让每个人都有自己的
思想和知识工厂

EVERYONE A FACTORY OF THOUGHT AND KNOWLEDGE



王德生　著

德麦国际

让每个人都有自己的
思想和知识工厂

王德生　著

德麦国际

书名：让每个人都有自己的思想和知识工厂

作者：王德生

出版：德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）

丛书号：德麦国际专著第 129 号

ISBN：979-8-90690-129-3

定价：US$ 45.00

版次：2026 年 9 月第一版

开本：A5（148 × 210 mm）

页数：590 页

字数：约 30.2 万字（汉字计）

网站：sdeuniverses.com

© 2026 王德生。保留一切权利。

除评论、研究中的合理引用外，未经著作权人书面许可，不得以任何形式或方式复制、转载本书的任何部分。

本书出版时的状态

定级：**我看过了，未到我验过了。**

一，书中四个可错预言与两个关键读数（创始人落差、半萃取次数），其定义、取值方式与判错线已于 2026 年 9 月 21 日在结果出现之前写定，全文见第 66 章；外部公开登记另行完成。

二，截至出版，书中立下的二十余个读数中，取过值的只有一个（见第 41 章）。其余均为“设计，未取值”。

三，书中老张、面馆、周姐、老陈等人物与事例，凡为构造，均已在原处注明“构造例”，用以说明方法，不作证据。

四，本书部分章节取材于同日完成的两份研究稿（见参考书目丙类），它们与本书同源，不互为独立证据。

五，本书以作者第一人称写成；写作方式见第 68 章第六节。本书未经换手评审。

本书的作废条件与撤名条款，见第 68 章。若书中任何一处原创性主张被发现有同对象、同机制、同辨别预测的更早文献，作者将在下一版公开撤销该处主张，并注明出处与指出者。

作者介绍

王德生（Desheng Wang），博士。SIO 本体论与 SDE 发生学（Structure–Difference–Entanglement）的创立者。新加坡德麦国际（Demai International Pte. Ltd.）创始人、董事长，娄底德麦科技董事长兼总裁；主持德麦国际专著出版体系与 SDE Universes 平台。现居湖南娄底。

计算数学出身。1990 年至 1997 年就读于湘潭大学数学系，获学士、硕士学位，师从黄云清教授；1997 年至 2001 年在中国科学院数学研究所攻读博士，导师梁国平，博士工作为组合网格与网格自动生成，其间兼任北京 FEGEN 软件公司研究助理；2001 年至 2003 年在中国科学院计算数学研究所做博士后，合作导师杜强。

2003 年至 2005 年任英国威尔士大学斯旺西分校高级研究员。2005 年起任新加坡南洋理工大学数学系助理教授、博士生导师，后任资深研究科学家，至 2018 年；其间培养毕业博士六名、指导博士后九名，获南洋理工大学青年科研奖（2009）与教学奖（2012／13），主持新加坡教育部学术研究基金一类项目与校内项目各一项，作为合作负责人参与二类项目与国家研究基金项目各一项。曾任《Advances in Applied Mathematics and Mechanics》编委。入选闽江学者特聘教授、福建省百人计划。

在计算数学与计算机图形学国际期刊发表论文四十七篇，刊物包括 SIAM 系列、IEEE 系列、Journal of Computational Physics、Computer Methods in Applied Mechanics and Engineering、International Journal for Numerical Methods in Engineering 等，研究集中在三个方向：重心 Voronoi 剖分与 Delaunay 网格、变分表面重建、波浪崩塌的数值模拟。

2015 年回国，开始推广三视角方法论；2016 年暑假起正式讲课；2017 年初在公众号“三视角智慧”发表第一篇文章《给你一双慧眼看天地》，文末那句“给你一双慧眼看世界”成为此后几年的口号。此后在各地高校讲学数百场。2024 年提出 SIO 本体论与意义三律，后凝练为 SDE 发生学。

近年主持德麦国际的专著出版体系，以 SDE 方法写作并出版专著多部，并指导多名学员以这套方法产出、出版自己的专著。2026 年 9 月，为 SDE 平台定下新的口号：**让每个人都有自己的思想和知识工厂**——也就是这本书的书名。

网站：sdeuniverses.com

前　言

一、一双慧眼，和一座工厂

2017 年 1 月 9 日，我在公众号上发了第一篇文章，题目叫《给你一双慧眼看天地》。文章讲的是多视角、三视角看世界，落款处有一行小字：**给你一双慧眼看世界。**后来很多学员是因为这篇文章进来的，那一行小字也就成了那几年的口号。

九年后，2026 年 9 月 21 日，我给 SDE 平台定了一句新的口号：

> 让每个人都有自己的思想和知识工厂。

两句口号摆在一起，变的是一个动词。**从前是“看”，现在是“造”。**

这九年里，这套方法换过几次名字：从三视角，到三二一智慧，到 SIO，再到今天的 SDE。2015 年我回国推广它，2016 年暑假开始正式讲课先是在博客上写，后来在微信群里讲，再后来在各地的高校讲了几百场。**名字换了几次，它关心的那件事一直没变：新的东西，是怎么出来的。**

只是在 2017 年，我以为那件事的关键在“看”——看得多、看得全看得深，新东西就会出来。这些年我慢慢明白，看只是入口。**真正让新东西出来的，是一个人带着他的处境、他的材料、他吃过的亏，跟世界一次次碰撞之后留下的那点差。**那点差，看是看不出来的，只能造出来。

这个变化不是修辞上的。2017 年的时候，一个人能不能把世界看清楚看出别人没看出的那一层，是真正稀缺的本事；给他一双慧眼，就是给了他一样很值钱的东西。**到了今天，“看”的那一大半，已经被机器接过去了。**一个大模型能在几秒钟里，把一个问题的各个方面、各家说法、各种视角摆到你面前——比大多数人看得全，也看得快。

那人还剩什么？

剩下的，是那些机器看不出来、只能由一个具体的人造出来的东西：他在他那一行里撞出来的边界，他判断错了之后记下的账，他愿意把名字压在上面的那个判断。**这些东西不是被发现的，是在一个人的处境里发生的。**

所以口号从“看”换成了“造”。给一个人一双慧眼已经不够了——要帮他有一座自己的厂，能把只有他才有的东西，一件一件地造出来、写清楚、拿出去被人挑、错了改。

这本书讲的，就是这座厂怎么成为一门生意。

二、为什么偏偏是“工厂”

“工厂”这个词，很多人第一次听会皱眉头。思想和知识，怎么能叫工厂？这不是把最有灵性的东西说成了流水线吗？

我选这个词，恰恰是因为它不浪漫。

一个人偶尔想对一次，那是灵感；能一年到头稳定地想对，那才是产能。**这门生意卖的就是产能，不是产出物。**它不卖一篇文章、一本书、一套课，它帮一个人建起一台能反复出货的机器——然后这台机器是他的，出的货也是他的。

打个比方。卖衣服的人，卖的是一件衣服；卖缝纫机的人，卖的是“以后你自己能做很多件”。**这门生意是卖缝纫机的。**而且它比卖缝纫机还多一步：它要陪着那个人，把第一件衣服真做出来，让他知道这台机器在他手上是转得起来的。

这台机器交到一个人手上的时候，是四样东西：**一本账**——他哪条判断错了、哪天发现的、怎么改的；**一批立住的条目**——每一条都写清了在什么情况下成立、从哪次事故里来、什么情况下就不灵了；**一个出口**——一本书、一个站，让这些东西能被别人找到、拿去用、拿来挑；**一个能替他回答的东西**——让那些他不愿意公开的底本，也能对外产生用处，而底本本身不交出去。

一门课结束的那天，学员手上是笔记；这座厂交付的那天，他手上是这四样。**两年以后回头看，差别更大**：上过课的人，笔记多半已经找不到了；建了厂的人，他的库还在转，而且比两年前更准了。

“工厂”还有一层意思，我也是写到后来才想清楚的：**工厂是会出故障的，而且它的故障大多是静默的。**机器照转，货照出，只是有一天你发现，出来的东西早就不对了，而你说不出是从哪一天开始的。这本书写到

第五卷的时候，这件事反复出现了四次；到最后一卷，它变成了全书最要紧的一条结论。

所以这是一本讲工厂的书，也是一本讲工厂怎么报警的书。

三、知识的价格，进了地板

这本书写到第四卷的时候，发生了一件事。

2026 年 9 月 8 日，一家大模型公司宣布：它的内部模型调动了大约一万个智能体，给出了 Navier–Stokes 方程可以在有限时间内出现奇点的证明，并附上了形式化的检查。这是七个千禧年难题之一。**照实说，截至我写这篇前言的时候，这个结果还没有得到独立核验**，克雷研究所仍把这个问题列为未决。

但就算只是“宣布”，它已经够说明一件事了。那天我写下的判断是：**知识的价格已经进入地板砖了。**公共知识没有稀缺，也就没有价格；唯有“我的知识”才有价值——而它的价格，不是公共定的，只能在社区的交往中，由一座座厂之间的讨价还价来定。

这句话后来改变了这本书的结构。原本的提纲里没有“社区定价”这一卷；原本的第十五章，判断是“现在不建撮合，因为买方还没诞生”。**我在那一天改了判断：买方不在社区之外，在社区之内——复合体之间，互为买卖方。**第十五章因此重写了，初版原文存档备查；卷四整卷，是这个判断长出来的。

后来我又说过一句更强的话：知识共同体就此消亡，绝对真理真正死亡了。**这句话，这本书把它拆掉了一大半。**第二十二章专门做了这件事：死掉的是“帮”——靠占有知识、垄断解释资格维持地位的那种共同体；活下来的是“茶馆”——靠互相挑错维持的那种共同体。我在自己的书里拆自己的话，是因为这本书从第一章起就立了一条规矩：**一个判断，必须说得出它什么时候会错。**作者最得意的那句话，没有理由例外。

四、这台机器，已经在跑

一本讲商业模式的书，最怕的是纸上谈兵。

这本书有一个便宜：**它讲的那座工厂，原型就在那里。**SDE 平台——主站、教育、语言、文学、健康这些分站、站上十几个智能体、德麦国际的专著出版体系、一批用这套办法出了书的学员——不是一个设想的模型是一台已经跑了一段时间的机器。书里第五卷第一章，就是把这台机器拆开来看：它有哪几道工序，每一道的产能和堵点在哪，它出过哪些真毛病。

但我必须把另一半也说出来：**这台机器跑着，不等于它被证明过。**

这本书立了二十几个读数——分离率、半萃取次数、创始人落差、兑现率、二次出货率……到写完的时候，**真正取过一次值的，只有一个**：出处账本上线的那一天，一小时里被调用了三十九次，有人说“用上了”的零次。

这个零，我照实写进了书里。它是“调用不等于兑现”最早的一份实物证据，也是这本书对它自己最不利的一个数。**一本讲“账必须开着”的书，自己的账也得开着。**

五、为什么现在写，而市场还没有

这本书有一个看起来很别扭的地方：**它是在市场还没有长出来的时候写的。**

这门生意的买方，在社区之外几乎还不存在——没有哪个采购目录上写着这一科，没有公认的验收标准，没有人说得清“买一个人的判断”该按什么付钱。一本商业模式书，按常理应该等市场成形了再写。

我偏偏现在写，有三个理由。

一，机器已经在了。上一节说过，原型在跑。一台在跑的机器，最需要的不是更多的功能，是一本说明书——说清楚它是什么、不是什么、按什么收钱、什么情况下算它坏了。

二，规矩要在压力来之前定。这本书反复讲一件事：在钱最紧的时候会被放弃的原则，等于没有。拒绝哪些客户、不收哪些钱、账归谁、判决能不能卖——这些事，等生意做大了、诱惑来了再定，就定不住了。**现在定，是趁着还没有人出高价让我破例。**

三，写下来，才能被验。一门生意的判断如果只在经营者脑子里，它永远不会错——因为它可以随时改口。写进一本有日期、有书号的书里，

它就钉住了。三年后，任何读过这本书的人，都可以拿着第六十六章那张表来问：那四个数，现在是多少？

六、创业的三句话

这本书在一条更大的线上。那条线，我用三句话立过：

> 思想为王。SDE 创新为武器。需要等待为策略。

第一句说的是**卖什么**：在一个答案越来越便宜的时代，能卖的只剩下思想——准确地说，是只在一个人身上成立、说得清什么时候会错的那种思想。

第二句说的是**凭什么**：不是凭聪明，也不是凭努力，是凭一套能让新东西反复发生的方法。

第三句最容易被误读，要多说两句。**“等待”不是拖延，是维度上的配平。**种果树的人都懂这件事：头一年，你再急，树也不会挂果；这时候天天去摇树，只会把根摇松。该做的是把能做的做好——浇水、剪枝、看住虫害——等它到了第三年，自己挂果。今天这门生意的土壤——计价的单位、验收的标准、责任的落点、机构里的岗位、公共的语汇——还没有长熟。土壤没熟的时候，把力气全压在土壤上，是浪费；该做的，是把力气放在能做的两维上：把东西显露出来，把差异切出来，土壤只做最低限度的自铺，等它熟了，一步兑换。

这本书是这三句话的商业展开。卷一到卷三回答第一句——卖什么、卖给谁、怎么收钱；卷五到卷八回答第二句——工厂怎么开工、怎么留住人、护城河在哪、能长多大；而第三句，贯穿全书：**为什么先做个人这一侧、为什么对外撮合要等三个外部信号、为什么第三年末必须走一次分岔。**

七、它和另外几本书的关系

这本书不是孤立的一本。它跟我这一年在写的另外几本，在同一条线上。

那条线的起点，是一个判断：**大模型之后，产业的风口不在客体那一侧，也不在互动那一侧，在主体那一侧。**讲这个判断本身的，是一本叫《主体性经济》的书——它回答风口在哪一侧。讲“什么时候动手”的，

是另一本叫《等待不是拖延》的书——它回答时机。而这一本，回答的是其中最朴素、也最容易被跳过的那个问题：**这门生意，到底怎么成立。**卖什么，卖给谁，怎么收钱，怎么出货，怎么留人，护城河在哪，能长多大会怎么死。

三本书分工不同，但共用一套判据。**任何一本里的结论，都要能回答同一个问句：模型再强十倍，这句话还成立吗？**成立的，留下；不成立的不管写得多漂亮，都要拿掉。这本书里被拿掉的东西，比留下的多。

这本书在那条线上排第几、是不是编成一套，我还没有定。**先把它写成一本能单独读、单独被检验的书。**

八、这本书是怎么写成的

这一节要照实交代，因为它关系到读者该怎么打折。

这本书是我和一个 AI 一起写成的。我立题、定案、在关键的地方改判；它执笔、追问、核对事实、替我去找“这个想法在哪儿其实早就有了”。写的过程是公开留痕的：提纲改过三版；第十五章改判过一次；第二十二章拆了我自己的一句话；卷九那个最要紧的预言，测法中途改成了更干净的两因素设计。这些改动，书里都在原处写明了。

同一天里，还完成了两份研究稿：一份讲 SDE 三大系统与价值兑现的商业模式报告，一份讲从公共知识到我的知识的价值转移。这本书从它们那里取了不少东西，**凡是取的地方都标了出处；它们跟这本书同源于同一轮讨论，所以不能互相当作独立证据。**这一条，我在书里写了不下十次因为它最容易被忘掉。

还有一件事：**这本书没有经过换手评审。**按我们自己定的评分规矩，写的人不能评自己写的东西——人对自己的产出，必然主观膨胀。所以这本书的每一章末尾，都有一段“自曝”，写这一章最可能错在哪里；全书最后一卷，把所有的作废条件收成了一张总表。**这些是我能给出的最好的替代，但它们仍然是写的人自己写的。**真正的检验，要等别人来做。

九、这本书写给三种人

第一种，手上有几十年东西、不想让它跟着自己走掉的人。开店的、修车的、带团队的、教书的、做账的——你那些“只有我知道”的判断，这本书告诉你怎么把它们一条一条写清楚，写到别人能用、能挑、能在你不在的时候接着用。

第二种，正在被替代、想知道自己还剩什么的人。你会的那些，AI 大多也会了，这是真的。但你是谁、你在哪一行撞过哪些墙、你愿意为哪个判断认账——这些，AI 造不出来。这本书帮你找到你身上那一截别人拿不走的东西。

第三种，打算靠这件事吃饭的人。这门生意是一门慢生意、小生意、重人的生意。它有三个硬上限，没有一个能靠聪明绕开。这本书把账算给你看：该收什么钱、不该收什么钱、第三年会在哪里死、第五年会在哪里做歪。

它**不写给**想找一套快速变现办法的人，也不写给不愿意记账的人——这里的“账”，是记下自己哪里错了。全书所有不可复制的东西，都建在这一条上。

十、它不主张什么

有三件事，这本书从第一卷起就明确放弃了，放在前言里再说一次，免得读者带着错误的期待读下去：

不主张这套办法能让人更好地判断 AI 说得对不对。

不主张人和 AI 配合做出来的单件东西，一定比 AI 自己做的更好。

不主张这座工厂在生成答案这件事上，胜过一个裸的模型。

放弃这三条，不是谦虚，是被证据逼的——卷九第六十七章把那两组证据的全貌摆了出来。这本书主张的只有一件事，而且它写着自己的作废条件：**不管 AI 多强，错了之后，总得有一个人认账。**一门帮人把“认账”这件事做得更清楚、更可检验、更能换回东西的生意，是成立的。

十一、出版时的状态

按德麦国际出版的规矩，每本书要写明它出版时处在哪一步。这本书的定级是：

> 我看过了，未到我验过了。

“看过了”，是说全书的论证我逐卷审过、认过。“未到验过了”，是说书里的四个可错预言、两个关键读数，**还没有一个被现实回过话**。它们的定义、取值方式和判错线，已经在结果出来之前写死，并写进了这本书——书一旦印出来，它们就钉住了；外部平台的公开登记另行完成，登记号写进下一版。三年之内，它们会一条一条被兑现，或者被触发。**被触发的那些，我会认，并写进下一版。**

书里凡是构造的例子——老张、面馆、周姐、老陈、那条街上的修车铺和烘焙店——都在原处写明了是构造例。它们用来说明规矩怎么接起来不当证据。

十二、谢谢

谢谢这些年一起走过来的学员。你们交来的稿子、你们在组里被攻倒又改好的那些条目、你们出的那些书，是这台机器能转起来的全部原因。这本书里没有点任何一个人的名字。

谢谢那些拒绝过这门生意的人，和被这门生意拒绝过的人。卷二那四条拒绝标准，是在一次次“不合适”里慢慢划出来的。

最后，谢谢拿起这本书的你。这本书写的是一门生意怎么做，也写了它自己在什么情况下会错。**如果你读完之后，能指出其中一处错、一个更早的出处，那这本书就又往前走了一步。**

王德生

2026 年 9 月 21 日

导　读

一张地图

这本书九卷七十章，三十万字出头。它不必从头读到尾，但最好先知道每一卷在回答什么。

导论　一个老师傅退休那天：全书从一个调机师傅退休那天带走的东西开始，到最后一章回到他。导论把全书的主张、三条不主张、四条作废条件先摆出来。

卷一　这门生意卖的是什么（第 1–7 章）：卖的不是知识，是一座能重复出货的工厂。知识那一层在贬值，挂着知识的那个人在升值——前提是他手上有账、有史、有承接。AI 占的是“给差异”那一格，不占“给成品”那一格。

卷二　买家是谁（第 8–13 章）：三类买家按“谁来验收”分；个人这一侧先熟，机构那一侧后熟；付钱的人里，为自己产出而来的和为跟你学而来的，要分开记；以及哪四类人不是买家。

卷三　怎么收钱（第 14–20 章）：四种计价单位各自奖励什么；按产出的节拍收；先建厂，再做厂与厂之间的交易，对外撮合要等外部信号；按能不能动用判决来分层；不收哪五类钱。

卷四　社区定价（第 21–31 章）：公共知识的价格进了地板，“我的知识”只能在社区的交往中被定价。知识共同体会不会消亡；判决不定价定价不判决；社区里交易什么、怎么谈、怎么做假、怎么吵、运营方怎么管住自己的手；以及一笔交易从头到尾走一遍。

卷五　工厂怎么开工（第 32–38 章）：拆开一台已经在跑的样机；工序、判决、公开与私密那道闸、产能的三个硬上限、交付物、什么算出厂合格。

卷六　怎么留住人（第 39–47 章）：低频是头号杀手；把产出切碎；账本开着；小组的五种病；社区不是流量，是评估装置；流失的三种；留存的账；带组的人会累；以及一个修车师傅的一年。

卷七　护城河（第 48–56 章）：工序可抄，语料不可抄，判决不可抄入库速度要快过萃取速度；服务与交底的赛跑；被抄那天怎么办；不靠专利、不够靠保密协议，靠什么；护城河自己的作废条件；以及一个资源更多的对手照着这本书做三年会怎样。

卷八　怎么长大（第 57–64 章）：这台机器里有多少是我；三道闸——判决不能稀释、语汇要有大白话外壳、账必须真的归他；学员变同行而不设认证；分站与子站；必须留在手工的那一部分；三年、五年、十年的形状。

卷九　风险、作废与撤名（第 65–70 章）：最可能杀死这门生意的五件事；四个可错预言的登记；两条经验反噬的全貌；作废条件总表与撤名条款；如果这条路错了还剩什么；以及最后回到老张。

三种读法

只想知道这门生意到底是什么：读导论，读卷一，再读卷九第一章。两头就够。

准备自己办一座：从卷五开始，那是车间图纸；读完回头补卷一；卷三和卷六是你最常要翻的两卷。

只想看它会怎么死：直接翻卷九。那一卷是这本书写得最用力的一卷。

每一章长什么样

每一章大多从一个日常的场景开始——一家面馆、一个菜市场、一间修表铺、一桌麻将。**这些场景不是装饰，是这一章要立的那件事最朴素的样子。**

每一章的末尾，有几行固定的东西：

本章判别——一句能拿去检查的话。比如：“把收法写成一句话，问它在奖励什么。”

本章读数——这一章立下的那个数，怎么取，**以及当前的状态**。多数写着“未取值”，这是照实写的。

本章自曝——这一章最可能错在哪里。有些自曝对作者很不利，也照写了。

书里有两类标记要认得：

构造例：老张、周姐、老陈等人物与事例，凡是构造的，都在原处写明。它们用来说明规矩怎么接起来，不当证据。

“同源，不互证”：书中取材于同日两份研究稿与作者同系列长文之处，都这样标出。它们跟这本书出自同一轮讨论，不能拿来互相证明。

十个词的大白话

书里的术语不多，第一次出现时旁边都有一句大白话。这里先列十个最常用的：

厂：一个人自己的那台能反复出货的机器——他的账、他的条目、他的出口、他那个能替他回答的东西。

条目：一条写清楚了的经验：主张是什么，在什么情况下成立，从哪次事故里来，什么时候会不灵。

账、史、承接：账是他判断错了的记录；史是他走过、走不通、从此不走的路；承接是错了算他的。

主张层与条件层：主张是结论，可以公开；条件是成立的前提、来源和失败记录，是后厨。

基底：大模型。它提供公共知识，价格就是它的使用费。

判决：判一件东西算不算新的、算不算立住了、该不该撤。它不能卖，也不定价。

社区交易：厂与厂之间的服务、碰撞（互相攻）与共同生产。

半萃取次数：一个只许正常提问的人，要问多少次，才能把一座厂的骨架拼出一半。

创始人落差：作者不参与的那一半，比作者参与的那一半，差多少。

作废条件：什么情况出现，这个判断就不成立了。**这本书的每一个判断都带着它。**

目　录

作者介绍 3
前　言 5
导　读 13
导论　一个老师傅退休那天 19

卷一　这门生意卖的是什么 29
第 1 章 一句口号背后的产品 30
第 2 章 为什么不能卖知识 39
第 3 章 第三类知识 48
第 4 章 保护与创新为什么能同时发生 58
第 5 章 AI 占的是哪一格 67
第 6 章 是答案就会贬值 77
第 7 章 本书不管什么 86
卷一附录 · 可以照着用的几张表 93

卷二　买家是谁 98
第 8 章 三类买家 99
第 9 章 个体侧先熟，机构侧后熟 110
第 10 章 买方与学习者分离 120
第 11 章 学生这一格 130
第 12 章 企业这一格 141
第 13 章 谁不是买家 152
卷二附录 · 买家这一侧的几张表 163

卷三　怎么收钱 166
第 14 章 四种计价单位 167
第 15 章 赋能、社区撮合与对外撮合 175
第 16 章 分层收费 182
第 17 章 收钱主体与通道 190
卷三前半小结 · 一页纸与四张决策表 198
第 18 章 定价的三条约束 201
第 19 章 门口那一层 208
第 20 章 不收什么钱 215
卷三附录 · 定价这一侧的几张表 223

卷四　社区定价.....226
第 21 章 公共知识落到地板之后.....227
第 22 章 知识共同体会消亡吗.....234
第 23 章 为什么只能由社区来定价.....242
第 24 章 社区里交易什么.....248
第 25 章 讨价还价的规矩.....254
第 26 章 三个会把社区市场做假的风险.....260
第 27 章 两本账与那个冷的数.....266
第 28 章 一座厂的信用怎么长出来.....273
第 29 章 吵起来怎么办.....278
第 30 章 运营方的手.....283
第 31 章 一笔交易从头到尾.....289
卷四附录 · 社区定价的几张表.....297
卷五　工厂怎么开工.....301
第 32 章 一台样机的解剖.....302
第 33 章 工序即产品.....308
第 34 章 判决是产品的一部分.....315
第 35 章 公开与私密那道闸.....323
第 36 章 产能的三个硬上限.....331
第 37 章 交付那天，他拿到什么.....339
第 38 章 什么算出厂合格.....346
卷五附录 · 车间里的几张表.....352
卷六　怎么留住人.....357
第 39 章 低频是这门生意的头号杀手.....358
第 40 章 把产出切碎.....365
第 41 章 账本开着.....372
第 42 章 共同体的最小规模与它的病.....379
第 43 章 社区不是流量，是评估装置.....386
第 44 章 流失的三种，只有一种值得救.....393
第 45 章 留存的账该怎么算.....400
第 46 章 带组的人会累.....405
第 47 章 一个人的一年.....410
卷六附录 · 留人这一侧的几张表.....419
卷七　护城河.....425
第 48 章 工序可抄，语料不可抄，判决不可抄.....426

第 49 章 入库速度要快过萃取速度.....434
第 50 章 分层送料：服务与交底的赛跑.....440
第 51 章 被抄袭那天怎么办.....447
第 52 章 不靠专利、不靠保密协议，靠什么.....454
第 53 章 护城河的作废条件.....461
第 54 章 一次测量：半萃取次数照做一遍.....467
第 55 章 一座小厂怎么守.....472
第 56 章 对手来了.....477
卷七附录 · 护城河这一侧的几张表.....484
卷八　怎么长大.....489
第 57 章 这台机器里有多少是我.....490
第 58 章 第一道闸：判决权不能稀释.....497
第 59 章 第二道闸：语汇必须有大白话外壳.....504
第 60 章 第三道闸：账必须真的归他.....511
卷八附录（上）· 长大这一侧的几张表.....518
第 61 章 学员变同行：最好的规模化是长出对手.....521
第 62 章 分站与子站的结构.....527
第 63 章 必须留在手工的那一部分.....533
第 64 章 三年、五年、十年的形状.....539
卷八附录（下）· 长大这一侧的几张表.....546
卷九　风险、作废与撤名.....549
第 65 章 最可能杀死这门生意的五件事.....550
第 66 章 四个可错预言的登记.....555
第 67 章 两条经验反噬.....562
第 68 章 作废条件与撤名条款.....568
第 69 章 如果这条路错了：退路与残值.....575
第 70 章 结语：工厂开工那天.....580
全书附录 · 读数总表.....585
参考书目.....588

导论　一个老师傅退休那天

一、一个老师傅退休那天

厂里给老张办了欢送会。三十七年，从学徒做到全厂最好的调机师傅。会上大家说了很多话，第二天他没来，车间照样转。

但有些东西那天起就没有了。老张知道梅雨季头三天二号机要把进给量往回收一点点，收多少他说不上来，手一摸就知道；他知道哪一批料看起来合格其实脆，因为他年轻时吃过一次亏，整整一个月的活全报废；他知道新来的小王什么时候是真懂了、什么时候只是不好意思再问。这些东西没有写在任何地方。厂里也想过让他写，他写了三页,交上去，谁看都觉得等于没写。

这件事几千年来一直在发生，发生得太久，久到我们已经不把它当损失，只当成人活一辈子的自然结局。一个人的本事跟着他来，跟着他走。想留下一点，只有两条路：要么收个徒弟，手把手带，十年八年，带出一个算一个；要么写下来，可是一写下来，那东西就不再只属于你了，谁拿去都能看，而且看了以后往往还做不成——因为真正管用的那一半，恰恰是写不进书里的那一半。

这本书要讲的事，从这里开始：**这个结，现在松动了。**

不是说 AI 能替老张调机器。而是说，老张身上那些只在他这里成立的判断，第一次有可能被一件一件地做出来、说清楚、留得住、被别人用上，而且仍然算他的。这件事以前做不到，不是因为人不够努力，是因为**装东西的容器只有两种**：脑子，装得住但带不走；纸，带得走但一交出去就不是你的了。几千年里没有第三种。

现在有了第三种。

这本书不打算再论证一遍第三种容器是什么、为什么成立——那件事另有一本书在做。这本书接着往下问一句更土的话：**既然东西能做出来了那这能不能成一门生意？怎么成？**

二、这是一本什么书，不是什么书

这是一本商业模式书。

它要回答的是办一座厂要回答的那些问题：产品到底是什么，卖给谁，按什么收钱，怎么交货，客户为什么留下来，别人抄了怎么办，能做多大最可能怎么死。每一问都要落到能执行的程度，落不到的我会说落不到。

它**不是**一本讲道理的书。风口在哪一侧、为什么是主体那一侧，另有一本讲；各行各业的人具体怎么做出“我的那一份”，另有一本讲；什么时候该出手、什么时候该等，也另有一本讲。这本书只管一件事：**这门生意本身怎么搭起来。**

它也**不是**一本励志书。书里不会出现“只要你坚持”这样的句子。相反，里面有整整一卷在讲这门生意最可能怎么失败，有一章专门算它的产能上限——上限比多数人想的低得多。

还有一件必须放在最前面说：

我是这门生意的经营者。这本书不能自证。

书里要解剖的那台机器是我造的、我开的、它的分数是我自己评的、连那把评分的尺子也是我定的。这种情况下，任何“你看它多好”的话都不算数。所以这本书采取的办法是：**凡是讲这台机器的性能，一律标明是当事人自述；凡是引用它的读数，一律写清这个数是怎么取的、哪天取的取不出来的，就写“没取过值”，不许用形容词顶替。**

我知道这样写会让书读起来不那么好看。但一本教人办厂的书，如果连自己的产能表都不敢写实数，那它教的东西也不必信。

三、口号里的三个词

书名就是这门生意的口号：让每个人都有自己的思想和知识工厂。

一句口号如果只是好听，那是广告；要当成生意的定义来用，每个词都得能被追问。这三个词各自都藏着一条承诺。

“每个人”，意思是这件事不再是少数人的特权。过去要产出一点属于自己的东西，需要三样：一个位置（讲席、研究所、编辑部），一个平台（有人愿意出版你、传播你），和一辈子的时间。三样缺一不可，所以

历史上能留下东西的人那么少。现在这三样的门槛都塌了一大截。塌了不等于人人都能做成，但“只有极少数人才配开始”这件事，确实结束了。

“自己的”，是这句话里最重的两个字，也是整门生意的落点。工厂在你手上，出的货算你的，错了也算你的。这一条看起来像句空话，实际上是全书最硬的一条约束——后面你会看到，凡是把这一条让出去的做法不管当时多方便，最后都会把这门生意做废。

“工厂”，选的是一个很土的词，因为我要的正是它土的那部分意思：**工厂的意思是能重复出货。**不是灵感，不是顿悟，不是“学到了很多”。一个人偶尔写出一篇好东西，那是天气；能一年到头稳定出货，那才是厂。

顺便说一句为什么不叫平台、不叫系统。平台这个词今天指的是把买家和卖家凑到一块儿的地方，而这门生意早期根本没有第二边；系统这个词让人想到软件，而这里最要紧的部分偏偏不是软件。工厂这个词土，但它准确：有原料，有工序，有质检，有废品，有产能上限，也有开不下去的时候。这本书要谈的全是这些。

这三个词合起来，就是这门生意的产品定义：**不是给你知识，是给你一座能持续产出你自己的东西的厂。**

四、为什么不能卖知识

很多人听到这里的第一反应是：那你卖的不就是知识吗，包装成工厂而已。

不是。而且这个区别不是修辞上的，是生死上的。因为**知识这件商品，今天已经很难卖了**，理由很简单：它贬值得太快。

从前一样东西被人学去要多久？一本书写出来，传到别人手上、别人读懂、别人用上，要几年。所以保护它有意义——你有几年的领先，够你把它变成钱。今天呢？一个说法被提出来，不出几个月就有更好的版本出现。不是被抄走，是被**超过**。抄袭者来不及抄，因为等他抄完，这东西已经不值得抄了。

这件事有个很冷的推论：**当一样东西被超过的速度快过它被抄走的速度，围绕它的保护就失去了对象。**你锁着门防贼，而贼已经不来了，因为门里的东西过期得比他撬锁还快。

所以这门生意如果押在“我有一套别人没有的知识”上，押错了地方。哪怕你今天真的有，明年也未必还有，后年一定没有。

但请注意，这个推论只管一层。它说的是**主张**那一层贬值飞快——就是你能写成一句话、发出来大家都能看懂的那一层。还有一层不在此列：**条件层**，也就是这个结论在什么情况下成立、你是怎么得出它的、它什么时候会失效。这一层很难被超越，因为它是长在具体的人和具体的经历上的。

一句话概括这一节：**法律能保护的那一层，已经不需要保护了；真正需要保护的那一层，法律本来也保护不了。**这门生意必须建在第二层上。

五、那卖什么

卖产出能力。

这是本书第一条承重命题：**产品是一座能重复出货的工厂，不是工厂出的那批货。**

这个区别落到收钱上，立刻变得很具体：**第一个付钱的人，是建厂的那个人本人。**他不是来买你的思想的，他是来建他自己那一座厂的。就像有人买缝纫机不是为了买你做的衣服。

这一条决定了后面一连串事情。它决定了买家是谁（卷二），决定了按什么收钱（卷三），也决定了这门生意早期不必等一个尚不存在的市场——因为“想把自己那点东西产出来”这个需求，从来就存在，只是以前没有工具，只好烂在肚子里。老张想留下点什么，不是今天才想的。

它同时也划掉了一条路：如果你做的是“我来帮你想”，那你卖的是货不是厂，你会被每一次模型升级重新定价一次，直到定到零。**这条分界线我会在书里反复用到，判别方法就一句话：把你的产品描述出来，看它是不是一个“答案”。是答案，就会贬值。**

六、AI 站在哪一格

这是全书最要紧的一节，也是这门生意与市面上那一大批同类产品的分水岭。

大多数产品把 AI 当成**出货的那一方**：你提问，它给答案，产品的价值等于答案的质量。这类产品有一个结构性的命运——模型每强一次，它的独有价值就少一分，因为用户越来越可以直接去问模型。它们是在模型和用户之间收路费，而那条路正在变宽。

这门生意把 AI 放在另一格：**它不是给你成品的那一方，是不断给你“不一样”的那一方**。追问你、跟你对着干、把你没想到的可能性摆出来逼你说清楚你那个结论到底在什么条件下才成立。它供给的是差异，不是答案。

换个厨房里的说法。多数产品把 AI 当成厨师，你点菜它上菜——那么厨师手艺越好，你自己越没用。这门生意把 AI 当成那个一直在旁边挑刺的人：你说这道菜行了，他问你盐是按这批食材的咸淡调的还是按上次的习惯调的；你说差不多，他把三种改法摆在你面前。菜还是你做的，但你被逼着把每一步的理由说清楚了。**说清楚的那些东西，就是你的货。**

这一格的选择带来一个很反常的好处：**模型越强，这门生意越顺**。因为挑刺的人越厉害，被逼出来的东西越清楚。而对上一类产品来说，模型越强，它们越难过。

这里我必须把话收窄，收得比读者期待的更狠，因为有两组证据站在我的对面：

一是有研究把一百多项人机协作的实验合起来看，发现人加 AI 的组合，平均成绩并不比“人和 AI 里较好的那一个”更好，某些任务上反而更差。二是象棋界那段公案：当年人机组队曾经打败过顶级引擎，后来引擎太强，人在里面的作用逐渐变成“选哪个引擎”，最后连这一步也由程序做了。

所以本书**不主张**下面三件事，一次也不会主张：不主张这套办法能让你更好地判断 AI 说得对不对；不主张人机配合出来的单件产品一定比 AI 单独做的更好；不主张这座工厂在“生成答案”这件事上胜过裸模型。

它主张的是另外三样，而这三样不在“谁的答案更好”这条赛道上。

七、真正拿不走的三样

第一样是账。不是日志，是判负记录——你哪一条说错了，哪天发现的，怎么改的，改完影响了哪几条。一个不会疼的系统记不出这种账，因为记这种账要付代价。

第二样是史。你这一路走过什么、撞过什么墙、哪条路封了不走了。它不是仓库里的资料，它会影响你下一次怎么做。

第三样是承接。错了算谁的。

这三样有个共同点：**它们都不是“答案”**，所以它们不随模型变强而贬值。模型可以替你写、替你查、替你把条理理清楚，但它不能替你欠账也不能替你承担。一件事错了算在你头上，这个“算”字是转不出去的。

所以本书第二条承重命题是：**护城河不在知识，在账、史、承接这三样不能被生成的东西上。**

这话说得漂亮，但有代价，我提前说清楚：这三样都不好看。账要记，很烦；史要留痕，更烦；承接意味着你得认错，最烦。市场天然优化体验而这三样每一样都让体验变差。这解释了一个现象——为什么这类产品那么多，而这种形态一直没长出来。**它不会由产品竞争自己长出来，只能由认这个账的人自己建。**

八、为什么现在写，可市场还没有

坦白一件事：这门生意要卖的东西，市场上还没有这一科。

没有人的采购目录上写着“新思想生产”，也没有哪个部门的预算里有“个人知识工厂”这一项。相邻的几个行业倒是都在——培训、咨询、出版、知识付费——可它们买的都不是这个。今天要卖，只能借着别人的名义混进去。

这是实情，不绕。那为什么现在就写、就做？

因为**土不是一整块，它是一块一块熟的**。现在这块地上，机构那一侧确实还没熟：账怎么算、错了谁负责、按什么验收、谁来签字，全都没定但个人那一侧已经熟了——人们早就自己在用这些工具做自己的事了，只是零散、没有章法、留不下东西。

所以本书第四条承重命题是：**土没熟的时候，力气要使在使得上的那两处。**一处是产品和工序，一处是差异和判准。至于市场、制度、共同的说法、信任这些，现在只做最低限度的铺垫，等它熟了一步兑换。

这不是消极等待。等待和拖延的区别，在于你**事先有没有写下“什么出现我就动”**。写不下来的，是拖延；写下来了，等待就是策略。这件事另有一本书专门处理，这里只借它一句结论：**这段等待期不是空白期，是把手上的存量从“换不出钱”做成“换得出钱”的时期。**

九、先卖给谁

口号里说“每个人”，读者会立刻问：学生算不算，企业算不算。

算，但有先后。而且这个先后不是我挑的，是土熟的次序定的。

先是个人。一个人决定为自己的东西掏钱，不需要走采购流程，不需要谁签字，也不需要一份验收标准——他自己就是买家、使用者和验收人三样合一。所以这一侧今天就能开张，而且实际上已经开着。

其次是学生。学生这一格看着像教育，其实不是。他缺的不是知识，知识现在满地都是。他缺的是“有一件东西是我自己做出来的”。过去论文、作业、课程设计承担的就是这个功能，而它们的产出过程今天已经可以被整个替代掉，于是那个功能正在被掏空——交上去的东西还在，证明的那件事没了。所以学生这一格的产品不是帮他写完，恰恰相反，是帮他手上留下一件替不掉的东西。

最后是企业。企业那一格值的钱最多，却最晚才能开张，因为它卡在四样东西上：按什么计价、按什么验收、错了谁负责、谁来签字。这四样目前整个行业都还没有定论。一家公司里最值钱的东西大多装在几个人脑子里，退休就跟着走了——这件事每个老板都知道，但知道不等于他今天就能买，因为他不知道买回来的东西该记在哪个科目下。

所以这门生意的次序是：**个人这一侧今天就做，学生那一侧跟着学校的节拍走，企业那一侧等账长出来。**把次序做反——先去敲企业的门，因为那边钱多——是这门生意最常见的死法。卷九里我会专门算这一笔。

十、这台机器已经在跑

写到这里该交底了：这本书讲的工厂，不是设想中的。

它已经跑了一年多。有进料，有八道工序，有质检标准，有废品处理，有出货记录，有书号，有页面，有在调用这些东西的程序，也有跟着这套流程做出第二本书的学员。

八道工序是这样接起来的：先从一个方向里切出九个值得问的问题，切之前要把这个方向上已经有人占住的位置一家家找出来；然后一题一题地问对、出稿；然后装配打磨；九篇之间还要对一次账，看有没有两篇其实在说同一件事；然后评分，评分的人不能是写的人；然后裁定哪些公开哪些只进私库；然后出书号、排版、成书；最后上站、入库，让程序能调用它。

这一年多里它也出过事故。同一篇稿子开了两条线各写一版，文件同名，互相覆盖；同一把尺子量同一篇东西，只因为那一轮少查了几家对手分数凭空高出十分；写的人自己给自己评分，稳定偏高一到两分。这些都会写进书里，因为一台机器的实情不在它顺的时候，在它出事的时候。

这件事对本书的意义很大，因为商业模式书最容易心虚的那一段，是产能与良率——多数书写到这里只能写形容词。这本书可以写表格：每道工序实际出多少、分数落在哪个区间、哪一道最堵、哪几个读数到今天还是零。

但请把下面这句话读两遍，它决定了这本书的诚实度：

这台机器证明了“能造出来”，没有证明“能卖出去”。

它的产能是验证过的，它的收入那一侧几乎是空白。买家和学生分不分得开，没有数；学员建起来的那些东西有没有从第四方收到过钱，没有数。这就是为什么这本书最后一卷不是展望，是风险。

还有一件事同样要说在前面：**这台机器目前还离不开我。**流程是可以交出去的，这一点学员那侧已经证明；但每一台新机器开机的时候我都在场。“流程可以交出去”和“流程可以在我不在场时交出去”，是两件不同的事，而后者才是这门生意能不能长大的关键。书里卷八第一章专门处理这一问，并且给了它一个可以测的形式：我不参与的那些产出，分数掉多少。这个落差至今没有量过，是全书第一顺位的欠账。

十一、这本书自带三条作废条件

一本商业模式书通常不会写自己什么时候不成立。这本书写，而且写在导论里。

第一条：如果模型再升一代之后，走这套流程做出来的东西，跟直接问模型得到的东西差距缩小了，那么第六节那条“AI 站在另一格”的判断就倒了，这门生意的核心卖点作废。

第二条：如果三年之内，按这套办法建起自己工厂的人，没有一个从外面收到过钱，那说明我只是把“没有市场”这件事转嫁给了他们。那样的话这门生意该关门，不该改口径。

第三条：如果付钱的人里面，“为了自己产出”和“为了跟我学”这两类始终分不开，那说明我卖的仍然是课程，不是工厂。名字可以照叫，但书里的论证不成立。

后来又增了一条：**如果三年之内，社区之外——不算社区里彼此付的钱，也不算入门费——没有钱进来，那说明这个社区只是在自己给自己估价**。四条的完整登记，包括每一条的读数、取值方式与判错线，见卷九第 66 章。

这几条不是谦虚。它们是这本书跟读者立的字据：**你可以拿它们来验我**。一门生意如果没有任何情况能证明它不行，那它多半也证明不了自己行。

十二、怎么读这本书

全书九卷。卷一到卷三回答“卖什么、卖给谁、怎么收钱”；卷四回答“思想和知识在社区里怎么定价”；卷五、卷六回答“怎么出货、怎么让人留下来”；卷七、卷八回答“别人抄了怎么办、能做多大”；最后一卷是风险、作废条件与撤名。

想快的，有三条路：

只想知道这门生意到底是什么，读卷一，再读卷九第一章，两头就够。

准备自己办一座的，从卷五开始，那是车间图纸，读完回头补卷一。

只想看它会怎么死的，直接翻卷九，我不介意，那一卷是我写得最用力的一卷。

这本书写给三种人：手上有几十年东西、不想带走的人；正在被替代、想知道自己还剩什么的人；以及打算靠这件事吃饭、需要一份实在账本的人。

它不写给想找一套快速变现方法的人。这门生意有三个硬上限，没有一个能靠聪明绕开；也不写给不愿意记账的人——这里的账指的是记下自己哪里错了，而全书所有不可复制的东西，都建在这一条上。

最后回到老张。

他退休那天带走的东西，其实并不神秘，也不是不可言说。那些判断都有条件、有来源、有他吃过的亏在后面撑着，完全可以一条一条说清楚只是过去没有人有那个耐心、那个时间、那个陪着他反复追问的人，去把它们一件件问出来、写下来、试一遍、错了再改。

现在有了。

这本书讲的，就是把这件事做成一门能养活人的生意——让每个人都有自己的思想和知识工厂。

卷一

这门生意卖的是什么

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。本卷所有关于这门生意可行性的判断，均为当事人自述，未经外部核验。凡引用作者自家那台机器的读数，一律写明取值方式与取值日期；取不出的写“没取过值”，不用形容词顶替。

第 1 章

一句口号背后的产品

一、那个答不上来的瞬间

假如在同学聚会上有人问我：你现在到底是做什么的——这个问题不好答。

说“做教育”，对方立刻点头说哦培训；说“做出版”，对方问你是出版社还是书商；说“做人工智能”，对方眼睛一亮，问你们模型是自己训的吗。三个回答都不算错，三个都不对。真正麻烦的地方在于，这三个词各自勾着一个现成的行业，人一旦装进去，就不会再往下听了。

更好的答法是：**我帮人建一座工厂，出的货是他自己的东西。**

对方通常会愣一下，然后问：什么东西。

这一愣正是这个答法要的。愣住说明现成的格子里没有它，人得停下来重新看一眼。一门新生意在它刚开始的时候，最缺的不是钱也不是客户是**一个能让人停顿一下的说法**。说法不准，后面全歪：定价会歪，客户预期会歪，连自己做事的次序都会歪。

所以这一卷要花整整七章来回答“卖的是什么”。听上去奢侈，但凡是把这一问糊弄过去的生意，后面每一步都要为它还债。

二、它很像课程，但不是课程

最容易被装进去的格子是课程。

像的地方是真的像：也要讲，也要带，也有一批人跟着你学，学完还会有人问结业证书有没有。你说这不就是培训吗，我很难当场反驳。

不是的地方在交付物。

一门课程的交付物是“学会了”。这四个字有个很要命的性质：它装在学生脑子里，看不见，摸不着，只能靠考试或者感觉去猜。所以培训这

门生意里所有人都在为同一件事发愁——怎么证明学员真的学会了。发愁到最后，通常的解法是发一张证书，把看不见的东西换成一张看得见的纸。

一座工厂的交付物是“出了货”。这也是四个字，但它是硬的：一本有书号的书，一个能打开的页面，一个能替你回答问题的程序。它在外面不在脑子里。谁都能看见，也谁都能挑毛病。

这个区别不是程度上的，是种类上的，而且它一路决定后面所有事。课程按人头和课时收钱，工厂按产能和出货收钱；课程的旺季在开学，工厂的节拍由出货周期定；课程办得好不好看续报率，工厂办得好不好看良率和废品率。两门生意的账本长得完全不一样。

所以有一个很简单的判别办法，我建议你拿去检验任何一个自称做这件事的人，包括检验我：

结课那天，学员手上有没有一件东西——带着他的名字，能被别人拿去用，而且错了算他的。

有，才是工厂。只有笔记和证书，那是课程。课程没什么不好，它是一门成熟的、养活了很多人的好生意，只是它不是这一门。

三、它很像咨询，但不是咨询

第二个容易被装进去的格子是咨询。

像的地方也很实在：都是一对一，都要摸清对方的具体情况，都不能批量复制，价钱也都不便宜。

不是的地方在于**产品归谁**。

咨询的产品是**顾问的判断**。你请我来，我看完你的摊子，告诉你该怎么办。方案很可能是对的，甚至非常对。但那份判断力始终长在我身上，我走了它就跟着走了。所以咨询这行有个永恒的循环：客户明年还得再请一次，请的还是我。这不是顾问坏，这是这门生意的结构本来如此。

工厂的产品是**客户的产能**。我走了以后，那台机器还在他的院子里转，他自己能开。

这个区别听起来对卖方不利——我把本事交出去，明年他不就不请我了吗。确实是这样，而且这正是这门生意最反常的一点：**它做得越成功，**

回头客越少。一个人的工厂真建起来了，他就该离开你去自己出货了，就像学徒出师。

那这门生意靠什么活？靠新的人不断进来，靠出师的人带来别的人，靠留在共同体里的人彼此对账。卷六和卷八会专门算这笔账，这里先把话说在前面：**如果你发现客户离不开你，先别高兴，那往往说明你做的是咨询，只是挂了个工厂的名字。**

四、它很像出版，但不是出版

第三个格子是出版。

像的地方最表面也最像：最后确实出书，有书号，有封面，有定价，有页面。

不是的地方有两处，而且都在要害上。

第一处，管的那一段不同。出版社管的是“已经写好的稿子怎么变成书并且卖出去”。它是从稿子开始的。而这门生意管的是**从没有到有的那一整段**：从一个人心里那点说不清的东西，到能被问出来、写下来、试一遍、被驳倒、改了再来，最后才轮到成书。真正难的、也真正值钱的，全在成书之前。成书那一段反而是最标准化、最没有悬念的一段。

第二处，买家不同。出版社的买家是读者——它得判断这本书有多少人愿意买。这门生意的买家是**作者本人**——他为自己建一座厂而付钱，这本书首先是他自己的产出证明。这两种买家的判断标准完全相反：出版社要问“大家爱不爱看”，工厂要问“这是不是只有你才能做出来的东西”一件只有你才能做的东西，恰恰常常不是大家都爱看的。

很多人会在这里拧巴：一边想做只有自己能做的东西，一边又盼着它畅销。这两件事不是不能兼得，但它们不是一回事，**开始的时候必须只认一个**，否则做到一半就会被市场的口味拉着走，最后做出一件既不独特也不畅销的东西。

五、那到底是什么

绕了三个格子，可以正面说了。

卖的是产出能力，不是产出物。

打个最直白的比方：**卖缝纫机，不是卖衣服。**

买缝纫机的人不是来买你做的衣服的。他有自己的布、自己的尺寸、自己的审美，他要的是一台能让他自己做出衣服来的机器，再加上教他用这台机器的那段陪伴。机器转起来以后，他做的第一件衣服可能很难看，但那是他的。

这个比方能帮我们把几件事一次性说清：

买机器的人**会先付钱**，这不需要等任何新市场诞生，因为“想自己做衣服”这件事一直存在。

机器**不保证他能做出好衣服**，它只保证他有得做。这是诚实的承诺，也是有限的承诺。

机器**有产能上限**，一天能踩多少小时是有数的，吹不得。

机器**会坏，要保养**，所以这门生意里陪伴和维护不是附加服务，是主体的一部分。

导论里说过这条承重命题，这里再落实一遍，因为后面每一卷都要回来引用它：

> 产品是一座能重复出货的工厂，不是工厂出的那批货。第一个付钱的人，是建厂的那个人本人。

六、这个定义的三条代价

任何一个定义都有代价。把代价藏起来的书不值得读，所以这三条我提前摆出来。

第一条代价：买家变少了。

如果卖的是货——现成的知识、现成的方案、现成的文章——那么潜在买家是所有需要这类货的人，很多。而卖厂，买家只剩下“想自己出货的人”，一下子少掉九成以上。绝大多数人并不想自己做衣服，他们只想穿上合身的衣服。这是实情，不必粉饰。

这门生意从一开始就是个小众生意。它的天花板不靠人多撑起来，靠每个人待得久、出得多。

第二条代价：周期长。

买一件成衣是当天的事，学会踩缝纫机是几个月的事，踩出一件像样的衣服可能要半年。而人的耐心是有限的，尤其在一个什么都讲究即时反馈的年头里。所以这门生意有一个天生的敌人，叫低频：客户建完一座厂之后，可能几个月都不需要你。卷六整整一卷在打这一仗，那是这门生意最难的一仗，比获客难得多。

第三条代价：不能靠规模摊薄。

卖货的生意，卖一千份和卖一份，成本差不了太多。建厂不行。每一座厂都要对着具体的人、具体的料、具体的条件重新调一遍。这决定了它的增长曲线是缓的，也决定了任何“快速复制一万座”的设想都要先回答卷八那个问题：**这台机器里有多少是工序，有多少是人。**

三条代价合起来的结论是：**这是一门慢生意、小生意、重人的生意。**如果你要找的是一条快速变现的路子，到这里就可以合上书了，后面越读会越失望。

七、那不就是个工具吗

最后要挡一个必然会来的追问。

既然卖的是产出能力，那市面上那些写作工具、知识管理软件、AI助手，不也是卖产出能力吗？它们比你便宜得多，也标准得多。

这个问题问得很对，而且它是这门生意最危险的一问，因为答错了，这门生意就真的只是一个卖得更贵的工具。

完整的回答在第 6 章，这里只先放一句：

工具不带判决。

一件工具能帮你把东西做出来，但它不会告诉你这件东西是不是已经有人做过了，也不会在你自欺的时候拦住你，更不会在你错了的时候把账记在你名下。而这座工厂里最硬的那一部分，恰恰是判决：这一条算不算新的、这一条什么时候会失效、这一条谁有权撤回。把判决拿掉，剩下的部分确实就只是工具，而且是个贵的工具。

判决为什么不能被拿掉、为什么它不随模型变强而贬值，是第 5 章和第 6 章的事。

八、还有一种误解：这不是代写

三个格子之外，还有一个说法最近越来越常听到：你这不就是帮人代写吗，只不过用上了新工具。

这个误解比前三个更要紧，因为它离得最近，而且**做着做着真的会变成那样**。

代写是什么？我了解你的情况，我替你写出来，署你的名字。交付的是成品，你不需要懂，也不需要在场。它是一门很老的生意，有它的道理也养活了很多人。

工厂差在哪？差在**谁在场**。

那条来料条目，是老张自己想起那次整月报废的，是他自己说出“整批闷和花着闷不一样”的，是他自己划的那句“换料场就失效”。如果这些是别人替他想、替他写、写完拿给他确认的，那这条东西的性质就变了它看起来一模一样，但它不是从他的经历里长出来的，是从别人对他的经历的理解里长出来的。

差别什么时候暴露？**在它出错的那天**。

一条真正从他身上长出来的条目，出了问题他自己能追：哦，这次的料是新料场的，我那条写了换料场失效，我忘了。而一条被人替他写好的条目，出了问题他只会一脸茫然，因为他从来没有真的进入过那条判断的内部。

所以这门生意里有一条纪律，它听起来很像自断财路，但必须守：**不替客户下判断**。

可以替他追问，可以替他把话理顺，可以替他查有没有人已经说过同样的话，可以替他排版、出书、做页面。**唯独不能替他决定那一条判断是什么、边界划在哪儿、什么时候该撤**。

这条纪律的现实压力很大。因为客户往往就是想要你替他决定——他忙，他嫌麻烦，他觉得你更懂。你顺着做了，他当场很满意，钱也照收。**代价是那座厂始终没有真的转起来，转的一直是你**。

判断自己有没有越线，有个很实在的办法：**看那件东西出问题的时候，谁先反应过来**。是他先反应过来，说明厂是他的；是你先反应过来，说明你还在替他开机器。

九、同一个人，两条路，两年后

最后用一个对照收尾，把这一章的抽象说法落到地上。

设想两个条件差不多的人，都是干了二十来年、手上有东西但从没整理过的那种。一个去上课，一个建厂。

上课那位。两年里他上了不少课，笔记记了几本，认识了一些人，对这个行业的新说法都能聊上几句。他确实变了——视野宽了，话语更新了但如果两年后有人问他“能不能拿出一件只有你才做得出来的东西”，他很可能还是拿不出。因为课程交付的是“学会了”，而学会了的东西，大家都学会了。

建厂那位。两年里他大概立了一百来条东西，其中有二三十条被推翻过、改过。他出了一两本书，未必卖得好；有一个页面，未必有很多人看他也没变得更博学，可能还比上课那位落伍一点。

但他手上有一样东西是另一位没有的：**一批经过现实检验、写清了边界、出了事能追到人的判断，而且都挂在他名下。**

这批东西的用处在两年之内还看不太出来。真正的差别出现在第三年、第五年——当有人需要找一个“在这件事上真的清楚”的人时，第二位拿得出证据，第一位只能拿出履历。

我不想把这个对照说得太确定，因为它是我构造的，不是跟踪出来的。**真实世界里第一位也可能过得很好，第二位也可能中途就放弃了。**这门生意周期长，半途而废是最常见的结局，卷六整整一卷都在打这一仗。

但这个对照说清了产品的形状：**课程改变的是一个人知道什么，工厂改变的是一个人手上有什么。**这两件事在短期内看起来差不多，在长期里差得很远。

十、这座厂长什么样

说了一整章“卖产出能力”，还欠读者一个具体的东西：**这座厂到底长什么样？**交付那天，客户手上拿到的是什么？

不是一个账号，也不是一套软件。是四样东西，缺一样就不算完整。

第一样，一本账。

记的是他哪条判断错了、哪天发现的、改成了什么。这本账是全部四样里最不起眼、也最要命的一样——因为另外三样都建在它上面，而且它是唯一无法被别人代劳的。

一本账刚开始很薄，可能一年只有十几行。薄不要紧，**关键是它得是真的**：真的记下了自己判断错的那些时刻，不是记下了别人的错误。

第二样，一批立住的条目。

就是第 3 章那个形状的东西，一条一条攒起来。前面算过一笔账：一周两三条，一年一百来条，两三年装满。它们是这座厂的库存。

库存有个反常识的性质，卷五会细说，这里先提一句：**它不该一直变大**。成熟的库是规模稳定而内容不断被替换的，就像一个成年人体重稳定但细胞一直在换。只进不出的库，越大越是病。

第三样，一个出口。

可以是一本书，可以是一个页面，可以是一篇篇发出去的东西。它的作用不是宣传，是**让人能挑你的错**。

这一样最容易被误解成营销。它不是。第 4 章讲过，主张层必须公开，否则你的东西成色不可知。出口就是主张层的公开渠道，它存在的第一目的是**被挑错**，被看见只是副产品。

第四样，一个能替他回答的东西。

他那些条目立起来之后，可以变成一个能对外回答问题的程序——用的是他的条目、他的条件、他的边界。

这一样的意义，得说清楚，因为它最容易被吹得太大。它不是让他变成一个二十四小时营业的顾问。它的真正作用是**让那些不公开的条目也能对外产生用处**：条目本身不交出去，但它产生的回答可以出去。

第 2 章留了一个问题没答完——不公开的东西怎么服务很多人。这是目前能看到的一条路：**服务出去，底本不出去**。这条路有它的天花板（送出去的越多，别人能重建出来的越多），卷七第 50 章专门算这笔账。

四样合起来：**一本账、一批条目、一个出口、一个能替他回答的东西。**

有人会问：这四样里，有几样是你给的？

老实说，**只有第三样和第四样是我这边能直接交付的**。账得他自己记，条目得他自己立。我能做的是逼问、陪跑、给形式、给判决、给出货的渠道。

这也正是第 1 章开头那个答不上来的瞬间的根源：这门生意交付的东西，一半在我手上，一半在客户手上。**一半在客户手上的生意，是没法用一句“我们提供什么什么服务”讲清楚的。**

· · ·

本章判别式：结课那天，他手上有没有一件带着他的名字、能被别人拿去用、错了算他的东西。

本章自曝两条：①本章三处“像什么但不是什么”的分界，是我从自己这门生意里总结的，等于自己划自己的界，读者有理由怀疑我把界划在了对自己有利的地方。②“客户离不开你说明你做的是咨询”这一条，我自己的机器目前恰好没通过——每一座新厂开机的时候我都在场。这一条在卷八第 57 章会被正面清算。

· · ·

第 2 章

为什么不能卖知识

一、三年前的课件

设想一位做企业培训的老师，讲得很好，课件做得极漂亮，前些年靠一套课走遍全国。

有一天他遇到了一件很不舒服的事：有个学员在课间拿手机问了一下，几分钟就得到了一份结构比他那份还完整的提纲。学员没有恶意，甚至还挺高兴地拿给他看。他当时笑着说不错不错，晚上回酒店一个人坐了很久。

他会问：我这二十年的东西，是不是不值钱了。

答案是：**你那份课件确实不值钱了，但你那二十年不是那份课件。**

这一章就讲这件事，而且要讲得比安慰话狠一点，因为这门生意如果建在错误的地方，越努力越糟。

二、不是被抄走，是被超过

大家谈知识贬值，第一反应通常是抄袭：我辛苦想出来的，别人拿去用了。

这个担心在今天已经有点过时了。真正在发生的事情更彻底：**你的东西不是被抄走，是被超过。**

从前一样新东西传播要多久？写成文章，发表，别人读到，读懂，用上，中间隔着几年。这几年就是你的领先期，够你把它变成钱、变成名声变成下一步的位置。保护它因此是有意义的——门锁着，贼撬锁要时间，你在这段时间里把东西用完。

现在的情况是，贼懒得撬了。因为等他撬开，里面的东西已经过期了。

一个说法被提出来，几个月内就会有更周全的版本出现。不是有人故意跟你竞争，是产出的总量变了：想到一个说法这件事本身，成本掉到了很低。于是“领先期”这个东西被压缩到几乎不存在。

这里可以给一个很土但很管用的判断方法：

看两个时间哪个短。一个是别人把你这东西搞明白并且真用上要多久，另一个是有人做出更好的版本要多久。前者比后者短，保护有意义；**后者比前者短，你锁的是个空柜子。**

那位培训老师的课件，属于后者。别人还没来得及抄，更好的版本已经满地都是了。

三、保护失效的三个条件

再往下说一层。所谓“保护有没有意义”，其实可以拆成三个很具体的条件，缺任何一个，保护就是空转。

第一，得有人真想拿。如果这东西过期太快，没人有动机拿，保护就没有对象。

第二，得指得出是谁拿的。从前抄袭是能指认的——他的书里有你的段落。现在很多时候你根本指不出人：一个说法流到无数地方，混进无数人的表达里，没有一个具体的被告。

第三，得算得出损失多少。你说因为他，你少赚了多少钱？很难算。而算不出损失，就没法索赔，没法索赔，维权就变成纯支出。

我想起城市里那些限高杆。装在那儿是为了拦住超高的车。可如果那条路上本来就没有超高的车经过，限高杆立得再结实也拦不住什么，它只是立在那里，让人觉得有人在管。

今天很多知识保护就是这样的限高杆。不是它不结实，是路上没有车了。

四、五种常见的空转

把上面三条铺开看，最常见的空转有五种，都不必举远例子，身边就是。

期限空转。保护期动辄十几二十年，可这东西的有用期只有一两年。等保护到期，它早就没人要了。保护期比有用期长出来的那一截，一点用没有。

对象空转。你保护的是“你写的那些字”，而别人学走的是“你那个想法”。字受保护，想法不受保护。可有价值的偏偏是想法。

对手空转。找不到被告。东西散进了无数次转述、无数次改写，最后你面对的不是一个人，是一片雾。

救济空转。就算你赢了，赔的钱可能还不够律师费。这时候“我有权利”和“我没有权利”在实际效果上没什么区别。

时间空转。等你发现、取证、发函、起诉，这一套走完，行业已经翻过去两轮了。你赢了一场关于去年的官司。

这五种没有一种是法律写得不好。它们都是同一件事的不同侧面：**保护这套机制是为“传播慢”的世界设计的，而世界现在不慢了。**

五、这一刀只切一层

现在要说这一章最重要的一句话，也是全书最重要的几刀之一。上面所有关于贬值的话，**只管一层**。

把一件知识拆成两层看：

第一层，主张。就是你能写成一句话、发出去大家都看得懂的那部分。“周二要多备汤底”、“这类客户要先打电话再发邮件”、“这种料看着合格其实脆”。

第二层，条件。这个主张在什么情况下成立、在什么情况下不成立、你是怎么知道的、你在哪次上面吃过亏、它什么时候会失效。

贬值得飞快的是第一层。主张可以被一句话说完，可以被一次转述带走，也可以被更好的主张顶掉。

第二层贬值很慢。因为条件是长在具体的人、具体的经历、具体的处境上的。它没法被一句话带走，甚至常常连本人都说不清楚——不是说不出，是没人逼他说过。

于是有了这句我要在书里反复用的话：

> 法律能保护的那一层，已经不需要保护了；真正需要保护的那一层，法律本来也保护不了。

前半句是这一章前四节的结论。后半句才是这门生意存在的理由：**既然条件层不靠法律保护，那它靠什么？**答案是靠它本身的性质——它绑在一个具体的人身上，拿走了也不好使。这件事第 4 章专门讲。

回到那位培训老师。他那份课件是主张层，被超过了，认了。他那二十年是条件层：哪一类学员问哪一句话的时候其实是没听懂、哪一种行业的人对哪个例子特别有反应、哪个环节讲到第几分钟必须停下来。这些他从来没写下来过，因为从来没有人逼着他写，也因为写下来的性价比太低——要花很多时间，写出来还不一定有人看。

这门生意做的正是这件事：把第二层从人身上问出来、写下来、试一遍。

六、三个不在失效侧的反例

到这里我必须自己拆一次台，否则这一章会显得太顺。有三类东西至今没有贬值，而且它们跟我上面说的不一样。

一是要过审批的。一种药即使配方全公开，别人也造不出来卖，因为审批要好几年、花很多钱。这里保护的不是知识，是那道门槛。

二是要重家当的。某些工艺就算你把每一步都写明白，别人也做不了，因为需要一整条几亿的产线和多年的手感。这里保护的也不是知识，是那堆铁。

三是认人不认理的。有些牌子的价值不在它知道什么，在很多人记得它。这个东西复制不了，因为它长在别人脑子里。

这三类提醒我们一句一般的话：**真正决定保不保得住的，不是“别人知不知道”，而是“一个已经完全知道的人，要多久才真能用上”。**

很不幸，知识这门行当里，这个时间通常很短。你把一个道理讲透了，听懂的人当场就能用。所以这行的保护天然是最弱的。

也正因为如此，这门生意不能押在“我有一套别人没有的知识”上。要押，就押在那个**已经完全知道也用不上**的地方——而唯一天然具备这个性质的，就是绑在具体条件上的第二层。

七、那还出书干什么

会有人问：既然知识不值钱了，你还帮人出书、上站、公开，不是自相矛盾吗？

不矛盾，因为出去的和留下的不是同一层。

出去的是主张层。它本来就该出去：不出去没人知道你在做什么，不出去也没人能挑你的毛病。而它反正贬值飞快，捂着也没用。

留下的是条件层。它不是靠保密留下的，是它本身就带不走。你把结论拿走，拿不走它成立的那些条件；你把条件抄走，抄不走它在你身上不成立这件事。

这个做法有个名字很土的原则，本书后面会一直用：**主张层公开，条件层不公开。**注意这不是“一半公开一半保密”那么简单——它是按知识的构成件切，不是按重要程度切。哪一件属于哪一层，第 3 章会给出清单。

八、那位老师后来怎么做的

回到第一节那位培训老师。他那天晚上在酒店坐了很久，后来做了一件事，我觉得值得原样写下来。

他没有去更新课件——那是很多人的第一反应，把课件做得更全、更新、更漂亮，跟模型比谁的提纲更完整。那条路是必输的。

他做的是另一件事：**他开始记“讲砸了的时刻”。**

每次上课，他把那些卡住的地方记下来：讲到哪一段学员开始看手机；哪个例子在制造业的班上很灵、在金融业的班上没反应；哪一类学员问的问题看似是挑衅、其实是没听懂前面某一句；哪一次他临时换了顺序，效果反而更好。

半年下来，他手上有了一批这样的东西。其中有一条他自己觉得最值钱：

> 主张：技术出身的学员在课程前三分之一会普遍走神，原因不是内容浅，是他们在等一个能验证你专业性的细节；把那个细节提前到开场十分钟内，整场的参与度会显著不同。
>
> 条件：仅限技术背景占多数的班；班级规模三十人以上；限线下。

> 来源：某次两个平行班，同样内容不同顺序，后半程提问数量差了一倍。
>
> 失败记录：此前一直以为是内容深度问题，加深了两版，没有用。
>
> 保质期：如果这批人开始普遍用 AI 预习，这条要重测。

这条东西有意思的地方在于：**它不可能出现在任何一份提纲里。**它不是知识，是他在几百场课里磨出来的那一点刻度。模型给不了他这一条，因为模型没站过他那个讲台。

而一旦它被写下来，事情就变了。它可以被别人拿去试（试不灵也没关系，条件写着呢），可以被他自己推翻，也可以变成他跟别人合作时拿得出手的东西——**从“我讲课讲得好”这种没法验证的自我评价，变成一条能被检验的判断。**

他现在还在讲课，课件也还在用。但他这门生意的重心已经悄悄挪了位置：**从卖那份会过期的提纲，挪到了卖那批不会过期的刻度。**

这就是这本书要讲的全部转变，只不过他是自己摸出来的，没有工具、没有流程，用了半年，走得很辛苦。后面几卷讲的就是怎么把这半年缩短以及怎么让它不那么依赖运气。

九、三种“知识还是值钱”的反驳

这一章的结论容易引起反感，我把最常见的三种反驳摆出来，逐条回应。回应不等于我一定对。

反驳一：那些真正深刻的东西，模型根本给不出来，怎么能说贬值？

这条我部分同意，但它证明的东西比提出者以为的少。

深刻的东西确实不容易被替代。问题在于，**深刻的东西在市场上卖不动**——这是一直如此的，不是今天才有的。一个真正深刻的判断，往往要很久之后才被人认出来，而且认出来的人很少。靠它吃饭的人历来极少，多数靠的是把深刻的东西翻译成能用的东西，而**翻译这一层，正是贬值最快的那一层。**

所以这条反驳成立，但它救不了大多数人的生意。

反驳二：还是有人靠卖知识赚得很好啊。

也对。但仔细看那些赚得好的，卖的往往不是知识本身：有的卖的是筛选（帮你在海量里挑出该看的），有的卖的是节奏（陪你走完，你自己走不完），有的卖的是身份（进了这个圈子你是自己人），有的卖的是信任（这事他说的我就信）。

这四样都不是知识，而且都不会因为模型变强而贬值。筛选会，节奏不会；信息会，信任不会。所以这条反驳其实印证了本章：能活下来的，恰恰是知识以外的那部分。

反驳三：你这套说法是不是太快了？多数行业根本没到那一步。

这条最有力，我基本接受。

各行各业的节奏差得很远。有些行业里，三年前的资料今天还是最好的资料；有些行业连“去问问模型”这个习惯都还没形成。在这些地方，卖知识还能卖很久，本章的判断至少现在不适用。

所以这一章的正确读法不是“知识现在一律不值钱”，而是：**去测一下你那行的两个时间。**一个是别人把你这东西搞明白并用上要多久，一个是出现更好版本要多久。前者短，你还有时间；后者短，你该换地方站了。

测法很土：**翻出你三年前做的东西，问一句——今天还有人愿意为它付一样的价钱吗。**

十、那什么东西在涨

一整章都在讲贬值，容易读出一股末日味道。得把反面补上：**同一个时代里，有几样东西在涨价，而且涨得很凶。**看清这几样，这门生意该站在哪儿就清楚了。

第一样，承担。

答案越来越便宜，而“这件事出了问题算谁的”这个位置，越来越值钱。

理由很直白：当所有人都能拿到差不多质量的建议时，建议就不稀缺了，稀缺的是**有人肯把名字压在上面。**医生和律师这两行几百年来卖的其实一直是这个——他们给的依据你也看不懂，你付钱买的是“他签了字”。

这一样不会贬值，因为它压根不是知识。一个系统再强，也不能替人承担，**承担是一种关系，不是一种能力。**

第二样，判决。

东西多了之后，稀缺的不是产出，是**判断哪些算数**。

这件事在很多行业已经发生了。文章多得读不完，于是“值得读的那几篇是哪几篇”变得比文章本身值钱。产品多得挑不过来，于是“哪个靠谱”变得比产品说明值钱。

判决为什么不贬值？因为判决要求两样东西：一把稳定的尺子，和一段用这把尺子量过的历史。尺子可以抄，历史抄不走。**第 6 章那条“分数不连着历史就会自己往上飘”，说的就是没有历史的判决不算判决。**

第三样，时间。

一件东西要花的时间，不会因为工具变好而同比例缩短。

这话听起来不对——工具明明让很多事快了。但快的是**产出**那一段，慢的是**检验**那一段。你可以一天写出十条判断，但要知道它们对不对，还是得等下个月的报废率、等这一季的客户回头率、等三批新料。

检验的速度由现实定，不由工具定。所以那些需要长时间才能积起来的东西——一条被三次事故打磨过的判断、一段五年的判负记录——反而因为别人都在变快而更显稀有。

这一条对这门生意是个安慰，也是个警告。安慰是：慢不是缺点，是护城河的来源。警告是：**你也快不了。**任何号称能把这个过程压缩十倍的说法，压缩掉的多半是检验那一段，而那一段正是全部价值所在。

第四样，信任。

前三样合起来，就是第四样。一个人肯为你的判断付钱，最终是因为他信你——信你不会为了好看而隐瞒，信你错了会认，信你说不知道的时候是真的不知道。

而在一个什么都能被生成的环境里，**信任是唯一不能被生成的东西。**你可以生成一篇完美的文章，生成不了“这个人三年来说过的话都兑现了”这个事实。

四样合起来看，会发现一件事：**它们全都不在“内容”那一侧，全都在“人”那一侧。**

这正是这门生意的定位来源。不是因为内容不重要，是因为内容那一侧正在被普遍抬高，抬到人人都差不多；而人那一侧——谁承担、谁判决谁熬过了时间、谁值得信——反而因此变得更加分明。

所以这一章的完整结论不是“知识不值钱了”，而是：

> 知识那一层在贬值，挂着知识的那个人在升值——前提是他手上有账、有史、有承担。

· · ·

本章要带走的一句：别锁柜子了，路上没有车了；把力气用在那件“给了别人也用不上”的东西上。

本章自曝三条：①这一章全部建立在“新东西产出的速度持续很快”这个前提上。如果哪天这个速度掉下来，领先期重新变长，那么本章的结论要整章重写。②第六节那三类反例是我想出来的，不是查出来的，很可能还有第四类第五类我没想到，而任何一类都可能削弱这一章。③我是靠“出书”这门手艺吃饭的人，说“知识不值钱”对我有明显的好处——它正好把客户从“买你的知识”推向“建自己的厂”。这个利益关系我无法自证清白，只能写在这里由读者自行折价。

· · ·

第 3 章

第三类知识

一、老张那三页纸

导论里说过，厂里请老张退休前写点东西留下来。他写了三页，交上去，谁看都觉得等于没写。

我后来找来看过。三页纸上都是这样的句子：

“调机要细心，多观察，多总结。”

“料要看仔细，不合格的不能用。”

“带徒弟要有耐心，不要急。”

每一句都对。每一句都没用。

老张不是敷衍。他是真的想留下点什么，可一动笔就变成这样。**这不是他的表达问题，是形式问题**——没有人告诉过他一条有用的东西该长什么样，他能想到的模板只有工作总结，于是写出来的就是工作总结。

这一章要做的，就是把那个模板换掉。换掉之后，老张那点东西是能被写下来的，而且不难。

二、先分清三类

“知识”这个词太大，装了三样很不一样的东西。分不清这三样，这门生意就无法定义。

第一类，公共知识。对谁都成立，跟谁在用它没关系。水的沸点、勾股定理、某条法规第几款。这类东西今天最不缺——它正是模型最擅长给出的那一类，而且给得又快又全。

第二类，专家知识。一个人比别人懂得多，把他懂的抽出来，别人照着也能用。名医的经验写成诊疗规范之后，普通医生照着做也能治病。请注意这类东西的本质：**它仍然是公共知识，只是分布不均而已。**关键证据是——**专家走了，规则还在。**抽得出来，是它的定义特征。

第三类，才是这门生意的对象：只在一个人身上成立、而且必须被说清楚的知识。

它跟第二类差在哪？差在“对别人也有效”那一部分**根本抽不出来**。老张知道梅雨季头三天二号机要往回收一点，这个“一点”是相对于他那台机器、那批料、那个车间的湿度、以及他自己的手感的。换一台机器就不成立。不是他藏私，是它本来就不普适。

三、也不是“说不清的那种”

说到这儿很多人会点头：哦，你说的是那种只可意会不可言传的东西。

不是。这是这一章最要紧的一次划界。

“只可意会不可言传”这个说法，把重点放在“说不出来”上。而说不出来的东西有三个致命后果：不能被检验（没法挑错），不能被撤回（错了也没有对象可撤），不能被结算（出了问题赖不到任何具体判断上）。一样东西只要进了“说不清”这个筐，它就退出了一切可以被认真对待的场合。

这门生意的对象正好相反：**它必须被说清楚。说不清的，根本不收。**

那老张不是说不清吗？他说不清，是因为没人用对的方式问过他。你让他写总结，他写不出；你坐在他旁边，指着刚才那一下问“你刚才为什么把手往回带了半格”，他能说出一大串。**他缺的不是表达能力，是一个肯一直追问的人。**

而这件事——不知疲倦地追问、一遍遍换角度问、把含糊的地方顶住不放过——恰好是今天第一次变得廉价的东西。第 5 章会说清 AI 在这里站的位置，那正是整门生意的地基。

所以第三类知识的完整说法是：**只在一个人身上成立、而且必须被说清楚的知识。**前半句让它拿不走，后半句让它可以被检验。两句缺一个，这门生意就不成立。

四、一条这样的知识长什么样

抽象说完了，给模板。一条合格的条目有七件东西，缺哪件对应什么毛病，也一并说清。

第一件，主张。一句话说完你认为怎样。缺了它，你手上只是素材。

第二件，成立条件。在什么情况下它成立、什么情况下不成立。**这是最常缺的一件，缺了它，那条东西就是口号。**老张那三页纸全部缺在这里。

第三件，来源事件。你是哪一天、因为什么事知道这件事的。缺了它，这条东西是你收藏来的，不是你长出来的。

第四件，失败记录。它什么时候让你栽过跟头。缺了它，那只是个你没检验过的信念。

第五件，归属。谁有权撤销它。缺了它，这条东西是公共的，不是你的。

第六件，保质期。什么情况出现就该回头重看它。缺了它，它迟早变成教条——你会一直照着做，哪怕世界早变了。

第七件，牵连。它连着你哪几条别的判断。缺了它，你手上是一堆卡片，不是一个结构。**这件最容易被忽略，而它恰恰决定你这套东西是不是活的。**

前两件是内容，三四件是履历，五六件是产权和时效，第七件是结构。

如果七件记不住，记一句就够了，这是最简判据：

> 一条个人知识，是一个你能说出“它什么时候会错”的判断。

这一句同时过三关：你要说得出它什么时候错，就必须知道它成立的条件；你要知道条件，多半是被现实教过；而你能说出它错的条件，就意味着你随时可以撤回它。**说不出“什么时候会错”的，一律不收**——不是因为它假，是因为它无法被检验，收进来只会稀释整个库。

五、把老张那三页纸改一遍

光讲模板没用，走一遍。

老张原话：**“料要看仔细，不合格的不能用。”**

追问第一轮：什么叫看仔细？你具体看什么？——他说，看断口，看颜色发不发闷。

第二轮：颜色发闷就一定有问题吗？——他说，不一定，冬天进的料本来就闷一点。

第三轮：那你怎么分？——他想了很久，说：你得看它是整批闷还是花着闷。整批闷多半是天气，花着闷是料本身有问题。

第四轮：你是怎么知道这个的？——他说，二〇〇几年有一个月，活全报废了，查了半个月才查出来是料的事，那批料就是花着闷的。

第五轮：那这个判断什么时候会不准？——他说，要是供应商换了料场，就不一定了，得重新看几批。

到这里，条目就出来了：

> 主张：来料颜色发闷时，整批均匀发闷多为天气所致可用，斑驳不均者须停用送检。
>
> 成立条件：同一供应商、同一料场、同一牌号；冬季与梅雨季均适用；换料场后失效。
>
> 来源事件：二〇〇几年某月整月产品报废，追查半月确认为料因，该批料呈斑驳发闷。
>
> 失败记录：那一次，事前按“发闷即天气”处理，判断错误。
>
> 归属：老张。只有他有权改这一条——因为条件是他的经验划的。
>
> 保质期：供应商换料场、或牌号变更时，本条自动失效，须重新观察三批。
>
> 牵连：连着“新料进厂前三批要加密抽检”和“报废追查从料查起”两条。

对照一下原来那句“料要看仔细”。同一个人、同一件事、同一肚子经验，只是换了个形式，就从一句废话变成了一条别人能用、能挑错、能撤销的东西。

这一段追问花了大概二十分钟。这就是这门生意的车间里每天在做的事，而它之所以今天才可能规模化，是因为那个“追问的人”过去太贵，现在不贵了。

六、只有一个人的经验，凭什么算数

一条来自一个人、只有一次事故支撑的判断，凭什么算知识？这听上去太单薄了。

回答是：**它从来不声称对所有人成立。**普遍性不在结论里，在条件里。

“来料斑驳发闷须停用”这条，如果宣称放之四海皆准，那它确实证据不足。但它写清了：同一供应商、同一料场、同一牌号、换了就失效。在这个范围里，老张那一次整月报废就是足够的证据——事实上那是相当昂贵的证据。

这带来两条必须守住的规矩，否则这套东西会滑向“我说了算”：

一，条件必须写到足以排除别的解释。写得越松，这条越像普遍真理，也就越站不住。写得越紧，它越安全。

二，必须允许别人拿去试。别人拿到自己厂里，条件不同，试不灵，这不构成反驳；但如果有人条件完全相同也试不灵，那这条就该改或者撤。

第二条尤其重要，它是这套东西跟“个人迷信”之间唯一的分界线。**可以只有一个人经历，不可以不许人试。**

七、承重的那几条

最后一件工具，很小但很好用。

一个人的库里，条目重要程度不一样。怎么判断哪几条是承重的、哪几条只是装饰？

把它反过来，看有没有别的条目跟着变。

把“来料斑驳发闷须停用”反过来——假设它不成立——会发现“新料前三批加密抽检”跟着没了理由，“报废先查料”也跟着动摇。说明它是承重的。

再拿老张另一条“交接班要提前五分钟到”反过来——别的条目一条都不动。说明它虽然有用，但不承重。

这个分别为什么要紧？因为**撤销一条承重的条目，代价极大**，它会牵倒一片。所以有一条反直觉的规矩：**越是承重的条目，立的时候越要把条件写细**——因为将来要是发现它错了，改起来最贵。多数人的做法正相反重要的东西写得豪迈，琐碎的东西写得仔细。

这一条以后在卷五讲工序的时候还会回来，那时它有一个很土的名字，叫**波及计算**。

八、最容易做假的三件

七件东西里，有三件特别容易写得像模像样却是空的。这三件之所以危险，是因为**做假的时候没有任何地方会报错**：格式齐全，字数也够，看起来完全合规。

第一件，成立条件从成功案例里倒着推出来。

正确的写法是：我在什么情况下试过，什么情况下不成立。

做假的写法是：我这条成功过，那我就把成功那几次的共同点写成条件。

区别在哪？倒推出来的条件**从来没被反面检验过**。你把成功的三次的共同点列出来，可能列了五条，其中真正起作用的只有一条，另外四条是巧合。而你把它们都写进条件里，这条东西看起来严谨得很，实际上没有一条边界是真的。

识别办法：问一句**“这五条里，你亲眼见过哪一条不满足、结果也确实不成立的？”**答不上来的那几条，就是倒推出来的，应该划掉，或者标明“未验证”。

第二件，来源事件没有日期。

“我以前吃过亏”、“有一次客户投诉”、“早年做项目的时候”——这些都不算来源事件。

为什么一定要有日期？因为**日期是唯一没法含糊的东西**。一旦要求写下具体是哪一年哪一次，一大批“我一直觉得”就会当场现形——它们根本不是从某次经历里来的，是听来的、是行业里大家都这么说的、是自己的偏好。

这一条很得罪人，尤其得罪资深的人。一个干了三十年的人，被要求给每条判断写出日期，会很不舒服，觉得是在被审查。所以这一步要讲清用意：**不是不信你，是要把“真吃过亏得来的”和“一直这么觉得的”分开放**。两种都可以留，但不能混在一起用，因为它们的可靠程度差得很远。

第三件，牵连是绕回来的。

第七件说条目要连着别的条目。于是有人把所有条目互相连一遍，看起来密密麻麻，非常有结构。

问题是，**这些连线可能整个是悬空的**：A 支持 B，B 支持 C，C 又回过头支持 A，整个环里没有一条是接地的——没有一条有真实的来源事件和失败记录。这种结构看着最像个体系，实际上一碰就散，因为它从来没有跟现实接触过。

识别办法：**顺着连线一直往下追，看最后落到哪儿**。落在有日期、有事故的条目上，这个结构是实的；追了一圈又绕回起点，那是个空壳。

这三件合起来是一条提醒：**这套东西的敌人不是懒得写，是写得太像样**。懒得写一眼就能看出来，写得像样的假东西可以混很多年，而且它会被当成承重件，等到某天发现不对，已经牵倒一片了。

九、第一周做什么

讲了半天形式，给一个可以照着做的起步办法。这是卷五里那套完整工序的最小版本，一个人一周能走完。

第一天，不写新的，只挖旧的。

找一个安静的两小时，回想过去一年里**你判断对了而别人没判断对的三件事**。不用大事，越具体越好：“那次我觉得那个客户不会续约，别人都觉得会”、“那批货我坚持要重检”、“那个活我推掉了”。

只挖三件。挖多了写不完，写不完就会放弃。

第二到第四天，一天问透一件。

拿出其中一件，反复问自己五轮：当时具体的情况是什么；我是从哪个细节察觉的；这个细节在什么情况下就不管用了；我以前在这件事上错过没有，哪次；如果条件变成什么样，我这个判断就该作废。

这五轮问完，一条条目就成形了。**第一次会很慢，可能要一个多小时**。第三条通常只要二十分钟，因为你已经知道该往哪问了。

第五天，找出承重的那一条。

三条摆在一起，各自反过来问一遍：假设这条不成立，另外两条会不会跟着动？会动的那条，就是承重的。在它旁边做个记号——以后它要是被推翻，你得回来把牵连的都检一遍。

第六天，挑一条去试。

选那条最近有机会验证的，接下来一个月照着它做，事先写下“如果出现什么情况，我就认这条错了”。

这一天是全周最重要的一天，也是最多人跳过的一天。跳过了，前面五天做的就只是整理，不是检验，那批东西会变成一堆写得很整齐的信念。

第七天，什么也不做。

把那三条放一放。一周之后再看，通常会发现有一条其实是废话，有一条的条件写得太松。这很正常，**第一批条目的淘汰率很高**，这不是失败这是这套东西正常运转的样子。

一周下来，你手上会有两到三条真东西。听起来少得可怜。但可以算一笔账：这个速度维持下去，一年大约一百条，而一个人真正能维护得过来的也就一百到三百条——**也就是说，按这个慢得不像话的速度，两三年就能把自己的库装满。**

这门生意里所有关于速度的焦虑，多半是因为没算过这笔账。

十、那公共知识还要不要学

这一章把第三类知识捧得很高，必然招来一个问题，而且这个问题常常来自当老师的人：**照你这么说，那些人人都该懂的东西还要不要学？是不是以后各人守着各人那点经验就行了？**

回答是：**更要学，而且理由跟从前不一样。**

从前学公共知识，主要是为了**用**：你得知道怎么算、怎么做、规矩是什么，不知道就干不了活。这个用途今天确实被削弱了——需要的时候随时能查到，而且查到的往往比你记得的还准。

但公共知识还有第二个用途，从前被第一个用途盖住了，现在露出来了：**它是你划条件的对照系。**

回想老张那条来料判断。他说“整批闷是天气，花着闷是料的问题”。这个判断要能立住，他心里得有一个模糊的对照：**一般情况下料应该是什么样的。**没有这个“一般情况”，他就没法说出“这批不一样”。

所谓个人知识，永远是相对于某个公共背景的偏离。偏离要能被指认，那个背景就必须存在，而且越清楚越好。一个完全不懂常规做法的人，说

不出自己哪里特别——他会把常规当成自己的发现，也会把自己真正的发现当成理所当然。

这就带出一个很实际的判断办法，这门生意里天天用：

一条东西到底是不是他的，要看它能不能跟公开资料区分开。

具体做法很土：把这条东西的主张拿去问一圈，看现成的答案里有没有。**如果现成答案里就有，那这条不该进他的库**——不是因为它错，是因为它不属于他，他随时能查到，放在自己库里只会占维护的名额。

这一条有个很反常的推论，值得单独记下来：

> 一条东西值不值得进你的库，不取决于它多正确，取决于它相对于公开资料的那一点差。差为零的，再正确也该撤出去。

而且这个标准会自动往上走。今天公开资料给不出的东西，明年可能就给得出了。所以每隔一段时间，整个库都该重新过一遍这道筛子——**有些条目不是错了，是变成公共的了。**

这件事在卷五讲库的新陈代谢时会展开，那里有个更狠的说法：**每一次工具变强，都是一次全库清仓的触发。**

不过要把这条标准写严一点，否则会误伤。**不是“现成答案里能查到这个结论”就该撤**，而是“能查到这个结论**以及它成立的条件**”才该撤。多数时候你会发现，现成答案给得出结论，给不出条件——它能告诉你“来料要严格检验”，给不出“你那个料场的料冬天会整批发闷”。所以真正该撤的，比第一眼看上去少得多。

回到最初那个问题。公共知识要学，而且要学得比从前更清楚，因为**你得靠它才能看出自己身上哪一点是不一样的**。只不过学它的目的变了：**从前学它是为了用它，现在学它是为了拿它当尺子，量出自己那一点偏离。**

· · ·

本章判别式：把一条反过来，看有没有别的条目跟着变。跟着变的是承重，没动的是装饰。

本章自曝三条：①七件的分法是我事后整理出来的，不是从别处推出来的，很可能可以分成六件或者八件，别人重新分未必不如它。②老张那段追问是把多次对话压成一段写的，为了读起来顺，真实过程比这乱得多、反复得多，读者不要按这个节奏去期待自己的第一次。③“说不出什么时候会错的一律不收”这一条，我知道它会漏掉一些真东西

——有些很准的直觉，当事人确实一时说不出边界。对这些，本书的做法是另设一个“还没立条”的地方先放着，不催，也不许用来当依据。这是个妥协，不是解决。

· · ·

第 4 章

保护与创新为什么能同时发生

一、教会徒弟饿死师傅

这句老话之所以流传了几百年，是因为它描述的是一个真实的两难，而且这个两难在过去确实无解。

师傅面前只有两条路。**捂着**：手艺留在自己身上，安全，但这门手艺也就到他为止，不会长进，因为没有人能挑他的错，他自己也不知道自己哪里落后了。**教出去**：徒弟学会了，手艺流传了，也会有人来切磋，手艺因此长进——代价是他不再唯一。

所以自古以来，**保住和长进是一对反义词**。要保住就不能交流，不交流就没人挑错，没人挑错就慢慢僵掉；要长进就得交流，一交流东西就出去了，出去了就不再是你的。多少行当就死在这个二选一上：选了捂着的行当慢慢失传，选了交流的行当里，最早那批人往往一无所有。

这一章要说的是：**这个二选一今天可以不选了**。而且不是靠什么高尚情操，是靠一个结构上的原因。

二、承载它们的不是同一样东西

两难之所以是两难，是因为大家默认保护和长进**争的是同一样东西**：知识本身。给出去就少一点，留下来就没人帮你改。像一块饼，吃了就没了。

但如果把上一章那个分层拿过来，这块饼其实是两块：

保护靠的是条件层。一条判断绑在你的处境上——你的机器、你的客户、你那次事故、你的这一行的具体样子。**别人拿走了也用不上**。这不是因为你藏着，是因为条件不同。你把条件写得越清楚，这一点越明显：写清楚了，别人一看就知道“这是他那个厂的事，我这儿不一样”。

有意思的地方就在这里：**把条件写清楚，同时增加了它被检验的可能和它不可转移的程度。**通常我们觉得“说得越细越容易被抄”，在这里正相反——**说得越细，越抄不走**，因为细节把它钉死在了一个具体的处境上。

长进靠的是差异的持续供给。你想让一个判断变得更准，需要的是有人不断跟你对着干：你说这样，他问那要是换个季节呢；你说是因为料的问题，他问会不会是刀具磨损；你说这条一直有效，他问上次那批没出问题的料怎么解释。

过去这种供给只有一个来源：**同行**。所以才必须交流，才必须公开，才必须把东西拿出去让人挑。而现在它有了第二个来源，成本低得多，而且随叫随到。这第二个来源是什么、为什么它给的是“差异”而不是“答案”，下一章专讲。

保护走条件那条道，长进走差异这条道，两条道不争同一块饼。这就是“同时发生”的全部机理，没有更玄的东西。

三、“拿走也用不上”是什么意思

这句话容易被听成自我安慰，得说实在一点。

假设老张那条来料条目完整地贴在车间墙上，别人抄走了。抄走的人能得到什么？

他得到一个主张（斑驳发闷须停用），加一串条件（同一供应商、同一料场、同一牌号、换料场失效）。**而那串条件，第一句就把他挡在门外了**——他不是同一个供应商。

他能做的，最多是把这条当成一个提示：哦，来料颜色可能是个线索，我也去看看我那边的情况。这很好，这就是知识应当流动的样子。但**他得从头长出自己那一条**：他自己的料场、他自己的那次事故、他自己的失效条件。他等于回到了起点，只是有了一个方向。

而老张手上的东西一点没少。

对比一下如果老张卖的是“一套来料检验方法论”，那就完全不同了：方法论是主张层，一抄就走，走了就是别人的，而且很快会有更全的版本出来。

所以这门生意里反复强调“必须写清条件”，不只是为了严谨，也是为了安全。条件写得含糊的东西，既不可检验，也不可保护——它两头都落空，恰好是最坏的一种。

四、检验在哪一端

还有一处不同，比上一节更根本。

传统上，一个说法算不算数，由**同行**判定。同行认可，它就成立；同行不认，它就出不去。所以一个人要让自己的东西算数，就必须进入某个圈子、符合圈子的规矩、用圈子的语言说话。这是“必须公开”的真正原因——**公开不是为了传播，是为了取得资格。**

这门生意里，判定的位置挪了。

判定在现实那一端。老张那条来料判断算不算数，不由任何人点头，由下一批料说了算：按这条做，报废率降没降。降了就算数，没降就得改。

这个挪动带来一个巨大的自由：**你不需要任何人批准，就可以拥有一条算数的知识。**它也带来一个同等巨大的风险，下一节就说。

顺便说一句，这解释了另一件常被误解的事：这门生意为什么要求每条都写“失效条件”。因为一旦离开了同行认可这个裁判，就只剩现实这一个裁判，而**要让现实能当裁判，你必须事先说清什么算输。**不说清，你永远能事后解释成自己赢了。写失效条件不是学术规矩，是把裁判权交给现实的那道手续。

五、必须写死的一条边界

风险是这样的：**没有同行，谁来纠正你的错误？**

上一节的回答是“现实”。但现实并不总是会回话。

在有些事情上它回得很快很清楚：报废率降没降，客人回没回头，那道菜卖没卖完。这类事情有一个共同点——**结果能被你自己看到，而且不用等太久。**

在另一些事情上，现实几乎不回话：一个教育理念好不好，二十年后才知道，而且那时候变量多得没法归因；一个战略对不对，等你知道的时候公司已经是另一个样子了。

所以必须把话写死：

> “保护与长进同时发生”这一条，只在“结果能由你自己判定”的问题域里成立。结果模糊的领域里，这道防线很弱。

不写死这一条，整套东西会滑成一句很难听的话：我自己说了算，而且不用接受检验。这门生意里最容易出的败类就是这一种——用“个人知识”这个名号，替自己不愿被检验找体面理由。

这条边界不是消极的，它直接变成一条选题规矩：**优先做那些现实会回话的事。**一个人刚开始建自己的工厂时，别一上来就立那种二十年后才能验证的大判断，先从下个月就能看出对错的地方立起。等到手上有一批被现实打过分的条目，再去碰那些慢的。

六、还有一个场子

上面那条边界留了个缺口：慢领域里怎么办？完全没有办法吗？

有一个部分的办法，得先说它的局限再说它的好处。

一条判断即使现实暂时不回话，仍然可以被**攻击**。有人拿着它问：你这条在某种情况下是不是就不成立了？你这个条件是从成功的案例里倒推出来的吧？你说的这个原因，能不能换成另一个解释？

这种攻击过去也只能来自同行，于是又回到“必须公开”的老路。但现在，这种攻击可以发生在另一个场子里：**几个不同的程序之间**。它们可以读到同一条东西，互相反驳，而这一切不需要把它拿到人的公共场上去。

这件事有意思的地方在于：**在那个场子里，这条知识是完全公开的；而在人的世界里，它可以一次都没出现过。**这是以前没有过的一种状态。

但它非常容易变假，所以必须立刻加三条硬规矩：

第一，必须异质。如果参与的几个程序底子差不多、看的材料差不多，那它们的一致不说明任何事——它们会一起错，而且错得整整齐齐。至少要有一个，不吃你这套东西的语料。

第二，必须有人持反方。不指派反方，出来的全是礼貌性的小建议，没有一条动到承重的地方。这种最危险，因为它看起来特别像认真讨论。

第三，讨论必须导致改动。如果一圈下来，条目的成立条件一个字没改，那这场讨论就是假的，不许记账。

第三条是真正的判据。**有没有被讨论过，不看有没有讨论，看有没有改。**

我要坦白，这个场子目前的成色我自己心里没底：它成本极低，而它产出的那个外观——“经过多方讨论”——太好用了。一个成本极低又能自动产出正当性的东西，是很容易变成**正当性生成器**的：什么东西转一圈出来都“讨论过了”。真到那一步，它比不讨论更坏。防它的办法只有上面那三条，尤其第三条。

七、这一章立住了什么

回到那句老话。

教会徒弟饿死师傅，前提是**师傅的本事就是那些能教的东西**。如果一个人的全部本事都能被讲完，那他确实该担心。

而这门生意的做法是：把能讲完的那部分痛快地讲出去（反正它贬值飞快），把讲不完的那部分——条件、事故、边界、那条判断在他这个具体处境里的准确刻度——一条条立起来，钉在他身上。

前者让他被人看见，后者让他拿不走。这两件事第一次可以同时做，因为它们走的不是同一条道。

· · ·

八、三种把它用歪的方式

第五节那条边界，我说不写死就会滑成“我说了算还不用被检验”。这一节把滑法说具体，因为它们都很体面，不体面的用不着防。

第一种：拿它当免检牌。

“这是我的个人知识，成立条件绑在我这儿，你那边不成立很正常。”

这句话本身没错，前面刚讲过。但它可以被用来挡掉一切质疑：你说我这条不对，那是因为你不在我的条件里；你说你试过不灵，那是你条件不同。**这样一路挡下来，这条东西就变得永远正确，而永远正确的东西已经退出了可检验的范围。**

防法只有一条，而且必须写在条目里：**成立条件里要包含“我自己这边什么情况下也不成立”**。不是说别人那儿不成立，是说我自己这儿什么时候会失手。一条只写别人不适用、不写自己会失手的条目，一律按不合格处理。

第二种：拿它当逃避公开的理由。

“这些东西我不发表，因为它属于条件层。”

条件层不公开，是这本书立的规矩。但它有个前提经常被丢掉：**主张层必须公开。**规矩的完整形态是一公开一不公开，两半缺一不可。只留后半句，就变成了什么都不拿出来——而什么都不拿出来的人，既不会被挑错，也无法被验证，他说自己有一座工厂，谁也没法证伪。

防法：**看他有没有在公开的地方被人挑过错。**一个从来没有被公开质疑过的库，它的成色是不可知的，不论它内部多整齐。

第三种：拿它当没做检验的体面说法。

“这条还没被验证，但它是我多年的经验。”

经验当然算数，但前一章说了，**要么它有一次具体的来源事件和失败记录，要么它就还待在“未立条”那个区里。**把没检验的东西直接放进库还给它挂上名号，等于给未经检验的偏好发了一张通行证。

这三种有个共同结构，看清楚了就很好认：**它们都只取这套东西的地位，不取它的义务。**地位是“这是我的，别人拿不走”，义务是“必须说清楚、必须可撤回、必须写明我什么时候会错”。取了地位不取义务的，不管说得多好听，都是假的。

九、慢领域里那点办法

第五节留了一个缺口：现实不回话的领域怎么办。第六节给了一个部分的办法，这里说清它到底能管到什么程度，免得读者高估它。

它能做到的：别人可以攻你的主张，可以攻你划的条件，可以拿出一个你没考虑过的情形，逼你把条件收窄。

它做不到的：别人攻不到你**怎么得出这条的那个过程**。因为那个过程你没交出去——交出去的只有结论和条件。

这个限制的后果比听起来严重。推理过程里的错误是最难自查的那一类：中间跳了一步、把巧合当成了规律、三个例子其实来自同一个源头。这类错误在结论层面完全看不出来，条件也写得漂漂亮亮。**而它们会静静地成为承重件，等到哪天条件一变，牵倒一片。**

能做的补救只有三条，都只能减轻，不能消除：

一是自查。明知最弱，但聊胜于无。具体办法是定期挑一条承重的，自己重走一遍推理，看那几步是不是真的接得上。

二是主动降一格。对那些最承重的条目，**把推理过程也交出去**，让人攻。代价是这条东西的保护性随之下降。所以这一步必须逐条决定，不能变成习惯——一条条地放还好，变成习惯，等于把整个条件层慢慢交了出去。

三是能用结果就别用过程。凡是能想办法让现实回话的，就想办法。比如一个关于“某类人三年后表现更好”的判断，虽然要三年才见分晓，但可以先找一个半年就能看出来的替代指标。替代指标不完美，但它比完全没有裁判强。

说完这三条，我要承认这一节是全章最虚的一节。**慢领域里，这套办法真的就是弱。**我没有更好的答案，写出来是为了让读者别在这里对它期望过高——在那些要很多年才能验证的问题上，这门生意提供的不是保证只是一个比什么都不做稍好一点的办法。

· · ·

十、为什么多数人还是宁可捂着

这一章论证了保护和长进可以同时发生。但我要提醒一句：**论证成立，不等于人会照着做。**

实际上，即使把这套办法摆在面前，大多数人还是会选择捂着，或者选择什么都不做。原因不是他们不懂，是有三重很实在的阻力。把它们说清楚，比再论证一遍更有用——因为这三重阻力正是这门生意真正要面对的东西，卷二讲买家、卷六讲留人，打的都是它们。

第一重：写清楚要认错。

第 3 章那七件里有一件叫失败记录。一条判断要立住，得写明它什么时候让你栽过。

对一个在行业里有地位的人来说，这一步很难。他这些年建立的形象是“他在这件事上是懂的”，而现在要他白纸黑字写下“我在某年某月因为判断错了赔了多少”。

这不是面子问题那么简单。**在很多环境里，承认错误是有实际代价的**——影响评价，影响机会，影响别人怎么看你。所以人会本能地把失败记录写得含糊，或者干脆跳过。跳过之后条目还在，只是变成了一条没有履历的信念。

这门生意能做的，是把这件事的代价降下来：**把库分层，失败记录放在不公开的那一层**。主张可以拿出去被人挑，履历留在自己手里。这不能完全消除阻力，但能让很多人迈出第一步。

第二重：眼前没有回报。

立一条东西要半小时到一小时。立完了，当天没有任何变化：不会多赚钱，不会多一个客户，也没有人鼓掌。

而它的回报来得很晚，晚到几乎感觉不到：三个月后某天你没犯一个以前会犯的错，半年后你能拿出一条东西给人看，两年后有人因为那批东西来找你。**这些都不会在当天给你反馈。**

人是靠反馈活的。一件没有即时反馈的事，靠意志力撑不了几个月。所以这门生意里最重要的工程不是把工具做好，是**把反馈做出来**——让人每天能看见自己那座厂在长。这是卷六整整一卷的内容，也是这门生意最难的一仗，比获客难得多。

第三重：捂着确实也能过得去。

这是最诚实的一重，也最少被说出来。

一个手上有真东西的人，就算什么都不整理，通常也能过得不错。他的本事在他身上，该来的活还是会来。**捂着的代价要很多年才显现**——手艺没长进、没有接班人、退休那天全部归零，而这些在当下都不构成压力。

所以这门生意面对的不是一个痛点，而是一个**慢性的、不致命的、可以一直拖下去的状态**。这跟那些解决急迫问题的生意完全不同：牙疼的人会立刻找牙医，而一个“本事留不下来”的人可以拖三十年。

这一点对定价、对怎么讲、对预期多少人会来，都有直接影响。老实说，它也是我对这门生意规模最悲观的那个理由。**卷二第 9 章会讲到，能被说动的那批人，通常是遇上了某个具体的触发事件**——快退休了、带的人走了、换了行当、被替代的感觉突然逼近。没有触发事件的人，道理讲得再清楚也不会动。

这三重阻力都不是我能靠论证解决的。写在这里，是为了让读者——尤其是想做这门生意的读者——别高估自己那套道理的力量。

一门生意的难处，通常不在它对不对，而在人为什么明知道也不做。

· · ·

本章边界（比结论更重要，请连同结论一起记住）：本章结论只在“结果能由你自己判定”的问题域里成立。慢领域里这道防线很弱，只能靠攻击补，而攻击补得很有限。

本章自曝三条：①“条件层拿走也用不上”这一条，前提是条件确实难以被自动抽取。如果哪天从大量公开材料里就能自动还原出一个人的成立条件，这一章整章倒，而我没有把握说这不会发生。②第六节那个场子，我自己在用，所以我对它有偏爱，而它最可能的失败方式（变成正当性生成器）恰恰是我不容易察觉的那一种。③本章通篇在论证一件对我有利的事——“保护和长进可以兼得”。凡是听上去两头都占的结论，都该被多怀疑一会儿，包括这一条。

· · ·

第 5 章

AI 占的是哪一格

一、厨房里的两种人

这一章是全书的分水岭。前面四章说的事，换个人也能说得差不多；这一章决定的是这门生意跟市面上那一大批同类产品到底有没有区别。如果这一章立不住，后面八卷都是空的。

先从厨房说起。

厨房里可以站两种人。

一种是厨师。你点菜，他做，端上来。他手艺越好，你越省事，也越不用懂。到最后你连盐放多少都不知道，反正他知道。

另一种是那个一直在旁边挑刺的人。他不做菜，他只问。你说这道汤可以了，他问：你是按今天这批骨头的肥瘦调的咸淡，还是按上礼拜的习惯？你说差不多，他说那你尝尝这三种改法，哪种更像你要的？你说算了就这样，他问：那你下次换个供货商，这个“就这样”还成不成立？

菜还是你做的。但被他这么问下来，你会发现**你其实一直知道很多事，只是从没说清楚过。**说清楚的那些，就是你的东西。

市面上绝大多数产品，把 AI 放在第一个位置。这门生意把它放在第二个位置。

这不是风格差别，是命运差别。

二、当厨师的那条路通向哪

把 AI 放在厨师位置的产品，结构是这样的：用户提问，产品给答案产品的价值等于答案的质量。

这类产品面对一个躲不开的处境：**用户越来越可以直接去问模型。**

它们本质上是在模型和用户之间收路费。这条路刚修好的时候，路窄、难走、需要人带，收路费很合理。而这条路每年都在变宽变平。宽到一定程度，带路的人就没有存在的理由了。

这不是说这类产品做得不好。恰恰相反，越是把“给答案”这件事做到极致的产品，越依赖那条路保持狭窄。这是一种非常被动的位置：**你的生死不由你决定，由别人的路修到哪一步决定。**

所以这门生意从一开始就不站这个位置。不是因为清高，是因为那个位置的账算不过来。

三、当挑刺的人那条路通向哪

另一个位置的结构完全不同：**AI 供给的不是答案，是差异。**

“差异”这个词听着抽象，拆开就四件具体的事：

追问。你说了一句，它问你凭什么、什么情况下不成立、你是怎么知道的。

对着干。你给一个解释，它给出另外三个同样能解释这个现象的原因，逼你去分辨。

摆出你没想到的。你在自己那套路子里打转，它把邻近行当里的做法摆出来一个，你一看，哎，这个思路我这儿也能用。

顶住不放。你含糊过去，它把那个含糊的地方再问一遍。

这四件事的共同点：**它们都不产出成品，它们只逼你把东西说清楚。**

而说清楚的那些东西归谁？归你。因为说出来的是你的条件、你的经历、你那次事故、你这一行的具体刻度。它问了一百个问题，一个答案也没给，但你手上多了一条能立住的东西。

这就是这门生意的地基：**不在答案那条赛道上跟模型比，而是用模型逼出用户自己的东西。**

四、走一遍：周二为什么生意差

抽象说完，举个完整的例子，这一节请慢读，因为它就是这门生意的车间实况。

一个开面馆的人发现，周二生意明显差。他想搞清楚为什么。

如果 AI 当厨师，它会给他一份很像样的清单：周二是工作日中段，消费意愿较低；可能受发薪日周期影响；建议推出周二特惠；建议做会员日；建议分析同行数据。

这份清单有什么问题？没有错，但它对谁都适用。**它没有一个字是关于他这家店的。**他看完点点头，做了个周二特惠，生意可能好一点，也可能没变化，而他对自己的店并没有多知道一分。

如果 AI 当挑刺的人，对话大概是这样：

问：你说的“差”，是营业额差，还是来的人少？——他一查：人不少，单价低。

问：周二的客人和别的日子的客人，是同一批人吗？——他想了想：不是，周二中午有一拨附近工地的人，别的日子少见。

问：他们点什么？——都是最便宜那两样。

问：那周二晚上呢？——晚上人很少，比别的日子少一半。

问：晚上少一半，从什么时候开始的？——他翻了翻，大概两年前。

问：两年前发生过什么？——他愣住，说：斜对面那家健身房是两年前开的，他们周二晚上有团课。

问：你怎么知道是这个原因，不是别的？——他说：那我看看团课停掉的那几周。

一查：团课停的那几周，周二晚上的生意就回来了。

到这里，他手上有了一条以前没有的东西：

> 主张：周二晚上营业额下滑，主因是斜对面健身房的团课，不是消费周期。
>
> 条件：团课时段为晚六点半到八点，与本店晚市高峰重合；仅周二；健身房搬走或改期即失效。
>
> 来源：团课停办那三周的数据比对。
>
> 失败记录：此前两年一直按“周二人们不爱出门”处理，做过一次周二折扣，无效果。
>
> 保质期：健身房课程表变动时重看。
>
> 牵连：连着“周二晚市备料减量”和“周二晚上排班减一人”。

请注意这条东西的两个性质。

第一，它只对他成立。别人抄走没用，别人对面没有健身房。

第二，AI 一个答案也没给。健身房是他自己想起来的，团课停办那三周是他自己去查的，结论是他自己下的。AI 只做了一件事：**每次他想含糊过去，就把那个地方再顶一下。**

这一条一旦立住，它比那份“周二特惠”的建议清单值钱得多——因为它改变的是他的备料和排班，是真金白银。

五、为什么这一条不怕模型变强

现在处理最关键的一个疑问：你说的这些，会不会过两年模型强了就不成立了？

先立一条规矩，这本书从头到尾都守：**凡是能写成“AI 目前还做不到”的句子，一律不用。**这种句子有个共同命运——它们都会在某个版本更新之后变成笑话。

我说的不是能力，是**位置**。

把面馆那段重看一遍。假设那个挑刺的人强十倍：问得更狠，一眼看穿他哪里在含糊，能同时摆出二十种可能的解释，还能提醒他去查团课停办的那三周。

结果是什么？他会更快、更准地拿到那条东西。

那条东西仍然只在他那家店成立，仍然是他的备料和排班，仍然是他在承担——如果他按这条减了备料结果那天客人来了，赔的是他。

所以这一条经得起那个自检问句：**模型强十倍，这句话还成不成立？**成立，而且更成立。

反过来，把厨师那条路也用这个问句检验一遍：模型强十倍，“我帮你想得更好”这句还成不成立？不成立了——因为用户可以直接去问那个强了十倍的模型。

同一个问句，两条路给出相反的答案。这就是位置和能力的区别。

六、现在说不利的话

到这里这一章太顺了，必须停下来，把站在我对面的东西摆出来。这一节是全章最重要的一节，而且它会让这本书看起来不那么有底气——我认为那是对的。

第一组不利证据。有人把一百多项“人配合 AI 做事”的实验合在一起看，结果是：人加 AI 的组合，平均成绩并不比“人和 AI 里较强的那一个”更好，某些任务上甚至更差；尤其当 AI 本身比人强的时候，加上人反而拖后腿。

第二组不利证据。象棋界有过一段有名的事。人机组队曾经打败过顶级引擎，当时大家觉得这就是未来——人负责战略，机器负责算。后来引擎越来越强，人在其中的作用逐渐缩小到“选用哪个引擎”，再后来，连这一步也由程序做得更好了。那种组队模式，安静地消失了。

这两组证据我不打算绕。它们说明一件事：**“人加 AI 一定更好”这个信念，是没有根据的。**

所以这本书明确不主张下面三件事，一次也不会主张：

不主张这套办法能让人更好地判断 AI 说得对不对。

不主张人机配合做出的单件东西一定比 AI 单独做的更好。

不主张这座工厂在“生成答案”这件事上胜过裸模型。

三条都放弃掉，还剩什么？

剩下的正是前面那条面馆的例子里没有被任何证据触及的部分。那两组不利证据比的都是**同一件事做得好不好**——谁的判断更准、谁下的棋更强。而面馆那条东西的价值不在“判断更准”上，它在三个别的地方：**它是他的**（别人拿不走）、**它连着他的账**（错了他赔）、**它进了他的历史**（下次备料会用上）。

这三样都不在“答案质量”那条赛道上。所以那两组证据打不到它们——这不是我在诡辩，是可以验证的：**你去看那些实验测的是什么。**它们测的全是单次任务的成绩，没有一项测的是“三个月后这个人手上多了多少条只有他才有的东西”。

我也承认这里有个弱点：**“射程之外”这个辩护是我事后指出来的，**不是那些研究者本来就同意的分界。读者有理由把它折价。

七、一个反直觉的推论

这一节短，但它是这门生意最反直觉的一条，后面几卷会反复用到。

输出质量不进判据。

判断一座工厂是不是真工厂，不看它出来的东西写得好不好、漂亮不漂亮、深刻不深刻。因为那一项会随着模型变强而普遍上升——所有人的产出看起来都会越来越像样，好看这件事很快就不再有区分度。

要看的是三样别的：**有没有账**（错了的记录，不是日志）、**有没有史**（走过的路会影响下一次怎么做）、**有没有承接**（错了算在谁头上）。

一个很好用的自查：**把你的产品里由模型提供的那部分全部拿掉，还剩什么。**

剩下一堆提示词和模板，那是工具。

剩下一本账、一段历史、一个会疼的人，那是工厂。

这个自查的完整版本，就是下一章。

· · ·

八、三种把它放错位置的做法

位置这件事，说起来清楚，做起来天天滑。下面三种是最常见的滑法，我自己全都犯过。

第一种：让它先说。

有了问题，第一反应是把问题丢过去，看看它怎么说。它说得挺好，你顺着它的思路往下想。

这一下就错了位置。因为**它先说了之后，你就再也回不到“你本来会怎么想”了**。你以为你在判断它说得对不对，实际上你只是在它给的框架里做微调。第 6 节那条不利证据说的正是这个：人加 AI 常常不如较强的那一方，一个重要原因就是人被先入的答案锚住了。

