精益求精的
空转

AI 时代内卷的发生学与出路

王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press

精益求精的

空转

AI 时代内卷的发生学与出路

王德生　著

德麦国际出版社

DEMAI INTERNATIONAL PRESS

出 版 信 息

书名	《精益求精的空转——AI 时代内卷的发生学与出路》
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 533 号
ISBN	979-8-90690-547-5
定价	US$10
开本	190 mm × 250 mm
字数	约 24 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的判断与承重命题由王德生口述给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿。书中所有人物、店铺、机构与场景均为构想，不是真实的人和事；书中的数字，凡写“假设”“比如”者，是为讲清道理而设。涉及医疗的案例只讲人怎样做事，不作诊断，不构成医疗建议。书中对站内专著的引用，以及凡标〔待核〕处，尚未逐一对照原书，汇总于附录 D。版权所有，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

全书结构：出版信息、作者介绍、前言、导读、目录；三编十四章（上编 问题与工具，中编 三种内卷，下编 闭环与出路）；结语、参考书目（站内专著与引用）、附录四件。

作 者 介 绍

王德生，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论思想体系的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、董事长。

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，并在中国科学院完成博士后研究，研究方向包括 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。曾任教于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学。

他的思想体系先后经历四站：三视角·知识的结构和体系（2015 年起）、321 智慧系统（2021 年起）、SIO 本体论（2025 年起），以及 SDE 本体论（2026 年起）——从"发现"一路走向"发生"。

在德麦国际出版社出版多部专著，包括《130 年哲学思想史解读：普通人都能懂》，以及"普通人都能懂的"系列：《普通人都能懂的皮尔斯》《普通人都能懂的维特根斯坦》《普通人都能懂的德里达》《普通人都能懂的〈差异与重复〉》《普通人都能懂的康德》。

前 言

一条街，一个问题

◆ 一、一条街与一个问题

清晨四点四十，柳巷早餐街还是黑的。

先说一句：柳巷早餐街是这本书构想出来的一条街，现实里没有它。书里的人物、店铺、场景，也都是构想的。构想的用处，是把一件常见的事放慢，放到你能看清每一个动作。

柳巷不长，一头是菜市场，一头是公交站。街上有十家早餐店：两家卖包子，两家卖豆浆油条，两家卖面，两家卖粥和小菜，还有两家卖煎饼和饭团。陈师傅的"老陈豆浆"开在街中间，他五十二岁，在这里站了二十来年。隔着三个门面是老刘面馆，老刘四十九岁，嗓门大，煮面的锅比别人的都大。

一年多以前，这条街上发生了一件小事。不知从哪一家开始，大家都用上了同一个AI。

这个AI能做的事不多，每一样都很实用。它看你前三个月的账，告诉你明天该备多少料。它看周围几家的价格，告诉你今天该定多少钱。它帮你排两个伙计的班，替你写菜单上的字，替你配一条拍给街坊看的短视频的文案。收费不高，一个月差不多一顿饭钱。

头几个月，人人满意。陈师傅说，备料准了，豆子不再成桶地倒掉。老刘说，菜单上的字比他自己写的好，客人多看了两眼。卖包子的那家发现，AI建议每天少蒸一屉，结果下午不再剩包子。粥铺的老板娘说，排班排得合理，她终于能在下午睡一个钟头的觉。

那段日子，柳巷的早晨很好看。天刚蒙蒙亮，蒸笼的白气一团一团往上冒，街灯还没灭，豆浆的香、油条的香、面汤的香，一层压着一层。陈师傅把当天的豆子泡上，手

机在案边亮一下，是AI发来的备料单：今天周四，下雨，建议少磨一成。他看一眼，照着做，下午一算，果然一桶不剩。他对老婆说，这东西，比我自己记的账准。

老刘的变化更大。他以前不爱写字，菜单是一块旧黑板，粉笔字歪歪扭扭，今天有什么全凭他嗓子喊。用了AI以后，黑板换成了印好的立牌，字是端正的，每样面后面还有一句小字：汤是骨头熬了六小时的。这句话是AI替他写的，他自己看了好几遍，觉得说得对，就是没想到自己能说得这么好。

街上的人也夸。有个住在巷尾的老太太，天天来买一份粥，她跟粥铺老板娘说，这条街这一年，干净了，快了，菜单也看得懂了。

没有人觉得哪里出了问题。恰恰相反，每个人都觉得自己抓住了一个好机会。

一年以后，情形变了。

包子还是那个包子，味道一点没差，甚至更稳了。可是价钱不对了。我们假设（这是构想的数字，只为看清道理）：一笼包子原来卖八块，现在卖六块五。别的家也是这样，豆浆降了五毛，面降了一块，粥降了几毛。降价不是谁带头，也没人商量。每天早上，AI都会把周围几家的价格告诉你，并且温和地提醒一句：你比邻居高了，会不会流失客人？于是你降一点。邻居的AI也对邻居说了同样的话。

利润也不对了。假设一家店原来每个月能落下一万块，现在只落下六七千。备料更准了，浪费更少了，可价钱降得比省下来的更多。

最不对的，是人。起早的时间一点点往前推。AI说，五点半以前来的客人最多，那就五点开门；可是邻居也看到了同样的建议，大家都五点开门；于是有人想，那我四点半开，抢在前面。现在柳巷的灯，四点四十就陆续亮了。

那天晚上收摊以后，陈师傅和老刘站在街口抽烟。

老刘说："我现在比三年前做得好。出品稳，菜单漂亮，备料不浪费，我哪一样不比以前强？"

陈师傅说："是啊，我也比以前强。"

老刘说："那怎么反倒更累，更不赚钱？"

陈师傅没有回答。他吸了一口烟，看着对面那一排还没熄灭的招牌，十家店，十块亮着的灯，每一块都比去年亮。街上有风，卷帘门哗啦啦响了一阵，又静下去。老刘把烟头踩灭，说了一句"明天又得四点起"，回家去了。陈师傅一个人在街口站了一会儿，才慢慢往回走。

那天夜里，陈师傅躺下以后没有马上睡着。他想起一件事：这一年，没有哪个客人说过他的豆浆变差了，也没有哪个邻居的东西忽然变得特别好。十家店都在慢慢变好，又都在慢慢变得一个样。他记得半年前，他还能一口尝出哪家的包子馅是哪家的，现在，隔着一条街买回来的包子，他都得想一想才分得出来。

他没有把这件事讲给老刘听，因为他自己也说不清，这算不算一个问题。

这个问题，就是这本书的起点。

工具是好的。人没有偷懒，没有胡来，每个人都比去年做得更好。按常理，大家都做得更好，日子应该更好过。可是全街的人一起变得更累，一起赚得更少。

这不是柳巷一条街的事。你大概在别的地方也见过它：一个初三的孩子，志愿时长已经够了，还在刷；一个求职的年轻人，简历用AI改了十遍，对面的公司用AI筛了一千份；一个互联网公司的运营，报告用AI写得比以前快一倍，下班却比以前更晚。每个人都在认真做事，每个人都比从前做得好，可是整件事看上去，像是一群人在原地越跑越快。

有人给这种情形起了一个名字，叫"内卷"。这个词大家都听过，也都用过，用得多了，意思反而变得模糊：有时是抱怨，有时是自嘲，有时只是"忙"的另一种说法。可是它到底说的是什么？是人太多？是竞争太狠？是效率太高了，东西多得卖不掉？还是人心太急？这些说法，每一个都有几分道理，也每一个都有够不着的地方。这本书要做的，就是把这几分道理和够不着的地方都看清楚，再往前走一步。

在你读下去之前，也许有人会问：你是不是要怪AI？不是。AI在柳巷只做了一件事，就是帮每一家把事情做得更好，这件事它做成了。我们也不是要说，竞争是坏的，人不该比较。比较一直有，竞争也一直有，菜市场里谁家的菜新，谁的价钱公道，大家

心里都有一杆秤。这本书要问的，只是：当所有人都在同一杆秤上称自己，称得越来越准，越来越快，会发生什么？

下面先用一节的篇幅，说清楚这本书的回答是什么，你该怎样读它。

◆ 二、本书的回答与读法

先说回答。这本书的回答，只有一句话：

内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是精益求精的空转。

这是简短的说法。完整的一句，本书叫它承重判断，后面几个关键的地方还会请它出场，每次都是同一句话，一个字不改：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

这句话里有两个词需要说一下。

"精益求精"，指的是人把一件事一遍一遍做得更好：误差更小，浪费更少，亏得更少。这是一件好事，一个好木匠、好厨子、好裁缝，都是这样练出来的。陈师傅的豆浆磨得一年比一年细，也是这样。

"空转"，指的是同一台发动机照样转着，劲照样使着，可是转完以后什么也没有留下。就像推磨，人一圈一圈走，磨在转，人在推，磨盘上却没有豆子，磨出来的是一圈一圈的空。

所以，这本书说的"内卷"，不是指做得太多，也不是指做得太好，而是指：人做得越来越好，这个"越来越好"却没有变成人身上越来越厚的东西。起早的人更早，使劲的人更使劲，名次和价钱这些数字在涨涨落落，像水面上的水珠，一颗一颗，很显眼——可是水珠不是病根，病根在水下面，在发动机里有一个地方被锁住了，转动的结果回不去它该回的地方。

具体是哪个地方被锁住，被锁住的方式有几种，各自怎么发生，又怎样才能解开，是后面十几章的事。这里只需要记住一点：这本书不是在劝你少做一点、慢一点、佛系一点。它要问的是另一个问题：你做的每一件事，做完以后，有没有变成你自己的东西。

再说读法。

先把这个回答拆开说一遍，免得读下去时对不上号。如果你的第一反应是：这不就是说"白忙一场"吗？请再想一想。白忙一场，是做了事没有结果。空转不是没有结果：柳巷的豆浆更稳了，面馆的菜单更好看了，粥铺的排班更合理了，这些都是真的结果，都被客人吃进了嘴里。空转的意思是：这些结果，没有一样能让这家店在明天比今天更站得住。它们成了所有人都有的东西，成了街上的公共底座，而不是某一家人自己的厚度。

再说得具体一点。同样是起早磨豆浆，一个人磨了三年，手上有了分寸，闻得出豆子的新旧，这三年"长"在了他身上。另一个人也磨了三年，每天照着机器给的单子磨，单子越来越准，他磨得越来越省力，可是他拿掉单子，就不知道今天该磨多少。前一个人的三年，是加了厚的三年；后一个人的三年，是熟练的三年。两个人都累，都精益求精，差别在于，做完以后留在自己身上的东西不一样。

读到这里，你也许已经想到了自己的身边事。请先记下来，不用整理。你想到的那件事，大概也有这样一个细节：做得更好了，却不比从前轻松。这个细节，就是本书要抓住的线头。

这就是本书的出发点。后面所有的章节，只是把这个差别在不同地方的样子，一遍一遍讲清楚。

接下来说读法。

第一，书里的人物与场景，都是构想的。柳巷早餐街、陈师傅、老刘、小林、乐乐、方医生和郑医生，等等，没有一个是真人，没有一家是真店，没有一件事是真发生过的新闻。我们这样写，是因为构想的场景可以只留下与道理有关的部分，不会牵出无

关的细节，也不会冒犯真实的人。书里偶尔出现的数字，都是"假设""比如"一类的构想数字，用来看清道理，不是统计，不是调查，请不要当成事实去引用。

第二，每一章开头，有一两句话，叫"这一章的问题"。每一章结尾，有"带走的话"，三句以内；还有"小账"两行，第一行说这一章动了什么，第二行说这一章留下了一个什么可以被检验的预测。如果你时间紧，先读这三处，再回头读正文，也不会迷路。

第三，每一节都从一个具体的场景开始，然后才讲道理。如果哪一段你觉得道理讲得绕，请先回到场景，场景是不会骗人的。

第四，本书有三条规矩，我们自己先立下。一是不作诊断：书里有医生的故事，但只讲他们怎样做事，不讲任何病该怎样治，也不构成医疗建议。二是不做政策表态：书里会写到企业、平台、学校和政府在做什么，写的是看法与做法，不替任何一方出主意、定政策。三是读数不进考核：书中会提出一个粗糙的读数，帮你看清自己的做法，它不能拿去给任何人打分、排名、定奖惩。一旦拿它去考核，它就变成了新的榜单，而榜单恰恰是本书要拆的东西。

最后说一句老实话：这本书的说法有可能错。第 13 章专门写了两种情形，只要它们出现，这本书的说法就站不住。写明这一点，不是客气，而是因为一个说不出自己会在什么时候错的说法，不值得你花时间读。

◆ 三、三编之间的关系

全书分三编，像走一段路的三个阶段：先把问题和手里的工具备齐，再看这个问题在三个地方各自怎样发生，最后看三处怎样接成一个圈，又怎样走出来。

上编叫"问题与工具"，从第 1 章到第 4 章。第 1 章从柳巷出发，看人为什么在工具变好以后反而更累，看两条最常见的办法为什么走不通，再把问题重新提出来：内卷不是"多"，而是"空"。第 2 章把几种最有影响的旧解释一个一个请出来，说它们各自说对了什么，够不着什么，最强的反驳是什么，最后指出它们共同没看见的东西。第 3 章借"揉面""听水开""看菜新不新"三件日常的感觉，把本书用的几个基本概念讲清楚，也讲出全书的主轴：一件事做完，结果要回写。第 4 章说精益求精和空转为什么是同一台机器，只是

机器上有三个地方，锁住哪一个，回写就断在哪一个。读完这一编，你手里有了问题，也有了看问题的工具。

中编叫"三种内卷"，从第 5 章到第 8 章。第 5 章先回答一个绕不开的问题：为什么是三种，而不是两种或五种？答案不在于我们愿意列几种，而在于那台机器有三个顶点；这一章还要拿出一张七个三角的表，再给你几个问句，让你在日常里认出自己碰上的是哪一种。第 6 章、第 7 章、第 8 章分别写三种内卷：标准被预先定死的内卷，决策被机器统一代做的内卷，精力只耗不养的内卷。每一章都从一个熟悉的人开始：一个志愿时长不够的初三孩子，一位用AI改简历的求职者，一块被年年催肥的菜地。这一编读完，你能说出自己碰上的是哪一种，以及它为什么发生。

下编叫"闭环与出路"，从第 9 章到第 14 章。第 9 章把三种内卷放进一张九格的总图里，逐格看，哪些格子已经发生，哪些格子至今没发生，为什么没发生。第 10 章把三种内卷接成一个圈，说明为什么只修一处，会被另外两处拉回去。第 11 章提出"两本账"的想法：除了记产出，还要记一种更难记的东西，叫"加厚"，并且给出一个初步的、不完美的读数。第 12 章写三条出路，以及为什么三条要一起走。第 13 章不讲出路，讲边界和检验：这本书什么情况下会错，哪些行业这个思路用不上，最强的反驳是什么。第 14 章落到个人、企业、政府与平台、学校与教师各自可以做什么，写的是看法与做法，不是政策表态。这一编里，第 9 章、第 10 章是全书最重的部分，请放慢读；第 11 章往后，读法和前面不同，它不是让你同意，而是让你拿去试，试完回来改。

为什么是这个顺序？因为"怎么出来"这个问题，最容易被抢先回答。一听说某件事让人累，人们马上想问：那怎么办？于是办法一个接一个地来。可是办法的好坏，取决于你把病看成什么。如果把内卷看成"太多"，办法就是减；看成"太快"，办法就是慢；看成"太急"，办法就是静。这些办法在第 1 章里会看到，它们都走了一段，又都走不通。所以本书宁愿先备好问题和工具，再分开看三种内卷，最后才谈闭环和出路。出路不是书的重点，看清楚才是，出路只是看清楚以后顺着走出来的那一步。

三编之间，有一条线贯穿，就是"回写"。简单说：一件事做完，结果有没有回头写进你自己，让你的下一次和这一次不同。上编的问题，是回写断了；中编的解释，是回写

在三个地方各自怎样断；下编的出路，是回写怎样接上。你不必现在记住这个词，读到第 3 章，它会从揉面的手里出来。

全书最后有一篇结语和几份附录。结语把全书的话收成一页；附录是给想核对细节的读者用的材料。如果你只是想弄明白自己的处境，可以不读附录。

不同的读者，可以有不同的读法。如果你是店主或企业里的管理者，第 7 章的诊所对照、第 11 章的两本账、第 14 章的企业篇，会和你的日子最近。如果你是家长或老师，第 6 章的志愿时长、第 12 章的养育期、第 14 章的课堂篇，会更贴。如果你是年轻的上班族或求职者，第 7 章的简历战争、第 8 章的加班，会让你觉得熟悉。不过请不要只挑自己的那一章读，因为本书的主张之一就是：只看一处，看不出圈；圈要从三处一起看。

最后，请带着柳巷早餐街的那个问题读下去。十家店，同一个AI，每家都做得更好，为什么全街更累、更不赚钱？读到最后一页，如果你能用自己的话，把这个问题讲给陈师傅听，这本书就没有白写。

导 读

这本书怎么用

◆ 一、全书只有一句话

先把它请出来，读完整：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

后面的每一章，都在为这句话出力：它为什么这样说，它说的是哪一种情形，它在哪里站不住，读完以后一个人今天能做什么。

◆ 二、它什么时候会错

这句话不是拿来供着的。本书为它立了两条会被推翻的条件，原文如下，第 13 章写透：

> 1. AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。
> 2. 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

你不必等专家来验。读到第 13 章，你会看到这两条怎样落到一间诊所、一条街上。

◆ 三、怎样读

最顺的读法是从头读。全书三编，一条线：回写。上编（第 1–4 章）备齐问题和工具，中编（第 5–8 章）写三种内卷，下编（第 9–14 章）把它们连成圈，再写怎么出来。

时间紧，可以这样走：先读前言和第 1 章，再读第 3 章和第 4 章，把“回写”抓住；然后翻到第 5 章 5.3 的问句，认出自己卡在哪一头，直奔第 6、7、8 章里对应的那一章；最后读第 12 章和第 14 章。店主和管理者，可先看第 7 章的诊所对照、第 11 章的两本账、第 14 章的企业篇；家长和老师，可先看第 6 章、第 12 章的养育期、第 14 章的课堂篇；年轻的上班族和求职者，可先看第 7 章的简历战争、第 8 章的加班。书里的人物与场景，都是构想的。

◆ 四、随身三问

读完全书，只带三个问题走也够用，每一个问的是机器的一个顶点：

- 价值这一头：好，是谁定的？
- 最优化这一头：判断，是谁做的？
- 能量这一头：劲，养了没有？

外加一个总问，来自 5.3：做完这一件事之后，你下一次的起点，和上一次比，有什么不同？这些问句不打分，不下诊断，不用来评别人。

◆ 五、三种内卷怎么认

三种内卷不是三张清单，是一台机器上的三个顶点；哪一个被锁死，就是哪一种。各取 5.3 里的一句问话，先认个大概：

- 价值内卷：你现在做的这件事，“好”是什么样子，是你对着眼前这件事一点点看出来的，还是别人早就定好、发给你的？
- 效率内卷：做这件事，最难的那个判断（该不该做，先做哪个，取舍什么）是你自己下的，还是工具给的、你只管照办？

· 能量内卷：你累的时候，歇一歇，能不能回到原来的劲？还是越歇越觉得欠着？

一个人可能不止一头。先找最“发麻”的那一头，从那里入手；别急着修，只修一处会被另外两处拉回去（第 10 章）。

◆ 六、每章怎么读

每章开头有“这一章的问题”，结尾有“带走的话”和两行“小账”：第一行说这一章动了三个顶点里的哪一个，第二行留下一个可以被检验的预测。每章各管一件事：

章	它回答什么
第 1 章	工具变好、人更努力，日子为什么反而更累；两条走烂的路；内卷不是“多”，是“空”。
第 2 章	四种旧解释各说对了什么、够不着什么；它们共同没看见的，是 E 这一维。
第 3 章	用揉面、听水开、看菜新不新，亲手看见 S・D・E 与“回写”。
第 4 章	精益求精和空转是同一台机器；三个顶点，三种锁死。承重判断在这里完整出场。
第 5 章	为什么是三种；七个三角；日常辨认问句。
第 6 章	价值内卷：善、真、美被定成统一的尺子，从初三孩子的志愿时长讲起。
第 7 章	效率内卷：判断被机器统一代做，从简历战争和一对诊所医生讲起。
第 8 章	能量内卷：劲只耗不养，从一块菜地、加班、名次、养育讲起。
第 9 章	九格重扫：哪几格发生了，哪几格至今没发生，为什么。
第 10 章	三个问题三角连成一个圈；为什么只修一处会被拉回。
第 11 章	两本账：S 账记产出，E 账记加厚（初稿，单位待校准）。
第 12 章	三条出路，为什么要一起走；谱系化与差异化的区别。
第 13 章	两条证伪、诊所检验、不适用的行业、三个最强反驳。
第 14 章	个人、企业、政府与平台、学校，各写一小步。

没有读完也没关系。哪一章讲到了你的日子，就从哪一章读起。

目 录

作者介绍 · · · · · iv
前言　一条街，一个问题 · · · · · v
导读　这本书怎么用 · · · · · xiii

第一编　问题与工具 · · · · · **1**
第 1 章　AI 来了，为什么人更累 · · · · · 2
第 2 章　旧解释为什么够不着 · · · · · 25
第 3 章　用三大感觉讲清 SDE · · · · · 48
第 4 章　精益求精与空转：同一台机器 · · · · · 69

第二编　三种内卷 · · · · · **95**
第 5 章　三种内卷的来历 · · · · · 96
第 6 章　价值内卷：S3 被预设成统一标准 · · · · · 118
第 7 章　效率内卷：D3 被统一代做 · · · · · 153
第 8 章　能量内卷：E3 只耗不养 · · · · · 184

第三编　闭环与出路 · · · · · **217**
第 9 章　九格重扫 · · · · · 218
第 10 章　三路二阶碰撞：内卷是一个闭环 · · · · · 242
第 11 章　两本账 · · · · · 271
第 12 章　三条出路 · · · · · 303
第 13 章　检验与边界 · · · · · 335
第 14 章　预案：个人、企业、政府、学校 · · · · · 361

结语　回到柳巷 · · · · · **383**

参考书目 · · · · · **391**

附录 · · · · · **392**
附录 A　七个三角清单与九格总表 · · · · · 392
附录 B　E 账量表 · · · · · 396
附录 C　与站内专著的关联和引用表 · · · · · 400
附录 D　〔待核〕与构想汇总 · · · · · 401

第 一 编

问题与工具

编 序

这是全书的上编，共四章，从第 1 章到第 4 章。

第 1 章从柳巷早餐街出发，看工具变好以后人为什么反而更累，看两条最常见的办法为什么走不通，再把问题重新提出来：内卷不是“多”，而是“空”。第 2 章把几种最有影响的旧解释请出来，说它们各说对了什么、够不着什么，最后指出它们共同没看见的东西。

第 3 章借揉面、听水开、看菜新不新三件日常的感觉，把本书用的几个基本概念讲清楚，也讲出全书的主轴：一件事做完，结果要回写。第 4 章说精益求精和空转是同一台机器，机器上有三个地方，锁住哪一个，回写就断在哪一个。

全书的承重判断，在这一编的第 4 章被完整地请出来。读完这一编，你手里有了问题，也有了看问题的工具。

第 1 章

AI 来了，为什么人更累

> 这一章的问题：工具变好了，每个人也都更努力了，为什么日子反而更累、更不赚钱？先把这件事看清楚，再看清楚人们通常拿什么办法对付它，以及这些办法为什么对付不了。

◆ 一、早餐街：十家店，同一个AI

先跟着陈师傅过一个早晨。

周二，凌晨四点十分，闹钟响。一年前，他是四点四十起床，现在早了半个钟头。他摸黑穿衣服，顺手拿起枕头边的手机，屏幕亮了，是AI昨晚发来的备料单：明天周二，晴，预计客流偏高，建议豆子泡三十二斤，鸡蛋备二百四十个，油条面发一百二十根（这些数字也是构想的）。

他照着备。以前他凭感觉泡豆子，泡多了倒掉，泡少了客人走空，常常半夜懊悔。现在不用了，单子很准。四点半，他把豆子下了磨，机器嗡嗡地响。

五点整，他把卷帘门拉到一半，停了一下。街对面老刘的灯已经亮了，老刘的两个伙计在往外搬桌子。再往那头看，粥铺也亮了。他心里"咯噔"一下：他们比昨天又早了。他把卷帘门一口气推到顶。

六点半，客人最多的时候。排队的人围着柜台转了半圈，他一个人收钱、装袋，老婆在后面打豆浆、炸油条。这是他最顺手的一段，一杯接一杯，一份接一份，眼不用看，手自己就动。等这一波过去，他才有工夫喘口气，看一眼手机。

手机上有一条提醒：邻近两家豆浆铺，今天的豆浆平均价为二块五，您的定价为三块，低于或持平者客流可能上升，建议关注。

他把手机扣在案板上。

十分钟后，他又拿起来，看了一遍。再看窗外，隔壁那家的牌子上，真的写着"豆浆2.5"。他叹了口气，用粉笔把自己牌子上的"3"擦掉，写了"2.5"。

这个动作，他这一年里做过很多次。

晚上收摊，他坐下来算账。我们假设一个数字（这是构想的，只为看清道理）：他每天卖二百杯豆浆。一年前，一杯卖三块，成本一块八——豆子、水、电、杯子加起来——每杯落一块二，一天二百四十块。后来有了AI，备料准了，倒掉的豆子少了，成本从一块八降到一块六，每杯省两毛。这是实打实的好处。可是价钱从三块降到二块五，每杯少了五毛。再假设降价以后客人多了一点点，一天卖二百一十杯，算下来，每杯落九毛，一天一百八十九块。

比一年前少了五十一块。

这个账很简单，他自己用不着AI也算得出来：省下来两毛，让出去五毛。多卖十杯，也补不回来。

可是你不能说他算错了，也不能说他降价降错了。因为他的AI没有骗他：邻居真的降了，如果他不降，客人真的可能往别处走。他看到的都是真的，他做的每一步，在当时都是对的。

问题就出在这里。每一步都对，加在一起却不对。

我们把这个早晨拆开，看三样东西。

第一样，效率真的上去了。这是最要紧的一点，不能含糊。陈师傅的备料更准了，浪费更少了；老刘的出品更稳，菜单更清楚；包子铺不再剩货；粥铺的老板娘排班合理，每天能多睡一个钟头。这些都不是幻觉，它们实实在在发生了，每一家都比去年做得好。如果你拿着一把尺子，去量柳巷十家店的"做事水平"，会发现整条街一起往上抬了一截。

第二样，利润下去了，而且不是谁偷懒造成的。价钱降下来，是因为十家店用的是同一个AI，看到的是同一份"周边价格"，听到的是同一句温和的提醒。没有谁带头，没有

谁恶意，没有谁在背后操纵。每个店主都只做了一件事：不想丢客人。十个"不想丢客人"加在一起，价钱就成了一路往下的台阶。

你可能会问：那些省下来的成本呢？它们去哪儿了？它们去了客人那里。降下来的五毛里，有两毛是成本省下来的，客人享受了；另外三毛，是店主自己掏的。也就是说，这条街的效率提高，一部分让客人白得了，一部分把店主的利润吃掉了。这笔账陈师傅算得很清楚，只是他不知道该怪谁。

第三样，人更累了，而且不是活多了。你细看陈师傅的一天，总活儿其实没有增加：磨豆浆还是那些豆子，炸油条还是那些油条，甚至因为备料更准，有些活还少了。他累在别处。

他累在起得更早。四点十分，比一年前早了半个钟头，不是因为活多，而是因为他不敢比邻居晚。他累在盯。每天早上要看一次周边价格，中午再看一次，晚上算账又看一次，一天看手机的次数，比一年前多了几十次。他累在不敢歇。以前周日下午他可以关门，现在AI说周日下午有一小波学生客，建议营业，邻居也都开着，他一个人关门，心里像欠了什么。他还累在一种他说不清的东西上：以前他的决定，是他自己拿的，对了是他的本事，错了也是他的主意；现在每一个决定都先有一条"建议"，不照做，万一错了，是他不听话；照做，错了也没人怪他，可他心里也不踏实。

下午两点，店里清静下来，老婆去歇了。陈师傅坐在门口的小凳上，本来可以眯一会儿，手却不由自主地摸出了手机。他先看明天的预测，再看后天的，再看这个月的"经营周报"：客流同比、毛利变化、同行对比。周报做得很漂亮，红的绿的柱子，一条一条。他看了十分钟，看不出该做什么，只觉得心里有一根线被拉紧了：对比里，他在中间偏后。

他没有变差，他只是被放进了一张可以比较的表里。表一出现，名次就出现了。名次一出现，人就没法安心坐着。

下一页是什么，他很清楚：明天再早一点。

再看一个细节：能不能涨回去？

有一天夜里，他老婆问了这句话。她说，既然降了价还是不赚钱，干脆涨回三块，赚一个是一个。陈师傅没有马上回答。他想起上个月，粥铺的老板娘试过：悄悄把粥涨了两毛。头两天没人说什么，第三天，常来的一个客人在柜台前停了一下，掏出手机，对着粥铺的价目表和隔壁的价目表比了比，然后转身去了隔壁。老板娘看着他走，什么也没说，第二天又把价钱改了回来。

这件事，街上的人都知道，没有人需要说破。它的意思是：涨回去不是不可以，是你要有一个让客人愿意多花两毛的理由；而这条街上所有的理由，都已经被AI帮着写成了一个样子——同样的"汤是骨头熬的"，同样的"现磨现卖"，同样的"今日新鲜"。客人看过一遍，再看一遍，分不出差别，就只剩价钱可看了。

再看一个更小的细节：伙计。

陈师傅有一个伙计，二十出头，手脚勤快。以前他教徒弟，是边干边说：这豆子今天偏老，磨的时候水要少放一点；这油温不对，油条会发硬。现在，这些话越来越少。伙计看手机上的单子干活，单子上写多少，他就备多少，写几点开火，他就几点开火。有一回单子错了，AI算岔了一个数，他照着备了，下午剩了小半桶豆子，他一脸无辜地说，单子上就是这么写的。陈师傅张了张嘴，没说什么。因为这一回的错，他自己也说不清是谁的：是机器算岔了，还是伙计没长眼睛，还是他自己这一年里越来越少开口教了。

这几个细节，加上前面的账，合在一起是一幅图：整条街的人都在往同一个方向使劲，使得越来越准，越来越快，而每一个人身上，真正属于自己的东西，并没有多出来。

他把这几样东西合在一起，用了一句最朴素的话说：怎么觉得，现在每天都在赶一个什么东西，可也没赶上。

这句话，是这一节要留给你的。它的意思不是"没赶上"，而是"赶了半天，看不到自己多出了什么"。

把它放回本章的标题，AI来了，为什么人更累？柳巷的回答是：不是因为活变多了，也不是因为人变懒了，而是因为三件事同时发生了，效率上去了，利润下去了，而人被夹在中间，既得不到效率带来的从容，也护不住利润带来的底气。

这三件事里，没有哪一件是坏事。效率上去是好事，客人得了实惠是好事，店主都认真做事也是好事。三件好事摆在一起，却摆出了一个让人更累的局面。

这里还要补一句，免得你以为陈师傅是个吃亏的老实人。他不是。他精明、肯学、手脚快，在街上算是做得最好的几个之一。柳巷的难处，不在于谁不够聪明，恰恰在于每个人都足够聪明。聪明人一起聪明，聪明就成了大家都有的东西。

如果你是一位店主，你可能想问：那我不用AI不就行了？这是一个自然的念头，我们在1.3里会看到，这条路比想象的窄：十家店里有一家不用，它的备料会不准，菜单会旧，伙计会累，客人会流向别家；它的价格仍然会被邻居拖着走，因为客人的比较不会因为它不用AI而停止。

如果你不是店主，你也许在想：这不就是商家之间的价格战吗，跟我有什么关系？请先别急着下结论。下一节，我们走进三个不在早餐街上的场景：一个初三的孩子，一个求职的年轻人，一个加班的运营。你会发现，这三个场景里没有一碗豆浆，却有同样的三件事：效率上去，回报下去，人更累。

◆ 二、三个熟悉的场景

柳巷是一条街。街上的事，容易被当成"做生意的事"。为了不让你这么想，我们另走三个场景。它们离早餐街很远：一个在家里的书桌前，一个在手机的投递页面上，一个在晚上十点的办公室里。每个场景只做速写，只画几笔，让你认出那张脸；脸上的细节，留到后面的章节慢慢描。

书桌前：乐乐的志愿时长

乐乐十五岁，初三。这学期，班主任说，高中自主招生要看综合素质，志愿服务时长是其中一项，别人都攒了，你们也要攒。

假设这件事是这样的：乐乐的同学们，上一届平均攒了三十个小时，今年已经有人说自己攒了五十个。乐乐妈妈四十二岁，下班路上刷手机，看到家长群里有人晒孩子的志愿证书，在小区里扫落叶，在图书馆整理书架，在社区发传单。她心里一紧，回家就问乐乐："你的时长多少了？"

乐乐说二十二个小时。妈妈没说话。

那个周末，乐乐去了社区。一上午，她擦了两遍同一张桌子。活动结束，工作人员在表上给她签了字，盖了章。时长是三小时。

有一天，妈妈在手机上找到一个AI小程序，输入孩子的情况，它立刻给出一份"志愿服务规划"：哪些活动含金量高，哪些容易审核，每周怎么排，怎么写心得才显得真诚。乐乐照着做了两个月，时长很快超过了五十。心得也写得越来越好，每一篇都有一个"感悟"的小标题。

可是，乐乐有一天对妈妈说了一句话。她说："妈，我昨天扶了一个老爷爷过马路，我没记下来。"妈妈说："那你怎么不记？"乐乐说："没有人给我盖章呀。"

这句话，让妈妈在厨房里愣了一会儿。老师也不是坏人：材料要交，名额有限，总得有一样能写在纸上的东西。可是纸上的东西一旦成了唯一能算数的，没写上去的那一半，就像没发生过。

班里的同学互相不太问。可是每到交材料的那几天，教室里有一种说不出的气氛：有人把证书折了又折，塞进书包最底下；有人故意大声说"我才三十五个小时"，眼睛却看着别人的桌面。乐乐有一次翻到同桌的心得，发现开头是"通过这次活动，我深刻体会到"，她自己的心得，开头竟然也是这一句。两人对视一眼，都笑了，笑得有点干。

那个暑假，乐乐的日程表是这样的：周一、周三上午图书馆，周二、周四下午社区，周五和周六排给补习班。她的妈妈在表格里把时长一格一格涂成绿色，涂满一行，就像打了一场小胜仗。乐乐觉得，自己好像不是在做志愿，而是在填一张表。她没有跟妈妈说，因为妈妈忙了一天，不想让她再多一件操心的事。

这些细节，没有一个是坏事。图书馆需要人整理书架，社区需要人帮忙，孩子出了门，见了人，也许还真的学到了点什么。可是它们加在一起，却有一种让人隐隐不安的味道：做事的人越来越多，做事的理由却越来越单一。

这个速写里，同样有三件事。效率上去了：以前攒时长要自己找活动，现在AI一排，几天就够。回报下去了：时长越多越不稀奇，别人的五十，变成了六十、八十。人更累了：乐乐周末不再有空，妈妈也多了一件盯着的事。

更值得留意的，是乐乐那句话。"没有人给我盖章"，说明有一样东西悄悄换了位置：做好事这件事本身，被一个数字替代了。这个数字怎样一步一步占住了"善"的位置，是第6章的事。这里只请你看一眼那个厨房里的妈妈。

手机上：小林和苏姐的简历

小林二十八岁，找工作。他有一份中规中矩的简历，投出去，石沉大海。朋友说，现在谁还自己写简历，用AI改。他把简历丢进去，AI给他改了一版：句子更利落，数字更醒目，每一段经历后面都多了一个"结果导向"的收尾。他再投，回信多了一点。他又改了一遍，再改一遍。三个星期，同一份简历他改了十一版。

另一头，是苏姐。苏姐三十五岁，某公司的人事。她这个月要招两个人，收到了一千一百份简历。她没有时间看，公司给她配了一个筛简历的AI，先把一千份压成一百份，她再从一百份里挑二十份，最后面试十个。

这是一个构想的场景，数字也是构想的，但它的样子你一定不陌生：一边的人，用AI把简历改得越来越像"好简历"；另一边的人，用AI把简历筛得越来越像"好候选人"。改的和筛的，用的是越来越相近的标准。结果，一千一百份简历，看上去越来越像一份。

小林发现了这件事。他有一天和朋友说，现在我不知道我的简历写的是我，还是写的"AI觉得好的我"。朋友说，别想那么多，能被筛上去就行。

苏姐也发现了这件事，她看着那一百份简历，对同事说，怎么都一个味道？同事说，是啊，可是我们也没法不用筛的。

我们换到苏姐的位置看一眼。她为什么要用筛简历的AI？因为不用不行：一千一百份，她一个人看三天也看不完，而用人部门催着要人。她也知道，筛选工具会漏掉一些"不像标准简历、但可能很好"的人；她试过抽一部分被筛掉的简历回头看，看了二十份，只发现一两份值得留，而这二十份花掉她一个晚上。她的结论是：这一点漏，认了。这个结论，没有人能说她错。

再换到小林的位置。他的第十一版简历，比第一版漂亮得多，可是面试时，面试官问了一句简历上没有的问题——"你做那个项目时，最后一个星期出过什么意外？"小林愣了几秒，说了一个有点勉强的答案。他回家以后想：这件事，我的简历上写得那样圆满，可我自己想起来的，却是那个意外。

他后来发现，自己花在"改简历"上的时间，已经比花在"做事"上的时间还多。他对朋友开玩笑说，我现在的主业是简历，副业是工作。朋友笑了，笑完没有接话。

两个人都认真，两个人都用了更好的工具，两个人都比以前更累。小林多改了十次，苏姐多看了几十份看起来一样的简历。如果有人问他们，你们做得更好了吗？他们都会说，是的。可是如果再问，这个"更好"，让你们更接近想要的结果了吗？两个人都会沉默一下。

这个速写里，还是那三件事。简历的质量上去了，面试的机会没有增加，两边都累。这里面更细的结构，是第 7 章的事：为什么"AI改，AI筛"会走到这一步，以及一个人自己的判断，在什么时候被悄悄拿走。

晚上十点：小吴的报告

小吴三十一岁，互联网公司的运营，每周要做三份数据报告。假设以前一份报告他要花一个下午；现在，AI能在二十分钟里生成初稿，他改一改，一小时就好（构想数字）。

他的主管很高兴。主管说，既然这么快，我们每周增加一份竞品分析吧。过了一个月，主管又说，既然竞品分析也快，那每天出一个快报吧。小吴的报告，从每周三份，变成了每周三份加一份竞品分析加每天一份快报。

晚上十点，办公室里只剩下几个人。小吴对着屏幕，没有哪一份报告做起来是难的，每一份都很快。可是加起来，一天有十二份在等他，每一份都要看一遍AI写的东西，确认没有错，再发出去。

他有时候会想，这一年里，我到底学到了什么？以前做一份报告要花一个下午，那个下午里，他是要想的：数据为什么这样，原因在哪，接下来怎么办。现在报告很快做完，想的时间没有了。他变成了一个检查员，一个把AI写的东西从左边搬到右边的人。

有一个周六，他本来答应带母亲去医院复查，早上起来，群里弹出一条消息：主管问，周一例会前能不能把上周的竞品分析再更新一版。他回了"好的"，然后在车上用手机打开AI，让它生成了一版。母亲坐在旁边，没问他在忙什么，只说了一句："你们现在不是有那个什么，很快的吗，怎么还这么忙？"

小吴张了张嘴，没有答案。

他的同事里，有一位半年前离职了。离职前，这位同事说过大意是这样的一句话，小吴一直记着：不是干不动，是不知道自己干了半天，攒下了什么。当时小吴还觉得这话有点矫情，现在，他在地铁上，越来越能听懂它。（这是设想的一句转述。）

主管也不是坏人。他的上头，每周也在问他同样的话：既然工具这么快，你们部门还能多交什么？一层一层往上看，每个人都只是把上一层递下来的"既然这么快"，原样递给下一层。

他的工资没有变，职位没有变，同事们也是这样。大家都更快，也都更晚。

这个速写里，还是那三件事：效率上去，回报没有跟着上去，人更累。至于为什么"快"没有换来"早下班"，而是换来了"更多的活"，以及这背后一个更深的东西，叫"只耗不养"，是第 8 章的事。

三个速写合起来

为什么偏偏挑这三个？因为它们站在人生的三个不同位置上：乐乐十五岁，还没进入社会，就已经被一个数字量着；小林二十八岁，在门口排队，等着被人选；小吴三十一岁，已经进了屋，却发现屋里的钟走得比自己快。一个在家里，一个在门口，一个在

屋里。这三个位置，几乎覆盖了一个人从学到找到做的整段路：没出门时被量，求职时被筛，上了岗被催。每一段路上，都有一把等着你的尺。无论你现在站在哪个位置，大概都能从这三张速写里，认出自己的一张。

把三个速写放在一起：一个孩子的书桌，一个求职者的手机，一个运营的办公室，加上早餐街，就是四个场景。它们的行业不同，年纪不同，工具也不同，却共用一个骨架：有人在用工具把一件事做得更好；做得更好以后，别人也做得更好；大家更好了，名次没有变，价钱没有涨，机会没有多；人却更累。

再看一个共同点：每个场景里，都有一个"对照者"。陈师傅有隔壁的邻居，乐乐有同桌和家长群，小林和苏姐互为对照，小吴有那个不断加码的主管和越来越快的同事。你每天在做的，是一半看自己的事，一半看对照者的事。更要紧的是，你自己也是别人的对照者：陈师傅降价，成了邻居手机上的新价格；乐乐攒到五十个小时，成了别的孩子眼里的新线；小吴一小时交出报告，成了主管心里的新速度。每个人都被推着，每个人也在推别人。没有人是主谋，所有人都是帮手。

还要说一句免得误会：这四个场景，并不是同一件事的四个名字。它们很相像，却不一样。有的地方，是"该做的事被定成了一个数"；有的地方，是"该自己拿的主意被机器代拿了"；有的地方，是"用掉的力气没有被补回来"。这三种"不一样"，正是后面中编要分开讲的东西。现在先不分，只记住它们共用的那个骨架。

请注意，这四个场景里没有一个是在"偷懒"。没有一个人在摸鱼，没有一个人在摆烂，没有一个人在随便应付。恰恰相反，每个人都认真，都精益求精，都在向上用力。

这是一个很重要的观察。因为它说明，我们面对的，不是"大家不够努力"的问题，也不是"大家努力得不对"的问题，而是"大家都很努力，努力的结果却没有回到大家身上"的问题。

试着问这四个人，你们现在最想要什么？没有一个人会说"更快的工具"。陈师傅大概会说，想要客人认我这碗豆浆，不是认二块五。乐乐大概会说，想做一件不用盖章也算数的事。小林大概会说，想让别人看见的是我，不是我的第十一版。小吴大概会说，想知道自己这一年究竟攒下了什么。四个愿望，说法不同，指向的却是同一个方向：他们

想要的，是做完之后留在自己身上的东西。而这个，恰恰是工具变好以后，最先被挤掉的东西。

如果你同意这个观察，下面两节就好读了：人们面对这个局面，通常想了哪些办法，这些办法为什么走不通。

◆ 三、两条走烂的路

人不会傻等着累。柳巷的店主们当然想过办法，别的场景里的人也想过。办法很多，但归拢起来，最常见的是两条：一条是大家约好，一起把势头压住；一条是自己加把劲，学得比别人更快。前一条，我们叫它"限产"；后一条，叫"提速"。这两条路，每一条都走过，也都走烂了。"走烂"的意思，不是指它们一点用也没有，而是走到一半，路自己塌了。

第一条路：大家约好，一起限产

先说限产。

在柳巷，起意的是粥铺的老板娘。有一天晚上，她把九家店的老板约到自己店里，桌上摆了几碟咸菜，一壶茶。她说得很直接："咱们这样下去，谁也别想落着好。我提个办法：从下个月起，价钱谁也不许再降，回到去年的价；每家每天的出货数，也定个上限，比如（构想数字）包子最多蒸八十笼，豆浆最多磨三十斤，卖完就收摊。货少一点，价才立得住。"

屋里沉默了一会儿。陈师傅先开口，他说："行。"老刘接着说："我也行。"一圈下来，十家都点了头。大家甚至很高兴，像是一起放下了一块石头。

头两个星期，真的见效了。价牌上的数字一家一家改回去，豆浆又回到三块，包子回到八块。每家的出货有了上限，下午不再剩货，也不必再拼命赶早。陈师傅把卷帘门悄悄推回了五点半，没有人说话。

但到第三个星期，裂缝出来了。

先是一个熟客，早上七点来买包子，笼屉已经空了。他站在柜台前问："怎么就没了？"店主说，今天的量卖完了。他叹口气，转身走向街尾，那里是另一条街，不在约定里。

然后是包子铺的两位。其中一家的老板在夜里算了一笔账：约定的是八十笼，我少蒸一笼，是在让别人多卖一笼；如果我悄悄蒸八十五笼，只要别人不知道，我就多赚了五笼的钱。他的AI也在每天早上提醒他，需求预测偏高，建议适当增产。他看了半天，点了"确认"。

事情很快就传开了。也不需要谁去查，早上六点半，哪家的蒸笼摞了几层，隔着街，用眼睛就看得出来。有人开始每天早上多看一眼别人的蒸笼；有人开始在晚上数别人垃圾桶里的包装袋；有人在微信群里发"提醒"，话说得很客气，意思很重。约定还在，群也还在，可是每天多出了一件事：盯人。

一个月后，有人公开说："我不蒸八十了，我蒸一百，你们看着办。"这句话一出，约定就算散了。价牌一家一家往下改，改回两块五，改回六块五。这回，大家更累，因为多了一层互相防备的疲惫。

散伙那天，粥铺的老板娘一个人收拾桌子，把那天晚上的咸菜碟一个一个摞起来。她对来帮忙的女儿说："不怪他们。换了我，也会越线。"女儿问："那当初为什么还要约？"她想了想说："因为一个人累，累得没有道理；十个人一起累，我总觉得应该有个办法。"

这句话，值得多想一下。她看到了一件事：累是共同的，所以办法应该是共同的。可是她选的共同办法，是让大家一起守一个数，而数是守不住的。守数的代价，落在了每一个人的盯人上。

这个故事里，我们不评价任何人对不对。包子铺的老板也没有坏心，他只是在算自己的账。我们要看的是限产这条路为什么会塌。

限产想做的事，是把大家一起拉停在原地：价钱不再降，产量不再涨。它的前提，是所有人都愿意守这把尺。但是，这把尺外面有人：街尾那条街、网上的外卖、刚开的新店。尺里面也有人，每个人都发现，守尺的人吃亏，偷偷越线的人占便宜。所以它既

挡不住外面的，也管不住里面的。再说，就算它挡住了，人也并没有变轻松：以前是拼着干，现在是盯着人；以前累在手上，现在累在心上。

限产有它最强的理由，应该公平地说出来：它至少承认了问题是"大家一起"的，不能靠一家一户解决；而且暂时压住势头，有时真的能争到喘息的时间。这一点我们不否认。第 10 章会回头写，为什么即使它短期有效，也会被别的力量拉回去。这里只记一句：限产没有动那把尺，它只是想让尺不要再往下滑。

类似的约定，在不同的行业、不同的地方，有过不同的名字，其中一个大家常听到，叫"反内卷"。本书不评价任何一项具体的做法，也不替谁出主意；我们只拿柳巷这十家店作一个放大镜，看这一类做法共有的骨架：想靠约定，把一把已经在转的尺子按住。骨架本身的毛病，不取决于由谁来约、约得多严。

第二条路：自己加把劲，全员培训提速

再说提速。

限产散了以后，柳巷的店主们换了一个想法：既然靠约定不行，那就靠自己。你降价，我就比你做得更好；你出品稳，我就比你更稳；你快，我就更快。归根结底，是要比别人跑得更快。

镇上办了一期"AI经营提速班"，三天，收费不高。柳巷十家店，有七家派人去了。陈师傅自己去了，老刘派了两个伙计，粥铺的老板娘让女儿去。

课讲得很实在。怎样让AI把备料误差压到更小，怎样让它自动生成每周的排班，怎样自动回复网上的评价，怎样把菜单的字写得更勾人。陈师傅学得很认真，笔记记了半本。回来以后，他把所学的都用上了。

三个月后，结果是这样的：陈师傅的备料误差更小了，倒掉的豆子比以前又少了三成（这是构想的数字）。老刘面馆的评价回复，一条不落，客人说"老板很用心"。粥铺的排班，精确到十五分钟。这些都是真的，大家都比三个月前更好。

可是，七家店都学了。学完以后，它们一起往上抬了一截，剩下的三家，反倒因为落后，被拉进了新的比较里。柳巷的整体水平提高了，每家店的相对位置却几乎没变。

谁的备料误差更小，谁的回复更快，客人看不出来，也不关心；客人能看见的，仍然是价牌，仍然是排队的长短。价格仍然被拖着往下走，这一次，是被更便宜的成本拖着走：既然大家的成本都低了，降价的余地就更大了，谁先降，谁就占到先手。

陈师傅有一天对老婆说，像是在跑步机上，跑得越来越快，可是人一直在原地。老婆说，你不是一直这么说吗？他说，这回不一样，这回我是真跑快了。

老刘派去的两个伙计，回来以后也变了。以前他们是跟着老刘学煮面，现在是跟着手机学煮面：汤什么时候换，面几分几秒捞，每一步都有提示。出品是稳了，可是老刘发现，自己说的一句话，伙计们不太当回事了："手机上不是这么写的。"他不是不高兴，他是不知道自己该教什么了。

到了第二个季度，AI又更新了。新版本能自动生成整周的促销方案，能自动跟进客人的评价，能自动调整价格。培训班的老师很高兴，发来通知：新一期，限时报名。陈师傅看着那条通知，没有立刻回复。他想起三个月前的自己，满怀希望地记着笔记，如今他需要再学一遍。跑步机又调快了一档。

这个故事里，同样没有什么坏人。培训班是认真办的，课程是认真讲的，学员是认真学的。提速这条路为什么会塌，原因很简单：提速是有价格的。你学，别人也学；你提速，别人也提速；大家一起提速，提速带来的好处就被摊平了，剩下来的只有一个更高的起跑线。起跑线更高，不是更轻松，而是下一次要追的东西更多。

提速也有它最强的理由：不提速，会被甩下。这一点是真的。如果柳巷十家店里只有一家不学，它的备料会不准，菜单会旧，客人会走，它会马上吃亏。所以提速不是可有可无的事，它是一张入场券。问题在于，入场券不是奖品。你不拿它，会被淘汰；你拿了它，也只是留在场内。

还有一个人没有去培训班，也没有用AI。隔着街尾，另一条街上有个煎饼摊，不在柳巷这十家里，摊主不信这些，坚持凭手感做。头两个月，他的老客人还在，日子没什么变化。第三个月，附近几家把煎饼的价调了，客人开始拿手机比；摊主的备料老是多多少少偏一点，傍晚总剩几个，早上又常常不够；他没法像别人那样每天看到邻居的价。半年后，他的客人少了三分之一（构想数字）。他不是做得不好，只是周围的"底

价"已经被别人用工具压下去了，他一个人拦不住，也追不上。所以"不用"不是出路，它只是一条更陡的坡。

两条路共同的前提

限产和提速，一个想让大家一起停下来，一个想让自己跑在前面，看上去方向相反。但是把它们并排摆在一起，你会发现一个共同的前提：它们都默认，竞争必然发生在统一标尺上。

什么叫统一标尺？就是把不同的人、不同的店、不同的做法，放在同一个量法下面比。价钱，是一把标尺：二块五比三块低。出品速度，是一把标尺：五分钟比八分钟快。名次，是一把标尺：第三名比第七名好。评分，是一把标尺：四点八比四点五高。只要标尺是同一把，比较就很容易，名次就很容易，"落后"就很容易被看见。

限产的做法，是约定大家不要再沿着这把尺往下滑——可是尺子还在那里。提速的做法，是学着在这把尺上跑得更快——可是尺子也还在那里。两条路都没有问过一个更根本的问题：为什么竞争非得在同一把尺上进行？

换一个日常的例子，看得更清楚。想想班里的考试排名。如果一个班的学生都被同一张试卷、同一个分数排出名次，那么家长的办法大致也是两条：一条是"我们都别补课了"——大家约好，这很快会散，因为总有人悄悄补；另一条是"我们更努力地补课"——补课补到大家都补，起点整体抬高，名次却依旧。两条路都在分数这把尺里打转。它们不是不对，是它们在尺子里面，够不到尺子本身。

再换一个例子。小区门口有两家理发店，一家叫"阿良"，一家叫"小街"。两家都剪头发，手艺也差不多。如果客人只看一件事，那就是价格：阿良二十块，小街十八块。于是阿良的老板想：我是不是该降到十八？他降了。小街的老板想：我是不是该降到十六？这时，有两个办法摆在他们面前：一个是两家商量"都不许低于二十"（限产的路），一个是各自把剪发的速度练得更快、把店面收拾得更亮堂（提速的路）。这两个办法都在"二十块与十八块"这条线上想问题。而一个真正常来的老客人，坐上椅子，说的却是："还是你剪，我习惯了。"这句话，不在那条线上。

说到这里，也许有人会提一个反驳：尺子难道不是人为的吗？它本来就在那里，为什么说它是前提？这个问题问得很好。尺子并不是自然长出来的，它是被人用出来的。但AI恰恰让这把尺变得空前好用：比价，一眼就比出来；评分，一键就生成；排名，每天自动刷新。以前，你要走半条街才能比出两家店的价格；现在，手机上一个页面，十家并排。尺子越便宜，比较越频繁，标尺就越来越像一个"自然规律"。

还有一层，值得停一下。这两条路，对"累"的态度也一样：它们都把累当成一个需要被消除的东西。限产想靠少做来消除，提速想靠快做来消除。但是，如果累本身不是病，而是病的读数呢？一个人发烧，吃退烧药，烧是退了，可是引起发烧的东西没有动。限产与提速，更像是两种退烧药：一种让你别烧，一种让你更耐烧。药不是没用，可它们都不回答"为什么烧"。

所以，柳巷的难处，不能简单归结为"人不够团结"或者"人不够努力"。限产靠团结，提速靠努力，两样东西柳巷都有，可是走来走去，还是走不出这把尺。

这就把我们带到了一个新的问题：如果走不出尺子，是不是因为我们一直在问"怎样在尺上做得更好"，而没有问"这件事的病，究竟在不在尺上"？

这是下一节要做的事。

◆ 四、问题的重新提出

陈师傅小时候，在老家见过一架石磨。

磨是两块圆石，上扇压着下扇，中间有一个小孔，往孔里倒泡好的豆子。一个人推着磨杆，一圈一圈地走，豆子被碾开，白白的浆汁从两扇石头之间流出来，顺着磨沿淌进木桶里。推磨是累人的活，可累得有道理：每走一圈，桶里就多一点；走久了，磨道磨得光滑，推起来反倒顺手；推磨的人，手上有了分寸，胳膊有了劲。

他还见过另一种情形。有一年，家里的豆子吃完了，一时没补上。他爹闲不住，说磨没用要生锈，便推着空磨走了几圈。磨照样在转，磨杆照样沉，人照样出汗，可是桶里一滴浆也没有。走了一刻钟，他爹停下来，喘着气，笑着说："白费力气。"

这两种推磨，从外面看，几乎一模一样：同样的磨，同样的人，同样的圈数，同样的汗。分别只有一个：磨里有没有豆子。

这一节要把本书的问题重新提出来，就靠这两种推磨。

先说"多"的读法

回到柳巷。十家店用了同一个AI，大家都做得更好，价钱却掉了，人却更累了。人们对这件事，最容易有的第一个解释，是"多"。

"多"，有几种说法。一种说，是东西太多了：包子太多，面太多，供给超过了需要，所以价钱掉。一种说，是人太多了：开店的人太多，挤在一条街上，所以大家抢客人。一种说，是竞争太多了：大家都在比，比得太狠，所以谁也不得安生。还有一种说，是效率太多了：工具太好，把事做得太快，快得客人吃不下，所以便宜。这几种说法，说到底都是一个意思：有一样东西多了，多得溢出来了。

多的读法有它的道理，我们在第 2 章会细细听它。这里先用柳巷的情形问一个朴素的问题：如果真是"多"，该是什么样子？

如果是东西多，我们应该先看见包子堆在笼屉里卖不掉，豆浆倒进了沟里，面馆的汤一锅一锅过夜。可是柳巷的情形，几乎相反：备料准了，剩的少了；包子下午不再剩；陈师傅倒掉的豆子更少。从"东西多"这条线上，我们看不到多。

如果是人多，我们应该看见街上新开了很多店，或者原来的店里挤满了人。可是柳巷还是十家店，客人还是那些客人，早餐吃的人数，一年前和现在差不多。

如果是竞争多，那么限产的约定本该有用，因为它直接减少了竞争的强度；可是我们看到，约定散得很快。

如果是效率多，那么学得慢一点、做得拖一点，日子应该变好。可是你想一想，哪一位店主会因为"效率太高"去故意做得差一点？没人这样做，也没人该这样做。

这几个"多"，每一个都能解释一部分，却没有一个能解释全部。尤其是最令人困惑的那一点——为什么每个人都做得更好，每个人都更累——"多"说不通。多的东西，应该让人手上宽裕才对，怎么反而逼得人更紧？

再说"空"的读法

现在换一个读法：不是多，而是空。

回到石磨。第一种推磨，豆子在磨眼里，每一圈都有浆流出来，而且磨越磨越顺，人越推越有力，桶里的东西一点一点沉下去，一天下来，是几大桶豆浆。这是一台"磨得出东西"的磨。第二种推磨，磨眼里没豆子，同样的圈数，同样的汗，桶底是干的。

柳巷的十家店，像不像在推第二种磨？

先别急着答。我们看一个具体的区别。

陈师傅这一年，做了很多事：备料更准了，定价更灵了，菜单更好看了。这些是好事。可是你问自己一个问题：这一年做完以后，有没有哪一样东西，留在陈师傅身上，让他明年比今年更厚实一点？

有一些。他的备料单更熟了。可是这份熟，是对着手机的熟，拿掉手机，他不一定比一年前强。有一些，他没有留住：客人对他的认得，没有多；街坊说起"老陈的豆浆"，没有多出一句什么话；他自己心里那种"我的东西就是我的东西"的底气，反倒少了。

我们给这种"留在身上的、让明天的你不同于今天的东西"起一个朴素的名字，叫"加厚"。手艺是加厚，分寸是加厚，被人认得是加厚，回头客是加厚，一个人对自己做的事心里有数，也是加厚。加厚不一定是钱，也不一定一下子看得见，但它是你做完事之后，留在自己这边的部分。

用这个词，我们可以把"空"说得更清楚：

空，不是没做事，也不是做得不好，而是做完以后，没有加厚。

这就是石磨的比方对得上的地方。磨在转，是因为精益求精的发动机一直开着；桶里没有浆，是因为转完的结果没有留下来。陈师傅的发动机很强，一年比一年强，可是它转出来的东西，是"更准的备料""更好看的菜单""更灵的价格"，这些东西很快成了十家店人人都有的公共底座，不再是他自己的东西。他很努力，磨很好，可磨眼里，好像一直缺着一样东西。

所以，我们把问题重新提出来：

内卷不是"多"，而是"空"。

请注意这句话的两面。一面，我们否定"多"：不是东西多，不是人多，不是竞争多，也不是效率多。另一面，我们说"空"：是精益求精这台发动机照常转着，转出来的结果却没有回到人身上，没有让人加厚。

水珠和水下

那么，名次和价格呢？

我们每天看到的内卷，常常是一些数字：这个月排第几，这家店比邻居贵几毛，这份简历投了几份，这周加班几小时。这些数字太显眼了，人很容易把它们当作病本身，于是治病的办法，就变成了让数字好看：降名次的压力，限价格的下滑，减加班的小时。

本书的看法是：这些数字是水珠。水面上的水珠，一颗一颗，闪着光，抓得住眼睛；可水珠是水面下的东西冒上来的。名次是比较的读数，价格是比较的读数，时长是比较的读数。读数变了，说明下面有东西在动，但读数本身不是动的原因。你把水珠擦掉，水下面还会再冒出新的。

这也解释了为什么限产和提速走不通。它们都在擦水珠。

一个必要的提醒

最后，要防两种误会。

第一种误会：空转，是不是说精益求精没用？不是。精益求精是好东西，木匠、厨子、裁缝，都靠它。本书全程要保护它，不是批评它。空转说的是：同样的精益求精，有时让人加厚，有时让人变薄。差别在发动机之外。

第二种误会：空，是不是说这些人的努力没有意义？也不是。陈师傅的豆浆是真的，客人吃得很满意，这是真实的价值。只是这份价值，没有变成他自己的厚度，它沉

进了街上的公共底座里。第 11 章会讲，这份"公共底座"的出现，其实是个新的事实，需要被正面看见。

好了。问题已经重新提出。接下来，我们要把它拆开来问：到底什么是"空"？它是怎么发生的？怎样才能让磨里重新有豆子？这三个问题，正是全书的骨架，下一节来说。

◆ 五、全书要回答的三个问题

回到柳巷的夜晚。老刘和陈师傅站在街口，如果他们愿意继续聊下去，他们会问三个问题。

第一个，是："我们到底怎么了？"这是在问"是什么"。

第二个，是："怎么就变成这样了？"这是在问"怎么发生"。

第三个，是："怎么才能出来？"这是在问"怎么出来"。

这三个问题，很普通，每个人遇到麻烦时都会这样问。本书全部十四章，就是把这三个问题一个一个答完。下面分别说说。

第一个问题：是什么

"我们到底怎么了？"

我们已经给了第一个回答：内卷是空转，不是多。但这只是一句话，还不是答案。一句话的回答，经不起追问：什么叫"空"？空在哪里？谁在转？转的发动机是什么？为什么有时候转得好好的，有时候转着转着就空了？

回答这些，需要做三件事。第一件，把旧的解释请出来，听它们说对了什么，够不着什么，这是第 2 章。第二件，借几种日常的感觉，把本书用的几个基本概念讲清楚，这是第 3 章：揉一块面，听水开，看一把菜新不新。第三件，把"精益求精"和"空转"放在同一台机器上看，讲清楚机器的三个关键位置，以及锁死其中一个位置会怎样，这是第 4 章和第 5 章。

做完这三件事，我们希望你能用自己的话，对陈师傅说：你的发动机没坏，坏的是它转出来的东西回不到你这里。

第二个问题：怎么发生

"怎么就变成这样了？"

这是本书最重的一个问题。因为答案不止一个。柳巷的情形，在不同的人身上、不同的行业里，会用不同的方式发生。本书的看法是：发动机有三个关键位置，哪一个位置被锁死，就会有一种不同的内卷。这三种内卷，会分别在第 6 章、第 7 章、第 8 章里，通过一个一个熟悉的人物展开：乐乐、小林和苏姐、方医生和郑医生、老何、小吴。

注意，这三种内卷，不是我们坐在桌前列出来的三个名目。它们的数量，是由机器的结构决定的：机器有三个关键位置，所以会有三种锁死的方式。这一点，到第 5 章你会看得很清楚。

到了第 9 章和第 10 章，我们把三种内卷放在一张总图里，看它们怎样互相扣在一起，形成一个圈。这个圈很要紧：它说明了为什么只修一个地方，会被另外两个地方拉回去，也就是柳巷的限产和提速为什么走烂。

第三个问题：怎么出来

"怎么才能出来？"

这是大家最想听的一个问题。本书的回答，从第 11 章开始。

先要有一个办法，能看清楚"加厚"究竟有没有发生。这就是第 11 章的"两本账"：一本记做出了什么，一本记加厚了什么。第二本账很难记，本书给的办法是粗糙的，需要边用边改。第 12 章讲三条出路，分别对应三个关键位置的解锁，以及为什么三条要一起走。第 13 章不讲出路，讲边界和检验：这本书在什么情形下会错，哪些行业这条路走不通，最强的反驳是什么。第 14 章落到个人、企业、政府与平台、学校与教师，写看法与做法，不是政策表态。

这里先预告一个态度：本书不给口号，不给"三步走"，不承诺"照着做就能解决"。出路的写法，是把空转的结构讲清楚以后，顺着结构，看哪些地方可以松动。

三个问题的先后

这三个问题有先后，但不能跳。如果没有第一个问题，直接问"怎么出来"，你得到的只是柳巷那样的办法：限产、提速，各有各的道理，却都治不了病。如果没有第二个问题，直接问"是什么"，你得到的只是一个好听的名字：空转，加厚，听着像那么回事，却不知道从哪里下手。只有三个问题接在一起，答案才站得住：知道是什么，才知道从哪里看；知道怎么发生，才知道从哪里拆；知道怎么拆，才知道出路在哪里、边在哪里。

一个小练习

读下去之前，请你做一件小事：在心里选一个自己身边的场景，最好是你自己正在经历的。它可以是你的店，你的班级，你的办公室，你的家。然后问自己三句话：我在这件事上，是不是做得比去年更好了？我做得更好以后，留在自己身上的东西，是不是更多了？我的对照者，是不是也一样做得更好了？如果三个答案是"是、不是、是"，那么你选的这个场景，就是本书的一个活标本。后面每一章，你都可以把它拿出来，和书里的人物对一对。

怎么检验这三个回答

最后，说一句你可能想问的话：你怎么知道，这三个回答是对的？

本书的态度是：不让你相信，只让你检验。第一，每一章结尾，都留了一个可以被检验的预测，你可以拿身边的事去对。第二，第 13 章会写明，在什么大局面出现的时候，本书的主张就算错。第三，所有人物、场景都是构想，不构成证据；真正的检验，在你自己的生活里、你自己的店里、你自己的班级里。

还有一句承诺：每一章的结尾，我们都会回到"带走的话"。如果哪一章读完，你说不出这三句话，请不要怪自己，那是写的人没有写清楚，可以退回去再读那一章的第一节。

好了，我们出发。下一章，先听听最有名的那几种旧解释，看它们是怎么说内卷的，又是在哪里够不着。

带走的话

工具变好、人人更努力，日子却更累、更不赚钱，这件事发生在早餐街，也发生在书桌前、手机里、办公室里。限产想按住尺子，提速想在尺子上跑得更快，两条路都默认竞争必然发生在统一标尺上。内卷不是"多"，而是"空"：精益求精的发动机照常转，转完的东西没有让人加厚。

小账

本章还没有动三个顶点中的任何一个，只提出了一个新说法："空转"，以及一个朴素的新词"加厚"。

可检验的预测：假设同一条街、同一类店都用同一个工具，同类店的价格会向同一个数靠拢；其中被人指名来、有回头客的店，靠拢得更慢，也更不容易被拖着降价。

第 2 章

旧解释为什么够不着

> 这一章的问题：讲内卷的老办法有好几种，每一种都说对了一些事。那它们为什么还是够不着病根？

◆ 一、效率过剩论

先看一个构想的场景。柳巷早餐街上，老刘面馆的老刘，四十九岁，手擀面做了二十多年。今年春天，他咬咬牙买了一台自动擀面机。机器进门那天，他围着它转了三圈，像看一个新来的伙计。

机器真好用。以前一个早上，老刘和帮工两个人擀面擀到手腕发酸，也就擀出一百来碗的面（设想的数，下同）；现在机器一开，面片均匀、厚薄一样，一个人看着就行。老刘把省下的人手挪去招呼客人，又把门口的牌子换大了一号。头两个月，生意确实好了些。

到了夏天，街上另外几家面馆也都上了机器。大家的面片一样匀，一样快，一样稳。客人发现，这条街上的面，吃哪家都差不多。于是价格开始往下走：这家面少收五毛，那家送一个卤蛋。老刘算了算账：机器每个月要还款，水电多了一截，碗数是多了，可每碗赚的钱薄了。他比去年更早起，更晚收，人更累，到手的钱却没有多出来。

老刘坐在收了摊的店里，对着那台安安静静的机器，问了一句很朴素的话：机器明明让我做得更快更好了，我怎么反倒更紧了？

它说对了什么

最先冒出来的解释，也是最常听到的解释，叫"效率过剩"。意思是：大家的生产效率提得太高了，能做出来的东西，比人们要买的东西多得多。东西多了，价格就压下来；

价格压下来，每个人就要用更大的量去补；量越做越大，又把价格压得更低。机器越先进，这个圈子转得越快。

这个说法不是空想，它抓住了好几件真事。

第一，它抓住了"东西多了，价格往下掉"这件事。一条街上一种面，十家店卖，当然比两家店卖便宜。老刘面馆的故事里，价格是怎么下去的，这个说法讲得清清楚楚。

第二，它抓住了"技术越好，越不好赚"的怪现象。机器本来是帮人的，可全街的人都用上同一台机器之后，机器带来的好处就不再属于任何一家，而是被客人拿走了。这正是很多做生意的人亲身尝到的滋味。

第三，它抓住了"人手空出来了，没处去"这件事。机器顶掉了两个人的活，被顶掉的人要么去找别的活，要么就挤去做别人也在做的事。如果别处也没有新活，这些人就成了"过剩"的一部分。

第四，到了 AI 时代，它又多了一层说服力。写文案、改图、写简历、做客服，从前要一个人忙半天的活，现在几秒钟出一份。每个人手里都有了这台"擀面机"，能做出来的东西成倍地涨。如果说过去的过剩还要靠建厂房、买设备，如今的过剩几乎不用成本。看到这里，很多人会点头：东西这样多，价格这样塌，人这样紧，岂不正是过剩？

所以，这个解释最强的地方在于：它能用一条很简单的线，把价格、机器、人手三样东西连起来。讲到一个行业为什么越做越薄，它几乎总是第一个被人想到的答案。要不是它说对了不少，也不会流传这么久。

它够不着什么

可是，把老刘的故事再往下想一步，就会发现这个解释有几处够不着。

第一处，它解释不了"为什么偏偏是累"。如果只是东西做多了、价格跌了，老刘应该是"赚得少"，而不是"更累"。机器替他省了力气，他本该轻松些才对。可事实是，他比以前起得更早、收得更晚。过剩论只管东西和价格，不管人的心力去了哪里。老刘感到的那种"越使劲越没地方使"的紧，在它的账上没有位置。

第二处，它解释不了"同一台机器，为什么不同人落到不同地方"。我们不妨设想，街对面还有一家小面馆，老板娘用的是同一台机器，同一个牌子。可她的店里，每天中午总有几位熟客专门绕过来，说要吃她家那碗加了一点陈醋的面。她的价格没怎么降，也没有送卤蛋。按"效率过剩"的说法，大家的效率一样了，应该一样被压价，可她没有。这个差别，过剩论看不见，因为它只看总量，不看这一家和那一家有什么不同。

第三处，也是最要紧的一处：它把"过剩"当成一个数量上的毛病，于是开出来的药，也是数量上的药——少做一点，减一点产，砍一点产能。可是，老刘就算少做一点，他心里那种"我必须比对面更快、更便宜"的劲还在。这股劲不是靠少擀几碗面就能卸掉的。

第四处，它默认了一件没说出口的事：大家比的，是同一把尺子。机器让面片一样匀，客人眼里便只剩下"碗数"和"价钱"两样东西可比，于是全街的人一起往这两样上使劲。过剩论把这把尺子当成天经地义，把"为什么大家都在同一把尺子上比"当成不用问的背景。可老刘的紧，恰恰有一大半来自这把尺子：他每天睁眼想的，不是"今天的面有什么新意"，而是"对面今天卖几块"。尺子一统，哪怕东西不多，人也会紧起来。过剩论没有给"尺子是怎么统一的"留位置。

还有一处小小的、容易漏掉的地方。老刘买机器时，其实有过犹豫：他的老手艺会不会就此荒掉？手擀面那点"筋道"，是他二十多年手上一点点揉出来的。机器一来，他的手慢慢不再每天接触面团。这个东西，不在价格里，不在碗数里，也不在任何一张过剩的报表里。它悄悄地薄下去了，而它是以后这个人还能不能被"指名"的根。过剩论管的是桌面上的数字，管不到手上这一层。

说得再直白一点：过剩论看到的是"多"，而老刘的难处是"空"——使了很大的劲，却没有留下什么。第 1 章已经把这个区别提出来了：内卷不是"多"，是"空"。多，可以用减法对付；空，减法够不着。

它最强的反驳

效率过剩论会这样替自己说话。它的最强反驳大致是：

"你说的'空转'，不过是'过剩'换了个说法。街对面那位老板娘能守住价格，是因为她的客人少而稳，她的量小；真把量做大了，她也要降价。你看，所有行业最后都会走到这一步——东西一多，价格就塌。你所谓'留下了什么'，说到底就是'还没被过剩淹到'。"

这个反驳不好对付，因为它有一半是对的：量做大了，价格确实往下压。我们不否认这一点，也不要求这个解释放弃它说对的那一半。

我们的回应有三层。

第一层：如果老板娘的好处只是"量小"，那么只要给她同样的客人数量，她就该和别人一样降价。可现实里的她，常常不是靠量小守住价格，而是靠"有人专门来找她"。这些熟客不是一个数量，是一种积累：她的陈醋比例是熟客一碗碗吃出来的，她记得谁不要香菜，谁爱多放一勺汤。这些东西，不是用来多卖几碗的，而是让人"指名来找她"的。量可以被复制，这份积累却不是机器一买就能带回家的。

第二层：过剩论没法回答一个反向的问题——如果真是"总量过剩"，那么当整条街的量被统一压下来，大家就该回到轻松。可现实里，不少地方被压了量以后，剩下的人依然是同样的紧，只是改去比别的东西了：比谁的服务更殷勤，比谁开得更早。总量变了，空转没停。这说明病不在总量那一头。

第三层，也是最重要的一层：我们不是说"过剩没有发生"，而是说"过剩只是水面上的那一层"。价格往下压，是看得见的；使了劲却没留下东西，是看不见的。把看得见的当成原因，就会去修看得见的——限产、减产能、控价格。这些办法不是全无用处，可它们碰不到那个让人一直停不下来的东西。第 1 章里说过的两条走烂的路，根子就在这里。

再退一步，假设过剩论完全是对的，AI 时代的东西会无限多、价格会无限低。那么它的结论就该是：所有人都会变薄，没有谁能例外。可是，老板娘的熟客就在那里，这是个反例。反例不多，却足够说明：过剩论说的是平均的那一面，没说那些没有被平均掉的人。要看这些人，就得换一个看法，去看人手里到底留下了什么。

所以，对过剩论，我们的态度是：它说对的部分要留着——价格往下压，这是真的；但它没有看见，同样的价格压力下，有的人能留下点什么，有的人什么也留不下。这个

差别，才是内卷的内核。老刘这个故事先放在这里，后面的章节还会回到街上，一家一家看。

回到老刘的店里。他后来想通了一件小事：问题不在那台机器，机器是好机器；问题在于，自己买机器的那一刻，就已经默认了"我要在对面看得见的地方赢他"。机器把他的力气省下来，他又立刻把省下来的力气投回同一场比赛里。这场比赛一开始就不在乎他的手、他的面、他的老主顾，只在乎碗数和价钱。力气省下来了，却没有地方沉下去。这就是过剩论讲不到的那一块。

接下来要看的，是另一种解释：它不怪东西太多，而怪参加比赛的人太多，奖只有那么几个。

◆ 二、锦标赛与零和论

再看一个构想的场景。一座中等城市里，有两个家庭，我们不给名字，就叫"东边那家"和"西边那家"。两家的孩子今年都五岁，都盯上了同一所小学。这所小学名气大，可是每年只收固定数目的孩子，办法是按住址划片：住得进这个片，才有资格排队。

东边那家去年咬牙买了片区里一套旧房子，面积小，楼龄老，价钱却比同样面积的新房高出一大截。西边那家看着东边买了，心里发慌，也去找房子。这时候片区里的房价已经又涨了一轮。西边那家把存款掏空，再借了一笔，买下一套更小的。两家都搬进了片区。

可是，故事不止于此。过了不久，两家发现，片区里的人家一下多了起来，原来不够挤的名额，变得更紧。学校开始看谁住得更久，看谁更早登记。有的人家把户口提前一年迁进来，有的人家在片区里租个房子凑个地址。大家都在往前挪，名次却没有变——因为所有人都往前挪了。

两家父母每天的话题，从孩子爱吃什么，变成了"别人家报了什么班"。他们累，也说不出具体在累什么，只知道：不做，怕落下；做了，也只是不落下。

它说对了什么

这个故事，正是"锦标赛与零和论"最拿手的材料。

先说"锦标赛"。经济学里有一支讨论激励的思路，把许多场合看成一场按名次发奖的比赛：奖不是按你做得绝对好不好来发，而是按你排第几来发。名次靠前的拿得多，名次靠后的拿得少甚至没有〔待核〕。这样设计，有一个好处：老板不必一个个去量每个人到底干了多少，只看排名就行；也有一个后果：每个参赛者为了名次，会比不设名次时投入得更多。奖金差距拉得越大，大家使的劲越狠。

再说"零和"。意思是，一场比赛里，总共就那么多名额、那么多好处，你多拿一点，别人就少一点；加起来是零。学区房正是这样的东西：名额是固定的，你挤进去一个，别人就少一个。

这两个说法加在一起，说对了好几件事。

第一，它说对了"为什么大家在同一条线上使劲"。因为奖是按名次发的，所以每个人都只能盯着别人，不能只盯着自己。你做得好，不如你比别人做得好。

第二，它说对了"为什么一起使劲却没人更好"。名次是相对的，大家一起往前冲，每个人的位置都不变，加起来的劲全花掉了，却谁也没升上去。这是一个很有力的洞见：很多人的累，确实来自"原地跑"。

第三，它说对了"差距越大，劲越狠"。学区房和普通房子差得越多，家长越不肯松手。这和老百姓的直觉完全合得上。

所以，要讲学区房、讲升学、讲晋升，锦标赛与零和论是一把很利的刀。我们不但不会否认它，还要在后面的章节里借它说一部分事：名次这类数字，是内卷在表面露出来的水珠，这个说法和锦标赛的看法是挨着的。

它够不着什么

但是，把这把刀用到更多地方，会发现它有几处够不着。

第一处，是"没有名次的地方，同样在内卷"。一位年轻人在公司里加班，没有人给他排名次，也没有明确的奖金差距，他同样睡得很晚。一个手作店主，每天盯着流量，没有谁宣布"流量前三名有奖"，她同样停不下来。如果内卷全靠锦标赛，这些没有明文名次的地方就该很松，可它们一点也不松。锦标赛论于是只能说："名次是隐形的。"可一个隐形的名次，到底是谁定的、凭什么算数，它就答不上来了。

第二处，是"为什么大家都认这场比赛"。东边那家和西边那家，没有人拿枪逼他们买房。他们是自己走进这场比赛的。为什么？因为他们心里，早已有一个念头：孩子的路，是从一所好学校开始的；好学校，就是名次靠前。这个念头不是比赛规则给的，是在他们成长、读书、工作的过程里，一点点长进自己里面的。锦标赛论把比赛当成外面摆着的赛场，参赛者进去就比。它没问：赛场为什么能让人觉得"这就是我自己要的"？

第三处，是"比完之后，人里面留下了什么"。锦标赛论算的是奖的分配：谁拿了、谁没拿。可是学区房的两家父母，花了五年盯名次、盯报班、盯别人家。五年过去，不管孩子进没进，两位父母本人的东西有没有厚起来？比如他们看孩子的眼光，他们陪孩子玩的耐心，他们自己的日子里还有没有别的事？这笔账，锦标赛论没有位置。它的账本只有一个科目：名次和奖。

第四处，零和这个说法，只对"固定名额"的那一块成立。学区房的名额是固定的，没错。可是一个孩子的成长，并不是固定名额的东西。把孩子的成长也当成零和，就等于说：别人家孩子好，我家孩子就坏。这样一来，家长不但在名额上和别人比，连孩子的内心也被拉进了比较里。零和本来是对一块名额的描述，一旦被当成对整个生活的描述，它就从"事实"变成了"心态"，而心态一旦占了位，就很难撤。

第五处，是"出局的人也停不下来"。设想片区外还有第三家人，他们没抢到名额，孩子去了一所普通学校。按锦标赛的逻辑，既然比赛已经输了，这家人该松下来才对。可现实里，这家人常常比赢了的还紧：他们开始补课、盯分数、盯下一场更靠后的比赛——初中、高中、考试。输了一场，不是退场，而是转进下一场。这说明，让人停不下来的东西，并不是那个具体的奖。奖拿到了、没拿到，劲都没有卸。卸不掉劲的东西，一定不只是奖。

第六处，是它给不出"别的玩法"。按锦标赛论的路子，要让大家松下来，只有两条：把奖的差距缩小，或者把名额放大。这两条都是改桌面上的数字。可东边那家父母要的，未必是"差距小一点"，他们真正缺的，是一个不靠名次也能说"我这样过是对的"的位置。这个位置，在锦标赛的账上不存在，所以它没法设计。

它最强的反驳

锦标赛与零和论的最强回应，大概是这样的：

"你说有些地方没有明文名次，也有内卷。可是只要资源有限，就一定有人排前面、有人排后面，这是不用写出来的规则。你说比赛不是外面摆着的，是人心里长出来的——可人心里长这个念头，正是因为外面的资源真的有限。你把原因往人心里挪，是把一个硬约束说成了软毛病。学区房的名额就是少，这是事实，不是心态。"

这是个有分量的反驳，我们要认真对待。

回应分两步。第一步，我们承认资源有限是真的。学区房的名额真的有限，一吨钢的订单真的有限。我们不主张"只要心态放平，名额就会变多"。这一点和锦标赛论没有分歧。

第二步，分歧在这里：资源有限，只能说明"会有名次"，说明不了"名次为什么会占满一个人的全部时间和心力"。同样是名额有限，有的人家在孩子上学这件事上也紧，却没有把整个生活搭进去；有的人家则把一切都押上。如果只是名额的硬约束在起作用，两家的反应该一样。它们不一样，说明在"名额有限"和"人的整个生活被名次占满"之间，还隔着一层东西——这层东西是名次被写进人心里的方式，是名次一年年地改写这个人看自己、看孩子、看日子的眼光。

不妨再举一个日常的小例子。同一个小区里，有两家邻居，孩子上同一所学校，名额的硬约束对两家一模一样。一家人每天晚饭后，让孩子把当天最有意思的一件事说一说，孩子说着说着，会冒出一个自己的问题；另一家人晚饭后，只问一句"今天排第几"。前一家也在名额里，也有焦虑，可他们的日子里还有别的东西在长；后一家的日子，渐渐只剩下了那一个读数。名额是一样的，被名次占满的程度却不同。硬约束解释了前

者，解释不了后者之间的差别。要解释这个差别，得看每天的日子里，什么东西在被养、什么东西在被耗。

所以，我们不说锦标赛论错，我们说它对的是前一半：有名次。它够不着的是后一半：名次是怎么从桌面上一路回写，回写成"人生就该排名"这个念头的。前一半是水珠，后一半才是水从哪里来。

再换一个角度看。设想学区房的故事走到最后，名额按规矩分完了，两家的孩子各自上了不同的学校。按锦标赛论的说法，比赛结束，输赢已定。但我们都知道，真正的日子才刚刚开始：那位拿到名额的父亲，发现自己为了还贷，接了更多的活，晚上陪孩子的时间更少；那位没拿到的母亲，反倒有了时间，认真带孩子在周末去爬山、做手工。若干年后，两个孩子身上长出来的东西，未必按"名次"排。这并不是说输赢无所谓，而是说：名次只记了那一场比赛，比赛之后各人怎样把日子过成了自己的，名次不记。

还有一点要补上：说锦标赛论"够不着"，并不是说它可以不要。如果一位读者只想弄清楚"为什么我们小区的房价总是涨"，它基本够用；如果想弄清楚"为什么涨了价之后，所有人还是一样累"，就得往下再挖一层。本书不是要推翻它，而是要给它找到位置：它描述的是水珠，是名次这一层露出来的东西。

东西多了会降价，名次挤了会累，这两种解释讲的都还是桌面上的事。下面一种解释，把目光移到了人和人之间：大家不是在比能耐，是在比脸面。

◆ 三、地位竞争论

先看一个构想的场景。某家公司的部门同事群里，有一个再普通不过的小功能：每个人名字后面，挂着一个小小的绿点，点开能看到"今日在线时长"。这个功能是谁装的，已经没人记得；最开始只是为了方便找人，后来慢慢变成了另一件事。

周二晚上九点多，群里还有五六个绿点亮着。一位同事发了一份文件，另一位几秒钟后回了一句"收到"。这句"收到"其实不必那么快，文件第二天上午看也不迟。可是回的人知道，绿点是亮着的，自己的名字在群里，是被看见的。

没有任何人规定"必须在线"。部门主管从来没在会上说过"谁在线久谁有奖"。可是三个月下来，群里的绿点灭得越来越晚。有一位刚入职的年轻同事，本来习惯十点睡觉，后来发现自己总在睡前最后一分钟还拿起手机，看一眼群里有没有新消息，生怕自己是第一个灭的。

他并不是想升职，也不是怕被开除。他说不太清楚，只是觉得，要是自己第一个下线，好像有点"不够上心"。

它说对了什么

"地位竞争论"，是讲这类事的又一把好刀。它的大意是：人在社会里，除了要吃饱穿暖，还要在别人眼里有个位置。这个位置不是自己说了算，是别人看出来的。所以，人会去做一些"让别人看见"的事，哪怕这些事本身没有多大用处〔待核〕。

这种想法有很老的来历。有些学者讲过，人们买东西不只为了用，也为了让人看见自己买得起，这叫炫耀；另一些学者讲过，有一类好东西，价值在于别人没有，你有，它的价值取决于你排在人群的哪个位置，所以大家一起去抢，抢得再多，位置也不变〔待核〕。放到同事群里，"在线时长"就是这样一种让人看见的东西。

它说对了几件要紧事。

第一，它说对了"为什么没有人要求，人还是主动去卷"。因为地位不需要被谁规定，它在别人的眼睛里。绿点亮着，别人就看见了你的勤勉；绿点灭了，别人什么也没说，但你自己已经想象到了那个"不够上心"的眼神。这种力量，比任何规定都更深入。

第二，它说对了"信号会越来越夸张"。假如大家都在晚上九点灭灯，那么九点半灭灯的人就显得更勤，于是九点半变成了新的线；然后是十点。每个人都在提高信号的强度，只为了让自己不被淹没。这个过程里没有谁是坏人，每一步看上去都很合理，加起来却成了一场谁也撤不下来的"军备竞赛"。

第三，它说对了"AI 来了之后，信号反而更难守"。从前，一份熬夜写出来的报告，能让人看出你花了功夫。现在，AI 几秒钟出一份看着同样用心的报告，花功夫这件事，

一下子就不容易被看出来。大家只好去找新的、不容易被 AI 替代的信号，比如"回复得更快""随叫随到""永远在线"。信号的竞争更激烈了，也更空了。

所以，当有人说"现在的人为什么不肯松下来"，地位竞争论往往给出一个非常贴心的回答：因为他们怕在别人眼里掉下去。这个回答，很多人听了会心头一热，觉得被看懂了。

它够不着什么

可是，我们同样要看它够不着的地方。

第一处，它解释不了"为什么偏偏是这个信号"。同事们要显示自己的上心，办法有很多：把一件事做得特别漂亮，帮新同事解决一个难题，提出一个好主意。为什么最后大家集中到"在线时长"这一个读数上？地位竞争论只说"人要被看见"，没说"被看见的那条尺子是谁挑的"。我们设想，如果这家公司的群里挂的是另一个小功能，比如"本月被同事指名求助的次数"，群里的竞争会是另一个样子。尺子换了，卷的方向就换了。所以，要紧的是那条尺子，是它决定了大家往哪里使劲，而地位论把尺子当作背景。

第二处，它解释不了"没有人看的时候，人也卷"。那位年轻同事，周末一个人在家，群里没有任何动静，他还是会隔一会儿拿起手机刷一下。这个时候，没有谁在看他，他看的是他自己。地位论会说"他在想象别人的眼光"，可这样一来，别人的眼光已经变成了他自己的一部分。换句话说，地位已经从外面的眼睛，搬进了他自己里面。这个搬进去的过程，地位论没有讲：它是怎么搬进去的，搬进去之后又改变了这个人什么。

第三处，它给出的结局只有一个：位置高低的重新排列。按这个看法，大家就算都累，也不过是一场"谁在前谁在后"的游戏；游戏结束，有人欢喜有人愁，剩下的人该怎么过还怎么过。可是，同事群里那位年轻人，三个月之后失去的东西，不是位置，而是他自己的作息、他下班后做一点自己事情的力气、他原本有的一点小爱好。这些东西，没有出现在"位置"这个词里。地位论只记位置的得失，不记人本身变薄了多少。

第四处，也是和前面的解释一样的地方：它只给"拉开差距"和"缩小差距"两种药。想让大家少卷，那就让地位不那么容易比较，比如不展示在线时长。这一类做法自有它的

分量，本书不在这里争它的对错。可是，把绿点关掉，年轻人晚上就会睡得好吗？未必。因为那把尺子已经在他心里立住了，群里的绿点只是它露出来的一个角。

还有一处值得单独说：地位论里的"信号"，默认是别人看了就懂的东西。可是，真正能让一个人在别人心里留下位置的，往往恰恰是别人一时看不懂、慢慢才懂的东西。比如，那位老同事改方案时的一个小习惯，三个月后才被同事们发现："她改过的表格，用起来就是顺手。"这种东西，没有绿点，没有时长，一开始甚至没人注意。它不是信号，而是积累。信号追求被立刻看见，积累要靠时间被慢慢认出来。把二者混为一谈，人就会倾向于做前者，放弃后者。

第五处，它没有看见"信号一旦成了全部，里面的内容就空了"。那位同事回的那句"收到"，原本是一句有内容的话：文件到了。可当它的主要用处变成"让绿点亮着"，内容就退到了后面。时间一长，人的注意力被训练成只盯信号，不盯事情本身。回消息不是为了处理事，而是为了在场。这样的在场，一点点把原来的工作也掏空了：他在群里很勤，却没有时间把手头那份表格真正想透。信号越亮，事情越薄。地位论看见了信号在涨，没有追问信号背后的东西在掉。

第六处，它对"同一个行为，为什么对不同人意味不同"说得很少。设想另一位老同事，在线时间同样很长，可她是在认真改一个她很想改好的方案，绿点亮着，只是顺带。她和年轻人在群里看上去一模一样，里面的东西却完全不同：一个是在养自己手上的活，一个是在耗自己的夜晚。如果只看位置、只看信号，这两个人是同一个人。地位论分不开他们，所以它能解释"大家为什么看上去一样"，却解释不了"同样熬夜，为什么有的人越熬越厚，有的人越熬越薄"。

它最强的反驳

地位竞争论会这样回应：

"你说地位搬进了人心里，需要另外的解释。其实不用。人本来就是社会动物，天生要在别人眼里有个位置，这是写在人的本性里的。你说的那个'搬进去'，不过是人把别人

的眼光学会了。你要的'厚度'，说到底也是一种更高级的地位——被人尊重、被人需要，不也是地位吗？"

这个反驳很强，因为它把我们要说的东西，吞进了自己的框子里。我们得认真回答。

第一，我们同意：人在乎别人怎么看自己，这是真的，不必否认。本书从头到尾也不主张人应该"不在乎别人"。

第二，分歧在于：被别人看见，和被别人"按一条尺子排好"，是两回事。设想那位年轻人，有一天，一位同事私下告诉他，上次请他帮着看的那个表格，帮了大忙。这是被看见，也是被认可，可它不是排名，它不在任何一条统一的尺子上，别人拿不走，也换不成绿点。如果这也叫地位，那么地位就分成了两种：一种可以放在同一条尺子上比，一种不能。内卷里让人喘不过气的，是前一种。后一种，是在人和人之间长出来的，是各人的东西，谁也比不了。

第三，按本书的看法，人的各种选择，最终都是为了加厚自己里面的东西，被别人认可只是其中一条路。当"被认可"全部被压到一条尺子上，这条路就变窄了。地位论没有区分这两种认可，所以它既能解释内卷，也能"解释"内卷的反面，等于没有划出边界。一个能同时解释一件事和它的反面的说法，不容易被检验。这是我们对它最大的保留，也是后面章节要补的缺口。

地位竞争论讲到的是人和人的目光。再往里走一步，还有一种解释，它不看外面的眼睛，而是看人和他自己的活儿之间，出了什么事。

◆ 四、异化与内耗论

先看一个构想的场景。一座工厂的流水线旁，站着一位工人。他的工位在线的中段，传送带每隔几秒送来一个半成品，他要做的事只有一件：把一颗螺丝拧到指定的位置，再按一下按钮，让它往下走。这个动作，他每天重复几千次。

他不知道自己拧的这颗螺丝，最后装进了什么。有一回他问班组长，班组长想了一下，说大概是某种设备的外壳，具体他也没见过成品。工位上方挂着一块屏，实时显示

这一条线的节拍，绿色是达标，黄色是慢了，红色是掉队。屏幕旁边，一个小摄像头对着他的手。去年起，系统里接了新的智能调度，节拍每个月悄悄快一点点，快得工人自己几乎感觉不到，只是下班后手腕比从前酸。

有一天他算了一下：从进厂到现在，这双手拧过的螺丝，加起来够铺满一座小山。可是，要说这些年自己学到了什么，攒下了什么，他一时竟答不上来。他不是偷懒的人，也并不嫌累，他只是觉得，日子在过，自己却没有往哪里去。

它说对了什么

"异化与内耗论"是一个很老也很深的解释，我们把两个说法放在一处讲，因为它们常常一前一后出现。

先说"异化"。这个词的大意是：人在劳动里，本来是在把自己的力量放进一样东西里，让它成形，也让自己成形；可是在某些条件下，这样东西不再属于他，做法不由他定，过程不让他想，连他和身边同伴的往来也被工位切碎了。于是，劳动从"我做出了什么"变成了"我被用掉了什么"〔待核〕。一个人越是使劲，越觉得这股劲不是自己的。

再说"内耗"。大意是：一个系统里的力气，大量花在了互相牵制、互相等待、互相防备上，而不是花在做成事情上。就像一台机器，里面零件互相摩擦，发出很大的热和响，真正输出的功却很小。

这个解释说对了许多要紧的事。

第一，它说对了"为什么累得说不出理由"。流水线工人的累，不只是肌肉累，是一种"自己不在场"的累。他每天做的事和他本人之间，隔着一层。这种累，休息一晚是缓不过来的，因为它不是缺睡眠，而是缺"这是我做的"那份感觉。很多现代人的疲惫，正是这一种。

