的日常一碗面生一份新知识"，今天在统计里几乎还看不见——它藏在餐饮业的账里，没有单独的一栏。第八编会专门讲这件事。这里只能说：方向一致，尺度不同。从50% 到 83% 是一碗面的示意，不能拿它去推算整个 GDP 的结构。整个 GDP 的示意账，在第六编。

◆ 五、林老师的反驳：物降价了，面就该降价

林老师看到这张表，第一反应是不服。他说：物的成本从 15 降到 5，那面就应该卖 20 块。凭什么还卖 30？这不是老板多赚了吗？市场竞争一来，价格不就压下去了？

这个反驳很有力，因为它说的是一件真事：可重复的东西，一旦成本降了，竞争会把价格也压下去。墙上那碗"谁来都一样"的牛肉面，物的成本从 15 降到 5，它的价格迟早会被压到十块甚至更低。这正是第二编讲的内卷。

可是"我的面条"不在这条跑道上。客人付 30 元，买的是"今天对的那一碗"，而不是"一碗面"。物的成本降了，"今天对的那一碗"并没有因此变容易——判断老刘今天胃怎么样、阿凯今天腿软不软，仍然要人在场、要一次一次地发生。竞争当然也会来：别的面馆也能学着做"我的面条"。可它们竞争的不是谁的面粉便宜，而是谁对"今天的你"判断得更准、检查得更细、记得更全。这种竞争压的是第三栏的质量，不是第三栏的价格。

所以，表里那个"售价仍 30 元"，不是说老板能躺着多赚 10 元，而是说：客人原本愿意为"我的"付的那一半，加上物让出来的那一部分，都会流到第三栏去——流给那些真正把"今天这一碗"做对的人。做不对的，30 元卖不出去，只能退回墙上那碗十块钱的面。

打个日常的比方。照相这件事，几十年前要买胶卷、冲洗、放大，一张照片的钱大半花在物上；今天每个人的手机都能拍，拍一张几乎不花钱。可是婚礼摄影的

价钱并没有跟着降到零，反倒有人愿意花更多——因为人们付钱买的早已不是"一张照片"，而是"那一天、那几个人、那一刻被拍对了"。物的成本塌下去，"拍对"的价值就显出来了。面碗里的事，是同一个道理。

林老师还不全服，他说：那万一大家都不愿意为"我的"付钱呢？这个问题第九编会作为五种反驳之一正面处理。这里只说一句：这张表的前提，是有人愿意付后 15 元；这个前提成不成立，要由市场和社区来检验，第七编讲的"定价开关"就是这个意思。

带走的话

售价没变，物从一半缩到约六分之一，那让出来的钱没有回到原料里，而是集中流向"今天这一碗"的新知识发生——从 50% 到约 83%（示意）。

小 账

让渡账：本章里，物的成本让出约 10 元，信息让到接近零；"我的"新知识发生接住了它们，占比从 50% 升到约 83%（示意）。

面条账：几年后的那碗"我的面条"仍卖 30 元，约 5 元是面和汤，约 25 元是为今天的你识别、设计、方案、检查、回写。

第 18 章

微笑曲线的终局

本章之问　做企业的人都听过"微笑曲线"——两头的研发和品牌赚钱，中间的制造不赚钱。到了 AI 时代，这条曲线会变成什么样子？两头还会是研发和品牌吗？

一、一张画在餐巾纸上的曲线

我构想的场景是这样的。一个周末的晚上，周小雨在面馆里给父亲画了一条线。她拿一张餐巾纸，从左上画下来，在中间压到最低，再往右上翘起来，像一张笑着的嘴。

她说，这叫微笑曲线。1992 年前后，台湾宏碁电脑的创办人施振荣在为公司谋划转型时提出这个说法，讲的是电脑这一类产业：左边是研发、设计、核心零件，右边是品牌、渠道、售后服务，这两头利润高；中间是组装、制造，利润最薄。后来这条曲线被到处借用，成了讲产业升级时人人都画的一张图——想多赚钱，就往两头走，别困在中间。

周师傅看着那张餐巾纸，说：那我这面馆，揉面、熬汤、下面，都在中间那一段吧？

周小雨说是。按老的画法，面馆的左头是研发——新口味、新配方；右头是品牌——招牌、口碑、连锁；中间是每天的操作——和面、熬汤、出餐。连锁面馆之所以能赚钱，就是因为它抓住了两头：总部研发配方，总部经营品牌，中间的门店只是照做。周师傅二十年卡在中间，手艺再好，也只能赚中间那一份薄利。

可是她接着说：这条曲线还要再往下画一步。

二、中间越来越薄，两头也在往下压

先看中间。

微笑曲线中间那一段，本来就薄；工具一来，它会更薄。这一步不用多讲，第一编和本编前几章已经讲透了：制造业的份额从 1952 年的 27.4% 降到 2025 年约 9.5%（BEA 历史回溯报告；FRED，VAPGDPMA），同期产量照样在长。在面碗里，就是第17章那张示意表：物从 15 元降到约 5 元。自动煮面机、中央厨房、自动熬汤锅，会把"中间"压成一条很细的线。

可这一回，被压薄的不只是中间。

这里是本章和老的微笑曲线分手的地方。

老曲线的两头为什么赚钱？因为研发和品牌都难，都稀缺。研发一个新配方，要有经验的厨师试几百次；经营一个品牌，要花大钱请人设计、做广告、讲故事。难做、稀缺，所以贵。

可是 AI 正在让这两头也变得不那么难。第二编讲过，AI 正在把信息和公共知识压到地板价：生成一套新的配方组合，生成一个品牌形象、一段品牌故事、一套包装，都变得越来越快、越来越便宜。第14章也讲过，品牌作为一种可复制的信息，它的稀缺性正在被压缩。研发里那些"可重复的部分"——查资料、试组合、算比例、出方案——同样在被工具接手。

所以，老曲线的左右两头，各自也有一大块会被压下来。研发里能被工具做的，品牌里能被复制的，都会往中间那条细线靠拢。

那么，曲线的两头还剩什么？

◆ 三、两端只剩"我"

周小雨在餐巾纸上重新画了一遍。中间那段压得更低、更平，几乎贴着纸边；两头还在往上翘，可是翘起来的那两头，不再写"研发"和"品牌"，她写了两个别的词。

左头，她写的是"识别我"。不是研发一个对所有人都好吃的新配方，而是弄清楚今天这个人要什么——他今天显露出什么状态，想要什么变化，处在什么情境。这是一碗"我的面条"的起点：识别需要、设计。

右头，她写的是"回到我"。不是经营一个让所有人都认得的品牌，而是这一碗端出去之后，看它对不对、问他满不满意、把结果记下来，让下一次更准。这是一碗"我的面条"的终点：检查、回写。

两头都是"我"。左边是从"我"出发，右边是回到"我"。中间那一大段——方案、生成、揉面、熬汤、下面、端碗——越来越交给工具，越来越薄。

这和王德生的那句话对上了：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。第五编会把这条线细细排成六道工序：识别需要 → 设计 → 方案 → 生成 → 检查 → 回写。AI 先接管的是方案与生成，也就是曲线的中间；最后留住价值的，是识别需要、检查、回写，也就是曲线的两端。本编只把曲线画出来，工序的细节交给第五编。

为什么偏偏是这两头留得住？用 S、D、E 来读就明白了。左端"识别我"，要看清今天这个人显露出的状态（S）、想要的差异（D）、所处的情境（E）——这三样只有在这个人面前、在今天，才看得到。右端"回到我"，要看这一碗落到他身上之后，三样有没有被照顾到：他是不是吃得舒服了（S），是不是尝到了想要的那点不一样（D），是不是和今天的场合合拍（E）。中间那一段，拿到的是左端已经算好的"要什么"，交出去的是一碗面，它不必直接面对今天的这个人，所以可以

交给机器。两端之所以高，是因为它们紧贴着人；中间之所以薄，是因为它离人远了一步。

面馆里第一个摸到这两端的，不是周师傅，是帮工的小姑娘。我构想的场景是这样的：她过去的活全在中间——端碗、收碗、擦桌子，一天下来腿都站直了，可没有一样活是非她不可的。周小雨的小程序上线以后，她多了两句话要说。客人进门，她先问一句"今天想吃得重一点还是清一点"，顺手看看客人是不是淋了雨、是不是一个人；客人吃完，她再问一句"今天这碗合不合口"，把回答记进手机。两句话加起来不到一分钟，可熟客们慢慢开始认她，有人进门就说"让小妹先问问我"。她端的碗一只没少，洗的碗也一只没少，可她在这家店里的位置变了：中间那段活谁都能干，两头那两句话，偏偏要一个记得住客人脸的人来说。第五编还会讲到另一个人——外卖骑手阿凯——怎样在店门外把这两端接到自己手上。

周师傅看着那张餐巾纸，想了半天，说：那我以后干的，就是左头和右头？

周小雨说：对。您二十年做的最值钱的事，就是这两头——看一眼老刘的脸色，问两句；吃完问一句"今天怎么样"，下次记住。以前这两头混在您揉面熬汤的工夫里，看不出来值钱；以后中间那一段交给机器，这两头就露出来了，而且是整条曲线上最高的地方。

可以把两条曲线摆在一起看：

位置	老的微笑曲线	终局的微笑曲线
左端	研发、设计（对所有人）	识别"我"、为"我"设计（对今天这一个人）
中间	制造、组装（薄）	方案、生成、物的生产（更薄，交给工具）
右端	品牌、渠道、服务（对所有人）	检查、回写（回到今天这一个人）
两端的共同点	难做、稀缺、可复制给很多人	一次性、要"我"在场、不可复制

老曲线两端赚钱，是因为它们难而能复制——做一次研发、建一个品牌，可以卖给几亿人。终局曲线两端赚钱，是因为它们不可复制——每一次都要为一个人重

新发生一次。这是两种完全不同的"高"。前一种"高"，正在被工具一点点削平；后一种"高"，工具越强，反而越显得高，因为周围可复制的东西都在往下掉。

◆ 四、证据：曲线的影子已经在大账上

这条终局曲线，今天在统计上还看不清，但有几个影子可以对着看。

一个影子是"中间"的持续变薄。私人商品生产部门的份额，2005 年约 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED，VAPGDPGPI）。物的生产越来越像曲线中间那条细线。

另一个影子是两头内部的分化。信息业份额在升（2025 年约 5.8%，FRED，VAPGDPI），但实际产出涨得远比份额快——2019 到 2025 年实际增加值涨 56.3%，实际 GDP 只涨 15.1%（Economy Insights 据 BEA 数据）。这说明"可复制的信息"这一头，量在暴涨、价在下沉。品牌、内容、软件这些老曲线右端的东西，正有一大块在往中间滑。

第三个影子是知识型服务的长期上升。1947 到 1987 年，专业与商业服务份额增加 5.0 个百分点，教育医疗社会救助增加 4.1 个百分点（BEA，2005）；2025 年专业科技服务约 2.494 万亿美元，医疗社会救助约 2.371 万亿美元（修订前口径）。这些行业里，"为这一个客户、这一个病人做判断"的那部分，正是终局曲线两端的前身。

日常生活里，也能看到这条曲线在弯。去理发店，洗头、吹干越来越多地交给学徒和机器，价钱很便宜；可"先看看你的脸型、问问你最近要见什么人、剪完之后再修两下"的那位理发师，价钱一直撑得住，熟客也只认他。去健身房，器械越来越便宜，跟着视频练几乎免费；可"今天先问你哪里酸、练完再看你动作对不对"的私教课，价钱同样撑得住。这些行当里，中间那段（洗、吹、器械、视频）在变薄，两端（问你、看你）在变高。它们还没有被统计单独记下，但每个人都在付这笔钱。

要老实说清楚：这三个影子都是间接的。今天没有任何统计口径专门测量"识别我"和"回到我"这两端的价值——它们藏在餐饮、零售、服务业的账里，没有自己的一栏。曲线的终局形状，是本书的猜想，不是统计结论。第八编会讲统计要怎样改，才能看见它。

◆ 五、林老师的反驳：两端都是"我"，那企业还有什么？

林老师听完，皱着眉头说：照你这么画，两头都是"我"，中间交给机器，那企业还干什么？大公司都没用了？研发部门都解散？

这个反驳要分两层回答。

第一层：企业不会消失，但它的位置会变。中间那段交给工具，可工具总要有人造、有人管、有人维护——自动煮面机、中央厨房、AI 系统，都是企业做的。这些企业做的事情，本身也是可重复的生产，它们会在第一栏、第二栏里激烈竞争，价格一路往下走。这正是第二编讲的内卷。它们有用、必要，但它们分到的份额会越来越薄。

第二层：研发不会消失，但它会分成两种。一种是"为所有人"的研发——发明新的煮面机、新的 AI 模型、新的食材保存技术。这种研发仍然重要，但它的成果一旦做出来，就可以无限复制，最终也要落到地板价上。另一种是"为今天这个人"的研发——为老刘今天这一碗想出一个方案。这种研发每天都要做，每个人都要做，永远做不完，也永远压不到地板价。第一种研发会越来越集中在少数地方，第二种研发会散到每一家面馆、每一个人的身边。

林老师想了想，又问：那品牌呢？

不过在说品牌之前，他先插了一个更尖的问题：你说两端留得住，可 AI 也在学"识别"和"检查"啊。手机能听懂"昨晚没睡好"，摄像头能看出人脸色发白，吃完让客人点个星，也算检查。两端会不会过几年也被压下去？

会被压下去一部分，这一点要老实承认。两端里也有可重复的动作：把客人的话记成文字、把"昨晚没睡好"归进"今天要清淡"那一类、把打分汇总成表——这些

都会交给工具，也都会变便宜。可两端真正留住价值的，不是这些动作，而是动作背后那个在场的人：说出"今天怎么样"的是客人自己，尝出"今天对不对"的是客人自己的嘴，决定"下次怎么改"的，也离不开他点头。工具越会听、越会记，客人说出来的那几句话就越管用；可那几句话本身，只能由他来说。所以终局曲线的两端，会被工具削掉一层壳，剩下的芯更硬：不是"有人替你识别"，而是"你自己在场，被认真听了一次"。

品牌会退回它最原本的作用：告诉人"这里值得进来"。招牌、口碑仍然要有，它们管的是让人进门。可进门之后，客人愿意多付的那一份，不再付给品牌，而是付给左端的"识别我"和右端的"回到我"。第14章说过，招牌管前 15 元卖不卖得出去，"我的"管后 15 元生不生得出来；到了终局，前 15 元缩成了约 5 元，招牌管的那一份也跟着缩了。

林老师最后说：你这条曲线，笑得有点怪，两边嘴角都翘到"我"那里去了。

周小雨笑着说：对，它不是对着产业笑的，是对着每一个人笑的。

回头看，第三编的六章走完了一碗面。

第13章把 30 元劈成两半：前 15 元是"谁来都一样"的物，后 15 元是"今天的我"被认真对待的一次发生。第14章说清楚，这后一半不是品牌——品牌是"他们的"理念复制给几亿人，"我的"只发生在我和这一碗之间。第15章说，"我的"是一次性的：生产可以重复，发生只有一次，换一个人、换一天就不再成立。第16章拆开成本：今天这一碗的大头，是基于 AI、为今天这个人新生的知识。第17章把账放进时间：售价不变，物从 50% 降到约 17%，新知识发生升到约 83%（示意）。第18章把这件事画成一条曲线：中间越来越薄，两端只剩"我"。

这一编一直在说"今天的我"，但没有细说"今天的我"由什么构成。第四编会接着讲：S、D、E 三个维度——今天显露出的状态、今天想要的差异、今天所处的情境——怎样合成一碗面的方案，为什么这种"日鲜知识"明天就过期，所以永远压不到地板价。第五编再把那条曲线拉直，排成六道工序，看清价值最后留在哪几步。

带走的话

老的微笑曲线两端是研发和品牌，终局的微笑曲线两端都是"我"——左端识别我，右端回到我，中间越来越薄，交给工具。

小 账

让渡账：本章里，曲线中间的物的生产，以及两端里可复制的研发与品牌，都在让出份额；"识别我"与"回到我"这两端在接住价值。

面条账：那碗"我的面条"的价值，最终不在揉面熬汤的中间段，而在开头那一句"你今天怎么样"和结尾那一句"今天这碗对不对"。

第　四　编

今天这一碗

S、D、E 三维的需要

编　序

第三编算的是一笔账：同一碗面，15 元是"一碗面"的价钱，30 元是"我的面条"的价钱，多出来的那一半，买的不是面粉和骨头汤，而是一份新知识：怎样为"我"设计和生成这一碗，让它合我今天的 SDE 需要（王德生的原话见第16章）。账算清了，一个问题就冒出来：所谓"我今天的需要"，到底是什么？它是一句客气话，还是一样能说清楚、能拆开、能交给 AI 去算的东西？

这一编只做一件事：把"今天的需要"拆开来看。拆的办法，是 SDE 的三个字母。S 是显露，我今天显露出来的状态；D 是差异，我今天想要的变化；E 是纠缠，我今天身处的情境。三样东西各讲一章，第四样讲它们怎样合成一碗面，第五样讲这种知识为什么天生"明天就过期"，因而压不到地板价。

主例只有一个：同一位食客的三天。这位食客就是面馆的常客林老师——44 岁，中学数学老师，爱较真。一个星期里，他在周师傅的面馆吃了三碗面：星期一、星期三、星期六。人是同一个人，店是同一家店，汤底是同一锅汤，可这三碗面的"需要"完全不同。看清这三碗的不同，就看清了"我的"二字值多少钱，也就看清了价值为什么会一路流向离"我"最近的那道工序。下面的场景都是我构想的。

第 19 章

S：我今天显露出的状态

本章之问　同一个人，为什么昨天适合的那碗面，今天就不适合了？"今天的我"到底有哪些东西，是菜单看不见的？

一、星期一的那一碗

星期一中午，下着小雨。林老师推门进来，比平时晚了二十分钟。周师傅从灶台后面抬头看了一眼，习惯性地问："老样子？"林老师的"老样子"是一碗牛肉粉面，加辣，加一份卤蛋，周师傅闭着眼睛都能下。

林老师犹豫了一下，说："今天算了，辣的不要。昨晚改月考卷子改到一点多，早上起来嗓子发干，胃里也空落落的，不太想吃重的。"

周师傅点点头，可他手上能做的调整其实不多：把辣椒去掉，汤多舀一勺，卤蛋照放。端上来的是一碗"去了辣的老样子"。林老师吃了半碗，觉得牛肉有点柴，汤面上那层牛油也有点腻，剩下的半碗慢慢挑着吃完了。他没有抱怨，周师傅也没有做错什么。只是这一碗，对星期一中午的林老师来说，差了一点意思。

差在哪里？差在周师傅只知道"林老师爱吃什么"，不知道"今天的林老师是什么样子"。前者是一个人的长期口味，后者是这个人今天显露出来的状态。这一章要讲的，就是后者。

◆ 二、显露：今天浮到表面上来的那个我

SDE 的第一个字母 S，现在读作"显露"。说白了，就是"今天的我浮到表面上来的样子"：睡得好不好，饿不饿，胃口是开的还是收的，嗓子干不干，身上是累还是松，刚跑完步还是在办公室坐了一上午。这些都是今天的我显露出来的状态。

要分清两样东西。一样是显露，一样是显露的稳定态。林老师多年爱吃辣、爱吃牛肉、不喜欢香菜，这是他的口味里长期稳定下来的部分，可以叫"结构"——结构就是显露的稳定态，是许多天的显露一层一层沉淀下来的样子。周师傅记住的"老样子"，记住的正是这个稳定态。而"昨晚没睡好、今天嗓子干、胃有点弱"，是今天这一天才显露出来的，明天可能就没了。

老派面馆做得好的，是记住稳定态。一个老板能记住熟客的口味，已经是了不起的手艺，很多连锁店连这一步都做不到，它记住的只是"一般人"的稳定态——招牌菜就是写给一般人的。可是稳定态有一个天生的毛病：它是往回看的，是许多个昨天的平均数。今天的林老师，偏偏不等于他自己的平均数。

这就是为什么"我的面条"不能只靠一张会员档案。档案里记着他爱吃辣，算法照着档案推荐，星期一照样给他端上一碗辣的。档案越准，在星期一这样的日子里错得越准。

把这件事放回整个经济里看，会发现一个规律：过去几百年，能够大规模卖出去的东西，几乎都是稳定态。

一件成衣按 S、M、L 分码，分的是"一般人身材"的稳定态；一本教辅按年级编，编的是"一般学生进度"的稳定态；一家连锁面馆的招牌牛肉面，配方几年不变，卖的是"一般食客口味"的稳定态。稳定态好卖，是因为它可以重复：同一个配方，今天做一万碗，明天再做一万碗，每一碗都一样。可重复，就能上机器、上流水线、上标准作业，成本就能压下去。

第一编讲的工具让渡律，接管的正是这些可重复的部分。拖拉机接管了种地里可重复的动作，流水线接管了造东西里可重复的动作，信息技术接管了记账、抄写、检索里可重复的动作。每一次接管，被接管的那部分份额就开始让出去。

而"今天的显露"恰好是不可重复的。林老师星期一的嗓子干、胃里空，星期三就没有了；他的状态，和隔壁桌那位刚下夜班的护士也不一样。这东西没法写进一个几年不变的配方，过去也就没法大规模地卖。不是没人想要，而是读它、算它、按它去做的成本太高，高到一碗面背不动。

AI 把这笔成本压下来之后，一个过去卖不出去的东西，忽然有了被卖的可能。这不是给老产品加一点花样，而是一个新的东西第一次进入交易：今天的显露，被读出、被算成做法、被做成一碗面。按本书的说法，这就是价值从"生产"往"发生"迁移的第一步——生产对着稳定态，可重复；发生对着显露，一次性。

◆ 三、只有今天的我知道

显露有一个麻烦：它不写在脸上。周师傅看得出林老师来晚了，看不出他昨晚几点睡；看得出他在下雨天进门，看不出他胃里是空的还是撑的。显露的信息在食客身上，做面的手艺在老板身上，两样东西隔着一张柜台。

过去，这道柜台靠两种办法跨过去。一种是熟，像周师傅和林老师，二十年的老主顾，看一眼就猜个七八分。另一种是问，好的服务员会多问一句"今天想吃清淡点还是重口点"。但这两种办法都很贵：熟要靠年头积累，一个老板一辈子能熟的客人有限；问要靠人手，一碗 15 元的面，摊不起一个专门陪客人聊十分钟的人。

于是，绝大多数面馆的做法是：不问了，按菜单来。菜单是对所有人的回答，它把"今天的你"压扁成"一般的顾客"。这在过去是合理的，因为把今天的显露读出来、再翻译成一碗面的做法，这道工序的成本比面本身还高。

AI 改变的恰恰是这道工序的成本。林老师在等位的时候，对着手机说两句话："昨晚没睡好，嗓子干，胃里空，不想吃重的。"这两句话，一个能读懂家常话

的智能体就听得懂。它不需要二十年的交情，也不需要一个专门的服务员。今天显露的状态，第一次可以便宜地、每天地、一个人一个人地被读出来。

这里的"便宜"要说准确。便宜的是"读"这个动作，不是"读出来的东西"。智能体听懂一句"昨晚没睡好"，几乎不花钱；可是听懂之后，判断这句话对一碗面意味着什么——汤要不要换、面要不要换、分量减多少、配一碟什么——这一套判断，是只为林老师、只为星期一中午做出来的。前一半是工具，会越来越便宜，最后便宜到不值一提；后一半是一次新知识的发生，它的价值留在那碗面里。周小雨后来跟父亲解释这件事，说得很直白："爸，手机听懂客人的话不值钱，值钱的是听懂之后，你这碗面怎么改。"

周师傅想了想，回了一句："那我这二十年记住的老样子，不就白记了？"不白记。老样子是稳定态，它是读今天显露的底子：知道林老师平时爱辣，才知道今天去掉辣对他是多大的变化，才知道一碟酸萝卜能替上那点辣带来的开胃。显露是在稳定态上起的波，没有底子，波也看不出来。老手艺不会被丢掉，它会被放到一个新的位置上：从"直接决定这碗面"，变成"读今天这一碗时的参照"。

这里必须划一条线。读出"胃有点弱、嗓子干"，不等于诊断林老师得了什么病，更不等于给他开一张营养处方。我们说的显露，用的全是日常说法：累不累、饿不饿、想不想吃重的、昨晚睡得怎么样。这是一个会做饭的老朋友会问的话，不是医生会问的话。

把这条线划清楚有两个理由。一是本分：一碗面不是一副药，"我的面条"做的是让今天吃得舒服、吃得对胃口，不是治什么。二是边界：真正身体不舒服的人，该去的是医院，不是面馆。智能体要做的，恰恰是在听到"已经难受好几天了"这类话时，不再出主意，只提醒一句"该去看看医生了"。显露是日常生活的语言，不是病历的语言。

划清这条线，S 这一维反而更好用了。它不需要体检报告，不需要手环数据，只需要食客自己用大白话说出今天的状态。说多少，由食客定；说得粗一点也不要紧，"有点累""没胃口"已经足够让一碗面变得不一样。

◆ 四、林老师的反驳：我自己都说不清

林老师听了这一套，照例要较真："你说读我今天的显露。可很多时候我自己都说不清今天什么状态。就是不太想吃，说不出为什么。那 AI 拿什么读？"

这个反驳问到了要害。显露确实常常是说不清的——"不太想吃"本身就是一种显露，只是它还没被说成清楚的话。回答有两层。

第一层，说不清也是一种可以接住的信息。"不太想吃，说不出为什么"，一个懂行的人听到这句话，会把分量减一点，把汤做得清一点，把面换成好入口的细面，再问一句"要不要加点酸的开开胃"。这不是读心术，是把模糊的显露翻译成几个可以试的方向。

第二层，显露是可以被问出来的。好的提问能帮人把自己今天的状态说清楚："昨晚睡得怎么样？上一顿吃的什么？下午要干体力活还是坐着？"三个问题问下来，林老师自己都会恍然："哦，原来我是因为早饭没吃、又熬了夜。"读显露的过程，本身就在帮人认识今天的自己。这一点后面第五编讲"识别需要"那道工序时还会细说。

所以，"说不清"不是这件事做不成的理由，恰恰是这件事值钱的理由。如果每个人都能把今天的自己说得清清楚楚，又能把它翻译成一碗面的做法，那这份知识就不稀罕了。稀罕的，是把今天的模糊显露变成今天合适的一碗。

◆ 五、星期一那一碗，本来可以是什么样

回到星期一。假如周师傅的面馆已经能做"我的面条"，林老师说完那两句话，端上来的会是什么？我构想的是这样一碗：骨头清汤，不放牛油；面换成细一点、软一点的；牛肉换成几片嫩一些的肉片，量不多；卤蛋换成一个溏心蛋；碗边放一小碟酸萝卜，想开胃的时候夹一筷子。分量比平时少两成，因为他说胃里空落落的，空了一上午的胃，一下吃太多反倒不舒服。

把两碗面放在一起比一比（我构想的示意，不是营养建议）：

	老样子（稳定态）	星期一的"我的面条"（今天的显露）
依据	二十年的口味：爱辣、爱牛肉	昨晚熬夜、嗓子干、胃里空、不想吃重的
汤	牛骨红汤，带牛油	骨头清汤，不放牛油
面	粗粉面	细软的面
浇头	卤牛肉、卤蛋	嫩肉片少许、溏心蛋
配菜	无	一小碟酸萝卜，开胃用
分量	正常	少两成

这碗面的面粉、骨头、鸡蛋，和平时那碗差不了几毛钱。差的是那一套判断：去掉什么、换成什么、少多少、配什么。这套判断只对星期一中午的林老师有效。换一个人，或者换到星期三，就不对了。下一章，我们去看星期三。

带走的话

菜单记住的是"一般人"，老板记住的是"你的老样子"，只有"今天的你"才知道你今天显露出了什么。

小 账

让渡账：靠年头积累的"熟客记忆"和靠人手的"多问一句"，在让出；接住的是 AI 每天一次、一人一次读出显露的那道工序。

面条账：我的面条的第一维，是今天显露出的状态；同一碗"老样子"，星期一对林老师就差了一点意思。

第 20 章

D：今天想要的差异

本章之问　人为什么吃着吃着就想换？这个"想换"是对着什么换的——是对着菜单，还是对着我自己的昨天？

一、星期三的那一碗

星期三傍晚，天放晴了。林老师下午连上了三节课，又在操场上陪学生跑了两圈接力，进门的时候脸上带着汗，说话声音也亮了。

这一回他没等周师傅问，自己先开口："这两天吃得太素了。星期一在你这里吃了清汤，星期二学校食堂是冬瓜汤配米饭，晚上回家又是一碗白粥。嘴里淡得发慌。今天给我来点有劲的，最好是没吃过的搭配。"

周师傅笑了："有劲的好办，红汤加辣。没吃过的搭配……我这里的菜单你吃了二十年，哪样你没吃过？"

这句话是实话，也是老面馆的天花板。菜单上一共十几样面，林老师早就轮了不知多少遍。他想要的"没吃过"，不是这家店没做过，而是"我最近没尝过、跟我这几天吃的都不一样"。这个"不一样"，是对着他自己的星期一、星期二说的。

最后周师傅给他下了一碗红汤牛肉面，加了双倍辣。林老师吃得满头大汗，吃完说了句"痛快"，又补了一句："就是跟以前那么多碗一样痛快，没什么新鲜的。"

二、差异：对着自己的昨天说"换一换"

SDE 的第二个字母 D，读作"差异"。在一碗面里，它的白话意思就是：我今天想要的变化。

这个变化有一个容易被忽略的特点：它是有方向的，而方向是由"我最近经历过什么"决定的。连吃三天清淡，差异的方向是"要有劲"；连吃三天大鱼大肉，差异的方向是"要清爽"；同一家店的牛肉面吃了一个月，差异的方向是"换个没尝过的组合"。同样一句"想换换口味"，背后指向完全不同的地方，因为每个人身后那串"最近吃过的东西"不一样。

所以，差异不是一个孤立的愿望，而是一串序列上的下一步。林老师星期三想要的那碗面，必须放在"星期一清汤、星期二冬瓜汤和白粥"后面去理解。把这串序列拿掉，"有劲的"三个字就是一句空话，谁都可以给他一碗辣面了事；把这串序列放回去，"有劲的"就有了具体的样子：要和前三顿形成对比，又不能一下子猛到让刚刚养了两天的胃吃不消；要新鲜，又不能新鲜到他根本不想吃。

上一章的显露，说的是"今天的我在哪里"；这一章的差异，说的是"今天的我想往哪里去"。一个是位置，一个是方向。只有位置没有方向，一碗面只能做到不出错；有了方向，一碗面才可能让人眼前一亮。

林老师吃完那碗"跟以前一样痛快"的面，说出了一个老面馆说不清的问题：店里的"新"，和客人的"新"，不是一回事。

店家当然也懂得变。连锁店每个季度推新品，面馆门口挂"今日特价"，外卖平台天天推"猜你喜欢"。可这些变化，是对着谁变的？新品是对着整个市场变的，看的是"一般人这个季节想吃什么"；今日特价是对着库存变的，看的是"今天哪样菜多了要清掉"；"猜你喜欢"是对着你的历史变的，看的是"你以前点过什么、和你相似的人点过什么"，所以它最常干的事，是把你吃过的东西换个店再推给你一遍。

这三种"新"都有用，但都不是林老师星期三要的那个"新"。他要的是：对着我这三天的序列，往一个我自己说得出、却配不出来的方向走一步。说得出，是因为他知道自己嘴里淡、想要有劲；配不出，是因为他不知道"有劲又没吃过"在一碗面里具体是什么样子。

这中间缺的那一段，就是一次小小的新知识发生：把"我想要的变化"翻译成"一碗具体的面"。它不在菜单里，也不在任何人的历史数据里。它要现场生出来。

三、差异的价钱从哪里来

林老师照例要较真："想换个口味，这算什么需要？饿了吃饭是需要，想换口味是挑剔。为挑剔多花钱，经济账上算得过来吗？"

这个问题要放到更长的时间里看。人们为"差异"花钱，从来不是新鲜事，只是过去花得很笨。一个人吃腻了家门口的面馆，会专门坐半小时车去另一家；一家人吃腻了家常菜，会周末下馆子；更多的人，会在一个城市里"打卡"一家又一家店。这些行为背后，都是在为差异付钱，只不过付的大头不是给差异本身，而是给车费、给时间、给排队、给那顿饭里自己并不需要的部分。

我构想一笔账：林老师为了吃点"有劲又没吃过"的东西，坐车去城东一家网红店，来回车费加上半小时，再排二十分钟队，吃一碗 38 元的面，其中真正对上他"想要的变化"的，可能只有那一勺特别的酱。这笔钱里，为差异付的部分其实不少，只是被路程、排队、店租、装修摊薄了，他自己也说不清哪一块钱是买那勺酱的。

"我的面条"做的事，是把这笔钱里"为差异付的那部分"拎出来，直接付给差异本身。不用坐车，不用排队，在常去的面馆里，对着自己这三天的序列，得到一碗专门往"有劲又新鲜"那个方向走了一步的面。花的钱也许比网红店少，可是每一分都落在了真正想要的东西上。挑剔不是浪费，挑剔是一种还没被好好定价的需要。

林老师不服，接着问："就算我愿意为差异付钱，凭什么是付给面馆？我自己在家也能换着花样做。"能，当然能。可是"在家换着花样做"恰恰说明，差异是有成本的：要想、要查、要买平时不买的材料、要冒做砸的风险。一个忙了一天的中学老师，晚上回家能做的"花样"，多半就是在白粥里多放一把青菜。他不是没有想要的变化，是没有工夫把这个变化算出来、做出来。这正是第三编说的，"我的面条"的大头成本，是为今天这个人设计和生成一碗面的那份新知识。差异的价钱，就是替他省下的那一份想、查、试的工夫，再加上那一份他自己想不到的"原来还能这么吃"。

用 SDE 的话来读，差异是三维里最"往前走"的一维。显露告诉我们今天站在哪里，纠缠告诉我们今天被什么包围着，只有差异在问：从这里出发，下一步去哪？一个人的口味能一年一年地丰富起来，靠的就是这一个个小小的"下一步"。过去这些下一步大多是碰运气碰出来的，以后它们可以被一碗一碗地设计出来。

既然人们一直在为差异付钱，为什么过去没有一门生意，专门卖"对着你自己的序列走一步"？

原因和上一章讲的显露一样，出在成本上，但还多了一层。要卖这种差异，店家得知道三样东西：你最近吃过什么，你想往哪里变，哪些变化在一碗面里做得出来。第三样是厨师的手艺，老店不缺。前两样却散落在食客的生活里：星期一的清汤在周师傅这里，星期二的冬瓜汤在学校食堂，星期二晚上的白粥在林老师家里。没有哪一家店能看到一个人完整的一周。每一家店只看得到自己柜台前的那一顿，于是每一家店只能卖"它自己菜单上的新"。

信息技术让这件事前进了半步。外卖平台确实能看到一个人在平台上点过的所有东西，这比单个面馆看得多得多。可它看到的仍然是"点过什么"，不是"想往哪里变"；它的算法擅长的是把相似的东西排在一起，"你吃过牛肉面，推荐你另一家的牛肉面"，这是一种向着稳定态靠拢的做法，和差异刚好方向相反。按第二编的说法，这类推荐本身就是可重复的信息生产，正在被压向地板价。

AI 补上的，是另外半步：它能听懂一句"嘴里淡得发慌，想要有劲的、没吃过的"，能把食客自己说出来的那串序列——星期一的清汤、星期二的冬瓜汤和白粥——放在一起，再到厨师做得出来的范围里，找一个"往那个方向走一步"的点。食客愿意说，是因为说了真能换来一碗更对的面；店家接得住，是因为接住它的成本，第一次低到一碗面背得动。

这样一来，差异就从"散落在生活里、没人收集的愿望"，变成了"可以被说出来、被算出来、被做出来的一碗面"。差异本身没变，变的是它第一次能被交易。

差异还有一种最容易被忽略的样子：不想变。

周师傅的老客人里，有一位退休的老会计，每个星期四中午来，三十年如一日，点的永远是一碗肉丝面、不放葱。周小雨起初以为，这位老人家用不上"我的面条"——他什么都不想换。后来她听父亲说才知道，老人家的老伴前年走了，星期四原本是两个人一起来吃面的日子。他要的那个"不变"，不是没有差异，而是在一个什么都在变的日子里，留住一样不变的东西。对他来说，今天最好的那一步，就是不走。

这说明差异不是"求新"的同义词。它问的是"今天想往哪里去"，答案可以是往前走一步，也可以是站在原地。一个只会推"新品"的系统，会好心地给这位老人家推一碗他没吃过的酸辣面，那就错了。读懂差异，有时候恰恰是读懂"今天别给我变"。

◆ 四、差异要有分寸

还要防一个误会：差异不是越大越好。

周小雨第一次跟父亲演示 AI 生成"今天这一碗"，林老师在旁边凑热闹，说了句"来个最有劲的"。AI 给出的第一版方案相当激进：麻辣牛油锅底、加花椒油、配一份炸得很脆的肥肠。林老师看了直摇头："我两天没沾油了，一下子吃这个，胃要提意见的。"周小雨让 AI 把他前两天的饮食和星期一的状态放进去重算，第二版就收住了：红汤底，用鲜辣椒和少许花椒提香，不用牛油；浇头是爆炒的牛肉粒加酸豆角，酸辣开胃；再撒一把他很少吃的炒香的芝麻和碎花生，图个口感上的新。

这个修改过程说明了一件事：差异总是"从哪里出发、往哪里去、走多远"三件事的合成。只知道"往哪里去"，容易走过头；把"从哪里出发"放进来，才知道"走多远"合适。换成 SDE 的话说，D 离不开 S：今天想要的变化，要放在今天显露出的状态上去量。这也是为什么第22章要专门讲三维合一——三个字母不是三张独立的单子，而是一碗面里互相牵制的三股力。

◆ 五、星期三的"我的面条"

如果星期三的林老师吃到的是那第二版，他的感受大概不会是"跟以前一样痛快"，而是"哦，原来还能这么吃"。这句"原来还能这么吃"，就是差异被接住的信号。

把两天放在一起看（我构想的示意）：

	星期一	星期三
序列	前一晚熬夜，早饭没吃	前三顿都是清汤、冬瓜汤、白粥
想要的变化	少一点、软一点、别重	有劲、没吃过的搭配
汤	骨头清汤	红汤，鲜辣椒提香，不用牛油
浇头	嫩肉片、溏心蛋	爆炒牛肉粒、酸豆角
新鲜之处	一小碟酸萝卜开胃	炒芝麻碎花生，口感上的新

两碗面用的是同一锅骨头汤做底、同一个灶、同一位师傅。要是按菜单收钱，它们差不多都是一碗 15 元的面。可是对林老师来说，这两碗面的价值，恰恰在于它们不一样，而且不一样得正好。把这个"正好"算出来，是一次只属于星期三傍晚的新知识。

还要注意一点：差异是会自己往前推的。星期三吃了一碗有劲的，星期四的"想要"就又换了起点。今天的这一步，会成为明天序列里的一个点。这意味着，对着差异做面，永远没有"做完"的一天，也没有一个"最佳配方"可以一劳永逸地定下来。对连锁店来说这是麻烦，因为它们的本事就是把一个配方定下来做一万遍；对"我的面条"来说，这恰恰是生意能天天做下去的理由。每天都有新的一步，每一步都要重新算，每一次算都是一次新知识的发生。

带走的话

店家的"新"对着市场，平台的"新"对着你的过去，只有"我的新"对着我这几天的序列，往我想去的方向走一步。

小 账

让渡账：靠新品、特价、"猜你喜欢"去碰运气的那种"批量的新"在让出；接住的是对着一个人自己的序列、现场算出来的差异。

面条账：我的面条的第二维，是今天想要的变化；同一锅汤底，星期三要往"有劲又新鲜"的方向走一步，而且只走一步。

第 21 章

E：今天的纠缠情境

本章之问 同一个人、同样的状态、同样想换口味，为什么和不同的人、在不同的天气、为不同的事坐下来，想吃的那碗面又不一样了？

一、星期六的那一碗

星期六中午，下起了今年第一场冷雨。林老师没有一个人来，他带了一位老同学。两个人大学同寝室四年，毕业后一个留在小城教中学，一个去了深圳做工程师，算起来有十一年没见了。老同学这次回老家办事，只停一天，下午就要赶高铁。

林老师进门就跟周师傅说："今天给我们弄点好的。我这同学在外面漂了这么多年，回来想吃口家乡的味道。还有件事——他上个月升了总工，我们得庆祝一下。"

周师傅一听，乐了，也有点犯难。好的，他能做；家乡的味道，他做了二十年；可是"庆祝"、"十一年没见"、"下午要赶车"、"外面下着冷雨"，这几样东西加在一起，一碗面该怎么做？他最后给两个人各下了一大碗招牌牛肉面，加了双份牛肉，又切了一盘卤菜。两个人吃得很高兴，可是老同学吃到一半，看了看表，说："吃得太饱了，等下车上要犯困。"

这一碗面，比星期一和星期三那两碗更难。难不在林老师自己，而在林老师之外的那一堆东西：天气、同伴、事由、时间、心情。这一堆东西，就是 SDE 的第三个字母。

值得一提的是，周师傅并非不懂这些。他在小城开了二十年面馆，见过的庆祝、送别、和好、散伙不知多少，心里其实有一本"什么场合吃什么"的账。可这本账只在他心里，要靠他亲自站到桌边、看两眼、聊两句才能用上；生意一忙，他根本顾不过来。这样的手艺，是一个人一辈子攒出来的，没法复制，也没法交给别人。

◆ 二、纠缠：把我和今天缠在一起的那些线

E 读作"纠缠"。在一碗面里，它的白话意思是：今天的情境。

什么是情境？就是今天把我和周围缠在一起的那些线。下雨还是晴天，是一根线；一个人吃还是和谁一起吃，是一根线；今天是平常的一天、要庆祝的一天、还是心情低落的一天，是一根线；吃完要去干什么、有多少时间，又是一根线。这些线不在"我"身上，却实实在在地拽着"我今天想吃什么"。

为什么叫"纠缠"而不是简单地叫"环境"？因为这些线不是摆在旁边的背景，而是互相缠着、又和"我"缠着的。下冷雨，单独看，意味着想吃点热乎的；可是和"老同学十一年没见"缠在一起，热乎就不只是身体上的热乎，还是一种叙旧的热乎；再和"下午要赶高铁"缠在一起，又得收着点，不能吃到撑。每一根线的意思，都要看它和别的线怎么缠。拆开来一根一根看，每一根都很简单；缠在一起，就成了只属于星期六中午那张桌子的一团。

上两章，S 和 D 都主要是"我"自己的事。E 把"我"放回了生活里。人从来不是一个人吃饭的，哪怕是一个人坐在角落，他也是带着今天的天气、今天的心事、刚刚接到的那个电话来吃这碗面的。

还有一层容易忽略：情境里的线，有不少根本不在桌上。老同学下午三点的高铁票揣在他兜里，周师傅看不见；林老师这周被家长投诉了，心里憋着一口气，也没写在脸上。这些看不见的线，往往拽得最紧。

三个字母里，E 是过去的生意最接不住的一维。

S 和 D 至少还和食客本人有关，一个用心的老板问几句，多少能猜到。E 却散在食客身后的整个生活里。周师傅能看见窗外下雨，能看见林老师带了一个人，可他不知道这两个人什么关系、多久没见、为什么事坐在这里、几点要走。就算知道了，他也很难把这一团东西翻译成一碗面。传统餐饮对情境只有几种粗粗的回答：包间对应"请客"，套餐对应"几个人一起"，长寿面对应"过生日"，火锅对应"冷天"。这几种回答，每一种都是把一大类情境压成一个固定的产品。

林老师的星期六，正好落在这些固定产品的缝里。它是请客，但只有两个人，用不着包间；它是庆祝，但不是生日，长寿面不对；它是冷天，但下午要赶车，火锅吃不得。最后周师傅只能给出一个最稳妥的回答："好的"＝"多加牛肉"。多加牛肉，确实是一种庆祝的语言，可惜它和"赶车"那根线缠不上。

◆ 三、星期六本来可以是什么样

假如那天有"我的面条"，我构想的流程是这样：林老师在点单时对着手机说一段话，"老同学，十一年没见，他升了总工要庆祝，他想吃家乡味，下午三点的高铁，外面下冷雨"。AI 把这几根线一起放进来算，周师傅照着方案下面。

端上来的是两碗不一样的面。给老同学的那碗，是这座小城的老做法：骨头汤底，手工碱面，浇头是周师傅最拿手的、外地吃不到的那一味卤码，再卧一个荷包蛋——小城里待客，碗里卧个蛋是讨个好意头，正好接住"升了总工"那根线。分量做成七成，碗边配一小碟本地的剁辣椒，让他自己加。给林老师的那碗，照他星期三刚吃过辣、这周已经换过两回口味的序列，做得平稳一点。两碗中间放一小盘切好的卤菜，算是"庆祝"的那一份，但量不大，免得两个人下午犯困。热汤、热面、热卤菜，接住冷雨那根线。

周小雨还给这碗面设计了"端上来时的一句话"，由周师傅说："这是我们这里二十年没变的老卤码，在外面吃不到的。恭喜你升总工，荷包蛋给你讨个好意头，吃完正好赶车。"这一句话不花一分材料钱，却把"家乡""庆祝""赶车"三根线一起系上了。第22章还会专门说这句话。

星期六这一碗还带出了一个前两章没碰到的问题：桌边坐着两个人，"我的面条"是谁的？

星期一和星期三，林老师一个人吃，"我"就是他。星期六不一样，桌上有两个"我"，两个人的显露不同、差异不同，却缠在同一个情境里。老同学坐了一上午的车，胃口一般，想吃家乡味；林老师这周已经清淡过、也痛快过，今天的心思主要在叙旧上。如果只照顾一个人，另一个人就成了陪吃的；如果两个人各点各的、互不相干，又把那顿饭本来的意思——十一年后的一次重逢——给拆散了。

所以 E 这一维的方案，常常不是"一碗面"，而是"一桌面"。两碗面要各对各的人，又要互相照应：一碗浓些、一碗平些，中间那盘卤菜是两个人共有的，那一句"恭喜升总工"是说给两个人听的。这里有一个值得记住的道理：情境不只让一碗面变得更"我的"，还会让几个人的"我的"连在一起，变成"我们这一顿的"。第七编讲"类我"时会看到，这种连在一起的"我的"，正是社区能够长出来的地方。

还有一个经济上的细节。凡是情境浓的场合——庆祝、重逢、陪人、安慰人——人们愿意多付的钱往往最多。一个人平常吃面，多付 15 元可能还要掂量；为老同学十一年后的这顿饭多付 15 元，林老师眼都不会眨。这不是因为面更贵了，而是因为这一顿饭要接住的线更多、更要紧。按导论里那个 15 元与 30 元的对照，E 往往是把一碗面推到 30 元、甚至更高的那一维。过去，人们为这类情境付的溢价，大多付给了包间、装修和排场；以后，它可以更多地付给"把这一团线接住"的那份新知识。

◆ 四、林老师的反驳：情境是隐私

林老师听完，皱起了眉："这一套我不喜欢。我跟谁吃饭、为什么吃饭、几点要走，凭什么要告诉一家面馆？告诉了面馆，等于告诉了它背后的平台。"

这是一个必须正面回答的反驳，第九编第48章还会把"隐私论"作为五种反驳之一专门处理。这里先说三点。

第一，说多少，由食客定。E 这一维的每一根线，都可以说，也可以不说。林老师只说"下冷雨、和老朋友吃、他要赶车"，不说"升总工"，那碗面就少一个荷包蛋，别的照样做得出来。情境说得越多，那碗面越"我的"；说得越少，越接近一碗普通的面。这是食客手里的一个旋钮，不是店家伸进来的一只手。

第二，情境是用完即走的。星期六中午那一团纠缠，到下午三点老同学上了车，就已经过去了。它对做那碗面有用，对下一碗面几乎没用。这和"会员档案"那种长期存储的数据，性质不一样。一个讲规矩的"我的面条"系统，应当把这类情境当作当天的食材——用完就倒掉，而不是攒起来。第23章会说到，这类知识本来就是"明天就过期"的，攒起来也没有多大价值。

第三，隐私的担心本身说明了一件事：情境是值钱的。正因为"我今天和谁、为什么、在什么心情下吃饭"是一个人生活里最私人、最不可重复的那部分，它才能把一碗面从 15 元推向 30 元。不值钱的东西，没人担心被拿走。问题不是要不要用它，而是谁掌握它、为谁所用。按本书的猜想，最后掌握它的应当是"我"，它为"我的面条"所用，而不是为平台的广告所用。这一点和第七编讲的社区定价相通：价值要流向"我"，数据也要留在"我"这一边。

◆ 五、同一场雨，不同的线

为了看清 E 的分量，不妨把星期六的条件换一换，看那碗面跟着怎么变（我构想的示意）：

情境（同是冷雨的中午）	缠在一起的线	那碗面往哪里变
和老同学重逢，要庆祝，下午赶车	家乡味、好意头、不能吃撑	老卤码碱面，荷包蛋，七成分量，配一句贺词
一个人，刚被家长投诉，心情低落	想被安慰、不想说话	一碗热乎乎的汤面，熟悉的老味道，不多问，安静端上
带上初中的女儿，她期中考得好	奖励、孩子口味、要有点意思	小份番茄蛋面配一个她没吃过的小卤味，让她先挑

情境（同是冷雨的中午）	缠在一起的线	那碗面往哪里变
加班间隙，二十分钟要回学校	快、顶饱、不犯困	出餐快的拌面，分量足，汤另外装

四行里的天气一样，林老师本人的显露也可能差不多，可是情境一换，那碗面的方向就整个换了。尤其是第二行：心情低落的那天，最"我的"那碗面，也许恰恰是不玩任何新花样、最熟悉的那个老味道，连端上来时的那句话都可以省掉。可见 E 不是一味地"加东西"，有时候接住一根线的办法，是什么都不加。这种分寸，靠菜单给不出，只能对着那一天现场判断。

把星期六这一碗放回全书来看，E 这一维还有更深一层的意思。

工具让渡律告诉我们，可重复的生产会被工具一层一层接管。在一碗面里，最先被接管的是揉面、熬汤、下面这些动作；接着被接管的是"查配方、比价格、推荐菜"这些信息活。剩下来的，是离"我"最近、最不可重复的东西。S 是今天的我，D 是今天我想要的变化，E 则是今天的我和这个世界缠在一起的那个样子。三样之中，E 最不可重复：同一个人，同样的显露、同样的差异，换一个同伴、换一场雨、换一个事由，那碗面就得重做。

这也解释了为什么"我的面条"不是一碗孤零零的面，而是一种服务于生活的知识。它服务的不只是林老师的胃，还有林老师和老同学十一年后的那顿午饭。从这个意义上讲，E 是"我"和世界的接口：一碗面能接住多少根情境的线，它就有多"我的"。

> **带走的话**
>
> 人从不一个人吃饭——天气、同伴、事由、时间都坐在桌边，一碗面能接住几根线，就有几分"我的"。

> **小 账**
>
> 让渡账：把情境压成包间、套餐、长寿面、火锅的那种"类别化的回答"在让出；接住的是对一张桌子、一个中午的纠缠现场算出来的方案。
>
> 面条账：我的面条的第三维，是今天的情境；星期六的冷雨、老同学、升职和高铁，要缠进同一碗面，还要配上一句话。

