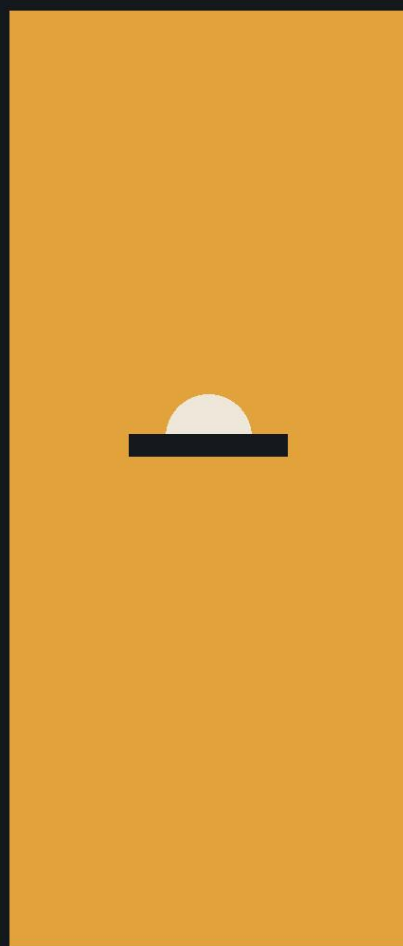


誰在 門口收錢

金融化時代，不是你不夠好



星忘塵

@Mythogen Engine

誰在門口收錢

金融化時代，不是你不夠好

星忘塵 (@Mythogen Engine)

誰在門口收錢：金融化時代，不是你不夠好

作者：星忘塵

出版：Mythogen Engine (mythogenengine.com)

初版：2026 年 10 月

© 2026 星忘塵。版權所有，翻印必究。

除評論與研究目的之合理引用外，未經作者書面同意，不得以任何形式重製、轉載或改作本書內容。

書中的企業案例，除引用已公開的報導與資料外，均經匿名處理。本書內容僅代表作者個人觀點，不構成投資、法律或財務建議。

目錄

序 結構不需要壞人

第一部 結構是什麼形狀

第一章 金融化裁走的不是研發，是「不行」這個字

第二章 美心

第三章 每一條出路，入場費都叫做「底」

第二部 為什麼你看得到，別人看不見

第四章 十個便當，一百個學生

第五章 你遇到的不是壞人，是一個沒錢可分的結構

第六章 統計數字會撒謊

第三部 不把結構當成自己的缺陷

第七章 心理追兇：答案講了三次，沒有人聽見

第八章 誰買下了主流

第九章 一橋之隔

終章 不是缺陷

注釋

序 結構不需要壞人

一、四則消息

假設在 2026 年 10 月的某一天，你打開手機，看到四則消息。

一則說，AI 將取代大量白領工作，不學就會被淘汰。一則說，一家老牌餐飲集團和合作了五十多年的夥伴和平分家，各取所需。一則說，年輕人微創業的神話已經破滅，回去上班才安全。還有一則，是一位藝人在節目裡被主持人說，她吃虧，是因為不夠底氣。

四則消息，四個說法：技術進步、好聚好散、創業者太天真、當事人性格有缺陷。每一個說法都有一部分是真的。但它們有一個共同點：都沒有告訴你，錢從哪裡流到了哪裡。

這本書的九章，有四章就是從這四則消息寫起的（見第一、二、七、九章）。

二、看懂錢怎樣流

我越來越相信，人生在很大程度上是一場博弈。博弈本身不可怕，可怕的是你不知道桌上有誰、規則由誰定、每一局抽水的又是誰。

而敘事會跟著錢走。收錢的一方，總有理由講一個好聽的故事：轉型、升級、專業化、共贏。付錢的一方，則最常聽到另一種故事：你不夠努力、不夠堅強、跟不上時代。兩種故事未必有人刻意編造，只是錢流到哪裡，哪裡就有人願意把故事講得順一點。

所以這本書只用一個方法。每次聽到一個說法，先不問它對不對，而是問：錢從哪裡流到哪裡？無論你往哪個出口走，站在門口收錢的是誰？

這不是說每一個說法都是假的。AI 是真的有用，正如電腦和互聯網是真的有用。技術是真的，敘事也是真的，兩者同時發生，卻不是同一件事（見第一章）。看懂錢怎樣流，就是把兩者分開來看的方法。

三、我站在哪裡

我做過研發，寫過嵌入式系統，在現場替客戶解決問題，後來做企業策略。待過的公司，有在擴張的，有在收購別人的，也有慢慢萎縮的。小時候，我在家族的小商號旁邊長大，看過它擴張，也看過它因為收不回帳而內鬥。這本書裡的很多例子，就是從這些位置看見的。

但我也必須說清楚：我的職涯大半在擴張中的公司度過，真正撞上明槍暗箭，只有一次。第二部會談到，人的位置決定他看見什麼（見第四章）；我自己也是一個位置，一個取樣。

所以你不必全盤相信我看見的。更好的讀法，是拿書裡的問題，去核對你自己看見的。

四、這本書不是什麼

它不教你怎樣贏。市面上教人贏的書和課程已經很多，它們大多假設你站在一個公平的舞台上。這本書要談的，恰恰是那個假設不成立的地方。

它不反對科技，也不反對賺錢。別人過得好，未必拿走了你的東西；世界也不是處處零和（見第四章）。

它也不找壞人。這是最想先說明的一點。書裡寫到的公司、平台、主持、人事部，很少人是存心作惡的。他們每一步，都是對上一步的理性反應；走完一圈，結果卻落在一個沒有做錯什麼的人身上。結構不需要壞人。正因為不需要壞人，它才這麼難看見，也才這麼容易被講成你自己的問題。

五、怎樣讀這本書

全書分三部，各問一個問題。

第一部（第一至三章）問：這個結構是什麼形狀？從一家公司內部被置換的研發部門，到餐桌上變了味的雞，到每一條出路的入場費。

第二部（第四至六章）問：為什麼你看得見，別人看不見？反過來也一樣：為什麼你看不到，別人看得見？

第三部（第七至九章）問：結構的代價落到一個人頭上之後，是怎樣被講成那個人的缺陷的？

終章嘗試回答：知道了這些之後，可以做什麼。

書裡的例子，幾乎都寫上了日期，大多是 2026 年。這是刻意的。十年後，書裡的公司可能已經上市或者賣掉，店可能已經關了，平台可能已經改了名字，AI 也許已經換上下一輪的名字。到那時候，這些例子會變成一份記錄：一個人在 2026 年看見的世界。

要帶走的不是例子，而是方法。很多章節的結尾都留下幾個問題，不需要內部資料也問得出口，也不會因為換了一個平台、換了一個技術名詞就失效。你不認識書裡的人物、沒聽過那些風波，也不要緊。例子是記錄，方法是工具。記錄會老，工具不會。

每一章都可以單獨讀；章與章之間以「（見第 X 章）」互相指引。引用的資料和我其他的文章，以註釋編號，全部放在書末。

書名來自第九章的一個問題：無論往哪個出口走，站在門口收錢的是誰？副題是終章的答案。中間九章，是從問題走到答案的路。

第一部 結構是什麼形狀

第一章 金融化裁走的不是研發，是「不行」這個字

楔子：一個被忽略的順序

大部分人以為，企業裁減研發是因為錢不夠。這個解釋太乾淨，也太安全。

真正的順序比這複雜一層。先是研發部門從開發新東西，變成維護舊東西。業界稱之為 PE（Product Engineering，產品工程），做的是既有系統的修補、客戶問題的排查、規格的微調。這個轉變靜悄悄地完成，不需要公告，也不會反映在財報上。

美國會計準則 ASC 730 在定義上，其實把例行改良、排除故障、為客戶調整既有產品都排除在研發之外；但這條界線由公司自己劃，而對外揭露只要求一個總數，不必拆分「開發新產品」與「維護舊系統」。¹不少公司損益表上那一行，名稱本來就是「研發與工程」。結果是，一家公司可以連續十年研發支出穩步上升，裡面卻沒有開發過一件新東西，外界完全看不出來。

