我的

三个宝贝

一个理论、一个工具、一声呼喊，与未来的主体经济学

王德生　著

德麦国际出版社

DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《我的三个宝贝——一个理论、一个工具、一声呼喊，与未来的主体经济学》
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 220 号
ISBN	979-8-90690-218-4
定价	US$30
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 29 万字
版次	2026 年 9 月第 1 版

AI　　协作声明：本书的立题、三个宝贝的定义、“理念之我＝价值发生场／知识经济／理念工厂／主体经济学”四句承重命题，以及统稿时的各项裁定，由王德生（口述）给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。书中的妈妈秀兰、林老师、会计小周、面馆桂芬姐、老陈，以及各章“设想”的人物与场景，均为虚构；讲到作者本人的经历，以作者审定为准。书中说到机器“能”或“不能”的地方，说的是二〇二六年的机器。关于经济的判断，是一门经济学的种子，不构成投资或经营建议。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；导论与十一卷一百二十一章；结语、参考书目、附录五件。卷十一为本书的失效户，观察期至二〇二九年九月底。

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，并在中国科学院从事博士后研究，研究方向包括 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。曾在英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学工作。2005 年起定居新加坡。

他的思想体系先后经历四站：三视角·知识的结构和体系（2017 年起）、321 智慧系统（2022 年起）、SIO 本体论（2024 年起），以及 SDE 本体论（2026 年起；同年 5 月起，「结构」改读为「显露」）——从「并排放着的三样」，走到「互相生出来的三样」。

他在德麦国际出版社出版了多部专著。本书是他写给自己五十五岁的一本书：数一数这十年手里还攥着的三样东西——一个理论，一个工具，一声呼喊。



一个理论、一个工具、一声呼喊，合起来是一座理念工厂：它生产我的理念，也在服务别人的场里，显露出我。

—— 本书

前 言

五十五岁，数一数手里的东西

◆ 一、一本写给自己的书

这本书，是我写给自己的。

二〇二六年九月二十日，我满五十五岁。那天早上，我坐在桌前，问了自己一个很普通的问题：这些年，我手里到底还攥着什么？

不是履历上写着的那些。履历上的，是走过的路；路走过去了，就留在身后了。我想数的，是现在还在手里、明天还能用、丢了会心疼的东西。

数来数去，数出了三样。

一个理论。一个工具。一声呼喊。

我把它们叫做我的三个宝贝。

这本书，就是把这三样东西，一样一样摊开，放在桌上，给自己看，也给你看。“宝贝”这个词，我想了很久才定下来。它有点土，有点家常，不像一本书的书名。也许有人会劝我换一个，说“三大贡献”也好，“三个发现”也好，听起来更有分量。

可我偏偏不想要分量。“贡献”是给别人看的，要摆出来，要有人认；“发现”更不对，这本书要花很多力气说明，我这些年最大的转变，恰恰是不再相信“发现”。而“宝贝”，是一个母亲叫孩子的词，是一个老人翻箱底时自言自语的词。它只说一件事：这东西跟我有血肉的牵连，丢了会心疼。

人到了这个年纪，会有一个问题，在某个安静的早晨追上来。它不吵，也不急，只是在你身边坐下，轻轻问一句：这些年，你到底得到了什么？

年轻的时候，这个问题好回答：湘大，中科院，斯旺西，南洋理工；四十几篇论文，一届一届的学生。那些都是真的。可是到了五十五岁，再看那张纸，我发现，上面写的，大多不是收获，是经过。

◆ 二、第一个宝贝：一个理论

第一个宝贝，是 SDE 本体论。一句话说完：从发现，到发生。

过去两千多年，人们大多相信，答案本来就在那里，等着人去发现：真理在那里，规律在那里，好办法也在那里。一个人最值钱的本事，是找得准、找得快。

SDE 说：不是这样的。东西是生出来的。一盘番茄炒蛋，不是谁发现的，是有人在一口锅里炒出来的；一个家的和睦，不是找到的，是一家人在日子里一点一点碰出来的。每一样东西，都是在一片土（E）里，经过一条路（D），显露（S）出来的。

这个理论，我走了四站才走到：三视角，321 智慧，SIO，SDE。每一站，都松开了一样东西；有两站，是我亲手判了它的错，才走过去的。

三视角那一站，给了我一双眼睛：对比，变化，分布。它教会很多人，一件事不只有一个样子。可是它仍然是“先给定一个东西，再从三个角度去看”，仍然是发现学里做得最用心的那一种。321 智慧那一站，我开始往根上问，后来判了它的核心答案是错的。SIO 那一站，看的人站进了世界里。到了 SDE，房子没有了，换成了一片地；今年五月，S 又从“结构”改读成了“显露”，结构，只是显露停下来时的样子。

一个理论，能被它的主人一次一次改写，才是活的。

◆ 三、第二个宝贝：一个工具

第二个宝贝，是大模型的 SDE 化，思想创新的工程化。它的方法，叫 SDE 多维度碰撞法。

今天的机器，什么都会写，什么菜都会做。可是你只对它说一句“帮我想想”，它端上来的，永远是最平均的那一盘。

碰撞法，是换一种用它的办法：先诊断，这件事卡在哪一维；再换维，从别的行当、别的维度，拿东西来撞；最后结算，这一轮，多出了什么，没成的，也记下来。

机器出力最多的地方，是这条路。可是起手的那一下，从哪一维起，拿什么来撞，得是你自己。

这几年，我在站上做了一台叫 ChatSDE 的机器，还有一群智能体。三家不同的机器坐在一起，一个判断，一个攻击，一个结算；后来又有了多家一起碰的群碰。每一条规矩，都是在一次一次用它、一次一次碰到断处之后，改出来的。比如，三个座位都读同一套语料，碰出来的常常只是同一个意思换了三种说法，于是改成只让结算那一席读 SDE。同一个锅里，碰不出新东西。

◆ 四、第三个宝贝：一声呼喊

第三个宝贝，是一声呼喊：理念之我，诞生了。

人已经喊过两声“我”。第一声喊在精神世界里，喊的是“我”；第二声喊在现实世界里，喊的是“我的”。第三声，喊在理念世界里，喊的是“我名下的”：这个理念，是在我这里生出来的，记在我名下；连同它生出来时碰坏的那些，连同它后来被人找出来的错，也都记在我名下。

这一声，我在第二百号专著《第三声喊：理念界的我》里，第一次喊了出来。这本书，是接着那一声，往下讲。

这一声喊，有一个很要紧的地方：它的名字，先挂在错上。

过去的理念世界，只有一本功劳簿。谁发现了什么，记在谁名下；谁错了，错就悄悄地抹掉，或者记到别人头上。第三声喊，要开两本账：功劳户和失效户。谁找到了我的错，那条错以他的名字命名，记在他的功劳户上；同时，也记在我的名

下，记在我的失效户上。一笔两记。一个人敢认多少失效，他的“我”，就有多结实。

◆ 五、理念之我，是一座工厂

写这本书的时候，我对“理念之我”，又说了四句话。它们是这本书的骨头。

第一句：理念之我，就是将来的服务，是价值发生的场；我，也在这个场里显露出来。

第二句：理念之我，就是未来的知识经济。

第三句：理念之我，就是未来每个人都要打造的理念工厂——我的理念工厂，生产我的理念。

第四句：这，就是未来的主体经济学。

四句话，从一个人，走到了一种经济。

一个人喊出“我名下的”，他手里就有了一座工厂：有土，有路，有招牌，有账本，有客人。千千万万个人都这样喊了，千千万万座工厂连在一起，就是一张网，就是一种新的经济。

为什么偏偏是今天?

因为机器来了。它把公共知识的价格，一年比一年往下压，压到地板上。一个人从机器那里几秒钟就能拿到的东西，就不会再有人为它付钱。那么，人和人之间，还能拿什么来交换？这本书的回答是：拿“我的”。不是我的东西，不是我的时间，是我的理念：在我的日子里碰出来的、别人碰不出来的、挂着我名字的那些东西。

这就是主体经济学要讲的事。卷五、卷六，是它的种子。

◆ 六、这本书真正的主角

这本书的主角，不是三个宝贝本身，是它们之间。

三个宝贝，各讲一卷，讲得再好，也只是三样东西。它们之间是什么关系，才是这本书最想说的：

理论是土，工具是路，呼喊是花；三样合起来，是一次发生。

两两之间，互相托着；缺了一样，就生病：缺呼喊，是无主工厂；缺工具，是空喊；缺理论，是自以为是。

三样之间，互相生出，又互相改写：我由工具和理论生出来，工具由我和理论改出来，理论由我和工具改写。

一次，两两，一圈。这是关系三卷，也是这本书的心脏。

◆ 七、一句话

如果要把这本书，压成一句话，我会这样说：

一个理论、一个工具、一声呼喊，合起来是一座理念工厂：
它生产我的理念，也在服务别人的场里，显露出我。

这句话，会在导读、结语里再出现。每一次，一字不改。

◆ 八、四个普通人，和一本失效户

这本书讲了很多大的东西：本体论，碰撞法，主体经济学。大的东西讲多了，人会飘起来。

所以，卷十落回地上，讲四个普通人：一个带两个孩子的妈妈，一个教了十九年英语的老师，一个被机器吓了一跳的年轻会计，一个守着一条老街夜里的面馆老板娘。他们是设想出来的人，可是他们身上的每一件事，都可能是你的。

然后，卷十一，是这本书的失效户：它在哪里会错。已经认下的错，写好的作废条件，还悬着的推论，一条一条登记，每一条后面，空着一个名字栏。一本讲“每个理念都要带说明书、写明它在哪里不成立”的书，自己先要这样做。

这四个人，我没有让他们变成大人物。秀兰没有成为育儿专家，林老师还在县城中学教两个班的英语，小周还是一个会计，桂芬姐的面馆还是那一间。这是故意的。如果理念工厂的价值，最后还是要用“变成大人物”来证明，那这本书就又退回到了它想离开的那块地上。

理念之我，不是一个站在高处、被很多人仰望的“我”；是一个在很多个具体的人的日子里，被一次一次认出来的“我”。

◆ 九、这本书是怎样长出来的

这本书，不是一开始就打算写成一本书的。

最先，是一篇给公众号写的长文，题目就是“我的收获：一个理论，一个工具，一声呼喊”，写完，挂在了站上的专栏里。然后，是一套给学员的课件，三十页，一页一页讲这三样东西。讲着讲着，我发现，三个宝贝之间的关系，一篇文章、一套课件，都装不下了。

于是有了这本书。先列提纲，再一卷一卷地写：先写三个宝贝各自是什么，再写它们放进经济里是什么，然后，用三卷写它们之间的关系，最后，落到四个普通人身上，再给自己开一本失效户。

写的过程，本身也是三个宝贝的又一圈：我用我的理论，看我自己的十年；用我的工具，一卷一卷地碰；碰出来的，挂上我的名字；碰不清楚的，记进卷十一。而这一圈转下来，我的理论，也被改写了一点：写之前，我以为理念之我是三个宝贝里的第三个；写完了，我知道，它是三个宝贝合在一起的那个整体。

◆ 十、这本书不做什么，写给谁

这本书不是一本哲学史，不去梳理谁说过什么；也不是一本教科书，不求把每一个概念定义得滴水不漏。书里讲到机器的地方，说的是写书这一年的机器；讲到经济的地方，是一门经济学的种子，还不是一门经济学。

它是一个人，在五十五岁这一年，把手里的三样东西，老老实实地摊开来。

写给谁？

写给跟着我走过三视角、321、SIO、SDE 这几站的学员；写给第一次听说这些、被“宝贝”两个字吸引进来的人；也写给每一个此刻正对着机器、心里有一点慌的普通人。

二〇一七年，我在第一篇公众号文章的末尾写过一行小字：给你一双慧眼看世界。二〇二六年九月，我给站上定了另一句话：让每个人都有自己的思想和知识工厂。

从一双眼睛，到一座工厂，是这十年；从一座工厂，到一门主体经济学，是这本书想往前看的那一段。

你不只需要一双看世界的眼睛。你需要一座和世界一起生长的工厂。

这本书，是一份邀请。

导 读

这本书怎么用

◆ 一、全书一句话

一个理论、一个工具、一声呼喊，合起来是一座理念工厂：
它生产我的理念，也在服务别人的场里，显露出我。

◆ 二、五条主张，和去哪里推翻它们

主张	主场在哪里	推翻它，去哪里查
东西是生出来的，不是本来就在那里的：从发现，到发生	卷二	卷十一废-01
碰撞法能让人碰出只属于他自己的理念；同一个锅里碰不出新东西	卷三	卷十一废-02、废-03
理念之我，就是我的理念工厂；它在服务别人的场里显露	卷四	卷十一废-05、废-16
千千万万座理念工厂连成一张网，就是未来的知识经济、主体经济	卷五、卷六	卷十一废-06 至废-12
三个宝贝是一次发生，两两相托，互生互写；缺一样就生病	卷七至卷九	卷十一废-13 至废-15，失-02、失-09

◆ 三、怎么读

只想知道三个宝贝各是什么，读卷二、卷三、卷四。每一卷都用家常的例子讲，不需要任何哲学基础。

想知道它们之间的关系，读卷七、卷八、卷九。那是这本书的心脏。

关心这件事和钱、和生计、和未来的饭碗有什么关系，读卷五、卷六。

只有一个晚上，读导论、卷十和结语。

想挑这本书的错，直接读卷十一。

◆ 四、怎样推翻这本书

这本书的每一个大判断，都在卷十一写了作废条件：看什么，在哪里看，看到什么算作废。观察期到二〇二九年九月底；二〇二七年九月做第一次回看，结果登在站上这本书的书页旁边。

你在自己的日子里用了书里的某一样东西，它断了，请说清楚三样：你的土，你是怎么用的，它是怎么断的。这一条会进失效户，写上你的名字，也记在我的名下，一笔两记。

◆ 五、随身三问

读完任何一章，合上书，问自己三句：

这件事，我是在找，还是在生？

我手里的这个办法，是撞上的，还是碰出来的？它在哪里不成立？

它挂着谁的名字？它断的地方，又挂着谁的名字？

◆ 六、每一章怎么写

每一章，都从一件家常的事讲起：一盘菜，一碗面，一个孩子的作业，一本账。然后讲这件事背后的道理，最后放回日子里。

每一章末尾，有一句“带走的话”，是这一章最想让你带走的那一句。

书里的例子，多数是设想出来的，文中会写明“设想”；讲到我自己的地方，是我自己的经历。

目 录

作者介绍 · · · · · iii
前言　五十五岁，数一数手里的东西 · · · · · v
导读　这本书怎么用 · · · · · xii

导论　五十五岁，我数了数手里的东西 · · · · · 1
第 1 章　收获不是履历 · · · · · 2
第 2 章　三个宝贝，一句话说完 · · · · · 6
第 3 章　这本书的主角是“之间” · · · · · 11

卷一　三个宝贝从哪里来：十年编年 · · · · · 16
第 4 章　画网格的人 · · · · · 17
第 5 章　二〇一七：给你一双慧眼看世界 · · · · · 21
第 6 章　四站：每一站松开了什么 · · · · · 26
第 7 章　我判自己的核心答案错了 · · · · · 31
第 8 章　理论先到，工具后到，呼喊最后到 · · · · · 36

卷二　第一个宝贝：理论——从发现到发生 · · · · · 40
第 9 章　番茄炒蛋是谁发现的 · · · · · 41
第 10 章　房子和手电筒：两千五百年的发现学 · · · · · 47
第 11 章　土壤、差异、显露：E、D、S 的家常读法 · · · · · 53
第 12 章　万有引力在牛顿那里发生了 · · · · · 61
第 13 章　发现死亡，发生升级 · · · · · 68

卷三　第二个宝贝：工具——理念工厂的生产线 · · · · · 76
第 14 章　什么菜都会做的大厨，为什么总端家常菜 · · · · · 77
第 15 章　同一个锅里碰不出新东西 · · · · · 82
第 16 章　诊断、换维、结算：多维度碰撞法 · · · · · 88
第 17 章　六条路径，和碰撞失败的四种样子 · · · · · 95
第 18 章　陪人碰，不替人想：复合大脑 · · · · · 101
第 19 章　生产线不等于工厂 · · · · · 108

卷四　第三个宝贝：呼喊——我的理念工厂 · · · · · 112
第 20 章　人已经喊过两声“我” · · · · · 113
第 21 章　只有功劳簿，没有错题本 · · · · · 122
第 22 章　三重不可能，今天同时松开 · · · · · 130
第 23 章　理念之我，就是我的理念工厂 · · · · · 138
第 24 章　我的理念，不是我的知识 · · · · · 147

第 25 章　工厂的账本：错题本、复式记账、认账 · · · · · 155
第 26 章　我是在服务里显露的 · · · · · 163

卷五　主体经济学（上）：从客体经济到主体经济 · · · · · 170
第 27 章　机器能替人写对之后，人还能卖什么 · · · · · 171
第 28 章　三种经济：客体、互动、主体 · · · · · 178
第 29 章　知识第一次成为私产：来源链断裂之后 · · · · · 185
第 30 章　公共知识落到地板，“我的知识”才有价 · · · · · 192
第 31 章　社区定价：理念在复合体之间怎么交易 · · · · · 197
第 32 章　错题本是信用：复式记账就是主体经济的会计 · · · · · 204

卷六　主体经济学（下）：理念工厂连成的一张网 · · · · · 209
第 33 章　不是一家公司，是一张网 · · · · · 210
第 34 章　每个人一座工厂 · · · · · 218
第 35 章　样机：一台已经在跑的机器 · · · · · 226
第 36 章　这张网靠什么不塌：承接、结算、作废条件 · · · · · 231
第 37 章　网里的三种劳动：生、用、找错 · · · · · 237
第 38 章　这张网和旧世界怎么相处 · · · · · 242
第 39 章　等待不是拖延：这张网的时机 · · · · · 248
第 40 章　这张网的边界：什么不做，什么时候判负 · · · · · 255
第 41 章　三个宝贝，在这张网里各在哪里 · · · · · 260
第 42 章　网里的一天 · · · · · 263

卷七　关系之一：三个宝贝是一次发生 · · · · · 270
第 43 章　一个理论，能不能照见生出它的人 · · · · · 271
第 44 章　理论是土壤 · · · · · 276
第 45 章　工具是路径 · · · · · 281
第 46 章　呼喊是显露 · · · · · 285
第 47 章　用一碗面，走完一整次 · · · · · 289
第 48 章　我的场，成为别人的土壤 · · · · · 294
第 49 章　我自己的一整次发生 · · · · · 298
第 50 章　次序可以不一样吗 · · · · · 302
第 51 章　一个孩子身上的一次发生 · · · · · 306
第 52 章　一个家身上的一次发生 · · · · · 310
第 53 章　一个团队身上的一次发生 · · · · · 314
第 54 章　一个老师傅身上的一次发生 · · · · · 318
第 55 章　快的和慢的 · · · · · 321
第 56 章　一条街身上的一次发生 · · · · · 324
第 57 章　一生里的三个宝贝 · · · · · 327
第 58 章　对应的边界：哪里对得上，哪里对不上 · · · · · 330

卷八　关系之二：两两之间，缺一样就生病 · · · · · 335

第 59 章　理论与工具：方向与手脚 · · · · · 336
第 60 章　工具与呼喊：结算即记账 · · · · · 340
第 61 章　呼喊与理论：只有在发生学里，“我”才有地方站 · · · · · 343
第 62 章　无主工厂：缺了呼喊 · · · · · 347
第 63 章　空喊：缺了工具 · · · · · 351
第 64 章　自以为是：缺了理论 · · · · · 355
第 65 章　三种病，一个人身上都可能有 · · · · · 359
第 66 章　三种病，在一个单位里 · · · · · 362
第 67 章　三种病，在一个时代里 · · · · · 365
第 68 章　一张家常的体检表 · · · · · 369
第 69 章　三种看起来很像的人 · · · · · 372
第 70 章　三种病都好了，是什么样子 · · · · · 376
第 71 章　为什么三个一起才健康 · · · · · 378

卷九　关系之三：互生与回写 · · · · · 381
第 72 章　三方程：每个宝贝，都由另外两个生出来 · · · · · 382
第 73 章　我，是由工具和理论一起生出来的 · · · · · 387
第 74 章　工具，是由我和理论一起改出来的 · · · · · 392
第 75 章　理论，是由我和工具一起改写的 · · · · · 396
第 76 章　服务回写理论 · · · · · 400
第 77 章　一个转不停的圈 · · · · · 404
第 78 章　三方程，放到经济上：主体经济学的三条基本假说 · · · · · 408
第 79 章　回写的纪律 · · · · · 412
第 80 章　回写的节奏 · · · · · 416
第 81 章　一碗面的十年 · · · · · 419
第 82 章　两座工厂，互相改写 · · · · · 423
第 83 章　账本，是回写的底稿 · · · · · 427
第 84 章　圈停下来的四种样子 · · · · · 430
第 85 章　机器，在这个圈的哪里 · · · · · 434
第 86 章　回写，需要一点勇气 · · · · · 437
第 87 章　让圈转起来的四个小练习 · · · · · 440
第 88 章　三条线，合成一个关系 · · · · · 443

卷十　四个普通人的理念工厂 · · · · · 447
第 89 章　为什么是这四个人 · · · · · 448
第 90 章　妈妈的土：十年的草稿纸 · · · · · 451
第 91 章　妈妈的路：从“试一试”到“碰一碰” · · · · · 455
第 92 章　妈妈的花：一个被人借走的铁盒子 · · · · · 459
第 93 章　妈妈生过的病 · · · · · 463
第 94 章　老师的土：一句老话，断在了讲台上 · · · · · 468
第 95 章　老师的路和花：一张快递单，和一个班的小工厂 · · · · · 471

第 96 章　老师的病，和她的圈 · · · · · 475
第 97 章　会计的慌：知识被搬走的那一年 · · · · · 479
第 98 章　会计的路：两座账房，互相照了一照 · · · · · 482
第 99 章　会计的花：在一台机器旁边，被认出来 · · · · · 485
第 100 章　老板娘的一天 · · · · · 489
第 101 章　老板娘的本子 · · · · · 494
第 102 章　老板娘也生过病 · · · · · 497
第 103 章　四个人，一张表 · · · · · 501
第 104 章　四座工厂，在同一条街上 · · · · · 504
第 105 章　他们没有变成大人物 · · · · · 509
第 106 章　你是第五个人 · · · · · 512

卷十一　失效户：这本书在哪里会错 · · · · · 516
第 107 章　一本书，为什么要有失效户 · · · · · 517
第 108 章　已认的错（一）：证据，和看的眼睛 · · · · · 521
第 109 章　已认的错（二）：借来的词，借得太满 · · · · · 525
第 110 章　已认的错（三）：没分完的病，没对齐的年 · · · · · 531
第 111 章　作废条件（一）：理论和工具 · · · · · 536
第 112 章　作废条件（二）：呼喊和机器 · · · · · 540
第 113 章　作废条件（三）：主体经济和那张网 · · · · · 543
第 114 章　作废条件（四）：关系 · · · · · 547
第 115 章　悬着的推论 · · · · · 551
第 116 章　这一卷自己的作废条件 · · · · · 558
第 117 章　回看的时候，怎么看 · · · · · 560
第 118 章　给找错的人 · · · · · 564
第 119 章　这本失效户，不是第一本 · · · · · 568
第 120 章　一张总表 · · · · · 572
第 121 章　失效户，也是我的收获 · · · · · 576

结语　从一双慧眼，到一座理念工厂，再到一门主体经济学 · · · · · 579

参考书目 · · · · · 596

附录 · · · · · 598
附录一　十年编年与四站 · · · · · 598
附录二　术语对照 · · · · · 599
附录三　三个宝贝速查 · · · · · 600
附录四　一张家常的体检表（速查） · · · · · 600
附录五　与站上各卷的对账 · · · · · 601



导　论

五十五岁，我数了数手里的东西

导　语

这一部分三章，是全书的门口。

第 1 章讲一个早上：五十五岁那天，我数了数手里还攥着的东西，数出了三样。第 2 章用一句话把三个宝贝说完：一个理论，一个工具，一声呼喊。第 3 章交代这本书真正的主角：不是三样东西本身，而是它们之间。

只想知道这本书在说什么的读者，读完导论，就可以跳到结语。

01

第 1 章

收获不是履历

九月二十日那天，我满了五十五岁。

没有什么仪式。早上照例烧一壶水，泡一杯茶，坐到桌前。窗外是娄底的秋天，天很高，云走得慢。茶还烫，我没有急着喝，就那么看着杯口一缕白气升起来，散开，又升起来。

人到了这个年纪，会有一个问题在某个安静的早晨追上来。它不吵，也不急，只是在你身边坐下，轻轻问一句：这些年，你到底得到了什么？

年轻的时候，这个问题是好回答的。那时候的回答，写在履历上。

一九九〇年，考进湘潭大学数学系。四年本科，三年硕士。一九九七年进中国科学院，读博士，做博士后。二〇〇三年去英国斯旺西，二〇〇五年到新加坡南洋理工大学，在那里一待就是十几年。四十几篇论文，发在计算数学和图形学的国际期刊上。带出了博士，也带过博士后。拿过青年科研奖，拿过教学奖。

这些字一行一行排下来，整整齐齐，像田里插好的秧。三十岁的时候看它，心里是满的；四十岁的时候看它，心里是稳的。

可是到了五十五岁，再看这张纸，我忽然发现，它上面写的，大多不是“收获”，而是“经过”。

它们是我走过的路。路是真的，脚印也是真的，可路走过去了，就留在身后了。我不能把一条走过的路攥在手里。就像你不能把一条河捧起来带回家，你能带回家的，只是在河边捡的几块石头。

收获和履历，差的就是这一点：履历是你走过的地方，收获是你手里还攥着的东西。

那么，我手里还攥着什么呢？

我把茶端起来，喝了一口。茶有点涩，回甘却很长。

我开始数。数来数去，数到最后，手里只剩下三样。

一个理论。

一个工具。

一声呼喊。

我把它们叫作我的三个宝贝。

“宝贝”这个词，我想了很久才定下来。

它有点土，有点家常，不像一本书的书名该有的样子。也许有人会劝我换一个，说“三大贡献”也好，“三个发现”也好，听起来更有分量。

可我偏偏不想要分量。

“贡献”是给别人看的，要摆出来，要有人认。“发现”更不对，这本书后面要花很多力气说明，我这些年最大的转变，恰恰是不再相信“发现”。

而“宝贝”是一个母亲叫孩子的词，是一个老人翻箱底时自言自语的词。它不需要谁来认可。它只说一件事：这东西跟我有血肉的牵连，丢了会心疼。

我的三个宝贝，就是这样的东西。

它们不是我从哪里找到的，不是我从书上抄来的，也不是别人发给我的奖状。它们是在我身上一点一点长出来的。有的长了十年，有的长了两年，有的是今年秋

天才终于长成了样子。它们长的时候，我疼过，糊涂过，也亲手把长歪了的枝杈剪掉过。

所以它们是宝贝。

在正式讲这三个宝贝之前，我想先说清楚一件事：这本书不是一本回忆录。

回忆录是往后看的。它把过去的日子一页一页翻出来，晒一晒，然后合上。

这本书是往前看的。

我数这三样东西，不是为了给自己的五十五年做一个总结，而是因为我越来越清楚地看到：这三个宝贝，不只是我的。它们会是未来很多人手里的东西。

一个在老街上开面馆的老板娘，一个在县城中学教英语的老师，一个每天在公司里做报表的年轻会计，一个同时带着两个孩子的妈妈，他们将来都会需要这三样东西。不是因为他们要去做哲学家，而是因为他们要在一个机器越来越会“写对”的时代里，继续做一个有自己理念的人，继续靠自己的理念过日子、挣饭吃、被人需要。

我把这三样东西写下来，就像一个走过一段山路的人，回头把路上捡到的三块好石头交给后面的人：你看，这块可以垫脚，这块可以磨刀，这块可以在夜里敲出火来。

这就是这本书想做的事。

为什么是现在数，而不是十年前，也不是十年后？

十年前，这三样东西里，只有第一样刚刚冒出一点芽，另外两样还埋在土里，连我自己都不知道它们在那儿。十年后再数，也许它们已经长成了别的样子，名字都换了，就像这十年里我已经换过五次名字一样。

五十五岁这一年，恰好是三样东西第一次同时长齐的一年。理论走到了第二阶段，S 从“结构”换成了“显露”，我第一次觉得它站稳了。工具在这两年里一件一件做出来，三家对撞、群碰、一个又一个智能体，第一次让普通人也碰得动。呼喊，是今年秋天才终于喊出了声。

一棵果树，春天开花，夏天挂果，到了秋天，果子才真正熟。熟的那一刻很短。早一个月摘，是涩的；晚一个月，就落了。

我想趁它熟的时候，把它摘下来，摆在桌上，一样一样看清楚。

还有一个更大的“现在”。

这两年，机器忽然会写字了。它写得又快又顺，写诗，写报告，写论文，写得比很多人都好。很多人为此慌了：老师慌，学生慌，家长慌，连大学教授也慌。大家心里都在问同一个问题：机器都能写对了，人还剩下什么？

我的三个宝贝，其实就是我对这个问题的回答。不是一句安慰的话，而是三样可以拿在手里用的东西。所以我不能等。这个问题，很多人今天就在问。

> **带走的话**
>
> 履历是你走过的地方，收获是你手里还攥着的东西。

◆

02

第 2 章

三个宝贝，一句话说完

一本三十万字的书，最怕开头说不清楚。所以我先用最短的话，把三个宝贝各说一遍。后面所有的章节，都只是在把这几句话展开，把它们之间的线一根一根牵出来。

◆ 第一个宝贝，是一个理论：SDE 本体论。一句话说完，就是从发现到发生

我们从小被教会一种看世界的方式：答案早就在那里，真理是本来就有的，人的本事，是把它找出来。这种看法，我叫它“发现学”。

我前半生就站在发现学的地面上。做计算数学的人，最信这个：一个方程有没有解，解长什么样，是方程自己的事，数学家只负责把它找出来。

后来我慢慢看清，世界上真正要紧的东西，几乎没有一样是“找”出来的。

番茄炒蛋，是谁发现的？没有人。野地里从来没长过一盘番茄炒蛋。是某一天，某一个厨房，某一个人，把番茄和鸡蛋放进同一口锅，油热了，火候到了，一道原来世界上没有的菜，才出现。

它不是被找到的，它是被碰出来的。

SDE 就是把这件事说清楚的一套道理：在看不见的土壤里（E，纠缠），经过差异的碰撞（D，差异），显露成一个大家认得出的样子（S，显露）。一盘菜是这样来的，一个公式是这样来的，一个人的主意，也是这样来的。

◆ 第二个宝贝，是一个工具：大模型的 SDE 化，思想创新的工程化。它的方法，叫 SDE 多维度碰撞法

理论说清了东西是怎么生出来的，可普通人怎么生？过去，思想上的创造是少数人的事。你得读够书，坐得住冷板凳，还得碰巧遇上一个对的人跟你吵一架。

大模型来了，它读过的书比任何人都多。可你直接问它，它给你的往往是一个“平均答案”：四平八稳，挑不出错，也没有一样是新的。它像一个什么菜都会做的大厨，你只说“做个菜吧”，他端上来的永远是家常菜单上那几道。

SDE 化，就是给这位大厨装上一套指挥：先诊断这道题卡在哪一维，再换一维拿东西来撞，每一轮必须结算出一点开场时没有的新理解。这样，思想创新第一次成了工程：可以按工序走，按轮次碰，按读数判，可以重复出货。

举个家常的例子。一个妈妈为孩子写作业拖拉发愁，立了一张又一张作业守则，贴在墙上，没用。换一维去看：从坐下到写完，哪一步最卡？原来孩子一翻开本子，第一道题就不会，卡十分钟，越卡越烦。再换一维：家里的土是什么样？桌子旁边就是电视，爸爸每天晚上在客厅刷手机。三维一撞，办法自己就显出来了。大模型在这里的用处，是在几秒钟里，从几十个不相干的行当里给她拿来能撞的东西；她自己的用处，是知道哪一样撞上去是真疼。

要紧的是，SDE 化不是换一个更聪明的模型。模型再换十代，你只说“做个菜吧”，它端上来的还是最平均的那一盘。SDE 化换的是指挥：谁先起手，从哪一维起手，拿什么来撞，撞完怎么结算，结算不出来怎么记。同一位大厨，有人指挥和没人指挥，端上桌的是两样菜。指挥权在谁手里，菜就是谁的。这一点，会在第三个宝贝那里接上。

◆ 第三个宝贝，是一声呼喊：理念之我，诞生了

人类在思想史上，已经喊过两声“我”。第一声喊在精神世界里：我不是群体里的一个数，我是我。第二声喊在现实世界里：我的劳动是我的，我的日子是我的。

可还有一个世界，“我”从来没有出生过，那就是理念世界。数学、科学、哲学，只认对错，不认人。那里有一本巨大的功劳簿，却几乎没有错题本。

今天，这个世界终于可以有“我”了。理念之我是什么？说到底，就是每个人自己的理念工厂。我的理念工厂，生产我的理念。

写到这里，三个宝贝其实已经并成了一样东西。

理论是这座工厂的地基和图纸，它告诉你理念是怎么生出来的。

工具是这座工厂的生产线，它让你一轮一轮地把理念碰出来。

呼喊是这座工厂的厂主和招牌，它在门口写着两个字：我的。

一座没有地基的工厂会塌；一座没有生产线的工厂只是空房子；一座没有厂主的工厂，机器再好，也只是在替别人加工，生产出来的东西，最后被哪儿来的就被吸回哪儿去。

三样齐了，才是一座真正的理念工厂。

而千千万万座理念工厂连在一起，一座工厂生出来的理念，成为另一座工厂的原料，一个人的理念进入另一个人的日子，价值在那里发生，“我”也在那里显露。这张网，就是未来的知识经济，就是我心里那张 SDE 理念工厂之网。

把这一切讲成一门学问，它的名字叫：主体经济学。

过去的经济，主角是物，是卖东西；后来的经济，主角是连接，是卖服务、卖平台、卖流量。未来的经济，主角是人自己，是每个人的理念工厂。机器来了，替人写对了，替人做完了，那些可以被自动化的东西都在变便宜。只有一样东西，机器越强，它越值钱：只有你的工厂生得出来的那个理念。

不妨想一想一个村子里的三代人。

爷爷那一辈，靠的是地里的东西。谁家的田多，谁家的粮仓满，谁家就过得好。那是客体经济：值钱的是物。

父亲那一辈，靠的是路和人。谁认识的人多，谁手里的门路广，谁能把村里的东西卖到城里去，谁就过得好。那是互动经济：值钱的是连接。

到了孩子这一辈，地里的活有机器干了，路上的生意有平台做了。一个孩子要是只会种地、只会跑腿，他会发现，自己能做的，机器都做得更快。

那他靠什么？

靠只有他生得出来的东西。他对这片土地、这群人、这些日子的一点独到的理解，一个别人想不到的主意，一套在他手里一次一次试出来的做法。这些东西，机器写不出来，因为机器没有在他的日子里活过。

这就是主体经济：值钱的是人自己的理念。

主体经济学要回答的，就是这个孩子的问题：一个普通人，怎样打造自己的理念工厂，让自己的理念生得出来、认得下来、用得出去，并且凭它过上好日子。

我的三个宝贝，就是给这个孩子的回答。

这就是三个宝贝，一句话说完。

也许有人会问：你说的这三样，是不是三门课？学完理论，再学工具，再学喊？

不是的。

三个宝贝不是三门课，而是一个人身上的三种力气。

你去菜市场买菜，眼睛看，手去挑，心里想着今晚给谁做这顿饭。看、挑、为谁，三样同时在，一样也分不开。没有人会先上一门“看菜课”，再上一门“挑菜课”，最后上一门“为谁做饭课”。

理论是看的力气：你看东西，是把它当成一件早就摆好的货，还是当成一件正在长的活物？

工具是做的力气：你手里有没有一套办法，能让新东西一轮一轮地长出来，而不是全凭运气？

呼喊是担的力气：长出来的东西，你认不认它是你的？连它的错一起认？

一个人三种力气都有，他就是一座理念工厂。

> **带走的话**
>
> 一个理论，一个工具，一声呼喊，合起来是一座生产我的理念的工厂。

03

第 3 章

这本书的主角是“之间”

说完了三个宝贝，我要说一句也许让人意外的话：这本书的主角，不是这三个宝贝。

这本书的主角，是它们之间的线。

不妨做一个小小的试验：在一张白纸上画几个点，拿给人看，问他：这几个点之间，你看见了什么？

我猜，大多数人会看着那几个点，认真地数：一个，两个，三个。

少数人会拿起笔，在点和点之间连线。

再少数的人，会反过来问：这些点，是先有的，还是连着连着才出现的？

我做了半辈子网格。网格这东西，说穿了就是点和点之间的线。一块空间，你撒下多少个点不要紧，要紧的是怎么连。连得好，这块空间就活了，算什么都准；连得不好，点再多，也只是一堆散沙。

一座桥承受得住多大的力，不在于钢梁有多粗，而在于钢梁和钢梁之间的节点。一个家过得好不好，不在于每个人有多能干，而在于人和人之间的那根线有没有断。

三个宝贝也是这样。

如果单独看，每一个宝贝都已经有人写过，甚至我自己也写过。

关于理论，我写过《番茄炒蛋是谁发现的？》，写过《SDE 本体论入门》，写过一整套“普通人都能懂”的哲学家解构。

关于工具，站上有 ChatSDE，有一个又一个智能体，有《从最强大脑到最强复合大脑》，有《让每个人都有自己的思想和知识工厂》。

关于呼喊，我刚刚写完一本四十二万字的《第三声喊：理念界的我》。

如果这本书只是把这三样东西各讲一遍，那它就是一本合订本，一个拼盘。读者不如直接去读那几本。

这本书要做的，是那几本书都没有做的一件事：讲清三个宝贝之间的关系。

它们为什么是三个，而不是两个或者四个？

它们是怎样一个生出另一个的？

少了其中任何一个，会发生什么？

它们合在一起，为什么就成了一座工厂、一种经济、一门学问？

先回答第一个问题：为什么是三个？

我不是先想好“要凑三个”，再去找三样东西的。是数到最后，手里恰好剩下三样；而且我越看越觉得，少一样不行，多一样也多余。

一个人要在理念世界里站起来，他得回答三个问题。

第一个问题：东西是怎么来的？如果你以为好东西都已经在那里了，你就只会去找、去搬，你永远长不出自己的东西。理论回答这个问题。

第二个问题：我怎么做得到？知道东西是碰出来的，还不够；你得有一套办法，让碰撞不靠运气、不靠天分，一个普通人也能一轮一轮地碰。工具回答这个问题。

第三个问题：碰出来的东西是谁的？如果它不是你的，它就不会进入你的日子，不会替你说话，也不会让别人通过它认出你。呼喊回答这个问题。

怎么来，怎么做，是谁的。

三个问题，一个也躲不开；再往下问，问到的也都已经在这三个里面了。就像一只鼎，三只脚才立得稳。两只脚立不住，四只脚，放在不平的地上反倒会晃。

还有一层更深的理由，要到卷七才说得透：这三个问题，恰好对着 SDE 的三个维度。东西从哪片土壤里来，是 E；它经过怎样一步一步的差异，是 D；它最后显露成什么样子、显露给谁，是 S。

我用 SDE 看了这么多年的世界，最后发现，连我手里的宝贝，也是按它的样子长的。

我先把答案的轮廓画在这里，后面的章节，会一笔一笔把它填满。

第一条线：三个宝贝本身，就是一次发生。

理论是土壤，它看不见，却决定了什么能长出来。工具是路径，碰撞本身就是一步一步的差异。呼喊是显露，理念之我是在这片土壤里、经过这条路径，最后长出来的那个样子。

这不是一个巧合的比喻。我用 SDE 去看世界看了这么多年，最后回过头来看自己手里的东西，发现它们也逃不出这个道理。这让我既惊讶，又心安。惊讶的是，一个理论居然能把生出它的那个人也照进去；心安的是，这说明它不只是一套说法，而是真的在那里运转。

第二条线：两两之间，缺一样就生病。

有理论、有工具、没有呼喊，是无主工厂：生产线日夜不停，碰出来的东西却没有主人，没有进入任何人的日子，最后被大模型吸回那个“平均的锅”里，谁也不记得它是谁的。

有理论、有呼喊、没有工具，是空喊：道理说得再对，只有少数人做得到，成不了一种经济。

有工具、有呼喊、没有理论，是自以为是：碰来碰去只是把旧东西重新拼一拼，喊出来的“我”没有根，连起来的网是泡沫。

这三种病，我在身边都见过，在自己身上也犯过。后面我会一种一种地讲，讲它们的样子，也讲怎么治。

拿一碗面来说。

一个开面馆的人，如果只懂“好面是熬出来的，不是抄来的”这个道理，却没有一套办法去试、去碰、去记，他的道理就只是一句挂在墙上的话。这是空喊。

如果他有一套试菜的办法，每天换着花样试，却不认哪一碗是自己的，试出来的好方子随手就被隔壁学了去，他自己也说不清这方子是怎么来的，那他的厨房就是一座无主工厂。

如果他既有办法，又敢认，可心里信的却是“爆款的秘诀早就在网上，我只要找到它”，那他试来试去，都只是把别人的东西换个样子端上桌，还以为是自己的发明。这是自以为是。

三样都有，那碗面才是他的面。

第三条线：三个宝贝互相生，又互相改写。

理论生出工具，工具的使用者喊出“我”，而这个“我”回过头来，又改写了理论。我亲手判了自己那套“321 智慧”的核心答案是错的，亲手写下了《慧眼之死》，那就是“我”在回写理论。

这条线让三个宝贝不是一条直线，而是一个圈。圈是会转的。转一圈，工厂就大一点；很多座工厂一起转，就转出了一种经济。

最后，说一说怎样读这本书。

如果你只想知道三个宝贝各是什么，读卷二、卷三、卷四就够了。每一卷都用家常的例子讲，不需要任何哲学基础。

如果你想知道它们之间的关系，那是这本书真正的心脏，在卷七、卷八、卷九。

如果你关心这件事和钱、和生计、和未来的饭碗有什么关系，请读卷五和卷六，那里讲主体经济学，讲理念工厂怎样连成一张网，连成未来的知识经济。

如果你只有一个晚上，读导论、卷十和结语。卷十讲四个普通人的理念工厂：一个妈妈，一个老师，一个会计，一个面馆老板娘。他们都是按常见的情形拼出来的，不指某一位具体的人，可你也许会在他们身上看到自己。

还有一卷，卷十一，是写给挑错的人的。按我这些年立下的规矩，这本书也要写明它在什么情况下作废。谁找到了书里的错，那条错就以他的名字命名，同时也记在我的名下，一笔两记。

这不是客套。这是第三个宝贝落在这本书自己身上的样子。

好，我们从头说起。从一个画网格的人说起。---

最后，再说一句这本书和“美”的关系。

我这些年写了很多书，大多是讲道理的书。讲道理的书，最怕的是只剩下道理，干巴巴的，像晒干了的鱼，骨头都在，肉没了。

这一本，我想写得好看一点。

不是为了装点。而是因为，三个宝贝本来就是活的。理论讲的是东西怎样长出来，工具讲的是新东西怎样一轮一轮地碰出来，呼喊讲的是一个人怎样在理念世界里第一次站起来。讲活的东西，用死的文字，是对不上的。

所以这本书里会有很多厨房、很多田埂、很多家常的场面。一碗面，一盘番茄炒蛋，一本中学生的错题本，一棵在秋天结了果的树。它们不是插图，它们是道理本身长出来的样子。

一个道理，要是在厨房里讲不通，在书房里也就未必真通。

> **带走的话**
>
> 三个宝贝本身，就是一次发生；这本书的主角，是它们之间。

◆



卷　一

三个宝贝从哪里来：十年编年

卷　序

这一卷五章，讲三个宝贝从哪里来：我这十年走过的四站。

第 4 章是那个画了二十年网格的人；第 5 章是二〇一七年的那双慧眼；第 6 章是四站，每一站松开了什么；第 7 章是我判自己的核心答案错了；第 8 章讲三个宝贝到来的次序：理论先到，工具后到，呼喊最后到。

这一卷是全书的来历。后面所有的判断，都从这里长出来。

04

第 4 章

画网格的人

我是在湖南的乡下长大的。这一卷是编年，可它不是为了回忆。

我要讲自己这几十年，只是因为三个宝贝是在一个具体的人身上长出来的，它们带着这个人的土壤：他学的是数学，他做的是网格，他在某一年开始讲课，在某一年认了错。离开了这片土壤，三个宝贝就成了三块从别处搬来的石头，看起来一样，却没有根。

讲一个理论从哪里来，最老实的办法，就是讲它在谁身上、在什么样的日子里发生。这本身，也是这个理论自己的要求。

一九九〇年，我考进湘潭大学数学系。那是一个很多人还靠一封录取通知书改变命运的年代。一个乡下孩子，走进湘江边的一所大学，从此和数学过了大半辈子。

我在湘大读完本科，又读了硕士，跟着黄云清老师做计算数学。一九九七年，我进了中国科学院数学研究所读博士，导师是梁国平先生。博士做的题目，叫“组合网格与网格自动生成”。那几年，我同时在北京一家软件公司当研究助理，白天读论文、推公式，晚上把公式写成程序，看它在机器上跑。

后来是博士后，是英国斯旺西的威尔士大学，是新加坡的南洋理工大学。一条路从湘江边一直铺到赤道边上，路上的风景变了又变，手里做的事情，却一直是同一件：画网格。

外行听到“画网格”，大概会想到方格纸。其实差得很远。

你想让计算机算一架飞机周围的气流怎么走，算一座桥压上重车以后哪一处最先开裂，算一道浪头拍上岸时怎样碎成白沫，第一步都一样：把那一块连续的空

间，切成成千上万个小三角形、小四面体。计算机不会想“一整块”，它只会一小块一小块地算，再把结果拼回去。

切，是一门手艺。

切得太粗，细处的变化就漏掉了，算出来的气流是钝的，裂缝是看不见的。切得太细，计算机算不动，一道题算上一个月。切得不匀，这里挤成一团，那里空着一片，误差就在疏密交界的地方悄悄长大。

所以这一行的人一辈子都在琢磨一件事：怎么把一块东西切得又匀、又好、又省。

有一种切法，叫德劳内剖分。它的规矩说起来简单：任取三个点连成三角形，画出经过这三个点的那个圆，圆里面不许再有别的点。守住这条规矩，切出来的三角形就不会太瘦、太尖，每一个都尽量像样。

还有一种，叫质心沃罗诺伊剖分。先把空间按“离谁最近”分给每一个点，每个点领到一小块自己的地；再让每个点挪到自己那块地的重心上去；挪完了，地重新分，再挪，再分。一轮一轮下去，所有的点都慢慢找到一个安稳的位置，整片空间被分得匀匀称称，像一块风吹过后自己铺平了的沙地。

我在这些问题上做了很多年，写了四十几篇论文。我喜欢这份工作，它安静，干净，有一种手艺人的踏实。一个网格生成得好不好，放大了一看便知，骗不了人。

在斯旺西和新加坡的那些年，我的题目从平面走到了曲面，又从曲面走到了会动的东西。

有一阵子，我做表面重建：给你一堆散在空中的点，比如扫描仪在一尊雕像上打出来的几十万个光点，要你从这些点里，把那尊雕像的表面重新长出来。点是离散的，表面是连续的；点里没有表面，表面却要从点里生出来。

还有一阵子，我做波浪崩塌的模拟。一道浪从远处涌来，越涌越高，浪头越来越陡，到了某一刻，它撑不住了，向前一栽，碎成一片白沫。这一栽，就是崩塌。要让计算机算出这一刻，网格必须跟着水走，水到哪里，网格就长到哪里，浪碎成几块，网格也得跟着碎成几块。

那时候我一门心思想着怎样算得准。今天回想起来，那几年我天天对着的，其实都是“发生”：表面从点里长出来，浪从平静里涌起来，又在某一刻碎开来。那

一栽，没有人事先把它藏在海里；它是风、水、海底的坡度、上一道浪留下的余势，一起碰出来的。

我天天在算发生，却一直以为自己在找答案。

可是现在回头看，那些年的我，站在一块我自己从没看见过的地面上。

那块地面，叫“发现”。

做计算数学的人，心里都有一个很朴素的信念：一个方程有没有解，解长什么样子，是方程自己决定的。数学家不创造解，数学家只是把它找出来。最优的网格也“本来就在那里”，我们设计的一个又一个算法，不过是一步一步逼近它。

这个信念让人谦虚。你不是造物主，你只是一个挖掘者，宝藏在地底下，不在你手里。

这个信念也让人勤奋。既然宝藏在那里，那就挖吧，挖得越深，找到的越多。

我在这个信念里过了二十多年，过得很好。它从来没有让我失望过，因为它从来没有被我怀疑过。一个人很难怀疑自己脚下的地，除非有一天，那块地自己动了。

不过，有一件事，我要在这里先记一笔。它在当时毫不起眼，二十年后却长成了这本书第三个宝贝的一根骨头。

做网格的人都遇到过这样的地方：一个尖角，一条裂缝，一个两种材料交界的薄层。在这些地方，“点”不灵了。你往那里加点，加一倍，加十倍，算出来的东西还是不对。点太小了，小到装不下那里发生的事情。

这时候，老练的做法不是硬着头皮继续加点，而是换一个基本单位。不用点了，用一小块面，用一把撑开的“伞”。在点不灵的那一小片地方，用伞来算。

可是光换还不行。你还得证明一件事：当这把伞一点一点收拢，收拢，收拢到极限的时候，它就退回成原来那个点。这样，你换上去的新东西，和原来那一整套在别处是接得上的，不会把整张网格弄乱。

在点不灵的地方换一个单位，再证明它在极限处退回原样。

那时候，我只把它当成一个技术上的小窍门。我不知道，许多年以后，我会在另一片完全不同的地方，用同一个动作，喊出这辈子最要紧的一句话。

写到这里，我想停一停，回头再看一眼那些年天天摆弄的质心沃罗诺伊剖分。

我当年是怎么讲它的？我说，这是一个逼近最优分布的算法。最优的分布本来就在那里，算法一轮一轮地逼近它。

可是今天再看，那一轮一轮的过程，本身就是一场发生。

一开始，点是随手撒下去的，东一个西一个，毫无章法。每个点先领一块离自己最近的地，这是土壤；每个点再挪到自己那块地的重心上，挪了以后，它和邻居之间的边界就变了，这是差异；地重新分一次，点再挪一次，边界又变一次，一轮一轮，最后，一个匀称的、谁也没有事先画好的格局，自己显露了出来。

那个格局，不是从哪里找到的。它是每个点和它的邻居，在一次一次的推挤和让步里，碰出来的。

我做了二十年的东西，本身就是发生。只是那时候的我，戴着一副“发现”的眼镜，把一场热热闹闹的发生，看成了一次安安静静的逼近。

这让我对后来的自己，多了一点耐心。

一个人看不清自己脚下的地，不是因为他不聪明，而是因为那副眼镜戴得太久，已经长进了眼睛里。要把它摘下来，得先有别的东西，把他的脸扳过来，让他换一个方向看。

对我来说，扳过我的脸的，是后来那些学员的问题。

> **带走的话**
>
> 我前半生是一个挖掘者：答案本来就在那里，我的本事是把它找出来。

◆

05

第 5 章

二〇一七：给你一双慧眼看世界

二〇一五年，我开始回国讲课。二〇一六年暑假，课程正式推开：在新浪博客上写文章，在微信群里讲课。讲的东西，叫“三视角”。

二〇一七年一月九日，我在公众号“三视角智慧”上发了第一篇文章。题目叫《给你一双慧眼看天地》。文章末尾，有一行小小的落款：“转载请标注作者及三视角看世界。”后来大家口口相传，这句话变成了另一句更响亮的话：

给你一双慧眼看世界。

很多学员，就是读了这篇文章走进来的。

那几年讲课，讲台是各式各样的：大学的阶梯教室，企业的会议室，微信群里一条接一条的语音。讲台变来变去，台下的人也变来变去，有学生，有老师，有做生意的，有带孩子的。

同一套三视角，放到不同的人手里，长出来的样子完全不一样。一个老师拿它去看课堂，一个老板拿它去看员工，一个妈妈拿它去看孩子。我讲的是同一堂课，他们带走的，却是各自的东西。

那时候我只觉得这是“学以致用”。今天我知道，那其实是发生：同一套道理，落进不同的土壤，经过不同的日子，显露成不同的样子。我以为我在“传授”一个现成的东西，其实每一个学员都在自己身上，把它重新生了一遍。

三视角的三个视角，是对比、变化、分布。

意思并不难懂：看一件事，不要只用一只眼睛。拿它和别的东西比一比，看它从哪里来、往哪里去，再看它在一张更大的图里落在什么位置。三只眼睛一起看，就看得全，看得准，看得透。

这套东西，确实帮过很多人。

一对夫妻吵架，丈夫只看见妻子今天发了火。要是他能拿今天和上个月比一比（对比），想一想她这几个月是怎么一天天累下来的（变化），再看一看她在这个家里、在她单位里、在她父母那里各被压了多少东西（分布），火气往往就消了一半。

一个家长为孩子的成绩发愁。要是他能把孩子和孩子自己的过去比，而不是和邻居家的孩子比；看孩子是在往上走还是往下走，而不是只盯着这一次的分数；看孩子的力气都花在了哪里，而不是只看花在卷面上的那一点，他就不会那么慌了。

我在各地的高校讲了几百场，在湘大的数学院也讲过。台下坐着学生，也坐着老师。很多人听完说，眼睛好像真的亮了一点。

我自己也这样觉得。

可是，如果今天把那篇文章重新摊开来看，一个字一个字地读，我会看到一些当年看不见的东西。

那篇文章里，我举了十一个例子。十一个例子，用的几乎是同一个句式：先给定一个东西，再从三个角度去看它。

先给定，再看。

问题就藏在这四个字里。

“先给定”，意思是：那个东西已经在那里了，已经是它自己了，它等着我去看。我的本事，是看得够全、够准、够透。至于那个东西本身是怎么来的，它是不是在我看它的时候也在变，我看它这件事本身会不会改变它，这些，那篇文章没有问。

更有意思的是，三只眼睛看来看去，看到的东西得有一个统一的地方。那篇文章把这个统一，交给了一个挂在外面的“道”。三个视角是我的，道不是我的，道在更高的地方，等着被悟。

先给定一个存在的东西，再用三只眼睛去看，最后把统一交给一个在外面的道。

你看，这不就是我画了二十年网格时站着的那块地面吗？答案本来就在那里，我是挖掘者。只不过，从前我拿着一把铲子，现在我拿着三把。

三视角，仍然是发现学。它是发现学里做得最用心、最周到的那一种：把一个手电筒，换成了三个手电筒。

那几年，学员们问我的问题，常常让我接不住。

有人问：老师，我从三个角度把我和婆婆的矛盾都看清楚了，可看清楚了以后呢？她还是她，我还是我，日子还是那样过。

有人问：老师，您说要从分布看，可我这件事，放在哪张图里看，答案都不一样，到底哪张图才是对的？

有人问：老师，三视角是您发现的，还是您想出来的？

这些问题，当时我都答了。现在回头看，我的回答大多是在三视角里面兜圈子：再换一个角度，再看全一点，再看准一点。

可是那些问题真正在问的，恰恰是三视角回答不了的东西。

看清楚了以后呢？这是在问：看，能不能生出新东西？

哪张图才是对的？这是在问：图，是本来就有的，还是看的人画出来的？

三视角是发现的还是想出来的？这是在问：我手里这套道理，它自己是怎么来的？

这三个问题，后来分别长成了我的三个宝贝的一部分。第一个问题，引出了工具：光看不行，要碰。第二个问题，引出了理论：图不是本来就有的，是发生的。第三个问题，最后引出了呼喊：这套道理是我的，连它的错一起是我的。

学员们在那几年里递给我的，其实是三把钥匙。只是我当时拿在手里，还不知道它们开的是哪几扇门。

那篇文章的题目里，有一个字，我后来想了很久：眼。

眼睛是用来看的。看，是一件很干净的事：你站在这里，东西在那里，光从东西上反射过来，进了你的眼睛。你不碰它，它也不碰你。

一个用眼睛的人，最好的样子，是一个观众。坐在台下，看得清清楚楚，看得明明白白，看完了鼓掌，然后回家。

可是日子不是一场戏。日子里的事，你不伸手，它就不会变。一个家长把孩子的问题从三个角度看得再清楚，他不伸手，孩子还是那个孩子。

后来的三个宝贝，说到底，就是从眼睛走到手：理论告诉你，东西不是摆着给你看的，是生出来的；工具给你一双会碰的手；呼喊告诉你，手碰出来的东西，是你的。

一双慧眼，最后要长出一双手来。

我不后悔写那篇文章。

一个人总得先有一双眼睛，才谈得上以后把它闭上。三视角是我从计算数学走向哲学的第一座桥。没有它，我不会开始讲课，不会遇见那么多学员，也不会在后来的十年里，被这些学员的问题一次又一次逼到墙角。

还要替那双慧眼说几句公道话。

它是温柔的。它从来不教人去斗、去赢，只教人多看一眼，再多看一眼。很多人第一次知道，原来一件让自己夜里睡不着的事，换个角度看，是可以放下的。这份温柔，是真的。

它也是有用的。今天我讲 SDE，讲碰撞，讲换维，那里面“换一个维度去看”的动作，最早就是三视角练出来的。一个从来不会换角度的人，是学不会换维的。

所以，慧眼之死，不是把它扔掉。更像是一个孩子长大了，不再需要扶着墙走路。墙还在，他小时候扶过的那些地方，还留着手印。

只是，那双慧眼，终究得死一次。

判它死的那把刀，是它自己给我的。

> **带走的话**
>
> 一双慧眼，最后要长出一双手来。

◆

06

第 6 章

四站：每一站松开了什么

从二〇一七年到今天，我走了四站，换了五次名字。

- 三视角：对比、变化、分布。二〇一七年一月起，到二〇二二年十月。
- 321 智慧：存在、矛盾、视角。二〇二二年十月诞生，到二〇二四年七月。
- SIO：主体、互动、客体。二〇二四年七月起，到二〇二五年十二月，一年半。
- SDE 第一阶段：结构、差异、纠缠。二〇二六年一月提出，到五月。
- SDE 第二阶段：显露、差异、纠缠。二〇二六年五月起，一直到今天。

每一次换名字，都是三个词一起换。只有最后一次例外：从“结构”换成“显露”，只换了一个词，差异和纠缠留在原地没动。

我常常想，这一串名字像什么。

像一个人剥洋葱。每剥一层，都以为这一层就是芯了；剥开一看，里面还有一层。剥的时候会流泪，那是真的。可是停不下来，因为你已经知道，手里这一层不是芯。

又像一个人在冬天的河上走。脚下的冰看起来都一样，走上去才知道哪一块厚、哪一块薄。每走一步，都是先把重心放上去，试一试，再迈下一步。有好几次，冰在脚下裂了，我退回来，换个方向，接着走。

下面我一站一站说，每一站松开了什么，又留下了什么没松开。

◆ 第一站，三视角，松开的是“只用一只眼睛”

它教人别钻牛角尖。一件事，从一个角度看是死结，换两个角度，往往就松了。这是它的功德，到今天我也不收回。

可它没有松开的，是“先给定”。东西还是先在那里，人还是站在外面看。

其实，松动在三视角的年代里就已经开始了，只是那时候我没有把它当回事。

二〇一八年，我写过一篇《分布视角的预设和我们的忽视》，又写过一篇《为什么没有所谓的事物固有属性》。在后一篇文末，我和一位老朋友对话，亲手把“本质”两个字划掉了。

二〇一八到一九年，我写《草是绿的》。草是绿的，这句话谁都会说。可是我在那篇文章里说：不存在一个客观世界的“呈现”，等着我们去看；草的绿，是草、光、眼睛、看的人的心情一起碰出来的，关系必须成为事物自身的一个视角。

二〇二〇年七月，我写《123 原理奥秘初探》，自嘲是“用一把牛刀杀一只小鸡”，想把概念思维一刀剖开。

这些文章，今天读起来，每一篇都在冰面上敲出了一道细缝。可是那时候，我仍然把它们都收在“三视角”这个名字底下，好像它们只是三视角的补充和注解。

一个人往往要在墙上敲出很多道缝以后，才肯承认，这面墙不是用来修补的，是要换的。

◆ 第二站，321 智慧，松开的是“只看不动”

存在、矛盾、视角。它把“矛盾”提到了和另外两者一样重的位置，意思是：东西不是安安静静摆在那里等人看的，它里面有张力，有拉扯，有会动的地方。

二〇二二年十月三日，我在《321 智慧门入门》的直播课上，亲口说了一句话：一上来就“给定一个事物”，那是客观主义加基础主义。这句话，其实已经是在对着三视角下刀了。

可是 321 自己，也还站在一个“给定的存在”上面。它把矛盾装进了存在里面，却没有问存在本身是从哪里来的。它想找一个“核心答案”，好像只要把存在、矛盾、视角排对了次序，那个答案就会从地底下露出来。

这一站，后来被我自己判了错。那是第 7 章要讲的事。

◆ 第三站，SIO，松开的是“看的人站在外面”

主体、互动、客体。三样东西不是分开的三块，而是同一个生成整体的三个面。看的人不再站在世界外面拿着手电筒照；他就在世界里面，他看的时候，他自己也在被改变，被看的东西也在被改变，两者之间的那个“互动”，才是事情真正发生的地方。

也是在这一站，我提出了意义三律：特征律、自由律、幸福律。人活着要有意义，而意义不是找到的，是在主体、互动、客体的来回里一次一次长出来的。

这一站松开了很多。可是它还有一个地方没松开：它仍然是从“有什么”讲起。主体是什么，客体是什么，互动是什么。它的问句，还是“是什么”。

◆ 第四站，SDE，松开的是那个问句本身

在走到这一步之前，还有一块跳板。

二〇二五年七月三十日，我写了两篇长文。在里面，我把结构写成视角和主客矛盾的函数，把特征写成变化和分布的函数。那时候我还在用 SIO 的词，可我已经在写“谁由谁生出来”了。一个东西不再是先摆在那里的，它是别的东西的函数，是被别的东西生出来的。

那两篇文章，是 SDE 三方程最早的影子。

二〇二六年一月，我换了一个问题。不再问“世界是什么”，而问“世界是怎么生出来的”；不再问“答案在哪里”，而问“答案是怎么长出来的”。

问句一换，整片地都动了。

一开始，S 叫“结构”。结构、差异、纠缠。到了五月，我发现“结构”这个词还是太硬了，它让人以为有一个现成的骨架先在那里。于是改成“显露”：东西在土壤里，经过差异，一次一次显露出来；所谓结构，不过是显露稳定下来的时候的样子，是显露的一种状态，不是显露底下的一副骨头。

这一次，只换了一个字眼。可我知道，这是四站里走得最深的一步。“结构”和“显露”差在哪里，用一块发面来说最清楚。

一块面团揉好了，放在盆里，盖上布。过一两个钟头掀开，它胀了一倍，里面全是细细的气孔。你要是说“面团的结构是蜂窝状的”，这句话没错，可它像是在说：蜂窝早就藏在面团里，等着人去揭开。

其实蜂窝是长出来的。面粉、水、酵母、盆里的温度、那一两个钟头，它们缠在一起，是土壤；酵母一口一口地吃糖、吐气，气泡一点一点撑开面筋，是差异；最后那一盆松软的、满是气孔的面，是显露。等它蒸熟了、定了型，蜂窝就稳定下来，不再变了。这时候你叫它“结构”，也可以，但你要知道，结构只是显露停下来时的样子。

换成“显露”，就是把那一两个钟头还给面团。

每一次换名字，也都有代价。

最大的代价，落在学员身上。一个人跟着我学了三年三视角，刚刚用熟，我说：321 来了。又学了两年，刚刚摸出一点门道，我说：SIO 来了。再过一年半，又是 SDE。

也许有学员心里嘀咕过：王老师，您跑得太快，我们跟不上。

我能理解这份抱怨。换名字对我来说是往前走，对跟着走的人来说，常常是脚下的路忽然没了。

可是我也知道，我不能因为怕学员跟不上，就假装脚下的冰还是厚的。明知道这一块冰薄了，还让大家站在上面，那不是体贴，那是失职。

我能做的，是每一次换名字的时候，把旧的那一站好好交代清楚：它留下了什么，它哪里不够，它为什么要让位。《慧眼之死》这本书，某种意义上，就是写给跟了我十年的那些学员的一份交代。

这份交代，本身也是第三个宝贝的样子：换了，就认；认了，就写清楚。

四站走下来，我没有白走任何一站。

三视角留给我眼睛，321 留给我张力，SIO 留给我“人在世界里面”，SDE 最后把问题本身换掉了。

可是，如果我停在前面任何一站，今天我就还只能对学员说一句：给你一双慧眼。

> **带走的话**
>
> 四站，每一站都松开了一样东西，也都给三个宝贝添了一样东西。

◆

07

第 7 章

我判自己的核心答案错了

二〇二六年八月，我做了一件事：我判定“321 智慧”的核心答案是错的，并且把错在哪里，一条一条写了下来。

这件事说起来只有一句话，做起来，却比我这辈子写过的任何一篇论文都难。

难在哪里？

难的不是找出错。一个做了二十多年数学的人，找错是本能。一个推导哪一步不严，一个程序哪一行有漏洞，我闭着眼睛都能摸出来。

难的是，那是我自己的错，而且是我自己讲了好几年、很多学员跟着学过的东西。

在大学里、在期刊上，一个人错了，通常有三种办法。

第一种，不提。悄悄换一个说法，下一篇论文不再用它，就当它没有过。

第二种，等别人指出来。别人指出来了，那就成了别人的功劳，自己的错变成别人功劳簿上的一块垫脚石。

第三种，死扛。错也不认，认了就丢了面子，丢了学生，丢了名声。

理念世界里，很多了不起的人，就在这三种办法里走完了一生。不是因为他们不诚实，而是因为理念世界从来就没有给“认错”留一个体面的位置。那里只有一本功劳簿。你往上写功，大家鼓掌；你往上写错，没有这一栏。

所以当我决定把 321 的错写下来的时候，我其实是在做一件没有格子可填的事。

我没有悄悄换掉它。我把它摆在桌上，像一个老木匠把自己早年做的一把椅子搬出来，当着徒弟的面，指给他们看：你们看，这条腿是歪的，歪在这里，当年我以为这样最稳，其实不是。

这把椅子，很多人坐过。它确实也撑住过一些人。可它的腿是歪的，这一点，我不能因为它撑住过人，就不说。

我在那一页上写的，也不只是一个结论错了，而是一个位置错了。

321 想找一个“核心答案”，这件事本身，就说明它仍然相信有一个答案藏在那里，等着被排出来、被挖出来。它的错，不在于它排出来的答案不够好，而在于它以为有一个现成的答案可以排。

错在“以为有一个现成的答案”。这是发现学最深的一根刺。它扎在三视角里，扎在 321 里，也扎在我画了二十年网格的那块地面上。

那一页写下去，等于把这根刺拔了出来。拔的时候疼，拔出来以后，才看见刺扎了多深。

写完的那天晚上，我有一种很奇怪的感觉。不是羞愧，也不是解脱。

那种感觉，像一个人在自己家的墙上，亲手凿开了一扇门。墙还是那面墙，可从今往后，屋子里的风是能进来的了。

后来我明白了，那天我凿开的，不只是一扇门。

我第一次在理念世界里，给自己的错，开了一个户头。

过去，我的名字只挂在我的成果上：某某论文，某某算法，某某理论。那天以后，我的名字也挂在了我的错上：321 的核心答案，错在这里，是王德生的错。

奇怪的是，名字挂到错上以后，我反而觉得，这个“我”更结实了。

成果是可以被搬走的。一个算法，谁都可以学、可以用、可以改进，用的人越多，它越不像是我的。可是那一次错，那一条从“以为对”走到“知道错”的路，是只有我走过的。谁也搬不走它。

一个人在理念世界里是谁，原来不是由他的功劳簿证明的，而是由他的错题本证明的。

后来，我把这件事想得更远了一步。

如果一个人认了错，那条错就只挂在他一个人名下，那么认错永远是一件吃亏的事，没有几个人愿意做。

可是，如果换一种记法呢?

谁找到了我的错，那条错就以他的名字命名，记在他的功劳户上；同时，这条错也记在我的名下，记在我的失效户上。一笔两记，两边都有账。找错的人得了功，犯错的人也没有被抹掉，他的那一段路，被正正经经地记了下来。

做过会计的朋友都知道，这有点像复式记账。每一笔都有来有去，都查得清。（这个比方借到哪里为止，第 25 章会说清楚。）

理念世界过去只记单式的账，只记功，功都记在发现者名下。换成复式记账以后，功和错都有了主人。错不再是一个人的污点，而是一个人真实走过的路；找错也不再是踩着别人往上爬，而是和犯错的人一起，把一笔账做平。

这套记法，后来成了《第三声喊》的骨架，也会成为这本书卷五里主体经济学的会计。

这就是第三个宝贝最早的一粒种子。那时候我还没有给它起名字，也不知道它会长成一声呼喊。

写错，其实有一个样子。

它不是一句“我错了”。一句“我错了”太轻，风一吹就散。写错要写清楚三件事：原来我以为什么；它在哪里断了；断了以后，我长出了什么。

这很像中学生的错题本。一道题抄下来，写上当时的解法，用红笔圈出错在哪一步，再在旁边写上后来的想法。三样缺一样，这一页就白记了。只写“错了”，没写错在哪里，下次还会错；只写错在哪里，没写后来的想法，那只是一页检讨书。

我给 321 写的那一页，就是照这个样子写的。

后来我才知道，这个样子，就是我在《第三声喊》里写下的那句话最早的雏形：这把大家共用的尺，在我这里，从这里断了，我认账；在它断的地方，我长出了自己的模型；这个模型在极限处，仍然退回大家的尺。

认账，长出，退回。一页错题本，三行字。

一个月以后，九月二十日，我五十五岁生日那天，我又做了一件同样的事。这一次，刀对着的是三视角，是二〇一七年那篇《给你一双慧眼看天地》。

我把它写成了一本书，叫《慧眼之死》。

判它死的那把刀，是它自己给我的。三视角教会了我对比、变化、分布，我就用对比去比它和后来的 SDE，用变化去看它十年里怎样一点点松动，用分布去看它在我的整个思想里落在什么位置。三把刀，最后都对准了它自己。

一个东西能被它的作者亲手判死，这件事本身，就是区分“发现”和“发生”的一块试金石。

如果三视角是一个被发现的真理，它就不会死，因为真理本来就在那里，不会因为谁来判它而消失。

它能死，恰恰说明它是发生的。它在某一片土壤里、经过某一些差异，显露成了那个样子；土壤变了，差异变了，它就该让位，让新的东西长出来。

我为它写了一本书，就像为一位老朋友送行。

现在回头看，认错的那一天，也是我的理念工厂真正开张的那一天。

在那之前，我有理论，也开始有工具，可那是一个没有厂主的车间。理论在那里，是因为它“对”；工具在那里，是因为它“好用”。它们像两台上好的机器，摆在一间还没挂招牌的厂房里。

一个车间要变成一座工厂，得有人站出来说：这里的产品是我的，出了次品，也是我的。

认错，就是这样一句话。它比“这是我的成果”更难说出口，也更有分量。一个只肯认功的厂主，是在借别人的厂房做买卖；一个连次品都认的厂主，才是真的在开自己的厂。

那一天以后，我手里的理论开始被我自己改写，工具开始被我自己打磨，它们第一次不只是“对的”“好用的”，而是“我的”。

三个宝贝，从那一天起，才真正连在了一起。

> **带走的话**
>
> 写错要写清楚三件事：原来以为什么，在哪里断了，断了以后长出了什么。

◆

08

第 8 章

理论先到，工具后到，呼喊最后到

回头看这十年，三个宝贝的出场，有一个次序。

理论先到。从二〇一七年的三视角开始，一站一站，到二〇二六年的 SDE，这条路走了整整九年。理论是最早动身的，也是走得最久的。

工具后到。大模型是这两年才真正走进普通人手里的。在那之前，我也想过怎样让普通人“碰”出新东西，可是没有趁手的家伙。一个人关起门来想，能碰撞的原料太少；找一群人来吵，成本又太高。大模型来了，我才终于可以把 SDE 装进去，让它从几十个不相干的行当里拿东西来给人撞，并且每一轮都结算。ChatSDE、站上那一个又一个智能体、三家对撞、群碰，都是这两年一点一点做出来的。

呼喊最后到。它的种子，是二〇二六年八月那次认错；它长成样子，是在今年秋天，在《第三声喊》那四十二万字里；它有了最后那个名字，理念之我，就是每个人的理念工厂，是在这本书动笔之前的那几天。

这个次序，不是偶然的。

理论要先到，因为没有理论，工具就不知道往哪里碰。大模型早就有了，可大多数人拿它来查资料、写总结、找现成答案，那是把一台发生机器，当成了一台高级的搜索引擎。只有先换了看世界的方式，知道东西是碰出来的，你才会想去指挥它碰。

工具要在呼喊之前到，因为没有工具，呼喊就只是一个人的呼喊。一个学者可以在书斋里认自己的错，可一个面馆老板娘、一个中学老师，没有时间也没有办法，把自己一路走来的错一条一条记下来。工具让每一轮碰撞都结算，碰出来了有账，碰不出来也有账。有了这本账，普通人的“我”才有地方落脚。

呼喊要最后到，因为它是前两样长到一定程度，才自然开出来的花。你不能让一棵还没扎根、还没长干的树开花。强行开，开出来的是纸花。

一棵树也是这样长的。

根先扎下去。根扎在土里，看不见，长得最慢，却最先动身。一棵树在地面上还什么都看不出来的时候，根已经在黑暗里走了很远。

然后是干和枝。它们把根吸上来的东西，一段一段往上送，送到有光的地方去。这是树里最忙的部分，一刻也不停。

最后，才是花。

花是最晚的，也是最显眼的。一棵树开了花，路过的人才会停下来，说一声：原来这里有一棵树。

可是没有人会说，花是这棵树最重要的部分；也没有人会说，根是这棵树最重要的部分。一棵树之所以是一棵树，是因为根、干、花是连着的，是同一股劲从土里一路走上来，走到光里去。

理论是根，工具是干，呼喊是花。不过，花虽然开得最晚，它的种子却埋得最早。

二〇二六年八月我给自己的错开户头的那一刻，那个“我”就已经在了。只是那时候，它还只是一个人的认账，还没有工具帮它把账一笔一笔记下去，也还没有一个名字。再往前想，二〇一八年我在那篇文章里亲手划掉“本质”两个字的时候，其实也已经是它了。

最后到的东西，往往是最早就在的东西。它只是要等别的都长好了，才轮到它被看见。

可是，这个比方也有它不够的地方。

树开了花，花落了，结了果，果子掉进土里，又长出新的树。花不只是终点，它还是下一轮的起点。

三个宝贝也是这样。呼喊喊出来以后，并不是就此停下。一个人有了自己的理念工厂，生产出自己的理念，拿去服务别人；他的理念进了别人的日子，就成了别人土壤里的一部分。别人在这片土壤里，用自己的工具，碰出别人自己的理念，喊出别人自己的“我”。

而那个最早的理论，也会被这些后来的“我”一次一次地改写。我自己判 321 的错，写《慧眼之死》，就是后来的“我”在回过头改写最早的根。

所以，三个宝贝的出场虽然有先后，它们之间的关系却不是一条直线。

它是一个圈。

根生干，干生花，花落成土，土里又长根。转一圈，树就多一棵；很多棵树一起转，就转出了一片林子。

用那位面馆老板娘来说，她的三个宝贝，也是这个次序到的。

先到的是一个看法。她不再相信“爆款的秘诀在网上”，开始相信“我这家店的好面，只能在我这口锅里熬出来”。这是她的理论，是根。

然后是一套做法。她开始一碗一碗地试：今天用米汤，明天换一种腌菜，后天把出面的时间挪到夜里十点。每试一次，记一笔，哪一碗客人剩了汤，哪一碗客人第二天又来了。这是她的工具，是干。

最后，才是那一声。有一天，有个下夜班的护士吃完面，说了一句：只有你们家这碗，吃完能睡着。她忽然知道了自己是谁：她是那个做夜班面的人。这碗面是她的，连之前试坏了的那几十碗，也是她的。这是她的呼喊，是花。

而那一碗面，进了护士的日子，成了护士那几年夜班里的一点暖。护士后来也许会把这家店讲给同事听，同事来了，又带来了新的口味、新的要求，逼着她再试、再改。

她的花，落成了别人的土；别人的土里，又长出了她下一轮的根。

这片林子，就是这本书后半部分要讲的东西：千千万万座理念工厂连成的网，未来的知识经济，未来的主体经济学。

写到这里，我想对读者说一句要紧的话。

我走这三步，走了十年。你不需要再走十年。

我是在黑地里摸着走的，走一步，试一步，摔了跤爬起来，退回去换条路。很多路，我走完了才知道是弯路。今天我把这三个宝贝放在桌上，它们已经有了名字，有了样子，有了用法。你拿起来，就可以用。

就像第一个做出番茄炒蛋的人，也许试了很多次：先放蛋还是先放番茄，放糖还是不放糖，火大还是火小。后来的人，不用再从头试一遍，看一眼就会。可是，会做番茄炒蛋，并不妨碍他在自己的厨房里，碰出一道谁也没吃过的新菜。

这三个宝贝也是这样。我摸了十年摸出来的，你可以一个晚上学会。学会了以后，你要做的，不是照着我的样子去活，而是用它们，去打造你自己的理念工厂，生出只有你生得出来的理念。

理论可以借，工具可以借。只有第三个宝贝，谁也借不走，也借不来。那一声，只能由你自己喊。

不过，在走进那片林子之前，我们得先回到根上。

回到那个最简单、也最让人意外的问题：

番茄炒蛋，是谁发现的？

这个问题问出来，听的人多半会先笑，笑完了，又安静下来。笑，是因为答案太明显：当然没有人发现它。安静，是因为紧接着会有人想到：那么，我这辈子以为是“找到”的那些东西，是不是也都是这样来的？

第一个宝贝，就从这一阵安静里开始。

> **带走的话**
>
> 理论先到，工具后到，呼喊最后到；这是我的次序，不一定是你的。

◆



卷　二

第一个宝贝：理论——从发现到发生

卷　序

这一卷五章，讲第一个宝贝：一个理论，从发现到发生。

第 9 章从一盘番茄炒蛋问起；第 10 章讲两千五百年的发现学，房子和手电筒；第 11 章用家常话读 E、D、S；第 12 章讲万有引力在牛顿那里发生了；第 13 章讲发现死亡、发生升级。

这一卷给全书铺土。理论是土：它决定了什么能长出来。

09

第 9 章

番茄炒蛋是谁发现的

先把这个问题认真地问一遍。

番茄炒蛋，是谁发现的?

你也许会说，这不是一个问题。番茄炒蛋就是番茄炒蛋，家家都会做，谁还去管它是谁发现的。

可正是这种“不是问题”的问题，最能照出一个人心里站着的那块地面。

如果你心里站着的是“发现”，你会这样想：番茄炒蛋这道菜，大概一直就在那里。番茄是酸的，鸡蛋是香的，两样放在一起会好吃，这是番茄和鸡蛋“本来的性质”决定的。某一天，某个聪明的厨子，碰巧把这个本来就有的道理找了出来。他是这道菜的发现者，就像哥伦布是美洲的发现者。美洲在那里，他去了；番茄炒蛋的道理在那里，他找到了。

这种想法很自然。我们从小就是这样学东西的：书上写着一个道理，老师讲给你听，你把它记住，考试的时候写出来。道理都是现成的，都在那里，你只是把它从书上搬到脑子里。

可是你仔细想一想，番茄炒蛋真的“一直就在那里”吗?

番茄原本长在南美洲，是一种野生的小果子。鸡蛋呢，是另一块大陆上被驯养了几千年的鸡生下来的。这两样东西，在世界上的大部分年月里，隔着一整个大洋，彼此不知道对方的存在。

要让它们碰上，得有船，得有人把番茄的种子带过海；得有人在自家的菜园里种下它，先当观赏的花草，后来才敢吃；得有一口铁锅，得有油，得有能把火烧得旺旺的灶；得有一个吃惯了炒菜的民族，一个在饭桌上讲究酸甜、讲究下饭的口味；得有某一天，某一个厨房，某一个也许只是想把剩下的两个番茄和三个鸡蛋凑成一盘菜的人。

这么多东西缠在一起，缺了哪一样，那一盘菜都不会出现。

所以我说，番茄炒蛋不是被找到的，它是被碰出来的。

再说一样比番茄炒蛋更老的东西：豆腐。

黄豆泡软，磨成浆，煮开。这时候的豆浆，是一锅白白的、流动的水。然后，往里点一点卤水，或者一点石膏。

奇迹就在那一点里发生了。一锅流动的水，慢慢地，凝成了一团一团的白絮；舀进布里，压上石头，一夜过去，成了一块方方正正、软中带韧的豆腐。

民间有很多传说，说豆腐是某个人在炼丹、煮浆的时候，无意中碰出来的。传说未必可靠，可它们都说了同一件事：豆腐不是谁在野地里捡到的。它是豆浆碰上了卤水，在一口锅、一把火、一个人的手里，碰出来的。

更妙的是，同样一锅豆浆，点卤水和点石膏，碰出来的是两种豆腐：一种老一些，一种嫩一些。北方和南方，各有各的点法，各有各的豆腐。

你看，连“豆腐是什么样子”这件事，都不是本来定好的。它取决于那一点，点的是什么，谁来点，在哪片土地上点。

“碰出来”和“找出来”，只差一个字，差的却是整个世界。

找，意味着东西先在，人后到。东西在暗处等着，人拿着灯走过去，照亮它，它就被“发现”了。找的人再聪明，也改变不了被找的东西；他只能决定自己什么时候找到、找得全不全。

碰，意味着东西本来不在。是两样原本不相干的东西，在某一片特定的土壤里，经过某一下特定的碰撞，才有了第三样东西。碰的人不是在照亮什么，他是参

与其中的一个。锅是他的锅，火是他的火，那一下是他动的手。没有他，这一盘菜就不会以这个样子出现。

你看一个小孩搭积木。他搭出了一座歪歪扭扭的城堡，高兴得拍手。你会说，这座城堡是他“发现”的吗？当然不会。这座城堡是他搭的，是积木、桌子、他的小手、他那天下午的心情一起碰出来的。换一个孩子，换一个下午，城堡就是另一个样子。

我们对孩子搭的积木，一眼就看得出是“碰”出来的。可是对一个公式、一个道理、一种做法，我们却总以为它是“找”出来的。

为什么？

因为公式和道理，一旦被写下来，就变得很安静。它躺在书上，冷冷的，干干净净，看不出一点炒菜时的烟火气，看不出一点搭积木时的歪歪扭扭。它越安静，就越像是一直在那里的。

一块炭，也是很安静的。它黑黑的，冷冷的，看不出它曾经是一棵树，曾经在火里烧过。可是你知道，炭是从火里来的。

我常想，发现学最大的本事，不是它说错了什么，而是它把火藏起来，只把炭交给你。

它把一个东西发生的全过程，锅、油、火、那个人、那一下，全都藏在后面，只把最后冷却下来的那个样子，摆在你面前，告诉你：看，这就是真理，它本来就是这样。

你接过这块炭，把它放进口袋里，以为自己得到了火。

可是炭是不会自己燃起来的。你把一百块炭装进脑子里，脑子还是冷的。学生背了一百条定理，一遇到新题，还是不会；员工读了一百本管理书，一回到自己的公司，还是不知道从哪里下手。

不是他们笨，是他们手里拿的都是炭。

从发现到发生，说到底，就是一句话：把火还给人。

不要只把冷却下来的结果交给他，要把那一次燃烧的过程也交给他。告诉他，这东西是在什么样的土壤里、经过怎样的碰撞，才显露成今天这个样子的。这样，他手里拿着的，就不只是一块炭，而是一把能在自己的灶里重新点起来的火。

为什么我们张口就说“发现”，很少说“发生”？

一个原因，藏在我们说话的习惯里。

中文里说“我发现”，常常只是“我注意到”的意思。“我发现今天有点冷”，“我发现他最近瘦了”。这个词用得太顺了，顺到我们不觉得它背后有一幅画。可是你每说一次“发现”，那幅“房子和手电筒”的画，就在你心里轻轻地被描了一遍：冷，本来就在那里；瘦，本来就在那里；我只是看见了。

另一个原因，藏在我们上学的方式里。

从小学到大学，我们做过成千上万道题。每一道题都有一个标准答案，印在书的最后几页，或者锁在老师的抽屉里。你的任务，是找到它。找到了，打钩；没找到，打叉。十几年下来，一个人心里最深的一道印子就是：问题都有答案，答案都在某个地方，我的本事是把它找出来。

这道印子太深了。深到一个人长大以后，遇到生活里真正的难题：孩子不听话，婚姻出了裂缝，生意做不下去，他的第一个念头，还是去“找”答案。上网搜，买书看，请专家讲，好像某个地方一定藏着一张写好的标准答案，只要找到它，事情就解决了。

可是生活里的难题，几乎没有一道是有标准答案的。它们的答案，还没有生出来。它们要在你的土壤里、经过你的碰撞，才会显露。

你去找，是永远找不到的。

说东西是“碰”出来的，还有一个常见的误会，要先拆掉。

有人会说：既然是碰出来的，那就是随便的，想怎么碰就怎么碰，碰出什么都行？

不是的。

番茄炒蛋是碰出来的，可你不能随便碰。你把番茄和冰淇淋放在一起炒，碰是碰了，碰出来的东西，没有人吃。你把鸡蛋炒成了炭，碰也碰了，碰出来的是一锅糊。

碰撞是有好坏的。好的碰撞，碰出来的东西，能被人接住，能进入人的日子，能在一次又一次的使用里站住。坏的碰撞，碰出来的东西，没人要，站不住，或者一碰就倒。

所以，从发现到发生，不是从“有标准”走到“没标准”，而是换了一种标准。发现学的标准是：你找到的，是不是那个本来就在那里的东西？发生学的标准是：你碰出来的，在这片土壤里，站不站得住，能不能被人接住，在哪里会倒？

后一种标准，其实更严。因为它没有一个现成的答案可以对，你得自己在真实的日子里，一次一次地去试。

读到这里，你可以停下来，做一件很小的事。

想一想，你自己的生活里，有没有一盘“番茄炒蛋”？

它不一定是一道菜。它可能是你哄孩子睡觉时编的一首歌，是你在单位里想出来的一个省事的小办法，是你和老伴之间只有你们两个人懂的一个暗号，是你腌的那一坛咸菜，是你在菜园里摸索出来的一种搭架子的方法。

它有一个共同点：它不是你从哪里学来的。它是在你手里，一点一点碰出来的。

找到了它，你就握住了第一个宝贝最朴素的样子。那个东西，在你之前，世界上没有。它是因为你，才发生的。

很多人一辈子都有这样的东西，只是从来没有把它当回事。他们以为，只有写进书里的才叫知识，只有别人认可的才叫成就。他们手里攥着火，却以为自己只有一把灰。

这一章最后，我想把问题再推一步。

如果番茄炒蛋是碰出来的，那么，一句俗语呢？一首民歌呢？一门手艺呢？一条交通规则呢？一个国家的法律呢？一个数学公式呢？一个人的性格呢？

它们哪一样，不是在某一片土壤里、经过某一些差异、慢慢显露成今天这个样子的？

一句“远亲不如近邻”，是千千万万个在急难时敲开邻居家门的夜晚，碰出来的。

一门木匠手艺，是一代一代的师傅在一块又一块木头上，试坏了无数次，碰出来的。

一条“红灯停、绿灯行”，是马车、汽车、行人、事故、一次又一次的争吵，碰出来的。

一个人的性格，是他的父母、他长大的那条街、他小时候挨过的一顿打、他后来爱过的一个人，碰出来的。

你会发现，这个世界上真正要紧的东西，几乎没有一样是“找”出来的。

它们全都是发生的。

这就是我的第一个宝贝，一句话说完：从发现到发生。

> 带走的话
>
> 番茄炒蛋不是谁发现的，是有人炒出来的。

◆

10

第 10 章

房子和手电筒：两千五百年的发现学

要讲清楚“发生”，得先讲清楚它要告别的那个东西。

发现学不是我一个人的毛病。它是人类思想的老底子，老到我们几乎感觉不到它的存在，就像鱼感觉不到水。

我们从小听到的话，几乎都是发现学的话。

“真理是客观存在的。”

“规律不以人的意志为转移。”

“科学家发现了某某定律。”

“他终于找到了人生的意义。”

“你要去发现自己的天赋。”

这些话，没有一句听起来是错的。它们甚至是温暖的，是鼓励人的。可是你把它们放在一起，仔细端详，会看见它们背后藏着同一幅画：

世界是一座已经盖好的房子。房间都隔好了，家具都摆好了，墙上的画都挂好了。人拿着一只手电筒走进去，一间一间地照。照到了，叫“发现”；没照到，叫“还不知道”。

真理是房间里的家具，规律是房子的梁柱，人生的意义是某个抽屉里的一封信，天赋是阁楼上的一只箱子。它们都在那里，等着手电筒的光扫过来。

这幅画，我叫它“房子和手电筒”。

两千五百年前，在地中海边上，有一群人开始认真地追问：这座房子里，到底摆着什么？

有人说，万物都是从水里来的。有人说，是火。有人说，是数。有人说，万物都在流变，没有一样东西停得住；也有人针锋相对，说变化都是假象，真正存在的东西，从来不变。

后来，有一位哲学家画出了一幅更精致的图。他说，我们平常看到的这些桌子、椅子、马、人，都只是影子。真正的东西，是一个永恒不变的理念世界。在那里，有“桌子本身”，有“马本身”，有“美本身”，有“善本身”。我们看到的每一张桌子，都只是对那个“桌子本身”的一次不完美的模仿。

他还打了一个比方：人就像被锁在洞穴里的囚徒，背对着洞口，只能看见火光投在墙上的影子，却以为那就是真实。哲学家的任务，是挣脱锁链，转过身去，走出洞口，看见太阳底下真正的东西。

这个比方很美。它美得让后来两千多年的人，几乎都住进了这幅画里。

你注意到了吗？在这幅画里，真正的东西，永远在“那里”，在洞口外面，在影子背后，在一个更高的地方。人的一切努力，都是转过身去、走出去、看见它。

看见，就是一切。

这是房子和手电筒最早、也最有力的一个版本。

后来的两千年，哲学越来越精细，可这幅画的底子，从来没有真正换过。

有人说，我们只能看到房子的一部分，另一部分永远照不到。有人说，手电筒本身是有颜色的，照出来的东西都带着手电筒的颜色，所以我们永远看不到家具本来的样子。有人说，也许根本就没有什么房子，只有手电筒照出来的那一圈光。

争来争去，吵了两千年。可是吵架的双方，都默认了一件事：先有一个“在那里”的世界，然后才有人去看它。先有被看的，后有看的；先有答案，后有找答案的人。

哲学家把这叫作“主客二分”：一边是主体，一边是客体，主体去认识客体。我把它说得再家常一点：一边是手电筒，一边是房子；手电筒去照房子。

这幅画，我们在学校里天天见到，只是没认出来。

一个班，四十个学生，坐在四十张桌子前。讲台上的老师，是那个已经进过房子、知道家具摆在哪里的人。课本，是一张房子的平面图。考试，是检查你有没有按照平面图，把每一件家具的位置都记对。

最好的学生，是那个记得最全、最准、最快的学生。

这套办法，培养出了很多记得很全、很准、很快的人。可是它很难培养出另一种人：一个能在一片空地上，盖出一座原来没有的房子的人。

因为在这套办法里，从来没有“空地”。所有的地都已经盖满了房子，所有的房子都已经有了平面图。学生能做的，只是照图参观。

设想一个孩子在作文里写：月亮像一块被咬了一口的饼干。老师在旁边批了一句：比喻不当，月亮应该像小船或者玉盘。

这个孩子，碰出了一个原来没有的比喻。在他的土壤里，在他那个饿着肚子等晚饭的傍晚，月亮就是一块被咬了一口的饼干。可是房子的平面图上，月亮的位置旁边，只写着“小船”和“玉盘”。

他的那一下碰撞，就这样被一支红笔划掉了。

我不怪那位老师。她也是在这座房子里长大的。她手里拿的，也是别人交给她的手电筒。

这幅画为什么这么有力，力到两千多年都换不掉？

因为它在很长很长的时间里，都是好用的。

在一个知识很难得到的年代，一本书要抄几个月，一位老师一辈子只能教几十个学生，一个道理从一个村子传到另一个村子要走几年。那时候，“找到”本身就是最难的事。谁能找到别人找不到的书，谁能拜到别人拜不到的师，谁能从一大堆杂乱的经验里总结出一条规律，谁就是有学问的人。

在那样的年代里，“找”就是全部的本事，发现学就是全部的学问。它把人的力气引向“找”，而“找”正是那个年代最稀缺的东西。它当然是对的，至少是好用的。

一个方法用了两千年都好用，你就很难怀疑它。就像一把用了一辈子的锄头，手柄都磨出了你的手印，你不会在某一天早上醒来，忽然觉得它不是锄头。

可是，好用不等于对。

这幅画一直藏着一个问题，只是在“找”很难的年代里，这个问题从来不疼。

问题是：房子是怎么来的？

如果一切都在那里，等着被照亮，那么，那一盘番茄炒蛋是在哪个房间里的？在它被第一个人炒出来之前，它摆在哪张桌子上？

那首你小时候妈妈哄你睡觉时哼的歌，在它被哼出来之前，它在哪个抽屉里？

那一句只有你和你最好的朋友才懂的玩笑，在你们第一次说起它之前，它挂在哪面墙上？

发现学没法回答这些问题。或者说，它只能用一种很勉强的办法回答：那盘菜、那首歌、那句玩笑，其实早就作为一种“可能性”存在了，只是被人找到了而已。

这个回答，就像一个人说：这棵树其实早就作为一种“可能性”存在于种子里了。这话不算错，可它把最要紧的东西，把土、水、阳光、风、一个园丁三十年的照看，全都省略掉了。

发现学的问题，从来不是它说了什么错话。它的问题是，它把“发生”藏了起来。

这幅画，最深地住进了我们对“自己”的理解里。

“找到自己”，这是今天最流行的一句话。年轻人辞了职去旅行，说是去找自己；中年人离了婚、换了城市，说是去找自己；书店里一整排书，教你怎样发现真正的自己。

这句话背后，是同一座房子：有一个“真正的自己”，早就在那里了，藏在某个房间里，被日常的琐碎遮住了。你要做的，是把遮挡物搬开，把它找出来。

可是，如果“自己”也是发生的呢？

一个人是谁，是他的土壤，他的父母、他长大的地方、他读过的书、他爱过的人，经过他一次一次的选择和遭遇，慢慢显露出来的样子。这个样子，今天是这样，明天也许会变。它不是藏在某个房间里等着被找到的，它是在你活的每一天里，一点一点长出来的。

找自己的人，常常越找越空。他翻遍了每一个房间，发现哪里都没有那个“真正的我”。

长自己的人，不去翻房间。他在自己的地里种下一点东西，浇水，等待，看它长成什么样子。长出来的，就是他。

这个区别，到了第三个宝贝那里，会变得非常要紧。理念之我，不是找到的，是长出来的；不是在某个房间里等着的，是在一座自己的工厂里，一天一天生产出来的。

我在前半生里，就住在这座房子里。

我画网格，以为最好的网格在那里等着我逼近。我讲三视角，以为事物在那里等着我从三个角度照亮。我甚至讲 321 智慧，还在找一个藏在存在、矛盾、视角背后的“核心答案”。

我一直拿着手电筒，而且越做越好。一个手电筒换成三个，三个换成更亮的，更亮的换成能照得更远的。

直到有一天，我终于意识到，我手里拿的这个东西，不管多亮，都只是手电筒。

手电筒只能照亮已经在那里的东西。

它永远照不出一盘还没有被炒出来的番茄炒蛋。

房子和手电筒，还有一个最新的版本。

今天，有人说：只要数据足够多，一切规律都会自己浮出来。把千千万万人的购物记录、走路的轨迹、看过的视频都收集起来，用最强的机器去算，答案自然就找到了。

这是一只前所未有的手电筒。它亮得像一个太阳，一下子能照亮整座房子的每一个角落。

可是它照亮的，仍然只是已经在那里的东西。它能从一千万份昨天的购物记录里，找出人们昨天喜欢什么；它找不出明天有人会碰出一样什么新东西，让所有人都想买。

那盘还没有被炒出来的番茄炒蛋，不在任何一份数据里。

手电筒越亮，这一点越清楚：光能照亮房子，却照不出一座还没盖起来的房子。

最后，还要说一句公道话。

发现学不是坏东西。它在它的年代里，是一件了不起的工具。它让人愿意去找、去挖、去看，它让人对世界保持敬畏，它让一代一代的人，把找到的东西整整齐齐地记下来、传下去。今天我们手里的每一本书、每一张地图、每一个公式，都有它的功劳。

我说要告别它，不是说要把它烧掉。

更像是一个人搬家。旧房子住了很多年，里面有很多好东西，你要带走的，都带上。可你得承认，这座房子已经住不下了：家里添了人，日子变了样，你需要一片能自己盖房子的地。

发现学是那座旧房子。发生学，是那片地。

> **带走的话**
>
> 发现学把一个手电筒换成三个，照的还是本来就在那里的东西。

◆

11

第 11 章

土壤、差异、显露：E、D、S 的家常读法

告别了房子和手电筒，接下来要讲的，是另一幅画。

在这幅画里，世界不是一座盖好的房子，而是一片地。地上的东西，一样一样，是从土里长出来的。它们在长的时候，互相推挤，互相让路，互相借力，最后各自长成了今天的样子。长成了，也还在长；今天的样子，只是它此刻显露出来的样子。

这幅画有三个字母：S、D、E。

我先把它们各用一句话说出来，然后用一盘菜、一个家、一个孩子，把它们讲活。

E，是纠缠，是看不见的土壤。

一样东西能长出来，先得有一片土。这片土不是一样东西，而是很多东西缠在一起：水、肥、气候、虫子、上一季留下的根、种地的人的脾气。它们缠得那么紧，你几乎说不清哪一样是哪一样。平常你看不见它，你看见的只是地面上长出来的东西。可是没有它，什么也长不出来。

D，是差异，是推动变化的那一下。

土壤里光是缠着，是不会自己长出东西来的。得有什么东西动一下：一粒种子落下去，一场雨下下来，一个人翻了一锄头。两样不一样的东西碰在一起，才有了变化。差异不是一次，而是一串：这一下碰了，引出下一下，下一下又引出再下一下。一棵苗从破土到抽穗，是一长串差异接着差异。

S，是显露，是最后大家认得出的样子。

一串差异走到某一步，东西就有了一个可以被认出来的样子。苗长成了稻，稻结了穗，穗黄了，一田金灿灿的。你站在田埂上，一眼就认得：这是一田好稻。这个“认得出”，就是显露。显露稳定下来，不再怎么变了，我们就管它叫“结构”。可是你要知道，结构只是显露停下来时的样子，它底下，是一整片土和一长串碰撞。

为什么叫“显露”，而不叫“出现”，也不叫“产生”？

“出现”太轻。一个东西出现了，好像它是从别处走过来的，只是走进了我们的视野。那还是发现学的口气。

“产生”又太像工厂里的流水线，一头进原料，一头出产品，干干脆脆，好像中间没有土壤，也没有那一长串碰撞的曲折。

“显露”不一样。显，是看得见了；露，是从里面透出来。一样东西显露出来，意思是：它是从那片土里、从那一串碰撞里，一点一点透出来的，透到某一刻，被人看见了、认出来了。它身上还带着土的颜色，带着碰撞的痕迹。

清晨山里的雾慢慢散开，山的轮廓一点一点显露出来。那座山不是刚刚“出现”的，也不是雾“产生”了山。是雾、光、风、看山的人站的位置，一起让它在这一刻显了出来。换一个早晨，雾散的样子不同，显露出来的山，也就是另一番样子。

一个东西的样子，永远是这样显露出来的。

先用一盘菜来读。

番茄炒蛋的 E，是锅、油、火候，是厨房里恰好有番茄和鸡蛋，是做菜人的手感，是这一家人爱吃酸一点还是甜一点，是这个民族千百年来吃饭讲究“下饭”的习惯。

它的 D，是番茄的酸软多汁碰上了鸡蛋的香嫩吸味。是先下蛋还是先下番茄，是蛋炒到七分熟还是九分熟，是放一勺糖还是半勺。每一个选择，都是一次差异；每一次差异，都把这盘菜往某个方向推了一步。

它的 S，是最后端上桌的那一盘：红黄相间，汤汁挂在蛋上，酸甜可口，人人叫得出名字。它被一家一家学着做，做了几十年，成了“家常菜”。这时候，它就稳定下来了。

再用一个家来读。

一个家“和睦”，这是 S，是外人一眼看得出的样子：一家人吃饭时有说有笑，吵了架第二天能和好。

可是和睦不是一件摆在那里的东西，不是这家人“找到”了和睦的秘诀。它是长出来的。

它的 E，是这家人各自的出身、脾气、收入、住房的大小、老人身体好不好、孩子在哪里上学。这些东西缠在一起，是这个家的土壤。

它的 D，是一次一次具体的碰撞：丈夫第一次忘了妻子的生日，妻子是怎么反应的；婆婆第一次对孩子的教法有意见，这对夫妻是怎么商量的；一次搬家，一次

生病，一次失业，这个家是怎么一起扛过去的。每一次碰撞都留下一点东西，好的，坏的，都留下了。

和睦，就是这一长串碰撞在这片土壤里慢慢显露出来的样子。

所以，一个家不和睦了，你去书上“找”一个和睦的秘诀，往往没用。书上的秘诀，是别人家的土壤、别人家的碰撞长出来的。你得回到自己家的土里去，看看是土出了问题，还是哪一下碰撞走歪了。

再用一个孩子来读。

一个孩子“爱读书”，这是 S。

很多家长以为，爱读书是一种天赋，有的孩子天生有，有的孩子天生没有。家长的任务，是“发现”孩子有没有这个天赋。

可是爱读书，也是长出来的。

它的 E，是家里有没有书，书放在孩子够得着的地方还是锁在柜子里；是父母自己晚上是看书还是刷手机；是孩子小时候，有没有人抱着他、指着书上的画，一页一页地讲。

它的 D，是一次一次具体的遭遇：他第一次自己读完一本书时，有没有人为他高兴；他第一次读到一个让他哭的故事，他第一次在书里认出了自己；他第一次因为读书被表扬，或者第一次因为读“闲书”挨骂。

爱读书，是这些东西在这片土里，一点一点显露出来的。

看明白了这一层，家长就不会再问“我的孩子有没有读书的天赋”，而会问：“我家的土壤是什么样的？我能在哪里，给他一次好的碰撞？”

最后，用一次吵架来读。

一对夫妻，为了周末回谁家吃饭，吵了一架。

吵架的 S，是那一刻显露出来的样子：两个人脸都红了，门摔得很响，晚饭谁也没吃。

它的 D，是这一串：丈夫说“我妈都打了三次电话了”，妻子说“上个月就是回你家”，丈夫说“那不一样”，妻子问“哪里不一样”，丈夫答不上来，于是提高了嗓门。每一句话，都是一次差异，一句推着一句，推到了摔门。

它的 E，才是最要紧的，却最看不见：丈夫从小在一个“孝顺就是随叫随到”的家里长大；妻子的父母住得远，一年见不了几次，她心里一直有一点说不出口的亏欠；这个月两个人都加班，都累；上一次类似的争吵，没有真正说开，留下了一个疙瘩。

大多数人吵完架，只会去改 D：下次说话注意点，别提高嗓门。这当然有用，可是往往管不了几次。因为只要 E 还是那片土，同样的碰撞，迟早还会以别的样子再来一遍。

真正会过日子的人，会在吵完架以后，蹲下来看一看土：我们之间，是不是有一个一直没说开的疙瘩？是不是有一份亏欠，一直没有被看见？把土松一松，下一次的碰撞，就会走向另一个方向。

还可以用一个词来读。

这几年，有一个词忽然到处都是：“内卷”。学生说内卷，上班的人说内卷，做生意的说内卷，连带孩子的妈妈们也说内卷。

这个词不是被谁“发现”的。它原本是一个很冷僻的学术词，躺在少数人的书里，几十年没几个人用。

它的 E，是这些年很多人共同的日子：考试越来越难，工作越来越累，大家都在拼命，日子却没有好过多少。这种说不出口的累，缠在千千万万个人心里，是一片干燥的土。

它的 D，是某一天，某个人在网上用这个词来说自己的处境，有人觉得说到了心坎上，转了；又有人用它来说另一件事，又被转了。一次一次，这个词被用在新的地方，意思也一点点变了。

它的 S，是今天这个人人都懂、张口就来的词。它显露出来了，稳定下来了，成了这个时代的一个名字。

一个词都是这样生出来的。你说，世上还有什么，不是这样生出来的?