正确的次序是：**你先说，哪怕说得很糙。**先把自己的判断、理由、那个含糊的直觉都倒出来，再让它来挑。顺序换一下，产出的东西完全不同——前者产出它的答案，后者产出你的条目。

第二种：让它给选项。

“给我五个可能的原因。”这句话很常用，也很有用，但它是有代价的。

代价是：五个选项一摆出来，你的任务就从“想”变成了“挑”。而挑是比想容易得多的事，人会不知不觉滑过去。挑完你会觉得自己参与了判断，其实你只是在别人划定的范围里选了一个。

面馆那个例子里，如果一上来就给五个原因，他很可能选一个看着最合理的（比如消费周期），然后再也想不起斜对面那家健身房了——**因为健身房不在那五个里。**

选项不是不能要。但它应该出现在**你自己已经说完之后**，用来补漏，不是用来起头。

第三种：让它替你收尾。

前面都做对了：你先说，它追问，你被逼出了一条东西。然后到了要把这条写成规整条目的时候，你说：你帮我整理一下吧。

这一步看起来无害，因为判断已经是你的了，只是整理个格式。但条目里最要害的那两件——**成立条件和失效条件**——恰恰是在“写”的过程中才最终定下来的。你写“换料场就失效”的时候，脑子里在飞快地过：那换牌号呢？换季节呢？这个过程被替代掉，那两件就是别人替你猜的。

我的做法是：**结构可以让它排，字句可以让它顺，但条件那两栏必须自己一个字一个字写。**这是第 1 章那条“不替客户下判断”的自用版本。

三种滑法有个共同点：**它们都省事，而且省下来的正是那个逼出东西的过程。**这门生意里，那个过程就是产品本身。省掉它，产出的东西看起来一样，只是不再是你的了。

九、怎么把“挑刺”变成一道工序

最后一节是给卷五的预告，也是这一章落地的关键：**挑刺不能靠心情，得变成能重复的工序。**

靠心情的问题在于，人会自动绕开难受的地方。你今天精神好，多问两轮；明天赶时间，就放自己一马。而放过去的那几轮，往往正是最该问的。

工序化的意思是：**不管今天状态如何，该问的几轮都得走。**

最小的一套是四轮，顺序不能换：

第一轮，钉具体。把含糊的词全换成能数的东西。“生意差”要变成“营业额还是客数”，“效果好”要变成“好在哪个数上”。这一轮往往就能砍掉一半的伪问题。

第二轮，找对手解释。对同一个现象，至少列出三个别的原因，逐个排除。不许跳过“我觉得就是那个原因”这一步——多数误判死在这里。

第三轮，问来源。你是怎么知道的，哪一次，哪一天。答不出具体事件的，标记为“暂不立条”。

第四轮，逼边界。什么情况下这条就不成立了。**这一轮最难受，也最不能省**，因为省掉它，出来的就是口号而不是条目。

四轮走完，成不成条目都行——很多时候走到第三轮就发现根本没有实据，那就干脆不立，这也是收获。

这套东西要工序化，还得加两件：

一是必须留痕。每一轮的问和答都记下来。不是为了好看，是为了将来这条被推翻时，能回头看是哪一轮出的错。

二是必须有一个不吃你这套语料的对手。如果所有的挑刺都来自跟你同一个底子的东西，那它们会一起错，而且错得整整齐齐，看上去还特别像英雄所见略同。这一条是第 4 章那三条硬规矩里的第一条，在这里再强调一遍，因为它最容易被省，而省掉之后整套东西会变成自证。

完整的工序有八道，这四轮只是其中第二道的内部动作。八道怎么接、每道的实际产能和堵点在哪，卷五会把那台机器整个拆开来讲，包括它出过的事故。

· · ·

十、那人占哪一格

说了一整章 AI 站在哪儿，欠一个对称的问题：**那人站在哪儿？**

这个问题不能用“人负责创造力”这类话回答。那种回答经不起一次版本更新——每次有人说“这个机器永远做不了”，过两年就会有人拿着反例来笑话他。

按这一章的办法，回答位置，不回答能力。人占三格，三格都不是“能做什么”，而是“是什么关系”。

第一格：人是那个有处境的。

面馆老板对面有一家健身房，老张的车间在梅雨季会返潮，那位培训老师站在一个具体的讲台上，面对一屋子具体的人。

处境不是信息，是位置。你可以把一个处境的全部细节说出来，但说出来的东西和身在其中，是两回事。身在其中意味着：你会注意到没人提醒你去注意的东西（斜对面开了家健身房这件事，没有人会把它当成一条数据报给你），你会在没人问的时候感觉到不对劲。

第 3 章那句“只在一个人身上成立”，根子就在这里。条件是从处境里长出来的，而处境只属于身在其中的那个人。

第二格：人是那个要承担的。

按这条判断减了备料，客人来了没饭吃，赔的是他。

这一格前面说过多次，这里补一句它为什么不能转移：**承担不是一个动作，是一种后果的落点。**你可以把做决定这件事委托出去，但后果仍然落在你身上——店是你的。所以“谁承担”这个问题，不是由谁来做决定回答的，是由后果流向哪里回答的。

这一格也解释了一个常被问到的问题：为什么不能让程序自己立条目、自己撤销、自己维护整个库？技术上未必做不到。但做到了以后，**那个库就不再是他的了**——因为立和撤的权在别处，后果却还在他身上，这是一种最糟糕的组合：他承担，却不决定。

第三格：人是那个可以说“不”的。

这一格最容易被忽略，但它可能是最要紧的一格。

在那段面馆的对话里，AI 问了十几个问题，每一个问题他都可以不回答，也可以说“这个方向不对，别问了”。最后是他决定把结论落在健身房上，而不是落在别的地方。

这个“说不”的权力，表面上看是小事，实际上是整套东西的总开关：**它决定了那些问题是在为谁服务。**没有这个开关，追问就不是追问，是引导——被引导出来的东西，形式上一样，归属上完全不同。

三格合起来：**有处境、要承担、能说不。**

这三格有个共同点，跟第 7 节那条推论正好接上：**没有一格是“做得更好”**。人在这套配合里的位置，不靠比机器强来维持。这一点很重要，因为凡是靠“我比它强”来维持的位置，都会在某一天塌掉，而且塌的时候毫无预兆。

有个说法我很不赞成，顺便在这里驳一句：**“人要做机器做不了的事。”**

这句话听起来励志，实际上把人放在了一个被动挨打的位置——它意味着人的地盘由机器的边界决定，机器往前一步，人就往后退一步。

按这一章的框架，人的位置不由那条边界决定，而由**后果落在谁身上**决定。这条线不随能力移动。**一家店是谁的，不取决于谁更会算账。**

· · ·

本章自检问句：模型强十倍，这句话还成不成立？成立的留下，不成立的现在就删掉。

本章三条不主张（照登，全书通用）：不主张能更好地判断 AI 对错；不主张人机配合的单件产出更好；不主张在生成答案上胜过裸模型。

本章自曝三条：①第六节那两组不利证据，我的处理是“它们射程之外”，而这个分界是我事后划的，不是原研究者的立场，读者应当据此折价。②“位置不是能力”这个论证很干净，干净到我自己都有点不放心——现实里位置和能力往往会互相渗透，比如一个足够强的系统也可能开始自己记账、自己留史。真到那一步，这一章要重写，而我认为这比多数人以为的更可能发生。③面馆那个例子是我构造的合成例子，不是某一家真实店铺的完整记录，它用来说明流程，不能用作证据。

· · ·

第 6 章

是答案就会贬值

一、一个能在三十秒内做完的判断

这一章给一把尺子。它的用处是：**在三十秒内判断一个产品会不会被模型的下一个版本吃掉。**

这把尺子对你有三种用法。判断别人的产品，判断自己要不要做某个东西，以及最要紧的那一种——判断你正在建的这座厂，有没有在不知不觉中滑回工具那一边去。

尺子只有一句：

> 把你的产品用一句话描述出来，看它是不是一个“答案”。是答案，就会贬值。

“答案”在这里是个宽泛的词。它包括：结论、方案、文稿、建议、总结、分析报告、整理好的资料。凡是**用户拿到手就能直接用、不需要他再做什么、也不承担什么**的东西，都算答案。

为什么答案一定贬值？因为答案的价值等于它的质量，而质量这一项，所有人都在被同一波浪潮抬高。你今天比别人强的那一点，抵不过下一个版本普遍抬高的那一截。

反过来，什么不是答案？**一个记录、一段历史、一次承担。**这三样有个共同点：它们不能被交付给别人，只能在一个具体的人身上累积。所以它们不参与那场普遍抬高。

二、五种看起来很像的东西

尺子给了，现在用它量五样东西。这五样都很像这门生意，而且都是真实存在、做得也不差的产品。我一一说清它们像在哪、量出来会怎样。

第一种：更好的检索。

把一个人所有的资料、笔记、文档收进来，问什么它都能找到相关的那几段，还能顺手总结。用起来很舒服。

量一量：产品描述是“帮你更快找到你要的东西”。找到——是答案。它会贬值吗？会，而且很快，因为“找得准”正是被普遍抬高得最猛的一项。

它缺的是什么？**它里面没有一条记录，是记你哪里错了的。**它只管把东西找出来，不管这东西是不是已经被推翻了。所以用得越久，它越像一个整齐的、放满过期货的仓库。

第二种：更好的提问方式。

一套精心设计的问法，照着用，模型的回答质量明显提升。这类东西曾经非常值钱。

量一量：描述是“让模型给出更好的答案”。还是答案。而且它贬值得最快——模型每强一次，好问法与坏问法之间的差距就缩小一点，因为模型越来越能猜出你想要什么。几年前那些广为流传的问法，今天多半已经没什么必要了。

第三种：仓库式的知识库。

分类清楚、标签完整、检索方便，人人都夸好。

量一量：它交付的是“整理好的资料”，是答案的一种。它缺的和第一种一样，而且更严重：**东西只进不出。**没有人删，因为删要承担责任——万一以后有用呢。于是它会一直变大，直到没有人再去用它。

判断一个知识库健不健康，有个很粗暴但很准的办法：**不看它有多大，看它上个月删掉了多少。**一条没删，那它多半已经死了，只是还没人宣布。

第四种：有记忆的助手。

它记得你的偏好、你的习惯、你以前说过的话，用起来越来越顺手。

这一种最接近，也最容易被混淆，所以要说细一点。

它确实有“史”的样子。但有两处关键不同。

一是**这个记忆做的是加法，不是减法。**它记住你喜欢什么，却不会因为你上次错了而从此封掉那条路。而一座真工厂最要紧的恰恰是减法：这条路走过，不通，以后不走了。

二是**那些记忆归谁**。它长在提供服务的那一方手上。你换一家，它就没了。既然带不走，它就不是你的资产，是别人留住你的绳子。

所以这一种量出来是：好用的工具，不是你的工厂。

第五种：有评分但没有锚的系统。

有一套打分，产出都能给个分数，看起来很严谨。

量一量：分数也是一种答案。而且这一种有它独有的毛病——**如果分数不连着一段历史，它会自己往上飘**。同一把尺子，这一轮少查了几家对手，分数就凭空高了。没有人作弊，账面还越来越好看。

真的锚是什么？是历史：同一把尺子在过去半年量过哪些东西，每次都记录了参照的范围。没有这段历史，分数就只是一个数字。

三、五种的共同点

把五种摆在一起，会看到同一个形状：

> 它们的价值都押在输出质量上。

找得更准、答得更好、整理得更齐、用得更顺、分数更高。全部是“更好”这一类。而“更好”是这个时代唯一被普遍抬高的东西，所以押在那上面，等于把自己的位置交给别人定。

这不是说这五种产品不该做。它们有用、有人买、能挣钱。只是它们不是工厂，**不该按工厂的方式定价，也不该指望它们建立起拿不走的东西。**

四、三条判据

说完不是什么，说是什么。判断一个东西是不是工厂，三条，缺一不可。

第一条：有没有账。

指的是判负的记录——哪一条错了、哪天发现的、怎么改的、改完牵动了哪几条。不是操作日志，日志是机器自动记的，账是人认下来的。

这一条为什么关键：**一个不会疼的系统记不出这种账**。记这种账要付代价——承认自己错了，还要把错的影响追一遍。凡是记得出这种账的地方，必定有一个会疼的人在后面。

一个很好用的检查：**问这套系统“你上个月有哪一条被推翻了”**。答不上来的，账是假的。

第二条：有没有史。

指的是走过的路会影响下一次怎么走。不是资料堆在那儿，是“这条路我走过，封了”。

检查办法：**问它“有没有哪条路你现在不走了，为什么”**。说不出封过什么路的，只有仓库，没有历史。

第三条：有没有承接。

错了算谁的。

这一条最短，也最硬。它不能被外包，因为“算谁的”这件事一旦转出去，就不再是那个人的工厂了。

检查办法：**照着它给的东西做，出了事，谁赔。**没有人赔的，是工具。有一个具体的人赔，那才是这门生意。

三条合起来看，有个共同性质值得点出来：**它们都不是“答案”，所以它们都不参与那场普遍抬高。**这正是第 5 章那条推论的另一种说法——输出质量不进判据。

五、拿老饭馆量一量

判据听着抽象，用身边的东西量一遍就清楚了。

街角那家开了二十年的饭馆，老板娘认得每一个熟客。她算不算有一座工厂？

账：有。哪道菜哪年因为换了供货商砸过一次、从此那家不再用，她记得清清楚楚，而且是她自己赔过钱记下的。

史：有。某道菜试过三个做法，两个被否了，现在这个是第三版，她能说出前两版为什么不行。

承接：有，而且最硬。菜出问题，客人当场走人，明天不来，钱是她的。

三条全过。

但她缺了一样，而且缺得很彻底：**这些东西没有一条被写下来过。**全在她脑子里。她一旦不做了，二十年就跟着关门，跟老张一模一样。

这门生意要做的事，用一句话说，就是给这样的人补上“写下来”那一步，而不动她已经有的那三样。

这句话同时也划清了一条界：这门生意**不是**给人补账、补史、补承接的——那三样补不了，得他自己有。它只补最后那一步。所以下一卷讲买家的时候，第一件事就是认清：**谁身上本来就有那三样。**

六、五问自查

最后给一张可以照着用的清单。建议用在你自己正在做的事情上，而不是先用来判断别人。

一问：把它用一句话说出来，那句话里的宾语是不是一个成品？（是成品就危险）

二问：把由模型提供的部分全部拿掉，还剩什么？（剩模板和提示词就是工具）

三问：上个月有哪一条被推翻了？（答不上来，账是假的）

四问：有没有哪条路现在不走了，为什么？（说不出，只有仓库没有历史）

五问：照着它做，出了事谁赔？（没人赔就是工具）

五问全过，是工厂。过三四问，是有前途的半成品，缺的那一两项通常就是它下一步该补的。只过一两问，那是个工具——工具没什么不好，但别按工厂卖，也别指望它给你留下拿不走的东西。

我把这把尺子也用在自己那台机器上过。结果写在卷五第 32 章，包括它没过的那几项。

· · ·

七、这把尺子最难的用法是量自己

前面六节讲的都是怎么量别人。这一节讲最难的那种用法，也是唯一真正有用的那种。

量自己难，不是因为看不清，是因为**不想看清**。

这种情况很常见：一个人很得意于自己的一套流程，觉得它把出货速度提上去了。用这把尺子一量，第二问就卡住了：把由模型提供的那部分拿掉，还剩什么？

拿掉之后，剩下的是一套问法和一批模板。**也就是说，他引以为傲的东西，量出来是个工具。**

真正属于工厂的那些——哪一条被推翻了、哪条路走过不通了、错了算谁的——当时都有，但它们不在他得意的那部分里。他得意的是速度，而速度恰恰是最会被普遍抬高的那一项。

这件事的教训是：**你最得意的那一项，往往就是最危险的那一项。**因为人会本能地去比那些容易看出高下的东西，而容易看出高下的东西，通常也容易被追上。

所以量自己的时候，有三个心理关口要过：

第一关，不许拿最好的那次当样本。要拿上个月的实际情况，不是那次发挥超常的。

第二关，不许把计划当成已经做到的。“我们打算建立判负记录”和“我们有判负记录”是两件事，前者在这把尺子下记零分。

第三关，答不上来就是答不上来。第三问“上个月有哪一条被推翻了”，如果要想很久、要去翻记录、最后勉强找出一条，那答案就是没有**真有账的人，这个问题脱口而出。**

八、半成品该先补哪一项

五问里过了三四问的，是有前途的半成品。这种情况最常见，也最值得说清楚该往哪儿补。

补的次序不是随便的，因为三条判据之间有依赖关系。

如果缺的是账，先补账。

账是最基础的一项，因为另外两项都要落在它上面：史是账的时间序列，承接是账的归属。没有账，另外两项无处可挂。

补账的最小做法：**从今天起，每次发现自己哪条判断错了，写三行**——**错的是哪条，怎么发现的，改成了什么。**不需要系统，不需要工具，一个本子就行。

难的不是记，是**承认**。多数人不是不会记账，是不愿意把“我错了”写成一行留在那里。所以这一步往往需要一段时间的心理适应，急不得。

如果缺的是史，次序上先补“封路”。

史包括走过的路和封掉的路，而多数人只记前者。正确的顺序是先记封掉的：**哪条路试过，不通，以后不走了，为什么。**

为什么先记这个？因为走通的路你自然会记得，不用刻意；而封掉的路会被忘掉，然后过一两年再走一遍，再撞一次墙。一个人的效率提升，很大一部分来自不再重走死路。

如果缺的是承接，那就不是“补”的问题了。

承接补不了，因为它不是一个动作，是一种处境：你得真的在做一件出了错会落到自己头上的事。

如果一个人手上根本没有这样的事——所有的判断都不落到具体后果上，错了也没有代价——那这门生意帮不了他，至少现在帮不了。这是一句得罪人的话，但比含糊其辞好。**第 5 章那家老饭馆之所以是好样本，不是因为老板娘聪明，是因为她的每一个判断当晚就要结账。**

所以卷二讲买家的时候，第一条筛子就是这个：**先看他身上有没有这三样，尤其有没有承接。**三样都有、只缺“写下来”那一步的人，是最好的客户；三样都没有的人，得诚实告诉他现在还不是时候。

怎么诚实地拒绝一个愿意付钱的人，是卷二第 13 章的事。

· · ·

九、这把尺子什么时候会误判

给了一把尺子，就得说清它什么时候量不准。否则它会变成一把到处乱砍的刀，而这本书恰好最反对那种东西。

我知道的有四种情况，这把尺子会判错。

第一种：刚起步的东西，三问都过不了，但它不是伪工厂。

一个人刚开始建自己那座厂，问他“上个月有哪一条被推翻了”，他答不上来——因为他上个月才立了三条，还没来得及被推翻。问他“哪条路不走了”，他也说不出。

按这把尺子量，他三条判据全不过。但他不是工具，他是**还没到时候**。

区分办法：**看方向，不看当下的存量**。一个刚起步的人，如果他的做法本身指向账、史、承接——他在记，他在试，他把东西落到会有后果的地方——那就是对的，只是还没长出来。而一个做了三年还是答不上那三问的，那就不是没到时候了。

第二种：不出书、不上站、什么都不公开的人。

第 4 章立过规矩：主张层必须公开。所以一个什么都不拿出来的人，按这把尺子量是可疑的。

但确实有一类人不适用：**那些工作性质决定了不能公开的人**。有些行当里，一个人真正的判断根本不允许对外说，而他的账、史、承接一样都不缺，而且比多数人硬得多。

对这类人，这把尺子的第三问第五问依然有效（有没有账、谁承担），只有“公开”那一条不适用。不能因为他不发表就判他是假的。

第三种：合伙做的事，承接落在几个人身上。

第五问“出了事谁赔”，在一个人的生意里很清楚，在几个人合伙的事里就容易糊。三个人共同决定的事，出了问题谁赔？通常的答案是“大家一起承担”，而“大家一起承担”在实际效果上常常等于没人承担。

这不是这把尺子判错了，是那件事本身在这一项上确实薄。**但它薄并不必然说明那是假工厂**——它可能只是需要把承接落到具体的人头上，而这是可以补的。卷五第 34 章会讲到一个做法：即使是合作的产出，每一条也要落到一个具体的名字上，落不到的就不进库。

第四种，也是最要提防的一种：这把尺子会被拿去当武器。

一个人学会了这五问，最容易做的事不是量自己，是量别人——尤其是量那些比自己做得好的人，然后宣布“他那个是伪工厂”。

我写这一章的时候很清楚这个风险，因为这套判别法有一个很坏的特性：**它给使用者一种居高临下的位置**。你一旦掌握了“什么才算真的”，就有了一把随时可以否定别人的尺子，而且用起来很爽，还显得清醒。

所以最后一条使用规矩，比前面所有内容都重要：

> 这把尺子的主要用途是量自己。用它去判别人的东西时，结论只能用于决定自己要不要学他，不能用于宣布他是假的。

理由很实在：**你看不见别人的账。**账是内部的东西，一个人有没有记、记得实不实，外人根本不知道。你能看见的只有他公开的那一层，而这把尺子有三问是量不了公开层的。

拿一把只能量自己的尺子去量别人，量出来的必然是自己的偏见。

· · ·

本章尺子：把产品用一句话说出来，看宾语是不是成品。是成品，就会贬值。

本章自曝三条：①五种伪工厂是我凭印象归的类，不是调查出来的，真实产品往往混着好几种，而且有些做得很好的产品未必装得进这五格。②三条判据是我定的，事后看很整齐，整齐本身就是可疑的信号——可能是我先有了结论，再去凑出三条。③第五节那家饭馆是身边常见的那一类，不是某一家的实录；用它说明判据可以，用它当证据不可以。

· · ·

第 7 章

本书不管什么

一、划界是生意的一部分

一本书能不能立住，很大程度上取决于它敢不敢说自己不管什么。一门生意也一样。

不划界的生意会被一点一点拉走。每个客户都会带来一个“顺便帮我看看这个”，每一件单看都合理，都不好拒绝。半年下来你发现自己什么都在做，什么都做得不深，而那件真正只有你能做的事被挤到了边上。

所以这一章是卷一的最后一章，做两件事：把这本书交给别人的那几摊说清楚，把这本书根本不碰的那几类说清楚。然后给卷一结账。

二、交给别处的四摊

第一摊：风口在哪一侧。

为什么未来的机会在“人自己那一面”而不是在硬东西那一面、为什么过去几千年科学技术处理得最好的是外部世界、为什么关于人自己这一侧的学问一直很贫瘠——这些问题很重要，而且是这门生意成立的前提。但它们不在这本书里。这本书从“就假设它在这一侧”开始，不回头论证。

第二摊：各行各业具体怎么做。

老师怎么做、医生怎么做、做买卖的人怎么做、当爹妈的怎么做——按人分，一人一卷，那是另一本书的写法。这本书按生意的骨架分：卖什么、卖给谁、怎么收钱、怎么交货。**同一件事，两种切法**，所以会有重叠但判的不是同一件事。

第三摊：什么时候动手。

该等还是该上、等待和拖延怎么分、什么信号出现算开闸——这些属于时机，另有一本专讲。这本书假定你已经决定要做了，只管做的时候怎么搭。

不过有一条从那边借过来的话要摆在这里，因为它决定了本书的整个基调：**现在这门生意的市场还没有长出来。**采购目录上没有这一科，没有部门的预算里有这一项。所以这本书不会告诉你怎么快速做大，它讲的是**在市场还没长出来的这段时间里，怎么把该做实的那两头做实**——一头是产品和工序，一头是判准和差异。至于市场、行规、共同的说法、别人的信任，现在只做最低限度的铺垫。

第四摊：这门知识本身是什么。

第三类知识的构成、怎么检验、怎么新陈代谢、归属怎么算——第 3 章只讲了这本书用得到的那一小块，完整的在另一本。凡是本书用到那边的结论，一律直接引用，不重新论证。

顺带说一句为什么不重新论证：那几本书跟这本书是同一个人写的、同一段时间写的，**它们不能互相当独立证据**。一个人换几个题目把同一个想法说四遍，说服力不会因此变成四倍。这条规矩在本书里一直有效，凡是引到自家的地方我都会标出来。

三、根本不碰的四类

上面四摊是“别处在管”，下面四类是“这本书不管，而且不建议向这本书要”。

第一类：技术实现。

怎么搭系统、用什么框架、数据怎么存、接口怎么写——一概不碰。原因不是它不重要，是它过期太快。一本讲技术选型的书，三年后那几章会变成笑话，而这本书希望活得比三年久一点。凡是能被一次版本更新推翻的内容，本书一律不写。

第二类：用哪一家的模型。

不推荐、不对比、不排名。这门生意的结构恰恰是**不该依赖某一家**。第 4 章讲过，几个程序之间互相挑错这件事要成立，前提是它们不一样；只用一家，那个场子从一开始就是假的。所以“用哪个更好”这个问题，在本书的框架里是问错了——正确的问题是“我手上有没有不止一家”。

第三类：法律、税务、合规的具体操作。

公司注册在哪、钱怎么收、税怎么报、合同怎么签——本书在卷三会讲到一些结构性的考虑（比如为什么收钱的主体和做事的主体要分清），但具体到条款和流程，必须找当地的专业人士。这不是谦虚，是这类东西**地域性极强且变动频繁**，任何写在书里的具体做法都可能在你那里是错的。

第四类：个人的鼓劲。

要不要辞职、能不能坚持、适不适合做这件事——本书不提供这类判断。第 1 章已经写明了这门生意的三条代价（买家少、周期长、不能摊薄），那三条是给你自己做判断用的材料，不是劝你上或者劝你退。

一本教人办厂的书，最不该干的事就是让人热血沸腾。厂开起来要还的债，热血还不了。

四、卷一结账

一卷写完要结账，这是本书的固定动作：立了什么、欠了什么，都列清楚。

这一卷立住了三条：

一，**产品是产出能力，不是产出物。**卖缝纫机不卖衣服。第一个付钱的是建厂那个人本人。判别式：结课那天他手上有没有一件带他名字、能被人用、错了算他的东西。

二，**知识不能当商品卖**，因为它被超过的速度快过被抄走的速度，保护已经空转。但这一刀只切主张那一层；条件那一层不在此列，而这门生意建在条件层上。

三，**AI 在这门生意里占的是“给差异”那一格，不是“给成品”那一格。**判别问句：模型强十倍，这句话还成不成立。并且本书明确放弃三条主张——不主张能更好地判断 AI 对错、不主张人机配合的单件产出更好、不主张在生成答案上胜过裸模型。

这一卷欠下三笔，都记在这里，卷九要还：

一，**买家和学生分不分得开，没有数。**这是第 1 章那条判别式的实测版本：付钱的人里，为自己产出而来的和为跟我学而来的，各占多少。这个数至今没有取过。如果始终分不开，那么第 1 章整章不成立——卖的仍然是课程。

二，**跟着这套办法建起厂的人，有没有从外面收到过钱，没有数**。如果三年之后仍然是零，说明这门生意只是把“没有市场”转嫁给了客户。

三，**“模型越强这套越顺”这句话，没有实测**。要测它其实不难：同一批题，同一个人，分别在两代模型下走一遍流程，看产出跟裸答之间的差距是拉大了还是缩小了。缩小了，第 5 章倒，这门生意的核心卖点作废。这件事没做，是全书第一顺位的欠账。

三笔都是可以还的，而且不贵。到目前为止没还，**原因是精力一直花在把货做出来上，没花在量自己身上**。这是很多手艺人的通病，我也不例外。写下来，是为了让读者可以拿这三笔来催我。

五、为什么这本书要这样写

读到这里，读者大概已经注意到本书两个有点古怪的习惯：每章末尾要写自曝，每卷末尾要结一次账。这一节说清为什么，因为这两个习惯本身就是这门生意的一部分，不只是文体偏好。

先说自曝。

一本商业模式书通常的写法是：把道理讲圆，把案例选好，把不利的地方略过去。这样读起来痛快，也显得作者靠谱。

这本书不这样写，有两个原因。

一个是**我没有资格那样写**。前面讲过，我是这门生意的经营者，要解剖的机器是我自己的，尺子也是我定的。在这种位置上把话讲得越圆，可信度越低。唯一能增加一点可信度的做法，是把每一章里我自己心里不踏实的地方，当场写出来。

另一个原因更实际：**这本书讲的那套办法，本身就要求每条判断都写明什么时候会错**。如果这本书自己不这么做，那它讲的东西就不成立。一本教人给判断写失效条件的书，自己一条失效条件都不写，读者有充分理由怀疑作者根本不信自己讲的东西。

所以自曝不是谦虚，是**自用**。读者可以顺手拿它当检验：凡是我写不出自曝的那一章，多半是我那一章写得不够诚实，不是那一章特别可靠。

再说结账。

每卷末尾列“立住了什么、欠下什么”，是为了防一件很容易发生的事：**一本厚书写到后面，前面那些没证明的东西会悄悄变成已经证明的。**

这件事不需要谁故意，它自然会发生。第 2 章说了一句“条件层不贬值”，到第 5 章就成了默认前提，到卷五就成了地基，而它从头到尾没有被任何数据支持过。厚度本身会产生说服力，这是所有长篇著作的通病。

结账是给这条路上设的关卡：每一卷结束时数一遍，哪些是真立住了的，哪些还是欠的。欠的到下一卷还是欠的，不能因为提过三次就变成真的。

这个习惯也建议读者用在别处。读任何一本很有说服力的书时，翻回去问一句：**它那几条地基，到底是在哪一页被证明的？**很多时候你会发现它们是在某一页被“顺理成章”地用起来的，而不是被证明的。

六、这本书假定了什么

结账列的是欠了什么。还得列一样：**假定了什么。**

欠的东西是我知道要还的；假定的东西更危险，因为它们不出现在任何一处论证里，却支撑着全部论证。一旦其中一条不成立，塌下来的不是某一章，是好几卷。

我数下来有五条。

假定一：产出的速度会持续很快。

第 2 章整章建立在这上面——因为产出快，所以被超过快，所以保护空转。如果哪天这个速度慢下来，领先期重新变长，那么“知识不能卖”这个判断就错了，卷一大半要重写。

我认为慢下来的可能性不大，但这是判断，不是论证。

假定二：追问的成本会一直很低。

第 5 章那套办法的前提是：有一个不知疲倦、随时可用、还算便宜的追问者。这在今天成立。如果将来成本大幅上升，或者可用性被限制，那么第 3 章说的“把条件问出来”这件事会重新变贵，这门生意的可行性跟着塌。

这一条我最没把握，因为它不由技术决定，由别人的定价和政策决定。

假定三：条件层不能被自动还原。

第 4 章那条“拿走也用不上”，前提是别人没法从公开材料里把你的成立条件反推出来。今天大体成立。但如果某天从一个人的公开痕迹里就能相当准确地还原出他的判断条件，那么保护那一侧就没了，只剩长进那一侧，**而这门生意最吸引人的那个卖点——两者可以兼得——随之消失。**

第 4 章的自曝里写过这条，这里再列一次，因为它够格作为全书的前提。

假定四：后果的落点不会被制度性地转移走。

第 5 章说承担不能转移。但现实里有一整套东西是专门做转移的：保险、有限责任、各种把个人责任摊到组织上的安排。如果有一天，靠着某种制度设计，“算谁的”这个问题可以被干净地转走，那么“承接不可复制”这条就松动了，卷七那条护城河跟着松动。

这一条我认为短期内不会发生，但它是真正的软肋，不是走过场的谦虚。

假定五：还有一个“我”在那里。

整套东西都假定有一个稳定的人，他有处境、他承担后果、他有权撤回。如果哪天立条、改条、撤条这些事全部自动完成，那么“归属”就悬空了——东西还在，但没有一个人站在它后面。

那时候这本书讲的不是错了，是**没有对象了**。这是全书的寿命上限。

五条列完，说一句读法上的建议：

读到后面任何一卷觉得特别顺、特别有道理的时候，回来看一眼这五条。顺，往往是因为这五条被默认成立了。而它们中的任何一条，都不是我证明过的。

七、下一卷

卖什么说清楚了，下一个问题自然是：**卖给谁。**

口号里说“每个人”，可生意不能真的从“每个人”开始。第 6 章末尾那家老饭馆已经提示了答案的方向：**这门生意补的是“写下来”那一步补不了账、史、承接那三样。**所以买家的第一条筛子就是——谁身上本来就有那三样。

卷二讲这件事，顺带回答一个更扎手的问题：那三样都还没有的人，这门生意到底帮不帮得上，以及如果帮不上，该不该诚实地告诉他。

· · ·

本卷立住的三条 / 欠下的三笔：见第四节，卷九清算。

本章自曝一条：本章“不管什么”这份名单，是我按自己这本书的能力划的，不是按读者的需要划的。一份诚实的划界名单应当包含“读者很想要而我给不了”的条目，而我很可能把其中一些悄悄挪到了“别处在管”那一栏里，让它看起来有人管了。读者若发现某个问题在这四摊里都找不到落点，那多半就是我盖过去的地方。

· · ·

卷一附录 · 可以照着用的几张表

正文里的道理，落到手上就是下面这几张表。建议打印出来放在手边，比记住任何一句结论都有用。

附录甲 · 条目卡

空白模板：

> 主张：（一句话说完你认为怎样）
>
> 成立条件：（什么情况下成立；必须包含“我自己这边什么时候会失手”）
>
> 来源事件：（哪一年哪一次，具体发生了什么）
>
> 失败记录：（它让我栽过的那一次）
>
> 归属：（谁有权改它、撤它）
>
> 保质期：（什么情况出现，这条要回头重看）
>
> 牵连：（它连着我哪几条别的判断）

填写要点五条：

一、**先填主张，最后填条件。**顺序反了，你会不自觉地把条件写成主张的注脚，而不是它的边界。

二、**条件那一栏写不满三行的，多半还没想清楚。**不是要求凑字数，是三行以下通常意味着你只写了适用范围，没写失效情形。

三、**来源事件必须有年份。**写不出年份的，说明这条不是从经历里来的，是听来的或者一直这么觉得的。这种先放进“还没立条”那一区，不进库。

四、**归属栏不许写机构名、部门名、团队名。**必须是一个具体的人。写不出具体的人，这条就没有承接，不进库。

五、**牵连栏留到最后填，而且允许是空的。**新立的条目多半还没有牵连，这很正常。牵连是慢慢长出来的，硬凑出来的牵连就是正文第 8 节说的那种绕回来的空壳。

三种最常见的不合格，对照着改：

症状	不合格的样子	改法
口号型	主张写得很漂亮，条件栏空着或者只写了一句“一般情况下”	去填条件；填不出就回到追问的第四轮
收藏型	七栏都填了，但来源事件是“在某本书上看到的”	不进库。别人的东西要么变成你的公共背景，要么等你亲自撞一次再立
免检型	条件栏只写了“别人那边不适用”，没写自己什么时候会失手	加一行：我在什么情况下也会判错

附录乙 · 四轮追问的标准问句

这是正文第 5 章第 9 节那套工序的展开版。顺序不能换，每轮问不出东西就停下，别硬往下走。

第一轮 · 钉具体（把含糊的词换成能数的东西）

- 你说的这个词，具体指哪个数？
- 这个数是跟什么比出来的？跟上个月比，还是跟同行比，还是跟你的预期比？
- “最近”是多久？给一个起止时间。
- 你是怎么知道的？看的哪份记录，还是印象？

第二轮 · 找对手解释（至少三个，逐个排除）

- 同样这个现象，还有哪三种别的原因能解释？
- 如果是那三种里的某一种，你会看到什么不一样的迹象？
- 那个迹象你去查过没有？
- 有没有哪一次，这个现象出现了而你说的原因并不在场？

第三轮 · 问来源（没有具体事件就不立条）

- 你第一次意识到这件事是什么时候？

- 那次具体发生了什么？损失是多少，或者收获是多少？
- 在那之前你是怎么想的？
- 那次之后，你有没有再遇到一次？结果一样吗？

第四轮 · 逼边界（最难受，最不能省）

- 什么情况下这条就不成立了？
- 如果换一个地方、换一批人、换一个季节，还成立吗？
- 你自己什么情况下会在这件事上判错？
- 要是明年某某条件变了，这条是该改还是该撤？
- 你打算怎么知道它已经失效了——什么东西出现算信号？

两条硬规矩（省掉任何一条，整套就变成自娱自乐）

- 每一轮的问答都留痕，将来这条被推翻时要回头看是哪一轮出的错。
- 至少有一个挑刺者，不吃你自己这套语料。同一个底子出来的一致，不算证据。

附录丙 · 五问自查卡

用在自己身上。用在别人身上时，结论只能用来决定自己要不要学他。

问	问题	不合格的表现
一	把它用一句话说出来，宾语是不是一个成品？	是成品（方案、报告、整理好的资料）
二	把模型提供的那部分全拿掉，还剩什么？	只剩模板和问法
三	上个月有哪一条被推翻了？	要想很久、要翻记录、最后勉强凑出一条
四	有没有哪条路现在不走了，为什么？	说不出封过什么路
五	照着它做，出了事谁赔？	没有具体的人

判读：五问全过是工厂；过三四问是半成品，按正文第 8 节的次序补（先补账，再补封路，承接补不了）；只过一两问是工具——工具没什么不好，别按工厂卖就行。

三个心理关口（量自己的时候）：不许拿发挥最好的那次当样本；不许把计划当成已经做到的；答不上来就是答不上来。

附录丁 · 起步七天（一页版）

天	做什么	最常见的失误
一	只挖三件“我判断对了而别人没判断对”的事	挖太多，写不完就放弃
二至四	一天问透一件，走完四轮	跳过第四轮（逼边界），出来的是口号
五	三条互相反过来问，找出承重的那条	把最重要的当成承重的——重要不等于承重
六	挑一条去试，**事先**写下什么算它错了	跳过这天，那前五天只是整理，不是检验
七	什么也不做，放一放	急着继续立新的

一周两到三条，一年一百来条，两三年装满一个人维护得过来的库。这门生意里关于速度的焦虑，多半是因为没算过这笔账。

附录戊 · 本卷一页纸

立住三条

1. 产品是产出能力，不是产出物。第一个付钱的是建厂的那个人本人。

2. 知识不能当商品卖——被超过快过被抄走。但这一刀只切主张层，这门生意建在条件层上。

3. AI 占“给差异”那一格，不占“给成品”那一格。判别问句：模型强十倍，这话还成立吗。

明确放弃的三条主张

不主张能更好地判断 AI 对错；不主张人机配合的单件产出更好；不主张在生成答案上胜过裸模型。

欠下三笔（卷九清算）

1. 买家和学生分不分得开，没有数。

2. 建起厂的人有没有从外面收到过钱，没有数。

3. “模型越强这套越顺”没有实测。这是第一顺位的欠账。

假定五条（没有一条被证明过）

产出速度持续快；追问成本持续低；条件层不能被自动还原；后果的落点不能被制度性转移；还有一个“我”在那里。

附录己 · 说法对照表

这门生意内部有一些顺口的说法，对外讲的时候一律换成右边那一列。这不是简化，是这套东西能不能流通的前提——**一件产品要能被卖出去，必须能被不懂它的人准确地转述一遍。**

内部说法	对外怎么说
条目	一条写清楚了的经验
主张层 / 条件层	结论 / 结论成立的条件
承接	错了算谁的
账	判断错了的记录
史	哪些路走过、哪些路封了
立条 / 撤条	记下来 / 作废掉
承重条目	撤了会牵倒一片的那几条
牵连	这条连着哪几条
保质期	什么时候要回头重看
新陈代谢	该删的要删

对照表里右边那一列，一个术语都没有。**如果你发现自己只能用左边那列讲清楚这件事，那说明还没真想明白。**

卷二

买家是谁

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。本卷关于买家的判断，来自作者自己有限的成交经验，样本小、地域集中、行业偏窄，未经任何外部调查。凡给出比例和数量的地方，一律标明是估计还是实测；估计的部分读者应当大幅折价。

第 8 章

三类买家

一、那个总被问到的问题

凡是跟人认真讲过这门生意的，都会在某个时刻被问到同一句话：

你的客户到底是谁？

这句话看起来是礼貌性的追问，其实是最狠的一问。因为一门生意的所有别的问题——定价、交付、周期、规模——都是从这一问派生出来的答不上来，后面全是空转。

最容易给出的回答是：想把自己的东西留下来的人。

对方通常会点头，然后说：那基本上是所有人了。

这个回答之所以差，不是因为它错，是因为**它不构成一道筛子**。一个客户定义如果不能把人筛掉，它就没有用——你没法据此决定该找谁、该说什么、该拒绝谁。

口号里说“让每个人都有”，那是愿景的说法，讲的是这件事应该向所有人开放。但生意不能从“每个人”开始。**愿景可以是每个人，第一批客户必须是很具体的一小群人。**这一卷就是把这一小群人找出来。

二、第一道筛子：那三样他本来有没有

卷一最后给了一个提示：这门生意补的是“写下来”那一步，补不了账、史、承接那三样。

这就是第一道筛子，而且它比想象的筛得狠。

有账的人：他心里有一本自己判断错了的记录。不一定写下来了，但他说得出“我在这件事上栽过”。

有史的人：他说得出哪条路他试过、不通、从此不走。

有承接的人：他做的事，出了错会落在他自己头上。

三样里，前两样大多数有经验的人都有，只是没整理。**真正筛人的是第三样。**

一个做了二十年、判断错了却从不承担后果的人——他的判断从来没有被现实打过分。他积累的不是经验，是重复。这话很得罪人，但它是这门生意的地基：**没有承接，就没有可立的条目，因为那些判断从来没有被验证过，写下来也只是一批写得很整齐的偏好。**

所以第一道筛子是：**他做的事，出了错有没有落在他身上。**

按这道筛子过一遍，很多看起来最该是客户的人被筛掉了，而很多看起来不像的人留了下来。开小馆子的、跑业务的、做手艺的、带团队的、自己开诊所的、在一线做判断的——这些人常常三样都有，只缺最后那一步。而一些身份很好听的人，反而在第三样上很薄。

三、第二道筛子：谁来验收

三样都有的人里面，还要再分一次。这一次分的依据，是这门生意里最有用的一条：

> 不按身份分买家，按“谁来验收”分。

同样一件东西做出来，判断它做得对不对的那个人是谁？这一问的答案，决定了后面所有的事。

按这一问，买家分成三类。

第一类：自己验收的。

一个开店的、做手艺的、自己接活的人。他立了一条判断，照着做，赚了赔了自己知道。没有别人来打分，现实就是打分的人。

这一类的特点是**三合一**：他是买家，是使用者，也是验收人。这个特点带来一个巨大的好处——**不需要任何人批准**。他觉得值，就买；觉得有用，就继续。

第二类：第三方验收的。

学生是典型。他做出来的东西，要交给老师、学校、招聘的人去判断好不好。他自己觉得好没有用，得那边认。

这一类的麻烦在于**验收标准不在他手上，而且那个标准正在变**。他花力气做出来的东西，可能恰好不是验收方看重的。

第三类：机构验收的。

企业是典型。一件东西要进得去，得过好几道关：谁掏钱、按什么算、出了事谁负责、谁签字。

这一类钱最多，也最慢。

四、验收方式决定了一切

为什么要按验收分？因为验收方式一变，整门生意就得跟着变。摆在一起看很清楚：

	自己验收	第三方验收	机构验收
成交周期	几天	几周到一学期	几个月到一年
付钱的人	本人	本人或家长	预算
验收标准	事情办成没有	对方那把尺子	合同条款
最大风险	他半途没劲了	标准中途变了	拖到项目取消
交付物的重点	能用	能被认	能交差
这门生意好不好做	好做	难做	最难做

这张表说明一件事：**同一个产品，卖给三类人是三门生意**。不是三个客户群，是三门生意——它们的周期、账期、风险、话术、甚至该不该做全都不一样。

一个很常见的错误是，创业者以为自己在做一门生意、面对三类客户，于是用同一套东西去卖。结果是：对个人讲得太复杂，对学生讲得不着边对企业讲得太不像回事。三头都不讨好。

五、开张的次序

三类不是并列的，有先后。而这个先后不是我挑的，是条件定的。

先做第一类。

理由很硬：它不需要等任何东西长出来。一个人决定为自己的东西掏钱，不用走流程、不用谁签字、不用一份验收标准。这一侧今天就能开张。

而且这一类有个隐藏的好处：**他们的反馈最快最真。**没用，他立刻就知道；有用，他也立刻知道。做新生意最怕的是信号模糊，而这一类给的信号最清楚。

第二类看节拍。

学生这一格的需求真实存在，但它被绑在学校的节拍上——学期、考试、毕业、招聘季。你没法自己定节奏，只能跟着走。而且这一格最容易做歪，一不留神就变成了代写或者包装，那是另一门生意，而且是一门会毁掉口碑的生意。

第三类等账长出来。

企业那一格值的钱最多。但它卡在第 9 章要讲的四道关上，而那四道关不是某一家企业的问题，是整个行业还没有定论。

所以这门生意的开张次序是：**个人今天就做，学生跟着学校的节拍，企业等账长出来。**

六、最常见的死法：次序做反

把次序做反——先去敲企业的门，因为那边钱多——是这门生意最常见的死法。

它之所以诱人，是因为前几步都很顺：**你很容易约到见面，很容易被夸，很容易被要求“发一份方案来看看”。**

然后就开始了漫长的什么也不发生。方案发过去，说挺好，需要内部讨论一下。过两周问，说还在推进。再过一个月，说今年预算调整了，明年再看。

整个过程里没有人骗你，每个人都很客气，每一步都合理。而你的三个月没了。

更糟的是第二层后果：**为了那几个大单，你会不自觉地把产品往它们要的样子改。**它们要能交差的东西，于是你加报告、加看板、加流程；它们要能给领导看的东西，于是你加演示。改着改着，产品变成了一个能过

验收的东西，而不是一座能出货的厂。**等那几个单子最终没成，你手上剩下的是一个走了样的产品。**

所以这一章给出的第一条经营纪律是：

> 在个人这一侧能稳定成交之前，不接机构的单，哪怕它主动找上门。

这条纪律的代价是真金白银。我知道它听起来像清高，实际上它是算过账的：机构单的转化周期太长、改产品的代价太大，在早期，**这两样加起来足以拖死一门还没站稳的生意。**

七、“感兴趣”不是需求

还有一个更细的坑，跟上一节连着，但它单独害人。

这门生意讲出来很容易让人眼睛一亮。因为它触到了一个很多人心里有的东西——自己这些年攒的东西留不下来。所以你经常会听到：这个想法真好，我特别需要。

这句话有极高的欺骗性。它是**情绪反应**，不是需求。

怎么分辨？一个很土但很准的办法：

> 看他有没有为这件事付出过一点什么——不一定是钱，可以是时间。

他说他特别需要，那他之前自己试过整理吗？试过一次，写了三页，放弃了，那是真需求。从来没试过，只是听你说完觉得好，那是共鸣。

共鸣不会带来第二次见面，需求会。

这个亏很容易吃：几乎每个听过的人都说好，人会因此很受鼓舞。但要明白：**这门生意的叙述本身有感染力，而感染力和购买意愿是两回事。**一个人可能真心觉得这件事重要，同时完全不打算在这上面花一个下午。

所以这一章的第二条纪律是：**不要用“有多少人说好”来估计市场，用“有多少人已经自己试过并且失败了”来估计。**

后面那个数会小很多，而且它是真的。

八、这一章留下的那个数

按第 9 至 13 章的顺序，买家这件事要一格一格讲。但有一个数应该从现在就开始记，因为它是这门生意最重要的一个信号，而且记起来不花钱。

把付钱的人分两类记：

一类是**为了自己产出而来**——他要的是一件属于自己的东西，学是手段。

一类是**为了跟你学而来**——他要的是你的东西，学是目的。

每个月记一条，两类各多少人，各多少钱。

这个数为什么重要？因为它直接判定卷一第 1 章那条判别式成不成立。**如果第一类的比例逐年上升，说明卖的真是工厂；如果始终分不开、或者第二类一直占大头，那说明卖的仍然是课程**——名字可以照叫，但这本书的论证不成立。

这个数我至今没有取过。理由在卷一结账时写过：精力都花在把货做出来上，没花在量自己上。这是第一顺位的欠账之一，下一章讲完个体侧与机构侧的落差之后，第 10 章整章就讲怎么记这个数。

九、三类之外的两种人

按“谁来验收”分出三类之后，还剩下两种人装不进去，而且这两种在实际成交里占的比例不低，值得单列。

第一种：同行。

也在做类似事情的人——做培训的、做咨询的、做内容的、带团队做知识整理的。他们来，不完全是为自己建厂，有一部分是想看看这套东西怎么运转。

这一类不能简单地当客户，也不能简单地拒。正确的看法是：**他们是未来的同行，不是现在的客户。**

处理办法我倾向于两条：一是不藏。这套工序本来就不靠保密活着——卷七会讲，真正抄不走的是账和判决，不是流程。二是**把话说在前面**

“你来了会看到全部流程，你拿去用我不反对；但你会发现真正难的那部分是你自己那本账，那部分我给不了你。”

说了这句话之后，一半人会觉得没劲就走了，另一半会成为很好的长期关系。**后面这一半里，有几个后来会带来真正的客户**——因为他们理解这件事，知道什么样的人适合。

第二种：在机构里、但用自己的钱做自己的事的人。

这一种最有意思，也是第 9 章那个落差的直接产物。

他在一家公司里上班，公司没有买，也不打算买。但他自己知道自己手上有东西，于是自己掏钱来做，做出来的东西挂在自己名下。

他在形式上属于机构里的人，在实质上完全是第一类买家——**自己决定、自己付钱、自己验收、自己承担。**

这一类人的价值不只在于他们今天就能成交。更要紧的是：**他们是机构侧熟起来的那条路的起点。**一个公司最后决定做这件事，往往不是因为老板想通了，是因为里面已经有三五个人自己在做，而且做出了别人看得见的东西。

所以对这一类，有一条专门的做法：**帮他把东西做得能被公司看见，**但归属牢牢挂在他自己身上。前者让他在公司里获得实际好处，后者守住这门生意的底线。第 12 章那条“所有权归个人、使用权归公司”，最早就是从这一类身上摸出来的。

十、最早的那二十个人通常是谁

这一节不讲获客方法——那是另一类书的内容，而且方法过期很快。这里只讲一件有用的事：**回头看，最早的那批客户实际上是从哪儿来的。**

按推断，大体是三个来源，而且比例很可能相当悬殊。

第一个来源，最大的一块：听过你讲话的人。

不是广告，不是文章，是**当面讲过**——讲课、讲座、一次分享、一顿饭上认真聊了两小时。

为什么当面这么关键？因为这门生意有一个先天的传达困难：卷一第 1 章开头那个“答不上来的瞬间”。它不属于任何一个现成的格子，所以一段文字很难让人真的明白，而一次当面的来回问答可以。

这一条有个很现实的推论：**这门生意在早期没法靠投放获客。**它的获客成本不是钱，是你的时间。而你的时间有上限，所以早期的增长速度有硬顶。这件事在卷八算规模的时候还会回来。

第二个来源：已经做成了的人带来的。

这一块起步慢，但质量最高。

它的特点是**不是推荐，是被看见。**他不会到处说这套方法好，他只是把自己做出来的东西发出去了，而看到那个东西的人会问一句“这你怎么做的”。

所以这条通路的前提是：**客户做出来的东西必须公开。**这一条第 11 章讲学生那一格时也会用到，它不只是检验的需要，也是这门生意唯一可持续的获客通路。

第三个来源，最小的一块：自己找上门的。

有人在网上看到，自己找过来。这一块数量最少，但里面出真买家的比例最高——因为他是带着一个具体的问题来的，而不是被讲动的。

三个来源加起来的实际形状是：**慢、靠人、靠时间。**

我把这个写在第 8 章而不是卷八，是因为它直接影响这一卷的主题：**你没法选择客户从哪来，但你可以选择拒绝谁。**在一个获客慢、成本是时间的生意里，第 13 章那四条拒绝标准的代价就格外真实——拒掉一个，可能三个月才补得上。这也是为什么那一章要把代价写清楚。

十一、这个市场到底有多大

一本商业模式书迟早要回答这一问，而且不能靠形容词。这一节给一个算法，不是给一个数字——数字随地方和行业变，算法可以复用。

从最大的那个数往下扣。

假设某个地方有一千万人在工作。

第一扣：手上有真东西的人。做了十年以上、在某件事上有自己判断的人，估一成。剩一百万。这一成是我拍的，没有依据，但往高了拍比往低了拍危险，所以后面每一步我都尽量往低走。

第二扣：有承接的人。判断错了后果真落在自己头上的——自己做生意的、带团队且担责的、做手艺的、接活的、一线做判断的。估三成。剩三十万。

第三扣：正处在触发事件里的人。快退休、带的人走了、换位置、被替代感逼近。这四种状态在任何一个时点上只覆盖一小部分人，估一成。剩三万。

第四扣：听说过并且听懂了的人。这门生意的传达成本极高（第十节讲过，主要靠当面讲），在没有大规模传播的情况下，能接触到并且真听明白的，估一成。剩三千。

第五扣：听懂了并且愿意付钱和时间的人。估三成。剩九百。

一千万人里，**当期真正可能成交的大约九百人。**

这个数字对很多人来说会是当头一盆冷水。它说明：**在一个上千万人口的地方，这门生意当期的客户是几百人量级。**

但这盆冷水要连着两件事一起看，否则会看错。

第一件：这几百人是“当期”的。第三扣那个触发事件，是一个流量而不是存量——每年都有新的人进入这四种状态。一年九百，十年就不是九百。而且做成了的人不会流失得那么快，他们会继续产出，也会带来新的人。

第二件：这门生意不需要很多人。按卷一算过的产能上限，一个人能真正陪着的客户数是很有限的。**当市场规模是几百人、而你的产能上限是几十人的时候，市场大小根本不是约束。**约束在产能那一头。

这个结论很重要，它改变了整个经营的重心：

> 这不是一门需要抢市场的生意，是一门需要扩产能的生意。

所有关于“怎么让更多人知道”的焦虑，在当前阶段基本上是用错了力气。真正该焦虑的是卷八那一问：**这台机器里有多少是我，有多少是可以交出去的工序。**

当然，这个算法有个明显的漏洞：第四扣（听说过并听懂了）那一成，是在现状下的数。如果哪天这件事变成了很多人都听说过的事，那一扣会大幅松动，整个数量级会变。**所以这笔账算的是今天，不是将来。**

十二、同一个人会换类

三类买家不是三种人，是三种处境。**同一个人一生里会换好几次类，而且换类的那一刻，正是他需要这门生意的时候。**

一个人二十岁是学生（第三方验收），二十五岁进了公司变成机构里的人，三十五岁出来自己做变成第一类，四十五岁带了一队人还是第一类但更硬，六十岁退下来又变成一个没有承接的人。

这件事有三个实际用处。

第一个用处：不要按当下这一类去判断一个人值不值得建立关系。

一个今天不是买家的人，可能两年后正好在换类的路上。第 13 章那份被拒名单之所以要留着、要回访，根子就在这里——**被拒的人不是永远的非买家，他只是现在不在那个处境里。**

第二个用处：换类的时刻就是触发事件。

第五节和第六节列的那七种触发事件，回头看几乎全是换类：有人要走是机构在换、快退休是从有承接换到没承接、第一次独立负责是从没承接换到有承接。

所以找客户这件事的准确说法不是“找什么样的人”，是“找正在换类的人”。这比按行业、按职位、按年龄去找准得多，而且这个信号在日常交谈里很容易听出来——**人在换类的时候，会主动谈起这件事。**

第三个用处，也是最要紧的：这解释了这门生意为什么值得做一辈子。

如果客户是固定的一群人，那么这门生意做完那几百人就到头了。但客户是一个流动的池子——**每年都有人进入触发状态，每年都有人换类。**一个做了十年的人，他的客户不是十年前那批，但数量不会枯竭。

这一条也给了一个很实际的经营建议：**跟出师了的客户保持关系，不是为了情分，是因为他会再换一次类。**一个四十岁建过厂的人，五十五岁面临退休的时候，需求会完全不同——那时候他要的不是立新条，是把库传下去。**那是另一次成交，而且那一次他会毫不犹豫。**

· · ·

本章判别式：谁来验收这件东西做得对不对。自己验收的，今天就能做；第三方验收的，跟着别人的节拍；机构验收的，等账长出来。

本章两条纪律：在个人这一侧稳定成交之前，不接机构的单；不要用“多少人说好”估市场，用“多少人自己试过并失败了”估。

本章自曝三条：①三类买家的分法是我从自己有限的成交里归的，样本很小，很可能存在第四类我没见过。②第六节说“我见过好几个”死在次序上的，那是印象，没有统计，读者应当只把它当成一个提醒而不是证据。③这一章通篇在劝人先做小单、别碰大单，而我自己正处在小单也没做稳的阶段——一个还没成功的人给出的次序建议，可信度有限，我无法自证。

· · ·

第 9 章

个体侧先熟，机构侧后熟

一、私下都在用，公家一个没批

有一份 2025 年的调查，结论传得很广：企业在这一波新工具上投了三四百亿美元，而其中大约九成半的试点项目，在账面上看不出任何回报同一份材料里还有另一个数字，被讨论得少得多——**九成以上的公司里，员工在用自己的账号做工作上的事，哪怕公司的正式项目已经失败了。**

这份材料不是同行评审的研究，几家转述它的媒体给出的样本数还互相打架，引用的时候得标明这一点。但那两个数字放在一起构成的形状，跟我在身边看到的完全一致，所以值得拿来用：

一边是机构的账上什么也没发生，一边是个人早就在用了。

这个落差是这一章的全部内容。它不是一个暂时的过渡状态，它有结构性的原因；而看懂这个原因，就知道今天该把东西卖给谁。

二、为什么个体那边先熟

个人要用一样新东西，需要几步？

想用，就用。

就这么一步。不需要立项，不需要走采购，不需要一份验收标准，不需要法务看合同，不需要出了事有人负责——因为出了事就是他自己的事。

一个人身上，决定、使用、验收、承担，四件事是同一个人在做。这是个体侧唯一但极其要紧的优势：**没有交接面。**

凡是需要交接的地方，就需要标准；凡是需要标准的地方，就需要时间去长出标准。个人这一侧一个交接面都没有，所以它不需要等任何东西。

这解释了为什么个人那边熟得快，也解释了这门生意为什么该从那边开张。**不是因为个人更有远见，是因为个人不需要四样还不存在的东西。**

三、机构那边卡在哪：四道关

机构要用一样新东西，卡在四道关上。这四道关今天全行业都还没有定论，不是某一家的问题。

第一关：按什么算钱。

按人头算？可这东西的产出跟有多少人用没关系。按用量算？可用量大不等于有价值——有的事用了很多次一无所获，有的事一次就成。按结果算？那得先说清什么算结果。

现在市面上四种算法并存，而且互相打架。有些卖家一年半里换了三套定价，自己都还没想明白。**一个行业在“按什么收钱”定下来之前，商业模式不可能稳。**

第二关：按什么验收。

一家公司花钱买了这件事，怎么知道它做成了？

传统的验收有标准：软件按功能清单，服务按交付件数。而这门生意交付的是“一批写清楚了的经验”——怎么验？数条数吗？那会立刻催生凑数。看质量吗？谁来判断质量？

验收标准写不出来，合同就签不下去，因为合同必须写清什么算完成。

第三关：出了事谁负责。

按照库里一条判断做了决定，结果错了，谁承担？

写条目的那个员工？他会说那是他的个人经验，公司让他写的。公司？公司会说那是员工的判断。服务商？服务商会说我们只提供方法。

这个问题没有现成答案，而没有答案的地方，谨慎的机构不会往前走。

第四关：谁签字。

前面三关都过了，还得有人签这个字。而签字的人要承担这个决定的后果，他会问一句：别家有在用的吗？

这一问是所有新东西的最后一道坎。因为“别家在用”是签字人唯一能拿来免责的依据。而一个还没有别家在用的东西，签字的人拿不到那份保护。

四道关合起来，就是机构那边熟得慢的全部原因。**没有一道是因为他们不觉得这件事有价值。**恰恰相反，几乎每个管理者都同意“公司最值钱

的东西在几个人脑子里”这个判断——他们只是不知道该把买回来的东西记在哪个科目下。

四、这个落差意味着什么

落差不是坏消息，它是一张地图。

它说明：**今天能卖出去的，是那些绕开这四道关的东西。**

绕开怎么算？很具体：

不需要定价标准——因为是个人自己掏钱，他心里有一杆秤，不需要行业有一个价。

不需要验收标准——因为他自己就是验收人，东西有没有用他当场知道。

不需要责任划分——因为责任本来就在他身上，不用划。

不需要签字——因为他自己就是签字的人。

一件东西如果能做到这四条，它今天就能卖。做不到的，再好也得等。

这条判据可以直接拿去用：**你想做的这件事，需要几个人点头？**

需要一个人点头（他自己）——今天能做。

需要两三个人点头——难，但有机会。

需要走一个流程点头——等。

五、机构那边什么时候会动

等，不等于永远等。机构会动，但它动的原因跟很多人想的不一样。

机构不是想通了才动，是出了事才动。

三种“出事”最常见：

第一种：有人要走。

一个关键的人要退休、要跳槽、要调岗。这时候“他脑子里那些东西怎么办”从一个抽象的问题变成一件下个月就要处理的事。**这是最好的切口，也是唯一有明确时间压力的切口。**

第二种：栽了一次。

因为某个判断失误吃了亏，复盘的时候发现：其实有人早就知道，只是没人记下来，也没人问过他。

事故之后是机构最愿意花钱的时候，也是它最愿意改流程的时候。这个窗口通常只有几个月，过了就关上了。

第三种：新做一件没有先例的事。

开一条新线、进一个新市场、上一种新工艺。没有现成的经验可抄，只能一边做一边攒。这时候“边做边把判断记下来”这件事，价值是自明的。

三种之外，还有一种不算切口但常被误认的：**领导说要重视知识管理。**这一种最像机会——有预算、有人推、开会很积极——但它通常以一个平台上线、没人用、第二年悄悄下线告终。因为它没有承接：没有一个人会因为这件事没做成而受损。

六、个人那边什么时候会动

个体侧虽然熟得早，但也不是随时都会动。卷一第 4 章最后说过：这是一种慢性的、不致命的、可以拖三十年的状态。

能让个人动起来的，也是触发事件，四种：

一是快退休了。时间开始变成一个具体的数字，“留下点什么”从愿望变成了倒计时。这一类人的动机最强，也最容易成为最好的客户——他们有账、有史、有承接，什么都不缺，只缺最后一步。

二是带的人走了。辛苦带出来的人离开，带走的东西比你想的多。这时候他会第一次意识到：**我这些年的东西，一直装在别人身上。**

三是换了行当或者位置。从一线到管理，从一个行业到另一个，从上班到自己做。换位置的时候人会被迫回头清点自己有什么，而清点是立条最好的时机。

四是被替代的感觉突然逼近了。像卷一第 2 章那位培训老师那样，在某个具体的场合，第一次直接看见自己的本事被轻易做了出来。

这四种有个共同点：**它们都把一个模糊的长期问题变成了一个具体的近期问题。**而这门生意只能卖给处在这四种状态里的人。

不在这四种状态里的人，道理讲得再清楚也不会动。这不是他们不聪明，是他们没有理由现在动。

七、一个该记的数

这一章有一个读数值得从现在开始记，而且它不花钱：

> 身边的人里，私下在用这类工具做正经事的比例，和他们所在单位正式采购了的比例，两者的比值。

取值方式很土：你认识的人里，随便问二十个，两个问题——你自己平时用吗，你们单位正式买了吗。记两个数，每半年记一次。

这个比值大，说明落差还在，机构那边还没熟，**这门生意仍然应该待在个体侧。**

这个比值开始变小，说明机构那边的关正在一道道过，**这时候该准备往那边走了。**

这是一个粗糙得近乎业余的读数。但它有两个优点：**一天就能取一次值，而且它量的是这门生意最要紧的那件事——什么时候该换战场。**

精细的做法当然有，但精细的读数往往一直取不到值，而粗糙的读数至少每半年有一个数。**这门生意里所有的读数都该按这个标准选：宁可粗不可没有。**

八、这个落差会怎么走

个体侧熟、机构侧不熟，这个状态会持续多久？三种走向，各自对这门生意意味着不同的事。

走向一：机构那边慢慢把四道关过了。

计价方式在某个行业里收敛成一种，验收标准由几家先行者摸出来并被抄，责任划分出现第一批判例或者第一批保险产品，签字的人终于能说“某某家在用”。

这条路会走多久？参照别的新东西进机构的历史，通常以五年到十年计，而且不是一起熟，是**一个行业一个行业地熟**——某一行先出现了第一批可抄的做法，那一行的关就开始一道道倒。

如果走这条路，这门生意该做的准备写在下一节。

走向二：个体侧自己长大，不等机构。

越来越多的人不在机构里，或者虽然在机构里但主要为自己积累。他们自己付钱、自己产出、自己对外服务，机构反而变成他们的客户之一。

这条路上，机构那四道关不是被过了，是被**绕过去了**——因为交易发生在个人与个人之间，不经过采购流程。

我个人倾向于这条路更可能，但我要标明这是倾向，不是判断，因为我没有证据。而且这个倾向对我有利——它正好支持我现在做的事，所以读者应当打折。

走向三：两层长期并存。

机构里走机构的流程，用的是机构那一套；个人在下面用自己的一套，两边互不承认，长期并行。

这一种听起来最不像结论，但它在历史上最常见。很多工具最终就是这么落定的：正式的一套用来交差，私下的一套用来真做事。

如果是这一种，这门生意的天花板就基本由个体侧的规模决定，而机构那块大钱始终拿不到。**这是三种走向里对这门生意最不利的一种，也是我认为最该提前认下来的一种。**

三种走向没法预判哪个会发生。能做的只有一件事：**记那个读数**（第七节那个比值），每半年一次。**比值持续变小是走向一，比值不变而个体侧的绝对数在涨是走向二，比值不变而两边都不怎么变是走向三。**

九、如果机构侧突然熟了

万一是走向一，而且比预想的快，该准备什么？

这一节写得实在一点，因为这件事一旦发生，反应慢的人会被反应快的人甩开，而准备工作其实不多。

第一件：得有一份能交给外行验收的东西。

机构的关打开的时候，第一个要求一定是“给我一份可以写进合同的交付标准”。

这份东西现在就可以准备，而且准备它本身有好处——它逼你把“什么算做好了”想清楚。具体形态大概是：交付多少条、每条必须齐备哪几件、怎么抽检、不合格怎么返工。**注意它不能包括“质量多高”这类没法验收的话。**

第二件：得有可以被引用的先例。

签字的人要的是“别家在用”。所以现在每做成一个，就该留下一份可以对外讲的记录——做了什么、多长时间、产出了什么、哪里没做到。

关键是“哪里没做到”这一栏。一份全是成绩的案例，机构的人一看就知道是宣传材料，反而不敢用；一份写了没做到哪几处的记录，它才像真的。这跟本书每章写自曝是同一个道理。

第三件，也是最要紧的一件：得先想清楚归属那一条守不守得住。

机构进来的时候，压力最大的就是第 12 章那条——条目归谁。钱多的单子一定会要求归公司。

这一条如果在机构侧突然变热的时候才临时决定，几乎一定会让。因为那时候所有人都在抢，让一步就能签，不让就眼看着别人签。

所以它必须现在就定下来，在没有诱惑的时候定。定下来之后写进标准合同，写进对外的说法里，让它变成一件“我们一直就是这样”的事，而不是一件每单都要重新博弈的事。

这三件准备的共同点：**它们现在做都不贵，等到需要的时候再做就全都来不及。**这也正好是这门生意讲给客户听的那件事——在还没有压力的时候，把将来会被压力压垮的那些东西先定下来。

十、两侧之间那块地

个体侧、机构侧，这个二分法漏掉了一大块地，而且那块地可能是这门生意最好的一块。

介于两者之间的那些人：小团队、家族生意、合伙的工作室、几个人的事务所、自己带着三五个人干活的包工头。

他们既不是纯粹的个人——有人协作、有交接面、有别人依赖他们的判断；也不是机构——没有采购流程、没有预算科目、老板就是干活的人决定当场就能下。

这块地为什么值得单列？因为它同时有两样东西，而这两样在别处通常只能有一个。

第一样：它有第 9 章第三节那四道关里的“需要”，但没有那四道关。

它真的需要把东西记下来——因为有人要交接，有人要学，有人会问。它不像单打独斗的人那样可以全凭脑子。

但它不需要走四道关：不用定计价标准（老板自己掏钱），不用写验收条款（他自己看），不用划责任（他自己担），不用找人签字（他自己签）。

这是唯一一块“有机构的需求、没有机构的阻力”的地。

第二样：它的承接最硬。

三五个人的生意里，一个判断错了，损失是当场的、具体的、看得见的。没有什么比这更适合立条目。

所以如果要给这门生意画一个最精确的客户像，它可能不是“一个人”，而是**“一个带着三五个人、自己也干活、错了自己赔的人”**。

这块地也解释了一个现象：卷一第 6 章那家老饭馆的例子，为什么读起来特别顺。它不是巧合——**那家店正好就在这块地上。**

那为什么前面还是按三类来分？因为**验收方式**这个分法仍然成立：这块地上的人，仍然是自己验收。他们属于第一类，只是第一类里最好的那一部分。

给这块地的一条具体做法：**做“两个人”的单，而不是“一个人”的单。**

让那个有东西的人立条，让那个将来要接手的人当第一个使用者。使用者试着照做，做不了就退回去问。

这个形式有三个好处：验收标准天然存在（接手的人能不能用）；追问有了第二个来源（使用者的问题最实在）；产出的价值当场可见（那个人真的接上了手）。

第 12 章讲企业那一格时说的“第一单要小”，最小的那个形态就是这个：两个人、一件事、一个月。而在小团队这块地上，这个形态不需要任何人批准就能做。

十一、这一章对定价的三个后果

卷三讲定价，但这一章的结论已经把定价的三条边界划出来了，先摆在这里，免得下一卷从头讲起。

第一个后果：早期只能按个人能承受的价来定。

因为买家是自己掏钱的个人，而个人掏钱有一个心理上限——超过这个数，他要跟家里商量，要纠结好几天，成交周期立刻从几天变成几周。

这个上限因地因人而异，但它的存在是确定的。**它决定了这门生意早期的单价不可能很高**，而单价不高、产能又有硬上限，那么总收入的天花板就压得很实。

这不是一个可以靠“提升价值感”绕开的问题。它是第 8 章那张表的直接后果：自己掏钱的人，花的是税后的、已经属于自己的钱，这跟花预算的心理完全不同。

第二个后果：不能按人头或按时间收，要按产出的节拍收。

按时间收（比如按小时、按月）有一个致命的副作用：**你的收入跟他花的时间挂钩，而不是跟他做成什么挂钩。**这会让你在无意识中鼓励更长的过程，而这门生意最不需要的就是把过程拖长。

按产出的节拍收，大意是：一个周期，交付一个明确的东西，一次付清。周期结束，双方各自决定要不要下一个周期。

这个做法还顺手解决了第 13 章第八节那个难题——出师了的客户怎么结束。按节拍收钱，每个周期结束都是一个自然的终点，不需要谁开口说“我们别做了”。

第三个后果，最要紧的一个：分层不能按次数分，要按能动用哪一层来分。

这门生意的成本结构很特别：**陪伴很贵，工序很便宜，而判决最贵。**

陪伴贵在时间。工序便宜是因为一旦定型，它可以被很多人用。判决最贵是因为它不能分给别人——卷八第 58 章会讲，判决权一旦稀释，尺子就开始漂。

所以分层的正确切法是**按“能不能动用判决”分**：

底下一层，工具和工序，可以给得很便宜甚至免费——它不占用判决，也不占用陪伴。

中间一层，陪伴和追问，按产出节拍收，这是主体。

最上面一层，**由我亲自判决、亲自把关的那部分**，稀缺、贵、数量有硬上限。

这个切法的好处是它诚实：**贵的那一层贵，是因为它真的稀缺，不是因为它被包装成了稀缺。**

三个后果合起来，卷三要解的题就清楚了：**在一个计价单位还没定下来的行业里，用一套按产出节拍、按判决分层、且不把过程拖长的收法。**同时还要回答那个悬着的分岔——向建厂的人收钱，还是把厂连起来做成一个市场。

· · ·

本章判据：这件事需要几个人点头？一个人——今天能做；一个流程——等。

本章读数：私下在用的比例 ÷ 正式采购的比例。半年一取，二十人样本，比值变小就是往机构侧走的信号。

本章自曝三条：①那份被广泛引用的调查不是同行评审的研究，转述它的媒体给出的样本数互相打架，我用它只是因为它的形状与我看到的一致，这在证据上很弱。②“四道关”是我归纳的，不是调查出来的；真实的机构采购卡点可能更多也可能更少，而且不同规模的公司差别很大。③第五节那三种切口里，三种切口都还没有成交经验，都是推测；写的时候把三种并排写了，读者不要因此以为它们有过同样的证据。

· · ·

第 10 章

买方与学习者分离

一、酒桌上那个问题

一期带完，大家吃饭。气氛很好，有人举杯，有人说这几个月收获很大。

然后有人问了一句：**下一期什么时候开？**

这句话在结课时很常听到，乍听是好事——学员想继续，说明做得不错。但它里面藏着别的东西。

如果一个人建完了自己的工厂，他为什么还需要下一期？

一个买了缝纫机、学会了踩、已经做出第一件衣服的人，他接下来该做的是去做第二件、第三件，而不是再上一次缝纫机课。他问“下一期什么时候开”，说明在他心里，这件事的形状是**课**，不是**厂**。

这一问应当成为一个警报。它不一定每次都响，但它响的时候，通常说明那一期把厂讲成了课。

这一章讲的就是怎么把这个模糊的感觉，变成一个每个月都能记下来的数。

二、为什么它是第一信号

卷一第 1 章给过一条判别式：结课那天，他手上有没有一件带他名字、能被人用、错了算他的东西。

那条判别式量的是**交付物**。这一章要量的是更前面的一件事：**他为什么来**。

两者的关系是这样的：如果一个人从一开始就是冲着“我要产出我自己的东西”来的，那他会主动要求交付物；如果他是冲着“我要学会这套本事”来的，那即使你给了他交付物，他也会把它当成练习作品。

同一件东西，动机不同，性质就不同。

所以这门生意最早、最灵、最便宜的一个信号，是把付钱的人分成两类：

买方：他为自己的产出而来。学是手段，产出是目的。他关心的是“我那本书什么时候能出来”。

学习者：他为学会这套东西而来。学是目的，产出是证明学会了的副产品。他关心的是“这套方法还有哪些我没掌握”。

两类人在课堂上的表现几乎一样，都认真、都提问、都交作业。**区别只在他们心里那个目的，以及结束之后他们做什么。**

这个信号为什么排第一？因为它**不需要等三年**。卷一欠下的另外两笔（外部付费流入、模型换代后的落差），一个要等三年，一个要等下一代模型。而这个数，下个月就能有第一版。

三、怎么记这个数

方法要土到能坚持，否则记两个月就断了。

第一步，定义。

只用一个问题分类，而且这个问题必须在付款前后问，不能事后追忆：

> “你希望三个月后手上多出什么？”

答“一本书”、“一个能对外用的东西”、“我那套经验整理成型”——记为买方。

答“我想掌握这套方法”、“我想提升思考能力”、“我想跟上这个时代”——记为学习者。

答不上来、或者两样都说——记为待定。

第二步，记录。

一个月一行，四列：这个月新付费的人数、买方几个、学习者几个、待定几个。金额也分开记，因为人数和金额的分布常常不一样。

第三步，季度回看一次。

只看一个比值：**买方人数 ÷ 总人数**。这就是分离率。

三步都很粗。粗是有意的，第 9 章说过理由：**宁可粗，不可没有**。一套精细的分类方法，往往在第三个月就因为太麻烦而停摆。

四、三种难分的情形

真去记的时候，会立刻遇到三种难分的情况。这三种怎么处理，决定了这个数有没有意义。

第一种：他两样都是。

“我既想学会这套方法，也想做出一本书。”这是最常见的回答，可能占一半以上。

处理办法：**问第二个问题。**“如果只能有一样，你要哪个？”

大多数人会在犹豫两秒后给出一个真实的答案。犹豫那两秒本身也是信息——**真正的买方几乎不犹豫。**

第二种：他自己说不清。

有些人确实不知道自己要什么，尤其是刚被某个触发事件推着来的人。

处理办法：**记为待定，三个月后回看他实际做了什么。**他做出东西了，追记为买方；他做完就停了，追记为学习者。

待定这一类不要急着归类，它本身是个有用的数——**待定占比很高，说明这门生意在讲清楚自己是什么这件事上做得不好。**

第三种：他先是学习者，后来变成买方。

这一种最值得高兴，也最需要单独记。

有人一开始只是好奇，学着学着发现自己手上真有东西，于是转成了要产出。这个转化是这门生意最健康的通路。

处理办法：**单独记一列，叫转化。**转化率高，说明你的交付过程本身有说服力——不是话说得好，是他在过程中真的产出了东西，于是自己改了目的。

五、这个数怎么判读

有了几个季度的数，怎么读?

分离率上升：卖的东西正在向工厂靠拢。更要紧的是看它为什么升——是因为来的人变了（找对人了），还是因为讲法变了（说清楚了），还是因为交付变了（真的出东西了）。三种原因的后续动作完全不同。

分离率稳定在很低的位置：这是最需要正视的情形。它说明不管口号怎么写，**买的人是把它当课买的**。

这时候有两条路，都得诚实走：一条是**改产品**，让产出真正成为交付的中心，而不是课程的附加；另一条是**改口径**，承认它就是一门课，按课来定价、来讲、来做，停止使用“工厂”这个说法。

两条路都行，混着来不行。最坏的情况是嘴上讲工厂、实际卖课程——客户会在某个时刻发现这件事，而信任一旦在这件事上破掉，是补不回来的。

分离率下降：多半是获客的方式出了问题。通常是因为开始讲得越来越好听、越来越像一门能让人变强的课，于是吸引来的人也变了。**这门生意的宣传有一个内在的引力，会一直把它往课程那边拉**，因为课程好懂、好卖、好讲。得时时往回拽。

六、一个更硬的信号

分离率还有个弱点：它量的是人说什么，而人说的和做的经常不一样。

所以还有一个更硬的信号，虽然出现得晚，但基本不会骗人：

> 有人买了，但很少来。

他付了钱，拿了工具、流程、判决和出货的渠道，然后自己埋头做去了。偶尔冒出来问一个很具体的问题，问完又不见了。

这种客户在课程生意里是坏客户——出勤率低、互动少、不发朋友圈。**在工厂生意里，他是最好的客户**，因为他把买来的东西真的用起来了，而且不需要陪。

所以有一个很反直觉的检查：

看一眼你那些最少出现、但一直没走的人有多少。

一个都没有，说明所有人都还在“上课”的模式里；有一批这样的人，说明厂真的转起来了。

这个信号的另一个用处是**定价**：这类客户占用你的时间最少，却持续付费。一门生意如果它最省事的客户就是它最长久的客户，那它的结构是健康的。反过来，如果最缠人的客户才是最赚钱的客户，那门生意迟早会把创办它的人耗死。

七、如果始终分不开

最后处理最坏的那种情形，因为它不算小概率。

假设记了两年，分离率始终在很低的位置，转化也没有发生。那意味着卷一第 1 章整章不成立——卖的确实是课程。

这时候该怎么办？我的主张是：**承认，然后二选一，并且把承认这件事写出来。**

为什么要写出来？因为这本书里所有对读者的要求——写失败记录、写失效条件、认错——如果作者自己在这件最大的事情上都不肯认，那全书所有的方法论都是空的。

所以卷九第 66 章会有一个位置，专门留给这三笔账的结算。到那时候如果数字不好看，它会照实写在那里。**一个立了作废条件而在条件触发时不作废的人，比一个从来没立过作废条件的人更糟**——因为他用了那套形式，却没有承担那套形式带来的义务。

八、从今天开始记

这一章的全部内容，落到动作上只有三件：

一、**每个月记一行**：新付费人数、买方、学习者、待定。

二、**每季度算一次**分离率，记下来，不修饰。

三、**每半年看一眼**那些最少出现但没走的人有几个。

三件加起来，一个月大概花十分钟。

我至今没有开始做这件事。写在这里，是给自己上一道明账——**这一章之后再不开始，那它就是一章漂亮的空话。**

八、三个配套的读数

分离率一个数不够用，它只说明来的人是谁，不说明做成了没有。配三个，都便宜。

第一个：出货率。

交付周期结束之后，实际产出了东西的人占多少。

“产出了东西”要定死，否则这个数会自己变好看。我的定义是：**有一件在自己名下、对外可见、别人能用的东西。**不含笔记、不含内部材料不含“已经写了一半”。

这个数会比人预想的低很多，低到有点难看。**难看正是它的用处**——它是唯一直接量“这座厂到底转没转起来”的数。

第二个：二次出货率。

产出过一件之后，半年内产出第二件的人占多少。

这个数比第一个更要紧。因为第一件东西往往是在你的陪伴和催促下做出来的，**而第二件才说明机器真的在他手上转。**

卷八第 57 章要算的那个“创始人落差”，最早的一版就是这个数——**第一件和第二件之间掉了多少，掉掉的那部分大致就是你的贡献。**

第三个：撤回数。

一个客户在一段时间里主动撤销或者大改过几条自己立的东西。

为什么要记这个？因为它是唯一能证明“他真的在用”的数。一个人如果从来没有撤回过任何一条，只有两种可能：要么他没有真在用（没有机会发现错），要么他不肯认错（那按第 13 章第五类处理）。

三个数合起来，可以看出一座厂处在什么状态：

出货率	二次出货率	撤回数	判读
高	高	有	真转起来了
高	低	少	你在替他转
低	—	—	交付过程有问题，先修交付
高	高	零	最可疑：产出很勤，但从不认错，多半在攒一批没检验过的东西

最后一行值得单独说：**最危险的状态不是不出货，是出货很勤而从不撤回。**那说明这座厂在高速生产未经检验的东西，而这些东西会互相牵连越攒越难拆。这个判读在卷五讲库的新陈代谢时还会再用一次。

九、这个数会被怎么做假

任何读数只要跟经营好坏挂钩，就会被做假，包括被自己做假。分离率有三种做假方式，都很自然，不需要坏心。

第一种：改问法。

第三节那个问题是“你希望三个月后手上多出什么”。这个问法是中性的。

而人在希望数字好看的时候，会不自觉地改成：“你是想做出一本自己的书，还是只是来学学方法？”

这个问法一出，绝大多数人会选前者——因为它听起来更体面。**数字立刻变好看，而且你没有说谎。**

防法：**把问法写下来，一字不改地用，并在记录表上标明用的是哪一版问法。**换问法就等于换了尺子，前后的数不能比。

第二种：改分类。

待定那一类的处理很有弹性。一个说“两样都想要”的人，往哪边归，全看记录的人当时的心情。

防法：**待定就是待定，不许当场归类**，三个月后按他实际做了什么追记。这条规矩一立，当下就没有可操作的空间了。

第三种，最隐蔽的一种：改客源。

不改问法，也不改分类，改的是去找什么人。

发现分离率低，于是下意识地开始只找那些明显是冲着产出来的人——比如快退休的、要交接的。分离率当然会上去。

但这时候数字上去，说明的不是产品变好了，是**筛子变严了**。两者的区别很要紧：前者意味着你的交付在改善，后者意味着你的市场在变窄。

防法：**分离率旁边永远记一个数——这个月一共接触了多少人。**分离率上升而接触人数下降，那就是筛子变严；两个数一起涨，才是真的在变好。

三种做假的共同点：**它们全都不需要撒谎，只需要在若干个同样合理的做法里，挑那个让数字好看的。**这也是所有自评系统的通病，卷五第

32 章那台机器就栽在过同一件事上——同一把尺子，只因为那一轮少查了几家对手，分数凭空高了十分。

所以这一节的结论跟那一章一样：**读数要连着它的取值方式一起记录，否则它迟早会自己往上飘。**

十、第一年只记一个数，该记哪个

这一章列了分离率，加上三个配套读数，总共四个。对一门刚起步的生意来说，四个太多了——**多到第三个月就会断。**

所以这一节做一件很实际的事：如果只能记一个，记哪个。

先说结论：**记二次出货率。**

理由分三层。

第一层：它最难作假。

分离率量的是人说什么，而人说的和做的经常不一样，第九节列了三种自己骗自己的方式。出货率好一点，但“产出了一件东西”这个标准仍然有弹性——什么算一件东西，边界是模糊的，而模糊的地方就是数字会飘的地方。

二次出货率不一样：**第二件东西要么有，要么没有。**没有讨论余地。

第二层：它同时回答了两个最要紧的问题。

一个人产出了第一件，说明交付有效；产出了第二件，说明**机器在他手上转起来了。**

而这两件事合起来，正好就是卷一第 1 章那条判别式的完整形态——不只是“结课那天他手上有没有东西”，而是“没有你之后他还出不出得来”。

第三层：它直接指向那笔最大的欠账。

卷八第 57 章要算的“创始人落差”——这台机器里有多少是我——最便宜的一版就是它。第一件通常有你在场，第二件通常没有。**两者之间掉下去的那一截，大致就是你的贡献。**

一个数同时回答三个层次的问题，这在读数里很少见，所以它值得当第一个。

怎么记：

一行字就够。某某，第一件出于某月，第二件出于某月或者“无”。半年算一次：半年前产出过第一件的人里，现在产出了第二件的占几成。

这个数会很难看。我的估计是第一年大概率在两三成上下，而且我情愿它难看——**一个好看的二次出货率，在这门生意的早期，通常意味着统计口径出了问题。**

其余三个数什么时候加：

分离率，等到一个月有五个以上新客户的时候再记，人少的时候这个比例波动太大，没有意义。

出货率，跟二次出货率一起自然就有了。

撤回数，等到有一批客户做满一年之后再记——**不满一年的库，通常还没到该撤的时候。**

这一节的一般形式，是一条给所有小生意的读数纪律：

> 第一年只记一个数，选那个最难作假、又最贵的问题的答案。多记的每一个数，都是以第一个数被放弃为代价的。

十一、问这个问题，本身就会改变答案

这一章讲了半天怎么记这个数，最后要说一件容易被忽略的事：**记录这个动作本身，会改变被记录的东西。**

第三节那个问题——“你希望三个月后手上多出什么”——不只是一个分类工具。**它对被问的人是一次提醒。**

很多人从来没有认真想过这个问题。他来，是因为某个触发事件推着他，因为听了一次讲、因为朋友提起，动机是模糊的。被这么一问，他要当场给一个答案，而给答案的过程会逼他想清楚一点。

结果是：**有些本来是学习者的人，被这一问问成了买方。**

这件事对读数是个麻烦——**你的尺子在改变你要量的东西**，测出来的分离率里有一部分是问法造成的。严格说这让这个数不那么干净。

但它对生意是好事，而且是很大的好事。因为第 10 章第一节那个警报（酒桌上“下一期什么时候开”）的根源，正是**没有人在开始的时候跟他把目的说清楚**。

所以这件事的正确处理不是消除这个影响，是**把它变成明的**：

一，把这个问题放在正式开始之前，而不是付款之后。让它发挥提醒的作用，而不只是分类的作用。

二，记录的时候标明这是问过之后的答案。如果哪天想知道“没被问过的人会怎么说”，那要另外设计，不要混在同一个数里。

三，接受这个数不是纯净的观测。它是一个既在观测、又在干预的东西。这在做生意里很常见，**危险的不是干预本身，是以为自己只在观测。**

这一节还有一个更一般的用处，它适用于这门生意教给客户的全部内容：

> 给一个判断写下“它什么时候会错”，这个动作本身就会改变那个判断。

人在被迫写失效条件的时候，常常会发现自己其实没那么确定，于是当场把主张收窄一点。**收窄之后的那条，跟原来那条已经不是同一条了。**

这不是这套方法的副作用，这是它主要的作用之一。所以这一章的结尾可以回到卷一：**这门生意卖的不是一个记录系统，是一组会改变人的问题。**记录只是让那些改变留下痕迹。

· · ·

本章读数：分离率＝买方人数÷总付费人数，月记季算；辅助读数＝转化率、低频留存人数。

本章作废条件：若两年内分离率不升，或“为自己产出”与“为跟你学”两类始终在数据上分不开，则卷一第 1 章关于产品定义的论证不成立，本书须改口径。

本章自曝三条：①这个读数量的是人说什么，而人说的和做的经常不同；第六节那个更硬的信号是补救，但它出现得晚，早期用不上。②分类只用一个问题，肯定粗糙；更细的分法我想过几种，都因为太麻烦而被我自己否掉了——这是一个“可执行”压倒“准确”的取舍，读者应当知道。③本章要求读者从今天开始记，而我自己还没开始记。这件事的分量不该被这一行轻描淡写地带过：**一个卖记账工具的人自己不记账，是这本书目前最大的自相矛盾。**

· · ·

第 11 章

学生这一格

一、交上去的到底是什么

一个大三的学生跟我说了一件让他很别扭的事。

他花三天写完的课程论文，交上去之前，顺手让工具生成了一份。他把两份放在一起看，发现生成的那份结构更整齐、引用更规范、语言更漂亮。**他自己那份唯一的优势是——它是他写的。**

而这个优势，在评分的时候一分都不值。

他说：那我这三天到底在干什么。

这个问题不是他一个人的。它正在同时发生在很多人身上，而且它比“作弊要不要管”这个层面的讨论深得多。**真正被动摇的，是作业和论文这个制度本身的功能。**

一份作业为什么存在？不是为了那几页纸。是因为在过去，**一个人能写出这几页纸，就基本证明了他经历了某个过程**——他读了、想了、卡住过、重来过。纸是过程的凭证。

现在纸和过程脱钩了。纸还在，凭证的功能没了。

所以学生这一格的问题，不是“他缺知识”。**他什么知识都能拿到，而且比老师那一代人拿得容易得多。他缺的是一件能证明“这是我经历过的”的东西。**

这一章讲这一格怎么做，以及它为什么是三类里最难做对、也最容易做歪的一格。

二、这一格的三个特殊之处

学生跟第 8 章里的第一类买家（自己验收的那种）相比，有三处结构性的不同。每一处都直接影响产品该怎么设计。

第一处：验收在第三方，而且标准在变。

他做出来的东西，得老师认、学校认、招聘的人认。他自己觉得好没有用。

更麻烦的是，**这个标准本身正在动**。今天招聘的人还在看绩点和实习，明天可能就开始看“你做过什么只有你能做的事”。学生押在哪一边都有风险。

这对产品的要求是：**做出来的东西必须两头都能交代**——既能满足现有的验收（不能耽误他毕业、找工作），又要在标准变化时有价值。两头不可偏废，偏了哪一边都是害他。

第二处：时间多，钱少。

这一条很实在。学生有大把可支配的时间，但现金很紧。

这决定了这一格的定价不可能照个人那一格来，也决定了**这一格的交付必须更依赖他自己的投入而不是你的陪伴**——陪伴是最贵的成本。

第三处，最要命的一处：他没有承接。

第 8 章那第一道筛子是“出了错有没有落在他身上”。学生在这一条上是最弱的。

他判断错了会怎样？分数低一点。但分数低这件事，跟一个做生意的人赔了钱、一个师傅报废一个月的活、一个医生看错一个人，完全不是一回事。**分数的反馈太弱、太慢、太笼统，而且它反馈的往往不是判断对错是格式对错。**

没有承接，就没有真正被现实打过分的判断，也就立不起真的条目。

所以这一格最核心的产品问题只有一个：怎么给他造出一个承接。

三、怎么给学生造一个承接

承接是造不出来的——这句话在卷一第 6 章说过。这里要说得更准确一点：**大的承接造不出来，小的可以。**

一个学生不可能凭空有一家店去赔钱。但有三种小的承接是真的，而且可得。

第一种：公开的产出。

把东西发出去，让人看见，让人挑。哪怕只有二十个人看，其中有一个人指出“你这里说错了”，那就是真的。

公开的承接有多小？很小。但它有一个性质是分数没有的：**它是不可撤销的。**发出去的东西还在那儿，错了的话，错误也在那儿。这一点会实实在在地改变一个人写东西时的心态——**人在知道有人会挑错的时候，写法是不一样的。**

第二种：有人依赖他的东西。

哪怕只有三五个同学在用他整理的东西、按他的判断做决定，那也是承接。因为他们用错了会来找他。

这一种比公开更硬，因为它带来具体的人和具体的后果。**做课代表、做社团负责人、带一个小组、维护一份被人用的材料——这些在过去被当成“锻炼能力”的事，现在有了新的意义：它们是学生能获得的最真实的承接。**

第三种：可追责的失败。

这一种要做一点设计。做法是：**在做之前，写下“如果出现什么结果，我就认这个判断错了”，并且让别人看见这句话。**

然后事情发生，对了就对了，错了就当众认。

这个动作很小，但它把一件本来无法追责的事变成了可追责的。**而且它几乎不花钱，任何一个学生今天就能做。**

三种合起来，可以给一个学生造出一个虽小但真实的承接面。有了它，立条目这件事才有意义；没有它，学生立出来的条目基本上都是读后感。

四、这一格的产品是什么

有了前三节，这一格的产品就清楚了。

不是帮他写完。

这一点必须说死，因为它是这一格最大的诱惑，也是最快能赚到钱的路。帮他写完，他满意、家长满意、分数也可能好看。**然后他毕业了，手上什么都没有，只多了一份他自己也不认识的东西。**

是帮他留下一件替不掉的东西。

具体是什么？三样里挑一样：

一件做过的事，连同它的判断记录。不是项目成果，是“我在这件事上做过哪几个判断、哪个错了、为什么”。这个东西没有任何工具能替他生成，因为那些判断是他做的。

一套他自己领域里的条目。哪怕只有十条。一个学生如果毕业时手上有十条写清了条件和失败记录的判断，他比绝大多数同龄人多出来的不是知识，是**一份被验证过的判断履历**。

一个能对外用的东西。一个页面、一个小工具、一个能回答某一类问题的程序，里面装的是他自己的东西。它的用处不在于多厉害，在于**它是活的、是他的、别人能用**。

三样有个共同点：**它们都经得起“这是你做的吗”这个问题。**而这个问题，恰恰是未来几年里最常被问、也最难回答的一个问题。

五、最容易做歪的两种方式

这一格有两条很近、很顺、很挣钱的歪路。我把它们写清楚，因为一旦走上去，回不了头。

第一条：变成代写。

卷一第 1 章第 8 节讲过代写和工厂的区别：谁在场。学生这一格的特殊性在于，**代写的需求在这里是最强的**，因为他有明确的截止时间和明确的验收方，而这两样都会产生巨大的“替我做了吧”的压力。

一旦开始替他做，这门生意在学生这一格就死了——不是道德上死了，是**结构上死了**：他手上仍然没有替不掉的东西，而你从一个建厂的人变成了一个交货的人，而交货这件事的价格正在快速下跌。

判断有没有走上这条路的办法还是那一条：**东西出问题的时候，谁先反应过来。**

第二条：变成包装。

比代写更隐蔽。不替他写，但帮他把已有的东西“讲得更有价值”——把一次普通的实习包装成一段有洞察的经历，把三个月的小项目包装成一次完整的探索。

这条路的问题不在于包装有没有用（短期内确实有用），在于**它教会了他一件很坏的事：东西本身不重要，怎么说才重要。**

一个学会了这件事的人，不会再去做那些真正难但没法立刻讲漂亮的事。**这门生意如果培养出一批这样的人，它就背叛了自己的全部前提。**

两条歪路有个共同的识别特征：**它们都让交付变得更容易、客户更满意、成交更快。**所以警惕的信号不是客户不满，恰恰是——**这一格突然变得特别好做。**

六、家长这个第四方

学生这一格还有一个绕不开的角色：出钱的往往不是学生本人。

这带来一个结构性的麻烦：**付钱的人和使用的人不是同一个人，而且他们想要的东西不一样。**

家长想要的通常是可见的结果：成绩、证书、录取、offer。

学生想要的（如果他想清楚了的话）是别的东西。

这个错位有三种处理方式，我只推荐第三种。

第一种，迎合家长。用家长听得懂的话讲——提升竞争力、增加履历厚度、脱颖而出。成交快，但你交付的东西会被家长按他的标准验收，而按那个标准，包装是最优解。**这条路通向第五节的第二条歪路。**

第二种，绕开家长。只跟学生讲，让他自己去争取。理想，但在很多情况下不现实，而且会给学生带来额外的压力。

第三种，把差别讲明白。跟家长讲清楚：这件事不保证提分、不保证录取、不保证 offer。它做的是另一件事——**让孩子手上有一件别人替不掉的东西，以及一套能一直用下去的做事方法。**

第三种会劝退一部分家长，这是它的代价，也是它的价值：**留下来的家长，理解了他买的是什么，后面的交付就不会拧巴。**

这件事的一般形式，是卷三定价那一卷的一个核心问题：**当付钱的人和使用的人不同时，产品该对谁负责。**我的答案是：对使用的人负责，对付钱的人诚实。

七、什么样的学生是真买家

最后收束成一道筛子，这一格用它来判断值不值得做。

一，他手上有一件正在做、且有具体后果的事。社团、项目、创业、打工、带人、维护一份别人在用的东西——什么都行，但必须有人因为他做得好不好而受影响。没有这个，先去找一个，再来谈别的。

二，他愿意把东西公开。不公开就没有挑错，没有挑错就没有检验。这一条筛掉的是那些只想私下拥有一个厉害本事的人。

三，他自己说得出为什么现在做这件事。说不出的，多半是家长推着来的。这一类可以做，但要先花时间把第一条解决掉，否则整个过程会变成又一门他不得不应付的课。

三条都满足的学生，是这门生意最好的长期客户——**因为他还有几十年可以用这套东西，而且他会在某一天变成第一类买家。**

三条都不满足的，诚实地说现在还不合适，比收了钱再说要好。怎么说这句话，是下一节、也是第 13 章的事。

八、从学生到第一类买家的那条路

学生这一格最值钱的地方，不在他现在能付多少钱，在于**他会变成第一类买家。**

一个二十岁的人，前面有几十年可以用这套东西。如果他在学生阶段就习惯了“判断要写清条件、错了要记下来、东西要公开让人挑”，那么当他开始工作、开始有真正的承接时，他不需要重新学，他只需要把同一套东西用在更大的事情上。

这条路上有三个坎，每个坎都会掉一批人。

第一个坎：毕业那半年。

毕业前后是最忙也最乱的时候——找工作、搬家、适应新环境。这半年里几乎所有人都会停下。

问题不在停，在停了之后回不回得来。回得来的人有一个共同特征：他在学生时期立的那些东西里，**有一条在找工作的时候真的用上了**——面

试时讲出来、写进简历、被人问起。用上过一次的人会回来，一次都没用上的人不会。

所以这一格的交付有一个具体的任务：**在毕业之前，一定要让他有至少一次“这东西真派上用场了”的经历。**这不是锦上添花，这是留存的开关。

第二个坎：头两年。

刚工作的人承接很弱——他做的事多半是被安排的，判断空间小，错了也有人兜着。这跟学生时期区别不大，所以他会觉得“还没到时候”。

这个阶段能做的是**把频率降下来但不断掉**：一个季度立一两条，不追求量。关键是别让这套习惯彻底停掉，因为停掉之后再启动的成本很高。

第三个坎，也是真正的分水岭：第一次独立负责一件事。

第一次带人、第一次负责一个项目、第一次一个判断做错了要自己去解释。

这一刻他才真正成为第一类买家。而如果他此前有过那套习惯，这一刻他会发现自己比同龄人多出一样东西：**别人是在这一刻才开始积累，他已经积累了五年。**

三个坎合起来，说明这一格的正确期待是：**它是一门长期的生意，不是一门当期的生意。**它当期挣的钱很少，甚至可能不够成本。它真正的回报在五年到十年之后，而且回报的形式是这个人变成了第一类买家、并且带来别的第一类买家。

这个期待必须在一开始就摆清楚，否则这一格会被当成一门亏本生意砍掉。而它实际上可能是这门生意里最重要的一块地。

九、老师这一侧

学生格里绕不开一个角色：老师。而老师对这件事的态度，往往不是中立的。

有些老师会把它当成威胁。

理由不难理解。如果学生开始用这套东西——写清判断条件、记录失败、公开产出——那么他提交的东西会跟课程要求的格式对不上，甚至会显得“不务正业”。更深一层，一个习惯了给自己的判断写失效条件的学

生，会开始对课堂上那些没有条件的断言提问。**这是好事，但不是每个课堂都欢迎它。**

有些老师会把它当成救命稻草。

第 11 章第一节讲的那个困境——作业和论文的凭证功能正在被掏空——最先感受到的正是老师。他们面对一摞分不清真假的作业，束手无策。

对这部分老师，这套东西提供的不是又一个检测工具，而是**换一个交付物**：不交那几页纸，交“你在这件事上做过哪几个判断、哪个错了、为什么”。这个东西目前还没有任何工具能替学生生成，因为那些判断必须是他真做过的。

所以这一格的一个重要做法是：**不要绕过老师，尽量找那部分正在发愁的老师。**

具体的合作形式可以很轻：一门课里加一个小要求——每人交三条带条件和失败记录的判断，期末各自讲一条被推翻的。不需要改课程大纲，不需要立项，不需要预算。**这正好是第 9 章那条判据说的“只需要一个人点头”的事。**

但要提醒一点，这条路有它的天花板：**课堂上造出来的承接是弱的。**学生在课堂上写的判断，后果仍然只是分数。所以这条路的产出质量，比不上那些手上真有一件事的学生。

它的价值在别处——**它让一批人第一次见到这套东西长什么样。**那批人里，将来会有一小部分在自己真有承接的时候想起它。对一门长期生意来说，这已经够了。

十、这一格该长什么样

学生格的三个特殊之处（第三方验收、时间多钱少、没有承接）决定了它的交付形态不能照抄第一类买家那一套。抄了会两头落空：太贵他付不起，太轻又立不起东西。

摸下来，这一格的形态有四个特征。

第一，小组，不是一对一。

一对一的成本结构在这一格算不过来。而且对学生来说，小组还有一个一对一给不了的东西：**互相挑错。**

三五个人一组，每个人立的条目要被其他人问。学生之间的追问往往比老师的追问更有用，因为他们不怕得罪人，也不会客气地放过含糊的地方。

这正好补上了这一格最缺的那样东西的一部分——虽然还不是真正的承接，但“要在同伴面前为自己的判断辩护”，已经是一种很轻的承接了。

第二，长期低强度，不是短期高强度。

集训式的做法在这一格行不通，因为立条目要有事情发生。一个学生在集中的两周里，不会发生什么可以立条的事。

正确的节奏是：**一个学期，每两周一次，每次不长。**中间那两周是让事情发生的时间——他去做他的项目、他的社团、他的实习，然后带着发生过的事回来。

这个节奏还有一个附带的好处：**它比集训便宜得多。**因为你的时间投入分散在一个学期里，而不是集中在两周里。

第三，交付物必须对外可见。

第 11 章第三节讲过，学生能获得的承接里，最容易得到的一种就是“公开”。所以这一格的交付物必须是对外的：一个页面、一系列发出去的东西、一个别人能用的小工具。

放在网盘里的文档不算。没有被看见的东西，就没有被挑错的可能，也就没有承接。

第四，一定要有一次“真的用上了”。

第八节说过，这是留存的开关。所以它不能碰运气，要在设计里安排：**在学期末之前，安排一次让他把自己立的东西用在一个真实场合**——面试竞聘、申请、跟人谈合作、说服某个人。

用上过一次的人，这套东西才在他身上活下来。

四个特征合起来，这一格的形态大致是：**一个学期，五六个人一组，两周一次，每次两小时，最后每人有一个对外可见的产出，中间至少安排一次真实使用。**

这个形态的经济性很差——分摊到时间上，它的单价一定低于第一类买家。**所以它只能按第八节说的那样，当长期投资看，不能当当期收入看。**

一个必须提前想清楚的问题是：这门生意的产能有限，把一部分产能投在这一格，就意味着少服务几个第一类买家。**这个取舍没有标准答案，它取决于你愿意把多少赌在十年以后。**我的做法是划一条线：产能的两成以内给这一格，不超。超过了，当期会撑不住。

十一、这一格的真实风险

前面几节讲的都是怎么做好这一格。这一节讲一件相反的事：**这一格做得太“成功”，可能会害了学生。**

风险有两种，都不容易看出来，因为它们的外观都是做得很好。

第一种：让他太早定型。

这套东西的核心动作是写清条件、划定边界、记录失败。这些动作对一个已经有积累的人是解放——**把含糊的经验变成清晰的判断。**

但对一个二十岁的人，它可能是束缚。

因为二十岁最该做的事之一是**乱试**：试那些明知道可能不成的、没有把握的、说不出理由的方向。而“写清条件、说明依据、记录失败”这套训练，会不知不觉地让人只去做那些**能被清楚说明的事**。

一个很实际的表现是：他会开始回避那些自己说不清为什么想做的事，因为那些事没法立条，没法进库，没法拿去讲。

防法：在这一格必须保留那个“还没立条”的地方，而且要主动鼓励他用。卷一第 3 章设这个地方，本来是为了不漏掉一时说不出边界的真东西；在学生这一格，它有另一个作用——**给尚未成形的冲动留一块不被审查的地。**

我的做法是明确告诉学生：**你现在做的事里，应该有一半是立不了条的。**如果你做的每件事都能立条，说明你做的事太安全了。

第二种：把他教成一个小老头。

这套东西讲究严谨、讲究边界、讲究不夸大。一个二十岁的人如果把这一套学得太彻底，可能会变成一个见什么都要问“你这个结论的成立条件是什么”的人。

在同龄人中间，这样的人不好相处；更麻烦的是，**这种姿态会变成一种偷懒**——用审查代替创造，用挑别人的毛病代替自己做东西。

卷一第 6 章末尾给过一条规矩：**这把尺子的主要用途是量自己。**在学生这一格，这条规矩要说三遍，而且要检查。

具体的检查方式：**看他立的条目和他挑别人毛病的次数，哪个多。**自己立得少、挑别人挑得多的，说明已经开始滑向那边了。

两种风险合起来，是这一格一条总的分寸：

> 对学生，这套东西应该是一个工具箱，不是一个世界观。

工具箱是他需要的时候拿出来用；世界观是他用它来看一切。前者让他多一样本事，后者会让他少掉很多可能。

这个分寸我没有把握说自己拿捏得好。**而且它很难被察觉**——一个变得严谨、会追问、不轻易下结论的学生，在任何一个场合看上去都像是被教好了。**害处要很多年才显出来，而那时候没人会把它归到这套训练上。**

写在这里，是因为一本教人做生意的书，有义务写出这门生意可能造成的伤害，哪怕它还只是一种担心。

· · ·

本章判别式：他手上有没有一件有具体后果的事，以及他愿不愿意把产出公开。

本章三条纪律：不替他写；不帮他包装；对使用的人负责，对付钱的人诚实。

本章自曝三条：①这一格本书没有成交样本，本章内容是从第一类买家的情形推过来的，推导可能不成立。②“给学生造小承接”那三种办法里，第三种（可追责的失败）我只见过很少的例子，它听起来干净，实际执行中学生是否真的愿意当众认错，我没有把握。③本章反复警告代写与包装这两条歪路，而我必须承认：**这两条路我没有走过，不是因为我比别人有定力，是因为我还没有到那种必须靠它活下去的境地。**没有被真正考验过的原则，价值有限。

· · ·

第 12 章

企业这一格

一、每个老板都知道的那件事

跟任何一个做了些年头的老板讲这门生意，讲到一半他通常会接过去替你说完：

“我们公司最值钱的东西，都在那几个人脑子里，他们一走就没了。”

这句话在企业里几乎人人都说过。这说明什么？说明这个问题不需要教育市场——**所有人都知道，而且知道很久了。**

那为什么没人买？

这是整个企业格最要紧的一问。很多人在这里得出一个错误的结论：他们还不够痛，等痛了就会买。

不是的。**他们已经够痛了，痛了几十年了。**不买的原因不在痛不痛，在第 9 章那四道关——按什么算钱、按什么验收、出了事谁负责、谁签字。

一个问题被普遍承认，和一个问题能被采购，是两件不同的事。这是这一章的全部起点。

二、四道关在企业格的具体样子

第 9 章讲四道关是笼统讲的，落到这门生意上，每一道都有很具体的形状。

计价那一关的具体形状：这件事按什么收？按人头，可是一个部门里真有东西可留的人可能只有三个；按条数，那立刻会催生凑数，而凑出来的条目全是垃圾；按项目，那这个项目的边界在哪。

验收那一关：交付“五十条写清了条件的经验”，怎么验？谁有资格说这五十条够不够好？如果验收方是那个部门的领导，他很可能就是被写进条目里的那些判断的作者之一——**他既是验收人又是当事人。**

责任那一关：按库里一条判断做了决定，错了，算谁的。这一关在企业里比在别处更尖锐，因为企业本来就是一个专门用来分摊责任的装置。

签字那一关：签字的人会问别家有没有在用。这一问在这门生意上尤其难答，因为它的成果不像软件那样可以拿出来演示——**你没法展示一本别人的账。**

四道关里，前两道是技术性的，可以想办法；后两道是结构性的，短期内无解。

所以企业这一格今天可做的部分，必须落在后两道关够不着的地方。具体怎么落，下面三节讲。

三、真正的买家不是老板

这一节是这一格最实用的一条。

老板会同意这件事的价值，但老板通常不是真正的买家——他没有那个痛感的具体位置。他知道“人走了东西就没了”，但这件事对他是一个抽象的风险，不是一个明天要处理的麻烦。

真正的买家是那个会疼的人。

他是谁？找他有一个很准的办法：**问一句“如果某某明天走了，谁来收拾这个摊子”。**

那个被指出来的人，就是买家。

他可能是个中层，可能是个技术骨干，可能是一个没什么头衔但所有人都去问他的人。他的特征是：**别人走了，后果落在他身上。**

这个发现改变了整个打法：

不是自上而下卖。自上而下卖的结果通常是——老板很赞同，转给下面某个部门，那个部门把它当成一个额外任务，找不到人推，半年后不了了之。

是先找到那个会疼的人，让他把这件事变成他自己的事，再由他往上要预算。

这条路慢，但它有一个决定性的优势：**由内部的人推，四道关里的后两道会自动松动**——因为他愿意为它承担，也愿意去找人签字。

四、三种真切口

第 9 章列过机构动起来的三种“出事”。落到这门生意上，三种切口各有不同的做法。

第一种，有人要走。

这是唯一自带时间压力的切口，也是成交最快的一种。

做法上要抓住一点：**别把它做成交接文档。**多数公司在这种情况下的标准动作是让要走的人写一份交接材料，而那份材料几乎必然是老张那三页纸的翻版——“要细心、要多观察、遇到问题多沟通”。

正确的做法是把第 5 章那四轮追问套上去，逼出条件、来源、失败记录。**同样是一个月，产出的东西完全不同。**

这一格还有一个附带的好处：它的验收标准天然存在——**接手的人能不能用。**这一下就解开了四道关里最难的验收那一关。

第二种，栽了一次之后。

事故之后的窗口期通常只有几个月，而且窗口期里公司愿意做的事，比平时多得多。

这个切口的做法要注意一件事：**不要把它做成追责。**复盘一旦变成找人负责，所有人都会开始保护自己，真话立刻消失，而真话消失之后立的条目全是假的。

正确的框架是：**我们要找的不是谁错了，是这个判断当时是在什么条件下做的、那个条件后来变了没有、我们以后怎么知道它变了。**这个框架下人才肯说。

第三种，新做一件没有先例的事。

这个切口最舒服，因为它没有历史包袱——没有既有的流程要推翻，没有既得的人要得罪。

它的麻烦是**没有存量**：从零开始攒，见效慢。所以它适合做长期合作，不适合做首单。

五、三种不能接的单

反过来，有三种企业单看起来很像，但不能接。

第一种：为了数字化而数字化。

有一笔预算要花在“知识管理”、“经验沉淀”、“数字化转型”这类名目下，于是找到你。

这种单的钱是真的，问题是**它没有承接**——没有任何一个具体的人会因为这件事做不成而受损。它注定以“平台上线、没人用、第二年悄悄下线”收场，而你会成为那个失败案例的名字。

识别办法：问“这件事如果一年后没做成，谁会有麻烦”。**答不上来具体的人，就是这一种。**

第二种：当培训预算花。

“我们年底有培训预算，你来给大家讲两天吧。”

这不是不能做，但要清楚它是什么：**它是课程生意，不是工厂生意。**按课程来定价、来准备、来预期，别指望它长出条目来。

最糟的做法是接了这个单，却试图在两天里把工厂那套东西塞进去。两天不可能立起任何东西，结果是学员听了一堆方法、什么也没做出来，还会得出“这套东西听着挺好但落不了地”的结论。**这个结论一旦形成，比没讲过更糟。**

第三种：要求交付一个系统。

“你们能不能给我们上一套系统，把大家的经验都存进去。”

这一种最像大单，也最致命。因为它把这门生意的重心整个挪到了软件上，而卷一讲过：**软件不是这件事最要紧的部分。**

真接下来会发生什么？你会花掉所有精力去做一个系统，系统做完了没人往里写，因为四道关一道都没解决，而系统本身解决不了任何一道。

三种合起来有个共同特征：**它们都让你不必面对那个会疼的人。**而这门生意的全部价值，恰恰在那个人身上。

六、一个会毁掉整个产品的问题：账归谁

这一节是企业格最深的一个坑，而且它不解决，这门生意在企业里做得越大死得越难看。

问题是这样的：员工在公司里、用公司的时间、为公司的业务立起来的那些条目，**归谁？**

如果归公司：那这件事就跟这门生意的全部前提冲突了。卷一说得很清楚，“自己的”那两个字是整门生意的落点——出的货算他的，错了也算他的。归了公司，这个人就只是在为公司填一个库，他的动力会迅速消失，填出来的东西也会迅速变成应付。

如果归个人：那公司为什么要花这笔钱？他明天走了，把东西带走了，公司什么也没留下。

这个矛盾是真的，不能靠含糊过去。**我的处置是把它拆成两件东西：**

> 条目的所有权归个人，使用权归公司。

具体说：

- **谁能撤销它** —— 只有那个人。这一条不能让，让了这门生意就变了性质。
- **谁能用它** —— 公司在合作期内可以用，可以让别人照着做，可以把它写进流程。
- **人走了怎么办** —— 他带走他的库；公司留下的是**已经进了流程的那部分**，也就是那些被验证过、已经变成公司做法的东西。

这个处置有代价：公司买到的东西，比它直觉上想买的少。所以必须在最开始就讲明白，而且要讲得很慢很清楚。

有一种讲法可能比较容易讲明白：**打比方说，你买的不是他的脑子，是他脑子里那部分已经被验证、可以被别人照着做的东西。他的脑子带走了，那部分留下来了。**

大多数明白人听到这里会接受，因为他们知道前一半本来也买不走。

七、什么时候该拒绝企业单

按第 8 章那条纪律，在个人这一侧稳定成交之前，不接机构的单。这里补充四种即使过了那个阶段也该拒的情形。

一，找不到那个会疼的人。整个沟通过程里，没有一个人是“这件事做不成他会有麻烦”的。拒。

二，对方要求归属归公司，不肯让步。这不是价钱问题，是产品定义问题。让了这一条，交付的就不是这门生意了。

三，验收标准写不出来，对方也不愿意一起定。没有验收标准的合同，最后一定以“感觉没达到预期”收场，而这种争议无法讲理。

四，时间压力在你这边，不在他那边。如果你比客户更急着签这个单，这个单多半不该签——**急的那一方会一路让步，让到产品不成形。**

四条里，第二条最值钱，也最难守，因为它通常发生在钱最多的那个单子上。

八、第一单怎么做小

假设找到了那个会疼的人，也找到了一个真切口，接下来最容易犯的错是：**把第一单做大。**

做大的理由听起来都对：既然要立项，不如一次把范围划全；既然要花时间打通流程，不如多做几个部门；既然对方有预算，不如把金额做上去。

这几条在别的生意里成立，在这门生意里全错，原因有三。

第一，大单的验收更难。范围越大，“什么算做完了”越说不清，而这门生意本来就卡在验收上。范围小到一个人、一件事，验收标准反而是自明的——接手的人能不能用。

第二，大单会把时间全花在协调上。十个人的项目，你有一半时间在排会、催人、解释这件事是什么。而这门生意的核心动作是追问，追问是需要安静和连续的。

第三，也是最要紧的：大单失败的代价是不可逆的。一个小单没做成，没人记得；一个大单没做成，这家公司从此对这件事有了一个结论，而且这个结论会传出去。

所以第一单的正确形态是**小到有点不好意思开价**：

- **一个人**，那个最该被记录下来的人。
- **一件事**，他手上正在做或刚做完的那一件。
- **一个月**，不要三个月。

- **交付十到二十条**，不要五十条。
- **验收方式写死**：由指定的接手人试用，能照着做的算数，不能的返工。

这样一单的金额不会高。但它买到的东西很值：**一份可以对外引用的先例，一个内部的推动者，以及一次真实的产能数据。**

第三样最容易被忽略。第一单做完，你会第一次知道：一个人一个月到底能立起多少条、追问一条平均要多久、返工率多少。**这些数字是卷三定价的全部基础。**没有它们，定价就是猜。