空心化發生在裁員之前。

等到裁員開始，被裁的其實已經不是做研發的人，而是一群做著維護工作、掛著研發名號的人。「砍研發」聽起來觸目驚心，實際上那個部門早就不做研發了。

但這還不是最關鍵的一步。這一章要談的，是金融化真正想清除的東西：不是研發，而是「不行」這個字。

一、否決權才是目標

企業裡有一種能力，比開發能力更稀缺，也更危險：說「不行」的能力。

技術團隊最根本的功能，不是寫程式碼或畫電路圖，而是在管理層承諾一個時間表的時候，有資格、有數據、有底氣說出「這個做不到」。

這句話一旦說出口，數字就不好看了。

季度展望不好看，對投資人的故事不好看，執行長承諾的每股盈餘（EPS）路線圖也不好看。整條「宣布、股價反應、兌現、再宣布」的循環，會斷在第一步。

所以問題不在於研發人員貴，雖然他們確實排在薪酬名單的前段。問題在於，他們的存在本身，就是對不切實際承諾的一道制度性否決。只要這群人還在，每一份宏大的路線圖在內部都會碰到一堵牆：「技術上需要多久」這個問題，有人答得出來。

更麻煩的是，這道否決權成功的時候，沒有任何證據。被攔下來的錯誤承諾沒有發生，事故沒有發生，也就無從計算它避免了什麼；而它造成的延誤和「不配合」，卻每一筆都記得清清楚楚。預防的成功無法驗證，失敗卻可以點算——這種計量上的不對稱，第六章會再回來談（見第六章）。

純粹的成本裁員，會留下最便宜的工程師。否決權裁員，要清走整個能講話的組別。

二、置換，不是刪除

2013 年，我在一家企業親眼見過一次完整的操作。

先把原來的研發團隊全部裁掉，然後換一批專案經理進來管研發，再從成本更低的地區招一批人做實際的開發工作。

三步完成之後，組織圖上的研發部門仍然存在，人頭數差不多，支出甚至可能上升——專案管理本身也需要成本，而多地協作帶來的溝通開銷，不會反映在財報的研發項目裡。所有外部指標都沒有走樣。

走掉的只有一樣東西。

專案經理受的訓練，不是判斷「做不做得得到」，而是判斷「什麼時候交得出來」。一個時間表可以修改、可以延期、可以重新承諾，但它不會說「這件事根本做不到」。把專案經理放在研發的管理位置，就是把否決權換成排程權。

而從低成本地區招來的執行層，與決策層之間語言不通、文化不通，甚至時區不通。這不是執行上的瑕疵，而是結構上的效果：距離本身就是一道防火牆，讓「做不到」這個信號傳不到需要聽見它的人面前。上面承諾得出，下面只管做，回饋迴路就此斷開。

這是 2013 年的事，比 ChatGPT 問世早了將近十年。

三、那些看得見的數字

如果這只是個案，不值得寫。值得寫，是因為整個趨勢有數字。

經濟學者 William Lazonick 長年追蹤標準普爾 500 指數（S&P 500）成分公司的利潤分配。2003 至 2012 年間，持續上市的 449 家公司，把盈利的 54% 用在股票回購，37% 用在派息；留給所有其他用途——包括生產性投資——的，不到一成。²

到 2025 年 9 月為止的十二個月，S&P 500 公司的股票回購創下紀錄，達到約 1.02 兆美元；同期派息也創紀錄，約 6,649 億美元，兩者合計的股東總回報約 1.685 兆美元。³

一個更精確的指標，是有多少公司透過回購，把計算每股盈餘所用的股數一年內壓縮了 4% 以上。這意味著回購的規模，已經足以直接托起每股盈餘，即使實際利潤沒有增長。2025 年第三季，這個比例是 17.1%；一年前，是 13.6%。³

數字在上升。

Lazonick 與 Mary O' Sullivan 在 2000 年的論文裡，把這個轉變命名為從「保留並再投資」（retain and reinvest）到「裁員並分派」（downsize and distribute）：裁掉有經驗、通常也更貴的員工，把現金分給股東。⁴ 這不是他們觀察到的副作用，而是他們給出的定義本身。

四、承諾的結算期長過升遷期

理解了否決權的邏輯之後，一個更深的結構就浮現出來。

舉例來說，在這類企業裡，一個承諾需要十八個月才會爆開，升遷卻是十二個月一輪。承諾的人，永遠站在自己廢墟的上一層。

這不需要有人策劃，只需要兩個週期不匹配。宣布一個宏大的技術路線圖，股價反應，升遷；路線圖交付失敗時，承諾者已經不在原來的位置了。新上任的人面對前任留下的攤子，他的解決辦法是——宣布一個新的路線圖。

IBM 的「2015 路線圖」（Roadmap 2015），是這個循環的教科書。2010 年，時任執行長 Sam Palmisano 承諾，到 2015 年把每股營運盈餘做到「至少 20 美元」，並表明約七成的自

由現金流會回饋股東，其中約 500 億美元用於回購、200 億美元用於派息。⁵ 值得注意的是，這個「營運盈餘」本身就是公司自訂的非一般公認會計原則（non-GAAP）指標，剔除了收購相關費用和部分退休金成本。⁶

2011 年 10 月，IBM 宣布交棒；2012 年 1 月，Ginni Rometty 接任執行長。她拒絕放棄這個目標，繼續以財務工程維持：回購、壓低稅率、裁員、出售業務。單是 2013 年第二季，IBM 就為「人力再平衡」（workforce rebalancing，即裁員）認列了約 10 億美元的費用。⁷

2014 年 10 月 20 日，在一份令人失望的季報中，IBM 正式承認 20 美元的目標無法達成。⁵

注意時序。承諾的人在 2012 年初就離開了執行長的位置，吃承諾苦果的人那時才接手；從承諾到正式放棄，前後四年。

這不是比喻，而是一宗有公開日期的實例。

五、高學歷的過度承諾者

否決權被清除、承諾失去校準之後，另一種人開始進場。

博士的估算訓練環境有一個特性：問題定義由自己控制，範圍可以一路談判到交稿為止，失敗的成本延後而且分散。研究本身確實是無法準確估算的——這不是人格缺陷，而是工作性質。

斷裂點在於遷移。他們把研究領域的估算習慣，搬到了交付領域，而交付領域要求估算準確。

在否決權尚存的組織裡，過度承諾會被攔下來，技術團隊會說「這個時間做不到」。但當否決權已經被置換，過度承諾不但不會被攔，還會被獎勵，因為承諾在宣布的那一刻就已經入帳，失敗卻要十八個月後才結算。

再深一層：金融化的企業需要可信度。技術團隊被掏空之後，企業失去了在內部判斷技術承諾真偽的能力，需要一種外部的、可驗證的、經第三方認證的可信度來替代。

最便宜的可信度商品是什麼？一個學術身分。

它由第三方發出，有公開紀錄，外行人沒有資格質疑。把一個博士頭銜放在技術長或首席科學家的位置上，成本遠低於真正養一支工程團隊，而市場反應可能一樣好。

組織社會學者 James Westphal 與 Edward Zajac 研究過一種現象，稱為「象徵性管理」（symbolic management）：企業正式通過某項計畫，實際的投入卻與計畫脫鉤，象徵多於實質。他們發現，股票市場會對那些顯示執行長與股東利益一致的治理措施作出正面反應——即使這些措施從未真正執行。⁸

如果市場獎勵「宣布」而不獎勵「執行」，企業就有系統性的誘因去購買可信度本身。學術身分就是這樣被買進的：不是作為研發力量，而是作為一個信號。

就我所見，文獻研究過「象徵性地採納一項政策」，卻沒有研究過「象徵性地採納一個人」。這是一個空白。

六、一個環

把以上所有零件連起來，是一個環。

實體投資的回報率下降，引發股東價值導向。企業從保留盈餘再投資，轉向裁員加分派。最貴的——也就是最有經驗的——技術人員最先離開。剩下的研發開始否決不切實際的數字，否決讓數字不好看。於是研發被整組置換：不是裁掉，而是換一批沒有否決能力的人進來。承諾失去校準，需要外部可信度來替代內部判斷，高學歷者被招進來做信號。這些人的訓練讓他們習慣性低估交付所需，而組織的獎勵機制鼓勵過度承諾。交付失敗，再裁員以補數字，回到起點。