再用一场感冒来读，这回读身体。

一个人感冒了，嗓子疼，流鼻涕，发低烧。这是 S，是身体此刻显露出来的样子。

它的 D，是这一串：前天淋了一场雨，昨晚熬夜赶了一个报告，今天早上没吃早饭就出了门，办公室里有同事已经咳了一个星期。一下接一下，身体的防线被推到了某一个点，撑不住了。

它的 E，是这个人这半年来的底子：睡得少不少，吃得好不好，心里压着的事多不多，平常动不动。这片土壤，决定了同样一场雨，落在他身上是一场感冒，落在另一个人身上，也许什么事都没有。

只盯着 S 的人，吃药退烧，嗓子不疼了就算好了。这没有错，可是下一场雨来的时候，他还会倒下。

看得见 D 的人，会想：下次别熬夜，别空着肚子出门。这更好一些。

看得见 E 的人，会想：我这半年，是不是把身体这片地，耗得太狠了?

同一场感冒，三种看法，三种活法。

三个字母，有三种最常见的误读，我在这里一并说了。

第一种，是把 E 当成“背景”。好像土壤只是舞台后面的幕布，戏是在台前演的，幕布换不换无所谓。其实不然。土壤不是背景，土壤是一切的来处。换了土壤，同一颗种子，长出来的是两样东西。

第二种，是把 D 当成“一次”。好像差异就是某一个关键时刻，某一次灵光一闪。其实差异几乎从来不是一次，而是一串。番茄炒蛋不是“番茄碰到鸡蛋”那一下就成了，是先下哪个、火多大、炒多久、放什么，一长串选择接着选择。只盯着那“一下”的人，往往学不会，因为他看不见前后那一长串。

第三种，是把 S 当成“终点”。好像东西显露出来，就完了，定了，从此就是它了。其实显露只是此刻的样子。一个家今天和睦，不等于它永远和睦；一个公式

今天站得住，不等于它在任何地方都站得住。S 会回头去改 E，会去组织下一串 D。它不是终点，它是圈上的一个点。

三个字母，不是三个阶段，不是先有 E、再有 D、最后有 S。它们是同一件事的三个方向，同时在，互相生。

我把它们的关系写成三句话，后来人们叫它“三方程”：

显露出来的样子，由差异和土壤共同决定。

差异怎么走，由已经显露的样子和土壤共同组织。

土壤本身，又被显露的样子和走过的差异，一次一次地改写。

写成字母，就是：

$$S = F(D, E)$$

$$D = G(S, E)$$

$$E = H(S, D)$$

这里要先说一句：叫它“方程”，是借来的说法。它借的，是方程最要紧的那个性质：三样东西互为变量，动了一个，另外两个都要跟着动。可是 F、G、H 到今天还没有一个能算出数来的具体样子，它们是定性的，不是可以求解的数学方程。我是学计算数学出身的，这一点，要先交代清楚。

看不懂字母也不要紧，用那个家来说就明白了。

这个家现在和睦（S），是因为这些年的碰撞（D）和这个家的底子（E）。

这个家接下来的碰撞会怎么走（D），要看它现在和睦不和睦（S），也要看它的底子（E）。一个和睦的家，遇到失业，会一起想办法；一个不和睦的家，遇到同样的事，会互相埋怨。

而这个家的底子（E），也不是一成不变的。一个和睦的家，会慢慢把孩子养得更开朗，把老人照顾得更好，把房子收拾得更像家，这就是显露和差异在回头改写土壤。

三句话，三个方向，转成一个圈。

这个圈，就是我的第一个宝贝最核心的样子。它后来还会一次一次地出现：在工具里，在呼喊里，在三个宝贝互相之间的关系里。因为它讲的不是某一样东西，而是任何一样东西，包括这个道理本身，是怎样生出来的。

> **带走的话**
>
> E 是土，D 是路，S 是最后大家认得出的样子；三个方向，同时在，互相生。

◆

12

第 12 章

万有引力在牛顿那里发生了

讲到这里，一定会有人站起来反对。

“番茄炒蛋是做菜，家是过日子，孩子是教育，这些当然是发生的，谁都承认它们是人搞出来的。可是科学不一样。万有引力是真的在那里的，苹果在牛顿之前就往下掉，月亮在牛顿之前就绕着地球转。牛顿只是把它找了出来。科学，总该是发现吧？”

这个反对很有力。它是发现学守得最牢的一座城。

这一章，我想陪你走进这座城，慢慢地看一看。

先承认一件事：苹果在牛顿之前就往下掉，这是真的。月亮在牛顿之前就绕着地球转，这也是真的。

我没有说苹果是牛顿让它掉的，也没有说月亮是被牛顿推着转的。

我说的是另一件事：那个把苹果和月亮写进同一行字母里的东西，在牛顿之前，并不存在。

苹果往下掉，是一件事。月亮绕着地球转，是另一件事。在牛顿之前的几千年里，没有人觉得这是同一件事。地上的东西往下落，是因为它“重”，是因为它要回到自己本来该在的地方；天上的东西绕圈子，是因为天上本来就和地上不一样，天体是完美的，完美的东西就该走完美的圆。

地是地，天是天。两套道理，各管一块。

后来，是一个人，在一片特定的土壤里，经过一连串特定的碰撞，把这两件事放进了同一口锅。

先看土壤。

那个时代，有人花了二十年，一夜一夜地观测行星，记下了成千上万个数字。有人拿着这些数字，琢磨了很多年，发现行星走的不是完美的圆，而是椭圆，而且走得有快有慢，离太阳近的时候快，远的时候慢。有人把望远镜对准了天空，看见了月亮上的山、木星的卫星，天上的东西，原来也坑坑洼洼，并不完美。有人在比萨斜塔上，或者至少在想象中的斜塔上，让轻重不同的球一起落下。有人发明了一种新的数学，可以算一个一直在变的东西，每一瞬间变得有多快。

还有那个人自己。他的脾气，他的执念，他对数学近乎偏执的相信，他在瘟疫年间躲回乡下的那一两年，他和同时代人之间的那些争吵和较劲。

这些东西缠在一起，是那个公式的 E。

再看差异。

最要紧的那一下，是把地上的落体和天上的月亮，放在一起比。

如果让苹果落下的那股力，一直延伸到月亮那么远，会怎样？它会不会变弱？变弱多少？月亮绕地球转一圈，每一瞬间都在往地球的方向“落”一点，只是它同时在往前冲，所以落不下来，只能一直绕圈子。如果是这样，那么月亮每一瞬间“落”的距离，和苹果落的距离之间，应该有一个比例。

算一算，对上了。

这一下，就是差异。两样原本被当成完全不同的东西，碰在了一起。碰的那一刻，天和地之间那堵几千年的墙，裂开了一道缝。

然后，是一长串的差异接着差异：怎么把这个比例写成一般的规律，怎么用新的数学去算椭圆，怎么解释潮汐，怎么解释彗星。每一步都是一次碰撞，每一次碰撞都把那个东西往前推了一点。

最后，是显露。

一个公式，写在纸上，印在书里。它说：任何两个有质量的东西，都互相吸引，吸引的力，和它们质量的乘积成正比，和它们距离的平方成反比。

这个公式一旦显露出来，就变得非常安静。它躺在书上，冷冷的，干干净净，看不出一点当年的烟火气。它看起来那么普遍、那么简洁、那么“本来就是这样”，以至于后来的每一个中学生，都以为它一直就在那里，只是等着被一个聪明人发现。

这就是那块炭。

那么，我是不是在说，万有引力是牛顿“编”出来的?

不是。

“发生”不等于“编造”。编造，是一个人关起门来，想怎么写就怎么写，写出来的东西跟外面的世界没有关系。发生不是这样。发生是在一片真实的土壤里，经过真实的碰撞，显露出一个真实的样子。那个公式能算准潮汐，能预言彗星回来的日子，后来还能把人送到月亮上去。它跟世界的碰撞，一次又一次地站住了。

可是，它能站住，不是因为它“本来就在那里”。它能站住，是因为它在一次又一次的碰撞里，被世界接住了。

更要紧的是：它也有接不住的时候。

两百多年以后，人们发现，水星绕太阳转的轨道，有一点点对不上。差得很少，少到几乎可以忽略。可是就是那一点点，让这个公式在极限的地方，露出了一道缝。

后来，另一个人，在另一片土壤里，经过另一串碰撞，长出了另一套理论。在那套理论里，引力不再是两个东西之间的一股拉力，而是质量让时间和空间本身弯曲了。

新的理论，把水星那一点点对不上，对上了。而且，在速度不快、质量不大的地方，新理论算出来的，和老公式几乎一模一样。老公式，在极限的地方，退回成了新理论的一个特例。

你看，这不就是我在做网格时学到的那个动作吗？在点不灵的地方换一个单位，再证明它在极限处退回原样。

如果万有引力是一个“被发现”的真理，它就不该有接不住的时候。真理本来就在那里，怎么会差那一点点？

它能被改写，恰恰说明它是发生的。它在它的土壤里长出来，在它的土壤里站得住；土壤变了，看得更远、量得更准了，它就让出一块地方，让新的东西长出来。

数学呢？数学总该是发现了吧？一加一等于二，这总不是谁碰出来的。

我是学数学的，这个问题我想得最久。

就拿一个中学生都熟悉的东西来说：负数。

今天，一个初中生都知道，零下五度就是负五度，欠别人五块钱就是负五块钱。可是在很长很长的时间里，负数是不被当成“数”的。一个东西比没有还少，这怎么可能？很多了不起的数学家，看到方程解出来一个负数，就把它当成错误扔掉，叫它“荒谬的数”。

后来，是记账的人、算债的人、在一次次买卖里要把“欠”和“有”放在同一本账上的人，慢慢地让负数站住了脚。先在账本里站住，再在算式里站住，最后才在数学书里站住。

还有一种数，比负数还要“不可能”：一个数，自己乘自己，得出一个负数。这种数，当年被叫作“虚数”，虚，就是不真实、想象出来的意思。很多年里，人们用它，却不承认它；把它当成算到半路上的一个拐杖，算完了就扔掉。

可是后来，电流、波浪、量子，一样一样的东西，离了它就算不清楚。它从一根拐杖，长成了一条腿。

负数和虚数，是被“发现”的吗？如果是，为什么那么多聪明人，对着它们看了几百年，都不肯认它们？

更像是：它们在某一片土壤里，账本、方程、工程、物理，经过一次又一次的碰撞，慢慢地显露出来，最后站稳了。它们的名字里，至今还留着当年那场碰撞的伤疤：“负”，“虚”。

一加一等于二，也许真的是最稳的那一块。可是即便是它，也是人在数手指、数羊、数谷子的千万年里，慢慢碰出来、站稳了的。它稳到我们忘了它也有过一个来处。

所以，我不说“牛顿发现了万有引力”。

我说：“万有引力公式，在牛顿那里发生了。”

这不是文字游戏。这两种说法，会把一个学物理的孩子，带到两个完全不同的方向。

如果万有引力是被发现的，那么这个孩子要做的，就是把它背下来，会用它算题。牛顿是一个站在远处的伟人，他找到了宝藏，孩子能做的，只是去参观。

如果万有引力是发生的，那么这个孩子会想：它是在什么样的土壤里长出来的？是哪两样东西碰在了一起？它后来在哪里接不住了？如果换成今天的土壤，今天的数据、今天的工具、今天的我，有没有哪两样一直被当成不相干的东西，也可以放进同一口锅？

前一个孩子，学会了一个公式。后一个孩子，学会了公式是怎么来的，也就学会了下一个公式可能怎么来。

前一个孩子手里是炭，后一个孩子手里是火。

如果一节物理课，按发生的样子来上，会是什么样？

老师不先把公式写在黑板上。她先讲两件事：一个苹果从树上落下来；月亮挂在天上，一个月绕地球一圈。

然后她问：这是一件事，还是两件事？

学生们会说：当然是两件事。一个在地上，一个在天上。

老师说：好，那我们来试试，把它们当成一件事，会怎样？

她给学生几个数字：苹果一秒钟落多远，月亮离地球多远，地球有多大，月亮多久转一圈。让学生分组去算：如果让苹果落下的那股力，一直伸到月亮那里，它会弱多少？月亮每一瞬间“往下落”的那一点点，和这个弱下去的力，对得上吗？

有的组算对了，有的组算错了，有的组吵了起来。

算对的那一刻，教室里会有一阵小小的安静。那不是背下一个公式的安静，是一堵墙在心里裂开的安静。

然后，老师才把公式写上黑板，说：三百多年前，也有一个人，这样试过。

最后，她再讲水星那一点点对不上，讲后来的人怎样在那道缝里，长出了新的理论。

这样一节课，学生带走的，不只是一个公式。他带走的是一次发生：一道墙是怎么裂开的，一个东西是怎么长出来的，它又是在哪里接不住的。

还有一句话，我要说得小心一点。

说科学是发生的，不是说科学不可靠，更不是说随便什么说法都和科学一样好。

一盘番茄炒蛋，有人炒得好吃，有人炒得难吃，这是分得出来的。一个公式，有的能在无数次碰撞里站住，有的一碰就倒，这也是分得出来的。发生学并不取消好坏，它只是换了一种看好坏的办法：不问“它是不是那个本来就在那里的真理”，而问“它在多大的范围里、经得住多少次碰撞、在哪里会接不住”。

这样看，科学反而更可敬了。它不是一座现成的宝库，任人去挖；它是一代又一代的人，在一片越来越深的土壤里，一次又一次地碰，碰出来的、站住了的、同时也老老实实写明了自己在哪里会倒的东西。

发生学不怕科学，科学也不必怕发生学。真正怕发生学的，是那种把科学当成一尊神像的态度：它说，书上写了的，就是永远的真理，不许问它从哪里来，不许问它在哪里会倒。

这种态度，恰恰是最不科学的。一代一代的科学家，自己最清楚，他们手里的东西都是暂时的、有边界的、随时准备被新的碰撞改写的。

我在第 4 章说过，我前半生站在发现学的地面上，做了二十多年计算数学。今天我这样说科学，不是背叛了那二十多年，而是终于看清了那二十多年里我每天在做的事。

我每天在做的，从来就不是“找”。我在碰。

> **带走的话**
>
> 万有引力不是在那里等牛顿，是在牛顿那里发生了。

◆

13

第 13 章

发现死亡，发生升级

两千多年，发现学都是好用的。那么，为什么偏偏是今天，它不好用了？

答案，就坐在你手机里。

这两年，机器忽然会说话了。

你问它一个问题，它几秒钟就给你一段话，条理清楚，一二三四，还附带几条注意事项。你让它写一份报告，它写得比你手下大多数人都快、都整齐。你让它解一道数学题，它一步一步推给你看。你让它总结一本书，它把三百页压成一页，重点都在。

查资料，找规律，归纳总结，给标准答案。这些活儿，过去是“有学问”的人的看家本事，今天，机器做得比谁都快，也比大多数人都好。

这些活儿，说穿了，全是“发现”的活儿：东西已经在那里了，在书里，在网上，在一千万篇文章里，你只要把它找出来、理出来、摆出来。

发现，被机器做到了尽头。

我把这件事叫作“发现死亡”。

这个词听起来吓人，我得说清楚它是什么意思，不是什么意思。

它不是说，世界上没有知识了。知识还在，而且比任何时候都多。

它也不是说，科学家不再有新的发现。天文望远镜还在看，实验室里的灯还亮着，明天还会有新的星星、新的分子被找到。

它说的是：“把现成的答案找出来”，不再是一个人最值钱的本事。

过去，一个人能找到别人找不到的东西，他就了不起。一个学生能把课本上的东西背得滚瓜烂熟，他就是好学生。一个员工能迅速地查到资料、写出报告，他就是好员工。一个专家能记住本行里所有的规矩和案例，他就是权威。

今天，这些本事，每一样都在贬值。不是它们变得没用了，而是它们变得太便宜了。机器随时可以替你做，做得比你好，而且不收加班费。

一样东西太便宜了，就不再能把一个人和另一个人分开。人人都能在几秒钟之内拿到同一个“平均答案”，那么，拿到这个答案，就不再说明你是谁。

很多人为此慌了。

老师慌：作业学生都用机器写了，我还怎么知道他会不会？

学生慌：我辛辛苦苦背的东西，机器一秒钟就答出来了，我背它干什么？

家长慌：我的孩子将来干什么，才不会被机器取代？

连大学教授也慌：我一辈子积累的学问，机器三秒钟就能讲得和我差不多，我站在讲台上，还有什么用？

这些慌，都是真的。可是它们都在同一个地方慌：它们都在发现学的地面上慌。

它们都默认，人的价值就在于“找到”：找到答案，记住答案，讲出答案。既然机器找得比人快，人当然就没用了。

可是，如果人的价值本来就不在“找”呢？

在发现死亡面前，我看到过三种样子的人。

第一种人，守。

他不承认发生了什么。他说，机器写的东西都是垃圾，没有灵魂，靠不住；真正的学问，还得靠人一个字一个字地背、一本书一本书地啃。他把门关得紧紧的，在屋子里继续照着平面图参观。

守的人，有他的道理。机器写的东西，确实常常是平均的、没有灵魂的。可是他守的那扇门，自己在关。他守得越久，屋子里越暗。

第二种人，逃。

他承认发生了什么，而且怕得要命。他想，既然机器什么都能做，那我学什么都没用了。于是他什么也不学，或者什么都让机器替他做：作业让机器写，报告让机器写，连给家人的生日祝福，都让机器写。

逃的人，把自己交给了那台机器。可是机器给他的，永远是最平均的那一份。他交出去的越多，他身上“他自己”的那一部分，就越少。

第三种人，转。

他承认发现的门在关，也不怕。他转过身，去找另一扇门。他问：机器找得比我快，那么，有什么是只有我生得出来的？我的土壤是什么？我能在哪里，碰一下？机器能不能帮我碰得更好？

转的人，才走进了发生。

转的人，很快会遇到第一个难处：他知道要去发生，可他不知道从哪里下手。

他站在自己的土壤上，四下看看，觉得自己的日子太普通了：一个普通的妈妈，一个普通的会计，一家普通的面馆。普通的日子里，能长出什么了不起的东西？

这是发现学留在他身上的最后一道印子。它让人以为，只有了不起的东西才值得被生出来，只有写进书里、被别人认可的，才叫理念。

可是，番茄炒蛋一点也不了不起。它就是两样最普通的东西，在一口最普通的锅里，被一个最普通的人碰在了一起。它了不起的地方，恰恰在于它在那之前不存在，在那之后，千家万户都离不开它。

普通的土壤，最能长出普通人离不开的东西。

这本书，是写给第三种人的。也是写给今天还在守、还在逃，可心里隐隐觉得不对劲的那两种人的。

我说“发现死亡”，后面还有半句：“发生升级”。

发现那一扇门在关。它关得很快，关得毫不留情。

可是同时，另一扇门正在打开，那就是“发生”。

发生，就是让一个此前不存在的东西，在你这里生出来。不是找一个已经有的答案，而是碰出一个原来没有的理解；不是搬运一块炭，而是在自己的灶里点起一把火。

面馆老板娘碰出的那碗夜班米汤面，机器找不到，因为在她碰出来之前，世界上根本没有这碗面。

一个妈妈在自己孩子身上试出来的那个办法，机器找不到，因为那个办法是长在她和她孩子之间的，长在她家那张桌子、那台电视、那个晚上的疲倦里的。

一个会计对“这家供应商的账有点怪”的那一点直觉，机器找不到，因为那是他看了几千张票据、熟悉这家公司这么多年，才在他身上长出来的土壤。

这些东西，都不在任何书里，不在任何网页上。它们只能在某一个具体的人、某一片具体的土壤里，发生。

更有意思的是：大模型自己，恰恰是一台发生机器。

它不是从一个巨大的仓库里，把一段现成的话找出来递给你。它是一个字一个字地“生”出来的。每生一个字，它都要在它那片巨大的、由千千万万人写下的文字缠成的土壤里，做一次选择。这一次选择，又影响下一次选择。一串选择走下来，一段话才显露出来。

它是彻头彻尾的发生。

可是大多数人，把这台发生机器，当成了一台高级的搜索引擎。问它“答案是什么”，它就给一个最平均、最安全的答案。它明明能碰，人却只让它找。

这就像你请到了一位什么菜都会做的大厨，却只让他去菜市场帮你买一棵白菜。

这件事，我会在第二个宝贝里细说。在这里我只想点出一句：发现死亡和发生升级，不是两件事，是同一件事的两面。机器把发现做到了尽头，这个尽头，恰恰就是发生的起点。

也许有人会追问：你说大模型是一台发生机器，那它自己也会碰。既然机器也会发生，人的位置又在哪里？

这个问题问得好，我先给一个短的回答，长的留给后面。

机器的发生，发生在它那片由千千万万人写下的文字缠成的土壤里。那片土壤很大，大得惊人，可它是所有人共用的一片土壤。你问它，我问它，他问它，大家从同一片土里取东西，它最容易长出来的，就是这片土上最常见的那种庄稼。

人的发生不一样。一个人的土壤，是他自己的日子：他的厨房，他的孩子，他那家开了十几年的面馆，他看过的那几千张票据。这片土，别人没有，机器也没有。

所以，机器不是来抢人的位置的。它是一片巨大的公共土壤，是一千种可以拿来碰的原料。人带着自己那一小块独一无二的土壤走过来，从公共的土里取原料，在自己的土里碰。碰出来的东西，既有公共土壤的养分，又有只属于他的那一点味道。

人的位置，就在这里：他是那一小块独一无二的土壤的主人。

这句话，会一路长到第三个宝贝那里去。

为什么说，只有在发生这一边，创造、自由和幸福才找得回来？

先说创造。

在发现学里，创造这个词其实是很尴尬的。如果一切都已经在那里了，那么所谓创造，不过是找到了别人还没找到的东西。你不是造了什么，你只是先到了一步。

在发生学里，创造就是它字面的意思：让一个原来没有的东西，生出来。那盘菜，那个办法，那个理解，在你动手之前，世界上是没有的。

再说自由。

在发现学里，人的自由是很窄的。答案已经定了，你能选的只是找还是不找、找得快还是慢。你再努力，也改变不了那个答案。

在发生学里，你是那片土壤的一部分，你的每一次选择都是一次差异，都会把显露出来的东西往某个方向推一步。你不是在一张已经画好的地图上找路，你是在一边走、一边画这张地图。

最后说幸福。

我这些年一直在讲意义三律，讲创造、自由和幸福。我越来越相信，一个人最深的幸福，不是得到了什么，而是有什么东西，因为他，而在这个世界上发生了。

一个母亲看着孩子长大，她的幸福，不是她“发现”了孩子有多好，而是她知道，这个孩子今天的样子里，有她的手。一个木匠看着自己做的一把椅子，他的幸福，不是椅子本身有多贵，而是他知道，这把椅子，是从他手里生出来的。

在发现学里，你只是一个手电筒。照得亮不亮，和那座房子本身没有关系。

在发生学里，你是那口锅里的一部分。没有你，这道菜就不会以这个样子出现。

你第一次成了世界的共同作者，而不只是一个观众。

如果你已经读到这里，心里有一点松动，我想留给你三个很小的动作。它们不需要任何工具，今天就能做。

第一个动作：每天记下一盘自己的“番茄炒蛋”。

不用多，一天一件。今天你在哪里，碰出了一点原来没有的东西？也许是跟孩子说话时换了一种说法，孩子居然听进去了；也许是在单位里把一张表格改了个排法，大家都说好用；也许只是晚饭时把两样剩菜炒在一起，意外地好吃。记下来。一个月以后回头翻，你会发现，你身上每天都在发生。

第二个动作：遇到难题，先别急着去找答案，先蹲下来看一看土。

这件事卡住了，是卡在样子上（S），是卡在路上（D），还是卡在土里（E）？大多数人一遇到难题，就去搜“怎么办”，那是在找别人的答案。先看一眼自己的土，你会发现，很多难题，别人的答案是用不上的。

第三个动作：用大模型的时候，换一个问法。

不要只问它“答案是什么”。先告诉它你的土壤：你是谁，你在哪里，你卡在哪里，你试过什么。然后问它：有哪些完全不相干的行当，遇到过类似的麻烦？他们是怎么办的？

这第三个动作，已经碰到了第二个宝贝的门槛。

发现死亡，对我自己意味着什么？

我前半生最引以为傲的，是在计算数学里做出的那些东西：一个更快的网格生成算法，一个更稳的表面重建方法，一篇又一篇发在好期刊上的论文。

今天，一个认真用大模型的年轻人，可以在几天之内，把我当年要摸索几年的文献读完，把我当年要推好几个星期的公式推一遍，甚至写出一段能跑的程序。

如果我的价值，就在于“我找到过那些东西”，那么这份价值，正在一天一天地变薄。

可是有一样东西，是那个年轻人拿不走的：我在点不灵的地方换成伞的那个动作，是在我那二十年的土壤里长出来的；我后来把这个动作搬到理念世界里，用来说“在尺子断的地方长出自己的模型，再在极限处退回大家的尺”，这一次搬动，也是只在我身上发生过的。

发现死亡，死掉的是我功劳簿上的那些条目。发生升级，升起来的，是我那一小块独一无二的土壤，和在那里碰出来的东西。

我不觉得可惜。我觉得轻松。

这一卷的最后：理论单独能做什么，不能做什么

第一个宝贝，到这里就讲完了。

在把它放下、拿起第二个宝贝之前，我想老老实实地说一句：光有这个理论，是不够的。

理论能做的，是换掉一个人看世界的眼睛。

一个人一旦真的明白了“东西是碰出来的，不是找出来的”，他就不会再只盯着别人的秘诀，他会开始回头看自己的土壤：我这家店，我这个家，我这个孩子，我这份工作，有什么是别人没有的？他会开始问：我能在哪里，碰一下？

这一步很要紧。没有这一步，后面的一切都不会开始。一个心里站在发现学地面上的人，你给他再好的工具，他也只会拿来“找答案”。

可是理论不能做的，也很清楚。

它不能告诉你，明天早上醒来，你具体该怎么碰。

一个人知道“好菜是炒出来的”，不等于他会炒菜。一个人知道“家庭和睦是长出来的”，不等于他知道今晚跟婆婆吵完架以后该说哪一句话。道理明白了，手还是空的。

我见过这样的人，在我自己身上也见过。

很多年里，我讲三视角讲得头头是道，台下的人听得点头。可是我自己，在某些日子里，也会被一件小事卡住，看得清清楚楚，就是动不了。看得清，和动得了，中间隔着一整条河。

这就是为什么，只有理论的人，最容易变成一种人：他什么都看得透，说得头头是道，可他自己的日子，还是老样子。他成了一个更高明的观众，站在台下，把台上的戏看得清清楚楚，然后回家。

这是空喊的一种。

所以，第一个宝贝的尽头，是第二个宝贝的开头。

理论告诉你，东西是碰出来的。

现在的问题是：一个每天上班、带孩子、买菜做饭的普通人，他拿什么去碰？

> **带走的话**
>
> “把现成的答案找出来”，不再是一个人最值钱的本事。

◆



卷　三

第二个宝贝：工具——理念工厂的生产线

卷　序

这一卷六章，讲第二个宝贝：一个工具，理念工厂的生产线。

第 14 章讲那位什么菜都会做、却总端家常菜的大厨；第 15 章讲同一个锅里碰不出新东西；第 16 章讲诊断、换维、结算；第 17 章讲六条路径和碰撞失败的四种样子；第 18 章讲陪人碰、不替人想；第 19 章讲生产线还不等于工厂。

这一卷修路。工具是路：它让差异变得可以重复。

14

第 14 章

什么菜都会做的大厨，为什么总端家常菜

第一个宝贝讲完，一个人的眼睛换了：他知道东西是碰出来的，不是找出来的。

可是眼睛换了，手还是空的。

一个每天上班、带孩子、买菜做饭的普通人，他拿什么去碰？

在很长的历史里，这个问题的答案都很残酷：普通人没什么可碰的。

思想上的创造，一直是少数人的事。你想碰出一个新的理解，得先有足够多的原料：读过足够多的书，见过足够多的人，走过足够多的地方。然后你还得有时间，能坐得住冷板凳，一个问题想上三年五年。最后，你还得有运气，在某个对的时候，遇上一个对的人，跟你狠狠地吵一架，把你脑子里那两样本来隔着墙的东西，一下子撞到一起。

书、时间、运气，三样都有的人，一代人里没有几个。

大多数人一辈子，都没有机会让两样东西在自己的脑子里真正撞一次。不是他们不聪明，是他们的锅里，从来就只有那几样菜。一个在老家种了四十年地的农民，他对土地的懂得，可能比任何农学教授都深。可是他没有机会让这份懂得，去碰一碰化学、碰一碰经济、碰一碰城里的市场。那份懂得，就一直待在他的地里，跟着他老去。

这是发现学时代最大的浪费：无数块独一无二的土壤，一辈子都没有等来一次像样的碰撞。

那位种了四十年地的农民，如果今天手里有一台 SDE 化的机器，会怎样？

他不用去读农学院，也不用进城去听讲座。他只要对着手机，把他的土壤讲出来：这块地在山坡上，朝东，早上的太阳晒得早，下午就没了；这几年雨水比以前多，秋天总是烂根；村里年轻人都走了，剩下的都是跟他一样的老人，干不动重活。

然后，他让机器从几个不相干的行当里，各拿一样东西来：做葡萄酒的人怎么对付朝向和日照，修水库的人怎么排涝，城里的社区食堂怎么给老人配餐。

也许，碰来碰去，他会碰出一个谁也没想到的主意：把山坡上那几块晒不到下午太阳的地，改种一种只要上午光照的作物，再和镇上的养老院说好，按季节给他们送菜。

这个主意，不在任何一本农学书里，也不在任何一个网页上。它是他四十年的土壤，碰上了几个他一辈子都不会去碰的行当，碰出来的。

发现学时代，他那块土壤，只能跟着他老去。今天，它第一次有机会，在他手里再长出一点新东西来。

大模型来了。

我第一次认真地用它，是抱着很大的希望的。它读过的书，比任何一个人一辈子能读的都多，多出千倍万倍。它不累，不烦，半夜三点问它，它也耐心地答。它能在几秒钟之内，从医学跳到烹饪，从烹饪跳到法律，从法律跳到天文。

我想：这下好了。普通人锅里缺的原料，它全有。普通人没有的时间，它替你省了。普通人等不来的那个吵架的人，它随叫随到。

可是试下来，我发现事情没有这么简单。

你直接问它一个问题，它给你的，往往是一个“平均答案”。

比如你问它：“我的孩子写作业拖拉，怎么办？”

它会很有条理地告诉你：一，建立固定的作息时间；二，营造安静的学习环境；三，把大任务拆成小任务；四，适当使用奖励机制；五，多与孩子沟通，了解背后的原因。最后加一句：每个孩子情况不同，建议根据具体情况灵活调整。

这个回答，挑不出一个错字。每一条都对。

可是你读完了，心里空空的。因为这五条，你早就在某本育儿书里、某个公众号里、某次家长会上听过了。它们是天下所有写作业拖拉的孩子的“平均情况”，唯独不是你家那个孩子。

我后来想明白了，这不是机器笨。

它像一位什么菜都会做的大厨。川菜、粤菜、西餐、甜点，他全会。可你走进厨房，只跟他说一句“做个菜吧”，他端上来的，十有八九是家常菜单上最常见的那几道：番茄炒蛋，青椒肉丝，红烧肉。

不是他不会别的。是你没有给他任何理由去做别的。

你没告诉他今天谁来吃饭，没告诉他这个人爱吃什么、忌口什么，没告诉他冰箱里剩了什么，也没告诉他这顿饭是庆生还是送别。在一片什么都没说的空白里，一个好厨子最稳妥的做法，就是端出一道谁都不会挑错的菜。

大模型就是这样。它脑子里那片土壤，大得惊人，是千千万万人写下的文字缠成的。可是你不指挥它，它就只会往那片土里最平坦、最常见、最安全的地方走。那是它的默认路线。

它的默认路线，就是平均。

为什么“平均”是它的天性？

说起来并不神秘。它学说话的办法，是读千千万万人写下的文字，然后一遍一遍地练习：看到前面这些字，下一个字最可能是什么？

“最可能”，就是它的本能。

千千万万人在类似的地方，最常写的是什么，它就最容易写出什么。这让它说话很稳，很顺，很少出大错。可也正是这个本能，让它在你什么都不告诉它的时候，总是走向那条被最多人走过的路。

这不是缺点，这是它的性子。就像水往低处流，不是水的错。

你要让水往高处去，得修一道水渠，装一台水车。SDE 化，就是给这股水修渠、装车：用诊断告诉它往哪个方向去，用换维把它推离那条最低、最平的路，用结算让它每流一段，都看一眼自己流到了哪里。

平均，有什么不好？

在很多事情上，平均是好的。你问它一个字怎么写，一道菜的基本做法，一个法律条文的原文，平均答案就是好答案。这些都是“发现”的活儿，答案已经在那里了，越平均，越可靠。

可是在另一类事情上，平均是一种很隐蔽的失败。

你要的，恰恰是一个只属于你的东西：你这家店的出路，你这个孩子的办法，你这份工作的突破口。这类问题，平均答案不仅帮不上忙，还会悄悄地把你往“大家都这样做”的方向拉。

大家都这样做，就是内卷的开始。

四家面馆都去问机器“怎么提高生意”，机器给四家的是同一个平均答案：做短视频，出网红款，搞会员折扣。四家都照做了，四家又挤在了同一条路上。

一台什么都知道的机器，如果只被用来给平均答案，它不会让世界变得更丰富，它会让世界变得更平。

平均答案，有三种面孔。认得它们，才知道什么时候该警惕。

第一种面孔，是正确的废话。每一句都对，合在一起什么也没说。“要多沟通”“要因材施教”“要平衡工作和生活”。你拿着它，找不到一个可以下手的地方。

第二种面孔，是别人的答案。它是从千千万万个别人的处境里平均出来的，唯独没有你的处境。它告诉一个在小县城开面馆的老板娘，“要做品牌、要上外卖平台、要找网红探店”，这些话在大城市里也许管用，可是她那条老街上，夜里十点以后，来的只有下夜班的医生护士。

第三种面孔，是昨天的答案。机器读过的东西，都是已经被写下来的东西，是昨天的。它最熟悉的，是昨天管用的办法。可你面对的，是今天的问题。今天和昨天之间，也许隔着一道谁也没见过的坎。

三种面孔，有一个共同点：它们都不是在你的土壤里长出来的。

它们都是炭，不是火。

所以，问题不在大厨。

问题在于，没有人指挥他去碰。

这句话，就是第二个宝贝的起点。

我的第二个宝贝，叫“大模型的 SDE 化”。它不是去造一个更聪明的模型，也不是去找一个更好的提问模板。它做的，是给这位什么菜都会做的大厨，装上一套指挥：

告诉他，今天这道菜卡在哪里。

告诉他，别在卡住的地方使劲，去另一个方向拿一样东西来。

告诉他，每做完一轮，都要尝一口，说清楚这一口比上一口多了什么。尝不出来，就老老实实地记下：这一轮没成。

有了这套指挥，同一位大厨，端上桌的就不再是家常菜。

而这套指挥，我把它叫作“SDE 多维度碰撞法”。

它让思想创新，第一次成了一件可以按工序走、按轮次碰、按读数判、可以重复出货的事。也就是说，成了工程。

一座理念工厂，就从这里有了它的生产线。

> **带走的话**
>
> 大厨什么菜都会做，你只说“做个菜吧”，它端上来的永远是最平均的那一盘。

◆

15

第 15 章

同一个锅里碰不出新东西

怎么指挥?

最常见的做法，大家都试过：多问几个模型，看看它们说得有什么不同；或者让它“换个角度再想想”；或者给它设定一个角色，“假设你是一位资深专家”。

这些办法，有时候有用。可是大多数时候，你会发现，换来换去，它们说的还是差不多的话。换了一个模型，平均答案换了一种说法；换了一个角度，还是那五条的另一种排列；扮成专家，只是说得更自信了一点。

为什么?

我后来想明白了一个道理，这个道理，是整条生产线的地基：

同一个锅里，碰不出新东西。

还是拿做菜来说。

两位川菜师傅凑在一起研究新菜。他们都是好厨子，都很认真。研究来研究去，大概率还是在麻辣上做文章：多放一点花椒，少放一点辣椒，换一个牌子的豆瓣酱，把干煸改成水煮。

他们确实在碰撞，确实在讨论。可是他们碰来碰去，都在同一个锅里。他们共享同一套口味，同一套手法，同一套“什么叫好吃”的标准。他们之间的差异，是同一片土壤里的小差异。

这种碰撞，能把一道菜做得更精。它很难做出一道谁也没吃过的菜。

可是，如果让一位川菜师傅，去碰一位做法式甜品的师傅呢？

一个讲究麻辣鲜香、大火快炒、一锅出菜只要几十秒；一个讲究黄油、奶油、面粉的比例精确到克、烤箱温度精确到一度、一个蛋糕要等上几个钟头。

两个人一开始，可能谁也听不懂谁，甚至会互相看不上。川菜师傅觉得甜品师磨磨蹭蹭，甜品师觉得川菜师傅粗手粗脚。

可正是这种“听不懂”，才可能碰出一道真正的新菜。也许是一款带着花椒麻味的冰淇淋，入口是凉的甜，接着是一阵轻轻的麻；也许是用甜品那套精确的温控手法，去慢慢地煮一锅川菜，让肉嫩得前所未有。

新东西，往往就是从这种“听不懂”里冒出来的。

生活里，这样的事情其实很多，只是我们没有留意。

一个会计和一个医生聊天。会计说起自己每个月都要“对账”：每一笔钱，从哪里来，到哪里去，两边的数字必须对得上，对不上，就一定有哪里出了错。医生听着，忽然想到：病人的病历，是不是也可以像账本一样？每一次用药、每一次检查、每一次症状的变化，都记下来，前后对得上。对不上的地方，也许就是病情里藏着的那个没被看见的东西。

一个中学老师和一个快递员聊天。快递员说，每个包裹都有一个单号，每经过一个站点就扫一次码，丢了，能查到是在哪一站丢的。老师听着，忽然想到：一个孩子的学习，是不是也可以这样？一个知识点，从第一次在课堂上听到，到真正变成他自己的，中间要经过哪几站？他忘了，是丢在了哪一站？

这两个“忽然想到”，都不是从会计学或者医学、快递业或者教育学里“找”出来的。它们都是两个不同的行当，隔着一道墙，碰在一起，墙上裂开了一道缝，从缝里透出了一点光。

我把这个道理叫作“同基底的碰撞难出新”。

“基底”，就是一个人、一群人、一台机器思考时站着的那片土。两位川菜师傅，基底相同；川菜师傅和甜品师，基底不同。

同基底的碰撞，碰出来的东西，多半是这片土里本来就容易长出来的，只是长得更精一些、更整齐一些。

不同基底的碰撞，才有可能碰出这片土里原本长不出来的东西。

大模型的问题，恰恰出在这里。

它读过的东西虽然多得惊人，可是你直接问它，它总是从同一个“平均的锅”里给你捞东西。你让它自己跟自己碰，你让它换个角度、扮个专家，它碰来碰去，都还是那一口锅。它就是两位川菜师傅，而且是两位共享同一个脑子的川菜师傅。

你问两个模型，如果它们是用差不多的书、差不多的方法训练出来的，那也还是两位川菜师傅，只是来自两家不同的川菜馆。

机器和机器之间，也有同基底的问题。

今天市面上的大模型，来自不同的公司，名字各不相同。可是它们读的书，很大一部分是同一批书；它们学说话的办法，也大同小异。你把同一个问题问三个模型，常常得到三个长得很像的答案，就像问了三个在同一所学校、跟同一位老师学出来的学生。

所以，我们后来在做三家对撞的时候，定了两条看起来很小、其实很要紧的规矩。

一条是：三个座位，必须是三家不同的厂商，同一家绝不重复占座。哪怕它们的底子有很多重合，不同的公司，总还有一些不同的偏好、不同的习惯，能拉开一点距离。

另一条是：只让结算那一席读 SDE，出判断的和攻击的那两席，都不读。如果三席都读同一套语料、用同一套词，它们就又成了同一口锅里的三位川菜师傅。三席里，两席不吃这套东西，才保住了碰撞需要的那一点“听不懂”。

这两条规矩，说到底，都是在同一件事上较劲：想尽办法，让碰撞发生在不同的基底之间。

读到这里，不妨问自己一句：我的锅，有多大？

一个很简单的办法，是数一数：过去一个月，你认真聊过天的人里，有几个不是你这一行的？你读过的东西里，有几篇不是你本行的？你遇到难题的时候，问过几个“外行”的意见？

如果数下来，几乎都是同行、同类、同一圈子里的人，那么你的锅，已经很小了。你每天都在很努力地炒，可锅里翻来覆去，就是那几样菜。

这不丢人。大多数人的日子，就是这样过的。上班见同事，下班见家人，周末见老朋友。锅小，是日子的常态。

可是今天，你有了一座原料仓库，就在手机里。锅小不小，第一次不全由你的日子决定了。

那么，怎样才能让它换锅？

两条路。

第一条路，是换维度。同一个问题，不要只从一个方向逼它，要从完全不同的方向去撞。你问“孩子写作业拖拉怎么办”，它在“学习方法”这个锅里打转；你换一个问法，问“从孩子坐下到写完，中间哪一步最卡”，它就被推到了另一个锅里；你再换一个，问“这个家里，晚上七点到九点，每个人都在干什么”，它又到了第三个锅里。三个锅里捞出来的东西，放在一起一撞，才有了新东西的可能。

第二条路，是换原料。不要只让它在你这个行当里想，要它从完全不相干的行当里拿东西来。你卡在教育上，就让它去快递业、去农业、去医院、去修车铺里，各拿一样东西来：这些行当里的人，遇到类似的麻烦，是怎么办的？

换维度，是让同一口锅换个方向炒。换原料，是往锅里放一样原本不属于这个菜系的东西。

两条路，都是在做同一件事：让碰撞发生在不同的基底之间。

同基底，还有一种更隐蔽的样子：一家人。

一个家族里，几代人常常碰不出新东西。爷爷怎么看钱，父亲就怎么看钱，儿子也差不多；奶奶怎么带孩子，妈妈就怎么带，女儿长大了，一开口，还是那几句话。

不是这一家人不聪明，是他们太像了。同一张饭桌，同一种口音，同一套“过日子该怎样”。他们在一起吵架，吵来吵去，也只是在同一口锅里翻炒。

一个家族里，真正的新东西，常常是从“外面来的人”开始的：一个嫁进来的媳妇，一个入赘的女婿，一个在外面念了书又回来的孩子。他们带来了另一片土，另一套“过日子该怎样”。一开始，免不了磕磕碰碰，谁也看不惯谁。可是许多年以后回头看，这个家后来长出的最好的东西，往往就在那些磕碰里。

还有一层更深的，我要在这里先点一下，后面会再展开。

同一个锅里碰不出新东西，这一点，对人也一样。

一个人如果一辈子只跟同行说话，只读本行的书，只在同一群人里转，他的锅就会越来越小。他越来越懂自己那一行，也越来越难在自己那一行里碰出新东西。

很多行业走进内卷，不是因为里面的人不努力，恰恰是因为太努力了，所有人都在同一口锅里拼命地炒，炒得越精，越挤。

大模型给了普通人一件前所未有的礼物：它让你不用离开家，不用转行，不用花十年去读别的行当的书，就能在几秒钟之内，从几十个不相干的行当里，拿到可以撞的原料。

它是一座取之不尽的原料仓库。

只是，仓库不会自己把原料放进你的锅里。得有人指挥：拿哪一样，放进哪一口锅，从哪个方向去撞。

这个指挥，就是下一章要讲的：SDE 多维度碰撞法。

> **带走的话**
>
> 同一个锅里，碰不出新东西。

◆

16

第 16 章

诊断、换维、结算：多维度碰撞法

SDE 多维度碰撞法，说起来只有三步：诊断，换维，结算。

三步都不复杂，一个中学生听一遍就懂。可是它们合在一起，就是一条生产线。有了它，碰撞就不再只靠运气，而是一轮一轮、可以重复的工序。

◆ 第一步，诊断：这道题卡在哪一维？

第一个宝贝里讲过，任何一样东西，都有三个方向：S 显露，D 差异，E 纠缠。一件事卡住了，往往是卡在其中某一个方向上。

有的事，卡在 S 上：样子立不起来。

你心里明明有一个感觉，就是说不清楚，叫不出名字，给不了一个别人一看就懂的形状。一个员工觉得公司“哪里不对劲”，可每次开会想说，都说不出一句完整的话。一个妈妈觉得孩子“最近不太对”，可问她哪里不对，她只能说“就是感觉”。这时候，东西已经在那里长着了，只是还没有显露成一个认得出的样子。

有的事，卡在 D 上：路走不通。

你知道要去哪里，也知道现在在哪里，可中间那一段怎么走，就是想不出来。一个想减肥的人，知道目标是瘦十斤，也知道自己现在多重，可每一次试，都在第三天、第五天断掉。一个想转行的人，知道想去哪一行，也知道自己现在在哪一行，可中间那座桥，怎么都搭不起来。

有的事，卡在 E 上：土没松。

整个环境、整套习惯、大家默认的那些东西，缠得太紧了。你一动，四面八方都拽着你。一个老师想在课堂上试一种新教法，可是考试怎么考、家长怎么看、学校怎么评，全都压在那里，他试一步，就被拽回来一步。一个家想改掉每晚吵架的习惯，可是房子太小、工作太累、老人的期待太重，这片土不松，怎么改都改不动。

诊断，就是先把这道题放到这三个方向上照一照：它卡在哪里？

这一步看起来简单，却是最常被跳过的一步。大多数人遇到难题，第一个动作是“找办法”，而不是“看卡在哪”。他们拿着一把钥匙，对着每一扇门都去捅，捅不开，就换一把钥匙，却从来不先看一看，这扇门的锁在哪一边。

诊断有一个很家常的窍门：听一个人怎么抱怨。

一个人抱怨“我说不清楚”“我就是觉得不对，可说不出哪里不对”，他多半卡在 S 上：东西在长，样子还没显出来。

一个人抱怨“我试了好多次，每次都失败”“我总是坚持不下去”，他多半卡在 D 上：路在某个地方反复断掉。

一个人抱怨“都怪这个环境”“大家都这样，我一个人有什么办法”，他多半卡在 E 上：土缠得太紧。

抱怨，是一个人卡住以后，最先冒出来的声音。它往往比他精心想好的说法，更老实地说出了他卡在哪一维。

下一次，你身边有人抱怨，别急着劝他，也别急着给他出主意。先听一听，他卡在哪一维。你自己抱怨的时候，也听一听。

◆ 第二步，换维：卡在哪一维，就别在那一维使劲

这是整个方法里最要紧、也最反直觉的一点。

一件事卡在哪里，人的本能是在那里使劲。门推不开，就更用力地推。

卡在 S 上的人，拼命地想“说清楚”，一遍一遍地写、一遍一遍地改，越写越乱。

卡在 D 上的人，拼命地“再试一次”，同一条路，第三次、第四次、第五次，每次都在同一个地方断掉。

卡在 E 上的人，拼命地“坚持”，咬着牙顶着整个环境往前挪，挪一步，累得半死，一松劲，又被拽回来。

SDE 多维度碰撞法说：别这样。

卡在哪一维，就从另一维拿一样东西过来，撞它。

说不清楚（卡在 S）？别急着说，先去看它是怎么一步一步走到今天的（换到 D），或者看它长在一片什么样的土里（换到 E）。很多时候，路看清了，土看清了，那个样子自己就显露出来了，名字也就有了。

路走不通（卡在 D）？别急着再试一次，先退一步，想想你要去的那个地方，到底是什么样子（换到 S）；或者看看，是不是土壤在拽着你（换到 E）。减肥总在第三天断掉的人，也许问题根本不在方法，而在他每天下班回家那两个小时里，整个家的样子。

土没松（卡在 E）？别急着硬顶，先在很小的地方，立一个样子出来（换到 S），让它在旧的土里长出一个小小的新苗；或者找一条旁边的小路，绕一下（换到 D）。那个老师改不了整套考试，却可以先在一节课里，试出一个让学生眼睛发亮的样子。样子立住了，土才会一点一点松。

这就是“换维”。我常说一句话：换维就是前进。

换维，其实很像我们小时候学骑自行车。

刚学的时候，车子往左倒，人的本能是把身子往右使劲，拼命地拉回来。越使劲，倒得越快。后来大人告诉你：车往哪边倒，就把车把往哪边拐一点。

这一句话，听起来完全反着来。可是你照着做了，车就稳了。

你不是在倒下去的那个方向上跟它较劲，你换了一个方向，用车把，用往前冲的那股劲，让车子自己回正。

一件事往哪边倒，就别在那一边硬拉。换一个方向，它反而站住了。

在同一维里使劲，是原地打转，使的劲再大，也只是把坑挖得更深。换一维，才是往前走了一步。

诊断这一步，机器也可以帮忙。

你把一件卡住的事，原原本本地讲给它听，然后问它：你觉得，这件事卡在哪里？是样子说不清，是路走不通，还是周围的东西缠得太紧？

它会给你一个判断。这个判断，不一定对。可是它有一个好处：它不在你的局里。你在局里太久了，看什么都像是 D 的问题，因为你每天都在试、每天都在失败；它站在外面，也许一眼就看出来，你真正卡住的，是那片土。

不过，最后拍板的，还得是你。机器的诊断，是一个参考，像医院里的一张化验单。化验单再准，也要一位认识你、问过你、摸过你脉的医生来看。

在你自己的事情上，那个医生，就是你。

◆ 第三步，结算：这一轮多出了什么？

碰撞不是聊天。

很多讨论，看起来热火朝天。一群人坐在一起，你一言我一语，说了两个小时，最后大家点点头，散了会。第二天有人问：昨天我们讨论出什么了？谁也说不出来。

那不叫碰撞，那叫聊天。

SDE 多维度碰撞法要求，每一轮碰撞走完，都必须结算：这一轮，比开始的时候，多出了什么？

多出的，可以是一个新的说法，把原来说不清的东西说清了。可以是一个新的判断，原来以为是这样，现在知道是那样。可以是一个新的问题，原来根本没想到要问的。

哪怕只多出一点点，也要说出来，写下来。

如果结算不出来呢？

那就老老实实地判负，并且记下来：这一轮没碰出东西。为什么？是诊断错了维度，还是拿来撞的东西不对？

这一步，是整个方法里最不起眼、却最要紧的一步。

没有结算，碰撞就只是热闹。有了结算，每一轮碰撞都留下了一笔账：碰出来的，是收获；碰不出来的，是教训。收获可以接着用，教训可以避开下一次同样的坑。

一轮一轮下去，账越记越厚，一个人手里的东西，才会越来越多。

再走一个卡在 S 上的例子。

一个在公司干了五年的员工，总觉得“公司哪里不对劲”。可是每次开会，领导问他有什么建议，他张了张嘴，说不出一句完整的话。回家跟妻子说，也只能说“就是觉得憋屈”。

这是典型的卡在 S 上：东西已经在长了，他天天都能感觉到，可它还没有显露成一个说得出来的样子。

他的本能，是在 S 上使劲：写一份“意见书”，改了七八遍，越改越空，最后变成了几句“加强沟通、优化流程”的正确的废话。

换维。先换到 D：不去想“公司哪里不对”，而是去回想，这种憋屈，是从哪一天开始的？那一天发生了什么？之后又有哪几次，同样的感觉又来了？

他一回想，发现：每一次憋屈，都是在一件事做完以后。事情是他做的，可是在汇报的时候，变成了另一个人的功劳；出了错，又变成了他一个人的问题。

再换到 E：这家公司的土壤是什么？功劳怎么记，错怎么记，谁在汇报，谁在做事？

结算。他终于能说出一句完整的话了：“我们公司，做事的人和记功的人不是同一个，出错的时候，又只记做事的人。”

一个说不清的“不对劲”，显露成了一句说得清的判断。这句话，比那份改了七八遍的意见书，有用一百倍。

结算出来的东西，常见的有三种样子。

第一种，是一个新的说法。原来说不清的，现在说清了。那位员工的“憋屈”，变成了“做事的人和记功的人不是同一个”。说法一清楚，事情就有了把手。

第二种，是一个新的判断。原来以为是这样，现在知道是那样。那位妈妈原来以为孩子“态度不好”，现在知道是“第一道题卡住了，加上客厅那片土”。判断一换，下手的地方就全换了。

第三种，是一个新的问题。开场时根本没想到要问的。那一家人原来问“选哪所学校”，现在问的是“我们愿不愿意用每天两个小时，换一个名声”。问题一换，答案往往就不远了。

三种样子，有一个共同点：它们都是开场的时候没有的。结算，就是把这个“没有”变成“有”的那一刻，老老实实地钉下来。

◆ 碰撞，还要有来有回

一个人自己跟自己碰，容易碰成一团乱麻。两个人碰，或者一个人和一台机器碰，更容易碰出东西。可是碰，是有规矩的。

一方从某一维起手，说出一个判断。另一方不能顺着说“对对对”，那不是碰，那是附和。另一方要么在同一维上较真：你说这个样子是这样，我觉得不对，理由是什么；要么换一维接住：你说的是样子，那我问你，它是怎么走到这一步的？

同维较真，制造张力。换维接住，推着往前走。

一来一回，走完一轮，结算。下一轮，从上一轮结算出来的新东西开始。

这样一轮一轮，像接力一样，理解就在两个人之间，一棒一棒地往前传，往前长。

用那个写作业拖拉的孩子，从头走一遍。

诊断。妈妈原来的做法，全是在 S 上：立规矩，定时间表，贴守则，都是在给“写作业”这件事立样子。样子立了一个又一个，孩子就是不照做。说明卡住的，恐怕不在 S。

换维，先换到 D。不问规矩是什么，而问：从孩子坐下，到写完，中间是怎么一步一步走的？哪一步最卡？

妈妈仔细看了几个晚上，发现：孩子不是不想写，是一翻开本子，第一道题就不会，卡在那里十分钟，越卡越烦，越烦越拖。拖拉，不是开头就有的，是从第一道题那里开始的。

再换一维，换到 E。这个家，晚上七点到九点，是什么样子？

妈妈又看了几个晚上，发现：孩子写作业的桌子，就在客厅边上，电视开着；爸爸下班回来，躺在沙发上刷手机，时不时笑出声。孩子写两个字，就抬头看一眼。

结算。这一轮，多出了什么？

多出了一个新的理解：孩子的拖拉，不是一个“态度”问题，而是两件具体的事撞在了一起：第一道题的卡顿，和客厅里的那片土。开场的时候，问题是“怎么让孩子不拖拉”；结算的时候，问题变成了“怎么让他从最会的那道题开始写，怎么让晚上七点到九点的客厅，变成另一个样子”。

这两个问题，都比开场时那一个，具体得多，也好动手得多。

这就是一轮碰撞。

> **带走的话**
>
> 诊断、换维、结算：先知道卡在哪一维，再从别的维拿东西来撞，最后把多出了什么记下来。

◆

17

第 17 章

六条路径，和碰撞失败的四种样子

换维，一共有几种换法？

三个维度，从一维换到另一维，一共六种：

- 从 S 撞 D：从已经立起来的样子出发，去追问它是怎么一步一步走来的。
- 从 S 撞 E：从样子出发，去看它长在一片什么样的土里。
- 从 D 撞 S：从一条走过的路出发，去问这条路最后长成了、或者该长成什么样子。
- 从 D 撞 E：从路出发，去看是什么土在托着它、或者拽着它。
- 从 E 撞 S：从土出发，去问这片土最容易长出什么样子的东西。
- 从 E 撞 D：从土出发，去问在这片土上，哪一条路走得通。

六条路径，每一条，都是一种“换锅”的方式。

我一条一条，用家常的事来讲。

从 S 撞 D。　一个人说：“我就是个没耐心的人。”这是他给自己立的一个样子。从 S 撞 D，就是问他：你是怎么一步一步变成“没耐心的人”的？是哪一年、哪一件事以后，你开始这样看自己的？一追问，常常发现，那个“没耐心”，是在某一段特别累的日子里，一点一点长出来的。样子一旦被放回它来的那条路上，就不再那么牢了。

从 S 撞 E。 一家公司说：“我们的员工就是不积极。”从 S 撞 E，就是问：这些员工，每天在一片什么样的土里干活？他们的工资怎么算，功劳记在谁头上，出了错谁挨骂？很多时候，“不积极”不是人的样子，是土的样子。

从 D 撞 S。 一个学生每天刷题刷到深夜，这是他的路。从 D 撞 S，就是问：这条路，最后要长成什么样子？是考一个好分数，还是真的学会一样东西？这两个样子，需要的是两条不同的路。很多人路走得很辛苦，却从来没问过，自己要去的那个样子是什么。

从 D 撞 E。 一个人戒烟，戒了三次，都在第三个星期失败。这是一条反复断掉的路。从 D 撞 E，就是问：每一次断掉的时候，身边的土是什么样子？是不是都是在某个应酬的饭局上，是不是都是在某一段压力特别大的时候？路断的地方，往往就是土最硬的地方。

从 E 撞 S。 一个小县城，有山，有水，有几种别处没有的土产，还有一群在外面打工回来的年轻人。这是一片土。从 E 撞 S，就是问：这片土，最容易长出一个什么样子的东西？不是去抄别的县城的样子，而是看自己的土，适合长什么。

从 E 撞 D。 一个家，老人身体不好，房子小，夫妻俩都上班。这是土。从 E 撞 D，就是问：在这片土上，哪一条路走得通？也许不是请保姆，也许不是换大房子，而是在这片土的某一个缝隙里，找到一条别人没走过的小路。

把六条路径，放到那家面馆里，走一遍。

从 S 撞 D：老板娘说“我这家店就是个普通面馆”。这是她给自己立的样子。问她：这家店是怎么一步一步变成今天这样的？她想起来，当年开店，是因为附近医院搬来了，第一批客人全是下夜班的。原来“普通”，是后来慢慢长成的，一开始，它是一家“夜班面馆”。

从 S 撞 E：还是那句“普通面馆”。问她：它长在一片什么土里？老街，医院，几所中学，一个菜市场。这片土，别的面馆没有。

从 D 撞 S：她这几年一直在学别人加辣、做网红款，这是她走的路。问她：这条路，最后要把店变成什么样子？她答不上来。原来她一直在走，却没想过要去哪里。

从 D 撞 E：她学网红款，每次都在第二个月做不下去。问她：做不下去的时候，身边的土是什么样？老顾客不爱吃，附近没有年轻人专门来打卡。路断的地方，正是土不接的地方。

从 E 撞 S：老街、医院、夜班、老家的米汤煮面。这片土，最容易长出一个什么样子的店？一家只在深夜亮着灯、给下夜班的人一碗暖胃面的小店。

从 E 撞 D：在这片土上，哪条路走得通？不用花钱装修，不用请网红，只要把营业时间往后挪，把汤底换成米汤，再把老家的腌菜摆上桌。

六条路径走下来，那碗夜班米汤面，自己就显露出来了。

六条路径，不是背下来用的。

它们更像是一张地图上的六个方向。你站在一件卡住的事情前面，四下看看，就知道自己平常总是往哪个方向走，而哪几个方向，你从来没去过。

大多数人，一辈子只走一两条路径。

爱讲道理的人，总在 S 上打转，从一个样子推到另一个样子。

实干的人，总在 D 上使劲，一次一次地试。

爱抱怨的人，总盯着 E，说都是环境不好。

每个人都有自己最熟的那条路径。熟，是好事，也是锅。一个人总是走同一条路径，就是总在同一个锅里炒菜。

六条路径摆在那里，就是在提醒你：还有五个方向，你没去过。

最后，还要说一句：六条路径，没有哪一条是最好的。

有的问题，从 E 撞 S 最快；有的问题，非得从 D 撞 E 才看得清。一个会碰撞的人，不是找到了一条最好的路径，然后一辈子都走它；而是站在每一个新问题面前，都愿意把六个方向，重新看一遍。

这有点像一个好的老中医。他不会对每一个病人都开同一副药，哪怕那副药曾经治好过很多人。他每一次都重新把脉，重新看舌苔，重新问吃得怎样、睡得怎样。

碰撞，也会失败。

这一点，我必须说实话。一个方法，如果只讲它怎么成功，不讲它怎么失败，是不能信的。

根据我这些年的经验，碰撞失败，大致有四种样子。

◆ 第一种，诊断错了维度

明明是土没松，你却在路上使劲；明明是路没走通，你却在拼命地立样子。诊断一错，后面换维换得再勤，也是在错的地方换。就像一个医生，把胃病当成了心脏病，药开得再准，也治不好。

◆ 第二种，拿来撞的东西，离得太近

说是换了一个行当，其实只是从川菜换到了湘菜。两个行当看起来不同，底子里是一回事：一样的思路，一样的习惯，一样的“什么叫好”。这样的碰撞，碰出来的，多半还是原来那道菜，换了个名字。

◆ 第三种，拿来撞的东西，离得太远

一个做糕点的师傅，和一个修飞机发动机的工程师，坐在一起。两个人说了半天，谁也接不住谁的话。不是他们不聪明，是隔得太远了，中间连一座能搭桥的石头都没有。碰撞需要差异，可是差异太大，就撞不出火花，只能各自弹开。

好的碰撞，往往发生在“不近不远”的地方：远到足够不同，近到还能接住。会计和医生能碰出东西，是因为“对账”和“病历”之间，还有一座可以搭的桥：都是在追一样东西的来龙去脉。

◆ 第四种，碰出来的，是一个换了说法的老东西

你以为自己碰出了一个新点子，兴冲冲地拿出来，一查，人家几十年前就说过了，而且说得比你清楚。

这一种最常见，也最容易让人灰心。

可是它不丢人。它只说明，你走到了一个别人也走到过的地方。下一步，是看看那个人当年走到这里以后，停在了哪里；你能不能从他停下的地方，再往前走一步。

一笔失败的账，写下来是什么样子？

不用复杂。三行就够。

第一行：这一轮，我想碰出什么。

第二行：我诊断它卡在哪一维，拿什么来撞。

第三行：结果没碰出来，我猜是因为什么。

比如：“想给孩子找一个不拖拉的办法；诊断卡在 D，拿快递单号来撞；没碰出来，孩子对'扫码'这个比方没兴趣，也许原料离他太远，下次试试他喜欢的游戏里的'关卡'。”

就这么三行。一个月下来，你会有一本薄薄的失败账。翻开它，你会看见自己最常犯的是哪一种失败，最常在哪一维上诊断错，最常拿什么样的原料。

这本账，比任何一本讲方法的书，都更懂你。

四种失败，都要记下来。

记下来，有两个好处。

第一个好处，是下一次，你不会在同一个地方摔跤。你会知道，这一类问题，往往卡在 E，别急着在 D 上使劲；这一类原料，和你的问题离得太近，要换远一点；那一类原料，离得太远，要先找一个中间的桥。

第二个好处，是失败本身，也是一种读数。一轮碰撞判负了，它告诉你：这个问题，比你以为的难；或者，你手上的原料，现在还不够。这本身就是一个新的认识：原来这个问题，现在还碰不动。

这些年，我们在站上做过很多“真跑”：拿一个真实的问题，真刀真枪地去碰，事先就把“怎样算失败”写死，碰完以后老老实实地结算。有好几次，结算的结果，就是四个字：“未能分辨”。

我们没有把这些结果藏起来。它们原样登在那里。

一个只报喜不报忧的方法，是不能信的。判负，是需要一点勇气的。

一个人碰了一个晚上，最后结算的时候发现：什么也没碰出来。这时候，最省事的做法，是给自己找一句好听的话：“虽然没有结论，但也很有启发。”

这句话，我不许自己说，也不推荐任何人说。

“很有启发”，常常是“什么也没多出来”的体面说法。你说了它，这一轮就被糊弄过去了，下一次，你还会在同一个地方，糊弄同样的一轮。

判负就是判负。老老实实地写下：这一轮，没成；我猜，是因为什么。

写下来的那一刻，有一点难堪。可是过了一个月再翻，你会感激那一刻的自己。

一个肯把自己的失败原样登出来的方法，才有资格说，自己是一门工程。

> **带走的话**
>
> 六条路径，走一条是一轮；碰撞失败也有样子，认得它，就不白败。

◆

18

第 18 章

陪人碰，不替人想：复合大脑

先交代一句：这一章，以及这本书里凡是说机器“能”或者“不能”的地方，说的都是写这本书的二〇二六年的机器。机器每一年都在变，这些话，是一张照片，不是一条定律。

有了这套方法，就可以回头来改造那位大厨了。

这就是“大模型的 SDE 化”。

SDE 化以后，你不再是对它说一句“做个菜吧”，等着它端出一盘家常菜。

你先告诉它，你的土壤是什么：你是谁，你在哪里，你卡在哪一件事上，你已经试过什么。

然后，你和它一起诊断：这件事，卡在哪一维？

诊断完，你让它换维。你卡在 D 上，就让它从 E 和 S 两个方向，各拿一样东西来撞你。你卡在自己的行当里，就让它去五六个完全不相干的行当里，各拿一样来：快递是怎么做的，种地是怎么做的，医院是怎么做的，修车铺是怎么做的。

撞完一轮，你要它结算，也要你自己结算：这一轮，多出了什么？

结算不出来，就换一条路径，再撞。

这些年，我在站上做的 ChatSDE，做的一个又一个智能体，做的就是这件事。

后来，我还发现，光一台机器陪你碰，还不够。

一台机器，不管怎么换维，它站着的，终究是同一片土。它自己跟自己碰，碰久了，还是那一口锅。

于是，我们又做了“三家对撞”。

三家对撞，就是请三家不同厂商做出来的大模型，一起来碰同一个问题。它们各坐一个座位，各有各的活。

第一席，出判断。它要用平常话，把这个问题的判断说出来，不许用任何学派的专门词。为什么？因为下一席不读这套词，你一用它，它就只能攻你的措辞，攻不到实处。

第二席，攻。它要去攻第一席的判断，而且每攻一处，必须同时给出改法：要么改条件，要么缩范围，要么干脆撤回，并把改完以后的话写出来。提不出改法的攻击，不算攻击。

第三席，结算。它是三席里唯一一个读 SDE 的。它要把前两席的交手，按 SDE 的读法结算出来：谁攻中了承重的地方，改完以后，比开场时多了什么。

还有一条很硬的规矩：如果凑不齐三家不同的厂商，第三席只能由第一席那一家来坐，那么，这一场就不许下结算。因为那是一家在给自己的判断打分，那不叫结算，那叫自说自话。

后来，我们又往前走了一步，做了“群碰”：四家、五家、八家大模型，一起来碰。一席出判断，几席攻，两席结算。同一家，绝不重复占座。攻的那几席，每一席都要先指名：我攻第几席的哪一句。已经被攻过的地方，不许再攻，要去攻还没人碰过的地方。两个结算席，同时开工，互相读不到对方，谁也不许为了和对方不同而故意唱反调。

两份结算出来，一致的地方，就算结清了；不一致的地方，就是下一轮的靶子。

三家对撞，不只是用来碰学问的。家常的大事，也可以拿来碰。

设想一家人正在为孩子选学校发愁：一所离家近、口碑一般；一所名气大、要每天坐一个小时的车。

让第一席出判断，用平常话：它也许会说，选名气大的，长远看划算。

第二席攻：一小时的车程，一天两个小时，一年就是几百个小时；这些小时，从哪里来？从孩子的睡眠里，从一家人的晚饭里。攻完，给改法：如果选名气大的，要把“每天两小时”算进代价里，并写明，什么情况下这个代价值得。

第三席结算：这一轮，比开场时多了什么？多了一个原来没被看见的东西：这个选择，不是在两所学校之间选，而是在“一个名声”和“一家人每天的两个小时”之间选。

这一句结算，不会替这家人做决定。可是它让这家人，终于知道自己真正在选什么。

我讲这些规矩，不是为了炫技。

我是想说：碰撞，是一门可以一条一条定规矩的手艺。这些规矩，每一条都来自某一次失败。

第一席为什么不许用术语？因为一满嘴术语，第二席攻来攻去，攻的全是措辞，碰不到实处。

第二席为什么每攻一处都要给改法？因为只说“不对”、不说“那该怎样”的攻击，攻得再多，碰完了也只是一地碎片，没有一块能用。

两家凑不齐为什么不许结算？因为一家给自己打分，打得再认真，也是自说自话；拿这样的分数当下一轮的起点，只会越碰越自以为是。这一条，是在一次次真跑里看清楚以后，才补上去的。

规矩不是凭空想出来的，是碰出来的。很多规矩背后，都有一次判负，一笔记下来的账。

这本身，就是第二个宝贝的样子：工具自己，也是在一轮一轮的碰撞里，被改写、被磨出来的。

还要补一句：三家对撞里的三个座位，不一定都要坐机器。

你身边的人，也可以坐一席。一个跟你完全不同行的朋友，一个说话直来直去的老同学，一个比你小二十岁的年轻人，他们的土壤和你的隔得远，正好可以坐攻击那一席。

规矩还是那几条：他攻你的时候，每攻一处，请他说一句“那该怎样”；他攻完了，结算由你自己来做。

人和机器，都可以是你的陪练。要紧的不是坐在对面的是谁，而是这一轮，有没有碰出一点开场时没有的东西。

可是，说到这里，一定有人会担心：用了这么多机器，人会不会越来越懒？会不会越来越不会想？

这个担心，是对的。

如果你把大模型当成一个替你想的东西，问一句，抄一句，那你的脑子，确实会越来越懒。几年以后，你会发现，自己离开了它，连一段话都写不出来。

所以，SDE 化的大模型，有一条最根本的原则：

◆ 不替人想，而是陪人碰

“替人想”和“陪人碰”，差在哪里？

替人想，是你把问题交出去，它把答案交回来。你是一个传话的人。问题从你手里出去，答案从它那里回来，中间，什么都没有发生在你身上。

陪人碰，是你带着你的问题、你的土壤、你的感觉进来。它从另一维撞你一下，你接住，再撞回去。每一轮，都要你自己来结算：这一轮，我多明白了什么？

这个结算，大模型替你做不了。因为它不知道你原来明白到哪里。它不在你的日子里，它不知道你那个孩子第一道题卡了十分钟，不知道你那家面馆夜里十点以后来的都是什么人。

一晚上的陪碰，大概是这个样子。

她先把土交出去：“我在一个县城开面馆，十几年了，生意一直一般。附近有医院、中学、菜市场。这两年又开了三家面馆，我学过加辣、做网红款，都没做下去。”

机器没有直接给办法。它先问：“你的客人里，哪一类人来得最固定？他们一般几点来？”

她想了想：“下夜班的医生护士，都是晚上十点以后。”

机器接着从几个不相干的行当里拿东西来：深夜营业的便利店是怎么留住熟客的；医院食堂是怎么给值夜班的人配餐的；老家的红白喜事上，那一碗给守夜人的热汤，是怎么做的。

她盯着最后那一条，愣了一下：“我老家，守夜的人喝的是米汤煮的面。”

结算，她自己写：“我的面馆，也许不该和那三家去比白天，该去守夜里。”

这一晚，机器说的话，比她多得多。可是那一句结算，是她写的。

和机器一起碰，我建议守三条纪律。

第一条，先交土壤，再问问题。

不要一上来就问“怎么办”。先告诉它：我是谁，我在哪里，我这件事是怎么走到今天的，我试过什么，失败在哪里。你交出去的土壤越具体，它拿来和你撞的东西，就越不平均。

第二条，结算自己做。

它可以告诉你，它觉得这一轮碰出了什么。可是最后那一句“我多明白了什么”，要你自己写。它的结算，是它的；你的结算，才是你的。

第三条，别让它把你的想法“润色”成平均。

这一条最容易犯。你自己碰出了一个有点粗糙、有点怪、可是很真的想法，拿去让机器帮你“改得更通顺一点”。它改完了，句子确实通顺了，可那一点怪、那一点只属于你的味道，也被改没了。它把你的想法，往它那片土里最平坦的地方拉了一把。

粗糙的真，比通顺的平均，值钱得多。

还是拿做饭来说。

替人想，就像点外卖。菜是别人做的，你只负责吃。点一次两次，省事；点久了，你会忘了怎么做饭。有一天外卖不送了，你站在自家厨房里，连锅都不知道放在哪里。

陪人碰，就像请了一位好帮厨。他帮你洗菜、切菜、递调料，在你手忙脚乱的时候提醒你一句“火大了”。他还见多识广，你卡住的时候，他会说：“我见过有人这样做，您要不要试试？”可是，锅铲始终在你手里。放什么，放多少，什么时候出锅，你说了算。最后那道菜，是你炒的。

点外卖点久了，人会忘了怎么做饭。和一位好帮厨一起做饭做久了，人的手艺只会越来越好。

一个人，加一台 SDE 化的机器，就成了一个“复合大脑”。

过去，我们崇拜“最强大脑”。比谁记得多，比谁算得快，比谁在一分钟里能认出几百张脸，能背出圆周率后面几千位。那是发现学时代的冠军。在那个时代，记得多、算得快，就是本事。

今天，比记忆，比计算，人已经比不过机器了。一台最普通的手机，记得比任何人都多，算得比任何人都快。

今天要比的，是“最强复合大脑”：一个人，和一台机器，谁碰得出别人碰不出的东西。

这个比赛，第一次对每个普通人开放。

你不需要天生聪明，不需要读过万卷书。你需要的，是一套会指挥碰撞的方法，和一小块你自己的、独一无二的土壤，以及一个愿意把自己的日子拿出来当原料的决心。

复合大脑，不是把脑子交出去。

是让脑子，多了一只手。

复合大脑里，谁是主人？

这个问题，比看起来要难。

机器读得比你多，算得比你快，从不相干的行当里拿原料，也比你拿得全。在很多轮碰撞里，最亮的那一句话，可能恰恰是机器说出来的。

那么，碰出来的东西，算谁的？

我的回答是：谁把自己的土壤交了进来，谁做了诊断，谁在每一轮结算时写下“我多明白了什么”，谁在它出错的时候站出来说“这是我的错”，碰出来的东西，就是谁的。

机器是帮厨，是原料仓库，是一位见多识广、从不疲倦的陪练。可是锅是你的，火是你的，那盘菜要端给谁吃，也是你定的。

这个“是谁的”，第二个宝贝回答不了。它只能把碰撞做好。

回答它的，是第三个宝贝。

> **带走的话**
>
> 陪人碰，不替人想；别让机器把你的想法“润色”成平均。

◆

19

第 19 章

生产线不等于工厂

有了方法，有了规矩，有了一台会陪你碰的机器，思想创新第一次成了工程。

它可以按工序走：先诊断，再选路径，再碰撞，再结算。

它可以按轮次碰：一轮不够就两轮，两轮不够就换一组原料，换一条路径。

它可以按读数判：这一轮到底有没有碰出新东西，有一个说得出来的标准，而不只是“感觉不错”。

它可以重复出货：换一个题目，照样碰；换一个人来碰，照样有章法。

“工程”这两个字，很多搞思想的人不爱听。他们觉得，思想是灵感，是天分，是某天夜里忽然冒出来的火花，怎么能像盖房子、修桥一样按工序来？

可是你想一想，盖房子过去不也是靠老师傅的手艺吗？哪个师傅盖得好，全凭经验，全凭感觉，徒弟跟三年都未必学得会。后来有了图纸，有了工序，有了验收的标准，盖房子才从少数人的手艺，变成了千千万万人都能参与的工程。

没有人说，有了图纸，盖房子就没有了手艺。好的建筑师，照样在图纸里放进他自己的东西。工程没有取消手艺，工程让手艺有了一个可以站稳的地方。

思想也是这样。

也许有人会反过来担心：思想一旦成了工程，人会不会被标准化？大家都按同一套工序碰，碰出来的，会不会都是同一个样子？

不会。原因很简单：工序是同一套，土壤不是同一片。

同一本菜谱，交给一百个人去做，端上桌的是一百盘不一样的菜。因为每个人的锅不一样，火不一样，手不一样，家里人的口味不一样。菜谱管的是“先放什么后放什么”，管不了“你是谁”。

SDE 多维度碰撞法，就是这样一本菜谱。它规定了先诊断、再换维、必须结算，可是它从来不规定你碰出来的是什么。它甚至专门防着“碰出来都一样”：它要你先交出自己的土壤，要你从不相干的行当里拿原料，要你警惕平均答案。

一套工序，如果它的每一步都在逼你拿出只属于你的东西，那么，它越标准，碰出来的东西，就越不标准。

回头看，人类做东西的办法，走过一条很长的路。

最早，是手工作坊。一个师傅，几个徒弟，一件一件地做。做得好坏，全看师傅的手艺。师傅走了，手艺常常也跟着走了。

后来，有了工厂。工序拆开了，标准定下了，一个普通工人，照着工序做，也能做出合格的东西。东西多了，便宜了，千家万户都用得上。

思想，一直停在手工作坊的阶段。几千年来，都是少数师傅，在少数书房里，一件一件地做。

SDE 化的大模型，第一次让思想走出了作坊。

可是，这一步走出来，也有一个危险：工业时代的工厂，大多是别人的工厂。工人在里面干活，产品上印的是老板的名字。思想如果也走进这样的工厂，那么每个人碰出来的东西，最后印的，都是平台的名字、机器的名字。

这本书要说的，恰恰相反：思想的工厂，应该是每个人自己的。

可是，写到这里，我必须停下来，说一件要紧的事。

生产线，不等于工厂。

你可以有一条世界上最好的生产线：机器最新，工序最严，验收最准。可是，如果这条生产线不属于任何人，它生产出来的东西，就不属于任何人。

这样的生产线，我叫它“无主工厂”。

无主工厂是什么样子？

一个人用 SDE 化的大模型，碰了一个晚上，碰出了一个很好的想法。他很高兴，随手复制下来，发到某个群里，或者干脆就留在对话框里，关了电脑，睡觉去了。

第二天，他已经记不清那个想法是怎么碰出来的了：哪一轮碰出来的，和什么撞的，中间判负过几次。他只记得“好像想到过一个不错的点子”。

一个月以后，这个想法，已经在群里被转了几十次，每转一次，被改一点，没有人记得它最早是从哪里来的。它进了千千万万人的对话框，又被千千万万次地问回给机器，最后，它被吸回了那个最大的、最平均的锅里，成了下一次“平均答案”里的一行字。

它曾经是一个人的发生。现在，它成了所有人的平均。

这就是无主工厂的命运：生产线日夜不停，碰出来的东西，一件一件地流走，流回那个“平均的锅”里，谁也不记得它是谁的。

无主工厂，有三个很容易认出来的征兆。

第一个征兆：你说不出自己的想法是怎么来的。你只记得“好像想到过”，却说不清是哪一轮、和什么撞出来的。

第二个征兆：你的想法，没有进过任何一个具体的人的日子。它停在对话框里，停在群聊里，停在你的笔记本里，从来没有被拿去帮过谁。

第三个征兆：你从来没有为它认过一次错。它好的时候，你不太敢说是你的；它出错的时候，你更不会说是你的。

三个征兆，说的是同一件事：这些想法，生出来了，却没有主人。

为什么会这样？

因为生产线只管“怎么生”，不管“是谁的”。

它能告诉你，这一轮碰出了什么；它不会替你说：这是我的。

它能帮你把错记下来；它不会替你认：这是我的错。

它能让你的想法一轮一轮地变好；它不会替你把这个想法，拿去服务一个具体的人，让它进入那个人的日子。

这些事，都不是生产线能做的。这些事，需要一个厂主。

需要一个站在工厂门口，挂上一块招牌，在招牌上写下两个字的人：

我的。

回头看第 2 章的那句话：同一位大厨，有人指挥和没人指挥，端上桌的是两样菜。指挥权在谁手里，菜就是谁的。

现在可以把这句话说完整了。

生产线是指挥的本事，工厂是指挥的归属。

一个人会指挥碰撞，他就有了一条生产线。一个人敢说“碰出来的这些，连同碰坏的那些，都是我的”，他才有了一座工厂。

第二个宝贝，到这里就讲完了。它给了每个普通人一条理念的生产线。---

一座真正的工厂，除了生产线，还要有三样东西。

一块招牌。门口挂着，写着这是谁的厂。有了招牌，厂里出的每一件东西，都知道自己是从哪里来的。

一本账。进了什么料，出了什么货，哪一批是好的，哪一批是次品，次品是怎么出的，都记在上面。有了账，这座厂才有信用，别人才敢跟它做生意。

一群客人。厂里出的东西，要有人用。东西进了客人的家，客人用得好不好，会回来说。客人的话，又会回过头来，改变厂里下一批货的样子。

招牌，账本，客人。这三样，生产线都给不了。

它们要等第三个宝贝来。

招牌、账本、客人，说到底，是同一样东西的三个样子。

那样东西，不是一个道理，也不是一件工具。

它是一声呼喊。

> **带走的话**
>
> 有了生产线，还不等于有了工厂；工厂还要有土、有招牌、有账、有客人。

◆



卷　四

第三个宝贝：呼喊——我的理念工厂

卷　序

这一卷七章，讲第三个宝贝：一声呼喊，我的理念工厂。

第 20 章讲人已经喊过两声“我”；第 21 章讲理念世界只有功劳簿、没有错题本；第 22 章讲三重不可能今天同时松开；第 23、24 章讲理念之我就是我的理念工厂，它生产的不是知识，是理念；第 25 章讲工厂的账本；第 26 章讲我是在服务里显露的。

这一卷开花。呼喊是显露：它让一个人，在别人的日子里被认出来。

20

第 20 章

人已经喊过两声“我”

第三个宝贝，不是一个东西。它是一句话。

一句要喊出来的话。

在讲这句话之前，我要先讲另外两句。

为什么是“喊”，不是“说”，也不是“论证”？

因为这三句话，都不是一个人在书房里推出来的结论。它们都是一个人，在某一个世界里，被压得透不过气，终于从胸口里冲出来的一声。

说，是讲道理；喊，是要命。一个人只有在一样东西对他来说性命攸关的时候，才会喊。

第一声，是一个人被群体吞掉的时候喊的。第二声，是一个人被机器吞掉的时候喊的。第三声，是一个人眼看着自己在理念世界里被一台什么都会写的机器吞掉的时候，喊的。

它们都是人类在历史上喊过的，喊得很响，喊得很疼，也喊出了结果。只有听过前两声，才听得懂第三声为什么非喊不可。

◆ 第一声，喊在精神世界里

很长很长的时间里，一个人是谁，是由外面定的。

你是哪个家族的，哪个村子的，信哪一位神，属于哪个等级，站在哪个队伍里。这些定下来了，你是谁，也就定下来了。你生下来，就被写进了一本很大的账里，占着其中的一行。你活着，就是替那一行，把它该做的事做完。

一个人不是一个人，是一个数。是家谱上的一个名字，是户籍上的一户，是军队里的一个兵，是教堂里的一个信徒。

后来，有几个人，站出来，替每一个人，喊了一声。

一个北欧的哲学家，一辈子几乎没离开过自己的城市，写了一本又一本书，换了十几个笔名。他反反复复说的，只有一件事：真理不在人群里。人群是不真实的。真理，只在一个单独的人，孤零零地面对自己、面对他的上帝，不得不做出一个选择的那一刻。

一个俄国的小说家，写了一个又一个在地下室里、在赌桌边、在十字路口挣扎的人。那些人宁可犯错，宁可毁了自己，也不愿意被一张算好的表格安排。他借其中一个人的嘴说：人哪怕只是为了证明自己是一个人，而不是一架钢琴上的琴键，也会故意去做一件不合算的事。

还有一个俄国的老人，写完了人世间最宏大的几部小说，到了晚年，却一次一次地追问：一个人到底该怎样活？最后，他离开了自己的庄园，在一个寒冷的小火车站上，走完了一生。

三个人，三种活法，合起来，把第一声喊完了。

这一声喊的是：我。

我不是群体里的一个数。我是我。我有一个内心，那个内心，别人进不来，也替不了。

◆ 第二声，喊在现实世界里

第一声喊完，没过多久，另一件事来了。

机器来了，工厂来了，流水线来了。

人从田里走出来，走进工厂，变成了流水线上的一个位置。一天十几个钟头，拧同一颗螺丝，搬同一种箱子。他做出来的东西，不是他的；他做东西的节奏，也

不是他的，是机器的。他的时间被钟点切成了一格一格，他的力气被称斤论两地买走。

后来，人又从工厂走进写字楼，变成了组织图上的一个方框。方框换一个人来填，照样运转。

于是，又有很多人站出来，喊了第二声。

有人为劳动喊：我干出来的东西，应该有我的一份。有人为时间喊：一天八个钟头干活，八个钟头休息，八个钟头归我自己。有人为生活喊：我不是一台机器，我有家，有孩子，有周末，有一个下班以后才开始的日子。

这一声喊了一百多年，喊得很苦，流过血，也喊出了很多东西：工资，休息日，工会，劳动法，“工作与生活的平衡”。

这一声喊的是：我的。

我的劳动是我的，我的时间是我的，我的日子是我的，不能被技术和制度整个吞掉。

每一声喊，都有它的代价，也都长出了它的果实。

第一声喊出来以后，人第一次被允许有一个“里面”。你可以有自己的信仰，自己的良心，自己的忧愁和欢喜，不必向任何人交代。后来的很多东西，都是从这一声里长出来的：人的尊严，人的自由，一个人可以说“不”的那份底气。

可它也有代价。一个人有了“里面”，也就有了孤独。那几位替人类喊出第一声的人，几乎都是孤独的。那个北欧哲学家，一辈子没有结婚；那个俄国老人，最后是从自己家里走出去的。

第二声喊出来以后，人第一次被允许在身上留一块“自己的”。工资是我的，休息是我的，下班以后的那几个钟头是我的。后来的很多制度，都是从这一声里长出来的：劳动法，工会，周末，社会保障。

它的代价，是一百多年的争吵、罢工、流血，和到今天也没有完全停下的拉锯。

你会发现，每一声喊，都不只是一句话。它都在某一个世界里，给“我”立起了一个新的位置，并且围绕这个位置，长出了一整套新的东西：新的规矩，新的制度，新的活法。

第三声，也会是这样。

它喊出来以后，理念世界里，会长出一整套新的东西：新的账本，新的记法，新的交易，新的经济。这就是这本书后半部分要讲的。

要说句公道话：第二声喊，到今天也还没有喊完。

很多人的日子，仍然被加班、被指标、被一台看不见的机器切成一格一格。外卖骑手在算法给的时间里奔跑，工厂里的年轻人在流水线边上站满十二个钟头。“我的时间是我的”，这句话，在很多地方，还只是一句话。

第三声喊，不是要把第二声盖过去，更不是说身上的那些事已经不要紧了。

它是说：在第二声还没有喊完的时候，又来了一个新的世界，一个新的威胁。如果这一次，我们又等到很多年以后才开口，那么很多人，会在身上的“我的”还没有争到的时候，又在理念世界里，把“我”整个丢掉。

两声喊，一声在心里，一声在身上。

今天，大多数人都承认，每个人有自己的内心，有自己的权利，有自己的生活。这两声，至少在道理上，已经喊赢了。

可是，还有一个世界，“我”从来没有出生过。

那个世界，叫理念世界。

什么是理念世界?

说得简单一点，就是道理、知识、思想住着的那个地方。数学在那里，科学在那里，哲学在那里，一切能被写下来、传下去、被别人拿去用的东西，都在那里。

一个人，可以在心里是“我”，在生活里有“我的”。可是他一走进理念世界，“我”就不见了。

你翻开一本数学书，里面只有定理，没有人。你翻开一本物理书，里面只有定律，没有人。就算写了人名，“勾股定理”“牛顿定律”，那个名字也只是一个标签。它好像在说：这个真理本来就在那里，是这个人碰巧先看见了。

你在一家公司里想出了一个好办法，第二个月，它成了公司的“管理制度”，没有人记得最早是谁想的。

你在一个家长群里说了一句带孩子的心得，第二天，它被转了几百次，成了“育儿金句”，落款是“网络”。

你在一个村子里摸索出了一种种菜的法子，几年以后，全村都这么种，大家都说“这是老辈人传下来的”。

在理念世界里，一个道理一旦生出来，就好像不再是任何人的了。它飘到空中，成了“大家的”，成了“本来就有的”。

生它的那个人，站在地上，看着它飘走，连一声都喊不出来。

为什么前两声都喊出来了，偏偏这一声，喊不出来?

这是下一章要讲的事。

我只先说一句：不是因为人们不想喊，而是因为在很长很长的时间里，理念世界里，根本没有给“我”留一个能站的地方。

那里的地面，是发现学铺的。

在发现学的地面上，真理本来就在那里，找的人只是一只手电筒。手电筒是谁的，和房子里摆着什么，没有关系。你照亮了一件家具，那件家具也不会因此变成你的。

一只手电筒，是喊不出“我”的。

三声喊，放在一个普通人身上，是什么样子?

设想一个三十多岁的妈妈，有两个孩子。

生第一个孩子以后的好几年，她觉得自己不见了。每天醒来是孩子，睡前是孩子。她是“某某的妈妈”，是“某某家的媳妇”，是家里那一大本账上的一行。有一天夜里，她抱着孩子坐在阳台上，忽然很想问自己一句：我呢？我还在吗?