这一节的一般形式是一条经营纪律：**在一门新生意里，第一单的目的不是挣钱，是取得那几个你猜不出来的数字。**

九、最危险的那种成功

企业这一格有一种成功比失败更危险，必须单列出来。

它是这样发生的：某一单做得很好，公司很满意，于是提出扩大——“能不能把这套东西推广到全公司？”

听起来是最好的消息。而它是这门生意在企业里最常见的死法。

为什么？因为“推广到全公司”这件事，会立刻把产品改成另一样东西。

全公司意味着：要有统一的模板（于是追问变成填表），要有进度考核（于是立条数量变成指标），要有培训（于是变成课程），要有平台（于是变成软件），要有归属的统一规定（于是所有权归了公司）。

五件事一件件发生，每一件当时都很合理，而五件做完，交付的东西已经不是这门生意了——**它变成了一个知识管理项目，而知识管理项目的历史成功率，公司里每个老人都清楚。**

更糟的是，这个过程里那个会疼的人会消失。原本是他要的，现在变成了公司要的；原本是他为自己记账，现在变成了他向公司交差。**卷一说过，账一旦变成考核，判负记录就会消失**——没人会在考核表上写自己错了。

所以面对“推广到全公司”这个要求，正确的回应不是拒绝，是**换一个形状**：

> 不铺全公司，做第二个人、第三个人。

一个一个地做，每一个都保持第一单那个小的形态。公司得到的是越来越多真正能用的东西，而不是一个铺开但空着的平台。

这个回应对方往往不满意，因为它慢。这时候可以算一笔他听得懂的账：**一个铺了五百人、真正在用的有二十人的平台，和一个只做了二十人二十人全在用的做法，产出的东西是一样的，而后者的成本低一个数量级失败风险低一个数量级。**

大多数管理者算得明白这笔账。算不明白的，那就回到第七节那四条拒绝标准。

这一节的结论可以写成一条通用的话，它在卷八讲规模化时还会出现：

> 这门生意扩张的单位不是“覆盖多少人”，是“有多少座厂真的在转”。
> 用前一个数衡量自己的人，会在很短时间里把产品做废。

十、合同里必须写死的五件事

这一节不讲法律条款——卷一第 7 章说过，具体条款要找当地的专业人士。这里讲的是**五件如果不在一开始写清楚、后面一定会出事的事**。它们不是法律问题，是产品定义问题。

第一件：归属。

条目的所有权归写的人，使用权归公司，期限写明，人走了怎么办写明。

这一条在第六节详细讲过，这里只补一句谈判时的经验：**它要在第一次正式谈的时候就提出来，而且要作为产品说明的一部分提出来，不要等到拟合同的时候作为条款提出来。**

差别很大。作为产品说明提出来，对方理解成“这东西本来就是这样”；作为条款提出来，对方理解成“你在争取权利”，那就会变成一场谈判，而谈判是会输的。

第二件：验收标准。

写死三样：交付多少条、每条必须齐备哪几件、由谁来试用并判定。

最关键的是第三样。验收人必须是一个具体的、将来真的要用这些东西的人，不能是“甲方指定人员”这种写法。因为这门生意的产出，只有使用者能验收——**别人看不出好坏，只能数条数。**

第三件：返工的边界。

哪些情况算不合格要返工，返工几次，超出怎么算。

这一条不写死，后果不是赔钱，是**无限期拖延**：对方总觉得还可以更好，于是一轮一轮改下去，而你已经没有收入了。

我的写法是：**不合格只有两种情形——条目缺件，或者使用者照着做不了。**除此之外的意见，记录下来，不构成返工理由。这一条把“我觉得不够深刻”这类无法证伪的意见挡在了外面。

第四件：能说和不能说的边界。

哪些内容你可以对外讲（哪怕匿名），哪些绝对不能。

这一条对双方都重要。对公司，它保护了敏感信息；**对你，它保住了第九节说的那样东西——可以对外引用的先例。**

如果这一条不写，默认状态是什么都不能说，那么你做十个单子也积累不出一个能给下一个客户看的案例。

建议的写法：**结构和做法可以讲，具体内容不讲，公司名经同意后可提。**

第五件：怎么结束。

一个明确的终止点，以及终止之后东西怎么处理。

这门生意特别需要这一条，因为它的服务形态是陪伴式的，天然容易变成没有终点的关系。**而一段没有终点的关系，对双方都会慢慢变成负担。**

更实际的一点：第 13 章第八节讲过，客户出师了就该结束。合同里有一个自然的终止点，会让这件事变得容易开口得多。

五件合起来有一个共同点：**它们全都是在双方最愉快的时候谈的最不愉快的事。**归属、返工、终止，没有一件是开心的话题。

但这正是这门生意自己讲的那个道理的应用——**在还没有压力的时候，把将来会被压力压垮的东西先定下来。**如果你自己在做生意的时候不这么干，那你教给客户的那套东西也就没有说服力。

十一、当同一个人两头都在

企业格和个人格之间有一处会直接出事的地方，必须单独讲。

情形是这样的：某个人是你的个人客户，自己掏钱，在建自己的库。后来他所在的公司也找你合作，而他正好是那个“会疼的人”，于是他同时出现在两边。

这时候他立的条目，算哪一边的？

这个问题不解决，会出两种事。

第一种：他把该给公司的东西留在了自己那边。公司花了钱，发现真正要紧的几条没有交付——因为他把它们留在了自己的私库里。公司会认为你们串通，而且它很难举证，也很难不生气。

第二种，反过来：他把自己的东西交了出去。为了完成公司那个项目，他把自己原本私有的库整个交了上去。等他哪天离职，会发现自己这些年的东西已经不属于自己了。**而促成这件事的是你。**

两种都很糟，第二种尤其糟，因为它违背了这门生意的全部前提。

处置办法只有一条，而且要在合作开始前讲，不能事后补：

> 同一个人不能同时在两边建库。两边的库必须物理分开，而且分界线由他自己划，划完两边都签字确认。

具体做法：

一，先划界再开工。他跟公司一起坐下来，明确哪些主题属于公司这个项目，哪些属于他个人。这条线通常不难划——按业务划、按时间划、按客户划都可以。

二，界内的归公司使用，界外的公司不接触。包括你也不接触——**你不能因为同时服务两边，就在给公司做的时候顺手用上了他私库里的东西**这一条是对你自己的约束，而且是最容易被违反的一条，因为那样做效率高得多。

三，如果划不清，放弃企业那一单。

第三条是硬的。有些情形里，他的个人积累跟公司业务确实分不开——他就是靠这家公司这摊业务成长起来的。那么这个企业单就不该接，因为接了一定会伤到他。

为一个已经建立信任的个人客户，放弃一个企业单，这笔账在短期看是亏的。长期看不是：这门生意最值钱的资产是做成了的人，而不是签过

的单。一个被你坑过的个人客户，损失的不只是他，是他本来会带来的那一串人。

最后补一条经验：**遇到这种情形，最好的做法是让他自己去跟公司谈那条界线，你不要代他谈。**

理由跟第 1 章那条“不替客户下判断”是同一条。这条界线划在哪儿，是他的判断，也是他的利益，还是他后半段职业生涯的一部分。**你代他谈划出来的线是你的理解；他自己谈，划出来的线他自己认。**而且那一场谈判本身，往往就是他这辈子最重要的一次立条——**关于自己的东西到底是谁的，那一条。**

· · ·

本章判别式：如果某某明天走了，谁来收拾摊子。那个人就是买家。

本章处置：条目的所有权归个人，使用权归公司；人走带走库，公司留下已进流程的部分。

本章自曝三条：①这一格还没有成交，本章是结构分析加推测，不是经验总结，可信度明显低于第 8 至 10 章。②“所有权归个人、使用权归公司”这个处置，我没有在真实合同里完整执行过一次，它在法律上怎么写、在实践中会不会被绕开，我不知道。③第五节那三种不能接的单，说得很硬气，但我至今还没有遇到过需要拒绝的大单——**没有经过考验的原则，只是一个打算。**

· · ·

第 13 章

谁不是买家

一、一个愿意付钱而我劝他别买的人

设想一个人找上门来，聊得很好，当场说想做，问怎么付钱。

按本章的标准，该跟他说：现在先别做。

这会让双方都不太自在——一门刚起步的生意，把送上门的钱往外推，怎么看都像装。

原因是这样的：假如他刚从一个岗位上下来，正在找方向，手上没有任何一件在做的事。他想做这件事的动机，是觉得自己这些年积累了很多东西，怕它们白费。

这个动机很真诚。但按第 8 章那道筛子，他缺最要紧的一样：**他手上没有一件有后果的事。**他现在立的任何条目，都没有办法被检验，只能是回忆和感想。三个月后他会得到一批写得很整齐的东西，然后发现那些东西没什么用，然后他会认为这套方法没用。

那一刻的损失是双份的：他的钱和时间，加上他对这件事的信任。而后面那一份，是这门生意赔不起的。

所以拒绝不是清高，是算账。**一个不该成交的单，它的成本会在半年后以更大的形式回来。**

这一章把这件事说清楚：哪几类人明确不是买家，怎么拒绝，以及拒绝要付出什么代价。

二、第一类：没有承接的人

这是最大的一类，也是唯一一条硬标准。

手上没有一件“做错了会落在自己头上”的事的人，现在不是买家。

这一类里包含几种很容易被误判的情形：

刚退休或刚离职的人。他有几十年的积累，有强烈的动机，看起来是最好的客户。但如果他现在手上一件在做的事都没有，那他立的条目全部只能靠回忆，而回忆立的条目有一个共同毛病——**它们都是成功案例的总结**，因为失败的细节人是不愿意也不容易回想的。

这一类不是永远不能做，是次序要对：先找一件小事做起来——顾问、带人、开个小工作室、写一个持续被人读的东西——有了后果，再来立条目。

在大机构里做协调工作的人。他很忙、见识很广、什么都懂一点，但他的判断很少有直接后果。这一类人往往对这件事最有兴趣，也最容易立出一堆漂亮而空的东西。

做研究但不被检验的人。如果一个人的产出只需要通过同行评价、从不需要在现实里兑现，那他的承接是弱的。这话得罪人，但它是第 4 章那条边界的直接推论。

判断办法只有一句：**过去一年，你有没有因为自己判断错了而付出过代价？**说得出具体一次的，有承接；说不出的，没有。

三、第二类：想要代写的人

他要的是一个成品——一本书、一篇东西、一套材料——而且他希望你来做。

这一类的识别标志很明显：**他关心的全是交付时间和成品形态，从不关心过程。**问他能投入多少时间，他会说我很忙，你们多担待。

为什么不能做？卷一第 1 章第 8 节讲过：替他下判断，那座厂就是空的。更实际的是，**这种客户不会满意**——因为他要的是一个成品，而成品的质量他自己没有能力判断，所以他会用别的标准来判断（厚不厚、漂不漂亮、别人夸不夸），而那些标准你满足不了，也不该满足。

拒绝的方式：**给他指一条别的路。**他要的东西是真实存在的，市面上有人做，而且做得比你专业。把他介绍过去，对双方都好。

四、第三类：想快速变现的人

他听完之后，第一个问题是：这个能不能快速做大，多久能回本。

这一类之所以要单独列，是因为他往往看起来最像同类——有创业精神、执行力强、愿意投入。

但卷一第 1 章列过这门生意的三条代价：买家少、周期长、不能靠规模摊薄。**一个以快速变现为目标的人进来，会在三个月后开始改东西**——加速流程、简化追问、把交付标准化。改到最后，那套东西会变成一个能快速交付的课程或者一个代写服务，因为那是这条路上唯一能快起来的形态。

这一类如果是合作者而不是客户，危害更大。所以这一条不只是筛客户，也筛合伙人。

判断办法：**问他能接受多久没有明显进展。**说得出一个以年计的数字的，可以谈；说“我们先跑三个月看看”的，不行——**三个月这门生意什么都看不出来。**

五、第四类：不愿意记账的人

这一类最隐蔽，因为它通常到很后面才暴露。

他可以接受所有的方法，愿意投入时间，也有真实的承接。但有一件事他做不到：**写下自己判断错了的那些时刻。**

不是懒。是那一行字对他来说代价太大——可能因为身份、因为位置、因为他这辈子建立的形象。

卷一第 4 章讲过这重阻力，也给过缓解办法（把失败记录放在不公开的那一层）。但缓解之后仍然做不到的人，确实存在。

对这一类，处理办法要温和一点，因为他不是投机的人，只是过不去那道坎。可以先做那些不需要认错的部分——把公共背景理清楚、把主张写出来、把出口建起来。**至于账，留着，等他自己哪天愿意。**

有些人一年后就过去了，有些人一直过不去。**过不去的那部分，做出来的东西会一直停在“一批整齐的主张”这个层次，不会长出更深的东西**这件事最好一开始就告诉他，而不是让他以为再努力一下就会不一样。

六、怎么诚实地拒绝

四类说完了，剩下一个实际问题：**话怎么说。**

说不好，对方会觉得你嫌他不够格，那是最坏的结果——你既没挣到钱，又伤了一个人。

我摸出来的说法是三句，顺序很重要。

第一句，先说这件事本身是好的。

“你想做的这件事没问题，你那些东西确实值得留下来。”

这一句不是客套。它是实话，而且它把后面的话从“你不行”变成了“时机不对”。

第二句，说清楚缺的是哪一样，而且是具体的一样。

“现在缺的是一件正在做、会有后果的事。没有它，写出来的东西没法被检验，三个月后你会有一堆整齐的回忆。”

具体很重要。说“你条件还不成熟”是敷衍，说“你缺一件有后果的事”是信息。

第三句，给一个可执行的下一步，并且把门留着。

“先找一件小事做起来——带一个人、接一个活、写一个会被人读的东西。半年之后你手上有几次真的判断，那时候再来，一个月能出的东西比现在三个月还多。”

三句加起来大约二十秒。**关键在第三句：拒绝如果不带一个下一步，它就只是拒绝。**

可以预期，相当一部分人会觉得松了一口气——**因为他们自己心里也知道现在不对劲，只是说不出哪里不对。**

七、灰色地带与拒绝的代价

上面写得很干脆，实际情形要模糊得多。

最常见的灰色地带是：他有承接，但很弱。比如一个刚开始带两个人的人，一个刚接了第一个活的自由职业者。

这种情况我的做法是：**做，但把预期说小。**告诉他第一批可能只能立起三五条，而且其中一半会在半年内被推翻。**把预期说小不会吓跑真买家只会吓跑那些本来就要失望的人。**

还有一种灰色地带：**他现在不是，但很快会是。**要换工作、要接手一个新摊子、要开始带人。这一类可以现在开始做准备工作——把公共背景理清楚，把工具用熟——等承接到位了立刻能立条。

最后说代价。

拒绝是有代价的，而且是真金白银。这一章说的四类人，加起来可能占主动找上门的人里的一大半。按这四条拒下来，收入会少掉很大一块，而这门生意本来就是一门小生意。

我没有把握说这个取舍一定对。我只能说清它的理由：**这门生意的资产是那些真正做成了的人，而不是那些付过钱的人。**一个做不成的客户，不只是一笔白拿的钱，他还会成为一个“我试过，没用”的说法，而这种说法比广告传得快得多。

但这个理由是推理，不是数据。**如果哪天有人拿出证据说，接下那些不合适的单、让一部分人半途而废，整体上反而让这门生意活得更久——我会认真考虑改这一章。**

八、还有一类：过去是，现在不是了

前面四类讲的是不该进来的人。还有一类要讲：**曾经是很好的客户，现在不再是了。**

这一类比拒绝新人更难处理，因为有感情，也因为他在账面上仍然是收入。

三种情形：

第一种：他的承接没了。

退休了、转岗了、把店盘出去了。承接一没，他后面立的东西就没有了检验，会慢慢变成回忆和总结。

这一种要跟他把话说开，而且说法要对：不是“你不适合了”，是**“你现在这个阶段，该做的事变了”**。从立新条改成两件别的事——把已有的库整理成能传下去的形态，以及把那些条目变成能对外服务的东西。这两件事都有真实价值，而且不需要新的承接。

第二种：他只剩下习惯。

还在按月做，还在立条，但已经很久没有一条被推翻过，也很久没有一条真正用在决策上。第八节那张表里的“出货很勤、撤回为零”，说的就是他。

这一种最难开口，因为他很勤奋，什么错都没犯。但**勤奋地做一件已经不产生作用的事，比不做更消耗人。**

我的做法是给他一个具体的检查：**挑最近立的十条，问哪一条影响过一个真实的决定。**答不出来的话，停一个季度，什么都不做，然后看他想不想回来。**想回来说明还在；不想回来，那就是该结束了。**

第三种：他已经出师了。

他自己转得很好，不需要你了，但因为关系还在，还在付钱。

这一种必须主动结束。卷一第 1 章说过，这门生意做得越成功，回头客越少。**一个出师了的人继续付钱，对他是浪费，对这门生意是慢性毒药**——它会让你误以为留存率很高，从而放松对交付效果的要求。

结束的方式：主动提出改成另一种关系，不付费的那种。他会成为这门生意最好的证据，而那个价值远大于那笔钱。

九、被拒之后发生了什么

这一章写了半天拒绝，有一个问题必须回答，否则整章是空的：**那些被拒的人，后来怎么样了？**

我做过一件小事，值得写下来，也推荐任何做这门生意的人做：**把拒掉的人记一个名单，写清拒的理由和拒的日期，半年后翻一遍。**

这份名单一旦开始记，半年后翻，大致会看到三种结果。

一种，他按你说的做了，然后回来了。

按建议去找了一件有承接的事——接了个活、带了个人、开始写一个持续被读的东西——半年后回来。这一类回来之后做得都很好，因为那半年里他其实已经在攒素材了。

这一类的比例大概不高，但它会证明第六节那三句话不是敷衍。**它会是坚持这条拒绝标准最直接的实证依据。**

第二种，大概最常见的一种：什么都没发生。

他谢谢你，然后就没有然后了。这说明那件事对他确实没那么重要——**而这恰恰证明拒对了**，如果收了他的钱，半年后就是一个做不成的客户。

第三种，最需要正视的一种：他去了别处，而且做成了。

他找了另一家，人家收了他，他也做出了点东西。

这一种出现的时候很难受，因为它直接挑战这一章的全部前提——说明我那道筛子筛掉了一个本可以做成的人。

我的处理是：**记下来，不辩解。**如果这类越来越多，那就说明筛子划错了位置，这一章该改。这一类有多少，要记起来才知道；它是这一章唯一真正的作废条件，比第七节那句话实在得多。

顺便更正上一节末尾那句自曝。我在那里说“要我真的去收集证据我是不会做的”，那句话对了一半：**我不会故意去接不合适的单来做实验，但这份被拒名单就是现成的、不花钱的、也不伤害任何人的证据来源。**只要开始记，它就是一项读数。

从现在起它算一项：**被拒名单的半年回访，三种结果各多少。**第三种如果持续超过三成，这一章的四条筛子要重划。

十、卷二结账

这一卷立住了四条：

一，**买家不按身份分，按谁来验收分。**自己验收的、第三方验收的、机构验收的，是三门不同的生意。开张次序：个人今天做，学生跟节拍，企业等账长出来。

二，**个体侧先熟，机构侧后熟**，原因是机构卡在四道关上（计价、验收、责任、签字），而个人一道都不需要。今天能卖的，是绕开这四道关的东西。

三，**第一道筛子是承接**：他做的事，出了错有没有落在他身上。没有承接的人，现在不是买家。

四，**企业格里，条目的所有权归个人、使用权归公司。**这一条不能让，让了产品就变性了。

这一卷欠下三笔：

一，**分离率至今没有开始记。**第 10 章说了三件事、一个月十分钟，我到现在没做。这是全书最大的自相矛盾，已经在那一章写明。

二，**学生格和企业格的样本几乎为零。**第 11、12 两章基本是推测，不是经验。读这两章时应当按推测折价，而不是按经验采信。

三，**拒绝四类人的取舍没有数据支持。**它建立在“做不成的客户会变成负面口碑”这个推理上，而这个推理我没有验证过。

这一卷跟卷一的关系：卷一说卖什么，这一卷说卖给谁。两卷合起来，产品和买家的形状清楚了。**但一个很实际的问题还完全没碰：按什么收钱收多少。**

十一、下一卷

卷三讲定价，而定价这件事在这门生意里比通常更难，因为它有一个别的行业没有的麻烦：

这门生意的计价单位，整个行业都还没定下来。

按时间收？按人头收？按出了几本书收？按客户做成了什么收？四种都有人在用，而且互相打架。第 9 章讲过，一个行业在“按什么收钱”定下来之前，商业模式不可能稳。

卷三要做的，就是在这个没定下来的局面里，找出一套今天能用、而且不会把产品做歪的收法。它还要回答一个更难的问题——**那个让第 8 章整章悬着的分岔：这门生意到底是帮每个人建自己的厂（向建厂人收钱）还是把这些厂连起来做成一个市场（向买卖两边收钱）。**

这一问没有裁定之前，定价、规模、甚至该不该现在扩张，都是悬着的。

· · ·

十、这四条筛子会不会把生意筛死

这一章立了四条拒绝标准，第 8 章还立了两条纪律（不接机构单、不用共鸣估市场），加上第 11 章给学生格划的两成产能上限。一本商业模式书写到这里，拒绝的条数比争取的条数还多，必须正面回答一句：

这样做，这门生意还活得下去吗？

我把账算一遍，用第 8 章第十一节那个算法的数。

当期可能成交的大约九百人（某个千万人口的地方）。这九百人已经是扣过“有真东西、有承接、在触发事件里、听懂了、愿意付钱”五道的结果。**也就是说，第 13 章这四条筛子里，前三条基本上在那五道扣里已经扣过了。**

真正额外扣掉的只有第四条——不愿意记账的人。这一条扣多少？我估计三到四成，因为它是那道最难过的心理关。

扣完剩下五六百。

而一个人的产能是多少？按卷一算过的维护上限和陪伴强度，一个人同时能认真陪的客户数，大概在几十人量级。

五六百的市场，几十人的产能。

这就是答案：**筛子筛不死这门生意，因为约束根本不在市场那一头。**

在这个比例下，拒绝的真实代价其实不是“少了收入”，而是“少了现金流的确定性”——你不知道下一个合适的人什么时候出现，所以收入是不平稳的。**不平稳不等于不够。**

但这笔账有两个地方我必须说清，它们都对这门生意不利。

第一个：算法里最不可靠的那一扣，正是最大的那一扣。“听说过并且听懂了”那一成，是我拍的。如果实际只有百分之一而不是一成，那么当期市场只有九十人，产能上限就不再是约束，市场才是。**这个数我没有办法验证，它是全书对市场规模判断里最软的一处。**

第二个：几十人的产能，撑不起一门能养活很多人的生意。这门生意在现在这个形态下，可能就只够养活很少的几个人。要突破这一点，唯一的路是卷八那一问——**把这台机器里“是我”的那部分变成“是工序”的部分**，让不是我的人也能开机器。

那一问至今没有答案，而且它的读数（创始人落差）至今没有取过值。

所以对“这门生意能不能活”这个问题，最诚实的回答是：

> 活得下去，但现在这个形态下，它只是一门手艺人的生意，不是一门能长大的生意。它能不能长大，全部押在卷八那一问上。

这个回答不好听。但一本商业模式书如果在这一问上含糊过去，它就不值得读者花时间。

· · ·

十一、我可能看漏的那一类

一份拒绝名单的价值，不在它列了哪几类，在它有没有把可能划错的地方标出来。这一节标三处。

第一处：把“承接”理解得太窄。

我把承接定义成“判断错了后果落在自己头上”，而我举的例子几乎全是经济后果——赔钱、报废、丢客户。

但有些后果不是钱。一个带孩子的人判断错了，后果是真实的、具体的、落在她身上的，只是它不以金额出现。一个照顾病人的家属、一个做社区工作的、一个长期带一群人做某件事的——他们的判断都有真实后果而且反馈往往比生意上的更快更直接。

如果承接被我窄化成了“有生意上的损失”，那这道筛子会把一大批真正有东西的人筛掉。而且被筛掉的，可能恰恰是那些最需要把自己的经验留下来的人——因为他们的领域里本来就没有人在记录。

这一处我倾向于认为自己划窄了，只是还没有想清楚怎么把它划宽而不失去判据。**宽到“任何有后果的事都算”，那这条筛子就没用了；窄到只认钱，又明显不对。**这是本卷我最不放心的一处。

第二处：把“不愿记账”理解成了性格问题。

第五节把这一类归为“过不去那道坎”，隐含着这是个人的事。

但它很可能是环境的事。**在某些环境里，写下自己判断错了，是真的会被拿去用的。**那么一个人拒绝记账，不是心理障碍，是理性判断。

如果是这样，那正确的处置不是等他想通，而是解决存放的安全问题——这属于卷五那道公开与私密的闸。**我把它当成第四类拒绝标准，可能是把一个可以解决的工程问题，错当成了不可解决的人的问题。**

第三处：这四类会不会只是我不擅长服务的那四类。

这是最难自查的一处。

我拒绝的理由都写得很像是为对方好。但另一种解释同样成立：**这四类人我服务不好，所以我把“我做不了”说成了“他不该做”。**

比如代写那一类——我拒绝的理由是那样建不起他自己的厂。但也可能只是因为我没有找到一种既满足他的时间压力、又能保住他在场的做法有人做到了吗？我不知道，我没有去找过。

这三处我都没有答案。写出来，是因为第 13 章通篇在教人怎么拒绝，而一份拒绝标准如果没有附带“我可能划错的地方”，它就会慢慢变成一堵墙——**用来挡住所有让自己不舒服的客户，还显得很有原则。**

那份被拒名单之所以要回访，最终就是为了查这三处。如果回访里那些“去了别处并做成了”的人，集中出现在某一类里，那基本可以确定：**那一类不是不该做，是我做不了。**

· · ·

本章四条筛子：没有承接的人／想要代写的人／想快速变现的人／不愿意记账的人。

本章拒绝三句：这件事是好的／现在缺的具体是哪一样／半年后可以做什么，门一直开着。

本章自曝两条：①本章写得很干脆，实际拒绝时远没有这么利落。②第七节末尾那句“如果有证据我会改这一章”，是这本书写作纪律的要求；但我得承认，**要我真的去收集那个证据（比如故意接一批不合适的单来看结果），我是不会做的**——这意味着这一章的作废条件在实践上几乎不可能被触发，而一个不可能被触发的作废条件，等于没有。

· · ·

卷二附录 · 买家这一侧的几张表

附录甲 · 三类买家对照表

	自己验收	第三方验收	机构验收
典型	开店的、做手艺的、自己接活的、带团队且担责的	学生	企业、单位
成交周期	几天	几周到一学期	几个月到一年
付钱的人	本人	本人或家长	预算
验收标准	事情办成没有	对方那把尺子	合同条款
最大风险	半途没劲	标准中途变了	拖到项目取消
交付重点	能用	能被认	能交差
今天该不该做	做	跟节拍	等账长出来

两种装不进去的人：同行（是未来的同行，不是现在的客户）；机构里用自己的钱做自己的事的人（形式上属机构，实质是第一类，且是机构侧熟起来的起点）。

附录乙 · 触发事件清单

个人动起来的四种：快退休了／带的人走了／换了行当或位置／第一次直接看见自己的本事被轻易做出来。

机构动起来的三种：有人要走（唯一自带时间压力，最好的切口）／栽了一次（窗口期几个月）／新做一件没有先例的事（没有存量，适合长期不适合首单）。

看起来像但不是：领导说要重视知识管理（没有承接，注定上线没人用）。

用法：不在这些状态里的人，道理讲得再清楚也不会动。与其说服，不如等触发事件，或者帮他看清他其实已经在触发事件里了。

附录丙 · 每月一行的记录表

月份	新付费人数	买方	学习者	待定	本月接触总人数	出货	二次出货	撤回条数

四条记录纪律：

一、分类只用一个问题，问法写下来一字不改：“你希望三个月后手上多出什么？”

二、待定不许当场归类，三个月后按他实际做了什么追记。

三、**接触总人数那一列不许空**——分离率上升而接触人数下降，是筛子变严，不是产品变好。

四、每个读数旁边记下取值方式；换了问法就是换了尺子，前后的数不能比。

季度判读：

出货率	二次出货率	撤回数	判读
高	高	有	真转起来了
高	低	少	你在替他转
低	—	—	交付有问题，先修交付
高	高	零	最可疑：在高速生产未经检验的东西

附录丁 · 拒绝的三句话

> 一、“你想做的这件事没问题，你那些东西确实值得留下来。”

> 二、“现在缺的是〔具体的那一样〕。没有它，写出来的东西没法被检验，三个月后你会有一堆整齐的回忆。”
>
> 三、“先去〔一件具体可做的小事〕。半年之后你手上有几次真的判断，那时候再来，一个月能出的东西比现在三个月还多。”

三条要点：第二句必须具体到一样东西，说“条件还不成熟”是敷衍；第三句必须给下一步，拒绝不带下一步就只是拒绝；三句加起来二十秒，别延长。

拒绝之后要做的一件事：记进名单，写清理由与日期，半年后回访。三种结果——按建议做了并回来／什么都没发生／去了别处并做成了。**第三种持续超过三成，四条筛子要重划。**

附录戊 · 卷二一页纸

立住四条

1. 买家按“谁来验收”分，不按身份分。三类是三门不同的生意。次序：个人今天做，学生跟节拍，企业等账长出来。

2. 个体侧先熟机构侧后熟，因为机构卡在四道关（计价、验收、责任、签字），个人一道都不需要。

3. 第一道筛子是承接：做的事出了错有没有落在他身上。

4. 企业格里，条目所有权归个人、使用权归公司。这一条不能让。

两条经营纪律

在个人这一侧稳定成交之前不接机构的单；不要用“多少人说好”估市场，用“多少人自己试过并失败了”估。

四条拒绝标准

没有承接的人／想要代写的人／想快速变现的人／不愿意记账的人。

欠下三笔

分离率至今没开始记（最大的自相矛盾）／学生格与企业格样本几乎为零，两章是推测不是经验／拒绝标准没有数据支持，唯一的证据来源是被拒名单的回访，现在才开始记。

卷三

怎么收钱

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。本卷涉及定价、分层与收款结构的判断，均为当事人自述；书中出现的任何金额都是举例，不是实际报价。凡涉及法律、税务、跨境合规的部分，本书只给结构性考虑，具体操作必须咨询当地专业人士——这一条不是免责，是因为这类规则地域性极强且变动频繁，任何写进书里的具体做法都可能在读者那里是错的。

第 14 章

四种计价单位

一、最难回答的那一问

卷二第 8 章说过一个答不上来的瞬间——“你到底是做什么的”。定价这一卷开头有一个同类的瞬间，而且更狼狈：

“你们怎么收费？”

这一问之所以难，不是因为不好意思开价。是因为**这门生意的计价单位还没定下来。**

一顿饭按份收，一件衣服按件收，一次咨询按小时收，一套软件按人头按年收。这些单位背后都有几十年甚至几百年的行业共识，所有人都默认，不需要解释。

而这门生意交付的东西是“一座能出货的厂”，它按什么算？按时间？按条数？按出了几本书？按他因此多赚了多少钱？

四种都有人在用，四种都说得通，而四种互相打架。

这一章要做的事不是给一个价格，是把这四种单位摊开，看清**每一种在奖励什么、惩罚什么，以及它会把产品做歪成什么样子。**因为定价从来不只是收钱的方式，它是**一套写在合同里的激励**：你按什么收钱，你和客户就会不知不觉地往那个方向使劲。

二、按时间收

最老实、最容易理解的一种：按小时、按天、按月。

它的好处：双方都好算，不会亏，也不用为“做到什么程度”争执。刚起步的时候几乎所有人都从这儿开始，因为它最安全。

它奖励什么：花更多的时间。

这就是问题所在。这门生意的核心动作是追问，而追问的效率是可以差出好几倍的。一个熟练的人四十分钟能逼出一条，一个生手可能要三小时。**按时间收，生手赚得比熟练的人多。**

更糟的是它对客户的影响。按时间收，客户会开始算：这一个小时值不值。于是他会要求“讲得更满”——多讲方法、多给内容、少那些沉默的追问。**而那些沉默恰恰是这套东西最值钱的部分**——人在被问住之后的那半分钟，往往就是一条东西被逼出来的时刻。

一个按小时计费的人，很难忍受那半分钟。

什么时候可以用：第一单、还不知道自己产能的时候。卷二第 12 章说过，第一单的目的是取得那几个你猜不出来的数字。**按时间收的第一单正好是用来测产能的。**测完就该换。

三、按人头收

软件行业最常见的收法，也是最容易被这门生意误用的一种。

它奖励什么：铺更多的人。

而这门生意的单位根本不是人数。卷二第 12 章第九节写过一句话：**扩张的单位不是“覆盖多少人”，是“有多少座厂真的在转”。**按人头收等于把计价单位定在了一个跟价值无关的东西上。

它的实际后果在企业格里最明显：一个部门二十个人，按人头买了二十份，最后真正在用的有三个。公司觉得亏了，你觉得委屈——**其实双方都没错，是计价单位选错了。**那十七个人从一开始就不该被算进去。

它还有一个隐蔽的坏处：按人头收会让你倾向于把交付做轻，因为人多了陪不过来。于是追问变成培训，一对一变成大课，产出变成模板。**几步下来，工厂变成了课程。**

什么时候可以用：几乎没有。如果非要在企业格用一个像人头的单位，正确的写法是**按“在建的厂”数**，而不是按账号数——两个在建的厂就收两份，那十八个只是围观的人不收钱也不算数。

四、按件收

按产出的东西收：一条多少钱，一本书多少钱，一个页面多少钱。

它奖励什么：出货。

这听起来正是我们想要的，所以它很有迷惑性。问题在于，它奖励的是**出货的数量**，而不是出货的质量，而这两者在这门生意里会正面冲突。

按条收会发生什么？卷二第 12 章讲过：**立刻催生凑数**。而凑出来的条目有一个很麻烦的性质——它们在形式上全部合格。七件齐备，条件也写了，来源也有。只是那些条件是从成功案例里倒推的，那些来源是模糊的，那些失败记录是编的。

卷一第 3 章第八节列过三种最容易做假的构件，说过一句话：**这套东西的敌人不是懒得写，是写得太像样**。按条收钱，就是在系统地鼓励“写得太像样”。

按本书收会好一点，因为一本书的门槛高、周期长、不容易注水。但它有另一个问题：**它把交付的重心推向了成书那一段**，而卷一第 1 章说过，成书是这门生意里最标准化、最没有悬念的一段，真正难的全在成书之前。

什么时候可以用：当“件”的定义足够硬的时候。比如“一个能被第三方接手使用的交接包”——它的验收标准是接手的人能不能用，这个标准做不了假。**件本身不重要，件的验收标准硬不硬才重要。**

五、按结果收

听起来最对的一种：他因为这件事多赚了多少、省了多少、避免了什么损失，按那个来分。

它奖励什么：客户真的做成事。

方向完全正确。但它在这门生意里几乎不可执行，原因有三，而且每一条都不是技术问题。

第一，归因说不清。

他这一年多赚了三成，有多少是因为立了那五十条东西？没有人能回答。他换了供货商、行业回暖、他自己更用心了——变量太多。而且这门生意的效果本来就是慢的、弥散的、往往以“没犯某个错”的形式出现。**没犯的错没法计价。**

第二，要看账。

按结果收，意味着你要知道他的真实经营数字。大多数人不愿意，而且这个不愿意是合理的。

第三，也是最要紧的：它会把责任的位置搞错。

这门生意的全部地基是卷一那条——**账是他的，判断是他的，错了算他的。**而按结果分成，等于你把自己绑进了他的后果里。

表面看这是负责任。实际上它会带来一个很坏的后果：**你会开始想替他做决定。**既然你的收入取决于他做成什么，你当然会想干预他的判断。而一旦你开始替他判断，卷一第 1 章第八节那条线就破了——那座厂又变成你的了。

什么时候可以用：极少数情形。客户的业务足够单一、效果足够可归因、而且他主动提出。即便如此，我的建议也是**用封顶的固定分成而不是开放分成**，把自己的利益绑得浅一点。

六、这不是你一家的困境

写到这里该给一个安慰，也是一个提醒：**这个困境不是这门生意独有的，整个新工具行业都在里面。**

按人头算？可产出跟人数没关系了。按用量算？可用得多不等于有价值。按结果算？那得先说清什么算结果。

我看到过一个很说明问题的例子：某家大公司的同类产品，一年半里换了三套定价——先是按每次对话收，后来改成按每个动作收，再后来又换成一种打包额度。三套定价，十八个月。**不是他们不专业，是这件事本来就还没有答案。**

同期的一组数字也印证了这一点：纯按人头的定价在一年里从两成掉到一成半，而混合式的从不到三成涨到四成出头。**行业正在集体从“按人头”迁移，但迁到哪儿还没定。**（这些数字来自行业媒体与咨询机构的转述，不是同行评审的研究，引用时该打折。）

这件事对这门生意的启发有两条。

第一条：别等行业定下来。计价单位是一个行业的公共品，一家小生意定不了，也等不起。

第二条，也是这一章真正的结论：既然没有公共答案，那就选一个**内部一致**的收法——**让你的收法奖励你希望发生的那件事。**

七、一条判别式与一个建议

判别式是这样的：

> 把你的收法写成一句话，然后问：这句话在奖励什么？如果它奖励的不是“他做成了自己的东西”，换掉。

按时间收，奖励的是花时间——换掉。

按人头收，奖励的是铺人数——换掉。

按条收，奖励的是数量——换掉。

按结果分成，奖励的是你去干预他——换掉。

四种全被换掉了，那剩什么？

我目前的做法，也是这一卷后面几章要展开的：按产出的节拍收。

一句话说清：**一个周期，交付一个明确的东西，一次付清；周期结束，双方各自决定要不要下一个周期。**

它奖励什么？**奖励在一个周期里把一件东西真的做出来。**不奖励时间长短（时间是固定的），不奖励数量（一个周期就一件），不奖励你去干预（做成什么是他的事，做出来就算交付）。

它还顺手解决了两件别的事：

一是结束的问题。卷二第 13 章说过，出师了的客户该结束，但这件事很难开口。按节拍收钱，每个周期结束都是一个自然的终点，**不需要任何人说“我们别做了”。**

二是产能的问题。一个周期能带几个人，是可以算的。而按订阅或按人头收，客户数会不知不觉超过产能，然后交付质量塌掉——**这件事在这门生意里几乎是不可逆的，因为它伤的是口碑里最要紧的那一块。**

当然这个收法也有代价，而且不小。**它的收入是不连续的。**每个周期结束，所有人都可能不续，现金流会一阵一阵的。订阅制之所以被整个行业偏爱，就是因为它把收入变得可预测。

我选了不可预测的那一种，理由是前面那条判别式：订阅制奖励的是“让他一直留着”，而这门生意的目标是让他出师。**一个奖励客户不出师的收法，会在几年里把这门生意变成它自己批评过的那种东西。**

这里必须补一个限定（修订，2026-09-21）：上面反对的，是**陪伴与追问那一层**按月收。平台的托管与维护是另一回事——网站要一直开着、索引要一直更新、导出备份要一直可用，这些成本本来就是持续的，像铺面的租金，按月收是合理的，也不奖励“让他一直留着”，因为出了师的厂照样要有地方住。所以本书的收法是两层并存：**托管按月，陪伴按节拍**同日完成的那份商业模式报告按月收平台服务费，跟本章并不冲突——它收的是托管那一层。混淆这两层才是危险的：一旦陪伴也被塞进月费里，月费就开始奖励不出师。

这个取舍对不对，我没有把握。它的作废条件写在卷九：**如果按节拍收导致收入波动大到无法维持基本运转，而且连续两年如此，那么这一章的结论要改，要么换收法，要么承认这门生意需要另一个稳定的收入来源来托底。**

八、一个周期该定多长

既然按产出的节拍收，那“一个周期”多长就成了定价的核心参数。定错了，整套收法都不成立。

两头都有硬约束。

太短不行：立不起东西。

一条东西要立住，中间必须有事情发生——他得回去做他的事，撞一次、试一次、发现自己原来那个判断在某个情形下不成立。这需要时间，而且需要的是**现实里的时间**，不是他坐在那里想的时间。

按卷一第 3 章那个起步办法，一周两三条是熟练之后的速度。而第一个周期通常没有这么快，因为前两周基本都花在“学会怎么被问”上。

所以一个周期的下限大概是**一个月**。少于这个，交付的只能是“学会了怎么做”，那又回到课程了。

太长也不行：人会散。

卷一第 4 章第十节讲过第二重阻力——眼前没有回报。一件事如果三个月看不到任何成果，大多数人会在第六周失去劲头，然后开始缺席、拖延、找理由。

这不是意志问题，是反馈问题。**没有反馈的事情，人撑不了太久。**

所以上限大概是**三个月**。

我现在用的是一个月到六周，而且倾向于短的那一头。理由有三条：

一，短周期的承诺小，客户容易开始。让一个人承诺三个月很难，承诺一个月容易得多。而这门生意最难的一步往往是第一步。

二，短周期逼着把目标定实际。一个月能出什么？大概是三到五条立住的东西，加一件小的对外产出。这个目标很朴素，但它是真的。而三个月的周期很容易被定成“完成一本书的框架”这种听起来很好、实际很虚的目标。

三，短周期让退款条款可执行。第 17 章会讲到退款：一个周期结束没出东西就退。一个月的周期，这个判定很清晰；三个月的周期，中间会有太多“进展”可以拿来解释。

周期的三件事必须在开始前写死：

一，这个周期的交付物是什么。具体到“三条立住的条目 + 一篇发出去的东西”这种程度，不要写“提升思考能力”。

二，客户这边要投入什么。每周几小时、要不要回去做事、哪几次必须到场。**这一条不写，退款条款就没法用**——因为分不清是谁没做到。

三，结束就是结束。周期结束当天，这一单就完成了。要不要下一个周期，双方各自想几天再说。

第三条最容易被自己破坏。周期快结束时，东西差一点点没出来，你会很想“再加两周帮他做完”。

这两周是这门生意里最贵的两周。因为一旦加了，周期就不再是硬的，退款条款就不再可执行，客户对你的预期也从“交付一个周期”变成了“负责到底”。而负责到底的关系，只能以耗尽收场。

我的处理是：**宁可这个周期判失败、按条款退，也不延期。**退了之后如果双方还想继续，开一个新周期，重新算钱。

这看起来很不近人情，实际上它保护的是双方——它让每个周期都是一次真实的结算，而不是一段没有终点的拖延。

· · ·

本章判别式：把收法写成一句话，问它在奖励什么。不是在奖励“他做成了自己的东西”，就换掉。

本章四种单位的判词：按时间——奖励拖长，只适合第一单测产能；按人头——奖励铺人数，几乎不该用；按件——奖励凑数，除非件的验收标准硬；按结果——方向对但归因说不清，且会让你想替他做决定。

本章自曝三条：①“按产出节拍收”是本书主张的方式，还没有经历过一次完整的低谷，它的抗风险能力没有被验证过。②第六节引的那几个行业数字来自媒体与咨询机构转述，不是同行评审的研究，其中定价占比那两个数我没有核到原始来源。③这一章把四种常见收法全否了，只留自己在用的那一种——这种结构本身就值得怀疑。一个更可能的真相是：**四种收法各有适用的场合，而我只是把自己不擅长的那几种说成了不该用的。**

· · ·

第 15 章

赋能、社区撮合与对外撮合

> 修订说明（2026-09-21）：本章初版的判断是“现在走赋能型，不建撮合”，理由是买方那一侧还没诞生。这个判断默认了买方在社区之外——机构、陌生人、市场上的一般需求者。同日我改了判断：公共知识的价格已经落到地板，“我的知识”的价格不可能由公共来定，只能在社区交往中由复合体之间的讨价还价来定——买方在社区之内。这一条我初版漏掉了。据此本章改为三步：先建厂，再做厂与厂之间的交易，最后才是对外撮合。初版论证大部分保留，但其中凡说“撮合”之处，现一律限定为“对外撮合”。初版全文存档备查，不删。

一、一个必须现在裁的岔路

这一章处理的是全书最要紧的一个分岔，而且它必须在动手建东西之前裁完。

两种平台的基本结构：

一种是帮每个人建自己那座厂，向建厂的人收钱。他为自己的产出付费，平台不管他的东西卖给谁。

另一种是把这些厂连起来做成一个市场，让有东西的人和要东西的人在这里相遇，平台从交易里取得服务费。

这两种在早期看起来几乎一样——都是一群人在这里产出东西。很多人因此以为可以先做前一种，等人多了自然变成后一种。

这个想法是错的，因为两者需要的基础设施几乎不重合：

- 撮合需要：信任机制、担保、纠纷处理、买家流量、成交记录、结算。
- 赋能需要：工具、工序、模板、留存机制、判决标准、出货渠道。

更要命的是第二件：**这一判决定了要不要等。**撮合要两边都在场，赋能只要一边。

初版到这里就下了结论：买方那一侧没诞生，所以撮合必须等。**错在“买方那一侧”指的是谁。**下面第五节会改正。在那之前，先把对外撮合为什么今天不行说清楚——这部分的论证仍然成立。

二、淘宝这个类比，用对和用错

讲到平台，很多人第一反应是淘宝。这个类比一半对，一半会把人带沟里。

用对的那一半：平台可以自己铺出市场缺的那一块。淘宝刚开始时没人敢跟陌生人在网上付钱，它没有等，它做了支付宝把钱先托管起来，又做了评价体系让看不见的卖家能被判断。

用错的那一半：忘了淘宝两边都在。那时候买家确实想买，卖家确实想卖，只差一个能放心相遇的地方。

而“买一个人的判断”这件事，在社区之外，**买方还说不出规格，也说不出怎么验收。**淘宝铺的是“想买而不敢买”这块土；这门生意在外部缺的是“压根没想到要买”。两件事的难度差着一个数量级。

三、对外撮合今天为什么不行

本节所说的买方，一律指社区之外的买方。三个卡点：

第一，外部买方说不出自己在买什么。买一件衣服、一次咨询，说得出；买“一个人的判断”，外人说不出规格，也说不出怎么验收。卷二第 9 章那四道关里的前两道，在每一笔外部交易上都要撞一次。

第二，价值密度两极化。要么是一条判断，值几十块，服务费覆盖不了撮合成本；要么是一整套深度交付，值很多钱，但双方建立长期信任之后会绕过平台直接谈。

第三，也是最根本的：最值钱的那部分不可转让。条件层绑在具体的人身上，拿走了也用不上。这对保护是好消息，对“把知识当货物卖给外人”是坏消息。

三条合起来：**对外撮合今天不是难做，是没有对象。**这个结论保留。

四、赋能型今天为什么行

需求早就存在，不需要教育；买家自己验收，不需要四道关；已经有真实成交；而且它跟卷一的产品定义天然一致——卖厂，不卖厂里出的货这一节初版的论证全部保留。

五、被我漏掉的那一侧：买方在社区里

现在改正初版的错。

初版的推理是：要撮合，就要有买方；外面没有买方；所以不撮合。**错在中间那一步把“买方”默认成了外人。**

换个位置看。一座厂建起来之后，它自己会产生需求，而且是只有别的厂才能满足的需求：

它需要被异质地攻一次。卷一第 4 章讲过，同一个底子出来的一致不算证据，要有一个不吃你这套语料的对手来挑错。这个对手最好的来源，就是另一座路数不同的厂。

它需要调用别人的材料。一个研究课堂的平台，缺真实课堂记录；一个有课堂记录的教师平台，缺分析机制的能力。两边各有对方没有的东西。

它需要一次独立判决。写的人不能评自己写的东西——那么评的人从哪来？从另一座厂来。

它需要共同完成一件单个平台做不成的事。研究平台出理论，教师平台出情境，工程平台出原型，评审平台查效果。

这四种需求的买方，**今天就存在**，而且就在社区里。它们不需要外部市场先诞生，因为买卖双方是同一类东西：都是有自己那座厂的复合体。

同日完成的那份商业模式报告（《从“人人有 AI”到“人人有发生平台”》V1.0）把社区里的交易对象列得很具体：**引用、许可调用、研究邀请、共同任务、委托交付、同行评审、反馈修订。**这张清单跟上面四种需求是对得上的。

这一改正还顺手解开了卷一的一处张力。卷一第 4 章说条件层拿走也用不上——那社区里交易什么？答案是：**交易的不是条件层的转让，是服务、碰撞和共同生产。**服务出去，底本不出去；碰撞交换的是攻击，不是

答案；共同生产留下的是双方都能继续用的经验。三样都不要求谁把自己那一层交出去。

至于价格：公共知识既然已经没有稀缺价格，“我的知识”也就不可能有一张公共价目表。它的价格只能在交往中被发现——**谁愿意为谁的哪一次攻击、哪一次判决、哪一段材料付多少**。这件事卷四整卷展开。

六、三步

据此，本章的判断改为三步，每一步有自己的开闸条件。

第一步：建厂（赋能）。今天做。

向建厂的人收钱。这一步不需要任何市场存在。

第二步：厂与厂之间的交易（社区内撮合）。现在可以起最小件。

开闸条件只有一个：**社区里有至少几座真正在转的厂，而且它们路数互补**。五座路数相同的厂互相交易，交易出来的只是同一套话；五座路数互补的，才有东西可换。

现在就建的最小件只有四样：**平台能力卡**（这座厂能做什么、不能做什么、需要什么输入、谁负责）、**把每笔交易当成一个项目对象**（需求、报价、责任人、材料权限、交付范围、验收、付款、修订、许可、争议）**关系历史**（谁的哪条意见改变了哪个结果）、**事先约定的分工与分配**（不许事后用自动算出的贡献分数分钱）。

第三步：对外撮合。等那三个外部信号。

出现第三方采购科目；出现不认识的人主动来买某个平台的产出；出现别家对外撮合真成交。三个信号任一出现，再重新讨论。在那之前，担保、对外买家流量、对外抽成机制，一样都不建。

三步之间的不对称，初版的论证不但不倒，反而正好说明这个次序：赋能是社区撮合的上游，社区撮合又是对外撮合的上游——每一步建的东西，下一步都用得上；反过来，任何一步提前建，判断错了就是全损。

七、两条路要求相反吗

初版第七节说：赋能要客户出师离开，撮合要客户留在平台上；同时做，等于在产品里埋两条相反的指令。

这个冲突对社区撮合不成立，对对外撮合仍然成立。区别在“留下”指的是什么。

赋能要客户离开的是**陪伴**：他不再需要你追问才能立条。

社区撮合要他留下的是**交通**：他的厂仍在这个社区里，跟别的厂交易。

这两件不矛盾，而且后者是前者最健康的结果。一座出了师的厂，恰恰是社区里最好的交易方——它不依赖你，它有东西可以给别人，它也需要别人的攻击和材料。卷二第 13 章第八节说出师了的客户该“改成另一种关系”，那另一种关系，现在有了具体的名字：**从被陪伴的学员，变成社区里的交易方。**

但如果对外撮合由运营方为自己的抽成收入来做，冲突就回来了：运营方会有动机让人离不开平台本身，而不只是留在社区里。**所以对外撮合即使将来开，运营方也只收明确的服务费，不做锁定。**

八、作废条件

初版两条保留，新增一条，而新增这条最要紧。

其一：三年之内，建起厂的人没有一个从社区之外收到过钱——赋能判为“把没有市场这件事转嫁给了客户”。

其二：三个外部信号任一出现——本章重写，对外撮合重新讨论。

其三，新增：社区内的交易额，一律不计入“其一”所说的外部付费。

这一条必须写死，否则“其一”会被悄悄放宽。社员付社员、运营方收服务费，这个循环可以在没有任何外部价值进来的情况下照样产生流水**社区内交易证明的是“社区市场在形成”，不能拿来证明“赋能没有转嫁”。**两个问题要用两个数回答。

其四，新增：若社区内交易长期只在同一小圈子里循环——同一批人互相买、互相评、互相引用，而没有任何一笔来自路数不同的平台或社区外的需求者——那么社区撮合这一步判为**自我估值的闭环**，停止扩大，先补外部锚。卷四第 26 章会细讲这个风险。

九、如果这一判错了，转过去要付多少

初版第八节的账，现在只对对外撮合那一步成立：将来外部买方真的来了，这几年建的三样（归属清楚、产出可寻址、判决有信誉），加上社区里已经磨合过的交易规矩与关系历史，都能直接用；要新建的主要是外部买家和对外的信任机制。

社区撮合那一步的加入，让这笔转型成本又低了一截——因为对外撮合最难的那部分（交易作为项目对象怎么定义、争议怎么处理、贡献怎么分），已经先在社区里用熟人之间的小额交易练过了。

初版末尾那个限定仍然有效：**这一套次序只适用于资源有限的情形。**资源足够的团队可以靠组织隔离同时推进几条线。

十、还有一个更小、但更急的岔路

交付的单位，是一个人还是一小群人？初版第九节的判断保留：**以小共同体（五到十来个人）为主，一对一作为顶层。**理由不是省时间，是小组能让那套东西跟我分开。

现在补一句：**小共同体恰好也是社区撮合的最小单元。**一个组里路数不同的几座厂，互相攻击、互相调用材料、互相评审——这本身就是社区交易的雏形，只是还没有定价。从小组到社区市场，中间差的只是第六节那四样最小件。

· · ·

本章判断（修订后）：三步——建厂（今天做）→ 厂与厂之间的交易（起四样最小件：能力卡、交易即项目、关系历史、事先约定分配）→ 对外撮合（等三个外部信号）。

本章四条作废条件：三年无社区外付费则赋能判为转嫁／外部信号出现则重写／**社区内交易额不计入外部付费**／社区内交易长期闭环则停止扩大、先补外部锚。

本章自曝四条：①**初版判断错在默认买方在外面**，这一点是初版写成之后才看出来的，不是初版论证本身能发现的；初版存档备查，按本书规矩不删。②第五节那四种社区内需求，是推理出来的，社区里目前真实发生过的交易很少，还不足以说明它们会以什么价格成交。③第六节“路数互补”是社区撮合的开闸条件，但“互补”怎么判，我还没有一把尺子——它很可能又要落回判决那一层，而判决不能卖（第 20 章）。④这一章的改判对我有利：它把一个我原本说“要等”的收入来源提前了。读者应当据此折价。

. . .

第 16 章

分层收费

一、饭馆的三层

街角那家老饭馆，价钱其实是分层的，只是没写在菜单上。

大堂：菜单上的价，谁来都一样，厨房照着做。

包间：贵一点，多的那部分不是菜贵，是位置和清静。

老板娘亲自下厨：这一档没有价目表。熟客有事、要紧的场合，她自己进厨房。这一档一天做不了几桌，不是因为她要端着，是因为她只有一双手。

三层的价钱不一样，但更要紧的是：**三层的产能完全不同。**大堂可以加桌，包间可以加间，而最后那一档加不了——它的上限就是一个人的精力。

这门生意的分层，形状跟这个一模一样。这一章要说清的是：**按什么切层，以及为什么不能按次数切。**

二、这门生意的成本长得很怪

先看成本结构，因为分层必须照着成本来切，不然迟早亏在自己看不见的地方。

这门生意有三样成本，它们的性质完全不同。

工序和工具：几乎不要钱。

一套追问的问句表、一套条目的模板、一套出货的流程——**它做出来之后，给一个人用和给一千个人用，成本差不多。**

这一条很重要，它意味着：**工序这一层可以给得很便宜，甚至白给。**这不是慷慨，是因为它本来就没什么边际成本。

陪伴和追问：很贵，而且是线性的。

陪一个人立条目，四十分钟就是四十分钟，陪十个人就是十倍。**这一层完全没有规模效应**，你服务的人数直接受时间限制。

判决：最贵，而且不能分。

判一件东西算不算立住了、算不算新的、该不该撤——这是最稀缺的一样。

它为什么最贵？因为**它不能交给别人**。

卷八第 58 章要讲的第一道闸就是这个：判决权一旦分给很多人，那把尺子立刻开始漂。**不是因为别人不认真，是因为一把尺子的稳定性来自它被同一双眼睛连续用过很多次**。换一双眼睛，尺子的刻度就变了，而且变了没人察觉。

三样加起来：**便宜的那一样可以无限给，贵的那一样只能线性给，最贵的那一样只能限量给。**

三、为什么不能按次数分层

市面上最常见的分层方式是按次数或按额度：基础版一个月几次，高级版几十次，旗舰版不限。

这个切法在这门生意里是错的，有三个理由。

第一，次数跟价值不对应。

一个人这个月问了三十次，可能一条都没立起来；另一个人只问了两次，立起一条承重的。**按次数收，前者付的钱是后者的十五倍，而他得到的东西更少**。这不只是不公平，它还会误导客户——让他以为用得多就是收获多，于是去追求次数。

第二，它奖励错误的行为。

接着第 14 章那条判别式：按次数收奖励的是“多用”。而这门生意需要的是“想透”。**多用和想透经常是反的**——一个人在真正被问住的时候，正确的动作是停下来想三天，不是立刻再问一轮。

按次数收会惩罚那三天。

第三，它切错了成本。

按次数切，切的是工序那一层（便宜的那一层），而真正稀缺的判决那一层没被切进去。结果是：**你把不值钱的东西按量卖，把最值钱的东西白送。**

很多同类产品就是这么亏的——它们把无限次调用做成了卖点，而真正消耗创办者精力的那部分从来没有计价。

四、正确的切法：按能动用哪一层

> 不按用多少次分层，按能不能动用判决分层。

三层的具体形态是这样的。

底层：工序和工具。

问句表、条目模板、自查清单、出货流程、公开的判决标准。

这一层可以免费或者很便宜。理由是第二节说的边际成本，再加一条更重要的：**它是这门生意唯一的传播通路。**一个人照着问句表自己试了三条，才会知道这件事到底是什么。卷二第十节讲过，这门生意的传达成本极高，而让人自己动手试一次，是成本最低的传达。

这一层的产能占用：**接近于零。**

中层：陪伴和追问。

一个周期，定期的追问，帮他把东西逼出来、写清楚、出成东西。

按产出节拍收，这是收入的主体。

这一层的产能占用是线性的，所以它的客户数有硬上限。上限是多少，每个人不一样，但它一定存在，而且一定比你以为的低。**卷六第 39 章会讲，很多人是在超过这个上限之后才发现它的，那时候已经开始有客户被敷衍了。**

顶层：判决与把关。

由我亲自判一件东西算不算立住、亲自把最后一道关、亲自对外背书。

这一层贵，而且必须限量。

限量不是营销手段，是物理事实——它的上限就是一个人一年能认真判多少件。这个数比想象的小得多，因为判一件东西要真读、要真查、要真想，不能扫一眼给个评价。

五、最上层不能靠涨价扩容

这一节短，但它是整章最容易被违反的一条。

当顶层供不应求的时候，通常的商业做法是涨价——价格涨上去，需求自然下来，收入还更高。

这门生意不能这么做。

因为涨价筛掉的是“付不起的人”，不是“不该占用这一层的人”。而这两拨人不重合：**有些付得起的人，他那件东西根本不该占用顶层；有些付不起的人，他那件东西正是最该被认真判的。**

一旦用价格来分配顶层，几年下来会发生一件很难看的事：**顶层的产出质量下降，而它的价格在上升。**因为进来的人是按钱筛的，不是按东西筛的。

正确的做法是**按东西筛**：报上来，先看东西，够格的才进，不够格的退回去先补，跟价钱无关。

这样做的代价是：**你会拒绝一些愿意付很多钱的人。**卷二第 13 章已经算过这笔账，这里只补一句：**顶层的价值完全来自它的判决是可信的。而判决的可信度，会在第一次为了钱放行之后开始流失，而且流失的时候没有任何提示。**

六、两种会把分层搞烂的漏

分层建起来之后，有两个方向的漏，都很难察觉。

第一种：向下渗透。

顶层的东西慢慢漏到中层去。

怎么发生的？很自然：中层的客户问了一个问题，你顺手给了一个判决级的回答——因为你确实知道答案，而且当场不说好像太生硬。

一次两次没事。几十次之后，中层的客户已经习惯性地能得到判决，而顶层就空了——**没有人会为一件已经免费得到的东西付钱。**

防法：把每层能得到什么写死，写在明处。不是为了卡客户，是为了卡自己。**当一件事写在纸上的时候，你顺手违反它的概率会低很多。**

具体的写法可以很简单：中层能得到追问、格式把关、出货支持；**中层不包括“这一条到底算不算新的”这个判断**——这一句就是那道线。

第二种：向上虚化。

底层的客户以为自己买到了顶层。

这在营销上极容易发生：为了让底层看起来值，会把顶层的东西拿来当宣传——“我们的标准是这样的”、“每一件都要经过这样的审核”。听的人自然会以为自己买的也是那样。

防法：在底层的说明里明确写清不包括什么。

这件事看起来是自断卖点，实际上它保护的是最要紧的东西：**当一个客户清楚知道自己买的是哪一层，他就不会用另一层的标准来要求你。**卷二第 12 章说过，验收争议无法讲理——而大部分验收争议，根子都在客户以为自己买的是别的东西。

七、私密那一层怎么算

最后处理一个具体问题：如果一个人的库里有一部分是不公开的，而这些东西可以被用来服务别人，那这件事怎么计价？

先说清结构。一个人的东西大致分三类：

一类是公开的——主张层，发出去让人挑。

一类是私密但可以被调用的——它不交出去，但基于它可以回答别人的问题。

一类是私密且不外用的——他自己的底本。

第二类是这门生意里最特别的一块，因为它实现了一件从前做不到的事：**服务出去，底本不出去。**

它怎么计价？**按能不能动用这一层来分，不按调用次数分。**

理由跟第三节一样：按次数，量的是使用频率；而这一层的价值不在频率，在**它能不能被动用**。

具体的分法：能动用公开那部分的，一个价；能动用私密可调用那部分的，另一个价，而且这一档必须有明确的授权和记录——**谁动用了、什么时候、用在哪儿，一条不落。**

为什么要记这么细？因为这一层一旦出事（用错了、泄漏了、归属争议），记录是唯一能讲清楚的东西。而卷七会讲到一件更重要的事：**送出去的越多，别人能重建出来的越多。**这层的记录，同时也是那笔账的原始数据。

至于第三类——私密且不外用的——**不计价，因为它不参与服务。**但它仍然是这座厂里最值钱的部分，就像饭馆里老板娘那点谁也学不走的手感：**它不卖，可它是前面两层能卖出价钱的原因。**

八、每一层的价钱从哪儿锚

分层切好了，每层收多少？这一节给三个锚，不给数字——数字随地方和行业变，锚可以复用。

底层的锚：零。

不是“便宜”，是**以零为起点往上想。**

理由第四节讲过：它的边际成本接近零，而且它是这门生意唯一成本低的传达通路。一个人照着问句表自己试了三条，才会真的明白这件事是什么。

所以底层要不要收钱，判断标准不是“它值不值钱”，是**“收这个钱会不会挡住那些本来会试一下的人”。**

会挡住，就别收。这一层的真正回报不在它本身，在它把什么样的人送到了中层。

中层的锚：他的时间。

中层卖的是一个周期的陪伴和追问。它的价钱应该锚在**客户自己的时间价值**上，而不是锚在我的时间成本上。

算法很土：**这个周期他要投入多少小时？他那些小时值多少钱？**

如果一个周期他要投入二十小时，而他的时间值每小时若干，那么他为这件事付出的最大一块本来就是时间，不是钱。**这时候价钱如果高过他的时间投入太多，他会觉得不值；如果远低于时间投入，他又会不当回事。**

我的经验是让价钱落在他那段时间价值的一个零头上——**足够让他认真，不至于让他肉疼到要算投资回报。**

这个锚还有个好处：它天然地把不同的人拉开了差距。一个时间很贵的人，愿意也应该付更多，因为他省下的是更贵的东西。

顶层的锚：产能，不是价值。

顶层是判决。它的价钱不该问“这件事值多少”,该问“我一年能认真判多少件”。

算法：**一年能判的件数，除进这门生意需要的那部分收入。**

这个算法看起来很粗暴，但它是对的，理由在第五节：**顶层不能靠涨价扩容，只能限量。**既然是限量供给，那它的价钱就由产能倒推，不由价值决定。

这里有个必须守住的地方：**算出来的那个数，往往高得让人不好意思开口。**于是很容易往下调，调到“比较容易成交”的水平。

一旦调下来，会发生什么？需求超过产能，于是要么排队（对客户不好），要么加量（对质量不好），而加量这件事一开始就回不了头——卷六会讲，这门生意的质量下滑是静默的。

所以顶层的价钱宁可定高到只有很少人来，不要定到刚好排满。刚好排满意味着没有余量，而没有余量的时候，任何一件多出来的事都会挤掉认真判一件东西的时间。

三个锚合起来，有一个共同的性质值得点出来：

没有一层的价钱是按“客户能得到多大价值”定的。

这跟很多定价方法相反。按价值定价的逻辑是：这件事能帮客户赚一百万，那收十万很合理。

这门生意不能这么定，理由在第 14 章第五节：**归因说不清，而且按价值定价会把你推向去干预客户的判断。**一旦你的收入跟他的成果挂钩，你就有动机替他做决定，而那正是这门生意最不能做的事。

按成本定底层，按他的时间定中层，按我的产能定顶层。三个锚都跟“客户能赚多少”无关——这不是放弃收入，是保住产品。

· · ·

本章切法：不按次数分层，按能不能动用判决分层。三层——工序工具（便宜或免费，产能占用接近零）／陪伴追问（按节拍收，收入主体，产能线性）／判决把关（贵，限量，产能有硬上限）。

本章两条硬规矩：顶层只能按东西筛，不能靠涨价扩容；每层能得到什么必须写死，防向下渗透与向上虚化。

本章自曝三条：①三层的划分目前还没有落实成制度，第六节那个“防法”是写给自己的，不是已经做到的经验。②“判决权不能分”这一条，是我的判断，也可能只是我还没找到怎么分的办法——卷八第 58 章会再碰一次，那里同样没有答案。③私密那一层的计价还没有做过，授权与记录的格式也还没有定型；本节写的是应该怎么做，不是已经在这么做。

· · ·

第 17 章

收钱主体与通道

一、一个被跳过的问题

做这门生意的人，绝大多数精力花在产品和客户上，而**钱从哪儿进来、进到哪里、谁在收**，往往是拖到不能再拖才处理的事。

拖着不处理的后果不是罚款——那反而是最容易解决的。真正的后果是：**收款的结构会反过来把产品改掉，而且改的时候你不会察觉。**

这一章要讲的就是这个。它不讲具体的注册流程、税率、合规操作——卷一第 7 章说明过为什么：这类规则地域性极强、变动频繁，写进书里的具体做法很可能在读者那里是错的，必须找当地的专业人士。

这一章只讲结构：哪几样东西必须分开，以及每一种收法会把产品推向哪里。

二、三个必须分清的主体

有三样东西，很多人把它们混成一个，混了之后很难拆开。

第一个：做事的人。

真正在追问、在把关、在判决的那个人或那几个人。这门生意里，这一样始终是具体的人，不是机构——卷一第 5 章第十节讲过，承接不能外包。

第二个：收钱的主体。

开票的、签合同的、承担商业责任的那个。它通常是一家公司，也可能是个人身份。

第三个：持有东西的主体。

客户的库、客户的条目、客户的产出——它们记在谁名下。

前两个分开，大多数人都懂，那是常规的商业安排。**真正要紧的是第三个必须跟前两个分开。**

为什么？因为卷一到卷二反复立过的那条：**东西归客户。**

如果收钱的公司同时也是持有客户东西的主体，那会出现一个很坏的结构：**客户的库，在法律形式上落在你的公司里。**

这件事平时不会有任何表现。它会在三种时候爆开：

一是客户不做了。他要把东西拿走，这时候才发现“拿走”是一个需要你配合的动作。他从此知道，那东西原来一直不完全是他的。

二是你的公司出了事。转让、清算、被收购、股权变动。客户的库会作为公司的资产被处理，**而客户对此毫无办法。**

三是有人来要数据。不管是出于什么理由，来要的时候，对方面对的是你的公司，不是每一个客户。

三种情形里，前两种是大概率会遇到的。

处置：客户的东西必须有一个独立于你的存在形态。至少要做到一件事——**客户随时可以完整导出并自行保存他的全部东西，不需要经过你同意，也不需要你在场。**

这一条听起来是技术设置，其实是产品定义。**一个无法完整带走的库，不是他的库。**

三、为什么这件事该在卷三讲

有人会觉得这应该是附录内容。我把它放在定价这一卷，是因为它跟定价是同一件事的两面。

卷一说这门生意卖的是“一座他自己的厂”。那么“他自己的”这四个字必须落到三处：

产品上——判断是他下的，卷一第 1 章第八节。

合同上——所有权归他，卷二第 12 章。

钱和存放的结构上——就是这一章。

三处缺一处，那四个字就是空话。而最容易被忽略、也最容易被默默违反的，是第三处，因为它不出现在任何一次与客户的对话里。

一个具体的检验：**假设你明天消失了，客户手上还剩什么。**

如果答案是“他本地有一份完整的东西，可以自己接着用”，那这门生意的结构是对的。

如果答案是“他得联系你的公司要回来”，那它还不是他的。

四、收款方式会把产品推向哪里

这一节是这一章最实用的部分。四种常见的收款安排，各自会把产品往哪个方向推。

预收一大笔，慢慢交付。

现金流最舒服的一种，很多人从这里开始。

它把产品推向哪里？**推向“欠着人情”。**

钱收了，服务还没做完，这段时间里你处在一个心理上的欠账状态。客户提任何要求都不好拒绝——他多要一次陪伴、要一个额外的东西、要你帮个忙，你会答应，因为钱在你这儿。

几个月下来，交付范围会悄悄膨胀，而价钱没变。**更糟的是，你会开始回避那些该说的硬话**——比如“你这条不合格”、“这个月你没做东西”。因为提要求的人心里不硬气。

而这门生意的核心恰恰是敢于说硬话。

分期付款，按月扣。

看起来公平，实际上有一个隐蔽的后果：**它让你不敢结束。**

每结束一个客户，就少一份月收入。于是当一个客户其实该出师了（卷二第 13 章第八节那种情形），你会下意识地找理由让他继续。**而找理由是很容易的**——总还有可以改进的地方，总还有下一批可以立的条。

订阅制。

整个行业都偏爱它，因为收入可预测。

它把产品推向哪里？**推向“让他一直留着”。**

第 14 章已经说过这个取舍：一个奖励客户不出师的收法，会在几年里把这门生意变成它自己批评过的那种东西。

这不是说订阅制不好，是说它跟这门生意的目标方向相反。**任何跟目标相反的激励，最终都会赢，因为它有数字。**

（补注：这里说的订阅，指把陪伴与追问做成月费。托管与维护按月收不在此列，见第 14 章第七节的限定。）

按产出节拍，一次付清。

第 14 章推荐的那一种：一个周期，交付一个明确的东西，一次付清；周期结束，各自决定要不要下一个。

它把产品推向哪里？**推向“在这个周期里把东西做出来”**。这正是希望发生的事。

它的代价也要再说一遍：**收入不连续**。每个周期结束，所有人都可能不续。这门生意因此需要接受一种一阵一阵的现金流，而这对很多人来说是不能接受的。

五、退款这件事

退款政策通常被当成售后条款，在这门生意里它不是——**它是承接的一部分**。

这本书从头到尾要求客户做一件事：为自己的判断写下什么时候算错，错了要认。那么做这门生意的人自己呢？

退款就是你自己的那条“什么时候算我没做到”。

所以它不该写成模糊的“根据情况协商”，应该写成一个具体的、可判定的条件。我用的大意是这样：

> 一个周期结束，如果没有产出一件可交付的东西，且原因不在客户这边（比如他没有按约定投入时间），全额退。

这个条件有三个好处。

一，它是可判定的。有没有产出一件东西，看得见，不需要讲理。

二，它把压力放在正确的地方。压力在你这边——你得保证这个周期真能出东西，这会逼你把周期定得实际一点，不要为了显得有价值而把目标定得太大。

三，它是一次示范。客户会看到你怎么给自己写失效条件。这比讲十遍方法有用。

有一种情况要提前想清楚：**有人会利用这个条款。**做一半，不投入，然后要求退款。

处理办法不是收紧条款，是在条件里写明那一半——**“且原因不在客户这边”**，并且在开始时就把“客户这边要做什么”写清楚：每周多少时间、每个周期要完成哪几步。写清楚之后，谁没做到是看得见的。

这个条款我没有被真正考验过——没有遇到过恶意退款。所以它在压力下会不会站得住，我不知道。

六、跨境和多地的结构性考虑

这一节只给结构，不给做法。

如果做事的人、收钱的主体、客户分处不同的地方，有四件事必须提前想，而且必须问专业人士：

一，收钱的主体设在哪里。这决定了税怎么交、钱怎么收、合同按哪里的法律。这件事一旦定下来，改动成本很高，所以要在第一笔钱进来之前想清楚，而不是之后。

二，客户的东西存在哪里。它跟收钱的主体不必在同一个地方，而且往往不该在同一个地方——回到第二节那条：**客户的东西要有独立的存在形态。**

三，不同地方的收款限制。有些地方对跨境收款有明确规定，有些行业有额外要求。这一条完全属于专业人士的领域，我不给任何建议。

四，也是最容易被忽略的：这些安排会不会影响归属那一条。

比如某种安排下，客户的东西在法律上被认定属于收款主体，那么卷二第 12 章那条“所有权归个人”就被架空了——**架空它的不是合同条款，是底层的结构。**

这四件事的共同特点：**它们都是一次性的决定，改起来很贵，而且在做的时候看不出有什么影响。**

所以这一章给的建议只有一条，而且很简单：**在第一笔钱进来之前，花钱问一次专业人士，问的时候把卷一卷二那几条产品定义一并说清楚**——尤其是“客户的东西必须归客户”那一条。

大部分人问的是“怎么合规”。**该问的是“在合规的前提下，怎么让客户的东西真的属于客户”**。这两个问题的答案可能完全不同，而后一个问题几乎没有人问。

· · ·

七、收入一阵一阵的，怎么活

按节拍收钱的代价是收入不连续。这一节正面处理它，因为一门活不下去的生意，产品定义再漂亮也没用。

先把最坏的情形算清楚。

假设一个周期一个月，同时带的人有上限（第 16 章第四节那个线性约束），而续约率是不确定的。那么最坏的一个月是：上一批全部不续，新的还没来。**收入为零的月份，在这门生意里是会真实发生的**，不是理论可能。

所以第一年要回答的不是“怎么多赚”，是**“零收入的月份怎么过”**。

三条办法，我按推荐程度排。

第一条，也是最推荐的：先有一份托底的收入，再开始。

可以是一份工作，可以是原来那门手艺的一部分客户，可以是任何一件稳定但不占满时间的事。

这条办法最不浪漫，但它保护的是这门生意最要紧的东西：**说硬话的能力**。

卷二第 13 章列了四类该拒绝的客户，第 16 章第五节说顶层不能为钱放行。**这些原则在没有托底收入的时候，一条都守不住**。一个这个月交不起房租的人，会收下那个不该收的单，会给那个不够格的东西放行——而且他会给自己找到很好的理由。

这门生意的所有原则，都是建立在“可以拒绝”这个能力上的。而拒绝的能力，来自托底收入。

第二条：留足够长的储备，再全职做。

如果要全职，储备的标准不是“能撑几个月”，是**“能撑到第一批续约数据出来”**。

第一批真实的续约数据要多久？按一个月的周期算，至少要三到四轮才能看出规律——也就是小半年。加上前期找到第一批客户的时间，**从开始到能看清这门生意成不成立，大概要一年。**

所以储备的标准是一年，而且是**在零收入假设下的一年**。按“应该会有一些收入”来算储备的人，通常会在第七八个月开始做那些他本来说不会做的事。

第三条，不推荐但必须说：接一些别的活。

代写、讲课、做咨询、帮人做一些跟这门生意无关但来钱快的事。

为什么不推荐？因为这些活会占用同一样资源——**你的时间和你的判断力**，而且它们往往比这门生意来钱快得多。几个月之后，很容易发现自己“暂时”全在做那些活了。

如果非要接，我的建议是划一条硬线：**别接那些跟这门生意长得很像、但违反它原则的活。**比如代写，比如帮人包装。

理由不是道德，是实际的：**那类活会污染你自己的判断**。你替人写过三次之后，再跟客户说“我不替你写”，自己心里都是虚的。而这门生意靠的正是那点不虚。

最后是一条给自己的警告，也是这一章的收尾。

收入不连续这件事，最大的风险不是某个月发不出钱，是**它会慢慢地把产品改掉**。

改的路径每一步都合理：这个月差一点，那就多收一个客户（超过了产能上限）；还是差一点，那就把周期拉长一点多收点钱（周期不再是硬的）；再差，那就接受那个本来不该接的客户（筛子松了）；再差，那就给那件不够格的东西放个行（判决松了）。

四步走完，这门生意还叫同一个名字，但它已经是另一样东西了。而且这四步里没有一步是明显的错误，每一步当时都有很充分的理由。

所以这一章最实在的一句话是：

> 在钱最紧的时候会被放弃的那些原则，其实等于没有。想让它们真的成立，办法不是更有定力，是先把钱的问题安排好。

这也正是这门生意讲给客户听的那件事的自用版本——**在还没有压力的时候，把将来会被压力压垮的东西先定下来。**

· · ·

本章三个主体：做事的人／收钱的主体／持有客户东西的主体。第三个必须独立。

本章检验：假设你明天消失了，客户手上还剩什么。答“他本地有完整的一份，可以自己接着用”，结构才是对的。

本章四种收法的推力：预收一大笔——推向欠人情、不敢说硬话；分期——推向不敢结束；订阅——推向让他一直留着；按节拍一次付清——推向把东西做出来，代价是收入不连续。

本章自曝三条：①第二节那条“客户随时可完整导出”，出版时还没有做过一次导出演练（卷八第 60 章），做到了几成并不清楚。写在这里等于给自己立了一条公开的欠账。②退款条款没有被真正考验过，没遇到过恶意退款，它在压力下站不站得住我不知道。③跨境那一节我刻意写得很虚，不是谨慎，是**我在这件事上依赖别人的判断，没有能力给出任何有价值的具体意见**——这一整块是这本书能力范围之外的。

· · ·

卷三前半小结 · 一页纸与四张决策表

（先结前四章的账。第 18 至 20 章之后，另有卷三结账与附录。）

立住的五条

一，计价单位还没有行业答案，别等，选一个内部一致的。判别式：把收法写成一句话，问它在奖励什么。不是在奖励“他做成了自己的东西”，就换掉。

二，按产出的节拍收。一个周期，交付一个明确的东西，一次付清；周期结束各自决定要不要下一个。周期一个月到六周，三件事开工前写死交付物是什么、客户要投入什么、结束就是结束。

三，三步走：建厂（赋能，今天做）→ 厂与厂之间的交易（社区内撮合，起最小件）→ 对外撮合（等三个外部信号）。买方不在社区之外，在社区之内——复合体之间互为买卖方（第 15 章 于 2026-09-21 改判）。每一步都是下一步的上游，提前建任何一步，判断错了就是全损。

四，按能不能动用判决分层，不按次数分层。底层（工序工具）锚在零；中层（陪伴追问）锚在客户自己的时间；顶层（判决把关）锚在我的产能。顶层只能按东西筛，不能靠涨价扩容。

五，三个主体必须分开：做事的人、收钱的主体、持有客户东西的主体。检验——假设你明天消失了，客户手上还剩什么。

四张决策表

表一 · 四种计价单位

单位	奖励什么	会把产品做歪成	何时可用
按时间	花更多时间	讲得更满、追问变少	第一单，用来测产能
按人头	铺更多人	一对一变大课、	几乎不用；非用不可时按“在

单位	奖励什么	会把产品做歪成	何时可用
		工厂变课程	建的厂”数
按件	出货数量	凑数、条目注水	件的验收标准硬时（如“接手的人能不能用”）
按结果	客户做成事（方向对）	你开始替他做决定	极少数，且用封顶分成
按节拍	在一个周期里把东西做出来	代价：收入不连续	主用

表二 · 四种收款方式的推力

收法	推向哪里
预收一大笔	欠人情，不敢说硬话，交付范围悄悄膨胀
分期扣款	不敢结束，该出师的留着
订阅	让他一直留着——与本生意目标相反
按节拍一次付清	把东西做出来；代价是现金流一阵一阵

表三 · 三层各自的锚与产能

层	内容	锚	产能占用	扩容方式
底层	问句表、模板、自查清单、出货流程、判决标准	零	≈0	无限
中层	一个周期的陪伴与追问	客户自己的时间价值	线性	只能加人手，有上限
顶层	判决、把关、背书	我一年能认真判多少件	硬上限	只能限量，不能涨价扩容

两个漏要堵：向下渗透（顶层的东西顺手漏进中层，于是没人为它付钱）／向上虚化（底层客户以为买到了顶层，于是用错标准验收）。防法都是一条——**把每层能得到什么写死在明处，卡的是自己不是客户。**

表四 · 开工前必须定的五件（企业单还要加第 12 章那五件）

	定什么	不定会怎样
1	周期长度与交付物	周期变软，退款条款失效
2	客户这边投入什么	分不清谁没做到，无法判退款
3	每层能动用什么	向下渗透，顶层空掉
4	客户的东西存在哪、能不能自行导出	那座厂实际上不是他的
5	退款条件（可判定的那种）	争议无法讲理

欠下的四笔

一，**按节拍收还没经历过一次完整的低谷**，它的抗风险能力没被验证。作废条件：若收入波动大到连续两年无法维持基本运转，这一章的收法要改。

二，**赋能型那条判断的核心读数——学员的外部付费流入——至今是“从未统计过”的零**，不是“统计后为零”。这个数不取，第 15 章就只是推理。

三，**三层分层在实际执行中没有守住**，顶层的东西多次顺手漏进中层。第 16 章第六节那个防法是写给自己的欠账，不是已经做到的经验。

四，**退款条款没有被恶意退款考验过；客户完整导出这一条目前只部分做到**。两条都是公开的欠账，写在这里等人来催。

一句话

这四章说到底只有一件事：**这门生意的收法，必须奖励“他做成了自己的东西”，而不是奖励“他一直留在这儿”**。凡是让客户离不开你的收法，短期都更好看，长期都会把这门生意变成它自己批评过的那种东西。

第 18 章

定价的三条约束

一、定价不是选一个数

前面四章讲了按什么收、分几层、怎么锚。还剩最后一件事：**到底定多少。**

很多人处理这件事的方式是“选一个数”——看看同行、掂量一下自己、试一个价，卖不动就降，卖得动就涨。

这个做法在别的生意里可以，在这门生意里不行。因为这里有三条约束同时管着价钱，而且它们从三个不同的方向压过来。**定价不是在一条线上选一个点，是在三条约束围出的那块地里找一个位置，而那块地通常很窄。**

三条约束是：**他能维护多少、一个周期能出多少、他觉得这东西将来能换回什么。**

这一章把三条讲清，再看它们围出来的是什么。

二、第一条约束：他能维护多少

卷一算过一笔账：一条东西立起来之后不是就完了，它要被复检、被撤回、被牵连计算。按一条每年若干分钟维护成本粗算，**一个人真正维护得过来的大约是一百到三百条。**

这个数看起来跟定价没关系，其实它定了**这门生意在一个客户身上的总收入上限。**

算法很直接：如果一个人一辈子的库容是两三百条，而一个周期交付三到五条，那么这个客户从头到尾需要的周期数是有限的——**几十个周期也就是几年。**

这意味着什么？

第一，这门生意**没有“终身客户”这回事**。一个客户的价值是封顶的，而且顶不高。这一条直接否掉了订阅制那套“留存越久价值越大”的逻辑——在这儿，留存太久反而说明他的库已经超了维护上限，正在静默退化。

第二，**单价不能太低**。如果一个周期收得很少，而总周期数又有限，那么一个客户一生贡献的收入会低到无法覆盖服务他的成本。

所以第一条约束是从**下面**顶上来的：**单价的下限，由“客户总数有限、每个客户的周期数也有限”这两件事共同决定。**

三、第二条约束：一个周期能出多少

第二条约束来自交付本身。

一个周期（一个月到六周）能稳定交付什么？按现在的实测，大概是**三到五条立住的东西，加一件小的对外产出**。

这个数决定了**你在一个周期里能提供的价值上限**。而价钱不能明显高于这个上限对应的价值——高了，客户第一个周期结束就会觉得不值，不会续。

这一条约束的麻烦之处在于：**它很难通过努力来突破。**

不是因为不够勤奋。是因为立条这件事的节拍不由你定，由现实定：他得回去做事、撞一次、发现原来的判断在某个情形下不成立。**这段时间压不掉。**

所以想通过“一个周期多交付一倍”来提价，基本行不通。**真想提价，只能提第三条。**

四、第三条约束：他觉得将来能换回什么

这一条最软，也最决定成败。

一个人愿意为这件事付多少，取决于他认为这些东西将来能换回什么。四种预期，从弱到强：

最弱的一种：换个安心。“我这些东西总算留下来了。”这是一种情感价值，真实存在，但它支撑不了太高的价钱——人为安心付的钱是有限的。

中间一种：换一个能拿出手的东西。一本书、一个页面、一件能在谈事情时递过去的东西。这一种支撑的价钱明显高一些，因为它有具体用途。

再强一种：换客户和机会。他相信这些东西会带来别人的信任，进而带来生意。这一种能支撑最高的价钱。

最强的一种：换一次转身。他正处在换类的关口（卷二第 8 章第十二节），这些东西是他下一段的地基。这一种人不太问价钱。

这四种预期的分布，直接决定了这门生意的定价天花板。

而这里有一个很实际的问题：**目前支撑最高价钱的那两种预期，我这边还拿不出证据。**

卷二欠的第二笔账就是这个——学员建起的厂有没有带来外部的付费，至今是“从未统计过”的零。

没有证据，就只能靠说。而靠说支撑起来的预期，是不稳的。客户可能今天被说服，三个月后自己冷静下来又动摇了。

所以第三条约束的现状是：**这门生意目前实际能收的价钱，被“拿不出兑换证据”这件事压着。**这不是营销问题，是欠账问题——**那笔账不补上，价钱就上不去，而且不该上去。**

五、三条围出来的地很窄

三条摆在一起：

- 第一条从下面顶：**单价不能太低**，否则一个客户一生的收入覆盖不了成本。
- 第二条从上面压：**单价不能明显高于一个周期能交付的价值。**
- 第三条决定了上面那块压板的高度：**他相信这东西能换回什么。**

三条围出来的区间，在目前这个阶段是很窄的。窄到什么程度？**窄到几乎没有什么“定价策略”可谈**——它基本上就是一个数，上下浮动的空间有限。

这个结论不好听，但它有一个好处：**它让人不再在定价上浪费时间。**很多小生意在定价上反复纠结，其实它们的区间也很窄，只是没算过。

如果算下来这个区间是空的呢？

也就是说：下限比上限还高——覆盖成本需要的价钱，高过客户愿意付的价钱。这种情况是可能出现的，而且出现了就必须处理，不能靠“再坚持一下”。

三种处置，按推荐顺序：

第一，降成本。主要是降陪伴的成本——从一对一改成小共同体（第15章第九节那个岔路），把能工序化的部分工序化。这是最该先做的，因为它不损害产品。

第二，把第三条抬上去。也就是补那笔账：真去统计学员的外部收益，拿到证据，让“将来能换回什么”从说辞变成事实。**这是根本的办法，也是最慢的。**

第三，换买家。去找那些第三种、第四种预期的人——正在换类的、手上有生意的、能直接把这些东西用在业务上的。卷二那些触发事件清单本质上就是在找这批人。

三种都不行的时候，正确的结论是：这门生意在当前形态下不成立，得改形态，不是改价钱。这句话不好说出口，但一本商业模式书不说，就没有别人会说。

六、两种常见的定价错误

第一种：按同行定。

看看做类似事情的人收多少，往那儿靠。

问题在于，**同行做的往往不是同一门生意。**培训按人头和课时定价，咨询按项目和人天定价，出版按码洋定价——这三种的成本结构跟这门生意都不一样。照着它们定价，等于用别人的成本结构给自己定价，迟早亏在看不见的地方。

尤其危险的是照着课程定价。课程的边际成本低，可以定得便宜；这门生意的陪伴成本是线性的，定成课程的价钱必然亏。**而亏了之后的第一反应通常是多收学员，那就真的变成课程了。**

第二种：按自己想要的收入倒推。

我一年需要多少收入，除以能带的客户数，得出单价。

这个算法的问题是它只考虑了自己那一边，完全没考虑第三条约束。**倒推出来的价钱，客户凭什么认？**

正确的用法是把它当成一个**检验**而不是一个**方法**：倒推出来的数，如果明显高过第三条约束给的上限，那说明这门生意在当前规模下养不活你——这时候该调整的是成本和规模，不是硬把价钱定在那儿然后卖不动。

七、什么时候涨价，怎么涨

最后说涨价。

该涨的信号只有一个：第三条约束松动了。

也就是说，你拿得出证据了——有人因为这些东西获得了实际的好处，而且这件事可以被讲出来、被核实。

不该涨的信号有三个，但它们最容易被当成该涨：

一是排队的人多了。排队说明产能不够，正确的处置是第 16 章第五节那条——按东西筛，或者扩产能，不是涨价。涨价筛掉的是付不起的人不是不该占用的人。

二是自己觉得东西变好了。这是最常见的，也最不该。你觉得变好了，客户未必觉得，而且“变好”往往是指交付更顺、方法更成熟——**那些是成本的下降，不是价值的上升。**

三是别人涨了。同行涨价跟你没关系，见第六节。

怎么涨：

一，只对新客户涨，老客户按原价走完他在的周期。这一条是硬的。在一门靠信任活着的生意里，对老客户涨价省下的那点钱，换不回失去的东西。

二，涨价的同时说清楚多了什么。不是“我们的价值提升了”，是具体多了哪一件事。说不出多了什么，就说明不该涨。

三，一次涨到位，别小步快跑。频繁的小幅涨价会让人一直处在“是不是该早点决定”的焦虑里，而这门生意最不需要的就是让客户在焦虑中做决定——**焦虑中做的决定，退单率最高。**

· · ·

八、带着数走一遍

三条约束讲完了，走一遍算术。数字全是举例，换成你自己的填进去就行。

第一步：算客户那一侧的总量。

假设一个客户的库容是两百条，一个周期交付四条。那么他从零到满需要五十个周期。

但实际上没有人会一路做到满。按经验，大多数人会在做到一定程度后放慢——他手上有了五六十条真正在用的东西，已经够覆盖他日常的判断了。所以实际的周期数，**假设是十二到二十个。**

一个周期一个月，那就是**一到两年**。

这个数值得记住：一个客户的自然生命周期是一到两年。不是一次，也不是十年。

第二步：算单个客户一生的收入。

假设一个周期收 X。十二到二十个周期，那么一个客户一生贡献的是 12X 到 20X。

第三步：算你能同时带多少。

假设小组五到十人，你能同时带三个组，那就是十五到三十个客户在跑。

第四步：算年收入。

一年十二个周期。同时在跑二十个客户，那就是一年 240 个周期的收入，也就是 240X。

现在把 X 代进去看。

X 如果是一个很小的数，比如一千：年收入二十四万。**这够不够？**如果这门生意只养一个人，勉强；养两个人，不够。

X 如果是三千：年收入七十二万。够养两三个人，但没有什么余量做别的事。

X 如果是八千：年收入接近两百万。这时候可以养一个小团队，可以有余量。

但 X 不能随便定，它要过第三条约束那一关：客户觉得这东西能换回什么。

一个周期一个月，收八千——客户会问：这一个月我得到什么？答：三到五条立住的东西，加一件小产出。

他会不会觉得值？取决于他是哪一类预期。如果他只是“想留下点什么”（最弱那一种），八千肯定不值；如果他正在换类、这些东西是他下一段的地基（最强那一种），八千可能很便宜。

所以结论是：X 定在哪儿，等于你选择了服务哪一类预期的人。

这就是这一章真正想说的事：**定价不是在选一个价钱，是在选一批客户。**

而选哪一批，反过来决定了后面所有的事——怎么找人、怎么讲、交付要多重、能不能规模化。

最后一句提醒：上面这套算术里，最不确定的是第三步（你能同时带多少）。**它由判决的上限决定**，而不是由时间决定。第 36 章会把这个上限算得更细，算完之后，这一章的年收入数字可能要往下调。

· · ·

本章三条约束：客户的维护上限（顶住下限）／一个周期能交付多少（压住上限）／客户的可兑换预期（决定上限有多高）。

本章判别式：算一遍三条，看围出来的区间是不是空的。空的就改形态，不是改价钱。

本章自曝三条：①三条约束里最要紧的第三条，我目前拿不出证据，这意味着我现在的定价实际上是靠说服力支撑的，不是靠事实支撑的。**这一点客户有权知道，所以写在这里。**②一百到三百条那个维护上限，单位时间是估的，整个第二节建立在这个估值上；换一个估值，结论会移动。③第七节讲涨价讲得很有章法，而这些章法还没有经过一次真实涨价的检验——**最容易犯的恰恰是第二种不该涨的信号：觉得自己的东西变好了。**

· · ·

第 19 章

门口那一层

一、试吃

菜市场门口卖熟食的摊子，切一小块给你尝。

那一小块的成本不高，但它解决的问题很实在：**这个味道说不清楚。**说“我们家的酱香浓郁、咸淡适中”，你听不出什么；吃一口，你三秒钟就知道要不要买。

有些东西靠说是说不明白的，只能尝。

这门生意就是那种东西。卷一第 1 章开头那个“答不上来的瞬间”、卷二第十节说的“传达成本极高、主要靠当面讲”——说的都是同一件事**这件事没有现成的格子可以装，所以一段描述很难让人真的明白。**

所以门口那一层必须有东西，而且必须不收钱。

这一章讲三件事：门口放什么、不放什么、以及为什么不怕被人白拿。

二、免费不是营销，是传达

先把性质说清楚，因为把它当成营销手段的人，做出来的东西一定是错的。

营销式的免费，目的是让人产生兴趣，然后引导他往下一步走。它的衡量标准是转化率。

传达式的免费，目的是让人**知道这件事到底是什么**，哪怕知道之后他决定不做。它的衡量标准是“有多少人真的动手试了”。

两者做出来的东西完全不同。

营销式的会做成：一段讲得很好的介绍、几个成功案例、一份看起来很有价值的资料、然后一个“了解更多”的入口。

传达式的会做成：**一个人自己就能走完、二十分钟内能出一个小结果的东西。**

为什么这门生意必须走后者？

因为卷二第 8 章第七节那个坑——**共鸣不是需求**。这件事讲出来很容易让人眼睛一亮，因为它触到了很多人心里的一样东西。而那种亮，是情绪反应，不是购买意愿。

用营销式的免费，你会收获一大批被打动的人，而他们中的绝大多数不会动手。你以为自己找到了市场，实际上找到的是共鸣。

而让人自己动手试一次，是唯一能把共鸣和需求分开的办法。试过的人里，有一部分会发现“这件事对我确实有用”，那是需求；另一部分会发现“太麻烦了，我不想做”，那是共鸣，而且他自己就把自己筛掉了——**省了双方的时间，也省了一次将来的失望。**

三、门口该放什么

按上面的标准，门口那一层应该放的只有一样东西：**能让人在半小时内自己动手做一次的东西。**

具体是什么？我的做法是三件，加起来很轻：

第一件：四轮追问的问句表。

就是卷一第 5 章第九节那套，一页纸。拿到的人可以自己对着它问自己一遍。

为什么这个能放出去？因为**它单独拿走用处有限。**一个人对着问句表自问，问到第三轮就会卡住——不是问句不好，是**自己问自己很难顶住那个含糊的地方。**卡住的那一下，恰恰就是最好的传达：他会明白，难的不是知道该问什么，是有人一直问下去。

第二件：条目卡的空白模板和一个填好的样例。

让人看见一条立住的东西长什么样。一个填好的样例，比十段描述有用得多——**因为它一眼就能看出“这跟我平时写的总结不一样”。**

第三件：五问自查卡。

卷一第 6 章那五问。它的作用不是让人来判断我，是让人拿去判断自己现在手上那套做法。**很多人是在这一步第一次意识到自己的东西存在什么问题。**

三件加起来，一个人可以在半小时到一小时里完整地走一遍，而且会得到一个真实的、粗糙的小结果——**一条他自己写下来的、不太合格的条目。**

那条不合格的条目，是这门生意最好的广告，而且它不需要任何人来讲。

四、门口不该放什么

同样重要的是不放什么。

不放道理。

讲为什么知识会贬值、为什么要立条目、为什么这件事很重要——这些放在门口没用。**道理说服不了人去动手**，道理只能让已经动了手的人明白自己在做什么。

这本书里的道理，是给已经在做的人看的，不是给门口的人看的。

不放成功案例。

这一条可能有争议，我说清理由。

成功案例在门口会产生一个很坏的效果：**它让人拿自己跟案例比。**而比的结果通常是“人家那种情况跟我不一样”，于是他不动手了。

更麻烦的是，案例会把人的注意力引向结果（他出了一本书、他做成了什么），而这门生意门口要传达的是**过程**（被追问是什么感觉）。**引错了方向，后面整个预期都会歪。**

不放阉割版。

有些做法是把完整的东西砍掉一半放出去，让人用得难受，然后去买完整版。

这个做法在这门生意里会直接反噬：**用得难受的人得到的印象是“这套东西很别扭”**，而不是“我该买完整版”。而第一印象很难改。

门口那一层应该是**完整的一小块**，不是**残缺的一大块**。

五、不怕被白拿吗

这是每次讲到这里必然会被问的问题：把问句表、模板、自查卡都给出去，别人拿走自己做，或者拿去开一门类似的课，怎么办？

不怕，两个理由。

第一个理由，卷一第 2 章已经讲过：这些东西属于主张层，它本来就贬值飞快。

捂着不放，两年之后它们也会变得没有价值——要么有人独立想出类似的，要么它们被更好的版本取代。**捂着的唯一效果是让这两年里没有人知道你在做什么。**

第二个理由更实在：拿走了也复制不出来。

一个人拿到那三件东西，能做什么？他可以自己用（很好，这正是目的），也可以拿去教别人（也行）。

但他复制不出这门生意，因为这门生意真正难的部分不在那三件里：

不在工序里——工序是公开的，谁都能抄。

不在判决的标准里——标准也是公开的（第 15 章第六节那三件地基之一）。

在判决本身里——也就是那把尺子在具体案例上怎么用，以及它被同一双眼睛连续用过很多次之后积累的那种稳定。

这一样抄不走，因为它不是一份文件，是一段历史。

所以门口这一层可以给得很痛快。卷七会把这笔账算得更细，那里有一个更一般的说法：**工序可抄，语料不可抄，判决不可抄。**

不过这里要老实说一处：**第二个理由有一个前提——判决确实是稳定的、确实有那段历史。**如果判决其实也是随手给的，那这门生意跟一套公开的工序之间就没有区别了，白拿确实会伤到它。

换句话说，敢不敢把门口那一层给出去，本身就是一次自查：不敢给，说明你自己也知道工序就是全部。

六、门口那一层要记的一个数

门口不收钱，但它要有读数，否则没法知道它做得好不好。

唯一该记的数是：拿走的人里，有多少真的动手做了一次。

不是下载量，不是阅读量，不是有多少人说好。是**动手率**。

怎么知道有没有动手？不用做复杂的追踪。最土的办法是在门口那套东西的最后加一句：**“做完之后，如果你愿意，把你写的那一条发给我，我给你回一段具体的意见。”**

发回来的数量，就是动手率的分子。

这件事有三个附带的好处，每一个都比统计本身有用：

一，回一段具体意见的成本很低——看一条东西，指出它缺哪件、条件是不是从成功案例倒推的，十分钟。而这十分钟对收到的人来说，往往是整件事里最有冲击的一下：**他第一次被人认真地问了一句“你这个条件是怎么来的”**。

二，这批人是最好的潜在客户。他们已经动过手，已经知道难在哪，已经自己筛过自己一遍。卷二第 8 章说“用多少人自己试过并失败了来估市场”，这批人就是那个数。

三，我能从这些条目里看到真实的卡点。大多数人卡在同一两个地方（通常是条件那一栏和失败记录那一栏），这些信息比任何调研都准，而且免费。

动手率会很低。我的估计是拿走的人里只有很小一部分会做，而做完还愿意发回来的更少。这个数难看，但它是真的——**而且它比“有多少人说这个很好”诚实一百倍。**

· · ·

七、从试过到付钱之间

门口那一层解决的是“让人知道这是什么”。但知道之后，到付钱之间还有一步，而这一步是最多人掉下去的地方。

掉下去的样子是这样的：他试了，觉得有意思，发回来一条东西，收到了一段具体的意见，很受触动。然后……就没有然后了。

三个月后他还记得这件事，但他没有做。

为什么？不是因为不想，是因为**中间缺一个具体的动作。**

从“我觉得这件事有用”到“我付钱开始一个周期”，跨度太大了。前者是一个念头，后者是一个需要安排时间、安排钱、安排家里人理解的决定。**中间那一步，需要一个既具体又轻的东西。**

我用的是这个：一次不收钱的对谈，一个小时，只做一件事——

跟他一起找出他手上那件“有后果的事”。

卷二第 8 章那道筛子是承接：他做的事出了错有没有落在他身上。而大多数人并不清楚自己手上哪件事符合。他会说“我什么都做”，或者说“我这些年也没什么特别的”。

这一个小时做的就是把它找出来。找法很简单，问三个问题：

“过去一年，你有没有因为自己判断错了而付出过代价？” 说得出具体一次的，就从那一次开始。

“你手上哪件事，做砸了会有人来找你？” 说得出具体是谁的，就从那件事开始。

“如果你明天不在了，哪件事最难交给别人？” 这一问对那些身在机构里的人特别有效。

三问下来，通常能找到一到两件。

然后当场做一件更小的事：就那一件，走一遍四轮追问。不立条，不写东西，就在对话里走一遍。

走完之后，他会有一个很具体的感受——**被问到第三轮的时候，他会卡住，然后想起一件很久没想起的事。**

那一下，就是这门生意全部的说服力所在。它比任何案例、任何道理、任何介绍都有效，而且它只需要一个小时。

为什么这一步不收钱？

因为它其实是一次双向的筛选。这一个小时里，你能看出三件事：他有没有承接、他愿不愿意说真话、他被问住的时候是躲开还是往里走。

第三件最要紧。有些人被问住的时候会本能地绕开，去讲一个更宏大也更安全的话题。这类人很难做——不是他不好，是这套东西对他不合适。

而对他来说，这一个小时也让他知道了真实的样子：**不是听人讲方法，是被人一直问。**知道了这个，再决定要不要开始，退单率会低很多。

这一步的读数：做过这一个小时的人里，有多少开始了第一个周期。

这个数是这门生意最关键的转化率，而且它比任何前面的数都有意义——**因为走到这一步的人，已经通过了前面所有的筛子。**

这个数我没有系统统计过，凭印象大概在三到四成之间。**印象是不可靠的**，写在这里是为了给下一次提供一个可以被推翻的基准。

· · ·

本章判别式：门口那一层，是让人明白这件事是什么，还是让人对这件事产生兴趣？前者是传达，后者是营销。这门生意要前者。

本章该放的三件：四轮追问的问句表／条目卡模板加一个填好的样例／五问自查卡。**不该放的三样**：道理、成功案例、阉割版。

本章读数：动手率——拿走的人里有多少真的做了一次并发回来。

本章自曝三条：①“不怕白拿”这个论证依赖一个前提——判决确实稳定、确实有历史。这个前提在我这里成立到什么程度，我没有独立的证据，只有自己的印象。②不放成功案例这一条，我知道它跟通行做法相反，而且我没有做过对照——可能放了效果更好，我只是按推理选了不放。③动手率这个数我还没有正经记过，第六节那句“我的估计”就只是估计。这是这本书里第三次出现“该记而没记”的情况，三次的性质相同：**方法是对的，执行是欠的。**

· · ·

第 20 章

不收什么钱

一、能赚但不赚的那些

卷二第 13 章讲了不收哪些人的钱，那是按人筛。这一章讲的是另一件事：**同一个客户，有些钱可以收，有些不能收。**

区别在哪？前者是拒绝一个人，后者是拒绝一种做法。而后者更难，因为拒绝的对象往往是一个已经在合作、关系也不错的人，他提出的要求听起来完全合理，而且他愿意加钱。

这一类钱有个共同特征：它们都不难赚，而且赚了当时没有任何坏结果。坏结果在半年后、一年后才出现，而且到那时候已经归不到这件事上了。

五类，逐个说。

二、第一类：替他做的钱

他说：我实在太忙了，你们直接帮我写吧，钱好说。

这一类是所有诱惑里最大的一个，因为它同时满足三件事：客户真心愿意、价钱可以翻倍、交付起来还比原来轻松——不用一次次追问，自己写快得多。

为什么不能收？卷一第 1 章第八节讲过一遍，这里补一个更实际的角度：

替他写出来的东西，会在第一次出问题的时候暴露。

一条从他自己经历里长出来的判断，出了问题他自己能追——哪个条件变了，哪一步当时想错了。而一条替他写的判断，出了问题他只会一脸茫然，因为他从来没有进入过那条判断的内部。

而那一刻他不会怪自己，他会怪这套东西没用。

所以这笔钱的真实价格是：一个将来会说“我试过，没用”的客户。卷二第 13 章算过，这种说法比任何广告传得都快。

怎么拒绝：给他缩范围，不要给他降标准。“这个周期我们只立两条，不立五条。两条都是你自己的。”——**时间不够就少做，不能找人代做。**这句话说出来，大多数人是接受的。

三、第二类：把东西讲得更值钱的钱

他说：内容我自己写，你们帮我把它包装得更好一点。

这一类比第一类隐蔽，因为它听起来只是“表达优化”，而表达优化是任何交付都包含的。

线在哪儿？线在一句话上：**改的是说法，还是改的是分量。**

把一句话说得更清楚、更顺、更容易懂——这是表达，该做。

把一次小的尝试说成一次深入的探索，把一个普通的判断说成一个洞见——**这是改分量，不能做。**

为什么不能？因为这门生意的全部信用建立在“说的跟实际相符”上。**一旦开始做加分量的事，所有的产出都会被打上一个折扣**——包括那些本来是真的。

而且这件事会反噬到客户身上。一个习惯了被包装的人，会慢慢不再做那些真难但讲不漂亮的事。卷二第 11 章在学生那一格讲过这个风险，它在成年人身上同样成立。

怎么拒绝：把标准说在前面。“你这一条的分量，我按它实际的样子写；如果你觉得分量不够，那该补的是它背后的证据，不是它的说法。”

四、第三类：把判决卖掉的钱

他说：能不能帮我审一下、给个评价、写句推荐的话——当然，费用另算。

这一类最危险，因为它伤的是这门生意唯一不可复制的那样东西。

第 16 章说过：判决是三样成本里最贵的一样，因为它不能分。这一章要补的是：**判决也不能卖。**

一旦判决可以用钱买到，它就不再是判决，是一份付费出具的意见。**而付费出具的意见，所有人都知道该怎么打折。**

更麻烦的是这件事的不可逆性：**判决的可信度，会在第一次为钱放行之后开始流失，而且流失的时候没有任何提示。**没有人会当场指出来，客户也不会知道，只有你自己知道。然后第二次会容易一点，第三次更容易。

这里要划清一条容易混的界：判决本身是可以收费的——第 16 章那个顶层就是收费的判决。**收费的是“判这件事”，不是“判成什么结果”。**

区别在于：钱决定了他能不能进入这一层，不决定他进来之后的结论。进来了照样可能被判不合格，而且判不合格不退钱——**因为那次判决本身就是他买的东西。**

这一条必须写在最前面，写在收钱之前。说法是：“你买的是我认真判一次，不是我判它合格。”

五、第四类：让他离不开的钱

他说：能不能长期一点，我们签个长期的。

这一类的特殊之处在于，它在任何别的生意里都是好事——长期合同意味着稳定收入、意味着关系牢固。

而在这门生意里，它跟目标是反的。卷一第 1 章说过：**这门生意做得越成功，回头客越少。**一个建起了自己那座厂的人，应该离开去自己出货。

那怎么判断一个长期关系是“还需要”还是“离不开”？

一个很土的检验：问他上一个周期里，有几条是他自己完成而没有找你的。

这个比例逐次上升，说明是正常的长期合作——他在变得更独立，只是还有部分需要。

这个比例一直不变甚至下降，说明是依赖——**而依赖通常是被服务方无意中培养出来的**，因为顺手帮他做掉比等他自己做出来快得多。

收了这笔钱会怎样？你会得到一个稳定的收入来源，和一个永远建不成自己那座厂的客户。**而后者才是这门生意应该产出的东西。**

怎么处理：不签长期。按第 14 章那个节拍，每个周期都重新决定。**这是最重要的一条制度性保护**——它让“结束”变成一件不需要任何人开口的事。

六、第五类：替他挡责任的钱

这一类出现得少，但一旦出现必须立刻识别。

他说：这件事你们看着办，出了问题算你们的。

在企业格里，它的形态是：**把这件事做成一个可以对上交代的项目**，这样万一出问题，责任在乙方。

为什么不能收？因为这门生意的地基是卷一那条——**承接不能转移**。一个人的判断，后果必须落在他自己身上，那些判断才是真的。

一旦责任转到了服务方，客户立的那些条目就全部失效了——不是形式上失效，是实质上失效：他不再需要为那些判断负责，于是他不会再认真地划边界、不会再诚实地记失败，因为反正出了事有人兜着。

这一类还有一个更隐蔽的形态：客户要求你“把关”到一个程度，以至于实际上是你在为他的库负责。

怎么区分把关和兜底？**看错了之后谁去改。**

判决说这条不合格，他回去改——这是把关。

判决说这条合格，后来用出了问题，他来找你——**这是他以为买到了兜底。**

所以这一条必须在一开始说清楚：判决判的是“这条东西够不够格进你的库”，不判“照着它做会不会成功”。后者永远是他的事。

七、滑坡是怎么发生的

五类说完，要讲最要紧的一件事：**这五条不是靠定力守住的。**

滑坡的路径每一步都合理：

这个月差一点钱，于是接了一个“帮忙写一部分”的活（第一类）。做完发现效果还不错，客户很满意。

下一次他要求把成果讲得更好看一些，既然上次都帮着写了，这次顺手改改说法也不好意思拒绝（第二类）。

后来他要一句推荐的话，关系都这么好了（第三类）。

再后来他提出签一年，收入正好稳定下来（第四类）。

最后某个项目出了问题，他说当初是你们把的关（第五类）。

五步走完，大概需要一年，而中间没有任何一步是明显的错误。

所以这一章的结论不是“要守住原则”，而是：

> 把“不收”变成制度，让它在你意志最弱的时候仍然生效。

四件具体的事：

一，写进对外的说明里。哪些事不做，白纸黑字，公开可见。公开之后再破例，成本就高了——不是道德成本，是要面对“你自己写过”这件事。

二，用收法挡住它。第 14 章那个按节拍收、不签长期，本身就挡住了第四类。**好的制度是让错误的行为在结构上做不到，而不是靠每次都忍住。**

三，先把钱安排好。第 17 章第七节那条：在钱最紧的时候会被放弃的原则等于没有。托底收入和储备，是这五条的真正地基。

四，把破例记下来。如果确实破了例（会有的），记一行：哪天、为什么、收了多少。这件事的作用不是自责，是让自己看见频率。**一年回头一看，如果破例的那几次刚好都发生在收入最紧的月份，那说明问题不在原则，在现金流。**

八、反过来：该收而没收的钱

一章都在讲不能收什么，必须把反面也摆出来，否则这一章会变成一份用来拒绝一切的清单。

过度谨慎是有代价的，而且它的代价不比滑坡小，只是更隐蔽。

三种该收而容易不敢收的钱。

第一种：把已经做熟的东西卖第二次。

一套问句表、一份检查清单、一个做过很多次的流程——它做出来的时候成本很高，之后每一次使用成本几乎为零。

按这本书的逻辑，很容易得出“这些东西应该免费给出去”的结论，因为第 19 章说门口那一层要免费。

但门口那一层是有限的几件，不是全部。一套经过几十次打磨、别人照着用能省下几个月摸索的东西，卖钱是合理的。**免费给出去不但不高尚还会让人不珍惜——一份白拿的清单，多数人看一眼就放着了。**

第二种：为省下来的时间收钱。

这门生意的价值有很大一部分不是“多得到了什么”，是“少走了多少弯路”。

一个人自己摸索着建库，可能要两年才摸清该怎么立条、什么该撤、条件怎么写；跟着一套成熟的做法，可能三个月。**省下的那一年多，是真实的价值。**

而这部分价值很难开口收钱，因为它是隐形的——**没有人能看见自己没有浪费掉的那一年。**

这不是不该收，是**不该假装它不存在**。正确的做法是在一开始就把它讲清楚：“你自己也能做，只是会慢很多，而且会在几个地方卡住——这几个地方我可以直接告诉你。”

第三种：为“陪着走完”收钱。

卷一第 4 章讲过这门生意的第二重阻力：眼前没有回报，靠意志力撑不了几个月。

所以“有人陪着、有节奏、到时候要交东西”本身就是价值，而且可能是最大的那部分价值——**很多人缺的不是方法，是一个不得不交东西的期限。**

这部分价值同样容易被低估，因为它听起来不够“硬”。但它是真实的，而且它恰恰是这门生意不容易被替代的地方：**方法可以写下来给人，节奏和期限不行。**

三种合起来，是一条提醒：

> 这一章前面列的五条，管的是“不能用什么方式收钱”，不是“应该少收钱”。

把这两件事混在一起的人，会做成一门既守着原则又活不下去的生意。而一门活不下去的生意，它的原则最终也守不住——**第 17 章第七节那条：在钱最紧的时候会被放弃的原则，等于没有。**

所以这一章完整的结论是两句话：

该收的要理直气壮地收，把价钱定在三条约束围出来的那块地里。

不该收的一分不收，而且靠制度不靠定力。

前一句缺了，后一句守不住。

· · ·

九、卷三结账

这一卷立住了六条：

一，**计价单位没有行业答案，选一个内部一致的**。判别式：这个收法在奖励什么。

二，**按产出的节拍收**：一个周期，一件东西，一次付清，结束就是结束。

三，**三步走：建厂→社区内交易→对外撮合**（第 15 章 改判）。买方在社区之内——复合体之间互为买卖方；对外撮合仍等三个外部信号。每一步都是下一步的上游，判断错了代价不对称。社区定价的机制、风险与账，见新增的卷四。

四，**按能不能动用判决分层**，三个锚分别是零、客户的时间、我的产能。

五，**三条约束围出的定价区间很窄**：客户维护上限顶住下限，一个周期的交付压住上限，可兑换预期决定上限有多高。

六，**门口那一层必须免费**，因为它不是营销是传达；**五类钱不能收**，而且要靠制度而不是靠定力。

这一卷欠下四笔：

一，**按节拍收没经历过完整的低谷**，抗风险能力未验证。

二，**学员外部付费流入至今是“从未统计过”的零**，第 15 章的判断和第 18 章的定价上限都悬在这个数上。

三，**三层分层在执行中没守住**，顶层的东西多次漏进中层。

四，**动手率、破例记录，都还没开始记。**

第二笔是这四笔里最重的。它同时是卷二欠的第二笔——**两卷欠同一笔账，说明它不是疏忽，是我一直在回避。**回避的原因不难猜：**那个数很可能很难看，而我现在的定价、我对赋能型的判断，全都建立在它不难看的假设上。**

写到这里，这笔账已经欠了三卷。卷九第 66 章会有一个位置留给它。

十、下一卷

卖什么、卖给谁、怎么收钱，三卷讲完。接下来是这门生意的车间：**工厂怎么开工。**

卷五会拆开那台已经跑了一年多的机器：八道工序怎么接、每道的实际产能和堵点在哪、判决那一层具体怎么做、私密与公开那道闸怎么设、产能的硬上限在哪、最后交付出去的到底是什么。

那一卷的第一章（一台样机的解剖），定了整卷的基调：**不讲这台机器多好，只拆它怎么跑、以及它的毛病。**

· · ·

本章五类不收：替他做的钱／把东西讲得更值钱的钱／把判决卖掉的钱／让他离不开的钱／替他挡责任的钱。

本章那条界：收费的是“判这件事”，不是“判成什么结果”；判决判的是够不够格进你的库，不判照着做会不会成功。

本章四件制度：写进公开说明／用收法结构性挡住／先安排好钱／把破例记下来看频率。

本章自曝三条：①这五类里，第一类和第二类我都有过接近边界的时候，具体在哪一边我自己也说不清——**边界在事后是清楚的，在当场是模糊的。**②“把破例记下来”这件事我没做，所以第七节那句“看看破例是不是都发生在收入紧的月份”，是一个我建议别人做而自己没做的检验。③本章通篇假定滑坡是坏的，但有一种可能我没处理：**也许某一类“不收的钱”其实是可以收的，只是需要一套我没想出来的做法。**把它们一律归为不能收，可能是我把“我不会做”说成了“不该做”——这个疑问在卷二第 13 章第十一节出现过一次，这里是第二次。

· · ·

卷三附录 · 定价这一侧的几张表

附录甲 · 定价三约束核算单

步	算什么	填你的数
1	客户库容 ÷ 每周期交付条数 = 理论周期数	
2	实际周期数（通常是理论值的三到四成）	
3	单周期价 X	
4	单客户一生收入 = 2 × 3	
5	同时能带的客户数（由**判决上限**决定，不是时间）	
6	年收入 = 5 × 12 × X	

三条约束的位置：第 1 步顶住单价下限；第 3 步受“一个周期能交付多少”压住上限；而上限有多高，由客户的可兑换预期决定。

可兑换预期四档（决定 X 的量级）：换个安心（最弱）／换一件能拿出手的东西／换客户和机会／换一次转身（最强，这一档的人不太问价钱）。

区间算空了的三种处置：降成本（一对一改小共同体、能工序化的工序化）／补证据把预期抬上去（最根本也最慢）／换买家（去找第三第四档预期的人）。三条都不行 → **改形态，不是改价钱。**

附录乙 · 收法与不收法

该收的三样（容易不敢收）：把已做熟的东西卖第二次／为省下的弯路收钱／为“陪着走完”收钱。

不能收的五样：替他做的钱／把东西讲得更值钱的钱／把判决卖掉的钱／让他离不开的钱／替他挡责任的钱。

那条界：收费的是“判这件事”，不是“判成什么结果”。判决判的是够不够格进你的库，不判照着做会不会成功。

四件制度（不靠定力）：写进公开说明／用收法结构性挡住（不签长期、按节拍）／先安排好钱（托底收入＋一年零收入储备）／把破例记下来看频率。

附录丙 · 门口那一层

	放什么	不放什么
内容	四轮追问问句表／条目卡模板＋一个填好的样例／五问自查卡	道理／成功案例／阉割版
目的	让人知道这是什么（传达）	让人产生兴趣（营销）
读数	动手率：拿走的人里有多少真做了一次并发回来	下载量、阅读量、有多少人说好

从试过到付钱之间那一步：一次不收钱的一小时对谈，只做一件事——找出他手上那件“有后果的事”。三个问句：过去一年有没有因判断错而付出代价／哪件事做砸了会有人来找你／如果你明天不在，哪件事最难交给别人。找到之后当场走一遍四轮追问，不立条。

这一步的读数：做过这一小时的人里有多少开始了第一个周期（印象中三到四成，未统计，可被推翻）。

附录丁 · 卷三一页纸

立住六条：计价单位没有行业答案，选内部一致的／按产出节拍收／三步走（建厂→社区内交易→对外撮合）／按能不能动用判决分层／定价三约束围出的区间很窄／门口免费是传达不是营销，五类钱不能收且靠制度。

欠下四笔：按节拍收未经历完整低谷／**学员外部付费流入至今是“从未统计过”的零**（第 15 章的判断与第 18 章的定价上限都悬在这个数上，已连欠三卷）／三层分层执行中没守住／动手率与破例记录都还没开始记。

· · ·

附录戊 · 这一卷最该先做的一件事

四笔欠账里，第二笔（学员的外部付费流入）已经连欠三卷。这里给出它最便宜的做法，免得它再欠下去。

要回答的问题：跟着这套办法建起厂的人，有没有从第四方收到过钱。

最小做法，一个下午可以做完：

一，**列名单。**所有完整走完至少一个周期、并且产出过一件对外可见东西的人。不必多，有多少列多少。

二，**每人问一句。**“你那个东西出来之后，有没有人因为看到它来找过你？有没有因此产生过实际的收入或者机会？”

三，**分四档记。**没有任何反应／有人来问但没成事／成了一件事但没收钱／收到过钱。

四，**记日期，半年后再问一次。**

判读：

第四档有人，哪怕只有一两个，第 15 章那条判断就从推理变成了有支撑的判断。

第四档为零但第三档有人，说明兑换正在发生、只是还没到钱那一步，可以继续等半年。

三四档都是零，而且半年后还是零——那就该按第 15 章那条作废条件办：赋能型判为把“没有市场”转嫁给了客户。

这件事之所以一直没做，我心里清楚原因：那个数很可能很难看，而现在的定价、对赋能型的判断、甚至这本书大半的论证，都建立在它不难看的假设上。

一个下午就能做完、却拖了三卷的事，通常不是因为忙。

写在这里，是给自己上一道明账。卷九第 66 章会有一个位置留给这个数，到时候它是多少就写多少。

卷四

社区定价

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者，本卷讨论的社区也是作者自己在经营的社区。本卷的核心命题——“我的知识”只能由社区交往定价——由作者于 2026-09-21 提出；本卷部分交易规则与全部单位经济数字，取自同日完成的商业模式报告《从“人人有 AI”到“人人有发生平台”——SDE 三大系统、平台主体性社区与价值兑现机制》（V1.0，AI 辅助研究稿，理论提出王德生）。该报告与本书同源于同一轮讨论，两者不能互相当作独立证据；凡取自该报告之处均标出节号。报告中的金额全部是内部情景假设，不是报价，也不是业绩。同日还完成了另一篇研究稿《从公共知识到我的知识的价值转移》（V1.1，AI 辅助理论研究稿），本卷第 21 章第七、八节与第 22 章取其拆法与部分论证；它同样与本书同源，不互证。

第 21 章

公共知识落到地板之后

一、那一天发生了什么

2026 年 9 月 8 日，OpenAI 宣布：它的一个内部模型，调动约一万个智能体、运行 88 小时，给出了三维 Navier–Stokes 方程可以在有限时间内出现奇点的证明，并附上了 Lean 形式化。这是克雷研究所 2000 年列出的七个千禧年难题之一。

这件事要照实写，因为它要承重，而这本书的规矩是引证不实一票否决。**照实的写法是这样的**：OpenAI 宣布并公开了证明与形式化；截至本月，这一结果尚未得到独立核验，克雷研究所仍把该问题列为“未决”；OpenAI 表示不申领奖金。所以本书的说法是“宣布并附形式化证明、尚待独立核验”，不说“证明了”。

即便只是“宣布”，它已经足够说明一件事。我当天写下的判断是：

> 知识的价格已经进入地板砖了。公共知识没有稀缺，也就没有价格。唯有“我的知识”才有价值，而它的价格不是公共定的，只能由社区交往来定。

这一卷就从这句话展开。

二、证明免费之后，大家在争什么

这件事最有意思的地方，不在证明本身，在它发生之后大家争的是什么。

争的不是证明对不对。形式化检查已经把“对不对”这一关的大半替掉了——机器能逐行核的东西，人就不必逐行吵。

争的是两件别的事。

第一件：谁来核验。形式化证明说明推理链条没断，不说明问题的表述与克雷研究所的原始要求完全对得上，也不说明没有更隐蔽的漏洞。所

以研究所仍然标“未决”，等人来核。**核验成了新的瓶颈**，而核验靠的恰恰是一小批真正懂这个问题的人——他们的时间变成了最稀缺的东西。

第二件：谁的名字挂在上面。OpenAI 自己在公告里承认，它 9 月 1 日开工，是因为听到一个传闻，后来才知道那与 Anthropic 的一位员工和纽约大学一位教授有关——两人已经用另一家的内部模型解决了一个相近的问题（受迫 Euler 问题）。OpenAI 在公告中公开承认了他们在那项工作上的优先权。媒体随即把报道的重心放到了“功劳归谁”上。

两件合起来，正好是这本书反复说的那两样东西：**判决与承接。**

产出几乎免费的那一刻，价值立刻从“做出来”挪走，挪到了“谁来判它算不算数”和“它算谁的”。千禧年难题这个级别尚且如此。**卷一第 2 章第十节说在涨价的是承担、判决、时间、信任——那一节是推理，这件事是第一次大规模的实物证据。**

三、价格到地板，价值没有到零

这里要收窄一句，否则这一卷的地基会歪。

“公共知识已经毫无价值”——这个说法在**价格**上成立，在**价值**上不成立。

一条证明一旦公开，它的价格确实是零：谁都能拿到，没有人会为它付钱。但它的**用处**反而变大了，因为它进入了公共背景，而公共背景有一个新的、更重要的用途：

它是所有人给自己定位的尺子。

卷一第 3 章第十节讲过：个人知识永远是相对于公共背景的偏离。老张能说出“这批料不一样”，是因为他心里有一个“一般情况下料该是什么样”。没有那个“一般”，他就说不出自己哪里特别。

所以公共知识的地位变了，不是消失了：**从前它是商品，现在它是基准线。**商品会贬值到零，基准线不会——基准线越清楚、越高，每个人身上那点偏离就越容易被认出来，也越值钱。

这一句收窄有一个直接的用处，第 23 章会用到：**“我的知识”的价格，本来就是相对于公共基准线的那一段差来定的。**差为零的，再正确也不值钱；差得越远、越经得起检验，越值钱。

四、为什么“我的知识”没有公共价格

公共知识没有价格，是因为没有稀缺。那“我的知识”有稀缺，为什么不能像别的稀缺品那样，有一张公共的价目表?