第 22 章

三维合一：一碗面的方案怎样生成

本章之问　显露、差异、纠缠，三样东西各说各的，怎样才能合成一碗端得上桌的面？AI 在这里做的到底是什么，又有哪些是它替不了的？

一、三张单子，还是一碗面

前三章，我们把林老师的三天拆成了三维：星期一主要是显露，熬了夜、嗓子干、胃里空；星期三主要是差异，连吃三天清淡，想要有劲又新鲜的；星期六主要是纠缠，冷雨、老同学、升职、赶高铁。这样拆，是为了讲清楚；真实的每一天，三维都同时在场。

星期六的林老师也有显露：他这周已经清淡过、也痛快过，胃口平稳。他也有差异：他不想再重复星期三那种猛辣。只不过那天，情境那根线拽得最紧。星期一也有纠缠：下雨，一个人，来晚了二十分钟，下午还有课。星期三也有显露：跑完步，出了汗，饿。

所以，"我的面条"的方案不是三张单子并排摆着、各取一样，而是三股力在一碗面里互相较劲、互相成全。显露说"别太重"，差异说"要有劲"，纠缠说"一会儿要赶车"。把这三句话合成一个能做出来的方案，才是真正的活。

二、合起来的四件东西，和合不拢的时候

一碗"我的面条"的方案，我构想它至少包括四件东西：配方、口味、分量，以及端上来时的一句话。

配方是骨架：用什么汤底，什么面，什么浇头，什么配菜。口味是调性：咸淡、酸辣、浓清、香不香、脆不脆。分量是尺度：多少，分几样，要不要另装。这三件都看得见、吃得着，是厨房的语言。第四件——端上来时的一句话——看不见也吃不着，却常常是让人记住这碗面的那一下。"这是我们这里二十年没变的老卤码"，"今天给你配了一碟酸萝卜，开开胃"，"你说想要没吃过的，我给你撒了点炒芝麻碎花生"——这些话告诉食客：这碗面是对着你今天做的。它把一份看不见的新知识，交到了食客手里。

拿星期三举例，三维是怎样落到这四件东西上的（我构想的示意）：

	显露（S）	差异（D）	纠缠（E）	合起来
林老师星期三	跑完步，出汗，饿；前两天胃口偏弱	连吃三天清淡，想要有劲、没吃过的	晴天傍晚，一个人，吃完回家改作业	—
配方	汤底不用牛油	爆炒牛肉粒、酸豆角	出餐快一点	红汤底＋牛肉粒酸豆角＋细碱面
口味	辣度中上，不过猛	酸辣开胃，加炒芝麻碎花生	—	鲜辣椒提香，少许花椒
分量	跑完步，足一点	—	晚上还要坐着改作业，别撑	正常偏足，不加卤菜
一句话	—	"给你换了个没吃过的搭配"	—	"今天换个有劲的，酸豆角和花生碎，你尝尝"

表里每一格都不难，难的是最右边那一列：把同一行里有时互相打架的要求合成一个答案。显露说"足一点"，纠缠说"别撑"，合起来就是"正常偏足，不加卤菜"。这种合，不是加法，是在三股力之间找一个落点。

三股力有时候能找到一个舒服的落点，有时候找不到。合不拢的时候怎么办？这恰恰是"三维合一"最见功夫的地方。

我构想一个场景。某个星期五晚上，林老师被学校留下来开会，开到八点多才出来。他饿坏了，这是显露；这一周他已经吃了好几回面，想换点别的，这是差

异；可是这时候还开着的只有周师傅这一家，他明天一早还要带学生去市里比赛，得早点回去睡，这是纠缠。三股力里，差异要的"换点别的"，在一家面馆里几乎做不到；显露要的"多吃点"，和纠缠要的"早点睡、别撑"又互相顶着。

好的方案不是假装三样都满足，而是分出主次，再给被让掉的那一维一点补偿。这一晚，主次大概是：先顾纠缠，明天的事要紧；再顾显露，饿了要吃饱；差异只能让一让。于是方案是一碗分量足、出餐快、好消化的汤面，汤底换成平时少点的番茄底，算是在"换点别的"上给了一点意思。端上来的那句话也照着这个主次说："今天晚了，给你做个番茄底的，吃完早点回去，明天比赛顺利。"

这个"分主次、给补偿"的判断，是三维合一里最像人的地方。AI 可以列出各种组合，可是哪一维今天最要紧，往往只有林老师自己说得准。他要是说一句"明天比赛无所谓，我今天就想吃点不一样的"，主次就整个翻过来了。这也说明，三维合一不是一道有唯一答案的算术题，而是一次带着取舍的发生：今天的这个取舍，只对今天的这个人成立。

再回头说说方案里的第四件——端上来时的一句话。

有人会觉得，这句话是服务员的客套，算不上方案。可是想一想星期六那碗面：如果没有那句"这是二十年没变的老卤码，恭喜升总工，荷包蛋给你讨个好意头，吃完正好赶车"，那碗面在老同学眼里，也许只是一碗做得不错的家常面。有了这句话，他才知道荷包蛋是为他卧的，分量是为他的高铁减的，卤码是专门拿出来给他尝的家乡味。这句话把方案背后的那份新知识说了出来，让吃的人看见"这碗面是对着我做的"。

从价值的角度讲，这句话是"我的"二字被食客确认的那一刻。第三编讲过，"我的"不是品牌：品牌是店家贴在碗上的标签，对谁都一样；"我的"是这碗面和这个人之间的一次对上号。那句话，就是对上号时的那一声"咔哒"。它不花材料钱，却常常决定了食客愿不愿意为这碗面多付那 15 元。

正因为这句话管用，它也最容易被做坏。设想有一天，某家店学去了这一招，给每一碗面都配上同一句"这碗是专门为您做的"。头两回，客人听着还挺受用；到

第三回，他就明白了，这是店里的规定动作，和服务员那句"欢迎光临"没有两样。一句话一旦变成对谁都说的套话，它就从"我的"退回了"他们的"，退回了第14章说的品牌那一边。判断这句话是真是假，有一个很简单的办法：看它有没有说出一件只有今天、只有你才对得上的事。"给你配了一碟酸萝卜，开开胃"对得上星期一熬了夜的林老师；"吃完正好赶车"对得上下午三点的高铁。说不出这样一件事的那句话，不如不说。

◆ 三、AI 做了什么，替不了什么

那么，AI 在这一步做了什么？

先说它做得好的。它听得懂家常话，能把"嘴里淡得发慌"翻译成"差异的方向是要有劲"；它记得住这家店做得出什么、库房里今天有什么；它能在几秒钟里把三维的要求排列组合，给出几个候选方案，再按"别撑""别太猛"之类的约束把不合适的筛掉；它还能把方案写成厨房看得懂的单子，同时写好端上来时那句话。过去这一整套活，只有周师傅这样二十年的老手、站在桌边、不忙的时候才做得了；现在一部手机加一个智能体，每一碗都能做。

这就是王德生说的那句话的意思：「我的面条的生产成本，主要是：基于AI的'新知识：如何设计和生成我的面条，适合我今天的SDE需要'」。注意，这里说的成本"主要是新知识"，不是"主要是 AI"。AI 是生出这份新知识的工具，新知识才是这碗面的大头。

再说它替不了的。第一，它得有人告诉它今天的显露、差异和纠缠。这三样东西在林老师身上，林老师不说，它就只能按会员档案去猜，那就退回了"老样子"。第二，它给出的方案对不对，最后要由吃面的人和做面的人来判。星期三那次，AI 的第一版是麻辣牛油加肥肠，是林老师一句"胃要提意见的"把它拉了回来。第三，这碗面吃完了到底好不好、哪里下次要改，也得靠人说出来、记下来。这三件事——说出需要、检查方案、吃完回写——都要求"我"在场。

周小雨在长沙做 AI 产品经理，她帮父亲画过一张"今天这一碗"的流程图。我在这里只点一下，详细的拆解留给第五编。

她把一碗"我的面条"拆成六步：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。食客点单时说几句话，是"识别需要"；AI 把三维合成方向，是"设计"；落到配方、口味、分量和那句话，是"方案"；周师傅和后厨照单下面，是"生成"；端上桌之前师傅看一眼、端上桌之后食客尝一口，是"检查"；吃完说一句"下次辣再少一点"，被记下来，是"回写"。

周小雨跟父亲说了一句很实在的话："爸，以后方案和生成，机器会越做越便宜，连你后厨下面都可能交给自动化灶台。可是客人今天要什么、这碗面对不对、下次怎么改，这三步离不开人，离不开客人自己。"第五编会看到，这正是价值最后留下来的地方。

◆ 四、为什么是三维，不多也不少

读到这里，有人会问：一个人今天的需要那么复杂，为什么偏偏拆成三维？口味偏好、预算、忌口、时间，不都是维度吗？

这些当然都是需要的一部分，但它们各自落在三维里。忌口和长期口味，是显露的稳定态，也就是"结构"；预算多少，常常取决于今天为什么吃这顿饭，是纠缠；时间紧不紧，也是纠缠。把这些零碎的条目归到三维下面，好处是不会漏掉方向：一个方案只看了"我是什么样"，却没看"我想往哪里去"，它就会一直给你端老样子；只看了"想往哪里去"，没看"我在哪里"，就会像 AI 第一版那样走过头；只看了自己，没看桌边坐着谁、窗外下着什么，就会像周师傅星期六那样，做出一碗好吃却让人在车上犯困的面。

在 SDE 的读法里，这三维不是三个分类框，而是一件事的三个侧面：今天的我显露成什么样，正在往哪里变，被什么情境缠着。少看一面，方案就会偏；三面都看了，才谈得上"适合我今天的 SDE 需要"。

这也给周师傅的手艺找到了新位置。他二十年攒下的，主要是三样东西：熟客的稳定态，记在心里；各种场合该吃什么，也记在心里；一个方案做得出做不出、好不好吃，全凭他一双手。前两样，AI 可以帮他记、帮他算；第三样，仍然要他把关。三维合一以后，周师傅不再是一个只管下面的人，而是那份方案的第一个检查者。

◆ 五、林老师的反驳：这不就是"定制"吗

林老师最后又较了一次真："说来说去，不就是定制吗？木匠上门打一套书柜，鞋匠照着脚样做一双布鞋，早就有了。有什么新？"

有两点不同。

第一，过去的定制是对着稳定态做的。木匠量的是你家墙有多宽、书有多少，打好的书柜一放就是二十年；鞋匠描的是你的脚样，这双脚一年半载不会变。"我的面条"是对着今天做的，今天的显露、差异、纠缠，明天就变了。一个是"为你做一次，用很久"，一个是"为今天的你做一次，只用这一次"。

第二，过去的定制是贵的，因为每一次定制都要一个手艺人花上大量工夫，所以它只能是少数人的、偶尔的消费。三维合一的那份新知识，靠 AI 第一次便宜到可以每天做、每个人做、每一碗都做。导论里那个从 15 元到 30 元的差价，放在一碗面上不算小，可放在"定制"这个词上，几乎是地板价。定制变成了日常，这才是新的地方。

再往深一层说：过去的定制，定制的是"物"；"我的面条"定制的，主要是"今天这一碗的方案"——一份新知识。物还是那些物，面粉、骨头、辣椒、鸡蛋，可是钱越来越多地付给了那份方案。这就接上了第三编算过的那张价值流向表：物的部分慢慢降下去，新知识发生的部分升上来。

带走的话

三维合一不是三张单子并排摆，而是三股力在一碗面里找到落点；AI 能把落点算出来，却算不出你今天站在哪里、想往哪里去、和谁坐在一起。

小 账

让渡账：靠老师傅站在桌边、凭经验把三维合起来的那份手艺在让出；接住的是 AI 把三维合成方案的工序，以及始终离不开"我"的说出、检查、回写。

面条账：我的面条的方案有四件——配方、口味、分量和端上来时的一句话；钱越来越多地付给这份方案，而不是面粉。

第 23 章

明天就过期：日鲜知识为什么压不到地板价

本章之问　第二编说，AI 会把信息和公共知识压到地板价。那么，"今天这一碗"的方案也是 AI 生成的，它凭什么不跟着掉到地板上？它会不会被人抄走、被人盗版？

一、星期天早上的一张单子

星期六那顿饭之后，周小雨做了一个小试验。她把林老师星期一、星期三、星期六三碗面的方案打印出来，三张单子贴在面馆的墙上，旁边写一行字："本店为熟客设计的'今天这一碗'，欢迎参考。"

星期天上午，一位不认识的年轻人进来，指着星期一那张说："我就要这一碗。"周师傅照着单子下了一碗骨头清汤、细软面、嫩肉片、溏心蛋、一碟酸萝卜、分量少两成。年轻人吃完，说了句"味道挺好，就是有点少，也太淡了"。他刚打完一上午球，饿得很，想吃点有滋味的。

那张单子一个字没错，下面的手艺也一个字没错。错的是：它不是他的。

周小雨把这件事讲给父亲听，说出了这一章的意思："爸，你看，这三张单子贴在墙上，谁都可以拿去。可拿去了也没用。它们在星期一、星期三、星期六那三个中午对林老师是宝贝，到了星期天、换了一个人，就只是三张普通的菜谱。"

二、日鲜知识：保质期只有一天

我们可以给这种知识起个家常的名字：日鲜知识。就像菜市场里的"日鲜"，当天的菜当天卖，过了今天就不新鲜了。

"今天这一碗"的方案正是这样一种知识。它有两个"只"：只对我，只对今天。只对我，是因为它的三个来源——显露、差异、纠缠——都长在一个具体的人身上：林老师的熬夜、林老师这三天的序列、林老师和老同学的重逢。只对今天，是因为这三个来源每天都在变：星期一的嗓子干，星期三就好了；星期三想要的"有劲"，星期四就满足了；星期六的冷雨、高铁、升职，到下午三点就都过去了。

拿食物打比方：面粉能放一年，干辣椒能放半年，骨头汤隔夜就差了，而"今天这一碗的方案"，连隔夜都放不了。它的保质期，是从食客说出需要的那一刻，到他吃完最后一口的那一刻。

这和我们平时说的"知识"很不一样。学校里教的知识、书上写的知识、行业里通行的知识，讲究的是放得久、用得广：勾股定理两千多年前对，今天还对；一个好的牛肉面配方，十年不改照样卖。这些是"我们的知识"，它们的价值就在于能被重复使用、能被很多人共用。日鲜知识恰恰相反，它的价值就在于不能被重复使用、不能被别人共用。

◆ 三、地板价是怎样压下来的，又压不到哪里

要说清楚日鲜知识为什么压不到地板价，先得回想一下地板价是怎样压下来的。

第二编讲过，一样东西的价格被压到地板，大致要经过两步。第一步，生产它的成本被工具压下来：AI 解一道数学题、翻译一段话、搜一条信息，花的钱越来越少。第二步，做出来的东西可以被无数人重复使用：一道题解出来，所有做这道题的人都能看；一段话翻译好，所有读这段话的人都能读。成本低，加上能被无数人共用，竞争一来，价格就一路往下走，最后接近于零。这两步合起来，就是"可重复"三个字。

现在拿"今天这一碗"的方案来对照。

第一步，它确实发生了。AI 把显露、差异、纠缠合成方案的那道计算，会越来越便宜。如果只看这道计算，它迟早也会掉到地板上——周小雨说"手机听懂客人的话不值钱"，说的就是这一点。

可是第二步，它走不下去。这个方案做出来之后，不能被第二个人用，也不能在第二天用。它没有一个可以被无数人共用的"成品"。墙上那三张单子，就是它被"共用"之后的样子：样子还在，价值已经没了。价格压到地板，要靠"一份东西卖给很多人"来摊薄；日鲜知识每一份只能卖给一个人、只能用一次，摊薄就无从谈起。

说到这里，林老师插了一句："只对今天有效的东西多了去了。今天的报纸，明天就拿去包东西；今天的天气预报，明天就没用。它们不也是'日鲜'吗？可报纸现在几乎白送，天气预报手机上随便看，早就到了地板价。"

这一问把"日鲜"两个字里藏着的一个漏洞挑了出来。报纸和天气预报确实只对今天有效，可它们对今天的所有人都有效：一份今天的报纸，全城的人都能读；一条今天的天气预报，全省的人都能用。它们只有"只对今天"那一个"只"，没有"只对我"那一个"只"。于是第二步照样走得下去——一份做出来，卖给千千万万人，价格就被摊薄到了地板上。日鲜知识压不到地板，靠的是两个"只"同时在：只对今天，所以不能留给明天；只对我，所以不能分给别人。少了任何一个，它就会像报纸一样，被千千万万人一摊，摊到不值钱。

所以，被压到地板的，是生出日鲜知识的那件工具——计算本身；压不下去的，是这件工具每一次为某个人、某一天生出来的那份结果。前者是"生产"，可重复；后者是"发生"，一次性。本书反复说的那个区分，在这里看得最清楚：工具接管一切可重复的生产，价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"。

这里还要补一句老实话。压不到地板价，不等于价格会一直很高。日鲜知识的价格最后定在哪里，要看社区里的人愿意为它付多少，这是第七编"社区定价"要讲的事。这一章只说一件事：它的价格不会被"可重复"这股力量压到零。

压不到地板价之外，日鲜知识还有一个连带的好处：它无法被盗版。盗版，说到底是一种"重复使用"：把别人花钱做出来的东西复制一份，不花钱或少花钱地用。一样东西越能被重复使用，越怕盗版。一本书、一首歌、一部电影、一套软件，复制一份几乎不花钱，复制出来的那份和原版一样好用，所以盗版屡禁不止。

日鲜知识天生不怕这个。墙上那张星期一的单子，任何人都可以拍下来、抄下来、发到网上去。可是抄走的人得到了什么？得到了一碗适合"星期一中午、熬夜之后、嗓子干、胃里空的林老师"的面。他自己不是林老师，那天也不是星期一中午，这张单子对他来说，只是一份没什么特别的菜谱。星期天那位打球的年轻人，就是这样"盗版"了一次，吃完的评价是"有点少，也太淡了"。

换句话说，日鲜知识可以被复制，但复制不走它的价值。它的价值不在单子上，而在单子和"今天的我"之间的那一次对上号。抄得走单子，抄不走那次对上号。这和第三编说的"一次性：为什么换一个人就不再是'我的'"是同一个道理，只是从卖家的角度又看了一遍：卖"我的面条"的人，不必像出版商、唱片公司那样，花大力气去防盗版。

◆ 四、林老师的反驳：那我把自己的"日鲜"攒起来呢

林老师不愧是数学老师，马上找出一个漏洞："如果每天的方案都记下来，攒上一年，AI 就能总结出'林老师在什么情况下爱吃什么'。那这份总结不就是一份能反复用的东西了吗？反复用，就会便宜下来。"

这个反驳问得好，答案分两层。

第一层，他说得对：日鲜知识攒久了，确实会沉淀出一些稳定的东西。林老师熬夜后喜欢清汤、连吃清淡后想要酸辣、和老朋友吃饭爱点家乡味——这些是从很多个"今天"里沉淀下来的稳定态，也就是第19章说的"结构"。这份结构可以反复用，也确实会越来越便宜，就像周师傅记住的"老样子"一样。

第二层，结构越准，日鲜知识反而越值钱，而不是越便宜。因为结构只能告诉你"一般情况下"，而每一个真实的今天，都有结构里没有的东西：第一次带女儿来

吃面，第一次在冷雨天给人庆祝升职，第一次在比赛前一晚八点多才吃上饭。结构是底子，今天是在底子上起的波。底子越厚，波看得越清楚，今天这一碗就做得越准。这就像林老师自己教书：对一个学生越了解，越能看出他今天哪道题卡住了——熟悉不会让今天变得不重要，只会让今天的那一点不同更值得被认真对待。

更要紧的是，攒下来的这份"林老师结构"，对林老师以外的人用处不大。它也许对和林老师相似的人有一点参考价值——第七编讲"类我"时，我们会看到这一点怎样变成一种新的服务——但它始终离不开一个个具体的人和一个个具体的今天。

◆ 五、过期，正是它天天有人买的理由

"明天就过期"听上去像个缺点。做生意的人都怕东西过期：面包过期要打折，蔬菜过期要扔掉。可是换个角度看，正因为会过期，才会有人天天来买。

菜市场就是这样活下来的。米可以一次买一袋吃一个月，可青菜得隔天就买，鱼最好当天买当天吃。卖青菜、卖鱼的摊子，生意不靠一次卖得多，靠的是天天有人来。日鲜知识也是这样：林老师星期一买了一份"今天这一碗"的方案，星期三还得再买一份，星期六又得再买一份。他不可能一次买下"一辈子的我的面条"，因为他的显露、差异、纠缠天天都在变。

这一点对整个经济账很要紧。一样东西如果能放很久、能被很多人共用，它的市场就会越做越"薄"：一本书卖给一个人，他看完可以借给十个人；一个配方定下来，可以用十年。日鲜知识反过来，它的市场是"人数乘以天数"：一个人每天都需要一份，十个人就是每天十份，谁也替不了谁，今天也替不了明天。第六编算"我的知识"能给 GDP 添多少时，用的是"每人每年被定价交易的'我的知识'"这个量；这一章给它补上一个日常的注脚：这个量之所以能大，是因为它每天都要重新发生一次。

周师傅听女儿讲到这里，总算松了口气："我原来担心，单子贴出去就被人学走了。照你这么说，学走了也不要紧，客人明天还得来。"周小雨说："对，人家能学走你今天的单子，学不走客人明天的需要。"

回到账上，把"今天这一碗"里的几样东西按"能不能被压到地板"排一排（示意）：

一碗面里的东西	能否重复使用	会不会被压到地板
面粉、骨头、辣椒等原料	能，大批量生产	会，随着自动化越来越便宜
下面、熬汤等手上功夫	能，可交给自动化厨房	会，第五编第26章细讲
店里的招牌配方、菜单	能，十年不改	会，属于"我们的知识"
AI 把三维合成方案的计算	能，同一个模型天天用	会，工具越来越便宜
今天这一碗的方案本身	不能，只对我、只对今天	不会，压不到地板
说出需要、检查、回写	不能，要求"我"在场	不会，留在离"我"最近的地方

表的上半截，是一路被工具接管、份额一路让出去的东西；下半截，是接住让渡、价值一路流进来的东西。第三编那张价值流向表说，一碗 30 元的"我的面条"，物的部分会从约 50% 降到约 17%，新知识发生升到约 83%（示意）。这一章给那张表补上了理由：升上去的那部分，之所以升得上去、又掉不下来，是因为它明天就过期。

> **带走的话**
>
> 能被重复使用的知识，迟早掉到地板；明天就过期的知识，掉不下去，也偷不走。

> **小 账**
>
> 让渡账：原料、手艺、配方、合成方案的计算，一层层被工具接管、让出；接住的是只对我、只对今天的那份方案，以及要求"我"在场的说出、检查、回写。
>
> 面条账：我的面条的方案是日鲜知识，贴在墙上谁都能抄，抄走了也不是"我的"；这正是那多出来的 15 元掉不下去的原因。

第　五　编

六道工序

价值留在哪里

编　序

前面四编讲了两件事：工具接管一切可重复的生产，价值往不可重复的"我的新知识发生"那里流；一碗"我的面条"之所以值 30 元，是因为它对准了我今天的显露、今天想要的差异、今天的情境。可是说到这里，账还只算到了"碗"这一层。一碗面不是一下子冒出来的，它要经过好几道手。价值流向"我"，具体流到哪一道手上？哪一道会被机器接走，哪一道会被 AI 接走，哪一道谁也接不走？

这一编把一碗"我的面条"拆成六道工序：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。主角换成周小雨——周师傅那个在长沙做 AI 产品经理的女儿。她回到湖南小城，想替父亲的面馆画一张"我的面条"的流程图。她以为难点在 AI，画到后来发现，AI 接得最快的两步恰恰最先变便宜；真正留得住价值的，是三道离"我"最近的工序。

工具让渡律在一个产业里管用，在一碗面的六道工序里同样管用。这一编就是把让渡律放到灶台上，看它一道一道地走过去。

第 24 章

识别需要

本章之问　顾客进门说"老样子"，这算不算知道了他今天要什么？一碗"我的面条"的第一道工序，到底在识别什么？

一、柜台前的一个早上

周小雨决定先不画图。她请了三天假，回到父亲的面馆，在柜台后面站了一个早上，什么都不改，只拿个本子记顾客点单时说的话。

七点到九点，一共来了四十多个人。她回长沙的高铁上把本子翻出来数：说"老样子"的有十一个，说"一碗牛肉面"这种菜名的有十九个，说"随便，你看着下"的有四个，剩下的七八个人点单时多带了半句话——"今天少放点辣，嗓子有点干"，"快一点，八点半要到单位"，"给我弄碗热乎的，冻死了"，"和上回一样，那个汤好喝"。

她盯着这几行字看了很久。菜单上有十二种面，可顾客真正说出来的东西，菜单上一样都没有。"嗓子有点干"不是一种面，"八点半要到单位"不是一种面，"冻死了"更不是。这些半句话才是今天这个人真正要的东西，而面馆的点单方式，把它们全部压扁成了一个菜名。

她父亲二十年来其实一直在接这些半句话。"嗓子有点干"的那位，周师傅会顺手把辣油换成一小勺清油；"冻死了"的那位，汤会多舀小半勺、碗先在热水里烫一下。这些都没写在菜单上，也没收过一分钱。周小雨这才看明白：父亲的面馆在做两门生意，一门写在墙上，收 15 元；另一门藏在周师傅的眼睛和耳朵里，从来没有标过价。

"我的面条"的第一道工序，就是把那门藏着的生意摆到台面上来。它有个名字：识别需要。

◆ 二、菜单问的是"要哪一碗"，识别问的是"今天是谁"

点单和识别看着很像，都是问顾客要什么。可两件事的方向是反的。

点单是从面出发去找人：店里有十二种面，你从里面挑一种。顾客的需要必须先被翻译成菜单上的某个名字，翻译不了的部分就丢掉。"嗓子有点干"翻译不成任何一种面，所以在点单这一步就消失了，只能靠周师傅的耳朵捡回来。

识别是从人出发去找面：先弄清楚今天站在柜台前的是一个什么样的人，再去想什么样的一碗面配得上他。这时候问的不是"你要哪一碗"，而是三件事——你今天怎么样，你今天想要点什么不一样的，你今天是在什么情况下来吃这碗面的。

第四编把这三件事讲得很细：第一件是 S，我今天显露出来的状态，比如昨晚没睡好、刚跑完步；第二件是 D，今天想要的差异，比如连吃三天清汤想换个辣的；第三件是 E，今天的纠缠情境，比如下雨天、和老朋友一起、有件事要庆祝。识别需要，就是把这三件事在柜台前的一两分钟里问出来、听出来、看出来。

周小雨在本子上画了一张对照表，后来她管它叫"两种开口"。

	点单	识别需要
出发点	店里有什么	这个人今天怎么样
问法	要哪一碗	今天怎么样、想换点什么、在什么情况下吃
丢掉的东西	翻译不成菜名的半句话	很少，半句话正是原料
结果	一个菜名	一份"今天这一碗"的需要单
能不能重复	能，十二个菜名天天一样	不能，明天这个人就变了

表里最后一行最要紧。菜名可以印在墙上用二十年，需要单只管今天。明天同一个人进门，嗓子好了，天晴了，又是另一张单子。识别需要不是一次做完、存起

来慢慢用的活，它每天都要从头发生一次。这就是本书反复说的那个区分：生产可以重复，发生只对这个人这一天有效。

◆ 三、为什么这一道最难交出去

周小雨是做 AI 产品的，她的第一反应是：识别需要，交给 AI 问不就行了？做个小程序，顾客进门扫码，屏幕上弹出三个问题，选完自动生成需要单。

她真的做了一个试用版，让熟客试了一周。结果有一半是她预料到的，一半是她没预料到的。

预料到的是：问题问得出来，AI 问得比人还周全，不会漏掉，也不会嫌烦。

没预料到的是：很多人面对屏幕上的三个问题，答不上来。"你今天的状态怎么样"，大多数人点了"一般"。"今天想要什么变化"，大多数人点了"没有"。可这些点了"一般""没有"的人里，有人第二天跟周师傅聊天时说，其实那天胃口很差，就想喝口汤。

问题出在哪里？出在需要并不是一件早就放在人心里、等着被读出来的东西。很多时候，一个人自己也不知道今天要什么，是在被问、被看、被接话的那一刻，才发现"哦，我其实想吃点酸的"。需要是在两个人之间被说出来的，说之前它还不完整。

这就是"识别"和"读取"的区别。读取是把已经存在的数据搬过来，搬得越快越好，机器最擅长。识别是让一个还没成形的需要在对话里显出来，它要求那个"我"在场：吃面的人得在，并且得愿意花半分钟面对自己今天的状态。机器可以帮着问，可以把问题问得更巧，可以提醒"你上周三也说过嗓子干"，但它替代不了那个被问的人此刻的显露。

所以在六道工序里，识别需要是第一道，也是最难交出去的一道。不是因为 AI 不够聪明，而是因为这道工序的原料——今天这个人的状态——只在今天、只在这个人身上产生一次。

还要说清楚一点：有人会觉得，"识别需要"是个新名词，是 AI 时代才有的东西。其实不是。它一直都在，只是从来没有被单独算过钱。

周师傅的面馆里，它藏在 15 元里面，白送。医生问诊、裁缝量体、理发师在动剪子之前问一句"今天想怎么剪"，都是这道工序。往大里说，美国 1947 年到 1987 年 GDP 份额增加最多的几个行业里，专业与商业服务增加了 5.0 个百分点（BEA　2005），这一类行业的很多活，开头一步都是先弄清楚客户到底要什么。第一编讲过，第二次让渡的大头接收者是知识型服务，而知识型服务的第一道工序，恰恰就是识别需要。

区别在于，过去这道工序只在"贵"的地方被单独收费：咨询公司、律师事务所、高级定制。普通人吃一碗面，没人会为"今天你怎么样"付钱，因为问这一句的成本太高——一个面馆老板一个早上要接四十多个人，不可能每个人聊五分钟。周师傅能顺手接住几个人的半句话，靠的是二十年的熟客和眼力，换个新店员就接不住了。

AI 改变的正是这个成本。当方案和生成两步越来越便宜（后面三章会讲），原来藏在 15 元里白送的识别需要，第一次有可能被拿出来单独做、做得认真、做到每个人身上。它不是从无到有冒出来的新工序，而是一道一直被压在菜名底下的旧工序，终于被抬到了台面上。

◆ 四、一张需要单长什么样

识别需要做完，手里应该拿到什么？周小雨在面馆里试了两个星期，最后把它定成一张很短的单子，她叫它"今天这一碗的需要单"。

单子只有三行，每一行都要用顾客自己的话写，不许改成术语。第一行写今天的状态，比如"昨晚加班到一点，眼睛发涩，胃口一般"；第二行写今天想要的变化，比如"这礼拜天天吃清汤，今天想来点有劲的，但别太辣"；第三行写今天的情境，比如"下雨，一个人，吃完要去医院看我妈"。三行写完，再请顾客看一眼，点个头。

她定下"用顾客自己的话写"这条规矩，是吃过亏的。头几天她图省事，把"眼睛发涩、胃口一般"改写成"疲劳、食欲低"，结果后厨照着"食欲低"减了量，顾客端起碗说："我是没胃口，不是不饿。"一句话的差别，到了碗里就是一份面的差别。原话里带着这个人今天的分寸，改成术语，分寸就丢了。

最后那一下点头也不是走形式。周小雨发现，很多人看到自己的三行字，会改一两个词："不是想来点有劲的，是想来点酸的。"这一改，才是需要真正落定的时候。在这之前，它只是被问出来的半成品；顾客自己改过、点过头，它才成了"我的"。

这张单子以后会被交给设计、方案、生成三道工序，会在检查那一道被拿出来对照，会在回写那一道被改写成明天的起点。可以说，后面五道工序都是围着这三行字转的。三行字写偏了，后面做得再精也是精确地做错；三行字写准了，后面哪怕粗一点，碗里也还是"我的"。

周师傅看了几天单子，说了一句很朴素的话："原来我平时在心里记的，就是这个。"他二十年来在心里记，记得住几十个熟客；写到纸上，新来的伙计也能接得住；交给 AI 帮着记，就能接住几百个人。工序还是那道工序，变的是它能照顾到多少人。

◆ 五、林老师的反对：手环比我更知道我

周小雨把她的想法讲给常客林老师听。林老师是中学数学老师，爱较真，听完就摇头。

"你说识别需要必须我在场，我看不见得。我手上这个手环，知道我昨晚睡了几个小时、心跳多少、走了多少步。它比我自己还清楚我今天状态怎么样。你把它的数据接过来，不用问我，直接给我配一碗面，不是更准？"

周小雨想了想，回答分成两半。

前一半她承认：手环确实能补上 S 的一部分。昨晚睡得少，这是一个显露出来的状态，不用问也能知道。对于一些人、一些日子，这种自动读到的信息会让识别快很多。

后一半她不让步：手环只读得到 S 里能被传感器测到的那一小块，读不到 D，也读不到 E。它不知道你连吃了三天清汤，今天就想来点辣的；它也不知道你今天是和二十年没见的老同学一起来的，想点一碗你们读书时常吃的那种。这两样，只有你自己说出来，或者在聊天里被人接出来，才会有。

更要紧的是，就连 S 那一块，手环给的也只是数据，不是需要。睡了五个小时，有人今天想吃点重口的提神，有人只想喝口热汤。同一个数，落到不同的人、不同的今天，长出来的需要不一样。数据是识别的材料，不是识别本身。最后把材料变成"我今天要这样一碗"的那一步，还得那个"我"点头。

林老师没再说话，过了一会儿说了一句："那你这道工序，收不收钱？"

周小雨说，这正是她接下来要算的账。

带走的话

点单是让人去迁就菜单，识别是让面来迁就今天这个人；需要不是被读出来的，是在被问的那一刻发生的。

小 账

让渡账：被让出的是"点单"这种把人压扁成菜名的环节；接住价值的是识别需要，它从 15 元里白送的部分，变成可以单独认真做的第一道工序。

面条账：一碗"我的面条"不是从厨房开始的，是从柜台前那半句话开始的；那半句话只属于今天的这个人。

第 25 章

设计与方案

本章之问　拿到"今天这一碗"的需要单之后，从三行字到一张能下锅的配方，中间发生了什么？为什么这恰恰是 AI 最擅长、也最先变便宜的两步？

一、一个晚上画出的三百碗面

周小雨回长沙的那个周末，把两个星期攒下的需要单录进电脑，一共一百多张。她想试试看，AI 能把这些单子变成什么。

她给 AI 的指令很简单：根据需要单上的三行字，从面馆现有的食材里，给出这一碗面的设计思路和具体配方，包括面的种类和粗细、汤底、浇头、辣度、分量、出锅时间。

一个晚上，AI 给每张单子出了两到三个方案，三百来碗面。她一碗一碗地看，看到半夜。

那张"昨晚加班到一点，眼睛发涩，胃口一般 / 天天清汤，想来点酸的 / 下雨，一个人，吃完要去医院看我妈"的单子，AI 的第一个方案是：细面，番茄骨汤打底，少量酸菜提味，一个溏心蛋，分量七成，不放辣，出锅前撒葱花；理由写着"胃口一般减量，酸味开胃，下雨天汤要热，赶时间所以细面快熟"。第二个方案换成了酸汤肥牛，但注明"若顾客介意油腻则不选"。

她把这两个方案拿给父亲看。周师傅看了很久，说："第一个我也会这么做。第二个我没想到，但能做。"

周小雨后来跟林老师讲起这一夜，说她最大的感受不是 AI 多厉害，而是：父亲二十年练出来的那种"看一眼就知道这碗怎么下"的本事里，有一大块，一个晚上就被算完了。

◆ 二、设计和方案，是两件事

为了看清楚这一大块是什么，得先把"设计"和"方案"分开。

设计是定方向：这一碗面要往哪里走。"今天要酸，要热，要快，要少"，这就是设计。它回答的是：需要单上的三行字，翻译成一碗面的性格，是什么性格。

方案是把方向落成能执行的东西：用哪种面、汤底几百毫升、酸菜几克、几点几分下锅、煮几分钟。它回答的是：在这家店现有的食材和灶台条件下，怎样一步一步做出那种性格。

周小雨用一个熟悉的说法给父亲解释：设计像是你决定今天出门往东走还是往西走，方案像是地图软件给你排出的那条具体路线，哪个路口拐弯、走几分钟。

这两步里，方案几乎是纯粹的组合与计算。店里有八种面、五种汤底、二十来种浇头、四档辣度，组合起来是几万种可能；再加上火候、分量、时间的约束，从里面挑出最贴合设计的一种，这正是机器最擅长的事。它可以重复：同样的设计、同样的食材，算出来的方案每次都差不多。可以重复的东西，按工具让渡律，就会被工具接管。

设计稍微复杂一点。它一半靠在需要单上：需要单写得准，设计几乎是顺手翻译过来的；另一半靠经验和见识：知道"酸"可以开胃，知道"下雨天的热汤"和"晴天的热汤"不是一回事。后面这一半，过去是周师傅二十年的积累，现在 AI 读过的菜谱比任何一个厨师一辈子见过的都多。在大多数日子里、对大多数单子，AI 给出的设计和一个好厨师给的差不多，有时候还能给出厨师没想到的方向，就像那碗酸汤肥牛。

所以周小雨在流程图上，把设计和方案画在一起，标了同一种颜色。她在旁边写了一行小字："AI 最擅长的两步。"后来又补了半句："也是最先变便宜的两步。"

三、为什么最擅长的，也最先变便宜

这半句话，周师傅一开始听不懂。"AI 做得好，不是正好可以多收钱吗？"

这里要用到第一编讲的工具让渡律：革命性工具在哪个产业爆发，哪个产业的 GDP 份额就开始让出去。拖拉机进了田，粮食越种越多，农业在 GDP 里的份额却从 1947 年的 8.2% 降到 2025 年约 0.8%（BEA 历史回溯报告；FRED）。道理不复杂：工具让同样的东西变得容易做，容易做的东西就卖不上价。

放到一碗面的工序里，道理一样。设计和方案这两步，今天还显得稀罕，是因为把它做好需要一个周师傅那样的厨师，而厨师的时间有限。AI 来了以后，它们不再稀罕：任何一家面馆，打开同一个软件，输入同样的需要单，就能拿到差不多的方案。当每家都能拿到的时候，这一步就不再是谁家的本事，它的价钱会一路往下掉，掉到接近软件的使用费。

第二编讲过这个过程的前半段：AI 把信息和公共知识压到地板价。菜谱、搭配原理、营养常识，这些都是"我们的知识"，是整个行业共同拥有的东西；从需要单到方案的那段计算，用的恰恰就是这些公共知识。它被 AI 接管，是让渡律在一碗面上的又一次重演。

这里要跟王德生的一段口述对一下账。他在 2026 年 10 月 10 日的一次讨论里说：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。这句话说的是第一次大迁移：物的部分和信息的部分自动化之后，价值从面粉、汤骨、灶台那里，流向围着"我"展开的那一串知识工序。设计、方案、检查都在这一串里，后面那个省略号，也留着识别需要和回写的位置。

而本编要往下再看一层：价值流进这一串工序之后，会不会在里面再走一次？会。这一串工序里，可重复的那部分，按同一条让渡律，同样会被工具接走。方案最先，设计里靠公共知识的那一半其次。价值先从物流向"新知识发生"，再在"新知识发生"内部，从可重复的计算流向不可重复的、要"我"在场的那几道。

道理说完，周小雨是做产品的，习惯把事情摆成一张账。她给父亲算了一笔示意账，专算设计和方案这两步，在一碗 30 元的"我的面条"里能分到多少。

先说今天。如果没有 AI，要给每位顾客单独设计一碗面，只能靠周师傅本人。他一个早上能认真设计的，最多十来碗；按他的时间折算，这两步摊到每碗里，少说也得五六元。这就是为什么过去只有熟客才吃得到"周师傅顺手调过的那一碗"：不是不想给所有人做，是做不起。

再说 AI 刚接进来的头一两年。方案几秒钟出一个，设计里翻译型的那部分也差不多，成本一下子降到每碗几毛钱的软件费。这时候面馆会有一段很舒服的日子：别人还没用上，你先用上了，"给每个人单独设计一碗"成了你的招牌，顾客愿意为它多付钱。这就是让渡律里的扩大期。

然后是第三步。周围的面馆、连锁店、外卖平台都用上同样的工具，"单独设计"不再稀奇，谁家都能做。这时候顾客不会再为"有设计"多付钱，只会为"设计得对不对我"多付钱。设计和方案这两步分到的那一份，会一路往下压，压到接近工具本身的价钱。这就是内卷期。

她把这三段画成一张小表，数都是她自己拍的，标着"示意"：

阶段（示意）	设计与方案每碗成本	这两步在 30 元里分到的份额	顾客为它多付钱吗
只靠厨师	约 5–6 元	约 17%–20%	只有熟客享受得到
AI 刚接入的扩大期	约 0.5 元	一度很高，靠"人无我有"	愿意，当作招牌
人人都有的内卷期	趋近软件费	降到很少	不愿意，只认"对不对我"

表的最后一列最值得看。顾客从来不是为"设计"本身付钱，而是为"这一碗对我"付钱。当设计变得人人都有，那个"对我"就得靠别的工序来保证：前面要把需要识别准，后面要检查做出来的这一碗到底对不对。钱没有消失，它从中间这两格，往两头流去了。

周师傅看完表，说了一句："那我前两年先赚一点，后面就得靠别的了。"周小雨说，对，后面靠的那个"别的"，就是这一编剩下几章要讲的。

◆ 四、设计里留下来的那一半

那设计这一步是不是整个都要让出去？不是。周小雨在面馆里又试了一个星期，发现设计里有一小块，AI 怎么都做不好。

有一位老顾客，退休的公交司机，需要单上写着："老伴走了一年了，今天是她生日，想吃她以前常给我下的那种面。"AI 给的方案很认真：根据"家常""怀旧"的关键词，推荐了番茄鸡蛋面，配了温和的汤底。周小雨拿给老人看，老人摇头。

后来是周师傅跟他聊了十来分钟，才问出来：他老伴下面，喜欢在汤里放一小把炒过的黄豆，面要煮得软一点，因为他牙不好；葱要最后放，她总说葱煮久了就"死了"。这些东西不在任何一本菜谱里，只在一个人的记忆里，要靠另一个人坐下来陪他回想，才一点一点浮出来。

这碗面最后做出来，老人吃了一半，坐了很久。

周小雨在笔记里写：设计有两种。一种是"翻译型的设计"，需要单上写得清清楚楚，把它翻译成一碗面的性格，AI 做得又快又好；另一种是"挖掘型的设计"，需要单只写了个开头，真正的方向还埋在这个人心里，要和他一起往下挖。前一种会让渡，后一种不会，因为它其实又回到了识别需要：方向不是算出来的，是在对话里发生出来的。

她又去翻了那一百多张需要单，把它们按这两种分开。大约八成是翻译型的：写得清楚，AI 给的方案周师傅看了都点头。两成左右是挖掘型的：有生日、有病后头一顿、有离家前最后一碗、有说不出为什么就是"想吃点不一样的"。比例是她在一家小面馆里两个星期数出来的，换一家店、换一个季节，肯定不一样，只能当个示意。可它说明了一件事：挖掘型的单子虽然少，每一张背后都是这个人最在意的一天，顾客愿意为它付的钱，也远远不止平日那一碗。

这也提醒她，流程图上的六个格子，不能画成一条只往前走的直线。设计做到一半发现需要单不够，就要退回第一道工序重新问。好的流程，是每一道都能回头喊前一道。

用第四编的三个维度来对一下：翻译型的设计，S、D、E 三维都已经写在需要单上，AI 只是把它们换成一碗面的语言；挖掘型的设计，至少有一维还没显露出来——老司机那张单子上，真正要紧的是 E，是"老伴生日"这个情境里连着的那一大片记忆。那一维不显露，什么样的算法都无从翻译。

◆ 五、反方：那厨师的眼光就不值钱了吗

林老师又来较真了："照你这么说，周师傅二十年练出来的眼光，以后就不值钱了？"

周小雨想了一会儿，说她的答案分三层。

第一层，眼光里属于"公共知识"的部分，确实会掉价。什么配什么好吃、什么天气喝什么汤，这些东西周师傅花二十年学会，AI 一个晚上就会了。这是真的，回避不了。就像第一编第2章那家构想的纺织厂，织机换了三代，站在织机前一米一米织布的那部分功夫，价钱就再也回不去了；留下来、反而更值钱的，是"织什么布、给谁织、织得对不对"。

第二层，眼光里有一部分不是公共知识，是对具体的人的熟悉。周师傅知道哪个熟客嘴上说不要辣、其实喜欢一点点麻；知道哪个人说"随便"的时候，其实是想有人替他拿主意。这一部分会从"设计"那一格搬到"识别需要"和"检查"那两格去，在那里它反而更值钱了。

第三层，最要紧的是：被让出去的那一块，不等于消失。它变成了这家面馆、乃至每一家面馆都能用的底座。周师傅从此不用每天自己在脑子里排几十碗面的方案，省出来的力气，可以拿去陪那位老司机回想一碗面。

林老师说："那你父亲得换个活法。"

周小雨说："不是换活法，是换工序。"

带走的话

AI 最擅长的那几步，恰恰是最先变便宜的那几步；能被算出来的方向会让出去，要陪着人一起挖出来的方向留下来。

小 账

让渡账：让出的是方案和"翻译型的设计"，它们靠公共知识和组合计算，可以重复；接住的是"挖掘型的设计"，它退回到识别需要，要"我"在场。

面条账：同一张需要单，AI 一夜能排出三百碗面；但"老伴生日的那一碗"，只能在一场对话里设计出来。

第 26 章

生成：交给自动化厨房

本章之问 配方定了，接下来是下面、熬汤、出锅。当这一步交给自动化厨房，周师傅二十年的手艺会变成什么？

一、一台炒菜机进了后厨

周小雨画流程图的那段时间，小城里新开了一家连锁快餐店，后厨装了一排自动炒菜机。周师傅特地去吃了一顿，回来坐在店门口抽了半包烟。

"味道不差，"他说，"比我们这条街一半的馆子都强。"

他不服气的不是味道，是那机器不累。它一口锅一个小时能出几十份，火候每一次都一样，盐每一次都一样，不会因为头天晚上没睡好手抖一下，也不会因为跟老板吵了架多放一勺辣。周师傅干了二十年，最自豪的就是"手稳"：同一碗牛肉面，今天和去年的今天，吃不出差别。现在一台机器把这份自豪做成了出厂设置。

周小雨陪父亲坐着，没急着安慰。她在笔记本上，把六道工序的第四格涂上了跟设计、方案一样的颜色，旁边写了两个字：生成。

所谓生成，就是把方案变成一碗真的面：面按多粗、煮几分钟、汤舀多少、浇头怎么码、几点几分端上桌。前三道工序都在纸上和脑子里，到这一道，才第一次碰到面粉、骨头、火和水。

二、生成是最"物"的一道工序

六道工序里，生成是最接近"物的生产"的那一道。它用掉面粉、汤骨、燃气，占着灶台、锅和人手。第三编算过面条价值流向表：今天一碗 30 元的"我的面

条"，物的部分约 15 元，占 50%；自动化以后，物的部分降到约 5 元，占约 17%（示意）。那降掉的 10 元，主要就是从生成这一道省出来的。

省在哪里？一是人手。过去一碗面要一个厨师盯着，现在一台机器同时盯十几碗。二是损耗。人工下面，面多抓了一把、汤多熬了一锅、浇头卖不完倒掉，这些在机器手里都能按单精确到克。三是稳定。人会累、会忙中出错，机器不会，出错率降下来，退单和重做也少了。

这三样都是标准的"可重复"。今天这一碗和明天那一碗，配方可能完全不同，但"按配方把它做出来"这个动作，每一次都是同一件事。可以重复的事，正是工具最先接管的事。

还要多说一句。生成这一步被自动化，不只是因为机器能做，还因为"我的面条"需要它被自动化。如果一碗面配一个配方，一天几百个人就是几百个配方，靠人手根本做不过来。周师傅一个早上能顺手照顾到的熟客，最多也就十来个，再多他就乱了。正是自动化厨房，让"每个人都有自己的一碗"在成本上第一次说得通。没有生成这一步的让渡，前面三道工序做得再好，也只能停在纸上。

这就是工具让渡律在一碗面里最清楚的一幕：份额让出，产量不缩。面馆一天出的面可能比以前多一倍，生成这一步在每碗里分到的钱，却越来越少。就像第一编讲的制造业：1947 年到 1987 年，美国制造业实际增加值年均增长 3.5%，和实际 GDP 的 3.6% 几乎同速，份额却从 25.6% 让到 17.1%（BEA 2005）。东西照样造，造得更多，只是不再是价值的大头。

◆ 三、手艺变成了什么

周师傅最想知道的问题，周小雨没法用一张表回答：那我这双手呢？

她试着把父亲的手艺拆开看。拆完发现，"手艺"这两个字底下，其实压着三样不同的东西。

第一样是"手稳"：每次都一样。这一样，机器做得比人好，会全部让出去。周师傅说起这个就叹气，可这是实话。

第二样是"手里有数"：知道这批面粉比上一批吸水，要少煮半分钟；知道今天的骨头比平时肥，汤要多撇一道油。这是对材料的判断，过去藏在生成这一步里，看起来像是手上的功夫，其实是眼睛和舌头的功夫。自动化厨房也需要它，只是不再由厨师在灶台前当场做，而是变成机器的参数，一次调好，管很多碗。会调参数的人，还是那个懂面粉、懂骨头的人。

第三样是"尝一口"：面出锅前，周师傅总要用小勺舀一口汤，皱一下眉或者点一下头。这一口不是在生成，是在检查——下一章要专门讲它。机器能把汤熬得每次一样，但"今天这一碗是不是对这个人"，它尝不出来。

拆开以后，周小雨跟父亲说：你那双手里，"手稳"会交出去；"手里有数"会变成调教机器的本事；"尝一口"会被单独拎出来，变成一道更重要的工序。周师傅的手艺不是没了，是从生成这一格里搬出来，一部分搬到了机器的设置里，一部分搬到了第五格。

周师傅想了很久，说："那我以后是不是不用站灶台了？"

周小雨说："站，但站的地方不一样了。以前你站在锅前面，以后你站在锅和客人中间。"

手艺拆完，再换一副眼镜看，会更清楚为什么生成这一步留不住价值。

第四编讲过，"今天这一碗"的需要有三个维度：S 是我今天显露出来的状态，D 是今天想要的差异，E 是今天的纠缠情境。前三道工序干的事，是把这三维读进来、翻译成一张配方。读的时候，每一维都还连着这个人：昨晚没睡好的是他，想换口味的是他，下雨天要去医院看母亲的也是他。

到了生成这一步，配方已经写好了。番茄骨汤三百毫升、细面一百二十克、酸菜十五克、煮三分半钟——这些数字里，S、D、E 三维已经被"折叠"进去了，但配方本身不再知道这些数字是为谁写的。同一张配方，给张三做和给李四做，做法一模一样。生成只管把纸上的数字变成碗里的东西，它不需要知道今天是谁的生日。