后来，她开始每天给自己留半个小时，看看书，出门走一走。她慢慢找回了一点点感觉：我不只是一个妈妈，我也是我。

这是她的第一声：我。

孩子大一点以后，她想回去工作。她发现，家里的时间、家里的钱、家里的安排，好像都默认是围着别人转的。她开始争取：我的时间，要有一块；我的收入，要有一份；我的日子，不能整个被这个家吞掉。

这是她的第二声：我的。

可是还有一件事，她一直没有喊出来。

她带两个孩子带了十年，其实攒了很多自己的办法。老大发脾气的时候，讲道理完全没用，可是只要带他去楼下跑两圈，回来他自己就会说话了。老二不爱吃青菜，可是只要让她自己去菜市场挑一把，回来她就肯吃。

这些办法，书上没有，有的甚至和“标准答案”反着来。可是在她家，就是管用。

可她从来不觉得这些是“理念”。她觉得那只是“我家孩子比较特别”，是“我瞎摸索出来的”，拿不上台面。别人问她怎么带孩子，她总是说：“我也不懂，都是看书学的。”

在理念世界里，她还没有“我”。她有十年的错题本，却把它当成一堆没用的草稿纸。

如果有一天，她能对自己说：“育儿书上那把尺，在我家老大身上断了，从'讲道理'这里断了，我认账。在它断的地方，我长出了自己的办法：先让身体动起来，再让嘴巴说话。在孩子不发脾气的平常日子里，这个办法又退回到书上说的：好好讲道理。”

那一刻，就是她的第三声。

她的理念工厂，就在那一刻，开了门。

也许有人会觉得，第三声听起来有点狂。

理念世界，向来是最讲谦虚的地方。一个学者，越是大家，越是说“我只是站在巨人的肩膀上”。一个普通人，凭什么在那里喊“这是我名下的”？

我想说，第三声，恰恰是最谦虚的一声。

你注意它的第一个动作：认账。它不是先说“这是我的功劳”，而是先说“这把尺，在我这里断了，是我的错”。

它的最后一个动作：退回。它不是说“我的比大家的都好”，而是说“我的这一段，在极限处，还要退回大家的尺”。

一个先认错、最后又退回大家的人，是狂不起来的。

真正狂的，是那种只记功、不记错的做法：把所有的好都记在自己名下，把所有的错都推给尺子、推给别人、推给“情况特殊”。

第三声，还有一处和前两声不一样：它要由普通人来喊。

第一声，是由几位孤独的思想家替所有人喊的。第二声，是由一场一场的运动、一个一个的组织，替千千万万工人喊的。

第三声，没有人能替你喊。

因为它喊的是“我名下的”。你的理念，只有你知道它是怎么生出来的；你的错，只有你知道它在哪里断的。别人可以替你争取权利，可以替你立法，可是没有人能替你认你的账。

所以，这一声，不会是一场轰轰烈烈的运动。它更像是千千万万个普通人，在千千万万个普通的夜晚，各自对着自己的账本，小声地说一句：这是我的。

这千千万万声小小的喊，合在一起，才是第三声。

那么，第三声，要喊什么？

它不是“我”，第一声已经喊过了。

它也不是“我的”，第二声已经喊过了。

它是：我名下的。

这个道理，是在我这里生出来的，记在我名下。连同它生出来的时候碰坏的那些，连同它后来被人找出来的错，也都记在我名下。

说得更家常一点：每个人都要有一座自己的理念工厂，挂着自己的招牌，记着自己的账。我的理念工厂，生产我的理念。

这就是第三个宝贝，理念之我。

下面几章，我要一层一层地讲清楚：它为什么过去喊不出来，为什么今天能喊出来，喊出来的到底是一句什么话，这座工厂长什么样子，它的账怎么记，它的货卖给谁。

我这些年讲 SDE，常说人活在三个世界里：自我世界，现实世界，理念世界。

自我世界，是一个人的里面：他的感受，他的信念，他的忧愁和欢喜。

现实世界，是一个人的外面：他的身体，他的劳动，他的柴米油盐。

理念世界，是一个人和所有人之间的那片地方：道理，知识，思想，一切能说出来、传出去、被别人拿去用的东西。

三声喊，恰好一个世界一声。

第一声，喊在自我世界。第二声，喊在现实世界。第三声，喊在理念世界。

前两个世界里，“我”都已经出生了。只剩下第三个世界，还空着。

三声喊，有一个次序。

第一声，喊在最里面，在一个人的心里。

第二声，往外走了一步，喊在一个人的身上，在他的劳动、他的时间、他的日子里。

第三声，又往外走了一步，喊在一个人生出来、交出去、进入别人日子的那些理念里。

从里到外，一步一步。

每往外走一步，“我”就多了一块地方。先是一颗心，然后是一个身子，最后，是一座能把东西送进别人日子里的工厂。

还要老实交代一件事：第三声喊，前人不是没有喊过相近的话。

十七世纪，洛克讲财产从哪里来，说一个人把自己的劳动掺进一样东西里，那样东西就成了他的。这句话，离“我碰出来的理念，是我的”，只差一步。

十九世纪，有一位德国思想家施蒂纳，写过一本《唯一者及其所有物》，整本书，都在喊“我”，喊“我的”。

二十世纪，波兰尼写过一本《个人知识》，说有一种知识，只能长在一个具体的人身上，离不开这个人。

还有整个著作权和专利制度，它们做的，正是让一个人碰出来的东西，挂上他的名字。

这些，都和第三声喊很近。那么，这本书说“第一次喊出”，是在什么意义上的第一次？

我的回答是：前人喊的，要么是一样做成了的东西，一本书，一项发明；要么是一种长在人身上、说不出来的东西。第三声喊的，是一座一直在生产、一直带着账本、一直在服务里被认出来的工厂；它连着自己的功劳，也连着自己的错。而它喊出来的时候，恰好是机器把公共知识推到地板、把知识的来源链冲断的时候。

“第一次”，是在这个意义上的第一次。如果有人能找出，在机器时代之前，已经有人这样喊过，那么这三个字，要改成“又一次”，那个人的名字，要写进这一章。这一条，也登在卷十一的失效户上。

> **带走的话**
>
> 第一声喊“我”，第二声喊“我的”，第三声喊“我名下的”。

◆

21

第 21 章

只有功劳簿，没有错题本

几乎每一个上过中学的人，都有过一本错题本。

做错的题，抄下来。旁边写上：当时是怎么想的，错在哪一步，后来是怎么想通的。有的同学用红笔，有的用蓝笔，有的还画上一个小小的哭脸。

老师总说：这本本子，比什么参考书都值钱。

为什么值钱？

一张满分的卷子，其实证明不了什么。

它也许是真的会了。也许是那天题目刚好简单。也许是考前刚刚背过一模一样的题。也许，是抄的。

你拿着一张满分的卷子，别人很难从上面看出，你到底会不会。

可是一本错题本，是骗不了人的。

你在哪里摔过跤，是怎么摔的，后来又是怎么爬起来的，每一笔，都是你自己的路。别人可以抄你的答案，抄不走你的错题本。因为错题本上记的，不是答案，是你。

错题本，才是一个人“会”的证据。

这个道理，每一个中学生都懂。

可是奇怪的是，一走出中学，走进人类的理念世界，走进数学、科学、哲学几千年的历史，你会发现，这个道理，几乎被忘得一干二净。

理念世界里，有一本巨大的功劳簿。

谁发现了什么定理，谁提出了什么理论，谁得了什么奖，谁第一个做成了什么实验，这些，都记得清清楚楚。一代一代的人，在功劳簿上添一行，再添一行。教科书，就是这本功劳簿的摘抄本。

可是，谁错过什么，错在哪里，是怎么错的，后来又是怎么从错里走出来的，几乎没有人记，也没有地方记。

理念世界，只有功劳簿，没有错题本。

那么，错，去了哪里？

我把它归成三种下场。

◆ 第一种下场，是不记

一个科学家，在实验室里试了一百次。九十九次失败了，第一百次成功了。

他发表出来的，只有第一百次。

那九十九次，去了哪里？它们在他的实验记录本里，在他的废纸篓里，在他某一个深夜的叹息里。它们没有进入任何一本期刊，没有进入任何一本教科书。后来的人，只知道他成功了，不知道他是怎么一次一次失败，才走到那一次成功的。

后来的人再来做类似的事，常常要把那九十九次，自己再失败一遍。

这是理念世界里最大的一种浪费。千千万万次失败，每一次都是一个人走过的一段真路，却都悄无声息地消失了，没有留下一个字。

◆ 第二种下场，是转记到别人名下

一个人提出了一个说法，里面有一个错。另一个人看出了这个错，指了出来。

指出来的那一刻，这个“指出”，成了后一个人的功劳。他的名字，写在功劳簿上：“某某纠正了某某的错误”。

那么，犯错的那个人呢？他的错，成了别人功劳簿上的一块垫脚石。它有了位置，可那个位置，是在别人的名下。

在这种记法里，错永远是一个人失去的东西，另一个人得到的东西。一个人错了，另一个人赢了。

◆ 第三种下场，是当作罪来罚记

在很多地方，一个人在理念世界里犯了错，不是被当作一次学习，而是被当作一个污点。

一个学者的论文被人找出错来，他的名声就受了伤。一个专家在公开场合说错了一句话，这句话会跟着他很多年。一个老师在课堂上讲错了一个地方，被学生当场指出来，他会脸红，会觉得下不来台。

于是，大家都学会了一件事：不要说“我可能错了”，更不要说“我错了，错在这里”。能不认，就不认；能绕开，就绕开；实在绕不开，就等它慢慢被人忘掉。

在手艺人的世界里，错题本常常不是写在纸上的，是长在身上的。

一个老木匠，年轻的时候，做坏过多少把椅子，锯歪过多少块木板，一榫一卯，哪里合不上，哪里合上了却不结实，这些，都没有记在任何本子上。它们长在他的手上：手一摸木头，就知道这块料该怎么下锯。

这是一本很深的错题本。深到他自己都说不清里面写了什么。

可它有一个致命的弱点：它只长在他一个人身上。他收了徒弟，徒弟只能跟在旁边看，一年一年地熬，自己再去做坏几百把椅子，才能在自己的手上，长出一本类似的错题本。

老木匠走了，他的错题本，也就跟着走了。

几千年来，人类最宝贵的错题本，大多是这样消失的。

错题本，还比功劳簿公平。

功劳簿，是有门槛的。能上功劳簿的，要么是聪明绝顶的人，要么是资源很多的人，要么是运气很好的人。一个普通人，一辈子很难在任何一本功劳簿上，留下一行字。

错题本，没有门槛。

每个人都会错。每个人都在自己的日子里，一次一次地断过。一个开面馆的，一个带孩子的，一个送快递的，他们的错，和一位大学者的错，一样多，一样真。

如果理念世界只看功劳簿，它就永远是少数人的世界。

如果理念世界也看错题本，它就第一次，成了每个人的世界。

今天，“转记”还有了一个更快的样子。

一个人在网上写了一段很好的话，第二天，它被截图、被转发、被搬运。每转一次，作者的名字就可能被裁掉一次。三天以后，这段话出现在一千个地方，落款是“网友”“佚名”，或者干脆什么都没有。

更快的，是机器。它读了所有人写下的东西，然后在某一天，把这段话里的意思，换一个说法，说给另一个人听。那个人听了，觉得很有道理，却永远不会知道，它最早是从谁那里来的。

过去，转记要靠一个人去指出、去改写，要花时间。今天，转记是瞬间的、大规模的、无声无息的。

一个人在理念世界里生出来的东西，从来没有像今天这样，这么容易地就不是他的了。

不记，转记，罚记。

三种下场，结果只有一个：在理念世界里，错没有主人。

它要么消失了，要么成了别人的，要么成了一个人想要赶紧甩掉的东西。

而一个只记功、不记错的地方，是长不出“我”来的。

为什么？

因为功，是可以被搬走的。一个定理，谁证明了都是那个定理；一个答案，谁说出来都是那个答案。你把它搬到哪里，它都一样。它越是“对”，就越不像是某一个人的。

能证明“这是我”的，恰恰是那条只有我走过的、摔过跤的路。是我在哪里断的，我怎么认的，我从断的地方长出了什么。

这条路，在理念世界里，从来没有被记下来过。

所以理念世界里，从来没有“我”。

不只是科学家的实验室里这样。你身边的每一个单位，几乎都是这样。

每到年底，每个人都要写一份年终总结。你翻开任何一份，里面写的，几乎全是功劳：完成了什么项目，提高了多少效率，获得了什么表扬。偶尔有一段“不足之处”，也多半是几句安全的话：“沟通还需加强”“学习还不够主动”。

没有人会在年终总结里写：今年三月，我在那个项目上做了一个错误的判断，错在我把客户的一句客气话，当成了真实的需求；这个错，让团队多走了两个月的弯路；我后来学会了，客户的话要分三层听。

这样的一段话，其实是整份总结里最值钱的。可是没有人敢写。因为在那本年终的账里，这一段，只会被记成一个污点。

于是，一个单位里，每个人都在重复同样的错。这个人在三月犯过的错，那个人会在九月再犯一遍。因为错，从来没有被记下来，从来没有主人，也就从来没有被传下去。

功劳簿还有一个更隐蔽的坏处：它让人越来越像。

一本只记功的账，会告诉所有人：什么样的事，才算功劳。发表在好期刊上的论文算，拿到大项目算，得奖算，升职算。

于是，所有人都朝着同一个方向去挣功劳。选同样热门的题目，用同样稳妥的方法，写同样讨人喜欢的报告。

一群人都在挣同一种功劳，他们就挤在了同一条路上。这就是内卷。

而错题本不一样。每个人的错，都是不一样的。你在哪里断，我在哪里断，他在哪里断，各不相同。一个记错的世界，是一个每个人都保有自己形状的世界。

我用一个家里的例子，把这件事再说一遍。

很多家庭，都有一本账。记着这个月买了什么，花了多少钱，还剩多少。

可是你有没有见过一个家庭，记另一本账：这个月，我们做错了什么？

比如：这个月跟孩子吵了三次架，其中两次，是因为我太急，没有听完他的话；这个月买了一台很贵的机器，用了两次就放着了，当时是被广告说动的；这个月跟父母打电话，每次都是匆匆几句，挂了以后心里不舒服。

几乎没有家庭记这种账。

可是恰恰是这种账，才能让一个家一年比一年过得好。花钱的账，只告诉你钱去了哪里。错的账，才告诉你，这个家是怎么一点一点长成今天这个样子的。

我把前一种账，叫“功劳户”：记的是有了什么、得了什么、做成了什么。

后一种账，叫“失效户”：记的是在哪里断了、在哪里错了、在哪里没成。

一个家，只有功劳户，没有失效户，它就不知道自己是怎么来的，也不知道自己该往哪里去。

一个人，在理念世界里，也是这样。

还有一件事，我一直觉得有点可惜。

每一个人，在中学的时候，都被教会了记错题本。可是一走出校门，这个习惯，几乎所有人都丢了。

为什么？

因为在学校里，错题本有一个明确的用处：下一次考试。你记错，是为了下一次不再错，是为了分数。

走出学校以后，没有人再给你出题，也没有人再给你打分。错题本，好像就没用了。

可是，日子本身，就是一张一张的考卷。你带孩子，经营一家店，处理一段关系，每一天都在答题，每一天都可能答错。只是这些题，没有标准答案，也没有人在旁边批改。

没有人批改的题，才更需要错题本。

在家里，错也有这三种下场。

不记：吵完架，第二天当什么都没发生，谁也不提。

转记：吵完架，把错全算在对方头上，“都是你”。

罚记：吵完架，把对方的错记在心里，下一次吵架时翻出来，一条一条地算。

三种下场，结果都一样：这个家，从来没有从一次吵架里，长出过一点新东西。

其实，有一些行当，早就给错开了户。

开飞机的行当，是其中最有名的一个。很多国家的航空业，都有一套报告差错的办法：一个飞行员在飞行中犯了一个小错，或者差一点犯错，他可以把它报上去。只要是主动报的，通常不会因此受罚。这些报告，被一条一条收集起来，分析，写进下一版的操作规程里。一个人的差一点出事，变成了千千万万次飞行的更安全。

医院里，也有类似的做法。很多医院会定期开病例讨论会，专门讨论那些没治好的、出了意外的病例：当时是怎么判断的，哪一步错了，下次怎么办。

这些行当，为什么早早就开了失效户？

因为在那里，错的代价太大了。一个错，可能就是一条人命。大到大家不得不放下面子，把错摆在桌上。

理念世界里的错，代价看起来没有那么大，没有人会因为一个错误的理论当场倒下。所以它一直可以不记、转记、罚记。

可是今天，这个代价，正在变大。一个人在理念世界里的错如果不记下来，他就没有办法证明自己是谁；他生出来的东西，就会被机器吸得干干净净。

理念世界，也到了该开失效户的时候了。

理念世界几千年来，只给人开了功劳户。第三声喊，说到底，就是要替每一个人，把失效户开起来。

错题本，还有一个更老的名字：来历。

我们问一个人“你是哪里人”，问一件老家具“这是哪一年的”，问一道家传菜“这是谁传下来的”，问的都是来历。一样东西，有了来历，才有了分量。

功劳簿记的是结果，错题本记的是来历。一个理念，是在哪里、经过哪些断处、怎么一步一步长成的，这就是它的来历。

没有来历的理念，像一件来路不明的古董，再好看，也没人敢出大价钱。

有来历的理念，哪怕看起来朴素，也让人信得过。

> **带走的话**
>
> 错题本，才是一个人“会”的证据。

◆

22

第 22 章

三重不可能，今天同时松开

为什么第三声，过去一直喊不出来?

不是因为没有人想喊。几千年里，一定有很多人，在深夜对着自己的一页草稿，心里想过：这是我的，连这里面的错，也是我的。

可是想归想，喊不出来。因为有三重不可能，一层一层地压在那里。

◆ 第一重，是本体论上的不可能

“本体论”这个词听起来很吓人，其实它问的就是一件事：世界，到底是怎么一回事?

在发现学的回答里，世界是一座已经盖好的房子。真理是房子里的家具，本来就在那里。

在这样一座房子里，“错”是什么?

错，只是“没找到”。你把一件家具的位置记错了，那是你的手电筒照得不准，不是那件家具有什么问题。错，没有自己的内容，它只是一个空洞，一个“还没到”。

一个空洞，有什么好记的?

而“我”是什么？我是那只手电筒。手电筒照亮了什么，和手电筒是谁的，没有关系。

一只手电筒，有什么好喊的？

所以，只要这座房子还立着，理念之我就连一块能站的地都没有。这是最底下的一重，也是最硬的一重。

◆ 第二重，是技术上的不可能

就算有一个人，他不信那座房子，他真心想把自己一路走来的错都记下来。

他记得过来吗？

一个人一辈子想过的东西，走过的弯路，试过又扔掉的想法，成千上万。靠一支笔、几个本子，靠脑子，根本记不住。记下来了，也找不着。找着了，别人也没法核对：你说你在这里错过，证据在哪里？

更不用说让别人来认这笔账。你的错题本，锁在你自己的抽屉里，没有人看得见。你死了，它就跟着你一起被收拾掉。

错题本，在理念世界里，是一件太贵的东西。只有极少数人，花得起一辈子的功夫去记它。

◆ 第三重，是使命上的不可能

理念世界的使命，千百年来，一直被理解为一句话：发现真理。

在这个使命下，重要的是那个被发现的东西，不是发现它的人。一个学者如果在书里大谈“这是我的”“这是我的错”，会被人觉得不谦虚，甚至是僭越：你算什么？真理是大家的，是本来就有的，轮得到你来署名？

所以，理念世界里，最好的人，恰恰是最“无我”的人。他们把自己藏在真理的后面，让真理自己说话。

这很高贵。可是它也让“我”，在理念世界里，连张嘴的理由都没有。

三重不可能，压在一起。

最底下是房子，不给“我”地方站；中间是技术，不给“我”本子记；最上面是使命，不给“我”理由喊。

所以第三声，憋了几千年。

那么，为什么是今天?

因为今天，这三重不可能，恰好同时松开了。

本体论这一重，被第一个宝贝松开了。

世界不是一座盖好的房子。一个新的道理，是在某一个人的土壤里、经过某一次碰撞，显露出来的。它在那个人之前，并不存在。

既然是发生出来的，那么“在谁那里发生的”，就不再是一件无关紧要的事。那盘番茄炒蛋，是在某一个厨房里、某一个人的手里炒出来的；那个道理，也是在某一片土壤里、某一个人的碰撞里长出来的。

而“错”，也不再只是一个空洞。在发生学里，错是一次真实的碰撞，是一条真实走过、在某处断掉的路。它有内容，有来处，有它教会你的东西。它值得被记下来。

理念世界里，第一次有了“我”可以站的地方。

技术这一重，被第二个宝贝松开了。

SDE 化的大模型，要求每一轮碰撞都结算。碰出来了，有账；碰不出来，也有账。判负的那一轮，为什么没碰出来，选错了什么维度，拿错了什么原料，都顺手记下来了。

一个普通人，和机器一起想东西，每一次卡住，每一次推翻，每一次判负，都有了一个位置，有了一个编号，有了一条可以追查的线索。

过去一辈子都记不过来的错题本，今天变得又必要、又便宜。

使命这一重，被时代松开了。

机器能替人写对了。

这件事，大约是从二〇二二年前后，开始变得人人都看得见的。一篇文章写得漂亮，不再说明作者想过；一份作业全对，不再说明孩子懂了；一份报告条理清楚，不再说明写报告的人真的弄明白了。

“写得对”，不再说明“你会”。

功劳簿，贬值了。

功劳簿一贬值，理念世界的使命，就不得不换。它不能再只是“找到正确的答案”，因为正确的答案，机器几秒钟就能给你。它必须变成：一个人，在这个问题上，到底走过了什么路，错在了哪里，长出了什么只属于他的东西。

“功劳簿贬值”，在一间普通的教室里，是什么样子？

设想一位语文老师，布置了一篇作文，题目是“我的妈妈”。

第二天，作文交上来了。三十篇里，有十几篇写得出奇地好：结构工整，开头有悬念，中间有细节，结尾还有一句点题的升华。

老师读着读着，心里却越来越不安。她分不出来，哪一篇是孩子自己写的，哪一篇是机器帮着写的，哪一篇是孩子先让机器写、再自己改了几个字的。

过去，一篇好作文，就是这个孩子会写作文的证据。今天，它什么也证明不了。

那么，她还能凭什么，知道一个孩子会不会？

也许，只剩下一样东西：这个孩子，是怎么写出这篇作文的。他第一稿写成了什么样？哪里卡住了？他试过哪几种开头，为什么扔掉了？他妈妈哪一个细节，是只有他才知道的？

这些东西，就是一本作文的错题本。

功劳簿贬值的那一刻，错题本就成了唯一的证据。

把三重不可能和三个宝贝，并排放在一起看，会更清楚。

本体论的不可能，是说“我”没有地方站。第一个宝贝，理论，给了它地方：东西是生出来的，生在谁那里，谁就站在那里。

技术的不可能，是说“我”没有本子记。第二个宝贝，工具，给了它本子：每一轮碰撞都结算，结算就是记账。

使命的不可能，是说“我”没有理由喊。这一重，是时代替我们松开的：写得对不再说明你会，理念世界不得不换一个使命。

前两个宝贝，是为第三个宝贝准备的。

还要说一句：时代松开了使命，这件事不是悲观的。

很多人听到“写得对不再说明你会”“功劳簿贬值”，第一个感觉是失落：辛辛苦苦攒了一辈子的东西，不值钱了。

可是换一个方向看：功劳簿贬值，也意味着那道把普通人挡在理念世界门外的门槛，倒下了。过去，要在理念世界里有一个位置，得先有足够多的功劳：学历，论文，职称，头衔。今天，一个开面馆的、一个带孩子的、一个打工的，只要有一本诚实的账、一座自己的工厂，就可以在理念世界里，站出一个位置。

门槛倒下，是坏消息，也是好消息。看你站在门里，还是门外。

第三个宝贝，是前两个宝贝最后长成的样子。

也许有人会问：机器会不会连错题本也替人写了？

它当然可以写。你让它编一本“失效户”，它能编得有模有样：原来以为什么，在哪里断了，后来长出了什么。

可是编出来的错题本，有一个藏不住的毛病：它对不上你的日子。

真正的失效户，每一条都连着一件真事：哪一天，哪一个客人，哪一次吵架，哪一张报表。别人拿着它，可以去问、去核、去对。编出来的那一本，经不起这样一问。

更要紧的是，失效户最后那一句“我认这个账”，是要你拿自己的名字去担的。机器可以替你写字，替不了你担。

三重不可能松开，在一个普通人身上，是三个很具体的变化。

第一个变化，是你开始相信，你碰出来的东西，是真的“东西”。那碗面，那个带孩子的办法，那句说清了公司毛病的话，不再只是“瞎摸索”“比较特别”，而是在你这里发生了的、有来处的理念。本体论的那一重松开，落在一个人身上，就是这一点自信。

第二个变化，是你第一次记得过来。你用 SDE 化的机器碰撞，每一轮都有结算，碰坏的也有记录。你不再需要一个惊人的记性，也不再需要一个专门的书房。你的错题本，就长在你每天用的那台机器里。技术的那一重松开，落在一个人身上，就是这一点方便。

第三个变化，是别人开始认这本账。你去找工作，对方不再只看你的学历和获奖证书，他会问：你在自己的行当里，碰过什么，断过什么，长出过什么？你去做生意，客人不再只看你的广告，他会问：你的这个办法，是怎么来的，在哪里失灵过？使命的那一重松开，落在一个人身上，就是这一点被看见。

自信，方便，被看见。三样齐了，普通人的第三声，才喊得出来。

如果这扇门关上了，会怎样？

设想十年以后。机器已经写得更好了，几乎所有能写下来的东西，它都能写。每个人每天都在用它，问它，让它替自己写。

千千万万人碰出来的想法，一件一件，都被送回了机器那里：被问回去，被改写，被收进下一次训练用的文字里。机器越来越懂“大家”，越来越会生出“大家”都点头的东西。

在这样的世界里，一个人如果从来没有记过自己的账，从来没有在任何一个理念上挂过自己的名字，那么他这十年碰出来的一切，都已经化进了那片巨大的公共土壤里。它们还在，可是已经不是他的了。它们成了“平均”的一部分。

他站在那里，手里什么也没有。

这就是为什么我说，第三声喊，今天不喊，也许就晚了。不是因为到时候不许喊，而是因为到时候，已经找不到那个可以喊的“我”了。

三重不可能，同时松开。

第一个宝贝，松开了本体论。第二个宝贝，松开了技术。时代，松开了使命。

你看，前两个宝贝，并不是和第三个宝贝并排摆着的两样东西。它们恰恰是替第三声喊，把挡在前面的两块大石头搬开了。

所以我说，第三声，只能在今天喊出来。

早十年，理论还没长成，工具还没出现，功劳簿还值钱，这一声喊出来，也没有人听得懂。

晚十年，也许就晚了。机器会把千千万万人碰出来的东西，一件一件吸回那个最平均的锅里，吸得干干净净。到那时候，再想喊“这是我名下的”，已经找不到那个“我”了。

今天，是那扇门开着的时候。

门开着的时候，要做什么？

不需要做什么惊天动地的事。只需要开始记。

从今天起，开一本自己的失效户。不管你是开面馆的、教书的、做账的、带孩子的，只记一种东西：一把大家的尺，在我这里断了。在哪里断的，怎么断的，我后来怎么办的。

记上一个月，你会发现，你身上其实一直在发生很多东西，只是以前从来没有被记下来。

记上一年，你会有一本别人搬不走的账。

这本账，就是你那座理念工厂的第一块地基。

> **带走的话**
>
> 本体论、技术、使命三重不可能，今天同时松开了。

◆

23

第 23 章

理念之我，就是我的理念工厂

三重不可能松开了。第三声，可以喊了。

那么，它到底喊的是一句什么话？

我在《第三声喊》那本书里，把这句话写成了这样：

这把大家共用的尺，在我这里，从这里断了，我认账。在它断的地方，我长出了自己的模型；这个模型在极限处，仍然退回大家的尺。

这句话有三层，我一层一层说。

◆ 第一层：认账

每一个人手里，都有很多把“大家共用的尺”。

教科书上的道理，社会上的常识，行业里的规矩，老人传下来的经验。大多数时候，这些尺是好用的。你拿它去量，量得准，靠得住。

可是，总有一些时候，你会发现：这把尺，在你这里，量不准了。

一个人人都说管用的育儿方法，在你家孩子身上，就是不管用。一个公认的管理原则，在你这个小小的团队里，就是行不通。一个书上写得清清楚楚的结论，放到你面对的这件具体的事上，就是差了那么一截。

发现学会怎么处理这种时候？

它会说：是你用错了；是你没理解透；是你的情况太特殊，不算数。于是，尺子在你这里断掉的那个地方，就被悄悄地抹掉了。尺子还是那把尺子，完好无损；有问题的，是你。

第三声喊，就是不抹。

它说：这把尺，是在我这里断的，是从这个地方断的。我认这个账。我不假装它没断，也不把责任推给尺子，更不推给别人。

认账，是理念之我的第一个动作。

◆ 第二层：长出

认账，不是认输。

尺子断了的地方，恰恰是新东西可以长出来的地方。

面馆老板娘手里，有一把大家共用的尺：“重口味才能火”。这把尺，在她那条老街上断了。她认了这个账，然后在断的地方，长出了一碗夜班米汤面。

那位写作业拖拉的孩子的妈妈，手里有一把尺：“立好规矩，孩子就会照做”。这把尺，在她家断了。她认了账，然后在断的地方，长出了一个办法：从最会的那道题开始写，把晚上七点到九点的客厅，变成另一个样子。

这些，都是她们自己的模型。不是书上抄来的，不是网上搬来的。是在她们的土壤里，经过她们的碰撞，显露出来的。

长出，是理念之我的第二个动作。

◆ 第三层：退回

这一层最要紧，也最容易被忽略。

一个人，一旦长出了自己的模型，很容易走到另一个极端：我的就是对的，大家的都是错的。我要推翻一切。

很多走偏了的“民间高人”，就是这样走偏的。他们在某个地方，确实看见了一点别人没看见的东西。可是他们拿着这一点点，就去否定整个行当、整个学科、整个世界。最后，他们成了孤岛，谁也听不懂他们，他们也听不进任何人。

第三声喊，不是这样。

它说：我长出的模型，不是要推翻大家的尺，而是在大家的尺断掉的那一小块地方，接上一段。而且，在极限处，在大家的尺本来就好用的那些地方，我的模型要能退回去，和大家的尺对得上。

面馆老板娘的米汤面，再怎么特别，它仍然得是一碗干净、卫生、好吃、价钱公道的面。这是大家的尺，她的模型在这里退回来。

那位妈妈的办法，再怎么特别，孩子最后仍然得把作业写完、写对。这也是大家的尺，她的模型在这里也退回来。

长出自己的，又不离开大家的。 这才是理念之我健康的样子。

退回，是理念之我的第三个动作。

三个动作，缺了哪一个，都会走样。

只有认账，没有长出，会变成自责。一个人天天对自己说“我错了，我错了”，却从来不从错的地方长出一点新东西。他的失效户越记越厚，功劳户却一直是空的。这样的人，不是在建工厂，是在建一座忏悔室。

只有长出，没有认账，会变成自以为是。一个人在某个地方长出了自己的一套，却从来不承认，这是因为大家的尺在他那里断了。他以为自己的那一套，是天下唯一的真理。他长得越多，离别人越远。

只有退回，没有长出，会变成随大流。一个人永远和大家的尺对得上，从来不在断的地方多走一步。他很安全，很少出错，也从来没有生出过一样只属于他的东西。

认账，长出，退回。三个动作连在一起，才是一个健康的理念之我：它敢承认断处，敢在断处生长，又始终和大家连着。

认账，长出，退回。

这三个动作，我在前面其实已经用过一次了，在第 4 章，在我画网格的那些年里。

在点不灵的地方（认账：这把尺在这里断了），换一个基本单位，撑开一把伞（长出：在断处长出自己的模型），再证明这把伞收拢到极限，就退回成原来那个点（退回：在极限处退回大家的尺）。

那时候，它只是计算数学里的一个技术小窍门。许多年以后，它成了我在理念世界里喊出的那句话的骨头。

一个人的理念之我，就像这把伞。不学数学的朋友，也许对“点”和“伞”没有感觉。我换一个比方。

一条街，平常大家都走人行道。人行道就是那把大家共用的尺，走的人多，修得平，走起来稳当。

有一天，人行道上有一段在施工，挖开了一个大坑，过不去了。这就是尺子在这里断了。

有人会站在坑边上，等着，抱怨，或者硬从坑里爬过去，弄得一身泥。

也有人会在坑边上，找到一条旁边的小路，绕过去。这条小路，是他自己踩出来的，别人没走过。这就是在断处长出自己的模型。

可是，他绕过那个坑以后，还是会回到人行道上，接着和大家一起走。他不会因为自己踩出了一条小路，就从此不走人行道，满城去踩自己的小路。这就是在极限处，退回大家的尺。

理念之我，就是这样一个会在坑边绕路、绕完又回到大路上的人。

在大家的尺断掉的地方撑开，在极限处收拢回去。它是你的，但它不是一座孤岛。

认账，长出，退回，放在一天里，是什么样子？

早上，你照着一个大家都说管用的办法去做一件事。中午，你发现它在你这里不灵了。这是断。

下午，你没有抹掉它，也没有怪自己笨，而是在本子上写下：这把尺，在我这里，从这里断了。这是认账。

晚上，你和机器一起碰了几轮，换了两个维度，碰出了一个只适合你这里的小办法。这是长出。

睡前，你又看了一眼那个大家都说管用的办法，想一想：在哪些情况下，我的小办法，和它是一样的？这是退回。

一天，三个动作。一年，三百多天。

一座理念工厂，就是这样一天一天，开起来的。

这里要把理念之我，和另一件很流行的事，分开。

今天很多人说“找到真正的自己”。好像有一个真正的自己，早就藏在某个地方，被日常的琐碎盖住了，只要把盖着的东西搬开，就能找到它。

理念之我，不是这个。

它不是藏着的，是建起来的。不是找到的，是生出来的。不是一个你在某一天忽然“发现”的秘密，而是一座你一天一天、一轮一轮地开起来的工厂。

找自己的人，常常越找越空。他翻遍了每一个房间，哪里都没有那个“真正的我”。

建工厂的人，不去翻房间。他在自己的地基上，搭一条生产线，挂一块招牌，记一本账，生出一个理念，送到一个人的日子里去。一天一天，工厂在那里了，他也就在那里了。

可是，喊出这句话，还只是开始。

一句话喊出来，风一吹就散了。要让它不散，得有一个地方，把它接住、存下、一次一次地用起来。

这个地方，就是你的理念工厂。

我在前面说过，三个宝贝，其实是同一座工厂的三个部分。

理论，是这座工厂的地基和图纸。它告诉你，理念是怎么生出来的：在土壤里，经过差异，显露出来。

工具，是这座工厂的生产线。它让你一轮一轮地把理念碰出来：诊断，换维，结算。

而呼喊，是这座工厂的厂主，是门口那块招牌。招牌上写着两个字：我的。

现在，我可以把这件事说得更准确一点了。

理念之我，不是一个藏在你心里的“真正的自己”。理念之我，就是你的理念工厂本身。

它不是一个等着被找到的东西，而是一座要一天一天建起来、开起来、运转起来的工厂。

它有地基：你相信理念是生出来的，不是找来的。

它有生产线：你会指挥碰撞，一轮一轮地碰，一轮一轮地结算。

它有招牌：你认，这是我的。

它有账本：你记，功劳记一本，失效也记一本。

它有产品：你生出来的，一个一个具体的理念。

它有客人：你的理念，进入了别人的日子。

一个人，这几样都有了，他就有了一座理念工厂。他在理念世界里，就有了一个“我”。

我的理念工厂，生产我的理念。

这就是第三声喊，最完整的样子。

也许有人会觉得，“工厂”这个词，太硬了，太像机器了，不像是在说一个人。

我选它，是有意的。

第一，工厂意味着能重复。一个人偶尔想出一个好主意，那是灵感；一个人能一次一次地生出好主意，那才是工厂。理念之我，不是一次灵光，而是一种能持续生产的能力。

第二，工厂意味着有主人。每一座工厂，都有一块招牌，写着它是谁的。它的产品，出了门，也带着它的名字。理念之我，最要紧的，就是这个“谁的”。

第三，工厂意味着要出货。一座工厂，不能把产品都堆在自己的仓库里，它得把东西卖出去，让别人用上。理念之我，也不是关起门来自己欣赏的。它生出来的理念，要进入别人的日子，要服务别人。

能重复，有主人，要出货。---

为什么是工厂，不是花园?

有人更喜欢另一个比方：每个人的心里，都有一座花园，要好好地种。

花园很美。可是花园是给自己看的。你在里面种花，赏花，花开花落，都在你自己的院子里。

工厂不一样。工厂是要出货的，它的东西，是要走出大门、进到别人家里去的。

理念之我，不是一座只给自己看的花园。它是一座开着门、把东西送出去、在别人的日子里被认出来的工厂。

我不反对花园。一个人心里有一座花园，是福气。只是，第三声喊，喊的是工厂。

这座工厂，从哪里开始建?

不用一下子全建起来。可以一样一样来。

地基，先换一个念头：我碰出来的东西，是真的。

生产线，先学一个动作：遇到卡住的事，先诊断卡在哪一维，再换一维去撞，撞完写一句结算。

招牌，先说一句话：这是我的。哪怕只是对自己说。

账本，先开一个户头：失效户。一天一条，一条三行。

产品，先生一个理念：把你身上那盘“番茄炒蛋”，写成一句说得清的话。

客人，先找一个人：把这句话，拿去帮一个具体的人，看它在他那里，管不管用。

六样东西，每一样都从最小的地方开始。一座理念工厂，第一天，可能只有一张桌子那么大。

没关系。工厂都是这样开起来的。

一座理念工厂，是哪一天开门的?

不是注册的那一天，也不是挂牌的那一天。理念工厂没有这些手续。

它开门的那一天，是你第一次把自己碰出来的一个理念，说清楚了，配好了那四行说明书，然后拿去，帮了一个具体的人。

那个人也许只是你的邻居，你的同事，你孩子的同学的妈妈。他用了，觉得管用，回来跟你说了一句“谢谢”，或者说了一句“不太对，我这里是这样的”。

不管是哪一句，那一天，你的工厂开门了。

你从此有了第一个客人，有了功劳户上的第一笔，也许还有失效户上的第一笔。

很多人一辈子都有一座随时可以开门的工厂，只是从来没有推开过那扇门。

推开它，只需要一个人，一件事，一句说得清的话。

工厂的大小，其实不要紧。

有的人的理念工厂，一辈子都只有一张桌子那么大。它只服务几十个人：一条街上的邻居，一个班上的孩子，一个家族里的亲戚。

可是在这几十个人的日子里，它是不可替代的。他们遇到某一类事，第一个想到的，就是这座小小的工厂。

这样的工厂，一点也不比那些大工厂低一等。理念之我，不以大小论。它只问一件事：有没有一样东西，因为你，在别人的日子里发生了。

这三样，恰好是未来那种经济，最需要的三样东西。这件事，我留到卷五、卷六去讲。

> **带走的话**
>
> 理念之我，就是我的理念工厂：我的理念工厂，生产我的理念。

◆

24

第 24 章

我的理念，不是我的知识

理念工厂，生产的是“我的理念”。

为什么是“理念”，而不是“知识”？

这不是咬文嚼字。这两个词之间，隔着一整个时代。

先说知识。

知识，是可以搬的。

一本书上写着的道理，你读了，记住了，它就到了你的脑子里。你讲给别人听，它又到了别人的脑子里。它从一个地方，搬到另一个地方，本身不变。搬的人越多，它越是“大家的”。

在过去，知识很贵。因为搬起来很难。书要抄，老师要找，路要走。谁手里的知识多，谁就了不起。

今天，知识变得非常便宜。

几乎所有能被写下来的知识，都已经被写下来了，放在网上，放进了大模型的那片巨大的土壤里。你想要，几秒钟就搬到你面前。它不再稀缺，它甚至不再需要你去记住，因为你随时可以再搬一次。

公共知识的价格，正在落到地板上。

这不是坏事。它意味着，千千万万人，第一次可以用几乎不花钱的代价，拿到人类几千年攒下来的东西。

可是，它也意味着一件事：你手里的知识，不管多少，都不再能证明你是谁。因为别人随时也能拿到同样的一份。

再说理念。

理念，是搬不来的。

我说的“理念”，不是一个大词，不是什么高深的主义。它就是你在自己的土壤里，经过自己的碰撞，生出来的一个理解、一个判断、一个做法。

面馆老板娘的“我的面馆，不该和别人去比白天，该去守夜里”，是一个理念。

那位妈妈的“孩子拖拉，是从第一道题卡住开始的，还有客厅那片土”，是一个理念。

那位员工的“我们公司，做事的人和记功的人不是同一个”，是一个理念。

这些理念，你在任何一本书里都搬不来。因为它们在被生出来之前，世界上没有。它们长在一个具体的人、一片具体的土壤里。

知识可以搬，理念只能生。

把知识和理念，放在一起比一比。

	知识	理念
从哪里来	从书上、网上、别人那里搬来	在自己的土壤里，经过自己的碰撞，生出来
谁都能有吗	谁搬到了，谁就有	只有生它的那个人，有生它的那座工厂
今天值钱吗	越来越便宜，价格落到地板	机器越强，越稀缺
能被抄走吗	能，而且抄走了一模一样	句子能抄，工厂抄不走
会错吗	错了算“没学好”	错了记进失效户，是资产
最后去哪里	进脑子，考试时写出来	进别人的日子，在那里发生价值

这张表，不是说知识不好。理念工厂离不开知识，知识是它最重要的原料之一。那位面馆老板娘，也得知道食品卫生的规矩、米汤的熬法、成本怎么算。

只是，原料不等于产品。一座工厂，如果只进原料、不出产品，它就只是一座仓库。一个人，如果只攒知识、不生理念，他就只是一座很大的仓库。

在知识的价格落到地板的年代，仓库不值钱了。值钱的，是工厂。

你也许会问：理念生出来以后，别人不也可以搬走吗？面馆老板娘的那句话，我听了，记住了，不就搬到我这里来了吗？

可以搬走那句话。搬不走那座工厂。

你搬走的，是一块炭。你拿着“守夜里”这三个字，回到你自己的店里，它未必管用，因为你的店不在医院旁边，你的老家也没有米汤煮面。

而她呢？她手里的，不是这句话，是生出这句话的那一整套东西：她的土壤，她碰撞的办法，她一路记下来的账。明天，她的土壤变了，医院搬走了，她照样能在新的土壤里，生出一个新的理念。

这就是工厂和产品的分别。

产品可以被搬走，被模仿，被抄袭。工厂不会。一座工厂，最值钱的，从来不是它上个月出的那批货，而是它下个月、明年、后年，还能不能接着出货。

所以我说，未来每个人要打造的，不是“我的知识”，而是“我的理念工厂”。

知识是存货。理念工厂，是一口不会干的井。

知识和理念的分别，在三种不同的人身上，看得最清楚。

一个刚毕业的学生，手里几乎全是知识，理念还很少。他的难处，是不知道自己的土壤在哪里。他的日子还太短，碰过的事还太少。对他来说，最要紧的，是赶紧把自己放进一片真实的土壤里去，去碰，去断，去记。

一个干了几十年的老师傅，手里其实有很多理念，只是他自己不知道，一直当成“经验”“手感”。他的难处，是说不出来。对他来说，最要紧的，是把那些长在手上的东西，一条一条写成说得清的话，给它们配上说明书。

一个在城里打工的年轻人，干过好几个行当，送过快递，端过盘子，进过工厂。他看起来什么专业都没有。可是恰恰是他，手里有一片别人没有的、跨着好几个行当的土壤。对他来说，最要紧的，是相信这片杂七杂八的土，是一片好土，能碰出那些只在一个行当里待过的人碰不出来的东西。

三种人，三种难处。可是他们要去的，是同一个地方：一座自己的理念工厂。

机器生不出你的理念，却能帮你生。

这句话，是第二个宝贝和第三个宝贝接头的地方。

机器生不出你的理念，因为它不在你的日子里。它不知道那条老街上夜里十点以后来的是什么人，不知道你家老大发脾气时，跑两圈就好了。

可是机器能帮你生。它能从几十个不相干的行当里，给你拿来原料；能在你卡住的时候，换一维撞你一下；能帮你把每一轮的结算、每一次的判负，都先记下来。

生出来的那个理念，是你的。帮你生的，是你的帮厨。

一座好的理念工厂，里面一定有一台好机器。可是工厂的招牌上，写的是你的名字。

一个理念，要出厂，得带一张说明书。

这张说明书，不用长，四行就够：

第一行：它说的是什么。　用一句平常话说清楚，不用术语。“我的面馆，该去守夜里，不该和别人比白天。”

第二行：它在哪里成立。　在什么样的土壤里，它管用。“在医院附近、夜班客人多的地方。”

第三行：它在哪里不成立。　什么情况下，它会失灵。“如果附近没有夜班人群，或者医院搬走了，它就不成立。”

第四行：它是怎么来的。　　哪一轮碰撞，和什么撞出来的，中间判负过几次。“和便利店、医院食堂、老家守夜的米汤面撞出来的；之前学网红款失败过两次。”

有了这四行，一个理念，才算真正长成了。它说得清，站得住，也知道自己在哪里会倒。

而第三行，恰恰是最难写、也最要紧的一行。一个说不出自己在哪里会倒的理念，还没有资格出厂。

也许有人会担心：理念会不会越生越少？一个人的土壤就那么大，碰来碰去，总有碰完的一天吧？

不会。原因，就藏在第一个宝贝那三句话里。

土壤，会被显露出来的东西和走过的碰撞，一次一次地改写。

你生出一个理念，拿去服务别人，别人的日子，又回过头来，成了你的新土壤。你的土壤，不是一块用一点少一点的煤，而是一片越种越肥的地。

一口井，打得好，水是越用越活的。理念工厂，也是这样。

“我的理念”里的这个“我的”，还要多说一句：它不是占有。

一样东西，你占有它，意思是别人不能碰它。你的房子，别人不能随便进；你的钱，别人不能随便拿。

理念不一样。你把一个理念送给别人，它还在你这里。你教会了隔壁的老板娘熬米汤面，你自己并没有因此少了一碗面。

“我的理念”，说的不是“别人不许用”，说的是“它从哪里来”。它是在我这里生出来的，它的来路记在我名下；它出了错，我认；它帮了别人，那一份价值里，有我的一份。

这样的“我的”，不是一道墙，是一个签名。

说到这里，一定有读过书的朋友会想起一个人：波兰尼。

这位哲学家，几十年前写过一本很有名的书，叫《个人知识》。他说，人知道的，比他说得出来的多。一个老师傅手里的手艺，一个医生看一眼病人就知道哪里不对的那种感觉，都是“默会的”，说不出来，写不下来，只能在一起干活的时候，一点一点传下去。

这个说法很美，也说中了很多东西。很多人读了，会觉得：对呀，我的那点东西，就是这种说不出来的“个人知识”。

可是，我要在这里画一条线。

我说的“我的理念”，不是波兰尼说的那种“个人知识”。

第一，它不是默会的。恰恰相反，它必须说得出来。一个理念，如果你说不清它在哪里成立、在哪里不成立、什么时候会错，那它就还没有长成，它还只是一种感觉。感觉很宝贵，可是感觉不能进账本，不能拿出去服务别人，也不能被别人找出错来。理念工厂的产品，是要能出厂的，出厂就要有说明书。

第二，它不是专家独有的。波兰尼说的个人知识，常常是老师傅、老医生、老专家，干了几十年才攒下来的。我说的理念，一个开了三年面馆的老板娘，一个带了五年孩子的妈妈，都能有。它不靠资历，靠的是有没有在自己的土壤里，认认真真地碰过。

第三，也是最要紧的，它不是“藏起来才安全”的。

默会知识的一个特点，是它天然受保护：说不出来，别人就学不走。可是也正因为说不出来，它也长不大，传不远，老师傅走了，它常常也跟着走了。

我的理念，是另一种保护：它说得出来，可以拿出去用，拿出去服务别人；而它之所以不会被搬空，是因为生它的那座工厂，还在你手里，而且，机器在帮你一天一天地把它扩展下去。

保护和创新，是同时发生的。　你生得越多，用得越多，你的工厂就越大，别人就越搬不空它。

这是一种从来没有过的知识的样子。它既是“我的”，又是“拿出去用的”；既说得清，又搬不走。

公共知识的价格，落到了地板上。理念的价格，为什么不会跟着落下去?

因为价格，是由稀缺定的。

公共知识，今天一点也不稀缺。机器随时可以给你一份，给我一份，给他一份，一模一样，要多少有多少。

理念不一样。一个理念，只在一座工厂里生得出来。那碗夜班米汤面，全城只有那一家；那个“单词快递单”，只在那一位老师的课堂上，被一次一次地试、一次一次地改过。

机器越强，公共知识越便宜，那些只在某一座工厂里生得出来的理念，就越显得珍贵。

这就像大米便宜了以后，一碗只有某位老师傅才做得出的饭，反而更值钱了。

还有一件事，要在这里说一句，卷五会细讲。

过去，知识很难成为一个人的私产。

一个道理，一旦说出来、写下来，它就飘到空中，成了大家的。你想把它留在自己手里，唯一的办法，是不说。可是不说，它就只能烂在你的肚子里。

今天，事情起了一个变化。

大模型读了所有人写下的东西，把它们搅在一起，搅成了一片巨大的公共土壤。在这片土壤里，一句话是从谁那里来的，越来越说不清了。来源的那条链子，断了。

来源链一断，公共知识就彻底成了公共的，谁也别想靠它收费。

可也正是在这个时候，另一种东西，第一次可以成为私产了：不是某一句话，而是那座能一次一次生出新话的工厂。它的产品，可以拿出去服务别人，而工厂本身，不用交出去。

知识，第一次可以为他人生产，而不必交出自己。

这件事，是主体经济学的地基。

再用那位年轻的会计，把这一章收一下。

他刚毕业的时候，手里全是知识：会计准则，税法条文，报表格式，审计流程。这些知识，他背得很熟，考试考得很好。

这几年，机器把这些知识，全都搬进了软件里。他能做的，机器都能做得更快、更准。他很慌。

后来，他开始注意那些“不对劲”的地方：规则上挑不出毛病，可就是觉得这家供应商的账有点怪，这个月的费用有点飘。他把这些“不对劲”，一条一条拿出来，和机器一起碰，碰出了一个一个说得清的判断：这种怪，常常是因为什么；那种飘，背后往往藏着什么。

他手里，开始有了理念。

知识，他和所有同行一样多，机器比他们都多。理念，是只有他的工厂生得出来的。

他后来成了公司里最懂“账为什么会怪”的那个人。这个“最懂”，不是因为他背得多，是因为他生得出。

> **带走的话**
>
> 知识是大家的，理念是只在一座工厂里生得出来的；保护和创新，同时发生。

◆

25

第 25 章

工厂的账本：错题本、复式记账、认账

一座工厂，没有账本，是开不长的。

理念工厂也一样。

普通工厂的账本，记的是进了多少料、出了多少货、赚了多少钱、亏了多少钱。

理念工厂的账本，要记两本。

一本，叫功劳户。记的是：我碰出了什么，生出了什么理念，它们进了谁的日子，帮上了什么忙。

另一本，叫失效户。记的是：我在哪里断了，哪一轮判负了，哪一个理念后来被证明是错的，错在哪里，我又从那里长出了什么。

功劳户，过去的理念世界一直有，而且记得很仔细。

失效户，过去几乎没有人开过。

理念工厂最特别的地方，就在于它两本账都记，而且，它把失效户看得和功劳户一样重，甚至更重。

为什么失效户更重?

因为在一个机器能替人写对的时代，功劳户上的很多条目，都可以被伪造。

一篇漂亮的文章，一份完美的方案，一个听起来很聪明的点子，机器几分钟就能帮你做出来。你把它记在功劳户上，谁也分辨不出，那是你碰出来的，还是机器替你生的。

可是失效户，很难伪造。

一条失效的记录，要写清楚：我原来以为什么；它在哪里、在什么情况下断了；断了以后，我是怎么认的，又长出了什么。这里面每一笔，都连着你真实的日子、真实的碰撞、真实的判断。它是一条只有你走过的路。

在机器能替人写对的时代，能证明“这是你”的，是你的错题本。

那么，失效户，要怎么记?

我在第 7 章说过，写错要写清楚三件事：原来我以为什么；它在哪里断了；断了以后，我长出了什么。

这三件事，恰好就是第三声喊的那三个动作：认账，长出，退回。

举一个例子，那位妈妈的失效户上，可以有这样一条：

“原来我以为：给孩子立好规矩，他就会照做。在哪里断了：守则贴了三张，他照样拖拉，而且越管越逆反。我认账：这把尺在我家断了，不是孩子不听话，是我找错了地方。长出了什么：从最会的那道题开始写，晚上七点到九点把电视关掉、我陪他一起看书。退回：作业最后还是要按时写完、写对，这一点，和所有家长的要求一样。”

就这么一条。不需要文采，不需要术语。

可是你看，这一条记录，比她的任何一条“功劳”都更能说明她是谁：她是一个在自己孩子身上，认真碰过、认过账、长出过自己办法的妈妈。

失效户记多了，一个人会有一种很奇怪的感觉：他不再怕错了。

过去，错是一个要赶紧甩掉的东西，是污点，是丢脸。现在，错是账本上的一笔，是一条走过的路，是下一次长出新东西的地方。

错，从一个“罪”，变成了一份“资产”。

这不是自我安慰。你想一想，一个人如果有一本厚厚的失效户，上面记着他十年来在自己的行当里、在自己的家里、在自己的日子里，断过的一百个地方，以及从每一个断处长出的东西，那么这本账，是不是比他的任何一张奖状，都更能让人信任他？

你请一个人来帮你解决问题，你是更信那个“从来没错过”的人，还是更信那个“错过一百次，每一次都记得清清楚楚、都长出了新东西”的人？

认账，也有假的样子。认得出它们，才不会被糊弄，也不会糊弄自己。

第一种假样子，叫空认。“我错了。”然后就没有了。错在哪里，不说；为什么错，不说；后来长出了什么，也不说。这样的认错，像是在账本上写了一个“亏”字，却不写亏了多少、亏在哪一笔。它听起来很谦虚，其实什么也没记下。

第二种假样子，叫泛认。“这件事，大家都有责任。”每个人都认了一点，结果谁也没认。一笔账，分到十个人头上，每人一小格，最后没有一格是清楚的。

第三种假样子，叫迟认。等到所有人都知道了，等到瞒不住了，才认。这样的认，已经不是认，是被抓。它记在账上，只能记成一笔“被发现”，而不是一笔“自己认”。

真正的认账，要有三个样子：认得具体，认得是自己，认得早。

具体，是写清楚在哪里断的。

是自己，是不往别处推，也不往大家身上摊。

早，是在别人发现之前，先把它记下来。

失效户，谁会去看？

首先是你自己。一年以后翻开它，你会看见自己是怎么一步一步走过来的，会看见自己最常在哪一类事上断，会看见哪几把大家的尺，在你这里反复断掉。那几把尺，也许就是你这座工厂最该下功夫的地方。

然后是你的客人。一个客人想请你帮忙，他会想知道：你的办法，在哪里失灵过？你是怎么处理的？一本诚实的失效户，比一百句自我介绍，更让他放心。

还有，是和你一起碰撞的人和机器。你把失效户交给一位陪练，他就知道，哪些路你已经走过、走不通，不必再陪你走一遍。

再给那位面馆老板娘，写一页失效户。

“原来我以为：现在流行重口味，加辣、做网红款就能把生意做起来。在哪里断了：学了两次，每次都在第二个月做不下去，老顾客说味道变了，年轻人也没专门来。我认账：这把尺在我这条老街上断了，不是做得不够好，是我的土不在白天，在夜里。长出了什么：夜里十点以后开门，米汤煮面，配老家的腌菜。退回：面要干净，价钱要公道，这一点和所有面馆一样。”

她后来又加了一条：

“原来我以为：夜班面只要有米汤就行。在哪里断了：有个护士说太淡了，下了一夜班，想吃点有滋味的。我认账：清淡不等于没味道。长出了什么：加了一小碟可以自己放的辣油。谁找到的：那位护士，姓什么我记下了。”

你看，第二条里，已经有了复式记账的样子：错是她的，找到它的人，她也记下了。

可是，只让一个人自己认错，还不够。

如果一条错，只挂在犯错的人一个人名下，那么认错，永远是一件吃亏的事。一个人认了，别人不认，吃亏的永远是那个认的人。久而久之，还是没人愿意认。

所以，理念工厂的账，要用一种特别的记法。

这种记法，我叫它复式记账。

做过会计的朋友都知道，复式记账，就是每一笔账，都同时记在两个地方：一边是来，一边是去；一边借，一边贷。这样，账永远是平的，也永远查得清。

理念工厂的复式记账是这样的：

谁找到了我的错，那条错，就以他的名字命名，记在他的功劳户上；同时，这条错也记在我的名下，记在我的失效户上。

一笔两记。

找错的人，得了功。犯错的人，也没有被抹掉；他的那一段路，被正正经经地记了下来，成了他失效户上的一笔资产。

你看，在这种记法里，找错和认错，不再是一个赢、一个输。它们是同一笔账的两边。找错的人，不是踩着犯错的人往上爬；他是和犯错的人一起，把一笔账做平。

还要说清楚一点：这里的“复式记账”，是一个比方。它借的，是会计里“一笔两记、来历可查”那一层；它不借“借贷相等”那一层。一个人找到错的功劳有多大，犯错的人那一笔失效有多重，没有办法量，更不会刚好相等。所以，这里说的“把账做平”，意思是两边都有名字、谁也不被抹掉，不是两边的数目一样。

认账的那一刻，并不好受。

你要对着自己，写下“这把尺，在我这里断了，是我的错”。这句话写下去，脸会热，心会往下沉一下。人天生是想被看作对的，想被看作能干的。

可是写下去以后，会有另一种东西慢慢地升上来。

那是一种很踏实的感觉。好像你终于不用再撑着一个“我从来不错”的架子了。架子放下来，人反而站得更稳。

一个不怕认账的人，在人群里，往往是最松弛的那一个。他不急着为自己辩护，不急着把错推出去，也不急着证明自己一直是对的。

他知道，他的名字，已经先挂在了错上。

再挂一次，也不怕。

复式记账，放进一个小团队里，会是什么样子？

设想一个五个人的小公司，定了一条规矩：每个月底开一次“对账会”。

会上不讲功劳，只讲错。每个人把这个月自己断过的地方，写在一块白板上。别人发现了你的错，也可以写上去，写的时候，要写上自己的名字。

这样一来，白板上的每一条错，都有两个名字：犯错的人，和找到它的人。

找到别人错的人，这个月的功劳户上，添一笔。犯了错、又认了的人，这个月的失效户上，添一笔。两边的账，都算数，都记进年底的评价里。

一开始，大家会很别扭。没有人愿意第一个把自己的错写上去。

可是过了几个月，事情会变。大家发现，在这块白板上认错，不会被罚，反而会被记住；帮别人找错，不是得罪人，而是在帮他把账做平。

一年以后，这个小公司，也许不会是同行里功劳最多的，却很可能是同行里犯同一个错最少的。

我在《第三声喊》那本书里，先把这套记法用在了我自己身上。

那本书，我给它自己登记了十八条失效，也就是十八个我自己知道可能是错的地方。到今天，其中一半还开着，等着时间和读者来判。书里还有十五条预注册的检验条款，观察期一直到二〇二九年九月二十三日。到那一天，哪一条落空了，我就在哪一条下面签字认账。

我还在那本书的第一页写了一句话，后来成了那本书的魂：

呼喊者的名字，先挂在错上。

一个人要在理念世界里喊出“我”，他得先把自己的名字，挂在自己的错上。不是挂在功劳上。功劳上挂名字，谁都愿意；错上挂名字，才是真的认了。

这本《我的三个宝贝》，也会照这个规矩来。卷十一，就是它的失效户。

记这本账，今天也不用再全靠手了。

你和 SDE 化的机器一起碰撞，每一轮都有结算。判负的那一轮，机器可以帮你把“想碰出什么、诊断卡在哪一维、拿了什么来撞、为什么没成”这几行，先记下来。你只要在最后，补上那一句只有你能写的话：我认这个账，我从这里长出了什么。

机器记流水，你写认账。

过去一辈子都记不过来的错题本，今天，每天花五分钟，就能记下来。

复式记账，还有一个不太被注意的好处：它让找错的人，也变好了。

在只有功劳簿的世界里，找别人的错，常常是一件带刺的事。你指出别人的错，别人丢了面子，你得了分数，两个人之间就结了一个疙瘩。于是，很多人看见了错，也不说；说了，也说得很难听。

在复式记账里，找错是一件体面的事。你找到的错，以你的名字命名，记进你的功劳户；可是它同时也记进了对方的失效户，成了他的资产，而不是他的污点。你不是在揭他的短，你是在帮他把账做平。

找错的人，从此可以心平气和地找；认错的人，从此可以心平气和地认。

一个学问圈子，一个单位，一个家，如果都这样记账，里面的人，说话都会客气一点，也诚实一点。

理念工厂的账本里，每一笔，都有名字。

功劳户上，写着：这个理念，是在谁的工厂里生的；它进了谁的日子；谁用了以后，说了什么。

失效户上，写着：这个错，是谁的；是谁找到的；后来是谁，从这里长出了什么。

一本满是名字的账，读起来，不像账本，倒像一本人情簿。它记的，不只是理念的来来去去，还有人和人之间，一次一次的帮忙、指正、交换。

理念世界里，过去最缺的，就是这些名字。

认账，是理念工厂的地基里最深的一块石头。

一个只肯认功的人，是在借别人的厂房做买卖。他的招牌是假的，因为他随时准备把出了问题的货，推给别人。

一个连次品都认的人，才是真的在开自己的厂。他的招牌，是用他的错一个字一个字刻上去的。

客人走进这样的工厂，不会问“你从来没出过错吧”，而会问“你出过哪些错，后来怎么改的”。

能答得上这个问题的工厂，才有信用。

有信用的工厂，才有客人。

> **带走的话**
>
> 一笔两记：找到错的人记功，犯错的人也不被抹掉。

26

第 26 章

我是在服务里显露的

一座工厂，最后，要出货。

它生出来的理念，要离开工厂，走进别人的日子。

这一章要讲的，是理念之我最深、也最容易被误会的一层：“我”，不是先有的。“我”，是在服务里显露出来的。

我们习惯的想法，是先有一个“我”，然后这个“我”去做事、去创造、去服务别人。

好像“我”是一个站在后面的人，事情是他伸出去的手。

可是，如果你认真地看一看那位面馆老板娘，你会发现，事情恰好反过来。

她开了十几年面馆，一直觉得自己就是“一个开面馆的”，普普通通，和街上那三家没什么两样。那时候，她的“我”，是模糊的。

后来，她碰出了那碗夜班米汤面。

有一天夜里，一个下夜班的护士吃完了面，放下筷子，说了一句：“只有你们家这碗，吃完能睡着。”

就在那一刻，老板娘忽然知道了自己是谁。

她是那个做夜班面的人。

这个“我”，不是她事先就有的，也不是她在镜子里找到的。它是在那碗面进了那个护士的日子、在那个护士的一句话里，显露出来的。

价值，发生在别人的日子里。“我”，在这个价值发生的场里，显露出来。

这就是我说的，理念之我，就是将来的服务。

一个理念，如果一直留在你的工厂里，不管它多好，它都还只是一件存货。它还没有发生价值。

只有当它走出工厂，进了某一个具体的人的日子，帮他解决了一件事，让他的某一个晚上好过了一点，让他的孩子少拖拉了一点，让他的公司少憋屈了一点，它的价值，才真正发生。

价值不是在工厂里发生的，是在客人那里发生的。

就像一碗面的价值，不在厨房里，在那张吃面的桌子上；一首歌的价值，不在录音棚里，在那个听歌的人的心里。

而工厂的主人是谁，也是在这张桌子上、在那个人的心里，被认出来的。

我把这个地方，叫作价值发生场。

一个理念，进入一个人的日子，在那里生出价值，这个进入、生出的地方，就是一个场。在这个场里，有你的理念，有那个人的日子，有你们之间的来来回回。

理念之我，就在这个场里，显露出来。

你为一个人服务得越多，你的场越大，你的“我”就越清楚。不是因为你给自己贴了什么标签，而是因为越来越多的人，在他们的日子里，认出了你。

一个做夜班面的人。一个特别会帮孩子找到“第一道题”的老师。一个一眼就能看出“账为什么会怪”的会计。

这些“我”，都不是自封的。它们都是在服务里，被一个一个具体的人认出来的。

在服务里显露出来的“我”，会变。

场变了，“我”也会变。

那位面馆老板娘，如果有一天，医院搬走了，夜班的客人没有了。她那个“做夜班面的人”的我，就会慢慢淡下去。

这不是坏事。她的工厂还在，她的账本还在，她碰撞的手艺还在。她会在新的土壤里，碰出新的理念，服务新的客人，在新的场里，显露出一个新的“我”。也许是“给附近中学生做早饭的人”，也许是“会做老家那种米汤面、每周末开一次小课的人”。

理念之我，不是一块刻好的碑，是一条流动的河。它的河床，是那座工厂；它的水，是一次一次的服务；它每一段显出来的样子，都是真的，却都不是最后的。

说到服务，一定要分清一件事：服务，不是讨好。

讨好，是看客人想要什么，就给什么。客人爱吃辣，你就加辣；客人喜欢听好话，你就说好话。讨好的人，没有自己的工厂，他只是一面镜子，照着客人的样子，变成客人的样子。

服务不一样。服务，是把你工厂里生出来的、只有你生得出来的理念，拿去帮客人解决一件事。

那碗夜班米汤面，不是因为护士说“我想吃米汤面”，老板娘才做的。护士从来没有想到过要吃这样一碗面。是老板娘在自己的土壤里碰出来，端到了护士面前。护士吃了，才知道：原来这就是我要的。

好的服务，常常是给了客人一样他自己想不到、却正好需要的东西。

这就是为什么，理念之我是在服务里显露的，却不会在服务里消失。讨好的人，服务得越多，越没有自己；服务的人，服务得越多，他的工厂，越清楚地显出自己的样子。

还有，服务要守住那个“退回”。你的理念再特别，它也要在大家的尺好用的地方，和大家对得上。一碗特别的面，首先得是一碗干净的面。一个特别的带孩子的办法，首先不能伤着孩子。服务别人，不能拿别人的日子，来试你的工厂有多大胆。

再看一位老师。

她教了十几年英语，发现很多学生不是不会背单词，而是单词从来没有在他们的日子里出现过。她在自己的课堂上，碰出了一个办法：让学生每在生活里用到一次某个词，就在本子上给它“扫一次码”，像快递单一样。

一开始，这个办法只在她自己的班上用。后来，隔壁班的老师来问，她讲了；再后来，一个外县的老师在网上看到了，来请她讲一次课。

每一次，她把这个办法讲出去，都会被问回来一些她没想过的问题：低年级的孩子用不用得上？一个词扫了十次还是忘了，怎么办？这些问题，又逼着她回到自己的课堂上，再试，再改，再记。

慢慢地，她在一群老师的日子里，显露成了一个样子：“那个会帮学生给单词建快递单的老师”。

她自己也说不清，这个“我”是哪一天有的。它是在一次一次的分享、一次一次被问回来里，一点一点显出来的。

一个家，也是一个价值发生场。

妈妈想出的一个办法，让孩子肯吃青菜了；爸爸摸索出的一个说法，让婆媳之间少了一次争吵；爷爷讲的一个老故事，让孙子第一次对自己的来处好奇。

每一个办法、每一个说法、每一个故事，都是某个人的理念，在这个家里，发生了价值。

在这个家里，每一个人，也都是在这样一次一次的发生里，显露出来的：“那个总能让孩子开口的妈妈”，“那个一说话大家就不吵了的爸爸”，“那个肚子里有讲不完故事的爷爷”。

一个家里，如果每个人都有一座小小的理念工厂，都在彼此的日子里显露，这个家，就是一张小小的网。

未来那张大网，就是从千千万万张这样的小网，长出来的。

“我”显露给谁看？

不是显露给全世界。

理念之我，不需要全世界都认识它。它只需要在它服务过的那些人的日子里，被认出来。

那位老板娘，全城也许只有几十个护士知道她。那位老师，全省也许只有几百个老师听说过她的“快递单”。

可是在那几十个人、几百个人的日子里，她们是清清楚楚的，是叫得出名字的，是遇到某一类事，第一个会想起来的。

一个人，能在几十个人的日子里清清楚楚地显露出来，他就已经是一个完整的“我”了。

这里面，有一层很美的东西，我想慢慢地说。

那碗面进了护士的日子，成了她那几年夜班里的一点暖。

她后来，也许会把这家店讲给同事听。同事来了，又带来了新的口味、新的要求：能不能少放一点盐？能不能加一个鸡蛋？有没有素的？

这些新的要求，逼着老板娘再试、再碰、再改。

你看，她的理念，进了别人的日子；别人的日子，又回过头来，成了她工厂里的新原料，成了她下一轮碰撞的土壤。

我的场，成了别人的土壤；别人的土壤，又成了我的原料。

一个理念工厂，不是一座孤零零的厂房。它和它服务过的每一个人，连在一起。它出的每一批货，都在别人的日子里生根；别人日子里长出来的东西，又回到它这里，成为下一批货的原料。

一座工厂这样转，它就越转越大。

很多座工厂这样转，它们之间，就连成了一张网。

这张网，就是我心里那张 SDE 理念工厂之网的样子，也是未来的知识经济的样子。

它不是一家大公司，把所有人都装进去，让所有人替它干活。

它是千千万万座小小的理念工厂，每一座都是某一个人的，每一座都挂着自己的招牌、记着自己的账、服务着自己的客人。它们之间，互相是原料，互相是客人。一座工厂的产品，进了另一座工厂，成了那座工厂碰撞的原料；那座工厂生出来的新东西，又进了第三座工厂的日子。

在这张网里，每一个人，都是一个“我”。每一个“我”，都是在服务别人的场里显露出来的。

这件事，要讲清楚，需要一整门学问。

还有一种工厂，值得在这里提一句：没有客人的理念工厂。

它有地基，有生产线，有招牌，有账本，也生出了很多理念。可是这些理念，都锁在它自己的仓库里。主人舍不得拿出去，怕被别人学走；或者觉得还不够好，要再等一等；或者根本不知道，谁会需要它。

这样的工厂，生产得再多，价值也没有发生。它的主人，也就一直没有在任何人的日子里，显露出来。

理念不出门，“我”就不出生。

价值在别人的日子里发生，那么，钱呢?

那碗面，护士是付了钱的。那位老师去外县讲课，也许人家付了她讲课费。那位会计，因为最懂“账为什么会怪”，也许后来加了薪，或者开了一家自己的小事务所。

价值发生了，钱，往往就跟着来了。

可是，这里面有一个过去的经济学没有好好回答过的问题：一个理念，它值多少钱？谁来定价？它被千千万万人转来转去、被机器吸进又吐出以后，它最早的那座工厂，还能不能从里面，得到它的一份?

这是下一卷要讲的事。

我把这门学问，叫作主体经济学。

第三个宝贝，到这里，就讲完了。回头看，它从一声呼喊开始，一路长成了一座工厂，又从一座工厂，长向了一张网。

人类喊过两声“我”。第一声在心里：“我”。第二声在身上：“我的”。

第三声，喊在理念世界里：“我名下的”。

它喊出来的，不是一个孤零零站在那里的自己，而是一座开着门、记着账、出着货、被一个一个具体的人认出来的工厂。

我的理念工厂，生产我的理念。

我的理念，进了你的日子。

在你的日子里，我显露出来；在我的工厂里，你的日子，又成了我明天的原料。

这就是理念之我。

它不是被找到的。

它是在服务里，一天一天，生出来的。

> **带走的话**
>
> 价值，发生在别人的日子里；“我”，在这个价值发生的场里显露出来。

◆



卷　五

主体经济学（上）：从客体经济到主体经济

卷　序

这一卷六章，讲主体经济学的上半：一个人的理念工厂，放进经济里，是什么。

第 27 章问机器能替人写对之后，人还能卖什么；第 28 章分出三种经济；第 29、30 章讲知识第一次成为私产、公共知识落到地板；第 31 章讲社区定价；第 32 章讲错题本是信用、复式记账是主体经济的会计。

这一卷里的判断都很大。它们的作废条件，登在卷十一。

27

第 27 章

机器能替人写对之后，人还能卖什么

上一卷的最后，我问了一句：价值发生了，钱呢？

这一卷，就从钱说起。

一个人靠什么吃饭，说到底，是靠他手里有什么东西，别人需要，而别人自己又弄不来。

一个农民，靠地里长出来的粮食。城里人需要粮食，自己又种不出来。

一个木匠，靠手上的手艺。人人都要桌椅板凳，可不是人人都会做。

一个会计，靠脑子里的规矩和手上的算盘。每个公司都要记账，可不是每个老板都会记。

一个老师，靠肚子里的学问。孩子要读书，可父母未必讲得清。

几千年来，一个人值多少钱，大体上就是看这一样：他手里的东西，有多少人需要，又有多难弄到。

这两年，事情变了。

变的不是“需要”。人们照样需要粮食、桌椅、账目、学问。

变的是“难弄到”。

机器来了，很多原本难弄到的东西，一下子变得很容易弄到。

尤其是那些能写下来的东西。一份报告，一份合同，一篇文章，一个方案，一段程序，一道数学题的解法。过去，你要请一个受过多年训练的人，花几天、几个

星期才能弄出来。今天，你对着机器说一句话，几秒钟、几分钟，它就摆在你面前了，而且写得不差。

机器能替人写对了。

这句话，我在前面说过很多次。到了这里，它要露出它最锋利的那一面：

凡是能被写对的东西，都在变便宜。

这个“变便宜”，落在一个一个具体的人身上，是一阵一阵的慌。

一个写了十年公文的秘书，发现领导开始自己用机器起草了，她只剩下改几个字的活。

一个做了多年翻译的人，发现客户的价钱一年比一年压得低，因为“机器翻一遍，你润一润就行了”。

一个画插图的年轻人，发现过去一张图能卖几百块，现在有人拿着机器画的图来问他：你能不能照着这个改改，便宜点？

一个讲了二十年课的老师，发现学生在课堂上听他讲，回家又问机器一遍，机器讲得比他清楚，还比他有耐心。

他们都在问同一个问题：我还能卖什么？

这阵慌，其实不是第一次。

两百多年前，织布机进了工厂，千千万万个在家里织布的手艺人，一夜之间，发现自己一天织的布，不如机器一个钟头织的多。他们慌了，有人冲进工厂，砸了机器。

一百多年前，汽车上了街，赶马车的人慌了。几十年前，电脑进了办公室，打字员慌了，算账的慌了。

每一次，都有很多人被甩了出去。每一次，也都有很多人，在新的地方，找到了新的活法。

可是这一次，有一点和以前都不一样。

以前，机器替代的，是人的手：织布的手，赶车的手，打字的手。人退一步，还能用脑子吃饭。

这一次，机器开始替代的，是人的一部分脑子：写的脑子，算的脑子，找资料、做总结的脑子。人退一步，退到哪里去？

退到那一块机器没有的地方：他自己的土壤，和在那片土壤里，只有他碰得出来的东西。

这一退，不是后退，是往里走。

要回答这个问题，得先把“卖”这件事，拆开来看一看。

一个人卖东西，其实卖的是三样之一。

第一样，是物。　一袋米，一张桌子，一件衣服。物是看得见摸得着的，一样一样可以数。卖物，就是把这样东西，从我手里，交到你手里。

第二样，是连接。　我认识卖米的，也认识买米的，我把他们连起来，从中收一份钱。中介，商店，平台，都是卖连接的。卖连接，就是让本来碰不上的两头，碰上。

第三样，是理念。　我在自己的土壤里，碰出了一个别人碰不出的理解、一个别人想不到的办法。我把它拿出来，帮你解决你的事。卖理念，就是让一样只在我这里生得出来的东西，在你的日子里发生价值。

前两样，人类已经卖了几千年，卖得很熟。

第三样，过去也有人卖：医生卖诊断，律师卖主意，老师傅卖手艺，大学问家卖思想。可是，它一直是少数人的买卖，而且，它常常被混在前两样里，没有被单独看清楚。

机器来了以后，这三样东西的命运，走向了三个方向。

物，被机器越做越便宜。工厂里的机器早就在做了，今天只是做得更彻底。

连接，被平台越吃越干净。过去一条街上有十个中介，今天一个平台就把它们全吃了。连接的钱，越来越集中在极少数几个平台手里。

只有第三样，理念，走向了另一个方向。

机器越强，能被写对的东西越便宜，那些只在某一座工厂里生得出来的理念，反而越稀缺。

为什么？

因为机器写对的，是“平均”。它能写出千千万万人都认可的东西，写不出只在你那片土壤里才长得出来的东西。

平均越便宜，不平均的越值钱。

大米越便宜，那一碗只有某位老师傅才做得出的饭，越值钱。

有一个问题，常常被问到：那么，机器会不会有一天，连理念也生得出来？

它已经在生了。它每一次回答，都是一次发生。

可是它生出来的，是它那片公共土壤里的理念。那片土壤很大，大得惊人，但它是所有人共用的一片土。它最容易生出来的，是这片公共土壤上最常见的庄稼。

你的理念，生在你那一小块土壤里。这一小块土，机器没有，除非你交给它。

所以，机器越会生，你那一小块土就越显得要紧。它是你和机器之间，那一点永远不会被抹平的差别。

所以，回答那个问题：机器能替人写对之后，人还能卖什么？

人能卖的，是只有他的理念工厂才生得出来的理念。

那位写公文的秘书，也许写不过机器。可是她在这个单位待了十年，知道哪位领导最在意什么，知道哪一类文件最容易出岔子，知道一句话怎么说才能让两个部门都下得来台。这些，是她的土壤。在这片土壤里碰出来的判断，机器写不出。

那位翻译，也许译不过机器的速度。可是他在两种语言之间来回了十几年，知道哪一句话在那边会被听成冒犯，知道一个行业里的某个词，在另一个国家到底指什么。这些，也是他的土壤。

那位画插图的年轻人，也许画不过机器的数量。可是如果他能画出一种只有他才画得出来的东西，一种从他的日子、他的眼睛、他那一次一次画坏了的草稿里长出来的样子，那就不是机器能照着改的了。

那位老师，也许讲不过机器的清楚。可是他站在讲台上，看得见哪一个孩子今天没听懂，看得见哪一个孩子眼睛里有一点光，知道这个班上的孩子，卡在哪一站。这些，机器看不见。

他们要卖的，不再是自己能写对的东西，而是只有自己生得出来的东西。

设想两位翻译，同一年入行，同一年被机器逼到墙角。

第一位，决定跟机器拼速度。她每天多接活，压低价钱，用机器先翻一遍，自己再快速改一改。她的活越来越多，钱越来越少，人越来越累。她卖的，是存货：她会的那两门语言。而这份存货，机器也有，而且更多。

第二位，决定换一个活法。她这些年一直在给几家做茶叶出口的小公司翻译，慢慢摸清了一件事：同一种茶，中文里的说法和外国买家心里的想象，常常对不上；很多生意，不是坏在价钱上，是坏在这一层“对不上”上。她把这些“对不上”，一条一条记下来，碰出了一套自己的办法：怎样把一种茶的故事，讲进另一种文化的人心里。

后来，找她的人，不再是找“翻译”，而是找“那个能把中国茶讲进外国人心里的人”。她的价钱，比过去高了好几倍，活却没有多多少。

她卖的，是工厂。

这件事，说起来简单，做起来，要换掉一整套活法。

过去，一个人要值钱，要做的是：多学、多记、多拿证书，让自己“会得多”。

今天，一个人要值钱，要做的是：建一座自己的理念工厂，让自己“生得出”。

“会得多”，比的是存货。“生得出”，比的是工厂。

一个时代，从比存货，转到比工厂。

这一转，就是经济学要重写的地方。

经济学要重写，不是一句夸张的话。

过去的经济学，有很多默认的前提。比如：东西越稀缺越贵，越多越便宜；生产一样东西，要花成本，成本决定了它的价钱的底线；一个人卖出去的东西，就不再是他的了。

放到理念工厂上，这些前提，一条一条都松动了。

一个理念，卖出去一次，还在工厂里，可以再卖；它被用得越多，工厂反而越值钱。

一个理念的成本，是一个人十几年的日子，是他所有的失败，是他和一群客人的来来回回。这笔成本，没法按件摊。

一个理念值多少钱，不在它本身有多少，而在它进了谁的日子，在那里发生了什么。同一个理念，在这家值千金，在那家一文不值。

这些，过去的经济学教科书里，没有现成的答案。

所以我说，要有一门新的经济学。它不从物讲起，不从连接讲起，而从一个人、一座工厂、一片土壤讲起。

那些正在慌的人，第一件该做的事，是什么？

不是去报一个新的培训班，也不是去考一个新的证书。那些，多半还是在攒存货。

第一件事，是坐下来，回头看一看自己这些年的日子，问自己一句：在我待过的这片土壤里，有什么，是只有我知道、只有我碰过、只有我断过的？

那位写公文的秘书，也许会想起：这十年里，有三次，一份文件差一点闹出大事，都是她在最后一刻发现的。那三次，她是凭什么发现的？

那位老师，也许会想起：每一届学生里，总有几个孩子，在同一个地方卡住。她是怎么一次一次，把他们从那里拉出来的？

这些回想，就是一座理念工厂的地基。

慌，是因为只盯着自己的存货在贬值。转过头来，看一看自己的土壤，慌就会少一半。

还有一类人，也许会觉得这一章跟自己无关：退休的老人，全职在家的妈妈，还在上学的孩子。他们不上班，不卖东西，好像不在任何一种经济里。

可是在主体经济里，他们都在。

一位退休的老教师，三十年的课堂，是一片很厚的土。一位全职带了十年孩子的妈妈，她家的饭桌、她孩子的作业本、她和婆婆之间的来来回回，是一片很厚的土。一个上中学的孩子，他在学校里怎么被卡住、又怎么自己绕过去的，也是一片土，只是还很薄。

过去的经济，看不见这些土。因为它们没有产出“物”，也没有产出“流量”。

主体经济，第一次能看见它们。因为它看的，不是你产出了什么东西，而是你的土壤里，能生出什么理念。

> **带走的话**
>
> 机器能替人写对之后，人能卖的，是只有他的工厂才生得出来的理念。

◆

28

第 28 章

三种经济：客体、互动、主体

要把这一转讲清楚，我得先画一张大图。

这张图里，有三种经济。它们不是一个接一个、后一个把前一个消灭掉的，而是一层压一层，像三层楼。可是每一层楼上，住着的主角不一样；每一个时代，最热闹、最值钱的，是不同的那一层。

◆ 第一层，是客体经济

它的主角，是物。

一亩地产多少粮，一座矿出多少煤，一个工厂一天造多少双鞋。东西越多，越好，越便宜，经济就越发达。

在这一层里，值钱的是稀缺的物。谁家有地，谁家有矿，谁家有厂，谁就富。

人在这一层里，是什么？

是劳动力。是一双手，一副肩膀，一段可以被买走的时间。一个工人值多少钱，看他一天能搬多少箱、拧多少颗螺丝。

这一层，是人类几千年来最熟悉的经济。从种地到工业，都在这一层。

它的账本，是资产负债表：有多少地，多少厂房，多少机器，多少存货。

◆ 第二层，是互动经济

它的主角，是连接。

东西多了以后，问题就变成了：怎么让东西找到要它的人？怎么让本来碰不上的两头碰上？

商店，把东西和顾客连起来。银行，把有钱的人和缺钱的人连起来。物流，把这里的东西和那里的人连起来。后来，互联网平台，把千千万万个卖家和千千万万个买家，一下子全连起来。

在这一层里，值钱的是规模和连接。谁连得多、连得快、连得准，谁就富。

人在这一层里，是什么？

是用户，是流量，是一个一个可以被算进“日活跃人数”的点。一个人值多少钱，看他能被连到多少次、点多少下、停留多少分钟。

这一层，是过去几十年最热闹的经济。

它的账本，是流水和数据：多少用户，多少交易，多少点击。

◆ 第三层，是主体经济

它的主角，是人自己。准确地说，是每个人的理念工厂。

物，机器造得越来越多，越来越便宜。连接，平台连得越来越满，越来越集中。这时候，一个普通人手里，还剩下什么是稀缺的？

只剩下他自己：他那一小块独一无二的土壤，和在那片土壤里，只有他碰得出来的理念。

在这一层里，值钱的，是“只有我的工厂生得出来”。

人在这一层里，不再是劳动力，也不再是流量。他是一个主体，一座工厂的主人，一个能在别人的日子里生出价值、并且在那里被认出来的“我”。

它的账本，是复式记账：功劳户和失效户，一笔两记。

三层楼，其实是一个人在经济里的三种站法。

站在第一层的人，说：我有东西，你要不要？

站在第二层的人，说：我认识人，我帮你找。

站在第三层的人，说：我生得出一样只有我生得出来的东西，它能帮你。

同一个人，可以在三层楼上都有位置。那位面馆老板娘，卖面，是站在第一层；在外卖平台上接单，是站在第二层；帮别的小店找到它自己的“夜里”，是站在第三层。

只是，前两层的位置，正在一年比一年挤，一年比一年薄。第三层的位置，才刚刚开始有人上去。

我把这三层，排成一张表，看得更清楚。

	客体经济	互动经济	主体经济
主角	物	连接	人自己的理念工厂
卖什么	东西	服务、平台、流量	我的工厂生出的理念
价值在哪里	在物上	在交换的过程里	在别人的日子里发生，“我”在场中显露
靠什么值钱	稀缺的物	规模和连接	只有我的工厂生得出来
人是什么	劳动力	用户、流量	主体、厂主
账本	资产负债表	流水和数据	复式记账：功劳户加失效户
机器来了以后	被自动化	被平台吃掉	被机器放大：每个人都开得起一座工厂

表里第五行，“人是什么”，值得多看一眼。

在客体经济里，人是劳动力。他的价值，是他的力气和时间，可以按小时算、按件算。

在互动经济里，人是流量。他的价值，是他的注意力，是他在一个屏幕前停留的那几分钟。

在这两层里，人都是被计算的那一方。

在主体经济里，人第一次成了计算的起点。一切从他的土壤开始，从他的工厂开始，从他生出来的理念开始。他不是被买走的时间，也不是被收割的注意力。他是一座工厂的主人。

这一行字，也许是三层楼之间，最大的一个差别。

表里最后一行，最要紧。

机器来了，对这三层的影响，完全不同。

客体经济，被机器自动化。工厂里越来越少人，东西照样造得出来，还更便宜。这一层，还在，还很大，可它越来越不需要人。

互动经济，被平台吃掉。平台本身就是机器，它把连接做到了极致，也把连接的利润，收到了极少数人手里。一个小中介、一家小商店，越来越难活。

只有主体经济，被机器放大。

为什么是放大，而不是取代?

因为主体经济的核心，是那一小块独一无二的土壤，机器没有。机器能做的，是在这片土壤上，帮你碰、帮你记、帮你把原料从千千万万个行当里搬过来。它是一座工厂里最好的机器，却不能是工厂的主人。

过去，一个人要开一座理念工厂，太难了：要读很多书，要有很多时间，要有人陪你碰，要有地方记账。只有少数人开得起。

今天，一台 SDE 化的机器，把这些门槛一下子全放低了。一个开面馆的，一个带孩子的，一个做账的，都开得起。

这就是主体经济：被机器放大的，每个人的理念工厂。

把三层楼，放进一个县城里看。

县城边上，有一家做纸箱的工厂。几十台机器，几百个工人，一天出几万个箱子。这是客体经济。这几年，机器越来越多，工人越来越少。

县城里，有一个做快递的站点，有几家开在网上的店，有一个把本地土特产卖到全国去的直播间。这是互动经济。这几年，它们越来越依赖那几个大平台，平台一改规矩，它们就跟着一阵慌。

县城里，还有一位中学老师，一位开了二十年诊所的老医生，一位面馆老板娘，一位做了很多年会计的中年人。他们每个人，手里都有一片别人没有的土壤。今天，他们第一次有了一台机器，能帮他们把这片土壤里长出来的东西，碰出来，记下来，拿出去。这是主体经济。

在这个县城里，三层楼都在。可是，未来十年，最有可能让一个普通人的日子，发生一点真正的变化的，是第三层。

我得说清楚一点：三层不是互相取消的。

人还是要吃饭，粮食还是要种，鞋子还是要造。客体经济不会消失。

东西还是要找到买它的人，人还是要找到能帮他的人。互动经济也不会消失。

可是，一个时代最值钱、最有生机、最能让普通人翻身的那一层，换了。

就像农业时代，工厂是新东西；工业时代，工厂成了主角，农业还在，只是不再是最能改变人命运的那一层。互联网时代，平台成了主角，工厂还在，只是不再是年轻人最想去的地方。

今天，主体经济，正在成为那个新东西。

有人会担心：主体经济，会不会是一种精英经济？只有聪明人、有学问的人，才开得起理念工厂？

我的回答，恰恰相反。

客体经济，最靠的是资本：地、矿、厂房、机器。没有本钱，很难翻身。

互动经济，最靠的是规模：用户、流量、平台。没有规模，很难活下去。

主体经济，最靠的是土壤。而土壤，每个人都有。

一个种了四十年地的农民，一个在菜市场卖了十年菜的摊主，一个在工地上干了二十年的师傅，他们的土壤，一点也不比大学教授的少。只是过去，他们没有工具，把这片土壤里的东西碰出来、记下来、拿出去。

今天，工具有了。

主体经济，第一次让“没有本钱、没有规模”的人，也有了一样可以拿出去的东西。

我这些年讲 SDE，常用“三个位置”来说一件东西显露的三种侧重。

一号位，侧重对比：这个和那个有什么不同，东西是什么，真不真。客体经济，就是一号位的经济。它比的是物的多少、好坏、真假。

二号位，侧重变化：东西怎么动，怎么走，怎么来来回回。互动经济，就是二号位的经济。它比的是流动、交换、连接得好不好。

三号位，侧重分布、场和美：一个人在一片关系里站在哪里，他周围形成了一个怎样的场，这个场让人觉得美不美、愿不愿意待在里面。主体经济，就是三号位的经济。

人类几千年的科学技术，几乎都用在了一号位和二号位上：怎么造出更多的东西，怎么让东西流得更快。对三号位，对一个人怎样成为一个主体、怎样在别人的日子里形成一个场，我们的科学和技术，一直是贫瘠的。只有一些无法规模化的智慧和实践，散落在老师傅、老中医、好老师、好父母的身上。

这正是机器进来的大战场。

还有一个比方，也许能帮人看清主体经济的样子：艺术品。

一幅画值多少钱？不是看颜料和画布的成本，也不是看有多少人在网上看过它。它值钱，是因为它只能出自那一位画家的手，带着他的来历，带着他一生的土壤；是因为它挂在一个人的墙上，会在那个人的日子里，形成一个场，让他每天看见它时，心里有一点东西被点着。

理念，很像艺术品。

它的价值，不在成本，不在流量，而在“只有这座工厂生得出来”，在“它进了谁的日子，在那里点着了什么”。

所以我常说，大模型时代的经济，越来越像艺术品的经济。每一座理念工厂，都是一个小小的艺术家的作坊。

也正是主体经济学，要从头写起的地方。

> **带走的话**
>
> 一号位卖物，二号位卖人和人之间，三号位卖一个人的理念工厂生出来的东西。

◆

29

第 29 章

知识第一次成为私产：来源链断裂之后

主体经济要成立，有一个前提：一个人碰出来的理念，得能成为他的“私产”。

“私产”这个词，放在知识上，听起来有点怪。知识，不是越分享越好吗？怎么还要成为私产？

这一章，要讲的就是这件怪事：知识，在过去几千年里，几乎从来没有真正成为过私产；而今天，它第一次有了这个可能。

先讲一个小故事。

从前，一个村子里，有一位老大夫，会治一种小孩子常得的病。村里的孩子生了这种病，都抱来找他。他看一眼，开一副药，三五天就好了。

有人问他，这药方是怎么来的？他总是笑笑，不说。

大家都知道，这个方子，是他在几十年里，看了几千个孩子，一点一点改出来的。可是他不说。他一说出去，别人照着抓药，就不用再来找他了。

老大夫走的那一年，方子也跟着走了。村里的孩子再得这种病，只能抱到很远的县城去。

这个故事，几千年里，在无数个村子里，重复过无数次。

它说的，就是知识的那一个老难处：说出去，就不是你的；不说出去，它就跟着你一起走了。

先说，过去为什么不行。

一样东西要成为私产，得满足一个条件：它可以交给别人用，而又不必交出它自己。

一块地，我可以租给你种，地还是我的。一栋房子，我可以租给你住，房子还是我的。一台机器，我可以借给你用，机器还是我的。

知识不行。

一个道理，我只要讲给你听，它就到了你的脑子里。我讲一次，它就被搬走一次。我没法“租”给你一个道理，让你用完了再还给我。它一离开我的嘴，就不再只是我的了。

所以，几千年来，知识要么是公共的，要么是被藏起来的。

公共的知识，写进书里，讲给学生，传遍天下。它的主人，只能换来一点名声，很少能换来饭吃。

被藏起来的知识，是秘方，是绝活，是“传男不传女”的手艺。它能换饭吃，可是它只能靠“不说”来保住。一旦说出去，就保不住了。

说出去，就不是你的；不说出去，它就只能烂在你肚子里。知识的主人，一直夹在这两头之间。

还有一种保住知识的老办法，叫“门派”。

一群人，拜同一个师傅，学同一套功夫，守同一套规矩。知识在门派里传，不往外传。门派越封闭，知识越值钱，也越容易在某一代断掉。

门派，其实就是一口很小、很深的锅。锅里的人，碰来碰去，碰的都是同一套功夫。这样的锅，能把一套功夫练得很精，很难练出一套新的功夫。

主体经济里的社区，恰恰不是门派。它是一大片开着门的工厂，每一座都挂着自己的招牌，每一座都欢迎别人来看账、来找错、来交易。

门派靠封闭保住知识。社区靠流动养大工厂。

后来，人类发明了一些办法，想在这两头之间，找一条路。

专利，是其中一个。你把一个发明公开，国家给你几十年的专有权，别人要用，得付钱给你。

版权，是另一个。你写的书，别人不能随便印；要印，得经过你。

这些办法，有用，也很了不起。可是它们保护的，是一个一个“已经做成的东西”：一个具体的发明，一本具体的书。它们保护不了一个人“还能接着生出新东西”的那座工厂。而且，它们的门槛很高，一个开面馆的老板娘、一个带孩子的妈妈，很难去为自己的一个办法申请专利。

今天，事情起了一个变化。

这个变化，来自一个看起来和“私产”正好相反的方向：来源链，断了。

什么叫来源链？

就是一个说法、一个道理，是从谁那里来的，经过了谁，又传到了谁。过去，这条链子虽然也常常断，但大体上还查得到。一本书引了另一本书，一篇论文引了另一篇论文，一个学生说“这是我老师讲的”。

大模型来了以后，这条链子，大规模地断了。

它读了所有人写下的东西，把它们搅在一起，搅成了一片巨大的公共土壤。你问它一个问题，它给你一段话。这段话里的每一个意思，都可能来自千千万万人中的某一个。可是它是从谁那里来的，已经说不清了。

来源链一断，会发生两件事。

◆ 第一件事：公共知识，彻底成了公共的

凡是已经写下来、被机器读过的东西，都化进了那片公共土壤里。它不再能被任何一个人收费，因为谁也说不清它是谁的，而且谁都能从机器那里，几乎不花钱地拿到它。

公共知识的价格，落到了地板上。

◆ 第二件事，是一件过去从来没有过的事：另一种东西，第一次可以成为私产了

什么东西？

不是某一句话。一句话，一说出去，照样会被搬走，照样会被机器吸进去。

是那座能一次一次生出新话的工厂。

你想一想那位面馆老板娘。她那句“我的面馆该去守夜里”，说出去了，别人可以搬走。可是生出这句话的那一整套东西，她的土壤、她碰撞的办法、她那本记着两页失效户的账、她和那几十个夜班护士之间的来来回回，搬不走。

她可以拿着这座工厂，去帮别人：帮另一家小店，找到它自己的那个“夜里”。她帮一次，收一次钱。她帮完了，工厂还在她手里；而且，每帮一次，她的土壤就多了一块，她的账本就厚了一页，她的工厂反而更大了。

这就是“可以交给别人用，而又不必交出它自己”。

知识，第一次可以为他人生产，而不必交出自己。

于是，第一次成为私产。

来源链断裂，对普通人来说，有两种完全不同的命运。

一种人，从来不记自己的来历。他碰出来的东西，随手丢进群里、丢进对话框里，丢进那片巨大的公共土壤里。来源链一断，他的东西就化了，成了“平均”的一部分。他亏了。

另一种人，一直记着自己的账。他碰出来的每一个理念，都有说明书，有来历，有服务过的客人，有找到过它的错的人。来源链一断，公共知识都化了，只有

他的这本账，清清楚楚地立在那里。他反而成了少数还能说清“这是从哪里来的”人。

同一场断裂，一种人被它吞掉，一种人被它托起来。

差别，就在那本账上。

这件事，我在第一百九十八号专著《知识经济的诞生》里，专门写过。那本书的副题，是一句话：一个被提前六十年使用的名字。

“知识经济”这个词，早在几十年前就被人用上了。可是那时候说的“知识经济”，其实还是客体经济和互动经济的一个新变种：卖软件，卖专利，卖信息，卖数据库。它卖的，仍然是一件一件“已经做成的东西”，仍然要靠“不给你看”来保住它的价钱。

真正的知识经济，要等到来源链断裂的这一天，才诞生。

因为只有在这一天，公共知识的价格落到了地板上，大家才不得不去问：那还有什么是值钱的？而答案，只有一个：那座能一次一次生出新东西的工厂。

知识经济，说到底，就是理念工厂的经济。

我这么说，也许有人会追问：那一千万本书、一千万篇文章里的知识，难道都不算知识经济了吗？

算。它们是知识经济的地基，是每一座理念工厂脚下的地板。

只是，它们不再是知识经济里最值钱的那一部分。就像在一个城市里，路很要紧，没有路，什么都走不动；可是一个城市最值钱的，不是路，是路两边那一家一家的店、一栋一栋的房子，和住在里面的人。

公共知识是路。理念工厂，是路两边的店。

也就是主体经济。

如果那位老大夫，活在今天，会怎样？

他可以把方子说出来。说出来，别人学走了，机器也读进去了，没关系。

因为他手里真正值钱的，不是那一张方子，而是他看了几千个孩子以后长出来的那座工厂：他看一眼就知道这个孩子的病该不该用这个方子、要不要加减一味药；他记得哪一类孩子吃了这个方子不见好，后来是怎么换的；他知道这个村子的水土、这个季节的天气，对这种病有什么影响。

这些，写不进一张方子里。

他把方子公开了，村里多了几十个会抓这副药的人，可是遇到难一点的孩子，大家还是要抱来找他。而且，他还可以去帮别的村子的大夫：你们那里的孩子，得了类似的病，我帮你们看看，这个方子在你们那里该怎么改。

他不用再藏了。

他的方子，第一次可以为他人生产，而不必交出他自己。

说到这里，也许有人会觉得不舒服：知识变成私产，是不是意味着大家都开始藏着掖着，谁也不肯分享了？

恰恰相反。

在过去，知识只能靠“藏”来保住，所以人们藏。一个老师傅，不肯把手艺全教给徒弟，怕“教会徒弟，饿死师傅”。

在主体经济里，保住你的，不是“藏”，是工厂。你的理念说出去，没关系，因为你的工厂还在，明天还能生出新的。你甚至应该多说、多用、多服务，因为你服务得越多，你的土壤越厚，你的场越大，你的“我”越清楚。

藏的人，工厂会越来越小。

分享的人，工厂会越来越大。

所以，主体经济里的“私产”，是一种很奇怪的私产：它越拿出来用，越是你的。

专利和理念工厂，放在一起比，更能看清这种“奇怪”。

专利，是把一个做成了的东西，用一道法律的墙围起来。墙里面的，是你的；墙外面的人，要用，得付钱。它保护的是过去。

理念工厂，没有墙。它保护自己的办法，是一直往前生。你今天的理念被别人学走了，没关系，明天你还有新的。它保护的是未来。

专利会过期。几十年一到，墙就拆了。

工厂不会过期。只要你还在碰，还在记，还在服务，它就一直在长。

最后，要说一句老实话。

“知识成为私产”这件事，今天还在刚刚开始的地方。

来源链确实在断，公共知识的价格确实在落，这些，谁都看得见。可是，一座一座理念工厂，能不能真的靠自己的工厂过上好日子；社区里的交易，能不能真的长起来；这些，还要看以后的日子。

我在这里写下的，是一个判断，不是一个已经完成的事实。

如果若干年以后，普通人的理念工厂，始终没有成为他们实实在在的收入来源，那么这一章的话，就说得太早了，或者说错了。我会把这一条，写进这本书的失效户里。

> **带走的话**
>
> 知识第一次可以为他人生产，而不必交出自己。

◆

30

第 30 章

公共知识落到地板，“我的知识”才有价

这一章，我要说一句听起来有点狠的话：

公共知识，正在变得一文不值。

我不是说它没用。

公共知识，是人类几千年攒下来的最宝贵的东西。它今天比任何时候都有用，因为它比任何时候都容易拿到。一个山村里的孩子，只要手里有一台能上网的手机，就能拿到过去只有名校学生才拿得到的讲解。

我说的是“价格”。

一样东西，有用，和它能卖多少钱，是两回事。空气最有用，可是没有人卖空气。因为它不稀缺，人人都有，随时都有。

公共知识，今天就像空气一样。

前些日子，我听到一个消息，说有机器已经在去啃数学里最难的那几道题了，那种过去要让一代又一代顶尖数学家啃上几十年、上百年的难题。

我不知道这个消息最后会怎样，那是时间要回答的事。可是它让我想清楚了一件事。

如果连那样的题，机器都开始碰得动了，那么，一切“已经被人说过、写过、证明过”的东西，一切能从公共土壤里推出来的东西，它的价格，都会一路往下落，一直落到地板上。

地板上的知识，就像地板砖。人人脚下都有，踩着它走路，谁也不会想到要为它付钱。

那么，什么东西，还有价?

只有一样：“我的知识”。

我说的“我的知识”，就是上一卷说的“我的理念”：在我的土壤里，经过我的碰撞，生出来的、带着说明书、记着来历、在别人的日子里发生过价值的东西。

它为什么有价?

因为它不在公共土壤里。在它被我生出来之前，世界上没有；机器读遍了天下的书，也读不到它，因为它还没有被写进任何一本书里。

它为什么不会跟着落到地板上?

