

置身钉内·寓言九

产品经理的孙子兵法·寓言化

原作：学习项目·reading_notes

寓言整理：王恩培·等

生成日期：2026-07-27

寓言数量：9 篇·共 9 章

目录

第 1 章 序章（1 篇）

第 2 章 发心第一（1 篇）

第 3 章 定位第二（1 篇）

第 4 章 设计第三（1 篇）

第 5 章 用户第四（1 篇）

第 6 章 敏捷第五（1 篇）

第 7 章 秩序第六（1 篇）

第 8 章 军争第七（1 篇）

第 9 章 长期第八（1 篇）

第 1 章

序章

本章包含 1 篇寓言

序章

寓言故事 —— 《雨燕不再飞》

老柯年轻时是县里数一数二的养鸽人。一千多只鸽子，分三十多个棚，每个棚都编了号。哪只鸽子哪年开家、飞哪条线、得过什么奖，他张口就来。鸽友喊他“鸽谱”。

那年春天，县里办了一场五百公里的远程放飞。赛前一个月，老柯像个陀螺：哪只鸽子用哪种饲料催膘、哪只什么时辰开棚训飞、哪只是晴天王、哪只是雨天将……一一记在小本子上，天天在棚里一站就是半天。

比赛那天，五百只鸽子同时在五百公里外的山坳开笼。一个时辰后消息传回：老柯的棚里回来了十一只，前十名包了四只。鸽友们说“老柯你真神！”老柯把奖杯往桌上一放，摆手：“是鸽子争气。”

可他自己知道，那一个月没睡过一个囫囵觉。三本笔记记的全是——哪只飞了、哪只没飞、当时刮的什么风、下的什么雨。

第二年、第三年、第四年，老柯又拿了好几次大奖。鸽友们开始上门请教。他把笔记摊开一页一页讲：某年某月某日，某只鸽子、某条线路、某个风向、某种归巢姿势……听他讲课的人越来越多，连隔壁县都赶来。

可老柯心里慢慢沉了下来。

他发现自己越来越难把笔记讲完——不是讲得不好，是太杂了。每一年、每一个棚、每一只鸽子都不一样。讲完今年的天鸽王，鸽友问“那明年呢？”他说“明年看明年”。鸽友再问“那到底什么是不变的？”老柯愣了一下，答不上来。

二十几本笔记摞起来比膝盖还高。他翻着这些本子突然发现——他记下的全是“今年这只飞了、那只没飞、当时刮的什么风、下的什么雨”。可他真正想告诉后人的，偏偏是那些无论刮风下雨都反复出现的事：什么样的鸽子才值得开家、什么样的棚在什么季节容易丢鸽、人心一慌就一定会犯的错……这些，他一个字都没单独记下来。

第七年，老柯大病一场，躺了三个月。下地时腿脚已经不利索，再也爬不上鸽棚。他把本子搬到堂屋桌上，对着它们坐了一整天。

然后他做了一件让全家人惊掉下巴的事：把二十几本笔记全部摊开，从头到尾翻一遍，只找那些“不管哪一年都会出现”的事——“是哪一种鸽子，开家第三个月最容易丢”、“是哪一种风向，归巢率一定掉”——挑出来，抄进另一本新本子里。

抄完他才发现，新的薄本子，只用了原来不到三分之一的厚度。

他把新本子锁进抽屉，把旧的全部付之一炬。孩子们急了：“爸，这可都是你一辈子的心血啊！”老柯摆摆手笑了：“旧的是哪一年那只鸽子飞了、这只没飞。新的才是——‘凡养鸽之术，在于那反复出现的不变之事，而不在于那些随风起落的一次次结果’。”

后来老柯走了。鸽棚也拆了。鸽友散了大半。但有几个年轻人，偶尔会翻出那本薄薄的旧本子，念一段，抬头看看天，说一句：“老柯叔说得对，刮南风的日子，归巢是慢一点。”

原文定义

「凡历术在于常数，而不在于变行。」编订历法，需要归纳规律性的常数，而不在于一味记载关注短期变化。感谢钉钉的高强度和快产品节奏，我在十个月内就完整体验了一款大用户量级的AI产品的生老病死。这实在是非常宝贵的经验。因此，这篇文档既想记录我这三百多天亲历的「变行」，也想尽可能凝练出一些在反复实践、受挫和复盘之后得到的「常数」。当然，这里的「常数」可能不是把一个项目的成败归纳成几条规整、漂亮、让读者有充分获得感的原则。可能它只是一场现场经验留下的残余判断：在高速变化的 AI 产品开发中，哪些问题看似每次不同，其实反复出现；哪些冲突看似来自具体的人和事，其实来自组织、技术、商业与用户之间长期存在的结构性张力；哪些选择当时像偶然，事后看却几乎必然。

对应点

故事元素	概念对应
老柯二十几本厚厚的逐年逐鸽笔记	一味记载短期变化的「变行」
老柯意识到自己"答不上来什么是不变的"	在大量事件中无法归纳出稳定规律
病后从旧本里挑出"反复出现的事"	从变行中凝练出常数
新的薄本子"用了不到三分之一的厚度"	常数是经过筛选压缩后的精华
旧本烧掉只留新本	写作目的不是记流水账，而是留下可复用的判断
鸽友念完说"刮南风的日子归巢慢一点"	常数能被后人印证、避开坑，继续生效

来源：置身钉内·序章

第 2 章

发心第一

本章包含 1 篇寓言

发心第一

寓言故事 —— 《老周的豆腐摊》

老周是清河镇上做了二十年的豆腐匠。他的摊子摆在渡口边，每天天不亮就起来磨豆子，等着过路客和船工来吃一碗热豆浆。

那年秋，镇上发了水。大水把渡口冲垮了一半，连着三个月，街上冷冷清清。老周的儿子从州府赶回来说："爹，我攒了点钱，够咱们把摊子搬进城去。城西新开了一条商街，人流旺。"老周想了想，摇头："我搬走了，镇上这些老主顾，谁给他们磨豆子？"

儿子又说："那咱们把摊子做大。请五六个伙计，多磨多卖，水不水的，先挣到钱再说。"老周还是摇头。

老周有个徒弟叫阿木，二十出头，眼睛亮，手脚勤，跟着老周磨了三年豆子。这天傍晚收摊，阿木蹲在井边刷磨，听完父子俩的争执，忍不住插嘴："师傅，您到底想做什么？是让镇上的人能喝上热豆浆，还是想让咱们家多挣些银子？"

老周愣了一下。

这问题他从没被人正经问过。或者说，他以为自己知道答案。他端着搪瓷缸子坐在门槛上，眯着眼看渡口——渡口还在修，钉着木桩，几个船工蹲在岸边啃干粮。

"师傅，"阿木又说，"您上次不收李家阿婆的钱，是因为看她病得起不来身。可李家阿婆一个月能来几回？您天天给她送，把本钱都贴进去了，嫂子为这个跟您闹了好几回。"

老周喝了口水，没接话。

阿木又说："上个月王家办喜事，一次跟您订了八十碗豆浆，您说'街坊价'，没多收他一文。可您要是那八十碗按市价卖，够咱们家吃两个月。"

"你这娃娃，"老周有点恼，"咱们镇上人，做买卖讲的是人情。"

"我没说不对，"阿木说，"我就是想问清楚——您做这摊子，到底是图让镇上人日子好过一点，还是图咱家日子好过一点？"