这就是生成和前后几道工序最根本的区别：它是六道工序里唯一一道和"我"脱了钩的。识别需要离不开这个人此刻的显露；设计里挖掘型的那一半离不开他的记

忆；检查要拿碗去对他今天的状态；回写要等他吃完说一句话。只有生成，拿到配方就能闷头干，干完了交出去，中间不用见到吃面的人。

和"我"脱了钩，也就意味着它可以被任何人、任何机器、在任何地方完成。这正是可重复的定义。用本书的话说：生成是"生产"，不是"发生"。生产会被工具接管，份额会让出去；发生才只对这个人这一天有效。

周小雨把这一段讲给父亲听，周师傅听懂了一半，说："就是说，锅不认人。"

她说，对，锅不认人，所以锅会越来越便宜；认人的是锅外面那几道。

◆ 四、一家小店买不起机器怎么办

讲到这里，林老师照例要提反对。不过这次他提的是一个很实在的问题："一台炒菜机好几万块，你爸这小店，买得起？买得起又能用满吗？早上四十个人，中午二十个人，晚上十来个人，机器一大半时间在闲着。"

这个问题周小雨也想过。她的回答是：生成这一道，不一定要每家店自己做。

她举了一个熟悉的例子：中央厨房。很多连锁店早就不在门店熬汤了，汤在城郊一个大厨房统一熬好，冷链送到各店。面馆也可以这样：汤底、面、浇头的大部分生产，交给一个服务很多店的自动化厨房去做；门店只留最后一段的组合、加热、出锅。这一段的设备便宜得多。

再往前想一步，"我的面条"的生成甚至可以不发生在面馆里。配方生成以后，可以发到一个离顾客家最近的自动化厨房去做，由骑手送到；也可以把半成品配好，送到顾客家，最后三分钟由他自己下锅。生成这一步越自动化，它就越不挑地方，越不在乎是谁的店。

这个回答反过来证明了本章的判断：生成之所以能这样被拆走、被集中、被搬到别处，正因为它是可重复的，不认人。一碗面里真正认人的工序，搬不走。周师傅的面馆就算以后不再自己熬汤，柜台前那半句话、端上去之前那一口、吃完之后那一句，还是只能发生在这里，发生在他和这个顾客之间。

说完谁来生成，还得说生成省下的钱。周师傅算账算了二十年，最关心的是钱。他问女儿：生成这一步省下来的那十块钱，到底是省给了谁？

周小雨说，分三路走。

第一路，一部分让给了顾客。生成变便宜以后，同样一碗"我的面条"，面馆之间会比价。物的部分越便宜，大家越压得低，最后其中一截会以更低的售价、更大的分量回到吃面的人手里。这是让渡律最常见的结局：工具带来的好处，很大一块被竞争摊给了所有人。

第二路，一部分流向造机器、管厨房的人。自动化厨房不是天上掉下来的，有人造炒菜机，有人写控制程序，有人运营中央厨房。这一路钱在账面上不再记在"面馆"名下，而是记到了设备制造、软件、物流那边。这和第一编讲的外包很像：被转移出去的，正是可重复的那部分。

第三路，也是本书最关心的一路：一部分留在了这碗面里，但换了位置。售价如果还是 30 元，物的部分只剩约 5 元，空出来的那一截不会凭空消失，它会流到识别需要、检查、回写这几道要"我"在场的工序上去。第三编那张价值流向表里，新知识发生从 15 元升到约 25 元（示意），说的就是这一路。

这三路里，第一路和第二路是工业时代就有的老路，拖拉机、纺织机来的时候都这样走过。第三路是新的。它要求面馆里有人去接住那一截：没有人认真识别需要、没有人认真检查、没有人记下吃完以后的那句话，那一截就接不住，只会顺着第一路，统统变成降价。

周师傅听完说："那就是说，钱还在桌上，就看谁伸手。"

周小雨说，不是谁伸手，是谁离这个顾客最近。

◆ 五、阿凯的一个雨天中午

这一道工序被让出去以后，有一个人反而被松了绑。

阿凯是常给周师傅面馆送外卖的骑手，三十一岁，跑这条街跑了四年。第三编讲过，他早就学会了在送餐前问熟客一句"今天怎么样"，把回答连同 AI 的建议交给周师傅，送到之后再问一句合不合口味。他手上有十几个固定的熟客：写字楼里一个总加班的设计师，小区里一个独居的老太太，还有一对刚生了孩子、没空做饭的年轻夫妻。"老太太周三女儿来看她，那天要两份；设计师每逢交稿前一天，点的东西就特别辣。"这些他心里都有数。

可他一直卡在一个地方：灶台。

周小雨做试用版的那几个星期，有一天中午下大雨，阿凯一口气接了十二张熟客的单，每一张都带着调整：这碗少盐，那碗面煮软，这份汤多舀一勺，那份不要葱。单子一齐递进后厨，周师傅一个人守着两口锅，前面堂食还排着队。他咬着牙一碗一碗地做，还是错了两碗：老太太那碗面没煮软，年轻夫妻那份忘了去葱。阿凯在雨里多跑了一趟，把两碗换回来，到家门口的时候，汤已经温了。

那天收工，阿凯坐在门口跟周小雨说了一句："我知道他们今天要什么，可我等不起锅。"

这句话说的正是生成这一步的老毛病：前面的工序再细，最后都要挤过一双手。手只有一双，熟客一多，"每人一碗"就退回成"大家一锅"。

周小雨把试用版接上城郊那家中央厨房以后，事情变了。阿凯的十二张单子不再排在周师傅的锅后面，而是直接按配方发出去，机器按单生成，少盐的少盐、软面的软面，一张不落。又一个雨天中午，他接了十五张，没有一张做错，到老太太家门口，汤还烫手。

阿凯不会做面，生成那一步他从来不沾。他手里握着的，恰恰是生成那一步之外的东西：他认识这些人，知道今天这个人是什么情况，送到门口时还能顺口问一句"今天这个辣度行不行"。过去，他的这份熟悉要借周师傅的一双手才能变成一碗面，手忙不过来，熟悉就打了折扣；生成交给自动化厨房以后，他的熟悉第一次不用排队。周小雨在笔记里写了一句：生成交出去以后，谁离"我"最近，谁就接住了价值。

这个变化里还有一点值得说：自动化厨房把门槛从"会做"挪到了"认识人"。如果每碗面还得一个厨师亲手做，阿凯这样不会做面的人，最多只能当一个传话的；现在，他四年的熟客，一下子成了他自己的本钱。

带走的话

手艺不会消失，它会从灶台前搬走——"手稳"交给机器，"尝一口"留给离人最近的那一道工序。

小 账

让渡账：让出的是生成这一步——人手、火候、稳定性，都交给自动化厨房，份额让出、产量不缩；接住的是调教机器的判断、出锅前的检查，以及离顾客最近的人。

面条账：物的部分从约 15 元降到约 5 元（示意），省下来的那 10 元，主要就是从生成这一道省出来的；也正是生成的让渡，让"每人一碗"第一次在成本上说得通。

第 27 章

检查

本章之问　机器做出来的面，每一碗都分毫不差，为什么还要检查？检查的到底是面，还是别的什么？

一、那一口汤

周小雨小时候最熟悉的一个画面，是父亲出锅前的那一口汤。

不管多忙，周师傅都要拿小勺舀一点汤，吹一下，抿一口，然后才把碗推出去。有时候他会皱眉，转身加一小撮盐；有时候他会把整碗端回去，重新下一份。她问过为什么，父亲说："锅里的汤一早上要熬好几个钟头，九点的和七点的不一样。"

自动化厨房来了以后，这一口似乎没有必要了。机器熬汤，温度、时间、盐度都由传感器盯着，九点和七点的汤，一模一样。周小雨在试用版的流程里，一开始也把检查这一格画得很小，只写了"自动质检：温度、分量、出餐时间"。

改变她想法的是一个很小的事故。

试用第二周，一位女士的需要单上写着："感冒刚好，嗓子还疼，想吃清淡热乎的。"AI 出的方案很合理：清汤、软面、青菜、一个蛋。机器生成得也分毫不差。可顾客吃了两口就放下了，说汤太烫，嗓子受不了。

方案里写的是"热乎"，机器做得也"热乎"——出锅温度和平时一样。问题是，对一个嗓子疼的人来说，"热乎"不是"滚烫"，而是"温一点、能直接喝"。这个分寸，需要单上没写，方案也没想到，机器更不会知道。如果是周师傅，他舀那一口汤的时候，脑子里会闪过一句"这人嗓子疼"，手上就会多晾半分钟。

那个月里类似的小事故，她一共记了十几起。有一位男士需要单上写"想吃得饱一点"，方案给了大份，机器也做了大份，可他是饭后来的第二顿，只是想"嘴里有点东西"，大份吃了三分之一就剩下了。有一位学生写"想吃辣的"，方案按"中辣"配，他吃一口就喊不够，原来他是从重庆来读书的，他的"辣"和小城人的"辣"差着一大截。还有一对母女，单子上写着"女儿过生日"，方案安排了长寿面和两个荷包蛋，女儿却悄悄跟伙计说，她其实不吃蛋黄。

每一起，方案都没错，生成也没错，错的是那最后一厘米：纸上的字和桌上的人之间，总隔着一点只有当面才看得见的东西。十几起事故里，没有一起是机器能查出来的，因为机器手里拿的标准，本身就是那张差了一点的方案。

周小雨在笔记本上写：机器的质检，查的是"这碗面是不是按方案做的"；父亲那一口，查的是"这碗面对不对这个人"。前一种会让渡，后一种不会。

◆ 二、两种检查

这件事让她把"检查"拆成了两层。

第一层，可以叫"对方案"：做出来的东西和配方一不一致。分量够不够，温度达不达标，盐有没有多，出餐超没超时。这一层检查有标准答案，标准答案就写在方案里，所以它完全可以自动化。传感器、摄像头、称重台，比人的眼睛手准得多。这一层，和生成一样，会被工具接管，份额会让出去。

第二层，可以叫"对人"：这一碗面放到今天这个人面前，是不是他要的那一碗。这一层没有写好的标准答案。标准答案在吃面的人身上，在他今天的状态、今天想要的变化、今天的情境里，而且常常连他自己都要尝了第一口才知道。

为什么第二层不能交给机器？因为它比对的对象，是一个只在今天存在一次的东西。"对方案"拿碗去比配方，配方是写死的，可以无数次比；"对人"拿碗去比"今天这个人"，而今天这个人明天就不在了。用本书的话说：第一层检查的是生产，第二层检查的是发生。

这就是为什么在王德生 2026 年 10 月 10 日的那段口述里，检查和设计、方案一起，被列为价值最终流向的地方：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。这里的"检查"，指的是第二层：不是对配方的检查，而是这一碗对不对"我"的那次判断。到了本编最后，设计和方案里能算的部分让渡出去之后，检查是留下来的三道工序之一。

检查在 30 元里分到的那一份，还有一个容易被忽略的来源：它省下的浪费。一碗面不对人，最常见的结局不是退单，而是剩下。顾客不好意思说，吃三口就走，钱照付，可他下次不来了。这种损失在账本上找不到，在泔水桶里看得最清楚。一道认真的"对人"的检查，挡住的就是这一类看不见的损失：它让这一碗被吃完，也让这个人下回还来。周小雨算不出它到底值多少钱，只知道试用版跑了一个月，剩面明显少了，回头客明显多了。

◆ 三、谁来检查

既然"对人"的检查不能交给机器，那交给谁？周小雨在面馆里试了三种做法。

第一种，厨师检查。周师傅不再站灶台，改站出餐口，每碗面出去前看一眼需要单，尝一口，必要时调一下。这最像过去，也最可靠，但一个人一个早上看不过来几十碗。

第二种，送餐的人检查。堂食由端面的伙计、外卖由骑手，把面送到顾客手上时问一句："今天这碗的辣度、温度，合适吗？"这一问很轻，顾客当场就能说"再凉一点""加点醋"。阿凯送他那十几个熟客时就是这么做的，他说这一问比什么都管用，"人家一张嘴，你就知道下回该怎么配"。

第三种，吃面的人自己检查。在桌上放几样小东西：一小碟醋、一小碟辣油、一小壶凉白开、一小碗葱花，让顾客自己把最后那一点分寸补上。听起来像是偷懒，其实一点都不偷懒：检查这一道里最终说了算的，本来就是那个"我"。把最后一点调整权交还给他，是承认这一道工序的主人是谁。

第三种做法还有一个好处，周小雨是后来才意识到的：顾客自己动手调的那一下，会留下痕迹。谁每次都加醋，谁每次都把辣油推开，谁的凉白开总喝光，这些都是他没说出口、却用手说出来的需要。伙计收碗的时候瞄一眼，就能记下来。

三种做法试下来，周小雨发现它们不是互相替代的，而是一层一层叠上去的。厨师查一遍大的方向，送餐的人当面问一句，吃面的人自己调最后一下。三层下来，每一层都离"我"更近一步。

这种叠法，其实每个人在理发店里都见过。剪完头，师傅拿一面小镜子绕到你脑后，让你从大镜子里看后脑勺："后面这样行不行？"推子推得齐不齐，师傅自己看一眼就知道，这是"对方案"；可后面要不要再短一点、鬓角要不要留，只有你看了才说得出，这是"对人"。那面小镜子不值几个钱，却是整次理发里最要紧的一下。少了它，剪得再齐，你回家照镜子不满意，下回就换一家。面馆里的那一问、那一碟醋，就是面馆的那面小镜子。

她给三种检查算了个大概的成本，又是一张示意的小表：

谁来检查	查什么	离"我"多远	每碗大致成本（示意）
机器质检	对方案：分量、温度、时间	最远，不认人	几分钱
厨师出餐口	对人：这碗合不合今天的单子	中间	约 1–2 元
送餐的人当面问	对人：顾客当场的反应	很近	约 0.5–1 元
吃面的人自己调	对人：最后的分寸	就是"我"	几样小料钱

表里有一件有意思的事：越往下，离"我"越近，花的钱反而越少；可正是这几层，决定了这碗面值不值 30 元。机器质检最便宜也最不可少，但它保证的只是这碗面"没做错"；后面几层花钱不多，保证的却是这碗面"做对了"。顾客愿意多付的那 15 元，是为"做对了"付的。

◆ 四、检查为什么是新知识的发生

有人会觉得，检查不就是挑毛病吗？这算什么"新知识"？

周小雨一开始也这么想。后来她把一个月的检查记录拿出来翻，看法变了。

记录里写着这样的东西："嗓子疼的客人，出锅后要晾一分钟再端。""说'随便'的王阿姨，其实不能吃香菜，上次忘了问。""雨天中午外卖，汤要比堂食多五十毫升，路上会凉、会被面吸掉。""交稿前的设计师，嘴上说要特辣，吃到一半会要凉水，下次中辣加一杯酸梅汤。"

这些东西，没有一样是菜谱里有的，也没有一样是 AI 事先能算出来的。它们都是在某一碗面被端到某一个人面前、某一个人皱了一下眉或者笑了一下的那一刻，才第一次出现的。出现之前，世界上没有这条知识；出现之后，它只对这个人、或者和他相似的少数人有用。

这就是本书说的"新知识发生"：不是从书里搬来的，不是从公共知识里算出来的，而是在一次具体的相遇里，第一次产生出来的。检查这一道工序，看起来是在挑这碗面的毛病，实际上是在生产只属于这个人的知识。

用 S、D、E 三维来说就更清楚。识别需要的时候，问出来的是顾客"自以为"的显露、差异和情境；检查的时候，冒出来的是他"实际上"的显露、差异和情境。那位女士以为自己要"热乎"，碗端到嘴边，才发现自己要的是"温"。两者之间那一点差，就是检查发现的新知识。它比需要单更准，因为它是从这个人的身体和反应里直接长出来的，不是从他的嘴里说出来的。

把镜头拉远一点，这件事在别的行业里早就发生过。工厂里，质检员曾经是一个很大的工种，拿卡尺、看外观、一件一件挑次品；后来在线检测设备越来越普及，对着图纸挑次品这件事，大部分交给了机器。可同一段时间里，另一种"检查"越来越值钱：产品到了用户手上好不好用、用户在哪里卡住了、哪里没想到。很多公司专门有人去看用户怎么用、听用户怎么抱怨，这些人干的就是"对人"的检查。第一编讲过，1947 年到 1987 年美国 GDP 份额增加最多的里面，有专业与商业服务的 5.0 个百分点（BEA 2005）；这部分增长里有多少是"对人"的检查，统计上分不出来，但方向是一致的：对图纸的检查让出去，对人的检查接过来。

还有一点要补上：检查之所以值钱，是因为它有时会推翻前面的工序。那位女士的"热乎"，推翻了方案里的出锅温度；设计师的"特辣"，推翻了需要单上的原话。一道只能点头、不能摇头的检查，是摆设；能把碗端回去、能让下一碗换个做法的检查，才是工序。周小雨在流程图上，从检查这一格画了两根箭头：一根指回设计，一根指向下一格——回写。

◆ 五、林老师的反对：顾客嫌麻烦

林老师听完，又摇头："你这一套，太累人了。我去吃碗面，还要被问来问去，还要自己调醋调辣，我图什么？我就想坐下来吃，吃完走人。"

这是一个很真实的反对。周小雨没有绕开它。

她承认，不是每一个人、每一天都愿意参与检查。赶时间的早上，大多数人只想快点吃完；心情不好的时候，被问一句都嫌烦。如果"我的面条"变成每一碗都要回答三个问题、尝一口再调一下，它会累死人。

但她说，检查要做的不是"多问"，而是"问得准"。第一次来的客人，多问两句是应该的；来了一个月的熟客，大部分该知道的已经记在回写里了（下一章要讲），只需要在有变化的那一天问一句。好的检查，是让顾客几乎感觉不到它的存在：碗端上来，温度刚好，辣度刚好，那一碟醋就在手边。检查已经做完了，只是做在了他看不见的地方。

林老师说："那就是说，检查做得越好，我越察觉不到。"

周小雨说："对。就像你上课，学生没听懂的时候你要停下来问；学生都听懂了，你就一路讲下去。问不问，看的是你对这个班熟不熟。"

林老师是数学老师，这一回他点了头。

带走的话

机器能查这碗面有没有做错，只有"我"在场才能查它做没做对；检查的那一刻，正是只属于这个人的新知识第一次发生的时候。

小 账

让渡账：让出的是"对方案"的检查——分量、温度、时间，交给传感器；接住的是"对人"的检查——厨师、送餐的人、吃面的人一层一层往"我"靠近。

面条账：顾客多付的那 15 元，不是为"没做错"付的，是为"做对了"付的；而"对不对"，只有今天这个人尝了第一口才知道。

第 28 章

回写

本章之问　一碗面吃完了，顾客走了，这一碗还有什么用？吃完之后，下一碗怎么变？

一、收碗的时候

周小雨在面馆的最后一个星期，做了一件过去谁都没做过的事：收碗。

不是帮伙计收拾，而是站在收碗的桶边上，一碗一碗地看。哪一碗汤喝光了，哪一碗汤几乎没动；哪一碗面剩了一半，哪一碗的香菜被拨到碗边一小堆；哪一碗旁边的醋碟空了，哪一碗的辣油碟原封不动。

看了三天，她在笔记本上写了一句话：每一只空碗，都是一封没寄出去的信。

过去这些信全都被倒进了泔水桶。周师傅凭眼力能记住几个熟客的习惯，可大部分顾客吃完就走，剩下的半碗面告诉了店里什么，没有人记下来；就算记下来，也没有地方用。下一次他来，又是从"老样子"或者"一碗牛肉面"重新开始。

六道工序的最后一道，就是把这些信拆开、读完、存起来，让下一碗面从这里出发。它叫回写。

二、回写不是记账

"回写"这个词，周小雨是从她的老本行里借来的。做软件的人说"写回"，是指一次计算的结果，不只是显示给用户看，还要写回到系统里，改变系统下一次的状态。放到面馆里，意思是一样的：这一碗面吃完的结果，要写回到"这个人"的那份记录里，改变他下一碗面的起点。

这跟记账不是一回事。记账记的是"卖了什么、收了多少"：今天卖了四十三碗，二十碗牛肉、十碗酸菜、十三碗清汤。这些数字对面馆有用，对吃面的人没用，它不会让任何一个人的下一碗变得更对他。

回写记的是"这一碗对这个人对不对、差在哪里"。那位感冒刚好的女士，回写记下的是"嗓子不舒服时，汤要温，不要烫"；那个重庆来的学生，回写记下的是"他的中辣等于本店的特辣"；那对母女，回写记下的是"女儿不吃蛋黄，生日面改成两个蛋白或者换成别的"。

两样东西的去处也不一样。记账的数字最后交给了会计和税务，汇总成面馆一年的营业额，再一层层汇总进餐饮业的产值；回写的那几行字不往上交，它只往下传，传给这个人的下一碗面。第八编会讲到，今天的统计账户只看得见前一种，看不见后一种；一碗"我的面条"里最值钱的那部分，恰恰走的是统计看不见的那条路。

还有一层区别：记账是面馆自己的事，顾客不参与；回写离不开顾客。他吃完说一句"今天刚好"或者"下次少点"，回写就有了最好的一行；他一句话不说就走，回写只能靠收碗时那点剩面去猜。所以周小雨在试用版里专门留了一个很小的口子：吃完之后，顾客可以用一个字回一句，"好""咸""少""多"都行。一个字，比收碗时猜十分钟都准。

记账是往后看的，算的是过去；回写是往前看的，改的是将来。一碗面的价值，在记账里吃完就结束了；在回写里，吃完才刚开始。

◆ 三、下一碗怎么变

周小雨把回写做进了试用版。每一碗面吃完，系统里多出一两行：从检查那一道来的当面反馈，从收碗那一刻来的剩余情况，从顾客自己调过的小料来的习惯。下一次这个人进门，AI 出方案之前，先把这几行读一遍。

一个月以后，她拿几位熟客的记录对比。变化很明显。

那位总加班的设计师，第一周的需要单上写的都是"要特辣"，检查记录里却写着"吃到一半要凉水"。第二周开始，方案自动改成中辣加一杯酸梅汤，他再没要过凉水。第三周，回写里又多了一条：交稿前一天的中午，他会点两份，一份当天吃，一份带回去当夜宵。第四周，系统在他交稿前一天主动问了一句："今天要不要多带一份？"他回了一个字："要。"

那位独居的老太太，阿凯送了她三年饭。回写记录里慢慢攒下来："周三女儿来，要两份，女儿口味偏咸""降温那几天，膝盖疼，喜欢汤多的""最近牙不好，面要煮软"。阿凯说，这些他心里本来就有数，可写下来以后，哪怕哪天他请假，换个骑手送，老太太吃到的还是"她那一碗"。

这就是回写的力量：它把检查那一刻冒出来的新知识留下来，让它不止用一次。但请注意，留下来的不是一张固定的菜单。设计师的"中辣加酸梅汤"不是从此永远不变，下个月他换了工作、不再加班，回写还得跟着改。回写存的是一个一直在长的"我"，不是一个定格的"我"。

周小雨把几位熟客从第一次到第十次的情况排在一起，粗粗看了一个规律，做成一张示意表。数是她从试用版里一家小店、一个月的记录估出来的，样本很小，只能看个方向：

第几次来（示意）	回写里攒下的条目	当场要调整的次数	剩面的情况	顾客的话
第一次	0 条	常常两三处	剩得多	"还行"
第三次	四五条	一两处	剩一点	"比上回好"
第十次	十来条	很少	基本吃完	"就是这个味"

表里最值得看的是最后一列。"还行"和"就是这个味"之间，隔着的不是厨艺，是十次回写。同一个厨房、同一套机器、同样的面粉，第十碗之所以比第一碗更"我的"，全靠中间那九次吃完之后留下来的东西。

周师傅看着这张表，想起了一件事。二十年里，他心里其实一直有这样一本账：张三不吃葱，李四要硬面，王阿姨的孙子来的那天要一碗不放辣的。可这本账

只在他一个人的脑子里，记得住几十个熟客就到头了；他哪天病了不来，伙计接不住；他哪天不干了，这本账就跟着散了。周小雨说，回写做的事，就是把父亲脑子里那本账，变成每一位顾客自己手里的一本。

这里也要说清楚，回写这一道并不是每一个动作都留得住价值。把反馈存进系统、下次自动调出来、把十几条零散的记录归纳成一句"交稿前一天要两份"——这些存、取、归纳的动作是可重复的，AI 做得又快又好，它们的价钱会像方案一样一路往下掉。留得住的是回写的源头：那个人吃完这一碗之后的反应。存储会越来越便宜，源头越来越贵。

◆ 四、回写为什么留得住价值

到这里，要回答本编最关心的问题：回写这一道，为什么不会像方案和生成那样，被工具接走、价值让出去？

第一个理由，回写的原料只能从"我"身上来。方案的原料是公共知识，生成的原料是面粉和骨头，这些谁都能买到。回写的原料是这个人吃完之后的反应：剩了哪一口，皱了一下眉，多喝了一口汤，说了一句"今天这个刚好"。这些只在他吃这一碗的时候产生一次，过去了就没了。没有他在场，就没有回写。

第二个理由，回写攒下来的东西，是"我的知识"，不是"我们的知识"。第二编讲过，AI 会把"我们的知识"——行业里人人共享的菜谱、搭配、营养常识——压到地板价。可"这位设计师交稿前一天要两份、中辣加酸梅汤"这条知识，对全世界其他人一点用都没有，只对他有用。它不会被压到地板价，因为它根本不进那个公共的市场。前一卷第224号《我经济》讲"我的知识"的价格只能由社区里复合体之间交易定价，这里先不展开，第七编会接着讲；在一碗面的尺度上，它的价值很简单：它让下一碗面比上一碗更像"我的"。

第三个理由，回写是会过期的，所以它必须一直做下去。第四编第23章讲过日鲜知识：今天这一碗的需要，明天就过期。回写攒下来的东西也一样，只是过期得慢一点。人的口味在变、身体在变、日子在变，三个月前写下的"喜欢汤多"，三个

月后可能就不对了。正因为它会过期，就没法一次做好、反复卖；它要求"我"一次又一次地吃、一次又一次地被看见。不能一次做好、反复卖的东西，工具接管不了。

用 S、D、E 来看：回写做的事，是把今天这一碗里显露出来的 S、发生了的 D、所处的 E，变成明天识别需要时的起点。它把六道工序首尾接上了。没有回写，六道工序是一条直线，每天从头开始；有了回写，它变成一个圈，每转一圈，离"我"更近一步。

回写也会出错，周小雨在试用版里碰到过一回。那位设计师的"中辣加酸梅汤"连着配了五个星期，第六个星期的一天，他喝了一口就推开了，说："天天酸梅汤，喝腻了。"系统照着回写一丝不差地执行，结果把一条好知识用成了一条新的老规矩。周小雨这才明白，回写最怕的不是记得少，而是记得太死。一条回写，记下的是"那几天的他"；人往前走了，回写不跟着走，它就从帮手变成了笼子。

她后来给回写加了一个小办法：每一条记录都带上日子，越旧的越要拿出来问一问。隔一阵子，送面的人顺口问一句："酸梅汤还要吗？"一问，那条旧知识就要么被确认、要么被改掉。这一问花不了几秒钟，可它把"回写"从存档变成了对话。说到底，回写不是机器在记"我"，是"我"一次一次地告诉这碗面：我又变了。

回写还有一个面馆过去从来没有过的用处：它让"我的面条"能跟着人走。周小雨想过一个场景——那位设计师出差去了外地，打开手机，把他的那份回写授权给当地一家也做"我的面条"的店，那家店第一次见他，就知道他交稿前要中辣、不要凉水、最近腻了酸梅汤。回写属于吃面的人，所以它不被锁在一家店里。这件事要做成，还要很多店都愿意按同一种方式记、愿意借来用完就还；第七编第39章讲智能体记住的"我"的情况该留在谁手里时，会接着说这一层。

◆ 五、林老师的反对：我不想被记住

这一章林老师的反对，比前几章都重。

"你这个回写，说穿了就是把我的一举一动都记下来。我剩了半碗面你记下来，我加了醋你记下来，我哪天心情不好你也记下来。我凭什么让一个面馆知道我这么多？"

周小雨说，这正是她最担心的地方，也是"我的面条"能不能做成的一道坎。第九编会专门回应隐私论，她在面馆里能做的，先是三条很朴素的规矩。

第一条，回写记下的东西，属于吃面的人。它存在他的那一份记录里，他随时能看、能改、能删。面馆用它，是借来用，不是拿走。

第二条，只记对下一碗面有用的东西。剩了半碗面要记，因为它说明分量不对；心情不好不记，除非顾客自己说"我今天心情不好，想吃点甜的"，那也只记"那天想吃甜的"，不记他为什么心情不好。

第三条，顾客可以选择不回写。不回写也能吃面，只是下一碗回到"今天的需要单"从头开始。他可以每次都做一个新客人，这是他的权利。

林老师听完，想了一会儿说："那要是我选不回写，你的'我的面条'不就退回成普通面条了？"

周小雨说："不完全是。今天这一碗，识别需要、检查都还在，它还是'今天的我的'。只是少了'昨天的我'帮忙。回写是一份礼物，你给不给，都还能吃面。"

> **带走的话**
>
> 记账记的是卖了多少，回写记的是对没对；每一只空碗都是一封信，读了它，下一碗才更像"我的"。

> **小 账**
>
> 让渡账：被让出的是"吃完即结束"的一次性买卖；接住价值的是回写，它把只在吃面那一刻发生一次的新知识留下来，变成下一碗的起点。
>
> 面条账：一碗"我的面条"的价值不在端上桌时结束，而在吃完之后才开始累积；但累积的是一个一直在长的"我"，不是一张定格的菜单。

第 29 章

我是唯一不可替代的工序

本章之问 六道工序摆在一起，哪几道会被工具接走、价值跟着让出去？最后留住价值的是哪几道？为什么说 AI 是工厂，"我"是这座工厂里唯一不能被替代的工序？

一、一张涂了颜色的流程图

周小雨回长沙前的最后一个晚上，把流程图摊在面馆的桌子上，叫父亲、林老师和阿凯一起来看。

图很简单，六个格子排成一个圈：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写，回写的箭头又指回识别需要。每个格子里，她用两种颜色涂了两块：灰色的一块，写着这一道里可以重复、会被工具接走的部分；橙色的一块，写着这一道里只能发生一次、要"我"在场的部分。

识别需要那一格，灰色很小，只有"扫码、提醒上次说过什么、把手环数据调出来"；橙色很大，写着"今天这个人在被问的那一刻显露出来的需要"。

设计那一格，灰橙各半：翻译型的设计是灰的，挖掘型的设计是橙的。

方案那一格，几乎全灰。

生成那一格，全灰。

检查那一格，灰色是"对方案"的质检，橙色是"对人"的那一口。

回写那一格，灰色是存、取、归纳，橙色是"吃完之后这个人的反应"。

四个人围着看了一会儿。阿凯先开口："橙色的那几块，好像都挨着吃面的人。"

周小雨说，这就是这一编要讲的全部。

◆ 二、让渡律在一碗面里走了两遍

把前面五章连起来，可以看到工具让渡律在一碗面里走了两遍。

第一遍，是从物到知识。王德生在 2026 年 10 月 10 日的讨论里说：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。生成这一道被自动化厨房接管，物的部分从一碗 15 元降到约 5 元；信息的部分——菜谱、搭配、营养常识——被 AI 压到接近零；空出来的价值，流向了围着"我"展开的那一串知识工序（第三编价值流向表，示意）。这一遍讲的是价值从哪里来。

第二遍，是在知识工序内部。价值流进设计、方案、检查这一串之后，让渡律没有停。方案靠组合计算，翻译型的设计靠公共知识，"对方案"的检查靠标准答案，回写里的存取归纳靠程序，这些都是可重复的，AI 接得又快又好。按同一条规律：工具在哪里爆发，哪里的份额就开始让出去。这几块的价值，会像当年的拖拉机让出农业份额一样，一点一点让出去。

两遍走完，价值最后停在哪里？停在三道工序的橙色部分：识别需要、检查、回写。设计里挖掘型的那一半，其实也是退回到识别需要里去做的。

周小雨把这个结论写在流程图的正中间："AI 是工厂，'我'是这座工厂里唯一不能被替代的工序。"

◆ 三、三道工序的共同点

为什么偏偏是这三道？周小雨让大家各说一个理由。

周师傅说："这三样我都得见着人。"识别需要，得听他说话；检查，得看他吃第一口；回写，得等他吃完。方案和生成可以在后厨、在城郊的中央厨房、在别人的服务器上做，不用见人。

林老师说："这三样都没有标准答案。"方案有最优解，生成有误差范围，"对方案"的质检有及格线；可"这个人今天要什么""这一碗对不对他""吃完以后他变了没有"，标准答案就在这个人身上，而且只在今天。

阿凯说："这三样都过期。"今天问出来的需要，明天不算数；今天这一口的检查，明天要重新尝；今天写下的回写，三个月后要重新问。他送了四年外卖，最清楚这一点：熟客的口味是会变的，你要是以为自己什么都知道了，就快把人送丢了。

周小雨把三个人的话合在一起：要见人，没有标准答案，会过期。这三条，正好就是本书反复讲的那个区分——"生产"可重复，会被工具接管；"发生"一次性，只对这个人这一天有效。方案和生成是生产，识别需要、检查、回写是发生。工具能接管一切生产，接管不了发生，因为发生的原料是"我"，而"我"不在工具手里。

还可以用第四编的三个维度再对一遍。识别需要，读的是今天显露出来的 S、今天想要的 D、今天所处的 E；检查，比的是这一碗和真实的 S、D、E 差多少；回写，把今天的 S、D、E 变成明天的起点。三道工序，没有一道离得开 S、D、E；而方案和生成，拿到配方以后就和 S、D、E 脱了钩。离得开"我"的会让渡，离不开"我"的留下来。

◆ 四、一碗 30 元在六道工序里怎么分

周师傅最后还是要算钱。周小雨把第三编那张价值流向表拆到六道工序上，做了一个示意的分配。她特地说明，这是假设的数，只看方向，不看精确：

工序	今天（示意）	自动化之后（示意）	去向
识别需要	几乎白送，藏在 15 元里	约 7 元	留下，变大

工序	今天（示意）	自动化之后（示意）	去向
设计	藏在厨师手艺里	约 3 元（主要是挖掘型那一半）	翻译型让出，挖掘型留下
方案	藏在厨师手艺里	约 0.5 元	让出
生成（含原料）	约 15 元	约 5 元	让出
检查	藏在厨师那一口里	约 7 元	留下，变大
回写	几乎没有	约 7.5 元	留下，变大

售价还是 30 元。物的部分从约 15 元降到约 5 元，在一碗里占约 17%；剩下约 25 元落在新知识发生的几道工序上，占约 83%，和第三编的价值流向表对得上（示意）。而这 25 元里，绝大部分又集中在识别需要、检查、回写三道上，方案几乎分不到钱，设计只留下挖掘型的那一小块。

表里最刺眼的是左边那一列：今天，识别需要、检查、回写这三道，要么白送，要么根本不存在。周师傅干了二十年，最值钱的三件事一分钱没收过。不是他不想收，是在"一个厨师顾一整个早上"的条件下，这三件事只能顺手做、做给熟客，没法拿出来单独做好。AI 和自动化厨房接走了生成和方案，等于把他的手腾出来，让这三件事第一次有可能被当成正经的工序来做。

那三道工序的钱，具体落到谁手里？周小雨也替父亲排了一下面馆里人手的去处。原来后厨两个人、前厅一个人，三个人里有两个半整天围着锅转。自动化厨房接手以后，后厨只要一个人看机器、调参数；腾出来的一个半人，一个去柜台专门做识别需要，跟每位顾客说上那半分钟话，半个去出餐口和收碗的地方，管检查和回写。人没少，站的位置全变了：从离锅近，换到了离人近。

这种挪动，在大一点的尺度上早就发生过。第一编讲过，1970 年代以后，很多制造业的生产环节被外包到海外，这是制造业份额下降的重要原因之一；本书的回应是，外包本身也是让渡的一种形态，被转移出去的，正是可重复的那部分。一碗面的六道工序也一样：生成可以外包给城郊的中央厨房，方案可以外包给远方的

服务器，它们不认地方、不认人；识别需要、检查、回写外包不出去，因为它们得在吃面的人身边做。可以外包的会越来越便宜，外包不出去的会越来越值钱。

周师傅看着表，半天说了一句："原来我以前白送的，才是最值钱的。"

还要补一句，免得把表读歪：三道工序变值钱，不等于周师傅可以把那三件事的钱一股脑儿揣进口袋。识别需要、检查、回写的原料是顾客自己，他也在这三道里干活——说那半句话、尝那第一口、回那一个字。第七编会讲，"我的知识"的价格要由社区里的交易来定；落到一碗面上，就是这 25 元里的一部分，迟早要以某种方式回到吃面的人那里，或者是更低的价，或者是更对他的下一碗。面馆和顾客一起站在这三道工序上，价值也就在两头之间分。

◆ 五、为什么不是"人比 AI 强"

讲到这里，林老师提了最后一个反对，也是全编最要紧的一个。

"你说'我'是不可替代的工序，听起来像是在说人比 AI 强。可 AI 一年比一年强，今天它问不出那位老司机的黄豆，说不定过两年就能问出来了。到时候你的橙色是不是也要变灰？"

周小雨说，这个问题她想了很久，答案是：橙色不会变灰，因为它从来不是在跟 AI 比本事。

她举了那位老司机的例子。就算有一天，AI 跟他聊十分钟，也能问出黄豆、软面和最后放的葱，那十分钟里，说出那些记忆的，还是他自己。AI 可以把问题问得更好，可以把记忆唤得更快，可那一碗面要对上的，始终是他今天、此刻、在老伴生日这一天的那个心情。问的人可以换成 AI，被问的人换不了。

所以"我是唯一不可替代的工序"，说的不是"人做得比 AI 好"，而是"这道工序的原料就是我"。识别需要，原料是我今天的显露；检查，原料是我吃第一口的反应；回写，原料是我吃完之后的变化。AI 越强，越能把这些原料用好；但没有这些原料，它什么都做不出来。工厂可以越来越大、越来越聪明，原料却只能从"我"这里来，每天来一次。

周小雨说："这跟第129号那本书讲的'思想和知识工厂'是一个意思。工厂再好，生产的是谁的思想、谁的知识？是我的。我不进去，工厂就空转。"

还有一层，林老师自己补上了。他说："那照你这么讲，'我'也不是自动就在场的。我要是每天进门都只说'老样子'，问我什么都答'一般'，吃完一个字不回，那我这个工序也等于没有。"

周小雨说，对，这正是这一编最后要说的：不可替代，不等于自动存在。工厂里唯一不能被替代的那道工序，得有人去站。那个人，就是每一个愿意在柜台前多说半句话、在吃第一口时皱一下眉或点一下头、吃完愿意回一个字的"我"。

周师傅接了一句实在话："那不愿意站的人呢？赶时间的、懒得说的，总有。"周小雨说，那就让他吃墙上那碗 15 元的。"我的面条"不是要把所有人都拉进来，它是给愿意站上这道工序的人多开一扇门。不愿意站的人，照样能吃到一碗便宜、稳当、机器做得分毫不差的面，而且会比今天更便宜，因为生成那一道让出去了。愿意站的人，多付 15 元，买的是有人陪他把今天这一碗想对。两种面同在一张菜单上，谁也不挤掉谁；只是往后，店里赚钱的那一头会慢慢挪到第二种上去。

散场的时候，阿凯说了一句话，周小雨记在了流程图的背面。

他说，他送了四年外卖，一直以为自己干的是最容易被机器取代的活：送东西嘛，迟早无人机、无人车都能送。可这几个月，他发现自己手里真正值钱的，从来不是送，而是那十几个熟客的"今天"。送可以交给机器，"今天这一碗"交不出去，因为只有他知道老太太周三要两份、设计师交稿前一天要多带一份。

"以前我是送面的，"阿凯说，"现在我是帮人想今天吃什么的。面是机器做的，路可能以后也是机器跑的，可人是我认识的。"

周小雨在那句话下面画了一道线。六道工序里，生成和方案会越来越便宜，这是让渡律，谁也挡不住；价值会往离"我"最近的地方走，识别需要、检查、回写，这也是让渡律，谁也挡不住。周师傅从灶台前走到了出餐口，阿凯从路上走到了顾客的门口，他们都在往同一个方向挪：往"我"那里挪。

这一编讲的是一碗面里的价值留在哪里。下一编要把这碗面放大到整个经济：当一亿多个劳动者都有一部分工作挪到了"识别需要、检查、回写"上，当每个人的"我的"都在被生产、被定价、被交易，GDP 会怎样跳到新的一层。

带走的话

AI 是工厂，"我"是这座工厂里唯一不能被替代的工序——不是因为人比 AI 强，而是因为这道工序的原料就是"我"。

小 账

让渡账：让渡律在一碗面里走了两遍——先是物和信息让给知识工序，再是知识工序里的方案、翻译型设计、对方案的检查、存取归纳让给 AI；接住价值的，是识别需要、检查、回写三道要"我"在场的工序。

面条账：同样一碗 30 元，物的部分约 5 元、新知识发生约 25 元（示意），而这 25 元的大头，落在周师傅过去白送的那三件事上。

第 六 编

层级跳跃

GDP 怎样跳到新的一层

编 序

前五编讲的都是"让"：拖拉机让出了农业的份额，工厂让出了制造业的份额，AI 正在把信息和公共知识压到地板价；一碗面里，物的那一份从一半降到不到两成，价值往"识别需要、检查、回写"这几道离"我"最近的工序上集中。读到这里，一个面馆老板会很自然地问：让来让去，总数是不是还是那么多？蛋糕没变大，只是换了切法？

这一编回答这个问题。王德生在一次讨论里把全书的落点说得很直：「最后的大头是：我的思想，我的知识的大量生产，引发GDP的层级跳跃」。"层级跳跃"四个字，是本编的全部题目。我们先分清"换主角"和"加一层"（第30章），再摆一本示意账，把 1.7 亿劳动力放进一个乘法里（第31章）；接着老老实实算通缩，说明为什么 GDP 会先降后跳、有一道门槛（第32章）；然后从一双鞋、一趟旅行、一节课看"我的"怎样长进每一件产品（第33章）；再问翻倍要什么条件（第34章）；最后回到面馆：不多用一斤面粉，GDP 也能翻倍（第35章）。本编所有数都是示意，标"假设"的地方请当作假设读。

第 30 章

换主角，还是加一层

本章之问 前两次让渡，是同一块蛋糕里谁当主角的变化；这一次，是不是蛋糕本身多出了一层？

我构想一个场景。腊月二十九，周师傅的面馆提前打烊，一家人围着店里最大的那张桌子吃年夜饭。林老师也被拉来了，他一个人在小城教书，过年不回老家。

菜一道道上来。周小雨从长沙带回来的手机上开着一个 AI 助手，一边吃一边跟林老师讲她最近在琢磨的事："爸这家店，往后卖的不只是面，是'这一碗适合今天的你'的那份心思。那份心思以后能单独算钱。"

林老师夹了一筷子腊肉，慢悠悠地说："小雨，你说的这个，我在报纸上看过很多遍了。以前说工业取代农业，后来说服务业取代工业，现在说思想取代信息。说来说去，不就是这张桌子上换个人坐主位吗？桌子还是这张桌子。"

周师傅在一旁笑："林老师说得对，我这店里座位就这么多。"

这句话其实问到了本编的根子上。前两次大让渡，确实像是一张桌子上换座次：主位从农业让给制造业，又从制造业让给各种服务业。桌子大小在变，但每一次换座，都是在已经计价的东西之间换来换去。这一次会不会不一样？

一、前两次：一块蛋糕里换主角

先把前两次看清楚。第一编已经摆过数据，这里只取最要紧的几行。

美国农业占 GDP 的份额，1947 年约 8.2%，到 1967 年降到 2.7%，2025 年约 0.8%（BEA 历史回溯报告；FRED）。制造业的份额，1952 年到顶，约 27.4%，

此后一路下滑，2000 年 14.5%，2025 年约 9.5%（BEA　　2004、2005；FRED VAPGDPMA）。那么让出来的份额去了哪里？1947 到 1987 这四十年，份额增加最多的是金融保险地产租赁（多了 7.3 个点）、专业与商业服务（多了 5.0 个点）、教育医疗社会救助（多了 4.1 个点）（BEA 2005）。

这几个数有一个共同点：它们都是"份额"，加起来永远是百分之百。份额这个东西，天生就是一块蛋糕里的切法。一个行业多了，必有别的行业少了。所以从份额看，每一次让渡都是换主角——就像年夜饭桌上，主位只有一个，你坐了我就得让。

但份额不是全部。同一个四十年里，制造业的实际增加值年均增长 3.5%，实际 GDP 年均增长 3.6%（BEA　　2005）。也就是说，工厂造出来的东西并没有变少，几乎跟整个经济同速增长，只是它在账面上的那一份越来越小。这就是第一编说的"份额让出，产量不缩"。桌子在变大，主位上的人在换，可桌上摆的菜，仍然都是早就有价钱的菜：粮食、钢材、汽车、贷款、诊疗、法律文书。每一样，在让渡之前就已经在市场上被买卖过。

换句话说，前两次让渡，是已经计价的东西之间的此消彼长。农民的劳动有价，工人的劳动有价，会计、律师、医生的劳动也有价。让渡改变的是"谁的劳动更值钱"，没有改变"什么东西能被算钱"。

◆ 二、这一次：从未计价的东西进来了

这一次的不同，就在后半句。

请回到那张年夜饭桌。周师傅做了二十年面，脑子里装着几百位熟客的口味：谁不吃葱，谁下雨天要多放姜，谁刚拔了牙只能吃软的。这些东西他从来没收过钱。他收的是一碗面的钱，那份"知道你今天该吃哪一碗"的心思，搭在面里白送了。林老师脑子里装着每个学生最容易犯的那几类错，他讲课收工资，可那份"知道这个孩子今天卡在哪一步"的判断，并没有单独的价钱。阿凯每天骑车跑几十

单，他知道哪栋楼的老人腿脚不好，哪家的孩子下午四点放学没人管。这些知识，同样从未进过任何账本。

把镜头拉远：一个国家里，大多数人的头脑里每天都在冒出想法、判断、窍门、对某个具体的人此时此刻最合适的方案。这些东西的绝大部分，从来没有成为产品。它们没有名字，没有价格，没有买家。它们在 GDP 账户里是零，不是因为不存在，而是因为没有被交易。

GDP 只数被交易的东西，这是常识。经济学教科书里常举的一个例子是：家里人自己做饭、带孩子，不进 GDP；同样的活交给家政服务公司做，就进了 GDP。活还是那份活，进不进账，只看有没有被计价。

所以，前两次让渡和这一次的根本区别，可以用一句话说清：前两次是让出去的份额被别的"已有价钱的劳动"接住；这一次接住份额的，是一种过去从没被计价的东西——大多数人头脑里一次性的思想。王德生说的「我的思想，我的知识的大量生产」，"大量"两个字落在这里：不是少数专家的专业知识（那早就有价钱了，金融、法律、咨询都是），而是每一个普通人对"今天这个人、这件事"的那份判断。

这不是换主角，是加一层。年夜饭桌没有换主位，而是在桌子上面又搭了一层：原来不上桌的东西，开始上桌了。

把三次让渡并排放，差别一眼就能看出来。

让渡	让出份额的	接住份额的	接住者在让渡前有没有价钱	性质
第一次	农业（物的生产里的种地）	制造业、工业	有：工厂的产品早有市场	换主角
第二次	制造业	金融、专业服务、教育医疗等知识型服务	有：会计、律师、医生早有收费	换主角
第三次	物的生产、信息的生产、公共知识	"我的思想、我的知识"的发生	绝大部分没有：从未被单独交易	加一层

表里前两行的数据来源见第一编（BEA　2004、2005；FRED）。第三行是本书的猜想，不是统计事实。

这张表最该看的是第四列。第一次让渡，拖拉机把种地的人挤进了城，他们进厂做工；工厂早就在了，工钱早就有了，只是厂子更多、工人更多。第二次让渡，工厂里的岗位让给了机器和海外，人们进写字楼、医院、学校；那些职业也早就有了，只是从业的人更多、收费更高。两次都是人从一个有价钱的位置，挪到另一个有价钱的位置。

第三次让渡，人们要挪去的那个位置——把自己对"这个人、这一天"的判断交给需要的人，并为此收钱——在今天的经济里几乎没有成形。偶尔有：私人教练、私人医生、私房菜、定制旅行顾问。但这些都还是"少数人为少数人服务"，而且收的往往仍是一份职业的钱，不是一份"我的知识"的钱。大多数人头脑里的那部分，从来不是产品。

这也是为什么，今天的统计里看不见它。第八编会专门讲：如果周师傅开始为"今天这一碗的设计"单独收钱，这笔钱在账上多半还是记在"餐饮业"里，统计员看不出餐饮业里藏着一个思想经济。看不见，不等于没有；但没有被交易，就真的是没有——至少在 GDP 的意义上没有。

◆ 三、为什么偏偏是现在

有人会问：周师傅的心思二十年前就有，为什么二十年前不能加这一层，现在才能？

答案在工具。二十年前，周师傅就算想把"今天这一碗为你设计"单独卖，也做不到：他一个人记不住几百人的口味变化，没时间每天给每个人想方案，更没办法把方案准确地变成一碗面、一份菜单、一句提醒。识别需要之后的设计、方案、生成，都要他亲手做，一天最多照顾几个人。成本太高，只能搭在面里白送。

AI 改变的是中间那几道工序的成本。第五编讲过六道工序：识别需要、设计、方案、生成、检查、回写。AI 先接管方案和生成，这两步的成本迅速掉到接

近零。剩下的识别需要、检查、回写要"我"在场——而这几步，恰好是周师傅二十年里练出来的本事。工具把中间的苦活接了过去，他的那份一次性判断才第一次有可能被大量地、低成本地交出去。

所以，层级跳跃不是一个道德口号，不是"人人都该被尊重"的呼吁。它是一个成本问题：当把"我的思想"变成产品的成本降到足够低，过去不值得交易的东西就开始值得交易了。这和当年家务变成家政服务是一个道理：城里人工作时间变长了、家政公司的组织成本降下来了，原本自家做的活才变成了一门生意。

◆ 四、SDE 读法：未显露的，开始显露

用 SDE 的话说一遍，会更清楚。

S 是显露。一个想法在周师傅脑子里，没有被说出来、写下来、交出去，它就还没有显露成一件可以交易的东西；它是存在的，但还停在没有成形的那一边。前两次让渡，交易的都是已经显露、而且显露得很稳定的东西——一袋米、一台车、一份标准合同，结构是显露的稳定态，稳定了才好定价。

D 是差异。周师傅脑子里的那份心思之所以从来没法定价，是因为它太"差异"了：给张三的那一碗和给李四的那一碗不一样，今天的和明天的不一样。过去的市场不会给这种一次性的差异定价，它只会给可重复的东西定价，因为可重复才好比较、好标价。

E 是纠缠。这份心思离不开具体的情境：是这位熟客，是下雨天，是他刚拔了牙。它的价值是在关系里长出来的。

前两次让渡，换来换去的都是"可重复、已显露、脱离具体情境也能卖"的东西。这一次要进账的，恰好是"一次性、刚显露、离开这个人这一天就不值钱"的东西。第三编讲过："生产"可重复，会被工具接管；"发生"一次性，只对这个人这一天有效。前两次让渡，是生产之间的让渡；这一次，是发生第一次大规模进入账本。所以它不是在旧的那一层里挪位置，而是新的一层。