這個環還有一個自我保護的機制。看得穿的人通常留不下來，剩下的人不是看不到，就是受益者。於是「從來沒有份量足夠的人反對過」這件事，本身也成了證據——而這份證據，是由反對者的離場製造出來的。留下來的批評者會遇到另一種反應：「你只是妒忌。」這一招怎樣運作、為什麼難以反駁，留到第七章再談（見第七章）。

這個環的特點是：每一步都是上一步的理性反應，沒有一步需要有人做壞人。

這才是最需要認清的部分。不是有人惡意設計了這個系統，而是這個系統會自己走完這個圈。

七、每一輪技術，都附送一套敘事

名稱不變，內容被置換

研發部門還在，人頭數差不多，支出可能還上升了。年報裡的研發投入占比穩定，分析師報告裡「研發實力」四個字照寫不誤。

但裡面做的事，已經不是研發了。

我見過同樣的手法用在語言上：名稱不變，內容被替換，外人分不出來。研發的以假亂真，和語言的以假亂真，結構上是同一件事。

AI 在這裡扮演的角色，不是推動了這個轉變，而是給了它一個體面的名字。2013 年，直接說「我裁掉整個研發團隊，換一批不懂的人」是說不出口的；到了 2024 年，說「我們用 AI 替代研發人力、提升效率」，不但說得出口，還能寫進投資人簡報。我在〈效率陷阱・續章〉裡寫過一句話：AI 不是原因，是牌照。⁹

技術是真的，敘事也是真的

先說清楚：AI 是真的有用。正如電腦是真的有用，互聯網是真的有用，一百八十年前的鐵路也是真的有用。說 AI 只是包裝、裡面是空的，並不是事實。

這一章要說的是另一件事。每一輪真正的技術進步，都會同時帶來一套金融敘事。技術是真的，敘事也是真的，兩者同時發生，卻不是同一件事。看懂這一點，才分得清哪些變化來自技術本身，哪些來自借技術之名的分配。

先看鐵路。1840 年代英國的鐵路狂熱，數學家兼金融史學者 Andrew Odlyzko 認為是史上規模最大的技術狂熱之一。鐵路改變了英國，這沒有疑問。但當時已經有可靠的數字顯示，許多新線的預計客貨量撐不起承諾的收入，投資人照買不誤，買家之中包括達爾文和約翰·史都華·彌爾。¹⁰ 泡沫在 1840 年代後期破裂。鐵路留了下來，很多買股票的人沒有。

再看電腦。1987 年，經濟學者 Robert Solow 留下一句名言：電腦時代隨處可見，唯獨在生產力統計裡看不見。¹¹ 電腦帶來的生產力，要到 1990 年代後半才在數字裡浮現；在那之前，它已經先成為一套說法。1990 年，Michael Hammer 在《哈佛商業評論》發表〈再造工作：不要自動化，要徹底抹除〉，「企業再造」（reengineering）隨即成為 1990 年代裁員潮最

常用的名義之一。¹² 前面 Lazonick 所說的從「保留並再投資」轉向「裁員並分派」，正是在那段時間全面鋪開。

然後是互聯網。1998 至 1999 年間，一家公司只要宣布把名字改成帶「.com」，宣布前後十天的股價平均多出約 74% 的異常報酬，而且不論這家公司實際上和互聯網有多少關係。¹³ 泡沫在 2000 年破裂之後，同一批研究者發現反方向也成立：把「.com」從名字裡刪掉，股價同樣上升，宣布前後六十天的異常報酬約 64%。¹⁴ 互聯網本身沒有消失，它在之後二十年重塑了整個經濟。但在 1999 年，市場付錢買的，往往不是技術，而是名字。

這正是本節開頭那件事的鏡像。研發部門是名稱不變、內容被換掉；.com 公司是內容不變、名稱被換上。兩者說的是同一件事：市場看的是標籤，結算卻要很多年後才來。

為什麼這一輪特別急

每一輪的節奏都在加快。英國鐵路從 1830 年代中期的第一波熱潮，到 1840 年代中期的大狂熱，隔了約十年。電腦從普及到 Solow 那句話，再到生產力真正浮現，前後也是十年以上。互聯網從 1995 年網景上市，到 2000 年泡沫破裂，約五年。

AI 只用了半年。ChatGPT 在 2022 年 11 月推出；2023 年 5 月，IBM 執行長 Arvind Krishna 在彭博的訪問中表示，公司約 26,000 個不直接面對客戶的後勤職位，五年內有三成可以由 AI 和自動化取代，約 7,800 個，相關職缺的招聘會暫停或放緩。¹⁵ 公司發言人其後補充，並沒有全面凍結招聘。這家 IBM，就是第四節那家以「2015 路線圖」聞名的 IBM。

快，本身就是一個機制。技術的好處要很多年才驗證得到，敘事卻在宣布當天入帳。這和第四節「承諾即時入帳、失敗延後結算」是同一個不對稱。技術來得越急，驗證就越追不上；在數字出來之前，裁員、重組、估值重估都已經完成。等到真正可以結算的時候，宣布的人往往已經不在原位。

所以「急」不只是這一輪的特徵，也是一把尺。下一輪技術來的時候，可以量一量：從問世到被寫進裁員公告，用了多久。間隔越短，敘事跑在技術前面的距離就越遠。

被誤讀了兩次的悲觀

主流論述說，AI 會像以往的自動化一樣，淘汰一批工作，再創造更多新工作，被釋放的人終將被吸納。每隔一陣子，就有報告宣稱多少萬個職位消失、更多萬個職位誕生，淨增長是正數。

我對此是悲觀的。但這種悲觀，常被歸類為盧德主義——害怕科技、抗拒進步。這是一個誤讀，而且誤讀了兩次。

第一次，是誤讀了盧德派本身。1811 年前後，英格蘭中部和北部的紡織工人搗毀機器，但他們並不是反對機器，很多人本來就會操作機器。他們反對的是工廠主「如何使用」機器：用它繞過行會的品質標準、壓低工資、以未經學徒訓練的廉價勞工取代熟手。他們攻擊的是部署方式和利益分配。「盧德」後來被簡化成「反科技」，是勝利者寫下的版本。¹⁶

第二次，是誤讀了我的論點。我說的不是「科技令人失業」，而是「金融化透過科技令人失業」。兩者的差別，在於一個關鍵機制。

經濟學裡有所謂的補償機制：自動化省下的成本，會轉化為更低的价格、新的投資和新的工資，製造新的需求，從而吸納被取代的人。¹⁷ 工業時代大致如此運作。但這條管道有一個前提：省下的錢，會流回實體經濟。

金融化切斷了這條管道。省下的成本不再用於再投資，而是流向股票回購、派息和撐起股價——也就是前面 Lazonick 所說的「裁員並分派」。換言之，AI 並不是起點，只是加速器：一個早已不再分配的制度，拿到了一件更強大的工具。

至於那些「消失多少、創造多少」的數字，計算的是職位數量，而不是職位品質，更不是誰去填補。經濟學者 David Autor 研究過職位兩極化：中等收入的工作被掏空，被擠出來的人，多數往下流向低薪服務業，而不是往上。¹⁸ 所謂新職位，很大一部分只是讓人內捲、向下流動的假象。

Daron Acemoglu 另有一個概念，叫「平庸自動化」（so-so automation），指那些取代了人力、卻沒怎麼提高生產力的技術。¹⁹ 它沒有把餅做大，只是把收入從一群人手上，轉移到另一群人手上。

公平地說，主流最強的反駁是：歷史上每一次悲觀預測都錯了，今天大部分職業，在幾十年前根本不存在。所以這場爭論的焦點，不應該是「職位夠不夠」，而是「錢流向哪裡」。前者是主流的問題，後者才是我的問題。