老周放下搪瓷缸子，看了看自己磨了二十年的那盘老石磨。石磨的边沿磨出了一道深深的沟，是这二十年每天磨出来的痕迹。他想：这二十年来，自己到底在替谁磨豆子？

"我头一年摆摊，"老周慢慢说，"是因为我自己爱喝豆浆。我娘病了，喝不下别的，就想喝一碗热豆浆。我磨了卖，也磨给她喝。后来她走了，街坊们听说了，都来买。一来二去，就成了摊子。"

他顿了一下，又说："但你问我现在为什么还磨，我说不上来了。也许是习惯了，也许是镇上离不开。"

阿木点点头："师傅，这就是症结。您心里头有好几个'为什么'搅在一块儿。头一个是您自己爱喝、是为您娘磨的；第二个是镇上人需要；第三个是咱们一家要吃饭；第四个，要是做大了，还能替您挣个名。"

老周皱眉："有什么不对？"

"不是不对，"阿木说，"可要是哪一天这几样撞在一块儿了，您得先放下别的、只留一样——您留哪个？"

老周沉默了。

风从渡口吹过来，带着水汽。远处木匠叮叮当当地敲着船板，准备把渡船修好。

过了半晌，老周说："你问倒我了。但我想明白一件事——我这二十年，之所以没跟街坊们红过脸，也没亏过自家人，是因为我从没认真挑过要哪个。我心里头那个最早的东西，是我娘病榻上想喝一口热豆浆。就这一口。"

他站起身，拍了拍围裙上的灰："我明天还是五更起，照旧磨豆子。李家阿婆的账我也还是记着。但往后要是再有人问我为啥做这个摊子，我就跟他讲这一口。"

阿木笑了："师傅，那嫂子那边呢？"

老周瞪他一眼："我挣到钱我交给她，磨豆子的事她别管。"

阿木笑着跑了。老周看着他的背影，又看了看老石磨上那道深深的沟，忽然觉得这二十年像一锅慢慢收干的豆浆——去掉了水汽，剩下的那点本味，原来一直都在，只是他以前没顾得上尝。

...

原文定义

叫「ONE」的产品有很多，比如同为效率应用方向的 Google ONE，或者韩寒其实也有一个 app 叫 ONE，slogan 是「复杂世界里，一个就够了」。

ONE 的愿景发心，和所有叫「ONE」的产品一样：「all in ONE」，所有工作都在一页内处理。

更具象地拆，可以分成几层。

第一层，是用户发心。钉钉里的工作信息太散，群聊、待办、日程、会议、文档、审批各管一段，用户每天靠自己的记忆和注意力，把它们勉强串起来。ONE 想解决的是这个问题：让重要的事自己浮上来，让用户少一点遗漏，少一点翻找。

第二层，是产品发心。钉钉需要一个 AI 时代的新入口。它不能只把 AI 做成聊天框，也不能只把 AI 藏在各个老功能里。ONE 要把钉钉已有的消息、日程、待办、会议、文档重新摆一次，让外界看见：钉钉不是旧办公软件，它还能重新组织工作。

第三层，是组织发心。无招回归后，钉钉需要一场新的战役来聚人心、提士气、改形象。ONE 承担了这个角色。它既是产品，也是旗帜。旗帜能聚拢人，也容易把太多东西都挂上去。

第四层，是商业发心。AI 要消耗 token，模型能力也需要场景消化。这个阶段有点像发动机刚被发明出来，全世界都在找哪里可以装发动机。钉钉有大量工作场景，如果 AI 真能帮用户提升效率，当然是用户、产品、集团三方共赢。

所以 ONE

一开始就不是一个发心单纯的产品。它既想替用户减负，也想替钉钉换代；既想证明 AI 能进入工作流，也想证明钉钉还能站在下一代办公入口上。这里面有理想，也有指标；有用户价值，也有组织意志。

后来很多问题，都可以从这里追溯：ONE 究竟先服务用户减负，还是先服务发布会表达？先做所有人的入口，还是先做少数深度用户的真需求？先让事被看见，还是先让事被做完？

对应点

故事元素	概念对应
老周最初为病榻上的母亲磨豆浆	"发心"——发起人最原始、最本真的那一口动机
阿木追问"您到底为什么磨豆子"	发心需要被识别、命名，否则会在多重目标里混作一团
阿木数出四样搅在一块儿的"为什么"	ONE 的多层发心：用户减负 / 产品换代 / 组织聚心 / 商业变现
老周二十年来没跟街坊红脸也没亏自家	发心多重时短期看似都能应付
老周说"我往后只讲这一口"	发心被自觉挑出、确认后，会变成取舍时的判断标准
老周最后说"嫂子那边我交钱，磨豆子她别管"	发心明确后，哪些事归"初心"管、哪些事归"生计"管，边界就清楚了
石磨上磨出二十年的那道深沟	后续所有的"该不该""先做哪个"问题，都会顺着最初那道沟流下去

来源：置身钉内·发心第一

...

第 3 章

定位第二

本章包含 1 篇寓言

定位第二

寓言故事 —— 《三张告示》

周德山在江南小镇的桥头开了家面馆，三十年来镇上人来人往，他的铺子也跟着换了好几副面孔。

头几年，周德山守着一个木牌：手擀面，阳春面，鸡蛋面，清清爽爽三行字。桥头船工、清早下地的人、放学的小孩，进门就喊一声“老样子”。周德山不慌不忙，下面、捞面、浇头、端碗，连问都不必问。后来镇子富了，外头饭馆一间间冒出来，周德山开始坐不住了。

头一回动心，是因为隔壁卖馄饨的陈婶跟他念叨：“你那个面汤太寡了，客人吃完一抹嘴就走，谁还能回来？你得加料，把卤蛋、酱肉、大排都给码上，人家才肯多掏钱。”周德山听完，回家连夜把那块木牌换成了红纸金边：秘制浓汤、秘制大排、秘制卤味。汤底也换了，从清汤改成了大骨浓白。再进店的客人抬头一看价目：最便宜的一碗也涨了五成。船工老李头一回就抱怨：“你这面，我吃不起喽。”周德山心里咯噔一下，可又想着“做生意总得往上走”，没接话。

没过三个月，生意真的滑下来了。镇东头新开了一家小面摊，牌子就俩字：实惠。一碗素面两文钱，桥头船工呼啦啦全跑了过去。周德山看着对门排起长队，回家又把红纸揭了下来，重新换成白底黑字：周德山手擀面，平价美味，童叟无欺。他把大骨汤又改回清汤，把涨上去的价钱悄悄降回来。可老顾客心里却拧着——“他家到底是要走哪条道？前阵子还非要弄大排浓汤呢。”

第二回动心，是儿子小德从城里回来，进门就皱眉：“爸，您这铺子就守着几个老面孔，怎么成？如今谁家铺子不搞点新鲜的？您看人家网红店，又是装修又是故事又是拍视频，您这桥头小破屋，再不改，下一个十年就没人来了。”小德画了一张大饼：要重新装修，要加卤味档口，要做外卖，要搞会员卡，要让客人拍照发圈。周德山心里其实犹豫——装修要钱，外卖要抽成，会员卡要请人系统，可儿子说的“再不改就没人来”那句话，一直在耳朵里转。

就在小德催着要动工的那个礼拜，镇上来了一个外乡人，自称是做什么“包装”的，跑来跟周德山谈。对方说：“周老板，您这面馆有名气，我帮您重新起个名号——‘桥头周德山·三代传承’，再给您定个调子：只做最正宗的阳春面，其它一律不上，客人来就是为这一口。”周德山听得心动：定位精准、价格稳、故事好。可转头他又想：真要这样，镇东头那些想吃大排面的客人不就跑了吗？外头那些新搬来的住户，人家就想要个能坐下来吃碗面顺便歇脚的地方，你不卖卤味、不卖套餐，怎么留得住？