五、林老师的反问：钱还不是从别人口袋里来？

林老师不肯放过："就算是加一层，买的人掏的钱，总要从别处省下来吧？我多花 15 块吃'我的面条'，就少花 15 块买别的。说到底还是换主角。"

这个反驳一半对。

对的那一半是：消费者的预算不是凭空变出来的。在新的一层刚刚出现的时候，确实会有一部分"挪"——大家把原本花在标准品上的钱，挪一部分到"我的"上。同时，AI 把很多原本有价钱的知识压到了地板价，那些行业的名义产值会缩水。这两股力量加起来，会让 GDP 先难看一阵。第32章专门算这本账，结论是：有门槛，先降后跳。

不对的那一半是：一个经济体能交易多少，并不是一个固定的数。新的一层之所以能"加"上去，靠的不是从别人口袋里挪钱，而是两件事。第一，过去不被计价的劳动被计价了——周师傅的心思开始单独卖钱，他的收入多了，他又会去买别人的"我的"。第二，人们的时间和注意力会重新分配：当物的生产和信息的生产被工具接管，大量原本花在重复劳动上的时间被腾出来，这些时间如果用来产生"我的思想"并卖给需要的人，就是新的交易，而不是旧交易的搬家。家务变成家政服务时，社会上也没有谁少吃了一顿饭，账上却实实在在多出了一个行业。

还有一点容易被忽略：加一层，不等于旧的那一层塌掉。前两次让渡已经证明，份额让出去的行业，产量并不缩。农业份额不到百分之一，美国人并没有挨饿；制造业份额不到一成，商店里的东西反而更多更便宜。同样，等到"我的"那一层长起来，面粉、灶台、外卖、搜索、翻译这些下面的层照样在运转，而且在工具的帮助下运转得更便宜、更充足。它们只是不再是账上的大头。楼上加了一层，楼下的几层照样住人，水电照样通，只是整栋楼的高度变了。

周师傅听到这里，想了一会儿，说："那我店里的座位不用变，变的是每张桌上多了一样东西。"小雨点头：多出来的那样东西，就是"这一碗为什么适合你"。它从前藏在面里，以后要摆到明面上，单独有个价钱。

所以准确的说法是：新的一层一开始会和旧的一层抢一部分预算，但它最终的规模，取决于有多少过去不计价的思想被计价，而不取决于旧蛋糕有多大。这正是下一章要摆的账。

带走的话

前两次让渡是一块蛋糕里换主角，这一次是把从未计价的"我的思想"端上桌，在蛋糕上面加一层。

小 账

让渡账：本章里，可重复的生产继续让出份额；接住的不再只是另一种已有价钱的劳动，而是大多数人头脑里从未计价的一次性思想。

面条账：周师傅二十年白送的那份"知道你今天该吃哪一碗"的心思，正是新的一层；它一旦被单独计价，那碗面就不只是换了价格，而是多出了一层。

第 31 章

示意账：1.7 亿劳动力

本章之问　如果每个人头脑里的"我的知识"真的开始被定价交易，新加出来的那一层能有多厚？能不能用一个普通人也算得清的乘法，把它粗粗地量一量？

一、面馆里的一块小黑板

我构想的场景：正月初六，面馆开张。周小雨在收银台后面的小黑板上写了一行字，周师傅以为是今天的特价，凑过去一看，是一道乘法：

新增 = 人数 × 参与的比例 × 每人每年卖出去多少"我的"

"爸，你别管美国中国，先想咱们店。"小雨说，"你有三百个熟客。要是其中三十个人愿意每个月多花一百块，让你专门为他们设计'今天这一碗'，一年就是三十乘以一千二，三万六。这三万六，是过去账上没有的钱。"

周师傅算了算，点头又摇头："三十个人愿意，那是我面子大。换一家店，可能五个都没有。"

小雨说："对，所以这个乘法里，'参与的比例'和'每人卖多少'都是要猜的。能确定的只有人数。"

这块小黑板上的乘法，就是本章要摆的示意账。我们把它从一家面馆放大到一个国家，用美国的数据算，因为美国的分行业统计最完整、本书前几编也一直用它。算法对任何国家都一样。

二、账的骨架：一个乘法，四种情景

新增 GDP = 劳动力 × 参与比例 × 每人每年被定价交易的"我的知识"。

三个因子里，第一个是已核的。美国民用劳动力 2026 年 4 月约 1.698 亿人，本书取整说"1.7 亿"。美国 2025 年现价 GDP 约 30.76 万亿美元（BEA　2026-06 口径，Economy　Insights 整理）。两个数一除，每个劳动力摊到的 GDP 约 18.1 万美元一年，约合人民币 128 万元。这个"18.1 万"后面几章还会反复出现，它是一把尺子：一个普通劳动者在今天的经济里平均"撑起"多少产出。

后两个因子是假设，而且是本书最大胆的假设。参与比例，是有多少劳动者真的把自己的一次性判断、方案、窍门卖了出去，而且有人买单；每人年交易额，是这些人平均一年靠"我的知识"成交了多少钱。注意，这里的"交易额"指的是能被计入增加值的那部分，不是流水；为了让账简单，我们先不去区分流水和增加值，这个粗糙之处在第八编讲统计时再处理。

我们设想四种情景，从刚冒头到彻底成形。表里每一个数，除了劳动力，全都是假设。

情景（假设）	参与比例（假设）	每人年交易额（假设）	新增（示意）	占现 GDP（示意）
萌芽	10%（约 1700 万人）	1 万美元	约 0.17 万亿美元	约 +0.6%
成形	30%（约 5100 万人）	3 万美元	约 1.53 万亿美元	约 +5%
主导	60%（约 1 亿人）	10 万美元	约 10.2 万亿美元	约 +33%
跃迁	80%（约 1.36 亿人）	20 万美元	约 27.2 万亿美元	约 +88%

算法就是小黑板上那个乘法。以"成形"为例：1.698 亿 × 30% ≈ 5100 万人；5100 万 × 3 万美元 ≈ 1.53 万亿美元；1.53 ÷ 30.76 ≈ 5%。其余三行同理。

为了让中国读者有手感，每一档的"每人年交易额"换成人民币约是：萌芽档 1 万美元，约 7.1 万元，一个月不到六千；成形档 3 万美元，约 21 万元，一个月一万七八；主导档 10 万美元，约 71 万元；跃迁档 20 万美元，约 142 万元。

先看萌芽档。一千七百万人，每人一年靠"我的知识"多做一万美元的生意，大约相当于一个普通人每个月有几十位老主顾，每人付几十美元，让他为自己设计点什么——今天的饭、这周的训练、孩子这学期的学习节奏、一次周末短途的路线。这在今天听起来已经不算离谱：私人教练、私房菜、定制旅行，都已经零零星星在做。萌芽档加出来的只有 0.6%，在 GDP 账上几乎看不出来，会被淹没在正常的年度波动里。

再看成形档。三成劳动者参与，每人一年三万美元。这意味着"卖我的知识"已经是很多人收入的重要一块，相当于一份不错的副业，或者一份兼职的正业。加出来约 5%，这已经是一个大行业的体量——2025 年美国信息业约占 GDP 5.8%（FRED VAPGDPI，年度修订后口径），也就是说，成形档的新层大约相当于再长出一个接近信息业规模的行业。

主导档和跃迁档，是另一个世界了。一亿人每人一年十万美元，或者 1.36 亿人每人一年二十万美元，意味着"我的知识"已经不是副业，而是大多数人主要的收入来源。跃迁档的每人年交易额 20 万美元，比今天每个劳动力摊到的 18.1 万美元还多。这一档如果成立，加出来的接近再造一个今天的美国经济。

◆ 三、四档情景里，阿凯的一天

数字太抽象，换一个人来过这四种日子。阿凯是外卖骑手，三十一岁，第五编里他已经学会用 AI 给几位熟客设计"今天这一碗"。我们构想他在四档情景里各自怎样过一天。

萌芽档的阿凯，白天照常跑单，晚上收工后打开手机，给七八位老主顾回消息。王阿姨问明天孙子来家里，做什么面孩子爱吃又不上火；楼下的程序员小刘问这周连续加班，晚饭怎么点才不至于越吃越累。阿凯熟悉这几家人的口味和作息，他让 AI 出几个方案，自己挑一个、改两处，发过去。每位一个月付他几十块钱。一年下来，这份"夜班"给他多挣七八万人民币，差不多是萌芽档"每人一万美元"的样子。这笔钱在统计上很可能被记成他的"其他收入"，没人会专门注意。

成形档的阿凯，夜班变成了半个白班。他发现自己最值钱的不是跑得快，而是记得住：哪栋楼的老人吞咽不好，哪家双职工下午四点没人接孩子，哪几位熟客最近心情不好不爱说话。找他的人从七八位变成几十位，有的是老主顾介绍来的、和老主顾差不多的人。他一年靠这份知识交易二十来万人民币，和跑单的收入不相上下。到这一步，"我的知识"已经是他的第二份正业。全国有三成劳动者像他这样，新加出来的那一层就是成形档的 5%。

主导档和跃迁档的阿凯，跑单反倒成了副业，甚至不跑了——配送早已大部分交给自动化。他每天的主要工作，是识别几十户人家今天的需要、检查 AI 给出的方案合不合适、把每家吃完之后的反馈记下来回写进下一次。这正是第五编说的三道留得住价值的工序。他的收入里，绝大部分是这份"在场"的钱。

四种日子，差的不是阿凯多聪明，差的是两件事：有多少人肯把这样的判断交给他（参与的那一头），以及每一份判断能卖出多少钱、能不能卖给陌生人（定价的那一头）。前者靠工具和习惯慢慢养成，后者要靠社区定价这个开关。

◆ 四、哪些是硬的，哪些是软的

林老师看了黑板，第一反应是："这不就是你想要多少就填多少吗？"

他说得不错，这本账确实很软。但软账也有软账的用处，关键是分清哪部分硬、哪部分软。

硬的只有两样：劳动力 1.698 亿，GDP　30.76 万亿。这两个数决定了账的"量级"：一个劳动者平均撑起 18.1 万美元，所以无论你猜参与比例是多少，每人年交易额只要和 18 万这个量级比一比，就知道你的猜想是"边角料"还是"大头"。

软的有两样，而且软的性质不一样。参与比例，取决于有多少人愿意、也能够把自己的判断交出去；它更多是一个社会和文化的问题，也和工具是否好用有关。每人年交易额，取决于这些判断能卖出多少钱；它是一个定价问题，取决于有没有一个让陌生人之间也能放心交易"我的知识"的地方——第七编会专门讲，这就是社区定价。

这样一分，四种情景就不是随便填的四行数，而是在两个方向上逐步放开：参与比例从一成到八成，每人交易额从一万到二十万。前者是"多少人进场"，后者是"每个人在场上做多大"。第34章会说明，翻倍的关键其实在后者。

读这张表，还有三个提醒。

其一，它是一张静态的表。它把今天的劳动力和今天的 GDP 当作不变的底，再往上加。真实世界里，底本身在动：人口在变，物的生产在工具的帮助下继续增长，信息业的实际产出在暴涨（2019–2025 年信息业实际增加值 +56.3%，同期实际 GDP +15.1%，Economy Insights 据 BEA 数据）。静态表的好处是简单，代价是只能看量级，不能看年份。

这里顺带回答一个常被问到的问题：为什么乘的是劳动力，不是全部人口？退休的老人、在读的学生，脑子里也有"我的知识"，张奶奶知道哪种汤对刚出院的人好，一个高中生也可能最懂同班同学怎样背单词才不犯困。把他们算进来，乘法里的第一个数会大不少。本书还是只乘劳动力，理由有两个。一是保守：先在最硬的那个数上搭账，宁可少算，不要多算。二是口径：用劳动力，"每人年交易额"才能直接和"每个劳动力摊 18.1 万美元"那把尺子比。真到了社区定价打开的那一天，退休的人和学生也来卖"我的"，那是这本账之外的余量，只会让结果往上走，不会往下走。

其二，它只算了"加"，没算"减"。AI 把公共知识压到地板价，很多行业的名义产值会缩水；有些消费者会把原本买标准品的钱挪去买"我的"。这两样都会从新层里扣掉一部分。下一章专门算扣掉多少。

其三，它用的是美国的数。用美国，是因为本书前几编的分行业份额都来自 BEA 和 FRED，口径统一、年代够长。中国读者可以把同一个乘法套到自己的城市、自己的行业上：人数换成你身边的劳动者，比例和每人交易额照样是猜，量级照样拿"每个劳动者平均撑起多少产出"去比。第九编第49章会专门讲中国的面条。

有人会觉得奇怪：前面几编反复说，"我的知识"是一次性的，只对这个人这一天有效，明天就过期。一次性的东西，怎么能累成一个国家级的大数？

这正是"发生"和"生产"在账上的区别。生产可重复，一份做好了，复制一万份，成本几乎不增，所以生产的价值容易集中在少数人手里——一个软件、一首歌、一本教材，可以卖给全国。发生一次性，每一份只对一个人有效，不能复制，所以它的价值没法集中，只能分散在很多人手里，每人做一点。

用 S、D、E 读：每一份"我的知识"，都是对某个人今天显露出来的状态（S）、他想要的那点变化（D）、他身处的情境（E）的一次回应。三样东西每天都变，回应就每天都要重做。正因为每天都要重做，它才压不到地板价（第四编第23章讲过"日鲜知识"）；也正因为每天都要重做，它的总量才由"有多少人在做、每人做多少"决定，而不是由"谁的那份最好"决定。

所以这本账用的是"人数 × 比例 × 每人"的乘法，而不是"某几个大公司的收入"的加法。层级跳跃如果发生，它的样子不会是出现几家超级巨头，而是出现几千万个周师傅。

◆ 五、一个反方：这些钱是不是早就在账上了

还有一个更细的反驳，来自懂统计的人：私人教练、心理咨询、家教、私房菜，这些"为你定制"的服务，今天已经在 GDP 里了。你这本账会不会把已经有的东西又算了一遍？

这个反驳有道理，必须承认。今天确实有一部分"我的知识"已经被交易、已经进账，只是被记在餐饮、教育、医疗、个人服务等各个行业里，没有单独列出来。所以萌芽档的 0.6%，有一部分可能本来就在账上。

但这不影响结论的方向，原因有两个。第一，这本账算的是"新增"，是今天还没有被交易的那一大块进入交易。今天已经在账上的定制服务，规模远远到不了成形档以上的量级，它们只是新层的前哨。第二，今天的这些定制服务，绝大多数收的是"一份职业的钱"——你付钱给家教，是买他的时间和资质；而本书说的"我的知识"，是买他对你这个孩子今天这一步的判断。前者按小时计价，后者按"这一份判断"计价，统计口径会慢慢分开。

举一个身边的对照。孩子上补习班，家长付的是一个学期的课时费，老师讲的东西对全班一样；如果有一位老师每周看一次孩子的作业，告诉家长"他这周卡在分数除法，先别往前赶，回去把切蛋糕的图画三遍"，家长愿意为这一句单独付钱，那么这句话的价钱，才是本书说的"我的知识"。今天的账上，前者有，后者几乎没有。新增的那一层，主要就是后者。

账就摆在这里。它不是预测，是一把尺子：它告诉你，"我的"那一层要长到多厚，才配得上"层级跳跃"这四个字。萌芽和成形，是"加了一层薄薄的漆"；主导和跃迁，才是"加了一层楼"。一张示意账能做的，就到这里：它不告诉你哪一年走到哪一档，只告诉你每一档有多厚。周师傅那块小黑板后来一直挂在收银台边上，他每个月月底在下面添一行：这个月有几个熟客订了"今天这一碗"，平均每人多付了多少。数很小，可那是他自己面馆里的"参与比例"和"每人交易额"，比任何全国的猜想都实在。下一章要说一件不那么好听的事：在加楼之前，旧楼会先矮一截。

> **带走的话**
>
> 层级跳跃不是几家巨头的故事，是几千万个周师傅每人卖出一点"我的"，累起来的一个乘法。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，可重复的生产继续让出；接住的那一层用"劳动力 × 参与比例 × 每人年交易额"来量，萌芽约 +0.6%，跃迁约 +88%（全为假设）。
>
> 面条账：周师傅三百个熟客里三十个人每月多付一百块，就是一家面馆里的萌芽档；全国的账，不过是把这块小黑板乘上一千七百万、五千一百万、一亿。

第 32 章

门槛：为什么先降后跳

本章之问　上一章的四档情景只算了"加"。AI 同时在把一大块知识类产业的价格往下压，扣掉这一块之后，新的一层还剩多少？GDP 会不会先变难看？

一、面馆装修的那两个月

我构想的场景：开春以后，周小雨说服了父亲，把面馆重新装一遍。不是换桌椅那么简单，而是把后厨改成半自动的：和面、压面、煮面、计时交给机器，周师傅从灶台前退出来，坐到前面一张小桌子边，专门跟熟客聊"今天想吃什么样的"。

装修要停业一个月。重新开张后的第二个月，生意也没有立刻好起来：老顾客不习惯，有人嫌机器煮的面"没有烟火气"；新的"今天这一碗"服务还没几个人买，周师傅自己也还在摸索怎么问、怎么记、怎么收钱。那两个月的流水，比装修前少了将近一半。

林老师来吃面，看了一眼账本，说："周师傅，你这叫自断一臂。"

周师傅苦笑。小雨在旁边不说话，心里也有点打鼓。

这个场景，是本章要讲的事的缩影：换一种挣钱的方式，往往先降后升。降，是因为旧的那一块先没了；升，要等新的那一块长出来。中间有一道坎。一家面馆是这样，一个国家的 GDP 也是这样。

二、先算减掉多少，再算净剩多少

AI 压价，压的不是面粉，是知识。第二编讲过，翻译、检索、写标准文书、做常规分析、解一道已有方法的数学题，这些"我们的知识"（行业共同知识）正在被压到地板价。它们在今天的 GDP 里占多大一块?

本书取一个宽口径：信息业，加专业科技服务，加金融保险，加企业管理。用 2025 年修订前口径的分行业数据：信息业约 1.70 万亿美元，专业科技服务约 2.494 万亿，金融保险约 2.442 万亿，企业管理约 5768 亿，合起来约 7.2 万亿美元，约占 30.76 万亿 GDP 的 23%（BEA 分行业数据，修订前口径，Economy Insights 整理，详见附录；"宽口径知识类产业"这个划法是本书的示意，不是官方分类）。

这 23% 里，并不是每一块都会被 AI 压价，金融里有大量与知识无关的利差，专业服务里也有大量必须有人在场的工作。但为了把账算清楚，我们做一个偏重的假设：这一宽口径里的产出，价格被压掉一半，而实际产量不变。那么名义 GDP 就会少掉约 23% 的一半，也就是约 11.5 个点；若用未取整的 23.4% 去算，是约 11.7 个点。这几个数差别在小数点后面，本书统一说"约 11 个点"，下表的净变化也按 11 个点扣；只在算门槛时按 11.5 个点算，宁可把门槛说得高一点。

为什么说"实际产量不变"? 因为让渡律的第一条就是"份额让出，产量不缩"。翻译照样翻，检索照样搜，文书照样写，而且可能写得更多。只是每一份的价钱掉了，账面上的名义产值缩水。这是一种好的通缩——东西更便宜、更多了——但它在 GDP 账上看起来是"降"。第二编第9章专门讲过这本通缩账，这里只用它的结论。

把上一章的四档"加"，扣掉这约 11 个点的"减":

情景（假设）	新增（示意）	扣通缩约 11 个点后的净变化（示意）
萌芽	约 +0.6%	约 −10%
成形	约 +5%	约 −6%

情景（假设）	新增（示意）	扣通缩约 11 个点后的净变化（示意）
主导	约 +33%	约 +22%
跃迁	约 +88%	约 +77%

这张表是本编最要紧的一张。它说明了一件不那么好听的事：在萌芽和成形两档，GDP 净的是降。也就是说，三成劳动者已经在卖"我的知识"，每人一年三万美元，这已经是一个和信息业差不多大的新行业——可是放在通缩的背景下，整个经济的名义产值仍然比原来小了约 6%。

要过"零"这条线，新的一层至少要抵过这约 11 个点；为了留一点余量，按 11.5 个点算，也就是约 3.5 万亿美元。如果参与比例是三成，每人年交易额要到约 7 万美元（约合人民币 50 万元）；如果参与比例是六成，每人年交易额要到约 3.5 万美元（约合人民币 25 万元）。这就是门槛。门槛之下，"我的"那一层越长，人们越会觉得"怎么经济反而变差了"；门槛之上，跳跃才开始被看见。

◆ 三、名义的降，不等于日子变差；但坑底有人

这里要把一个容易混的地方说清。上表里的"降"，是名义 GDP 的降，是用当时的价钱算出来的总产值变小了。它不等于大家的日子变差。

拿面馆打比方。假设周师傅过去请人写一份菜单文案要花两百块，现在 AI 几秒钟写好，几乎不花钱；过去订一份食材行情分析要每月付费，现在随手就有。这些东西他照样在用，用得比过去还多，可他付出去的钱少了。从他自己的生活看，是赚了；从"文案行业""行情分析行业"的账面看，是缩了。名义 GDP 把这两样都按价钱加总，就会显得"降"。

经济学里把扣掉价格变化之后的产出叫"实际"产出。在通缩的那一段，实际产出可以照样增长，甚至增长得很快——第二编第10章讲过"名义份额见顶、实际产出暴涨"，2019–2025 年美国信息业实际增加值 +56.3%（Economy Insights 据 BEA 数据）就是一个苗头。所以先降后跳的那个"降"，说的是账面，不是饭桌。

身边就有一个现成的例子。二十多年前，小城的街上有好几家照相馆兼冲印店，周师傅家过年拍一卷胶卷，三十六张，冲洗加印要花掉几十块，还舍不得多按快门。后来手机能拍照，冲印店一家一家关了门。按冲印店的账，这个行当几乎从账上消失了；可周家这些年拍的照片，比过去多了几百倍，孙辈从出生到会走路，每天都有。账上少掉的是冲印的钱，日子里多出来的是照片。一个行当的名义产值缩到几乎为零，和大家拍照拍得更多、更开心，这两件事同时成立。

但账面也不是无关紧要。账面上的产值，对应的是一部分人的收入。文案行业缩水，写文案的人收入就少了；他们要么转去做别的，要么熬着。坑底真正难受的，是这些收入被压下去、新收入还没接上的人。

我构想一个人：小雨的大学同学方姐，在长沙一家咨询公司做了八年餐饮行业分析，专给连锁店写选址报告、菜品定价建议和季度行情。过去两年，公司的单子没少，单价却一路往下掉：客户先让 AI 拉一份数据、出一份初稿，只请她"看一看、改一改"，按改稿付钱。她的收入掉了将近一半。

方姐就站在上表的坑底。她做的那份"我们的知识"——行业通用的分析框架、标准的报告格式、谁都查得到的数据——正被工具接走。她并不缺本事。她这些年跑过几百家小店，知道同样是湘菜馆，开在学校边上和开在医院边上，菜单该怎么排、价钱该怎么定；知道某位老板为什么总对报告不满意，因为他真正想知道的是"我这家店、我这条街、我这个年纪还能不能再拼三年"，而标准报告回答不了这个。这些是她"我的知识"，过去搭在报告费里白送，现在报告费塌了，这一部分才第一次露出来。

方姐后来开始单独接这样的活：不按报告页数收费，按"为这一家店、这一位老板、这一年的打算出一个主意"收费。头几个月找她的人很少，收入远远补不上掉下去的那一块；半年后，经老客户介绍、在小老板们的群里被转发，找她的人才慢慢多起来。周小雨还把她介绍给了自己的父亲。她的这段日子，就是一个人身上的先降后跳。

◆ 四、先降后跳，就是内卷期

这张表和第一编第6章的工具让渡律是对得上的。王德生把一件革命性工具带来的过程分成四段：开始的扩大期、内卷期、新产业诞生、让渡开始。

扩大期，是工具刚出来、大家都在用它多做事的时候。AI 大规模做数学，一个教授一年能解决的问题多了好几倍，所有人都兴奋。第二编讲过，很快就进入内卷：「一个教授一年解决20个问题、发20篇论文够吗？」论文多了，每一篇的价钱就薄了。放到全经济，就是知识类产业的产量暴涨、价格塌陷，名义份额见顶，甚至往下掉。

这正是上表里萌芽档和成形档所处的位置：工具已经让旧的知识变便宜，新的"我的"那一层已经冒头，但还没厚到能抵住通缩。账面上的感觉，就是"内卷"——大家都更忙了，产出更多了，可总的名义产值没涨，甚至缩了。

新产业诞生，是新一层越过门槛的那一刻。到主导档，净变化转正，约 +22%；到跃迁档，约 +77%。此后，旧的那一层继续让出份额，新的那一层接住，让渡就正式开始了。

所以"先降后跳"不是坏消息，是这个过程本来的形状。周师傅面馆装修后的那两个月，也不是"自断一臂"，是把灶台让给机器、自己坐到前面那张小桌子边去的过渡期。难处在于，人们站在坑底的时候，很难相信对面还有一个更高的台子。

上面那个"约 11 个点"，是在一个偏重的假设下算出来的：宽口径知识类产业约 23%，价格全部减半。换一个假设，坑的深度就不同。

如果被压价的只是这一块里的一部分，或者价格只被压掉三成，那么扣掉的就是约 7 个点，成形档的净变化约 −2%，几乎贴着零线；如果压价更狠，或者波及的行业更宽，比如把教育、医疗里大量的标准化知识也算进来，坑就更深，成形档可能要到 −10% 上下。本书取"减半"这一档，是想把话说在偏保守的一边：宁可把坑说深一点，也不把跳跃说得太容易。

这也提醒读者，第六编的每一个百分数都不该被记成"预言"。它们是一把尺子的刻度：告诉你坑大概在哪个量级，台子大概在哪个量级，"我的"那一层要长到多厚才够。真正要记住的是形状——先降后跳——以及决定形状的两个量：旧知识被压掉多少，新的"我的"长出多少。前者由工具决定，人们很难改变；后者由参与和定价决定，是可以做的。

◆ 五、门槛是三个维度没对齐：会不会一直停在坑底

用 S、D、E 来看，门槛的本质是三样东西没有同时到位。

S，显露：工具已经让"我的知识"可以低成本地显露成方案、成菜单、成提醒。这一维最先到位，这是 AI 带来的。

D，差异：人们已经开始想要"不一样的、适合我的"，不满足于标准品。这一维在慢慢到位，周师傅的熟客里已经有人愿意付钱。

E，纠缠：要让陌生人之间也愿意为"我的知识"付钱，要一个能让信任和价格长出来的关系网，也就是第七编要讲的社区定价。这一维最慢，往往最后到位。

三维里，两维先动、第三维还没跟上的时候，就是门槛下的那一段。S 和 D 已经在推，E 还没长成，"我的"那一层只能在熟人之间小范围地交易，规模起不来，抵不住通缩。等到社区里的复合体之间开始互相定价，E 到位了，三维对齐，那一层才会快速变厚。这也是为什么本书把"定价开关"列为第五条承重命题：没有社区定价，就停在坑底。

林老师的担心是合理的："你怎么知道一定会跳上去？说不定就一直降下去。"

本书不能保证。这是一本猜想之书，第九编会把"可错预言"写清楚。但有三点可以说。

第一，坑底的深度是有限的。通缩压掉的是知识类产业的价格，不是全部经济；就算这一宽口径全部价格减半，也就是约 11 个点。它不会无限地压下去，因为产量还在、需求还在。

第二，坑底有自己往上推的力。价格塌下去的那一块，正是把大量人从重复劳动里放出来的地方。被放出来的人和时间，要么闲着，要么去做工具做不了的事。工具做不了的事里，最大的一块，就是对"这个人、这一天"的一次性判断。

第三，有没有跳上去，取决于开关，而不是取决于运气。参与比例和每人交易额，都可以被平台、社区、规则推高或者压低。所以门槛不是命运，是一道工程题。

回头看前两次让渡，也都有过各自的坑。拖拉机进村的时候，种地的人先是被挤出来，进城的头几年并不好过；工厂外迁的时候，老工业城市也有过很长的低谷。那些坑最后被填上，不是因为大家熬得住，而是因为新的行业把被放出来的人接了过去。这一次不同的地方在于，接住人的那个"行业"，就藏在每个人自己的头脑里，要的只是一个让它能被定价的地方。周小雨后来想明白的也是这个：面馆的那两个月，靠熬是熬不过去的，要靠让更多熟客、熟客的朋友、和熟客差不多的人，找得到父亲那张小桌子。

> **带走的话**
>
> 新的一层要先抵过旧知识的通缩，才看得见跳跃；门槛之下是内卷，门槛之上是新产业诞生。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，宽口径知识类产业约 23% 的名义份额在通缩中让出约 11 个点；接住它的"我的"那一层，在成形档仍净 −6%，到主导档才净 +22%（全为假设）。
>
> 面条账：周师傅把灶台让给机器后，面馆流水先掉了将近一半；那碗"我的面条"要等找得到他的人够多，才把账面撑回来、再撑上去。

第 33 章

"我的"长进每一件产品

本章之问 如果"我的"只长在面条里，那不过是餐饮业的一点花样；它会不会长进脚上的鞋、出门的行程、孩子的课堂，长进每一件产品？从消费这一头粗算，又能加出多少？

一、一双鞋的两个价钱

我构想的场景：林老师要去省城参加一个教学比赛，上午抽签、下午讲课，前后要在讲台上站两个多小时。他脚背高，右脚前掌有个老茧，平时穿的那双旧皮鞋站一节课就开始磨脚。他在商场里试了好几双，标准鞋码，不是挤脚背，就是后跟松。最后买了一双三百块的，穿去试讲了一次，下来脚上起了个泡。

周小雨听说了，给他看了一家修鞋铺子的新做法。铺子老板先问清楚：这双鞋穿在哪天、要站多久、讲台是木地板还是水泥地、他走动多还是站定多、脚哪里最怕磨；再让他光脚踩一下那块测脚板，AI 根据脚形和这些回答出几版鞋垫和鞋楦的调整方案，老板挑一版，在一双普通的成品鞋上改：加一块按他的脚垫出来的鞋垫，把右前掌那一块撑松一点，后跟加一道软衬。改好让他穿着在店里来回走十分钟，哪里还硌，再改。连鞋带改，六百块。

林老师第一反应是贵。小雨说："你多付的那三百块，买的不是皮子，皮子还是那块皮子；也不是鞋底，机器压得比人还平。你买的是'这一双为你要在讲台上站两个小时的那一天调过'。"

林老师想了想，说："那三百块，就跟你爸那碗面多出来的十五块一样？"

对，一样。王德生说过：「去今天的饭店吃一个面条，我愿意花15元，如果是'我的面条'，就愿意花30元。」面条里多出来的那十五块，鞋里多出来的那三百块，是同一种东西：对"这个人、这一天、这件事"的一次性设计。它不只长在面条里。

◆ 二、鞋、旅行、课堂

第一编讲衣服，讲的是"物"怎样越造越便宜、怎样被外包出去；这里换一个角度，看物便宜了之后，剩下的钱往哪里走。鞋就是一个好例子。鞋底、鞋面、缝线，早已高度自动化，成品鞋的物越来越便宜。可是每个人的脚不一样，同一个人的脚，站一天和走一天要的也不一样。正因为物便宜了，"为你这一天调一调"的那一份才显得值钱。过去量脚做鞋是少数人的讲究，因为每一双都要老师傅花上好几天；当方案交给工具、鞋本身用现成的，老师傅只做识别需要和检查，这件事就可能变成很多人的日常。

旅行是第二个例子。我构想周师傅一家想趁国庆去一趟桂林。标准的旅行团，路线、餐饮、住宿都是一样的，价钱便宜。但周师傅腰不好，不能爬太多台阶；小雨想拍照，要赶早上的光；她母亲晕车，山路不能连着坐太久。一份为这一家三口这五天设计的行程，要知道这些，还要在第三天下雨的时候临时改。旅行的"物"——车票、房间、门票——都是标准品，价格越来越透明；值钱的是那份"这一家、这一趟、这一天下雨了怎么办"的判断。

这份判断值钱在哪里，第三天早上看得最清楚。我构想那天一早下起大雨，原定的竹筏漂流取消了。跟团的游客只能在酒店大堂里干等通知；周家那份行程的设计者，前一晚看了天气，已经在手机上发来两个替换：一个是去城里一家老米粉店，看人家怎么榨粉、怎么熬卤水，周师傅一听就来了精神；一个是去一处不用爬台阶的室内展馆，给晕车的母亲少坐一段山路。周家选了米粉店。一家人在店里坐了一上午，周师傅跟老板聊得忘了时间，回来说这一趟最值的就是这半天。车票、房间、门票一样没变，变的只有那一个判断：知道这一家人里有个开了二十年面馆的人，雨天该把他往哪里带。

课堂是第三个例子，林老师最有体会。一节课的"物"是教室、课本、讲义，信息的部分是知识点本身，这两样都在往地板价走：知识点 AI 讲得清清楚楚，讲义随手就有。可是一个孩子今天卡在哪一步、昨天为什么跟同桌吵了架所以今天听不进去、他喜欢用画图还是用口算来理解——这些是林老师二十年练出来的眼力。家长愿意为一节"适合我家孩子今天的状态"的课多付钱，多付的就是这一份。

三个例子，一个结构：物和信息越来越便宜，"我的"越来越贵。第三编讲的面条价值流向表——物从约 50% 降到约 17%，新知识发生升到约 83%（示意）——不只是面条的事。每一件产品，只要它的物和信息部分可以被工具接管，剩下的价值就会往"为这个人这一天设计"那一头集中。

把三样东西摆在一起，看"物、信息、我的"三份各自往哪里走（全为示意，不是调查数据）：

产品（示意）	物的那一份	信息的那一份	"我的"那一份
一双鞋	鞋底、鞋面：自动化，越来越便宜	鞋码表、脚形知识：网上随手可得，接近免费	为这个人这场比赛调：要识别需要、试走检查、穿后回写
一趟旅行	车票、房间、门票：标准品，价格透明	攻略、路线：AI 几秒生成，接近免费	为这一家人这五天设计、下雨天临时改道
一节课	教室、课本：固定成本，摊薄	知识点、讲义：AI 讲得清楚，接近免费	看出这个孩子今天卡在哪一步、换一种讲法

表里第三列每一格都有一个共同点：它都要求有人在场。识别需要，要见过这个人；检查，要看他穿着这双鞋走上十分钟、这一家人第三天累不累、这个孩子听懂没有；回写，要把这一次的结果记住，用到下一次。这正是第五编说的，价值最后留在识别需要、检查、回写这几道离"我"最近的工序上。

还有一个要先说清的问题：第四编第23章讲过，"我的知识"是日鲜的，明天就过期，所以压不到地板价。可是会不会有人说，既然 AI 能出方案，竞争多了，"我的"那一份溢价也会被压下去？

会被压下去一部分，压不完。被压下去的，是"我的"里面可以被工具接走的那几步：出几版鞋垫方案、排一条旅行路线、写一份讲义，这些是方案和生成，会越来越便宜。压不完的，是识别需要、检查、回写：它们离不开这个人，离不开这一天，每一次都要重做。周小雨给父亲算过：熟客多付的那十五块里，将来真正留在周师傅手里的，是他坐在小桌子边问的那几句、他尝一口汤的那一下、他记住"上次你说太咸"的那一笔。这几样，换了谁都做不了，别的面馆也抢不走，因为别的面馆没见过这位熟客。

所以溢价的高低，取决于"在场"的那几步占多大分量。分量越大，溢价越稳。下面粗算用"溢价一倍"，是取面条那个例子的比例，并不意味着每一件产品都会贵一倍；有的贵得多，有的只贵一点。

◆ 三、从消费这一头粗算

前两章是从劳动者那一头算：多少人在卖"我的知识"，每人卖多少。现在换一头，从买的人那里算：大家的消费里，有多少会变成"我的"，每一份多付多少。

要用到一个约数：个人消费约占 GDP 的三分之二。这个数本书没有逐年核对，是常被引用的一个大概比例，这里只作粗算用〔待核〕。

假设一：三成消费变成"我的"，而且"我的"那一份平均比标准品贵一倍（溢价 100%，就像 15 元的面变成 30 元）。那么新增的消费约是：三分之二 × 30% × 100% ≈ 20%。也就是说，GDP 约 +20%（假设）。

假设二：一半的消费变成"我的"，溢价同样是一倍。那么新增约是：三分之二 × 50% × 100% ≈ 33%，GDP 约 +33%（假设）。

换成人民币的手感：一个三口之家一年的日常消费，如果有三成从标准品换成"我的"，每一份都贵一倍，他们一年就多花了全年消费的三成那么多。这些多花的钱，流向的是为他们设计面条、鞋、行程、课堂的那些周师傅、修鞋师傅、导游和林老师。

这两个数，和第31章劳动力账里的"主导"一档（约 +33%）量级相近。这不是巧合，是同一件事从两头看：买的人多付的，就是卖的人多收的。两本账算的是同一层，不能相加。它们的用处是互相校对：从劳动者算出来的数，和从消费者算出来的数，落在同一个量级，说明这本猜想的账至少没有前后打架。

当然，消费那头的"三成""一半""溢价一倍"，和劳动者那头的参与比例、每人交易额一样，都是假设。粗算只回答一个问题：如果"我的"长进日常消费里相当一部分，它能把 GDP 推高的量级是多少。答案是：二三成，不是零点几。

周师傅的妻子听了这本账，问了一个最实在的问题："一家人工资就那么多，样样都贵一倍，哪来的钱？"

答案要分两层说。

第一层：省下来的钱。物和信息越来越便宜，同样的鞋底、同样的车票、同样的讲义，花的钱比过去少。林老师那双鞋，皮子和鞋底的那一份将来可能只要今天的一半；省下的这一份，正好可以拿去付"为你设计"的那一份。消费者的总支出不一定变多，变的是支出的构成：物的那一块缩，"我的"那一块涨。这和第三编面条价值流向表的意思一样——售价仍是 30 元，物从 15 元降到约 5 元，新知识发生从 15 元升到约 25 元。只看这一层，是换构成，不是加总量。

第二层：多挣的钱。买"我的"的人，自己也在卖"我的"。周师傅的妻子多付钱给修鞋师傅，修鞋师傅多付钱给林老师的课，林老师多付钱给周师傅的面。每个人都既是买家又是卖家，过去白送的那份心思开始收钱，收入就多了一块，多出来的收入又会去买别人的"我的"。这一层，才是加总量。第30章说"不是换主角，是加一层"，加的就是这个循环。

所以消费那头的粗算，并不是说大家平白多掏钱，而是说：当过去不计价的心思开始互相计价，一个经济体里的交易就会多出一圈。这一圈有多大，取决于有多少人既买又卖，取决于每一份心思能卖出什么价——又回到了第31章的那两个量，也回到了第七编的社区定价。

◆ 四、反方：这不就是"高端定制"吗

林老师不服："手工定制皮鞋、私人导游、一对一家教，这些有钱人早就有了。你说的不过是把奢侈品便宜化。"

这个反驳要认真回答。今天的"高端定制"和本书说的"我的"，确实长得像，但有两处根本不同。

第一，高端定制卖的往往是稀缺和身份，"我的"卖的是适合。一双名牌手工定制皮鞋，贵在牌子、贵在老师傅少、贵在别人穿不起；一双"为你今天要站着讲两个小时课调过"的鞋，贵在它对你这一天合适，别人穿了反而硌脚。第三编第14章讲过，"我的"不是品牌。品牌是让很多人想要同一件东西，"我的"是让每个人得到不一样的东西。

第二，高端定制的成本大头在人工的手艺，所以只能少数人买；"我的"的成本大头在新知识的发生，而这份发生在工具的帮助下可以很便宜地做。第16章引过王德生的成本判断：一碗"我的面条"的生产成本，大头是基于 AI 的新知识——怎样为我今天的 SDE 需要设计和生成这一碗。鞋、行程、课堂同理。成本结构变了，"我的"才有可能从少数人的奢侈，变成多数人的日常。只有变成多数人的日常，才谈得上 GDP 的层级跳跃——少数人的奢侈，撑不起三分之二消费里的三成。

还有一个看得见的区别：高端定制是一次做好、穿很多年；"我的"是每一次都重新做。林老师那双鞋，下学期要带毕业班去郊外拉练，要走一整天山路，修鞋师傅就要再问一遍、再调一遍。高端定制的价值存在那件东西里，"我的"的价值存在那一次的判断里。前者一辈子买几回，后者每天、每周都在买。前者撑起的是一个小众行业，后者撑起的才可能是一层经济。

◆ 五、SDE 读法：每一件产品都有三维的那一面

为什么"我的"能长进每一件产品？因为每一件产品被用的时候，都落在某个人的某一天里。

S，显露：林老师这周嗓子哑了，站着讲课更费力；周师傅腰伤这个月又犯了。这些显露出来的状态，决定了这双鞋的前掌要松一点、这趟行程要少爬台阶。

D，差异：林老师不想再穿和去年一样灰扑扑的颜色；小雨想去一个没去过的地方拍照。今天想要的变化，决定了"我的"那一份往哪里设计。

E，纠缠：这是一场教学比赛，评委里有他的老同学；这是一家人难得一起出门，母亲刚退休。情境决定了这件东西承担的意义：比赛那天的鞋，要稳当，不要出风头。

标准品只回应产品本身，"我的"回应的是产品被用的那一刻的S、D、E。只要一件东西会被某个人在某一天用，它就有"我的"那一面可以设计。面条有，鞋有，行程有，课堂有，房间的布置、一次聚会、一份生日礼物也都有。这就是本章题目说的"长进每一件产品"。

> **带走的话**
>
> 物和信息越便宜，"我的"越值钱；面条里多出的十五块，也会长在鞋、行程和课堂里。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，鞋、旅行、课堂的物与信息部分继续让出；接住的是为这个人这一天的一次性设计。从消费一头粗算，三成消费变成"我的"约 +20%，一半约 +33%（假设；消费占三分之二为约数）。
>
> 面条账：那碗"我的面条"不是孤例；它多出的十五块，和鞋多出的三百块、行程多出的那份改道判断，是同一种东西。

第 34 章

翻倍的条件

本章之问 GDP 要靠"我的"那一层翻一倍，需要满足什么条件？难处是参与的人不够多，还是每个人卖出去的不够多？

一、小雨的两个方案

我构想的场景：面馆的"今天这一碗"做了大半年，周小雨给父亲画了两条路。

第一条路，叫"铺开"。把服务做成一个小程序，便宜，一个月九块九，谁都能订，AI 每天推一碗"适合你的面"，周师傅基本不用管。她估计能有几千人订，可每人一年也就一百来块。

第二条路，叫"做深"。只服务真正找得到周师傅的那几百个人：他每周跟每个人聊一次，看他们吃完的反馈，记下来，下周调。每人一年可能付一两千块，甚至更多，但人数上不去，几百个顶天了。

周师傅问："哪条挣得多？"

小雨算了算：第一条，几千人乘一百来块，几十万；第二条，几百人乘一两千块，也是几十万。差不多。

"那哪条更像你说的'我的面条'？"

小雨愣了一下，说："第二条。第一条那个，其实是 AI 在卖标准品，只是包装成'适合你'。"

这个小场景里，藏着本章要讲的全部道理：同样一笔收入，可以靠"人多、每人少"凑出来，也可以靠"人少、每人多"凑出来。但两者不是一回事。前者很容易滑

回"生产"，变成可重复的东西，价格很快被压到地板；后者才是"发生"，一次性、只对这个人有效，价格才压不下去。

◆ 二、翻倍的那一行算式

先把翻倍要什么算清楚。

翻倍，就是新的一层要加出一个今天的 GDP，约 30.76 万亿美元。第32章说过，还要先抵掉旧知识通缩的约 11.5 个点，所以严格讲，新层要加出约 1.1 个今天的 GDP 才算净翻倍。为了先看清结构，我们暂时不扣通缩，只问：新加一个 GDP 要怎样的参与和交易。

一个 GDP 约 30.76 万亿，劳动力约 1.698 亿，摊下来每人约 18.1 万美元（约合人民币 128 万元）。所以，翻倍的条件可以写成一句话：

每个劳动者的思想，被社区定价到与他今天的平均产出相当。

这句话里的"每个劳动者"是个平均数。实际上不可能人人参与，所以要拆开看：如果八成劳动者参与，每人要交易约 22.6 万美元；如果六成参与，每人要约 30 万美元；如果只有三成参与，每人要约 60 万美元。参与的人越少，每人身上压的担子就越重。

第31章的"跃迁"档——八成参与、每人 20 万美元——加出约 +88%，扣掉通缩约 11 个点，净约 +77%。离翻倍还差一截。要到真正的净翻倍，八成参与的情况下，每人年交易额大约要到 25 万美元（约合人民币 180 万元）上下（示意）。

把几种组合放进一张表（全为示意，以今天的劳动力 1.698 亿、GDP 30.76 万亿美元为底）：

参与比例（假设）	参与人数（约）	新加一个 GDP 所需每人年交易额（约）	约合人民币	再抵通缩约 11.5 个点后所需（约）
30%	5100 万	60 万美元	430 万元	67 万美元
60%	1 亿	30 万美元	214 万元	34 万美元

参与比例（假设）	参与人数（约）	新加一个 GDP 所需每人年交易额（约）	约合人民币	再抵通缩约 11.5 个点后所需（约）
80%	1.36 亿	22.6 万美元	161 万元	25 万美元
100%	1.7 亿	18.1 万美元	128 万元	20 万美元

最后一行就是那句话的原样：人人参与，每人卖到今天的平均产出，GDP 加出一个今天。表里最后一列的算法是：要加出的不是一个 GDP，而是一个 GDP 再加上通缩扣掉的 11.5 个点，也就是今天 GDP 的 1.115 倍，再除以参与人数。以八成为例：30.76 万亿 × 1.115 ÷ 1.36 亿，约 25.2 万美元，本书说"约 25 万"。

◆ 三、难点在每人，不在人数；每人又靠什么往上走

把这几行数摆在一起，会看出一件事：人数的天花板很低，每人交易额的空间很大。

参与比例，最高也就是百分之百。从三成到八成，人数最多也就变成原来的两倍半出头。可每人年交易额，从萌芽档的 1 万美元到跃迁档的 20 万美元，是二十倍。翻倍真正要爬的那座山，是在"每人"那一维上，不在"人数"那一维上。

这和直觉相反。很多人以为，"我的知识"经济要做大，关键是让更多的人参与进来，于是想着把门槛降低、把服务做便宜、把用户铺开——就像小雨的第一条路。可是按这本账，铺开解决的是人数，人数涨到头也只有几倍；真正难的、真正决定能不能翻倍的，是让每一个参与者的"我的知识"卖得上价。

卖得上价，又取决于什么？取决于这份知识是不是真的"我的"。如果它只是 AI 推送的标准品贴了一个"为你"的标签，它就会被当作生产对待，可以复制，价格一路下滑，每人交易额永远停在萌芽档。只有当它真的是对这个人这一天的一次性判断，要人在场识别、检查、回写，它才压不到地板价，每人交易额才能往上走。

所以，翻倍的难点在"每人年交易额"，而每人年交易额的难点在"是不是真的发生"。

再拿一个身边的行当对一下。学车，驾校按一期课收钱，一个教练带十几个学员，讲的都是同一套：倒车入库看哪个点、半坡起步怎么松离合。这一套 AI 和模拟器已经讲得很好，往后只会更便宜。可是有的学员一上坡就慌，手心出汗，越慌越熄火；有的是左右不分，一紧张就打反方向。好教练坐在副驾上看两圈，就知道这个人卡在哪：是怕，不是不会。他对这个学员说的那一句"今天先别上坡，就在平路上把离合找熟"，才是"我的知识"。驾校想多挣钱，可以多招学员，这是人数那一维，场地和教练就这么多，很快到头；也可以让好教练的那一句被单独看见、单独定价，这是每人那一维，上面还有很大空间。

回头看前两次让渡，道理也一样。农业让给制造业的时候，GDP 能涨上去，不是因为工人比农民人数多多少，而是因为一个工人在工厂里一年撑起的产出，比他在地里多得多。制造业让给知识型服务的时候也是这样：会计、律师、工程师的人数涨了，但更要紧的是每个人撑起的产出涨了。每一次层级的上升，靠的都是"每人"那一维。这一次，只是"每人"里装的东西变了：从体力、技能，变成了对这个人这一天的一次性判断。

那么，一个参与者的"我的知识"交易额，靠什么从一万美元走到二十万美元？拆开看，无非三样：每一份卖多少钱，卖给多少人，多久卖一次。

每一份卖多少钱，取决于深度。同样是"今天这一碗"，只问一句"今天想吃什么"和真正看出"你这周睡得不好、胃口差、但周六要去喝喜酒"，是两种价钱。深度越大，替代越难，价钱越稳。

卖给多少人，取决于"类我"的那张网。一个人一对一能照顾的熟客，顶多几百。但他的判断如果能在一群和熟客相似的人之间流动——每个人拿去当自己"今天这一碗"的起点，再由自己或身边的人做最后的识别和检查——他服务的人就不止几百。注意，这不是把判断复制成标准品去卖，而是让它在相似的人之间被借用、被改用；每一次借用都还要重新落到那个人那一天上。

多久卖一次，取决于"日鲜"。第四编第23章讲过，今天这一碗的知识明天就过期。过期是坏事，也是好事：坏在不能一次做好卖一辈子，好在每天都有新的一份

要做、要卖。一个人一年交易额高，不一定是每一份卖得贵，而可能是天天都在卖。

三样乘起来，就是每人年交易额。小雨的"铺开"只拉高了第二样里的人头，却把第一样压到了几乎为零；"做深"拉高了第一样和第三样，第二样暂时上不去。要翻倍，三样都要往上走，而第二样——卖给多少相似的人——只有靠社区才能打开。

◆ 四、为什么一定要社区定价：阿凯的那一张清单

把一份一次性的判断卖到每人一年几十万美元，听起来不可思议。今天谁会为"适合你今天的那碗面"一年付几十万？没有人。

但请换一个角度看。今天一个劳动者平均撑起 18.1 万美元的产出，这些钱也不是一个顾客付的，而是他的劳动通过企业、市场、供应链，被成千上万的人间接地买走。一个工厂工人一年的产出，分摊到每个买那件产品的人身上，只有几分钱。

"我的知识"要达到同样的量级，也不能只靠熟客一对一地付。它需要一个机制，让一个人的判断可以被很多和他相关、和他相似的人买走——不是复制成标准品去卖，而是在一群相似的人之间流动、被借用、被改用、被定价。第224号《我经济》讲过"类我"：和我类似的人的集合。周师傅为一个胃不好的熟客摸索出来的那套"下雨天这么调汤"，对另外一百个胃不好、也住在多雨小城的人，也有用——不是原样照搬，而是作为他们各自"今天这一碗"的起点。

这就要一个地方，让这一百个人找得到周师傅，让周师傅的判断在他们之间被定一个价，而且这个价不是平台随便标的，而是这群人之间交易出来的。这就是社区定价。第129号、第224号都讲过：AI 让"我们的知识"便宜，"我的知识"的价格只能由社区里复合体之间交易来定。第七编会详细展开，这里只说结论：没有社区定价，每人年交易额就爬不上去；爬不上去，就没有翻倍。这是本书第五条承重命题——定价开关——在 GDP 账上的样子。