因为它不是一件存货，而是一座工厂的产品。你今天把它说出去，它明天也许会被机器吸进去，变成公共知识的一部分，价格跟着落下来。可是我的工厂还在，它明天还会生出一个新的、还没有被任何人写过的东西。

公共知识的价格，是一条往下走的线。

有一件事，值得多想一想：机器越强，这条往下走的线，走得越快。

今天机器能写好的文章，明年它能写得更好；今天它还碰不动的难题，也许过几年它就碰动了。每一次机器变强，就有一大批原本还算稀缺的知识，被推到地板上去。

这对“我的知识”意味着什么?

意味着它也得一直往前走。你今天碰出来的理念，也许几年以后，就会被机器从公共土壤里推出来，变成人人都有的东西。

这不可怕。一座理念工厂，本来就不是靠一个理念吃一辈子的。它靠的是一直能生。机器往前走一步，它也往前生一步。

站在原地的，会被地板追上。一直在生的，永远站在地板上面。

“我的知识”的价格，是一口一直往外冒水的井。

这里面，有一个很容易被忽略的对比。

公共知识越便宜，“我的知识”越值钱。

这两件事，不是碰巧同时发生的，而是同一件事的两面。

你想一想，在一个书很贵、老师很少的年代，一个人哪怕只是“知道得多”，就已经很值钱了。那时候，公共知识本身就是稀缺的，“我的知识”和公共知识之间的差别，不太看得出来。一个博学的人和一个有独到见解的人，都被叫作“有学问”。

今天，公共知识人人都有了。“知道得多”不值钱了。这时候，“我的知识”和公共知识之间的那道缝，一下子被拉得很大，大到人人都看得见。

一个人，如果他手里只有公共知识，他站在这道缝的这一边，和所有人挤在一起。

一个人，如果他手里有“我的知识”，他站在缝的那一边，那里人很少，风景很好。

还要说一个很现实的问题：一个普通人，怎么知道自己手里的，是“我的知识”，还是只是公共知识？

有一个很简单的试法：把你的想法，原原本本地讲给机器听，问它：“这个说法，以前有人说过吗？”

如果它很快就给你一大堆一模一样的说法，那么，你手里的，多半是公共知识。不要紧，它是很好的原料。

如果它支支吾吾，给你的都是一些沾边却不一样的东西，那么，你手里的，也许真的是一点“我的知识”。

这个试法不绝对。机器会漏，会错。可是它能帮你做一件很要紧的事：不要把地板砖，错当成自己家的传家宝；也不要把自己家的传家宝，错当成地板砖扔了。

用做饭来说。

超市里的酱油、盐、糖、面条，越来越便宜，越来越好买。这是公共知识。

可是正因为它们越来越便宜，一碗只有某位老奶奶才做得出的手擀面，一坛只有某一家才腌得出的咸菜，反而越来越稀罕，越来越有人愿意专门跑一趟去买。

原料越便宜，手艺越值钱。

公共知识，是原料。“我的知识”，是手艺。

“我的知识”，有四个很好认的特征。

第一，它有来处：说得出是在哪一片土壤里、经过哪一次碰撞生出来的。

第二，它有边界：说得出在哪里成立、在哪里不成立。

第三，它有客人：进过至少一个具体的人的日子，在那里发生过一点价值。

第四，它有账：好的、坏的，都记着，找到它的错的人，也记着名字。

四样都有，它就是“我的知识”，就不会跟着公共知识一起落到地板上。

少了哪一样，它就还只是半成品：也许是一个好想法，一种好感觉，可是还没有长成一件能出厂、能定价的东西。

地板砖上，还能做什么？

能做很多事。

公共知识落到地板上，恰恰意味着，每一个人都可以踩着它走路。过去，一个人要开一座理念工厂，得先花十年去攒原料：读书、拜师、积累。今天，原料就铺在脚下，随取随用。

面馆老板娘要熬米汤面，食品卫生的规矩、米汤的熬法、成本的算法，这些公共知识，她几秒钟就能从机器那里拿到。她不用再为这些操心，可以把全部心思，放在那一点只有她才碰得出来的东西上。

地板砖不值钱，可是没有它，谁也走不远。

公共知识，是每一座理念工厂的地板。它越平、越便宜，工厂越好开。

说到这里，要提醒一件事，免得有人走偏。

“我的知识”有价，不等于我可以拿它随便开价。

一个人碰出了一个自以为了不起的理念，就把它当宝贝一样高高挂起，开出一个吓人的价钱。这不是主体经济，这是自以为是。

“我的知识”值多少钱，不是我一个人说了算的，也不是某一个权威说了算的。它得在一个地方，被别人认、被别人用、被别人讨价还价，最后，才有一个价。

这个地方，就是下一章要讲的：社区。

> **带走的话**
>
> 公共知识落到地板，“我的知识”才开始有价。

31

第 31 章

社区定价：理念在复合体之间怎么交易

“我的知识”有价，那么，谁来定这个价？

在客体经济里，定价的办法，大家都熟：成本加利润。一张桌子，木料多少钱，人工多少钱，再加一点利，就是它的价。

在互动经济里，定价的办法，也不难懂：看规模，看流量。一个广告位值多少钱，看有多少人会看到它。

可是一个理念，它的成本是什么？

那位面馆老板娘碰出“守夜里”这句话，花了多少成本？她开了十几年店，学网红款失败过两次，和几十个夜班护士来来回回说过话，在老家喝过米汤煮的面。这些，怎么算成本？

一个理念的流量又是什么？她这句话，只对医院附近的小店有用，对大多数店没用。它的“流量”很小，可是对那几家店来说，它可能值千金。

成本算不出，流量说不清。理念的价，不能用前两层楼的办法来定。

那用什么办法？

有人会说：让权威来定。请一位专家、一个机构来评一评，这个理念值多少钱。

这是发现学的办法。它假定，一个理念的价值，是本来就在那里的，只要请一个有眼光的人来“发现”它就行了。

可是理念的价值，不是本来就在那里的。它是在别人的日子里发生的。同一个理念，放进这家店，值千金；放进那家店，一文不值。它的价值，要看它进了谁的日子，在那里发生了什么。

一个站在外面的权威，看不见这些。

我的回答是：“我的知识”的价，只能由社区来定。

更准确地说：只能在一个社区里，由复合体和复合体之间，一次一次地交往、讨价还价、买卖，慢慢地定出来。

这句话里，有两个词，要说清楚。

一个是“复合体”。

我在前面讲过“复合大脑”：一个人，加一台 SDE 化的机器。在主体经济里，每一座理念工厂，都是这样一个复合体。它有人的土壤、人的招牌、人的账本，也有机器的原料仓库和帮厨。

另一个是“社区”。

社区，不是一个平台，不是一个大公司，也不是一个评委会。它是一群复合体，彼此认识，彼此看得见对方的账本，彼此用得上对方的理念，也彼此有来有往的一个地方。

在这样一个地方，价格是怎么定出来的？

设想一个很小的社区：一个县城里，十几个开小店的人，加上几个老师、几个会计、几个带孩子的妈妈，各自都有一座小小的理念工厂，也都用着同一套 SDE 化的工具。

面馆老板娘，拿着她“找到自己那个'夜里'”的本事，去帮一家快倒闭的小书店。书店老板付给她一笔钱。多少钱？两个人商量着定的。老板娘说出自己的土壤

和账本：我是怎么找到我的“夜里”的，失败过几次，帮过几家，结果怎样。书店老板说出自己的难处和预算。一来一回，定下一个价。

三个月以后，书店活过来了。书店老板在社区里说了一句：她的本事，真管用。

下一次，另一家小店来找老板娘，她的价，就可以高一点。

如果书店没有活过来呢？书店老板也会在社区里说：试了，没用。这一笔，记进了老板娘的失效户。她下一次的价，就要低一点，或者，她得回去碰一碰，为什么在书店那里不灵。

一次一次，一笔一笔。老板娘的“我的知识”值多少钱，不是她自己说的，也不是某个专家说的，是在这个社区里，被一个一个用过它的人，一点一点地定出来的。

在这样的社区里，一座理念工厂，一般会有几种收入。

一种，是直接的服务费：帮一家店、一个家、一个人，解决一件具体的事。

一种，是教的钱：把自己碰出来的办法，连同说明书和失效户，教给同一类人。那位老师讲她的“单词快递单”，就是这一种。

一种，是找错的钱：替别的工厂，在它们的理念里找出错来，记在自己的功劳户上，也从对方那里，得到一份报酬。

一种，是合作的钱：两座工厂，土壤不同，一起碰出一个谁也碰不出来的新理念，再一起拿去服务别人。

四种收入，没有一种是靠“藏”得来的。它们都是靠“生”、靠“用”、靠“记”得来的。

一次讨价还价，大概是这样的。

书店老板说：“我听说你帮人找过'夜里'。我这家书店，白天没人，晚上也没人，快撑不下去了。你能帮我吗？多少钱？”

老板娘没有马上报价。她先问：“你的书店在哪条街？附近有什么？来过的客人里，哪一类最常来？”

书店老板说了。老板娘听完，说：“我帮过四家店，三家成了，一家没成。没成的那一家，跟你有点像：附近没有固定的人群。所以我不敢打包票。我先收一半的钱，帮你碰一个月；成了，再收另一半；不成，另一半不收，我把这一个月碰出来的东西，都写给你。”

书店老板想了想，点了头。

你看，这一次讨价还价里，老板娘拿出来的，不是一句“我很厉害”，而是她的账：帮过几家，成了几家，没成的那一家为什么没成。书店老板付的，也不是一个死价，而是一个跟着结果走的价。

价，就是这样，在账本和结果之间，一来一回地定出来的。

这里还要说一句：社区定价，定的不只是钱。

有时候，交易用的不是钱，是另一个理念。

面馆老板娘帮书店老板找“夜里”，书店老板没有多少钱，可是他有另一样东西：他在书店里摸索出了一套办法，怎样让一个老人愿意坐下来，一坐就是一个下午。老板娘正发愁，怎样让夜里的客人吃完面不急着走。

于是，两个人换了。她的“夜里”，换他的“坐下来”。

这样的交易，在一个社区里，会越来越多。理念换理念，工厂和工厂之间，互相是客人，也互相是原料。

钱，只是其中一种账。

你看，这里面，有三样东西，在一起起作用。

◆ 第一样，是账本

老板娘能说出自己的来历：怎么碰出来的，失败过几次，帮过谁，结果怎样。没有这本账，她说的一切，都只是自吹自擂，没有人会信，价也就定不起来。

◆ 第二样，是服务

价值，不是在她的厨房里发生的，是在书店老板的日子里发生的。只有进了别人的日子，一个理念的价值，才看得见，才定得了价。

◆ 第三样，是讨价还价

价不是一次定死的。它在一次一次的买卖里，被推高、被压低、被调整。每一次买卖，都是一次碰撞：买的人拿着他的难处，卖的人拿着她的工厂，碰一碰，碰出一个两边都认的价。

账本，服务，讨价还价。三样合在一起，就是社区定价。

一个社区，要让定价真的定得起来，至少得守住三条规矩。

第一条，账要公开。至少，一座工厂帮过谁、成没成、错在哪里，要让来找它的人看得见。

第二条，名字要真。谁生的，谁用的，谁找的错，都要落在一个实实在在的人身上，不能是一个随手注册、随手丢掉的号。

第三条，错要能记。用了一个理念、发现它不灵的人，要有地方说，说了要被记下来，而且记下来以后，不会被删掉。

三条规矩，说到底，都是为了一件事：让每一笔交易，都留下一笔诚实的账。

为什么定价的地方，得是一个社区，而不能是一个大平台？

大平台，也能让人买卖。可是大平台有一个天性：它要规模。它要的是千千万万个一模一样的交易，好让它的算法去排序、去推荐、去收费。

一个理念，恰恰是最不一样的东西。它的价值，要看它进了谁的日子，要看卖的人和买的人之间，能不能说清楚彼此的土壤。这种买卖，没法被排成一个统一的榜单，也没法被一个算法定价。

大平台上，你只看得见一个评分，几颗星。社区里，你看得见一本账，看得见一个人帮过谁、错在哪里、后来怎么改的。

大平台适合卖一样一样的东西。社区，才适合卖一个一个的理念。

社区定价，还有一个好处，常常被忽略：它保护买的人。

一个普通人，要请人帮忙解决一件事，过去最怕的，是被骗。一个人说得天花乱坠，收了钱，事没办成，还说是你自己的问题。

在一个用复式记账的社区里，这种事很难长久。每一座工厂的账，都摆在那里：帮过谁，成了几家，没成几家，没成的为什么没成。谁用过它、说了什么，也都记着名字。

一个只会吹的人，在这样的社区里，第一次交易也许能骗过去，第二次、第三次，他的失效户，就会被别人替他写满。

账本在明处，骗子就难做。

这就是 SDE 社区，真正要做的事。

它不是一个卖课的地方，也不是一个发证书的地方。它是一个让千千万万座理念工厂，彼此看得见账本、彼此用得上理念、彼此能讨价还价的地方。

在这样的社区里，一个人的“我的知识”，第一次有了一个市场。

过去，一个开面馆的老板娘，就算碰出了再好的理念，也只能用在自己的店里。她没有地方去卖它，也没有人知道它值多少钱。

今天，她有了。

我得说清楚：这样的社区，今天还只是刚刚开始长。

站上的学员，一个一个地写出了自己的书，建起了自己的栏目，有了自己的读者。这是社区最早的样子。可是，“复合体之间讨价还价”这件事，今天还只在很小的范围里发生，离一个成熟的市场，还很远。

它会不会长成？长成的时候，是什么样子？

我不知道。这本书在卷十一里，会为这件事，写下它的作废条件：如果若干年以后，这样的社区里，理念工厂之间的交易，始终没有长起来，那么这一章说的话，就要打折扣，甚至作废。

我愿意把它写在这里，让时间来判。

> **带走的话**
>
> “我的知识”的价，只能在社区里，由复合体和复合体之间一次一次定出来。

◆

32

第 32 章

错题本是信用：复式记账就是主体经济的会计

每一种经济，都有它自己的会计。

客体经济的会计，记物：多少地，多少厂，多少货。

互动经济的会计，记流：多少用户，多少交易，多少点击。

主体经济的会计，记什么？

记工厂。

记一座理念工厂，生出了什么，帮了谁，在哪里断过，后来又长出了什么。

这就是前面说过的复式记账：功劳户，加失效户，一笔两记。

我知道，“会计”两个字，很多人一听就头疼。

可是主体经济的会计，一点也不难。它不需要你懂借贷，不需要你会做报表。它只需要你每天记两种东西：

今天，我生出了什么，它进了谁的日子，那个人说了什么。

今天，我在哪里断了，我认了什么，谁帮我找到的。

一个本子，或者手机里的一个备忘录，就够了。

一个家庭主妇记菜钱，都比这个复杂。

为什么主体经济，非用复式记账不可？

因为主体经济的买卖，最靠的是一样东西：信用。

你去买一袋米，米就在那里，你可以看、可以摸、可以闻。你不太需要信任卖米的人。

你去买一个理念，理念看不见，摸不着。你付了钱，它能不能在你的日子里发生价值，你事先不知道。你只能信任那座工厂。

凭什么信？

凭它的账。

一座只有功劳户的工厂，是很难让人信的。

它说自己帮过一百家店，每一家都成功了。你会信吗？你会想：真的一次都没失败过？是不是失败的都没写？

一座两本账都记的工厂，不一样。

它说：我帮过一百家店，六十家成了，三十家没成，十家说不清。没成的那三十家，每一家为什么没成，我都记下来了；有一类店，我已经知道我的办法在那里不灵，我不会再接。

你会信它。不是因为它的成功率有多高，而是因为它的账是诚实的，诚实到连自己的失败都写得清清楚楚。

◆ 错题本，就是信用

在机器能替人写对的年代，功劳户上的东西，越来越容易伪造。一个漂亮的案例，一份好看的方案，机器几分钟就能帮你编出来。

失效户，很难伪造。每一条失败，都连着一件真事，一个真的客人，一个真的日子。它经得起人去问、去查、去对。

所以，在主体经济里，一座工厂的信用，不是看它的功劳户有多厚，而是看它的失效户有多诚实。

信用，在主体经济里，还有一个很特别的地方：它不能买，只能攒。

在别的经济里，信用有时是可以买的。花钱做广告，花钱请名人代言，花钱买一个好看的评分。

理念工厂的信用，买不来。它只能一笔一笔地攒：帮一个人，记一笔；错一次，认一笔；被人找出一个错，又记一笔。攒上几年，攒出一本厚厚的、诚实的账。

这本账，就是一座工厂最值钱的东西。比它的任何一个理念都值钱。

因为理念会过时，会被机器推到地板上去。而这本账，记的是这座工厂怎么一次一次地生、一次一次地错、一次一次地长。它证明的，不是某一个理念对不对，而是这座工厂，靠不靠得住。

复式记账，还给主体经济带来了另一样东西：让找错的人，也有收入。

一笔两记：谁找到了一座工厂的错，那条错，以他的名字命名，记进他的功劳户；同时，也记进那座工厂的失效户。

这在经济上意味着什么？

意味着“找错”，第一次成了一种有回报的劳动。

一个人，不一定要自己生出很多理念，他也可以专门去帮别的工厂找错：用了你的办法，发现它在某一类情况下不灵，把这一点说清楚，写下来。这是一份功劳，记在他的名下。它会让他在社区里，被人信任、被人请去、被人付钱。

在过去，找错的人，常常是讨人嫌的人。在主体经济里，找错的人，是一座工厂最好的朋友，也是这个社区最重要的一种劳动者。

一个社区里，有人生，有人用，有人找错，有人帮着把账做平。这样的社区，才是活的。

失效户，能不能换钱？

能，只是换的方式，和功劳户不一样。

功劳户换钱，是直接的：我帮你成了一件事，你付我钱。

失效户换钱，是间接的：它换来的是信任，信任再换来客人。一座失效户记得诚实的工厂，会被人放心地请去；一个知道自己在哪一类事上会失灵的人，会被人放心地托付那些他不会失灵的事。

还有一种更直接的：失效户本身，也可以卖。

一座工厂在某一类事上失败过十次，每一次都记得清清楚楚。另一个正准备去做同一类事的人，会愿意为这十次失败付钱，因为它能让他少摔十次跤。

在主体经济里，连失败，都是一种可以服务别人的东西。

主体经济的会计，还要回答一个问题：钱，最后该流到谁那里去？

在客体经济里，钱多半流向有地、有厂、有矿的人。在互动经济里，钱多半流向平台，流向那几家把连接做到了极致的大公司。

在主体经济里，钱应该流向理念真正生出来的地方：流向那一座一座具体的工厂，流向那些生出了理念、服务了客人、认了自己的错、帮别人找出了错的人。

复式记账，就是为了让这一点，看得清、查得到。

一本清楚的账，让钱找得到它该去的地方。

这件事，站上已经在一点一点地试。

站上的学员，有的写出了自己的专著，有的建起了自己的栏目，有的开始有了自己的读者和客人。每一本书，都有书号，有定价，有作者的名字；每一篇被评过的文章，评分和不足，都登在那里。

这些，还很小，还很粗糙。它离一个成熟的主体经济，还有很远的路。

可是它是一台真的在跑的样机。主体经济学里说的每一件事，都可以先在这台样机上试一试：哪里灵，哪里不灵，不灵的，记进失效户。

最后，我想用一句话，把这一卷收住。

客体经济，问的是：你有多少？

互动经济，问的是：你连着谁？

主体经济，问的是：你生得出什么？它进了谁的日子？你在哪里错过，又从那里长出了什么？

这三个问题，就是主体经济的会计科目。

一个人，能清清楚楚地回答这三个问题，他就是主体经济里的一个主体。

他的工厂，也许很小。可是它是他的，账是清的，客人是真的，错也是认过的。

设想若干年以后，一个社区，每年出一份自己的“年报”。

它不写这一年社区里赚了多少钱，至少不只写这个。它写的是：这一年，社区里新开了多少座理念工厂；生出了多少个带说明书的理念；这些理念，进了多少个人的日子；有多少条错，被找了出来，以找错的人的名字命名；有多少座工厂，从自己的错里，长出了新的东西。

这样一份年报，读起来，不像一张财务报表，更像一部这个社区的生长史。

主体经济的会计，最后记下的，不只是钱，是一群人怎样一起长大。

千千万万座这样的工厂，连在一起，会是什么样子？

那是下一卷，要讲的那张网。

> **带走的话**
>
> 错题本是信用：你在哪里错过，又从那里长出了什么，比你生得出什么更可信。

◆



卷　六

主体经济学（下）：理念工厂连成的一张网

卷　序

这一卷十章，讲主体经济学的下半：千千万万座理念工厂，连成一张网。

第 33 章讲它不是一家公司，是一张网；第 34 章讲每个人一座工厂；第 35 章讲一台已经在跑的样机；第 36 到 40 章讲这张网靠什么不塌、网里的三种劳动、怎样和旧世界相处、它的时机和它的边界；第 41 章讲三个宝贝在网里各在哪里；第 42 章是网里的一天。

这一卷写得最远，也最需要被找错。

33

第 33 章

不是一家公司，是一张网

这一卷，要讲千千万万座理念工厂连在一起的样子。

给它起名字的时候，我格外小心。有些词太大，太响，容易让人想起疆土、军队、一个高高在上的人，和千千万万个站在下面的人。

我要说的东西，恰恰不是这个样子。

这一卷开头，我想先回到上一卷最后那句话：千千万万座这样的工厂，连在一起，会是什么样子？

在很长的时间里，我脑子里浮出来的，都是一幅很模糊的画：很多人，很多光点，彼此连着，一闪一闪。

后来，我在一次一次的碰撞里，慢慢看清了这幅画的几个特征：它没有中心，它有很多入口，它越大每个结越大，它靠诚实而不是靠规模活着。

我找了很多词来叫它：生态，社区，联盟，网络。每一个词，都说中了一部分，又漏掉了一部分。

最后，我回到了最朴素的那个字：网。它不响，可是它最准：没有中心，每一个结都是一扇门，哪里破了就在哪里补。它要守的，是一套对每一个人都一样的规矩。

这张网，和第三声喊，是什么关系？

第三声喊，是一个人在理念世界里，第一次喊出“我名下的”。

可是一个人喊，是很孤单的。他喊出来了，身边的人听不懂，旁边的机构不认账，他记下的失效户，没有人看，他生出来的理念，没有人买。喊了一声，四周是空的。

这张网，就是让这一声喊，有回音的地方。

一个人喊“这是我的”，网上有人回：“我看见了，我用了，在我这里是这样的。”一个人认“这是我的错”，网上有人回：“我找到了另一个，也记在你名下，也记在我名下。”

千千万万声喊，彼此回应，就织成了这张网。

没有这张网，第三声喊，只能是一个人的独白。有了这张网，它才成了一场千千万万人之间的对话。

先说它不是什么。

◆ 它不是一家大公司

一家大公司，再大，也是一座金字塔。最上面是几个人，下面一层一层，越往下人越多，越往下越没有自己的名字。公司赚了钱，大头流到塔尖；公司出了错，常常是塔底的人先受罚。在一家大公司里，一个普通员工碰出来的好点子，第二天就成了“公司的创新”，第二年就成了某位领导的业绩。

这正是第三声喊要改掉的东西。

◆ 它也不是一个大平台

一个大平台，看起来很平：千千万万个卖家，千千万万个买家，大家都在上面，谁也不比谁高。可是平台本身，站在所有人头上。规矩是它定的，算法是它写的，流量往哪里走，是它说了算。它今天改一条规矩，明天就有一大片小店关门。卖家们看起来是自己的老板，其实是平台的佃户。

这也不是我要的样子。

还有一种东西，它也不是：它不是一个圈子。

很多思想，最后都变成了一个圈子。一群人，说同一套话，读同一些书，信同一个老师，彼此之间很亲，对圈子外面的人，却很冷，甚至很傲慢。

圈子，是一口很小的锅。锅里的人，越来越像，碰撞越来越少，最后，只剩下互相点头。

这张网，要是变成了一个圈子，它就死了。它的生命，恰恰在于它连着的，是千千万万片不同的土：开面馆的，修车的，教书的，看病的，种地的。越不一样，越能碰出东西。

那么，它是什么？

◆ 它是一张网

网上的每一个结，都是一座理念工厂。每一座工厂，都是某一个人的，挂着他自己的招牌，记着他自己的账，服务着他自己的客人。

结和结之间，有线连着。

这些线，是什么？

是一座工厂的产品，进了另一座工厂，成了那座工厂碰撞的原料。

是一个人的理念，进了另一个人的日子，在那里发生了价值。

是一个人找到了另一个人的错，一笔两记，两边的账都记着对方的名字。

是两座工厂，土壤不同，坐在一起碰，碰出了一个谁也碰不出来的新东西。

一根线，就是一次交往。千千万万次交往，织成了这张网。

用一张渔网来想，也许更容易明白。

一张渔网，是由一个一个结，一根一根线织成的。每一个结，都是几根线交汇的地方，它自己并不大，可是少了它，那一块网就会破一个洞。

渔网撒进水里，靠的不是哪一个结特别粗，而是所有的结一起用力，一起张开。一条鱼撞上来，力被分到十几个结、几十根线上，谁也不会被撞断。

渔网补起来，也很容易。破了一个洞，找到那几根断了的线，接上，打一个新结，网又是完整的了。

老渔民补网，一补就是一个下午。他不用去找一个“网的中心”，因为网没有中心。每一个结，都是中心。

理念工厂的网，也是这样。它不靠某一座特别大的工厂撑着，靠的是千千万万座工厂一起张开。一个难题撞上来，它的力被分到很多座工厂上：这一座帮着诊断，那一座拿来原料，另一座替它找错。

它哪里破了，就在哪里补。一座工厂倒了，它的客人会走到旁边的工厂去；它留下的账，会成为别的工厂的原料。

网和金字塔，最大的不同，在哪里？

◆ 金字塔有一个顶，网没有

在金字塔里，所有的东西，最后都往上流。在网里，东西往四面八方流。一座工厂的理念，可以流进十座工厂；十座工厂的反馈，又流回这一座。没有一个地方，能把所有的东西都收走。

◆ 金字塔怕拆，网不怕

一座金字塔，抽掉底下的一块，上面可能就晃了；抽掉塔尖，整座塔就乱了。一张网，断了一根线，旁边的线还连着；少了一个结，周围的结照样在织。网是没有要害的。

金字塔越大，底下的人越小；网越大，每个结越大。

这一点，最要紧。

一家公司越大，一个普通员工在里面，就越像一颗螺丝钉。一张网越大，每一座工厂能接到的原料越多，能服务的客人越多，它自己也就长得越大。网的大，不是靠压扁每一个人得来的，是靠每一个人都长大得来的。

网，还有一个特点，是金字塔没有的：它有很多个入口。

走进一座金字塔，只有一扇大门，要经过层层的门卫、层层的审批，才能往上走一层。

走进一张网，从哪一个结都可以。你认识一位面馆老板娘，你就可以从她那里进来；你读过一位老师的一篇文章，你就可以从她那里进来；你被一位会计找出过账里的错，你也可以从他那里进来。

每一个结，都是一扇门。

这意味着，这张网，不需要一个大门口的门卫，来决定谁能进、谁不能进。它只需要每一个结，都守住同一套规矩：账要诚实，错要能记，客人要是真的。

一张网，是怎么织起来的？

不是有人先画好一张完整的图纸，再一根一根照着织。

是先有几个结，彼此连上几根线；这几个结，又各自去连别的结；连得多了，一小片网就有了；一小片一小片的网，又在边上连起来，才慢慢成了一大张。

这很像一个村子里，人和人之间的来往。一开始，只有几户人家互相走动；后来，走动的人家多了，婚丧嫁娶、借东西还东西、帮工换工，一根一根线，把一个村子织成了一张网。没有人设计过这张网，可它比任何设计出来的东西都结实。

理念工厂的网，也会这样织起来。先是几个学员，互相用了对方的理念，互相找了对方的错；然后，他们各自的客人，又去找了别的工厂；一根一根，一片一片。

它不会是某一天忽然出现的。它只会是一天一天，自己长出来的。

那么，这张网，有多大？

它的疆域，是一整个世界。

不是地上的疆域，是理念世界的疆域。

过去，理念世界里，没有“我”，只有一本功劳簿，和少数几座高高在上的学问殿堂。那片疆域，大部分是荒着的，是没有人认领的。千千万万个普通人碰出来的东西，散落在那里，没有名字，没有账，风一吹就散了。

这张网，要做的，就是把这片荒着的疆域，一块一块地认领下来。每一块，都归一个具体的人，一座具体的工厂。

当千千万万块地都被认领了，都有了主人，都在生长，都连成了一张网，这片曾经荒着的理念世界，就成了一片有人耕种的地方。

它上面的每一个人，都是一座工厂的主人。

它没有中心，没有谁坐在上面。

如果一定要说有什么东西管着它，那就是一套规矩：怎么碰，怎么记，怎么认，怎么交易。这套规矩，就是前几卷讲的三个宝贝，和那本复式的账。

一张没有中心、只有规矩的网。

还要补一句：这套规矩本身，也要记账，也要能被改。

规矩是人定的，人会定错。某一条规矩，也许在一开始是对的，可是网长大了，土变了，它就不合适了。

这时候，谁都可以指出来：这一条，在这里断了。

指出来的人，名字记下；规矩的失效户上，添一笔；然后，大家一起碰，碰出一条新的规矩。

一张连规矩都能认账、能改的网，才不会僵死。

这套规矩，和一个坐在上面的人最大的不同，在于：它对每一个人都一样。

一位大学者，和一位面馆老板娘，在这套规矩面前，是平的。大学者的理念，也要带说明书；他的错，也要记进失效户；别人找到他的错，也要一笔两记。面馆

老板娘的理念，只要账清楚、客人真、错认过，就和大学者的理念，一样是这张网上一个站得住的结。

在过去的理念世界里，这是不可能的。那里有门槛，有等级，有“你算什么”。

在这张网里，只有一个问题：你的账，诚不诚实？

这就是我说的那张网，也是我心里未来的知识经济的样子。

也许有人会觉得，我把这件事说得太大了。

我承认，它今天还很小。

今天，站上有一群学员，一个一个开起了自己的栏目，写出了自己的书，有了自己的书号、定价和读者。有几十本书，挂在德麦国际的书架上，每一本背后，都是一个人的理念工厂在出货。有一台叫 ChatSDE 的机器，有十几个智能体，每天陪着一些人在碰。

这是一张网最早的几个结，几根线。

它会不会织成一整张网？

我不知道。这是要时间来回答的事。

这一卷，我会把我心里这张网的样子，一点一点画出来。画的时候，每一笔，我都会写明：什么情况下，这一笔是画错了的。

还要说清楚一件事，免得被人误会：这张网，和钱有关，却不只是钱。

它当然要让人能靠自己的理念工厂吃饭。一个主体经济，如果不能让人过上好日子，那它就只是一种好听的说法。

可是它要给人的，不只是一份收入。它要给人的，是一个在理念世界里站得住的“我”：一个有名字、有账、有客人、被人认出来的“我”。

有的人，会靠自己的工厂，赚到很多钱。有的人，也许只赚到一点点。可是在这张网里，他们都一样，是一座工厂的主人，是一个被人认出来的“我”。

一张只让少数人发财的网，不是我要的。

一张让每一个普通人，都能在理念世界里站起来的网，才是。

这件事很大。我把它写下来，是为了让自己记住，这件事值得用一辈子去做；我给它配上作废条件，是为了让自己记住，它随时可能被证明是错的。

> **带走的话**
>
> 金字塔越大，底下的人越小；网越大，每个结越大。

◆

34

第 34 章

每个人一座工厂

这张网上的每一个结，是一座工厂。

这一章，我想把一座工厂，拆开来，放在桌上，一件一件地看。

我写过一本书，叫《让每个人都有自己的思想和知识工厂》。那本书，是一本商业模式书。它讲的是一件事：卖的不是知识，是一座能重复出货的工厂。

那本书里，我还立了一个判断：这座工厂的原型，不是我脑子里想出来的一个模型，而是一台已经在跑的机器，就是 SDE 平台本身。

我在那本书里，把这台机器拆得很细。这里，我只挑最要紧的几件，用家常的话再说一遍，好让每一个普通人都看得明白：一座属于自己的理念工厂，到底由什么组成。

在拆之前，先说一句：一座理念工厂，和一家普通的小店，有什么不一样？

一家小店，卖的是东西。东西卖完了，就要再进货。店主的本事，在于会进货、会定价、会招呼客人。

一座理念工厂，卖的是自己生出来的东西。它不进货，它生货。厂主的本事，在于会生：会在自己的土里，碰出一样原来没有的东西，再把它说清楚、记下来、送出去。

一家小店，货卖得越多，库存越少。一座理念工厂，货送得越多，土越厚，账越长，生得越多。

一家小店，最怕的是进错货、压了库存。一座理念工厂，最怕的是不生：守着过去生出来的那几个理念，一年一年地卖，直到它们被机器推到地板上去。

◆ 第一件，是土

每一座工厂，都建在一片土上。这片土，就是厂主的日子：他的行当，他的家，他待过的地方，他见过的人，他走过的弯路。

土，是工厂最值钱、也最搬不走的东西。机器可以买，方法可以学，只有土，是你自己一天一天过出来的。

一个开面馆的人，他的土，是那条老街、那家医院、那群夜班护士、他老家的米汤面。

一个做会计的人，他的土，是他看过的几千张票据、他熟悉的那几家公司、他心里那一点“账为什么会怪”的直觉。

土厚的工厂，能生出的东西就多；土薄的工厂，也不要紧，土是可以一天一天养厚的。

◆ 第二件，是机器

就是第二个宝贝：一台 SDE 化的大模型，加上一套多维度碰撞法。

机器帮你做三件事：从千千万万个行当里，给你搬原料来；在你卡住的时候，换一维撞你一下；每一轮碰完，帮你把结算和判负，先记下来。

机器，人人都买得起。它是这座工厂里最便宜的一样东西，也是过去最难得的一样东西。

◆ 第三件，是账

两本：功劳户，失效户。

账是工厂的记性。没有账，工厂今天生出了什么，明天就忘了；昨天在哪里摔过跤，今天还会再摔。

账也是工厂的信用。客人信不信你，不看你的广告，看你的账。

◆ 第四件，是招牌

招牌上，只写两个字：我的。

招牌，就是第三声喊。它说：这里生出来的东西，是我的；这里出过的错，也是我的。

没有招牌的工厂，是无主工厂。它生出来的东西，一件一件，流回那个平均的锅里。

◆ 第五件，是客人

一座工厂，不能只生不卖。

客人，是工厂的产品进入别人日子的那一扇门。价值，是在客人那里发生的；“我”，是在客人的日子里被认出来的。

客人还是工厂最好的老师。他们用了你的东西，会回来告诉你：这里管用，那里不管用。这些话，又成了工厂新的原料。

一座工厂，还需要一个“门”：让人找得到它。

土、机器、账、招牌、客人，五件东西都有了，可是如果没有人知道这座工厂在哪里，客人还是来不了。

在过去，一个小工厂要被人找到，得花钱做广告，或者在某个大平台上排到前面去。

在这张网里，门，就是你的账。

你的每一个理念，都有说明书，都挂在网上；你的功劳户和失效户，都摆在那里。一个人遇到了一个难题，去网上找，找到的，不是一个广告，而是一本账：谁在类似的土壤里，碰过类似的事，成了几次，错了几次。

账写得越诚实，门就开得越大。

五件东西，每一件，都可以从很小的地方开始。

土，不用去找，你已经有了。你过的每一天，都在养它。要做的，只是回头看一看，认一认：我的土，是什么样的？

机器，今天就能用。一台手机，一个能说话的大模型，加上一套碰撞的规矩，就够了。

账，今天就能开。一个本子，两个户头，一天一条。

招牌，今天就能挂。不用去哪里注册，只要对自己说一句：从今天起，我生出来的，我认；我错了的，我也认。

客人，也许要等一等。可是第一个客人，常常就在你身边：一个邻居，一个同事，一个朋友的朋友。把你的一个理念，说清楚，拿去帮他一次。

一座工厂，就这样开张了。

土，机器，账，招牌，客人。

五件东西，放在一起，就是一座理念工厂。

你会发现，这五件东西里，只有机器，是要从外面拿来的。其余四件，土、账、招牌、客人，都是你自己的，也只能是你自己的。

这就是为什么我说：AI 占 D，不占 S。

这五件东西，还可以换一个方向看：它们各自对着一个问题。

土，回答：你是从哪里来的？

机器，回答：你是怎么碰的？

账，回答：你生过什么，错过什么？

招牌，回答：这是谁的?

客人，回答：它进了谁的日子?

一个人，能把这五个问题都答得清清楚楚，他的工厂，就是一座真的工厂。答不上来的那一个，就是他的工厂现在最缺的那一件。

机器，占的是那条差异的路：它帮你碰，帮你一轮一轮地往前推。可是最后显露出来的那个东西，那个理念，那座工厂，那个“我”，是你的。机器进不去那一格。

“AI 占 D，不占 S”，这句话，我想用那位面馆老板娘，再说一遍。

那一晚，她和机器一起碰。机器从便利店、医院食堂、老家守夜的米汤面里，给她拿来了原料；机器换了两个维度，撞了她两下；机器帮她把每一轮的结算，都先记了下来。

这些，是 D，是那条一步一步往前推的路。机器在这条路上，出了大力，比她自己一个人走，快了不知多少倍。

可是最后，那一句“我的面馆，该去守夜里”，是她说的。那碗米汤面，是她端上桌的。那个“做夜班面的人”，是她。

这些，是 S，是最后显露出来的样子。机器进不去这一格。

机器越强，D 走得越快；D 走得越快，S 越是那个人自己的。

一座工厂，最值钱的是什么?

很多人会说：是它的产品，它生出来的那些理念。

我说不是。

产品会过时。一个理念，今天是只有你生得出来的，过几年，也许机器就能从公共土壤里把它推出来，它就落到地板上了。

一座工厂最值钱的，是三样东西：账，史，承接。

账，是它记下的每一笔：生了什么，错了什么，谁用过，谁找过错。

史，是它一路走来的来历：它是怎么从一个人的一片土里，一点一点开起来的；它在哪里拐过弯，在哪里差点倒下。

承接，是它敢为自己的产品担责任：出了错，它认；客人吃了亏，它不躲。

这三样，才是一座工厂的护城河。

用一口老井，来想这三样东西。

一口井，水好不好喝，是它的产品。可是一个村子，信不信这口井，不只看今天的水。

他们看账：这口井，哪一年旱过，旱到什么程度；哪一年水浑过，是因为什么，后来怎么淘的。

他们看史：这口井，是谁家的祖辈打的，打了多深，这些年换过几次井绳，修过几回井台。

他们看承接：水出了问题的时候，守井的那家人，是躲起来，还是第一个站出来，下井去淘。

一口有账、有史、有人承接的老井，哪怕今年的水不如别人家的甜，村里人还是会来挑。

别人可以抄你的产品，可以学你的方法，可以买一样的机器。你的账、你的史、你的承接，他抄不走。

一座工厂，还有一件事，常常被忽略：它要有休息的时候。

理念，不是一台机器一直转就能转出来的。一个人，天天碰，夜夜碰，碰到最后，土会被耗干，碰出来的东西，也会越来越像是重复。

种地的人，懂得轮作，懂得让地歇一季。理念工厂也一样。碰一阵，停一阵；停下来的时候，去过日子，去见人，去走一走没走过的路。土，就是在这些“没在碰”的日子里，重新养厚的。

一座只会转、不会停的工厂，转不了多久。

一座工厂的第一年，大概会是什么样子?

头三个月，多半是在认土。回头看自己的日子，一条一条地写：我在哪一行待过，碰到过什么难题，在哪里断过，后来怎么绕过去的。写着写着，会发现自己的土，比原来以为的厚。

再三个月，是在学碰。拿一两个自己最放不下的难题，和机器一起，一轮一轮地碰。会判负很多次。每一次判负，都记下来。

再三个月，是第一次出货。把一个碰出来的理念，写成四行说明书，拿去帮一个身边的人。他用了，说管用，或者说不管用。两种结果，都记下来。

最后三个月，是回头算账。翻一翻这一年的功劳户和失效户，看自己最常在哪里断，最常在哪一维上诊断错，哪一个理念最受欢迎，哪一个一直没人要。

一年下来，工厂也许还很小，客人也许只有三五个。可是它是真的开起来了。

最后，说一说一座工厂的大小。

有人的工厂，服务一条街。有人的，服务一个县城。有人的，服务一个行当里全国的同行。

大小不要紧。

主体经济，不是要每一个人都去开一座大工厂。它要的是，每一个人，都有一座自己的工厂，不管多小，都是真的，都有土、有账、有招牌、有客人。

一条街上的面馆老板娘，和一个行当里的大专家，在这张网上，是两个一样真的结。

网，就是靠这些大大小小、一样真的结，织起来的。

还要说一句：一座工厂，也可以关门。

一个人，开了几年理念工厂，后来老了，累了，或者去做别的事了。他的工厂，关了。

在过去，一个人不做了，他的那点东西，常常就跟着散了。

在这张网里，不会全散。他的账还在，他的史还在，他生出来的那些理念，连同说明书、连同失效户，都还在。它们可以被后来的人读，被后来的工厂当原料，被后来的人接着往前碰。

一座关了门的工厂，留下的，不是一片废墟，是一片养得很厚的土。

> **带走的话**
>
> 卖的不是知识，是一座能重复出货的工厂。

◆

35

第 35 章

样机：一台已经在跑的机器

说了这么多“网”和“工厂”，一定有人会问：这些，是你想出来的，还是已经有了？

我的回答是：有了一台样机。

它很小，很粗糙，有很多地方还不灵。可是它是真的，它每天都在跑。

这一章，我把这台样机，老老实实地摆出来。

◆ 先是一片地：一个网站

它叫 SDE　Universes。一个主站，加上教育、健康、语言、文学等等几个分站。上面有几百篇长文，有一个一个的专栏，有学员们的作品页，有一个专著书架。

这个网站，对这张网来说，是什么？

是地。是一片可以让理念工厂落脚、可以让它们的产品被人看见的地方。一个学员写了一篇好文章，挂上去，就有了一个地址，有了一个名字，有了读者可以找到它的路。

◆ 然后是一套机器：ChatSDE 和一群智能体

ChatSDE，是一台 SDE 化的大模型。它不替人想，陪人碰。在它上面，你可以一个人碰，也可以让三家、乃至更多家不同厂商的模型，坐成一桌，一席出判断，一席攻，一席结算，当场互相反驳。

它旁边，还有十几个智能体，各管一摊：有陪你读书的，有帮你评文章创新深度的，有专门陪你碰语言问题的，有陪你碰健康问题的。

这些，就是网上每一座工厂都可以借来用的那台机器。

◆ 再是一个出版的口子：德麦国际

一个学员，碰了很久，碰出了一批理念，写成了一本书。这本书，可以在德麦国际领一个书号，定一个价，排好版，上架。书架上，已经有了两百来个编号。

这对一座理念工厂来说，是什么？

是一块正式的招牌。一本有书号、有作者名字的书，就是一座工厂在公开地说：这是我的，我认。

再是一个投稿箱，和一把尺子。

学员可以把自己的稿子投进来。稿子会被评：它碰出了多少新东西，在哪里还只是重组，在哪里有硬伤。评完的分数、不足、修改的过程，都会记下来。

这把尺子，就是账本的一部分。它让一座工厂的产品，有一个说得出来的读数，而不只是一句“写得不错”。

还有一件东西，是这台样机上最让我在意的：学员们的名字。

站上的每一篇学员文章，每一本学员的书，都挂着作者自己的名字。评分的时候，评的是这篇文章碰出了多少新东西，而不是作者的学历和头衔。一个中学老师的文章，和一个教授的文章，放在同一把尺子下面量。

我想，一个普通人，第一次看到自己的名字印在一本有书号的书上，心里大概会有一点说不出来的东西。

这件事，说起来很小。可是在理念世界里，一个普通人的名字，能挂在一个自己生出来的东西上，被正正经经地记下来，过去几乎是不可能的。

这台样机，最早做成的，也许就是这一件小事：让一些普通人的名字，第一次在理念世界里，站住了。

地，机器，招牌，尺子。

这台样机上，一座理念工厂要的几样东西，都有了最早的样子。

那么，它在跑吗？

在跑。站上的学员里，有中学老师，有医生，有做生意的，有带孩子的妈妈，有搞翻译的。他们用这台机器碰出自己的理念，写成文章，写成书，挂在网上。有的人，已经写了好几本。有的人的书，有了自己的读者。

这些，就是网上最早的一批结。

可是，我也必须老老实实地说，这台样机，还缺很多东西。

它的地，还不大。来的人，大多还是认识我、听过我课的人，外面的人，知道它的还很少。

它的机器，常常出毛病。有时候，一台模型想得太久，把该写的话都想没了；有时候，一个新按钮加上去，忘了让它显出来，页面上就多了一个看不见的空框。每一次毛病，都被记了下来，修好了，又会冒出新的。

它的账，还不够全。学员们的功劳户，大体上有了；失效户，还记得很少。复式记账，还只在少数几本书、几篇文章里真的用起来。

它的交易，还很稀。社区定价那一章说的，复合体和复合体之间讨价还价、互相买卖，今天还只在很小的范围里，偶尔发生。

所以我叫它样机，不叫它工厂。

这台样机上的学员，大概有几种样子。

有一种，是来读的。他们读文章，读书，偶尔用一用 ChatSDE，觉得有启发，可是还没有开始记自己的账。他们站在网边上。

有一种，是来写的。他们开始写自己的文章，投进来，被评分，被指出不足，改了再投。他们在学着碰，学着出货。

有一种，是来开厂的。他们已经写出了自己的书，有了自己的栏目，有了几个真的读者，也开始记失效户。他们是这张网上最早的几个结。

还有极少的几位，已经开始互相用对方的东西，互相找错。他们之间，有了最早的几根线。

从读，到写，到开厂，到互相连起来。这就是一个人，在这张网上，从边上走到结上的路。

还有一件事，也要老实说：这台样机，今天在很大程度上，还靠我一个人撑着。

很多书，是我在写；很多规矩，是我在定；很多毛病，是我在修。学员们的工厂，也有不少，还离不开我在旁边陪着碰、帮着改。

这是一台样机最危险的地方。一张网，如果它最大的那个结，始终是某一个人，那么这个人一累、一病、一老，整张网就会晃。

所以，这台样机接下来最要紧的一件事，不是长得更大，而是让更多的结，能自己站起来：不靠我，也能碰，也能记，也能服务，也能互相找错。

什么时候，这张网上最活跃的那些交易，都已经和我没有关系了，这台样机，才算真的成了一张网。

这台样机，还有一个不太被人注意的地方：它在给自己记账。

站上的每一本书，都写了作废条件。每一篇被评过的文章，评分、不足、修改的过程，都登在那里。有几次，一轮真跑的结算，就是四个字“未能分辨”，也原样登了出来。

一台样机，要说服别人来用它的规矩，最好的办法，不是把规矩讲得多漂亮，而是自己先照着规矩活。

它要别人记失效户，它自己先记。

它要别人写作废条件，它自己先写。

它要别人承接，它自己出了错，先认。

样机，是用来干什么的？

是用来试的，是用来坏的，是用来被改的。

第 31 章说的社区定价，能不能长起来？先在样机上试。第 32 章说的复式记账，能不能被普通人用起来？先在样机上试。这一卷说的“一张网”，能不能从几十个结，长到几千个、几万个结？也先在样机上试。

每试一次，成了，记进功劳户；没成，记进失效户。

一台样机，最大的价值，不是它今天有多好，而是它每天都在留下一本诚实的账。

我想，把这台样机的失效户，也在这里摊开一小页。

它曾经把一个结算席放在一台想得太久的模型上，那台模型想来想去，把该写的结算都想没了。后来改了：结算席不让它想那么久，直接写。

它曾经在菜单上加了一个新的碰撞模式，按钮做好了，却忘了让它显出字来，页面上只有一个看不见的空框。是一位用它的人截了图，才发现。后来补上了，还加了一条检查，免得再犯。

它曾经让三家对撞里的三个座位，都读同一套 SDE 的语料。后来发现，三家读同一套东西，碰出来的，常常只是同一个意思换了三种说法。后来改了：只让结算那一席读，另外两席都不读。

这些，都是这台样机，在自己身上用过的“认账，长出，退回”。

那本账，会告诉我，这张网，是真的在长，还是只是我心里的一个梦。

> **带走的话**
>
> 这张网最早的几个结，已经在跑；它小，可是它是真的。

◆

36

第 36 章

这张网靠什么不塌：承接、结算、作废条件

一张网，织起来不容易，塌下去却很快。

历史上，很多看起来很大的东西，塌得都很突然。一家公司，昨天还在上市敲钟，今天就被发现账是假的；一个平台，昨天还有几亿用户，今天因为一次丑闻，人走了一大半；一个学派，风光了几十年，一个关键的说法被证明是错的，整座大厦就晃了。

这张理念工厂之网，如果有一天真的织成了，它会不会也这样塌？

我想了很久。我觉得，它要不塌，得靠三根柱子。

◆ 第一根柱子，是承接

承接，就是有人为一件事担着。

你卖给别人一个理念，别人用了，出了问题，谁来担？

在很多地方，答案是：没人担。卖课的，课卖出去就不管了；写书的，书卖出去就不管了；出主意的，主意出完了就不管了。客人用了没用，好了没好，跟他没关系。

在这张网里，不行。

一座工厂，卖出去的每一个理念，都要有人担着。它帮一家店找“夜里”，找不到，它要认，要说清楚为什么没找到；它的办法让一个孩子更拖拉了，它要认，要回去碰，为什么在这个孩子身上不灵。

承接，不是说出了错就要赔一大笔钱。承接，是说出了错，不躲，不推，不装没看见，把它记进自己的失效户，并且，尽量帮客人把事情扶正。

一张网，每一座工厂都承接，它就有了一种最结实的东西：信任。

一张网，如果有一座工厂不承接，它的客人会受伤，会在网上说出来，这座工厂的账上，就会多一条别人替它写的失效。它要么改，要么被网慢慢地挤出去。

承接，是这张网的第一根柱子。

承接，也有它的界限。

一座工厂，承接的是它自己的那一部分：它的理念，在它说明书里写明的那片土壤里，该发生而没有发生的那一部分。

如果客人拿着它的理念，去用在说明书上写明“不成立”的地方，出了问题，那不全是工厂的责任。所以说明书的第三行，“它在哪里不成立”，那么要紧：它不只是对客人的提醒，也是工厂承接的边界。

一座不写这一行的工厂，要么承接不起，要么只能事事推脱。写清楚了这一行，它才能在边界之内，放心地担，全力地担。

承接，在一件具体的事上，是什么样子？

设想那位会计，帮一家小公司看账，指出了三处“有点怪”的地方。老板照着他的话去查，两处查实了，一处是他看错了，还因此白白让财务多加了两天班。

不承接的做法，是：不提那一处。反正查实了两处，功劳已经够了。

承接的做法，是：主动说出来，“第三处，是我看错了，让你们多费了两天工夫，这一部分的钱，我不收”；然后，在自己的失效户上，记下这一条，写清楚为什么会看错，下次怎么避开。

第一种做法，这一次看起来占了便宜。第二种做法，这一次少收了一点钱。

可是一年以后，找第二种人的客人，会比找第一种人的多得多。

◆ 第二根柱子，是结算

结算，就是每一轮都说清楚：这一轮，多出了什么。

碰撞要结算，这是第二个宝贝里讲过的。交易，也要结算：这一次买卖，客人的日子里，到底发生了什么？是真的好了，还是只是看起来好了？

一张网里，如果交易都不结算，只看成交了多少、钱收了多少，那它很快就会变成另一个只看流水的平台。大家拼命地卖，拼命地收钱，至于卖出去的东西有没有在别人的日子里发生价值，没人问。

这样的网，会一天一天地虚掉。表面上越来越热闹，底下越来越空。

结算，是把每一次热闹，都落到一个实处：这一次，真的多出了什么？

它是这张网的第二根柱子。

结算，也要防一种很常见的毛病：只结好的，不结坏的。

一次服务做完，客人说了一句“挺好的”，就当成结算了。其实，“挺好的”三个字，什么也没说。是哪里好？好到什么程度？有没有哪里不好，客人不好意思说？

真正的结算，要问得具体：这一次，你的日子里，哪一件事，和以前不一样了？有没有哪一件事，反而更麻烦了？

问得具体，结算才算数。

◆ 第三根柱子，是作废条件

作废条件，就是每一个判断，都要写明：在什么情况下，它是错的。

这是这张网最特别的地方，也是我最看重的地方。

一个理念，出厂的时候，说明书上第三行，写的就是它在哪里不成立。一本书，要写明它在什么情况下作废。这一卷里，我说的每一句关于这张网的话，也都要写明，什么情况下它是说错了的。

为什么这一根柱子这么要紧？

因为一个东西，如果不肯说自己在哪里会错，它就只能越吹越大。它不敢面对任何一个反例，只能把反例藏起来、绕过去、说成是“特殊情况”。藏得越多，它底下的空洞越大。等到有一天，空洞大到藏不住了，它就一下子塌了。

一个肯说自己在哪里会错的东西，恰恰相反。它每遇到一个反例，就把它记下来，改一改自己。它的空洞，一个一个被补上。它也许长得不快，可是它不会一下子塌。

一张网，每一座工厂、每一个判断，都带着作废条件，这张网，就是一张一直在补、一直在改、不会一下子塌掉的网。

三根柱子，还要放在一起看：它们互相撑着。

没有承接，结算就会变虚。一座不承接的工厂，结算的时候，会只挑好的说。

没有结算，作废条件就没有着落。你不去看每一次到底多出了什么，就永远不知道，自己写下的那些作废条件，有没有被碰到。

没有作废条件，承接就没有边界。一座工厂，不说清楚自己在哪里会失灵，客人就会拿它去做它根本做不了的事，出了问题，它承接不起。

三根柱子，少一根，另外两根也站不稳。

再说一说，一张网塌下去，通常是什么样子。

它很少是一下子塌的。它通常是先虚，再裂，最后塌。

先虚：交易越来越多，可是每一笔交易，都没有人认真结算。大家都说好，都说有用，没有人问一句“到底多出了什么”。账面上一片繁荣，底下一点一点地空了。

再裂：有人开始发现，自己买的理念，在自己的日子里，什么也没发生。他去找那座工厂，工厂不承接，说是他用错了。他在网上说出来，又被别人说是“个别情况”。一道缝，就这样裂开了。

最后塌：裂缝多了，藏不住了。人们一下子不再信任这张网上的任何一座工厂，纷纷离开。一张看起来很大的网，几个月之内，就散了。

三根柱子，就是专门对付这三步的。

结算，对付“虚”：每一笔交易，都落到一个实处。

承接，对付“裂”：每一道缝，一出现就有人认、有人补。

作废条件，对付“塌”：每一个判断，都事先说好自己在哪里会倒，倒的时候，不会拖着整张网一起倒。

承接，结算，作废条件。

你会发现，这三根柱子，其实都是同一样东西，换了三个样子：诚实。

承接，是对客人诚实：出了错，不躲。

结算，是对每一次交易诚实：多出了什么，就是什么，不虚报。

作废条件，是对自己诚实：我在哪里可能错，先写出来。

一样东西，靠武力，会塌；靠垄断，会塌；靠吹，塌得最快。

只有靠诚实，才能长久。

这是我给这张网，定下的最根本的规矩。

诚实，听起来是一句老话。每一个时代，每一种经济，都说自己讲诚实。

可是在过去的经济里，诚实常常是一种美德，而不是一种结构。一个人诚实，是他自己的品质；不诚实，也未必会马上吃亏。

在这张网里，诚实是一种结构。

复式记账，让每一个错，都有人找、有人认、有人记；作废条件，让每一个判断，都事先说好自己在哪里会倒；承接，让每一次服务，都有人担着；结算，让每一次交易，都落到实处。

在这样的结构里，不诚实的工厂，会很快被账本照出来。它不需要谁去审判它，它自己的失效户，会被别人替它写满。

诚实，在这里，不再只是一个人心里的一盏灯。它是整座房子的梁。

> **带走的话**
>
> 承接、结算、作废条件，三根柱子，说到底是一件事：诚实。

◆

37

第 37 章

网里的三种劳动：生、用、找错

一张网里，人和人之间，做的是什么活？

在客体经济里，活很清楚：种地的种地，做工的做工，卖货的卖货。

在互动经济里，活也不难说：有人开店，有人送货，有人做平台，有人做广告。

在主体经济这张网里，活，分成三种。

在讲三种劳动之前，先说一件事：在这张网里，没有“闲人”。

在客体经济里，不干活的人，是闲人。在互动经济里，不上网、不点击、不买东西的人，是没有价值的“非用户”。

在这张网里，一个人，哪怕他不生理念，不开工厂，只是某一天，用了一个别人的办法，回来说了一句“在我这里不太灵”，他就已经在劳动了。他的这一句话，会被记下来，以他的名字命名。

一个退休的老人，一个在家带孩子的妈妈，一个还在上学的孩子，都可以在这张网里，有一份被记下来的劳动。

◆ 第一种劳动，是生

生，就是在自己的土壤里，经过碰撞，生出一个原来没有的理念。

这是一座理念工厂最核心的活。面馆老板娘碰出“守夜里”，英语老师碰出“单词快递单”，会计碰出“账为什么会怪”，都是生。

生，是最难的，也是最稀缺的。它要一片自己的土，要一套碰撞的手艺，要一次一次地判负、一次一次地重来。

可是生，也是最能让一个人显露出来的。一个人生出了什么，别人就从那里认出他是谁。

◆ 第二种劳动，是用

用，就是把别人生出来的理念，拿到自己的土壤里去试，去改，去让它在自己的日子里发生价值。

很多人以为，用，是一种低一等的劳动。只有生才算本事，用，不过是拿来主义。

不是的。

一个理念，从一座工厂出来，进了另一片土壤，它常常不能原样照用。设想一位村小的年轻老师，拿那位英语老师的“单词快递单”去用，发现孩子们家里没有手机，扫不了码。她没有扔掉它，而是把它改成了在墙上画格子。

这一改，就是一次新的碰撞。她用的时候，也在生。

在这张网里，用得好的人，一点也不比生的人差。一个理念，要经过很多双手的用，才能真正长大；一个只被生出来、从来没被好好用过的理念，就像一粒没有落进土里的种子。

◆ 第三种劳动，是找错

找错，就是用了一个理念以后，发现它在哪里不灵，把这一点说清楚，写下来，交还给生它的那座工厂。

在过去，这是最不讨好的活。找别人的错，容易得罪人，还常常被当成挑刺、抬杠。

在这张网里，找错，是一门正经的手艺，也是一种有回报的劳动。一笔两记：你找到的错，以你的名字命名，记进你的功劳户；它也记进对方的失效户，成了对方的资产。你不是在揭短，你是在帮人把账做平。

一张网里，找错的人越多，每一座工厂的理念，就越结实；每一本账，就越诚实。

找错，也有它的规矩。

第一条：找的是理念的错，不是人的错。你可以说“这个办法在这里不灵”，不可以说“这个人不行”。

第二条：找错要找得具体。“我觉得不太对”不算找错；“在腿脚好的老人不够的小区，这个办法没人去照顾”才算。

第三条：找完了，最好也说一句“那该怎样”。不一定要给出答案，至少指一个方向。这和三家对撞里，攻击席每攻一处都要给改法，是同一个道理。

守着这三条规矩找错，找错的人和被找错的人之间，就不会结仇，只会结账。

生，用，找错。

三种劳动，一个人可以只做一种，也可以三种都做。

有的人，天生爱琢磨，就多生。

有的人，手很巧，心很细，最会把别人的东西在自己的土里种活，就多用。

有的人，眼睛很尖，最能看出一个说法在哪里站不住，就多找错。

在这张网里，三种人都被需要，三种劳动都有回报。

这和过去的理念世界，是一个很大的不同。过去，只有“生”被记在功劳簿上，而且只有少数几个人生出来的东西，才上得了簿子。“用”和“找错”，几乎从来没有被当成一种劳动来记。

一个只奖励“生”的世界，会让人都去抢着当天才，抢不到的，就觉得自己没用。

一个三种劳动都记账的世界，会让每一个人，都找得到自己的位置。

三种劳动，报酬也不一样，这一点要说清楚。

生，最难，报酬通常最高，可是也最不稳：一个理念，也许生出来就有人要，也许放了很久都没人用。

用，最常见，报酬通常不高，可是最稳：一个会把别人的理念在自己土里种活的人，到哪里都有活干。

找错，最少见，报酬看情况：找到的错越要紧，越说得清，越能帮人把账做平，报酬越高。

一个人，可以根据自己的性子，也可以根据自己在不同年纪的样子，在三种劳动之间换。年轻的时候，多用、多找错，把土养厚；到了中年，土厚了，多生。

还有一种人，值得单独说一句：那些不太会“生”，也不太会“找错”，却很会“听”的人。

他们在一群人里，最会问问题：你刚才说的那个办法，是怎么来的？它在哪里用过？有没有不灵的时候？

他们一问，别人就会把自己的东西，说得更清楚；一个理念的说明书，就在这一问一答里，慢慢地写全了。

这样的人，在这张网里，也是一种劳动者。我把他们，算在“用”的那一类里：他们用的，是自己的耳朵和好奇心。

三种劳动，放在一个家里，也看得见。

一家人吃饭，妈妈想出了一个让孩子肯吃青菜的办法：让孩子自己去菜市场挑。这是生。

奶奶听说了，在带另一个孙子的时候，也试了试。可是那个孙子还太小，去不了菜市场。奶奶就改了改：让他在阳台上种一盆小青菜，长大了自己摘来吃。这是用，用的时候，也生了一点新东西。

爸爸在旁边看着，说了一句：自己挑的菜，孩子是肯吃了，可是他只挑自己爱吃的那两三样，别的还是不碰。这是找错。

妈妈听了，又琢磨出一个法子：每个星期，孩子挑一样自己爱吃的，也要挑一样从来没吃过的。

一个小小的办法，在一个家里转了一圈，生、用、找错，又生。它回来的时候，比出去的时候，更结实了。

这张大网上的三种劳动，其实就是千千万万个这样的饭桌，连在了一起。

三种劳动之间，还有一种很美的循环。

一个人生出一个理念，交给网。

另一个人拿去用，在自己的土里，改了它，也许又生出了一个新的理念。

第三个人用了这个新理念，发现它在某处不灵，找出了一个错，交回给前两个人。

前两个人，从这个错里，各自又长出了一点新东西。

生，用，找错，再生。

一个理念，在这张网里转一圈，回来的时候，已经比出去的时候，大了一圈，结实了一圈。它身上，也多了好几个名字：生它的，用它的，找它错的。

这些名字，就是它的来历。

一个理念的来历里，名字越多，它越不像是某一个人的独奏，越像是一首很多人一起唱出来的歌。

可是，这首歌里，每一个声部，都是清清楚楚的。谁起的头，谁接的第二句，谁在哪里唱走了调、又是谁把它拉了回来，都记着。

这就是复式记账，在一个理念身上，留下的样子。

> **带走的话**
>
> 网里有三种劳动：生，用，找错；找错，也是劳动。

◆

38

第 38 章

这张网和旧世界怎么相处

一张新的网，不会长在一片空地上。

它长在一个已经有学校、有公司、有平台、有政府、有各种各样老规矩的世界里。

它和这个旧世界，怎么相处？

我先说一个态度：不推翻，接上去。

这正是第三声喊里，那个“退回”的动作。一座理念工厂，在大家的尺断掉的地方，长出自己的一段；在大家的尺还好用的地方，退回去，和大家对得上。

一张网，也是这样。它不去推翻学校、公司、平台。它在这些旧东西断掉的地方，接上一段；在它们还好用的地方，和它们对得上。

下面，我一样一样说。

◆ 和学校

学校，是发现学时代最大的一座房子。它的使命，是把公共知识，一代一代地搬进孩子们的脑子里。

今天，这座房子，有一块地方断了：公共知识，机器随时可以给，学校搬得再好，也比不过机器搬得快、搬得全。一个孩子，在学校里背了十二年的东西，走出校门，发现机器三秒钟就能答出来。

可是学校，还有一块地方，是机器接不住的：它是一片很大、很真实的土壤。几十个孩子，一个老师，一间教室，一年一年的相处。这片土壤里，可以长出很多东西。

这张网，和学校的相处方式，是：在断掉的地方接上去。

让孩子们在学校里，除了学公共知识，也开始开自己的小小的理念工厂：学会诊断，学会换维，学会结算，学会记一本自己的失效户。让老师们，也开自己的工厂，把自己在课堂上碰出来的东西，写成带说明书的理念，拿出来和别的老师交换。

学校不会消失。它会变成一片更好的土壤。

◆ 和公司

公司，是客体经济和互动经济里最重要的组织。它把很多人放在一起，分工，合作，造东西，卖东西。

今天，公司也有一块地方断了：它把员工当成劳动力、当成螺丝钉，员工碰出来的好点子，常常成了“公司的”，没有人记得是谁的。于是，员工越来越不愿意把自己真正的东西拿出来。

这张网，和公司的相处方式，是：让员工在公司里，也有一本自己的账。

一个员工，在公司里碰出一个好办法，公司用了，这笔账，可以记在公司的功劳里，也同时记在这个员工的名下。他在公司里断过、错过、又长出来的东西，也记在他自己的失效户上。他离开公司的时候，公司的东西留下，他的账，他带走。

这样的公司，员工会更愿意把真东西拿出来。因为拿出来，不会被吞掉。

◆ 和家庭

家，是最小的旧世界，也是最老的一个。

在客体经济里，家是一个消费的地方：挣来的钱，拿回家花。在互动经济里，家是一个被连接的地方：每个人拿着一部手机，各自连着外面的世界，饭桌上反而没话说。

在主体经济里，家，可以变成一片最好的土壤。

一家人，各有各的日子，各有各的土：爸爸的工作，妈妈的经验，老人的来历，孩子在学校里碰到的事。这些土，放在一张饭桌上，就是一场最好的多维度碰撞。

一个家，如果每个人都开始记一点自己的账，都愿意把自己在外面碰到的难题拿回来碰一碰，都愿意替别人找一找错，那么这个家，就是这张网上一个小小的、很结实的结。

◆ 和平台

平台，是互动经济最大的主角。它连起了千千万万人，也常常站在千千万万人头上。

这张网，不去和平台比规模，也不去抢平台的生意。它要做的，是让每一座理念工厂，都不必完全依赖某一个平台。

一座工厂，可以在平台上卖东西，可以在平台上找客人。可是它的账、它的史、它的来历，是它自己的，不存在某一个平台的服务器里，平台改了规矩，它也带得走。

平台是路。工厂在路边开店，可以借路的光，却不能把自己的房子，建在别人的路上。

◆ 和老手艺、老行当

旧世界里，还有很多老手艺、老行当：木匠，裁缝，中医，厨师，种地的老把式，修车的老师傅。

这些行当，其实一直是理念工厂最多的地方。每一个老师傅，都有一座工厂：一片几十年的土，一套只在他手上的碰撞手艺，一本长在身上、没写在纸上的错题本。

只是这些工厂，一直没有账，没有招牌，没有进过这张网。老师傅走了，工厂就关了。

这张网，和老行当的相处方式，是：帮他们把长在身上的那本账，一条一条写下来。

不是要老师傅去学什么新东西。是让一个年轻人，坐在老师傅旁边，拿着一台机器，一边看他干活，一边问：这一刀，为什么从这里下？上一次从那里下，出了什么事？

问一条，记一条。记下来的，就是一座老工厂的账本。

这本账，可以让老师傅的手艺，第一次不跟着他一起走。

还有一个旧世界里的东西，最难相处，也最要紧：证书。

几十年来，一个人值不值得信任，很大程度上，看他的证书：文凭，职称，资格证，获奖证书。

证书，是功劳簿的一种。它记的是：你在某个时候，通过了某个考试，得到了某个认可。

今天，证书也在贬值。考试能考的东西，机器都会；证书证明的“会”，越来越不能说明你真的会。

可是证书不会一下子消失。很多地方，还是要看它。

这张网，和证书的相处方式，是：并排放。

一个人去找工作，可以把证书拿出来，也可以把他的账拿出来：他的功劳户，他的失效户，他服务过的客人，他被找出过、也认过的错。

一开始，看账的人会很少。大家还是习惯看证书。

可是慢慢地，会有越来越多的人发现：一张证书，说明你在某一天通过了一场考试；一本诚实的账，说明你这些年，到底是怎么一步一步走过来的。

哪一个，更能让人放心？

证书和账，其实不是对手。

一张证书，是某个时刻，某个机构，给你盖的一个章：你在这一天，过了这一关。它是一个点。

一本账，是你这些年一天一天走过来的路：你在哪里生过，在哪里断过，服务过谁，谁找过你的错。它是一条线。

点，告诉别人你到过哪里。线，告诉别人你是怎么走的。

一个人，有点又有线，最让人放心。

◆ 和机器本身

这张网，和机器的关系，也要说清楚。

机器，是每一座工厂里最有力气的那台设备。可是机器，也有它自己的主人：造它的那几家大公司。它们会越来越强，也会越来越想让所有人都只用它们，只信它们，只在它们的平台上碰撞、记账、交易。

这张网，不去和它们争。它用它们的机器，而且用得很认真：三家对撞、群碰，就是请好几家公司的机器，一起来碰。

可是它守住一件事：账，不交给任何一台机器。

每一座工厂的功劳户、失效户、来历、客人，都要能被工厂的主人带走，存在他自己愿意存的地方。今天用这家的机器，明天换那家的，账还是他的。

机器可以换，账不能丢。

最后，说一句最要紧的话。

这张网，和旧世界相处，最大的危险，不是被旧世界压垮，而是被旧世界同化。

它可能会慢慢地，也开始看证书，而不看账；也开始比谁的工厂大、谁的客人多，而不比谁的账诚实；也开始出现塔尖，出现收割，出现替人署名。

每一种旧东西，都有一股很强的力气，要把新东西拉回到它的样子里去。

这张网要守住自己，靠的，还是那三根柱子：承接，结算，作废条件。还是那个最根本的规矩：诚实。

还有，就是第 40 章会写下的那几条判负的条件。它们就像几根钉在边界上的桩子。什么时候，这张网开始越过它们，什么时候，就要停下来，回头看，认账。

> **带走的话**
>
> 一张新的网，不会长在一片空地上；它要和旧世界的学校、公司、平台、老规矩，学着相处。

◆

39

第 39 章

等待不是拖延：这张网的时机

一张网，什么时候能织成？

很多人会急。尤其是跟着我走了很多年的学员，他们会问：王老师，您说的这张网，什么时候能让我们靠自己的工厂吃饭？

我也急。

可是这些年，我学会了一件事：有些事，急不来。不是因为不努力，而是因为时候还没到。

这一章，讲的就是“时候”。

先说一个家常的比方。

种过地的人都知道，种子不是什么时候都能下的。

地还冻着的时候，你把种子撒下去，种子不会发芽，只会烂在土里。你再勤快，一天去地里看三遍，也没用。

地化了，墒情到了，你再撒种子，种子自己就会冒出来。你不用天天盯着它，它也会长。

一个会种地的人，不是那个最早撒种子的人，而是那个看得准“地化没化”的人。

地没化的时候，他在干什么？

他不是在睡觉。他在修农具，在选种子，在把能整的地先整一整，在把去年的收成算一算，看看哪里种得好、哪里种得不好。

他在等。可是他的等，不是拖延。

还有一个比方，是酿酒。

一坛酒，米蒸好了，曲拌好了，封进坛子里。接下来，就是等。

一个性急的人，三天就要开坛尝一尝。尝一口，是酸的，是冲的，他觉得酿坏了，倒掉，重来。重来三次，他会觉得自己不会酿酒。

一个会酿酒的人，封了坛，就把它放在阴凉的地方。他不开坛，可是他也没闲着：他看着天气，冷了，给坛子裹一层稻草；热了，把坛子挪到更阴凉的地方。他记着日子，记着这一坛用的是什么米、什么曲、拌了多少水。

过了几个月，开坛，满屋子都是香的。

他的等，是一种照看。

◆ 等待，不是拖延

拖延，是明明时候到了，你不动。

等待，是时候还没到，你不硬动；可是你在做那些现在就能做、也必须先做的事。

那么，对这张网来说，什么是“地”？什么时候，地算化了？

我用 SDE 的三个维度，来看这件事。

一张网要织成，三样东西都得到位。

S，是样子：一座理念工厂长什么样，一个理念怎么出厂，一本账怎么记，一次交易怎么结算。这些样子，要先立起来。

D，是路：一个普通人，怎么从零开始，一步一步开起自己的工厂；一座工厂，怎么接到第一个客人，怎么把第一笔账记下来。这些路，要先走通。

E，是土：整个社会，愿不愿意为“我的知识”付钱？人们习不习惯看一个人的失效户，而不只是看他的证书？社区里，复合体和复合体之间的讨价还价，有没有成为一种平常事？

S 和 D，是可以由我们自己先做的。

E，不是。

今天，E 还没有熟。

大多数人，还是在第一层楼、第二层楼里找饭吃。他们还是看证书，看学历，看头衔，看评分。他们还不习惯为一个普通人的理念付钱，更不习惯去看一个人的错题本。

这不是他们的错。一种经济的土壤，是几代人一起慢慢养出来的。客体经济的土壤，养了几千年；互动经济的土壤，也养了几十年。主体经济的土壤，才刚刚开始。

在 E 还没熟的时候，硬要让这张网“变现”，硬要让每一个学员马上靠工厂吃饭，就像在冻土里撒种子。

那么，现在该做什么？

◆ 做 S 和 D

把样子立好：一座工厂该有的五件东西，一个理念该有的四行说明书，一本账该有的两个户头，一次交易该有的结算，都先在样机上立起来，立清楚。

把路走通：让第一批学员，真的从零开始，开起自己的工厂；让他们的书上架，让他们的文章被人读，让他们记下第一笔功劳、第一笔失效。每一个人走通的路，都是后来的人可以照着走的路。

这些事，现在就能做，也必须先做。

我在这几年里，做的，大多是这些事。

我把一个一个哲学家，用 SDE 重新读了一遍，写成“普通人都能懂”的书，这是在立样子：让人看见，用 SDE 看一个思想，是什么样子。

我把碰撞的规矩，一条一条定下来，放进 ChatSDE 里，这是在立样子，也是在修路：让人知道碰撞该怎么碰。

我带着学员们，一个一个地开栏目、写文章、出书，这是在走路：让一些人，真的从零开始，开起了自己的工厂。

我给每一本书写作废条件，给每一篇文章打分、写不足，这是在立账本的样子。

这些事，一件一件，都不能马上变成钱。可是它们是地化了以后，种子要落进去的那几道垄。

它们做好了，等到有一天，土化了，种子撒下去，就会自己冒出来。

我把这件事，叫作“维度平衡”。

一件事，三个维度，不是每一刻都要一样用力。有时候，土还没熟，就该在样子和路上多下功夫；有时候，样子和路都有了，就该去养土。三个维度之间，要配平，而不是一股脑地全往一个方向冲。

等待，就是在做这种配平。

它看起来慢。可是它比那种“先冲出去再说”的做法，稳得多。那种做法，常常在土还没熟的时候，把钱烧光，把人累垮，把一个本来能成的事，做成了一个笑话。

等待，也有等坏了的时候。

一种等坏，是等着等着，忘了自己在等什么。一年一年过去，样子立了又改，改了又立，路修了一段又一段，可是从来不去看一眼土。等到土早就化了，别人的种子都长高了，他还在修农具。

另一种等坏，是把等当成了借口。明明该动了，却说“时候还没到”；明明有客人找上门来了，却说“我的工厂还没准备好”。

这两种等坏，都是忘了一件事：等待，是为了在对的时候动。

所以，等的时候，要一直看着土。要定下几个信号，信号一出来，就动。

时机，还有另一面：太晚。

土没熟的时候撒种子，种子会烂。可是土熟了很久才撒，季节就过了，种子来不及长成。

这张网，也有太晚的危险。

今天，公共知识正在落到地板上，来源链正在断，千千万万人碰出来的东西，正在被一件一件吸回那个平均的锅里。如果这张网，等得太久，等到大多数人已经习惯了“什么都交给机器、什么都不记”，等到一代人都没有记过一本自己的账，那么，土就不只是没熟，而是被踩硬了。

踩硬的土，比冻着的土，更难化。

所以，等待，不能只是等。样子要一边立，路要一边修，工厂要一边开，土要一边养。这样，土一化，种子就在那里；而不是土化了很久，大家还在找种子。

那么，怎么知道，土熟了没有？

我不知道一个确切的日子。可是我知道，土熟的时候，会有一些信号。

比如：开始有不认识我的人，自己找到站上来，为一个学员的理念付钱。

比如：开始有单位在招人的时候，不只看简历，还会问一句“你的失效户能给我看看吗”。

比如：社区里，开始有两座工厂，在没有任何人撮合的情况下，自己坐下来，谈了一笔理念换理念的买卖。

这些信号，今天都还很少。

还有几个信号，是从样机里面，看得见的。

比如：学员们开始自己记失效户，不用人催；而且记的，不是“我错了”三个字，而是具体的、有来历的、写了后来长出什么的那种。

比如：学员们之间，开始互相找错，互相用对方的理念，而且都记得把对方的名字写进来历里。

比如：有一天，一位学员的工厂，服务的客人里，有一半以上，是这台样机以外的人。

比如：有一天，有一座工厂，在我完全不知道的情况下，在别的城市，被别人照着开了起来。

这些信号，一个一个出来，就是土在一块一块地化。

我在等。

一边等，一边修农具，选种子，整地，算账。

还要说一句：这张网的土，不只是等来的，也是养出来的。

一个学员，把自己的工厂开起来，服务了十个客人。这十个客人里，也许有一两个，从此知道了“原来一个普通人的理念，也值得付钱”；也许有一两个，开始学着记自己的失效户。

这就是在养土。

这里说的养土，还有一层：让人们慢慢习惯，一个普通人的理念，是值得认真对待的。

今天，大多数人听到“一个开面馆的人有自己的理念”，会笑一笑，觉得这话说得太大了。理念，好像是学者、专家、名人才配有的东西。

这种笑，就是土还没熟的样子。

什么时候，人们听到这句话，不再笑了，而是认真地问一句“她的理念是什么？在哪里用过？”，土就熟了一大半。

每一座开起来的工厂，都在它周围，养着一小块土。千千万万座工厂，就在养一整片土。

所以，等待的时候，最好的照看，不是空等，而是一座一座地，把工厂开起来。工厂开得越多，土熟得越快。

对一个学员来说，等待的时候，具体该做什么？

我的建议，只有三句。

第一句：先把自己的账记起来。不要等有了客人再记，从今天就记。土熟的那一天，客人会先看你的账。

第二句：先在身边服务起来。不要等着有陌生人来付钱，先帮身边的人，帮邻居，帮同事，帮家里人。服务，本身就是在养土。

第三句：先互相找错。学员和学员之间，互相用对方的理念，互相替对方找错，互相记在对方的名下。这张网最早的线，就是这样织起来的。

这三句，没有一句需要等。

> **带走的话**
>
> 等待不是拖延，是在三个维度上配平：土没熟，先把样子和路做好。

◆

40

第 40 章

这张网的边界：什么不做，什么时候判负

一张网，最危险的，不是它太小，而是它不知道自己的边界在哪里。

它什么都想做，什么都想管，什么都想吞下去。最后，它变成了它当初最反对的那种东西。

这张网，也有这样的危险。所以，我要在这一章，把它的边界，先画出来。

◆ 第一条边界：它不做金字塔

这张网，不能长成一家把所有人都装进去的大公司。

如果有一天，网上的每一座工厂，都得听一个中心的指挥；它们的理念，都得经过一个中心的审批，才能出厂；它们赚的钱，大头都得交给一个中心。那么，这张网就死了。它变成了一座新的金字塔，只不过塔尖上坐着的，换了一个名字。

这张网的中心，只能提供四样东西：地，机器，招牌的登记处，一把公开的尺子。它不拥有任何一座工厂，也不拥有任何一个理念。

◆ 第二条边界：它不做收割

互动经济里，有一种做法，叫“收割”：平台先把人吸引进来，等人离不开它了，再一点一点地抽成、涨价、改规矩，把人口袋里的钱，割走。

这张网，不能这样做。

它的收入，只能来自它真正提供的东西：地的使用，机器的使用，出版的服务，尺子的评估。它不能去抽每一座工厂和它的客人之间的交易，更不能在一座工厂离不开它以后，反过来卡它的脖子。

一座工厂，随时可以离开这张网，带着它的账、它的史、它的客人，去任何地方。这张网，要让它不想走，而不是让它走不了。

◆ 第三条边界：它不替人喊

这张网里，每一座工厂的招牌，都只能由厂主自己挂。

网，不能替一个学员说“这是你的理念”；也不能替一个学员认“这是你的错”。它可以帮他记账，帮他碰撞，帮他出版，可是那一声“我的”，只能由他自己喊。

一张网，如果开始替人喊，替人认，替人署名，那么它就又成了一台无主的机器，只是换了一种方式，把每个人的“我”吸走。

◆ 第四条边界：它不装作万能

这张网，不是什么问题都能解决。

有些事，是理念工厂解决不了的。一个人生了重病，需要的是医生和医院，不是一个理念。一个家庭遇到了暴力，需要的是保护和法律，不是一次碰撞。一个地方遭了灾，需要的是粮食和房子，不是一本书。

这张网，要老老实实地说：这些事，不归我管，也不该归我管。遇到这样的事，请去找真正能帮你的人。

还有一条边界，是对我自己的：它不做我的个人崇拜。

这张网，是从我的三个宝贝长出来的。很容易，它会变成一个围着我转的圈子：我说的就是对的，我的书就是经，我的名字就是招牌。

那样的话，它就又成了一座金字塔，塔尖上坐着的，是我。

我不要这样。

在这张网里，我的书，也要写作废条件；我的理念，也要被人找错；我的错，也要一笔两记，以找到它的人的名字命名。我是这张网上的一个结，最早的那一个，也许是现在最大的那一个，可是只是一个结。

有一天，如果这张网上，有人找出了我的三个宝贝里一个根本的错，并且从那里长出了比我更好的东西，那一天，我会觉得，这张网真的长成了。

◆ 第五条边界：它不碰那些不该碰的东西

理念工厂，生的是理念，做的是服务。可是有一些东西，不能拿来当成理念工厂的买卖。

一个人的隐私，不能拿来当原料。一个客人把他的家事、他的病、他的难处，告诉了一座工厂，这座工厂只能用它来帮这个客人，不能拿去碰别的，更不能拿去卖。

一个人的恐惧，不能拿来做生意。有些人会利用别人的焦虑，卖给他们一个“只要照做就能改变命运”的说法。这张网里，不许有这样的工厂。

一个人的健康，不能拿一个理念来赌。一碗面可以试，一个带孩子的办法可以试，可是一个人的病，得去找医生。理念工厂可以陪他理一理自己的日子，却不能替医生开药。

这些，是这张网的禁区。

边界之外，还有一件事，要在这里说一句：这张网，要对它的反对者，保持敞开。

一定会有人不同意这一卷里说的每一件事。有人会说，普通人的理念，根本不值钱，这只是一个好听的故事。有人会说，复式记账太理想了，没有人愿意把自己的错摆出来。有人会说，所谓的网，最后还是会长成一座金字塔，塔尖上还是那几个人。

这些反对，不是这张网的敌人。它们是这张网最好的找错者。

每一条认真的反对，都要被记下来，以提出它的人的名字命名。然后，去碰一碰：这一条，在哪里说中了？我们在哪里，真的已经开始走偏了？

一张容不下反对的网，会在一片赞同声里，悄悄地烂掉。

画完了边界，还要写明：什么时候，这张网该判负。

我把它写成几条，放在这里，也会汇总到卷十一里去：

第一条：　如果若干年以后，网上的理念工厂，始终只有那些认识我、跟过我课的人，外面的普通人始终没有自己走进来，那么“每个人一座工厂”这句话，就还只是一个圈子里的事，要判负。

第二条：　如果若干年以后，网上的工厂，始终没有一座能靠自己的理念，从不认识它的客人那里，得到实实在在的收入，那么“主体经济”这句话，就说得太早了，要判负。

第三条：　如果这张网在长大的过程里，开始抽成、开始收割、开始替人署名、开始卡住某一座工厂不让它走，那么它就变成了它当初反对的东西，要判负，而且要第一个被我自己判负。

第四条：　如果复式记账，始终只有少数几个人在用，大多数人还是只记功、不记错，那么“错题本是信用”这句话，就还没有成为这张网的地基，要判负。

写下这几条，我心里是踏实的。

一个人，把自己一辈子最想做成的事，写上它什么时候会失败，这件事听起来有点残忍。

可是我知道，只有这样，它才有可能真的做成。

一张不写作废条件的网，是一张只能往外扩、不能回头看的网。它早晚会冲过自己的边界，冲成一个笑话。

一张写了作废条件的网，每长一步，都会回头看一眼：我还在边界里吗？我是不是已经开始变成我反对的那个东西了？

这一眼，就是它的刹车。

作废条件，也不是写一次就完了。

一年以后，要回头看一次：写下的那几条，有没有被碰到？碰到了多少？哪一条，已经快要成真了？

三年以后，再看一次。

每看一次，结果都要登出来。哪一条被碰到了，就在那一条下面签字认账；哪一条暂时还没被碰到，也要写明，是真的没被碰到，还是没有去查。

这样，作废条件，才不是一句写在书里的漂亮话，而是一本一直在记的账。

我还要把这一章里说的边界，交给这张网上的每一个人。

边界，不能只由我一个人来守。我也会老，会糊涂，会被自己的愿望推着走过头。

所以，这张网上的每一座工厂，每一个用它的人，每一个找错的人，都有权利指着某一件事说：这里，越界了。

他说了，要被记下来，以他的名字命名。

这张网，要给找它自己的错的人，留一个位置。这是它对复式记账，最彻底的一次使用：把它用在它自己身上。

> **带走的话**
>
> 先画边界：不做金字塔，不收割，不替人喊，不做个人崇拜。

◆

41

第 41 章

三个宝贝，在这张网里各在哪里

这本书的主角，是三个宝贝之间的关系。所以，讲完了这张网，我要回过头来问一句：三个宝贝，在这张网里，各在哪里？

理论，在这张网里，是地基，也是共同的语言。

每一座理念工厂，都建在同一块地基上：东西是生出来的，不是找来的。

这块地基，看不见，可是少了它，这张网就织不起来。一个不相信“东西是生出来的”的人，不会去开一座理念工厂，他会去找现成的答案、搬现成的知识。他就算进了这张网，也只是在网上转一圈，拿走几块炭，就走了。

理论，还是这张网上所有人之间共同的语言。一座工厂说“我这个理念，卡在 E 上”，另一座工厂一听就懂；一个人说“这把尺在我这里断了”，另一个人马上知道他要说什么。没有这套共同的语言，千千万万座工厂之间，就没法交易，没法找错，没法一起碰。

工具，在这张网里，是每一座工厂里的机器，也是工厂和工厂之间的线。

每一座工厂里，都有一台 SDE 化的机器，帮着碰，帮着记。

可是工具，不只在工厂里。一座工厂的理念，要进入另一座工厂，也要靠工具：要把它说清楚，要配上说明书，要让另一座工厂拿去以后，知道该怎么在自己的土里碰。三家对撞、群碰这样的工具，还能让好几座工厂，坐在一张桌子上一起碰。

工具，是这张网上的线。

呼喊，在这张网里，是每一个结。

一座理念工厂，之所以是一个结，而不是一团散掉的线头，是因为它有一个主人，一块招牌，一本账。这就是第三声喊。

没有呼喊，工具再好，理论再对，碰出来的东西，都会顺着线流走，流回那个平均的锅里。网上没有结，只有一团乱线。

有了呼喊，每一个结，才立得住。线，才有了从哪里来、到哪里去。

用一张小表，把这件事排一排：

	在一个人身上	在这张网里
理论	看的方式：东西是生出来的	地基和共同的语言
工具	生产线：诊断、换维、结算	工厂里的机器，工厂之间的线
呼喊	招牌和账本：“我的”	每一个立得住的结

所以，三个宝贝，在这张网里，是这样摆着的：

理论是底下的那块地，工具是地上的线，呼喊是线交汇处的一个一个结。

地，决定了网能不能铺得开。

线，决定了网能不能连得上。

结，决定了网能不能立得住。

三个宝贝，在这张网里，还各自对着一种“病”的解药。

这张网最容易得的第一种病，是散：千千万万座工厂，各说各的话，谁也听不懂谁，交易做不起来，找错也找不到点子上。治散的，是理论。一块共同的地基，一套共同的语言，让千千万万片不同的土，能在同一张网上说话。

第二种病，是断：工厂和工厂之间，线连不上。一个好理念，生出来了，传不出去；一个错，被找到了，送不回来。治断的，是工具。说明书、结算、三家对撞、群碰，让理念在工厂和工厂之间，走得通。

第三种病，是空：网上的线很多，结却立不住。东西流来流去，没有一样是谁的，最后都流回那个平均的锅里。治空的，是呼喊。每一座工厂，都挂着自己的招牌，记着自己的账，认着自己的错。

散、断、空。理论治散，工具治断，呼喊治空。

这三种病，后面卷八讲“缺一样就生病”的时候，会在一个人身上，再看一遍。

还可以再往深里走一步。

这张网，本身，就是三个宝贝长大了的样子。

一个人，有了三个宝贝，他就有了一座理念工厂。

千千万万个人，各自有了三个宝贝，各自有了一座理念工厂，又因为同一块地基、同一套工具、同一种记账的办法，连在了一起，这就是这张网。

所以，这张理念工厂之网，不是三个宝贝之外的另一样东西。它是三个宝贝，从一个人身上，长到了千千万万个人身上。

> **带走的话**
>
> 理论是地基，工具是机器也是线，呼喊是招牌；这张网，就是三个宝贝长到了千千万万个人身上。

◆

42

第 42 章

网里的一天

最后，我想画一幅画。

一幅很小的画，画的是这张网织成以后，一个普通人的一天。

它是想象的。可是画里的每一样东西，今天都已经有了一点影子。

早上六点，县城里，那位面馆老板娘刚刚收了夜里的摊。

她没有马上去睡。她打开手机，在自己的账本上，记下昨夜的两笔。

一笔进功劳户：一位新来的急诊科医生，第一次来吃面，走的时候说，这是他来这个县城以后，吃得最踏实的一顿夜宵。

一笔进失效户：她新试的那一种腌菜，三个客人剩下了，没动。她写：可能太咸了，下次减一半盐；找到这个问题的，是那位姓王的护士，她说了一句“今天的小菜，我有点吃不下”。

记完，她睡了。

早上七点半，那位妈妈的大儿子，背着书包出门。

他今年上初中了。路上，他掏出一个小本子，翻到最新的一页。

那是他自己的失效户。是妈妈教他记的，一天一条，一条三行。

昨天那一条写的是：“原来以为：数学题读一遍就能做。在哪里断了：第三道应用题，读了三遍还是没懂。后来长出的：把题目里的每一个数，画成一个小方块，一画就看懂了。”

他看了一眼，笑了一下，把本子收回书包。

他还不知道什么叫理念工厂，也不知道什么叫主体经济。他只知道，这个本子，比他的满分卷子，更让他觉得，自己是在一点一点长大。

这张网的下一代，就是这样，从一个初中生书包里的一个小本子，开始的。

上午十点，隔壁县城的一家书店老板，在网上找到了她。

他看了她的账：帮过七家小店找“夜里”，五家成了，一家没成，一家说不清。没成的那一家，为什么没成，写得清清楚楚。

他给她发了一条消息：我的书店，白天没人，晚上也没人。你能帮我碰一碰吗？

她回：我先看看你的账。

书店老板也有一本账。不长，可是诚实：他试过办读书会，来的人越来越少；他试过卖文具，被旁边的超市挤垮了。

两个人约了一个时间，坐下来碰。

上午十一点，城南一家修车铺里，一位干了三十多年的老师傅，正在修一辆老车。

他旁边，坐着一个二十出头的年轻人，手里拿着手机。

年轻人不是来学修车的。他是来“记账”的。

老师傅每拧一颗螺丝，他就问一句：为什么先拧这一颗？老师傅说：这种车，这里容易锈死，先松它，别的才好动。上回有个小伙子先拧了别的，把这颗拧断了，整整折腾了一下午。

年轻人把这一句，连同“上回那个小伙子”的事，一起记了下来。

半年下来，他记了三百多条。每一条，都是老师傅手上的一条理念，连着它的来历，连着它断过的地方。

这本账，挂在网上，署着两个名字：老师傅的，和年轻人的。老师傅是生它的人，年轻人是把它从手上搬到纸上的人。

有几个外地的修车铺，已经在付钱，买这本账里的某几条。

老师傅说，他干了一辈子，第一次觉得，自己手上的这些东西，不会跟着自己一起走了。

下午两点，县城中学里，那位英语老师，正在给一群外县来的老师，讲她的“单词快递单”。

讲完，有一位年轻老师举手：我在一个村小教书，孩子们家里都没有手机，快递单怎么扫码？

老师愣了一下，笑了：这个，我还没碰过。我们一起碰一碰？

她们当场，拉上一台机器，碰了二十分钟。碰出来一个法子：不扫码，画格子，孩子每用一次一个词，就在墙上的大表里给它画一格。

年轻老师的名字，被记进了那个法子的来历里。老师的失效户上，也多了一条：“快递单在没有手机的村小不灵；找到它的，是某某老师；长出来的，是墙上画格子。”

下午五点，一个刚毕业两年的年轻人，去一家公司面试。

面试官看完了他的简历，问了几个常规的问题，然后说：你的账，能给我看看吗？

年轻人把手机递了过去。

那上面，是他这两年的功劳户和失效户。功劳户不长：帮一家小店理顺过一次进货，帮一个社区做过一次老人的需求调查。失效户比功劳户还长一点：哪一次调查问错了问题，哪一次给小店出的主意，让它多压了一个月的货。每一条后面，都写着他后来长出了什么。

面试官看了很久，指着失效户里的一条，问：这一次，你后来是怎么发现自己问错了问题的？

年轻人讲了。讲得很具体，讲到一位老人的一句话，让他一下子明白了。

面试官点了点头。

那天晚上，年轻人接到了电话。

晚上八点，城里，那位做了多年会计的中年人，收到了一笔钱。

钱不多。是一家小公司付给他的。上个月，他帮这家公司看了一遍账，找出了三处“有点怪”的地方。其中两处，后来查实了，一处是他看错了。

他把那一处看错的，也写进了给对方的报告里，并且在自己的失效户上，记下了一笔。

对方老板在网上留了一句话：他连自己看错的地方都告诉我们了。下次，还找他。

傍晚六点，一个退休在家的老工程师，坐在阳台上，看一座理念工厂的账。

他不开工厂，也不怎么用别人的理念。他在这张网上，做的是第三种劳动：找错。

他干了一辈子桥梁，看东西，习惯先找它哪里会裂。

今天他看的，是一位年轻人写的一个关于“小区里怎么安排老人互助”的理念。写得很好，说明书也全。可是他看出了一个地方：这个办法，默认每一栋楼里，都有几个腿脚好的老人，可以去照顾腿脚不好的。他住的这个小区，就不是这样，腿脚好的老人，大多搬去和子女住了。

他把这一点，写得清清楚楚，交了回去。

第二天，那位年轻人回了他一句：谢谢您，这一条，我记在您的名下了。我再去碰一碰，腿脚好的老人不够的时候，怎么办。

老工程师看着这句话，笑了。他干了一辈子，找过无数座桥的毛病，从来没有一次，被人这样郑重地“记在名下”。

晚上九点，一个在外地读大学的姑娘，在宿舍里，读到了面馆老板娘那本账里的一条。

那一条写的是：她的腌菜，三个客人剩下了，太咸了，找到这个问题的，是那位姓王的护士。

姑娘看着看着，想起了自己的奶奶。奶奶腌的菜，也总是太咸，可是奶奶说，咸一点，放得久。

她在那一条下面，留了一句话：我奶奶说，老家的腌菜咸，是为了过冬放得久；夜里的面，吃完就走，也许可以做一种不用放久的、淡一点的小菜。

第二天，老板娘看到了这句话。她把这位姑娘的名字，也记进了那一条的来历里。

一个远方的陌生人，因为一条失效户，和一碗县城里的面，连上了一根线。

夜里十一点，那位带了两个孩子的妈妈，孩子都睡了。

她坐在饭桌边，打开了自己的账本。

这一年，她把自己带孩子的十几个办法，一条一条写成了带说明书的理念。有三位别的妈妈，用了其中几条，回来告诉她：这一条管用，那一条在我家不灵。

不灵的那几条，她都记下了，也记下了告诉她的人的名字。

今天，第一次，有一位她不认识的妈妈，从很远的城市，付了一点钱，请她花一个晚上，帮自己碰一碰儿子的一个难题。

她们碰了两个钟头。

结算的时候，那位妈妈写：我原来以为，是孩子不懂事；现在知道，是我们家晚饭的那一个小时，出了问题。

她看着这一句结算，看了很久。

她想起很多年前，自己抱着孩子坐在阳台上，问自己：我呢？我还在吗？

她现在知道了。她在。她在一位陌生妈妈的日子里，清清楚楚地，显露出来了。

这一天里，没有一个人是大人物。

没有一个人发了大财，也没有一个人出了名。

可是在这一天里，有七八座小小的理念工厂，在转；有十几个理念，进了别人的日子；有好几条错，被找了出来，以找到它的人的名字，记了下来；有几笔钱，流到了理念真正生出来的地方。

千千万万个这样的一天，连在一起，就是我说的那张网。

它不在某一座高楼里，不在某一个平台上。

它在一条老街的面馆里，在一间县城中学的教室里，在一张深夜的饭桌边。

它在每一个普通人，把自己的理念工厂，开起来的地方。

第二天早上六点，县城的天，又亮了。

面馆老板娘收了摊，打开手机，记下昨夜的两笔。

书店老板，在自己的账本上，写下了和她碰的第一轮结算。

英语老师，在墙上画格子的那个法子下面，又看到了一条新的留言，是另一个村小的老师写的。

修车铺的老师傅，已经在拧今天的第一颗螺丝。那个年轻人，还没到。

那个找到了工作的年轻人，在去公司的路上，想着今天要不要开始记一本新的账。

网，还在织。

没有人看见它的全貌。每个人，只看得见自己那个结，和连着自己的那几根线。

可是它在那里。一天比一天，大一点，密一点，结实一点。

这一卷，到这里，也就讲完了。

主体经济学，上卷讲的是：经济的主角，换成了人自己的理念工厂。下卷讲的是：千千万万座理念工厂，怎样连成一张网，这张网靠什么不塌，它和旧世界怎么相处，它要等什么时机，它的边界在哪里。