第二，它说对了"过程被拿走了"。工人拧螺丝，不用想为什么，也不用想怎样更好，因为"更好"早被屏幕上的节拍定好了。人参与的只有手，不参与脑，更不参与"这件事该不该这样做"。后面我们会看到，在 AI 时代，这种被拿走的过程不再局限于工厂，也出现在写字楼里：屏幕上的光标闪着，AI 已经替你把一大半的"想"做完了。

第三，它说对了"人和人被隔开了"。流水线上相邻的两位工人，几乎没时间说话，说了也只是节拍上的事。大家各自在各自的工位上，被同一个节拍拉着，却彼此像陌生人。后来的"内卷"里，同事之间既靠得很近，又互相提防，也是这个味道。

第四，它说对了"力气被白白耗掉"。内耗这个词朴素，却准：不少人一天忙到黑，真正做成的事很少，大部分力气耗在填表、对齐、汇报、证明自己在忙上。它把"忙"和"成"分开，这是个很有用的区分。

所以，要讲劳动者的处境，这个解释既深又暖，读到它的人常常会觉得：终于有人看见了。

它够不着什么

即便如此，它在内卷这个题目上，仍有几处够不着。

第一处，它预设了一个"没被异化的人"。要说"异化"，就得先有一个"本来的样子"：人本来是自由的创造者，劳动本来是自我实现。有了这个参照，才能指出流水线偏离了它。可是，这个"本来"是从哪里来的？它被写成人的本性，一个早就在那里的东西。这样一来，解释就偷偷配了一台先在的机器：人天生就是创造者，只是被外力压住了。外力一撤，创造者就会自己站起来。可现实里，很多撤了外力的人并没有站起来——工人下岗之后，或者自己当老板之后，那股劲不一定回来。因为"自己做主"这件事，本身也是要一点点长出来的，不是撤掉压力就自动展开的。

第二处，它容易把"所有的精益求精"都看成坏事。流水线上的节拍越来越快，这是一种追求最优的努力，被异化论盯上了。但是，同样是追求最优，一位老木匠把一块板刨得纹丝不乱，却是另一回事——他的最优，是他自己的手和这块木头一起做出来的，做完之后，他的手艺更厚了。如果一概说"追求最优就是异化"，就分不开这两种情况，会误伤好手艺。本书要说的恰恰是：同一台追求精益求精的机器，有时让人越做越厚，有时让人越做越空。要分开这两种，得有一把更细的尺子。

第三处，也是内卷题目里最要紧的一处：它的底子是"被雇佣的劳动者"，可今天最卷的一批人，许多并不是被雇佣的。自己开店的、做自媒体的、接零活的，没人给他们定

节拍，也没有传送带。他们自己就是老板，产品是自己的，过程也是自己定的。按异化论的标准，这些人应该是"不异化"的了。但他们的累，一点也不比工人少，而且是同一种"越使劲越没留下什么"的累。这一点，异化论单靠"劳动者与产品分离"是讲不通的。

第四处，"内耗"这个词，说的是力气被耗在了互相摩擦上，但它没有讲，同样的力气什么时候会不被耗，而是被存起来。一个健康的团队里，也有摩擦，也有争论，可争论完，大家的东西厚了一层。如果只说"要减少内耗"，办法就会变成"少争论、少摩擦"，结果可能把有用的摩擦也去掉了。力气不是不要耗，而是耗了要留下点什么。留下点什么，才是问题的核心，而这恰恰是内耗论的账本里没有的科目。

第五处，它的解决办法往往落在"改变分配、改变劳动条件"，这是它的强项。但要是只停在这里，就够不着一个更近的难题：就算条件变了，工人的节拍慢了，他自己的东西会不会自动变厚？未必。有的人把休息的时间也安排成了另一场"追赶"：追剧、追热点、追同学聚会。力气在另一个地方继续空转。所以，条件的变化有它的分量，只是它自己并不保证"留下点什么"。

第六处，它很少谈"哪一种被拿走的过程，可以由人自己拿回来"。流水线上的那颗螺丝，从设计上就不给工人留思考的地方，这是一种情形；而写字楼里的人，面对 AI 代写的初稿，其实还可以选择：照单全收，还是先自己想一遍再对照。同样是"过程被拿走"，一个是被迫的，一个有一半是自己松手的。把这两种混在一起讲，就会让人觉得一切都是结构的错，个人毫无余地；反过来只讲个人，又等于没看见结构。要同时看见两头，得有一个能放进"自己做了什么、结构留了什么"的位置，而异化论的概念里没有这个位置。

它最强的反驳

异化与内耗论会这样回应：

"你说自己当老板的人不是被雇佣的，这是表面。市场就是老板，平台就是老板，算法就是老板。自己开店的人，每天看流量、看评价、看价格，节拍同样被外面定好了，只是这个节拍没有挂在墙上，而是挂在手机里。所以自雇不是反例，而是异化的升级

版：人亲手把监工请进了自己的脑子里。你说要分清'好的精益求精'和'空转的精益求精'，可在这样的结构里，一个人再怎么好好做，也是被结构推着走。你所谓的'厚度'，不过是给个人开了一副安慰剂。"

这个反驳很有力量，我们要老老实实地承认三点。

第一，我们同意，外面的结构是真的。市场、平台、算法确实在给人定节拍，把它们说成"没有"是不诚实的。本书不主张"只要你自己想开了，一切都好"。

第二，我们同意，"监工搬进脑子里"这个说法，抓住了内卷最让人不舒服的部分。那位流水线工人，如果有一天下了岗，自己开了个小店，也许他会发现，原来盯着他的那块屏幕，现在变成了他自己手机上的数字，他自己盯自己，比过去盯得还紧。这种事真的会发生。

第三，我们同意，光靠个人觉悟，解决不了结构的问题。所以后面会有整整三条出路，每一条都不是只靠"想通"，而是要动到做法本身：记账的办法、分工的办法、保护的办法。

可是，说完这三点，分歧也清楚了：

分歧一，"被结构推着走"这个说法，对所有人一样成立，却解释不了人与人的不同。我们回到流水线旁。设想同一座工厂里有两位工人，节拍一样，工位一样。一位下班后什么也不想，躺着刷手机；另一位下班后会拿一个废零件回家，琢磨它为什么容易松，几个月后向班组提了一个小改动，被采纳了，他后来又被叫去带新人。同样的结构，两个人的里面留下的东西不一样。异化论说"结构决定"，那么这位工人的小改动，就成了无法解释的例外；如果把他看作例外，我们就失去了理解"出路"的线索。而出路往往就藏在这样的例外里。

分歧二，"监工搬进脑子"确实是真的，可它搬进去的方式，值得拆开看。它不是一句"被洗脑了"就能讲完。名次、读数、节拍，是怎样一次次被写进人的看法里，写进他怎么看自己、怎么看日子，直到他把它当成自己的想法？这是个有过程的事，每一步都有一个回写。异化论讲结果（人被占了），较少讲过程（怎么占的、占了什么、哪里还没被占）。没有过程，就没有可以下手的地方。

分歧三，也是对"安慰剂"这个说法的回应：如果厚度只是安慰剂，那么就该找不到可以观察到的差别。可是，那位带新人的工人，日后有人专门来找他请教，有人愿意跟着他；这些是看得见的、别人给的反馈，它们落在他身上，不落在节拍上。厚度不是一种感觉，而是一种别人可以指名来找、不会随便换掉的东西。这一点，本书后面会专门拿出两本"账"来讲，到时候是可以拿来检验的，不是安慰。

所以，我们对异化与内耗论的态度是：它说的"人被用掉"是真的，我们不绕开；它没说清的，是人在被用的同时，什么东西可以不被用掉，反而长厚。它告诉我们"哪里在漏"，却没告诉我们"哪里在存"。而内卷这个题目，偏偏既要看漏，也要看存。漏和存同时出现，才叫"空转"：机器照常转，进去的力气一份不少，出来的却只是热。

四种旧解释走到这里，各自的刀口都亮过了。把它们并排放在一起，有一个共同的现象，值得单独说一说。

◆ 五、它们共同没看见的东西：回写与土壤

先看一个构想的场景。一位外婆家里，厨房角落摆着一只黑陶坛子，里面是她家用了多年的卤水。每次卤过东西，她不倒掉汤，而是滤一滤，补一点盐，添几味香料，再盖上盖子放回角落。同一个坛子，卤过豆干，卤过鸡爪，卤过香菇。每卤一回，东西的味道进了汤里，汤的味道又进了东西里。

邻居家的做法不一样。邻居嫌老卤麻烦，每次吃卤味，都现煮一锅新的卤水，调好料，卤完就倒。邻居做的卤味，第一次吃，一点不差，料足，香气正。可是日子一久，外婆家的卤味有了一种邻居家做不出来的东西，吃的人说不清，只会说"这味道厚"。邻居家的卤味，每一回都是第一回。

外婆家的坛子里，每一次使劲，都有一点留了下来；邻居家的锅里，每一次使劲，都在用完那一刻清零。一边是积，一边是耗。两家的手艺看上去差不多，做的次数也差不多，一路做下去，差别却越拉越大。

它们说对了什么

前面四节，我们走了四种旧解释：效率过剩、锦标赛与零和、地位竞争、异化与内耗。它们各有各的高明，我们也各自认了它们说对的部分。现在把四种放在一起看，会发现它们合起来，其实已经把内卷的"表面"描述得相当完整了：

东西做多了，价格往下掉。名次是相对的，大家一起冲，位置不动。地位靠别人的眼睛，信号越推越高。人在劳动里被用掉，力气耗在摩擦上。

这四句话合起来，是一幅相当可靠的"水面图"。水面上的东西，有数量，有价格，有名次，有时长，有节拍，这些都是看得见、数得出的。本书把它们统称为水珠：它们是内卷在表面上露出来的样子。四种解释，把这些水珠一颗一颗地捡起来，分类，找关联，做得很扎实。

所以不能说它们没有看见东西。它们看见了很多，而且看得很准。

它们共同够不着什么

可是，把四种解释并排放着读，会发现它们有一个共同的做法：它们都从"外面"开始。外面有总量，外面有奖，外面有眼睛，外面有节拍。每一种解释，都先把某样东西当成已经摆在那里的，然后问：这样东西怎样挤压了人？总量挤压人，奖挤压人，眼睛挤压人，节拍挤压人。

它们没有，或者很少问另一个问题：一个人使了一轮劲之后，他自己里面留下了什么？这些留下的东西，又怎样改变他下一轮的起点？

这个问题，就是外婆的坛子要问的问题。外婆家的坛子和邻居家的锅，外面的条件几乎一样：一样的豆干，一样的盐，一样的市价。差别全在"用完之后，汤去了哪里"。一边的汤被留下来，成了下一次的起点；一边的汤被倒掉，下一次从零开始。

我们给这件事起个名字，叫"回写"。意思很朴素：一件事做完，结果不只是出来一件东西，还要回过头来，改写做事的这个人，改写他下一次开始时的样子。外婆那口老卤，就是一遍一遍回写出来的。

和回写一起出现的，还有"土壤"。土壤是什么？是一个人身上，那些和他的手艺、眼光、熟客、身体、心气缠在一起、拿不出来也换不掉的东西。SDE 把它叫作 E，也就是特征纠缠（下一章用三种感觉细讲）。外婆的老卤，就是外婆那块"土壤"里的一小块：它不是外婆的外面，不是她的"条件"，而是她的手、她的坛、她的口味、她家人的舌头，一起长出来的。你把老卤端走，放到别人家，它就不是原来那一坛了。

回写的结果，总是落在土壤里。一次次的努力，要不要留下，要靠土壤接得住。土壤被回写得越厚，下一次的起点越高。反过来，如果一个人的每一次努力都像邻居的卤水，用完就倒，土壤就一直是薄的，他再怎么勤，也只是一次次回到零。

四种旧解释，几乎都没有把土壤当成一个独立的东西来看。过剩论看总量，锦标赛看名次，地位论看目光，异化论看劳动与产品的分离。它们都在问"挤压来自哪里"，而不是问"土壤有没有被回写"。这是它们共同的盲点：它们看见了漏，没有看见存；看见了水面，没有看见土。

还要补一句，也是本书使用的一个前提：这块土壤本身，是虚的、无法直接显露的。外婆的口味、你的眼光、一个老主顾对你的信任，没有办法被一张表格直接拍下来。它们不是不存在，而是不显露在数字上。所以，凡是建立在"可以被统计、被排名的数字"之上的解释，天然就容易错过它。这不是这些解释的过错，是它们所用的眼睛，本来就是对着水面的。

如果把土壤加进来，四种旧解释各自缺的一块，就都露出来了。

回到老刘面馆。过剩论说价格被压下来，这是对的；加上土壤，就能问：同一台机器，为什么老板娘的熟客留得住，别人的留不住？答案不在总量，在每个人的土壤里留下了什么。

回到学区房。锦标赛论说名次是相对的，这是对的；加上土壤，就能问：名次一年年地压下来，父母自己的东西有没有变厚？答案要看名次有没有被回写成"人生就该排名"，也就是有没有把他们的看法整个占满。

回到同事群。地位论说信号越推越高，这是对的；加上土壤，就能问：那位年轻人的作息、爱好、手上的活，是被养着，还是被掏着？答案要看熬夜之后，他手里的活儿有没有变得更有他自己的味道。

回到流水线。异化论说人被用掉，这是对的；加上土壤，就能问：那位下班后拿废零件回家琢磨的工人，为什么和别人不一样？答案是他的力气里有一部分，被存进了自己的土壤。

四个问题，指向同一个地方。这不是巧合：内卷这件事，最后总要落在"一个人里面，到底长没长"上。我们日常说的"值不值""有没有意思"，说的就是这个。

再用一个很小的例子说明土壤薄了意味着什么。设想一位每天做同样事情的人，他每次下班，都觉得"今天又过去了"，却说不出今天和昨天有什么不同。这种感觉，就是土壤没有被回写。他不是没出力，而是出的力没有找到落脚的地方。时间久了，他会开始怀疑自己，以为是自己不行；其实是他每天做的事，在设计上就没给回写留位置。这是旧解释很难碰到的一层：它们讲结构，讲得很对，却不讲结构是怎样一天一天地把"留下"这件事挤掉的。

一块土壤，通常只有一种树

回写还有一个特点，值得先在这里点出来，后面的章节会反复用到。

一块土壤，通常只长一种树。外婆那口老卤，卤出来的东西，一吃就知道是她家的，豆干是她家的，鸡爪也是她家的。不管卤什么进去，出来都带着同一个底味。这叫回写的"同一性"：被回写的部分，彼此是同一类的。

这有好处：同一性让人有了"自己的味道"，别人学不走，因为它连着来路。它也有一层含义：一个人如果每天做的事千篇一律，他的土壤就会长出一模一样的树。差异多，回写的内容才多元；差异少，回写就单一。一个人一天到晚只在同一条尺子上比，他的土壤就只能长出同一种东西，这种东西又一模一样地摆在所有人面前，价格就被压下去了。

这个想法，本书后面还会反复拿来用。这里只先记住两句：回写落在土壤里；一块土壤，通常只有一种树。

还有一个后面要展开的推论，这里先预告，标明它是本书的推论：如果一个人把"差异"的部分交给别人或机器代做，那么做完之后回写的，就不再是他自己的土壤，而是代做者那一片。这个推论放到第 7 章详谈。

读到这里，也许有人会问：既然土壤这么要紧，为什么前人没有注意到？一个原因前面说过：它虚，不显在数字上。另一个原因更朴素：水面上的东西，人人看得见，讨论起来容易达成一致；土里的东西，每个人的都不一样，没法用同一把尺子量，讨论起来很费力。于是，学问自然就朝容易讨论的地方走。这并不是谁偷懒，而是"看得见的地方光线好"。我们要做的，是在光线不那么好的地方，点一盏灯。

它们最强的反驳

旧解释这一族会这样回应：

"你说的土壤，看不见、摸不着，也不能统计。一个解释如果建立在看不见的东西上，怎么检验？我们讲的总量、名次、时长，至少能数。你这个'土壤'，是不是怎么说都对，怎么也推不翻？"

这是一个公道的追问，我们必须正面回答，不能躲。

第一，土壤本身确实不能直接数，这点我们承认。外婆的老卤不能称重来量"厚度"。

第二，但是土壤的"出口"可以看。外婆的卤味有没有人专门绕路来买？买过一次的人会不会再来？吃过的人会不会拉着别人来？这些是指名、复购、转介绍，是土壤厚到一定程度后在外面露出来的东西，它们能被数。第 11 章会专门设计一本账，叫"E 账"（初稿，单位待校准）。我们不假装它已经成熟，只说它是可以被一点点检验的。

第三，本书为自己立了两条会被推翻的条件，放在第 13 章写透：只要现实里出现了那两种情形，本书的判断就错了。一个怕被推翻的说法，不会自己主动写下推翻它的条件。

所以，对这一族旧解释，我们不是要否定，而是要接住：它们描述了水面，我们要把它们放回水面的位置，再去看水下的土。至于土到底怎样看、怎样讲，需要一套能让人拿在手里的眼睛。下一章，我们不用术语，而用每个人身上都有的三种感觉——摸、听、看——来练这双眼睛。

> 带走的话
>
> 内卷的旧解释大多看见了水面：总量、名次、目光、节拍。它们共同漏掉的，是一次使劲之后人自己里面留下了什么，也就是回写和土壤。外婆的老卤和邻居的新卤，外面的条件一样，差别全在用完之后汤去了哪里。

小账

本章没有动三个顶点中的任何一个，只指出旧解释共同忽略了 E（特征纠缠）这一维；新出现的概念：回写、土壤、同一性（一块土壤通常只有一种树）。

本章留下的可检验的预测（构想的预测，非数据）：同一行业、同一工具、同样的价格压力下，指名来找的回头客占比在上升的店，价格比较不容易跟着同行一起降。

第 3 章

用三大感觉讲清 SDE

> 这一章的问题：上一章说，旧解释漏掉的是回写和土壤。那么，这块"土壤"和"回写"，到底要怎样才能亲眼看见？答案不在书里，在你的手上、耳朵里和眼睛里。

这一章是全书的方法入口。后面所有章节用的那套看法，在这里用三种人人都有的感觉讲一遍。读完这一章，你不需要背任何术语，只要记住三个动作：揉面、听水、看菜。

◆ 一、触觉 SDE：揉一块面

周末的早上，你第一次想自己揉一块面。厨房里摆着一只大盆，盆里是三百克面粉，旁边一杯温水，大约一百五十毫升（随手设的数，不必当真）。你把水倒进去一半，手伸进盆里，开始抓。

下面这一小段揉面，大约二十分钟。我们不按"先讲 S、再讲 D、最后讲 E"的顺序拆它，因为你的手没有这样的顺序。我们跟着手，一个动作一个动作地走，每走一步，都看这一步里同时发生了什么。

第一把：粉还不是面

手一抓，面粉和水还没成团，一把一把地粘在指缝里，像一层湿漉漉的沙。

就在这一抓里，三件事一起发生了。

手刚碰到盆里的东西，就有了第一个差别：这里是干的，那里是湿的；指缝里黏，掌心里散。手一动，差别就接着出现：往下按，底下还有没沾到水的干粉。这一个接一个的差别，是揉面这条路的开头（差异序列，D）。手不动，什么差别也没有。

同时，盆里出现的东西，也有了第一层样子。它还不是"面团"，只是"一盆粉和水"，再抓两下，才成了"一团黏的东西"。这时候你要是停手，看到的并不是一块"没揉好的面"，而是这条路上最早的一个截面（显露，S）。它之所以是这个样子，是因为你的手刚好走到这里。

也是同一抓里，另外一些东西已经缠了进来：你手心的温度让水慢慢变得不那么凉；今天天气偏潮，面粉早吸足了水汽，所以同样的水量，今天比平时更黏；你赶着吃早饭，心里有点急，手上的力道偏重，抓得很紧；你还隐隐记得奶奶揉面时那一下一下的节奏。这些，不是围在盆边上的几样"条件"，它们已经长在了你这双手抓出来的这一把里。你要是换一双手，换一个潮湿的天，抓出来的就不是这一把了（特征纠缠，E）。

这里有一个很小的检验，读者可以自己试。拿两个人来做这同一盆面：一个是你，一个是揉了几十年面的老人。盆一样，粉一样，水也一样。老人的手一伸进去，抓的那一把，和你抓的那一把，一定不一样：她知道哪里先按，哪里后折，几乎不用撒第二把粉。同样的盆、同样的粉，显出来的面却是两个样子，因为手不同，手里缠着的东西不同。如果有人告诉你，面团的"样子"只取决于粉和水的数目，与手无关，那就请他蒙上眼睛，伸手进盆里试试。

还有一个容易被忽略的细节：你在抓这一把的时候，没有人告诉你"现在应该感觉到黏"。黏，是你的手在抓的当下发现的。同样一盆粉，如果今天换成另一个人来抓，他可能说"有点湿"，也可能说"还行"。所谓黏不黏，不是盆里早就写好的一个属性，而是手和粉一起，在这一把里显出来的。这就是为什么，面团的"样子"，从一开始就不能只从面团那一头来讲。

撒一把粉，添一点水

嫌黏，你往盆里撒一把干粉。撒多了，手心发干，面团表面起了裂口，摸上去涩涩的。你只好再添一点水。水加多了，又黏回去。

这一来一回，就是在一条路上走着，每一步都付着代价：水加多了，偏离了"刚好"，这是误差；撒多了粉，一团面里多了一块用不上的干粉，这是冗余；揉了十几分钟，手

腕发酸，力气白搭进去一截，这是亏损。人一路摸索，其实是想把这三样都压到最小（最优化：最小误差、最小冗余、最小亏损，D3）。这些代价不是纯粹的坏事。正因为加多了水，你才知道刚才那一点是"刚好"；正因为撒多了粉，你才记住了"干到这个程度是涩的"。路上的代价，反过来塑造了你下一步怎么走。

而面团的样子，是随着这一把粉、这一点水，一层一层往下显的。刚才的"一团黏的东西"，现在变成"一块能成团的东西"；再多折几下，表面上的毛刺慢慢抹平。你可以拿它跟上周失败的那块比，才发现这块已经好多了（对比）；可以看它从黏到不黏，从涩到润（变化）；可以看出盆边上那一块还干，盆中间那一块已经润了（分布）。这些，是显露在最容易看见的一层上的样子（S1，规范）。

与此同时，你的手也在被面"改写"。手掌第一次学到，面团发黏的时候，手要往上带一点劲；面团发紧的时候，手要往下沉一点。这些变化，是手和面在互相摸着，一个回应另一个。面粉的筋性决定它怎么回你的劲，你的体温又让它慢慢变软，变软之后，你的手又更容易使劲。哪一个先、哪一个后，已经分不开了。

在这一段里，我们还可以看见一个常被忽略的细节：这条路上的每一步，都是"小错"。水多了是错，粉多了是错，揉重了是错。可是这些小错并没有白白浪费，它们一个一个地被手记了下来。手不是一台记录仪，没有写下"水大约一百二十毫升"，它记住的是另一种东西：当面发黏的时候，掌心该往哪个方向用力。这种记法，是写在手里的。所以老手不用称量，也不用看表，眼睛看着别处，手就知道现在的面到了哪一步。这份"手里的记法"，就是后面要反复讲到的回写在身上留下的样子。

面忽然"活"了

手腕开始发酸的时候，忽然有一刻，面不黏手了。它在你的掌心下鼓起来一点，表面不再起毛。你用手指往里按一个坑，坑慢慢地、慢慢地又弹回来一点。

你停下来，手心贴着这团面，心里有点奇怪的安静。这块面，好像"活"了。

这一刻，三件事同样不分开。

显出来的东西，在这一刻换了一种样子。刚才它是一颗一颗的粒子：没揉开的干疙瘩，一块一块地跟你的手作对。再往后，它是一阵一阵的波：你一按它一沉，一松它一弹，有节奏地起伏。现在，它是整片的场：你的手一放上去，不是在摸一个点，而是整块面都带着同一个劲儿，是"活"的（S2，模态）。同一块面，粒子、波、场三种显法，是随着你的手一路走过来，一层叠一层地显出来的。它最后"好不好"的分量，也是在这里带出来的：揉得对路（真），蒸出来松软爽口、不伤肠胃（善），放在案板上光润得让人想碰一下（美）（S3，价值）。

这个"活"之所以出现，是因为你手上走过的那一连串差别，到这里终于排成了一条通顺的路：黏了就带一点，紧了就松一点，水少了就添，粉多了就抹开。这条路上的每一个差别，都曾经是一个小小的错，又都曾经是下一步的方向。如果你一路只是照着菜谱的字，一步也不改，面是不会"活"的，因为它没有机会回应你的手。

而手心里那种安静的感觉，是缠着很多东西的：心里有一个"光滑面团"的样子（理念），手里是这一盆实实在在的粉和水（现实），还有"我大概能揉好"的那份在场的感觉（自我）。这三样缠着，你才会在手上觉得"对了"（E1，三界）。

菜谱上有字和图（符号），有"先加粉再折叠"的先后（逻辑），有"水大约粉的一半"的量（数学）；这三种缠着，才有一份你能拿来用的方子（E2，信息三模态）。

还有你的力气：心里攒着的那股劲（内能），手上正推的劲（动能），已经学会、下次随时能调出来用的劲（势能）。揉面的人，最容易感觉到这三种状态在自己身上流转（E3，能量三态）。

SDE 里有一种说法：看，侧重光；听，侧重音；触，侧重气。触觉里的"气"，说白了，就是手上的那股劲、那点温度、那种贴着的感觉。所以触觉最容易让人意识到纠缠：别的感觉，人还可以假装自己站在外面看一看；在摸这件事上，没有人能隔着手去摸。

你若问：这"活"，究竟是面的，还是手的？回答是：都不是单独的。面再好，换一双生手，它也不"活"；手再熟，碰上一袋受了潮、筋性不足的粉，也揉不出同样的面。它只在这双手和这块面缠到一起的那一刻显出来。

醒一醒，再揉一次

面揉好之后，盖上湿布醒一会儿。再回来时，面比刚才更软、更顺。

你下一次揉面，起点已经不一样了：你不会再从"一盆粉"开始瞎撒，你知道水大概加多少，知道手腕要在哪个点上使劲。这是路径里很具体的三步。揉之前你猜了水的量，揉的时候你做，揉完你看效果，这是前行（猜想、执行、评估）；吃完后家人说"有点硬"，你下次少揉两下，这是回写（反馈、修正、迭代）；过几个月，你发现同样的手感可以揉饺子皮、揉馒头、揉面条，你不再只会"揉这块面"，而是懂了"面"这一类东西，这是跃层（分化、重组、升维）（D2，路径）。

注意，回写在这里是很具体的：不是你写了一份心得放进抽屉，而是你的手下一次的起点变了。这条线，是全书的主轴，3.5 会回来专门讲。

第二次揉面的那个早上，你会发现很多东西悄悄变了。水还是那杯水，盆还是那只盆，但你的手伸进去的时候，已经不是第一次那双手了：你知道刚开始会黏，所以不慌；你知道要先把盆边的干粉刮下来，所以第一把就抓得有章法。第一次，你的注意力全在"别出错"上；第二次，注意力有一部分空出来了，可以去感觉面在手下的变化。这一点点空出来的注意力，是第一次的回写给你的。你会发现，揉面这件事，不是越揉越累，而是越揉越有余地。有余地，才有机会注意到别的东西，比如这次的面比上次更润一点，是因为今天水温高了两度。这种"注意到"，又会回写进下一次。一圈一圈，面团外面是一团面，里面却是你的手一点点长出来的东西。

不妨设想另一种情形：你买了一台和面机，把粉和水倒进去，按下按钮，二十分钟后拿出一团看上去光滑的面。这团面的样子，和你手揉出来的未必差多少。可是，你的手这二十分钟没有参与，没有一个差别经过你的手心，也没有一次"小错"被你的手记下来。面做出来了，你的手却没有长出任何东西。下一次你再揉，起点还是零。这件事本身不是坏事，机器该用就用。我们只是借它看清楚：面团的"样子"和手里留下的"东西"，是两件事，前者可以由别人做，后者只能由自己的手去换。这一点，到第 7 章讲“代做”的时候，会成为一个大问题。

现在回头看：触觉 SDE 是什么？它不是"手是 E，面是 S，动作是 D"。每一下按压里，都有一个新的差别（差异序列），都有一层新的样子显出来（显露谱系），都有手、面、水温、天气、记忆和心里的急缠在一起（特征纠缠）。这三样不是先后的三件，也不是并列的三件，是同一下按压里的同一件事。

◆ 二、听觉 SDE：听出灶上的水快开了

傍晚，你坐在客厅里回消息。厨房离得有点远，门半掩着，灶上烧着一壶水。你没有看壶，也没有看火，可是过了一会儿，你的手停了一下，说了一句："水快开了。"

起身去关火，壶里果然正要翻滚。

你是怎么知道的？你没有看，没有摸，更没有看表。你只是听。这一小段听水，是用耳朵走了一遍完整的 SDE。我们还是照着上一节的做法，不按三维拆成三段，而是跟着水声走，一声一声地看，每一声里同时发生了什么。

最开始：几乎没有声音

水刚上灶的时候，厨房里几乎是安静的。你的注意力在手机上，耳朵没有被叫醒。

过了一会儿，传来一点极细的声响，像有人用指甲轻轻刮着锅底：丝，丝丝。你没有在意，可是你的耳朵已经在意了。

这一声里，有三件事同时在场。

先说声音本身：它是一串差别。从无到有，是第一个差别；从一点点到一阵一阵，是第二个差别；音色从"干净的细"变到"带一点毛"，是第三个差别。声音和别的东西不同的地方在于，它只存在于时间里，一个差别出现，上一个就已经过去了，你没法回头把它拿过来再听一遍。所以听觉里，差别排成序列这件事，格外明显：一个音接着一个音，错过一个，就是错过了（差异序列，D）。

再说显出来的东西：此刻显出来的，还不是"水要开了"，只是"水在加热"。再往后它会显出"水热了""水快开了""水开了"。这些不是一次到位的，是随着声音一步一步往前

走，一层一层显出来的。你若在此刻停住，你听到的是一个更早的截面，那也没错，只是它还没走到"开"（显露，S）。

还有你的耳朵：它不是一个空的接收器。这口壶的壶底有多厚，灶火开得多大，你家厨房的墙是瓷砖还是木板，声音回响几分，这些都缠进了你听到的这一声里。换一个厨房，换一口壶，同样是"水热了"，声音就是另一个样子。你的耳朵里，也缠着你这些年在这间厨房里听过的上千次水声（特征纠缠，E）。

声音变了：从细到低

又过了一会儿，那种细细的刮声变了。它变得更密，一声接一声，开始有了一点分量。接着，细声里冒出一种低低的、闷闷的"嗡"，像是壶底里有什么东西在轻轻颤。

你的手在这时停了一下。你不是想起来的，是你的耳朵先"听进去"了。

这一次变化，同样是三件事缠在一起。

差别又走了一步：从"疏"变"密"，从"细"变"低"，从"轻"变"重"。这一步里的每一个小变化，都是下一个变化的依据，一个压着一个。你的耳朵能分出它们，是因为它同时在比较：这一阵比上一阵高了还是低了，密了还是疏了（D）。

显出来的东西，也跟着往前走了一层：从"水在热"变成"水热得差不多了，快了"。你没有一个"快开了"的念头跳出来，这个判断是随着声音一起显出来的，像水面上慢慢漂起来的纹路。这层样子的显法，有三种：拿昨天的水声来比（对比）；听它一阵比一阵响（变化）；听声音是从锅底来，还是从壶嘴来（分布）。这些，是显露在最容易被听见的一层（S1，规范：对比·变化·分布）。再往深一点，同一壶水，有时是一粒一粒的"啪"（粒子），有时是一阵一阵的起伏（波），有时是整个厨房都被同一种声音浸满（场）。听水的老手，在这三种显法之间，几乎不用想就能切换（S2，模态）。

而你的耳朵在这一刻，缠着很多东西。心里有一个"水快开了"的样子（理念），厨房里有一壶实实在在的水和一团火（现实），还有"我在等它，我不想烧干"的那份在场的牵挂（自我）。这三样缠着，你才会在手机上停一下（E1，三界）。

壶上的那个"开"字，是一个符号；"先是细刮，再是低嗡，然后翻滚"，是一个先后的逻辑；"这壶水大约十来分钟开"，是一个数量的估计。三种形态缠在一起，你的耳朵才有了可以拿来用的判断（E2，信息三模态）。

听水也有它的最优化。听早了，白跑一趟，这是误差；隔一会儿就跑去看一眼壶，这是冗余；听晚了，水烧干，壶底烧坏，这是亏损。老手把这三样都压得很小，靠的不是看表，是耳朵（D3，最优化）。听准了（真），没有烫着人、没有烧干锅（善），一壶水在安静的厨房里慢慢唱起来，听着叫人踏实（美）（S3，价值）。

这里还有力气的流转。你的牵挂，原来是一直挂在心里没有动的（内能）；声音一变，你竖起耳朵，整个人往厨房那边偏了一下（动能）；而你的耳朵之所以一听就懂，是因为它早就在过去的千百次里学会了分辨，这份会，存在那里，随时能调出来用（势能）（E3，能量三态）。

同样的水声，两个人的两种听

现在设想另外一位客人，刚搬来这间屋子，坐在你旁边。同样的水声，同样的厨房，他什么也没察觉，继续低头看手机。你不是耳朵比他灵，而是你的耳朵里缠着的东西比他多。他的耳朵没有被这个声音叫醒，因为这个声音和他之间，还没有缠起来。

反过来也一样：他可能有一对在别处练出来的耳朵，在地铁站里能分辨出哪一班车快要进站，那些声音你一个也听不出来。听，不是一个人"有"或"没有"的能力，而是一个人的耳朵和某一类声音缠到了什么程度。SDE 里有一种说法：看，侧重光；听，侧重音；触，侧重气。听的时候，侧重的是"音"，音一串一串地来，一个接一个；但这只是侧重，听水里同样有完整的显露和纠缠。

我们不妨再设想一个情形：你用的是一把会提示的电水壶，水开了，它"嘀"的一声，自己断电。你再也不必听水了。壶替你完成了整个"听"的过程，你得到的是最后一声"嘀"。这很方便，没有谁需要为它感到可惜。只是你会发现，用了几年之后，你对水声的敏感，不会比刚买壶那天更多。那串差别，从头到尾没有经过你的耳朵，你的耳朵也

就没有机会被它改写。这个例子，我们先放在这里，第 7 章讲“代做”时，会在一句话里回到它。

这里有一个可以拿来推翻我们的小检验。如果听只是"接收声音"，那么把同一壶水的声音录下来，放给两个人听，他们应该听到同样的东西。可现实里，你把录音放给那位新搬来的客人，他会说"有点吵"；放给常下厨的人，他会说"哦，快开了"。录音一样，听到的东西却不一样。如果有一天，我们发现所有人听同一段录音，都能同样稳定地听出"快开了"，与他们从前听过多少水声无关，那这一节的说法就错了。

再想一想嘈杂的时候。厨房里，抽油烟机在响，孩子在客厅喊，电视里在播新闻，你仍然能从这一团声音里捞出那壶水的声音。这不是因为水声更大，而是因为你的耳朵和它缠着：别的声音，在你耳朵里退成了背景，水声一变，才从背景里浮出来。同样的道理，反过来也成立：你若全神贯注在一件事上，水真开了，壶盖跳了，你也可能没听见。不是声音没传到耳朵里，而是你的耳朵当下缠着别的事情。听，是一个人整个在场的动作，不是耳朵一个器官的动作。

还有一点值得停一下：听水，和看水、摸水不同，它有一个特别的"不可回头"。你看一眼壶，可以再看一眼，看到的差不多；你摸一下壶身，可以再摸一下。但是一声水响，响过了就没了，下一声已经是另一声。所以老人们常说，听火候要"守"在那里。守，就是让自己的耳朵一直在序列里，不掉队。听觉让人最直接地体会到：差别不是摆在那里等你去比的，而是一个一个来、一个一个过去，你要跟上它走。

还要补一句，关于那份"牵挂"。很多人把它当成一种情绪，其实不是。它是你和这壶水缠在一起的一种方式：你知道烧干了会怎样，你知道这口壶是家里唯一的一口，你知道晚上还要用它泡茶。这些知道，不是写在脑子里的条文，而是长在耳朵里的，所以它们一出现，水声就从背景里浮出来。换一个人，把壶换成别人家的壶，这份牵挂就不一样，水声也就不会同样地浮出来。

听得多了，耳朵就变了

回到灶上的水。你起身去关火，壶里的水正要翻滚，壶盖微微跳动。你关了火，把水倒进杯子。

这一次听水，已经悄悄改变了你的耳朵。你在这一壶水里，学到了今天的灶火比平时略小，所以水声晚了半分钟才变；你还第一次分出了那种"嗡"和之前"细刮"之间的一个小小的过渡。这些，都会写进下一次你听水时的起点。下一次，你会比这一次更早地听出"快了"。

这条线，就是一次具体的回写：听的结果，回头改变了听的耳朵。如果你每天听水，一年之后，你的耳朵和一年前的耳朵，已经不是同一对耳朵了。路径里的三步，在这里一样清楚：先猜（这壶水大概多久开），再听、再判断（前行）；发现自己判断早了或晚了，下次调整（回写）；日子久了，你不但会听水，还会听炒菜的油温、听蒸锅的汽，从"会听这壶水"变成"会听火候"（跃层）（D2，路径）。

顺带一提，这样的变化，你自己多半是察觉不到的。耳朵变了，你不会听到"耳朵变了"的声音，你只会发现，有些以前混在一起的声音，现在分得开了。变化是从起点上悄悄发生的，不是从结果里一眼看出来的。

所以，听觉 SDE 是什么？它不是"声音是 D，耳朵是 E，听到的内容是 S"。每一声里，都有新的差别在接力（差异序列），都有一层新的意思在显出来（显露谱系），都有壶、灶、厨房、耳朵、牵挂缠在一起拆不开（特征纠缠）。你若只有其中一样，水声就不会成为"水快开了"。

◆ 三、视觉 SDE：在菜市场里看一把菜新不新

早上七点多，你走进菜市场。摊子一个挨着一个，灯光、水汽、吆喝声混在一起。你要买一把青菜，晚上炒给家里人吃。你在一个摊前站住，面前是一堆码得整整齐齐的小油菜。

你没有伸手去翻，也没有问摊主。你只是看。看了大约两三秒，你说："这把不太行。"换到隔壁摊，你多看了一眼，说："这家的新。"

两三秒的功夫，你判断了一把菜。这一小段，是用眼睛走了一遍完整的 SDE。和前两节一样，我们不把三维拆成三段，而是跟着眼睛走，一步一步地看，每一步里同时发生了什么。

远远一瞥：一片绿

你还没走到摊前，隔着五六步，余光里闪过一片颜色。

这一瞥里，三件事一起发生。

先是光。看的时候，眼睛接住的是光：明的、暗的，绿的、黄的，亮的地方、不亮的地方。这堆菜里，有一片绿得发亮，有一片绿里泛着一点点灰黄。眼睛一扫，这些差别就同时涌来。它们不是并排躺着的，是在你的目光移动的时候，一个接一个排成了序列：先是"这边亮"，再是"那边暗"，再是"中间那把挺着，旁边那把塌着"（差异序列，D）。

再是显出来的东西。你的眼睛里，这堆东西先显成"一片绿"，再显成"一堆青菜"，然后是"这一把挺"，最后才是"新"或者"不新"。这个"新"不是一下子跳出来的，是随着目光的移动，一层一层显出来的。若在中途打断你，你能说出的只是更早的一层。这个"不新"的判断，有时候你甚至说不出来是怎么得到的，它就是在看的过程里长了出来（显露，S）。

还有你自己的眼睛。它不是一面镜子。今天早上你要买菜给孩子炒，眼睛就特别盯着叶子的嫩；你想起妈妈说过"买菜要看根，不要光看叶"，目光不自觉地往下滑；摊位上方挂着一盏偏黄的灯泡，把所有绿都照得更暖一些，你的眼睛有意无意地在补偿它。这些，不是站在你眼睛外面的"影响因素"，它们已经长在你这一眼里了。换一个人来站在这里，换一盏灯，看到的就是另一把菜（特征纠缠，E）。

走近了：看叶、看根、看切口

你走近一步，眼睛开始细看。

先是叶。叶子的边缘，有没有一圈极细的焦黄；叶面上，水珠是圆润的，还是已经流得发黏；叶子的背面，有没有一点点蔫软。

再是茎。你的目光顺着叶往下，落在茎的根部切口。新割的切口是白的、湿的，带一点清亮；放了两天的切口，是灰的，边缘泛一圈褐，甚至有点发软。

你的目光就这样一格一格地往下跳。看，不是一眼的事，是眼睛一站一站地走。每走一站，就多一个差别；这一站的发现，又决定了眼睛去哪一站。叶边是黄的，目光就会往下找切口，去验证；切口也是灰的，你就有了把握。这些差别排成一串，才让"不新"从猜测变成确定（D）。

同时，这堆菜也在不同的层次上显出自己。拿它跟旁边那摊比，你知道它不如那摊亮；看它从叶心到叶边，绿一点点淡下去；看整堆菜里，哪一部分已经发黄，哪一部分还嫩着（S1）。你看到的一片叶，是一个"点"；一堆叶的高低起伏，像一阵一阵的"波"；整个摊子给你的那股水灵灵的劲儿，是一整片的"场"（S2）。最后落在价值上：这把菜是不是真的新（真），吃了会不会有问题（善），摆在那里让不让人愿意走过来（美）（S3）。

就在这里，摊主拿起喷壶，朝菜上喷了几下水。叶子上立刻挂满水珠，亮晶晶的，看上去比刚才更"新"。

你的眼睛在这里要做一件细活。水珠是显出来的东西，它可以是菜自己的新鲜，也可以只是刚喷上去的水。老手知道，水珠是显示层的东西，不能全信，要去看根。这件事，我们后面会反复用到：显露在最表面的那些东西，往往只是水珠，真正的东西，在更里面，要靠整个看的过程来判断。

眼睛在看这些的时候，缠着很多东西。心里有一个"新鲜青菜"的样子（理念），摊上这把实实在在的菜（现实），还有"我可不想买到老菜被孩子嫌"的那份在场的感觉（自我），三样缠在一起，才有"看出来"这回事（E1，三界）。菜谱、商品名、价签（符

号），"叶黄所以放久，放久所以不鲜"的推理（逻辑），"一把大约三两，一斤几块钱"的量（数学），这些三种形态缠在一起，才构成你的判断（E2，信息三模态）。至于力气，你心里原本挂着的那份对家人的牵挂（内能），这一刻变成了目光的专注（动能），而你的眼睛之所以能一瞥分辨，是因为它早在过去无数次的买菜里，学会了这些（势能）（E3，能量三态）。

说到光，还可以多看一层。同一把青菜，放在早晨的自然光下，是一种绿；放在摊位那盏偏黄的灯泡下，是另一种绿；到了傍晚收摊，被塑料棚顶透下来的光一照，又是第三种。菜没有变，显出来的样子变了。很多卖菜的人懂这一点，所以会挑灯、会摆位置。这不是欺骗，是光和菜缠在一起的事实。你要看的"新"，从来不是菜身上本来就有的一个固定记号，它是光、菜、眼睛一起显出来的。

买菜也有它的最优化。看漏了一处，买回家才发现茎老了，这是误差；把每一把菜都翻一遍、问一遍，这是冗余；买到老菜，晚饭被嫌，钱和心情都搭进去，这是亏损。老手的眼睛，是把这三样压得很小的眼睛（最优化：最小误差、最小冗余、最小亏损，D3）。老手之所以稳，是因为她的眼睛里，也缠着这几种光的"补偿"：在黄灯下，她会自动把绿往回减一点黄；在棚顶光下，她会自动把青往回加一点亮。

三种感觉里，视觉最容易让人误会。因为眼睛好像总是站在外面的：东西在那里，我看它，我是观众。所以人们最容易以为，看到的样子就是东西本来的样子，早就在那里，只等我去"发现"。触觉和听觉不容易这样想：摸，你自己就在里面；听，你自己也在里面。其实看也一样。你看菜时，也有手伸进去的那种"在里面"，只是它藏得深。所谓发现学和发生学的分别，在视觉里最容易被抹掉，在触觉里最容易被看见。这就是为什么我们先讲揉面，最后才讲看菜。

两种买菜人

现在设想你身边站着两个人。

一位是常年买菜的老人，她扫一眼，伸手一翻，指尖在菜根上一掐，便知道这把菜昨天还是今天。另一位是刚学做饭的年轻人，他拿起手机，对着菜拍了一张照，软件弹出一个数字：新鲜度八十七分。

我们不必评判谁对谁错。手机里的数字有它的用处，它给了一个起点，让没有经验的人少走一点弯路。我们只是要看清楚：老人手里的是"看出来"，年轻人手里的是"读出来"。前者，是一连串差别经过了她的眼睛、手、鼻子，每一次买菜都在她身上留下一点东西；后者，是差别被软件完成，眼睛只接到最后一个数字。数字是对的，但它是显露在表面的那一层。它没有经过年轻人的眼睛，也就没有改写他的眼睛。

这不是在批评年轻人。若他每次买菜，先自己看一眼、猜一个，再看数字，对照一下，那么数字就成了帮他练眼睛的工具；若他永远只看数字，那么十年之后，他看菜的眼睛，大概还停在第一天。这个区别，本书后面会用很大的篇幅去讲，这里先留一个记号。

在这一段里，还有一个很小的、值得记下的现象：你对一把菜的判断，往往比你能说出来的理由多。你说不清"凭什么"，只是觉得"不太对"。这不是玄学，是眼睛里缠着的东西太多，一时讲不完：叶边的颜色、切口的湿度、摊位的气味、摊主喷水的节奏，每一样都在你的判断里出了一点力，只是没有一样单独说得清。所谓经验，说到底，就是这种说不清却靠得住的东西。它沉在眼睛里，别人拿不走，也很难靠一句话传给另一个人。

看错了一次，眼睛就变了

假设你今天看错了。你被摊主喷的水珠骗了，买回来的菜，炒的时候发现茎已经发老，有一点苦。

你皱着眉头吃完这顿饭。第二天再去菜市场，你会不自觉地先看根。你不一定说得出"我记住了切口要看白不白"，但你的眼睛下一次的路线，已经和昨天不一样了。这是视觉里的回写：看错的结果，回头改写了下一次怎么看。这是路径里的三步：猜这把新不

新、看、买下，是前行；炒时发现苦，下次先看根，是回写；日子久了，你不再是"会看这一把菜"，而是"会看一类菜"，看茄子看豆角也一样，是跃层（D2，路径）。

我们可以给自己留一个能被推翻的检验：如果让十个从没买过菜的人，和十个买了二十年菜的人，各看同一把菜的照片，他们判断新鲜的准确度应该差不多，那么"看"就只是"接收光"，这一节的说法就错了。可我们几乎可以确定，不会是这样。

所以，视觉 SDE 是什么？它不是"光是 S，看是 D，眼睛是 E"。每一瞥里，都有一串差别在眼前排成序列（差异序列），"新不新"在一层一层地显出来（显露谱系），光、菜、摊位、眼睛、牵挂缠在一起（特征纠缠）。SDE 里有一种说法：看，侧重光；听，侧重音；触，侧重气。侧重的不一样，每一种感觉里，却都有完整的 S、D、E。

◆ 四、S・D・E 不可分割：理念界的假想性切割

家里的孩子有一只地球仪。球面上画着一道道细线，横着的叫纬线，竖着的叫经线。孩子指着其中一条问："爸爸，这条线是真的在地上吗？"

你想了一下，说："不在。地上没有线，线是人画上去的，为了好找地方。"

孩子又问："那要是我们沿着这条线把地球切开呢？"

你笑了："切不开。地还是整块的地，海还是整片的海。"

这个小小的对话，正是这一节要讲的事。前面三节，我们讲了揉面、听水、看菜。每一次，我们都用了三个字母：S，D，E。可是，这三个字母，不是三块可以拆下来的零件，而是我们在讲话的时候画上去的线。

三个动作里，到底发生了什么

先把前面三个动作放在一起，找找它们的共同点。

揉面的时候，手每按一下，多一个差别；面团一层层显出样子；手、面、水温、天气、记忆缠在一起。

听水的时候，一声接一声的变化排成序列；"快开了"一层层显出来；壶、灶、厨房、耳朵、牵挂缠在一起。

看菜的时候，光里的明暗黄绿一个接一个地涌来；"新不新"一层层显出来；光、菜、摊位、眼睛、牵挂缠在一起。

三个动作里，都有三样东西：一串一个接一个的差别（差异序列，D）；随着这串差别启动，一层一层、不停地显出来的样子（显露谱系，S）；对象和人缠在一起、拆不开的那一团（特征纠缠，E）。显露不是摆在那里等人去看的一幅静态图，差别一停，它就不再往下显了。而且，三样东西在同一个动作里，是同一回事。我们说"手每按一下，就多一个差别"，同时就是在说"面又显出一层样子"，同时也是在说"手和面又缠紧了一点"。这是一句话，不是三句话。

所以，这一节要先把几条纪律说清楚，也算是给后面所有章节定一个规矩。

第一，它不是一维对一感。不是"触觉是 E，听觉是 D，视觉是 S"。每一种感觉里，都有完整的三样。SDE 里有个说法：看，侧重光；听，侧重音；触，侧重气。触觉只是因为手和物贴在一起，最容易让人觉察到纠缠。这都是侧重，不是分工；拿掉任何一种感觉里的任何一样，它都不成其为那种感觉。

第二，它不是先后。不是先有显露，再有差别，最后才有纠缠。三样东西在同一个动作里一起发生。后面讲到"某一维先被点亮"时，说的是哪一样在这个动作里占了主导，不是另外两样那时还不存在。

第三，它不是并列的三件事。不是"这件事有三个方面，我们逐个看，最后综合"。一个方面里已经有另外两个，拿走任何一个，其余两个也就不是原来的样子了。

抽掉一样，另外两样也塌了

不妨做一个思想上的小实验：在揉面这个动作里，试着抽掉一样，看看会怎样。

抽掉差别。手放在面上不动，不按、不折、不撒、不添。面团还会显出样子吗？不会，它始终是一盆粉和水。差别一停，显露也停了，手和面也缠不起来，因为缠是在一按一回应里缠起来的。

抽掉显露。假设面团一直是一盆粉，没有任何新的样子出现。那么手的每一次按压，就没有可以回应的东西，下一个差别也找不到依据，手没有理由做出新的动作。差别也就断了，缠也就无从缠起。

抽掉纠缠。假设手和面是互不相干的两样东西，手不管面的软硬，面不管手的温度。那么手的动作就成了盲目的乱动，面的变化成了无来由的随机，没有一条路可走。样子和差别，也就都失去了着落。

这个小实验，说明的就是三方程的意思：每一维，都是由另外两维一起生成的。面团的样子，是由手的差别序列和手与面的纠缠一起生成的；手的下一个动作，是由已经显出来的样子和手与面的纠缠一起生成的；手和面缠到什么程度，是由显出来的样子和一路走来的差别一起生成的。没有哪一维是"给定的"，没有哪一维可以当成不用问来历的起点。

这一点，对本书的意义很大。上一章里，我们看到每一种旧解释，都在某个地方，把一样东西当成了"本来就摆在那里的"：总量、奖、眼睛、节拍。这是一种习惯：把已经显出来的东西当成起点，不去问它是怎样一步一步长出来的。三方程的意思，就是提醒我们，不要这样做。

那为什么还要切

既然不可分割，我们为什么还要用三个字母，还要画九个格子，还要一格一格地讲?

答案和地球仪一样：不画线，就没法说话。你想告诉朋友"我家在哪里"，总得先有经纬度。有了线，才能指着一个点说：就在这里。在 SDE 里，这条线叫"假想性切割"，是在理念界（心里的样子）里做的切割，不是把现实切开。

好的切割，有一个检验：切完之后，要能再合回去。你拿一幅图纸，画了正视图、侧视图、俯视图，三张图分开画，桌子并没有被拆成三块；你把三张图放在一起，要能想回那一张完整的桌子。如果切完之后，三块再也合不回去，或者你只盯着其中一块，却忘了另外两块还在，那就是切坏了。

SDE 把每一维又各分三层，一共排成九格，叫九宫。显露分三层：规范（对比、变化、分布）、模态（粒子、波、场）、价值（真、善、美）。差异序列分三层：意义（创造、自由、幸福）、路径（前行、回写、跃层）、最优化（最小误差、最小冗余、最小亏损）。纠缠分三层：三界（理念、现实、自我）、信息三模态（符号、逻辑、数学）、能量三态（内能、动能、势能）。前面三个动作里，你其实已经把九格走过了一遍，只是当时没有叫它们的名字。

这九格也不是九个抽屉，把东西分类塞进去。它们是九个"着眼点"：点到哪一格，其他八格仍然在场。后面的章节会用编号来指某一格，那只是为了指得准，就像用经纬度指地方。你读的时候，记住：地上没有线。

还有一个提醒，是给读者的，也是给后面每一章的。以后读到任何一段分析，如果它先讲"从显露看……再从差别看……最后从纠缠看……，三者相互作用"，请对它保持警惕。这句"相互作用"，是说不出机制的空话：谁和谁顶撞，顶得哪一个变了形，变了形的东西又回头写到了哪里，它一概不交代。真正的写法，是像前面三个动作那样，把三样东西放在同一个动作里，让读者看见它们是怎样一起走的。

内卷这个题目，我们也要这样看。后面各章里，当我们说"某个人卡在哪个顶点"，其实是在问：在他每一次的"按压"里，显露、差别、纠缠这三样，是哪一样被锁死了，使整个动作变成了空转。三样本来是一件事，锁死其中一样，另外两样也跟着走不动，这就是内卷里那种"忙，却没有往哪里去"的原因。所以这一节要带走的，不是三个字母的定义，而是这样一个习惯：看任何一件事，先问它是怎样一步一步长出来的，再问它长出来的东西，回头把什么写进了人。

这个"写进"，就是下一节要讲的。

◆ 五、三原理：两维相顶，推动第三维改变，再回写

回到那盆面。今天梅雨天，面粉吸足了潮气，你照着上次的手法揉，面团却一直黏手，怎么也不肯光滑。

这里有一个小小的顶撞：你的手法，是上次晴天里练出来的，一路是撒一把粉、折三下、按一按；可是今天的面和你的手，缠得和上次不一样，面更湿，手更滑。手法（差别怎样走）与手面的缠法顶在了一起，谁也不让谁。

顶了一会儿，面团自己变了样子：你不得不少加水，多醒一会儿，最后它还是光滑起来了。这时候发生的，是三原理里的第一条：差别的走法和纠缠相顶，推动显露的样子改变。

但这不是故事的结尾。面光滑起来之后，有两样东西被回头改写了：你的手法，多了一条"潮天要少加水"；你的手和面的缠法，也多了一份对潮面的熟悉。下一次，你再遇上黏面，起点就不同了。这一回头改写，叫作回写。

三条原理，一个节拍

SDE 的三原理，说的是同一件事的三个方向：

差异序列与纠缠相顶，推动显露改变。 显露与纠缠相顶，推动差异序列改变。 显露与差异序列相顶，推动纠缠改变。

每一次推动，都走三拍。第一拍，张力积累：两维顶在一起，一时顶不开，就一点点积累，揉面时的黏手，就是积累。第二拍，形状改变：积累到一定程度，第三维变了形，面终于光滑，就是变形。第三拍，回写：变了形的那一维，回头写进相顶的两维里，改写它们下一次的起点。

三条原理，在前三节里其实各走过一遍。听水时，你原来的听法（差别怎么接力），与今天灶火偏小、壶和耳朵的缠法变了的新情况相顶，推动"水快开了"这层样子晚了半分钟才显出来；看菜时，已经显出来的"叶边发黄"，与你眼睛里缠着的买菜经验相顶，推动你的看法改成了"先看根"；揉面时，显出来的黏，与你手里的老手法相顶，推动手与面的缠法变了样。每一回，两样顶着，第三样被推着改，改完又写回去。日常里天天都在发生，只是没有人叫它们的名字。

有几条要提醒：

张力不是情绪。你黏手时的烦躁，只是张力在你身上的读数，不是张力本身。张力是两维之间的结构性顶撞。

矛盾不是毛病。很多人一见到顶撞，就想化解、想平衡、想让它安静下来。可前面的揉面说明，没有这场顶撞，面不会变，手也不会长。矛盾是燃料，要给它一个出口，不是把它压下去。压下去，下个雨天它还会回来，那叫轮回；给了出口，面变了、手记住了，这才叫回写。

回写不是总结。它不是在纸上写一份心得，而是下一次的起点真的变了：手的第一把怎么抓、眼睛先看哪里、耳朵先听什么，都和上一次不同。

回写最容易落在哪里

三条原理里，被改变的那一维，回写到相顶的两维。而在三维里，纠缠最容易被回写，也最容易沉淀下来。你的手学会了潮面，这是纠缠变了；手法多了一条，这是差别序列变了；面光滑了，是显露变了。三样都变了，但最能留住的，是手和面缠在一起的那一块：它不像手法那样容易被说成一句话，也不像面的样子那样一碗饭就吃掉了，它沉在你的手里。

这块沉下来的东西，就是上一章说的土壤。差别越多元，回写进去的东西就越多元：只在一条路上练的人，土壤里长的是一种东西；在很多条路上练过的人，土壤里长的东西就丰富得多。并且，一块土壤通常只有一种树：回写进去的东西，彼此有同一性，带着这个人自己的味道，这是别人学不走的。

再看一遍回写的三个特点：它发生在顶撞之后，不是顶撞之前；它改写的是起点，不是结果；它留下的是各人自己的一份，不是公共的一份。记住这三点，就足以分辨什么是真的回写，什么只是"又做了一遍"。

这是全书的主轴。后面讲的所有事，精益求精怎样让人越做越厚、内卷怎样让回写断掉、三条出路怎样把回写接回来，都是在这条线上。一个人的各种选择，最终都是为了加厚自己的这块土壤，这是本书的看法。

最后留一个推论，标明是本书的推论，第 7 章详谈：如果一个人把"差别怎样走"交给别人或机器去做，那么相顶的就不再是他自己的差别序列，推动出来的样子再回写，写进的就是做这件事的那一方，而不是他自己的土壤。

> **带走的话**
>
> 三种感觉里，S、D、E 始终是同一件事，分开讲只是在理念界里画线。两维相顶，推动第三维改变，改变了的那一维再回写到相顶的两维，这是全书的主轴。回写最容易落在纠缠里，沉淀成一个人的土壤。

小账

本章没有动三个顶点，只是把方法交出来：新出现的概念有显露谱系、差异序列、特征纠缠（S・D・E）、三方程、三原理与回写（D1・D2・D3 与 E 的沉淀，层名见 3.4）。

本章留下的可检验的预测（构想的，非数据）：同样的揉面、听水、看菜，亲手经历过差别序列的人，一年后在无提示条件下的判断，会比只读提示结果的人更稳；若相反，本章的说法就错了。

第 4 章

精益求精与空转：同一台机器

> 这一章的问题：一位把手艺磨到极处的老裁缝，和一个越卷越累、哪儿也到不了的人，用的是不是同一台机器？如果是，差别出在哪里？

◆ 一、工匠的手：最优化与能量相顶，激发价值

我们来设想一位老裁缝，姓沈，六十六岁，在老街拐角开一间窄窄的铺子。一张案板，一台旧缝纫机，一把用了几十年的熨斗，墙角挂着几件还没取走的衣裳。这是一个构想的场景，沈师傅是构想的人物。

一位熟客送来一条毛料西裤，请他熨一熨裤线。

沈师傅没有马上动熨斗。他先把裤子对折，让两条裤缝对齐，平放在案板上，用手掌从裤腰一路抹到裤脚。他抹得很慢。抹的不是皱，是料子里藏着的一点点扭：这一条腿的纱路有点往里拧，那一条腿的下摆略宽。抹完，他才拿起喷壶，只喷了薄薄一层水，又取出一块垫布，在手里捏了捏，觉得潮气够了，盖在裤腿上。

熨斗压下去，停，提起。再往前推一段，再压下去，停，提起。一条裤腿，一遍。他不熨第二遍。

这几个动作里，藏着手艺人在做的三件事。

第一件，是把偏差压到最小。裤线要落在裤腿的正中，前片和后片对齐，两条腿的线像在同一条垂线上。偏一点点，穿的人一走路，那条线就像是歪的，旁人说不出哪里不对，只觉得这条裤子不挺。所以沈师傅先摸纱路，再定线，一步一步逼近那个“正”。这是在压最小的误差。

第二件，是把多余的功夫压到最小。他不多垫一层布，不多喷一口水，不来回压三四遍。多出来的每一下，都是多余的功夫，也是多余的风险：压多了，毛料被压得发板；水多了，里衬缩水。能一遍到位，就一遍。这是在压最小的冗余。

第三件，是把折损压到最小。不烫黄，不烫出一块发亮的光斑，不压坏料子的纹理，也不把自己的手腕和眼睛耗在一条裤子上。熨斗热了半分，布面就泛亮，泛亮了要盖湿布再熨一遍压回去，一压又把毛面压倒——这几样其实是一件事的三个面：火大了是亏损，布发亮是误差，重做一遍是冗余。老裁缝心里盘着的，是同一笔账。这是在压最小的亏损。

把这三件事合起来，就是手艺人手里一直在做的“最优化”（SDE 叫 D3，最小误差·最小冗余·最小亏损）。它不是“越快越好”，也不是“越省越好”。它是一个差异接着一个差异往前走的时候，路上受的约束、付的代价：偏了多少，多做了多少，折了多少。每一遍熨斗压下去，都要在这三笔账里掂量一回。

最优化不是单独干活的。它旁边站着另一样东西：人手里的劲。

沈师傅六十六岁了。早上精神好的时候，手稳，眼也准；到了下午，手腕会酸，眼睛会花。这股劲不是玄乎的“气场”，是实实在在的：早起攒着的专注，是蓄着的劲（SDE 叫内能）；熨斗压下去、往前推的那一下，是正在用的劲（动能）；干了几十年，存进手里的分寸，是已经存成了能力、随时能调出来的劲（势能）。这三种状态（E3，内能·动能·势能）是同一股劲的三个样子：攒着，用着，存着。一条裤子熨下来，攒着的劲变成用着的劲，用着的劲里有一部分又存成了存着的劲。

现在，两样东西碰上了。

最优化说：再准一点，再省一点，再少折损一点。劲说：我只有这么多。想再准半分，就要多一分专注；专注是有限的，用在这里，别处就少了。这是两样东西之间的一个顶撞：一边永远要求更细，一边永远只有这么多。三个原理里，这叫“两维相顶”（D3 与 E3 相顶）。

这个顶撞不是毛病。老裁缝的手艺，恰恰就是在这个顶撞里长出来的。它按三拍走：

第一拍，张力积累。每压一遍，沈师傅都在“还能更准”和“劲只有这么多”之间掂量。线正了，但左腿下摆还差一丝；想再正，就得多花一份专注；花了，右腿就未必顾得上。这个来回，一遍一遍积累。

第二拍，第三样东西变了形。被顶着变形的，是裤子上那条线——它的“分量”，也就是这条线带出来的价值（S3，真·善·美）。线正，对得上这条腿，这是“真”；穿的人坐下起来不费事，料子没伤，这是“善”；那条线挺括，让人愿意多看一眼，这是“美”。注意，这三样不是贴在裤子上的标签。它们是熨斗一遍一遍压下去的时候，一层一层显出来的：先是“有一道折痕”，再是“一条线”，再是“这条裤子该有的那条线”。你在半途停下来看，看到的只是显露的一个截面。

第三拍，回写。这条线显出来了，它要回头写进沈师傅的手里和他的下一次起点。这一拍，我们放到下一节细讲。

先把这一点说清楚：**精益求精，是最优化与能量相顶，顶出价值的过程**。 这不是本书新立的说法。站内《精益求精发生学导论》说的就是这个意思：工匠精神，是 D3 最优化与 E3 能量相冲突，不断把 S3 价值推向真善美的极致〔待核〕。本书沿用这个口径，往下推。

这里有三个容易滑过去的地方，值得停一下。

第一，“最小”不是“零”。最小误差，不是零误差。零误差是一个谁也到不了的点，追它的人最后只会累死在路上。最小，是在这一股劲所能支撑的范围里，找那个最小。沈师傅年轻时，劲足，能到的“最小”更小；年纪大了，能到的“最小”会放宽一点，但他把宽了的那一点，用别的办法补回来——比如更早摸纱路，把偏差在上手之前就压住。这就是约束塑造了路，不是约束妨碍了路。手艺人的“到位”，从来是有边的：边在哪里，路就往哪里走。

第二，三笔账互相牵着。压误差，可能多花功夫（冗余涨了）；压冗余，可能多担风险（误差涨了）；压亏损，可能慢下来（劲耗在时间上）。工匠不是把三个数各自压到最低，而是三笔账一起掂量，找一个他自己认得的“刚好”。这个“刚好”不写在任何一本书里。

第三，劲不是外来的燃料。有人会说：手艺好，是因为人勤快，肯下功夫，功夫是“投入”。这话没错，但太平。沈师傅的劲，和最优化是缠在一起的：他对布料越熟，每一下就越省劲；每一下越省劲，劲就能匀出来去盯更细的偏差。劲不是在外面往里添的柴，劲和手艺是一起长的。把它们拆开说“一边是努力，一边是方法”，就看不到这个缠。

第四，这台机器里“效率”这个词不够用。日常话里，人们把沈师傅这样的手艺叫“效率高”。可你想一想，他熨一条裤子要的时间，不见得比别人短。他先摸纱路，先喷水，先捏垫布，这些都是花时间的。他的“效率”不在快，在于三笔账的总数小：偏得少，多做得少，折得少。如果硬把它说成“单位时间出得多”，反而把他的手艺说小了。所以本书写到这一层，宁可写“最优化”，要提日常话里的说法时，写“效率（最优化）”，把括号里的话带上。

第五，这台机器是一遍一遍转出来的，不是一次算出来的。想象一个刚入行的小伙子，也用同样的熨斗，同样的垫布。他第一回熨，线是歪的，压了第二遍，歪处是改了，却在原处压出一块亮光；他用湿布去盖，又压一遍，亮光淡了，毛面倒了。一条裤子熨了四遍，客人看了一眼，没说什么，只是下一回不来了。这个小伙子不是不努力。他每一遍都在用劲，每一遍都在压偏差。但他手里没有沈师傅那一份“先摸纱路”的门道，三笔账他只算得了眼前一遍，算不到这一遍对下一遍的影响。门道从哪里来？从成千上万条裤子的结果一次次改写他下一回的起点里来。这是下一节的事。这里只先记住一点：同一台机器，转的圈数不一样，转出来的东西也不一样，因为每一圈留下了什么不一样。

第六，这台机器的“激发”二字要读准。我们说最优化与能量相顶，“激发”价值。激发，不是“生产”，不是“制造”。熨斗不是在一个生产车间里把价值一件一件造出来、再装上裤子。价值是在顶撞里显露的：沈师傅这一遍压下去，线正了一点，线正了一点，“真”就多显出一层；料子没伤，“善”就多显出一层；那条线更挺括，“美”又多显出一层。三层不是三道工序，是同一遍熨斗的三个样子。你不可能先熨出“真”，再另外熨一遍“美”。

第七，沈师傅不知道自己在老街裁缝里排第几。这一点不起眼，却要记住。街上有没有人给裁缝排过名，有没有人把他的裤线和隔壁铺子比过，他不清楚，也不在意。他在意的东西很具体：这条裤子的纱路往哪边拧；这位客人爱穿得宽松一点，线要不要收得软；这块料子上一回熨过一次，潮气还在不在。他手里每一遍的“更好”，是对着眼前这条裤子的“更好”，不是对着一张榜的“更好”。他心里有一个标准，但那个标准是他自己在无数条裤子上一点点磨出来的，裤子不同，标准的样子也略有不同。

这就是价值（真·善·美）在老裁缝手里的样子：它不是一把事先量好的尺，而是跟着每一遍熨斗一层一层显出来的东西。尺是后来才有的，是人们把这些显出来的东西，事后丈量、记下来，才变成了尺。先有显露，后有尺；而不是先有尺，再去够它。

把这一点和后面的几节连起来看，你会发现一件事：只要这个“先有显露、后有尺”的次序被倒过来，同一台机器的味道，就变了。但那是 4.3 的事。我们先走完健康的这一圈。

还有一点要预先说一声，因为后面几节都要靠它。

老裁缝的这台机器，有三个部件：最优化、能量、价值。三个部件各管一头，各自有自己的“松”和“紧”。最优化的紧，是三笔账算得多细；能量的紧，是人手里的劲有多少；价值的紧，是“线”到底朝着什么去。在沈师傅这里，三个部件都是松活的，各自可以动，可以互相推着往前走。他今天要熨的这条线朝着哪里去，是他看这条裤子、看这个熟客、看这块料子，自己定的，不是别人事先塞给他的；他的手上功夫，是他自己一遍一遍摸出来的，不是机器替他算出来的；他的劲，也不是被榨干了才算数的，歇一歇，第二天还有。

把这三个“松”字记在心里。后面讲内卷，讲的就是这三个“松”，被谁拧紧了一个。

沈师傅把那条裤子熨好，叠起来，放在柜台上。熟客来取，拎起来抖一抖，那条线垂得笔直。客人没夸，只是多看了两眼，说，下回还送你这儿。

这一句“下回还送你这儿”，是下一节要讲的事。精益求精这台机器转了一圈，转出来的不只是一条裤线。

◆ 二、价值回写能量：好工匠为什么越做越厚

又过了很多年。还是那间窄铺子，沈师傅的案板上多了一块没见过的料子。

那是一位年轻客人送来的西裤，料子是几种纤维混纺的，摸上去滑，有点凉，不像他熟悉的纯毛，也不像棉。年轻客人说，别的店不敢熨，怕烫出亮光。

沈师傅没有马上下熨斗。他从裤脚的折边里剪下一小条余料，放在案板的角上，喷水，垫布，熨斗在上头轻轻压了一下，提起，看。又压重一点，提起，看。再换一块更湿的垫布，再看。三下之后，他心里有数了：这块料子怕热，不怕潮，垫布要比平时湿一成，熨斗要比平时凉半档，停得要比平时短。

他按这个来熨，一遍，线垂得笔直，没有亮光。

这件事里最值得看的，是他“心里有数”的那一刻。那不是他当场算出来的。纯毛怎样起潮，棉怎样怕烫，哪一种料子压重了会发板，哪一种遇热会发亮，几十年里他熨过的每一条裤子，都在他的手里留下了一点东西。这块新料子一碰，他手里那些留下的东西自己就动了：这个像那个，又不完全像那个；那就拿那个的办法，改一改，用在这里。

他不是在用一本现成的菜谱，他是在用自己攒下来的东西。那攒下来的东西是哪里来的？上一节讲到第三拍的时候，我们留了一个尾巴：线显出来之后，回头写进他的手里和他的下一次起点。现在把这个尾巴拉出来。

回写：被推动的那一样，回头改写顶撞的两样

先把三原理说白。两样东西相顶，顶着第三样东西改变了形状；这个变了形的第三样东西，不是一熨了之，它会回头写进相顶的那两样，改变它们下一次的起点。这叫回写（SDE 的三原理，第三拍）。

放到沈师傅身上：最优化（D3）和能量（E3）相顶，顶着价值（S3）显露出来——那条线。线显出来之后，两样东西同时被它改写了：

劲被改写了。熨一条毛料裤，起初很费神。熨过一百条，费的神就少了——不是人变懒了，是专注有一部分已经存进了手里，不必每回从头攒。攒着的劲（内能）没有被一次次耗光，反而被一次次养大；用着的劲（动能）每一下更省；存着的劲（势能），也就是手里的分寸，一天比一天多。这是能量的三态在回写里的变化：不是总量凭空变多，是三态之间转得顺了，存下来的比耗掉的多。

算账的办法也被改写了。沈师傅第一回熨毛料裤，三笔账是一笔一笔算的：偏差、冗余、亏损各盯一眼。后来，“先摸纱路”这个门道长出来了。设想有一年，他熨出一条歪线，压了第二遍还是歪，后来才发现是料子的纱路拧着，歪不在熨斗上，在料子里。这件事之后，他每条裤子上手之前先抹一遍纱路。这一抹，把后面许多偏差在上手之前就挡掉了。三笔账的算法变了：不是更会算，而是先做了一件让很多笔账不必再算的事。这是最优化那一头被回写：它的“起点”往前挪了一步。

所以，回写不是“总结经验”。总结经验是写一份东西放进抽屉。回写是结果真的改了下一次的起点：手怎么放，眼先看哪里，哪一步可以省，哪一步要加。沈师傅的“先摸纱路”，没有写在任何地方，却在他的每一次动作里。

回写落在哪一维上最牢

三原理里，被改变的那一维回写到相顶的两维。这里有一条要紧的口径：**特征纠缠（E）最容易被回写，也最容易沉淀。** 这是 SDE 的口径，沈师傅的铺子正好能让它显出来。

你想，他的“差异”，也就是每一条裤子的偏差，是此刻的；他的“显露”，也就是熨出来的那条线，是此刻的；这两样都会被用掉、被穿走。只有他“和料子、和手、和客人缠在一起的那个东西”，会留下来，一年比一年厚。

这个东西是什么？我们可以用三界来看（E1，理念·现实·自我）。三界是缠着的，不是三个分开的世界：

- 现实界：他认得的料子、他的熟客、他的熨斗和案板，还有哪位客人腿长、哪位客人肩斜。这是摸得着的那一层。

- 理念界：他心里“一条好裤线应该什么样”的那个样子。这个样子不是一成不变的。年轻时他追的是“笔直”，后来他发现，有的客人要的是“笔直里带一点软”，坐下去不硌腿。“好线”在他心里一层层改写。
- 自我界：他对自己的那份感觉：“这种料子我敢接”“这个我拿得住”。这份自信不是自夸，是熨过一千条之后，手知道自己能做什么、不能做什么。

三界缠在一起：他敢接新料子（自我），是因为他认得很多料子（现实），也是因为他心里“好线”的样子够宽（理念）。拆掉任何一界，另外两界都讲不清。

这三界，每熨一条裤子，就被回写一次。E 厚，说的就是这个：三界里被回写下来的东西，越积越多。

厚，不是多

“厚”字容易被误读成“多”。多，是数量；厚，是结构。

设想有另一个人，也熨过一千条裤子，但每一条都是照同一个办法熨的，熨完就忘。他手里有“一千次”，却只有“一次的经验”重复了一千遍。沈师傅手里的一千次，每一次都在改写下一次的起点，所以他的一千次叠起来，是一层一层往上垒的。前者是“长”，后者是“厚”。

这个厚，有两个可以看见的特点，SDE 把它们叫作 E 的分类性和特征组合性：

第一，是分了类的。沈师傅脑子里的“料子”不是一堆，是一架子：毛的、棉的、麻的、混纺的；毛的里头又有薄的、厚的、起毛的、不起毛的。每一类，怕什么、要什么，他心里有数。这不是死记，是几十年里每碰到一种新情况，就在原有的分类里添一格、劈一格。

第二，是能组合的。新来的混纺料子，他从没熨过，却也不慌。他把“怕热”这一条从化纤那一类里拿出来，把“要潮”这一条从毛那一类里拿出来，拼在一起，用在这块料子上。分得清、拼得起，所以碰到没见过的东西，也能长出办法来。

分类性加组合性，就是本书说的谱系（谱系＝E 的分类性与特征组合性）。它和“差异化”不是一回事。差异化，是在大家共用的一把尺上，换一个站的位置，别人一学就没了。谱系，是各人的 E 里头分了类、能组合、连着来路，别人看得到你的结果，学不走你的来路。这个区别，第 12 章会专门写。这里先把一句话放下：**沈师傅的厚，是谱系的厚，不是位置的优**。

一块土壤，通常只有一种树

还有一点，要从日常里想一想。

沈师傅熨出来的线，有一个说不太清的“味道”。熟客不用看铺子的招牌，拎起裤子，就知道是他的手。不管是毛料、棉料、混纺料，线里都带着那一股子“挺而不硬”。为什么？

因为回写落下来的地方，是同一块土。一块土壤，通常只种得活一种树。他三十年里回写下来的东西，都落在同一个人、同一双手、同一套对“好线”的体会上；所以长出来的，是同一种味道的东西。这叫回写的部分有同一性。

这个同一性，是 E 能沉淀、能成为一个人的“来路”的原因。如果每一次回写都落在不同的土里，今天一片，明天一片，什么也垒不起来。

越做越厚，不是靠硬扛

有人会问：沈师傅是不是比别人更拼？

不是。他每天下午会歇一会儿，喝口茶，收拾一下案板。这个歇，不是偷懒，是能量三态在转：攒着的劲在歇里补回来，用过的劲在歇里沉淀成存着的劲。晚上睡一觉，第二天手又稳了。这就是能量“被养”的意思：用了，也养着。用得多，养得到，E 才越做越厚。

我们可以拿烧水做个对照。水烧开了，蒸汽顶起壶盖，热量被带走，下一刻水温的起点变了。这是变化留下来了。如果只是把火撤掉，水凉回去，和没烧一样，这是变化

没留下来，叫轮回。好工匠的每一天，是烧开的水；空转的每一天，是撤了火再点着、再撤火。区别不在于火有多大，在于烧出来的东西有没有留下。

一圈接一圈：健康的机器是螺旋，不是原地打转

把这一节和上一节接起来，你会看到沈师傅这台机器的转法：

最优化与能量相顶，顶出一条线；线回头写进他的手和他的算法；手和算法厚了一点，下一回相顶的两样东西，就不是上一回的两样东西了。手更稳，劲更省，匀出来的那一点劲，可以盯上一回顾不上的更细的偏差；偏差压得更细，线又好一分；线好一分，又回写一分。

每一圈都比上一圈高一点。这是螺旋。如果每一圈结束时，起点都回到原来的位置，那就是原地打转。两者看上去都在转，都在出力，转出来的东西可以一模一样，差别只在回写那一拍有没有落下。

这一点，我们记作全书的一根主轴：**精益求精的好，不在于转得多快，而在于每一圈转完，E 比上一圈厚了一点。** 好工匠的“好”，是这个“厚”的累积；他的收入、口碑、熟客，都是这个累积在外面露出来的东西。

一个可以被推翻的说法

这一节的说法，可以拿事实来推翻。

如果有人在同一行里做了十年，每一遍都认真，每一遍都追求最小误差，却发现自己十年后的做法和第一年没什么两样，手里没有新的分类，也没有新的组合，那说明他的认真没有回写。认真本身，不等于厚。厚的条件，是认真的结果真的改了下一次的起点。

下一节要问的，正是这个条件断了会怎样。

◆ 三、内卷：发动机照转，回写断了

冬天，下过雪，路面结了一层薄冰。一辆车停在坡下，司机踩下油门。

发动机吼起来，车轮飞快地转，雪沫子被甩到半空。车身微微发抖，排气管冒着白烟。司机越踩越深，轮子转得越快，油烧得越多，车子却一寸也没有往前走。

你会说这辆车“没有用劲”吗？不会。每一份力都是真的，油是真烧了，发动机是真热了，司机的脚也是真的酸了。可是这些力，没有一份落在“往前走”这件事上。轮子和冰之间没有咬住，转得再快，也只是转。

这是日常里最容易看见的“空转”。本章后面要说的内卷，就是这一回事，只不过转的不是车轮，转的是人的精益求精。

同一台机器，换了一种转法

我们把沈师傅的故事接着往下设想一步。

设想老街口新开了一家连锁快洗店，招了几个熨烫工，也有一位像沈师傅一样的老手被请去带班。店里有一台统一的熨烫设备，有一本统一的作业手册，每条裤线熨完，要用一把统一的量尺检一下偏差，偏差记进系统，系统每周出一张榜。

在这家店里，熨烫工们做的事，看上去和沈师傅一模一样：压偏差，压多余的功夫，压折损。三笔账，一笔不少，甚至算得更细。比如说（这是构想的数字），一年前，店里要求裤线偏差不超过半个毫米，如今榜上靠前的人，已经压到了零点二毫米。每一个人都在拼，每一个人都累。

可是一年下来，如果你去问其中一位熨烫工：你熨一条陌生料子，心里有数了吗？比起去年，你手里多了几类料子的门道？他可能答不上来。他熨的每一条裤子，都是店里发来的标准件，量尺一量，过了，下一条。他的每一遍，都在逼近同一个数。

机器没有停。最优化和能量照样相顶，顶得比沈师傅的铺子里还要紧。线也显出来了，而且显得比谁都齐。可是那条线显出来之后，没有回写进他的手里。他的劲没有被养大，他的算法没有被改写，他的“好线”没有在心里变宽。下一回的起点，和上一回一样。

这个情形，就是承重的那句话要说的东西。请把它读完整：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

这句话是全书的承重墙。本章接下来几节，都为它出力。我们一句一句来讲。

第一个“不是”：不是效率过剩

“效率过剩”的说法有它的道理。机器变快了，做同样的事不需要那么多人、那么多时间，多出来的人、多出来的时间，没处去，就挤在一起互相比，于是内卷。这个说法抓住了一个真实的现象：效率上去了，人却更累。

但把雪地里那辆车放在它旁边看，就知道它说的是哪一半。车轮转得多，是不是“转速过剩”？不是。转速并没有多余，转速每一圈都是真的；多余的不是转，是转了而没有走。把车轮转速调低，车不会往前走得更多；把转速调高，车不会往前走得更少。问题不在于转的量，在于转的东西和路面没有咬住。

同样，熨烫工们压偏差的效率并没有“过剩”。再压低一点，他们的手艺并不会因此变坏；压得更低，对客人也未必没有好处。真正的问题是：效率提上去了，可是提上去的这份效率，没有回写成他们的东西。所以不是效率多了，是效率没有留下。

这是“X 不是 Y”的第一半：把内卷叫作“效率过剩”，是看见了转得多，没看见转了没走。

第二个“不是”：不是竞争太多

“竞争太多”的说法也有它的道理。人多了，位子少了，大家为了几个位子拼命，拼得越来越狠。

但仍然看沈师傅。设想老街上有三家裁缝铺，彼此互为对手。三家铺子的师傅各自琢磨，各自有各自的门道，有人擅长改西装，有人擅长做旗袍，有人熨烫是一绝。竞争在，大家也都累。可这样的竞争，常常养出各自的手艺：为了不输给隔壁，沈师傅去琢

磨了新料子；隔壁琢磨出了新的收腰办法。竞争把每一家逼向了不同的方向，逼出了新东西。

所以竞争本身不是问题。竞争可以是顶撞里的一头，顶出新的东西，回写进每个人的手里。真正出问题的，是竞争发生在一把统一的尺上，而且这把尺不会因为竞争而改变：大家都朝着同一个数逼近，逼到最后，彼此看上去几乎一样，而一样的东西，是不会回写出新东西的。

这是“X 不是 Y”的第二半：把内卷叫作“竞争太多”，是看见了人挤，没看见挤的方向。同样的人数，竞争可以养人，也可以空转。区别不在人数，在于回写有没有落下。

“而是”：精益求精的空转

那么内卷是什么？是精益求精的空转。这六个字，每一个字都有分量。

“精益求精”：说明这台机器是好机器。最优化与能量相顶，激发价值，这是沈师傅铺子里的那台机器，也是快洗店里的那台机器。内卷里的人，并不是不努力、不讲究，相反，他们往往比谁都讲究。所以内卷不能被简单地说成“瞎忙”“假努力”。他们的努力是真的，他们的讲究是真的。内卷之苦，也正苦在这里：一个真努力的人，掉进了一台不往前走的机器。

“空转”：说明这台机器转了，但没有走。没有走，不是因为没出产品：快洗店里的裤线一条比一条齐。没有走，是说转完的那一圈，没有给下一圈留下什么。

我们回到三原理的三拍：

- 第一拍，张力积累：最优化与能量相顶。这一拍在。
- 第二拍，形状改变：价值显露出来，线齐了。这一拍也在。
- 第三拍，回写：线回头写进手、写进算法、写进三界。这一拍断了。

前两拍在，第三拍断，就是空转。**空转断的不是转，是回写。**

AI 来了以后，这一点变得更要紧。AI 能让最优化这一头转得极快：三笔账，它算得比任何熨烫工都细。机器转速越高，空转时烧掉的油越多，雪沫子甩得越高，水珠也越密。所以 AI 时代的内卷，看上去更猛，不是因为人更不肯歇，是因为转速上去了，而回写没有跟着上去。

“三个顶点里有一个被锁死”

那么回写为什么断?