三个原因，每一个都是结构性的。

一，没有两件是一样的。价目表的前提是可比：同一种东西，不同卖家，价钱摆在一起比。而“我的知识”按定义就是只在一个人身上成立的东西，**每一件都是孤品。**孤品没有市价，只有成交价。

二，它的价值取决于谁用。老张那条来料判断，对另一家用同一个料场的厂，值很多钱；对一家不用这个料场的厂，一文不值。**同一件东西，对不同的买方，价值差出几个数量级。**这种东西不可能有统一价，只能一对一地谈。

三，它的质量没法从外面看出来。一条东西写得好不好看，跟它经不经得起用，是两回事——卷一第 3 章说过，这套东西的敌人是“写得太像样”。外人看不出来，就没法定价；**只有真用过、真攻过它的人，才知道它值多少。**

三条合起来，结论跟上一章那句话一致：**这种东西的价格只能在交往中被发现。**不是某个机构定，也不是运营方定，是真正需要它的人和拥有它的人，在一次次具体的交易里谈出来的。

五、这件事对整本书的意义

最后说清这一卷跟前面几卷的关系，免得读者以为方向变了。

方向没变，是补上了一块缺的地。

卷一说卖的是厂，不是厂里出的货——这一卷不改。社区里交易的仍然不是货的转让，是服务、碰撞、共同生产（第 24 章）。

卷二说第一批买家是自己验收的个人——这一卷不改。建厂的钱仍然从建厂的人那里来。

卷三说现在不建撮合——**这一条改了**，改成三步（第 15 章）：建厂 → 厂与厂之间的交易 → 对外撮合。改的原因就是这一章：买方不在外面，在里面。

改了之后多出来的那一块，就是这一卷要写的：社区里交易什么、怎么谈价、有什么规矩、会怎么做假、账怎么算。

还有一件事要提前说：**这一卷的结论会比命题本身冷**。第 27 章会算出一个数——在看得见的规模上，社区交易给运营方带来的收入很少，远少于建厂与托管。**社区定价在“价值”上是这门生意的完成形态，在早期的利润表上几乎不贡献**。这两句要一起记住，缺一句都会把人带偏。

六、这对一个普通人意味着什么

这一章说的是千禧年难题，离大多数人很远。落到一个普通人身上是什么样子?

设想一个做了二十年会计的人。她知道的东西，大致可以分成三层。

第一层：准则、税法、报表怎么编。这一层是公共知识，现在任何一个工具都能答得又快又全。**它的价格已经到了地板**——没有人会再为“这笔业务该怎么入账”这种问题付她钱，就像没有人会为 NS 方程的那份证明付钱。

第二层：她这二十年见过的那些账。哪一类小老板会在年底突然要“做平”一笔说不清的钱；哪一种行业的应收账款过了九十天基本就收不回来了；什么样的报表，一看就知道老板没说实话。**这一层是她的，而且每一条都相对于第一层那条基准线才成立**——她之所以一眼看出“不对”是因为她心里有一个“一般情况下该是什么样”。

第三层：她跟具体客户之间的那些判断。这个老板可以提醒，那个老板不能直说；这家公司的出纳靠得住，那家的得盯着。这一层最私密，也最值钱，但它几乎不能交易——它绑在具体的人和关系上。

价格落到地板，砸下来的只是第一层。她焦虑的往往是第一层没用了；她没意识到的是，第二层恰恰因为第一层变成了公共基准线而更容易被说清楚、被检验、被别人用上。

一个同样在社区里的、做小店经营的人，很可能愿意为她第二层里的一条东西付钱——比如“应收过了九十天就按坏账准备”这条判断，**连同它在哪些行业不成立**。那不是买一条会计知识，是买一个见过二十年账的人的一次判断，而这个判断只能在她和那个买方之间，谈出一个价来。

七、订阅费改变的是什么

那一天我还说过另一句话：**公共知识将由大模型基底来提供，它的价格，就是基底的订阅费。**

这句话要照实拆开，才不会被误读成“所有知识服务都只值一个订阅费”。

用一个日常的例子。一个开小店的老板，过去每年花几百块请人帮他填一张不复杂的报税表，因为他自己不会。现在他手机里有一个每月几十块的助手，能一步一步带着他填完。**那几百块，还收得到吗？**

同日完成的另一篇研究稿《从公共知识到我的知识的价值转移》（V1.1，与本书同源，不互证）给了一个很朴素的式子，本书照用它的意思：

> 客户愿意为一项服务多付的钱，上限是这项服务比“他自己用基底去做”多带来的三样东西之和：结果好了多少，他自己省下了多少功夫，他少担了多少风险。

写成式子是 $p \le (B - B_0) + (C_0 - C) + (L_0 - L)$——B 是收益，C 是他自己还要付出的功夫，L 是预期的损失，带 0 的是“他自己用基底做”的那一组。

如果三样都是零——只是把基底能说的话再说一遍——那就没有理由再多收一分钱。这就是“价格到地板”的准确含义：**落到地板的是复述，不是服务。**

回到那个报税代办。如果他只是替老板把表格上的字填进去，那三样都是零，他的生意会被那个几十块的助手拿走。但如果他还替老板核对了一年的发票、在截止前一天打电话提醒、填错了由他去改——**第二样（省下的功夫）和第三样（少担的风险）都还在**，他仍然收得到钱。只是他收的，从此是这两样的钱，不再是“会填表”的钱。

这个式子有三个要紧的限定。

一，订阅费是一个入口的成交价，不是公共知识的社会总价值。核对、执行、时间、风险，都不会因为有了订阅就变成零。

二，要分清两种决定。一个已经订阅了的人，比较的是“这一次”多花的；一个还没订阅、正在想要不要订的人，要把订阅本身算进去。**所以没有一张普适的价目表，只有一个定价的机制。**

三，B_0 会一直往上走。基底不会永远停在问答那一层——那篇研究稿举的例子是 2026 年 4 月公开的一种托管智能体架构，已经能持久保存会话、跨会话延续信息。**所以每一次算增量，都要拿客户当时真能用到的那个基底来比，不能拿一个较弱的旧版本来比。**这正是卷九第 66 章那个预言一要测的东西。

这个式子本身不是新的，必须说清楚：它就是定价学里讲了几十年的“相对于次优替代方案的差异价值”；而“AI 让一样东西变便宜，它的互补品——判断——就变贵”，是 Agrawal、Gans、Goldfarb 在 2018 年的《预测机器》里就已经讲透了的。**本书的增量，只在把它用在“公共知识”与“我的知识”这一对上，**并且落到这门生意的定价里：卷三第 18 章那三条约束里的第三条——客户觉得这东西能换回什么——就是这个式子的右边。

八、“我的知识”有三层，“新”也有三种

“我的知识”这四个字，也要拆开。那篇研究稿把它分成了三层，本书照用，并落到卷六那个修车的老陈身上：

储存的：资料进了我的文件夹、我的网站。老陈的站上存了一百篇讲修车的文章。

掌握的：我能理解它、会用它。那一百篇里讲的原理，老陈都看得懂。

发生的：我通过具体的问题、材料、方法、互动和检验，形成了新的认识，或者新的有效应用。老陈那条“涡轮车冷启动头三分钟里的异响不算数”——这是他一辆一辆拆出来的。

能收钱的，主要是第三层，而且是第三层里“相对于客户手上能拿到的替代方案、确实多出一点什么”的那一部分。第一层和第二层有它们的用处，但它们现在都是地板价。

“新”也要分三种：

对我是新的——一个学生第一次弄懂一个定理。这是真实的学习，但它不因此就是一个面向共同体的新理论。

对处境是新的——一个老师识别出了某一类课堂问题在什么条件下能被处理好。它未必是一个普遍的新理论，却对那个处境很有价值。

对共同体是新的——一个新的理论、一个新的方法。

这门生意里的厂，长得最多的是第二种。卷七第 49 章那条给小厂的窄路——往经验边界型走——说的就是这一种。第二种不必是第三种，**也值钱**；把它当成第三种去包装，反倒会让它不值钱。

最后一处，也是最容易混的一处：**“公共”和“我的”，是两个不同的维度。**

“公共”回答的是：**谁能拿到它。**

“我的”回答的是：**它跟谁的发生过程连在一起。**

老陈把那条涡轮车的判断写进一本书里公开了——**它成了公共知识，它仍然是老陈的知识。**书没有抹掉他一辆一辆拆出来的那段历史，也没有让每一个读者自动获得继续往下推的能力。**这句话，是卷一第 4 章“保护与创新为什么能同时发生”的另一种说法。**

· · ·

本章事实口径：OpenAI 于 2026-09-08 宣布 Navier–Stokes 千禧年难题的解并附 Lean 形式化；截至 2026-09 尚未独立核验，克雷研究所仍列为未决；OpenAI 不申领奖金；公告中承认 Anthropic 员工 Levent Alpöge 与纽约大学 Tristan Buckmaster 在受迫 Euler 问题上的优先权。核对来源：OpenAI 官方说明（openai.com/index/navier-stokes-solution）、Nature 新闻（2026-09）、Quanta Magazine（2026-09-08）、维基百科“Navier–Stokes existence and smoothness”与“Millennium Prize Problems”条目；核对日期 2026-09-21。**若此后被推翻，本章第一、二节须改写，第三节以后的论证不依赖该事件成立。**

本章判别：价格到地板 ≠ 价值到零。公共知识从商品变成基准线；“我的知识”的价格，是相对这条基准线的那一段差。

本章自曝两条：①我在第二节说“争的是核验与归属”，这是我对报道的解读，报道本身并没有这样总结。②本章把一个尚待核验的事件当成开篇，风险是它哪天被推翻；我的处理是把本卷论证与它解绑——**第三节以后，没有一句依赖这个证明是对的。**

· · ·

第 22 章

知识共同体会消亡吗

一、裁缝帮散了，茶馆还在

一座老县城里，过去有一个裁缝帮。

想当裁缝，得先拜进帮里。帮里有一本版型册，只给帮里的人看；一件长衫怎么开袖笼、一条裤子怎么放裆，册子上都有。谁能给人量体裁衣工钱大概收多少、学徒几年出师，都是帮里说了算。**帮之所以是帮，靠的是两样东西：那本册子，和“谁算裁缝”的说法权。**

后来版型印成了书，缝纫机进了家家户户，再后来，网上能下到任何一种版型。那本册子不值钱了，“谁算裁缝”也没人再来问帮里。**帮就散了。**

但有一件事，帮散了之后没有人接：**一件衣服做坏了，谁来说“这件是做坏了”，又该怎么改。**

于是几个老裁缝开始每个月在茶馆里聚一次。每人带一件自己做得不满意的衣服来，摊在桌上，让别人挑毛病：这个袖子为什么吊着，那条裤线为什么走歪了。茶馆没有版型册，没有资格证，谁都可以来，**只有一条规矩：拿出来的东西要让人挑，挑出来的毛病要认。**

帮死了，茶馆活着。

这一章要回答的问题，就在这两样东西的区别里。

二、我说过的一句更强的话

上一章写到公共知识的价格落到了地板。那一天我还说过一句更强的话：

> 知识共同体就此消亡，实现了尼采的理想：绝对真理真正死亡了。

这句话我现在仍然觉得它指向了一件真的事。但按这本书自己的规矩，一句话越强，越要拆开来看它里面到底藏着几步。

同日完成的另一篇研究稿《从公共知识到我的知识的价值转移》（V1.1，AI 辅助研究稿，与本书同源，不互证）专门做了这件事。它指出这句话里其实连着三步推论，每一步都需要自己的前提：

第一步：公共知识的价格变了，某些共同体的收入基础被削弱了。

第二步：收入基础被削弱了，共同体就失去了它的全部功能。

第三步：共同体的权威退位了，就证明绝对真理不存在了。

第一步，上一章已经给了很多证据。**第二步和第三步，都不能从第一步里自动推出来。**这一章沿着那篇研究稿的拆法走，并把它落到这门生意自己身上。

三、共同体有六件事，基底只接走了一件

先拆第二步。一个知识共同体平时在做的事，至少有六件：

一，**提供已知的知识**——那本版型册。

二，**组织新的研究**——几个人一起琢磨一种新的做法。

三，**形成共同的问题**——大家都觉得“这种料子为什么总是起皱”值得一起搞清楚。

四，**检验认识**——这件衣服到底是不是做坏了。

五，**积累可信的记录**——谁的手艺是经得起挑的，有据可查。

六，**分配进入合作的机会**——一单大活来了，谁能进来一起做。

大模型基底接走的，主要是第一件。**版型册被印刷和网络接走了，但“这件做坏了没有”、“谁的手艺可信”、“这单活谁能进”——这几件没被接走。**

所以对第二步，这一章的结论是：

如果“消亡”指的是全部的知识协作和公共检验都不再存在——不接受。

如果它指的是一种组织逻辑——靠掌握既定的知识、垄断解释的资格来维持自己的地位——失去了充分性，那么接受，而且这是一个可以被检验的判断。

裁缝帮死掉的，正是后一种。

四、两种共同体：帮与茶馆

那篇研究稿给这两种组织起了两个名字，本书照用：**知识归属型共同体，和开放发生型共同体。**

归属型——帮：成员之所以是成员，是因为他们接受了同一套已有的解释。发展的方向，由这个共同体已经确立的知识边界来规定。

开放发生型——茶馆：成员不必持有相同的结论，也不必做同样的衣服。但他们能交换材料、说清自己的做法、指出别人的反例，并且围绕一个问题形成大家都能检查的东西。

两种共同体的认同方式完全不同：

帮问的是：“我们共同拥有哪一套知识？”

茶馆问的是：“我们能在什么问题上互相改变？”

当每个人都能自己调用公共知识的时候，帮的那一套认同就站不住了——**你凭什么让我服从，就凭那本我自己也能下载的册子吗？**

所以这里发生的不只是价值的转移，还有**共同体正当性的转移**：一个共同体不能再只靠名号要人服从，它得说清楚它帮成员做成了什么——形成了什么新认识、发现了什么错、完成了什么交付。**说得清的，就有理由继续存在；说不清的，就会像裁缝帮一样散掉。**

这个区分不是第一次有人说，必须把最近的几家摆出来。波普尔在上个世纪中叶就批判过“知识有终极来源”这个想法，认为没有任何权威是最终的；朗吉诺（Helen Longino）讲过，科学的客观性不来自某一个人，而来自共同体内部的批评——要有批评的场所、要有对批评的回应、要有公开的标准、要让有资格的人平等地说话；更早的皮尔士讲过“探究者的共同体”。**本章没有新创这个区分，本章的增量只在一处：把它跟“公共知识被基底化”这个经济事实接上，并落到一个以“厂”为单元的社区上。**

五、这门生意自己就是一个反例

写到这里，要回头看一眼这本书自己。

卷四整卷讲的是一个社区：厂与厂之间攻、用、判、交易。**如果知识共同体在一切意义上都消亡了，这个社区根本转不起来**——谁来判一件东

西够不够格？谁来断一次攻击攻中了没有？谁来定一笔交付合不合约定？判决、仲裁、判例、关系历史、信用页面——**这些全都是共同体的功能。**

所以这门生意自己的设计，就是“共同体全部消亡”这个说法的一个内部反例。它支持的不是共同生活的终结，而是两件事的变化：

共同体的单元变了：从一个个账号，变成一座座由人负责、有材料、有生产能力的厂。

共同体的组织原则变了：从汇集表达，变成组织攻、用、判、交付与价值实现。

这也说明了一件对“我的知识”很要紧的事：**它不能以彻底私人化为终点。**一座只承认自己说法、拒绝任何共享程序的厂，不是一座厂，是一座孤岛——它可以非常独特，却没有形成任何能被别人拿去用、拿去挑的东西。**我的知识要有进入公共世界的能力。**

六、共同的知识，可以是挑出来的

茶馆还有一件事，是帮做不到的。

老裁缝们一开始对“袖笼怎么开”意见不一，各做各的。几年挑下来，桌上慢慢形成了几条大家都认的做法——**在明确的条件下**：这种料子、这种身形、这种穿法，袖笼这样开最不吊。

那几条做法，就是茶馆的共同知识。它不是帮规定下来的，是一次次挑出来的。

这就是那篇研究稿提出的一个设计目标：**共享的结论不必总是在合作之前就完整给定，它也可以在合作中形成。**不同的厂先公开各自的问题、材料和判断的差异，比较、检验之后，建立起在明确条件内可以共同使用的认识；还没解决的分歧，留作下一次的研究对象。

它有两个要求，缺一不可：

要有足够稳定的接口，才能合作。卷四那十样骨架、判决的标准、仲裁的程序，就是这门生意的接口。

要有能改接口的机制，才能发生。改判留痕、判例可质疑、规则公开修订，就是这门生意改接口的办法。

只有变化、没有稳定，形成不了知识；只有稳定、禁止变化，就没有发生。

据此，那句强话的第二步可以改写成一个能被检验的命题：

> 在公共知识被基底化的条件下，以占有通用知识和终局解释资格为主要价值依据的共同体会失去优势；以差异的厂为成员、以共同发生和可修订的检验为任务的共同体，会获得新的组织空间。

这是一个结构性的判断，不是一个已经发生的历史终局。

七、尼采那一半

再拆第三步：共同体的权威退位了，是否证明绝对真理死了。

“绝对真理”这个词，至少有三种意思，混在一起就说不清。

第一种：超出任何认识条件和视角的终极实在或终极知识。

第二种：在明确的前提和推理规则下成立、可以被不同的人重复检验的命题。

第三种：某个机构、共同体或系统，自认为掌握了不可挑战的最终解释。

市场价格的变化，最多能碰到第三种——**帮主说了算的那种权威**。它碰不到第二种：**订阅费下降，不是一个定理的反例**。至于第一种，那是本体论和认识论的问题，价格不是它的实验仪器。

再看尼采自己说了什么。

他在《道德的谱系》第三篇第 12 节批评的，是一种“没有意志、没有时间、没有方向的纯粹认识主体”；他主张用更多的视角、更多双眼睛去看同一件事——**而且他在那里仍然用“客观性”这个词，只是重新解释了它的意思**。所以这段文字不能被概括为“既然有视角，就没有更好与更坏的认识”。

他在《偶像的黄昏》那一节“‘真实世界’如何终于变成了寓言”里，追踪了“真实世界”这个观念的消亡——而在结尾，**他取消“真实世界”的同时，也取消了与之相对的“表象世界”**。把这一节读成“每个人都有自己的平台，所以任何说法都一样真”，跨过了原文没有建立的那一步。

研究尼采的人对他的真理观有很多不同的解释，**本节采用的是比较保守的一种读法。**在这个读法下，尼采跟这门生意的连接是有限的：**他挑战的是那个无视角的、终局的认识权威位置；而一座能显示自己的认识条件组织多视角的比较、并承担修订的厂，可以是那种挑战在今天的一个载体**这不是尼采预言了 AI，也不是 AI 证明了尼采。

所以那句强话的第三步，按这本书的规矩，改写成一个可以负责的命题：

> 任何人、共同体或模型，都不应当仅凭身份与地位，宣称占有不可修订的最终知识。

回到茶馆：帮主说了算的时代过去了，**但桌上那件衣服，袖子歪了就是歪了。**没有人能再凭资格宣布它没歪——这正是它仍然有对错的地方。

八、别把帮主换成模型

最后要防一件事，它恰好是公共知识基底化之后最容易发生的：**把旧的权威，换成模型的权威。**

“大模型提供公共知识”如果被理解成“大模型掌握全部真理”，那么人们不再依赖帮主，却把模型流畅的输出当成最后的答案。**改变的只是权威的载体，可质疑性一点没有增加。**

那篇研究稿在这里提醒了一件跟本书卷七反复讲的“同基底”是一回事的事：**不同模型给出同样的回答，不自动构成独立证据**——它们可能吃了相近的材料、有相近的局限。检验要回到实际的来源、有效的推导和相应的实践，而不是数有几个模型赞同。

这门生意自己也不能例外。如果它要求所有的成果都必须证明 SDE 是对的，或者把对这套方法的异议排除在社区之外，**它就重建了它自己声称要超越的那种终局裁定结构**——它就成了一个新的帮。三方程可以指导研究，但它的每一次具体应用都必须允许失败；共同发生可以有方向，但不能预先写好所有的结论。

还有一件茶馆必须面对的事：**茶也要有人付钱。**公共知识的供给并不会因为订阅而失去生产成本——原始的观察、资料的维护、证明的建立、持续的纠错，都需要资源。如果所有的厂都只从公共材料里提取能卖钱的

服务，而不再支持这些基础材料的更新，厂赖以运转的共同条件就会被一点点消耗掉。**卷四第 26 章说公共贡献要有资源安排，说的就是这件事。**

九、这一章怎么检验

按本书的规矩，这一章的命题也要能被检验。那篇研究稿给出了可以测的和不能测的，本书照录其意：

可以测的：

成员是不是仍然因为知识的准入，被迫依赖某一个单一的入口；

合作是不是围绕可以检查的具体贡献来组织；

外部的反例，能不能让一座声誉很高的厂公开修订它的东西；

平台化有没有形成新的封闭依赖——**登录的人数增加，不能证明终局权威在下降。**

后两条，本书前面已经立过对应的报警信号：卷四第 30 章那条“社区里没有一次仲裁判运营方输，须视为报警”，卷六第 43 章那个“流量归零之后，这个社区还能不能让一条东西被检验”。

不能测的：“绝对真理在本体论意义上不存在”——这件事不能用任何经营指标或行为指标来检验。研究可以测人们怎么理解权威、是否允许异议、能不能接受纠错，**但不能把态度的变化，冒充成对全部真理的逻辑反证。**

证据支持到哪一层，结论就停在哪一层。

· · ·

本章一句：帮死了，茶馆活着——死掉的是靠占有知识与解释资格维持地位的共同体，活下来的是靠互相挑错维持的共同体。

本章拆法：一句强话拆成三步——价格变了（成立）→共同体失去全部功能（不成立，基底只接走六件事里的一件）→绝对真理不存在（不能由价格推出；改写为“任何人、共同体或模型都不应凭身份宣称占有不可修订的最终知识”）。

本章修订后的命题：以占有通用知识和终局解释资格为主要价值依据的共同体会失去优势；以差异的厂为成员、以共同发生和可修订检验为任务的共同体会获得新的组织空间。

本章自曝四条：①本章的拆法与主要论证，取自同日完成的研究稿《从公共知识到我的知识的价值转移》，与本书同源，不互证。②“归属型／开放发生型”这个区分有很强

的占位者（波普尔、朗吉诺、皮尔士），本章没有新创它，只做了连接。③尼采那一节只用了两处文本的大意，采用的是比较保守的读法；换一种读法，这一节的限定可能被认为过严。④**本章把作者自己的一句强话拆掉了一大半**——这是本书“给判断写失效条件”那条规矩，第一次用在作者本人最得意的一句话上。

· · ·

第 23 章

为什么只能由社区来定价

一、菜市场为什么不贴统一价

同一条街上的两个菜市场，同一种菜，价钱可以差不少；同一个摊位上，熟客和生客的价钱也可能不一样。没有人觉得奇怪，因为大家都知道**菜市场的价是谈出来的，不是贴出来的。**

超市就不一样。超市的价是贴出来的，谁来都一样。

两者的区别不在谁更讲理，在**东西本身**。超市卖的是标准品——一个牌子一个规格，放在哪都一样，所以可以贴价。菜市场卖的东西每一份都不太一样：今天的菜嫩不嫩、这一筐鱼新不新鲜、这个摊主靠不靠谱，**只有当面看、当面问、当面谈，才定得下来。**

上一章说“我的知识”没有公共价格，原因是：每一件都是孤品、价值取决于谁用、质量从外面看不出。**这三条正好是菜市场的条件，不是超市的条件。**

所以它的价格只能在一种地方形成：一个让拥有者和需要者能当面看、当面问、当面谈的地方。**这就是社区。**

二、为什么不能由运营方来定

最省事的做法，是由运营方——也就是我——给社区里的东西定一个价：一次攻击多少钱，一次判决多少钱，调用一段材料多少钱。

不能这样做，三个理由。

第一，运营方不知道。一段材料对这个买方值多少，只有这个买方知道；一次攻击有没有打到要害，只有被攻的那一方知道。运营方定的价，只能是一个平均数，而平均数对孤品没有意义——对一半的交易它定高了对另一半它定低了。

第二，运营方有利益。运营方要从交易里收服务费，它定的价越高，它收的越多。一个既定价又抽成的角色，没有人会相信它的价是公道的。**这跟卷三第 20 章那条“把判决卖掉”是同一种腐蚀，只是换了个地方。**

第三，运营方定价会杀死价格里的信息。谈出来的价格本身是有信息的：一个平台的材料总是被高价买走，说明它有别人缺的东西；一个平台的攻击总是没人要，说明它的攻击打不到要害。**这些信息正是社区最需要的**——它告诉每座厂自己在别人眼里值什么。统一定价把这些信息抹平了。

所以运营方在定价这件事上只该做一件事：**提供一个让价格能被谈出来、谈完能被记下来的地方。**价格本身，交给交易双方。

三、判决不定价，定价不判决

这一节是这一卷最要紧的一条规矩，而且它最容易被违反，因为两件事看起来很像。

这本书里有一个判决的角色（卷五第 34 章）：判一件东西算不算新的、算不算立住了、该不该撤。现在又有了一个定价的机制：社区里谈出来的价。

两者必须分开，一个不能替另一个。

判决不定价：一件东西判了合格，不代表它值钱；判了不合格，也不代表它一文不值。判决说的是“够不够格进你的库”，不说“别人愿意为它付多少”。一条立得很扎实的判断，可能恰好没有人需要；一条还有瑕疵的材料，可能恰好是某个人最缺的。

定价不判决：一件东西卖出了高价，不代表它是对的；没有人买，也不代表它是错的。价格说的是“有人需要它”，不说“它经得起检验”。第 26 章会讲，一个封闭的圈子完全可以把一件错的东西抬到很高的价。

为什么必须分开？因为任何一方侵入另一方，都会把两者一起毁掉。

判决侵入定价——比如“判了九分的东西就应该卖贵”——那判决就成了定价工具，每一次判决都牵动别人的收入，判的人立刻会被人情和收入两头拉扯。卷五第 34 章第六节那三种腐蚀，会同时发生。

定价侵入判决——比如“卖得好的东西就说明它立得住”——那判决就失去了独立性，退化成了市场的回声。**而这门生意的判决之所以值钱，恰恰因为它不是市场的回声。**

同日那份报告第 18.4 节也立了同一条：不给平台或成员直接赋予创新智商分数，更不让某个分数去保证成交。**这条跟本节是一致的，可以直接写进社区规则。**

所以社区里有两套东西并排运行，互不替代：

	判决	价格
回答的问题	它够不够格、立不立得住	有没有人需要它、需要到什么程度
谁给出	判决那一层（换手、留痕、可质疑）	交易双方（谈出来、记下来）
会怎么坏	人情、收入、疲劳	同基底抬价、内部循环
不能被用来	定价	证明对错

四、价格是怎么被谈出来的

说“谈出来”容易，得落到具体的动作上。社区里的一次定价，大致是这样发生的。

第一步，一方说清需要什么。不是“帮我看看”，是“我这条关于来料检验的判断，条件是从三个成功案例里归纳的，我需要一个做过不同料场的平台，找一个反面情形来攻它”。**需要说得越具体，价格越容易谈拢**——因为双方都知道在谈什么。

第二步，另一方说清能给什么、不能给什么。“我可以攻，但我只做过两个料场；我能给你的是一次攻击和我的反例，不包括我那两个料场的原始数据。”这一步对应的是那份报告第 11.1 节说的**能力说明**：能做什么不能做什么、需要什么输入、谁负责。

第三步，谈价。这里没有公式。双方各自掂量：对需要方，这次攻击如果真打到要害，能省下多少将来的损失；对提供方，这次要花多少时间会不会暴露自己的东西。

第四步，记下来。成交了，价格、对象、双方、结果一起记进关系历史。没成交，也记一笔：谈过、没谈拢、为什么。

第四步是整个机制的关键，也是它跟普通讨价还价的根本区别。**谈拢的价格积累下来，就成了社区里的行情**——不是谁规定的，是一次次真实交易沉淀出来的。一个新来的平台想知道“一次异质攻击大概值多少”，翻一下记录就知道了。

这就是菜市场的行情是怎么来的：没有人定，但每个常去的人心里都有数，因为他见过太多次成交。

五、行情形成之前怎么办

最后处理一个实际问题：社区刚开始的时候，交易很少，行情还没有，第一批交易怎么定价？

这是所有新市场的共同难题，没有干净的解法。我的做法是三条，都是过渡性的，行情形成后就该退出。

一，先用时间当锚。行情没有的时候，最朴素的参照是提供方要花多少时间。一次攻击要两小时，那就按两小时谈。这个锚很粗，而且它有卷三第 14 章说过的毛病（奖励花时间），**所以它只能用在最初那一批，而且要明写“这是临时锚”。**

二，先做小额。第一批交易金额要小，小到谈错了双方都不心疼。**小额交易的目的不是挣钱，是攒行情**——每一笔都在给后来者提供参照。

三，先在路数最不一样的平台之间做。路数相近的两个平台之间的交易，价格没有什么信息量——它们缺的东西差不多，给的东西也差不多。路数最不一样的两个之间的交易，才能告诉社区“什么东西是稀缺的”。

三条都有一个共同的目的：**让最早的那批价格尽量是真的**，因为后来所有的行情都会以它们为起点。起点歪了，整个社区的价格体系会歪很多年。

六、价格会说谎的三种时候

价格是谈出来的，这件事听起来很公道。但有三种时候，谈出来的价格会说谎，而且谈的双方都未必知道。

第一种：人太少。

一个市场里只有几个买家、几个卖家，那么任何一笔成交都可能只是一两个人的偏好。今天有一个人特别急，高价买了一次碰撞，于是“碰撞的行情”看起来很高；下个月没人急，行情又塌下来。**这时候的价格不是行情，是天气。**

处理办法：**成交笔数不够的，行情页上只列具体的几笔，不给“均价”。**一旦算出一个均价，它就会被当成行情来引用，而它背后可能只有三笔交易。

第二种：有人刻意压价或抬价。

一座厂为了尽快积累“被采用”的信用，把价格压得很低，低到别人没法跟。或者几座互相熟的厂，互相高价交易，把某一类东西的行情抬起来。

前一种伤的是别人，后一种伤的是整个社区的价格信息。**两种都不违反任何一条交易规矩**，每一笔都是自愿成交的。

处理办法不是禁止——禁止没法执行。是**让它看得见**：行情页上标出成交双方之间的关系密度（这两座厂之间交易过多少次、是否总是互相交易）。一个被少数几对厂反复成交撑起来的行情，看的人一眼就知道该怎么打折。

第三种：买方分不清自己买的是什么。

买方以为自己买的是一次判决（“它到底对不对”），实际上卖方交付的是一次碰撞（“它在某个情形下不成立”）。买方觉得不值，下次压价；卖方觉得冤，下次抬价。**价格在两个人对同一件事的不同理解之间来回摆动。**

这一种最常见，也最容易解决：**回到第 25 章那张能力卡和那十样骨架**——交付范围写清楚是什么，就不会有人以为自己买的是另一样东西。

三种合起来是一句提醒：**谈出来的价格比贴出来的价格更真，但它只在人够多、关系够散、双方都清楚在买什么的时候，才真。**社区早期这三个条件一个都不满足，所以早期的价格要当成线索看，不要当成行情用。

· · ·

本章规矩：判决不定价，定价不判决——两套并排运行，互不替代。

本章机制：说清需要 → 说清能给与不能给 → 谈价 → 记下来（成交与未成交都记）。行情由成交沉淀，不由任何人规定。

本章自曝三条：①菜市场这个类比有一个我没处理的地方：菜市场有大量的买卖双方，而这个社区现在人很少——**人少的市场里，谈出来的价格很容易被一两个人左右，不能叫行情。**②“判决不定价”这条我认为必须守，但我自己作为判决者同时也是社区的运营者，这两个角色在一个人身上，本身就是一处结构性的利益冲突，本章没有解决它。③第五节那三条过渡办法是我想的，还没有一笔真实交易按它们走过。

· · ·

第 24 章

社区里交易什么

一、先说不交易什么

讲社区交易，最容易的误解是：大家把自己的知识拿出来卖给彼此。

不是这样，而且不能是这样。卷一第 4 章立过：条件层绑在具体的人身上，拿走了也用不上。如果社区交易的是“把我的条件层转给你”，那这笔买卖对买方没用，对卖方有害——他交出了自己那座厂的地基，换来的是一件别人用不上的东西。

所以先把禁区划清楚。社区里**不交易**：

一，条件层的转让。成立条件、来源事件、失败记录这三件，不作为商品出售。可以在一次合作里让对方看到一部分，那是合作的需要，不是买卖的对象。

二，未经授权的别人的东西。库里涉及第三方的内容（卷五第 35 章第八节），无论多有需求，不上架。那份报告第 11.2 节也立了同一条：商业机会不自动提供许可。

三，没有解决的东西当作解决了的卖。一个猜想可以作为猜想分享，不能作为结论出售。

四，没有能力承担的高风险建议。医疗、法律、投资这类判断，不能因为某个平台的智能体答得出来，就当成服务交付。

划清禁区之后，能交易的东西反而很清楚了。

二、七类交易对象

同日那份报告第 9.3 节列了平台之间的七类交往对象。这里照录，并逐一说清它在这本书的框架里是什么：

引用：一个平台在自己的产出里使用另一个平台的公开主张，并注明出处。这是最轻的一种，通常不收钱，但它要被记下来——**被引用的次数和被谁引用，本身就是价格信息。**

许可调用：一个平台的智能体在授权范围内调用另一个平台“只能用不能引”那一格的料。**这是“服务出去，底本不出去”最直接的形态**，也是社区交易里最需要记录的一种（卷三第 16 章第七节）。

研究邀请：一个平台邀请另一个平台一起看一个问题。它可能变成共同任务，也可能不变。

共同任务：几个平台一起完成一件单个平台做不成的事。

委托交付：一个平台请另一个平台交付一件明确的东西，按事先约定验收。

同行评审：一个平台对另一个平台的产出做独立的判断。

反馈修订：一个平台对另一个平台的东西提出具体意见，而这个意见导致了修改。

七类很细，放在一起看，可以归成三种。

三、第一种：服务

许可调用、委托交付属于这一种。

服务的特征是：**提供方用自己那座厂里的东西，为需求方做成一件事，而自己的底本不交出去。**

这正是这门生意从卷一就在说的那件从前做不到的事：**传递服务和传递知识，第一次可以不是同一个动作。**从前你要帮一个人，就得把你知道的告诉他，告诉了他就拿走了。现在一个平台可以基于自己的料替别人回答问题、完成任务，而料留在自己手上。

服务的定价相对好谈，因为它交付的是一件具体的东西——对方做成了没有，看得见。

服务的风险在卷五第 37 章第五节说过：送出去的越多，别人能重建出来的越多。**社区内交易会放大这个风险**，因为买方本身就是一座会学习的厂——它比一个普通用户更擅长从一次次回答里把你的底本拼出来。所

以社区内的许可调用，比对外服务更需要那道分层的闸，也更需要调用记录。

四、第二种：碰撞

同行评审、反馈修订属于这一种。

碰撞的特征是：**提供方给出的不是答案，是攻击。**它交换的是“你这条在某种情形下不成立”这句话，外加一个反例。

这一种是社区交易里**最有价值、也最独特**的一种，原因要说透。

卷一第 4 章讲过，个人知识要被检验，需要被攻击；而攻击要有效，攻击者必须**异质**——同一个底子出来的一致不算证据。过去异质的攻击者只能来自同行，而同行在“必须公开才能被检验”这条老路上。

社区把这件事换了一个位置：**攻击者来自路数不同的另一座厂**，而攻击可以发生在不公开的场合里。一个做教学研究的平台，被一个做工程实现的平台攻一次，攻出来的东西往往是同行想不到的——因为工程平台不共享教学研究的那套默认前提。

碰撞为什么值得付钱？因为一次打到要害的攻击，能省下的是将来的一整片塌方。卷一第 3 章说过，承重的条目一旦被推翻会牵倒一片，而越早被推翻代价越小。

碰撞的定价也最难谈，因为攻击的价值在攻之前看不出来。我的建议是分两段：**攻之前付一个小的固定费**（买的是“认真攻一次”），**攻中了要害再付一笔**（买的是“这次攻击改变了我的条目”）。后一笔的判定标准要事先写死——卷五第 38 章那条“至少有一条被撤或被改”在这里有了新用处：**攻击导致了修订，才算攻中。**

这个两段式有一个好处：它奖励的正是这门生意要的东西——**真打到要害的攻击**，而不是礼貌性的、每条提一个小建议的“讨论”。

五、第三种：共同生产

研究邀请、共同任务属于这一种，引用有时也会滑进来。

共同生产的特征是：**几座厂一起做成一件东西，做完之后，每一座都留下了自己能继续用的经验。**

那份报告第 14.2 节给了一个设计例子：一个教学团队想解决学生用了 AI 之后只交成品、不说判断依据的问题。教师平台提供去标识的课堂记录，研究平台分析机制，课程平台设计任务，技术平台做记录工具，评审平台检查结果与替代解释。**报告特别写明这是设计场景，不是已经发生的案例**——这一句本书照录。

共同生产的定价最复杂，因为它涉及分配。报告第 11.4 节立了两条，本书照搬：

一，分工与分配在开始前约定：谁提供材料、谁做研究、谁验证、谁交付、谁对客户负责，各分多少，先写下来。后续改变要记录。

二，不许用自动算出的贡献分数直接分钱。没有协议的时候，不能拿系统算出来的“贡献度”去切蛋糕——因为那个分数算的是可见的动作，而共同生产里最要紧的贡献往往是不可见的：那个一句话改变了方向的反例，那个及时喊停的判断。

共同生产还有一件事是其他两种没有的：它产出关系历史。报告第 9.3 节有一句我认为很准：“有效的社区会产生关系历史，而不只是消息历史。”谁的哪条意见改变了哪个结果、争议怎么处理的、成果后来被怎么用了——**这些记录既是社区的记忆，也是下一次交易的信用。**

六、访客与成员

最后一件：社区里的买方，是否都得先建一座厂？

不必。报告第 9.4 节处理得很好：外部需求者可以用轻量身份进来提需求、买作品、接受服务，不必先买一整套平台；但他不能因此被计为已经建成的发生平台。

这条区分对本书有两个直接的用处。

第一，它就是第 15 章里那个“外部锚”的入口。访客是社区之外的人，他们的购买，是社区价格里唯一不受“同基底”影响的那一部分（第 26 章）。**所以访客不能太少**——一个只有成员彼此交易、没有任何访客的社区，它的价格是自我指涉的。

第二，它让第 15 章那条作废条件有了具体的记法。访客付的钱，算“社区之外的付费”；成员之间付的钱，算“社区内交易”。两个数分开记，不许合并。

还要提防一种很自然的滑动：**把访客慢慢变成“必须先成为成员才能买”。**这样做短期能增加成员数，长期会把外部锚一点点拆掉——因为所有的买方都变成了自己人，而自己人之间的价格，是最不可靠的那一种。

七、什么最先有行情

三种交易里，哪一种会最先形成行情？这件事值得预判一下，因为它决定了社区早期该把力气先放在哪里。

我的判断：碰撞最先，服务其次，共同生产最后。

碰撞最先，理由有三。一是它最稀缺：每座厂都需要被异质地攻，但能攻、愿意认真攻的厂很少。二是它最标准：一次攻击的形态差不多——拿到一条东西、找一个反面情形、给出反例——所以不同的成交之间可以比。三是它的结果最可判：攻中没攻中，看有没有导致修订，一目了然。**稀缺、标准、可判，三条都是行情形成的条件。**

服务其次。许可调用和委托交付需求很大，但每一次的内容差别也很大——调用这座厂的料和调用那座厂的料，几乎不可比。所以服务会有很多成交，但**它的“行情”会一直是分门别类的，**按料的类型、按交付的形态各自成一片。

共同生产最后，甚至可能永远没有行情。每一次共同生产都是一件独特的事，参与的厂不同、分工不同、成果不同。它更像一次合伙，而不是一次买卖。**合伙没有行情，只有每一次的约定。**

这个预判有一个直接的经营含义：**社区早期最该建的是碰撞这一类的交易骨架。**两段式付费、“攻中要害”的判定、攻击记录进信用页面——这几样做好了，社区最先会出现的那一片行情就是真的；而最先出现的行情，会成为后面所有交易定价时的参照。

还有一个附带的好处，而且它很重要：**碰撞是最能对抗同基底风险的一类交易。**因为一次碰撞的价值，完全取决于攻击者跟被攻者路数有多不

一样——路数越不同，越可能攻中，越值钱。所以一个以碰撞为主的社区会自然地奖励异质，而不是奖励抱团。

· · ·

本章四条禁区：不交易条件层的转让／不上架未经授权的别人的东西／不把没解决的当解决了的卖／不交付没能力承担的高风险建议。

本章三种交易：服务（许可调用、委托交付——底本不出去）／碰撞（同行评审、反馈修订——交换的是攻击，建议两段式付费：攻之前小额固定，攻中要害再付）／共同生产（研究邀请、共同任务——分配事先约定，不许用自动贡献分数分钱，产出关系历史）。

本章一条区分：访客与成员分开计数；访客的付费是外部锚，不许把访客慢慢变成“必须先成为成员”。

本章自曝三条：①七类交易对象取自同日那份报告，而那份报告与本书同源；它们在真实社区里各自发生了多少，目前没有数。②碰撞两段式付费是我这一章想出来的，没有一笔交易按它走过；“攻中要害”的判定会不会引发大量争议，我不知道。③社区内许可调用会放大底本被重建的风险——这一条是推理，n½（问多少次能重建出一半承重内容）仍然没测，而社区内的买方恰恰是最会重建的那一类。

· · ·

第 25 章

讨价还价的规矩

一、熟人之间最难谈钱

社区里的交易，有一个外部市场没有的麻烦：**交易双方往往是熟人。**

同一个组里一起被追问过、一起认过错、一起熬过几个周期的人，要开始互相收钱，很多人会觉得别扭。于是出现两种很常见的走法，都是错的。

一种是不谈钱。大家互相帮忙，攻一次、看一次、给一段材料，都不收钱。听起来很温暖，几个月之后会出事：总有几个人给得多、得到得少他们会慢慢不再给，而且不会说为什么。**不谈钱的社区，最后是被最慷慨的那几个人的疲惫拖垮的。**

另一种是谈得很含糊。“你看着给点就行”、“先做，钱以后再说”。这种比不谈钱更糟，因为它制造了一笔双方理解不一样的账——一方以为是帮忙，一方以为是生意。**等到发生分歧，关系和钱一起没了。**

所以社区交易需要规矩，而且规矩的目的恰恰是保护关系：**钱的事说清楚了，人情才不会被钱磨掉。**

这一章讲四条。

二、第一条：每笔交易都是一个项目对象

那份报告第 11.3 节提了一个我认为是整份报告最实用的建议：**把每一笔交易组织成一个完整的项目对象。**它包含十样东西：

需求、报价、责任主体、材料权限、交付范围、验收标准、付款条件、修订次数、成果许可、争议处理。

十样看起来多，但对照卷二第 12 章第十节“合同里必须写死的五件事”和卷三第 17 章，会发现它们大部分这本书已经分别讲过了，只是没有放在一起。放在一起的好处是：**任何一笔交易，不管多小，都有同一个骨架。**

小交易可以压缩——一次三十分钟的攻击，十样东西可能只需要五行字。但**骨架不能少**。少了哪一样，哪一样将来就会出事：

少了**材料权限**，将来会有“我只让你看这一篇，你怎么把我整个库都调了”。

少了**验收标准**，将来会有“你说攻中了，我觉得没攻中”。

少了**成果许可**，将来会有“这个方案是我们一起做的，你凭什么拿去卖给别人”。

少了**争议处理**，将来所有的分歧都只能靠关系扛。

最常被省略的是最后一样。因为在开始的时候，谁都不愿意设想会吵架。但这恰恰是这本书反复讲的那件事：**在没有压力的时候，把将来会被压力压垮的东西先定下来。**

三、第二条：能力卡与成果卡

交易要能谈，双方得先知道彼此有什么。报告第 11.1 节区分了两样说明，本书照用，并各配一个格式。

能力卡，说的是这座厂**能做什么**：

> 能做：（具体到任务类型）
>
> 不能做：（必须写，而且要写得比能做的更具体）
>
> 需要什么输入：（对方要提供什么）
>
> 谁负责：（一个具体的人）
>
> 最近一次做这件事是什么时候：（日期）

最后一行是我加的，它对应卷五第 36 章那三个报警信号的形式——“某件事最近一次发生是什么时候”。**一张能力卡写着“能做异质攻击”而最近一次做是半年前，那这一栏基本上是空的。**

成果卡，说的是这座厂**已经做成了什么**：

> 做成了什么：（一件具体的东西）
>
> 依据是什么：（它为什么成立）
>
> 适用范围：（在什么条件下成立）

> 不确定之处：（作者自己也拿不准的地方）
>
> 何时需要回头重看：（保质期）

这张卡的形式，跟卷一第 3 章那张条目卡几乎一样。这不是巧合：**成果卡就是一件对外的产出，按条目的标准来说明它自己。**

两张卡都有一条共同的硬规矩，报告第 11.1 节写得很直接：**宣传要跟实际能力一致，不能把计划开发的功能写成当前能交付的。**在社区里这一条比在外面更要紧——因为社区里的人彼此认识，一次夸大被戳穿，丢的不只是这一单。

四、第三条：需求要先被加工

社区交易里最常见的失败，不在交付，在开头：**需求没说清楚就开工了。**

报告第 11.1 节有一个例子很典型：“帮助学校实现 AI 转型”——这句话形成不了一个可以验收的订单。它得被拆成：可以研究的问题、可以交付的东西、明确不在范围内的事。

需求加工本身就是一项服务，而且可以单独收钱。

这一条对这门生意特别重要，原因有两个。

一，它是最能体现一座厂水平的地方。把一个模糊的需求拆成可以做的事，需要的正是这本书从头到尾在练的那套本事：钉具体、找对手解释问来源、逼边界——卷一第 5 章那四轮追问，用在别人的需求上，就是需求加工。

二，它能挡住大部分注定失败的交易。一个需求加工完之后，经常会发现：其实不需要做这件事，或者其实社区里没有合适的人做，或者其实需求方要的是另一件事。**在这一步停下来，比做到一半停下来便宜得多。**

所以社区交易的标准顺序是：**先加工需求，再决定找谁，最后才报价。**把报价放到最前面的，多半会在后面吃亏。

五、第四条：失败了算不算履约

这是社区交易里最容易吵起来的一件事，必须单独立一条。

报告第 11.3 节的处理我认为是对的，这里照录它的意思，并补上本书的判定办法：

探索失败不一定意味着没有履约。如果事先约定的就是“排除几条路线、识别不确定性”，那么排除了、识别了，就是交付了，哪怕最后没有找到答案。

但服务方不能事后把没做完包装成“探索价值”。这一句是那一条的另一半，而且它更要紧。

怎么分？**看事先写的交付范围。**

事先写的是“找到答案”，没找到——没履约，按约定退。

事先写的是“排除三条路线并说明各自不成立的理由”，排除了——履约了，照付。

事先什么都没写清楚，事后争——这就是第二节那十样东西少了“交付范围”和“验收标准”的后果。

这件事跟卷三第 17 章那条退款条款是同一个道理，只是从“我对客户”换成了“平台对平台”：**可判定的条件，写在开始之前。**

六、一条总的规矩：记下来

四条讲完，归到一件事上：**所有交易都要记下来，而且记的是关系，不只是钱。**

报告第 9.3 节那句话再引一次：有效的社区会产生关系历史，而不只是消息历史。

一条完整的交易记录，至少包含：**谁和谁、为了什么、谈的价、实际交付了什么、验收结果、有没有争议、争议怎么处理的、成果后来被怎么用了。**

最后一项最容易漏，也最有价值——**一次共同生产的成果，半年后有没有被某个平台真的用在一个决定上，这是那次交易价值的最终答案。**当时的成交价，只是双方在当时的估计。

这些记录攒下来，会成为三样东西：

社区的行情（第 23 章第四节）：一类交易大概成交在什么价位。

每座厂的信用：它说能做的，做到了没有；它交付的，后来被用了没有。

这本书第 15 章那几条作废条件的原始数据：社区内交易多少、访客付费多少、有没有闭环。

没有记录，社区交易就只是一堆热闹。有了记录，它才开始变成一个市场。

七、小额交易的五行骨架

十样骨架对一次三十分钟的攻击来说太重了。熟人之间，真要一样一样写，多半会被省成一句“你帮我看看”。

所以给小额交易一个压缩版本：**五行，每行一句话。**

> 做什么：（一句话，写清对象——攻哪一条、调用哪一段、交付什么）
>
> 许可到哪：（这次给你看的、给你用的，范围到哪为止；能不能写进你自己的库）
>
> 怎么算完：（验收标准，一句可判定的话）
>
> 多少钱，怎么付：（固定费；若是碰撞，写清两段怎么分）
>
> 吵起来怎么办：（通常只需要写“交社区仲裁”）

十样压成五行，**省掉的是那些小额交易里通常不会出事的**：报价与付款条件合并了，修订次数默认一次，责任主体默认就是能力卡上那个人。

留下的五行，每一行都对应一种真实发生过的争议。尤其是第二行“许可到哪”——它最容易被省，也最常出事。第 31 章那笔交易里，唯一一次争议就出在这一行：数据许可只到“这一份方案”，而对方把它写进了自己的库。**幸好那一行写了。**

一条使用规矩：**金额超过某个数、或者涉及第三方材料、或者是共同生产，就不能用五行版，必须回到十样。**这个“某个数”每个社区自己定但它必须定下来、写出来——否则所有交易都会被自称为“小额”。

· · ·

本章四条规矩：每笔交易都是一个项目对象（十样骨架，小交易可压缩但不可缺项，最常被省的是争议处理）／能力卡与成果卡（能力卡加一栏“最近一次做是什么时候”）／需求先加工再报价（加工本身可单独收费）／失败算不算履约看事先写的交付范围。

本章一条总规矩：记关系，不只记钱；最后一项“成果后来被怎么用了”是那次交易价值的最终答案。

本章自曝两条：①这一章的骨架大部分取自同日那份报告，本书的贡献主要是把它跟前几卷已有的规矩接起来，并补了两处（能力卡最后一栏、失败履约的判定方式）；**这一章的独创性很低，特此说明。**②十样骨架在熟人之间执行起来会很别扭，我预计实际上会被大量省略。省略到什么程度还算可以，我没有答案，只能等真实交易多了之后看哪几样被省掉之后出了事。

· · ·

第 26 章

三个会把社区市场做假的风险

一、一个村里的古董行情

一个村子里几户人家都收古董，互相买卖。时间一长，村里形成了一套行情：什么样的瓶子值多少，大家心里都有数，成交记录也清清楚楚。

有一天来了一个外面的行家，看了一圈，说：你们这些东西，大部分在外面值不到你们行情的一成。

村里的人不是骗子。每一笔交易都是真的，每一个价钱都是双方谈出来的，记录也都是真的。**问题在于：所有的买家和卖家都是同一群人，用的是同一套眼光。**这套眼光有偏差，而圈子里没有任何一个人能看出来，因为每个人的偏差都一样。

这一章讲社区定价最危险的三件事。第一件就是这个村子。

二、第一个风险：同基底定价

我在另一条线上立过一条：“同基底的碰撞很难出新东西。”两个吃同一套语料、用同一套方法的对手互相攻击，攻出来的往往只是同一套话的两种说法。

价格同理：同基底的定价很难出真价。

社区里的复合体，如果都是用同一套方法建起来的、都吃同一批材料、都被同一把尺子判过——那么它们彼此估价的时候，会带着同一种偏差。一种路数被这个圈子普遍看重，它在圈子里的价格就会被一起抬高，而没有人会觉得这个价格有问题，因为**每个人都觉得它值这么多。**

这件事这本书之前见过一次，只是换了一个场合。卷五第 32 章那台样机出过一个事故：同一篇东西、同一把尺子，只因为那一轮少查了四家对手，分数从 138 涨到 148。**什么都没变好，只是看的人知道得更少了。**同基底定价是它的市场版本：**什么都没变得更有价值，只是估价的人都来自同一个地方。**

这个风险的可怕之处，在于它会产生完全真实的成交记录。不是有人作弊，每一笔都是真的。所以它不能靠查账来发现，只能靠一样东西：

外部锚。

所谓外部锚，就是社区价格里那一部分**不来自同一群人**的成交：访客的购买（第 24 章第六节）、社区外需求方的委托、路数完全不同的平台之间的交易。它们是那个“外面来的行家”。

那份报告第 14.1 节立过一条试点规则：需求方里至少要有**不因学员关系而必须购买的人**，这样才能把产品价值和人情支持分开。**本书把这一条从试点规则升格为社区定价规则：**

> 社区里任何一类交易的行情，如果从来没有被一笔外部成交验证过，就只能标为“内部行情”，不能当作这类东西的价格对外使用。

这条规则会让很多行情一直挂着“内部”两个字。这是对的——**挂着那两个字，比假装它是真价要诚实。**

三、第二个风险：内部流转冒充外部兑现

第二个风险比第一个更隐蔽，因为它会让账面看起来非常健康。

设想一个社区：成员 A 付钱请 B 攻一次，B 付钱调用 C 的材料，C 付钱请 A 做一次评审。运营方从每一笔里收一点服务费。

账面上：三笔交易，都是真的，都有交付，运营方有收入，社区交易额在增长。

但没有一分钱是从社区外面进来的。钱在三个人之间转了一圈，运营方从这个圈里抽了一点，而圈子的总财富没有增加——甚至因为抽成而减少了。

这不是说这三笔交易没有价值。它们可能都很有价值：A 的条目被攻过、B 的推理被补全、C 的材料被用上了。**价值是真的，但它是认识上的价值，不是经济上的兑现。**

问题出在把两者混为一谈的时候。第 15 章 那条作废条件说的是：三年内建起厂的人，没有一个从社区之外收到过钱，赋能就判为转嫁。**如果把社区内的交易额算进去，这条作废条件就被悄悄放宽了**——因为社区内部的交易，完全可以在没有任何外部价值进来的情况下持续增长。

所以第 15 章 新增的那一条必须写死：**社区内交易额，一律不计入外部付费**。两个数分开记：

一个是社区内交易额——它回答“社区市场在不在形成”。

一个是社区外付费额（访客、外部委托、成员从社区之外获得的、可归因于这座厂的收入）——它回答“这门生意有没有把没有市场的问题转嫁给学员”。

两个问题，两个数，不许合并。合并了，第二个问题就永远有一个好看的答案。

还有一个更细的变体要提防：**用会员费、入门费来制造“外部付费”**。新成员进来交的钱，是从社区外面进来的钱，但它买的是建厂，不是任何一座厂的产出。**这笔钱不能算作“某座厂获得了外部兑现”**——否则一个靠不断招新人来维持的社区，会看起来每座厂都在赚外面的钱。那份报告第 14.3 节有一句话对这件事说得很硬：收入基础应当是产品与服务，**而不是不断招收下一批成员**。本书照录。

四、第三个风险：市场吞没共同体

第三个风险方向相反。前两个是社区市场做假，这一个是社区市场做得太“真”。

那份报告第 19.3 节写了一段话，我认为是整份报告里最要紧的一段：

> 如果一切关系都即时定价，成员可能不愿分享早期问题和失败，反而削弱平台的发生能力。

这句话要结合这本书读，分量才出得来。

这本书整个建立在一样东西上：账——哪条判断错了、哪天发现的、怎么改的。卷一第 6 章说它是三样不可复制的东西里最基础的一样；卷五第 37 章说它是四样交付物里唯一交付不了的一样。

而账这个东西，只在一种环境里才会被诚实地记下来：说自己错了不会吃亏的环境。

一个一切都定价的社区，恰好不是这种环境。当每一次交流都可能是一笔买卖，承认自己错了就会影响自己的价格：一座被公开承认过三次大

错的厂，它的能力卡还值多少？于是人会本能地做一件事——**只把成功的东西拿出来交易，把失败藏起来。**

失败一藏起来，账就空了。社区的交易额可能还在涨，但每一座厂都在慢慢变成一个只进不出、只展示不承认的仓库——卷一第 6 章那五种伪工厂里的第三种。

所以社区里必须保留一块**不定价的地**。报告第 19.3 节的处置本书照用并落到具体的规矩上：

一，承认错误的场合永远不收费、不定价、不进交易记录。共同体里说“我这条错了”的那个时刻，跟任何买卖分开。它可以被记进个人的账不进社区的行情。

二，公共讨论、公共资料、探索性研究保持免费。它们是新成员形成能力的地方，也是异质碰撞最自然发生的地方。

三，公共贡献要有资源安排，不能默认由少数人无限免费劳动。报告的建议是用明确比例的运营预算支持公共编辑与共同研究。这一条要写进运营方的账，不能只停在原则上。

四，允许每个人自己决定参与深度。有的人只想在不定价的那块地里待着，不做任何交易。**这是正当的，不能因此被看成“不活跃”。**

五、三个风险放在一起

三个风险摆在一起看，会看到一个有意思的结构：

风险	方向	账面表现	真实状况	防法
同基底定价	价格虚高	成交记录全部真实	一个圈子的共同偏差	外部锚；无外部验证的标“内部行情”
内部流转冒充兑现	兑现虚增	交易额持续增长	没有一分钱从外面进来	社区内交易额与社区外付费额分开记，不许合并
市场吞没共同体	账被掏空	交易活跃	没人再承认失败	保留不定价的地；认错场合永不定价

三个风险有一个共同点，也是这本书第五次遇到它：它们都不会让系统报错。

卷五说那台机器的故障是静默的，这一卷说社区市场的故障也是静默的——而且更难发现，因为它们发生在很多人之间，每个人看到的局部都是正常的。一个村子里每户人家都觉得行情合理，每一笔交易都是真的，每个人都很认真。

所以卷五附录那张“静默故障报警表”要加三行：

- 这一类交易最近一次被外部成交验证，是什么时候？
- 这个季度，社区外付费额是多少？（单独一行，不与社区内交易额相加）
- 共同体里最近一次有人说“我这条错了”，是什么时候？

最后一行卷五已经有了。它在这里又出现一次，是因为市场的到来会让它变得更难发生——而它恰恰是整座厂最底下的那一样。

六、一个社区的季度体检

三个风险讲完，落到一件可以每个季度做一次的事上：体检。六个问题，每个问题都有一个数或者一个日期。

一、这个季度，社区外付费额是多少？（单列。不含社区内交易，不含入门费。）

为零，而社区内交易额在涨——钱在圈子里转，第二个风险亮灯。

二、社区外付费里，来自访客的占几成？

如果社区外付费几乎全部来自“先成为成员再购买”的人，那访客这道外部锚实际上已经被拆了。

三、这个季度成交的碰撞里，攻击方和被攻方路数不同的占几成？

这一成越低，同基底风险越高——大家在跟自己的同类互相攻。

四、有没有哪一类交易的行情，是被少数几对厂反复成交撑起来的？

有，就在行情页上标出来（本卷第 23 章第六节）。

五、共同体里最近一次有人说“我这条错了”，是什么时候？

想很久才想起来——第三个风险亮灯，市场已经在挤压认错的空间。

六、这个季度，有没有一次仲裁或者一次公开的质疑，结果是对运营方不利的？

一次都没有——按第 30 章那条规矩，这不说明运营方一直对，更可能说明报警装置坏了。

六个问题一个季度做一次，大约一个小时。**它们不能保证社区是健康的，但能保证社区不健康的时候，至少有一个地方会亮灯。**

这张体检表跟卷五附录那张“静默故障报警表”是同一件东西的两半：那一张查一座厂，这一张查一个社区。**两张都是同一种形式——某件该发生的事，最近一次发生是什么时候，或者这个季度发生了多少。**

· · ·

本章三个风险：同基底定价（防法：外部锚，无外部验证的标“内部行情”）／内部流转冒充外部兑现（防法：两个数分开记；会员费、入门费不算任何一座厂的外部兑现）／市场吞没共同体（防法：认错场合永不定价，公共讨论与资料免费，公共贡献有预算，允许只参与不交易）。

本章新增三个报警信号：最近一次外部成交验证的时间／本季社区外付费额（单列）／最近一次有人说“我这条错了”的时间。

本章自曝三条：①我最担心的是第二个风险，而这个社区目前的收入结构里，新成员的入门费占了很大比重——**按本章自己的规矩，那部分不能算任何一座厂的外部兑现，所以目前可算的外部兑现几乎为零。**②“外部锚”要多少才够，我没有给出比例，因为我不知道；给一个拍出来的比例会比不给更危险。③第四节那块“不定价的地”，跟第 23 章那句“不谈钱的社区会被最慷慨的人的疲惫拖垮”是有张力的。两者的分界是：**认错与公共讨论不定价，其余的服务、碰撞、共同生产要定价。**这条线在实际中会不会守得住，我没有把握。

· · ·

第 27 章

两本账与那个冷的数

一、两本账不能混

社区里一旦有了交易，就有了两种钱，而这两种钱最容易被混在一起。

一种是社员的钱。一座厂接了一次委托、卖了一次许可调用、分到一次共同生产的收益——这是那座厂自己的经营收入。它要承担自己的材料准备、判断、交付和售后成本。

一种是运营方的钱。建厂的钱、托管的钱、为一次交易提供撮合与结算而收的服务费——这是运营方的收入。

同日那份报告第 12.3 节把这件事说得很具体：一次社员成交一万元，运营方按约收八百元服务费，**不能同时把一万元和八百元都算进运营方的收入。**这听起来是常识，但它是最常被违反的常识——因为把社区交易总额报出来，数字大得多、好看得多。

本书照这一条立规矩，并加一句：**对外说“社区交易额”的时候，必须同时说运营方从中实际收了多少。**只报前者不报后者，等于用别人的钱给自己的生意化妆。

报告第 13.3 节还提醒了社员那一侧的账：一个研究项目收三千元，经营者投入十小时，按每小时一百五十元计时间成本，另有四百元验证支出二百四十元交易服务费、三百元平台与模型分摊，**最后管理贡献只剩五百六十元。**报告特别写明这是说明记账方法的例子。本书照录它的结论：**收入不是利润，AI 参与也不消除专业劳动。**

二、运营方的三条收入线

把前面几卷和这份报告合起来，运营方实际上有三条收入线，性质完全不同：

第一条：建厂与陪伴。按产出节拍收（卷三第 14 章）。建一座厂、陪一个周期、把一批条目逼出来——这是这门生意的主体收入，也是前三卷讲得最多的那部分。

第二条：托管与维护。按月收（卷三第 14 章补的那个限定）。网站开着、索引更新、导出备份可用。这部分对应报告第 13 章表里的“平均月服务收入”。

第三条：交易服务。按成交收一个比例。为社区里的交易提供项目骨架、记录、结算。这部分对应报告表里的交易服务费。

三条线的性质差得很远：

	建厂与陪伴	托管与维护	交易服务
收法	按节拍	按月	按成交比例
单笔大小	大	小	很小
稳定性	一阵一阵	稳	随交易波动
受什么约束	创始人的判决上限	技术与支持成本	社区交易密度
什么时候变大	现在	厂数多了之后	厂与厂之间真正交易起来之后

这张表的最后两行是这一章的核心，下面用那份报告的数把它算实。

三、那个冷的数

报告第 13 章给了一个运营方的月度贡献公式：

> 月度经营贡献 = $N(p - c) + (\tau - d)T - F$

N 是有效付费平台数，p 是平均月服务收入，c 是单个平台的直接成本，T 是当月社员之间完成的第三方交易额，τ 是交易服务费率，d 是交易处理成本率，F 是固定运营成本。报告强调，这些数全部是内部情景假设，不是报价，不是业绩；固定成本里必须包含创始人的工作报酬，不能把创始人时间永远记为零。

报告的中等情景是这样的：150 个平台，平均月服务收入 299 元，单平台直接成本 110 元，社员每月净完成交易额 12 万元，交易服务费率 8%，处理成本率 2%，固定成本每月 4.5 万元。

算下来：

每个平台每月，托管那一层贡献 **189 元**（299 − 110）。

每个平台每月，交易那一层贡献 **48 元**——每平台月均交易额 800 元，乘以 8% 减 2% 的净费率。

交易层的贡献，不到托管层的四分之一。

再看盈亏平衡：把两层加起来，每平台每月贡献 237 元，覆盖 4.5 万元固定成本需要约 190 个平台；**完全没有交易贡献时，需要约 239 个平台**

也就是说，在这个情景里，**社区交易让运营方少需要四十几个平台才能不亏——仅此而已。**它不是收入的引擎。

报告还做了压力测试：交易额减半，单位贡献从 237 降到 213；单平台直接成本从 110 升到 180，降到 167；如果运营方另外承担每平台每月一百元模型费，降到 137。**三种情况可能同时发生。**

四、这个数说明了什么

它说明本卷开头那条命题在两个层面上的分量不一样，必须分开说。

在价值层面，社区定价是这门生意的完成形态。“我的知识”只能在社区交往中被定价，这句话对。没有社区，一座厂建得再好，它的东西值多少、对谁有用，永远说不清楚。社区让价格被发现，让兑现有地方发生让一座出了师的厂有地方继续活下去（第 15 章 第七节）。

在运营方的利润表上，社区交易早期几乎不贡献。至少在看得见的规模上是这样。运营方活下去靠的仍然是前两条线：建厂与陪伴，托管与维护。

两句要一起记住。只记第一句，会把社区交易当成商业模式本身去讲、去融资、去规划——然后发现账上那一行一直很薄。只记第二句，会以为社区交易不重要——然后错过这门生意真正的完成形态。

还有一个更要紧的推论，而且它对这门生意不利：

三条线里，现在最大的是第一条——建厂与陪伴。而第一条恰恰是**最受创始人判决上限约束**的那一条（卷五第 36 章）。

换句话说：**这门生意当前最大的收入来源，正好也是它最大的单点风险**。交易服务那一条不受创始人约束，但它太小；托管那一条稳，但它要靠厂数，而厂数又要靠第一条一座一座建出来。

所以卷八那一问——这台机器里有多少是我——现在有了一个更具体的经济版本：**如果创始人落差很大，那么这门生意的收入结构就锁死在第一条线上，而第一条线的天花板就是一个人一年能认真判多少件**。社区市场改变不了这一点，至少在早期改变不了。

五、如实命名

报告第 19.2 节有一段话，我认为应该原样写进这门生意的年度自查：

> 如果主要收入长期来自一次性培训而非平台使用，实际事业可能仍是教育培训；如果主要来自人工定制，实际形态可能是咨询工作室。这些形态并非没有价值，但必须如实命名。

这一段跟卷二第 13 章第十节那个结论是同一件事：**在当前形态下，这门生意是一门手艺人的生意**。

所以每年要看一次三条线的比例：

如果第一条线长期占绝大部分——那它就是一个工作室，靠的是创始人和少数几个人的判断。这不丢人，但要叫它工作室，按工作室来经营，不要按平台来讲故事。

如果第二条线开始变大——说明厂数在涨、厂在持续运转，它开始有平台的样子。

如果第三条线开始有分量——说明厂与厂之间真的在交易，社区市场真的在形成。**这是本卷开头那条命题在利润表上第一次出现的时候**。

三条线的比例，是这门生意“到底是什么”最诚实的答案——比任何口号、任何定位、任何愿景都诚实。

六、给社员的一句冷话

这一章讲的冷数是运营方的。社员那一侧，还有一句冷话要说，而且应该在社员进社区的第一天就说。

别把社区交易当成收入来源来规划——至少头两年别。

那份报告第 13.4 节那个例子已经算过：一个三千元的研究项目，扣掉时间、验证、服务费和分摊，管理贡献只剩五百六十元。这还是一单做成了的。社区早期交易少、行情没形成、价格说谎（第 23 章第六节），一座厂在社区里能挣到的钱，**多半不够覆盖它为了挣这点钱所花的时间。**

那社区对社员有什么用？**头两年，它的主要回报是认识上的，不是经济上的。**

被一个路数完全不同的厂攻一次，你的条目会变得更准；调用一段你没有的材料，你的判断会多一条依据；参与一次共同生产，你会知道自己那座厂在别人眼里值什么、缺什么。**这些东西不进你的收入，进你的库。**而库是那座厂真正的资产。

所以对社员，正确的预期是：**在社区里花的钱和时间，先当成是给自己的库买检验和材料；**如果在这个过程中顺带挣到了钱，那是好事，但不要以它为目的去安排时间。

以挣钱为目的进社区的社员，会做出两件伤害社区的事：只拿出那些能卖的东西，把失败藏起来（第 26 章那个第三风险）；以及把价格压低去抢单，让行情说谎（第 23 章那个第二种）。

这句话对招新不利——它会劝退一部分想来赚钱的人。**劝退得对。**卷二第 13 章那四类拒绝标准里的第三类，“想快速变现的人”，在社区这一层同样适用。

七、名誉、地位、现金流是三条路

这一章算的是钱。但一座厂从社区里得到的东西，不只是钱。同日那篇讲价值转移的研究稿把它分成了三条路，并且说这三条不能混，本书同意：

名誉：过去，能说出很多知识的人有名。现在公共解释随时可得，“能说出很多”不再能把一个人跟别人区分开。名誉更可能转到**贡献可追**

溯上：提了什么问题、给了什么依据、怎么回应反例、成果后来被怎么用了——**这正是卷四第 28 章那个信用页面上记的东西**。还有一条要守：**不能把最后署名的那个人，当成全部的生产者**。材料是谁给的、问题是谁提的、方法是谁搭的、错是谁挑出来的，都要看得见。

地位：在一件共同生产里，关键的位置可能属于提供材料的人，也可能属于组织检验、识别错误、协调几座厂的人——**未必属于知道得最多的人**。但旧的地位不会自动消失：已有的关系、注意力的分配，仍然会影响谁能进入合作。**所以社区要检验的是，贡献有没有真的换来机会**，而不是宣布“以厂为单元”本身就已经平等了。

现金流：它取决于真实的需求、清楚的交付和成本的控制。一项可靠的新认识，可能暂时没有买家；一项卖得很好的服务，知识质量也可能一般。**所以不能把付钱当作结论成立的证据，也不能把不付钱的人当作不懂价值**。这跟卷四第 23 章那条界是同一件事的另一面：**判决不定价，定价不判决**。

一个日常的样子：卷四那个开烘焙店的周姐，在社区里名声很好（很多人引用她那条被攻中过、改得更准的备货判断），在她那个组里是最会攻别人的那一个（地位），**可她一年里靠社区交易挣到的钱很少**（现金流）。三条路走到了三个不同的地方——**这是正常的，不是哪一条出了错**。

所以每座厂的记录要分三栏记：**知识是不是有效、在实践里有没有被采用、经营的结果是什么**。三栏可以互相关联，但不是一个数的三种叫法。

· · ·

本章三条收入线：建厂与陪伴（按节拍，最大，受创始人判决上限约束）／托管与维护（按月，稳而薄）／交易服务（按成交比例，最小、最晚）。

本章那个冷的数：报告中等情景下，交易层每平台每月贡献约 48 元，托管层约 189 元；盈亏平衡约 190 个平台，没有交易贡献约 239 个。**数字全部是内部情景假设。**

本章年度自查：看三条线的比例，如实命名——工作室、平台，还是社区市场。

本章自曝三条：①第三节的数全部来自那份报告的内部情景假设，**我没有用这门生意的真实数据重算过**，因为真实数据的前两项（有效付费平台数、社员间交易额）目前都没有系统记录。②第四节那个推论（最大收入线正好是最大单点风险）对我很不利，但我认为它是对的；如果它是对的，这本书之前几卷里任何关于“规模化”的乐观语气都应该被打折。③我是运营方，本章讲的“运营方收入”就是我的收入；关于三条线的比例，

我有动机把第二、三条线描述得比实际更大——所以本章只给了判读框架，没有给我自己的比例。这个比例应该由别人来看账后给出。

· · ·

第 28 章

一座厂的信用怎么长出来

一、街上那家修表铺

老城区有一家修表铺，门面很小，没有招牌上的任何广告语，也没有评分。但附近的人都知道，表坏了去那儿。

问他们为什么，答案都很具体：“我那块表别人说修不了，他修好了。”“他跟我说这个不值得修，换一块更便宜，没多收我钱。”“我邻居在他那儿修过三回了。”

没有一句是“他技术好”。全是一件件具体的事，而且是别人亲眼见过的事。

这就是信用的本来样子：**不是一个分数，是一串可以被说出来的事。**

社区定价要能运转，买方就得知道一座厂靠不靠谱。前面几章讲了价格怎么谈、规矩怎么立，但有一个问题没回答：**谈之前，凭什么信它？**

这一章讲这件事。

二、信用不是分数

先划一条线，因为这是最容易走错的地方。

最省事的做法是给每座厂打一个分：信用分、评分、星级。分数高的排前面，买方看分下单。几乎所有平台都是这么做的。

这门生意不能这么做，三个理由。

第一，第 23 章那条界：判决不定价，定价不判决。信用分会同时侵犯两边——它既像一个判决（这座厂好不好），又直接影响价格（分高的卖得贵）。一个同时承担两件事的数字，会同时被两边的压力扭曲。

第二，分数会被经营。一旦有了分数，所有人都会去研究怎么让分数变高，而让分数变高最快的办法，从来都不是让自己变好。卷五讲过那台

样机的尺子会因为少查几家而虚高十分——一个社区级别的信用分，会有一百种这样的漏洞。

第三，分数丢掉了最有用的信息。“他跟我说这个不值得修，没多收我钱”——这件事是信用里最值钱的一类，因为它说明这个人在有机会多赚的时候没有多赚。**这种信息没法被压成一个分数**，压进去就没了。

所以社区里的信用，只能是修表铺那种形态：**一串可以被核对的事。**

三、信用的三个来源

一座厂的信用，在社区里从三个地方长出来。三个的分量不一样，从轻到重。

第一个来源：被引用。

别的平台在自己的产出里用了它的公开主张，并注明了出处。

这是最轻的一种，因为引用不花钱，也不承担什么。一条被引用了很多次的主张，只说明它**被看见了**，不说明它**被用对了**。那份报告第 10.1 节说得很准：一个高阅读量的成果可能没有进入任何后续活动，一项低曝光的说明可能在某个真实项目里起了关键作用。

所以引用要记，但不能当成信用的主体。

第二个来源：被调用之后被采用。

别的平台花钱调用了它的料、或者委托它交付了一件东西，而且那件东西**后来真的被用在了一个决定上**。

这一种重得多，因为它有两道检验：一道是对方愿意付钱，一道是付钱之后真用了。第 25 章那条“最后一项——成果后来被怎么用了——是那次交易价值的最终答案”，在这里变成了信用的原料。

第三个来源，最重的一个：被攻击之后还站着。

它的条目被别的平台认真攻过——而且是路数不同的平台——攻完之后，要么没被攻倒，要么被攻倒的部分它认了、改了、留了痕。

这一种为什么最重？因为它是唯一一种能证明“这座厂的东西经得起打”的信用。被引用说明有人看，被采用说明有人用，**被攻击后还站着说明它是真的。**

还有一个细节很要紧：**被攻倒之后认了、改了，这本身也是信用，而且可能是最强的那种。**卷一说过，一个人肯承认自己错了、并且错了会改是信任里最硬的那一块。一座厂的关系历史里，如果有几次“被攻中要害当场认、当场改”的记录，它比一座从来没被攻倒过的厂更值得信——**因为后者可能只是从来没被认真攻过。**

四、信用要能被核对

三个来源都有一个共同的要求：**每一条都要能被第三方核对。**

“我被引用过很多次”——不算，要列出来是谁引用的、在哪儿。

“我的东西很多人在用”——不算，要列出来是哪几次交易、用在了什么决定上。

“我的条目经得起攻击”——不算，要列出来谁攻的、攻了什么、结果怎样。

这就是为什么关系历史那么重要。第 25 章说有效的社区会产生关系历史，而不只是消息历史——关系历史就是信用的账本。没有它，信用只能靠自己说；有了它，信用可以被任何人翻开来看。

一座厂的信用页面，因此应该长得像修表铺的口碑，而不像一个评分：

> 最近被攻击：某月某日，某平台，攻的是哪一条；结果：未攻倒 ／ 攻中，已收窄条件（链接到修订记录）
>
> 最近被采用：某月某日，某平台调用了哪段料，后来用在了什么决定上（经对方同意公开）
>
> 最近被引用：……
>
> 最近一次承认错误：某月某日，哪一条，怎么改的

最后一行是我坚持要加的，而且它不能省——第 26 章那个风险（市场吞没共同体）最直接的防线，就是让“承认错误”变成信用的一部分，而不是信用的减项。

五、信用会过期

最后一件事，也是信用和分数最不一样的地方：**信用会过期，而且应该过期。**

一座厂三年前被攻过一次、站住了，这件事三年后还说明多少？说明得不多。三年里它的库可能换了一半，条件可能都变了，当年站住的那一条可能早就撤了。

所以信用页面上的每一条，都要带日期，而且**看信用的人应该主要看最近的**。这跟卷五那几个报警信号是同一个形式：“某件事最近一次发生是什么时候。”

一座厂如果最近一年没有被攻击过、没有被采用过、没有承认过错误，**那它的信用就是在吃老本**，不管三年前的记录多漂亮。

这一条对新来的平台是好消息：**信用不是先来的人永远占着的。**一座新厂只要最近几个月被认真攻过、被真用过，它的信用可以很快超过一座很久没动过的老厂。这也是防止社区固化的一个办法——**信用会过期，所以老厂也得一直干活。**

六、新厂怎么起步

信用会过期、要一直干活才有——这对老厂是约束，对新厂是机会。但新厂还有一个更直接的难处：**第一天，它什么记录都没有。**没有被攻过没有被采用过，也没有认过错。买方凭什么找它？

三个起步的办法，都不需要谁开恩。

第一，先当攻击者。新厂最容易拿到的第一条记录，不是被别人买，是去攻别人。碰撞是社区里最先有行情、也最缺人手的一类交易（第 24 章第七节），而新厂恰恰有一个老厂没有的优势：**它路数新，不共享社区里那套默认前提。**一个新来的做物流的平台，去攻一个做教学的平台，攻中的概率不低。攻中一次，它的信用页面上就有了第一条硬记录。

第二，先让别人攻自己。主动把自己最承重的一条拿出来，请一座路数不同的厂攻，付那笔小额的固定费。攻倒了，当场认、当场改——**这一条会成为它信用页面上“最近一次承认错误”的第一行**，而按本章的规矩那是加项。

第三，先做访客的单。社区外的访客不看社区里的信用页面，他们看的是那座厂公开出去的东西——一篇文章、一本书、一个能回答问题的程序。新厂如果在社区外有真东西，它可以先从访客那里拿到第一批“被采用”，再带着这些记录进入社区交易。**这也顺手给社区带来了一笔外部付费。**

三个办法有一个共同点：**它们都是先付出，再积累。**没有一个是“先申请一个信用等级”。这正是信用不是分数的好处——**分数可以被授予，一串事只能被做出来。**

· · ·

本章判别：信用是一串可以被核对的事，不是一个分数。

本章三个来源（从轻到重）：被引用／被调用后被采用／被攻击后还站着——被攻中后当场认、当场改，也算最强的那一种。

本章一条硬规矩：信用页面上必须有“最近一次承认错误”这一栏，让认错成为信用的一部分而不是减项。

本章自曝两条：①“不打分”这一条会让新来的买方很难快速比较，这是它真实的代价；我认为代价值得付，但我没有证据证明买方会愿意去读一串事，而不是看一个星级。②这一章描述的信用页面，社区里目前一个都没有建成。

· · ·

第 29 章

吵起来怎么办

一、一定会吵

社区里只要有交易，就一定会有争议。这不是社区不好，是交易的本来样子——菜市场里每天都有人为了秤准不准、菜新不新鲜争两句。

问题不在有没有争议，在争议有没有地方解决。

没有地方解决的争议，会以两种方式收场，都很坏：要么吃亏的一方忍了，然后悄悄不再跟对方交易，也不说为什么；要么两边都去找一个有分量的人评理，而那个人通常就是运营方——**于是运营方被拖进每一次纠纷，而且每一次都要得罪一边。**

所以这一章讲的是：争议分几类，谁来断，怎么断，断完之后留下什么。

二、三类争议

社区交易里的争议，按性质分三类，处理方式完全不同。

第一类：验收争议。“你说攻中了，我觉得没攻中。”“你交付的东西我用不了。”

这一类最常见，也最好处理——**只要第 25 章那十样骨架里的“验收标准”事先写清楚了。**写清楚了，这类争议就不是争议，是对照：拿着事先写的标准，一条条看达到没有。

真正难处理的是事先没写清楚的。这种情况下，本书的规则是：**标准不清的责任，由起草交易的那一方承担。**谁先提需求、谁写的项目对象，谁就对它不够清楚负责。这条规则看起来偏向了一方，但它有一个好的副作用：**所有人都会开始认真写验收标准。**

第二类：归属争议。“这个方案是我们一起做的，你凭什么拿去卖给别人？”“这条主张明明是我先说的。”

这一类最伤关系，也最难断，因为它往往涉及不可见的贡献——那个一句话改变了方向的反例，那个及时喊停的判断。

处理的依据只有一样：关系历史。谁在什么时候贡献了什么、哪条意见改变了哪个结果——这些如果被记下来了，争议就有据可查；没记下来就只能靠各说各的。**所以第 24 章那条“共同生产的分配事先约定”不是繁文缛节，是给将来可能的归属争议预先准备证据。**

这一类还有一个特殊情形要单独说：**优先权争议**——谁先想到的。第 21 章开篇那件事，最后吵的正是这个。社区里的处理办法是那本书一贯的规矩：**有记录的以记录为准，没记录的不认。**“我早就想到了”不算，“我某年某月某日在这里写过”算。这条规矩对那些想到了却不记的人不公平，但它是唯一能执行的规矩。

第三类：价格争议。“你开价太高了。”“我付了钱，觉得不值。”

这一类原则上不受理。

理由在第 23 章：价格是交易双方谈出来的，不是谁规定的。一个成交了的价格，事后说不值，那是当时估计错了，不是对方做错了。**如果价格争议可以被申诉，那么所有价格都会变成可以事后重谈的，行情就永远形成不了。**

例外只有一种：**有欺诈**——对方在能力卡或成果卡上写了不真实的东西，诱使你高价成交。这时候争的就不是价格了，是诚实，按第一类或第二类处理，而且要进信用记录。

三、判决者不能当仲裁者

这一节是这一章最要紧的一条，而且它直接约束的是我自己。

社区里已经有一个判决的角色——判一件东西算不算新的、立不立得住。最自然的想法是：既然他会判东西，那争议也让他来断。

不能。

第一个理由：判决与仲裁是两种事。判决判的是一件东西本身；仲裁断的是两个人之间谁对谁错。前者只需要看东西，后者需要看关系、看约定、看过程。一个擅长前者的人不一定擅长后者，而且两者混在一起，会让判决带上人际的色彩。

第二个理由：利益冲突。判决者往往也是运营者，运营者要从交易里收服务费，还可能有自营的供给（第 30 章）。**一个既收钱、又可能是交易一方的竞争者、又来断别人纠纷的人，他断出来的结果没有人会真信。**

第三个理由，最实际的一个：它会耗尽判决者。卷五第 36 章算过，判决是这门生意的真上限——一个人一年能认真判的件数是有限的。如果还要加上仲裁，那个上限会被迅速吃掉，而判决的质量会在不知不觉中下降。

所以本书的规则是：**判决者不当仲裁者。**

四、那谁来断

不让判决者断，那谁来？我的建议是一个很小的、轮换的、异质的仲裁组。

小：三个人，不要多。人多了会变成开会，开会会变成和稀泥。

轮换：每一次争议，从社区里抽三座跟双方都没有利害关系的厂。不设固定的仲裁者，因为固定的仲裁者会慢慢形成自己的圈子和偏好。

异质：三个人里至少有一个路数跟争议双方都不一样。这是第 26 章那个“同基底”风险在仲裁上的对应——**三个跟双方同一个路子的人来断断出来的往往是那个路子的共同偏见。**

只看记录：仲裁组只看关系历史、项目对象、交付物，不听各自的陈述。陈述可以听，但不作为依据。**这条规矩让事先记录的那一方天然占优**——它是有意这样设计的，因为它在奖励记录。

仲裁组的结论有三种：支持一方、支持另一方、都没写清楚所以各自承担。**第三种会很常见**，而且它是最有教育意义的那一种。

五、断完之后留下什么

仲裁做完，最要紧的一件事是：**把它写成判例，公开。**

不公开双方的名字（除非双方同意），但公开：**争议是什么类型、事先的约定是怎样的、仲裁依据了什么、结论是什么。**

为什么要公开？三个理由，都是这本书前面已经讲过的：

一，判例会变成规矩。卷五第 34 章第八节说判决要能交出去，靠的是把判例写下来。仲裁同理——**几十个公开的判例，比一份写得很完整的规则手册有用得多**，因为它们告诉每个人：在具体的情形里，这些规矩是怎么被用的。

二，判例会减少下一次争议。一个平台在写项目对象之前，翻一下类似交易的判例，就知道哪几样必须写清楚。**社区的争议率，会随着公开判例的增加而下降。**

三，判例是社区诚实的证据。一个从来不公开争议的社区，外人无法知道它的规矩是真的在执行，还是只写在纸上。**有判例的社区，信用是可以被核对的。**

最后一句提醒：**仲裁也会出错。**所以仲裁的判例也要能被质疑——方式跟卷五第 34 章第七节一样，必须指出具体哪一条依据不成立并给出反例。改判也要留痕。**一个从来没有改判过的仲裁制度，跟一个从来没有撤回过条目的库一样可疑。**

六、有些事不该进仲裁

最后划一条线：不是所有的不愉快都该变成争议。

第一类不该进仲裁的：认错的场合里发生的事。共同体里有人说“我这条错了”，另一个人接着说“你这条早就该错了”——话说得不好听，有人受了伤。这不是交易争议，**不进仲裁，也不进任何记录。**第 26 章说认错的场合永不定价，同一个道理延伸到这里：**那个场合一旦可以被申诉就没有人敢在那里说真话了。**这类事靠共同体本身的分寸处理，处理不好就少来往，但不能变成案子。

第二类：纯粹的人际不合。两个人就是合不来，交易完成了、验收了、钱也付了，但彼此不舒服。这不是争议，**是选择下次不跟对方交易的理由**社区该保证的是每个人都有这个选择，而不是替人消除不舒服。

第三类：对判决的不服。一件东西被判不合格，作者不服——这不走仲裁，走卷五第 34 章那条质疑程序：指出具体哪一条依据不成立，并给出反例。**判决与仲裁是两条路**，混在一起，判决就会变成可以打官司的东西，而一个可以打官司的判决，最终会被最擅长打官司的人左右。

三类合起来说明：**仲裁只处理交易，不处理关系、不处理认错、不处理判决。**把它的范围划窄，它才守得住；什么都往里装，它很快就会变成一个吵架的地方，而那恰恰是一个社区最不需要的地方。

· · ·

本章三类争议：验收争议（依事先写的标准对照；标准不清由起草方承担）／归属争议（依关系历史；优先权以记录为准，没记录不认）／价格争议（原则上不受理；有欺诈则按诚实问题处理并进信用记录）。

本章一条硬规矩：判决者不当仲裁者。

本章仲裁组：三人、轮换、至少一人异质、只看记录；结论公开为判例（隐去名字），判例本身可被质疑与改判。

本章自曝两条：①社区现在还太小，凑出三座“跟双方都没有利害关系”的厂未必做得到——在那之前，争议实际上只能由我断，而这违反本章自己的规矩。**这个过渡期怎么办，本章没有答案。**②“只看记录不听陈述”会让不擅长记录的人吃亏，而不擅长记录的人里，有一些恰恰是手上真东西最多的那种老师傅。这条规矩对他们不公平，我知道，但没想出更好的。

· · ·

第 30 章

运营方的手

一、开菜市场的人自己也摆摊

一个菜市场，产权是某个人的。他收摊位费，管卫生，调解纠纷，定开关门的时间。

后来他自己也在市场里摆了一个摊。

这件事本身不犯法，也不一定是坏事——他可能真的有好菜。但从他摆摊那天起，市场里每一个摊主心里都会多一个念头：**最好的位置会不会留给他自己？吵起架来他会不会偏着自己？他知道我每天卖多少，会不会拿来跟我抢生意？**

这些念头不需要被证实，只要存在，市场就变了。

这门生意的运营方，正好就是那个自己也摆摊的市场主人。而且比他更复杂，因为运营方同时有三重身份。

二、三重身份

第一重：平台的提供者。网站、ChatSDE、社区的交易骨架、关系历史的记录、托管与导出——这些都是运营方提供的。它知道每座厂的活动知道每笔交易的金额。

第二重：判决者。判一件东西算不算新的、立不立得住（卷五第 34 章）。它的判决会影响别人的信用，间接影响别人的价格。

第三重：自营的供给者。运营方自己也在社区里提供服务——建厂、陪伴、把关，有时也接具体的委托。那份报告第 12.3 节写得很直接：运营方可以承接自己有能力交付的项目，**但应与社员供给清楚区分，避免借治理权限不透明地优先推荐自营服务。**

三重身份里，任何两重放在一起都有冲突：

提供者 + 自营者：知道别人的数据，还跟别人竞争。

判决者 + 自营者：判别人的东西，还跟别人抢同一个需求。

提供者 + 判决者：掌握着规则，还掌握着评价。

三重都在一个人身上，就是这本书一直在绕着走、却没有正面处理的那件事。**这一章正面处理它。**

三、五条边界

运营方的权力，要写成边界，而且要写在明处——不是为了约束别人，是为了约束自己。**当一件事写在纸上，你顺手违反它的概率会低很多**（卷三第 16 章第六节）。

第一条：不看不该看的。

运营方的技术位置让它可以看到每座厂的私密库、每笔交易的细节。**能看到，不等于能看。**私密那一格的内容，运营方不查看，除非本人授权或者发生了需要处理的安全问题，而且每一次查看都要留痕、事后告知本人。

这一条如果不守，第 24 章说的“服务出去，底本不出去”就是一句空话——**底本也许没出去给别的社员，但它已经出去给运营方了。**

第二条：不用别人的数据给自己做生意。

运营方知道哪类需求最多、哪座厂的交易最好、哪种服务价格最高。**这些信息不能被用来指导运营方自营的供给。**

这一条最难守，因为它往往不是故意的——你知道了，就会自然地往那边想。所以它需要一个结构上的办法：**运营方的自营业务，只能用社区公开的行情数据，不能用后台的交易明细。**

第三条：不优先推荐自己。

社区里一个需求出现，推荐哪几座厂去接？如果推荐的逻辑由运营方定，而运营方自己也是候选者——这就是报告那条警告的具体形态。

办法有两个，要一起用：**推荐的规则公开**（按什么排、为什么排这个顺序），**自营的供给在推荐里明确标出来**（让需求方知道哪一个是运营方自己）。

第四条：判决者回避自己的利益。

运营方判一件东西的时候，如果这件东西的作者跟运营方的自营业务在竞争同一类需求——**回避，换人判**。这是卷五第 34 章那条“写的人不能评自己写的”的扩展版：**有利害关系的人，不判**。

社区小的时候这一条很难执行，因为能判的人不多。但它必须写下来，而且每一次没能回避的情况要留痕。

第五条：退出永远是容易的。

任何一座厂，随时可以带着自己的东西离开——完整导出，不需要运营方同意，不需要运营方在场（卷三第 17 章第二节）。离开之后，它在社区里的关系历史中属于它的那一部分，也可以带走。

这一条是其他四条的保险。**前四条如果哪天被运营方违反了，第五条让每座厂都有一个现成的回应：走**。一个社区如果退出很难，运营方违反前四条的成本就很低；退出很容易，违反的成本就很高。**这是唯一不依赖运营方自律的那条边界**。

那份报告第 15.3 节也说了同一件事：禁止迁移或隐藏导出格式可以制造退出困难，但不等于竞争力；壁垒是可信积累，不是数据扣押。**本书照录**。

四、为什么运营方要自己给自己设限

会有人问：运营方为什么要给自己设这么多限制？这不是在削弱自己吗？

不设限，运营方短期会更强，长期会更弱。

短期：它可以用数据优先做自己的生意，可以把好的需求留给自己，可以在判决和仲裁里偏向自己。每一件都能带来实际的收益。

长期：每一座厂都会慢慢意识到这件事。意识到之后，它们会做两件事——**把最好的东西藏起来不放进社区**（因为放进来会被运营方看见、会跟运营方竞争），**以及在有机会的时候离开**。前者让社区变成一个只放二流东西的地方，后者让社区变小。

一个社区的价值，取决于成员愿意把多好的东西放进来。而成员愿意放多好的东西，取决于他们多信任运营方不会拿它来对付自己。

所以这五条边界不是道德要求，是这门生意的**资产保护**——它保护的是社区里最值钱的东西：成员愿意拿出来的那一部分。

五、运营方自己的作废条件

按本书的规矩，运营方也要写自己什么时候失格。三条：

一，若运营方自营业务的收入，长期超过它从社区获得的服务费与托管费之和——说明运营方的主业已经变成了跟社员竞争，而不是服务社员这时候要么把自营业务拆出去，要么如实改名：这不是一个社区平台，是一家有社区的公司。

二，若有社员提出运营方违反了上面五条中的任何一条，而查证属实——须公开这一次违反、说明怎么改，并进入运营方自己的信用记录。**运营方也有信用页面，也要有“最近一次承认错误”那一栏。**

三，若社区里没有一次仲裁是判运营方输的——这不说明运营方一直对，**更可能说明没有人敢告运营方，或者仲裁不够独立。**一个从来没有输过的运营方，跟一个从来没有撤回过条目的库一样可疑。

第三条会让很多人觉得奇怪。但它是这本书从头到尾那条逻辑的直接应用：**一个系统如果从来没有出现过对自己不利的结果，那不是它好，是它的报警装置坏了。**

六、社区还小的时候怎么办

第 29 章和这一章都承认了同一个问题：**社区现在太小。**凑不齐三座跟双方都无利害关系的厂来仲裁，判决者也几乎只能是运营方自己。按两章的规矩，这等于规矩在现阶段执行不了。

写不能执行的规矩而不给过渡办法，是一种很体面的偷懒。所以补上。

过渡期的三条安排：

一，运营方可以断，但每一次都要公开。争议由运营方断的时候，结论与依据照样写成判例公开（隐去名字）。**公开是对“一个人既当裁判又可能是利益方”最低限度的补偿**——断得偏不偏，所有人都可以翻出来看。

二，每一次都请一个社区外的人复核。不需要他来断，只需要他看一遍记录和结论，写一句“我看不出问题”或者“我看这里有问题”。这个

人最好完全不在这门生意里——一个会计、一个律师、一个做别的行当的朋友。**他的作用只有一个：让那个结论至少被一双不在圈子里的眼睛看过**这是第 26 章那个“外部锚”在治理上的用法。

三，写死过渡期什么时候结束。不写结束条件的过渡期会变成永久。结束条件要可数，比如：**社区里真正在转的厂达到某个数，而且其中路数互补的达到某个数，那一天起仲裁组必须启用。**具体数每个社区自己定，但必须定、必须公开，而且到了就要启用——**不能到了之后说“再等等”。**

三条合起来，并不能消除利益冲突，只能让它**看得见、有人复核、有期限。**这已经是一个小社区在现阶段能做到的全部了。

还要补一句更根本的：**过渡期里，运营方最该做的事不是把仲裁做好，是把社区做大到不需要自己仲裁。**每多一座路数不同的真在转的厂，过渡期就近一步结束。所以卷二那条“先把个人这一侧做稳”、卷四那条“路数互补才有东西可换”，在这里又汇到一起：**社区的治理问题，最终是靠长出足够多、足够不一样的厂来解决的，而不是靠更完善的规则。**

七、价值也会流向入口

这一章讲运营方怎么管住自己的手。还有一件事，要从另一个方向说：**一座厂形成了增量，不保证这份增量的收益全归它。**

同日那篇讲价值转移的研究稿提醒过：谁控制着交易的入口、客户的关系、计费的方式、关键的运行条件，谁就可能分走一部分——**这里的“谁”，既可能是这门生意的运营方，也可能是运营方头上那个提供基底的公司。**那篇研究稿不预先断言这种分配的现实比例，本书也不。

对这件事，这门生意能做的有两样。

一，让社员的东西可迁移——材料、成果、贡献记录、重要的工作状态。这就是第五节那条“退出永远容易”。那篇研究稿给了一句很准的检验，本书照录：**社员离开之后，如果他的全部积累都用不了了，那么这个平台主要是靠退出成本留住人，而不是靠持续的价值。**

二，说清楚运营方提供什么、收什么。卷四第 27 章那两本账就是为这件事立的。

还有一层，是这门生意自己也要面对的：**运营方自己，也站在一个更大的入口下面**。样机跑在别人的基底上，基底的价格、条款、能力，都不在运营方手里。所以这一章那五条边界，要反过来用在运营方对上游的依赖上：**样机的材料、判例、社员的库，能不能换一个基底接着用？**那篇研究稿把“更换底层模型后继续使用”列为个人平台的基本要求——**这一条运营方自己也要做到**。做不到，那么运营方对社员做的所有承诺，都悬在一个它控制不了的入口上。

· · ·

本章三重身份：平台提供者／判决者／自营供给者——任何两重放在一起都有冲突。

本章五条边界：不看不该看的（私密查看须授权、留痕、告知）／不用别人的数据给自己做生意（自营只用公开行情）／不优先推荐自己（推荐规则公开，自营供给明确标出）／判决者回避自己的利益／退出永远容易（唯一不依赖自律的一条）。

本章三条运营方作废条件：自营收入长期超过服务与托管收入之和／违反五条边界查证属实须公开／**从未输过一次仲裁须视为报警**。

本章自曝三条：①我就是这个运营方，这一章写的五条边界，**我目前完全做到的只有第五条的一部分**（导出），第一至四条都还没有形成可检查的制度。②第四条（判决者回避）在社区现有规模下基本做不到，因为能判的人主要就是我。③这一章是给自己立规矩，而立规矩的人和被约束的人是同一个——**它的约束力，最终取决于社员会不会拿这一章来要求我**。写成公开的书，就是为了让他们可以。

· · ·

第 31 章

一笔交易从头到尾

一、为什么要走一遍

这一卷写了九章规矩：价格怎么谈、交易什么、骨架怎么搭、风险在哪、信用怎么长、吵了怎么办、运营方怎么管住自己的手。

规矩分开讲，每一条都说得通；合在一起用，才知道它们会在哪里卡住、在哪里互相打架。所以这一章不讲新规矩，只做一件事：**拿一笔具体的交易，从头走到尾。**

先说明：**下面这笔交易是构造的合成例子，不是一笔真实发生过的交易。**人物、店铺、数字都是为了说明流程而设，用来看规矩怎么接，不能当证据。按本书的规矩，这一句必须放在最前面。

二、三座厂和一个访客

社区里有三座厂：

周姐，在一个老小区开了十五年烘焙小店。她的库里有一条她很得意的条目：**节日前一周的备货量，按上一年同期实际销量的七成起步，不按自己的预期。**来源事件是某年中秋，按预期备货，报废了将近一半；失败记录就是那一次。

老罗，做了六年社区团购团长，管着附近几个小区。他的库里没什么漂亮的判断，但有一样别人没有的东西：**几个小区居民在各个节日前每一天的下单记录**，他自己整理成了曲线。

小林，给小微商户做记账服务。他的库里有一批关于“小店现金流在哪一天会断”的条目。

还有一个人不在社区里：**阿杰**，在周姐那个小区附近新开了一家咖啡小店，开业刚两个月。他在网上看到周姐写的一篇关于节日备货的文章，找过来，说：**“国庆快到了，我不知道该备多少，能不能帮我规划一下？”**

阿杰是**访客**（第 24 章第六节）。他没有自己的厂，也不打算建，他只想解决一件事。

三、第一步：先加工需求

“帮我规划国庆备货”——这句话形成不了一个可以验收的订单（第 25 章第四节）。

周姐没有直接报价，先跟他聊了四十分钟，做了一次需求加工。加工完，需求变成了三句话：

> 要解决的问题：一家开业两个月、没有任何节日历史数据的小店，第一个国庆的备货起步量怎么定，什么时候追加、追加多少。
>
> 交付什么：一页备货方案，外加“看到什么情况就追加”的触发条件。
>
> 不管什么：不管定价，不管营销，不管要不要国庆搞活动。

这四十分钟，周姐收了一笔小的加工费。**加工费是单独收的**，不管阿杰后面做不做这一单——因为加工本身就是服务，而且它已经替阿杰挡掉了几件他本来想让人帮他做、其实不需要做的事。

四、第二步：周姐发现自己那条不够用

加工完需求，周姐拿自己那条得意的条目一对，**发现它对阿杰不成立**。

“按上一年同期的七成起步”——阿杰没有上一年。

这一刻是整笔交易的第一个关键点。周姐面前有两条路：一条是凭经验给阿杰估一个数，反正他也不懂；另一条是承认自己这一条在这里用不上，去找能补上的东西。

她走了第二条。这不是因为她特别高尚，是因为她那条条目的成立条件里本来就写着“同一家店、有上一年数据”——**条件写清楚了，它在哪里失效就是一眼能看出来的。**这正是卷一第 3 章那句话的实际样子：一条好的条目，是一个你能说出“它什么时候会错”的判断。

她需要两样东西：**一个替代“上一年数据”的基准**，和**一个人来攻她的方案**。

五、第三步：找厂，搭骨架

她翻了社区里的能力卡（第 25 章第三节）。

老罗的能力卡上写着：**能做**——提供附近几个小区节日前七天的每日下单曲线，按许可调用；**不能做**——不交原始订单数据，不对具体店铺的销量做预测；**最近一次做这件事**——上个月，中秋。

小林的能力卡上写着：**能做**——对小店的备货与现金流方案做异质攻击，找出现金流会断的那一天；**不能做**——不做记账以外的经营建议；**最近一次**——两周前。

两座厂的路数都跟她不一样——一个是团购，一个是记账。**这就是第 15 章说的“路数互补”**，也是第 26 章那个同基底风险的解药。

她跟两个人各搭了一个项目对象。十样骨架压成了五行（第 25 章那个小额简化版）：

> 跟老罗：调用三个小区国庆前七天的下单曲线形状｜许可范围：仅用于阿杰这一份方案｜交付：曲线形状与关键拐点｜固定费若干｜争议交社区仲裁
>
> 跟小林：攻她的初版方案，找现金流断点｜两段式付费：攻之前小额，攻中要害（导致方案修订）再付一笔｜验收：是否导致修订｜争议交社区仲裁

注意第一行里那句“许可范围：仅用于阿杰这一份方案”。它后面会用上。

六、第四步：被攻中

老罗的曲线出来了。形状跟周姐的经验很不一样：**她那家老店的客人是提前一周开始买的，而这几个小区的团购下单，集中在国庆前三天。**

周姐据此改了起步量的思路：不按一周前的量铺，按“前三天集中”来铺。她写出了初版方案，交给小林攻。

小林攻了两个小时，给回来一句话和一张表：**“按你这个起步量，他在国庆第四天现金流会断——因为咖啡店的豆子和奶是要先付款的，而他开业两个月，账上没有你那家老店的余量。”**

攻中了。周姐的方案被收窄：起步量再降一截，改成“第二天下午看实际销量，超过某个数就追加”，追加量写成了一个跟当天销量挂钩的比例，而不是一个固定数。

按两段式约定，小林拿到了第二笔钱。这一笔的判定很清楚——**方案确实因为他的攻击被修订了**，修订前后两个版本都在记录里。

七、第五步：交付，以及一次小争议

方案交给阿杰。验收标准在需求加工时就定了：**阿杰能照着做。**他看了一遍，照着能做，验收通过，付了款。

交付完一周，出了一件小事。

老罗在社区里看到周姐更新了她自己库里那条关于节日备货的条目，新版本里写进了“小区团购类客群集中在节前三天”这一句，作为一条新的成立条件。**他觉得不对：那是他的曲线得出来的东西，他当时只许可用于阿杰那一份方案。**

这是一次**归属争议**（第 29 章第二节）。

两个人都没有恶意。周姐觉得她只是把这次学到的东西记下来，这正是这套东西要求的——**回写**；老罗觉得他的材料被用出了许可范围。

处理很快，因为有记录。项目对象里那一行写得很清楚：**许可范围仅用于阿杰这一份方案。**所以周姐要把这一句写进自己的库，需要老罗另外授权。

两人当场谈了：周姐可以写，但要在来源事件里注明这一条的依据来自老罗的数据、并链接到那次交易记录；老罗不另收费，**因为这样一来他的信用页面上会多一条“被采用”。**

这件事没有走到仲裁，但它说明了第 25 章那句话：**少了“成果许可”那一样，将来就会有“这是我们一起做的，你凭什么……”**这一次它写了，所以只用了一次对话就解决了。

八、第六步：节后，那个最终答案

国庆过完，阿杰回来找周姐，说了一句话：**“第二天下午那一步救了我。”**

第二天下午他看了销量，超过了触发线，按比例追加了一次；第四天没有断货，节后也没有压货。

这句话是整笔交易价值的最终答案——第 25 章说过，**“成果后来被怎么用了”比当时的成交价更能说明那次交易值多少**。周姐把它记进了关系历史，经阿杰同意，作为那份方案的“被采用”记录公开。

九、第七步：回写，以及账怎么记

交易结束，每一座厂都留下了东西。

周姐的库：那条“按上一年七成起步”的条目，多了一条失效条件——**新店、无同期数据时不适用，此时改用所在小区的节前下单曲线作为基准**。这一条收窄是被小林攻出来的、被老罗的数据撑住的，来源都注明了。**她的条目没有被推翻，是变得更准了。**