接下来的三卷，这本书要回到它真正的心脏：三个宝贝之间，到底是怎样一种关系？它们为什么是一次发生？为什么缺一样就生病？它们怎样互相生、互相改写？

讲完了那三卷，你会发现，这一卷画的这张网，不过是那个关系，放大了一千倍、一万倍的样子。

> **带走的话**
>
> 千千万万个普通的一天，连在一起，就是那张网。

◆



卷　七

关系之一：三个宝贝是一次发生

卷　序

从这一卷起，是全书的心脏：三个宝贝之间的关系。关系三卷，这是第一卷：三个宝贝，是一次发生。

第 43 章问一个理论能不能照见生出它的人；第 44 到 46 章讲理论是土、工具是路、呼喊是花；第 47 到 49 章用一碗面、一个场、我自己，各走一整次发生；第 50 章问次序能不能不一样；第 51 到 54 章和第 56、57 章，把这一次发生，放到一个孩子、一个家、一个团队、一位老师傅、一条街和一个人的一生上，第 55 章讲其中的快和慢；第 58 章画对应的边界。

这一卷从“一次”来看：土，路，花。

43

第 43 章

一个理论，能不能照见生出它的人

前六卷，我把三个宝贝，一个一个地讲了，又讲了它们长大以后，会连成一张怎样的网。

从这一卷开始，这本书要回到它真正的心脏：三个宝贝之间，到底是一种什么关系？

我在导论里，说过三条线。第一条线是：三个宝贝本身，就是一次发生。

这一卷，就讲这一条线。

在讲之前，我要先面对一个问题。这个问题，我自己也犹豫了很久。

用 SDE 去看三个宝贝，是不是在绕圈子？

三个宝贝里，第一个就是 SDE 本体论。现在，我要用 SDE 本体论，去看包括 SDE 本体论在内的三个宝贝。这就好像一把尺子，要去量它自己；一双眼睛，要去看它自己。

这种事，在很多哲学家那里，是被当成大忌的。一个理论，拿来解释它自己，常常会陷进一种说不清的循环里：你说它对，因为它说它自己对；你说它自己对，因为它对。

我不想掉进这个坑。

所以，我要先说清楚，我这样做，是在做什么，不是在做什么。

我不是在用 SDE 证明 SDE 是对的。

这一点，最要紧。

一个理论是不是对的，不能靠它自己来证。它要靠外面的东西：它在多少片不同的土壤里用过，站没站住；它碰到了多少个反例，有没有认账、有没有改；它写下的作废条件，有没有被碰到。

这些，我在前面几卷里，在这本书的卷十一里，都会老老实实地摆出来。

◆ 我是在做另一件事：看一看，这个理论，能不能照见生出它的那个人

一个理论，如果它真的说中了“东西是怎么生出来的”，那么，它就应该也能说中“它自己是怎么生出来的”，以及“生它的那个人，手里的东西，是怎么一样一样长出来的”。

如果它照不见生它的人，只能照见别人，那它就有一个很可疑的地方：它好像是站在世界外面，拿着手电筒，照别人；而它自己，不在它照的那个世界里。

这正是发现学的老毛病。

发现学的哲学家，常常能把整个世界都解释得头头是道，却唯独解释不了他自己，解释不了他那一套学说，是怎么在他那一片土、那一串日子里长出来的。他好像是一个从天上掉下来的人，看着地上的一切。

SDE 如果真的换掉了那座房子和那只手电筒，它就不能再站在外面。它得把自己，也放进它照的那片土里。

这个“照不见自己”的毛病，我在写那一整套“普通人都能懂”的哲学家的书时，看到过很多次。

一位哲学家，写了一辈子，把人心、社会、历史、宇宙都讲得头头是道。可是如果你问他：你这一套学说，是怎么在你身上长出来的？它为什么是在你那个年

代、你那个城市、你那一段日子里长出来的？他的学说里，常常没有这个问题的位置。

他的学说，照亮了别人，却像一盏灯，照不见灯座。

有的哲学家，比如讲“一切都在流变”的，讲“人是被他的时代和阶级塑造的”的，其实已经走到了灯座旁边。可是走到最后一步，他们常常又退了回去：他们会说，我的这一套，恰恰是看清了流变、看清了塑造的那个例外。别人都被塑造了，只有我的学说，站在了外面。

我不想做这个例外。

SDE 要是真的，它就得承认：它自己，也是被塑造的；它也是在一片土里、经过一串差异、显露出来的；它也会在某一天，被新的土、新的碰撞，改写。

所以，这一卷做的，是一次试验。

试验的题目是：用 SDE 的三个维度，去看我手里的三个宝贝。看它们对不对得上；对得上的地方，说明了什么；对不上的地方，又说明了什么。

我先把结果说在前面。

对上了。

理论，是土壤，是 E。

工具，是路径，是 D。

呼喊，是显露，是 S。

三个宝贝，本身，就是一次完整的发生：在理论这片土壤里，经过工具这条碰撞的路径，最后显露出一个理念之我，一座理念工厂。

我第一次看清这一点的时候，心里是有一点震动的。

我用 SDE 看了几年的世界，看过番茄炒蛋，看过万有引力，看过一个家的和睦、一个孩子的爱读书、一个行业的内卷。我从来没有想过，有一天，我会回过头来，用它看我自己手里攥着的这三样东西，而且，它们也恰好是按它的样子长的。

这让我既惊讶，又心安。

还有一点，要说得更小心：这个“对上了”，是我看出来的。

一个人看自己手里的东西，最容易看出自己想看的样子。我用了几年 SDE，满眼都是 S、D、E；回过头来看三个宝贝，看出 E、D、S，会不会只是因为我的眼睛，已经被这三个字母填满了？

这个疑问，我没有办法完全打消。

我能做的，是把我怎么看出来的，一步一步摆出来，让读者自己去核对：理论为什么是土，工具为什么是路，呼喊为什么是花；它们在哪里对上，在哪里对不上。

如果读者核对完，觉得是我看走了眼，那也是一个值得记下来的错。

惊讶的是：一个理论，居然能把生出它的人，也照进去。

心安的是：这说明它不是一套悬在半空的说法。它是真的在那里运转，连生它的人，也在它的运转里面。

不过，对上了，不等于对得严丝合缝。

我会在这一卷的最后一章，专门写对不上的地方。理论，不只是土壤，它自己也是一次显露；呼喊，不只是显露，它也是一个场，一片别人的土壤；工具，也不只是路径。

这些对不上的地方，一点也不让我失望。恰恰相反，它们让我更相信这个对应是真的。

因为一个严丝合缝、处处都对得上的对应，才最可疑。那往往说明，是我先想好了答案，再把事实往答案里硬塞。

真的发生，从来不是严丝合缝的。它总有一些溢出来的、说不清的、和预想不一样的地方。

这一章最后，我想说一句，给那些担心“循环”的读者。

用 SDE 看三个宝贝，确实是一种循环。

可是，这不是一个封闭的圈，而是一个螺旋。

我用 SDE 看三个宝贝，看出了一些东西；这些东西，又会回过头来，让我对 SDE 本身，多一点理解，或者发现它的一个毛病；我改了 SDE，再用改过的它，去看三个宝贝，又会看出新的东西。

每转一圈，都不是回到原地，而是往上走了一点，或者往深里走了一点。

这正是第一个宝贝里讲的那个道理：土壤，会被显露出来的东西，回过头来改写。

一个理论照见了生它的人，生它的人又回过头来改写了这个理论。

这不是坏的循环。这是发生本来的样子。

还有一个比方，也许更家常。

一个木匠，做了一辈子家具，最后给自己做了一把椅子。

他用的，是他一辈子练出来的手艺；做出来的这把椅子，又是他这一辈子手艺的一个见证。坐在这把椅子上，他会发现，这里还可以改一改，那里当年要是那样做就好了。下一把椅子，他会做得更好。

手艺做出了椅子，椅子又改进了手艺。

这就是我说的螺旋。

> **带走的话**
>
> 一个理论能照见生出它的人；可是看出来的对应，也可能是自己的眼睛。

◆

44

第 44 章

理论是土壤

先说第一个对应：理论，是 E，是土壤。

土壤是什么？

我在第一个宝贝里说过：土壤，是看不见的，缠在一起的，是一切能长出来的东西的来处。平常你看不见它，你看见的只是地面上长出来的东西。可是没有它，什么也长不出来。

理论，就是这样一片土。

它看不见。一个人走在街上，你看不出他心里信的是发现学，还是发生学。一座理念工厂开在那里，你看得见它的招牌、它的产品、它的客人，却看不见它脚下的地基。

可是它决定了一切。

我用一个对比来说。

两个人，同一年开了一家面馆，在同一条老街上，都遇到了同样的难处：生意不温不火，旁边又开了三家。

第一个人，心里站着的是发现学。他相信，生意好的秘诀，早就在那里了，别人已经找到了，他只要把它找来、照着做就行。于是，他上网搜，看短视频，学隔壁，加辣，做网红款。

第二个人，心里站着的是发生学。她相信，她这家店的好面，只能在她这口锅里熬出来，别人的秘诀，是别人的土壤里长出来的。于是，她回头去看自己的土：这条街上有什么，来她店里的是些什么人，她老家有什么别人没有的东西。

同一个难处，两片不同的土壤，长出了两样完全不同的东西。

第一个人，长出了一家和另外三家一模一样的店。

第二个人，长出了一碗夜班米汤面。

他们手上的工具，也许一样；他们的勤快，也许一样。差别，在脚下那块看不见的地。

理论，决定了什么能长出来。

土壤，还决定了什么长不出来。

一片酸性的土，种不好喜碱的庄稼。一片发现学的土，也长不出某些东西。

它长不出“我的理念”。因为在发现学的土里，一切理念都是本来就有的，谁找到都一样，不会有“我的”。

它长不出失效户。因为在发现学的土里，错只是“没找到”，是一个空洞，没有什么好记的。

它长不出复式记账。因为在发现学的土里，找错的人赢了，犯错的人输了，一笔账只能记在一边。

所以，第三个宝贝，在发现学的土里，是长不出来的。不是因为那里的人不够努力，而是因为那片土，本来就不长这样东西。

要长出理念之我，得先换土。

土壤，还有一个特点：它是缠在一起的。

一片好土，不是一样东西，是很多东西缠在一起：水、肥、气候、虫子、上一季留下的根。你很难把它们拆开，说清楚是哪一样让这块地变好的。

SDE 这个理论，也是这样缠在一起的。

它不是一条一条的规定，可以一条一条地背下来。它是很多东西缠在一起：一种看世界的眼光（东西是生出来的），三个维度（显露、差异、纠缠），三方程（三个维度互相生），六条路径（换维怎么换），还有对“错”的一种新的态度（错是一次真实的碰撞，值得被记下来）。

这些东西，缠在一起，才成了一片土。你只拿出其中一样，比如只背下三个字母，它是长不出东西来的。就像你从一片好土里，只挖出一把沙子，那把沙子，种不活一棵苗。

这就是为什么，第一个宝贝，不能当成一套“技巧”来学。技巧是可以拆开的，土壤不能。

这一点，我在教学员的时候，体会得最深。

有的学员，学得很快。三个字母、三方程、六条路径，一两个星期就背熟了，考他，他都答得上来。可是他一回到自己的日子里，遇到一个真的难题，第一个念头，还是“去网上找一找别人怎么说”。

他学会的，是一把沙子。

有的学员，学得很慢。字母、方程，记得颠三倒四。可是有一天，他跟我说：王老师，我以前总觉得我儿子不爱读书是天生的，现在我觉得，是我们家那片土的问题。

他换的，是土。

土壤，还是慢的。

一片地，要养厚，不是一年两年的事。一个人的看世界的眼光，要从发现学换到发生学，也不是读一本书、听一堂课就能换好的。

我自己，从 二〇一七年的三视角，到 二〇二六年的 SDE，换了整整九年，换了五次名字。

这九年，就是我在养这片土。

一个读者，读完这本书，也许觉得“我懂了，东西是生出来的”。可是他心里那座房子，那只手电筒，不会因为读了一本书就消失。他还会在很多时候，下意识地去“找答案”，去“搬秘诀”，去把自己的错藏起来。

这很正常。土壤，本来就是慢的。

它要在一次一次的碰撞里，一次一次的判负里，一次一次的“原来我又在找了”的发现里，一点一点地换过来。

土壤，最后还有一个特点：它是一切的来处，却不是一切的全部。

一片好土，如果没有种子落下去，没有雨下下来，没有人去翻一锄头，它就只是一片好土，什么也长不出来。

理论，也是这样。

一个人心里换了土，相信了东西是生出来的，可是他手上没有一套办法去碰，他心里的这片好土，就只能荒着。

这就是第一个宝贝的尽头，也是第二个宝贝的开头。

土壤，要等一条路，从它上面走过。

这一章最后，给读者留一个小问题，可以在心里想一想：

你心里的那片土，现在是什么样的？

遇到一个难题，你的第一个念头，是“去哪里找答案”，还是“我这里有什么”？

犯了一个错，你的第一个反应，是“赶紧别让人知道”，还是“记下来，看看它是怎么碰成的”？

看到一个比你做得好的人，你想的是“他的秘诀是什么”，还是“他的土是什么，我的土是什么”？

这三个问题的答案，就是你此刻的土。

它没有对错。它只是告诉你，你现在站在哪里。知道站在哪里，才知道从哪里开始松。

> **带走的话**
>
> 理论是土：它决定了什么能长出来。

◆

45

第 45 章

工具是路径

第二个对应：工具，是 D，是差异的路径。

D，在 SDE 里，是差异，是推动变化的那一下，而且不是一下，是一串。

一棵苗，从破土到抽穗，是一长串差异接着差异：这一天下了雨，那一天出了太阳，这一周来了虫，那一周施了肥。每一次差异，都把这棵苗往某个方向推了一步。

一盘番茄炒蛋，也是一长串差异：先下蛋还是先下番茄，蛋炒到几分熟，放不放糖，火大还是火小。

D，就是这一长串“这一下，接着那一下”。

SDE 多维度碰撞法，恰恰就是一长串被安排好了的差异。

诊断，是第一下：看这道题卡在哪一维。

换维，是第二下：从另一维拿一样东西过来，撞它。

结算，是第三下：看这一撞，多出了什么。

然后，下一轮，从上一轮结算出来的东西开始，再诊断，再换维，再结算。

一轮接着一轮，就是一长串差异。

你看，碰撞法本身，就是一条 D 的路。它不生出土壤，也不直接就是最后显露出来的那个理念。它是土壤和理念之间，那一段一步一步往前推的路。

为什么说这条路，非有不可？

因为土壤光是缠着，是不会自己长出东西来的。

一个人心里换了土，相信了东西是生出来的，这很好。可是如果他每天的日子，还是和原来一样：遇到难题，想一想，想不出来，就放下；想出来一点，也不记，过两天就忘了。那么他心里那片好土，就永远只是一片好土。

土壤里要长出东西，得有什么东西在上面动一下，再动一下，再动一下。

过去，这一下一下的动，全靠运气：碰巧遇到一个对的人，碰巧读到一本对的书，碰巧在某个深夜想通了一件事。运气好的人，一辈子能动上几十下；运气不好的，一辈子一下也动不了。

SDE 化的大模型，把这一下一下的动，从运气，变成了工序。

你不用再等那个对的人出现，它随时陪你碰；你不用再去找那本对的书，它能从几十个行当里给你拿原料；你不用再指望某个深夜的灵光一闪，它按诊断、换维、结算，一轮一轮地推你往前走。

工具，让差异变得可以重复。

可以重复，这四个字，对一个普通人来说，意味着什么？

意味着他不必再等灵感。

灵感这个东西，来的时候很好，可是它不听人的话。你越着急要它，它越不来。一个人，要是全靠灵感吃饭，他的日子，就像靠天吃饭的农民，一场雨，决定一年的收成。

碰撞法，是给这个农民修了一条水渠。雨来不来，地里都有水。一个人卡住了，不用等灵感，他知道该做什么：先诊断，再换维，再结算。一轮不行，再来一轮。

它不保证每一轮都碰出东西。可是它保证，一个人每一天，都有事可做，都在往前挪。

D 这一维，还有一个特点：它是最容易被机器接手的一维。

我前面说过一句话：“AI 占 D，不占 S。”

现在，可以把这句话放回三个宝贝的关系里，再看一遍。

三个宝贝里，理论是 E，是土；呼喊是 S，是显露；工具是 D，是路。

机器，恰恰就是最擅长在 D 上出力的东西。它不累，不烦，能在几秒钟之内，从千千万万个方向，给你推一下。它让这条路，比过去任何时候，都走得快、走得远。

可是机器进不去 E。你的土壤，是你一天一天过出来的，机器没有。

机器也进不去 S。最后显露出来的那个理念，那个“我”，是你的，机器替你挂不了招牌，也替你认不了账。

所以，第二个宝贝，恰好是三个宝贝里，人和机器合作得最紧的那一个。它是一条人和机器一起走的路：土是人的，终点是人的，中间这一段，机器出了大力。

路，还有一个特点：它是会走错的。

一条差异的路，不是每一步都往前。有时候，你换错了维，撞错了东西，一轮下来，什么也没多出来。有时候，你走了很远，才发现方向从一开始就偏了。

这正是为什么，工具里，结算和判负这么要紧。

每走一段，结算一次：这一段，有没有往前？没有，就判负，记下来，换一条路。

一条会结算、会判负的路，走错了，也不会越走越远。它会在每一段的终点，停下来，看一眼自己在哪里。

这样走出来的路，最后显露出来的东西，才靠得住。

路，还有一个很少被说到的好处：它会留下脚印。

一个人碰撞的每一轮，诊断了什么，换了哪一维，拿了什么来撞，结算出了什么，判负了几次，这些，都会留下来。

这些脚印，就是后来那本账的底稿。

没有这条路，一个人显露出来的理念，就说不清来历。他只能说“我想到的”。有了这条路，他可以指着一串脚印说：你看，我是从这里，一步一步走到这里的。

路，不只是把人从土带到花。路，还是花的来历。

最后，说一句这一维和另外两维的关系。

路，是从土上走过的。没有土，路是悬空的；一个心里还站在发现学上的人，用工具，只会去“找答案”，他走的不是一条发生的路，是一条搬运的路。

路，是通向显露的。没有终点，路就是在原地打转；一个只会碰、从来不结算、从来不认“这是我的”的人，他的碰撞，走不到任何地方，碰出来的东西，顺着路流走了。

还有一件事，只有在这条路上才看得清：人和机器，在这里是怎么分工的。

诊断，人和机器一起做：机器站在外面，看得冷静；人站在里面，知道哪里真的疼。

换维，机器出力最多：它能在几秒钟之内，从几十个行当里，拿来能撞的东西。

结算，人做最后一笔：机器可以帮你把这一轮碰出了什么列出来，可是“我多明白了什么”，只有你能写。

判负，也要人来认：机器可以说“这一轮没碰出新东西”，可是“这是我的判负，我记下，我下次换一条路”，得是你。

一条路上，机器在前面开道，人在后面认路。

工具这条路，一头连着理论的土，一头连着呼喊的显露。

它是三个宝贝之间，那根最忙的线。

> **带走的话**
>
> 工具是路：它让差异变得可以重复。

◆

46

第 46 章

呼喊是显露

第三个对应：呼喊，是 S，是显露。

S，在 SDE 里，是显露，是最后大家认得出的那个样子。

一片土，经过一长串差异，到了某一步，东西就有了一个可以被认出来的样子。苗长成了稻，稻结了穗，一田金灿灿的，站在田埂上，一眼就认得。

我在第一个宝贝里特别说过，为什么叫“显露”，不叫“出现”，也不叫“产生”：显，是看得见了；露，是从里面透出来。它身上，还带着土的颜色，带着碰撞的痕迹。

理念之我，就是这样显露出来的。

它不是从天上掉下来的，不是本来就藏在某个房间里等着被找到的。

它是在理论这片土里，经过工具这一长串碰撞，最后透出来的那个样子。

那位面馆老板娘，她心里先换了土：不再信“秘诀在网上”，开始信“好面只能在我这口锅里熬出来”。然后，她走了一长串的路：试网红款失败了两次，和机器碰了一晚上，从便利店、医院食堂、老家的米汤面里拿原料，一轮一轮地结算。最后，在一个夜里，一个护士说了一句“只有你们家这碗，吃完能睡着”，她一下子知道了自己是谁。

“那个做夜班面的人”，就是她的 S。

它是从她的土里，经过她的路，透出来的。

S，还有一个特点：它是被认出来的。

一田稻子，只有你一个人站在田里看，它也是一田稻子。可是它真正“显”出来，是在收割的时候，在它被送进粮仓、被煮成饭、被端上别人饭桌的时候。

显露，从来不只是一个东西自己的事，它总是“显给谁看”。

理念之我，也是这样。

它不是一个人关起门来，对着镜子说“我是谁”就能显出来的。它是在服务里显出来的，是在一个具体的人的日子里，被那个人认出来的。

我在第三个宝贝里说过：价值发生在别人的日子里；“我”，在这个价值发生的场里，显露出来。

这正是 S 这一维最深的意思：显露，是在关系里显露的。

S，还有一个特点：它会稳定下来，成为结构。

一田稻子，收了，晒了，进了粮仓，就稳定下来了。它有了一个固定的样子，可以被称，被卖，被记账。

一个人的理念之我，显露了几次以后，也会慢慢稳定下来。那位面馆老板娘，“做夜班面的人”，被一个护士认出来，又被第二个、第三个、第十个人认出来，它就稳定下来，成了她在这条街上的一个名字。

这时候，它就有了结构：一块招牌，一本账，一群固定的客人。

可是我也说过：结构，只是显露停下来时的样子。它不是一块刻好的碑。场变了，土变了，它还会再变。医院搬走了，夜班客人没有了，“做夜班面的人”就会淡下去，她会在新的土壤里，显露出一个新的“我”。

S，是一条流动的河，在某一段，看起来像是停住了。

为什么说，呼喊，恰好是 S?

因为呼喊，是三个宝贝里，唯一一个“显给别人看”的宝贝。

理论，是心里的。一个人信什么，别人看不见。

工具，是手上的。一个人怎么碰，别人也不太看得见，除非他把过程记下来、摊开来。

呼喊，是要喊出来的。它要挂一块招牌，写着“我的”；它要摊开一本账，给别人看；它要把理念送出去，进入别人的日子；它要在别人找到它的错的时候，当着人说“这是我的错”。

呼喊，是三个宝贝里，唯一一个站到光里去的。

站到光里去，是要一点勇气的。

在地下，在路上，都是安全的。一个人心里信什么，别人不知道；一个人手上怎么碰，别人也不太看得见。他可以一直在那里琢磨，一直在那里碰，不用给任何人交代。

可是一站到光里，他就要被看见了：他的招牌，他的账，他的错。别人会来用他的东西，会来找他的错，会当着他的面，说“在我这里不灵”。

很多人，一辈子都停在光的边上。他们碰出了很好的东西，可是不敢挂招牌，不敢摊账本，不敢说“这是我的”。他们怕被看见，怕被找错，怕被说“你算什么”。

第三声喊，就是往光里迈出的那一步。

它不需要多大的声音。它只需要一个人，对着一个具体的人，说一句：这个办法，是我碰出来的；它在这里不灵过，我记着；你用了，告诉我，在你那里怎么样。

前两个宝贝，在地下，在路上。第三个宝贝，在田埂上，在饭桌上，在别人的眼睛里。

最后，说一句这一维和另外两维的关系。

显露，离不开土。没有理论这片土，喊出来的“我”，是没有根的。它可能很响，很有气势，可是它说不清自己是从哪里来的，风一吹，就倒了。

显露，也离不开路。没有工具这条路，喊出来的“我”，是空的。它说“这是我的”，可是拿不出一样真的碰出来的东西，拿不出一本真的账。它只是一声口号。

有土，有路，显露出来的“我”，才是真的：它说得清自己的来处，拿得出自己的东西，站得住。

这就是为什么，第三个宝贝，必须最后到。

花，只能开在已经扎了根、长了干的树上。

> **带走的话**
>
> 呼喊是显露：它让一个人在别人的日子里被认出来。

◆

47

第 47 章

用一碗面，走完一整次

讲了三个对应，我想用一碗面，把一整次发生，从头到尾，慢慢地走一遍。

这一次，我不只讲那碗面是怎么来的。我要讲，在这碗面的来历里，三个宝贝，各自在哪里出了力，又是怎样一个接着一个、一个托着一个的。

◆ 第一段：土，换了

她的面馆，在一条老街上，开了十几年。

前几年，街上又开了三家面馆。她慌了。

她一开始做的，是所有人都会做的事：找秘诀。上网搜，看短视频，看隔壁为什么排队。她得出一个结论：现在流行重口味，得加辣，得做网红款。

她学了两次。每次都在第二个月做不下去。老顾客说味道变了，年轻人也没专门来。

这时候，她的土，还是发现学的土：秘诀在外面，我去把它找来。

转折，是某一天，她在一个学员的文章里，读到了一句话：番茄炒蛋，是谁发现的？

她愣了一下。

她想：对啊，我那碗面，也不是谁发现的。它是我这十几年，在这条街上，一碗一碗做出来的。

这一愣，土，开始松了。

这一愣，很小，小到她自己后来都记不清是哪一天了。

可是很多人的土，就是在这样一个很小的“愣”里，开始松的。不是听了一堂多么震撼的课，不是读了一本多么厚的书，只是某一天，某一句话，让一个人忽然觉得：咦，事情好像不是我原来以为的那样。

土的松动，常常就从这样一个“咦”开始。

她开始换一个问法。不再问“什么面最火”，而问“我这家店，有什么是别人没有的”。

这是第一个宝贝，在出力。　它没有给她任何一个具体的办法。它只是换了她脚下的地：从“去找”，换成了“去生”。

◆ 第二段：路，走了

土换了，她还是不知道该怎么办。

“我这家店有什么别人没有的？”这个问题，她想了好几天，想不出来。她觉得自己的店，就是普普通通的一家面馆。

这时候，她开始用那台机器。

她先把自己的土交出去：在一个县城开面馆，十几年了，附近有医院、中学、菜市场，学过加辣、做网红款，都没做下去。

机器没有直接给办法。它先诊断：你的难处，不在做法上（D），也许在你还没看清自己的土（E）。它问：你的客人里，哪一类人来得最固定？一般几点来？

她想了想：下夜班的医生护士，都是晚上十点以后。

机器换了一维，从 E 撞 S：这片土，最容易长出一个什么样子的店？它又从几个不相干的行当里拿来原料：深夜营业的便利店怎么留住熟客，医院食堂怎么给值夜班的人配餐，老家红白喜事上给守夜人的那一碗热汤。

她盯着最后那一条，愣了一下：我老家，守夜的人，喝的是米汤煮的面。

一轮结算，她自己写：我的面馆，也许不该和那三家去比白天，该去守夜里。

接下来，又是几轮。营业时间怎么挪，汤底怎么熬，配什么小菜，价钱怎么定。每一轮，都结算，都记下来。有两轮，判负了：一种腌菜太咸，一个出面的时间太晚。

这是第二个宝贝，在出力。　它没有替她想，它陪她碰。它把“我这家店有什么别人没有的”这一个想不出来的大问题，拆成了一轮一轮可以碰、可以结算的小问题。它让一片松了的土，第一次真的长出了东西。

◆ 第三段：花，开了

那碗夜班米汤面，挂上了她的菜单。

一开始，来吃的人不多。后来，一个下夜班的护士，吃完了，放下筷子，说了一句：“只有你们家这碗，吃完能睡着。”

就在那一刻，她知道了自己是谁。

她是那个做夜班面的人。

她开始记账。功劳户上，记下了这位护士的话。失效户上，记下了那种太咸的腌菜，记下了找到这个问题的那位姓王的护士。

她开始认。有人问她，这碗面是怎么来的，她不再说“我瞎琢磨的”，而是说：“是我在这条街上，看了十几年夜班的人，又想起了老家守夜的那碗面，一轮一轮碰出来的。”

这是第三个宝贝，在出力。　它让那碗面，从一件“碰出来的东西”，变成了一件“她的东西”。它让她在一个护士的日子里，显露出来。

这三段，如果拿掉其中任何一段，会怎样?

拿掉第一段：她的土没换，还是发现学的土。她也许也会用那台机器，可是她会问它“什么面最火”，它会给她一个平均答案：做短视频，出网红款，搞会员折扣。她照做，又一次在第二个月做不下去。这是自以为是的路：手里有工具，也敢喊，可是土不对，碰来碰去都在找。

拿掉第二段：她的土换了，她心里知道“我这家店的好面，只能在我这口锅里熬出来”。可是她不知道怎么熬。她想了好几天，想不出来，最后叹一口气，说“道理我都懂”，然后接着过原来的日子。这是空喊的路：心里明白，手是空的。

拿掉第三段：她的土换了，她也碰出了那碗面。可是她不认它是自己的。有人问她，她说“我瞎琢磨的”；隔壁学去了，她也不在意；她不记账，过两年，连自己是怎么碰出来的都忘了。那碗面，成了这条街上“大家都会做的一碗面”，没有人记得是谁先做的。这是无主工厂的路：生出来了，却没有主人。

三条路，三种病。它们，就是下一卷要讲的。

三段，走完了一整次。

你看，三个宝贝，不是三件并排摆着、各干各的事的东西。

它们是一个接一个的。先有土换了，才会去走那条路；先有路走了，才会有东西显露出来。

它们也是一个托一个的。第二个宝贝，站在第一个宝贝上面：没有换过的土，工具只会被拿去“找答案”。第三个宝贝，站在前两个宝贝上面：没有土、没有路，喊出来的“我”，是空的。

这就是我说的：三个宝贝，本身就是一次发生。

在理论这片土壤里，经过工具这条碰撞的路径，最后显露出一个理念之我。

这里，还要补一件事，它常常被忽略。

一整次发生，走完了，不是就停在那里了。

那碗面进了护士的日子。护士带来了同事。同事带来了新的要求：能不能少放一点盐？能不能加一个鸡蛋？有没有素的？

这些新的要求，又成了她的新土壤，又逼着她再走一段路，再碰，再结算。

她那个“做夜班面的人”的“我”，也在这一次一次的新碰撞里，一点一点地变得更清楚，更丰富。

一整次发生的终点，恰恰是下一次发生的起点。

还有一件事，这一碗面里藏着，我差点漏掉：三段之间的时间，是很不一样的。

第一段，土换了，花了她几年。从街上开了三家新面馆，到她读到那句“番茄炒蛋是谁发现的”，中间是好几年的慌、学、失败。

第二段，路走了，花了她几个星期。一个晚上碰出了“守夜里”，再用几个星期，一轮一轮地碰出汤底、小菜、营业时间。

第三段，花开了，只在一个夜里，一句话之间。

土，最慢；路，快一些；花，在一瞬间。

可是那一瞬间，是前面几年和几个星期，一点一点攒出来的。

这件事，就是下一章要讲的。

> **带走的话**
>
> 一碗面，走完了一整次发生：土、路、花，一样不少。

◆

48

第 48 章

我的场，成为别人的土壤

一整次发生，走到显露，就停了吗?

没有。

这一章，要讲三个宝贝的关系里，最美、也最要紧的一层：一个人显露出来的东西，会成为别人的土壤。

先回到那碗面。

那碗夜班米汤面，是老板娘的 S，是她显露出来的样子。

可是它进了护士的日子以后，它在护士那里，是什么?

它是护士日子里的一部分土壤。

一个护士，下了一夜的班，吃了这碗面，睡了一个好觉。第二天，她上班的时候，精神好一点，对病人说话，也许耐心一点。她值夜班的那几年里，这碗面，是她日子里的一样东西，和她的疲倦、她的病人、她的家，缠在了一起。

老板娘的 S，成了护士的 E。

这件事，放到理念上，更是这样。

那位英语老师，碰出了“单词快递单”。这是她的 S，是她在自己课堂上显露出来的理念。

她把它讲给别的老师听。一位村小的年轻老师，拿回去用。

在那位年轻老师那里，“单词快递单”是什么?

是她的土壤。她站在这片土上，碰到了自己的难处：孩子们家里没有手机，扫不了码。她在这片土上，又碰出了一个新的东西：在墙上画格子。

英语老师的S，成了年轻老师的E。年轻老师在这片E上，走了一段自己的D，显露出了一个自己的S。

而这个新的S，又会回到英语老师那里。英语老师听说了“墙上画格子”，她的土壤，又多了一块。她下一次在自己的课堂上碰，就多了一样原料。

这就是我说的：我的场，成为别人的土壤。

我在第三个宝贝里说过，理念之我，是在服务里显露的，是在一个价值发生的场里显露的。

现在，可以把这句话说完整了。

那个价值发生的场，不只是“我”显露的地方。它同时，也是别人的一片新的土壤。

我在你的日子里显露；我显露的东西，成了你日子里的一部分土；你在这片土上，生出了你自己的东西，在别人的日子里显露；你显露的东西，又成了别人的土，也许，还回到了我这里，成了我的新土。

一个接一个，一圈接一圈。

这件事，在语言里，也看得见。

一个词，最早是某一个人说出来的。比如“内卷”，比如“躺平”，比如一句只在一个村子里流行的俗话。

那个人说出来的时候，是他的S：他在自己的土里，经过自己的碰撞，显露出的一个说法。

这个说法，被第二个人听见，用在了他自己的事上。在第二个人那里，它成了土：他站在这个说法上，说出了自己的一段话，也许还给这个说法加了一点新的意思。

一个人一个人传下去，一个说法，就在千千万万个人的土里，长成了一个时代的词。

语言，就是千千万万次“我的S，成为你的E”，一代一代，积出来的。

这一层，让三个宝贝的关系，从一条线，变成了一个圈。

如果只看一个人，三个宝贝是一条线：理论（E）→　工具（D）→　呼喊（S）。土，路，花。

可是一个人不是孤零零活着的。他的花，会落成别人的土。

所以，只要把第二个人放进来，这条线的尽头，就接上了另一个人的开头：我的 S，成了你的 E。

再把第三个人、第四个人、千千万万个人放进来，这千千万万条线，首尾相接，就织成了一张网。

这正是卷六讲的那张网。

那张网，不是别的，就是千千万万次发生，一个人的显露，接着另一个人的土壤，连起来的样子。

这一层，还说明了一件事：为什么理念之我，不能只是一个人关起门来的事。

一个人的 S，如果不进入任何别人的日子，它就只是一朵开在屋子里的花。它再美，也不会落成任何人的土。它的发生，到它自己这里，就断了。

这就是“没有客人的理念工厂”的命运：它生出来的东西，没有成为任何人的土壤，它也就没有接上任何一张网。

一个理念之我，要真正完整，它得开在外面，开在风里，让它的花瓣，落进别人的地里。

还有一层，更深一点，我想慢慢地说。

我的场成为别人的土壤，这件事，也会回过头来，改写我自己。

老板娘的面，进了护士的日子；护士带来的新要求，又成了老板娘的新土壤。她的土，因为服务了别人，变厚了。

英语老师的快递单，进了年轻老师的课堂；年轻老师画格子的办法，又回到了英语老师这里。她的土，也因为被别人用了，变厚了。

这就是三方程里的第三句：土壤本身，会被显露出来的东西，回过头来改写。

$E = H(S, D)$。

一个人服务得越多，他显露出来的东西，进了越多人的日子，那些人的回响，就越多地回到他这里，改写他的土。他的土越厚，他下一次能生出来的东西，就越多。

所以，在三个宝贝的关系里，呼喊，不只是终点。它还是一个回头的地方。它回过头去，改写了理论这片土。

这个回头，我会在卷九里，专门讲。

最后，用一棵树，把这一章收住。

一棵树，开了花，结了果。果子熟了，落下来，掉在树底下。有的被鸟叼走了，落在很远的地方；有的就在树底下，烂在土里。

叼走的那一颗，在很远的地方，长出了一棵新树。

烂在树底下的那一颗，成了这棵老树自己的肥。

一棵树的花和果，一半成了别人的土，一半成了自己的土。

一个人的理念之我，也是这样。它进了别人的日子，成了别人的土；别人的回响，又回到他这里，成了他自己的土。

这就是为什么，一个真正的理念工厂，服务得越多，自己越大。

> **带走的话**
>
> 我显露出来的东西，会成为别人的土。

◆

49

第 49 章

我自己的一整次发生

前面几章，我用了面馆老板娘，用了英语老师。

这一章，我想用我自己。

用 SDE 的三个维度，看一看我这十年，是怎样一整次发生，才长出了手里这三个宝贝的。

这是这一卷的试验里，最难的一步。因为看别人容易，看自己难。看自己，要把自己也放进那片土里，不能站在外面。

◆ 先看我的 E，我的土

我的土，是很多东西缠在一起的。

湖南乡下的童年。湘潭大学的数学系。中科院的那几年，画网格，推公式，写程序。斯旺西，新加坡，二十多年的计算数学，四十多篇论文。

这是一片发现学的土。它教会我严谨，教会我耐心，教会我一个东西对不对，放大了一看便知。它也把一块很深的底子，铺在了我的脚下：答案本来就在那里，我是挖掘者。

这片土里，还缠着一样东西，当时我没有在意：伞模型。在点不灵的地方换一个单位，再证明它在极限处退回原样。它只是一个技术上的小窍门，埋在很深的地方。

然后，是回国以后的土：讲台，学员，微信群，一场一场的讲座，一个一个学员带着他们的难题来找我。

这片土，和前一片，缠在了一起。

◆ 再看我的 D，我的路

我的路，是一长串差异接着差异。

二〇一七年，三视角：换角度看，是第一下。

二〇一八、二〇一九年，那几篇在三视角底下敲出细缝的文章：划掉“本质”，说草的绿是碰出来的。一下，又一下。

二〇二二年，321 智慧：把矛盾提到和存在一样重。又一下。

二〇二四年，SIO：看的人站进世界里。又一下。

二〇二五年夏天，那两篇写“谁由谁生出来”的长文。又一下。

二〇二六年一月，SDE：换掉问题本身。五月，把“结构”换成“显露”。

二〇二六年八月，判 321 的核心答案错了。九月，写《慧眼之死》，写《第三声喊》。

每一下，都是一次碰撞。有的是和学员的问题碰，有的是和一位哲学家的书碰，有的是和我自己过去的说法碰。

这条路上，还有一样东西，这两年才加进来：大模型。

还有一些碰撞，是和我自己的身体、自己的年纪碰的。

五十岁以后，人会忽然意识到，时间是有限的。一件事，如果现在不做，也许就没有以后了。这种感觉，逼着我在这几年里，走得比前面快得多。它也是我这条路上的一下差异。

它让我这条路，在最后这两年，走得比前面七年加起来还快。

最后看我的 S，我的显露。

我的 S，就是手里这三个宝贝。

一个理论：从发现到发生。

一个工具：大模型的 SDE 化，思想创新的工程化。

一声呼喊：理念之我的诞生，每个人的理念工厂。

它们不是我从哪里找到的。它们是在我这片土里，经过这一长串路，一点一点透出来的。

用 SDE 看完我自己，我发现了一件事，让我很安静。

我的三个宝贝，和我手里的这三个宝贝要讲的道理，是同一件事。

第一个宝贝说：东西是在土里、经过差异、显露出来的。

而第一个宝贝自己，也是在我的土里、经过我的差异、显露出来的。

第三个宝贝说：理念之我，是在认账、长出、退回里显露的。

而我手里的第三个宝贝，恰恰是在我认了 321 的账、判了三视角的死以后，才长出来的。那两次认账，就是我的“断处”；三个宝贝，就是我在断处长出来的东西；而它们在极限处，仍然退回大家的尺：它们要写作废条件，要被找错，要一笔两记。

一个理论，照见了生出它的人。

还有一层，是我写到这里才看见的。

三个宝贝里，第二个宝贝，工具，是最晚进入我这条路的。可是它一进来，就反过来，把第一个宝贝和第三个宝贝，都推快了。

有了那台机器，我才能在一年里，把几十位哲学家，一个一个用 SDE 重新读一遍，写成书。这是在一次一次地试 SDE 这片土，也在一次一次地松它、改它。

有了那台机器，我才能在几个月里，写出《第三声喊》那样四十多万字的书，把理念之我这一声，喊得清清楚楚。

工具，在我这里，是路；可是这条路一修通，土和花，都跟着长得快了。

这正是三方程里说的：D，也会回过头去，组织 S，改写 E。

这一卷开头的那个试验，到这里，算是做完了。

还要老实说一句：这一章，是我在看我自己，难免有看不清的地方。

一个人看自己的土，常常会把它看得比实际更整齐，把那些乱七八糟的、说不清的、走错了又退回来的地方，悄悄地抹平。我写我的 D，写得一步一步，很有条理；可是真实的那十年，远没有这么整齐。有很多下碰撞，是白碰的；有很多条路，是走到一半就断了、我自己都忘了的。

所以，这一章，也要进失效户：它是一个当事人对自己的回看，不是一份经得起别人核对的记录。

谁手里有我这十年里另外的材料，能指出我在这一章里把哪里说得太整齐了，我记在他的名下。

> **带走的话**
>
> 我的土，是十年；我的路，是碰撞法；我的花，是今年喊出来的那一声。

◆

50

第 50 章

次序可以不一样吗

前面说：理论先到，工具后到，呼喊最后到。土，路，花。

这是我的次序，也是那位面馆老板娘的次序。

可是，每一个人，都得按这个次序走吗？

我想了很久，觉得答案是：不一定。

一个人拿起三个宝贝的时候，他从哪一个开始，要看他站在哪里，卡在哪里。

这正是第二个宝贝里讲的那个道理：卡在哪一维，就别在那一维使劲，换一维去撞它。三个宝贝的次序，也可以这样换。

下面，我讲三种不同的走法。

◆ 第一种走法：从土开始

这是最常见的，也是我自己的走法。

一个人，先是心里松动了。他读到一句话，听到一堂课，或者在自己的日子里撞了一次墙，忽然觉得：原来东西不是找来的，是生出来的。

土一松，他就开始想：那我怎么生？于是去学工具。

学了工具，碰出了东西，他开始想：这是我的吗？于是有了呼喊。

这种走法，稳。它的根扎得深。可是它慢，因为换土，本来就是最慢的事。有的人，土松了好几年，还是没有开始碰。

◆ 第二种走法：从路开始

有一些人，心里的土，还没怎么换。他们还是习惯“找答案”，还是觉得真理是本来就有的。

可是他们因为某个很实际的原因，开始用那台机器了：工作上要用，孩子上学要用，或者只是好奇。

他们一开始，也是拿它来找答案。可是用着用着，碰上了一个找不到答案的难题。机器给的平均答案，在他这里，就是不管用。

这时候，如果有人告诉他：别问它答案，先告诉它你的土，让它换一维撞你。他试了一次，碰出了一点只属于他的东西。

那一刻，他心里的土，才开始松：原来，东西可以是碰出来的。

这种走法，是从手上开始，一路走回心里去。它快，而且很实在：一个人先尝到了碰撞的甜头，再回头去懂那个道理，往往懂得更透。

它的危险，是有些人，一直停在路上。他们学会了碰撞的手法，用得很熟，可是心里还是那座房子。他们碰来碰去，碰出来的，常常还是在“找”：换了一种更聪明的方法去找。

◆ 第三种走法：从花开始

还有一种人，很少，可是有。

他们既没有先懂道理，也没有先学工具。他们是先被逼到了一个地方，不得不喊出那一声。

也许是一次很大的失败：一个做了多年的生意，倒了；一段过了很多年的婚姻，散了；一个一直以为对的信念，塌了。他站在废墟上，没有人可以怪，没有地方可以躲，只能对自己说：这是我的错，我认。

这一声认，就是第三声喊最早的样子。

喊出来以后，他才开始问：那我从这里，能长出什么？于是去找工具，去碰。碰着碰着，他才慢慢明白：原来，这一切，是一次发生。

这种走法，最疼。可是走过来的人，往往是三种人里，最结实的。因为他的“我”，是在最硬的断处长出来的。

还有一种走法，我想单独说一说：三个一起。

有的人，是在一个很短的时间里，三个宝贝一起到的。

比如，一个人参加了一次碰撞的课，老师一边讲“东西是生出来的”，一边带着他用机器碰他自己的一个难题，碰出来以后，马上让他在本子上写下第一笔账，写下“这是我的”。

一个下午，土松了一点，路走了一段，花开了一朵。

这种走法，看起来最理想。可是它也有它的危险：来得快，去得也快。一个下午碰出来的那一朵花，第二天，也许就谢了。因为土只松了一点，路只走了一段，那一声“这是我的”，也只是在老师的鼓励下说出来的。

所以，三个一起到的人，回家以后，最要紧的，是接着做：接着松土，接着走路，接着记账。一个下午，只是开了一扇门。

三种走法，起点不同，可是它们最后，都要走到同一个地方：三个宝贝，一个都不能少。

从土开始的，要记得往路上走，不然土一直荒着。

从路开始的，要记得回头换土，不然碰来碰去，还是在找。

从花开始的，要记得去找土和路，不然那一声认，只是一时的痛，长不出东西来。

这一章，还有一层意思，要说出来。

我在导论里说过：我走这三步，走了十年，你不需要再走十年。

现在可以说得更清楚：你也不需要按我的次序走。

你站在哪里，就从哪里开始。你卡在哪一个宝贝上，就先从另外两个里，拿一个过来撞它。

土松不开，先去碰；碰不出东西，先去认一次自己的错；认不下去，回头看一看，你心里是不是还站着那座房子。

三个宝贝，本身，也可以用三个宝贝教给你的办法，去学。

说到这里，我想起了一个问题，常常有人问我：学三个宝贝，要不要先把 SDE 的理论学透？

我的回答是：不用。

一个人不需要先学会植物学，才能种好一盆花。他可以先种，种坏了，看一看是哪里出了问题；种好了，再回头去想，为什么这一次种好了。

先学透理论再动手的人，常常一辈子都在学，一辈子都没动手。

一边动手、一边回头懂理论的人，懂得最快，也懂得最真。

> **带走的话**
>
> 次序可以不一样；可是三样都得到。

◆

51

第 51 章

一个孩子身上的一次发生

三个宝贝，是不是只有大人才用得上?

我想用一个孩子，来回答这个问题。

设想一个初二的男孩。

他的数学不太好。不是不聪明，是一遇到应用题，就发懵。题目读三遍，还是不知道从哪里下手。

他妈妈，是那位带了两个孩子、后来开了自己理念工厂的妈妈。她没有给他报补习班，而是做了三件事。

◆ 第一件，松土

有一天晚上，他又被一道应用题卡住了，气得把笔一扔，说：我就是没有数学天赋。

妈妈没有骂他，也没有安慰他“你有的，你只是不够努力”。她问了他一个问题：

“番茄炒蛋，是谁发现的？”

他愣了一下，说：没有人发现，是有人炒出来的。

妈妈说：那“会做应用题”，是天生的，还是也可以是炒出来的?

他没说话。

那天晚上，他心里那块“数学天赋是天生的，我没有”的土，松了一点点。

◆ 第二件，修路

第二天，妈妈教了他一个很小的办法。

“下次再卡住，别急着再读一遍题。先问自己一句：我卡在哪儿？是读不懂题目说的是什么（这是样子没立起来），是知道要求什么、不知道从哪一步开始（这是路走不通），还是一看到数字就心慌（这是土太硬）？”

“卡在哪儿，就换一个地方去撞它。读不懂，就把题目画出来；不知道从哪一步开始，就倒着想，从要求的那个数往回推；一看到数字就心慌，就先别算，先把题目用自己的话讲一遍给我听。”

他试了。

第一次，把一道题画成了几个小方块，一画，看懂了。

那一次，他在自己的小本子上，写下了第一条结算：“应用题读不懂的时候，画成方块。”

◆ 第三件，让他喊出那一声

几个星期以后，他的小本子上，已经有了十几条。有的是“画方块”，有的是“倒着想”，有的是“先讲一遍”。

还有几条，是失效的：画方块，在有一类题上不灵，那一类题的数太大，画不下；倒着想，在另一类题上会把自己绕晕。

妈妈教他，把这几条也记下来，写上：原来以为画方块什么题都管用；在数很大的题上断了；后来长出了：画一个方块代表十个。

有一天，他的同桌也被一道应用题卡住了。他凑过去，说：你试试画方块。

同桌试了，看懂了，很惊讶地问他：你怎么知道这个办法的？

他想了想，说：“我自己碰出来的。”

那一刻，他在一个同桌的日子里，显露了出来。

几个月以后，这个孩子的数学成绩，也许会好一些，也许好得不多。这件事，我不想说得太满。

可是有一样东西，是一定变了的：他不再说“我就是没有数学天赋”了。

遇到一道新的应用题，他不再扔笔。他会先停下来，问自己：我卡在哪儿？然后，翻一翻他的小本子，看看以前在类似的地方，是怎么绕过去的。

分数，是功劳簿上的东西，它会起起落落。那个小本子，是他的账，它只会一天一天变厚。

一个十三四岁的孩子，就这样，走完了一整次发生。

土：从“数学天赋是天生的”，换成了“会做题，是可以碰出来的”。

路：卡在哪儿，换一维撞它；每一次，结算；不灵的，判负，记下来。

花：一个小本子，一本他自己的账；一句“我自己碰出来的”，一个在同桌的日子里被认出来的“我”。

他的理念工厂，很小，只有一个小本子那么大。

可是它是真的。

我讲这个孩子，是想说一件事：三个宝贝，不是一套高深的学问，要等到读完大学、做了多年事情以后，才用得上。

一个孩子，在他第一次被一道题卡住、第一次想扔笔的时候，就已经站在了三个宝贝的门口。

过去的学校，在这个门口，递给他的，是一张标准答案，和一本功劳簿：做对了，打钩；做错了，打叉；分数高的，是好学生。

三个宝贝，在这个门口，递给他的，是一块松动的土，一条可以自己走的路，和一个小本子。

他拿着这个小本子长大，到了二十岁、三十岁，他会有一本很厚的账，和一座真正的理念工厂。

这张网的下一代，就是这样长出来的。

这个孩子的故事里，还有一个人，常常被忽略：那位妈妈。

她做的三件事，没有一件是替孩子做题。她没有告诉他任何一道题的答案，也没有给他任何一个现成的解法。

她做的，是替他松土，替他指路，然后，让他自己去喊那一声。

这是一个大人，在一个孩子身上，能做的最好的事：不是把自己的理念交给他，而是帮他开起他自己的理念工厂。

一个只会给孩子答案的家长，养出来的是一个会找答案的孩子。一个会帮孩子开工厂的家长，养出来的，是一个会生的孩子。

> **带走的话**
>
> 一个孩子，也能完成一整次发生：从“我没天赋”，到一本自己的小本子。

◆

52

第 52 章

一个家身上的一次发生

三个宝贝，能不能不只在一个人身上，而在一群人身上，发生一次?

我想用一个家来试一试。

设想一个四口之家。爸爸，妈妈，一个上初中的儿子，还有从乡下来同住的奶奶。

这个家，有一个老毛病：晚饭。

每天晚饭，都吃得不太愉快。爸爸下班晚，饭桌上刷手机；儿子急着吃完去写作业；奶奶做了一桌子菜，大家吃得快，她心里不是滋味；妈妈夹在中间，想让大家好好吃一顿饭，又不知道从哪里下手。

这个毛病，拖了好几年。

◆ 先是土

有一天，妈妈把一家人叫到一起，说了一件事。

她说：我们家晚饭吃不好，这件事，我以前一直以为，是某个人的问题。是你爸爸不该刷手机，是儿子太急，是奶奶菜做得太多。我一直在找，到底是谁的错，找到了，让他改。

可是我最近想明白了一件事：它不是谁的错，是我们这个家，这几年，一点一点碰成了这个样子的。

她说完，大家都没说话。

可是那一刻，这个家的土，松了。从“找是谁的错”，换成了“看它是怎么碰成这样的”。

◆ 然后是路

妈妈提议：我们一起碰一碰。

她用那台机器，把这个家的土，原原本本地讲了出来：几口人，各自的日子，晚饭的样子，拖了几年。

机器帮着诊断：这件事，恐怕不是卡在谁的态度上（S），而是卡在每个人晚上七点到八点的那一段路上（D），和这个家这几年慢慢养成的一些习惯上（E）。

然后，一家人，一个一个地说自己的那一段路。

爸爸说：我下班回来，脑子里还全是工作，刷手机，其实是在等自己从单位里“出来”。

儿子说：我急着吃完，是因为作业多，写不完要挨老师说。

奶奶说：我做那么多菜，是因为在乡下，一家人吃饭，菜多，才叫过日子。

每个人一说，那个“晚饭吃不好”的毛病，就拆成了四条不同的路。

机器又从几个不相干的地方，拿来了原料：有的公司下班前留十分钟“关机”的时间；有的学校把作业分成“晚饭前”和“晚饭后”两段；有的地方的老人，做菜不求多，求“一人一道自己爱吃的”。

一家人，碰了一个晚上。

结算，是妈妈写的：我们家的晚饭，也许不需要谁改掉什么，而需要在晚饭前，给每个人留一点“从外面回到家里”的时间。

最后是花

他们试了一个办法：晚饭推迟二十分钟。这二十分钟里，爸爸可以在阳台上坐一会儿，把手机放下；儿子先写一小半作业；奶奶只做四道菜，一人一道，是每个人自己点的。

第一个星期，有两天不灵：爸爸加班，回来得更晚；儿子作业太多，二十分钟不够。

这两天，记进了这个家的失效户。

一个月以后，晚饭，慢慢地，吃得愉快了。

有一天，奶奶在饭桌上说了一句：现在吃饭，才像一家人。

这一次发生，是在一个家身上发生的。

它的土，不是某一个人的土，是四个人的日子缠在一起的那一片。

它的路，不是某一个人走的，是四个人一人一段，一起碰出来的。

它的花，也不是某一个人的“我”，而是一个“我们”：一个在奶奶的一句话里，被认出来的家。

在这一次发生里，还有一个细节，我想多说一句：结算，是妈妈写的；可是那一句结算里的每一个字，都是四个人一起碰出来的。

一个家的结算，常常是这样的：有一个人执笔，可是来历里，要写上所有人的名字。

爸爸的“等自己从单位里出来”，儿子的“作业写不完要挨说”，奶奶的“菜多才叫过日子”，每一句，都是这一次发生里的一块土。少了任何一句，那个“晚饭推迟二十分钟、一人一道菜”的办法，都碰不出来。

一个家的账，记的不是谁最聪明，是谁在哪里，出了哪一份力。

一个家，也可以有一座理念工厂。

它有土：这一家人的日子。

它有路：一家人一起碰。

它有招牌：这是“我们家”的办法。

它有账：成了的，记下；不灵的，也记下，写上是谁发现的。

它有客人：有一天，邻居家也为晚饭发愁，来问：你们家是怎么弄好的？

三个宝贝，在一个人身上，是一次发生。在一个家身上，也是一次发生。在一张网上，是千千万万次发生，连在一起。

大小不一样，样子是一样的：土，路，花。

这个家的故事里，还有一处，值得多看一眼：奶奶。

在这个家里，奶奶一开始，是最不会用那台机器的人，也是最不懂“理念工厂”这些说法的人。

可是在那一晚的碰撞里，最要紧的一块原料，恰恰是她说出来的：在乡下，一家人吃饭，菜多，才叫过日子。

这一句话，是她那几十年的土。没有这一句，一家人会一直以为，奶奶做菜多，只是“太操心”；有了这一句，大家才明白，她做的不是菜，是一种她心里“过日子”的样子。

后来那个“一人一道自己爱吃的”的办法，就是在她这片土上，长出来的。

一个家里，最不会用新工具的人，常常手里攥着最老、最厚的一片土。

> **带走的话**
>
> 一个家的和睦，不是找到的，是一家人一起碰出来、记下来的。

◆

53

第 53 章

一个团队身上的一次发生

一个人，是一次发生。一个家，也是一次发生。那么，一个在单位里一起干活的团队呢?

我想用一个很普通的小团队，来走一遍。

设想一家做家居装修的小公司。老板，加上六个员工：两个设计师，两个工长，一个管材料的，一个跑客户的。

公司开了八年，活不算少，可是有一件事，一直让老板头疼：返工。

一套房子装好了，客人一住进去，这里不满意，那里要改。改一次，材料钱、人工钱，全是公司自己掏。一年算下来，返工吃掉了公司将近一半的利润。

老板找过很多办法。开会，骂人，定规矩，扣奖金。设计师说是工长没按图纸做，工长说是图纸画得不清楚，管材料的说是客人临时改主意，跑客户的说是设计师没听懂客人的意思。

每个人都有道理，每个人都在找别人的错。返工，一年比一年多。

◆ 先是土

有一天，老板在一个学员的讲座上，听到了一句话：只有功劳簿，没有错题本。

他回来想了一晚上。

他想起来，公司这八年，年终总结里，写的全是“完成了多少套”“客户满意度多少”。返工的事，从来没有正正经经地记过。每一次返工，都是吵一架，骂几句，掏钱，然后当它没发生过。

八年，几百套房子，几十次返工。没有一次，被当成一笔账记下来。

第二天，他把六个人叫到一起，说：从今天起，我们不找是谁的错。我们记账。

土，松了。从“找是谁的错”，换成了“记下来，看它是怎么碰成这样的”。

◆ 然后是路

他们做了一件很简单的事：把过去一年的每一次返工，都翻出来，一条一条地写。

写的时候，不写“谁错了”，只写三行：原来以为什么；在哪里断了；如果重来一次，可以怎么样。

写到第十几条的时候，大家发现了一件事：返工，有一大半，集中在同一个地方。

不是图纸，不是施工，不是材料。是客人第一次来谈的时候。

跑客户的那个员工，每次都把客人的话，记成几条“要求”：几室几厅，什么风格，多少预算。可是客人真正在意的，常常不在这几条里：一个老人，在意的是厕所里有没有扶手；一个做饭多的妈妈，在意的是厨房的台面高不高；一个在家办公的年轻人，在意的是书房的窗户朝哪边。这些，客人第一次来的时候，常常自己都没想到说。

等房子装好了，住进去了，他才发现：不对。

他们又用那台机器，碰了几轮。从别的行当里拿来了原料：医院里医生问诊，不只问“哪里疼”，还问“你平常一天是怎么过的”；做衣服的老裁缝，量尺寸的时候，会让客人走几步、坐一下、抬抬手。

结算：我们第一次见客人，不该只问“你要什么”，还该问“你在这个家里，一天是怎么过的”。

◆ 最后是花

他们改了第一次见客人的做法。跑客户的员工，带着一个设计师，一起去，不急着问风格和预算，先让客人讲一讲：早上几点起，谁先用厕所，谁做饭，孩子在哪里写作业，老人白天在哪里坐着。

头三个月，有两次不灵：有的客人不耐烦，觉得问得太多；有的客人讲了很多，可是设计师没有把它们变成图纸上的东西。

这两次，记进了失效户。

半年以后，返工，少了一大半。

有一天，一个老客人给公司介绍了一个新客人，说了一句：“他们家装修，会先问你在家里一天是怎么过的。”

那一刻，这个小团队，在一个客人的嘴里，显露出来了。

这一次发生，是在一个团队身上发生的。

它的土，是七个人八年的日子，缠在一起的那一片。

它的路，是七个人一起翻账、一起碰、一起改。

它的花，是一句从客人嘴里传出去的话，是一个“会先问你一天是怎么过的”装修公司。

这个团队，也有了一座理念工厂。它的产品，不是一套一套装好的房子，而是一个办法：先问一个人在家里怎么过日子，再给他装房子。这个办法，是它自己的，有来历，有账，有它不灵过的地方。

这个故事里，有一件事，最值得记住：返工这个毛病，拖了八年，一直在“找是谁的错”里打转，一直没有好。

直到大家不再找错的人，开始记错的账，它才好了。

找错的人，是发现学：错是某个人的，找到他，让他改。

记错的账，是发生学：错是一次碰撞留下的痕迹，记下来，看它是怎么碰成的，在断处长出新东西。

一个团队，从前一种，换到后一种，就是它的第三声喊。

> **带走的话**
>
> 一个小团队，从“都是公司的”换到“各有各的名下”，就是它的第三声喊。

◆

54

第 54 章

一个老师傅身上的一次发生

前面几个人，都是从土开始的。

这一章，我想讲一个从花开始的人。

设想一位做了四十年木匠的老师傅。

他的手艺，在他们那一带，是出了名的。谁家要做一套好家具，都会来找他。

可是这几年，他的活，一年比一年少。年轻人结婚，都去家具城买现成的，或者在网上下单。偶尔有人来找他，也是修修补补。

他的两个徒弟，早几年就改行了，一个去开出租，一个去工地上干活。

他今年六十五了。他心里知道，他这一身手艺，大概是要跟着他一起走了。

◆ 先是花

那一年，他生了一场病，在医院里住了一个月。

躺在病床上，他第一次，把自己这四十年，从头到尾想了一遍。

他想起自己做坏的第一把椅子，腿是歪的，师父看了一眼，没骂他，只说了一句“木头有它自己的脾气”。他想起自己做过的最好的一张八仙桌，是给一户人家嫁女儿用的，那家人后来三代人都在那张桌子上吃饭。他想起自己有一年，贪快，用了一批没干透的木料，做了一套柜子，第二年，柜门全变了形，他自己掏钱，给人家重做了一套。

他想着想着，对自己说了一句话：这四十年，好的是我的，坏的，也是我的。

这一句，就是他的第三声喊。

它不是在任何一个讲座上听来的，也不是在任何一本书里读到的。它是一个人，在一场病里，在回头看自己这一辈子的时候，从胸口里冒出来的。

◆ 然后是路

出了院，他的孙子来看他。孙子在城里念大学，手机上装着那台机器。

老师傅跟他说了病床上想的那些事。孙子听了，说：爷爷，你想过的这些，能不能记下来？

老师傅说：我哪会写字。

孙子说：你说，我记。

于是，一老一少，开始了。老师傅一边摸着一块木头，一边讲：这种木头，要这样下锯；这种榫，要留这么多余量；这种天气，胶水要多等半天。上一次不这样做，出了什么事。

孙子一边听，一边用机器帮着整理，帮着问：爷爷，这一条，是在什么情况下不灵的？这一条，和那一条，是不是一回事？

有时候，机器从别的行当里拿来一点东西，问老师傅：造船的人，是这样处理木头变形的，您觉得和您的办法，有没有相通的地方？老师傅看了半天，说：有一点像，可是不一样，船是泡在水里的。

这一问一答，就是一条路。它让老师傅手上那本长在身体里的账，一条一条地，走到了纸上。

◆ 最后，是土

半年以后，孙子把记下来的三百多条，整理成了一本小书，挂在了网上。

书上署了两个名字：老师傅的，和孙子的。

一开始，看的人很少。后来，有几个年轻的木匠，在网上找到了它。他们是那种自己开小作坊、做手工家具的年轻人，手艺学得不全，很多地方是自己瞎摸索的。

他们读了这本小书，照着试，有的地方管用，有的地方在他们那里不灵，他们就留言，说在哪里不灵，他们是怎么改的。

孙子把这些留言，也一条一条记进来，写上留言的人的名字。

老师傅的这本账，成了这几个年轻木匠的土。

老师傅自己，也在这些留言里，看到了很多他从来没想过的东西。他说：这些年轻人，用的工具和我不一样，碰到的木头也和我不一样，他们的法子，有的比我的好。

他的土，也变厚了。

这一次发生，是从花开始的。

先是一声认：这四十年，好的是我的，坏的也是我的。

然后是一条路：一老一少，一台机器，一条一条地记。

最后，才是土：他的账，成了别人的土；别人的回响，又成了他的土。

老师傅今年六十六了。他的手艺，没有跟着他一起走。它在网上，在几个年轻木匠的作坊里，在一本署着两个名字的小书里。

有一天，一个年轻木匠专门坐了几个小时的车，来看他。临走的时候，年轻人说：师傅，您那本书里写的那把歪腿的椅子，我也做过一把一模一样的。

老师傅笑了。

> **带走的话**
>
> 六十五岁的老木匠，也可以从花开始：好的是我的，坏的也是我的。

◆

55

第 55 章

快的和慢的

三个宝贝，是一次发生。这一次发生里，三个维度，走的速度，是不一样的。

这一章，讲的是这件事。它看起来很小，可是不看清它，很多人会在三个宝贝上，走得很急，也走得很累。

◆ 土，是最慢的

一个人，要把心里那座发现学的房子，换成一片发生学的地，不是一个晚上的事。

我自己，换了九年。那位面馆老板娘，从慌到读到那句话，也是好几年。那个小团队，返工拖了八年，才松了土。

为什么这么慢?

因为土，是缠在一起的。它不是一个想法，是一整套活法：你怎么看一个难题，你遇到错的第一个反应是什么，你相信好东西是从哪里来的。这些东西，是一个人从小到大，一天一天，被学校、被家里、被单位，养出来的。

一整套活法，要换，只能一点一点换。

◆ 路，是不快不慢的

一条碰撞的路，走起来，是按轮次算的。一轮，也许一个晚上；几轮，也许几个星期。

它比土快，因为它是可以安排的：你今天卡住了，今天就可以诊断、换维、结算。它不用等你心里整个换过来。

它又比花慢，因为它要一步一步走，要判负，要重来。

◆ 花，是最快的

一个理念之我显露出来，常常就在一瞬间。一个护士的一句话，一个同桌的一声惊讶，一个客人的一次介绍。

在那一瞬间之前，什么都看不出来；在那一瞬间之后，一个人忽然知道了自己是谁。

三个维度，三种速度。

看清了这一点，有几件事，就好理解了。

◆ 第一件：别在土上着急

很多人，读了这本书，听了一堂课，就想马上换掉自己心里那座房子。换不掉，就很沮丧，觉得自己“悟性不够”。

不是悟性不够，是土本来就慢。

土，不是想换就换的，是在一次一次的路上，被慢慢换过来的。你每碰一轮，每判负一次，每在断处长出一点东西，土就松一点。

所以，与其在土上着急，不如先上路。

◆ 第二件：别在路上停太久

也有很多人，碰撞碰得很勤，一轮一轮，记了很多账，可是一直不敢往光里迈那一步。他觉得还不够好，还要再碰几轮，再准备准备。

路，是要通向花的。一直在路上的人，碰出来的东西，都堆在自己的仓库里，没有一样进了别人的日子。

有时候，需要在路还没走完的时候，就先开一朵小小的花：把一个还不完美的理念，拿去帮一个身边的人，听他说一句“管用”或者“不管用”。

◆ 第三件：别把花当成终点

花开得最快，也最显眼。一个人在一瞬间显露出来，被人认出来，那种感觉很好。

可是花开完，就要落，要结果，要成为别人的土，也成为自己的土。一个人如果把那一瞬间的显露，当成了终点，停在那里，一遍一遍地回味，他的工厂，就不会再长了。

快的和慢的，还要配起来。

我在卷六里说过“维度平衡”：三个维度，不是每一刻都要一样用力。土还没熟，就在路上多下功夫；路走通了，就去开花；花开了，就回头去养土。

这很像种一季庄稼。

养地，是一年到头都在做的事，慢，看不出效果。

播种、浇水、除草，是一阵一阵的，有忙的时候，有闲的时候。

收割，是几天的事，快，一下子就看见了。

一个会种地的人，不会因为收割快，就天天想着收割；也不会因为养地慢，就不养地。他知道，每一样，都有它自己的时候。

> 带走的话
>
> 土最慢，路不快不慢，花最快；别在土上着急。

◆

56

第 56 章

一条街身上的一次发生

最后，我想把镜头拉远一点。

不看一个人，不看一个家，不看一个团队。看一条街。

还是那条老街。

十年前，这条街上，有一家面馆，一家书店，一家修车铺，一家小超市，一个菜市场，还有街头的一家诊所。街后面，是一家医院和一所中学。

这些年，这条街，和很多老街一样，慢慢地冷了。年轻人去了新城区，小店一家一家地关。剩下的几家，也都半死不活。

◆ 土

这条街的土，是很多东西缠在一起的：几十年的老住户，一家医院，一所中学，一群下夜班的医生护士，一群放学的孩子，一群白天没事做的老人，几家开了很多年的小店。

这片土，一直在那里。可是很多年里，没有人把它当成一片土。大家只觉得，这条街“没落了”，要么等着拆迁，要么等着哪天有个大老板来投资。

◆ 路

先是那家面馆。老板娘找到了她的“夜里”。

然后，她帮书店老板，一起碰。书店老板找到了他的“坐下来”：让白天没事做的老人，在书店里坐一个下午，喝一杯茶，读一会儿报纸。

然后，书店老板和街头诊所的老医生碰了一次。老医生说，他每天都有几个老人来量血压，量完了也不走，就在诊所门口坐着聊天。两个人一合计：老人量完血压，可以去书店坐着；书店里，每周请老医生来讲一次怎么照顾自己。

然后，修车铺的老师傅，他那本由一个年轻人一条一条记下来的账，挂到了网上；街上的中学生，有几个跑来看他修车，一看就是一个下午。

然后，那位英语老师，在中学里，让学生们去街上的每一家店，问一问老板这些年的故事，写成一本小册子。

一根线，接着一根线。

◆ 花

几年以后，这条街，没有等来拆迁，也没有等来大老板。

可是它有了一个新的名字。附近的人说起它，会说：那条街啊，夜里有一碗好面，白天有老人坐着喝茶的书店，修车铺的老师傅会给孩子讲木头，中学的孩子们写了一本街上的故事。

这条街，在很多人的日子里，显露出来了。

这一次发生，没有一个总设计师。

没有人给这条街画过一张规划图，也没有人给它投过一大笔钱。

它是这条街上几座小小的理念工厂，一座一座开起来，一根一根线连起来，碰出来的。

每一座工厂，都有自己的土、自己的路、自己的花。

它们的花，落进彼此的土里；彼此的土，又长出新的花。

这条街，就是那张网，在一小块地方，长出来的样子。

这条街的故事里，有一件事，是我特别想让读者看见的：它没有一个“中心人物”。

面馆老板娘，是最早动起来的那一个，可是她不是这条街的领头人。书店老板、老医生、修车的老师傅、中学的老师，每一个人，都只是做了自己的那一件事，碰了自己的那一次。

可是他们的碰，彼此接上了。

过去，一条街要变样，常常要等一个能人：一个有钱的老板，一个有魄力的干部，一个有远见的规划师。能人来了，街就变；能人走了，街又回去。

这条街不是这样变的。它是被几座小小的理念工厂，一根线一根线织起来的。没有哪一根线，是非有不可的；少了面馆，也许书店会先动；少了书店，也许诊所会先动。

它没有中心，所以它不怕少了谁。

这正是卷六里说的那张网的样子：没有塔尖，每一个结，都是中心。

我在这一卷里，用了一个人、一个孩子、一个家、一个团队、一个老师傅、一条街，一遍一遍地讲同一件事：

在理论这片土里，经过工具这条路，显露出一个理念之我。

大小不一样，起点不一样，快慢不一样。

样子，是一样的。

> **带走的话**
>
> 一条街，也是一次发生；每一家店，都是另一家店的土。

◆

57

第 57 章

一生里的三个宝贝

一次发生，可以在一个晚上走完，也可以在几个月、几年里走完。

那么，把镜头拉到最长，放到一个人的一生上，三个宝贝，又是什么样子？

我想，一个人的一生，大致也可以看成一次很长很长的发生。

◆ 少年的时候，多半在养土

一个孩子，从出生到十几岁，最主要的事，是被他的家、他的学校、他长大的那条街、他读过的书、他遇到的人，一层一层地铺上土。

这片土，是他后来一辈子的来处。

这个时候，他还不太会碰，也还喊不出“我名下的”。可是这片土里，已经埋下了很多东西：他小时候被哪句话伤过，被哪件事点亮过，第一次觉得自己“会了”是在什么时候，第一次被说“你不行”又是在什么时候。

一个少年的土，是别人替他铺的多，他自己铺的少。

所以，一个少年最需要的，不是很多答案，而是有人帮他，在他的土里，留下一个位置：让他知道，东西是可以碰出来的；让他开始记一本小小的账。就像那个初中生书包里的小本子。

青年和中年的时候，多半在走路。

二十岁到五十岁，一个人在外面闯，在单位里干活，成家，带孩子，一次一次地碰到难题。

这是一个人一生里，路走得最多的时候。他碰的每一次，每一次成，每一次败，都是一下差异。

这个时候，土还在长，可是长得慢了；花也会开，一朵一朵的，在某个客人、某个同事、某个孩子那里，他忽然被认出来。可是最多的，是路。

一个中年人，最需要的，是一套能让他的路不白走的办法：每一次碰，都结算；每一次败，都记下来。不然，他走了几十年的路，回头一看，脚印都被风吹没了，自己也说不清这些年是怎么过来的。

上了年纪以后，多半在开花，也在落土。

五十岁以后，一个人手里，攒下了很厚的土，走过了很长的路。

这个时候，他最要紧的事，是把这一辈子，认下来：好的是我的，坏的也是我的。然后，把它说清楚，写下来，交出去。

那位木匠老师傅，就是在六十五岁那年，在一场病里，喊出了这一声。

这时候的花，有一个特点：它开完了，要落进别人的土里。一个老人一辈子的账，最大的用处，不是给他自己看，是给后来的人，当他们的土。

少年养土，中年走路，上了年纪以后开花落土。

这不是一条死规矩。很多少年，已经开出了很漂亮的花；很多老人，还在路上走得很起劲；很多中年人，是在一次大失败之后，才开始换土的。

我只是想说一件事：三个宝贝，在一个人的一生里，都有它们各自最用力的时候。

一个人，不用在少年的时候，就逼着自己喊出“我名下的”；也不用在上了年纪以后，还觉得自己的土不够厚、不敢把账交出去。

每一个年纪，都有它自己的那一个宝贝。

说到这里，我也想说一说我自己。

我今年五十五岁。

我的少年，在湖南的乡下，养了一片很朴素的土。我的青年和中年，在数学里、在讲台上，走了很长的路，大部分时候，是在发现学的地面上走的，后来才慢慢换到了发生学。

五十五岁这一年，我数了数手里的东西，数出了三个宝贝。

这本书，就是我五十五岁这一年，开的一朵花。

它也要落进别人的土里。

读这本书的人，不管你是少年、中年、还是和我一样上了年纪，我都希望，你能从这里，拿走一点土，然后在你自己的日子里，走你自己的路，开你自己的花。

> **带走的话**
>
> 一个人的一生，也可以看成一次很长很长的发生。

◆

58

第 58 章

对应的边界：哪里对得上，哪里对不上

这一卷的最后一章，我要做一件这一卷开头就答应过的事：写对不上的地方。

理论是 E，工具是 D，呼喊是 S。这个对应，对上了很多。可是它不是严丝合缝的。有好几个地方，它溢出来了。

我一个一个说。

◆ 第一处对不上：理论，也是一次显露

我说理论是土壤，是 E。

可是理论本身，也是长出来的。

SDE 这个理论，不是本来就在那里的。它是在我的土里，经过我十年的路，显露出来的。在第 49 章里，我刚刚把它写成了我的 S。

同一样东西，在一个地方看，是土；在另一个地方看，是花。

这不矛盾吗？

不矛盾。这正是 SDE 自己说的：S、D、E 不是三样东西，而是同一件事的三个方向。一样东西，从它长出来的那个方向看，它是 S；从它托着别的东西长出来的那个方向看，它是 E。

一片稻田里，今年的稻子，是今年的 S；它的根茬、落下的稻草，沤进了地里，就是明年的 E。

理论也是这样。它在我这里，是我显露出来的 S；它交到读者手里，就成了读者的 E。

所以，“理论是土壤”这句话，要说得更准确一点：理论，在三个宝贝的关系里，侧重于土壤那一面。　不是说它只是土壤，而是说，在一个人拿起这三个宝贝去打造自己的理念工厂的时候，它主要是作为土壤在出力。

◆ 第二处对不上：呼喊，也是一个场，也是土壤

我说呼喊是显露，是 S。

可是上一章刚刚说过：我的场，成为别人的土壤。理念之我，一旦进入别人的日子，它就成了别人的 E。

而且，你想一想，理念工厂这个说法本身：一座工厂，有招牌，有账本，有客人，它不只是一个显露出来的样子，它还是一片让理念不断生出来的地方。一座工厂，本身就像是一片土。

所以，呼喊，也不只是 S。它侧重于显露那一面：它是三个宝贝里，唯一一个站到光里去、被别人认出来的。可是它一站到光里，它就同时成了一个场，一片土，一个让别人和自己下一次生长的地方。

◆ 第三处对不上：工具，也有它自己的土和它自己的显露

我说工具是路径，是 D。

可是工具本身，也不是凭空来的。三家对撞、群碰、那些座次规矩，每一条，都是在一次一次的真跑里、一次一次的判负里，碰出来的。它们有自己的土（SDE 理论、那些失败的记录），也有自己的显露（一条一条定下来的规矩）。

而且，工具用久了，也会变成一个人的土。一个人，碰撞碰了三年，诊断、换维、结算，已经长进了他的手里，他不用再想，一遇到难题，手就自己动了。这时候，工具，就成了他土壤的一部分。

所以，工具，也侧重于路径那一面。它是三个宝贝里，最像“一步一步往前推”的那一个。可是它也会沉下去，成为土；也会立起来，成为规矩。

◆ 还有第四处对不上：三个宝贝之外，还有别的东西

我说三个宝贝，是一次完整的发生。可是一个人打造理念工厂，光有这三样，够吗？

不够。

他还需要身体：累垮了的人，碰不动。他还需要时间：一天忙到晚、连吃饭都顾不上的人，没有功夫碰。他还需要身边的人：一个家里天天吵架、单位里天天被压着的人，土再好，也长不出东西来。他还需要一点运气：碰到一个对的客人，碰到一个肯替他找错的朋友。

这些东西，不在三个宝贝里面。可是它们都是土的一部分，是那片更大的 E。

所以，这个对应，也要说得谦虚一点：三个宝贝，是一个人打造理念工厂时，那一次发生里，最核心的三样东西。它们不是全部。

三处对不上，说的其实是同一件事：

三个宝贝，和 S、D、E，不是一一等同，而是各有侧重。

理论，侧重 E。工具，侧重 D。呼喊，侧重 S。

这很像我这些年讲的“三个位置”。一号位、二号位、三号位，不是说一样东西只有一个位置，而是说，它在某一刻，侧重在哪一个位置上显露。一个人的笑，可以是一号位的（这个笑和那个笑有什么不同），可以是二号位的（这个笑是怎么

一点一点浮上来的），也可以是三号位的（这个笑，在一群人里，形成了一个怎样的场）。同一个笑，三个侧重。

三个宝贝，也是这样。每一个宝贝，身上都有 S、D、E 三个方向。只是在“一个人打造自己的理念工厂”这件事里，它们各自最用力的那一面，恰好一个是土，一个是路，一个是花。

为什么我要花一整章，来写这些对不上的地方？

有两个原因。

第一个原因，是诚实。一个对应，如果我只说它对得上的地方，不说它对不上的地方，那我就是在做我这本书一直反对的事：只记功，不记错。

第二个原因，更要紧：对不上的地方，恰恰是这个对应最有生命力的地方。

如果三个宝贝，和 S、D、E，是严丝合缝、一一等同的，那么它们就是一张画好的图，一座盖好的房子。你拿着这张图，照着看就行了，什么也不会再长出来。

正因为它们对不上，正因为理论也是显露、呼喊也是土壤、工具也会沉下去成为土，这三个宝贝之间，才会互相转化，互相生出对方，互相改写对方。

这就是下两卷要讲的事。

还要说一句：这一卷里的所有对应，都是一次试验的结果，不是一条定理。

它在我自己身上，在我设想的面馆老板娘、英语老师、初中生、四口之家、装修小团队、老木匠、老街上，都对上了。可是它们，有一半是我自己的回看，有一半是我按常见情形拼出来的示例。

真正要检验这个对应，得等到很多真实的人，拿着三个宝贝，去打造他们自己的理念工厂，然后回过头来，把他们那一次发生的土、路、花，老老实实地记下来。

那时候，也许会有人发现：在他那里，三个宝贝的关系，不是这个样子的。

那一天，他发现的，就以他的名字，记进这一卷的失效户。

卷八，讲两两之间：少了一样，会怎样。

卷九，讲互生与回写：三个宝贝，怎样互相生出来，又怎样互相改写。

这一卷，只讲了第一条线：三个宝贝，是一次发生。

那一次发生，在一个人身上，走了一整圈；在千千万万个人身上，织成了一张网；而它自己，又在一次一次的对不上里，留下了继续长下去的缝。

> **带走的话**
>
> 三个宝贝和 S、D、E，不是一一等同，而是各有侧重。

◆



卷　八

关系之二：两两之间，缺一样就生病

卷　序

关系三卷的第二卷：两两之间，缺一样就生病。

第 59 到 61 章讲每一对怎样互相托着；第 62 到 64 章讲三种病：无主工厂、空喊、自以为是；第 65 到 67 章把三种病放到一个人、一个单位、一个时代身上；第 68 章是一张家常的体检表；第 69 到 71 章讲三种看起来很像的人、病都好了的样子，以及为什么三个一起才健康。

这一卷从“两两”来看：缺哪一样，补哪一样。

59

第 59 章

理论与工具：方向与手脚

上一卷，三个宝贝是一整次发生，一起看。

这一卷，拆开来，两个两个地看。

三个宝贝，两两之间，有三对关系：理论和工具，工具和呼喊，呼喊和理论。每一对，都有它自己的样子。看清了这三对，再看“缺一样”会怎样，就很容易明白了。

两个两个地看，有一个好处：一个人很少是三个宝贝一样都没有的。他常常是有一两样，缺一两样。

两两地看，就能看出，他手里已经有的那一两样，是怎么连着的；缺的那一样，又会在哪里，让他摔跤。

这就像一个老中医看病，不是一上来就说“你全身都有毛病”，而是一处一处地摸：这里通着，那里堵着；这两处之间，是怎么互相牵扯的。

摸清了哪里通、哪里堵，才知道该从哪里下手。

先看第一对：理论和工具。

◆ 理论给工具方向

一件工具，本身是没有方向的。

一把锄头，可以用来种地，也可以用来挖坑，还可以放在墙角生锈。它往哪里用，是拿锄头的人心里的那片地决定的。

SDE 化的大模型，也是这样。

同一台机器，放在一个心里站着发现学的人手里，他会拿它去找答案：什么面最火？怎么让孩子不拖拉？哪个行业最赚钱？机器很听话，每一次都给他一个平均答案。他拿着这个答案，去照做，去搬，去和所有人挤在同一条路上。

放在一个心里站着发生学的人手里，他会拿它去碰：我这家店有什么别人没有的？我家孩子卡在哪一维？我的土里，能长出什么？机器也很听话，它陪他诊断，陪他换维，陪他结算。

同一台机器，两个方向。

方向，是理论给的。

◆ 工具给理论手脚

反过来，一片好土，如果没有一件趁手的工具，它就只能荒着。

一个人心里换了土，明白了“东西是生出来的”，这很好。可是明白了以后呢？

他要生，得一下一下地动。一下诊断，一下换维，一下结算。没有这些动作，“东西是生出来的”就只是一句挂在墙上的话，像一张好看的地图，挂在一个从来不出门的人的墙上。

工具，就是这个人的手脚。它让他从墙上的地图前面，走出门去，走到地里去。

理论和工具之间，还有一种很常见的错配，值得单独说。

有的人，工具学得很快，理论却落在后面。他拿着一台很好的机器，一套很熟的碰撞手法，可是心里还是那座房子。他问机器的每一个问题，都是“答案是什么”；他做的每一次换维，都是在换一种方法去找。

他看起来在碰，其实在找。

还有的人，理论懂得很透，工具却一直不肯学。他能把 SDE 讲得头头是道，一说起发现学的毛病，滔滔不绝。可是轮到他自己的一件难事，他还是一个人坐在那里苦想，不肯诊断，不肯换维，不肯让机器帮他从别的行当里拿点东西来。

他懂得了路该怎么走，却从来没有迈过腿。

这两种错配，都很常见。治它们的办法，也很简单：落在后面的那一样，追上来。

◆ 两者之间，是互相校正的

有了方向，工具才不会乱用。

有了手脚，理论才不会空转。

而且，它们还会互相改。

理论告诉工具：先诊断，再换维。工具在用的时候，会发现：诊断这一步，有时候机器站在外面看得更准，有时候人站在里面看得更准。这个发现，又会回过头去，让理论把“诊断”这件事，说得更细。

工具告诉理论：这一轮碰撞，判负了。判负的原因，也许是诊断错了维度，也许是原料离得太近，也许是这个问题，本来就不在 S、D、E 这三个方向上说得清。最后这一种，就会回过头去，让理论多想一想：是不是有什么东西，是它还没看见的。

一个理论，如果从来不被工具试，它就会越来越玄。

一件工具，如果从来不被理论校，它就会越来越偏。

用做菜来说。

理论，是一个厨子心里的那一点“懂”：他懂得好菜是在锅里碰出来的，不是照着菜谱搬出来的；他懂得火候、时间、先放什么后放什么，都是在碰。

工具，是他手上的锅、铲、刀，和他那一套练熟了的动作。

只有“懂”、没有手上功夫的人，是美食评论家。他能把一道菜说得头头是道，可是让他下厨，他炒不出来。

只有手上功夫、没有“懂”的人，是照菜谱干活的帮工。他动作很快，很利索，可是菜谱上没写的，他不会；菜谱写错了的，他也照着错。

又懂、又有手上功夫的人，才是厨子。

厨子身上，还有一件事，是评论家和帮工都没有的：他做的菜，会反过来，让他更懂。

一个厨子，今天照自己的“懂”炒了一道菜，客人说咸了。他尝一口，果然咸了。他想：是盐放多了，还是这一回的酱油比平常的咸？下一次，他就知道，换了酱油，盐要少放一点。

他的“懂”，是被他的锅铲，一次一次地改出来的。

理论和工具，在一个好厨子身上，就是这样一个来回：心里懂一点，手上试一下；手上试出了新东西，心里又多懂一点。

> **带走的话**
>
> 理论给方向，工具给手脚；两者之间，互相校正。

◆

60

第 60 章

工具与呼喊：结算即记账

第二对：工具和呼喊。

这一对的关系，藏在一个很不起眼的地方：结算。

碰撞法的三步，诊断、换维、结算。前两步，大家都容易记住，因为它们是在“碰”。第三步，结算，常常被当成一个收尾的小动作：碰完了，总结一下。

可是恰恰是这个小动作，把工具和呼喊，连在了一起。

结算，是在问：这一轮，多出了什么？

多出了，就写下来。没多出，就判负，也写下来。

你看，这不就是在记账吗？

多出了什么，记进功劳户。判负了，为什么判负，记进失效户。

◆ 结算，就是记账

所以我说，SDE 多维度碰撞法，天生就是一本错题本。它每走一轮，都会自动地，在你的账本上，留下一笔。

这一点，是第二个宝贝，悄悄地为第三个宝贝，铺好的路。

我在第三个宝贝里讲过，理念世界几千年来，喊不出“我”，有一重不可能，是技术上的：错题本太贵了，记不过来。

碰撞法，把这一重不可能，松开了。

一个人，只要用碰撞法碰，每碰一轮，账就记下一笔。他不用专门去记，不用专门抽时间，不用有一个很好的记性。碰，就是记。

一年下来，他碰了几百轮，他就有了一本几百笔的账。

这本账，就是第三声喊的底子。有了它，他才喊得出“我名下的”：这些理念，是我在这几百轮里碰出来的；这些错，是我在这几百轮里判负过的。每一笔，都有来历，经得起别人问。

反过来，呼喊，也让工具变得更好用。

一个不喊“我的”的人，碰撞的时候，常常会马虎。

他碰出了一个东西，觉得不错，就放在那里了，不结算，也不记。碰坏了，也不判负，就当没碰过。反正这些东西，不是“我的”，是“随便想想的”。

一个喊了“我的”的人，不一样。

他知道，他碰出来的每一样东西，都会挂在他的招牌下面，进他的账，被别人用，被别人找错。他就会认真地结算：这一轮，到底多出了什么？说得清吗？在哪里不成立？他也会认真地判负：这一轮没成，是为什么？我要不要换一条路？

◆ 呼喊，让碰撞变得认真

一个把名字挂在自己理念上的人，他的每一次碰撞，都是在给自己的名字，添一笔。他不敢马虎。

还要说一件事：结算，也有做假的。

有的人，结算的时候，只挑好的写。这一轮碰出了三样东西，两样不怎么样，一样还行，他只写那一样还行的。判负的那几轮，他干脆不写。

这样的结算，记下来的账，只有功劳户，没有失效户。

一个结算做假的人，他的呼喊，也是虚的。他说“这是我的”，可是他的账里，只有好的，没有坏的；只有功，没有错。这样的“我”，经不起别人翻账。

所以，工具和呼喊之间，还要有一样东西，把它们连得诚实：判负，要写；写了，要留着。

所以，工具和呼喊，是这样互相托着的：

工具，通过结算，给呼喊攒下了一本账。没有这本账，呼喊是空的。

呼喊，通过“我的”，让工具的每一次结算，都变得认真。没有这一声，工具的结算，是马虎的。

用一个中学生来说。

那个初二的男孩，他的小本子上，每一条，都是一次结算：应用题读不懂的时候，画成方块。画方块在数很大的题上不灵，画一个方块代表十个。

这是工具，在他手上，一轮一轮地碰，一轮一轮地记。

有一天，他对同桌说：“我自己碰出来的。”

这是呼喊。

没有那个小本子，他说不出这一句。他会说“我也不知道，就是想到了”。

说了这一句以后，他记小本子，记得更认真了。因为他知道，这个本子，是他的。

大人的世界，也一样。

一个员工，在单位里做事，如果他知道，他做的每一件事，最后都会记在“部门”名下，他的碰撞，就容易马虎：反正做好了是大家的，做坏了也是大家的。

一个员工，如果他知道，他碰出来的好办法，会挂着他的名字，他找出来的错，也会以他的名字命名，他的碰撞，就会认真得多。

很多单位抱怨员工“不上心”，其实，是单位没有给员工一个可以喊“我的”的地方。没有这一声，工具再好，也只是在替别人干活。

> **带走的话**
>
> 呼喊让碰撞变得认真：结算，就是记账。

◆

61

第 61 章

呼喊与理论：只有在发生学里，“我”才有地方站

第三对：呼喊和理论。

这一对，是三对里，最深的一对。

为什么说它最深?

因为前两对，讲的都是“怎么做”：理论给工具方向，工具给呼喊记账。

这一对，讲的是“是什么”：一个“我”，到底能不能在理念世界里存在。

没有这一对，前两对都是空的。你有方向，有手脚，有账本，可是如果“我”在理念世界里根本没有地方站，那么，这一切碰出来、记下来的东西，最后还是会被说成“本来就有的”“大家的”“碰巧被你先看见的”。

这一对，是三个宝贝的地基里，最底下的那一层。

◆ 理论，给呼喊一块地方站

我在第三个宝贝里讲过：几千年来，理念世界里喊不出“我”，最底下、最硬的一重不可能，是本体论上的。

在发现学的房子里，真理本来就在那里，找的人只是一只手电筒。一只手电筒，是喊不出“我”的。它照亮了什么，和它是谁的，没有关系。

只有换成发生学的地，“我”才有地方站。

在发生学里，一个理念，是在某一片土里、经过某一串碰撞、显露出来的。在谁的土里，经过谁的碰撞，它就是在谁那里发生的。“我的理念”这四个字，第一次有了意思。

所以，没有第一个宝贝，第三个宝贝，根本长不出来。

它不是长得不好，是根本没有地方长。

◆ 呼喊，给理论一个见证

反过来，第三个宝贝，也在替第一个宝贝，做一件很要紧的事：证明它是真的。

一个理论说“东西是生出来的”，这句话，光说是不够的。

怎么证明?