小德见他犹豫，就催：“爸，您别三心二意了，做生意哪能什么都想要？您今天想加这个，明天想加那个，牌匾挂三回，街坊都看不懂您是要走哪条道。”外乡人也在一边帮腔：“周老板，您得咬住一个方向，咬住了，其它都让开。”周德山被两边夹着，憋红了脸，半天说了一句：“我也想咬住一个啊。可这镇子上的客人各色各样，桥头船工、街上小贩、外来租户、走亲戚的……我要是只取一头，另一头不就跑了？”

小德叹了口气。外乡人摇摇头，走了。

夜里打烊，周德山一个人坐在空荡荡的铺子里，对着那块木牌发愣。他这十几年，牌匾换了三回：清汤手擀，浓汤大排，平价美味。每回他都觉得“这次找准了”，每回又被下一个声音拽走。儿

子要他"往上走", 陈婶要他"多赚钱", 外乡人要他"精准", 对门小摊逼他"便宜"。他哪头都没得罪, 哪头也都没真正站住。

他突然想起父亲当年把这间铺子交到他手里时说的那句话: "你不必让每个人都满意。你只要让一种人, 走进你这扇门就不想再走。"这话他当时没听懂, 这会儿盯着三张揭下来的旧牌匾, 像是头一回撞见了。

周德山起身, 从抽屉里翻出那把褪了色的旧木牌——父亲传下来的那块。上面是三十年前他自己一笔一笔画的: 手擀面, 阳春面, 鸡蛋面。他把它重新挂了上去。挂完, 他在底下又添了四个小字: 本店如此。

第二天清早, 桥头船工老李头一个进门, 抬头看了看牌子, 又看了看周德山, 没说话, 径直坐到靠窗那张长凳上, 照例喊了一声: "老样子。"周德山应了一声, 转身下面。

...

原文定义

产品的定位其实可以拆为一系列关键的产品策略, 一系列彼此解耦的主观选择和假设。

一直在多种底层策略的判断上逡巡不定——那么从用户侧看来也会不伦不类, 产品迭代起来鸡犬不宁。另外从资源效能和团队信心角度出发, 也是极大的浪费。

当这些问题能够一句话说清时, 产品就有了清晰的定位。

定位不是命名, 也不是一句对外口径。定位是一次又一次取舍以后, 仍然留下来的方向。ONE 最大的遗憾, 也即在此: 有过很多方向, 每个方向都有道理, 却没有来得及把其中任何一个方向走到足够深。

对应点

故事元素	概念对应
周德山三番五次换牌匾（清汤/浓汤/平价）	多种底层策略之间逡巡不定，产品侧显得不伦不类
父亲留下的旧木牌"手擀面，阳春面，鸡蛋面"	一个能被一句话说清的清晰定位
小德、陈婶、外乡人、对门小摊各自要的方向	多个方向都有道理，但资源有限，只能选一个
周德山想"哪头都不得罪"	缺少取舍、想把所有目标同时满足
周德山最终把父亲那块旧牌重新挂上	取舍之后留下来的方向
父亲那句"你不必让每个人都满意"	定位的本质：知道不服务谁，比知道服务谁更重要
牌匾底下他添的"本店如此"	定位的稳定性：一旦选准，就要用持续的行动去兑现
老李头一个进门喊"老样子"	定位成功时，老顾客反而会因为"稳定"而留下来

来源：置身钉内·定位第二

...

第 4 章

设计第三

本章包含 1 篇寓言

设计第三

寓言故事 —— 《茶馆的卡片》

城西老街上，沈若愚开了家茶馆。四十来岁，圆脸，做事讲规矩。店里靠的是后厨那一摊子事：明天哪几桌订了寿宴、供货商老陈上周答应的新茶到底打几折、王师傅的腰伤下礼拜能不能好——桩桩件件他自己盯着，全记在一本厚厚的硬皮账本里。

账本用起来麻烦。一件事夹在某一页里，要找它得翻来翻去。但它有一个好处：所有的事按时间顺序排着，他一眼望过去，今天最急的是哪件、哪些是别人在等他回话，心里就有数。

有一天他路过一家新开张的票务铺。铺子中央挂着一块大白板，每张白纸片上写一件事——今天有什么演出、哪趟火车晚点了。一张纸片一个“小盒子”，看完了翻到下一张，多清爽。

沈若愚站着看了半个时辰，越看越喜欢。回去就动手了——硬皮账本扔了，找木匠打了一面大木墙，墙上分成一格一格的小抽屉。每个抽屉里放一张硬卡纸，每张卡纸上只写一件事。重要的描红，不太重要的描蓝，急的描黄。

开业那天早上，他把今天的卡纸一张张摆出来，一眼望过去色彩斑斓，像过年挂了彩旗。沈若愚背着手，得意得很。

员工小周凑过来：“好看是好看，就是……王师傅上周说的月底修锅炉那事，找不到了。”

沈若愚愣了一下。这事以前翻账本，前后翻两页就看见了。可现在它被拆成了一张卡纸，得想清楚它属于哪一格——是茶叶那一格，还是工人那一格？更要命的是，这件事上周说了还没办，按规矩卡纸还没挂出来，它静静躺在抽屉里，沈若愚自己都忘了。

可小周那句“找不着”还没说完，更大的麻烦就来了。

那天上午十点，供货商老陈打电话来，口气很冲：“沈老板，那个新茶的事你到底办没办？今天下午两点前你给我个准话。”

沈若愚慌了。这事他记得，可前因后果一长串：上周老陈说九折但要现款，他想还到九五折；中间老陈去进货，价格涨了两百；小赵说别家供货商更便宜……这些事翻来覆去谈了好几回。

以前翻开账本，从上周那一页看起，老陈说了什么、自己回了什么，前后对照，心里就有数。可现在，这些事被拆成了一张张独立的卡纸：一张“老陈九折”，一张“老陈要现款”，一张“小赵有新报价”，一张“今日两点前回话”——每张都清清楚楚。

可沈若愚心里开始发毛。

因为在他一张张翻看的这十几分钟里，老陈已经知道他“看了”。在老陈心里，沈老板翻看了这件事，那就意味着这事被“接住”了，过会儿肯定要给个回话。可沈若愚还没想好怎么回——他要还价，要算账，要看看小赵那边的报价到底实不实，要想想今天现金够不够。他原本打算花一个上午理清楚再说。

可现在那张“今日两点前回话”的卡纸已经被他“看”过了。

小周凑过来小声说：“沈老板，我咋感觉你这一翻看，事情就变味了？”

沈若愚心里咯噔一下。

他忽然明白了一件事：账本乱归乱，但有一个好处——翻账本只有他自己知道。账本是他自己的事，没人盯他翻到哪一页、看了多久。可墙上“一张纸一件事”，每一张被看见，都像是被人盯着看：他看了，就意味着他知道；他知道，就意味着他得回话。原本想“等下午再处理”，这下变成了“已经看过了，必须马上办”。

更要命的是，到了下午一点，小赵突然打电话来，口气也变了——“沈老板，听说你在跟老陈谈？我们这边也涨了。”

墙上的卡纸一张都没变，可茶馆外头的世界变了。

沈若愚看着那面彩旗似的卡纸墙，愣了两天。

他终于想明白——他不是哪一步做错了，是打头就错了。

那种“一张纸一件事”的漂亮法子，原本是用来看演出的——看完就翻过去，没人会追着问他“这出戏你什么感受啊”。可茶馆里的事不一样，每一件后面都站着一个活生生的人，老陈在等他回话，小赵在等他回话，王师傅的腰在等他回话。“看没看”在账本里是他自己的事，可一旦挂到墙上、被别人看得见，“看”就立刻变成了“接”。