这台机器有三个部件，也就是三个顶点：最优化（D3）、能量（E3）、价值（S3）。三个部件在沈师傅的铺子里都是松活的，各自能动，能互相推着走。回写要落下，三个部件都得是活的：价值得是被显露出来的，不是事先定死的；最优化得是你自己的手在做，不是别人替你做；能量得是用了也养着，不是只耗不补。

只要这三个里有一个被锁死，回写就落不下来。锁死哪一个，就是哪一种内卷。这是 4.5 要讲的事。这里只先记住：空转不是机器坏了，是机器上有一个销子被别住了。机器照常转，声音照常响，只是转出来的东西，进不了你的 E。

“E 不再增厚”

这是承重判断里最容易被读过去的半句。

内卷的苦，不止是累。累了一天，睡一觉可以缓过来。内卷更苦的地方在于：累了一年，你并没有因此变得更厚。你的门道没有多，你的分类没有细，你的组合没有变，你敢接的东西没有变多。你还是那个你，只是更疲倦。

这也是为什么，内卷的人往往在中年忽然觉得“空”：忙了这么多年，回头看，手里没留下什么只属于自己的东西。这个“空”，不是情绪，是结构：这些年的回写没落下。（这是一个构想的、日常的描述，不是对任何真实人群的诊断。）

人的所有抉择，最终都是为了加厚自己的 E。这是 SDE 对人的一个基本读法。如果这个读法成立，那么内卷之所以让人那么难受，是因为它碰到了人最根本的那个盼头：厚。机器在转，人在出力，盼头却一圈一圈地落空。

它和几样长得像的东西，不是一回事

空转的说法一出来，常有人把它和几样东西混起来。分清楚，后面的话才不会走样。

空转不是瞎忙。瞎忙是做了没用的事。内卷里的人做的往往是很有用的事：裤线真的更齐了，简历真的更好看了，论文真的更多了。这些产出一件一件都是真的。空转说的是，这些真东西没有回写进做的人。

空转不是过劳。过劳是身体和精神被用到了底，需要休息，需要医生，那是另一个问题，本书不碰诊断。内卷的人可以很累，也可以不那么累；有人在内卷里每天准点下班，但三年后回头一看，什么也没长出来，同样是空转。累，是空转常常带来的结果，不是空转的定义。

空转也不是不进步。榜上的数字，一年比一年好看。个人的成绩单，可以一路向上。可是这种向上，有时只是同一个起点上的反复：每年把同一件事做得更精一点，但每年出发的位置没有变。这种“向上”，一旦换一个行业、换一把尺，就清零了。回写下来的东西，才能跟着人走；留在榜上的数字，只跟着榜走。

空转更不是“有人偷懒”。偷懒的人，机器根本没转。空转里的人，机器转得比谁都欢。所以对内卷里的人，劝一句“再努力一点”是没用的，也是不公平的：他们已经很努力，努力本身就是这台机器的燃料。

把这几样分开，我们再回头看承重判断里那个看似矛盾的搭配：“精益求精”和“空转”。精益求精是好词，空转是坏词，放在一起，听着像一个人既勤奋又无效。其实不是矛盾，而是一种很具体的处境：一个好机器，被别住了一个销子。

最后一句：水珠

承重判断的末句说：名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

雪地里打滑的车，轮胎上会甩出水花和雪沫子，烟囱里冒白烟。这些东西你一眼就能看见。可它们不是车为什么不走的原因，只是车在空转时留下的痕迹。内卷里的名次、价格，也是这样的痕迹。它们是下一节的主角。

这个说法什么时候会错

有一件事要说在前面：这个判断不是不能错的。本书在第 13 章会写明，在什么大局面出现时，这个判断就错了。这里不另立条件，只记住一点：它是能被事实推翻的说法，推翻的条件留到第 13 章一并写透。

回写断了，从哪里看得见？这就进入下一节：症状。

◆ 四、症状在显露的第一层：对比、变化、分布

再回到雪地里那辆车。

司机低头看了一眼仪表盘。转速表的指针已经冲进了红区，油表的指针在往下掉，水温表也往上爬。三块表都在说同一件事：车很用力。

可是三块表，没有一块告诉他：车为什么不走。

仪表盘上的读数，是车子空转时露出来的样子。读数越吓人，说明转得越凶；可你不能因为转速表吓人，就去拍转速表，也不能因为它吓人，就把表罩蒙起来，眼不见为净。读数是读数，原因在轮子和路面之间。

内卷也一样。它露出来的第一层样子，是一串读数。

三种读数

我们回到快洗店的故事。店里每周出一张榜：每个熨烫工的裤线偏差，从小到大排出名次。

名次，是对比。你排第几，是和别人比出来的。没有别人，就没有名次。同一个人，同一双手，放在一个人的铺子里，没有“第几”这回事。

涨跌，是变化。你上周第五，这周第三，涨了两位；他上周第一，这周第二，跌了一位。不是手艺有了多大变化，只是数字挪了一个位置。榜上每周的波动，说是“竞争激烈”，其实多半是读数在小范围里抖动。

榜上榜下，是分布。前十名有奖金，后十名要谈话。从上到下，一条线把人分成了几块。你站在哪一块，决定了你这一周过得怎样。

名次、涨跌、榜上榜下，三样互相牵着：有对比才有涨跌，有涨跌才看得出分布，有分布，对比才有分量。三样合在一起，就是显露在最表面的一层。SDE 把这一层叫作规范（S1，对比·变化·分布）。

这里的“规范”，不是墙上挂的规章制度。规章制度是规范被写下来的一个截面。规范的原意，是一样东西首先是怎样在对比、变化、分布里显出样子来的。你煮一锅粥，是拿勺子搅一搅，和昨天比（对比），看它从清到稠（变化），看米是均匀散着还是沉在锅底（分布），才知道粥好不好。人、手艺、价值，也先是在对比、变化、分布里显出来的。

价格也是

名次是人和人比出来的。价格是东西和东西比出来的。

你在手机上比价，同样的东西，A 家二十五，B 家二十三，C 家二十二。这是对比。昨天二十五，今天二十三，是变化。大部分价格挤在二十二到二十三之间，只有零星几家敢卖二十八，是分布。价格，和名次一样，是显露的第一层：对比、变化、分布。

承重判断说的“名次、价格这些数字”，就是这一层。它们是同一种东西的两个面孔：一个面对人，一个面对货。

为什么说它们是水珠

冷饮杯放在桌上，过一会儿，外壁挂满了小水珠。水珠一颗一颗，看得清清楚楚，你可以用手指抹掉它，水珠会再起。因为水珠不是杯壁自己生出来的，是杯子里的冰把外面空气里的水汽凝住了。

你擦水珠，擦得再勤，杯里的冰还是冰。

名次和价格，就是空转挂在显示层上的水珠。它们清清楚楚地告诉你：里头有点冷，里头有点不对。但它们本身不是那个“不对”。

再换一个日常的比方。墙上渗出一块水渍，颜色发暗，边缘一圈白碱。你可以用腻子刮平，刷一遍白漆，水渍盖住了，一个月后又洇出来。因为水渍是读数，管子在墙里面漏。

所以治名次，不是治内卷：

- 把榜单撤了，水珠不见了，但机器里那个被别住的销子还在，转的人会去别的地方找新的榜；
- 把榜单做得更公平、更细致，水珠更清楚了，销子还在；
- 把名次抬到天上，或者压到地上，销子还在。

这里不是在说该不该有榜。有没有榜、怎么排，是另一类问题，本书不做表态。这里只说：榜是什么。**榜是显露的第一层，是空转挂在表面的水珠，不是空转的根。**

同一种水珠，后面可能是不同的冰。名次挂得最醒目的地方，多半有一个被事先划定的标准；价格被压得最低的地方，多半有一个被统一代做的环节；涨跌抖得最凶、人人喊累的地方，多半有一股只耗不养的劲。三种水珠看起来长得差不多，里头的销子却不是同一个。所以光看水珠，分不出是哪一种内卷。下一节要把销子一个一个找出来。

症状不等于坏

要小心一点。如果读成“凡是对比、变化、分布，都是坏东西”，那就读歪了。

沈师傅的铺子里，也有对比：熟客会拿他的裤线和别家的比。也有变化：今年的线比去年的更软一点。也有分布：街上的人，有的爱找他，有的爱找隔壁。这三样，在健康的机器里一样存在。

不同在哪里？在沈师傅那里，对比、变化、分布是价值显露的一个侧面：线好，才有人比，才有“下回还送你这儿”。读数跟着价值走，价值是因，读数是果。

在空转里，顺序倒了：读数先于价值被设定，人去追读数。榜上写着“偏差越小越好”，大家就去压偏差，压到最后，压偏差本身成了目的，那条线“该是什么样子”这个问题，反而没人再问了。

读数从价值的影子，变成了价值的替身。这是症状在 S1 的真正含义。症状本身不坏，坏的是，它顶替了它应该反映的东西。所以对待读数，要读，不必恨它，也不必供着它：读它，是为了顺着它找到里面的东西。

为什么人总盯着水珠

水珠有三个好处：看得见，数得出，排得开。

病根在机器里头，看不见：回写落没落下，E 厚没厚，没有一把尺能直接量。水珠摆在表面上，名次是整数，价格是小数，涨跌是箭头。人天然会去看看得见的东西，管理的人、被管理的人、旁观的人，都是。

想想手机里的步数排行。朋友圈里，每天傍晚，一串名字按步数排开，第一名的头像上有一个小小的皇冠。你可能一眼就扫到自己排第几，比昨天涨了还是跌了，和邻居差多少。这是一个再日常不过的对比、变化、分布。它本身无伤大雅。但有一天你发现，自己为了不掉出前三，晚上十点还绕着小区转圈，或者把手机绑在狗脖子上，这时步数就已经从“走路的影子”，变成了“走路的目的”。读数追着读数跑，人走的路，反而没有人问了。（这是构想的场景，只用来说明读数怎样顶替了它本来要反映的东西，不涉及任何健康判断。）

AI 来了以后，这一层变得更密。读数可以更细，更快，更及时：榜单可以每小时刷新，价格可以每分钟浮动，简历筛选可以给每个人一个分数。水珠越多、越亮，人越容易以为，水珠就是全部的水。

所以在 AI 时代，分清症状和病根，比以前更要紧。看得越清的东西，越可能不是根。

从水珠往里看

既然名次和价格是水珠，我们顺着水珠往里找：这杯子里到底是什么冰？

回到承重判断：D3 与 E3 相顶、激发 S3 的发动机照常运转，三个顶点里有一个被锁死，回写断了。水珠告诉我们，里头不对；要看哪里不对，得进到机器里，看那三个顶点：价值是不是被事先定死了？最优化是不是被别人代做了？能量是不是只耗不养？

这是下一节的任务。

但在进去之前，请记住一件事，后面的章节都要用：名次一旦挂上去，它就不仅仅是水珠。水珠会往下渗。榜上的位置，反过来会抽走人的劲，会改变人该把劲花在哪里。水珠落回土里，又让土更板结。这个回渗，是第 5 章和第 8 章要细讲的。这里只先说一声，免得有人读完本节，以为名次只是一颗无害的水珠。

◆ 五、三个顶点，三种锁死

把沈师傅的机器拆开看，它有三个部件：

- 一头是价值（S3，真·善·美），也就是熨出来的那条线带出的分量；
- 一头是最优化（D3），也就是三笔账怎么算；
- 一头是能量（E3），也就是人手里的劲怎么攒、怎么用、怎么存。

三头顶在一起，转成一个三角。最优化和能量相顶，激发价值；价值回头写进最优化和能量。这台机器在老裁缝手里是活的：三个部件各管一头，各自能动，能互相推着往前走。

内卷发生的时候，机器没有坏，转起来的声音一点不少。只是有一个部件被别住了。别住的是哪一个，就是哪一种内卷。

我们继续用快洗店的故事，把三个销子一个一个指出来。每一个讲完，都问同一个问题：回写，断在哪儿？

第一个销子：价值被事先定死

快洗店的量尺和榜单，做了一件事：把“一条好裤线”，事先定成了“偏差不超过多少毫米”。

好线应该是什么样，在沈师傅的铺子里，是他对着这条裤子、这位客人、这块料子，一遍一遍试出来的。在快洗店里，这个问题已经有了答案：一个数。熨烫工们不需要再问“好线是什么”，只需要问“离这个数还差多少”。

于是价值（真·善·美）被压成了一个读数：“合格”。真，是线对得上量尺；善，是系统里不扣分；美，是榜上排得靠前。三样本来是一层一层显露出来的东西，现在被事先装进了一个盒子。

这时机器还在转：最优化与能量照样相顶，偏差越压越小。但被顶出来的那个第三样东西，它的样子已经提前规定好了。盒子里只能装合格，装不下别的。所以回写落不下新东西：每一圈转完，写回手里的，只有“离标准还差多少”。

可以想象一个拼图：盒盖上印着最终的画面。你拼得再熟练，每拼一次手更快、眼更准，但每次拼出来的，永远是盒盖上那一张。拼图高手的手艺是真的，但这手艺没有长出新的图。

这是价值内卷（S3 被预设成统一标准）：发动机照转，朝着已定的标准逼近，没有新价值可回写。断在价值这一头。

第二个销子：最优化被统一代做

设想快洗店后来引入了一套 AI 系统，替熨烫工算那三笔账。料子进来，系统扫一下，给出温度、湿度、停留时间、压力曲线，设备按曲线自动执行。熨烫工要做的，是把裤子摆正，按下键。

线还是齐的，甚至更齐。从榜上看，偏差降到了前所未有的低。

可是请看这条线是怎么显出来的。它不是熨烫工的最优化和他自己的劲相顶，顶出来的。是系统的最优化，加上设备的动力，顶出来的。熨烫工在这条线的显露里，只是一个递裤子的人。

沈师傅的“先摸纱路”，是他自己在一条歪线之后长出来的门道。这套门道落在他的手里、他的眼睛里、他对自己的那份把握里。但在这里，线齐了，门道不是他的。系统每次给出一条曲线，下一次给出的曲线，是另一条，是从无数家快洗店的数据里长出来的。那些东西最后沉淀在哪里？沉淀在系统的那片“统一的森林”里，不沉淀在这位熨烫工的 E 里。

（这是一个推论，不是已经被实验测出的结论。它建立在 SDE 的两个口径上：一是 E 的三界、信息、能量是虚的、无法显露的，AI 读不到，它读到的只是显露出来的那一层；二是回写落在相顶的两维里，D 的差异有多少样，E 回写的就有多少样。D 被统一代做，差异收成一种，回写的也就收成一种，而且这一种落在别处。）

所以，这时熨烫工的 E 没有因为线齐了而变厚。他的手没有多一种分寸，他的眼没有多一个分类。线是齐的，线不是他的。

这是效率内卷（D3 被 AI 统一代做）：S 不是你自己的 D 与你自己的 E 相顶得来的，回写不进你的 E。断在最优化这一头。

注意：这里不是说 AI 不好，也不是说不该用 AI。沈师傅自己也可以用一台好熨斗。问题在于，谁在做最优化的那部分判断。熨斗是沈师傅的手的延长，判断还在他手里；系统一旦把判断整个接过去，人手就成了系统的延长。

第三个销子：能量只耗不养

再设想另一家快洗店，AI 系统也没有，量尺也宽松，价值也没有被事先定死。但是，店里的单子压得满，每个熨烫工一天要熨很多条，休息的时间被计时器掐得一分不剩。

这时，熨烫工手里的最优化是自己的，每一条线要什么样，他心里也有数。可是他的劲是被只耗不养地用着的：早上攒着的专注，到上午就用光了；下午用的是硬撑出来的劲；晚上回到家，累得什么也不想看，睡得再沉，第二天起来也没完全补回来。

回写需要什么？需要攒着的劲转成存着的劲，需要停下来，让手里新长出来的那点分寸沉下去。这需要歇，需要空，需要一段不被计时器盯着的时间。这些在这家店里被挤掉了。

用手机来比方：电池只放电，不充电。用得再勤，电量也只会越来越低，而且电池本身会越来越不耐用。每一天的屏幕亮度都是真的，每一次点开都是真的，只是总量在往下掉。

于是熨烫工出现了一种奇怪的处境：他做的每一条线都是自己的，可是他的手里没有因此多出什么。内能不被补，势能存不下。越用越薄。

这是能量内卷（E3 只耗不养）：回写被挤掉，越用越薄。断在能量这一头。

三个销子，同一台机器

把三个销子放在一起看，有三件事值得说。

第一，机器是同一台。第一家店、第二家店、第三家店，用的都是最优化与能量相顶，激发价值的机器。沈师傅的铺子也是这台机器。内卷不是另一台坏机器，是同一台好机器被别住了一个销子。所以我们才说“精益求精的空转”：精益求精是机器，空转是它被别住之后的转法。

第二，销子只能别住一个，而每一个销子，都足以让回写断掉。回写落下来，需要三头都是活的。价值是显露出来的，不是事先定死的；最优化是你自己的手在做；能量是用了也养着。三头缺一头，回写就落不下来。所以这三种内卷，各自是独立的：你可以只是价值被预设（量尺很严，但手是自己的，也有歇），也可以只是最优化被代做（线没有标准，但判断全交给了系统），也可以只是能量只耗不养（标准和判断都在自己手里，只是没有空）。

第三，三种内卷的水珠长得很像。三家店的榜上，都是名次、涨跌、榜上榜下。光看榜，你看不出销子在哪里。这就是为什么 4.4 那一节要说，名次是水珠，不是病根。要认出销子，得进到机器里，问回写断在哪一头。这是下一章 5.3 节自测问句要做的事。

还有一件事，这里只预告，不展开。三个销子，不是互不相干的三个故事。价值被预设，会逼着人去追读数；追读数，会把最优化交给更快的代做者；代做之后，人手里的劲只剩下耗；劲越薄，越依赖现成的标准。三个销子彼此勾着，一个别住，会拉着另一个也别住。所以只修一个，往往会被另外两个拉回去。这是第 10 章要写的事。

AI 来了以后，三个销子各自怎样被拧紧

快洗店再往前走一步，设想三种变化都发生了。以下是推想，不是已经测出来的结论。

价值那一头：有了 AI，标准可以定得更细，也可以随时抬高。昨天“偏差不超过半个毫米”，今天可以是“零点二”，明天是“零点一”。盒盖上的画面没变，只是印得更精细，逼得人拼得更快。

最优化那一头：AI 能代做的，不再只是算温度和压力，还有挑料、排单、写手册。熨烫工手里还能自己下判断的地方，一块一块地少下去。判断少了，能回写进手里的东西也跟着少。

能量那一头：系统算得快，单子就压得更满，计时器就掐得更细。省下来的时间，没有变成歇，变成了更多的单子。

三处都是同一个方向：转速上去了，回写没有跟着上去。分清它们，是下一章的事。

销子是怎么别上去的

三个销子，没有一个是哪个坏人故意钉进去的。

量尺是怎么来的？是为了公平。店里要给几十个熨烫工评价，总不能靠老板凭印象，于是定一把尺，大家用同一把，谁也不吃亏。这话没有错。榜单是怎么来的？是为了好管理，为了让做得好的人被看见。这话也没有错。

AI 系统是怎么进来的？是为了省事，为了稳定，为了让新手也能很快上手。这话还是没有错。计时器是怎么挤掉休息的？是因为单子多，客人等得急，每一个人都想快一点。每个人都有每个人的难处。

每一个决定，单看都合理。合理的决定一层一层叠起来，叠成了一把锁。没有人想锁住谁，锁却落了下来。这也是为什么，内卷里没有一个可以去骂的人。老板不是坏人，熨烫工不是懒人，设计量尺的人不是想害人。每个人在自己的位置上，做了最合理的那一步。

这对我们写这本书有一个提醒：本书讲的是一台机器怎么被别住，不是讲谁的错。后面讲出路，也不是劝谁“醒醒”“别卷了”，而是讲这个销子怎么松开。

同一个人，可以同时被别住不止一个

还要说一句：销子不是一个人身上只许有一个。

设想一位熨烫工，白天在快洗店，量尺是统一的，是第一个销子；店里用了系统，判断大半交给了设备，是第二个销子；单子又压得满，他一天到晚没有歇的空，是第三个销子。三个都在。他回到家，想学点新东西，想起来自己的手里什么也没攒下，这种“空”的感觉，是三个销子叠在一起的结果。

又设想另一位，只被别住一个。他标准是自己定的，判断也在自己手里，但单子压得满，没有空。他的回写断在能量这一头。他的处境和前一位很不一样：他手里的东西是自己的，只是没来得及存。这样的人，如果有一段歇，往往能很快长回来。

所以看自己，不能问“我是不是在内卷”，而要问“我的哪一头被别住了”。这个问题，5.3 节会给你问句。

为什么是三个，不是别的数

读到这里，你可能会问：为什么是三个销子？为什么不是四个、五个？

因为这台机器有三个部件，三个顶点。这个“三”，不是我们列了一张清单，数出来是三条；而是三角有三个顶点，每个顶点都可能被别住，所以是三种。下一章，我们就从这里开始。

本章方法小结（编号）

- 精益求精三角：S3·D3·E3。D3（最小误差·最小冗余·最小亏损）与 E3（内能·动能·势能）相顶，激发 S3（真·善·美）。
- 三原理三拍：张力积累，形状改变，回写。空转＝第三拍断。
- 症状层：S1（对比·变化·分布）。
- 三种锁死：S3 被预设（价值内卷）、D3 被统一代做（效率内卷）、E3 只耗不养（能量内卷）。

带走的话

内卷和精益求精是同一台机器：最优化与能量相顶，激发价值，价值回写。空转断的不是转，是回写；名次和价格，是空转露在表面的水珠，不是病根。三个顶点，三种销子，别住哪一个，就是哪一种内卷。

小账

本章动了三个顶点里的全部三个，各看了一遍它们被别住的样子；出现的新概念：精益求精的三角（S3・D3・E3）、空转、回写、症状层（S1）。

可被检验的一个预测：在同一个行业里，十年做法几乎不变的人，其熟客指名和做法的改写程度，应当低于做法每年被自己改写的人；若反过来，本章的说法需要重想。（预测怎样校准、怎样检验，见第 11、13 章。）

第 二 编

三种内卷

编　序

这是全书的中编，共四章，从第 5 章到第 8 章。

第 5 章先回答为什么是三种：不是列了三条清单，而是那台机器有三个顶点。这一章给出七个三角的表，也给几个问句，让你在日常里认出自己碰上的是哪一种。

第 6 章写价值内卷，标准被预先定成一把统一的尺子，从一个志愿时长不够的初三孩子讲起。第 7 章写效率内卷，判断被机器统一代做，从一位用 AI 改简历的求职者和一对社区诊所的医生讲起。第 8 章写能量内卷，劲只耗不养，从一块被年年催肥的菜地讲起。

这一编是三个顶点各自被锁死的主场。读完，你能说出自己碰上的是哪一种，以及它为什么发生。

第 5 章

三种内卷的来历

> 这一章的问题：上一章说内卷有三种销子，那“三种”是怎么数出来的？是随手列了一张清单，还是非三不可？

◆ 一、三角有三个顶点：为什么是三种

乡下人家，墙角常放着一只三条腿的小板凳。

小板凳有一个好处：三条腿，放在哪里都站得稳，不用找平。地不平，它也能立住，因为三个点总能确定一个面。

有一天，一条腿断了。

板凳往哪边倒？往断腿那一边。倒下去的样子，是一只板凳歪着，两条腿着地，一条腿悬空。你不会说，这只板凳“出了三种毛病”。你会说，这只板凳断了一条腿。

如果断的是另一条腿呢？它往另一边倒。倒下去的样子，看上去和刚才差不多：一只歪着的板凳。可是修的办法不同，要补的腿不同，扶它的人该站的位置也不同。

板凳的比方，有一处不够准，要补上。真板凳断了腿，当场就倒，人立刻知道出了事。内卷里的机器断了一个销子，却还在转，声音照常响，产品照常出，人往往很久都不觉得出了事。这是空转难察觉的地方：看上去一切在运转。

这只板凳，只有三种坏法。不是因为谁列了一张板凳故障清单，数出来是三条，而是因为它有三条腿，每一条腿都可能断。三种坏法，是三条腿的三个“可能断”。

内卷的“三种”，就是这样数出来的。

清单和顶点，不是一回事

有两种“三”，要分开。

一种是清单的三。我们看了一圈身边的内卷，发现有这样几种，那样几种，凑一凑，三种。这种“三”是数出来的，数着数着，可能变成四种、五种。新的现象一来，清单可以再添一行。

另一种是顶点的三。一个三角，有三个顶点，不多不少。你想添第四个，就不再是这个三角了。

本书说的三种内卷，是后一种“三”。我们不是列了三种，而是看见了一台有三个部件的机器，每个部件都可能被别住。

这个区别很要紧，它决定了三种内卷之间是什么关系。清单里的各项，是并排的，谁和谁之间没有什么必然联系。顶点里的各项，是同一个三角的三个角，是勾着的：一个被别住，另外两个就被拉着走。（这一点，5.4 和第 10 章都会写。）

所以，写这本书时，我们不说“内卷有以下三种类型”，而说“精益求精的三角，有三个顶点，所以内卷有三种”。

清单式的数法，还有一个暗处的坏处：它让人以为，三种内卷可以各个击破。第一种有第一种的药，第二种有第二种的药，一种一种治，总有治完的一天。可是如果三种内卷是同一个三角的三个角，那么治一个角，另外两个角会把它拉回去。这一点，第 10 章会用三个日常的例子写清楚。这里先记住一句：数法决定了治法。把它数成清单，就会按清单去治；把它数成顶点，才会想到要三头一起看。

三个顶点，对应三条原理

“三条腿”的比方，还可以再往里推一步。

精益求精的三角，是价值、最优化、能量三个角（S3·D3·E3）。上一章讲过一条原理：最优化与能量相顶，推动价值改变，改变之后回写。这是三原理里的一条。

三原理一共有三条：

- 一条是 D 与 E 相顶，推动 S 改变；
- 一条是 S 与 E 相顶，推动 D 改变；

- 一条是 S 与 D 相顶，推动 E 改变。

放到精益求精的三角里，三条原理各有一个“被推动的那一位”：

- 最优化与能量相顶，推动价值改变：线从“没有”到“有”，从“歪”到“正”，价值一层层显出来；
- 价值与能量相顶，推动最优化改变：线已经显出来了，线的分量和手里的劲相顶，逼得算账的办法变——沈师傅摸纱路的门道，就是这样长出来的；
- 价值与最优化相顶，推动能量改变：线和算账的办法相顶，逼得手里的劲换了一种分布——攒着的、用着的、存着的，三态之间重新排列，劲更省了，存下来的更多了。

这三条合起来，就是机器的完整转法。好工匠的手里，三条原理轮流在转：这一圈被推动的是价值，下一圈被推动的是最优化，再下一圈被推动的是能量。三个顶点，轮流当“被推动的那一位”。

现在回头看三种内卷。

- 价值被预设成统一标准：价值这一位推不动了。它的样子事先定了，最优化与能量再怎么相顶，它也只能是那个样子。
- 最优化被统一代做：最优化这一位不是你的了。你的价值和你的劲再怎么相顶，逼得最优化变的，是系统，不是你。
- 能量只耗不养：能量这一位回不了了。价值和最优化相顶，本该逼得劲重新分布，可劲连缓一口气的时间都没有，没得分布。

三条原理，每条有一个被推动的位置；三个位置，每个都可能被别住；于是三种。（这一段是本书的推理，用三原理本身推出来的，不是从现象里归纳出来的。）

这样数，有一个好处：它给了我们一个检验的办法。

如果有人说有第四种

设想有人读到这里，说：我看到的内卷，有一种叫“社交内卷”，大家在朋友圈里互相点赞、互相比晒，比谁过得更精致。这是不是第四种?

我们可以这样问：这件事里，机器的哪个部件被别住了？

如果“精致”的样子是事先被一套统一的审美定下来的，大家都往那个样子逼近，那么被别住的是价值，它就是价值内卷在朋友圈这块地方的样子。如果修图、写文案都交给了同一个工具，大家发出来的东西越来越像，那么被别住的是最优化，是效率内卷。如果每天花很多时间维护这些，歇的时间被挤没了，那是能量。

也就是说，所谓“第四种”，要么落在三个顶点之一上，那它就是三种之一的另一块地盘；要么三个顶点哪一个也没被别住，那它很可能不是内卷，而是别的什么问题。（这也是一个推论，是否站得住，留到第 13 章和第 10 章去检验。）

顶点里面的三项，不另算

还有一个常见的误会，要清一清。

价值这一头，里面有真、善、美三项。最优化这一头，里面有最小误差、最小冗余、最小亏损三项。能量这一头，里面有内能、动能、势能三项。有人会想：那一共九项，是不是有九种内卷？

不是。每个顶点里面的三项，是同一个顶点的三个侧面，不是三个顶点。沈师傅的“线正”（真）、“穿着舒服”（善）、“看着挺括”（美），是同一遍熨斗显出来的三个样子，不是三道工序。同样，误差、冗余、亏损是同一笔账的三个面；内能、动能、势能是同一股劲的三个状态。

所以，价值被预设成统一标准，真善美三项会一起被牵住，只是牵得有轻有重：有的地方被牵得最紧的是“真”（论文篇数），有的地方是“美”（流量），有的地方是“善”（志愿时长）。这是第 6 章的事。它们依然是同一种内卷：价值被预设。

为什么偏偏是这一个三角

九宫格里有九格，能连出许多三角。为什么数内卷，偏偏数这一个：价值、最优化、能量？

因为内卷是精益求精的空转。先得有精益求精这台机器，才谈得上空转。一个做事随随便便、不讲究的人，没有这台机器在转，也就无所谓空转；他可能有别的毛病，但不是内卷。内卷里的人，个个是认真的人，个个在讲究。认真和讲究是什么？是把偏差、多余、折损一点点压下去（最优化），是把有限的劲一点点用在刀刃上（能量），是要把一件事做出分量来（价值）。三样合在一起，正是上一章沈师傅的那台机器。

所以，要数内卷有几种，就要去数这台机器有几个地方可以被别住。数下来是三。这里的“数”，不看现象有多少花样，只看机器有几个部件：同一种销子，可以在早餐店、教室、办公室里各露出不同的样子，花样再多，销子还是那几个。花样会随行业变，部件不会。所以遇到新行业、新说法，先问的不是“它算第几种”，而是“它别住的是哪一个部件”。换一个三角，比如看一个人的意义、路径、三界，那是在回答别的问题，它们会在后面的章节里出场，但不用来数内卷。

另外，这个三角三格同在第三列（S3·D3·E3），是九宫格里的一个“同位套”。同位套有一个特点：它最容易被已有的说法占住位置。工匠精神、精益求精这些话，早就有人说过很多。本书要新说的，不在这个三角本身，而在三角周围连着的那些格子：那是下一节七个三角要讲的。

三种内卷，苦也不一样

最后说一个日常的读法，只是读法，不是定义。三个顶点被别住的时候，人的感觉是不同的。

价值被预设的人，常说的话是：我做得都对，就是不知道为了什么。他每一步都合乎标准，标准以外的东西，没有地方安放。

最优化被代做的人，常说的话是：我好像可有可无。东西做得很好，但做好的那个，不太像是自己。

能量只耗不养的人，常说的话是：我被掏空了。他的东西是自己的，判断是自己的，只是没有力气了。

这三句话，不是三种病，也不是用来给人贴标签的（SDE 不给人分类打分）。它们只是三个提醒：同一个“累”字下面，可能是不同的销子。分得清，才知道从哪一头去松。

三个顶点都开放的样子

最后，从反面看一眼。

三个顶点都松活的时候，是什么样子?

价值是显露出来的，不是事先发给你的：你对着眼前这一件事，一遍一遍试，试出“这件事的好”是什么样子。最优化是你自己的手在做：三笔账怎么算，你心里有数，工具再好，判断还在你手里。能量是被养着的：用了，也歇；歇了，劲存成能力。

在这三个顶点都松活的地方，竞争照样存在，辛苦照样存在，榜单也照样可以存在。但机器每转一圈，E 都比上一圈厚了一点。这就是沈师傅的铺子。

要说清楚的是，“开放”不等于“没有竞争”。三个顶点都松活的地方，同行之间仍然会比，榜单仍然可以有，辛苦也不会少。区别在于，这些比较和辛苦，没有把任何一个顶点钉死：比较的结果，会回头改写人的做法；榜单上的位置，不会替代人对“好”的看法。板凳的三条腿都在，人坐上去，也会晃一晃，但不会倒。

所以，三种内卷的另一面，是三条路：让价值由意义来定位，不预设；让人做自己的那一份判断，机器做它的那一份；让养育的时间受到保护。这是本书后半部分的三条出路。出路的“三”，也是同一个道理：三个顶点，三种开放。

下一节，我们把这台机器放到更大的图里去看：九宫格里，每个顶点周围，还连着别的格子，别的格子又和它们组成别的三角。

◆ 二、三个透镜与七个三角

看一场球赛，你可以盯着球，可以盯着场上的某一个球员，也可以盯着整块场地的空档。看的是同一场球，但你抓住的线头不同：盯球的人先看见传递，盯人的人先看见

跑位，盯空档的人先看见阵型。每一种看法，都能把整场球讲通，只是讲出来的故事，起手的地方不一样。

看内卷也是这样。同一件事，可以先盯着价值看，可以先盯着最优化看，也可以先盯着能量看。这个“起手盯着的那一格”，本书叫它透镜。

选哪三个

九宫格里有九格，每一格都可以当透镜。本书选三个：价值（S3）、最优化（D3）、能量（E3）。

选这三个，是因为它们正是精益求精这台机器的三个部件，也是上一章三个销子别住的地方。盯着价值看，看到的是价值被预设的内卷；盯着最优化看，看到的是最优化被代做的内卷；盯着能量看，看到的是能量只耗不养的内卷。三个透镜，三种内卷。

还有一个选法上的说明。规范那一格（S1，对比·变化·分布），也就是名次、涨跌、榜上榜下，是人们最先看见的。很多讨论内卷的话，一上来就从名次说起。本书不从这一格起手。原因上一章说过：规范是症状层，名次是水珠。从水珠起手，容易把水珠当成全部的水。所以本书起手选在价值这一格，而规范只在每个透镜里作为一个配角出场。

每个透镜，三套三角

选定一个透镜，就是选定一格。这一格可以和另外两行里的格子，连成几个三角？

以价值（S3）为例。它和最优化（D3）、能量（E3）连成的，是精益求精三角，三格同在第三列。除此之外，它还可以和第一列、第二列的格子连成两个“异位”的三角：一个是价值、路径、三界；一个是价值、意义、信息。所以价值这一个透镜，得到三套三角。

最优化、能量也是这样，各得三套。

三个透镜各三套，一共九套？不是。因为三个透镜共享同一个中心三角：价值、最优化、能量（S3D3E3）。这个三角在每个透镜里都出现一次，实际只算一个。剩下的，每个透镜各自带两个异位套。所以是：

一个中心三角，加上三个透镜各自的两个异位套：1 + 3×2 = 7。七个三角。

六个异位三角，白话怎么读

先用白话把六个异位的三角说一遍，再看表。

价值透镜，有两个三角。

第一个，叫价值·路径·三界（S3D2E1）。这是价值透镜的问题三角。意思是：事先定好的标准，日复一日地要求人这样做、那样做，这些做法一天天写进了人的心里，写进人的理念界（“好的人生就是要排名”这样的想法）和自我界（“我是排在哪里的人”这样的感觉）。标准从外面的尺，变成了心里的尺。这时，价值内卷就不只是外面有一张榜，而是人自己也相信要有一张榜。

第二个，叫价值·意义·信息（S3D1E2）。这是价值透镜的出路三角。意思是：一件事好不好，先问它对人意味着什么（创造、自由、幸福），再用信息（符号、逻辑、数学）把它说清楚、记下来。价值由意义来定位，不是事先预设一把尺。

最优化透镜，有两个三角。

第一个，叫规范·最优化·信息（S1D3E2）。这是最优化透镜的问题三角。意思是：当大家用的信息是同一份（同一个平台，同一套数据，同一个 AI），最优化就都在这份信息上展开；于是东西和东西之间，只剩下对比。比价成了日常。你的东西和别人的东西，在同一份信息里排开，谁低一分，谁就被比下去。

第二个，叫模态·最优化·三界（S2D3E1）。这是最优化透镜的出路三角。意思是：AI 的最优化，是在人的理念、现实、自我三界里成形的；它产出的东西，是一件一件的，像粒子；而人做事的方式，是弥漫在一个人整个做法里的，像场。AI 做最优化，人做自己的那一份，各得其所，这是出路。

能量透镜，有两个三角。

第一个，叫规范·路径·能量（S1D2E3）。这是能量透镜的问题三角。意思是：名次挂在那里，人做事的路径，就为了不掉名次而排布，劲被名次抽走。劲不是用在做事上，而是用在守住位置上。

第二个，叫模态·意义·能量（S2D1E3）。这是能量透镜的出路三角。意思是：养育。意义的投入，让能量以“场”的方式沉淀下来，不是一件一件地花掉，而是弥漫地存进去。

总图：七个三角

把以上的内容放在一张表里。中心三角（S3D3E3）是三个透镜共享的，不在表里；表里是三个透镜各自的一个问题三角、一个出路三角。

透镜	问题三角	出路三角
S3 价值	S3D2E1 价值・路径・三界：预设的标准被回写进人的三界（尤其自我界、理念界），内化成「人生就该排名」	S3D1E2 价值・意义・信息：价值由意义来定位，不预设
D3 最优化	S1D3E2 规范・最优化・信息：信息统一，对比成日常，比价	S2D3E1 模态・最优化・三界：AI 的最优化在人的三界里成形；产出是一件一件的粒子，人的做法是场
E3 能量	S1D2E3 规范・路径・能量：名次（对比）抽走能量	S2D1E3 模态・意义・能量：养育，意义投入让能量以「场」的方式沉淀

怎么读这张表

表是总图，不是答案。几点读法。

第一，每一行是一个透镜，问题和出路在同一行。价值透镜的问题，是价值被预设；它的出路，是价值由意义来定位。问题和出路看的是同一个顶点，只是一个把顶点别住了，一个把顶点松开了。

第二，问题三角和出路三角，换了的是另两格。细看表，每一行里，价值、最优化、能量那一格没有换，换的是另外两格的位置：价值那一行，路径与三界，换成了意义与信息；最优化那一行，规范与信息，换成了模态与三界；能量那一行，规范与路

径，换成了模态与意义。出路不是在原地加一个新东西，是换一对搭档。（这是读表读出来的，本章不展开，第 12 章会讲出路怎么换搭档。）

第三，规范（S1）只出现在问题三角里。名次、比价、榜单，都是规范这一格的东西。它在三个问题三角里，出现了两次（S1D3E2、S1D2E3）。这和上一章说的相合：规范是症状层，是水珠挂的地方；问题越是在水珠上打转，越走不到出路那边。

第四，这里还有“模态”（S2，粒子·波·场）。它只出现在出路三角里，三个出路三角里出现了两次（S2D3E1、S2D1E3）。粒子，是一件一件的东西；场，是弥漫的东西。出路三角里，反复出现“粒子”与“场”的对照：AI 把一件一件的产出做得很好，人要做的，是那个弥漫的“场”。这一点留到第 11 章和第 12 章再讲。

为什么只用七个，不把九格全用上

九格最多可以连出二十七个三角，本书只用七个。这并不是说其余的三角没有意义，而是每一章只回答一个问题：内卷是怎样在精益求精这台机器上发生的。回答这个问题，七个三角够了：一个中心，三个透镜各带一对。

九格作为一个整体，会在第 9 章再出场。到那里，我们换一种看法：不再从三角出发，而是把最优化、意义、路径三行，和三界、信息、能量三列，交叉成九种组合，逐格看精益求精能不能被激发。那是全书的总图。七个三角是入口，九格是全景。入口先走熟，全景才看得明白。

七个三角，在快洗店里各是什么样子

为了让这七个三角不悬在半空，我们再回到上一章的快洗店，把它们一个一个放进去看。快洗店是构想的，这里只做速写。

中心三角（S3D3E3）：熨烫工的手艺本身。三笔账，一股劲，一条线。它在沈师傅的铺子里是活的，在快洗店里是被别住的。

价值透镜的问题三角（S3D2E1）：量尺定下“偏差不超过多少”。熨烫工每天照着做，做了三年，他慢慢相信“好线就是量尺上的那个数”。别人夸他线好，他想的

是“又过了”；他想象自己的前途，想到的是“再往榜前挪两位”。标准从店里的墙上，挪到了他的心里。

价值透镜的出路三角（S3D1E2）：设想店里有一天换了问法，不先问“偏差多少”，先问“这条裤子的主人，要这条线为他做什么”。穿去面试的，线要挺；穿着坐一天的，线要软。这个“为他做什么”是意义；再用符号（备注）、逻辑（该怎么分）、数（具体的温度和时间）把它记下来。价值由意义来定位。

最优化透镜的问题三角（S1D3E2）：全城的快洗店用同一个系统，同一份料子数据，同一套曲线。各家的裤线都是同一个水平，客人能比的只剩下价格。价格每天在手机上被比一遍。

最优化透镜的出路三角（S2D3E1）：设想系统只做它做得最好的那部分：把每一条裤子的料子、温度、压力算得最稳。熨烫工做系统做不了的那部分：这位客人的腿型，这条裤子的穿法，他今天的心情。系统的产出是一件一件的，每条裤线都是一粒；熨烫工的做法是一整片的，是他对这位客人、这个街区的熟悉。

能量透镜的问题三角（S1D2E3）：榜上的位置，决定了一周的奖金。熨烫工的做事路径，就围着“不掉名次”排：先熨榜上权重高的料子，难料子推给别人，歇的时间省下来多熨一条。劲都用在守位置上。

能量透镜的出路三角（S2D1E3）：设想店里每周划出一小段不计件、不上榜的时间，让熨烫工自己拿边角料试新办法、试没熨过的料子。这段时间没有产出，劲却是在这时候存下来的，存成了手里的门道，成了整家店的底气，弥漫在每一个熨烫工的手里。

七个三角，一台机器，一家店。你看到的不是七件事，是一件事的七个角度。

这七个三角怎么用

后面的章节，是这样用它们的：

- 第 6 章盯着价值透镜，讲价值内卷：先讲价值被预设的样子，再讲问题三角（S3D2E1），最后预告出路三角（S3D1E2）。

- 第 7 章盯着最优化透镜，讲效率内卷，讲问题三角（S1D3E2），预告出路三角（S2D3E1）。
- 第 8 章盯着能量透镜，讲能量内卷，讲问题三角（S1D2E3），预告出路三角（S2D1E3）。
- 第 10 章让三个问题三角碰在一起，看内卷怎样成了一个闭环；再让三个出路三角碰在一起。

这样排，不是为了凑整齐。选一个透镜起手，等于选了一个入口；三个入口，最后通到同一个地方：同一台机器，三个销子。

一个提醒：三角不是标签

有一个很容易滑过去的误用：把三角当标签贴人。比如说，某某是“S3D2E1 型的人”。这是不对的。三角讲的是一件事怎样发生，不是给人分型。它也不是把九宫格的格子当标签，贴在句子上。后面的章节，三角编号只在方法段落里出现，括在白话后面，正文始终用日常话把事情说完。

编号是给你做地图用的，不是给你背的。

◆ 三、三种内卷的日常辨认法

傍晚，公交车上。你靠着窗，手机亮着，工作群里又跳出几条消息。你忽然想：我这一天，忙是真忙，可是忙完了，手里到底多了点什么？

这个念头，常常一闪而过，转眼就被下一个消息盖住了。这一节，把它认真问一遍。

先说怎么用

下面的问句，是给你自己用的。用法有四条。

第一，不打分。问句后面没有分数，没有“满分一百”，也没有“得分在多少以上就是内卷”。这些问句是帮你看清自己的做法，不是给你贴等级。

第二，不下诊断。答“是”多，不代表你有病，也不代表你错了。它只是告诉你，机器的哪一头可能被别住了。

第三，不用来评别人。这些问句，是对着镜子问的，不是拿着表去量别人的。读数不进考核，也不进谁对谁的评价。如果有人拿这十八个问句去给同事、下属、学生打分排名，那就是把问句也变成了新的榜单，是又挂了一颗水珠。

第四，一个人可能不止一头。先找最“发麻”的那一头，从那里入手。

问法也很简单：对每个问句，凭你的第一感觉，答“是”“不是”“说不清”。“说不清”本身，往往就是答案。

价值这一头：好，是谁定的？

这一组问的是：你做的事，它的“好”是怎么来的。

一、你现在做的这件事，“好”是什么样子，是你对着眼前这件事，一点点看出来的，还是别人早就定好、发给你的？

二、你做完一件事，最先想的是“达标了没有”，还是“这件事本身好不好”？

三、你有没有做过一件比标准要求的更好的事，却发现标准里没有地方给它记一笔？那时你是什么感觉？

四、同行的人，做出来的东西，是不是越来越像？像到你闭着眼睛都猜得出下一个人会怎么做？

五、每年标准都在抬高一格。抬高之后，你做的事因此变得不一样了，还是同一件事做得更细了？

六、你相信“人就该排个名次”吗？你是想过之后相信的，还是从来没想过，一直就是这样？

怎么读：一、二、三答“不是”“达标”“记不上”的多，说明价值那一头可能是被事先定好的。四、五答“是”的多，说明朝着同一个点逼近，新东西没有地方长。第

六问最深：如果你发现自己“从来没想过”，那说明标准已经走到了心里，成了你自己的尺。这是价值内卷最难察觉的地方，因为那把尺已经不像是别人的了。

最优化这一头：判断，是谁做的？

这一组问的是：做这件事最难的那个判断，在谁手里。

一、做这件事，最难的那个判断（该不该做，先做哪个，取舍什么）是你自己下的，还是工具给的、你只管照办？

二、把手里最顺手的那个工具拿走，你还能不能自己把这件事做出来？做出来的，和用工具时，差在哪里？

三、用工具做完一件事，你学到的东西，留在你这里，还是留在工具里了？

四、你和同行用的工具差不多吗？你们做出来的东西，客人（读者、老板）分得出谁是谁吗？

五、做完之后，你能说出“这一次和上一次不一样在哪”，并且这一点是你自己琢磨出来的，不是系统提示的吗？

六、你的东西，是不是经常被拿去比价？别人比的是“东西”，还是“你”？

怎么读：一、二、三是核心。如果判断大半交给了工具，拿走工具你就做不出来，学到的东西也留在工具里，那是最优化那一头被统一代做的信号。四、六说的是外面的结果：东西分不出谁是谁，就只剩价格。第五问是回写的检验：你能不能说出自己这一次改了什么。

能量这一头：劲，养了没有？

这一组问的是：你的劲，有没有被养。

一、过去一年，你有多少段时间是没有任何人盯着、不为任何读数的？

二、你累的时候，歇一歇，能不能回到原来的劲？还是越歇越觉得欠着？

三、你手里刚长出来的一点分寸，有没有时间沉下去？还是刚有苗头，就被下一件事盖住了？

四、你每天用掉的劲里，有多少是用来“不掉下去”的，而不是用来“做好这件事”的？

五、身边的人，做了这么多年，是越来越厚，还是越来越薄？你自己呢？

六、你付出的东西里，有没有一些没人安排、没人记账的部分，正在被挤掉？比如陪人、带人、等一等。

怎么读：这一组问的不是你做了什么，而是你用完之后还剩什么。一、二、三，答“没有”“越歇越欠”“盖住了”的多，说明劲在被只耗不养地用。四是名次抽走能量的信号：劲没有用在事上，用在守位置上。六是更隐蔽的一类：养育的部分，往往不被任何账本记下，也最先被挤掉。这一点，第 8 章会展开。

三个常见的误判

用这些问句时，有三个误判最常见。

误判一：把“累”当成“内卷”。累有很多来源。带孩子累，赶工期累，生病之后累。累本身不是销子。问句里问的不是你累不累，而是累完之后，E 有没有厚。一个人可以很累，但每一天都在长，那是辛苦；一个人可以不太累，但每一年原地不动，那更可能是空转。

误判二：把“标准严”当成“价值内卷”。沈师傅的铺子里，标准也很严，他对线的挑剔，比量尺还狠。严不是销子。销子在于：这个标准是谁定的，是不是事先发下来、不许变。沈师傅的严，是他自己从每一条裤子里磨出来的，会跟着料子、跟着客人变；快洗店的严，是一个数，写在手册上。两个“严”长得像，一个是显露出来的，一个是预设下来的。

误判三：把“用 AI”当成“效率内卷”。用不用 AI，不是销子。销子在于判断在谁手里。一个人用 AI 查资料、排版、改错字，自己的判断还在，用完之后他能说出这一次和上一次不同在哪，那他的最优化这一头是松活的。反过来，一个人什么工具都不用，

却完全照着别人给的流程走，判断也不在自己手里，反而可能是被别住的。工具是不是AI，不是关键，关键在那个最难的判断，由谁下。

这三个误判，其实是同一个提醒：看销子，不看表面的样子。表面上的累、严、用工具，都是水珠。

一个总问：回写测试

三组问句之外，还有一个总问，可以单独拿出来问：

> 做完这一件事之后，你下一次的起点，和上一次比，有什么不同？

如果你能说出来——手怎么放，眼先看哪里，哪一步可以省，哪一步要加，而且这些变化是你自己的——说明回写在落。

如果你说不出来，或者说出来的只是“我更熟练了”“我更快了”，请再问一句：熟练和快，是留在你这里，还是留在工具、流程、榜单里？

回写测试不分三个顶点，它直接问机器转完那一圈之后，E 有没有厚一点。三个顶点的问句，是帮你找销子；回写测试，是看销子有没有松。

同一辆车上的三个人

回到开头那辆傍晚的公交车。设想车上坐着三个人，都累，都低着头看手机。他们是构想的，没有名字。

第一个人，回答问句时发现：最优化那一头很顺——他自己的判断都在，工具也是他挑的，歇的时间也有。他最说不清的，是价值那一头：他做的每一件事都“合格”，但“合格”之外，他不知道还能往哪里去。他把合格叫作“做完了”，把“做完了”叫作“好”。他的销子在价值。

第二个人，回答问句时发现：价值那一头他是清楚的，他知道自己要什么样的东西。他说不清的，是最优化这一头：这几年，最难的那几步，都被系统接过去了，他的

角色越来越像一个检查员。他做的东西，越来越好，可是越来越不像是他做的。他的销子在最优化。

第三个人，回答问句时发现：价值和最优化两头，都是自己的。他的问题是能量这一头：一年里，他没有一段时间是不被计时的；他的好点子，一冒头就被下一件事盖住。他的销子在能量。

三个人坐在同一辆车上，面色一样疲惫，回到家，吃的饭可能是同一种。只有把问句一个一个问下去，才看得出他们累的缘由并不相同。他们该找的出口，也不是同一个。

还有一种情形，值得单独说：有的问句，你答不出来，连“说不清”也说不上，只觉得心里空了一下。这很常见，也很正常。人在忙的时候，没有空问自己这样的问题。能被问句问出一点空来，已经是一个开始。不必当场找到答案，把问句留在心里，下一次做事的时候，带着它看一眼，答案会自己露出一点边。

读出来之后

读完答案，先不要急着做什么。有三件事可以做，也可以都不做。

第一，写下哪一头最发麻。不是写“我是内卷”，而是写“价值这一头”“最优化这一头”“能量这一头”。

第二，看它和另外两头怎么勾着。比如，你发现能量这头最薄，再看看，是不是因为价值那头被定死了，你只好一直追？还是因为判断都交给了工具，你不得不把劲花在盯屏幕上？销子不是单独的，这是 5.4 的话题。

第三，别急着“修”。只修一个顶点，往往会被另外两个拉回去（第 10 章）。先看清，比先动手更要紧。

这些问句，也是读数。读数是用来看的，不是用来排名的，不进考核，也不拿去比较别人。这一条，我们在第 11 章和第 14 章还会再说。

◆ 四、三种内卷如何互相放大

三个齿轮咬在一起。你转其中一个，另外两个跟着转。三个齿轮的方向是一致的，转起来不是各转各的，而是越转越紧。

三种内卷，就是这三个齿轮。前面几节，我们把它们一个一个分开看。这一节，把它们咬在一起看。

我们仍然用快洗店里的一位熨烫工，他没有名字，是构想的人物。看他的一年。

第一个齿：标准走进了心里

一开始，量尺只是店里的一件工具。他每天用，用了半年，量尺上的数，成了他看自己的线的眼睛。别人夸他“线真好”，他听到的是“偏差小”。他自己熨完，也不再先看这条线挺不挺，而是先看量尺上落在哪个数。

两年后，他对一个新来的学徒说：“好线就是偏差小。”他说得很自然，没有觉得这是店里的规定，觉得这是常识。

这就是价值透镜的问题三角在起作用（S3D2E1）：预设的标准，被一天天的做法回写进人的三界，尤其是理念界和自我界，成了“就该这样”的想法。标准从墙上，搬进了他心里。

第二个齿：大家看同一份东西

标准在每个人心里都是同一把尺。同一把尺，需要同一份信息：全店用同一份料子数据，同一个系统，同一套曲线。信息统一了，每个人的线，都落在同一个数轴上，差别只剩下小数点后几位。

于是东西和东西之间，只剩下对比。榜单每周一出，价格每天一比。要在小数点后几位上赢，凭一双手，赢不过系统。他很自然地，把算账的判断，一点点交给了系统：温度，系统给；压力，系统给；停留时间，系统给。

这是最优化透镜的问题三角在起作用（S1D3E2）：信息统一，对比成日常，比价；而为了在比价里不输，最优化就被统一代做。

注意这里的因果：不是他懒才交出判断，是在这样的比法里，交出判断是最理性的选择。每个人这样想，每个人都这样做。

第三个齿：劲被抽走

判断交出去之后，他手里剩下的，是盯榜和赶量。榜上的位置，决定这周的奖金，也决定会不会被约谈。他排班时先熨榜上权重高的，难料子推给别人，歇的时间省下来多熨一条。

劲，就这样一点点从“做好一条线”，转到了“不掉下去”。每天下班，他累得说不出话。累，不是因为活重了，是因为一整天都悬着一口气。

这是能量透镜的问题三角在起作用（S1D2E3）：名次抽走了能量。

回到第一个齿

劲薄了，会发生什么？

劲薄的人，没有力气自己试新办法。他想过，也许可以换一种熨法，也许可以问问客人到底想要什么样的线。可是试，要花劲，要承担万一出错、掉名次的风险。劲薄的时候，现成的标准是最省力的选择：照量尺走，不会错。

于是他越来越依赖标准。标准在心里的位置，又牢了一层。

这就是闭环：标准走进心里，信息统一、判断外包，劲被抽走，劲薄了，更依赖标准。三个齿轮，转了一整圈，回到了起点；而起点已经比出发时更紧了一格。（编号写法是：S3D2E1 → S1D3E2 → S1D2E3 → 能量变薄，更依赖标准。这个闭环，第 10 章会专门拆开看。）

为什么说是“放大”

放大有三层意思。

第一层，每一圈都比上一圈紧。每转一圈，标准在心里多牢一分，判断多外包一分，劲多薄一分。三样东西彼此加码。

第二层，一个齿松了，另两个会把它拉回去。设想店里某一天决定多给熨烫工一点休息时间，能量那一头松了一格。可是标准还在心里，信息还是统一的，榜单还在，歇下来的人看着榜，心里更慌，歇也歇不踏实，或者歇完更用力地追。松开的那一格，被另外两个齿轮拉了回去。这就是为什么只修一个，往往没用。（这一点，第 10 章用三个日常的例子写。）

第三层，AI 让转速变快。AI 能让信息更统一，让最优化更快、更细，让榜单更实时。三个齿轮，转得更快了。同样是上述那一圈，从一年压缩到一个季度。AI 时代的内卷，不是因为人更不肯停，而是因为这台三齿轮的机器，被装上了一台更大的发动机。

反过来转，也是一个环

齿轮可以顺着转，也可以反着转。如果把上面那一圈倒过来想：

一个熨烫工，心里的“好线”不是量尺定的，而是对着客人、对着料子，先问清楚“这条线是为他做什么”（价值由意义来定位）。因为每个人要的不一样，信息就不会完全统一，对比也就没有那么强的拉力。系统还是在用，但它只做它做得最好的那部分稳定的计算，判断留给人（AI 做最优化，人做意义）。判断在自己手里，劲就不必都花在守位置上，可以匀出一块时间，让老手带新手，让新手把手感存进去（养育期受保护）。劲存厚了，对“这条线是为他做什么”看得更准，价值的位置，又清楚了一分。

这个反向的环，也是一圈一圈带紧的，只是紧的方向是向上的：每一圈，E 厚一点。它对应的是三个出路三角（S3D1E2、S2D3E1、S2D1E3）。这三个出路怎样首尾相接、能不能接成一个向上的环，是本书的推想，第 10 章和第 12 章再写。

这里要注意的，是“同一台机器”这件事。顺着转，是空转；反着转，是精益求精。机器没有换，换的是三个销子有没有松开，换的是回写落不落下。

但不是必然

要补一句，免得说成宿命。

放大是有条件的。只有当三个齿轮都咬着的时候，它们才互相带着转。如果某一个齿轮真的被松开了，而且松得彻底，链条可以在那里断掉。比如，一个人真的找到了自己的“好”是什么，不再用那把尺看自己，价值那一头松开了，后面两个齿轮失去了第一个齿轮的推力，转速会慢下来。

但“松得彻底”不容易。一个人松了，周围的人没松，榜单还在，同行还在，他会被拉回去。所以出路不是一个人的觉悟，也不是一条规定，而是三个顶点要同时有人在松。这是本书后半部分的工作。

下一章，我们从价值这一头讲起：看看一个十五岁的孩子，怎样把“善”换算成小时数。

本章方法小结（编号）

- 三个透镜：S3 价值、D3 最优化、E3 能量；共享中心三角 S3D3E3，各带两个异位套，共七个。
- 问题三角：S3D2E1、S1D3E2、S1D2E3。出路三角：S3D1E2、S2D3E1、S2D1E3。
- 闭环：S3D2E1 → S1D3E2 → S1D2E3 → 能量变薄，更依赖标准。
- 三种内卷：价值内卷（S3 被预设成统一标准）、效率内卷（D3 被统一代做）、能量内卷（E3 只耗不养）。

带走的话

三角有三个顶点，所以内卷有三种；这是数出来的顶点，不是列出来的清单。选三个透镜看，得七个三角：一个中心三角，加三个透镜各自的两个异位三角，每个透镜一个问题，一个出路。三种内卷互相咬着转：标准走进心里，判断外包，劲被抽走，再回到标准。

小账

本章动了精益求精三角的三个顶点，各自被别住的样子；出现的新概念：三个透镜、七个三角、问题三角与出路三角、三种内卷的闭环（预告）。

可被检验的一个预测：在同一个行业里，一个人被别住的顶点不同，他所需要的“出口”也不同；若对三个顶点用同一种办法，效果应当明显不一致，甚至被拉回原状（检验见第 10、13 章）。

第 6 章

价值内卷：S3 被预设成统一标准

> 这一章的问题：当"什么算好"已经被事先定成一把统一的尺子，人再勤奋，为什么反而越做越空？

◆ 一、志愿时长：善怎样变成小时数

我们来设想一个场景。乐乐，十五岁，初三。周六早上，他背着书包出门，不是去上补习班，而是去社区的敬老院。

这是他这学期第六次去了。每次他都被分到同一个房间，陪一位老奶奶说话。老奶奶耳朵不太好，说话慢，同一个故事能讲三遍。乐乐一开始坐不住，后来发现，只要他把凳子搬到老奶奶的左边，她就听得清楚些，话也就多些。他还学会了在她讲到第二遍的时候，问一句"后来呢"，老奶奶的眼睛就会亮一下，把第三遍讲出一点新东西来。这些事，没有人教他，是他一个周六一个周六试出来的。

离开的时候，他在门口的登记本上签名，写下"两小时"。

乐乐的妈妈四十二岁，在家里等他。她问的第一句话是："给你记上了吗？"

这句话没有半点恶意。妈妈关心的是实实在在的事：学校把志愿服务时长折成分数，放进初中毕业前的综合评价里，数字不够，后面一些选择就会被卡住。（这是本书构想的设定，数字也是假设的：假设线是五十小时，班里不少同学早已超过。）妈妈听同事说，别的孩子有人暑假就攒了一百多小时。她不是要孩子做好人，她是怕孩子在表格里空着一格。

乐乐点点头："记上了，两小时。"

妈妈松了口气，说："那你还差二十多小时，下个月得抓紧。"

请注意，这一段对话里，"善"这件事被悄悄换了一个单位。

乐乐在敬老院里做的事，是一件有来路、有去处的事。有来路：他一次次试，才知道凳子要搬到左边，才知道"后来呢"这三个字好用。有去处：老奶奶这一周的心情，多少和他有点牵连；而他自己，也在一次次的试里，变得更会听别人讲话了。这样的善，是一件一层一层显出来的事，每一回都比上一回多出一点什么。

可是登记本上留下的，只有"两小时"。

善里有一部分，是能数的：你去了没有，待了多久。善里更大的一部分，是数不进去的：老奶奶那天高不高兴，乐乐有没有真的听进去，他下一回再去，是不是比这一回更懂得怎么陪一个人。这些东西没有单位，没有人替它们造一张表。表格能收下的，只有前一半。

于是，一件本来有很多层的事，被压成了一个读数。读数一旦出现，所有人都会不由自主地朝着读数用力。

我们跟着乐乐往下看几周。

第七次去之前，班里有同学告诉他一个"高效"的办法：有一个社区的仓库整理活动，每次半天，能记四小时，比陪老人划算。乐乐去了一次。仓库里就是搬纸箱、贴标签，一屋子都是同龄人，大家边干边聊游戏，没有一个人需要被陪。四小时到手，他很满意，回家时妈妈还夸了他一句："这个效率高。"

第八次，他仍然选了仓库。

第九次，仓库没有名额了，他又回到敬老院。这一回他看了看登记本上自己的累计数，已经离那条线很近了。他陪老奶奶坐着，眼睛时不时往墙上的钟瞟。老奶奶讲到第二遍，他没有再问"后来呢"。

这一幕值得停一停。他没有变坏，他还是那个会把凳子搬到左边的孩子。可是他的注意力，已经不全在老奶奶身上了。有一部分，悄悄去了钟上。

再往后，数字到线了，学校的系统里亮了一个绿色的对勾。再下一个周六，乐乐没有再去敬老院。

没有人要求他不去。只是线已经过了，再去的"收益"，从表格上看是零。

这就是价值内卷的第一幕：**善没有被取消，而是被定成了一把尺子，人朝着尺子用力，用到尺子的刻度满了，善也就停了。**

为什么这样的勤奋，是"空转"

先把话说清楚：乐乐一点也不懒，他的发动机转得很好。我们把这台发动机拆开看。

精益求精这件事，本来是这样转的：一个人想把事情做得更好，于是他盯着误差——这一回哪里不对；盯着冗余——哪些功夫是白费的；盯着亏损——哪里的力气漏掉了。他拿这三样东西去磨自己的做法，同时他的劲头（精力、体力、心里攒着的那份气）也被一次次用掉、又一次次补回来。两样东西一顶，就激发出一样东西：做出来的事更有分量——对得上、对人好、让人愿意靠近。有分量的结果还会回头，写进他的手艺里，写进他的劲头里，下一回他从一个更高的地方开始。这本书前面的章节已经讲过，这是工匠做事的老路。

乐乐的发动机，每一个零件都在转：他盯着误差，所以他算得清还差几小时；他盯着冗余，所以他不去"不划算"的活动；他盯着亏损，所以每一次登记都不肯漏记。劲头也在用，他周六起早，也没有喊累。

问题出在这台机器要"逼近"的东西上。逼近的不是"这位老奶奶今天好不好"，而是"五十小时这条线"。线是别人事先画好的，对每个孩子都一样，用的是同一个单位。机器的方向被固定了，它再怎么精益求精，也只是把自己越来越准地推向那条已经画好的线。

线上没有新东西。过了线，也没有新东西可以回写：乐乐没有因为这五十多个小时变得更会听人说话，他学到的是怎么凑时长、怎么挑划算的活动、怎么在墙上的钟和老奶奶的脸之间分配眼神。这些"学到"的东西，回写进了他的做法，而且回写得很牢——下一回，他会更会挑、更会凑。

所以，价值内卷不是乐乐"功利"了，也不是他的善良被消磨了，而是精益求精的空转：机器照常转，朝着已定的标准越逼越近，善这样东西既没有长出新的样子，也没有回写进他自己。

尺子看不见的那一半

我们不妨把乐乐在敬老院里的那个上午，掰开看一看，哪些东西尺子够得着，哪些够不着。

尺子够得着的，是"到场"和"时长"。这两样容易，因为它们摆在外面，谁都能看见，签个名就能留下。

尺子够不着的，至少有三样。第一样，是老奶奶那天的心情。她讲第三遍故事时眼睛亮了一下，这件事没有地方可以写。第二样，是乐乐自己的变化。他从坐不住，到知道把凳子搬到左边，到学会问"后来呢"——这是一个人在学着听别人，登记本上同样没有地方写。第三样最微妙：那一天，乐乐到底是因为什么去的。是想去，是被叫去，还是怕差那几小时？同样签下"两小时"，三种去法，在尺子上看起来一模一样。

这三样加在一起，才是"善"这件事的主体。尺子能收下的，只是它露在外面的一个边角。

这并不是尺子画得不好。尺子之所以只能收边角，是因为尺子的本事就是"统一"：要让几百个孩子用同一个单位来比，就必须把每个人的事压到大家都有的那一点上。大家都有的，只有"去了几个小时"。凡是每个人不一样的东西——老奶奶的脾气、孩子的试法、那天各自的心思——统一的尺子天生装不下。

所以我们看到一个很朴素的规律：**尺子越统一，能装下的善就越少**。 这不是谁的失误，而是尺子这种东西的脾气。

老人的那句话

还有一个小细节，值得补在这里。

乐乐第九次回到敬老院的时候，老奶奶拉着他的手，问了一句："你下个礼拜还来吗？"

乐乐愣了一下。他的脑子里先过的是登记本上的数字，嘴上说的是："来的。"

这个"来的"，是真的，也是假的。真，是因为他确实打算来；假，是因为他心里那个"来"，已经被一个数字提前接管了。老奶奶听不出来，她只是高兴。可乐乐自己是知道的：他说这句话的时候，心里同时有两个声音，一个在说"我想陪她"，另一个在说"还差几个小时"。

价值内卷最难受的地方就在这里：两个声音混在一起，连当事人自己，也分不清哪个是自己的。他以后回头看这一年，会说"我做过志愿服务"，可他很难说清，哪几次是为了老奶奶去的，哪几次是为了钟上的格子去的。

一句话的转述

有一本书专门讲过学校制度里的这类现象。《谁在给善记账》说的是：学校制度里，善被名次化，"德在账上"。〔待核〕我们只借这一句话的意思，不多说。乐乐那个绿色的对勾，就是一笔账。账本身有它的用处——没有记录，谁也不知道谁做过什么。可是当账成了善的全部，人就会去经营账，而不是去经营善。

要特别说一句，这里没有任何人是坏人。老师在做一件难事：学校面对几百个孩子，总得有个办法看出谁做了、谁没做。妈妈在做一件合理的事：她怕孩子吃亏。乐乐在做一件聪明的事：他在有限的周末里，把事情安排得更好。每个人都在尽力，每个人的精益求精都是真的。恰恰因为每个人都认真，空转才转得这么稳。

一个自己就能做的小测验

读到这里，如果你家里有孩子，或者你自己在单位里也有类似的"打卡"，可以做一个很朴素的小测验，不需要任何数据，只需要问一句：

线过了以后，这件事还会不会继续做？

乐乐过了线，就不去了。这个"不去"，是一个信号。如果一件事，在达标的那一天就停，说明这件事在人的心里，是为了"达标"而存在的，它没有长出自己的理由。反过来，如果线过了以后，他仍然想去看看那位老奶奶，哪怕登记本上不再增加一个数字，那说明在"达标"之外，这件事已经在他自己那里长出了根。

这个测验不能打分，不能用来评价哪个孩子好不好。它只是帮大人看清楚：我们造的这条尺子，把孩子引到了哪里。

妈妈那一句"给你记上了吗"

最后再回到开头妈妈的那句话。很多读者会为妈妈鸣不平，我也觉得她没有错。一个母亲看着孩子要走进一个自己说了不算的评价体系，她能做的，就是帮他把格子填上。她的那句话，是对眼前这套规矩的一次诚实回应。

但这句话也有后果。孩子每次从敬老院回来，家里最先问的，是格子；老奶奶怎么样，没有人问。一个周六一个周六过去，孩子会明白一件事：在这个家里、在这个学校里，被认真对待的，是"记上了"。至于那两个小时里发生了什么，是他自己的私事，不值得汇报。

于是善从"值得讲给家里人听的事"，变成了"需要拿给家里人核对的事"。这个变化很小，却是价值内卷在家里落地的样子。

接下来

这一章接下来的几节，会把同样的过程换一个地方再看两遍：学术圈里的"真"，被压成论文的篇数；手艺人的"美"，被压成流量的数字。每一回，机器都转得好好的，每一回，尺子都是事先画好的。

乐乐的故事先放在这里。下一节，我们去看一位大学青年教师的书桌。

◆ 二、"达标的真"：论文篇数

再设想一个场景。张老师，三十六岁，在一所高校做青年教师，已经进入第二个聘期的第二年。

他的书桌上有两个抽屉。

左边的抽屉里放着一个想法。那是他读博士时就隐隐约约觉得不对劲的一个问题：课本上讲的一个常用做法，在某一类情况下，似乎并不像大家说的那样可靠。他零零碎

碎做过一些推算，感觉有门，但要真正弄明白，需要把几类材料都收齐，一点一点比，估计要四五年，中间还可能走进死胡同。

右边的抽屉里放着另外几样东西：一篇改了一半的稿子，一个现成的数据集，一个"换个对象再做一遍"的方案。这几样东西他都很熟，做起来稳，大概三个月能出一篇，发在不算顶尖、但够用的刊物上。

学校的考核办法（这是本书构想的设定，数字也是假设）是这样写的：每个聘期内，发表若干篇达到某个等级的论文，才算合格；合格的人，才能进入下一个职称的评审。假设这个"若干"是六篇。

张老师今年的账是这样算的：还差三篇。

他很清楚这笔账该怎么算。他每天晚上把孩子哄睡以后，打开电脑，面前有两个选择。左抽屉的想法，一晚上推进不了什么，也许一个月都看不到成果。右抽屉的方案，一晚上就能写完一节。

他选了右边。不是因为他不在乎真，而是因为他在乎的事太多：房贷、聘期、同教研室里的竞争，还有他自己，想把这份工作稳稳地做下去。

这样的夜晚过了一个又一个。

一个值得停一停的问题：真是什么

在讲张老师之前，先问一个很朴素的问题：做研究，追的是什么？

追的是"真"：我说的这件事，和事情本来的样子，对不对得上。一个做推算的人，要的是推算的结果经得起别人再算一遍；一个做实验的人，要的是别人换个地方重做，也能做出来。这种"对得上"，不是一下子就有的。它是一层一层靠近的：先有一个猜想，做一遍，发现哪里对不上，修一修，再做。每一轮都在把"对不上"的地方变小一点。

这是精益求精的另一种样子。研究者盯着误差——这一回哪里偏了；盯着冗余——哪些步骤其实不必要；盯着亏损——哪里的功夫白白漏掉。他的劲头，也在这一轮一轮里被用掉、被补回。两样东西相顶，激发出的，是"更对得上的东西"。更对得上的结果，会回头写进他的手艺，写进他的眼光：下一回，他知道该往哪里看，知道哪里容易偏。

好的研究者，就是这样越做越厚的。

篇数这把尺子

现在把篇数放进来。

篇数有它的道理。一个研究者，如果十年没有拿出任何东西让别人检验，学校确实没办法判断他到底在做什么。篇数是一把"看得见"的尺子，它至少说明：这个人有东西拿出来了，而且被同行放到了台面上。

可是篇数这把尺子，和乐乐的志愿时长一样，有它的脾气：它统一。

统一的意思是，不管你做的是哪一类问题，是五年才能见分晓的慢活，还是三个月就能收工的快活，在篇数面前，一篇就是一篇。这就带来一个后果：在篇数的尺子上，快活永远比慢活划算。

张老师的账是这样的。假设左抽屉的想法，五年出一篇，而且有可能出不来；右抽屉的方案，三个月一篇，几乎一定出得来。五年，他能在右边写出多少篇？这个账不用算两遍。

所以，他的选择，从尺子的角度看，是一个再理性不过的选择：精益求精地做出"最划算的论文"。

这里要注意，他做的论文并不是假的。右抽屉里的数据是真的，推算是对的，同行审过，也发表了。每一篇单拿出来看，都是"达标的真"。

达标的真和真，不是一回事：

达标的真，是在已经被画好的格子里，对得上；真，是对着一件还没被画好格子的事，一层一层靠近。

前一种，谁都可以做，做得越熟越快；后一种，没有人事先知道会走到哪里。

没有被写进去的那一半

我们接着看张老师的这几年。

第一年，他发了两篇，都是右抽屉的东西。第二年，又发了两篇。同行对他的评价是"稳"，学校的系统里，他的数字漂亮地往上走。

第三年的一个晚上，他偶然想起左抽屉的那个问题。他把抽屉拉开，翻了翻，发现自己有点看不懂当年的推算了。不是推算有错，而是他已经好久没有用那种方式想问题了。那种方式，需要把一件事放在脑子里搁很久，反复咀嚼，不急着出结果。而这几年里，他的脑子被训练成了另一种样子：看到一个现成的材料，立刻想"能不能拆成一篇"。

这个变化，没有人通知过他，他自己也是后来才意识到的。

这正是价值内卷里最要紧的一环：回写。

我们在前面的章节说过，一个人做一件事，做出来的东西会回头写进他自己。这是好事，也可能是坏事，要看写进去的是什么。

张老师做研究，每一轮的结果都在回写。写进去的，不是"我对这类问题更敏感了"，不是"我知道了这种做法在哪里容易失效"，而是：什么样的题目好发，什么样的写法好过审，什么样的数据好凑一节。这些东西也是本领，而且很牢，但它们回写出来的人，是一个更会在篇数这把尺子上移动的人。

等到他想回到左边的抽屉，他会发现，自己手里能用的工具，已经被磨成了另一种形状。

所以我们说，价值内卷是精益求精的空转。不是张老师不努力，也不是论文不重要，而是发动机照常转着，朝着那条已经画好的线越逼越近，真这样东西，却没有在他自己那里长出新的样子。

尺子另一头的人

还要替另一头的人说句公道话。张老师的同事里，有一位负责评审的老师，他每年要看几十份材料。他没有时间去读懂每个人左抽屉里的那个问题，那需要他自己也做过同一类研究。他只能看一眼：几篇，什么等级。

这位评审老师同样在认真做事。他的每一次判断，都是在手边只有"篇数"这一点信息的条件下，尽可能公平地做的。公平，恰恰是他不敢离开篇数的理由——一旦离开，就要靠他个人的眼光，那样反而更容易出错、更容易被人质疑。

所以这把尺子，是在所有人的认真里被越抓越紧的。张老师为了过尺子而挑题目，评审老师为了公平而只看尺子，学校为了让大家服气而把尺子写得更清楚。每个人都在往好处做，结果合起来，是一条越来越窄的路：能被尺子看见的真，被越做越多；不能被看见的真，被越挤越薄。

这里面有一个很有意思的现象，值得单独记下：尺子越公平，越容易让所有人朝同一个方向用力。因为公平的意思就是大家用同一个标准，而同一个标准，把大家的方向也统一了。

同一个问题，换一个日常的场景

这样的事，并不只发生在书桌上。我们换一个所有人都熟悉的场景来对照。

一个在家做饭的人，想把一锅汤熬好。汤的好坏，是一层一层熬出来的：火候、时间、放的东西的先后，每一回都能调整一点。熬得多了，他对"一锅好汤该是什么味"有了自己的把握。

现在假设家里定了一条规矩：每个月要"做出"二十道菜，才算"会做饭"。会怎么样？

做汤要三个小时，炒个蛋炒饭十分钟。为了凑数，他会越来越多地做蛋炒饭，越来越少地熬汤。他的蛋炒饭会越来越熟练，这是真的，每一碗都对得上味。但是，如果你问他"一锅好汤该是什么味"，他会越来越答不上来了。

这个例子里，没有一碗蛋炒饭是"假"的。每一碗都是真东西，都吃得下去。丢掉的，是那一件需要慢慢熬、没有保证、不好数的事。

这就是"达标的真"的样子。

一个检验

同样的，读者可以用一个朴素的办法检验自己身边的"篇数"。

如果明年不再考核这件事，你还会不会继续做它？

张老师会不会继续做右抽屉的东西？很可能不会，或者会做得少一些。会不会拉开左抽屉？如果他还保存着那份劲，他会的。

这个检验没有分数。但它可以帮人看清，自己的时间到底花在了哪里：是在回答一个自己想知道答案的问题，还是在填一个别人事先画好的格子。

再补一个更小的检验：翻一翻自己这一年做过的事，找一件"没有人要求、也不会被记下来，但我就是想弄明白"的。如果找不出来，不是因为你不好奇，而是因为尺子把好奇的位置占满了。找得出来，就要护住它，那是还能往回长的地方。

还有一层，值得补上：论文本身的价值，常常要隔很久才看得出来。一篇当年不起眼的文章，若干年后被人重新翻出来；也有当年人人称好的文章，后来无人问津。篇数是当下的读数，而"真"的成色，多半是时间慢慢显出来的。把当下的读数当成最终的判断，等于用一个很快的尺子去量一个很慢的东西。

下一节，我们去看一家手作小店。那里的"尺子"，换成了数字更大、变化更快的东西：流量。

◆ 三、"达标的美"：流量

第三个场景。小雅，二十六岁，在一座小城的老街上开了一间手作小店，做陶杯。店面不大，一张工作台，一台小窑，墙上挂着几只自己满意的作品。

她的杯子，有一个她自己特别喜欢的样子：灰青色的釉，烧出来以后，杯口一圈有一点点缩釉，像水边的苔。这个样子不是设计出来的，是有一回窑里温度差了一点，意外烧出来的。她看了很久，觉得这就是她想要的东西，又试了十几窑，才大致能把这个效果留住。

她把这只杯子拍了照，发到店铺的主页和一个常用的短视频平台上。

那一条，有几百个人看到。有一个顾客留言："有点特别，像老房子的墙。"店里卖出去两只。

过了半个月，她又发了另一只杯子：亮黄色的釉，圆滚滚的杯身，杯耳做成一个小小的笑脸。这是她在后台看到别人家卖得好以后，照着"这类东西为什么受欢迎"琢磨出来的。拍的时候，她还特意挑了窗边的光，开头三秒放了一个"手放进杯子里转一圈"的镜头。

这一条的数字，是前一条的二十倍（这是本书构想的假设）。评论区一片"好可爱""求链接"。店里那天的订单，让她忙到半夜。

小雅看着后台的数字，心里有一阵说不出的复杂：高兴，也有一点慌。

美被换成了数字

美是什么？不用讲大道理，就是一件东西让人想靠近。你路过一个橱窗，脚步慢下来了，那是美在起作用；你在一堆杯子里，伸手去拿了其中一只，那也是。

这个"想靠近"，有一个特点：它因人而异，又不是完全没有规矩。小雅那只灰青色的杯子，对喜欢老房子墙面的人，是美的；对想要明亮厨房的人，就不是。美在这里不是一个统一的东西，而是一个人和一件东西碰在一起，才一层一层显出来的。

流量，是把这件事数字化了：多少人看到，多少人停留，多少人点击。数字本身有用，它至少说明有人看见了。但当数字成了唯一的尺子，事情就开始变形。

要看清变形，先看这把尺子的两个特点。

第一个特点，它按总数算。一千个喜欢灰青杯子的人，在这把尺子上，输给了十万个顺手点了赞的人。喜欢的深浅，不进账；停留的是一秒还是一分钟，勉强进账；"我想了很久，下个月发了工资再来买"，不进账。

第二个特点，它是公共的。平台上所有的店铺、所有的杯子，在同一个榜单上被比。这就意味着，每一个人都能看到什么东西"跑得快"，每一个人都在学。

这两个特点加在一起，就有了一个很自然的结果：美慢慢被换成了"跑得快的样子"。

小雅的下一年

接着看小雅的下一年。

她发现了一个规律：亮色比灰色好；圆的比有棱角的好；有表情的比没表情的好；开头三秒有动作的，比开头三秒静止的好。这些规律，不是谁教她的，是她盯着后台数字，一条一条摸出来的。

于是她的工作台，慢慢有了变化。灰青色的釉，她还留着，但烧得少了，主要拿来"撑场面"，放在店里给人看，不再放进主推的位置。主推的是一组圆圆的、颜色明亮的杯子，每一只都有一点小表情。

她的手艺并没有退步。事实上，她的圆杯做得越来越稳，釉色越来越匀，烧成率也越来越高。她盯着误差，盯着冗余，盯着窑里的损耗，每一个环节都在越做越好。她的精益求精，是真的。

可是同一个下午，她站在墙边，看着那只最早的灰青杯子，突然想起一件事：她已经半年没有再试过新的釉了。

不是没有时间，而是每次想试的时候，脑子里会自动弹出一个问题："这个能跑吗？"这个问题一出现，大多数想法，在还没有试的时候就被掐掉了。

这就是回写。小雅的眼睛，被数字重新教了一遍。她看一只杯子，先看的不再是"这个釉色有没有让我心动"，而是"这个颜色在手机屏幕上能不能停住人"。

美没有消失，她仍然会觉得有些东西好看。可是好看这件事，已经悄悄分成了两种：一种是她自己看的，一种是平台上看的。前一种，越来越少用到；后一种，越来越熟。

"差异化"救得了吗

读到这里，有人会说：小雅应该做出差异化，做别人没有的东西，不就解决了？

她也这样想过。有一个月，她试着做了一款很少见的深紫色的杯子，别家没有，在后台上，一开始数字果然不错。可是不到三个星期，同城有三家店出了类似的深紫色。后台的推荐里，"紫色杯子"成了一个小小的热词，价格也比她定得更低。

差异化的麻烦在这里：它仍然是在同一把尺子上换位置。你比别人先到一个新的颜色，但"颜色"这个比法没有变，尺子没有变，所以你的新位置很快就会被别人占住。你换

了位置，没有换尺子，那么你的美，仍然要靠"比别人多一点什么"来显出来。一被模仿，就没了。

这一点，在后面讲出路的时候我们会回来细说：一件东西的美，如果只是"比别人多一点"，它是脆的；如果连着一个人的来路、一间店的日子，别人模仿不走的，才是厚的。现在先记住：**差异化不是出路，它是同一台机器里换了一个挡**。

榜上没有的那位顾客

在小雅的账里，还藏着一个细节。

买走第一只灰青杯子的，是一位在老街上开书店的中年人，就是那个留言"像老房子的墙"的顾客。过了大半年，他又来了，这回是替朋友挑生日礼物，指名要灰青色的。他在店里坐了半个钟头，和小雅聊了聊釉，聊了聊窑，临走时还带了一只给自己的书店用。

这位顾客，在后台的任何一张图表上都找不到。他不是"流量"，他没有点赞，也没有转发。他是被一只杯子找到，又被一个人记住，然后专门回来的。

可是这一类顾客，恰恰是一间小店真正厚起来的地方。他们不是被算法推来的，是循着一种味道来的。小雅的灰青杯子，如果一直做下去，会一点点聚起这样的人；而亮黄色的圆杯，卖得快，却很少有人会为它专门再来一趟。

数字的涨跌、榜上的名次、每天的曲线，这些都是水面上看得见的东西，是对比，是变化，是分布。它们有用，但它们是水珠。水下面，是小雅这间店自己长出来的样子，和愿意为它回来的人。这些东西慢，没有单位，却是久了才显出分量的。

当尺子只认水面，人就会把全部的力气花在水面上；水下面的那一块，没有人浇，慢慢就薄了。

再看一眼：同一只杯子的两种"好"

把小雅的两只杯子放在一起问一句：好在哪里？灰青杯子好在，有人用了三个月，说杯口那圈缩釉越摸越顺手。亮黄杯子好在，一条视频让一千个人同时说"可爱"。前一种好，是慢慢长出来的，说得出来路；后一种好，是一下子亮出来的，说不出来路。

两种好都真实，也都有人需要。麻烦只在于：尺子只数得到后一种。小雅并不是"堕落"了，她是顺着尺子给的反馈，一点一点把手里的活，改成了尺子看得懂的样子。

美为什么特别容易"达标"

最后看一个问题：为什么美特别容易被做成"达标的美"？

因为美的反应是很快的。一个人看到一件东西，几秒钟就知道喜不喜欢。快的东西，最容易被数字记下来。而那些需要慢慢才看得出来的美——一只灰青色的杯子，用了三个月以后，杯口的缩釉在手心里的那种温润——是平台数不出来的，因为那时候，这个人早已离开了屏幕。

拿吃的来比，更容易明白。一颗糖，入口三秒就知道甜不甜，所以糖最容易做成爆款；一碗老火汤，要喝到第三口、第三天才知道它好在哪里，所以老火汤很难在一条十五秒的视频里讲清楚。不是汤不好，是尺子的节拍和汤的节拍对不上。

所以，**越快的美，越容易被尺子看见；越慢的美，越容易被尺子漏掉**。 久而久之，大家做出来的东西，都会往"快的美"那边靠。

这个现象，你不需要去找数据，只要在街上看一看就知道了。不同城市的小店，橱窗的色调、字体、摆法，越来越相似；一家店火了，隔壁很快就有一家长得差不多的店。（这里是一个观察，不是统计，读者可以自己去核对。）它不是大家商量好的，而是大家各自盯着同一把尺子，各自精益求精，走着走着，走到了同一个样子。

再看一个小例子。她的灰青杯子，如果只看当季的销量，可能排在最后；可是三年后，当她的店被人提起的时候，说的多半是那只杯子。当季的数字和三年后的分量，往往不是同一个顺序。

一个检验

小雅可以问自己一个朴素的问题：

如果平台不再给我看数字，我还会烧那只灰青色的杯子吗？

她的答案，决定了灰青色的杯子是她的美，还是一件摆在店里的"装饰"。

三个场景讲完了：善被压成时长，真被压成篇数，美被压成流量。三种东西各有各的样子，但它们走过的路是一样的：先有一个人想把事情做好，然后出现一把统一的尺子，这个人精益求精地朝尺子用力，尺子上的数字越来越漂亮，而他自己的善、真、美，却没有跟着长。

下一节，我们要看一件更麻烦的事：当有了 AI，这把尺子要达的"标"，可以被几乎无限地供给。

◆ 四、AI 让"达标的真善美"无限供给

先说明这一节的写法。前三节有三个比较完整的故事，这一节没有。它要回答的问题是：有了 AI 以后，这把尺子会怎样？这个问题的答案，现在还没有谁能拿出完整的证据。所以这一节，我把说的话分成两类，用括号标清楚：

- （观察）：读者自己打开手机、翻翻身边，就能核对的事。
- （推论）：从观察往前推出来的判断，现在还没有被检验，将来可能对，也可能错。

没有标的句子，是连接用的话。这一节里不会出现统计数字，也不会借用任何研究结论；文中的小时数、天数，都是为了说明而假设的。

先看几个日常场景

场景一：年底的述职报告。临近年底，一间办公室里，每个人都要交一份述职。有人打开 AI 工具，把自己这一年做过的几件事，用几个词输入，十几秒后，一篇结构完整、语气得体、数据也"落了地"的述职就出现了。再改两句，就能交。

（观察）这件事，读者今天打开任何一个能写文字的 AI 工具，就可以自己试一遍：输入几个关键词，看它写出来的东西，是否"像样"。多数时候，是像样的。

当每个人都能在十几秒内拿到一份"像样"的述职，会怎样？像样，就不再能把人分开了。

场景二：照片。一个人拍了一张自拍，点一下美颜，皮肤变匀了，眼睛变大了，背景也虚了。一张"好看"的照片，不再需要摄影的功夫，只需要一次点击。

（观察）这同样可以自己核对：手机里的修图工具，大多有"一键"的选项。

那么，什么叫"拍得好看"？当一键就能达到，"拍得好看"这件事，就不值钱了。

场景三：外卖店的菜品图。打开外卖软件，翻几页同类店铺，你会发现很多菜品图的色调、角度、背景、摆盘，越来越像。

（观察）这一点也是读者可以自己翻一翻的。

（推论）这种相似，一部分来自大家都在模仿卖得好的图，另一部分来自越来越多的人用同样的工具来出图。这个推论我没有办法证明，只能请读者自己留意：如果这是真的，那么"图好看"这个门槛，会随着工具普及，越过越低。

场景四：读书打卡。一个读书群里，大家约定每天打卡，写几句读后感，坚持三十天算"达标"。后来，有人用 AI 帮忙写读后感：把书名输进去，几秒钟出来一段看起来有想法的话。

（观察）这样的用法，很多读者自己就见过，或者听身边的人说过。至于有多少人这样做，我没有数字，也不去猜。

（推论）如果这种用法越来越多，"三十天"这个标准的意义就在变：它原来可以证明一个人坚持读了书，现在只能证明一个人坚持完成了打卡。群里的人看出来了，下一步，多半会把标准往上提：三十天不够，改成一百天；一段话不够，改成一千字；光写不够，还要录一段语音。

场景五：婚礼上的致辞。一位朋友被请去给新人讲几句话。他不太会写，就让 AI 帮忙起草：新郎新娘的名字，认识的年头，两三件小事，输进去，出来一篇有起承转合、有一句"金句"的稿子。

（观察）婚礼致辞、生日祝福、毕业留言这类"有固定样子"的话，AI 写起来最顺手，读者可以自己拿一个熟悉的场合试一试。

（推论）如果这类稿子人人都能拿到，台下的人很快就会对"有起承转合、有金句"这个样子麻木。反过来，一句不太顺、但只有这个朋友才会说的话——比如提到新郎当年借了他一件衬衫，一直没还——就会比一篇漂亮的稿子更能让人笑出来。这一点是我的推测，没有谁量过。

场景六：店铺的详情页。想一想上一节的小雅。她要给每只杯子写一段介绍。现在，一个AI工具几秒钟能写出十条，条条通顺，有"温润""质朴""治愈"这样的词。

（观察）打开任何一个卖手作的页面，类似的词会反复出现，读者自己翻一翻就能看到。

（推论）当"通顺、好听"成了人人都有的底配，一家店要被记住，靠的就不再是写得多好，而是写出了只有这家店才有的东西。这个东西是什么，AI 无法替小雅回答，因为答案在她的窑里、她的日子里。

场景七：节日问候。过年前，手机里一天能收到十几条"新春祝福"，辞藻工整，对仗漂亮。有人早就不自己写了，让 AI 按收信人的身份各生成一条："给老师的""给客户的""给长辈的"。

（观察）读者翻一翻自己的聊天记录，就能看出哪些问候是"批量的样子"。

（推论）当工整的问候人人都能发，工整就不再表示"我惦记你"。反倒是一条只有一句、却提到"上回你说腰疼，好点没"的消息，会让人多看两眼。这是推测，读者可以回想自己上一次被哪条消息真正打动。

场景八：孩子的手抄报。学校布置了一份手抄报，评比时挂在走廊。如今有家长让 AI 先出版面和文字，孩子描一遍、涂上颜色。

（观察）这一点不少家长聊起过，读者可以问问身边有孩子的人。

（推论）如果描摹的人越来越多，"版面整齐、图文丰富"就不再能说明谁用了心，评比的人会开始看别的：有没有哪处是孩子自己画歪了、却很得意的地方。可是"画歪了更好"一旦被说出口，又会有家长去教孩子"歪得恰到好处"——前面说过，连"不一样"也能被做成达标的一种。

这几个场景有什么共同点

把这些场景放在一起看，会发现它们走的是同一条路：

第一步，有一个"达标"的样子，原来要花功夫才能做到：写一份像样的述职，要想；拍一张好看的照片，要练；出一张好图，要学；写一段读后感，要读书。

第二步，AI 来了，达标变得又快又便宜，几乎不用花功夫。

第三步，达标的人一下子变多了，尺子失去了区分的力气。

第四步——

（推论）第四步是，尺子要想继续区分，就只能抬高标准。

为什么这是推论？因为我们没有办法看到所有的尺子。但可以用一个很日常的比方来理解它。

看球赛的时候，前排的人站起来了，后排的人就看不见了，于是后排的人也站起来；后排站起来，更后排的人再站起来。最后全场人都站着，每个人看到的比例，和大家都坐着时一模一样，只是人人都累了。

标准抬高，大致就是这样一个过程：大家都站着，只是为了和"都坐着"时看到同样多的东西。

再换一个更贴身的比方：街边的一排小店，每家门口都摆了"买一送一"的牌子。第一家摆的时候，路过的人确实多看一眼；等整条街都摆了，牌子就成了街景，没有人再因此停步，于是有人改成"买一送二"。牌子越写越大，店主越来越累，路过的人还是那些人。

（推论）如果这两个比方是对的，那么在 AI 普及以后，"达标"会越来越不容易当作区分的依据，标准会一抬再抬，而每一次抬高，都需要更多的时间和精力去追。

标准往哪里抬

标准抬高，大致有三个方向。这三个方向都是推论，我用日常的例子来说明。

方向一：加量。志愿时长，五十小时的线，如果大家都很容易达到，下一年的线就会变成八十小时。读书打卡，三十天变成一百天。（推论）这是最容易的抬法，因为数字本来就可以往上加。它的代价是：人们花在这件事上的时间越来越长，而事情本身的内容并没有增加。

方向二：加细。一份述职，原来只要写清楚做了什么；后来要写清楚"量化了的成果"；再后来要写清楚"可复制的方法论"。每加一层，就多一道要写的格子。（推论）这是第二种抬法。它的代价是：格子越细，越容易被 AI 一格一格地填满，于是又要再加一层。

方向三：加稀缺。当所有人都"达标"了，剩下的区分办法，是看谁有"别人没有的"：别人没有的经历，别人没有的风格，别人没有的故事。

这一个方向，值得多说几句。

在志愿时长的世界里，有些家长会想办法给孩子找"独特的"志愿经历：别人没去过的地方，别人没做过的事。因为大家都有五十小时，所以谁有一段"特别的"，谁就显得不同。

（推论）可是请注意：一旦"独特经历"成了加分项，它也变成了一把尺子。有了尺子，就有人想办法"制造独特"。而 AI 同样可以帮人设计"独特"的方案：该去哪里、拍什么照片、怎么写感想，才显得与众不同。

这就是价值内卷最麻烦的地方：连"不一样"，也可以被做成达标的一种。当大家都在统一的尺子上追求"不一样"，最后出来的"不一样"，又变得一样了。

AI 够不着的地方在哪里

前面几个场景，看上去很悲观：好像 AI 一来，所有"好"的东西都会贬值。其实不是。贬值的，只是能被尺子看见、能被事先写出来的那一部分。

回想乐乐的那个上午。AI 可以替他写出一篇很漂亮的志愿心得，可以替他设计一份"别具一格"的活动方案，甚至可以替他整理出一份看上去无可挑剔的材料。但是，有一件事，它替不了：

那天，凳子搬到老奶奶的左边，老奶奶讲第三遍故事时眼睛亮了一下。

（推论）这件事有一个特点：它发生在两个具体的人之间，发生在一个具体的上午，没有谁事先写下过它的"标准答案"。AI 能写出关于这件事的千百种文字，但写不出这一次。

这一点，是本书的一个基本前提：一个人心里的想法、他在现实里碰到的事、他对自己的那份感受，这三样东西缠在一起的地方，是 AI 读不到的。我们不在这里展开辩护，只是把它当作往下走的立足点。（后面第 13 章会专门讨论，如果有一天 AI 真能读到，这本书的哪些判断会随之改变。）

也就是说，尺子上的"标"，会被 AI 越供越多；而尺子够不着的那一块，反而越来越显出它的分量。

可是请注意：这一块并不会自动变得值钱。现在的世界，主要还是按尺子给人回报。一个人如果只在尺子外面做事，他很可能得不到尺子的承认。这就是价值内卷让人为难的地方：尺子外面的东西越来越重要，可尺子里面的东西，才是被算账的。

再补一个读者容易自己观察的现象：同一个"标准"，在不同的人手里，用处并不一样。对想认真读书的人，打卡是一根拐杖；对只想交差的人，打卡是一个仪式。拐杖在 AI 来了以后依然有用，仪式却越来越空。这一点也只是我的观察和推测，读者可以对照身边的人。

谁先感到压力

标准抬高的时候，并不是所有人同时感到压力。（推论）最先感到的，多半是"刚好够到旧线"的人：线低的时候，他们靠勤奋勉强够得着；线一抬，他们要多花一倍的力气才能留在原地。而本来就在线上方很远的人，或者本来就不在乎这条线的人，受的影响反而小。

用志愿时长来想：原来五十小时的线，对多数认真的孩子是够得着的；线抬到八十小时，最急的是那些周末本就排满了的孩子。他们不是不愿意，是没有那么多周六。（这是推测，没有人量过。）

这给我们一个提醒：尺子被 AI"供给"得越满，抬高得越快，最先被拽着走的，往往是最认真、也最没有余地的那一批人。

标准也可能不抬，而是被放弃

诚实地说，上面的推论还有另一种走向：标准未必会一直抬，也可能有一天被大家放弃。

比如，一个读书群发现打卡已经没有意义，干脆取消了，只在想聊的时候聊。一个单位发现述职写得再漂亮也看不出区别，于是改成当面谈。这样的事今天已经有人在做，读者身边也许就有。

（推论）但我猜，放弃的前提是有人愿意承担"没有尺子"的麻烦：没有尺子，就要靠人去判断；判断需要时间，也容易被人说不公平。所以，在多数地方，抬高比放弃更容易发生。这仍然是推测。如果观察到更多的放弃而不是抬高，说明这一节的判断需要改写。

一个小结：哪些是观察，哪些是推论

为了让读者能分清，这里把这一节说过的话，列一个清单。

观察（读者可自己核对）：　- 现在的 AI 写作工具，能很快写出像样的述职、读后感；- 手机修图工具有"一键"的选项；- 外卖软件上，不少同类店铺的菜品图看起来越来越像；- 很多读书群、打卡群里，打卡的方式已经有了变化；- 节日问候里有大量"批量的样子"；有家长让 AI 先出手抄报的版面。

推论（现在没有证据，要靠将来检验）：- 达标越容易，尺子越难区分，于是标准会不断抬高；- 抬高的方向，大致是加量、加细、加稀缺；- 连"不一样"也会被做成达标的一种；- 尺子够不着的那一块，会随着 AI 普及变得更重要；- 标准抬高时，最先吃紧的是"刚好够到旧线"又没有余地的人。

如果有一天，我们发现标准并没有因为 AI 的普及而抬高，反而随着工具变好而放低了，这一节的推论就错了。

下一节，我们要问：标准一抬再抬，人也一年一年地被它拽着走，这个过程，会在人的身上留下什么？

◆ 五、标准被回写进人的三界

前几节讲的是尺子怎样把善、真、美压成读数。这一节要往里走一步，问一个更要紧的问题：尺子用久了，它会留在哪里？

我们回到乐乐。设想他已经升上了高中，一个平常的晚上，一家人吃饭。

妈妈问他："这次月考，班里排第几？"

乐乐答："十二。"

爸爸夹了一筷子菜，没抬头："上次呢？"

"十五。"

爸爸点点头，桌上的气氛松了一下。妈妈接着说："你们班那个谁，又拿了个竞赛的奖，是吧？"

这一段对话里，没有人发脾气，也没有人说一句重话。但请你留意：一顿饭的时间，被"名次"占去了大半。更微妙的是，乐乐回答"十二"的时候，语气里有一种熟练。他不需要想，名次就在他脑子里，随时能报出来。

就是这种"随时能报出来"，让我们看到了价值内卷的后半段：尺子不只是挂在墙上的，它被写进了人的里面。

回写，是怎样发生的

先把这个过程放慢，看一遍。

在前面的章节里，我们说过一个反复出现的规矩：两样东西相顶，会推动第三样东西改变，改变了的那一样，又会回头写进相顶的两样东西里。这是一件事"留得下来"的方式。

放到乐乐身上，三拍是这样的。

第一拍，两样东西在相顶。一边，是那把事先画好的尺子：什么算好，由名次、时长、分数来说。另一边，是乐乐自己的东西：他在敬老院里的那点感受，他对某道题的好奇，他想多睡一会儿的那份困。这两边并不总是一致。比如，他其实对一道数学题挺感兴趣，想多花两个晚上弄明白，可这两个晚上的时间，按尺子的算法，不如用来刷题。

第二拍，顶撞推动第三样东西变了形。这里被推动的，是乐乐的"做法"：他怎么安排周末，怎么分配注意力，什么事先做、什么事不做。顶撞积累到一定程度，他的做法就变了：好奇的那道题先放一放，刷题的时间多一点。

第三拍，是回写。变了形的做法，不是用一次就丢的，它会回头写进那两边，写进他以后的起点。关键是，写进去的不只是"这次先刷题"这个决定，而是更深的东西：他对"什么叫好"的想法变了，他每天看到的世界变了，他看待自己的方式也变了。

这三处，本书叫一个人的三界：理念界、现实界、自我界。它们正是一个人"活着的地方"。我们可以把它们分开说，但它们其实缠在一起：

一处是他心里的想法：什么是好孩子，什么是像样的人生。这是他脑子里的样子。一处是他眼前的现实：他身边摆着什么，每天的时间怎么排，和谁在一起，谈什么。这是他手里碰到的东西。　一处是他对自己的感觉：我是谁，我值不值，我到底行不行。这是他对"我"的那份在场。

标准一回一回地回写，三处都会被写。

写进心里的想法

先看心里的想法。

乐乐小时候，"好孩子"这三个字，大概是一个模糊的样子：听话，爱帮人，不撒谎。后来，一个又一个数字陆续出现：时长、名次、排名、奖状。每一个数字，都在给"好"这个字补一笔。

到了高中，当有人问他："你觉得什么样的人算优秀？"他的脑子里首先出现的，不是一个人的样子，而是一串指标：成绩前列，有特长，有履历。

这个变化，没有人逼他。他是一次次拿数字回来，一次次看到大人松一口气，一次次被表扬或者被追问，慢慢把这些指标认下来的。

想法被写进去以后，会出一个后果：他再想到"善""真""美"这些词时，会自动去找对应的数字。他想到善，先想"多少小时"；想到真，先想"几篇""几等"；想到美，先想"多少人看过"。这些词原来有很宽的意思，现在窄成了读数。

写进眼前的现实

再看眼前的现实。

尺子一旦写进想法，就会开始重新摆放现实。

乐乐的周末，被安排得满满的：哪几天去敬老院，哪几天上补习班，哪几天做竞赛的题。他和同学的聊天，三句里有两句是"你报了什么""你考了多少"。家长群里每天有人晒东西，他妈妈每天翻一遍，翻完会说一句"别人家的孩子……"。

现实不再是中性的，它被名次染了色。他走进的每一个房间，都有一个看不见的榜单。

张老师也是这样。他的书桌上，左抽屉越来越少打开；办公室里，同事见面的第一句话是"最近有没有中"；评审季，他先看别人的篇数，再看自己的。现实没有变少，只是被篇数重新排了一遍。

小雅的现实，也是这样被重排的：她每天打开后台，第一眼是曲线；每一次进货，先想的是"这个颜色好不好卖"；每一次看别家店，先看的是对方的数字。

写进对自己的感觉

最后，也是最深的一处：对自己的感觉。

我们先看一个小细节。有一天，乐乐的好朋友告诉他，自己在一个志愿活动里认识了一位退休的老师傅，两个人聊得很投缘，约好以后每个月见一面。

乐乐听完，第一反应不是"真好"，而是："那记多少小时？"

他问完，自己愣了一下。

这个"愣"很重要。它说明他意识到了，他的第一反应已经不是他最初的那个反应了。他的脑子里，有一个声音在自动给每件事"定价"。

当这个声音多次出现，它就会往更深的地方走：不只是给事情定价，还给"我"定价。

"我是一个排十几名的人。" "我是一个还差二十小时的人。" "我是一个三年才发了四篇的人。" "我是一个只有几百人看的人。"