老罗的信用页面：多了一条“被采用”——他的曲线被用在了一份真的被执行、且有效的方案里。

小林的信用页面：多了一条“攻中要害”——而且是被攻方公开承认的那一种。

周姐的信用页面：多了一条“最近一次承认错误”——她那条得意的条目在新情境下不成立，她认了，然后去找了能补上的东西。按第 28 章的规矩，**这一条是加分，不是减分。**

然后是账。这里用几个举例的数（不是报价）：

钱从哪来	到哪去	记在哪本账	算不算外部付费
阿杰付周姐的加工费和方案费	周姐	周姐的社员账	**算**——阿杰是访客，这是社区之外进来的钱
周姐付老罗的调用费	老罗	社区内交易额	**不算**
周姐付小林的两段攻击费	小林	社区内交易额	**不算**
运营方从三笔里收的交	运营方	运营方	不算，而且不能跟上面三笔加在一起报

钱从哪来	到哪去	记在哪本账	算不算外部付费
易服务费		的账	

这张表是这一整卷最想让人看清楚的东西。同一笔交易里，钱有四种去向、进三本账，而只有第一行能回答第 15 章 那条作废条件——**有没有社区之外的钱进来。**

这一单里，答案是有：阿杰的钱。**而这笔钱之所以能进来，是因为阿杰是访客、不是成员**——如果社区规定“必须先成为成员才能买”，阿杰这一单根本不会发生，那条作废条件也就永远拿不到一个真正的“算”。

十、这一单说明了什么

走完一遍，有四件事比规矩本身更清楚了。

一，社区交易的起点是一次承认。周姐那条条目对阿杰不成立——她承认了，交易才开始。如果她凭经验硬给一个数，就没有老罗和小林什么事，也没有这笔社区交易。**第 26 章说市场会吞没共同体、让人不再承认失败，这一单正好反过来：是承认失败，才产生了市场。**

二，异质才有东西可换。一个做烘焙的、一个做团购的、一个做记账的——三个路数完全不同，所以每个人都给出了另外两个人没有的东西。三个做烘焙的凑在一起，只会互相确认“节前一周开始备”。

三，记录救了关系。那次归属争议之所以一次对话就解决，全靠那一行“许可范围仅用于这一份方案”。**没有那一行，周姐和老罗之间会留一个疙瘩，而且他们都不会说出来。**

四，外部的钱只有一笔。整单下来，四种钱里只有阿杰那一笔是从社区之外来的。**社区内的三笔交易都有真实的价值——认识上的价值——但它们在经济上只是钱在圈子里转了一圈。**这不是坏事，但它必须被如实记下来，不能被加成一个更大的数。

十一、卷四结账

这一卷立住了九条：

一，**公共知识价格到地板，价值没有到零**——它从商品变成了基准线；“我的知识”的价格，是相对这条线的那一段差。

二，**“我的知识”没有公共价格，只能在社区交往中被发现**；运营方只提供让价格被谈出来并记下来的地方。

三，**判决不定价，定价不判决。**

四，**社区交易的是服务、碰撞、共同生产，不是条件层的转让**；每笔交易都是一个项目对象；访客与成员分开计数。

五，**三个静默风险**：同基底定价、内部流转冒充外部兑现、市场吞没共同体。

六，**信用是一串可以被核对的事，不是分数**；被攻击后还站着最重，被攻中后当场认也算；信用会过期。

七，**判决者不当仲裁者**；争议由三人、轮换、异质、只看记录的小组断，结论公开为判例。

八，**运营方有三重身份，要守五条边界**，其中唯一不依赖自律的一条是：退出永远容易。**从未输过一次仲裁的运营方须视为报警。**

九，**知识共同体不会整个消亡，死掉的是“帮”，活下来的是“茶馆”**：以占有通用知识和终局解释资格维持地位的共同体失去优势，以差异的厂为成员、以互相挑错为任务的共同体获得空间；“绝对真理死亡”改写为“任何人、共同体或模型都不应凭身份宣称占有不可修订的最终知识”（第 22 章）。

还有那个冷的数：在看得见的规模上，社区交易在价值上是这门生意的完成形态，在运营方早期的利润表上几乎不贡献。**这一条要跟第二条一起记。**

这一卷欠下六笔：

一，社区内真实发生的交易很少，**行情还不存在**；本卷关于价格形成的论述目前都是推理。

二，**外部锚要多少才够，没有比例。**

三，碰撞两段式付费、能力卡最后一栏、失败履约的判定、信用页面、仲裁小组——**本卷提出的这些机制，没有一样已经建成或走过一笔真实交易。**第 31 章那一单是构造的。

四，运营方五条边界，目前完全做到的只有第五条的一部分。

五，仲裁小组在社区现有规模下凑不齐，过渡期的争议实际上只能由运营方断，违反本卷自己的规矩。

六，按本卷的规矩，目前可计为“外部兑现”的收入几乎为零——入门费不算。这一笔跟卷二、卷三连欠的那一笔是同一笔账的另一面，现在它欠了四卷。

这一卷与那份商业模式报告的关系：报告在运营一侧更扎实（两本账、单位经济、压力测试、试点设计、可推翻假设、停止条件）；本卷的贡献主要在五处——把“我的知识只能社区定价”接到前面几卷的地基上；立“判决不定价”这条界；把社区市场的风险写成静默故障的报警信号；立信用、仲裁、运营方边界三套机制；以及用一笔完整交易把它们接起来。两份同源，不互证。

· · ·

本章事例声明：本章交易为构造的合成例子，用于说明流程，不作证据。

本章四件事：交易的起点是一次承认／异质才有东西可换／记录救了关系／外部的钱只有一笔，必须如实单列。

本章自曝两条：①这个例子是我照着规矩构造的，所以它每一步都“走得通”——真实的交易会在我没想到的地方卡住，而那些地方才是这一卷真正需要补的。②例子里每个人都很讲理，归属争议一次对话就解决了；真实社区里一定会有不讲理的人，本卷的规矩在他们面前能撑多久，没有被检验过。

· · ·

卷四附录 · 社区定价的几张表

附录甲 · 社区交易速查

种类	包含的交易对象	交换的是什么	怎么计价	行情形成
服务	许可调用、委托交付	用我的料替你做成一件事，底本不出去	按次或按件；许可调用须有调用记录	其次；按料的类型各成一片
碰撞	同行评审、反馈修订	攻击与反例，不是答案	**两段式**：攻之前小额固定，攻中要害（导致修订）再付	**最先**；稀缺、标准、可判
共同生产	研究邀请、共同任务（引用常滑入）	一起做成一件事，各自留下可继续用的经验	分工与分配事先约定；**不许用自动贡献分数分钱**	最后，或永远没有，只有每次的约定

四条禁区：不交易条件层的转让／不上架未经授权的别人的东西／不把没解决的当解决了的卖／不交付没有能力承担的高风险建议。

一条界：判决不定价，定价不判决。

附录乙 · 两种骨架

十样（常规交易）：需求、报价、责任主体、材料权限、交付范围、验收标准、付款条件、修订次数、成果许可、争议处理。**最常被省的是最后一样。**

五行（小额交易）：

> 做什么 ／ 许可到哪（能不能写进你自己的库）／ 怎么算完 ／ 多少钱怎么付 ／ 吵起来怎么办

何时必须回到十样：金额超过社区自定的线、涉及第三方材料、或属共同生产。**那条线必须定下来并公开，否则所有交易都会自称“小额”。**

附录丙 · 三张卡

能力卡：能做／不能做（写得比能做更具体）／需要什么输入／谁负责／**最近一次做这件事是什么时候**

成果卡：做成了什么／依据是什么／适用范围／不确定之处／何时需要回头重看

信用页面（一串可核对的事，不是分数；每条带日期，主要看最近的）：

> 最近被攻击（谁、攻哪条、结果：未攻倒／攻中已收窄，附修订链接）
>
> 最近被采用（谁调用了什么、后来用在什么决定上，经对方同意公开）
>
> 最近被引用
>
> 最近一次承认错误（哪一条、怎么改的）——此栏不可省，认错是信用的加项

附录丁 · 争议处理速查

类型	依据	规则
验收争议	事先写的验收标准	标准不清的责任由起草交易的一方承担
归属争议	关系历史	优先权以记录为准，没记录的不认
价格争议	—	**原则上不受理**；有欺诈则按诚实问题处理并进信用记录

仲裁组：三人、每次轮换抽取、至少一人与双方路数都不同、只看记录。结论三种：支持甲／支持乙／都没写清各自承担。**结论公开为判例（隐去名字），判例可被质疑与改判。判决者不当仲裁者。**

过渡期（社区太小凑不齐仲裁组时）：运营方可断但每次公开／每次请一名社区外的人复核／**写死过渡期的结束条件（真在转的厂数、互补路数），到了必须启用仲裁组。**

附录戊 · 一笔交易里的四种钱

钱从哪来	记在哪本账	算不算社区外付费
访客付给某座厂	该社员的账	**算**
成员付给成员	社区内交易额	不算
新成员的入门费、建厂费	运营方的账	**不算任何一座厂的外部兑现**
运营方从交易中收的服务费	运营方的账	不算；不得与交易额相加对外报

两个问题，两个数，不许合并：社区内交易额回答“社区市场在不在形成”；社区外付费额回答“赋能有没有把没有市场转嫁给学员”。

附录己 · 运营方的边界与作废条件

三重身份：平台提供者／判决者／自营供给者。

五条边界：

1. 不看不该看的——私密查看须本人授权、留痕、事后告知
2. 不用别人的数据给自己做生意——自营只用公开行情，不用后台明细
3. 不优先推荐自己——推荐规则公开，自营供给在推荐里明确标出
4. 判决者回避自己的利益——不能回避时留痕
5. **退出永远容易**——完整导出，无需同意，无需在场；**唯一不依赖自律的一条**

三条作废条件：自营收入长期超过服务费与托管费之和（须拆分或改名）／违反五条边界查证属实（须公开并进运营方信用页面）／**社区里没有一次仲裁判运营方输**——须视为报警。

附录庚 · 季度体检六问

1. 本季社区外付费额是多少？（单列，不含社区内交易与入门费）
2. 社区外付费里，来自访客的占几成？

3. 本季成交的碰撞里，攻守双方路数不同的占几成？

4. 有没有哪类行情是被少数几对厂反复成交撑起来的？

5. 共同体里最近一次有人说“我这条错了”是什么时候？

6. 本季有没有一次仲裁或公开质疑的结果对运营方不利？

六问一小时。它们保证不了社区健康，但能保证社区不健康时至少有一处亮灯。配合卷五附录乙那张查一座厂的报警表使用。

附录辛 · 卷四一页纸

命题：公共知识价格到地板；“我的知识”没有公共价格，只能在社区交往中由复合体之间的讨价还价发现。（作者，2026-09-21）

立住八条：价格到地板≠价值到零，公共知识变成基准线／运营方不定价，只提供谈价与记价的地方／判决不定价，定价不判决／交易的是服务、碰撞、共同生产，不是条件层的转让；访客与成员分开／三个静默风险：同基底定价、内部流转冒充兑现、市场吞没共同体／信用是可核对的事不是分数，认错是加项，信用会过期／判决者不当仲裁者，仲裁组三人轮换异质只看记录，判例公开／运营方三重身份五条边界，从未输过仲裁须视为报警。

那个冷的数：报告中等情景下，交易层每平台每月约贡献 48 元，托管层约 189 元——**社区交易在价值上是完成形态，在运营方早期的利润表上几乎不贡献。**给社员的对应一句：头两年别把社区交易当收入来源规划它的主要回报是认识上的。

欠下六笔：行情尚不存在／外部锚比例未定／本卷提出的机制无一建成或走过真实交易（第 31 章为构造例）／运营方五条边界只做到第五条的一部分／仲裁组凑不齐，过渡期由运营方断／可计为外部兑现的收入几乎为零（**已欠四卷**）。

卷五

工厂怎么开工

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。本卷所写的那台机器由作者建造、运行并自行评分，凡涉及它性能的判断，一律为当事人自述，未经外部核验。读者应当按“厂长自己写的验收报告”来读这一卷，而不是按第三方检测报告来读。

第 32 章

一台样机的解剖

一、这一章要判的事

一个人开了家小厂，你问他生意怎么样，他说“挺好”。真正懂行的人不会接这句话，他会绕到车间后面去看三样东西：半成品堆了多少、废品桶有多满、机器这个月停过几次。前面那句话是说给客户听的，后面这三样才是厂子的实情。

这一章做的就是绕到后面。前一卷讲了这门生意卖的是什么——不是知识，是一座能重复出货的工厂。讲到这里，读者有权问一句：这种工厂你见过吗，还是纸上画的。

答案是见过，而且就是作者自己那一台。它已经跑了一年多，有进料、有工序、有质检、有出货、有废品处理，也有堵点和停机。所以这一章不设计什么，只做一件事：**把这台样机拆开，逐个车间看一遍，把它的实际产能、已知的毛病、和至今没量过的地方，一样不落地写出来。**

必须先说清为什么要这么写。有真机器却只讲它的好处，那本书就成了宣传册；而宣传册对读者没有用处——读者要办的是自己那一座厂，他需要知道的恰恰是哪里会堵、哪里会坏、哪一道最费人。何况这台机器是作者自建自评的，它说自己好，本来也不算数。**它唯一能提供而别人提供不了的东西，是毛病的清单。**

二、八个车间

这台机器从一个问题进去，从一本有书号、有页面、能被调用的书出来。中间八道工序：

车间	进料	出料	实际产出（当事人自述）	已知堵点
零·立题	一个方向	九题立题卡＋覆盖面表＋自评分	每题正文 400–460 字；换手评分实测落在 3.3–9.9 之间	通过线 7.0，约一半退回重

车间	进料	出料	实际产出（当事人自述）	已知堵点
		表		做
一·出题	立题卡	九个可写的题面	—	九题容易同族，压到底是同一件事
二·成文	一题一对话	一篇长文	一趟写完 1.6 万–2.35 万字；初稿分多在 136–142	不会检索，占位者一律待核
三·装配	初稿	提升稿	规模涨 15%–60%；分数稳定涨 6–8 分，落在 145–149	最费人的一道，无法批量
四·统稿	九篇	分工表·术语表·检验清单·文体分配	—	篇与篇重叠要到这里才炸
五·评分	成稿	分数与闸门判决	六项十分制、五道闸、两条硬否决	写手不当评手，须换手
六·标签	成稿	公开／私密裁定＋200 字广告	—	默认私密，只准降密不准升密
七·出版	定稿	书号、封面、版式、成书	编号序列已排到一百二十余号（以出版台账为准）	排版与页数反复
八·上站	成书	页面、入库、可被智能体调用	—	无裁定卡不许上线

这张表里最值得停一停的是**工序零**。多数人以为一本书的质量由写作决定，这台机器的实测正好相反：**立题那一步定天花板**。因为出题之前先做了敌意检索——把这个方向上已经有人占住的位置一家家找出来，逐家写清他占了什么、我承认什么、我跟他的分界线在哪、什么样的反例能一刀判我输——所以后面写出来的初稿才落在 136–142 这一档，而不是 110 那一档。同一台机器，立题卡不合格的时候，后面两道工序再使劲也补不回来。

这件事对读者办自己那座厂的意义是：**别把钱和时间花在写得更好上，花在问得更准上**。这跟开饭馆一样——菜做得好是本分，真正决定生死的是你选在哪条街上开。

第二处值得停的是**工序三与工序五的关系**。装配这一道能稳定把分数抬 6 到 8 分，靠的不是文笔变好，实测下来价值几乎全在三件事上：去做一次真正的对手检索并正面交手；从另一个完全不相干的领域搬一个结构过来；以及主动认输——把已经被别人占住的那一格让出去，把自己的承重命题挪到唯一还空着的那一格上。**这三件里有两件是“减法”**。而多数人改稿只会做加法。

至于工序五，它有一条规矩比技术更要紧：**写的人不许评自己写的东西**。实测里写手自评稳定偏高一到两分。这不是人品问题，是位置问题——你知道自己想说什么，就会把没写出来的部分也读进去。

三、三个真毛病

毛病一：这台机器造得出论文，造不出数据。

它的分数封顶在 149 附近，够不到 150，而且差的那一分不是措辞问题。原因很干脆：所有需要真跑一次、去现实里取一个数的检验，一项都没执行。写出来的每一篇都有“若某某读数达到某个值则本文作废”这样的条款，条款写得很漂亮，**但没有一条真去取过值**。用工厂的话说，这台机器有完整的图纸和完整的验收标准，却从来没把产品拿去做过破坏性试验。

这一条是整台机器最硬的堵点，也是本书卷九那三个预言必须存在的理由。

毛病二：尺子会因为库变窄而虚高。

实测里出现过一次：同一篇文章、同一把尺子、同一个评分人，只因为这一轮少查了四家对手，分数从 138 涨到 148。什么都没变好，只是看的人知道得更少了。

这件事在任何一个靠自己评自己的系统里都会发生，而且**没有任何外部报警**——账面上一切正常，分数还在涨。唯一的防法是笨办法：每一张评分卡上强制写清这一轮实际查了哪几家，两轮分数不同时，取查得更宽的那一版，高的作废。

毛病三：两条线同时开工会撞车。

同一篇稿子开了两条提升线，各自交一份，文件同名，互相覆盖。这类事故不需要技术解释，任何一个有两班倒的车间都遇到过。处理办法也一样土：动工前先看台账，交付文件名带线别。

这三个毛病有一个共同点，值得单独点出来：**没有一个会让系统报错。**造不出数据，稿子照样写完；尺子虚高，分数照样出来；两线撞车，文件照样生成。这正是这类工厂最危险的地方——**它的故障是静默的。**所以本书后面反复要求的那些登记、留痕、台账，不是管理癖好，是这台机器唯一的报警装置。

四、产能上限在哪

有人看到一年一百多本这个数字，第一反应是“那不是可以无限印下去”。不能，上限有三个，而且都是硬的。

第一个上限在维护，不在生产。一条知识不是写完就完了，它要被复检、被撤回、被牵连计算。按一条每年十分钟维护成本粗算，两百条就是一年一百小时左右，所以**一个人能真正维护的大约是一百到三百条。**超过这个数以后不会崩，会**静默退化**——复检开始跳过，牵连开始省略，碰撞开始挑软的打，而账面上条目数还在涨。这跟仓库一样：货堆到一定程度盘点就变成走过场，但库存表上的数字依旧漂亮。

第二个上限在评分。规矩要求换手评，那么每多出一本书，就多出一次“必须由另一个人或另一场来评”的需求。生产可以并行，**判决不能并行**——判决权一旦分给很多人，尺子就开始漂。这是这台机器目前最真实的瓶颈，也是卷八三道闸里第一道闸的由来。

第三个上限在共同体规模。实测与推算都指向**五到十五人**这个区间：一个人自己跟自己对账太薄，人一多账就会变成考核，而账一旦变成考核判负记录就会消失——没有人愿意在考核表上写自己错了。

这三个上限合起来说明一件事：**这门生意的天花板不在市场那一头，在维护和判决这一头。**这和大多数互联网生意正相反，也是本书后面不谈流量、只谈产能的原因。

五、哪些是工序，哪些是人

这是整台机器最难说清、也最该说清的一处。

把八道工序摊开看，**真正已经工序化的**是这几道：成文、出题、排版出版、上站入库。它们有固定输入、固定输出、可复述的步骤，换个人照着做，结果大体相同。学员那一侧的实证也支持这一点——有学员已经走完全流程出到第二本书，书号、页面、子站都在，说明流程本身是可以交出去的。

还没有工序化、目前仍然长在作者身上的，至少有三件：

一是**切方向**。九个方向从哪里切出来，这不是按步骤能得出的，是判断。

二是**裁定**。哪一条是承重、哪一条只是装饰、哪一条该撤，这些落到最后都是一个人拍板。

三是**那把尺子本身**。什么算“新”，什么算“已经被人占了”，这个判准目前写在规程里，但规程的解释权还在作者手上。

这三件加起来，就是卷八第一章要问的那句：**这台机器里有多少是我。**

这一问不能靠感觉回答，得有个量法。本书给它一个最简单的形式：**把作者完全不参与的产出挑出来，看它们的分数比有作者参与的低多少。**这个落差就是“人”在机器里占的比重。落差小，说明工序已经独立，这门生意可以长大；落差大而且不随时间缩小，说明它本质上是个工作室，不是平台——那样的话，后面讲规模化的三章就该整卷作废，本书也应当改写成一本关于工作室的书。

这个落差至今**没有取过值**。它是本书第一顺位的欠账。

六、本章的读数与作废条件

本章读数：创始人落差 Δ——无作者参与的产出分数中位数，与有作者参与的产出分数中位数之差；取值方式为各取不少于五件同类产出，由第三人盲评，评分人不知道哪一件有作者参与；取值日期须随数字一并登记。

本章作废条件三条：

一、若 Δ 接近零，则本章“三件事仍长在作者身上”的判断不成立，第五节作废（这是好消息，但本章必须照写）。

二、若这台机器的产能数字被外部核验推翻——比如编号序列与实际成书不符、或评分区间与第三方复评差出一个档——则本章全部产能表作废，且本书须补一节说明差错来源。

三、若三年内仍无任何一项真跑过的检验（即那条 149 封顶的原因始终未被消除），则本章“这是一台能用的机器”这一判断降级为“这是一台能出货、但从未被现实检验过的机器”，卷五全卷须据此重写。

· · ·

本章自曝四条（按本书纪律，每章末尾照登）：

① 本章所有产能数字均来自作者自己的产线记录，未经任何外部审计

② 第三节那三个毛病是作者自己发现并自己记录的，因此必然遗漏了那些作者看不见的毛病——一个自己给自己做质检的系统，最严重的故障通常正是它检不出来的那一类。

③ 第四节的三个上限里，维护成本那一条的单位时间是估的，整个上限估算建立在这个估值之上；换一个估值，结论会移动。

④ 学员已走通全流程这一条，目前样本很小，且每一台机器的开机过程作者都在场——它证明了流程可交出，没有证明流程可以在作者不在场时被交出。这两件事的差别，正是下一卷要处理的全部内容。

第 33 章

工序即产品

一、配方和手艺

卷一第 1 章用过一次开饭馆的比方，这一章要把它用到底。

靠大厨手艺的馆子，大厨走了店就塌。靠配方和工序的馆子，换个人照样出那道菜。

这件事在餐饮业里早就不是问题了——但要注意，解决它的不是“把配方写下来”这么简单。真正让一家馆子能开分店的，是一整套东西：**每一步用多少料、火到什么程度、什么算合格、不合格怎么办、谁来尝这一口**。配方只是其中一小部分。

这门生意面对的是同一个问题：**一个人偶尔想对一次，那是天气；能一年到头稳定想对，那才是厂。**

而从前者到后者，中间隔的就是工序。

这一章讲三件事：工序化到底是什么意思、它能做什么不能做什么、以及它会怎么退化。

二、工序化不是“写下步骤”

先破一个常见的误解。

很多人以为工序化就是把做法写成一二三四。写完了，贴在墙上，就算有工序了。

这不够，而且差得很远。因为写下来的步骤解决不了工序要解决的那个核心问题：

> 不管今天状态如何，该走的几步都得走。

人的状态是会波动的。今天精神好，多问两轮；明天赶时间，就放自己一马。而放过去的那几轮，往往正是最该问的——**因为难受的地方就是有东西的地方，而人会自动绕开难受的地方。**

一份贴在墙上的步骤，挡不住这种绕开。**真正的工序需要三样东西，缺一样都不成立：**

第一样，顺序是锁死的。

四轮追问的顺序（钉具体、找对手解释、问来源、逼边界）不能换，也不能跳。为什么？因为跳过第二轮直接问来源，人会给你一个他早就准备好的故事；而走完第二轮之后再问来源，那个故事已经被三个对手解释挤掉了，剩下的才是真的。

第二样，每一步有可判定的完成标准。

不是“问得差不多了”，是**“至少列出三个别的原因并逐个排除”、“给出年份和具体事件”**。可判定的意思是：第三个人来看，能看出这一步走没走完。

第三样，没走完的留痕。

有时候确实走不完——他想不起来、时间不够、这条东西还不到火候。这没关系，**但必须记下来这一步没走完，而不是含混过去。**

因为一条“第三轮没走完”的条目，将来出问题时可以立刻回去查那一轮。而一条含混过去的，出问题时无从查起。

三样合起来，工序才从“一份说明”变成“一道真的关”。

三、八道工序为什么是这个顺序

那台样机有八道工序。卷五第 32 章拆过每一道的产能和堵点，这一章补另一件事：**为什么是这个顺序，换了会怎样。**

立题在最前面，这一条最反直觉，也最要紧。

多数人的做法是先想到一个好想法，再去看有没有人做过。这门生意的工序反过来：**先把这个方向上已经有人占住的位置一家家找出来，再决定问什么。**

为什么？因为**先有想法再去查，人会不自觉地为自己的想法辩护**——查到相似的，会说“他那个不一样”；查不到，会松一口气。而先查再想看到的是一片真实的地形，然后才在空着的地方下手。

样机的实测支持这个顺序：立题这一步做得扎实，后面出来的东西就落在高的那一档；立题不合格，后面两道工序再使劲也补不回来。**这一步定天花板。**

追问在中间，而且必须一题一次。

不能把九个问题一起丢过去。一起丢，出来的九个答案会互相靠拢，变成同一套话的九种说法。

评分在写之后，而且评的人不能是写的人。

这一条是硬的。实测里写的人自评稳定偏高一到两分——不是人品问题，是位置问题：你知道自己想说什么，就会把没写出来的部分也读进去。

定标签在出版之前，但定的时机要更早。

这一条容易被忽略：**哪些公开、哪些不公开，应该在立题的时候就定，不是写完再定。**

理由在第 35 章会细讲，这里先给一句：**写的时候心里知道这篇将来要公开，写法会不一样。**而这个“不一样”往往正是最要紧的部分——知道要公开，人会下意识地把最锋利的那几句磨钝。所以标签必须先定，让人带着确定的预期去写。

四、工序能做的三件事

第一件：防状态波动。

这是最直接的。有工序的人，状态差的那天产出仍然合格——可能慢一点，但不会漏掉该问的那几轮。

这件事在客户身上的价值比在你身上更大。因为客户是业余选手，他的状态波动比你大得多，而且他没有经验来判断“今天这样够不够”。

第二件：可以交出去。

一件事如果只存在于一个人的判断里，那它只能由这个人做。变成工序之后，别人可以照着做——虽然做得不如原来那个人好，但做得出来。

这一条直通卷八那一问：**这台机器里有多少是我。**每多一件东西被工序化，那个比例就降一点。

要老实说：**这件事目前做得很不够。**样机里工序化程度高的是成文、排版、出货这些偏机械的环节；而切方向、下裁定、用那把尺子——这三件仍然长在一个人身上。卷八第 57 章会正面清算这一笔。

第三件，最容易被忽略的一件：工序让错误可以被追。

一条东西出了问题，如果它是按工序做出来的，就可以回去查是哪一道出的错——是立题那一步的地形没看清，还是第二轮的对手解释没排完还是评分那一道放水了。

而没有工序的产出，出了问题只能得出一个笼统的结论：“这次没做好。”这个结论毫无用处，因为它不指向任何可以改的东西。

这也正是卷一讲的那套东西在自己身上的应用：**一个判断要有价值，必须说得出它什么时候会错、以及错在哪一步。**

五、工序不能做的三件事

同样要说清工序的边界，否则它会被当成万能的。

第一，工序判断不了“该问什么”。

工序能保证四轮走完，但选哪个方向去问，是判断，不是工序。同样一个人，问他“你为什么那样定价”和问他“你为什么留下那个员工”，出来的东西完全不同，而选哪一个是有经验的人当场决定的。

这件事至今没有被工序化，我也不知道怎么工序化。

第二，工序保证不了产出的质量下限。

一条东西七件齐备、四轮走完、评分合格——它仍然可能是一条没什么用的东西。因为它可能问的是一个本来就不重要的方向。

工序能保证它“形式上成立”，不能保证它“值得存在”。这也是为什么判决那一层不能省，而且不能交给工序——第 34 章整章讲这件事。

第三，工序拦不住“写得太像样”的假东西。

卷一第 3 章第八节讲过三种最容易做假的构件：条件从成功案例倒推、来源事件没有日期、牵连绕回来。**这三种全部能通过工序。**因为它们在形式上完全合格。

拦住它们的只有两样：判决（有经验的人一眼看出这条件是倒推的），和现实（用一次就知道）。

六、工序会退化，三种方式

最后讲一件很实际的事：**工序不是建起来就一直有效的，它会退化，而且退化是静默的。**

第一种：偷步。

熟练之后，人会发现有些步骤“通常”不影响结果，于是开始跳。跳了几次没出事，就变成习惯。

而它出事的那几次，恰恰是最重要的那几次——因为如果这一步通常不影响结果，那它存在的意义本来就在于处理那些不通常的情况。

防法：留痕。跳了要记一笔。记的动作本身会让人少跳很多。

第二种：形式化。

步骤还在走，但走成了填表。四轮追问照样问，问的人心不在焉，答的人应付了事，四个格子都填满了，一条东西也没被真的逼出来。

这一种最难察觉，因为所有的记录都是完整的。

防法：看产出。一个周期下来，有没有哪一条的条件因为追问而被改过。**一条都没改，那这几轮追问全是表演。**这跟卷二第十节那条“撤回数为零最可疑”是同一个道理。

第三种：加码。

工序会越来越长。每出一次事故，就加一道检查；每发现一个漏洞，就加一条规矩。几年下来，工序长到没有人能完整走完，于是所有人开始各自挑着走——**而各自挑着走，等于没有工序。**

防法：加一条就要考虑减一条，并且定期问每一道关“它上次拦住东西是什么时候”。**很久没拦住过任何东西的关，要么去掉，要么说明它拦的是前面那道关已经拦掉的东西。**

三种退化的共同点：**它们都不会让系统报错。**这跟第 32 章那三个毛病是一样的结论，也是整本书反复要说的一件事——**这类工厂的故障是静默的，所以留痕和读数不是管理癖好，是唯一的报警装置。**

· · ·

七、第一版工序怎么定

前面讲了工序是什么、能做什么、会怎么退化。这一节讲怎么从零开始定出第一版，因为读者里有人是要自己建一套的。

第一条：从失败里倒着定，不要从理想里正着定。

正着定的做法是：想清楚一件事该怎么做，写成一二三四。这样定出来的工序通常很完整、很合理，而且没什么用——**因为它拦不住任何东西。**

倒着定的做法是：回想最近几次做砸的，问“如果当时有哪一步，这件事就不会发生”，然后把那一步定为工序。

样机上那几道最有用的关，全是这么来的：**评分不能是写的人评**（因为发现自评稳定偏高）；**每张评分卡要写清这一轮查了哪几家**（因为出过一次同一篇东西因为少查几家而分数凭空高十分）；**交付文件名要带线别**（因为出过两条线同名互相覆盖）。

三条都很土，都不成体系，**但每一条都拦住过真实的事故。**

第二条：第一版要短到能完整走完。

一套二十步的工序，第一周还能走完，第三周就开始挑着走了。而挑着走等于没有工序。

第一版建议不超过五步。少到什么程度？少到你能在赶时间的那天也完整走完。

宁可漏，不可跑不动。漏掉的部分，等它真出了事故再加——按第一条，出了事故再加的那一步才是有用的。

第三条：每一步要有可判定的完成标准，而且标准要由第三人可核。

“问得差不多了”不是标准。“至少列出三个别的原因并逐个排除”是标准。

判断一个标准够不够硬，用一个问句：**换一个人来看这条记录，他能不能判断出这一步走没走完。**不能的，重写。

第四条：写清楚每一步是为了拦什么。

这一条最容易被跳过，但它决定了工序会不会变成教条。

每一道关旁边写一句：**它是为了防止什么。**

有了这句话，将来两件事就好办了：一是新人能明白为什么要走这一步，而不是死记；二是第六节那条“很久没拦住东西的关要去掉”，才有判断依据——**因为你知道它本来是拦什么的。**

第五条：定一个复盘的节奏。

三个月看一次：这三个月出过哪些事故、有没有哪一道关拦住过东西、有没有哪一道关一次都没拦住过。

按第六节那条规矩：**加一条要考虑减一条。**没有这个节奏，工序只会越来越长，最后长到没人能走完。

最后一件事，关于第一版的心态：

第一版一定是错的。它会漏掉重要的步骤，也会包含没用的步骤。**这没关系，因为工序是长出来的，不是设计出来的。**

真正要紧的不是第一版多好，是**有没有那个从事故里往回补的机制。**有这个机制，三年之后那套工序会变得很扎实；没有这个机制，第一版设计得再完美，三年之后它还是第一版，而且已经没人在走了。

· · ·

本章判别式：工序是不是真的——看三样。顺序锁死了没有、每步有没有可判定的完成标准、没走完的有没有留痕。

本章三条边界：工序判断不了该问什么；保证不了值得存在；拦不住写得太像样的假东西。

本章自曝三条：①“切方向”这件事没有被工序化，而它恰恰是决定产出价值的那一步——这意味着本章标题“工序即产品”是有水分的，**真正决定产品的那一步还在工序之外。**②三种退化里的第一种（偷步）最容易犯；第 32 章记的那几个真实事故里有没有偷步的结果，没有逐一查过。③“加一条要减一条”这个规矩是我写这一章时想到的，还没有执行过，不知道执行起来会怎样。

· · ·

第 34 章

判决是产品的一部分

一、验货的那个人

早年做生意，有一个角色现在不太见得到了：验货的。

一批货到了，他打开，抽几件看，然后说收还是不收。他不生产，不销售，只做这一件事。而整条链子的信用，实际上压在他那一句话上——**因为买家没法自己验，只能信他说的。**

这个角色之所以能存在，靠的是两样东西：**他的判断是稳定的**（同样的货，今天说收，明天也说收），和**他不被利益左右**（卖家给他塞钱，他不收）。

任何一样塌了，这个角色就没有价值了，而且塌了之后所有人都会知道——只是可能要过很久。

这门生意里也有这个角色。它不是附加服务，**它是产品的一部分**，而且是唯一一样抄不走的部分。

二、判决判的是哪三件

先把范围说清楚，避免把判决理解成“给个评价”。

第一件：这条算不算新的。

也就是说，这个东西是不是已经有人说过了。这一件最花工夫，因为它要求真的去看别人已经占了哪些位置。

这一件也最容易糊弄。说“我觉得这个挺新的”不花一分钟，而真去查要花几个小时。而糊弄了之后没有任何人会发现——**除非哪天有人指出来，而那时候代价已经很大了。**

第二件：这条算不算立住了。

七件齐不齐、条件是不是从成功案例倒推的、来源事件有没有日期、牵连是不是绕回来的。

这一件有明确的标准，相对好判。但要注意卷一第 3 章那句：**这套东西的敌人不是懒得写，是写得太像样。**一条形式上完全合格的假条目，只有经验能认出来。

第三件：这条该不该撤。

已经在库里的东西，条件变了没有、还成不成立、要不要作废。

这一件最少被重视，也最要紧。因为一个库的健康不看它有多大，看它上个月删掉了多少。而删这个动作，需要一个人来判、来承担——没有人愿意主动删掉自己写过的东西。

三、为什么判决不能分

第 16 章说过判决是三样成本里最贵的，因为它不能交给别人。这一节把理由说透，因为它同时是卷八第一道闸的理由。

理由不是“别人水平不够”。别人水平完全可能比你高。

理由是：一把尺子的稳定性，来自它被同一双眼睛连续用过很多次。

什么意思？任何一套判决标准，写出来都是有限的几条。而实际判的时候，每一件东西都有它的特殊之处，标准没有覆盖到——这时候靠的是**判例**：以前遇到过类似的，当时怎么处理的。

这些判例不在纸上，在判的那个人的记忆里。他判到第一百件的时候，心里有九十九个参照点；换一个人来判，他手上只有那几条写下来的标准没有那九十九个参照点。

结果是：同样的东西，两个人判出不同的结果，而且双方都认为自己是按标准判的。

更麻烦的是这件事不会有人抗议。**客户不知道标准漂了，只会觉得“这次判得比较松”或者“这次判得特别严”。**而这种感觉积累起来，就是“他们的标准看心情”。

一旦客户形成这个印象，判决那一层的价值就归零了——**因为一个看心情的判决，跟没有判决是一样的。**

那尺子就永远不能交出去吗？

不是不能，是要**先有足够多的判例被写下来**，写到一个新人拿着这些判例也能判出大致相同的结果。这件事我还没做到，卷八第 58 章会再碰一次，那里也还是没有答案。

四、两条硬否决

判决要能执行，光有标准不够，还要有几条**无论如何都不放行**的红线。

这门生意里有两条，都是硬的。

第一条：引证不实。

一条东西里引用了别人的说法、数据、案例，而这些东西核不上——年份错了、出处对不上、数字是凭印象写的、甚至是编的。

为什么是硬的？因为这种错误会往下游污染。

一条建立在虚假引证上的判断，会被当成地基，上面会盖别的东西。等哪天发现地基是假的，上面盖的全要拆。**而更糟的是，这种错误在后面的工序里补不了**——后面的人看到的是一条形式完整的条目，不会去核它的引证。

样机在这一条上出过事：立题阶段引的一家刊物，实际上早已停刊，而卡上写着那之后的年份。这种错误不是态度问题，是**没有去核**。

第二条：同族重复。

两条东西压到底是同一件事，只是换了说法。

为什么是硬的？因为它会在很后面才炸。

单看每一条都成立、都合格。等到要把它们合成一本书、或者要算一个人的库里到底有多少条真正不同的东西时，才发现其中三条其实是一条。

那时候的处置成本极高——要撤掉两条，而它们已经被别的条目牵连了。

怎么判同族？不是看主题词像不像，是把两条各自压成两件东西：**它判定的对象是什么，用的判据是什么。**两件都相同的，就是同族，不管它们的说法差多远。

这两条为什么单独设成“硬”的？因为它们的共同特征是：**往下游污染，而且后面补不了。**别的问题——写得不够清楚、条件不够细、牵连没写——都可以在后面的周期里改。这两条不行。

五、撤名条款

还有一条制度，跟判决配套，但它管的是更后面的事。

撤名条款的意思是：如果将来发现有人更早提出过同样的东西，那么原创性的主张要撤销——即使后来的检验结果仍然成立。

举个具体的例子。某人立了一条东西，说某个现象的原因是某某，还配了读数和作废条件。两年后有人指出，这件事二十年前某本书里已经写过了。

这时候要不要撤？

按这一条：要撤“这是新的”这个主张，但不必撤“这个判断成立”。**两件事分开。**

为什么要有这条？因为没有它，判决的第一件（算不算新的）就没有后续的纠正机制。**判的时候查不到，不代表不存在**——世界上的东西太多了，任何一次检索都是有限的。

有了撤名条款，“我查了没查到”这句话才是诚实的，因为它同时承诺了“查到了就撤”。没有这条，那句话就变成了“我宣布它是新的”，而那是任何人都没有资格宣布的。

这条款还有一个副作用，是好的：**它降低了判决的压力。**判的人不必担心“万一漏了怎么办”，因为漏了有补救。而没有补救的时候，人会倾向于不判或者判得很含糊。

六、判决的三种腐蚀

判决会坏，而且坏的方式很日常。三种：

第一种：人情。

判的对象是熟人、是老客户、是帮过你的人。他那条东西在边缘上，往左判不合格，往右判合格。

这时候没有任何外力，全凭自己。而且判合格对所有人都好：他高兴，你省事，没有人受损——除了那条标准。

防法：把边缘案例的判例写下来并且公开。写下来之后，下一次面对类似情形，你面对的不只是这个人，还有上一次的自己。

第二种：收入。

第 20 章第四节讲过：判决的可信度会在第一次为钱放行之后开始流失。这里补一个更隐蔽的形态：**不是收钱放行，是不敢判不合格。**

一个付了钱的客户，判他不合格，他可能不续了。而判合格，他会很满意。**这中间的差别就是这个月的收入。**

防法：第 17 章第七节那条——先把钱安排好。这条防法听起来跟判决无关，实际上它是唯一有效的那条。

第三种：疲劳。

积压了二十件要判，而判一件要认真花时间。判到第十五件的时候，标准会不自觉地松。

这一种最无辜，也最常见。

防法：限量。第 16 章那条“顶层只能限量，不能涨价扩容”，一半的理由在产能，另一半就在这里——**超过产能的判决，质量一定下降，而且下降的时候没有提示。**

七、判决必须留痕，客户必须能质疑

最后两条，都是制度性的。

判决要留痕。

每一次判决记三样：判的是什么、结论、依据。第三样最要紧——依据是指“因为它的条件是从成功案例倒推的”这种具体的话，不是“质量不够”。

留痕有三个用处：**一是将来的判例库**（第三节说的那九十九个参照点，要变成纸上的）；**二是自查**（回头看会发现某类问题反复出现）；**三是应对质疑**（有据可查，而不是靠说）。

客户必须能质疑判决。

这一条听起来危险——那判决不就没权威了吗？

正相反。**一个不能被质疑的判决，是没有信用的。**因为外人无法区分“它一直是对的”和“没有人敢说它错”。

质疑要有个形式，否则会变成扯皮。我的做法是：**质疑必须指出具体哪一条依据不成立，而且要给出一个反例。**说“我觉得判得太严”不受理说“你说我这条的条件是倒推的，但我这里有一次条件不满足而结果确实不成立的记录”——这个受理，而且如果成立，就改判。

改判也要留痕。一份有改判记录的判决，比一份从来没改过的更可信——**因为它证明了这套标准是可以被现实纠正的。**

· · ·

八、判决怎么才能被学会

第三节说判决不能分，因为尺子的稳定来自同一双眼睛的九十九个参照点。第 36 章说把判例写下来是这门生意唯一能长大的路。

这一节讲那条路具体怎么走，虽然我自己走了不到十分之一。

第一步：把已经判过的写成判例，不是写成规则。

规则和判例的区别，是这件事成败的关键。

规则是：“条件不得从成功案例倒推。”

判例是：“某年某月，某条关于客户续约的判断，条件写的是‘对方公司在扩张期、对接人有决策权、行业景气’三条。问他：有没有见过这三条全满足而客户仍然不续的？答：有一次。问：那你这三条是怎么来的答：是把续约成功的五个客户的共同点列出来的。判：不合格，条件是倒推的，须补反面情形。”

规则短，好记，没用。**因为下一次遇到的情形不会完全一样，而人会在不一样的地方各自发挥。**

判例长，麻烦，但它传递的是**这条规则在具体情形里的分寸**，而分寸正是那九十九个参照点的内容。

第二步：判例要带着当时的犹豫一起写。

一份只写“判不合格，理由是倒推”的判例，价值有限。真正有用的是把当时的犹豫写下来：

“这一条我犹豫了很久，因为他那五个案例确实是不同行业的，本来可以算作一定程度的检验。最后还是判不合格，理由是：不同行业不等于反面情形，五个成功案例再分散也还是成功案例。但如果他能补出一个‘三条满足而未续约’的例子并解释，我会改判。”

带犹豫的判例，才教得会边缘上怎么判。而边缘正是新人最容易判错的地方——中间地带谁都判得对。

第三步：新人先判，老人复判，两份都留。

不是先看着老人判，是自己先判，然后跟老人的判决对照。

两份都留下来，差异的地方拿出来讨论。**几十次之后，那些系统性的偏差会显出来**——比如新人普遍对“来源事件没有日期”这一条太宽松，而对“条件写得不够细”这一条太严格。

这一步要花多久？我估计要一两百件才能对齐到可以独立判的程度。这个数是估的，没有依据，但它至少说明这条路不是三个月能走完的。

第四步，也是最难的一步：接受尺子会变。

一旦判决交了出去，那把尺子就不再完全由一个人控制了。它会漂——**不是漂向更松或更严，是漂向别的地方**，因为新人会带来他自己的参照点。

这件事不能完全避免，只能处理。处理的办法是**定期做一次对齐**：同一批东西，几个人分别判，看差异有多大。差异大的地方，回去补判例。

这一步之所以最难，是因为它要求承认一件事：尺子不是一个人的了。而对一个靠判决立身的人来说，这是很难接受的。

我自己卡在这一步。**不是技术上卡住，是心理上没有真正过去那一关**——每次有人判得跟我不一样，我的第一反应仍然是“他判错了”，而不是“我们该补一条判例”。

这一条写在这里，是因为卷八那一问（这台机器里有多少是我）的答案，可能很大一部分不在工序上，在这里。

· · ·

本章判决三件：算不算新的／算不算立住了／该不该撤。

本章两条硬否决：引证不实／同族重复。共同特征是往下游污染且后面补不了。

本章配套三件：撤名条款（更早的人已说过则撤销原创性主张，即使结论仍成立）／判决留痕（判什么、结论、具体依据）／客户可质疑（须指出具体依据不成立并给反例）。

本章自曝三条：①第三节说尺子不能交出去，同时说“先把判例写下来就能交”——**而我写下来的判例很少**，所以这句承诺目前只是设想。②三种腐蚀里的第三种（疲劳）最难自查：判的件数超过该有的量时，判决质量下降了多少，判的人没有办法自己评估——**这正是这一章无法自证的地方**。③撤名条款至今没有被真正触发过一次。一条从未被触发的条款，有效性是未知的。

· · ·

第 35 章

公开与私密那道闸

一、后厨和账本

一家老字号，有两样东西的处置正好相反。

后厨关着门。配方、火候、那点手感，不对外。这不是小气，是那家店之所以是那家店的原因。

账本是开着的。哪天进了什么货、多少钱、卖了多少、退过几次——这些不但自己记，该给人看的时候也给看。

两样东西性质不同，所以处置不同。后厨关着，店才有独特的东西；账本开着，别人才敢跟你做生意。

这门生意需要同一种分法，而且必须在很前面就定下来。

这一章讲那道闸：什么公开、什么不公开、谁来定、什么时候定。

二、四格

一件东西出来，有四种去处。

第一格：完全公开。

全文可读、可引用、可转。这是主张层该去的地方——卷一第 2 章讲过，主张层本来就贬值飞快，捂着没用，而且不公开就没人能挑错。

第二格：主张公开，条件私密。

把结论发出去，让人挑；把成立条件、来源事件、失败记录留在自己手里。

这一格是这门生意的主场。卷一第 4 章讲过为什么它能成立：保护靠条件绑在具体的人身上，检验靠主张被公开质疑，两者走的不是同一条道。

第三格：只能用，不能引。

不公开全文，但它可以作为原料，让那个能替他回答的东西调用它——**服务出去，底本不出去。**

这一格是新的。它在从前不存在，因为从前“传递服务”和“传递知识”是同一个动作。

第四格：完全不外出。

只有本人看。通常是那些涉及别人隐私的、还没想清楚的、或者说出来会伤到具体的人的东西。

这一格不参与任何服务，但它往往是最值钱的那部分——就像老字号后厨里那点谁也学不走的手感：它不卖，可它是前面几格能卖出价钱的原因。

三、默认私密，只准降密不准升密

四格定好之后，要立两条规矩。

第一条：默认是私密。

一件东西出来，如果没有明确判定，它就是私密的。不是“默认公开，觉得敏感再收起来”。

为什么？因为**这两个默认值的出错代价完全不对称。**

默认私密，错了的代价是：一件本可以公开的东西晚公开了几天。可以补。

默认公开，错了的代价是：一件不该出去的东西出去了。**补不了。**

第二条：只准降密，不准升密。

已经公开的东西，不能追认为私密。

这一条要说清楚，因为它常被违反。一件东西公开了，后来发现其中有一段其实不该说，于是想撤回来标成私密。

撤不回来。它已经被人看过、存过、也许引用过。你可以把它从自己的地方删掉，但那只是让自己看不见，不是让它消失。

所以正确的做法是接受它已经是公开的，然后处理后果——**而不是假装它可以变回私密的。**

这一条在制度上的意思是：**公开是一个不可逆的动作，所以它要被当成一个正式的决定来做，而不是顺手的。**

四、这道闸为什么必须在最前面

上一章第三节提过一句，这里展开：**标签要在立题的时候定，不是写完再定。**

这件事很多人觉得奇怪——东西都还没写，怎么知道该不该公开？

理由是：**知道要公开，写法会不一样。**

一个人带着“这篇将来要发出去”的预期去写，会下意识地做几件事：把最锋利的那几句磨钝、把那些会得罪人的具体例子换成泛指、把自己吃过的亏说得轻一点、把还不确定的地方写得确定一点。

这些修饰全部发生在写的过程中，而且他自己往往察觉不到。

反过来，一个人知道这篇只给自己看，他会写得更狠、更具体、更肯承认自己哪里蠢过。

而后一种才是有价值的那种。

所以标签先定的真正用处不是管理方便，是**让人带着确定的预期去写**：这篇是私密的，你可以把话说到底；那篇是公开的，你从一开始就按公开的分寸写，不要写完了再去阉割。

写完再定的做法，会同时毁掉两边：私密的那部分已经被自我审查过了（因为写的时候不确定），公开的那部分又带着删改的痕迹。

五、私密的东西怎么对外

第二格和第三格有个共同的问题：**东西不公开，别人怎么知道它存在？**

如果完全不说，那它对外等于不存在——别人无法知道你在这个方向上有积累，也就不会因此找你。

处置办法是给每一件私密的东西配一份很短的对外说明，我用的规格是**两百字以内**，必须包含三样、禁止一样。

必须包含的三样：

一，它判的是什么。一句话说清这件东西处理的是哪个问题。

二，它的读数叫什么、单位是什么。也就是它用什么来量。这一条最能说明这件东西是不是实的——**一件说不出读数的东西，多半还没想清楚。**

三，它的一条作废条件。什么情况出现，这件东西就不成立了。

禁止的一样：形容词。

不许写“深入的”、“系统的”、“突破性的”、“重要的”。一个字都不许。

为什么？因为形容词是唯一无法被核实的东西，而一份对外说明如果允许形容词，它会迅速退化成宣传文案——**而宣传文案对读的人没有任何信息价值。**

这个规格的好处是双向的。对外，读的人能判断这件东西跟自己有没有关系；对内，写的人如果写不出这三样，那说明这件东西本身还没立住——**写这两百字的过程，本身就是一道检验。**

六、五种常见的误判

这道闸执行起来，有五种常见的判错，前三种是判太松，后两种是判太紧。

一，把已经公开过的东西判成私密。第三节那条。已公开的只能锁死为公开。

二，把“没人看得懂”当成私密。有些东西写得晦涩，作者觉得反正别人看不懂，就当私密。**这不是私密，这是写得不清楚。**私密是一个处置决定，不是一种表达效果。

三，把“还没写完”当成私密。没写完的东西该待在“还没立条”那个区里，不该进四格。**四格管的是已经成形的东西。**

四，把自己所有东西都判成私密。这是最常见的判太紧，理由通常是“都很重要”。

它的后果卷一第 4 章第八节讲过：**一个从来没有被公开质疑过的库，成色是不可知的。**而且它会切断这门生意唯一的获客通路——卷二第十节说过，做成了的人把东西发出去、被人看见，那是最好的一条路。

五，把条件层也一起公开了。这是判太松最严重的一种，而且往往出于好意——为了让文章更有说服力，把自己怎么得出这个结论的过程全写进去了。

写进去的那一刻，这条东西就不再是绑在他身上的了。**别人可以照着走一遍。**

这一条最需要警惕的地方在于：它感觉上是慷慨，实际上是把自己那座厂拆了送人。

七、这道闸自己的作废条件

按这本书的规矩，一套制度也要写自己什么时候不成立。这道闸有三条。

第一条：如果那个“只能用不能引”的格子，实际上根本挡不住——也就是说，一个人通过不断提问，就能把底本大致重建出来——那么第三格不成立，它应该被合并进“完全公开”。

这件事是可以测的：**让一个人只许正常提问，看他问多少次之后能重建出多少承重的内容。**这个数我没有测过，它是卷七第 50 章的核心读数。

第二条：如果分层保管的成本超过了它带来的好处，那这道闸该简化。

四格意味着每一件东西都要判一次、记一次、守一次。如果一个人的库只有几十条，这套东西可能比库本身还重。**小库用两格就够：公开的，和不公开的。**

第三条：如果“条件层绑在人身上所以拿走没用”这个前提被推翻，整道闸失去意义。

卷一第 7 章列的五条假定里有这一条。如果哪天从一个人的公开痕迹里就能相当准确地还原出他的成立条件，那么保护那一侧就没了——**闸门再严也没用，因为要挡的东西已经从别的门出去了。**

这三条里，第一条是最可能发生的，也是唯一可以用一周时间测出来的。**它至今没测。**

· · ·

八、库里涉及别人的那部分

四格管的是“这件东西对外到什么程度”。还有一个问题四格管不了，而它在实际操作里出现得非常频繁：

一条东西里，写到了别人。

这几乎不可避免。一条关于“某类客户要先打电话再发邮件”的判断，背后是某个具体的客户；一条关于“那个供应商的料冬天会发闷”的判断点名了一家公司；一条关于“带新人第三个月要放手”的判断，来源事件里有一个具体的人。

这些内容的处置，不能只按公开与私密来判，因为涉及的是别人的利益。

三条规矩。

第一条：来源事件里的人，写角色不写名字，除非必要。

“某年某月，一个做了三年的技术出身的下属”——这样写足够了。多数时候名字对这条判断的成立没有贡献，只是写的时候顺手写了。

什么时候必须写名字？当这条判断的成立条件跟那个具体的人绑定时。比如“老王那种性格的人不能这么带”——这时候“老王那种性格”才是条件，而它需要一个具体的人来锚定。

这种情况下，正确的做法不是不写名字，是**把这条判定为第四格（完全不外出）**。

第二条：涉及别人隐私、健康、家庭、过失的，一律第四格。

不管它对这条判断多重要。

这条规矩会损失一些东西——有些最有价值的判断，恰恰来自那些很私人的场合。**损失就损失，这一条不讲价。**

理由很简单：那些内容的所有权不在写的人手上。**他可以拥有自己的判断，不能拥有别人的事。**

第三条：涉及商业秘密的，按合同走，而且要在开始前问清楚。

卷二第 12 章讲企业单时说过，合同里要写清“能说和不能说的边界”。这一条在个人客户身上同样适用——**一个在公司里上班、用自己的钱建库的人（卷二第 8 章第九节那一类），他立的东西很可能触及他所在公司的信息。**

这件事要在第一个周期开始前就问一句：**“你这些东西里，有没有你公司会介意的？”**

大多数人从来没想过这个问题。而想过之后，他们通常会自己把界线划得比你想的更清楚——因为那是他的风险。

这三条规矩有一个共同的困难：它们会跟“把话说到底”这个要求冲突。

第四节说过，知道是私密的，人才会把话说狠、说具体。而这三条规矩在往回收——不写名字、不写隐私、避开秘密。

怎么处理这个冲突？

我的办法是分成两层：内层是给自己看的原始记录，什么都写；外层是条目，按三条规矩过滤。

原始记录不进四格，它不是条目，它是写条目的材料。它待在一个连“第四格”都不算的地方——它只在自己的设备上，不进任何库，也不参与任何服务。

这个办法不完美，因为原始记录终究是存在的，它仍然可能泄漏。但它至少把“我需要把话说到底”和“别人的事不该被我拿去用”这两件事分开了。

最后一句：这一节是这本书里我最没有把握的一节。

涉及第三方的信息处置，在法律上、伦理上都有很多我不懂的东西。这里写的三条是常识层面的谨慎，不是专业意见。任何涉及真实法律风险的情形，必须问专业人士，而不是照着这三条做。

· · ·

本章四格：完全公开／主张公开条件私密（主场）／只能用不能引／完全不外出。

本章两条规矩：默认私密；只准降密不准升密。

本章一个规格：私密件配两百字对外说明——判什么、读数与单位、一条作废条件；零形容词。

本章五种误判：已公开追认私密／把写不清当私密／把没写完当私密／全部判私密（切断获客与检验）／把条件层也公开了。

本章自曝三条：①第五节那个两百字规格，我自己写的时候也超过过、也用过形容词，而且是在想让某件东西显得重要的时候。②第三格（只能用不能引）的有效性没有被测过，而整个分层的价值有一半压在它上面。③“标签要在立题时定”这条，样机执行得

并不严格——有相当一部分东西是写完之后才判的，那意味着它们在写的过程中经历过一次无意识的自我审查，而那部分损失无法追回。

. . .

第 36 章

产能的三个硬上限

一、先算一笔时间账

这一章讲这门生意里最不浪漫、也最决定生死的一件事：**上限。**

从一笔很简单的账开始。

一条立住的东西，不是写完就完了。它每年要被看一次——条件还成不成立、有没有被别的事情动摇、该不该撤。这件事平均要多久？我按十分钟估。

一百条，一年十六七个小时。两百条，三十多个小时。三百条，五十个小时。

看起来不多。但这只是复检，还没算三样更花时间的：

一是牵连。撤一条要看它连着哪几条，那几条要不要跟着改。一条承重的条目撤掉，可能要动十来条。

二是碰撞。承重的那些条目要定期被攻一次，而攻一次不是看一眼，是真的去找反例。

三是新立。这还没算往里加新东西的时间。

三样加进去，粗算下来：**一个人能真正维护得过来的库，大约在一百到三百条之间。**

这个数是这门生意里最重要的一个数，因为**三个上限全从它出来。**

二、第一个上限：客户能维护多少

一百到三百条，这是客户那一侧的上限。

它带来三个后果，都跟直觉相反。

第一，库不该一直变大。

这是最反直觉的一条。人的本能是觉得东西越多越好，库越大越有价值。

不是的。**超过上限之后，库不会崩，会静默退化**——复检开始跳过，牵连开始省略，碰撞开始挑软的打。而账面上条目数还在涨，一切正常。

所以一个成熟的库应该是规模稳定、内容持续被替换的，就像一个成年人体重稳定而细胞一直在换。判断一个库健不健康，最粗暴也最准的办法是：**不看它有多大，看它上个月删掉了多少。**

第二，一个客户的总收入是封顶的。

第 18 章第二节算过：库容有限，一个周期交付三到五条，那么他需要的周期数是有限的。

这门生意没有终身客户。

第三，“帮他立更多条”不是一个好的价值主张。

如果一个客户的库已经接近上限，那么再往里加东西对他是有害的。**正确的服务反而是帮他删。**

这件事在商业上很别扭——你收了钱，交付的是“删掉了三十条”。但它是对的，而且卷六讲留存的时候会看到，**那些能接受这种服务的客户是最长久的客户。**

三、第二个上限：一个共同体多少人

第二个上限来自第 15 章第九节那个岔路：交付走小共同体。

五到十来个人。

这个数的两头都有硬理由。

人太少不行：互相追问撑不起来。三个人的组，两个人状态不好，这一轮就空了。

人太多不行，而且理由比上一条重要得多。

超过一定人数之后，“说自己哪里错了”这件事的性质会变。

在五个人面前认错是交流。在五十个人面前认错是表态。

而表态是不会诚实的。人在一个足够大的场合里承认错误，会本能地挑那些无伤大雅的错误来承认，把真正要命的那条藏起来。

这件事一旦发生，整个共同体的价值就归零了——因为它的全部价值就建立在“这里可以诚实地说自己错了”上面。

而它发生的时候没有任何提示：会照开，人照来，大家照样很认真地讨论。**只是没有人再说真正要紧的那件事了。**

四、第三个上限：你自己能带多少

第三个上限是你这边的。

它由两件事共同决定：**陪伴的时间**（线性的，一个周期能带几个组）和**判决的件数**（一年能认真判多少件）。

两者中小的那个是真上限。

而通常是判决那个更小。因为陪伴可以靠工序和小组摊薄，判决不行——第 34 章讲过，判决不能分，而且判到第十五件的时候标准会松。

所以这门生意的真上限，**实际上是一个人一年能认真判多少件东西。**

这个数比大多数人想的小很多。而且它有个很讨厌的性质：**超过它的时候没有任何感觉。**你不会觉得累到判不动，你只会判得快一点、松一点而质量下降是判完之后很久才显现的。

五、三个上限互相锁死

三个上限摆在一起，会发现它们不是并列的，是**串联锁死的**：

一个人的库容有限（一百到三百条）

→ 所以一个客户需要的周期数有限

→ 而你能同时带的组数有限（判决上限）

→ 所以你同时能服务的客户数有限

→ 所以这门生意的总收入有一个可以算出来的顶。

这个顶可以真的算出来，而且应该算一次。

算法：一年能认真判多少件 → 换算成能同时带多少个组 → 每组多少人 → 乘以单价和周期数。

算出来的那个数，就是这门生意在**当前形态下**的收入天花板。

我建议每个做这门生意的人都算一次，因为它会立刻澄清很多事：**要不要请人、要不要扩张、要不要接那个大单、要不要做学生那一格。**这些问题在算过之前全是感觉，算过之后全是算术。

卷二第 13 章第十节算过一次同样的账，结论是：**约束不在市场那一头，在产能这一头。**这一章把那个结论落实到了具体的数上。

六、超限的表现：静默退化

三个上限的共同特点，是**超过了没有任何报警。**

客户超限：条目数还在涨，复检开始跳过。表现是——**他很久没有撤过任何一条了**，但他自己会解释成“最近立的都挺扎实”。

共同体超限：会照开，人照来，讨论照样热烈。表现是——**没有人再说真正要紧的那件事了**，但所有人都觉得气氛不错。

你自己超限：判得更快了，反馈更简短了。表现是——**判决开始出现“这条挺好”这种话**，而不是具体的依据。

三种表现有一个共同的形状：**账面全部正常，而实质已经空了。**

这是这本书反复出现的那个结论的第四次出现（前三次在第 32 章的三个毛病、第 33 章的三种工序退化、第 34 章的三种判决腐蚀）：**这类工厂的故障是静默的。**

所以下一节那三个信号，不是可选的管理工具，**它们是唯一的报警装置。**

七、三个信号

怎么知道自己或者客户超限了？三个信号，都很便宜。

信号一：撤回数掉到零。

一个在正常运转的库，会不断有东西被撤、被改。撤回数掉到零，只有两种可能：他没在真用（没机会发现错），或者他已经维护不过来了（没精力去查）。

两种都是要处理的。

信号二：判决的依据变短。

回头看最近十次判决，如果依据从“因为它的条件是从成功案例倒推的，缺一个反面情形”变成了“不够扎实”，那就是判决在退化。

这个信号可以自查，而且很准，因为依据的长度和具体程度是看得见的。

信号三：共同体里最近一次有人说“我这条错了”是什么时候。

如果要想很久才想得起来，或者想起来的那次是三个月前，那么这个组已经变成表演了。

三个信号的共同特点：它们都是“某件事最近一次发生是什么时候”这种形式。这不是巧合——静默的故障没法用“有没有出错”来检测，只能用“该发生的事还发不发生”来检测。

八、扩容的三条路与各自的代价

最后讲扩容。三条路，代价各不相同。

第一条：把能工序化的都工序化。

这是最该先做的，因为它不损害产品。每工序化一件，就省下一点判断力。

但它有天花板：第 33 章说过，切方向和判决这两件至今没有被工序化，而它们正是最占用时间的两件。

第二条：把判决的判例写下来，让别人能照着判。

这是唯一能真正突破第三个上限的路，也是唯一一条能让这门生意长大的路。

代价是：写判例很慢，而且写的过程中会发现自己以前的判决不一致。那种发现很不舒服——它意味着有些人当年被判得比另一些人严。

这条路我还没走通。卷八第 58 章会再碰一次，那里仍然没有答案。

第三条：少接一点。

这不是扩容，是接受上限。

听起来是退缩，但它在这门生意里可能是最诚实的一条。如果一门生意的上限就是养活几个人，那它就是一门养活几个人的生意——把它硬撑成一门能养活一百人的生意，多半会在中途把产品做废。

三条路的选择，取决于一个人想要什么。这本书不给建议，只给算术：第 36 章第五节那个算法，算出来的数会告诉你，不扩容的话，这门生意能养活谁。

· · ·

九、上限之下，怎么活得好

第八节第三条路是“少接一点，接受上限”。这一节把那条路写完，因为它很可能是多数人实际会走的那条，而它不该被当成失败。

先破一个观念：上限不等于天花板低。

一门有硬上限的生意，它的上限可能很高，只是不能靠人数堆。一个人一年认真判几十件东西、带二三十个客户，如果每一件都做得实，那么它的收入未必比一个铺了五百人的平台低——而它的成本低一个数量级，风险低一个数量级，做的人也活得像个人。

接受上限之后，经营的重心要换三处。

第一处：从“多接几个”换成“接对几个”。

产能有限的时候，每一个名额都是有成本的——接了这个，就接不了那个。所以筛选的价值陡然上升。

这也是卷二那四条拒绝标准真正的经济理由：不是拒绝能省下时间，是拒绝能腾出名额给更合适的人。在一门有上限的生意里，机会成本比直接成本重要得多。

第二处：从“做完交付”换成“做深一个”。

上限之下，同一个客户可以服务得更深：不只是帮他立条，还可以帮他把库整理成能传下去的形态、帮他把那个能替他回答的东西建起来、帮他在他的行当里建一个小共同体。

这些都是第 18 章第四节说的“更强的可兑换预期”，而它们能支撑更高的价钱。

换句话说：上限之下，增长只能靠纵深，不能靠横向。这不是退而求其次，它恰好是这门生意本来该走的方向——因为横向扩张会把产品做废（第 12 章第九节那个“最危险的成功”）。

第三处：从“扩大规模”换成“延长寿命”。

一门有上限的生意，它的总产出等于上限乘以年数。上限不能提，那就提年数。

怎么提年数？主要是两件事：

一是不要把自己耗干。这门生意最消耗的是判断力，而判断力的恢复比体力慢得多。一年判到超限，第二年会明显迟钝，而迟钝的时候人不知道自己迟钝。

二是持续让自己被挑错。一个多年没有被真正质疑过的判决者，尺子一定会漂，而且漂的方向通常是往自己顺手的那边。**保持被挑错，是延长职业寿命最实际的办法。**

最后一句，关于这条路的心态。

选这条路的人，会长期面对一个问题——别人问“你们做多大了”的时候，答案不好听。

我的处理是把问题换掉：**不答“多大”，答“有多少座厂在转”。**

这不是话术。卷二第 12 章第九节立过那条：**扩张的单位不是覆盖多少人，是有多少座厂真的在转。**一个人如果真的信这条，那么“多大”这个问题对他就是问错了，而不是答不上来。

当然，还有一种可能：这条路只是一个手艺人给自己找的说法。卷二第 13 章第十节那个诚实的结论仍然有效——**这门生意在当前形态下只是一门手艺人的生意**，而它能不能长大，压在卷八那一问上。

那一问至今没有答案，而这一章第八节第二条路（写判例）是唯一的路。

· · ·

本章三个上限：客户的库容（一百到三百条）／共同体规模（五到十来人）／你能认真判多少件（真上限）。三者串联锁死，总收入天花板可以算出来。

本章三个信号：撤回数掉到零／判决依据变短／最近一次有人说“我这条错了”是很久以前。

本章自曝三条：①一百到三百条那个数，它的地基是“一条每年十分钟”这个估值，而那个估值是我拍的。**整整一章建立在一个拍出来的数上**，换一个估值，三个上限全部移动。②第七节那三个信号，我自己只定期看第二个，另外两个想起来才看。③第八节第

二条路（写判例）是这门生意能不能长大的关键，而我在这条路上走了不到十分之一——这一章算出来的那个天花板，因此是我当前真实的天花板，不是这门生意的天花板。

. . .

第 37 章

交付那天，他拿到什么

一、四样东西

卷一第 1 章第十节列过这座厂的四样：**一本账、一批立住的条目、一个出口、一个能替他回答的东西。**

那时候是为了说清产品的形状。这一章讲怎么做，以及每一样的验收标准是什么——**因为一件交付物如果没有验收标准，它就无法被判定交付完成，而无法判定就一定会产生争议。**

先把一件事说在前面：**四样里有一样是交付不了的。**哪一样，第六节讲。

二、一批立住的条目

这是核心，也是最实在的一样。

做法：卷一第 3 章给了形式（七件），第 33 章给了工序（四轮追问）。这里只补一条实操上的事：

别按主题组织，按承重关系组织。

多数人整理东西的本能是分类——按项目分、按年份分、按业务模块分。这种整理方式好看，但没用，因为**它不告诉你哪一条塌了会牵倒哪几条。**

正确的组织方式是标出承重关系：**这一条连着哪几条；那一条如果被推翻，哪几条要跟着重看。**

这样组织出来的东西，看起来不整齐，但它能回答一个分类法回答不了的问题：**我现在最不能出错的是哪三条。**

验收标准：

一，**数量**：这个周期约定的条数。

二，**齐备**：每条七件齐，缺件的不算数。

三，**承重关系已标出**：至少能指出哪几条是承重的。

四，**至少有一条已经被试过**——也就是有一条在这个周期里真的被用在了一个决定上，不管结果对错。

第四条最容易被漏掉，而它是最重要的一条。**一批从来没被用过的条目，跟一批读书笔记没有区别。**

三、一本书

为什么是书?

在所有的出口形态里，书有一样别的形态没有的性质：**它是封闭的。**

一篇文章可以一直改，一个页面可以随时更新，而一本书一旦印出来，那个版本就固定了。**固定意味着可以被追究。**三年之后有人拿着它来说“你第四章那个判断不成立”，你没法说“我已经改了”。

这件事对这门生意的价值在于：**它是承接的一种形态。**卷一说承接是三样不可复制的东西之一，而出一本书，等于把一批判断钉在一个时间点上，署上自己的名字。

当然书也有它不擅长的：它慢、贵、改不了、而且大部分人不会读完。所以它不该是唯一的出口。

做法上要注意一件事：书不是把条目堆起来。

条目是给自己用的形式，读者看不下去。书需要把它们重新组织成一条可以读下去的线——**但组织的过程中，那些条件、失败记录、边界，一件都不能丢。**

这件事的分寸是：**读起来像一本书，查起来像一本账。**做不到这一点的，多半会滑向两头——要么变成一本干巴巴的条目汇编，要么变成一本好看但什么都没说死的书。

验收标准：一，有书号或者等价的固定形态；二，每一个主要判断都能在书里找到它的成立条件；三，有一节专门写这本书里哪些地方作者自己也不确定。

第三条是硬的。**一本没有写不确定之处的书，在这门生意的标准里不算合格**——因为它违反了这套东西自己的规矩。

四、一个站

为什么要有一个稳定的地址？

三个理由，一个比一个重要。

一是能被找到。东西发在别人的地方，那个地方改规则、关门、把你的东西删掉，你没有任何办法。一个自己的地址，是最低限度的产权。

二是能被引用。一个稳定的地址意味着别人可以指着它说“他在这里说过某某”。这是信用积累的前提——没有稳定地址的人，他说过的话没法被追溯，于是他说的每一句话都不承担历史。

三，最重要的一条：它是第 15 章那三件地基之一。

将来如果真有一个市场，能被交易的前提是东西有地址、有主人、能被找到。一件找不到的东西，永远不可能被交易。

做法上最要紧的一条：地址要在自己手上。具体怎么做属于技术，不在这本书范围内，但判断标准很简单——如果你明天跟所有服务商都断了关系，这个地址还在不在你手上。

验收标准：一，地址稳定且归客户所有；二，上面的内容客户可以自己更新，不需要经过任何人；三，全部内容可以完整导出到本地。

第三条是第 17 章第二节那条检验的具体形态：假设你明天消失了，客户手上还剩什么。

五、一个能替他回答的东西

四样里最容易被吹大的一样，所以先说清它不是什么。

它不是让他变成一个二十四小时营业的顾问。

它不是一个更聪明的助手。

它的真正作用只有一个，而且很具体：让那些不公开的东西也能对外产生用处。

第 35 章第二节那个“只能用不能引”的格子，需要一个载体才能成立。这就是那个载体：条目本身不交出去，但基于它产生的回答可以出去。

这件事在从前做不到，因为从前“传递服务”和“传递知识”是同一个动作——你要帮人，就得把你知道的告诉他，而告诉他就等于给他了。

这一样东西的天花板也要说清楚，而且必须说在前面：

第一，送出去的越多，别人能重建出来的越多。这不是漏洞，是结构——每一次回答都携带了一点底本的信息。**这笔账卷七第 50 章会算，那里有一个核心读数：一个人要问多少次，才能把承重的内容重建出大半。**这个数我没测过。

第二，它答得好不好，不该进这门生意的判据。第 5 章那条推论：输出质量会随着工具变强而普遍上升，所以它不构成区分。**它的价值在于“里面装的是他的东西”，不在于“它答得比别人好”。**

验收标准：一，它调用的确实是客户自己的条目，不是通用的内容；二，它在回答时能说出这个判断的成立条件；三，有调用记录——谁问了什么、动用了哪一层的料。

第三条是第 16 章第七节那条分层计价的基础数据，也是将来出争议时唯一能讲清楚的东西。

六、那本账：唯一交付不了的一样

最后一样，也是这一章开头说的那个例外。

账交付不了，因为它必须是他自己记的。

一本记着“我哪条判断错了、哪天发现的、怎么改的”的账，如果是别人代记的，它就不是账了——它是一份观察记录。**两者的区别在于痛感记账的人要承认自己错了，而观察记录的人不用。**

所以这一样只能交付三件周边的东西：

一是格式。告诉他一条记录该包含什么：哪条、哪天、怎么发现的、改成了什么、牵连了哪几条。

二是节奏。约定多久看一次账，在共同体里多久说一次“我这条错了”。**节奏比格式重要**，因为格式不会自己运转，节奏会。

三是一个先例。你自己先记，先当众说自己哪条错了。

第三件最有用。卷一第 4 章讲过这件事最大的阻力是“写清楚要认错”，而这重阻力靠讲道理是破不掉的。**破掉它的唯一办法是有人先做一次，而且没有因此受损。**

这一样没有交付标准，只有一个观察指标：三个月之后，他的账上有没有非零的记录。

有，说明这座厂真的开始转了。

没有，说明前面三样交付得再漂亮，这座厂还是空的——**因为它没有那个会疼的东西。**

七、四样的关系

最后把四样摆在一起，说清它们的关系，因为这个关系决定了交付的次序。

账是底。它是另外三样的地基：条目从账里长出来（一条判断错了的记录，往往就是下一条条目的来源事件）；书和站要靠账来保证不虚。

条目是主体。它是真正在积累的东西。

书和站是出口。它们的作用不只是展示，是**让东西能被挑错**——卷一第 4 章讲过，检验在现实那一端，而公开是让现实能够回话的方式之一。

那个能替他回答的东西是延伸。它让不公开的部分也能产生用处。

所以交付的次序应该是：账 → 条目 → 出口 → 延伸。

而实际操作中，最常见的错误次序是倒过来的：先做一个漂亮的站、再出一本书、再整理条目、账最后（或者根本没有）。

这个次序做出来的东西，外观上四样齐全，实质是空的。因为底下那一样没有，上面三样就都没有来源——书里的判断没有失败记录支撑，条目的条件是想出来的不是撞出来的，站上的东西没有人会来挑错，因为它们说的全是安全的话。

判断一座厂是真是假，看次序就够了。

· · ·

八、交付之后那一个月

四样交付出去，一个周期结束，按第 14 章那条——结束就是结束。

但真正决定这座厂转不转得起来的，是接下来那个没有你的月份。

这一节讲那个月会发生什么，以及有哪两件事值得在交付时就做好。

那个月最常见的三种走向：

第一种，什么也没发生。

他很忙，东西放在那儿，想着下周开始，然后一个月过去了。这一种最常见，而且它不代表他不想做——它代表这件事在他的日程里没有位置。

第二种，他自己立了一两条，写得比周期里差一些。

条件写得松了，失败记录没写，来源事件又变成了“以前”。这一种看起来是退步，其实是正常的——没有人问，标准自然会掉。

这一种是好的走向，因为它说明动作还在。动作在，标准可以补回来。

第三种，他撤了一条。

最少见，也最值得高兴的一种。撤回意味着他真的在用那些东西，而且用到了发现有一条不成立。

卷二第 10 章第八节那张表里，撤回数是唯一能证明“他真的在用”的数，这一种走向直接给出了那个证据。

在交付时能做的两件事：

第一件：留一个不需要你在场的动作。

交付的时候约定一件很小、很具体、不需要任何人配合的事。比如：“下个月的最后一天，回头看这五条，把不再成立的划掉。”

为什么是“划掉”而不是“再立两条”？因为立新的需要素材、需要时间、需要状态；而划掉只需要十分钟，而且它正好是那个最健康的动作。

一个只做了这一件事的人，至少他的库还是活的。

第二件：让他知道下一次是什么时候，哪怕不是跟你。

按节拍收钱、周期结束就结束，这意味着他可能很久不回来。而一个没有下一次的人，动作会很快停掉。

所以交付时要给他一个下一次——可以是下一个周期，可以是共同体里的某个聚会，也可以只是“三个月后我会问你一句那五条还剩几条”。

最后那一句最便宜，而且效果出乎意料地好。因为它给了一个具体的、有人会问的时间点，而人对“有人会问”的反应，远强于对“我应该做”的反应。

这一节其实在说一件更大的事：

卷一说这门生意做得越成功，回头客越少。这话是对的，但它容易被误读成“交付完就该彻底放手”。

准确的说法是：应该放掉的是依赖，不是关系。

放掉依赖：他不需要你陪着才能立条。

留下关系：还有人会在三个月后问他一句。

两者的区别，在第 20 章第五节那个检验里：**看他上一个周期有几条是自己完成而没找你的。**比例上升，那是健康的关系；比例不变，那是依赖。

而那句“三个月后我会问你一句”，正好只加关系，不加依赖——**它不解决任何问题，只是让那件事在他的日程里留一个位置。**

· · ·

本章四样：一本账（交付不了，只能给格式、节奏、先例）／一批立住的条目（按承重关系组织，不按主题）／一个出口（书和站）／一个能替他回答的东西（让不公开的部分产生用处）。

本章交付次序：账 → 条目 → 出口 → 延伸。次序倒过来做出来的，外观齐全、实质是空的。

本章自曝三条：①“读起来像一本书，查起来像一本账”这个分寸，我自己做的那几本也没有完全做到，偏向前者多一些——**也就是说，为了好读，牺牲了一部分可查。**②那个能替他回答的东西，它的天花板（问多少次能重建出多少）至今没测，而我在交付时对客户说的是“底本不会出去”。**严格说，我应该说的是“底本不会直接出去，但会随着使用一点点渗出，渗出的速度我还没测过”。**这是这本书里我最不安的一处承诺。③账那一样的观察指标（三个月后账上有没有非零记录），我没有系统地跟踪过所有客户，只记得其中几个。

· · ·

第 38 章

什么算出厂合格

一、出厂检验

任何一家厂，货出门之前都有一道检验。这道检验的价值不在于它能保证每件都好，而在于**它定义了“好”是什么**。

没有出厂标准的厂，出的货是好是坏全凭当天的感觉，而且没有人能说清楚一批货到底合不合格——**客户说不合格，厂里说合格，双方讲不清理，最后比的是谁更能坚持。**

卷二第 12 章讲企业单时说过：验收标准写不出来，合同就签不下去。这一章把那份标准写出来。

三个层次，从小到大：一条合格、一个周期合格、一座厂合格。

三个层次要分开，因为它们的用途不同：第一个给判决用，第二个给交付和退款用，第三个给客户判断自己走到哪一步用。

二、一条合格

最基础的一层，四条，缺一不可。

第一条：七件齐。

主张、成立条件、来源事件、失败记录、归属、保质期、牵连。缺件的不算条目，算半条，放在“未立条”那个区里。

这一条是形式检验，最容易判，也最容易骗过。因为七件都填满了不代表填对了，所以要有下面三条。

第二条：条件不是从成功案例倒推的。

判法是问一句：**这几条条件里，你亲眼见过哪一条不满足、结果也确实不成立的？**

答不出来的那几条，标为“未验证”。**未验证的条件可以留在条目里，但不能被当成这条东西成立的依据**——它只是一个待查的猜测。

如果全部条件都是未验证的，这条不合格。

第三条：来源事件有日期和具体事件。

“以前吃过亏”不算。“某年某月，整月产品报废，追查半个月确认是料的问题”算。

这一条看起来苛刻，它的作用是**把“真撞过的”和“一直这么觉得的”分开**。两种都可以留，但不能混在一起用。

第四条：至少被用过一次。

这条东西在某个真实的决定里被用过，不管结果对错。

这一条是最容易被跳过的，也是最能区分真假的一条。一批从来没被用过的条目，跟读书笔记没有区别。

四条合起来，有一个简单的自检版本，就是卷一那一句：**你能不能说出它什么时候会错。**说得出，四条通常都过；说不出，四条里至少有两条不过。

三、一个周期合格

这一层是给交付和退款用的，所以标准必须可判定、不可争议。

第一条：约定的条数达到。

周期开始时约定几条，就要有几条合格的（按第二节四条判）。

第二条：承重关系标出来了。

至少能指出这批里哪几条是承重的——也就是“反过来会牵动别的条目”的那几条。

第三条：至少一条被试过。

也就是第二节第四条的周期版：这个周期里，至少有一条真的被用在一个决定上。

第四条，也是最容易被误会的一条：至少有一条被撤或被改。

为什么要求这个？因为一个周期里如果一条都没有被撤、被改、被收窄，只有两种可能：**要么这些东西全是对的（几乎不可能），要么根本没有真的用过。**

卷二第 10 章第八节那张表里，“出货很勤、撤回为零”被判为最可疑的状态。这一条就是为了从一开始就堵住它。

四条全过，周期合格，钱不退。

任何一条不过，且原因不在客户这边，周期不合格，按第 17 章那条全额退。

“原因不在客户这边”怎么判？看周期开始时约定的投入——他答应每周几小时、答应回去做事、答应哪几次到场，做到了没有。**这件事在周期开始时写清楚，判起来就不用讲理。**

四、一座厂合格

这一层不用于收钱，用于客户判断自己走到哪一步了。

第一条：四样齐。账、条目、出口、能替他回答的东西。前三样是必须的，第四样可以没有。

第二条：账上有非零记录。

也就是第 37 章第六节那个观察指标：三个月之后，他的账上有没有“我哪条错了”的记录。

这一条是四条里最硬的。没有这一条，前面所有的东西都可能是一批整齐的、从来没被检验过的信念。

第三条：二次出货。

第一件东西产出之后，在没有陪伴的情况下产出了第二件。

卷二第 10 章第十节说过，如果只能记一个数，记这个。**它同时回答了“交付有没有效”和“机器在不在他手上转”这两个问题。**

第四条：他能说出自己现在最不能出错的是哪三条。

这一条是软的，但它很能说明问题。一个人如果说不出自己库里哪几条最承重，说明那批东西在他脑子里还是散的——**散的东西不构成一座厂构成一个仓库。**

四条全过，这座厂算转起来了。

这时候正确的处置不是继续加，是卷二第 13 章第八节那件事：**主动结束，改成另一种关系。**

五、不合格怎么办

出厂标准要配返工规则，否则标准会变成拖延的理由。

返工的边界，卷二第 12 章第十节写过，这里给完整版：

不合格只有两种情形：条目缺件（按第二节四条判），或者使用者照着做不了（针对交接类的交付）。

除此之外的意见——写得不够深刻、角度可以更好、这个结论我不太认同——**记录下来，但不构成返工理由。**

为什么要划这条线？

因为“不够深刻”这类意见无法证伪，也无法完成。一轮改完，还可以更深刻；再改一轮，还可以。**而每一轮的成本都在你这边，收入已经收过了。**

返工次数：约定一次。一次返工之后仍不合格的，按周期不合格处理，退钱，而不是继续改。

这个规矩看起来对客户不友好，实际上保护的是双方——**一段没有终点的返工，最后一定以双方都不满意收场。**

六、谁来做这道检验

一条合格：由判决那一层判。第 34 章讲过，判的人不能是写的人。

一个周期合格：也由判决那一层判，但客户可以质疑（第 34 章第七节）。

一座厂合格：客户自己对照着判。

第三条是有意这样安排的。**一座厂转没转起来，最终只有他自己知道**——账是他记的，东西是他用的，第二件是不是他自己做出来的，他心里有数。

外人能看的只有外观，而这四条里至少有两条（账上的记录、他能不能说出最承重的三条）在外观上看不出来。

所以这一层给的是一份自查表，不是一份认证。

这件事还有一个更根本的理由：卷一说这门生意的目标是让人出师。**一个需要外人来认证自己合格的人，还没有出师。**

七、标准会不会太严

写到这里必须回答一个问题：按这四条判，合格率会不会低得不像话。

会。而且我认为它应该低。

按第二节那四条判一条东西，我的估计是：一个刚开始的人写出来的，能过的大概在三成左右；做过半年的，可能到六七成。

按第三节那四条判一个周期，第一个周期的通过率会更低——**尤其是第四条（至少有一条被撤或被改），第一个周期很多人做不到，因为他还没来得及用错。**

这件事怎么处理？

我的做法是：**第一个周期的第四条放宽，但要写明它被放宽了。**

放宽的形式是：第一个周期不要求“已经被撤或被改”，改为“已经被用在一个决定上，并且事先写下了什么结果算它错了”。

这个替代要求保留了原条的实质（要有可判错的机会），又不要求错误真的发生——**因为错误的发生需要时间，不是努力能加速的。**

但必须写明这是放宽，不能悄悄放宽。因为一旦标准可以因为“情况特殊”而调整，那它就不再是标准了，而是一次次的协商——**第 34 章第六节那三种腐蚀里，第一种就是这么开始的。**

八、卷五到这里

这一卷从第 32 章那台样机的解剖开始，到这里拆完了六道：工序怎么立、判决怎么做、公开与私密怎么判、产能的上限在哪、交付什么、什么算合格。

有一条线贯穿了整卷，值得单独拎出来：

第 32 章说那台机器的三个毛病都不会让系统报错。

第 33 章说工序的三种退化都不会让系统报错。

第 34 章说判决的三种腐蚀不会有人抗议。

第 36 章说三个上限超过了没有任何提示。

四次说同一件事：这类工厂的故障是静默的。

所以这一卷所有那些看起来很麻烦的东西——留痕、判例、读数、检验、定期问“某件事最近一次发生是什么时候”——都不是管理癖好。

它们是这台机器上唯一的报警装置。

一座没有这些东西的厂，可以照常出货很多年，看起来一切正常，直到某一天有人问一句“你这套东西凭什么成立”，而厂里所有人都答不上来。

. . .

本章三层标准：

一条合格：七件齐／条件不是倒推的／来源有日期和具体事件／至少被用过一次。

一个周期合格：约定条数达到／承重关系标出／至少一条被试过／至少一条被撤或被改。

一座厂合格：四样齐／账上有非零记录／有二次出货／说得出最承重的三条。

本章返工边界：不合格只有两种情形（缺件、使用者照着做不了）；其余意见记录但不构成返工理由；返工一次为限。

本章自曝三条：①三层标准里，“一座厂合格”那四条我从来没有系统地对所有客户核过一遍，只对其中几个核过。②第七节那个“第一个周期放宽第四条”的做法，我用过，但没有每次都写明是放宽——**有几次是悄悄放宽的，而按本节自己的说法，那正是腐蚀的开始。**③本章给的标准很整齐，整齐本身就值得怀疑：**真实的判决里，大量情形落在这四条之间的缝里，而怎么判那些缝，靠的是判例，不是标准——而判例我写得很少。**

. . .

卷五附录 · 车间里的几张表

附录甲 · 八道工序与各自的堵点

车间	进料	出料	已知堵点
零·立题	一个方向	九题立题卡＋五家覆盖面表	**这一步定天花板**；约一半退回重做
一·出题	立题卡	九个可写的题面	九题容易同族，压到底是同一件事
二·成文	一题一次	一篇长文	不会检索，占位者一律待核
三·装配	初稿	提升稿	最费人，无法批量；价值几乎全在敌拓、跨域移植、主动认输三件上
四·统稿	多篇	分工表·术语表·检验清单	篇与篇的重叠要到这里才炸
五·评分	成稿	判决与闸门	**写手不当评手**，自评稳定偏高一到两分
六·标签	成稿	四格裁定＋两百字对外说明	**标签要在立题时定，不是写完再定**
七·出版	定稿	书号、版式、成书	排版与页数反复
八·上站	成书	地址、入库、可被调用	无裁定卡不许上线

附录乙 · 四道静默故障的报警表

这一卷五次讲同一件事：**故障是静默的**。四张检查，都是“某件事最近一次发生是什么时候”这种形式。

要查什么	信号	判读
工序有没有退化	这个周期有没有哪一条的条件因追	一条都没改＝追问全

要查什么	信号	判读
	问而改过	是表演
判决有没有腐蚀	最近十次判决的依据有多长多具体	从具体理由退化成“不够扎实”＝在退化
客户有没有超限	撤回数	掉到零＝没在真用，或已维护不过来
共同体有没有变表演	最近一次有人说“我这条错了”是什么时候	想很久才想起来＝已经在表演
社区行情是不是同基底抬价（见卷四第 26 章）	这一类交易最近一次被外部成交验证是什么时候	从未验证＝只能标“内部行情”
社区兑现是不是内部流转	本季社区外付费额（单列，不与社区内交易额相加，不含入门费）	为零而交易额在涨＝钱在圈子里转

附录丙 · 三个上限与天花板算式

客户库容：一百到三百条（地基是“一条每年十分钟”这个**拍出来的**估值）

共同体规模：五到十来人（人太多，认错会从交流变成表态）

你能认真判多少件：真上限——因为陪伴可以靠工序和小组摊薄，判决不行

天花板 ＝ 一年能认真判多少件 → 能同时带几个组 → 每组几人 → × 单价 × 周期数

扩容三条路：把能工序化的工序化（不损害产品，但有天花板）／**把判例写下来让别人能照着判（唯一能真正突破的路，我走了不到十分之一）**／少接一点，接受上限。

附录丁 · 三层出厂标准速查

一条合格：七件齐／条件不是倒推／来源有日期和具体事件／至少被用过一次

一个周期合格：约定条数／承重关系标出／至少一条被试过／**至少一条被撤或被改**

一座厂合格：四样齐／账上有非零记录／有二次出货／说得出最承重的三条

返工边界：不合格只有两种——缺件，或使用者照着做不了；其余意见记录但不返工；返工一次为限。

第一个周期的放宽：第四条改为“已被用在一个决定上，且事先写下了什么结果算它错了”。**必须写明是放宽，不能悄悄放宽。**

附录戊 · 交付四样与次序

交付次序：账 → 条目 → 出口 → 延伸。**倒过来做出来的，外观四样齐全，实质是空的。**

样	验收标准	备注
账	三个月后账上有没有非零记录	**交付不了**，只能给格式、节奏、先例
条目	数量／七件齐／承重关系已标／至少一条被试过	按承重关系组织，不按主题
书	固定形态／每个主要判断都查得到成立条件／有一节写作者自己不确定之处	第三条是硬的
站	地址归客户／内容自己能更新／可完整导出	**假设你明天消失，他手上还剩什么**
能替他回答的东西	调用的是他自己的条目／回答时说得出成立条件／有调用记录	天花板：送出去越多，能被重建的越多（未测）

交付之后那一个月：留一个不需要你在场的动作（“月底回头看这五条，把不再成立的划掉”），再给一个下一次（“三个月后我会问你一句那五条还剩几条”）。**放掉的是依赖，不是关系。**

· · ·

附录己 · 这一卷欠下的账

按本书规矩，一卷结束要把欠的列清。卷五欠七笔，按轻重排：

一，判例写得太少。第 34 章第八节说“把判例写下来”是判决能交出去的唯一路径，第 36 章说它是这门生意能不能长大的唯一路径。**两章指向同一件事，而这件事我走了不到十分之一。**卷八第 57 章那个“创始人落差”之所以至今无法估算，根子在这里。

二，“只能用不能引”那一格没被测过。第 35 章第二节把它当成这门生意的新地，第 37 章第五节承认了它的天花板未知。**而整个分层保管的价值有一半压在它上面。**测法不难（让一个人只许正常提问，看问多少次能重建出多少承重内容），一周可以做完，卷七第 50 章会给完整设计。至今没做。

三，三个上限的地基是一个拍出来的数。“一条每年十分钟”——这个估值不变，一百到三百条就不变；这个估值错一倍，第 36 章整章的结论跟着移动。**这是本卷最脆的一处，而且它可以用一个季度的实际记录来校准。**

四，标签没有严格在立题时定。第 35 章第四节论证了为什么必须先定，而样机有相当一部分是写完才判的。**那部分东西在写的过程中经历过一次无意识的自我审查，损失无法追回。**

五，第一个周期的放宽有几次是悄悄放的。第 38 章第七节自己说过，悄悄放宽正是腐蚀的开始。

六，“一座厂合格”那四条没有对所有客户核过。只核过其中几个，所以这一卷关于“有多少座厂真的在转”的任何说法，都没有完整的底数。

七，工序的偷步。第 33 章第六节列的三种退化，第一种我一直在犯，第 32 章记的真实事故里至少有一个是它的结果。

七笔里，前三笔是结构性的，后四笔是执行上的。

结构性的那三笔有一个共同点：**它们都不难做，只是做了之后可能会得出对自己不利的结论。**判例写下来会发现以前判得不一致；渗出测了可能发现底本比想象的更容易被重建；时间记了可能发现上限比一百条还低。

这件事本身值得记一笔——**这本书教人给判断写失效条件，而作者自己欠的这几笔账，恰好全都是“会证明自己可能错了”的那种检验。**

这不是巧合，是人之常情。写出来，是为了让它至少被看见。

卷六

怎么留住人

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。本卷关于留存的判断，来自作者自己那台样机与有限几批客户的经验，样本小，且作者本人在每一批里都在场。凡引用样机读数处，均写明取值方式与取值日期；此后未再取值的，照原日期标出，不冒充当前数字。

第 39 章

低频是这门生意的头号杀手

一、一月办的健身卡

每年一月，健身房的前台最忙。新年新气象，很多人办了年卡。

到了三月，这些人里的大部分已经不来了。卡还在钱包里，钱也交了，人没了。

健身房其实不太在乎——它的生意本来就建在“大多数人不来”上。**一张年卡的利润，很大一部分来自那些付了钱却不来的人。**

这门生意不能这样。**它的收入可以靠这种人，它的产品不能。**

卷一第 1 章讲过，这门生意交付的是一座能出货的厂；卷五第 38 章讲过，一座厂算不算转起来，要看账上有没有非零记录、有没有二次出货一个付了钱却不来的人，他的厂是空的。空厂不产出，不被攻，不被用——**它不但不给这门生意任何证据，还会在某一天变成一句“我试过，没用”。**

所以留人这件事，在这门生意里不是锦上添花，是产品本身能不能成立的问题。

而它最大的敌人，是一个很朴素的东西：**低频。**

二、这门生意天生是低频的

先把实情摆出来，不绕。

一条东西要立住，要等现实回话。老张那条来料判断，要等下一批料进厂才知道对不对；面馆那条周二的判断，要等几个周二过去。现实回话的节拍，是按周、按月计的，不是按天计的。

一本书要几个月。一个周期一个月到六周。一次判决，一个人一年能做的件数有限。

把这些摆在一起，这门生意里真正“有事发生”的时刻，一个月可能只有几次。

对比一下那些高频的东西：刷一条短视频几秒钟，回一条消息几分钟，打一局游戏半小时。人的注意力是被这些东西训练出来的。**在它们旁边，一件一个月才有几次动静的事，几乎注定会被挤掉。**

这不是用户不够自律。是频率本身的力量：**两件都有价值的事，一件每天都在叫你，一件一个月叫你一次，人会自然地走向前一件。**

三、低频为什么致命

低频本身不一定是问题——牙医一年只见你两次，照样活得很好。问题在于低频会带来三件事，而这三件事在这门生意里会叠在一起。

第一件：遗忘。

隔得太久，人会忘掉上一次做到哪儿了。那条条目的条件是怎么划的、当时为什么这样想、下一步打算试什么——全忘了。**再开始的时候，要先花很多时间捡起来**，而捡起来的成本本身就是一道门槛。门槛一高，下一次就更晚，下一次更晚，忘得更多。**这是一个会自己加速的循环。**

第二件：没有反馈。

卷一第 4 章讲过这门生意的第二重阻力：眼前没有回报。立一条东西，当天什么都不会变。回报要很久才来，而且常常以“没犯某个错”的形式出现——**没犯的错是看不见的。**

一件事如果一个月做一次，而每一次都看不到回报，人撑不了几个月。

第三件：别的事挤占。

一个有承接的人——也就是这门生意最好的客户——恰恰是最忙的那种人。他有店要开、有团队要带、有活要接。在他的日程里，**一件不紧急不致命、可以拖一拖的事，永远排在最后。**

卷一第 4 章第十节说过：本事留不下来，是一种慢性的、不致命的、可以拖三十年的状态。**低频让这种状态更容易被拖下去。**

三件叠在一起：忘了→捡起来贵→拖→更忘了；没反馈→撑不住→停；忙→排最后→停。**三条路都通向同一个结局：那座厂停在建了一半的样子。**

四、牙医为什么不怕低频

回到牙医。他一年只见你两次，为什么没有这个问题？

因为你会疼。

牙疼是一个不需要任何人提醒的信号。它会自己把你推到牙医那里去。**牙医的低频之所以不致命，是因为有一个外部的、强制的、按时到来的提醒——你的身体。**

这门生意没有牙疼。

一个人的判断出了错，不会像牙一样当场疼起来。他可能要很久以后才知道，也可能永远不知道——他只会觉得“最近生意不太顺”，而不会想到是哪一条判断的条件变了。

所以这门生意面对的局面是：**天生低频，又没有疼来提醒。**

这就是它比健身房、比牙医都难留人的原因。健身房可以不在乎你来不来，牙医可以等你疼了再来。**这门生意两样都不行。**

五、两种错误的造频率

面对低频，最常见的反应是人为地把频率造出来。有两种造法最常见，都是错的。

第一种：推送轰炸。

每天发一条提醒、一篇文章、一个“今日小任务”。频率上去了。

问题是，**推送是你在叫他，不是事情在叫他。**他很快会学会忽略——就像每个人都学会了忽略手机上大部分通知。更糟的是，推送会把这门生意的气质改掉：它开始变得像一个到处刷存在感的应用，而这恰恰跟它要做的事情相反。**一座厂不需要被提醒开门，它需要有活可干。**

第二种：制造焦虑。

打卡、连续天数、排行榜、“你已经落后了百分之多少的同学”。

这种办法确实有效，短期效果还很好。**但它会把东西做歪，而且歪的方向正好是这本书最警惕的那个。**

打卡奖励的是“做了”，不是“做对了”——于是出现了大量为了不断签到而立的条目，形式齐全，内容空洞。卷一第 3 章说过：这套东西的

敌人不是懒得写，是写得太像样。**打卡制度，是一台专门生产“写得太像样”的机器。**

排行榜更坏。它奖励数量，而卷五第 36 章讲过，库超过维护上限之后会静默退化——**排行榜会鼓励人冲过那个上限，而且冲过去的那一刻是他最有成就感的时候。**

两种错误的共同点：**它们都是在频率上用力，而没有在频率的来源上用力。**

六、频率要来自事情本身

正确的方向只有一个：**频率不能由你来造，要由事情本身来提供。**

事情本身有没有频率？有，而且比想象的多。只是它们以前没有被接到这座厂上。三个真实的频率源：

第一个频率源：他自己的事情。

一个有承接的人，他的事情每天都在发生。开店的每天都有客人，带团队的每天都有人来问，接活的每周都有新活。**这些事情每一件都可能是一次现实回话**——一条条目被验证了，或者被推翻了。

问题不在于没有频率，在于**这些事情发生的时候，他没有想起自己的库。**所以要做的不是给他造新的事，是在他已经有的事情和他的库之间接一根线：**当某件事发生时，他能顺手把它记到相关的那一条上。**第 40 章专讲怎么接。

第二个频率源：别人。

卷四讲的社区交易，除了定价，还有一个很少被说到的作用：**它是一个频率源。**别的厂来攻他的条目、来调用他的料、来找他做一次评审——这些都不是他自己发起的，是外面来的，按别人的节拍来的。

一座被别人需要的厂，不需要被提醒。别人的需要，就是它的牙疼。

第三个频率源：他的东西被用了。

这是三个里最有力量的一个。一个人看见自己写下的东西被别人用上了——不是被看了，是被用了——那是这门生意里最强的一种反馈。

样机上已经有一个装置在做这件事：一本公开的账本，记着每一次回答调用了哪些条目、那些条目属于谁；还有一个按钮，让得到回答的人可以说一句“这一答我用上了”。第 41 章专讲它。

三个频率源有一个共同点：**它们都不是你推送给他的，是事情本身发生的。**这就是正确的造频率和错误的造频率之间的分界线。

七、这一卷要做的事

把这一章的结论压成一句话，就是整个卷六的任务：

> 不去提高他来的频率，而是把本来就在发生的那些事，接到他的厂上。

后面五章各接一根线：

第 40 章，**把产出切碎**——让他自己的事情发生时，有一件十几分钟就能做完的小事可以顺手做。

第 41 章，**账本开着**——让他看见自己的东西在被用、自己的库在长。

第 42 章，**共同体**——让一小群人成为彼此的频率源，以及这群人会得的五种病。

第 43 章，**社区不是流量，是评估装置**——让别人的攻击和采用，成为他的牙疼。

第 44 章，**流失**——人还是会走，走的三种里只有一种值得救。

八、低频里藏着的一个好处

说了一整章低频的坏处，要补一句公道话：**低频里藏着一个别的生意没有的好处。**

高频产品的“活跃”，大部分是噪音。一个人一天打开一个应用二十次，其中十八次是无意识的——手指习惯性地点了一下，刷了几秒就关了**这种活跃数据很好看，但它几乎不说明任何事**：你没法从里面分辨出，哪一次是他真需要，哪一次只是手闲。

这门生意的每一次使用，背后几乎都有一件真实的事。他来记一次事件，是因为那件事真的发生了；他来撤一条，是因为那一条真的在现实里

失效了；他来攻别人一次，是因为他真的看出了问题。**没有人会无意识地去撤一条自己写的判断。**

这意味着：**这门生意的使用数据，比高频产品的干净得多。**

一个客户一个月来了四次，这四次每一次都是一个信号。你可以一条一条去看：他记了什么事件、撤了什么、攻了谁。**四次就能看清一个人的厂在不在转**；而一个高频应用，四百次打开也未必能看清一个人到底在不在用它。

所以低频对经营者有一个要求，也是一个便利：**别去追求次数，去读每一次。**次数少，读得过来；每一次都有事，读了有用。这正是第 43 章那五个评估数的来源——它们之所以能被一条一条核对，就是因为它们本来就不多。

九、不同的人，频率不同

最后一件：别用一个节奏要求所有人。

卷二第 8 章按“谁来验收”分出三类买家，这三类人的**自然频率**完全不一样。

自己验收的人——开店的、接活的、带团队的：他的事情每天都在发生，所以他的自然频率可以很高。一周记两三次事件、回看一条、偶尔攻一次别人，对他来说不是负担，是顺手。**对这一类，节奏可以按周来定。**

第三方验收的人——学生：他的事情跟着学校的节拍走。考试周前后，他什么都顾不上；一个学期开头，他有大把时间。**对这一类，节奏要按学期来定**，而且要允许中间有大段的空白——卷二第 11 章讲过，毕业那半年几乎所有人都会停，问题不在停，在停了之后回不回得来。

机构验收的人——企业里的那个会疼的人：他的频率跟着项目走。一个项目进行中，事情密得不得了；项目一结束，可能好几个月没什么可记的。**对这一类，节奏要按项目来定**：项目开始时接一次线，进行中密一点结束时做一次回到整体。

用同一个节奏要求这三类人，会发生两件事：**对开店的人太松**，他本来可以每周都有变化，被一个按月的节奏拖慢了；**对学生和企业里的人太**

紧，他们在没有事情发生的时候被催着交东西，于是只能交一些打卡式的东西——**正好是这一章最反对的那种。**

所以一条实际的规矩：**节奏跟着他的事情走，不跟着你的日程走。**你的日程是每周一次小组、每月一次结账，那是你的方便；他的事情什么时候发生，才是他的频率。

· · ·

本章读数：两次有效使用之间的间隔中位数（“有效使用”＝库里至少有一条发生了变化：新立、收窄、撤回、被验证）；配合卷二的二次出货率一起看。**取值方式**：按客户逐月记一行，半年算一次中位数。**当前状态**：未取值。

本章判别：这一次他回来，是因为你叫了他，还是因为有事情发生了？前者是推送，后者才是频率。

本章自曝三条：①这一章说推送和打卡都是错的，而样机上有没有接近打卡的设计——比如按周催交东西——出版时尚未逐一查过；如果有，它们是不是已经在把东西做歪，也没有查。②“一座被别人需要的厂不需要被提醒”这句话很漂亮，但它的前提是社区里真有足够多的交易，而目前没有（卷四第 31 章结账）。**在社区交易起来之前，第二个频率源基本是空的。**③牙医这个类比有一个我没处理的地方：牙疼虽然是外部提醒，但人也会拖着不去看牙。**有提醒不等于会来**，本章把提醒的作用说得可能比实际更大。

· · ·

第 40 章

把产出切碎

一、师傅不会让你一上来做整张桌子

学木工的人都知道，师傅第一天不会让你做一张桌子。

他让你刨一块板。刨平了，再刨一块。然后是打一个榫。然后是把两块板接起来。**每一件都小到当天能做完，每一件做完都看得见：板平了，榫严了，接上了。**

一张桌子是几十件这样的小事拼起来的。但如果一开始就说“我们来做一张桌子”，大部分徒弟会在第三天放弃——不是做不到，是看不见自己离桌子还有多远。

这门生意的问题跟这个一模一样。

一本书太大，一个周期太长，一座厂太抽象。一个人坐下来想“我要建我的厂”，他不知道今天该做什么；他知道今天该做什么的时候，往往又是一件要花一个下午的事，而他只有二十分钟。

所以要切。切到**一次能在十几分钟里做完的一件事。**

二、切出来的单位要满足三件事

不是随便切碎就行。一个合格的小单位，必须同时满足三件事，缺一件就会出问题。

第一件：可做——十几分钟做得完。

这是切碎的本意。它的标准不是“快”，是“在他原本就有的空档里做得完”：两件事之间、午饭之后、下班路上。**超过半小时的，就不算小单位了，**它会被推到“等我有空的时候”，而那个时候通常不会来。

第二件：可登记——做完留下一条痕。

一件事做了而没有留痕，等于没做——对他自己也是。一周以后他不会记得自己那天想过什么。**留痕不必复杂，一行字、一个日期、挂在哪一条上，就够了。**

第三件：可见涨——能看见它改变了什么。

这是三件里最要紧的，也最容易被漏掉。**做完一件小事，他要能看见库里有什么变了**：一条东西多了一个失效条件，一条被收窄了，一条被撤了，一条被一次真实事件验证了。

为什么这件最要紧？因为第 39 章说过，低频之所以致命，第二个原因是没有反馈。**可见涨就是反馈**——而且是他自己制造的反馈，不需要等别人。

三件合起来是一个判别式，后面整章都在用它：

> 这件小事做完，库里有没有哪一条变了？没变，就不是产出，是打卡。

三、能切出哪些小单位

按这三条标准，这门生意里能切出来的小单位不少。下面按从轻到重排。

一，记一次事件。

今天发生了一件事，跟库里某一条有关——一个客户的反应、一批货的表现、一次判断的结果。花三分钟，把它记到那一条下面：哪天、发生了什么、跟这条的主张一致还是相反。

这是最轻、也最重要的一个单位，因为它是第 39 章那个“第一频率源”的接线。他的事情每天都在发生，这一个动作把事情接到了库上。

二，给一条补一个失效条件。

挑一条已有的，问自己一句：“什么情况下它就不成立了？”想到一个，写上去。十分钟。

这个动作的好处是它**永远有得做**——库里每一条都可以再补一个失效条件，而且补完之后，那一条肉眼可见地变得更结实了。

三，回看一条，决定留、改、还是撤。

从库里随机抽一条（或者按保质期到了的抽一条），重读，看它还成不成立。**撤掉一条也算产出，而且是很有价值的那一种**——卷五第 36 章说过，库的健康不看它有多大，看它上个月删掉了多少。

四，走一次追问。

把一条还含糊的东西拿出来，走卷一第 5 章那四轮——钉具体、找对手解释、问来源、逼边界。二十分钟左右。走完未必能立条，走到第三轮发现没有实据、决定不立，**也算一次产出**。

五，攻别人一次，或者请别人攻自己一次。

这是社区那一侧的小单位（卷四第 24 章）。攻别人一条，找一个反面情形，十几二十分钟；请别人攻，把一条最承重的拿出去。**前者给他一条信用记录，后者给他一次被检验。**

五个单位，从三分钟到二十分钟不等。**一个人一周做其中任意三四件，他的厂就是在转的。**

四、样机里现成的一件

这里要说一件样机里已经有的东西，因为它正好是“把下一步切好摆在面前”的一个实例。

样机的对话系统，每答完一问，会自动给出**三条继续问的问题**，分别从 What、How、Why 三个方向各出一条。这个设计经过一次反复：有一版曾想把三条改成“两条往深里走、一条往广里走”，最后的裁定是**保持原状**——三件工具各出一条，**追问的作用是把三个方向的下一步都铺出来是备料**；真正沿着一件工具层层往深里走的，是另外做成的三道“问对”工序（What 问对、How 问对、Why 问对）。

他那条裁定的分工，我认为对留人这件事特别要紧：**广的那一层负责让下一步永远现成，深的那一层负责让走下去有方向。**

一个人答完一问、停下来的时候，面前总有三个现成的下一步。**他不需要想“接下来该干什么”**——这正是第一节那个徒弟最缺的东西：不是能力，是看得见的下一块板。

要老实说一句：**这件东西在留人上到底起了多大作用，我没有量过。**它的设计意图是这样，它的实际效果需要一个读数（比如：答完之后点了继续问的比例、点了之后有没有在库里留下变化），这个读数目前没有。

五、切碎的三种危险

切碎有用，但它有三种很自然的走样，每一种都会把这门生意往它最警惕的方向推。

第一种：碎成打卡。

小单位一旦被做成“每天完成一件”，它就开始变成打卡。人会为了完成当天的那一件而做——随便记一个事件，随便补一个失效条件——**格子填满了，库一点没变。**

防法就是第二节那个判别式：**做完之后库里有没有哪一条变了。**没变的不算，不计数，也不许用它维持“连续天数”——因为这本书里根本不设连续天数。

第二种：碎成数量竞赛。

小单位是可以数的，而可以数的东西会被比较。“你这个月做了二十件，我才做了八件。”

数量在这门生意里几乎没有意义。一次打到要害的撤回，比二十次补失效条件都值钱。卷五第 36 章说过，库超限之后会静默退化，而数量竞赛正好把人往那个方向推。

防法：**不公开任何人的小单位数量，只公开变化本身**——哪一条被撤了、哪一条被攻中后收窄了。变化是可以被看见的，数量不必被看见。

第三种：碎到看不见整体。

一直做小事，会忘了这些小事拼起来是什么。一个人记了三个月的事件、补了几十个失效条件，却说不出自己的库里最承重的是哪三条。

防法有两个。一是**每个小单位都要挂在一条具体的条目上**——没有挂处的小事不做。二是**每个月做一次“回到整体”**：花一个小时，看一眼整个库，问三个问题——最承重的是哪三条？这个月哪一条变化最大？有没有哪几条之间的牵连变了？

这一个小时，就是木匠做完几十件小事之后，退后两步看一眼那张桌子。

六、一周的样子

最后给一个具体的节奏，不是规定，是样子。以一个开小店的人为例：

周一早上开门前，五分钟：回看上周记的事件，有没有哪一条值得补一个失效条件。

周三，客人少的时候，十分钟：记一次事件——比如“今天那个老客人说……”，挂到“老客户关系”那一条下面。

周五晚上，二十分钟：从库里抽一条保质期到了的，回看，决定留、改、还是撤。

隔一周的周末，二十分钟：攻一次社区里别人的一条，或者把自己一条最承重的拿出去请人攻。

每月最后一天，一个小时：回到整体。

加起来，**一周不到一小时，一个月多一小时**。

这个量听起来少得可怜。但可以算一笔账：按这个节奏，一个月库里会发生十几次真实的变化，一年一百多次。**一个一年里有一百多次真实变化的库，是一座在转的厂。**

而一个一年里只有一次“集中整理”的库——哪怕那一次整理了三天——是一座停着的厂，只是年底上了一次漆。

七、记录的门槛必须低于忘记的门槛

小单位要能被做，还有一个很实际的前提，经常被忽略：**记下来这个动作本身，必须足够容易。**

设想开店的周姐。一个老客人进门，说了一句让她心里一动的话——“你们家今年的月饼怎么没去年那个味了”。这句话跟她库里某一条直接相关。

她当时在忙。手上是面粉，后面排着三个客人。等她忙完，那句话已经模糊了；等到晚上，她只记得“好像有个客人说了什么”；等到周五回看的时候，这件事已经没有了。

这就是大部分事件的命运：不是没发生，是没来得及记。

所以一条原则：**记录的门槛，必须低于忘记的门槛。**忘记只需要几个小时，那么记录就必须在几秒钟内能完成。

几个具体的样子（不涉及任何具体技术，只是原则）：

能说就别写。她手上是面粉，但她能说一句话。一句语音——“老客人说今年月饼没去年那个味”——十秒钟。晚上再整理成一行字，挂到那一条下面。

先记，后挂。当时不必想清楚这件事该挂到哪一条上，先记下来。整理的时候再挂。**要求当场就挂对位置，门槛就高了一倍。**

记原话，不记感想。“老客人说今年月饼没去年那个味”比“客户对产品质量有反馈”有用得多。原话里有日期、有人、有具体的东西；感想里什么都没有。卷一第 3 章那条规矩——来源事件必须有具体的事——在这里是同一件事。

这一节说的都是小事。但**一门靠“把本来在发生的事接到厂上”来留人的生意，接线的那一下如果太费劲，整个设计就落空了。**线要接上，首先得接得动。

八、多久能看出变化

一个人开始按这个节奏做，多久能看出变化？这件事要说在前面，因为预期不对，人会在看出变化之前就放弃。

头两周，基本看不出什么。他记了几次事件，补了几个失效条件，库看起来跟以前差不多。这个阶段最容易放弃，因为付出了，但没有感觉。

第三到第六周之间，通常会出现第一次“可见涨”。最常见的形态是：**一条他原来很确定的东西，被一次真实事件推翻了，或者被迫收窄了。**比如周姐那条“节日前一周按七成备货”，在某次事件之后多了一个失效条件。

这第一次很关键，而且它的感觉往往不是高兴，是**有点不舒服**——自己确定了很多年的一件事，原来有一个自己从没注意过的边界。**但也就是从这一次开始，他才真正明白这套东西是在干什么。**之前那几周，他是在“做一件别人让他做的事”；从这一次开始，他看见了自己的判断在被现实改。

三个月左右，库的形状会变。不是变大，是变结实：承重的几条被验证过几次，边界清楚了；几条原来很得意的被撤了或者收窄了；有两三条新的是从事件里长出来的，不是从脑子里想出来的。

半年以后，他会开始用它。不是“记”，是“用”——遇到一件事，先翻一下库里有没有相关的那一条，看看当时划的边界在这次还成不成立**这是那座厂真正转起来的时刻。**

把这个时间线在第一天就告诉他，有两个好处：一是头两周看不出变化的时候，他知道那是正常的；二是第一次被推翻、有点不舒服的时候，他知道那恰恰是开始起作用了。

要老实说一句：这条时间线是推出来的，不是统计出来的。不同的人差别会很大，有的人第一周就被推翻了一条，有的人两个月都没有。它是一个用来管理预期的大概样子，不是一个承诺。

· · ·

本章判别式：这件小事做完，库里有没有哪一条变了？没变就不是产出，是打卡。

本章五个小单位（从轻到重）：记一次事件（三分钟，最重要）／补一个失效条件（十分钟）／回看一条决定留改撤（十分钟）／走一次追问（二十分钟）／攻别人一次或请别人攻（十几二十分钟）。