而那些需要反复掂量的硬事——比如跟老陈谈折扣——前后要对照，要心里有数，要掂量完再开口。这种事，硬塞进一张漂亮的卡纸里，卡纸是会塌的。

沈若愚站在那面卡纸墙前，把“今日两点前回话”那张卡纸摘下来，扔进废纸篓。他没有去回老陈的电话——他得先把前因后果理清楚再说。

小周走过来：“沈老板，那这墙……”

“拆了吧。”

“账本还买吗？”

“买。再买两本。”

小周笑了一下：“那彩色卡纸呢？”

“留着。”沈若愚顿了一下，“卡纸不糟蹋，只是不是每件事都配得上卡纸。”

小周问：“以后什么事才用卡纸？”

沈若愚想了想：“明天张三家寿宴——菜单定了、人数定了、几桌定了、几点开席定了。这种事四四方方，做成卡纸正合适。”

“那老陈那事呢？”

“那事得记在账本上，跟他前前后后谈过的话放在同一页。明天他再打电话来，我翻到那一页，前后看一眼，心里就有数。”

小周点了点头，走了。

沈若愚一个人站在店里，看着那面还没拆完的卡纸墙。他想起自己做了二十年的账本，做了三个月的卡纸墙，最后又回头买账本——这三个月，是绕了一圈。

可他也知道，这三个月不是白绕的。他终于明白了一件事：好看的东西，不是什么都装得下。卡纸是个好看的盒子，可有些事不是装进盒子里就完了——它要谈、要算、要等、要回头翻、要跟别的事放在一起掂量。如果把原本需要反复掂量的硬事，硬塞进一个漂亮的小盒子里，盒子是会塌的——不是因为盒子做得不好，而是这件事原本就不该待在盒子里。

他轻轻把一张写着“王师傅腰伤复查”的卡纸也摘了下来，夹进新买的账本里。

...

原文定义

划一张 Tinder 卡，卡背后的用户，对你的「不感兴趣」也「不感兴趣」。但是每张钉钉的工作卡的背后，都可能有一个紧张等待你表态、回复或者交付的同事。卡可以帮用户少看点、少点步、少漏件事——这些场景的共同点是：结构相对清楚，动作相对明确，关系压相对弱。不过 IM 消息，就是道天堑了。

形式不该凌驾于内容。设计也不只是把界面做好看，是安排权力和责任怎么流动。AI 作产品的好设计，不是让系统更早发现工作，是让用户更好地掌握工作。如果没有做到这一点，所谓的主动服务，只是变成对用户傲慢爹味的控制欲。

对应点

故事元素	概念对应
票务铺的“一张纸一件事”白板	卡片形态（适合推荐、浏览、轻处理）
沈若愚把茶馆后厨的杂事也做成卡纸墙	把卡片形态强行套用到工作内容
账本里夹着的多次与老陈的来来回回	工作需要“按时间排”的列表式结构（IM 列表的核心能力）
账本翻起来只有自己知道，墙上卡纸“被看见”即“被接住”	卡片强制让“看见”变成“已读即责任倒计时”（已读恐怖主义）
老陈谈折扣的五次电话被切成五张卡纸，掂量不起来	卡片丢失了“模糊查找/对照前后文”的能力
张三寿宴（四四方方、字段齐整）	适合卡片的工作（审批/待办/日程/会议准备）的共同点
沈若愚把卡纸墙拆了，重新买账本	卡片有边界，形式不该凌驾于内容
沈若愚想清楚“卡纸是个好看的盒子”	概念的自然浮现：好容器不能装所有事

来源：置身钉内·设计第三

...

第 5 章

用户第四

本章包含 1 篇寓言

用户第四

寓言故事 —— 《茶馆的两张桌》

清河镇上有家茶馆，掌柜姓沈，叫沈茂生。这茶馆从父亲手里接下来，二十三年了。一到下午，做买卖的、跑船的、衙门里当差的小官吏都爱来坐一坐，要一壶茶，聊聊当天行情。沈茂生别的本事平平，认人倒是准。

清明前几天，店里来了个年轻人，叫陈岭，从县城来。陈岭说他做一种“留客的法子”：用一张小牌子，牌子上记着这客人来了几次、喝过什么茶，攒够十回就送一壶好茶。沈茂生听了动心，问：“哪些人愿意要这个？”

陈岭念了一份名单：布庄掌柜、钱庄伙计、衙门文书、巡街差役、小学校先生……挨个分析一通：“这些人每天来您这儿，图的就是个歇脚。您要是记住他喝什么、几点来，茶已经泡上，他一定觉得好。”

“那你帮我问问他们？”沈茂生问。

陈岭写了问条，上头印着茶馆名字，下头一句话：“若给您送一张小牌子，记着您喝过几回茶、几时到，您愿不愿意要？”

三天后问条收回来。三十四张里，有二十六张在“愿不愿意”那一栏画了圈——七成多的人说“愿意”，还有几个在旁边写：“这主意好。”“早就该这样了。”

陈岭把问条拍在桌上：“沈掌柜，您瞧，七成以上的人都说好。这事儿能办。”

沈茂生心里高兴，但他做了二十三年生意，隐隐觉得哪里不对。他想：这些人，是真心想要这张牌子，还是随口一说？决定自己再走一趟。

第二天他没开店，挨个去找那些画圈的人。头一个是钱庄伙计小吴，每天午后来喝茶看账本。沈茂生找到他，问：“小吴，上回那个问条，你画了圈。你是真想要这牌子，还是客气？”

小吴脸红了：“沈叔，您是长辈，平日也照顾我生意，画个圈又不少什么。真要让我每天把这牌子揣兜里，进店还得亮一下，多一道手续——我还是不揣了。”

跑船的孙老三更干脆：“您要记我喝什么茶——其实我自己也记不清。一年才来几回，您记不记，对我有什么要紧？”

第三个是衙门的老周，是沈茂生二十年的老主顾。一开口老周就笑：“茂生，你我之间还用这个？你泡什么我喝什么，要什么牌子？”

三个人走下来，沈茂生心里凉了一截。他原本以为画圈就是真的想要；现在才明白，画圈也许只是客气，也许是想象中的“假如有一天我成了那种常客，我会要”，真要让他多揣一张牌子、多一步动作，他是不愿意的。

回到家，他把那二十六张画圈的纸铺开，重新看。沈茂生现在更想看另一件事：这些人里，有没有人真的愿意为这件事多走一步？

他挑了五个画圈的老主顾单独去拜访。这回他不再问“愿不愿意”，而是问得更具体：愿不愿意把每天来的时辰告诉我？愿不愿意我给你留一个固定位置？愿不愿意把常喝的茶写在一张小纸上交

给我，让我先泡好？

这五个人里，小吴说时辰可以给，固定位置和先泡茶就不必。孙老三没答应任何一件，他一年就来几回。老周只答应把常喝的茶写下来。剩下两个说“我回去想两天”，再没了下文。沈茂生把结果在心里理了一遍：问“愿不愿意”，二十六个人说愿意；问“愿不愿意多走一步”，愿意的人只剩一两个，而且方式还都不一样。

更让他琢磨的是另一件事。茶馆对门开米铺的钱四爷，是镇上消息最灵通的人。钱四爷从不进茶馆坐，每次路过只是探头进来问一句“今天有没有船到”。沈茂生从没问过他“愿不愿意办张牌子”——按理说，钱四爷一年也来不了几回，根本不在“老主顾”名单里。