AI 沒有發明這套玩法。鐵路、電腦、互聯網都當過同一個角色，下一輪還會有新的名字。

八、怎樣驗證

如果以上只是論述，它可以被另一套論述反駁。所以需要可以操作的驗證方法。這裡提出四個，都不需要內部資料。

第一，產品代際間隔。同一條產品線，兩代之間隔了多少年。間隔拉長，是開發能力流失的直接證據。這個數據公開、可查，而且可以跨公司比較。

第二，專利結構。首次申請案，與延續案、改良案之間的比例。延續案比例上升，是 PE 化的指紋：你在維護舊發明，而不是創造新發明。

第三，徵才廣告的措辭。職務說明（JD）不會有人為了投資人關係去修飾，它是內部真實需求的直接投射，而且有時間戳記，可以長期抓取。一家公司的資深工程師職缺，從「架構設計、從零建立」變成「維護既有系統、排查客戶問題」，就是空心化的第一手證據。

第四，高層任命公告的措辭。如果新聞稿花大篇幅講學歷、母校、發表紀錄，而不是講他要負責的具體交付，那個任命本身就是對外的信號，而不是對內的安排。

九、兩個需要處理的反論

第一，PE 化有時是正常的。一條成熟的產品線收縮開發、轉入維護，是合理的資源配置。區分病態與常態的界線，不在個別產品線，而在範圍：單一產品線 PE 化是正常的；所有產品線同時 PE 化，而公司仍然對外宣稱自己是技術公司，才是病徵。

第二，每一家公司的失敗，都可以找到技術上的解釋。IBM 是雲端轉型太遲，Intel 是製程判斷失誤，Boeing 是 787 的外包策略失敗。這些解釋都沒有錯。但它們解釋得了「為什麼會失敗」，解釋不了「為什麼在失敗的同時，還在大量回購和派息」。這是兩個不同的問題：技術失誤回答了第一個，金融化回答了第二個。

把這兩個問題分開，論證就站得住。

小結

回看這一章，PE 化、否決權、置換、路線圖、學術身分，說到底都是同一件事：在一個以數字承諾為核心的組織裡，「不行」這個字沒有位置。清走說「不行」的人，不需要壞人，只需要一個獎勵宣布、延後結算的結構；而每一輪新技術，都會給這個結構一個說得出口的名字，這一輪叫 AI。技術是真的，敘事也是真的；把兩者分開來看，才看得懂世界正在發生什麼。

這一章看的是公司裡面：省下來的錢，怎樣從研發和員工身上流走。下一章要看公司外面：同一筆省下來的錢，怎樣在你每天吃的東西上留下痕跡。

至於在這樣的結構裡被淘汰的人，應該怎樣看待自己，這個問題留到終章。

第二章 美心

楔子：雞味

「廣東人吃雞，最要緊有雞味。」這句話多年前出自香港的電視飲食節目，之後在討論區被當成笑話傳誦：雞當然有雞味。到了 2007 年，蔡瀾為澳門鉅記拍杏仁餅廣告，咬一口說「食餅有餅味」（吃餅有餅味），這次笑聲更大；據說戲院播完廣告，有觀眾當場說了一句「廢話」，廣告商不久便把這句台詞剪掉。¹ 兩年後，他的節目搭檔一句「好濃嘅豬味呀」（好濃的豬味啊），同樣成了笑柄。¹

當年已有網民反駁：食餅有餅味，就像吃雞有雞味，並不是必然的。¹

他們說對了。雞經過切割、低溫冷藏再長途運輸，分裝成袋之後，新鮮的味道大概所剩無幾。² 香港新界仍有二十多間持牌雞場，² 但本地活雞早已越來越少，大多數人吃的是冰鮮雞（冷藏運輸、非現宰）。小時候吃的走地雞（台灣稱放山雞），和快速飼養、催肥出欄的雞，味道根本是兩回事。豬也一樣，今天的豬吃什麼長大，一般人已經說不清。平價市場上，冰鮮肉成了常態，合成肉也開始出現。叉燒也一樣：舊式的明火掛爐差不多絕跡，今天香港最好吃的叉燒，靠的多半是醬汁。真要吃傳統叉燒，大概得去澳洲或加拿大，找移了民的老師傅。蔡瀾已在 2025 年離世，³ 當年被笑的那些話，反而越來越不像廢話。

味道是一種很難計入報表的東西。它不在資產負債表上，卻是一家餐飲企業真正的底子。美心快餐從好吃變成難吃，美心酒樓二十多年前是好吃的；這些都不是新聞，只是很多香港人心裡有數的事。

2026 年 9 月 30 日，美心和怡和分家了。我第一次聽到這則新聞，以為是怡和多付了 26 億給美心，美心從此手握現金、單飛自立。後來核對，才知道方向完全相反：付錢的是美心那一方。

一筆連金流方向都容易讀錯的交易，正適合拿來測試第一章所說的結構，能不能走出科技業。這一章的原稿寫於 2026 年 10 月 3 日，即交易宣布後第三天；交易本身預計 2027 年第一季末前才完成。所以它不是事後解讀，而是一份預測檔案：先把劇本寫下來，再看現實怎樣走。

先把這一章要說的三件事寫在前面。第一，資本接手一家公司之後，動作有一套反覆出現的順序。第二，這套動作省下的成本，最後會落在消費者看不見的地方：原本是及格線的東西，變成要加價才買得到的奢侈品。第三，因為每一代人都把自己最先見到的當成正常，這種損失很少有人察覺。美心是這一章的例子，不是這一章的主題；換一家公司、換一個城市，這三件事照樣成立。

一、四步劇本

第一章看的是一家公司內部的環。把鏡頭拉遠，資本接手一家公司之後的動作，也有一套反覆出現的劇本。我在《資本遊戲玩什麼》裡，以 Sony 和微軟 Xbox 為案例，把它歸納為四步：

4

一、**人事替換**：換上財務出身的管理層。

二、**收購稀釋**：透過併購或引入新股東，改變股權結構。

三、**精準裁員**：砍掉回報不夠好看的部門。

四、**敘事包裝**：用一個新故事解釋這一切。每一輪的故事都有新名字，在科技業，這一輪叫 AI（見第一章）。

第五步是**敘事洗白**：經過轉載與翻譯，這些動作被說成「轉型」「重組」「雙贏」。續篇《誰說遊戲做不起》追問了另一個問題：被掏空之後，一個殼可以活多久。⁵

下文每一節開頭，會用一句話重提對應的步驟，不必回頭翻。

二、第一輪已經玩完

先把交易講清楚。美心品牌 1956 年創立，1972 年起成為伍氏家族的香港食品與怡和的合資公司，怡和經 DFI 零售集團持有一半股權。2026 年 9 月 30 日的交易，是 DFI 退出美心：美心交出亞洲七個市場、逾 1,100 間店的星巴克特許經營業務 Coffee Concepts，DFI 另外收取約 3.4 億美元（約 26.5 億港元）現金，伍氏家族由此全資擁有美心。⁶

換句話說，伍氏用最穩定的一頭現金牛，再加一筆現金，贖回了自己公司的另一半。

最值錢的東西不是自己的

美心不只是一家餐飲集團，它還是一個品牌代理商。中國大陸媒體形容它是餐飲界的「潮牌買手」：星巴克、元氣壽司、一風堂、Shake Shack 在大陸開店，背後都由美心推動。⁷ 代理業務的好處，是不用自己養品牌；壞處是品牌不屬於你。這次被拿走的星巴克，正是一個不屬於美心的品牌。

這對第二輪很重要。代理品牌的價值可以跟著合約走；美心真正擁有的，是月餅、西餅、美心 MX、翠園這些自家品牌，加上一套代理營運外國品牌的能力。日後無論是引入私募、上市還是出售，買家首先要弄清楚的，是自己買的是品牌，還是一張張合約。

怡和那一邊做了什麼

交易的發起方向值得留意。怡和主席班哲明·凱瑟克近年推動集團重組，把怡和由傳統的「持有者兼營運者」，轉型為重組資本的投資組合公司。⁸ DFI 則把這次交易形容為由投資組合公司轉向專注型營運公司的關鍵一步：星巴克業務即時提升收入和營業利潤率，現金則鞏固資產負債表，2027 年的派息比率同時提升至 80%。⁹ 消息公布後，DFI 股價大漲 6.6%。⁸