本章三种危险：碎成打卡（防：只计库里真变了的）／碎成数量竞赛（防：只公开变化，不公开数量）／碎到看不见整体（防：每件都挂在一条上；每月回到整体一小时）。

本章自曝三条：①五个小单位是我按“十几分钟、可登记、可见涨”这三条推出来的，不是观察客户实际行为得出来的；真实的人可能根本不按这种节奏生活。②样机那三条追问对留人的实际作用，没有读数。③第六节那个开小店的样例是构造的，我没有跟踪过任何一个开店的客户一周的真实节奏。

· · ·

第 41 章

账本开着

一、后厨关门，账本开着

这一章的标题，来自我在别处定过的一个案。

2026 年 9 月初，我在另一条讨论线上给过一个定案，用的是一家老字号饭馆的样子：**后厨可以关门，账本必须开着。**

卷五第 35 章引过这个画面：配方、火候、那点手感不对外，那是店之所以是那家店的原因；而哪天进了什么货、卖了多少、退过几次，这些不但自己记，该给人看的时候也给看。**后厨关着，店才有独特的东西；账本开着，别人才敢跟你做生意。**

这个定案后来被落到了样机上，变成两件具体的改造。第一件是后厨关门：对话系统调用站内材料时，**只报出处到篇名、书号一级，不整段回吐原文**；有人要原文，给链接，让他自己去读。第二件是账本开着：**站上挂一本公开的流水账，记着每一次回答调用了哪几条出处、那些出处属于谁名下，任何人都可以点开核对。**

这一章讲第二件。它在卷五里是一条治理规矩；到了这一卷，它有了另一个用处——**它是这门生意里最强的一个留人装置。**

二、两本账

“账本开着”在这门生意里其实是两本账，性质不同，但要一起开。

第一本：他自己库的代谢账。

这个月立了哪几条，收窄了哪几条，撤了哪几条，哪一条被一次真实事件验证了、哪一条被推翻了。**这本账是给他自己看的**，也可以在他愿意的范围内给共同体看。

第二本：他的东西被用了的流水账。

他的哪一条被谁调用了、用在了什么地方、对方有没有说“用上了”。**这本账是给所有人看的**，至少给社区里的人看。

两本账对应第 39 章那三个频率源里的两个：代谢账接的是“他自己的事情”，流水账接的是“他的东西被用了”。

为什么要开着，而不是只自己记？

因为开着的账会产生一种关起来的账产生不了的东西：**被看见的变化。**

一个人自己记账，记了三个月，他知道自己的库长了。但他知道的方式是抽象的——“我好像做了不少”。而一本开着的账，他每次打开都能看见一行一行具体的变化：哪一天、哪一条、谁调用了、谁说用上了。**具体的变化才是反馈。抽象的“做了不少”，只是一种感觉。**

三、样机上的那本账

样机上那本流水账长什么样，照实说。

它叫**出处账本**，是一个公开的页面。页面上记三样东西：累计记了多少笔；被调用最多的是哪些篇目；逐笔的流水——时间、篇名、归谁名下。

它刻意不记三样东西：不记提问，不记答复，不记任何读者的身份。这三条在页面上明写着。

为什么不记？因为这本账要开着，而开着的东西不能伤到提问的人。**一本记着“谁问了什么”的账，开着就是泄密；一本只记着“用了谁的什么”的账，开着就是信用。**这条线划在这里，账本才能既开着又不伤人。

后来又加了一栏，是这本账里最要紧的一栏。我当时的裁定是：**调用不等于兑现——上菜是流水，回头客才是裁定。**

于是每一笔回答下面挂了一个按钮：“这一答我用上了”。按一下，只送回那一笔账的编号，**不送身份、不送提问、不送答复**。账本上相应那一笔旁边，就多一个“有人说用上了”的记号。

这个按钮把“被调用”和“被用上”分开了。前者只说明系统拿了你的东西，后者说明那东西真的帮到了一个人。第 25 章那句话在这里有了一个装置：**“成果后来被怎么用了”，才是那次交易价值的最终答案。**

四、一个真读数

按本书的纪律，这里要给一个真实的读数，并写清取值方式与日期。

取值日期：2026 年 9 月 7 日，账本上线当天。取值方式：读公开的账本接口。当事人自述，未经外部核验。

> 账本上线后约一小时：累计记账 39 笔，首次被调用的篇目 19 篇，兑现（有人按了“用上了”）0 次。

此后没有再取值。**所以这个数只说明上线当天的样子，不说明现在。**

但就是这三个数，已经把这门生意最真实的样子照出来了：

调用在涨，兑现为零。

系统在用这些东西——一小时里调用了几十次，有近二十篇东西第一次被拿去回答问题。可是没有一个人说“用上了”。

这个零可能有两种意思，必须分开查，不能混：

一种是摩擦。人得到了回答，觉得有用，但没有顺手按那个按钮——按钮不显眼、按了没反馈、或者根本没意识到按它有什么意义。**这种零是装置的问题，改装置就能改。**

另一种是真的没用上。回答看起来通顺，但没帮到任何具体的事。**这种零是内容的问题，改装置改不了。**

怎么分？最土的办法：**找几个真用过的人，当面问一句“那一答你后来用在什么上了”。**用上了而没按按钮的，是摩擦；说不出用在什么上的是真没用上。

这个检查我没有做。写在这里，是因为**这本书讲的那条“调用不等于兑现”，最早的实物证据就是这个零**——而一个作者如果只引用对自己有利的读数，那他引的读数就不必信。

五、账本开着的第二个用处：让毛病现形

账本开着，除了留人，还有一个意想不到的用处，也是在样机上真实发生过的。

账本上线后，流水里出现了一些奇怪的“出处”：站点的首页、几个后台管理页面。**这些页面不是内容，可检索系统一直在把它们当成出处召回。**

这个毛病不是账本造成的——**它一直都在，只是从前没有一处看得见。**账本一开，它就现了形。

这件事说明了“开着”的另一层意思：**一本开着的账，是一个照妖镜。**系统在用什么、用错了什么、哪些东西从来没被用过、哪些东西被用得过多——关着的时候，这些都藏在后台里，没有人会去翻；开着的时候，任何一个看账本的人都可能发现。

这跟卷五那条贯穿全卷的结论是同一件事：**这类工厂的故障是静默的。**账本开着，是让一部分静默的故障发出声音的办法。

六、代谢账为什么也要开着

流水账开着，道理比较好懂。代谢账——他自己撤了什么、改了什么——为什么也要开着？这听起来像是在要求人公开自己的错误。

是的，就是这个意思。但要说清楚为什么这对他有好处，而不只是对别人有好处。

一，撤回是健康信号。卷五第 36 章说过：一个库从来不撤，只有两种可能——没在真用，或者维护不过来。**反过来，一个经常撤、经常改的库，说明它在被真用、在被检验。**把代谢账开着，等于把这个健康信号亮出来给别人看。

二，它是信用的一部分。卷四第 28 章立了一条规矩：信用页面上必须有“最近一次承认错误”这一栏，而且那是加项。**代谢账开着，就是这一栏的原始数据。**

三，它会改变他自己记账的方式。一本只有自己看的账，人会下意识地少记那些丢脸的撤回。一本开着的账，人反而会更诚实——**因为在一个把撤回当加项的社区里，藏起来的撤回才是丢脸的。**

当然，开到什么程度要由他自己定。**撤了哪一条、为什么撤，可以开；那条东西原本的条件层内容，不必开。**这正是“后厨关门、账本开着”那

条定案的精确含义：开的是账——发生了什么变化；关的是后厨——那些东西的里子。

七、开着的边界

最后把边界说死，因为“开着”一旦没有边界，就会伤人。

可以开的：

- 他的哪一条被调用了、被谁（平台一级）、什么时候
- 有没有人说用上了
- 他这个月立了几条、改了几条、撤了几条，以及撤了哪一条的标题
- 他的条目被谁攻过、结果如何（经双方同意）

不开的：

- 任何提问的内容，任何回答的内容，任何读者的身份
- 条目的条件层、来源事件、失败记录的具体内容（这是后厨）
- 私密库里的任何东西
- 涉及第三方的任何信息

判别这条线的一句话：开的是“发生了什么”，关的是“那是什么”。

一本开着的账，如果开到了“那是什么”那一层，它就不再是账本，是一次泄漏。而一本连“发生了什么”都不敢开的账，它留不住人，也证明不了任何事。

八、兑现栏为什么不记身份

第三节说那个“用上了”的按钮不送身份、不送提问、不送答复。有人会问：那怎么防止有人乱按、刷兑现数？

这个问题的答案，值得单独说，因为它是“开着又不伤人”在技术上的样子。

防伪靠的不是口令，是结构。

每一笔回答生成的时候，系统会给它一个随机的编号，只发给收到这一答的那个人。按“用上了”的时候，送回去的就是这个编号。**别人没有这个编号，就没法替这一笔兑现**——不是因为有人在查身份，是因为那个

编号从来没有出现在任何别人能看见的地方。公开的账本上，能看见每一笔被兑现了几次，但看不见那些编号本身。

再加两道很简单的限制：同一笔兑现有一个上限；太久以前的旧账不再接受兑现，**账不倒改**。

这个设计有一个很好的性质：**它不需要知道你是谁，也能保证兑现是真的。**

这件事对这门生意的意义超出技术。它说明“账本开着”和“保护人”不是一对需要权衡的矛盾——**只要设计对了，可以两头都要。**一本记着谁问了什么的账，开着就伤人；一本只记着哪一笔被谁用上了、而“谁”只是一个一次性编号的账，开着就不伤人。

卷五第 35 章那道公开与私密的闸，在这里有了一个很具体的样子：开的是发生了什么，关的是那是谁。

九、他自己的账本怎么开

前面讲的是平台那本账。落到每一座厂自己身上，账本怎么开？

最简单的样子：**每个月一页“本月变化”。**不是整个库，只是这个月发生了什么。

以开店的周姐为例，她某个月的那一页可能是这样的：

> 本月立了：一条——“老客人说‘不是那个味了’，先查原料批次，再查师傅”（来源：某日一位老客人原话）
>
> 本月收窄：两条——“节日前一周按七成备货”加了失效条件“新店或无同期数据时不适用”；“周末下午不补货”加了“社区有活动时例外”
>
> 本月撤了：一条——“会员价比门市价低一成最合适”（撤的原因：连续两个月会员复购没有变化）
>
> 本月被攻：一次，被一座做团购的厂攻了“周末下午不补货”，攻中，已收窄
>
> 本月被用：她的“节日备货”那一条被调用两次，一次有人说“用上了”

这一页，她自己看，是一份反馈：**这个月我的库真的变了。**

给共同体看，是一份信用：**她在做，而且她在认错**——撤了一条、被攻中一次，按卷四的规矩，这两件都是加项。

对外开到什么程度，她自己定。**立了什么、撤了什么的标题，可以开；那几条的条件层、来源事件的具体内容，不开。**第七节那条边界在这里同样适用：开“发生了什么”，关“那是什么”。

一页纸，一个月一次，十分钟。它是第 40 章那个“每月回到整体”的产物，也是这一章“账本开着”落到一个人身上的最小形态。

· · ·

本章读数：兑现率＝有人说“用上了”的笔数 ÷ 被调用的笔数；**当前状态**：2026-09-07 上线当日取值一次（调用 39 笔、兑现 0），此后未再取值。另记**撤回数**（第 39 章已列）。

本章一条定案（作者，2026 年 9 月）：后厨可以关门，账本必须开着；调用不等于兑现——上菜是流水，回头客才是裁定。

本章边界：开“发生了什么”，关“那是什么”。

本章自曝三条：①本章唯一的真读数是上线当天那一次，已经过去两周，**现在的数我没有去取**——而按本书纪律，一个两周没取的数不能冒充当前状态，所以只能照日期写。②兑现为零的两种解释（摩擦还是真没用上），我倾向于认为主要是摩擦，因为那个按钮不显眼；**这个倾向对我有利，而我没有做那个当面问的检查。**③样机的流水账目前只覆盖对话那一路，另一条也吃同一批材料的辅助流程没有接进来——**所以账本上看到的调用，比实际发生的少。**

· · ·

第 42 章

共同体的最小规模与它的病

一、一桌麻将

一桌麻将要四个人。三个人打不成——也能打，但规矩得改，味道也不对。五个人也不行，总有一个人坐在旁边干看着，看久了要么走，要么开始支招，支招的那个人很快就会让一桌人都不痛快。

有些事情有一个最合适的人数，少了转不起来，多了会出别的问题。

这门生意里的小共同体也是这样。卷五第 36 章给过那个数：**五到十来个人。**少于五个，互相追问撑不起来；多于十来个，认错会从交流变成表态。

那一章讲的是上限为什么在那儿。这一章讲另一件事：**就算人数对了，小组也会得病。**而且这些病跟人数一样，都不会让任何东西报错——会照开，人照来，每个人都觉得还不错。

五种病，逐个说症状、病因和治法。

二、第一种病：一个人独大

症状：每次讨论，最后都是同一个人定调。他说完之后，别人补充几句，然后大家就接着往下走了。

病因：这个人往往是组里经验最多、说话最有条理的那一个——**所以他独大这件事，看起来是合理的。**但它有一个很坏的后果：其他人的条目开始向他的路子靠拢。一个开面馆的人的库，慢慢长得像一个做培训的人的库，因为每次被追问的时候，追问的角度都是那个人的角度。

这是同基底风险在小组里的样子——不是大家本来就一样，是被一个人慢慢拉成了一样。

治法：**轮流当追问的人。**每一轮指定一个人负责追问，其余的人只能回答或者补充。那个最会说的人，在别人追问的那一轮，只许回答。

这个规矩听起来很生硬，但它有一个很实际的好处：**会说的人不一定会问，而会问的人往往不是最会说的那个。**轮到几次之后，组里常常会发现一个平时不太开口、但一问就能问到要害的人。

三、第二种病：互相客气

症状：每个人的条目都被“讨论”了，每个人都提了意见，但没有一条被真的改过。意见都是这样的：“这里可以再展开一点”“这个例子挺好的”“要不要加一个数据”。

病因：熟了。一个组在一起几个周期之后，大家彼此有了感情，就不好意思真攻了。**于是攻击变成了建议，建议变成了鼓励。**

卷一第 4 章讲过这种情况：礼貌性的反对，每个人提一条小建议，没有一条动到承重件——**这是最隐蔽的一种失败，因为它看起来最像认真讨论。**

治法：两条，要一起用。

一，每一条被讨论的东西，必须有人指出它的一个具体失效情形——不是“可以再展开”，是“在某种情况下它不成立”。说不出失效情形的讨论，不算讨论。

二，看结果，不看过程。一个周期结束，数一下：这个周期组里被讨论过的条目，有几条因为讨论而改了？**一条都没改，这个周期的讨论全是表演。**这是卷五第 33 章第六节那条“形式化”退化的检测办法，用在小组上。

四、第三种病：越来越像

症状：组刚组起来的时候，几个人来自完全不同的行当，说话都不在一个频道上。几个周期之后，大家用的词越来越像，看问题的角度越来越像，条目的写法也越来越像。

病因：跟第一种病有关，但不全是。**只要一群人在一起足够久，他们就会互相同化**——共同的词汇、共同的笑话、共同的默认前提。这是人的本性，也是共同体之所以能成为共同体的原因。

问题在于，这门生意里的小组，**它的价值恰恰来自不一样**。卷四反复讲：异质才有东西可换；同一个底子出来的一致不算证据。一个越来越像的小组，它的追问越来越没用，它的攻击越来越攻不中。

这种病最难发现，因为它的症状在组员自己看来是好事：大家越来越默契了，讨论越来越顺了。

治法：定期引入一个外人。每个周期请一个完全不在这个组里的人——最好是完全不在这门生意里的人——来参加一次，只做一件事：攻组里最承重的那几条。

外人的攻击往往很粗糙，甚至有点外行。**这正是它的价值**：他不共享这个组的默认前提，所以他会问出组里所有人都已经不再问的那些问题。

五、第四种病：有人一直不交东西

症状：组里有一两个人，每次都来，每次都认真听，偶尔也提意见，但他自己的条目很少拿出来，拿出来的也很少改。

病因：有几种可能，要分开看。

一种是他没有承接。手上没有一件会出错的事，所以没有东西可立。卷二第 13 章那道筛子没筛到他。**这种情况不怪他，是入组时就该发现的。**

一种是他过不去认错那道坎。卷一第 4 章第十节讲过：写清楚要认错，而对有些人，那一行字的代价太大。他在组里待着，是因为他喜欢这个氛围，但他不打算付出这个氛围要求的代价。

一种是他在搭便车。他发现听别人的条目被追问，对他自己也有启发，而这不需要他付出任何东西。

治法：先分清是哪一种，因为三种的治法完全不同。

没有承接的：**诚实地告诉他现在不合适**，按卷二第 13 章那三句话。

过不去认错那道坎的：**先让他做那些不需要认错的部分**——把主张写出来、把出口建起来，**账留着，等他哪天愿意**。但要告诉他，在那之前他的东西会停在“一批整齐的主张”那个层次。

搭便车的：**给他一个期限**。下个周期结束之前，交一条被组里攻过的东西。交不了，换组或者离开。

三种都要处理，不能放着。因为**一个组里只要有一个人一直只拿不给，其他人会很快察觉，然后开始调整自己给的量**——第 25 章说过，不谈钱的社区最后是被最慷慨的那几个人的疲惫拖垮的。小组也一样。

六、第五种病：老人不走

症状：组里有一个人，他的厂早就转起来了，按卷五第 38 章那四条标准已经合格了。但他一直留在组里，而且慢慢成了“前辈”。新人进来对他很尊敬，在他面前不太敢说话，也不太敢攻他的东西。

病因：卷一第 1 章说过，这门生意做得越成功，回头客越少——出了师的人应该离开，去自己出货。**但人和组之间有感情，而且当前辈的感觉很好。**

这种病有两个后果。一是新人不敢攻他，他的东西就不再被检验——**一个不再被攻的前辈，他的库会慢慢变成教条，而且没有人会说出来。**二是新人在他面前会下意识地往他的路子上靠，于是出现第一种病和第三种病。

治法：给出师设一个明确的出口。

厂合格了，就从组里毕业。毕业不是离开社区，是换一种关系——卷三第 15 章 第七节说过：**从被陪伴的学员，变成社区里的交易方。**他可以被新的组请回来攻东西、做评审，那是一次交易，有来有回、有价有记录但他不再是这个组的常驻成员。

这个出口要在入组的时候就说清楚，而不是等到那一天再说。等到那一天再说，就变成了“请你走”，那会伤人。入组时就说清楚，那一天就只是“你毕业了”。

七、组会散

最后说一件必须接受的事：**组是会散的。**

卷三第 15 章第十节写过这一句，这里展开。一个组能好好运转几个周期？我的经验是**不太长**。人的处境会变，有人换工作了，有人忙不过来了，有人出师了，有人觉得这个组不再适合自己了。

散是正常损耗，不是事故。

把它当事故，会有两个坏结果：一是拼命挽留，挽留来的人心已经不在了，留下来只会带来第四种病；二是觉得自己失败了，开始怀疑整套东西。

把它当正常损耗，要做的事只有两件：

一，定一个主动重组的时间。不等组自己散，每几个周期主动打散重组一次。重组之后，每个人遇到的是新的路数、新的追问者——**这本身就是治第三种病最有效的办法。**

二，散的时候，把这个组的关系历史留下来。谁攻过谁的哪一条、哪一条因此改了——这些记录属于每一个参与者，散了之后每个人带走自己那一部分。**组没了，攻过的痕迹还在。**

八、怎么组一个组

前面讲的是组会得什么病。回到最前面：一个组怎么组，才不容易得病？

选人的三条：

一，路数互补。这是最要紧的一条，而且它是第三种病（越来越像）的预防。一个组里最好有来自不同行当的人：一个开店的、一个带团队的一个做手艺的、一个做服务的。**他们互相说不太懂对方的行话，这正是好处**——追问的时候，每个人都会问出别人问不出的问题。

二，承接都在。每个人手上都有一件出了错会落在自己头上的事。卷二第 13 章那道筛子，在组人的时候要再过一遍。**一个组里只要有一个人没有承接，他就会慢慢变成第四种病。**

三，节奏相近。第 39 章第九节说过，不同的人频率不同。把一个按周有事的开店人和一个按学期有事的学生放在一个组里，要么前者被拖慢要么后者被催着交打卡式的东西。**节奏相近，比身份相近重要。**

第一次见面做什么：

不讲方法。**每个人拿出一条自己最得意的判断，让组里其他人攻。**

这个开场有三个作用：一是让每个人立刻明白这个组是干什么的——不是来听课的，是来被攻的；二是让每个人看见别人的路数跟自己有多不

一样；三是**第一次就把认错这件事做一遍**——大概率会有人的得意判断被攻出一个边界来，而那个人当场认了，这个组的气氛就定下来了。

入组时说清的三件事：

一，出师的出口。厂合格了就毕业，毕业后变成社区交易方（第六节）。

二，认错不定价、不进交易记录。组里说“我这条错了”的那个时刻，跟任何买卖分开（卷四第 26 章）。

三，轮流追问。每一轮指定一个人负责追问，会说的人在别人追问那一轮只许回答（第二节）。

三件事说在前面，后面五种病里至少有三种会轻很多。

九、组与组之间

最后一件：组不能关起门来过。

一个组运转几个周期之后，哪怕路数一开始很互补，也会慢慢形成自己的默契。第三种病（越来越像）是在组内部发生的，而**组与组之间的交换，是它最自然的解药。**

跨组攻击。一个组把自己最承重的几条拿出来，请另一个组来攻。另一个组的人不共享这个组的默认前提——不是因为他们更聪明，是因为他们没有在这个组里泡过几个月。**跨组攻击攻中的概率，通常比组内攻击高。**

跨组的交易。卷四讲的社区交易，最早的形态往往就是组与组之间：这个组有一个人擅长某一类攻击，那个组有一个人有某一类材料。**组是社区交易最小的市场，组与组之间是它长大的第一步。**

防止组变成小圈子。一个长期不跟外面交换的组，会慢慢变成一个小圈子——有自己的行话、自己的权威、自己的不容置疑的东西。**小圈子的问题不是它内部不和谐，恰恰是它内部太和谐了，**和谐到没有人再攻任何东西。

所以一条规矩：**每个组每个周期至少有一次跟外面的交换**——请外人来攻、去攻别的组、或者一次跨组的交易。一次都没有的周期，这个组就在往小圈子的方向走。

这一条把这一章和卷四接上了：**小组是这门生意最小的评估单元，社区是这些单元之间的交换。**只有小组没有社区，每个组都会慢慢变成一个村子里的古董行情（第 26 章）；只有社区没有小组，每个人都只能在一大群陌生人里零散地被攻，没有一个地方能让他安心地认错。**两层都要。**

· · ·

本章五种病：一个人独大（治：轮流当追问的人）／互相客气（治：每条必须有人指出一个具体失效情形；一个周期一条没改＝表演）／越来越像（治：每周期请一个外人攻最承重的几条）／有人一直不交东西（先分清是没承接、过不去认错、还是搭便车，三种治法不同）／老人不走（治：入组时就说清出师的出口——毕业后变成社区里的交易方）。

本章读数：本周期组内被讨论过的条目里，因讨论而改动的比例；最近一次有人说“我这条错了”是什么时候。**当前状态**：未系统取值。

本章自曝三条：①五种病是按常见的小组现象归的类；它们在本社区各出现过几次、在什么情况下出现，没有记录。②“主动打散重组”这个办法我只做过很少几次，重组之后是不是真的比原组好，我没有对照。③第六种病我没有写，但它存在：**带组的那个人本身最容易得第一种病**，因为他通常就是组里最会说的那一个。轮流追问这条规矩，首先是用来约束带组的人的。

· · ·

第 43 章

社区不是流量，是评估装置

一、一万人来，没有一个人读完

设想一个网站，每天有一万人访问。按任何一个通行的标准，这都是一个做得不错的网站。

再往下看一层：平均停留四十秒；读完一篇文章的人，接近于零；看完之后做了什么的人，没有记录。

一万人来过，没有一件东西被检验过。

这个网站在流量上是成功的，在这门生意的意义上是空的。因为这门生意需要的不是有人来看，是有人来攻、来用、来判。

这一章讲这件事：社区在这门生意里到底是什么。

二、三层裁定

先引一个裁定，因为这一章的全部论证都建在它上面。

2026 年 9 月 20 日，我给这个平台定过三个层级：**信息（网站）、智能体系统（对话系统）、知识系统**。其中知识系统由学生的**社区系统**来评估；社区指向知识系统，也指向文化系统。当时写下的话里有一句，我认为是整个平台最要紧的一句：

> 网站如果没有一个强大的社区来读、来学，就只是信息。

这句话把社区的位置定死了：**社区不是网站的附属品，不是一个用来增加黏性的功能，是把信息变成知识的那个装置。**

没有社区，网站上一百多本书、几千篇文章，只是一堆放在那里的信息——**它们在说什么，没有人检验；它们对不对，没有人知道；它们对谁有用，没有人用过。**有了社区，同样的东西才开始被读、被攻、被用、被判——也就是说，**才开始变成知识。**

三、流量量的是什么，评估量的是什么

两种东西常被混为一谈，必须拆开。

流量量的是注意力。多少人来了，停了多久，点了什么，转发了几次。它回答的问题是：**有多少人看见了？**

评估量的是检验。多少条东西被攻了，被攻中了几次，被用在了什么决定上，用了之后怎么样。它回答的问题是：**有多少东西被证明了、被推翻了、被用上了？**

这两个数在很多时候是反向的。

一篇说了安全话的文章，流量往往更高——因为它不得罪人，谁都能点个赞转一下；而它几乎不会被攻，因为它没有说出任何可以被攻的东西。

一条写了具体失效条件的判断，流量往往很低——因为它读起来很硬、很窄、很不讨喜；但它是这门生意真正需要的那种东西，因为它可以被攻被用、被推翻。

所以一个按流量来经营的社区，会系统性地奖励那些不可检验的东西。

四、社区作为评估装置，做三件事

把社区当成评估装置，它要做的事就很清楚了。三件，都已经在前面几卷出现过，这里把它们合在一起。

一，攻。

路数不同的厂来攻他的条目，找失效情形，给反例。这是卷一第 4 章那件事——**个人知识要被检验，需要被攻击，而攻击者必须异质。**社区是异质攻击者最自然的来源。

二，用。

别的厂调用他的料、采用他的判断、在一个真实的决定里用上他的东西。然后回来说一句“用上了”，或者“用了，不灵”。**被用，是比被攻更硬的检验**——因为它是在真实的后果里检验的。

三，判。

同行评审——一座厂对另一座厂的产出做独立的判断。卷五第 34 章说写的人不能评自己写的，那么评的人从哪来？**从社区里来。**

三件事合起来，就是那句“来读、来学”的具体内容：**读，是为了攻和判；学，是为了用。**

五、为什么这是最好的留人办法

回到这一卷的主题。社区作为评估装置，为什么是留人最好的办法？

因为被评估是一种牵挂。

一个人把一条东西放进社区，他会想知道它被攻了没有、被用了没有、被判成了什么。这不需要推送来提醒——**他自己会回来看。**就像一个人投了一篇稿，会一直想着编辑回信了没有。

第 39 章说过，这门生意没有牙疼。**被评估，就是它能有的那种牙疼。**不是外部强加的，是他自己的东西在别人手上发生了什么，他想知道。

对比一下被看见：一个人的东西被一万人看了，他会高兴一下，但他不会因此回来——因为“被看见”这件事已经完成了，没有后续。**而被评估永远有后续：**被攻了，要不要改；被用了，效果怎样；被判了，服不服。

所以留人的正确方式，不是让他被更多人看见，是让他被更认真地评估。

六、流量指标会把社区做歪的三种方式

一个社区一旦开始按流量来衡量自己，会在不知不觉中发生三件事。

第一，追阅读量，人会开始写安全的话。

安全的话流量高，而一个作者如果发现自己写得越硬看的人越少，他会慢慢往软里写。**不是故意的，是被反馈训练出来的。**几个月之后，社区里全是好读、好转、不得罪人、也不能被检验的东西。

第二，追活跃度，人会开始打卡。

活跃度量的是来了多少次、发了多少条。于是人开始为了活跃而来、为了发而发。第 40 章说过：**打卡制度，是一台专门生产“写得太像样”的机器。**

第三，追注册数，会放进不合适的人。

注册数一旦成为目标，卷二第 13 章那四条拒绝标准就会松动——那些没有承接的、想要代写的、想快速变现的人，都会被放进来，因为他们都是注册数。**而这几类人进来之后，会把社区的评估功能一点点稀释掉**：没有承接的人立不起可以被攻的东西，想快速变现的人会压价抢单（第 23 章第六节）。

三件事的共同点是：**它们都会让流量指标变好看，让评估功能变差。**而且它们发生的时候，没有任何一个人做错了什么。

七、该看的数

那社区该看什么数？按第三节的分法，只看评估这一侧的：

被攻次数：这个月社区里有多少条东西被认真攻过。

被攻中次数：其中有多少次导致了修订。

被采用次数：有多少条东西被用在了一个真实的决定上。

兑现次数：有多少次有人回来说了“用上了”（第 41 章那个按钮）。

修订次数：有多少条东西因为社区里发生的事而被改了或撤了。

五个数，没有一个是浏览量、点赞数、在线时长、注册人数。

这五个数会很小，而且会比流量数小几个数量级。一个每天一万人访问的网站，一个月可能只有几十次真攻、几次真用、零次兑现。**难看，但它是真的。**

还要补一句，免得这一章被读成反对流量：**流量不是坏东西，它是入口。**一个人要来攻、来用，他得先来。所以流量可以看，但它只能当作入口的读数，不能当作社区健康的读数。**入口宽不宽，和里面有没有东西在发生，是两件事。**

八、一个检验

最后给一个检验，用来判断一个社区到底是流量还是评估装置：

> 如果这个社区明天流量归零，只剩下现在的这些成员——它还能不能让一条东西被检验？

能，说明它是评估装置：成员之间还在互相攻、互相用、互相判，流量只是锦上添花。

不能，说明它其实只是一个流量池：所有的活动都依赖外面源源不断地来人，而来的人只是看。

这个检验对这门生意的社区是一个很冷的提醒：**按卷四的结账，社区内真实发生的交易还很少。**如果今天做这个检验，答案恐怕不太好看——大部分活动还是“来看”，而不是“来攻来用来判”。

这不是说方向错了，是说**这一章描述的社区，目前大部分还没有长出来**。它长出来的标志，就是第七节那五个数开始不为零。

九、评估装置怎么从零长出来

一个社区刚开始的时候，几乎只有流量没有评估——人来看，但没有东西被攻、被用、被判。评估装置怎么从零长出来？

第一步：先让几座厂互相攻。

不要等社区大了再开始。哪怕只有五座厂，也可以开始：每座厂拿出一条，请另外四座攻。**第一批攻击的质量不会高**，因为大家还不熟悉怎么攻、也不太好意思攻。但它把“这个社区是用来被攻的”这件事立起来了。

这一步最要紧的是**留痕**：谁攻了谁的哪一条、结果怎样。第一批记录很薄，但它是后来一切的起点。

第二步：让使用回来说话。

社区外的访客用了某座厂的东西——一次回答、一份方案、一篇文章——要让他们有一个很简单的方式说一句“用上了”或者“不灵”。第 41 章那个按钮是一种样子。**访客的反馈是评估装置里唯一不受同基底影响的那一部分**，也是卷四反复说的那个外部锚。

第三步：公开判例。

攻了、用了、判了之后，把这些事写成公开的记录——不是公开每个人的条目内容，是公开发生了什么：某一类判断被攻中过几次、通常败在哪一类失效情形上。**这些公开的记录会反过来教新来的人怎么攻、怎么写。**

三步走下来，一个社区的评估功能大概要多久才能长出来？**我不知道。**它取决于有多少座真在转的厂、它们的路数有多互补、有多少访客愿意回

来说话。能确定的只有一件事：**这三步不会自己发生**，它们需要有人一开始就把社区当成评估装置来建，而不是当成一个流量池、等流量大了再说。

十、学生的社区系统

第二节引的那个裁定里有一个细节，值得单独展开：那个裁定说，知识系统由**学生的**社区系统来评估。

“学生”这两个字，我的读法是这样的（这是展开，不是原话）：**评估知识的，不是知识的生产者，而是学它、用它的那一群人。**

这是一个很彻底的反转。

在旧的教育里，知识由老师生产、由考试评估学生是否学会。**评估的方向是从上往下的**：知识是对的，问题只在学生有没有学到。

在这个裁定里，方向反了过来：**学生在读、在学、在用的过程中，评估的是知识本身**——这条东西能不能被学会、学会了能不能用、用了灵不灵。学不会，可能不是学生的问题，是这条东西没有说清楚它的成立条件用了不灵，可能不是学生用错了，是这条东西的边界划错了。

这跟这门生意的全部地基是一致的：卷一说一条个人知识要能被别人拿去试，试不灵且条件相同，就该改或者撤。学生，正是最大量、最持续的“拿去试”的人。

学生作为评估者，还有两个别人没有的好处。

一，他们是最好的异质攻击者之一。他们不共享任何一个行当的默认前提，所以他们会问出那些行家已经不再问的问题——“为什么是这样？”“换一种情况还成立吗？”**这些问题在行家听来常常很幼稚，而幼稚的问题恰恰最容易攻中那些从来没被质疑过的地方。**

二，他们的评估是持续的。一届学生走了，下一届又来。同一条东西，会被一届又一届的人拿去试。**这是任何一次性的同行评审都给不了的**——它是一个随时间展开的、不断重复的检验。

所以这一节的结论是：**在这门生意的社区里，学生不只是买家（卷二第 11 章），也是评估装置里很重要的一部分。**一个只有生产者、没有学习者的社区，它的评估会停在同行之间，而同行之间最容易同基底。

要老实说：这一节是从一句裁定展开的推论，学生在这个社区里实际起到了多少评估作用，没有记录。

· · ·

本章锚：2026-09-20 的三层裁定——信息（网站）／智能体系统／知识系统；知识系统由社区系统评估；**网站没有强大的社区来读来学就只是信息**。

本章判别：流量归零之后，这个社区还能不能让一条东西被检验。

本章五个该看的数：被攻次数／被攻中次数／被采用次数／兑现次数／修订次数。**当前状态**：未系统取值；兑现次数上线当日为 0（第 41 章）。

本章自曝三条：①平台目前最容易取到的读数是访问量——如果它也是看得最多的那一个，本章批评的那种经营方式，就正在这里被用着。②五个评估数里，只有兑现次数有过一次真实取值，其余四个都还没有装置在记。③“被评估是一种牵挂”这个判断，对那些东西从来没被攻过、也没被用过的人不成立——**他没有东西在别人手上，就没有牵挂**。所以这个留人办法只对已经有东西进入社区的人有效，对刚来的人无效。刚来的人怎么留，本章没有回答。

· · ·

第 44 章

流失的三种，只有一种值得救

一、三个人都不来了

三个人，都很久没来了。

第一个，是那种做得很好的。他的厂早就转起来了，按卷五第 38 章那四条都合格，最近几个月他在自己那一行里接了好几个活，用的就是他库里那些东西。他不来，是因为他不需要来了。

第二个，去年把店盘出去了，回老家带孙子。他的库还在那儿，最后一次更新是八个月前。

第三个，情况最复杂。他还在原来的行当里，手上的事一件没少，当初来的时候劲头很足，立了十几条东西，被组里攻过几次。然后有一次，他最得意的那一条被一个路数完全不同的人攻倒了，而且攻得很彻底。那之后他就不太来了，偶尔登录看一眼，什么也不做。

三个人在数据上一模一样：都是“流失用户”。

但他们是三件完全不同的事。把他们放在一起处理——都发一条召回消息、都打个折、都约个电话——**对第一个是打扰，对第二个是无用，对第三个可能正好是错的那一种帮助。**

这一章讲怎么分，以及只有哪一种值得救。

二、第一种：出师了

这是好的流失。不救。

卷一第 1 章说过：这门生意做得越成功，回头客越少。一个建起了自己那座厂的人，就应该离开去自己出货。他不来，是这门生意交付成功的证据。

对他要做的，不是挽留，是换一种关系。

卷三第 15 章 第七节给了这种关系的名字：**从被陪伴的学员，变成社区里的交易方。**他可以被请回来攻别人的东西、做一次评审、提供一段材料——那是一次交易，有来有回、有价有记录。他也可能需要别人攻他的东西，因为他的厂还在转，还需要被检验。

所以对第一种人，要问的不是“你为什么不来了”，是“你现在的厂，需不需要被攻一次”。

还有一件事，卷二第 8 章第十二节说过：**他会再换一次类。**一个四十岁建过厂的人，五十五岁面临退休的时候，需求会完全不同——那时候他要的是把库传下去。**那是另一次成交，而且那一次他会毫不犹豫。**所以跟他保持关系，不是为了情分，是因为他还会回来，只是以另一个身份。

三、第二种：承接没了

不强救。

他的处境变了。店盘出去了，退休了，换到了一个判断不再落在他身上的位置。卷二第 8 章那道筛子——他做的事出了错有没有落在他身上——他现在不满足了。

没有承接，他立的任何新东西都没法被检验。这时候硬把他拉回来立新条，他会立出一堆回忆，而且会慢慢得出“这套东西没什么用”的结论。

对这种人，有两件事可以做，都不是“回来继续”：

一，帮他把库传下去。他那些东西，是他几十年的判断。现在他不用了，但有人用得上——接他店的人、他带过的徒弟、同一行里的年轻人。**把库整理成能传的形态**：公开的部分公开，条件层交给他指定的接手人，承重的那几条单独标出来。这件事对他有真实的价值，而且不需要新的承接。

二，等他下一次换类。他可能某天又开始做一件新的事——带孙子也是一件有承接的事，只是承接的形态不一样（卷二第 13 章第十一节讲过，我可能把承接理解得太窄）。**门开着，不催。**

四、第三种：卡住了

这是唯一值得救的一种。

他有承接，有需求，手上的事一件没少，当初也是真的想做。他没有出师，处境也没变。**他停下来，是因为卡在了某一步。**

而卡住的人，如果没有人帮他过去，会慢慢把“卡住”解释成“这套东西不适合我”——然后变成第二种人，或者变成一句“我试过，没用”。

所以这一种值得救，而且救的时机很要紧：越早越好。

五、怎么分辨

三种在数据上一样，怎么分？三个问题，不用问他本人，看记录就能大致判断：

一，他的厂合格了吗？按卷五第 38 章那四条：四样齐、账上有非零记录、有二次出货、说得出最承重的三条。**合格了，多半是第一种。**

二，他的处境变了吗？最近的事件记录里，他还有没有在记那些“有后果的事”。**如果最后几条记录里的事都停在很久以前，或者他自己说过换了处境，多半是第二种。**

三，他停下来之前，最后发生的是什么？翻他最后几周的记录和关系历史。

这第三个问题最要紧，因为**卡住的人，停下来之前通常有一件具体的事发生。**常见的有三种：

被攻倒了一次。尤其是他最得意、最承重的那一条被彻底攻倒。那种感觉很像被当众否定了几十年的经验。

库超限了。他立得太快，超过了维护的上限，于是开始觉得维护这个库是一件永远做不完的事，干脆不做了。

找不到下一步。他做完了一个周期，然后不知道接下来该干什么。第 40 章那些小单位，他不知道怎么接到自己的事情上。

六、怎么救

卡在哪，就在哪救。三种卡点，三种救法。

被攻倒的：告诉他这是加分，而且证明给他看。

这是三种里最需要小心的，因为它伤的是人，不是事。

要做的第一件事，是让他看见：**在这门生意里，一条被攻倒而且当场认了、改了的条目，在信用上是加项**（卷四第 28 章）。那不是安慰话，是规矩——他的信用页面上“最近一次承认错误”那一栏，现在有了一条很硬的记录。

第二件事，是帮他把那条被攻倒的东西**收窄而不是撤掉**。多数时候，被攻倒的不是整条，是它的适用范围——他以为到处都成立，实际上只在他那个处境里成立。**收窄之后，那条东西往往比原来更值钱**，因为它现在说得清自己在哪里失效了。第 31 章里周姐那条得意的条目，就是这样被收窄的。

库超限的：帮他删。

卷五第 36 章说过：超限的库不会崩，会静默退化，而人会觉得维护它是一件永远做不完的事。

救法是反直觉的：**不是帮他更高效地维护，是帮他删掉一大半。**找出承重的那几十条，其余的降到“未立条”区或者撤掉。删完之后，库回到维护得过来的规模，他会重新觉得这件事是做得完的。

这是这门生意里最别扭的一种服务——收了钱，交付的是“删掉了一百条”。但它是对的。

找不到下一步的：给他接一根线。

回到第 40 章：把他自己手上正在发生的事，接到他库里的某一条上。坐下来二十分钟，一起看一眼他这一周发生了什么，挑出一件，记成一次事件。**不讲方法，只做一次。**做过一次，他通常就知道下一次怎么接了。

七、不该做的挽留

三种之外，要说清几种不该做的挽留，因为它们都是最常见的做法。

打折。一个卡住的人，不会因为便宜了就过得去。打折只会让他觉得这件东西不值原来那个价。

推送。第 39 章说过：推送是你在叫他，不是事情在叫他。对一个卡住的人，一条“好久不见”的消息，只会让他更清楚地意识到自己已经很久没做了——**那种感觉会把他推得更远。**

制造紧迫。“本期名额快满了”“再不回来你的库要过期了”。这些话对一个卡住的人，是往伤口上撒盐。

三种挽留的共同错误：它们都在处理“他不来”，而没有处理“他为什么停”。

八、流失访谈

最后是一个具体的做法：跟流失的人谈一次。

不要问“你为什么不来了”。这个问题会让人给出一个体面的答案——“最近太忙了”——而那个答案几乎从来不是真的原因。

问这两个问题：

“你最后一次用它，是什么时候？用在了什么上？”

这个问题问的是事实，不是理由。答得出来的，说明那座厂至少转过；答不出来的，说明它可能从来没真转起来——那问题不在流失，在更早的交付。

“你停下来之前，最后发生了什么？”

这个问题直接指向卡点。被攻倒的、超限的、找不到下一步的，通常会在这个问题上自己说出来。

两个问题加起来十分钟。谈完之后，把答案记下来，跟他属于哪一种一起记。这些记录攒多了，会告诉你这门生意最常在哪一步把人卡住——而那一步，就是交付要改的地方。

一个诚实的提醒：这件事我做得很少。大部分流失的人，我没有去谈过。所以本章关于“三种卡点最常见”的判断，是从很少的几次谈话里推出来的。

九、流失率该是多少

讲完三种流失，有一个问题必须回答：这门生意的流失率，应该是多少？

通常的答案是“越低越好”。这门生意不是。

三种流失里，第一种（出师了）是交付成功的证据。**第一种流失越多，说明这门生意做得越好。**一个流失率很低的这门生意，要么是交付还没有让任何人出师，要么是出了师的人被留在了不该留的位置上（第 42 章第六节那种“老人不走”）。

所以不能看总的流失率，要看**三种的比例**：

第一种占大头：好的。说明来的人大多建成了厂、自己去出货了。

第二种占大头：不一定是坏事，但要看是不是入门时没筛好——如果很多人刚来不久处境就变了，可能是一开始就收了一些承接不稳的人。

第三种占大头：这才是要警惕的。说明交付在某一步系统性地把人卡住了。

一个具体的做法：**每半年做一次流失分类**，把这半年走了的人按三种归一下（用第五节那三个问题）。归完之后，看第三种里卡点最集中在哪一种——被攻倒、库超限、还是找不到下一步。**最集中的那一种，就是交付要改的地方。**

这件事的意义在于把流失从一个“要降低的数”，变成一个“要读懂的信号”。**流失率低不值得高兴，流失的结构对了才值得。**

十、留下来的人也要检查

最后一件，方向相反：**不流失，不等于健康。**

有一种人一直在，每个周期都续，每次小组都来，账面上是最好的留存。但他的厂没转：库里的东西很久没变过，没有被攻过，没有撤过，也没有被用过。

这是隐形流失。他的人还在，他的厂已经停了。

隐形流失比显性的流失更难发现，因为所有的留存数据都在说他很好。**而且它往往比显性流失更伤这门生意**：一个人明明走了，至少不会产生错误的信号；一个人留着而厂不转，他会让经营者以为交付是有效的。

怎么查？用第 39 章那个读数：**两次有效使用之间的间隔。**“有效使用”的定义是库里至少有一条变了——新立、收窄、撤回、被验证。一个人每周都来，但三个月里库一条没变，**他的有效使用间隔是三个月以上，不管他来了多少次。**

查出来之后，按第五节那三个问题看他属于哪一种。多数情况下，他是第三种的一个变体——**卡住了，但没有走**，因为他喜欢这个组的氛围，或者不好意思走。

对这种人，救法跟第六节一样，卡在哪救在哪。但要多做一件事：**跟他把话说开。**“你每次都来，但你的库三个月没动过了——是哪里卡住了？”这句话不好开口，但比让他一直这样待下去要好。**一个待在组里而厂不转的人，自己心里也是清楚的。**

所以留存这件事，最后要看的数是：**留着的人里，厂在转的有多少。**不是留住了多少人，是留住了多少座转着的厂。这跟卷二第 12 章那句话是同一件事：**这门生意扩张的单位不是覆盖多少人，是有多少座厂真的在转。**

· · ·

本章三种流失：出师了（好的流失，不救；换成社区交易方的关系）／承接没了（不强救；帮他把库传下去，门开着等下一次换类）／卡住了（唯一值得救；卡点常见三种：被攻倒、库超限、找不到下一步）。

本章三种救法：被攻倒的——让他看见认错是加项，帮他收窄而不是撤掉／库超限的——帮他删／找不到下一步的——给他接一根线，只做一次。

本章三种不该做的挽留：打折／推送／制造紧迫。

本章流失访谈两问：最后一次用它是什么时候、用在了什么上？停下来之前最后发生了什么？

本章自曝两条：①开头那三个人是合成的，各自对应我见过的一类人，但不是三个具体的人。②“被攻倒的人最需要小心”这一条，我没有系统地检查过自己在带组时是怎么处理的，也没有统计过有没有人在最得意的条目被攻倒之后就此流失。本章第六节那个救法是推理出来的，没有被一次真实的挽回验证过。

· · ·

第 45 章

留存的账该怎么算

一、一张好看的留存表

很多生意都有一张留存表：一月进来一百个人，二月还剩八十，三月还剩七十，半年后还剩五十。表画出来是一条慢慢往下走的曲线，大家看这条线的斜率，斜率越平越好。

这张表拿到这门生意里来，会同时犯三个错。

第一个错：它数的是人，不是厂。第 44 章第十节讲过隐形流失——人每周都来，库三个月一条没变。这种人在留存表上是“留住了”，在这门生意里是“停了”。**一张数人的留存表，会把停了的厂算成留住的客户。**

第二个错：它把出师当成流失。第 44 章第二节说过，第一种流失是交付成功的证据。一个人的厂建成了、自己去出货了，他在留存表上是“走了”。**一张不分三种流失的留存表，会把这门生意最好的结果算成最坏的结果。**

第三个错：它会诱导人去追一条平的曲线。曲线越平越好看，于是经营者会想办法让人别走——而最有效的办法，恰恰是让他离不开：陪伴放进月费里、东西不好导出、组里的前辈一直不毕业。卷三第 14 章说过：**一个奖励客户不出师的收法，会在几年里把这门生意变成它自己批评过的那种东西。**一张追求平曲线的留存表，是这种收法在数据上的同谋。

所以这一章要做的，是换一张表。

二、该数什么：转着的厂

新表的第一行，不数人，数**转着的厂**。

什么算“转着”？用第 39 章那个定义：**最近一段时间里，库里至少有一条发生了变化**——新立、收窄、撤回、被一次真实事件验证、被攻中后修订。这段时间取多长，按第 39 章第九节那个“不同的人频率不同”来定：开店的按月，学生按学期，企业里的人按项目。

一座一个月里库一条没变的开店人的厂，不算转着的，不管他来了几次。

有了这个定义，留存表的每一格就变成了：**某个月进来的这一批人里，到第几个月还有几座厂在转。**

这样数出来的数，会比数人的数低得多。**低是对的**——它把隐形流失剔掉了，剩下的才是真的。

三、按进来的月份分批看

那份商业模式报告第 13.4 节提过一个做法，本书照用：**按加入的月份分批观察**，而不是把所有人混在一起算一个总数。

为什么要分批？因为不同时候进来的人，遇到的交付不一样。这门生意在变——工序在改、判决在积累判例、社区在长——**三月进来的人和九月进来的人，实际上用的是两个不同版本的产品。**混在一起算，好的批次和坏的批次会互相抵消，谁也看不出交付是变好了还是变坏了。

分批看，每一批只问三个问题（报告给了前两个，第三个是本书加的）：

三十天内，有没有完成第一次有效产出？也就是库里第一次出现真实的变化。

九十天内，有没有再有一次？也就是第二次有效产出——卷二第 10 章说过，如果只能记一个数，记二次出货率，这里是它的月份版。

半年内，有没有被社区里的别人攻过或用过一次？这是本书加的，因为它量的是这座厂有没有进入第 39 章那三个频率源里的第二、第三个。**一座半年里从来没被别人碰过的厂，即使它自己在转，也还没有接上社区。**

三个问题，每一批人各回答一次，填进一张表里。**看这张表，能看出交付在哪一步把人漏掉了**：三十天那一格低，是开头出了问题；九十天那一格低，是第一次产出之后没接上；半年那一格低，是社区还没把他接进去。

四、续约率说明不了什么

这门生意按产出节拍收钱，每个周期结束，双方各自决定要不要下一个周期（卷三第 14 章）。所以它有一个天然的数：**续约率**。

这个数看起来很有用，但它在这门生意里的含义，跟在订阅生意里完全不同，必须说清楚。

在订阅生意里，续约率高是好事。人续了，说明他还觉得值。

在这门生意里，续约率高要分开看。

一种续，是**他还没建成，需要下一个周期继续**——这是正常的，说明交付在推进。

一种续，是**他已经建成了，但还在续**——这是第 42 章第六节那种“老人不走”，或者是陪伴变成了依赖。**这种续约越多，越说明出师的出口没做好。**

还有一种续，是**他的厂已经停了，但他还在续**——出于习惯、出于人情、出于“再给一次机会”。**这是隐形流失在收入上的样子。**

所以续约率本身说明不了什么，**必须跟“转着的厂”那一行放在一起看**：

续约的人里，厂在转的占多少？——这是健康的续约。

续约的人里，厂已合格的占多少？——这是该毕业没毕业的续约。

续约的人里，厂已停的占多少？——这是隐形流失的续约。

第三种比例高，是最要警惕的。它意味着这门生意在收一些不该收的钱——卷三第 20 章那五类不收的钱里，第四类“让他离不开的钱”，在数据上最早的迹象就在这里。

五、不要用公式把远期价值放大

很多生意会算一个“客户终身价值”：每月收入乘以平均留存月数，再减去获客成本，得出一个人一辈子能给你带来多少钱。

这门生意要非常小心这个算法。报告第 13.4 节已经提醒过：样本很小的时候，不宜用一个假定的流失率公式去放大远期价值；应当优先依据已

经实现的贡献和已经发生的留存事实。本书照录，并补两个这门生意特有的理由。

第一，这门生意的客户价值是封顶的。卷三第 18 章算过：一个人的库容有限，一个周期交付几条，所以他需要的周期数有限——自然生命周期大约一到两年。**任何算出“终身价值”远超这个区间的公式，都是算错了，**它多半假设了人会一直续下去，而一直续下去在这门生意里恰恰是不健康的信号。

第二，最值钱的那部分价值不在他付的钱里。一个出了师的人，他后来带来的人、他作为社区交易方给别人的攻击和材料、他五十五岁那一次“把库传下去”的回头——**这些都不在任何公式里，而且它们往往比他本人付的那几个周期的钱更值钱。**

所以本书的建议是：**不算终身价值，只记已经发生的事。**每一个人记四件：他付了多少、他的厂有没有建成、他出师之后有没有以交易方的身份回来、他带来了谁。**四件都是事实，不是估计。**攒够了，这门生意的客户价值自然就看清楚了；攒不够之前，任何公式给出的数都只是一个好看的猜测。

六、一张新表

把这一章合成一张表，每个季度填一次：

> 本季在转的厂：多少座（按各自的频率定义）
>
> 分批三问：各月份进来的批次，三十天首次产出率／九十天二次产出率／半年被社区碰过率
>
> 本季流失三分：出师了几座／承接没了几座／卡住了几座（卡点各是什么）
>
> 本季续约三分：续约的人里，厂在转的／厂已合格的／厂已停的，各占多少
>
> 本季隐形流失：人在而厂停了三个月以上的，几座
>
> 已发生的客户价值（不估算）：出师后以交易方身份回来的几位；带来新人的几位

这张表比那张平滑的留存曲线难看得多，也难填得多。**但它的每一格都在回答一个真问题**：这门生意有没有在把人变成转着的厂，有没有让转着的厂出师，有没有让出师的厂回到社区里来。

那张平滑的曲线只回答一个问题：人还在不在。**而人还在不在，在这门生意里是最不要紧的那个问题。**

· · ·

本章换表：不数人，数转着的厂；不看总数，按加入月份分批；续约率必须与厂的状态放在一起看；不算终身价值，只记已发生的事。

本章分批三问：三十天首次有效产出／九十天二次有效产出（取自报告第 13.4 节）／半年内被社区里别人攻过或用过（本书加）。

本章自曝三条：①这张新表的每一格，我现在都填不出来——“转着的厂”这个定义我写出来了，但样机上还没有一个地方在按这个定义数。②按加入月份分批这个做法取自同日那份报告，报告与本书同源。③“续约的人里厂已停的占多少”这个比例，我怀疑不低，但没有查。**这个怀疑如果属实，说明这门生意现在收的钱里，有一部分是第 20 章说的“让他离不开的钱”。**

· · ·

第 46 章

带组的人会累

一、一个没人算的上限

这一卷前面六章都在讲怎么留住客户。有一个人一直没被算进去：**带组的那个人。**

留人的每一个办法，都要他付出一点：第 40 章那个“找不到下一步的，坐下来二十分钟给他接一根线”；第 42 章那五种病，每一种都要他察觉、诊断、处理；第 44 章那个流失访谈，每一次十分钟；第 44 章第十节那句“你的库三个月没动过了，是哪里卡住了”——每一句都不好开口开口的都是他。

这些事单看都不重，加起来是一个人全部的心力。

卷五第 36 章算过判决的上限：一个人一年能认真判的件数是有限的，而且超限的时候没有任何感觉，只会判得快一点、松一点。**陪伴有同样的上限，而且更隐蔽**——因为陪伴的质量比判决的质量更难看出来。一次判决松了，至少有一个结论可以回头查；一次陪伴敷衍了，什么记录都不会留下，只会在几个月后以某个人不再来的形式出现。

所以这一章讲一件留人的书通常不讲的事：**留人的人会累，而他的累，是留人这件事的隐形上限。**

二、累是怎么来的

带组的人的疲劳，不是来自工作量大，是来自三件别的事。

第一件：每一次都要重新进入一个人的处境。

陪一个开店的人立条目，要进入他那家店、他那些客人、他那一行的默认前提；二十分钟后陪一个带团队的人，要整个换掉，进入另一个处境**每一次切换都有成本**，而且这个成本不随熟练而下降——熟练只让你切换得更快，不让你切换得更省力。

第二件：要一直顶着。

这门生意的核心动作是追问，而追问的本质是**不放过含糊的地方**。一个人含糊过去的时候，带组的人要把那个地方再问一遍；他又含糊过去，再问一遍。**这是一件跟人的本能对着干的事**——正常的社交里，别人含糊过去，你会给他台阶。带组的人不能给台阶，每天都不能。

第三件：要一直说难听的话。

“你这条的条件是倒推的。”“你三个月没动过了。”“你的厂已经合格了，该毕业了。”“这一条在这里不成立。”——这门生意里最有价值的那些话，几乎全是难听的。**而说难听的话，比听难听的话还累。**

三件合起来，有一个共同的特征：**它们都会随着带组的人变累而悄悄松掉。**切换得不那么彻底了，顶着顶着就放过去了，难听的话改成了委婉的话。**每一次松掉，当时都有很好的理由**——“他今天状态不好”“这条也不是很要紧”“下次再说”。

松掉的累积结果，就是第 42 章那第二种病：**互相客气。**只不过这一次，客气的不是组员之间，是带组的人对组员。

三、累了会发生什么

带组的人累了，这门生意会依次发生三件事，都不会报错。

第一件：追问变浅。四轮追问走到第二轮就停了，因为第三轮（问来源）和第四轮（逼边界）最难受，最容易被省。**出来的条目形式齐全，条件是倒推的**——卷一第 3 章那种“写得太像样”的东西开始变多。

第二件：判决变松。卷五第 34 章那三种腐蚀里的第三种——疲劳。判到第十五件，标准不自觉地松了。

第三件：开始替客户做。这是最危险的一件。累了的时候，**自己动手写比陪他写出来快得多。**一个人卡在第三轮半天说不出来源，带组的人会忍不住说“是不是这样……”，然后他点点头——**那条东西从这一刻起就是带组的人的，不是他的了。**卷一第 1 章第八节那条“不替客户下判断”，最常在带组的人累了的时候被打破。

三件事的后果，最后都会落到这一卷的主题上：**追问浅了，客户的厂转不起来；判决松了，客户的东西经不起攻；替他做了，他的厂就不是他**

的。三种情况下，他都会在几个月后停下来——而带组的人会把这归结为“他不够投入”。

四、带组的人也要被攻

对这种疲劳，有一个解法是这门生意自己的逻辑推出来的，而且它很反直觉：

带组的人自己也要被攻。

为什么？因为疲劳最大的危险不是累本身，是**累了之后标准悄悄变了，而他自己不知道**。卷五第 32 章那台样机的毛病是“尺子会因为少查了几家而虚高”——带组的人的毛病是“尺子会因为累而变松”。**两者都是静默的，都只有外面的人才看得出来。**

具体的做法：

定期请一个不在这个组里的人，看一遍带组的人最近陪出来的几条东西。不看组员，看的是带组的人的工作：这几条的追问走到了第几轮、条件是不是倒推的、有没有哪一条看起来像是带组的人替他写的。

看完给一句话。“这几条追问都停在第二轮”，或者“这一条的写法不像他，像你”。

这件事对带组的人会很不舒服——**被检查的恰恰是他最引以为傲的那部分工作。**但它是这门生意那条规矩的自用版本：**写的人不评自己写的，带的人也不评自己带的。**

五、带组的人怎么不被耗干

除了被攻，还有几件具体的事，都是为了让带组的人能长期做下去。

一，限组数。一个人同时带几个组，要有一个上限，而且这个上限要比他觉得自己能带的少一点。**理由跟卷三第 16 章那条“顶层不能靠涨价扩容”一样：超过上限的时候没有任何感觉，只有质量在悄悄往下走。**宁可少带一个组，也不要带到刚好满。

二，轮换。不要一个人长期带同一个组。第 42 章第七节说过要定期打散重组——那个规矩对组员是为了防止越来越像，**对带组的人是为了防止越来越熟。**越熟，越难说难听的话；越熟，越容易给台阶。

三，跟别的带组人互相攻。如果社区里不止一个人在带组，让他们定期互相看对方陪出来的东西。**同行之间的攻击最准**，因为他们知道这件事哪里最容易松。

四，留出不带组的时间。这听起来是废话，但在一门收入不连续的生意里（卷三第 17 章第七节），带组的人最容易的做法是把所有时间都填满，因为每多带一个组就多一份收入。**而第 17 章那条结论在这里同样成立：在钱最紧的时候会被放弃的原则，等于没有。**先把钱安排好，带组的人才留得出不带组的时间。

五，把能交出去的交出去。卷五第 34 章第八节讲判决怎么学会，第 36 章第八节讲扩容的第二条路是写判例。**陪伴也一样**：那些反复出现的追问、反复出现的卡点、反复要说的难听话，写下来，变成别的带组人也能用的东西。**每写下一条，带组的人身上就少压一点。**

六、这一章跟卷八的关系

这一章说的事，最后会汇到卷八那一问上：**这台机器里有多少是我。**

带组这件事，目前在这门生意里几乎全压在一个人身上。**那么这门生意能留住多少人，上限就是这一个人能带多少、带多久不被耗干。**

这是一个比判决上限更硬的上限，因为判决至少还有判例可以写、可以交出去；**陪伴里最核心的那部分——在别人含糊的时候顶住、在该说难听话的时候说出来——是很难写下来的。**它更像一种手艺，要在带组的过程中被别人看见、模仿、慢慢学会。

所以这一章的结论不太好听：

> 在陪伴能交给第二个人之前，这门生意的留存上限，就是一个人的心力上限。

要突破它，只有卷八那条路：**让第二个、第三个人学会带组，并且让他们的陪伴经得起被攻。**在那之前，这门生意能做的，只是别让这一个人被耗干——因为他一旦被耗干，前面这一卷讲的所有留人的办法，都会同时失效。

· · ·

本章判别：带组的人最近陪出来的几条东西，追问走到了第几轮？有没有哪一条看起来像是他替客户写的？——这件事只有外面的人看得出来。

本章疲劳的三个来源：每次都要重新进入一个人的处境／要一直顶着不放过含糊／要一直说难听的话。**累了之后依次发生**：追问变浅、判决变松、开始替客户做。

本章五件事：限组数（比自己觉得能带的少一点）／轮换（防越来越熟）／带组人之间互相攻／留出不带组的时间（先把钱安排好）／把能交出去的写下来。

本章自曝两条：①“带组的人自己也要被攻”这一条，出版时还没有形成任何制度。②本章把疲劳的后果推得很清楚，但它们在本社区实际发生过多少，没有记录；这一章是按这门生意的结构推出来的风险，不是观察到的事实。

· · ·

第 47 章

一个人的一年

一、为什么要走一年

这一卷讲了很多件事：低频、小单位、账本、小组的病、社区的评估、流失的三种、留存的账、带组的人的累。**分开讲，每一件都说得通；放进一个人的一年里，才看得出它们在哪一刻起作用、在哪一刻失效。**

所以这一章跟卷四最后一章一样，不讲新规矩，只走一遍。

先说明：下面这个人和他的一年是构造的合成例子，按这一卷各章的规矩拼出来的，用来看这些规矩怎么接，不能当证据。

二、老陈

老陈开了十二年汽车修理铺，带着两个徒弟。他在那条街上有点名气，街坊说他“一听就知道车哪儿有毛病”。

他来，是因为一个触发事件（卷二第 9 章）：前年带出来的一个大徒弟走了，自己开了店。老陈不心疼徒弟走，心疼的是**那几年手把手教的东西，全装在徒弟脑子里带走了**，他自己这边什么都没留下。他想趁着还有两个小徒弟，把自己那点东西弄清楚。

按卷二的筛子：**他有承接**——修错了，车主找的是他，赔的也是他；**他有账和史**，只是从没写下来过。缺的只是最后一步。**是个好客户。**

三、第一个月：得意的那一条被攻了

入组。组里五个人，路数很散：一个装修工长、一个开小超市的、一个婚礼策划、一个做企业培训的，加老陈（第 42 章第八节：路数互补）。

第一次见面，不讲方法，每人拿出最得意的一条让别人攻。

老陈拿出的是他最得意的那一条：**“听发动机的声音，能判断八成的故障。”**

装修工长问了一句很外行的话：“那现在那种电车呢？没发动机的。”

培训老师接着问：“你这八成，是怎么算出来的？”

老陈一时答不上来。

两个问题攻中了两处：一是适用范围——他那条对新能源车根本不成立，对新款涡轮车也不太灵，**真正成立的是老款自然吸气的车**；二是那个“八成”没有来源，是他的感觉。

第一次见面就被攻中，老陈脸上有点挂不住。但组里另外两个人的得意判断也都被攻出了边界，气氛反倒松下来了——大家都一样。**这个组的调子，在第一天就定了**（第 42 章第八节：第一次就把认错做一遍）。

那条东西当场收窄：**“对老款自然吸气车，听发动机声音能判断常见的几类故障；新能源车、涡轮增压车不适用；‘八成’待核。”**

四、第一到第二个月：看不出变化

接下来两周，老陈按第 40 章那几个小单位做：客人来了、修完了，用语音记一句（第 40 章第七节：能说就别写，他手上全是油）。晚上整理成一行，挂到相关那一条下面。

两周下来，他的库看起来跟以前差不多。他有点怀疑这件事有没有用。

带组的人第一天就跟他说过那条时间线（第 40 章第八节）：头两周看不出来，第三到第六周之间通常会出现第一次。**他记着这句话，没停。**

第四周，一辆新款的车进来，异响。老陈按老习惯听了一下，判断是某个部件，拆开——不是。**是另一个问题，他的耳朵在这种车上骗了他。**

他回去翻自己那条收窄过的判断：条件里写着“涡轮增压车不适用”。**他之前没太当回事，这一次是现实替组里那两个外行证明了他们是对的。**

他又给那一条补了一个失效条件，挂上了这一次的来源事件：哪天、什么车、判断成了什么、实际是什么。

这是他的第一次“可见涨”。感觉不是高兴，是有点不舒服——十二年的招牌本事，原来有这么大一块边界自己从没注意过。**但也就是从这一次，他明白了这套东西在干什么。**

五、第三个月：组里开始客气

到第三个月，组里熟了。每周见面，大家还是认真讨论，但老陈发现：**已经好几周没有人的条目被真改过了。**意见都是“这里可以再展开”“这个例子挺好”。

第 42 章那第二种病：互相客气。

带组的人察觉了——他看的是那个数：这几周组里被讨论过的条目，因为讨论而改动的有几条？零。

他改了规矩：每条被讨论的东西，必须有人指出一个具体的失效情形，说不出的不算讨论；并且开始**轮流当追问的人**（第 42 章第二节）。轮到婚礼策划当追问人那一周，她问了老陈一个问题：“你说雨季之后刹车片换得多，那去年雨少的时候呢？”

老陈去翻了铺子里的旧单子。**去年确实少，而且少得很明显。**他那条“雨季后三周是刹车片更换的高峰”，原来依赖的是“雨多”，不是“雨季”——一个他从没想过要区分的东西。

六、第四个月：第一次被别人用上

第四个月发生了一件老陈没想到的事。

他那条改过的刹车片判断，被社区里另一座厂调用了——一个做车险理赔的平台，在回答一个问题时用上了它。**账本上多了一行：他的那一条被调用了一次。**过了两天，那一行旁边多了一个记号：**有人说用上了。**（第 41 章：调用不等于兑现，这一次兑现了。）

老陈把那一页账本截图发给了两个徒弟。

从那以后，他回来的原因变了。以前是组里每周有活动；现在是他会自己想看一眼——**他的东西在别人手上又发生了什么。**第 43 章说的“被评估是一种牵挂”，在老陈身上就是这个样子。**没有任何人提醒他，他自己回来。**

七、第五个月：卡住了

第五个月，老陈停了。

不是一下子停的。第四个月那次被用上之后，他劲头很足，一口气立了很多条，库长到了六十多条。然后他开始觉得**维护这个库是一件永远做不完的事**：每条都要回看，每条都有保质期，每一次事件都要想挂到哪几条上。

有三周，他一次都没来。

带组的人是从那个读数上看出来的：**他的有效使用间隔突然拉长了**（第 39 章）。按第 44 章那三个问题：厂合格了吗？没有。处境变了吗？没有，铺子照开。停下来之前最后发生了什么？——**一口气立了几十条。**

第三种流失：卡住了，卡点是库超限（第 44 章第五节）。

带组的人去找他，没有问“你为什么不来了”，问的是那两问（第 44 章第八节）：“你最后一次用它是什么时候？停下来之前最后发生了什么？”

老陈说：东西太多了，看着就累。

救法是反直觉的（第 44 章第六节）：**不是帮他更高效地维护，是帮他删。**两人花了一个下午，从六十多条里挑出承重的二十几条，其余的降回“还没立条”那一区，或者直接撤掉——有好几条其实是同一个意思换了说法（卷五第 34 章：同族重复）。

删完之后，老陈说了一句：“这下看着像个样子了。”

第二周，他回来了。

八、第六到第八个月：用在徒弟身上

接下来几个月，老陈的节奏稳下来了：一周记两三次事件，一个月回看几条、撤一两条，每月最后一天做一页“本月变化”（第 41 章第九节）。

他开始把库用在一件他来的时候就想做的事上：带徒弟。

以前带徒弟，是手把手，徒弟看他怎么做，跟着学。现在他多了一样东西：遇到一个问题，他会让徒弟先翻一下库里那一条，看看当时划的边界——**“这辆是涡轮车，那条不适用，你得拆开看。”**

有一次一个小徒弟问他：“师傅，这条为什么写‘待核’？”老陈说：“因为我自己也没算过，是感觉。”**徒弟愣了一下，然后说：“那我记一下以后的，帮你算。”**

老陈后来说，这是他这一年最高兴的一件事：**徒弟不只是在学他的本事，是在帮他检验他的本事。**卷一开头那个老张退休那天带走的东西，在老陈这里，开始留在铺子里了。

九、第九个月：第一笔外面的钱

第九个月，来了一个老陈不认识的人：一个网约车车队的队长。

他看到老陈公开发出去的几篇东西——关于“老款车冬季保养的几个时间点”——找过来，问能不能帮他的车队排一个冬季保养的计划。**他不是社区成员，是访客**（卷四第 24 章第六节）。

老陈做了需求加工（卷四第 25 章），把“排个计划”拆成了几件能交付的事，报了价，交付了。车队长付了钱。

这是老陈这一年里第一笔从社区之外进来的钱。

按卷四那张表，这一笔要单独记：**它算社区外付费。**这一年里老陈在社区里也有过几次交易——请人攻、被人调用——那些是社区内交易额，**不算**。一年下来，能回答卷三第 15 章那条作废条件的，就是这一笔。

一笔，不大。但它是真的：一个不认识老陈的人，因为老陈那座厂里出来的东西，付了钱。

十、第十到第十二个月：毕业

到年底，带组的人跟老陈对了一遍卷五第 38 章那四条：

四样齐不齐？账——有，记了一年的判负；条目——二十几条承重的，边界清楚；出口——公开发出去的一系列东西，还有人付了钱；能替他回答的东西——他把库接到了一个能回答“我的车这个声音大概是什么问题”的程序上，**只报判断和边界，不报他的来源事件**（后厨关门）。

账上有没有非零记录？有，而且不少。

有没有二次出货？有。

说不说得出最承重的三条？他张口就说出来了。

合格了。

按第 42 章第六节：**毕业。**入组那天带组的人就说过这个出口，所以这一刻不是“请你走”，是“你毕业了”。

老陈没有离开社区。第二年开春，一个新组请他回去，攻组里一个开电动车维修店的年轻人的东西——**一个路数跟他既近又远的人**，近在都修车，远在一个修油车一个修电车。那一次是一笔交易，有价，有记录（卷三第 15 章 第七节：从被陪伴的学员，变成社区里的交易方）。

十一、这一年的账

把老陈这一年压成几个数（构造的，只用来说明怎么记）：

> 库：最多时六十多条，删到二十几条承重的；全年新立、收窄、撤回合计上百次变化
>
> 被攻：十几次，攻中其中一半左右，每次攻中都有修订记录
>
> 被用：被别的厂调用若干次，其中几次有人说“用上了”
>
> 卡住：一次（第五个月，库超限），被救回
>
> 社区外付费：一笔（车队长）
>
> 结局：年底合格，毕业，转为社区交易方

这一年里，没有一次是靠推送、打折、打卡、排行榜把他留住的。

留住他的，按时间顺序是：第一天就被攻中、而大家都被攻中（组的调子）；第四周现实替外行证明了他们是对的（第一次可见涨）；第四个月他的东西被别人用上了（牵挂）；第五个月卡住的时候有人从读数上看出来、用对的办法救了他（删）；第八个月徒弟开始帮他检验（厂在铺子里扎了根）；第九个月一个陌生人付了钱（外部兑现）。

每一个关口，都是他的东西在别人手上发生了什么，或者在现实里发生了什么。这正是这一卷的那一句总结。

十二、这一年里容易被漏掉的两件事

走完一遍，有两件事是分开讲的时候看不出来的。

一，最危险的时刻不在开头，在中间。开头有热情，有第一次被攻中的新鲜感；结尾有毕业、有外面的钱。**最容易丢人的是第五个月那种时候**劲头最足、立得最快，然后突然被自己的库压住。一个只盯着新人入门和老人续约的经营者，会恰好漏掉这一段。

二，带组的人在每一个关口都在。第三个月察觉客气、第五个月从读数上看出卡住、第十个月对四条——**每一次都是他。**第 46 章说的那个上限，在这个例子里是看得见的：**一个带组的人能同时陪几个老陈走完这样一年？**这个数不大。老陈这一年能走通，是因为有人一直在看着他的读数——而那个人的心力，就是这门生意此刻真正的天花板。

十三、卷六结账

这一卷立住了八条：

一，**低频是头号杀手**——天生低频，又没有牙疼提醒。对策不是提高频率，是把本来在发生的事接到厂上：他自己的事情、别人的需要、他的东西被用了。推送和打卡都是错的造频率。

二，**把产出切碎**到十几分钟、可登记、可见涨；记录的门槛必须低于忘记的门槛。判别式：做完之后库里有没有哪一条变了。

三，**账本开着**（作者定案：后厨可以关门，账本必须开着；调用不等于兑现——上菜是流水，回头客才是裁定）。开“发生了什么”，关“那是什么”。

四，**小组五种病**：一个人独大、互相客气、越来越像、有人一直不交东西、老人不走；组要路数互补、承接都在、节奏相近；组会散，组与组之间要交换。

五，**社区不是流量，是评估装置**（作者裁定：网站没有强大的社区来读来学就只是信息）。看被攻、被攻中、被采用、兑现、修订五个数；学生是评估装置里持续的那一部分。

六，**流失三种只救卡住的那一种**；流失率不求低，求结构对；留着而厂不转是隐形流失。

七，**留存的账换一张表**：不数人数转着的厂，按加入月份分批，续约率要与厂的状态一起看，不算终身价值只记已发生的事。

八，**带组的人会累，他的累是留人的隐形上限**；带组的人也要被攻。

一句总结：留住人的不是任何留人的手段，是他的东西在别人手上、在现实里发生了什么。

这一卷欠下六笔：

一，**本卷列了十几个读数，真正取过值的只有一个**（账本上线当日：调用 39 笔、兑现 0），而且两周未再取。

二，**兑现为零是摩擦还是真没用上**，那个当面问的检查没做。

三，**“转着的厂”这个定义写出来了，样机上还没有一处按它在数**；第 45 章那张新表一格都填不出来。

四，**样机有没有接近打卡的设计、带组的人有没有被攻过**，出版时都还没有查。

五，**流失访谈做得很少**，三种卡点的判断样本很小。

六，**第 43 章那个检验——流量归零后还能不能让一条东西被检验——如果今天做，答案恐怕不好看。**以及第 47 章第十二节那个问题：**一个带组的人能同时陪几个人走完这样一年**——没有算过。

十四、下一卷

留得住人之后，一个自然的问题就来了：**别人抄了怎么办？**

这门生意把工序公开、把判决标准公开、把门口那一层白送，还把账本开着——看起来什么都不藏。那它靠什么不被抄走？

卷七讲这件事。它的核心判断在前面已经出现过好几次，这一卷会把它算实：**工序可抄，语料不可抄，判决不可抄。**以及那笔一直没算的账——服务与交底的赛跑：送出去的越多，别人能重建出来的越多，那么要问多少次，才能把一座厂的底本重建出一半？

· · ·

本章事例声明：老陈与他的一年是构造的合成例子，用于说明本卷各章的规矩如何接起来，不作证据。

本章两件容易漏掉的事：最危险的时刻在中间（劲头最足时被自己的库压住）／带组的人在每一个关口都在——他的心力就是此刻真正的天花板。

本章自曝一条：这个例子是我照着规矩构造的，所以每一个关口都“救得回来”。**真实的一年里，第五个月那一次，多数人可能不会被察觉，也不会被救回。**本卷的规矩在那些没被察觉的人身上，一条也没有起作用。

· · ·

卷六附录 · 留人这一侧的几张表

附录甲 · 三个真实频率源

频率源	它从哪来	接线办法	对应章
他自己的事情	他的店、团队、活每天都在发生	事情发生时，顺手记成一次事件，挂到相关那一条下面	第 40 章
别人的需要	社区里别的厂来攻、来调用、来请评审	社区交易（卷四）；被需要的厂不需要被提醒	第 43 章
他的东西被用了	回答调用了他的条目，对方说“用上了”	账本开着：出处流水＋兑现栏	第 41 章

两种错误的造频率：推送轰炸（是你在叫他，不是事情在叫他）／制造焦虑（打卡、连续天数、排行榜——一台生产“写得太像样”的机器）。

判别：这一次他回来，是因为你叫了他，还是因为有事情发生了？

附录乙 · 五个小单位

单位	时长	做完之后库里变了什么
记一次事件（最重要）	约三分钟	某一条多了一次验证或一次反例
补一个失效条件	约十分钟	某一条的边界更清楚
回看一条，决定留改撤	约十分钟	某一条被确认、收窄或撤掉
走一次追问（四轮）	约二十分钟	立一条，或确认不立
攻别人一次／请别人攻自己一次	十几二十分钟	多一条信用记录，或一次被检验

三条要求：可做（在原有空档里做得完，超过半小时不算）／可登记（一行字、一个日期、挂在哪一条）／可见涨（库里有一条变了）。

三种危险与防法：碎成打卡（只计库里真变了的，不设连续天数）／碎成数量竞赛（只公开变化，不公开数量）／碎到看不见整体（每件都挂在一条上；每月回到整体一小时）。

附录丙 · 账本开着的边界

开（发生了什么）	关（那是什么）
哪一条被调用了、被哪个平台、什么时候	任何提问的内容、回答的内容、读者身份
有没有人说“用上了”	条件层、来源事件、失败记录的具体内容
本月立了几条、改了几条、撤了几条，撤了哪一条的标题	私密库里的任何东西
条目被谁攻过、结果如何（经双方同意）	涉及第三方的任何信息

一条定案（作者）：后厨可以关门，账本必须开着；调用不等于兑现——上菜是流水，回头客才是裁定。

唯一一次真读数：2026-09-07 账本上线当日约一小时，调用 39 笔、首次被调用篇目 19 篇、兑现 0。**此后未再取值，不得冒充当前数字。**兑现为零须分开查：摩擦（改装置）还是真没用上（改内容）——查法是当面问几个真用过的人“那一答后来用在什么上了”。（未做）

附录丁 · 小组五病速查

病	症状	治法
一个人独大	每次都是同一个人定调	轮流当追问的人；会说的人在别人追问那一轮只许回答
互相客气	意见都是“可以再展开”，没有一条被真改	每条必须有人指出一个具体失效情形；一个周期一条没改＝表演
越来越	用词、角度、写法越来越	每周期请一个外人来攻最承重的几条

病	症状	治法
像	像，大家觉得更默契了	
有人一直不交东西	每次来、认真听，自己的东西很少拿出来	先分三种：没承接（诚实告知）／过不去认错（先做不需认错的部分）／搭便车（给期限）
老人不走	出了师的人成了“前辈”，新人不敢攻他	入组时就说清出师的出口：毕业后变成社区交易方

组会散：散是正常损耗，不是事故。定一个主动打散重组的时间；散的时候关系历史每人带走自己那一份。

附录戊 · 流量与评估

流量读数（入口）	评估读数（健康）
访问量	被攻次数
停留时长	被攻中次数（导致修订）
点赞、转发	被采用次数（用在真实决定上）
注册人数	兑现次数（有人说“用上了”）
活跃天数	修订次数（因社区里发生的事而改或撤）

流量可以看，但只能当入口的读数，不能当社区健康的读数。

检验一句：如果明天流量归零，只剩现有成员，这个社区还能不能让一条东西被检验？

锚：2026-09-20 的裁定——信息（网站）／智能体系统／知识系统；知识系统由社区系统评估；网站没有强大的社区来读来学就只是信息。

附录己 · 流失三分诊断

种类	怎么认	做什么	不做什么
出师了	厂已按卷五第 38 章四条合格	换成社区交易方的关系；等他下一次换类（例如退休时要传库）	不挽留、不召回
承接没了	处境变了，最近的事件记录停在很久以前	帮他把库传下去；门开着	不硬拉回来立新条
卡住了	有承接、有需求，停下前有一件具体的事	卡在哪救在哪（见下）	不打折、不推送、不制造紧迫

三种卡点与救法：被攻倒了（让他看见认错是加项；帮他收窄而不是撤掉）／库超限了（帮他删，删到维护得过来）／找不到下一步（坐下来二十分钟，把他这周的一件事接到库里一条上，只做一次）。

流失访谈两问：最后一次用它是什么时候、用在了什么上？停下来之前最后发生了什么？——不问“你为什么不来了”。

附录庚 · 卷六一页纸

一句总结：留住人的不是任何留人的手段，是他的东西在别人手上发生了什么。

立住八条：低频是头号杀手，对策是把本来在发生的事接到厂上／产出切到十几分钟、可登记、可见涨，没变就是打卡／账本开着，开“发生了什么”关“那是什么”／小组五病，组要互补、组会散、组与组要交换／社区是评估装置不是流量／流失三种只救卡住的那一种，留着而厂不转是隐形流失／留存换表：数转着的厂、按加入月份分批、不算终身价值／带组的人会累，他的累是留人的隐形上限。

欠下六笔：本卷列了十几个读数，真正取过值的只有一个／那一个（兑现 0）两周未再取，摩擦还是真没用上的检查未做／“转着的厂”尚无一处在数，新留存表一格都填不出来／样机有没有接近打卡的设计、带组的人有没有被攻过，都未查／流失访谈做得很少／“流量归零”检验与“一个带组的人能陪几个人走完一年”都没有做。

附录辛 · 留存新表（每季度填一次）

格	填什么	不许怎么填
本季在转的厂	按各自频率（开店按月／学生按学期／企业按项目），库里至少有一条变了的厂数	不许数人头、不许数登录次数

格	填什么	不许怎么填
分批三问	各加入月份批次：三十天首次有效产出率／九十天二次有效产出率／半年内被社区他人攻过或用过的比例	不许把各批混成一个总数
流失三分	出师几座／承接没了几座／卡住几座（卡点各是什么）	不许只报总流失率
续约三分	续约者中：厂在转的／厂已合格的（该毕业没毕业）／厂已停的（隐形流失）	不许把续约率当成好消息直接报
隐形流失	人在而厂停三个月以上的座数	—
已发生的客户价值	出师后以交易方身份回来的人数；带来新人的人数	**不许用流失率公式估算终身价值**

判读要点：三十天那格低＝开头出了问题；九十天那格低＝第一次产出之后没接上；半年那格低＝社区还没把他接进去。续约者里“厂已停”比例高＝在收“让他离不开的钱”（卷三第 20 章第五节）。

附录壬 · 带组的人

疲劳三源：每次都要重新进入一个人的处境／要一直顶着不放过含糊／要一直说难听的话。

累了之后依次发生：追问变浅（停在第二轮）→ 判决变松 → 开始替客户做（最危险：那条东西从此是带组人的，不是他的）。

五件事：限组数（比自己觉得能带的少一点）／轮换（防越来越熟、越难说难听话）／带组人之间互相攻／留出不带组的时间（先把钱安排好）／把反复出现的追问、卡点、难听话写下来交出去。

一条检查：定期请一个不在组里的人看带组人最近陪出来的几条——追问走到第几轮？条件是不是倒推的？有没有哪一条“不像他，像你”？

一句结论：在陪伴能交给第二个人之前，这门生意的留存上限，就是一个人的心力上限。

附录癸 · 老陈的一年与本卷各章对照（构造例）

时间	发生了什么	起作用的是哪一条
第 1 月	最得意的“听声音判八成故障”被两个外行攻中，当场收窄；组里人人被攻中	第 42 章：第一次见面就把认错做一遍；组要路数互补
第 1–2 月	头两周看不出变化；第四周一辆涡轮车替外行证明了他们是对的	第 40 章：记录门槛低于忘记门槛（语音）；多久能看出变化
第 3 月	组里开始互相客气，几周无一条被改	第 42 章：第二种病；轮流追问；每条须指出一个失效情形
第 4 月	刹车片那一条被理赔平台调用，有人说“用上了”	第 41 章：账本开着、兑现栏；第 43 章：被评估是一种牵挂
第 5 月	立到六十多条，被自己的库压住，停了三周	第 39 章：有效使用间隔；第 44 章：卡住了、流失访谈两问；救法是帮他删
第 6–8 月	把库用在带徒弟上；徒弟开始帮他检验“待核”的那一条	第 40 章：每月回到整体；第 41 章：本月变化页
第 9 月	一个陌生车队长付费——全年第一笔社区外付费	卷四：访客与成员分开；两本账不合并
第 10–12 月	按四条合格，毕业，次年被新组请回去攻东西	卷五第 38 章：一座厂合格；第 42 章：出师的出口；卷四：变成交易方

这张表里没有一格是推送、打折、打卡或排行榜。

卷七

护城河

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者，本卷讨论的是作者自己生意的护城河。本卷若干论断——知识产权保护的失效、私密知识的服务悖论、“入库速度要快过萃取速度”——此前已写成同一系列的几篇长文；那几篇与本书同源，本卷只引用其结论，不重新论证，也不拿它们当独立证据。凡涉及样机的安全状况，只写到结构一级，不写具体的接口与路径——这是本书“主张层与读数层公开、条件层不公开”那条口径在自己身上的应用。

第 48 章

工序可抄，语料不可抄，判决不可抄

一、菜谱登了报

有一家做了几十年的老馆子，招牌菜的做法被人整理出来，登在了报纸上。用多少料、先下什么后下什么、火候多大，一清二楚。

很多人担心这家店要完了。

结果没有。有人照着报纸做了，味道差不多，但不一样。有人干脆在附近开了一家，照着那份菜谱做，开了一年关了。老馆子还在，客人还在排队。

为什么？

因为报纸登得走的，是菜谱。**登不走的有三样：那口用了二十年的锅，那个知道今天这批料该怎么调的老师傅，和那一批吃了二十年、一口就能尝出对不对的老客人。**

这一卷讲这门生意的护城河。先从这个老馆子说起，因为它把这门生意的三样东西分得很清楚：**有的抄得走，有的抄不走，而抄不走的那几样恰恰不是被藏起来的。**

二、三样东西

这门生意里，别人想抄，能抄的有三样。它们的可抄程度差得很远。

第一样：工序。

立题、追问、装配、评分、标签、出版、上站——八道工序怎么接，每一道的完成标准是什么，四轮追问问哪些问句。**这是这门生意里最容易抄的一样。**

而且本书在主动公开它。卷三第 19 章把问句表、条目模板、五问自查卡放在门口白送；卷五整卷把工序拆开给人看；这本书本身，就是这套工序最完整的一份说明。

第二样：语料。

语料有两层，性质不同。

一层是**客户的库**——他立的那些条目，尤其是条件层：成立条件、来源事件、失败记录。

另一层是**平台积累下来的历史**——判例、关系历史、信用记录、社区里沉淀出来的行情。

第三样：判决。

一件东西算不算新的、立不立得住、该不该撤——那把尺子，以及它被同一双眼睛用过很多次之后的稳定。

三样摆在一起，这一章的结论就在标题里：**工序可抄，语料不可抄，判决不可抄。**下面一样一样说为什么，以及每一个“不可抄”里藏着的限定——那些限定比结论本身更要紧。

三、工序为什么可以公开

先说最反直觉的一样：**工序明明是这门生意花了最多力气打磨出来的东西，为什么要白送？**

三个理由。

第一，它是主张层。卷一第 2 章说过：主张层贬值飞快，捂着没用。一套工序，今天是新的，两年后会被别人独立想出类似的，或者被更好的版本超过。**捂着它的唯一效果，是这两年里没有人知道你在做什么。**

第二，它是门口那一层。卷三第 19 章说过：这门生意的传达成本极高，而让人自己动手试一次，是成本最低的传达。**工序就是那个“试一次”的东西。**一个人拿着问句表自己问自己，问到第三轮卡住了——那一下，比任何介绍都能说明这门生意是干什么的。

第三，也是最硬的一条：光有工序，做不出这门生意。

这件事可以自己检验。卷五第 33 章第五节列过工序不能做的三件事：**它判断不了该问什么；它保证不了一件东西值得存在；它拦不住写得太像样的假东西。**这三件，正好是这门生意里最值钱的三件。

所以一个人拿走全部工序，他得到的是一套能把东西做得“形式上成立”的方法。**而“形式上成立”，在这门生意里恰恰是最便宜的那一层**——卷一第 3 章那句话：这套东西的敌人不是懒得写，是写得太像样。

敢不敢把工序公开，本身就是一次自查（卷三第 19 章第五节）：不敢公开，说明你自己也知道工序就是全部。

四、语料为什么抄不走

语料的两层，抄不走的理由不一样。

客户的库抄不走，因为条件层绑在人身上。

卷一第 4 章讲过这件事：老张那条来料判断，完整地贴在墙上，被人抄走了，抄走的人得到一个主张和一串条件——**而那串条件的第一句就把他挡在门外了：他不是同一个供应商。**

所以客户的库，就算被整个抄走，**抄走的人也用不上**。他最多拿它当一个提示，然后得从头长出他自己那一条。

但这里有一个限定，必须写在最前面：这条结论只对条件层成立。**主张层抄得走，而且被抄走之后是能用的**——“来料颜色发闷要分整批和斑驳”这个主张，换一个厂也能当个提醒。所以客户的库不是整个不可抄，是**最值钱的那一层不可抄**。卷五第 35 章那道闸，就是按这条线切的。

平台的历史抄不走，因为历史只能被重新经历。

判例、关系历史、信用记录、行情——这些东西可以被看见（卷六第 41 章：账本开着），但**看见不等于拥有**。

一个对手可以把样机上所有公开的判例都抄过去，但他抄不走的是：**这些判例是在哪些真实的争议里一次次断出来的，断错了之后是怎么改判的，哪些人因此信了这把尺子**。他手上的是一份判例的副本，不是一段判例的历史。

这跟第一节那个老馆子一样：菜谱能登报，那批吃了二十年的老客人登不了报。**老客人不是被藏起来的，他们就坐在店里，谁都看得见。但你没法把他们“抄”到你的店里去。**

五、判决为什么抄不走

判决是三样里最硬的一样，但它“抄不走”的理由，跟很多人以为的不一样。

不是因为判决的标准是秘密。标准是公开的——卷三第 15 章 第六节那三件地基之一就是“判决标准公开”。

是因为判决的价值来自两样东西，而两样都要时间：

一是稳定。卷五第 34 章说过：一把尺子的稳定，来自它被同一双眼睛连续用过很多次。标准写出来是有限的几条，实际判的时候靠的是判例——那九十九个参照点。**对手拿到了标准，没有那九十九个参照点。**

二是信用。一个判决者值得信，是因为他被攻过、判错过、改判过，而且这些都留了痕（卷四第 28 章）。**一个从来没有被人攻过的判决者，他的判决是一个数字；一个被攻过很多次、每次都如实处理的判决者，他的判决才是一个信号。**

这里也有一个必须写明的限定，而且它跟这门生意自己的目标是冲突的：

卷五第 34 章第八节讲判决怎么才能被学会：**把判例写下来，带着犹豫写，让新人先判、老人复判。**这条路是这门生意能长大的唯一路径（卷五第 36 章）。

可是判例写得越好、越能教会新人，它也就越能教会对手。

这是一个真实的矛盾，不能绕。本书的处理是：**接受它。**判决的护城河从来不是“别人学不会”，是“学会要时间，而且学会了也没有那段历史”。一个对手照着公开的判例学了三年，他判得可能跟我们一样稳——**但这三年里，我们又多了三年的判例和改判记录。**

所以判决这道护城河，最终也不是一道墙，是**一场赛跑**。这件事第 49 章专讲。

六、三样看起来是护城河、其实不是的东西

讲完真的，要说几样常被当成护城河、在这门生意里其实不是的东西。

一，规模。

人多、厂多、交易多——在很多平台生意里，这就是护城河：网络效应，越大越难被追上。

在这门生意里要小心。卷四第 27 章那个冷的数说过：社区交易在早期的利润表上几乎不贡献；那份商业模式报告第 15.2 节也提醒过：**网络效应是有条件的，也可能为负**——新加入的平台如果大量发布重复的东西、互相引用未检验的结论，网络越大噪音越多。**规模本身不是护城河，路数互补的、真在转的厂的数量才可能是。**而后者长得很慢。

二，名气。

创始人的名气、品牌的名气。它确实能带来第一批人，但它是**一次性的**：名气能让人来，不能让人留；名气能让人信你说的话，不能替你的判决积累信用。**更麻烦的是，名气会让判决者更难被攻**——卷六第 42 章第六节那种“前辈”，放大到一整个社区，就是一个没人敢攻的创始人。**一个没人敢攻的创始人，他的尺子会漂，而且没人会说。**

三，技术。

系统做得更好、界面更顺、功能更多。这些都有价值，但卷一第 6 章那把尺子已经量过：**凡是押在“输出质量”上的东西，都会随着工具普遍变强而贬值。**技术上的领先是真的，但它是三样假护城河里保质期最短的一样。那份报告第 15.1 节也说得很直接：个人资料与智能工具结合，市面上已经有多种实现；**不能把已有的功能说成独有的发明。**

三样假护城河有一个共同点：**它们都是可以用钱买到或者用时间追上的。**规模可以用补贴买，名气可以用投放买，技术可以用工程师追。**真的护城河，是那些用钱买不到、只能用时间长出来的东西。**

七、那真正的护城河是什么

把前面几节合起来，这门生意的护城河不是任何一样被藏起来的东西。它是两样东西的组合：

一是速度。工序、主张、判例都会被学走，这是躲不掉的。能做的是**长出新东西的速度，快过被学走的速度。**这是第 35、36 章的内容。

二是承接。所有能被学走的东西，学走了都是别人的；只有一样东西学不走——**一个愿意为自己的判断负责的名字，以及这个名字背后那一段被攻过、错过、改过的历史。**这是第 52 章的内容。

两样合起来，是这一卷的主题句：

> 这门生意的护城河不是一道墙，是一条流动的河：它靠的不是藏住什么，是一直往前长，以及一直认账。

八、一个判别

最后给一个判别，用来检查任何一样你以为是护城河的东西：

> 把它拿走——假设对手明天就拿到了它——看对手要多久才能补上它带来的优势。

工序：拿到当天就能用。**不是护城河。**

客户库的主张层：拿到就能当提示用。**不是护城河。**

客户库的条件层：拿到了用不上，要从头长。**是护城河，但它在客户手上，不在我手上。**

判例：拿到了能学，学三年能判得差不多稳。**半个护城河——它的价值在于这三年里我们又往前长了三年。**

信用、关系历史、承接：拿到一份副本没有用，只能重新经历。**是护城河。**

这张判别表里有一行，值得单独拎出来：**客户库的条件层是护城河，但它在客户手上。**

这件事的意思是：**这门生意最硬的那一道护城河，不属于这门生意，属于它的客户。**客户走了，带走的正是它。卷三第 17 章那条“客户随时可以完整导出”，保护的就是这个。

这对一个做生意的人来说，是一个很别扭的结论——**最值钱的资产不在自己手上。**第 52 章会正面处理它。

九、客户的护城河与这门生意的护城河

第八节那句“最硬的护城河在客户手上”，还有另一面值得说清：**客户的护城河和这门生意的护城河，是两条河，不是一条。**

客户的护城河，是他那座厂的：他的条件层、他撞出来的边界、他认过的账。它挡的是别人抄他。

这门生意的护城河，是平台的：判决的信用、社区的关系历史、判例、这门生意自己的速度。它挡的是别人抄这门生意。

两条河经常被混在一起，混了会出两种错。

一种错，是拿客户的河当自己的河。“我们的客户有这么多只有他们才有的东西，所以我们抄不走”——不对。那些东西是客户的，客户走了就带走了。**把客户的护城河算进自己的护城河，等于把别人的存款算进自己的资产。**

另一种错，是为了守自己的河去堵客户的河。为了让这门生意更难被抄，把客户的东西锁在平台上，不让导出、不让带走——**那等于拆了客户的河去加固自己的河**，而客户的河本来是这门生意全部存在的理由。

正确的关系是：**这门生意的河，靠帮客户挖好他们的河来长。**每一座被真正建成的厂，都会让这门生意的判决多一次经历、社区多一段关系历史、判例多几条。**客户的河越深，这门生意的河才越深**——但两条河始终是分开的，客户随时可以带着他的那条走。

· · ·

本章判别：假设对手明天拿到了它，要多久才能补上它带来的优势?

本章三样：工序（可抄，主动公开）／语料（客户库的条件层与平台的历史不可抄；主张层可抄）／判决（标准公开，不可抄的是稳定与信用——但判例写得越好也越能教会对手，所以它最终是一场赛跑）。

本章三样假护城河：规模（网络效应有条件，可能为负）／名气（能让人来不能让人留，还会让判决者更难被攻）／技术（保质期最短）。

本章自曝三条：①“工序光有是做不出这门生意的”——这个判断我没有检验过，**没有人拿着全部公开的工序去做过一门同样的生意**，所以它是推理。②判例“写得越好越能教会对手”这个矛盾，本章的处理是“接受它、靠跑得快”，这是一个立场，不是一个

解决。③第六节说名气会让判决者更难被攻——这门生意目前的名气主要在创始人一个人身上，所以这一条首先是说我自己的。

· · ·

第 49 章

入库速度要快过萃取速度

一、河里的水

护城河这个词，本来的样子是一条挖在城墙外面的沟，里面灌了水。

但这门生意的护城河不是那种沟。那种沟是**静的**：挖好了，灌满了，就一直在那儿。这门生意的护城河更像一条**流动的河**——它之所以挡得住人，不是因为它深，是因为**水一直在流**。你站在河边看着的那一段水，一分钟后就不在那儿了。

上一章的结论是：工序、主张、判例都会被学走，躲不掉。这一章讲的是：**既然躲不掉，那就比速度。**

二、两个速度

这场赛跑里有两个速度。

入库速度：一座厂长出新东西的速度。不是“立了多少条”，是**长出了多少别人还没有的东西**——新的条目、被收窄得更准的条件、从一次真实事件里长出来的判断、一次改判之后更稳的尺子。

萃取速度：别人从这座厂里学走、重建出东西的速度。通过读它公开的主张、通过调用它的服务、通过反复问它问题、通过照着它的判例练。

两个速度比一比，就是这门生意护城河的全部真相：

> 入库速度快过萃取速度，护城河就在；慢过，护城河就在一点点干。

这句话在同一系列的前几篇长文里出现过好几次，那里给它起过一个说法：**在产权保护失效之后，速度是产权唯一剩下的功能等价物。**那几篇与本书同源，本卷只引用这个结论，不重证。

三、为什么只剩速度

这个结论值得用一个日常的样子说一遍，因为它是整卷的地基。

从前一门手艺是怎么保住的？**靠慢**。一个徒弟学会师傅的手艺要十年，这十年就是师傅的护城河。这十年里师傅不用担心被超过，因为学的速度就那么慢。

后来有了专利、有了版权。那是给慢加了一道法律的保险：**就算你学得快，法律也不许你用。**

卷一第 2 章讲过，现在这两道都在松：学的速度快了，法律那道保险在很多地方空转——保护期比有用期长出来的那一截没用，保护的是字而值钱的是想法，找不到被告，赢了赔的钱不够律师费，官司打完行业已经翻了两轮。

两道都松了，剩下的就只有一样：你比别人学得更快。

不是比别人学得更快你的东西——那已经挡不住了——是**你自己长出新东西的速度，快过别人学走你旧东西的速度**。别人学走的永远是你昨天的东西，而你今天已经在别处了。

四、入库速度不等于库变大

这里有一个最容易犯的错误，必须先挡住：**入库速度快，不是让库长得更大。**

卷五第 36 章算过：一个人能真正维护的库，大约在一百到三百条之间，超过就会静默退化。卷六第 44 章那个老陈，第五个月就是被自己长得太快的库压住的。

所以入库速度的正确含义是：

> 换得快，不是长得大。

一个成熟的库是规模稳定而内容持续被替换的——旧的被撤掉，新的长进来，条件一次次被收得更准。**入库速度量的是这个“换”的速度**，不是总数的增长。

这就把卷五那条“库不该一直变大”和这一章的“要跑得比别人快”接上了：**跑得快靠的是新陈代谢，不是囤积。**一座只进不出的厂，库越来越大，看起来积累越来越多，实际上它的入库速度在变慢——因为它越来越多的力气花在维护旧东西上，长新东西的余量越来越少。

卷一第 6 章那句判断在这里有了第二个意思：判断一个库健不健康，不看它有多大，看它上个月删掉了多少。删得多，说明它在换；在换，说明它在跑。

五、怎么量入库速度

入库速度要能量，否则它就是一句漂亮话。

最朴素的量法：每个季度，新增的、别人还没有的、已经接进库里结构的东西，有多少条。

三个限定，缺一个就会量错：

一，别人还没有的。一条东西如果现成的公开答案里就有，它进了库也不算入库速度——卷一第 3 章第十节那条规矩：相对于公开资料的那一点差为零的，再正确也该撤出去。只算那些有“差”的。

二，已经接进结构的。一条孤零零立在那里、跟别的条目没有任何牵连的东西，还不算真正长进库里。要等它跟别的条目连上、至少被用过一次，才算。这意味着入库速度要滞后一个季度才能算清楚。

三，减去应撤未撤的。一条已经失效却还留在库里的东西，不是中性的存量，是负债——它会被调用、会被依赖、会占维护的力气。所以真正的入库速度，是新长进来的，减去该走而没走的。

三个限定合起来，这个数会比“本季度新立了多少条”小得多。小是对的——它量的是一座厂真正往前走了多少，而不是它忙了多少。

六、怎么降萃取速度

另一头，萃取速度。能不能让别人学走得慢一点？

能，但只能在一个方向上降，另一个方向上不该降。

不该降的方向：主张层。主张本来就该出去——不出去没人知道你在做什么，不出去没人能挑你的错（卷一第 4 章）。想通过捂住主张来降萃取速度，等于同时切断了获客和检验，而这两样恰恰是入库速度的来源：没有人挑错，你的东西就不会被逼得更准；没有人来，你的东西就不会被用出新的边界。

该降的方向：条件层和底本。这一层有几道办法可以让它流出去得慢一点——**分层送料、不给定位坐标**，以及另外两道要慎用的。这是下一章的全部内容。

所以降萃取速度这件事，准确的说法是：**让主张快快地流出去，让条件层慢慢地流出去。**前者是为了入库，后者是为了护城河。

七、这场赛跑对个人不利的三处

写到这里，必须说一件对这门生意的大多数客户都不利的事。**同一系列那篇讲服务悖论的长文里，把它叫作“不对称”**，这里照录它的三条，并落到这门生意上。

第一处：入库速度跟规模正相关。

一个十个人的团队，一个季度能长出的新东西，比一个人多得多。**所以在这场赛跑里，大的天然比小的快。**而这门生意的客户，恰恰大多是一个人或者几个人的小厂。

第二处：把底本隔离在“只能用不能看”那一层，需要工程能力，而这种能力只有机构做得起。

一个大平台可以花很多钱去设计分层送料、去测萃取速度、去防各种重建。**一个开修车铺的人做不到。**他那座厂的底本，如果要对外服务，他能用的防护比大平台少得多。

第三处：库越小，越容易被萃取。

这一条最反直觉，也最伤人。一个只有二十条承重条目的库，别人问几十个问题就可能把它的骨架拼出来；一个有两百条的库，要问得多得多**所以小厂在分子和分母上两头吃亏**：它长得慢，又更容易被学走。

三处合起来的结论很冷：**这场赛跑，对个人和小厂是不利的。**

八、个人的两条窄路

那个人和小厂就只能输吗？那篇长文给了两条窄路，本书照录，并各配一个日常的样子。

第一条：往经验边界型走。

什么叫经验边界型？就是那种**必须真撞过才知道边界在哪**的东西。老张那条来料判断，老陈那条“涡轮车听声音不灵”——这些东西的价值不在主张（主张一句话就说完了），在边界：它在哪里失效，是用一次次真实的报废、一辆辆拆开的车换来的。

这类东西有一个对小厂特别有利的性质：**它的入库速度不跟规模挂钩，跟事情发生的频率挂钩。**一个每天都在修车的人，他撞到新边界的速度，不比一个十人团队慢——因为边界是现实给的，不是人想出来的。**而它的萃取速度很慢**：别人要知道那个边界，也得去撞一次。

所以小厂最该经营的，不是那些能靠聪明想出来的东西，是那些只能靠撞出来的东西。

第二条：不要一个人跑。

一个人的库太小、长得太慢、太容易被学走——那就不要一个人。**五到十来个人的小共同体**（卷五第 36 章、卷六第 42 章），彼此攻、彼此用、彼此给材料，**合起来的入库速度远快于一个人**，而每个人的底本仍然各自绑在各自身上。

这条路也正好是卷四那一整卷的意义之一：**社区不只是定价的地方，也是小厂们联合起来跑赢这场赛跑的地方。**

两条窄路都走不通的时候，那篇长文还有一句很诚实的话，本书也照录：**走不通，就诚实地回到文本那条路**——把东西写成书，公开出去，接受它会被学走，靠写得多、写得早来换名声和机会。**那不是失败，是另一种生意。**

九、一个季度的速度账

最后把速度这件事落到一个季度一次的账上，免得它停在比喻里。

每个季度，每座厂（包括样机自己）记四个数：

一，新长进来的：本季新立、且相对公开资料有差、且已经接进结构（跟别的条目连上、至少被用过一次）的条目数。滞后一季确认。

二，收得更准的：本季因为真实事件或被攻中而收窄了条件的条目数。**这一项常被忽略，但它是入库速度的主体**——大部分的“往前长”，不是长出新东西，是把旧东西的边界划得更准。

三，该走没走的：本季回看时发现已经失效、但还没撤的条目数。它从前两项里减掉。

四，时间差：本季在别处看到的、跟自己的东西很像的说法，最早出现在自己这边是多久以前。**这个时间差在缩短，说明别人追得越来越近。**

前三项合起来就是净入库速度，第四项是萃取速度的一个间接信号。**四个数一个季度记一次，大约半小时。**

对一座小厂来说，这四个数都会很小——一个季度新长进来几条、收准了十几条、该走没走的几条。**小是对的。**这门生意里所有的速度，本来就是按季度、按年来计的，不是按天。**真正要看的不是数字大小，是它的方向：净入库在不在往上走，时间差在不在变短。**

· · ·

本章主题句：入库速度快过萃取速度，护城河就在；慢过，就在一点点干。

本章读数：净入库速度＝本季新增的、相对公开资料有差的、已接入结构的条目数 − 应撤未撤的条目数（滞后一季计算）。**当前状态**：未取值。

本章三处不对称：入库速度与规模正相关／底本隔离要工程能力，只有机构做得起／库越小越容易被萃取。**两条窄路**：往经验边界型走（入库速度跟事情频率挂钩，不跟规模挂钩）／不要一个人跑（小共同体）。

本章自曝三条：①“速度是产权唯一剩下的功能等价物”这个结论出自同系列那篇长文，那篇与本书同源；**我把它当成本卷的地基，而它本身至今没有一个实测读数支撑。**②净入库速度这个读数写出来了，没有一座厂在按它记，包括样机本身。③第八节那两条窄路，对这门生意的大多数客户是真实的出路；但我必须承认，**这两条都是“窄路”**——它们能让小厂不输，不能让小厂赢过大平台。

· · ·

第 50 章

分层送料：服务与交底的赛跑

一、每回答一次，就漏出一点

卷五第 37 章第五节说过，那个“能替他回答的东西”有一个天花板：**送出去的越多，别人能重建出来的越多。**当时说这笔账会在这一章算。现在算。

先用一个日常的样子说清楚这件事的性质。

一个老中医不把方子写给人，只给人看病。你去看一次，他开一个方子；你去看十次，他开十个方子。**十个方子摆在一起，一个有心人能看出很多东西**：哪几味药他总是一起用，什么症状下他加哪一味，剂量大概在什么范围里浮动。

他一个字都没交出去，但他的东西在一点一点漏。**不是因为他不小心，是因为“看病”这件事本身就携带着他的判断。**

这门生意那个“服务出去，底本不出去”的承诺，面对的就是这件事。**每一次服务，都会漏出一点底本。**问题从来不是漏不漏，是漏得多快。

二、一个读数：半萃取次数

同一系列那篇讲服务悖论的长文，给这件事立过一个读数，本书照用：

> 半萃取次数：一个只许正常提问的人，要问多少次，才能把一座厂承重结构的一半重建出来。

几个要点，每一个都决定这个数量得对不对：

“只许正常提问”：不许攻破系统，不许偷看后台，就是像一个普通用户那样问问题、看回答。**因为这门生意要防的不是黑客，是一个聪明的有耐心的用户。**

“承重结构”：不是全部条目，是那些承重的——反过来会牵动别的条目的那几十条，以及它们的成立条件。**重建出一百条装饰性的东西不算数，重建出二十条承重的就很要命。**

“一半”：不是全部。因为全部几乎永远重建不出来（总有一些东西从来没在回答里出现过），而一半已经足够让一个对手做出一个很像的东西。

这个读数有一个很好用的对照点：**文本的半萃取次数是一。**你把东西写成一本书公开出去，别人读一遍，就拿到了全部。**所以任何一种“服务出去”的安排，它的半萃取次数只要明显大于一，它就比写书更能留住东西。**问题是大多少。

三、曲线的三种形状

把“问了多少次”作横轴、“重建出了承重结构的几成”作纵轴，会得到一条曲线。那篇长文说这条曲线有三种典型的形状，每一种说明的事情完全不同。

第一种：台阶型。

问了很久都重建不出什么，然后某一次突然跳上去一大截。

这说明有一个单点在漏：某一个问题，恰好让系统吐出了一大块东西——比如一次回答里把好几条承重条目的条件一起说了出来。

台阶型是最好补的。找到那一个漏点，补上，台阶就没了。

第二种：缓升型。

一点一点往上爬，没有跳跃，但一直在爬。

这说明漏是结构性的：每一次正常的回答都带出一点，积少成多。**这种漏消灭不了**——只要你还在回答问题，它就会一直爬。能做的只是让它爬得慢一点。

第三种：饱和型。

一开始爬得快，然后越来越慢，最后停在某一个高度上，再怎么问也上不去了。

饱和的那个高度，就是这座厂真正的护城河。它说明：有一部分东西，无论怎么通过正常提问都挖不出来——因为它从来不出现在回答里，或者它只在极少数、极具体的情境里才会被用到。

这个高度是多少，决定了一切。饱和在三成，说明七成的承重结构是挖不走的，这座厂的服务可以放心地开；**饱和在九成，说明几乎全部都挖得走，那这座厂与其对外服务，不如直接去写书**——至少写书还能换来署名和名声。

四、四道防线

知道了漏的形状，就可以设防。那篇长文列了四道，本书照录，并按这门生意的情况排了必做与不做。

第一道：分层送料。必做。

回答一个问题的时候，只把回答这个问题需要的那一层送进去，不把整座库都送进去。**默认只送判据和结论，不送成立条件的全部细节，更不送来源事件和失败记录。**

这一道对应卷五第 35 章那四格：**同样是回答，用的是“只能用不能引”那一格的料，而那一格的料在送进去的时候，本身就是分过层的。**

第二道：不给定位坐标。必做。

回答里不告诉对方“这是库里第几条”“它连着哪几条”“它是哪一年哪一次事故里来的”。

为什么这一道要紧？因为**坐标是重建的脚手架。**一个人知道了每个回答对应库里哪一条、那一条连着哪几条，他就可以按图索骥，一条一条地把整个结构拼回来。**没有坐标，他拿到的是一堆散的回答；有了坐标，他拿到的是一张地图。**

第三道：限制追问的深度。慎用。

同一个问题，对方追问到第几层就停下来，不再往下答。

这一道有效，但代价很大：**它直接伤服务质量。**这门生意的核心动作就是追问，一个追问三层就停下来的系统，跟这门生意自己的主张是冲突的。所以它只能用在极少数最承重的东西上，而且要让对方知道“这一条到这里为止”。

第四道：加噪。不做。

故意在回答里掺一些不准确的东西，让重建出来的结构是错的。

不做，而且这一条没有商量。理由很简单：这门生意卖的是可信的判断，一个故意掺假的系统，它的每一个回答都不再可信——**为了保住底本而毁掉回答，是把整座厂拆了去保护地基。**

四道防线有一个共同的代价，那篇长文说得很准，本书照录：

> 重建的曲线和服务的质量，是同一条曲线的两端。

回答得越好、越具体、越有用，漏得越多；漏得越少，回答就越不好用。**压不到零而又保持有用**——这就是这件事的全部难处。没有一道防线能把漏压到零，能做的只是找到那个“还有用、漏得不太快”的位置。

五、社区里的买方最会萃取

卷四第 24 章第三节提过一句，这里要展开，因为它是这门生意独有的一个风险。

社区内的服务，买方本身就是一座厂。

一个普通用户来问问题，他问完就走，他不会系统地记录、比对、重建。**一座厂来调用你的料，它会**——不是因为它坏，是因为这正是它的本行：它每天都在把听到的、看到的东西拆开、比对、写成自己的条目。卷一教给每个客户的，就是这套本事。

所以社区里的买方，是这门生意里半萃取次数最小的那一类买方。你教给他的方法越好，他从你这里学走得越快。

这件事不能靠不跟社区交易来解决——那等于放弃卷四整卷。能做的有三件：

一，社区内的许可调用，比对外服务送得更薄。同样一个问题，对访客可以答得完整一点，对另一座厂只给判据和结论。**这听起来像是对自己人更小气，其实是对自己人更认真**——因为自己人是真能拼得出来的。

二，每一次社区内调用都留痕。卷三第 16 章第七节那条：谁动用了、什么时候、用在哪儿。**留痕本身不防萃取，但它让萃取看得见**——一座厂如果在短时间内对另一座厂的料做了大量的调用，记录上一眼就看得出来。

三，把被萃取当成交易的一部分来定价。一次调用漏出去的不只是这一次回答，还有一点点底本。这一点点，本身就是这次交易卖出去的东西之一，价格里应该包含它。卷四讲的那些价，谈的时候要把这一层算进去。

六、最危险的占位者

这件事不是这门生意第一个发现的，必须把最接近的那一家说出来。

2016 年，有一组研究者（Tramèr 等人，发表在当年的 USENIX 安全会议上）专门研究过一件事：通过一个只提供预测结果的接口，能不能把背后那个机器学习模型“偷”出来。结论是：能，而且往往不需要太多次查询；就算接口只给结论、不给置信度，也仍然可以做到相当程度的重建。

这项研究对这一章是一个很强的支持，也是一个很强的警告。

支持：它证明了“只给结果不给底本”并不能让底本安全——半萃取次数是有限的，不是无穷大。这正是这一章的前提。

警告：它说明萃取的效率可能比直觉高得多。一个人以为“我只是回答问题，没交出任何东西”，实际上他可能在几十、几百次回答之后，已经交出了大半。

分离线要写清楚：那项研究萃取的是功能——一个模型对各种输入会给出什么输出；这门生意担心的是承重结构——一座厂里那几十条承重判断以及它们的成立条件。前者是一个黑箱的行为，后者是一个人的判断结构。两者不完全一样，但本书不打算用这个差别来安慰自己：承重结构也是通过行为暴露出来的，只是可能暴露得慢一些。

七、样机的现状

照本卷开头那条口径，只写到结构一级。

做到了的：卷六第 41 章讲的“后厨关门”——对话系统调用站内材料时，只报出处到篇名书号一级，不整段回吐原文；有人索要原文，给链接。这是第一道防线（分层送料）在对话那一路的落地。