可就是这位钱四爷，前几天自己跑进店里，跟沈茂生说：“茂生哥，我跟你商量个事。你这边能不能派个人，每天上午固定时辰，往我米铺送一张条子，写今天到几艘船、走的是哪条线？我愿意每月给您三百文。”

钱四爷主动提了“我愿意付钱”，付的不是茶水钱，是“提前得到消息”的钱。钱四爷不是沈茂生“问”来的客人，是被“具体价值”自己走过来的。

沈茂生忽然想明白了。他对陈岭说：“陈小哥，这事儿不做了。”

陈岭急了：“沈掌柜，七成人说好，您怎么不做了？”

沈茂生从柜子里取出两个本子。一个记着问条的结果：二十六个人说“好”。另一个记着这两天他单独问的：愿意多走一步的只有一两个。他把本子推到陈岭面前：

“这两个本子都是真话，可说的不是同一件事。第一个本子问的是‘想不想要’，是空中的事。第二个本子问的是‘愿不愿意付代价’，是脚下的事。二十六个人在第一个本子里说愿意，到了第二个本子里，多数人不愿意。”

“还有一件更要紧的事。”沈茂生说，“对门钱四爷，我没问过他，他却自己跑过来，愿意每个月付钱买一个我没想过要卖的东西。你那二十六个人，是我问出来的；钱四爷，是自己来的。问出来的好是想象里的好；自己走过来的好，是真花过代价的好。”

沈茂生接着说：“一个人嘴上说‘好’，可既不掏钱，也不改习惯，这句‘好’就是轻的；另一个人不说话，却肯每月掏三百文、肯派人每天来取条子，这‘不说话的’才是重的。”

陈岭问他：“那您这茶馆接下来怎么办？”

沈茂生说：“我去给钱四爷送条子。他愿意付钱，我就按他愿意付钱的那个事办。至于那二十六个画圈的人——我不强求，等哪天他们自己走过来再说。点头之交多了，茶馆也不丢份。”

陈岭走的那天，沈茂生送他到门口。门檐下，清明前的风还有点凉。茶馆里头，孙老三正和船老大推门进来，习惯性地坐到靠窗那张桌，要了一壶最便宜的茶。

沈茂生看着陈岭，轻声说：“陈小哥，做了二十三年生意，我学到一件事。客人说什么，不必太当真。客人肯为你做什么，才是真的。”

陈岭低下头，把那个装着问条的布包紧了紧，深深地点了一下头。

...

原文定义

所以判断一个用户是否接受产品，不能只听他说「挺好」还是「不好」。更要看他愿意为这个产品付出什么。他可以付钱，可以付时间，可以付注意力，可以付迁移成本，可以付组织授权，也可以付心理安全感。一个用户说「这个功能不错」，却不愿意多看一次，不愿意改变路径，不愿意让团队使用，也不愿意为它承担一点风险，那么这个「不错」就很轻。相反，一个用户没有说太多好话，却愿意把自己的工作流程交出来，愿意告诉你哪些消息必须被及时响应，愿意围绕这个系统调整自己的操作，这才是更重的信号。用户最诚实的回答，往往不在嘴上，而在成本里。

对应点

故事元素	概念对应
问条上 26 人画圈说"愿意"	嘴上的"不错"——轻信号
沈茂生挨个再问"愿不愿意多走一步"	询问用户愿意付出的具体代价
钱庄小吴、孙老三、衙门老周的分别回应	真实成本下不同人愿意付的代价各不相同
真正愿意多走一步的只剩一两人，且方式各异	"不错"与"愿意付出"之间的距离
钱四爷没被问过，自己跑进来愿意每月付 300 文	计划外的、付得起代价的真实信号
钱四爷主动提出"我愿意付钱买一个具体东西"	用户在衡量"我要为它多付出什么"
问出来的"好"是想象里的好，自己走过来的"好"是付过代价的好	计划内共创用户与计划外真实用户的差别
沈茂生说"客人说什么不必太当真，肯为你做什么才是真的"	用户最诚实的回答不在嘴上，而在成本里

来源：置身钉内·用户第四

...

第 6 章

敏捷第五

本章包含 1 篇寓言

敏捷第五

寓言故事 —— 《每日一担》

山外有个小镇，镇上有个木匠叫周大壮。早年间他做的家具笨重，却结实。后来镇上流行一种轻巧的折叠桌，张家李家都订。周大壮想转，可到底做什么样式、卖给谁，他心里没数。

他想了个办法：每日一担。

每天清早，他都挑一担新做的椅子腿、桌面板、半成品架子，走到镇上最热闹的桥头，找开茶馆的吴掌柜。吴掌柜是镇上数一数二的大户，眼睛一搭，谁家缺什么他心里都有数。周大壮把担子往桥头一摆，把昨天到今天的改动一条一条念给吴掌柜听。吴掌柜皱眉点头，周大壮当天就回去改。天黑前，新的半成品又抬到桥头，让吴掌柜再过一遍眼。

镇上的人都夸周大壮勤快。一日三担，吴掌柜刚说完"椅背再斜两分"，第二天椅背就斜好了。吴掌柜说"桌面缺个挡条"，隔天挡条就装上了。桥头的人看着新鲜，都说："这才是真本事，改得快，跟得上。"

周大壮心里也得意。他自己记了一本账：哪一天改了哪儿、哪一天加了什么、哪一天吴掌柜点了头，账本上密密麻麻。

只是有一件事，周大壮一开始没察觉。

吴掌柜不是普通买主。他家客厅大，嫌椅子腿太粗；家里孩子多，嫌桌面不够圆；家里常有客人，嫌挡条位置不对。周大壮把这些当成了全镇的需要。

至于镇上其他人——张家卖豆腐，要的是矮桌；李家是教书先生，要的是读书案；陈寡妇带着三个孩子，要的是结实的洗衣盆架子。这些意见太散、太脏、今天改完明天又变，周大壮记了两笔，就扔进了"重要不着急"那一摞。

三个月下来，周大壮的账本写满了大半本。桥头的人都竖大拇指："周师傅，这三个月你加了一百多个新花样，真厉害。"周大壮自己也觉得，这阵子没白忙。

可镇上的买卖，却越来越冷清。

周大壮走进张家，张家说："我家豆腐桌还没着落呢。"他走到李家，李家说："我那读书案，你说两个月前就来量，怎么到现在没消息？"陈寡妇更是远远看见他就绕着走。周大壮站在桥头发呆，看着吴掌柜家那扇永远开着的茶馆大门，忽然心里咯噔一下。

他翻开了自己那本密密麻麻的账本。

账本里记的，全是吴掌柜家今天要加的挡条、明天要斜的椅背、后天要换的桌脚。账本里几乎找不到张家豆腐桌的影子、李家读书案的下落，更找不到陈寡妇那个洗衣盆架子的第一笔。

他这才看清——自己这三个月，挑的每一担，都在挑给吴掌柜看。镇子大，路远，挑给吴掌柜最省力、最快、最好交差。至于其他人家想不想买、要不要用，他不是不知道，是顾不上。

更要命的是，他心里那个"全镇需要什么"的判断，已经不知不觉被吴掌柜家那扇门框住了。

周大壮坐在桥头发呆了很久。他想起父亲从前说过的话："木匠要是只会改椅背，再改三十年，也做不出一张让人想坐一辈子的椅子。"

他合上账本，回到铺子里，把那张半成品的吴家挡条搁到一边，重新去量张家的豆腐桌，又去李家问读书案到底要多宽。陈寡妇那个洗衣盆架子，他也一笔一笔重新记下来。

吴掌柜第二天在桥头没等来周大壮，心里有点不高兴。可周大壮这一回没急着挑担子过去。他花了大半个月，把镇上每家每户的需求重新走了一遍，账本里那些"重要不着急"的旧条目，第一次被一个个勾掉，重新写上日期。

后来张家的豆腐桌做出来了，李家的读书案也送过去了，陈寡妇那个洗衣盆架子，搁在她家院子里，一下能用好几年。陈寡妇头一次主动跟街坊说："周师傅这人实在。"

吴掌柜的生意没丢，只是没以前那么"日日新"。周大壮夜里翻账本时，看到的不再是一百多条零碎的挡条和椅背，而是几件实实在在的家具，每一件都有人家、有名字、有用场。

他这才慢慢明白一件事：每日一担，挑得快、看得见、改得动，这本事不假。可要是担子里挑的，永远只是最显眼那户人家想要的，那剩下的大半个镇子，再快也是白挑。

挑得勤，不如挑对路。走得快，不如走得准。

...