拿走最好的資產，收回現金，提高派息，市場拍手。這套動作，讀過第一章的人會覺得眼熟。

上市公司的病，沒有上市公司的命

美心過去五十四年的位置很特別。它不是上市公司，不用向公眾交財報；但它的盈利按權益法流入 DFI 的帳目，¹⁰ 而 DFI 要向公眾股東交代。上市公司的節奏和壓力，經由股東傳了下來；上市公司的好處，例如在市場集資、股份有流通性、有市場估值，美心卻一樣都沒有。

更根本的限制是 50/50。日常營運由伍氏打理，但出售品牌、引入新股東、大規模轉型，任何一方都可以拖住。這種股權結構幾乎無法出售：沒有買家願意接手一半股權，再附送一個有否決權的夥伴。

所以我的判斷是：第一輪資本遊戲已經玩完，玩家是怡和，美心是被留下來的那一部分。問題只剩下一個：伍氏家族會不會開第二輪。

三、四步對照

把四步劇本套到美心身上，每一步都要配一個分辨訊號。原因很簡單：餐飲業本身正在收縮，很多動作既可能是劇本，也可能只是正常經營。分不出來的對照，只是把框架硬套上去。

人事替換

劇本的第一步，是換上財務出身的管理層。目前美心的主席兼董事總經理是伍偉國，家族親自掌舵。

要看的訊號：交易完成後，美心會不會空降私募、投資銀行或財務背景的執行長或財務長。家族繼續親自主導，是反訊號。

收購稀釋

劇本的第二步，是透過併購或引入新股東改變股權結構。美心這次走的是反方向：由 50% 收回到 100%。

但反方向正是下一步的前提。媒體已經揣測，股權結構簡化之後，引入私募基金或策略股東，甚至上市，都會容易得多；近年不少港資品牌先後落入大陸企業手中，美心會否出售亦受注視。⁸

要看的訊號：有沒有私募或策略投資者入股，哪怕只是少數股權；有沒有個別品牌被單獨出售或授權。

精準裁員

劇本的第三步，是砍掉回報不夠好看的部門。2026 年初，美心已經結束了翠園酒家將軍澳分店。¹¹

但關酒樓本身不算證據。整個粵式酒樓行業都在縮，關掉虧錢的店，是任何經營者都會做的事。

要看的訊號：美心關掉的，是虧錢的店，還是「有錢賺但回報不夠漂亮」的店。前者是止血，後者是為了把帳面做好看，給下一個買家看。另一個訊號是中央職能：研發、採購、廚師培訓這些不直接產生收入的部門，有沒有被大幅削減。

敘事包裝

劇本的第四步，是用一個新故事解釋一切。科技業這一輪的故事是 AI；餐飲業的對應版本，是「出海東南亞」「大灣區增長」「數位化」。伍偉國在交易聲明中已經表示，美心會把握中國大陸、香港、澳門、東南亞及更廣泛地區的增長機遇。⁶

要看的訊號：故事之後，有沒有真金白銀跟著投下去。新開店、新廠房、新市場的資本支出，是經營者路線；只有故事、沒有支出，是包裝。

四、第五步：一筆被讀錯的交易

第五步不必等，現在已經看得到。

交易公布當晚，各家媒體用的字眼大同小異：「分家」「業務調整」「各取所需」「和平拆夥」，有的還形容 DFI「慷慨增派息」。¹² 這些字眼都不算錯，但它們有一個共同效果：把一筆交易講成兩個對等夥伴好聚好散。

實際的結構並不對稱。一方拿走穩定的現金牛和現金，股價即日上漲；另一方保住品牌和控制權，卻失去了最穩定的現金流，往後在怡和系物業的租約優勢也可能要重新談判。⁸ 誰付錢、誰收錢，在「分家」兩個字裡是看不見的。

我自己就是證據。我第一次聽到這則新聞，以為是怡和付錢給美心。一個長期追蹤資本動作的人都會讀錯金流方向，一般讀者讀到的「分家」，大概只剩下一個溫情的印象：五十四年的老夥伴，各自走下一段路。

這不是說有人刻意誤導。敘事洗白從來不需要陰謀，只需要每一個轉述的人，都選擇最順口的那個詞。和第一章那個環一樣，沒有一步需要壞人。

五、店，不是殼

寫到這裡，很容易把美心寫成《誰說遊戲做不起》裡的殼。這樣寫會錯。

美心交易後仍有逾 1,000 間餐廳及餅店，橫跨八個市場。⁹ 更有說服力的是 DFI 自己的數字：DFI 承認交易初期會稀釋每股盈餘，因為往後不再按權益法認列美心餐廳及月餅業務的盈利，首年差距約 3,500 萬至 4,000 萬美元。¹⁰ 這是一個淨額，不能直接反推美心賺多少；但它說明，失去星巴克之後，美心剩下的業務仍然在賺錢。

至於被拿走的星巴克，年收入逾 8 億美元，營業利潤率約 7%至 7.5%。¹⁰ 穩定，但不是暴利。美心失去的是現金流的穩定性，不是全部的命脈。

真正在縮的是哪一塊

「香港餐飲業家家都在倒閉」這個印象，也需要拆開來看。2026 年第一季，香港食肆總收益比 2018 年同期跌 7.2%，但中式餐館跌 27.9%；粵式酒樓的數目，在八年間由 1,790 間減至 1,500 間。^{11 13} 香港浸會大學的麥萃才指出，受北上消費（香港人越境到深圳等地消費）衝擊最大的是中價位餐廳，高價和平價餐飲相對穩定。¹⁴

這是 K 型分化，不是全面崩塌。美心最危險的一塊，正是中價粵式酒樓；快餐、餅店和月餅，面對的是另一套競爭。

新鮮，變成了表演

美心的成本控制，並不是分家之後才開始。據我觀察，美心多年前已把不少出品轉為半成品；點心仍在酒樓蒸，但製作工序早已不在酒樓裡。所以味道變差，不是資本遊戲的結果，而是 50/50 年代已經存在的底色。分家之後真正要問的，是這條省錢的路會停下、照走，還是加速。

但美心並非只有一條路。2026 年 3 月，美心皇宮在旺角 MOKO 商場開了一間逾 12,000 平方呎的新店，重現龍鳳禮堂和手推點心車，還首次設開放式廚房即場烤乳豬，報導把它放在懷舊酒家興起的背景下。¹⁵ 換句話說，美心內部本身就是 K 型：大眾線一路省，旗艦線則賣「新鮮現做」這種已經變成奢侈品的常識。

開放式廚房值得多看一眼。烤乳豬可以即場做，點心卻不可能。以前酒樓的點心師傅凌晨兩三點開工，做到早上六點，一天的點心當天做完，賣不完也不留到第二天。這套做法的成本，是夜班人手和每日報廢的損耗，也正是今天最難負擔的兩樣東西。顧客看得見的是烤爐，看不見的是點心在哪裡、在什麼時候做好。新鮮由一道工序，變成了一樣可以展示的東西。

這不等於說 MOKO 的點心不新鮮；我沒有證據，也不打算這樣寫。我想指出的是：當新鮮需要被展示，它多半已經不再是常態。這是餐飲業版本的敘事包裝，也是第三節那些訊號中最難分辨的一種：投資是真的，但投資的對象，可能是故事本身。

2026年10月初，交易宣布後的同一個星期，香港另一則結業新聞說明了這種常識的價格。走高檔快餐路線、主打現做漢堡和手切薯條的Five Guys，觀塘apm分店結業，一年內接連關掉北角、銅鑼灣、荃新天地和觀塘四間店，全港只剩五間。¹⁶ 它曾推出99港元套餐，打破一直以來的單點賣法，再推80港元兒童餐，都救不回來。¹⁷ apm和荃新天地都是上班族路過的商場；在那裡，漢堡價錢的參照是麥當勞，而不是一家店的成本。

這和美心有直接關係。Shake Shack在香港的特許經營商就是美心，雙方2018年合作開店；美心宣布把品牌帶到泰國時，已在大中華區經營24間。¹⁸ Shake Shack主打天然安格斯牛肉，和Five Guys站在同一個價格帶；美心在香港亦曾關掉圓方店，官方說法是租約到期。¹⁹ Five Guys撞到的那堵牆，美心旗下也有一個品牌站在前面。