我构想阿凯在成形档到主导档之间的样子。他服务的几十户人家里，有十几户是家里有老人、老人吞咽不太好的。他为这十几户摸索出一份清单：哪几种面条煮多久才软而不烂，汤里什么时候加什么才不呛，老人哪种表情是在说"吃不下了"。

这份清单最初只用在这十几户身上。后来社区里有人问：别的城市、别的骑手、别的家里也有这样的老人，能不能借用？阿凯没有把清单原样卖出去——那样它就成了一份标准资料，很快就不值钱了。他做的是：别人拿他的清单作起点，遇到拿不准的情况，花一点钱请他看一眼，帮着判断这位老人今天该怎么调。每一次都还是落到某一位老人、某一天上。

这样一来，阿凯的判断从十几户流到了几百户，而每一次仍是一次性的、要他在场的。他一年的交易额，靠的不是把东西卖便宜，而是让同一份深度被更多相似的人用上。这就是"每人"那一维往上走的样子，也是社区定价在一个人身上的样子。

◆ 五、深度换宽度，和一个反方

用 S、D、E 读，翻倍的条件是三维同时"深"下去。

S 要深：识别得出这个人今天显露出来的那一点细微状态，不是"胃不好"这么粗，而是"昨天吃了辣、今天早上有点反酸、但中午要应酬"这么细。识别越细，判断越难被替代。

D 要深：知道他今天想要的那点变化，而且知道这个变化和上周、上个月的关系。连吃三天清汤想换辣，和一个月没吃辣想试一下，是两种不同的差异。

E 要深：理解他所在的情境，以及他和一群相似的人之间的关系。这一维把一个人的判断接到"类我"的网里，让它能被一群人定价。

三维都深，一份判断才真正是一次性的；一次性的东西，才能被一群人定一个高价。小雨的第一条路，是在三维上都浅，靠宽度换收入；第二条路，是三维都深，靠深度换收入。翻倍，要的是深度——但又要深度被社区接住，变成一种宽度。

林老师最后问了一个很尖锐的问题："18 万美元是平均数。你要每个人的思想都值这么多，可是不是每个人都有那么多值钱的思想？"

这个问题没有现成答案，本书只能说三点。

第一，今天的 18 万，也不是每个人都"值"的，它是一个平均，背后差别巨大。"我的知识"经济里，差别同样会存在。翻倍要的是平均到这个量级，不是人人都到。

第二，今天大多数人的"值钱的思想"不是没有，而是从没被当成产品。周师傅二十年的心思、林老师二十年的眼力、阿凯每天跑出来的那份熟悉，在今天的账上都是零。零不是因为没价值，是因为没定价。

林老师自己就是一个例子。他教了二十年数学，自认为没有什么"值钱的思想"。可是他能一眼看出一个孩子做错分数除法，是因为没弄懂"除以一个数等于乘它的倒数"，还是因为根本没弄懂"分数是什么"——这两种错，补法完全不同。这份眼力，在今天的工资单里是零。如果有一个地方，让全国几十万为孩子分数学不好发愁的家长找得到他、请他看一眼自家孩子今天的作业，他就会发现，自己脑子里装着的东西，比工资单上写的多得多。

第三，翻倍是一个条件句，不是一个预言。本书说的是：如果要翻倍，就要满足这个条件；满足不了，就停在主导档或者更低。第九编第47章把"先降后跳"写成了一条可错的预言（预言四）；翻倍这个条件句，也要照同样的办法交给数据去检验。

> **带走的话**
>
> 翻倍不靠人人参与，靠每个参与者的思想被社区定价到与他今天的平均产出相当；难点在"每人"，不在"人数"。

小 账

让渡账：本章里，标准化的"为你推送"仍会滑回生产、继续让出；接住翻倍的，是三维都深、由社区定价的一次性判断（八成参与时每人约 25 万美元才净翻倍，示意）。

面条账：小雨的"铺开"卖的是贴了标签的标准品，"做深"卖的才是"我的面条"；只有后者，再接上社区里那群和熟客相似的人，才撑得起翻倍。

第 35 章

不多用一斤面粉，GDP 翻倍

本章之问 如果 GDP 真的翻了一倍，地球要多挖一倍的矿、多烧一倍的煤、多种一倍的麦子吗？一碗面的物没有变多，经济凭什么变大？

一、面馆一年后的账本

我构想的场景：又是一个冬天，面馆开了一年半的"今天这一碗"。周小雨回家过年，把父亲这一年的账本和前年的摆在一起看。

面粉：前年进了大约六千斤，今年差不多，略少一点，因为按每个人的量做，剩面倒掉得少了。

煤气、电：差不多。和面、压面的机器多耗了一点电，但不用一大锅汤从早熬到晚，煤气反倒省了。

肉、菜、骨头：差不多，品种多了，量没多。

周师傅这一年的收入：比前年多了不少。多出来的那部分，几乎全是"今天这一碗"——熟客们为"适合我今天的那一碗"多付的钱，还有一些外地的人，通过小雨搭的那个社区，请父亲帮他们看一眼"这阵子吃面该怎么调"。

林老师来吃年夜饭，看了账本，半天没说话。最后说："你这一年，面粉没多用一斤，挣的钱多出来一截。那多出来的这一截，是从哪里长出来的？"

小雨说："从我爸脑子里。"

这就是本章题目的意思。把一家面馆放大到一个国家：如果"我的"那一层真的长到第34章说的那个厚度，GDP 翻了一倍，那多出来的那一倍，也不是从地里、矿里、工厂里长出来的，是从一亿多人的脑子里长出来的。

◆ 二、物的账和"我的"账分开记，算力也要记

要看清这一点，得把两本账分开记。

一本是物的账：面粉、煤气、钢铁、布料、电。这本账，在工具让渡律下是"份额让出，产量不缩"。物的产量照样增长，也许增长得更快，因为工具让它更便宜、更充足；但它在 GDP 里的份额一路往下走。第一编的数据已经说明了：美国私人商品生产部门（农林牧渔＋采矿＋建筑＋制造）占 GDP 的份额，2005 年约 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED　VAPGDPGPI）。物的那一份，早就不是大头了。

另一本是"我的"账：识别需要、检查、回写，对这个人这一天的一次性判断。这本账不用面粉，不用煤，主要用的是人的时间、注意力和多年练出来的眼力，加上工具帮他做的方案和生成。工具要耗电，这一点不能回避；但比起物的生产，"我的"那一份每多做一元钱，耗用的物质要少得多。

所以，GDP 翻倍，并不意味着物的账翻倍。物的账可以几乎不动，或者只是缓慢增长；翻倍的那一大块，记在"我的"账上。第三编的面条价值流向表说的就是同一件事：售价仍是 30 元，物从约 15 元降到约 5 元，新知识发生从约 15 元升到约 25 元（示意）。一碗面的物没有变多，甚至变便宜了；价值却集中到了"我的"那一头。把这碗面乘上一个国家，就是 GDP 跳了一层，面粉却没有多用。

把两本账并排放，区别更清楚（示意，不是统计数据）：

看哪一样	物的账	"我的"账
主要耗用	面粉、煤、钢、布、电	人的时间、注意力、多年练出的眼力，加工具的算力
能不能重复	能，一次做好可以复制	不能，每一份只对这个人这一天有效
工具来了之后	更便宜、更充足，份额让出	方案和生成变便宜，识别、检查、回写留住价值

看哪一样	物的账	"我的"账
翻倍时要不要多用资源	要，大体按产量涨	要的很少，主要涨的是交易的次数和深度

说"不多用一斤面粉"，必须老实承认另一件事：工具要用电。AI 出方案、做生成，要靠数据中心，数据中心耗电、耗水、要建厂房。"我的"那一层越厚，用到的算力越多。

这一点不能拿来当没看见。但有两点可以说清。第一，算力耗的是"方案和生成"这两道工序，而这两道工序正是会被持续压价、持续变得更省的部分。第五编讲过，AI 先接管方案与生成，这两步的价值也会让出；价值让出的地方，往往也是效率在快速提高的地方。第二，"我的"那一层真正留住价值的识别需要、检查、回写，主要耗的是人的在场，不是电。周师傅坐在小桌子边问一句"今天胃口怎么样"，尝一口汤，记一笔"上次说太咸"，这几样几乎不耗什么。

所以准确的说法是：GDP 翻倍时，面粉、钢、煤这些物大体不必翻倍；算力会多用一些，但它耗在会越来越省的那几步上。"不多用一斤面粉"是一个比喻，说的是增长的重心离开了物；它不是说增长一点资源都不用。甚至可以反过来想：当一碗面按这个人今天的量和口味做，剩下倒掉的就少了；当一双鞋按这个人的脚和场合调过，买回来磨脚、扔在鞋柜里的就少了。"我的"做得越准，物的浪费往往越少。

这里还有一个更硬的反驳，要老实摆出来：省下来的钱会不会又拿去买物？周家一年在面粉上省了几百块，转头买了一台新电视；全国的人都这样，物的账就又涨回去了。经济学里很早就有人指出过类似的事：东西用得越省、越便宜，人们反而可能用得更多。这个反驳在"物"那一层是对的，本书不否认，也不打算替它打包票。本书能说的只是：增长的那一大块，记在不耗面粉的"我的"账上；至于省下来的钱最后买了什么，是每个家庭自己的选择。买了电视，物的账涨一点；买了林老师看一眼孩子作业的那一句，物的账就不涨。往后，后一种选择会越来越多，因为后一种东西才是越来越值钱、也越来越买得到的。

◆ 三、阿凯的一天，和历史里的影子

我构想阿凯在主导档时的一天。他早上七点起来，先看昨天十几户人家的反馈：王阿姨说孙子把面吃光了，刘大爷说汤还是稍咸。他把这些记下来，让 AI 出今天的方案，自己一户一户地过：刘大爷少放两克盐，王阿姨家今天孙子回学校了，换回老两口的口味。方案定了，发给附近的自动化厨房，厨房做好，配送车送过去。中午他去两户人家坐一坐，看老人吃得怎么样，顺手问问下周的打算。下午有几位外地的骑手通过社区找他，问自家附近一位老人吞咽越来越差，该怎么调。

这一天，他没有多骑一公里车，没有多用一斤面粉。比起几年前每天跑几十单、风里雨里送标准餐的时候，他耗用的物质反而少了。可他一天经手的交易额，比过去多出了一大截——多出来的，全是"我的"那一份。把他的一天乘上一亿人，就是 GDP 翻倍、面粉不多用的样子。

这件事听起来新，其实在前两次让渡里已经有了影子。

美国制造业份额从 1952 年的约 27.4% 降到 2025 年的约 9.5%（BEA；FRED VAPGDPMA）。这七十多年里，美国的实际 GDP 涨了很多倍，可是物的那一部分，只占其中越来越小的一块。经济变大的主力，是金融、专业服务、教育医疗、信息这些行业——1947 到 1987 年，份额增加最多的三块是金融保险地产租赁、专业与商业服务、教育医疗社会救助（BEA　2005）。这些行业，每多做一元钱的生意，用的钢铁和煤都远远少于制造业。

也就是说，经济早就在一步步地"不多用一斤面粉而变大"。只是前两次，接住增长的还是"职业的知识"：会计的、律师的、医生的。这一次，接住增长的会是"我的知识"：每一个人对每一个具体的人、具体的一天的判断。王德生说：「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」。价值流向哪里，增长就长在哪里。

◆ 四、一个反方：这不是虚的吗

林老师摇头："钱是从脑子里长出来的，听起来像变戏法。GDP 翻倍了，大家是不是真的过得更好？会不会只是把原本白送的东西标了价，账面好看，日子没变？"

这是一个很重要的反驳，要分两层回答。

第一层：标价本身确实会让账面变大，这一部分是"记账的变化"，不是"日子的变化"。周师傅以前白送的心思，现在收钱了，账上多了一笔，可那碗面还是那碗面——这种情况是存在的。第八编会专门讲统计口径的问题。

第二层：但标价不只是记账，它会改变人们做事的方式。心思白送的时候，周师傅只能顺手给几个熟客多放一点姜；心思能收钱的时候，他会认真地问、认真地记、认真地调，会把二十年的眼力用在几百个人身上，而不是几个人身上。那几百个人吃到的，是真的更适合他们的面。被定价，让一份原本只在少数关系里流动的心思，变成了一份可以被更多人得到的服务。这不是戏法，这是"发生"被放大。

还可以从买的人那头看。林老师那双"为站着讲两个小时课调过"的鞋，他穿着讲完了比赛，脚上没再起泡，下了台还能走回宾馆，这是实实在在的好处，不是账面上的；周家那趟桂林行程第三天下雨改了道，周师傅的腰没受罪，这也是实实在在的。"我的"那一份被定价之后，更多的人买得到这样的好处。过去只有请得起私人顾问的人才有，现在一个面馆老板、一位中学老师也有。账上的翻倍里，有一部分就是这些好处从少数人扩到多数人。

就像家务变成家政服务：账上多了一个行业，一部分确实只是记账的变化；但也有很多家庭因为能买到专业的照护，老人和孩子被照顾得比过去好。账面的变化和日子的变化，不是一回事，也不是毫无关系。

◆ 五、为什么叫"跳"，不叫"涨"：SDE 的最后一遍

最后要回答一个用词的问题。经济增长每年都有，百分之二、百分之三，大家叫它"涨"。本编为什么要用"层级跳跃"，说"跳"？

王德生的原话是：「最后的大头是：我的思想，我的知识的大量生产，引发GDP的层级跳跃」。"层级"和"跳跃"两个词，各有分量。

"层级"，说的是这一次增长不在原来那一层里。每年涨百分之二三，是同一层里的东西多了一点：多造了几辆车，多盖了几栋楼，多做了几单咨询。层级跳跃，是多出一层原来没有的东西：过去不计价的"我的思想"开始计价。第30章用年夜饭桌打过比方：不是换主位，是桌上多搭了一层。

"跳跃"，说的是它的形状不是一条平缓的斜线，而是先降后跳。第32章算过：在门槛之下，新层越长，账面越难看；一旦越过门槛，净变化从负转正，而且转得很快——从成形档的约 −6% 到主导档的约 +22%，再到跃迁档的约 +77%（全为假设）。一个经济体从一层到另一层，中间不是一级一级的台阶，而是一道坎，过了坎是一片新的台子。

所以"跳"字不是夸张，是对形状的描述。周师傅的面馆是这个形状，方姐的日子是这个形状，阿凯的一天也是这个形状。一个国家的 GDP 如果真的走到这一步，大概也是这个形状。

用 S、D、E 读最后一遍。

物，是显露得最稳定的那一部分。一斤面粉，今天是一斤，明天还是一斤；它的结构是显露的稳定态，最容易被工具重复地做出来。所以物的账稳，也最先让出份额。

"我的"，是在差异和纠缠里发生的那一部分。这个人今天想要的那点变化，他今天身处的那个情境，每天都不一样。它不需要多一斤面粉，需要的是多一份对 D 和 E 的回应。经济翻倍的那一倍，就是一亿多人每天对彼此的 D 和 E 多做出的那一份回应，被社区定了价。

所以"不多用一斤面粉，GDP 翻倍"，不是一句口号，是本编六章的一个总结：前两次让渡在物和职业之间换主角，这一次在上面加一层（第30章）；这一层的厚度用"劳动力 × 参与 × 每人"去量（第31章）；它先要抵过旧知识的通缩，所以先降后跳（第32章）；它长进每一件产品（第33章）；它要翻倍，就要每个劳动者的思想被社区定价到与他今天的平均产出相当（第34章）；而它长出来的地方，不在地里、矿里，在人的脑子里（本章）。

年夜饭快吃完的时候，周师傅给林老师盛了最后一碗面。他没有问林老师想吃什么，他知道：林老师这几天在改期末卷子，熬夜，嗓子干，就少放辣，多放一把青菜，汤里加了两片梨。林老师喝了一口，说："这碗多少钱？"周师傅笑："这碗不收钱，过年。"小雨在旁边心里默默记了一笔：这碗面里，面粉还是那一两，值钱的是父亲知道他这几天在熬夜。过了年，这一笔就要开始算钱了。

下一编，我们去看那个开关：社区定价究竟是什么，为什么没有它就没有这一切。

带走的话

GDP 翻倍的那一倍不从地里长出来，从一亿多人对彼此今天的差异和情境的回应里长出来；面粉一斤也不用多。

小 账

让渡账：本章里，物的账产量不缩、份额继续让出；接住翻倍的，是不耗面粉的"我的"账——识别需要、检查、回写的一次性判断。

面条账：周师傅一年面粉没多用一斤，收入却多出一截，多出的就是那碗"我的面条"里约 25 元的新知识发生（示意）。

第　七　编

定价开关

社区与类我

编　序

前面六编算的是一本"会发生"的账：工具接管了可重复的生产，物和信息的份额一层层让出去，一碗面条的价值往"我的"那一头流，劳动力账上还算出了一个可能的层级跳跃。可是这本账里一直藏着一个没有回答的问题：那个"我的"部分，到底由谁来给它标价？

价值和价格不是一回事。一样东西可以很有价值，却没有价格；没有价格，它就进不了国民账本，GDP 就看不见它。维基百科是最现成的例子：几乎人人用过，几乎没人为它付过钱。如果"我的知识"也走这条路——人人都受益，却没有地方给它定价——那前面算出来的跳跃就只是一张纸上的数字。

这一编要回答的就是这个开关问题。王德生在第129号里给过一个判断，大意是：公共知识的价格会被压到地板，"我的知识"的价格不是公共定出来的，只能由社区里参与者之间的交易来定。第224号又接着讲了"类我"——和我类似的人的集合——以及智能体、网站、社区三合一。本编不改这些判断，只接着往经济账上推：为什么没有定价就没有 GDP；为什么只有社区能定这个价；"类我"怎样让"我的面条"活得下去；三合一怎样把定价开关装起来；以及开关打开的那一天，账本上会发生什么。

日常主例换成菜市场：讨价还价，是人类最古老的社区定价。

第 36 章

维基百科难题：没有定价就没有 GDP

本章之问　一样东西人人都在用、人人都说好，为什么在国民经济的账本上几乎找不到它？如果"我的知识"也免费流通，前面算出来的层级跳跃还会发生吗？

一、一个查资料的晚上

先讲一个谁都经历过的场景。

孩子晚上写作业，问你"恐龙是怎么灭绝的"。三十年前，一个家庭要回答这个问题，得有一套百科全书。那套书摆在书柜里，是一笔不小的开销，书店卖出去一套，出版社、印刷厂、纸厂、书店各记一笔收入，国民账本上清清楚楚地写着：有人为"知道恐龙怎么灭绝"付了钱。

今天，你拿起手机，打开维基百科或者别的什么在线百科，几秒钟就有答案，比当年那套书更全、更新，还附着参考文献。你一分钱没付。孩子得到了答案，你省下了时间，这件事的"价值"只增不减。

可是在账本上，事情反过来了。书柜里那套书不再有人买，出版社那一笔收入没了；在线百科那一边，你没有付钱，它也就没有"销售收入"。著名的《大英百科全书》在 2012 年宣布停印纸本、只出网络版，这条新闻被很多人当作一个时代结束的标志。从账本的角度看，这个时代结束的方式很奇怪：人们得到的知识更多了，记下来的产值却更少了。

这就是本章要讲的"维基百科难题"：价值涨了，价格没了，GDP 看不见。

◆ 二、GDP 只认有价格的东西

要弄懂这个难题，先得用大白话说清楚 GDP 到底在数什么。

GDP，国内生产总值，可以粗略地理解为：一年里，一个国家所有经过市场、有了价格的最终产品和服务，加起来值多少钱。关键词是"有了价格"。统计员不会跑到你家里问你"今天你从百科里学到的东西值多少"，他只看交易：谁卖了什么、卖了多少钱。

这样做不是统计员偷懒，而是有道理的。价格是一个社会对一样东西"值多少"达成的临时共识：卖的人肯卖、买的人肯买，两边一碰，数字就出来了。没有这一碰，任何人说"它值一千亿"都只是自己估的，别人可以说"它值十亿"，谁也说服不了谁。GDP 之所以能拿来比较、能年年对照，靠的就是它只数这种"碰出来"的数。

所以一样东西进不进 GDP，不看它有没有用，看它有没有一个"碰出来的价格"。家里妈妈做的一顿饭，营养、心意都在，没有价格，不进 GDP；同样的一顿饭在饭店里卖，就进。维基百科上的一篇词条，写得再好，没有人为它付钱，就不进；那些志愿者如果是被一家公司雇来写的，他们的工资就会进。

有人会说：维基百科也有花钱的地方啊，服务器、电费、少数员工的工资，都要钱。是的，这些都进了账本。维基百科背后是一个非营利的基金会（维基媒体基金会），主要靠读者和机构的捐款运转，不卖广告。捐款进来，花出去买服务器、付电费、发工资，这部分开销会以某种形式出现在统计里。

但请注意比例。一篇写得好的词条，可能有几十个志愿者前前后后改了几百次，花掉的是成千上万个小时的业余时间；它被几百万人读过，替每个读者省下了去图书馆、翻书、问人的时间。这么大一块价值，进入账本的只是"服务器和电费"那一小条。用本书前面的说法：真正的价值在"知识的发生"那一头，账本上记下来的却只是"物"和"信息传输"那一头的成本。

这一点和面条的账非常像。第三编算过，"我的面条"今天卖 30 元，其中物的部分约 15 元，"我的"新知识约 15 元（示意）。如果有一天，"我的"那 15 元不收钱了——比如周小雨为她父亲的熟客们免费设计"今天这一碗"，纯粹是好意——那么这碗面在账本上就只剩 15 元，和一碗普通面一样。熟客得到的价值一点没少，GDP 上却看不见那一半。

有经济学家专门讨论过这个问题：互联网带来的大量免费数字产品，搜索、地图、在线百科、视频，给普通人带来的好处很大，可是 GDP 的增长没有显出相应的样子；他们尝试用大规模问卷选择实验的办法，请人们在"继续用它"和"拿一笔钱、一段时间不用它"之间做选择，用这种"放弃补偿"去估算免费产品的价值，得出来的数字往往不小（本书只转述思路，不引具体数）。这些研究的结论有争议，但它们共同指出了一件事：免费的价值不是没有，是账本没有地方放它。

◆ 三、四个格子，和一条弯路

为了不把话说乱，可以把一样东西放进四个格子里看。一个方向问"它对人有没有用"，另一个方向问"它有没有碰出来的价格"。

	有碰出来的价格	没有碰出来的价格
对人很有用	饭店里的一碗面、一套印刷百科	妈妈做的一顿饭、在线百科词条、朋友免费帮你出的主意
对人用处不大	一时跟风的流行货、被炒高的名头	无人问津的旧报纸、谁也不看的说明书

GDP 只看得见左边一列。右上角那一格，是最让统计员头疼、也最让本书关心的：很有用，却没有价格。

这四个格子不是一成不变的，东西会在格子之间搬家。工业化早期，很多原本在家里做的事——做衣服、带孩子、做饭——搬进了市场，从右上角搬到了左上角，GDP 因此长出了一大块，日子本身未必多出那么多价值，只是价值开始被记账了。互联网时代，方向反过来：印刷百科、地图册、电话黄页、报纸分类广告，

原本在左上角，被免费的数字产品取代，搬到了右上角。价值还在，甚至更大，账本却把它们丢了。

用这个眼光看 AI 时代，就会发现一个让人不安的趋势：AI 让大量知识类服务变得极其便宜，翻译、检索、写一份普通的报告、解一道标准的数学题，正在从左上角往右上角搬。第二编讲过，这就是"地板价"。如果新冒出来的"我的知识"也直接落进右上角，那么整个经济里"有用而无价"的那一格会越来越大，"有用而有价"的那一格会越来越小。账本会越来越像一张漏网。

本书的猜想是：右上角并不是"我的知识"的命运。它有机会被搬回左上角，但这需要一个搬运工。这个搬运工，就是下一章要讲的社区定价。

还有一条路值得单独说一说。细心的读者会问：搜索、地图、短视频也是免费的，可是做这些的公司明明赚了很多钱，它们的收入不是进了 GDP 吗？

是进了，但走的是一条弯路。你用免费地图找到一家面馆，你没付钱；付钱的是想让你看见它的那家面馆，它买了广告。于是账本上记下的是"广告服务"的收入，而不是"帮你找到路"的价值。这两个数可以差得很远：帮你找到路，也许替你省了半小时；广告费是按面馆愿意出多少来算的，和你省下的半小时没有直接关系。

这条弯路有两个后果。第一，账本记下的数是走了样的：它反映的是"注意力能卖多少钱"，不是"知识对你值多少"。第二，做知识的人被牵着走：既然钱来自广告，最赚钱的就不是最合你需要的那一条信息，而是最能留住你眼睛的那一条。很多人抱怨推送越来越像在"喂"自己，原因之一就在这里——定价的是广告主，不是你。

如果"我的知识"也走这条弯路，后果会更别扭。设想周小雨给熟客设计"今天这一碗"，钱不由熟客出，而由某个调料厂商出——条件是方案里要多放它家的辣酱。这碗面还算"我的面条"吗？它的设计不再从这个人今天的需要出发，而是从厂商要卖什么出发。"我的"一旦由第三方来付钱，很快就会变成"他们的"。

所以，要让"我的知识"进账本，不能靠弯路，得走直路：由用得上它的人、和与他相近的人，直接为它出价。这条直路在哪里，下一章讲。

◆ 四、为什么这件事对"我的知识"是生死攸关的

到这里，维基百科难题还只是一个统计上的遗憾：账本漏记了一些东西，人们的日子照样过得更好。为什么本书要把它单独拎出来，放在第七编开头？

因为本书的母题是一个关于 GDP 的猜想。母题说：工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。后半句的条件，就是本章的难题。

设想两种未来。第一种未来，AI 让每个人都能为自己生出大量"我的知识"：今天这一碗面怎么做最合我、这次旅行怎么走最合我、这件衣服怎么改最合我。这些知识全都自己生、自己用，或者在朋友之间免费送来送去。生活质量大大提高，可是没有人为它付钱，它就和维基百科一样，账本上只看得见"电费和算力费"。前面那些让出去的份额——物的生产、信息的生产被 AI 压低的价格——没有地方接，GDP 只会先降，不会再跳。第二种未来，这些"我的知识"里有相当一部分开始被交易：有人为它出价，有人为它讨价还价，价格一次次被碰出来。那么第六编算的那张示意账才有了落脚的地方。

王德生在第129号里有一个判断，大意是：公共知识因为不再稀缺，价格会掉到地板上；真正还有价值的是"我的知识"，而它的价格不是公共定的，只能由社区里复合体之间的交易来定。把这个判断和维基百科难题放在一起看，意思就很清楚了：公共知识走的是维基百科的路——价值越来越大，价格越来越接近零；"我的知识"如果不想走同一条路，就必须有一个定价的地方。这就是本书把"社区定价"叫作"开关"的原因：开关不打开，价值照样在发生，但 GDP 看不见它，层级跳跃也就无从谈起。

◆ 五、反方：看不见又怎样？

林老师听到这里会较真：GDP 本来就是一个不完美的指标，看不见就看不见，人们的生活好了不就行了？为什么非要让"我的知识"进账本？

这个反问很有分量，本书不回避。生活好不好，确实不能只看 GDP；一个人自己给自己设计了一碗合心意的面，哪怕一分钱没花，他今天的幸福也是实打实的。本书并不主张把一切都标上价格。

但"有没有价格"不只是统计问题，它还是一个生计问题。周师傅开了二十年面馆，他的手艺、他对熟客的了解，过去是靠一碗面的价格来养活他的。如果新的价值全都流向"我的知识"，而"我的知识"又没有价格，那么他靠什么活？阿凯如果学会了给熟客设计"今天这一碗"，这份本事没有人付钱，他就只能继续靠跑单赚那点越来越薄的配送费。价格不是只为统计员存在的，它决定了做出价值的人能不能靠这份价值过日子。账本看不见，往往意味着做事的人拿不到钱。

价格还有一个常被忽略的作用：它是信号。周师傅这些年能一点点改进他的面，靠的是熟客用脚投票——哪碗面卖得动、哪碗面加价之后还有人点，他心里有数。一样东西没有价格，做的人就收不到"做得好不好"的回音，只能凭感觉。"我的知识"要越做越好，也需要这样的回音：同样是给熟客设计"今天这一碗"，为什么阿凯的方案有人肯多付五块，另一个人的方案没人肯付？没有价格，这个问题就没有答案，好的方案和平庸的方案在账本上一样，都是零。

所以本章的结论是双重的：对统计员来说，没有定价就没有 GDP；对每一个要在新经济里谋生的人来说，没有定价就没有收入。下一章接着问：既然要定价，由谁来定？

> **带走的话**
>
> 价值可以免费，生计不能；一样东西要进入经济，必须先有人为它碰出一个价格。

小 账

让渡账：本章里，印刷百科的销售额在让出，接住它的是"免费的公共知识"——价值接住了，价格没接住。

面条账：如果"我的"那 15 元免费送，这碗面在账本上就只剩 15 元；"我的面条"要进 GDP，先得有人肯为"我的"付钱。

第 37 章

我的知识只能由社区定价

本章之问 "我的知识"只对我这个人、这一天有效，没有标准品可以比价，那它的价格从哪里来？为什么既不能由政府定、也不能由平台定，只能由社区定？

一、菜市场里的一把青菜

先去一趟菜市场。

早上七点，周师傅去菜市场给面馆进葱、进青菜。他走到常去的那个摊子，摊主刘婶（我构想的人物）说：今天的小白菜三块五一斤。周师傅拿起一把看看，说：叶子有点蔫，三块吧。刘婶说：这是早上刚从地里拔的，蔫是因为昨晚下雨，三块二。周师傅说：我每天来，三块一，多拿两斤。成交。

这一来一回不到一分钟，可是里面装着定价的全部秘密。没有哪个机关规定小白菜今天值多少钱，也没有哪个公式能算出来。价格是在两个人之间"碰"出来的：刘婶知道自己的菜什么成色、今天进了多少、旁边摊子卖多少；周师傅知道自己要多少、别家什么价、这把菜对他的面有多要紧。两个人各自带着自己知道的东西，讨价还价，碰出一个两边都能接受的数。

更要紧的是，这个数不是孤立的。整个菜市场几十个摊子、几百个买菜的人，每天都在这样碰。刘婶的三块一，和隔壁摊子的三块，和对面摊子的三块五，彼此看得见、彼此牵制。一个人报价太离谱，买的人转身就走；一个人压价太狠，卖的人也不卖。一个菜市场，就是一个社区：一群彼此认识、彼此来往、彼此看得见的人，在一次次交易里，把价格慢慢磨出来。

讨价还价是人类最古老的社区定价。本章要说的，就是"我的知识"将来也要回到这种古老的方式上去。

再对照一下公共知识。

"小白菜怎么炒才不出水"，这是一条公共知识。网上搜一下，有一百种说法，AI 问一句，几秒钟就给你答得清清楚楚。它对每个人都一样，你知道和我知道没有区别。这种东西，第二编已经讲过，价格正在被压到地板：因为它不稀缺，复制一份的成本几乎是零，谁也没法对它要高价。

公共知识的价格不需要讨价还价，原因恰恰在于它是"公共的"：同一个东西，千万人都能拿到，比价只需要看谁家最便宜，最便宜的那家往往就是免费的。这就像标准化的瓶装水，超市里明码标价，没人会站在货架前和收银员砍价。

王德生在第129号里讲过这一点，大意是：公共知识因为没有稀缺，几乎没有价值；还有价值的是"我的知识"，而"我的知识"的价格不是公共定的，只能由社区里的交易来定。这句话的前半截，第二编已经用数学题、翻译、搜索的例子讲透了；本章接着讲后半截。

◆ 二、"我的知识"为什么没有标价牌

"我的知识"和小白菜有一点不同，也有一点相同。

不同的是：小白菜好歹是一样的东西，今天这摊的和那摊的可以放在一起比。"我的知识"不一样。周小雨给一位熟客设计的"今天这一碗"——考虑到他昨晚没睡好、胃有点弱（显露，S），想换个口味不要再连吃清汤（差异，D），晚上要和老朋友一起吃饭庆祝（纠缠，E）——这个方案只对这个人、这一天有效。第三编讲过：换一个人，它就不再是"我的"；过了今天，它也就过期了。世界上没有第二份一模一样的方案可以拿来比价。

所以"我的知识"天生没有标价牌。政府没法给它定价：政府定价靠的是标准品，一斤米、一度电、一张公交票，可"我的知识"每一份都不一样，政府没有办法为一亿种不同的东西各定一个价。平台也不该给它定价：平台定价靠的是算法，算

法看的是大量相似交易的统计，可"我的知识"恰恰是不相似的那部分；更何况平台定价，钱往往就不再由用得上它的人出——上一章讲过的弯路又来了。

相同的是：它和小白菜一样，价格只能在用得上它的人和做出它的人之间碰出来。而且因为它没有标准品，这种碰比买菜更需要一个"彼此看得见"的场所——在那里，类似的需要反复出现，类似的方案反复被交易，价格才有参照，才不至于每一次都从零开始乱猜。这个场所，就是社区。

把三种定价办法摆在一起看，差别更清楚：

定价办法	靠什么定	适合什么东西	用在"我的知识"上会怎样
公共定价（政府、行规）	标准品、成本核算	水、电、公交票	一亿种不同的东西没法逐一定价
平台定价（算法、广告）	大量相似交易的统计	标准化的商品与服务	看不见"不相似"的部分，钱容易改由第三方出
社区定价（讨价还价）	相识的人反复交易磨出的参照	不标准、要信任的东西	价格贴着用得上它的人走

这张表不是说前两种办法不好。水电要公共定价，标准品在大平台上比价最方便，这都对。它只是说：东西不同，定价办法也不同。"我的知识"落在第三行。

◆ 三、同一份方案，两个社区两个价

还要补一句容易被忽略的话：社区定价，价格是"这个社区里"的价格，不是天下统一的价格。

菜市场早就是这样。同样一斤小白菜，城东老街的菜市场和城西新小区门口的菜市场，价钱常常不一样。不是哪边算错了，而是两边的买菜人不一样：一边多是退休老人，天天来、精打细算；一边多是上班的年轻人，赶时间、不太还价。各自的价格在各自的人群里是"对的"。

"我的知识"更是如此。周小雨的熟客群里，大多是附近上班的中年人，在乎胃、在乎省时间，一个"护胃又够味"的方案在这里很值钱；如果把同样的方案拿到

一群健身的年轻人当中，他们可能更在乎蛋白质够不够、热量多少，护胃的那份心思就没人愿意多付。同一份方案，在这个社区值二十元，在那个社区也许只值五元。

这一点非常要紧：它说明"我的知识"的价格天然是分社区的。不存在一个全国统一的"我的知识价格指数"，就像不存在一个全国统一的"熟客情分价格"一样。价格跟着社区走，社区跟着"和我相近的那群人"走。这又一次把问题推向了下一章：这群和我相近的人，到底是谁？

◆ 四、社区定价是怎样碰出价格的

把菜市场的道理搬过来，看看一个"我的知识"的社区可能怎样运转。下面是我构想的一个场景。

周小雨帮父亲在面馆里建了一个熟客群，群里有一百多位常来吃面的人。她用 AI 搭了一个小工具，每位熟客可以在出门前说说自己今天的情况，工具帮着出几个"今天这一碗"的方案，再由周师傅或阿凯看一眼、改一改，确定下来。起初，"我的"那部分统一加 15 元。

几个月下来，价格开始自己动起来。有的方案特别费心思——一位老人家胃不好又爱吃辣，要在"辣"和"不伤胃"之间找到那个点——大家觉得这值得多付；有的方案很简单，只是"今天多加个蛋"，大家觉得加 15 元太多。群里有人说："上次阿凯给我配的那碗，比我自己想的好太多，下次我愿意多出五块。"也有人说："简单的那种，加五块就够了。"周小雨把这些声音收集起来，把加价分成了几档，又让熟客在吃完之后打个分、说句话。

这就是社区定价的雏形。它有三个特点，都是从菜市场继承来的。第一，价格是交易碰出来的，不是谁规定的：熟客愿意付多少，方案的做者愿意接多少，两边一碰。第二，价格彼此看得见：群里每个人都知道别人大概为什么样的方案付了多少，这就形成了参照，不至于乱喊价。第三，交易的双方是相识的：熟客认得阿

凯，阿凯了解熟客，信任是价格能成立的前提——买菜也是这样，熟摊子的价格才最稳。

第129号里还有一层意思，大意是：社区里有参与者之间的讨价还价和交易买卖，这就是社区的功能。社区定价还有一样菜市场早就有的东西：回头客。刘婶的菜如果有一回缺斤短两，周师傅第二天就换摊子；阿凯给熟客配的方案如果有一回不对味，熟客下次就不会再多付那五块。价格之所以靠得住，不是因为有人监督，而是因为大家还要天天见面、还要接着交易。一次性的买卖可以漫天要价，反复的买卖只能实打实。这正是社区定价比陌生人之间一锤子买卖更稳的原因。

菜市场里还有一个老问题，社区定价躲不开：熟人价和生人价。刘婶对周师傅报三块五，对一个拖着行李箱、一看就是外地来的年轻人，可能张口就是四块。这不全是欺负人，生客不还价、也不会再来，摊主自然往高处报。可是一个菜市场如果到处都是生人价，外地人就不敢进来，市场也就只剩下那几个老熟人，越做越小。好一点的菜市场会想办法：摊位前挂一块小黑板，写上今天的价；市场门口放一杆公平秤，谁觉得不对可以去复秤。价格还是摊主和顾客碰出来的，只是碰出来以后，写在了大家看得见的地方。

熟客群里的"我的知识"也会碰到同样的事。老熟客按档付五元、十元，一个新来的人不知道行情，也许被要了三十元；他吃了亏，不会再来，也会告诉别人"那个群宰生客"。周小雨的办法和那块小黑板一样：把几档价格和每一档大致包括什么，贴在群公告里，新来的人一看就知道。档位是熟客们一次次碰出来的，公告只是把碰出来的结果亮出来。社区定价能不能从一个熟人圈长成一个真正的市场，关键常常就在这块小黑板上。

本书只是把这个判断落到一碗面上：当一个熟客群里的人开始为"今天这一碗"讨价还价，"我的知识"就从上一章那个"有用而无价"的格子里，被搬回到"有用而有价"的格子里来了。

用本书第四编的三个维度来读，社区定价补上的是哪一块，也就清楚了。一份"今天这一碗"的方案，从这个人今天的显露（S）出发，照着他今天想要的差异

（D）去设计，又放进他今天的纠缠情境（E）里——这三维决定了方案"合不合我"。可是方案"值多少"，单看这个人自己是算不出来的：他自己说值五十元，没人信；周小雨说值五十元，也只是一面之词。价格需要另一层纠缠：一群相近的人、一段反复来往的关系、一次次看得见的交易。可以说，方案的好坏在"我"的三维里发生，方案的价格在"我们"的纠缠里发生。一个人能为自己生出"我的知识"，却不能独自为它定价——这是本书的读法，也是社区不可省略的理由。

还要分清社区定价不是什么。它不是打赏：打赏是一方随心意给，做的人收不到稳定的回音，今天多明天少，靠不住。它也不是拍卖：拍卖是把一件东西卖给出价最高的陌生人，而"我的知识"只对特定的人有用，没有一群人抢同一份方案。社区定价更像熟客和熟摊子之间的那种价——有来有往，有参照，有记性，既不随意，也不疯狂。

◆ 五、反方：讨价还价不是倒退吗？

林老师在这里会提出反对：人类花了几百年，好不容易从讨价还价走到明码标价，超市、电商、标准化，交易成本大大降低。你现在又要回到菜市场去砍价，这不是开历史倒车吗？每一碗面都要商量价格，谁有这个工夫？

这是一个好问题。回答分两层。

第一层：明码标价的前提是标准品。超市能明码标价，是因为货架上的每一瓶水都一样。工业化把大量东西变成了标准品，所以明码标价才成了常态。可是"我的知识"恰恰是工业化标准品的反面——每一份都不同，这正是它值钱的原因。对不同的东西明码标价，要么标得不准，要么就得把它重新变成标准品，那它就不再是"我的"了。所以对"我的知识"来说，回到社区定价不是倒车，而是换了一种东西，就得换一种定价办法。

第二层：社区定价不等于每次都砍价。菜市场的熟客也不是每天都砍，大多数时候，价格已经在过去无数次交易里磨好了，大家心照不宣，偶尔变化才商量一下。上面那个熟客群也是一样，几个月磨出几档价格之后，大多数时候就按档走，

只有特别费心的方案才单独商量。AI 在这里还能帮忙：它可以把过去的交易整理出来，告诉买卖双方"类似的方案，在这个社区里通常是多少"。讨价还价的成本，可以比菜市场还低。

真正的要点不在于砍不砍价，而在于价格由谁、在什么地方碰出来。标准品的价格可以在全国市场上碰，"我的知识"的价格只能在一群彼此相识、需要相近的人当中碰。这群人是谁？下一章讲"类我"。

> **带走的话**
>
> 标准品明码标价，"我的知识"只能在社区里碰出价格——讨价还价不是倒退，是换了一种东西。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，公共知识的定价权让给了"零"，接住"我的知识"定价权的，是相识的人组成的社区。
>
> 面条账："我的"那 15 元不是死的，在熟客群里会被碰成几档；碰得出价格，"我的面条"才进得了账本。

第 38 章

类我：我的面条也能服务和我相似的人

本章之问 "我的面条"只对我这个人、这一天有效，那做"我的面条"的人靠什么活下去？只服务一个人的生意，撑得起一个行业吗？

一、一张只卖给一个人的方案

先把难处摆出来。

前面几编反复讲：换一个人，就不再是"我的"；过了今天，就过期了。这正是"我的面条"值钱的地方。可是从做的人那一头看，这句话很吓人。阿凯花了二十分钟，为一位熟客想出一碗"今天这一碗"：他昨晚加班没睡好，胃有点弱，又想吃点有味道的，晚上还要去见一个难缠的客户。方案很好，熟客很满意，多付了十五元。可这份方案只能用一次，明天这位熟客的情况又变了，别人更用不上。阿凯一天能做多少份这样的方案？二十份？三十份？每份都从零想起，他会累死，也赚不到几个钱。

王德生在第224号里点出过这个悖论，大意是：我经济如果只服务"我"，是活不下去的；"大模型加一个账号"的梦会碎，因为它产出的"我的知识"只服务我一个人。要活下去，就需要一片"我们的经济"的土壤——但这个"我们"不是一般人，而是"类我"，也就是和我类似的人的集合。

这个悖论在阿凯身上看得清清楚楚，在一个人自己身上也一样。设想一个人用AI给自己生出了一份很好的"今天这一碗"，它只服务他自己。他会因此吃得更合心意，但这份知识没有第二个买主，也就没有价格；明天，它就过期了。一个人可以靠"我的知识"把日子过好，却很难靠它谋生——除非它还能对别人有用。

本章就讲这个"类我"。

◆ 二、类我不是"大家"，也不是"一个人"

"类我"这个词，要和两个常见的词分开。

它不是"大家"。"大家"是所有人，是标准品的买主。一碗普通的牛肉面卖给大家，配方一样，谁来都是这一碗。工业化的本事就是服务"大家"：把一样东西做成千万份，卖给千万个面目模糊的人。

它也不是"一个人"。一个人就是一个人，他今天的需要只有他自己有。如果"我的面条"只能卖给一个人，那就是私人厨师，贵、累、规模不起来。

"类我"在两者之间：是和我相似的那一群人。他们不是和我一模一样——世界上没有一模一样的两个人——但他们的显露、他们想要的差异、他们所处的情境，在某些地方和我很像。比如：同样是四十多岁、坐办公室、胃不太好、口味偏重的一群人；同样是刚生完孩子、在调养身体、又怕吃得太寡淡的一群妈妈；同样是每天骑车十几个小时、中午只有十分钟吃饭、需要扛饿又不犯困的一群骑手。

阿凯自己就属于最后那一群。他后来发现，自己给自己设计的"今天这一碗"，拿去问几个骑手兄弟，十个里有六七个说"我也差不多就想吃这样的"。这就是"类我"：不是我，却像我；不是大家，却比大家近得多。

还有一点要说明：一个人不只属于一个类我。林老师在面馆里，属于"胃不好又爱吃辣的中年人"那一群；在学校里，属于"带毕业班的数学老师"那一群；周末带父亲去医院，又属于"陪老人看病的子女"那一群。每一群里都有一份和他相近的人，也都有一份可以和他们交易的"我的知识"。这意味着，一个人的"我的知识"不是只有一个出口，而是有好几个类我社区可以去碰价格。他在哪个社区里显露得最深、和别人像得最真，他的知识在那里就最值钱。

三、类我让"我的知识"能被复用一部分，也在交易里被认出来

"类我"之所以要紧，是因为它让"我的知识"有了可以复用的那一部分，又不失去"我的"那一部分。

还是拿阿凯给骑手兄弟们设计面条来说。我构想这样一个过程：他把每一次给自己和兄弟们设计的方案都记下来，连同当时的情况——天气、跑了多少单、哪里不舒服、想吃什么口味——一起交给 AI 整理。几个月后，这些记录里浮出了几种常见的"型"：雨天跑长单之后想要热汤重味的；夏天中午想要清爽但能扛饿的；跑通宵之后胃空着、什么都吃不下又必须吃点的。

每一种"型"，就是一个类我群体的共同知识。它可以复用：下一个雨天跑完长单的骑手来，阿凯不必从零想起，先从那个"型"出发。但它又不是最终的方案：这位骑手今天膝盖疼、想少喝水、明天还要早起，阿凯在"型"上再改几处，才是他的"今天这一碗"。

这样一来，做"我的知识"的成本结构就变了：大头的、从零想起的那部分，在类我之间分摊；最后那一小段"只属于你"的改动，才是每一单单独付出的。阿凯一天能服务的人多了，每一单的价格也有了参照——类我群体里的人都知道这种方案大致值多少。

用第129号和第224号的说法，"类我"就是"我的知识"能够被定价、被交易的那片土壤。上一章说，"我的知识"只能由社区定价；这一章补上：这个社区，最好是类我组成的社区。只有在类我之间，"我的知识"才既有足够多的人用得上，又不至于变成人人都一样的公共知识。

"和我相似"是一句很松的话，两个人总能找到相似的地方：都姓周，都爱吃面，都住在娄底。哪一种相似才算"类我"？本书用第四编的三个维度来回答。

第一种像，是显露上的像（S）：今天显露出来的状态差不多。比如都是熬了夜、都是刚运动完、都是胃口不开。这种像变得快，今天像，明天就未必。

第二种像，是差异上的像（D）：想要的变化差不多。比如都吃腻了清淡想换重口，都想尝点没吃过的搭配，都想少吃一点但又不想饿。这种像比显露稳一些，常常一阵子都这样。

第三种像，是纠缠上的像（E）：所处的情境差不多。比如都是骑手、中午只有十分钟；都是独居老人、一个人吃饭；都是陪孩子备考的家长，晚饭要快又要让孩子吃得下。这种像最稳，往往一连几年都在同一个情境里。

阿凯和骑手兄弟们之所以是类我，首先是纠缠上像：同样的路、同样的天气、同样的时间表。在这个稳定的底子上，显露和差异的像来来去去：今天你也淋了雨，明天他也跑了长单。所以，类我不是一张固定的名单，更像一组同心圈：最外圈是情境相近的人，往里是想要的变化也相近的人，最里面是今天状态也相近的那几个人。离"我"越近的圈，人越少，知识越贵；离"我"越远的圈，人越多，知识越便宜，越接近"大家的"。

这个读法有一个直接的经济后果：类我社区的定价，最好按圈来分档。最外圈的"型"可以便宜，像会员共享；最里圈的那一小段"今天只为你"，单独碰价。上一章说社区定价会自然磨出几档价格，这里给出了那几档背后的道理。

还要说一句：类我不是事先划好再去找的，是在一次次来往里认出来的。

阿凯起初并不知道哪些骑手和自己像。他是在把方案发给兄弟们看、听他们说"我也想吃这个"或者"我可吃不了这么辣"的过程中，慢慢分出了圈子。周小雨的熟客群也是这样：起初只是"常来的人"，几个月之后，群里自己冒出了几个小圈——爱喝汤的、怕胖的、陪老人吃饭的——每个小圈里的人会互相看看对方点了什么，互相说"这个方案适合咱们"。

这和菜市场很像。刘婶并不是先给顾客分类再做生意的，是做着做着就知道：这几位要嫩的，那几位要便宜的，周师傅要的是最新鲜的葱。顾客也在挑摊子的过程中，认出了"和我买菜习惯差不多"的那几个邻居。类我和价格是一起长出来的：交易让人认出彼此，认出彼此又让价格更稳。

四、面条的三层：大家的、类我的、我的

把这个道理落回一碗面上，可以把一碗"我的面条"分成三层来看。下面的比例都是示意，用来说明结构，不是测出来的数。

层	是什么	谁能用	价格走向
大家的	面粉、汤底的基本做法、卫生标准	所有人	被自动化压低，往地板走
类我的	某一类人的常见"型"：护胃重味、扛饿不困	和我相近的一群人	在类我社区里碰出价格，较稳
我的	今天这一个人、这一天的那几处改动	只有我	单次碰价，最贵，也最依赖信任

第三编算过：自动化之后，一碗 30 元的"我的面条"里，物的部分约 5 元，新知识发生约 25 元（示意）。这一章的读法是：那 25 元的新知识，并不全是"只属于你"的那一小段。其中相当一部分，是在类我之间沉淀下来的共同知识，由类我社区共同养着；真正为你一个人发生的那一小段，加在最上面。

这个分层也说明了一件事：类我层并不是"我的"之外多出来的一道成本，而是让"我的"变便宜的那块垫脚石。没有它，每一份"今天这一碗"都要从零想起，30 元打不住；有了它，最上面那一小段才能做得又快又准。

换一个类我看，这三层更清楚。周小雨的熟客群里，有七八位是陪孩子备考的家长，晚饭常常只有二十分钟，孩子吃完还要回桌前做题。"大家的"那一层，是面要干净、汤要热、出餐要快；"类我的"那一层，是这群家长几个月里一起磨出来的几种"型"：孩子晚上要熬夜的，面别太饱，免得犯困；考前一周的，少放辣，免得上火闹肚子；孩子挑食的，把青菜切碎拌进浇头里。这些"型"是家长们你一句我一句凑出来的，谁家孩子用过、效果怎样，群里都看得见，所以它在这群人中间有一个大家认的价。最上面那一层，才是"我的"：今天这个孩子刚考砸了一次，不想说话，妈妈想让他吃点小时候爱吃的东西缓一缓。这一笔，只有这位妈妈说得出来，

也只对今晚有效。三层叠在一起，才是一碗"今天这一碗"；少了中间那层，最上面那一笔就要从零想起，又慢又贵。

这个分层，对周师傅这样的手艺人是个好消息。他二十年对熟客的了解，过去只能装在自己脑子里，随着他退休就散了。现在，这些了解可以沉淀成"类我"层的知识，在熟客社区里一代代用下去；他自己，则可以继续做最上面那一层——他最擅长的，是一眼看出今天来的这位老主顾和平时有什么不一样。