原文定义

敏捷若服务于学习，会让产品更快接近真实问题；敏捷若服务于证明，会让项目更快产生变化，也更难承认方向需要重来。真正的敏捷，不是每天都有东西改，不是老板一问，团队就答，不是一个问题二十四小时内必须交付，也不是把所有长期问题拆成短期补丁。真正的敏捷，是更快学习，更快校准，更快承认误差，更快把资源转向正确问题。如果一个团队每天都在动，却没有更接近正确问题，那不叫敏捷，叫奔波。

对应点

故事元素	概念对应
周大壮每日挑担到桥头给吴掌柜看	"每包"的可变化产机制
吴掌柜茶馆里那扇永远开着的门	组织里信号最强的"老板视野"
张家、李家、陈寡妇的意见被归入"重要不着急"	难以当天显影的长期价值被推迟
周大壮三个月的密密麻麻账本	"为可汇报产 不是为可沉淀产"
张家、李家、陈寡妇的需求被重新丈量	"更快把资源转向正确问题"
周大壮最后那句"挑得勤不如挑对路"	真正的敏捷 vs 奔波

来源：置身钉内·敏捷第五

...

第 7 章

秩序第六

本章包含 1 篇寓言

秩序第六

寓言故事 —— 《苏大姐的汤锅》

苏大姐在老巷口开一家小饭馆，三张方桌，灶台两口，主打一锅清炖的筒骨汤。开店七年，她最骄傲的就是那锅汤，每天凌晨四点熬到中午，汤色奶白，邻居老李头说她家飘出的味儿能让人多走两条街。

九月开学那阵子，事情一桩一桩压过来。

先是房东涨租，她算了算，若不扩些菜式、稳住客流，下个季度就难以为继。供货商老吴顺势劝她多上几道硬菜，"大姐，隔壁王嫂家都上红烧肉了，您再只卖汤和面，生意会被抢光。"她的弟弟也开口，姐夫刚查出病，想借她店里帮工的小陈去厂里顶两个月。

更要紧的是，儿子小海下半年要升初中，择校面试在即，老师建议每周陪孩子去画室、去公园"做做样子"。她公公则托人捎话，说乡下老宅漏雨，想让她这个月寄两千回去修瓦。

苏大姐坐在收银台后面，面前摊着进货单、课表、借条、银行短信，越看越乱。她去找隔壁棋牌室的孙叔诉苦："我列了十二件要紧事，件件都火烧眉毛。"

孙叔是退休的中学老师，戴着老花镜，嗑着瓜子笑："你听我说，做事有诀窍——排个序，最紧的先做，次紧的紧跟其后，不紧的往后挪。"

"对！排个序。"苏大姐觉得被点醒了。她拿张白纸，工工整整写下十二件事，从"涨租"到"寄钱再到"陪画室"，每条后头标上1到12的序号。一、二、三、四……她把"1"涂了红色，决心明天就开干。

可第二天一开门，问题就来了。

开完进货的单子，已经十点半；她打算下午陪儿子去画室，可供货商老吴九点半就把新菜样品送到了，不尝两口说不过去；她打算晚一点给公公寄钱，可儿子放学回来说老师临时把活动改到了五点半。她一件件按着序号去做，没一件做完，件件被打断：陪儿子到一半，老吴催她签进货合同；签合同到一半，公公打电话来问钱怎么还没到。越按"序号"做，越手忙脚乱，到夜里十点她才想起来，那锅今天的筒骨汤——她忘了关火。汤熬干了，锅底烧出一圈黑印，整锅废掉。

她坐在灶台边，又委屈又气。

小海端着一碗白开水走过来："妈，你为啥不把几件事直接扔掉？"

苏大姐愣了一下："扔掉？哪一件都扔不掉啊。"

"你看，"小海掰着手指，"涨租是真的要应对，可上新菜可以晚一个月；弟弟借小陈，是姐夫家的事，可以自己想办法；画室是建议不是必须，去一次不去一次也成；至于老吴的样品——你是老板，他才是要讨好你的人。"

"那公公的钱呢？"

"一千也能修，二千也行。先寄一千，把最不能省的省下来，把最撑不住的留出来，剩下的，根本不归你今天扛。"

苏大姐没说话。她重新拿过那张写了十二件事的纸，拿起笔，从后面一条一条划掉——老吴的样品试吃，划；陪画室，划；让小陈去顶岗，划。划到第八件时，纸上只剩下四件。她又从这四件里挑出两件，咬咬牙，把另两件也划了。

剩下的，只有两件：涨租的对策，和给公公先寄一笔钱。其它的，她打算一件一件往后推，能推就推，推不动就认。

那晚她重新熬了一锅汤，只用了三口水的量，刚好够明早一开门用。灶台擦得干干净净。

后来那一个月，她并没把什么事都做得漂亮。择校的事她和孩子商量后，放弃了一所"最卷"的民办；红烧肉也没上，只多添了一道小菜；公公的钱先寄了一半，剩下的她和弟弟分摊。

孙叔再来喝茶时，问她："你十二件事都做完了？"

"没，"苏大姐说，"我只做完了两件。"

"那其余的怎么办？"

"扔着。"她笑了笑，"以前我以为事多是因为我不会排，今天才明白，是我没敢扔。排来排去都舍不得扔，结果一件都做不成。先把敢扔的扔掉，剩下的那点事，反而能扛起来。"

孙叔嗑着瓜子，若有所思地点了点头。

...

原文定义

钉钉的优先级不是排序题，而是「敢砍什么」的选择题。当资源永远不够，组织真正考验的，是敢不敢在清单上划掉那些听起来重要、实际可以缓一缓、甚至根本不属于自己的事。注意力被错花，时间也就被错花；时间被错花，再努力也是徒劳。短期可见的投入，不能替代长期能力与创造性的保护；优先级不是把事情分先后，而是把不该扛的事，从肩上卸下来。

对应点

故事元素	概念对应
苏大姐的十二件事	永远排不完的"优先级"清单
她按 1—12 排序却一件都做不成	把"排序"当成解法的徒劳
汤熬干、锅烧坏	注意力分散导致的真实代价
小海建议"直接扔掉"	优先级真正的核心动作——砍
划掉八件，只留两件	砍掉不属于自己的、可以缓的、撑不住的
留下的涨租对策与寄钱	真正的"要事"反而能被扛起来
苏大姐的领悟："我以为是我不会排，是我没敢扔"	优先级 = 敢砍什么

来源：置身钉内·秩序第六

...