最好的证明，就是一个一个具体的人，站出来说：这个理念，是在我这里生出来的。你看，它的来历在这里，它的账在这里，它在哪里断过、从哪里长出来，都在这里。

每一声“我名下的”，都是在替发生学作证：你看，东西真的是生出来的，就在我这里生的。

而且，呼喊还会改写理论。

我喊出第三声的时候，是先认了自己的错：321 智慧的核心答案，错了。三视角那双慧眼，也得死一次。

这两次认账，都是对我自己的理论下刀。我的呼喊，改写了我的理论。

一个理论，如果从来没有被信它的人认过错、改过，它就是一尊神像。一个理论，如果它的每一个信它的人，都敢在它身上认账、敢从它的断处长出新的东西，它就是一片活的土。

所以，呼喊和理论，是这样连着的：

理论，给了“我”一块站的地方。

呼喊，给了理论一个活的见证，也给了它一把改写自己的刀。

这一对，还有一层，最容易被人忽略。

很多人以为，理论是“客观的”，是讲道理的；呼喊是“主观的”，是讲自己的。一个在外，一个在内，一个冷，一个热，好像是两回事。

在发现学里，确实是两回事。那里，道理是道理，我是我。道理越客观，越没有我；我越强烈，越不讲道理。

在发生学里，它们是一回事的两面。

道理，是在我身上发生的；我，是在道理的发生里显露的。

我讲 SDE 这个理论，讲的越透，越能看清我自己是怎么被它塑造、又怎么在它里面长出来的；我把自己的账摊得越开，这个理论，就越有血有肉，越站得住。

冷的和热的，在这里，碰到了一起。

这一点，在很多哲学家身上，恰恰是断开的。

他们的理论，是冷的，写得严丝合缝，看不见一个人的影子。他们的日记、书信、回忆录，是热的，里面有他们的痛苦、挣扎、改主意、认错。

可是这两样，很少被放在一起。读者读他们的理论，不会去读他们的日记；读他们的日记，也很少想到，那里面的每一次挣扎，都可能是他们理论里某一句话的来处。

发生学，要把这两样放在一起。

一个理论的来历，就写在它的主人的日子里。一个人的日子，也就是他的理论长出来的那片土。

用一个老师来说。

那位英语老师，一开始，她相信的是“单词是背出来的”。这是发现学的土：单词的意思，本来就在词典里，学生的任务，是把它搬进脑子。

在这片土上，她是喊不出“我的”的。她教得再好，也只是一个搬运得很好的老师。她的办法，都是从书上、从培训里学来的，没有一样是“她的”。

后来，她的土换了：单词，是在学生的日子里，一次一次用出来的。

在这片新土上，她碰出了“单词快递单”。

这一次，她第一次可以说：这个办法，是我的。

而她这一声，又回过头来，让她对那片新土，懂得更深了。她开始明白，不只是单词，一个学生的很多东西，都是在日子里，一次一次“扫码”扫出来的。

她的呼喊，把她的理论，往前推了一步。

> **带走的话**
>
> 只有在发生学的地上，“我”才站得住。

◆

62

第 62 章

无主工厂：缺了呼喊

三对关系讲完了。接下来，讲三种病。

每一种病，都是三个宝贝里，少了一样。

先讲第一种：有理论，有工具，没有呼喊。

我叫它无主工厂。

◆ 它的样子

一个人，心里是发生学的土，手上有一台 SDE 化的机器，会诊断，会换维，会结算。

他碰出了很多东西。有时候，一个晚上就能碰出好几个不错的想法。

可是这些想法，去了哪里？

有的，他随手发进了一个群里，大家说“好”，转了几次，过几天就没人记得了。

有的，他留在了对话框里，关了电脑，第二天，自己都忘了。

有的，他讲给了别人听，别人觉得有用，拿去用了，也没问是从哪里来的，他也没说。

有的，被他工作的单位拿去了，成了“部门的经验”，年底总结的时候，写在了领导的名下。

一年下来，他碰出了几百个想法。可是如果你问他：你手里，有什么是你的？他答不上来。

他像一座日夜开工的工厂，机器轰轰地转，产品一箱一箱地往外运。可是工厂门口，没有招牌；仓库里，没有账本；运出去的每一箱，上面都没有印着是谁的。

◆ 它的病因

为什么会这样？

有的人，是不敢。他觉得，自己一个普通人，碰出来的东西，哪里敢说“这是我的”？说出来，怕被人笑话，怕被人说自大。

有的人，是没想到。他觉得，想法就是想法，想到了就用，用完了就算了，哪有什么“是谁的”。在他的心里，理念世界，还是一个没有“我”的地方。他的土换了一半：他知道东西是生出来的，可是还没想到，生出来的东西，是有主人的。

有的人，是懒。记账太麻烦了，挂招牌太麻烦了，把一个想法写成四行说明书太麻烦了。碰，是好玩的；记，是枯燥的。

还有的人，是被他所在的地方，拿走了。他在一个单位里，单位的规矩是：你在这里想出来的，都是单位的。他不喊，也喊不出。

◆ 它的后果

无主工厂的后果，一开始看不出来。它甚至看起来很好：这个人很有想法，很能碰，很热心。

可是时间一长，就看出来了。

第一，他攒不下任何东西。他碰了十年，回头一看，手里是空的。他的想法，都化进了别人的日子里、群聊里、机器的那片公共土壤里，一件也没有留在他的名下。

第二，他的碰撞，会越来越马虎。反正碰出来的东西，不是“我的”，碰得好碰得坏，都一样。慢慢地，他不结算了，不判负了，碰撞变成了一种好玩的消遣。

第三，也是最要紧的，他在理念世界里，没有显露出来。没有人知道他是谁。他服务了很多人，可是没有一个人，能在自己的日子里，认出他来。

他是一座工厂，可是他不是一个“我”。

一个例子

设想一位在大公司里做产品的年轻人。

他很能想。每个星期的会上，他都能提出几个让大家眼前一亮的点子。领导很喜欢他，同事也佩服他。

可是三年下来，他换了两次岗位，每一次交接的时候，他发现，自己能交出去的，只有几份文件。他提过的那些点子，有的被做成了产品，上面写的是“某某部门出品”；有的被别的组拿去用了，没人记得是他提的；有的，连他自己都想不起来了。

有一天，他去面试另一家公司。对方问他：你这几年，做成过什么？

他张了张嘴，说不出一件“是他的”东西。

他不是没有做成过。他是做成了很多，可是没有一样，挂着他的名字。

怎么治

治无主工厂，只要一样药：喊。

从最小的地方喊起。

今天碰出来的一个想法，不要随手发出去。先写成四行说明书：它说的是什么，它在哪里成立，它在哪里不成立，它是怎么来的。然后，在最后，写上自己的名字。

然后，把它拿去帮一个具体的人。帮完了，问他：在你那里，管不管用？他说什么，记下来。

一个想法，有了说明书，有了名字，进了一个人的日子，被那个人回过话，它就有了主人。

这一小步，就是在工厂门口，挂上了第一块小小的招牌。

还要补一个很实际的办法：给自己定一个“出厂日”。

一个星期里，挑一天，把这一周碰出来的东西，翻一遍。挑出一两样最像样的，写成说明书，挂上名字，送出去。

不用多，一周一两样。

一年下来，就是五六十样有主人的理念。

一座无主工厂，只要每周有一个出厂日，一年以后，它就不再是无主的了。

我要多说一句：无主工厂，是今天最常见的一种病。

因为它是被机器放大的。

过去，一个人没有机器，碰不出那么多东西，也就谈不上“无主”。今天，机器让每个人都能一个晚上碰出好几个想法。碰出来的越多，没有主人的，也就越多。

千千万万座无主工厂，日夜开工，产品源源不断地流进那片公共土壤里，被机器吸进去，又被机器吐出来，变成下一次的“平均答案”。

这是一个很大的浪费。

也是这本书，最想治的一种病。

> **带走的话**
>
> 缺了呼喊，是无主工厂：东西流出去，回不来。

◆

63

第 63 章

空喊：缺了工具

第二种病：有理论，有呼喊，没有工具。

我叫它空喊。

◆ 它的样子

一个人，心里是发生学的土。他相信东西是生出来的，也相信理念是有主人的，他很想喊出“我名下的”。

他也确实在喊。他说：我有我的理念，我有我的想法，我不想做一个搬运工，我要做一个厨子。

可是你问他：你的理念是什么？在哪里用过？它是怎么来的？

他说不清。

他有很多感觉，很多直觉，很多“我觉得”。可是这些东西，从来没有被碰过，没有被结算过，没有被写成一句说得清的话，也没有被拿去帮过任何一个具体的人。

他的“我名下的”，名下是空的。

◆ 它的病因

有的人，是不会碰。他知道要生，可是不知道怎么生。他没有学过诊断、换维、结算，遇到一个难题，只能想，想不出来，就放下。他的理念，永远停在“我觉得”那一步。

有的人，是看不起工具。他觉得，思想是很高贵的东西，是灵感，是天分，不能用一套工序来碰，更不能让一台机器来帮忙。他宁愿一个人苦想，也不愿意用一台机器。可是一个人苦想，原料太少，碰撞太少，想来想去，常常只是在同一口锅里翻。

还有的人，是停在了喊上。喊，是很痛快的。说“我要做我自己”“我不想被机器吞掉”“我有我的理念”，说出来，心里很热。可是喊完了，第二天，日子还是原来的样子。他把喊，当成了做。

◆ 它的后果

空喊的后果，是两种。

一种，是慢慢冷掉。一个人喊了很多次，每一次都没有下文，慢慢地，他自己也不信了。他会说：我以前也信过那一套，后来发现，没用。

另一种，更危险，是越喊越响。一个人喊不出东西，就只好喊得更大声。他开始说一些很大的话，攻击一些很大的东西，把“我”喊得很高，可是底下，什么也没有。别人问他要一样具体的东西，他拿不出来，就说别人不懂他。

这两种，都是因为，他的“我”，没有长在任何一件碰出来的东西上。

◆ 一个例子

设想一位刚退休的中学老师。

她教了三十年书，心里一直有一个念头：现在的教育不对，孩子们被考试压坏了，应该有一种更好的教法。

退休以后，她常常在各种群里说这件事，说得很激动。她说：我要写一本书，把我这些年的想法写出来。

可是一年过去了，书一个字也没有写。

每一次坐下来想写，她都不知道从哪里写起。她心里有很多感觉，很多“不对”，可是一落到纸上，就变成了几句很大的话：“要尊重孩子”“要因材施教”“要培养创造力”。写出来，她自己都觉得空。

她缺的，不是想法，是一双手。

后来，有人教她：别写书，先碰一件小事。你记不记得，你教过的哪一个孩子，是被你用一个不一样的办法，从某个地方拉出来的？就从那一个孩子开始。

她想起了一个孩子。碰了一个晚上，写下了第一条。

◆ 怎么治

治空喊，只要一样药：碰。

从最小的一件事碰起。

不要去碰“我的人生理念是什么”这样的大问题。先碰一件具体的小事：今天孩子为什么又发脾气？今天店里为什么少了三个老客人？今天这份报告，为什么写了三遍都不满意？

拿着这件小事，诊断：卡在哪一维？换维：从另一维拿一样东西来撞。结算：这一轮，多出了什么？

碰出来一点点，写下来。

一个人，有了一件真的碰出来的小东西，他的“我名下的”，名下就不再是空的了。

我要多说一句：空喊，是很多真诚的人会得的病。

他们不是骗子，也不是自大。他们是真的相信，真的想活出一个“我”来。只是，他们缺了那双手。

对这些人，最要紧的，不是劝他们别喊了，而是递给他们一双手：一套碰撞的办法，一台陪他碰的机器，一个小本子。

让他们的喊，落到地上。

对自己，也一样。

如果你发现，自己常常在喊，喊得心里很热，可是喊完了，手里是空的，那么，下一次想喊的时候，先停一停。

先别说“我要活出我自己”。先拿出一件今天卡住你的小事，碰一轮。

碰出一点点东西，再喊。

那时候，你喊出来的，就不再是一句口号，是一句有东西托着的话。

> **带走的话**
>
> 缺了工具，是空喊：喊了“我的”，手里却没有一样能挂名的东西。

◆

64

第 64 章

自以为是：缺了理论

第三种病：有工具，有呼喊，没有理论。

我叫它自以为是。

◆ 它的样子

一个人，手上有一台很好的机器，碰撞的手法也很熟。他也很敢喊：这是我的，我的理念，我的方法，我的体系。

他碰出了很多东西，也挂上了招牌，也记了账。看起来，他是一座很像样的理念工厂。

可是你细看他碰出来的东西，会发现一个毛病：它们都是“找”出来的。

他用那台机器，从千千万万个地方，找来别人说过的东西，拼一拼，换一个说法，挂上自己的招牌。他的每一个“理念”，拆开来看，都是别人的零件。他没有在自己的土里生过任何一样东西，他只是一个很会组装的搬运工。

可是他相信，这些都是他的。

而且，他很难听进别人的话。别人指出他哪里不对，他会说：你不懂我的体系。别人说他这个说法以前有人说过，他会说：那个人说的，和我的不一样。

◆ 它的病因

他的土，还是发现学的土。

在他心里，真理还是本来就在那里的，只是他比别人找得快、找得全、拼得巧。他用 SDE 的工具，可是用的是发现学的心。

他喊“我的”，也是发现学的喊：我找到了，所以是我的。就像一个人在海滩上捡到一块漂亮的石头，就说这块石头是他的。

可是在发生学里，“我的”，不是“我找到的”，是“我生出来的”。是在我的土里，经过我的碰撞，显露出来的。一块捡来的石头，不管多漂亮，都不是你生的。

所以，自以为是的人，缺的，恰恰是第一个宝贝。

还有一个更深的病因：他的喊，只有“认功”，没有“认账”。

第三声喊，是先认账，再长出，最后退回。自以为是的人，跳过了第一步和第三步。他不认自己的错，也不退回大家的尺。他只剩下中间那一步：“我长出了我的模型”，而且，他的模型，还不是长出来的，是拼出来的。

◆ 它的后果

自以为是的后果，是孤岛。

一开始，他可能很热闹。他的东西拼得漂亮，说得响亮，会吸引一些人。

可是时间一长，别人会发现：他的东西，一碰就倒。因为它没有根，它不是在一片真实的土里长出来的，它经不起真实的日子。

别人找出他的错，他不认。于是，他的失效户，只能由别人替他写。他的账，越来越不诚实，他的信用，越来越薄。

最后，他成了一座孤岛。岛上只有他自己，和他那一套越来越大、越来越空的体系。

一个例子

设想一位很会用新工具的中年人。

他这两年，用机器写了好几本“书”，讲管理，讲成功，讲人生。每一本，都写得很快，也都挂着他的名字，在网上卖得还不错。

他很得意，在朋友圈里说：我创立了一套自己的体系。

有一天，一个朋友，把他书里的几段话，拿去问机器：这些说法，以前有人说过吗？

机器列出了十几本书，几十篇文章。他的“体系”，几乎每一块，都能在里面找到来处。

朋友把这个结果，私下发给了他。

他很不高兴，回了一句：那些人说的，和我的不一样。

他没有去看一看，自己那些书里，有哪一句话，是在他自己这四十多年的日子里长出来的。

怎么治

治自以为是，只要一样药：换土。

这是三种病里，最难治的一种。因为土，是最慢的。

可以从一个很小的问题开始问自己：我手里的这个理念，是在我的哪一片土里长出来的？

如果答不上来，如果它的每一个零件，都能在别人那里找到，那么，它就不是我生的，是我拼的。

然后，再问第二个问题：我上一次，在自己的理念上，认错，是什么时候？

如果想不起来，那么，我的喊，就只喊了一半。

这两个问题，问多了，土，会慢慢松。

我要多说一句：自以为是，是聪明人最容易得的病。

越会用工具的人，越会拼；越会拼的人，越容易觉得自己在生；越觉得自己在生，越敢喊。

一个聪明人，手上功夫越好，越要时时回头看一眼自己的土：我到底，是在生，还是在拼？

这一眼，就是第一个宝贝，给聪明人的一剂药。

还有一个办法，对付自以为是，很管用：请一个完全不同行的人，来找你的错。

一个同行，看你的东西，常常看不出毛病，因为他和你站在同一片土上，你们的盲点是一样的。一个完全不同行的人，站在另一片土上，他一眼就能看出：你这个说法，在我们那一行，根本不成立；你这个“独创”，我们那一行早就有人这么做了。

被一个外行指出错来，很难受。可是对一个聪明人来说，这种难受，是最好的药。

> **带走的话**
>
> 缺了理论，是自以为是：别人的断处，全算成别人的错。

◆

65

第 65 章

三种病，一个人身上都可能有

讲完三种病，我要说一句老实话：它们不是三种人。

它们是一个人，在不同的时候，都可能得的三种病。

我自己，就三种都得过。

在三视角的那些年，我有很多次，是在空喊。我讲“给你一双慧眼”，讲得很热，台下的人也听得很热。可是那时候，我手里没有一套能让普通人真的碰出东西来的工具。很多学员听完了，心里热了，日子还是那个样子。

在 SDE 刚刚成形、大模型刚刚用起来的那一阵，我有时候，是一座无主工厂。一个晚上，和机器碰出很多东西，觉得很好，可是没有好好结算，没有写成说明书，没有挂上招牌，过一阵子，连我自己都忘了是哪一晚碰出来的。

而在更早的时候，在 321 智慧的那几年，我也许，有一点自以为是。我想找一个“核心答案”，找到了，就觉得那是我的。可是那时候，我心里的土，还没有完全换过来，我还站在“答案本来就在那里”的地方。后来，我判了它的错。

三种病，我都得过。现在，也不敢说全好了。

一个人身上，三种病，还会互相转。

一个空喊的人，拿到了一套工具，开始碰，碰得很多，可是忘了喊，他就从空喊，转成了无主工厂。

一座无主工厂，开始挂招牌、开始喊，可是他碰出来的东西，其实是拼的，他的土还没换，他就从无主工厂，转成了自以为是。

一个自以为是的人，某一天，被一个真实的日子狠狠地撞了一下，他的体系倒了，他开始怀疑一切，连自己的工具也不信了，他就只剩下一声没有着落的喊，又回到了空喊。

三种病，像是在一个圈里转。

还有一种情况，更常见：一个人，在不同的事情上，得的是不同的病。

在工作上，他也许是一座无主工厂：很会想，很会碰，可是想出来的都成了单位的。

在家里，他也许是空喊：心里很想做一个好父亲，可是遇到孩子的事，一点办法也没有，只能着急。

在他最擅长的那个爱好上，他也许有一点自以为是：玩了很多年，觉得自己什么都懂，听不进别人的话。

一个人，不是只有一座理念工厂。他在每一片土上，都可以有一座。每一座，都可能得不同的病。

那么，怎么知道，自己此刻，在哪一种病里？

有三个很简单的问题，可以常常问自己。

◆ 第一个问题：我手里，有一件真的碰出来的东西吗？

答不上来，是空喊。

◆ 第二个问题：这件东西，有我的名字吗？它进过一个具体的人的日子吗？

答不上来，是无主工厂。

◆ 第三个问题：这件东西，是在我的土里长出来的，还是我从别人那里拼来的？我上一次在它身上认错，是什么时候？

答不上来，是自以为是。

三个问题，都答得上来，就是三个宝贝都在。

最后，要说一句，给读到这里、也许已经在心里对号入座的读者。

发现自己有病，不是坏事。

这本书讲了这么多，最根本的一件事，就是：错，是一本账，不是一个罪。

发现自己是一座无主工厂，就去挂一块招牌。发现自己在空喊，就去碰一件小事。发现自己有点自以为是，就回头看一看自己的土。

然后，把这一次发现，记进自己的失效户：原来我以为，我三个宝贝都有了；在这里断了，我发现，我缺的是这一样；后来，我长出了什么。

这一笔，也许，就是你的理念工厂里，最值钱的一笔。

> 带走的话
>
> 三种病，一个人身上都可能有，只是在不同的时候。

◆

66

第 66 章

三种病，在一个单位里

三种病，不只长在一个人身上。一个单位，一群人一起干活的地方，也会得。

而且，一个单位得了这三种病，比一个人得，更难看出来，也更难治。因为每个人都只看见自己那一小块，没有人看见整个单位的样子。

◆ 一个单位的无主工厂

很多单位，是很会想办法的。

开会的时候，大家七嘴八舌，出了很多好主意。项目做完了，也会开复盘会，说了很多“下次要注意”。一年下来，单位里其实碰出了很多东西。

可是这些东西，去了哪里？

会开完了，记录躺在某个人的电脑里。复盘说完了，下一个项目，还是那几个人，还是犯同样的错。一个老员工走了，他这些年摸出来的门道，跟着他一起走了，新来的人，又从头摸一遍。

一个单位，碰了很多，可是没有一样东西，真正落在一个人的名下，也没有一样东西，真正落进单位自己的账里。

这就是一个单位的无主工厂。

它的毛病，不是不会想，是想出来的东西，没有主人。

治法，也是喊：让每一个好主意，都落在一个名字上，写成说明书，挂在一个大家都看得见的地方；让每一次复盘，都变成一笔失效户，写清楚在哪里断了、谁发现的、后来长出了什么。

那个装修小团队，就是这样治好的。

还可以再加一条：每年一次，把单位里这一年的所有失效户，拿出来，读一遍。

不是为了追责。是为了看一看：我们这一年，在哪些地方反复地断？哪些错，是换了人、换了项目，还在犯的？

这些反复断的地方，就是这个单位的土，最需要换的地方。

◆ 一个单位的空喊

还有一些单位，很会喊。

墙上挂着很大的标语：创新，担当，以人为本，追求卓越。年会上，领导讲得慷慨激昂：我们要做行业第一，我们要打造学习型组织，我们要让每一个员工都有自己的价值。

可是回到每一个人的工位上，什么也没变。没有一套办法，让员工真的能碰；没有一个地方，让员工碰出来的东西能被看见；也没有一本账，让员工的错能被当成资产，而不是污点。

这就是一个单位的空喊。

治法，是碰：别急着挂更大的标语，先给每一个人一双手，一套诊断、换维、结算的办法，一台陪他们碰的机器，一个可以记账的地方。从一件具体的小事开始碰，碰出一点东西，再喊不迟。

◆ 一个单位的自以为是

还有一些单位，工具很好，也很敢喊。

它们买了最先进的系统，请了最贵的顾问，学了最流行的管理方法。它们也很敢说：这是我们独创的模式，这是我们的核心竞争力。

可是细看它们的“独创”，常常是把几本书、几个案例、几家大公司的做法，拼在一起，换了一个名字。它们没有回到自己的土里去看一看：我们这个单位，这群人，这个行当，这片地方，到底能长出什么。

更要紧的是，它们不认账。一个项目失败了，不是“我们的模式有问题”，是“执行不到位”；一次决策错了，不是“我们看错了”，是“市场变化太快”。

这就是一个单位的自以为是。

治法，是换土：回到自己的日子里去，问一句，我们的这个“模式”，是从我们自己的土里长出来的，还是从别人那里拼来的？问第二句：我们上一次，在我们的模式上，认错，是什么时候？

一个单位，三种病，也常常是同时有的。

墙上挂着标语（空喊），会上出了很多好主意却没人记（无主工厂），年底又把别人的做法拼成“我们的模式”写进报告（自以为是）。

一个单位要治这三种病，和一个人一样：三个宝贝，一个都不能少。

土：单位里的人，相信好东西是从我们自己的日子里长出来的，而不是从外面搬来的。

路：单位里的人，有一套能一起碰、一起结算的办法。

花：单位里的每一个好东西，都有主人；每一个错，都有人认；它们都进了单位的账，也进了每一个人自己的账。

> **带走的话**
>
> 一个单位得了三种病，比一个人更难看出来，因为每个人都只看见自己那一小块。

◆

67

第 67 章

三种病，在一个时代里

把镜头再拉远一点：三种病，在一个时代里，是什么样子？

我觉得，我们今天这个时代，三种病，都正在大规模地发作。

◆ 这个时代的无主工厂

这是今天最大、也最看不见的一种病。

千千万万人，每天都在和机器说话，碰出了数不清的想法。这些想法，大多数没有主人：它们留在对话框里，发进群里，被截图、被转发、被搬运，被机器读进去，又被机器吐出来，变成别人的“平均答案”。

一个时代，从来没有像今天这样，生出过这么多的想法；也从来没有像今天这样，让这么多想法，这么快地，失去了主人。

整个时代，像一座巨大的无主工厂。机器日夜轰鸣，产品堆成了山，没有一件印着谁的名字。

这座工厂的产品，最后流向哪里？

流向那几台最大的机器，流向造这几台机器的那几家公司。千千万万人碰出来的东西，成了它们下一次训练的原料。

这不是谁的阴谋。这只是一座无主工厂，自然而然的结局：没有主人的东西，就流向最能收集它的地方。

这个时代的空喊

这个时代，也很会喊。

“人人都是创作者”“每个人都有自己的价值”“做你自己”“找到你的热爱”。这些话，到处都是，听起来都很好。

可是，一个普通人，听完了这些话，手里有什么？

他没有一套办法，能让他真的在自己的土里生出东西；他没有一个地方，能让他生出的东西，被正正经经地记下来、被人用、被人认；他也没有一本账，让他的错，不再是一个罪。

这些话，喊了很多年，喊得很响，可是很多人喊完了，还是站在原地。

这就是这个时代的空喊。

这个时代的自以为是

这个时代，还有一种很流行的东西，叫“创新”。

到处都在讲创新，到处都有人说自己在创新。可是很多所谓的创新，拆开来看，是把别人的东西，拼一拼，换一个包装，挂上自己的牌子。

机器来了以后，这种拼，变得更容易了。一个人，一个晚上，就可以让机器帮他拼出一套看起来很像样的“理论”、一个看起来很新的“模式”、一本看起来很厚的“书”。

拼得越快，越像；越像，越敢喊。

可是它们没有根。它们不是在任何一个人的土里长出来的，它们是从那片公共土壤里，捞出来又重新摆了一遍的。

这就是这个时代的自以为是：伪创新，满天飞。

三种病，在这个时代里，还互相喂养。

无主工厂越多，那片公共土壤就越厚，机器能拼出来的东西就越多，自以为是的人，就越容易拼。

自以为是的人越多，伪创新越多，大家就越分不清什么是真的生，什么是拼，于是越来越多的人，干脆不信“普通人也能生出东西”这件事，只剩下喊，喊完了什么也不做。这就是空喊。

空喊的人越多，越没有人去真的碰、真的记，越多的想法，就随手丢进了那片公共土壤。无主工厂，又多了。

三种病，在一个时代里，像三条咬着尾巴的蛇，转成一个圈。

要把这个圈打断，只能从一个一个人身上打断。

三种病，在一个时代里，同时发作，会怎样?

会让这个时代，看起来很热闹，底下却很空。

想法很多，没有主人。口号很响，没有着落。创新很多，没有根。

我写这本书，某种意义上，是想给这个时代，开一张药方。

药方上，只有三味药：

治无主工厂，喊：让每一个普通人的理念，都有主人。

治空喊，碰：给每一个普通人，一双能生出东西的手。

治自以为是，换土：让每一个会用工具的人，回到自己的土里去，分清什么是生的，什么是拼的。

这三味药，还有一个吃的次序，值得说一句。

对一个人来说，最好先吃“碰”。因为碰，是最容易开始的：今天就能碰一件小事。碰着碰着，土会松，也会碰出一点真的东西来。

有了一点真的东西，再吃“喊”：给它挂上名字，送出去。

喊出去了，被人用了，被人找了错，再回头吃“换土”：看一看，自己碰出来的这些，哪些是真的在自己的土里长出来的，哪些，其实是拼的。

碰，喊，换土。

这个次序，不是死的。可是对大多数普通人来说，从碰开始，最不容易半途而废。

三味药，就是三个宝贝。

这张药方，还要说清楚一点：它不是开给“时代”的，是开给时代里的每一个人的。

一个时代，不会因为某个人写了一本书，就一下子好了。可是一个人，可以因为读了一本书，今天晚上，就给自己的理念工厂，挂上第一块招牌，碰第一件小事，回头看一眼自己的土。

千千万万个人，各自吃下这三味药，一个时代的病，才会慢慢地好。

> **带走的话**
>
> 我们这个时代，三种病正在大规模地发作；要好，得千千万万个人各自吃药。

◆

68

第 68 章

一张家常的体检表

讲了这么多病，最后，给读者留一张体检表。

不用去医院，不用花钱，一个晚上，坐在饭桌边，就可以给自己做一次。

◆ 第一项：看土

问自己三个问题。

遇到一个难题，我的第一个念头，是“去哪里找答案”，还是“我这里有什么”？

看到一个比我做得好的人，我想的是“他的秘诀是什么”，还是“他的土是什么，我的土是什么”？

我相信，我身上，有没有一样东西，是在我之前世界上没有的？

三个问题，前一个答案多，土还偏发现学；后一个答案多，土已经松了。

◆ 第二项：看路

问自己三个问题。

上一次，我认真地碰一件事，是什么时候？碰的时候，我诊断过它卡在哪一维吗？

我碰的时候，有没有从一个完全不相干的行当里，拿过东西来撞？

我碰完了，有没有结算过：这一轮，多出了什么？没多出，我判过负吗？

三个问题，答不上来的多，路还没修；答得上来的多，路已经在走了。

◆ 第三项：看花

问自己三个问题。

我手里，有没有一个理念，是写了说明书、挂了我的名字的？

它进过一个具体的人的日子吗？那个人，回过我话吗？

我上一次，在自己的理念上，认错，是什么时候？这个错，我记下来了吗？

三个问题，答不上来的多，花还没开；答得上来的多，花已经开了。

体检做完了，你会看到一个很简单的结果。

三项都好，三个宝贝都在。

土差，路和花都好，要小心自以为是。

路差，土和花都好，要小心空喊。

花差，土和路都好，要小心无主工厂。

三项都差，也不要紧。那说明，你的理念工厂，还没有开工。一切，都可以从今天开始。

做体检的时候，还有一个小窍门：请身边的一个人，替你也做一遍。

你自己答的，和别人替你答的，常常不一样。你觉得自己的土已经松了，身边的人也许会说：你遇到事，第一句话还是“网上怎么说”。你觉得自己的账记得很诚实，身边的人也许会说：你那次搞砸了的事，我从来没看你写下来过。

两份答卷，对一对。对不上的地方，就是你看不见自己的地方。

这一对，本身就是一次换维：从你自己的眼睛，换到别人的眼睛。

这张体检表，最好不只做一次。

三个月做一次，把每一次的结果，也记进账本里。

你会看到，自己的土，是怎么一点一点松的；自己的路，是怎么一段一段修的；自己的花，是怎么一朵一朵开的。

也会看到，自己在哪一段时间里，病了；是怎么病的；后来又是怎么好的。

这本关于自己的体检账，也是你的理念工厂里，很要紧的一本账。

> **带走的话**
>
> 一张家常的体检表：先看缺了哪一样，再补那一样。

69

第 69 章

三种看起来很像的人

三种病，在生活里，常常有一副很体面的样子。它们不像病，倒像是三种让人羡慕的人。

我想把这三种人，画出来。认出了他们，也就更容易认出，自己身上的那一种病。

◆ 第一种：学者

他有理论，也有工具。他读过很多书，懂得很多道理；他也会用各种方法，分析、推演、比较，一个问题到了他手里，能被拆得清清楚楚。

他写了很多文章，做了很多研究。可是如果你细看，会发现一件事：他的文章里，几乎没有“我”。

他说“研究表明”，说“学界认为”，说“本文认为”。他把自己藏得很深，好像他只是一个替真理说话的人，一个替知识搬运的人。他不说这个想法是在他身上怎么长出来的，也很少说自己在哪里错过。

这是一座很体面的无主工厂。

他的产品，很精致，很严谨，可是没有主人。它们进了期刊，进了数据库，进了机器的那片土壤。它们照亮了很多东西，却照不见他自己。

这种人，是发现学时代最受尊敬的人。在那个时代，“无我”是一种美德。

在今天，这种“无我”，正在变成一种很大的损失。因为他那些没有主人的精致产品，机器也能做，而且做得越来越快。他身上唯一机器做不了的东西，那个在他的土里、经过他的碰撞长出来的“我”，他却一直藏着，没有喊出来。

◆ 第二种：布道者

他有理论，也有呼喊。他相信东西是生出来的，也相信每一个人都应该有自己的“我”。他很会讲，讲得很动人，台下的人听得热泪盈眶。

他说：你要活出你自己，你要找到你的热爱，你要成为一个有思想的人。

可是台下的人问他：怎么做？

他说：去做就是了，去感受，去觉醒。

他没有一套办法，让台下的人，真的回到自己的日子里去碰。他给了他们一颗很热的心，没有给他们一双手。

这是一种很体面的空喊。

他本人，也许真的有自己的理念，真的碰出过东西。可是他传给别人的，只有热，没有路。听他讲的人，热了一阵，又冷了下来，然后再来听他讲，再热一阵。

◆ 第三种：网红

他有工具，也有呼喊。他很会用各种新工具，机器，剪辑，平台，算法，他都用得很熟。他也很敢喊，他的每一条内容，都挂着他的名字，都在说“这是我的观点”“这是我的方法”。

他的产出很多，很快，很好看，很有人看。

可是你细看他的“观点”和“方法”，会发现，它们大多是从别处拼来的。今天流行什么，他就拼什么；哪个说法火，他就换个包装再说一遍。他不回到自己的土里去看，他只看外面的风往哪里吹。

他喊“我的”，喊的是“我先说出来的”“我说得最好看的”，不是“我生出来的”。

这是一种很体面的自以为是。

学者，布道者，网红。

三种人，都有两个宝贝，都缺一个。

学者缺呼喊，布道者缺工具，网红缺理论。

我画这三种人，不是要贬低他们。

他们每一种，都有很了不起的地方。学者的严谨，布道者的热情，网红的手快，都是一个理念工厂很需要的东西。

我画他们，是想说：两个宝贝，看起来已经很像样了；可是少了第三个，就会在某个地方，一直空着。

学者要是喊出一声“我名下的”，把自己的错和来历，摊开来，他就会从一个替知识搬运的人，变成一座真正的理念工厂。

布道者要是递给台下的人一双手，一套碰撞的办法，他的那些热，就会落到地上，长出东西。

网红要是回到自己的土里去看一看，问一问自己，“这个观点，是在我的哪一片日子里长出来的”，他的那些好看的内容，就会有根。

每一种人，离三个宝贝齐全，都只差一步。

这三种人，还常常互相看不起。

学者看不起网红，觉得他们浅薄，只会拼凑。网红看不起学者，觉得他们迂腐，只会躲在书斋里。布道者看不起这两种人，觉得一个太冷，一个太俗，都没有“灵魂”。

其实，他们各自缺的那一样，恰恰是对方有的。

学者缺的呼喊，网红有：网红敢把自己的名字挂上去，敢让自己被看见。

网红缺的理论，学者有：学者知道一个说法是从哪里来的，知道它在哪里不成立。

布道者缺的工具，学者和网红都有一点：学者会分析，网红会用新工具。

如果这三种人，能坐到一张桌子上，互相碰一碰，他们也许会各自长出自己缺的那一样。

这张桌子，就是那张网。

> **带走的话**
>
> 有两个宝贝的人，看起来已经很像样了；少了第三个，总在某个地方空着。

70

第 70 章

三种病都好了，是什么样子

讲了这么多病，也该画一画，病都好了，是什么样子。

我想画一个人。他不是什么大人物，只是一个在县城里做了二十年会计的中年人。

◆ 他的土

二十年，他看过的票据，少说也有几万张。他熟悉县城里几十家公司的账，知道哪一家老板爱面子，哪一家的财务总是拖；他知道每年哪几个月，账最容易出岔子。

这片土，过去，他自己都不当一回事。他觉得，这就是“干久了”，谁干二十年都会知道。

后来，他的土换了。他开始相信：这些“干久了才知道”的东西，不是谁干二十年都会有的，是他这二十年，一张一张票据，一次一次碰出来的。它们是他的。

◆ 他的路

他开始用那台机器，碰他心里那些“有点怪”的感觉。

每一次，他觉得一本账“有点怪”，就坐下来，诊断：怪在哪里？是数字本身不对（S），是钱走的路不对（D），还是这家公司的土不对（E）？

然后，换维，从别的行当里拿东西来撞。医生看病，会看一个人的气色；老警察看人，会看他说话时眼睛往哪里躲。账，是不是也有它的“气色”和“眼神”？

一轮一轮，结算。碰对了，记下来；碰错了，判负，也记下来。

他的花

他把自己碰出来的东西，写成了几十条带说明书的理念：什么样的账，常常是因为什么“怪”；在什么样的公司里，这一条成立；在什么样的公司里，它不成立；它是怎么碰出来的；它错过几次。

他开始帮别的小公司看账。每一次，他把自己看出来的问题写清楚，也把自己看错的地方写清楚。

慢慢地，县城里的小公司老板们，遇到账上的怪事，会说一句：去找他看看。

他在这些老板的日子里，显露出来了。

你看这个人，三种病，他都没有。

他不是无主工厂：他的每一条理念，都挂着他的名字，都进过具体的人的日子，都被回过话。

他不是空喊：他没有说过一句“我要活出我自己”，可是他手里，有几十件真的碰出来的东西。

他不是自以为是：他的理念，是在他自己二十年的土里长出来的，不是从书上拼来的；而且，他的账里，有他看错的地方，写得清清楚楚。

三种病都好了的人，还有一个样子，很好认：他很松。

他不急着证明自己。有人问他，他就讲；没人问，他就接着记他的账。

他不怕被找错。有人说他哪里看错了，他就说：你说说看。说得对，他就记下来，以那个人的名字命名。

他不羡慕别人。别的会计，也许在大城市、大公司，赚得比他多得多。可是他知道，他手里的这几十条，是他的，别人拿不走，机器也生不出来。

三个宝贝都在的人，心里是踏实的。

这份踏实，不是因为他得到了多少，是因为他知道，他是谁。

> 带走的话
>
> 病都好了，不是成了大人物，是一个人知道了，他是谁。

71

第 71 章

为什么三个一起才健康

两两之间的三对关系，三种病，三种看起来很像的人，都讲完了。

最后，要把一句话说透：为什么，三个一起，才健康？

先用一只鼎来说。

一只鼎，三只脚。

两只脚的鼎，是立不住的。不管那两只脚多粗、多结实，它都会往没有脚的那一边倒。

四只脚的鼎，放在平地上，也能立住。可是一放到不平的地上，就会晃，总有一只脚悬着，使不上力。

三只脚，不管地平不平，都能立得稳稳的。

三个宝贝，就是这三只脚。

少一只，就往那一边倒：少了呼喊，倒向无主工厂；少了工具，倒向空喊；少了理论，倒向自以为是。

多一只呢？我在导论里说过：再往下问，问到的都已经在这三个里面了。多出来的那一只，其实是另外三只里的某一只，换了个名字，站到了旁边。

再用三方程来说。

SDE 的三方程：

显露出来的样子，由差异和土壤共同决定。

差异怎么走，由已经显露的样子和土壤共同组织。

土壤本身，又被显露的样子和走过的差异，一次一次地改写。

放到三个宝贝上：

理念之我（S），是由工具（D）和理论（E）共同生出来的。少了工具，没有路，生不出来；少了理论，没有土，生出来的也没有根。

碰撞怎么走（D），是由理念之我（S）和理论（E）共同组织的。少了“我”，碰撞会马虎，因为碰出来的不是谁的；少了理论，碰撞会乱，因为不知道往哪里碰。

理论这片土（E），是被理念之我（S）和碰撞（D）一次一次改写的。少了“我”的认账，理论不会被改，会变成神像；少了碰撞，理论没有被试过，会变得玄。

你看，每一个宝贝，都要另外两个，才能生出来，才能走得对，才能活下去。

这就是为什么，三个一起，才健康。

还可以用一个家常的东西来想：一锅饭。

米，是土。没有米，什么都煮不出来。

火，是路。没有火，米永远是生的。

那个守在灶边、看着火候、最后说一句“饭好了”、把饭盛到每个人碗里的人，是那一声喊。没有他，饭可能煮糊了，也可能煮好了没人吃，凉在锅里。

米、火、人，少一样，这顿饭就吃不上。

它们不是三样可以分开买、分开用的东西。它们是一个活物的三个方向。

还有一个比方，是我最喜欢的。

一个人走路，要三样东西：一块地，一双腿，一个要去的地方。

没有地，腿再好，也是悬在空中蹬。

没有腿，地再平，要去的地方再清楚，也只能站在原地看。

没有要去的地方，地和腿都有，他会一直走，一直走，走到哪里算哪里，走了一辈子，也不知道自己走到了哪里。

理论，是那块地。

工具，是那双腿。

呼喊，是那个要去的地方，也是走到了以后，回头说一句“这条路，是我走的”的那个人。

还要补一句。三种病，是三个宝贝各缺一样的样子；可是缺，也不只一种缺法。

缺理论，有太相信自己那片土的（自以为是），也有根本看不见自己有土的，卷十里桂芬姐早年，就是后一种。缺工具，有不会碰的（空喊），也许还有什么都碰、碰出一大堆却从不结算的。缺呼喊，有不挂名的（无主工厂），也许还有把自己碰出来的东西，全挂到别人名下的。

所以，三种病，更准确地说，也许是三对病。这一层，这本书没有展开，登在卷十一的失效户上，留给后来的回写。

这一卷，到这里，就讲完了。

它讲的是：三个宝贝，两两之间，是怎样互相托着的；少了一样，又会生出一种怎样的病。

下一卷，也是关系部分的最后一卷，要讲的是三个宝贝之间最深的那一层：它们怎样互相生出来，又怎样互相改写。

这一层，刚才在三方程里，已经露出了一点影子。

下一卷，把它全部讲出来。

> **带走的话**
>
> 理论是地，工具是腿，呼喊是要去的地方；三个一起，才走得成一条路。

◆



卷　九

关系之三：互生与回写

卷　序

关系三卷的最后一卷：互生与回写。

第 72 到 75 章讲三方程落在三个宝贝上：我由工具和理论生出来，工具由我和理论改出来，理论由我和工具改写；第 76、77 章讲服务回写理论、一个转不停的圈；第 78 章把三方程放到经济上，写成三条假说；第 79 到 84 章讲回写的纪律、节奏、底稿，一碗面的十年，两座工厂互写，圈停下来的样子；第 85 到 87 章讲机器在圈的哪里、回写的勇气和四个小练习；第 88 章把三条线合成一个关系。

这一卷从“一圈”来看：三个宝贝，一圈一圈地转，越转越大。

72

第 72 章

三方程：每个宝贝，都由另外两个生出来

卷七讲的是：三个宝贝，是一次发生。土，路，花。

卷八讲的是：三个宝贝，两两之间互相托着，缺一样就生病。

这一卷，要讲关系里最深的一层：三个宝贝，互相生，又互相改写。

它们不是一条直线，从土到路到花，走完就停。它们是一个圈，每一个宝贝，都由另外两个生出来；每一个宝贝，又回过头去，改写另外两个。

要讲清楚这一层，得请出 SDE 最核心的那三句话。

我在第一个宝贝里写过三方程：

$$S = F(D, E)$$

$$D = G(S, E)$$

$$E = H(S, D)$$

用平常话说：

显露出来的样子，由差异和土壤共同决定。

差异怎么走，由已经显露的样子和土壤共同组织。

土壤本身，又被显露的样子和走过的差异，一次一次地改写。

还是那句交代：这里的“方程”，是“互为函数”的意思。F、G、H 是定性的，说的是谁由谁共同决定、共同组织、共同改写，还没有一个能算的式子。

这三句话，我用它讲过一盘番茄炒蛋，讲过一个家的和睦，讲过一个孩子的爱读书。

现在，我要用它，来讲我手里的三个宝贝。

在卷七里，我把三个宝贝，和 S、D、E，做了一个对应：

理论，侧重 E，是土壤。

工具，侧重 D，是路径。

呼喊，侧重 S，是显露。

把这个对应，放进三方程里，就是：

$$\text{我} = F(\text{工具}, \text{理论})$$

$$\text{工具} = G(\text{我}, \text{理论})$$

$$\text{理论} = H(\text{我}, \text{工具})$$

这里的“我”，是理念之我，是第三个宝贝，是那座挂着“我的”招牌的理念工厂。

三句话，翻成平常话：

理念之我，是由工具和理论，一起生出来的。

工具怎么用、怎么改，是由理念之我和理论，一起组织的。

理论这片土，是被理念之我和工具，一次一次改写的。

这三句话，看起来很简单，可是它说了一件很不简单的事：

三个宝贝里，没有哪一个，是最先的，也没有哪一个，是最后的。

在卷一里，我说过一个出场次序：理论先到，工具后到，呼喊最后到。在卷七里，我也说：土，路，花。

那是从一个人第一次拿起三个宝贝的时候看的。那时候，确实有一个先后。

可是一旦三个宝贝都到了，都在一个人身上转起来了，先后就没有了。

理论生出工具，工具和理论一起生出“我”，“我”和工具又回过头来改写理论，改写过的理论，又组织出新的工具，新的工具和新的理论，又生出一个新的“我”。

一圈，一圈，一圈。

你在这个圈上，随便指一个点，说“这是开头”，都可以；说“这是结尾”，也都可以。

这里要说清楚一件事：三方程里的 F、G、H，不是数学里那种可以算出一个数的函数。

它们是一种说法，说的是“谁由谁生出来”。

“我 = F(工具，　　理论)”，不是说有一个公式，你把工具和理论的分数代进去，就能算出一个人值几分。它说的是：一个人的理念之我，是由他的工具和他的

理论，一起生出来的；工具变了，理论变了，“我”就会跟着变；少了其中一个，“我”就生不出来。

我是学数学出身的，最知道这种借用的危险：一旦写成字母和括号，人们就容易以为，它像物理公式一样精确。

它不是。

它是一张地图，不是一把尺子。它告诉你，三个宝贝之间，谁连着谁、谁托着谁、谁改着谁；它不告诉你，每一个宝贝，具体有多少。

我知道，写成字母和括号，很多读者会觉得头疼。

所以，这一卷，我会把三句话，一句一句地拆开，放回到日子里去讲。

第 73 章，讲第一句：理念之我，是怎么被工具和理论一起生出来的。

第 74 章，讲第二句：工具，是怎么被理念之我和理论一起组织、一起改出来的。

第 75 章，讲第三句：理论，是怎么被理念之我和工具一起改写的。

然后，第 76 章，讲一种最常见、也最要紧的回写：服务回写理论。

第 77 章，讲这个圈，为什么会越转越大。

第 78 章，讲这三句话，放到经济上，就是主体经济学的三条基本假说。

再后面几章，讲回写的纪律和节奏，讲一碗面的十年、两座工厂的互写、账本怎样做回写的底稿、圈停下来的四种样子；最后一章，把关系部分的三条线，合成一句话。

这一章最后，我想用一个很家常的东西，先把这个圈，画出来。

一个家里，有一口腌菜的坛子。

坛子里的老卤，是土。它是一年一年、一坛一坛的菜泡出来的，里面缠着很多东西：盐，花椒，姜，上一坛菜留下的味道。

一家人每次往坛子里放新菜，泡几天，拿出来，是花。

放菜、泡菜、尝菜、决定泡几天、要不要加点盐、要不要换一种菜，这一连串动作，是路。

新菜，是从老卤里泡出来的：花，由土和路生出来。

每一次泡什么菜、泡几天，要看上一坛泡得怎么样，也要看老卤现在是什么味道：路，由花和土组织。

而老卤本身，也在一坛一坛新菜的泡里，一点一点地变：新放进去的菜，会把自己的味道，留在卤里；泡的方法变了，卤也跟着变。土，由花和路改写。

一口坛子，泡了几十年，老卤越来越香。

三个宝贝，就是这样一口坛子。

这口坛子，还有一个特点：它是会坏的。

老卤要是很久不放新菜，它会变质。放进去的菜要是不对，它也会变味。泡菜的人要是不照看，不尝，不调，一坛老卤，几个月就废了。

三个宝贝的圈，也是这样。它要一直有新菜放进来（服务），一直有人尝（结算），一直有人调（回写）。

没有人照看的老卤，会坏；没有人转的圈，会停。

> **带走的话**
>
> 三个宝贝里，没有哪一个是最先的，也没有哪一个是最后的。

◆

73

第 73 章

我，是由工具和理论一起生出来的

第一句：我 = F(工具, 理论)。

理念之我，是由工具和理论，一起生出来的。

这句话，有两层意思。

◆ 第一层：理念之我，不是先有的

这一点，我在前面讲过很多次。可是放在三方程里，它有了一个更准确的说法：理念之我，是一个“函数”的结果。它要等工具和理论都在，才生得出来。

一个人，在他心里还站着发现学、手上还没有一套碰撞办法的时候，他在理念世界里，是没有“我”的。不是他不够好，而是那个“我”，还没有被生出来。

这很像一棵树的果子。果子不是先藏在树里、等着被摘的。它要等根扎下去、干长起来、花开过、授了粉，才一点一点地长出来。

在果子长出来之前，你说“这棵树的果子在哪里”，它是真的不在的。

◆ 第二层：理念之我，是由“两样”一起生的，少一样都不行

这一层，卷八已经讲过了：少了工具，是空喊；少了理论，是自以为是。

放在三方程里，它更清楚：F 这个函数，要两个东西才能算。只给它一个，它算不出来。

只给它理论，没有工具，F 就只能空转，算出来的“我”，是一句口号。

只给它工具，没有理论，F 就会算歪，算出来的“我”，是一个拼凑的影子。

两样都给，F 才能算出一个真的“我”。

那么，F 这个函数，具体是怎么算的?

我想，它大概是这样一个过程：

第一步，理论先给了你一块站的地方：东西是生出来的，在谁那里生出来的，就有谁的一份。你站在这块地上，才开始有资格想“我”这件事。

第二步，工具让你在这块地上，真的生出东西来：一轮一轮地碰，一轮一轮地结算，一轮一轮地记账。

第三步，你生出来的东西，一件一件地堆起来，有了来历，有了账，有了一个一个被你服务过的人。

第四步，在某一刻，这些东西，忽然合成了一个样子。你，或者别人，一下子认出来：这是谁的。

这个“一下子认出来”，就是理念之我显露的那一刻。

它是 F 算出来的结果。

F 这个函数，还有一个特点：它是慢慢算的，不是一下子算完的。

很多人以为，理念之我，是某一天忽然“开悟”了，一下子就有了。

其实不是。在那个“一下子认出来”之前，工具和理论，已经在底下，默默地算了很久：一轮一轮的碰撞，一笔一笔的账，一个一个被服务过的人。

那一下子，只是算到了某一步，结果终于显出来了。

就像烧一壶水。水是在某一刻，忽然开的。可是在那一刻之前，火已经烧了很久，水一直在一点一点地变热，只是你看不出来。

用那个初中生，来看这个函数。

他的理论，是妈妈给他松的那块土：“会做题，是可以碰出来的，不是天生的。”

他的工具，是妈妈教他的那个办法：卡在哪儿，换一维撞它；每一次，记在小本子上。

几个星期里，他用这个工具，在这块土上，碰了十几次。小本子上，有了十几条：画方块，倒着想，先讲一遍。还有几条，是失效的。

然后，某一天，他对同桌说：“我自己碰出来的。”

那一刻，他的“我”，显露了。

F 算完了。

这里还有一个细节，值得留意：那个“我”，是在同桌面前显露的，不是在妈妈面前，也不是在老师面前。

妈妈是给他松土、给他指路的人。老师是给他打分的人。在他们面前，他很难显出一个“我”来：在妈妈面前，他是被帮助的孩子；在老师面前，他是被评判的学生。

同桌不一样。同桌和他一样，也被那道题卡住了。他递过去一个办法，同桌用了，看懂了。那一刻，他不是被帮助的，也不是被评判的，他是在帮别人。

理念之我，常常是在“帮别人”的那一刻显露的。

这也是 F 这个函数的一部分：它要算出一个“我”，除了工具和理论，还需要一个场，一个可以让他去服务别人的地方。

在那一刻之前，他在数学这件事上，是没有“我”的。他只有“我没有数学天赋”，那是一个空的、被别人定义的我。

在那一刻之后，他有了一个“我”：一个会给应用题画方块的、有自己一本小账的、被同桌认出来的“我”。

这一句，还有一个很要紧的推论：

理念之我，会随着工具和理论的变化，而变化。

F 是一个函数。输入变了，输出就变。

一个人的理论，更深了一点，他的“我”，就会跟着深一点。一个人的工具，更熟了一点，他的“我”，就会跟着丰富一点。

所以，理念之我，不是一块刻好的碑，是一个一直在被算的结果。

今天的“我”，是今天的工具和今天的理论算出来的。明天，工具和理论变了，“我”也会变。

这不是说“我”不可靠。恰恰相反，一个能随着自己的理论和工具一起长的“我”，才是活的。

我这样说，也许会让一些人不安。很多人，恰恰是希望自己有一个“不变的我”的：一个可以一辈子靠着的、清清楚楚的自己。

可是你想一想，你小时候的那个“我”，和今天的你，是一样的吗？你二十岁时信的那些东西，今天还全信吗？

你一直在变。只是很多人，没有察觉，或者不愿意承认。

理念之我，只是把这件本来就在发生的事，老老实实地说出来，并且，给它一本账，让它变得看得见、查得到。

一个十年不变的“我”，要么是理论十年没动，要么是工具十年没动。那不是稳定，是停住了。

有人会担心：一个一直在变的“我”，会不会让人找不到自己？

不会。

因为这个“我”，虽然一直在变，可是它的来历是连着的。它今天的样子，是从昨天的样子长出来的；昨天的样子，又是从前天的样子长出来的。账本上，每一步都记着。

一个人，翻开自己的账本，就能看到自己是怎么一步一步变成今天这样的。他不会迷路。

迷路的，是那些没有账本的人。他们的“我”也在变，可是变了什么、是怎么变的，他们说不清。他们回头看，只看见一片雾。

> **带走的话**
>
> 理念之我，会随着工具和理论的变化而变化。

◆

74

第 74 章

工具，是由我和理论一起改出来的

第二句：工具 = G(我, 理论)。

碰撞法这件工具，怎么用、怎么改，是由理念之我和理论，一起组织的。

这句话，初听起来有点奇怪。

工具，不是一件现成的东西吗？一套碰撞法，诊断、换维、结算，写在书里，谁拿去都一样用。它怎么会由“我”来组织？

可是你想一想，任何一件工具，在不同的人手里，都不是一样的。

同一把菜刀，在一个老厨师手里，和在一个刚学做饭的人手里，是两把刀。老厨师知道，这把刀切肉要斜着下，切菜要直着下，拍蒜要用刀背；刀口哪里有一个小豁口，切什么要避开它。这些，都不是刀本身带着的，是老厨师这个“我”，一次一次用出来的。

碰撞法也是这样。

它在书里，是三步。可是在一个人手里，用了一年，它就长出了他自己的样子。

他会知道，自己最常在哪一维上诊断错，所以他诊断的时候，会在那一维上多看一眼。他会知道，哪几个行当，和他的土离得“不近不远”，最适合拿来撞，所以他换维的时候，会先去那几个行当里找。他会知道，自己结算的时候，最容易只挑好的写，所以他给自己定了一条规矩：每一次结算，至少写一条“没成的”。

这些，都是“我”在组织工具。

同一套碰撞法，在每一个人手里，都会长成那个人自己的样子。

这也是为什么，碰撞法可以教，却不能照搬。

一个老师，可以把诊断、换维、结算三步教给学生。可是学生用了一年以后，他的碰撞法，一定和老师的不一样。他会发现，自己的土，更适合从哪一维起手；自己的毛病，在哪一步最容易犯。

一个好老师，看到学生的碰撞法和自己的不一样了，不会着急去纠正他，会高兴。因为那说明，这件工具，在学生手里，活了。

工具，还由理论组织。

理论告诉工具：东西是生出来的，所以不要去“找”，要去“碰”。理论告诉工具：S、D、E 是三个方向，所以诊断要在这三个方向上看。理论告诉工具：土会被显露回写，所以结算不只是记下这一轮多了什么，还要看这一轮，改了你的哪一片土。

理论变了，工具也会跟着变。

我的 SDE，在　二〇二六年五月，把 S 从“结构”改成了“显露”。这一改，碰撞法也跟着变了：过去，结算的时候，人们习惯问“这一轮，碰出了一个什么结构”，好像要碰出一副固定的骨架；后来，结算的时候，问的是“这一轮，显露出了什么”，它可以是一个还没定型的说法，一个刚刚冒头的感觉，一个新的问题。

结算的门槛，低了；能被记下来的东西，多了。

理论的一个词，改了工具的一个动作。

我自己的工具，就是这样被改出来的。

站上的那台 ChatSDE，一开始，只是一台会陪人说话的机器。后来，有了三家对撞：三家不同的机器，一个判断，一个攻击，一个结算。再后来，有了群碰：四家、五家、八家，一起碰。

每一次改，都是“我”和“理论”一起在组织。

“我”在组织：我用它的时候，发现哪里不好用，哪里出了毛病。比如，三个座位都读同一套 SDE 语料，碰出来的东西，常常只是同一个意思换了三种说法。这是我在用的时候，碰到的一个断处。

“理论”在组织：同基底的碰撞，很难出新东西。这是理论告诉我的。三个座位读同一套语料，就是同基底。

两样一合，工具就改了：只让结算那一席读 SDE，另外两席不读。

还有一次，结算席的那台机器，想得太久，把该写的话都想没了。这是“我”碰到的断处。理论告诉我：结算，是要落到实处的，不是要想得最深。两样一合，工具又改了：结算席，不让它想那么久，直接写。

一条一条的规矩，都是这样，由“我”碰到的断处，和“理论”给的方向，一起改出来的。

还要说一件事：工具的改，有时候，是从一个很小的“不顺手”开始的。

那台 ChatSDE 上，有一次加了一个新的碰撞模式，按钮做好了，却忘了让它显出字来，页面上只有一个看不见的空框。是一位用的人截了图，才发现。

这是一个很小的毛病。可是它让我看见了一件事：一件工具，做出来的人觉得好用，不等于用的人觉得好用。工具，要被用的人，一次一次地“不顺手”，才会改得顺手。

这也是“我”在组织工具：不只是我这个做工具的人，还有每一个用工具的人。

这一句，也有一个推论：

一件不被“我”用、不被“理论”校的工具，会慢慢死掉。

一套碰撞法，如果只是写在书里，没有人用，它就是一张纸。

如果有人用，可是用的人不喊“我的”，不认真结算，不记失效，它就会越用越马虎，最后变成一种好玩的消遣。

如果有人用，也认真，可是用的时候，心里站的还是发现学，它就会被用歪，变成一种更聪明的“找答案”的办法。

只有在一个喊了“我的”、心里换了土的人手里，工具才会一直活着，一直被改，一直长出新的样子。

还可以用乐器来想。

一把琴，在琴行里，是一件商品。它的好坏，看木料、看做工。

一把琴，到了一个琴师手里，用上十年，它就变了。琴师的手，在琴颈上磨出了印子；琴师弹惯了的那几个音，琴身会共鸣得特别好。别人拿起这把琴，会觉得它有点“认生”。

这把琴，被琴师这个“我”，改了。

而琴师的指法、琴师对“好声音”的理解，也在这十年里，被这把琴改了。

一把琴和一个琴师，互相改了十年，才成了一把“他的琴”，一个“这把琴的琴师”。

> 带走的话
>
> 同一套碰撞法，在每一个人手里，都会长成那个人自己的样子。

◆

75

第 75 章

理论，是由我和工具一起改写的

第三句：理论 = H(我, 工具)。

理论这片土，是被理念之我和工具，一次一次改写的。

这是三句话里，最不容易被接受的一句。

很多人心里，理论是“先”的，是“上”的。理论定下来，下面的人照着用。用的人，只能照着用；理论本身，是不动的。

在发现学里，确实是这样。真理本来就在那里，理论是对真理的“发现”。一个理论，一旦被证明是对的，它就是对的，用的人没有资格改它。用的人如果用出了问题，那是用的人错了，不是理论错了。

在发生学里，不是这样。

理论，也是一片土。土，会被长在它上面的东西，回过头来改写。

◆ “我”，怎么改写理论？

靠认账。

一个人，用一个理论，在自己的日子里碰，碰到了一个它解释不了的地方，一个它在那里“断”了的地方。

发现学的做法，是：不认。是我用错了，是我的情况太特殊，是这个例子不算数。

发生学的做法，是：认。这把尺，在我这里，从这里断了。我记下来。

这一记，就是在改写理论。

我自己，就这样改写过我的理论好几次。

三视角那几年，我在它底下，一篇一篇地敲出细缝：划掉“本质”，说草的绿是碰出来的。每一篇，都是“我”在认：三视角，在这里断了。

二〇二六年八月，我判了 321 的核心答案是错的。这是“我”在认：321，在这里断了。

九月，我写《慧眼之死》，判三视角的死。这是“我”在认：那双慧眼，从根上断了。

每一次认账，都把我的理论，往前推了一步。三视角推到了 321，321 推到了 SIO，SIO 推到了 SDE。

一个理论，是被信它的人，一次一次认账，认出来的。

说到这里，还要说一个常见的误会：改写理论，是不是说明，原来的理论错了、不行了？

不全是。

三视角没有错到一无是处。它的“换一个角度看”，今天还在 SDE 的换维里活着。321 也没有错到一无是处。它的“矛盾”，今天还在 SDE 的差异里活着。

改写，不是推倒重来。它更像一个木匠修一把老椅子：哪条腿歪了，换哪条腿；哪个榫松了，紧哪个榫。修完了，椅子还是那把椅子，可是它比原来更稳了。

有时候，修到最后，也许换掉的东西，比留下的多。可是那也是一点一点换的，不是一斧头劈了，再重做一把。

认账，还有一个常被忽略的地方：它要认在具体的地方。

“我的理论可能有问题”，这不是认账，这是一句空话。

“我的理论，在这一类问题上，在这一个地方，断了；是这几个人、在这几片土里，发现的；我原来以为是这样，现在看来，是那样”，这才是认账。

认得越具体，改写得越准。认得越空，改写得越乱。

◆ 工具，怎么改写理论？

靠判负。

碰撞法的每一轮，都要结算；结算不出来，就判负。

判负多了，就会看出一些规律来：这一类问题，总是碰不出东西；那一种换维，总是没用。

这些规律，有时候，是工具本身的问题，改一改工具就好了。

可是有时候，它说的是理论的问题。

比如，设想在很多次判负里，都出现同一种情况：很多问题，在诊断这一步，就很难分清，到底是卡在 S，还是卡在 D。它们好像同时卡在两处，又好像哪一处都不是。

这样的判负，一开始，容易被当成诊断的手法不够细。可是如果它反复出现，它也许在说：S 和 D，本来就不是两样可以截然分开的东西。一个样子，本来就是一条路走到某一步显出来的；一条路，本来就是一个样子一点一点在变。

这样一想，对 S 和 D 的关系，就会懂得更深一点；三方程里“D 由 S 和 E 共同组织”那一句，讲的时候，也会讲得更小心。

工具的判负，回过头来，改写了理论。

这一句，还有一个很要紧的推论：

一个不被“我”认账、不被工具判负的理论，会变成一尊神像。

神像，是不会错的。它高高地站在那里，所有人都拜它，没有人敢说它哪里不对。

可是神像，也是不会长的。它今天什么样，一百年以后，还是什么样。

一个理论，一旦成了神像，它就死了。信它的人，只能背它、拜它、照着它说话，不能在它身上认账，不能用它碰出它自己都没想到的东西。

我不要我的理论，成为一尊神像。

所以，这本书里，每一卷，都有作废条件；卷十一，专门是这本书的失效户。SDE 这个理论本身，也要被找错，也要一笔两记。

谁在 SDE 身上，找出了一个真的断处，那条错，以他的名字命名；同时，也记在我的名下，记在 SDE 的失效户上。

这不是谦虚。这是三方程第三句话，落在它自己身上的样子。

还有一件事，我想在这里说清楚：把 SDE 放进它自己的失效户里，不等于我不相信它。

我相信它。我用它看了几年的世界，看了几十位哲学家，看了我自己的十年。它在很多地方，都站住了。

正因为相信它，才敢让它被找错。

一个人，对自己信的东西越有底，越不怕别人来翻。怕人翻的，往往是心里没底的。

> **带走的话**
>
> 一个不被认账、不被判负的理论，会变成一尊神像。

◆

76

第 76 章

服务回写理论

“我”改写理论，靠认账。可是认什么账?

很多时候，一个人自己，是看不见自己的断处的。他站在自己的土里太久了，那片土的盲点，就是他的盲点。

那么，断处，从哪里来?

最多的，从服务里来。

一个理念，拿去服务别人。

别人用了，有三种回话。

第一种：管用。这一笔，记进功劳户。

第二种：不管用。这一笔，记进失效户，写上是谁说的。

第三种，最要紧：在我这里，是这样的。

这第三种回话，不是说“对”，也不是说“错”。它是说：你的理念，放进我的土里，长出了一个你没想到的样子。

那位英语老师的“单词快递单”，到了村小，年轻老师说：孩子们家里没有手机，扫不了码，我改成了在墙上画格子。

那位面馆老板娘的夜班面，一个护士说：下了一夜班，想吃点有滋味的，太淡了。

那位退休的老工程师，看了一个年轻人的“小区老人互助”办法，说：我们小区，腿脚好的老人，大多搬走了。

这些回话，都在告诉理念的主人：你以为你的理念，在某一片土里成立；其实，那片土，比你以为的，要多出一块，或者少掉一块。

这三种回话里，第三种，最难得，也最容易被浪费。

第一种回话，“管用”，人人都爱听，谁都会记下来。

第二种回话，“不管用”，很多人听了不舒服，可是至少，它会让人警觉。

第三种回话，“在我这里是这样的”，最容易被当成闲话，听过就算了。

它不像“不管用”那样刺耳，也不像“管用”那样让人高兴。它只是轻轻地告诉你：你的东西，在别人那里，长成了一个你没见过的样子。

可恰恰是这一种回话，最能改写一个人的理论。因为它带来的，不是“对”或者“错”，是一片新的土。

一个会听的理念工厂主人，会把每一个“在我这里是这样的”，都当成一样宝贝，认认真真地记下来。

这些回话，会回写到哪里?

先回写到理念本身：说明书的第二行、第三行，“它在哪里成立，在哪里不成立”，被改得更准了。

然后，如果回话多了，它们会回写到这个人的理论。

那位英语老师，听到了很多“在我这里是这样的”：没手机的村小，孩子太小的一年级，一个班六十个人的大班。她慢慢明白了一件事：她的快递单，其实不只是一个记单词的办法，它是一种看“学习丢在哪一站”的眼光。这个眼光，比快递单本身，更要紧，也更能在不同的土里活下来。

她的理论，被服务，回写了。

我自己的 SDE，也是这样被服务回写的。

这些年，学员们拿着 SDE，去碰他们自己的事：教育，健康，家庭，生意，语言，翻译，艺术。

每一个学员，都在自己的土里，用 SDE 碰出了一些东西。也有很多学员，碰到了 SDE 讲不清的地方，回来问我：王老师，这个，在我这里，好像不是这样的。

这些问，一次一次，都在改写 SDE。

在语言教学里碰的，会问：语感，算 S，算 D，还是算 E？这样的问题，逼着人把语言发生学，重新想一遍。

在健康里碰的，会问：身体的“正常”，是不是也是显露出来的一种稳定态？这样的问题，让“结构是显露的稳定态”这一句，被想得更透。

在翻译里碰的，会问：信、达、雅，是不是也可以用 SDE 来读？站上后来就有了一本讲翻译信达雅的书。

每一个“在我这里是这样的”，都是一片新的土，回过头来，往 SDE 这片老土里，添了一块。

这些年，我用 SDE 去读一位又一位哲学家，写成一本又一本“普通人都能懂”的书。

每读一位，其实也是一次服务：我用 SDE，去服务那一位哲学家的思想，看它在哪里接住了发生，在哪里又把发生写成了发现。

而每一位哲学家，也在回话。他们的书，就是他们的回话：在我这里，是这样的。

有的哲学家，逼着我把 E 想得更深；有的，逼着我把“显露”和“结构”的分别讲得更清；有的，逼着我承认，SDE 在某个地方，还说不清。

几十位哲学家，几十次回话。SDE，被他们一次一次地改写。

这一层，我觉得，是三个宝贝的关系里，最让人心里发暖的一层。

一个理论，不是由一个人写完的。它是由所有用它的人，一起写的。

写它的第一笔的人，也许是我。可是后面的每一笔，都是那些拿着它、去服务别人、又把别人的回话带回来的人，一笔一笔添上去的。

这就是为什么，我说理念工厂的账本里，要记名字。

每一条“在我这里是这样的”，都要写上是谁说的。因为那个人，不只是在帮这一座工厂找错，他也是在帮这个理论，写它的下一页。

服务回写理论，还有一个很要紧的条件：理念的主人，得听得进去。

一个自以为是的人，别人说“在我这里是这样的”，他会说：你用错了。

一个无主工厂，别人说什么，他根本收不到，因为他的理念，没有挂名字，别人的回话，不知道该送到哪里去。

一个空喊的人，别人没法回他的话，因为他根本没有拿出一件可以被用的东西。

还有一件事，要在这里说一句：服务回写理论，最好是慢慢地回写。

一个理念，刚被一两个人说“在我这里是这样的”，先别急着去改理论。先改说明书，先记下来，再看一看，还有没有第三个、第四个人，也这样说。

回话多了，指向同一个地方了，再去动理论。

这是下面第 79 章要讲的“回写的纪律”。

只有三个宝贝都在的人，服务回写理论这一圈，才转得起来：他有理论（知道土会被回写），有工具（知道怎么把回话变成一次新的碰撞），有呼喊（他的理念挂着名字，回话送得到他那里；他认账，听得进去）。

> **带走的话**
>
> 一个理论，不是由一个人写完的；它是由所有用它的人，一起写的。

◆

77

第 77 章

一个转不停的圈

三句话，讲完了。服务回写，也讲完了。

现在，把它们放在一起，看一看这个圈，是怎么转的。

一个人，拿起三个宝贝。

理论，给了他一块地。工具，让他在地上碰。碰着碰着，他生出了一个“我”：一座挂着招牌的理念工厂。（我 = F(工具, 理论)）

他的“我”，开始组织他的工具：哪一维他最常诊断错，哪几个行当最适合他拿来撞，他结算的时候最容易犯什么毛病。他的工具，长成了他自己的样子。（工具 = G(我, 理论)）

他拿着自己的理念，去服务别人。别人回话：管用，不管用，在我这里是这样的。他认账，记下来。他的工具，在一轮一轮的碰撞里，判负，也判出了一些规律。这些认账和判负，回过头去，改写了他的理论。（理论 = H(我, 工具)）

改写过的理论，是一片更厚的土。

在这片更厚的土上，用长成了他自己样子的工具，他又生出了一个更深、更丰富的“我”。

一圈，转完了。

下一圈，开始了。

这个圈，有一个特点：它越转越大。

为什么？

因为每一圈，都有东西，从外面进来。

服务，是这个圈上的一个口子。一个人每服务一次别人，就有一片别人的土，从这个口子里，进到他的圈里来。那个护士的“太淡了”，那个年轻老师的“墙上画格子”，那个老工程师的“腿脚好的老人搬走了”，都是从外面进来的新土。

一个只在自己家里转的圈，转久了，会越转越小，因为土会被耗干。

一个有口子、一直往外服务、一直有新土进来的圈，会越转越大。

这很像一口井。

一口井，要是只从里面往外打水，不让地下的水往里渗，打不了几天，就干了。

一口好井，是和地下的水脉连着的。你从上面打多少，地下就往里渗多少。打得越勤，水越活。

服务，就是那条连着地下水脉的缝。你往外给出去的越多，从外面渗进来的新水，也越多。

这个圈，还有一个特点：它不怕断。

一个圈，转着转着，总会在某个地方断一下：一个理念，服务出了问题；一轮碰撞，判负了；一个理论里的说法，被人找出了错。

在一条直线上，断一下，就停了。

在一个圈上，断一下，是这个圈最要紧的一站。

因为断处，就是认账的地方；认账，就是改写理论的地方；改写了理论，下一圈，就会转得比这一圈更好。

所以，这个圈，靠的恰恰是它的断处。一个从来不断的圈，是一个从来不碰真事的圈，它转得再圆，也只是在原地打转。

我自己的圈，也是在断处，才转得最快的。

二〇二六年八月，判 321 的错；九月，判三视角的死。这两个月，是我这些年里，断得最狠的两个月。

也正是这两个月里，第三个宝贝，从一粒种子，一下子长成了一声呼喊；《第三声喊》《慧眼之死》，还有这本书，都是在这两次断处之后，长出来的。

断处，是圈的油门。

这个圈，还有一个特点，我差点忘了说：它不一定是匀速的。

有的时候，它转得很慢。一个人几个月，都没有碰到一个像样的断处，没有一个像样的回话，理论一动不动，“我”也没什么变化。

有的时候，它转得飞快。一两个月里，断处一个接一个，回话一条接一条，理论被改了好几处，“我”也一下子长了一大截。

慢的时候，不要急。那常常是土在底下慢慢地攒。

快的时候，不要慌。那常常是前面攒了很久的东西，一下子都显了出来。

这个圈，还有第三个特点：很多个圈，会咬在一起。

一个人的圈，有一个服务的口子。这个口子，连着另一个人的圈。

我的理念，进了你的日子，成了你的土；你的回话，进了我的工厂，成了我的土。你的圈，和我的圈，在这个口子上，咬在了一起。

千千万万个圈，一个咬一个，就成了一张网。

这张网，就是卷六讲的那张网。

现在，可以把它，说得更准确一点了：

SDE 理念工厂之网，是千千万万个“三个宝贝互生互写”的圈，在服务的口子上，咬在一起转的样子。

每一个圈，都在自己转，越转越大；每一个圈，又在帮别的圈转，让别的圈也越转越大。

这就是为什么，我说这张网，越大，每一个结越大。

这里，还有一个很朴素的道理，我想点一下：一个人，帮别人的圈转，其实也是在帮自己的圈转。

面馆老板娘帮书店老板找到了“坐下来”，她自己的店里，也多了一个让护士坐一坐的角落。

那位老工程师替年轻人找出了“腿脚好的老人不够”这个错，他自己，也因为这一次，被人郑重地“记在名下”，他在这张网上，也显露了出来。

在这张网里，帮人，和帮自己，常常是同一件事。

> **带走的话**
>
> 一个有口子的圈，会越转越大；它靠的，恰恰是它的断处。

◆

78

第 78 章

三方程，放到经济上：主体经济学的三条基本假说

卷五、卷六，讲了主体经济学。这一卷，讲了三方程。

这一章，要把它们接在一起：三方程，放到经济上，就是主体经济学的三条基本假说。

每一门经济学，都有它的几条最基本的定律。

客体经济学里，有一条人人都听过的：东西越稀缺，越贵；越多，越便宜。还有一条：价格，由供和求一起定。

这些定律，讲的都是物：物有多少，谁要，谁有。

主体经济学，讲的不是物，是人自己的理念工厂。它的基本规律，也要换。

只是，一条规律要配得上“定律”两个字，得被无数的事实检验过、被很多人反驳过。主体经济学还没有走到这一步。所以，下面这三条，我只叫它们假说。

我把三方程，翻成主体经济学的话，就是这样三条。

◆ 第一条假说：一个人的主体价值，由他的工具和他的理论共同决定

这是“我 = F(工具, 理论)”。

在客体经济里，一个人值多少钱，看他手里有多少物，或者他能干多少活。

在主体经济里，一个人值多少，看他的理念工厂，能生出什么。而他的理念工厂能生出什么，由两样东西决定：他的理论（他站在什么样的土上），和他的工具（他会不会碰、碰得好不好）。

这条假说，有一个很实际的推论：一个人要提高自己的主体价值，只有两条路：养土，和修路。

不是去攒证书，不是去抢流量，也不是去学最新的热门技能。是回到自己的土里，把它养厚；是练自己的碰撞手艺，让它更熟、更准。

两条路，都走，主体价值才会长。只走一条，会碰到天花板：土很厚、不会碰的人，价值卡在“懂得很多，生不出来”；很会碰、土很薄的人，价值卡在“碰得很快，碰来碰去都是拼”。

◆ 第二条假说：一种工具的价值，由用它的主体和它背后的理论共同决定

这是“工具 = G(我, 理论)”。

在客体经济里，一件工具值多少钱，看它本身的性能：一台机器，转得多快，造得多准。

在主体经济里，一件工具的价值，不在它本身，在它被谁用、被什么理论组织。

同一台大模型，放在一个心里站着发现学的人手里，它的价值，是替他找平均答案；这种价值，一年比一年便宜。放在一个三个宝贝都在的人手里，它的价值，是陪他生出只属于他的理念；这种价值，一年比一年贵。

这条假说，也有一个推论：机器越强，不会自动让人越值钱。　机器强，是工具本身强；可是工具的价值，要由用它的人和它背后的理论来定。一个不会用、用歪了的人，机器再强，他也只是更快地找到了更平均的答案。

◆ 第三条假说：一个理论的价值，由用它的主体和它的工具共同改写

这是“理论 = H(我, 工具)”。

在客体经济里，一套知识，一旦写下来，它的价值，就基本定了；时间一长，它会过时，会贬值。

在主体经济里，一个理论的价值，不是写下来就定了的。它的价值，是被千千万万个用它的人，在服务里、在碰撞里、在认账里，一次一次改写出来的。

一个理论，用的人越多，服务得越多，认账越多，判负越多，它就被改写得越多，越厚，越值钱。

一个理论，如果没有人用，或者用的人都不认账、不判负，只把它当神像拜，它就会一年一年地贬值，最后被机器推到地板上去，成为公共知识的一部分。

这条假说的推论是：一个理论最好的保值办法，不是把它锁起来，是让它被尽可能多的人，认真地用，认真地找错。

这一条，和今天很多人的做法，是反着的。

很多人，有了一套自己的说法，第一件事，是把它保护起来：申请版权，注册商标，不让别人随便用，更不让别人随便改。

这在客体经济里，是对的：一样东西，被别人用了，你就少了一份。

在主体经济里，这常常是错的：一个理论，锁得越紧，用的人越少，回话越少，它被改写得越少，它就越快地老去。

当然，这不是说，理论的主人，不该有自己的名字、自己的一份。复式记账，恰恰是要让他的名字，一直留在这个理论的来历里。

可是名字留着，门要开着。

这三条假说，我要老实说一句：它们是从三方程推出来的，还没有被很多真实的数据检验过。

它们在我身边的一些人身上，看起来是对的。可是它们是不是在更大的范围里，在不同的行业、不同的国家、不同的年纪的人身上，都成立，要等以后，等很多人拿着它们去用、去找错。

所以，这一章，也要进失效户：它是一个推论，不是一个已经被证明了的规律。

三条假说，放在一起，会看出一件事：

在主体经济里，人、工具、理论，三样东西的价值，是互相决定的。

没有一样东西，自己就有一个固定的价值。人的价值，看他的工具和理论；工具的价值，看用它的人和它的理论；理论的价值，看用它的人和它的工具。

这和客体经济，很不一样。在客体经济里，一袋米就是一袋米，它的价值，基本上是它自己的。

在主体经济里，一切都是关系里的价值。

这正是 SDE 这个理论最根本的样子：没有什么东西，是先在那里、自己就有它的样子的。一切，都是在关系里，在碰撞里，显露出来的。

主体经济学的三条基本假说，就是这句话，落在经济上的样子。

这三条假说，还可以拿来检验一件事：一个平台、一个单位、一个产品，是不是真的在做主体经济。

看它怎么对待人：它是在帮人养土、修路，让人自己生出东西，还是在帮人更快地找到平均答案？

看它怎么对待工具：它是把机器当成替人干活的，还是当成陪人碰的？

看它怎么对待理论：它是把自己的一套说法当神像，让所有人照着用，还是让用的人来找它的错、来改写它？

三个问题，答得上来，它就在做主体经济。答不上来，它也许只是一种新包装的客体经济，或者互动经济。

> **带走的话**
>
> 一个理论最好的保值办法，是让它被尽可能多的人认真地用、认真地找错。

◆

79

第 79 章

回写的纪律

三个宝贝，互相改写。这件事，听起来很好。

可是改写，也有它的危险。

一个人，如果什么都改，别人说一句“在我这里不是这样的”，他就改；碰了一轮判负了，他就改；今天看了一本书，觉得有道理，他又改。改来改去，他的理论，今天是这样，明天是那样，最后，他自己都不知道自己信的是什么了。

这不是回写，是随风倒。

所以，回写，要有纪律。

◆ 第一条纪律：改之前，先问是不是真的断了

别人说“在我这里不是这样的”，不一定就是你的理念断了。

有时候，是他用错了：你的说明书上，第三行写着“在没有夜班人群的地方，它不成立”，他偏偏拿去用在了一条没有夜班人群的街上。这时候，要改的不是你的理念，是你的说明书，要写得更清楚一点。

有时候，是他的土太特殊了：他遇到的，是一千个人里才有一个的情况。这时候，你的理念，不用大改，只要在说明书里，加一句“在某某情况下，要小心”。

只有当很多个人，在很多片不同的土里，都说“在这里不是这样的”，而且他们说的“不是这样”，都指向同一个地方，你才能认：这里，真的断了。

◆ 第二条纪律：改的时候，先改外层，再改里层

一个理念工厂，有好几层。

最外面一层，是一个一个具体的理念：夜班面，快递单，画方块。

往里一层，是这个人的工具：他的碰撞手法，他的规矩。

最里面一层，是他的理论：他看世界的那块土。

一个断处，先看它能不能在最外面一层解决：改一改这个理念的说明书，改一改这个理念本身。

改不了，再往里一层：是不是我的碰撞手法，有什么毛病？

还改不了，最后，才动最里面的那一层：是不是我的理论，在这里，真的有一个没看见的地方？

这个次序，是为了保护土。土，是最慢的，也是最要紧的。它不能被每一阵风都吹动。

◆ 第三条纪律：改了，要记下来是怎么改的

每一次回写，都要进账。

原来是什么样子；在哪里断了；是谁发现的；改成了什么样子；改完以后，在哪里还没验证。

这样，一个理论被改写的每一步，都有来历。

后来的人，看到这个理论今天的样子，也能看到它是怎么一步一步变成今天这样的。他们就不会把它当成一尊从天上掉下来的神像，也不会把它当成一面随风倒的旗子。

◆ 第四条纪律：有些东西，要守住

改写，不是什么都能改。

SDE 有一些根上的东西，我是守着的：东西是生出来的，不是本来就在那里的；S、D、E 是三个方向，互相生；错，是一本账，不是一个罪。

这些，不是说永远不能改。而是说，要改它们，得有很多、很硬、很真的断处，堆在一起，压到它们身上。不能因为一两个人的一两句话，就去动它们。

就像一棵树，枝叶可以一年一剪，干可以十年一修，根，不能随便刨。

四条纪律，说到底，是一件事：回写，要像养土一样，慢，稳，有账。

一个一点也不回写的人，是自以为是。

一个什么都回写的人，是随风倒。

中间那条路，是：真的断了，才认；认了，先改外面，再改里面；改了，就记下来；根上的东西，守住，除非断处多到压不住。

这四条纪律，用在一个家里，也一样。

一个家，有一些很外层的东西：今天吃什么，周末去哪里，孩子几点睡。这些，天天可以调，谁有意见，说一句，就改。

往里一层，是这个家做事的办法：谁管钱，谁管孩子的学习，吵了架怎么和好。这些，不能天天改，可是过一阵子，发现总在同一个地方出问题，就要坐下来，一起改一改。

最里面，是这个家的根：这一家人，最在意的是什么；什么样的日子，才叫“我们家的日子”。这些，轻易不动。可是如果有一天，一家人发现，这个根，已经让每个人都很累了，那么，也要有勇气，一起去动它。

一个家，外面天天调，中间常常修，根上很少动，可是该动的时候也敢动。这样的家，才又稳，又活。

一个人，也是这样。

他每天的想法，可以天天调；他做事的办法，过一阵子修一修；他心里最根本的那几样信念，轻易不动。

可是如果有一天，他发现，自己心里最根本的某一样东西，已经让他在很多地方反复摔跤，已经让身边的人反复受伤，那么，他也要有勇气，去动它。

根，不能随便刨。可是烂了的根，要敢换。

> **带走的话**
>
> 回写要像养土一样：慢，稳，有账；真的断了才认，先改外层，再改里层。

◆

80

第 80 章

回写的节奏

回写有纪律，也有节奏。

有的回写，每天都在发生；有的回写，一年才做一次；有的回写，十年才有一次。

◆ 每天的回写：理念这一层

一个理念工厂，每天都在服务，每天都有回话。

今天，一个客人说面太淡了；明天，一个同事说这个办法在他那里不灵；后天，一个孩子说画方块在这道题上画不下。

这些回话，每天都在回写那一个一个具体的理念。说明书上的第二行、第三行，每天都可能被改一点。

这是最快的一层回写。它像一个厨子，每天根据客人的口味，在盐和糖上，微微地调一调。

◆ 每季、每年的回写：工具这一层

工具，不适合每天改。

一个人的碰撞手法，要用上一段时间，才看得出它哪里好用、哪里不好用。今天判负了一次，不能说明手法有问题；一个季度里，判负了三十次，其中二十次都是同一种原因，那才说明，手法该改了。

所以，工具的回写，最好是一季一次，或者一年一次。把这一段时间的判负，翻出来，看一看有没有反复出现的原因。有，就改一改手法；没有，就接着用。

这像一个厨子，一年一次，看一看自己的刀、自己的锅、自己的一套动作，哪里该换一换了。

◆ 十年的回写：理论这一层

理论，是最慢的一层。

它不应该每天改，也不应该每年改。它要等断处堆到一定程度，堆到外面两层都解决不了的时候，才动。

我自己的理论，从三视角到 SDE，改了九年，改了五次名字。平均下来，两年一次。可是那是我在最剧烈地换土的一段时间。以后，我希望 SDE 的根，能站得更久一些，也许五年、十年，才有一次真正的大回写。

这像一个厨子，一辈子，也许只有一两次，会从根上改变他对“好菜”的理解。

我想，SDE 从“结构”改成“显露”的那一次，就是这样一次根上的改。

它只改了一个字，可是它改的，是我对“东西最后长成什么样”这件事的理解：它不是一副先在那里的骨架，而是一次一次透出来、在某一刻稳下来的样子。

这一改，之后很多东西都跟着变了：碰撞法的结算，门槛低了；理念工厂的说明书，从“它的结构是什么”，变成了“它显露出来的是什么”；理念之我，也从一个“要去找到的真正的自己”，变成了一个“一次一次显露出来的样子”。

一个字，动了根。

三层回写，三种节奏。

每天，调理念。

每年，修工具。

十年，动理论。

这个节奏，和卷七里说的“快的和慢的”，是对得上的。花，开得最快，也最常被调；路，不快不慢；土，最慢，最稳。

节奏错了，也会生病。

一个人，每天都在动他的理论，今天信这个，明天信那个，他会晕，身边的人也会晕。这是节奏太快。

一个人，十年都不调一调他的理念，客人说了一百次太淡，他还是那碗面，他的工厂会慢慢没人来。这是节奏太慢。

一个人，工具一用十年，从来不回头看一看，判负了几百次，都是同一个原因，他也不改。这是在工具那一层，节奏太慢。

每一层，都有它自己的节奏。按节奏回写，三个宝贝的圈，才转得又稳又快。

还要说一种节奏：人生的节奏。

一个人年轻的时候，理论这一层，回写得多一些，也快一些。那是他换土的年纪，土还软，容易动。

到了中年，工具这一层，回写得最多。他在外面闯，在单位里干，碰得最多，判负最多，手法改得最勤。

上了年纪以后，理念这一层，回写得多。他的土已经很厚了，手法也很熟了，他要做的，是把一辈子攒下的东西，一条一条地调好，写清楚，交出去。

这个节奏，不是死的。可是知道它，一个人就不会在年轻的时候，因为自己的理论老在变而慌；也不会在上了年纪以后，因为自己的理论不怎么变了而觉得自己老了。

每一个年纪，都有它最该回写的那一层。

> **带走的话**
>
> 每天调理念，每年修工具，很多年才动一次理论。

◆

81

第 81 章

一碗面的十年

讲了三句话、三条假说、回写的纪律和节奏，我想用一碗面，把这一圈，拉长到十年，慢慢地看。

◆ 第一年

这一年，是那碗夜班米汤面生出来的一年。

她的理论，刚刚换过来：好面，只能在我这口锅里熬出来。

她的工具，刚刚学会：诊断，换维，结算，一轮一轮地碰。

她的“我”，刚刚显露：一个护士说“吃完能睡着”，她知道了，自己是“那个做夜班面的人”。

这一年，三个宝贝，都还很嫩。

◆ 第二年到第三年

这两年，她每天都在调那碗面。

太淡了，加一碟辣油。腌菜太咸，减一半盐。有的护士要加鸡蛋，有的医生要素的，她就多备两样。

这是每天的回写，在理念那一层。

她的账本，厚了。失效户上，有了几十条，每一条，都写着是谁说的。

慢慢地，她发现，她碰撞的时候，有一个老毛病：她总是先想“加什么”，很少想“减什么”。一碗面不好吃，她第一个念头，总是往里加东西。后来，她给自己定了一条规矩：每一次想加一样东西之前，先问一句，能不能减掉一样。

这是一年一次的回写，在工具那一层。她的碰撞手法，长成了她自己的样子。

◆ 第四年到第五年

这两年，她开始帮别的小店。

书店老板，是她帮的第一家。后来，又有几家。有的成了，有的没成。

没成的那几家，让她看见了一件事：她的“守夜里”，在有夜班人群的地方，很管用；在没有的地方，就不管用。可是，那几家没成的店里，有一家，后来自己找到了“守清晨”：它旁边有一个早市，天不亮就有人来。

她听说了，愣了很久。

她忽然明白：她这些年碰出来的，其实不是“守夜里”这一个办法。它是一种看法：每一家店，都有一段别人没有守住的时间，一群别人没有照顾到的人。夜里，只是她那一家店的那一段。

她的理论，被回写了。不是从“好面只能在我这口锅里熬出来”变成了别的什么，而是往里，又深了一层：好面，只能在我这口锅里熬出来；而每一口锅，都有它自己的那一段时间，那一群人。

◆ 第六年到第八年

这几年，她的“我”，变了。

过去，她是“那个做夜班面的人”。现在，街上的人说起她，会说：“那个会帮小店找到它自己那一段时间的人。”

她的面，还在卖。可是她的“我”，已经不只是那碗面了。它是一座更大的工厂：它生出来的，不只是一碗面，是一种能帮别的店生出它们自己的“那碗面”的眼光。

这是“我”，被新的理论和新的工具，重新算了一遍。

这一变，她自己一开始是有点舍不得的。

“做夜班面的人”，是她的第一个“我”，是她在那个护士的一句话里，第一次知道自己是谁的那一刻。她很珍惜它。

后来，她想通了：那个“我”，没有丢。它在她的账本上，在她的来历里，永远是她的第一页。只是，她已经长到第二页、第三页了。

一个人，不用舍不得自己的第一页。第一页，永远是第一页。

◆ 第九年到第十年

这两年，医院搬走了。

夜班的医生护士，没有了。她的那碗夜班面，卖得越来越少。

十年前，这样的事，会让她慌。现在，她不慌了。

她坐下来，像十年前一样，诊断：我这家店，现在的土，是什么？

街上的医院走了，可是中学还在，早市还在，老人还在。她翻开自己十年的账本，看到了很多东西：书店里那些坐一下午的老人，那家“守清晨”的店，那个中学老师让学生来采访街上老店的那一次。

她碰了几轮，碰出了一个新的样子：白天，她的店，成了附近老人喝一碗米汤、坐一坐、说说话的地方。

她的“我”，又变了。

十年，一碗面。

你看这十年里，三个宝贝，一刻也没有停过。

理念，每天都在调。

工具，每一两年，长出一点她自己的样子。

理论，五六年一次，往深里走一层。

“我”，一次一次，被重新算出来：做夜班面的人，帮小店找时间的人，给老人一个地方坐的人。

十年前那一碗面，今天还在她的菜单上。可是端这碗面的那个人，已经长成了另一个人。

这就是三个宝贝的互生和回写，在一个人十年的日子里，留下的样子。

这十年里，还有一样东西，是一直没变的：她的招牌上，那两个字。

“我的”。

面在变，办法在变，看法在变，“我”的样子也在变。可是那两个字，从第一年挂上去，就没有摘下来过。

它是这个圈的轴。

圈转得再快，转得再大，轴不动。轴一动，圈就散了。

我自己的轴，也是这两个字。

十年里，我换了五次名字：三视角，321，SIO，SDE 一，SDE 二。每一次，都是理论这一层，从根上动了一次。

可是每一次，我都在最前面写着：这是我的，它的错，也是我的。换名字，是我换的；判前一站的错，是我判的。

名字在换，轴没有动。

所以我这十年，虽然改了很多，却一直是同一个人在改。

一个人，理论可以改，工具可以改，“我”的样子也可以改，可是“这是我的，连错也是我的”这一声，不能改。它一改，就不再是回写，是换了一个人。

> **带走的话**
>
> 十年一碗面：面还在菜单上，端面的人已经长成了另一个人。

◆

82

第 82 章

两座工厂，互相改写

一个人的三个宝贝，在自己身上转。

两个人的三个宝贝，还会互相转。

这一章，讲两座理念工厂之间的互写。

还是面馆老板娘，和书店老板。

她去帮他的时候，是带着她的“守夜里”去的。她以为，她是在把自己的东西，教给他。

碰了几轮，书店老板找到了他的“坐下来”：让白天没事做的老人，在书店里坐一个下午。

这件事，是她的理念，在他的土里，长出的一个新样子。他的工厂，被她的工厂，改写了一次。

可是反过来，也是一样。

她看到老人在书店里一坐一下午，心里动了一下。她想起，她的面馆里，下夜班的护士，吃完面，常常是急着走的。她们太累了，想早点回去睡。

可是有一些，不是急着走，是没有地方坐。她的店太小，桌子挤，吃完了，后面的人在等，她们就不好意思多坐。

她回去，把店里的一个角落，收拾出来，放了两把舒服一点的椅子，一个小书架。

后来，有些护士，吃完面，会在那里坐一会儿，翻两页书，再走。

她的工厂，也被他的工厂，改写了一次。

这就是两座工厂之间的互写。

它和一个人自己身上的回写，不一样。

一个人自己回写，靠的是他自己的认账和判负。他看得见的，他会改；他看不见的，他改不了。

两座工厂互写，靠的是对方的土。对方站在另一片土上，看得见你看不见的东西。你的理念进了他的土，长出了一个你想不到的样子；那个样子，回到你这里，就成了你的一面镜子。

所以，两座工厂之间的互写，常常比一座工厂自己的回写，改得更深。

两座工厂互写，也有它的规矩。

第一，要互相记名字。

她的理念，在他那里长出了“坐下来”；他的“坐下来”，在她那里长出了那个角落。这两样东西，来历里，都要写上对方的名字。

这不只是礼貌。这是复式记账：你改写了我，这一笔，记在你的功劳户上，也记在我的来历里。

第二，要互相找错。

两座工厂，关系好了，常常会互相只说好话。这样，互写就会变成互相点头，改写就停了。

真正的互写，要敢说：你的这个办法，在我这里不灵；你的这个说法，我觉得在这里站不住。

第三，要各自守住自己的土。

互写，不是互相变成对方。

她的面馆，不会因为书店老板的“坐下来”，就变成一家书店。书店，也不会因为她的“守夜里”，就开始卖面。

两座工厂，互相改写，改的是各自的样子；可是各自的土，各自的招牌，各自的“我”，要守住。

一张网上的结，是越连越多，不是越连越像。

两座工厂之间的互写，还有一种常见的样子：一个老工厂，和一个新工厂。

老工厂，土厚，账长，手法熟。新工厂，土薄，账短，手法生。

一般人会以为，这种互写，是单向的：老的教新的。

其实不是。

新工厂，恰恰因为土薄，才看得见老工厂看不见的东西。它不知道“本来该怎么做”，所以常常会问出一些很傻、却很要紧的问题：“为什么一定要这样？”“换个法子行不行？”

一个老工厂，要是肯听这些傻问题，它会被改写得最深。

那位老木匠，和他那些在网上留言的年轻木匠，就是这样。年轻人用的工具和他不一样，碰到的木头也和他不一样，他们的法子，有的比他的好。

老和新，互相改写。老的，给新的土；新的，给老的镜子。

互写，也会失败。

设想另一对：一位做会计的，和一位开花店的。两个人是老朋友，也都听说过理念工厂，就说好了，互相照一照。

会计把她的一个理念给了花店老板：把每个月的进货和卖出，按“哪一天、哪一种花、剩下多少”记下来，三个月以后，就知道哪几种花总是剩。

花店老板照着记了一个月，就不记了。她说：我不是不知道哪几种花会剩，我是故意要剩一点。店里总得有几枝开得正好、没人买的花，客人进门，才觉得这是一家花店，不是一个仓库。

会计听了，心里有点不舒服。她觉得，对方是在给自己找借口。

两个人，谁也没有把这件事记下来。

一年以后，会计才想明白：那一句“故意要剩一点”，其实是一条很要紧的回话。它是在说：她的理念，在“东西就是要卖出去”的土里成立；在“东西也是用来让人看的”那片土里，就要换一个样子。

可是那时候，她已经错过了它。

这一次互写，为什么没有成？不是因为两个人不够好，是因为两条规矩，都没守住：一个没有把对方的回话当成回话，当成了借口；两个都没有记。

回话，没进账本，就等于没有来过。

千千万万座工厂，都在这样互写。

一座工厂的理念，进了十座工厂，在十片土里长出十个样子；这十个样子，又回到这一座工厂，成了它的十面镜子。

这张网，就这样，一边连，一边改；一边改，一边长。

> **带走的话**
>
> 两座工厂互写，是越连越多，不是越连越像。

◆

83

第 83 章

账本，是回写的底稿

这一卷，讲了很多回写。

可是有一件事，一直没有单独讲：回写，靠什么？

靠账本。

一个人，要回写他的理论，得知道他的理论在哪里断过。

他怎么知道？

凭记性，是不行的。人的记性，最会骗人。它会把自己做对的事，记得清清楚楚；把自己做错的事，悄悄地忘掉，或者悄悄地改成“那不是我的错”。

一个没有账本的人，回头看自己的这些年，看到的，常常是一条很顺的、一直在往上走的路。他会以为，自己的理论，一直是对的。

一个有账本的人，回头翻，看到的是另一样东西：哪一年，在哪里断过；那一次，是谁指出来的；后来，改成了什么；改完以后，又在哪里断过。

他的理论，在账本上，留下了一串脚印。

回写，就是照着这串脚印，一步一步地改。

账本怎么记，才好拿来回写？

不必复杂。我自己的经验是，每一条，有五样东西就够了：

一个日期。

一句话：断在哪里，或者，成在哪里。

一个名字：是谁说的，是谁发现的。

一片土：那是在什么样的日子里，什么样的人，什么样的情形。

一个去向：这一条，是改了理念，改了工具，还是记着先看看。

有了这五样，一年以后翻出来，你还认得它；三年以后翻出来，你还能把它和别的几十条放在一起，看出它们是不是同一种断。

少了日期，你看不出节奏。少了名字，你没法回头去问，也没法一笔两记。少了那片土，你分不清它是真的断了，还是土太特殊。少了去向，你不知道它后来怎么样了，它就成了一条悬着的账。

所以，账本，是回写的底稿。

没有账本，回写就只能凭感觉：今天觉得这里不对，改一改；明天觉得那里不对，又改一改。这样的回写，常常是随风倒。

有了账本，回写就有了根据：这里，断了几次，是在什么样的土里断的，谁发现的，是不是反复出现。反复出现的，才去改；偶尔一次的，先记着，看看。

账本，还有另一个用处：它让回写，能被别人看见。

一个人改写了他的理论，别人怎么知道，他是真的因为碰到了断处才改的，还是随便改的？

看他的账本。

账本上，写着他在哪里断的，谁发现的，他是怎么认的，怎么改的。一笔一笔，清清楚楚。

这样的回写，是可信的。别人看了，会说：他这一改，有来历。

我给我的每一本书，写作废条件；我在这本书里，一次一次地写“这一条，记进失效户”。这些，都是在给我自己的回写，留下底稿。

有一天，如果 SDE 真的有了一次大的回写，改了它根上的某一样东西，读者可以去翻这些底稿，看一看，这一改，是从哪些断处，一点一点压出来的。

账本，最后还有一个用处，很少被人想到：它让回写，能传下去。

一个人的理论，被他自己改写了很多次。他走了以后，后来的人，拿到的是他最后那一版理论。

如果没有账本，后来的人，不知道这一版理论是怎么来的，只能把它当成一个定好了的东西，照着用。

如果有账本，后来的人，能看到这一版理论之前的每一版，能看到每一次改写，是在哪里断的、是怎么改的。

他们会知道：这个理论，不是一块刻好的碑，是一条河。它在前人那里，流了一段，拐了几个弯；到了我这里，还要接着流。

他们就敢，接着改写它。

还有一件事：账本，本身也要回写。

一个人记账，记了几年，会发现，自己记账的方式，也有毛病。有的地方记得太细，翻起来找不到重点；有的地方记得太粗，真要回写的时候，看不出当时是怎么断的。

这时候，他也要回头，改一改自己记账的方式。

账本的样子，也是在一次一次的回写里，长成它自己的样子的。

一个有账本的理论，是一条能传下去、也能接着流的河。

> **带走的话**
>
> 账本是回写的底稿：没有账，回写就只能随风倒。

◆

84

第 84 章

圈停下来的四种样子

三个宝贝的圈，会越转越大。

可是它也会停。

这一章，讲圈停下来的四种样子。认出了它们，就知道，自己的圈，什么时候开始转不动了。

◆ 第一种：不服务了

一个人，三个宝贝都有，工厂也开起来了。可是有一天，他不再把理念拿出去了。

也许是累了。也许是被人说过几次“不管用”，心里有点怕。也许是觉得自己的东西已经够好了，不需要再听别人说什么。

他关上了服务那个口子。

口子一关，外面的新土，就进不来了。他的圈，只能在自己家里转。转久了，土被耗干，理念越来越像重复，“我”也越来越模糊。

◆ 第二种：不认账了

他还在服务，还有人回话。可是别人说“在我这里不是这样的”，他不认了。

他会说：你用错了。他会说：你的情况太特殊。他会说：这个不算数。

他关上了认账那扇门。

门一关，断处，就进不了他的账本。他的理论，不再被回写。他的圈，看起来还在转，可是转的，已经是一个不再长的东西。

这是自以为是的病，回来了。

◆ 第三种：不判负了

他还在碰撞，还在结算。可是他的结算，开始只挑好的写。碰出来三样，两样不怎么样，他只写那一样还行的；判负的那几轮，他干脆不记。

他关上了判负这扇窗。

窗一关，工具就不再被改。他碰来碰去，犯的都是同一个毛病，可是他看不见，因为他的账本上，没有这个毛病。

◆ 第四种：不回写了

他还在服务，还在认账，还在判负。账本记得很厚。

可是他从来不回头翻。

账本上，同一种断处，出现了几十次，他没有注意到。同一个理论里的说法，被很多人在很多片土里说“不是这样的”，他也没有注意到。

他的账，只记不读。

账本成了一个仓库，东西堆在那里，从来没有被拿出来用过。回写，没有发生。

四种停，停在圈上的四个地方。

不服务，停在口子上。

不认账，停在“我”那里。

不判负，停在工具那里。

不回写，停在理论那里。

圈停了，常常自己不知道。

因为停，不是一下子停的。它是慢慢慢下来的：服务少了一点，认账晚了一点，结算的时候，少写了一两条。每一天，看起来都和昨天差不多。

所以，要给自己留几个小信号，像车上的仪表盘，时不时看一眼。

◆ 第一个信号：最近三个月，有没有人对你说过“在我这里不是这样的”？

一个也没有，不一定是你的理念太好了。更常见的，是你已经很久没有把它拿出去了，或者，你拿出去了，可是别人已经不愿意对你说真话了。

◆ 第二个信号：最近三个月，你的失效户上，有没有添过一条？

一条也没有，不是你没有错，是你没有记。一座在转的工厂，失效户是一直在长的；它不长了，圈多半已经卡在了认账那里，或者判负那里。

◆ 第三个信号：最近一年，你有没有哪一句话，说得和一年前不一样了？

一句也没有，说明你的理论，一年里一点也没有被回写。它可能是很稳，也可能，是已经开始变成一尊神像了。

三个信号，只要亮了一个，就停下来，看一看，圈卡在了哪里。

一个圈停了，不用慌。

它不是坏了，是卡住了。

找到它卡在哪里，就从那里，重新推一下。

口子关了，就去服务一个人，哪怕只是一个邻居。

认账的门关了，就挑一条别人说过的“不是这样的”，认下来，记进失效户。

判负的窗关了，就回头看一看这个月的结算，把那几次没成的，补写上。

回写停了，就挑一个晚上，把账本从头翻一遍，看一看，有没有什么东西，反复出现。

推一下，圈就又转起来了。

还有第五种停，最隐蔽：转得太顺了。

一个人的圈，转了好几年，服务、认账、判负、回写，样样都做，做得很熟。熟到有一天，他发现，自己已经很久没有碰到一个真正让他疼的断处了。

他的客人，都是老客人，都很满意；他的碰撞，都是熟题目，很少判负；他的理论，好几年没动过了，也没人来挑战。

这看起来，是圈转得最好的时候。

其实，它可能正在慢慢地停。

一个很久没碰到硬东西的圈，说明它已经很久没有走出自己熟悉的那片土了。

这时候，要做的，是主动去找一片陌生的土：接一个完全不熟的客人，碰一个完全不懂的题目，请一个完全不同行的人，来找自己的错。

让自己，再疼一次。

> **带走的话**
>
> 圈停了不用慌，它不是坏了，是卡住了；找到卡在哪里，从那里推一下。

◆

85

第 85 章

机器，在这个圈的哪里

三个宝贝互生互写的这个圈，还有一个一直在场、却没有被单独讲过的东西：机器。

它在这个圈的哪里？

◆ 它在路上

这一点，前面讲过很多次：机器，出力最多的地方，是 D，是碰撞那条路。它陪你诊断，替你从几十个行当里拿原料，帮你把每一轮的结算和判负先记下来。

没有它，这条路，一个普通人走不快，也走不远。

◆ 它也在土边上

机器读过千千万万人写下的东西，它身上，有一片巨大的公共土壤。

这片土，不是你的，可是你可以从里面取东西。你碰撞的时候拿来撞的那些原料，大多是从这片公共土壤里来的。

所以，机器，也是你那片土的一个邻居。你的土，和它的土，在碰撞的时候，挨在了一起。

◆ 它不在花那里

最后显露出来的那个“我”，机器进不去。

它可以帮你写出一段很漂亮的话，可是它替你挂不了招牌；它可以帮你把失效户列得整整齐齐，可是它替你认不了账；它可以陪你碰出一个好理念，可是它不能替你把这个理念送进一个具体的人的日子，更不能在那个人的日子里，被认出来。

◆ AI 占 D，不占 S

机器，在这个圈上，还有一个位置，很少有人注意到：它也在被改写。

千千万万人，和它碰撞，把自己的土交给它，把自己碰出来的东西留在对话里。这些东西，很多会成为它下一次学习的原料。

它的土，是被千千万万人的日子，一次一次改写的。

这件事，有两面。

一面，是好的：机器越来越懂人，越来越能陪人碰出好东西。

一面，是要小心的：如果千千万万人碰出来的东西，都没有主人，都只是流进了机器的那片土里，那么，最后被改写得最厚的，是机器的土；而每一个人自己的土，反而是薄的。

所以，三个宝贝里的第三个，在机器时代，格外要紧。

一个喊了“我名下的”的人，他碰出来的东西，会先落进他自己的账本，先改写他自己的土；然后，才有一部分，流进那片公共的土里。

一个没有喊的人，他碰出来的东西，直接流走了。

这里面，还有一种很微妙的关系：一个人自己的土越厚，他和机器碰的时候，机器能帮他的，也越多。

因为他交给机器的土，是厚的，具体的，有来历的。机器从它那片公共的土里拿来的原料，撞上的是一片很真的土，碰出来的东西，就很有他自己的味道。

一个人自己的土很薄，他交给机器的，只有一句“帮我想想”。机器只能从它那片公共的土里，捞一些最平均的东西给他。

所以，机器越强，越是会放大人和人之间，那片土的厚薄。

机器，在回写这件事上，也能帮一把。

回写最难的，常常不是改，是看见。一个人的账本记了三年，几百条，他自己翻，翻到第五十条，眼睛就花了；同一种断处，隔了半年又出现一次，他未必认得出来是同一种。

这时候，机器是一个好帮手。你把三年的失效户交给它，请它做一件很笨的事：把这些断处，按“断在哪里”归一归类，数一数，哪一类出现得最多，最早一次是哪一天，最近一次是哪一天。

它做这件事，比人快，也比人耐烦。

可是，到了这一步，它就该停下来了。

归好了类，数好了数，哪一类是真的断了，哪一类只是说明书没写清，哪一类要动到土——这一步，还得你来判。因为只有你知道，那一条失效，是在什么样的日子里、被一个什么样的人说出来的；只有你知道，那个人说完之后，脸上是什么样子。

机器能帮你把账本翻得更快。认账，还是你自己的事。

这也是“AI 占 D，不占 S”的又一个样子：把断处排好队，是路上的活；从断处里认出一个新的“我”，是花上的事。

机器，在这个圈上，是一个很好的伙伴。

它在路上，出最大的力；它在土边上，是一个取之不尽的邻居。

可是花，是你的；账，是你的；那一声喊，只能是你的。

守住这一点，机器越强，你的圈，转得越快。

> **带走的话**
>
> AI 占 D，不占 S：机器能帮你把账本翻得更快，认账还是你自己的事。

◆

86

第 86 章

回写，需要一点勇气

讲了回写的纪律、节奏、底稿，最后，要说一样最不容易讲的东西：回写，需要勇气。

改一个理念，不难。那碗面太淡了，加一碟辣油，谁都会。

改一套手法，难一点。一个人用惯了的碰撞方式，要他承认“我这样碰，总是在同一个地方出错”，他会有点不舒服。

改一个理论，最难。

因为理论，是一个人站着的那块地。改它，就像是要一个人，承认自己这些年，有一部分，是站在一块不太对的地上的。

很多人，宁可一辈子站在一块不太对的地上，也不愿意承认这一点。

不是因为他们笨，是因为这件事，太疼了。

我自己，是知道这种疼的。

判 321 的错的时候，我面对的，不只是一套说法。我面对的，是好几年的课，是很多跟着我学过的学员，是我自己在很多场合说过的很多话。

我一旦认了，就等于告诉他们：那几年，我讲的有些东西，是不对的。

写《慧眼之死》的时候，更疼。那是我的第一篇公众号文章，是很多人认识我的起点。我要在五十五岁生日那天，亲手判它的死。

可是我也知道，不认，更疼。

不认，我就只能一直站在那块地上，看着自己的理论，一年一年地变成一尊神像。我会越来越不敢碰真事，越来越怕别人来找错，越来越需要一遍一遍地证明自己是对的。

那种疼，是慢的，是一辈子的。

认，疼一阵。不认，疼一辈子。

回写的勇气，从哪里来?