◆ 五、反方：类我不就是"细分市场"吗？

林老师这时会说：你说的"类我"，市场营销课上早就讲过了，叫细分市场、叫用户画像。把顾客按年龄、收入、口味分成几类，各推各的产品，这不是什么新东西。

确实，从表面看，"类我"和细分市场很像，都是把人分成群。但两者有三处根本的不同。

第一，谁来分。细分市场是商家从外面给顾客分类：你被算法划进了"三十岁、一线城市、偏好辣味"那一格，你自己并不知道，也不参与。类我是从"我"出发、自己找到的：阿凯发现骑手兄弟们和他想吃的差不多，是他自己在一次次交流里认出来的，不是被划进去的。

第二，分出来做什么。细分市场的目的是把标准品卖给更准的人，产品还是那几样，只是推得更准。类我的目的是让"我的知识"能被复用和定价，最终交到每个人手里的，仍然是"今天这一碗"，不是那一格的标准品。

第三，群里的人彼此有没有关系。细分市场里同一格的顾客互不相识，彼此没有来往，商家是唯一的中心。类我社区里的人彼此看得见、彼此交易、彼此帮着把价格磨出来——上一章讲的菜市场，就是这样一群彼此看得见的人。

所以，类我和细分市场的差别，就像熟客群和会员卡数据库的差别：一个是活人之间的来往，一个是商家手里的表格。

林老师还可以再追一句：类我社区要是越做越大，大到几十万人，不就又变回"大家"了吗？会。圈子太大，最外圈的"型"就会滑向公共知识，价格也跟着往地板走。这不是坏事，而是让渡律在社区内部又演了一遍：类我层里最普遍、最可重复的那部分，迟早会被工具接住、变成大家的；留下来值钱的，总是更靠近"我"的那几圈。所以一个健康的类我社区不是越大越好，而是要让大圈和小圈同时活着——大圈负责沉淀便宜的"型"，小圈负责碰出贵的"今天只为你"。

这也提醒做的人：类我不受地域限制。周师傅的熟客群在一个小城里，可是"胃不好又爱吃辣的中年人"这个类我，全国到处都有。小城面馆的那一份沉淀，未必只能在本地用——怎样让类我跨出面馆的门、又不丢掉彼此看得见的那份信任，下一章讲。

> **带走的话**
>
> 只服务一个人的"我的知识"养不活做的人；类我——和我相似的那群人——让它既能复用，又仍然是"我的"。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，"大家的"那一层在让出，接住价值的是"类我的"和"我的"两层。
>
> 面条账：一碗"我的面条"的新知识里，有一部分由类我社区共同养着，最上面那一小段才只属于你。

第 39 章

三合一：智能体、网站、社区

本章之问　要让"我的知识"既能为我生出来、又能被别人看见、还能被类我定出价格，需要一套什么样的装置？为什么少了哪一样都不行？

一、菜市场里的三样东西

再回菜市场。

一个菜摊子能做下去，其实靠三样东西。第一样是摊主本人：刘婶天不亮就去地里拔菜、挑菜、捆菜，顾客来了，她还会说"你家孩子爱吃嫩的，拿这一把"。这是服务，是活儿本身。第二样是摊位：那块固定的地方、那块写着"刘家青菜"的小木牌、码得整整齐齐让人一眼看得见的菜。这是公开的一面，路过的人凭它知道这里卖什么、成色怎样。第三样是菜市场：几十个摊子、几百个买菜的人，天天来往，彼此看得见价钱。这是社区，价格在这里被磨出来。

少了哪一样都不行。只有刘婶没有摊位，她只能挑着担子走街串巷，没人知道去哪里找她；只有摊位没有刘婶，菜堆在那里没人挑、没人捆，也没人知道你家孩子爱吃嫩的；只有刘婶和摊位，却没有菜市场，她就成了荒郊野外一个孤零零的摊子，没有人路过，也没有别的摊子可以比价，价格只能乱喊。

王德生在第224号里给"我的知识"找到的装置，大意是：智能体（服务）＋网站（公开的一面）＋社区（类我），三合一，这就是 SDE 平台。它正是菜市场这三样东西的新形态。本章不改这个判断，只用菜市场和面馆把它讲清楚，再把它接到经济账上。

二、三样东西各管什么

先说智能体。

智能体，用大白话说，就是一个能替你干活的 AI 帮手。它不只是回答问题，而是能记住你、了解你、按你的情况去做一件事。

在周小雨给面馆设计的那套做法里，智能体是第一个出场的。熟客出门前对它说几句今天的情况，它记得这个人上周吃过什么、胃一直不太好、最近在减盐，它把这些放在一起，生出两三个"今天这一碗"的方案。方案交给后厨，后厨按方案下面。这就是服务——第五编讲的六道工序里，方案和生成那两道，智能体接得住。

但智能体有一个天生的局限：它只对着"我"。它为我生出的知识，再好，也只在我和它之间。这就是第224号说的"大模型加账号"之梦为什么会碎：一个人加一个 AI，生出来的全是"我的知识"，没有第二个人看得见，也就没有第二个人能为它出价。上一章讲的悖论，在这里原样出现：只有智能体，"我的知识"是一座孤岛。

再说网站。

网站在这里不是指一个公司的官网，而是"我"公开的那一面：我做过什么、我擅长什么、我愿意把哪些知识拿出来给别人看。就像刘婶的摊位和那块小木牌。

阿凯后来就有了这样一面。他把自己几个月来给骑手兄弟们设计的面条方案，挑了一些有代表性的，连同当时的情况，整理成一页一页放出来：雨天跑长单之后的一碗、夏天中午扛饿不困的一碗、通宵之后养胃的一碗。每一页都写清楚是给什么样的人、在什么情况下设计的。他还写了几句自己的做法：先问三件事——今天身上哪里不对劲、想换什么口味、接下来要去干什么。

这一面有两个用处。第一，让和他相近的人找得到他。一个外地的骑手搜"跑通宵后吃什么"，看到阿凯这一页，觉得"这说的就是我"，于是找上门来。第二，让别人看得出他的成色。刘婶的菜码在那里，好不好一眼可见；阿凯的方案放在那里，是不是真懂骑手，同行一看就知道。公开的一面，是陌生人开始信任一个人的起点。

但只有网站也不够。网站上的方案是"过去的我的知识"，它们已经过期了，拿来参考可以，拿来就吃不行。真正值钱的"今天这一碗"，还得回到智能体那里，为今天的这个人重新发生。而且网站只是一个摊位，摊位本身不定价。

最后是社区。

社区就是类我聚在一起的地方，是菜市场。前两章已经讲了它的两件事：它是"我的知识"被定价的地方（第37章），它的成员是和我相似的人（第38章）。这里只补一点：社区把前两样东西连了起来。

阿凯的公开页把外地骑手引了过来，可是一个陌生人第一次找上门，凭什么相信他、凭什么愿意付钱？在社区里，事情就好办了：社区里有别的骑手用过阿凯的方案，留下了话——"我连跑三个通宵，靠他配的那碗撑下来了"；社区里也有别人在做类似的事，阿凯的价码和别人的价码放在一起，彼此看得见。新来的人看一看，心里就有了数。交易发生了，价格碰出来了，新来的人又成了社区的一员，下一次他的反馈又帮着给别人定价。

所以三样东西是一个圈：智能体为"我"生出今天的知识（服务），网站让类我看见"我"的成色（公开），社区让类我之间交易、碰出价格（定价）；价格和反馈又回到智能体，让它下一次生得更准。少一样，圈就断了。

三合一	菜市场里的对应	管的是什么	少了它会怎样
智能体	摊主刘婶	为今天的"我"生出知识	没有东西可卖
网站	摊位与木牌	让类我看见、信任	没人找得到、没人信
社区	整个菜市场	类我之间交易、定价	价格乱喊，或者根本没有价格

◆ 三、一个雨天：三合一怎样转一圈

把三样东西放进同一天里看，会更具体。下面是我构想的一个雨天。

早上十点，外地骑手小马（我构想的人物）跑完夜班，浑身湿透，在手机上搜"淋雨跑完通宵吃什么"，搜到了阿凯的公开页。那一页写着：给淋雨跑完长单的

骑手，先暖胃，再补力，味道要重一点好提神，但别太油，吃完要能睡得着。小马看了觉得说的就是自己，顺着页面进了阿凯所在的骑手社区。

社区里，他看到二十几个骑手在这一页下面留过话，有人说"吃完睡得特别沉"，有人说"辣度可以再降一点"。他也看到阿凯这一类方案的价码：在一碗普通面的基础上，"我的"部分加八元到十五元，按要改的多少分档。旁边还有另外两位做骑手面条方案的人，价码差不多。他心里有了数。

他打开阿凯的智能体，说了几句：淋了两个小时雨，左膝有点疼，下午四点还得再出车，不想吃太饱。智能体从"雨天长单"那个型出发，改了几处：汤再热一些，分量减三成，加一点好消化的蛋白，少放会让人犯困的东西。阿凯看了一眼，又加了一句叮嘱：吃完别马上躺平，先坐十分钟。方案发到小马附近一家接单的面馆，面馆照着做。

小马吃完，在社区里留了一句话，打了个分，付了十元。这十元里，一部分给阿凯，一部分给那家照方做面的面馆，一小部分给维持社区运转的那一方——具体怎么分，是社区自己的规矩，本书不替它定。

这一圈转下来：公开页让陌生人找到了人，社区让陌生人敢付钱、知道付多少，智能体和阿凯一起为今天的小马生出了"今天这一碗"，交易又把新的反馈送回公开页和社区。下一个淋了雨的骑手来，参照又多了一条。

这一圈里还藏着一个考验，可以看出三样东西为什么要合在一起。设想几个月后，有人把阿凯公开页上的那几页方案原样抄去，换了个名字挂出来，价钱比阿凯低一半。如果只有网站，这事就说不清了：两页内容一模一样，谁是原来的那个人，外地骑手分不出来。可是在三合一里，抄得走的只是"过去的方案"，抄不走的有两样：一是社区里那二十几条留话和成交记录，都是冲着阿凯这个人来的；二是智能体背后那个每天在改方案、记得每位熟客上回说了什么的阿凯本人。抄的人能卖出一张旧方子，却卖不出"今天这一碗"。第224号讲三合一，大意是要既保护"我的知识"，又服务类我；阿凯这件事，可以看作这个意思在一碗面上的样子，也是本书的一种读法：公开的是旧方子，值钱的是今天的发生和社区里的信用。

◆ 四、用三维读三合一

本书在第四编用 S、D、E 三个维度读"今天这一碗"的需要。三合一这套装置，也可以用同样的三维来读，这是本书的读法，供读者参考。

网站对应的是显露（S）："我"把自己的一部分显露出来，让人看见；结构就是显露的稳定态，网站上那一页页方案，正是"我"的知识显露之后稳定下来的样子。智能体对应的是差异（D）：它的活儿就是针对今天的变化——今天和昨天不同在哪里、今天想要什么不同——生出新的方案。社区对应的是纠缠（E）：类我之间的来往、交易、信任，是"我的知识"所处的情境，价格就在这层纠缠里发生。

这样一读，三合一为什么缺一不可就更清楚了：一份"我的知识"要在经济里成立，必须同时有显露、有差异、有纠缠。只有差异没有显露，别人看不见；只有显露没有差异，那是过期的旧方案；有显露有差异却没有纠缠，价格碰不出来。

三合一还有一个容易被忽略的好处：它让周师傅这样不会写代码、不懂 AI 的手艺人也进得来。智能体可以由周小雨这样懂行的人帮着搭；公开页上放的，是周师傅二十年里最拿手的几种"型"和他对熟客的了解；社区里，老主顾们本来就认他。他要做的，仍然是他最擅长的那一件事——一眼看出今天来的人和平时哪里不一样，再在方案上改一笔。装置是新的，手艺是旧的，旧手艺在新装置里第一次有了被单独定价的机会。

反过来，如果三合一只剩下智能体，周师傅就没有位置了：AI 能出方案，AI 也能下单给自动化厨房，用不着一个开了二十年面馆的人。正是网站和社区——显露与纠缠——给"人"留下了位置：人被看见、被信任、被一次次选择，这些都不是一个对着单人的 AI 能替代的。

三维之间还有顺序上的讲究。新人进来，往往是先看见显露（公开页），再进入纠缠（社区），最后才用到差异（智能体为他今天发生）。老熟客反过来，每天先用智能体，偶尔回社区说两句，很少再去翻公开页。同一套装置，不同的人从不同的门进，这正是三维装置比单一工具耐用的地方。

五、反方：这不就是一个平台吗？

林老师会说：智能体、网站、社区，说来说去，不就是今天那些大平台早已有的东西吗？大平台有 AI 助手、有个人主页、有评论区，为什么还要另说一个"三合一"？

这个反问抓住了表面的相似，本书的回答是：零件相像，装法不同，主角也不同。

大平台上，这三样东西是平台的，围着平台的生意转。AI 助手替平台留住你；个人主页是平台用来展示你、好卖广告的地方；评论区是平台的流量池。钱从哪里来？多半是第36章讲过的那条弯路——广告主付钱，或者平台从每一笔交易里抽成。定价权在平台手里，算法决定谁被看见、谁被埋没。

三合一的装法反过来：三样东西是围着"我"和"类我"转的。智能体是"我"的帮手，记住的是我的情况，为的是我今天这一碗；网站是"我"自己选择公开的一面；社区是类我自己的菜市场，价格在成员之间碰出来，不在算法手里。第224号把这样的三合一叫作 SDE 平台；按本书的读法，平台在这里的意思更接近菜市场的管理方：搭棚子、立规矩、保证秤准，但不替摊主定价，也不替买菜的人挑菜。

区别可以用一个简单的问题来检验：钱是谁付的，价格是谁定的？如果"我的面条"的那十五元，是吃面的人付、在类我之间碰出来的，那是菜市场；如果是广告主付、由算法按点击率定的，那就是商场里的展台，不管它叫什么名字。这个检验对任何一个自称三合一的东西都适用，包括本书推崇的那一个。

还有一件事要守住：智能体记住的是"我"的情况——胃好不好、睡得怎样、心情如何——这些都是很私人的东西。三合一里，这些东西应当留在"我"和"我的智能体"之间，公开到网站上的，是"我"自己挑出来、愿意给人看的那一部分，社区里交易的，是方案和价格，不是我的底细。第九编还会专门回应隐私方面的反驳，这里只说一句：菜市场的规矩是只看菜、不翻人家的口袋。

当然，这只是本书的猜想和期待，一个平台最终会长成菜市场还是长成又一个大商场，要看它怎么做，不是一句话能保证的。本书能说的是：如果"我的知识"要被定价、要进账本、要养活做的人，它需要的是菜市场式的三合一，而不是一个替所有人定价的中心。

带走的话

智能体生出"我的"，网站让类我看见"我的"，社区让类我为"我的"碰出价格——三样合起来，"我的知识"才算进了经济。

小 账

让渡账：本章里，定价权从中心化的平台算法让出，接住它的是类我自己的社区。

面条账：一碗"我的面条"要卖得出 30 元，需要智能体出方案、公开页让人信得过、熟客社区把那 15 元碰实。

第 40 章

定价开关打开的那一天

本章之问　如果社区定价真的普遍起来，"开关打开"的那一天会是什么样子？账本上、面馆里、一个普通人的日子里，分别会发生什么？

一、不是一声响，是一盏一盏地亮

先说清楚一件事："开关打开的那一天"是一个比喻，不是日历上的某一天。

小城里通电的那些年，不是某一天全城的灯一下子都亮了，而是先有几条街、几户人家，后来是一个片区，再后来家家都有，最后谁也想不起来没有电的日子是怎么过的。要问"哪一天通的电"，每家都有自己的那一天，全城却没有。

社区定价也会这样。它不会由哪个部门宣布启用，也不会在某个早上突然覆盖全国。它会先在一个个小社区里亮起来：一个面馆的熟客群、一群骑手、一个陪老人看病的子女互助群、一群带毕业班的老师。每一个社区里，"我的知识"第一次被认真地讨价还价、第一次有了几档稳定的价格，就是这个社区的"开关打开的那一天"。全国的那一天，是无数盏小灯连成一片之后，人们回头才认出来的。

本章用一个我构想的场景，把一个小社区的那一天讲细，再推到经济账上。

二、面馆里、雨夜里、讲台边的那一天

还是周师傅的面馆。

周小雨帮父亲做"我的面条"已经一年多了。熟客群从一百多人长到了四百多人，群里磨出了三档价格：只按"型"走的，"我的"部分加五元；在型上为今天改几

处的，加十元到十五元；特别费心、要周师傅亲自看的，加二十元以上。阿凯和另外两个骑手也在群里接单，专做骑手和夜班工人的那一类。

开关打开的那一天，没有什么仪式。只是那天晚上收摊后，周小雨把一个月的账拉出来给父亲看。父亲第一次发现：这个月，面馆收进来的钱里，"我的"那部分第一次超过了面本身。面粉、汤骨、青菜、煤气，加起来的成本比去年还低了一些——厨房里添了半自动的设备，买菜也更会算了；可是"我的"那一栏，从去年同月几乎为零，长到了比面钱还多。

周师傅看了很久，说了一句（这是我构想的人物说的话）：原来我这二十年卖的，一半是面，一半是我认得他们。

这句话把第三编的那张价值流向表说成了家常话。第三编算的是示意：今天一碗"我的面条"30 元，物 15 元、"我的"15 元，各占一半；自动化之后，物约 5 元，新知识发生约 25 元（示意）。周师傅的那一天，就是他的面馆从前一种结构跨进后一种结构的那一天。过去，"认得他们"是藏在面钱里的，没有单独的价格；现在，它在熟客社区里被碰出了价格，单独记了账。

阿凯的那一天来得更早一些，也更不起眼。我构想的是一个雨夜：他照常跑单，手机上跳出社区里一位骑手的消息——"今天淋透了，照上回那个方子再给我配一碗"。他一边等红灯一边改了两处，发给了那位骑手附近的面馆。那天他跑了二十八单，配送费一共一百多元；给骑手兄弟们配的七碗面，"我的"那部分收进来七十元。他算了算：配一碗面花的工夫，不到跑一单的一半。那天之后，他开始每天少接几单，把省下的时间留给社区里的方案。一个外卖骑手，在跑单之外，第一次有了一份按"我的知识"计价的收入。

林老师在这本书里一直扮演反方，他的那一天又不一样。我构想的是这样：他在面馆的熟客群里待久了，有一回在群里随口说起自己怎样帮班上一个怕数学的孩子找到了门路——不是讲题，是先弄清那孩子在哪一步心里发慌，再换一个他熟悉的东西去比方。群里有几位家长私下来问，能不能也帮他们的孩子看看。他起初不

好意思收钱，后来群里的人说：你花了心思，这是"我的知识"，不收钱我们反而不好意思再找你。

于是林老师也有了自己的一档价格。他发现，他在课堂上讲的那些公共知识——一元二次方程怎么解——今天任何一个 AI 都讲得比他耐心；可是"这个孩子今天卡在哪里"，只有和孩子坐在一起、认真看过他眼睛的人才说得出来，而且说出来的东西只对这个孩子、这一阵子有效。这正是本书说的"一次性的发生"。

林老师的那一天，就是他第一次为"我的知识"收钱、并且觉得收得心安理得的那一天。他没有离开学校，也没有开什么公司，只是在原来的生活里，多出了一个被社区定价的"我"。第六编示意账里那个"参与比例"，就是由千千万万个林老师这样的一天累积起来的。

还有一种那一天，不在面馆里。我构想周小雨的一位熟客，五十出头，每个月要陪八十岁的父亲去市里医院复查两回。她在一个"陪老人看病"的子女群里待了两年，群里的人最常问的是一些琐碎事：几点出门不堵车，挂哪个窗口少排队，老人做完检查饿着肚子，医院附近哪家的粥软、不咸。起初大家都是顺手回答。后来群里有一位退休的护士，回答得特别准：她会先问老人能不能自己走、有没有糖尿病、复查完要不要马上吃药，再给出一份"这一趟怎么走"的安排。找她的人越来越多，她忙不过来，有人提议：按趟付她二十块，不图赚钱，图她肯花心思。群里没有人反对。那位护士的"那一天"，就是她第一次在一个不是面馆、不是课堂的地方，为"这位老人、这一趟"的安排收了钱。它和一碗面毫不相干，可道理一样：公共知识（医院怎么挂号）谁都查得到，只对这位老人这一趟有效的那份安排，才在类我中间碰出了价格。

◆ 三、账本上的那一天

把镜头从面馆拉远到国民账本上。

第六编算过一张示意账：新增 GDP ＝ 劳动力 × 参与比例 × 每人每年被定价交易的"我的知识"。萌芽情景，假设参与比例 10%（约 1700 万人），每人年交易 1

万美元，新增约 0.17 万亿美元，占现 GDP 约 0.6%；成形情景，30%、3 万美元，新增约 1.53 万亿，约 5%；主导情景，60%、10 万美元，新增约 10.2 万亿，约 33%；跃迁情景，80%、20 万美元，新增约 27.2 万亿，约 88%。这些都是假设，用的是美国约 1.7 亿劳动力、2025 年约 30.76 万亿美元 GDP 的底数（BEA 口径）。

这张账里，参与比例和每人年交易额两个数，正是定价开关管的东西。没有社区定价，人人都在生"我的知识"，可是被定价交易的几乎为零，乘出来就是零。开关打开一个社区，参与比例就涨一点点；一个社区里的价格从五元磨到十五元，每人年交易额就涨一点点。第六编说层级跳跃有门槛、会先降后跳，门槛在哪里？本编的回答是：门槛就是足够多的社区打开了定价开关。

还要记住第六编扣掉的那一笔：AI 把大量公共知识类服务的价格往地板压，名义 GDP 会先被拉下去。按第六编的示意，宽口径知识类产业约占 23%，若价格被压掉一半，名义 GDP 约少 11 个点；扣掉之后，成形情景净值反而是 −6%，到主导情景才转正为 +22%。用本编的话说：只有地板价，没有社区定价，经济账就停在"先降"那一段；社区定价普遍起来，才有"后跳"。

所以，账本上的"那一天"，不是某一年 GDP 突然跳了一截，而是统计员某一年回头发现：那条往下走的曲线，不知从什么时候起拐了头。第八编会接着讲，这条拐头的曲线，在统计员眼里起初是什么样子——它很可能先藏在别的行业里，认不出来。

把面馆、讲台和账本这三个"那一天"放在一起，可以看出同一件事的三个面：

谁的那一天	看得见的变化	背后发生了什么
周师傅的面馆	"我的"那一栏超过面钱	一碗面的价值结构从各占一半往"我的"倒
阿凯	跑单之外第一次有了按"我的知识"计价的收入	一个最"物"的劳动者长出了"我的"那一层
林老师	第一次心安理得地为"我的知识"收钱	一个普通人多出一个被定价的"我"

谁的那一天	看得见的变化	背后发生了什么
国民账本	先降的曲线拐了头	足够多的小社区跨过了门槛

几件事的根是同一个：一群类我在一起，为只对这个人、这一天有效的知识，碰出了价格。

◆ 四、怎样认出一个社区的开关已经打开

既然开关是一盏一盏亮的，就需要一些办法认出哪一盏已经亮了。本书提三个信号，供读者在自己身边去看。它们是本书的设想，不是什么现成的标准。

第一个信号：价格分了档，而且档位稳住了。一个社区里，"我的知识"刚开始交易时，价格常常是乱的，今天五元明天五十元，全凭一时情面。开关打开的标志，是价格在反复交易里磨出几档，大多数人不用商量就知道某一类方案大致值多少。这和菜市场一样：价格稳住了，市场才算立住了。

第二个信号：有人开始靠它过日子。如果"我的知识"的收入一直只是零花钱，社区里谁都只是顺手帮忙，那开关只是半开。真正打开，是社区里出现了把它当正经收入的人——阿凯少跑了几单，靠给骑手设计面条把那份收入补了回来；周师傅的账上，"我的"那一栏超过了面钱。

第三个信号：新人进得来。一个只有老熟人的圈子，价格再稳也只是小团体的规矩。开关打开的社区，会有陌生人凭着公开页找进来，第一次就敢付钱，付的价和老熟客差不多。这说明价格已经不靠私人情面撑着，而是靠社区本身撑着了——上一章讲的三合一，转起来了。

这三个信号，不需要统计局，也不需要什么专门的仪器，一个社区里的普通成员就能看出来：问问身边的人，"这类方案一般多少钱"，有没有现成的答案；看看群里，有没有谁把这当正经营生；再留意一下，最近有没有生面孔进来、一进来就肯付钱。

三个信号对应着三维：价格分档稳住，是社区价格的显露有了稳定态（S）；有人靠它过日子，是这个人的生计里出现了一种新的差异（D）；新人进得来，是纠缠向外长了一圈（E）。三个信号都有，那一盏灯就是真亮了。

反过来，也要看清哪些不是开关打开的信号。一个社区里突然冒出很多高价方案，却没有几个回头客，那是一阵风，不是开关；一家公司花钱请人在群里吆喝，价码是公司定好的，那是弯路，不是社区定价；一个人靠"我的知识"赚了一笔快钱，却说不清自己为谁、在什么情况下做了什么，那多半卖的是名头，不是知识。真开关的特征是慢：慢慢磨出价格，慢慢有人靠它过日子，慢慢有陌生人敢进来。

◆ 五、反方：开关打开了，会不会什么都要钱？

林老师自己也会担心：如果"我的知识"都能定价，那邻里之间帮个忙、朋友之间出个主意，是不是都要算钱了？人情味会不会被价格吃掉？

这个担心很真实，本书正面回答三点。

第一，定价开关是开关，不是强制。菜市场里能讨价还价，不等于邻居送你一把葱也要收钱。社区定价给了"我的知识"一个可以被定价的地方，但用不用、什么时候用，由人自己选。朋友之间的好意，仍然可以是好意。

第二，没有定价，人情反而容易被透支。林老师起初不好意思收钱，可是来找他的家长越来越多，他一个人的业余时间就那么多；不收钱，他要么只能拒绝，要么只能把自己累垮。有了一档公道的价格，来找的人心安，帮的人也撑得下去。价格在这里不是吃掉人情，而是让人情能持续。

第三，定价开关不是给公共知识用的。本书一再说，公共知识的价格会走向地板，这是好事：一元二次方程怎么解、小白菜怎么炒不出水，每个人都应该免费拿到。开关只管那一小块——只对这个人、这一天有效的"我的知识"。大量的知识越来越便宜，一小块"我的"开始有价格，两件事同时发生，并不矛盾。

最后还要补一句给急性子的读者：开关打开，不等于日子立刻变好。周师傅的面馆在"我的"那一栏超过面钱之前，有一年多是在摸索——价格定高了熟客嫌贵，

定低了自己吃亏，方案做砸了还要赔一碗面。阿凯少接单的那几个月，收入其实是先掉下去的。这和第六编讲的"先降后跳"是同一个道理，只不过发生在一家面馆、一个人身上。一个社区跨过门槛之前的那段日子，是新经济里每个参与者都要走的一段路；本书不想把它说得轻松。

带走的话

定价开关不是在某一天一下子打开的，它是在一个个小社区里一盏一盏亮起来的；等账本上看出拐头，灯早已亮了一片。

小 账

让渡账：本章里，被地板价压下去的公共知识在让出，接住的是一个个小社区里被碰出价格的"我的知识"。

面条账：开关打开的那一天，周师傅的账上"我的"那一栏第一次超过了面钱——那碗面从各占一半，往"我的"那一头倒了过去。

第　八　编

统计看不见的新经济

编　序

上一编讲定价开关：没有社区定价，"我的知识"进不了账本；有了社区定价，它就开始有价格、有交易、有人靠它过日子。可是，有了价格，账本就一定看得见它吗？

不一定。统计员手里的账本，是按"行业"一格一格分好的：农业、制造业、信息业、餐饮业、教育、医疗……每一笔交易都要找一个格子放进去。新东西刚冒出来的时候，往往没有自己的格子，只能挤进一个现成的格子里，混在旧东西当中。它在长，账本上却看不出它是个新东西。

这一编就讲这件事。先看一碗"我的面条"多出来的那 15 元会被记到哪里——答案出人意料，是最"物"的餐饮业。再看"个人每日知识"这个新行业会在账本的哪两处先露头。然后用大白话说说，国民账户里"增加值""中间投入"这些概念碰上"我的知识"会遇到什么麻烦，以及本书设想的一个新指标"我的增加值"。最后一章讲一个历史上反复出现的情形：统计总是追在经济后面，等它为一个新行业专门开出格子的时候，这个行业往往早已不小了。

本编的日常主例是统计员和账本。需要说明：本编讲的统计做法只用大白话讲原理，不涉及任何统计机构的具体改革计划；"我的增加值"是本书的设想，不是现有指标。

第 41 章

藏在餐饮业里的思想经济

本章之问　一碗"我的面条"卖 30 元，比普通面多出来的 15 元是"我的"新知识。可是到了统计员手里，这 15 元会被记成什么？为什么最"物"的行业，反而最先长出了"我的"？

一、统计员下馆子

先认识一位我构想的人物：小城统计局的老何，干了二十多年行业统计，平时也是周师傅面馆的常客。

有一天老何来吃面，周小雨照例问他今天的情况：昨晚整理报表熬到一点，眼睛涩，胃里有点空又不太想吃油的，下午还要开个长会。智能体出了方案，周师傅看了一眼改了一笔，端上来一碗老何从没吃过、却觉得正合心意的面。结账，30 元，比他平时那碗多 15 元。

老何边吃边琢磨一个职业问题：这多出来的 15 元，到了我的报表上，算什么？

他在心里过了一遍。面馆在统计上属于"住宿和餐饮业"里的餐饮那一格（行业分类的名称各国不完全一样，这里只取大意）。面馆一个月的营业收入，减去买面粉、汤骨、青菜、煤气这些花出去的钱，剩下的就是它在这一格里贡献的"增加值"——也就是它这一个月新创造出来的那部分价值。周小雨收的那 15 元，是面馆营业收入的一部分，它没有单独开票，也没有单独的名目，就是这碗面的价钱。所以，它会被原封不动地记进餐饮业。

他又往下想了一层。周小雨用的那个智能体，每个月要交一笔算力和软件的费用，这笔钱在面馆的账上，是和面粉、煤气一样的"买进来的东西"，统计上叫中间投入，要从营业收入里减掉；它本身则会作为 AI 平台的收入，记到信息业那一格去。也就是说，这碗面里的"我的知识"，被拆成了两块：AI 帮忙出方案的那一小块，记在信息业；周家父女识别需要、改方案、看熟客吃完的反应那一大块，记在餐饮业。哪一块都没有写上"我的"两个字。

老何放下筷子，笑了一下：这碗面里一半的价值是"我的知识"，可是在我的报表上，它百分之百是餐饮业。

◆ 二、为什么新东西总是先挤在旧格子里

老何的发现并不奇怪。账本上的格子，是按"卖的是什么东西"、"谁在卖"来分的。一家面馆卖的是面，它就是餐饮业；它收进来的每一分钱，不管是为面粉、为手艺、还是为"认得你"，都算在餐饮业头上。

历史上，新东西差不多都是这样先挤在旧格子里长大的。比如很多工厂早年自己养着画图的、算账的、管电脑的人，这些人做的其实是设计、会计、信息服务，可他们的工资算在工厂成本里，工厂算制造业，他们创造的价值也就算在制造业里。后来这些活儿一件件被分出去，交给专门的设计公司、会计师事务所、软件公司去做，账本上"专业和商业服务"那一格才一点点长大。第一编讲过，1947 到 1987 年间，专业与商业服务的份额增加了约 5 个百分点（BEA　2005）。这 5 个点里，有一部分并不是凭空多出来的活儿，而是原来藏在工厂里的知识活儿，搬了家、换了格子，才被看见。

"我的面条"眼下正处在"藏在工厂里"的那个阶段。周小雨和周师傅做的"今天这一碗"的设计、方案、检查，是正经的知识活儿，可它长在面馆里，面馆是餐饮业，它就是餐饮业。

三、最"物"的行业，为什么先长出"我的"

这里有一个乍听起来别扭、细想却很有道理的现象：最先长出"我的"的，未必是那些看上去最"知识"的行业，反而可能是最"物"的行业。

道理在于"我的"需要附着在一个"我"每天都离不开的东西上。第三编和第四编反复讲：价值留在离"我"最近的工序——识别需要、检查、回写，要求"我"在场。一个人每天都要吃饭、穿衣、出门、睡觉，这些最日常、最"物"的事，恰恰是"我"天天在场、天天显露出不同状态的地方。今天胃不好，今天要见客户，今天下雨——这些差别最先在一碗面、一件衣服、一段路上显出来。

反过来，那些看上去很"知识"的行业，很多卖的是公共知识：一份标准的报告、一段通用的翻译、一套统一的课程。第二编讲过，这些正在被 AI 压到地板价。它们离"我"并不近，反而离"大家"更近。

所以，"我的"会像青苔一样，先长在最潮湿、最常被踩过的地方：餐饮、服装、家居、出行、健身。这些行业在国民账本上大多被归在消费性服务或者零售、制造里，账面看起来是最"物"的格子，里面却悄悄住进了越来越大的一块思想经济。

用本书的三维来读，就更清楚"我的"为什么偏偏挑中了吃饭这件事。一碗面同时碰到了三维：吃的人今天显露出来的身体状态（S），一口就尝得出合不合；今天想换的口味和花样（D），天天都在变；和谁吃、为什么吃、吃完去干什么（E），每一顿都不一样。一件事三维都天天在变，又天天都要做，它就是"我的知识"最好的土壤。相比之下，买一台冰箱，几年才一次，三维都难得动一动；办一份保险，条款是标准的，"我"在里面的位置很小。所以第四编选了"同一位食客的三天"来讲三维，本编也把"我的"最先落脚的地方，押在饭桌上。

还有一个更朴素的理由：吃饭的账，每个人心里都算得清。一碗面多 15 元值不值，吃一口就知道，第二天还来不来，就是投票。"我的知识"要在一个行业里站

住，需要买的人能很快、很直接地判断它好不好；饭桌给的回音，比任何行业都快。

◆ 四、账本上会出现什么怪现象

如果这个猜想是对的，统计员在一段时间里会看到一些怪现象。

第一个怪现象：餐饮业的"每单位面粉增加值"在上升。一家面馆用的面粉、汤骨、煤气没多多少，营业收入却涨了，增加值也涨了。统计员如果只看行业总数，会以为是涨价了，或者是这一行变得更"高端"了。实际上是"我的"那一层长进来了。下表是一个示意，数都是假设。

示意（假设，同一家面馆一个月）	普通面	"我的面条"
卖出碗数	3000	3000
每碗售价	15 元	30 元
营业收入	4.5 万元	9 万元
中间投入（面粉、汤骨、青菜、能源、算力费等）	约 2.4 万元	约 2.7 万元
增加值（收入减中间投入）	约 2.1 万元	约 6.3 万元

碗数没变，面粉没多用多少，增加值却成了三倍。在统计员眼里，这是"餐饮业增加值大涨"；在本书眼里，多出来的那四万多元，大部分是"我的"新知识发生。

第二个怪现象：价格指数会让人困惑。统计上要区分"量涨了"还是"价涨了"。同样一碗面，从 15 元卖到 30 元，按老办法很容易被看成"面涨价了一倍"，记成通胀，而不是记成"多卖了一份新东西"。如果这样记，这块新长出来的价值，在扣除物价之后的"实际 GDP"里就会被抹掉大半。这个问题，第43章还会细讲。

第三个怪现象：行业之间的份额对不上直觉。人们会看到，一个被大家认为"夕阳"、"低端"的行业，增加值份额不降反升；而一些被认为"高端"、"知识密集"的行业，份额反而在走平甚至下降。用让渡律来读，这一点也不奇怪：工具在

哪里爆发，那里的份额就让出去；"我的"在哪里长，哪里的份额就接住。只是"我的"长在了旧格子里，统计员要多花一些时间才能认出它。

这些怪现象，在一线的统计员那里，最先显出来的往往不是一个大数，而是一些说不清的小别扭。老何在面馆那顿饭之后，回去翻了翻小城几家餐饮企业的报表，留意到一件事：有两三家店，客流没涨，进货没涨，营业额却一季比一季高，问起来，老板说的都是"现在有些熟客点的是专门配的"。按老规矩，这种店会被标成"经营转型"、"客单价提升"，写进分析报告里一笔带过。老何想，也许这正是新东西在旧格子里露出来的一只脚。

◆ 五、反方：这不就是涨价吗？

林老师会较真：你说 15 元变 30 元是"我的知识"，我看就是面馆涨价。高档餐厅一碗面卖一百元，难道里面有八十五元是"我的知识"？

这个反问要认真对待。高档餐厅多收的钱，里面有地段、装修、服务、名头，也有厨师的手艺。本书并不认为凡是贵的都是"我的"。区分的办法，就是第三编讲的那条：换一个人，还是不是"我的"？过了今天，还值不值这个价？高档餐厅的一碗面，换谁来吃都是同一碗，那它卖的是"大家的"东西，只是卖得贵；"我的面条"换一个人就不再合适，过了今天就过期，它多收的那 15 元，是为这个人、这一天发生的那份知识付的钱。

还可以再加一个检验：多出来的钱付给了什么工序。高档餐厅多收的钱，大多付给了装修、地段和名头，这些东西一次投入、对所有客人都一样；"我的面条"多收的钱，付给的是识别需要、设计方案、检查和回写——每一碗都要重新做一遍。前者是"贵的大家的"，后者才是"我的"。

不过，林老师的反问恰恰点出了统计员的难处：在账本上，这两种"贵"长得一模一样，都是"餐饮业收入增加"。统计员靠现有的格子分不出来。下一章接着讲，这种分不出来的新东西，会在账本的哪两处最先露出马脚。

带走的话

新经济不会先长出自己的格子，它先挤在旧格子里长；最"物"的行业，可能是"我的"最先安家的地方。

小 账

让渡账：本章里，面粉、汤骨这些"物"的投入在让出份额，接住它的是记在餐饮业名下的"我的"新知识。

面条账：那碗 30 元的"我的面条"，多出的 15 元在统计员的报表上百分之百是餐饮业——它是一块藏起来的思想经济。

第 42 章

"个人每日知识"：一个新行业在账面上露头

本章之问　如果"我的面条"这样的东西多起来，一个新行业——为每个人生出"今天这一份"知识的行业——会在国民账本上的什么地方先露出来？统计员怎样才能在旧格子里认出它？

一、账本上的两处脚印

上一章说，"我的面条"多出的那 15 元，在统计员的报表上被拆成了两块：AI 帮着出方案的那一小块，作为智能体的算力和软件费，记在信息业；周家父女识别需要、改方案、回看反应的那一大块，留在面馆的营业收入里，记在餐饮业。

这两块，就是一个新行业在账面上留下的两处脚印。本书给这个还没有名字的新行业起一个暂用的名字：个人每日知识——为这一个人、这一天生出的知识，以及围绕它的设计、方案、检查、回写。它不是哪一个现成的行业，而是横着穿过许多行业的一层。

第一处脚印在 AI 平台那里。每一个智能体为"今天这一碗"、"今天这一身"、"今天这条路"出方案，背后都要用算力、模型和软件。这些钱付给 AI 平台，记在平台的收入里，最后进入信息业的增加值。

第二处脚印在使用它的行业那里。面馆、裁缝铺、旅行社、健身房，用 AI 出的方案只是起点，真正让方案"合我"的，是店里的人看一眼、改一笔、事后问一句。这部分价值留在这些行业的增加值里：面馆的在餐饮业，裁缝铺的在服装或者居民服务业，旅行社的在旅游相关的服务业。

所以，"个人每日知识"这个行业，在账面上不是一块整的，而是一半记在信息业、一半散落在几十个消费性行业里。要看见它，就得同时盯住这两处。

◆ 二、第一处：信息业那条 78 年不回头的线

先看信息业。

第一编讲过，美国信息业占 GDP 的份额，1947 年约 2.5%，1967 年约 3.2%，1987 年约 3.9%，2000 年约 4.7%，2015 年约 5.0%，2025 年约 5.8%——78 年单调上升，尚未见顶（BEA 历史回溯报告；FRED　VAPGDPI，2026-09-30 年度修订后口径）。2026 年第二季度是 5.9%，创了新高。还有一组数也值得记住：2019 到 2025 年，信息业实际增加值增长了约 56.3%，同期实际 GDP 增长约 15.1%（Economy Insights 整理，BEA 数据）。

第二编讲过另一面：AI 让信息和公共知识的价格往地板走，信息业的名义份额迟早会遇到"产量暴涨、价格下跌"的拉扯。在这个拉扯之中，"个人每日知识"的那一半——智能体为个人出方案所用的算力和软件——会成为信息业里一块新的、越来越大的收入。

统计员在这里会看到什么？如果只看信息业的总数，他会看到一条继续上升或者开始走平的线，分不清里面是什么在长、什么在缩。要认出"个人每日知识"，他得往里拆：信息业里，卖给企业做标准化业务的那部分，和卖给个人、为个人每天出方案的那部分，各自在怎么变。本书的猜想是：前者会因为地板价而越来越便宜，后者会越来越多。两者相抵，信息业的总份额也许变化不大，里面的成分却在换血。

这里顺带提醒一个容易混淆的地方。第一编讲过，第二次让渡的大头接收者其实不是信息业，而是知识型服务：1947 到 1987 年，份额增加最多的是金融保险地产租赁（约　+7.3 个点）、专业与商业服务（约　+5.0 个点）、教育医疗社会救助（约 +4.1 个点）（BEA 2005）。工具所在的那一行，长得稳却不快；用工具的那

几行，接走了大头。这个老规律放到今天，就是本章的两处脚印：信息业是工具那一行，会长，但"个人每日知识"的大头，多半会落在用工具的那几十行里。

◆ 三、第二处：散落在几十个格子里的"多出来的那一截"

再看第二处，也是更难看见的一处。

上一章算过一个示意：同一家面馆一个月卖 3000 碗，普通面增加值约 2.1 万元，"我的面条"增加值约 6.3 万元。多出来的四万多元，是"个人每日知识"留在餐饮业里的那一截。把这个现象放大到所有和"我"天天打交道的行业：餐饮、服装、美容美发、家政、出行、健身、居家养老、儿童照护……每个行业里都会长出这样多出来的一截。

问题在于，这些截在各自的格子里都不显眼。餐饮业的增加值多了一点，统计员会说是消费升级；服装业的增加值多了一点，会说是定制化趋势；健身行业多了一点，会说是健康意识提高。每个格子都各有一个现成的解释，没有人会把它们串起来，说：这是同一个新行业，散落在了几十个格子里。

本书给统计员提一个辨认的思路，只是思路，不是现成的办法：在这些行业里，看"每单位物的投入所对应的增加值"有没有系统性地上升。一碗面用的面粉、一件衣服用的布、一次理发用的时间，如果这些"物"的投入没多，增加值却在多个行业里同时、持续地变多，那很可能就是"我的"那一层在长。一两个行业这样，可以说是巧合；几十个和"我"天天打交道的行业一起这样，就是一个新行业的脚印了。

把两处脚印并排放，可以列成一张对照：

	第一处脚印	第二处脚印
记在哪一格	信息业（AI 平台的收入）	餐饮、服装、出行、健身等几十个消费性行业
对应六道工序的哪几道	方案、生成（AI 先接管的两道）	识别需要、检查、回写（要"我"在场的三道）

	第一处脚印	第二处脚印
价格往哪里走	会被工具自己压低	在类我社区里被碰出价格，较稳
统计员容易怎样误读	当成信息业的寻常增长	当成消费升级、客单价提升

这张表里藏着一个重要的推论。第五编说过，AI 先接管的是方案和生成两道工序，这两步的价值也会让出；最后留住价值的是识别需要、检查、回写。放到账本上，意思就是：第一处脚印虽然先出现，却不会是大头；随着算力越来越便宜，记在信息业的那一小块会越来越薄。真正越来越厚的，是第二处——散落在几十个格子里、最难被看见的那一处。新行业的大头，偏偏长在统计员最不容易看到的地方。

用三维的话说：第一处脚印记下的是"差异"被生成出来的那一刻（D），工具最擅长；第二处脚印记下的是"我"的显露被认出（S）、方案被放回今天的情境里检查和回写（E），这要求人在场。工具接管 D 的生成，人守住 S 的识别和 E 的回写——这也是第五编说的"'我'是这座工厂里唯一不能被替代的工序"在账本上的样子。

◆ 四、统计员的一个小实验

下面是我构想的一个小实验，用来说明这种辨认怎样在一个小城里起步。

老何在小城统计局里，做了一件不在任何规定里的小事。他从辖区里挑了二十家和"我"天天打交道的小店——面馆、裁缝铺、理发店、家政公司、健身房，每样几家——每个季度去问三个问题：这个季度，你的店里有多少单是"专门为这个人这一天配的"？这些单比普通单多收多少钱？你为这些单付了多少 AI 工具的费用？

问了一年，他把结果画在一张纸上。左边一列是这二十家店付给 AI 工具的钱，右边一列是"专门配的单"多收的钱。两列都在长，右边比左边长得快得多：店家每付一元给 AI，"专门配的单"大约多收进来四五元（这个比例是我构想的示意，不是测出的数）。

老何看着这张纸，想到了本章开头那两处脚印：左边一列，是要记进信息业的；右边一列，是要留在各行各业里的。两列加起来，才是"个人每日知识"在这二十家店里的完整样子。而按现行的格子，这两列被分别装进了二十几个不同的地方，谁也不会把它们放在一起看。

老何还注意到一个细节：二十家店里，"专门配的单"长得最快的，不是装修最好的那几家，而是老板和熟客最熟的那几家——周师傅的面馆、一家开了十几年的理发店、一个专做老人家政的阿姨带的小公司。这和第七编讲的完全对得上：个人每日知识要被定价，先得有一个彼此认得的社区；没有熟客的店，买了再好的 AI 工具，"专门配的单"也长不起来。

这个小实验说明了一件事：要看见"个人每日知识"，不一定需要先改整个账本，先在现有的账本旁边，多问几个问题、多画一张对照表，脚印就会显出来。

◆ 五、反方：凭什么说它是一个行业？

林老师会提出一个分类上的反驳：一个东西散落在几十个行业里，没有自己的工厂、没有自己的店面、没有自己的从业者，凭什么叫它"一个行业"？顶多算一种做法、一种趋势。

这个反驳有道理，本书也承认：此刻它确实还只是一层，还没有长成一格。但历史上，很多行业正是这样从"一层"长成"一格"的。上一章说过，设计、会计、信息服务，起初都是藏在各个工厂里的一层活儿，后来才分出去，有了专门的公司、专门的从业者，账本上才有了专业与商业服务那一格。

"个人每日知识"会不会也这样分出去？本书的猜想是：会有一部分分出去。像阿凯那样，专门为骑手设计"今天这一碗"、再把方案派给附近面馆去做的人，已经不属于餐饮业了；他卖的不是面，是方案。当足够多的阿凯出现，他们就是这个新行业的从业者，社区就是他们的店面，三合一的平台就是他们的工具。到那一天，统计员就不得不为他们开一个新格子。

还要补一句：这个新格子将来叫什么、怎么划，是统计行业自己的事，本书不替他们定。本书只想说清楚一件事：在格子开出来之前，这个行业已经在长了，它的脚印就在信息业和那几十个消费性行业的账上，等着有人把它们放在一起看。

带走的话

一个新行业在账面上露头，往往不是一块整的，而是一半记在工具那一行、一半散在用工具的几十行里——要看见它，得把两处脚印放在一起看。

小 账

让渡账：本章里，卖给企业的标准化信息服务在让出，接住的是卖给个人、每天一份的"个人每日知识"。

面条账："我的面条"多出的 15 元，一小块记在信息业，一大块留在餐饮业；两块合起来，才是这碗面里的新行业。

第 43 章

GDP 账户需要改什么

本章之问　国民账本是为"物"和"标准化服务"设计的。碰上只对这个人、这一天有效的"我的知识"，它的几块基石——增加值、中间投入、价格与数量的区分——会在哪里卡住？

一、先用一本小账本讲清楚"增加值"

要说账户要改什么，先得用最白的话把账户怎么记讲清楚。还是从周师傅的面馆说起。

周师傅家有一本小账本，每天晚上记两栏：一栏是"收进来"，卖了多少碗面、收了多少钱；一栏是"花出去"，买面粉、汤骨、青菜、煤气、交电费花了多少钱。收进来的减去花出去买东西的，剩下的就是这家面馆当天"新做出来"的价值，统计上叫增加值。这里有个细节：付给自己和帮工的工钱、交的税、房租以外的收益，这些都不扣，它们都是增加值的一部分；扣掉的只是"从别人那里买进来、在这碗面里被用掉的东西"，统计上叫中间投入。

为什么要这样算？因为面粉厂卖给面馆的面粉，已经在面粉厂那里算过一次了。如果面馆再把面粉的钱算进自己的产值，同一袋面粉就被数了两遍。所以每一家只算自己"加上去"的那一部分，全国所有人家的增加值加起来，就是 GDP。这就是国民账本的骨架：各家只记自己加上去的，不重复数别人已经记过的。

这个骨架非常结实，几十年来经受了各种新行业的考验。但它碰到"我的知识"时，有三个地方会卡住。

◆ 二、第一处卡口：中间投入还是最终产品？

第一处卡口，是"我的知识"该算中间投入，还是该算最终产品。

周小雨用的那个智能体，每个月付给 AI 平台一笔费用。在面馆的账本上，这笔钱就像买面粉一样，是"花出去买东西"，算中间投入，从面馆的增加值里扣掉；它在 AI 平台那里算作收入。这样记，没有问题。

问题出在阿凯那里。阿凯给骑手设计"今天这一碗"，把方案发给骑手附近的面馆去做，骑手付给阿凯十元方案钱，另付面馆一碗面钱。那么阿凯的方案，是面馆的中间投入，还是骑手买的最终产品？

如果算面馆的中间投入，就好像面馆向阿凯买了一份"配方"，用在这碗面里——可面馆并没有付钱给阿凯，是骑手付的。如果算骑手的最终消费，那就是骑手在吃面之外，又单独买了一样东西：一份只对他今天有效的知识。按"谁付钱、为什么付钱"来看，后一种记法更贴近事实：骑手买的不只是面，还有"今天这一碗为什么是这样"。

这个区别看起来琐碎，影响却不小。如果"我的知识"大多被记成中间投入，它就会被埋在各个行业的成本里，账本上永远看不见它是一样被人们直接买来消费的东西；如果它被记成最终产品，它就会在居民消费那一栏里，作为一种新的消费，单独露出来。第41、42章讲的那些"藏起来的思想经济"，有一部分就是被记账方式藏起来的。

◆ 三、第二处卡口：价格涨了，还是量多了？

第二处卡口，是第41章提过的那个价格问题，这里细说。

GDP 有两种：一种是"名义"的，按当年的价格算，花了多少钱就是多少；一种是"实际"的，要把物价的涨落扣掉，看真正多生产了多少东西。人们常说的"经济增长了百分之几"，多半说的是实际增长。要算实际增长，统计员得回答一个问题：

同样一样东西，今年比去年贵了多少？贵的那部分算物价，扣掉；剩下的才算量的增长。

这个办法用在标准品上很顺手。今年一斤面粉三元，去年两元八，涨了约7%，扣掉就是了。可是"我的面条"呢？去年老何吃的是一碗 15 元的普通面，今年吃的是一碗 30 元的"我的面条"。如果统计员把它们当成"同一样东西"——都是一碗面——那就会记成：面价涨了一倍，量没变。实际 GDP 一分也没长，全被当成物价扣掉了。