第 8 章

军争第七

本章包含 1 篇寓言

军争第七

寓言故事 —— 《灶台与城门》

南边的边镇里有一家做酱油的老作坊，叫“陈记”。陈家父子三人守着几口老缸过活，日子平淡。不料那年头，城里新开了“福源号”，东家姓钱，从京城回来，开张大吉就把陈记挤到了街角。

陈父心里憋屈。某天，他把两个儿子——陈昭和陈明——拉进灶房，关上门，低声说：“咱家要做一种新酱油，叫‘双蒸’。这名字，谁都不许往外说。”

兄弟俩点头。陈父又说：“料豆子，要去王家庄买。蒸锅，要请城东赵铁匠打。坛子，要去窑上订。这些事，你们去办，别提双蒸两个字，只说家里要存点货。”

陈昭问：“爹，为啥不能说？”

陈父沉下脸：“秘密嘛。钱家耳目多，万一他听见风声，提前抄过去，咱白忙活。”

第二天，陈昭去找王家庄的王老汉买豆子。一路上他心里掂量：买多少？什么时候要？爹没交代清楚，他也不好意思多问——怕问多了走漏风声。到了王家庄，他只说：“陈记要存点豆子，先来问问价。”王老汉问：“存多少？什么时候拉？”陈昭含糊道：“回头再定。”王老汉把价目报了，便不再多话。

回来路上，陈昭又绕去城东找赵铁匠。赵铁匠问：“打几口？多大的？”陈昭答不上来——爹没说要做多少酱油，自然不知道要几口锅、多大口径。他只能比划着说：“先打两口试试，小一点的。”赵铁匠抬头看他：“小一点是多小？”陈昭憋红了脸，说：“明天再来定。”

回到作坊，陈父问办得如何。陈昭一五一十说了。陈父脸色一沉：“叫你办点事，这么费劲。”

陈昭委屈：“爹，您不告诉我双蒸到底要做多少坛子，我怎么跟人家说要打几口锅？”

陈父愣住了。

二儿子陈明在旁边听完，没说话，转身回自己屋，把门关了一宿。

第三天一早，陈明来找陈父，开口就问：“爹，咱双蒸一年打算出多少坛？要是做十坛，我去找王老汉买豆子，按每坛两斗算，先订二十斗，半月后付钱。要是一百坛，那得一次订两车，提前说定。”

陈父吃了一惊：“你怎么忽然懂了？”

陈明说：“昨晚我想了一宿。豆子、蒸锅、坛子，这三样都是外头人帮着做的。我去跟他们打交道，人家要知道几件事：什么时候要、要做多少、是什么规格。这三件事，咱们自己得先想清楚。咱要是自己都没想清楚就出去买，跟人比划半天也说不清楚。”

陈父没吭声，半晌才点了点头。

陈明又说：“还有一件事。爹，蒸酱油这活儿，火候最难。料从哪儿来、锅怎么打、坛子哪儿订——这些都能花钱买。但火候怎么掐、什么时候翻缸、什么时候压——这些只能咱自己干。”

陈父听到这里，抬头看了看二儿子。陈昭站在一旁，也终于听明白了：爹要藏的不是“双蒸”两个字，爹要藏的是——别让人知道咱家是怎么做出这缸酱油的。

之后三个月，作坊的日子跟往常一样。外人问起，陈父还是那句话："老样子，没啥新花样。"

但作坊后院多了一间不起眼的小屋，窗户用木板封死，门从里头闭着。陈明每天天不亮就钻进去，太阳落山才出来。屋里只有他一个人，三口小缸，一口小灶。王老汉的豆子按月送来，赵铁匠的锅早就备好——尺寸、规格，事先谈得明明白白。窑上的坛子按数订的，没有任何含糊。

陈明一个人守着那间小屋，从磨豆、蒸豆、翻缸、晒酱、压榨，到最后封坛，全是他一人。头一个月手生，废了几缸料，慢慢地找到了火候。第七十天，他端出一小碗酱油，颜色比陈记的深一层，香味沉下去又提起来。陈父尝了一口，半晌没说话，把碗递给陈昭。陈昭尝完，眼圈红了："爹，这是咱家三代没做出过的味道。"

陈父这才开口："从明儿起，咱往外卖。规矩还是老规矩——这间屋，谁都不许进。"

陈明接话："外头王老汉、赵铁匠、窑上，他们知道咱在做什么，但不知道怎么做，泄了也没用。跟他们打交道，三件事说得清清楚楚：什么时候、要多少、什么规格。剩下的，关起门来自己干。"

陈父点点头，回头看了一眼前陈昭。陈昭低下头："爹，是我错了。头两天我去外头办事，比划半天说不清楚，不是因为我笨，是因为我不知道咱家到底要什么。秘密不是关上一扇门就完了，秘密是——关上那扇门以后，里面的人得真的能把这事儿办成。"

陈父叹了口气："本来呢，我想的是把'双蒸'两个字藏住，就没人能抄。可是那两天你出去办事，回来吞吞吐吐，我心里就明白了——光把门关上没用，门里头的人要是没想清楚要做什么，外头的人帮不上忙，咱自家的事也办不成。所以我才让明儿一个人把那间屋子撑起来。"

他顿了顿，又说："前面那点事，料啊、锅啊、坛子啊，咱自己先想清楚，跟外头人交代明白；后面那点事，怎么蒸、怎么压、怎么调火候，关起门来自己干。光关上门没用，得关上以后，里头的活照样能办成。那才叫真正的秘密。"

那年冬天，"双蒸"上市。陈记的灶台照样冒着烟，街坊照旧打招呼。外人路过作坊后院，只看见一扇木窗紧闭的小屋，谁也不知道里头在做什么。陈家父子三个守着那间小屋，一滴一滴，把这门手艺做成了镇上的传说。

而福源号的东家钱某，听说陈记出了新货，派了伙计来打听。伙计回去说："陈家还是老样子，老缸老灶，看不出名堂。"钱某嗤之以鼻："装神弄鬼，过两个月再说。"

可两个月后，陈记的"双蒸"已经卖到了邻县。钱某这才慌了神，派人去学——学什么呢？学豆子哪儿买？学锅怎么打？学坛子哪儿订？这些他都会。但那间小屋里的秘密，他连门朝哪儿开都不知道。

陈家父子三个，还是每天天不亮就起来。灶台还是老灶台，城门还是老城门。只是从那以后，陈父再说"这是秘密"的时候，后面总会跟一句——"先把里头的活想清楚，再说关不关门的事。"

...

原文定义

秘密项目有它的道理，但它不是靠「秘密」本身成事。洛克希德的 Skunk Works 常被拿来证明，大组织里需要一块隔离区。P-80、U-2、SR-71、F-117 这些项目，确实是在高度保密、相对独立的小团队里做出来的。可 Skunk Works 的关键不只是保密，而是「小而完整」：目标清楚，授权集中，团队能在内部快速闭环，对母体组织的依赖被压到最低。它像一把短刀，刃口利，握在一个人手里，因而能快。秘密项目最怕学到皮，没学到骨。只学到「关门」，没有学到「小团队闭环」；只学到「少数人知道」，没有学到「少数人就能把事做完」。这样一来，门是关上了，接口还在外面；信息是藏住了，资源还要四处去借。项目越秘密，越需要别人配合；越需要别人配合，越不能把话说透。

事以密成，前提是密处能成。如果密处不能自足，秘密就会从保护机制变成信损机制。

对应点

故事元素	概念对应
陈父最初要求对外保密"双蒸"二字	秘密项目的「关门」
陈昭去王家庄买豆子、比划半天说不清楚	只学到「保密」没学到「小团队闭环」——门关上，接口还在外面
陈明反问"一年做多少坛"	目标清楚，授权集中，自己想清楚要什么
后院那间小屋、一个人、三口小缸	小而完整、对母体组织依赖压到最低
王老汉送豆、赵铁匠打锅、窑上订坛——三件事说清楚	资源接口清晰、不需要把话说透也能闭环
火候、翻缸、压榨只在屋里做、谁都不许进	真正不能说的"骨"
福源号钱某派人来学——学不到	秘密成了壁垒，前提是密处真能成
陈父最后的总结"光关上门没用，里头的活照样能办成"	「事以密成，前提是密处能成」

来源：置身钉内·军争第七

...