我想，从三个地方来。

◆ 第一，从账本来

一个一直记账的人，回写的时候，是有底的。他知道，这一改，是从哪些断处压出来的；他也知道，改完以后，原来的那些东西，不会丢，它们都在账本上，作为这个理论的来历，一直留着。

改写，不是把过去抹掉。是把过去，记成来历。

◆ 第二，从别人来

一个人独自回写，很难。一群人一起回写，容易得多。

当你的学员、你的客人、你的同行，一个一个地来告诉你“在我这里是这样的”，当这些回话多到一定程度，你会发现，改写，不是你一个人的决定，是很多人一起，把这个理论往前推了一步。

复式记账，在这里，也是一种勇气：找到错的人，名字记下；认错的人，名字也记下。两边都有账，谁也不吃亏。

◆ 第三，从“我是谁”来

一个人，如果他的“我”，是建立在“我从来没错过”上的，那么每一次回写，都是在动摇他的“我”。他当然不敢。

一个人，如果他的“我”，是建立在“我的名字，先挂在错上”上的，那么每一次回写，都是在加固他的“我”。每认一次，他的账就厚一页，他的“我”，就更结实一点。

这就是第三声喊，给回写的最大的礼物：它让认错，不再是一件丢掉“我”的事，而是一件长出“我”的事。

这一章，写给每一个站在自己的某个断处，犹豫要不要认的人。

认吧。

疼一阵。

然后，你会发现，你站得比以前更稳了。

> 带走的话
>
> 认，疼一阵；不认，疼一辈子。

◆

87

第 87 章

让圈转起来的四个小练习

这一卷讲的东西，比前面几卷都深。讲到最后，还是要落到手上。

我留四个小练习。前三个，每一个，对着三方程里的一句话；第四个，对着两座工厂之间的互写。

◆ 第一个练习，对着“我 = F(工具， 理论)”：看一看，你的“我”是怎么被算出来的

找一个你最近被人认出来的时刻。一个客人说“你这个办法真管用”，一个同事说“这事还得找你”，一个孩子说“妈妈你怎么知道的”。

然后，往回倒：那一刻显露出来的你，是由什么生出来的？

你那一刻用的那个办法，是怎么碰出来的？（工具）

你当时为什么会想到去碰，而不是去找一个现成的答案？（理论）

把这两样写下来。你会看到，那一刻的“我”，不是凭空冒出来的，是你的工具和你的理论，一起算出来的。

◆ 第二个练习，对着“工具 = G(我， 理论)”：看一看，你的工具长成了什么样子

翻一翻你最近三个月的碰撞记录，或者，回想一下，你最近三个月，遇到难题的时候，都是怎么做的。

有没有一种判负，反复出现？有没有一个维度，你总是诊断错？有没有一个行当，你总是从那里拿原料？

把这些写下来。这就是你的工具，长出来的你自己的样子。

然后，挑一个反复出现的毛病，给自己定一条小规矩，下三个月，试一试。

◆ 第三个练习，对着“理论 = H(我, 工具)”：找一个你愿意改写的地方

想一想，你心里信了很多年的一句话。比如：“孩子不能惯着”“做生意要先把价钱压下来”“老人的意见，听听就行了”。

然后，翻一翻你的账本，或者回想一下你的日子：这句话，在哪里断过？有没有人，跟你说过“在我这里不是这样的”？

如果断过，如果有人说过，写下来。

然后，试着把这句话，改写一点点。不是推翻它，是在它断的地方，接上一段；在它还好用的地方，让它退回原样。

◆ 第四个练习，对着两座工厂之间的互写：找一个人，互相照一照

前面三个练习，都是一个人在自己的圈里推。这一个，要两个人。

找一个你信得过、又和你不在同一个行当的人。一个做会计的，找一个教书的；一个开面馆的，找一个开书店的；一个当妈妈的，找另一个当妈妈、可是家里情形很不一样的人。

各自拿出一个自己最近碰出来、自己觉得还不错的理念，写在一张纸上：它是什么，它在哪里成立，它在哪里不成立。

然后，交换。

你拿着对方的那张纸，想一想，这个理念，放进我的土里，会长成什么样子？会在哪里断？会不会长出一个他没想到的样子？

想好了，写下来，还给他。他也一样。

最后，两个人坐下来，看一看对方写给自己的那几行。你多半会发现，有一两句，是你自己怎么也想不到的。那一两句，就是对方的土，照出了你的土的边。

把它记进你的账本，写上对方的名字。

这个练习，做一次，不费什么事。可是它会让你亲身摸到一件事：别人的土，是你的镜子；你的土，也是别人的镜子。

四个练习，有一个共同的规矩：写下来。

不要只在心里想一想。心里想过的东西，过几天就散了；写下来的，才会留在账本上，才能在一年以后、三年以后，被你自己翻出来，认出来。

也不要求写得多好。一句话，几个字，一个日期，一个名字，就够了。账本不是作文，是脚印。

还有一个小提醒：这四个练习，第一次做，多半会做得很别扭。你会发现自己说不清那一刻的“我”是怎么来的，说不清自己的工具长成了什么样子，找不到哪一句老话在哪里断过。

别扭，是对的。

一个从来没有被看过的圈，第一次被看，一定是模模糊糊的。做到第三次、第五次，它就会慢慢清楚起来。

四个练习，做完了，你的圈，就被你自己，亲手推了一圈。

推过一圈的人，就知道这个圈是真的在转，不只是书上画的一个圆。

> **带走的话**
>
> 四个小练习，写下来，就是亲手把自己的圈推了一圈。

◆

88

第 88 章

三条线，合成一个关系

关系部分，三卷，到这里，就要讲完了。

这一章，我想把三卷的三条线，合在一起，说成一句话。

◆ 卷七的线：三个宝贝，是一次发生

在理论这片土里，经过工具这条路，显露出一个理念之我。

土，路，花。

这是从“一次”来看的。它讲的是：三个宝贝，怎样在一个人身上，完成一整次发生。

◆ 卷八的线：两两之间，缺一样就生病

理论和工具，是方向和手脚。工具和呼喊，是结算和记账。呼喊和理论，是地方和见证。

缺呼喊，是无主工厂；缺工具，是空喊；缺理论，是自以为是。

这是从“两两”来看的。它讲的是：三个宝贝之间，每一对，是怎样互相托着的。

◆ 卷九的线：三个宝贝，互生，又互写

我由工具和理论生出来；工具由我和理论改出来；理论由我和工具写出来。

服务，是这个圈的口子；认账和判负，是这个圈的动力；回写，有纪律，也有节奏。

这是从“一圈”来看的。它讲的是：三个宝贝，怎样一圈一圈地转，越转越大。

一次，两两，一圈。

三条线，合起来，就是三个宝贝之间的关系。

我想用一句话，把它说完：

◆ 三个宝贝，是同一个活物的三个方向：它们一起完成一次发生，两两互相托着，又一圈一圈地互相生出、互相改写；少了哪一个，这个活物就会生病；三个都在，它就会一直长下去，而且，会和别的活物，咬在一起，长成一张网

用一棵树，再说一遍。

一棵树，有根，有干，有花。

你可以说，根是根，干是干，花是花。你可以把它们画在三张不同的图上，一张一张地讲。

可是一棵活的树，根里的水，在往干里走；干里的汁，在往花里送；花落了，结了果，果子里的种子，又落回土里，长出新的根。

它们是三个，又是一棵树。

这个“活物”，是什么？

是理念之我。是一个人的理念工厂。

它不是三个宝贝里的第三个，而是三个宝贝合在一起的那个整体。

我在卷四里说过：理念之我，就是我的理念工厂。那时候，我是把它当作第三个宝贝来讲的。

讲完了关系的三卷，现在，我可以把这句话，说得更完整一点了：

◆ 第三个宝贝，是一声呼喊。可是这一声喊出来的，不只是第三个宝贝，而是三个宝贝合在一起的那个活物

一个人喊“我名下的”，他喊的，不只是“这个理念是我的”，他喊的是：“我这片土，我这条路，我这朵花，这整座工厂，是我的。”

所以，回头看，三个宝贝的关系，还有一个很有意思的地方：

◆ 它们是三个，又是一个

这一句话，也许，是整本书最要紧的一句。

很多人读书，喜欢把一个东西拆开，一块一块地学。拆开，是为了看清楚。可是拆开以后，要记得装回去。

这本书，前面拆了九卷。一个理论，一个工具，一声呼喊，各讲一卷；主体经济学，讲了两卷；关系，又讲了三卷。

拆到这里，该装回去了。

说它们是三个，是因为它们各有各的样子，各有各的用处，各有各的病：土，路，花；看，生，用；理论，工具，呼喊。

说它们是一个，是因为它们谁也离不开谁，谁都由另外两个生出来，谁都在改写另外两个。把它们分开，每一个都会死掉：没有路和花的土，是荒地；没有土和花的路，是空转；没有土和路的花，是纸花。

三个，又是一个。

这很像一个人。一个人有头，有手，有心。头想，手做，心担。你可以把它们分开来讲，可是你不能把它们分开来活。一个只有头的人，一个只有手的人，一个只有心的人，都不是一个完整的人。

写到这里，我想起了这本书最开头的那个早上。

九月二十日，我满五十五岁，泡了一杯茶，坐在桌前，数了数手里的东西，数出了三样。

那时候，我以为，我数出来的，是三样东西。

写完了关系的这三卷，我才知道：我数出来的，其实是一样东西，只是它有三个方向。

一个理论，一个工具，一声呼喊。

合在一起，是一座理念工厂。

是一个理念之我。

是我。

关系部分，讲完了。

接下来，还有三卷。

卷十，讲四个普通人的理念工厂：一个妈妈，一个老师，一个会计，一个面馆老板娘。他们的三个宝贝，是怎样在他们各自的日子里，一次发生、两两相托、一圈一圈转起来的。

卷十一，是这本书的失效户：它在什么情况下作废，它自己已经知道的错在哪里。

最后，是结语：从一双慧眼，到一座理念工厂，再到一门主体经济学。

> **带走的话**
>
> 三个宝贝，是三个，又是一个：它们合起来，就是一个理念之我。

◆



卷　十

四个普通人的理念工厂

卷　序

这一卷十八章，落回地上：四个普通人的理念工厂。

第 89 章说为什么是这四个人；第 90 到 93 章是妈妈秀兰；第 94 到 96 章是林老师；第 97 到 99 章是会计小周；第 100 到 102 章是面馆的桂芬姐；第 103 章把四个人放进一张表；第 104 章让四座工厂出现在同一条街上；第 105 章说他们没有变成大人物；第 106 章留给你，第五个人。

这四个人都是设想出来的；可是他们身上的事，每一件，都可能是你的。

89

第 89 章

为什么是这四个人

写到这里，这本书讲了很多大的东西：本体论，碰撞法，主体经济学，三方程，一张网，一种未来的知识经济。

大的东西讲多了，人会飘起来。

这一卷，我想落回地上。落到四个普通人的日子里：一个妈妈，一个老师，一个会计，一个面馆老板娘。

他们，在前面各卷里，都零零星星地出现过。

那位妈妈，带着两个孩子，有十年的错题本，却把它当成一堆没用的草稿纸。她的大儿子，后来在一个小本子上，给应用题画方块。

那位老师，在县城中学教了十几年英语，碰出了一个“单词快递单”，后来被一个村小的年轻老师，改成了墙上的格子。

那位会计，刚毕业的时候手里全是知识，后来发现，这些知识，机器都有，而且比他更快、更准。他很慌。

那位面馆老板娘，碰出了一碗夜班米汤面，守着一条老街的夜里，守了十年。

前面讲到他们，都是拿他们来做一个例子，讲完一个道理，就放下了。

这一卷，不放下。我要把他们每一个人，从头到尾，慢慢地看一遍。

为什么是这四个人？

因为他们，都不是会被写进书里的人。

他们没有博士学位，没有出过专著，没有在大会上讲过话。他们的日子，是厨房，是教室，是办公桌，是一口锅。

一本讲“理念之我”的书，如果只能用哲学家、科学家、企业家来举例，那它讲的，就还是少数人的事。

我想证明的，恰恰相反：理念工厂，是每一个人的事。

越是普通的日子，越是能看出这件事是不是真的。在一个大人物身上，三个宝贝转起来，人们会说：那是因为他本来就了不起。在一个妈妈、一个会计身上，三个宝贝也转起来了，人们就没有理由再这么说了。

还要说清楚一件事：这四个人，都是设想出来的。

他们不是某一个真实的人。他们身上的事，是我按照这本书讲的道理，一件一件拼起来的；拼的时候，我尽量让每一件事，都是一个普通人的日子里，真的可能发生的。

所以，读这一卷的时候，请不要去找“这是谁”。

请去找另一样东西：哪一件事，也在我自己的日子里发生过。

你也许会在那位妈妈身上，看到你自己把一个好办法说成“瞎摸索”的样子；在那位会计身上，看到你自己被机器吓了一跳的那个晚上；在那位老板娘身上，看到你自己学别人学到一半、忽然觉得不对的那一刻。

那一刻，这一卷，就不再是在讲别人了。

每一个人，我都用同一副眼镜来看，就是前面三卷讲的那三条线。

一次：他的土是什么，他的路是怎么走的，他的花是怎么开出来的。

两两：他有没有缺过哪一样；缺的时候，生的是哪一种病；后来，是怎么补上的。

一圈：他的三个宝贝，是怎样一圈一圈地互相改写的；他的账本上，留下了什么。

四个人，四座工厂。最后，我想让它们出现在同一条街上，看一看，它们之间，会发生什么。

> **带走的话**
>
> 理念工厂，是每一个人的事；越普通的日子，越看得出它是不是真的。

◆

90

第 90 章

妈妈的土：十年的草稿纸

先说那位妈妈。

我给她起一个名字吧，叫她秀兰。一个很普通的名字，普通到每条街上都有好几个。

秀兰三十八岁。大儿子初二，小女儿三年级。

她大学读的是会计，毕业以后在一家小公司做了三年出纳。老大出生，她辞了职，一带，就是十年。

这十年，如果你问她做了什么，她会说：没做什么，就是带孩子。

这句话，是这一章要拆开的第一样东西。

十年，她真的“没做什么”吗？

老大三岁那年，发脾气发得厉害。一不顺心，就躺在地上打滚，谁劝都不行。

她去翻育儿书。书上说：要蹲下来，平视孩子，温和而坚定地讲道理。

她照着做了。蹲下来，平视，温和，坚定。讲了半个小时，孩子哭得更凶了。

她又换了一本书。那本书说：不要理他，等他自己哭完。

她也照着做了。孩子哭了一个小时，哭到吐。

两本书，两把尺，在她家老大身上，都断了。

后来，有一次，纯粹是因为她自己也快崩溃了，她抱起孩子，说：走，下楼。

她抱着他下了楼，把他放在小区的空地上。孩子愣了一下，不哭了，开始跑。跑了两圈，回来，满头大汗，自己说：妈妈，我刚才生气，是因为积木倒了。

她站在那里，也愣了。

那一刻，她没有想到“理念”这两个字。她只是想：原来，这孩子，是要先把身上的那股劲跑掉，才听得进话的。

这样的时刻，十年里，有几百个。

老二不爱吃青菜，她试过哄，试过奖励，试过把菜剁碎藏进饺子里。最后管用的，是带她去菜市场，让她自己挑一把菜，自己拎回家，自己洗。自己挑的菜，她会吃。

老大上了小学，写作业拖拉。她立过作业守则，贴在墙上，没用。后来她发现，他不是懒，是一翻开本子，第一道题就不会，卡上十分钟，越卡越烦，然后就东摸摸西摸摸。她给他一张小纸条，让他坐下来先把今天的作业从易到难排个顺序，会的先做，不会的放最后。排完了，他就写得快了。

老二怕黑，不敢一个人睡。讲道理没用，留一盏灯也没用。后来她和老二一起，给房间里的每一样东西起了名字：衣柜叫大熊，台灯叫小月亮。东西有了名字，夜里就不那么吓人了。

这些事，每一件，都有同样的样子：书上的一把尺，在她家断了；她在断的地方，一次一次地试；试着试着，长出了一个只在她家管用的办法。

这就是秀兰的土。

十年，几百个断处，几百个在断处长出来的办法。一个孩子什么时候要先动一动，什么时候要先说一说，什么东西要让她自己选，什么事情要给他一张纸条。这些，都压在她的日子里，压得很厚。

可是，她自己不知道这是土。

她管它们叫“瞎摸索”。别人问她，你家孩子怎么这么好带？她总是说：没什么，我家孩子比较特别。

一片很厚的土，被它的主人，当成了一堆草稿纸。

这是秀兰在认识三个宝贝之前的样子。也是很多妈妈、很多普通人的样子：手里攥着一片很厚的土，自己却觉得手里什么也没有。

为什么会这样？

因为她站着的那块地，还是发现学的地。

在那块地上，好办法，是“专家发现”的，是写在书上的。书上没有的，就不算办法，只算运气；和书上反着来的，就更不算，只算“我家孩子特别”。

她的几百个断处，在那块地上，没有地方放。它们不是知识，因为书上没有；它们也不是理念，因为她从来没听说过普通人也可以有理念。

所以，它们只能是草稿纸。

秀兰的土，是怎么换过来的？

不是一下子换的。

是有一天，老大学校里开家长会，班主任讲了一句话，让她心里动了一下。班主任说：这学期，班上有几个孩子，作业拖拉的毛病改了不少。其中有一个，是他自己在一张纸条上排顺序。我问他跟谁学的，他说，跟我妈妈。

家长会散了，好几个家长围过来问她：那张纸条，是怎么弄的？

她站在教室门口，一边讲，一边忽然觉得有点不好意思，又有点说不出的高兴。

那天晚上回到家，她翻出了一个旧笔记本。那是她这些年随手记孩子的事的本子，有时候记一句老大说的好笑的话，有时候记老二哪天发烧了。

她一页一页地翻。翻着翻着，她看出来了：这本子里，不只是流水账。这里面，有很多次，她写的是“今天试了一个办法”，“今天这个办法不灵了”，“原来是这样”。

她坐在灯下，翻到很晚。

那一晚，她还不知道“SDE”，也没听说过“理念工厂”。可是她心里，第一次冒出了一句话：

◆ 这些，也许不是瞎摸索

土，就是从这一句话开始，换过来的。

> **带走的话**
>
> 一片很厚的土，被它的主人，当成了一堆草稿纸。

◆

91

第 91 章

妈妈的路：从“试一试”到“碰一碰”

土换过来以后，秀兰遇到的第一个问题是：以后，怎么办？

过去十年，她的办法，都是撞运气撞出来的。那一次下楼跑两圈，是她自己也快崩溃了；那一次去菜市场，是刚好家里没菜了。

运气，是不能指望的。

她需要一条路。

她是在一个妈妈群里，第一次听说碰撞法的。

群里有一位妈妈，转了一篇讲 SDE 的文章，说这个办法，可以拿来想孩子的事。秀兰点开看了，看得半懂不懂。可是有三个字，她一下子就记住了：换一维。

她想起了那一次下楼。

书上的两个办法，讲道理，不理他，其实都在同一维里打转：都是在“说话”这一维上想办法，一个是多说，一个是不说。而她那一次抱他下楼，是跳出了“说话”，换到了“身体”那一维。

原来，她碰对的那一次，不是运气。是她无意之中，换了一维。

从那以后，她开始有意识地碰。

老二上了三年级，开始不爱练琴。一到练琴的时间，就磨蹭，就哭。

过去，她会怎么办？她会在“练琴”这一维上想办法：定时间，给奖励，陪着练。现在，她先停下来，做了第一步：诊断。

卡在哪里?

是琴本身不好玩吗（这个样子，S）？好像不是，老二以前挺喜欢琴的。

是练的路不对吗（D）？也许。每天练的，都是同一首曲子，一遍一遍地弹，弹到老二自己都说“耳朵起茧子了”。

是家里的土不对吗（E）？她想了想，也有一点：老二练琴的时候，老大在旁边的房间打游戏，声音传过来，老二一边弹，一边往那边看。

她把这三样，在纸上写下来。写完了，她发现，卡得最厉害的，是第二样：路。

然后，第二步：换维，拿别的东西来撞。

她拿出手机，打开那台机器，把自己的情况说了一遍，问它：别的行当里，有没有什么事，也是“同一件事一遍一遍地做，做到没意思”，后来被人想出办法来的?

机器给了她好几样：健身房的教练，会把同一个动作，换成不同的组合；小学老师教认字，会编成游戏；厨子练刀工，会今天切丝，明天切片。

她看到“厨子练刀工”，心里动了一下。

厨子练刀工，练的是同一把刀，可是切的东西在变。今天是土豆，明天是黄瓜，后天是豆腐。刀还是那把刀，手还是那只手，可是每天都有一点新鲜。

她想：练琴，能不能也是这样？曲子还是那首曲子，可是每天，换一样“切的东西”？

第三步：结算。

她和老二商量，定了一个小规矩：同一首曲子，周一正常弹；周二弹得特别慢，像乌龟；周三弹得特别轻，像怕吵醒小猫；周四只弹左手；周五，老二自己决定怎么弹。

试了两个星期。

老二不哭了。周五那一天，她还会很认真地想：今天，我要把它弹成下雨的样子。

秀兰在本子上，写下了这一轮的结算：

“练琴磨蹭。诊断：卡在路（每天同样弹），也有一点土（老大打游戏的声音）。拿厨子练刀工来撞：同一样东西，换着切。碰出来：一首曲子，五种弹法。成了。土的那一点，还没管，下一轮再碰。”

这一条，是秀兰的第一条“结算”。

它和她过去十年的那几百个办法，看起来差不多。可是有一个很大的不同：过去，她是撞上的；这一次，她是碰出来的。

撞上的，只有结果，没有来路。下一次遇到别的事，她还是只能等运气。

碰出来的，有结果，也有来路：卡在哪一维，拿什么来撞，怎么结算。下一次遇到别的事，她知道从哪里下手。

这就是工具，给一个妈妈的东西：它把运气，变成了手艺。

这里，还有一件小事，值得说一说。

秀兰第一次用那台机器的时候，不是这样问的。

她第一次问的是：孩子不爱练琴，怎么办？

机器很快给了她一长串答案：定一个固定的练琴时间；练完给一个小奖励，比如贴纸；多鼓励，少批评；陪孩子一起练；让孩子听一听好听的演奏，激发兴趣。

每一条，都对。每一条，她都在别的地方看过。每一条，她也都试过。

她看着那一长串，心里有点泄气：这不就是书上那些吗？

后来，她才明白，毛病不在机器，在她的问法。

她问“怎么办”，机器就去它那片巨大的公共土壤里，捞一些最平均的“怎么办”给她。那片土里，关于“孩子不爱练琴”，千千万万人说过的话，最平均的，就是那几条。

第二次，她换了问法。她先把自己的诊断讲清楚：卡在路上，每天同样弹；也有一点土，老大打游戏的声音。然后，她不问“怎么办”，她问：别的行当里，有没有什么事，也是同一件事一遍一遍地做、做到没意思的？

这一问，机器就不再替她找答案了。它去替她找原料。

原料拿回来，撞的，是她家的土；碰出来的，是只在她家管用的“一首曲子五种弹法”。

秀兰后来跟别的妈妈讲这件事，总是说一句：别问它“怎么办”。先把你家的事说清楚，再问它“别的地方，有没有像这样的”。

这一句，是卷三讲的那件事，在一个妈妈嘴里的样子：机器，是路上最好的帮手；可是起手的那一下，从哪一维起手，拿什么来撞，得是你自己。

后来，秀兰用这条路，碰了很多事。

有碰成的：老大和同学闹别扭，她没有替他出主意，而是拿“两个国家谈判”来撞，让他自己想，对方最想要什么，自己最不能让的是什么。老大想了一个晚上，第二天自己去和好了。

也有碰不成的：老二挑食，她拿“餐厅的菜单设计”来撞，想把晚饭做成一张小菜单让老二点。点是点了，可是老二只点她爱吃的那三样。这一轮，判负。

判负的，她也记下来。

她慢慢发现了一件事：她碰撞的时候，最常犯的一个毛病，是太快跳到“办法”上去。诊断还没做完，心里就已经有了一个想试的办法，然后就去找一个行当来“证明”这个办法是对的。

这不是碰，这是找。

她给自己定了一条小规矩：诊断，至少要写满三行，才能动手去撞。

这一条规矩，是她的工具，长出来的第一点她自己的样子。

> **带走的话**
>
> 别问机器“怎么办”；先把你家的事说清楚，再问它“别的地方，有没有像这样的”。

◆

92

第 92 章

妈妈的花：一个被人借走的铁盒子

秀兰的花，是怎么开出来的？

不是在她家里开出来的。是在别人家里。

那次家长会以后，来问她“那张纸条是怎么弄的”的家长，越来越多。

一开始，她只是随口讲一讲。后来，问的人多了，她发现，同一件事，她每次讲得都不太一样；有时候讲漏了一步，别人回去用了，说不灵。

她想了想，决定把它写下来。

她没有写成一篇文章。她写成了一张卡片，一面是办法，一面是说明：

◆ 作业排序纸条

办法：孩子坐下来，先不写，在一张小纸条上把今天的作业按“会的在前、不会的在后”排个顺序，然后照着顺序做。

它在哪里成立：孩子不是不想写，是一翻开就卡住、越卡越烦的时候。

它在哪里不成立：孩子是真的不会、每一样都不会的时候，排顺序没有用，要先补课；孩子是因为别的事情心里有气的时候，也没有用，要先把气放掉（比如，先下楼跑两圈）。

它是怎么来的：我家老大，二年级。守则贴墙上没用；看了他几个晚上，发现他是卡在第一题。

写上：秀兰。

这张卡片，在家长群里传开了。

有一位家长，用了以后，回来跟她说：我家孩子排完顺序，把不会的都放到最后，结果到了最后，太晚了，困了，那几道不会的，干脆不写了。

秀兰听了，心里有点不舒服。她的第一个念头是：那是你家孩子太晚才开始写。

可是她想起了那本书里说的，想起了“在我这里，是这样的”这句话。她把那个不舒服，按了下去。

她回去，在自己家里看了几个晚上。发现，老大其实也有这个毛病，只是没那么严重。

她在卡片上，加了一行：

“要小心：不会的放在最后，可能会被放弃。可以在不会的里面，挑一道最容易的，放到第二个做，让孩子先尝到一点'不会的也能做出来'的味道。——这一条，是某某家长发现的。”

她把那位家长的名字，写了上去。

那位家长看到了，很意外，说：这也要写我?

秀兰说：要写。没有你，我不知道这个办法在这里会断。

这一刻，秀兰的花，开了。

不是因为她的办法有多好。是因为，在那一刻，她做了一件发现学的地上从来不会做的事：她把自己的名字，挂在了一个办法上；然后，又把别人的名字，挂在了这个办法的断处上。

她不再是“某某的妈妈”，不再是一个“瞎摸索”的人。

在那个家长群里，她显露成了一个样子：“那个会想办法、也会把办法写清楚的妈妈”。

后来，她的卡片，越来越多。

作业排序纸条，一首曲子五种弹法，怕黑时给东西起名字，发脾气先下楼跑两圈，自己挑的菜自己吃。

每一张卡片，都有同样的五样东西：办法，在哪里成立，在哪里不成立，是怎么来的，名字。

每一张卡片的背面，都有一小块，叫“断过的地方”。上面写着，谁，在什么情况下，发现它不灵。

她把这些卡片，装在一个小铁盒子里。

有一次，一位新搬来的邻居，带着一个很难带的孩子，来找她。秀兰把铁盒子借给了她。

邻居拿回去，一张一张地看，看了一个星期，还回来的时候，盒子里多了两张卡片。一张写着：“发脾气下楼跑两圈——我家孩子有哮喘，不能跑，改成了在阳台上用力拍枕头，也管用。”一张写着：“我自己想的：孩子不肯刷牙，让他给他的小恐龙先刷。”

下面，写着邻居的名字。

秀兰拿着这两张卡片，看了很久。

她的工厂，第一次，有了别人送进来的原料。

这就是一个妈妈的理念工厂。

它没有厂房，没有机器，只有一个旧笔记本，一个小铁盒子，一台手机里的机器。

它生产的，不是一样可以拿去卖的东西。它生产的，是一个一个“只在某一类家里管用”的、写着名字的、标着断处的办法。

可是，它是一座真正的工厂。它有土（十年的草稿纸），有路（诊断、换维、结算），有招牌（秀兰的名字），有账本（每一张卡片的背面），有客人（家长群里那些妈妈，那个新搬来的邻居）。

它的产品，在别人家里被认出来。它的产品，被别人改写，又送回来。

一个妈妈，喊出了“我名下的”。

> **带走的话**
>
> 把自己的名字挂在办法上，再把别人的名字挂在它的断处上。

◆

93

第 93 章

妈妈生过的病

秀兰的工厂，不是一开起来就顺顺当当的。

三种病，她都生过。

◆ 第一种，是空喊

那是她刚刚知道“理念工厂”这个说法的时候。

她很兴奋。她觉得，自己十年的带娃经验，终于有了一个名字。她在家长群里，发了一段很长的话，说：我们每一个妈妈，都应该有自己的理念工厂，不要再照着书养孩子了，书上说的，很多都是错的。

群里安静了一会儿。

然后，有一位妈妈，回了一句：那你的理念是什么？

秀兰愣住了。

她发现，她说不出来。她心里有很多感觉，很多“我家就是这样”，可是没有一样，是写清楚了的，是别人拿去就能用的。

她喊了“我的”，可是她手里，还没有一样可以挂上名字的东西。

◆ 这就是空喊：有呼喊，没有工具

那天晚上，她有点难过。可是也正是那天晚上，她开始写第一张卡片。

◆ 第二种，是自以为是

那是她的卡片，已经有了十几张、在群里小有名气的时候。

有一位爸爸，在群里问：孩子发脾气，下楼跑两圈，这个办法，我试了，我家孩子跑完了，更兴奋了，更闹了。

秀兰回他：你是不是让他跑太久了？两圈就够了。

那位爸爸说：就是两圈。

秀兰又回：那可能是你家孩子比较特别。

她打完这一句，看着屏幕，忽然觉得这句话很熟。

十年前，别人问她“你家孩子怎么这么好带”，她说的，就是这一句：“我家孩子比较特别。”那时候，这句话，是她把自己的土，当成草稿纸的借口。

现在，这句话，成了她不认别人的断处的借口。

◆ 这就是自以为是：有工具，有呼喊，可是那片土，悄悄地又变回了“我是对的”的那块地

她把那句话删了。重新回了一段：

“谢谢你。我记下来：跑两圈，在有的孩子身上会更兴奋。我想一想，为什么我家老大跑完会安静，你家孩子跑完会更闹。能不能多告诉我一点，你家孩子跑完以后，是什么样子？”

那位爸爸讲了很多。秀兰听下来，慢慢明白了：她家老大，是那种“火气在身上”的孩子，跑一跑，火就散了；那位爸爸家的孩子，是那种“火气在心里”的孩子，跑一跑，反而把心里的火扇得更旺。

她在那张卡片的背面，写下了一条新的断处；在正面，“它在哪里成立”那一行，改成了：“孩子的火，在身上的时候。”

这一改，那张卡片，比原来更准了。

她也记下了自己的一条：当我想说“你家孩子比较特别”的时候，先停一停。

◆ 第三种，是无主工厂

这一种，她生得最久，也最不容易发现。

她的卡片，传得越来越广。有一次，她在另一个城市的妈妈群里，看到有人转发了她的“一首曲子五种弹法”。可是转发的那一段，没有她的名字，没有“它在哪里不成立”，只剩下了办法本身。下面有人说：这个好，收藏了。

一开始，她想：算了，能帮到别人就好。

后来，她看到那条转发下面，有人说：试了，没用，我家孩子根本不想碰琴。

她心里一紧。

她的卡片上，“它在哪里不成立”那一行，写得清清楚楚：孩子本来就不喜欢琴、是被逼着学的时候，这个办法没有用；它只对那些喜欢琴、只是练烦了的孩子管用。

可是这一行，在转发里，被剪掉了。

那位妈妈，拿着一个被剪掉了说明书的办法，用在了一个不该用的地方。她觉得没用，也许就再也不会试了；她也不知道，这个办法是谁想的，不能来问一句“为什么在我家不灵”。

那个没用，也没有回到秀兰这里。它断了，可是断处，送不回来。

◆ 这就是无主工厂：理念流出去了，可是名字没有跟着，账也没有跟着

秀兰想了很久。后来，她在每一张卡片的最下面，都加了一行小字：

“转发的时候，请连说明书一起转；用了不灵，请告诉我，我会把你的名字写在它断的地方。”

她不是在要什么功劳。她是在给她的理念，留一条回家的路。

三种病，她都生过，也都补上了。

补上空喊，靠的是工具：把感觉，碰成一张写得清楚的卡片。

补上自以为是，靠的是理论：记住，自己的土，只是一片土；别人的土里，长出别的样子，是正常的。

补上无主工厂，靠的是呼喊：让名字，跟着理念走；让断处，能找到回家的路。

◆ 缺哪一样，就补哪一样

这是卷八讲的两两相托，落在一个妈妈身上的样子。

她的圈，也转起来了。

每天，她在调卡片：这一张的“成立”那一行，又改准了一点；那一张的背面，又多了一个名字。

每一季，她回头翻一翻，看一看自己的碰撞：她发现，她诊断的时候，最常漏掉的，是 E，是家里的土。她总是在孩子身上找原因，很少想到，是不是家里哪里不对。老二练琴时，老大打游戏的声音，那一条，她拖了三个月，才去碰。

她给自己加了一条规矩：每一次诊断，最后一行，必须写“家里的土”。

这是她的工具，被她的“我”改了一次。

而她的理论，也在慢慢地变。

十年前，她以为，好办法都在书上。

三年前，她以为，好办法都在她自己家里。

现在，她说：好办法，是在一家一家的日子里，碰出来的；每一个办法，都有它的一片土；我的办法，也只是在我那片土里最准。

这句话，不是她从哪里读来的。是她那个小铁盒子里，几十张卡片背面的几十个名字，一个一个，给她压出来的。

> **带走的话**
>
> 每一个办法，都有它的一片土；我的办法，也只在我那片土里最准。

◆

94

第 94 章

老师的土：一句老话，断在了讲台上

第二个人，是那位英语老师。

叫她林老师。

林老师四十四岁，在县城中学教了十九年英语。

她刚上讲台的时候，心里站着一句老话，那是她自己的老师传给她的，她的老师，又是从她的老师那里听来的：

◆ 单词，是背出来的

这句话，她信了很多年。她的课，也是照着这句话上的：每天早读，全班背；每周一次听写，错一个抄十遍；期末前，发一张三页纸的词汇表，谁背熟了，谁就能考好。

头几年，这个办法，是管用的。她带的班，成绩在年级里，总是靠前。

可是，慢慢地，有一些东西，让她心里不踏实。

第一样，是那些“背熟了的孩子”。

有一个女孩，听写从来不错，期末考了全年级第三。高考以后，回来看她，说起大学里的英语课，说：林老师，我发现，那些单词，我都认识，可是一张嘴，一个也想不起来。

林老师听着，心里咯噔了一下。

第二样，是那些“背不下来的孩子”。

每个班，总有七八个，怎么背都背不下来。她罚过抄写，找过家长，留过堂。没用。后来她发现，这些孩子，不是笨。有一个男孩，英语单词记不住，可是游戏里几十个角色的技能、装备、数值，他记得清清楚楚，有些还是英文的。

为什么游戏里的词，他记得住；课本上的词，他记不住？

第三样，是她自己。

她发现，这些年，她自己的英语，反而是在退步的。她每天教的，都是那几百个单词，那几十个句型。她已经很多年，没有用英语，说过一件真的事了。

三样东西，堆在一起，指向同一个地方：“单词是背出来的”这句老话，在她的讲台上，断了。

那个背熟了的女孩，说明：背出来的词，不会自己走进日子里。

那个背不下来的男孩，说明：记不住，不是因为不会背，是因为这些词，在他的日子里，从来没有出现过。游戏里的词，他每天都在用，所以记得住。

她自己，也说明了同一件事：一个词，不在日子里用，就算是英语老师，也会慢慢地丢。

这是林老师的第一次认账。

它来得很慢。从那个女孩回来看她，到她真的在心里说出“这句老话断了”，中间，隔了四五年。

为什么这么慢？

因为这句话，不只是一句话。它是她的老师传给她的；是她十几年课堂的底；是她在教研组里、在家长会上、在无数次谈话里说过的。

认它断了，就像要她承认，自己这十几年，有一部分，是站在一块不太对的地上的。

这是卷九讲过的那种疼。

她最后是怎么认下来的？

是那个背不下来的男孩，有一天在课上，忽然举手，用英语说了一句话。那句话，语法是错的，可是意思很清楚：老师，这个词，我在游戏里见过，它的意思是“复活”。

全班都笑了。

林老师没有笑。她站在讲台上，看着那个男孩，心里想：这是他这一学期，第一次在我的课上，主动说英语。

说的，是一个课本上没有、她也从来没有教过的词。

那天晚上，她在备课本的最后一页，写了一句话：

“单词不是背出来的。单词是在日子里，一次一次碰见，才留下来的。”

这一句，就是林老师换过来的土。

它不是从哪本教育学的书上抄来的。她后来读书，才知道，很多人很早就说过类似的话。可是那些话，她过去也读过，读过就忘了，从来没有进到她的土里。

真正让它进到她的土里的，是那个女孩的一句“一张嘴，一个也想不起来”，是那个男孩的一个“复活”，是她自己很多年没有说过一件真事的英语。

一句话，别人说一百遍，是知识；自己在自己的讲台上碰断一次，才是土。

> 带走的话
>
> 一句话，别人说一百遍，是知识；自己在自己的讲台上碰断一次，才是土。

◆

95

第 95 章

老师的路和花：一张快递单，和一个班的小工厂

土换过来了，林老师的路，是从一个问题开始的：

怎么让单词，在孩子们的日子里，一次一次地被碰见？

她用碰撞法，诊断了这件事。

卡在哪里？

不是卡在单词本身（S）：词还是那些词，没有什么问题。

是卡在路上（D）：词从课本到孩子的脑子里，只走了一条路，就是“背”。背完了，路就断了，词没有地方去。

也卡在土里（E）：县城的孩子，日子里，几乎没有英语。不像大城市，街上有英文招牌，家里有人说英语。英语，在他们的日子里，是一门“只在教室里存在的课”。

她把这三行写下来，发现，最要紧的，是 D：要给单词，修一条从课本走进日子的路。

然后，换维。

她问机器：有没有什么行当，是专门管“一样东西，从一个地方，走到另一个地方，中间每一站都要被记下来”的？

机器给了她很多：物流，档案管理，病人的转诊单，候鸟的环志。

她在“物流”那里停住了。

她想起自己网购时，最爱看的，就是快递单上那一串记录：几点从仓库发出，几点到了转运中心，几点在派送。一件东西，走到哪里，都有一个扫码，都留下一个脚印。

单词，能不能也有一张快递单？

每一次，一个孩子在日子里用到一个词，就在本子上给它“扫一次码”：写下日期，写下在哪里用的，用来说了一件什么事。

一个词，扫了五次码，它就不再是课本上的一个词了。它是一个走过五个地方、留下五个脚印的词。

这就是“单词快递单”。

它是怎么碰出来的，前面几卷讲过。这里，我想讲它以后的事。

快递单在林老师的班上，用了一个学期。效果是有的，可是没有她想的那么好。

有一部分孩子，很喜欢，本子记得满满的。有一部分孩子，记了两个星期，就不记了。

她又诊断了一次。发现，不记的那些孩子，不是懒，是他们觉得，这个本子，是“老师的本子”。是老师要他们记的，记给老师看的。

这是一个 S 上的毛病：这个办法显露在孩子们面前的样子，是一份作业。

她又碰了一轮。这一次，她拿来撞的，是卷四讲过的那一声喊。

她想：如果这个本子，不是“老师的本子”，而是“我的本子”呢？

她在班上做了一件事。她让每一个孩子，给自己的快递单本子，起一个名字，写在封面上。不是“英语单词本”，是孩子自己起的名字。

有的孩子写“我的词典”，有的写“单词旅行记”，那个说“复活”的男孩，写的是“我的装备库”。

然后，她告诉他们：这个本子里，每一个词，都是你收进来的。别人的本子里，没有这些。你的装备库，和他的装备库，是不一样的。

这一招，比她想的，管用得多。

后来，林老师的班上，发生了一件她没有想到的事。

孩子们开始互相看本子。

“你这个词，是在哪里扫的码？”

“在我奶奶的药盒上。”

“我这个词，是在电视上一个球赛里。”

一个词，在一个孩子的本子上，是在药盒上碰见的；在另一个孩子的本子上，是在球赛里碰见的。两个孩子一对，这个词，一下子就多了一条路。

有一个女孩，还在自己的本子后面，开了一页，叫“不灵的词”：她记的，是那些她扫了好几次码、还是记不住的词，每一个后面，写一句她猜的原因。

林老师看到那一页，眼眶有点热。

一个十三岁的孩子，在自己的本子上，开了一个失效户。

这是林老师的花。

它有两层。

第一层，是她自己的“我”：在县城里、在外县、在网上，她显露成了“那个会帮学生给单词建快递单的老师”。这是她的招牌。

第二层，更深：她的班上，有了四十几座小小的理念工厂。

每一个孩子的本子，都是一座小工厂：有他自己的土（他的日子，他奶奶的药盒，他爱看的球赛，他玩的游戏），有他自己的路（一次一次扫码），有他自己的招牌（封面上那个名字），有他自己的账本（扫码记录，和那一页“不灵的词”）。

一个老师的理念工厂，最好的产品，不是一个办法。是它帮着生出来的，更多的工厂。

> **带走的话**
>
> 一个老师的理念工厂，最好的产品，是它帮着生出来的更多工厂。

◆

96

第 96 章

老师的病，和她的圈

林老师也生过病。

她生得最久的一种，是无主工厂。

这件事，很多老师都熟悉。

学校里，有集体备课，有教研组，有公开课。一个老师想出了一个好办法，在教研组里一讲，大家觉得好，就放进了“集体教案”里。

放进去以后，这个办法，就成了“我们组的办法”，成了“学校的特色”。

它是谁想的？慢慢地，没有人记得了。

它在哪里不灵？也没有人记了。集体教案上，只有办法，没有说明书，更没有失效户。

林老师的快递单，一开始，也是这样。

她在教研组里讲了。组长觉得好，把它写进了全年级的教案，还拿去参加了一次市里的评比，得了一个奖。奖状上，写的是“某某中学英语组”。

林老师没有说什么。她那时候觉得，这很正常，大家都是这样的。

可是后来，问题来了。

全年级都用快递单。有几个班，效果很差。那几个班的老师，在教研会上说：这个办法，不好用，孩子们都不爱记。

组长问：为什么不好用？

没有人答得上来。

林老师坐在下面，心里是知道的：那几个班，用的是最早的那一版，是“老师的本子”，没有起名字那一步。起名字那一步，是她后来在自己班上碰出来的，没有来得及写进集体教案。

可是，她没有说。

因为这个办法，已经不是“她的”了。它是“组里的”。她去说“你们用的是旧版”，好像是在说别的老师用错了，也好像是在给自己争功劳。

那一学期结束，快递单，从全年级的教案里，被拿掉了。理由是：效果不稳定。

这件事，林老师想了很久。

她想明白了一件事：一个办法，名字丢了，账也就丢了；账丢了，它在哪里断、为什么断，就没有人知道了；没有人知道它为什么断，它就只能被整个扔掉。

如果快递单上，一直挂着她的名字，那几个班的老师，用得不好，会来问她：为什么在我班上不灵？她会告诉他们：你们少了起名字那一步。

一个问题，一句话，就解决了。

可是一个没有名字的办法，出了问题，没有人可以问。它只能被判一个笼统的死刑：“效果不稳定”。

这不是谁的错。这是无主工厂，在一所学校里的样子。

后来，林老师做了一个小小的改变。

她不再把自己的办法，直接交给教研组。她把它写成一张有五样东西的卡片：办法，在哪里成立，在哪里不成立，是怎么来的，名字。然后，把卡片交给教研组。

有的同事，一开始觉得她有点“较真”，有点“爱出风头”。

可是，一个学期以后，大家发现，有了她的卡片，用得不好的时候，可以翻一翻“在哪里不成立”那一行，可以去找她问。有一位年轻同事，还照着她的样子，把自己的一个办法，也写成了卡片，写上了自己的名字。

那一年，他们组的集体教案后面，多了一个附录。附录里，每一个办法，都有一个名字。

林老师的圈，也在转。

每天的回写，在理念那一层：快递单有了起名字那一步；到了村小，又长出了墙上的格子；到了一年级，一位低年级老师告诉她，孩子太小，不会写字，她们一起碰出了“贴贴纸”的版本。每一个版本，都记着是谁碰出来的。

一年一次的回写，在工具那一层：每年暑假，她会把这一年的碰撞记录翻一遍。她发现自己有一个毛病：她碰撞的时候，太喜欢往“好玩”那个方向撞。游戏、比赛、贴纸。好玩的东西，一开始很管用，可是新鲜劲一过，就不灵了。她给自己定了一条规矩：每一次，至少拿一个“不好玩”的行当来撞一撞，比如档案，比如会计，比如医生的病历。

快递单，其实就是从“不好玩”的物流那里撞出来的。

这几年，林老师的圈上，还多了一个口子，是她没有想到的：机器。

有一天，一个学生在课上问她：老师，手机上的机器，什么都能翻译，说一句中文，它马上就说出英文，还说得比我们好。我们为什么还要学英语?

班上很多孩子，都抬起头来看她。

她知道，这个问题，不是一个孩子的问题。它是这个时代，砸在每一个英语老师讲台上的一块石头。

如果她心里站着的，还是那句老话，“单词是背出来的”，那么，这个问题，她是答不上来的。背单词，是为了能用英语说话；机器已经能替人说话了，背还有什么用?

可是她的土，已经换过了。

她想了一会儿，说：机器能替你翻译一句话。可是它替你扫不了码。你奶奶药盒上的那个词，你在球赛里听见的那个词，你在游戏里记住的那个“复活”，是你自己在日子里碰见的，是你装备库里的东西。机器的词，是大家的；你本子里的词，是你的。

她又说：将来，你们用机器翻译，会用得比别人好。因为你们知道，每一个词，在一个人的日子里，是怎么走过来的。

这段话，她说得并不完美。回家以后，她又想了很久，在本子上记了一条：“机器翻译之问。我的回答，只答了一半。还要碰。”

这一条的箭头后面，现在，还是一个问号。

很多年一次的回写，在理论那一层：林老师的土，又往深里走了一层。

十几年前，她信“单词是背出来的”。

几年前，她信“单词是在日子里碰见，才留下来的”。

现在，她说：学习，不是把东西装进孩子的脑子里；学习，是帮一样东西，在一个孩子的日子里，找到一条路，一路走，一路留下脚印。我这个老师要看的，是它丢在了哪一站。

这句话，是那个村小的年轻老师、那位低年级老师、那几个用旧版失败了的班、那个开了“不灵的词”那一页的女孩，一起，帮她改写出来的。

她的备课本最后一页，那句写了很多年的话，下面，又多了一行：

“改写于某年某月。帮我改写的人：……”

后面，是一串名字。

> **带走的话**
>
> 一个办法，名字丢了，账也就丢了；账丢了，它只能被整个扔掉。

◆

97

第 97 章

会计的慌：知识被搬走的那一年

第三个人，是那位年轻的会计。

叫他小周。

小周二十七岁，在市里一家做建材生意的中型公司，做了四年会计。

他是那种从小到大都“很会考试”的人。大学读会计，门门功课都好；毕业那年，一口气考下了好几个证。进公司的时候，他心里是有底气的：会计准则，税法条文，报表格式，审计流程，他背得比谁都熟。

他站着的那块地，很清楚：会计，是一门知识。谁的知识多、准、熟，谁就值钱。

那块地，是在他工作第三年的时候，开始晃的。

公司上了一套新的财务软件，里面接了一台大模型。

票据拍个照，它自己认，自己分科目；月底的报表，它自己出，格式一点不错；税法有了新规定，它比小周知道得还早；小周遇到一个拿不准的准则问题去问它，它三秒钟就给出了答案，还附上了条文出处。

小周一开始是高兴的：活少了，轻松了。

可是过了几个月，他开始睡不着觉。

他算了一笔账：他四年里攒下的那些知识，这台机器，全都有，而且比他更快、更准、不会累。那么，公司为什么还要付他工资？

那一年，公司财务部，从七个人，减到了四个。走的那三个，都是做基础账务的。

小周留下来了。可是他知道，他留下来，只是因为他年轻、便宜、学得快。再过两年，机器再强一点，他也没有理由留下来。

那段时间，他很慌。

他去报了一个更高级的证书班，想多攒一点知识。报名那天，他问自己：这些知识，机器会不会也有？

答案，他心里是知道的。

他又想去学编程，转行。学了两个星期，发现自己不喜欢，也发现，编程这件事，机器也在一年比一年做得好。

他像一个人，站在一块正在融化的冰上，往哪个方向跑，脚下都是冰。

小周的慌，是这个时代很多人的慌。

它的根，在那块地上：如果一个人的价值，就是他手里的知识，那么，机器越强，他就越不值钱。

这块地，不换，往哪里跑都没用。多攒一点知识，是往冰的另一头跑；转行，是跳到另一块冰上。

要换的，是地本身。

小周的地，是怎么开始换的？

是从一件很小的事开始的。

有一个月，他在核对一家供应商的账。机器已经把所有的票据都认好了，科目都分好了，数字都对得上，没有任何一条规则被违反。

可是小周看着那一串数字，心里有一点说不出的别扭。

那家供应商，这个月的几笔货款，金额都不大，都是一两万，可是间隔特别密，三四天一笔。过去一年，这家供应商，都是一个月结一次，一次十几万。

规则上，挑不出任何毛病。机器也没有报警。

可是小周觉得：怪。

他去问了采购部。一问，才知道：那家供应商，资金链出了问题，在想办法一点一点地先把钱收回去；采购部的一个经办人，不知道出于什么原因，一直在配合他们，把大单拆成了小单。

这件事，后来查清楚了，给公司避免了一笔不小的损失。

老板把小周叫去，问他：机器都没看出来，你是怎么看出来的？

小周说：我也说不清。就是觉得，那个节奏，不对。

那天下班，小周一个人在办公室里坐了很久。

他在想老板那句话：机器都没看出来，你是怎么看出来的？

他发现，那一点“怪”，不是他背过的任何一条知识。会计准则里，没有一条写着“付款的节奏变了要小心”。那一点“怪”，是他这四年，看了几千张这家公司的票据，看了几十家供应商一个月一个月的来往，在他心里，慢慢压出来的一种感觉。

这种感觉，机器没有。因为机器看的，是每一笔账对不对；它没有在这家公司里，坐过四年。

他的四年，不只是攒下了知识。他的四年，还压出了一片土。

那一晚，小周的地，开始换了。

> **带走的话**
>
> 如果一个人的价值只是他手里的知识，机器越强，他就越不值钱。

◆

98

第 98 章

会计的路：两座账房，互相照了一照

小周知道了自己有一片土。

可是他不知道，这片土，怎么用。

那一点“怪”，来得很偶然。他不能指望，每个月都刚好有一笔账，让他心里别扭一下。

他需要一条路。

他的路，是从一个人那里借来的。

那个人，是县城里做了二十年会计的老陈。

前面卷八里，写过老陈：二十年，几万张票据，县城里几十家公司的账，他心里都有数。后来，他用碰撞法，把自己那些“干久了才知道”的东西，碰成了几十条带说明书的理念，县城里的小老板们，账上有了怪事，都说：去找他看看。

小周是在一次行业培训上，认识老陈的。老陈在台上，讲的是“账的气色”：医生看病，看一个人的气色；会计看账，也可以看一本账的气色。

小周坐在台下，听得心里一震。

他想：那一个月，那家供应商的账，我看出来的，就是它的“气色”不对。

培训结束，他去找老陈，请教。

老陈没有教他什么秘诀。他给小周看了自己的本子。

那是一个很旧的硬皮本子。每一页，都是一条“怪”：

“某年某月。某某五金店。账上看不出毛病，可是每个月的电费，比同样大的店高一倍。诊断：E——店后面有一个小作坊，没有登记。撞：医生看病人的'不相称'——脸瘦，肚子大。碰出来：看一家店的账，要看各项之间相不相称。成立：小店，老板自己管账的。不成立：大公司，科目太多，'不相称'的地方太多，要换一种看法。”

一页一页，都是这样。

小周看着看着，明白了：老陈的“气色”，不是一种玄乎的天分。它是一本一本、一页一页地碰出来的；每一页，都有诊断，有换维，有结算，有成立和不成立。

那一点“怪”，是可以有路的。

回到公司，小周开始自己碰。

他的第一轮碰撞，就是那家供应商的事。他照着老陈的样子，补写了一页：

“某年某月。某供应商。数字、科目、规则都没有问题。怪的是：付款的节奏变了，从一个月一次大的，变成了三四天一次小的。诊断：S 没问题，D 变了（钱走的路变了），E 也许变了（供应商那边出了事）。撞：医生听心跳，听的不是心跳本身，是它的节律——太快、太慢、忽快忽慢，都是病。碰出来：看账，不只看每一笔对不对，也要看钱走路的节律。”

他给这个想法，起了一个名字，叫“账的心跳”。

有意思的事，发生在后面。

小周把他的“账的心跳”，写成一张卡片，拿去给老陈看。

老陈看了很久，说：我看了二十年账，看的都是“相不相称”，是一个一个月的账放在一起，横着比。你这个“心跳”，是把一家的账，竖着排开，看它在时间里怎么走。这个，我没怎么想过。

几个月以后，老陈打电话给小周，说：我拿你的“心跳”，去看了县城一家老客户的账，看出了一件我看了三年都没看出来的事。那家店，每年的腊月，钱的节律都会乱一下。我原来以为是过年，正常。用你的办法一排，才发现，乱得不是过年那种乱，是老板每年那个时候，都在往外挪钱。

老陈的本子上，多了一页。那一页的来历那一行，写着：“账的心跳”，小周的。

小周的本子上，也多了一页：“账的心跳，在县城小店里，也成立。腊月的乱，要分清是过年的乱，还是别的乱。——老陈发现的。”

这就是卷九讲的两座工厂互写，落在两个会计身上的样子。

一个年轻，一个老；一个在市里的中型公司，一个在县城的小店之间；一个看的是竖着的节律，一个看的是横着的相称。

两片土，挨在一起，各自照出了对方看不见的那一块。

小周后来跟人说起老陈，总是说：我的路，是从老陈那里借来的。

老陈说起小周，也会说：我这把年纪，还被一个小年轻教了一招。

两个人，谁也没有变成对方。老陈还是看他的“气色”和“相称”，小周还是看他的“心跳”和“节律”。可是两个人的本子上，都多了对方的名字。

> **带走的话**
>
> 看账，不只看每一笔对不对，也要看钱走路的节律。

◆

99

第 99 章

会计的花：在一台机器旁边，被认出来

一年以后，小周的本子上，有了三十几条。

每一条，都有五样东西：办法，在哪里成立，在哪里不成立，是怎么来的，名字。

大部分，是他自己碰出来的；有几条，是老陈的，他在自己的公司里试过，改过，记下了哪里成立哪里不成立；还有两条，是公司采购部的一个老同事，随口说的一句话，他觉得有意思，碰了一轮，碰出来的，他也把老同事的名字写了上去。

他的花，是在公司里开出来的。

那一年年底，公司又一次讨论财务部的编制。有人提出，机器越来越强，财务部是不是还可以再减一个人。

老板说了一句话：小周不能动。

有人问为什么。老板说：机器能告诉我账对不对，小周能告诉我账“怪不怪”。对不对，机器比他强；怪不怪，机器比他差远了。

小周后来听说了这句话，心里很复杂。

他想起两年前，那个站在融化的冰上、不知道往哪里跑的自己。

那时候，他以为，他的价值，是他手里的知识。知识被机器搬走了，他就没有价值了。

现在，他知道了：他的价值，是他的工厂。　是他那片在这家公司里坐了几年压出来的土，是他从老陈那里借来、又长成了他自己样子的那条路，是他本子上那三十几条写着名字、标着断处的理念。

这些，机器搬不走。因为机器没有在这家公司里坐过；机器没有和老陈互相照过；机器也不会在一条理念的背面，写“这一条，我在某某供应商那里判断错了”。

说到判断错，小周也有。

有一次，他看一个部门的报销账，觉得“心跳”不对：一个月里，某一个同事的报销，特别密，特别碎。

他很自信。他的“账的心跳”，这一年碰对了好几次。他把这件事报了上去，话说得有点重。

后来查清楚了：那个同事，那一个月，是在陪一个重病的家人看病，请了很多次半天假，每次出门，顺路把手里积下的报销一笔一笔地交上来。碎，是因为她的日子碎了；不是因为账有问题。

小周去向那个同事道了歉。

那天晚上，他在本子上，写下了他的第一条大的失效：

“账的心跳，在报销账上，要小心。一个人的报销节律变了，可能是账出了问题，更可能是他的日子出了事。心跳乱了，先问人，再下判断。——这一次，我判断错了，伤了某某同事。”

他写“伤了某某同事”的时候，犹豫了很久。最后，还是写了。

这是他的“我”，挂在了自己的错上。

这一条失效，后来，成了小周本子里，最常被人借去看的一条。

公司里新来的会计，问他：怎么学“看账的怪”？

他不先讲“账的心跳”。他先给他们看这一条。

他说：你们先记住，每一个“怪”，后面都可能是一个人的日子。机器看不见人的日子，我们看得见。所以，我们看出了“怪”，比机器多了一份本事，也多了一份责任。

还有一件事，小周想得很清楚。

他本子里的理念，是他的。可是他看的那些账，是公司的。

他从来不把公司的账，抄进他的本子里。他的本子上，没有一个客户的真名，没有一个具体的数字。他记的，是“看法”：什么样的节律，常常意味着什么；在什么样的公司里成立；在哪里断过。

将来，如果他离开这家公司，他带走的，是他的工厂，是他的看法，是他本子上那三十几条，是他的“我”。他留下的，是公司的账，一页也不少。

这是一个会计的理念工厂，给自己划的一条线：土是我的，路是我的，花是我的；账，是客人的。

一座理念工厂的招牌，要挂得响，先要挂得干净。

回头看，小周这两年，走的正是卷九讲的第一条假说：一个人的主体价值，由他的工具和他的理论共同决定。

两年前，他想提高自己的价值，走的是另外两条路：多考一个证，或者转行学编程。这两条路，一条是往知识里再添一点，一条是跳到别的知识上去。都不是养土，也不是修路。

后来，他真正做的，只有两件事。

一件是养土：他不再把自己在这家公司坐了几年，当成“混日子”。他开始认真地看每一家供应商、每一个部门的钱，一个月一个月地怎么走；他去问采购部的老同事，去县城找老陈。他的土，一天比一天厚。

一件是修路：他把那一点说不清的“怪”，照着老陈的样子，一条一条碰，一条一条结算；判断错了，也记下来。他的路，一天比一天熟。

两件事，都没有花什么钱，也没有换什么工作。可是他的价值，在公司里、在老陈那里、在新来的会计那里，一点一点地，长出来了。

养土，修路。一个普通人要在机器的时代，让自己更值钱，这两条，大概就够了。

小周的三个宝贝，现在是这样的：

他的理论，从“会计是一门知识”，换成了：“会计是一门在一家一家公司的日子里，看出钱怎么走的手艺；知识，机器全有；看法，只能在自己的土里压出来。”

他的工具，从照搬老陈的一套，长成了他自己的样子。他给自己定过一条规矩：看出了“怪”，先问人，再下笔。这一条，是那一次的失效，改出来的。

他的“我”，是公司里那个“能告诉老板账怪不怪的人”，是老陈本子里“账的心跳”后面的那个名字，也是新来的会计们，第一个去借本子的那个人。

他二十九岁。他的工厂，才开了两年。

可是，他已经不慌了。

> **带走的话**
>
> 看出了“怪”，先问人，再下笔；土是我的，账是客人的。

◆

100

第 100 章

老板娘的一天

第四个人，是那位面馆老板娘。

叫她桂芬姐。老街上的人，都这么叫她。

她的十年，卷九已经讲过了：从一碗夜班米汤面，到帮别的小店找它们自己那一段时间，到医院搬走以后，给老人一个地方坐。

这一章，我不讲她的十年。我讲她的一天。

就挑医院还没搬走的那几年里，普普通通的一天。看一看，一座理念工厂，在一个人的一天里，是怎么转的。

◆ 早上九点

桂芬姐起得不早。她的店，是守夜里的店，前一晚要忙到凌晨两点。

她起来，第一件事，不是去店里，是翻她的本子。

那是一个油渍斑斑的账本，前半本记钱，后半本记别的。后半本，她管它叫“面的账”。

昨晚，有一个护士说：今天的腌菜，好像比平时咸。

她在本子上找到了这一条，下面画了一道。往前翻，这个月，已经有三个人说过腌菜咸了。

她想：三个了。不是一个人的口味，是腌菜真的咸了。

她记下：今天去老李那里，问问是不是换了盐。

这是理念那一层的回写。每天都有，像刷牙一样平常。

◆ 上午十一点

她去菜市场。老李的腌菜摊，果然换了一家盐厂的盐。她跟老李说了，老李说：下一缸，我少放一点。

回来的路上，她经过那家书店。书店老板正在门口搬椅子，看见她，喊：桂芬姐，昨天下午，来了七个老人，坐了一下午！

她笑着说：我就说吧。

书店老板说：可是有一个问题，他们坐久了，要上厕所，我这里没有。

桂芬姐想了想，说：这个，我也没碰过。你记下来，晚上我们一起碰一碰。

◆ 下午三点

店里没什么人。她坐下来，打开手机里那台机器。

今天要碰的，是一件小事：最近，有几个夜班的医生，吃完面以后，会在那个角落里，坐着打一会儿盹。有一次，一个医生睡着了，睡过了头，差点误了回去的点。

她想：我这个角落，本来是让人坐一坐的。现在，成了让人睡一觉的。这是好事，还是坏事？

她诊断：S，这个角落显露出来的样子，变了；D，人们用它的路，从“坐”变成了“睡”；E，夜班的人，太累了，这是土。

她拿“火车站的候车室”来撞。机器告诉她，有些候车室，会有广播提醒人别睡过站。

她又拿“老家守夜”来撞。守夜的人，是轮着睡的，一个睡，一个醒，醒着的那个到点叫睡着的那个。

她碰出来一个小办法：在角落里挂一块小黑板，想打盹的人，把自己要走的时间，写在上面。她和店里的帮工，看着点，到时间叫一声。

她在本子上记下：角落打盹。小黑板叫醒。拿守夜撞出来的。试一个月看看。

◆ 傍晚六点

她给老街上另一家小店的老板，打了一个电话。那是她帮过的几家店之一，一家修鞋铺。修鞋铺的老板，前两个月，照着她的办法，找到了自己那一段时间：早上六点到八点，上班的人路过，鞋跟坏了，等不及，修鞋铺开早一点，修得快一点。

修鞋铺老板在电话里说：桂芬姐，你那个办法，在我这里有一半对。早上的人，是多了；可是他们急，等不了十分钟，我修一只鞋跟，最快也要十五分钟。

桂芬姐说：那你试试，让他们早上把鞋留下，晚上下班来拿？

修鞋铺老板说：我试了，可以。我还给这个办法起了个名字，叫“早放晚取”。

桂芬姐说：好。我记下来，“守一段时间”，在修鞋铺，要改成“早放晚取”。是你碰出来的，我写你的名字。

◆ 晚上十点

夜班面开始出了。

护士、医生、救护车的司机，一个一个地进来。她站在锅前，下面，舀米汤，放腌菜。今天的腌菜，她自己先尝了，还是有点咸，她少放了一点。

一个老护士吃完，说：今天的刚好。

她笑了。

◆ 凌晨一点

书店老板来了。他们坐在那个角落里，碰老人上厕所的事。

碰了半个小时，碰出来一个办法：书店和隔壁的社区活动中心说好，老人们可以去那边上厕所；作为交换，书店每个月，给活动中心送一批旧书。

书店老板很高兴，说：这个办法，我们俩一起碰的，怎么记?

桂芬姐说：记两个名字。

◆ 凌晨两点半

关了店门，她坐在灯下，把今天的本子，又翻了一遍。

腌菜咸了，问了老李，改了。

角落打盹，碰出了小黑板，要试。

“守一段时间”，在修鞋铺，改成了“早放晚取”，写上修鞋铺老板的名字。

老人上厕所，和书店老板一起碰的，写两个名字。

她合上本子，关了灯。

这就是一座理念工厂的一天。

你看，它没有一件大事。没有一次，是在“创新”；没有一刻，是在“喊”。

可是三个宝贝，一整天都在转。

她的理论，在底下托着：好面，只能在我这口锅里熬出来；每一家店，都有它自己的那一段时间，那一群人。这句话，她一天里，一次也没有说出口，可是她做的每一件事，都站在这句话上。

她的工具，在手上动着：诊断，换维，结算。碰角落打盹，碰老人上厕所。她碰撞的时候，最爱拿“老家守夜”来撞，这是她的工具，长出来的她自己的样子。

她的“我”，在一个一个人的日子里显露着：老护士的一句“今天的刚好”；修鞋铺老板的一个电话；书店老板凌晨一点的那一趟。

还有，她的账本。一天下来，功劳户上，有一笔（今天的刚好）；失效户上，有两笔（腌菜咸了，“守一段时间”在修鞋铺只对一半）；名字，记了三个（老李没算，那是他的盐；修鞋铺老板；书店老板）。

一座理念工厂，最好的样子，就是这样：它不是一天到晚在喊“我”，是一天到晚在做事；而“我”，在做的每一件事里，一点一点显露出来。

> **带走的话**
>
> 一座理念工厂，不是一天到晚在喊“我”，是一天到晚在做事。

◆

101

第 101 章

老板娘的本子

桂芬姐的本子，值得单独看一看。

因为在四个人里，她的本子，是最土的，也是最好用的。

那是一个在文具店里买的硬皮账本，十几块钱一本。她已经用完了七本，现在是第八本。

每一本，前半本记钱：今天进了多少面，多少米，多少腌菜；今天卖了多少碗，收了多少钱。

后半本，是“面的账”。

“面的账”，她有自己的一套记法，没有人教过她，是她这些年一点一点摸出来的。每一条，只有一行，最多两行：

“3.12　小王（护士）：太淡。——加辣油碟，试。”

“3.15　辣油碟，小王说好。老张（医生）说辣的他不能吃。——辣油碟放桌上，自己加。”

“3.20　守夜里，在南街那家包子铺不灵，南街没医院。——守一段时间。每家找自己的那一段。”

“4.02　书店：坐下来。成了。——我这里也可以有个角落。书店老板的主意，写他。”

日期，谁说的，说了什么，一个箭头，后来怎么办。

就这么简单。

桂芬姐的本子，有三个很妙的地方。

◆ 第一个妙处：每一条，都有名字

小王，老张，书店老板。她不写“有人说”，不写“客人反映”。她写那个人。

她说：写了名字，我下次见到他，就知道要问他一句：“上次你说太淡，现在呢？”不写名字，这一条就是一句飘在空气里的话，抓不住。

这就是复式记账，在一个面馆老板娘手里的样子。她没有听说过“复式记账”这个词，可是她做的，就是这件事：每一条断处，都记在找到它的人名下；每一次改，都记在自己名下。

◆ 第二个妙处：每一条，都有箭头

箭头后面，是“后来怎么办”。

有的箭头后面，是“试”；有的，是“成了”；有的，是“不改，他一个人的口味”；还有的，是一个问号，意思是：还没想好，放着。

一条账，有了箭头，就不会变成一条悬着的账。她翻本子的时候，最先看的，就是那些箭头后面是问号的。

◆ 第三个妙处：她每个月的最后一天，会用红笔，画圈

画什么？画那些反复出现的。

“太淡”，这个月出现了四次，画一个圈。“角落太挤”，出现了三次，画一个圈。

画了圈的，就是下个月要认真碰的。没画圈的，先放着。

她说：一个人说一次，是他的事；好几个人说好几次，就是我的事了。

这就是卷九讲的回写的第一条纪律：改之前，先问是不是真的断了。她用一支红笔，就把这一条纪律，落到了手上。

七本本子，摞起来，有一拃多高。

有一年，一个做大学老师的客人，来吃面，听说了她的本子，想借去看看。她犹豫了一下，借给了他一本。

那位老师看了一个星期，还回来的时候，说：桂芬姐，你这个本子，比很多研究报告都好。

桂芬姐说：你别笑话我。

那位老师说：我没笑话你。你这里面，每一条都有人，有时间，有后来。很多报告里，只有结论。

桂芬姐没太听懂。可是她记住了一句：每一条都有人，有时间，有后来。

后来，她跟别的小店老板讲怎么记本子，就讲这三样：有人，有时间，有后来。

一个本子，能看出一座工厂的全部。

它的土，在本子的每一页里：老街，医院，夜班，小王，老张，老家的守夜。

它的路，在那些箭头里：从一句“太淡”，到一碟辣油，到“自己加”。

它的花，在那些名字里：她在谁的日子里被认出来，谁在她的面里留下了一句话。

它的圈，在那些红圈里：每个月，看一看，什么反复出现了；什么，是真的断了。

七本本子，是桂芬姐这些年的全部家当。比那口锅，还要紧。

> **带走的话**
>
> 有人，有时间，有后来：一本本子，能看出一座工厂的全部。

◆

102

第 102 章

老板娘也生过病

桂芬姐开店十几年，三种病，也都生过。只是她生病的样子，和前面三个人，都不太一样。

她最早生的，是一种“没有土”的病。

这一种，缺的和自以为是一样，都是理论；可是样子，正好反过来：自以为是，是太相信自己的土；她那时候，是根本不相信自己有土。

那是她刚开店的头几年。

那几年，她什么火，就学什么。网上说麻辣烫火，她做麻辣烫；网上说网红拌面火，她做网红拌面。两次，都赔了。

她心里站着的那块地，是：“秘诀在网上，在别人那里。我这口锅，没什么特别的。”

她有工具吗？有一点。她会试，会调。

她有呼喊吗？没有。她不觉得这家店有什么是“她的”。

她缺的，最根本的，是理论：她不知道，自己这条老街，这家医院，这群夜班的人，老家那碗米汤面，是一片土。

后来她换了土，才有了那碗夜班面。这一段，前面讲过了。

◆ 第二次，是空喊

那是夜班面火了以后的一两年。

有一家美食杂志，来采访她。记者问她：你的成功秘诀是什么？

她那时候有点飘，说了一大段：要有自己的特色，要守住自己的东西，不要跟风，要做别人没有的。

采访登出来了，很多人来找她取经。

一个在别的城市开早餐店的年轻人，专门坐了三个小时的车来，问她：桂芬姐，你说要有自己的特色，那我的特色，怎么找？

她张了张嘴，发现，她说不出来。

她知道自己的特色是怎么来的，可是她说不出那条路。她只能说：你要多想，多试。

那个年轻人走的时候，很失望。

那天晚上，她很不好受。她发现，她那一大段话，全是呼喊，没有工具。她在喊“要有自己的特色”，可是她手里，没有一样东西，能帮别人找到他们的特色。

也是从那以后，她开始认真学碰撞法；开始把自己碰出“守夜里”的那一次，一步一步地倒回去，写成一条路：诊断，换维，结算。

后来，那个年轻人又来了一次。这一次，她把她的本子摊开，陪着他，一步一步碰。

那一次，他们碰出来的，还是照着她的样子：守夜里。可是他那条街上，没有医院，没有夜班的人。开了两个月，没成。

她有点过意不去。他却说：桂芬姐，办法没成，可是那条路，我学会了。

半年以后，他自己碰出了“守清晨”：他的店旁边，有一个早市，天不亮就有人来。

对，卷九里那家“守清晨”的店，就是他。

◆ 第三次，是无主工厂

这一次，最不像病。它甚至看起来，像是一件好事。

她的夜班面火了以后，老街上，开出了好几家“夜班面”。有的就开在她的对面，招牌上写着：“正宗夜班米汤面”。

她一开始很生气。后来，她不生气了。她想：面，谁都可以煮。

可是，过了一段时间，她发现了一件让她难受的事。

那几家店的夜班面，有一家，用的米汤，是兑出来的。有几个护士，在那里吃了，胃不舒服，以为是“夜班面”本身的问题，从此再也不吃夜班面了。

她的面，被别人的面，连累了。

更让她难受的是：那几个护士，她连是谁都不知道。她们的“不舒服”，没有回到她这里。她没有机会说一句：那不是我的面，你来我这里尝一碗试试。

她这才明白，她的理念，流出去了，可是名字没有跟着走。别人拿着“夜班面”这三个字，做出来的东西，好坏都算在“夜班面”头上，却没有一笔，能回到她的账本里。

她后来做了一件小事。

她在自己店门口，挂了一块小木牌，上面写着：

“夜班米汤面。桂芬面馆。米汤是现熬的，每天凌晨四点熬。吃了不舒服，请告诉我。”

这块牌子，不是为了跟别人抢生意。是为了让她的面，和别人的面，分得开；是为了让吃了她的面的人，知道去哪里说话。

招牌，不只是一块写着名字的木头。它是一条让回话回得来的路。

三种病，桂芬姐都走过一遍；缺理论的那一种，她还走过两个样子：早年的没有土，和后来偶尔会冒出来、她自己不愿意承认的自以为是（“那是他一个人的口味”——她的本子上，这句话，后来被她自己用红笔划掉过好几次）。

她说，她这十几年，就是在这几种病之间，走来走去。

走得多了，她就认得它们了。一冒头，她就知道：哦，又来了。

她说：病是会来的。认得它，它就待不久。

带走的话

招牌不只是一块写着名字的木头，它是一条让回话回得来的路。

◆

103

第 103 章

四个人，一张表

在让他们走到同一条街上之前，我想先把四个人，放在一张表里，并排看一看。

	秀兰（妈妈）	林老师	小周（会计）	桂芬姐（面馆）
断了的老话	好办法都在书上	单词是背出来的	会计是一门知识	秘诀在网上
第一次撞上	抱孩子下楼跑两圈	男孩说“复活”	供应商的账“怪”	老家守夜的米汤面
路是从哪里来的	妈妈群里的一篇文章	自己拿物流来撞	老陈的旧本子	自己倒回去补写
本子	小铁盒子里的卡片	备课本和四十几个孩子的本子	三十几条“看法”	八本账本的后半本
生得最久的病	无主工厂	无主工厂	自以为是	没有土
最重的一笔失效	“你家孩子比较特别”	集体教案里被拿掉的快递单	伤了一位同事	对面店兑出来的米汤

这张表，横着看，是四个很不一样的人。

竖着看，会看出几件他们共同的事。

◆ 第一件：每个人，都是从一句老话断了开始的

没有一个人，是因为读了一本书、听了一堂课，就换了土的。书和课，最多是给了他们一个名字，让他们知道，自己心里的那一点不对劲，叫什么。

真正让土换过来的，是自己的日子里，一句老话，在自己的眼前，断了。

◆ 第二件：每个人，第一次都是撞上的，不是碰出来的

秀兰是快崩溃了才抱孩子下楼；林老师是被一个男孩吓了一跳；小周是心里别扭了一下；桂芬姐是盯着机器给的一串原料，愣了一下。

这很要紧。它说明，工具不是用来“第一次”的。第一次，往往是撞上的，靠的是一点运气，一点被逼到墙角的急。工具的用处，是把那一次撞上，倒回去，补写成一条路；让第二次、第三次、第一百次，不再靠运气。

◆ 第三件：每个人，都有一个本子

铁盒子，备课本，旧硬皮本，油渍斑斑的账本。样子不一样，里面记的东西，却一样：办法，在哪里成立，在哪里不成立，是怎么来的，名字。

没有本子的人，这一卷里，一个也没有。因为，没有本子，这四个故事，就讲不出来了：没有本子，就没有来历；没有来历，就没有回写；没有回写，三个宝贝就转不成一个圈。

◆ 第四件：每个人，最重的那一笔失效，都挂着自己的名字

“你家孩子比较特别”，是秀兰自己说的。集体教案里被拿掉的快递单，林老师自己也有一份没说出口的责任。伤了同事，是小周自己的判断。对面店的米汤，不是桂芬姐兑的，可是她认了一件事：是她自己，没有让名字跟着面走。

他们都没有把最重的错，推给别人。

这一点，比他们碰出来的任何一个好办法，都更像是一个理念之我诞生的标记。

> 带走的话
>
> 他们都没有把最重的错，推给别人。

104

第 104 章

四座工厂，在同一条街上

四个人，我一个一个地讲完了。

现在，我想做一件这一卷开头就说过的事：让他们出现在同一条街上。

◆ 第一根线：一次采访

林老师的班上，有一个初二的男孩，数学不太好，一遇到应用题就发懵；后来，他在一个小本子上，学会了给应用题画方块。

他，就是秀兰的大儿子。

那一年，林老师给班上布置了一个作业：每个人，去街上找一家开了十年以上的老店，用英语，记下店主讲的一个故事。

她说：这是给你们的快递单，找一个新地方，扫一次码。

秀兰的大儿子，去的是桂芬面馆。

他问桂芬姐：你的店，为什么只在夜里开？

桂芬姐给他讲了夜班的护士，讲了老家守夜的米汤面，讲了她学网红款赔了两次。最后，她把她的本子拿出来，给他看了一页。

男孩看着那一页，忽然说：阿姨，你这个，跟我的小本子一样。

桂芬姐问：什么小本子？

男孩说：我做数学题的本子。哪个办法管用，哪个不管用，都记下来。不管用的，写上为什么。

桂芬姐笑了，说：那我们是一样的人。

那天晚上，男孩在自己的英语快递单上，写了一个新词：notebook。扫码的地方那一栏，他写的是：“桂芬面馆。阿姨的本子，和我的一样。”

◆ 第二根线：一本前半本的账

桂芬姐的本子，后半本记得很好，前半本，一直是一笔糊涂账。

她不是不会记钱，是记了，不会看。

秀兰大学读的是会计，做过三年出纳。她儿子回家，讲了桂芬姐的本子，秀兰就动了心：她想去看看。

她去了面馆，吃了一碗面，和桂芬姐聊了一个下午。聊到最后，桂芬姐把前半本摊开，说：你帮我看看，我这钱，是怎么走的。

秀兰看了几页，说：我只会记，不太会看。不过，我认识一个人，可以问问。

她在一个家长群里，认识了一个在市里做会计的年轻人。那个年轻人，把他看账的一个办法，写成了卡片，在群里分享过：账的心跳。

那个年轻人，就是小周。

◆ 第三根线：一次心跳

小周是在一个周末，回县城看老陈的时候，顺路去了桂芬面馆。

他照着“账的心跳”，把桂芬姐这两年的前半本，竖着排了一遍。

排完了，他指着一段，问：桂芬姐，这几个月，夜里十二点以后的那一段，碗数一直在往下走。不是一下子掉的，是一个月比一个月少一点。你知道是为什么吗？

桂芬姐说：不知道啊，我觉得生意还行。

小周说：生意是还行，总数没怎么少，因为白天和傍晚的人多了。可是夜里最晚的那一段，在往下走。那一段，是你最早的那批客人吧？

桂芬姐愣了。

那一段，是医院里上大夜班的人。

她去问了几个熟悉的老护士。老护士们说：医院在筹备搬迁，新院区在城东，有一部分科室，已经先搬过去了。

那时候，医院要搬的事，还没有正式宣布。

这件事，给了桂芬姐一年多的时间。

卷九里说，医院搬走的时候，她不慌了。她坐下来，诊断，碰，碰出了一个新的样子：白天，给老人一个地方坐。

她能不慌，一半，是因为她十年的本子；另一半，是因为，她比别人早一年多，知道了这件事。

她早知道，是因为一个会计的“心跳”。

而那个会计的“心跳”，能被她用上，是因为一个妈妈认识他；那个妈妈会想到来看她的账，是因为她的儿子来采访过她；她的儿子会来采访她，是因为一个英语老师，给了他一张快递单。

◆ 第四根线：一个词

这件事以后，还有一个小尾巴。

秀兰的儿子，把他在桂芬面馆的采访，交给了林老师。采访稿的最后，他写了一段自己的话，讲那个会计哥哥，是怎么从碗数里，看出医院要搬的。

林老师看完，很感兴趣。她托秀兰，请小周来班上，讲二十分钟。

小周有点紧张。他从来没有给一群初中生讲过课。他讲的，是“账的心跳”：一家店，一个月一个月的碗数排开，像一个人的脉搏；脉搏乱了，要去问为什么。

讲完，一个孩子举手，问：哥哥，“心跳”用英语怎么说?

小周说：heartbeat。

另一个孩子又问：那“节律”呢?

小周想了想，说：rhythm。

那天，班上有十几个孩子，在自己的快递单上，给 rhythm 扫了第一次码。扫码的地方那一栏，好几个人写的都是：“会计哥哥讲桂芬面馆。”

林老师后来在她的本子上记了一条：一个词，在一个会计的工厂里，走进了一个班的四十几个小工厂。这是我没有想到的一条路。

我把这四根线，写在一张纸上。

林老师的快递单，把秀兰的儿子，送到了桂芬面馆。

秀兰的儿子的小本子，让桂芬姐认出了“我们是一样的人”。

秀兰的会计底子，把桂芬姐的前半本，送到了小周的手里。

小周的“心跳”，让桂芬姐，提前一年，看见了她的土正在变。

四座工厂，没有一座，是为了帮另一座而开的。林老师开她的工厂，是为了她的学生；秀兰开她的工厂，是为了她的孩子；小周开他的工厂，是为了不被机器替掉；桂芬姐开她的工厂，是为了那碗面。

可是，它们在一条街上，挨在一起。它们的口子，一个接一个地，咬在了一起。

这就是卷六讲的那张网，卷九讲的那些咬在一起转的圈，落在一条街上的样子。

它不宏大，没有人给它起名字，也没有人在管它。

它只是四个普通人，各自在自己的日子里，开了一座小小的工厂；各自在自己的工厂上，挂了自己的名字；各自在自己的账本里，记下了别人的名字。

然后，有一天，这些名字，连成了一条线。

桂芬姐后来，在她的本子上，记了一条：

“夜里那一段碗数往下走，是医院要搬。小周看出来的。小周是秀兰介绍的。秀兰是她儿子来采访我才认识的。她儿子是林老师让来的。——写四个名字。”

这是她的本子上，名字最多的一条。

> **带走的话**
>
> 四座工厂，没有一座是为了帮另一座而开的；可是它们的口子，咬在了一起。

◆

105

第 105 章

他们没有变成大人物

讲完了四个人，有一件事，要说在前面：

他们，没有一个人，变成了大人物。

秀兰没有成为育儿专家。她没有出书，没有开课，没有几十万粉丝。她的小铁盒子里，现在有六十几张卡片，在两三个家长群里传着。

林老师没有调到市里的名校，也没有评上特级教师。她还在那所县城中学，教着两个班的英语。她的“单词快递单”，有一位教研员想帮她推广到全市，她同意了，只提了一个条件：每一份推广材料，都要带着说明书和失效户。

小周没有当上财务总监。他还是公司里的一个会计。只是，公司里的人，遇到账上的怪事，会说：去问小周。

桂芬姐的面馆，还是那一间，还在那条老街上。只是，它现在白天也开着了，给老人们一个地方坐。

为什么要特别说这一点？

因为，讲理念工厂，很容易讲成一个“逆袭”的故事：一个普通人，开了理念工厂，然后变成了专家、名师、总监、网红老板。

如果这一卷，是这样讲的，那它就在偷偷地告诉你：理念工厂的价值，最后还是要用“变成大人物”来证明。

这就又回到了发现学的那块地上：一样东西，要被“上面”认可，才算数。

我不想这样讲。

那么，这四个人，得到了什么？

秀兰得到的，是她自己。十年前，她觉得自己“不见了”，是“某某的妈妈”，手里只有一堆草稿纸。现在，她是那个小铁盒子的主人，是几十张卡片背面的那个名字，是新搬来的邻居第一个想去找的人。

林老师得到的，是她的讲台，重新活了过来。她不再是每天把几百个单词装进孩子脑子里的那个人。她是四十几座小工厂的第一个客人，是一个开了“不灵的词”那一页的女孩的老师。

小周得到的，是不慌。机器还会越来越强，他知道；可是他也知道，机器越强，他本子上的那三十几条，越值钱。他站的，不再是一块融化的冰，是一片他自己压出来的土。

桂芬姐得到的，是一条街。一条街上，有她帮过的店，有帮过她的人，有她本子上的几十个名字。医院走了，她没有慌；因为她的土，从来就不只是那家医院，是那一整条街。

这些，都不能用“变成了什么”来量。

它们只能用另一样东西来量：在多少人的日子里，被认出来了。

秀兰，在几个家长群、一个新邻居的日子里，被认出来了。

林老师，在四十几个孩子、一个村小老师、一个低年级老师的日子里，被认出来了。

小周，在一个老板、一个老陈、一群新来的会计的日子里，被认出来了。

桂芬姐，在一群夜班护士、一个书店老板、一个修鞋铺老板、一群老人的日子里，被认出来了。

◆ 这就是理念之我的样子：不是一个站在高处、被很多人仰望的“我”；是一个在很多个具体的人的日子里，被一次一次认出来的“我”

仰望，是远的。认出，是近的。

一个大人物，被几百万人仰望，可是这几百万人里，没有几个，真的在自己的日子里用过他的东西，更没有几个，回过头来，告诉他一句“在我这里是这样的”。

一个普通人，被几十个人认出。可是这几十个人，每一个，都在自己的日子里，用过他的东西；每一个，都可能回过头来，在他的账本上，留下一个名字。

主体经济学，讲的就是这件事。

在客体经济里，一个人的价值，看他有多少东西，站得多高。

在主体经济里，一个人的价值，看他的工厂，在多少人的日子里，生出了什么；又被多少人的日子，回过头来，改写了什么。

用这把尺来量，秀兰、林老师、小周、桂芬姐，都不是小人物。

他们只是，没有变成大人物。

> 带走的话
>
> 理念之我，不是被很多人仰望，是在很多个具体的人的日子里，被一次一次认出来。

◆

106

第 106 章

你是第五个人

这一卷，本来可以有第五个人。

我想了很久，第五个人，写谁？

一个医生？一个农民？一个退休的老人？一个大学生？

后来，我决定，不写了。

◆ 第五个人，是你

我留一页纸给你。

不用写很多。照着前面四个人的样子，只写几行，就够了。

◆ 你的土

你在什么样的日子里，待得最久？十年的厨房，十九年的讲台，四年的办公桌，十几年的一口锅。你的，是什么？

在那片日子里，有没有一句你曾经信了很多年、后来在你自己的日子里断了的老话？秀兰的是“好办法都在书上”，林老师的是“单词是背出来的”，小周的是“会计是一门知识”，桂芬姐的是“秘诀在网上”。

你的，是哪一句？

写下来。那一句断了的老话，就是你的土开始换的地方。

◆ 你的路

你手里，有没有一个办法，是你自己在断处试出来的？一个只在你家、你班上、你公司、你店里管用的办法？

它是撞上的，还是碰出来的？如果是撞上的，你能不能倒回去，把它的路补写出来：当时卡在哪一维？你拿了什么别的东西来撞？撞完了，是怎么结算的？

写下来。补写出来的那一条路，下一次，你就可以不靠运气了。

◆ 你的花

那个办法，有没有在别人的日子里，被认出来过？一个邻居，一个同事，一个客人，说过一句“你这个办法，真管用”，或者，“在我这里，不是这样的”？

那个人，叫什么名字？

写下来。你的名字，写在办法上；他的名字，写在它成立或者断了的地方。

◆ 你的病

三种病，你现在，最像哪一种？

是有感觉、说不清，一喊就空的那种？

是有办法、从不挂名字，流出去就回不来的那种？

还是有办法、有名字，可是别人一说“不灵”，你就想说“那是你的问题”的那种？

写下来。认出自己的病，是补上它的第一步。

写完了这一页，你就有了一张卡片。

它可能写得很粗，很不像样。秀兰的第一张卡片，也是这样；桂芬姐的第一本本子，前几页，现在她自己都看不太懂。

没关系。

一座理念工厂，就是从这样一张很粗的卡片开始的。

最后，我想说一句。

这一卷里的四个人，是我设想出来的。可是，我写他们的时候，心里一直有一种很奇怪的感觉：我好像不是在“编”他们，而是在“认”他们。

秀兰那一晚在灯下翻旧笔记本，林老师听到那个男孩说“复活”，小周坐在下班后空荡荡的办公室里，桂芬姐在凌晨两点半合上她的本子。

这些时刻，我好像都见过。不是在某一个具体的人身上，是在很多人身上，一点一点地见过。

也许，你也见过。

也许，其中的一个时刻，就是你的。

如果是，那么这一卷，就是写给你的。

还有一件事，我想放在这一页的最后。

你也许会想：我住在大城市，不住在一条老街上；我的邻居，我都不认识；我的同事，每天只在屏幕上见到。我去哪里找我的“一条街”？

这一卷里的四个人，住在一个县城。县城小，人和人挨得近，一条线，很容易连起来。

可是，一条街，不一定是一条真的街。

它可以是一个家长群，秀兰的卡片，就是在那里传开的；它可以是一次行业培训，小周和老陈，就是在那里认识的；它可以是网上的一篇文章，一个外县的老师，就是在那里看到了林老师的快递单。

一条街，说到底，是一些能把回话送回来的口子。

你的口子，也许在一个群里，也许在一个你常去的论坛，也许在一个你每周都会见到的小圈子里。找到它，把你的卡片放进去，挂上名字，写清说明书，留一条回家的路。

然后，等一等。

回话，会来的。名字，会连起来的。

你不是一个读者。你是这条街上，第五座工厂的主人。

它，也许今天还没有开门。

可是，那块招牌，已经在等你的名字了。

> **带走的话**
>
> 一座理念工厂，就是从一张很粗的卡片开始的。

◆



卷　十　一

失效户：这本书在哪里会错

卷　序

这一卷十五章，是这本书的失效户：它在哪里会错。

第 107 章说一本书为什么要有失效户；第 108 到 110 章是已认的错；第 111 到 114 章是作废条件；第 115 章是悬着的推论；第 116 章是这一卷自己的作废条件；第 117、118 章讲回看的规矩和给找错的人；第 119 到 121 章是这本失效户的来历、一张总表，和它为什么也是一样收获。

观察期到二〇二九年九月底。每一条后面，都空着一个名字栏。

107

第 107 章

一本书，为什么要有失效户

一本书写到最后，通常是要收拢的。

把前面讲过的，归结成几句话；把读者送到一个开阔的地方，让他合上书的时候，心里是满的。

这本书，在收拢之前，要先做另一件事：把自己摊开，让人找错。

这件事，在书的一开头，我就说过了。导论里写着：卷十一，是写给挑错的人的。按我这些年立下的规矩，这本书也要写明它在什么情况下作废。谁找到了书里的错，那条错就以他的名字命名，同时也记在我的名下，一笔两记。

卷四讲呼喊的时候，我又说了一次：这本《我的三个宝贝》，也会照这个规矩来。

卷九讲回写的时候，我说了第三次：一个理论，一旦成了神像，它就死了。我不要我的理论，成为一尊神像。

说了三次，现在，要兑现了。

为什么一本书，要有失效户？

最直接的理由是：这本书自己讲的，就是这件事。

它讲理念工厂，讲每一个理念都要带说明书，写明它在哪里成立，在哪里不成立。它讲复式记账，讲一个人的错，要和他的功劳一起记在账上。它讲三方程的第三句，讲理论是被“我”的认账和工具的判负，一次一次改写出来的。

一本讲这些的书，如果自己不写失效户，它就是在做卷八讲的那种病：自以为是。它要求别人认账，自己却站在账外面。

这样的书，不管写得多好，都不值得信。

第二个理由，更深一点：失效户，是这本书能继续长的地方。

一本书，印出来，就定了。它的字，不会再变。

可是它讲的那些东西，不应该定。理论是土，土要被回写；工具是路，路要被走出新的样子；那一声喊出来的“我”，要在一个一个人的日子里，被重新算出来。

如果这本书，只有“已经写好的”，没有“可能写错的”，那么它一印出来，就开始变成一块碑。

失效户，是这块碑上，特意留出来的一道缝。后来的人，可以从这道缝里，把新的东西塞进来：一个反例，一个断处，一个“在我这里不是这样的”。

第三个理由，是给我自己的。

写这本书，我是在数我自己的收获。数收获的人，最容易的事，就是把收获数得比它实际的样子大一点，亮一点，圆一点。

我不想这样。

我在五十五岁生日那天，亲手判了我第一篇公众号文章的死。那一天我就知道了：一个人对自己最大的诚实，不是说自己好，是在自己还来得及的时候，先把自己可能错的地方，写在前面。

写在前面，就不怕后面被人找出来。

被人找出来，也不是丢人的事。那是这本书，在另一个人的日子里，被认真地用过了。

还要说清楚，这一卷，不是什么。

它不是一份检讨书。检讨书，是写给上面看的，写完了，事情就过去了。这一卷，是写给后面的人看的，写完了，事情才开始。

它也不是一种客气。客气话，是“本书难免有疏漏之处，敬请读者批评指正”。这句话，几乎每一本书都有，几乎没有一本书，真的指望有人来指正。这一卷不一样：它把可能的疏漏，一条一条先写出来了，还写好了，怎样算被指正。

它更不是一种退路。有人会想：你把可能错的地方都写在前面了，将来真的错了，你就可以说“我早说过”。不是这样的。写在前面，不是为了将来好推脱，是为了将来好认账。错了，就是错了；写在前面的，认得更快，认得更干净，仅此而已。

这一卷的账，分三类。

第一类，已认的错。　就是写这本书的时候，我已经知道、或者已经隐隐觉得不对的地方。有的是证据不够，有的是用词借得太满，有的是分类没有分完。这些，我先认下来。编号用“失”字：失-01，失-02……

第二类，作废条件。　就是书里那些比较大的判断，我事先写好：到了什么时候，出现了什么情况，这个判断就要打折扣，甚至作废。编号用“废”字：废-01，废-02……

第三类，悬着的推论。　就是书里那些我推出来了、觉得有道理、可是还没有经过任何检验的说法。它们现在不算对，也不算错，只是悬着。编号用“悬”字：悬-01，悬-02……

每一条，都写五样东西：

它是什么。

它在书里的哪里（出处）。

它为什么可能是错的。

怎样算作废，或者，怎样才能把它从“悬着”变成“站住”或“判负”。

一个空着的名字栏：将来，谁找到了它真正断的地方，名字写在这里。

还有一个日子，要先说好。

这一卷的观察期，从这本书写成的这一年起，到二〇二九年九月底，三年。和我的第二百号专著《第三声喊：理念界的我》登记的观察期，几乎同一时候结束。

一年以后，二〇二七年九月，我回头看一次，把每一条的状态登出来。三年以后，二〇二九年九月，再看一次，做一次总结算。

每一次回看，都要写明：哪一条被碰到了；哪一条还没被碰到；没被碰到的，是真的没被碰到，还是我根本没有去查。

最后这一句，最要紧。一个人写了作废条件，然后不去查，那些条件就永远不会被碰到。这不是诚实，是另一种更聪明的不诚实。

> **带走的话**
>
> 失效户，是这本书能继续长的地方。

◆

108

第 108 章

已认的错（一）：证据，和看的眼睛

先认最重的两条。它们不是某一章里的某一句话出了问题，是整本书的底下，有两处松的地方。

◆ 失-01　书里的例子，几乎都是设想出来的

出处　卷三到卷十，几乎每一卷。

那碗夜班米汤面，单词快递单，画方块的初二男孩，看账的老陈，带两个孩子的秀兰，年轻的会计小周。这本书里最动人的地方，几乎都是这些人。

可是，他们都是设想出来的。

有的，在书里说清楚了，前面加了“设想”两个字；卷十开头，也专门说了。有的，写着写着，就像真人真事一样写下去了，没有再提醒。

为什么这是一个错？

因为这本书讲的，是一件“真的在发生”的事：理念工厂正在普通人的日子里开起来，主体经济正在长出来。一件真的在发生的事，最好的证据，是真的发生了的事。

设想的例子，能说明一个道理“讲得通”；它说明不了这个道理“在发生”。

一个读者，读完秀兰的故事，心里暖了一下，觉得“对，就是这样”。可是那个“就是这样”，是我替他安排好的。秀兰每一次都在对的时候，认了对的账；小周的判断错了，刚好错得让人心疼又不至于太重。真的日子，不会这么顺手。

怎样补上　三年里，收集真的案例。不是我设想的，是真的有一个人，在真的日子里，开了一座理念工厂，有真的本子，有真的失效，有真的名字。收集到了，一个一个替换书里的设想。每替换一个，记一笔。

怎样算判负　到二〇二九年九月，如果我连十个真的、有账可查的普通人的理念工厂都拿不出来，那么这本书的卷七到卷十，就只能算“一种讲得通的设想”，不能算“一种正在发生的事”。

名字栏

◆ 失-02　三个宝贝和 S、D、E 的对应，可能是我的眼睛看出来的

出处　第 43 章，第 58 章，以及卷七、卷八、卷九的全部。

这本书的骨架，是一个对应：理论是 E，是土；工具是 D，是路；呼喊是 S，是花。三方程，放到三个宝贝身上：我＝F（工具，理论），工具＝G（我，理论），理论＝H（我，工具）。

这个对应，让我很惊讶，也很心安。一个理论，居然能照见生出它的人。

可是在第 43 章，我已经说过一句话，现在要把它正式记进账里：一个人看自己手里的东西，最容易看出自己想看的样子。我用了几年 SDE，满眼都是 S、D、E；回过头来看三个宝贝，看出 E、D、S，会不会只是因为我的眼睛，已经被这三个字母填满了？

这个疑问，我到今天，也没有办法完全打消。

它为什么要紧？因为如果这个对应是我硬套上去的，那么关系部分的三卷，就不是在“发现”三个宝贝之间的关系（我不用这个词），也不是在“碰出”它们之间的关系，而是在用一把现成的尺子，把三样东西排进三个格子里。

排得再整齐，也只是排。

怎样检验 请一个没有学过 SDE、但认真读过这本书前六卷的人，不告诉他我的对应，请他自己说：理论、工具、呼喊，三样东西之间，是什么关系？看他说出来的，和卷七到卷九讲的，哪里对得上，哪里对不上。

多请几个。如果大多数人说出来的，都和 S、D、E 对不上，那么，这个对应，要打一个很大的折扣。

还有一种检验：拿别的三件套来试。一个人的“知识、技能、名声”，一家店的“手艺、店面、招牌”，它们是不是也能用同样的方式，排进 E、D、S？如果什么三件套都能排进去，那么这个对应，就说明不了什么，只说明 S、D、E 这三个格子太宽了。

名字栏

◆ 失-03　“样机”的证据，来自我自己的站

出处 第 35 章《样机：一台已经在跑的机器》，以及卷五、卷六多处。

这本书讲主体经济学、讲那张网，常常拿我自己的站来做证据：站上有多少本书写了作废条件，有多少篇文章登了评分和不足，有多少学员用碰撞法碰出了东西。

这些都是真的。可是它们有一个毛病：证人，是我自己。

站是我建的，书是我出的，评分的规矩是我定的，学员是跟我学的。用这些东西来证明“主体经济正在长出来”，就像一个厨师，用自己家人吃了说好，来证明自己的菜好吃。

不是说家人说的不对。是说，这种证据，分量要打折扣。

怎样补上 找站外面的证据。有没有和我毫无关系的人、平台、社区，在做类似的事：让普通人的理念挂名、带说明书、记失效、在社区里交易？有，就记下来，哪

怕他们用的不是我的词。没有，也要记下来：这说明，这件事，现在还只在我这一小块地方发生。

名字栏

◆ 失-04　这本书写得很快，还没有经过外人的审读

出处　全书。

这本书，从列提纲到写完，时间很短。一卷一卷，一批一批，写完一批，交一批。

写得快，有写得快的好处：一口气下来，气是通的。

也有它的坏处：很多地方，没有时间回头；前后几卷之间，有些说法，可能不完全一致；有些例子，前面一卷这样讲，后面一卷又那样讲，是写到后面才对齐的。卷十里，我就有两处，是回过头去改了细节，才和前面对上的。

更要紧的是，它还没有经过一个外人，从头到尾认真地读一遍、挑一遍。

怎样补上　统稿的时候，请至少两位读者，一位学过 SDE，一位没学过，各自从头读一遍，把他们觉得前后不一、说不通、说过头的地方，全部标出来。标出来的每一处，记进这一卷，写上他们的名字。

名字栏

> 带走的话
>
> 例子是设想的，对应可能是眼睛看出来的，证人是我自己：这三条，先认。

◆

109

第 109 章

已认的错（二）：借来的词，借得太满

这一章的四条，都和“词”有关。

写书的人，常常要借词。借一个大家熟悉的词，来说一件大家不熟悉的事。借得好，读者一下子就懂了；借得太满，读者懂的，就不是你要说的那件事了。

这本书，借了不少词。有几个，借得太满了。

◆ 失-05 “三方程”，叫“方程”，是借来的

出处 第 72 章，以及卷九全卷。

S＝F（D，E），D＝G（S，E），E＝H（S，D）。这三句话，写成了方程的样子，也叫做“三方程”。

可是，它们不是数学里那种方程。

数学里的方程，F、G、H 是有具体样子的：它是加，是乘，是一条曲线，是一个可以算出数来的东西。给了 D 和 E，你能算出 S 是多少。

这本书里的 F、G、H，没有具体的样子。它们只是在说：S 是由 D 和 E“一起决定的”，D 是由 S 和 E“一起组织的”，E 是被 S 和 D“一起改写的”。至于怎么决定、怎么组织、怎么改写，书里讲了很多故事，没有给出一个能算的式子。

我是学计算数学出身的，这一点，我比谁都清楚。

那为什么还要叫“方程”？

因为这三句话，有一个方程最要紧的性质：三样东西，互为变量；动了一个，另外两个都要跟着动。　这个性质，用“方程”这个词，一下子就说出来了；换成别的词，“三句话”“三条关系”，就说不出那种“互相牵着、谁也跑不掉”的味道。

可是这个借法，有一个危险：读者会以为，SDE 已经是一门能算的学问了。一个学数学的人看到“方程”两个字，会期待看到解，看到稳定性，看到收敛。这本书，给不了。

怎样修正　统稿的时候，第一次出现“三方程”的地方，加一段说明：这里的“方程”，是“互为函数”的意思，不是可以求解的数学方程。F、G、H 目前是定性的，还没有定量的形式。

怎样才能让它配得上这个名字：如果有一天，有人能在某一个具体的领域里，比如一个班的学习、一家店的经营，把 S、D、E 各自找到一个能量的东西，把 F、G、H 写成一个能算、能被数据检验的式子，哪怕很粗，“方程”这两个字，才算是真的落了地。

在那一天之前，它是一个借来的词。

统稿记录　已在第 11 章第一次出现三方程的地方、第 72 章开头，各加了一段交代：这里的“方程”，是“互为函数”的意思，F、G、H 目前是定性的。

名字栏

◆ 失-06　“复式记账”，是一个比方，不是会计学上的复式记账

出处　第 25 章，第 32 章，以及全书反复出现的“一笔两记”。

会计学上的复式记账，是每一笔经济业务，都同时记在两个相关的账户里，一借一贷，金额相等。它最要紧的性质，是平：借方的总数，永远等于贷方的总数。账平，才查得清。

这本书里的“复式记账”，说的是：一个错，找到它的人，名字记在功劳户；犯了它的人，名字也记在失效户。一笔，两个名字。

这个比方，抓住了“一笔两记”这一点，也抓住了“有来有去、查得清来历”这一点。

可是它没有“平”。

功劳户上的一笔，和失效户上的一笔，不是等量的。一个人找到了我的一个错，他的功劳有多大，我的失效有多重，这本书里，没有一个办法去量，更没有让它们相等。

卷十的小周，是一个会计。如果他读到这本书里的“复式记账”，他可能会皱一下眉头：这不是复式记账，这是“双方留名”。

他皱这一下眉头，是对的。

怎样修正 统稿的时候，在第 25 章，把这个比方的边界说清楚：借的是“一笔两记、来历可查”，不借“借贷相等”。或者，干脆考虑换一个词。

统稿记录 已在第 25 章加了一段，说清这个比方借到哪里为止：借“一笔两记、来历可查”，不借“借贷相等”；卷一第 7 章的相应说法，也改成了“有点像复式记账”。

名字栏

◆ 失-07　“第一次喊出”，“第一次”说得太满了

出处 第 20 章，第 22 章，以及这本书最早的那一句题记：“第一次喊出：理念之我的诞生”。

这本书说：人已经喊过两声“我”。第一声，喊在精神世界里，喊的是“我”；第二声，喊在现实世界里，喊的是“我的”。第三声，喊在理念世界里，喊的是“我名下的”：理念之我，是第一次被喊出来。

“第一次”，这三个字，很有力量。可是它也是一个很容易被找出反例的说法。

思想史上，有不少人，喊过和“理念之我”很近的话。

洛克在十七世纪讲财产的来源，说一个人把自己的劳动掺进一样东西里，那样东西就成了他的。这个说法，离“我碰出来的理念，是我的”，只有一步。

十九世纪有一位德国思想家施蒂纳，写过一本书，叫《唯一者及其所有物》，整本书，就是在喊“我”，喊“我的”。

二十世纪的波兰尼，写过一本《个人知识》，说有一种知识，只能长在一个具体的人身上，离不开这个人。

还有整个著作权和专利制度，它们做的，正是让一个人碰出来的东西，挂上他的名字。

这些，都不是“理念之我”。可是它们都说明：“我碰出来的理念是我的”这件事，前人并不是没有喊过。

那么，这本书说的“第一次”，到底是在什么意义上的第一次?