可这显然不对。老何今年吃到的，比去年多了一样东西：一份只对他今天有效的知识。按理说，应该记成"量多了"，而不是"价涨了"。

统计行业对这类问题并不陌生。电脑、手机年年变好，同样的价钱买到的东西越来越强，统计上有专门的办法去估算"质量提高了多少"，不让它被当成涨价，这叫"质量调整"。常用的一种叫享乐价格法：把一台电脑拆成内存、速度、屏幕这些看得见的特征，先算出每样特征大致值多少钱，今年的电脑多了哪些特征，就把那部分价钱算作"量多了"，而不是"价涨了"。美国的统计部门在电脑等电子产品上用这类办法已有多年。可是这些办法，大多是为"同一样东西变得更好"设计的：同一台电脑，内存更大、速度更快，特征可以一项项列出来比。"我的面条"的难处在于，它每一碗都不一样，今天这一碗和明天那一碗没法直接比；它的"好"，不在于面更多、肉更多，而在于更"合我"。怎样给"合我"打分，现有的办法里还找不到现成的：享乐价格法要的是"人人都看得见、都能列出来的特征"，而"合我"恰恰只有吃的这个人今天才说得清。

本书的猜想是：如果这个卡口不解开，"我的"经济在实际 GDP 里会被系统性地低估。名义上看得见它在长，实际上却被当成物价扣掉了。

◆ 四、第三处卡口：免费生出来的"我的知识"

第三处卡口，是第36章维基百科难题在账户里的样子。

一个人用 AI 为自己生出一份"今天这一碗"的方案，自己照着做了，没有付给任何人钱。这份知识的价值是实打实的，可它在账本上只留下了一样东西：他付给 AI 平台的那点订阅费，或者干脆一分钱都没有。

国民账本对家里自己给自己做的事，向来有一些特殊的处理。比如自己住自己的房子，没有交房租，统计上会参照同类房子的市场租金，估算一个"相当于付给自己的房租"算进去，叫自有住房的虚拟租金，它在美国是居民住房服务消费里很大的一块；而家务劳动——自己做饭、带孩子——通常就不算进 GDP。这条线怎么划，历来有争论。

"我的知识"会让这条线变得更难划。如果越来越多的人在家里用 AI 为自己生出"我的知识"，而这些都不算，那么账本漏掉的会越来越多；如果都要估算进去，又会碰上"估多少"、"凭什么这么估"的问题——正是第36章说的，没有碰出来的价格，谁说值多少都只是一面之词。

这就是本书把社区定价当作"开关"的另一个原因：一旦有一部分"我的知识"在社区里碰出了价格，统计员就有了一个参照，可以去估那些没有交易的部分——就像有了租房市场的价格，才能估算自有住房的那份"房租"。没有社区价格做参照，这一块就只能空着。

把三处卡口放在一起看：

卡口	现成的记法	碰上"我的知识"会怎样	本书的读法
成本还是消费	企业买的算中间投入，居民买的算最终消费	谁付钱、为谁用，常常分不清	由"我"付钱、为"我"今天用的，更像一种新的消费
涨价还是多了	同一样东西比价，涨的部分扣掉	每一碗都不同，没法同物比价	"合我"是一种新的量，不该全当涨价
没交易算不算	自有住房估租金，家务通常不算	自己给自己生的"我的知识"越来越多	社区价格出现后，才有参照去估

三处卡口，用三维来读，恰好各对一维。第一处问的是"这份知识是为谁显露的"——为面馆的生意，还是为这个人今天的状态，这是显露（S）的问题。第二处

问的是"今年和去年差在哪里"——是同一样东西变贵了，还是多出了一样新的差别，这是差异（D）的问题。第三处问的是"这份知识处在什么关系里"——在交易里，还是在自家厨房里，有没有一个社区让它碰出价格，这是纠缠（E）的问题。这样看，账本碰上"我的知识"时的为难，不是零零碎碎的技术难题，而是同一件事的三个面：它第一次要记的，是一个"我"。

再回到那本小账本。周师傅家的账本，二十年来只有两栏："收进来"和"花出去"。周小雨接手之后，在旁边加了第三栏，叫"今天为谁配的"：哪位熟客、什么情况、多收了多少。起初只是为了记住熟客，后来她发现，这一栏是整本账里涨得最快的。一家面馆的小账本，比国民账本先长出了一栏"我"。国民账本要做的，某种意义上就是学会这第三栏。

过去的账本里，"我"是不出场的。它记的是面粉、钢材、电费、一次理发、一次乘车，买的人是谁，只在区分"企业"还是"居民"时才问一问。"我的知识"第一次让账本不得不问：这样东西是为哪一个人、哪一天做的？这正是它难记的根子，也是它值钱的根子。

◆ 五、反方：账本为什么非改不可？

林老师会说：账本记漏了，又不影响人们吃面。统计员慢慢来就是了，何必着急？

本书同意不必着急，但想指出账本漏记的一个实际后果：人们会根据账本做决定。一个城市的领导看账本，看到餐饮业份额"无缘无故"变大，可能当它是消费升级，顺手鼓励多开几家大饭店，而不是去帮更多人学会做"我的面条"；一个年轻人看行业报告，看到信息业是高增长的"知识行业"，餐饮业是低端行业，可能不会想到，"我的知识"最先安家的地方恰恰在饭桌上。

还有一个后果落在周师傅这样的人身上。银行给小店贷款，要看账；政府给行业扶持，也要看账。如果"我的"那一栏在账上永远只是"客单价提高"，周师傅去贷款时，就很难说清自己的店到底多了一样什么本事；阿凯这样专做方案、不卖面的

人，更是连自己算哪一行都说不清。账本看不见的东西，往往也借不到钱、拿不到扶持。

这并不是要统计行业改什么具体的规则——那是他们的专业，本书也不编造任何机构的改革计划。本书只用大白话指出三个可能卡住的地方：中间投入与最终产品怎么分、价格与数量怎么分、没有交易的"我的知识"怎么看。这三处，是"我的"经济从账本里被看见之前，必须先被想清楚的地方。

带走的话

国民账本的骨架是"各家只记自己加上去的"——碰上"我的知识"，难处在于分清它是成本还是消费、是涨价还是多了一样东西、没交易的那部分算不算。

小 账

让渡账：本章里，按"物"设计的记账办法在让出解释力，接住它的，需要一套能看见"合我"的新记法。

面条账：老何那碗 30 元的面，若被当成"面涨价一倍"，多出的那份知识就在实际 GDP 里被扣光了。

第 44 章

新指标的设想："我的增加值"

本章之问　既然现有的账本看不清"我的"经济，能不能设想一个专门的指标，把它单独量出来？这个指标该怎样定义、怎样估、又有哪些做不到的地方？

先声明一次：本章讲的"我的增加值"，是本书提出的一个设想，不是任何统计机构现有的指标，也不是哪一家机构的改革计划。它的用处是把前几章的道理变成一个可以讨论、可以检验的东西。

一、从小账本上的第三栏说起

上一章末尾说，周小雨在面馆的账本上加了第三栏："今天为谁配的"。这一栏每天记下：哪位熟客、什么情况、多收了多少。

一个月下来，把这一栏的"多收了多少"加起来，减去为了这些单子多花出去的东西——智能体的算力费、为了某位客人专门多买的食材——剩下的，就是这家面馆在这个月里，专门为"这个人、这一天"新做出来的价值。本书把这个数叫作这家店的"我的增加值"。

这个定义完全沿用了上一章讲的增加值骨架：只记自己加上去的，扣掉从别人那里买来、在这一单里被用掉的东西。唯一不同的，是它只截取了一个切面——专门为某一个人某一天发生的那一部分。

把这个切面推广到所有地方：每一家面馆、裁缝铺、理发店、家政公司，每一个像阿凯那样专做方案的人，每一个类我社区里被碰出价格的"我的知识"，各自的"我的增加值"加起来，就是一个地区、一个国家的"我的增加值"总量。

老何第一次听周小雨讲这第三栏，问了一个统计员才会问的问题：你这一栏里的钱，是不是本来就在营业收入里？是的。那它就不是多出来的，只是换了个看法。周小雨说：对，可是不换这个看法，我爸永远以为自己卖的只是面。这句对话，正好是"我的增加值"这个设想的两面：对统计员，它是同一笔钱的另一种切法；对做的人，它是第一次看清自己到底在卖什么。

◆ 二、三个辨认条件

要把"我的增加值"从一般增加值里切出来，得有一个辨认的标准：哪些交易算"我的"，哪些不算。本书用前几编反复用过的三条来辨认，供讨论。

为什么要三条同时满足？因为只看其中一条，都会把不该算的东西放进来。只看"换人就失效"，一件量身定做的西装也算，可它做好之后能穿好几年，并不是"今天"的知识，它属于老手艺里的定制，早已在账本上；只看"过期就失效"，当天的天气预报也算，可它对谁都一样；只看"社区定价"，社区里买卖的二手家具也算，可那是物，不是知识。三条一起卡，剩下的才是本书说的"我的"。

第一条，换人就失效。这份知识或方案，换一个人来用就不再合适。一碗按老何今天的状态配的面，给林老师吃就不对路；一套按某个孩子今天卡在哪里设计的讲法，换一个孩子就用不上。换谁都一样的，不算。

第二条，过期就失效。它只对这一天、这一阵子有效，过了时间就要重新发生。今天下雨配的那碗，明天放晴就不再是最合适的。一次做好、长期通用的，不算。

第三条，价格在社区里碰出来。这份知识的价格，是在买的人和做的人之间、在类我社区里通过交易碰出来的，而不是由第三方——广告主、平台算法——替它定的。走弯路收钱的，不算。

三条同时满足，才计入"我的增加值"。这三条恰好对应本书的三维：换人就失效，是因为它贴着这个人的显露（S）；过期就失效，是因为它跟着今天的差异（D）；价格在社区里碰出来，是因为它在类我的纠缠（E）里成立。

三、怎样估，估出来是什么样子

有了定义和辨认标准，还得有办法估。本书设想三条路，都只是思路。

第一条路，从店家那里问。就像第42章老何的小实验：挑一些样本店，定期问它们"专门为某人某天配的单有多少、多收了多少、为此多花了多少"。这条路最直接，难处在于店家自己未必分得清，也未必愿意说。

第二条路，从社区那里看。类我社区里的交易，本来就有记录：谁为什么样的方案付了多少钱。如果社区愿意在保护个人隐私的前提下公开一些汇总数——比如某一类方案这个月成交了多少单、平均价格多少——统计员就能从这里估出一块"我的增加值"。这条路的前提，是第七编讲的定价开关已经在不少社区打开了。

第三条路，从对照里推。把同一个行业里"有第三栏"和"没有第三栏"的店放在一起比：在物的投入差不多的情况下，前者的增加值比后者多出来多少。多出来的那部分，可以粗略看作"我的增加值"的一个估计。第41章那张面馆示意表，用的就是这个思路：碗数一样，面粉差不多，增加值差了四万多元（示意）。

三条路合起来用，还有一个坑要先绕开：同一份"我的"被数两遍。拿第39章小马那碗面来说，他付了十元"我的"钱，一部分给阿凯，一部分给照方做面的面馆，一小部分给维持社区的那一方。如果统计员从阿凯那里问一遍，从面馆那里问一遍，又从社区的交易记录里再看一遍，三边报上来的加在一起，就成了三十元。办法还是增加值骨架那一条：每一方只记自己加上去的。阿凯记他拿到的那一份，扣掉他付出去的算力费；面馆记它为这碗面多收、多做的那一份；社区记它收的那一小份管理费，扣掉服务器的钱。三份加起来，正好是那十元减去被用掉的东西，不多不少。从社区的交易记录里看到的总数，只用来核对三边加起来对不对，不再另加。这听上去琐碎，可一个新指标最容易出的毛病，往往就是这种"热心多数了一遍"。

三条路各有偏差，合起来用，才可能接近真实。下面用一张示意表，说明照这样估出来，一座小城的"我的增加值"大致是什么样子。所有数都是假设，只为说明结构。

示意（假设，某小城一年）	交易额	为之多花的中间投入	"我的增加值"
餐饮中"专门为某人某天配"的部分	6000 万元	1000 万元	5000 万元
服装、理发、家政等居民服务中的同类部分	4000 万元	800 万元	3200 万元
专做方案的个人（如阿凯一类）	1500 万元	300 万元	1200 万元
类我社区中其他被定价的"我的知识"	2500 万元	500 万元	2000 万元
合计	1.4 亿元	2600 万元	1.14 亿元

如果这座小城一年的 GDP 是两三百亿元（同样是假设），这 1.14 亿元的"我的增加值"不到 1%，处在第六编说的"萌芽"阶段。这个指标的意义，不在于某一年它有多大，而在于它年年长多快、在哪些行业长、在哪些社区长。

这张表还提醒一件事：表里的每一块，原本都已经在 GDP 里了——餐饮那一块在餐饮业，服装那一块在服装业，阿凯的收入也总得记在某个地方。"我的增加值"不是往 GDP 里额外加一块，而是把已经在里面、却散落各处的那一层，单独切出来看。它是一副眼镜，不是一笔新钱。真正会让 GDP 多出来的，是第六编讲的那种"加一层"：当越来越多原本不交易的"我的知识"被社区定价、开始交易，GDP 才真正长出新的一层。这副眼镜的用处，就是让人看清这一层什么时候开始长、长得多快。

◆ 四、这副眼镜能看出什么

一个指标有没有用，要看它能回答什么问题。本书设想，"我的增加值"至少能帮人看清三件事。

第一件，看比重。拿"我的增加值"除以一个行业的总增加值，得到一个比例，本书暂且叫它这个行业的"我的率"。第三编那张价值流向表说，一碗"我的面

条"里，新知识发生的部分会从约 50% 升到约 83%（示意）。这个说法对不对，过去只能当作一个猜想；有了"我的率"，就可以去看：餐饮业里，"我的"那一层到底占了多少，是不是在一年年往上走。如果十年过去，各个和"我"天天打交道的行业，"我的率"都纹丝不动，那本书的猜想就要打一个大问号。

第二件，看速度。把"我的增加值"按年排开，看它长得多快，和整个 GDP 比，和信息业比。第六编说层级跳跃有门槛、会先降后跳。名义 GDP 被地板价拉低的那几年，如果"我的增加值"仍在快速长，就说明"后跳"的底子正在积；如果它也跟着停滞，就说明门槛还没被摸到。

第三件，看分布。看"我的增加值"长在哪些行业、哪些社区、哪些地方。第41章猜想"我的"会先长在最"物"的行业；第七编猜想它会先在熟人多的小社区里亮起来。这些猜想对不对，分布一看就知道。也许它长得最快的地方，根本不在饭桌上，而在某个本书没想到的角落——那也很好，说明猜想该改了。

这三件事，都是把本书的猜想变成可以被事实检验的东西。第九编第47章会列出本书的可错预言，"我的增加值"最直接对着的是其中的预言三——个人为"我的方案"付的钱，是不是长得比服务消费的平均快；在统计追上来之前，那一条只能靠间接证据，这把尺子正是为补这个缺口设想的。

还要说一句这把尺子的谦虚之处：它量的是"被定价的我的"，量不到那些没有交易、在家里自己给自己生的"我的知识"。第36章说过，后者的价值同样实在。"我的增加值"不是对"我的"全部价值的度量，只是对其中进入了经济的那一部分的度量；它小，不等于"我的"生活不丰富，只等于开关开得还不够多。

◆ 五、反方：这个指标会不会被做假？

林老师会担心：一个指标一旦被重视，就会有人往里面凑数。店家为了显得"新经济"，把普通面也说成"专门配的"；地方为了好看，把各种消费都往"我的增加值"里算。到头来，指标量的是会不会填表，不是"我的"经济。

这个担心完全正当，本书不回避。回答有三点。

第一，三个辨认条件本身是防凑数的。换人就失效、过期就失效、价格在社区里碰出来——普通面换谁吃都一样，第一条就过不去；一锤子买卖的高价，没有社区参照，第三条就过不去。

第二，这个指标最好从社区里看，而不是只从店家报上来的数里看。社区的交易记录是买卖双方共同留下的，比单方面填报的数更难做假。这也是为什么本书一再强调：社区定价不仅是"我的知识"进入经济的开关，也是它被诚实地量出来的前提。

第三，本书提这个指标，只是为了讨论和检验，并不主张它马上进入任何考核。一个设想，先要经得起各种挑剔，才谈得上用不用。

林老师听完还追了一句：三条辨认条件，说起来清楚，落到一单生意上会不会扯皮？比如阿凯给一位骑手配的方案，那位骑手连着一个星期都照着吃，这算不算"过期就失效"？本书的回答是：边界上的单子一定会有，统计里向来如此，什么算"服务"、什么算"商品"也常有扯不清的时候。办法是先抓住大头、把边界上的单子单列出来，不急着硬塞进哪一边。一个指标不必一开始就分得一清二楚，只要分法写明白、年年用同一个分法，长得快还是慢就看得出来。

> **带走的话**
>
> "我的增加值"不是往 GDP 里多加一块钱，而是给 GDP 配一副眼镜，看清里面专为"这个人、这一天"发生的那一层。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章里，只按行业切分的老眼光在让出，接住它的是一个按"为谁、为哪一天"切分的新切面。
>
> 面条账：一碗"我的面条"里，多收的 15 元减去为它多花的算力和食材，剩下的就是这碗面的"我的增加值"。

第 45 章

统计追上来的时候

本章之问　统计总是追在经济后面。等国民账本为"我的"经济专门开出一个格子的时候，这个经济会长到多大？今天的人该怎样读这段"看不见"的时期？

一、账本上的格子总是后开的

老何干了二十多年统计，有一个体会：账本上的格子，从来都是后开的。

一样新东西刚出来，没有自己的格子，先挤进旧格子里；等它长到大家都看得见、旧格子装不下了，统计行业才坐下来商量，为它开一个新格子。商量要时间，改规则要时间，把过去的数按新格子重新回溯一遍更要时间。等新格子正式启用，这样东西往往已经不小了。

这不是统计员慢，是统计这件事本来的性质：它要的是稳、可比、经得起核对。今年随便加一个格子，明年又随便改，十年的数就没法放在一起比。所以统计宁可晚一步，也要等新东西长得足够清楚。

第一编讲的那些数字，本身就是"后开的格子"的见证。本书用到的 1947 年以来分行业的份额，很多是统计机构在几十年后，按新的行业分类，把过去的数重新回溯出来的（BEA 历史回溯报告 2004、2005）。也就是说，人们今天能看清"制造业份额从 1952 年约 27.4% 的峰值一路让到 2025 年约 9.5%"、"信息业 78 年单调上升"，靠的是后来者回头把账重新理了一遍。身处那个年代的人，手里的账本未必有今天这样清楚的格子。

◆ 二、信息业的格子是怎么来的

拿信息业来说。

今天人们说"信息业"，脑子里是软件、互联网、电信、出版、广播这些。可是把这些放在一起、叫作一个"信息业"，是比较晚近的事。美国、加拿大、墨西哥在1997 年启用北美行业分类体系（NAICS），才第一次设了"信息业"这个大类。在这之前的旧分类里，报纸、图书出版和印刷归在制造业，电话、广播电视归在"交通、通信和公用事业"那一大块里，软件和电脑服务则归在服务业，企业自己写的软件更是散在各家的内部开支里。这些活儿早就在长，但在旧的分类里，它们被拆在好几个地方，看不出是一个整体。

等到统计行业把它们收拢成一个大类，再往回把过去几十年的数按新口径重算一遍，人们才看到那条从 1947 年约 2.5% 一路上升到 2025 年约 5.8% 的线（FRED　VAPGDPI 等）。换句话说，这条线在它开始上升的大部分年头里，是没有人能在一本现成的账上一眼看到的。

这就是本章想说的规律：一个行业在账本上有了自己的名字，往往是它已经长成了的时候；而它最要紧的成长期，大多发生在没有名字的那些年里。

◆ 三、"我的"经济的那段没有名字的年头

把这个规律放到本书讲的"我的"经济上。

第41、42章说，"我的面条"多出的那 15 元，一小块记在信息业，一大块散在餐饮业等几十个消费性行业里；第43章说，按现行记法，它还可能被当成涨价，从实际 GDP 里扣掉一部分；第44章设想了一个"我的增加值"，但它只是设想。把这些放在一起，可以推出：在相当长的一段时间里，"我的"经济会在账本上处于没有名字的状态。

这段时间里，账本上能看到的，大概是这样一些零散的信号：一些最"物"的行业份额不降反升，消费里"客单价提升"的说法越来越多，信息业里卖给个人的部分

越长越快，而名义 GDP 却因为公共知识的地板价被拉得不太好看。每一个信号都有现成的解释，没有一个信号会大声说"这是一个新行业"。

本书的猜想是：等统计行业为"我的"经济开出格子的时候，它很可能已经从第六编说的"萌芽"、"成形"，走到了"主导"那一段。用第六编示意账的话说：参与比例也许早已不是 10%，而是一大半劳动者都在某个类我社区里交易着自己的"我的知识"。那时候回头去看，人们会发现，这个新行业最快的成长，恰恰发生在账本上没有它的那些年。

这是一个猜想，不是预言某一年会发生什么。第九编会把它连同别的猜想一起，写成可以被事实检验的预言。

把这段没有名字的年头里能看到的信号，和统计追上来之后会看到的样子，放在一起对照：

	没有名字的年头（账本上能看到的）	统计追上来之后（新格子里会看到的）
餐饮等最"物"的行业	份额不降反升，说是"消费升级"	其中"我的"那一层被单独切出
信息业	总份额走平或微升，看不清成分	卖给个人、每天一份的部分单独可见
名义 GDP	被地板价拉低，曲线难看	回溯后看出"先降后跳"的拐点
实际 GDP	"合我"被当成涨价扣掉一部分	按新记法回算，增长被重新认出

右边那一列，是本书的猜想；左边那一列，是本书认为今后若干年里最可能在账本上见到的样子。

用三维来读这段年头，会更明白统计为什么必然落后。账本记的是显露的稳定态（S）：一样东西长得足够稳定、足够清楚，才配有一个格子。可是"我的"经济的成长期，主要是差异（D）在一碗面、一件衣服、一堂课里不断冒出来，又在类我社区的纠缠（E）里一点点碰出价格。差异和纠缠都在动，稳定态还没形成，格子自然开不出来。等它在千千万万个社区里稳下来，显露成一个清楚的形状，统计才追得上。所以，不是统计员看不见，而是这样东西在那段时间里本来就还没有稳

定的样子。统计追上来的那一天，就是"我的"经济从一大片正在发生的差异，显露为一个稳定结构的那一天。

老何自己有一个小习惯，正好能说明这个道理。他每个季度整理报表时，手边都放着一个旧笔记本，凡是碰到说不清该归哪一格的事，就随手记一行：哪家店多了一种说不出名目的收入，哪个老板说"现在有些熟客点的是专门配的"，哪个裁缝铺的营业额涨了、用的布却没多。这一页他叫它"杂项"。头几年，杂项一个季度只有两三行，内容东一条西一条，看不出什么；这两年，杂项越记越长，而且开始重复：不同的店，说的是同一类事。老何后来想明白了：新东西在账本上的第一个家，往往就是统计员笔记本里的"杂项"。一样东西还零零散散的时候，它只是杂项；等杂项里的话一再重复、说的都是同一件事，它就开始有了形状，离有自己的格子也就不远了。

◆ 四、统计员和面馆老板，谁先知道

这里有一个有意思的对比：统计员和面馆老板，谁先知道新经济来了？

多半是面馆老板。周师傅不需要任何新格子，他每天晚上看自家的小账本，就知道"我的"那一栏是不是在长、长得多快、哪些熟客在为它付钱。第40章那个"开关打开的那一天"，他在账本上一眼就看见了，比国民账本早了不知多少年。阿凯也一样：他少跑了几单，收入却没少，他不用等任何统计公报，就知道自己换了一种活法。

这也是本编想留给读者的一点提醒：在一个新经济的成长期，宏观的账本是最后一个知道的；最先知道的，是那些在小账本上记下"今天为谁配的"的人。如果一个人要判断新经济来没来，与其等统计公报，不如看看自己身边：有没有一碗面、一件衣服、一堂课，开始因为"合我"而被人多付钱；有没有一个熟人群，开始为某种"我的知识"磨出几档价格。

这段没有名字的年头，对个人来说，最大的风险是读错账本。一个年轻人如果只看行业份额排名去挑饭碗，他会看到信息业稳稳上升、餐饮和居民服务"低

端"、"夕阳"，于是挤进那些正在被地板价压缩的公共知识行业；而真正在长的"我的"那一层，正好藏在他看不上的格子里。周小雨当年从长沙回小城帮父亲，不少同学觉得她是"往回走"；按本书的读法，她是在账本还没有格子的时候，走进了新经济最先安家的地方。当然，这是我构想的人物的选择，不是给谁的就业建议；本书只想说，读这段年头的账本，要多看一眼格子底下的东西。

对一个城市、一个地方来说，也有同样的风险。如果只按旧格子去判断哪些行业该扶持，资源可能流向账面上最亮眼、实际上正在让渡的那几行；而那些在小账本上悄悄长出"我的"一栏的面馆、裁缝铺、家政小公司，因为在旧格子里显得平平无奇，反倒被忽略。本书不对任何具体政策表态，只提醒一个读法：在统计追上来之前，最值得留意的，往往是那些"份额不降反升、却说不出为什么"的旧行业。

这并不是说宏观统计不重要。恰恰相反，统计追上来的那一天，意味着这个新经济终于有了公共的名字，可以被比较、被研究、被纳入一个国家的规划。只是它的意义在于"确认"，而不在于"发现"。发现，是由千千万万本小账本先完成的。

◆ 五、反方：看不见的东西，凭什么说它存在？

林老师最后会提出一个最根本的质疑：你一整编都在说"统计看不见"，可是一个看不见的经济，凭什么让人相信它存在？说不定它根本没长，只是你希望它长。

这个质疑必须正面接住。本书的回答是：看不见，不等于没有办法检验。

第一，看不见的是"名字"，不是"脚印"。第42章说，它会在信息业和几十个消费性行业里同时留下脚印：每单位物的投入所对应的增加值，在许多和"我"天天打交道的行业里系统性地上升。这是可以查的。如果查了很多年，这些行业的数都纹丝不动，本书的猜想就错了。

第二，小账本是可以收集的。老何那样的小实验，不需要改任何规则，任何人都可以在一个小城、一个行业里做起来。如果做了很多地方，"专门为某人某天配的单"始终只是零星几单，没有长成气候，本书的猜想也就错了。

第三，本书从一开始就把自己叫作"猜想"。猜想的价值，不在于它一定对，而在于它说清楚了"如果对，会看到什么；如果错，会看到什么"。本编把"看到什么"说得尽量具体，就是为了让它能被事实推翻。

带走的话

账本上的格子总是后开的；一个新行业最要紧的成长，往往发生在它还没有名字的那些年——最先看见它的，是小账本，不是大账本。

小 账

让渡账：本章里，旧的行业分类在让出解释力，接住它的，先是千千万万本小账本，最后才是国民账本上的一个新格子。

面条账：等统计为"我的面条"开出格子的时候，那碗面里"我的"部分，也许早已不是一半，而是大半。

第　九　编

猜想与检验

编　序

前面八编，从拖拉机讲到面条，从让渡律讲到社区定价，搭起了一个完整的猜想。猜想不是结论。一个经济学上的大判断，如果说不清楚哪些证据支持它、哪些证据能推翻它，那它就只是一个好听的故事。这一编做三件事。第一，把全书的五条承重命题逐条摆出来，说明每一条站在什么证据上，哪一条硬、哪一条软。第二，写下几条可错的预言：用美国经济分析局和美联储数据库里现成的数据序列，未来十年看什么、出现什么结果就算本书错了。第三，请林老师当反方，把五种最常见的反驳一一提出来，逐个回应，回应不了的地方如实承认。最后一章回到中国，看同一条路在中国小城的面馆里会怎样走。这一编的主角是林老师，他的较真，是这本书最好的检验员。

第 46 章

五条承重命题

本章之问　这本书的大厦，到底压在哪几根柱子上？每一根柱子有多结实？

一、林老师的验收单

我构想的场景：书稿快完成的时候，周小雨把打印稿带回小城，林老师在面馆里花了三个晚上读完。第四个晚上，他把一张写满字的纸拍在桌上，说：你们这本书，说来说去，压在五句话上。我一句一句验，验不过的，就别往书里写。

这张纸上的五句话，就是本书的五条承重命题。它们是：

一，工具让渡律：份额让出，产量不缩。　二，三次让渡：物的生产，到信息的生产，到新思想的发生。　三，价值重心迁移：同一碗面，物的部分从 50% 降到约 17%，新知识发生升到约 83%（示意）。　四，层级跳跃：新增的"我的"层先要抵过 AI 通缩，GDP 先降后跳，有门槛。　五，定价开关：没有社区定价，就没有跳跃。

林老师的验法很朴素：每一句，问三个问题。这句话说的是已经发生的事，还是还没发生的事？已经发生的，有没有数据？还没发生的，凭什么推出来？这一章就照他的验法走一遍。全书的母题，在这里也再写一次，作为验收的总纲：

工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

二、第一、第二条：站在历史数据上

第一条，工具让渡律，说的是已经发生过的事，证据最硬。

美国制造业在 GDP 里的份额，1947 年 25.6%，1952 年峰值 27.4%，1987 年 17.1%，2000 年 14.5%，2025 年约 9.5%（BEA　　2004、2005 历史回溯报告；FRED　　VAPGDPMA）。农业从 1947 年的 8.2% 降到 2025 年的约 0.8%。而在 1947 到 1987 年间，制造业实际增加值年均增长 3.5%，实际 GDP 年均增长 3.6%（BEA　2005）。份额让出了三分之一，产量却和整个经济几乎同速增长。"份额让出，产量不缩"这半句，有四十年的数据撑着。第一编第 1、2 章已经把这件事讲透。

林老师的追问是：份额下降，是工具造成的，还是别的原因？比如外包。这个问题本书在第一编第 4 章正面承认过：1970 年代以后，海外外包是制造业份额下降的重要原因之一。本书的回应是，外包本身也是让渡的一种形态，被转移出去的，正是可重复的那部分。所以这一条的验收结论是：现象成立，原因是多重的，工具是主因之一而非唯一原因。第 48 章还会再处理一次。

第二条，三次让渡，前两次是历史，第三次是推断。

第一次让渡，农业让给制造业与城市服务，数据已如上。第二次让渡，物的生产整体让出：私人商品生产部门（农林牧渔、采矿、建筑、制造）2005 年约占 20.7%，2025 年约 16.0%（FRED　　VAPGDPGPI）。接住份额的大头，按 BEA 2005 年报告，1947 到 1987 年间是金融保险地产租赁（增加 7.3 个百分点）、专业与商业服务（增加 5.0 个点）、教育医疗社会救助（增加 4.1 个点）。这里有一个本书必须老实交代的细节：第二次让渡的大头接收者是知识型服务，不是信息业。信息业七十八年里只从 2.5% 涨到约 5.8%，量不够大。所以本书说的第二次让渡，准确的写法是"物的生产让给信息和知识型服务"，第一编第 3 章专门讲过。

第三次让渡，信息生产让给新思想的发生，今天只看到前兆。2019 到 2025 年，信息业实际增加值涨了 56.3%，实际 GDP 涨了 15.1%（Economy Insights，BEA 数据），名义份额却只到约 5.8%，2026 年第二季度 5.9%（FRED　VAPGDPI）。产量暴涨、份额缓涨，符合扩大期转内卷期的征兆，但信息业份额至今还在上升，尚未见顶。也就是说，第三次让渡"已经开始让出"这件

事，数据上还没有出现。验收结论：前两次硬，第三次是猜想，要靠第 47 章的预言去检验。

◆ 三、第三、四、五条：站在拆解、推算和条件上

第三条，价值重心迁移，是全书最直观的一条，也是最需要小心的一条。

一碗"我的面条"售价 30 元，今天物的部分约 15 元，占一半；物和信息都自动化之后，物约 5 元、约占 17%，信息接近 0，新知识发生约 25 元、约占 83%。这张表在导论里出现过，第三编第 17 章细拆过。林老师一眼就指出：这些数都是假设，没有一个是实测。

他说得对。这一条的证据不是数据，而是拆解：把一碗面拆成原料、厨房、配方、识别、设计、检查、回写，逐项问一句"这一项能不能被工具重复做"。能被重复做的，按让渡律会越来越便宜；不能被重复做的，价格压不下去。拆解的逻辑是可以检查的，数字只是让逻辑看得见。所以这一条的验收结论是：方向有论证，比例是示意。50% 到 17% 这个具体数字，不能当作预测引用，只能当作说明。

林老师又问：那方向本身，有没有一点数据能对上？有一点间接的。BEA 统计的知识产权产品投资（研发、软件、文艺原创）2025 年占 GDP 约 5.6%（FRED），专业科技服务 2025 年约 2.494 万亿美元（修订前口径），在整个经济里已经是很大的一块。这些说明，在物以外"出售判断和方案"的经济活动，已经很大而且在长。但它们说的是"我们的知识"和"为企业的方案"，不是"为某一个人今天的知识"。能直接对上第三条的数据，今天的统计账户里还没有，这正是第八编讲的问题。

第四条，层级跳跃，是一个条件推算。

示意账是：新增 GDP 等于劳动力乘以参与比例，再乘以每人每年被定价交易的"我的知识"。以美国民用劳动力约 1.698 亿人计（2026 年 4 月），四种假设情景是：萌芽，10% 参与、每人年交易 1 万美元，新增约 0.17 万亿，占现 GDP 约 +0.6%；成形，30%、3 万美元，约 1.53 万亿，+5%；主导，60%、10 万美元，

约 10.2 万亿，+33%；跃迁，80%、20 万美元，约 27.2 万亿，+88%。扣掉通缩：宽口径知识类产业约占 23%，若价格被 AI 压掉一半，名义 GDP 约少 11 个点，于是净值是成形 −6%、主导 +22%、跃迁 +77%。所有数都是假设，第六编第 31、32 章有完整推算。

这一条最有价值的地方，不在任何一个情景的数字，而在"先降后跳"这个形状。它告诉读者：在"我的"层长到足够大之前，AI 带来的通缩会让账面先难看。这个形状是可检验的，第 47 章会把它写成预言。验收结论：数是示意，形状是可错的判断。

第五条，定价开关，是一个必要条件命题：没有社区定价，就没有跳跃。

它的证据来自一个反面的例子：维基百科。大量人花大量时间写出了极有价值的知识，可是没有定价、没有交易，所以在 GDP 里几乎看不见（第七编第 36 章）。"我的知识"也一样：周师傅给林老师做"我的面"，只收 15 元，那多出来的价值就没进账。本书接着第 129 号、第 224 号的口径，大意是：AI 让"我们的知识"便宜，"我的知识"的价格只能由社区里复合体之间交易定价。验收结论：这条命题在逻辑上很硬，因为 GDP 本来只记被定价交易的东西；但"社区"能不能真的担起定价的角色，今天只有零星的样本，是本书最大的不确定处。

林老师在第五条后面又写了一行小字：开关这件事，能不能找到一个今天就看得见的小样？本书能举的，只是零星的、不成规模的东西：老顾客愿意多付一点钱，去一家老板记得自己口味的理发店；几家人凑在一起，按月付钱请一位熟悉自家孩子的老师。这些交易都在熟人之间、按"这个人"计价，有一点社区定价的影子。但它们收的大多还是一份手艺或一份时间的钱，不是一份"只对今天有效"的知识的钱，本书不拿它们当证据，只当影子。

林老师验完，在纸上给五条打了记号。我把它整理成一张表，作为本章的结论。

命题	说的是	主要证据	软硬
一 工具让渡律	已发生	BEA 1947–1987 份额与实际增长对照	硬（原因多重）
二 三次让渡	前两次已发生，第三次未发生	BEA、FRED 份额序列；信息业 2019–2025 产出	前硬后软
三 价值重心迁移	未发生	成本拆解；比例为示意	方向有据，比例软
四 层级跳跃	未发生	示意账；先降后跳的形状	软，形状可检验
五 定价开关	条件	GDP 记账规则；维基百科反例	逻辑硬，实现软

一句话说：这本书的地基打在历史上，楼盖在推论上，屋顶是一个开关。地基可以查，楼要靠检验，开关要靠人去做。林老师看了表，说：这样写，我认。

◆ 四、用 SDE 读这五条的软硬

五条命题之间不是并列的，它们有先后，也有牵制。用 SDE 的三个维度读一遍，能看清它们怎样连成一条链。

第一、第二条，讲的是显露（S）：已经显露出来、可以被统计看见的东西。份额的升降、产量的增长，都是经济在七十八年里显露出的状态，其中一部分已经稳定成了"结构"，比如农业份额长期在 1% 上下，这就是一个稳定的显露。这两条站得住，正因为它们说的是已经显露、已经稳定的事。

第三条，讲的是差异（D）：价值在一碗面里从哪里流到哪里。差异要靠比较才看得出来：今天和将来比，物的部分和新知识的部分比。它今天还没有充分显露，所以只能用示意去画出这个差异的方向。

第四、第五条，讲的是纠缠（E）：跳跃要在什么情境里才会发生。通缩和新增在同一段时间里纠缠，账面先降后跳；"我的知识"和社区、和类我纠缠在一起，才有价格。没有这个情境，前三条再成立，也落不到 GDP 上。

这样读，五条命题的软硬就有了解释：显露的最硬，差异的次之，纠缠的最软。也正因为纠缠那一层最软，最需要人去做，它也是普通人最能参与的地方。一个面馆老板改变不了制造业的份额，也改变不了信息业的价格，可他能和他的熟客一起，试着给"我的面条"定一个价。

◆ 五、一个反方：五条是不是循环论证

林老师最后提了一个更根本的质疑：你说价值流向"不可重复的"，又说不可重复的东西价格压不下去，这是不是在绕圈？你先定义"值钱的就是不可重复的"，再得出"不可重复的会值钱"。

这个质疑要认真回答。本书的"不可重复"，不是用价格来定义的，而是用工序来定义的：一道工序，能不能被做一次、用多次。熬汤可以，下面可以，配方可以；"识别林老师今天要什么"不行，因为林老师明天就变了。定义在先，价格的判断在后，两者不绕圈。而且，这个判断是可以错的：如果将来 AI 能精确地预测每个人每天要什么，连识别和检查都不需要"我"在场，那么第三条、第四条都会垮掉。第 47 章会把这个可能也写进去。

> **带走的话**
>
> 这本书的地基打在七十八年的数据上，楼盖在推论上，屋顶是社区定价这个开关；地基可以查，楼要靠检验，开关要靠人去做。

> **小 账**
>
> 让渡账：本章把三次让渡分成两段，物的生产让出有数据，信息生产让出还只是猜想。
>
> 面条账：50% 到 17% 是示意，不是预测；可以检验的是方向，不是比例。

第 47 章

可错预言

本章之问 如果这本书的猜想是错的，未来十年的数据会长什么样？读者自己可以查哪些数，来判断我对还是错？

一、林老师的赌约

我构想的场景：林老师验完五条命题，没有走，又要了一碗面。他说：你这本书叫"猜想"，好。可猜想得能输。你写下来，十年以后看哪几个数，什么样算你赢，什么样算你输。写不出来，就是算命。

这句话说中了要害。一个说不出自己会怎样输的理论，是不能检验的。好的猜想，要把自己的命交到数据手里。所以这一章，我把全书的判断变成几条预言。每一条都说清楚三件事：看什么数据，预期它怎么走，出现什么结果就算本书错了。

所用的数据，以美国为主，原因很简单：美国经济分析局（BEA）的分行业 GDP 账户（GDP by Industry）从 1947 年连续到今天，按年、按季公开，口径统一，美联储圣路易斯分行的数据库（FRED）又把其中的份额序列整理成了任何人都能下载的曲线。本书附录列出了它们的历史值。任何一个读者，不用申请、不用付钱，就能自己去看。

本章提到的序列，凡附录里有历史值的，我直接写出 FRED 代码：信息业增加值占 GDP 比重（VAPGDPI），私人商品生产部门增加值占 GDP 比重（VAPGDPGPI），制造业增加值占 GDP 比重（VAPGDPMA）。其余的，写 BEA 的表名，不写代码，读者在 BEA 网站上按表名就能找到。

◆ 二、信息业的两条预言：份额见顶，价格下沉

预言一：信息业的份额会见顶，而它的实际产出继续猛涨。

这条检验的是让渡律在 AI 身上是否重演，也就是第二编讲的"内卷期"。

看什么：FRED 的 VAPGDPI（信息业名义份额），以及 BEA 分行业账户里信息业的实际增加值（按不变价计的产出）。

预期：AI 在信息生产上爆发，信息业的实际产出会继续明显快于整个经济，就像 2019 到 2025 年那样，信息业实际增加值涨 56.3%，实际 GDP 涨 15.1%（Economy Insights，BEA 数据）。但它的名义份额会在未来十年内某个时点见顶，然后走平或回落。今天的值是 2025 年约 5.8%，2026 年第二季度 5.9%，七十八年里几乎单调上升。

什么算我错：如果到 2036 年前后，信息业名义份额仍然一路上升，比如超过 8%，而且没有出现过连续几年的走平，那就说明 AI 并没有把信息生产压进内卷期，信息业仍在扩大期，本书说的"第三次让渡已开始"就是错的，至少是太早了。

还有一种情况也算我错：信息业的名义份额掉了，但实际产出也跟着慢下来，甚至缩了。那说明不是"份额让出、产量不缩"，而是这个行业真的萎缩了，让渡律的前半句在这里就不成立。

预言二：信息业的价格会持续明显慢于整体物价。

这一条是预言一的另一面，检验的是第二编第 8 章"地板价"的判断。

看什么：BEA 分行业账户里的分行业价格指数（增加值的价格指数，亦即名义增加值与实际增加值之比），拿信息业的那一条和全经济的 GDP 价格指数比较。

预期：信息业的价格指数，未来十年会明显慢于整体价格指数，甚至长期下降。份额见顶而产出猛涨，中间的差额只能由价格吸收。这就是"压到地板"在统计上的样子。

什么算我错：如果信息业的价格指数和整体价格指数差不多同步上涨，那就说明 AI 生产的信息并没有变便宜，人们愿意为它付和过去一样的钱，第二编的地板价判断就站不住。

◆ 三、另外三条预言："我的"层与老规律

预言三：知识型服务里，"为个人"的那一块长得比"为企业"的快。

这一条检验的是第三次让渡的接收者，是不是"我的知识"。

看什么：这一条最难找现成数据，因为今天的统计不分"为个人的方案"和"为企业的方案"。勉强可用的，一是 BEA 个人消费支出（PCE）按功能分类的表里，各类服务支出的变化；二是 BEA 分行业账户里专业科技服务、教育、医疗等行业的份额。2025 年，专业科技服务约 2.494 万亿美元，医疗社会救助约 2.371 万亿美元（修订前口径）。我会建议读者盯一个比例：个人消费里，购买各种"个人化服务"（各类咨询、定制、私人指导之类）的支出，占全部服务消费的比重〔待核：BEA 是否有可直接对应的细分类别〕。

预期：未来十年，个人为"我的方案"付钱的支出，增速明显高于个人服务消费的平均增速。

什么算我错：如果十年后个人消费里这类支出的比重没有变化，或者人们在 AI 普及之后反而减少为"定制""个人化"付钱，转而全部使用免费的通用 AI 方案，那就说明"我的"没有成为新的价值接收者，第三条命题的方向就错了。这正是第 48 章"人不会为'我的'付钱"那个反驳想说的。

我要老实承认，这一条的检验工具是最差的。第八编第 44 章设想过一个新指标"我的增加值"，就是为了弥补这个缺口。在统计追上来之前，这一条只能靠间接证据。

预言四：GDP 会先难看，后好看。

这一条检验的是第四条命题"先降后跳"的形状。

看什么：两组数一起看。一组是 BEA 分行业账户里宽口径知识类产业（信息、金融保险、专业科技服务、企业管理、教育等）的名义份额合计；另一组是全经济名义 GDP 的增速与实际 GDP 的增速之差，也就是整体价格变化。

预期：AI 大规模接管可重复的知识工作的那几年，知识类产业的名义份额合计会出现一段停滞或下降，名义 GDP 的增长会相对于实际产出显得乏力；之后，若"我的知识"层被定价的规模足够大，名义份额合计会重新上升，而且新增的部分主要出现在今天的分类之外，或以"其他服务"一类的形式出现。第六编的示意账给的是一个形状：成形期净值约 −6%，主导期约 +22%（均为假设）。

什么算我错：分两种。如果知识类产业的名义份额根本没有出现停滞，而是一路平稳上升，那说明 AI 的通缩效应被高估了，"先降"不成立。如果出现了停滞和下降，可是之后十年迟迟没有回升，那就说明新增的"我的"层没有长起来，"后跳"不成立。后一种错法更要紧，它意味着这次让渡没有被接住。

预言五：物的生产份额继续下降，但产量不降。

这一条检验的是让渡律的老规律在 AI 时代是否延续。

看什么：FRED 的 VAPGDPGPI（私人商品生产部门份额）和 VAPGDPMA（制造业份额），以及 BEA 分行业账户里这两块的实际增加值。

预期：随着机器人、自动化厨房、智能工厂进一步普及，物的生产的名义份额会从 2025 年约 16.0% 继续往下走，制造业从约 9.5% 往下走；而它们的实际产出不缩。

什么算我错：如果份额掉了，实际产出也掉了，说明物的生产是在萎缩而不是在让渡；如果份额不降反升，比如在制造业回流的背景下明显回升，而这种回升又主要来自自动化程度很高的工厂，那就说明工具让渡律不是普遍规律，至少在某些条件下会反过来。要注意，2026 年第二季度私人商品生产部门份额是 16.3%，比 2025 年全年略高，短期波动不足为凭，要看十年的趋势。

◆ 四、一条最致命的反面预言，和一张检验单

还有一种可能，如果它发生，本书会从根上倒掉，必须单独写出来。

第 46 章说过，"不可重复"是按工序定义的：识别林老师今天要什么，这一步要求林老师在场。可如果将来的 AI，凭着手环、手机、消费记录，就能比林老师自己更早、更准地知道他今天该吃什么，连"这碗对不对"都不必问他，那么识别、检查、回写这三道工序也会被接管，"我"就不再是那座工厂里不可替代的工序。到那时，"我的面条"也变成了可重复的生产，价格会被压到地板，第三、第四、第五条命题一起垮掉。

这个可能怎样检验？今天没有现成的统计序列能直接回答。我能想到的间接迹象是：在那些已经大量使用个人数据做推荐的行业里，比如外卖、视频、购物，人们是越来越满足于"系统替我选"，还是越来越愿意花钱请人、请专门的社区，帮自己把"今天要什么"说清楚。前者占上风，本书的方向就危险了。这个迹象我列在这里，十年后和前五条一起验。

用 SDE 来读，这条反面预言的要害在显露（S）：本书认为，"我今天的状态"要靠我自己显露出来，才算数；反面的看法认为，它可以被外部数据从旁推算出来，不必显露。谁对，要看十年里人们的选择。

把六条放进一张检验单，方便读者十年后对账：

预言	看什么	本书预期	什么算本书错
一 信息业份额见顶	FRED VAPGDPI；BEA 信息业实际增加值	份额走平或回落，产出继续猛涨	2036 年前份额一路上升且无走平
二 信息业价格下沉	BEA 分行业价格指数	明显慢于整体物价	与整体价格同步上涨
三 为"我的"付钱	BEA 个人消费支出中个人化服务的比重〔待核〕	增速高于服务消费平均	比重不变或下降
四 先降后跳	BEA 宽口径知识类产业名义份额合计	先停滞或下降，后回升	不降；或降后十年不回升

预言	看什么	本书预期	什么算本书错
五 物的份额继续让	FRED VAPGDPGPI、VAPGDPMA；实际增加值	份额降，产量不降	产量随份额一起降；或份额持续回升
反面 AI 代替"我"识别	个人数据推荐类行业的消费选择	人们越来越愿为"说清自己"付钱	人们普遍满足于"系统替我选"

还要交代一下读者自己怎样对账，免得十年后只记得结论、忘了看法。看份额，要看全年，不看单个季度：上面说过，2026 年第二季度私人商品生产部门是 16.3%，比 2025 年全年的约 16.0% 高，可 2025 年四个季度本身就在 16.2、16.0、15.9、15.7 之间晃。一两个季度的起落，像面馆一个月的生意好坏，说明不了一年的走向。看口径，要看修订：2026 年 9 月 BEA 做过一次年度修订，信息业 2025 年的份额从 5.5% 改成了约 5.8%。十年里这样的修订还会有，前后口径不能混着比。看实际与名义，要分开：份额是名义的，"产量不缩"要看实际增加值。这三条看法，比任何一个具体数字都更耐用。

◆ 五、一个反方：预言这么多，会不会怎么样都能自圆其说

林老师看完五条，皱眉说：你给自己留的退路太多。信息业份额涨，你说还在扩大期；跌，你说进了内卷期。这不还是怎么说都对？

这个批评切中了一个真实的风险，我用三个办法堵住退路。

第一，给出时间。本章所有预言都以十年为期，大约到 2036 年。十年里信息业份额没有任何走平的迹象，本书认输，不再用"还在扩大期"来解释。

第二，把预言绑在一起看。单看一条可以左右逢源，五条一起看就不行了：如果信息业份额继续涨（预言一错），同时信息业价格和整体同步（预言二错），同时个人为"我的"付钱的比重不变（预言三错），那么本书的整个猜想就倒了，没有任何一种解释能把这三件事同时说圆。

第三，承认哪一条最可能错。我自己最没有把握的，是预言三和预言四的后半段：人们会不会真的为"我的"付钱，社区定价会不会真的出现。如果本书要输，最

可能输在这里。这不奇怪，前面第 46 章就说过，定价开关是全书逻辑最硬、实现最软的地方。

> **带走的话**
>
> 一个猜想要能输，才配叫猜想；十年以后，看信息业的份额有没有见顶，看人们有没有为"我的"付钱。

> **小 账**
>
> 让渡账：可以检验的让渡，是信息业份额见顶、价格下沉而产出不缩；检验不了的，暂时是"我的"层有多厚。
>
> 面条账：十年后如果人们宁愿吃免费的通用方案，也不愿为"我的面条"多付一分钱，这本书就算输了。

第 48 章

五种反驳与回应

本章之问　对"我的面条"这个猜想，最有力的反对意见是什么？哪些能回应，哪些只能承认？

一、林老师的五张纸条

我构想的场景：林老师说要把反对意见一次说完。他在面馆里连着来了五个晚上，每晚吃完面，留下一张纸条，上面写一种反驳。周小雨把五张纸条收好，带回长沙，一条一条写回应，再寄回给他看。

这五种反驳，都不是林老师一个人的看法，它们在经济学界和普通人中间都很常见：外包论、鲍莫尔病、品牌溢价论、隐私论，还有一句最朴素的话："人不会为'我的'付钱。"下面按纸条的顺序，一条一条回应。回应得了的，讲清楚凭什么；回应不了的，老实写下来。

二、两张关于历史的纸条：外包论与鲍莫尔病

第一张纸条：外包论。

林老师写的是：美国制造业份额下降，主要是因为工厂搬到了国外，不是因为工具。你把外包算成让渡律的证据，是偷换。

这张纸条有一半是对的，本书必须正面承认：1970 年代以后，海外外包是美国制造业份额下降的重要原因之一。如果把所有下降都算在工具头上，就是夸大。

可另一半要分清楚。第一，时间对不上。1947 到 1987 年，制造业份额从 25.6% 降到 17.1%（BEA　2005），这一段的大部分发生在大规模海外外包之前；

同一段时间里，制造业实际增加值年均增长 3.5%，和实际 GDP 的 3.6% 几乎同速。东西没少造，份额照样让了，这一段主要不能用外包解释。农业更是如此，美国农业份额从 8.2% 掉到约 0.8%，粮食并没有大量外包出去。

第二，外包本身也是让渡的一种形态。被转移出去的是什么？是可重复的那部分：标准化的装配、批量的加工。留下来的是设计、研发、品牌、管理这些离"判断和方案"更近的环节。一件衣服在国外缝，在本国设计，这本身就说明可重复的部分先走了。工具让渡律说的是，可重复的生产会让出份额；把它让给机器，还是让给工资更低的地方，都是让。

所以对外包论的回应是：外包是原因之一，但它和工具指向同一个方向，被让出去的都是可重复的部分。这个回应不能证明工具是唯一原因，只能证明两者不矛盾。

第二张纸条：鲍莫尔病。

林老师第二晚写的是：经济学里有个说法叫"鲍莫尔病"。一些服务业，比如理发、演奏、教书，生产效率很难提高，可工资要跟着整个社会涨，于是它们的价格越来越贵，在 GDP 里的份额越来越大。你说的"我的知识"份额会升，是不是只是鲍莫尔病换了个名字？那就不是什么新经济，只是低效率的部门越来越贵。

这张纸条打得很准。经济学家鲍莫尔的这个观点是公认的：生产率增长慢的服务部门，相对价格会上升，份额也往往随之上升。教育、医疗份额在 1947 到 1987 年间增加了 4.1 个百分点（BEA 2005），其中就有这个效应。

本书的回应分两层。第一层，承认重叠。"我的知识"的发生，确实有一部分具有鲍莫尔病的特征：识别需要、检查、回写，都要求"我"在场，要花人的时间，很难像熬汤那样一锅出一万碗。它的价格能守住，有一部分原因正是它不能被批量化。

第二层，指出不同。鲍莫尔病说的是一个部门效率提不上去、只能变贵；本书说的是另一件事：AI 恰恰让"我的"发生效率大大提高了。过去一个周师傅只能给几十个熟客做"我的面"，将来借助 AI，他可以给每一个进门的人做。效率在提高，供

给在扩大，价格却守得住，因为每一碗都是一次性的、对着一个具体的人。这不是低效部门的被动变贵，而是一个新的生产层在长出来。

能不能分辨这两者？可以从数据上看：如果"我的"相关的支出增长，主要来自价格上涨而数量不变，那就更像鲍莫尔病；如果主要来自数量扩张，价格稳住，那就更像本书说的新层。读者可以把这一条和第 47 章检验单里的预言三放在一起看：同样是"为'我的'付的钱在增加"，要再拆一层，看它是量在涨还是价在涨。

◆ 三、两张关于"我的"的纸条：品牌与隐私

第三张纸条：品牌溢价论。

第三晚的纸条写的是：有人愿意多付一倍，这不新鲜。连锁品牌店的一杯咖啡比街边贵好几倍，名牌包比普通包贵几十倍。你说的"我的"，不就是品牌溢价？

这条要分得很清楚，因为本书第三编第 14 章专门讲过，"我的"不是品牌。

品牌溢价买的是什么？是一个对所有人都一样的标志。买同一个品牌咖啡的一百个人，拿到的是同一杯东西，溢价付给的是这个品牌被大家共同认可的那部分，也就是"我们的"认可。它恰恰是可重复的：一个品牌，一次建起来，卖给千万人。

"我的"溢价买的是什么？是一份只对这个人、这一天有效的方案。林老师那碗面，换一个人来吃不对，换一天吃也不对。它没有标志，没有包装，甚至没有名字，别人看不出它贵在哪里。

这两种溢价的命运也相反。品牌可以被复制、被模仿、被 AI 生成的海量同类稀释，一个人照样可以拿 AI 做出一套漂亮的品牌包装。而"我的"恰恰因为一次性，复制不了，模仿了也没用。

当然，现实里两者常常搅在一起：一家高档餐厅既卖品牌也卖"为你定制"，统计上分不开。所以本书的回应是：概念上能分开，账面上今天分不开，这正是第八编要统计追上来的原因。

第四张纸条：隐私论。

第四晚，林老师写得很重：你要给我做"我的面"，就得知道我睡得好不好、胃好不好、心情好不好、今天跟谁吃饭。把这些交给一个 AI、一个平台，我凭什么放心？人们会因为怕泄露隐私，宁可吃标准的面。

这是五张纸条里我觉得最难回应的一张。

本书能给的回应有三点。第一，"我的"需要的信息，大部分是当下的、即用即弃的，不是长期档案。林老师说"今天嗓子干"，这碗面做完，这条信息就完成了使命。第四编第 23 章说过，日鲜知识明天就过期，这既是它压不到地板价的原因，也意味着它不必长期保存。

第二，信息给谁，可以由"我"决定。本书第七编讲的三合一结构，智能体是"我"的服务，网站是"我"愿意公开的一面，社区是和我相似的人。信息流向哪里，应该是"我"能看得见、管得住的。没有这一点，"我的"就变成了"平台的"，本书说的整套机制都不成立。

第三，老实承认：这是一个真实的约束，不是能用一句话解决的事。如果隐私保护做不好，"我的面条"就只能停留在熟人之间，像周师傅和林老师那样，规模大不起来，GDP 的跳跃也就无从谈起。这个风险，本书算作定价开关能否打开的条件之一。具体用什么规则保护，不是本书能回答的，本书也不做政策上的表态。

◆ 四、最后一张纸条："人不会为'我的'付钱"

最后一晚，林老师只写了一句话：人不会为"我的"付钱。

他补了一个理由：你看现在，大家用免费的 AI 问东问西，要它给自己出个食谱、排个行程，一分钱不花。既然 AI 能免费给我出"我的方案"，我凭什么付钱?