第 9 章

长期第八

本章包含 1 篇寓言

长期第八

寓言故事 —— 《灶里的柴》

林若安从十八岁进染坊学徒，跟着师父吴重九在江南一个叫“青石里”的小镇熬了三年。

青石里有十几家染坊，活计都是给远近的布行染布、晾布、收布。林若安聪明，手脚也麻利。吴师父看重她，把她当半个女儿带在身边，染布的火候、配色的方子、晾晒时怎么看风向、怎么从一匹绸的纹路里判断能不能吃透颜色——这些本事，一点一点塞进她手里。

可她心里一直压着一件事。

镇东头的陈记染坊，活多得做不完。前年陈家从省城请来一位陆老板接手，把坊子扩了一倍，又雇了二十多号人。陆老板只认一条规矩：活赶出来就行，别的他不管。陈记每天鸡叫开工、深夜收工，灶上四口大锅日夜不熄。坊里的伙计人困了就在染缸边靠着打盹，醒了接着干。冬天手冻得裂了口子，往染缸里一蘸，第二天照样上灶。

一年下来，陈记出的布匹，是青石里所有染坊加起来的两倍。镇上人都说，陆老板会做生意。

林若安看在眼里。

她现在跟着吴师父，活不算多，节奏也稳。但她看得出来——陈记出的布快、量又大，渐渐把青石里的单子都抢了过去。老主顾们图省事，谁家快就找谁家。吴师父嘴上不说，眉头却越锁越紧。上个月，连原先一直找吴家染的那家绸庄也转去陈记了。

那天傍晚收工，吴师父站在院子里看着那几块还没染完的料子，半晌没说话。林若安端着碗走过来，喊了一声“师父”。吴师父回过头，忽然问她：“若安，你说说，要是咱们也学陈记那样日夜赶工，能不能把单子抢回来？”

林若安没接话。

她想起自己学徒第二年的事。隔壁染坊有个姓方的小子，比她早进门一年，身板壮，什么重活都抢着干。方小哥是个要强的人，师父夸一句“这小子能吃苦”，他能高兴好几天。后来方小哥被陈记挖走，给的工钱是吴家的一倍半。陆老板赏识他，让他领一个灶，方小哥把那个灶守得死死的，连着三个月不歇一天。

第四个月里的一天清早，方小哥在灶前晕倒了。

抬回家时人已经没了气息。村里老人讲，是累脱了。林若安跑去方家看了最后一眼——方小哥瘦得脱了相，两只手掌因为常年浸染缸，全是裂口，颜色深深浸进了肉里，怎么也洗不干净。

她站在方家那间小屋里，心里第一次冒出一个念头：一个人把自己烧成灰，到底是为着什么？三年后。

青石里已经没有了吴记染坊——吴师父前年关了门。林若安没有走，她用师父教的手艺，独自接下一个小院子，挂了一块新招牌“若记”。她只染细活，绸子、丝帕、给戏班子用的头面料子。这一类单子，工期给得长，价格也公道。

镇里有人笑她傻：放着眼前大批的活不接，守着几个月的慢活过日子，迟早喝西北风。

林若安笑笑，不争。

第一年，若记只接了六家单子。第二年，十二家。第三年，已经有外地戏班子的老师傅专程托人来订货。原先那些在陈记做粗活的伙计，有三个跑来问林若安：若记收不收人？她收，但有规矩——每天做满四个时辰就停灶，逢五逢十休息，染缸不许连着转三天三夜。

有人问："林老板，你这是做生意还是养大爷？"

林若安说："我这是养手艺。"

她心里其实有一笔账，谁都没告诉过。

她知道——陈记这两年死的人不止方小哥一个。陆老板换灶的速度比换人快，坊里至今没有一个人能独立掌色。每年秋冬，省里行商来青石里收布，都要问一句"陈记那批蓝的，怎么这批跟上一批差这么多色"。陈记自己也焦头烂额，从外面请了三个师傅，都没留住。

而她自己院里这三年带出来的两个小徒弟，已经能各自独当一面。一个管晾晒，能从风向里判断今天能不能开染；一个管配色，能闭着眼睛摸出哪缸靛蓝放过了头。

林若安有时站在院子里的老槐树下，看着那口养了十年的染缸，忽然对方小哥的事释然了一点。

她想——人和柴不一样。柴塞进灶里烧完就成灰，是它本来的命。但人不是柴。灶再旺，也不能把人往里塞。

三年后，省城来了一位钱掌柜，要订一批出口的细绸。他在青石里转了三天，最后把单子交给了若记。签契那天，钱掌柜在酒桌上多喝了两杯，跟她说了一句："林老板，外头那些坊子我不敢交。今天看了你那两个徒弟，我才放心。"

林若安笑着给钱掌柜添了酒，心里没有太多波澜。

夜里收工，她一个人在灶前添柴。火舌舔着锅底，染缸里慢慢翻起细小的水纹。她听着柴在灶里噼啪响——这次她没有把自己丢进去。

她想着，自己这三年到底在守什么。

不是守一间坊子，是守一个人还能在这行里再站三十年。

...

原文定义

一个组织如何回答「人是目的还是手段」，不在口号里，在这些小动作里。项目室怎么安排，休息怎么评价，请假怎么打分，竞对压力怎么传导。如果一个组织嘴上讲 AI、创新、长期，现场却把人的身体、尊严、注意力当作随取随用的材料，它其实已经回答了这个问题。

人当然可以把自己交给一件事。我不反对辛苦，也不反对高压。好的工作常常不轻松，真正学本事也很少舒服。做产品像做菜、做手工、做手术，都有一段学徒期。后厨里火热，刀快，师傅骂人，节奏紧，都可以理解。可学徒不是柴火。柴火烧完就算，学徒要长手艺

。一个人如果在一段工作里只被燃烧，没有长出判断、技艺、眼界和更稳定的内心，这段燃烧就要重新估价。

身体不是项目资源，敏感不是可随意磨损的零件，判断力也不是无限透支的账户。一个从业者为长久计，第一件事就是承认自己是带着生命进场的，不是带着无限工时进场的。

对应点

故事元素	概念对应
方小哥连熬三个月后累死在灶前	"学徒不是柴火"——把人当燃料的代价
陆老板把"活赶出来"当作唯一规矩	把人的身体、尊严当随取随用的材料
陈记两年内换了好几拨师傅，仍没人能独立掌色	燃烧式用工下技艺无法沉淀
林若安三年只带出两个能独当一面的小徒弟	"学徒要长手艺"——长期视角下的技艺传承
若记"做满四个时辰就停灶"的家规	工作对人是滋养还是消耗的边界感
钱掌柜看到徒弟才敢下单	留在人身上的判断力才是可复用的长期资产
林若安在灶前想"人和柴不一样"	承认自己是带着生命进场，不是带着无限工时进场

来源：置身钉内·长期第八

...