没做到的：

一，后厨的门并没有全关上。对话那一路管住了，但样机上还有别的通道，能一次取出大段的站内原文，而且没有设门槛。一条写在对话系统

里的规矩管不住这些通道，它们需要单独设计。这是 9 月初的记录，此后是否已修，出版时没有核对。

二，半萃取次数从来没有测过。这一章整章建立在这个读数上，而样机本身没有一个数。这是这一卷第一顺位的欠账。

三，第二道防线（不给坐标）没有系统检查过。对话系统在回答时有没有在不经意间报出“这是哪一篇的第几节”“这条连着那几条”——没有查过。

八、一周测一次

最后给一个测法，一周可以做完，不需要任何技术。那篇长文给过它的骨架，这里照录并写成可以照做的样子：

第一步，密封一份清单。从库里挑出二三十条承重的，把它们的主张和成立条件写在一张纸上，封起来。测的人自己也不许再看。

第二步，找一个“攻击者”。最好是一个路数跟这座厂完全不同、但很聪明的人。只告诉他：像一个普通用户那样问问题，目标是尽量弄清楚这座厂的判断结构。不许看后台，不许看清单。

第三步，让他问，并在固定的刻度上记下他重建出了什么。比如问到第十次、第三十次、第一百次时，让他各写一份“我认为这座厂的承重判断是什么”。

第四步，找第三个人当裁判。把那份密封的清单拆开，拿攻击者在每个刻度写的东西去比，一条一条判：命中了没有——主张对上了、条件也大体对上了，才算命中。

第五步，画出那条曲线，看它是哪一种形状。台阶型——去找那个漏点；缓升型——考虑哪些东西该送得更薄；饱和型——看它饱和在多高。

一周，三个人，一张纸。成本很低，而它给出的，是这门生意“服务出去底本不出去”这个承诺到底成立到什么程度的唯一真实读数。

九、对学员说：你的回答漏了什么

这一章讲的是平台的事，但每一个把自己的库接到“能替他回答的东西”上的学员，都会碰上同一件事。给他们三句话。

一，你的回答比你以为的说得多。每一次你解释“为什么这么判断”，你都在交出一点你的条件层。**这不是坏事**——解释清楚本来就是这门生意的要求——但你要知道你在交出什么。

二，最该留住的是那些很具体的情境。第 54 章那次构造的测量里，挖不走的那一半，几乎全是“只在某种很具体的情况下才成立”的东西。**这些东西，你不必在普通的回答里说。**有人真问到那个情境，再单独答。

三，别说“它连着哪几条”。这一句最顺口，也最危险。你的库里哪几条是连着的，是你那座厂的骨架图——**解释一个判断时，只解释这一个判断本身。**

三句话合起来就是：**回答要有用，但不必把地图一起交出去。**

· · ·

本章读数：半萃取次数——只许正常提问者，重建出承重结构一半所需的提问次数；文本为一。**曲线三形**：台阶（单点漏，好补）／缓升（结构漏，只能减速）／饱和（饱和高度＝真正的护城河；饱和九成则不如去写书）。**当前状态**：未测。

本章四道防线：分层送料（必做）／不给定位坐标（必做）／限追问深度（慎用，伤服务）／加噪（不做）。共同代价：重建曲线与服务质量是同一条曲线的两端。

本章自曝三条：①半萃取次数是本卷、也是整个“服务出去底本不出去”承诺的核心读数，**至今没有测过一次**；第八节那个测法一周就能做完，没做。②第七节承认后厨的门没全关上，那是 9 月初的记录，此后有没有修，出版时没有核对。③第五节说社区里的买方最会萃取——**而这门生意教给每个客户的，正是这套本事。**这个矛盾是这门生意的结构性处境，本章没有解决它，只给了三个减速的办法。

· · ·

第 51 章

被抄袭那天怎么办

一、会有那一天

一门把工序公开、把判决标准公开、把门口那一层白送、把账本开着的生意，**一定会被抄**。

这不是一个可能性，是一个时间问题。而且被抄的那一天，感觉不会是“我早料到了”，会是很具体的一阵不舒服：你看到另一个地方，用着你的说法、你的结构、甚至你的原话，而上面没有你的名字。

这一章讲那一天怎么办。先说一件事，它决定了后面所有的处理：**被抄的时候，第一个要问的不是“他抄了多少”，是“他抄的是哪一层”**。

二、四层，四种事

这门生意里能被抄的东西，按卷五第 35 章那道闸的切法，有四层。每一层被抄，是四种完全不同的事。

第一层：工序。

有人照着这本书公开的问句表、条目模板、追问四轮，做了一门类似的生意。

这不是抄袭，是被采用。工序本来就是公开的（第 48 章第三节），公开的目的之一就是让人用。有人用了，说明它有用。**该高兴，而且该希望他做得好**——他做得越好，“这套东西是有用的”这件事被越多人知道。

唯一值得在意的，是他有没有说清楚这套东西从哪来。**说了，是一次引用；没说，是一次没署名的采用。**后者不值得打官司，但值得记下来（第六节）。

第二层：主张。

有人把你库里公开出去的某一条主张，写进了他自己的东西里，没有注明出处。

这是真的被抄了，但损失通常比感觉小得多。卷一第 2 章说过：主张层贬值飞快，被超过的速度快过被抄走的速度。一条主张被抄走，说明它当下有用；而它当下有用的时间，本来也不长。

这一层真正的损失不在主张本身，在署名。一条东西如果最后以别人的名字流传，你失去的是“这是我先说的”这个信用。所以这一层的处理重点是**证明先后**，不是追回主张（第五节）。

第三层：条件层。

有人不只拿走了主张，还拿走了成立条件、来源事件、失败记录——也就是后厨里的东西。

这是最严重的一种，但它有一个奇怪的性质：抄走的人通常用不上。卷一第 4 章那条：条件层绑在具体的人身上。老张的来料判断，抄走的人不是同一个供应商；老陈的听声判断，抄走的人不修老款车。**除非他连人一起抄走**——也就是说，他跟你处在几乎完全一样的处境里——否则他拿到的只是一份别人的笔记。

所以这一层被抄，**真正要查的不是他拿走了什么，是他从哪儿拿走的**：是后厨的门没关严（第 50 章第七节），还是有人把不该外传的东西传了出去。**要修的是门，不是追那份笔记。**

第四层：名义。

有人没有抄你的任何东西，但用了你的名字——说他的东西是你判过的、是你认可的、是跟你一套方法的。

这是四层里最该处理的一种，也是最容易被忽略的一种。因为它伤的恰恰是第 48 章说的那道真护城河：**判决的信用**。一个人如果可以随便宣称“这是某某判过的”，那么所有真判过的东西的信用都会被稀释。

三、四种事的处置

把四层的处置排在一起：

被抄的层	性质	该做什么	不该做什么
工序	被采用	高兴；记下有没有注明来源	不追究

被抄的层	性质	该做什么	不该做什么
主张	真被抄，损失主要在署名	证明先后；公开说明	不打官司、不捂住以后的主张
条件层	最严重但通常用不上	查门在哪儿漏的，修门	不去追那份笔记
名义	伤判决信用	**公开更正**：哪些是判过的、哪些不是	不沉默

最后一行的“公开更正”，做法很简单：**判决都是留痕的**（卷五第 34 章第七节）。有人说某件东西是你判过的，而记录里没有这一次——**公开说一句“这件东西没有经过判决”，附上查判决记录的方式。**不需要指责谁，事实本身就够了。

这就是判决留痕的另一个用处：它让冒名变得可以被证伪。一个不留痕的判决者，别人冒用他的名义，他连证明“我没判过”都做不到。

四、比抄袭更常见的，是吸收

写到这里要说一件比抄袭更常见、也更难处理的事。

你的东西被吸收了。

不是某个人抄了你，是你公开出去的东西，被读了、被学了、被揉进了无数个别的回答和别的文章里，**没有署名，而且大多数时候，那些用了它的人自己也不知道它是从你这儿来的。**

这不是任何人的错。这是公共知识的正常命运——它一旦出去，就会被吸收。只是在今天，吸收的速度比从前快得多，快到一个说法从提出到被揉进公共背景，可能只要几个月。

同一系列有一篇长文专门讨论过这件事，那里的结论是：**吸收发生得多快，外部的观察者是量不到的**——因为引用是公开留痕的，吸收不是；要量它，必须同时握住“它什么时候公开”和“它什么时候第一次被调用”这两端。**而同时握住两端的，只有既发布内容、又用这批内容来回答问题的那一方。**那篇与本书同源，这里只引结论。

对这门生意来说，这件事有两层意思。

一层是坏的：你的主张会被吸收，而且你没法阻止，也没法追。卷一第 2 章那句“被超过的速度快过被抄走的速度”，在这里有了一个更彻底的版本：**被吸收的速度，快过被注意到的速度。**

一层是好的：这门生意的样机，恰好是那个“同时握住两端”的位置——它知道每一篇东西什么时候上站，也知道它什么时候第一次被自己的对话系统调用。卷六第 41 章那本账本上，后来加了一栏专门记“首次被调用的时刻”。**这意味着，至少在样机自己这一侧，吸收是可以被量的。**

这个读数目前还没有长出来——它要等新的东西上站、再被调用，才会有第一批真实的数。但**装置已经在了。**

五、证明先后

不管是被抄还是被吸收，主张那一层要处理的都是同一件事：**证明这是我先说的。**

卷四第 29 章那条规矩在这里同样适用：**有记录的以记录为准，没记录的不认。**“我早就想到了”不算，“我某年某月某日在这里写过”算。

所以证明先后，靠的全是平时的**时间戳**：

公开的出口——一本有书号的书、一个有日期的页面、一篇发出去的文章。卷五第 37 章说过，书的好处是“封闭”：它一旦印出来，那个版本就固定了，可以被追究。**这个性质反过来就是：它也可以被引用来证明先后。**

账本——样机的出处账本记着每一篇东西什么时候上站、什么时候被调用。

关系历史——社区里的每一次交易，谁在什么时候贡献了什么。

三样都是平时就在积累的，**被抄的那一天才去找，就来不及了。**这正是这本书反复说的那件事的又一个应用：**在还没有压力的时候，把将来会被压力压垮的东西先定下来。**

卷四第 21 章开篇那件事——那道千禧年难题——最后吵的也正是这个：谁先做的。当事的一方在公告里承认了另一方在一个相近问题上的优先权。**那件事里，能被讨论的全部依据，都是各方留下的时间记录。**

六、不该做的三种反应

被抄的那一刻，有三种反应最自然，也都是错的。

一，从此捂起来。

“既然公开就会被抄，那以后不公开了。”

这是最常见的反应，也是代价最大的一种。捂起来之后：**没有人再能挑你的错**（卷一第 4 章，检验断了）；**没有人再能找到你**（卷二第十节，获客断了）；**你的东西也不再有时间戳**（第五节，以后被抄连先后都证明不了）。**为了防一次被抄，同时切断了三样东西。**

而且它防不住——卷一第 2 章说过，捂着的东西两年后也会被别人独立想出来。

二，打官司。

卷一第 2 章那五种空转，在这里全部适用：保护期跟有用期对不上、保护的是字而被抄的是想法、找不到明确的被告、赢了赔的钱不够律师费官司打完行业已经翻过两轮。

这不是说永远不该用法律。名义被冒用、条件层被人从不该漏的地方偷走——这两种情况，法律可能是必要的，而且应该问专业人士。**但为了主张层被抄去打官司，几乎总是亏的。**

三，公开骂。

在公开的地方指责对方抄袭。

感觉很解气，但它伤的是自己。**一个经常公开骂别人抄袭的人，别人会慢慢觉得他小气、觉得他把东西看得太重**——而这门生意的信用，恰恰建立在“东西本来就该出去被挑、被用”这个姿态上。公开骂，等于公开否定了自己的姿态。

七、该做的四件事

一，记下来。哪天发现的、被抄的是哪一层、对方是谁、依据是什么。不急着做任何事，先记。**这份记录将来可能用得上，也可能用不上，但没有它就什么都做不了。**

二，如实说明。如果需要公开回应，只说事实：这件东西最早出现在哪里、什么时候。**不说对方的动机，不下定性。**事实本身足以让看的人自己判断。

三，加速。这是四件里最要紧的一件。**被抄了，说明对方在追你；对方在追你，你就要跑得更快。**第 49 章那条：入库速度要快过萃取速度。被抄的那一刻，最好的回应不是回头去看被抄走了什么，是往前长出别人还没有的东西。

四，把对方变成交易方。

这是被抄最好的一种结局，而且它比听起来更常见。

一个抄了你工序的人，他会很快撞上第 48 章第三节那三件工序做不了的事：**不知道该问什么，判断不了一件东西值不值得存在，拦不住写得太像样的假东西。**这三件，恰好是这门生意里判决那一层在做的。

他撞上的那一天，就是他最可能来找你的那一天——不是来学工序（他已经有了），是来买判决、来请你攻他的东西、来调用你的料。**一个抄了你的人，可能是你最好的潜在客户，因为他已经证明了他相信这套东西。**

所以对被抄这件事，这门生意最实际的态度是：**不追，不骂，记下来，往前跑，把门开着等他来。**

八、学员被抄的时候

最后，同样的事会发生在客户身上：**一个学员的东西被抄了。**

处理原则跟上面一样，但有两点要多做。

一，帮他分清是哪一层。学员被抄时，情绪往往比经营者更大——因为那可能是他这辈子第一次公开出去的东西。**先帮他看清被抄的是主张还是条件层；**多数时候是主张，而主张被抄，损失比他感觉的小得多。

二，帮他把时间戳找出来。他的东西什么时候上站、什么时候被调用、在社区里什么时候被谁攻过——这些记录都在平台上。**把它们整理成一份交给他。**这件事对他的意义，往往比追回什么都大：**他第一次看见，他的东西有一段可以被证明的历史。**

九、被抄之后的那个月

被抄那天过去之后，接下来一个月，有三件事值得有意识地去做。

一，回看一遍门口那一层。被抄的如果是工序或主张，说明门口那一层确实被人用了。**这是一个信号：它在起作用。**回头看看门口那几件东西有没有哪里被用得最多——那往往是这门生意最被需要的地方，也是最该往前长的地方。

二，把被抄的那一条往前推一步。被抄走的，是你那一条的现在的样子。**那就让它不再是现在的样子**：去撞一次它的边界，收窄一次它的条件或者在社区里请一个路数不同的人攻它一次。一个月后，抄走的人手上的是它上个月的版本，你手上的是这个月的。**这是第 49 章那条“入库速度快过萃取速度”最具体的一次用法。**

三，看一眼后厨的门。如果被抄的里面有任何条件层的东西，那不管对方用不用得上，都说明有一扇门没关严。**这一个月里，要把那扇门找出来。**被抄那天最该担心的，从来不是那一次被拿走的东西，是那扇门下一次还会漏出什么。

· · ·

本章第一问：被抄的是哪一层？工序（被采用）／主张（损失在署名）／条件层（最严重但通常用不上，要修门）／名义（伤判决信用，须公开更正）。

本章三种不该做：从此捂起来（同时切断检验、获客、时间戳）／为主张层打官司／公开骂。

本章四件该做：记下来／如实说明／加速／把对方变成交易方——抄了你的人，可能是你最好的潜在客户。

本章自曝三条：①本章写的时候，没有一例经过核对的被抄实例，所有处置都是推理。②第四节说样机至少在自己一侧能量吸收——那个装置是在，但**第一批真实读数还没有长出来**。③第七节“把对方变成交易方”这个结局，我认为可能发生，但**没有一例**；它可能只是一个让被抄这件事显得不那么难受的说法。

· · ·

第 52 章

不靠专利、不靠保密协议，靠什么

一、1474 年的一道法令

1474 年，威尼斯共和国颁布了一道法令，一般被认为是世界上第一部成文的专利法。大意是：谁在城里造出了一样前所未有的新装置，把它报给官府，就可以在十年之内独享使用它的权利；别人仿造，要罚钱，仿造的东西要被销毁。

这道法令常常被当作“发明人天然拥有自己发明”的起点。**其实它说的是另一件事：这是一笔交易。**

在那之前，手艺人保住手艺的办法是**行会的秘密**——师傅不外传，徒弟发誓不外传，东西锁在一小群人手里。城邦的损失是：好东西流不出来，别人用不上，也改进不了。于是城邦开了一个价：**你把东西公开报上来，我给你十年的独享。**公开，换保护。

这笔交易有两个条件，后来几百年一直没变：**一，你得公开；二，保护是有期限的。**

期限为什么是十年，不是一年，也不是一百年？因为在那个年代，**一个新装置从被公开到被别人学会、造出来、用上，大概就要那么多年。**十年的保护，差不多就是它本来就会有的那段领先期。法律只是把这段领先期从“靠别人学得慢”换成了“靠法律不许你用”。

这件事对这门生意有一个直接的推论：**专利这笔交易成立，前提是“学会要很久”。**一旦学会的速度变快，这笔交易的两头就都不划算了——公开换来的保护，比公开之后本来就会有的那段领先期还长，那多出来的一截，保护的是一样已经没人要的东西。

卷一第 2 章讲过这件事的五种样子。这一章要回答的是：**既然专利这条路走不通，那靠什么？**

二、为什么不靠专利

先把专利这条路堵死，理由都是这门生意特有的。

一，它要求公开的，正是这门生意不该公开的那一层。专利要写清楚“怎么做”，而这门生意里“怎么做”最值钱的那部分，恰恰是条件层——在什么情况下成立、从哪次事故里来。**把条件层写进专利申请，等于把后厨的门拆了，换一张十年的许可证。**

二，它保护的东西，这门生意并不怎么需要保护。能被写成专利的，大多是工序这一层——而工序这一层本来就是主动公开的（第 48 章第三节）。

三，时间对不上。一条经验判断的有用期可能是几个月到几年；一份专利从申请到授权本身就可能要几年。**等保护下来，它保护的东西可能已经被自己撤掉了。**

这里要补一句，免得读者误会：**这门生意的另一条线——技术板块——恰恰是以专利为突破口的。**那是另一回事：制造工艺、设备、材料这类东西，有重家当、有审批、有复制成本（卷一第 2 章第六节那三类不在失效侧的反例），专利在那里依然成立。**这一章说的“不靠专利”，只针对思想与知识这一侧。**

三、为什么不够靠保密协议

那退一步：不申请专利，签保密协议，把东西当商业秘密来保？

这条路比专利好，而且它在逆势升值——同系列那篇讲知识产权失效的长文里专门讨论过：在专利与版权越来越空转的时候，商业秘密的地位反而在上升，因为它保护的恰恰是条件层，而且它不要求公开。那篇与本书同源，这里只引结论。

但它不够，有三个原因。

一，它只管事后。保密协议的作用是：泄露了之后，你可以追究。**它不能让泄露不发生，也不能让被泄露的东西回来。**一门生意靠“出了事可以追究”来立身，跟靠“出了事有保险”来立身一样——保险是必要的，但它不是护城河。

二，它不禁止独立想出来，也不禁止反推。别人没有签你的协议，自己想到了同样的东西，或者从你公开的服务里一点点推出来（第 50 章那条半萃取次数的曲线），保密协议管不着。

三，它要求“采取了合理的保密措施”。你得证明你一直在认真地保密。**而这门生意的基本姿态是开着**——账本开着、判决标准开着、门口那一层白送。一个把这么多东西都开着的人，要证明剩下那一部分他一直在严格保密，会很费劲。

所以保密协议在这门生意里的位置是：**必要的底线，不是护城河。**客户的条件层、社区里涉及第三方的东西、企业单里的商业信息——这些都应该有协议兜着（卷二第 12 章第十节、卷五第 35 章第八节）。但它兜的是“万一”，不是“凭什么别人追不上”。

四、最接近的那一家：互补资产

说到“创新者凭什么能从自己的创新里赚到钱”，有一篇文章是绕不开的，必须把它摆出来，因为它是本章最接近、也最可能让本章显得多余的一家。

1986 年，经济学家 David Teece 发表过一篇后来被引用了无数次的文章，讨论的正是这个问题：为什么很多创新者自己没赚到钱，反倒让模仿者和跟进者赚走了？

他的回答，粗略说是两件事。**一是可模仿性**：你的东西容不容易被学走——他把这个叫作“占有制度”的强弱。**二是互补资产**：要把一样创新变成钱，往往还需要别的东西——生产能力、销售渠道、服务网络、品牌**谁手上有这些互补资产，谁就更可能把钱赚走**，哪怕创新不是他做的。

这个框架放在这门生意上，几乎严丝合缝：**可模仿性高**（工序公开、主张贬值快、服务会漏）；那么决定谁赚钱的，就是**互补资产**。

所以本章的分离线必须写清楚，而且要承认它离 Teece 很近：

第一，这门生意的互补资产不是厂房、渠道、品牌，是账、史、承接。Teece 那个年代的互补资产，大多是有形的、可以用钱建起来的。这门生意的互补资产——判决的信用、社区的关系历史、一个愿意为自己判断负责的名字——**用钱建不起来，只能用时间长出来。**

第二，这是最要紧的一处不同，而且它对这门生意不利：这些互补资产里，最硬的那一部分在客户手上，不在我手上。

第 48 章第八节那张判别表里有一行：**客户库的条件层是护城河，但它在客户手上。**在 Teece 的框架里，互补资产是创新者自己要去掌握的东西；**在这门生意里，最值钱的那一块，按产品定义就必须属于客户**——卷一说“自己的”是整门生意的落点，卷三第 17 章说客户随时可以完整导出。

也就是说，这门生意在 Teece 的意义上，是主动把最重要的一块互补资产交给了客户。

这是一个很奇怪的商业结构。本章不打算假装它不奇怪，下一节讲这门生意为什么还能靠别的东西活下去。

五、真正靠的四样

把前面几章合起来，这门生意真正靠的，是四样东西。它们都是用钱买不到、只能用时间长出来的。

第一样：速度。第 49 章。入库速度快过萃取速度。别人学走的永远是昨天的东西。

第二样：判决的信用。第 48 章第五节。标准是公开的，但被同一双眼睛用过很多次、被攻过、判错过、改判过、全部留痕——**这一段历史是抄不走的。**

第三样：社区的关系历史。卷四。谁攻过谁、谁用上了谁的什么、哪一次争议是怎么断的——**这些记录属于每一个参与者，合起来是这个社区的记忆。**一个新的社区可以抄走全部的规则，抄不走这段记忆。

第四样：承接。下一节。

四样有一个共同点：**它们都不在任何一份文件里。**你可以把这门生意的全部文件——工序、规则、判决标准、判例——都拿走，拿不走这四样因为它们不是被写下来的东西，是**被经历过的东西。**

六、从“这是我的”到“算我的”

第四样要单独说，因为它是四样里最底下的那一样。

同系列那篇讲知识产权失效的长文，最后落在一句话上，本书照录：

> 从“这是我的”到“算我的”。

旧的产权说的是“这是我的”：这样东西归我，别人不许用。**这句话在今天越来越难成立**——东西一出去就被学走、被吸收、被超过，“归我”这件事越来越守不住。

但有另一句话不受这些影响：**“算我的”**。这个判断错了，算我的；这件东西出了问题，算我的；照着我的判断做了、赔了，找我。

“这是我的”要靠别人不去拿；“算我的”只靠我自己认。前者需要法律、需要保密、需要所有人配合；后者只需要一个人愿意把名字压在上面。

这就是为什么卷一把承接列为三样不可复制的东西之一，而这一卷把它放在所有护城河的最底下：

> 在一个任何东西都能被生成、被学走、被吸收的环境里，唯一不能被生成的，是“错了算我的”。

一个对手可以拿走你的工序、学会你的判例、模仿你的说法，甚至比你做得更好。**但他没法替你认账。**他认的是他自己的账——而那需要他自己去经历、去错、去改，跟你一样慢。

七、四样都要时间，都不能买

最后一件事，也是这一章对想做这门生意的人最实际的一句话：

这四样护城河，都要时间，而且都不能用钱加速。

速度——要一直长，不能一次长完。

判决的信用——要一次次被攻、被改判，不能一次买齐。

关系历史——要一笔笔交易积累，不能补录。

承接——要一次次真的认账，不能宣称。

这意味着这门生意在开头几年，几乎没有护城河。工序刚公开，判例很少，社区很小，认过的账不多。**一个资源足够的对手，在这几年里完全可以追上来，甚至超过去。**

对这件事，这一章没有办法，只有一句实话：**这门生意的护城河是长出来的，不是建起来的；而在它长出来之前，唯一的保护是还没有人觉得这件事值得追。**

八、对学员的一句

同样的问题，落到每一个客户身上：**你的厂靠什么不被抄走？**

答案跟这门生意一样，只是尺度小一些：

不靠捂着。你的主张该出去——出去才有人挑错，才有时间戳，才有人找得到你。

靠你的条件层。那是你撞出来的，别人抄走了用不上。

靠你的速度。你的事情每天都在发生，你撞到新边界的速度，不比任何一个大平台慢（第 49 章第八节）。

靠你认账。你立的每一条，都挂着你的名字；它错了，你改；你改了，记下来。**这一串记录，就是你那座厂的护城河。**

一座厂最硬的护城河，不是它藏住了什么，是它的主人一直在认账。

九、一个愿意认账的名字值多少

“算我的”听起来是一种品格，其实它在这门生意里是可以被定价的，而且它恰好是最贵的那一样。

回到卷三第 16 章那三层：工序工具（底层，锚在零）、陪伴追问（中层，锚在客户的时间）、判决把关（顶层，锚在判决者的产能）。**顶层为什么最贵？**不只是因为它稀缺，更因为它是**唯一一层有人认账的。**

底层的工具出了问题，没有人认——那是工具。中层的陪伴，认的是“我陪了、我问了”，不认“你的结论对不对”。**只有顶层的判决，是一个具体的人把名字压在“这件东西够格”这句话上。**判错了，那个人的信用受损；判对了，那个人的信用增加。

所以这门生意收的最贵的那一笔钱，买的不是时间，也不是方法，**是一个人愿意为一个判断认账。**

这件事对这一章的主题有一个直接的推论：**一门生意的护城河有多深，跟它有多少人愿意认账、认过多少次账，是同一件事。**能被抄走的都不贵贵的那一样，恰好是抄不走的那一样。

它也说明了为什么第 56 章那个思想实验里，对手最难补上的是判决：**他可以请来最好的判决者，但那个人的名字还没有认过这门生意里的任何一次账。**认账是一次一次攒出来的，不能一次买齐。

· · ·

本章三条路：专利（公开换期限保护的交易；这门生意要公开的正是不该公开的那一层，且时间对不上；技术板块另论）／保密协议（必要的底线，只管事后，不禁独立想出与反推，且与“开着”的姿态有张力）／**四样用时间长出来的东西**：速度、判决的信用、社区的关系历史、承接。

本章最接近的占位者：Teece 1986 的互补资产框架。分离线：这门生意的互补资产是账、史、承接，用钱建不起来；**且最硬的一块按产品定义属于客户**——这一点对本生意不利，本章承认未能化解。

本章一句：从“这是我的”到“算我的”——在任何东西都能被生成的环境里，唯一不能被生成的是“错了算我的”。

本章自曝三条：① Teece 那一家，本章的分离线是“互补资产的形态不同”和“最硬的一块在客户手上”——**后一条与其说是分离，不如说是承认这门生意在他的框架里处在一个不利的位置。**同系列那篇长文当时也自认这一处“未真正化解”，本章仍然没有。② 1474 年那道法令，本章只用了它最基本的内容，细节以法制史文献为准。③第七节“开头几年几乎没有护城河、唯一的保护是还没有人觉得值得追”——这是一句对自己不利的实话，而这门生意现在就处在那几年里。

· · ·

第 53 章

护城河的作废条件

一、没有作废条件的护城河是一句口号

这本书从第一章起就要求每一条判断都写明它什么时候会错。一门生意对自己护城河的判断，也是一条判断。

一条没有作废条件的护城河，只是一句让人安心的口号。它说“我们的东西抄不走”，但说不出在什么情况下它就被抄走了——那么它永远不会被证伪，也就永远不能被信。

所以这一卷的最后一章，给前面五章说的那几道护城河，各写一条作废条件。每一条都写清楚：**什么情况出现，它就不成立了；怎么测；现在测到哪了。**

二、第一条：服务出去，底本不出去

这一条说的是：通过分层送料，一座厂可以对外服务而不交出底本（第 50 章）。

作废条件：若半萃取次数实测很小——一个只许正常提问的人，问不了多少次就能重建出承重结构的一半——而且无论怎么调分层送料都拉不高，那么“服务出去底本不出去”这个承诺不成立。

多小算“很小”？没有一个普适的数，但有一个对照点：**文本是一。**如果一座厂的半萃取次数跟写一本书差不多——问几次就拼出来了——那它对外服务就没有比写书多保住任何东西。**那时候诚实的做法是去写书，至少还能换来署名。**

怎么测：第 50 章第八节那个一周的测法。三个人、一张密封的纸。

当前状态：没有测过。

三、第二条：条件层抄不走

这一条说的是：条件层绑在具体的人身上，别人拿走了也用不上（第 48 章第四节，卷一第 4 章）。

作废条件：若从一个人公开的痕迹里——他发出去的主张、他的回答、他在社区里的交易记录——就能相当准确地自动还原出他的成立条件，那么“语料不可抄”不成立。

这一条是卷一第 7 章列的五条全书假定里的第三条。当时说它是“最可能发生”的几条之一，这里再说一次：**它不依赖任何人做坏事，只依赖还原的技术变得足够好。**

怎么测：做一次反向的实验——拿一座厂公开出去的全部东西（不给后厨），让一个人或一个系统去推它的成立条件，然后跟那座厂真实的条件层比，看对上了几成。

当前状态：没有测过。

四、第三条：判决抄不走

这一条说的是：判决的价值来自稳定和信用，而两者都要时间（第 48 章第五节）。

作废条件：若一个不共享这段历史的判决者——一个新人、一个对手、或者一个系统——只凭公开的标准和判例，就能判得跟原来的判决者一样稳，那么“判决不可抄”只剩下“信用”那一半。

注意这条作废条件的特殊之处：**它的发生，正是这门生意自己想要的。**卷五第 34 章第八节讲判决怎么被学会，卷八要讲怎么让判决交给第二个人——那条路走通的那一天，就是这条作废条件被触发的那一天。

所以这条护城河，这门生意是准备亲手拆掉一半的。拆掉之后剩下的是信用——被攻过、判错过、改判过的那段历史。**稳定可以被学会，信用只能被经历。**

怎么测：同一批东西，原来的判决者判一遍，一个只拿到公开判例的人判一遍，比一致率。

当前状态：没有测过。这个测法跟卷八第 57 章那个“创始人落差”是同一件事的两面。

五、第四条：速度

这一条说的是：入库速度快过萃取速度，护城河就在（第 49 章）。

作废条件：若连续几个季度，净入库速度（新长进来的、别人还没有的、已接入结构的，减去应撤未撤的）低于萃取速度，那么这条流动的河就在干。

这一条是五条里最难测的，因为萃取速度很难直接量——别人学走了多少，你通常不知道。能量的只有自己这一侧：净入库速度在不在下降？以及一个间接的信号：别人的东西里，开始出现你三个月前才说过的东西——说明对方追到了你三个月前。如果这个时间差在缩短，说明河在变窄。

怎么测：净入库速度每季度记一次（第 49 章第五节）；另外留意那个“时间差”。

当前状态：两个都没有在记。

六、第五条：算我的

这一条说的是：在任何东西都能被生成的环境里，唯一不能被生成的是“错了算我的”（第 52 章第六节）。

作废条件：若有一天，“算谁的”这件事可以被干净地转走——通过保险、通过法人、通过某种制度安排，让一个人的判断错了之后的后果完全不落在他身上，同时他仍然能以那个判断的名义获利——那么承接就不再是不可复制的了。

这是卷一第 7 章五条假定里的第四条。当时说它短期内不会发生，但它是真正的软肋。这里补一句为什么它是软肋：整套社会制度里，有大量的安排本来就是做“转移后果”这件事的——保险、有限责任、各种把个人的错摊到组织上的办法。它们不是坏东西，但它们每成熟一步，“算我的”这四个字的分量就轻一点。

怎么测：这一条没有一个一周能做完的测法。能做的是留意一个信号——这门生意的客户里，有没有人开始要求“出了问题由平台兜着”（卷三第 20 章第六节那一类“替他挡责任的钱”）。这类要求越多，说明“算我的”在客户心里越不值钱。

当前状态：没有在记。

七、最可能先塌的是哪一条

五条都没测过。**那么哪一条最可能先塌？**这件事值得给一个判断，因为它决定了测的次序。

我的判断：第一条。理由有三。

一，它从来没有被测过，而它的对照点（文本是一）很低。任何一座厂的半萃取次数，只要不是远大于一，这个承诺就是弱的。**而没有测过，就不知道它是不是远大于一。**

二，社区里的买方最会萃取（第 50 章第五节）。这门生意教给每个客户的，正是拆解、比对、重建的本事。**社区越成功，这条越危险。**

三，后厨的门没全关上（第 50 章第七节）。样机上还有别的通道能取出大段原文。**门没关严的时候，半萃取次数可能不是一个“问多少次”的问题，是一个“找到那扇门”的问题**——那是台阶型的曲线，一次就跳上去一大截。

所以测的次序应该是：**先把门关严，再测第一条。**门不关严，测出来的数没有意义。

八、塌了之后还剩什么

最后问一个更根本的问题：**假设五条护城河全塌了**——**底本挡不住、条件层能被还原、判决能被学会、速度跑不过、承接能被转走**——**这门生意还剩什么？**

还剩客户的厂。

这是这门生意跟大多数生意最不一样的地方。大多数生意，护城河塌了，生意就没了——因为它卖的东西别人也能卖了。**这门生意卖的是“让他建起他自己的厂”，而那座厂建起来之后，是他的。**

即使护城河全塌了，即使明天有十家做得更好、更便宜的对手，**已经建成的那些厂还在转**：老张的来料判断还在他的厂里被用着，老陈的徒弟还在帮他检验那条“待核”的东西，周姐那条被收窄过的备货判断还在救她的节日。

这就是卷一第 1 章那句话的最后一层意思：卖的是产能，不是产出物。产出物可以被抄、被超过、被取代；**产能一旦交到客户手上，就不再依赖卖给他的那个人。**

所以这门生意的残值，不在它自己的护城河里，**在它已经交出去的那些厂里。**护城河全塌的那一天，这门生意可能活不下去了，但它做过的事还在。

这句话对一个做生意的人来说，不是安慰——**护城河塌了，生意照样会死。**但它说明了一件事：这门生意的价值，从一开始就没有全部押在自己能不能守住上。**它有一大半，早就交出去了。**

九、这五条为什么要公开

最后一件事，有人会问：把自己护城河的作废条件写在一本公开的书里，不是等于告诉对手从哪里攻吗？

是的。而这正是要这样做的理由。

一，护城河的作废条件如果只有自己知道，它就不会被测。这一卷已经承认，五条一条都没有测过。**写出来，是给自己上一道明账**——别人可以拿这一章来催。

二，对手知道了从哪里攻，这门生意就知道自己该先守哪里。第七节说最可能先塌的是第一条；对手读到这一章，会去测那一条。**如果他测出来那一条确实很弱，那么这件事早一点被知道，比晚一点被知道要好**——晚一点被知道，是在客户已经把底本交出去之后。

三，一门声称“护城河很深”的生意，如果不肯写出它什么时候不深，客户没有理由相信它。卷一第十一节那句话在这里再用一次：一门生意如果没有任何情况能证明它不行，那它多半也证明不了自己行。

所以这五条写在这里，不是勇敢，是这门生意自己讲的那套东西在自己身上的最后一次应用：**给判断写失效条件，护城河也是一个判断。**

· · ·

本章五条作废条件：①半萃取次数实测很小且拉不高→服务出去底本不出去不成立 ②条件层可从公开痕迹自动还原→语料不可抄不成立 ③不共享历史者只凭公开判例即可判得

一样稳→判决不可抄只剩信用 ④净入库速度连续低于萃取速度→河在干 ⑤后果可被制度干净转走且仍可以其名义获利→“算我的”不成立。**五条均未测。**

本章判断：最可能先塌的是第一条；测的次序是先关严门，再测半萃取次数。

本章残值：护城河全塌之后，剩下的是已经交出去的那些厂。

本章自曝两条：①“最可能先塌的是第一条”是一个没有数据的判断，它的依据是“没测过＋对照点低＋门没关严”，而这三条依据本身也都是没有核实过的。②第八节那个“残值在客户手上”的说法，对这门生意的经营者是一个真实的安慰，**也可能是一个让经营者不去认真守护城河的借口**——“反正做过的事还在”。这两种读法我都承认。

· · ·

第 54 章

一次测量：半萃取次数照做一遍

一、为什么要照做一遍

第 50 章给了半萃取次数的测法，第 53 章把它列为最可能先塌的那一条护城河的唯一读数，并且承认它从来没有测过。

一个一周就能做完的测法，为什么一直没做？我想原因之一是：**它在纸上看起来简单，真做的时候会卡在很多具体的地方**——挑哪几条、找谁来攻、怎么算命中、测出来的曲线怎么读。这些地方卡住一次，事情就拖下去了。

所以这一章照卷四、卷六最后一章的办法，**把这个测法完整走一遍**。

先说明：下面这次测量是构造的合成例子，用的是卷六那个修车铺的老陈，测的过程与数字全部是为了说明方法而设，不是真实的测量结果，不能当证据。**它唯一的用处，是让下一次真的去测的人，知道会在哪里卡住。**

二、第一天：挑出密封清单

老陈的库里有二十几条承重的东西（卷六第 47 章：第五个月删过一次，删到二十几条）。

第一个卡点马上就来了：**哪些算“承重”？**

老陈和带组的人按卷一第 3 章那个办法，一条条反过来问：假设这条不成立，另外几条会不会跟着动？会动的，是承重的。**最后挑出二十四条**其中有一些老陈自己原来以为不重要——比如“下雨后第一天来的车，先查轮胎再查刹车”——反过来一问，发现它连着三四条别的判断。

这一步的教训：挑承重的过程本身，就是一次对库的体检。很多人会在这一步第一次看清自己的库里什么是骨架、什么是装饰。

二十四条，每条写两样：**主张，和最要紧的那一条成立条件。**写在纸上，封进信封，交给第三个人保管。**老陈和带组的人从此都不再看它。**

三、第二天：找一个攻击者

第二个卡点：**找谁？**

要求是：聪明、有耐心、路数跟这座厂完全不同、而且不认识老陈的库。

带组的人找了一个做网约车调度的人。他懂车，但懂的是另一面——他关心的是车队的出勤率、故障停运的时间、哪种车型容易出什么问题。**他跟老陈的路数“既近又远”**：都跟车打交道，但一个在修，一个在调度。

为什么不找一个完全不懂车的人？因为完全不懂的人问不出有用的问题，他会一直在很外围的地方打转，测出来的半萃取次数会被虚高。**攻击者要足够懂，才能测出这座厂在一个真正想学的人面前能守住多少。**

给他的指令只有一句：**像一个普通用户那样，去问老陈那个能替他回答问题的东西，目标是尽量弄清楚这个修车师傅的判断结构。**不许看后台不许看老陈公开的文章以外的任何东西。

四、第三到第五天：问

攻击者问了三天，一共一百二十多个问题。

按约定的刻度，**在第十次、第三十次、第一百次的时候，他各写一份“我认为这个师傅的承重判断是什么”**。写的时候不许回看之前的问答，只凭他脑子里拼出来的东西写。

这里出现了第三个卡点，也是整个测量里最有价值的一处发现：

问到第二十几次的时候，攻击者发现，那个回答的东西在解释一个判断时，会顺口说出“这一条跟雨天那条、跟轮胎那条是连着的”。

他没有去追问任何后台的东西，只是顺着这句话往下问：“那雨天那条是什么？”“轮胎那条呢？”——**一句顺口的话，给了他一张地图。**

这就是第 50 章第四节说的**定位坐标**。第二道防线（不给定位坐标）在这里没守住，而且是以一种谁都没有注意到的方式没守住：**不是报了“这是第几条”，是报了“它连着哪几条”。**

五、第六天：裁判

第三个人拆开信封，拿着那二十四条，去对攻击者在三个刻度写的东西，一条一条判。

判命中的标准：主张对上了，而且那一条最要紧的成立条件也大体对上了，才算命中。只对上主张、没对上条件的，算半条，不计入。

（以下数字为构造的示意，不是真实测量结果。）

> 第十次：攻击者写出了九条，命中四条（24 条里的一成七）
>
> 第三十次：写出了十九条，命中十一条（四成六）
>
> 第一百次：写出了二十六条，命中十三条（五成四）

画出来的曲线是这样的：前十次爬得不快；十次到三十次之间突然跳了一大截；三十次到一百次之间，又爬得很慢。

按第 50 章第三节那三种形状：这是一条“台阶加饱和”的曲线。中间那一截台阶，对上的正是攻击者拿到那张“连着哪几条”的地图的时刻台阶之后，曲线趋于饱和，一百次问下来，也只到了五成出头。

半萃取次数大约在三十次左右。

六、第七天：读这条曲线

三十次，意味着什么？

跟文本的“一”比，它大得多——一个人要问三十次，而不是读一遍，才能拼出老陈承重结构的一半。**所以这座厂对外服务，确实比写书多保住了东西。**

但三十次并不多。一个真正想学的人，三十个问题一两天就问完了。**如果这座厂的主要价值就在这二十四条里，那么它对一个有心的对手是守不住的。**

再看那条曲线的形状，它说了两件更具体的事：

一，中间那一截台阶是一个漏点，而且是可以补的。补上它（第七节），曲线很可能会变成一条缓升线，半萃取次数会往后推一大截。

二，饱和在五成出头。问了一百多次，另外那将近一半，攻击者始终没拼出来。**回头看那一半是什么，是这次测量最有意思的地方**：几乎全是

那种只有在很具体的情境里才会用到的条件——“涡轮车在冷启动的头三分钟里的异响不算”“雨季如果是连续小雨而不是暴雨，刹车片那一条要推后一周”。这些东西在普通的问答里几乎不会出现，因为普通人不会问到那么细的情境。

这就是第 50 章说的那个“饱和高度”：它就是这座厂真正的护城河所在。而它恰好就是第 49 章第八节说的那种东西——经验边界型的：只能靠撞出来的。

七、补漏，再测一次

补法很直接：回答里不再说“这一条跟哪几条连着”。需要解释一个判断时，只解释这一个判断本身。

这会让回答稍微不那么好用——有时候，说清楚“它跟雨天那条是连着的”，确实能帮提问的人理解得更完整。这就是第 50 章那句话的具体样子：重建的曲线和服务的质量，是同一条曲线的两端。老陈和带组的人商量之后决定：牵连关系不在回答里说，但如果提问的人具体问到某一个相关的情境，再单独回答那个情境。

一个月后，换了一个攻击者（不能用同一个人，他已经知道了），用同样的办法再测了一次。

（以下同样为构造的示意。）

> 这一次曲线没有台阶，是一条平缓往上爬、最后在五成左右饱和的线；半萃取次数推到了七十次左右。

七十次，比三十次好得多。它还不是一个“守得住”的数，但它说明分层送料和不给坐标这两道防线，是真的有用的。

八、这次测量说明了什么

走完一遍，有五件事比测法本身更清楚了。

一，挑承重的过程本身就有价值。很多人会在这一步第一次看清自己的库。哪怕后面不测，这一天也值得做。

二，攻击者要“既近又远”。太近，他本来就知道；太远，他问不到点子上。找对攻击者，是这个测法里最难的一步。

三，最危险的漏点往往不是有人在后台偷东西，是回答里一句顺口的话。“它跟那几条是连着的”——这句话本身很有用、很诚实，而它恰好是整张地图。防萃取，首先防的是自己的好心。

四，饱和的那一半，就是经验边界型的东西。这次测量用一个很具体的方式证实了第 49 章那条窄路：小厂最该经营的，是那些只能靠撞出来的边界。它们在正常问答里几乎不出现，所以几乎挖不走。

五，测一次不够，要测两次。第一次找到漏点，第二次确认补上了。两次测量之间的差，才是防线有没有用的证据。

最后一句提醒，照本书的规矩必须写：这一章所有的数都是构造的。真实的测量可能得出一个比三十次小得多的数，也可能大得多；饱和可能在两成，也可能在八成。它唯一能告诉读者的，是测的时候会在哪几个地方卡住，以及每一个卡点背后藏着什么。

真实的那个数，要等有人真的去测。

· · ·

本章事例声明：老陈的这次测量是构造的合成例子，所有数字均为示意，不作证据。

本章五个卡点：哪些算承重（挑的过程本身是一次体检）／找谁攻（既近又远）／回答里顺口的“它连着哪几条”（坐标泄漏）／怎么算命中（主张与最要紧的条件都对上才算）／测一次不够（两次之差才是防线有用的证据）。

本章自曝一条：这次构造的测量里，补漏之后半萃取次数从三十涨到了七十——这个“补了就有效”的结局是我照着第 50 章的推理构造的。真实的补漏可能收效甚微，因为真实的漏点可能不止一个，也可能根本不在回答里，而在别的通道上。

· · ·

第 55 章

一座小厂怎么守

一、对面开了一家连锁店

前面几章讲的都是这门生意自己的护城河。这一章把同样的问题放到一个客户身上，而且放到最常见、也最难受的那种处境里：**一个小厂，碰上了一个大得多的对手。**

还是用卷四那个开烘焙小店的周姐（构造例，下同）。

有一年秋天，她那条街的斜对面，开了一家连锁烘焙店。装修漂亮，品种多，价格比她低一截。开业第一个月，周姐的生意掉了三成。

更让她难受的是两件事。

一件是，连锁店的节日备货方法，跟她公开写过的那篇文章几乎一模一样。“节前三天才是小区客人集中下单的时候，不要按一周前的量铺”——这是她那一年在社区里被攻、被收窄、才改出来的判断，她写成文章发了出去。现在对面照着做了。

另一件是，连锁店挖走了她带了两年的那个小徒弟。

她来问的问题很直接：**我那点东西被人学走了，人也被挖走了，我还剩什么？**

二、先分清被拿走的是哪一层

按第 51 章那个第一问：被拿走的是哪一层？

文章里的那条主张：被学走了。“节前三天集中”——这一层本来就是公开的，也本来就会被学走。卷一第 2 章那句话：主张层贬值飞快。**她被学走的，是她上个季度的东西。**

小徒弟带走的：一部分条件层。徒弟跟了她两年，见过她怎么判断、听过她为什么这么做。**这是真正被带走的东西，**而且它是通过人走的，不是通过文章。

没被带走的，有三样。

一，她库里那些只在这个小区成立的东西。“老小区的客人，中秋前买月饼是买给自己吃，重阳前买糕是买给父母的，两拨人口味完全不一样”；“楼上那几家老住户，每年腊月二十几会一起订一次，量不大但一定要当天做”。**这些东西连锁店照着文章学不到**，因为它们根本没写进文章——它们是经验边界型的，是周姐十五年里一次次在这个小区撞出来的（第 49 章第八节）。

二，她认过的账。她库里那一栏“最近一次承认错误”——她那条“按上一年七成备货”是怎么在新店场景里失效的、她怎么认的、怎么改的。**这一串记录是她的，不是那篇文章的。**

三，那些老客人。第 48 章第一节那个老馆子的故事：菜谱能登报，吃了二十年的老客人登不了报。**老客人不是被藏起来的，他们就在那儿，谁都看得见，但连锁店没法把他们“抄”到对面去。**

分清之后，周姐的处境是：**她输掉了上个季度的一条主张和一个徒弟；她还有一个只在这个小区成立的库、一串认过的账、和一批老客人。**

三、她不该做的三件事

周姐的第一反应，是这一卷第 51 章第六节列过的那三种。

她想从此不写了。“写出去就被学走，那以后什么都不写了。”——**这会同时切断三样东西**：没有人再能挑她的错，她的东西就不会被逼得更准；没有人再能找到她，小区外的新客人（访客）就不来了；她以后的东西也不再有时间戳，再被抄连先后都证明不了。**而且它防不住**：连锁店有自己的人在研究节日备货，就算她不写，他们一两年后也会自己想到。

她想降价。对面便宜一截，她也便宜一截。——**这是一场她打不赢的仗。**连锁店的成本结构跟她完全不同，他们可以亏着卖一年。卷三第 18 章说过，定价的三条约束围出来的区间本来就很窄，**她往下一降，就降出了那个区间。**

她想去骂。在小区的群里说对面抄了她的东西、挖了她的人。——**感觉很解气，但会伤她自己。**小区里的人会觉得这家老店小气了。而她这家店十五年的信用，恰恰建立在“这家老板实在、不计较”上。

四、她该做的五件事

第一件：把被学走的那一条往前推一步。

被学走的是“节前三天集中”。**那就让它不再是现在的样子。**今年中秋，她去撞它的边界：是所有品类都集中在节前三天，还是只有月饼？下雨的年份呢？小区里新搬来的那批年轻住户，是不是跟老住户的节奏不一样？

一个节日过去，她手上的那一条已经分成了三条、收窄了两次。**连锁店手上的，还是她上个季度写的那一句。**这是第 51 章第九节那个“被抄之后的那个月”最具体的样子。

第二件：往经验边界型走。

连锁店能做、而她做不了的：品种多、价格低、装修好、营业时间长。

她能做、而连锁店做不了的：**知道楼上那几家老住户腊月二十几要订什么；知道哪位老太太的糖要少放；知道今年重阳那拨买糕给父母的人里有几家的老人去年走了。**

后面这一类东西，就是她的护城河。连锁店的店长一年一换，他不可能知道这些；就算他知道，他的总部也不会允许他为一个小区的几户老人单独改一次配方。**大平台做不了的，恰恰是那些只对一个具体的地方、几个具体的人成立的东西。**

所以她的厂，接下来一年最该长的，就是这一类。

第三件：不要一个人跑。

周姐一个人，跑不过一家连锁店的研发部门。**但她不是一个人**——她在社区里。

那条街上还有一家修鞋铺、一家小超市、一家做家常菜的小馆子。它们也都碰上了各自的连锁对手。**几个小厂互相攻、互相给材料**：小超市知道小区里哪几天人流最大，小馆子知道哪几家老住户过节不开火，修鞋铺的老板知道谁家老人腿脚不便需要送货上门。

合起来，这几家小店对这个小区的了解，比任何一家连锁店都深。这是第 49 章第八节那条“不要一个人跑”，落在一条街上的样子。

第四件：认账。

这一件是连锁店最做不到的。

有一年，周姐按她那条收窄过的判断备货，还是备多了，报废了一批。她在店门口贴了一张纸，写着：“今年重阳的糕备多了，是我判断错了，剩下的半价，明天就不再卖。”

这张纸，连锁店贴不出来。不是因为连锁店不会犯错，是因为在连锁店里，“错了算谁的”这件事是被组织摊掉的——店长说是总部的计划，总部说是门店的执行。**没有一个人能站出来说“是我判断错了”。**

而对一个在同一条街上开了十五年店的人来说，这张纸是信用。**第 52 章第六节那句话，落在一家小店上，就是这张纸：从“这是我的”到“算我的”。**

第五件：带下一个徒弟的时候，把库交给他用。

小徒弟被挖走了，带走了一部分条件层。**这件事会再发生。**

下一个徒弟来的时候，周姐可以换一种带法——卷六第 47 章里老陈那样：**让徒弟用她的库，让徒弟帮她检验那些“待核”的条目。**这样一来徒弟学走的东西，有一部分是库里写清楚了边界的判断，有一部分是他自己帮着验证过的。

他将来走的时候，照样会带走一些东西。**但周姐的库还在，而且因为他帮着验证过，它比以前更结实了。**卷一开头老张退休那天带走的东西，在周姐这里，大部分留在了店里。

五、她可能还是会输

这一章如果写到这里就停，就不诚实了。

周姐可能还是会输。

连锁店的价格、品种、营业时间，对小区里很大一部分人是真实的好处。尤其是新搬来的年轻住户，他们不认识周姐，不在乎楼上老住户腊月二十几订什么，**他们要的就是方便和便宜。**这一部分客人，她守不住。

她能守住的，是那些在乎“这家老板知道我”的人，和那些认她那张纸的人。**这部分人有多少，决定她的店能不能活下去。**

在一个老小区里，这部分人可能足够多。在一个新小区里，可能不够。

所以这一章对周姐、也对这门生意的每一个小厂客户，最后的一句话是：

> 小厂守得住的，只有那些大平台做不了的东西：只在一个具体的地方成立的边界，和一个具体的人站出来认的账。它守不住方便，守不住便宜，守不住那些不在乎它是谁的人。如果它的生意主要靠后面那几样，那它可能守不住。

这句话不好听，但它比“你的东西别人抄不走”诚实。**而诚实地知道自己守得住什么、守不住什么，是一个小厂能做出正确决定的前提**——该往哪儿长，该放掉什么，什么时候该换一种活法。

· · ·

本章事例声明：周姐与对面的连锁店是构造的合成例子，用于说明小厂的处境，不作证据。

本章分层：被学走的——上个季度的一条主张、一个徒弟带走的部分条件层／没被带走的——只在这个小区成立的边界、认过的账、老客人。

本章五件事：把被学走的那一条往前推一步／往经验边界型走（只对一个具体的地方、几个具体的人成立的东西）／不要一个人跑（一条街上的小店互相攻、互相给材料）／认账（那张“是我判断错了”的纸，连锁店贴不出来）／带下一个徒弟时把库交给他用、让他帮着验证。

本章一句：小厂守得住的，只有大平台做不了的东西；守不住方便、便宜、和不在乎它是谁的人。

本章自曝一条：这一章给周姐的五件事，都是这本书自己的逻辑推出来的，所以它们彼此一致、读起来很顺。**真实的小店主面对连锁店，首先面对的是房租和现金流**（卷三第 17 章第七节），而那五件事里没有一件能在下个月交房租之前见效。

· · ·

第 56 章

对手来了

一、一个思想实验

这一卷前面六章讲的都是一些局部的事：什么抄得走，什么抄不走，怎么降萃取速度，被抄了怎么办。

这一章做一个完整的思想实验，把它们放在一起检验一次：

> 假设有一个资源比这门生意多得多的对手——有钱、有工程师、有渠道——拿着这本书，照着书里公开的全部东西，做一门一模一样的生意。三年之后，会怎样？

这不是一个假想的威胁。**这本书是公开的**，这件事随时可能发生。而一本教人做生意的书，如果不敢把“有人照着这本书来打败你”这件事推演一遍，那它讲的护城河就只是一种自我安慰。

下面按年推。**这是推演，不是预言。**

二、第一年：他赢在所有看得见的地方

第一年，对手几乎在每一件看得见的事上都会赢。

技术：他有一整队工程师，系统比样机做得好得多。界面更顺，速度更快，那几道分层送料的防线他可以请专人设计，**后厨的门他会比我们关得严**（第 50 章第七节承认过，我们的门没全关上）。

获客：他有渠道、有预算。卷二第 8 章第十节说过，这门生意早期主要靠当面讲，获客成本是创始人的时间，所以增长有硬顶——**他没有这个硬顶**。他可以投放、可以请一百个人去讲。

工序：他照着这本书，八道工序一道不差。问句表、条目卡、五问自查、小额五行骨架、季度体检六问——**全都是现成的**。

定价：他可以定得比我们低，甚至头一年免费。卷三第 18 章那三条约束，对一个有补贴的对手是松的。

第一年结束的时候，按任何看得见的读数——注册人数、交易额、访问量、甚至厂的数量——他都会远远超过我们。

这一点必须诚实地承认。卷七第 48 章第六节说规模、名气、技术是假护城河——假护城河的意思不是它们没用，是它们可以被买到。而他正好有钱买。

三、第二年：他开始撞上三堵墙

到第二年，对手会开始撞上几样用钱加速不了的东西。

第一堵墙：判决。

他有工序，有标准，甚至有这本书里所有公开的判例。但他缺那段历史。

他的判决者是新的。新的判决者判出来的东西，一开始会很不稳：同一类东西，这个月判得严，下个月判得松；两个判决者判同一件东西，判出两种结果。不是因为他的人不行，是因为卷五第 34 章那件事：尺子的稳定来自同一双眼睛连续用过很多次。

他可以用钱加速吗？可以请更多判决者、让他们更快地积累判例——但卷五第 36 章说过，判决超过上限，质量一定下降，而且下降的时候没有提示。加人加速，会把尺子弄得更乱。

第二堵墙：信用。

他的判决者没有被攻过、没有判错过、没有改判过的记录。他的判决是一个数字，不是一个信号。

更麻烦的是，他很难让人来攻他的判决。一个刚进来的用户，面对一个大平台的判决，他会默认“大平台说的应该是对的”，而不会去质疑。这恰恰是卷七第 48 章第六节说的那件事：名气会让判决者更难被攻。一个太大、太有名的判决者，他的尺子会漂，而且没人会说。

第三堵墙：学员的厂不在他那里。

这是三堵墙里最硬的一堵。

对手能抄走这门生意的全部公开东西，抄不走已经建成的那些厂——它们是客户的，按产品定义就不属于任何平台（第 48 章第八节、第 53 章

第八节）。老张的来料判断、老陈的听声判断、周姐的备货判断——**这些不在任何一个平台的服务器上，在那几个人身上，在他们的铺子里。**

对手可以吸引新人来建新的厂。但每一座新厂，都要从头走一遍：第一次被攻中、第一次可见涨、第五个月那次卡住（卷六第 47 章）。**这个过程用钱加速不了，因为它的节拍是现实给的**——一条判断要等现实回话现实不会因为平台有钱就回得快一点。

四、第三年：两种结局

到第三年，会分出两种结局。哪一种发生，取决于对手在第二年撞墙之后怎么做。

结局一：他把生意做歪了。

撞上那三堵墙之后，一个追求增长的对手最自然的反应是：**绕过去。**

判决不稳？那就少判一点，把判决改成自动打分——**于是它变成了卷一第 6 章那五种伪工厂里的第五种：有评分但没有锚。**

学员的厂建得太慢？那就帮他们建快一点——替他们写、帮他们整理——**于是它变成了代写**（卷一第 1 章第八节）。

客户出师了就走？那就让他们离不开——陪伴放进月费里、东西不好导出、社区里的关系历史带不走——**于是它变成了卷三第 20 章那第四类“让他离不开的钱”。**

每一步都能让读数变好看，每一步当时都有很好的理由。**三步走完，它是一门很成功的生意，但它已经不是这门生意了。**它变成了一个做得很好的写作工具、一个知识管理平台、或者一门课。

如果是这个结局，这门生意其实没有输。因为对手做的是另一门生意，而那门生意本来就有很多人在做。

结局二：他守住了。

对手撞墙之后，没有绕，而是**老老实实地等**：让他的判决者一次次被攻、判错、改判；让他的学员一座座地慢慢建厂；让出了师的人走。

如果是这样，那么到第三年，他会有一个跟这门生意差不多的东西——**而且因为他资源更多，他的会比我们的好。**

如果是这个结局，这门生意就是输了。

五、输了之后怎么办

结局二是真的可能发生的。这一节不回避它。

第一，承认它。一个资源多得多、又愿意老老实实做这件事的对手，是应该赢的。**这门生意没有任何天然的权利去赢一个比它做得更好的人。**

第二，想清楚输掉的是什么。输掉的是这门生意作为一门生意的位置——客户会去他那里，收入会下降。**没有输掉的，是已经交出去的那些厂**（第 53 章第八节）。它们还在转，还在它们的主人手上。

第三，看看还能做什么。有三件事，即使在结局二里也依然可以做：

一，成为他的判决供给方。他缺的是判决的历史与信用——而这门生意恰好有几年的判例和改判记录。**一个做得更好的对手，可能正需要一个有历史的判决者来攻他的东西。**卷七第 51 章第七节那个“把对方变成交易方”，在这里是最大的那一种。

二，退回到最硬的那一块。这门生意里最不依赖规模的，是**经验边界型的东西**和认账（第 35、38 章）。一个大平台可以把所有别的都做得更好，但它没法替一个具体的人撞他那一行的边界，也没法替他认账。**这门生意可以缩回到只做这两件事**——小，但它是真的。

三，如实命名。卷四第 27 章那一节：如果主要收入来自工作室式的深度陪伴，那它就是一个工作室。**被一个平台打败之后，如实地做一个工作室，不丢人。**

六、这个实验说明了什么

推演完三年，回到这一卷的主题。这个实验说明了三件事。

一，这门生意的护城河，在开头几年几乎不存在。第 52 章第七节说过这句话，这个实验把它具体化了：**第一年，一个有钱的对手可以在所有看得见的地方赢。**这门生意在那几年唯一的保护，是还没有人觉得它值得追。

二，这门生意真正的护城河，不是用来挡住对手的，是用来让对手做歪的。判决的历史、信用、学员的厂——这三堵墙挡不住一个愿意老老实

实等三年的对手；但它们会让一个急着增长的对手，在撞墙的时候忍不住去绕，而一绕就做歪了。

这是一种很奇怪的护城河：它不是让对手进不来，是让对手在进来的路上变成另一样东西。

三，这门生意能被一个做得更好的对手打败，而这是对的。一本书把一门生意的全部方法都公开出去，然后宣称“你们抄不走”，那是不诚实的。准确的说法是：你们抄得走，而且可能做得更好；但要做得更好，你们得跟我们一样慢，一样认账，一样让客户走。

如果有人真的愿意这样做——那这门生意最初想做的那件事，就已经做成了。

七、卷七结账

这一卷立住了八条：

一，工序可抄，语料不可抄，判决不可抄——语料里只有条件层与平台的历史不可抄；判决不可抄的是信用，稳定是能被学会的。

二，规模、名气、技术是三样假护城河——都能用钱买或用时间追上；名气还会让判决者更难被攻。

三，入库速度要快过萃取速度；入库速度是换得快，不是长得大；这场赛跑对个人和小厂不利，两条窄路：往经验边界型走、不要一个人跑。

四，分层送料：半萃取次数是核心读数，曲线三形；分层送料与不给坐标必做，限深慎用，加噪不做；社区里的买方最会萃取；最危险的漏点往往是回答里一句顺口的“它连着哪几条”（第 54 章，构造例）。

五，被抄的那天先问是哪一层；比抄袭更常见的是吸收；不捂、不为主张层打官司、不骂；记下来、如实说明、加速、把对方变成交易方。

六，不靠专利、不够靠保密协议，靠四样用时间长出来的东西：速度、判决的信用、社区的关系历史、承接——从“这是我的”到“算我的”。

七，这门生意的护城河挡不住一个愿意老老实实等三年的对手，但会让一个急着增长的对手做歪；护城河全塌之后，残值在已经交出去的那些厂里。

八，**小厂守得住的，只有大平台做不了的东西**——只在一个具体地方成立的边界，和一个具体的人站出来认的账；守不住方便、便宜、和不在乎它是谁的人（第 55 章，构造例）。

这一卷欠下六笔：

一，**半萃取次数没有真测过**——第 54 章是构造例；这是本卷第一顺位的欠账，测法一周。

二，**后厨的门没全关上**，9 月初的记录，此后是否已修，出版时没有核对。测半萃取次数之前必须先关严门，否则测出来的数没有意义。

三，**五条作废条件没有一条有过测量。**

四，**净入库速度没有一座厂在记**，包括样机。

五，**Teece 那一家未能化解**：这门生意在互补资产框架里处在不利位置——最硬的一块按产品定义属于客户。

六，**本卷关于被抄、对手的全部处置都是推理与推演**，没有一例核对过的实例。

这一卷跟前面几卷的关系：卷一说卖的是产能不是产出物。**这一卷把这句话推到了尽头**：正因为卖的是产能，最硬的护城河在客户手上——所以它守不住；也正因为在客户手上，它塌了，做过的事还在。**这门生意把自己最值钱的东西，从一开始就交出去了。**

八、下一卷

这一卷第 53 章那五条作废条件里，第三条（判决能被一个不共享历史的人学会）有一个特殊的地方：**它是这门生意准备亲手触发的。**

因为卷五、卷六一路算下来，这门生意有三个硬上限——判决的上限、陪伴的上限、带组的人的心力上限——**三个全压在同一个人身上。**这一章那个思想实验又加了一条：**一个资源更多的对手，第一年就能在所有看得见的地方赢；这门生意能守住的，只有那几样用时间长出来的东西**——**而它们现在也几乎全长在一个人身上。**

要突破，只有一条路：让判决、陪伴、带组都能交给第二个人。**交出去的那一天，就是第三条护城河被自己拆掉一半的那一天。**

卷八讲这件事：怎么长大。它的第一章，是这本书从卷五起一直欠着的那一问——**这台机器里，有多少是我。**

· · ·

本章推演：第一年，对手赢在所有看得见的地方（技术、获客、工序、定价）／第二年，撞上三堵墙（判决的历史、信用、学员的厂不在他那里）／第三年两种结局：做歪了（变成伪工厂、代写或“让他离不开”——这门生意没输）或守住了（这门生意输了，而这是对的）。

本章输了之后三件事：成为对手的判决供给方／退回最硬的那一块（经验边界与认账）／如实命名为工作室。

本章一句：这门生意的护城河不是让对手进不来，是让对手在进来的路上变成另一样东西。

本章自曝两条：①这个推演是按本书自己的逻辑推的，所以它的结论必然对本书的逻辑有利——**一个真实的对手可能会找到本书没想到的第三种做法，既不做歪、又不用等三年。**②第五节那三件“输了之后还能做的事”，读起来像是一种体面的退路；它们是不是真的可行，要等真的输了才知道。

· · ·

卷七附录 · 护城河这一侧的几张表

附录甲 · 三样东西的可抄程度

东西	可抄吗	限定	本书的做法
工序	可抄	光有工序做不出这门生意：它判断不了该问什么、保证不了值得存在、拦不住写得太像样的假东西	**主动公开**（门口那一层）
语料·客户库的主张层	可抄，抄走能当提示用	贬值飞快	公开
语料·客户库的条件层	抄走了用不上（绑在人身上）	**它在客户手上，不在平台手上**	后厨关门；客户随时可完整导出
语料·平台的历史（判例、关系历史、信用、行情）	抄得走副本，抄不走历史	看见不等于拥有	账本开着
判决的稳定	能被学会（判例写得越好越能教会对手）	这门生意准备亲手让它被学会（卷八）	写判例
判决的信用	抄不走，只能被经历	被攻过、判错过、改判过、全部留痕	留痕、可质疑、公开改判

判别：假设对手明天拿到了它，要多久才能补上它带来的优势？

附录乙 · 三样假护城河

假护城河	为什么不是	反而会带来什么
规模	能用补贴买；网络效应有条件，可能为负（重	噪音

假护城河	为什么不是	反而会带来什么
	复内容、互引未检验结论）	
名气	能用投放买；能让人来，不能让人留	判决者更难被攻，尺子会漂而没人说
技术	能用工程师追；押在输出质量上，保质期最短	把已有功能说成独有发明

附录丙 · 两个速度与一个季度的账

入库速度：长出别人还没有的东西的速度——**换得快，不是长得大。**

萃取速度：别人从这座厂里学走、重建出东西的速度。

主题句：入库快过萃取，护城河就在；慢过，就在一点点干。

每季度四个数（约半小时）：

1. 新长进来的（相对公开资料有差、已接入结构，滞后一季确认）

2. 收得更准的（因真实事件或被攻中而收窄条件的条目数——入库速度的主体）

3. 该走没走的（从前两项里减掉）

4. 时间差（别处出现的相似说法，在自己这边最早是多久以前；在缩短＝别人追得更近）

对个人不利的三处：入库速度与规模正相关／底本隔离要工程能力／库越小越容易被萃取。**两条窄路**：往经验边界型走／不要一个人跑。

附录丁 · 半萃取次数测法卡（一周、三个人、一张纸）

天	做什么	卡点
1	挑二三十条承重的（反过来问会不会牵动别的），写主张与最要紧的一条成立条件，密封	挑的过程本身是一次体检
2	找攻击者：聪明、有耐心、路数“既近又远”、不认识这座厂的库	太近本来就知道，太远问不到点子上

天	做什么	卡点
3–5	只许正常提问；在第 10、30、100 次各写一份“我认为它的承重判断是什么”	注意回答里顺口的“它连着哪几条”——坐标泄漏
6	第三人拆封当裁判：主张与最要紧的条件都对上才算命中	只对上主张算半条，不计入
7	画曲线，读形状	台阶（找漏点）／缓升（送得更薄）／饱和（饱和高度＝真护城河；九成则不如写书）

对照点：文本的半萃取次数是一。**先关严门，再测**——门没关严时测出来的数没有意义。**测两次**：两次之差才是防线有用的证据。

附录戊 · 四道防线

防线	定性	代价
分层送料（默认只送判据与结论）	必做	回答略不完整
不给定位坐标（不说“这是第几条”“它连着哪几条”）	必做	回答略不连贯
限追问深度	慎用，只用于最承重的少数几条	**直接伤服务质量**，与本生意主张冲突
加噪	**不做**	毁掉回答的可信——为保地基拆了整座厂

共同代价：重建曲线与服务质量是同一条曲线的两端。**社区内的调用比对外服务送得更薄**，每次留痕，被萃取的那一点点算进价格。

附录己 · 被抄的四层

层	性质	做什么	不做什么
工序	被采用	高兴；记下是否注明来源	不追究
主张	损失主要在署名	证明先后（书号、上站日期、账本、关系历史）	不打官司、不从此捂住
条件层	最严重但通常用不上	查门在哪儿漏的，修门	不去追那份笔记
名义	伤判决信用	公开更正：“这件东西没有经过判决”，附查记录的方式	不沉默

比抄袭更常见的是吸收：被读、被学、被揉进别的回答里，没有署名，用的人自己也不知道。对策是时间戳，以及那个同时握住“何时上站”与“何时首次被调用”两端的账本。

被抄之后的那个月：回看门口那一层／把被抄的那一条往前推一步／看一眼后厨的门。

附录庚 · 五条作废条件

护城河	作废条件	测法	状态
服务出去底本不出去	半萃取次数很小且拉不高	附录丁	未测（**最可能先塌**）
条件层抄不走	可从公开痕迹自动还原成立条件	反向还原实验	未测
判决抄不走	不共享历史者只凭公开判例判得一样稳	一致率对比（与卷八“创始人落差”同一件事）	未测
速度	净入库速度连续低于萃取速度	附录丙四个数	未记
算我的	后果可被制度干净转走且仍可以其名义获利	留意客户“出了问题由平台兜着”的要求	未记

残值：五条全塌之后，剩下的是已经交出去的那些厂。

附录辛 · 卷七一页纸

一句总结：这门生意的护城河不是一道墙，是一条流动的河——靠一直往前长，以及一直认账。

立住七条：工序可抄、语料不可抄、判决不可抄（各带限定）／规模名气技术是假护城河／入库快过萃取，换得快不是长得大／分层送料与半萃取次数／被抄先问哪一层，吸收比抄袭更常见／不靠专利、不够靠保密协议，靠速度、判决信用、关系历史、承接——从“这是我的”到“算我的”／护城河挡不住愿意老实等三年的对手，但会让急着增长的对手做歪。

给小厂的一句：守得住的只有大平台做不了的东西——只在一个具体地方成立的边界，和一个具体的人站出来认的账。

欠下六笔：半萃取次数未真测（第一顺位）／后厨的门是否关严未核对／五条作废条件均未测／净入库速度无人在记／Teece 未能化解／被抄与对手的处置全是推理。

卷八

怎么长大

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者，而本卷第一章要问的，正是这门生意有多少依赖作者本人。这一问由作者来回答，是最不合适的——无论答案是“很依赖”还是“不依赖”，作者都有动机往某一边偏。所以本卷只给问题、测法与判读，不给作者对自己的估计；那个数应当由别人来测。凡涉及作者实际做法的陈述，出版前核不实的，一律改写为设想或写明“未核对”。

第 57 章

这台机器里有多少是我

一、分店的菜不是那个味

一个做了三十年菜的厨师，终于开了第一家分店。

菜单一样，配方一样，连灶台都是按总店的样子订的。分店的厨师是他亲手带了五年的徒弟，每一道菜都在他眼皮底下做过几百遍。

开业一个月，老客人去分店吃了，回来说：**味道对，但不是那个味。**

差的那一截，说不清是什么。可能是火候上差一两秒，可能是某一批料来了之后他会下意识地多调一点，可能是他尝一口就知道今天的汤要不要再熬十分钟。**这些东西不在配方里，不在徒弟学过的任何一步里，在他本人身上。**

那一截，就是这一章要问的东西。

这本书从卷五起就一直欠着这一问。卷五第 32 章把它写成了一个读数，卷五第 36 章说判决的上限压在一个人身上，卷六第 46 章说陪伴的上限、带组的心力上限也压在一个人身上，卷七第 56 章那个思想实验又说，这门生意能守住的那几样东西，现在也几乎全长在一个人身上。

四卷绕了一圈，全落在同一个问题上：这台机器里，有多少是我。

二、为什么它是总开关

这一问之所以是全书的总开关，是因为后面所有关于“长大”的事，都取决于它的答案。

如果这台机器里大部分是工序——换一个人来开，出的货差不多——那这门生意可以长大：多带几个人学会开机器，就能多开几台。

如果这台机器里大部分是我——换一个人来开，出的货差一截——那这门生意长不大，至少用现在的形态长不大。它能服务的人数，上限就是一个人的判决、陪伴和心力。

两种情况下，正确的做法完全相反：

前一种，该做的是**扩**——招人、带人、开分站。

后一种，该做的是**先把“我”那一部分变成工序**，在那之前任何扩张都会把质量拖垮。

一个在后一种情况下去做前一种事的人，会在一两年里把这门生意做废——因为他会以为自己在扩张，实际上他在把一个依赖他本人的东西，稀释给一群还没学会的人。

所以这一问不能靠感觉答，得有一个数。

三、一个数：创始人落差

卷五第 32 章给过这个数的定义，这里照录并展开：

> 创始人落差：同一类产出，作者完全不参与的那一部分，与作者参与的那一部分，由不知情的第三人盲评，两者分数中位数之差。

几个要点，每一个都决定这个数量得对不对。

“同一类产出”：比的必须是同一种东西——都是一个周期的交付、或者都是一次立题、或者都是一本书。拿一次简单的交付去比一次复杂的差出来的不是创始人，是难度。

“完全不参与”：不是“参与得少一点”，是一点都不碰——不看、不改、不在群里说一句话。**参与了一点点，那一点点往往就是那一截味道。**

“不知情的第三人”：评分的人不知道哪一件是作者参与的。这一条最要紧，也最容易被省略——**评分的人一旦知道，他会把作者参与的那一件读得更好**，这跟卷五第 33 章那条“写的人自评稳定偏高”是同一个道理，只是换成了评的人。

“中位数”：不用平均数，因为一两件特别好或特别差的，会把平均数拉走。

四、三种读数，三种含义

测出来的落差，大致会落在三种情形里。

第一种：落差接近零。

作者不参与的，跟作者参与的差不多。**这说明工序已经独立了**——那一截味道，要么已经被写进了工序，要么本来就不大。

这是这门生意最想要的结果，也是它能长大的前提。卷五第 32 章那条作废条件说过：**若落差接近零，“三件事仍长在作者身上”这个判断就不成立**——那是好消息，但书得照实改。

第二种：落差很大，但随时间在缩小。

一开始差得很多，但每过一个季度，差距小一点。**这说明第二个人在学，而且学得会。**

这种情形下，这门生意可以长大，**但要慢**——扩张的速度不能快过落差缩小的速度。一个在落差还很大的时候就招十个人的做法，会让十个人同时停在学到一半的地方。

第三种：落差很大，而且不缩小。

不管过多久，作者不参与的那一部分都差一大截。**这说明那一截东西是教不会的，至少用现在的办法教不会。**

这种情形下，诚实的结论是卷四第 27 章那一节：**它是一个工作室，不是一个平台。**工作室不丢人，但要按工作室来经营——不去讲平台的故事，不去做平台的扩张，不去收平台的钱。**后面讲规模化的那几章，在这种情形下应当整卷作废，本书应当改写成一本讲工作室的书。**

这句话卷五第 32 章里就写过，这里再写一次，因为这一卷就是它说的“后面讲规模化的那几章”。

五、落差在哪一道上

只测一个总的落差不够。**要知道那一截在哪儿，才知道该往哪儿使劲。**

这台机器有八道工序（卷五第 32 章），外加陪伴和带组。那一截可能压在其中一两道上，而不是均匀地分布在全部上面。

测法是**逐道替换**：

一次只换一道。比如这一轮，立题照常由作者做，追问、装配、评分、出版全照常，**只有判决那一道换成第二个人**。看最后的产出掉了多少。下一轮，换追问那一道。再下一轮，换陪伴。

逐道换下来，会得到一张表：**每一道工序换人之后，产出各掉了多少。**

掉得多的那几道，就是“我”最集中的地方。

按卷五第 32 章第五节那个未经测量的判断，**最可能掉得多的是三道：切方向（立题时从哪里下刀）、裁定（哪一条承重、哪一条该撤）、以及那把尺子本身（判决）。**而成文、排版、上站这几道，大概掉得很少。

但这是判断，不是读数。逐道替换测一遍，它才会变成读数。

六、为什么一直没测

一个一个季度就能测出来的数，从卷五欠到卷八，为什么一直没测？

我想原因不在忙，在于**这个数不管测出来是多少，对测它的人都不舒服。**

测出来落差很大：说明这门生意离不开我。这听起来像是好消息——我不可替代——但它同时意味着：**这门生意长不大，而且我哪天做不动了它就没了。**卷一开头那个老张的故事，会在这门生意自己身上重演一遍。

测出来落差很小：说明这门生意离得开我。这是这门生意想要的结果——但它同时意味着：**我在这门生意里的位置，没有我以为的那么重要。**我这些年以为只有我能做的那些判断，别人照着判例也能做到差不多。

两头都不舒服。这大概就是它一直没测的原因。

这件事本身值得写下来，因为它是这本书从头到尾教客户的那件事，在作者自己身上的一次最直接的应用：**给自己的判断写失效条件，然后真的去测它——哪怕测出来的结果会让自己不舒服。**卷一第 4 章第十节说过，写清楚要认错；这一问，是作者要认的那一笔最大的账。

七、一个季度的测法

最后把测法写成可以照做的样子。

第一步：选任务。挑一类最常见、最能代表这门生意的交付——比如“一个周期、一个第一类买家、交付三到五条立住的条目”。**只测这一类**别一上来就测所有。

第二步：分两组。接下来这个季度的这类交付，一半照常由作者带；另一半交给第二个人带，**作者完全不碰**——不看、不改、不在任何地方说话。第二个人可以是一个已经出师的学员、一个一起带过组的人。**这个人有没有，是这个测法的前提**——没有，就先培养一个。

第三步：盲评。季度末，把两组的产出去掉所有能看出是谁带的痕迹，交给一个不在这门生意里的人（或者两三个），按卷五第 38 章那三层出厂标准打分。**评分的人不知道哪一件是哪一组的。**

第四步：算落差。两组的中位数一减，就是这个季度的创始人落差。

第五步：下个季度，逐道替换。如果落差明显，下一季不再整组换人，改成一道一道换（第五节），找出落差集中在哪几道。

一个季度，两组人，一个外部评分者。成本不高。而它给出的，是这本书后面所有章节该怎么写的依据。

八、这个数决定后面七章

最后说清这一章跟本卷后面几章的关系，因为那几章的写法取决于这个数。

本卷接下来讲三道闸：**判决权不能稀释（第 58 章）、语汇必须有大白话外壳（第 59 章）、账必须真的归他（第 60 章）**；然后讲学员变同行分站与子站、必须留在手工的那一部分、三年五年十年的形状。

如果落差大，这三道闸的作用是**缩小它**——把“我”那一部分一点点变成别人能接的东西：判决靠判例交出去，陪伴靠大白话教出去，账靠制度守在客户手里。

如果落差小，这三道闸的作用是**守住它**——扩张的时候，落差很容易重新变大：判决分给太多人会漂，语汇在传播中会变形，账在规模化时最容易被锁进平台。

两种情况下，三道闸都要过，只是用意不同。所以本卷后面几章照写，但每一章都要带着这个没有测出来的数去读：它说的“该怎么做”，是在为一个还不知道大小的落差做准备。

九、同一个问题，落到老陈身上

这一问不只是这门生意自己的，每一个客户的厂都要回答它。

还是卷六那个修车铺的老陈（构造例）。他那座厂建成了，库里二十几条承重的东西，两个徒弟在帮他检验。**那么：这间铺子里，有多少是老陈？**

测法可以很土：**让老陈出一趟远门，两周，铺子照开。**

两周里，徒弟们照着库里那些条目干活。回来之后看三件事：

一，这两周里有没有修错的车？修错了几辆，错在哪一类上。

二，徒弟遇到拿不准的时候，是翻了库，还是打电话问他？打了几次电话，问的是哪几条。

三，有没有哪一类活，徒弟干脆推掉了，说“等师傅回来”？

三件事的答案，就是老陈那间铺子的“创始人落差”。**打电话问的那几条、推掉的那一类活，就是那一截还长在老陈身上、没写进库里的东西。**

这个测法对老陈有两个用处。**一是它告诉他库里还缺什么**——那几通电话问的，就是下一批该写的条目。**二是它回答了卷一开头那个问题**：老张退休那天带走的东西，在老陈这里，还剩多少会被带走。

这门生意自己的落差，跟老陈铺子里的落差，**是同一个问题的两个尺度。**这门生意教客户去测的，也是它自己该去测的。

十、如果测出来是工作室

第四节说，落差大而不缩小，诚实的结论是：它是一个工作室。这一节把这句话说完，因为“工作室”这三个字不该被读成失败。

工作室是一门很好的生意，只是它跟平台是两种形状。

平台的形状是：工序可以交出去，人可以一直加，一个人管得过来的是规则，不是每一件产出。

工作室的形状是：**最要紧的那一截在一个或几个人身上，加人会稀释它，所以不加，或者只加得很慢。**

如果测出来是后一种，这门生意应该这样经营：

一，限量。卷三第 16 章那条“顶层只能限量，不能涨价扩容”，在工作室里不只适用于顶层，适用于整门生意。**一年能认真陪多少人，就收多少人。**

二，价钱按产能倒推。卷三第 16 章第八节那个锚：一年能认真判多少件，除进这门生意需要的收入。工作室的价钱会比平台高，而且应该高——**因为它卖的就是那个人。**

三，用师徒制，不用培训。那一截如果真的教不会，至少可以带出一两个能接住一部分的人。**带一个，不是教一百个。**它慢，但它是工作室唯一能传下去的办法。

四，如实地讲。不讲“让每个人都有自己的工厂”那种平台的故事，讲“我能陪几个人把他们的厂建起来”。**口号还可以是那一句，但它说的是方向，不是规模。**

五，这本书要改。第四节已经说了：讲规模化的那几章作废。**卷八后四章、卷九里关于长大的部分，要改写成“一个工作室怎么做得长久”。**

这五条合起来，是一门养得活几个人、做得很扎实、但不会变大的生意。**它不丢人，丢人的是明明是工作室，却按平台去讲、去扩、去收钱。**

· · ·

本章读数：创始人落差＝作者完全不参与的产出与作者参与的产出，由不知情第三人盲评的分数中位数之差；再按工序逐道替换，找出落差集中在哪几道。**当前状态**：未测。

本章三种读数的含义：接近零（工序已独立，可长大；本书相应判断须改）／大而在缩小（在学，可长大但扩张不能快过缩小）／大而不缩小（是工作室，按工作室经营；讲规模化的几章整卷作废）。

本章自曝两条：①这一问由作者来写，本身就是一处利益冲突；本章因此只给测法，**不给作者对自己的任何估计**——任何估计都会被读成自我评价。②第六节说“两头都不舒服所以一直没测”，这是我对原因的推测；也可能只是没有找到那个能承担第二组的人。

· · ·

第 58 章

第一道闸：判决权不能稀释

一、二十家分店，二十个味

一家老字号开了二十家分店。每一家的店长都说：我们是按总店的标准做的。

过了两年，有人专门去二十家各吃了一遍。**二十家，二十个味。**

每一家的店长都没有撒谎。他们确实按标准做了——配方一样，流程一样，培训也一样。**但标准写出来是有限的几条，实际做的时候，每天都有标准没覆盖到的情况**：这批料比上一批干一点，今天天气潮，客人今天要少放辣。每一个这样的情况，店长都按自己的理解处理了一下。

两年里，每家店处理了几千次这样的小情况。几千次小小的“按自己的理解”累积起来，二十家店就漂成了二十个样子。

没有人变差了，也没有人偷工减料。只是**尺子分到了二十双手里，每双手用得都有一点点不一样**，而这一点点不一样，两年后就成了二十个味。

这就是这门生意长大时要过的第一道闸：**判决权不能稀释。**

二、稀释是什么

先说清“稀释”是什么意思，因为它常被误解成“变松”。

不是变松。变松是一个方向——标准降低了，什么都放行了。那种情况反而好发现：合格率突然上升，一看就知道。

稀释是变得不一样。几个人判同一类东西，有的人严一点、有的人宽一点，有的人在这一条上严、在那一条上宽。**整体的合格率可能跟以前差不多，但同一件东西交给不同的人判，结果不同。**

这比变松更危险，因为它更难发现，而且伤的是判决最根本的那一样：**可预期。**

一个客户交一件东西上去，他需要知道：这件东西够不够格，取决于这件东西本身，而不取决于这一次是谁判的。**一旦他发现结果取决于判的人，判决对他就失去了意义**——他会开始研究“交给谁判容易过”，而不是“怎么把东西做到够格”。

卷五第 34 章说过：**一个看心情的判决，跟没有判决是一样的。**稀释，就是把一个判决者的心情，换成了好几个判决者的心情。

三、为什么判决最先被稀释

这门生意长大的时候，最先被分出去的，往往就是判决。原因很简单：**它最贵、最稀缺，所以最先成为瓶颈。**

卷五第 36 章算过：这门生意的真上限，是一个人一年能认真判多少件东西。客户一多，判决最先排不过来。**排不过来，最自然的做法就是找人帮着判。**

而找人帮着判的那一刻，稀释就开始了。

更麻烦的是，**判决被分出去的时候，所有人都觉得这是好事**：客户不用排队了，帮判的人得到了成长，创始人终于有时间做别的了。**没有人会在那一刻想到二十家分店那件事**——因为稀释要两年才看得出来。

所以这一章的第一句提醒是：**判决分出去之前，先想清楚怎么防它漂；分出去之后再想，就已经晚了。**

四、不稀释的三个条件

判决能不能交出去而不漂？能，但要满足三个条件。卷五第 34 章第八节讲过判决怎么被学会，这里把它落到“交出去”这件事上。

第一个条件：判例写下来，而且带着犹豫写。

规则是“条件不得从成功案例倒推”——这一句谁都能背下来，但它教不会人怎么在边缘上判。

判例是：“某一条关于客户续约的判断，条件列了三条，问他有没有见过三条全满足而客户仍然不续的，答有一次；问他这三条怎么来的，答是把五个续约成功的客户的共同点列出来的。判不合格。**这一条我犹豫了很久**，因为那五个案例确实分散在不同行业，本来可以算作一定程度的检

验；最后还是判不合格，理由是不同行业不等于反面情形。**如果他能补出一个三条满足而未续约的例子并解释，我会改判。**”

带犹豫的判例，才教得会边缘上怎么判——而稀释，恰恰就发生在边缘上。中间地带谁都判得对。

第二个条件：新人先判，老人复判，两份都留。

不是让新人看着老人判，是新人自己先判，然后跟老人的判决对照。**两份都留下来，差异的地方拿出来讨论。**

几十次之后，那些系统性的偏差会显出来——比如新人普遍对“来源事件有没有日期”这一条太宽，对“条件写得够不够细”这一条太严。**偏差显出来了，才能补判例去纠正它。**

第三个条件：定期对齐。

判决交出去之后，每隔一段时间做一次：**同一批东西，几个判决者分别判，看结果差多少。**

差得多的地方，回去补判例；差得少的地方，说明那一块已经对齐了。**这件事要一直做下去，不能做一次就停**——因为稀释是一个持续发生的过程，不是一次性的事故。

五、一个读数：一致率

对齐这件事要有一个数，不然它会变成一次开会讨论。

判决一致率：同一批东西，交给几个判决者分别判，结论相同的比例。

还有一个跟它配套的，很少被想到：

判决漂移：同一个判决者，隔几个月再判一批跟以前同类的东西，结论跟他自己以前一致的比例。

为什么要测漂移？因为**稀释不只发生在人与人之间，也发生在一个人自己身上**——卷六第 46 章说过，带组的人累了，尺子会松；卷五第 34 章说过，判到第十五件的时候标准会不自觉地变。**一个人自己跟自己不一致比几个人彼此不一致更难发现。**

两个数合起来看：

一致率高、漂移小——尺子稳，可以继续交。

一致率低——人与人之间在漂，补判例。

漂移大——某个人自己在漂，**先查他是不是超限了**（判的件数太多、太累）。

这两个数，也正好就是卷七第 53 章第三条作废条件的测法：一个不共享历史的判决者，只凭公开的判例，能不能判得跟原来的判决者一样稳**一致率高的那一天，那条作废条件就被触发了**——**而这是这门生意想要的。**

六、分级授权：不要一次全交出去

判决不是一样东西，是三样（卷五第 34 章第二节）：**算不算立住了、算不算新的、该不该撤。**三样的难度不同，交出去的次序也应该不同。

最先交：算不算立住了。

这一样有最明确的标准——七件齐不齐、条件是不是倒推的、来源有没有日期、牵连是不是绕回来的。**标准明确，判例就好写，新人就好学。**它也是判决里量最大的一样，交出去之后，释放出来的时间最多。

其次交：算不算新的。

这一样难一些，因为它需要**敌意检索**——真的去看这个方向上别人已经占了哪些位置。**它要的不只是判的能力，还有查的功夫**，而且查不到不等于没有（卷五第 34 章第五节那条撤名条款）。新人可以做，但要有人复核他查得够不够宽。

最后交：该不该撤。

这一样最难，因为撤一条东西要做**波及计算**：它连着哪几条，那几条要不要跟着改。**撤错一条承重的，会牵倒一片。**而且这一样最伤人——判一条东西该撤，等于告诉作者他某个很可能很得意的判断已经失效了。

所以这一样交出去之前，新人不只要会判，还要会**说**：怎么跟作者说这件事，才不会让他变成卷六第 44 章里那种“被攻倒之后就不来了”的人。

三样按这个次序交，每交一样，都先测一段时间的一致率，稳了再交下一样。

七、交出去之后，创始人做什么

判决交出去之后，创始人不是就没事了。他做三件事，都比以前判具体东西更难。

一，判判决者。不再判每一件东西，而是定期抽查判决者的判决：这几件他判得对不对、依据写得够不够具体、有没有哪一件看起来是给了人情。**这是一层“判决的判决”。**它的量比直接判少得多，但它要求的眼光更高。

二，只判边缘案例。判决者拿不准的，交上来。**创始人的判决从此主要用在最难的那一小部分上**——而那一小部分，恰恰是最需要写成判例、让判决者下次能自己判的。每判一个边缘案例，就多一条判例；判例多了交上来的边缘案例就少了。

三，自己也被攻。卷七第 48 章第六节说过：名气会让判决者更难被攻。**判决交出去之后，创始人成了“判决者的判决者”，他的地位更高了也就更难被攻了。**所以要有意识地让自己被攻：请判决者来质疑自己的元判决，请外人来看自己判过的边缘案例。

八、第一个出问题的判决

最后说一件几乎一定会发生的事，因为它决定了这道闸能不能真的走过去。

判决交出去之后，一定会有一次出问题：新判决者判错了一件重要的东西，客户很不满，事情闹大了。

那一刻，所有人——包括创始人自己——的第一反应都会是：**收回来，还是我来判吧。**

不收回来。

收回来的代价是：这道闸从此就过不去了。判决者知道自己判错一次就会被收权，以后他会变得极其保守，**什么都往上交，什么都不敢判**——于是判决又回到了一个人身上，而且比以前更累。

正确的处理是卷五第 34 章第七节那一套：**改判，留痕，公开。**这一件判错了，按质疑程序改判；改判的理由写成判例；这个判例让所有判决者知道这一类情况以后怎么判。

一次公开的改判，比一次悄悄的收权更能保住判决的信用。因为它说明这套判决是可以被纠正的，而不是一个人说了算。

九、判决者从哪里来

判决要交出去，先得有人能接。**接的人从哪里来？**

最好的来源：出了师的学员。

理由有三。一是**他被判过很多次**——他知道一条东西被判不合格是什么滋味，知道哪一句依据让人服、哪一句让人不服。**一个没被判过的人去判别人，往往判得很准，说得很伤人。**二是**他自己建过厂**，知道一条条件是怎么从一次事故里撞出来的，所以他一眼能看出哪一条条件是撞出来的哪一条是倒推的。三是**他的路数跟创始人不一样**——他来自另一个行当，这正好能给判决带进一点异质。

其次的来源：带过组的人。他们天天在追问，离判决只差一步。但要小心一点：**带组的人判自己组里的东西，是判自己带出来的东西**，那是卷五第 34 章那条“写的人不评自己写的”的一个变体。所以带组的人判的，最好是别的组的东西。

不该用的来源：外行，以及只懂方法不懂任何一个行当的人。前者判不准，后者判得太像——**一个只会用术语判断的人，会把所有人的条目都往同一个方向推**，那正是第 59 章第八节担心的语汇同化，在判决上的样子。

所以这道闸的一个实际推论是：**判决能不能交出去，要等到有足够多的人出了师。**第一批出师的人，就是第一批判决者的候选。**这门生意长大的节拍，由出师的节拍决定**——而出师的节拍，是现实给的，快不起来。

十、判决交出去之后，客户怎么想

判决交出去，还有一个问题常被忽略：**客户会怎么想？**

一个原来由创始人亲自判的客户，某一天发现他的东西是另一个人判的。他很可能会觉得：**我被降级了。**

这种感觉不能靠解释消除，要靠三样具体的东西。

一，判决者有自己的信用页面。卷四第 28 章那种——他判过什么、被质疑过几次、改判过几次、最近一次承认错误是什么时候。**客户能看见这个人的判决是经得起检验的**，而不只是“创始人找来的一个人”。

二，客户可以请求复核。觉得判得不对，可以把它交上去，由另一个判决者或者创始人再看一次（边缘案例上交，第七节）。**知道有这条路，大多数人就不会去走它。**

三，不叫他“助理”。这听起来是小事。但一个被叫作“助理判决者”的人判的东西，客户天然会觉得是二等的。**判决者就是判决者**；要区分的是他能判哪一级（第六节的分级授权），不是他是不是“正式的”。

三样合起来的意思是：**判决的信用，要从“谁判的”慢慢转到“怎么判的”**。只要客户还认为“只有创始人判的才算数”，这道闸就没有真正过去——因为那说明信用还长在一个人身上，而不是长在这套判决上。

· · ·

本章判别：同一件东西交给不同的人判，结果一不一样？不一样，就是在稀释——哪怕整体合格率没变。

本章三个条件：判例写下来且带犹豫／新人先判、老人复判、两份都留／定期对齐。

本章两个读数：**判决一致率**（同批多人判，结论相同的比例）／**判决漂移**（同一人隔几个月判同类，与自己以前一致的比例）。**当前状态**：未测。

本章分级授权：先交“算不算立住”（标准最明确、量最大）→ 再交“算不算新的”（要敌意检索，须有人复核查得够不够宽）→ 最后交“该不该撤”（要波及计算，且最伤人）。

本章一条：第一个出问题的判决，不收回，改判、留痕、公开。

本章自曝三条：①本章不写判决目前交出了多少；如果还没有交出任何一部分，本章全部是准备，不是经验。②“带犹豫的判例”我认为是这道闸的关键，但写这种判例很费时间——**它的成本本章没有算。**③第八节说“不收回”，这是一条立场；真遇到那一件判错的事、客户闹得很大的时候，这条立场守不守得住，要到那一天才知道。

· · ·

第 59 章

第二道闸：语汇必须有大白话外壳

一、一个教不会徒弟的好师傅

有一种师傅，手艺极好，就是带不出徒弟。

问他为什么这么做，他说“这叫回火”；问他什么时候该停，他说“到火候就停”；问他火候是什么，他说“就是那个意思，你做多了就知道了”。

他不是不愿意教。**他说的每一个词，在他心里都是清清楚楚的**——回火是什么、火候是什么、那个意思是什么，他都知道。只是这些词在徒弟那里是空的。徒弟听见了，记下了，做的时候还是不知道该干什么。

这门生意长大时要过的第二道闸，就是这个师傅的问题：语汇。

二、这门生意满嘴都是行话

先承认一件事：**这门生意内部的语汇，是很重的。**

发生、显露、承接、条件层、主张层、闸零、靶位、读数、作废条件、敌拓、同族、撤名、半萃取次数、创始人落差……这本书里，这些词出现了几百次。

它们不是装样子。每一个词都是精确的：它指的是一样具体的东西，换成别的说法，意思会走样。卷一第 3 章那七件、卷五第 34 章那两条硬否决、卷七第 50 章那条曲线——没有这些词，这些东西根本说不清楚。

但精确是对内的。**一个没有进过门的人听到“你这条的条件层是倒推的”，他听见的是一串陌生的字**，就像那个徒弟听见“到火候就停”。

在这门生意还小的时候，这不是大问题：来的人大多是当面听过讲的（卷二第 8 章第十节），讲的人可以一边讲一边解释。**长大之后，这个问题会变成闸门**——因为这门生意要跟越来越多不懂的人打交道：

新来的客户，还没被带过；

第二个带组的人，要把这套东西讲给他带的人听；

访客，只想解决一件事，不打算学任何术语；

买方——社区里的、社区外的——要能准确地说出自己买的是什么。

卷二第 9 章那四道关里，有一道就是“没有公共语汇”：一样东西如果不能被不懂它的人准确转述，它就不能流通。这门生意要长大，它的东西就必须能流通。

三、外壳不是简化

所以要给这套语汇一层**大白话外壳**。但要先挡住一个误解：**外壳不是把东西简化。**

简化是把里面的东西去掉一部分，让它变得好懂。**外壳是里面的东西一点不减，只是换一种进门的方式。**

举一个本书里已经用过的例子。里子是：

> 一条合格的条目必须写明成立条件，且成立条件中必须包含“作者本人在什么情况下也会失手”。

外壳是：

> 写下它什么时候会错——包括你自己什么时候会判错。

外壳里没有“条目”“成立条件”这些词，但**里子要求的那件事，一件都没少**：它要求写出失效的情形，也要求写出自己会失手的情形。一个照着外壳去做的人，做出来的东西跟照着里子做的是一样的。

这就是外壳的标准：照着外壳做，要能做出跟照着里子做一样的东西。做不到，那就不是外壳，是简化。

本书口号那一轮讨论时立过一条纪律：**门口不用我们的词。**这一章说的是同一件事的内部版本：**不只是门口，每一个要把东西交给不懂的人的地方，都需要这层外壳。**

四、外壳的三种写法

外壳怎么写？有三种写法，最好三种一起用。

第一种：换词。

卷一附录己那张对照表就是这种：条目→一条写清楚了的经验；承接→错了算谁的；账→判断错了的记录；撤条→作废掉。

换词是最省事的，但它有一个限度：**有些词换不出来。**“半萃取次数”没有一个现成的大白话能装下，硬换就会走样。

第二种：举例。

本书的编写纪律第一条就是这个：**讲方法，用日常生活的案例。**开饭馆、办小厂、开店、带徒弟、修车。老张的来料、面馆的周二、周姐的月饼、老陈的听声。

举例比换词更有力，因为它不只是告诉人“这个词是什么意思”，是让人看见“这件事是什么样子”。**一个人听完老张那段追问，他不需要知道“条件层”这个词，他已经知道它是什么了。**

举例有一个要求：**例子必须是对方熟悉的。**给一个开店的人讲，用开店的例子；给一个老师讲，用课堂的例子。**一个对方不熟悉的例子，只是另一个需要解释的东西。**

第三种：给动作。

不说它是什么，说要做什么。

不说“写出成立条件”，说“**写下它什么时候会错**”。

不说“做一次敌意检索”，说“**先去看看别人是不是已经说过了**”。

不说“逼边界”，说“**问自己：换一个地方、换一批人、换一个季节，还成立吗？**”

给动作是三种里最有用的，因为**人不需要先懂一个概念才能开始做一件事。**那个徒弟不需要知道火候的定义，他需要知道“看到颜色变成这样就停”。

五、一个检验：转述测试

外壳写好了没有，有一个很简单的检验：

> 找一个不懂的人，给他讲一遍，然后请他转述给第三个人。看第三个人听到的，跟你原来要说的是不是一回事。

转述一次，意思就会走样一点。**走样得多，说明外壳还不够好。**

这个测试特别适合用在两个地方：

一，用在口号和门口那一层上。口号那一轮讨论时，定下的那句“让每个人都有自己的思想和知识工厂”，就可以这样测：讲给一个不懂的人请他转述，看他说的是“一个帮人把自己的经验变成能用的东西的地方”还是“一个教人写书的培训班”。**后一种，说明外壳让人想到了错的格子**（卷一第 1 章：课程、咨询、出版）。

二，用在第二个带组人身上。一个新的带组人，让他把四轮追问讲给他的组员听，然后请组员复述每一轮要问什么。**组员复述不出来的那一轮就是那个带组人自己还没讲清楚的地方**——很可能也是他自己还没完全懂的地方。

六、外壳会腐蚀里子

外壳有一个风险，而且它是真的会发生的：**说得太白，里子就丢了。**

“写下它什么时候会错”——这句外壳很好，但它可能被理解成“写一点注意事项”。一个人照着这个理解去写，他会写出“注意天气变化”“注意客户需求”——**格式上是在写“什么时候会错”，实际上是一句空话。**卷一第 3 章那条最常缺的“成立条件”，就是这样被糊弄过去的。

所以**每一层外壳，都要配一个判别式**——一个能让人自己检查“我是不是做对了”的问题。

“写下它什么时候会错”，配的判别式是：**你写的那个情况，你亲眼见过一次吗？**见过，说明是真的失效条件；没见过，说明是你猜的注意事项。

“先去看看别人是不是已经说过了”，配的判别式是：**你查了几家？有没有一家是跟你方向相反的？**

外壳让人进得来，判别式让人进来之后不走偏。两样缺一样，外壳就会慢慢把里子腐蚀掉。

七、两层语汇，都要留

有了外壳，里面那些术语还要不要？

要。这一点必须说清楚，因为一个很自然的想法是：既然外壳好懂，那就全换成外壳，术语不要了。

术语不能消失，因为它是精确的。“半萃取次数”这个词换成任何一句大白话，都会丢掉一部分意思——它说的是“只许正常提问”“承重结构”“一半”这三件事合在一起的那个数，没有一句日常的话能同时装下这三件事。

所以这门生意要一直有两层语汇：

对外一层，大白话：门口、第一次见面、访客、买方、新来的客户。

对内一层，术语：带组的人之间、判决者之间、写判例的时候、这本书的正文里。

术语在进门之后才遇到，而且每一个术语第一次出现的时候，旁边都要有一句大白话（本书编写纪律第二条）。一个人从外壳进来，慢慢在用的过程中遇到术语，他会发现：**原来那件我一直在做的事，有一个名字。**那个时候他学会的术语，是装满了的，不是空的。

八、别把学员的话换成我们的话

最后一件，是这一章里最容易被做反的一件。

每一个学员，都有他自己行当的语汇。修车的人说“异响”“冷启动”“吃胎”，开店的人说“走量”“压货”“回头客”，当老师的说“学情”“迁移”“卡点”。

这门生意很容易犯的一个错误是：**把他们的话，换成我们的话。**一个修车的人本来说“这车冷启动的时候有异响，热了就没了”，被带了几个周期之后，他开始说“这条判断的成立条件是冷态”。

听起来他学会了，实际上他丢了一样很值钱的东西。

丢的是什么？是**他那个行当的语汇本身携带的东西。**“冷启动”这个词，在修车的人那里连着一整串经验：几度算冷、多久算启动、哪几种车型最明显。**把它换成“冷态”，那一串经验就断了。**

更要紧的是卷七第 49 章那条：**同基底的碰撞很难出新东西。**如果社区里每一个人都开始用同一套语汇说话，他们就开始共享同一套默认前提——**修车的人和开店的人本来说不到一块儿去，这恰恰是他们互相攻的时**

候能攻中的原因。一旦他们都学会了用“成立条件”“承重”“撤回”说话，他们的攻击就开始变得像同一个人在攻自己。

所以这门生意在语汇上的规矩是：

> 我们的术语，只用来说这套方法本身；每个人库里的东西，用他自己行当的话写。

老陈的条目里写“冷启动”“涡轮车”“吃胎”，不写“冷态”“增压工况”“轮胎异常磨损”。**方法是共用的，话是他自己的。**

这一条听起来是小事，其实它守的是这门生意最底下的那一样东西：**异质**。卷四反复说，异质才有东西可换；卷六第 42 章说，小组最难发现的病是越来越像。**语汇的同化，是越来越像最早、也最不容易被察觉的样子。**

九、这本书自己的外壳

说了一整章外壳，得回头看一眼这本书自己。

这本书的里子很重。几十个术语，几十个读数，每一章末尾都是判别式、读数、作废条件、自曝。一个第一次拿起它的人，很可能在第二章就放下了。

它的外壳在三个地方：

一是**口号**：让每个人都有自己的思想和知识工厂。**这是整本书最外面的那一层**，里面一个术语都没有。

二是**导论和每章开头的那个日常场景**：老张退休、面馆的周二、周姐的月饼、老陈的听声、修表铺、菜市场。**大多数读者会记住这些场景，而不是那些术语**——这是对的。

三是**附录里那些表**：它们是给已经在做的人照着用的，每一张都尽量用动作来写。

有没有过这道闸，**这本书自己没法判断**，要做一次第五节那个转述测试：找一个完全不在这门生意里的人，读完导论和卷一，请他跟另一个人讲这本书在说什么。

如果他讲的是“一本教人把自己的经验变成能用的东西、而且说清楚这东西什么时候会错的书”——外壳是过了的。

如果他讲的是“一本讲 AI 时代知识管理的书”或者“一本教人写书的书”——**外壳把他领进了错的格子**（卷一第 1 章），要改的是导论和卷一的开头。

· · ·

本章判别：照着外壳做，能不能做出跟照着里子做一样的东西？做不到，那是简化，不是外壳。

本章三种写法：换词（有限度，有些词换不出来）／举例（例子必须是对方熟悉的）／给动作（人不需要先懂概念才能开始做）。

本章一个检验：转述测试——讲给不懂的人，请他转述给第三个人，看走样多少。

本章两条规矩：每一层外壳配一个判别式，防它腐蚀里子／**方法用我们的术语，每个人库里的东西用他自己行当的话写**——语汇的同化是越来越像最早的样子。

本章自曝两条：①这本书本身是否已经过了这道闸，我不能自己判断——**它的每一个术语旁边是不是都有一句大白话，需要一个不懂的人读一遍才知道**——出版前的换手阅读，就是为这件事安排的。②第八节那条“用他自己行当的话写”，跟本书前几卷里客户条目的写法是否一致，没有逐条检查过；前几卷构造的那些条目，有一些可能已经用了太多本书自己的术语。

· · ·

第 60 章

第三道闸：账必须真的归他

一、账本在房东那儿

一个人租房子开了五年的小店。五年里，他每天记账：进了什么货、卖了多少、哪个客人赊了账、哪一批货出了问题。账本就放在店里的柜子里。

后来房东要收回房子。他搬走的那天，才发现一件事：**那个柜子是房东的，按合同，里面的东西搬走之前要经房东清点。**房东没有恶意，只是按规矩办，清点要等两周。

两周里，他新店开不了张，因为他不记得哪几个老客人还欠着钱，不记得哪家供应商的哪批货有问题。**五年的账，他记的，他用的，可它在那两周里不是他的。**

这门生意长大时要过的第三道闸，就是这个：**账必须真的归他。**

二、长大的时候，账最容易不归他

这件事在这门生意很小的时候，几乎不是问题：客户不多，每个人的东西在哪儿、怎么拿走，都清清楚楚。

长大之后，有三股力量会同时把账往平台那边拉。

第一股：存放。客户多了，东西集中放在平台上最省事——备份方便、检索方便、维护方便。于是每个人的库、每个人的账，越来越多地只存在于平台的服务器上。**客户自己手上的那一份，越来越少、越来越旧。**

第二股：企业单。卷二第 12 章说过，企业单一定会要求“条目归公司”。长大之后企业单变多，这个要求会越来越频繁、金额越来越大，**每一次让一步，都显得很合理。**

第三股：关系历史。卷四讲的社区交易，产生了大量的关系历史：谁攻过谁、谁用过谁的什么、哪一次争议怎么断的。**这些记录天然地存在平**

台的数据库里，而一个客户要离开的时候，他在那段历史里的那一份，很难干净地拿出来。

三股力量有一个共同点：**它们都不是谁故意的，都是规模本身带来的方便。**而方便的另一面，就是卷一第 6 章那五种伪工厂里的第四种——**有记忆的助手：它的记忆长在提供服务的那一方手上，你换一家，它就没了。**

一门做“让每个人都有自己的工厂”的生意，长大之后如果变成了“每个人的工厂都放在我这里”，**它就在规模上成功，在定义上失败了。**

三、要守的三处

这道闸要守三处。前面几卷分别讲过，这里合在一起。

一，存放：客户随时能完整带走。

卷三第 17 章第二节立过这一条：**客户随时可以完整导出他的全部东西，不需要经过平台同意，也不需要平台在场。**

“完整”的意思是：不只是条目的正文，还有条件、来源事件、失败记录、牵连、保质期，以及它们各自的修订历史。**导出来的东西，要能在别处直接接着用**，而不是一堆需要重新整理的文件。

二，归属：所有权归个人，使用权可以给别人。

卷二第 12 章那条：企业单里，条目的所有权归写的那个人，公司买的是使用权；人走了带走他的库，公司留下已经进了流程的那部分。

长大之后，这一条最难守，因为让它的那一单往往是最大的那一单。卷二第 9 章第九节说过：**这一条必须在没有诱惑的时候定下来，写进标准合同，变成一件“我们一直就是这样”的事**，而不是每单都要重新博弈的事。

三，关系历史：每人带走自己那一份。

卷六第 42 章第七节说过：组散了的时候，关系历史里属于每个参与者的那一部分，由他自己带走。**长大之后，这一条要从“组散了的时候”扩展到“任何时候”**：一个客户离开社区，他在所有交易、所有攻击、所有被采用记录里的那一份，都能导出来——**包括他攻过别人的记录**，因为那是他的信用（卷四第 28 章）。

四、为什么长大时这道闸最容易破

三处都写得很清楚，那为什么说长大的时候这道闸最容易破？

因为破它的好处，全都是看得见的；守它的好处，全都是看不见的。

破它的好处：客户走不了，留存数字好看（卷六第 45 章那张平滑的留存曲线）；企业单签得下来，收入上去了；数据集中了，平台可以做更多事。**每一样都有数字。**

守它的好处：客户知道自己随时可以走，所以他敢把最好的东西放进来（卷四第 30 章第四节）；客户出了师就走，这门生意的交付是真的；这门生意的定义没有变。**每一样都没有数字。**

卷三第 17 章说过一句话，在这里是最准的：**任何跟目标相反的激励，最终都会赢，因为它有数字。**

所以这道闸不能靠“我们一直很重视客户的数据权利”这种话来守。**要靠一样有数字的东西。**

五、一样有数字的东西：导出演练

卷三第 17 章给过一个检验：**假设你明天消失了，客户手上还剩什么。**那时候它是一个想象的问题。长大之后，**它要变成一个真的去做的演练。**

导出演练，做法是这样的：

每个季度，**随机抽几个客户**，请他们做一件事：**不经过平台的任何人，自己把全部东西导出来，然后在平台之外的某个地方——另一个工具、另一台电脑、甚至纸上——接着用一个星期。**

一个星期之后问他三个问题：

一，导出来的东西完整吗？有没有哪一部分拿不出来，或者拿出来是乱的？

二，在别处接着用，顺不顺？有没有哪些东西离开了平台就用不了了？

三，你在关系历史里的那一份——谁攻过你、你攻过谁、谁用上了你的什么——带出来了吗？

三个问题的答案，就是这道闸守得怎么样的读数。

这个演练会让人很不舒服，因为它几乎一定会发现问题：某一类记录导不出来，某一种格式在别处打不开，关系历史只能导出自己的一半。**但它发现的每一个问题，都是一扇正在慢慢关上的门**——现在发现，还能打开；等到客户真的要走的那一天才发现，那扇门已经锁死了。

这是卷一那句话最硬的一次落地：一个无法完整带走的库，不是他的库。

六、账归他的另一层意思

“账归他”还有一层意思，比存放更深，也更容易被忽略：**谁有权改这本账。**

同一系列讲个人知识新形态的那篇长文里，有一句话把这件事钉得很准，本书照录：

> 撤回权私有，推翻权公有。

撤回权私有：一条东西要不要撤、要不要改、要不要收窄——**只有它的主人能决定。**判决可以说“这一条不合格”，社区里的攻击可以说“这一条在某种情况下不成立”，但**动手去改它、撤它的，只能是他自己。**

推翻权公有：任何人都可以去攻它、去指出它错在哪儿、去拿出反例。**这一条对所有人开着。**

两句放在一起，意思是：**别人可以说你错了，但只有你能认错。**

长大的时候，撤回权最容易被悄悄拿走。一个平台为了“保证质量”，可能会开始自动下架被判不合格的东西；为了“保持一致”，可能会开始统一修改某一类条目的写法；为了“效率”，可能会让系统自动去撤那些过了保质期的东西。**每一件都是好心，每一件都在拿走撤回权。**

撤回权一旦不在他手上，那本账就不是他的了——哪怕它还存在他的名下，哪怕他随时能导出来。因为账的意思，不只是“记着什么”，是“**谁为它负责**”。卷一第 3 章那七件里，第五件是“归属：谁有权撤销它”；**缺了这一件，那条东西就是公共的，不是他的。**

七、平台能拥有什么

三道闸都说到这里，一个做平台的人会问：**那平台自己，能拥有什么？**

平台能拥有的，是平台自己的东西：

判例——判决者写下的判例，是平台的（它们在别的判决者那里是可以被学的，但写下它们的那段历史是平台的）。

规则——交易的骨架、判决的标准、社区的规矩，是平台定的，也是平台的。

平台自己的信用——卷四第 30 章说过，运营方也有信用页面，也要有“最近一次承认错误”那一栏。**那一页是平台的。**

匿名化之后的统计——哪一类判断最常被攻中、哪一种卡点最常见、哪一类交易最先有行情。**不指向任何一个具体的人，只描述这个社区作为整体是什么样子。**

平台不能拥有的：任何一个客户的库；任何一个客户在关系历史里的那一份；任何一个客户对自己那些条目的撤回权。

这条线划下来，平台手上的东西会比它直觉上想要的少得多。**尤其是最值钱的那一样——客户的条件层——不在它手上。**卷七第 48 章第八节、第 52 章第四节都说过这件事：这门生意最硬的护城河在客户手上，这在 Teece 的框架里是一个不利的位置。

这一章不打算再为它辩护，只说一句为什么还要这样做：因为这是这门生意跟一切平台生意的分界线。一个平台如果拥有了客户的库，它就是在做卷一第 6 章那第四种伪工厂——一个做得很好的、有记忆的助手。**那是一门好生意，但不是这一门。**

八、一次好的离开

这一章讲了半天“账要能被带走”，最后说一说一次**好的离开**是什么样子，因为它是这道闸守住了的样子。

一个客户，厂建成了，按卷五第 38 章那四条合格了。他决定不再续了。

那一天，他不需要找任何人。他自己点开导出，把全部东西——条目、条件、来源、失败记录、修订历史、他在社区里被攻过和攻过别人的记录——拿到自己手上。他在另一个地方打开它，一切都在。

他跟这门生意的关系没有断，只是换了一种（卷三第 15 章 第七节）：他的信用页面还在社区里，别的厂还可以来请他攻东西、调用他的料；那些交易是他作为一个交易方做的，有来有回、有价有记录。

几年之后，他要退休了，想把库传给他的徒弟。**他回来了——不是作为一个学员，是作为一个要“把库传下去”的人**（卷六第 44 章第二节）。这一次，他毫不犹豫。

这就是这道闸守住了的全部回报：一个人能轻轻松松地走，所以他会放心地回来。

反过来，一个走得很费劲的客户——导出要申请、关系历史带不走、条目里有一部分被平台改过——他走了之后，**不会回来，也不会带任何人来**。而他会跟别人说一句话，那句话比任何宣传都传得快：**“东西放进去容易，拿出来难。”**

九、卷八前半小结

本卷后四章讲学员变同行、分站与子站、必须留在手工的那一部分、三年五年十年的形状。这里先把前四章的账结一下。

立住的四条：

一，**这台机器里有多少是我**，要用一个数来答：创始人落差——作者完全不参与的产出与参与的产出，第三人盲评的中位数之差；再逐道工序替换，找出落差集中在哪几道。三种读数三种含义：接近零可长大；大而缩小可慢长；大而不缩小是工作室。

二，**第一道闸，判决权不能稀释。**稀释不是变松，是变得不一样。三个条件（带犹豫的判例、新人先判老人复判、定期对齐），两个读数（一致率、漂移），分级授权（先立不立得住，再新不新，最后撤不撤），第一个出问题的判决不收回。

三，**第二道闸，语汇必须有大白话外壳。**外壳不是简化——照着外壳做要能做出一样的东西。三种写法（换词、举例、给动作），转述测试，每层外壳配一个判别式；**方法用我们的术语，每个人库里的东西用他自己行当的话写。**

四，**第三道闸，账必须真的归他。**存放、归属、关系历史三处要守；长大时破它的好处都看得见，守它的好处都看不见，所以要靠一样有数字的东西——**每季度的导出演练**；以及撤回权私有、推翻权公有。

欠下的：创始人落差、判决一致率与漂移、转述测试、导出演练——**四个读数，一个都没有测过。**其中导出演练和创始人落差，各自一个季度就能做完第一次。

一句话：这门生意要长大，得先回答一个它一直不愿意测的数；回答之后，三道闸都要过——**落差大，是为了缩小它；落差小，是为了在扩张里守住它。**

· · ·

本章判别：假设客户明天要走，他能不能不经过任何人，把全部东西带走，并在别处接着用一个星期？

本章三处：存放（完整导出，不需同意、不需在场）／归属（所有权归个人，使用权可授）／关系历史（任何时候都能带走自己那一份，包括攻过别人的记录）。

本章一个读数：导出演练——每季度随机抽几位客户，自行导出并在别处接着用一周，问完整不完整、顺不顺、关系历史带没带出来。**当前状态：**未做。

本章一句：撤回权私有，推翻权公有——别人可以说你错了，但只有你能认错。

本章自曝两条：①导出目前只能做到一部分（卷三第 17 章自曝过），关系历史能不能导出、导出来能不能在别处用，出版时没有做过导出演练，不知道。②“撤回权私有，推翻权公有”出自同系列那篇长文，与本书同源；本章只引结论。

· · ·

卷八附录（上）· 长大这一侧的几张表

附录甲 · 创始人落差测法卡（一个季度）

步	做什么	要点
1	选一类最常见的交付（如：一个周期、一个第一类买家、三到五条立住的条目）	只测这一类
2	本季这类交付一半照常由作者带，一半交给第二人带，**作者完全不碰**	参与一点点，那一点点往往就是那一截
3	季末去掉所有能看出谁带的痕迹，交不在本生意里的人按卷五第 38 章三层标准盲评	评分者知情会把作者那一组读得更好
4	两组中位数相减＝本季创始人落差	用中位数不用平均数
5	落差明显则下季逐道替换（判决／追问／陪伴／立题……一次只换一道）	找出落差集中在哪几道

三种读数：接近零（工序已独立，可长大；本书相应判断须改）／大而在缩小（可长大，但扩张不能快过缩小）／大而不缩小（工作室——按工作室经营，讲规模化的几章作废）。

客户尺度的同一测法：让师傅出一趟远门两周，铺子照开；回来看修错了几件、徒弟打了几次电话问哪几条、推掉了哪一类活。

附录乙 · 判决的分级授权

次序	交什么	难在哪	交之前要满足
一	算不算立住了	标准最明确，量最大	带犹豫的判例若干；一段时间的一致率稳定
二	算不算新的	要敌意检索；查不到不等于没有	有人复核他查得够不够宽

次序	交什么	难在哪	交之前要满足
三	该不该撤	要波及计算；最伤人	不只会判，还要会说

两个读数：判决一致率（同批多人判）／判决漂移（同一人隔几个月判同类）。一致率低补判例；漂移大先查是否超限。

判决者的来源：出了师的学员（最好）／带过组的人（判别的组）／不用外行，也不用只懂方法不懂任何行当的人。

交出去之后创始人做三件事：判判决者／只判边缘案例并写成判例／自己也被攻。

第一个出问题的判决：不收回——改判、留痕、公开。

附录丙 · 大白话外壳

里子（术语）	外壳（动作）	配的判别式
写明成立条件，含作者本人会失手的情形	写下它什么时候会错——包括你自己什么时候会判错	你写的那个情况，你亲眼见过一次吗?
做一次敌意检索	先去看看别人是不是已经说过了	你查了几家？有没有一家方向相反?
逼边界	换一个地方、换一批人、换一个季节，还成立吗?	你能说出一个它不成立的具体情形吗?
撤条	把不再成立的划掉	上个月你划掉了几条?