这些话，没有一句是别人当面对他们说的。它们是自己对自己说的。

到了这一步，价值内卷就完成了它的内化：**标准不再是外面的一把尺子，而变成了"我"看自己的方式**。　一个人开始相信：人生本来就该排名，有高有低，有先有后，我的位置在哪儿，我这个人的分量就在哪儿。

到这里，这个想法已经不再需要别人来提醒。它自己运转，自己评分，自己催促。乐乐不需要妈妈再问"给你记上了吗"，他自己会问。

再多说一句。顶撞本身不是毛病。乐乐心里"想多弄明白那道题"和尺子"该去刷题"，这两样东西相顶，本来是一股劲，是可以推着他的做法长出新样子的燃料。可惜在统一的尺子下，这股劲通常只有一个出口：向尺子认输。劲被咽了回去，没有长出东西，只留下一点说不清的别扭。多数人说的"累"，里面有很大一部分是这个。

三处是缠在一起的

分开讲了三处，现在要把它们合起来看。因为真正厉害的地方，不在某一处，而在三处互相咬住。

乐乐心里认定"好孩子要有数字"（想法）；于是他身边的安排都围着数字转（现实）；他每天在这样的安排里过日子，自然就把自己看成"一个数字的持有者"（对自己的感觉）；而这样看自己的人，回头再想"什么是好"，只会更加相信数字。

这是一个圈。想法把现实排成一个样子，现实把自我喂成一个样子，自我又反过来巩固想法。每转一圈，三处都被再写一遍，每一遍都比上一遍牢一点。

这也解释了一件让很多人困惑的事：为什么有些人明明知道"名次不是一切"，却还是放不下名次？因为"知道"只在想法这一处。现实里每天的安排、自己心里对自己的评分，仍然咬着他。光改变一处，另外两处会把他拉回来。

这个圈，也是后面要讲的"闭环"的一小部分。在整本书的结构里，价值这一边的圈，还会和另外两边的圈接在一起。眼下先记住：标准不是挂在墙上的一张纸，而是在三处转着圈、越转越深的一个东西。

为什么自我这一处最牢

三处之中，为什么偏偏是"对自己的感觉"这一处，写得最牢？

这里要用到第 2 章末尾和第 3 章末尾说过的两句话：回写最容易落在纠缠（E）里，也最容易沉淀在那里；一块土壤，通常只有一种树。放到人身上，就是：在一个人的里里外外，最容易被回写、也最容易沉淀下来的，是他的三界，尤其是自我界。（这是把

前面的话用到人身上的读法。）一个人的做法可以改，周围的摆设可以换，但一个人对自己的看法，一旦形成，会像土壤一样，留下很长的时间。

再看第二句：一块土壤通常只有一种树。回写的东西，有"同一性"。统一的尺子写进去的，是一模一样的东西。所以当十个孩子、一百个孩子，用同一把尺子一年年地回写，他们长出来的"对自己的看法"，也越来越像：都是"我在第几"。

这一点，对后面的讨论很要紧。我们后面会讲到，一个人真正的厚度，来自他的特征在自己那里分了类、能组合、能长出新东西，也就是他有自己的"谱系"。可是当统一的尺子把每个人的自我都写成同一个维度，从高到低，一条线，那么每个人身上本来可以分出来的多种样子，就被压成了一种：高，还是低。

土壤变成了一种，树也就只剩下一种。

一个家常的对照

想一想一个家里的厨房。一个孩子总被问"今天尝了几样菜"，他就会急着把每样都尝一口，尝得快，却说不出哪样好吃。另一个孩子被问的是"哪一口你最想再吃"，他吃得慢，吃完能说出个所以然。两个孩子都在吃饭，但被"写进去"的是两样东西：一个学会了数量，一个学会了分辨。

乐乐的名次和时长，就像"尝了几样"：问的次数多了，他学会的就是数。

这不是给人贴标签

读到这里，请允许我多说一句。

上面这些话，不是在说乐乐"有问题"，不是在说张老师、小雅"心态不好"，更不是要给任何人贴一个"被内卷化"的标签。每一个人，在某个时刻，都会有类似的念头。我们每个人都曾为一个数字高兴过、难受过。

这一节要看清的，是一个过程，不是一类人。这个过程里，没有谁是坏人，也没有谁是受害者，每个人的认真，都是真的。

同时请记得一件事：回写，是双向的。既然尺子可以被写进去，那么另一些东西也可以被写进去。如果乐乐的某个周六，不是去登记时长，而是为了一位具体的老奶奶，那么写进去的，就会是另一种东西。这是下一节要预告的。

一个小小的辨认法

怎样知道标准有没有被内化？不需要做测验，只需要留意自己的第一反应。

遇到一件好事——孩子被夸，朋友有了新机会，自己做成了一件事——你的第一个念头，是"真好"，还是"这个算多少"？

第一个念头，是人自己的反应；第二个念头，是尺子的反应。两个念头都会出现，这不奇怪。值得留意的，是哪一个先出现，哪一个已经快到不需要想。

这个辨认法没有对错，它只是一面镜子。

标准从墙上走进人的心里，这一节讲完了。最后一节，我们来看一眼：如果不把价值预先定成一把尺子，它该由什么来定位？

◆ 六、出路预告：价值由意义来定位

前面五节，说的都是困境。这一节是一个预告，只做一件事：告诉读者，出口大概在哪个方向。怎么走，第 12 章才展开，这里只指一指。

我们回到那间敬老院，换一个版本，再看一遍。

还是乐乐，还是周六。但这一回，他没有带着"还差几个小时"的念头出门。他出门前，在口袋里揣了一个小本子。

这个小本子，是他自己想出来的。他发现老奶奶的故事有好几个版本，第一遍讲的和第三遍讲的细节不一样，他想记下来，下次来的时候可以问："您上回说的那只红色的暖水瓶，后来去哪儿了？"

这天，他问了这个问题。老奶奶愣了一下，笑了，说："你还记得呢。"然后，讲了一段她以前从来没有讲过的事。

走的时候，他照常在登记本上签了名，写了"两小时"。

这个版本里，登记本还在，两小时的数字还在。变的，是它在整件事里的位置：数字退到了后面，成了一条"记录"，而不再是那件事的"目的"。

乐乐去敬老院的理由，是老奶奶那只红色的暖水瓶。

价值由什么来定位

前面五节里，价值（善、真、美）是怎么被定位的？是由一把事先画好的、对所有人一样的尺子。这把尺子先于每一次具体的做，规定了什么算好。

出路的方向，是把这个次序倒过来：价值由意义来定位，而不是预先规定。

"意义"这个词，容易说得很大。这里把它放小，放成三件很具体的事。一个人做一件事，想知道这件事有没有意义，可以问三个问题：

第一，这件事里，有没有我自己造出来的东西？（创造）乐乐的小本子，是他造的。张老师左抽屉里那个问题，是他想出来的。小雅的灰青杯子，是她烧出来的。　第二，这件事，是不是我自己愿意做的？（自由）这一个问题，不是问"有没有人逼我"，而是问：如果没人看、没人记，我会不会继续？　第三，这件事，有没有让我和身边的人觉得踏实、高兴？（幸福）老奶奶那一声"你还记得呢"，就是这样的东西。

这三个问题，没有统一的答案。乐乐的答案和张老师的不同，和小雅的也不同。这正是它们的用处：意义是在各人自己的做里长出来的，因此由意义定位的价值，天然不是统一标准。

数字还在，只是换了位置

有人听到这里，会担心：不预设标准，岂不是什么都不能数了？那怎么看出一个人做得好不好？怎么公平？

这是一个真问题，本书后面（第 12 章、第 13 章）会正面回答。这里只说一个方向：**数字不会消失，它只是换了位置**。

在价值内卷里，数字站在最前面：它先规定了什么算好，人再朝它用力。

在出路的方向上，数字退到后面，成为一种"信息"：它是帮人看清楚发生了什么的一个工具，而不是替人规定应该发生什么的一把尺子。

举乐乐的例子：他去了十次、二十次，这个数字有用，它告诉你这位孩子是认真的，也告诉老奶奶"他是常来的人"。再加上小本子上的记录、老奶奶说过的话、两个人之间越来越多的默契——这些都是信息。信息有几种样子：有一句一句的话（符号），有前因后果的来龙去脉（逻辑），也有几次、几小时这样的数（数学）。三种样子凑在一起，才拼得出"这件事到底怎么样"。

只留下数，就成了尺子；数与话、与来龙去脉站在一起，就成了对一件事的了解。

三个人的另一个版本

我们再回头，给三位陪读人物各设想一个另外的版本，仍然只是预告。

乐乐。敬老院那件事，他的价值由他和老奶奶之间一次次具体的事来定位。学校的表格里还是要填时长，这不用回避，但时长只是记录。若有一天老奶奶搬走了，乐乐去不去敬老院，取决于他想不想继续陪人，而不取决于线过了没有。

张老师。左抽屉的那个问题，他不必放弃。他可以和一两位真的懂这个问题的同行，约定每个季度互相读一读对方的进展。这几个人说"这一步靠得住"，比任何一个篇数的数字，更接近"真"。篇数照旧要交，但它不再替他回答"这件事值不值得做"。

小雅。灰青色的杯子，她不必烧得少。她可以在店里放一本册子，让那些回头来的顾客写几句话，写他们为什么回来。这些话，慢慢聚成了一间店的"来路"。她知道自己的美，在哪些人的生活里显出来过。流量照看，但它不再替她回答"我该烧什么"。

请注意这三个版本里的共同点：

- 价值的定位，来自一件具体的事，和一些具体的人，而不是来自一个对所有人一样的刻度；
- 数字没有被扔掉，只是被放到了"帮助看清"的位置，而不是"规定方向"的位置；
- 做出来的东西，会回写进人的手艺和眼光，下一次，他从一个更厚的地方开始。

同一台机器，回写换了方向

读者可能注意到，上面这个版本里，乐乐的发动机并没有换。他还是在盯着误差，盯着冗余，盯着亏损：小本子记什么最有用，哪个问题问得最不啰嗦，怎样不浪费老奶奶有限的精神。他的劲头，仍然在用掉、又补回来。

变的只是一件事：这台机器要逼近的东西。以前，它朝着"五十小时"逼近，逼近到了，就停。现在，它朝着"这位老奶奶今天需要什么"逼近，而这个目标没有终点，今天的答案和下周的答案不一样。

于是回写也换了方向。上一个版本里，写进乐乐的是"怎么凑时长"；这个版本里，写进乐乐的是"怎么听一个人说话"。后者不只对老奶奶有用，他以后在家里听妈妈说话，在班里听同学说话，在工作后听客户说话，都用得上。这一类本领，一次写进去，就留下，而且越用越厚。

这就是精益求精该有的样子：同一台机器，被一个会长的目标牵着，每转一圈，人都比上一圈厚一点。

妈妈的另一句话

再回到那个晚上，妈妈的那句话。

在另一个版本里，乐乐从敬老院回来，妈妈问的第一句话，不再是"给你记上了吗"，而是："今天老奶奶讲了什么？"

这一句话，看上去只是换了几个字，却把家里的"什么值得汇报"改了一遍。从此，乐乐回家后讲的，是那只红色的暖水瓶，而不是那两个小时。妈妈听到的，是一个孩子正在学着陪人，而不是一格表格里的一个数。至于登记，她当然还会顺口问一句，这没什么不对。只是它排在第二位。

有人会说，这样的妈妈，在现实里不容易做到：表格就在那里，别的孩子也在攒。这是实话。所以我们不指望每个家长一夜之间换一句话，只是想让读者看见：这条路上，一句话的先后，是每个家庭都能自己动手的一小块。

小雅与张老师的"第二天"

再给另外两个人补一个"第二天"。小雅的册子放进店里以后，有一位顾客写了一句：这只杯子，让我早上愿意多坐五分钟。小雅看到，没有高兴得跳起来，只是把这句话抄在了工作台前的墙上。以后每次想试新釉，她先看一眼那面墙，而不是先看后台。

张老师和两位同行的第一次碰头，聊了一个下午，只聊了一个问题：左抽屉里的推算，第三步是不是站得住。聊完他发现，自己有一年多没有这样被人认真追问过了。

这两个"第二天"都很小，小到几乎算不上改变。预告的意思就在这里：出路不是从一场大变革开始的，是从这种很小的、有人认真看你做的事开始的。

不预设，不等于没有标准

听到"价值由意义来定位"，有人会以为这是在说"怎么都行，各人觉得好就好"。不是这样。

想一个很普通的例子：小区里有一支业余合唱队，二十几个人，每周三晚上在活动室排练。这支队没有排名，没有比赛，也没有人给谁打分。可是，一首歌唱完，大家都知道今天唱得好不好。怎么知道的？因为他们一起唱，耳朵能听出来：今天低声部和高声部合上了，收尾的那个长音，二十几个人一起收住了。反过来，今天有人抢拍，有人心不在焉，也瞒不过大家。

这里有标准，而且很严。可是这个标准，不是从外面送来的一张打分表，它是这支队在一次次唱里，自己一点点听出来的。换一支队，听出来的标准就不一样。而且它会变：队里来了一位新人，嗓音很特别，大家对"合得好"的耳朵，又长了一点。

这就是我们说的"由意义来定位"的样子：标准是有的，只是它长在具体的人和具体的事里，而不是事先挂在墙上。

两种标准最大的区别，在于对"新东西"的态度。墙上的标准，只认已经画好的格子，新东西进不来；长出来的标准，遇到新东西，会被它改一改。所以前者空转，后者越做越厚。

（这是本书的看法，可以用来检验：随便找一个你熟悉的小团体——合唱队、球队、读书会——看看它判断"今天好不好"的办法，是外面发的一张表，还是大家自己听出来的。如果多数好团体靠的都是外面的表，这一节的看法就站不住。）

留给后面的几个问题

这一节只是一个预告，所以有几个问题，我先记在这里，不在本章回答。

第一，意义是各人自己的，那两个人之间，怎么知道对方做得好不好？没有统一的尺子，人和人之间怎么互相承认？

第二，一件事要被多少人承认，才算"有价值"？一个人觉得好，算不算？十个人呢？

第三，在一个人人还在用统一尺子的世界里，一个想按意义做事的人，会不会吃亏？吃亏的话，谁来托住他？

这三个问题，都是真问题。第三个尤其尖锐，因为它问的是现实：一个按意义做事的孩子，在升学的表格里，可能确实吃亏。本书不绕开它。第 12 章会讲意义如何定位价值，也会讲这条路在哪些条件下走得通；第 13 章会讲它在哪些地方走不通。

一个提醒：只走这一条路，走不稳

最后，要老实说一句。

上面的预告，听起来很有吸引力。但有一个事实不能回避：**光靠这一条路，走不稳**。

原因是，价值内卷不是孤零零的一件事。乐乐的周围，除了"价值被预设"，还有别的东西在拽他：比如，AI 把越来越多的事代做了，他自己做的机会变少了；比如，他每天的精力被挤得越来越薄，没有余力去做那件有意思的事。

如果只在"价值怎么定位"这一处用力，另外两处会把他拉回去。这件事，本书第 10 章会专门讲：为什么只修一处，会被拉回来。第 12 章会讲，三条出路怎样同时站住。

这里只需要记住一个方向：**价值不是先规定好再去逼近，而是在具体的做里，由意义来定位**。

本章方法小结（编号）

这一章用的是本书"三个透镜"里的价值透镜（S3）。

- 精益求精三角（S3·D3·E3）中，D3（最优化）与 E3（能量）照常相顶，S3（价值）被预设成统一标准，激发出来的不是新价值，而是对已定标准的逼近。这是价值内卷。
- 6.1 至 6.3 的善、真、美，是 S3 的三层（真·善·美），各被压成一个读数；这些读数属于 S1（对比·变化·分布）的症状层，是水珠，不是病根。
- 6.4 的"无限供给"是从观察到推论的一节，推论部分有待检验。
- 6.5 讲的是问题三角 S3D2E1（价值·路径·三界）：D2 的回写（反馈·修正·迭代）把标准写进 E1（理念·现实·自我）三处，自我界写得最牢，且回写有同一性。
- 6.6 预告出路三角 S3D1E2（价值·意义·信息）：D1 的意义（创造·自由·幸福）定位价值，E2 的信息（符号·逻辑·数学）取代单一的数。展开见第 12 章。
- 这一章的内卷，只是闭环的一段：S3D2E1 之后，接 S1D3E2、S1D2E3（见第 10 章）。

带走的话

价值内卷不是人懒，也不是人坏，而是人太勤奋地朝一把事先画好的尺子用力。尺子会从墙上走进人心，变成"人生就该排名"，三处都被写，自我这一处写得最牢。出路的方向不是扔掉数字，而是让价值先由意义来定位，数字退回到帮人看清的位置。

小账

本章动的是三个顶点里的价值这一个：新出现的概念是"达标的真善美"、尺子的"统一"脾气，以及标准的"内化"。

本章留下的可检验预测（与 13.5 第五条同一口径）：AI 普及之后，志愿时长、论文篇数、简历要求这类达标线不会停在某个数字，而是逐年加码；若这类线反而长期下调、不再被当成门槛，本章的说法就错了。

第 7 章

效率内卷：D3 被统一代做

> 这一章的问题：一件事交给 AI，做得又快又好，为什么做事的人反而什么也没长出来？

◆ 一、简历战争：AI 改，AI 筛

周日晚上十一点，小林还没睡。

他二十八岁，想换一份工作。桌上开着三个窗口：一个是招聘网站上的岗位说明，一个是自己的旧简历，还有一个是 AI 的对话框。他把岗位说明整段贴进去，再把旧简历贴进去，敲了一行字：照这个岗位改。

不到半分钟，新简历出来了。他读了一遍，有点吃惊。原来他写的是“负责活动策划”，现在变成了“主导多场线上线下活动的全流程策划与执行，协同多个部门推进落地，提升用户参与度”。岗位说明里出现过的词，“全流程”“协同”“参与度”，一个不少，都在里面了。读起来比他自己写的像样得多。

他又让 AI 换一个更紧凑的写法，再让它把成果写得具体些。AI 提醒他补上结果的数字。他翻了翻旧文件，有两处能补上真的，第三处记不清了，就先空着。半个钟头以后，十二份简历投了出去。每一份的措辞都照不同的岗位调过，一份花不了几分钟。

躺下之前，他心里有一点说不清的东西。这份简历很好，只是读起来不太像他。他想了想，觉得大概是自己太紧张，就睡了。

周一上午，在城市的另一头，苏姐面对着另一块屏幕。

苏姐三十五岁，在一家公司做招聘。一个岗位挂出去三天，收到了六百来份简历。这个数字是假设的，意思是多到不可能一份一份细读。公司早就换了筛选系统，也是 AI

做的：它对着岗位要求，给每份简历算一个匹配程度，从高到低排好队。苏姐只看排在前面的五十份。

头一两年，这套办法让她轻松了不少。可最近她发现了一件事：排在前面的五十份，读起来越来越像。同样的词，同样的节奏，同样一句“协同多部门推进落地”。她有时读到第十几份，会恍惚一下，不确定自己是不是已经读过这一份。匹配程度高的人太多了，高到分不出谁和谁不一样。

于是她做了一件顺理成章的事：把门槛往上调，再加几条硬条件，比如必须有某类项目的经历，必须写得出量化的成果。条件一加，筛选系统把队伍重新排了一遍。

小林这一头，消息很快传开了。招聘网站上，论坛里，朋友圈里，都有人在说：现在要写量化成果，要把关键词对上。于是新一轮的改写开始了。这一轮，AI 被要求把每一条经历都写成“动作，加结果，加数字”。

小林也读到了这条消息。他回头翻自己的活动记录，有一场活动，他只记得“来了不少人”，没有确切的数。AI 在旁边建议：可以写成“显著提升参与度”。他犹豫了一下，没有往里编一个百分比，这一处他守住了。可他心里清楚，不是每个人都守得住。只要有人守不住，满纸的数字就越来越难信，苏姐那一头就得加更多的核实环节。这是后话，先记在这里。

这就是一场简历战争。没有人想打仗，也没有人做了什么坏事。小林让 AI 改，是想让自己被看见；苏姐让 AI 筛，是想在六百份里把时间留给最值得的人。每一步都合理，每一步都在把事情做得更好：更贴，更准，更快。可是把这些合理的步子连起来看，怪事就出来了：两边都在花更多的力气，谁也没有被看得更清楚。

前面说过，内卷不是“多”，是“空”。简历战争就是一个很好认的空。匹配程度排第几、过了几道筛，这些数字像水珠一样挂在表面，真正的问题在水底下。水底下是什么？要回答，得先看一件事：在这场战争里，到底是谁在做“怎么写”“怎么看”这两件最费脑子的活。

先看小林。设想他十年前写简历，没有 AI。他会翻出自己的旧东西，一件一件回想：这三年我到底做成了什么？那场活动，我自己干的是哪一块？他会为了一个项目怎

么说而卡住，卡了半天，打电话问当年的同事，才想起来那场活动里最难的不是策划，是跟场地方谈档期，还差点谈砸了。他会在两种写法之间犹豫：写“负责”，还是写“推动”？他写下去，又划掉。这个过程很烦，写出来的简历也不见得好。

但写完以后，有一样东西留在了他身上。他比写之前更清楚自己是做什么的，哪一块他拿手，哪一块他其实一直在躲。这个“更清楚”不在简历上，在他身上。下一次再有人问他“你做过什么”，他不用翻文件，也说得出来。哪怕这份简历最后石沉大海，这个“更清楚”也不会跟着沉下去，它是做那一遍的人白拿的。

现在这个过程被机器做了。回想、挑选、犹豫、划掉，这些步子一步也没有留给小林。他得到了一份更好的简历，却没有得到那个“更清楚”。简历在纸上，他的人身上什么也没添。

面试的时候，这件事就露出来了。设想他进了一家公司的面试，面试官随手指着简历上的一句话，请他讲一个具体的例子。他讲得磕磕绊绊。不是他没做过，而是那句话不是他的话。他认得那几个词，却没有跟那几个词一起走过路。

这种尴尬，用日常话说就是：背熟了路线图的人，和亲自走过那条路的人，站在路口的表现不一样。路线图上写着“前行八百米左转”，背图的人到了路口，要先在心里把图翻出来对一对；走过的人则是脚先知道。小林的简历就是那张图，漂亮，准确，可是图是别人画的。面试官问的往往正是图上没有的东西：当时最难的是哪一步？你为什么没选另一种做法？走过路的人，答得出这些，因为这些都是他一步一步踩出来的差别。没走过的人，只能把图上的话再念一遍。

当然，一场面试说明不了什么，这只是一个构想的场面。但它指出了一个值得盯住的地方：简历这个结果可以交给机器，简历背后“我是谁”的整理却交不出去。交出去了，它就没有人做了。

再看苏姐。她做招聘多年，读简历读出过一种手感：一份简历里，哪一句是亲手写的，哪一句是照着别人抄的；一个人谈起自己的项目，用的是做事的人的口气，还是旁观的人的口气。这种手感不是学来的，是读了成千上万份以后，在她身上慢慢长出来的。可是这两年，她读的主要是筛选系统排好的前五十份，读的方式也变成了“看一

眼，打勾”。以前她会在一份简历上停很久，琢磨为什么这个人把某段经历写得那么短、另一段又写得那么长；现在没有这个必要了，因为排在前面的，段段都一样长。那种手感好几个月没有用上，渐渐地也不太灵了。

所以简历战争里，两边其实在做同一件事：把自己最费劲的那一段判断，交给同一台机器。小林交出去的是“我是谁、我做过什么”的整理，苏姐交出去的是“这个人对不对路”的判断。然后两台机器在中间互相说话，人站在两头，各自拿到一个结果。

战争还有一层后果，两个人都感觉到了，却谁也没有把它说出口。

先说苏姐。简历上的数字多了，她反而不敢信了。每份都写“提升了百分之几十”，每份都写“协同了多个部门”，她没有办法知道哪一个是真的做出来的，哪一个只是机器顺手写得漂亮。于是她只好往后面加环节：加一道笔试，加一轮作品展示，再加一次电话沟通。招聘的流程变长了，每一环都要花她和同事的时间。机器替她省下的头一道工，被后面几道工吃了回去，还多吃了一点。

再说小林。他投出去十几份，有两份回了消息，其余的石沉大海。他不知道是哪里出了问题，只好回头再让 AI 改一遍，换几个关键词，调整一下顺序。改到第五版的时候，他拿起来读，发现自己已经认不出这是不是自己的简历了。他心里隐约有个疑问：如果这份简历谁来写都差不多，那他和别的求职者，到底差在哪里？

这个疑问，机器回答不了。因为机器的办法，是让他和岗位说明贴得更近。而所有人都在往岗位说明那里贴，贴得越近，彼此就越像。排在第几，说到底就成了谁贴得更严丝合缝，而不是谁更值得被找到。

名次，匹配程度，通过了几道筛，都是在对比里显出来的数字。它们是水面上的水珠，一眼看得见，也一眼看得懂。可水珠不会告诉你水底下出了什么事。水底下出的事是：对小林来说，“我是谁、我做过什么”的整理没有发生；对苏姐来说，“这是个什么样的人”的判断也没有发生。两个人都在忙，都很努力，而发动机的那一头，什么也没有被带回来。力气是真花了：小林熬了夜，苏姐加了班。但力气花出去，没有一点落回自己身上，这才是这场战争最累的地方。

这里要先听一听最强的反驳。有人会说：这不就是计算器吗？以前算账要打算盘，后来用计算器，会打算盘的人少了，也没见谁因此变笨。AI 改简历，不过是替人省时间，省下来的时间可以去干别的。

这个反驳有一半是对的。算盘确实不必人人都会打。可有一个问题要问：算盘上的那一段，会不会在人身上留下东西？一个人加了二十年账，加出来的不只是答案，还有一种对数字的敏感，哪一笔“不对劲”，他扫一眼就知道。如果这种敏感正是他吃饭的本事，那么把算账全交给机器，他的本事就没有地方长了。反过来，如果算账对他来说只是路过的一站，交给机器，什么也不损失。

所以问题不在“该不该用机器”，而在“这一段是不是你要长东西的那一段”。小林写简历的这一段，恰好就是他整理自己的那一段。苏姐读简历的这一段，恰好就是她长出看人手感的那一段。把这两段交出去，省下的是时间，丢掉的是别的。这个“别的”是什么，它为什么落不到小林和苏姐身上，下一节就来讲清楚。

还有一点要补一句，免得读者误会。这不是说简历不该借助工具，也不是说用了 AI 的人就是偷懒。有些人本来就不会写字，不会概括，AI 帮了他们大忙，这是实实在在的好处。这一节讲的是另一件事：当所有人都把同一段判断交给同一台机器，每个人拿到的东西会越来越像，而且谁也没有因此多长出什么。名次还在，匹配程度还在，只是它们越来越不能说明谁是谁。这样的战争，参与的人越努力，越是在原地踏步。

把这一节收一收，留下三句话，后面几节要接着用。第一，简历战争里，机器做的不是“结果”，是“过程”：回想、挑选、犹豫、划掉，这些步子本来是人自己走的。第二，两边的人用的是同一类机器，所以走出来的结果越来越像，这叫统一代做。第三，名次和匹配程度还在，却越来越说明不了人，因为它们量的是“贴得多近”，不是“长得多厚”。

如果你读到这里想反问一句，“那我自己写就一定长东西吗”，问得好。答案是不一定，要看你是不是真的在写，而不是在抄。这一点放到后面讲。现在先把账算清楚：被机器代做的那一段，到底少了什么。

◆ 二、D 被代做，S 回写不进 E

先不说简历，说一件人人都经历过的小事：认路。

设想有两个人，每天开车去同一个地方上班。一个人从第一天起就开着导航，手机说左转他就左转，说直行他就直行。另一个人没开，第一周迷了两次路，错过一个路口，绕了十分钟，还被一辆电动车吓了一跳。三年以后，把两个人的手机都收走，让他们再开一次。

第二个人会开得很稳。不只是“记得路”，他还知道哪一段早上会堵，哪个路口的灯慢，下雨天哪条小路会积水，万一前面封路了，他心里立刻有两三条绕法。第一个人呢，开了三年，每天都准时到，可手机一黑，他不知道自己在哪里。

两个人每天走的是同一条路，到达的是同一个地方，用的时间甚至差不多。差别在哪里？差别不在“走过没有”，在于“路是谁认的”。第二个人每一次开车，其实都在做一连串小小的判断：这里该靠左吗？这一段怎么变慢了？每一次判断的结果，都回头留在了他身上，改了他下一次上车时的起点。第一个人的判断，每一次都是手机替他做的，结果也留在了手机那里。

把这件小事说成一句有点正式的话，就是这一节要讲的机制。我们分三步讲，每一步都用认路这件事来对着看。

第一步：一件事是怎么“长到你身上”的。

做一件事，不管是认路、写简历、给人看病，大致都是同一个过程。你面对一个问题，一个一个地做选择：这样行不行？比那样好在哪里？不行，换一个。这一连串的选择和比较，一个接一个，排成一条路。这条路，就是做事的过程。

这条路不是凭空走的。它是你带着自己已有的东西去走的：你的经验，你记得的东西，你对这件事的理解，你的习惯和你的脾气。这些东西缠在一起，是你这个人在这件事上的“底子”。

过程走着走着，一个结果一层一层地显出来：路认下来了，简历写出来了，病人处理完了。这个结果显出来的样子，是你的选择和你的底子顶在一起、碰出来的。这一点很要紧：结果之所以是这个样子，是因为你的选择和你的底子在互相顶撞。你想这样写，可是你的经历不支持；你的经历很丰富，可是你一时找不到词。顶来顶去，才有了现在这一版。

然后，最要紧的一步来了：结果显出来以后，它会回头改写你。认路认下来了，你的“底子”里就多了一条路；简历写成了，你对自己“是做什么的”就多了一个说法；一个病人处理完了，你对“这一类情况”的手感就多了一点。这就叫回写：做完一件事，那件事留在你身上的东西，会改变你下一次起手的方式。回写的结果，主要落在你的底子里，也就是你这个人的厚度上。我们前面说过，底子是最容易被回写、也最容易沉淀的地方。

第二步：如果这条路是机器替你走的呢?

现在把认路换成导航。选择和比较，那一连串小判断，是导航做的。导航也有自己的底子，那是它背后巨大的地图、路况和无数次别人开过的路径。它的选择，和它的底子，在它那一头顶来顶去，一个结果显出来了：前方五百米右转。

这个结果送到了你面前。你照着做，到了。从你的角度看，一切正常，事情办成了。可是回写呢？回写要落在“相顶的两边”。这一回相顶的是谁？是导航的选择和导航的底子，不是你的选择和你的底子。所以结果回头改写的，也是导航那一头。你开了三年，你的底子里没有多一条路。

我把这个说法写得更直白一些，并且要在这里清清楚楚地标明：这是本书的推论。它不是哪项研究量出来的结论，是我们顺着“两样东西相顶、第三样东西被推动、被推动的那一样回写到相顶的两样”这条道理，推出来的一个判断。推论的意思是，它有可能错，错在哪里，后面会说。

推论的具体内容是这样的：当最费脑子的那一段判断被统一交给同一台机器去做，结果显出来的时候，回写不会进你的底子，而是进了那台机器所在的、巨大而统一的那一片东西里。我们把它叫作 AI 的统一森林。我并不是在断言某个具体产品怎么处理你的

使用记录，那是技术上的事，我也没有这个依据。这里说的是结构上的位置：这件事里“顶”的两边是谁，回写就落到谁那里。

站内的《AI 时代什么知识最值钱？》和《奥特曼为何感到悲伤？》这两本书讲过，知识经济要建立在同一性谱系知识上，不能建立在统一性知识上〔待核〕。我借这个意思说一句：统一的森林里长的是统一的树，一块土壤通常只有一种树。所有人把同一类判断交给同一台机器，机器回写进去的就是同一种东西，每个人这边留下的是什么呢？是一个结果，一个拿来就用的结果，而不是一块被翻动过的、有了自己纹路的土。

这里还有一个细节值得讲。回写的多少，不光取决于有没有走这条路，还取决于这条路上差异有多丰富。你自己认路的时候，每一次判断的差异都不一样：今天下雨，明天有事故，后天你心情不好，走了另一条。这些丰富的差异，回写到你身上，就长出了丰富的路感。而统一代做的时候，所有人用的是同一套选择的办法，差异被抹平了，回写出来的东西也就是同一种。十个人让同一个 AI 改简历，改出来的是同一种树。

在站内《急不是快》里，“急”被说成是抢维度、去过程、走捷径、不愿进入矛盾〔待核〕。把这句话借来看统一代做，会很贴：代做，正是把“过程”去掉了。我没有说用机器的人心急，只是说结构上，过程被拿走了，矛盾也就没有机会在你身上顶起来。矛盾不顶，就不会有推动，不会有回写。

前面第 4 章讲过的沈师傅熨裤线，也是同一个道理。他每熨一条裤线，手上的轻重、蒸汽的火候，都在被那一条裤子回写一遍，所以他的手一年比一年稳。如果有一台机器替他熨，裤线会熨得很直，可是他的手不会再变。熨得直，不等于手变厚了，这是两本账。

把这三样东西指认清楚，机制就不会飘在空中。相顶的两样是：你做事时一个接一个的选择，和你已有的底子。被推动的一样是：结果显出来的样子，路认下来了，简历写出来了。回写的去处是：回到你的选择方式和你的底子里。代做的时候，相顶的两样换成了机器的选择和机器的底子，被推动的结果照样显出来，可回写的去处也跟着换了地方。结果看起来一模一样，过程里发生的事情却完全不同。

再换一个例子，免得认路只是个孤例。二三十年前，人们记得住十几个亲友的电话号码，那是一遍一遍拨出来的。后来手机存了通讯录，号码不用记了，这当然是好事。但有一个小小的变化大家都经历过：手机丢了，忽然发现，除了自己的号码，竟然一个亲人的号码也背不出来。号码当然还在通讯录里，是机器替你记的，记的过程没有在你身上发生。这并不可怕，因为号码本来就不是我们要靠它加厚自己的东西。可怕的是，如果有一天，“看出一个人合不合适”“看出这件事哪里不对”也这样被存进了通讯录，我们就是一个只会拨号、不认得人的人。第 3 章里那台和面机、那把会“嘀”的电水壶，说的也是这回事：面揉出来了，手没有长；水烧开了，耳朵没有醒。

第三步：给读者一把“拿得走”的尺子。

说到这里，有人会觉得这个说法太玄：回写？底子？我怎么知道自己有没有被回写到？

有办法。下面三个问题，不需要任何工具，合上电脑就能自己问自己：

第一，这件事里最难的那一处是哪里？你能不能不翻记录，说出来？　第二，机器给了你一个做法，你没有采纳另一个做法，你知道为什么吗？　第三，下次遇到同样的事，不开机器，你能不能先做出一个粗糙的版本？

三个问题如果都答得出，说明这一段的回写进了你的底子。如果三个都答不出，说明结果在你手里，路却不在你身上。这时候，你像第一个开导航的人：一切顺利，只是不认路。

有几个可能的“例外”要说清楚，免得读者把它想成一条要求所有人事事亲力亲为的死规矩。

其一，不是所有的事都需要回写到你身上。报税时的算术，由机器代做就行，因为你不打算靠它加厚自己。关键是：你的哪一块，是你想一直养下去、靠它吃饭、靠它被人找到的？人的许多选择，说到底都是为了加厚自己的某一块底子。那一块的判断，才是不能整段交出去的。

其二，机器参与不等于代做。你先走了自己的路，再让机器校对，路是你的；你把机器的结果当作一个对照，与你自己的结果碰一碰，碰出来的差别正好是新的回写。区别在于“谁先走”。这一点留到第 12 章细讲。

其三，也是最要紧的一条：这个推论什么时候会错？有一种情况它就错了。如果有人长期把最费脑子的那一段整段交给机器，然后我们去量他，发现他自己的判断，和那些一直亲手做的人，一样好、一样有手感、一样被人认出来，那么“回写进不了你的底子”这个推论就站不住。我们没有这样的数据，也不编造。这个推论到底对不对，要靠后面章节设计的检验去看。

还要说明“统一代做”这四个字里有两层意思，不要读成一层。“代做”是说：这一段本来该你做，被别人做了。“统一”是说：替你做的，同时也在替成千上万的人做，用的是同一套办法。只有“代做”，没有“统一”，比如请了一位私人师傅替你写，那师傅毕竟是一个人，有他自己的脾气和路子，你们还会碰撞出点什么。两层加在一起，就成了效率内卷的特点：人人都被代做，而且做出来的东西彼此越来越像，于是靠这一段拉开差距的路也就被堵死了。

最后，把这一节和上一节接起来。小林的简历战争里，“怎么写”这一段被统一交给了同一台机器，所以小林这一头没有回写；苏姐的“怎么看”也被统一交给了同一台机器，所以她那一头也没有。两边都是同一个机制。

接着要问的是：在一个真实的行业里，这个机制长什么样？有没有人走了另一条路？下一节，我们去一间社区诊所里看一看。

◆ 三、诊所对照：照单开方与先判断再校对

这一节是全章的核心，也是全书的核心案例。先把话说在前面：本节不讨论怎么看病，不涉及任何诊断、用药或疗效。一个字也没有。这里只看一件事：一位医生在每次接诊的时候，那个“判断”是不是他自己做的，以及这件事在病人那头，留下了什么看得见的痕迹。

一间社区诊所。

设想一间社区诊所，开在一片老小区的底商。诊所里有两位医生，一位姓方，一位姓郑。两个人的资历差不多，坐的是相邻的两间诊室，用的是同一套 AI 问诊助手。坐诊的时段不太一样（都是设想）：郑医生多在上午，来的以附近的老街坊居多；方医生多在傍晚，来的以下班路过的人居多。后面讲对照的时候，这一点要记着。

这套助手是诊所统一配的。病人讲述的时候，它在旁边把话整理成一份清楚的问诊记录，然后给出一张处理建议单，条目分明，格式整齐。它整理得很快，条理也很好。方医生和郑医生都喜欢它，谁也不想回到手写记录的年代。

两位医生，对这张建议单的用法不同。

方医生的用法是：病人坐下，他一边听，一边看着屏幕。病人说完，建议单也出来了。他把单子从头看到尾，觉得没问题，就照着单子往下办，点头、解释、交代。一个病人下来，几分钟。诊室外的队伍很短，大家都夸方医生快。

郑医生的用法是：病人坐下，她先不看屏幕，看着病人。病人说，她问，她的眼睛在病人的脸上、手上，听他说话的快慢。她会追问一两句建议单上不会有的话，比如“您上次说的那件事，后来怎么样了”。听完了，她先在心里，有时在便笺上，写下自己的判断：我觉得是怎么回事，我打算怎么处理。然后她才把屏幕转过来，看助手的建议单，两者对一对。大部分时候，两边一样。偶尔有不一样的地方，她停下来，想一想：是我漏了，还是它没看到病人的神态？她把想清楚的结果，用病人听得懂的话讲给他。一个病人下来，比方医生多几分钟。

注意，两个人用的是同一个助手，同样的建议单，同样的屏幕。区别只有一处：判断，是谁先做的。

一年后。

一年过去了。这家诊所有一个很普通的小设置：病人挂号时，可以选医生，也可以选“随便哪位”。前台的登记表上，每次就诊是“指名”还是“随便”，都记着。

我们从这张登记表里，可以数出一个外显的指标，叫指名率：某位医生的就诊中，病人是指名来找他的，占多大的比例。再说得具体些：指名率，就是指名找某位医生的就诊次数，除以这位医生的全部就诊次数。

这里给一组构想的数字，目的只是让读者看清道理，它们不是真的统计：假设一年以后，方医生的就诊里，指名的占一成出头；郑医生的就诊里，指名的占了三成上下。再假设两个人的病人数量都不少，只是组成不同：方医生的病人，更多是“哪位有空就哪位”；郑医生的病人，有不少是特意来找她的，有的还带着家里的老人一起来。

还要强调，这里完全不涉及病人的病好得快不快。我们不知道，也不需要知道。我们看的是一个更朴素的东西：病人下次来，嘴里念的是谁的名字。

为什么是这样?

可以从两头看。

从病人这头看。一个病人为什么指名某一位医生？不是因为他读懂了医生的水平，他读不懂。是因为他感到被看见了：这位医生记得他上次说过什么，问了一句别的医生不会问的话，在他描述一件难以启齿的事的时候，没有急着看屏幕。这种感觉，病人说不清是什么，但他记得。下次他会说：“我还找她。”这就是被找到、被指名。

从医生这头看。郑医生每次先做判断，再校对，每一次都有一个小小的“对一对”：我的想法和助手的建议单一样，说明我的手感在线；不一样，说明我要么漏了什么，要么看到了助手看不到的东西。这个“对一对”，一天二十次，一年几千次。几千次下来，郑医生对“什么样的情况该怎么看”的手感，一点点长出来了，而且是她自己的手感，带着她这间诊所、这批老病人、这个社区的纹路。她可以说得出：这一类情形，我为什么倾向这样处理，助手的建议我什么时候会推翻。

方医生的手感呢？他每天也接诊二十次，可是每一次的判断，是助手做的，他只是核对了一下“没问题”。核对和判断不是一回事。核对是看别人做的东西有没有明显的错；判断是自己从一团模糊里，走出一条路来。方医生一年后如果被人问到：“这个单子上，哪一条是你自己的想法？”他可能一时想不起来。不是他偷懒，是那一段判断，从来就没有在他身上走过。

用前一节的话说：郑医生的判断过程，是她自己的选择和她自己的底子在顶撞，结果的样子是被她的判断推出来的，回写进了她的手感里。方医生那一头，顶撞的是助手的选择和助手的底子，回写去了别处。

这里面机器读不到什么。

还有一层原因，值得单独说。助手读到的，是病人说出来的话、记录下来的字、能量化的数字。这些东西，助手整理得又快又好。但病人没有说出来的东西，助手读不到：他进门时的脚步，他说话时避开的那个词，他提到家人时语气的变化，他想问却没有问的那个问题。这些东西，一部分在现实里，是医生用眼睛和耳朵当场捕捉到的；一部分在病人心里，是他对自己这件事的看法和担心。本书的口径是：这些东西，是看不见、写不进记录的，机器读不到，我们把它当作前提，不在这里辩护。

郑医生先自己判断，并不是因为她比助手聪明，而是因为在她先看病人的那几分钟里，有些东西只有她能接收到。她把这些东西带进了自己的判断，再拿去和助手对。方医生直接看屏幕，这些东西就没有路径进到判断里去了。

这些接收，积累下来，成了病人说不清、却能感受到的东西：这位医生“懂我”。这就是被找到的氛围，我们在第 11 章会管它叫“场”，那是本书的读法，这里先记一个影子。

为什么偏偏看指名率?

也许有人想问：既然想知道病人怎么看医生，为什么不发一张满意度问卷？问卷填起来快，打分也细。

原因有三个。第一，问卷是填写那一刻的表态，说“满意”不花任何成本，指名却要病人下次专门多说一句话，甚至换个时间、多等一会儿，这是用脚投票，花了力气的。第二，问卷一旦和医生的评价挂上钩，医生就会学着让问卷好看；指名率则不同，只要它不进考核，医生没有办法去“做”它，只能认真对待每一个病人。第三，指名在登记表上自动留下，不需要谁额外去收集。当然，指名率也有它的盲区，比如它测不出那些没有选择余地的病人，所以它只是一个外显的影子，不是全部。

一个下午，助手停了。

再设想一个场面。某个下午，诊所的网络出了故障，助手连不上了，大约停了一个钟头。

方医生坐在诊室里，屏幕上转着圈。病人在对面等着。他不是不会看病，他当然受过多年训练。但这一年来，每次开口之前，他习惯了先看一眼屏幕。这一次屏幕没有东西给他看，他停了一下，好像一个习惯了拐杖的人，站在原地，要先找回自己的重心。这一个钟头，他看得比平常慢，也比平常紧张。他后来对同事说：“说不上来哪里不对，就是手上没底。”这句话是构想中的口吻，我们取它的意思：手上没底，是回写没有落进来的人最直接的感觉。

郑医生这边，平常的节奏几乎没变。她本来就是先自己判断的，助手停了，她只是少了一个“对一对”的环节。她把原来在对照时才会做的那几步，自己多做一遍。病人觉得她没有什么两样，她自己觉得今天累一点而已。

这个场面不能证明什么，它只是把“手感”这个说不清的东西，翻到了看得见的地方。手感不是什么神秘的天赋，它就是做得多了、而且每一次都是自己做的人，身上那份“有底”。

病人是怎么指名的。

指名这件事，也值得拆开看一眼，不要把它想得太玄。

病人指名的话，很多时候就是一句极短的话。前台问：“看哪位医生？”病人说：“还是上次那位姓郑的吧。”为什么是“上次那位”？因为上次，有一个细节让他记住了：她问了他一句别人没有问的话，或者她记得他提过家里有一个老人要照顾。这些细节，在记录上可能只是一行字，在病人心里，却是“有人在认真对待我”的证据。

注意，指名不是一次性的奖赏，它会滚起来。病人回来一次，郑医生就多一次接触他的机会，她对这个病人、这个家的了解就又厚一层，下次她问得更准。病人感到被记得得更牢，下次更愿意说真话。真话越多，她的判断越有东西可依。这样一圈一圈转起

来，我们说它是在回写里滚动。反过来，方医生的病人每次来都是“新的一次”，没有什么东西在两次接诊之间连着，他也就没有什么可以滚的。

还有一种指名，是转介绍：病人把家里的人带来，说“你看看这位”。转介绍比指名更重，因为一个人愿意把亲人交给你，是把自己的信任押了上去。这类痕迹，登记表上也看得见，只是更少，来得更慢。

把它放进两本账里看。

本书后面会讲到两本账。第一本记产出：一次接诊就是一件产出，一件一件，按市价算，这本账里，方医生更漂亮，他接诊快，数量多，而且助手把这类产出的价格压得越来越低。第二本记的是人的厚度增加了多少：被指名、病人回头、家属转介绍。这本账里，郑医生一年下来，厚了一截。

把这些攒成一个小小的指数，初稿是这样想的：用“指名、复购（回头来找同一位医生）、转介绍（带家人来）”占比的增量，除以自主决策占比（在这间诊所里，指自己先判断的接诊占比）。这个指数是初稿，单位待校准。更要紧的是用法：它只用来看清自己的做法，绝不拿来给医生打分排名，也不进考核。第 11 章会写清楚这一条，第 13 章还会设计检验。

这个对照什么时候就错了？

一个对照如果没有写明什么时候它是错的，就只是一个好听的故事。下面列出几种情形，只要出现，这一节的说法就要打折，甚至推翻。

第一，如果诊所规定病人只能由系统分配医生，不能选，那么指名率根本不存在，对照就没法看。

第二，如果郑医生的“先判断”只是走形式，比如她每次随手在便笺上写几个字，其实是看过屏幕之后补的，那她的判断并不是先走的，对照的前提就不成立。

第三，如果郑医生的指名率更高，是因为她的诊室离药房近、她坐诊的上午正好是老街坊最多的时候，或者她只是性格更温和，那么这个差别就不能归给“判断是谁先做的”。要把这些因素控制住，才能看出来。一个稳妥的办法，是不拿两位医生互相比，

而是让方医生自己前后比，郑医生的做法不变，留作对照。这个设计，第 11、13 章会细讲。

第四，如果一年以后，方医生的指名率和郑医生一样高甚至更高，那这个说法就错了一大半。

第五，如果有人发现，助手的建议单已经好到郑医生的判断从来没有和它不一样，那么“先判断再校对”留不下任何新东西，回写也就无从谈起，这个对照同样要重新想。

最后，说一句更根本的话，第 13 章会写透：本书的两条证伪条件，第一条是：AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。本节只是引用它，提醒读者，这个对照不是装饰，它是要被检验的。

最强的反驳。

有人会说：方医生接诊更快，一天多看好些病人，服务的人更多，这对社会不是更好吗？指名率有什么要紧？

这个反驳有道理。从产出的账看，方医生的确更漂亮。我们没有说方医生不对，也没有说他不好。我们说的是：当助手把“出一张建议单”这件事的价格压得很低，所有的诊所都在出同样的建议单，方医生能拿出来的东西，别家也有。而郑医生身上长出来的那一块，别家没有，也复制不走。这是两本账的差别，而不是哪个医生对错的差别。

另一个可能的反驳是：郑医生靠的是个人魅力，不是判断。这也许是对的，一部分是对的。所以才要像上面说的那样，把别的原因控制住，看看方医生自己改了做法之后会怎样。我们不假装已经知道。

小结一句：在这家构想的诊所里，同样的机器，用法不同，留在人身上的东西不同；这个不同，在病人那头，以“指名”这个最朴素的方式显了出来。

◆ 四、两个行业的对照

诊所只是一个例子。如果这个机制是真的，在别的行业里应当也看得见。下面换两个行业：一个是中学的课堂，一个是写代码的办公室。它们很不一样，一个面对的是一群孩子，一个面对的是一堆机器，但里面发生的事，有一个相同的骨架。

孟老师备课。

孟老师三十八岁，在一所中学教书。每个星期天晚上，她要把下一周的课备好。

以前备课，是这样的：她打开教材，把要讲的那一章从头读一遍，边读边想：学生会在哪里卡住？上一届学生，到了这一页，总有几个人会问同一个问题；这一届的孩子，上周的作业里，有一类错误出得特别多。她会在教材的空白处写几行字，画几个箭头，想一个开场的问题，想一个收尾的练习。备一节课，大约要一个多钟头，累，但备完了，她心里是有底的：这节课的路，她自己在脑子里走过一遍了。

现在有了 AI。她只要把章节的名字和年级告诉它，几十秒就能拿到一份完整的教案：导入、讲解、例题、小结、课后练习，一应俱全，格式比她自己写的还好看，连课件的框架都给了。孟老师稍微改一改，十分钟就备完一节课。

头几个星期，她很满意。时间省下来了，下班后能多陪家人。

大约一个月后，她发现了一件事。有一次课堂上，一个学生问了一个教案里没有的问题，是一个旁敲侧击的问题，她觉得自己的反应比以往慢了半拍。以前这种问题，她往往能很快接住，因为她事先在脑子里走过这节课的各个岔路。现在这节课的路，是教案走的，不是她走的。她手里拿着一张别人画的路线图，岔路口来了，她得先低头看图。

这件事我们不下结论，课堂上的事情很复杂，一个学生的一个问题说明不了什么。但可以做一个设想中的对照。把孟老师的两种备法，放在不同的两个星期：

第一个星期，全交给 AI，拿到教案，稍作修改。第二个星期，她换一种办法：先自己用二十分钟，在纸上写下“这节课学生最可能卡在哪里，我打算怎么开头”，写得粗

糙也不要紧，然后才让 AI 给一份教案，两边对一对。她会发现，AI 的教案里有她没想到的好例题，她就拿过来；也会发现，教案里有一段讲解，对她这个班来说太快了，她就放慢。那二十分钟里写下的东西，往往并不漂亮，有的只是半句话，比如“上次这里全班都愣了”。可正是这半句话，让她后面看教案的眼睛不一样了：她不是在读一份别人给的东西，而是在拿它和自己的想法对。

两个星期，用的是同一个工具，花的时间，第二个星期多了二十分钟。区别在于：第二个星期结束的时候，她再上课，课堂上那条路是自己的。学生问到旁边去了，她接得住，因为那些岔路，她在备课的时候至少想过一遍。

课堂上，“指名”这个外显的痕迹比诊所里弱，因为学生通常是学校分给她的，不能选。但是有别的痕迹：毕业的学生回来看她，别的老师来借她的备课思路，新来的同事问她某节课怎么讲。这些痕迹也能慢慢攒成一本账，我们在第 14 章还会回到孟老师身上，那时讲的是学校和教师怎么留出“等待”的空间。

阿凯写代码。

另一边，阿凯二十九岁，是个程序员。

他的公司在用一种能写代码的 AI 工具。他描述一个功能，它几秒钟就能写出一大段能跑的代码；他跑一遍测试，通过了，就提交。每天下来，他提交的代码比以前多了不止一倍。老板很满意，同事们也都在这么做。

半年以后，一个周五的晚上，线上的系统出了一个怪问题，偶尔慢，偶尔卡，查不出原因。阿凯盯着那片代码，一时之间，竟然觉得陌生。那一部分是他半年前让 AI 写的，当时测试通过，他就没有细看。现在它出了毛病，他要从头把它读一遍，才能知道它是怎么工作的。而那个怪问题恰恰藏在它的结构里。他花了比自己写代码长得多的时间，才找到毛病。

他后来有一个体会：自己写过的代码，出了毛病，“人在里面”，脚先知道往哪里找；机器写的代码，要像读别人的作业一样，一行一行看。这是构想中的体会，意思是明白的：写代码的过程，把系统的样子装进了写的人的脑子里。过程被拿走了，装进去的那一步也就没有了。

不过阿凯的情况，比孟老师更能说明一件事：代码里并不是每一段都一样要紧。有些部分，只是把一堆数据从这里搬到那里，枯燥，格式固定，交给机器，毫无损失，甚至是好事。有些部分，是整个系统的骨架：这个功能该拆成几块，每一块叫什么，哪些地方宁可多写几行也要留出将来改的余地。这些是判断，不是打字。判断那一段，正是装进写的人脑子里的那一段。

所以阿凯如果换一种用法：骨架自己先搭，名字自己先起，哪里该留余地自己先想；然后让 AI 去填那些枯燥的部分。同一个工具，他和这套系统的相处就不一样了。

把三个问题拿来问一问。

上一节给过三个“拿得走”的问题：最难的那一处在哪里？你为什么没采纳另一种做法？不开机器，你能不能先做出一个粗糙的版本？现在拿它们去问孟老师和阿凯，看看会听到什么。

问孟老师：这节课最难的地方在哪里？全交给 AI 的那个星期，她要翻教案才答得上来；自己先想过的那个星期，她张口就说，而且说的是“我们班”的难处，哪几个孩子容易在哪里愣住。问她：教案里的另一种讲法你为什么没采纳？前一种情形里，她没有想过，因为教案只给了一种；后一种情形里，她说得出，因为她的草稿和教案碰过。问她：不开机器，能不能先拿出一个粗版本？前一个星期，她得想一想才敢；后一个星期，她的纸就在手边。

问阿凯，也是一样。系统里最容易出毛病的地方在哪里？他自己搭骨架的那一部分，他知道；让机器整段写的那一部分，他要先去读。

这三个问题，不是为了考谁，也不是给谁打分，它们只是一面镜子，让做事的人自己看一眼：这一段，是不是还在我的手里。

统一，是这件事最难察觉的地方。

在这两个行业里，还有一个细节容易被忽略，它和“代做”同样重要，那就是“统一”。

设想孟老师所在的区里，几乎所有的老师都在用同一款备课工具，输入同样的章节名，拿到同样结构的教案。孩子们从这间教室走到那间教室，会觉得每个老师讲得都差不多：同样的导入，同样的例题，同样的小结。学校之间评比公开课，评委看到的课，一节比一节整齐，也一节比一节像。评比的名次还在，只是名次拉开的东西，越来越少了。

程序员的世界也一样。大家都让同一类工具写骨架，写出来的系统，结构越来越相似。这当然有好处，别人接手容易，出毛病的类型也熟悉。但是，当“怎么搭”这一段，大家交给了同一台机器，没有人再在这个问题上走出自己的路，自然也就没有人再从这条路上带回来新东西。偶尔有一个人做了一个别人想不到的结构，我们也无从知道它是不是更好，因为没有人和它碰。

所以统一，既是便利，也是一块逐渐变硬的地。树只能长一种，土壤里的东西也就越来越单一。这并不是危言耸听，它正是前面说的回写的同一性：回写进来的部分，具有同一性，同一台机器给所有人的回写，只会越来越像。

也要看见：代做的好处是真的。

写到这里，要公平地说一句：代做的好处，是实实在在的。孟老师多出来的陪家人的时间，是真的；阿凯多提交的代码，是真的；小林更好看的简历，也是真的。这些好处，不是幻觉。

问题在于，好处落在哪本账上。这些好处，落在第一本账上，也就是产出的账：写得快，写得多，写得整齐。而这本账有一个特点：只要大家都能拿到同样的机器，产出的价格就会往下掉，最后变成一种公共的底座，人人都有，不再是谁的优势。真正能让人和人拉开距离的，不是这本账，而是另一本，记人身上厚度的账。

这就是为什么孟老师和阿凯的故事，没有教我们“不要用工具”，而是教我们“看清哪一段不能全交出去”。

两个行业，一个骨架。

先把骨架说出来：同一份工作里，总有一段是“把事情做完”，一段是“把事情想清楚”。机器擅长把事情做完，也能帮着想，但是想清楚的那一段，决定了做的人身上长不长东西。孟老师的教案、阿凯的骨架，都落在这一段上。

把孟老师和阿凯摆在一起，能看出共同的东西。两个人面对的活，都可以分成两种：一种是“打字”的部分，一种是“判断”的部分。机器擅长前者，也能做后者，而且做得相当不错。问题在于，判断那一段，既是最费脑子的一段，也是最能在做事的人身上留下东西的一段。统一代做，代掉的恰恰是这一段。

两个行业的不同也值得指出。课堂上的“被找到”弱一些，要靠学生回访、同事借鉴这类迂回的痕迹；写代码的“被找到”更直接，一个系统出了难缠的毛病，大家会想到那个“真正懂这套东西的人”，点名请他来。这两种痕迹，在价格被压低的时代，可能越来越值钱。这是一个预测，不是已经发生的事实：当“能跑的代码”和“像样的教案”都被机器压到近乎免费，能被点名的人才是有溢价的。我们在第 13 章把它列入待检验的预测。

最强的反驳在这里也有。有人会说：代码就是工具，谁在乎你对它有没有手感，能跑就行。教案也是，学生学得会就行。这话有一半是对的：如果你的目标只是交付一份“能用”的东西，并且这份东西的市价就是那么低，那么用机器没有错，你该用就用。但如果你想要的是，在市价被压低之后，仍然有人专门找你，那就得问：我身上，有什么是机器压不平的？答案往往藏在判断那一段里。

反过来，也有一个可能让这个对照错掉的情形。如果我们发现，教师里整段使用教案的人，学生回访和同事借鉴一点不比自己先想的人少；程序员里整段让机器写骨架的人，在线上出事的时候同样被大家点名，那么这个对照就站不住。我们没有这样的数据，也不去虚构，需要日后去查。

◆ 五、比价主场

周六上午，你想买一个电饭煲。

你打开购物软件，搜出来几十款。你点开其中一款，下面有一个“同类对比”：容量、功率、内胆材质、保温时长、价格，排成一张整齐的表。旁边有 AI 写的一段总结：这三款性价比最高，这一款适合小家庭，那一款最近降价了。你看了一圈，点了排在第二的那一款，下单，用了不到十分钟。

这件事放在二十年前，要花一个下午，逛三家商场，问几位售货员，记下价格再回头比。现在十分钟，比得还更准。这是真正的进步，没有人想退回去。

但是你换到卖家那头看一看。

卖家也有一个 AI 助手，它每隔一小时就看一次同类商品的价格，发现别家降了，就建议跟着降一点；发现自己排名掉了，就建议改一下标题里的关键词。卖家本人未必天天盯着，系统自动就调了。于是，同一类商品的价格，每天都在小幅地、整齐地往下滑，几家卖家之间，谁也没有恶意，谁也没有串通，只是各自在做“最小亏损”的计算：既要不被别人比下去，又要尽量不亏本。算到最后，利润薄成了一张纸。

这就是比价的主场。我们前面讲过，内卷在显示层露出来的，是对比、变化、分布：谁排第几（对比），价格涨了跌了（变化），你在同行里落在哪个位置（分布）。比价，是这三样东西最集中、最日常的出场。电饭煲的表、应聘者的匹配度排序、同类服务的星级，都是比价的亲戚。

为什么现在比价这么顺手?

因为信息被统一了。

一件商品，被拆成了一张参数表：这几个数字，这几个词，排好的格式。所有的卖家，都按同一个格式填；所有的买家，都按同一个格式读；AI 在中间做整理，做比对，做总结。能放进表里的东西，就能被比；放不进表里的东西，就逐渐不被看见。

这是本书一直在讲的效率内卷在日常里的样子：“怎么比”这件最费脑子的事，被统一交给了同一类机器，信息又被统一成了同一张表。比得越来越准，越来越快，也越来越便宜。在这个意义上，比价是效率（最优化）最得意的地方：误差小，冗余少，亏损低。每一个人，每一个卖家，都在用最优的方式做同一件事。

那为什么越优越空?

想象一把尺子，所有的东西都被拿来在同一把尺子上量。量出来的结果，不同的东西变成了同一条线上的不同的点，只有位置不同。位置怎么改变？只能往上挪一点，或者往下滑一点。你在这条线上，往前一步，别人也可以往前一步，你的位置一变，别人的位置就跟着变，大家一起往前，位置没有真的拉开。

更关键的是，位置换来换去，不会在谁的身上留下什么。排在第二的电饭煲，换成排在第一，卖家的手里没有多出一种做法、一种口碑、一群回头客；它只是在表上的格子换了一个。价格一降，他的账上少了几块钱，别人的账上也少了几块钱。第二次降价，第三次降价，一轮一轮往下，谁也没有被养厚，大家都变薄。

所以名次和价格，是水珠。水珠是真的，看得见，量得出，会让人心焦。但水珠不是病根。病根在水底下：被比的东西，只剩下能放进表里的那一部分，别的部分没有人再花功夫去养。

对比、变化、分布，三样东西各自长什么样。

把比价的三个侧面一个一个拎出来看，很容易认。

先说对比。同一类商品，被放进同一张表，一行一行地排下来，每一行都在和上下两行比。买家的眼睛是从上往下扫的，扫到第几行就停了，没有人会逐行细读。排在前几行的，被看见；排在后面的，等于不存在。对比，把“被看见”变成了一件按名次分配的东西。

再说变化。价格每小时在动，评分每天在动，排名每分钟在动。卖家看着这些数字起伏，心就悬着：昨天排第三，今天掉到第五，是哪里出了问题？于是他再动一动价格，再改一改标题。这个“动”一旦成了日常，人的精力就被这些微小的起伏吃掉了。起伏本身是水面上的波纹，可是人为了追波纹，花掉了本该花在水底下的时间。

最后是分布。设想一类商品，评分挤在四点七到四点九之间，这个数字是假设的，只为说明道理。差别小到几乎没有，可是平台的排序把它们一一拉开，谁多一个差评，就从第一页掉到第二页。买家几乎不会点到第二页。于是一个小小的偶然，就决定了一

家店这个月有没有生意。大家都被摆在一个很挤的地方，谁也不敢松劲，谁也不知道自己为什么在这里。

这三样东西，是同一件事的三个影子。它们都是数字，都量得出来，所以特别容易让人以为：这就是问题本身。其实它们只是显示出来的症状。

信息被统一了三层。

再多说一句“信息统一”到底统一了什么，免得读者觉得这是个空词。信息有三种模态：符号，是名字、标签、关键词；逻辑，是规则、先后、条件；数学，是数字、数量、比例。

比价的时候，这三层是一起被统一的。符号被统一：商品起同样的标题，简历用同样的关键词。逻辑被统一：同样的筛选条件，同样的排序规则，“先看价格再看销量”或“先看匹配度再看年限”。数学被统一：同样的单位，同样的百分比，同样的星级。三层统一了，机器就好做了，比得就又快又准。可这也意味着，凡是三层里写不进去的东西，机器看不见，也就没有人再愿意为它花功夫。

简历战争，也是一场比价。

回头看小林和苏姐，很容易发现他们也在比价，只是比的不是电饭煲，是人。匹配度，就是“人的价格”：把一个人拆成一张表，关键词，年限，经历，量化成果，然后算一个分，排一个序。小林让 AI 改简历，就是把自己的“参数表”改得更好看；苏姐让 AI 筛，就是按参数表给人排名。

电饭煲的参数表，起码还有一半是真实的：容量就是容量，功率就是功率。人的参数表就差远了，里面放不进“这个人遇到没见过的事会怎么办”“他和同事相处起来的味道”“他对这份工作到底有多想要”。这些东西，在比价的世界里，是读不到的。

这里也要听听反驳。

有人会说：比价不是好事吗？比价让消费者受益，让不好的东西淘汰，让好的东西被看见。

对，在很大的范围内，这都是对的。有一些东西，本来就该比价：一吨钢，一度电，一杯白开水，谁家的更便宜，谁就赢。这类东西，我们在第 13 章会正面写：它们不能靠谱系化来出路，我们不回避。我们这里说的，不是比价本身有罪，而是：当越来越多本来不只靠价格就能说清楚的东西，也被拆成表、放上尺子，比价就越来越多地替代了别的东西。

另一个反驳是：卖家可以不跟着降价，可以做出自己的特色。这也对，但要注意一件事：特色如果只是表上多一栏，比如“多一个功能”，别人看到了，很快就可以抄，抄完了，又回到同一把尺子。真正抄不走的，是长在人身上的东西，比如一家店被熟客一直惦记着的味道，一位医生被病人一直指名的原因。那些东西在表上没有格子，所以比价读不到它，也压不平它。

留一个问题给下一节。

电饭煲的故事里，还有一处值得留意：你买电饭煲，用了几个月，有一点用着顺手或不顺手的感受，这种感受，在买之前的那张表里读不到。你买的时候是比价，用的时候是过日子。过日子的那部分，卖家有没有想到、有没有愿意花功夫去养，表上没有，买家也很难在下单前知道。可是正是这一部分，可能让一个买家第二次回来，还带了朋友来。

那么，如果最优化这件事，机器做得比人好，人还剩下什么要做？在表之外，人该怎么用机器，才能不掉进同一把尺子里？这个问题，我们放到下一节，作一个预告。

◆ 六、出路预告

这一节只做预告，不做论证。真正的展开在第 12 章。先看一个小场面。

设想你的好朋友要结婚了，请你在婚礼上讲几句话。你不擅长讲话，心里发怵。

办法一，你对 AI 说：写一段婚礼致辞，三分钟，温馨幽默。几秒钟，一篇漂亮的稿子出来了，该有的都有：回忆，祝福，一个恰到好处的玩笑。你背了几遍，上台讲完，掌声不错。第二天谁也记不得你讲了什么，因为那些话放在任何一场婚礼上都成立。

办法二，你先花二十分钟，在纸上写下三件事：你们认识那年，他在雨里借给你一把伞，自己淋着回去的；他追她的时候，一连三个月每天早上给她发天气；上次搬家，是他半夜开着车，一趟一趟帮你运东西。你写得很粗，句子不通，也无所谓。然后你把这三件事交给 AI，说：帮我把这三件事串成三分钟的话，顺一顺，别太肉麻。机器顺得很好，你读的时候，发现有一句话把你的意思说偏了，你改回去。

办法二的稿子，不一定比办法一漂亮。但它是“你的”，谁也写不出来。婚礼上，新娘听到雨里的伞，眼眶红了。后来，别的朋友结婚，也来找你写几句。你有了一点名声：讲话实在的那个人。

两种办法，用的是同一台机器。差别只有一处：谁先走了那条最费脑子的路，也就是挑出哪三件事、为什么是这三件。

这就是本书为效率内卷设想的出路的雏形。我们把它说成一句话，然后拆开讲：让机器去做最优化，让人先定下它要在哪里成形。

机器做的，人不做；人做的，机器读不到。

先说机器擅长什么。最小的误差，最少的冗余，最低的亏损：把句子顺一顺，把格式排整齐，把重复的删掉，把几种做法比一比，这些，机器做得比人好，人没有必要硬抢。把这一段交给机器，是对的。本书不反对，而且觉得应当这样。

问题在于，最优化需要一个“往哪里优化”的锚。锚在哪里？不在机器里，在人的三界里。

三界，是理念、现实、自我。放回婚礼上看：理念界，是你想对这场婚礼说什么、你相信他们两个是怎样的一对；现实界，是这一对具体的新人，这一屋子具体的亲友，雨里的伞真发生过；自我界，是你自己的说话方式，你说话爱停顿，爱用短句，不喜欢肉麻。这三界缠在一起，机器读不到：本书的口径，就是这些东西是虚的、无法显露的，机器看不见。

所以办法二里，你先走的那二十分钟，其实是把这三界里的东西，挑出来，递给机器。机器的最优化，就在这三界里成形了。反过来，办法一里，没有人递东西，机器只能向所有婚礼的平均值去优化，优化得再好，也是平均值。

用日常话再说一遍：机器负责把一件事做得更准，人负责决定“准的是什么”。两者各管一头，才不会互相取代。这就是预告里的第一半。

产出是一件一件的，人的做法是一整片的。

出路的第二半，更微妙一些，也是本书的读法，写在这里先标明。

机器的产出，是一件一件的：一篇致辞，一份简历，一份教案，一段代码。每一件产出出来，被使用，被评价，被丢到一边。把这一件一件的东西，看成一颗一颗的粒子。粒子的价格，会越来越低，因为机器产得多，产得快，谁都能拿到。

人的做法不是这样。你的做法是一片东西：这个人怎么看事情，怎么问问题，怎么对待别人，慢慢地，在他周围形成一种氛围。别人在这片氛围里被找到，想到他，就想回来，就想带朋友来。这个氛围不是一件一件产出堆起来的，它是一整片的，我们借用物理里的说法，把它叫作场。

郑医生的诊室，有这样的场：病人进来，就觉得在这里会被认真听。孟老师的课堂，有这样的场：学生问到旁边去了，也不怕。阿凯的组里，有这样的场：线上出了难题，大家往他那里看。婚礼上那位讲话实在的朋友，周围也有这样的一片。这些都不是哪一件产出带来的，是许多次“先自己走了那一段”攒出来的。

这里的意思是：同一台机器，帮人把粒子做得又快又好，而人的力气，更多用来养那一片场。二者不矛盾，反而互相成就：机器把粒子的成本压下去，人才腾得出手，去做只有人能做的事。

三个小例子，一个小规矩。

回头看本章的几个人，他们各自身上都有一个小小的版本。

郑医生是“先判断，再校对”。孟老师是“先花二十分钟想卡在哪里，再看教案”。阿凯是“骨架自己搭，枯燥的交给机器”。婚礼上的你，是“先写三件真事，再让机器串起来”。

四个人的做法，骨架是一样的：先在自己的三界里走一遍粗的，再让机器来做最优化，最后拿机器的结果和自己的比一比，在差别的地方停一停。这几步里，第一步最费劲，所以最容易被省掉；而第一步，恰好是回写落进自己身上的那一步。

把孟老师的二十分钟再往后推一推，看看它会长成什么。设想三个月以后，她那一叠粗糙的草稿纸，已经攒了十几页：每一页写的都是“这节课学生可能卡在哪里”。她没有刻意整理，可是翻起来，同一类卡点反复出现，她自己都看出了规律。下一学期，新来的年轻同事向她借这叠纸，说想看看她是怎么想的。这叠纸，AI 写不出来，因为它记的是这间教室里这群孩子的事。同事借走的，不是一份教案，是她看课堂的眼睛。这就是前面讲过的转介绍的一种：别人愿意从你这里取走东西，而取走之后，你并没有变少。

这个小规矩，不是一条要大家遵守的命令，只是一个值得试一试的做法。做法有没有用，要靠后面章节设计的检验来看，不能凭一腔热情断言。

回到本章开头的小林。如果他那个周日晚上换一种办法，会是什么样子？他不先打开 AI，而是拿一张纸，写下三件事：这三年里我最拿得出手的是哪一件？它为什么难？我当时是怎么做的？写得磨磨蹭蹭，写到一半还会想起一个差点忘掉的细节，比如那次谈档期的狼狈。然后他把这几行字和岗位说明一起交给 AI，让它整理成简历。整理出来的简历，用词也许和别人的差不多，可里面有一件事是别人没有的：谈档期那件事。

面试官指着那一句请他讲例子，他讲得出来，因为那是他走过的路。他的简历在筛选系统里的匹配程度，可能并不比别人高，说不定还低一点。但是一旦排进了面试的名单，他和那个只会念图的人，已经不在同一个起跑线上。更要紧的是，写完这一页纸以后，他自己对“我是做什么的”，比之前清楚了一截。这一截，机器给不了，也拿不走。

当然，这仍然是一个构想的场面，不能保证他一定被录用。我们只想让读者看到：同一台机器，同一份简历，路的起点不同，留在人身上的东西就不同。

怎么知道它在起作用？

如果有人问：你说这条路对，凭什么？本书的回答是：凭一个朴素的外显指标，和一个朴素的比值。外显指标就是前面说的指名率，再加上病人、学生、客户回头来找、带人来找的占比。比值是把这些增量，除以自主决策占比，也就是你自己先做判断的占比。这个比值叫 E 账指数，是初稿，单位待校准。我们现在不知道多大算大，也不知道不同行业是否可比，这些要靠第 11 章的最小设计去校准。

在这里先把一条规矩说清楚：这个指数只用来让做事的人看清自己的做法，不拿来给任何人打分排名，也不进考核。一旦它被拿去考核，人们就会学会“先在纸上写几个字”来应付，指数立刻就空了。

它也会失灵。

最后要讲几种这条出路会失灵的情形，因为一个只讲好处的出路，是不可信的。

第一，“先自己走一遍”可能变成走形式。有些人在公司的要求下，先随手写几个字，应付一下，然后照单全收。这样的“先走”，并没有真的走，回写也没有落进来。所以重要的不是顺序的外壳，而是那一段你是不是真的在判断。

第二，它是要花时间的。在一个以速度为考核的地方，先自己走一遍的人，可能看起来比别人慢，这会带来压力。所以出路不能只靠个人，也要有人给“先走一遍”留出位置。这一点，第 12 章会讲三条腿要同时站住。

第三，不是所有行业都能靠这条路。大宗商品、基础服务，比如一吨钢，一度电，价格就是价格，没有多少“场”可以养。第 13 章会正面写这个边界。

第四，如果有一天，机器真的能读到人的三界，能读到那些没说出来的东西，那么“机器读不到”这个前提就要改，这条出路也要重新想。这是后面章节里的一条最强反驳，我们不回避。

接下来。

到这里，效率内卷的样子大致清楚了：同一台机器，被所有人用来代做最费脑子的那一段，结果越来越像，回写进不了自己的底子；名次、价格这些水珠，在表面上越来越密。出路的雏形，是先把自己的三界递给机器，让最优化在自己的三界里成形。

但是，即使判断是你自己做的，还有一件事可能让你越做越薄：你的力气被耗光了。有的人明明每一步都亲手做，却越做越累，越做越薄。那是另一种内卷，下一章讲它：能量内卷，只耗不养。

本章案例为构想，不构成医疗建议。

本章方法小结（编号）

效率内卷，对应九宫里的 D3 被统一代做：D3（最优化）原本与 E3（能量）相顶，激发 S3（价值）；D3 被统一代做以后，相顶的两边换成了机器的 D 与机器的 E，S 回写进的是 AI 的统一森林，而不是你的 E（推论）。症状落在 S1：对比、变化、分布，也就是名次、涨跌、榜上榜下。比价的主场是 S1D3E2（规范·最优化·信息）：信息被统一，对比成了日常。出路预告是 S2D3E1（模态·最优化·三界）：AI 的最优化在人的三界里成形，产出是一件一件的粒子，人的做法是场（本书的读法）。九格里对应 D3·E2 一格，已发生；D3·E1 一格至今未发生，第 9 章展开。

> **带走的话**
>
> 一，机器替你做的，往往正是最费脑子、也最能长在你身上的那一段，所以省下的是时间，少掉的是厚度。二，同一台机器替所有人做，做出来的东西越来越像，名次、匹配度、价格这些数字只是水珠，越来越说明不了人。三，机器做最优化，人先把自己的想法、眼前的具体情形和自己的做法递给它，让最优化在自己的三界里成形。

小账

本章动的是三个顶点里的最优化这一个，出现的新概念是“统一代做”，即最费脑子的判断被同一台机器替所有人做，回写落不进自己的底子（这是本书的推论）；同时出现了“指名率”这个外显指标，以及初稿的 E 账指数（初稿，单位待校准）。

可检验的预测：同一间诊所里，其他条件控制住后，先自己判断再校对的医生，指名率的增量高于照单办理的医生；如果一年后看不出差别，本章的说法就要重想。

第 8 章

能量内卷：E3 只耗不养

> 这一章的问题：一个人什么都在做，做得还很勤，为什么越做，手里能用的东西反而越薄？

◆ 一、一块地：年年催肥与地力

先看一块地。这是一个构想的场景。

老何今年五十八，种菜，守着一块地，假设有一亩半，离县城不远，每天清早把菜拉到市口卖。这块地他种了二十多年。头些年，他一年种三茬：开春一茬叶菜，入夏一茬瓜豆，秋里再抢一茬萝卜白菜，冬天地歇着。收完菜，他把拔下来的菜秆剁碎翻进土里，有时再撒一层从邻村拉来、堆沤过的粪肥。那时候的地，一铲子下去，土是松的，攥一把能成团，一松手又散开，带着潮潮的泥腥味。

后来，市口多了几户种菜的，也多了一家收菜的批发商。批发商按斤称，价钱一天一报，谁家的菜都是那个价。老何的菜还是好菜，可是价钱不再单独算他的好。他先是想，那就多种一茬。冬天的地不再歇，扣上一层膜，抢一茬耐寒的青菜。肥呢，他改买袋装的复合肥，撒下去，菜蹿得快，叶子绿，卖相好，一茬能少等十来天。邻居看他出菜快，也跟着撒。

这几年，老何比过去任何时候都勤。天不亮下地，眼睛盯着菜叶的颜色，肥撒多少、水浇几遍、哪天割，他心里都有一本细账。撒多了是浪费，撒少了菜不长，他把每一袋肥都用得恰到好处。一寸地也不让闲着，田埂都改窄了半尺。一天也不耽误，这一茬割完，当天翻地，下一茬接着下。要是问他，他会说，自己这几年种得比从前"精"多了。

这话是实话。可是到了第五个年头，他觉出不对。

同样一袋肥，撒下去，菜没有以前蹿得高。他就多撒半袋。菜是长了，可叶子发脆，放一天就蔫。雨后他的地里积水久久不退，晴了几天，地面又裂出一道一道的口子，一脚踩上去，硬邦邦的。拿铲子往下挖，土不再成团，要么一块一块板着，要么一碰就碎成粉。蚯蚓少了。他记得头些年翻地，一铲子能带出好几条，这两年翻半天也见不着一条。

他不是不明白是怎么回事。种了一辈子地的人，都知道地要养：该让地歇一季，该把菜秆老老实实还回去，该把粪肥沤透了再下地，该换着种，不能总是同一类菜。这些道理用不着人教他。可是他没歇，也没换。为什么？

因为这块地上的每一天，都已经排进了账里。这一茬卖到什么价，才够这一季的肥钱、种子钱、膜钱、摊位钱。批发商的价，是按今天市口所有人的菜一起算的。别人的地不歇，菜就多，价就低；他的地歇一季，别人的菜还是那么多，价还是那么低，他自己却少了一季的进项。歇地的好处，要到来年、后年才看得见，而账，是一茬一茬结的。

地里的三种劲

先把话说清楚：这一节讲的"能量"，不是什么看不见摸不着的气场，就是老何这块地里实打实的那股劲。

一块地里的劲，有三种样子。

第一种，是攒着的。土里存着的肥力，沤烂的菜秆慢慢化开的养分，被蚯蚓一遍遍翻松的土，这些东西不声不响，没有一棵菜正在用它们，可是它们在那里，攒着。这是地的"内能"（SDE 叫内能）。

第二种，是正在用的。这一茬菜正在往上蹿，根往下扎，叶往上长，土里的养分一点一点被吸进菜里，变成可以拉到市口去卖的东西。这是地的"动能"。

第三种，是已经存成了底子的。多年养下来，这块地松软、保水、保肥，下雨不积水，天旱不裂口，哪怕明年遇上一个坏天气，它也撑得住。这个底子不是哪一茬菜的，它是地自己长出来的本事，随时可以调出来用。这是地的"势能"。

三种劲在一块健康的地里是转着圈的。攒着的肥力，一部分变成这一茬的长势；这一茬收完，菜秆和根茬又回到土里，慢慢化开，补回攒着的那一份；年复一年，攒下来的又一点点沉成松软、耐旱耐涝的底子。每一茬都在用地，每一茬也都在养地，地越种越"厚"。老何头些年的地，就是这个样子。

肥不是回写

那么袋装的肥是怎么回事?