六、常識為什麼變成奢侈品

前面幾節一直說新鮮變貴了，卻沒有說清楚為什麼。原本最基本的東西，變成今天幾乎吃不到，至少有五重成本疊在一起。

五重成本

第一，供應被收窄。香港的活雞受禽流感政策嚴格管制，2016年初起已沒有中國大陸活雞供港，本地只剩二十多間雞場，飼養總量設有上限。²⁰ 業界曾向立法會表示，大陸雞停供後活雞供應減半，雞價隨之上升。²¹ 這一重與資本無關，是公共衛生政策的代價。

第二，人手。舊式點心要師傅凌晨開工，燒味要有人守爐。夜班和手藝，是今天最難請、也最貴的勞動力。

第三，地方。現場備料需要廚房面積，而面積是香港最貴的生產要素。中央廚房不只是為了省人手，也是因為店面租金貴得容不下一個像樣的廚房。

第四，損耗。新鮮食材的保存期以日計，估錯銷量就要整批報廢；冷凍食材以月計。中國大陸連鎖餐廳西貝的預製菜風波中，網上流傳的圖片顯示，店內部分冷凍食材保存期達9個月，羊排達24個月。²² 容錯空間差了幾十倍，成本自然不一樣。

第五，規模。當大部分同行轉用冷凍和預製，新鮮就變成小眾；小眾攤分不了固定成本，價錢只會更高。與此同時，平價市場的價錢早已被「平、靚、正」（便宜、賣相好、味道道地）封頂：漢堡要跟麥當勞比，點心要跟街坊茶樓比。

五重加起來，答案就清楚了：原味不是做不到，而是沒有一個價格帶容得下它。平價帶付不起，中價帶正在萎縮，只剩高價帶把它當成奢侈品來賣，甚至當成表演。

這也不只是香港的事。在美國，有人把 2011 年和 2025 年的 Five Guys 收據並排放上網：一個培根起司漢堡由 5.79 美元漲至 11.17 美元；Five Guys 的解釋是，價錢跟著食材成本走，供應商加價，收銀機就跟著加。²³ 2022 年，同樣一個漢堡、薯條加汽水的組合，在麥當勞約 6.19 美元，在 Five Guys 平均要 19.95 美元。²⁴ 新鮮牛肉、不冷凍、花生油，同一套堅持，在美國同樣變成了奢侈品。

五重成本之中，人手、損耗和規模是全世界共通的；香港多出來的，是被政策收窄的活雞供應、極高的店租，以及被北上消費搶走的中價客源。所以香港不是例外，只是同一個趨勢在這裡走得更快、更徹底。

沒有被統計的通膨

這也不只是酒樓的事。連一個漢堡堅持用新鮮的肉即時處理，都已經成為賣點。小時候吃的麥當勞，和現在吃的麥當勞，大小不同，味道也不同。以前在香港的大家樂吃晚餐，牛排是原塊肉，那時根本沒有重組肉這回事；今天，想吃一塊原塊、肉質柔軟的牛排，已經是高級的奢侈品。

只要你不在意，生活看起來沒有變差。但如果你要買回同一種服務、同一個品質，很多東西其實已經是天價。很多人隱隱察覺到這件事，卻說不出問題在哪裡。原因至少有三個。

第一，官方數字捕捉不到。通膨統計計算的是「一份牛排」的價格，但原塊肉和重組肉，在統計籃子裡可能都只是「牛排」。份量縮水（shrinkflation）尚且有機會被計入，品質下降（有人稱之為 skimpflation，縮水式通膨）卻幾乎隱形。數字說物價只漲了一點，但你要買回同樣的東西，早已是另一個價位。

第二，什麼變便宜、什麼變昂貴，其實有規律。可以大量複製的東西——電子產品、資訊、娛樂——確實便宜了很多；需要真材實料、人手、時間和土地的東西——現切的鮮肉、手工、住屋、教育——卻越來越貴。對照上面的五重成本就會發現，它們幾乎全部落在後一類：人手、地方、損耗，正是財務報表最想砍掉的成本。於是市場分成兩層：原本的基本品質，升級成「高級貨」；大眾只剩下替代品。

第三個原因，是記憶本身。這一點留到本章最後一節再談。

所以，世界有沒有變好？誠實的答案是：要看你計算哪一個籃子。手機、醫療、資訊取得，是真的變好了；但在「實在的東西」那一邊，很多人的生活水準，是靠接受替代品來維持表面上的不變。企業省下的這筆成本，和第一章從研發部門省下的那一筆，去了同一個地方（第三章會把這兩條線接起來）。

七、品牌的另一筆舊帳

講美心，很多香港人第一個想起的，未必是味道，而是 2019 年那句話。那年 11 月，美心創辦人之一伍沾德的長女伍淑清接受《環球時報》專訪，說社會已經失去整整兩代年輕人，她會放棄這些年輕人。²⁵ 更早的 9 月，她在聯合國人權理事會發言後，美心旗下不少分店被塗鴉和破壞；美心隨即發表聲明，表明伍淑清沒有在公司擔任任何職位，亦沒有參與管理。²⁶

這件事最值得記下的不是立場，而是治理。一個沒有職位、持股有限的家族成員，可以直接牽動整個品牌的價值，因為品牌掛著的是姓氏，不是股權比例。這筆舊帳在兩條路上的分量也不同：走經營者路線，美心要面對的是香港的下一代客人；走資本路線，這個印記在不同買家眼中的輕重可能相差很遠，這一點只能是推測。

但我不把它當成美心走下坡的主因。2019 年的影響，和品質下降、北上消費、中價酒樓萎縮糾纏在一起，沒有數據可以拆開。我的判斷仍然是：問題首先在於東西不夠好吃。

八、框架的邊界

這裡要誠實承認，四步劇本在美心身上有三處不合身。

第一，玩家不同。《資本遊戲玩什麼》的案例，是外來資本接手一家公司，對它的長遠存續沒有感情。美心的控制人是創辦家族，有七十年的品牌和名聲押在上面，激勵和私募基金完全不同。

第二，資產不同。遊戲公司的資產是 IP 和人才，可以打包轉手；餐廳的資產是店面、人手和味道，大部分搬不走，也賣不出好價錢。楔子說的雞味，就是這種資產。

第三，收縮的原因不同。科技公司在創紀錄盈利時裁員，所以裁員本身就是劇本的證據。美心身處一個真正在萎縮的板塊，收縮未必是劇本，可能只是求生。

所以框架在這裡唯一可靠的測試，是第三節那些分辨訊號：每一個收縮動作，究竟是為了讓美心活下去，還是為了讓美心更容易被賣掉。

九、兩條路

「救回美心」要先定義。它不可能回到和怡和合作時的風光；但只要它仍然是一個連鎖品牌，規模縮小也好，總好過縮到只剩一間店、名存實亡。

這樣看，美心面前有兩條路。一條是經營者路線：縮掉中價酒樓，把資源押在仍然有競爭力的業務，在一個萎縮的市場裡縮而不死。另一條是資本路線：清理股權、美化帳面、引入新股東或拆分出售，讓家族在估值最好的時候退場。

我一向反對內捲，但美心已經是局中人，沒有不捲的選擇。不捲，就只剩資本路線。選擇資本路線也未必是錯誤的商業決定，只是可惜。

最可能的走法：先引入私募，再上市

以今天的結構看，美心確實是一個漂亮的殼：股權乾淨、品牌有名、仍有盈利。這和《誰說遊戲做不起》所說被掏空的殼是兩回事。問題不是它能不能被賣，而是怎樣賣。

直接上市，短期內並不容易。香港主板上市一般要看三年業績紀錄，而美心過去三年的數字包含了星巴克；招股書一出，投資者看到的是收入少了一大截，只能靠備考數字解釋。比較乾淨的做法，是先用兩三年交出一份不含星巴克的獨立業績，最快也要到 2029、2030 年。

上市也等於把病請回來。伍氏剛付出 26.5 億港元現金和星巴克，才擺脫一個要向公眾股東交代的股東；一上市，壓力就直接來自公眾股東，每一間關掉的分店、每一季的利潤都要揭露。而且上市不是退場，是慢慢退：創辦人有禁售期，之後也只能分批減持。若目標是一次離場，私下賣給策略買家或私募快得多，價錢還包括控制權溢價，代價是又多一則「港資品牌落入大陸手中」的新聞。