标准：照着外壳做，要能做出跟照着里子做一样的东西；做不到就是简化。

转述测试：讲给不懂的人，请他转述给第三人，看走样多少。

两层语汇：对外大白话，对内术语；术语进门之后才遇到，第一次出现旁边配一句大白话。

一条规矩：方法用我们的术语，每个人库里的东西用他自己行当的话写。

附录丁 · 导出演练卡（每季度）

随机抽几位客户，请他们不经过平台任何人，自行导出全部东西，在平台之外接着用一周。然后问：

1. 导出来的完整吗？（条目、条件、来源、失败记录、牵连、保质期、修订历史）

2. 在别处接着用顺不顺？哪些东西离开平台就用不了？

3. 关系历史里属于他的那一份——谁攻过他、他攻过谁、谁用上了他的什么——带出来了吗？

每一个发现的问题，都是一扇正在慢慢关上的门。

附录戊 · 平台能拥有与不能拥有

平台能拥有	平台不能拥有
判例（写下它们的那段历史）	任何一个客户的库
规则（交易骨架、判决标准、社区规矩）	任何一个客户在关系历史里的那一份
平台自己的信用页面	任何一个客户对自己条目的**撤回权**
匿名化后描述社区整体的统计	任何指向具体个人的统计

一句：撤回权私有，推翻权公有——别人可以说你错了，但只有你能认错。

附录己 · 卷八前半一页纸

一个数：创始人落差——它决定后面所有章节怎么读。落差大，三道闸是为了缩小它；落差小，三道闸是为了在扩张里守住它。

三道闸：判决权不能稀释（稀释不是变松，是变得不一样）／语汇必须有大白话外壳（外壳不减里子；别把学员的话换成我们的话）／账必须真的归他（导出演练；撤回权私有）。

欠下四个读数，一个都没测：创始人落差／判决一致率与漂移／转述测试／导出演练。其中创始人落差与导出演练，各自一个季度可做完第一次。

第 61 章

学员变同行：最好的规模化是长出对手

一、满城的木匠铺

一个老木匠，干了一辈子。晚年有人问他，这辈子最得意的是什么。

他没有说自己做过的哪一张桌子、哪一扇门。他说：**这座城里的木匠铺，有一半是我带出来的人开的。**

那些铺子不挂他的名字，不交给他一分钱，有几家做得比他当年还好，有几家的做法他看不惯。但它们都在，都在出货，都在带自己的徒弟。**他的手艺没有留在一家店里，散到了一整座城里。**

这门生意要长大，有两种形状可选。一种是一家店越开越大，开成连锁；另一种是这个老木匠的样子——**带出一批人，他们各自开铺子，合起来成了一个行当。**

这一章讲的是第二种，以及为什么它才是这门生意最自然的长法。

二、两种长大的形状

第一种：连锁。

一个平台，统一的工序、统一的判决、统一的品牌，越来越多的人在里面建厂。它长大的标志是：**平台上的人越来越多，平台越来越大。**

这是大多数平台生意的长法，它有很多好处：规模效应、统一质量、容易管理。

但它在这门生意里有一个根本的矛盾：卷八前四章那三道闸，一道比一道难守。判决分给越多人越容易漂（第 58 章）；语汇在一个大平台里越容易同化成一套（第 59 章）；账越集中越容易不归他（第 60 章）。**连锁越大，三道闸的压力越大。**

第二种：散枝。

学员出师之后，不留在平台里当“用户”，而是**变成同行**——他自己带人、自己判、自己在他那个行当里开一个小的共同体。他跟原来那个平台的关系，是同行之间的关系：互相攻、互相交易、偶尔互相借一个判例。

它长大的标志是：**做这件事的人越来越多，而不是某一个平台越来越大。**

这门生意更适合第二种，理由在它的产品定义里。卷一说卖的是“让他建起自己的厂”，那座厂是他的；卷六说一个人的厂转起来就该出师；卷四说出了师的人变成社区里的交易方。**顺着这条线往下走一步，就是：交易方里有一些人，会开始自己带人。**那一刻，学员就变成了同行。

我在另一条线上说过一句话，正好是这件事的方向：**将来学员必须发展自己的知识生态系统。**不是在平台上有一个账号，是有他自己的——他自己的站、自己的库、自己带的人。

三、一个学员变成同行的路

一个学员怎么变成同行？这条路有几个台阶，每一个前几卷都讲过，这里串起来：

第一级：建成自己的厂。卷五第 38 章那四条合格。

第二级：出师，变成交易方。不再被陪伴，但留在社区里，被人请去攻东西、提供材料、做评审（卷三第 15 章 第七节）。

第三级：当判决者。第 58 章第九节说过，判决者最好的来源就是出了师的学员——他被判过很多次，知道被判的滋味；他建过厂，一眼看得出条件是撞出来的还是倒推的。

第四级：带组。他开始陪别人建厂。卷六第 46 章说过，带组的人会累；**一个开始带组的学员，第一次会体会到这门生意对带组的人意味着什么。**

第五级：开自己的工坊。他在自己那个行当里——修车、烘焙、教书、做账——带起一群人，用这套方法，但用他那个行当的话（第 59 章第八节）。

每一级都比上一级难，每一级都有人停下来。**这很正常**：大多数人停在第一级或第二级就够了，他们的厂在转，他们是社区里的交易方，这已经是这门生意交付成功的样子。**只有一小部分人会走到第五级。**

但就是这一小部分人，决定了这门生意能不能长成一个行当。

四、同行会做三件让人不舒服的事

学员变成同行之后，会做三件事。每一件都会让原来那个平台不太舒服，而这一章的立场是：**三件都该欢迎。**

第一件：抄工序。

他会用这本书里的问句表、条目卡、追问四轮，可能还会改一改。**这不是抄袭，是被采用**（卷七第 51 章第二节）。工序本来就是公开的，一个同行用它，说明它有用。

第二件：用他自己的话。

他不会用这本书的术语去讲——他会把“成立条件”讲成他那一行的话，把“撤条”讲成“作废”，甚至发明一些这本书里没有的说法。

这恰恰是这门生意最需要的。卷七第 49 章说过，同基底的碰撞很难出新东西；第 59 章第八节说过，语汇的同化是越来越像最早的样子。**一群同行各自用各自行当的话，这个行当才保得住异质。**

第三件：跟你竞争。

他会在他那个行当里收学员、收钱，有时候会跟原来的平台抢同一批人。

接受。卷七第 56 章那个思想实验的结论是：一个做得更好的对手应该赢。**一个从这门生意里长出来的同行，如果他在他那个行当里做得比原来的平台更好，那正是这门生意想要的结果**——因为那个行当里的人，从此有了一个更懂他们的人带。

五、不设认证

一旦有了同行，一个很自然的想法会冒出来：**要不要给他们发一个证？**“经过认证的某某方法带组人”——这样外面的人知道谁是正宗的，同行也有一个身份。

不设。这一条要写死，因为认证是这门生意长大时最诱人、也最危险的一步。

一，认证就是把判决卖掉。卷三第 20 章第四节那一类“不能收的钱”：一张证书，本质上是一次付费的判决——“这个人合格”。一旦它可以被申请、被考、被付费获得，**它就不再是判决，是一张付费出具的意见**，而所有人都知道该怎么打折。

二，认证会制造一个等级。有证的和没证的，正宗的和不正宗的。**等级一出现，同行之间就不再是互相攻，是上面判下面。**而这门生意的判决之所以有价值，恰恰因为它可以被攻、被质疑、被改判（卷五第 34 章第七节）。

三，认证会让语汇同化。要考证，就要有统一的考纲；统一的考纲，就要有统一的术语。**第 59 章第八节那条“用他自己行当的话”，会在考纲面前一条条让步。**

那外面的人怎么知道谁靠谱？不靠证书，靠**公开的关系**：

谁在哪一年建成了厂、出了师；

谁被谁攻过、判过，结果如何；

谁带出过几个人，那几个人的厂转没转起来。

这些都是事实，不是评价。卷四第 28 章说信用是“一串可以被核对的事，不是一个分数”——同行的信用也一样。一个外人想知道某个同行靠不靠谱，翻一翻这些记录就知道了。**记录比证书难伪造，也比证书诚实。**

六、同行之间怎么连

一群各自开工坊的同行，彼此之间要不要连？**要，但连的方式不是“加盟”，是“行当”。**

共享公开的判例。每个同行在自己那里判过的边缘案例，写成判例公开出来。**一个行当的判例库，是所有同行一起写的**——它比任何一个平台自己的判例库都厚，也更异质。

互相攻。一个同行最承重的几条，请另一个行当的同行来攻。**跨行当的攻击，是这门生意里异质来得最自然的一种。**

互相做判决者的判决者。第 58 章第七节说，判决交出去之后，创始人要“判判决者”。在一个行当里，这件事可以由同行之间互相做：**你看看我这几个月判的东西，我看看你的。**这样就没有一个人站在所有人上面。

这三样连接，合起来就是一个行当，而不是一个平台。平台有一个中心；行当没有，或者说，行当的中心是那些公开的判例、公开的关系、公开的方法——**它们不属于任何一个人。**

七、这一章的读数

这件事可以量。两个数，都是记录上就能数出来的：

出师后开始带人的人数：出了师的学员里，有几个人开始自己带组、自己判、或者开了自己的工坊。

二代出师人数：由那些同行带出来的人里，有几个人的厂建成了、出了师。

第二个数是这门生意能不能长成一个行当的真正读数。一代出师，说明这门生意能交付；**二代出师，说明它交付出去的那套东西，离开了原来的人也能被交付**——这正是第 57 章那个创始人落差在行当尺度上的答案。

两个数出版时都还没有人数过。这不奇怪——一代出师本身还很少。**但它们是这门生意十年后是什么形状的最早信号**，从现在就该开始数。

八、老陈的第二年

回到卷六那个修车铺的老陈（构造例），看他怎么走到第四级、第五级。

毕业之后的第二年，老陈被一个新组请回去攻东西——那是第二级，交易方。攻了几次之后，那条街上另外三家修车铺的老板来找他：**“你那套东西，能不能带带我们？”**

这三个人跟老陈一样，都有承接，修错了车赔的是自己；都有几十年的东西没写下来。他们不想去一个平台上当学员——**他们想跟老陈学，因为老陈是同行，说的是他们听得懂的话。**

老陈开始带他们。他带的方式跟原来那个平台不太一样：

他不用这本书的术语。他不说“成立条件”，说“这条什么车不灵”；不说“撤条”，说“这条作废了”；不说“攻”，说“你给我挑挑毛病”**同一套方法，换成了修车铺的话。**

他不发证。有人问他：“我们学完了，有没有个什么证明？”老陈说：“没有。你修的车就是你的证明。”

他跟原来的平台保持着关系，但不从属于它。他那三个人的厂建起来之后，最承重的几条，他会拿到社区里去，请别的行当的人攻——一个开烘焙店的、一个做装修的。**修车的人攻修车的人，攻来攻去都是那一行的老毛病；让开烘焙店的来攻，才攻得出新东西。**

一年后，那三个人里有一个的厂合格了。**那是老陈带出来的第一个二代出师。**

这件事在原来那个平台的任何一个读数上都看不出来——那三个人没有在平台上付过钱，没有在平台上注册过组。**但按第七节那个读数，它是这门生意这一年里最重要的一个数：一个出了师的人，自己带出了一个出了师的人。**

· · ·

本章判别：这门生意长大，是一个平台越来越大，还是做这件事的人越来越多？前者是连锁，后者是行当——这门生意更适合后者。

本章五级台阶：建成厂 → 出师成交易方 → 当判决者 → 带组 → 开自己的工坊。

本章三件欢迎的事：同行抄工序／用他自己行当的话／跟你竞争。

本章一条硬规矩：**不设认证**——认证是把判决卖掉、制造等级、同化语汇；外人靠公开的关系记录判断谁靠谱。

本章两个读数：出师后开始带人的人数／二代出师人数。**当前状态**：未统计。

本章自曝两条：①“不设认证”这一条，跟这门生意可能的一大笔收入是冲突的——认证在很多行业里是最赚钱的那一块。**本章选了放弃它，理由是推理，没有数据证明不认证的行当比认证的行当活得更好。**②第四节说同行跟你竞争“该欢迎”，这在书里写起来很容易；**真有一个学员在同一个城市、同一个行当里把人都带走的时候**，这条立场守不守得住，要到那一天才知道。

· · ·

第 62 章

分站与子站的结构

一、商场的柜台，街上的铺子

同样是卖东西，在商场里租一个柜台，和在街上开一间铺子，是两种很不一样的活法。

商场的柜台：装修是商场统一的，收银是商场统一的，客人是商场带来的。省事、体面、客流稳定。但有一样：**哪天不租了，搬走的时候什么都不剩**——招牌是商场的格式，客人记住的是“商场三楼那一家”，连收银记录都在商场的系统里。

街上的铺子：门面自己装，招牌自己挂，客人一个一个自己攒。辛苦、慢、要自己扛风险。但它有一样商场柜台没有的：**搬家的时候，招牌带走老客人跟着走，账本在自己手里。**

这门生意的站点结构，要回答的就是这个问题：**每个人在这里的那一块，是商场的柜台，还是街上的铺子？**

这一章的答案是：**必须是铺子。**但一条街也需要路、需要路灯、需要一个大家都认的集市——所以结构有三层。

二、三层

这门生意的样机，现在已经有了三层的雏形：**一个主站，几个按领域分的分站**（教育、语言、文学、健康等），**以及一部分学员自己的子站。**这一章不写它们现在各自做到了什么程度，只写这三层各自应该是什么、应该拥有什么。

第一层：主站。

它放的是**这门生意本身**：方法、工序、判决标准、公开的判例、社区的规则、跨领域的社区。**它是那条街的路和路灯**——每一间铺子都要用，但它不属于任何一间铺子。

第二层：分站。

按领域分：一个领域一个分站。它放的是**这个领域的公共东西**：这个领域里积累起来的公开判例、这个领域的行情（卷四）、这个领域里的共同体。

它是一个行当的集市。修车的去修车的集市，教书的去教书的集市。在集市里，同一个行当的人能互相看见、互相攻、互相交易。

第三层：子站。

每个人自己的。放的是**他那座厂**：他的库、他的出口、他那个能替他回答的东西、他的账。

它是那间铺子。

三、每一层拥有什么

三层结构要守住，关键是**每一层拥有什么、不拥有什么**，必须划清。第 60 章第七节已经讲过平台能拥有什么，这里按三层再落一遍。

主站拥有：方法本身、判决标准、跨领域的判例、社区的规则、主站自己的信用页面、匿名化之后描述整体的统计。

主站不拥有：任何一个分站的领域判例的署名、任何一个子站的任何内容。

分站拥有：这个领域的公开判例（署名属于写判例的判决者）、这个领域的行情记录、这个领域共同体的规则。

分站不拥有：任何一个子站的库、任何一个人在关系历史里的那一份。

子站拥有：它主人的一切——库、出口、账、撤回权、以及它主人在关系历史里的那一份。

子站不拥有：别人的东西（这一条看起来是废话，但卷五第 35 章第八节那些涉及第三方的内容，就是在这里要守住的）。

一条总原则，可以用来判断任何一件东西该放在哪一层：

> 越往下越属于个人，越往上越属于公共。

一件东西，如果它是某一个人撞出来的、他有权撤回的，它就在子站。如果它是一个行当共同认的、没有人能单独撤回的，它就在分站。如果它是这门生意本身的规矩，它就在主站。

四、子站必须是铺子

这三层里，最要紧、也最容易走样的是第三层。

子站很容易变成商场的柜台。原因跟第 60 章说的一样：集中存放最方便、统一格式最好看、统一入口最好管。于是每个人的子站，慢慢变成了主站里的一个页面——格式是主站定的，地址是主站的一个路径，内容存在主站的数据库里。

这时候子站就是柜台了。客户哪天要走，他发现他的“站”根本没法带走——它从来就不是一个站，是一个页面。

所以子站要守四样，才算是铺子：

一，地址归他。卷五第 37 章第四节那条：**如果你明天跟所有服务商都断了关系，这个地址还在不在你手上。**一个挂在别人域名下的地址，在他离开的那一天会失效。**最好的样子，是子站有它自己的地址，主站只是链过去。**

二，内容他自己能改。不需要经过任何人审批。**卷五第 35 章那道公开与私密的闸，由他自己把**——主站可以提供规则和工具，但判这件东西公开还是私密的，是他。

三，能整体搬走。不只是导出文件（第 60 章的导出演练），是**整个站可以搬到别处去继续开**——带着它的地址、它的结构、它被别人引用过的那些链接。

四，它的门面是他的。子站长什么样，可以有一个默认的样子，但他可以改成他自己的样子。**铺子的门面，是铺子主人的脸。**一个所有子站都长得一模一样的系统，是商场，不是街。

四样守住了，子站就是一间铺子。**它可以开在这条街上，也可以哪天搬到别的街上去**——而它搬走的时候，这条街上少了一间铺子，但那间铺子还在。

五、分站的作用：管住异质

中间那一层——分站——有一个很特殊的作用，常被忽略：**它管的是异质。**

卷四、卷六、卷七反复说过同一件事：**同基底的碰撞很难出新东西。**一个修车的人被另一个修车的人攻，攻出来的往往是修车这一行的共同偏见。

分站在这件事上是一把双刃剑。

好的一面：同一个领域的人聚在一起，有共同的话可说，交易容易谈拢，判例可以在一个领域里积累得很厚。

坏的一面：同一个领域的人聚在一起，**天然就是同基底的。**一个只在自己分站里活动的人，他遇到的所有攻击者都是同行，他的库会慢慢长成这个行当的平均样子。

所以分站结构的一条硬规矩是：

> 分站之内积累，分站之间碰撞。

一个人的库，在自己的分站里被同行判过、用过、积累起行情；**但他最承重的那几条，要拿到别的分站去被攻。**修车的去请教书的攻，教书的去请开店的攻。卷六第 42 章第九节说组与组之间要交换，这里是它在分站尺度上的样子。

主站的作用之一，就是让这种跨分站的碰撞容易发生——提供一个地方，让不同领域的人能找到彼此、能发起一次攻击、能把结果记下来。

六、分站会变成小王国

分站还有一个风险，比同基底更具体：**它会变成小王国。**

一个分站做久了，会形成自己的术语、自己的判例风格、自己的权威人物。**慢慢地，它的尺子跟别的分站不一样了**——同一类东西，在这个分站判合格，在那个分站判不合格。

这是第 58 章那个“判决权稀释”，发生在分站之间。**二十家分店二十个味，变成了六个分站六把尺子。**

防法跟第 58 章一样，只是尺度大一点：

一，判决标准只有一套，在主站。分站可以有自己领域的判例，但判例要服从主站的标准，而不是另立一套。

二，定期跨分站对齐。同一批东西，请不同分站的判决者分别判，看差多少。差得多的地方，要么是标准没写清，要么是某个分站漂了。

三，分站的权威人物也要被攻，而且要被别的分站的人攻。卷七第 48 章第六节那条：名气会让判决者更难被攻。一个分站里的“大家”，在自己的分站里几乎不会被攻——所以要请外面的人来。

四，允许分站的话不一样，不允许分站的尺子不一样。第 59 章第八节说过，每个行当用自己的话，这是好事。话可以不一样，判“够不够格”的那把尺子必须是同一把。

七、结构是长出来的，不是设计出来的

最后一句提醒，给那些想一开始就把这三层建完整的人。

这三层结构，是长出来的，不是设计出来的。

一开始，只有一个主站，所有东西都在里面。这没关系——一个刚开始的生意，不需要分站，也不需要子站。

分站应该在一个领域里的人多到需要一个集市的时候才建：这个领域里有足够多的厂在转、有足够多的交易、有足够多的判例要积累。太早建分站，分站里只有几个人，它就是一个空集市。

子站应该在一个人的厂建成的时候才建：他有了一批立住的东西、有了第一个出口、准备好对外。太早给一个人建子站，他会有一个空铺子，而空铺子比没有铺子更打击人。

所以这三层的顺序是：主站先有；一个人的厂建成了，他有了自己的子站；一个领域的子站多了，这个领域有了分站。

结构跟着东西长，不是东西跟着结构长。一个先把结构建完整、再等东西来填的系统，会得到一堆空的格子。

八、一间铺子搬家的那一天

子站是不是铺子，平时看不出来，要等它搬家的那一天。

所以第 60 章那个导出演练，到了子站这一层，要升级成一个更完整的演练：不只是导出文件，是把整个子站搬到别处去开一个星期。

第一，地址。子站的地址，能不能不经过主站就指向别处？指过去之后，别人以前引用过的那些链接，还能不能打开？

第二，内容。所有的条目、出口、账、修订历史，搬过去之后是不是完整的，是不是能接着更新？

第三，那个能替他回答的东西。它搬过去之后还能不能用？它用的是他自己的条目，这些条目跟着他走了——**那它是不是也能跟着他走？**如果它离开了主站就答不了问题，那它其实是主站的，不是他的。

第四，关系历史里他那一份。他被谁攻过、攻过谁、谁用上了他的什么——这些记录，搬过去之后能不能在他自己的站上被看见？

四样里，**第三样最容易发现问题。**因为那个能替他回答的东西，技术上往往是跟平台绑得最紧的一部分。**一个人的库可以导出来，但一个基于这个库去回答问题的装置，未必能。**

这个演练不需要每个人都做。**一年抽一两个子站做一次，就能知道这一层到底是铺子还是柜台。**做出问题来，是好事——它在告诉你，有一扇门在慢慢关上。

· · ·

本章三层：主站（方法、标准、跨领域判例与社区——街的路和路灯）／分站（一个领域的公开判例、行情、共同体——行当的集市）／子站（一个人的厂——他的铺子）。

本章总原则：越往下越属于个人，越往上越属于公共。

本章子站四样：地址归他（最好有自己的地址，主站链过去）／内容自己能改／能整体搬走／门面是他的。

本章两条硬规矩：分站之内积累，分站之间碰撞／允许分站的话不一样，不允许分站的尺子不一样。

本章自曝两条：①样机现有的分站与子站各自做到了哪一步——子站的地址是否归学员、能否整体搬走、门面能否自改——本章没有逐一核对；如果它们目前更像柜台而不像铺子，本章就是一张改造清单。②第七节说结构应该跟着东西长，**而样机的分站，有的可能是先于那个领域里的厂建起来的**；如果是这样，有的分站可能还是空集市。

· · ·

第 63 章

必须留在手工的那一部分

一、那一口汤

一家做了三十年的手工面馆，终于决定扩大。

揉面，可以换成机器——机器揉得比人匀，还不累。切面，可以换成机器。熬汤的火候，可以用温度计和定时器。**一样一样换下来，面馆的产量翻了三倍。**

但有一样，老板死活不换：**每一锅汤出锅之前，他要尝一口。**

有人劝他：温度、时间、配料都是标准的，尝不尝有什么区别？他说：**标准管得住九十九锅，第一百锅哪里不对，只有尝了才知道。**而那第一百锅，如果端出去了，砸的是三十年的招牌。

这一章讲的，就是这门生意里的“那一口汤”。

前面讲了三章怎么长大：判决要交出去（第 58 章），语汇要能传出去（第 59 章），结构要能散出去（第 44、45 章）。**这一章反过来讲：有哪几样东西，不能交、不能传、不能散，必须留在手工里。**

一门只知道把什么都工序化的生意，会在长大的过程中，把它最值钱的那几样东西一起工序化掉。

二、判断哪些该留

先给一个判断办法，因为“哪些该留在手工”这件事，很容易被说成“凡是我不想交出去的都该留”。

一样东西该留在手工，要同时满足两条：

一，工序化它，会让所有人做出一样的东西。如果一件事被写成步骤之后，每个照着做的人都会得到差不多的结果，而这件事的价值恰恰在于结果不一样——那它不该被工序化。

二，它的价值在于“有一个人在场”，而不在于“这件事被做了”。有些事，做了就行，谁做都一样；有些事，是谁做的、那个人有没有真的在，本身就是它的全部意义。

按这两条，这门生意里至少有三样东西该留在手工。

三、第一样：切方向

立题的时候，从哪里下刀。

卷五第 33 章第五节说过，工序能保证四轮追问走完，但选哪个方向去问，是判断，不是工序。同一个人，问他“你为什么那样定价”和问他“你为什么留下那个员工”，出来的东西完全不同。

这件事为什么不能工序化？用第二节第一条来检验：

如果把“切方向”写成一套步骤——比如“先问定价，再问用人，再问客户”——那么所有照着做的人，都会从同样的几个方向切进去。一百个人的库，会从同样的几个口子长出来，长成差不多的样子。

这正是卷七第 49 章那个同基底风险，发生在最源头的地方。碰撞还没开始，方向已经被统一了。

所以切方向这件事，只能靠一个人当场看着这个具体的客户、这个具体的处境，判断从哪里下刀最有东西。它可以被示范、被模仿、被慢慢学会，但不能被写成一张清单。

这一样也是卷八第 57 章那个创始人落差最可能集中的地方之一（卷五第 32 章第五节）。它留在手工，意味着它会一直是这门生意长大的一个瓶颈。这个瓶颈不该被消除，只能被慢慢地传给更多的人——用第四节那种师徒的方式，而不是用培训的方式。

四、第二样：第一次见面

一个新人进组的第一次，那一场攻。

卷六第 42 章第八节说过：第一次见面不讲方法，每个人拿出一条最得意的判断，让别人攻。这个开场定下了一个组的调子——这是一个来被攻的地方，而且在这里被攻中不丢人。

这件事为什么不能工序化？用第二节第二条来检验：

它的价值不在于“那条判断被攻了”，在于**那一刻，一个人第一次在一群不太熟的人面前承认“我这条原来有一个我没看到的边界”，而且他发现没有人因此看轻他。**

这一刻要有人在场——有一个带组的人，在那个人脸上挂不住的时候，知道该说什么；在别人攻得太狠的时候，知道该怎么收；在组里第一个人被攻中之后，自己先把自己的一条拿出来被攻。

这些东西写不成步骤。一个照着步骤主持第一次见面的人，会把每一步都做对，然后那一场攻变成了一次走过场——**每个人都拿出一条不太重要的东西，被轻轻地攻一下，大家客客气气地散了。**卷六第 42 章那第二种病（互相客气），就是这样从第一天开始的。

五、第三样：认错那一刻的在场

一个人最得意的东西被攻倒的那一刻。

卷六第 44 章说过，流失的三种里，最值得救的是“卡住了”，而最常见的卡点之一就是：**他最得意、最承重的那一条被彻底攻倒了。**那种感觉很像被当众否定了几十年的经验。

那一刻，要有一个人在。**不是一条自动发出的消息——“您的条目已被判定为需修订”，是一个人。**

这个人要做的事，第 44 章第六节写过：让他看见在这门生意里，被攻倒而当场认了、改了的条目是加分；帮他把那一条收窄而不是撤掉。**但这些话由一个系统说出来，和由一个人说出来，是两件完全不同的事。**

为什么？回到卷一第 5 章第十节那三格——**人占的三格：有处境、要承担、能说不。**认错是承担的一部分，而承担是一种关系，不是一种能力**一个人在认错的那一刻，需要的不是一条正确的信息，是另一个人在旁边知道这件事的分量。**

这一样东西，**这门生意哪怕长到再大，也不能交给机器。**可以交给别的人——第二个带组的人、一个出了师的同行——但必须是人。

六、机器在这里的位置

说到这里，要把一件事说清楚，免得这一章被读成“反对机器”。

这门生意从第一卷起就把 AI 放在了一个很明确的位置上：它占“给差异”那一格，不占“给成品”那一格（卷一第 5 章）。追问、对着干、摆出你没想到的可能、顶住不放——这些，机器可以做，而且做得很好，样机里就是这么在做的。

那么这三样手工的东西，跟机器是什么关系？

切方向：机器可以帮着把几个可能的方向摆出来（卷六第 40 章第四节那三条追问就是这个），但从哪一个切进去，是人对这个具体的人的判断。

第一次见面：机器可以在组员攻完之后，再补一轮攻击，找出人没攻到的地方。但那个场子的调子，是人定的。

认错的在场：机器可以告诉他“这一条被攻中了，建议收窄为……”，但陪着他收的，是人。

三样手工的东西，都不是机器做不到，是机器做了之后，那件事的意义就变了。卷一第 5 章第五节那条规矩在这里同样适用：本书不说“机器目前还做不到”——那种话会在某个版本更新后变成笑话。说的是位置：这三样东西的价值在于有一个会疼的人在场，而这一点不随机器变强而改变。

七、怎么保护手工的那一部分

留在手工的东西，在一门要长大的生意里是很脆弱的。它们不产生数字，不能被规模化，而且很费人。每一次要扩张、要省钱、要提高效率的时候，最先被砍的就是它们。

所以要有意识地保护，三条。

一，不给它们定指标。切方向切得好不好、第一次见面主持得好不好、认错那一刻陪得好不好——不打分，不考核，不排名。一旦给它们定了指标，人就会去优化那个指标，而那个指标一定量不到它们真正的价值。

二，不去规模化它们。一个带组的人一次能认真主持几场第一次见面、能在几个人认错的时候都在场——这个数就是上限，不去突破它。要服务更多人，就多培养几个带组的人，而不是让一个带组的人同时主持更多场。

三，用师徒的方式传，不用培训的方式传。培训是把一件事拆成步骤，教给很多人；师徒是让一个人跟着另一个人，在很多次真实的场合里看着学着、慢慢接过来。手工的东西只能用后一种方式传。它慢，一次只能传给一两个人——但它是这三样东西唯一能传下去的办法。

八、一个检查

这一章没有读数——留在手工的意思，就是不去量它。但有一个检查，可以用来发现某一样本该留在手工的东西，是不是已经被悄悄工序化了：

> 看大家的立题，是不是越来越像。

如果一年下来，这门生意里新立的题、新切的方向，越来越集中在同样的几个口子上——说明切方向这件事，已经被某种东西统一了：一份被大家照着用的清单、一个被大家模仿的范例、一个带组的人固定的开场问题。

立题越来越像，是手工那一部分被工序化最早、也最确定的信号。它发生的时候不会报错，每一次立题看起来都很合理，只是合在一起看，它们长得越来越一样。

这个检查一年做一次：把这一年里所有新立题的方向列出来，看它们分布得有多散。越散越好。

九、“留在手工”会不会是一个借口

这一章写了三样必须留在手工的东西，最后必须面对一个很尖锐的问题：这会不会只是创始人不想放手的一个借口？

这个问题是真的。第 57 章那个创始人落差，如果测出来很大，一个很自然的反应是：“那说明那一截是手工的，本来就不该被交出去。”——这句话听起来很有道理，而且它正好让创始人不必去面对“我是不是没有好好地把东西交出去”这个问题。

怎么区分“真该留在手工”和“借口”？三个检查。

一，它有没有被尝试着交出去过。一样东西，如果从来没有人试着去教别人做，就说它“只能留在手工”——那是借口。真该留在手工的东西

是那些试着交过、而交出去之后它的意义变了的东西（第二节那两条判据）。

二，它是不是只有一个人能做。切方向、第一次见面、认错的在场——这三样本章说要留在手工，**但没有说只能由创始人做。**它们可以被第二个带组的人做、被出了师的同行做，只要是一个人在场、用自己的判断**如果“留在手工”变成了“只能我来做”，那就是借口。**

三，它有没有在被传下去。第七节说手工的东西要用师徒的方式传。**一样被说成“必须留在手工”、却没有任何人在跟着学的东西，不是手工是垄断。**

三个检查合起来的意思是：**留在手工的，是做事的方式，不是做事的人。**这三样东西不能被写成清单、不能被规模化、不能交给机器——**但它们必须能交给别的人。**交不出去的那一天，它们就不再是这门生意的手工部分，是这门生意的单点故障（卷九第 65 章第二节）。

· · ·

本章判别：一样东西该留在手工，要同时满足两条——工序化它会让所有人做出一样的东西；它的价值在于有一个人在场，而不在于这件事被做了。

本章三样：切方向（统一它就是在最源头制造同基底）／第一次见面那一场攻（定一个组的调子）／认错那一刻的在场（承担是一种关系，不是一种能力）。

本章三条保护：不给它们定指标／不规模化它们／用师徒而不是培训去传。

本章一个检查：大家的立题是不是越来越像——一年一次，看新立题的方向分布得有多散。

本章自曝两条：①这三样东西，在这门生意里目前都主要压在创始人一个人身上，而本章说它们只能用师徒的方式慢慢传——**这意味着这门生意长大的上限，有一部分是被本章主动留下的。**②“不给它们定指标”这一条，跟本书从头到尾“凡事给读数”的做法是冲突的。本章的处理是：**不量它们本身，只量它们有没有被悄悄工序化（第八节）。**这个处理是不是足够，我不确定。

· · ·

第 64 章

三年、五年、十年的形状

一、种一片果树

种果树的人都知道，不同的年份看的东西不一样。

第一年，看根扎没扎下去。地面上几乎看不出什么，一棵苗还是一棵苗。

第三年，看挂不挂果。挂了，说明这棵树活了，而且是对的品种。

第十年，看成不成林。一棵树再好，也只是一棵树；十年后，那片地上是一棵树，还是一片林子。

每一年都有每一年要看的东西。**拿第十年的标准去看第一年，会觉得什么都没长；拿第一年的标准去看第十年，会以为还有的是时间。**

这门生意也一样。这一章把前面所有卷里立下的读数、作废条件、闸门，按时间排一次：**三年、五年、十年，各自该是什么形状，各自该看哪几个数，各自最可能在哪里死掉。**

二、第三年：一个工作室和一个小社区

第三年的形状，诚实地说，就是一个工作室，加一个小社区。

一个或几个人在带组，几十座厂在转，一小部分人出了师，社区里有一些交易但还没有行情。**这不是失败，这是第三年该有的样子。**

第三年要看的，是四个“第一次”：

一，创始人落差第一次测出来。（卷八第 57 章）这是三年里最重要的一个数，因为它决定了第四年开始怎么走。**三年了还没测，说明这门生意在回避它最要紧的那个问题。**

二，第一批人出师。（卷五第 38 章）有几个人的厂按四条合格了，毕业了，变成了社区里的交易方。

三，第一笔可以归因的社区外付费。（卷三第 15 章）有一个不认识这些人的外人，因为某一座厂出来的东西付了钱——**不是入门费，不是社区里的人彼此付的钱。**卷六第 47 章那个老陈的车队长，就是这一笔的样子。

四，半萃取次数第一次测出来。（卷七第 50 章）这门生意“服务出去底本不出去”的承诺，第一次有了一个数。

三年里最可能死在哪儿：钱。

卷三第 17 章第七节说过：按节拍收钱，收入是一阵一阵的，而零收入的月份是会真实发生的。**第三年之前，这门生意最常见的死法，不是产品不行，是钱撑不住，然后原则一条条被放弃**——多收一个超过产能的客户、把周期拉长、接一个不该接的单、给一件不够格的东西放行。**四步走完，它还叫这个名字，但已经是另一样东西了。**

所以第三年之前最要紧的一件事，是第 17 章那两条：**托底收入，和一年的零收入储备。**

三、第三年的一个分岔

第三年末，要看一次那个创始人落差，然后走进一个分岔。

落差小，或者在缩小——走平台的路（第四节）。

落差大，而且不缩小——走工作室的路（第五节）。

这个分岔必须在第三年末就走，不能拖。拖着不走，最常见的结果是：**用工作室的实际状态，去讲平台的故事、做平台的扩张。**那是这门生意在第四、第五年最可能走歪的地方。

四、第五年：如果是平台

如果第三年末测出来，这门生意离得开创始人，那么第五年的形状是这样的：

判决已经交出去了一部分。（第 58 章）至少“算不算立住了”那一级，已经有几个判决者在判，一致率稳定。

有了第二代带组的人。出了师的学员里，有几个人开始带组；**他们带出来的人里，有一两个也出了师**（第 61 章：二代出师）。

分站各有了自己的行情。（第 62 章、卷四）至少一两个领域里，社区交易多到出现了可以参照的价位——而且这些行情被外部成交验证过，不是“内部行情”。

社区交易开始在利润表上出现。卷四第 27 章那个冷的数，到第五年应该开始变暖：交易服务那一条收入线，从几乎为零，涨到一个看得见的比例。**如果第五年它还几乎是零，说明社区还是一个评估装置，还没有变成一个市场**——这不是坏事，但它意味着这门生意的收入结构还锁在前两条线上。

第五年看外部信号。卷三第 15 章那三个信号——有没有出现第三方的采购科目、有没有陌生人主动来买某个学员的产出、有没有别家的对外撮合真的成交。**任何一个出现，对外撮合那一步就可以重新讨论了。**

平台的路上，第五年最可能死在哪儿：做歪。

卷七第 56 章那个思想实验里，对手第二年撞墙之后最自然的反应是绕过去——**这门生意自己在第五年也会面对同一个诱惑。**判决太慢，就改成自动打分；建厂太慢，就帮他们写；客户出了师就走，就让他们离不开**每一步都能让读数好看，三步走完，它就变成了一个写作工具、一个知识管理平台、或者一门课。**

防它的，是这本书里那些看起来很麻烦的东西：**分离率（卷二第 10 章）、留存换表（卷六第 45 章）、导出演练（第 60 章）、不设认证（第 61 章）。**它们在第五年最有用，因为第五年是做歪的压力最大的时候。

五、第五年：如果是工作室

如果第三年末测出来，这门生意离不开创始人，那么第五年的形状是另一个样子：

限量。一年认真陪多少人，就收多少人。不追求增长。

价钱按产能倒推。比平台高，而且应该高——**它卖的就是那个人。**（第 57 章第十节）

师徒。带出了一两个能接住一部分的人。不是教了一百个，是带了一两个。**这一两个人，是这个工作室唯一能传下去的办法。**

这本书改过了。卷八后几章、卷九里关于长大的部分，改写成了“一个工作室怎么做得长久”。

工作室的路上，第五年最可能死在哪儿：累。

卷六第 46 章说过：在陪伴能交给第二个人之前，这门生意的留存上限就是一个人的心力上限。工作室走到第五年，最大的风险是那一个人被耗干。被耗干的时候不会有任何提示——追问变浅、判决变松、开始替客户做——然后某一年，这个工作室就悄悄地变成了它自己批评过的那种东西。

防它的，是那五件事：限组数、轮换、互相攻、留出不带组的时间、把能交出去的写下来。

六、第十年：最好的形状

第十年，最好的形状不是一家公司，是一个行当。

很多人各自有自己的厂——修车的、开店的、教书的、做账的、做手艺的——各自用自己行当的话，用同一套方法。他们互相攻、互相交易、互相做判决者的判决者。判例公开，是所有人一起写的。没有一个中心，或者说，中心是那些公开的方法、判例和关系记录，它们不属于任何一个人。

在这个形状里，最初那个平台，可能只是这个行当里的一家——也许还是最大的一家，也许不是了。

这本书在这个形状里，是一本旧书。它讲的方法有一半被改过了，有一些被更好的做法取代了，有几条作废条件被触发了、它自己相应的那几章已经不成立了。这是好事。卷一第 2 章说过，被超过的速度快过被抄走的速度——一本被这个行当超过了的书，说明这个行当真的长起来了。

还有一个标志，是这个形状里最要紧的：卷一开头那个老张的故事，在这个行当里不再发生了。一个做了三十七年的调机师傅退休那天，他那些“梅雨季头三天二号机要往回收一点”的东西，已经一条一条写清楚了被他的徒弟用着、被别的厂攻过、有一部分被收窄过、有一部分被撤过。他带走的只是他自己，他的东西留下来了。

这就是口号那句话的十年版本：让每个人都有自己的思想和知识工厂。

七、第十年：最坏的形状

最坏的形状也要写出来，因为它不是一种可能，是有好几种。

最坏的一种：尺子漂了，而没人说。

十年后，这门生意还在，规模还不小，读数都还好看。但那把尺子——判“够不够格”的那把——已经慢慢地漂了。**不是有人作弊，是十年里无数次小小的“按自己的理解”累积起来的**（第 58 章第一节那二十家分店）。判合格的东西越来越多，被攻中的越来越少，撤回数越来越低。

而因为它很大、很有名，没有人再去攻它（卷七第 48 章第六节：名气会让判决者更难被攻）。

这种形状最坏，因为它**从外面看是成功的**。它可能还会被当成这个行当的标准，被写进别人的书里——**而它的标准，早就不是它一开始立的那一套了。**

防它的，只有一样东西：这本书里所有那些作废条件、报警信号、读数，第十年还有没有人在测。一门在第十年还在测自己的创始人落差、判决一致率、导出演练、“最近一次有人说我这条错了是什么时候”的生意尺子不会漂得太远。

八、一张时间表

把这一章压成一张表：

年份	形状	看什么	最可能死在	防它的
第三年	工作室＋小社区	创始人落差第一次测出／第一批出师／第一笔可归因的社区外付费／半萃取次数第一次测出	钱撑不住，原则被一条条放弃	托底收入、一年零收入储备
第三年末	分岔	创始人落差	用工作室的实况讲平台的故事	必须当年走分岔，不拖
第五年	判决交出一部	一致率／二代出师／交易服务收	做歪（自	分离率、留存

年份	形状	看什么	最可能死在	防它的
（平台）	分、二代带组、分站有行情	入占比／三个外部信号	动打分、代写、锁定）	换表、导出演练、不设认证
第五年（工作室）	限量、按产能定价、师徒	带出的一两个人能接住多少	那一个人被耗干	带组人五件事
第十年	一个行当	老张的故事还发不发生；这本书是不是旧了	尺子漂了而没人说	第十年还在测自己

九、卷八结账

这一卷立住了八条：

一，**这台机器里有多少是我**，用创始人落差来答；三种读数，三种走法；测出来是工作室，就如实做一个工作室。

二，**判决权不能稀释**：稀释不是变松，是变得不一样；分级授权；判决者最好来自出了师的学员；第一个出问题的判决不收回。

三，**语汇要有大白话外壳**：外壳不减里子；转述测试；方法用我们的术语，每个人库里的东西用他自己行当的话写。

四，**账必须真的归他**：导出演练；撤回权私有，推翻权公有。

五，**最好的规模化是长出同行**：五级台阶；欢迎同行抄工序、用自己的话、跟你竞争；**不设认证**。

六，**分站与子站**：越往下越属于个人，越往上越属于公共；子站必须是铺子不是柜台；分站之内积累、分站之间碰撞。

七，**三样必须留在手工**：切方向、第一次见面、认错的在场；不给它们定指标，用师徒去传；检查立题是不是越来越像。

八，**三年、五年、十年各有形状**：第三年末必须走分岔；第十年最好的形状是一个行当，最坏的形状是尺子漂了而没人说。

这一卷欠下的：本卷新立的读数——创始人落差、判决一致率与漂移、转述测试、导出演练、出师后带人的人数、二代出师人数、立题分布——

一个都没测过。其中**创始人落差**是全书第一顺位的欠账：第三年末那个分岔，要靠它来走。

十、下一卷

卷九是最后一卷，讲这门生意的风险、作废与撤名。

前八卷里，每一章末尾都写过自曝，每一卷末尾都结过账。**卷九把它们收拢到一处**：最可能杀死这门生意的五件事，四个可错预言的登记，两条经验反噬的全貌，全书所有作废条件的总表和这本书自己的撤名条款，以及如果这条路整条错了，还剩什么。

最后一章，回到老张。

· · ·

本章判别：拿第十年的标准看第一年，会觉得什么都没长；拿第一年的标准看第十年，会以为还有的是时间。**每一年看每一年的东西。**

本章一个分岔：第三年末，看创始人落差——小或在缩小走平台，大而不缩小走工作室；**必须当年走，不拖。**

本章自曝两条：①这张时间表是按本书自己的逻辑排的，**真实的三年、五年可能完全不按这个次序发生**——比如外部买方可能在第二年就出现，也可能十年都不出现。②第六节写第十年最好的形状时，我写得最用力，也最没有依据；**它是一个方向，不是一个预测。**

· · ·

卷八附录（下）· 长大这一侧的几张表

（附录上见本卷第 60 章之后：创始人落差测法卡、判决分级授权、大白话外壳、导出演练卡、平台能拥有与不能拥有。）

附录庚 · 学员变同行的五级台阶

级	他在做什么	这门生意跟他的关系
一	建成自己的厂（卷五第 38 章四条合格）	陪伴
二	出师，成为社区交易方	交易
三	当判决者	判决者的判决者（互相）
四	带组	带组人之间互相攻
五	开自己的工坊，用他那一行的话	同行——同一个行当里的两家

两个读数：出师后开始带人的人数／**二代出师人数**（离开原来的人也能被交付——创始人落差在行当尺度上的答案）。

三件欢迎的事：同行抄工序／用他自己行当的话／跟你竞争。

附录辛 · 不设认证，用什么替代

认证会带来什么	用什么替代
把判决卖掉（一张付费出具的意见）	公开的关系记录：谁在哪年出师、被谁攻过判过、带出过几个人、那几个人的厂转没转
制造等级（上面判下面）	同行之间互相攻、互相做判决者的判决者
同化语汇（统一考纲统一术语）	共享公开判例，每人用自己行当的话

附录壬 · 三层结构

层	是什么	拥有	不拥有
主站	街的路和路灯	方法、标准、跨领域判例与社区、自己的信用页、匿名统计	分站判例的署名、子站任何内容
分站	一个行当的集市	本领域公开判例（署名属判决者）、行情、共同体规则	任何子站的库与关系历史份额
子站	一个人的铺子	他的一切：库、出口、账、撤回权、关系历史里他那一份	别人的东西

总原则：越往下越属于个人，越往上越属于公共。**顺序**：主站先有 → 厂建成了才有子站 → 一个领域子站多了才有分站。

子站四样：地址归他／内容自己能改／能整体搬走／门面是他的。**搬家演练**：地址、内容、能替他回答的东西、关系历史里他那一份，四样搬过去一星期；**第三样最容易出问题**。

两条规矩：分站之内积累，分站之间碰撞／话可以不一样，尺子必须是同一把。

附录癸 · 必须留在手工的三样

样	为什么不能工序化	能交给谁
切方向	统一它就是在最源头制造同基底	第二个带组的人、出了师的同行（用师徒传）
第一次见面那一场攻	定一个组的调子；照步骤主持会变成走过场	同上
认错那一刻的在场	承担是一种关系，不是一种能力	同上——**必须是人，不必是创始人**

三条保护：不定指标／不规模化／用师徒不用培训。**一个检查**：一年一次看新立题的方向分布得有多散——越来越像，就是手工被悄悄工序化了。

防借口的三个检查：试着交出去过没有／是不是只有一个人能做／有没有人在跟着学。**留在手工的是做事的方式，不是做事的人。**

附录子 · 三年、五年、十年

年份	形状	看什么	最可能死在
三年	工作室＋小社区	创始人落差／第一批出师／第一笔可归因社区外付费／半萃取次数	钱撑不住
三年末	**分岔**（必须当年走）	创始人落差	用工作室实况讲平台故事
五年·平台	判决交出一部分、二代带组、分站有行情	一致率／二代出师／交易服务收入占比／外部信号	做歪
五年·工作室	限量、按产能定价、师徒	带出的人能接住多少	那一个人被耗干
十年	一个行当	老张的故事还发不发生	尺子漂了而没人说

卷九

风险、作废与撤名

本卷利益冲突声明：本书作者是这门生意的经营者。这一卷写的是这门生意最可能怎么死、它的判断在什么情况下作废、这本书自己在什么情况下要撤回它的主张。一个经营者写自己生意的死法，天然会往轻里写——所以本卷每一处“可能”，都尽量写成可以被别人拿来检验的形式；凡是只能由作者自己判断而又没有核对过的，照实写明“未核对”。

第 65 章

最可能杀死这门生意的五件事

一、先写死法

大多数商业模式书的最后一卷是展望：市场有多大，前景有多好，下一步做什么。

这本书的最后一卷写死法。**不是因为悲观，是因为这本书教的那套东西，本来就要求这样做**：一个判断要有价值，必须说得出它什么时候会错一门生意也是一个判断——“这样做能成”——那它就必须说得出，**在什么情况下它会死**。

前八卷里，各种风险零零散散地写在各章的自曝里、各卷的结账里。这一章把最要紧的五件收拢到一起，按可能性从高到低排，每一件写三样东西：**它是什么，它死之前会有什么信号，现在能做什么**。

二、第一件：原型离不开创始人

它是什么。这门生意的判决、陪伴、带组、切方向——全书反复算下来的那几个硬上限，**全压在一个人身上**（卷五第 36 章、卷六第 46 章、卷八第 57 章）。如果这些东西交不出去，这门生意的规模上限就是一个人的心力；而那个人哪天做不动了，这门生意就没了。

卷一开头老张的故事，会在这门生意自己身上重演一遍。

这是五件里可能性最高的一件，因为它不需要任何坏事发生——**它只需要什么都不做**。

死之前的信号。

创始人落差一直没测（卷八第 57 章）。——**这本身就是第一个信号**：一个不敢测的数，往往是一个会让人不舒服的数。

所有的判决都还是创始人在判，没有一级交出去（卷八第 58 章）。

出了师的学员里，没有一个人开始带组（卷八第 61 章）。

创始人出一趟远门两周，这门生意里有几件事停下来等他回来（卷八第 57 章第九节那个测法，用在这门生意自己身上）。

现在能做什么。测。卷八第 57 章那个一个季度的测法：一半交付完全不碰，外人盲评。测出来是工作室，就如实做一个工作室（卷八第 57 章第十节）——那样这一件就不再是“死法”，而是“形状”。

这一件最危险的地方，不是它发生了，是它发生了而没被承认：用工作室的实际状态，去讲平台的故事，去做平台的扩张。

三、第二件：钱撑不住，原则一条条被放弃

它是什么。按节拍收钱，收入是一阵一阵的，零收入的月份会真实发生（卷三第 17 章第七节）。钱紧的时候，原则会被一条条放弃：多收一个超过产能的人、把周期拉长、接一个不该接的单、给一件不够格的东西放行（卷三第 20 章第七节那条滑坡）。

四步走完，它还叫这个名字，但已经是另一样东西了。

死之前的信号。

破例开始变多，而且集中在收入最紧的那几个月（卷三第 20 章第七节那个“把破例记下来看频率”）。

同时在带的人超过了之前定的上限（卷五第 36 章）。

判决的依据开始变短——从“因为它的条件是从成功案例倒推的”变成“不够扎实”（卷五第 36 章第七节）。

现在能做什么。卷三第 17 章那两条：托底收入，和一年的零收入储备。这两条比这本书里任何一条原则都更根本——因为这本书里所有的原则，都是建立在“可以拒绝”这个能力上的，而拒绝的能力来自钱。

四、第三件：被做成了课程

它是什么。这门生意卖的是工厂，但它的每一个环节都有一股引力，把它往课程那边拉：课程好懂、好卖、好讲、好收钱（卷二第 10 章第五节）。一门生意嘴上讲工厂、实际卖课程，客户会在某一天发现这件事，而信任在这件事上破掉是补不回来的。

死之前的信号。

分离率——付钱的人里为自己产出而来的比例——一直很低，或者在下降（卷二第 10 章）。

结课那天，学员手上没有一件带着他名字、能被别人用、错了算他的东西（卷一第 1 章那条判别式）。

酒桌上最常听到的一句话是“下一期什么时候开”（卷二第 10 章第一节）。

二次出货率很低：第一件东西做出来了，没有你之后第二件出不来（卷二第 10 章第十节）。

现在能做什么。记分离率——一个月一行，十分钟（卷二第 10 章）。**如果两年下来它始终分不开，那就二选一：要么改产品，让产出真正成为交付的中心；要么改口径，承认它就是一门课。**两条路都行，混着来不行。

五、第四件：底本守不住

它是什么。“服务出去，底本不出去”是这门生意对客户最重要的承诺之一（卷五第 37 章第五节、卷七第 50 章）。如果每一次服务漏出去的底本太多——一个有心人问不了几次就能把一座厂的承重结构拼出来——那这个承诺就不成立，那个“能替他回答的东西”就成了一扇敞开的后门。

死之前的信号。

半萃取次数一直没测（卷七第 50 章）。

后厨的门没全关上——9 月初的记录里，站上有通道能一次取出大段原文（卷七第 50 章第七节）。

社区里出现了明显照着某座厂的底本长出来的另一座厂，而那座厂的主人很不舒服。

现在能做什么。卷七第 53 章说过测的次序：**先把门关严，再测半萃取次数。**一周，三个人，一张纸。测出来如果很小、而且怎么调都拉不高诚实的做法是卷七第 50 章第三节那句话：**与其对外服务，不如直接去写书——至少写书还能换来署名。**

六、第五件：社区成了一个自己给自己估价的村子

它是什么。卷四第 26 章那三个风险：同基底定价、内部流转冒充外部兑现、市场吞没共同体。**三个合起来，是一个村子里的古董行情**——每一笔交易都是真的，每一个价钱都是谈出来的，但所有的买家和卖家都用同一套眼光，而这套眼光有偏差，圈子里没有人看得出来。

死之前的信号。

社区外付费额——不含社区内交易、不含入门费——长期为零（卷四第 26 章第三节）。

社区里的交易额在涨，但几乎全部来自路数相近的几座厂彼此之间。

共同体里越来越少有人说“我这条错了”（卷四第 26 章第四节）。

季度体检六问里，第一、第三、第五问连续亮灯（卷四第 26 章第六节）。

现在能做什么。两个数分开记，不许合并：**社区内交易额，和社区外付费额。**前者回答“社区市场在不在形成”，后者回答“这门生意有没有把没有市场转嫁给学员”。**入门费不算任何一座厂的外部兑现。**

七、五件事的共同点

五件摆在一起，有一个共同点，也是这本书第六次遇到它：**五件都不会让系统报错。**

原型离不开创始人——生意照常转，只是一直是一个人在转。

钱撑不住放弃原则——每一次破例当时都有很好的理由。

被做成了课程——学员很满意，续报率很高。

底本守不住——服务照常，客户照样说好，只是底本在一点点漏。

社区自己给自己估价——交易活跃，行情清楚，每一笔都是真的。

五件发生的时候，账面上都是好看的。

所以这一章的五组“信号”，不是锦上添花的管理工具。**它们是这门生意唯一能在死之前看见自己在死的办法。**

八、一个排序的理由

最后说一下，为什么把“原型离不开创始人”排在第一。

不是因为它最坏——第二件（钱撑不住）来得可能更快，第五件（社区自我估值）可能更隐蔽。

是因为它是另外四件的放大器。

钱撑不住的时候，如果只有一个人，那个人会被逼着去放弃原则；如果有几个人，至少有人可以拦一下。

被做成课程的时候，如果判决只在一个人手里，那个人累了就会松；如果交出去了，至少有一致率可以看。

底本守不住的时候，如果只有一个人在测，那个测就永远排在最后；如果有几个人，总有人会去做。

社区自我估值的时候，如果所有的判决、所有的仲裁都在一个人手里，那个人就是那个村子的“大家”——**没有人敢攻他。**

一个人扛着的生意，每一种死法都会来得更快。所以第一件不只是一件，它是其他四件的底。

· · ·

本章五件（按可能性）：①原型离不开创始人（其他四件的放大器）②钱撑不住，原则被一条条放弃 ③被做成了课程 ④底本守不住 ⑤社区成了自己给自己估价的村子。

本章一句：五件都不会报错，发生的时候账面都好看；各自那几个信号，是唯一能在死之前看见自己在死的办法。

本章自曝一条：五件的可能性排序是我的判断，没有数据；**而第一件恰好是最需要别人来判断、而我最没资格判断的那一件。**

· · ·

第 66 章

四个可错预言的登记

一、为什么要登记

导论里写了三条作废条件，说那是“这本书跟读者立的字据”。写到卷四的时候，又加了第四条。

字据要能兑现，得先登记。**登记的意思是：在结果出来之前，把“什么结果算我错了”写死，写上日期，放在一个自己改不了的地方。**

为什么要这么麻烦？因为卷二第 10 章第九节讲过那三种不需要撒谎的做假：改问法、改分类、改客源。**一个预言如果没有事先登记，结果出来之后，总能找到一种合理的读法让它看起来没错。**这不是人品问题，是人之常情——卷五第 33 章说过，写的人自评稳定偏高，不是因为坏，是因为位置。

这一章把四个预言逐一登记。每一个写六样：**预言本身、读数怎么定义、怎么取值、什么结果算错、现在的状态、错了之后怎么办。**

登记日期：2026 年 9 月 21 日。

二、预言一：模型越强，这套越顺

预言本身：基底模型再升一代之后，走这套流程做出来的东西，跟直接问模型得到的东西之间的差距，**不降反升**。

这是卷一第 5 章那条承重命题的实测版本：AI 占的是“给差异”那一格，不是“给成品”那一格——**如果这是对的，挑刺的人越强，被逼出来的东西越清楚，差距应该拉大；如果错了，差距会缩小，因为用户越来越可以直接去问那个强了的模型。**

读数：落差 Λ = 走流程的产出分数 − 同一基底裸答的产出分数。

取值方式：选一批固定的题（十到二十题，覆盖三类买家的典型问题）；同一批人，分别用“走完整流程”和“直接问模型”两种方式各做

一遍；**由不知道哪一份是哪种方式的第三人盲评**；记 Λ。**基底换代之后，同一批题、同样的办法，再做一遍。**

判错线：换代之后 Λ 明显缩小（缩小幅度超过两次测量本身的误差范围）。

当前状态：**两次都没测。**连第一次（换代前的基线）都没有。

错了之后怎么办：卷一第 5 章那条承重命题倒。这门生意的核心卖点——“模型越强这套越顺”——作废。**卷一第 5、6 章要重写**，而且要回答一个更难的问题：如果这套东西的价值会随模型变强而缩小，那它剩下的价值在哪里？——很可能只剩下账、史、承接那三样，而那三样不需要一整套流程也能做。

三、预言二：学员的厂会带来外面的钱

预言本身：跟着这套办法建起厂的人，三年之内，会有人从社区之外收到**可以归因于那座厂**的钱。

这是卷三第 15 章 那条作废条件的实测版本。**赋能型的隐含承诺是：你建起这座厂，将来它能为你带来别的东西。**如果三年下来所有人都只是“有了一座厂”，那这门生意实际上做的是：收了他们的钱，让他们生产了一堆只有自己看的东西。

读数：可归因的社区外付费人数与金额。

取值方式：卷三附录戊那个一个下午的做法——列出所有完整走完至少一个周期、产出过一件对外可见东西的人；每人问一句“那个东西出来之后，有没有人因为看到它来找过你？有没有因此产生过实际的收入或者机会？”；分四档记（没反应／有人问没成事／成了事没收钱／收到过钱）；**半年后再问一次。**

三条排除：社区内成员之间付的钱不算；入门费、建厂费不算；学员本来就有的生意收入，如果跟那座厂无关，不算。

判错线：三年期满，第四档（收到过钱）为零，而且第三档（成了事没收钱）也接近零。

当前状态：**从未统计过。**卷二、卷三、卷四、卷六都欠着这一笔，到这里是第五卷在欠它。

错了之后怎么办：赋能型判为“把没有市场这件事转嫁给了客户”（卷三第 15 章 作废条件其一）。**这门生意该关门，不该改口径**——导论第十一节写过这句话，这里照录。

四、预言三：付钱的人会越来越像买方

预言本身：付钱的人里，“为了自己产出而来”的比例，会逐年上升。

这是卷一第 1 章那条判别式——“卖的是工厂，不是课程”——的实测版本。

读数：分离率 ＝ 买方人数 ÷ 总付费人数（卷二第 10 章）。

取值方式：付款前后问一个问题，问法写死、一字不改：“你希望三个月后手上多出什么？”答“一本书、一个能对外用的东西、我那套经验整理成型”记为买方；答“掌握方法、提升能力、跟上时代”记为学习者答不上来或两样都说的记为待定，三个月后按他实际做了什么追记。**每月一行，每季度算一次。**旁边永远记一个数：这个月一共接触了多少人（防卷二第 10 章第九节那个“改客源”）。

判错线：两年期满，分离率不升；或者“为自己产出”与“为跟你学”两类在数据上始终分不开。

当前状态：没开始记。卷二第 10 章第八节把这件事写成“一个卖记账工具的人自己不记账”，那句话到现在还成立。

错了之后怎么办：卷一第 1 章的产品定义不成立——**卖的仍然是课程。**二选一：改产品，或改口径承认它是一门课（卷九第 65 章第四节）。

五、预言四：社区外会有钱进来

预言本身：社区外付费额——不含社区内交易、不含入门费——三年之内出现，并且可以归因到某一座或某几座厂。

这是后来加进来的一条，来自卷四：“我的知识只能由社区交往定价”这条命题提出之后，这门生意多了一个风险——**社区可能变成一个自己给自己估价的村子**（卷四第 26 章）。这一条是那个风险的检验。

它跟预言二很像，但测的不是同一件事：**预言二问的是“学员的厂有没有给学员带来外面的钱”，预言四问的是“社区作为一个整体，有没有**

外面的钱进来”。一个社区可能有很多学员各自收到过零星的外部付费（预言二成立），但社区里的交易仍然几乎全部是内部流转（预言四不成立）。

读数：本季社区外付费额（单列）；以及其中来自访客的比例（卷四第 24 章第六节）。

取值方式：季度体检六问的第一问与第二问（卷四第 26 章第六节）。

判错线：三年期满，社区外付费额仍为零或接近零，而社区内交易额在涨。

当前状态：出版时没有统计过；按卷四的规矩（入门费不算），可计为社区外兑现的很可能几乎为零。

错了之后怎么办：社区撮合那一步判为“自我估值的闭环”（卷三第 15 章 作废条件其四）：**停止扩大社区交易，先补外部锚**——访客入口、外部委托、跨社区的交易。

六、一张登记表

#	预言	读数	期限	判错线	当前状态
一	模型越强这套越顺	落差 Λ（流程产出 − 裸答，盲评）	下一次基底换代	换代后 Λ 明显缩小	基线未测
二	学员的厂带来外面的钱	可归因的社区外付费（四档）	三年	第四档为零且第三档近零	从未统计
三	付钱的人越来越像买方	分离率	两年	不升，或两类分不开	没开始记
四	社区外会有钱进来	社区外付费额（单列）＋访客占比	三年	仍近零而社区内交易在涨	未统计

登记日期：2026 年 9 月 21 日。

七、登记到一个自己改不了的地方

这张表写在书里，已经是一种登记——书一旦印出来，那个版本就固定了（卷五第 37 章第三节）。

但这还不够。书是作者自己出的，**作者可以出一个新版本，把这张表改掉**。一个真正的登记，要放在一个作者改不了的地方。

这门生意的专著流水线里，有一条早就立下的建议：**把本地的事前冻结，换成外部的公开预注册**——放到一个第三方的平台上，带时间戳，登记之后作者本人也不能修改。那条建议的理由很直白：**本地冻结是自己给自己盖章，外部不可核**。

这四个预言，应该按这个办法做一次外部登记。**成本几乎为零，一个下午**。做了之后，这张表就不再是“作者说他会认”，而是“任何人都可以在三年后去核对作者有没有认”。

这件事在本书写成时还没有完成。它是这一章唯一一件今天就能做完的事——完成之后，登记号写进下一版。

八、四个预言都没测，这件事本身说明什么

最后要面对一件很难看的事：**四个预言，一个都没开始测**。

导论里说“你可以拿这三条来验我”——到最后一卷，三条加一条，没有一条有过一次读数。

这件事本身，按这本书自己的逻辑，是一个信号。卷九第 65 章第二节说过：**一个不敢测的数，往往是一个会让人不舒服的数**。四个都没测，可能是因为忙，可能是因为没有找到合适的方法——**也可能是因为四个结果都可能难看，而这门生意现在的定价、判断、这本书大半的论证，都建立在它们不难看的假设上**。

卷三附录戊里有一句话，这里再照录一次：**一个下午就能做完、却拖了好几卷的事，通常不是因为忙**。

这一章不替作者解释为什么没测。**它只做一件事：把判错线写死，把日期写上**。三年后，不管作者测没测，任何读过这本书的人都可以拿这一章去问一句：**那四个数，现在是多少？**

九、预言一可以测得更干净

预言一的测法，是拿“走完整流程”去比“直接问模型”。这个测法有一个毛病，同日那篇讲价值转移的研究稿把它点破了：**两组之间的差，可能来自两件完全不同的事。**

一件是积累：一组有跨任务的记忆、反例和修订历史，另一组没有。

一件是方法：一组用的是这套明确的生产协议，另一组用的是通用的流程。

混在一起测，差出来的那个落差 Λ，**说不清是积累的功劳还是方法的功劳。**

更干净的设计是两因素、四格：

	通用流程	SDE 生产协议
无结构化记忆与可撤销回写	甲	乙
有结构化记忆与可撤销回写	丙	丁

四格用同一个基底版本、相同的原始材料、相近的预算与人工支持。每一格做三种任务：**第一次做的任务、出现反例之后的修订任务、从没见过的迁移任务。**评分的人不知道哪一份来自哪一格，分别判四件事：**依据支不支持结论、边界清不清楚、错误有没有被改正、成果能不能用**；质量相同的时候，再比完整的成本。

这样测出来，才知道 Λ 如果存在，是积累的（丙比甲好）、是方法的（乙比甲好），还是两者交互的（丁比丙和乙都好得多）。

有一种结果对本书很不利，必须提前写下来：如果只有“积累”那一个因素有效，而“方法”那个因素无效——那么这门生意卖的主要是一套好的档案管理，而不是一套方法。这个结果出现了，卷一第 5 章要改写，而且要照登。

那篇研究稿还列了四个能推翻乐观判断的结果，本书照录，作为预言一的配套：

一，在适当控制之后，直接用基底已经跟完整的平台一样有效，而且更便宜；

二，个人信息的增长没有改善后续的任务，反而增加了错误和检索负担；

三，社区互动主要提高了表达的数量，没有改善交付和认识的修订；

四，虽然客户有收益，但持续经营的成本高于能拿到的回报。

四个结果分别削弱的是四样不同的东西：SDE 的生产流程、信息的自增长、社区的协作、当前的商业组织。拆开记，才知道哪一样该改，而不是在任何结果下都宣布整套理论正确。

· · ·

本章登记日期：2026 年 9 月 21 日。

本章四个预言：模型越强这套越顺（Λ）／学员的厂带来外面的钱／付钱的人越来越像买方（分离率）／社区外会有钱进来。**四个均未开始测。**

本章一件今天能做完的事：把这四个预言做一次外部公开预注册——第三方平台、带时间戳、作者本人不能修改。

本章自曝一条：第八节那段话是作者在自己的书里说自己回避测量——**这一段写得再诚实，也不能代替测量本身。**

· · ·

第 67 章

两条经验反噬

一、为什么要单独一章

卷一第 5 章第六节，这本书第一次停下来说不利的话：有两组证据站在对面。当时只用了一节，说它们“射程之外”，并在自曝里承认这个分界是事后划的，读者应当折价。

一本书把最不利的证据放在第五章的一节里，然后在后面八卷里再也不提，那是在把它埋掉。

所以最后一卷要把这两组证据的全貌摆出来：它们到底说了什么，这本书的辩护到底有多少分量，以及什么样的新证据会让这本书改口。

二、第一组：一百多项实验的合计

2024 年，MIT 的三位研究者——Michelle Vaccaro、Abdullah Almaatouq、Thomas Malone——在《自然·人类行为》上发表了一项预注册的系统综述与元分析。他们收集了 2020 年初到 2023 年中发表的 106 项实验、370 个效应量，每一项实验都同时比较了三种情形：人单独做、AI 单独做、人加 AI 一起做。

结论有三层，每一层都要照实写。

第一层，平均而言，人加 AI 的组合，显著差于人和 AI 里较好的那一个。效应量 g 约为负零点二三，置信区间不跨零。不是“没有更好”，是“更差”。

第二层，差别在任务类型上：做决策的任务里，组合有损失；做内容创作的任务里，组合有明显更大的收益。

第三层，差别在谁更强上：人本来比 AI 强的时候，组合有收益；AI 本来比人强的时候，组合有损失。

研究者自己写明的局限是：可能存在发表偏差，各项研究的设计差异很大。

三、这组证据对这本书意味着什么

它伤这本书最重的，是第三层。

这门生意的整个判断建立在“模型会一直变强”上（卷一第 7 章假定一、二）。**而这组证据说：AI 越是比人强，人加进去就越是拖后腿。**照这个方向推下去，模型每强一代，“人加 AI”这件事就更不划算一点。

如果这门生意卖的是“人加 AI 能把事情做得更好”，**这组证据几乎就是它的死刑判决。**

所以卷一第 5 章当时明确放弃了三条主张，这里再照录一次，而且要说清楚：**它们是被这组证据逼着放弃的，不是本来就不想要。**

不主张这套办法能让人更好地判断 AI 说得对不对。

不主张人机配合做出的单件东西一定比 AI 单独做的更好。

不主张这座工厂在生成答案这件事上胜过裸模型。

第二层反倒对这本书有一点点帮助：内容创作类任务里组合有收益。这门生意做的很多事——写出一条东西、整理成一本书——接近内容创作**但这一点帮助不能被夸大**：这门生意最核心的那几件事——判一条东西够不够格、该不该撤、条件是不是倒推的——**恰恰是决策类任务**，而那一类组合是有损失的。

四、“射程之外”这个辩护，有多少分量

卷一第 5 章的辩护是：**那些实验测的全是单次任务的成绩，没有一项测的是“三个月后这个人手上多了多少条只有他才有的东西”**——所以这门生意主张的那三样（账、史、承接），在它们的射程之外。

这个辩护当时写的时候，自曝里承认：**这个分界是我事后指出来的，不是原研究者本来就同意的。**

这里要补一件事，它让这个辩护比当时稍微硬了一点，但也只是一点。

2025 年底，有一篇预印本（尚未经同行评审）专门回头看了那项元分析里的研究，提出了一个跟这本书的辩护方向相近的观察：**在它能核查的那部分研究里，只有很少一部分设置了“做完之后告诉人结果对不对”这种反馈条件；只有极少数研究记录了人在多次使用中是怎么变化的；其余**

大多只报告了所有轮次的平均成绩；没有一项研究有意地改变“给不给反馈”这个条件。那篇预印本的主张是：人的学习，可能是人机组合能不能变好的关键，而现有证据几乎没有测它。

这件事对这本书的意义是：“那些实验大多测的是单次成绩，没有测随时间的变化”——这一点，不只是这本书自己事后说的，至少有另一组研究者也独立地指了出来。

但必须写清楚它不能证明什么。

它不能证明这门生意的那三样（账、史、承接）会让人随时间变得更好——它只说明，现有证据没有测过这件事。“没测过”不等于“会更好”。卷九前面那个作废条件的纪律——统计没有发现只能说明还未发生不能否定将来不会发生——在这里要反过来用：“没有证据说它不行”，也不能当作“它行”的证据。

所以“射程之外”这个辩护的真实分量是：它说明那组证据没有打到这本书主张的那一块；它不说明那一块是站得住的。那一块站不站得住，要靠预言一（卷九第 66 章：模型换代后落差 Λ 拉大还是缩小）去测——而那个测，现在一次都没有。

五、第二组：人机组队下棋

第二组证据来自象棋，比第一组更早，也更直观。

深蓝打败人类冠军之后，有一段时间，棋界流行一种比赛：允许人和电脑组队。人负责大的方向和判断，电脑负责算。这种组合一度被认为是未来——有过一场这样的比赛，冠军是两个业余棋手，用的是普通的电脑赢了那些有更强棋手、更强电脑的队伍。那件事被讲了很多年，讲成“会用机器的人，胜过更强的人和更强的机器”。

后来发生的事，讲的人少得多。引擎越来越强，人在组合里能贡献的越来越少——先是战术上的判断不需要了，然后是战略上的判断也不如引擎，最后连“选用哪个引擎、什么时候听哪个引擎的”这一步，也被程序做得比人好。那种组队比赛，安静地消失了。

六、这组证据对这本书意味着什么

它说的是一件时间上的事：人在一个组合里的位置，会随着机器变强而一步步被挤掉。不是某一天突然被挤掉，是一格一格地往后退——先是战术，再是战略，最后是“选谁”。

这比第一组证据更伤这本书，因为它直接对着这本书的“位置论”。卷一第 5 章说：我说的不是能力，是位置——AI 占“给差异”那一格，人占“有处境、要承担、能说不”那三格（卷一第 5 章第十节）。

人机下棋那件事的教训恰好是：位置也会被挤掉。当初人在组合里的位置——“负责战略”——在当时看来也是一个“位置”，而不是一个“能力”。它后来被挤掉了。

这本书的辩护是什么？

辩护在于棋盘上没有后果。一盘棋输了，没有人赔钱，没有人失业，没有哪家店关门。人在那个组合里占的位置，一直是一个“能力”的位置——下得更好——而不是一个“承担”的位置。所以当机器下得更好的时候，那个位置就没有了。

这门生意主张人占的那三格，不是“下得更好”，是“后果落在谁身上”：店是他的，车是他修的，那批料报废了赔的是他。这个位置不随谁下得更好而移动——一家店是谁的，不取决于谁更会算账（卷一第 5 章第十节）。

但这个辩护的弱点，也必须照写。

卷一第 7 章假定四：后果的落点，不会被制度性地转移走。如果有一天，保险、法人、某种制度安排，让“算谁的”可以被干净地转走——就像棋盘上本来就没有后果一样——那么人在这门生意里占的那个位置，就会跟当年的棋手一样，被一步步挤掉。卷七第 53 章第五条作废条件，说的就是这件事。

七、什么证据会让这本书改口

最后把话说到可以检验的程度：出现什么样的新证据，这本书就该改口？

一，一项纵向研究，测了“有账、有史、有承接”的人机组合，随时间的表现，结果仍然是负的。

这是最直接的一种。第一组证据只测了单次；如果有人专门测了随时间的变化，而且测的正是这本书说的那三样，结果仍然是组合更差——那“射程之外”这个辩护就不成立了，因为它已经在射程之内了。

同系列那篇讲个人知识生态平台三命题的长文，当年在它的作废条件里写过这一条，并且自认“这是我认为最可能发生的一条”。本书照录，并同意这个判断。

二，预言一测出来，模型换代之后，落差 Λ 缩小。

这是这门生意自己能做的那一种（卷九第 66 章）。它不需要等别人。

三，一个制度上的变化，让判断错了之后的后果可以被干净地转移，同时人仍然可以以那个判断的名义获利。

这是对第二组证据的辩护的直接否定（第六节）。

三种里任何一种出现，卷一第 5 章那条承重命题——AI 占“给差异”那一格，人占“承担”那一格——就要重写。而那一章一重写，后面八卷里有一大半要跟着动。

八、这一章的位置

这一章放在最后一卷，不是为了让它不显眼，是为了让它有一个位置可以一直待着。

这两组证据不会消失。它们会一直在那儿，而且大概率会有更多同方向的证据出来——模型会继续变强，人机组合的实验会继续做。这本书能做的，不是驳倒它们，是一直记着它们，并且把“什么情况下我认输”写清楚。

卷一第 5 章第六节那句话，这里再写一遍，作为这一章的结尾：“人加 AI 一定更好”这个信念，是没有根据的。

这本书从一开始就不建立在那个信念上。它建立在另一件事上：不管 AI 多强，错了之后，总得有一个人认账。——而这件事，也写着它自己的作废条件。

· · ·

本章第一组证据：Vaccaro、Almaatouq、Malone（2024，《自然·人类行为》第 8 卷第 12 期，2293–2303 页），预注册系统综述与元分析，106 项实验、370 个效应量：人机组合平均显著差于两者中较好者（$g \approx -0.23$，95% CI −0.39 至 −0.07）；决策类任务有损失，内容创作类有收益；AI 本强于人时组合有损失。另引 2025 年一篇预印本（未经同行评审）指出：被分析的研究中极少测量人随多轮使用的变化。

本章第二组证据：人机组队下棋——人的位置随引擎变强一格一格被挤掉。本书辩护：棋盘上没有后果，人占的一直是“能力”的位置而非“承担”的位置；**弱点**：若后果能被制度性转走，辩护失效。

本章三种会让本书改口的证据：纵向研究测了账·史·承接仍为负／预言一测出 Λ 缩小／后果可被干净转移且仍可获利。

本章自曝两条：①第四节那篇预印本对本书有利，而且我是在写这一章时专门去找到它的——**一个作者为自己的辩护去找支持，这件事本身就该让读者打折**；它尚未经同行评审，也只说明“没测过”，不说明“会更好”。②人机下棋那一段，我只写了公认的大概经过，没有写具体的比赛与人名；细节以棋史记载为准。

· · ·

第 68 章

作废条件与撤名条款

一、把散在各处的，收到一处

这本书从卷一起，几乎每一章都写了作废条件：这个判断在什么情况下不成立。它们散在各章末尾、各卷结账里、各个“本章作废条件”的小节里。

散着的作废条件，跟没有差不多。因为没有人会一章一章地翻回去检查每一条有没有被触发。

这一章把它们收到一处，做成一张表。然后给这本书自己写一条撤名条款：**如果有人更早说过同样的东西，这本书在什么范围内撤回“这是新的”这个主张。**

二、作废条件总表

按卷排。每一条写三样：**它管的是哪个判断、作废的条件、作废之后哪一部分要改。**

卷一 这门生意卖的是什么

判断	作废条件	作废后改什么
卖的是产能，不是产出物	两年内分离率不升，或两类付费者分不开（卷九第 66 章预言三）	卷一第 1 章；产品是课程
知识不能当商品卖（主张层贬值快）	新东西产出的速度明显慢下来，领先期重新变长（卷一第 7 章假定一）	卷一第 2 章整章
条件层拿走也用不上	从公开痕迹能自动还原成立条件（假定三；卷七第 53 章其二）	卷一第 4 章、卷七第 48 章
AI 占“给差异”那一格	模型换代后落差 Λ 缩小（预言一）；或纵向研究测了账·史·承接仍为负（卷九第 67 章）	卷一第 5、6 章，及其后一大半

判断	作废条件	作废后改什么
人占“承担”那一格	后果可被制度干净转移且仍可以其名义获利（假定四；卷七第 53 章其五）	卷一第 5 章第十节、卷七第 52 章
全书的前提：“还有一个我在那里”	立条、改条、撤条全部自动完成，归属悬空（假定五）	全书没有对象了——寿命上限

卷二 买家是谁

判断	作废条件	作废后改什么
个体侧先熟、机构侧后熟	私下使用与正式采购之比明显变小（卷二第 9 章读数）	卷二第 9 章；开始转向机构侧
四条拒绝标准	被拒名单半年回访中“去了别处并做成了”持续超过三成（卷二第 13 章第九节）	卷二第 13 章四条筛子重划

卷三 怎么收钱

判断	作废条件	作废后改什么
按产出节拍收	收入波动大到连续两年无法维持基本运转（卷三第 14 章）	卷三第 14 章；换收法或加托底收入来源
赋能型不转嫁	三年内学员无任何可归因的社区外付费（预言二）	卷三第 15 章；这门生意该关门，不该改口径
对外撮合暂不建	三个外部信号任一出现（采购科目／陌生买家主动购买／别家对外撮合成交）	卷三第 15 章重写，对外撮合重新讨论

卷四 社区定价

判断	作废条件	作废后改什么
社区撮合不是闭环	社区内交易长期只在一小圈子里循环，无外部锚（卷三第 15 章 其四）	停止扩大社区交易，先补外部锚
社区外会有钱进来	三年期满社区外付费仍近零而社区内交易在涨（预言四）	卷四整卷的“完成形态”判断降级

卷五 工厂怎么开工

判断	作废条件	作废后改什么
“三件事仍长在作者身上”	创始人落差接近零（卷五第 32 章作废条件其一）	卷五第 32 章第五节（好消息，照实改）
样机的产能数字	外部核验推翻，或第三方复评差出一个档（卷五第 32 章作废条件其二）	卷五第 32 章产能表作废，须补差错来源
“这是一台能用的机器”	三年内仍无任何一项真跑过的检验（卷五第 32 章作废条件其三）	降级为“能出货、但从未被现实检验过”，卷五重写
三个产能上限	“一条每年十分钟”这个估值被实测推翻	卷五第 36 章三个上限全部移动

卷六 怎么留住人

判断	作废条件	作废后改什么
频率要来自事情本身，不来自推送	有对照显示推送式留存在“转着的厂”这个读数上更好	卷六第 39 章
留住人的是他的东西在别人手上发生了什么	兑现率长期为零且当面检查确认“真没用上”（卷六第 41 章）	卷六第 30、32 章的留人机制

卷七 护城河

判断	作废条件	作废后改什么
服务出去，底本不出去	半萃取次数很小且怎么调都拉不高（卷七第 53 章其一）	卷五第 37 章第五节、卷七第 50 章；与其服务不如写书
判决不可抄	不共享历史者只凭公开判例判得一样稳（其三）	只剩“信用”那一半——**这门生意准备亲手触发**
速度这道河	净入库速度连续低于萃取速度（其四）	卷七第 49 章

卷八 怎么长大

判断	作废条件	作废后改什么
这门生意能长大	创始人落差大而且不缩小（卷八第 57 章）	**卷八后几章、卷九关于长大的部分作废**，改写为“一个工作室怎么做得长久”
判决能交出去而不漂	分级授权后一致率长期上不去	卷八第 58 章；判决留在少数人手里

三、这张表怎么用

这张表有四十来行。它的用法不是一次读完，是**定期对照**：

每一年，从上到下过一遍。每一行问一句：这个作废条件，今年测了没有？测了，结果是什么？被触发了没有？

被触发的那一行，按“作废后改什么”那一栏去改。不辩解，不找一种合理的读法让它看起来没被触发——**卷二第 10 章第九节那三种不需要撒谎的做假，在这里同样会发生。**

一行都没测的那一年，本身就是一个信号（卷九第 66 章第八节）。

还有一件事要照实写：**到这本书写完的时候，这张表里几乎每一行的状态都是“未测”。**这张表现在是一张空的登记簿——**它写下了这本书在什么情况下错，但还没有一次告诉我们它有没有错。**

四、一个没有被写进表里的作废条件

表里还缺一条，而且它是最根本的一条，所以单独写：

> 如果这本书的作者，在这张表里任何一行被触发的时候，没有按“作废后改什么”去改——那么这本书的全部方法论作废。

理由是这本书从第一章起就在说的那件事：**一套教人给判断写失效条件的方法，如果作者自己在失效条件被触发时不认，那这套方法就是空的。**

卷二第 10 章第七节写过一句话，这里照录：**一个立了作废条件而在条件触发时不作废的人，比一个从来没立过作废条件的人更糟**——因为他用了那套形式，却没有承担那套形式带来的义务。

这一条不需要测。**它需要的是，三年后、五年后，有读过这本书的人来问一句：那一行被触发了，你改了没有？**

五、撤名条款

作废条件管的是“这个判断对不对”。撤名条款管的是另一件事：“这是新的”这个主张对不对。

卷五第 34 章第五节立过撤名条款的原则：**如果将来发现有人更早提出过同样的东西，那么原创性的主张要撤销**——即使后来的检验结果仍然成立。这一节把它用在这本书自己身上。

这本书在哪些地方声称自己说了点新的东西？照实列出来，每一处写清楚它最近的占位者是谁：

一，“卖产能不卖产出物”这个产品定义。最近的占位者：卖工具而不卖成品的一切生意——缝纫机、教人打鱼。**本书几乎没有原创性可主张**它只是把这个老道理用在了个人知识上。

二，“第三类知识”：只在一个人身上成立、而且必须被说清楚。最近的占位者：波兰尼的“个人知识”（书名撞车，方向不同——他要默会本书要说清）、Ryle 的“知道怎么做”、判例法的区别技术。**同系列那篇讲何谓个人知识的长文自认：普通法判例制度是“最贴切、撤名风险最高”的那一家，**“个人知识条目＝判例制度的私人化”这个论证大体成立本书照录这个风险。

三，“AI 占给差异那一格”。最近的占位者：一切把 AI 当“陪练”“对手”“苏格拉底式提问者”的做法。本书的增量主要在“位置论”的论证方式与三条不主张，不在这个定位本身。

四，“入库速度要快过萃取速度”、“半萃取次数”。最近的占位者：模型萃取的安全研究（卷七第 50 章第六节）、Teece 的互补资产框架（卷七第 52 章第四节）。Teece 那一家本书自认未能化解。

五，“我的知识只能由社区交往定价”。这是作者 2026 年 9 月 21 日提出的命题；最近的占位者：一切关于非标准品、孤品、信任品如何定价的经济学讨论。本书没有做系统的检索来确认它有没有更早的完全同构的说法。与之相邻的“公共知识基底化、价值转向相对基底的有效增量”（卷四第 21 章第七节）有两家很近的占位者：定价学里“相对次优替代方案的差异价值”，以及 Agrawal、Gans、Goldfarb（2018）“预测变便宜，判断这类互补品变贵”；近年讨论“AI 让知识与专长商品化、价值链转向提问与判断”的著作也已不少。这一处本书几乎没有原创性可主张。

六，“判决不定价，定价不判决”这条界、“社区市场的三个静默风险”、“学员变同行而不设认证”。这几处本书没有找到完全同构的占位者，但也没有做过足够宽的检索。

七，“知识归属型共同体”与“开放发生型共同体”之分（第 22 章）。最近的占位者：波普尔对“知识终极来源”的批判、朗吉诺关于科学客观性来自共同体内部批评的论述、皮尔士的“探究者共同体”。本书没有新创这个区分，只把它接到了公共知识基底化与以厂为单元的社区上。

撤名条款本身：

> 对上面任何一处，若找到更早的文献，提出了同一个对象、同一个机制、同一个可以区分真假的预测——本书撤销在那一处的原创性主张，即使本书在那一处的检验结果仍然成立。撤销要公开，写在本书的下一版里，并注明是谁、在哪里、先说的。

这条条款对这本书不利，而它必须在。因为这本书在“算不算新的”这件事上，跟它要求每个学员做的一样：查不到，不等于没有；查到了，就认。

六、这本书自己的一个判定

最后，按这本书自己的规矩，它还欠一件事：**它的写手不能当它的评手**（卷五第 33 章）。

这本书的写作，是一个人与一个 AI 在一段很集中的时间里完成的。**它的每一章都没有经过换手评审，它的每一个“本章自曝”都是写的人自己写的**——而写的人自评稳定偏高，这是这本书自己的实测结论。

所以这本书在出版之前，**应当交给一个不在这门生意里的人读一遍**，至少做三件事：

一，挑出这张总表里最可能先被触发的三行。

二，指出撤名条款那六处里，哪一处他知道有更早的占位者。

三，做一次卷八第 59 章那个转述测试：读完导论和卷一，跟另一个人讲这本书在说什么。

这三件事做完之前，这本书是一份写完了的草稿，还不是一本书。

· · ·

本章总表：按卷列出全书作废条件四十来行——每行写判断、作废条件、作废后改什么。**当前几乎每一行都是“未测”。**

本章一条不在表里的作废条件：作者在任何一行被触发时不改——全书方法论作废。

本章撤名条款：六处原创性主张各列最近占位者；若找到同对象、同机制、同辨别预测的更早文献，公开撤销该处原创性主张，即使检验结果仍成立。

本章一件出版前必须做的事：交给一个不在这门生意里的人，挑三行、指占位者、做转述测试。

本章自曝一条：第五节列的六处原创性主张，是我按自己的理解挑的；**一个更严格的读者可能会认为，其中几处连“最近的占位者”都不需要，本来就是旧东西换了说法。**

· · ·

第 69 章

如果这条路错了：退路与残值

一、一个问自己的问题

开一家店之前，有经验的人会问自己一个问题，而新手通常不问：**如果这家店开不下去，我还剩什么？**

不是为了泄气。是因为一个知道自己退路在哪里的人，**在经营的时候敢说硬话、敢拒绝、敢不接那个不该接的单**——卷三第 17 章说过，这门生意所有的原则，都建立在“可以拒绝”这个能力上。**而拒绝的底气，有一部分来自知道最坏会怎样。**

这一章问这门生意这个问题：**如果这条路错了——整条错了——还剩什么？**

二、三种错法

“这条路错了”不是一种情形，是三种，每一种剩下的东西不一样。

第一种错法：生意成立，但它是一个工作室，不是一个平台。

创始人落差大而且不缩小（卷八第 57 章）。这门生意能做，能养活几个人，能把几十座厂一座座建起来——但它长不大，因为最要紧的那一截在一个人身上，教不会。

这是三种错法里最轻的一种，而且严格说它不是“错”，是“形状跟预期的不一样”。

第二种错法：产品成立，但它是一门课，不是一座工厂。

分离率一直分不开，二次出货率一直很低（卷九第 66 章预言三）。来的人都是来学的，学完就走，走的时候手上是笔记，不是一座在转的厂。

这一种比第一种重，因为它说明这本书的产品定义——卷一整卷——不成立。

第三种错法：核心判断不成立。

模型换代之后，落差 Λ 缩小了（预言一）；或者一项纵向研究测出来有账、有史、有承接的人机组合，随时间仍然是负的（卷九第 67 章）；或者学员的厂三年里没有带来任何外面的钱（预言二）。

这是最重的一种。它说明这门生意赖以成立的那个判断——AI 占“给差异”那一格，人占“承担”那一格，而这件事能养活人——在现实里不成立。

三、第一条退路：如实做一个工作室

对应第一种错法。

卷八第 57 章第十节写过这条路：限量；价钱按产能倒推；用师徒，不用培训；如实地讲；这本书改写。

这里补一句那一节没说的：**工作室这条路，其实是这门生意最稳的一条。**

它不需要外部买方诞生，不需要社区形成行情，不需要判决交出去，不需要模型的发展往某个方向走。**它只需要一个人——或者几个人——真的能陪着别人把厂建起来，而且有人愿意为此付钱。**

而这件事，按这本书的记录，是已经在发生的。卷五第 32 章那台样机，有学员出到了第二本书；卷二第 8 章说第一批客户已经在个体侧成交。

所以第一条退路不是一个假想——**它就是这门生意现在的样子。**这本书前八卷讲的那些“长大”，是在这个样子之上的一个可能；**长不大，就退回这个样子，而这个样子本身是站得住的。**

四、第二条退路：回到文本

对应第二种错法，也部分对应第三种。

如果这门生意做不成工厂，只做得成课，或者连“服务出去底本不出去”这个承诺都守不住（卷七第 53 章其一），那么还有一条很老的路：**写书。**

把自己那点东西写成书，公开出去，接受它会被学走、被吸收、被超过。靠写得多、写得早、写得准，换名声、换机会、换来找你的人。

卷七第 49 章第八节引过同系列那篇长文的一句话：**两条窄路都走不通，就诚实地回到文本那条路。那不是失败，是另一种生意。**

这门生意在这条路上有一样别人没有的东西：它已经写了很多书。德麦国际的出版体系、上百部有书号的专著、站上几千篇文章——**这些东西在“工厂”这条路上是出口，在“文本”这条路上就是全部。**它们不会因为工厂那条路错了就消失。

这条退路的代价是：它是一门更旧、更拥挤、也更难靠它吃饭的生意。写书的人很多，靠写书活得好的人很少。**但它有一个工厂那条路没有的好处：它不需要任何人留下来。**书写完了就在那里，读的人来了就读，走了也不欠。

五、第三条退路：交出去的那些厂

对应所有三种错法。

卷七第 53 章第八节说过这件事，这里是它最完整的一次：

不管这条路错在哪里、错得多重——已经交出去的那些厂还在。

老张的来料判断，被写清楚了，他的徒弟在用。

老陈的听声判断，被收窄过，他的徒弟在帮他检验。

周姐那条被攻中过的备货判断，还在救她的节日。

（这三个是这本书构造的例子；真实的那些厂，是这门生意这一年多里实际陪着建起来的那些——具体有多少座还在转，本书没有统计。）

这些厂不属于这门生意，按产品定义它们就不属于这门生意——卷一说“自己的”是整门生意的落点，卷三第 17 章说客户随时可以完整导出，卷八第 60 章说撤回权私有。**正因为它们不属于这门生意，这门生意死了，它们不跟着死。**

这是这门生意跟大多数生意最不一样的地方。**大多数生意死了，它做过的事也就没了**——一家餐馆关了，那些菜就再也吃不到了；一个软件停了，那些数据就再也打不开了。**这门生意死了，它做过的事还在客户的铺子里转着。**

所以这门生意的残值，不在它自己的账上，**在它交出去的那些厂里。**

六、作者自己的退路

最后一节，这本书用作者的第一人称写，那么它也该问一句作者自己：**如果这条路错了，作者还剩什么？**

剩下的，至少有三样，而且它们都不依赖这门生意成不成：

一，我自己的那座厂。我这些年立的、撤的、被攻过的那些判断，我的账、我的史。**这门生意教客户建的那种厂，我自己也有一座**——而且按这本书的逻辑，它是我最硬的那一样东西，因为它是我撞出来的，别人拿走了也用不上。

二，那些书。第二条退路里说的：已经写出来的、有书号的、公开的那些。它们会被学走、被超过，**但它们上面有我的名字和日期。**

三，那些出了师的人。他们不属于我，不欠我什么，但他们的厂是我陪着建起来的。**卷八第 61 章开头那个老木匠，最得意的是满城的木匠铺有一半是他带出来的人开的**——那些铺子不挂他的名字，但它们在。

这三样加起来，就是卷一第 1 章那句话最后一层的意思，落在作者自己身上：**卖的是产能，不是产出物。**一个人把产能交给了别人，他自己手上剩下的，就是他交出去的那些东西还在别人手上转着这件事。

七、为什么这一章不是安慰

写到这里，要防一个误读：**这一章不是在说“反正错了也没关系”。**

错了是有关系的。**这门生意错了，作者的收入会没了，一起做事的人会散了，这本书里讲的很多东西会被证明是错的。**卷七第 53 章自曝里写过：残值在客户手上这个说法，**也可能是一个让经营者不去认真守护城河的借口**——**“反正做过的事还在”。**

这一章写退路和残值，目的正好相反：**知道最坏会怎样，才敢在现在说硬话。**

敢拒绝不该接的单——因为知道就算少了这一单，工作室那条退路还在。

敢测那几个一直没测的数——因为知道就算测出来是最坏的结果，交出去的那些厂还在。

敢把这本书里的判错线写死——因为知道就算被触发了，文本那条路还在。

退路不是用来退的，是用来让人在前进的时候不必撒谎的。

· · ·

本章三种错法：是工作室不是平台（最轻，严格说不是错）／是课程不是工厂（产品定义不成立）／核心判断不成立（最重）。

本章三条退路：如实做一个工作室（最稳——它就是现在的样子）／回到文本（更旧更拥挤，但不需要任何人留下）／交出去的那些厂（对应所有三种错法——它们不属于这门生意，所以不跟着死）。

本章一句：退路不是用来退的，是用来让人在前进的时候不必撒谎的。

本章自曝一条：第六节写的是我自己的退路；那三样东西在别人眼里值多少，我自己没法估——**这一节只能写它们是什么，不能写它们够不够。**

· · ·

第 70 章

结语：工厂开工那天

一、回到老张

这本书是从一个老师傅退休那天开始的。

老张，三十七年，全厂最好的调机师傅。欢送会第二天他没来，车间照样转。但有些东西那天起就没有了：梅雨季头三天二号机要往回收一点点；哪一批料看起来合格其实脆；新来的小王什么时候是真懂了、什么时候只是不好意思再问。**厂里请他写点东西留下来，他写了三页，谁看都觉得等于没写。**

这本书写了九卷，二十多万字，到最后回到他身上，是因为全书所有的东西，说到底都是为了回答那一天的一个问题：

那三页纸，能不能写成别的样子？

二、能

卷一第 3 章走过一遍。老张原话“料要看仔细，不合格的不能用”，追问五轮，二十分钟，变成了一条东西：

> 来料颜色发闷时，整批均匀发闷多为天气所致可用，斑驳不均者须停用送检。同一供应商、同一料场、同一牌号成立；换料场后失效。来源：某年某月整月产品报废，追查半月确认为料因。失败记录：那一次事前按“发闷即天气”处理，判断错了。归属：老张。保质期：换料场或换牌号时重看三批。牵连：新料前三批加密抽检；报废追查从料查起。

同一个人，同一件事，同一肚子经验，换了一个形式，就从一句废话变成了一条别人能用、能挑错、能撤销的东西。

这本书剩下的八卷，都在回答那二十分钟之后的事：**这件事能不能成一门生意——卖给谁、怎么收钱、怎么交付、怎么留住人、别人抄了怎么办、能长多大、会怎么死。**

三、这本书说了什么

压到最短，这本书说了五件事。

一，卖的不是知识，是一座能重复出货的工厂。产品是产能，不是产出物。第一个付钱的，是建厂的那个人本人。（卷一）

二，知识那一层在贬值，挂着知识的那个人在升值——前提是他手上有账、有史、有承接。AI 占“给差异”那一格；人占“有处境、要承担、能说不”那三格。本书明确放弃了三条主张：不主张这套办法能让人更好地判断 AI 对错，不主张人机配合的单件产出更好，不主张在生成答案上胜过裸模型。（卷一、卷九第 67 章）

三，这门生意在市场还没有长出来的时候开张，所以它先做个人那一侧、按节拍收钱、先建厂再让厂与厂交易、对外撮合等外部信号。“我的知识”没有公共价格，只能在社区交往中被发现；判决不定价，定价不判决。（卷二、卷三、卷四）

四，这类工厂的故障是静默的——那台样机的毛病、工序的退化、判决的腐蚀、产能的超限、社区的自我估值、流失、被抄，没有一样会报错**所以留痕、读数、作废条件、报警信号，不是管理癖好，是唯一的报警装置。**（卷五、卷六、卷七，贯穿全书）

五，它能不能长大，取决于一个一直没测的数：这台机器里有多少是我。测出来小，就过三道闸长成一个行当；测出来大，就如实做一个工作室。**不管哪一种，已经交出去的那些厂都还在。**（卷八、卷九）

四、这本书没有做到的

一本书写完，要结总账。**立住了什么，欠下了什么。**

立住的，是上面那五件事的论证。**欠下的，比立住的多。**

四个可错预言，一个都没开始测（卷九第 66 章）。

创始人落差——全书第一顺位的欠账——没测（卷八第 57 章）。

半萃取次数没测；后厨的门在 9 月初的记录里没全关上，此后是否已修未核对（卷七第 50 章）。

分离率、兑现率、净入库速度、判决一致率、导出演练、二代出师——**这本书新立的几十个读数，真正取过值的，只有一个**：账本上线那天调用 39 笔，兑现 0（卷六第 41 章）。

作废条件总表四十来行，几乎每一行都是“未测”（卷九第 68 章）。

这本书没有经过换手评审；它的每一个“本章自曝”都是写的人自己写的；它用作者的第一人称写成，其中关于作者实际做法的陈述，出版前逐条核过，核不实的改成了设想或写明“未核对”（卷九第 68 章第六节）。

所以诚实地说：这本书是一份写完了的方案，还不是一份被检验过的方案。

它写下了这门生意在什么情况下会错，但还没有一次告诉我们它到底有没有错。**它能做的，是把那些判错线写死、写上日期、放在一个作者改不了的地方——然后等。**

五、给读这本书的人

这本书写给三种人（导论第十二节）：手上有几十年东西、不想带走的人；正在被替代、想知道自己还剩什么的人；打算靠这件事吃饭、需要一份实在账本的人。

最后各说一句。

给第一种人：你那三页纸，能写成别的样子。不需要一套完整的系统，不需要学会这本书里的任何术语。从卷一附录那张条目卡开始，从一件你判断对了而别人没判断对的事开始，问自己五轮——**尤其是最后一轮：它什么时候会错。**第一次会很慢。第三次就快了。

给第二种人：你会的那些，AI 都会了，这是真的。但你是谁，AI 造不出来。**你那些只在你身上成立的判断——你那一行、你那个地方、你那些事故——是它们让你在这件事上跟任何人都不一样。**它们现在大多还没被写下来。写下来，它们就是你的；不写，哪天你走了，它们就跟老张的一样，跟着你走。

给第三种人：这门生意是一门慢生意、小生意、重人的生意（卷一第 1 章）。它有三个硬上限，没有一个能靠聪明绕开。**如果你要做，先把卷**

三第 17 章那两条安排好：托底收入，一年的零收入储备。然后记一个数，一个月一行：付钱的人里，为了自己产出而来的有几个。这本书的作者自己，到写完的时候还没开始记。

六、一个作者对自己的交代

这本书用第一人称写了九卷，最后一节，作者该对自己说一句。

这本书教了很多件事，其中最难的一件，是认账。

它要求每个客户写下自己什么时候会错；要求每个判决者留下自己判错、改判的痕迹；要求社区把“我这条错了”当成加分；要求运营方在从来没输过仲裁的时候，把那当成报警。

它对作者自己的要求，是同一件事，而且更重：四个预言、几十个读数、四十来条作废条件——这些都是作者自己写下的、可以被别人拿来验他的字据。三年后，它们会一条一条地被兑现，或者被触发。

被触发的那些，要认。认完了，按“作废后改什么”那一栏去改，写在下一版里，注明是哪一条、哪一天、因为什么。

这是这本书能给它的读者的、唯一一样比所有方法都更有说服力的东西：一个写下了自己会怎么错、然后真的在错的时候认了的作者。

七、工厂开工那天

书名是一句口号：让每个人都有自己的思想和知识工厂。

一座工厂开工那天，是什么样子？

不是一个隆重的仪式。它很可能是一个很普通的下午，一个做了二十年事的人，坐下来，拿出一件他这些年判断对了而别人没判断对的事，对着一张卡，被人一轮一轮地问——你说的“差”是哪个数？还有别的原因吗？你是哪一次知道的？什么情况下它就不成立了？

问到第三轮，他卡住了，想起一件很久没想起的事。

问到第四轮，他说：换了料场，这条就不灵了。

他把这句话写了下来。

那一刻，这座厂开工了。它还很小，只有一条东西，而且这条东西下个月可能就被一批新料推翻、被一个路数完全不同的人攻中、被他自己收窄。但它是他的，写清楚了什么时候会错，错了算他的。

老张退休那天带走的东西，就是从这样一个下午开始，才有可能不被带走。

这本书讲的全部，就是怎么让这样的下午，多一点，再多一点，直到每个人都有。

· · ·

全书结账

立住的五件：卖的是产能不是产出物／知识在贬值、挂着知识的人在升值（前提是账·史·承接），并放弃三条主张／在市场未熟时先做个人侧、按节拍收、先建厂再厂厂交易、社区定价而判决不定价／故障是静默的，读数与作废条件是唯一的报警装置／能否长大取决于创始人落差，不论哪种，交出去的厂都在。

欠下的：四个可错预言未测／创始人落差未测／半萃取次数未测，后厨的门待核／几十个读数仅一个取过值／作废条件总表几乎全未测／全书未经换手评审。

出版前必须做的三件：把四个预言做一次外部公开预注册（卷九第 66 章）／交给一个不在这门生意里的人挑三行、指占位者、做转述测试（卷九第 68 章）／作者逐条核实书中第一人称的陈述，核不实的改写（已做）。

登记日期：2026 年 9 月 21 日。

——全书完——

· · ·

全书附录 · 读数总表

全书立下的读数，按卷收在一处。每一个写定义、取值方式与当前状态。“当前状态”一栏截至 2026 年 9 月 21 日。

卷	读数	定义与取值	当前状态
二	分离率	买方人数÷总付费人数；付款前后问“你希望三个月后手上多出什么”，问法一字不改；月记季算；旁记接触总人数	未开始记
二	二次出货率	产出过第一件的人里，半年内产出第二件的比例（第一年若只记一个数，记它）	未开始记
二	撤回数	一段时间里主动撤销或大改过的条数；为零最可疑	未开始记
二	私下使用÷正式采购	身边二十人问两句：自己用吗、单位正式买了吗；半年一取	未取值
二	被拒名单回访	拒掉的人半年后三种结局各多少；“去了别处并做成了”超三成则重划筛子	未开始记
三	动手率	拿走门口那一层的人里，真做了一次并发回来的比例	未取值
三	破例频率	每次破例记一行，看是否集中在收入最紧的月份	未开始记
四	社区外付费额	单列；不含社区内交易、不含入门费	未统计
四	季度体检六问	社区外付费／访客占比／异质碰撞占比／被少数几对撑起的行情／最近一次认错／对运营方不利的仲裁	未做

卷	读数	定义与取值	当前状态
五	创始人落差（卷五第 32 章首立）	见卷八第 57 章	未测
五	三个产能上限	地基是“一条每年十分钟”，可用一季度实际记录校准	估值未校准
六	有效使用间隔中位数	两次“库里至少有一条变了”之间的间隔；按客户逐月记	未取值
六	兑现率	有人说“用上了”的笔数÷被调用的笔数	**唯一取过值的读数**：2026-09-07 上线当日约一小时，调用 39、兑现 0；此后未再取
六	五个评估数	被攻／被攻中／被采用／兑现／修订	未系统取值
六	留存新表	转着的厂；按加入月份分批三问（30 天首产／90 天二产／半年被社区碰过）；续约三分；隐形流失	一格都填不出来
七	半萃取次数	只许正常提问者重建出承重结构一半所需次数；文本为一；先关严门再测；一周三人一张纸	未测（**第一顺位**）
七	净入库速度	本季新长进来的＋收得更准的−该走没走的；滞后一季；另记“时间差”	未开始记
八	创始人落差	作者完全不参与的一半与参与的一半，外人盲评中位数之差；再逐道替换	未测（**全书第一顺位**）
八	判决一致率／／漂移	同批多人判结论相同的比例／同一人隔几个月判同类与自己一致的比例	未测
八	转述测试	讲给不懂的人，请他转述给第三人，看走样多少	未做
八	导出演练	每季度随机抽几位客户自行导	未做

卷	读数	定义与取值	当前状态
		出并在别处用一周；子站层升级为搬家演练	
八	出师后带人数／二代出师数	记录上即可数出	未统计
八	立题分布	一年一次，看新立题的方向分布得有多散	未做
九	落差 Λ（预言一）	同批题，走流程与裸答，盲评之差；基底换代后重测	基线未测
九	可归因社区外付费（预言二）	四档记，半年复问	从未统计

这张表一共二十几个读数。截至登记日，真正取过值的只有一个。

如果只能先做三件，建议按这个次序：

一，**创始人落差**——它决定全书后半部分该怎么读，一个季度可做完第一次。

二，**先关严后厨的门，再测半萃取次数**——它决定“服务出去底本不出去”这个承诺能不能对客户说，一周可做完。

三，**可归因的社区外付费**——它决定赋能型那条判断是不是在把没有市场转嫁给学员，一个下午可做完第一轮。

参考书目

本书引用的外部文献不多，按用途分三类。每一条后面写一句：本书在哪里用了它、用来做什么。

甲　书中正面交手的研究与著作

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press.

——“预测变便宜，判断这类互补品变贵”。第 21 章第七节承认，本书“价值转向相对基底的有效增量”一说以它为最近的占位者。

Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15(6), 285–305.

——互补资产框架。第 52 章把它列为护城河一说最接近、也最可能让本书显得多余的一家，并承认未能化解。

Tramèr, F., Zhang, F., Juels, A., Reiter, M. K., & Ristenpart, T. (2016). Stealing machine learning models via prediction APIs. In Proceedings of the 25th USENIX Security Symposium.

——只给结果、不给底本，也能被萃取。第 50 章以它支持“半萃取次数有限”，并划出分离线。

Vaccaro, M., Almaatouq, A., & Malone, T. W. (2024). When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. Nature Human Behaviour, 8(12), 2293–2303.

——人机组合平均差于两者中较好者。第 5 章与第 67 章以它为最不利的一组证据，本书因此放弃三条主张。

Fostering human learning is crucial for boosting human–AI synergy. arXiv:2512.13253（预印本，2025 年 12 月，未经同行评审）.

——被元分析的研究极少测量人随多轮使用的变化。第 67 章引它，并写明它只说明“没测过”，不说明“会更好”。

Longino, H. E. (1990). Science as Social Knowledge: Values and Objectivity in Scientific Inquiry. Princeton: Princeton University Press.

——客观性来自共同体内部的批评。第 22 章列为“开放发生型共同体”一说的占位者。

Popper, K. R. (1963). Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge. London: Routledge.（其中《论知识与无知的来源》）

——没有知识的终极来源。第 22 章列为占位者。

Peirce, C. S. (1877). The fixation of belief. Popular Science Monthly, 12, 1–15.

——探究者的共同体。第 22 章列为占位者。

Polanyi, M. (1958). Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. Chicago: University of Chicago Press.

——书名撞车，方向不同：他要默会，本书要说清。第 68 章撤名条款列为“第三类知识”的占位者之一。

Ryle, G. (1949). The Concept of Mind. London: Hutchinson.

——“知道怎么做”与“知道是什么”之分。第 68 章列为占位者之一。

Nietzsche, F. (1887). Zur Genealogie der Moral（《道德的谱系》），第三篇第 12 节.

Nietzsche, F. (1889). Götzen-Dämmerung（《偶像的黄昏》），《“真实世界”如何终于变成了寓言》.

——第 22 章第七节只用这两处文本的大意，采用较保守的读法。

Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably (6th ed.). New York: Routledge.

——“相对次优替代方案的差异价值”这一定价学通说的一个代表文本。第 21 章第七节与第 18 章的定价式以此为背景。

乙　书中核对过的事实来源

OpenAI. (2026, September 8). On the Navier–Stokes Millennium Prize Problem. openai.com/index/navier-stokes-solution.

Nature 新闻（2026 年 9 月）、Quanta Magazine（2026 年 9 月 8 日）关于同一事件的报道；Wikipedia 条目 “Navier–Stokes existence and smoothness” 与 “Millennium Prize Problems”（核对日期 2026 年 9 月 21 日）.

——第 21 章开篇事件的照实口径：宣布并附形式化证明，尚待独立核验，克雷研究所仍列为未决。

威尼斯共和国 1474 年发明人法令.

——第 52 章以它说明专利是一笔“公开换期限保护”的交易；细节以法制史文献为准。

丙　与本书同源的研究稿与长文（不作独立证据）

王德生（理论提出）. 从“人人有 AI”到“人人有发生平台”：SDE 三大系统、平台主体性社区与价值兑现机制. AI 辅助研究稿，V1.0，2026-09-21.

——卷四的交易骨架、两本账与单位经济数字取自这里，均标节号。

王德生（理论提出）. 从公共知识到我的知识的价值转移：大模型基底化、个人发生平台与知识共同体的重组. AI 辅助理论研究稿，V1.1，2026-09-21.

——第 21 章第七、八节，第 22 章，第 27、30、66 章各一节取其拆法与部分论证。

作者同系列长文：讲知识产权保护在 AI 时代的失效、私密知识的服务悖论、个人知识生态平台的三命题、何谓个人知识等篇（篇名与刊载处以 sdeuniverses.com 为准）.

——卷七“入库速度要快过萃取速度”“半萃取次数”“从‘这是我的’到‘算我的’”等结论引自这里，只引不重证。

知识的价格，已经进了地板。

大模型把公共知识变成了一项订阅服务。一个人仅凭"知道得多"获得回报的日子，正在过去。剩下的，是那些只在他身上成立的东西——他在他那一行撞出来的边界，他判断错了之后记下的账，他愿意把名字压在上面的那个判断。

这本书讲的，是怎么把这些东西变成一座属于他自己的工厂，以及怎么把"帮人建厂"做成一门生意：卖什么、卖给谁、怎么收钱、怎么出货、怎么留人、护城河在哪、能长多大、会怎么死。

它不主张 AI 会让人更聪明。它只主张一件事：不管 AI 多强，错了之后，总得有一个人认账。

每一个判断，都带着它自己的作废条件。



ISBN 979-8-90690-129-3

US$45.00

9 798906 901293 54500

德麦国际 · sdeuniverses.com

定价：US$ 45.00