肥撒下去，菜确实蹿得快。可是仔细看这个过程：劲是从外面买来的，一进地，马上被这一茬菜用掉，几乎全部变成了动能。菜割走了，劲也跟着走了，没有哪一部分沉回土里，变成攒着的，更别说变成底子。这一茬的长势，是靠袋子里买来的，不是靠地自己攒下的。

而地自己攒劲的那条路，却在一年一年地变窄。冬天不歇，地就没有时间把菜秆化开；菜秆嫌慢，清出去烧了，土里就少了一份回来的东西；总种那几样菜，土里被吸走的总是同一批养分。攒着的少了，底子就薄了；底子薄了，同一袋肥撒下去，留不住，一场雨就冲走一半。于是下一年得多撒。多撒的肥，又让土板结得更厉害。

这就是本书要说的"回写"在地里的样子。一茬菜收完，如果它的结果回头写进了土里——菜秆还了田，地歇了一季，换了一种菜——下一茬的起点就比这一茬更厚。回写断了，每一茬都从同一个薄薄的起点往上冲，冲得再精，起点也在往下掉。

这里有一个很容易看漏的地方。老何的"精"，是真的精。他把误差压到最小：肥不多撒一粒。他把多余压到最小：田埂不多留半尺。他把亏损压到最小：一天地也不空。这三样，每一样单看都是好事，这也是为什么老何一直觉得自己做得对。可是这三样压到极处，恰好把地里最该留着的东西压没了：歇下来的那一季，在账上是"闲着"，是多余；在地里却是回写发生的时间。冬天化开的菜秆，在账上是"没卖出去的东西"；在地里，是明年的底子。这是本书的看法：最该省掉的和最该留着的，在同一个地方，账上看不出来。

所以，老何的毛病不在他不勤，也不在他不精。他的发动机照常转着，转得比以前还快。毛病在于：这台发动机烧的是地里攒下的劲，而他没有给地留下补回去的路。能量内卷不是干得太多，而是只耗不养。

老何自己的那股劲

地在变薄，老何自己呢？

他每年春天还是第一个下地，可是他自己知道，这几年的春天和从前不一样。从前，歇了一个冬天，开春的头几天，他浑身是力气，一口气能翻完半亩地。现在，冬天不歇，一直忙到年根，开春那几天，劲头不起来，翻地翻到半晌就要坐下来喘气。

他没有往别处想，只觉得是"年纪上来了"。年纪是一个原因，但不是唯一的一个。他的冬天，从前是地歇着，他也跟着歇着：烤火，修农具，和邻居聊聊天，把一年里攒下的话说一说。这一段"歇"，不在账上，也没有产出。可它是他自己攒劲的一段时间。现在地不歇，他也歇不成。地和人，是同一个节奏，一起薄的。

一笔对不上的账

老何有一个旧本子，每年年底，他会把一年的进出算一遍。我们替他假设几个数字，只为把事情说明白，不是真的统计。

假设头些年，一年三茬，每一茬卖掉以后，扣掉种子、肥、人工，净落一千二百块，一年就是三千六。后来改成四茬，每一茬的菜价被压低，肥却越用越多，每一茬净落只剩九百块，一年还是三千六。

这笔账里最扎眼的地方是：他多种了一整茬，多起了几十个早，多割、多拉、多卖了一整季，一年到头，手里落下的钱和从前一样。多出来的那一茬，没有变成他的进项，只是把压低的价钱补了回去。而且，这三千六还没有算进去一样东西：地。头些年三茬的时候，年底地比年初更好；如今四茬，年底的地比年初更薄。账本上没有一栏写着"地力"。

要是有谁替老何在账本上加一栏，写上"年初的地"和"年底的地"，他会看到另一个数字在往下走。这个数字他看不到，可是他的手能摸到：铲子下去的那一下，比从前费劲。

老何的劲，一部分花在多出来的那一茬上，另一部分是他自己的体力。这一点，下一节会说到。眼下先记住这笔对不上的账：干得越多，落下的越少，这不是因为他做错了什么，而是因为他每一步都是照着一茬一茬结的账在做。

为什么大家都不歇

再退一步看。一块地的事，还不止是老何一个人的事。

假设市口一共有十几户种菜的人，家家都清楚地要养，可是家家都不歇。你会发现，谁也不是糊涂，谁也不是懒。每个人都在做一个对自己看来最合理的选择：别人不歇，我歇一季，就是掉出去一季；别人多撒，我少撒，我的菜就卖不上同样的价。

于是，十几块地，一块比一块薄。每个人都比前一年更勤、更精，每个人手里能用的东西，却一年比一年少。批发商的价没有涨，反而因为大家的菜出得更多、更齐，往下掉了一点。老何要想把本钱挣回来，只有再加一茬、再多撒一点。

这就是空转：机器转着，转得又快又准，每转一圈，下一圈的起点却低一点。

市口看得见菜，看不见地

还有一层，值得停下来想一想：批发商为什么不给地力开价？

不是因为批发商坏。是因为市口上能称的，只有一样东西：一捆一捆、一筐一筐的菜。菜是一件一件摆在秤上的东西，今天几斤，明天几斤，谁家的都差不多，价就往公共的那一个数靠。（这是本书的读法：把产出看成一粒一粒的"粒子"，按市价记账；后面讲两本账时还要回来。）而地里那股攒着的劲、那层松软的底子，不是一粒一粒摆得出来的，它弥漫在整块地里，只有长年种过这块地的人，用手才摸得出来。

老何的地力再好，批发商称菜的时候看不见。老何的地力再薄，批发商称菜的时候也看不见，至少一开始看不见。等到菜真的变差了，价才会往下掉，而那时，地已经薄了好几年。

所以，在市口的这套算法里，养地是一件"没人替你记"的事。谁养了，自己多花一季的钱和时间；谁没养，暂时不吃亏。这样的算法下面，所有人都会慢慢学会同一件事：把地里的劲，换成这一茬卖得出去的菜。每个人都是对的，合起来却是一块块变薄的地。

老何自己是怎么看的？他大概不会说"空转"这两个字。他会说，这几年地越来越难侍弄，越种越累，钱越来越难攒。注意"累"这个字。那块地累了，种地的人也累了。他每天天不亮下地，比二十年前起得还早，可是回到屋里坐下来，身上那股"还有劲"的感觉，好像也跟着地一块儿薄了。

下一节，我们离开菜地，去看一个人身上同样的事。因为地会板结，人身上那股劲，也有攒着、在用、存成底子这三种样子，也会走到只用、不养的地步。

◆ 二、加班：只耗不养的内能

这一节讲一个人。先说明一句：这里不谈小吴的身体，也不谈他心里有没有什么毛病。那是别的学问的事，本书不碰。这里只看他每天手里那股劲，是怎样一天天用掉的。

小吴今年三十一，在一家互联网公司做运营。构想的一个星期三，晚上九点四十，办公室的灯还亮着一半。他面前有三块屏：一块是明天上线的活动页，一块是今天的数据日报，一块是群里没回完的消息。桌角放着一杯早就凉透的咖啡。

他的这一天是这样过的。早上十点到，边走边在手机上回了六条消息。上午开了两个会，一个讲上周活动的数据，一个讲下周活动的安排。中午十五分钟吃完饭，回来改方案。下午把 AI 写出来的活动文案初稿过了一遍，改了几处语气，换掉两个不太对的词。傍晚本来可以走，可是一个临时的需求进来，要赶在明早之前出一版。他回了一句"好的"，把外套重新搭回椅背。

这样的一天，对小吴来说不算特别。他自己也不觉得特别。要说出什么毛病来，他一时也说不出。他只是觉得，这几个月，周一早上起来，那股"今天要好好干"的劲，比刚入行时薄了；而且周末歇了两天，也没有完全补回来。

他手里的三种劲

怎么看小吴手里的劲？还是用上一节的三种样子：攒着的、在用的、存成了能力的。

攒着的那种，是他早上睁眼时，手里还剩多少。睡了一觉、歇了一个周末，攒回来多少，就是他这一天能拿出来用的底。这是他的"内能"。

在用的那种，是此刻正往前推的。他盯着活动页，一个按钮一个按钮地核，一句话一句话地改，这股往前推的劲，是他的"动能"。

存成了能力的那种，是他做过的事沉下来的东西。比如，他看一眼活动的数据，就知道问题可能出在哪一环；比如，他拿到一个新需求，心里很快就有几条路可以试。这种东西不是他此刻正在用的，却随时可以调出来。这是他的"势能"。

三种劲在一个人身上，也和那块地一样，应该是转着圈的：攒着的，一部分变成此刻的推力；推出去的事做完，如果留了心，会有一部分沉下来，变成存着的能力；存着的能力多了，同样的事做起来更省劲，剩下的力气又回到攒着的那一份里。好的工作，应该让人越做越有底。

复盘去哪儿了

小吴刚入行的头一年，有一个习惯。每做完一个活动，不管多晚，他会在本子上写一页：这次拉来的人，哪一批留下了，哪一批一天就走了；哪一句文案被点得多，哪一句没人看；下次如果再做，哪一步他会换。这一页纸，大概要花他四十分钟。

这四十分钟，在日程表上是看不见的。没有人给它排时间，也没有人检查。可是他后来回头看，觉得自己头两年长得最快，就是靠这些页纸。每一页都是一次回写：这一次的结果，回头改了他下一次的起点。

现在这个习惯没有了。不是他不想写，是排不进去。活动从一个月一个，变成一周一个，有时同时跑两个。这一个还没收尾，下一个的需求已经到了。复盘变成了"开个会，把数据过一遍"。数据过完了，会也散了，下一个活动开始，他的起点，和上一个差不多。

这里要把一件事分清楚：熟，和回写，不是一回事。小吴现在做活动，比刚入行时熟多了，手快，不容易错，一个方案三遍就能改出来。可是熟，是同一个动作做得多了；回写，是每一次的结果真的改了下一次的做法。一个人可以做了四年，每年都很熟，却是第一年的做法重复了四遍。这样的熟，不会存成新的能力，只是把旧的那一份用得更顺手。

同一台机器

再看小吴的"精"。

他的一天，被他排得很满，也排得很准。方案不出错，是因为他提前把容易漏的地方列了一张单子（这是把误差压到最小）。会议能少就少，吃饭十五分钟，路上用来回消息（这是把多余压到最小）。每一个钟头都要有用，没有一分钟是白白空着的（这是把亏损压到最小）。

这几样，和老何的肥、田埂、不空一天地，是一模一样的做法。也和老何一样，每一样单看都是好习惯。小吴要是被人夸"做事细"，那是真的细。

可是，细到这个地步，被一起压掉的，恰恰是最不起眼的几样东西：复盘的四十分钟（账上是多余的），周末半天什么也不做（账上是亏损的），一个下午盯着窗外想想这个月到底在做什么（账上是空着的）。这些东西，在日程表上都是"可以省的"，在他自己的劲里，却是攒回来、存下来的时间。

于是，他的发动机照常转着，甚至比以前转得更快。每一次推出去，用的是攒着的那份；而攒回来的那份，被一点点挤薄了。这就是能量内卷，也就是上一节说的：不是干得太多，而是只耗不养。

加班是病根吗

读到这里，你也许会想：这不就是说加班不好吗？

不是。这里要老老实实把话说清楚，因为这是一个很强的反对意见。

想一想一个新人参加了一个三周的冲刺项目，每天做到很晚。要是他每天收工前花十分钟，把当天学到的、做错的、下次要换的记下来，那这三周，很可能是他能力涨得最快的三周。劲虽然用得多，可是每一天都有一部分沉下来，变成了存着的能力。在这样的三周里，晚归的人精神很足，这是常有的事。

反过来，一个人每天准点下班，却把整个晚上都花在刷手机上，什么也没存下来，什么也没攒回来，这个晚上，他的劲也没有养起来。

所以，加班的小时数，本身不是病根。要看的是：那些小时里，用掉的劲有没有一部分回头沉下来、攒起来。小吴的问题，不在于他这个星期三待到九点四十，而在于，从这个星期三往前数一年、两年，他用掉的劲和沉下来的劲，越拉越开。

这也就是为什么，在这类事情上，单看"工时"或"累不累"，常常看不准。有人工时很长却越做越厚，有人工时不长，却越做越薄。工时是读数，不是病根。

工具快了，活儿并没有少

还有一件事，是小吴这两年才真切感到的。公司用上 AI 以后，一份文案初稿，从前要一个钟头，现在几分钟就有。他起初很高兴，心想总算能腾出手来做点别的。

腾出来的手，很快有了去处。需求方也知道文案现在几分钟就能出，于是一个活动从要一版，变成要三版；一个页面从改一次，变成"再试一个方向"。同事们都用同样的工具，同样的速度，大家的节奏一起往前提了一格。小吴省下来的那个钟头，没有变成他的，变成了下一个需求的起点。

注意，这里没有谁在压榨谁。需求方不是坏人，同事也不是对手，每个人都在把手头的事做得更快、更多一点，这是任何一个认真的人都会做的选择。可是合在一起，一

个人腾出来的劲，几乎立刻又被填满了。填满的不是别的，正是同一类、同一个量级的活。

这样，小吴的劲就多了一层怪事：工具省下来的力气，没有让他攒下更多，反倒让他在同样的时间里，推出去更多。推出去的越多，要回头沉下来的就越没地方放。（这一点只是借小吴的日子看能量怎么用掉，工具怎样替人做事，本书在第 7 章已经单独讲过。）

周末是不是在养

再说周末。小吴的周末，有时真的什么也不做，睡到中午，下楼吃碗面，下午躺在沙发上刷刷手机，晚上看一部看过的电影。可是也有不少周末，他边躺着，边把工作群的消息过一遍，遇到要紧的，就当场回了。

这样的周末，算不算歇？（这里问的是劲有没有攒回来，不是问他该不该这样过。）歇是歇了，身子没动。可是脑子里有一根弦，一直没有放下。这根弦绷着，劲就没有完全攒回来。他周一早上觉得劲不如从前，也许跟这根弦有些关联。（只是一种可能，本书不做判断，也不替他下任何结论。）

说到底，一个人的内能怎样攒回来，要靠一段真的松下来的时间。这段时间在账上是"空着的"，是"没产出的"。而在这样的账里，它最先被挤掉。

看一看自己手里的劲

读到这里，如果你也想对着小吴的星期三，看一眼自己最近的日子，下面三个问句可以帮忙。它们不是测验，没有分数，只是帮你看清做法，更不拿去考核谁。

第一问：这个月里，有没有一件事，做完以后，你回头把它的结果写进了下一次的做法？哪怕只有一件，哪怕只是一句话。

第二问：最近一次真的松下来，大概是什么时候？这里说的松下来，是手机上的群消息没有挂在心上的那种。

第三问：一年以前你不会做、现在顺手就能做的事，有几件？这几件是怎么变成顺手的，是反复做出来的，还是每次做完有一点改动？

这三问问的，正好是攒着的、在用的、存成了能力的这三种劲有没有转起来。如果三问都答得出来，大概说明你手里的劲还在转圈；如果三问都答不出来，不用急着给自己下什么结论，只是说明那股回写，这阵子被什么挤掉了。

一个更窄的星期三

最后，让我们回到那个星期三，看一眼小吴身上发生的具体事。

晚上九点四十，他把明天的活动页核完，发给同事看。同事回了一句"辛苦"。他合上其中一块屏，另外两块还亮着。他想起一个星期前，有一个想法：能不能换一种方式，把新用户第一次打开的那一屏改得简单一些。当时他在会上提了一句，没有人接，他自己也就没往下想。这个想法，现在还在他脑子里的某个角落，没有被试过，也没有被丢掉，只是没有时间。

这个小小的想法，在我们的说法里，叫攒着的东西。它没被用，也没被存成能力，就这样悬在那里。一年里这样悬着的想法有多少，没有人数过。只知道，它们要想变成存着的能力，需要一点点不被打扰的时间，和一点点不会马上被算进账的余地。

而小吴的日程里，这样的余地，正在被一块一块地收走。收走它的人，是谁？不是他的老板。他的老板自己也在同样的日程里。下一节要问的，就是这个问题：到底是什么，在把一个人的余地一点点抽走。

◆ 三、名次抽走能量

上一节留了一个问题：到底是什么，在把一个人的余地一点点抽走？

先回到小吴的公司。这依然是构想的场景。

每个星期一上午，运营组的群里会贴出一张图：上周各个活动的拉新数据排名。第一名排在最上面，最后一名在最下面。图是系统自动生成的，没有人专门去做，也没有人说它"重要"。它只是每周一准时出现，像天气预报一样。

小吴的名字，有时在中间，有时靠后一点，偶尔冲到前三。他从来没有被谁因为这张图批评过。可是每个周一早上，他点开这张图，会先找自己的名字，再看自己的上面是谁、下面是谁，差多少。看完以后，他对这一周要怎么做，心里多少有了一个方向：不能再往下掉。

名次把什么换掉了

名次这个东西，说起来很简单：把几个人放在同一条线上，比一比，谁在前，谁在后。

放进一条线以后，有一件事悄悄变了。原来，小吴面对的问题是："这个活动，到底做得好不好？好在哪里？哪里还能更好？"这是一个要想、要试、要回头看的问题。有了榜以后，问题换成了："我这一周，比别人高了还是低了？"后一个问题，答案是一个数、一个位置，一眼就能看完。

两个问题，花的劲不一样。前一个问题要花很多劲去琢磨，琢磨出来的东西会沉在他手里。后一个问题花的劲，只用来推高那个数；推高以后，数在榜上就是一个位置，位置换了，劲也就用完了，没有什么留下来。

这就是名次抽走能量的第一步：它把一个人手里的劲，从"把这件事做好"，拉到"比别人高一点"。这两样看上去朝着同一个方向，其实不是同一个方向。把事做好，会留下东西；比别人高一点，只留下一个名字所在的位置。

榜上的路只有一条

名次还有第二个办法抽能量，是把路变窄。

前面说过，一件事要想越做越好，要有三步：往前做（猜一个办法，做出来，看看怎么样），往回写（把结果拿回来改下一次的做法），还有偶尔跳一层（换个玩法，或者把几种做法拼成一套新的）。

榜上只认第一步。往前做，做出来，数是多少，一目了然。往回写呢？小吴复盘那四十分钟，榜上不给加一分。跳一层呢？更糟：假设小吴想换一种玩法，试一试那个"把

新用户第一屏变简单"的想法。他要花一整周去做，这一周的榜上数据，很可能比平常还低一点——因为新做法还没磨好。他掉下去了。下周才有可能涨回来，也可能涨不回来。

榜每周刷新，而回写和跃层的成果，往往要几周、几个月才看得见。榜的周期，比这些事的周期短。于是，在榜上站着的人，会一周一周地发现：做回写，是吃亏的；做跃层，是冒险的；老老实实把已经会的东西再往前推一点，最稳。

路就这样慢慢收窄成一条：只剩往前做。

劲被抽到了哪里

再来看，被抽走的是什么劲。

回想一下三种劲：攒着的、在用的、存成了能力的。榜上看得见的，只有"这一周用掉了多少"，也就是在用的那一种。攒着的，榜上没有位置；存成了能力的，榜上也没有位置。

所以，一个人想往榜上爬，最顺手的办法，是把攒着的拿出来用，把存着的拿出来用。多熬一点夜，是把攒着的拿出来用；把过去几年的老办法反复使用，是把存着的拿出来用。两样都能让这一周的数字好看一点。

可是，榜上不记得补回去的部分。一个周末的好觉，在榜上是零。一次安静的复盘，在榜上也是零。结果，榜上的人越爬，补回去的越少。劲被一点点地、顺着榜的方向，抽到了"在用"这一格。

这里要说得更准一点：抽走劲的，不是榜本身，也不是看榜的人心术不正。就像一根吸管，它只是一端放在榜上，一端放在人手里，榜上的数字一动，人手里的劲就顺着流过去。吸管本来没有恶意，可是它只有一个方向。

别人往前，我就掉了

名次还有一个特别的地方，就是它是比出来的。

假设小吴这一周做得和上一周一样好，一分没退。可是旁边两个同事这一周多做了一点，榜上他往下掉了两位。他没有变差，位置却变差了。

比出来的东西，有这样一个脾气：你自己不动，也会掉；你动了，别人也在动。所以，榜上的人，几乎不可能停下来。停下来歇一歇，是掉位的最快办法。

一个人面对这样的榜，会慢慢学会一个默认的做法：加码。多做一点，才能守住原来的位置。多做一点，就要多用一点劲，而补回去的那一份，又在榜上不算数。再下一周，所有人都多做了一点，榜的位置又回到原来的样子，每个人手里的劲，却一起薄了一层。

这和老何在市口遇到的是同一件事。大家的菜价是比出来的，别人多出一茬，他的价就低一点，他只好也多出一茬。

老何在市口也有一张榜

榜并不只在公司里。老何的市口，也有一张看不见的榜。

天亮前，摊位按先来后到排，早到的占靠路口的好位置，晚到的在里面。谁家的菜先卖空，当天就收摊，剩下的人看着他走，心里会算：他怎么卖得这么快？是不是价压低了？第二天，老何到市口的时间，提前了半个钟头。

没有谁规定这张榜，也没有谁给他排名。可是它实实在在在起作用：提前半个钟头，意味着他要在更早的夜里起床，意味着他前一天晚上的休息更短，意味着他的劲，又多了一处被牵出去的地方。这股劲，没有一点留给地。

榜越细，抽得越深

榜还有一个变化，是越来越细。

起初是一个月一张。后来是一周一张。再后来，系统可以随时刷新，小吴点开后台，每一小时的数据、每一个渠道的排位，都能看到。这当然方便，是个好工具。可是榜越细、刷新得越快，一个人一天里被它"拉一下"的次数就越多。

想想一个人盯着实时数字的样子：一会儿涨了两位，松一口气；一会儿掉了一位，心里一紧，马上点开活动页，看看哪里能再推一把。每一次"一紧"，都是一次小小的动能。这些小动能一天里有几十次，加起来，用掉的劲不比一个大项目少，可是这几十次

推出去的，几乎全是同一种动作：往前推一推，看数字动不动。没有一次，是停下来想"为什么"。

这样的一天过完，小吴觉得自己很忙，也很累。可是如果让他讲，今天学到了什么，他一时说不上来。劲用了，没有沉下来。

越肯用劲的人，越先被抽

名次还有一个不太公平的脾气：它最先抽走的，往往是最肯用劲的人的劲。

不肯用劲的人，榜上自然靠后，也就不太受榜的牵引。真正被牵得紧的，是那些认真的、不想掉队的人。他们越认真，越愿意多用一点；越愿意多用，攒着的就越先见底。

所以，当我们看到一个团队里最拼的那几个人，忽然都没了先前的劲头，不要先责怪他们，也不要先去想"他们是不是该休息"。更值得问的是：他们每天用掉的劲，有多少回头沉了下来？榜上有没有给这些沉下来的部分留过位置？

榜没有错，错在只有一张

写到这里，需要给"榜"留一句公道话。

榜不是坏东西。榜让人看见自己在哪里，让人知道别人做到了什么，有时还能激发出一股真正的好胜心。一个新手，看到榜上第一名的做法，学一学，很可能进步得更快。

问题不在于有榜，而在于一个人的劲，只被一张榜牵着，而且这张榜只认这一周用掉的劲。只要榜上没有给"攒着"和"存着"留一个位置，榜越有力，就越把人往只耗不养的方向引。

说到底，榜只是量得出的那一部分。量不出的部分，在榜上是空白，而空白的地方，最先被挤掉。

水珠，和水管

在第 4 章里，我们说过，名次、涨跌这些数字，是空转在表面露出来的水珠。水珠不是病根。

这里要补一句：水珠虽然不是病根，却有一个特别的作用，它像一根细细的水管，把人手里的劲往一个方向引。人们看到名次，就会想：我要往上走。这个念头本身并不坏，可是它走得顺的那一条路，恰好是只耗不养的那一条。

于是，一个闭环慢慢成形。人们在统一的标准里，被排成名次；名次让人只管往前做，不管回写；回写断了，手里的劲变薄；手里的劲变薄了，人就更没有力气自己去定"什么是好"，只好更紧地盯着别人定的标准；盯着标准，就又被排成名次。三个环首尾相接，只修一个，很容易被另外两个拉回去。这个闭环，第 10 章会细讲。眼下，我们先把注意力放在其中的一环：名次抽走了能量。

一个小对照

为了让这件事更清楚，我们设想一个对照，纯属构想。

假设同一个公司里有两个小组，做的是一样的事。一个组有周榜，另一个组没有榜，只是每个月坐下来，各人讲讲这个月做了什么、没做成什么、下个月想试什么。

有榜的那个组，每个人一周比一周熟，出手也稳，大家的数字都不差。没榜的那个组，一开始数字不算好看，有人试了新办法，掉了一阵子。可是几个月以后，其中一些人手里，有了前者没有的东西：他们知道一类用户为什么留不住，他们有了自己的一套拆活动的办法。

这个对照，是为了把一个意思讲清楚，不是一个已经发生的事实，也不是要说榜一定不好。如果有一天，有榜的组，几个月后也长出了自己的一套办法，而且人人手里的劲没有变薄，那么这一节说的"榜抽走能量"，就说错了。

下一节，我们换一个地方看。在榜根本够不着的地方，还有一些劲，也同样不进账。

◆ 四、养育为什么不入账

前三节看到的，是劲怎样被用掉、被抽走。这一节换一个方向，看一种把劲存下来的做法，和它为什么偏偏没有进账。

先看一个构想的傍晚。

一位带孩子的母亲，孩子五岁。她下班后去接孩子，路上买了把青菜。到家六点过一刻，她一边淘米，一边听孩子讲幼儿园里发生的事：谁今天掉了一颗牙，谁抢了他的蜡笔，老师叫他去擦桌子。她手上没停，嘴上"嗯""后来呢"地接着。

吃饭的时候，孩子把一块青菜挑出来放在碗边。她没有马上说"不许挑食"，也没有笑着哄，只是把自己碗里的一块青菜夹起来，咬了一口，说"今天这个有点甜"。孩子看了她一眼，没说话，过了一会儿，把那块青菜夹回了嘴里。

晚上八点半，孩子洗完澡，不想睡，抱着一本看了十几遍的绘本，要她再讲一遍。她讲了。讲到第三页，她换了一句话，孩子笑了；讲到第五页，孩子自己接了下一句。九点过一刻，孩子睡着了，她轻轻把灯关上。厨房里还有一堆没洗的碗，她自己晚饭还没怎么吃。

这样的一个傍晚，没有人给她排任务，没有人来检查，没有任何一个数字会记下今晚发生了什么。

她的劲去了哪里

我们还是用三种劲的眼光，看这位母亲的傍晚。

她的内能，也就是她攒着的那一份，一整个傍晚都在往外拿：下班已经用掉了一天的，回来还要陪、要听、要哄。这一份她也要补，可是补的时间，要从深夜里挤。

她的动能，也就是在用的那一份，用在了青菜、绘本、洗澡水上。

那么，沉下来的部分去哪了？这里有意思的地方来了。她这一晚上用掉的劲，大部分没有沉在她自己的手里，而是沉进了孩子身上，和这个家里。孩子今晚多接了一句

话，那是他嘴上多出来的一点力气；孩子把青菜夹回嘴里，是他在饭桌上又学会了一点什么叫"不必争"；孩子睡前的那一次笑，是这个家晚上的气氛里又添了一层暖。这些东西不会马上变成什么，可是它们一天一天地沉下去，沉成孩子自己的底子，沉成这个家的样子。

看出来了吗？养育的劲，不是只耗不养。它恰恰是一种把劲存下来的做法：用掉的动能，一部分变成了另一个人的存着的能力，一部分变成了一个家里弥漫的气氛。而且，存下来的东西，会在往后回头改写她和孩子相处的起点：孩子会自己穿衣了，她早上就省下十分钟；孩子会讲心里话了，她就更知道他需要什么。回写是真的发生了。

（这一节用"场"和"粒子"两个词，是本书的读法：一件一件摆得出的东西，是粒子；弥漫在一个家、一个屋子里的气氛，是场。后面第 11 章还会专门讲。）

她为什么不是为了什么

再问一句：她为什么这样做？

要是你问她，她多半不会说出一个大道理。她不是在执行一个"把孩子培养成什么样"的计划。她一开始没有想过那么远，只是每天陪着，陪着陪着，才一点点看清：什么样的事对孩子是要紧的，什么样的话他听得进去，什么样的夜晚他睡得踏实。她心里的那个"想让孩子怎样"，是在这一天一天的陪伴中长出来、看清楚的，而不是出发前就定好的终点。

这件事里有她自己的意义：看着他一点点会了，她高兴；有一点创造的味道——每天换一种法子，试出一个有用的；还有一点自由：不是被谁逼着做，是她愿意。意义这样一层层发生着，她手里的劲，就有了去处。

正因为这样，养育和前几节里的所有事都不同。老何的肥、小吴的榜，劲是朝着一个外面定好的读数去的。养育的劲，朝的是一个正在长出来的东西，长出来以后，它又回头改变她怎么养。

为什么偏偏不入账

那么，这样一件把劲存下来的事，为什么在任何一张账上都找不到它？

第一个原因：没有人安排。她的傍晚没有任务单。没有人派她，没有人跟她要结果，也没有人验收。公司里的活，有人派、有人看、有人评；养育这件事，从头到尾都在安排之外。没有安排的事，没有地方可以记。

第二个原因，也是最要紧的一个：它被预先当成了"本分"。《母亲劳动》这条论文线讨论的正是这件事：无人安排的照料，被预先记成"本分"，不入账。〔待核〕这里只借这一句。下面对"本分"的解释，是本书自己的讲法，不是那条论文线的原话。本分的意思是：这是应当的，不用记。账本上记的是"额外的"，本分是"本来就有的"，所以本分里的东西，就算做得再多、再好，也不会出现在任何一栏里。

这个"预先"二字要留意。不是做完以后，人们才发现它没什么可记的；而是在开始做之前，它就已经被放进了"不用记"的那一格。就像老何的地：大家都知道地要养，可是"养地"从来不在账上，因为它是种地的人"该做的"。

第三个原因：它的成果摆不成一粒一粒的东西。孩子今天比昨天多敢说一句话，这不是一件可以摆上秤的东西。孩子学会了自己穿衣，十分钟省出来了，这十分钟也不会变成母亲手里的一笔收入。养育留下的，是弥漫的、一天天变厚的东西，而账上只认一件一件摆得出的产出。

第四个原因：成果显出来的时候，往往不是她的名字。多年后，孩子长成一个稳稳当当的人，旁人多半把它记在孩子自己身上，很少有人去想，当年是哪个傍晚、哪一盘青菜、哪一本绘本的第五页。养育的回写，写进了孩子的 E，而不是母亲的名片上。

养地和养人是一回事

回头看老何，再看这位母亲，你会发现一件相似的事：

养地，不入账。养孩子，不入账。小吴那四十分钟的复盘，也不入账。凡是把劲存下来、回写下去的事，几乎都有一个共同的命运：它们在账外。

这并不是巧合。账本是为了记"这一周用掉了什么，换来了什么"而设计的。它天生对"存下来的"看不见，因为存下来的东西，不在这一周里变成产出，而是在往后的很多周里慢慢显出来。

所以，一个地方的账记得越精，养的事就越没有地方放。养的事没有地方放，大家就都不养。大家都不养，所有人的地、所有人的劲，就一起变薄。这是前面三节的另一半：用，是在账上的；养，是在账外的。

不是说要给她发钱

读到这里，难免有一个念头：那是不是应该把养育算成工资？

本书不替任何一方做政策上的主张，这里也不讨论这样的问题。这里只想把一件事说清楚：养育不入账，不是因为它不值钱，而是因为它的成果，不是账能记的那种东西。你可以把照料的时间折成钱，把一顿饭折成钱，可是孩子身上那层一天天变厚的底子，折不成一个数。

更重要的是，不入账的后果，是一件很具体的事：看不见的东西，在一个什么都要算账的地方，最先被挤掉。一位母亲在这个傍晚能做的陪伴，会被工作的加班、群里没回的消息、没洗的碗，一块一块地挤薄。她没有变得不爱孩子，是这件事没有地方放。

一件小事的回写

不妨把这位母亲的某一件小事，拆开来看一看回写是怎样发生的。

比如孩子穿衣服。最初，她每天早上替他穿，十分钟，手把手。有一天，她发现孩子的手在袖口那里使劲往外伸，她停了一下，没有动，只是看着。孩子自己把手伸了出来，虽然左右袖子穿反了。她没有马上纠正，只说了一句"哎，换了个法子"，孩子咯咯笑。第二天，她把衣服摆在床边，让他先自己试。又过了几周，早上的十分钟，变成了五分钟，她手里多出来的五分钟，用来给自己喝一口热水。

这一小段里，她的劲是从"替他做"，变成了"等他做"，再变成"在旁边看着"。每一次，上一次的结果，改了下一次的起点。孩子的底子在厚，她的做法也在变。这不是什么了不起的大事，可它正是一个小小的、完整的回写。而它不会在任何地方被记下来。

母亲自己的那一份

还有一层，容易被忽略：养育把劲存进了孩子身上，那么这位母亲自己的那一份呢？

她的内能，在这个傍晚用得不少，可是补回来的时间，在任何安排里都没有。深夜洗完碗，她可能刷十分钟手机，也可能直接睡了。这十分钟或者这一觉，是她补回来的全部。第二天早上，她又从这一份不太满的底子出发。

这里不下任何结论，不说她累不累、苦不苦，那是她自己才说得清的事。只指出一个结构：养育一端把劲存进了另一个人，另一端，却没有谁负责替存的人把劲补回来。账上看不见前一端，也就看不见后一端。

养育也可能变成榜

最后要补一个强的反面：养育不一定就是养。

设想另一个傍晚，同样是一位带孩子的母亲，她的孩子也五岁，可是她手里拿着一张表：这周要认的字、要背的诗、要上的课，每一项后面有一个打勾的格子。她一边做饭，一边看钟，因为八点前必须完成当天的打勾。孩子磨磨蹭蹭，她不由得催起来。

这样的傍晚，用掉的劲也许比前一个更多。可是它是朝着一张表去的，表上的名次一旦出现（隔壁孩子认了多少字），养育就掉进了前面三节的老路：劲被牵到只有"在用"的那一格，回写被省掉了，孩子的劲也在被抽。

所以，不入账的养育，并不自动等于好的养育。能存下东西的，是那种朝着一个正在长出来的东西、结果真的回头改了下一次做法的陪伴。这和花了多少时间、花了多少钱，没有必然的关系。

这一格的位置

最后，把这一节放回全书里。

前面三节看的，是劲怎样只耗不养。这一节看的是一个反例：劲怎样被养下来。养育是一种发生了、却不入账的做法，它一直在那里，只是账看不见它。

这个事实有一个重要的意思：能量内卷的出路，不一定要凭空发明一个新东西。有一种做法，早就存在，早就在把劲存下来，只是没有人给它位置。第 9 章会把这一格放进九格里，第 12 章会讲怎样让它被看见。

下一节，我们要看另一件事：在位的人。有一些位置，本来是该给后来者养的，却被在位者自己占了。

◆ 五、在位者的占位：抢牛羊与退场

前面几节里，劲被用掉，被榜抽走，被账忽略。这一节要看另一个容易被放过的角落：有一些位置，本来是留给后来的人长劲的，却被在位的人自己站满了。

先看一个家里的场景。这是构想的。

一个大家庭，每年除夕在外婆家吃年夜饭，十几口人。掌勺的一直是外婆，一做做了几十年。她的红烧肉，糖色炒得不老不嫩，肉烧得颤巍巍的，谁尝了都说好。孙辈们长大了，有人说："今年让我来烧一道吧。"外婆笑着摆手："你们去歇着，这个你们烧不好，浪费了肉。"

她说的是实话。孙辈烧红烧肉，头几回，多半是糖色炒过了头，苦了；或者火太急，肉柴了。年夜饭是一年里最要紧的一顿饭，谁也不愿意拿它来试手。所以每年的红烧肉，仍旧是外婆烧。孙辈们帮着剥蒜、洗碗、端盘子，三十年过去，没有一个人亲手烧过一整锅。

外婆从早上忙到晚上，脚不沾地。她也想歇，可是歇不得：一歇，今年的红烧肉就是个未知数。

占位占的是什么

这个场景里，谁在做错事？没有。

外婆做得好，做得稳，把误差压到了最小。孙辈们体谅，不添乱。每个人都在做一件看上去最合理的事。可是年复一年下来，有一样东西没有长：孙辈们手里的那份火候。

火候是怎么长的？是糖色炒糊过一回，苦得整锅不能吃；是肉烧柴过一回，被家里人笑话过；是下一年换了小火，换了时间，终于烧出了颤巍巍的那一块。这些失败，是回写的原料。没有糊过的锅，就没有火候。而这样的锅，只有在"可以糊"的时候才有：也就是有人让出了灶台，且这个人愿意担那一年饭桌上差一点的风险。

外婆占着灶台，并不是舍不得，她是舍不得年夜饭出岔子。可她占的，正好是后来者唯一能长出手感的位置。她在位，所以她一直精益求精，她的每一锅都比上一锅更稳；后来者没位，所以没有一锅是自己的。他们的劲，被转用到了别处：剥蒜，洗碗，端盘子，说"外婆做得真好"。这些劲用掉了，没有一份沉成他们自己的底子。

抢牛羊

有一本站内的专著，讲的是：位高的人家，不与人争那点小利；在位者去抢别人的牛羊，会损害信任。〔待核〕书名是《伐冰之家不畜牛羊》，这里只借这一句。

下面的讲法是本书借用的，不是该书的内容。"牛羊"在这里是一个比方，本书借来指那些本该留给后来者养起来、长起来的小营生。在位者做得越好，越容易顺手把这些小营生也做了：做得好，是真的好；可是一旦做了，别人就没有了。

在位的人通常不是故意。他们是真的比后来者强，真的做得更快更稳。让后来者去做，难免出一点岔子，难免有"亏损"。账上看，让出来是亏的；账外看，不让出来，后来者永远没有第一次。

这里要特别说明一件事：占位损害的，不只是后来者的火候，还有信任。孙辈们说"外婆做得真好"，是真心话，可也有一层意思悄悄沉下去：外婆不信我们。这一层，年

年被确认，一年比一年重。到了某一年，外婆真的做不动了，家里的人才发现，没有人敢接，没有人会接。信任是一种存下来的东西，是家里人彼此的势能。占位的一方，不知不觉就把这一份势能放着不存，甚至一点点取走了。

占位的人也在耗

别以为只有后来者吃亏，占位的人自己也只耗不养。

外婆每年除夕，从早忙到晚。她做得精，做得稳，可是她没有机会把一年的经验教给别人，也就没有机会把自己的手艺存成一个家里共有的东西。手艺在她一个人手里，她用，用到哪一年停，哪一年它就跟着一起停。

在位者的劲，是用来守住位置的。位置守得越稳，就越没有空出来的劲，去养一个会接位的人。这是占位的另一面：占的是别人的路，也占了自己的余地。

为什么这在别处也一样

换了场合，同样的事一再出现。比如在一个行当里，老手包下了所有最重要的活，因为他们做得最好；新人只能做边角，几年下来，手里没有一件完整的事。老手忙得停不下来，新人闲得心里发慌，两头的劲，都没有沉下来。

再比如在一间教室里，也有这样的事。站内另一本专著《课堂的等待》说的是：教师不能时时占主位，要退场，要等待。〔待核〕这里同样只借这一句。老师讲得好，讲得全，是真的好、真的全；可是孩子一直坐着听，就一直没有机会自己试着讲。讲得越好的教室，越容易让孩子的劲，只停在"听懂了"。

这几个场合的结构是一样的：在位的人做得好，所以做了；做了，所以后来者没有做的机会；没有做的机会，所以后来者手里没有存下来的能力；没有存下来的能力，所以在位的人更不敢让出来。一个环，转起来，又是空转。

回到小吴的组里

占位不只发生在灶台边。回到小吴的公司，也有一个小小的影子。

小吴的组长，做运营十年，眼光准，手也快。每次小吴交上来的活动方案，组长看一遍，觉得哪里不对，往往直接动手改了，改完发回来一句"我调了几处"。方案确实变好了，上线的数据也确实更稳。

小吴心里明白，组长改得对。他也知道，这样一来，每一次的方案，最后落地的都是组长的版本。他自己的版本哪里出了岔子，岔子在哪，他看不到，因为已经被改掉了。他的劲用掉了，改的人不是他，沉下来的也就不是他。

组长也是好意，他的好意里还有一层怕：怕方案出岔子，数据难看，自己的名次往下掉。他占着那个位置，是被他自己头上的榜牵着的。榜牵着他，他占着位，后来者没处长。

这样的事，没有人是坏人。每一层的人，都在朝着自己头上那一层的榜用力，用的方式，恰好是把下一层的路占满。

看一看自己是不是在占位

占位的事，很难自己看出来，因为占位的人，几乎总是有道理的。要看，可以问自己三个问题。

第一问：有没有一件事，是你一直在做，因为"别人做不好"的？这"做不好"，是别人真的做不了，还是别人没有做过的机会？

第二问：你上一次看着别人把一件事做砸，忍住没有插手，是什么时候？

第三问：这件事，如果你下个月不在了，有没有人能接？如果答案是"没有"，那是因为他们不行，还是因为你一直没有让他们行？

这三问，不是指责谁。它们只是想让占位的人，和后来者一样，看见同一个结构。

最强的反驳

对这一节，有一个很强的反驳，应该认真对待：不占位，质量怎么办？

年夜饭要是真让孙辈烧砸了，一家人那一顿吃得不痛快，外婆、孙辈都难受。一个手术、一座桥、一份关键的合同，这样的事更是不能"让人试"。在位者占位，有时是对的。

这个反驳说对了一半。有些事，确实不能让没准备好的人拿主意。可是，这里的"退场"，不是"撒手"。

退场，不是外婆回房间休息，把灶台留给孙辈自己摸索。退场是：外婆站在旁边，看着，不动手，看到糖色快要过了才说一句"差不多了"；肉烧柴了，不责怪，等孩子自己尝出来。外婆没有走，她换了一个位置：从掌勺的人，变成站在锅边的人。

这样做，是有代价的。这一年的红烧肉，也许比往年差一点。差的这一点，在账上是实实在在的亏损，是外婆需要认下的。可是这一点亏损，换来的是孙辈手里第一锅真的火候。它买的是以后的三十个除夕。

所以，退场的前提是：有人能认下这一点亏损，且这一点亏损有一个地方放。不然，在位者就算再有心，也让不出来。这是下一节要碰的问题。

等的是什么

退场之后，要等。等什么？

等回写发生。孩子烧糊了一锅，尝到了苦，下一年他会自己把火调小。这个"调小"，不能由外婆替他调，也不能被一句"我早就说过"提前取走。必须是他自己的手、自己的舌头，得出这个结论，这个结论才会存成他的火候。

等待是一件很费劲的事。看着一锅肉往错的方向走，手痒，嘴也痒。可是这一股"忍住不动"的劲，不是浪费，它是在为另一个人的劲让出生长的时间。在位者手里最难拿出来的劲，常常就是这一股。

设想那个除夕真的换了一回。外婆站在锅边，一句不插手。孙辈把糖色炒过了头，一锅肉带着点苦味端上桌，大家吃着，有人笑，有人皱眉，外婆也夹了一块，没说话。第二年，这个孙辈自己提早半个钟头开火，糖色看着发红就关了火。这一年的肉，没有

外婆烧的颤，却是他自己的。往后每一年，这一锅都比上一年稳一点。到了第三年，他已经能在边上给表弟指一指火候。

你看，等待结束的地方，是下一个人开始养另一个人的地方。

下一节，我们把这三件事放在一起：劲被用掉、被抽走、被占位，那么，反过来，劲怎样才能存得下来？

◆ 六、出路预告：让劲沉下来

这一章讲了一路的"只耗不养"。最后这一节，先不把出路讲完，只预告它大致长什么样。完整的讲法，在第 12 章。

先回到老何的地头。依然是构想。

老何的一小畦

老何种到第六个年头，那一年秋天，他做了一个小决定。他没有把整块地改了——那他承受不起——只是在地的东头，划出一小畦，大约一分地，对自己说：这一畦，今年不抢茬。

他在这一畦里做了几件事。秋菜收完以后，拔下来的菜秆没有清出去，而是剁碎，翻回土里。冬天，不扣膜，不抢那一茬耐寒菜，让它歇着。开春，先不种菜，种了一茬能压在地里、翻下去沤烂的绿肥。粪肥是他自己在院后堆的，沤了大半年，才拉进地里。

这一畦，头一年的菜卖得并不多，比别的畦少收了一茬。邻居路过，看着这一畦闲着，说他"糟蹋地"。老何没有争辩。

他为什么要这样？如果有人问他，他大概说不出一个漂亮的理由。他不是为了这一茬的价，也不是为了让谁说他一声好。他只是想：这块地，他种了二十多年，他想让它再长回早年那个样子，一铲子下去是松的，能带出蚯蚓。他心里有一个模糊的、慢慢看清的念头，他想把地种好，不是种出一个好价，是种出一块好地。

这个念头，不是出发前就定下的终点。他是在一年年看着地变薄的过程里，一点点看清了自己想要什么。

养，不是歇

要把这一畦和"少干一点"区别开。

有人会说，出路就是歇一歇，少干点，慢下来。这话不能说全错，可是也说不准。老何这一畦，并不是什么也没做。他做的事不少：剁秆、翻土、沤肥、种绿肥，每一样都是劲，且是细致的劲。

歇，是停。养，是带着意思去投入。歇下来的地，如果没有秸秆还回去，没有绿肥翻下去，也许还是那样薄；而养的地，不一定歇着，它可能每一个季节都有活。区别在于：养的活，是朝着"这块地将来是什么样"去的，而不是朝着"这一茬卖多少"去的。

这就是出路的第一层意思：不是少用劲，而是把一部分劲，带着一个正在长出来的意思，投到会沉下来的地方去。

劲怎样沉成"场"

那么，沉下来的东西，是什么样子？

回想前面讲过的。老何的市口，能称出来的，是一捆一捆的菜；地里那层松软的底子，是称不出来的。那层底子不是一粒一粒摆在地里的东西，它弥漫在整块地里：哪里都有一点，哪里也都说不出"在这儿"。（这是本书的读法：产出像一粒一粒的粒子，沉下来的劲像一片场。）母亲的傍晚也是一样：孩子身上那层一天天变厚的东西，家里那份暖，没法一粒一粒地数，它弥漫在整个屋子里。

场的特点是：它不是一次做出来的，是一天天沉出来的；它不属于某一件产出，而属于整块地、整个家；而且它会回头改变后面每一次的起点——同样一把种子，撒在松软的地里和撒在板结的地里，长得不一样。

所以，养的意思不是多存一点什么东西，而是让劲以这种弥漫的方式，沉到一片地方里去。沉下来了，这片地方就比以前厚。

三个傍晚，三种被留住的余地

把这一章里出现的几个人放在一起看，你会看到同一个意思，换了三种样子。

老何的一小畦，是给地留了一季不被价钱催的时间。外婆的灶台，是给孙辈留了一锅可以糊的肉。那位带孩子的母亲，是给孩子留了一个不为谁打勾的傍晚。三样东西，形状不同，有一样东西是共同的：每一样里，都有一块地方，暂时不被榜、不被账、不被在位者占满，劲可以在里面沉下来。

这块地方，本书叫它"养育期"，意思就是：一段暂时受保护、可以不拿产出说话的时间和位置。小吴也需要这样一块：那四十分钟的复盘，那个悬着的想法被试一下的机会。至于这块地方由谁来保护，怎样保护，保护多久，是第 12 章要慢慢讲的事。

有一点这里先说在前头：单凭一个人，在一张榜下面给自己留出这样一块地方，常常很难。小吴自己划出四十分钟，别人的数字还是往前走，他的名字还是往下掉。这就是为什么只修一处，容易被另外的地方拉回去。这一点，第 10 章会专门讲。

小吴的那一小块

最后，也替小吴想一想，他的那一小块可以是什么样子。

不必很大。比如每个活动收尾以后，他留出四十分钟，不对着数字，只写三样：这一次我学到了什么，下一次我会换哪一步，有没有一个我想试一下却没试的想法。这四十分钟，在日程表上不产出任何东西，也没有人会来检查。

他的做法，在榜上不会加分。如果周围的人都不这样做，他的名字，可能真的会先往下掉一两位。这是这件事的代价，不必回避。可是一年以后，他手里多出来的，是一套自己拆活动的办法，那时候，他在榜上再往上走，用的是存下来的东西，而不是攒着的那一份。

这是一个很小的设想，真正在一家公司里怎么办，要看那家公司的人自己怎么商量，本书不替任何一家公司下判断。

为什么这一格至今没有长大

读到这里你可能想问：养育这样的事，一直就有，为什么没有长成一个普遍的做法?

一个原因，前面已经讲了：它不入账，所以没有人替它说话。还有一个原因：只要达标的产出还值钱，在位的人和后来的人，都有足够的理由把劲花在产出上。养，是一件"不急着有回报"的事，而一个人只要还能靠产出过得去，就不会被逼着去养。

那什么情况会逼它出来？这里只能是一个预测，且必须说明白：它是预测，不是已经发生的事。

设想有一天，市口所有人的菜，都长得一个样、一个价，批发商手里到处是同样的货。在这样的市口里，卖菜的人发现，还有一类买主，愿意为"老何家的菜"多出一点钱，原因不是菜多么出奇，而是他们知道，这是那块养着的地里长出来的，吃起来踏实，下一次还想找他。如果真有这样一天，那么，养了地的人和没养地的人，在价格上就分出了高低。这时候，养才会从"账外"走到"账里"。

这个设想，眼下没有数据支持，只是一个可以被将来检验的猜想：当达标的东西多到几乎不值钱，只有被养出来的厚度，还能换到一个溢价。如果将来看到的，是养了地的和没养地的价格依然一模一样，这个猜想就错了。

养育期的亏损谁来认

上一节末尾留了一个问题：退场让出来的那一点亏损，谁来认，放在哪里？这里先说一个方向，细的留给第 12 章。

先看老何的那一小畦。头一年，它比别的畦少收一茬，这个亏损是他自己认下的。他认得下，是因为他只拿出一分地，其余的地照常出菜，家里的日子不至于因为这一畦而紧。也就是说，亏损之所以能认，是因为它被框在一个小范围里：不大，有边，输得起。外婆的灶台也是一样：这一年多烧砸的是一锅肉，不是整桌年夜饭，桌上还有别的菜，亏损被框在了一道菜里。

小吴的四十分钟同理。要是他一下子把所有活动的收尾都改成不对着数字写，那是把整个人押上去；如果只是挑一个活动，试一次，输了也不过是一周的名次往下掉一格。这是本书的看法：养育期最好先小，小到输得起，再慢慢放大。

再看一层，认亏损的人，不一定只能是做事的人自己。老何的邻居说他"糟蹋地"，那句话本身，就是一种让他认不下来的压力。如果身边的人，不说风凉话，甚至愿意多等他一季，这一畦就更容易留住。这又回到前面说的：单凭一个人，在一张榜下面留地方很难，旁边人的态度，也是养育期的一部分。至于更大的范围里，谁来框这个范围，本书不替任何一方出主意，只把问题摆在这里。

养，并不是放弃精益求精

读到这里，不要以为出路是让老何、小吴们别那么"精"了。

站内的《精益求精发生学导论》里有一句话：工匠精神是最优化与能量相冲突，不断把价值推向真善美的极致。〔待核〕这里只借这一句。它的意思是：精，本来就是好东西；而且精的背后，本来就有劲和劲相顶的紧张。一个好工匠的手，是越做越稳、越做越厚的。

老何头些年的地，就是这样：他一样精，肥不多撒，地不空闲，可他精的同时，每一年都有一部分回头沉进了土里。变的不是精，是精的背后有没有一条把劲养回去的路。养地的老何，仍然是那个把每一袋肥用得恰到好处的老何，只是他的账上，多了一块不催产出的地方。

所以，这一节说的出路，是让精益求精重新有根，而不是让人松手。

想看清自己的养，可以拿什么量

养出来的厚度，能不能有一把尺子？本书到第 11 章会专门做这件事，这里只先露一个头。

老何的地力，量不出。可是有一样东西，量得出：有多少人是专门来找他的。假设他一个月里，认出十位熟客，每次来都先问"老何今天有没有那种脆的青菜"，或者回头又

来买，或者领着邻居一起来。这样的人多了，说明他的菜有了一层不是市价能说明的东西。这是后面要讲的"E 账"的一个小角落：指名、回头、介绍别人来，占的比例有没有往上走。

本书把这把尺子写成：（指名、回头买、介绍别人来的占比的增量）÷（自己做主的占比）。这个指数是初稿，单位待校准，现在谁也不能拿它当真。更要紧的是它的用法：它只用来让一个人看清自己的做法，看清哪一块地在变厚，读数不进考核，不用来给人打分，也不用来排名。一旦它变成榜，就又回到了这一章讲的老路。

交给第 12 章

这一章把能量内卷看到了这里：劲是怎样用掉的，怎样被名次抽走，怎样被占位挡住了路，又有一些做法，早就在把劲存下来，只是没有账本替它们记。

出路的样子，在这里只勾了一个轮廓：把一部分劲，带着正在长出来的意思，投到会沉成场的地方去，给这个投入一段受保护的时间，在位的人让出一点位置。至于这三条要怎样同时站住，不被另外的地方拉回去，留给后面两章。

本章方法小结（编号）

· 本章的透镜是 E3 能量三态（内能·动能·势能）。全书承重判断：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

本章看的是被锁死的那一个：E3 只耗不养，回写被挤掉，越用越薄。 - 8.3 用的是 S1D2E3（规范·路径·能量）：名次（对比）把路收窄到只有前行，回写与跃层在榜上不计，能量被牵到动能一格。 - 8.4 用的是 D1·E3：养育把能量存进另一个人与一个家，却被预先记成本分，不入账（九格里那一格"发生了但不入账"，第 9 章展开）。 - 8.6 预告的出路三角是 S2D1E3（模态·意义·能量）：意义投入让能量以"场"的方式沉淀。粒子与

场的说法是本书的读法。第 12 章展开。 - 闭环：S3D2E1 → S1D3E2 → S1D2E3 → 能量变薄，更依赖标准。本章处在闭环的第三环。

> 带走的话
>
> 这一章可以带走三句话：一，能量内卷不是干得太多，而是只耗不养；工时和累不累是读数，劲有没有回头沉下来，才是要看的。二，名次把劲牵到"在用"这一格，在位者把后来者长劲的位置占满，养育的劲沉下来了，却不入账。三，出路不是少用劲，而是把一部分劲，带着正在长出来的意思，投到会沉成场的地方，并给它一段受保护的时间。

> **小账**
> 本章动了三个顶点里的 E3（能量），新出现的概念是内能・动能・势能在具体人身上的样子，以及"养育期"。
> 可以被检验的预测：当达标的产出被 AI 压到近零价格，被养出来的厚度（回头客、被指名）会成为还能换到溢价的东西；若养了的和没养的价格依然一样，此说错。

第 三 编

闭环与出路

编　序

这是全书的下编，共六章，从第 9 章到第 14 章。

第 9 章把三种内卷放进一张九格的总图，逐格看哪些已经发生、哪些至今没发生，以及没发生的格子为什么没发生。第 10 章把三种内卷接成一个圈，说明只修一处为什么会被另外两处拉回去。第 11 章提出两本账：一本记产出，一本记 E 的加厚，后一本是初稿，单位待校准。

第 12 章写三条出路，以及它们为什么要一起走。第 13 章写这套说法在什么情形下会错，又在哪些行业不适用。第 14 章把书里的话放回个人、企业、政府与平台、学校四个位置，各写一小步。

两条证伪条件，在这一编的第 13 章写透。书末有结语和四份附录。

第 9 章

九格重扫

> 这一章的问题：同样是越做越精，为什么有的人越做越厚，有的人只是原地转？把"做得精"放进九种不同的条件里，一格一格看，哪几格能转出东西来，哪几格转不出来，哪几格压根没发生。

◆ 一、判断与条件：为什么落在 S，条件取 D×E

凌晨四点，柳巷早餐街的灯一盏一盏亮起来。十家店都在磨浆、和面、调火候，每一家都比昨天做得更细一点。从街口看过去，灯亮得一样齐，人忙得一样紧。可是到了月底，有的店账上多了一点东西，有的店只多了一身累。

灯一样亮，累一样累，结果却不一样。这一章要问的，就是这个"不一样"从哪里来。

先把"月底账上多了一点东西"说具体些。这里只说一种构想的情形：两家店，同样每天早起，同样用着同一个 AI 算料。月底，一家店的老板发现，有几位客人隔三差五专门绕路来，说不出哪里好，只觉得习惯了这一口；另一家的老板发现，客人是看了屏幕上的价钱才进门的，哪天别家便宜两毛，那些人就不见了。两家店的忙碌看上去没有差别，月底留下的东西却不一样。第一家多出来的，不是一笔钱，而是一点"被找到"的底子；第二家多出来的，只是一个更熟练的自己，和一屏比来比去的价钱。（这是为了讲清问题而设想的两家店，不是柳巷十家店里的哪两家。）

先把全书的承重判断请回来，一个字不改：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

前八章把这句话拆开讲过：价值被预设成统一标准，是一种空转；做事的路径被 AI 统一代做，是一种空转；能量只耗不养，又是一种空转。这一章不再添新东西，只做一件事：把这句话按"纠缠分谱"的写法重新铺开，看它在九种条件下各自成不成立。

判断为什么落在"显露"这一维。

我们问的是：忙了一年，最后显出来的是什么？这是个"显露"的问题（S 一维）。显出来的东西，从浅到深有三层。

最浅的一层，是数字：名次、价格、涨了跌了、谁在榜上谁在榜下（S1 规范：对比·变化·分布）。早餐街上，是这家的豆浆卖几块，那家降了五毛。这一层最容易看见，也最容易被误当成病根。本书的说法是：这些数字是水珠，不是病根。

中间一层，是样子：同一样东西，可以一颗一颗地显出来，一阵一阵地显出来，也可以像一片气氛那样弥漫地显出来（S2 模态：粒子·波·场）。一碗豆浆是一颗粒子，今天卖了多少碗是一阵波，一条街上"想喝豆浆就想到这家"的那种味道，是场。把产出看成一件一件的粒子、把加厚看成场，是本书的读法，后面第 11 章会专门讲。

最深的一层，是分量：显出来的东西，有没有真的、对人好不好、让不让人想靠近（S3 价值：真·善·美）。

所以，本书的判断可以用白话这样说：同一台"越做越精"的发动机转起来，最后显出来的，是数字在涨跌，还是价值在长出来？前者是空转，后者是精益求精。这个判断是在"显露"这一维上的三层之间做的，数字、样子、分量，哪一层真的被带动了。

这里要说明一下写法。全书的母题，不写成一句"A 不是 B，而是 Z"，那样只有一个结论，看不出它在什么条件下成立、在什么条件下不成立。本书把它写成"分谱"的样子：判断是显露这一维上三层之间的关系，条件是另外两维的组合，每一种条件下，同一个判断有各自的说法。有的条件下，这个判断成立得很扎实；有的条件下，它根本还没有机会成立。这两种情形，都得老老实实写出来。

为什么不把判断落在别的维度上。

有人会说，那就看效率吧：效率高就是好，效率低就是坏。可是内卷恰恰是效率一直在涨、人却越来越累的事。效率是发动机的转速，转速本身给不出结论。

有人会说，那就看环境吧：环境太卷，所以卷。这样写，环境就成了一个站在外面的东西，可以换一个、可以怪罪。可是我们在前面几章已经看到，十家店的人是和这条街缠在一起的，换掉哪一边，另一边也不是原来的样子。

所以，效率（最优化）和能量，是条件，不是要判的东西。要判的是：在这样的条件下，显出来的是什么。

也有人会问：为什么不从"人"出发，看谁努力、谁偷懒？

因为内卷里最让人难受的一点，恰恰是努力的人、聪明的人也逃不掉。十家店里每一个老板都不偷懒，也都不笨。如果把判断落在人身上，只会得出"某某不够努力"或者"某某不够聪明"，既不准，也伤人。

本书换一个问法：不问这个人怎么样，问这件事怎样发生。同一个人，在这件事里空转，在那件事里却越做越厚，这是很常见的。判断要落在事上，落在显出来的东西上。这样写，既不给人贴标签，也不把责任丢给个人。

条件为什么取"差异序列×纠缠"的九种组合。

条件有两类，各分三层。

一类是做事的路怎么走（D 差异序列）：往哪里去（D1 意义：创造·自由·幸福），怎么走、走了怎么回头改（D2 路径：前行·回写·跃层），以及走的时候怎样压低误差、冗余和亏损（D3 最优化：最小误差·最小冗余·最小亏损）。

一类是人和他所在的那一片缠在一起的是什么（E 特征纠缠）：理念、现实、自我这三界缠在一起（E1 三界），符号、逻辑、数学这三种信息缠在一起（E2 信息三模态），以及心里攒着的劲、做事时使出来的劲、存下来备用的劲这三种能量缠在一起（E3 能量三态：内能·动能·势能）。

把"路怎么走"三层和"缠着什么"三层交叉，就是九格：三行三列。每一格问同一个问题：在这个条件下，精益求精有没有被激发？

答案不止"有"和"没有"两种。扫下来会看到，一共有四种情形：

- 发生了，而且转出了价值；
- 发生了，但转的是空转；
- 压根没发生；
- 发生了，但没人看见，没有入账。

这四种情形，是后面三节的骨架。

九格怎么读，有三条规矩。

第一，九格全扫，一格不跳。扫的时候最容易偷懒：见到有内容的格子就写，见到空的格子就绕过去。可是空的格子往往最有话说。

第二，没发生的格子，不硬填。写"这一格什么也没有"很容易，写"这一格为什么没有、什么矛盾会让它有"才是本事。9.3 专门做这件事。

第三，九格是理念界里的假想性切割。S、D、E 在任何一件真事里都是同一回事：磨一次豆浆，同时是一个差别、一层显露、一次缠绕。把它切成九格，是为了看清楚，不是说世上真有九个互不相干的小盒子。每一格的白话里，另外两维都在场，只是不抢话。

四种情形，各有一个熟人的影子。

前面的章节里，这四种情形都露过面，这里只是点一下名。

发生了，转出了价值：沈师傅熨裤线。他一年年熨下来，手越来越稳，裤线越来越准，徒弟跟着他，手艺也往下传。他越做越厚。

发生了，但是空转：小林改简历，苏姐用 AI 筛简历。一边越改越像样，一边越筛越严，两边都在认真地转，谁也没有因此多长出什么。

压根没发生：老刘面馆买了自动擀面机以后，擀面的"手"并没有因此多出一层。机器擀得又快又匀，可是"今天这批面粉偏潮，水要少放一点"那种判断，是机器那头没有的，也没有人把它回写给机器。这一类没发生，下面会细讲。

发生了，但没人看见：一位带孩子的母亲，每天的照料很细、很用心，孩子的"底气"一天天长出来，可是账上没有这一笔。

四个影子，对应四种情形。老刘那一处的细节是设想的，只用来说明"手没有多出一层"是什么样子。判断的办法是同一个：看回写。熨裤线的回写落进了沈师傅自己的手里和徒弟的手里；改简历的回写落进了对手的筛选规则里，不在小林身上；母亲的回写落进了孩子的底气里，却没人记。回写落在哪里，E 就在哪里变厚。落不下来，转得再快也是空转。

下一节，先把九格的样子摆出来，一格一格走。

◆ 二、九格逐格

收摊以后，柳巷街口的凳子上坐着两位老板，一位刚把明天的料备好，一位还在看手机上的价目。两个人干的活差不多，一个在想"明天哪里再省一点"，一个在想"我到底为什么这样做"。九格要做的事，就是把这两种想法落在的地方，一格一格分开看。（这是设想的一幕，不是柳巷十家店里的哪两位。）

先把九格摆出来。行是"路怎么走"（D 差异序列），列是"缠着什么"（E 特征纠缠），每一格问的是同一件事：在这个条件下，精益求精能不能被激发。

	E1 三界（理念・现实・自我）	E2 信息（符号・逻辑・数学）	E3 能量（内能・动能・势能）
D3 最优化	未发生：最优化只够得着现实界里可量化的部分，够不着理念界与自我界（AI 读不到）	已发生：信息统一化，是效率内卷	分叉：三个顶点都开放则激发 S3；任一锁死则空转
D1 意义	稀疏发生：理念谱系、现实谱系、自我谱系是谱系的起点	稀疏发生：价值经意义定位（品牌、口碑），是价值内卷的出路	发生了但不入账：养育（母亲的照料、师徒），是能量内卷的出路
D2 路径	未发生：回写到三界要跃层，罕见	已发生：经验回写成信息，被 AI 吸进统一森林	AI 代做时未发生：能量内卷的根

下面按行走：先走最优化这一行，再走意义这一行，最后走路径这一行。为什么先走最优化？因为这本书的主角是"精益求精"，而精益求精的发动机，正是最优化与能量相顶。先看发动机在哪几格里转，再看它在别的格子里是什么样。

第一行：最优化（D3）

最优化这一行，说的是把误差、冗余、亏损压到最低的那条路。它在三种"缠着的东西"里，遇到的是三种完全不同的境遇。

D3·E1：最优化遇到三界。（未发生）

苏姐用 AI 筛简历。AI 能把"关键词对得上多少""工作年限够不够""学历在不在线"这些东西，一项一项压到最小误差，压得又快又准。但是苏姐真正想知道的是另一回事：这个人，是不是我们这个岗位要的人？

这句话里，有一半在现实界里，有一半不在。"做过什么项目"，现实界里有，量得出。"这个人想把这件事做成什么样"在理念界里，"他在这样的位置上会长成什么样的自己"在自我界里。这两界没有数，写不进简历，AI 读不到。（E 的三界、信息、能量是虚的、无法显露的，这是 SDE 的口径，这里作前提用，不展开。）

所以在这一格里，最优化不是"做得不够深"，而是它够得着的只是现实界里量得出的那一小块，另外两界它碰不到。这一格没发生。为什么没发生，什么矛盾会让它发生，留到 9.3 讲。

D3·E2：最优化遇到信息。（已发生，是效率内卷）

柳巷早餐街上，十家店用了同一个 AI。它替每家店算菜单、定价格、写促销语。算法很好，每一家都更省料、更少浪费、更会定价了。

可是十家店的符号（菜名、招牌话）、逻辑（什么时候降价、降多少）和数字（价格、份量）都被推到了同一套"最优"上。信息一统一，对比就成了日常：比价的人一抬手就能比。最优化在这一格里发生得又快又彻底。

信息统一以后，最直接的变化发生在顾客那一边。以前一个人要走完整条街，才知道哪家便宜；现在手机一划，十家店的豆浆价摆在同一块屏上。他不必知道哪家店的老

板是谁，也不必知道哪家的豆浆磨得更细，因为屏上放的是同一种东西：价格。店主们看到的也是同一块屏。谁降了五毛，下一分钟，另外九家都知道了。

所以在这一格里，效率不是把人区分开，而是把信息统一；信息统一了，价格和名次就成了主场。这就是效率内卷（D3 被 AI 统一代做）。第 7 章讲过它的机制：路是 AI 替你走的，显出来的东西回写不进你自己的 E。这里只记住一点：这一格不缺发生，缺的是发生以后落在谁身上。

D3·E3：最优化遇到能量。（分叉）

这是九格里最要紧的一格，因为精益求精的发动机，就装在这里。

沈师傅熨一条裤线。他每熨一次，误差小一点，多余的动作少一点，手上的力气浪费少一点（最小误差、最小冗余、最小亏损）。这是最优化在走。与它相顶的，是他的劲：心里攒着的那股耐心（内能），熨斗压下去时用的力（动能），还有存在手里、随时调得出来的手艺（势能）。两边相顶，顶出一条笔直好看、穿着舒服的裤线（价值：对得上、对人好、好看），而这条裤线又回写：他的手更稳了，劲存得更厚了。

这里有一个容易读岔的地方：沈师傅的"最优化"，不是越快越好。熨得太快，裤线会走样（误差大）；一遍熨不到位，要返工（冗余多）；火太大，布料发亮，一件好料子毁了（亏损大）。三样压低的，是同一件事的三个侧面。压的方向，由他心里"一条好裤线该是什么样"来定，而不是由别人给的一张表来定。他的最优化，是被他自己的意义牵着走的。这一点后面很重要：同样叫最优化，被谁牵着，结局不同。

这一格的特别之处在于，同一台机器，有两种结局。三个顶点是价值由谁定、路由谁走、劲由谁养。三个都开着，机器转出价值，E 越做越厚。三个里有一个被锁死，机器照样转，转速甚至更快，但回写断了。

所以在这一格里，精益求精不是一台总会转出价值的机器，而是一台三处接口都得开着才转得出价值的机器。价值被预设成统一标准，是乐乐刷志愿时长的那种空转；路被代做，是方医生照单开方的那种空转；劲只耗不养，是小吴加班的那种空转。三种内卷，不是三个并列的毛病，而是同一台发动机的三个接口各被锁了一次。

这一格里的三把锁，换个熟人再看一遍。

价值那个接口被锁死，除了乐乐的志愿时长，还有张老师的论文篇数、小雅的流量。篇数和流量，都是别人定好的一把尺子：真被量成了篇，美被量成了数。发动机照转，每一篇都比上一篇更工整，每一条都比上一条更会抓眼，可是尺子没动，转来转去，只是离尺子更近一点。

路径那个接口被锁死，是方医生照单开方，也是阿凯把整段代码交出去。路走完了，东西有了，但这条路不是他自己走的。

能量那个接口被锁死，是小吴加班。劲一天天耗，不养，到了晚上，人是空的，而第二天要用的是同一份劲。

这三个例子有一个共同的样子：从外面看，人都很勤奋，发动机一点也没停。要分出哪一个接口被锁，不能看他累不累，要看回写落在哪里：尺子上，别人的森林里，还是耗光了的自己身上。

第二行：意义（D1）

意义这一行，说的是做事往哪里去。要先说一句，免得读岔：这里的"意义"不是一个事先挂在墙上的目标。它是做着做着一点点长出来、被看清的方向，包含三样东西：做出别人没有的（创造），能按自己的意思改（自由），做完了心里踏实、身边的人也舒服（幸福）。

这一行里，三格都不是"已发生"，而是"稀疏发生"或者"发生了但不入账"。稀疏，是说有，但少，不是一眼望去满街都是。

D1·E1：意义遇到三界。（稀疏发生）

沈师傅带着一个徒弟。徒弟学的东西，在三个地方各长一条线。

一条在理念界：他心里"一条好裤线该是什么样"的想法，一开始是师傅说的，后来慢慢有了自己的看法。一条在现实界：他手上熨出来的活，一天比一天稳。一条在自我界：他开始觉得"我是个裁缝"，而不再是"我在这里打工"。

这三条线是各自长的，各有各的来路，又能互相组合。比如，手上的活稳了，才敢改心里的想法；心里的想法变了，又回头改手上的做法。线与线组合出来的东西，师傅当初没有教过。这就是谱系的起点：特征在一个人的 E 里分了类、能组合、连着来路。

可以反过来想一想，三条线断掉一条会怎样。假设徒弟只管手上的活，理念界里不再想"好裤线为什么该这样"，自我界里也始终觉得"我只是来学一门手艺的"，那么他手上再稳，也只是把师傅的做法原样搬过来，搬得再像，长不出师傅没教过的东西。反过来，假设他光想不练，现实界这一条是空的，想法也落不了地。三条线要都有，而且能互相回头改，才叫分了类、能组合。

所以在这一格里，意义不是一个现成的目标，而是理念、现实、自我三界里各有一条来路，三条来路能凑出新东西。这一格为什么稀疏？因为大多数忙碌的人，三界里只有现实界一条线在跑，另外两条没有人养。

这里要顺手分清一件容易混的事：谱系和差异化不是一回事。差异化是在一把统一的尺子上换个位置，比如别人卖五块，我卖五块五；一被模仿就没了。谱系是特征在各人的 E 里分了类、能组合、能长出新东西，而且连着来路，别人模仿不走。第 12 章会专门讲这个区别，这里只先记住：沈师傅徒弟长出来的三条线，是谱系；换个价位，是差异化。

D1·E2：意义遇到信息。（稀疏发生，是价值内卷的出路）

老陈豆浆的咸豆浆，是陈师傅奶奶的味道。这个"味道"要被别人找到，要走信息这条路：招牌上写什么（符号），为什么这样做、什么时候卖（逻辑），一碗多大、卖几块（数学）。三样信息都得说清楚，但是说的是同一件事：这碗咸豆浆是谁的、从哪里来。

价值就是这样被定位的：不是先有一把全街统一的尺子，大家往尺子上凑，而是先有这家店的意义，价值顺着意义落到信息上。这和《用进身上的品牌》转述的意思相近：品牌是用进身上的，不是贴在产品上的〔待核〕。

所以在这一格里，价值不是被预设的标准量出来的，而是由意义来定位的。这一格为什么稀疏？因为大多数人动手之前，先问的是"别人都怎么标"，不是"我这碗到底是什

么"。先问前一个问题，价值就先被预设成统一标准了。这是价值内卷的入口，也是出口：出口就在这一格里。第 12 章会把它写成一条出路。

D1·E3：意义遇到能量。（发生了，但不入账）

一位带孩子的母亲，每天做的事很小：听孩子说学校里的事，在他不想说话的时候不追问，把他半夜的噩梦接过去。沈师傅带徒弟，也是这样：不是教了几招，而是陪着，等着，让徒弟的劲一点点存起来。

这是意义投入，让能量养起来。养起来的方式，不是一件一件的产出，而是像土壤一样慢慢沉淀。（"S 账是粒子、E 账是场"，是本书的读法，第 11 章讲。）孩子日后遇事不慌的底气，徒弟日后撑得起一间铺子的手艺，都是这样沉淀出来的。

可是这一笔没有入账。《母亲劳动》这一线讲过：无人安排的照料，被预先记成了"本分"〔待核〕。记成本分，就是不记。账本只收一件一件的产出，收不了沉淀出来的东西。

再看沈师傅带徒弟。假设有人想替他算一算：带徒弟的这些时间，值多少钱？他多半答不上来。熨一条裤线有价钱，改一条裤腿有价钱，陪徒弟站在案板前等他自己摸出门道，这段时间在账上是空的。可是铺子十年之后撑不撑得住，靠的就是这段空的时间。这是设想的一问，不是谁说过的话。

所以在这一格里，养育不是没发生，而是发生了、有效、却看不见。这一格是能量内卷的出路，至今没成为出路，原因就在"看不见"。9.3 会专门讲它。

第三行：路径（D2）

路径这一行，说的是怎么走，以及走了以后怎样回头改写下一次的起点。路径有三个角度：前行（猜想·执行·评估）、回写（反馈·修正·迭代）、跃层（分化·重组·升维）。这一行的三格，问的都是同一件事：回写到底落在了哪里。

D2·E1：路径遇到三界。（未发生）

回写要落到三界里，指的是这样的事：一个人做事做久了，他对"这件事为什么值得做"的想法变了（理念界），他手上的做法变了（现实界），他对"我是谁"的看法也变了

（自我界）。这三处一起变，不是前行里的小修小补，而要跳一层：从"会做这件事"，跳到"懂这一类事"（跃层：分化·重组·升维）。

这样的跳，很少见。大多数人的路径，走在前行里，偶尔有一点反馈和修正，到不了跃层。

有一种情形需要分清，免得和前面的章节弄混。乐乐刷志愿时长，那份"人生就该排名"的想法，确实落进了他的理念界和自我界。但那是别人预设的标准被灌进去了，不是他自己的做法，经过自己的跃层，长到了三界里。灌进去的，和自己长出来的，不是一回事。这一格没发生的，是后一种。

再换一个熟人看一遍。孟老师备课，备了十几年，教案越改越顺，这是前行加上一点回写。可是哪一天她忽然想明白"我这样讲，到底是想让学生记住，还是想让学生自己会问"，这一下，她备课的做法、她对教书这件事的看法、她对"我是个什么样的老师"的认识，会一起动。这一下就是跃层。它不是教案改到第二十遍的自然结果，不是改得多就会到的。这个例子是个设想，用来说明跃层是什么样子的，不是说孟老师真有这样一天。

所以在这一格里，不是回写太少，而是路径回写到三界，要求跃层，而跃层很少见。为什么少见，什么矛盾会让它发生，9.3 讲。

D2·E2：路径遇到信息。（已发生，经验被吸进统一森林）

回写落在信息上，是最容易发生的。做完一件事，把做法记下来、改成流程、写成模板。这一格里，回写天天都在发生。

问题出在这些信息最后去了哪里。假设小林每次改完简历，都把改动交给同一个 AI 去学。它学到的东西，会变得越来越准，下一个来改简历的人，用的是一个更熟练的 AI。小林的每一回修改，都喂胖了一片大家共用的森林。苏姐那一头也一样：她每调一次筛选条件，改的是那套大家共用的筛法，不是她自己对"这个岗位要什么人"的看法。两个人都在认真地回写，回写的落脚处，都不在自己身上。

这是本书的推论，要标明：AI 代做 D（做事的路）的时候，显露出来的东西，回写进的是 AI 的统一森林，不是你自己的 E。

所以在这一格里，经验回写成信息，被吸进了统一森林。回写是有的，但落脚的地方换了。你以为这些经验在养你，其实它们养的是一片所有人共用的东西。

还有一句话要补在这一格前面。回写的部分，有同一性：一块土壤，通常只有一种树。你自己的 E 里，长出来的是你自己这一路的东西，彼此连着。可是一片被许多人共用的森林，长出来的是大家共用的东西。所以同样叫回写，落在自己的 E 里，是加厚；落在统一的森林里，是替别人加厚了一片大家都有的东西。

D2·E3：路径遇到能量。（AI 代做时未发生）

这一格有两种读法，要分开说。

人自己走路径的时候，是有的。老何种菜，一年年地试，一年年地改，今年的地比去年厚一点，他今年的手感也比去年厚一点。路是他走的，劲是他存的，回写落在他自己的内能和势能里。

可是如果路是 AI 代走的，这一格就不发生了。假设阿凯把一整段代码交给 AI 写，自己看着它跑通。代码是有了，但那条"试、错、改、懂"的路，不是他走的，劲就没有存下来。动能（做的时候使出来的劲）没有使，势能（存起来的能力）就没有存。

所以在这一格里，路径不是没有回写，而是代做之后，没有一个人的能量被回写。这是能量内卷的根：人越用 AI，越省事，越薄。老何和阿凯的差别，不在谁更勤快，而在那一年的劲有没有花在自己走的路上：老何的劲花出去了，又以手感的样子存回来；阿凯的劲没有花，也就没有存回来的东西。后面 9.3 会说明，这一格是"有条件的未发生"，与前两个"至今没发生"的格子不一样。

扫完以后，先看三件事

九格走完，先不下结论，只看三件事。

第一件：三种内卷各落在哪里。

价值内卷（价值被预设成统一标准），发生在最优化遇到能量的那一格（D3·E3）里：发动机照转，朝着一个已经定好的标准逼近。它的出路在意义遇到信息的那一格（D1·E2）：价值由意义来定位。

效率内卷（路被统一代做），发生在最优化遇到信息的那一格（D3·E2）里：信息被统一，比价成了主场。它的出路，在最优化遇到三界的那一格（D3·E1）：AI 做最优化，人做意义，D3 和 D1 分工，第 12 章讲。

能量内卷（劲只耗不养），根在路径遇到能量的那一格（D2·E3）：路被代走，没有人的能量被回写。它的出路在意义遇到能量的那一格（D1·E3）：养育。

注意，三种内卷不是三条互不相干的线，它们挤在同一个地方：最优化这一行，和能量这一列。最优化这一行是发动机，能量这一列是燃料。九格里最热闹的几格，全在这一行和这一列上，其余几格大多冷清。

第二件："已发生"的格子，都在 D3 那一行和 D2·E2 上。

九格里明明白白"已发生"的，只有两格：最优化遇到信息（D3·E2），路径遇到信息（D2·E2）。两格都落在"信息"这一列。

这不奇怪。信息是最容易统一的，符号可以复制，逻辑可以套用，数字可以比较。AI 擅长的，正是这一列。越是在这一列上，发生得越快、越彻底、越像。

第三件：真正出路所在的格子，都"稀疏"或"不入账"。

意义这一行的三格，是三条出路的所在。偏偏它们是稀疏的、看不见的。这就是内卷为什么这么难出来：发生得多的地方（信息列）是空转，出路所在的地方（意义行）又少又看不见。

拿一件具体的事，把九格扫一遍

光说格子，还是有点空。拿社区诊所里的方医生和郑医生再扫一遍，看看九格怎么读一件真事。（这是个构想的例子，不涉及任何诊断或用药。）

两位医生用的是同一个 AI 问诊助手。方医生照着助手给的单子往下走，郑医生先自己判断，再拿助手校对。

在最优化遇到信息那一格里，两位医生是一样的：助手把问诊的问法、记录的格式都理顺了，两边都省了力。

在最优化遇到三界那一格里，两位医生各有各的处境：病人讲不清楚的那一部分不舒服，里面有多少是现实界里能查的，有多少是他自己的感觉、他对这件事的看法，后一类没有数，助手读不到。方医生的做法，是把这一块交给单子；郑医生的做法，是自己留着判断这一块。

在路径遇到能量那一格里，差别就出来了。郑医生先判断，再拿助手校对，每一回校对都是回写：他哪里想错了，哪里想对了，落进了他自己的手感里。方医生照单开方，路是助手走的，回写没有落进他自己。

到了意义遇到信息那一格，差别会在病人那边显出来：病人想找的是"那位先想了想、再告诉我"的医生，还是"所有人都会给我同一张单子"的医生？这就是第 7 章讲的指名率为什么会不一样的地方，第 11 章会把它写成可以数的东西。

一间诊所，九格里有四五格在动。每一格问的问题不同，看到的东西也不同。这就是"九格重扫"的用处：不是给事情贴九个标签，而是逼自己把一件事拆开，看看每一处回写落在谁身上。

九句判词，连起来读

母题按"纠缠分谱"的写法，不是一句"A 不是 B 而是 Z"，而是同一个判断，在不同条件下各有各的说法。条件是路怎么走、缠着什么这九种组合；判断落在显露这一维上：显出来的，是价值，还是空转。把九格的判词连起来，是这样的。

在最优化遇到三界的条件下，精益求精不是越做越深，而是只够着现实界里量得出的那一块，所以这一格没有发生。

在最优化遇到信息的条件下，精益求精不是把人区分开，而是把信息统一，所以是效率内卷。

在最优化遇到能量的条件下，精益求精不是总能转出价值，而是三个接口都开着才转得出价值，一个锁死就是空转。

在意义遇到三界的条件下，精益求精不是一个先挂好的目标，而是三界各有一条来路、能组合出新东西，所以是谱系的起点，但稀疏。

在意义遇到信息的条件下，价值不是由统一标准量出来的，而是由意义来定位的，所以是价值内卷的出路，但稀疏。

在意义遇到能量的条件下，精益求精不是没发生，而是发生了、没入账，所以是能量内卷的出路，但看不见。

在路径遇到三界的条件下，回写不是做多了自然就到的，而是要跃层才到，所以罕见。

在路径遇到信息的条件下，回写不是落进你自己，而是落进大家共用的统一森林，所以经验在加厚的不是你。

在路径遇到能量的条件下，回写不是少了一点，而是路被代走之后，没有一个人的能量被回写，所以是能量内卷的根。

这九句话，是同一个判断的九种说法。读的时候有一个顺序可以试试：先读第三句，因为它是发动机；再读第五、第六句，因为它们是出路；最后读第七、第八、第九句，因为它们是回写落脚的地方。

读九格的三条提醒

第一，九格不是给人分类的。有人读完会想："我是哪一格的人？"这是读岔了。九格说的是事情怎样发生，同一个人，在不同的事上，会落在不同的格子里。小吴加班的时候落在一格，周末陪家人的时候又落在另一格。九格不用来评比，也不用来考核，更不用来给人排名。

第二，九格不分好坏。信息那一列"已发生"，不等于坏；意义那一行"稀疏"，也不等于好。信息统一，让很多事变得方便。只是方便里藏着一个后果：落脚的地方换了。

第三，一件事常常同时落在好几格。上面扫诊所，一间诊所就占了四五格。这不是毛病，是事情本来就是三维缠在一起的。九格是理念界里的假想性切割，为的是看清，看清以后，还得把它们合回来。

◆ 三、未发生的格子：为什么没发生，什么矛盾会让它发生

九格里有三格不能像别的格子那样写。它们是：最优化遇到三界（D3·E1）、路径遇到三界（D2·E1），以及意义遇到能量（D1·E3）。前两格至今没发生，第三格发生了，但不入账。

写这三格有一个纪律：不硬填内容。没发生的地方，写"有一个很有用的东西"很容易，可是那样写出来的是想象，不是发生。要写的是两件事：为什么至今没发生；什么矛盾积累到什么程度，会把它逼出来。

早上六点，灶上的水烧到了九十度，锅边冒着细小的气泡，可是水还没有开。有人看了一眼说"这水不会开了"，这是看错了：水没开，说的是张力还在积累，再加一把火，它自己就开。"没发生"也不等于"不可能发生"。下面三格，都是这个意思。

另外要说一句，路径遇到能量（D2·E3）那一格，在 AI 代做的时候是未发生的，但人自己走路径的时候是有的（9.2 说过），所以它是"有条件的未发生"，这里不再单列。

第一格：最优化遇到三界（D3 · E1），为什么没发生

先看它为什么没发生。

最优化要干活，得有个数。误差多大，冗余多少，亏损几成，都要能量出来、比出来。苏姐筛简历，AI 能把能量的东西压到最优。可是三界里，有两界量不出来：理念界里"这件事到底值不值得这样做"，自我界里"我想成为什么样的人"。这两处是虚的，是无法显露的，AI 读不到。最优化是靠数字走路的，数字走到这两界的门口，就走不进去。

所以它不是"还没来得及做"，而是它的路数和这一格的材料不对口。好比拿一把尺子去量一首曲子的好听：尺子没有错，量得也很准，只是曲子的好听不在尺子够得着的地方。

再看什么矛盾会让它发生。

这里要说清楚，本书不是在预言"将来 AI 会读到理念界和自我界"。那是一个很强的反驳，第 13 章会正面回答，这里不替它作答。本书的写法是，把 AI 读不到当作前提，然后问：在这个前提下，什么会逼最优化往这一格走?

可以想一个日常的场景。假设柳巷早餐街上十家店都把成本压到了同一个点：用料一样省，定价一样准，菜单一样勤换。现实界里量得出的东西，大家已经差不多了。这时候，最优化再往前走，已经没有什么可压的了：误差到了底，冗余到了底，亏损也到了底。

这就是矛盾：现实界里量得出的部分被最优化走到了尽头，而店和店之间剩下的差别，全在量不出的地方——这家店为什么这样做（理念界），做这家店的人是怎样的人（自我界）。最优化这台机器走到了尽头，要么原地空转，要么换一个用法：不再把答案压到同一点，而是在人自己已经定下"要什么"以后，帮人把它做到最好。

也就是说，最优化够不着三界，但是人可以先在三界里定下方向，再让最优化替这个方向干活。这时候的最优化，是在人的三界里成形的，而不是替人的三界做主。这是一种预测，也是本书出路之一（后面第 10 章和第 12 章会讲）。它至今没发生，是因为大多数人还没有被逼到这一步：还有"再压一压价"这条路可以走。

第二格：路径遇到三界（D2・E1），为什么没发生

这一格的难处和上一格不同。路径是人走的，人是能进三界的，所以它不是"够不着"，而是"很少走到"。

回写到三界，要的是跃层：从"会做"跳到"懂"。会做一碗咸豆浆，是前行里的事；懂"为什么一碗豆浆要这样做才对得起吃它的人"，是跃层里的事。前者有猜想、执行、评估，每一步都有反馈，人人知道怎么走。后者要分化、重组、升维，要把自己的做法拆开，再合成新的，没有现成的反馈告诉你走对了没有。

所以大多数人的路径，走着走着就停在了前行和小回写里：做得熟了，改一改，再熟一点。熟是熟了，没有跳。

再看什么矛盾会让它发生。

假设有一天，前行这一段被 AI 全包了：猜想有 AI 给，执行有 AI 做，评估也有 AI 来打分。人在前行里的位置被占满。这时候，一个人如果只会前行，就没有位置了。他面前的矛盾是：会做的位置被占，不会懂的位置又空着。

这个矛盾逼着人往回写和跃层这条路上走：不是比 AI 做得更快，而是比 AI 多懂一层，知道这件事从哪里来，该往哪里去。日常的影子：有了计算器以后，心算的位置被占了，剩下的位置是"知道这个数为什么该是这个数"。会按计算器的人很多，肯停下来问"这个数对不对得上"的人并不多。

这是预测，不是已经发生的事。它至今没发生，是因为前行这条路，现在还有大量位置可以挤，人们还没有被逼出来。设想家里有了电饭煲，看火候的位置被占了，会看火候的人慢慢少下去；偶尔还有人想弄明白"为什么这锅饭今天特别香"，那是少数人在往回写的路上走。（这个日常例子是设想，用来说明"位置被占以后，谁还肯往懂的一层走"。）

第三格：意义遇到能量（D1 · E3），发生了，但不入账

这一格和前两格不一样：它发生了。一位带孩子的母亲的照料，沈师傅对徒弟的陪伴，都是它。问题是它没有入账，所以看起来像没发生。

为什么不入账？因为账本的写法和这一格的东西不对口。现在通行的账，记的是一件一件的产出：做了几件，卖了多少，得了几分。照料的东西，不是一件一件的，是慢慢沉下去的底气和手艺。账记不到它，就不记。《母亲劳动》这一线讲过，这类照料被预先记成了"本分"〔待核〕。记成本分的东西，没有价格，没有名次，也就没有人去争。

这就是为什么能量内卷的出路，至今没成为出路：出路本来就在那里，可是没有人看见它。

再看什么矛盾会让它被看见。

这是全书最关键的一个预测，要标明是预测。它的条件是：当达标的产出被 AI 压到近零价格的时候，在位者会发现，只有 E 的厚度还有溢价。

用一个日常的例子讲一讲。假设菜市场上，青菜因为种得太容易、运得太快，各摊的价钱都压到了同一个很低的点。老何那一摊的青菜，和别家的外表看不出区别，价钱也一样。可是总有一些人专门绕过来，在老何那一摊买。他们说不太清楚为什么，只觉得"他家的菜靠得住"。

这时候，老何发现：自己多年来养的地、养出来的信任，在价钱上没有一分钱的位置，却是别人抢不走的东西。价钱被压平了，这份东西成了唯一还能留下差别的地方。

对在位者来说，这是一个很难受的矛盾：账本上记得出的东西全在贬值，账本上记不出的东西反而最值钱。这个矛盾积累到足够，就会逼着人去问：这笔没入账的东西，怎么才能记下来？第 11 章的"两本账"，就是这个问题的一种回答。

要老实地说一句：这只是预测。它连着全书的第一条证伪条件，原文如下，第 13 章写透，这里只引用，不改写：

> AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。

如果几年之后三格还是没动

没发生的格子，要给自己留一个"错了怎么办"。粗粗地说，这样三条就够了，不要求现在就知道具体怎么检验。

第一格，如果最优化走到底、店与店的差别全被压平以后，大家仍然只会继续压价，没有一个人转去回答"我为什么开"，那么"量不出的部分会逼最优化换用法"这个说法就站不住。

第二格，如果前行的位置被代做占满以后，没有人因此去追问"这个结果为什么对"，反而人人都满足于按按钮，那么"位置被占会逼人去跃层"这个说法站不住。

第三格，如果达标的产出被压到近零以后，在位者的溢价并没有跑到 E 的厚度那一边，而是跑到别的地方，那么"只有 E 的厚度还有溢价"这个说法站不住。

这三条，是本章三个预测各自的粗判据，只说"出现什么大局面，这个预测就错"，不是全书的那两条证伪条件。那两条的写透，在第 13 章。

三格没发生的原因，不是同一种

细看一下，三格"没发生"的原因，其实各不相同，不能混着说。

第一格，是材料不对口：最优化靠数字走路，三界里有两界没有数。

第二格，是路数难走：人是进得去三界的，只是跃层没有现成的反馈，走的人少。

第三格，是账不对口：它发生了，只是账本的写法收不进它。

分清这三种原因，对后面的出路很重要。因为"材料不对口"的问题，改不了材料，只能换用法；"路数难走"的问题，要等前面的路被占满，才有人肯走；"账不对口"的问题，要么改账，要么另开一本账。第 12 章的三条出路，就是按这个次序各管一格。

也是因为这个缘故，本章不在三格里硬填"好东西"。一个硬填的格子，会给人一种错觉，以为只要照着做就能点亮它。可是没发生的格子，要等矛盾积累到位才会亮，硬填只会写出一个假的发生。

平时怎么观察这三格有没有开始动

不做预言，只说几个平常能看的地方。这些都是观察点，不是已经看到的事实。

看第一格，可以看"压到底以后的店"。当一个行业里，大家的价格、菜单、用料都收到了同一个点，再看店主们在做什么：是继续压价，还是开始回答"我这家为什么开"。如果后一类问话多起来，第一格在动。

看第二格，可以看"会做的人"在做什么。当一件事 AI 都能做的时候，有人肯不肯停下来问"这个结果为什么对"。肯问的人多起来，第二格在动。

看第三格，可以看"没有价钱的东西"有没有人开始数。老何那一摊的回头客，一位母亲的照料，沈师傅带出来的徒弟，有没有人开始想办法把它们记下来。有人开始记，第三格就在被看见。

如果几年过去，这三处全都没有动静，价格被压平以后大家还是只会继续压价，这个判断就要重新想。

三格放在一起看

三格各有各的"没发生"，也各有各的"逼它发生的矛盾"。

第一格是现实界里量得出的部分走到了尽头。第二格是前行的位置被占满。第三格是达标的产出被压到近零。三个矛盾有一个共同点：它们都是在"已发生"的那几格被推到极限时，才会出现。

信息那一列越是统一得彻底，越是把人逼到其余几格去。这是本书对出路的基本判断：出路不是从外面带来的，而是从空转自己转到头的地方长出来的。

◆ 四、九格是全书的总图

读到这里，可以退后一步，把九格当地图用。全书的每一章，都落在这张图的某几格上。

前四章是在地图外面站着看。第 1 章问的是为什么人更累，第 2 章看旧的解释为什么够不着，第 3 章用揉面、听水开、看菜新不新三种感觉把 S、D、E 讲通，第 4 章讲精益求精和空转是同一台机器。机器装在哪里？装在最优化遇到能量那一格（D3·E3）。这是整张图的中心。

第 5 章把中心那一格的三个接口摊开：价值、路径、能量，各锁一次，就是三种内卷。第 6 章走价值这个接口，第 7 章走路径这个接口，第 8 章走能量这个接口。三章各讲一个顶点被锁死的样子，也各留下一句出路的预告。

这一章，把三章讲的东西，重新放回九格。放回去以后，看到的是：

- 价值内卷，在中心那一格里转；出路在意义遇到信息那一格；
- 效率内卷，落在最优化遇到信息那一格；出路是最优化放进人的三界里成形，也就是前面说的"最优化遇到三界"那一格要发生；
- 能量内卷，根在路径遇到能量那一格；出路在意义遇到能量那一格。

三个出路，各自指向九格里一个冷清的格子：稀疏的、没发生的、看不见的。

接下来的章节，也都能在图上找到位置。第 10 章走三条线怎样首尾相接，看内卷怎样成了一个圈。第 11 章讲两本账，是在回答意义遇到能量那一格"不入账"的问题。第 12 章讲三条出路，是给三个冷清的格子各指一条路，看它们能不能逐个动起来；能不能真的点亮，是预测，要等第 13 章去检验，不是已经有的结果。第 13 章讲检验和边界，其中有一类行业，整张图的几格根本点不亮，要正面写。第 14 章讲个人、企业、政府、学校，怎样判断自己卡在哪个顶点。

七个三角，在九格里各占一格。

第 5 章讲过七个三角：一个中心，三个问题，三个出路。每个三角从显露、差异序列、纠缠三行里各取一格。如果只看"路怎么走"和"缠着什么"这两个条件，每个三角恰好占九格里的一格。这是本章的一个整理，读法如下。

中心三角（价值·最优化·能量）占的是最优化遇到能量那一格，就是发动机所在。

三个问题三角：标准被回写进人的三界，占的是路径遇到三界那一格；信息统一、比价成了日常，占的是最优化遇到信息那一格；名次抽走能量，占的是路径遇到能量那一格。

三个出路三角：价值由意义来定位，占的是意义遇到信息那一格；AI 的最优化在人的三界里成形，占的是最优化遇到三界那一格；养育，占的是意义遇到能量那一格。

七个三角占了七格。剩下两格，意义遇到三界、路径遇到信息，是同位套占的位置，没有被本书当作主角。其中路径遇到信息那一格，是"已发生"的，作用是解释为什么经验被吸进统一森林。

有一处要说清楚，免得读到这里觉得矛盾。路径遇到三界那一格，在九格表里写的是"未发生"，在问题三角里却是"标准被回写进三界"。两者不冲突：表里说的是人自己的做法、经过自己的跃层，回写到三界，这没发生；三角里说的是别人预设的标准被灌进三界，这发生了。一个是自己长的，一个是灌进去的。

这样一来，九格和七个三角就接上了：九格是静止的条件图，七个三角是图上的七个点。下一章要把其中三个问题点，用箭头连成圈。

九格和前面几章的承重判断，是什么关系。

这一章没有另立判断。前面章节的判断是：内卷是精益求精的空转，三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。九格做的，是把这句话放进九种条件里，逐格检查它成不成立。扫完以后，句子还是那一句，只是现在每一个字都有了落脚的格子：

"空转"，落在最优化遇到能量那一格的分叉上。 "锁死"，落在价值、路径、能量三个接口上。 "回写断了"，落在路径遇到信息和路径遇到能量两格上。 "E 不再增厚"，落在意义遇到能量那一格没有入账上。

九格留给下一章的东西。

九格是一张静止的图。但是内卷是动的：它一圈一圈转，越转越紧。静止的图看不到这个"转"。第 10 章要做的事，是把三个问题格子，也就是三个问题三角，用箭头连起来，看它们怎样首尾相接，成了一个闭环。闭环的意思很简单：你只修其中一个，另外两个会把你拉回来。

拿九格给自己做一次自查。

读者读到这里，可以自己拿九格试一次。找一件自己每天都在做的事，比如写周报、带孩子、备课、做饭。然后问三个问题。

第一，这件事里，最优化在不在转？如果在，它是在压现实界里量得出的东西吗？第二，这件事里，我自己走的路有多少？AI 或别人代走的有多少？回写落在我这儿，还是别处？ 第三，这件事里，有没有一笔没有入账的东西，正在慢慢沉下去？

三个问题答完，大概就知道自己卡在哪个顶点，是尺子、路，还是劲。第 14 章会在这个基础上，给个人、企业、政府与平台、学校各写一套判断办法。九格的自查，不给人打分，也不用来考核别人。

带走的话

内卷不是某一个格子的毛病，是九格里最优化那一行和能量那一列挤满了发生，而意义那一行（出路所在）又稀疏又看不见。没发生的格子，不硬填：要写它为什么没发生，什么矛盾会逼它发生。判断落在显露这一维，条件取"路怎么走"乘"缠着什么"，九格是全书的总图。

小账

本章动的是三个顶点中的哪一个：三个都动了，没有新顶点；出现的新东西是"九句判词"，把同一个判断铺成九种条件下的九种说法，以及三个未发生格子各自的"逼它发生的矛盾"。

本章留下的可检验预测：当达标的产出被 AI 压到近零价格时，在位者中会有人发现只有 E 的厚度还有溢价（这是预测，不是已经发生的事）。这个预测连着全书第一条证伪条件：AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。

第 10 章

三路二阶碰撞：内卷是一个闭环

> 这一章的问题：为什么有的人明明看清了问题，改了一处，过一阵又被拉回原样？
> 因为内卷不是一处坏了，而是三处连成了一个圈。

◆ 一、七个三角的结构

院子里有一棵树。树干只有一根，往上分出三根主枝，每根主枝上再分出两根小枝。数一数：一根树干，三根主枝，六根小枝。

本书的七个三角，就是这样一棵树。

树干是中心三角：价值·最优化·能量（S3·D3·E3）。它就是第 4 章讲的那台发动机：最优化与能量相顶，顶出价值，价值再回写给能量和最优化。内卷和不内卷，都从这根树干上长出来。

三根主枝是三个透镜：价值、最优化、能量。透镜的意思是看问题的角度。每次选一个角度，就能看到三个三角：中心三角，加上这个角度下的两个异位三角。三个透镜共用同一根树干，所以三次看到的中心三角是同一个。

每根主枝上的两根小枝，一根是问题，一根是出路。这样一共七个：

价值这个透镜，看到的问题是：预设的标准，被一路回写进人的理念界、现实界、自我界，最后内化成"人生就该排名"（价值·路径·三界，S3·D2·E1）。出路是：价值由意义来定位，不预设（价值·意义·信息，S3·D1·E2）。

最优化这个透镜，看到的问题是：信息被统一了，对比成了日常，比价成了主场（规范·最优化·信息，S1·D3·E2）。出路是：AI 的最优化，在人的三界里成形；AI 的产出是一件一件的粒子，人的做法是场（模态·最优化·三界，S2·D3·E1）。

能量这个透镜，看到的问题是：名次，也就是对比，把能量抽走（规范·路径·能量，S1·D2·E3）。出路是：养育，意义投入让能量以"场"的方式沉淀（模态·意义·能量，S2·D1·E3）。

（"粒子是一件一件的产出，场是沉淀下来的氛围"，是本书的读法，不是 SDE 的通行定义。）

同一件事，三个透镜各看一遍。

树是抽象的，换成乐乐的志愿时长，再看一遍。

用价值这个透镜看：乐乐做的是好事，可是"善"被量成了小时数。他心里"什么叫做得好"，已经是别人定好的一个数字。这时候，看见的是标准怎样进到他心里。

用最优化这个透镜看：乐乐发现，同样一个小时，换一种选法能多算几个时长；同一个周末，换一种排法能多塞一个场次。他在把"小时数"这件事越做越精，越做越省。这时候，看见的是信息统一以后，比价怎样成了日常，以及他怎样在这把尺子上抠误差。

用能量这个透镜看：乐乐的周末被排满了，下周的作业没有写完的劲了。这时候，看见的是名次怎样抽走能量。

三次看的是同一件事，看到的是三个不同的东西。这就是透镜的用处：不是换了三件事，而是同一件事有三个侧面。每一个侧面单看，都像一个独立的问题；放在一起，才看得出它们是同一台机器的三处故障。

问题三角与出路三角，为什么成对。

每根主枝上有两根小枝，一根问题，一根出路。这不是随手配成对的。

问题小枝，说的是这个透镜下，机器怎样被锁死。出路小枝，说的是同一个透镜下，锁怎样被打开。所以出路不是从问题外面找来的另一件事，而是同一根主枝上的另一根枝。比如价值这根主枝：问题是标准预设了，出路是价值由意义来定。两根小枝都长在"价值怎么来"这个根上，只是方向相反。

读这棵树的三个注意。

第一，三根主枝并不是并列的三个毛病。它们共用一根树干，所以任何一根主枝出了事，树干都会受影响，另外两根主枝也会受影响。

第二，七个三角是侧重对应，不是等号。比如"价值·路径·三界"，说的是以价值为主线，路径和三界同在场，而不是价值就等于路径加三界。

第三，树是理念界里的一幅图。真实的事里，没有一根枝是单独存在的。我们把它画成树，为的是读起来方便。

树干健康的时候，是什么样。

先看树干本身。沈师傅熨裤线的时候，这根树干是健康的：他压低误差、冗余、亏损的做法，与他心里攒着、使出来、存下来的劲相顶，顶出一条好裤线，好裤线又回写：手更稳了，劲更厚了，下一次的起点比这一次高。

注意，健康的树干，并不是没有矛盾。最优化与能量之间，本来就有一股拉扯：要精，就要费劲；要省劲，就容易粗。精益求精的发动机，恰恰是靠这股拉扯在转的。内卷不是拉扯太大，而是这股拉扯顶出来的东西，没有回写到顶它的那个人身上。

为什么树是这个长法，而不是别的长法。

读者会问：九宫里一共有那么多三角，为什么偏偏是这七个？

回答分两层。第一层，同一列的三格连成的三角叫同位套，比如价值·最优化·能量；三格分属三列的叫异位套。同位套容易被已有的说法占住位置，因为别人早就这样讲过；异位套轮着用，更容易看出新东西。本书的中心是同位套，两侧的六根小枝全是异位套。

第二层，三个透镜是怎么选的。精益求精这件事，涉及的是价值（做出来的东西有没有分量）、最优化（做的时候怎样越做越精）、能量（做的时候劲从哪里来、落到哪里去）。选这三个，是因为空转正好就发生在这三处：标准预设了，路被代做了，劲只耗不养。本书选透镜的口径，是"选价值内卷为透镜"，再扩成三个透镜。

所以树的结构，不是凑出来的整齐，而是把三种空转各看了一遍。也正因为如此，如果将来有人发现空转还有第四种锁法，那不是树要加一根枝，而是要先回头看：中心

三角是不是还有一个顶点被漏掉了。树的形状，跟着中心三角走，不跟着我们想列几条走。

这棵树怎么用。

拿到一件具体的事，想用这棵树去读，有三步可走。

第一步，先选一个透镜。问自己：这件事里，最扎眼的是标准、是做法、还是劲？扎眼的那一个，就是起手的透镜。选哪个透镜起手，并没有固定答案，同一件事换一个起手，也能读下去，只是先看到的东西不同。

第二步，看这个透镜下的问题枝。问：这一处，是怎样被锁住的？是尺子预设了，路被代走了，还是劲只耗不养？

第三步，沿着树干，看另外两根主枝有没有同时在动。如果有，说明这件事不是一处故障，而是圈在转。下面几节，就是在做这第三步。

举个小例子。一个人发现自己每天下班后刷各种学习榜单，越刷越焦虑。他先选的透镜是"标准"：这些榜单是谁定的？再看最优化：他有没有把学习本身，越做越像在刷分？最后看能量：他刷完榜单，还有没有劲去想自己究竟要学什么？三步走完，他看到的，已经不是"我不够自律"，而是同一台机器的三个接口。（这是一个泛泛的设想，不指任何一个人。）

为什么从价值这根主枝说起。

讲内卷，常见的说法是从效率讲起，或者从能量、也就是累不累讲起。本书选的起手透镜是价值：先问"他们在争的那个东西，是谁定的"。理由很朴素：不知道尺子是谁定的，就看不出另外两处为什么会被拉着走。所以七个三角里，价值这根主枝是第一根。另外两个透镜，是在这一根的基础上补出来的。

再强调一遍：三个顶点，不是三条枚举。

第 5 章说过，三种内卷不是"我们列出三种"。三角有三个顶点，每个顶点可以被锁死一次，所以是三种。这棵树同样如此：三根主枝，是因为中心三角有三个顶点。如果你的中心三角换成别的，主枝的数目和样子都会变。

树上的枝，什么时候彼此碰上。

一根树上的枝，平时各长各的。风一吹，枝和枝会碰在一起，碰在哪个点上，就会有响声，甚至折断。

三角也一样。平时讲问题，是一枝一枝地讲：这一章讲价值，那一章讲最优化，再一章讲能量。读的人容易以为是三个互相独立的毛病，修一个，别的无关。

可是真实的事里，这几个三角不是各转各的。它们在某些具体的点上会碰在一起。碰上以后，撞出来的东西，是单独哪一个三角都没有的。这就是本章要写的二阶碰撞。

什么叫二阶碰撞。

先说一阶。一阶，是一个三角自己在转：两样东西相顶，推动第三样东西改变，改变的那一样再回写。第 3 章讲过的三原理就是一阶。

二阶，是两个已经各自在转的三角撞在一起，撞出一个双方原来都没有的新东西。

用一个日常的例子讲。设想爸爸爱钓鱼，性子慢，一坐半天；妈妈爱赶集，性子急，专抢最新鲜的东西。两个人各有各的路：爸爸的路是"等"，妈妈的路是"抢"。某个周末，两人一起去了河边。爸爸钓上来几条鱼，妈妈看着就说："这么新鲜，不拿到集上去卖了？"当天傍晚，河边的小路口多了一个小摊，摆的是当天钓的鱼。