这句话之所以要放在最后，是因为它最朴素，也最致命。第 47 章已经说过，如果本书要输，最可能输在这里。

我的回应是这样的。免费 AI 给的方案，是"我们的知识"套在"我"身上：它按大量的人的平均情况，给出一个看起来是为你定制的答案。它便宜，因为它是可重复的。可它缺了三样东西：它不知道你今天真正显露出了什么，除非你说清楚；它不

检查结果对不对，吃完了就结束；它不回写，下一次还是从平均出发。这三样，正是第五编说的识别需要、检查、回写，是"我的"真正的价值所在。

打个日常的比方。家里装修，网上能免费下载几千套装修效果图，每一套都漂亮，可真正住进去合不合手，要看这家人：老人起夜多，卫生间离卧室要近；孩子要练琴，那面墙要隔音；女主人做饭的时候喜欢看着客厅里的孩子。很多人宁可多付一笔钱，请一位肯上门来看、肯听这家人唠叨的设计师。免费的效果图不缺，缺的是有人把"这一家人"看清楚，图纸画完再上门看一看、改一改。这笔钱付的不是图纸，是识别、检查和回写。只不过装修十年一回，一碗面天天都有；天天的事情，人会不会天天付钱，这正是林老师那张纸条要问的。

人会不会为这三样付钱？今天的证据只有零星的：有人请私人教练，有人找固定的裁缝，有人愿意去一家老板认得自己的面馆。这些说明需求存在，但规模多大，没有可靠数据。本书不能证明人一定会付钱，只能说明：如果人不为这三样付钱，"我的"就停在免费 AI 的平均方案上，那么价值没有新的去处，第三次让渡就接不住。这是一个可以被十年的数据检验的判断。

林老师看完回应，在第五张纸条背面写了一行字：这一条，我暂时不服，十年后再说。我把这句话原样留在书里，它比任何回应都更诚实。

◆ 五、用 SDE 读五种反驳

五种反驳，各自打在猜想的不同维度上。

外包论和鲍莫尔病，打的是显露（S）：它们说，已经显露出来的份额变化，可以有别的解释。回应的办法是回到数据，分时段、分行业去看，哪一段能用外包解释，哪一段不能。

品牌溢价论，打的是差异（D）：它说，"我的"和"品牌的"没有差异。回应的办法是把差异说清楚，一个对所有人一样，一个只对一个人有效。

隐私论和"人不会付钱"，打的是纠缠（E）：它们说，"我的"所需要的情境，信任、愿意付钱的习惯、能定价的社区，可能永远不会出现。这两条最难回应，因为纠缠的情境要靠人去搭，不能靠论证去证明。

这个读法也说明了，为什么本书最有把握的是历史，最没把握的是开关。

◆ 六、五张纸条改了这本书什么

五张纸条不是走过场。它们让这本书在几个地方改了说法，这里记下来，也算是给林老师的交代。

因为外包论，本书不再说"工具是份额下降的原因"，而说"工具是原因之一，外包是另一个，两者让出去的都是可重复的部分"。这个说法弱了一点，但更站得住。

因为鲍莫尔病，本书在讲"我的"价值守得住时，补上了一个检验的办法：看数量还是看价格。如果只是价格涨，那不是新层，只是老病。

因为品牌溢价论，本书把"我的"的定义收得更紧：只对一个人、一天有效，换人换日即失效。凡是对所有买家都一样的溢价，不算"我的"。

因为隐私论，本书把"信息流向由'我'决定"写进了定价开关的条件里。开关能不能打开，不只看有没有社区，还看"我"敢不敢把今天的自己交出来。

因为最后那张纸条，本书把它列为最可能输的地方，并且写进了可错预言。

一个猜想被反驳过五次，还剩下的部分，比没被反驳过的时候更可信。剩下的那一点不服，也是这本书的一部分。

> **带走的话**
>
> 外包、鲍莫尔病、品牌溢价都能回应，隐私和付钱意愿只能交给时间；一个猜想敢把自己最弱的地方写出来，才值得被检验。

小 账

让渡账：外包和工具让出的都是可重复的部分；鲍莫尔病说低效部门变贵，本书说的是高效的新层长出来，两者要靠数量与价格分开来看。

面条账：林老师那碗面不是品牌，免费 AI 给的也不是"我的面"；可他会不会天天为它多付 15 元，他自己说十年后再说。

第 49 章

中国的面条

本章之问　本书的数据几乎都来自美国。同一条路，搬到中国的小城面馆里，会走得一样吗？哪里相同，哪里不同？

一、周师傅的账，和美国的账不一样

我构想的场景：周小雨把书稿里美国的那些数字念给父亲听。制造业份额从四分之一掉到不足十分之一，农业从百分之八掉到不足百分之一。周师傅听完，放下手里的汤勺，说：美国是美国。我们这里，十年前满街都是面馆，现在还是满街面馆；外卖骑手比十年前多了好几倍；隔壁的服装厂前几年上了机器，工人少了一半。你说的那条路，我们好像也在走，可又不太一样。

周师傅说的"不太一样"，是这一章要处理的问题。

先说明一个原则。本书用到的已核数据，全部是美国的。中国的分行业增加值数据当然存在，可本书写作时没有像对美国数据那样逐项核对出处和口径，所以这一章只讲结构，不给数。凡是要给数的地方，我都改成讲"方向"和"形状"，读者若想对照，可以自己去查中国国家统计局公开的分行业增加值数据〔待核：口径与美国 BEA 分行业账户能否直接对比〕。这一章也不对任何政策表态，只用一座小城的一碗面，讲同一条规律在不同地方的不同走法。

二、相同之处：让渡律不认国界

工具让渡律说的是一个很朴素的机制：一件工具在哪个产业爆发，那个产业可重复的生产就变便宜，份额就让出去。这个机制本身不认国界。

周师傅看到的三件事，都能对上。

第一件，隔壁服装厂上了机器，工人少了一半。这是物的生产里的让渡：缝纫、裁剪这些可重复的工序被机器接管，衣服照样做，用的人少了。这和第一编讲的纺织厂是同一个故事。

第二件，外卖骑手多了好几倍。这是信息生产的扩大期：平台把找店、下单、派单、算路线这些信息工作做成了规模，带动了一大批配送的活。可阿凯这些年的感受是，单子越跑越多，每一单越来越不值钱。这是第二编讲的内卷期在中国街头的样子。

第三件，满街面馆，价格越压越低。连锁店的中央厨房、外卖平台的满减，把一碗标准面的价格往地板上压。周师傅的愁，导论里讲过，在湖南小城和在美国任何一个小镇，本质是一样的：他在可重复的那一块上拼不过工具。

所以，从一碗面的成本结构看，中国和美国是同一条路。物的部分会越来越便宜，信息的部分会被 AI 压到接近零，价值会往"识别、设计、检查、回写"那几道工序上流。周师傅给林老师做的那碗面，无论在长沙、在娄底，还是在美国中西部的一个小镇，多出来的 15 元买的都是同一样东西：只属于今天这个人的新知识。

◆ 三、不同之处：三次让渡挤在一起走

不同在哪里？最大的不同，是时间。

美国的三次让渡，是一次接一次走过来的。农业让渡走了几十年，制造业让渡又走了几十年，信息业七十八年一路上升，到今天才隐约看到见顶的迹象。每一次让渡，被让出来的人都有一代人的时间去找新活。

中国的情况不同。从结构上说，农业让渡、制造业的自动化、信息业的扩大，在中国是在一个短得多的时间里先后甚至同时发生的。周师傅这一代人，年轻时见过乡下种地，中年时见过工厂兴旺，现在又看见外卖平台和 AI。三次让渡，在一个人的一生里挤在了一起。

挤在一起，有两个后果。

一个后果是难：被让出来的人，没有一代人的缓冲。服装厂里少了的那一半工人，有一部分去送了外卖；而外卖这一行，自己也正在进内卷期。今天被物的生产让出来的人，转身进入的，恰好是下一个要让渡的行业。这是周师傅一家人看得最清楚的事。

另一个后果是机会：三次让渡挤在一起，意味着中国可能不必完整地走一遍"知识型服务"那一段长路，而是从物的生产和信息的生产，比较直接地走向"我的知识"。美国第二次让渡的大头接收者是金融、专业服务、教育医疗这些需要大量专业人员、长期积累的知识型服务（BEA 2005），这条路需要几十年去铺。而 AI 恰好把"我们的知识"压到了地板，一个面馆老板、一个外卖骑手，借助 AI，也可能直接做"我的知识"的生意。这条路是不是真的能抄近道，本书不敢断言，只能说，从结构上看，存在这个可能。

◆ 四、中国小城的两样本钱

一座湖南小城，要走到"我的面条"那一步，手里有什么本钱？我看到两样，都不是数字，是结构。

第一样，是熟人社会。周师傅认识林老师二十年，知道他不吃香菜，知道他上礼拜连吃了三天清汤。小城里这样的关系网，比大城市密得多。第七编讲过，"我的知识"只能由社区定价；而社区要有信任，要知道彼此是谁。小城的熟人网，本身就是一种现成的社区雏形。周师傅的面馆，加上周围几条街的老顾客，就是一个小小的"类我"群：口味相近，生活节奏相近，彼此认识。在这样的群里，"这碗对了"这句话是有分量的，它就是最原始的定价。

第二样，是饮食本身的丰富。一碗湖南的面，汤底、浇头、辣度、软硬、配菜，可以调的地方极多；一个人今天想吃什么，和他的显露、差异、纠缠关系极紧，天冷天热、心情好坏、和谁一起吃，都会改变他要的那一碗。可调的维度越多，"我的"就越有用武之地，"今天这一碗"和"标准这一碗"之间的差距就越大。这本来是一个文化的特点，放在本书的框架里，就成了一个经济上的本钱。

其实还有半样本钱，就在每个人的手机里。小城里的人这些年早就习惯了在群里买东西：小区的买菜群、楼下水果店的接龙群、老家亲戚拉的土鸡蛋群。群主在群里发一句"明天的橙子，五斤一份"，大家一个个往下接龙，第二天到门口自提，扫码付钱，几块钱、十几块钱的小额付款，没有人觉得麻烦。这些群卖的大多还是标准的东西，橙子就是橙子，可它们已经把社区定价需要的几件事练熟了：一群彼此大致认得的人，在一个看得见的地方，一次次小额成交，价格贵了有人在群里说，东西不好下回就没人接龙。周师傅的熟客群如果哪天开始为"今天这一碗"接龙，用的就是这套大家早已熟悉的手艺。不同在于，接龙群里卖的是"大家的"，熟客群里要卖的是"我的"；前者一份方子发给所有人，后者每一份都只写给一个人。

这两样本钱，也各有短处。熟人社会能给熟人定价，却很难给陌生人定价：林老师信得过周师傅，一个外地游客未必。饮食丰富让"我的"有价值，也让"我的"的识别更难，AI 要学会的东西更多。周小雨的工作，就是想用 AI 把熟人网的信任延伸到半熟人、陌生人那里，把周师傅二十年的判断变成可以复用的工序，却又不把"我的"变成标准菜单。第五编讲过她设计的流程，这里不再重复。

◆ 五、阿凯的一天：从送面到配面

本书前面几编让阿凯出过场。放在中国小城的背景下，他的路更能说明问题，这里再构想一段。

阿凯三十一岁，前几年在工地上扎钢筋。后来县里新盖的楼越来越多用工厂里预制好的构件，运到现场吊装拼起来，工地上要的人少了，活也断断续续，他转去送外卖。头两年单子多，挣得还行；后来骑手越来越多，平台的规则越来越细，他一天跑的单比以前多，到手的钱却没多。这是他亲身经历的两次让渡：先从物的生产（建筑，在统计上属于商品生产部门）里被让出来，又进了一个正在内卷的信息服务行业。

转机来自他跑熟了的那几十户人家。有一位退休的老教师，每周三固定点周师傅的面，阿凯送了一年，知道她牙口不好、怕咸、周三下午要去社区合唱团。有一对年轻夫妻，下班晚，常常十点才点餐，一个爱辣一个不吃辣。阿凯开始在手机上

用 AI 帮这些熟客记下每次吃完的反馈，下单时顺手提一句：周三那碗要软一点、淡一点；那对夫妻的分两碗，一碗加辣另放。周师傅照着做，熟客们的回单率高了，有几户主动说，以后就找阿凯配。

阿凯做的事，按第五编的六道工序看，是识别需要和回写：他把熟客今天的状况说清楚，把吃完的反馈记下来。煮面是周师傅和他的锅，方案可以让 AI 先出，可这两道工序离不开一个认得这些人的人。今天阿凯做这件事是不收钱的，算在跑单的辛苦里。如果有一天，这份"认得人、说得清、记得住"的活能被单独定价，阿凯就从一个送面的人，变成了一个配面的人。

阿凯自己有一回算过一笔账，是用他自己的日子算的，不是统计。在工地上，他会的是扎钢筋，这门手艺换个工地照样用，可也正因为换谁都一样，预制构件一来，它就最先不值钱了。送外卖，他会的是认路、抢时间，平台的算法比他更会认路，这份本事也在一天天贬值。只有那几十户人家的口味、作息、牙口，是他跑了几年一户一户攒下来的，换一个骑手就得从头来过。他说不出"可重复"和"一次性"这样的词，可他心里那笔账，和本书算的是同一笔：前两份活值钱的那部分，都是可以被别人、被机器重复的；第三份活值钱的那部分，只长在他和这些人家之间。

这个故事是构想的，它想说明一件事：在中国的小城里，被前两次让渡让出来的人，未必只能在内卷的行业里继续熬；他们手里的熟人网和日常经验，恰好是"我的知识"最需要的原料。这是三次让渡挤在一起带来的那一点机会。

◆ 六、用 SDE 读中国的面条，和一个反方

用 SDE 的三个维度看，中美两条路的差别，主要不在显露（S），而在纠缠（E）。

显露上，一个湖南人和一个美国人，今天胃口不好、昨晚没睡、刚跑完步，显露出来的状态性质相同，"我的"的需要是相通的。差异（D）上，今天想要和昨天不一样，也是人之常情。真正不同的，是纠缠的情境：小城的熟人网、饮食文化、

三次让渡挤在一起的时间压力、人们对把自己的情况交给 AI 的态度。这些纠缠在一起，决定了"我的面条"在中国会长成什么样，定价开关会以什么方式被打开。本书只能讲到这里，具体会怎样，要看身在其中的人去做。

林老师听了这一章，照例要提反方。他说：你说熟人社会是本钱，可熟人社会最不爱为"人情"明码标价。周师傅给我做"我的面"，要是开口收 30，我嘴上说愿意，心里会不会觉得他变了？在中国，把"我的"明码标价，恐怕比在美国更难。

这个反驳很中国，也很要紧。我的回应是：林老师说的，正是第 48 章最后那张纸条在中国的特殊形态。熟人社会里，"我的"常常以人情的方式存在，不标价，不入账，所以也就进不了 GDP。可以想象一种过渡：不是周师傅直接对林老师开口收 30，而是面馆的类我社区里，大家公认一套做法，比如"今天这一碗"单列一栏、价格由常客们一起定，这样标价就不是周师傅一个人对林老师的人情账，而是一个社区的公共规矩。这只是一个设想，它能不能行，本书不下断言。我只想指出：在中国，定价开关面临的阻力，可能不在技术，而在人情；它被打开的方式，也可能不同于美国。

带走的话

让渡律不认国界，可中国的三次让渡挤在一代人身上走；熟人社会是"我的面条"最现成的社区，也是它最难明码标价的地方。

小 账

让渡账：在中国的小城里，服装厂把可重复的缝纫让给了机器，外卖平台把信息工作做成了规模又正进入内卷，接住价值的应当是熟人网里"今天这一碗"的判断。

面条账：周师傅那碗面多出来的 15 元，在湖南和在美国买的是同一样东西；不同的是，在小城里它更容易发生，也更难开口收钱。

结 语

一碗面条里的文明

◆ 一、回到那张价目表

这本书从一张手写的价目表开始：牛肉面 15 元。写到最后，我想回到这张价目表前面站一会儿。

我构想的场景：几年以后，周师傅的面馆还在老街拐角。墙上的价目表重新写过了，标准的几样面价格没涨，有一样甚至便宜了一块，因为后厨添了一台自动煮面机，汤也改成了和隔壁几家合用一个小型中央厨房。价目表最下面多了一行字，是周小雨写的："今天这一碗：和我们说说你今天怎么样。"后面没写价格，写的是"由常客群定"。

林老师还是常来。他照旧较真，照旧说这本书有一条他不服。可他每周有两三次，会在那行字下面坐下来，跟周师傅、跟手机上的智能体说几句今天的情况，吃一碗"今天这一碗"，付的钱比标准面多。他说不清这钱是付给面的，还是付给那一分钟的。

这个场景是我构想的，它会不会成真，我不知道。但它把这本书想说的话，放在了一张价目表上：上面几行，是可以重复的生产，会越来越便宜；最下面一行，是一次性的发生，价格由一个社区来定。

◆ 二、这本书说了什么

用一句话说，这本书只说了一件事：

工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

展开来，是一条链：物的生产，让渡给信息的生产；信息的生产，让渡给新思想的发生；经过社区定价，"我的思想、我的知识"大量发生；最后，GDP 跳到一个新的层级。

这条链的前一半，有七十八年的数据：美国农业的份额从 8.2% 让到约 0.8%，制造业从峰值 27.4% 让到约 9.5%，产量却和整个经济几乎同速增长（BEA 历史回溯报告；FRED）。让出的份额，大头被知识型服务接住。这一半，是历史。

链的后一半，是猜想：信息业的份额会见顶，公共知识会被 AI 压到地板价，价值会流向只对一个人、一天有效的"我的知识"，而这一层要靠社区定价才能进入 GDP，先降后跳。这一半，第九编已经交给了数据和时间去检验。

我在一次讨论里说过两句话，是这条链的两端。一句是：「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产」，终点当然是新思想的发生。另一句是：「最后的大头是：我的思想，我的知识的大量生产，引发GDP的层级跳跃」。这本书，就是把这两句话之间的路，一步一步算出来。

◆ 三、那碗面的账，最后再算一遍

把全书的账压回到一碗面上，再算最后一遍。

今天，一碗"我的面条"假设卖 30 元。其中约 15 元是物：面粉、骨汤、牛肉、煤气、房租、周师傅凌晨四点的那锅汤；另外约 15 元是"我的"：周师傅听懂林老师今天的情况、想好这一碗该怎么改、端上来之后那句"这碗对了"。两块各占一半。

将来，物的生产和信息的生产都被自动化之后，同样一碗卖 30 元的"我的面条"，物的部分约 5 元，约占 17%；标准配方、菜单、检索这些信息几乎不花钱；新知识的发生约 25 元，约占 83%。这些比例都是示意，不是预测，可方向是清楚的：售价可以不变，钱流向的地方变了。

我在讨论里讲过这碗面的成本：「我的面条的生产成本，主要是：基于AI的'新知识：如何设计和生成我的面条，适合我今天的SDE需要'」。用 SDE 的三个维度来说：显露，是我今天浮出来的状态；差异，是今天想要的变化；纠缠，是今天的情境。三样合成一份只对今天有效的方案。这份方案，就是一碗面里将来最值钱的东西，也是一个人在新经济里最值钱的产出。

一碗面的账算清楚了，整个经济的账，不过是把千千万万碗加起来，再问一句：谁来给它们定价。

把千千万万碗加起来，第六编的示意账给出了量级：如果有三成劳动者参与，每人每年被定价交易 3 万美元的"我的知识"，新加出来的约是今天 GDP 的 5%；如果六成参与、每人 10 万美元，约是 33%（都是假设）。从一碗面多出的 15 元，到整个经济多出三分之一，中间隔着的不是更多的面粉，而是更多被定价的"我的"。不多用一斤面粉，账可以翻一层，这是这本书敢叫"猜想"的底气，也是它必须被检验的原因。

再说回谁来定价。第七编讲过，答案在菜市场里早就有：刘婶的小白菜三块一斤，是她和周师傅碰出来的，是整个菜市场几十个摊子、几百个买菜人天天碰出来的。"我的知识"要走的，是同一条古老的路，只是摊位换成了公开页，摊主身边多了一个智能体，菜市场换成了类我社区。人类最早的定价办法，可能也是最新的这一种经济需要的定价办法。

◆ 四、为什么说是文明

结语的题目叫"一碗面条里的文明"。用"文明"这个词，不是为了把一碗面说大，而是因为让渡律每走一步，改变的不只是账本，还有人怎样过日子、靠什么谋生、把时间花在哪里。

第一次让渡，拖拉机把大多数人从地里解放出来。人们进城、进厂，有了工资、有了周末，城市文明长起来了。第二次让渡，机器把大多数人从流水线上解放出来。人们进了写字楼、医院、学校，靠判断和方案谋生，知识型服务成了经济的

大头，教育成了每个人的必修。每一次，被工具接管的，都是可重复的活；人去做的，都是工具还替代不了的活。

第三次让渡，AI 接管的是可重复的信息和公共知识。人被让出来之后去做什么？本书的回答是：去做只有"我"在场才能做的事，识别今天的自己要什么，检查一个方案对不对，把今天的结果回写，留给明天的自己和与自己相似的人。

这是一种很不一样的生活。前两次让渡，人从一种可重复的劳动，换到另一种可重复的劳动：从锄地换到拧螺丝，从拧螺丝换到填表格。这一次，如果本书的猜想成立，人第一次被推到一个只能靠"不可重复"谋生的位置上。每个人每天都要回答：我今天显露出了什么？我今天想要什么不一样？我今天身在什么情境里？这三个问题，过去只有少数人有闲去问；将来，它们可能成为一种普遍的劳动，并且有一个社区为它定价。

第 129 号讲的是让每个人都有自己的思想和知识工厂；第 224 号讲的，大意是未来的热门行业是"生产我"，我经济与我们的经济在 GDP 里的比例会颠倒。这本书把那两本的意思放进了整个经济的账里：当每个人的思想和知识都能被定价，经济的主角就从"我们的"换成了"我的"。如果说农业文明的单位是一块地，工业文明的单位是一座工厂，那么下一种文明的单位，也许就是一个人的一天。

◆ 五、中间那段难走的路

这本书里有一个形状，我希望读者记得比任何数字都牢：先降后跳。

工具来的时候，先是扩大期，人人觉得前途无量；接着是内卷期，东西越做越多，价格越压越低，干这一行的人越来越累。今天，在信息和公共知识的生产上，我们大概正处在从扩大期走向内卷期的那个关口。我在讨论里问过：「一个教授一年解决20个问题、发20篇论文够吗？」这个问题，以后会在翻译、写作、设计、编程、咨询的每一个工位上被问一遍。

在新产业长到足够大之前，账面会难看。第六编的示意账算过：宽口径知识类产业约占 GDP 的 23%，如果价格被压掉一半，名义 GDP 就少了约 11 个点；"我

的"层在成形期，参与的人三成、每人每年交易 3 万美元，也只能补回约 5 个点，净值还是负的。要到主导期，账面才翻正。这些数都是假设，可这个形状提醒我们：中间有一段路是难走的。

走这段路的，是一个个具体的人。周师傅在被压价，阿凯在内卷的单子里熬，林老师担心他教的数学题明天就被 AI 做完。本书给不出一条保证人人都能平安走过去的路，只能指出方向：被让出来的人，不要再去抢下一个可重复的位置，而要往离"我"最近的工序上走；社会要尽快把那个定价开关打开，让"我的"能被看见、被交易，新的一层才长得起来，难走的那一段才会短一些。

◆ 六、这本书留下的问题

一本猜想之书，应当把自己没回答的问题留在明处。我留下三个。

第一个，定价开关怎样打开。本书论证了没有社区定价就没有跳跃，也描绘了类我社区和三合一平台的样子，可一个社区到底怎样给一碗"今天这一碗"定出一个大家都认的价，今天只有零星的设想，没有成熟的做法。这要靠很多个周小雨去试。

第二个，统计怎样追上来。今天的 GDP 账户里，"我的知识"散落在餐饮、医疗、专业服务的各个角落，看不见。第八编设想了"我的增加值"这样的新指标，但它怎样定义、怎样计量，需要真正懂统计的人去做。统计看不见的经济，很难被认真对待。

第三个，"我"能不能一直在场。第 47 章写下了一条最致命的反面预言：如果 AI 能比我更早、更准地知道我今天要什么，"我"就不再是不可替代的工序。我相信"今天的我"要靠我自己显露，但这是一个信念，也是一个要被时间检验的判断。

这三个问题，一个是做事的问题，一个是记账的问题，一个是做人的问题。它们都不是一本书能解决的。做事的问题要在面馆、熟客群里一回回试；记账的问题要等统计员的笔记本里"杂项"越记越长；做人的问题，要每个人自己在每一天里回答。

◆ 七、一碗面里的三件事

把这本书收拢到一碗面上，只剩三件事，每个读者都可以带走。

第一件，分清楚生产和发生。下一次吃面、买衣服、出门旅行，可以问一问：这里面哪一部分是可以重复的，哪一部分只属于今天的我？前者会越来越便宜，不必为它焦虑；后者会越来越值钱，值得为它花心思。

第二件，守住离"我"最近的那几道工序。AI 会接管方案和生成，这两步的价值也会让出去。识别需要、检查、回写，这三步要求"我"在场。一个人能把自己今天的状况说清楚，能判断一个方案对不对，能把结果记下来，他在新经济里就有一个不能被替代的位置。AI 是工厂，"我"是这座工厂里唯一不能被替代的工序。

第三件，找到自己的类我。"我的知识"不能一个人定价。和你口味相近的食客，和你处境相近的父母，和你跑同一条路的跑者，这些人组成的社区，既是你的"我的"的买家，也是它的评判者。周师傅的熟客群、阿凯跑熟的那几十户人家，都是最小的类我社区。定价开关，不在远处，就在这些小社区里。

◆ 八、写给不同位置上的读者

这本书讲的是整个经济，可读它的是一个个站在不同位置上的人。最后，我想分别对几种读者说一两句。

如果你像周师傅一样，做的是一门手艺，正被连锁店、平台和机器压价：不必在可重复的那一块上和工具拼到底。你手里最值钱的，可能是你从来没收过钱的那部分，你对熟客的了解，你一眼看出"这个人今天不对劲"的本事。想一想，怎样把它从人情变成一道看得见的工序。

如果你像周小雨一样，在做 AI 产品：不要急着用 AI 替代"我"，要用 AI 把"我"请回来。最容易做的产品，是让 AI 直接给出方案；最有价值的产品，是帮人把今天的自己说清楚，帮人检查，帮人回写。

如果你像林老师一样，是一位老师：你的学生将来面对的，是一个可重复的知识越来越便宜的世界。教他们解题仍然要紧，但更要紧的，是教他们识别自己的需要，判断一个答案对不对，把每一次的结果记下来。这三样，AI 替不了。

如果你像阿凯一样，从一个行业被让出来，又进了一个正在内卷的行业：你跑过的每一户人家、记住的每一个习惯，都是"我的知识"的原料。别小看它们。

如果你是一个普通的食客：下一次吃面，试着把今天的自己说清楚。这是新经济里每个人都会做的第一份工作。

◆ 九、最后一句

林老师在第 48 章留下了一句话：这一条，我暂时不服，十年后再说。

我想用这句话结束这本书。一个关于未来的猜想，最好的结局不是所有人都被说服，而是有人愿意带着它，在十年里一边过日子一边对账。林老师会继续去周师傅的面馆，周小雨会继续改她的流程，阿凯会继续跑他的熟客，我会继续盯着那几条数据曲线。十年以后，信息业的份额见没见顶，人们有没有为"我的"付钱，那一行"由常客群定"的价格有没有真的定下来，到时候自有分晓。

在那之前，请先好好吃今天这一碗。它只属于今天的你。

> **带走的话**
>
> 工具接管一切可重复的生产，经济的价值最终流向不可重复的"我的新知识发生"；当"我的"能被社区定价，GDP 就跳到一个新的层级。

> **小 账**
>
> 让渡账：物让给信息，信息让给新思想的发生；接住最后一棒的，是每个人每天离"我"最近的那几道工序。
>
> 面条账：标准的一碗越来越便宜，"今天这一碗"的价格，由一个社区来定。

参 考 书 目

本书是猜想之书，参考书目只收与论证直接相关的数据来源和经典文献，不凑数。外文书先原题后中文题；版本、译者、页码均〔待核〕，凡本书正文引用处，已在该章内注明出处。

一、数据来源

1. U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). GDP by Industry（分行业 GDP 账户）. 美国经济分析局。
2. BEA. Historical GDP-by-Industry Accounts 回溯报告（2004、2005 年版）. 本书 1947–1987 年份额数据的来源。
3. Federal Reserve Bank of St. Louis. FRED：VAPGDPI（信息业增加值占 GDP 份额）、VAPGDPGPI（私人商品生产部门）、VAPGDPMA（制造业）.
4. Economy Insights. 美国分行业 GDP 整理（2019–2025 信息业实际增加值数据）. 〔待核：栏目与日期〕
5. U.S. Bureau of Labor Statistics. 民用劳动力数据（2026 年 4 月）. 〔待核：具体序列名〕

二、结构变迁与服务业

1. Colin Clark. The Conditions of Economic Progress. 《经济进步的条件》. 〔待核〕
2. Simon Kuznets. 关于经济增长与产业结构的论文与著作. 〔待核：篇目〕
3. Jean Fourastié. Le grand espoir du XXe siècle. 《二十世纪的大希望》. 〔待核〕
4. William J. Baumol. "Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis", American Economic Review, 1967. 即"鲍莫尔成本病"的出处。〔待核〕
5. William J. Baumol & William G. Bowen. Performing Arts: The Economic Dilemma. 1966. 〔待核〕
6. Daniel Bell. The Coming of Post-Industrial Society. 1973. 《后工业社会的来临》. 〔待核〕
7. Dani Rodrik. "Premature Deindustrialization", Journal of Economic Growth, 2016. 〔待核〕

三、知识、信息与技术

1. Friedrich A. Hayek. "The Use of Knowledge in Society", American Economic Review, 1945.《知识在社会中的运用》.
2. Fritz Machlup. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. 1962.〔待核〕
3. Paul M. Romer. "Endogenous Technological Change", Journal of Political Economy, 1990.〔待核〕
4. Robert M. Solow. "We'd better watch out", New York Times Book Review, 1987. 即"生产率悖论"的出处。〔待核〕
5. Joseph A. Schumpeter. Capitalism, Socialism and Democracy. 1942.《资本主义、社会主义与民主》.〔待核〕
6. Erik Brynjolfsson & Andrew McAfee. The Second Machine Age. 2014.《第二次机器革命》.〔待核〕
7. Robert J. Gordon. The Rise and Fall of American Growth. 2016.《美国增长的起落》.〔待核〕

四、外包、贸易与"定制"

1. David H. Autor, David Dorn & Gordon H. Hanson. "The China Syndrome: Local Labor Market Effects of Import Competition in the United States", American Economic Review, 2013.〔待核〕
2. Ronald H. Coase. "The Nature of the Firm", Economica, 1937.《企业的性质》.
3. B. Joseph Pine II. Mass Customization. 1993.《大规模定制》.〔待核〕
4. B. Joseph Pine II & James H. Gilmore. The Experience Economy. 1999.《体验经济》.〔待核〕
5. C. K. Prahalad & Venkat Ramaswamy. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. 2004.〔待核〕

五、本系列各卷

1. 王德生.《让每个人都有自己的思想和知识工厂》. 德麦国际专著第 129 号.
2. 王德生.《我经济》. 德麦国际专著第 224 号.〔待核：书名全称〕
3. 王德生.《我的三个宝贝》. 德麦国际专著第 220 号. 同系列同版式。

4. 陈凤. 《AI时代死亡的困境和出路》. 德麦国际专著第 302 号. 同系列同版式。

附 录

附录一　美国 1947–2026 年分行业 GDP 份额数据表及来源

说明

本附录只收录本书写作时已核对出处的数据，全部来自美国经济分析局（BEA）的分行业 GDP 账户及其历史回溯报告，以及美联储圣路易斯分行数据库（FRED）整理的份额序列。表中空格表示本书未核到该年数值，不作推算填补。

几点口径提示：

1. 份额指该行业名义增加值占名义 GDP 的百分比。
2. 2025 年数值，凡标"修订后"的，为 2026 年 9 月 30 日 BEA 年度修订后的 FRED 口径；凡标"修订前"的，为修订前口径。两者不可混用作精确比较。
3. 1947–2005 年的历史值来自 BEA 历史回溯报告（2004、2005），与当前 FRED 序列在个别年份可能因后续修订存在小幅差异。
4. 美元换算人民币按 1 美元约合 7.1 元粗算，仅供参考。

表一　三大板块份额（%）

年份	农业	制造业	信息业	私人商品生产部门（农林牧渔＋采矿＋建筑＋制造）
1947	8.2	25.6	2.5	—
1952	—	27.4（峰值）	—	—
1967	2.7	25.2	3.2	—
1987	1.7	17.1	3.9	—
2000	1.0	14.5	4.7	—

年份	农业	制造业	信息业	私人商品生产部门（农林牧渔＋采矿＋建筑＋制造）
2005	—	—	4.9	约 20.7
2015	—	—	5.0	—
2025	约 0.8	约 9.5	约 5.8（修订后）；5.5（修订前）	约 16.0
2026 第二季度	—	—	5.9（创新高）	16.3

来源：农业、制造业 1947–2000 年，BEA 历史回溯报告（2004、2005）；制造业 2025 年，FRED　VAPGDPMA；农业 2025 年约 0.8%，为任务书已核约数〔具体序列名待补〕；信息业，BEA 历史回溯报告与 FRED　VAPGDPI；私人商品生产部门，FRED　VAPGDPGPI。私人商品生产部门 2025 年四个季度依次为 16.2、16.0、15.9、15.7。

表二　1947–1987 年第二次让渡的接收者（份额增加，百分点）

行业	1947–1987 份额变化
金融、保险、地产、租赁	＋7.3
专业与商业服务	＋5.0
教育、医疗、社会救助	＋4.1

来源：BEA 历史回溯报告（2005）。

同一来源：1947–1987 年，制造业实际增加值年均增长 3.5%，实际 GDP 年均增长 3.6%。

表三　2025 年规模数据

项目	数值	来源
美国现价 GDP	约 30.76 万亿美元（约合人民币 218 万亿元）	BEA 2026 年 6 月口径，Economy Insights 整理
信息业增加值	约 1.70 万亿美元（修订前口径，占 5.5%；修订后份额约 5.8%）	份额见 FRED VAPGDPI；金额为修订前口径
房地产租赁	4.24 万亿美元（13.8%）	BEA 分行业账户，修订前口径
专业科技服务	2.494 万亿美元	同上
金融保险	2.442 万亿美元	同上
医疗社会救助	2.371 万亿美元	同上
企业管理	5768 亿美元	同上
知识产权产品投资（研发、软件、文艺原创）	占 GDP 5.6%	FRED
政府研发投资	年化约 2390 亿美元	FRED

表四　其他引用数据

项目	数值	来源
2019–2025 信息业实际增加值增幅	＋56.3%	Economy Insights，据 BEA 数据
2019–2025 实际 GDP 增幅	＋15.1%	同上
美国民用劳动力（2026 年 4 月）	约 1.698 亿人	美国劳工统计口径〔待核：具体序列名〕
每个劳动力摊 GDP	约 18.1 万美元/年	本书据上两项计算

本书使用的 FRED 序列代码

代码	含义
VAPGDPI	信息业增加值占 GDP 比重

代码	含义
VAPGDPGPI	私人商品生产部门增加值占 GDP 比重
VAPGDPMA	制造业增加值占 GDP 比重

待核与不作主论据的数据

- 个人消费约占 GDP 三分之二：〔待核〕，书中只作约数使用。
- 公用事业约占 GDP 1.5%：〔待核〕，书中只作约数使用。
- 美国民用劳动力数据的具体序列名：〔待核〕。
- 外包：1970 年代以后海外外包是制造业份额下降的重要原因之一，书中作为定性判断承认，未引具体数值。

示意数据声明

本书第六编的示意账（参与比例、每人年交易额、新增 GDP、扣通缩后的净值）以及"我的面条"价值流向表（50% 到约 17%、约 83%），全部是假设，不是统计数据，不收入本附录的数据表。

附录二　示意账与假设登记

本附录把全书的示意数集中登记一处。这些数都是假设，不是统计数据。读者可以把自己的假设填进去重算。

◆ 一、第六编主表：新增 GDP 的示意算法

新增 GDP ＝ 劳动力 × 参与比例 × 每人每年被定价交易的"我的知识"。劳动力取美国民用劳动力约 1.698 亿人（2026 年 4 月）；现 GDP 取 2025 年约 30.76 万亿美元。

情景	参与比例	每人年交易额（假设）	新增 GDP	占现 GDP
萌芽	10%（约 1700 万人）	1 万美元	约 0.17 万亿美元	约 +0.6%
成形	30%（约 5100 万人）	3 万美元	约 1.53 万亿美元	约 +5%
主导	60%（约 1 亿人）	10 万美元	约 10.2 万亿美元	约 +33%
跃迁	80%（约 1.36 亿人）	20 万美元	约 27.2 万亿美元	约 +88%

◆ 二、扣通缩之后

假设宽口径知识类产业约占 GDP 的 23%（修订前口径），若其价格被 AI 压掉一半，名义 GDP 约少 11 个百分点。净值：成形约 −6%，主导约 +22%，跃迁约 +77%；萌芽更低，仍为负。这就是「先降后跳」的形状。

翻倍条件：每个劳动者的思想被社区定价到与他今天的平均产出（约 18 万美元每年）相当。

三、消费层的粗算

若三成的消费变成"我的"并溢价 100%，GDP 约 +20%；若一半，约 +33%。这一算法用到"个人消费约占 GDP 三分之二"，该比例〔待核〕，只作约数。

四、"我的面条"价值流向表

项目	今天（售价 30 元）	物与信息自动化之后（售价仍 30 元）
物（原料、厨房、人工）	15 元（50%）	约 5 元（约 17%）
信息（菜单、点单、配送信息）	计入以上	接近 0
新知识发生（识别、设计、检查、回写）	15 元（50%）	约 25 元（约 83%）

五、本附录的使用规则

示意数只用来让逻辑看得见。它们不进入附录一的数据表，也不作为本书任何一条命题的证据；证据只有拆解的逻辑和已核的历史数据。

附录三　术语对照

本书的词	白话	出处
工具让渡律	革命性工具在哪个产业爆发，哪个产业的 GDP 份额就开始让出去；让出的份额，流向这件工具还替代不了的那种生产	第 6 章
扩大期 / 内卷期	工具刚来，市场空着、越做越大；接着东西越做越多、价格越压越低	第 6 章、第二编
生产与发生	生产：可重复，会被工具接管；发生：一次性，只对这个人这一天有效	导论、第 23 章
我的 / 我们的	我们的：行业共同知识，AI 让它便宜；我的：只对一个人、一天有效	第 12 章、第 14 章
社区定价	"我的知识"的价格，只能由社区里一群彼此类似的人在交易中定出来	第七编
类我	和我类似的人的集合	第七编
三合一	智能体（服务）＋网站（公开的一面）＋社区（类我）	第七编
层级跳跃	"我的"层长到足够大，GDP 整体跳到新的一层；有门槛，先降后跳	第六编
六道工序	识别需要 → 设计 → 方案 → 生成 → 检查 → 回写	第五编
日鲜知识	只为今天这一个人生出来、过了今天就作废的知识	第 23 章
S 显露	我今天显露出来的状态；结构是显露的稳定态	第四编
D 差异	今天想要的变化	第四编
E 纠缠	今天的情境：天气、同伴、心情、要庆祝的事	第四编
增加值	一个行业的产出减去它买进的中间投入；它占 GDP 的比例就是该行业的"份额"	导论、附录一
实际与名义	名义按当年价格，实际剔除物价；"产量不缩"要看实际增加值	第 47 章

附录四　判决速查卡

命题	一句话	主要证据	已发生?	软硬	主场章
一　工具让渡律	份额让出，产量不缩	BEA 1947–1987：制造业实际增加值年均 +3.5%，实际 GDP +3.6%，份额 25.6%→17.1%	已发生	硬（原因多重）	第 1–6 章
二　三次让渡	物 → 信息 → 新思想的发生	FRED 份额序列；信息业 2019–2025 实际增加值 +56.3%	前两次已发生	前硬后软	第 1–12 章
三　价值重心迁移	物 50% → 约 17%，新知识发生 → 约 83%	成本拆解；比例是示意	未发生	方向有据，比例软	第 13–23 章
四　层级跳跃	先抵过通缩，先降后跳，有门槛	示意账；形状可检验	未发生	软，形状可错	第 30–35 章
五　定价开关	没有社区定价，就没有跳跃	GDP 记账规则；维基百科反例	条件	逻辑硬，实现软	第 36–40 章

一句话：地基打在历史上，楼盖在推论上，屋顶是一个开关。

附录五　与本系列各卷的对账

本书是主体性经济一组书的姊妹卷，讲"整个经济的账"：GDP 怎样让渡、怎样跳层、价值往哪里流。两本前卷讲工具、商业模式和"生产我"。本书引用它们时，只接着讲，不改它们的判断。

本系列卷	号数	本书怎样接
让每个人都有自己的思想和知识工厂	第 129 号	取其"每个人有自己的知识工厂"的口径，本书据此算整个经济里的账
我经济	第 224 号	取其"AI 让我们的知识便宜，我的知识只能社区定价"和"我经济与我们的经济在 GDP 比例上会颠倒"的判断，见第七编
我的三个宝贝	第 220 号	同系列、同版式；内容上不直接对账
AI时代死亡的困境和出路	第 302 号	同系列、同版式；内容上不直接对账

对账说明：两本前卷的具体章节号与本书章节的逐条对应，〔待核〕，需要在定稿前逐条核对前卷原文。

附录六　推翻条件、判负卡与本书自认最弱处

◆ 一、推翻条件（去哪里查）

条件	看什么	本书错在
一　信息业份额不见顶	FRED VAPGDPI；BEA 信息业实际增加值	2036 年前份额一路上升，没有走平
二　信息业价格不下沉	BEA 分行业价格指数	与整体物价同步上涨
三　不为"我的"付钱	BEA 个人消费支出中个人化服务的比重〔待核〕	比重不变或下降
四　不先降后跳	BEA 宽口径知识类产业名义份额合计	不降；或降后十年不回升
五　物的产量随份额一起降	FRED VAPGDPGPI、VAPGDPMA；实际增加值	产量随份额一起降；或份额持续回升
反面　AI 代替"我"识别	个人数据推荐类行业的消费选择	人们普遍满足于"系统替我选"

◆ 二、判负卡

出现上表任何一行的"本书错在"，本书对应的命题判负。出现最后一行，第三、四、五条命题一起判负。

◆ 三、本书自认的最弱处

一是"我"能不能一直在场：「今天的我要靠我自己显露」是一个信念，不是已验的事实（第 47 章、结语）。二是定价开关怎样打开：社区怎样给"今天这一碗"定出大家认的价，今天只有零星的小样（结语）。三是统计怎样追上来：第八编设想的"我的增加值"尚无定义和计量办法。四是示意账全部是假设，数字不能当预测用。五是隐私：只有"我"敢交出今天的自己，开关才打得开（第 48 章）。

附录七　口述命题登记与〔待核〕汇总

◆ 一、口述命题登记

以下六条为王德生口述或立题（2026 年 10 月 10 日），书中引用时写"王德生说"，不扩写。

编号	口述	主要用在
K1	「物生产和信息生产将会让渡给知识的生产」；随后裁定：终点当然是新思想的发生	第一编、第三编、结语
K2	「最后的大头是：我的思想，我的知识的大量生产，引发GDP的层级跳跃」	第六编、结语
K3	「去今天的饭店吃一个面条，我愿意花15元，如果是'我的面条'，就愿意花30元。」	导论、第三编
K4	「我的面条的生产成本，主要是：基于AI的'新知识：如何设计和生成我的面条，适合我今天的SDE需要'」	第 16 章、第 22 章
K5	「随着物的生产的自动化，信息的自动化，最后'我的面条'的价值会集中流向'我的面条的设计，方案，检查……'的'新知识发生'」	第 17—18 章、第五编
K6	工具让渡律：革命性工具在哪个产业爆发，哪个产业的 GDP 份额就开始让出去；让出的份额流向这件工具还替代不了的那种生产。阶段：扩大期 → 内卷期 → 新产业诞生 → 让渡开始。例：AI 最近大规模做数学，引发扩大期，很快进入内卷——「一个教授一年解决20个问题、发20篇论文够吗？」	第 6 章、第二编

◆ 二、〔待核〕汇总

位置	内容
前言、第 16 章	AI 生成一份方案的算力成本
第 33 章、附录二	个人消费约占 GDP 三分之二
第 47 章	BEA 个人消费支出中"个人化服务"有无可直接对应的细分类别

位置	内容
第 49 章	中国分行业数据与 BEA 口径能否直接对比
附录一	公用事业约占 GDP 1.5%；美国民用劳动力的具体序列名
附录五	与第 129 号、第 224 号逐章对账
参考书目	各书版本与译者

◆ 三、数据的最后说明

本书所有已核数据只来自美国：美国经济分析局（BEA）的分行业 GDP 账户及其历史回溯报告，圣路易斯联储数据库（FRED）。2026 年 9 月 30 日 BEA 年度修订之后，信息业 2025 年份额由 5.5% 改为约 5.8%；本书以修订后为准，凡写"修订前"处均已注明。