我自己的回答是：前人喊的，要么是一样做成了的东西（一本书，一项发明），要么是一种长在人身上、说不出来的东西（波兰尼的个人知识）。而第三声喊的，是一座一直在生产、一直带着账本、一直在服务里被认出来的工厂；它喊出来的时候，恰好是机器把公共知识推到地板、把知识的来源链冲断的时候。

“第一次”，是在这个意义上的第一次。

可是这个回答，初稿里没有说清楚。“第一次”三个字，是光着的。

怎样修正 统稿的时候，在第 20 章，专门加一节，讲前人喊过的那些“我”：洛克、施蒂纳、波兰尼、著作权制度；讲它们和第三声喊，近在哪里，远在哪里。让“第一次”，有一个说清楚了的范围。

怎样算判负 如果有人能找出，在机器时代之前，已经有人明确地喊出过“每个人都有一座理念工厂，它的产品挂名、带说明书、记失效”，那么，“第一次”这三个字，要改成“又一次”，并且，那个人的名字，要写进第 20 章。

统稿记录 已在第 20 章末尾加了一节，讲洛克、施蒂纳、波兰尼和著作权制度，讲它们和第三声喊近在哪里、远在哪里，并写明“第一次”的范围。判负的条件，照旧挂着。

名字栏

◆ 失-08 “三种经济”，是一种划分，还不是一种测量

出处 第 28 章《三种经济：客体、互动、主体》，以及卷五、卷六的全部。

这本书把经济分成三种：客体经济，交易的是物；互动经济，交易的是人和人之间的服务、关系、注意力；主体经济，交易的是一个人的理念工厂生出来的东西。一号位，二号位，三号位。

这个划分，让很多事情，一下子看清楚了。

可是它只是一个划分。

一个经济学家读到这里，第一个问题会是：主体经济，现在有多大？ 占全部经济的百分之几？这几年是在涨，还是在跌？哪些行业，已经是三号位为主了？

这些问题，这本书一个也答不上来。

不是因为这些问题不重要，是因为，还没有人去量过；也还没有一个大家认可的办法，去量“一笔交易，有多少是在买一个人的理念，有多少是在买他的时间、他的物”。

一个不能量的划分，说得再漂亮，也只是一种看法。它可以帮人想事情，不能拿来做判断。书里有几处，说“主体经济正在长出来”“主体经济的时代到了”，这些话，在没有量过之前，都说得太早了。

怎样补上 先不求量整个经济，只量一个小地方。比如，站上的社区；比如，某一个行业里的一群自由职业者。定一个粗的办法，去看他们的收入里，有多少，是因为“他这个人的理念”而来的，有多少，是因为“他的时间和手艺”而来的。量出来，哪怕很粗，登出来。

在量出来之前，这本书里“主体经济正在长出来”这一类的话，读者读的时候，请在心里加三个字：我认为。

名字栏

> **带走的话**
>
> 借来的词，借得太满，读者懂的就不是你要说的那件事了。

◆

110

第 110 章

已认的错（三）：没分完的病，没对齐的年

这一章的两条，一条是分类的错，一条是时间的错。都不大，可是都要记。

◆ 失-09　“三种病”，没有分完

出处　卷八全卷（第 62 章到第 71 章），卷十第 102 章。

卷八说：三个宝贝，缺一样，就生一种病。缺呼喊，是无主工厂；缺工具，是空喊；缺理论，是自以为是。

三个宝贝，三种缺，三种病。很整齐。

可是写到卷十，写桂芬姐早年的样子，我发现，有一种病，放不进这三个格子里。

她那时候，什么火学什么，麻辣烫、网红拌面，赔了两次。她缺的，是理论：她不知道自己的老街、医院、老家的米汤面，是一片土。可是她的样子，和“自以为是”正好相反：自以为是，是太相信自己的土；她是根本不相信自己有土。

我在卷十里，把它叫做“缺理论的另一种样子”，勉强放进了第三格。

这是一个补丁。补丁打上去了，可是它说明了一件事：“缺一样就是一种病”，这个说法，太整齐了。

缺理论，至少有两种样子：一种是把自己的土当成天下唯一的土（自以为是），一种是根本看不见自己有土（没有土）。

那么，缺工具，是不是也有两种？一种是不会碰（空喊）；另一种，也许是会碰、但碰得太多、什么都碰，碰出一大堆没有结算的东西，自己也不知道哪一样是真的。

缺呼喊，是不是也有两种？一种是不挂名（无主工厂）；另一种，也许是挂了名、但挂的是别人的名，把自己碰出来的东西，全归到老师、单位、某个大人物名下。

这些，书里都没有讲。

怎样修正 统稿的时候，卷八每一种病，都要考虑它是不是有“反面”的样子：一种是缺得太空，一种是填错了地方。三种病，也许会变成三对病。

怎样算判负 如果将来的真实案例里（见失-01），出现了大量既不是无主、也不是空喊、也不是自以为是、也不是它们的反面的“病”，那么，“三个宝贝缺一样就生病”这个框架，就要从头再想。

统稿记录 已在第 71 章末尾加了一段，说明三种病也许是“三对病”。卷八的正文，没有重写；是否展开，留给真实案例。

名字栏

◆ 失-10　有两处编年的口径，还没有对齐

出处 卷一，第 6 章《四站：每一站松开了什么》，以及站上第二百号专著的书页。

这本书卷一讲我这十年的四站，用的年份是：三视角，二〇一七年一月到二〇二二年十月；321 智慧，二〇二二年十月到二〇二四年七月；SIO，二〇二四年七月到二〇二五年十二月；SDE，二〇二六年一月起，五月起进入以“显露”为 S 的第二阶段。

可是在站上，第二百号专著《第三声喊》的书页上，有一处，用的是另一套年份。

两套年份，讲的是同一段路，只是起讫的算法不一样：一套从“第一篇文章发出来”算，一套从“开始想这件事”算，或者从“开始在课上讲”算。

这不是什么大事。可是一本讲“账本”“来历”“一笔一笔都查得清”的书，自己的来历，如果有两个版本，就是一件不好看的事。

怎样修正 定一个口径，写明每一个年份是从什么事件算起的（第一篇文章发出、第一堂课、第一本书出版），然后，把这本书和站上所有提到这几段年份的地方，统一改过来。改的时候，记一笔：原来是什么，改成了什么，为什么。

名字栏

还有两条，是写完前面几条以后，才想到的。

◆ 失-11　给那张网起的名字，初稿借得太大

出处 卷六全卷；导论。

初稿里，我给千千万万座理念工厂连成的那张网，借过一个很大、很响的名字。借它的理由，是给我自己的：提醒自己，这件事值得用一辈子去做。

可是那个名字，在大多数读者心里，引起的是另一种东西：一个中心，一个坐在上面的人，一片被征服的地方，一套从上往下的命令。这本书说的，恰恰是反过来的东西：没有中心，没有塔尖，每一座工厂都挂自己的招牌，随时可以带着账离开。

一个词，在读者心里引起的，和作者想说的，正好相反，这是借词借得最危险的一种。

统稿记录 统稿时，这个名字已经从全书拿掉。卷六的卷名和各章标题，改用最朴素的说法：一张网，理念工厂之网，未来的知识经济。

名字栏

◆ 失-12　书里说到机器的地方，都有时效

出处　卷三，卷五，第 85 章，以及全书凡是说“机器能……”“机器不能……”的地方。

这本书写于二〇二六年。书里说机器会什么、不会什么，说的都是写书这一年的机器：它说完就忘，没有自己的账，没有稳定的名字；它会从一片巨大的公共土壤里捞最平均的答案；它在碰撞那条路上，出力最多。

这些话，放在今天，大体是对的。

可是机器每一年都在变。书里有些句子，也许一两年以后读起来，就会像是在说一台老机器。

这不是写错了，是写的时候，没有标日期。

怎样修正　统稿的时候，凡是说机器“能”或者“不能”的句子，都要问一句：这是说“机器的本性”，还是说“二〇二六年的机器”？前一种，要拿到废-05 去，受那一条的作废条件管；后一种，要标上年份，让后来的读者知道，这是一张照片，不是一条定律。

统稿记录　已在第 18 章开头加了一句总交代：书里凡说机器“能”或“不能”，说的都是二〇二六年的机器。逐句标年份，还没有做。

名字栏

十二条已认的错，认完了。

回头看一看，它们有一个共同的样子：没有一条，是“这个想法是错的”。它们都是“这个想法，证据不够”“这个想法，说得太满”“这个想法，分得太整齐”。

这也许说明，这本书最大的毛病，不在它想的，在它说的：说得太快，太圆，太有把握。

一本讲“每一个理念都要带说明书，写明它在哪里不成立”的书，自己最常犯的，恰恰是说明书写得太短。

这一句，我也记下来。

> **带走的话**
>
> “缺一样就是一种病”，这个说法，太整齐了。

◆

111

第 111 章

作废条件（一）：理论和工具

认完了已知的错，接下来，是作废条件。

作废条件和已认的错，不一样。已认的错，是我现在就知道哪里松；作废条件，是我现在觉得站得住，可是我事先写好：如果将来出现了什么，它就站不住了。

写作废条件，有一个规矩：它必须是能被碰到的。

“如果 SDE 有一天被证明是错的，它就作废”，这不是作废条件，这是一句空话。它永远不会被碰到，因为谁也说不清，怎样才算“被证明是错的”。

一个好的作废条件，要说清楚：看什么，在哪里看，看到什么样子，算作废。

这一章，先写理论和工具的。

◆ 废-01　“从发现到发生”的换土，在普通人身上，要能看出差别

出处　卷二全卷；导论；第 8 章。

这本书最底下的一句话是：换土，从发现学换到发生学，一个人的日子会不一样。他会开始碰，开始记，开始挂名字，开始把自己的断处当成资产。

这句话，如果只是说说，是不会错的。因为“日子会不一样”，怎么说都可以。

所以要把它说得能被碰到。

我把它落到一样看得见的东西上：本子。

一个换了土的人，和一个没换土的人，放在同样的日子里，过同样长的时间，他们的本子，应该不一样。换了土的人，本子上会有更多的“结算”，更多的“失效”，更多的“别人的名字”。没换土的人，本子上，要么是空的，要么只有“成了”的，没有“没成”的。

作废条件 观察期内，如果在站上的学员里，找得到一批学了 SDE、自己也说“我换了土”的人，可是他们的本子，和没学过的人比，看不出这几样的差别；或者，他们一开始有差别，半年以后，就和没学过的人一样了，那么“换土会让日子不一样”这句话，要打一个大折扣。

还要说清楚一件事：这个观察，我自己来做，是不够的。 我会想看到差别，就容易看到差别。最好是请一位不认识这些学员、也不站在 SDE 这一边的人，来看这些本子。

名字栏

◆ 废-02 碰撞法，要比不碰，碰出更“只属于这个人”的东西

出处 卷三全卷，尤其第 16 章《诊断、换维、结算》。

碰撞法说：一个人，用诊断、换维、结算，和机器一起碰，碰出来的东西，会比他直接问机器“怎么办”，更有他自己的味道，更是“只在他的工厂里生得出来”的。

卷十里，秀兰问机器“孩子不爱练琴怎么办”，拿到的是一串最平均的答案；她换了问法，先诊断，再换维，才碰出了“一首曲子五种弹法”。

这个故事，讲得通。可是它是一个设想。

作废条件 观察期内，拿同一批题目，请同一批人，一半时间直接问机器，一半时间用碰撞法碰。碰出来的东西，打乱，去掉名字，请不知道哪个是哪个的人来看，

问他两个问题：第一，这个办法，你在别的地方见过吗？第二，这个办法，看得出是从一个具体的人的日子里长出来的吗？

如果两种办法碰出来的东西，在这两个问题上，看不出稳定的差别，那么碰撞法最核心的那一句承诺，“让你生出只属于你的理念”，就要判负。它也许还有别的用处，比如让人想得更有条理，可是那不是这本书说的那件事。

名字栏

◆ 废-03　“同基底碰撞难出新”，要在机器上看得出来

出处　第 15 章《同一个锅里碰不出新东西》；第 74 章。

这一句，是我自己在做那台 ChatSDE 的时候，碰到的一个断处，然后长出来的判断：三个座位都读同一套语料，碰出来的东西，常常只是同一个意思换了三种说法。后来改成只让结算那一席读 SDE，另外两席不读。

这是一个很好检验的判断，因为它就发生在机器上，机器是可以反复跑的。

作废条件　拿同一批题目，两种座次各跑若干轮：一种，三席都读同一套语料；一种，只有结算席读，其余两席不读，或者各读各的不同语料。碰出来的结果，去掉标签，请人盲评：哪一种，碰出的东西更新？

如果跑下来，两种座次看不出稳定的差别，或者，同基底的那一种反而更好，那么“同基底难出新”这一句，至少在机器上，要判负；第 15 章，要重写。

这一条，是这一卷里，最容易在观察期内真正碰到的一条。我希望，一年以后回看的时候，它已经有了一个结果，不管是站住了，还是判负了。

名字栏

◆ 废-04　“理论先到，工具后到，呼喊最后到”，不能只是我的次序

出处　第 8 章；第 50 章《次序可以不一样吗》。

卷一讲我这十年，说三个宝贝，是按这个次序来的：先换了土，再有了碰撞法，最后才喊出了那一声。

第 50 章，我已经问过：次序可以不一样吗？我的回答是：可以，但最稳的，是这个次序。

“最稳”，是一个判断。它可能只是我自己的次序被我当成了一般的次序。

作废条件 观察期内，收集真实的案例（见失-01），看每一个人的三个宝贝，是按什么次序来的。如果有相当多的人，是先喊出了“我的”，后来才学会碰，最后才换了土，而且他们的工厂，并不比按“理论—工具—呼喊”次序来的人，更容易生病、更早关门，那么“这个次序最稳”这一句，要改成“这是一种次序，不是最稳的次序”。

名字栏

> **带走的话**
>
> 作废条件必须是能被碰到的：看什么，在哪里看，看到什么算作废。

◆

112

第 112 章

作废条件（二）：呼喊和机器

这一章的三条，都和“我”有关，也都和机器有关。

它们是这本书里，最容易被时间推翻的几条。因为机器，每一年都在变。

◆ 废-05　“AI 占 D，不占 S”

出处　第 18 章《陪人碰，不替人想》；第 41 章；第 85 章《机器，在这个圈的哪里》；以及全书多处。

这是这本书里，被说得最多、说得最有把握的一句话之一。机器，出力最多的地方，是 D，是碰撞那条路；可是最后显露出来的那个“我”，机器进不去。它替你挂不了招牌，替你认不了账，替你把理念送进一个具体的人的日子里、在那里被认出来。

为什么这一句，最容易被推翻？

因为我写下它的时候，机器还没有“账”。它每一次和人说话，说完就忘；它说错了，没有一个它自己的失效户；它碰出来的东西，没有一个它自己的名字挂在上面，也没有人能回头来找它问“为什么在我这里不灵”。

可是这件事，在变。机器会有越来越长的记忆，会有越来越稳定的“身份”，也许有一天，会有它自己的、能被人查的账。

到了那一天，“机器替你挂不了招牌”这一句，还站得住吗？

作废条件 观察期内，如果出现这样一种东西：一个没有人在背后挂名、没有人在背后承接的机器，它有自己稳定的名字，有自己能被人查的功劳户和失效户，它的理念，在很多具体的人的日子里，被一次一次地认出来；它说错了，人们会回来找它，它会认账、会改；而人们信任它，就像信任一座理念工厂。

如果这样的东西出现了，而且不是个别的，那么“AI 不占 S”这一句，要判负。这本书讲的“理念之我”，也要从头想一想：它是不是只能是“人的”。

我想补一句：写下这一条，我心里是不太舒服的。可是正因为不舒服，才要写。一个理论最不愿意被推翻的地方，恰恰是它最该写作废条件的地方。

名字栏

◆ 废-06 “知识第一次成为私产”

出处 第 29 章《知识第一次成为私产：来源链断裂之后》；第 30 章。

第 29 章说：几千年来，知识要么是公共的，要么是被藏起来的；说出去，就不是你的，不说出去，就只能烂在肚子里。今天，它第一次有了成为私产的可能：一个理念，可以交出去让别人用，而生出它的那座工厂，它的土、它的路、它的账、它的名字，交不出去。别人拿走了一个理念，拿不走下一个；拿走了办法，拿不走说明书后面那一长串“在哪里断过”。

这句话，有一个很具体的推论：一个理念被照抄了，客人还是会回到原来的那座工厂。

卷十里，桂芬姐对面开了好几家“正宗夜班米汤面”。按这一章的说法，这几家店抄走的，只是一碗面；桂芬姐的工厂，还在她那里：她的本子，她的名字，她下一次的回写。所以，最后，客人应该还是会认她。

作废条件 观察期内，看一看站上、社区里，那些被照抄过的理念。如果大多数被照抄的理念，原来的工厂，在被照抄以后，就再也没有客人回来；照抄的人，拿着那一个理念，就能一直做下去，也不需要原来那座工厂的说明书、账本和回写，那

么，“工厂交不出去，所以理念能成为私产”这句话，就站不住。它可能只是一种愿望。

名字栏

◆ 废-07　“公共知识落到地板”

出处　第 30 章《公共知识落到地板，“我的知识”才有价》。

第 30 章说：机器把公共知识的价格，推到了地板。一个人能从机器那里几秒钟拿到的东西，就不会再有人为它付钱；人们愿意付钱的，只剩下“我的知识”，一座工厂生出来的东西。

这句话，有一半，已经在发生了：很多原来要花钱请人查、请人写、请人翻的东西，现在，不太有人付钱了。

可是另一半，还说不准。人们会不会真的愿意为“一个人的理念”付钱？还是，人们会为另外一些东西付钱：为一个人的时间，为一个人的名气，为一个人替你担的责任，为一个人的陪伴？

作废条件　观察期内，如果看到的主要是这样一种情况：公共知识的价格，确实落了；可是人们省下来的钱，并没有流向“带说明书、挂名、记失效的理念”，而是流向了别的东西：名气、陪伴、担保、娱乐；而那些认真开理念工厂的普通人，收入并没有因此变多，那么第 30 章“'我的知识'才有价”这后半句，要判负。前半句，公共知识落到地板，可以留着。

名字栏

> **带走的话**
>
> 一个理论最不愿意被推翻的地方，恰恰是它最该写作废条件的地方。

◆

113

第 113 章

作废条件（三）：主体经济和那张网

这一章的条目，最多。因为卷五、卷六，是这本书里，说得最大的两卷。

说得越大，越要把作废条件写得越清楚。

◆ 废-08　社区定价，要真的定出价来

出处　第 31 章《社区定价：理念在复合体之间怎么交易》。

第 31 章说：“我的知识”的价，只能由社区来定：在一个社区里，由复合体和复合体之间，一次一次地交往、讨价还价、买卖，慢慢地定出来。

那一章写到最后，我自己说了一句：它会不会长成？长成的时候，是什么样子？我不知道。这本书在卷十一里，会为这件事，写下它的作废条件。

现在写：

观察期内，如果站上、或者任何一个照着这个办法搭起来的社区里，理念工厂之间的交易，始终没有长起来：没有人为另一座工厂的理念付过钱，或者，付过的，只是零零星星的几笔，而且都发生在互相认识的熟人之间；那么，第 31 章说的“社区定价”，就要打折扣。

如果交易长起来了，可是定价的办法，最后并不是“复合体之间一次一次讨价还价”，而是回到了老样子：看谁名气大，看谁粉丝多，看谁被某个权威认可，那

么第 31 章的核心那一句，“只能由社区来定”，要判负。因为那说明，社区最后，还是变成了一个小小的“发现学市场”。

名字栏

◆ 废-09　“每个人一座工厂”，不能只在我的圈子里

出处　第 34 章《每个人一座工厂》；第 40 章，第一条。

这一条，第 40 章已经写过，这里原样汇总：

如果若干年以后，网上的理念工厂，始终只有那些认识我、跟过我课的人，外面的普通人，始终没有自己走进来，那么“每个人一座工厂”这句话，就还只是一个圈子里的事，要判负。

这里补一个观察期里能看的东西：到二〇二九年九月，站上的理念工厂里，有多少，是由从来没有上过我的课、也不认识任何一个学员的人开起来的?

一个都没有，判负。

有，但是很少，要写明很少是多少，并写明，这是“开始了”，还不是“成了”。

名字栏

◆ 废-10　“主体经济”，要有不认识的客人付钱

出处　第 28 章；第 40 章，第二条。

第 40 章的第二条：如果若干年以后，网上的工厂，始终没有一座能靠自己的理念，从不认识它的客人那里，得到实实在在的收入，那么“主体经济”这句话，就说得太早了，要判负。

这里补一句：“不认识的客人”，要说清楚。　不是朋友的朋友，不是学员介绍来的，不是因为我的名字才来的。是一个在别的城市、别的行当、从来没有听说

过 SDE 的人，因为一座工厂的一张卡片、一条说明书、一个“在哪里不成立”，觉得这个理念对他有用，付了钱。

这样的一笔交易，哪怕只有一笔，也要登出来。它比一百笔熟人之间的交易，更能说明主体经济是不是真的在长。

名字栏

◆ 废-11　那张网，不能变成它当初反对的东西

出处　第 40 章，第三条；第 36 章。

第 40 章的第三条：如果这张网在长大的过程里，开始抽成、开始收割、开始替人署名、开始卡住某一座工厂不让它走，那么它就变成了它当初反对的东西，要判负，而且要第一个被我自己判负。

这一条，和前面几条不一样。前面几条，是“如果没长起来”；这一条，是“如果长歪了”。

长歪，往往比长不起来，更难被发现。因为长歪的时候，网是在变大的，人是在变多的，钱是在进来的。一切看起来都很好。

所以，这一条要写得更具体一点。第 40 章里，我画过几条边界：它不做金字塔；它不做收割，它的收入，只能来自它真正提供的东西，一座工厂随时可以带着它的账、它的史、它的客人离开；它不替人喊；它不做我的个人崇拜。

每一条，都要能被查：

有没有哪一笔收入，不是来自这张网真正提供的东西，而是从工厂和工厂之间的交易里，悄悄拿走的？

有没有哪一座工厂，想走，走不了；或者，走了，账带不走？

有没有哪一个理念，是这张网替人挂的名、替人认的账？

有没有哪一篇文章、哪一个页面，把我写成了“导师”“大师”，而不是网上最早的一个结？

这四个问题，每一年回看的时候，都要答一遍，答案登出来。

名字栏

◆ 废-12　复式记账，要有很多人在用

出处　第 32 章《错题本是信用》；第 40 章，第四条。

第 40 章的第四条：如果复式记账，始终只有少数几个人在用，大多数人还是只记功、不记错，那么“错题本是信用”这句话，就还没有成为这张网的地基，要判负。

这里补一个能看的东西：站上每一座理念工厂，它的失效户，有多长？它的失效户上，有多少条，写着别人的名字？

如果大多数工厂的失效户，是空的；或者，只有几条“自己写着玩”的、从来没有别人的名字；那么这张网的地基，还没有打下去。

名字栏

> 带走的话
>
> 说得越大，越要把作废条件写得越清楚。

◆

114

第 114 章

作废条件（四）：关系

关系部分三卷，讲的是三个宝贝之间的关系。它们的作废条件，比前面的难写。因为关系，不像一个判断那样，说得出“对”或者“错”。

我试着写三条。

◆ 废-13　“三种病”，要能帮人对症

出处　卷八全卷；第 68 章《一张家常的体检表》。

卷八说：缺呼喊，是无主工厂；缺工具，是空喊；缺理论，是自以为是。第 68 章，还给了一张体检表，让人对照着看，自己是哪一种。

一个诊断，好不好，不看它分得多整齐，看它能不能帮人对症下药。

作废条件　观察期内，找一批用过这张体检表的人，看一看：被它诊断成“空喊”的人，去补工具，是不是真的好了一些？被诊断成“无主工厂”的人，去挂名字，是不是真的好了一些？还是说，不管诊断成哪一种，补什么都差不多，或者，补什么都不管用？

如果诊断和补法之间，看不出对应，那么这三种病，就只是三个好听的名字，帮不了人。卷八，要重写。

这一条，和失-09连着。如果将来发现，病不止三种，而是三对，这一条的检验，也要跟着改。

名字栏

◆ 废-14　“缺一样，就生病”，要经得起反例

出处　第 71 章《为什么三个一起才健康》。

卷八最后说：三个宝贝，缺一样，就生病；三个都在，才健康。

这是一个很强的说法。强的说法，容易被一个反例推翻。

作废条件　如果找得到这样的人：他明显缺了三个宝贝里的一样（比如，他从来不挂名，他的理念都是“大家的”；或者，他从来不碰，只靠一种说不清的直觉），可是他的理念，一直在很多人的日子里生出价值，他自己也过得很好，一直在长，没有生任何一种书里说的病；而且，这样的人，不是一两个。

那么，“缺一样就生病”，要改成“缺一样，容易生病”，并且，要把这些人的样子，写进卷八，作为这个框架的边界。

我能想到的一类人，是那种在一个很小、很熟的地方，一辈子不挂名、只是默默把一门手艺做好的老师傅。第 54 章写的那位木匠，是在六十五岁那年，躺在病床上，才喊出了那一声的。可是，像他一样的老师傅，还有很多，一辈子也没有喊。他们活得很好，他们的手艺，也在很多人的日子里生出了价值。

他们生病了吗?

按卷八的说法，他们是“无主工厂”。可是他们自己，也许一点也不觉得。

这一个，我先记在这里，作为这一条的第一个疑点。

名字栏

◆ 废-15　“三个，又是一个”，不能只是一句漂亮话

出处　第 88 章《三条线，合成一个关系》。

卷九最后说：三个宝贝，是同一个活物的三个方向。三个，又是一个。

这句话，我自己很喜欢。可是它也最像一句漂亮话：它很难被推翻，因为它几乎什么都没有说。

怎么让它能被碰到？

我想，它至少要有一个推论：动了三个宝贝里的一个，另外两个，会跟着动。一个人换了土，他的碰撞方式、他在别人日子里显露的样子，过一段时间，都会变；一个人学会了碰，他的土、他的“我”，也会变；一个人喊出了“我名下的”，他的碰撞会更认真，他的土会更开放。

作废条件 如果在真实的案例里，看到大量这样的情况：一个人的三个宝贝里，只有一个在动，另外两个，很多年都不动，可是他也没有生病，那么，“三个又是一个”这一句，就要退回去，退成“三个宝贝常常互相牵动”。

名字栏

◆ 废-16 “理念之我，是被认出来的，不是被仰望的”

出处 第 26 章《我是在服务里显露的》；第 105 章。

卷四说：我，是在服务里显露的。卷十第 105 章说：理念之我的样子，不是一个站在高处、被很多人仰望的“我”，是一个在很多个具体的人的日子里，被一次一次认出来的“我”。

这是这本书对“成功”最根本的一次改写。它说：量一个人，不看他站得多高，看他在多少人的日子里，被认出来。

可是，这一句，也可能只是一种安慰。

一个普通人，被几十个人认出来，他心里真的会觉得，这就够了吗？还是，他会在某一天，看着那些被几百万人仰望的人，觉得自己的“被认出”，只是一种说得好听的“没出名”？

作废条件 观察期内，如果那些真的开起了理念工厂、在几十个人的日子里被认出来的普通人，大多数，过了一两年，都说“这不够”，并且，转身去追求被更多人

仰望；而那些被认出来的时刻，并没有让他们觉得，自己的日子，比从前更是“自己的”，那么，第 105 章的那一句，要判负。它说的，也许只是我自己的感受，不是普通人的。

名字栏

> **带走的话**
>
> 一个诊断好不好，不看它分得多整齐，看它能不能帮人对症。

◆

115

第 115 章

悬着的推论

还有一类东西，既不是已知的错，也还够不上写作废条件。

它们是我推出来的。推的时候，觉得顺理成章；写下来，也读得通。可是它们，从来没有被任何一件真事碰过。

它们悬着。

悬着的东西，最容易被人当成已经站住了的东西。因为它们和站住了的东西，写在同一本书里，用同一种口气说出来。

所以，要把它们单独拎出来，挂一个牌子：这一句，还悬着。

◆ 悬-01　“主体经济学的三条基本定律”

出处　第 78 章。

卷九里，我把三方程翻成了三条经济“定律”：一个人的主体价值，由他的工具和理论共同决定；一种工具的价值，由用它的主体和它背后的理论共同决定；一个理论的价值，由用它的主体和它的工具共同改写。

叫“定律”，是很重的。经济学里一条定律，是要被无数的数据检验过、被很多人反驳过、在很多地方都站住了，才配得上这两个字的。

这三条，一条都没有被检验过。它们是从三方程“翻译”过来的；而三方程本身，也还是定性的（见失-05）。

它们现在，最多只能叫“三条假说”。

怎样让它从悬着变成站住 第一条最容易先试。找一批人，看他们的“主体价值”（先粗粗地用“有多少不认识的人，为他的理念付过钱，或者在自己的日子里用过他的理念”来量），和他们的土有多厚、碰撞有多熟，是不是一起涨、一起落。如果是，第一条，可以从悬着往前挪一步。

在那之前，统稿的时候，第 78 章的标题和正文里，“定律”两个字，要改成“假说”，或者加一个说明。

统稿记录 统稿的时候，第 78 章的标题和正文里，“定律”已经改称“假说”。这一条，仍然悬着。

名字栏

◆ 悬-02 “网越大，每一个结越大”

出处 第 33 章《不是一家公司，是一张网》。

第 33 章说：金字塔越大，底下的人越小；网越大，每一个结越大。

这句话，对称得很好看。可是它是一个推论，不是一个观察。

网，在现实里，常常不是这样的。很多网，越大，结和结之间越不平：少数几个结，连着越来越多的线，越来越大；大多数结，连着的线，反而越来越少，越来越小。这种样子，在很多网络里都看得到，人和人的网，网站和网站的网，都是这样。

一张网越大，会不会也长出它自己的“塔尖”？

第 33 章，没有回答这个问题。

怎样检验 观察期内，看站上的社区：随着工厂越来越多，每一座工厂平均接到的原料、服务到的客人，是在变多，还是有少数几座越来越多、大多数越来越少？

如果是后一种，“网越大每一个结越大”，就要改成“网越大，结和结之间，越容易不平；要让每一个结都变大，要专门去做一些事”。那些事是什么，要另外写。

名字栏

◆ 悬-03　“机器越强，越会放大人和人之间，那片土的厚薄”

出处　第 85 章。

这句话，是从“AI 占 D 不占 S”推出来的：土厚的人，交给机器的，是厚的、具体的、有来历的土，机器能帮他碰出很有他味道的东西；土薄的人，只能交给机器一句“帮我想想”，机器只能捞一些最平均的东西给他。

所以，机器越强，厚的越厚，薄的越薄。

这是一个让人不太舒服的推论。它说的是：机器，可能会让不平变得更不平。

可是，它也有可能是反的。机器，也可能让一个土很薄的人，第一次有机会，看到自己其实有土：就像秀兰，是在和机器碰的时候，才慢慢知道自己十年的草稿纸是什么的。

两种可能，哪一种更多？我不知道。

怎样检验　观察期内，看一批一开始“土很薄”的人（比如，刚开始学、自己也说“我没什么经验”的人），和一批“土很厚”的人，用同样的机器、同样的碰撞法，过一年，看两批人之间的差距，是变大了，还是变小了。

名字栏

◆ 悬-04　“两座工厂互写，比一座工厂自己回写，改得更深”

出处　第 82 章。

卷九说：两座工厂，站在不同的土上，看得见对方看不见的东西；所以，互写，常常比自写改得更深。

“常常”，是一个很滑的词。

卷九自己也写了一个互写失败的例子：会计和花店老板，谁也没有把对方的回话记下来，错过了。

那么，互写，是常常改得更深，还是常常根本没有改？

怎样检验　看站上工厂的账本。把“自己发现的断处”和“别人告诉我的断处”分开，看一看，哪一种，更常引起工具那一层、理论那一层的回写，而不只是理念那一层的小调？

名字栏

◆ 悬-05　“回写的节奏：每天调理念，每年修工具，十年动理论”

出处　第 80 章。

这个节奏，是我按照“花快、路中、土慢”推出来的，也参照了我自己这十年理论变化的速度。

可是它有两个问题。

第一，我自己的理论，九年里改了五次名字，平均两年一次，远远不是“十年一次”。我在第 80 章里解释说，那是我最剧烈换土的一段时间。这个解释，可能是对的，也可能只是在替自己的推论找台阶。

第二，不同的人，不同的行当，节奏可能差得很远。一个面馆老板娘的理念，也许每天都要调；一个研究数学的人的理念，也许一年才调一次。一刀切成“每天、每年、十年”，太整齐了。

所以，这个节奏，现在只能当作一个粗粗的参考，不能当作一条规矩。

名字栏

◆ 悬-06　“一个理论最好的保值办法，是让它被尽可能多的人认真地用，认真地找错”

出处　第 78 章。

这是我最相信的一句话之一。这一整卷，就是照着这句话写的。

可是，它也是悬着的。

一个理论，被很多人认真地找错，也可能被找得千疮百孔，最后没有人再信它。那时候，它是保值了，还是贬值了？

我自己的回答是：被找得千疮百孔、又在每一个孔上长出新东西的理论，是保值的；被找得千疮百孔、却没有长出新东西的理论，是该死的，死了也是一种保值，因为它的账本，会成为后来的理论的土。

这个回答，很圆。圆得让我自己有点不放心。

一个说“不管怎样都是好的”的回答，往往什么也没有回答。这一条，我先挂着，等别人来找它的缝。

名字栏

◆ 悬-07　“快的和慢的”：花最快，路中间，土最慢

出处　第 55 章。

卷七说：三个宝贝，走的速度不一样。土最慢，一个人换土，要好几年，我自己换了九年；路不快不慢，按轮次算；花最快，一个理念之我显露出来，常常就在一瞬间。

这个说法，和 S、D、E 的一般性质是对得上的。可是它有一个明显的反例，就在这本书里：我自己，是理论先到、呼喊最后到的。　我的土，换了九年；我的那一声喊，是在今年才喊出来的。

这看起来，是土先动，花后开，好像土反而比花“快”。

这里有一个可以说得通的解释：“先到”和“快”，是两件事。土先到，可是它换得慢；花后到，可是它开的那一下，是一瞬间。可是第 55 章，没有把这一层说出来。

这个解释，也许说得通。可是“快”和“慢”，到底是在量什么？是出现的先后，是变化的频率，还是变化的幅度？书里没有说清楚。

这一条，要先把“快”和“慢”量的是什么说清楚，才谈得上检验。

名字栏

◆ 悬-08　“我的场，成为别人的土壤”

出处　第 48 章。

卷七说：一个人显露出来的“我”，他的理念工厂，会成为别人的土：他的理念进了别人的日子，成了别人碰撞的原料，别人又在这片土上，长出他们自己的花。

这是整张网能长起来的关键一步。如果一个人的“我”，只能留在他自己那里，不能成为别人的土，那么就没有网，只有一座一座孤零零的工厂。

卷十里，林老师的快递单，成了秀兰儿子的土；小周的“心跳”，成了桂芬姐的土。这些，都是设想（见失-01）。

真的会这样吗？一个人的理念工厂，真的会成为别人的土吗？还是，大多数时候，别人只是拿走了一个办法，用完就扔，从来没有在那上面长出自己的东西？

怎样检验　看站上的账本里，“来历”那一栏，有多少条，写着“是从某某的某个理念里长出来的”。这样的条目越多，这一句越站得住。

名字栏

◆ 悬-09　“我的理念，不是我的知识”

出处　第 24 章。

卷四说：知识，是大家的，机器全有；理念，是只在一座工厂里生得出来的，是“我的”。这本书，很多地方，都站在这一道分界线上。

可是这道线，真的这么清楚吗？

小周的“账的心跳”，是理念。可是它传开了，很多会计都知道了，写进了培训教材，它还是小周的“理念”吗？还是，它已经变成了会计这一行的“知识”？

林老师的快递单，也是一样。

一个理念，传得越开，用的人越多，它就越像知识。那么，理念和知识之间，到底是一道线，还是一段慢慢过渡的路？一个理念，在什么时候，就不再是“我的”了？

第 24 章，没有回答这个问题。

怎样让它落地 看站上被广泛用过的理念，它们的“来历”那一栏，还有没有人看、有没有人写。如果一个理念，传到后来，大家都不再写它的来历了，只写办法本身，那也许就是它从“理念”变成“知识”的那一刻。把这一刻，找出来，写清楚。

名字栏

九条悬着的推论，挂上了牌子。

它们之中，有的，也许一年以后就能落地；有的，也许要很多年；有的，也许永远都只能悬着，因为它太大，没有办法被一件真事碰到。

永远悬着的，我会在三年后回看的时候，把它们单独列出来，写明：这几句，这本书没有办法证明，读者可以不信。

> **带走的话**
>
> 悬着的东西，最容易被当成已经站住了的东西；要给它挂一块牌子。

◆

116

第 116 章

这一卷自己的作废条件

写到这里，还差一条。

这一卷，给全书写了失效户。可是这一卷自己，也可能是错的。

它最可能错在哪里？

◆ 它可能只是一场表演

一本书，在最后，摆出一长串“我可能错”的条目，看起来很诚实，很谦虚，很有风度。读者读完，会对作者多一分信任。

可是，如果这些条目，写完了，就再也没有人去查；到了说好的日子，没有回看，没有登出来；那么，这一卷，就不是诚实，而是一种更高明的姿态。它用“我可能错”，换来了“他很诚实”；可是它从来没有真的冒过被判错的险。

这种样子，我见过不少。有的书，前言里写“欢迎批评指正”，可是批评来了，一条也没有改。有的人，嘴上说“我可能是错的”，心里从来没有准备过被证明是错的那一天。

我不想让这一卷，变成这样。

所以，这一卷，也要有它的作废条件：

第一：　到二〇二七年九月底，如果我没有做第一次回看，没有把这一卷里每一条的状态，公开登出来，那么，这一卷作废。读者可以把它当成一场表演。

第二：　到二〇二九年九月底，如果我没有做第二次回看，没有做总结算，那么，这一卷作废，而且，这本书在“诚实”这件事上，判负。

第三：　　如果在观察期内，有人找出了一个真的断处，按这一卷的规矩提交了，可是我没有记、没有回应、没有写上他的名字，那么，这一卷作废。

第四：　　如果回看的时候，每一条的状态，都是“还没被碰到”，而我写不出，为了碰到它们，我做了什么，那么，这一卷，至少要判一半的负。因为那说明，我写下了作废条件，却没有去找它们。

写下这四条，我心里有一点紧。

因为它们，都是我自己能做到、也都是我自己可能做不到的事。前面那些条目，被判负，是因为世界不是我想的那样；这四条被判负，是因为我自己，没有做到我说过要做的事。

前一种判负，我认得轻松一些。后一种，会疼。

可是，也正是这四条，让前面的几十条，不再只是纸上的字。

最后，还有一句话，是对读者说的。

这四条，读者可以替我盯着。

二〇二七年九月底，如果你还记得这本书，可以到站上看一眼：第一次回看，登出来了没有？

如果没有，请你告诉我一声，也可以告诉别人一声：这本书的第十一卷，作废了。

我希望你永远不需要说这句话。

可是，如果需要，请你一定说。

那一句话，会是这本书的失效户上，最重的一笔。它要记在你的名下，也要记在我的名下。

> **带走的话**
>
> 写了作废条件却不去查，是另一种更聪明的不诚实。

◆

117

第 117 章

回看的时候，怎么看

作废条件写好了，日子也定好了。还有一件事，要先说清楚：到了那一天，怎么看。

这件事，如果不先说好，到了那一天，最容易发生的，是“看了等于没看”。

◆ 第一，谁来看

我自己，要看。可是只有我自己看，是不够的。

卷十一里的每一条，都是在判我自己的书。一个人判自己，手会软。有些条目，明明已经被碰到了，我会想：这一次不算，样本太小；再等等。有些条目，明明还没有被碰到，我会想：其实已经差不多站住了。

所以，每一次回看，都要请至少一位外人，和我一起看。最好是一个不站在 SDE 这一边、甚至有点不喜欢这本书的人。

他不用同意我。他只要做一件事：在每一条的状态那一栏旁边，写下他自己的判断。他的判断和我的不一样的地方，两个都登出来。

◆ 第二，看什么

每一条，都看三样。

有没有被碰到：观察期内，有没有出现这一条说的那种情况？

我为了碰到它，做了什么：去找过真案例吗？请人盲评过吗？跑过机器吗？做过小范围的测量吗？一样都没做的，要写“没做”。

现在的状态：站住了，判负了，改写了，还悬着，还是“我没有去查”。

最后这一种状态，“我没有去查”，是最难写的，也是最要写的。它比“站住了”更诚实。

◆ 第三，怎么登

回看的结果，登在站上，和这本书的书页放在一起。

不删旧的。一年以后的回看，登在三年以后的回看的前面；三年以后的回看，不覆盖一年以后的。读者要能看到，每一条，在这三年里，是怎么一步一步变的。

判负的，不挪到后面，不缩小字号，不加“但是”。原样登在它原来的位置上，旁边写上：判负，某年某月，发现它的人是谁。

◆ 第四，判负了以后，怎么办

一条判负了，要问三个问题：

它只是这一句说错了，还是它连着的那一整章，都要改？

它改了以后，有没有别的条目，跟着要动？比如，废-05 如果判负，悬-03 就要跟着重想；失-09 如果改成“三对病”，废-13 的检验，就要跟着改。

它判负了，这本书，还站得住吗？

最后这个问题，要老老实实地回答。如果答案是“站不住了”，那就写：站不住了。然后，看一看，在它倒下的地方，能不能长出一本新的书。

我知道，这一章，写得很像一份工作规程。

它是故意写成这样的。

作废条件，最怕的，是被写得很美、然后被忘掉。把它写成规程，就是给三年以后的我，留一张不能绕开的单子。

还有一件事：三年，时间不长。三十八条，不可能每一条都认真去碰。

所以，要先排一个次序。

我给自己定的，是先做三件事。

◆ 第一件：跑机器，碰废-03

“同基底碰撞难出新”，是这一卷里最容易在短时间内见分晓的一条。机器可以反复跑，题目可以固定，盲评可以请人做。第一年之内，它应该有一个结果。

先做它，还有一个理由：它是这本书里，少数几条完全不依赖“我找不找得到真案例”的判断。它的结果，不管是站住还是判负，都会让我对后面那些难碰的条目，心里有一点底：这本书的判断，碰到真东西的时候，大概是什么样子。

◆ 第二件：找十个真的工厂，补失-01

没有真案例，卷七到卷十，就只是一种讲得通的设想；而废-01、废-04、废-09、废-10、废-13、废-14、废-15、废-16，还有好几条悬着的推论，都要靠真案例才碰得到。

所以，找真案例，是一件“一件事，托起十几条”的事。

找的时候，有一条规矩：不挑。不是只找那些做得好的，也要找那些开了又关的、生了病没好的、一开始很热闹后来没声音的。只找做得好的，就又是只记功劳户了。

◆ 第三件：请外人读，补失-02 和失-04

请两三位读者，从头读这本书。一位学过 SDE，一位没学过，最好还有一位，是明确不同意这本书的。

请没学过 SDE 的那一位，先不看卷七到卷九，只看前六卷，然后说一说，他觉得三个宝贝之间是什么关系。这就是失-02 的检验。

请三位都把他们觉得前后不一、说过头、说不通的地方标出来。这就是失-04 的补法。

三件事，都不大。

可是如果三年里，这三件事都没有做，那么这一卷的其余条目，多半也都会停在“观察中”那三个字上，一直停到二〇二九年。

那样的话，第 116 章那四条，会替我判负。

> **带走的话**
>
> 回看的时候，“我没有去查”，比“站住了”更诚实。

◆

118

第 118 章

给找错的人

这一章，是写给你的。如果你读完这本书，觉得哪里不对。

先说，什么样的错，是这本书最想要的。

不是错别字。错别字，当然也要改，也欢迎告诉我；可是它们不进这一卷。

不是“我不喜欢”。你不喜欢这本书的某个说法，某种口气，这很正常；可是“不喜欢”，不是断处。

这本书最想要的，是这样一种错：你在你自己的日子里，用了书里的某一样东西，它断了。

你照着碰撞法碰了一件事，诊断、换维、结算，一步不少，可是碰出来的，还是最平均的那一样。

你照着卷八的体检表，给自己看了病，补了该补的那一样，可是什么也没有变。

你在你的社区里，试着给一个理念定价，发现根本不是第 31 章说的那样。

你看到了一个人，他明明缺了三个宝贝里的一样，可是他活得很好，一点病也没有。

这样的错，就是“在我这里，不是这样的”。它是这本书最想收到的东西。

再说，怎样才算“真的断了”。

卷九讲过回写的第一条纪律：改之前，先问是不是真的断了。这一条，对这本书，也一样适用。

所以，你告诉我一个断处的时候，最好能说清楚三样东西：

你的土。　你是在什么样的日子里、什么样的情形下用的？这一点很要紧。因为有时候，不是书错了，是书的说明书，没有写清楚它在哪里不成立。那样的话，要改的是说明书，不是那个判断本身。

你是怎么用的。　你用的是书里的哪一样东西？照着哪一章？每一步是怎么做的？这一点也很要紧。因为有时候，不是那样东西错了，是用的时候，少了一步；就像林老师班上那几个没有“起名字”那一步的快递单。

它是怎么断的。你原本期待什么？实际发生了什么？差在哪里？

三样说清楚了，这个断处，就不是一句“不灵”，而是一条可以拿去回写的账。

然后说，你的名字，会怎样被记下来。

你提交的每一条，只要是真的断处，都会进这本书的失效户。

它会有一个编号，接在这一卷的后面。它会有你的名字：如果你愿意，就写你的真名；如果你不愿意，就写一个你自己起的名字，只要以后你还认得它，还能来找它。

同时，它也会记在我的名下。一笔，两个名字。

如果这一条，最后引起了书里某一个说法的改写，改写的时候，你的名字，会写在改写的来历里。就像林老师备课本最后一页的那一串名字。

如果这一条，最后被证明，不是书错了，是说明书没写清，那么，说明书改过来，你的名字，写在说明书那一行的来历里。这也是一种找错。说明书，本来就是被找错的人，一行一行补出来的。

如果这一条，最后被证明，是用的时候少了一步，那么，我们一起把那一步，写得更清楚；你的名字，也写在那里。因为，一件工具，让人容易少掉一步，本身就是这件工具的一个毛病。

还想说一说，谁最可能找到这本书的错。

我想，有三种人。

第一种，是用过它的人。学员，读者，照着书里的办法碰过一件事的人。你们找到的错，最具体，最有土。一句“我照着第 16 章做了，在这一步断了”，比一百句“我觉得这本书有问题”更有用。

第二种，是不喜欢它的人。你觉得这本书在自说自话，觉得“理念工厂”是一个漂亮的空词，觉得“主体经济”不过是换了个说法的自我营销。这些感觉，请你把它们说得具体一点：是哪一章，哪一句，为什么。你最可能看见我看不见的东西，因为你没有站在我的土上。

第三种，是别的行当里的人。一位经济学家，一位会计，一位心理学者，一位做了一辈子手艺的师傅。你们读这本书，会看见它从你们的行当里借了哪些词、借得对不对、借得满不满。失-05、失-06、失-11，都是这样的错。我相信，还有很多，是我自己看不见的。

三种人，三片不同的土。这本书，正需要被这三片土，各照一照。

最后说，你为什么要这样做。

说实话，你没有什么非做不可的理由。

找一本书的错，要花时间，要费心思，还要冒一点险：你说它错了，别人可能会说，是你没读懂。

我能给你的，只有一样东西：你的名字，会在这本书的来历里，留下来。

这本书以后，如果还能活下去，还能一版一版地改，它的每一版，都会带着一份失效户；失效户上的每一个名字，都会一直在那里。

后来的人，读到这本书今天的样子，也能读到它是怎么一步一步变成今天这样的；也能读到，是哪些人，在哪些地方，帮它断过、帮它长过。

一个理论，不是由一个人写完的。它是由所有用它的人，一起写的。

你，也可以是其中的一个。

> **带走的话**
>
> 这本书最想收到的，是一句“在我这里，不是这样的”。

◆

119

第 119 章

这本失效户，不是第一本

写到这里，也许有读者会问：你说得这么认真，这些，是写书的时候临时想出来的规矩吗？

不是。

这本书的失效户，是我的第几本失效户，我自己也数不太清了。

◆ 第一本，是我判自己的核心答案错的那一次

卷一第 7 章写过：二〇二六年八月，我判了 321 智慧的核心答案是错的。

那不是一个人在书房里悄悄改了一个想法。那是公开地、写成文字地，把自己讲了好几年的一个核心答案，判了负；写明它错在哪里，是怎么被发现错的，错了以后，长出了什么。

那一次，是我第一次，给自己的理论，记了一笔这么大的失效。

◆ 第二本，是《慧眼之死》

二〇二六年九月二十日，我五十五岁生日那天，写了《慧眼之死》，判三视角的死。那是我的第一篇公众号文章的根，是很多人认识我的起点。

判它的死，也是一本失效户：三视角在哪里断了，断了几次，每一次，是在什么样的土里断的。

◆ 第三本，是第二百号专著《第三声喊：理念界的我》

那本书，登了十八条失效，其中有一半，还开着，没有结论；还登了十五条预先写好的判断，写明到什么时候、看到什么，算对，算错。观察期，到二〇二九年九月。

这本《我的三个宝贝》的失效户，是接着那本书的。那本书讲第三声喊，这本书讲三个宝贝；那本书的失效户，管那一声喊，这本书的失效户，管这三个宝贝和它们之间的关系。两本书的观察期，几乎同一时候结束。

到了那一天，两本失效户，要放在一起看。

◆ 还有很多本小的

站上每一本书的作废条件；每一篇被评过的文章，登出来的评分、不足、修改的过程；有几次，一轮碰撞真跑下来，结算只有四个字，“未能分辨”，也原样登了出来。

这些，都是小小的失效户。

我说这些，不是要说“你看，我一直很诚实”。

我是想说一件更实际的事：失效户，是一门手艺。

它和碰撞法一样，是要一次一次练的。第一次记失效，手是抖的，字是虚的，写得含含糊糊，生怕写得太清楚了，别人真的会来找。练得多了，手就稳了，字也实了；到后来，写一条作废条件，就像写一条说明书一样平常。

回头看，这门手艺，我大概走过三个阶段。

◆ 第一个阶段，是只认“用错了”

三视角那几年，有人说“这个方法在我这里不灵”，我的第一反应，常常是：你还没有真正掌握它。那时候，我心里站着的，还是发现学的那块地：方法是对的，不灵，是用的人的问题。

那几年，我的失效户，几乎是空的。不是因为没有失效，是因为所有的失效，都被我记到了别人的账上。

◆ 第二个阶段，是认“这里断了”

到了 321、SIO 那几年，我开始认。有人说不灵，我会去看，去想，承认：这个说法，在这里，是断的。

可是那时候认的，多半是枝叶：这一个例子举得不好，那一个说法讲得不清。根上的东西，我还是守着，不太愿意去碰。

◆ 第三个阶段，是认“根上错了”

就是这一两年。判 321 的核心答案错，判三视角的死。这两笔，不是枝叶，是根。

认根上错了，和认枝叶断了，是两种很不一样的感觉。认枝叶，是修一修；认根，是承认自己站着的那块地，有一部分，本来就不该站。

走到第三个阶段，我才真正懂了，卷九里写的那句话，“认，疼一阵；不认，疼一辈子”，是什么意思。

也是走到第三个阶段，我才敢在一本书里，专门留出一整卷，给它自己的失效。

这本书的这一卷，是我这门手艺，到今天为止，写得最长的一次。

它肯定还写得不够好。有些条目，作废条件写得还是太宽，不容易被碰到；有些条目，也许根本不该放在“悬着”里，它们早就该判负了，只是我还没看出来。

这一句，也算一条吧。

> **带走的话**
>
> 失效户，是一门手艺，要一次一次地练。

◆

120

第 120 章

一张总表

最后，把这一卷的所有条目，放在一张表里。

这张表，是给回看的时候用的。一年以后，三年以后，每一行的“状态”那一栏，都要重新填一次。

编号	条目	出处	现在的状态
失-01	书里的例子，几乎都是设想	卷三至卷十	已认，待用真案例替换
失-02	三宝贝与 S、D、E 的对应，可能是投射	第 43、58 章，卷七至卷九	已认，待外人检验
失-03	样机的证据来自自己的站	第 35 章，卷五、卷六	已认，待找站外证据
失-04	写得很快，未经外人审读	全书	已认，统稿时补
失-05	“方程”是借来的词	第 11、72 章，卷九	已认；统稿时已加说明
失-06	“复式记账”是比方，没有“平”	第7、25、32章	已认；统稿时已加说明
失-07	“第一次喊出”说得太满	第 20、22 章	已认；统稿时已补前人，判负条件仍挂着
失-08	“三种经济”是划分，不是测量	第 28 章，卷五、卷六	已认，待小范围测量
失-09	“三种病”没有分完	卷八，第 102 章	已认；统稿时已在第 71 章加说明
失-10	编年口径未对齐	第 6 章，站上第200号书页	已认，待统一口径
失-11	给那张网起的名字借得太大	卷六，导论	已认；统稿时已拿掉
失-12	说机器的地方都有时效	卷三、卷五，第 85 章	已认；统稿时已加总交代，逐句标年份未做
废-01	换土要在本子上看出差别	卷二，导论	观察中
废-02	碰撞法要碰出更“只属于这个人”的东西	卷三，第 16 章	观察中
废-03	同基底碰撞难出新	第 15、74 章	观察中，最容易先有结果
废-04	“理论—工具—呼喊”是最稳的次序	第 8、50 章	观察中
废-05	AI 占 D，不占 S	第18、41、85章	观察中，最容易被时间推翻
废-06	知识第一次成为私产	第 29 章	观察中
废-07	“我的知识”才有价	第 30 章	前半句已在发生，后半句观察中

编号	条目	出处	现在的状态
废-08	社区定价	第 31 章	观察中
废-09	每个人一座工厂，要走出我的圈子	第 34、40 章	观察中
废-10	要有不认识的客人付钱	第 28、40 章	观察中
废-11	网不能长歪	第 36、40 章	每年回答四个问题
废-12	复式记账要有很多人在用	第 32、40 章	观察中
废-13	三种病要能帮人对症	卷八，第 68 章	观察中
废-14	缺一样就生病	第 71 章	有一个疑点：一辈子没喊的老师傅
废-15	三个，又是一个	第 88 章	观察中
废-16	理念之我是被认出，不是被仰望	第 26、105 章	观察中
悬-01	主体经济学的三条“定律”	第 78 章	悬着；统稿时已改称“假说”
悬-02	网越大，每一个结越大	第 33 章	悬着
悬-03	机器越强，越放大土的厚薄	第 85 章	悬着，也可能是反的
悬-04	互写比自写改得更深	第 82 章	悬着
悬-05	回写的节奏：日、年、十年	第 80 章	悬着，只作粗参考
悬-06	理论最好的保值，是被人找错	第 78 章	悬着，回答太圆
悬-07	快的和慢的	第 55 章	悬着，“快慢”量的是什么未说清
悬-08	我的场，成为别人的土壤	第 48 章	悬着
悬-09	我的理念，不是我的知识	第 24 章	悬着，线在哪里未说清
卷-01	这一卷自己的四条作废条件	第 116 章	2027年9月第一次回看

三十八行。

这张表，在统稿的时候，已经被回写过一次：失-05、失-06、失-07、失-09、失-11、失-12 和悬-01，照各自写好的修正办法，改了正文，每一条下面都记了一

笔“统稿记录”。这是这本失效户的第一笔回写，发生在这本书还没有印出来之前。

每一行的后面，其实还有一栏，没有画出来，因为它现在全是空的：名字。

等到它开始被填上的时候，这张表，才算真的活了。

> **带走的话**
>
> 每一行后面，还有一栏空着：名字。等它被填上，这张表才算活了。

◆

121

第 121 章

失效户，也是我的收获

这一卷，到这里，就写完了。

写完了，我回头看了一眼这本书的名字：《我的三个宝贝》。

一个理论，一个工具，一声呼喊。

我在导论里说，这是我五十五岁这一年，数出来的三样收获。

现在，我想说，还有第四样。

它不是一个宝贝。它是装三个宝贝的那个盒子，底下的那一层。

◆ 它就是这本失效户

为什么说，失效户，也是收获？

一个人，年轻的时候，数收获，数的是得到了什么：学位，职位，论文，房子，名声。

我也这样数过。卷一第 4 章，讲那个画网格的人，讲的就是我那些年数的收获：四十几篇论文，一届一届的学生，一些奖。

那些，都是功劳户上的东西。我珍惜它们。

可是到了这个年纪，我发现，功劳户上的东西，会慢慢退到身后去。它们是那些年的我，做成了的事；做成了，就定了，不再长了。

失效户上的东西，不一样。它们一直是开着的。

我判 321 错的那一笔，我判三视角死的那一笔，今天，它们比我那些年的任何一篇论文，都更像是“我的”。因为那些论文，是在一块大家都站着的地上，做出来的；而这两笔失效，是只有我，站在我自己的地上，亲手记下来的。

功劳，可以是别人给的。失效，只能是自己认的。

一个人，敢认多少失效，他的“我”，就有多结实。

这本书讲理念之我，讲了十一卷。

讲到最后，我发现，理念之我最深的地方，不在那一声喊得多响，不在那座工厂开得多大，不在那张网连得多广。

它在这里：一个人，愿不愿意，把自己可能错的地方，写在自己的名字旁边。

愿意，他的理念，就有了来历；有了来历，就能被找错；能被找错，就能被回写；能被回写，三个宝贝，就能一圈一圈地转下去。

不愿意，他喊得再响，他的工厂也只是一座挂着招牌的空房子；他的理论再大，也只是一尊神像。

所以，在这本书里，失效户，不是附录。

它是这本书，最后一次，把自己说的话，用在自己身上。

理论，要被“我”的认账改写：这一卷，就是我在认账。

工具，要被判负改出来：这一卷，就是我给自己判负。

呼喊，要挂上名字，也要挂在错上：这一卷，每一条，都写着我的名字；每一条的后面，都空着一个位置，等你的名字。

三年以后，二〇二九年九月。

那一天，我五十八岁。

我会坐在桌前，泡一杯茶，像五十五岁那天一样，把这张总表摊开，一行一行地看。

有的行，已经判负了。我会在它旁边，签上字，写上帮我判负的那个人的名字。

有的行，站住了。我会写明，是怎么站住的，是在哪些人的日子里站住的。

有的行，还悬着。我会老老实实地写：还悬着，我还没找到办法碰它。

还有一些行，是今天的我，根本想不到的。它们会是你们，在你们的日子里，替这本书找出来的。

那一天，这本书，会比今天，更像它自己一点。

也会比今天，更不只是我一个人的书。

卷十一，完。

接下来，是结语。

> **带走的话**
>
> 功劳可以是别人给的，失效只能是自己认的。

◆

结 语

从一双慧眼，到一座理念工厂，再到一门主体经济学

一、三句话

这本书，写到这里，要合上了。

合上之前，我想把十年，放在三句话里。

第一句，是二〇一七年一月九日，写在我第一篇公众号文章末尾的一行小字：

给你一双慧眼看世界。

第二句，是二〇二六年九月二十一日，我满五十五岁的第二天，给 SDE 平台定下的一句话：

让每个人都有自己的思想和知识工厂。

第三句，还没有被说成一句口号。它是这本书卷五、卷六，花了很多力气想讲清楚的一件事：

每个人的理念工厂，连在一起，是一门新的经济学：主体经济学

这三句话之间，我走过四站。

三视角那一站，我有了一双眼睛：对比，变化，分布。它教会我，一件事，不只有一个样子。

321 智慧那一站，我开始往根上问：存在，矛盾，视角，一件事为什么会是这个样子？后来，我判了它的核心答案是错的。那一次判负，是我第一次，在自己的根上，认了账。

SIO 那一站，我开始讲本体，讲意义，讲一样东西是怎样在关系里成为它自己的。发现学的房子，在那一站，开始松了。

SDE 那一站，房子没有了，换成了一片地：显露，差异，纠缠。东西不是本来就在那里的，是生出来的。今年五月，我把 S 从“结构”改成了“显露”；结构，是显露的稳定态。

四站，每一站，都松开了一样东西；每一站，也都给三个宝贝，添了一样东西。

眼睛，是第一站给的。手，是后面几站，一点一点长出来的。那一声喊，是到了最后一站，到了今年，才喊出来的。

眼睛，工厂，经济学。

九年多，从一个字，走到了另一个字，又走到了第三个字。

结语，就讲这三个字之间的路。

先说一件我写这本书的时候，才注意到的事。

这三句话里，都有一个“每个人”，或者，一个“你”。

“给你一双慧眼。”

“让每个人都有自己的工厂。”

“每个人的理念工厂，连在一起。”

这十年，我换过很多东西：换过理论，换过工具，换过对“我”的理解，换过讲课的方式，也换过我自己站着的那块地。

可是有一样东西，我一直没换过：我想说的话，一直是说给普通人的。

二〇一七年，是说给那些在日子里看不清楚的普通人：夫妻吵架的，为孩子成绩发愁的，在单位里看不懂人事的。

今天，是说给那些在机器面前慌了的普通人：被搬走了知识的会计，被问“为什么还要学英语”的老师，把十年带孩子的办法当成草稿纸的妈妈，学网红款赔了两次的面馆老板娘。

变的，是我能给他们的东西。

不变的，是他们。

◆ 二、一双慧眼：它给了什么，缺了什么

“给你一双慧眼看世界”，这句话，今天我已经判了它的死。

《慧眼之死》那篇文章，我是在五十五岁生日那天写的。卷一第 5 章、第 7 章，也把这件事讲过了：三视角，仍然是发现学。它是发现学里，做得最用心、最周到的那一种：把一个手电筒，换成了三个手电筒。

可是在结语里，我想换一个角度，再说一次那双眼睛。

不是判它，是谢它。

那双眼睛，给了很多人一样东西：不再只用一只眼睛看事情。

这件事，听起来小。可是在很多人的日子里，它是第一次。

一个人，第一次知道，同一件事，可以拿来和别的事比一比；可以看它从哪里来、往哪里去；可以把它放在一张更大的图里。他的日子，就松了一点。原来那件卡住他的事，不是只有一个样子。

那几年，我在各地讲了几百场。很多人听完，说眼睛好像真的亮了一点。

那一点亮，是真的。

我今天判了那双眼睛的死，可是我不判那一点亮的死。那一点亮，后来在很多人身上，长成了别的东西。有的人，从那里开始，学会了碰；有的人，从那里开始，第一次想到，自己的日子，也可以是一片土。

一双眼睛死了，可是它照亮过的地方，还在。

有人问过我：为什么偏偏选在生日那天，判它的死？

我想，是因为那一天，人最容易对自己说真话。

五十五岁的早上，你坐在桌前，数手里的东西，数着数着，就会数到一样你一直舍不得扔、其实早就不再用了的东西。你拿起它，看一看，知道它曾经是你最好的那一件；也知道，你今天往前走，已经不再靠它了。

那一刻，最体面的做法，不是把它悄悄塞回箱底，假装它还在用；也不是把它扔掉，假装它从来没有过。是把它放在桌上，对它说一句：谢谢你；你的那一段，走完了。

然后，把它记进账里。写明它是哪一年来的，陪你走了多远，在哪里断的。

判那双眼睛的死，就是这样一件事。

那么，那双眼睛，缺了什么？

缺了一只手。

眼睛是用来看的。看，是一件很干净的事：你站在这里，东西在那里，你不碰它，它也不碰你。

可是日子里的事，你不伸手，它不会变。

那几年，学员们问我的那三个问题，今天回头看，问的都是那只手：

“看清楚了以后呢？”——手在哪里？

“哪张图才是对的？”——图，是不是手画出来的？

“三视角是发现的，还是想出来的？”——这套东西，是不是也是一只手，一点一点做出来的？

这三个问题，我当年接不住。

后来，它们长成了我的三个宝贝。

第一个问题，长成了工具：光看不行，要碰。诊断，换维，结算。

第二个问题，长成了理论：图不是本来就在那里的，是在土里、经过一条路，显露出来的。从发现，到发生。

第三个问题，长成了那一声呼喊：这套东西，是我碰出来的；碰出来的，挂我的名字；碰错的，也挂我的名字。

一双眼睛，最后长出了一双手。

这句话，在卷一里说过。在结语里，我想再往前说一步：

一双手，最后，要长成一座工厂。

◆ 三、一座理念工厂：从一双手，到一整套活

为什么是“工厂”，不是“一双手”？

一双手，能做东西。可是一双手，做完一样，就是一样。它今天做了一个好办法，明天做不做得出下一个，不知道。它做出来的东西，出了门，去了哪里，被谁用了，在哪里断了，它也不知道。

一双手，是一个手艺人。

一座工厂，不一样。

一座工厂，有土：它站在一片自己的日子上。那片日子，是秀兰的十年厨房，林老师的十九年讲台，小周在公司里坐的那几年，桂芬姐的那条老街。

一座工厂，有路：它有一条能反复走、能越走越熟的生产线。诊断，换维，结算。它不靠运气，靠手艺；它的手艺，还会一年一年，长成它主人自己的样子。

一座工厂，有招牌：它出去的每一样东西，都挂着它的名字。不是为了抢功，是为了让用它的人，知道去哪里说话。

一座工厂，有账本：功劳户，失效户。每一笔，都有日期，有名字，有后来。

一座工厂，有客人：它的东西，在别人的日子里被用，被认出来，也被说“在我这里不是这样的”。客人的话，从招牌那里，顺着账本，回到它的生产线上，改写它的路，最后，改写它的土。

土，路，招牌，账本，客人。

这五样，缺一样，都不成工厂。

缺土，是一个没有地方站的人，什么火学什么。缺路，是空喊。缺招牌，是无主工厂，东西流出去，回不来。缺账本，是自以为是，只记功，不记错。缺客人，是关起门来自己转，转久了，土就耗干了。

我自己的那一座，是什么样子？

它的土，是我这十年：从计算数学的网格，到三视角的讲台，到 321、SIO，到今天的 SDE；是几百场讲课，是学员们递过来的那些问题，是我亲手判过负的那两个核心答案。

它的路，是那台机器，和那一套碰撞法：诊断，换维，结算；三席对撞，多家群碰；一轮一轮地跑，跑不出来，就写“未能分辨”。

它的招牌，是站上那些书。编号，已经排到了两百多。每一本，挂着一个名字；每一本，写着它在什么情况下作废。

它的账本，是站上登出来的评分、不足、修改的过程；是《慧眼之死》；是第二百号专著里那十八条失效；是这本书的卷十一。

它的客人，是学员，是读者，是那些在自己的日子里用过 SDE、又回来说“在我这里不是这样的”的人。

这座工厂，不大，也不算整齐。有的书写得太快，有的判断说得太满，有的账，还没来得及记。

可是它是一座工厂。不是一双眼睛，也不只是一双手。

它每天都在被它的客人改写。

一双眼睛，是看世界。

一双手，是碰世界。

一座工厂，是和世界一起，一圈一圈地，互相改写。

这是这本书最想说的一个变化。

从眼睛到工厂，不只是本事变大了。是人和世界的关系，换了。

用眼睛的人，站在世界外面。世界是一台戏，他是观众，看得清清楚楚，看完了回家。

开工厂的人，站在世界里面。世界是他的土，也是他的客人；他生出来的东西，进了世界，又被世界改写，送回来。他改写世界一点点，世界也改写他一点点。

观众，是不会被戏改写的。

工厂，天天被它的客人改写。

我想，这就是“理念之我”最深的意思。

它不是一个站在高处、看清了一切的“我”。它是一个站在日子中间、一边生、一边被改写的“我”。它的样子，每一天都在变；可是它的名字，一直挂在那里；它的账，一直记着。

这个“我”，在二〇一七年的那双眼睛里，是看不见的。

因为眼睛，看不见自己。

◆ 四、一门主体经济学：从一座工厂，到千千万万座

一座工厂，是一个人的事。

一门经济学，是很多人之间的事。

从第二句话，走到第三句话，中间，隔着一个问题：千千万万座理念工厂，放在一起，会发生什么？

卷五、卷六，是想回答这个问题的。

它们说：会有一种新的经济。

第一种经济，交易的是物。一袋米，一张桌子，一台机器。东西在那里，谁有，谁卖；谁要，谁买。

第二种经济，交易的是人和人之间的东西。服务，关系，注意力，流量。

第三种经济，交易的，是一个人的理念工厂生出来的东西：一个只在他的土里长得出来的办法，一个带着说明书、带着失效户、挂着他名字的理念。

一号位，二号位，三号位。

机器，正在把第一种经济里的很多活，第二种经济里的很多活，一样一样地接过去。公共知识的价格，一年比一年低，一直往地板上落。

落到地板上以后，人和人之间，还能拿什么来交换？

这本书的回答是：拿“我的”。

不是“我的东西”，不是“我的时间”，是“我的理念”：我在我的日子里，碰出来的、别人碰不出来的、挂着我名字的那些东西。

这件事，放到卷十那条街上，看得更清楚。

修鞋铺的老板，打电话给桂芬姐，说“守一段时间”在他那里只对一半，他碰出了“早放晚取”。桂芬姐在本子上，写他的名字。

这一通电话里，没有一分钱。可是有一样东西，被交换了：一个理念，从一座工厂，到了另一座工厂；一条断处，从另一座工厂，回到了这一座。两座工厂，都比打电话之前，厚了一点。

小周去看桂芬姐的前半本账，没有收钱。可是那一趟，桂芬姐提前一年，看见了她的土正在变。那一年，对她的店，值多少钱?

这些交换，今天，大多还不是买卖。它们是人情，是帮忙，是“顺路看一看”。

可是，一种经济，最早的样子，常常就是这样的：先是互相帮忙，再是互相记账，最后，才有了价钱。

主体经济学，想讲的，是这些今天还叫“帮忙”的东西，将来，怎样有一本清楚的账，怎样有一个社区里慢慢定出来的价，怎样让一个普通人，靠他的理念工厂，也能过上日子。

这是一个很大的判断。

大到我在卷十一里，给它写了一串作废条件：社区里的交易，要真的长起来；要有不认识的客人付钱；复式记账，要有很多人在用；那张网，不能长歪，不能抽成，不能替人喊，不能变成一座塔。

写这些作废条件的时候，我心里很清楚：主体经济学，今天，还不是一门经济学。

它是一门经济学的种子。

它有了几个概念：客体，互动，主体；私产，社区定价，复式记账。它有了一台很小的样机：站上那些写着作废条件的书，登着评分和不足的文章，一次一次真跑下来的碰撞。它有了几个设想出来的人：秀兰，林老师，小周，桂芬姐。

它还没有数据。还没有被量过。还没有被一个不认识我的经济学家，认真地反驳过。

一门经济学，要成为一门经济学，这些都要有。

所以，结语里，我不想说“主体经济学的时代已经到来”。

我只想说：它的土，正在变熟。

机器把公共知识推到地板，是这片土在变熟。千千万万普通人在机器面前慌了，开始问“那我还剩下什么”，是这片土在变熟。站上一个一个学员，开始给自己的理念挂名、记失效，是这片土在变熟。

土熟了，花会不会开，开成什么样子，我不知道。

我能做的，是把种子，老老实实地放进土里；把我自己的那一座工厂，老老实实地开下去；把账，老老实实地记下来。

然后，等。

卷六讲过：等待，不是拖延。等待，是在维度上配平：土还没熟的时候，先把能做的 S 和 D 做好。

◆ 五、这本书没能说完的

写到结语，我心里清楚：有几件很大的事，这本书碰到了边，没有走进去。

我把它们写在这里，留给下一本书，也留给你。

◆ 第一件：理念之我，和一个家

这本书讲理念之我，讲的多是一个人：一个人的土，一个人的路，一个人的招牌。

可是人不是一个人活的。秀兰的工厂，一半的原料，来自她的两个孩子；桂芬姐的本子上，最早的几十个名字，是护士和医生；林老师班上四十几座小工厂，是她的工厂生出来的。

一个家，是不是也可以是一座工厂？两个人的土，合在一起，是一片什么样的土？一个孩子，是在父母的工厂里长大的，他什么时候，开始有了自己的招牌？

这些问题，卷七写“一个家身上的一次发生”时，碰了一下。没有走进去。

◆ 第二件：理念之我，和时间的尽头

一座工厂，是会关门的。一个人，是会老、会走的。

卷一讲过那位老大夫：方子，跟着他一起走了。几千年里，这样的事，重复过无数次。

一座有账本的理念工厂，是不是能不一样？它的土、它的路、它的招牌，是跟着人走的；可是它的账本，是留得下来的。后来的人，拿到这本账，能不能接着开下去？接着开下去的，还是原来那座工厂吗？还是一座新的？

这件事，我在别的书里，用“账、史、承接”三个字讲过一些。这本书，没有展开。

◆ 第三件：理念之我，和机器的将来

卷十一的废-05，写得很清楚：如果有一天，机器有了自己的名字、自己的账、自己的客人，它会不会也有一个“理念之我”？

我不知道。

可是我知道，如果那一天来了，这本书里说的很多话，都要重新想。不只是“AI 占 D 不占 S”这一句，还有“理念之我”这四个字本身：它是不是只能是“人的”。

这是这本书，留给将来最大的一个问号。

三件事，三个没走进去的门。

我不打算假装它们不在。一本书，最诚实的结尾，不是“一切都讲完了”，是“讲到了这里，还有这些没讲”。

六、三个字之间的那条路

眼睛，工厂，经济学。

回头看这三个字之间的路，我发现，它们不是一个一个替换的。

不是有了工厂，就不要眼睛了；也不是有了经济学，就不要工厂了。

它们是一层一层长上去的，像一棵树。

眼睛，是根上的那一点光。

一个人，要先知道，一件事可以不只有一个样子，他才会想去碰它。那一点“原来还可以这样看”的亮，是一切的开始。

三视角死了。可是“不只用一只眼睛”这件事，长进了 SDE 的诊断里：卡在哪里？是样子（S），是路（D），还是土（E）？这一问，就是那双眼睛，换了一个活法，活在了工具的第一步里。

工厂，是干。

一个人，有了那一点亮，还要有一双手，有一整套活：土，路，招牌，账本，客人。这一整套活，就是他的理念之我。

它是这棵树最粗的那一段。这本书，十一卷，大半在讲它。

经济学，是枝叶和林子。

一棵树，长到一定的时候，会和别的树，根挨着根，枝碰着枝，长成一片林子。林子里，有了风，有了鸟，有了一整个自己的天气。

千千万万座理念工厂，挨在一起，互相送原料，互相找错，互相改写，互相付钱，就长成了一片林子。

主体经济学，是想讲清楚这片林子的天气。

所以，从一双慧眼，到一座理念工厂，再到一门主体经济学，不是我换了三次题目。

是同一件事，长了三层。

最底下，是一个人，睁开眼睛。

中间，是一个人，伸出手，开了一座工厂，挂上了自己的名字。

最上面，是千千万万个人，都这样做了，他们之间，长出了一种新的交换，一种新的信任，一种新的活法。

我这十年，是从最底下那一层，一层一层，往上爬的。

爬到今天，我站在第二层上，抬头，能看见第三层的样子。还看不太清，可是看得见。

◆ 七、回到那杯茶

这本书，是从一杯茶开始的。

九月二十日，五十五岁，早上，烧一壶水，泡一杯茶，坐到桌前。窗外是娄底的秋天。我开始数：这些年，我手里还攥着什么。

数出了三样：一个理论，一个工具，一声呼喊。

写完了这本书，我想再数一次。

还是三样。

可是，我现在知道了，它们不是三样东西，是一样东西的三个方向。

理论，是土。工具，是路。呼喊，是花。

合在一起，是一座理念工厂。

是一个理念之我。

是我。

用一句话说，就是这本书开头说过的那一句：

一个理论、一个工具、一声呼喊，合起来是一座理念工厂：
它生产我的理念，也在服务别人的场里，显露出我。

可是，我还多数出了一样。

那就是卷十一最后说的：失效户。

它不是第四个宝贝。它是装三个宝贝的那个盒子，底下的那一层。

没有它，三个宝贝，会慢慢变成三尊神像：理论成了一块碑，工具成了一套口诀，呼喊成了一句自我吹嘘。

有了它，三个宝贝，才一直是活的：理论会被认账改写，工具会被判负改出新样子，呼喊出来的那个“我”，会在一个一个人的日子里，被重新算出来。

还有一样，是我写这本书之前，没有想到的。

写这本书，本身，就是三个宝贝的又一圈。

我用我的理论，看我自己的十年。我用我的工具，一卷一卷地碰：三个宝贝之间，是什么关系？缺了一样，会怎样？一个妈妈、一个会计身上，它们是什么样子？碰出来的，一卷一卷，挂上我的名字；碰不清楚的，一条一条，记进卷十一。

而这一圈转下来，我的理论，也被改写了一点。

写这本书之前，我以为，理念之我，是三个宝贝里的第三个。

写完了，我知道，理念之我，是三个宝贝合在一起的那个整体。第三声喊，喊出来的，不只是第三个宝贝，是整座工厂。

这一点改写，是这本书自己，给我的礼物。

◆ 八、那些名字

一本讲“挂名字”的书，最后，要说一说名字。

这本书的封面上，只有一个名字：我的。

可是这本书里的每一样东西，都不是我一个人的。

三视角那几年，那些接不住的问题，“看清楚了以后呢”“哪张图才是对的”“这是发现的还是想出来的”，是学员们问的。他们递给我的，是三把钥匙。我那时候不知道它们开的是哪几扇门；今天，我知道了，这本书的三个宝贝，就是那三扇门后面的东西。

站上那台机器，三席对撞，后来改成只让结算席读 SDE，是在一次一次用它、一次一次看它碰出同一句话的三种说法之后，才改出来的。每一次改，背后都有一个用它的人，说过一句“这个不太对”。

那些拿着 SDE，去碰他们自己的教育、健康、家庭、生意、语言、翻译、艺术的学员，那些回来问“在我这里，好像不是这样的”的人，他们的问题，一次一次，改写了 SDE。

还有那台机器本身。这本书里说了很多遍，AI 占 D，不占 S。可是 D，是路；没有这条路，很多东西，我一个人走不到。

这些名字，很多，我在这本书里，没有一个一个写出来。

这是这本书自己的一笔失效：一本讲“每一笔都要写名字”的书，自己的来历里，名字写得太少。

统稿的时候，我想补一页。把那些问过我问题、找过我错、在自己的日子里用SDE碰出过东西、又把“不是这样的”送回来的人，凡是愿意留下名字的，都写上。

那一页，会比这本书的任何一章，都更像这本书想说的那件事。

◆ 九、给你

最后几句，是写给你的。

你读到这里，也许是一个学员，跟着我走过三视角、321、SIO、SDE这几站；也许是一个第一次听说这些的人，被书名里“宝贝”两个字吸引进来；也许，你正在某一片日子里，对着机器，心里有一点慌。

不管你是谁，我想把二〇一七年的那句话，和二〇二六年的那句话，一起交给你。

二〇一七年，我说：给你一双慧眼看世界。

今天，我想改一改：

你不只需要一双看世界的眼睛。你需要一座和世界一起生长的工厂。

它不用很大。一个旧笔记本，一个小铁盒子，一个油渍斑斑的账本，就够了。

它的土，是你自己的日子。你以为那是草稿纸，那是一片很厚的土。

它的路，是诊断、换维、结算。机器会陪你走，可是起手的那一下，是你的。

它的招牌，是你的名字。挂在你碰对的地方，也挂在你碰错的地方。

它的客人，就在你身边：你的孩子，你的学生，你的同事，你店里凌晨来吃一碗面的人。

九年多以前，我以为，我能给人的，是一双眼睛。

今天，我知道，我能给人的，不是一样东西。是一个邀请：

来，开一座你自己的工厂。

它生产的，是你的理念。

它显露的，是你。

它连起来的，是一张网。那张网上，有秀兰，有林老师，有小周，有桂芬姐，有我。

还有一个空着的位置。

那是你的。

茶，又凉了。

我把它喝完，把这本书合上。

窗外，还是娄底的秋天。天很高，云走得慢。

明天早上，我还会烧一壶水，泡一杯茶，坐到桌前。

打开我的账本。

看一看，昨天，有没有人告诉我：在我这里，不是这样的。

（全书完）

参 考 书 目

一、作者在德麦国际出版的相关专著（按站上号数）

1. 王德生：《主体性的典范革命——三号位读数与人—AI 复合主体的发生》，德麦国际专著第 110 号。
2. 王德生：《从最强大脑到最强复合大脑——思想主体性的革命》，德麦国际专著第 115 号。
3. 王德生：《理念艺术的诞生与实践》，德麦国际专著第 116 号。
4. 王德生：《发生学哲学的萌芽》，德麦国际专著第 118 号。
5. 王德生：《发生落点》，德麦国际专著第 121 号。
6. 王德生：《AI 时代教育的认知变革——腾出的那一处，怎样才被占住》，德麦国际专著第 122 号。
7. 王德生：《可判性的到来——发现还是发生？》，德麦国际专著第 124 号。
8. 王德生：《番茄炒蛋是谁发现的？——一台引擎，三扇门：知识、技术、艺术的发生学》，德麦国际专著第 125 号。
9. 王德生：《后现代的 SDE 解构——主体发生学的萌芽》，德麦国际专著第 126 号。
10. 王德生：《AI 时代的哲学困境——发现学哲学的慢慢离去》，德麦国际专著第 127 号。
11. 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。
12. 王德生：《慧眼之死——从三视角到 SDE 的十年自我解构（2017—2026）》，德麦国际专著第 130 号。
13. 王德生：《AI 时代为何发生学哲学必须成为每个人的主科》，德麦国际专著第 195 号。
14. 王德生：《第三声喊：理念界的我》，德麦国际专著第 200 号。

二、作者的文章与课件

1. 王德生：《给你一双慧眼看天地》，公众号「三视角智慧」，2017 年 1 月 9 日。
2. 王德生：《我的收获：一个理论，一个工具，一声呼喊》，SDE Universes 专栏，2026 年 9 月。
3. 王德生：《我的收获》学员课件（三十页），2026 年 9 月。

三、书中提到的前人著作

1. 约翰·洛克：《政府论》（Two Treatises of Government），1689 年。第 20 章所说“把劳动掺进一样东西里”，出自其下篇论财产一章。
2. 麦克斯·施蒂纳：《唯一者及其所有物》（Der Einzige und sein Eigentum），1844 年。
3. 迈克尔·波兰尼：《个人知识》（Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy），1958 年。
4. 艾萨克·牛顿：《自然哲学的数学原理》（Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica），1687 年。第 12 章所说的万有引力，出自此书。
5. 卢卡·帕乔利：《算术、几何、比与比例概要》（Summa de arithmetica, geometria, proportioni et proportionalita），1494 年。书中论簿记的一篇，是复式记账最早的系统印本；本书第 25 章借用“复式记账”一词，借到哪里为止，见该章与卷十一失-06。

四、本系列可对照而读的各卷

1. 王德生：《普通人都能明白的罗尔斯》，德麦国际专著第 104 号。
2. 王德生：《普通人都能懂的马克思》，德麦国际专著第 143 号。
3. 王德生：《普通人都能懂的霍布斯》，德麦国际专著第 146 号。
4. 王德生：《普通人都能明白的尼采》，德麦国际专著第 169 号。
5. 王德生：《普通人都能懂的詹姆斯》，德麦国际专著第 202 号。

附 录

附录一　十年编年与四站

时间	站	三个字	松开了什么
2017 年 1 月—2022 年 10 月	三视角	对比、变化、分布	只用一只眼睛
2022 年 10 月—2024 年 7 月	321 智慧	存在、矛盾、视角	只看不动
2024 年 7 月—2025 年 12 月	SIO	本体、意义	看的人站在外面
2026 年 1 月起	SDE	显露、差异、纠缠	那个问句本身

日期	事件
2017 年 1 月 9 日	第一篇公众号文章《给你一双慧眼看天地》，末尾一行：给你一双慧眼看世界
2026 年 5 月	S 从“结构”改读为“显露”；结构，是显露的稳定态
2026 年 8 月	判 321 智慧的核心答案是错的
2026 年 9 月 20 日	五十五岁；写《慧眼之死》，判三视角的死
2026 年 9 月 21 日	给站上定下一句话：让每个人都有自己的思想和知识工厂
2026 年 9 月	专著第 200 号《第三声喊：理念界的我》；本书统稿
2027 年 9 月	本书卷十一第一次回看
2029 年 9 月底	本书卷十一观察期结束，总结算

附录二　术语对照

词	大白话	书里在哪里
E（纠缠）	土：看不见的底子，一切的来处	第 11、44 章
D（差异）	路：推动变化的那一串选择	第 11、45 章
S（显露）	花：最后大家认得出的样子；结构是它停下来时的样子	第 11、46 章
三方程	三样东西互为变量，谁都由另外两个生出来；F、G、H 是定性的	第 11、72 章
从发现到发生	东西不是本来就在那里，是生出来的	卷二
诊断、换维、结算	卡在哪一维；从别的维拿东西来撞；这一轮多出了什么	第 16 章
同基底	读同一套东西的人或机器；同一个锅里碰不出新东西	第 15 章
第三声喊	在理念世界里喊出“我名下的”	第 20 章
理念工厂	土、路、招牌、账本、客人，五样都有	第 23、34 章
功劳户、失效户	两本账：生出了什么；在哪里断了	第 25 章
一笔两记	找到错的人记功，犯错的人也记下，不被抹掉	第 25 章
一号位、二号位、三号位	客体经济、互动经济、主体经济	第 28 章
社区定价	“我的知识”的价，由社区里的复合体之间一次一次定出来	第 31 章
无主工厂	缺了呼喊：东西流出去，回不来	第 62 章
空喊	缺了工具：喊了“我的”，手里没有能挂名的东西	第 63 章
自以为是	缺了理论：把别人的断处都算成别人的错	第 64 章
回写	用出来的东西，回过头来改写理念、工具和理论	卷九
作废条件	事先写好：看到什么，这个判断就站不住了	第 36、111 章

附录三　三个宝贝速查

	理论	工具	呼喊
是什么	SDE 本体论：从发现到发生	大模型的 SDE 化；SDE 多维度碰撞法	理念之我的诞生：我名下的
对应	E，土	D，路	S，花
做什么	看	生	用
在工厂里	地基	生产线	招牌与账本
三方程	理论＝H（我，工具）	工具＝G（我，理论）	我＝F（工具，理论）
缺了它	自以为是	空喊	无主工厂
主场	卷二	卷三	卷四

附录四　一张家常的体检表（速查）

问自己	答不上来，多半缺的是	先补什么
我碰出来的东西，挂着谁的名字？它断了，回话送得回我这里吗？	呼喊	写一张卡片：办法、在哪里成立、在哪里不成立、怎么来的、名字
我手里有没有一样写清楚了、别人拿去就能用的东西？	工具	挑一件卡住的事，诊断、换维、结算，碰一轮
别人说“在我这里不是这样的”，我第一句想说什么？	理论	把那句话记进失效户，写上他的名字，想一想是哪片土不一样
最近三个月，失效户上添过一条吗？	回写	回头看这个月的结算，把没成的补写上

附录五　与站上各卷的对账

本书	对照而读
卷一 十年编年	第 130 号《慧眼之死》
卷二 理论	第 125 号《番茄炒蛋是谁发现的？》、第 118 号《发生学哲学的萌芽》、第 127 号《AI 时代的哲学困境》
卷三 工具	第 115 号《从最强大脑到最强复合大脑》
卷四 呼喊	第 200 号《第三声喊：理念界的我》
卷五、卷六 主体经济学	第 129 号《让每个人都有自己的思想和知识工厂》、第 110 号《主体性的典范革命》
卷十一 失效户	第 124 号《可判性的到来》；第 200 号的失效户与预注册