碰撞之前，各自是什么：爸爸有鱼，没有买主；妈妈有集市的眼光，没有货。撞在哪一点：河边上的这一桶鱼。撞出了什么：一个当天现钓现卖的小摊。这个摊子既不在爸爸的钓鱼里，也不在妈妈的赶集里，是两条路撞在一起以后新发生的。

只写"爸爸和妈妈合作了"，不算碰撞。碰撞要写清楚三件事：碰撞前各自是什么，撞在哪一点，撞出什么双方原来都没有的。下面几节，每一处碰撞都按这三件事写。

但碰撞不总是撞出好东西。

内卷里的碰撞，撞出的是一个圈。三个问题三角各自在转，转到某些具体的点上，撞在一起，撞出一个让整个事情越转越紧的东西。下一节，就是把这个圈一段一段走出来。

◆ 二、三个问题三角碰撞

乐乐上初三，在刷志愿时长。这件事前面讲过，这里不再重讲，只借他的日子，走一圈。（这一节里的细节，是为了把圈讲清楚而设想的，不是前面章节里发生过的事。）

某天晚上，乐乐妈妈看见儿子在对着手机数小时数，数完叹了口气，又去翻别人的。她没说话。她心里也在算：别的孩子大概攒了多少了。

这是一个很平常的晚上。没有人吵架，没有人受委屈，桌上的饭菜还是热的。可是在这个晚上里，三个三角依次撞了三次。

第一撞：标准的回写，撞上比价

碰撞前，各自是什么。

第一个三角，说的是标准怎样进到人心里（S3·D2·E1）。价值被预设成统一标准：善，就是小时数。这个标准最开始只是外面的一把尺，写在评优的规则里。可是年复一年，孩子按它做，家长按它催，老师按它记，这把尺被一遍遍回写到孩子的三界里：理念界里，他觉得"做好事就该有记录"；现实界里，他的周末被排满；自我界里，他开始想"我是个有多少小时的人"。尺子从外面搬进了心里。

第二个三角，说的是信息怎样被统一，比价怎样成了日常（S1·D3·E2）。当小时数这种数字，大家都用同一个格式记、同一个平台查，一抬手就能比。比较不再是偶尔的事，而是每天的背景。

这两个三角，原本各转各的。前一个是人心里的事，后一个是数字怎样流通的事。

撞在哪一点。

撞在一张全年级的小时数排名表上。（这张表是设想的。）

这张表是信息统一的结果，属于第二个三角。可是表里的数字，在孩子心里已经不只是数字，而是"我有多好"的读数，这是第一个三角的结果。同一个东西，同时是比价的对象，又是自我的读数。

撞出什么，双方原来都没有的。

撞出的是"善的行情"。

只有第一个三角，标准内化了，孩子心里有一个"应该"，但这个"应该"是私人的，会有松动。只有第二个三角，数字统一了，可以比价，但比的是别人的东西，与我心里的善没有关系。两个撞在一起以后，我心里的"应该"和数字的"行情"连成了一件事：我的善，现在有价了，而且天天在涨跌。别人多一个小时，我的行情就跌了一点。

这个"行情"，是单独哪一个三角都没有的。它让每个孩子都变成了自己善的操盘手。

第二撞：比价，撞上能量

碰撞前，各自是什么。

第二个三角（S1·D3·E2）已经是一个成熟的比价场。第三个三角，说的是名次怎样抽走能量（S1·D2·E3）：对比一旦成了日常，人为了不掉名次，只能不断加码，加码要靠劲，劲就被抽走了。

撞在哪一点。

撞在"不能掉下去"这件事上。

乐乐发现自己的行情在跌，他的反应，是周末多排两个志愿时段。这一刻，比价的压力（第二个三角）变成了加码的动作（第三个三角）。两个三角在这个动作上撞在一起。

小吴加班，是同一个形状。他看见别的组的同事下班晚，自己也晚一点，晚了一点又觉得不够，再晚一点。每个人的下班时间都成了行情。

为什么比价不能只是看看。

有人会问：看见差距，不动就是了，为什么一定要加码？

因为比价和一般的"看看"不同。比价是每天都在发生的，而且对面是一群人。你一个人决定不动，要承受的是："我是不是正在被落下"。这个问题的分量，不来自数字本身，而来自第一撞留下的东西——数字已经是"我有多好"的读数了。读数在跌，人就坐不住。

撞出什么。

撞出的是"为了不掉而做的加码"。

这个东西，单独哪一个三角里都没有。比价本身只是看见差距。名次抽能量本身，只是说劲会被用掉。撞在一起，就成了一个循环：差距引出加码，加码耗掉能量，能量薄了，下一次加码更吃力，而差距并没有因此缩小——因为别人也在加。

这里最要紧的一点是：加码是人自己做出来的动作，看上去是主动，是努力。所以人很难觉得自己被困住了。

第三撞：能量变薄，撞回标准

碰撞前，各自是什么。

第三个三角（S1·D2·E3）的结果，是能量变薄。第一个三角（S3·D2·E1）的起点，是现成的标准。

撞在哪一点。

撞在"累了的夜晚"。

一个人白天加了码，晚上没劲了。这时候，要他坐下来想"我到底要什么""这件事对我意味着什么"，是做不到的，想这种事要劲。他最省力的做法，是接着用现成的尺子：别人怎么算，我就怎么算。

乐乐数完小时数那一晚，没有去想"我为什么要帮人"。他想的是"还差几个小时"。想前一个问题要劲，想后一个问题几乎不要劲。

为什么劲薄了，就向现成的尺子靠。

想"我到底要什么"，要动用的是人心里攒着的那一股劲（内能）：要停下来，要不被打断，要容得下半天想不出结果。使出来的劲（动能）已经在白天花完了，存下来的劲（势能）这时又用不上。剩下的只有内能这一点，而内能最先被加班和加码耗掉。

所以不是人不想自己定，而是定要花劲，而劲已经没有了。

撞出什么。

撞出的是"依赖"：能量越薄，越离不开现成的标准。

标准本来只是被预设的，是外面的东西。能量薄了以后，它变成了人的拐杖。人不是被迫用标准，而是自己主动去抓。这时候，第一个三角（标准回写进三界）被加了一道力：不但外面在灌，里面也在要。

换三个熟人，各看一撞

张老师评职称，数的是论文篇数，用的是第一撞的形状。篇数这把尺子早写在评审规则里，是外面的东西；年复一年写、年复一年比，"一年几篇"就成了他看自己的读数，今年两篇，他心里便是个"两篇的人"。哪一年发了几篇、谁高谁低，一张表就排出来，既是评审用的比价表，又是他自己看自己的镜子。凡是有一把预设的尺子、又有一张统一的表的地方，都会撞出"行情"。

小吴的下班时间，是第二撞的影子，几乎不需要谁下命令。没有人规定他几点走，可隔壁组七点还在，他六点走就心里不安；下一周留到七点，隔壁组再晚一点，他也晚一点。每个人的晚都是比出来的，是自愿的，所以谁也怪不到谁头上：十个人都觉得"我只是不想落后"，合起来十个人都比从前晚。第二撞把一个集体的压力拆成了一个个人的主动，每个人都在为自己负责，合起来却没有人负得起责。

苏姐筛简历，是第三撞的影子。设想她连着筛了一个星期，晚上已经没有劲去想"这个岗位到底要什么样的人"，最省力的做法是接着用现成的条件：学历、年限、关键词。这不是偷懒，是劲薄了以后人自然靠向现成的尺子。越累越用尺子，越用尺子越不去想它对不对；尺子越稳，越有人照着它改简历，她收到的越像，就越只能靠尺子分。拆开

看，三件事都正当：用现成条件筛是正当的，累了不再费脑子是人之常情，简历越写越规范也不是错；三件正当的事首尾相接，筛的人和被筛的人就一起被圈住了。

三个撞点，为什么不容易被看见

三个撞点有一个共同的特点：它们都发生在"没人当它是问题"的地方。

排名表，是为了公平；"不能掉下去"，是上进心；累了的夜晚，是一个人休息的时间。这三处，每一处都有一个正当的名字，没有人会说"这是内卷"。

所以内卷很难被一次看清。你问一个人"你觉得自己在内卷吗"，他会说"我只是在努力"。他说得没错。他在努力，努力是真的。只是努力的发动机，被锁在了一个圈里。

这也是为什么本书要用九格、用三个三角去读它：不是为了把简单的事说复杂，而是因为这件事的每一环都有一个很体面的名字，不拆开，看不见。

一圈，要走多久

这个圈转一周要多久，没有固定答案，因为它在不同的尺度上同时转。

在一个晚上里，它可以转一小圈：看排名，心慌，加一点码，累，想不动，更盯着排名。

在一个学期里，它转一个中圈：学期初定下的尺子，学期末变成了孩子对自己的看法，下学期又从这个看法出发。

在一个人的前半生里，它转一个大圈：从小被排名，长大了觉得"人生就该排名"，自己做了老板、做了家长，再把同一把尺子递给下一代。

三个圈套在一起转，这是为什么内卷看上去那么稳，一个人今天醒悟了，明天还会被大圈的惯性带回去。小圈提醒他"别比了"，中圈又把新学期的尺子递到他手上，大圈里的家人、同学、同事，每个人手里都拿着那一把尺子。他一个人松手，别人的手还握着，松了的这一下，常常被当成"我是不是掉队了"。

撞出来的东西，为什么回不去

还有一点，需要在圈合上之前说一说。

每一撞撞出来的东西，是撞之前没有的。"善的行情"撞出来以后，乐乐就很难再回到没有行情的时候。他可以说"我不在乎"，但他一旦看过那张表，那张表就在他的三界里留下了痕迹。

这也是二阶碰撞和一阶不一样的地方。一阶里，一个三角自己转，转坏了，把那一处修好，大致可以回去。二阶里，撞出了一个新东西，这个新东西自己会转，回不到撞之前。所以内卷一旦形成，光靠"别比了"这样的话，很难停下来。

三撞对照读一遍

三撞放在一起，用同一套问法再读一遍，会看得更清楚。

第一撞，碰撞前是"心里的标准"和"流通的数字"，撞在排名表上，撞出"善的行情"。

第二撞，碰撞前是"比价的压力"和"名次抽能量"，撞在"不能掉下去"上，撞出"为不掉而加码"。

第三撞，碰撞前是"变薄的能量"和"现成的标准"，撞在累了的夜晚，撞出"依赖"。

三个撞出来的东西，有一个共同点：每一个，都是一个人看起来在主动做的事。给善定价是主动的，加码是主动的，抓现成的尺子也是主动的。内卷之所以难停，一半是因为每一步都像是自己的选择。这一半，是圈最结实的地方：外面没有一个人在推，推的力气，是每个人自己出的。

圈合上了

三次撞，合在一起，是这样一个圈：

标准进到人心里（S3·D2·E1）→ 信息统一，比价成日常（S1·D3·E2）→ 名次抽走能量（S1·D2·E3）→ 能量变薄 → 更依赖标准，回到起点。

注意看每一个箭头。每一撞的结果，都是下一个三角的起点。第一撞的"善的行情"，是第二撞里加码的原因；第二撞的"加码"，是第三撞里变薄的原因；第三撞的"依赖"，是第一撞里标准回写的新动力。

所以它是一个圈，不是一条线。一条线走到头，会停；一个圈走到头，又从头开始，而且每转一圈，比上一圈更紧。

要标明：闭环是本书的推论。本书没有拿到整个社会的数据去证明这个圈，是依据三个三角各自的结构，推出它们首尾可以相接。这个推论可以被检验，检验靠全书的第二条证伪条件，原文如下，第 13 章写透，这里只引用，不改写：

> 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

AI 来了，圈转得更快。

圈本来就有，AI 让它转得更快。我们把三处分别看。

在标准那一处：AI 让"达标的真善美"可以无限供给。小时数可以刷得更多，文章可以写得更工整，图可以做得更好看。标准只能越抬越高（第 6 章细讲）。

在比价那一处：AI 让信息统一得更彻底。以前统一要靠人去填表，现在统一是自动的。

在能量那一处：AI 让加码变得更容易，也变得更必要。别人用 AI 多做了一份，你不用就落下了。

这几处加起来，圈转一周的时间缩短了。这是推论，也要标明。

换成每天的日子，再看 AI 加速的三处

前面说 AI 让圈转得更快，这里换成每天的日子，各举一个。

标准那一处：乐乐的一段服务感想，原来要花他半个晚上，现在有工具一分钟就能给出一段更通顺的。通顺的感想多了，"通顺"就不再是特点，评语只好往更细处挑。

比价那一处：柳巷早餐街上的十家店，原来要靠熟客口口相传才知道哪家便宜，现在屏幕一划，十家一起摆出来。十家用同一个 AI，算出来的价也越来越接近。

能量那一处：小吴原来一天做三份材料，现在工具帮他一天能做五份。他不是更轻松了，而是别人也做五份，他不做五份就落后了。

三处各自都是小事，合起来，就是圈转得更快。上面这些都是设想的日子，用来帮助理解。

为什么叫"三路"

最后解释一下这个名字。

"三路"，是说有三条路各自在转，路与路之间有三个撞点。第一撞的点是排名表，第二撞的点是"不能掉下去"，第三撞的点是累了的夜晚。三个点都是日常里天天经过的地方，不是什么大场面。

内卷的难处正在这里：它不发生在一个大场面，而是发生在三个天天路过的小地方，每一个地方单看，都不严重。

◆ 三、为什么只修一个会被拉回

柳巷街口的凳子上，有人听完乐乐妈妈的叹气，说了一句：圈既然是圈，那就在哪里砍断一处，不就行了？这句话很多人都会说，说得也有道理。圈讲完了，这个问题自然跟着来：只在圈上砍断一处，不就行了吗？（这一幕是设想的，用来引出问题。）

本书的回答是：砍断一处，圈会从另外两处把那一处接回去。下面用三个日常的例子，各讲一遍。三个例子都是设想的。这一节不评价哪种做法该不该做，也不替谁表态，只看一件事：只动一个三角，另外两个三角怎样把它拉回原样。

先交代一个读法：每个例子都问同样三件事。动的是哪一处，动了有没有一点效果，另外两处怎样把它拉回来。

例一：十家早餐店商量统一不降价

柳巷早餐街上的十家店，被价格逼得喘不过气。某天他们碰头，商量出一个办法：价钱谁也不降，每天各自只做定额的量，做完就收摊。（这是第 1 章讲过的"限产"那条路，这里换成一个具体的场面。）

这个办法动的是哪一处？是比价那一处（S1·D3·E2）：价格不降，比价就没有地方下手了。

头一个星期，街上很平静。价钱稳住了，大家松了口气。

然后，慢慢出现几个变化。有一家发现，价钱不能降，但可以多送：买豆浆送一小碟咸菜，买包子送一碗小米粥。这不叫降价，所以没有违反约定。另一家想，既然量是定额的，那就比谁起得早，凌晨三点开火，占住最早出门的那批人。还有一家，把定额做得又大又足，一个包子顶别家一个半。

这些变化，是从另外两处拉回来的。

从标准那一处拉：十家店的人心里，那把尺子还在。"别家的客人比我多，就是我不行"，这句话没有被约定改掉。价格被钉住了，尺子就换了个地方继续量：谁的客人多，谁的小菜足，谁起得早。名次（S1）还在，只是比的东西换了。

从能量那一处拉：既然比的是起得早、料得足，那么抽走的就是人的劲。大家起得越来越早，料越来越足，价钱没变，成本却在涨，每个人都更累。价钱表面上是稳的，实际上变相降了，而且是用人的觉换的。

十家店商量的约定，动了一个三角，另外两个三角把力气导向了别的出口。价格那一处是修好了，圈却没断：标准（名次的尺子）和能量（人的劲）两处，一直在转。

要说清楚的是：这个例子不是说限产不对。它只说明一件事：只动比价这一处，另两处会把压力拉到别的地方去。

例一的后半段：约定怎样松动。

这样的约定，往往不是一下子垮的，而是一点一点松的。

第一家送咸菜的店，生意稍微好了一点。另外九家看在眼里，不能不跟：你送咸菜，我送茶叶蛋。再过一阵，有人起得更早，有人把定额悄悄加了一成，没有人说破。

这时候，约定还在，嘴上没有人违约，可是约定要管的东西——大家的负担——已经没有人管得着了。负担从价钱这一头，挪到了料、时间、觉这几头。这几头，约定里没有写，也很难写进去：送多少算多，起多早算早，没有一把统一的尺子可以量。

所以，约定越想把一切都钉死，越容易逼出新的变形。这不是哪家店不守信用，而是三个三角还在转：尺子在，名次在，劲在被抽。

例二：只改记账

再看乐乐的学校。设想学校发现，用小时数记志愿服务，把善变成了数字，孩子们都在刷时长。于是决定改记账的办法：不再记小时数，改成每次服务之后，孩子写一段话，老师读完，留一句评语。

这个办法动的是哪一处？是标准那一处（S3·D2·E1）。它想把"善就是小时数"这把尺子换掉。（这和《谁在给善记账》说的"德在账上"相近：学校制度里，善被名次化〔待核〕。）

这一步有没有用？有一点用。小时数那种纯粹的刷法，确实少了。

可是过一阵，另外两处把它拉了回来。

从比价那一处拉：一段话写得好不好，也可以比。班里的人很快发现，哪几种话老师爱看，哪几种句式显得"真诚"。AI 把这一步变得很容易：一段"有感悟的话"，一分钟就可以写出来，而且写得比孩子自己写的更像。"达标的真"被无限供给，新的尺子又立起来了。老师的评语成了新的名次，尽管不写数字。

从能量那一处拉：写一段话比数小时更费劲，所以孩子更累。而累的结果，是更想找现成的写法。劲少了，就更依赖标准。

这个例子里，改记账动对了地方：标准确实需要改。但是只改记账，没有改比价、没有改能量，所以新的账本很快被旧的圈接管。

这里还有一层。记账本身就是一个陷阱：只要账本是一个统一的账本，里面记的就是一件一件的东西，一件一件的东西就可以比。养育那一类沉在底下的东西，更是进不了账。所以本书后面要谈的，不只是"怎么改账"，而是"另开一本账"。那是第 11 章的事。

例三：只加培训

第三个例子，是公司给全员加培训。设想阿凯所在的公司，发现大家用 AI 写代码都不太熟，于是安排了一轮培训，教怎样更快地用 AI。

这个办法动的是哪一处？是最优化那一处（S1·D3·E2 一侧）：人的熟练度提上去了。例一管的是比价的结果（价格），例三管的是人用 AI 的熟练度，两者都落在同一个三角上，着力点不同，所以被拉回的路径看上去也有些相近。（这是第 1 章讲的"全员培训提速"那条路，这里换成一个具体场面。）

培训之后，大家确实更快了。

然后，另外两处把它拉了回来。

从标准那一处拉：大家都更快了，"快"就成了新的底线。交付一个功能原来要三天，现在一天，一天就成了标准。标准被抬高了，没有人因为快而轻松。

从能量那一处拉：培训本身要占时间，往往占在下班以后；跟上标准要加码，加码要耗劲。培训提速，等于给圈上了一道油。

这个例子里，培训本身没有错。快一点总比慢一点好。但是只加培训，等于只把最优化那一处推得更快，而另外两处没有任何松动。圈转得更快，比从前更紧。

三个例子，各被哪一处拉回

三个例子放在一起，看被拉回的路径，会更清楚。

例一，动的是比价那一处，被标准那一处和能量那一处拉回：尺子换了个地方继续量，劲被抽到了起早和加料上。

例二，动的是标准那一处，被比价那一处和能量那一处拉回：新的尺子一出来，又有了统一的信息可以比；写一段话比数小时更费劲，劲更薄了。

例三，动的是最优化那一处，被标准那一处和能量那一处拉回：快成了新的底线，培训又占去了下班后的劲。

三个例子里，被拉回的路径各不相同，但有一条是共同的：总有一处是能量。能量这一处，最不起眼，最不会被写进办法里，却总是那个被抽走的、被挤占的。这是本书把能量放在第三根主枝、又把"E 才是被忽略的那一维"放在第 2 章末尾的原因。

有人会问：那就三个一起修，不是更难吗

更难，是真的。但这里要分清"一起修"的意思。

一起修，不是同一天把三件事全办完。一个人，一个小店，一间诊所，都做不到。一起修的意思是，每动一处，要同时看另外两处会怎样反应，并且提前给它们留好出口。

比如陈师傅想用 AI 省时间（动最优化那一处）。他同时要想两件事：省下的时间，是不是又会被"再多做一份"吃掉？他自己心里的那把尺子，是不是已经定了？提前把这两件事想好，再动 AI，跟不想就动，结果不一样。

所以"三个同时"，更接近一种看法：动任何一处之前，先看见圈。至于先动哪一处，后动哪一处，怎样排时序和优先，第 12 章的 12.4 专门写。

还有一点要老实交代：本书没有证明"三个同时动"就一定有效。它只是推出：只动一个，大概率会被拉回。要不要真的相信，等第 13 章的检验。

例三的另一半：培训班里的小林

培训这条路，还有一个个人的版本。小林为了让简历改得更好，报了一个培训班，学怎样用 AI 把简历改得更准。

课上得不错，他的简历确实更像样了。可是同一个班上有很多人，课后大家交出的简历，样子都更像了。苏姐那一头，也在用 AI 筛，筛的条件跟着变。小林的改进被对手的改进抵消了，他的劲花在了课上和课后，自己的"我到底想做什么"却一直没有时间想。

这个例子里，培训动的是最优化那一处，而且动得很好。可是尺子没动，劲没养，改进变成了又一轮的加码。（这一段是设想的。）

例二的另一个版本：把照料记上账

记账这件事，还有一个反方向的版本，值得放在这里对照。

设想有人觉得，一位带孩子的母亲每天做的事，一直没人记，太不公平，于是想办法把这些照料记上账，按小时数计。（这一段是设想，不评价该不该这样记，只看记了之后会怎样。）

动的还是记账那一处。起初，看起来有道理：没人看见的东西，现在有了数字。

可是照料一旦按小时数入了账，就会变成可比较的东西。这位母亲，今天记了几小时，别的母亲记了几小时，数字一排，对比就来了。照料原本是沉在底下的东西，现在被拉到了一把统一的尺子上。比价那一处开始转，名次随之而来。而为了不掉名次，有人开始把本来不该计时的事也计上。

这个例子说明，记账不是越记越好。哪些东西进同一本账，哪些要另开一本，是要想清楚的。第 11 章要讲的，正是这个问题。

三个例子的共同样子

三个例子有一个共同的样子：

- 每一个办法，都精准地动了圈上的一处；
- 动对了，也确实有一点效果；
- 然后，圈上另外两处，把压力引向别的出口。

所以"被拉回"，不是办法不好，而是办法只够着了圈的三分之一。

这里要补一句："只修一个会被拉回"，不是说"什么都别做"。它的意思是，做的时候要看得见圈，知道自己动的是哪一处，另外两处会怎样反应。第 12 章讲三条出路要同时站住，原因就在这里。

这是本书的第二条证伪条件

闭环这个说法，是可以被推翻的。推翻它的办法，就是全书的第二条证伪条件，原文如下，第 13 章会正面写透，这里只引用，不改写：

> 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

本书不认为三个例子已经证明了闭环。它们只是日常里的影子，用来说明"圈"是什么意思。真正的检验，要靠在一个单位里，把三处分别动、分别不动，看结果。第 11 章和第 13 章会给出一个最小的设计。

◆ 四、三个出路三角碰撞

问题是一个圈，出路是不是也是一个圈?

本书的推论是：是。三个出路三角，也首尾相接。不同的是，问题的圈越转越紧，出路的圈越转越厚。这个说法同样要标明：它是推论，不是已经被检验的事实。

这一节用老陈豆浆做线索。（老陈豆浆是第 12 章的主例，这里只借来走一圈，不展开他的故事，细节也是设想的。）

陈师傅的咸豆浆，是奶奶的味道。设想有这么一个清晨，他在灶前，三个出路三角依次撞了三次。

第一撞：意义定位，撞上 AI 的最优化

碰撞前，各自是什么。

第一个出路三角，说的是价值由意义来定位，不预设（S3·D1·E2）。陈师傅卖的是奶奶的味道，所以什么叫"一碗好咸豆浆"，由他自己的来路来定，不去问别人家是怎么标的。

第二个出路三角，说的是 AI 的最优化，在人的三界里成形（S2·D3·E1）。AI 是个很会把误差、冗余、亏损压到底的工具：备多少料、哪天该多做、怎样少浪费。

这两个东西，原本各有各的用处。前者是方向，后者是工具。

撞在哪一点。

撞在"一碗咸豆浆的做法"上。

陈师傅用 AI 算备料和损耗，这是最优化在转。但是他不让 AI 来定"这碗咸豆浆应该是什么味道"，这一条是他自己定的，来自他奶奶，是理念界和自我界里的东西。AI 读不到这两界，所以它只能在他划好的范围里干活。

撞出什么，双方原来都没有的。

撞出的是一种"被意义牵着的最优化"。

只有意义定位，没有最优化，陈师傅会累死：每一天的损耗、浪费都要自己扛。只有最优化，没有意义，大家用同一个 AI，会把咸豆浆压到全街统一的"最优配方"。撞在一起，AI 做了该它做的，压低浪费，而压的方向由陈师傅划定。

（按本书的读法：AI 做出来的是一碗一碗的粒子，陈师傅的做法是场。粒子谁都做得出来，场不是。）

第二撞：最优化，撞上养育

碰撞前，各自是什么。

第二个出路三角（S2·D3·E1）的结果，是 AI 把最优化的活干了，人腾出了手。第三个出路三角（S2·D1·E3），说的是养育：意义投入，让能量以场的方式沉淀。

撞在哪一点。

撞在"省下来的时间"上。

AI 帮陈师傅省下了算账、盘货的时间。这些时间去哪儿？有两个去处。

一个去处，是再多卖一点，再多开一家，再多做一份外卖，也就是继续加码。这是回到内卷的路：省下的时间，被标准重新吃掉。

另一个去处，是拿去带徒弟，拿去试一种新的咸豆浆，拿去陪孩子。这是养育的路。

撞出什么。

撞出的是"省下来的时间，不是用来多做，而是用来养"。

这个想法，单独哪一个出路三角里都没有。只有最优化，省下的时间没有去处，很容易流回加码。只有养育，没有最优化帮着省时间，养育的时间要从睡眠里扣，养不下去。两样撞在一起，才有了一个新的用法：最优化负责让出时间，养育负责接住时间。

这里要留心一点：这并不是一个自动发生的结果。省下的时间流向哪边，取决于第一撞里意义有没有定好。意义没定好，时间就会流回标准那一边。

第三撞：养育，撞回意义

碰撞前，各自是什么。

第三个出路三角（S2·D1·E3），结果是能量养厚了。第一个出路三角（S3·D1·E2）的起点，是意义来定位价值。

撞在哪一点。

撞在"有底气"上。

一个人的能量养厚了，他手上就有存货：手艺、判断、回头客、徒弟。有了存货，他对"我要做什么样的东西"就不那么慌。别人降价，他不一定要跟。别人的榜单，他可以不去看。

撞出什么。

撞出的是"敢定自己的意义"。

意义本来要靠人自己来定，但是定意义要有底气。一个劲耗光的人，只能抓现成的标准。一个劲养厚的人，才敢说："我这碗咸豆浆就是这样做的。"这份敢，是养出来的，不是喊出来的。

换沈师傅，再走一圈

陈师傅是做吃食的。换一个手艺人，沈师傅，圈同样能转。

沈师傅熨裤线，从来不是为了一张榜。什么叫一条好裤线，是他自己这些年的手上功夫定的：线要直，布不能亮，穿的人坐下去不起褶。这是意义在定价值。

假设有一台机器，能帮他把熨斗的温度和压力调到刚好。他可以接受，因为那是最优化，不碰"好裤线是什么"这个判断。机器把误差压低，他手上少出几次废品。这是 AI 的最优化，听着他的意义在干活。

省下来的废品和返工的时间，他没有用来多接几件活，而是用来站在案板前，看着徒弟自己摸。徒弟熨坏了一条，他不急着接过去，等着他看出哪里不对。这是养育。

几年之后，徒弟的手稳了，沈师傅不用时时盯着，他自己的手艺也因为要说清楚"为什么这样"，而更清楚了。他更敢说"我这家的裤线就是这个样子"。

这是出路的圈转了一周。每一环都没有惊天动地的事，都是日常的小动作。（这一段是设想，用来说明圈怎么转，不是说沈师傅真这样做过。）

问题的圈和出路的圈，共用同一张九格图

回头看第 9 章的九格，会发现一件有意思的事：问题的圈与出路的圈，用的是同一张图。

问题的圈经过的格子：路径遇到三界（标准的回写，D2·E1）、最优化遇到信息（比价，D3·E2）、路径遇到能量（名次抽能量，D2·E3）。出路的圈经过的格子：意义遇到信息（价值由意义定位，D1·E2）、最优化遇到三界（最优化在人的三界里成形，D3·E1）、意义遇到能量（养育，D1·E3）。

对照着看：问题的圈，有两格落在路径那一行，一格落在最优化那一行；出路的圈，有两格落在意义那一行，一格也落在最优化那一行。两个圈没有共用任何一格，却画在同一张九格图上，共用中心那一台发动机，也就是最优化遇到能量的那一格（D3·E3）。同一台机器，接在问题的圈上就空转，接在出路的圈上就越做越厚。

一位带孩子的母亲，出路的圈怎么转

出路的圈不只是手艺人的事。一位带孩子的母亲，同样可以转。

她心里清楚，这个孩子要长成什么样，不是班级排名定的，是她和孩子一起看出来的：能自己想事，能在不顺的时候缓得过来。这是意义在定价值。

她用手机里的工具查资料、排日程，把能交给工具的事交出去，这是最优化听意义的。

省下来的傍晚，她不再补第二份习题，而是坐下来，听孩子讲今天的事，不追问，不评价。这是养育，沉下去的是孩子的底气，也是她自己的劲。

日子长了，她更敢对旁人的"别人家孩子"说一句"我们家有我们家的路"。这份敢，是养出来的。（这是设想的一天，不是对任何人的评价。）

如果第一撞没发生

出路的圈有一个特点：它的第一撞最关键。意义若没有定好，第二撞的最优化就没有方向，第三撞的养育也找不到接住的人。

设想陈师傅没有定好"咸豆浆是奶奶的味道"这件事。他一边用 AI 算备料，一边看着隔壁的价目表，AI 给出的"最优配方"和隔壁越来越像。省下的时间，他拿去多开一个窗口卖外卖。这时候，出路的圈在第一撞就断了，退回了问题的圈。

所以出路的起点，是意义。其余两处，是意义站住以后才有的事。

出路的圈，从哪里起

问题的圈，不需要谁启动，它是顺着惯性自己转的。出路的圈，要有人先动手，才会转。

那么从哪里起？本书的看法是，哪一处最容易下手，就从哪一处起。但是有两个提醒。

第一个提醒：从意义起，最稳，也最难。稳，是因为意义定了，AI 的最优化和养育都有了方向。难，是因为意义要自己想，没有现成答案可抄。

第二个提醒：从最优化起，最容易，也最危险。容易，是因为 AI 随手可得。危险，是因为没有意义牵着，最优化只会把人推向统一的最优。

至于从养育起，要有人保护这段时间不被挤占，这往往不是一个人能办到的，要看他所在的地方让不让。

这三条，是看法，不是规定。

出路的圈，最容易断在哪一撞

问题的圈，每一撞都往紧里走；出路的圈，每一撞都得有人去接。

最容易断的，是第二撞：省下的时间，被谁接住。

省出来的时间，没有名字，没有人认领。它最容易的去向，是被标准重新吃掉：多接一单，多做一份。这样出路的圈就在第二撞断了，圈子回到了问题的圈。

要接住它，需要事先有人说：这段时间，是留给养的。说这句话的人，可能是老板自己，可能是一个团队的头，可能是一个家长。说了，这段时间才有名字。

这也是第 11 章要另开一本账的原因之一：没有一本账记着这段时间，它就没有名字。

出路的圈

三次撞，合成这样一个圈：

价值由意义来定位（S3·D1·E2）→ AI 的最优化在人的三界里成形（S2·D3·E1）→ 养育，能量沉淀（S2·D1·E3）→ 能量变厚 → 更敢自己定意义，回到起点。

对照一下问题的圈：问题的圈是"标准→比价→抽能量→更依赖标准"，出路的圈是"意义→最优化听意义的→养能量→更敢定意义"。两个圈，画在同一张九格图上，转的方向相反。

为什么出路也要同时站住。

问题的圈，砍一处会被拉回。出路的圈，起一处也会被拉垮。

假设陈师傅只做了第一件事：只讲意义，不用 AI。他每天算账、盘货，累到没有时间养，几个月后他的意义也撑不下去，他会重新去看别人的榜。假设他只做第二件事：只用 AI 省时间，没有定好意义。省下的时间，就会被标准吃掉。假设他只做第三件事：只养，不用 AI，养的时间从睡眠里挤。

所以三条出路，要同时站住。怎样同时，先后次序怎样排，是第 12 章的 12.4 要写的事。这里只记一句：出路不是三选一，是三条腿。

不做政策表态。

这一节写的是一个老板怎样看、怎样做。它不是给任何政府或平台提的建议，也不替学校、企业规定该怎样办。第 14 章讲政府与平台时，只写看法与做法：别把标准预设成统一榜单，仅此而已。

出路的圈，平时看哪里

出路的圈有没有在转，平时有三处可看，都是日常里看得见的地方。

看意义那一处：这家店、这个人，能不能用一句自己的话，说清楚自己做的是什么，而不是引别人的标准。

看最优化那一处：AI 省出来的活，是在替他守住方向，还是在把他推向和别人一样的做法。

看养育那一处：有没有一段时间，是明明可以多赚、却被留下来带徒弟、陪孩子、试新东西的。

三处里有两处以上没有，圈多半没有转起来。这是看法，不是考核，也不用来给谁打分。

出路的圈，也是推论

最后再提醒一次。出路的圈，和问题的圈一样，是本书的推论。依据是三个出路三角各自的结构。能不能真的转起来，要靠第 13 章的检验。

如果一个单位把三个顶点都打开了，E 账的指数（初稿，单位待校准）却没有加厚的迹象，这个圈的说法就要重新想。这只是看清自己做法的一个读数，不用来给人打分排名。

◆ 五、候选典范：解锁三个顶点

把前面几节合起来，可以回答一个更大的问题：面对内卷，到底该用什么眼光去看。

"典范"，在这里的意思很朴素：一套看事情的办法，加上一套做事情的办法。旧的办法有两种。一种说：既然内卷是竞争太多，就想办法少竞争，比如限产。一种说：既然内卷是人不够强，就想办法让人更强，比如培训。这两种办法的共同前提，第 1 章说过：竞争必然发生在统一的尺子上。

本书提出的，是一个"候选典范"。叫"候选"，是因为它还没有经过检验，是本书的推论，不是已经站稳的结论。它的内容，可以压成一句话：

> 不问怎样在统一的尺子上卷赢，也不问怎样不卷，而是问：三个顶点是不是都开着，回写落在谁的 E 里。

这句话里有三个"开着"，对应三个顶点各解一把锁。

解价值的锁：价值不预设。不先问"市面上的标准是什么"，先问"我做的这件事，它的意义是什么"，让价值由意义来定位（S3·D1·E2）。陈师傅的咸豆浆是一个样子。

解路径的锁：路自己走。AI 做最优化，人做意义。最优化是 AI 最擅长的，让它去做；"往哪里去""什么叫对"，留给人自己（S2·D3·E1）。郑医生先判断，再校对，是一个样子。

解能量的锁：劲要养。养育期要受保护，在位者要退场。让能量以场的方式沉淀下来（S2·D1·E3）。沈师傅带徒弟、一位带孩子的母亲的照料，是两个样子。

三把锁，对应三个顶点；三个顶点，对应一台发动机。解开以后，同一台机器，转出来的不再是空转，而是越做越厚。

这个候选典范，有什么新处。

它的新，不在于哪一条建议没人说过。限产、培训、改记账，每一样都有人说过。新在于：它把这三样放进了同一个圈里看，指出只动一个会被另外两个拉回，要三个同时解。这个"同时"，是旧办法里没有的。

候选典范，要怎样才算站住。

一个候选典范站不站得住，不看它说得多顺，而看它敢不敢被推翻。本书给了两条，原文如下，都写在第 13 章，这里只引用，不改写：

> AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。
> 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

由这两条来检验这一章的所有推论。

三种看法，并排放一下。

面对同一条早餐街，三种看法会问三个不同的问题。

限产的看法问：怎样让竞争少一点？

培训的看法问：怎样让每个人更强一点？

本书的看法问：三个顶点是不是都开着？回写落在谁的 E 里？

前两个问题，都默认了尺子是对的，只是想在尺子上换一个位置。第三个问题，是问尺子本身是怎么来的，劲落到了哪里。三个问题，没有一个是错的，只是它们够得着的范围不一样。

它可能错在哪里。

两处。

一处，是闭环这个说法本身。闭环这个说法，靠的是第二条证伪条件（见上）：只修三个顶点之一就能根治内卷，则闭环之说错。

另一处，是出路所依赖的前提：有些行业，没法谱系化。一吨钢，一立方米自来水，不管谁来做，都是同一个东西。这样的行业，三个顶点怎么解，第 13 章要正面写，不回避。

这个候选典范，不是什么。

它不是一张药方。本书没有说"照着做，内卷就好了"。它只说：先看见圈，再决定动哪里。

它不是对谁的要求。老板、老师、家长、医生，都只是被借来讲清楚圈怎么转的人，不是被点名要改的人。

它也不是对政策的表态。哪些该由制度来管，哪些该由个人来选，本书不替任何人下判断。本书只写看法与做法：一个人、一间店、一间诊所，在自己够得着的范围里，能怎样看，能怎样动。

最后，它不适用于所有行业。有些东西，没法在人的 E 里养出差别。那一类，第 13 章单独写。

从这里往后。

第 11 章讲两本账：怎样把养出来的东西，另开一本账记下来。第 12 章讲三条出路，怎样同时站住。第 13 章讲检验和边界。第 14 章讲个人、企业、政府与平台、学校各自怎样用这个看法。

> **带走的话**
>
> 内卷是三个问题三角首尾相接成的圈：标准进心、比价成日常、名次抽走能量，能量越薄越依赖标准。只修一个会被另外两个拉回，原因是圈上每一个环节的结果，都是下一个环节的起点。出路也是一个圈，要三个顶点同时解锁。闭环与候选典范，都是本书的推论，等待检验。

小账

本章动了三个顶点中的哪一个：三个都动了；出现的新概念是"二阶碰撞"（两个已经在转的三角，撞在一个具体的点上，撞出双方原来都没有的东西）、问题的圈、出路的圈，以及"候选典范"。

本章留下的可检验预测：在一个单位里，只动三个顶点中的一个（比如只改记账），一段时间后，会出现新的统一榜单，把旧榜单的作用接过去。若没有出现，闭环的说法需要重新想。

第 11 章

两本账

> 这一章的问题：一个人、一家店、一间诊所，到底怎么知道自己的"厚度"在长，还是在变薄？现在的账本只记做出来了多少，没有一页记"被找到了多少"。

◆ 一、S 账：产出为什么要变成公共底座

这一节先看第一本账：产出账。

我们回到第 7 章里的那间社区诊所。请你站在前台，看一眼墙上贴的东西。

靠门的墙上，贴着一张每周更新的纸，上面是每位医生这一周接诊的人次，还有每个人次大约花了几分钟。前台的姑娘每周五下班前打印一张，贴上去，下周一撕下来换新的。这张纸，是诊所里唯一一本"人人看得见的账"。

假设，在用上那个问诊助手之前，一位医生一天接诊三十人次；用上以后，同样的钟点里，可以接到四十人次。再假设，隔壁两条街上另外三家诊所也都用上了同一个助手，也都从三十涨到了四十。你会看到，这张纸上的数字整体抬了一截，抬完之后，谁也没有因此多出什么。因为每家都抬了。挂号费没有跟着涨，反倒有人为了抢客人降了几块钱。四十人次，成了新的"正常"。

这件事，第 1 章的早餐街已经演过一遍，第 7 章的简历战争又演过一遍，我们不再重讲过程，只拿它当这一节的起点：一件一件做出来的东西，只要大家用的是同一台机器，它的价钱就会往下掉，掉到靠近"白送"。

先把话说清楚，这里有一个推论，我要标明它是推论。

本书的推论是：AI 把"达标的产出"压到近零，这是一个方向，不是一个已经完成的事实。有的产出压得快，有的压得慢，有的行业根本压不动（第 13 章会正面写这些行业）。我们说"近零"，说的是方向和趋势，不是说今天每样东西都已经不要钱。

沿着这个方向往前想，有一件事越来越清楚：产出这本账，它的性质变了。

以前，一件产出记在谁名下，谁就有一份进账。做出一份简历，做出一份病历记录，做出一份备课教案，做出一段能跑的代码，每一份都是一件东西，每一件东西都有个市价。市价高，说明稀缺；市价低，说明满街都是。账本的作用，是告诉你：你今天做出的东西，在市场上值多少。

现在，达标的那一档产出，满街都是了。所谓"达标"，就是合乎已经定好的那个标准。标准是公开的，机器读得懂，机器做得出，做得又快又齐整。一个人再勤快，做出的达标产出，也做不过机器，更压不过机器的价钱。

这时候，产出账的位置就变了。它不再是"我值多少"的账，而变成了一块底板：大家都站在上面，谁也不因为站在上面而更值钱。就像一条马路，修好以后，所有人都能走；你走得再快，也不能因为"走了马路"向别人收钱。马路是公共的。你的价值，要在马路之外的地方去找。

这就是这一节的说法：S 账记的是一件一件的产出，按市价记；AI 把它压到近零以后，它成了公共底座，不再是衡量一个人厚薄的账。

读到这里，你可能有一点不甘心。你会说：难道我做出来的东西，就不算数了吗？我熬夜写出来的东西，难道不值钱？

别急，不是不算数。分两层来看。

第一层，S 账依然要记，而且要老老实实地记。诊所要知道这周接了多少人次，面馆要知道这个月卖了多少碗，老师要知道这学期批了多少份作业。这些数字是诊所、面馆、学校的"地基尺寸"：地基不够，上面什么也盖不了。一个人如果产出连底板都够不着，他连站上这条马路的资格都没有。所以，S 账是必须的，只是它不再说明"谁更厚"。

第二层，S 账有一个性质，我们要看清：它只认一件一件的东西。一份记录，写完了就是写完了；一碗面，端走了就是端走了。账本上那一格记的是"这件东西做出来了，按市价是多少"，至于做的人在做的时候用了多少自己的判断，做完以后他自己长了什么，账本一概不问。

这正是它会变成公共底座的原因。一件东西，只要被做成了统一的样子，它是谁做的就不重要了。机器做的和人做的，在账上是同一行字。当机器做得更快更便宜，那一行字上的价钱，自然跟着往下走。

回到诊所。方医生和郑医生，用的是同一个助手，在 S 账上，他们几乎是一个人：接诊人次差不多，每个人次的记录齐整程度差不多，开出的单子样子也差不多。如果只看墙上那张纸，你看不出他们两个有什么不同。

可是，第 7 章讲过，这两位医生做事的方式并不一样：方医生照着助手给出的单子往下走，郑医生先自己判断一遍，再拿助手校对。从 S 账看，这两种做法的区别，被抹平了。同样的产出，同样的市价，同样的一行字。

这就是为什么，只有 S 账是不够的。两种完全不同的做法，在同一本账上，写出来一模一样。账本看不见差别，人也就容易看不见差别，渐渐地，连做的人自己也忘了差别。大家的注意力，全都落在那张纸上的数字——人次、分钟、满意度打分——这些全是产出账上的读数。

再往下看一层。这本账还有一个毛病，是它和第 6 章讲过的"名次"联在一起的。S 账天然是可以排名的：数字可以从大排到小，一件一件可以数。于是，S 账一旦成了衡量一个人的唯一账，就会把人推向去抢它的名次，去抢"比别人再多一点、再快一点"。这个方向，在第 4 章里叫空转：发动机照转，转的却是原地。

所以，把 S 账的位置摆对，是这一章的第一步。摆对的意思是三句话：

第一，S 账要记，它记的是地基尺寸，是"够不够格站上来"。

第二，S 账不再回答"谁更厚"，因为 AI 已经把它压成了大家共有的底板。

第三，你要是还想知道"谁更厚"，得另开一本账。

这个"另开一本账"的念头，并不是我们现在才有的。第 10 章的 10.4 留下了一个问题：解锁三个顶点以后，怎么知道真的解开了？第 8 章的 8.4 和结尾又留下一个问题：养育这件事，为什么至今发生了却不入账？这两个问题，是同一个问题的两头。养育之所

以不入账，正是因为现有的账本只有 S 账这一本——它只记一件一件的产出，养育留下的不是一件东西，是一个人身上慢慢厚起来的那一层，S 账的格子装不下它。

这里需要说明一句，免得你误会。我们并不是说，S 账该被废掉，也不是要劝谁去"轻视产出"。产出永远要做，而且要做好。我们说的只是：当产出可以被统一的机器大规模地、便宜地做出来，产出就从"区分人"的东西，降成了"让人站上来"的东西。而区分人的那个东西，在别处。

在哪里？在下一节要讲的第二本账里。

底座变厚，不是坏消息。

读到这里，有一种读法是消沉的：既然产出的价钱要往下掉，那人是不是越来越不值钱了？我想把这个读法拆开看。

先看价钱掉的过程。它大致有三步，每一步都很平常。第一步，大家用同一台机器，做出来的东西样子越来越像。第二步，样子像了，买的人就分不出你和别人，于是只好比价。第三步，比价比到最后，谁也赚不到什么，价钱贴着成本走，而成本靠近零。这个过程，早餐街上走过，简历战争里走过，没有人是被谁欺负了，是机器和市场合起来做的一件事。

再看底座变厚以后，站在上面的人得到了什么。以前，要把一份记录写得齐整，要花半小时；现在几分钟。省下来的时间和力气，是真的省下来了。如果这些省下来的东西，被再投进去抢更高的名次，那就是第 4 章讲的空转；如果它们能被投到别的地方，比如多想一步，多听一句，底座变厚就是一件好事。底座本身不坏，坏的是把底座当成了赛场。

还有一层要说清楚，也是推论，我标明：产出并不是每一样都会掉价。有些产出里，缠着做的人的特征，别人拿同一台机器也做不出来，这样的东西，价钱未必往下走。可是，它为什么还能保住价钱？恰恰因为它不只是一件产出，它背后连着做的人的厚度。换句话说，还能溢价的那一部分，已经不属于 S 账了，它在另一本账上。这个想法，是下一节开账的起点，也是第 13 章要正面检验的东西，这里只提出，不下结论。

最后，还有一个很实际的问题：底座谁来维护，怎么维护？这是管理与制度的问题，本书不作政策表态，也不给任何人提建议。我们在这里只做一件事：把 S 账的位置标明，它是地基尺寸，不是人的厚薄。

S 账不问的三件事。

为了让这一节的话落得更实，我把 S 账"不问"的东西，直接列出来。它不问三件事。

它不问，这件东西是谁做的。同一行字，机器写的和人写的，在账上没有区别。

它不问，做的时候用了多少自己的判断。先想一遍再做，和照着单子做，做出来若是一样的，就是一样的一行。

它不问，做完以后，做的人自己变了没有。今天做了三十个人次，明天做了三十个人次，账上是同样的三十，至于做的人是比昨天厚了一点，还是比昨天薄了一点，账上没有这一格。

这三件它不问的事，恰好是下一本账要问的。不问，不是它的错，是它的性质：一本按市价记一件一件东西的账，只能问东西。要问人，得另有一本。

在那之前，再看一个小小的画面，帮你把这一节收住。

诊所后门有一只饮水机，水桶换得很勤，没有人会记"今天谁喝了几杯水"。喝水这件事，大家共用，不记账，也不分高下。倒是前台那张人次表，每周都有人盯着看。如果有一天，诊所里的每一样东西都像那桶水一样好找、好拿、不必记账，那张纸上的数字，也就不会再有人盯着看了。AI 压低的是所有"可以像水一样被统一供给"的东西。能像水一样被供给的，就变成底座；不能像水一样被供给的，才需要另开一本账来看。

下一节，我们就来开这本账。

◆ 二、E 账：外显回写 ÷ 意义投入

周三上午，诊所里来了一位老人。他没有排号，先走到前台，问了一句："郑医生今天坐不坐？"

前台姑娘翻了翻排班表，说坐，下午两点以后。老人说，那我下午来。他没有问"今天哪位医生有空""随便谁都行"，他问的是一个名字。

在墙上那张人次表里，这位老人下午来看病，会被记成一个人次，加在郑医生名下，和任何一个随机排到郑医生的人次，是同一行字。可是在前台姑娘的心里，这两种人次不是一回事。她说不清为什么，但她知道：有人是被排到的，有人是找来的。

被排到的，是产出账的事；被找来的，是另一本账的事。这一节，我们就来给"被找来的"开一本账。

先说它记什么。

上一节说，S 账记的是一件一件做出来的东西。E 账记的不是东西，是一个人的"厚"：他做事的方式，在做的过程里，一次次被回写，沉淀成了他自己身上的特征，这些特征缠在他的理念、他面对的现实、他对自己的看法之中，成了一层别人替代不了的东西。这层东西，就是第 2 章末尾说的，被旧解释忽略的那一维。

这一层东西，有一个麻烦：它是虚的，看不见。这是 SDE 的口径，本书当作前提使用，不在这里展开辩护：理念界、自我界里缠着的那些东西，一台机器是读不到的，你自己也没法拿尺子去量。

那怎么办？看不见的东西，不是完全没有脚印。

一个人的做法厚起来了，会在外面落下几种脚印。有人专门来找他，不找别人，这叫指名。有人用过一次，下次还来，这叫复购。有人用过以后，把他说给别人听，别人也来了，这叫转介绍。这三种脚印，都是在外面看得见、数得出的。它们不是厚本身，是厚落在外面的痕迹。

用一句话把这个想法说出来：E 账不去量那层看不见的厚，它去数那层厚在外面落下的脚印，叫"外显"；再问一句，这些脚印，是用多少自己的判断换来的。

这一句里有两个东西：脚印（外显的回写），和换这些脚印所付出的自己（意义投入）。

再说它为什么是一个比值。

假设有一家小店，这个月指名的客人比上个月多了。你能说这家店的厚度在长吗？不一定。也许它换了一个更好记的店名，也许门口多了一块亮堂的招牌，也许旁边一家店关门了，客人没处去。这些都能让"指名"变多，却不一定是店主自己的做法厚了。

所以，只数脚印，不够。要再问：这些脚印，是不是一个人用自己的判断换来的？假如脚印涨了，而这个人的自己没有投进去，那涨起来的东西，多半是别的原因抬上去的，不是他的厚。

于是有了这个比值。本书把它写成：

> E 账指数（初稿，单位待校准）＝（指名＋复购＋转介绍占比的增量）÷ 自主决策占比

分子是脚印的增量：指名、复购、转介绍这三种占比，比上一段时间多了多少。分母是自主决策占比：这段时间里，一个人在关键的判断上，有多少是自己先做出来的，而不是照着机器的结果走的。

我要在这里钉一颗钉子。这个指数是未经校准的初稿。它的单位是什么，一个数值是 0.3 还是 3 说明什么，三个占比怎么加、怎么权衡，现在都没有定。每次它在本章出现，我都会写上"初稿，单位待校准"，提醒你，也提醒我自己：它是一个想法的第一次落笔，不是一把量过的尺子。11.6 节会专门讲，怎样用一间诊所的最小设计，去校准它的单位。

这个比值，应该怎么读？

比值的读法，容易读反，我先把方向讲清楚。

分母是"自己的判断投进去多少"。一个人自主决策占比高，说明他在关键处自己拿了主意，投入多；占比低，说明大部分是机器或别人代做的，投入少。分子是"外面落下多少脚印"。

那么，E 账指数（初稿，单位待校准）的意思是：每投进去一分自己的判断，换回了多少被找到的增量。它问的是投入和回写对不对得上。

三种常见的读数，可以帮你理解它。第一种，投进去多，脚印也涨得多：自己的判断在回写，E 在厚，这是我们盼望看到的。第二种，投进去多，脚印不涨：自己做了很多判断，没有人因此来找，这个读数提醒的是——这些判断也许没有落到别人用得着的地方，或者还太早，沉淀要时间。第三种，投进去很少，脚印却涨了：这时要小心，涨起来的可能是别的东西，比如换了招牌，比如旁边关了一家。

这里要说一个读数上的陷阱。比值的分母如果很小，数字会被放得很大。一个几乎完全由机器代做的人，只要多来了几个客人，他的 E 账指数（初稿，单位待校准）就会显得很高。这不是他厚，是分母太小。所以，这个数不能单看比值，要把分子和分母分开放在一起看。这是初稿的一个已知毛病，单位校准时要先解决它。

再说"粒子"和"场"。

现在可以说一个本书的读法，它帮你把两本账的性质分开想。

S 账记的是一件一件的产出，按市价，像一颗一颗的粒子。你可以数它，可以称它，可以把它放在两家店之间比价。E 账记的是另一种东西：一个人被找到的氛围，回头客的那一片，一个名字在街坊里慢慢传开的那一层。它不是一颗一颗的，它弥漫在一片地方，你很难说清哪一颗是它。像一间屋子的气氛：有的时候是某个人一次具体的发火，有的时候是他一进门全屋的人都放低了声音，后者就是"场"的样子。

"S 账是粒子，E 账是场"，是本书的读法。我要标明这一点：这是为了帮读者把两本账分开想而作的读法，它借了粒子、波、场这三种模态里的两种，来对应两本账的性质。它不是一条已经被验证的定理，也不是 SDE 九宫里的固定对应。它的用处只有一个：提醒你，一件一件的东西好数，一片一片的氛围难数，所以两本账的记法不同。

把这个读法用在诊所上：方医生和郑医生，在 S 账上是两排一样的粒子，接诊多少、记录多齐整，都差不多。在 E 账上，他们是两片不同的场：有人专门来找郑医生，这片场里有一种"来这里是为了让他看一看"的味道；有人是被排到方医生，这片场更淡一些。我们能看到的，是场边上落下的几粒指名、复购和转介绍的脚印。

这本账里的"回写"，指的是什么？

第 3 章讲过，回写是全书的主轴。两维相顶，推动第三维改变，被改变的那一维再写回相顶的两维。放在诊所里，具体是怎么回事?

郑医生在看助手给出的结果之前，先自己想了一遍，心里有了一个倾向。这是他自己的判断，和助手给出的东西顶在一起：有时对上，有时对不上。对不上的时候，他要停下来想，是自己漏了，还是助手漏了。这个"停下来想"，就是两边在顶。顶撞推动他下一次看人、问人、想事情的方式改变一点。这一点改变，回写进他自己的做法里，成了他明天的起点。

这样做上一年，郑医生的做法里，攒下了一层东西：他对来这间诊所的这些街坊，对他们的说话方式，对他们容易漏掉不说的事，有了一份自己的心得。这层东西，是在他的理念、他面对的现实、他的自我感里一起缠出来的。街坊们没法说出来这是什么，但会觉得"找他，心里踏实"。这就是场。

相比之下，方医生照单走，结果回写进去的东西，去了哪里?

这里有一个推论，我要标明是推论：当判断是机器代做的，被改变的那一维写回的地方，是机器那一边的统一模型，而不是方医生自己的做法。方医生每天做的活不比郑医生少，但他做完以后，自己身上长的东西少。这个推论是本书的，不是实测的结论；它要靠本章后面设计的观察去检验，也可能被检验推翻。

脚印怎样反过来，喂养下一轮。

说到这里，要补上一个容易漏掉的环节。脚印不只是厚的"结果"，它还会反过来，成为下一轮变厚的原料。

设想郑医生的做法厚了一点，来找他的人多了一点。来找他的人，通常是熟面孔，他们说话时会省掉很多开头，会直接讲那些不容易说出口的小事。这些小事，是郑医生下一次先想一遍时最需要的原料。原料多了，他的第一反应更贴着这群人，校对时被助手纠正的地方更少，也更有价值。这样，他的做法又厚一点，找他的人又多一点。这是一个往上走的圈。

反过来看空转的圈。方医生照单走，来的人是被排到的，彼此是陌生面孔，每个人都要重新交代一遍，他从中得到的东西很少；他做得再快，这些东西也没有沉在他身上。他唯一能增加的，是人次。人次一多，他更忙，更没有余地先想一遍，更依赖单子。这是一个往下走的圈。

这两个圈，是本书里同一台机器的两种转法。一种转出回写，一种转出空转。E 账要看的，就是你此刻在转哪一个圈。注意，这里说的是倾向，不是命运：方医生可以随时改，郑医生也可能松懈。圈是可以换的，这也是下一节设计里，要让方医生自愿改做法的原因。

外显和回写，各是什么，不要混。

"外显回写"这个词，包含两件事，容易混，分开说。

回写，是发生在人身上的事：先想的那一顶，推动做法变形，变形的做法写回他自己，成为他的底子。这是内部的、虚的，没法直接看。

外显，是回写留在外面的痕迹：别人因此走过来。这是外部的、实的，可以数。

所以，E 账数的是外显，问的是回写。数错了不要紧，数出来的只是线索；把外显当成回写本身，才是真的错。比如，脚印多了，不等于他厚；脚印少了，也不等于他薄。线索只是线索。它的好处是：它让一件原本只能凭感觉说的事，第一次有了可以对照的东西。

它不是口碑，也不是星级。

有人会问，这和口碑、星级评价有什么不同？

星级是别人对一次服务打的分，是留在纸面上的态度。E 账数的是人用脚走出来的路，是行为，不是态度。口碑是传出去的话，E 账里的转介绍和它接近，但只数"因为这句话真的走过来的人"，不数传出去的话本身。态度和行为常常不一致：有的人嘴上说好，从不再来；有的人什么也不说，每次都来。E 账更信后者。

这本账有三条边界，必须写在这里。

第一，E 账只用于看清自己的做法。它是一面镜子，不是一张成绩单。一个人拿它照自己，问"我最近的做法有没有在变厚"，这是它的用处。

第二，读数不进考核。不论是诊所、店铺、公司还是学校，任何人的 E 账读数，都不应该被拿去当作评价别人的依据，不拿去算奖金，不拿去定去留。原因不只是不公平，还有一个更实在的原因：一旦读数进了考核，人们就会去追读数，而不是去追厚。追读数，是追着水珠跑，我们在第 4 章已经看过这条路的尽头。

第三，不用它给人打分排名。把不同的人的 E 账放在一张表里，从高排到低，这件事我们不做，也不鼓励别人做。每个人的场不一样，土壤不一样，一块土壤通常只有一种树，把不同的树放在一把尺子上量，量的是尺子，不是树。

最后，要把这一节和第 4 章的"水珠"分开说，免得读混。

第 4 章说，名次、价格是水珠，是空转在显示层露出来的症状。这一节说，指名、复购、转介绍是脚印，是厚落在外面的痕迹。两者都是"外面看得见的数字"，可它们来自不同的地方：名次是把人拉在同一把尺子上比出来的，对比的结果；指名是人自己走过来找的，被找到的结果。前者抽走能量，后者正是能量沉淀下来后落在外面的样子。所以，同样是数字，一边是病症，一边是线索，要看它从哪里来。

这一节讲了总的想法：两本账，一粒一场，一个按市价，一个数脚印，一个问"做出了什么"，一个问"长出了什么"。接下来的两节，我们把比值拆开，一节看分子，一节看分母。

◆ 三、分子：指名、复购、转介绍

诊所前台的抽屉里，多了一个小本子。

这是前台姑娘自己想出来的做法，没有人要求她。她发现，每天总有几个人进门先问"某某医生在不在"，她就在小本子上画一道杠。又过了几天，她多画了两栏：一栏是"以前来过、这回自己又来的"，一栏是"听别人说了来的"。画到月底，她数了数，也不知道这些数字有什么用，只觉得比墙上那张人次表有意思。

这一节，我们就是要把这个小本子，认认真真地讲一遍：它记的是什么，怎么记，怎么算，又有哪些地方容易用歪。

先说三种脚印，各自是什么。

指名，是一个人进门以前，心里已经有了一个名字。他不是来"看病"，他是来"找某某"。判断指名，不用猜心思，只看一个事实：他是不是先说了名字。前台姑娘问一句"您找哪位"，对方答了名字，就算指名。

复购，是一个人用过一次以后，自己决定再来。"复购"这个词听起来像做生意，用在诊所里有点别扭，但意思是准的：再来这件事，是他自己选的。这里要特别分清一件事：医生按治疗安排请他回来复查，这是安排，不算复购；他自己想起了这里、自己走进来，才算。诊所里这两种情况分得开：看预约单上是"医嘱复诊"，还是"自己挂的号"。

转介绍，是一个人是听别人说的才来的。前台随口问一句"您是怎么知道我们的"，对方答"我邻居说这里的医生仔细"，就算一条。这一栏最难记全，因为很多人懒得说，所以它天然偏少，数字只能当作"至少有这么多"。

这三种脚印，有一个共同点：它们都是别人用脚投的票。不是填问卷，不是打星，不是点赞，是人真的走了过来。点赞很便宜，走过来贵：要花时间，要出门，有时还要付钱。越贵的投票，越不容易是随手给的。这是它们比"满意度打分"更适合做脚印的原因。

再说怎么算。

在这里，我们只用假设的数字，帮你看清算法，不是在说哪家诊所真的是这样。

假设上个月，郑医生接了 600 个人次，其中 90 个是指名来的。指名占比是 90 ÷ 600，就是 15%。这个月，他接了 620 个人次，其中 112 个是指名来的，占比是 112 ÷ 620，约 18%。占比的增量，约 3 个百分点。

用占比，不用个数，是因为总人次会变。如果只看个数，从 90 到 112，涨了二十几个，可能只是这个月客人多了。占比把总量的变化拿掉了，问的是：在所有来的人里，找名字的比例有没有往上走。

复购和转介绍，也这样算。假设复购占比从 20% 到 22%，转介绍占比从 6% 到 8%，那么，三个占比的增量分别是 3、2、2 个百分点。这三个数怎么合在一起？本书的初稿暂时把三个增量加起来，得 7 个百分点，作为 E 账指数（初稿，单位待校准）的分子。但是，要注意：三者加起来，本身就是一个待校准的选择。有人也许认为指名比转介绍更重，该加权；有人认为同一个人既是复购又是指名，会数两遍，应该先去重。这些都是初稿没有定下来的地方，留给 11.6 节去校准。

这里还要多说一个细节，是关于"增量"的。我们看的是增量，不是水平。一个人 40% 的客人是指名来的，另一个人只有 5%，这两个水平差别很大，但我们不拿它们互相比。我们只拿一个人和他自己的上一段时间比。原因有二：一是每块土壤不同，一家开了二十年的老店和一间刚开的新店，水平没法比；二是 E 账的用处，是让一个人看清自己的做法在往哪里走，水平只是起点，增量才是方向。

增量的节奏也要有耐心。三种脚印落下的快慢不同。指名最快，一次满意就能传开一个名字；复购要等人再次需要，慢一些；转介绍最慢，一个人要先觉得好，再愿意开口，别人还要听进去，再走过来。所以，别指望一个月就看出什么，也别因为某个月没动就灰心。看趋势，不看某一格。

三条判定的小规矩。

数的时候，容易在边上犯难，所以前台姑娘后来自己定了三条小规矩，我替她记在这里，仍然是构想。

一个人进门时说了名字，又恰好是自己再来的，记一条"指名"，不再另记"再来"；先记最前面发生的那一种，这样同一个人次不会被数两遍。这是她随手定的办法，不一定最好，是否合适，要等 11.6 的校准来回答。

一个人说不清是怎么知道这里的，就不记转介绍，宁可少记，不去猜。少记的坏处是数字偏小，好处是记下来的每一条都站得住。

一个人是家人陪着来的，替别人挂号的，按挂号的那个人说的算，不追问。追问就成了盘查，来的人会不舒服，这本账也就开始变味。

到月底，她把三栏的数加一加，除以当月的总人次，得到三个占比，写在本子的最后一页。她没有去想这三个占比该怎样合成一个数，她只是把它们和上个月的并排看了看。这个朴素的动作，就是分子的全部：画杠，除以总数，和自己上个月比一比。

再说怎么外显得干净一点。

前台的小本子是个好开头，但要让它变得可靠，有几件事要注意。

记的时候，只记一个动作，不记任何内容。比如"指名一条""自己再来一条""听人说一条"，就够了。不记这个人是谁，不记他为什么来，不记任何和病情有关的字。这既是为了保护来的人，也是为了这本账不被用歪：账一旦记了谁、记了什么，就容易变成评头论足的材料。

记的时候，不去追问、不去诱导。如果前台为了让数字好看，每个人都问"您是不是我们医生的老病号"，那记下来的就不是脚印，是问法。让它自然地发生，没问出来就是没问出来。

记的时候，用同样的口径，坚持一段时间。今天这样记，明天那样记，数字就没法比了。哪怕口径粗糙，只要前后一致，增量就是有意义的；口径一变，增量就成了口径的变化。

三种脚印放在一起，怎么读。

三种脚印，不只是要加起来看，还要看它们之间的搭配。下面几种搭配，是读法的举例，不是结论，每一种都只是一个值得去问的问题。

指名占比在涨，复购占比不涨。这可能是名字传开了，来试一试的人多，但试过以后没有人自己再来。值得问的是：试过之后，哪里没有接住？

复购占比在涨，指名占比不涨。这可能是人们喜欢这间诊所，但并不认某一个人。这在一间多人的诊所里是常见的。值得问的是：这份厚，是不是属于这间诊所的流程和氛围，而不是某个人的做法？

转介绍涨得比另外两样快。这常常说明有一批人，把这里当成可以推荐给别人的地方。值得问的是：他们推荐的理由，是什么？这是一个不能靠数字回答，只能靠和人聊一聊来回答的问题，而聊的时候，仍然不记名字、不记内容。

三样一起平着不动。这很正常，大多数时候就是这样。不必焦虑。E 账不是用来制造焦虑的，它是用来在长长的时间里，偶尔照一照。

这三个数字，怎样容易被用歪。

最后讲误用。这部分很要紧，因为一个数字越有用，越容易被用歪。

第一种误用：把脚印当成广告效果去追。假设有人发现指名占比可以靠做活动抬高，比如送一份小礼物、办一次免费活动，来的人说"是冲着他来的"。这样抬上去的指名，是买来的，不是长出来的。判断的办法很朴素：把活动停掉，数字还在不在？如果停掉就回落，那它记录的是活动，不是厚。

第二种误用：熟人拉熟人。一个人让亲戚朋友都说"我是冲着他来的"，凑出一个指名占比。这种做法，数字好看，对他自己的做法没有任何回写，既骗不了别人，最后也骗不了自己。这也是为什么，这本账要只用来看自己：自己骗自己没有意义。

第三种误用：小样本的大惊小怪。假设一个月里只有 20 个人次，其中指名 5 个，占比 25%；下个月 20 个人次，指名 3 个，占比 15%。这十个百分点的"下跌"，只是少了两个人。样本太小，数字跳来跳去，没有意义。所以，在人次很少的地方，要把几个月合在一起看，不要因为一次波动做任何判断。

第四种误用：把指名低当成"不好"。一位刚来的新医生，没有人认识，指名当然少。一位在偏门科室的医生，本来来的人就少，找名字的更少。指名占比低，可能只是时间还没到，或者土壤本来就薄。拿它做"不行"的证据，是对这个数字的最大委屈。

第五种误用：把"好说话"当成"厚"。有一种人，很会让人舒服，说话好听，态度温和，客人愿意再来、愿意介绍朋友。这可能是真的厚，也可能只是第 6 章说过的"达标的美"：一种已经被标准化了的亲切，一套说法，谁学都会。脚印本身分不出这两者。怎么

分？回到分母：这种亲切里，有多少是他自己的判断做出来的？如果换一个人，用同一套话术，也能得到同样的脚印，那它多半不是他的 E，而是话术的 S。

第六种误用，也是最危险的一种：把这三个数字摆进考核表。一旦分子成了谁的绩效，人们就会去做数字，不再去做事。指名占比会成为一场表演，复购会变成催人回来，转介绍会变成"帮我写一句好评"。到那时，脚印不再是脚印，它们变成了新的水珠，整个账本也就坏了。这一条，我们前面已经说了，这里再说一遍：读数不进考核，不用来给人打分排名。

这一节想让你带走的，是一个很小的做法：

找一个本子，记三种动作，坚持下去，只和自己比，不拿它去评别人。前台姑娘做的，就是这件事。她没有算什么比值，也没有想过什么理论，她只是发现，有的人是被排到的，有的人是找来的，把这个差别记了下来。

分子讲完了。脚印是别人用脚投的票，我们数的是占比的增量，只和自己比。可是，脚印多，并不一定说明这个人用了自己的判断。要把这一层问清楚，就要看分母。

◆ 四、分母：自主决策占比

郑医生的桌角，压着一叠裁得整整齐齐的小纸条，每张只有手掌的一半大。

他用这些纸条的方式，说出来很简单。每遇到一个要拿主意的地方，他先在纸条上随手画一个记号，表示"我心里先有了一个倾向"，然后才去看助手给出的东西。画的时候，不写内容，只画一个小圈。看完助手的东西，如果他改了主意，就在小圈旁边再添一小笔。下班的时候，他数一下：今天有多少个要拿主意的地方，其中多少个先画了圈。

这些纸条，不交给任何人，也不贴在墙上。它们只在他自己的抽屉里躺着。月底，他看一眼数字，再把纸条扔掉。

这一节，我们就讲这个分母。

先说它是什么。

分母叫"自主决策占比"。意思是：在一段工作里，那些真正要拿主意的地方，有多大比例，是你先自己拿了主意，然后才去参考别的东西，而不是等着别人（或者机器）把主意递到你手上。

这里有三个词要抠一抠。

"要拿主意的地方"，不是每一个动作。一次接诊里，敲键盘、点按钮、翻页，都不算。算的是那些走到岔路口、必须选一边的时刻。比如，要不要再多问一句；要不要把话说得重一点；要不要请对方过几天再来一趟。诊所里这样的时刻，一个人次里少则一两个，多则四五个，不同的活儿不一样。在这里，我们只数"岔路口"的个数，不碰任何一个岔路口里的具体内容，也不对任何一个选择作对错判断。

"先"，是这个分母的关键字。自主决策占比问的不是"最后的结果是不是你的主意"，而是"谁先动的"。因为最后的结果，经常两边是一样的。方医生照单开方，和郑医生自己想一遍再校对，最后写出来的东西，可能一模一样。分别只在顺序：一个是先接，一个是先想。

"占比"，是那些岔路口里，先自己想的次数，除以总的岔路口数。假设郑医生某一周有 40 个岔路口，其中 28 个先画了圈，占比是 70%；假设方医生同一周有 40 个，其中 4 个，占比是 10%。我要重申：这是构想的数字，只为了让你看清怎么算。

再说为什么拿它当分母。

回头看前面一节的比值：分子是脚印的增量，分母是"用了多少自己"。

这个"自己"，在 SDE 的说法里，是意义投入：一个人在做一件事时，投进去多少他自己的创造、自由和幸福。这是个又大又虚的东西，没法直接量。我们现在要找一个外面看得见、数得出的替身。

自主决策占比，就是这个替身。注意，我说的是替身，不是等于。意义投入比自主决策占比要大得多：一个人先想一遍，不一定就投入了意义；有人先想了，想的只是照老办法。但反过来，如果一个人几乎从来没有先自己想，他的意义投入多半也很低——因

为意义投入是有地方落脚的，它落脚的地方就是那些要拿主意的时刻。所以，自主决策占比是意义投入的一个必要条件的外显，不是它的全部。

为什么偏偏盯着"先"字？这里有本书的一个推论，我标明是推论。

第 3 章讲过三原理：一件活，两维相顶，推动第三维改变，被改变的这一维再回写。人先拿了主意，和现实顶一下，这一顶，推动他的做法变形，变了形的做法回写到他自己身上。如果主意是别人（机器）先递过来的，这一顶发生在机器那边，回写写进的是机器的那片统一的森林，不是他自己。所以，分母盯着"先"，是盯着"那一顶是发生在你这边，还是机器那边"。

用在诊所上：郑医生先想，再看助手，两边一顶，顶出的东西写回他自己；方医生先看助手，再照着办，那一顶几乎没有，写回的东西也就少。这就是两位医生在 S 账上一模一样、在 E 账上走向不同的地方。这句话是推论，不是已经被数据证明的事。11.6 要设计的，就是怎样检验它。

两天里的小纸条。

用两天的小纸条，把这件事再落一遍，数字全是构想的。

第一天，郑医生有 5 个岔路口。第一个，他先画了圈，看过助手的结果后，没有改。第二个，先画了圈，看过以后改了一点，在圈旁添了一小笔。第三个，是核对一个固定的日期，他直接交给助手，没有画圈。第四个，先画了圈，没改。第五个，当时很忙，没画圈，直接看了助手的。这一天，5 个岔路口，3 个先画了圈，占比 60%，其中有一处添了一小笔。

第二天，他有 4 个岔路口，4 个都先画了圈，占比 100%。可是，月底他看到这两天的数字，没有觉得第二天"更好"。因为第二天只有 4 个岔路口，而且碰巧都是他很熟的类型。第一天那处添了一小笔的地方，才是他真正想多看一眼的：那一笔，说明他的想法和助手顶了一下，他要想想为什么。

这个小故事想说的是：数字是用来指路的，真正的东西在那一笔上。分母给你一个入口，带你回到那个"顶了一下"的时刻，而不是让你去追求一个漂亮的百分比。

这个分母，不是在反对用 AI。

我必须把这一点写得特别清楚，因为这个分母很容易被读成"少用机器才算好"。

不是。郑医生用助手，而且用得很勤。他的做法是：先想，再让助手校对。校对的时候，助手常常指出他漏掉的地方，这些漏掉的地方，他吸进去，下次就不漏了。助手对他来说是一个好用的对手，不是一个替他走路的拐杖。这个分母量的是谁先动，不是用没用。

如果有人把这个分母读成"我要把 AI 关掉"，那他是把分母当成了目标，又把目标读成了禁令。恰恰相反，AI 把达标的产出压成公共底座，是一件我们应该接受的事，方向前面已经讲了。要问的是：在你自己能拿主意的那些地方，你有没有把主意留给自己。

第 7 章里的孟老师备课，阿凯写代码，都可以拿这个分母来想。孟老师是先自己想这节课要把学生带到哪里，再让工具帮他排材料，还是直接让工具出一份教案，他改改字？阿凯是先自己想这段代码要怎么拆，再让工具补细节，还是把需求扔过去，等结果？这两个问题的答案，数字不同，做法也不同。（这里只回指第 7 章，不再展开。）

怎么算，怎么记。

小纸条是一个好办法，原因是它够便宜。一个记号，几秒钟，不打断工作。如果记账比做事还累，没人会坚持。

记的时候要注意几件事。

只记"先"与"后"，不记内容。内容属于工作本身，也可能涉及别人的隐私，更容易让这本账变成评头论足的材料。

只由本人记，由本人看。别人帮你记，就变成了监视；别人看你的记录，就变成了考核。这一条，和前面讲的一样：E 账只用于看清自己的做法。自己记、自己看，数字才是诚实的，因为没有人需要替它辩解。

记一段时间再看，不看单日。一天里岔路口的个数变化很大，某天碰上难缠的事，先想不过来，被机器带着走，也很正常。看一周、看一个月，才看得出倾向。

这个分母，容易怎么被用歪。

第一种：为了数字而假装先想。如果占比成了目标，人就会在看助手之前随便画个圈，圈画了，其实心里什么也没想。这是形式上的"先"，不是真的"先"。防的办法，还是同一条：这个数不给别人看，不进任何评价，假装的人，只骗了自己。

第二种：以为自己拿主意就一定对。自主决策占比高，只说明你在这些岔路口站过，不说明你站对了。一个人可以很自主地做错事。所以，分母高不是荣誉，分母低也不是罪过，它只是一个事实：这个人的投入落在哪里。对错，是另一本账的事，也不是 E 账要管的。

第三种：把占比往一百推。有人看到 70% 比 40% 好，就想推到 100%。这是不对的。有一些岔路口，本来就是公共底座的活，没必要自己再想一遍，反而是浪费。比如，核对一个日期，查一个固定的规定，这些交给机器，更稳、更快。把所有岔路口都抢着先想，不是自主，是累。所以，这个分母没有"越高越好"的理想值。它的用处，是让你看见：在哪些岔路口，你让出去了，而那些岔路口，是不是恰好是你的厚度该落脚的地方。

第四种：分母过小，把比值放大。这个问题，11.2 已经提过：当分母接近零，分子哪怕只动一点，比值也会冲得很高。所以，在初稿里，我们建议：分母很小的时候，不要看比值，把分子和分母各自摆出来，分开读。至于小到多少算"很小"，这是单位校准要定的事。

第五种：拿不同的工作互相比。一个厨师一天的岔路口，和一个会计一天的岔路口，不是同一种东西，数量不同，轻重也不同。把他们的占比放在一起排高低，没有意义。这一点，和分子里说的"只跟自己比"一样。

第六种，是这个分母本身的一个盲点，我要坦白说出来：习惯不等于判断。有的人，先自己拿主意，拿的是十年前的老办法，想都不用想。这在表面上是"先"，实质上是"没想"。这样的占比，记下来是漂亮的，回写却很少。初稿的分母看不见这一层，这是它的缺陷。怎么补，现在没有答案，留给校准。我宁可把这个缺陷写在明处。

这一节，把分母讲完。

现在，两头都有了：分子是脚印的增量，只和自己比；分母是先自己拿主意的比例，只自己记。两个数合在一起，E 账指数（初稿，单位待校准）才有了一个粗糙的样子。下一节，我们要退一步，看它和另外一个更大的东西是什么关系：本书反复引用的，那个用"获得和投入之比"来说公平的想法。

◆ 五、与意义投入比、公平的关系

有一天，诊所里有人提了一个主意：既然两位医生都在记小本子和小纸条，不如把数字拿出来，并排贴在墙上，让大家看看。

这个主意说得很轻松，说的人也没有恶意。他的理由很朴素：数字摆出来，谁做得好，一目了然，大家也有个参照。

前台姑娘听了，心里却有一点不安，说不上来为什么。她只是觉得，那个小本子是她为了弄明白"有的人是被排到的，有的人是找来的"才画的杠，它的用处，是让她看明白一件事，不是让她拿去评一个人。

她的这点不安，其实指向一个很大的问题：这样一个"获得除以投入"的数，能不能拿来比较人？比较了，公平不公平？

这一节，我们就来回答这个问题，同时说明 E 账和本书引用的一个想法之间的关系。

先把引用的那一句话摆出来。

本书引用《何谓公平？》〔待核〕，只用一句话转述：公平是同一性谱系而非统一性，用"意义获得和投入之比"代替基尼系数。

我只转述这一句，不替那本书展开它的内容。那本书里这句话怎么论证、怎么算、算给谁看，请有兴趣的读者去读那本书。本书只借这句话里的一个形状：获得除以投入。

再说本书借了什么，没借什么。

借的，是形状。E 账指数（初稿，单位待校准）的分子，是 E 厚起来以后落在外面的脚印，可以看作"获得"的外显；分母是自己先拿主意的比例，可以看作"投入"的外显替身。一个除以另一个，样子和"意义获得和投入之比"很像。所以，说 E 账和意义获得投入比"有亲缘"，不过分。

没借的，有三样。

第一，没借它的算法。那本书里的意义获得与意义投入，怎么定义、怎么度量，是那本书的事。本书的分子和分母，是诊所里的三个脚印和一个"先"字，它们是本书为了做一个最小设计而临时凑起来的粗糙的外显，远没有那本书的那个比值厚实。把两者当成同一个东西，是错的。

第二，没借它的用途。这一点最要紧，下面单独讲。

第三，没借它的结论。公平是什么，这个问题在那本书里有它自己的答案。本书不替它下结论，也不用 E 账指数（初稿，单位待校准）去判断哪种分配公平，或者不公平。

所以，回到前台姑娘的不安。能不能把两位医生的数字并排贴在墙上？

不能，而且这样不能，是有理由的。我们按三步来讲。

第一步：为什么看起来可以。

一个比值，除掉了总量。方医生接诊多，郑医生接诊少，总量不同，但比值可以放在一起。这看起来是公平的：不管你做多少，比的是同一个"每份投入换回多少"。

这就是比值的诱惑。它看起来像一把更公平的尺子，不看多少，只看效率。很多时候，人们一看到比值，就想排队。

第二步：为什么其实不行。

这有四层原因，由浅入深。

最浅的一层：两位医生的"土壤"不同。假设郑医生坐诊的时间，多半是上午，来的以附近的老街坊居多；方医生的时间，多半在傍晚，来的以下班路过的人居多。街坊会找

名字，路过的人未必。这样一来，两个人的指名占比，先天就不是在同一块地里长出来的。拿它们去比，比的是地，不是人。

再深一层：两位医生的"分母"，机会不同。假设诊所对方医生的流程管得更紧，他的岔路口，有一半是流程规定好的，他想先自己拿主意，也没有位置。他的自主决策占比低，不是他不愿意，是他没有那些位置。这时候，数字低，不能怪他。

再深一层：这个比值，根本不是在统一的尺子上量出来的。这一点，要回到书里一再讲的区别。本书说过，差异化是在统一的标尺上换位置，谱系是特征在各人的 E 里分了类、能组合、长出新东西。E 账指数（初稿，单位待校准）记的，是每个人自己的 E 的加厚，而每个人的 E 厚的是不同的东西、不同的方向，是各自一条谱系。把不同的谱系放在一把尺子上排名，就是把谱系又拉回统一的标尺，把我们好不容易分开的东西，重新缠到一起。

这里先把"谱系"两个字说清楚。本书的口径是：谱系是特征在各人的 E 里分了类、能组合；E 的三界（理念、现实、自我）是第一层分类。郑医生的"厚"，一部分落在他对这条街的看法里，一部分落在他对街坊实际情况的熟悉里，一部分落在他对自己做事方式的信任里，三层各长各的，又缠在一起。别人学他的话术，学不走这三层。这与引用的那句话接上了：那句话说，公平是"同一性谱系"，不是"统一性"。把它借到本书里，我的读法是（这是本书的读法，不是那本书的原话）：如果一个数是用来看各自谱系怎样加厚的，那它的用处就是让每个人看自己；一旦把它统一成一张排名表，就是在用统一性的办法去处理一个谱系的问题。

最深的一层：一旦排名，数字就会变形。第 4 章讲过名次是水珠，是空转露在表面的症状。把 E 账排名，会立刻变成第二个名次。有了名次，就有人去抢名次，抢名次的办法是做数字，而不是做厚。于是 E 账会很快被我们已经熟悉的力量吃掉：它变成一个新的 S1，新的对比、变化、分布。那时候，本书费力开出来的第二本账，就和第一本账成了一回事。

第三步：那么，这个数怎么用才算公平。

给出三条，都很朴素。

一，只和自己比。同一个人，今年和去年比，这个月和上个月比，用的是同一块地、同一套口径，比的是自己的方向。

二，只自己看。数字属于记的人，别人要看，要由他本人同意，而且只用于一起讨论做法，不用于评价。

三，不进考核，不排名。不管是诊所、店铺、公司还是学校，不把它当作任何奖惩、晋升、淘汰的依据。这一条和前面各节是一回事，这里再写一遍，因为在"公平"这个词出现的地方，最容易有人想"那为了公平，就拿这个数来比一比吧"。越是打着公平的旗号，越要小心。

为什么人们一看到比值，就觉得公平。

还可以多想一层，为什么这个"除以"，让人觉得公平。

因为分母把"你投了多少"算了进去。直接比产出，勤快的人和偷懒的人都在同一个标尺上，大家会觉得不公：我投了十分，你只投了三分，结果一样。比值回应了这种感觉：我们比的是投入换回的。这是它的吸引力，也是它为什么在公平的讨论里受欢迎。

可是，一个比值的公平感，是有条件的。条件是：分子和分母都是准的，都在同一块土壤上量的，而且量的人没有动机去改它们。这三个条件，在一间小诊所里，已经很难满足，放到更大的地方就更难。所以，本书不用它去判断分配，只用它让一个人看自己。

还有一点，我想说得老实：我们对"内卷为什么让人觉得不公平"的一个读法，也与此有关，这是本书的推论。内卷里，人们被放到同一把统一的尺子上，投入十分的人，和投入三分的人，在名次上有时只差一位，投入的差别被尺子抹平了，于是不公平感从这里长出来。如果这个读法对，那么，让投入被看见，是缓解这种感觉的一个方向，而不是把尺子再磨得更细。E 账的分母，就是朝着让投入被看见的方向，迈出的一小步。但这是推论，需要检验，本章后面的设计，只检验其中很窄的一小块。

一个很小的提醒。

写到这里，我想补一句，防止一种常见的读歪。有人读了这一节，会想：既然不能比，那这个数就不用做了。不是这样。不比较，是为了让它保持诚实；做，是为了让一个人每隔一段时间，有一次机会，问自己一个平常很难问的问题：我最近的做法，有没有在变厚？没有这个机会，人们往往只能凭感觉，或者只能看名次。而名次，我们已经知道它是什么。

再用诊所里的一个小场景，把"不能放在一把尺子上"说透。

设想有人坚持要比，把两位医生的指名占比放在一起，发现郑医生高。接下来会发生什么？最可能的是，方医生会想办法"提高指名占比"：多说几句热络的话，多留一个联系方式，让熟人替自己说两句。这些办法，没有一个是在改他的做法，都是在改数字。几个月后，他的数字也许上去了，他的做法一点没变，而他从此知道了，这张表是可以做的。

郑医生也不会好过。他原来先想一遍，是因为这样做让他自己安心；现在这件事被放进了表里，他开始担心哪天数字掉了怎么办。他会不会为了保持数字，把一些本来要慢慢想的地方，换成更容易讨人喜欢的说法？这是有可能的。到那时，两个人都在追同一个读数，两个人的做法，反倒越来越像。

这个小场景是构想，没有哪家诊所真的这样发生。但它说明了一件事：谱系之所以是谱系，是因为各人长各人的；一旦被放进统一的尺子，各人就会往尺子的方向长，谱系被压成了差异化，在同一个标尺上换位置，一被模仿就没了。所以，不放，是在保护这本账的用处。

还要承认几个限度。

写到这里，我不想让你以为，E 账指数（初稿，单位待校准）已经很完整了。它有几个明显的限度，我写在明处。

限度一：有的厚，没有脚印。第 8 章里，一位带孩子的母亲，她的照料，是 E 里一种很深的沉淀，但没有"指名"，没有"复购"，也没有"转介绍"。一个孩子不会为了找妈妈而去排号。对这样的厚，E 账的这三个脚印是看不见的。这说明，E 账指数（初稿，单位

待校准）的分子，只适合那些"别人可以选择来或不来"的地方。对于养育、陪伴这类没有选择的地方，需要另想办法，本章不做这件事。

限度二：脚印慢。指名、复购、转介绍，都要等别人走过来，慢的要等几个月甚至更久。一个人的做法刚刚开始变厚，脚印还没来，数字上看不出。所以，E 账适合看一两年的趋势，不适合看一个星期。

限度三：分子分母的选择，是我们定的。为什么偏偏用这三个脚印和一个"先"字？因为它们便于外显，不是因为它们必然是最对的。别的脚印可能更好，比如被同行请教的次数、被同一个人长期信任的年数。这些，都留给后来的校准和别人的批评。

这一节想说的，几句话收一收。

E 账指数（初稿，单位待校准）和"意义获得与投入之比"，有形状上的亲缘，没有等同的关系。借了形状，没有借算法、用途和结论。它不拿来比人，因为人长在不同的地里，是不同的谱系，放在一把尺子上量，既量不准，也会毁了这把尺子。它能做的，只有一件事：让一个人看清自己的做法，在往哪里走。

前台姑娘最后的做法是，不贴。小本子仍在抽屉里，她月底自己翻一翻。下一节，我们回到那间诊所，把这个 E 账指数（初稿，单位待校准）放到一个最小的设计里，看它能不能被检验，又在什么情况下，会被证明是错的。

◆ 六、单位校准：一间诊所的最小设计

诊所的周会开得很短，十五分钟。这天，议题只有一个：方医生问郑医生，能不能让他也试一试郑医生的做法。

方医生的原话，本书不替他编。我们只设想这件事发生了：他愿意改，他想知道改了以后会怎么样；郑医生愿意让他试，也愿意把自己的纸条留着作参照。诊所的负责人听了，说了一句话："既然要试，就试得清楚一点。别试完了，每个人都说有用，谁也说不出为什么。"

这一节，就是把"试得清楚一点"写出来。

先把话说在前头。E 账指数（初稿，单位待校准）现在只是一个想法的草稿。它的三个占比怎么合、分母小到多少就不能读比值、去不去重，全都没有定。要定，就要有一个能被检验的东西，让数字有机会碰上现实，碰对了，我们才敢往前走一步，碰错了，我们才知道该退哪一步。下面的设计，就是这样一个最小的设计。

本章案例为构想。设计里的数字，都是"假设""比如"一类的构想数字，用来说明设计怎么做，不是某一家诊所的实测。

这个设计要回答什么问题。

问题只有一个，而且很窄：

> 在这间诊所里，一位医生如果把"先自己想、再校对"的做法，从很少变成经常，那么半年之后，三种脚印的占比，会不会比他自己以前涨得更多？

这个问题背后的推论是：自己先想的那一顶发生在自己这边，回写进自己的做法，厚度一点点积起来，积到一定程度，就会有人专门来找、自己再来、说给别人听。如果这个推论对，上面的问题，答案是"会"。如果错，答案是"不会"，或者"会，但原因另有其他"。

注意，这个问题里没有一个字涉及诊断、用药、疗效。我们不看病人的病好没好，也不比较哪位医生"看得准"。我们只看一件事：人们的脚，朝哪里走。

设计的骨架。

整个设计分两个阶段，一个对照。

第一阶段，照原样做，只记录，叫基线期。假设八周。两位医生都照自己现在的做法工作：方医生照单走，郑医生先想再校对。这八周里，不改变任何事，只是把账记起来。

第二阶段，方医生自愿改做法。假设二十六周，约半年。方医生开始每遇到岔路口，先画圈，再看助手。郑医生照旧。两位医生各记各的。

对照，就是郑医生。他全程不变，他的数字，是诊所自己的"背景读数"。如果这半年里，诊所附近发生了什么，比如隔壁关了一家、街上修了路、季节换了，两位医生的数字应该一起晃。只有方医生的数字在第二阶段单独动了，才可能是做法的原因。

为什么选"方医生自己改"，而不是"让两个人比一比"？因为前面已经说过，两位医生的土壤不同，坐诊时段不同，来的人不同。拿两个人互相比，比的是土壤。拿方医生自己前后比，土壤基本没有变，比的才是做法。这就是一个最小的、自己跟自己比的设计，也符合11.5 节讲的"只和自己比"。

每周要记什么。

下面这六个字段，是本设计的记录正本，字段名和顺序在设计开始后不再改动。由各自本人（或在本人同意下由前台）记，一周汇总一次。

- 字段一，总人次：这一周的接诊总人次；
- 字段二，指名人次：其中进门前已说出医生名字的人次；
- 字段三，自选再来人次：其中自己选择再来的人次（医嘱复诊不算）；
- 字段四，转介绍人次：其中说是听别人讲了来的人次；
- 字段五，岔路口数：这一周要拿主意的岔路口个数；
- 字段六，先想数：其中先自己想了、才看助手的个数。

由此得到的派生数只有三个：三种占比（字段二、三、四各除以字段一）和自主决策占比（字段六除以字段五）。指数的分子取三种占比相对自己基线期的增量（初稿暂时相加，见 11.3），分母取自主决策占比；但记录和汇报时，三种占比和自主决策占比始终各自分开列出，不只报一个合成数。

另外，诊所负责人记一份"外部变化"的备忘，不属于上面六个字段：本周有没有搞活动，有没有送东西，周边有没有开业或关门，有没有换招牌，有没有换坐诊时段。

不记的东西。

同样重要的，是不记什么。不记病人是谁，不记病人为什么来，不记任何和病情、诊断、用药有关的字，不记治疗结果。这样做，一来保护来的人；二来让这个设计从头到尾不会变成一个医疗评价。

观察多久。

基线八周，加上改变后的二十六周，合计三十四周。为什么要这么久？因为三种脚印里，转介绍和复购都慢。如果只看四周，指名也许动了一点，另外两样几乎不会动，看不出什么。假设半年后三种脚印都没有动静，我们也要承认：可能是时间还不够。所以，设计里预先写一条：半年时点做第一次判断；如果结果不明朗，允许一次延长，再观察半年，然后无论结果如何，不再延长。这条要事先写好，事后不能改，否则就是看到不利的结果，就不断往后拖，直到出现想要的结果为止。

什么结果算对。

这部分要写得具体，最好在开始之前就定下来，贴在诊所负责人的抽屉里。比如，假设预先定下以下几条，同时满足，才算"这间诊所里，数据支持这个推论"：

第一，改变真的发生了。方医生的自主决策占比，在第二阶段的后半段，比基线期高出一大截。比如，基线期约 10%，第二阶段后半段稳定在 50% 以上。如果这一条没有达到，说明他实际上没有改，检验没有真正开始，什么结论也不能下。

第二，他的分子单独动了。方医生的三种脚印占比的增量之和，在第二阶段，比基线期明显地高。比如，假设基线期他每个月的增量几乎是零，第二阶段后半段，每个月稳定地多出几个百分点。这里"明显"到底是多少，只能在开始前由诊所自己定，本书不替它定数。

第三，郑医生没有同步跳变。郑医生的数字，在同一时期没有出现类似的跳升。如果两位医生同步跳升，说明是外部的东西抬的，不是做法。

第四，停掉活动后不回落。如果期间搞过什么活动，活动结束后四到八周，方医生的数字不应大幅回落。

四条同时成立，才算"这个推论在这间诊所里没有被推翻"。注意措辞：没有被推翻，不是被证明。一间诊所、两位医生，是证明不了什么的。

什么结果算错。

同样要预先写下，而且要写得诚实。出现下面任何一种，就算推论在这间诊所里不成立，或者说，E 账指数（初稿，单位待校准）这个想法需要重新想：

第一种：方医生真的改了（自主决策占比达到了要求），半年到一年后，三种脚印的增量几乎没有变，而且郑医生也没有变。这说明：先自己想的这一顶，至少在这间诊所、这个时间尺度里，没有变成别人看得见的脚印。推论错，或者太早，或者三个脚印选得不对。三者的区别，要靠后续去分辨，但"没有变"本身，就是一个不利于推论的事实，不能说成"还需要更多时间"，然后无限等。