所以我估計最可能的，是介乎兩者之間的一條路：先引入私募做少數股東，由它派財務長進場、整理帳目、寫好增長故事，三至五年後上市，私募在上市時退出。

這條路有意思的地方在於，它會把四步劇本從頭走到尾。人事替換、股權稀釋、精準削減、敘事包裝，每一步都可以用「為上市做準備」來解釋，不需要任何人有惡意。劇本不一定由掠奪者執行；它也可以是一套被當成「專業化」的標準程序。

當然還有另一個可能：家族什麼都不賣，繼續持有、收取股息。他們剛用真金白銀買回全資，這個可能性並不小。最終走哪一條，取決於家族的傳承安排和現金需要，而這兩樣外人都看不到。最早的訊號，會是美心有沒有聘請投資銀行，有沒有找來一位有上市經驗的財務長。

一年後要看什麼

交易預計 2027 年第一季末前完成。以下是完成後第一年要看的訊號：

觀察點	經營者路線	資本路線
管理層	家族繼續主導	空降私募或財務背景的執行長，或有上市經驗的財務長
外部顧問	沒有投資銀行介入	聘請投資銀行，籌備重組或上市
股權	維持全資	引入私募少數股東，三至五年後上市；或整體出售
業績編製	照舊	編製不含星巴克的獨立業績，為招股書鋪路
品牌	整體保留	個別品牌單獨出售或授權

觀察點	經營者路線	資本路線
關店	關虧錢的店	關有錢賺但回報率低的店
中央職能	保留研發、採購、廚師培訓	大幅削減不直接產生收入的部門
資本支出	新店、新廠、新市場有實際投資	只有增長故事，沒有支出

對得上，說明這套劇本可以跨出科技業；對不上，說明一個創辦家族在萎縮市場裡做的選擇，不能用同一套框架解釋。兩個結果都值得寫下來。

十、基線

講到錢，香港人最常用的標準是「平、靚、正」。很少人記得，原味曾經只是及格線，不是要加價才買得到的東西。今天吃不回來，大家覺得理所當然；在香港，抵制可以因為一句話發生，卻很少因為預製菜或者一碟變了味的點心發生。

中國大陸反而有過。2025 年 9 月，羅永浩批評連鎖餐廳西貝幾乎全是預製菜，西貝生意斷崖式下跌，北京一間分店午市 43 桌只有 5 桌客人。²⁷ 但風波的結果，是西貝全線減價兩至四成，²⁷ 其後更傳出一次關閉 102 間分店。²⁸ 消費者的怒氣，最後落在價錢上，而不是味道上。

這就是第六節留下的第三個原因。漁業學者 Daniel Pauly 提出過「基線偏移」（shifting baseline）的概念：每一代人都把自己第一次看見的海洋當成正常，於是魚越來越少，卻沒有人覺得少。²⁹ 味道也一樣。吃過原塊牛排的人，會覺得重組肉是倒退；吃重組肉長大的人，重組肉就是正常。沒吃過走地雞的人，不會覺得冰鮮雞欠了什麼；沒吃過清晨現做點心的人，不會覺得中央廚房的點心少了什麼。損失只存在於記得的人身上。

今天的小朋友從小吃冰鮮雞長大，「雞味」對他們來說根本沒有參照。當年「食餅有餅味」會被當成廢話，正因為大家覺得原味理所當然；等到笑話變成真話，已經沒有人記得原味是什麼了。沒有人記得，就沒有人要求；沒有人要求，也就沒有人需要去救。

至於雞味，大概哪條路都救不回來了。

後記：這份預測檔案的時鐘

這一章的原稿寫於 2026 年 10 月 3 日。上面那張表有兩個檢查點：2027 年 10 月，原稿寫成滿一年，交易可能剛剛完成；以及 2028 年第一季末前後，交易完成滿一年，表中的訊號才算走完一輪。本書出版時，兩個檢查點都還沒有到。所以這張表不是結論，而是一張交給讀者的對照表：你讀到這裡時，可以自己翻開新聞，看美心走了哪一欄。我也會在 Mythogen Engine 網站上公布我的對照結果，不論對得上，還是對不上。

小結

回看這一章，美心的分家、四步劇本的對照、五重成本、沒有被統計的通膨，說到底是第一章那個結構在餐桌上的樣子。公司內部，被清走的是說「不行」的人；公司外部，被清走的是原味。兩者都不需要壞人，兩者也都不會出現在報表上，損失只留在記得的人身上。

但這一章留下一個沒有回答的問題。如果原味真的沒有價格帶容得下，為什麼世界上仍然有一些小店，可以一直賣平價、實在、好吃的東西？

答案不在味道，而在一樣更根本的東西。下一章，從日本弁天島的幾間小店說起。

第三章 每一條出路，入場費都叫做「底」

楔子：弁天島的小店

2019 年，我去過靜岡縣濱松市的弁天島。那裡有不少家庭式經營的日式小餐館，一家人守著一間店，同時做遊客和本地人的生意。東西便宜，份量實在，味道好，用香港人的說法，就是「平、靚、正」（便宜、賣相好、味道道地）。

這些店大多開在自家的房子裡。沒有租金被抽走，成本壓得很低，不必擴張，也不用追逐什麼增長，就能一直開下去。賺不到大錢，但維持生活不成問題。在我看來，那是一種自得其所。

可是那裡沒有什麼年輕人。聽說，年輕人都出去找工作了。

這一章從這三件事展開。平價實在的小店，提醒我們「正常」本來的樣子；自有的房子，說明了它們為什麼能夠抽身；離開的年輕人，則揭示了這條出路的盡頭。

先把結論放在前面：每一條看似可以擺脫遊戲的路，入場費都是同一樣東西，一份輸得起的底。教育、房子、信貸、低慾望，這一章逐一驗證這句話。

一、兩條已經走過的線

前兩章已經走過兩條線，這裡只把它們接起來。

第一條是工作。科技進步是真的，但每一輪都附送一套金融敘事；奪走工作的，往往不是科技本身，而是借科技之名的分配（見第一章）。經濟學所說的補償機制，是自動化省下的成本化為更低的價格、新的投資和新的工資，再吸納被取代的人；它的前提，是省下的錢會流回實體經濟。金融化切斷了這條管道，省下的成本流向股票回購和派息，被擠出來的人，多數往下流向低薪服務業，而不是往上。

第二條是消費。原塊牛排變成重組肉，雞沒有了雞味，質素下降卻不會出現在通膨統計裡；可以大量複製的東西變便宜了，需要人手、時間和土地的東西越來越貴（見第二章）。

兩條線在這裡合流。企業省下的成本，既沒有回到員工手上，也沒有回到消費者手上，而是進了利潤率。被擠向下流動的人，收入只負擔得起降級版本；降級版本的市場夠大，又令企業更有誘因繼續降級。生產端的內捲和消費端的降級，互相餵養。

在這樣的世界裡，有些人仍然能夠抽身，有些人不能。這一章要問的，是分別在哪裡。

二、教育：一場由中產燃燒的比賽

教育有一件非常荒謬的事：裡面充斥著大量無用的內容，學費卻貴上了天，大家還要內捲競爭去追趕。它在實際上，懲罰了投錯胎的窮人。

人真正需要的教育，其實並不複雜：語文、英文、數學的基礎，加上自我學習的眼光和批判思考的視野。集體化、標準化的填鴨式教育，不但沒有提供這些，反而浪費了學生的時間，令他們沒有機會接觸這些。

這個判斷有幾條學術脈絡可以支撐。經濟學者 Bryan Caplan 認為，教育的回報大部分來自「信號」而不是技能：一紙文憑證明你夠聽話、夠耐力、夠聰明去熬完整個制度，至於學了什麼，很多出社會後根本用不上。¹社會學者 Randall Collins 更早就把這稱為「文憑社會」。²

教育為什麼會越捲越貴？Fred Hirsch 的比喻很貼切：球場裡前排的人站起來看得更清楚，於是全場都站起來，最後沒有人看得更清楚，但每個人都累了。³學歷是一種位置性商品，價值只在於比別人高，所以投入沒有上限。補習、名校、課外活動的軍備競賽，就是這樣來的。