第二种：两位医生的数字同步变化，一起升或一起降。这说明外部因素说了算，E 账指数（初稿，单位待校准）分不开做法和外部，作为一把尺子，它不合格。

第三种：方医生的自主占比升了，分子反而降了。这说明方向反了，或者"先想"这个动作，在这里引起了别的后果（比如接诊变慢，等候的人流失）。需要回到现场找原因，E 账指数（初稿，单位待校准）的读法要重想。

第四种：分子升了，但一撤掉活动就回落。这说明涨的是活动，不是厚。

第五种：分母不动，分子升了。比如方医生没有改自主占比，数字却升了。这说明脚印升高另有原因，这把尺子的方向读反了。

这几条，是这个设计愿意为自己的想法承担的风险。它只针对这间诊所里的这个推论；全书更大的两条能被推翻本书判断的局面，放在第 13 章，这里不改写，也不重复。设计里没有"无论什么结果都说明有道理"的出口。

这一间诊所能给出什么，给不出什么。

我必须说清楚它的限度。两位医生、一间诊所，这样的样本，在统计上几乎什么也说明不了。我们没有资格说"凡是这样做的人都会如何"。

它能给的，是三样很小的东西。

一样是方向：在这间诊所里，数字是朝推论预期的方向走，还是朝相反的方向走。

一样是量级：一个月的增量，大约在几个百分点的数量级，还是零点几个百分点的数量级。这决定了以后的观察需要多大的样本、多长的时间。

一样是口径的毛病：哪些记法实际上记不下去，哪些人次说不清算不算，哪些情况下去重是必须的，分母小到什么程度读数会失真。这些毛病，只有真的记过一遍才知道。

这三样东西，就是所谓的"单位校准"。校准的意思是：先用最小的设计，把 E 账指数（初稿，单位待校准）这把尺子，在一个小地方量一遍，看它的刻度有没有意义。刻度有意义了，再谈放大；刻度没有意义，就回来改尺子。

校准要定下来的几件事。

设计跑完以后，我们要回头清点，哪些东西可以定下来。下面是一张清单，放在设计开始之前，也就是先说好，到时候回答这几个问题：

一，三个占比怎么合。是直接相加，还是按权重，还是各自单独看。基线期和第二阶段的数据，要能说明哪一种更能把做法的变化和外部变化分开。

二，同一个人次被数两遍怎么办。一个人既是复购，又是指名，既是转介绍来的，又是自己再来。要不要去重，怎么去，这需要看数据里重叠有多大。

三，分母小到多少，就不读比值。根据第二阶段前后分母的实际分布，定一个下限。

四，增量按周看还是按月看。看哪个窗口，噪音最小、延迟最短。

五，"先"的记法，能不能每天坚持。纸条是否太烦，要不要换成别的办法。如果记不下去，数字再漂亮也没用。

六，本书选的这三个脚印和一个"先"字，有没有明显漏掉重要的东西。比如在访谈里，人们说自己是因为什么来的，和这三种脚印是否对得上。

这六件事，每一件都可能让现在的 E 账指数（初稿，单位待校准）改个样子。初稿的好处，就是它允许被改。

设计要守的几条规矩。

一是自愿。方医生自愿改，郑医生自愿保持，任何一方不愿意，设计就停。

二是不进考核。无论结果如何，数字不用于评价任何一位医生，不影响任何奖励或安排。这是把设计放进诊所之前，必须得到全体人员明确同意的事。

三是不做政策表态。设计的结果，只告诉我们这间诊所里的数字走向，不对任何诊所、行业或管理的制度作结论，也不推荐谁采用。

四是结果只在诊所内部使用，用来让两位医生更清楚自己的做法。

五是不作诊断，不涉疗效。无论观察到什么，都不能被转述为"这位医生看得更准""这种做法疗效更好"。数据里没有这类东西，说出来就是编。

回到那场周会。

十五分钟的周会，开到最后，负责人在白板上写了三行字：基线八周；改做法二十六周；先写好什么算对、什么算错。他说，第三行最要紧，写完再开始。

方医生的小纸条，第二天上班时，已经放在了桌角。

本章案例为构想，不构成医疗建议。

> 带走的话
>
> 两本账，一本记做出了什么，AI 把它压成公共底座；一本数被找到了多少，再问这是用了多少自己换来的。后一本账只用来看清自己的做法，读数不进考核，不排名；它现在只是初稿，要先在一间诊所里碰一碰现实，碰错了才是进步。

小账

本章动了三个顶点里的 E3 那一个：给"能量越用越薄"这件事开了第二本账，新概念是 E 账与 E 账指数（初稿，单位待校准），以及自主决策占比这个外显替身。

本章留下的可检验预测：在同一间诊所里，一位医生从很少先自己想变成经常先自己想，半年到一年后，他自己的指名、复购、转介绍占比的增量应单独上升；若他的自主决策占比真升了，而三种占比的增量毫无变化，且同期同事也无变化，则这个推论在该诊所不成立。

第 12 章

三条出路

> 这一章的问题：第 6、7、8 章讲了三种空转，第 9、10 章把它们连成一个圈，第 11 章摆出了两本账，用来看清空转之后到底少了什么。现在要问：怎么出来？为什么三条路要一起走，只走一条为什么会被拉回去？

◆ 一、价值由意义定位，不预设

柳巷早餐街的清晨五点半，十家店的灯陆续亮了。这条街是构想出来的，前面几章里我们已经走过几回。

这一天，街上有九家店的豆浆做得差不多：甜的，细腻，不加糖也有一点回甘，杯口贴着一样的小标签，写着一样的"热销""好评"。十家店用的是同一个 AI 助手，助手每周会告诉店主：本周哪种口味卖得最好，该配什么套餐，价格该调几毛钱。其中九家照着做，豆浆越做越像，价格越调越近，谁也不敢让自己比别家差一点点。

第十家是老陈豆浆。陈师傅五十二岁，店里卖甜豆浆，也卖咸豆浆。咸豆浆是他奶奶的做法：碗底先放榨菜末、虾皮、一点葱花，再放一勺醋，滚烫的豆浆冲下去，豆浆遇醋慢慢结出絮来，最后撒一点油条碎。这样一碗东西，在助手每周的报告里，是排在末尾的品种，卖得最少。助手说得很客气：建议减少这一项的备料，把精力放到卖得好的品种上。

陈师傅没有减。这不是倔，他一时也讲不出很大的道理。他只是觉得，这一碗不是"卖得不好的豆浆"，它是另一样东西。

这一节要讲的，就是这"另一样东西"是什么意思，以及它为什么是第一条出路。

先把病根再说一遍

第 6 章讲过，价值内卷的病根，是价值被预设成了一把统一的尺子。真，被量成了篇数；善，被量成了小时；美，被量成了流量。九家店的豆浆也是这样：好不好，早就被一个统一的标准定好了，那个标准就是"大家都爱喝的、甜的、细的、热销的"。发动机照转，每一家都在朝这个标准逼近，逼得越近，越没有新东西可回写。

所以出路首先要回答的是：价值不由那把尺子来定，由什么来定？

本书的回答是：由意义来定位。这里的"意义"，不是一句口号，也不是"我们的使命愿景"。照 SDE 的说法，意义是三件事：创造，自由，幸福。落到一碗豆浆上，白话是三个问题：这一碗，是不是我们做出来、别处没有的？做这一碗，我们是不是可以按自己的想法改、不必照着别人的单子？这一碗端出去，吃的人和做的人是不是都高兴？

注意，这三个问题没有一个是拿别人的尺子量出来的。它们问的是这碗东西和做它的人、吃它的人之间，发生了什么。

咸豆浆的价值在哪里

我们回到陈师傅的咸豆浆，看它的价值是怎样被"定位"的。这个"定位"不是营销课里画的那种四象限，它是一件很具体的事，我们分三步看。

第一步，意义把"这碗是什么"说出来了。陈师傅不再说"咸豆浆，六块"，他在店里放了一块小木牌，上面写的是这碗东西的来路：这是奶奶那一辈人早上吃的一碗，醋要在豆浆之前放进碗底，絮才结得住。这几行字，不是广告语，是做法的说明，也是来路的说明。懂行的老客人看一眼，就知道这是哪一路的做法；不懂的人看了，也知道了为什么这碗要先放醋，而不是因为店家手重。

这就是信息在起作用。信息是什么？是符号、逻辑、数学三种样子。木牌上的字是符号，"先放醋再冲豆浆"的先后是逻辑，"一勺醋、半把虾皮"的量是数学。这三样合在一起，才让一碗咸豆浆从"一碗奇怪的豆浆"变成"一碗有来路的东西"。统一尺子上的信息，

只有一种：销量、评分、价格。这是被压扁了的信息。意义定位的信息，保留了这碗东西的来路和做法，没有被压扁。

第二步，价值跟着意义被定在了一个具体的落点上。这个落点不是"所有爱喝豆浆的人"，而是比较具体的一群人：从小吃咸豆浆长大、搬到这座城市以后再没吃到过的人，上了年纪、想吃一口软一点热一点的早饭的人，还有被朋友带来、第一次尝到这种味道觉得新鲜的年轻人。这几群人合起来，在助手的报告里只是很小的一块。可是他们有一个共同点：对他们来说，这碗东西不能被别的豆浆换掉。

我们设想一个场景：一位老街坊，早上七点来，进门点个头，陈师傅不用问，就知道他要咸的，不放葱花，多放一点虾皮。这位老街坊今天路过另一家，那家的豆浆便宜五毛，他也不会进去。不是因为他不在乎五毛钱，而是在他这里，这一碗已经不在"豆浆"这个比价的篮子里了。

第三步，也是最容易被忽略的一步：定位的结果，会回写到做这碗东西的人身上。陈师傅有了木牌之后，开始琢磨奶奶的做法里还有哪些没传下来的细节。有一次他试着把榨菜换成自己腌的雪里蕻，来买的人里有一位尝出来了，觉得这一碗比从前的更像小时候的味道。这个反应他记了很久。后来他又试了几种不同的醋，试了豆浆的浓度，试出了一款夏天用的、凉一点的咸豆浆。这些东西都不是他一开始想好的。他是在被人尝出来、被人说出来、被人再来之间，一步一步往前走，才长出来的。

这三步合起来，才是"价值由意义定位"。它不是先定一个价值，再去找意义来配；也不是先有个好听的故事，再贴到豆浆上。它是这碗东西、做它的人、吃它的人，缠在一起，一次次地做、一次次地被尝，价值才一层一层显出来。

品牌：用进身上的

说到这里，容易有人说：这不就是做品牌吗？

是做品牌，但要分清是哪种品牌。德麦国际出版的《用进身上的品牌》，讲的一个意思是：品牌是用进身上的，不是贴在产品上的〔待核〕。

这句话放在咸豆浆上很好懂。贴在产品上的品牌，是杯口的标签，门头的招牌，是"热销""好评"。这些东西，九家店都有，谁都能贴，今天贴上去，明天换一个也行，所以它们撑不住价格，也撑不住人。用进身上的品牌，是那位老街坊每天早上不用开口就能吃到的那一碗，是他的早饭习惯里有了这一碗，是他搬走了以后，隔着半座城还会特意回来一趟。这个品牌不在木牌上，在人身上。

所以这一节说的"意义定位"，和一般说的"品牌定位"有一个分别：一般的品牌定位，是店家站在外面，给自己的东西找一个位置，然后去告诉别人；意义定位，是店家和客人一起，把这碗东西在日子里放到了一个位置上。前者是店家一头说了算，后者是两头缠在一起长出来的。

最强的反驳

这条出路听起来太温情，我们要认真对付它最强的反驳。

反驳是这样的：市场不是靠情怀运转的。助手的报告是几万碗豆浆卖出来的结果，它说咸豆浆卖得少，就是说喜欢的人少。你说价值由意义来定，那么意义不足以吃饭怎么办？陈师傅这样做，不过是一个人的运气好，碰巧有几个老街坊撑着，换一个没有老街坊的人，这条路走不通。

这个反驳有说对的地方。第一，它说对了：意义定位不能保证每个人都能活下来。咸豆浆这个例子里，我们没有说咸豆浆比甜豆浆赚得多，我们只说：它的价格不再被九家店的比价拖着走。这是一个更小、更具体的判断。

第二，它说对了：只有意义、没有人来，是不行的。所以这条出路不是"不管市场"，它是让市场里出现另一种买卖：不是比价的买卖，是找到的买卖。找到的买卖是什么意思？是客人专门来找这一碗，找不到别家替代。这种买卖，数量小，但不随同行价格涨跌。至于这样的买卖能不能养活一家店，要看一家店自己的账，第 11 章讲的那本账，第 14 章会拿老陈豆浆的账本再回头看。

第三，这个反驳有一处没看到：助手的报告说的是"卖得最少"，它度量的是"一碗有多少人买"，没有度量"这一碗被哪些人买、买了以后他们的早饭变成了什么样"。助手读

得到的，是显出来的东西，一碗一碗，一块钱一块钱。读不到的，是三界里的东西：那位老街坊想起的奶奶，他搬家以后对一个地方的牵挂，他对"早饭该是什么味"的看法。这些在助手的屏幕上是空白，但在这个人的一天里，是实实在在的东西。

所以，这个反驳最后问到了一个点上：什么情况下，我们说这条出路是错的？很简单：如果陈师傅把来路讲清楚、把做法写明白、把这碗东西用心做了一年，来买的人仍然只看价格，只要隔壁便宜五毛就走，那么意义定位这条路在这家店就是没走通，我们要老老实实承认。这个判断是可以被推翻的，它不靠情怀，它靠一年以后店里的老客人还剩几位、他们为什么来。

这条路别的店也走得通吗

读到这里，会有人问：咸豆浆是个特例吧？奶奶的味道，不是每家店都有。

这个问题值得认真答。先说清楚：咸豆浆在这里是一个例子，不是一条要大家都去学的配方。如果九家店都去找一碗"奶奶的味道"，那就是第十家、第十一家店在抄陈师傅，抄来的来路不是自己的来路，一抄就空了。这正是本章 12.5 要分清的事。

那么别的店靠什么？靠的是各自手上本来就有、却一直被比价盖住的东西。设想街上另一家卖粢饭团的小店，老板娘是外地嫁过来的，她包粢饭团的方法，是娘家的老办法，糯米要提前一晚泡，油条要现炸，不用现成的。这个办法在助手的报告里没有位置，因为报告只问"卖得好不好"，不问"这是谁的办法"。再设想一家面点铺，师傅最拿手的是一种发面的手法，是早年在别处当学徒时学的，这门手法在街上没有第二个人会。

这三家店，来路各不相同，能讲出来的东西也各不相同。它们的共同点只有一条：不是先去想"我怎么和别人不一样"，而是先回头看"我这一碗是从哪里来的、我手上有什么别人没有的做法、我愿意为谁做它"。前者是在同一把尺子上找一个别人没占的位置；后者是把自己做的东西和自己的来路接上。

这里要老实说一句：有的店，翻来覆去也找不出这样的东西。比如一家完全照着总店配方做的连锁加盟店，一碗豆浆从粉到水都是配好的，店主自己手上没有可改的地方。那这家店要走通这条路，首先要解决的就不是"怎么讲故事"，而是它有没有可以自己

判断、自己改的那一块。这个问题第 13 章讲边界时还会再碰到。这里先承认：不是每一家店都能立刻走这条路，这条路也不保证每家店都走得通。

一家店从哪里下手

如果一家店想试这条路，最小的做法可以很小，小到一个月里就能看出一点东西。

第一步，不动价格，不动主打的品种，只在柜台边留一个位置，放一样自己做的、卖得不多的东西，把它的来路用三五行字写清楚。写的时候守一个规矩：只写做法和来路，不写"匠心""传承"这类大词。

第二步，留意谁来问、谁专门来、谁来了第二次。不用记名字，不用打分，不用做表格，只是店主心里知道：这个月，为这一样东西专门来的，大概有几位。

第三步，一个月以后，问自己两件事。这样东西的做法，有没有因为被人尝过、被人说过，自己改了一点？来的人里，有没有人是因为它而不是因为价格？如果两件事的答案都是没有，那就不要硬撑，换一样东西试。

这三步不叫方案，它只是让"意义定位"不要停在嘴上。它也不是考核，店主用它看清自己的做法，不用它给自己或别人打分。

不预设，也不是"没有标准"

再补一句，防止误会。

"不预设"，不是说什么标准也没有。陈师傅的咸豆浆也有标准：絮要结得细，汤要烫，醋放的时机不能错。这些标准是严的，比九家店"甜、细、热销"的标准还要严。精益求精在这里照样转。

区别在于，这些标准是从这一碗东西的做法里长出来的，不是从榜上抄来的。长出来的标准，每一回做出来的结果都会回头改它；抄来的标准，只会逼你逼近。前者像一块越养越厚的地，后者像一条越踩越实的路：路是通的，但路上没有新东西长出来。

还有一层，和第 6 章对上：意义本身也不是一个先定好的终点。陈师傅一开始并没有"传承奶奶的味道"这样的大目标，他只是觉得这碗东西不该被删掉。目标是在做的过程里，一点点被看清的。把意义写成"先定好的使命"，就又回到了预设。

这一节留下的

这一条路，对应第 6 章的价值内卷。它要解开的，是那把统一的尺子。办法不是换一把更好的尺子，是让价值回到三个问题上：这一碗是不是我们做出来的？是不是可以按自己的想法改？做的人和吃的人是不是高兴？再往前走一步，它也要留下痕迹：有人专门来找，有人回头，有人带朋友来。这些痕迹，就是后面要记的另一本账的内容。

可是，光有这一条是不够的。陈师傅的咸豆浆能走通，还有一个前提：他自己得知道那碗醋放在什么时候，得自己判断今天的雪里蕻腌得够不够。如果这些判断全交给助手，哪怕木牌上的故事再动人，他的手上也长不出东西来。这就引到了第二条出路。

◆ 二、AI 做最优化，人做意义

年底的一个周末，一户人家要在家里摆一桌年夜饭，八口人。这户人家是构想的，没有名字。

当家的是一位爱下厨的主妇。今年她第一次让 AI 帮忙：八个人，几荤几素，哪几样要提前一天备，每样买多少，灶怎么排，才不会最后三道菜同时出锅、炉子不够用。AI 算得又快又细，比她过去凭经验估的准得多，菜单上的斤两一排，往年总要剩下的那一大盆，一下子省掉了。

可是菜单里有一道菜，AI 没有排进去：外婆传下来的那道酱肉。它费工，要熬一下午，不好摆盘，在 AI 的排法里，占灶、占时间、占人手，排在哪里都不划算。主妇看了一眼菜单，把酱肉加了回去，把别的几样挪开了位置。

回到柳巷，陈师傅每周一看助手的报告，分法是一样的。上周豆子备多了多少，哪天炉火开早了半小时，这几行助手算得比他准，他就交给助手。可是雪里蕻今天腌得够

不够，醋放在豆浆前还是后，这一碗今天要不要淡一点，他先自己拿主意，做完了再看助手的数字，看有没有哪里自己漏了。

这一节讲的，就是这个分法。第二条出路不是"离 AI 远一点"，恰恰相反，它是把 AI 最拿手的那一块，痛痛快快地交给 AI，然后问：交出去以后，人的手里应该留下什么？

先说清楚：最优化交给 AI，是对的

第 7 章讲过，效率内卷的病根，是最优化这件事被 AI 统一代做了。读到那里，容易有一种印象，好像错在"AI 做了最优化"。不是的。

最优化是什么？白话说，就是三件事：错得更少，浪费得更少，亏得更少（最小误差、最小冗余、最小亏损）。备料不多不少，是在省冗余；火候不早不晚，是在省亏损；出品一碗一个样，是在压误差。这三件事，AI 做得又快又准，比任何一个师傅都强，而且越做越强。

所以第一个要说的是：这一块，本来就该让 AI 做。一个人拒绝让 AI 帮他算备料，坚持用手感估，这不叫手艺，这叫白白多亏。更重要的是，AI 做这一块，价钱会越来越低，低到近乎零，成为谁都用得上的公共底座。这一点，第 11 章讲产出的那本账时已经讲过了。

那问题出在哪里？出在这一块做完以后，人的手里剩下什么。

分界线：AI 读得到什么，读不到什么

要回答这个问题，先画一条线。

AI 读得到的，是显出来的、能量出来的东西：一碗卖了几块钱，一天卖了几碗，豆子备了几斤，哪天下雨。这些在现实里摆得出来、数得出来。AI 读不到的，是三界里的东西。理念界里，这一碗该是什么样子；自我界里，做这一碗的人此刻想成为什么样的师傅；现实界里那些量不出来的部分，比如一位老街坊今早的脸色。这是 SDE 的口径，本书把它当作前提来用，不在这里展开辩护。

线画在这里，分工就清楚了。最优化只够得着现实界里能量出来的那一部分。它够不着理念界和自我界。这也是第 9 章九格里"最优化碰三界"那一格至今没发生的原因：最优化这台机器的手，伸不到那里。

这就给了第二条出路一个很朴素的轮廓：能量出来的，交给 AI 去做到最好；量不出来的，必须由人来定。而"定"，在这里就是意义那一层的事：这一碗要什么样，为谁做，值不值得今天比昨天改一点。

先判断，再校对

我们回到第 7 章的诊所。方医生和郑医生用同一个 AI 问诊助手，一个照单开方，一个先判断再校对。第 7 章已经把他们的对照讲完了，这里只借用其中那个分别，不重讲，也不碰任何诊断和用药的内容。

我们只看他们坐下来之后，各自做的第一个动作。方医生先看助手给的单子；郑医生先看眼前这个人，形成自己的判断，然后才让助手来核对。同一个助手，两种用法，次序刚好是反的。

为什么次序要紧？可以用一个最小的日常例子来看。你要去一个陌生的地方，先自己在脑子里想一下该怎么走，然后打开导航对一对，和先打开导航、完全跟着它走，是两回事。前一种，你对路有了一点自己的认识，导航只是帮你查漏；后一种，你到了地方，回头想不起一条路。同一个导航，同一个目的地，你脑子里长没长东西，差在第一步谁先动。

次序不是铁律。年夜饭那位主妇，是先看了 AI 的菜单，再把酱肉加回去的，这也行，因为她心里早有一桌人的样子，AI 的菜单只是被拿来对照。要紧的是看完以后，手里有没有自己的判断可以和它对。心里没有那个样子，先看谁的单子，都是被带着走。

这个差别，用 SDE 的话说：一个结果是不是"你的"，要看显露它的那一串差异序列是不是你自己走的，缠在里面的特征纠缠是不是你自己的。郑医生先判断，是他自己的差异序列先走了，他自己的积累、他对这个人的印象缠在里面，AI 再来校对，结果回写到他自己手里。方医生先看单子，差异序列是助手走的，结果也就回写进了助手那边。

这里要标一句：最后这一层，是本书的推论。口径是这样的：AI 代做了差异序列，显出来的东西回写进去的是 AI 所在的那一片统一的森林，不是你自己的纠缠。这是从三原理里推出来的，不是哪项研究已经量过的结果。它可以被检验，办法在第 13 章。

产出是一件件的粒子，人的做法是场

下面这一段，是本书的读法，不是 SDE 的标准说法，请读者当作一种看法来对待，不要当成定论。

这个读法是：产出，是一件一件的粒子；人的做法，是一片场。

先说粒子。陈师傅卖出去的一碗豆浆，是一件。孟老师交出去的一份教案，是一件。阿凯提交的一段代码，是一件。郑医生今天看完的一位病人，也是一件。每一件都能数，都能标价，都能放到统一的尺子上比：谁多谁少，谁快谁慢。第 11 章讲过，这些一件一件的东西，正在被 AI 压到近乎零成本，变成大家共用的底座。从这个角度看，粒子的价钱往下走，是个趋势，不是谁的错。

再说场。陈师傅的店里，除了一碗一碗的豆浆，还有一样东西：老街坊进门时不用开口，新来的人看到木牌会多问一句，隔壁卖早点的同行有时也特意来尝一口。这些东西不能一件一件数，它们弥漫在这间店里，是店的气氛，是人们对这家店的印象，是"想起早饭就想起这里"。孟老师的课堂也有场：一个班的学生习惯了她的节奏，进教室就知道今天可以讲什么话。郑医生的诊室也有场：病人愿意回来，愿意介绍熟人来，是因为在这里被认真看过。

粒子是做出来的，场是养出来的。粒子的价格由同行决定，场的厚薄由时间和来路决定。AI 可以替你做出粒子，而且做得很好，但 AI 替不了你养场，因为场里的东西，不少就落在 AI 读不到的那几层里。

有人会担心，场听起来太虚，会不会变成一句谁都能说的漂亮话。所以要补一个朴素的办法：场虽然看不见，它留下的痕迹却看得见。有人专门指着名来找，有人隔一阵就回头，有人把熟人领来。这三种痕迹，一件一件都能数，数出来的是场的外显，不是场本身。本书后面的账，正是靠这几样痕迹去看场的厚薄。反过来，如果一家店自称气

氛很好，却没有人专门来、没有人回头、没有人带人，那这个"场"就只是一个自己说的词，不能算数。

所以，"AI 做最优化、人做意义"，换成这个读法就是：粒子让 AI 去做到最好最便宜，人把自己的力气，放到养场上。第 11 章的第二本账，正是为了看清这个场而设计的，这里不重复。

"做意义"到底是做什么

说"人做意义"，很容易听成一句空话。我们回到那桌年夜饭，看看人在这件事里具体做了什么。

AI 把菜单排完以后，又给了一条建议：酱肉太费工，不如买现成的，省下三个钟头，灶和人手都可以匀给别的菜。这个建议，从最优化的角度看，没有毛病。

主妇没有马上照办。她先想了三件事。第一，现成的酱肉，还是不是"我们家做出来的"？不是了。第二，这道菜今年能不能改一点？她记得去年这盆菜剩得比别的多，猜是偏甜，今年想少放一点糖。第三，花一下午熬它，她和桌上的人是不是都高兴？她愿意花这个下午，桌上的人，她也知道是盼着这一口的。

你看，这三件事，没有一件是 AI 能做的。第一件要靠她心里对"这一桌该是什么样"的看法；第二件要靠她自己的舌头和去年的记忆；第三件要靠她知道这一家人。这就是前面说的三个问题——是不是我们做出来的、能不能按自己的想法改、做的人和吃的人高不高兴——在一个周末落成的三个决定。AI 的最优化她也没扔：她让 AI 按"酱肉自己做"重新排了一遍灶和时间，AI 照样排得又快又好。最优化在这里照样转，只是它排的，是她定下来的那一桌。

所以"人做意义"不是一种姿态，不是谈情怀，也不是不用工具。它是在最优化的结果已经摆在面前的时候，还有人问一句：这件事做下去，我想让它变成什么样？这一句问，是 AI 替不了的，因为它问的不是"怎样更省"，而是"为了什么"。

还要补一句：这三个决定，每一个都会回头改这位主妇自己。她少放一点糖的火候，这一回做出来了，下一回就有了底；她认准一桌人口味的舌头，一年比一年准。这

就是回写。做意义的人，每做一次，自己的东西就厚一点。而那个照办 AI 建议、买了现成酱肉的人，下回手里留下的，是"AI 排的"这三个字，别的没有。

三个习惯：怎样用 AI 而不丢掉自己

这条路到了做法这一层，可以归成三个习惯。这三个习惯不是规定，只是把前面的看法落成可以试的做法。

第一个习惯：先自己想，再问 AI。哪怕只是三十秒，在脑子里或者纸上，先写下自己的判断。写得粗也没关系，关键是这一步要自己走。这是为了让后面的结果有一个回写的地方。

第二个习惯：让 AI 挑你的错，而不是替你回答。同样一个助手，可以问"这件事该怎么办"，也可以问"我打算这样办，你看哪里有漏"。前一种问法，是把差异序列交了出去；后一种问法，是自己走了差异序列，让 AI 做最优化那一块（查误差、查冗余）。两种问法，用的是同一个工具，留下来的东西不同。

第三个习惯：留一块自己说了算的地方。每一天，每一周，有一些决定，是不管 AI 怎么说，都由自己来定的。这一块的大小，第 11 章里叫自主决策占比，它不是越大越好，而是要清楚自己有没有这一块。这一块如果是零，就要警惕：自己的做法，是不是已经全部变成了对 AI 的执行。

这三个习惯，在年夜饭那位主妇那里，是她定菜单的次序；在陈师傅那里，是他每周一看报告时的分法；在郑医生那里，是他坐下之后的次序；在孟老师和阿凯那里，也是同一个道理，备课和写代码，都是 AI 最拿手的活，都要先问自己手里留下了什么。

这三个习惯，容易被带偏成两个极端，要提前说一声。一个极端是把它们变成"反 AI"：干脆不用，什么都自己来。这样既丢了最优化的好处，又把时间耗在助手比你强的地方，是白白吃亏。另一个极端是把"做意义"变成口号：嘴上说着意义，手里并没有做任何一个具体的决定。判断有没有走偏，只看一个很小的事：这个星期里，有没有哪一件事，是你不顾助手的建议、按自己的判断做的？有的话，说明这条腿还在地上。一件都没有，就要回头看看了。

最强的反驳

这条路也要面对一个直接的反驳：你让人先自己判断，再让 AI 校对，不是又慢又累吗？别人全交给 AI，一个钟头干完的事，你要干两个钟头。内卷的时候，慢就是输。

这个反驳说对了一半：短期看，全交出去的那个人，确实更快，在粒子的比赛里，他会先到。这一点不要回避。

但它漏了两件事。第一件，粒子的比赛本身是个越比越没有回报的比赛。大家都全交出去，大家都又快又好，快和好就不再值钱了，这正是第 7 章讲的比价主场。第二件，全交出去的人，到了某一天，手里没有可以拿出来的东西。前面说过，他的判断没有走过，他的积累没有长过。到那一天，他和别的全交出去的人，没有区别。

当然，这里也有一个可能被推翻的地方：如果有一天，AI 真的能读到三界里的东西，人的这一块就要重新划分。这是第 13 章要正面对付的反驳之一。另外，本书的判断有两条明确的被推翻条件，第一条和这一节直接相连：“AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。”这个条件第 13 章会写透，这里只提醒读者，它是存在的。

这一节留下的

AI 做最优化，人做意义。前者的产出，是一件一件的粒子，价格往下走；后者的做法，是一片慢慢养出来的场，厚薄靠时间。

可是读到这里，会冒出一个尴尬的问题：谁来养这片场？设想郑医生能先判断，是因为他早年看过很多病人，积累过判断；陈师傅能分清雪里蕻腌没腌够，是因为他学过、错过、被人纠正过。这些积累是怎么来的？如果一个刚入行的年轻人，从第一天起就被 AI 代做了所有判断，他拿什么去养？

这就引到了第三条出路：养育期要受保护，在位者要退场。

◆ 三、养育期受保护，在位者退场

沈师傅的裁缝铺在柳巷拐角，铺子很小，一张大案，一台缝纫机，一块熨烫的垫板。他六十六岁，熨裤线的功夫在附近有名。他带着一个徒弟，来了不到半年。

这天下午，徒弟熨一条西裤。熨斗压下去，蒸汽冒起来，裤线熨出来，偏了一点点，偏在左腿膝盖往下的位置，不仔细看看不出来。沈师傅站在案边，手已经伸出去了，只要把熨斗接过来，重新压一遍，十秒钟的事，客人晚上来取，什么也看不出。

他把手收了回来。

这个收手的动作，就是这一节要讲的。第三条出路的两个半句话，"养育期受保护"和"在位者退场"，在这个动作里已经都在了。

先看这半年发生了什么

在讲道理之前，先把这半年里发生的事看清楚。

徒弟刚来的时候，什么也不会。头两个月，他的活是整理、递东西、看。第三个月，沈师傅让他试熨一些不要紧的料子，熨坏了也不心疼的那种。第四个月，开始熨客人的活，但每一件，熨完以后沈师傅要看。到第五个月，他熨出来的裤线，大多数能过关，只是还会偏。

这半年里，如果把徒弟当一个"员工"来算账，这个人是亏的。他占着案子，用着蒸汽和时间，熨坏过料子，出的活不多，还得有人看着。按计件算，他一件也抵不上沈师傅一个钟头。

现在设想一个相反的做法：铺子里有一台能给活排优先级的小工具，它算出来，最划算的做法是让沈师傅自己熨所有的裤线，徒弟只做打下手的杂活。这样每天出的活最多，利润最高，客人等得最短。从最优化的角度，这个排法没有毛病。

可是这样排下去，半年以后，徒弟的手里什么也没长出来。他会递东西，会整理案子，会看，但没有一次真正的熨。他的劲一直攒在那里，没有一个出口，攒着攒着，要么散了，要么走了。

这两种做法的差别，不在于哪一种更努力，而在于这半年被当成了什么。第一种，把这半年当成"养"的时间，没有把它拿去和计件的尺子比。第二种，把这半年也放进了同一把尺子，结果这半年什么也没养成。

养育是什么：让劲存下来

把话说准一点。养育是什么？

第 8 章讲过，能量有三种样子：攒着的劲，正在用的劲，存成了能力、随时能调出来的劲（内能、动能、势能）。内卷里的能量问题，是前两种被耗得太多，第三种存不下来。加班的小吴就是这样：劲都用在了动能上，一天一天往外使，没有多少存成能力。

养育恰恰反过来。养育的时候，大量的劲是攒在里面的，用出去的很少，存下来的才是要紧的。徒弟头两个月看沈师傅熨，看起来什么也没干，其实他的眼睛和手在攒东西：看哪里下熨斗、蒸汽多大、料子什么时候该翻面。这些东西当时不显，半年以后才显出来。

所以养育有一个特点：它在当时的账上，是亏的。看不见产出，只有投入。如果在这个时候，拿同一把尺子去量它，它必然输。尺子量的是一件一件做出来的活，量不到攒在里面的劲。

这就是第三种内卷的根：养的时间被迫去和耗的时间比，比不过，就被挤掉了。回过头看，养育期之所以需要"受保护"，不是因为养育娇贵，而是因为它根本不在这把尺子能量到的范围里。保护的意思，也不是供着，而是在这段时间里，不拿他的产出去和别人比，不拿他的速度去和机器比。

一位带孩子的母亲

再看第二个画面。

一位带孩子的母亲，晚上坐在饭桌边，孩子在写作业，写到一道题卡住了。她看得出来，这道题怎么做，她三句话就能讲明白。她没有讲。她坐在那里，看着孩子咬笔头，看着他涂了又擦，擦了又涂。过了很久，孩子自己"哦"了一声。

这个画面，在每个家里都发生过，没有人给它记过账。德麦国际《母亲劳动》这一线的论文讲的，是这样一种照料：没有人安排，它被事先记成了"本分"，所以不入账〔待核〕。这位母亲坐在那里的一个钟头，不在任何一份工作量里，不在任何一张表里，甚至在她自己的心里，也只是"陪孩子写作业"，不是"做了一件事"。

可是，这一个钟头里发生的事，和沈师傅收回手，是同一件事。她把"讲明白"这个快办法收回来了，把"自己想出来"的机会留给了孩子。她看着，等着，什么也没产出，孩子却在这一个钟头里，把一道题走成了自己的。

这就是养育的样子：用意义去投入，让劲以"场"的方式沉淀下来。这里的"场"，是前一节说过的那个意思：不是一件一件数得出来的产出，是弥漫在孩子身上的一种东西，他面对难题时的那一点耐心、那一点"我能想出来"的底气。这种东西，今天看不出来，过很久才显出来。

这里要把一件事说清楚。这位母亲的照料，在九格里属于"发生了，但不入账"那一格（第 9 章讲过）。它一直在发生，从来没停过，只是没人看见，也没有被记下来。所以这条出路对母亲这个例子的要求，不是要给照料标一个价钱，也不是要谁去规定什么，而是一个更朴素的事：先让做这件事的人自己看见它。看见这一个钟头不是"什么也没干"，是在养。这是看法的改变，也是第一步。

在位者的退场

现在回到沈师傅收手的那一刻，看第二个半句话：在位者退场。

沈师傅的手，为什么会伸出去？不是因为他不信任徒弟，是因为他手快，他熟，他自己熨不会错。对一个在位者来说，替下面的人把事做了，是最顺手、最省事、最保险的选择。熨斗一接，客人满意，铺子的名声也稳。

但这个顺手有一个代价：每替一次，徒弟就少一次。

德麦国际的《伐冰之家不畜牛羊》讲的是，位高的人不去和人争利，在位者去抢牛羊，会损害别人对他的信任〔待核〕。这句话放到沈师傅的铺子里，很贴：这个案子上的

熨斗，是徒弟用来长本事的"牛羊"，沈师傅作为在位者，要是总去接过来，徒弟没有地方长，铺子里的信任也会变味——徒弟会觉得，做不做得好，反正师傅会来接。

另一本《课堂的等待》，讲的是教师不能时时占主位，要退场，要等待〔待核〕。这一句放在这里同样合适：沈师傅站在案边，不是不管，他站在能看见的地方，把主位让了出去。

退场不是走开。沈师傅没有离开铺子，他站在案边，看着，等着。他退的是"主位"，没有退"在场"。徒弟熨偏的那条线，他后来会指给徒弟看，让徒弟自己重熨一遍。这一遍重熨，十分钟，比他自己熨慢了许多倍，客人晚上多等了一刻钟。可是那条线，从那以后，徒弟自己知道偏在哪里了。

AI 时代，牛羊在哪里

读到这里，会问：这和 AI 有什么关系？沈师傅的铺子，AI 插不进手。

这里要做一个推论，标明是推论：AI 时代里，在位者的"牛羊"，正在变成入门的活。

过去，新人是怎么长起来的？先做不要紧的、重复的、琐碎的活：整理资料、改格式、写第一稿、跑简单的测试。这些活，是新人的牛羊，他们一边做，一边长出判断。可现在，这些活恰好是 AI 最拿手的。在位者用 AI 做完这些，又快又好，新人手里的牛羊就被拿走了。在位者并没有恶意，他只是顺手，只是最优化。但效果是：养育期被抽空了。新人没有了练手的地方，进来就要和 AI 比产出，比不过，就只能更拼命地耗。

这就是三种内卷咬在一起的一种样子：在位者用 AI 抢了入门的活（效率内卷），新人被迫和 AI 比（价值内卷的尺子），劲全耗在了动能上（能量内卷）。

日常的例子是不难找的。一位带着年轻同事的老会计，自己用工具三分钟对完账，年轻同事坐在旁边，只能看。一位带着学生的老师傅，嫌学生写的东西慢，顺手用工具替学生改完了。这些都不是坏人。但这个顺手，把养育期掏空了。

所以"在位者退场"在 AI 时代有一个新的具体意思：有些活，明明工具三分钟就能做完，也要留给新人慢慢做。这不是浪费，这是把一块地留着养。这一点，不能被写成要谁去规定，它是每一个在位者自己面对的选择。

沈师傅和母亲的共同点

把沈师傅和那位母亲放在一起看，会发现他们做的是同一件事，只是一个有报酬、一个没有。

两个人都有一个更快的办法握在手里：一个十秒钟就能熨好那条线，一个三句话就能讲完那道题。两个人都没有用。他们都把快办法收了回来，把慢的过程留给对方。两个人都留在能看见的地方，没有走开。两个人做完这件事，在任何一份产出的清单里，都是零。

不同的是，沈师傅的收手，行业里还有一个说法叫"带徒弟"，多少有人认；母亲的收手，没有说法，甚至她自己都不觉得那是一件事。所以第三条出路在家里，首先是一个看见的问题：看见这一个钟头是在养，不是在空耗。看见了，才谈得上后面的事。

保护不是溺爱，退场不是不管

说到养育，最怕被听成两种东西：一种是溺爱，一种是放任。要把它们分开。

溺爱，是不让徒弟熨坏，什么都替他兜着，坏了的料子悄悄换掉，偏了的线悄悄补上。这样的话，徒弟永远不知道自己的线偏在哪里，也就没有回写：结果没有回头改他下一次的起点。放任，是把熨斗交给他，人走开，偏了也不看，坏了也不问。这样也没有回写，因为没有人把"偏了"这件事指给他。

沈师傅做的，在这两者之间。第一，他让徒弟真的熨，料子可能被熨坏，这个代价他认。第二，他留在能看见的地方，熨完要看。第三，他指出偏在哪里，但不替他改。这三件事缺一件，养育就变形。保护的是熨的机会和熨坏的余地，退场退的是主位，不是眼睛。

这里还要提防一个误会：养育期受保护，不等于永远受保护。徒弟总有一天要自己面对客人，面对价格，面对和别家比。养育期是一段时间，不是一个身份。过了这段时间，他自己的场厚了，才有东西拿出去和人见面。保护的意思，是让他进入比赛的时候，手里有东西。

还有一个相应的误会：在位者退场，不等于在位者没用了。沈师傅退了主位，他的判断反而更重要，因为徒弟熨偏了，只有他看得出偏在哪里、为什么偏。他的价值，从"自己熨得最好"，换成了"看得出别人哪里差一点"。这一点，在 AI 时代的各种行业里都一样：在位者最后留下的价值，常常不是最快的手，而是看得出差异的那双眼睛。

最强的反驳

这条路也有一个很有力的反驳。

反驳说：养育是奢侈。沈师傅的铺子可以，因为他是自己的老板，慢一点没人管。大多数地方不是这样，人手紧，活催得急，客人不等人。你让在位者把活留给新人，谁来承担那个慢？再说，在位者自己也在内卷，他要是退一步，自己的位置就被别人占了。

这个反驳说对了很多。养育是有成本的，这一点不能回避。慢的成本，客人多等的一刻钟，熨坏的料子，沈师傅自己少熨的几件活，都是真的损失。在位者也确实有自己的压力，一个人退场，不等于周围人都退场。

但它也有没看到的地方。第一，它把养育当成"有和没有"的两种选择，其实养育可以很小：每周留一两件不要紧的活，每个月留一小段不拿来比的时间，就是一个起点。第二，它没有算另一笔账：不养，也有成本。铺子里没有养出下一个能熨裤线的人，沈师傅老了，铺子也就没有了。养育的成本在眼前，不养的成本在后面，只是后面的成本，在今天的账上看不见。

再说一个可以被检验的地方。这一节的判断，如果放到一群人身上来看，预测是这样的：被养过一段时间的新人，过了这段时间之后，被专门指名的、回头的、被推荐

的，会比一直被催着出活的新人多。如果两者没有差别，甚至一直被催着出活的人更多被指名，那么这一节的判断就错了。这是一个可以拿出来对照的预测。

这一节不说的话

有三件事，这一节没有说，必须说明。

第一，没有说谁应该给谁发什么。母亲的照料入不入账、怎么入账，是另一层的事，本书不替谁表态，不写给任何机构的建议。这一节只说看法，也只说做法：一个人、一家小店，可以怎么做。

第二，没有说在位者有错。沈师傅想伸手去接熨斗，这不是错，是人的本能，也是对客人负责的本能。这一节想说的，是这个本能在养育期里，要被另一个更长远的判断压一压。

第三，没有给任何人下判断。读者若在自己的处境里，认出了"我被抢了牛羊"或者"我在抢牛羊"，这只是一个看清自己做法的机会，不是一个标签。

这一节留下的

养育期受保护，在位者退场，是第三条出路。它要解开的，是能量只耗不养：让养的时间不被耗的尺子量，让劲能存下来；让在位者把主位让一让，让新的东西有地方长。

可是三条路讲完了，问题来了：三条路该先走哪条？可不可以只走一条？沈师傅的徒弟能被保护半年，是因为铺子里的活没有催得那么紧；陈师傅的咸豆浆能立住，是因为有人愿意专门来找；郑医生能先判断，是因为他早年被养过。这三件事，彼此是连着的。下一节就要把它们的先后和轻重说清楚。

◆ 四、三条腿同时站住：时序与优先

三条出路讲完了，一个很自然的念头会冒出来：能不能挑一条最容易的先走，别的慢慢来？

这一节回答这个念头。回答分三步：先看只走一条会怎样，再看先后怎么排，最后看怎么防止"急"。

只靠一条腿，会怎样

先回到柳巷，设想三个只走一条路的场景。这是构想的推演，不是实有的人事。

第一个场景，陈师傅只走第一条：价值由意义定位。他把咸豆浆的来路写得很动人，木牌、故事、包装，一样不缺。但他的判断，渐渐交给了助手：木牌上的文字让助手润色，备料、定价、口味调整，样样照助手的建议。一年以后，这块木牌上的故事越来越精致，也越来越像别家的精致。来路成了一个被润色的东西，不再是他自己手上长出来的东西。老街坊还在，新来的人却觉得，这不过是另一种讲故事的方式。意义定位没有错，错在这条腿底下没有垫着"自己判断"这块东西，来路慢慢被回写进统一的森林里了。

第二个场景，郑医生只走第二条：先自己判断，再让 AI 校对。他的判断力很好，病人愿意回来。可是他一个人撑着，没有人接班，诊所里新来的年轻医生，一上手就被排满了号，来不及形成自己的判断，也被 AI 的单子带着走。过些年郑医生累了，诊所的这一块判断力，没有留下来。第二条腿也没有错，错在它底下没有垫"养育期"，判断是一个人的，不是一家诊所的。

第三个场景，沈师傅只走第三条：他把徒弟养得很好，手上的功夫全教了。可是铺子在街上，没有人专门来找，客人只看价格。徒弟出师以后，要自己开店，面对的还是比价的市场，只好低价抢活。他手上有功夫，却没有一个让功夫被找到的位置。养育这条腿没有错，错在它前面没有"价值由意义定位"这一块，养出来的东西没有落点。

这三个场景，各自断在不同的地方：一个断在判断，一个断在传下去，一个断在被找到。把它们放在一起看，会发现一个规律：每一条腿的底下，都垫着另外两条腿。

为什么会这样：闭环

这个规律不是巧合，它来自第 10 章讲的闭环。这里不重讲，只借它的结论。

第 10 章的结论是：三种内卷首尾相接，成了一个圈。标准被回写进人的三界，尤其是自我界和理念界，内化成"人生就该排名"；信息被统一，对比成了日常，比价成了日常；名次抽走了能量，能量变薄，人就更依赖标准，回到起点。圈里的三个环节互相喂着，修一个环节，另外两个会把它拉回来。

三条出路，是在这个圈上各开一个口。可只开一个口，圈还在转：陈师傅的意义定位，被统一的信息吃掉；郑医生的判断，因为没有人接班，被能量变薄吃掉；沈师傅的养育，因为没有落点，被统一的尺子吃掉。这就是为什么三条腿必须同时站着。

这个说法有一个明确的检验，是本书两条证伪条件里的第二条：“若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。”第 13 章会写透。这里先把它放在这里，让读者知道，"三条腿同时站住"不是一句修辞，它是一个可以被推翻的判断。

时序：不是先后，是同时从小处下手

说"同时"，会有人觉得这是句空话：怎么可能同时做三件大事？

答案是：同时的不是三件大事，是三个最小的动作。

前面三节各自留了一个很小的起点。12.1 里是：柜台边留一个位置，放一样自己做的东西，写清它的来路。12.2 里是：先自己想三十秒，再问 AI；留一块自己说了算的地方。12.3 里是：每周留一两件不要紧的活给新人慢慢做，或者给自己留一段不拿来比的时间。

这三个动作，都不大，一个人一家店都能做。同时做的意思，是三个动作都放进同一周里，不是先花一年把第一条做稳了，再去做第二条。原因很简单：每一条腿都需要另外两条的支撑，等一条做稳了再做下一条，做稳的那一条在等待的时候，已经被圈拉回去了。

那么先后到底有没有？有，但不是做的先后，是"划出来"的先后。

养育期，要最先划出来。为什么？因为在三条里，养育最慢，也最容易被挤掉。意义定位，做一回就有一回的反馈：木牌挂出去，第二天就有人问。自己判断，每一次问

AI 之前就能做。养育不是这样，它要等好几个月才看得出，而且每一天都有一个更紧急的理由让它让路。所以它需要最先被划出来，白纸黑字地给它留一块时间和一块活，不然它一定会被挤掉。

这是本章的一个做法上的建议，不是被证明的定理。顺序是否这样排最合适，因行业和处境而异，读者应当按自己的情况调整。

优先：从最紧的那个顶点松起，但不单走

另一个问题是优先：如果精力有限，先松哪个？

一个朴素的办法是：先看自己卡在哪个顶点。第 14 章会讲怎么判断。大致的意思是，如果你最大的感觉是"我做什么都要被拿去和榜上的数字比"，那么价值那一端锁得最紧；如果最大的感觉是"我做的事越来越像别人、也越来越像机器做的"，那么效率那一端锁得最紧；如果最大的感觉是"我越用越薄，没有东西存下来"，那么能量那一端锁得最紧。

松最紧的那个，是第一位的。但这里有一个附带条件：松紧的时候，另外两条腿也各做一个最小动作。比如价值那一端最紧，先把意义定位做起来，同时也给自己留一块自己判断的地方，给一个新人留一件慢慢做的活。这样，第一条腿的力气不会被圈拉回去。

一周大概是什么样子

设想一家小店，没有谁把它写进方案，只是店主读完这一章，决定试一周。

周一，他在柜台边的角落放了一样自己做的东西，用三行字写清做法和来路，不写大词。周二，他在看助手的报告之前，先在纸上写了今天准备卖多少、为什么，然后对照，发现差了一点，不是助手错，是自己漏想了一个下雨的因素，他记了下来。周三，店里新来的帮工想接手最简单的那道备料，店主本来想自己三分钟做完，这回他把活留给帮工，站在旁边看。周四，没有特别的事，三件小事各做了一遍。周五，他发现有一位客人拿起角落那样东西问了一句。周六周日，店里忙，他什么也没有加，只是照旧。

一周下来，没有一个指标发生变化，营业额没有变，客人数没有变。可是三个小动作，各自留下了一点东西：一张写了三行字的纸，一页对照过的记录，一次让出去的备料。这些东西，当天看不见用处。过了几个月，回头看，才知道哪一些留了下来。三条腿同时站住，起初就是这样的小，小到不像一个计划。

被拉回去的三个信号

三条腿站起来以后，圈并不会就此放过人。它拉人的方式很日常，大致有三种信号。下面三个场景是设想的。

第一种信号：又开始盯榜了。木牌挂出去的第三个月，店主忍不住去看隔壁这周卖了多少，开始琢磨"要不要也降五毛"。价值这一端松了，意义定位又被拉回了比价。

第二种信号：太忙，把判断还回给助手。忙的那一周，先自己想的三十秒省掉了，直接照单办。省一次没什么，省成习惯，自己说了算的那一块就会一点点变成零。

第三种信号：养育的时间被急活占了。月底赶工，让新人慢慢做的那件活被收了回来，"就这一次"。月月有"就这一次"，养育期就被一点点吃掉了。

这三种信号有一个共同点：不是人不信这条路，是圈里另外两个环节，在人最累的时候伸了手。所以看到信号，不必自责，也不必加码，只做一件事：把松下来的那条腿，用最小的动作放回地上。重新写下一样东西的来路，重新先想三十秒，重新留一件活。

防止"急"

最后说一个很具体的危险：急。

三条路都慢。意义定位的回响慢，判断力的积累慢，养育更慢。这时最容易出现的做法，是想走捷径：找一个现成的故事贴上去，请 AI 替你出一套"个人品牌方案"，或者把养育压缩成一周的集中培训。

德麦国际的《急不是快》，讲的是急的几个特点：抢维度，去过程，走捷径，不愿进入矛盾〔待核〕。放到这里，每一条都对得上。抢维度，是想跳过"做出来"，直接要"被

找到"；去过程，是想跳过被人尝、被人说、被改的那一段；走捷径，是用现成的东西代替自己长出来的东西；不愿进入矛盾，是不愿忍受前面几章讲过的那些张力：慢、亏、不被看见。

所以，三条腿同时站住，有一个相应的纪律：这些动作都要慢慢做，不要用一周去追一年的效果。读数也要谨慎：早期的读数，比如这个月有几位专门来的人，或者 E 账指数（初稿，单位待校准），只用来帮自己看清做法，不用来给自己或别人打分排名，更不拿去做考核。读数一进考核，就又变成了一把新的统一的尺子，三条腿刚站起来，又会被这把新尺子踢倒。还要读对方向：三条腿站起来的头几个月，S 账（产出，按市价）多半不会好看，先自己判断更慢，养育期出活更少，而产出的价格本来就在往下走，所以 S 账变薄，不是走错了的证据。该看的是半年一年里 E 账的方向，不看一周一月的起落。若读数都往好处走，收入却仍随同行价格同比下降，就回到前面那条证伪条件去对照，不替自己辩护。

怎么知道自己是不是走偏了？有一个粗的办法：半年以后问三个问题。有没有人专门为我这一样东西来？我自己做过的判断，有没有比半年前多？有没有一件活，是我让出去、别人做成了的？三个问题里，如果有两个的答案还是没有，不必灰心，也不必加码，只需要回头看哪一条腿其实没有真正迈出去。多半是第二条或第三条，它们最容易停在嘴上。

这一节留下的

三条腿，不能只靠一条，因为圈是闭的；也不必三条一起做大，因为入口可以很小；先后有一点，养育最先划出来；优先看卡在哪，但不单走；全程防着急。

但三条腿站稳以后，会有人问一个更大的问题：这样做出来的东西，和平时说的"差异化""个性化"有什么不同？说穿了，会不会就是另一种做个性、立人设？下一节要把这个问题分清楚，因为分不清，三条出路很容易被误读成另一种内卷。

◆ 五、谱系化与差异化的区别

先讲两个邻居。

柳巷早餐街上，有一天，有一家店推出了"低糖豆浆"。这在当时是个新东西，来的人多了，店主涨了几毛钱。一个月以后，隔壁两家也有了低糖豆浆。又过一个月，街上有四家在卖，价钱又回到了原来的位置。店主们开始琢磨下一个：无糖的，黑豆的，加燕麦的。每一个新品种，都像是在一张看不见的大表格里，找一个还没人占的格子。找到的人，先吃一阵子红利，红利被追上来的人吃光，再去找下一个格子。

另一处，是一户人家厨房里的泡菜坛子。这户人家的坛子是老坛，传了两代。水是自家井水，盐是固定一家铺子的，菜随着季节换：春天是萝卜，夏天是豇豆，秋天是大白菜的心。坛里的那一口味，是这个家独有的。邻居尝了说好，要了方子：几斤菜，几两盐，泡几天。她照着做，做出来的东西，是泡菜，可不是那一口。

这两个邻居的故事，放在一起，就是这一节要分清的事：差异化，和谐系化。

差异化：在同一把尺子上换位置

差异化说的是，大家都在一把尺子上，我找一个别人还没占的位置。低糖是一个位置，无糖是另一个位置，黑豆是第三个。这些位置是标得出来的，都摆在同一张表上，一眼就能看出谁在哪里，谁离谁近。

差异化有两个脾气。

第一，它一被模仿就没了。位置是公开的，谁都能看见，看见了谁都能搬过去。一个月，两个月，红利就被追平。这不是谁手脚慢，是它的性质决定的：它是显在表面的东西，表面的东西最容易被复制。

第二，它不改变这个人自己。换了位置，店主还是那个店主，手里的东西没多一样。下一个格子被占了，他又要重新找格子。每找一次，是一次消耗，不是一次积累。

前几章讲的内卷，正是这样的状况：大家都在一把尺子上，尺子不变，位置越换越快。AI 来了，换位置的速度更快，被追平的速度也更快。所以，如果把本书的三条出路读成"想办法和别人不一样"，那就读错了，这只是差异化，是内卷里最常见的一招。

谱系：特征在各人的纠缠里分了类、能组合、能长出新东西

谱系是另一回事。

我们先说白话：谱系是一个人（一家人，一家店）手里，由来路连着的、一串分了类的特征，这些特征能互相搭配，搭配出以前没有的东西。

这句话里有三个要紧的词：分了类，能组合，连着来路。

回到泡菜坛子。这户人家的坛子里，有几类特征。一类是做法上的：什么时候放盐，什么时候加料，泡几天翻一次。一类是材料上的：井水，那家铺子的盐，当季的菜。一类是这家人自己的：他们喜欢脆一点还是软一点，酸多少，辣不辣。这几类东西，在这个家里是分得开的：改了做法，材料还是那个材料；换了季节的菜，做法还是那个做法。

分得开，所以能组合。有一年，这家人的媳妇发现，夏天的豇豆用春天萝卜的做法泡，味道出得不一样；她又试着把坛里的老汤分一点给新坛，让新坛也有了老味。这是分类以后的重新搭配：做法的一类和材料的一类拆开来，再装配，装出了前人没做过的东西。这不是靠灵光一闪，是靠特征本来就分了类、有地方可以搭。

连着来路，所以模仿不走。方子可以抄，老坛抄不走。老坛里的味，连着两代人的手，连着那口井，连着这家人几十年的口味。邻居拿到的是一个方子，也就是这条谱系上最表面的那个截面；坛子里面那个由来路连着的东西，她没有。

用本书一直用的话说：谱系，就是特征在各人的纠缠里分了类、能组合。这里"各人的纠缠"，指的是特征纠缠（E）：一个人身上的特征不是一堆孤立的标签，它们互相缠着，而且每个人缠的方式不一样，都嵌在各自的来路里。

第一层分类：三界

那么，特征怎么分类？本书取一种最基本的分法：按三界来分。三界，就是理念、现实、自我。

回到泡菜坛子，可以这样看。

理念界里的特征，是这户人家心里认为泡菜是什么、该是什么样：它是下饭的，还是待客的？它是用来保存的，还是用来吃新鲜的？这一类特征，决定了这个家愿意在哪些地方花功夫。

现实界里的特征，是摸得着的东西：坛子，井水，盐，菜，节气。这一类特征，是这个家的地方和时令。

自我界里的特征，是做的人自己：她的手，她的眼睛，她的耐心，她什么时候觉得"差不多了"。

这三类，分得开，也缠在一起：想的和做的不能全然分离，做的东西里又有她自己。但分开看，每一类里的特征可以单独变，单独换，然后重新组合。这就是前面说的"能组合"。

这里有一个要点：三界只是第一层分类，不是唯一的分类。往下还可以分，各行各业有各自往下分的办法。本书不在这里展开，只取最上面的一层，因为它最基本，也最容易被一个普通人拿来看自己：我手里的东西，哪些是理念上的，哪些是现实里的，哪些是我自己的？

在专著《AI 时代什么知识最值钱？》和《奥特曼为何感到悲伤？》里，讲的是知识经济必须建立在同一性谱系知识上，不是统一性知识〔待核〕。用本书的话说：被统一的东西，AI 可以无限供给；有同一性的谱系，是从各人的来路里长出来的，不能被统一。这是一个判断，也是本书对"值钱"的一个回答。

它和"人设""个性化"不是一回事

有人会说，这不就是人设吗？不就是个性化吗？

不是，分三层看。

第一，人设是贴在表面的标签。人设可以在一天之内设计出来："温暖的""专业的""有故事的"。它是显示层的东西，可以选，可以换，可以因为市场反应不好而重新定。谱系不能选，也不能一天设计出来，它是连着来路长的，来路不能改。

第二，个性化，常见的做法是，根据你的喜好，把东西调成你要的样子。表面上是千人千面，其实用的还是同一套统一的尺子，只是尺子的维度变多了。AI 做个性化，做得很好，但它调的是显出来的东西，调的依据是数据，数据来自过去显出来的行为，它读不到三界里没有显出来的部分。所以个性化是更细的差异化，不是谱系。

第三，人设和个性化，都可以被模仿，谱系不行。能不能被模仿，是区分它们最直接的一个标准。

一个朴素的追问测试

有没有办法，在日常里区分一件东西是差异化还是谱系？这里给一个很朴素的办法，叫追问测试。读者可以对自己做，也可以对别人的东西做。不用打分，只是帮自己看清。

第一问：这个特点，能不能在一张公开的表上标出位置？如果能，而且别人看了就能搬，它多半是差异化。

第二问：如果有人抄走了这个特点的表面，我还剩什么？陈师傅的咸豆浆，隔壁学了做法，他还剩下醋放在前面的缘由，剩下雪里蕻的腌法，剩下认得每一位老街坊的眼睛，剩下他自己对这一碗的看法。如果被抄走以后什么也不剩，那就是差异化。

第三问：顺着这个特点往下追问三层，我答得出来吗？比如，客人问：为什么醋要先放？陈师傅可以回答；客人再问：那夏天为什么要凉一点？他也可以回答；再问：你是怎么想到的？他可以讲出一路是怎么试出来的。一路问下去，每一层都接得上来路。如果追问到第二层就接不上了，那是一个只有表面的特点。

这三问是一个辅助判断的办法，不是一个测量工具。它不保证每一个答案都有明确的结论，但它能帮读者意识到：自己手里的东西，是在尺子上的一个位置，还是一串有来路的特征。

谱系怎么养：三个小动作

谱系不能设计，但可以养。养的办法，也是三个很小的动作，都在自己手里。

第一，记来路。把自己手上的一样东西，比如一道菜、一种教法、一套写代码的习惯，它是从哪里来的，写下来：跟谁学的，在哪一次出过错，哪一次被人指出过，后来改了什么。写的时候不修饰，只记事实。来路一旦被写下来，才看得见它是连着什么的。

第二，分开放。把这些东西，按三界大致分一分：哪些是我心里认定这件事该是什么样的（理念），哪些是我的地方、我的材料、我的客人这些摸得着的条件（现实），哪些是我自己的手感、眼力、耐心（自我）。不求分得准，分开放就够了。分开以后，才知道哪一类很厚，哪一类很薄。

第三，试着重组。拿出两样原来没放在一起的特征，试一次。比如把自己的手感和一个新的材料放在一起，把一种旧的做法换到一个新的场合里用。做完看结果，结果好坏都记下来。这一步，就是前面说的"能长出新东西"。

这三个动作做上几个月，自己手里的东西，会从一堆零散的"我会什么"，变成一张有来路、有分类、有搭配的东西。这就是在养一条谱系。而且这里的每一步，都不需要和别人比。

最强的反驳

这一节的判断，会遇到两个反驳。

第一个反驳：这分得太细了。所有的差异化，做久了不就是谱系吗？陈师傅的咸豆浆，一开始不也是一个"差异化"？

这个反驳说对了一半：差异化有可能长成谱系。如果陈师傅一开始只是为了找一个别人没有的格子，卖咸豆浆，但之后他真的去接上了奶奶的做法，去试自己的雪里蕻，去认每一位客人，那么他的东西在这个过程里，由一个位置变成了一串特征。这中间，是回写在起作用：做的结果一次次回到他自己身上，把他的东西养厚。如果没有这个回写，那就始终停在位置上。所以，区别不在于起点是什么，在于有没有回写，有没有来路。

第二个反驳：AI 将来会读到三界里的东西，到那时，你的谱系不就被 AI 读走、复制走了吗?

这是一个严肃的反驳，第 13 章要正面对付，这里只说一句：如果 AI 真的能读到三界里的东西，本书对"AI 读不到"的这个前提就要重新审视。这是本书承认的一个边界。

还有一个边界，也要承认：不是所有行业都能谱系化。一吨钢，一立方米的自来水，它们的价值就是统一的标准，不靠来路。这些地方，本章的三条出路用不上，第 13 章会正面写。

谱系也不拿来给人分类

最后，有一个提醒。

谱系这个词，有被误用的风险：有人会说，这个人谱系深，那个人谱系浅，这家店有谱系，那家店没有。这又变成了一把新的尺子，一把量"谱系"的尺子。本书不这样用。谱系是看清自己手里有什么、该往哪里养的办法，不用来给人贴标签，不用来排名，更不用来考核。

这一节留下的

差异化是在统一的尺子上换位置，一被模仿就没了；谱系是特征在各人的纠缠里分了类、能组合、连着来路，模仿不走。前面的三条出路，每一条走到底，都指向同一个地方：让每个人手里的东西，成为谱系，而不是位置。

这就是为什么三条出路合起来，不是教人"做个性化"，也不是教人"搞人设"。它们是三种让 E 越做越厚的办法：价值由意义定位，是让来路显出来；AI 做最优化人做意义，是让判断留在自己手里；养育期受保护，是让厚度有时间长出来。三条合在一起，才是一条谱系长出来的路。

本章方法小结（编号）

· 12.1：S3D1E2 价值·意义·信息。

- 12.2：S2D3E1 模态·最优化·三界。
- 12.3：S2D1E3 模态·意义·能量。
- 12.4：三个问题三角首尾相接（S3D2E1、S1D3E2、S1D2E3），三个出路三角需同时站住。
- 12.5：谱系＝E 的分类性与特征组合性；E1 三界（理念·现实·自我）为第一层分类。

> 带走的话
>
> 三种空转，各有一条出路：价值由意义来定位，不预设；最优化交给 AI，意义留在人手里；养育期受保护，在位者让一让主位。三条要同时站住，因为三种空转首尾相接成一个圈，只修一处会被拉回去。三条出路合起来，养的是谱系，不是差异化的位置。

小账

本章动了三个顶点里的全部三个：价值一端（S3D1E2）、效率一端（S2D3E1）、能量一端（S2D1E3），并新给出一个概念：谱系化与差异化的区别（谱系＝E 的分类性与特征组合性，E 的三界是第一层分类）。本章留下的可检验预测：被养育过一段时间的新人，过了养育期后，被指名、回头、被转介绍的占比，会高于一直被催着出活的新人；若对照后没有差别，本章第三条出路的判断就错了（E 账指数仍是初稿，单位待校准，检验设计见第 11、13 章）。

第 13 章

检验与边界

> 这一章的问题：前面十二章说了这么多，什么情况出现，这本书的判断就是错的？它在哪里根本不适用？

◆ 一、两条大局面证伪

先从一个人说起。设想有位读者读到这里，合上书，想了一会儿，对自己说：这套说法听着顺，可是它凭什么不会错？一个说法要是怎么都不会错，那它大概什么也没说。这位读者的怀疑是对的。所以这一节不替本书辩护，只做一件事：把本书的判断放在桌面上，说清楚什么大局面出现，它就站不住。

本书的判断是这样的：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

这个判断要落地，得变成别人能去看、去数的东西。本书给出两条，原文如下，下面一条一条写：

> 1. AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。
> 2. 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

第一条：自己做主的人，收入也照样跟着同行的价格往下掉。

本书说，AI 普及以后，产出会被压到近乎零价，成为大家共用的底座。靠产出本身挣钱的人，价格会一路被同行拉低。可是有一类人，本书认为不会这样：他们自己先做判断，AI 只用来校对和打下手，客户是冲着他们这个人来的，回头再来，还带朋友来。这类人的底子在变厚，所以价格不跟着同行走。

于是有了第一条证伪。把“自己做主的程度”和“被客户点名找来的程度”放在一起看。如果出现这样的大局面：在 AI 已经普及的一个行业里，自己拿主意的比例高、被指名找的比例也在上升的人，数得够多、看得够久，他们的收入仍然和同行的价格同比往下掉，掉的幅度差不多，那么本书的判断就错了。

把话说得再细一点。这里的“够多”不是三五个例子。三五个例子，好的坏的都找得到，谁都能挑出自己想要的几个。要的是一个行业里的大面：比如把一个城市里某类小店、某类诊所、某类做手艺的人，按自己做主的程度分成高低两群，看一两年。要是高的那一群，被点名的次数一年比一年多，价格却照样和低的那一群同涨同跌，那就是本书所说的“底子变厚会带来不一样的价格”落空了。

这里要防两种偷换。第一种偷换：事后说“他们的指名只是表面的，其实不算数”。判断标准要在看之前定好，看了之后不能改。第二种偷换：事后说“价格没跌是因为这个行业本来就特殊”。如果每个没跌的都说是特殊，每个跌了的都说是内卷，那这条判断什么也排除不了。所以，哪些行业不适用，要在看之前说清楚，这就是后面 13.3 要做的事。

还有一层要说明白。这条证伪并不要求高的那一群赚得多。本书没说底子厚就一定富，它说的是：价格不再被同行的价格牵着走。可能高的那群挣得不多，但挣多挣少是他们自己的事，不随旁边的人降价而降价。如果连这一点都做不到，本书的说法就没有了立足的地方。

第二条：只修一个地方就把内卷根治了。

本书的另一个判断更大：内卷是一个闭环。标准被预设成统一的，让人把自己的判断交给 AI；判断一交出去，大家的产出越来越像，只好比价；比价逼着人加班、被名次

抽走力气；力气越薄，越依赖标准。三个地方首尾相接，所以只修其中一处，会被另外两处拉回去。

这就有了第二条证伪。如果出现这样的大局面：在一个足够大的地方，只改了三处里的一处，比如只改了记账的办法，或者只改了标准，或者只把加班的力气还给人，别的两处原样不动，结果内卷就真的消退了，而且几年都没有回来，那么“要三处同时解锁”的说法就错了。错的意思很具体：说明一处就够了，闭环不是闭环，是三个各自独立的毛病，碰巧同时出现。

这一条比第一条更难检验，因为“只改一处”在现实里很少干净。改了一处，往往顺带动了另外两处。所以检验的时候要看得细：到底动了几处，每一处动到什么程度。如果一个地方只动了一处，另外两处有证据表明原样不动，内卷还是消了，本书就得认。如果一个地方宣称“只动了一处就好了”，细看却发现另两处也悄悄松了，那就不算数，反而说明闭环的说法有了一次佐证。

这里本书不能替别人划线，也不会借这一条去替任何人出主意。这一节讲的是检验的办法，不是要谁去做什么。

为什么偏偏是这两条。

读者可能会问：为什么不选更容易检验的？比如“加班时间会不会减少”，比如“考试成绩会不会提高”。这是因为，这类数字本来就是水珠：名次、时长、成绩，没有哪一项是病根。拿水珠去验病根，验出来说明不了什么。加班时间少了，可能是活儿少了，也可能是人被替换了。本书要验的，是病根那一层：底子有没有变厚，价格有没有不再被牵着走。所以挑的是收入和价格这条线，加上闭环这条线，一条验“厚了有没有用”，一条验“要不要同时动”。

把两条放回日常里看一遍。

第一条，用诊所的例子最清楚，后面 13.2 会细做。方医生和郑医生用同一个 AI 问诊助手。方医生照着助手给的单子往下走，郑医生先自己拿一个判断，再拿助手校对。按本书的说法，过一两年，来诊所的人里，冲着郑医生这个人来、回头再来、带亲戚来的，会比方医生多。要是过了几年，两位医生的指名一样多，回头客一样多，甚至方医

生更多，那郑医生先自己判断这件事，对于“被找到”就没有什么用处，本书这条路就走不通。

也可以换个场合。同一条街上有两家做同样早点的店，用同一套 AI 做菜单和定价。一家的老板每天自己尝、自己改，另一家全照 AI 给的来。如果几年下来，改来改去的那家，客人没有多回来几次，价格也守不住，照样被隔壁拉着走，这条也算被验出了毛病。

第二条，用一个小例子。设想一个小区门口，好几家水果店互相压价，大家都累。有人提议：我们不再互相压价，约好统一不降价。本书的读法是，这只修了一处，也就是把价格按住了，可店主们依旧把进货、摆放、推荐都交给同一个工具，依旧靠榜单上的名次拉客，依旧每天开到很晚。过一阵，总有人偷偷让价，约定散掉，累还是累。如果出现相反的情形：约定一直没散，几年里各家日子都松了下来，客人还是照样来，别的什么都没动，那就是第二条被证明了本书错。

检验要先说好的三件事。

第一，看什么，先定。是看指名，还是看回头客，还是看价格，要在看之前写下来，看完以后不能换。

第二，看多久，先定。内卷是慢的，底子变厚也是慢的。看一个月看不出，看三个月也未必。比较稳妥的做法是至少跨过一轮行情的起落，让该降价的有机会降价，该回头的有机会回头。具体多久，本书不替谁定，只说不能太短。

第三，谁来看，要尽量不是本书的支持者。支持者看，总容易把含糊的当成证据。最好是不太相信这套说法的人，按事先写好的办法去数。

这三件事，听起来像在给自己添麻烦。可一个说法要是不愿意给自己添这种麻烦，它也就不配被人认真对待。

如果只错一半，算什么。

现实不会这么干脆。更常见的是半对半错：第一条没被推翻，第二条却松动了；或者反过来。本书事先说明，两条是各管各的。第一条被推翻，说明“底子变厚会改变价

格”这个核心判断站不住，后面的出路也就失去根基，整本书要重写。第二条被推翻，说明“三处要同时动”是夸大了，出路可以收窄成一两处，但“空转”这个读法或许还能留着。两条都没被推翻，也不是说本书对，只是它还没出局。

另外，还有一种情况要提前说清：什么都看不出来。行业太小、时间太短、数据太乱，两条都验不了。这时候本书不会说自己被验证了，只会说这一轮没有验成。没有验成，和没有被推翻，是两回事。

两条证伪各自管什么，别混在一起。

读到这里容易有一个误会：以为两条是同一件事的两种说法。其实不是。第一条盯的是一个人，看这个人的底子变厚以后，价格是不是真的不再被牵着走，它检验的是“厚”到底有没有用。第二条盯的是一个地方，看修一处够不够，它检验的是“闭环”这个形状到底存不存在。一个人可以底子变厚而价格守住，同时他所在的行业依然内卷；一个地方可以只修一处就缓下来，同时里面某些人的底子依然很薄。两条互不替代。要是只有一条被推翻，不要急着说整本书倒了，要老老实实回头看，是哪一块倒了。

最后说一句这两条之外的话。哪怕这两条都没有被推翻，也不能说本书“被证明了”。没被推翻，只说明它暂时还站着。这本书想要的，就是这个位置：站在会被人拿去验的地方。

◆ 二、诊所检验：最小可检验设计

先把场景摆出来。这是一间构想的社区诊所，不大，有两位医生：方医生和郑医生，前面几章已经认识了。诊所里有一个 AI 问诊助手，两位医生用的是同一个。区别只在用法：方医生习惯看着助手给出的建议往下走；郑医生每遇到一个要拿主意的岔路口，先在手边的小纸条上画一个小圈，表示“我心里先有了一个倾向”，然后才去看助手，再用助手校对。

这一节要回答的是：13.1 的第一条证伪，能不能在一间诊所里先摸一摸？完整的设计在 11.6 已经写过，这里不重抄，只把它放回检验的位置上，说清楚它验什么、不验什么、结果怎么读。凡是记什么、记多久，一律以 11.6 为准。

先说三件它不做的事。它不做诊断，也不评论哪位医生开的方子对不对；它不比较疗效，哪位病人好得快慢，都不进这个设计；它也不拿来给医生打分排名。设计里只记“被找到”的三种脚印，和“自己先想”的一种痕迹。

记什么：不碰病情。

按 11.6，每周由各人自己记，或在本人同意下由前台代记，六项：

一，这一周的总人次。 二，其中指名来的人次。 三，其中自己选择再来的人次（医嘱要求的复诊不算）。 四，其中说是听别人讲了才来的人次。 五，这一周有几个要拿主意的岔路口。 六，先想数：其中有几个，是先自己想了（先画了圈）、才看助手的。

另外，诊所负责人记一份“外部变化”的备忘：有没有搞活动，有没有送东西，周边有没有开业或关门，有没有换招牌，有没有换坐诊时段。

不记的东西同样重要：不记病人是谁，不记病人为什么来，不记任何和病情、诊断、用药有关的字，不记治疗结果。画圈只是一个记号，圈里想的是什么，谁也不看，也不留。

怎么排：自己跟自己比，加一位不变的参照。

按 11.6，设计分两个阶段。第一阶段是基线期，假设八周，两位医生都照原样工作，只记账。第二阶段，方医生自愿改做法，假设二十六周，约半年：每遇到岔路口，先画圈，再看助手。郑医生照旧。

郑医生全程不变，他的数字是诊所自己的背景读数。如果这半年里隔壁关了一家、街上修了路、季节换了，两位医生的数字应该一起晃。只有方医生的数字在第二阶段单独动了，才可能与做法有关。

为什么是方医生自己前后比，而不是拿两个人互相比？因为两位医生的坐诊时段不同，来的人不同，所在的小区不同，硬拿来比，比出来的是土壤，不是用法。

指数怎么读。

按 11.2，E 账指数（初稿，单位待校准）＝（指名＋复购＋转介绍占比的增量）÷自主决策占比。分子是三种占比这一阶段比上一阶段多了几个百分点，暂时直接相加；分母是岔路口里先画了圈的比例。下面的数字都是假设，只用来说明怎么算，不是任何一间诊所的实际。

假设方医生基线期三种占比的增量加起来几乎是零，自主占比约百分之十。第二阶段后半段，增量加起来是每月三个百分点，自主占比升到百分之五十，E 账指数（初稿，单位待校准）就是零点零三除以零点五，等于零点零六。这个数单看没有意思，要放在他自己的前后去看，也不拿去和郑医生比大小。

为什么用除法？因为本书想问的，不是自己做主的越多越好，也不是被找到的越多越好，而是每多投入一分自己的判断，换回了多少被找到。分母太小的时候，这个除法会被放得很大，11.6 已经把它列为要校准的头一批毛病之一，所以分母低于一个下限就只记三种原始占比，不算 E 账指数（初稿，单位待校准）。这个下限是多少，现在不知道。

设想诊所里的一天。

早上八点半，挂号台前已经有人在等。一位老街坊挂完号，对前台说，他是特意来找郑医生的，上次是邻居推荐的。前台在指名那一栏记一笔，在转介绍那一栏记一笔，没有问是谁，也没有记名字。

诊室里，郑医生遇到一个岔路口，先在纸条上画了个小圈，才去看助手给出的东西。看完，他的想法和助手顶了一下，他在圈旁添了一小笔。方医生这一天也用助手，他看着助手出来的单子往下走，这天他的岔路口没有圈。两位医生都没有做错什么，他们只是用法不同，设计只把这一点记下来。

下班前，各人数一数当天的几个数，写在自己的本子里。每周汇成一行，没有病人的名字，没有病情，也没有谁得了多少分。

这个设计小得几乎有些寒酸。可它小得有道理：越是什么都想记，越容易变成给人打分；越是只记最少的几样，越能让做事的人自己看清楚。

什么结果算对，什么结果算错。

按 11.6，判断标准要在开始前写好，贴在诊所负责人的抽屉里，事后不能改。

算对，四条同时成立：方医生的自主占比真的升上去了；他的三种占比增量单独升了；郑医生没有同步跳升；停掉活动后四到八周，数字不大幅回落。四条齐了，也只说这个推论在这间诊所里没有被推翻，不是被证明。

算错，有五种：方医生真的改了，增量却几乎没动，郑医生也没动；两位医生同步变化，说明尺子分不开做法和外部；方医生的自主占比升了，分子反而降了；分子升了，一撤活动就回落；分母没动，分子升了。

这里要多说一句：11.6 为什么要这么详细。因为 13.1 说过，两种偷换要防，一是事后改标准，二是事后找特殊。在一间诊所里，这两种偷换最容易，所以要事先写下哪种算对、哪种算错，写下观察多久，何时做第一次判断，允许延长一次，之后不再延长。

这个设计怎样回到全书的判断。

13.1 的第一条证伪说的是：自己做主的人，被指名的比例也在上升，收入却仍随同行价格同比下降，命题就错。诊所设计只验了这条链子的前半段：自己先想，是不是换来了被找到。后半段，被找到是不是换来了价格不跟着同行走，诊所里验不了。医生的收入牵扯工资制度、医保、药价，本书看不清，也不该装作看得清。后半段要换一个场合，比如自己定价的小店去验。这是这个设计看得到的边，也是它老实的地方。

它给得出什么，给不出什么。

两位医生、一间诊所，在统计上几乎什么也说明不了。它能给的，是三样很小的东西：方向，数字朝推论预期的方向走，还是反方向走；量级，一个月的增量是几个百分点，还是零点几个百分点，这决定以后要多大的样本；口径的毛病，哪些记法实际记不下去，哪些人次说不清算不算，分母小到什么程度读数失真。这三样合起来，就是单位

校准。三样里最要紧的是第三样：一把尺子先要证明自己不乱跳，才配拿去量别的东西。

所以这一节的“最小”有两层意思：设计小，一间诊所就能跑；口气小，它只回答一个问题——这把尺子能不能用。一把没校准的尺子，拿去量一百间诊所，量出来的差别，多半是尺子自己的差别。

设想三种走法。

第一种。半年过去，方医生的自主占比从一成升到五成，增量加起来每月多出几个百分点，郑医生没动，诊所的时段、人员、位置都没变。这对本书有利，但只算一个小小的、还要放进更多间诊所再看的证据。

第二种。方医生的自主占比升了，增量却没动；郑医生也没动。设计不会说“先想没有用”，它只说：在这间诊所，这个时间尺度里，没有看出本书想看的那条线。更多间诊所都是这样，第一条证伪就该认错。这次的记录要老老实实留着，不能因为不合心意就收起来。

第三种。两位医生的数字同时涨了，涨的幅度一样。翻开备忘一看，这一年诊所门口修了公交站。外部变化那一栏，让人不用靠猜，就知道这一轮的涨不能归给用法。这一轮没有验成，不等于本书被推翻，也不等于被证明。

三种走法，没有一种是“设计说了算”。设计只是把话摆出来，让人看。

设计要防的几个坑。

第一个坑，别的原因造成的被找到。一位医生的号永远排在最前面，病人自然多；一位医生刚好住在小区里，病人自然点他。所以负责人那份外部变化备忘不能省：坐诊时段有没有变，诊所有没有搬，有没有新医生来。这些不变，起点和终点才好比。

第二个坑，为了数字而假装先想。如果自主占比成了目标，人就会在看助手之前随便画个圈，圈画了，心里什么也没想。这是形式上的“先”，不是真的“先”。防的办法只有一条：这个数不给别人看，不进任何评价，假装的人，只骗了自己。

第三个坑，同一个人次被数两遍。一个人既是复购又是指名，既是转介绍来的又是自己再来。要不要去重，怎么去，11.6 把它列在要校准的清单里，要看数据里重叠有多大才知道。

第四个坑，样本太小。一间诊所两位医生，结果好坏都可能是偶然。所以这个设计的作用是把办法跑通，让别的诊所也能照着做，不是用来下结论。结论要靠许多间诊所摆在一起。

从病人和医生两边各看一眼。

站在病人的位置。这个设计里病人几乎感觉不到它：他不需要填表，不需要回答为什么来，前台只在本人同意的前提下记下“特意找来”“听人说来”这样的有或没有。病人不愿意说的，这一次就记作没有，不追问。

站在医生的位置。画圈这个动作，起初会让人觉得多了一道手续。所以这个设计要先让医生自己觉得值：它不是为了谁来查，是为了医生自己看见，一年下来，我先想一想再看建议，这个习惯有没有换来什么。要是换不来，医生有权说这个办法没意思，然后停下。两个位置的共同点是：谁都不被迫。一个检验，如果靠强迫才能进行，它测出来的就不是它想测的东西。

记录由谁保管，怎样读。

记录放在诊所里，由诊所负责人保管，不出诊所。两位医生各自看自己那一行，也可以坐下来聊聊，聊的是“我这一个月是怎么用助手的”，不聊“你比我多几个”。读的时候只读三个问题：我的圈，这一个月比上个月多了还是少了；三种脚印，多了还是少了；这一个月，坐诊的时间、地点、同事，有没有变。三个问题读完，不下结论，放着，下个月再读。结论靠半年一年的累积，不靠一个月的涨落。

11.6 留给校准的六件事。

读完这一节还要记住，这个设计跑完以后，要回头清点六件事：三个占比怎么合，直接相加还是加权；重复的人次怎么去；分母小到多少不读比值；增量按周看还是按月看；画圈的记法能不能每天坚持；这三种脚印有没有明显漏掉重要的东西。每一件都可

能让现在的指数改个样子。初稿的好处，就是它允许被改。如果怎么调，这个指数都在同一间诊所里乱跳，跳得看不出和任何事情有关，那它就不是一把能用的尺子，应当扔掉。

规矩。

按 11.6：自愿，任何一方不愿意，设计就停；不进考核，数字不用于评价任何一位医生，不影响任何奖励或安排，这要在开始前取得全体人员明确同意；不做政策表态，结果只告诉人们这间诊所的数字走向，不推荐谁采用；结果只在诊所内部使用；不作诊断，不涉疗效，任何观察都不能被转述成“这位医生看得更准”，数据里没有这类东西，说出来就是编。

这几条规矩不是装饰。设计的出发点，是让医生看清自己的做法，不是让别人看清医生；一旦读数拿去考核，画圈就会变成表演，整个设计测的就是表演，不是做法了。

此外，记录里不留病人的名字和病情，只存在诊所里，不上传，不公开，任何人退出时已有的记录删掉。读数不进考核，后面第 14 章会再说一次。

本章案例为构想，不构成医疗建议。

◆ 三、不能谱系化的行业：大宗商品与基础服务

先看一笔很平常的买卖。一家工厂要进一吨钢。采购员打开表格，几家钢厂的报价摆在一起，型号一样，标准一样，要的是同一个等级。他不关心这吨钢是哪个炉子里出来的，不关心炼钢的师傅是谁，更不会因为哪家钢厂的老板有一种特别的气味，就多付一点钱。他只看三样：价钱，交货的日子，质量证书上的数字对不对。三样齐了，下单。第二年，还是这样，换一家便宜的，一点也不犹豫。

再看一件更日常的事。早上拧开水龙头，水出来了。你不会想到问这水是哪个水厂的哪位师傅看着的，更不会为了某个水厂的“味道”多交钱。水只要干净、不断、压力够，就是好水。哪天水停了，你才会想到有人在管。

这两件事，本书要正面对着看，不绕开。因为它们刚好踩在全书最薄的地方。

这个命题在这里不适用。

本书的整个说法，靠一个前提立着：有一种价值，不是统一标准量得出来的，是一个人、一个手艺、一间店，在自己的底子里一点点养出来的，别人拿不走，也模仿不来。这种价值，本书叫它谱系。谱系的意思，是特征在各人的底子里分了类，能组合，能长出新的东西，还连着它的来路。这样的东西，才可能在 AI 把产出压到近乎零价之后，仍然有人愿意多付一点。

一吨钢，不是这样的东西。买钢的人要的，恰恰是它没有来路、没有个性：同一个等级，换谁家的都一样，一样才好用，一样才敢大批量地买。如果有一家钢厂说，我的钢里有我师傅的手感，买的人反而会担心：这批和上批会不会不一样？对钢来说，统一不是毛病，是它的价值本身。这里的价值，就是被统一标准定义出来的。

自来水也一样。水的价值是稳：稳定、安全、不间断。一个水厂要是在水里留下自己的“个性”，那才是出了事。基础服务的好，就是让人感觉不到它的存在。

所以结论是直接的：在这类东西上，价值的位置本来就是统一标准，不是意义去定位。本书说的“价值由意义来定位”，说的“被找到”，说的“回头客”，放在一吨钢和一杯自来水上，都说不通。这里的买卖，只能比价。比价在这里不是病，是它本来的样子。

为什么说它很可能只能比价、不能谱系化。

“很可能”三个字，本书要守住，下面分开讲为什么说得这么留余地。

第一层，产出这一头。钢、水、电、水泥、粮食里的大宗品种，被统一标准定义得很死。这类产出的好，就是合格。合格就是标准，标准一旦满足，再多做也没有人多付。再好一点的炼钢工艺，只要证书上的数字一样，对买的人就没有分别。所以，这里“精益求精”的方向，从一开始就被标准钉死了，只能朝着降低亏损、降低冗余去。本书说的价值内卷，在这里不是病，而是行业的本分：同一个标准，谁成本低谁赢。

第二层，买的人这一头。买钢的是工厂，买的是原料，原料后面还有产品，产品后面才有最后的买家。每往后一层，买的人就换一批，指名这件事越来越难出现。基础服

务的买家更分散，一个城市的人用同一套水，没有谁能“选”。能选的时候才谈得上被找到；没得选，被找到这件事不存在。

第三层，也是最诚实的一层：本书没有证据说这里“一定”不能谱系化。也许有一小块是可以的。比如特殊钢里，有些品种是为某一家客户一起摸索出来的，工艺参数里连着两家厂多年的交情；比如水厂的服务窗口，遇到突发情况时，人的处理方式有高下之分。这些地方也许有一点底子可以养。但这些是本书没有看到过、也不敢断言的，只放在这里当一个问号。

这对“三个顶点同时解锁”意味着什么。

前面几章反复说，要把三个顶点同时解开：价值不再被预设成统一标准，最优化不再被统一代做，能量不再只耗不养。三处同时站住，闭环才会松开。现在要老实说清楚：这句话有一个没有写在句子里的范围。

这个范围就是：价值能够由意义来定位的地方。在这个范围里，第一个顶点才有“解开”可言，因为标准本来可以不统一；第二个顶点才有“人做意义、AI 做最优化”的分工，因为意义那一头真的有东西可做；第三个顶点才有“养育”可言，因为养出来的底子，真的会被人看见、被人找来。

出了这个范围，比如一吨钢、一杯自来水，第一个顶点就没有可解开的东西，标准统一是对的；第二个顶点上，最优化交给机器本来就是好事，没有什么要保护的“人的意义”；第三个顶点上，养不养底子，不会换来被找到，因为没有人来找。三个顶点同时解锁，在这里不是做不到，而是根本不是一个有意义的说法。

这就意味着，本书的出路不是对所有行业都成立的出路。它是对一部分行业成立的出路。这一部分有多大，本书不知道。可能很大，因为 AI 把越来越多的东西压成了近乎零价的达标品，剩下的才是能谱系化的；也可能很小，因为多数人的饭碗其实在达标品里。本书没有数据，也不该编。

这里要特别注意一件事：这不是在给本书留后路。边界是命题的一部分，不是命题的补丁。一个说法说清楚了它在哪里不适用，才算说清楚了它在哪里适用。

那在边界另一边干活的人呢。

读者很可能马上想到：那么在钢厂、水厂里干活的人，难道就只能认命?

这是一个应该认真问的问题，本书现在回答不了，也不急着回答。有三点可以先说。

第一，边界不画在人身上，画在“产出”上。钢厂里的炉前工、水厂里的巡检员，他们个人的底子完全可能一天天变厚，只是这份厚，不会换成钢的价格，也不会换成水的价格。它可能换成别的：被同事信任，被调去带新人，在工厂之外被人找去帮忙。这些是不是“被找到”，本书没有看到，不敢说。

第二，这些行业里同样有加班，有名次，有被抽干的力气。这些现象本书不能轻易说成价值内卷，因为价值内卷的前提是价值被预设成统一标准、而它本来不该被预设。这里的价值本来就是标准。但能量只耗不养、判断被代做这两件，在这里可能照样发生。所以，三种内卷里，也许只有一种、两种在这里成立。具体哪种、多重，本书没有论据，留作问号。

第三，本书不急着给这些人开药方。因为一个药方要是为了让命题好看而硬写出来，就是前面说的偷换。这一节宁可让这里空着。

怎样判断一个行业在边界的哪一边。

没有一把精确的尺子，但有几个可以问的问题，都是日常话。

买的人换了一家，会不会觉得少了点什么？换钢厂，不会；换一家常去的早餐店，会。

同样的东西，有没有人愿意多付一点，只为“是他做的”？一吨钢没有，一碗咸豆浆有。

出了问题，买的人是找谁？是找一个具体的人，还是只找“供应商”？

做东西的人，自己的手法、判断，会不会留在东西里，让买的人感觉到?

这些问题的答案多半不是非黑即白的。一间面包房的普通白面包，更靠近钢；同一间面包房里主人自己琢磨的那个配方，靠近另一头。一个行业里往往两头都有，同一个

人手里也可能同时有达标的活和有底子的活。所以边界不是行业之间的一条线，是穿过很多行业、穿过很多人的一条线。

同一块地，两头都有。

回想老何的菜地。老何种的青菜，如果拿到批发市场，按斤过秤，跟别人的青菜混在一起，那就是靠近钢的一头：谁便宜买谁的，老何的手艺留不在菜里。可要是老何有几位熟客，每周都来他地头拿一篮，说他的菜是甜的，那就是靠近咸豆浆的一头。同一块地，同一双手，两头都有。

这说明边界有一半在产品，另一半在渠道。一斤青菜进了统一的批发，就按统一标准被比价；进了熟客的篮子，就有了来路。反过来，一件本来很有底子的东西，被放进一个只许按统一榜单排的货架，也会被压成达标品。边界不是物件自己带着的，是物件和它被买卖的方式缠在一起定下来的。

这给了本书一个不太舒服的推论，写出来，当作推论而不是定论：同一个行业里，有一部分人会被推到边界的这一边，不是因为他们的东西不好，而是因为他们的东西只有“被统一比价”这一条路可走。反过来，也有人会被拉到另一边，靠的是有了自己的熟客、自己的来路。这条线会移动，会一再被重画。

比价在这里为什么正当。

还要补一句，以免读者误会本书看不起比价。第 7 章说过，比价是效率内卷的主场，是信息统一之后对比成了日常的样子。但在一吨钢、一杯自来水上，比价不是病。信息统一，标准统一，对比成日常，恰恰是这类东西能被大规模、低成本、放心地买卖的条件。把一个本来该统一的东西硬要“个性化”，才是病。

所以，本书批评的从来不是比价，批评的是把本来可以由意义去定位的东西，也塞进同一把尺子。尺子本身没有错，错在尺子被拿去量了不该量的东西。

留下的几个问号。

这一节没有答案，只有问号，列在这里，是为了让它们别被悄悄略过去。第一，在边界这一边干活的人，他们那一层“底子”，如果不换成价格，会换成什么？第二，AI

把越来越多的东西压成了近乎零价的达标品，边界会向哪边走？是更多的东西落进钢的这一边，还是反过来，因为达标品太便宜，人们开始在别处愿意多付？本书倾向于后一种，但这只是推测，没有看到过。第三，有没有一类东西，同时既需要统一，又需要来路？比如药品，标准必须统一，可医生这个人却是被找到的。本书先把这些问号放着。

如果真的整个行业都在边界这一边。

再往坏处想一步。设想有一天，一个行业里几乎所有的活都变成了达标品，买的人再也不关心是谁做的，也没有任何一个角落还能养出底子。那时候，本书这一套对这个行业，就是没话可说。这不是危言耸听，是命题的另一个边：它不保证每一个行业都有出路，它只说，在有底子可养的地方，空转是怎么回事，怎么松。

对这个行业里的人，本书只能说一句平常话：可能要往别处看，看看自己手上有没有一部分活，是可以带着来路做的；看看工作之外，有没有一块地方，是可以养的。这句话不是药方，只是一个方向，说出来，也算不得替谁解决了什么。

一个常被问到的追问。

有人会说：既然钢和水这么明显地不能谱系化，为什么不干脆把它们划出去，本书只谈能谱系化的？这样命题岂不是更干净。本书的回答是：划出去可以，但划出去以后，要记得有人在这条线的另一边。那一边的人不少，钢厂里的工人，水厂里的值班员，运货的司机，他们的日子一样会被 AI、被比价、被加班影响。本书不能因为自己的说法在那里用不上，就假装那里没有人。所以这一节宁可写得长，写得不舒服，也不想把线画完就走。

另一个追问是：这条线会不会被拿去当借口？某个做不好的店说，我是钢，不是咸豆浆，你别要求我。这种情况可能会有。线的位置，不由当事人一句话定，要看前面那几个日常问题：买的人换了一家，会不会觉得少了点什么，有没有人愿意只为“是他做的”多付一点。自己说自己是钢，不算数。

这一节留下的话。

一吨钢、一杯自来水，把本书最大的一个要害暴露出来了：如果有一天，绝大多数人的饭碗，都落在了这一边，本书的出路就是一条窄路，窄得只够少数人走。这时候，内卷的出路就不是本书这一套能回答的，需要别的东西。这是本书的边，本书不替自己补。

◆ 四、三个最强反驳

这一节的写法和前面不同。前面都是本书在说话，这一节先让反驳者说话，说得比他们平常说的还要硬，然后再说本书停在哪里。停在哪里，意思是：到这一步，本书能答的答到哪里，答不了的，明说答不了。

反驳一：内卷只是正常竞争，你给它起了个好听的名字。

设想一位开过十几年店的老板，对本书这么说：你写了十几万字，说到底就是一件事，生意越来越难做。可生意从来就没有好做过。一个新东西出来，大家抢着用，价格就往下掉，这是几百年来的老规矩。有人撑不住，退出去；有人撑住了，留下来。市场就是这样挑人的。你把撑不住的那部分叫作“空转”，把撑住的那部分叫作“底子厚”，可这不过是事后的叫法。谁赢了，你就说他底子厚；谁输了，你就说他在空转。这套说法放在哪里都对，所以放在哪里都没用。

再往下，他会说：消费者得了实惠，早餐便宜了，简历写得好了，问诊快了，难道不是好事？你把别人的受益，写成了另一些人的受累。人受累是真的，可受累是竞争的代价，不是病。

这是一个很硬的反驳，硬在两点：一是历史上的确每一次技术进步都伴着降价和淘汰；二是“回写断了”“底子变薄”这些话，确实不容易直接看见，容易变成事后的标签。

本书停在哪里？

先承认第一点。大量降价和淘汰，确实就是正常竞争，本书不把它叫内卷。如果一个行业降价了，一部分人退出，剩下的人日子过得下去，没有人在原地越跑越累，那就是正常竞争，本书无话可说。

本书要说的，是另一种情形：没有人退出去，降价也停不下来，每个人投入的力气越来越多，一边投入，一边底子越来越薄。区分的地方，本来应该是“底子”。可底子正是最难看见的东西，所以反驳者说“事后叫法”，说中了本书的软肋。

本书能做的，只有一件：不去事后认领，而是事先写下预测，让别人去数（见13.5）。如果做不到事先预测，只做事后解释，反驳者就是对的。在这一步，本书停下来，承认现在拿不出一个当下就能区分“正常竞争”和“空转”的读数，只有一个初稿的指数，单位待校准。

反驳二：这只是分配问题，不用那么复杂。

第二位反驳者，换成一位做经济工作的朋友。他会说：AI 让蛋糕变大了，这是真的；蛋糕大了，人还累，这是因为蛋糕被少数人拿走了。做事的人拿到的份额不够，才不得不加班、降价、拼名次。把分配调过来，让做事的人拿到该拿的，内卷自然就松了。你说什么三个顶点，什么闭环，都是绕。

这个反驳强在哪里？强在它简单，并且有道理。分配不公确实会让人累，分配改好了，很多人确实会松一口气。而且，它避开了“底子”这种看不见的概念，只看份额，看得见，量得了。

本书停在哪里？

第一，本书不说分配无关。分配很重要，这一点不能含糊。

第二，本书说的是：如果只改分配，也就是只修一处，闭环里的另外两处会把人拉回去。这恰恰是第二条证伪：如果只改记账的办法，也就是只动分配这一处，内卷就根治了，本书错。所以分配论不是被本书驳倒的，而是被本书放在了证伪的位置上，等着被检验。

第三，本书的读法是：分配改了，若价值仍被预设成统一标准，若判断仍被统一代做，人手里多出的钱，依然买不来厚的底子。这是一个推论，不是已经看到的事实。

第四，分配该怎么改，本书不说。这不是本书的位置。

这里本书不替自己赢，只是说：如果分配论是对的，它就会在第二条证伪里出现，到那时，本书认错。

反驳三：AI 将来会读到 E，你的前提不会长久。

第三位反驳者最难对付。他不是在质疑某个例子，他在质疑本书最底下的那块砖。他会说：你说人的三界、信息、能量是虚的，无法显露，AI 读不到。可你不能保证它永远读不到。AI 已经能从一个人几年的聊天里，学会他的口气，学会他爱吃什么，学会他什么时候会心软。再多几年，再多几种传感器，再多一些长时间的陪伴，它就未必只是读到“产出”，它会读到“这个人怎么回事”。你说的那个只有人才有的厚，会被它一点点读走。到那时，你说的“谱系”，也可以被它复制。

这个反驳强在，它指出了一个事实：现在读不到，不等于永远读不到。技术史上很多“只有人才行”的东西，后来都被机器做到了。

本书停在哪里？

这里要讲得直白一些：“AI 读不到 E”，是本书从 SDE 那里接过来的前提，写这本书时直接拿来用，不展开辩护。它不是本书的结论，也不是本书的证据。本书没有能力证明它。所以这第三个反驳，本书不回答，只指出：如果这个前提错了，会倒掉什么。

倒掉的第一样，是第 9 章九格里那一格“最优化够不着三界”的说法。它原来标的是“未发生”，将变成“发生了”。

倒掉的第二样，是 AI 代做判断时，回写落进的是 AI 的统一森林，不是人的底子这个推论。如果 AI 真能读到一个人的底子，它代做的东西就可能回得到这个人的底子里，那“代做”就未必是锁死了。

倒掉的第三样，是 AI 与人之间的分工——AI 做最优化，人做意义。如果 AI 也能做意义那一头，分工就没有了立足点。

不会倒掉的，是能量那一头：只耗不养、越用越薄，那是人的事，和 AI 读不读得到无关。所以三种内卷里，可能还有一种站着。

本书在这里停下，不说“AI 一定读不到”，也不去争这一点。读者若不接受这个前提，那么本书的后半截就只能当一个假设性的推演来读。这一点，要老实交代。

反驳者还会追问的话。

反驳者不会听完就走。每一位都会再追一句，本书也把这几句摆出来。

对第一位，开店的老板会追问：你说退出的人是正常，不退出的人是内卷，可我隔壁那家就是撑着不退，天天开到半夜，你凭什么说他是空转，不是他心里不服气，想再熬一熬？本书的回答是：凭不了。看一家店的灯亮到几点，确实看不出他是在养底子，还是在耗底子。能看的只有一年后：他的熟客有没有多，他的价格有没有守住，他自己是不是越来越薄。灯亮着，本书不下判断。也就是说，本书对“撑着不退的人”并不能当场说对错，只能说，等着看。

对第二位，做经济工作的朋友会追问：你说只改分配不够，那你凭什么说另外两处是真的锁死，不是你为了凑成一个三角硬添的？本书的回答是：这正是为什么写了第二条证伪。如果只改分配就够了，那另外两处就是添上去的，本书该认。本书不能用道理压住这一问，只能让现实去答。

对第三位，那位朋友会追问：你说“前提”，那前提是谁定的？是不是谁说了算？本书的回答是：前提来自 SDE 那一支的口径，本书只是用，没有替它证明。读者若觉得这个前提立不住，完全有理由觉得本书的后半截也立不住。这不是谦虚，是老实。

三个反驳，各自动到了哪一块。

把三个反驳并排放一下，会发现它们动的不是同一处。第一个动的是“空转”和“正常竞争”的分界，也就是病根的判别；它打到的是判断本身的可检验性。第二个动的是出路的形状，该修一处，还是三处；它打到的是闭环这个说法。第三个动的是前提，也就是 E 读不读得到；它打到的是地基，地基一动，上面的九格和分工都要重看。

三个反驳的杀伤力因此不同。第一个如果成立，整本书要重写；第二个如果成立，出路收窄，空转的读法或许还留着；第三个如果成立，要分开看，能量那一头不受影

响，其余两头要重新论证。这样排出来，读者也能明白，本书为什么把第二条证伪留给第二个反驳，而不是留给第一个：第二个反驳天然带着一个可以拿来数的对照，第一个没有。

日常里的三个对照。

三个反驳，放回日常里，各有一幅很熟的画面。

第一幅：一条街上开了四家奶茶店，两家关门，两家活下来。关门的人去干别的了，活下来的人日子过得下去。这是正常竞争，没有人要本书来解释。可同一条街上，另外一种情形是：四家都不关门，四家都在涨工时、降价、送小料，谁也不赚钱，谁也不退。这时候，本书问的是：四家的熟客有没有多？四家的老板，各自做出了什么只属于自己的东西？答案如果是没有，那这就是本书说的空转。

第二幅：同一个公司里，奖金发得多了，加班有没有少？有的人少了，有的人没少。没少的，是因为活儿本身还在被一个统一的标准催着，没有被别的什么替换。这是分配之外的东西。

第三幅：你的朋友，把你多年写下的东西都喂给了 AI，让它写出一段和你几乎一样的话。你读了，觉得很像。可你知道，你写那段话的那天，心里是什么，AI 没有。它读到的是你的字，不是你写字那天的心情。这不是在说 AI 永远不行，而是在说，“读到字”和“读到那天”，是两件事。本书的前提押在第二件事上。

一个旁观者的话。

最后让一位旁观者说一句。设想一位不太关心这些理论的读者，只是在街上开店，听完三个反驳，说：你们吵的这三件事，我只关心一件，我这个月的日子能不能松一点。本书的回答是：这三个反驳，没有一个能马上让你的日子松一点，本书也不能。本书能做的，是让你在面对一个具体的选择时，多一个看法：这件事是不是在耗我的底子，是不是在把我的判断交出去。看法不能当饭吃，但在两条路都不太好走的时候，它可以帮人少走一条冤枉路。这就是本书愿意停下来的位置。

为什么偏要把反驳写得这么硬。

有读者会觉得，这样写等于给自己拆台。其实正相反。一本书如果只让反驳者说一句轻飘飘的话，再用一大段话把他压下去，读者看得出来，那不是论证，是表演。本书宁愿让反驳者站在最有利的位置上，把他最硬的几句话说完，再看本书还剩下什么。剩下的，就是本书真正能站住的。站不住的，让它倒，不要留着装样子。

还有一点：三个反驳，本书一个也没有驳倒。第一个，它承认现在分不开；第二个，它把对方放进了自己的证伪条件里；第三个，它直接交代前提不是论证。这样写，也许显得本书软。可是软的地方写明白了，别人才知道该从哪里用力。

三个反驳之后。

三个反驳，三个停下的地方：第一个停在“事后叫法”，第二个停在“等待第二条证伪”，第三个停在“前提而非论证”。这三处，都不是本书擅长的地方。没有把它们藏起来，是因为藏起来的东西，读者迟早也会自己找到。

◆ 五、待检验的预测

一本书最后能留下来的，往往不是它的道理，而是它敢不敢说“将来会怎样”。道理可以怎么说都圆，预测不行：到了日子，要么对，要么错。下面是本书愿意押的几条，每条都带着一句话：看到什么，就算错。这些都是预测，不是已经看到的事实；其中没有一个数字，是因为本书手里没有数据，也不愿编。

第一条：靠产出本身挣钱的价格会继续往下走，而且各行各业都一样。

AI 把达标的产出压到近乎零价，成为大家共用的底座。本书预测，凡是只靠“做得出来”“做得合格”就能挣钱的活，价格会一路被拉低，不管行业，不管地方。看到什么就算错：一个已经普及了 AI 的行业里，只靠达标的产出，价格长期稳住甚至上涨，而且上涨不能用行业本身的稀缺来解释，这一条就错了。

第二条：在同一个行业里，分化会越拉越大。

本书预测，同一个行业里，一部分人被找到的越来越多，价格守得住；另一部分人越来越只能比价。分化的线，不是画在能力高低上，而是画在有没有底子上。看到什么

就算错：同一个行业里的人，价格走势越来越像，没有分化，或者分化的线只和资历、规模挂钩，和被找到的程度无关。

第三条：自己拿主意的人，被指名的会更多。

这是第一条证伪的另一面。本书预测，AI 普及以后，自己先做判断、再用 AI 校对的人，被指名、被回头找、被介绍的比例，会高于照单走的人。在课堂、写代码这类“指名”不直接看得见的行业（见 7.4），痕迹换成学生回访、同事借鉴、出了难题被点名请去，预测同样是：先自己想的人，这些痕迹更多。看到什么就算错：在足够多的场合，两种用法的人，被找到的比例没有差别，或者照单走的人更高。

第四条：只修一处，会被拉回来。

十家早餐店商量统一不降价，本书预测，这种只修一处的约定，撑不了太久，会有人让价，会有人换一种说法偷偷降。只改记账、只加培训，同样。看到什么就算错：只动一处，别的两处原样，内卷在较长的时间里确实退下去了，没有回来。这和第二条证伪是同一件事。

第五条：达标的标准会被一再抬高。

AI 把达标变得很便宜，所以达标的线只能不断往上提。比如志愿时长的要求、论文篇数的要求、简历上要求的经历，本书预测，它们不是停在某个数字，而是逐年加码。看到什么就算错：AI 普及之后，这类达标线反而长期下调或者不再被当成门槛。

第六条：受保护的养育期，之后被找到得更多。

这一条是出路方面的预测。一个新人，如果在最初的一两年里，有一段不被拿去按产出算账的时间，有人带，有人让他自己判断，那么几年后，他被找到的程度，会高于那些一上来就按产出计件的同龄人。看到什么就算错：两种新人，几年后没有差别，或者一上来就计件的人反而被找到更多。

第七条：边界会移动。

13.3 说了，一吨钢、一杯自来水很可能只能比价。本书预测，随着 AI 把更多东西压成达标品，边界会向“只能比价”的一边移动，但与此同时，在剩下的、不能被压成达

标品的那一小块里，愿意多付的人会更清楚地知道自己为什么付。看到什么就算错：很多原来被认为只能比价的东西，开始大面积地出现稳定的、有来路的溢价，而且不是靠炒作；或者反过来，原来有来路的东西，大面积地失去了溢价。

第八条：E 账指数（初稿，单位待校准）的尺子会被校准。

E 账指数（初稿，单位待校准）现在只是一个想法的草稿。本书预测，在若干间诊所、小店里用上几轮，它会出现一些不稳的地方，比如分母太小的时候；这些不稳可以通过规定下限、规定观察期来改好，改好以后，同一家店前后的比较是稳定的。看到什么就算错：怎么调，这个指数都在同一家店里随机地乱跳，跳得看不出和任何事情有关，那就说明它不是一把能用的尺子，应当扔掉，换一把。

这八条里，哪几条最薄。

写完要老实说一句：八条并不一样结实。第一、三、六、八条，各有一个现成的检验办法，13.2 的诊所设计就是为第三条和第八条备的，第六条在 12.3 有一个对照的写法。第五条依赖的是 6.4 的推论，那一节本来就是全书最薄的地方之一，缺例证，所以第五条要当作一个有待看的趋势，不要当作已经站住的结论。第七条依赖的是 13.3 的推测，13.3 自己也说，边界会向哪边走，本书没有看到过。

另一个提醒是，预测不是越多越好。八条里要是有几条是“怎么样都对”的，就该删。每一条都要问一遍：看到什么就算错？写不出来的，不配留在这里。

为什么不给时间表。

读者会问：这些预测，多久能验？本书没有给一个精确的年份，也不愿给。时间一给，就像一份保证书，到点没验成，又要解释。本书只说一个粗的意思：有的要一两年，比如诊所里那一个设计；有的要更长，比如行业里的分化。到底要多久，由检验的人在看之前定下来，写在纸上。这是 13.1 说过的规矩。

这八条之间的关系。

八条预测，不是八个独立的赌注，彼此之间有联系，说在前面，免得事后各取所需。

第一、二、三条，是围绕“底子”的：达标的东西会贱，有底子的会分出来，自己做主的会更常被找到。这三条是一组，若第三条错了，第二条多半也站不住。

第四、五条，是围绕“闭环”的：只修一处会被拉回，标准会一再抬高。这两条一起指向同一个判断：统一的东西，自己会长。

第六条，是出路这边的：养育期有用。如果前五条都对，第六条错，说明病对了，药不对。

第七条，是边界的：钢和水那一边会不会扩大。

第八条，是尺子的：E 账指数（初稿，单位待校准）这个初稿，最后站不站得住。

这里有一个读法上的提醒：如果八条里错了三四条，本书不应该靠“重新解释”保住它，而应该认。如果只错一两条，应该回头看是哪一块出了问题。不管错多少，都不能偷偷改口径。

读者自己能做的观察。

这些预测，不必等专家来验。一个普通读者，只要愿意，身边就有现成的材料。可以做一个小本子，每个月写三行：这个月，我身边有没有人，因为“是他做的”被多付了钱；有没有人，明明很努力，价格还是被同行拉下去；有没有哪个约定，说好了大家一起不降价，后来散了。三行字，写一年，就是一份属于自己的观察。它当然不算证据，样本太小，人也不中立。但它能让一个读者，从“听书的人”变成“看现实的人”。

预测的使用规矩。

三条规矩，说在前面。第一，预测写下来以后，不改；改了就是另一条预测。第二，到了该看的时候，由不太相信本书的人去看。第三，预测错了，错在哪一条，就在那一条上认错，不去替它找理由。

这几条预测，有的需要一两年，有的需要更长。读者不必等本书的作者来验证，自己身边就有现成的场合：街上的店，单位里的同事，孩子的学校。看着看着，每个人都可以给这些预测打一个自己的标记。

本章案例为构想，不构成医疗建议。

带走的话

一，本书的判断可以被错：两条大局面，一条管“底子厚了会不会换来价格”，一条管“只修一处能不能根治”。二，它有边：一吨钢、一杯自来水，很可能只能比价，这对“三个顶点同时解锁”意味着，这个出路只对一部分东西成立。三，三个最强反驳，本书各停在一个地方：事后叫法、等待第二条证伪、前提而非论证。

小账

本章没有新动哪一个顶点，是回头给三个顶点划了边界；出现的新概念是“大局面证伪”和“边界不是行业之间的线，是穿过很多行业、很多人的线”。

本章留下的可检验预测：自己做主的程度高、被指名的程度也在上升的人，价格不再随同行同比下降（可由 13.2 的诊所设计起步检验）。

第 14 章

预案：个人、企业、政府、学校

> 这一章的问题：读完这本书，一个人、一家店、一个做榜单的地方、一间教室，今天能做什么？

先交代这一章的写法。这一章不开药方，也不下命令，只写两样东西：看法和做法。看法，是前面的道理放到这个位置上，看出来是什么样子；做法，是有人已经可以拿来试一试的小动作，试了没用就放下。涉及政府和平台的那一节，只写这件事对价值内卷意味着什么，不写该出什么政策。

◆ 一、个人：判断自己卡在哪个顶点

小林二十八岁，在找工作。这天晚上十一点，小林把第三十份简历投了出去。这份简历是 AI 帮着改的，改得很顺，每一条经历都像模像样。投出去以后小林坐了一会儿，忽然觉得不对劲：这三十份简历，读起来好像都是同一个人写的，而那个人，不太像自己。

这一幕，前面第 7 章见过。这里要换一个问法：小林现在到底卡在哪里？

本书说，内卷是一台发动机照转、但三个顶点里有一个被锁死。三个顶点，各有一个最日常的问题。这三个问题不是考试，没有分数，也不是给人贴标签，只是帮自己看清一件事：我现在最该先动哪一处。

第一个问题：我朝着谁定的标准在跑？

这一问问的是价值（真善美）那一头。想一想你现在最费力的那件事，比如简历上要写满的经历，比如孩子要攒够的时长，比如要发出去的篇数。然后问自己：如果明天没有人再看这个数字，我还会不会做？如果还会，说明这件事里有你自己的理由；如果不会，说明你是在朝着别人定的线跑。

朝着别人定的线跑不是错。有些线是该跑的。要问的是：这条线是不是你唯一的理由，它是不是年年往上抬，你有没有可能给自己多添一个理由。

第二个问题：这件事，我是先有自己的想法，还是先看了 AI 的？

这一问问的是最优化那一头，也就是判断和做法由谁来定。小林改简历，是先自己写一版，还是直接让 AI 写？是先说“我想强调这一段”，还是照着 AI 给的第一稿挑？这一问的答案，不分对错，只分你的判断有没有留在这件事里。

如果每一次都是 AI 先开口，你只是在几个选项里挑，那时间一长，你会发现自己越来越说不出“我是怎么想的”。这时候你的判断没有被锻炼，AI 代做了，你做的只是选。

第三个问题：做完这件事，我比做之前更厚，还是更薄？

这一问问的是能量那一头，也就是力气是养了还是耗了。晚上加班回家，小林会觉得累，这是正常的。要问的是：这一个月下来，是否有一块时间或一件事，是你只往里放、不往外取的？有没有一段时间，你是在养自己的底子，比如看一本书、跟一个老手学一个本事、做一件完全没人催的小事？如果一个月里一点也没有，那就是只耗不养。

怎么用这三个问题。

不要给自己打分，也不用把三个答案排成一个总分。三个问题，你的答案可能是：第一个被卡，其他两个还好；也可能三个都有一点。重要的不是分出高低，而是找到“最松的一处”。

闭环的三个地方互相拉扯，所以不用急着三处一起动。先找一处最容易下手的，从那里开始。哪一处最容易，每个人不同：有人最容易改的是每次用 AI 之前先写一句自己的想法，有人最容易改的是每周留出两个小时不为任何人。

对小林来说，三个问题的答案大概是这样：第一，不太清楚自己为什么要投三十份，只是别人都在投；第二，几乎每一次都是 AI 先写；第三，这一个月，没有哪一天是不为求职的。这些是构想的答案，也不是小林的“病”。

从最松的一处做起，做一周。

小林先动的是第二处，因为它最容易。接下来一周，小林每次要改一份简历，先在纸上写三行：这份工作我想让对方看到我的哪一件事；这件事我是怎么做成的；我为什么想做这件事。写完了，才打开 AI，让它帮着顺一顺语句。

这个做法里，有两点要看清。一，AI 还是用了，没有拒绝它，这不是要和 AI 作对。二，纸上的三行，是小林自己的判断，AI 后面做的是校对。判断留在了小林手里。

一周以后，小林自己会看到两件事：一，三行字比想象的难写，说明平时这块是空的；二，投出去的简历少了，可每一份里有了一段只属于小林的东西。这一段能不能换来面试，现在不知道，本书不保证。能保证的只有一点：这一段是小林自己的，不是从统一的森林里捞出来的。

这三个问题和前面的章节怎么对上。

三个问题，就是第六、七、八章三种内卷的随身版。第一问对着价值内卷：我是不是只朝着别人定的线跑。第二问对着效率内卷：我的判断是不是被统一代做了。第三问对着能量内卷：我是不是只耗不养。读者不用记这些名字，只要三个问句在手，就够用了。同一个人在不同的事上，卡的地方可以不同：简历上卡在第二问，孩子的作业上卡在第一问，晚上的时间上卡在第三问。所以别给自己定一个“我是哪一种人”，只问“这件事我卡在哪里”。

别急。

读到这里，很多人会想：能不能三个顶点一次全改了？本书的回答是：这个念头本身值得警惕。《急不是快》里把急说成抢维度、去过程、走捷径、不愿进入矛盾〔待核〕。一口气想把三处都解开，往往就是想绕过中间最费力的那一段。本书不反对想得多，只提醒：做得慢一点，比做得全一点，更靠得住。

每一处，各有几个可以先试的小动作。

如果最先要动的是价值那一头，可以做的是给手上最费力的那件事，添一个自己的理由。小林想了想，自己为什么想去做运营这一行：是喜欢把一件杂乱的事理出头绪。

把这个理由写在简历最上面一行，写得朴素，不要漂亮。这一行未必能让每个看简历的人点头，但它是小林自己的，不是从别人那里抄来的标准。

如果最先要动的是判断那一头，可以做的是留一类事不交给 AI。比如，每周挑一件小事，从头到尾自己做：自己查，自己想，自己写，写完才让 AI 看一遍。一周一件，不多。目的不是赢过 AI，是让自己的判断一直有活干。肌肉不用，是会萎的。

如果最先要动的是力气那一头，可以做的是给自己留一块不入账的时间。这块时间里做的事，不写进简历，不发朋友圈，不指望有人夸。小林可以拿它去学一门手艺，或者陪家里人做一顿饭。这块时间越是不被计算，越能养出东西来。

这些动作都很小，小到近乎没用。可本书前面说过，E 最容易被回写，最易沉淀，小动作做久了，是会沉下去的。

为什么先动最松的一处，不先动最痛的一处。

有人会说，最痛的地方才最该先动。本书的看法略不同。闭环里的三处互相拉扯，最痛的那一处往往也是被另外两处拉得最紧的一处，硬去拧，容易拧不动，还把自己累得更薄。最松的那一处，是拉得最轻的地方，轻轻一动就能动。动了以后，它会顺着闭环的形状，让另外两处也松一点点。这像解一团乱线，先找松的线头。

小林最痛的，也许是第三处，只耗不养。可一个晚上都在为求职焦虑的人，没有力气去“养”。所以小林先动第二处，每次改简历之前，先写三行。这一件事，不额外耗力气，反而让它每次花得更有去处。力气有了去处，也就慢慢有了一点剩余，剩余再拿去养自己。这是一个次序上的设想，不是定论。

苏姐那边，是什么样子。

再回头看一眼对面。苏姐是那个用 AI 筛简历的人，每天看到的简历，一份比一份顺，一份比一份像。她的处境，换一个位置，也是同一个问题：她筛简历用的标准，是不是也被一个统一的东西定了？她自己有没有一个“这个人让我愿意多聊两句”的判断，留在手里？

这不是要苏姐去改什么，只是说明，小林的三个问题，在对面也问得通。一个人在招聘里卡住了，可能卡在价值（只认统一的筛选线），可能卡在判断（全交给筛选工具），也可能卡在力气（每天看几百份，越看越薄）。三个问题，放到哪个位置都是三个问题。

如果身边有人想帮你看。

有时候自己看自己看不清，会找个朋友聊聊。聊的时候，有两条规矩。第一，朋友问，你答，不问对错。朋友不要给出“你就是某某型”这样的话，这是贴标签；也不要说“你该怎么办”，这是替你做判断。第二，聊完以后，把话题收到一个很小的动作上：下一周，你想试哪一个。动作定下来，聊天才算有了用。

一个简单的自查，写在纸上。

不妨在一张纸上，画三行，每行写一个问题，旁边留白。每个月看一次，写下自己的答案。不用算分，不用画图，也不要拿去和别人比。目的只有一个：看一个月以后，自己最松的一处有没有变。如果变了，说明你在往前走；如果没变，换一处试。

这一页纸，只给你自己看。它不进任何档案，也不会有人拿它来评价你。这一条，在企业、在学校里，同样要守住（见下面几节）。

一个月以后，设想它可能的样子。

设想小林坚持了一个月，每次改简历之前先在纸上写三行。可能的情形有好几种，这里写三种，都是构想，不是预告。

第一种：小林发现自己其实写不出来。三行字面前，脑子里一片空，要靠 AI 给提示才能动笔。这不丢人，恰恰说明平时这一块是空着的。小林于是把第一周的目标，从“写三行”降成“写一行”，哪怕只是一行“我做过这件事”。慢慢地，一行变两行。

第二种：小林写得出来，也投了几份，其中一家的人事回了信，说简历里有一段很特别。小林不会把这当成证明，只当作一个微小的、没有统计意义的信号：自己的那一段，被人看见了。

第三种：一个月过去，什么也没发生，面试的次数和从前一样。这时候，小林可以老老实实承认：这个办法这个月没有换来什么。要不要继续，由小林自己决定。本书不替小林担保。

三种情形没有一个是“成功”或“失败”。它们都只是小林看清自己的一个机会。

三个问题的另一种问法。

有的读者会觉得，三个问题问得太“书面”。换成更口语的说法，也行：

第一个：要是没人给我打分，我还做不做这件事？

第二个：这件事里，哪一步是我自己的主意？

第三个：做完以后，我是更有劲了，还是更没劲了？

话说得越朴素，越容易老实回答。用什么说法，由自己挑。关键是三个问题问的方向没变：标准是谁的，判断是谁的，力气是养了还是耗了。

也要留一句不适用的话。

这三个问题，不是对每个人、每件事都适用。如果你的活属于 13.3 说的那一类，一吨钢、一杯自来水那样的，只要合格就行，不需要你的判断和你的意义，那么你卡住的地方，可能不在这三处，别硬往里套。同样，这三个问题不是医学或心理上的诊断，更不是拿给别人看的评语，只是自己看自己的一面镜子。

◆ 二、企业：怎样记 E 账

陈师傅的豆浆店开在柳巷早餐街上，一个小门面，四张桌子。他的咸豆浆，是照奶奶的法子做的，别家的看上去一样，吃起来不一样。这家店前面几章出现过很多回，这一节要看的是：一家这样的小店，具体怎么记一本“厚度”的账。

先说一件容易被忽略的事。大部分店都记账，天天记。记的是卖了多少碗、收了多少钱、进了多少货。这是产出的账。本书叫它 S 账：一件一件，按市价，AI 会把它压到近乎零价，成为大家共用的底座。这本账要继续记，没有它店开不下去。

本书想加的是另一本。它记的不是卖了多少，而是这家店的“底子”有没有变厚。厚不厚，看不见，只能看它留下的痕迹：有人特意来点你，有人隔几天又来了，有人带了朋友来。这本账本书叫 E 账。

提醒一句：“S 账是粒子、E 账是场”是本书的读法。产出是一碗一碗数得清的粒子；底子是弥漫在一家店里的、被人感觉到的氛围。这样的说法是一种读法，不是定论。

记哪几笔：三笔分子，一笔分母。

分子有三笔。

第一笔，指名。有人进门，不是说“来碗豆浆”，而是说“来碗咸豆浆”，或者“陈师傅在吗”。每天收摊以后，陈师傅花五分钟，在笔记本上划几笔。不记是谁，只记有几个人是特意来的。

第二笔，回头。一个人这周来过，下周又来，下下周还来。这一笔难记，因为陈师傅不一定认得所有人。办法不是去追问，而是只记认得的熟面孔：今天有几位是前几天来过的。认得多少记多少，不求全，宁可少记，不要编。

第三笔，转介绍。有人进门说，是谁谁告诉我来的，或者说，朋友说你们家的咸豆浆好。听到几次，划几笔。

这三笔，书里叫指名、复购、转介绍。合在一起，除以当天所有的客人，就是“被找到的占比”。

分母有一笔，叫自主决策的占比。这一笔是陈师傅自己的事，不是客人的事。每个月底，陈师傅翻翻这个月店里改过的东西：配方动了没有，价格动了没有，菜单上加了什么、减了什么，用不用某一个平台做促销。对每一件，问自己一句：这件事，是我先想过，再看别人给的建议；还是别人给的建议在先，我只是点头？前者算自己做主，后者不算。月底数一数，自己做主的占几成。

这里数的“一件”，是小店里一处改动，对应 11.4 里诊所的“一个岔路口”：同样是“要拿主意的地方”，只是小店一个月里拿主意的次数少，所以按月、按改动处数来

数；单位不同，问法一样，都是“先想的，占几成”。同一家店，前后要用同一种数法，才能比。

这些，都是陈师傅自己的判断，不需要谁来查。

指数怎么算，怎么用。

本书的初稿是这样：把“被找到的占比”这个月比上个月、比去年同月涨了多少算出来，再除以“自己做主的占比”。结果是一个数，叫 E 账指数。这个指数叫 E 账指数（初稿，单位待校准），现在只有这么一个粗糙的算法。三种占比的增量暂时直接相加，作为分子。

假设陈师傅这个月的被找到占比，比去年同月涨了两个百分点，自己做主的占比是四成，那 E 账指数（初稿，单位待校准）就是零点零二除以零点四，等于零点零五。这个数字是假设，没有任何实际的店对应。它自己什么也不说，只有放到陈师傅自己的前后去看，才有点意思：下个月，它是涨了，还是落了？涨，说明自己做主换回了被找到；落，说明要么这个月自己做主的很多、被找到的没跟上，要么别的原因。

这里有几点要说明白。

一，E 账指数（初稿，单位待校准）只在同一家店前后比。不要拿陈师傅的指数去比隔壁老刘面馆的，两家店的客人、位置、品类都不同，比出来的是位置，不是做法。

二，这个指数不是目标。没有人要“把指数做到多少”。目标是让自己看清做法，指数是一面小镜子。如果把它当作目标，陈师傅就会开始数着客人下菜，那这面镜子就坏了。

三，分母太小的月份，不算指数。如果一个月里，陈师傅几乎没有自己拿过主意，那一个小分母除出来的数，会大得吓人，也没意义。这个月只记三笔分子，不算指数。分母小到什么程度就不算，这个下限现在不知道，要靠许多店的记录来试。

读数不进考核。

这里是全章最要紧的一条，单独说。

陈师傅店里有两个伙计。陈师傅可能会想：既然指名、回头、转介绍都能记，何不记到每个伙计头上，谁被点名多，谁多拿奖金？

本书的回答是：不要。读数不进考核。

理由有三。

第一，一旦读数进了考核，它就变成了一个新的名次。名次是什么，是本书前面讲过的：名次会抽走能量。伙计为了被点名，会开始在客人面前表演，会去争那个“被点名的位置”，而不是去养那份真正让人愿意回头的东西。读数本来是底子的痕迹，进了考核，就变成了底子的替身。

第二，指名这件事里有很多不由伙计决定的东西：他站在哪个窗口，他上的是早班还是晚班，他旁边是不是老板。拿这样的数字去分奖金，是不公平的。

第三，E 账本身是用来看自己做法的。陈师傅用它看店，不是用它看人。看店，是问“我们这家店的做法在把底子养厚，还是在耗”；看人，就变成了“你比他强多少”。后者，本书不做。

所以，这本账，陈师傅自己一个人记，记在自己的本子上。要是和伙计分享，也只分享“我们这个月，客人比上个月多了几位熟面孔”，不分享到个人。

收摊以后的五分钟。

不妨想象一下那五分钟。上午十点，卷帘门拉下来，陈师傅坐在小桌旁，水杯放在手边。他翻开本子，在今天那一页上，先划指名，想了想，今天有两位是进门就说要咸豆浆的；再划回头，今天认得的熟面孔有五位；再划转介绍，有一位客人说是他同事推荐的。划完，合上本子，起身去关灯。整个过程，不到五分钟。

没有表格，没有软件，没有谁来问。本子里的字，只有他自己看得懂。他也不是每天都记得，有时候忙了，就空着一天。空着，不补，不自责。账不是越全越好，是越能让他看清越好。

两本账放在一起看。

月底，陈师傅把两本账摆在桌上。S 账告诉他，这个月卖了多少碗，收入多少。E 账告诉他，这个月被特意找来的有几位，熟面孔有几位，转介绍有几次。

两本账有时候同向，有时候不同向。同向，比如卖得多，熟面孔也多，说明店在往好里走。不同向，才是有意思的地方。如果卖得多，熟面孔却少，可能是这个月做了促销，来的多是图便宜的人，这些人不一定会回头。如果卖得少，熟面孔却多，可能是淡季，也可能是店里的人正在把一部分力气花在养熟客上。

两本账一起看，不是为了得出一个“好”或“不好”的结论，而是让陈师傅在面对一个选择时，多一个参照。比如，有一天一个平台来找他，说可以帮他引大量的客人，条件是菜单和定价按平台的统一模板来。S 账看，客人多了，收入会涨；E 账看，统一模板之后，咸豆浆那一点“只有这家有”的东西，会不会被抹平？本书不替陈师傅做决定，只让他在做决定时，手里有两本账。

和那条街上的另外九家店。

柳巷早餐街上有十家店，陈师傅只是其中一家。要不要十家都记 E 账？本书的意见是：不必。让一家先试，试一两个月，看这个笨办法值不值。要是别的店想试，各记各的，各看各的，不拿来比，也不凑成一张表贴到街口。

这是一个对本书自己有利的提醒：E 账一旦被做成街上的统一榜单，就和本书批评的东西一模一样了。榜单只要出现，店主们就会转而去追榜，把原本为了养底子的账，变成了新的名次。所以，E 账最好永远是各家的私账。

新来的伙计，怎么养。

12.3 里谈过养育期。放在小店里，是这样的：新来的伙计，前两三个月，不按碗数算他的账。他可以做得慢，可以做错，可以跟在陈师傅旁边看，可以问为什么这样。他每天的任务，不是“卖出多少碗”，而是“今天学会了什么”。

这在小店里需要付出代价：伙计做得慢，S 账会受损失。但从 E 账看，这是在往里放东西。陈师傅需要自己权衡：这三个月，店里愿意不愿意付这个代价。有的店付得起，有的店付不起，不能一概而论。本书只指出，如果新人一进门就被按碗计件，他的判断

力和手上的分寸，没有地方长，几年后他和别家的伙计就没有区别，老板养出来的是可以被替换的人。

分母那一笔，具体怎么数。

分母最容易让人犯糊涂，多说一个例子。设想月初，一个平台的客服发来消息，说用它的 AI 给菜单改个描述，点击率会高。陈师傅看了，觉得改得不错，就用了。这一件，算“别人先给、我点头”，不算自己做主。

月中，陈师傅自己琢磨，咸豆浆里的榨菜碎，换成另一家的，会不会更脆。他试了三天，觉得行，换了。这一件，算“我先想过”，算自己做主。他中间也问过 AI，榨菜怎样保脆，可那是他想好了问题才去问的，这一件仍算自己做主。

区别不在用没用 AI，在于谁先开口。月底数一数，这个月改了六处，其中两处是自己先想的，那自己做主的占比就是三分之一。这样数，粗，但够用。

什么时候该放下这本账。

任何账都可能变成负担。如果有一天，陈师傅发现自己收摊后不再是五分钟随手划几笔，而是半个小时愁眉苦脸地补记；如果发现自己开始为了让数字好看而做某些事，比如特意对熟客格外殷勤，对生客冷淡；如果发现伙计们开始互相打听“你今天被点名几次”，那就该停一停了。账是用来看清做法的，用着用着变成了做法本身，那就是账出了毛病，不是店出了毛病。

放下，不是失败。一家店可以今年记，明年不记；也可以记几个月，把关键的一两个问题想明白了，就不再记。

账本和手艺是两回事。

还要防一个误会：记账不是做事的替代品。再整齐的本子，也养不出一碗咸豆浆。真正养底子的，是陈师傅每天在灶前的那几个小时，是他尝了一口说“还差一点”的那个动作。本子只是在收摊以后，帮他回头看一眼，这几个小时有没有花在对的地方。账记得再好，灶前不用心，一样白搭。

这本账的初稿性。

最后再说一遍：这个办法是初稿，单位待校准。分子三笔里哪一笔该加权，分母怎么更细，观察多久合适，都不知道。这里写出来，是想让一家小店能够在不添麻烦的前提下，试一试。试的结果，本书是不是对的，现在还不知道。

如果陈师傅试了三个月，觉得一点用都没有，那么本书应当听他的。这是 13.1 说过的：检验的权利在做事的人手里。

◆ 三、政府与平台：别把标准预设成统一榜单

先说清楚这一节的位置。本书是一本讲怎么看内卷的书，不是一份给谁的建议书。它没有资格告诉政府该出什么办法，也不评价任何现行的做法。这一节只做一件事：把“标准被预设成统一榜单”这件事，放在价值内卷的图里看一遍，看它对价值内卷意味着什么。看完之后，读者自己去想，做事的人自己去判断。

从一个榜单说起。

设想一个城市里有一份点评榜单，把全城的早餐店按一个总分排成一列。一位外地来的客人，想找一家早餐店，打开榜单，看见前十名，选了第三名。他不认识老板，没有谁向他推荐，他靠的只是名次。

这件事很方便，也很公道。他省了找的功夫，也不容易被坑。本书没有半句反对。榜单的好处，要先说足：它把信息统一了，把对比变成了日常，让陌生人之间的买卖变得放心。在大宗的东西上，在基础服务上，在 13.3 说的那种只能比价的地方，榜单恰恰是该有的。

问题出在榜单移到了另一个地方。

榜单对价值内卷意味着什么。

价值内卷说的是：价值被预设成统一标准，发动机照转，朝着已经定好的标准逼近，没有新的价值可以回写。榜单正好是这个预设的一种样子。

第一，榜单把价值压成一个读数。一家店好在哪里，有人说是咸豆浆里有奶奶的味道，有人说是老板记得常客的口味，有人说是四张桌子坐着不拥挤。这些好，不在一个

尺度上，可榜单要排名，就得把它们收进同一个分数里。收的时候，能收进去的留下，收不进去的就被略过了。

第二，读数一出来，就成了标准。店主们看到榜单，会问：怎样才能再往前几名？他们的力气，就从“把东西做好”，转向“把分数做高”。这两件事有时重合，有时不重合。不重合的那一部分，就是空转。

第三，AI 让达标变得极便宜。一条榜单要是认几个固定的指标，比如好评的数量、图片的数量、回复的速度，那这些指标，AI 一天就能替所有店主补齐。补齐以后，大家的分数挤在一起，榜单为了区分，只能再抬高一档，再加几项。标准是被一档一档抬上去的，每一档都比上一档更远离那家店真正的好。

第四，也是最容易被忽略的：榜单的名次，会被人回写到自己的心里。店主开始想：我是第几名的店。客人开始想：我只去前十名。久而久之，“名次”成了一个人对好坏的唯一语言，这就是前面说的，标准被回写进人的自我界。

区分两种标准：这是本书的读法。

读到这里，读者会担心：本书是不是反对一切标准？不是。这里要区分两种标准。要先交代，“底线型”和“排名型”是本书为了说清价值内卷临时用的读法，不是 SDE 里的术语，也不是对谁的要求；读者不接受这个分法，也不妨碍后面的看法。

一种是底线型的标准：合格还是不合格。食品卫不卫生，电线安不安全，药量对不对。这一类标准，达到就行，不用比谁高。它给人一个入口，入口以内，各家怎么做，是各家的事。

另一种是排名型的标准：从高到低排一列。它给的是一条赛道，所有人在同一条赛道上往前跑。

按这个读法，对价值内卷来说，两者的后果很不同。底线型的标准，多半不制造内卷，因为达标以后，没有谁需要继续往上堆。排名型的标准，更容易制造内卷，因为名次只有一个，要往前，就得比别人多一点，多一点之后别人又追上来。“多半”“更容易”，是因为本书没有数据，这是推论。

当底线型的标准被悄悄换成排名型，比如“合格”变成“优秀”“更优秀”“最优秀”，价值内卷就从这里长出来了。

对做榜单的人，这件事意味着什么。

做榜单的人，可以是平台，可以是评比的机构，也可以是任何一个给东西排名次的地方。本书不说他们应该怎样做，只把几个问题放在这里，让他们自己读：

我的榜单量的是什么，量不到的又是什么？量不到的那部分，是不是正好是这家店最值钱的？

我的榜单，让各家店把力气花在了哪里？花在做好东西上，还是花在补分数上？

我的榜单里，有没有给“被特意找来”留一个位置？一位客人如果就是想找某家店，他能不能不经过名次，直接找到？

这些是问题，不是要求。每个做榜单的人，答案不一样，不必一样。

对政府这类做评比、认定的地方，这件事意味着什么。

评比、认定、考核，这类事情的共同点，是要在许多人里区分高低。区分高低的办法，天然要有一个统一的标准。这一点本书不否定，也不评论哪一个。

本书只说一件事：统一标准每往前一步，价值内卷就多一分被预设的可能。一个标准定得越细、越统一、越是排成一列，大家的力气就越往同一个方向集中，出新东西的余地就越小。这是一种读法。至于该不该定、怎么定、定多细，本书不写，也没有资格写。

“特色”标签：换了位置，不算换了赛道。

有一种常见的做法，看上去是在松动统一榜单：在总榜之外，再开许多分榜，早餐榜、老字号榜、小而美榜、网红榜。每家店都能挤进某一个榜里。

这是一个好心的做法，也确实让更多店有了露脸的地方。可从价值内卷的角度看，它只是把一条赛道，切成了许多条短赛道。每一条短赛道里，仍然是统一标准、仍然是排名。店主要做的，是挑一个自己比较容易排前的榜，再去补那个榜的分数。这是前面

说的差异化：在统一的尺子上，换了一个位置。一被模仿，位置就没了，隔壁也来挤进这个榜。

谱系不是换位置。谱系是这家店的东西，在它自己的底子里，有来路、能组合、长得出新东西，别人学不走。咸豆浆里奶奶的味道，不会因为换了一个榜，就多了一分或少了一分。所以，分榜是否松动了价值内卷，要看它有没有给“榜外的好”留地方，不是看榜单有多少个。

两个榜单的对照。

设想两份榜单，都给早餐店排名。

第一份：把好评数、图片数、回复速度、价格，加权成一个总分，按分数从高到低排。每家店看到的，是自己的分数和名次。

第二份：每家店有一页自己的介绍，列着客人自己写下的话，列着这家店特意想让人知道的东西；有一个“榜外”的入口，客人可以直接搜某家店；名次若有，也不是唯一的入口。

两份榜单，客人都能找到店。区别在于店主一天里在想什么。第一份的店主，一天在想怎么往上爬一名；第二份的店主，一天在想今天的豆浆怎么样。这不是在说第二份更好，它同样有它的麻烦，比如信息太杂，客人更难挑。这里只是说，榜单怎么做，会改变店主的力气花在哪里。

对在榜单里的人，这件事意味着什么。

榜单不是哪一个人能改变的。对在榜单里干活的人，更实在的问题是：我能不能在榜单之外，给自己留一块别的？

陈师傅的做法可以参考，但也只是参考。他的店在榜单上有名次，他不否认，也不拒绝。他只是同时记着另一本账（见 14.2），知道自己的熟客是谁，知道自己的东西好在哪里。榜单上的名次升了降了，他的账本上，熟面孔还在。这样，名次是名次，底子是底子，两样东西不混在一起。

如果榜单是你自己的店面。

最后说一个变形。不只是大平台才有榜单。一家店里贴在墙上的“本月之星”，一个办公室里每周发的“业绩排行”，一个家长群里每天发的“打卡榜”，都是小榜单。规模虽小，机理一样：它把一个人的力气，指向了榜上的那个读数。

如果你有权决定要不要贴这样的东西，可以先问一个问题：贴出来之后，大家会把力气花在哪里？这不是要求你撤下它，只是一个看法。有的小榜单，确实能让大家松快、热闹。有的会悄悄改掉大家做事的目的。哪种，看具体的情形。

读数不进考核，在这一层同样适用。

有些平台或机构，看到 E 账这类的读数，会想：这个指标不错，拿来给店排名次不是更准吗？

本书不赞成这样用。读数一旦被拿去排名，它就变成了又一个榜单，又一把统一的尺子。尺子一统一，大家会转而追它，它就不再是底子的痕迹，成了新的水珠。E 账指数（初稿，单位待校准）本来就不够格给谁排名。更重要的是，它是用来看自己做法的，排名会杀死它。

一个日常里的小对照。

家长群里的“打卡榜”最说明问题。老师最初只想让孩子养成每天读书的习惯，立了一个底线：每天读够就算完成。这是底线型的。后来有人把它排成榜，谁连续天数多谁在前，孩子们的目标就变成了“不能断”，有的孩子读到半夜，有的家长替孩子点打卡。读书这件事没变，变的是大家的力气去了哪里。这个例子是构想的，用来说明机理，不是说哪个家长群如何。

新店和老店，面对榜单不一样。

还有一层要说到。一家刚开的新店，榜单上没有名次，没有评价，几乎没有人会点进来。它面前有一道很难跨的门：没有名次的店，进不了榜单；进不了榜单，没有人来；没有人来，又得不到名次。这是榜单的一个性质，它偏爱已有的名次。

老店的处境又不同。老店有名次，有评价，有历史，可它的压力是怎么守住。名次一旦掉了，客人就会觉得这家店不如从前，哪怕东西一点没变。

这两种处境，都是榜单给店主的力气指了方向：新店的力气，去想办法挤进榜；老店的力气，去想办法不被挤出来。两样力气，都没花在“把东西做好”上。这不是在怪榜单，是在描述榜单对人的力气去向的影响。这是价值内卷里很具体的一幅画。

还有一点要补：这一节说的“看法”，不等于“主张”。读者若是做榜单的人，读完觉得本书说得不对，完全可以不照着想。这一节只是把一个角度摆出来。

这一节不能回答的问题。

这一节留下三个问号。

第一，没有统一标准，陌生人之间怎么放心买卖？本书不知道。底线型的标准大概要有，可它到哪里为止，本书说不准。

第二，榜单对价值内卷的影响，到底有多大？榜单只是内卷的一个来源，还是主要来源？本书没有数据。

第三，榜单的做法，到底改了多少人的力气去向？这一点需要有人去看。一个榜单改了之后，店主们每天花在补分数上的时间，是多了还是少了。这是可以观察的，本书没有观察，只是提出来。

这三个问号，本书不替谁回答。

◆ 四、学校与教师：课堂的等待

孟老师三十八岁，教中学。周日晚上九点，她打开 AI，输入下周要讲的一课，两分钟后，一份完整的教案出来了：导入、讲解、练习、小结、作业，样样齐全，连板书都排好了。这件事第 7 章见过。孟老师看了一遍，觉得没毛病，打算周一直接用。

她合上电脑，忽然想起去年带过的一个班。那个班上有一个孩子，一节课里最愿意做的事是举手说“我觉得不是这样”。她当时没有教案可以接这句话，只好停下来，请他说。后来那节课一团乱，却是整个学期里孩子们记得最清楚的一节。

这一节要看的，就是在教室里，一位教师今天可以做什么。

先说备课。

AI 做的备课，是最优化的那一头：它能把一节课排得很顺，不漏，不冗余，不乱。这件事，交给它，没有问题，孟老师不必为此内疚。

可是这一节课里有没有孟老师自己的判断，是另一回事。孟老师想到一个办法：每次备课，先不开 AI。拿一张纸，写三行：这节课，我想让学生在哪个地方卡一下；学生可能会怎样卡；我准备怎么接。写完了，再打开 AI，让它按这三行排课、补练习、找变式。

这三行字，是孟老师的判断。AI 在后面做的，是帮她把判断铺开。判断在她手里，课就是她的课。判断要是在 AI 手里，课就是一份可以被任何一位老师拿去用的教案，这份教案，换一位老师教，一个字不用改。

孟老师备课的时间变长了吗？起初是的。三行字比想象的难写。可是她发现，写这三行字的过程，是她把这节课真正想一遍的过程。

再说课堂：退场和等待。

课堂上，老师往往站在最中间。她问，学生答；她讲，学生听；她判断，学生接受。这样的安排，很有效率，也很稳妥。

《课堂的等待》说：教师不能时时占主位，要退场、要等待〔待核〕。

放到孟老师的教室里，是这样的一幕。孟老师抛出一个问题，没有立刻讲解，也没有点人回答，而是停下来，站到教室侧面，等。等的时候，教室里有些安静，有些尴尬，有人低头翻书，有人偷偷看别人。孟老师忍着不开口。过了一会儿，一个平时不爱说话的孩子，小声说了一句，不太对，但是一个自己的想法。孟老师没有马上纠正，请旁边的同学接着说。

这个过程里，孟老师做了两件事：退出中间的位置，留出等待的时间。这两件事，都不容易。退场，意味着她放弃了“这一刻我是全班的中心”的位置；等待，意味着她承受课堂上短暂的空白，承受进度被拖慢的焦虑。

这两件事在 AI 时代更重要。因为学生手里都有 AI，问题一抛出，AI 十秒之内给出一个像模像样的答案。如果老师也急着给，学生就永远没有机会自己先想一步。他们的判断，和孟老师备课时的判断一样，需要有一段时间属于自己，这一段，只有等出来。

等待的时间要多长，本书不规定。每个班、每个问题都不同。孟老师自己的办法是：先多等一会儿，看看有没有人开口；没有，再换一个更小的问题。

学生用 AI 的方式。

孟老师班上的学生，有的用 AI 做作业，这很正常，也禁不住。她想了一个不禁止的办法：作业交上来的时候，在末尾写一行字，说明哪一步是自己想的，哪一步是 AI 给的。这行字不算分，也不拿来比较。孟老师只是在批作业时看一眼，看孩子有没有留下自己的那一步。

这个办法有个用处：它让孩子自己看清，作业里有多少是自己的。一开始，很多孩子写“都是 AI 给的”；过一阵，开始有人写“这一步是我自己想的”，写得有点得意。这一点点得意，是判断开始长出来的样子。

要说明的是，这一行字，不能用来评价孩子。一旦被拿去排名、扣分，孩子就会撒谎，这行字就坏了。孟老师留着它，只是为了自己看课堂里的情形，不拿它做判断，不拿它对谁说。

等待有时是失败的。

要说老实话：等待不总是顺利。孟老师有的时候，等了很久，没有人开口，教室里的安静变成了僵局，最后她自己忍不住讲了。有的时候，有人开口，说的却是偏题的话，把课带到了不相干的地方。有的时候，孩子们的想法太杂，她接不住。

这些都发生过，也还会发生。孟老师的做法是：不把这一次失败当成方法不对，也不要求每一次都成功。她把失败的那几次，记在自己的小本子上，写一句话：这一次，问题太大了，下次把问题切小。下一回，起点就不同了。这样记，不是总结经验放进抽屉，而是下次真的改了怎么问。

课堂里哪些要统一，哪些不用。

读者可能会问：课堂上所有的东西都退场、都等待吗?

不是。13.3 说过，有些东西本来就该统一。识字，加减乘除，化学方程式怎么配平，地图上哪是哪，这些是达标的东西，对就是对，错就是错，该有统一的标准，该反复练到熟。这一类内容，孟老师不等，直接讲，直接练。AI 帮忙出题、批改，她也不介意。

要退场、要等待的，是那些需要判断的地方：这篇课文你读出了什么，这道题还有没有别的走法，这件事你怎么看。这些地方，一旦老师占了主位，学生的判断就没有了落脚处。

所以，孟老师的课堂里，两样东西并存：一部分是统一的、快的、可以交给机器的；一部分是等的、慢的、只能自己长的。分界在哪里，每节课不同，要老师自己在课堂上看。这个分界，不能由一份教案事先划好。

老师自己的力气。

孟老师还有一个问题，是第三个顶点的问题。她每天备课、上课、批作业、开会、填表，晚上回家还要回家长的消息。AI 帮她省了一部分时间，可省下来的时间，立刻被新的事塞满了。她的力气，只耗不养。

她想到的办法很小：每周挑出一个时段，不为任何人，不准备任何东西，也不评价自己。她去操场上走一圈，或者坐在教室里看窗外。这一个时段，在学校里没有人给它记账，孟老师自己也不记。她只是知道，这一块是给自己留的。

这个做法不能解决教师的工作量，那是别的问题。它只是在一个很具体的地方，给“养”留了一点位置。

新老师，需要被养。

学校里还有刚来的年轻老师。他们一入职就按课时、按成绩、按排名被衡量，和资深老师在同一张表上。按本书的读法，这是没有养育期的开头。

孟老师带过一位新老师。她没有额外的权力去改任何制度，能做的只有一件：在自己能管的地方，给新老师一段不被计算的时间。新老师可以来听她的课，可以不做公开

课，可以把一节课上砸了，下来聊聊。这段时间里，孟老师不评价，也不往上汇报。这是她在自己位置上做得到的事，很小，但是真的。

读数不进考核，在教室里。

学校是最容易把读数变成考核的地方。老师们习惯了分数、排名、评教。一个像 E 账这样的读数，一旦进了学校，几乎马上会被问：能不能给每位老师算一个？能不能给每个班算一个？

本书的回答还是：不要。

比如，在教室里可以数的东西有很多：学生举手的次数，主动提问的次数，作业末尾写“这一步是我想的”的次数。这些数，孟老师可以自己看，用来看自己的课堂有没有在变；可是不可以用来给学生排名，不可以用来给老师评优，不可以挂在墙上，也不可以写进任何一份评价表里。

原因和前面一样：读数一旦进了考核，学生就会为了数字去举手，去写那一行字，老师也会为了数字去设计课堂。那时候，它们又变回了水珠，甚至比原来的水珠更坏，因为它披着“发生学”的外衣。

一堂课，从头到尾设想一遍。

最后，把孟老师的一堂课从头走一遍，放在一起。

周一上午，第三节。孟老师走进教室，没有先讲，而是在黑板上写了一个问题，问题不难，但没有标准答案。她说，先别说话，各自想一想。然后她走到教室后面，站着。

教室里有三十几秒的安静。有人写了几个字，有人把头埋在手臂里，有人偷偷拿出手机，被旁边的同学用胳膊碰了一下，又收回去了。孟老师没有走过去。

几个孩子陆续举手。孟老师没有挑最积极的那个，而是请一个只写了一半的孩子先说。那孩子说得磕磕绊绊，说到一半，自己停下来，说我再想想。孟老师点点头，说好，你再想，我们先听别人的。

接下来的十几分钟里，有人同意，有人反驳，有人说了一个孟老师备课时没想到的角度。她把这个角度写在黑板的另一边，没有评价。下课前，她请大家在作业本上写一句话，末尾标出：这句话里，有哪一步是自己想的，哪一步是别人给的，包括 AI。

这堂课没有一个“标准流程”，教案里的东西只讲了六成。孟老师放学以后觉得有点累，也有点不安，因为进度比计划慢了。但她也知道，那个只写了一半的孩子，在这节课里，有了一次属于自己的判断。她把这一点，在心里记了下来，没有记在任何表格里。

这一章其实是一个提醒。

四节写完，可以看出一个共同点：每一节里，被提的做法都很小。写三行字，记几笔账，问几个问题，等一会儿。没有一个是大动作。这不是因为本书不敢写大的，而是因为：养底子这件事，本来就是小动作一次一次沉下去的。大的动作，往往是抢维度，走捷径。

也要老实说一句：这些做法，没有一条是被验证过的。它们都是按本书的读法推出来的，可以试，试了没有用就放下。

四节各写了一个位置上的一小步。这些小步合起来，还剩一个问题没有回答：当达标的东西越来越便宜，人手里还剩下什么，可以一点一点养？这个问题，交给结语。

> 带走的话
>
> 一，个人可以用三个问句，找到自己最松的那一处顶点，先动那一处，不求一次动完。二，企业可以记一本只给自己看的 E 账，学校可以留一段等待的时间，读数不进考核。三，榜单这类统一标准，对价值内卷意味着什么，本书只写看法，不写政策。

小账

本章没有新动哪一个顶点，是把三个顶点各放回一个具体的人、店、课堂里，看能做什么；出现的新概念是“读数不进考核”与“最松的一处”。

本章留下的可检验预测：把读数用来看自己的做法、不拿去排名的小店或课堂，比把读数拿去排名的，更不容易走回追榜的老路。

结 语

回到柳巷

◆ 一、一条街的另一种结局

清晨四点四十，柳巷早餐街还是黑的。

这本书从这条街出发，现在回到这条街。先说一句：下面写的是一个构想，不是预言。柳巷现实里没有，十家店也没有，陈师傅和老刘都是书里的人。构想的用处，还是前言里说的那一个：把一件事放慢，慢到能看清每一个动作。

设想这样一个版本。还是那十家店：两家包子，两家豆浆油条，两家面，两家粥和小菜，两家煎饼饭团。还是同一个AI，还是每天早上那条温和的提醒：您比邻居高了。有一处不同：这一回，十家店各自悄悄解开了一个地方，没有商量，没有谁牵头，也没有谁来检查。

为什么设成"各自"？因为现实里很少有人能一下子改三处，更少有一整条街的人坐下来商量着改。各自动手，是最像日子的样子。

先看分工。这是我们随手排的，不是哪条规律。

三家动的是"凭什么这样定价"这一头。老陈豆浆是其中一家，照第12章里写的做法，把咸豆浆的来路讲在牌子上，不写"现磨现卖"。另外两家，一家包子铺，一家煎饼摊，各自找出了自己手上一件说得出来路的东西，也这样做。

四家动的是"谁先拿主意"这一头。老刘面馆是其中一家。他的做法和第7章里郑医生的做法是一个路数：每天早上，先自己写下今天备多少、煮多少、定什么价，写完，再打开AI的单子对一遍。两个数不一样的地方，他不是照单改，而是问自己：我为什么这样想？另外三家，另一家面馆、一家粥铺、一家饭团铺，也这样做。

还有三家动的是"新人怎么养"这一头。一家豆浆油条店、一家包子铺、一家粥铺，各收了一个新伙计。头半年，老板不按出活的多少给他们算账，自己退到后面站着，让新人伸手去试，试砸了，晚上聊几句。这和第12章里沈师傅带徒弟是同一个意思。

这样排下来，三、四、三，十家齐了。

接着问：一年两年之后，柳巷是什么样子？这里不能说"会"，只能说按本书的读法，该往哪里看。

先看动了定价这一头的三家。早上手机上那条提醒照样亮着。可是柜台前的人，有几位不再比。他们是冲着"那个奶奶的咸豆浆"来的，隔壁豆浆便宜五毛，他们看一眼，也不动。这不是因为他们大方，而是因为隔壁卖的和这家卖的，在他们心里已经不是同一样东西。提醒还在，但提醒比的是"同样的东西"，对这几位客人来说，这里没有同样的东西。要说清楚，不是所有客人都这样，更多的客人照旧比价。只是这三家的账里，有了一小块不跟着邻居的价钱走的部分。

再看动了拿主意这一头的四家。备料单还是每天来，但它换了位置，从答案变成了校对。老刘错了，错在自己写的那个数上，他能知道错在哪里，下次改。伙计站在旁边，每天看老板先写一个数，过了几个月，伙计自己也开始先写一个数，再看单子。以前伙计说"单子上就是这么写的"，现在他会说"我估了二十碗，单子说二十五，我想再看看今天的天"。后面这句话不是谁教的，是看着看着学来的。

最后看动了养新人这一头的三家。头半年账面不好看：新伙计手慢，出货少，有时候还砸东西。可是半年以后，按本书的读法，该有一种变化慢慢冒头：有客人开始问"那个小伙子今天在不在"。这是被找到的第一点苗，很小，也很容易看漏。

不妨把其中一个早晨放大看一眼。粥铺，凌晨五点，新伙计第一次自己盛粥。他手抖了一下，勺子里的粥洒出来一小半，顾客看了他一眼，没说话。老板娘站在后面，没有上前接勺，她只说了一句："再来一勺，慢一点，先看粥面。"这一勺盛得稳了。收摊以后，她没有算这一早他盛了多少碗，只问他：刚才那一勺，手上是什么感觉？新伙计想了想，说粥面有点晃，手就跟着晃。老板娘点点头。这一问一答，没有任何数字，也进不了任何报表。可是明天早上，他的手会和今天不一样。

这就是回写落在一个人身上的样子，小到几乎看不见，却是实实在在的。

到这里，故事还是好听的，该转一转了，因为书里最重的一个判断就在这里。

三处各动一处，会被另外两处拉回去。第10章写的就是这个圈。拿动了定价的三家来说：牌子上写了来路，可是店里的伙计依旧照着单子干活，老板依旧四点起床盯手机，那个来路没有人接得住。一两年之后，牌子上的字很可能变成又一句"今日新鲜"，被AI顺手改得更顺口，大家都有。拿动了拿主意的四家来说：自己先写一个数，这很好，可是这个数是照着什么写的？如果价值还是被预设成街上那张榜，"最受欢迎""销量第一"，自己先拿的主意，拿的也是榜上的主意。拿动了养新人的三家来说：新人养了半年，可是价格还跟着邻居走，老板还是被名次抽着，一等新人能出活，就又要往前赶，养出来的那点厚度，没有地方落。

所以这一版的柳巷，并不是十家都好了。它是另一种样子：十家不再一个样。有三家的账里多了一小块不比价的部分，有四家的主意重新回到了自己手上，有三家的新人刚刚有了一点被找到的苗头。每一处都不够，每一处都在被拉回，但是，差别回来了。

陈师傅在前言里有一个细节：一年多以前，他一口能尝出哪家的包子馅是哪家的，后来，隔着一条街买回来的包子，他都得想一想。设想的这一版里，他尝包子的舌头，又有了一点用处。不是因为谁变得更好，十家本来都在变好；是因为其中几家，把自己手上的东西接上了来路，不再和别人是同一样。接上来路的，他分得出来；还没接上的，他仍旧分不出来。

这里也要把一个容易起的误会拦一下。有人读到这里，会觉得柳巷的难处是AI带来的，要是十家都不用，日子就回去了。书里一开始就说过，不是。AI在柳巷做的，是帮每一家把事情做得更好，它做成了。问题出在"做得更好"之后，结果落在了哪里。把AI拿掉，客人比价的习惯不会跟着拿掉，起早的人也不会因此睡得更踏实。柳巷这个构想里，十家店没有一家放下AI，它们只是各自换了一个位置，让AI做它做得最好的那一部分，把另一部分留给自己的手。

还有一盏灯值得看。四点四十的灯，是这条街最醒目的读数，也是水珠。如果十家都只动一处，几年以后，灯还是四点四十亮，这是本书"要三处一起解"的说法多得的一份

佐证。反过来，如果有一家只动了一处，别的两处原样不动，灯也退到五点以后，退了几年都没有回来，那么书里的圈就说错了。这两种可能，书里都认。

最后，替陈师傅回答他那天夜里没有回答老刘的话。老刘问的是：我比三年前做得好，出品稳，菜单漂亮，备料不浪费，我哪一样不比以前强？那怎么反倒更累，更不赚钱？

可以这样回答。你强了，这是真的。可是这份强，一样一样都被做成了大家都有的东西，成了街上的公共底座。你强的那些，别人用同一个AI，也强了。做到这个程度，强了的部分，不会让你的明天比今天更站得住。你累，是因为你的劲还在用，这台机器还在转。你不赚钱，是因为转出来的东西，没有回头长在你身上。劲没有少，少的是留下来的东西。

这就是书里说的"精益求精的空转"，用柳巷的话说，就是十家店的灯都比去年亮，可是亮出来的，是同一种光。

◆ 二、劲头与土壤

整本书背着一句话，在这里请它再出场一次，一个字不改：

> 内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，而是**精益求精的空转**：D3（最优化）与 E3（能量）相顶、激发 S3（价值）的发动机照常运转，但三个顶点里有一个被锁死，回写断了，E 不再增厚。名次、价格这些数字，只是空转在显示层露出来的水珠。

这句话里的字母，白话是这样的：最优化，是把误差、冗余、亏损一点点压小的那股劲；能量，是人手里攒着、用着、存着的那份力；价值，是做出来的东西有没有分量，真不真，好不好，美不美。前两样相顶，把第三样激发出来，这是工匠一辈子在做的事，是好事。机器一直是好的。出问题的是：三个顶点里有一个被锁住了，转出来的东西回不去它该回的地方。

回到第3章那团面。揉面的手每揉一下，面就变一点；面变一点，手下一下的力道和位置也变一点。这个"变一点，再回头改下一下"，就是回写。书里讲了十几章，讲的就是它。回写是主轴。精益求精是劲头，是推磨的人一圈一圈使的力气，它好，不该被压下去，也不该被劝成"佛系"。E，也就是人的理念、现实、自我这三界缠在一起的那层东西，是土壤。劲头使在哪里，结果回写到哪里，哪里就厚起来。使了劲，没有落进土里，就是空转。老何的菜地也是这个意思：年年催肥，收成一茬比一茬好看，地力一茬比一茬薄。劲没有错，错在只收不养。

土壤还有两个性子，书里是一点点讲出来的，这里收成两句。一个是，土壤是最容易被回写的地方：你做的事，结果最先、也最久地沉在这里，所以它厚起来也最实在。另一个是，一块土壤通常只长一种树。你怎么做的，决定了土里长出什么；做法越多样，长出来的东西越多样；做法全是别人替你定的，长出来的就是别人的树。AI代做了你的判断，回写落进的是它那片统一的森林，不是你的土，这是本书的推论，上面说过。

也因此，书里反复分开的两个说法，到这里可以合在一起说。想在统一的尺子上换个位置，叫差异化，别人一模仿，位置就没了。把自己手上的东西接上来路，分得出类，搭得出新，叫谱系，别人模仿不走，因为他们没有你那条来路。前者在尺子上找位置，后者在土里长东西。

所以这本书的主意，不是少用劲，也不是不用AI，更不是再多发明一个比较的办法。主意只是一个：看一看，你使的劲，落到了谁的土里。

接下来做一件书末该做的事：把两条证伪条件再摆一遍，也一个字不改，因为一本书最该留给读者的，是它怎样才算错。

> 1. AI 普及后，自主决策占比高且指名率上升的人，收入若仍随同行价格同比下降，命题错。
> 2. 若只修三个顶点之一（例如只改记账）就能根治内卷，则「跨三套三角的闭环」之说错。

第一条盯一个人：底子变厚了，价钱还是不是被同行牵着走。第二条盯一个地方：只修一处，够不够。两条各管各的，怎么去看、看多久、谁来看，第13章写透了，这里不再重复。

下面是比较难受的部分：这本书最弱的地方。写在最后，是因为你读到这里，该知道哪些话可以放心靠，哪些话要自己留个心眼。

第一处，第6章的6.4。那一节讲，AI让"达标的真善美"可以无限供给，所以标准只能一再抬高。这一节是全书最薄的地方之一。它没有一个完整的故事，没有一个统计数字，只有述职报告、美颜、外卖图、读书打卡这些读者自己可以去翻、去试的场景，旁边标着哪些是观察，哪些是推论。观察可以核对，推论没有被验过。"标准只能一再抬高"这一句，就是推论。它如果错了，第5条预测跟着就错，第6章的出路预告也要重想。

第二处，第13章的13.3。一吨钢、一杯自来水，价值本来就是统一标准，在这里"被找到""回头客"都说不通，只能比价。本书承认，这个出路不是对所有行业都成立的出路，只对一部分成立。这一部分有多大，书里写的是"不知道"。可能很大，因为AI把越来越多的东西压成了达标品，剩下的才是能养出差别的；也可能很小，因为多数人的饭碗其实落在达标品里。如果是后者，这本书给出的路，窄得只够少数人走，那时候的出路，要靠别的说法来回答。这不是留后路，是命题自己的边。

还有几处，不如这两处显眼，但同样该说。

闭环是推论。三个问题首尾相接成一个圈，这是本书把三套三角摆在一起之后得出的读法，有读法的道理，没有谁拿数去验过。

"AI读不到理念界、自我界里的东西"，是一个前提，本书当前提用，没有展开辩护。第13章把"AI将来会读到"列进了三个最强反驳，书里的回答只停在"前提而非论证"这一层。如果它哪一天不成立，出路要重写。

E账的读数，是未经校准的初稿，单位待校准。第11章给了一个最小可检验的诊所设计，沿用了方医生和郑医生，但写到现在，还没有人在一间真诊所里跑过一遍。它能不能站住，不由本书说了算。

"S账记粒子，E账记场"，是本书的读法，不是别处已有的说法。AI代做，回写进的是AI的统一森林而不是你的土壤，也是本书的推论，写的时候都标过。

第14章的那些做法，写三行字、记几笔账、问几个问题、等一会儿，没有一条被验证过。它们是按本书的读法推出来的，可以试，试了没用，就放下。

再说，两本账之外，还有哪些预测在等着被看。13.5里写了八条，这里不全抄，只挑和日常离得最近的几条。

一条：标准会一再加码。志愿时长、论文篇数、简历上要的经历，往后几年，如果它们不是停在某个数字，而是年年往上，这一条对；如果AI普及以后这类线反而长期往下调，这一条错。

一条：同一个行业里，分化会拉大。一部分人被找到的越来越多，价钱守得住；另一部分人越来越只能比价。分化的线画在有没有来路上，不画在能力高低上。如果同行的价钱走势越来越像，没有分化，这一条错。

一条：被养过一段的新人，之后被找到得更多。如果几年后，一上来就按出活计件的人，被找到的反而不比养过的少，这一条错。

还有一条：边界会移动。钢和水那一边会不会变大，达标品太便宜之后，人们会不会在别处更清楚地知道自己为什么愿意多付，书里倾向于后一种，但没有证据，只是倾向。

这些预测，不用等专家来验。一个普通读者，身边就有现成的材料：街上的店，单位里的同事，孩子的学校。若愿意，就在一个小本子上，每月写三行：这个月有没有人因为"是他做的"被多付了钱；有没有人明明很努力，价钱还是被拉下去；有没有说好了一起不降价的约定，后来散了。写一年，就是你自己的一份观察。它当然不算证据，但它是一个站在会被验证的位置上的人，该做的事。

最后，把这本书压成一句能带走的话。

这句话不是一个结论，也不是一条要你遵守的规矩。它只是一个问题，你可以在任何一天的收工时候问自己：

这件事做完了，留在我身上的，是什么？

不是"我做了多少"，不是"我排在第几"，也不是"明天能不能更快"。是什么，留在了你的手上、眼上、判断上、你和那几个人的来往上。如果答得出一两样，哪怕很小，比如今天自己先估了一个数，比如今天终于说清了这个东西是从谁那里学来的，比如今天让新人自己试了一次，那么这一天的劲，就落进了土里。如果答不出，也不必怪自己。有时候是你，有时候是这个机器上有一处被锁住了，那就回到书里，找一找是哪一处，先动最松的那一处，不求一次动完。

柳巷的灯，还是四点四十就亮。陈师傅把当天的豆子泡上，手机在案边亮了一下，是备料单。他没有马上看。他先在心里估了一个数，然后才拿起手机，对了一对。两个数差了一点点，他笑了笑，说，今天下雨，我再想想。

这就够了。让你每天的劲，都落进自己的土里，别的，路上自会有。

参 考 书 目

本书没有哲学家的著作可列。下面是书中引用过的站内专著，只列书名与引用位置；每本被引的那一句话，见附录 C。全部〔待核〕。

1. 《精益求精发生学导论》——本书引用位置：4.1、8.6〔待核〕
2. 《谁在给善记账》——本书引用位置：6.1、10.3（例二）〔待核〕
3. 《伐冰之家不畜牛羊》——本书引用位置：8.5、12.3〔待核〕
4. 《课堂的等待》——本书引用位置：8.5、12.3、14.4〔待核〕
5. 《母亲劳动》（论文线）——本书引用位置：8.4、9.2、9.3、12.3〔待核〕
6. 《何谓公平？》——本书引用位置：11.5〔待核〕
7. 《AI 时代什么知识最值钱？》——本书引用位置：7.2、12.5〔待核〕
8. 《奥特曼为何感到悲伤？》——本书引用位置：7.2、12.5〔待核〕
9. 《用进身上的品牌》——本书引用位置：9.2、12.1〔待核〕
10. 《急不是快》——本书引用位置：7.2、12.4、14.1〔待核〕

附 录

这四份附录是查表用的。正文里反复出现的七个三角、九格、E 账、站内专著、没核完的条目，都集中放在这里，翻到哪一章拿不准，回来对一下。附录里的编号（S3D1E2 之类）可以放心用，正文里用白话，这里用编号，两边对着看。

附录 A　七个三角清单与九格总表

A.1　七个三角

七个三角是这样数出来的：全书选了价值（S3）、最优化（D3）、能量（E3）三个透镜，三个透镜共用一个中心三角，各自再带两个异位的三角，一个中心加三乘二，共七个。其中三个是问题三角，讲内卷从哪里来；三个是出路三角，讲怎么出来。下面每个三角写一段：顶点是什么，在本书里担什么角色，在哪些章节出场。

1. 中心三角　S3D3E3　价值·最优化·能量（中心）

顶点：价值（真·善·美）、最优化（最小误差·最小冗余·最小亏损）、能量（内能·动能·势能）。这就是精益求精这台机器：最优化与能量相顶，激发价值，价值再回写给能量和最优化。健康的时候，E 越做越厚；空转的时候，三个顶点里有一个被锁死。它不属于哪一个透镜，三个透镜共用它。主要在第 4 章（沈师傅熨裤线）和 5.1 讲。

2. S3D2E1　价值·路径·三界（价值透镜的问题三角）

顶点：价值、路径（前行·回写·跃层）、三界（理念·现实·自我）。预设好的标准，日复一日要求人这样做，这些做法一天天回写进人的三界，尤其是自我界和理念界，最后内化成"人生就该排名"。标准从墙上的尺，变成心里的尺。担的是价值内卷的问题角色，主场在第 6 章，6.5 专讲，也是第 10 章闭环的起点。

3. S3D1E2　价值·意义·信息（价值透镜的出路三角）

顶点：价值、意义（创造·自由·幸福）、信息（符号·逻辑·数学）。一件事好不好，先问它对人意味着什么，再用信息把它说清楚、记下来；价值由意义来定位，不预设一把尺。担的是价值内卷的出路角色，6.6 预告，12.1 展开（老陈豆浆的咸豆浆）。

4. S1D3E2　规范·最优化·信息（最优化透镜的问题三角）

顶点：规范（对比·变化·分布）、最优化、信息。大家用同一份信息、同一个 AI，最优化都在同一份信息上展开，东西和东西之间只剩下对比，比价成了日常。担的是效率内卷的问题角色，主场在第 7 章，7.5 专讲，是第 10 章闭环的第二站。

5. S2D3E1　模态·最优化·三界（最优化透镜的出路三角）

顶点：模态（粒子·波·场）、最优化、三界。AI 的最优化在人的三界里成形；它交出来的是一件一件的粒子，人的做法是弥漫的场。AI 做最优化，人做自己那一份。担的是效率内卷的出路角色，7.6 预告，12.2 展开。

6. S1D2E3　规范·路径·能量（能量透镜的问题三角）

顶点：规范、路径、能量。名次（对比）挂在那里，人做事的路径就为了不掉名次来排布，劲被名次抽走，用在守位置上，不用在做事上。担的是能量内卷的问题角色，主场在第 8 章，8.3 专讲，是第 10 章闭环的第三站。

7. S2D1E3　模态·意义·能量（能量透镜的出路三角）

顶点：模态、意义、能量。养育：意义的投入，让能量以场的方式沉淀下来，不是一件一件花掉，而是弥漫地存进去。担的是能量内卷的出路角色，8.6 预告，12.3 展开（沈师傅带徒弟；一位带孩子的母亲）。

一点补充：闭环与它的另一半。　三个问题三角首尾相接：S3D2E1 → S1D3E2 → S1D2E3 → 能量变薄，更依赖标准。所以只修一个，会被另外两个拉回去（10.2、10.3）。三个出路三角能否也接成一圈，顺序是 S3D1E2 → S2D3E1 → S2D1E3，这是本书的推论，不是定论（10.4、12.4）。

A.2　九格总表

判断：精益求精能否被激发。行＝D，列＝E。

	E1 三界（理念・现实・自我）	E2 信息	E3 能量
D3 最优化	**未发生**：最优化只够得着现实界里可量化的部分，够不着理念界与自我界（AI 读不到）	已发生：信息统一化，是效率内卷	**分叉**：三个顶点都开放则激发 S3；任一锁死则空转
D1 意义	稀疏发生：理念谱系、现实谱系、自我谱系是谱系的起点	稀疏发生：价值经意义定位（品牌、口碑），是价值内卷的出路	**发生了但不入账**：养育（母亲的照料、师徒），是能量内卷的出路
D2 路径	**未发生**：回写到三界要跃层，罕见	已发生：经验回写成信息，被 AI 吸进统一森林	AI 代做时**未发生**：能量内卷的根

至今没出路，是因为 D1·E3 一格发生了却看不见；会逼它发生的矛盾：当达标的产出被 AI 压到近零价格，在位者发现只有 E 的厚度还有溢价。（这个前提是预测，不是已经发生的事，见 9.3。）

A.3　怎样读这张总图

先认行和列。　横着是 E 的三层：三界、信息、能量；竖着是 D 的三层：最优化、意义、路径。判断本身落在 S 一维，也就是"精益求精这个价值，能不能被激发出来"。每一格问的是同一句话：在这一行的做法碰上这一列的土壤时，精益求精发生了没有。

再看三种颜色。　一类是"已发生"：最优化碰信息、路径碰信息，这两格热闹得很，AI 来了以后更热闹，效率内卷就住在这里。一类是"稀疏发生"：意义碰三界、意义碰信息，有人在做，做得少，是谱系和品牌的起点。一类是"未发生"和"发生了但不入账"：这是整张图最要紧的地方。

三个冷清的格子，各有各的冷法。　D3·E1 没发生，是因为最优化够得着现实界里能量化的部分，够不着理念界和自我界。D2·E1 没发生，是因为路径要回写到三界，得跃一层，这很罕见。D1·E3 是另一种：发生了，养育每天都在做，可是不入账，账本看不

见它。D2·E3 在 AI 代做时也没发生，那是能量内卷的根。这几格不是漏填，是图上就该这样标。九格里没发生的格子，不硬填内容。

D3·E3 是整张图的枢纽。　它写的是"分叉"：三个顶点都开放，就激发价值；任何一个被锁死，就空转。其余八格，都是在讲这一格的前因后果。

三个出路，对着三个冷清或半冷清的格子。　价值内卷的出路在 D1·E2；效率内卷的出路要把最优化接到三界，也就是 D3·E1；能量内卷的出路在 D1·E3，要让它从"不入账"变成"入账"。这就是第 12 章的三条腿。

读图的三条规矩。　一，三列只是侧重对应，不要读成"等于"。二，看到"未发生"不要觉得是缺点，它说明这里有一块空地。三，这张图是总图，不是评分表；拿它给人、给店、给学校打分，是误用。

附录 B　E 账量表

本附录全部是**初稿，单位待校准**。它不是一把量过的尺子，是一个想法第一次落笔。每一处提到 E 账指数，都要带上这几个字。设计的原文在 11.6，检验的用法在 13.2，两处有出入的地方，以 11.6 为准。

B.1　公式

> E 账指数（初稿，单位待校准）＝（指名＋复购＋转介绍占比的增量）÷　自主决策占比

分子是三种"脚印"占比，比上一段时间多了几个百分点，初稿暂时直接相加。分母是自主决策占比。E 账不去量那层看不见的厚，它数厚落在外面的脚印，再问这些脚印是用多少自己的判断换来的。

B.2　逐项定义

总人次。　一段时间里的接诊总数，是三种占比的底数。用占比不用个数，是因为总人次会变，只看个数，客人多了就像变厚了。

指名（指名人次）。　进门之前已经说出医生名字的人次。判断只看一个事实：他是不是先说了名字。不猜心思。

复购（自选再来人次）。　自己选择再来的人次。医嘱要求的复诊不算，看预约单上是"医嘱复诊"还是"自己挂的号"。书里日常话叫"复购"，记录字段叫"自选再来"，说的是同一件事。

转介绍（转介绍人次）。　说是听别人讲了才来的人次。说不清怎么知道的，就不记，宁可少记，不去猜。这一栏天然偏少，只能当"至少有这么多"。

占比的增量。　这一段的占比，减去自己上一段（或基线期）的占比。只和自己比，不和别人比。一间开了二十年的老店和刚开的新店，水平没法比，方向才有用。

岔路口数。　一段时间里要拿主意的岔路口个数。敲键盘、翻页不算，走到必须选一边的时刻才算。只数个数，不记里面的内容，也不判断选得对不对。

先想数。岔路口里，先自己想了一个倾向、然后才看助手的个数。

自主决策占比。　先想数除以岔路口数。问的是"谁先动"，不是"用没用 AI"，也不是"最后是不是你的主意"。它是意义投入的**替身**，不是意义投入本身；意义投入比它大得多。

B.3　数据来源与记法

三种占比的数来自前台的小本子：每有一个人次，画一道杠，分三栏。自主决策占比的数来自本人手边的小纸条：每到一个岔路口，先画一个小圈，看完助手后若改了主意，在圈旁添一小笔。

记的时候守这几条：

一，只记动作，不记内容。不记病人是谁，不记为什么来，不记病情、诊断、用药、结果。　二，不追问、不诱导。没问出来就是没问出来。　三，口径前后一致，哪怕粗糙。　四，自主占比由本人记、本人看，别人代记就成了监视，别人来看就成了考核。五，看一周、一个月的倾向，不看单日。

B.4　计法示例

下面的数字全是**构想**，只为了看清怎么算，不是任何一家诊所的实际。

例一：算分子。　假设上个月郑医生接了 600 个人次，其中指名 90 个，占比 15%；这个月 620 个人次，指名 112 个，约 18%，增量约 3 个百分点。复购占比从 20% 到 22%，增 2 个百分点；转介绍从 6% 到 8%，增 2 个百分点。三个增量暂时直接相加，分子是 7 个百分点，即 0.07。

例二：算分母。 假设同一周郑医生有 40 个岔路口，28 个先画了圈，自主决策占比是 70%，即 0.7。方医生同一周 40 个岔路口，4 个先画了圈，占比 10%，即 0.1。

例三：合起来。 例一的分子 0.07 除以例二里郑医生的分母 0.7，得 0.1。这个 0.1 单看没有意思，没人知道它算大还是算小；要放在他自己的前后去看。

例四：分母太小的陷阱。 假设分子同样是 3 个百分点，即 0.03。分母是 50% 时，指数是 0.06；分母掉到 5% 时，指数变成 0.6，放大了十倍。所以初稿的规矩是：分母低于某个下限时，不算指数，只把三个原始占比和自主占比各自摆出来。下限是多少，现在不知道，留给校准。

例五：小样本。 假设一个月只有 20 个人次，指名 5 个，占比 25%；下个月指名 3 个，占比 15%。这十个百分点的"下跌"只是少了两个人。人次少的地方，几个月合起来看。

B.5 与 11.6、13.2 的对应

记录字段共六个，名称和顺序与 11.6 完全一致：总人次、指名人次、自选再来人次、转介绍人次、岔路口数、先想数。另有一份由诊所负责人记的"外部变化备忘"（活动、赠品、周边开关门、换招牌、换坐诊时段），不算字段。

派生数只有四个：三种占比（字段二、三、四各除以字段一）和自主决策占比（字段六除以字段五）。记录和汇报时，这四个数始终各自分开列出，不只报一个合成数。

周期：基线八周，方医生自愿改做法二十六周，约半年；半年时点做第一次判断，不明朗允许延长一次，再观察半年，之后不再延长。对照是郑医生，全程不变。四条"对"的判据、五种"错"的情形，见 11.6，13.2 照录，本附录不重抄。

B.6 留待校准的六件事

一，三个占比怎么合：直接相加、加权，还是各自看。二，同一个人次被数两遍怎么办（比如既指名又是自己再来；11.3 的小规矩"先记最前面发生的那一种"只是前台的随

手办法）。三，分母小到多少不读比值。四，增量按周看还是按月看。五，"先想"的记法能不能每天坚持。六，这三种脚印有没有漏掉重要的东西。

B.7　三种脚印怎么搭着读（举例，不是结论）

三种占比不只是加起来，还要看搭配。每一种只是一个值得去问的问题：

一，指名在涨、复购不涨：名字传开了，来试的人多，试过之后没人自己再来。值得问的是，试过之后哪里没接住。二，复购在涨、指名不涨：人们喜欢这间诊所，却不认某一个人。值得问的是，这份厚属于流程和氛围，还是属于某个人的做法。三，转介绍涨得比另外两样快：有一批人把这里当成可以推荐的地方。值得问的是他们推荐的理由，这个靠聊一聊，不靠数字，聊的时候也不记名字。四，三样一起平着不动：这是大多数时候的样子，不必焦虑。

另外有三种常见的用歪，写在这里提醒自己：靠送礼、办活动抬高的指名，停掉活动就回落，那记的是活动，不是厚；熟人拉熟人凑出的指名，对做法没有任何回写；把"好说话"当成厚，一套谁学都会的话术换个人也能得到同样的脚印，那多半是话术，不是他自己的东西。

B.8　用法的底线

读数不进考核。E 账指数（初稿，单位待校准）只用来让一个人看清自己的做法，不拿去算奖金、定去留，不把不同人的读数排成一张表。读数一旦进了考核，人们就会去追读数，不去追厚，追的又是新的水珠。它不作诊断，不涉疗效，不做政策表态。

附录 C　与站内专著的关联和引用表

下表只写站内专著的一句话要点，和本书引用它的位置。要点只转述一句话，不引原文，不写页码，不替书里编话，不扩写。全部标〔待核〕，等对照原书核定。

站内专著	一句话要点	本书引用位置
《精益求精发生学导论》	工匠精神＝D3 最优化与 E3 能量相冲突，不断把 S3 价值推向真善美的极致〔待核〕	4.1、8.6
《谁在给善记账》	学校制度里善被名次化，"德在账上"〔待核〕	6.1、10.3（例二）
《伐冰之家不畜牛羊》	位高者不与人争利，在位者抢牛羊会损害信任〔待核〕	8.5、12.3
《课堂的等待》	教师不能时时占主位，要退场、要等待〔待核〕	8.5、12.3、14.4
《母亲劳动》（论文线）	无人安排的照料，被预先记成"本分"，不入账〔待核〕	8.4、9.2、9.3、12.3
《何谓公平？》	公平是同一性谱系而非统一性，用"意义获得和投入之比"代替基尼系数〔待核〕	11.5
《AI 时代什么知识最值钱？》	知识经济必须建立在同一性谱系知识上，不是统一性知识〔待核〕	7.2、12.5
《奥特曼为何感到悲伤？》	同上：知识经济必须建立在同一性谱系知识上〔待核〕	7.2、12.5
《用进身上的品牌》	品牌是用进身上的，不是贴在产品上的〔待核〕	9.2、12.1
《急不是快》	急＝抢维度、去过程、走捷径、不愿进入矛盾〔待核〕	7.2、12.4、14.1

两点说明。一，本书引用这些书，都只是借它一句话，放在日常场景旁边帮着说明；书里的论证，本书没有搬，也不替它作论证。二，表里的引用位置，是对着成稿查出来的。

附录 D 〔待核〕与构想汇总

D.1 各章〔待核〕条目

前言、第 1 章： 无站内专著引用。1.3 的"反内卷"只作流行词的泛称，未引任何文件或政策。

第 2 章： 2.2 锦标赛理论、2.3 地位竞争论、2.4 异化概念，三处都只写大意，未点名学者，表述待核。

第 4 章： 4.1《精益求精发生学导论》一句转述。

第 6 章： 6.1《谁在给善记账》一句转述；6.2 的"折成分数""聘期考核六篇"为本书构想的设定，数字是假设；6.5 引"前几章的说法"（E 最容易回写、一块土壤通常只有一种树），与第 2、3 章措辞互校。

第 7 章： 7.2《AI 时代什么知识最值钱？》《奥特曼为何感到悲伤？》《急不是快》转述；7.2 回指第 4 章沈师傅的写法、7.3 与 7.5 对第 11、13 章的回指，待核对章号与内容。

第 8 章： 8.4《母亲劳动》；8.5《伐冰之家不畜牛羊》《课堂的等待》；8.6《精益求精发生学导论》。其中 8.4 对"本分"的解释、8.5 对"牛羊"的比方，是本书自己的讲法，已在正文标明，待核实没有超出原书。

第 9、10 章： 9.2《用进身上的品牌》、《母亲劳动》；9.3 同；10.3 例二《谁在给善记账》。另外，两章对其他各章的回指，是按节标题写的，待对接核对。

第 11 章： 11.5《何谓公平？》一句转述；11.5 对"差异化与谱系"的说法照本书口径，未引站内专著。

第 12 章： 12.1《用进身上的品牌》；12.3《母亲劳动》《伐冰之家不畜牛羊》《课堂的等待》；12.4《急不是快》；12.5《AI 时代什么知识最值钱？》《奥特曼为何感到悲伤？》。

第 13、14 章： 14.1《急不是快》；14.4《课堂的等待》。

D.2　全书构想场景清单

全书人物、场景、机构一律是构想，不是真实的人和事。

- **街与店：** 柳巷早餐街、十家店、陈师傅与老陈豆浆、老刘与老刘面馆（前言、1.1、2.1、12.1、14.2）。
- **求职与职场：** 小林、苏姐（7.1、14.1）；小吴（8.2）；阿凯（7.4）；孟老师（7.4、14.4）。
- **学校与学术：** 乐乐、乐乐妈妈（6.1）；张老师（6.2）。
- **手艺与店铺：** 小雅（6.3）；沈师傅、徒弟、快洗店（第 4 章、12.3）。
- **诊所：** 方医生、郑医生、前台、诊所负责人（7.3、11.6、13.2）。
- **种地与家：** 老何的菜地（8.1）；一位带孩子的母亲（8.4、12.3）；年夜饭一户人家（12.2）；外婆的卤水坛（2.5）。
- **第 2、3 章的日常小例：** 学区房、同事群里的在线时长、流水线上的工人、揉面、水开、菜市场。

构想数字：1.1 陈师傅的"豆浆账"（假设）；6 章的时长、天数（假设）；8.1 老何每茬净落的数（假设）；11.3、11.4 的占比、岔路口数；11.6、13.2 的基线八周加二十六周、10% 到 50%、0.03÷0.5 等。这些在正文里都标了"假设""比如"。

内卷不是效率过剩，也不是竞争太多，
而是精益求精的空转：
D3（最优化）与 E3（能量）相顶、
激发 S3（价值）的发动机照常运转，
但三个顶点里有一个被锁死，
回写断了，E 不再增厚。
名次、价格这些数字，
只是空转在显示层露出来的水珠。

这本书从一条构想的早餐街讲起：
十家店用同一个 AI，每家都做得更好，
全街却更累、更不赚钱。
它把内卷读成一台机器的三种锁死——
价值、最优化、能量——
再给出两本账和三条出路。

这件事做完了，留在我身上的，是什么？　——本书

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 533 号
定价：US$10.00

ISBN 979-8-90690-547-5
9798906905475