最拼命的不是窮人

有錢人不必贏這場考試，他們有另一條路。窮人很多時候早知道追不上，或者沒有資源追，被迫半退出。真正最焦慮、最拼命的是中間那一層，因為他們有東西可以失去。

Barbara Ehrenreich 把這種心態稱為「害怕跌下去」：中產的地位無法直接傳承，每一代都要重新賺回來，教育於是成為防止下墜的唯一保險，而保費沒有上限。⁴

錢最後流到哪裡？Elizabeth Warren 與 Amelia Tyagi 在《雙薪陷阱》中研究過，為什麼美國中產家庭有兩份收入，卻比上一代只有一份收入時更拮据。其中一個主因，是家長爭相購買好學區的房子，多出來的收入全數變成了房價。⁵香港「名校網」（明星學區）的房價溢價、補習產業的規模，是同一個故事：中產的犧牲沒有變成下一代的實際能力，而是流向了屋主和教育產業。

最難處理的是，對每一個家庭來說，參與都是理性的。你一個人不捲，孩子就輸；人人都捲，人人都沒有好處。這是典型的囚徒困境，所以「你自己不要捲就好」這類勸告毫無用處，沒有人能單方面放下武器。

頂層的另一條軌道

真正的富豪，根本不在這個賽場裡。Raj Chetty 等人 2023 年研究美國頂尖私立大學的錄取，發現在考試分數相同的情況下，最富有 1% 家庭的子女，入讀機會是中產子女的兩倍以上。⁶差距不來自考試，而來自校友子女優先、捐款，以及只有富人才玩得起的運動特招。考試只是中產的賽道，頂層有自己的入口。

這條軌道之所以難以察覺，一是因為人少，而且生活空間完全隔離；二是因為人通常只和附近的那一層比較。中產往上看，看到的是比自己好一點的專業人士家庭，以為那就是頂。競爭全部是橫向的，真正的頂層在視野之外。

諷刺的是，那條軌道提供的，正正是前面所說「人真正需要的教育」：見識、人脈、與決策者的直接接觸，以及最重要的一樣東西——可以失敗的安全網。富人的孩子可以試錯、轉行、創業失敗再來，因為輸了也不會跌下去。對他們來說，教育是體驗與網絡；對其他人來說，教育是一場不能輸的考試。

而這種隱形，正是維持整個遊戲運作的條件。如果大家清楚看見頂層不必考試也能入場，「讀書改變命運」的故事就說不下去，中產也不會再那麼甘心繳交保費。

標準化不是元凶

不過，有一個陷阱必須避開。標準化考試本身，歷史上往往是窮人少數的上流通道。當入學改為「全人評估」，看面試、看作品集，有資源的家庭反而更懂得玩，因為他們請得起顧問包裝。美國有幾所名校取消標準化考試後又恢復，理由之一，正是考試成績反而幫助他們找到弱勢背景的人才。⁷

認知科學家 Daniel Willingham 亦指出，批判思考無法脫離知識獨立訓練，你要先懂一樣東西，才批判得了它。⁸自主學習對有家庭支援的孩子最有效；對沒有支援的孩子，學校的結構可能是他唯一的鷹架。

所以問題不在於「標準化」本身，而在於標準化的內容塞滿了作信號用途的垃圾，加上位置競爭迫使所有人投入無上限的時間和金錢。若把矛頭指向拆除標準，最先受害的，可能正是窮人。

三、房子：人生最高槓桿的賭注，被包裝成最保守的一步

四、五十歲甚至五、六十歲的人，年輕時以高槓桿買了房，今天理論上相當無憂無慮。反而是現在還在繳房貸的人，尤其是加借了二胎房貸的那一批，才是最慘的。

同樣是高槓桿買房，結果完全相反。分別不在於誰比較精明或勤奮，而在於入場時間。2008年金融海嘯之後、長期低利率時期入場的那一批，才是真正趕上紅利的人；在1997年亞洲金融風暴前高位入場的人，則一樣被套住。

1997年在香港高位買房的人，很多熬了十年「負資產」（房價跌到低於尚欠的房貸）；日本泡沫頂峰買房的人更慘，有些一輩子都回不了本。槓桿本身沒有好壞，它只是把時代的順風或逆風放大。我們今天看到的「無憂長輩」，是撐過來的那一批，這本身就是倖存者偏差。

最高風險的決定，最保守的包裝

這個敘事最厲害的地方，是把人生最高風險的一個決定，包裝成最穩健、最應該做的一步。香港人說「置業安居」、「早點上車」（「上車」指第一次買房），聽起來像保守理財，但在數學上，它是一個普通人一生借得最多、槓桿最高的賭注。

貸款九成，意味著房價跌一成，自備的頭期款就全數蒸發。打工收入每年增長幾個百分點，是線性的；高槓桿資產一個週期的升跌，足以抵銷十年的儲蓄。兩者的尺度根本不對等，入場時間主導結果，是算術問題，不是心態問題。

為什麼敘事總是報喜不報憂？因為有太多人受惠於它。成功的人傾向把結果歸功於自己的勤奮與眼光，很少人會說「我只是好運，剛好趕上了時間」；失敗的人則被說成不夠努力或太貪心。

「勤奮就會成功」這套說法，同時維持了兩樣東西：一批肯吃苦、不質疑結構、容易操控的勞動力，以及一批前仆後繼接手的買家，撐起銀行、建商和依賴賣地收入的政府。

努力買不到的東西

那麼，個人努力是否完全沒有作用？我原本以為，努力至少能決定你撐不撐得過錯的時間——1997 年真正輪到無法翻身的，很多是失業或繳不出房貸而被迫賤賣的人。

但這個說法也站不住。利率一升，每月房貸立即跳升，這與你勤不勤奮毫無關係；經濟一轉差，裁員潮往往與房價下跌同時到來，你的工作保不保得住，多數時候也不是你說了算。2024 年前後，香港的負資產個案一度升至約二十年來的高位。⁹

撐不撐得過，最終看的不是努力，而是「底」夠不夠厚：有沒有積蓄撐住幾年房貸，有沒有家人可以幫忙，頭期款付得多少，令槓桿不至於太高。

而上一代的「底」，很大程度上是時代紅利，卻被說成是熬出來的美德。下一代於是用同一套方法——努力、借錢、買房——在完全不同的條件下去追，獨自承擔所有風險。

更刺耳的是，上一代資產的價值，部分正是由下一代的房貸和房租支撐的。和教育一樣，這個遊戲獎勵早入場的人，而遲入場者付出的成本，被包裝成「你不夠努力」。

四、信貸的隱形之手

既然高價地區的槓桿如此危險，為什麼不去便宜一點的地方買？

到 2026 年，我在台灣已經住了五年，一直不太明白這件事。很多人寧願借多一點，也要買台北市；連淡水，不少台灣人也不想住。老家在嘉義的人，也不會在嘉義買房。如果去桃園可以少借很多，是否就能解決很多問題？香港地方小，無論哪裡再不方便，都還有個譜；台灣不一樣。

在地的理由大致有幾個。工作機會高度集中在台北，而出了大台北，捷運網絡就變得稀疏，很多地方要靠汽車或機車，通勤的時間和成本急升。台北市的房價在下跌時通常較抗跌，也較容易轉手，很多人是用「資產」而非「住屋」的邏輯去選擇。台北市財政較好，教育資源和各種補助也較豐富，還附帶一種地位標籤。

至於老家在嘉義的人，很多時候家裡本來就有老屋或土地，毋須再買；而年輕人留不下來，是因為那裡工作機會少——和弁天島的情況差不多。

其實也有人正在實踐另一種選擇。2010 年代以來，桃園和林口人口增長很快，不少正是在台北買不起、選擇用較低槓桿換取較長通勤的家庭。理論上，「在工作的地方租，在便宜的地方買來退休」也很合理。

越便宜，越借不到錢

但這裡有一個更深的結構：鄉下地方借不到錢。

銀行借錢，看的是抵押品賣不賣得出去。偏遠地區、老屋、農地或小坪數，銀行估價通常偏低，可貸成數也較低，有時要準備五、六成頭期款。也就是說，越便宜的地方越需要現金，越昂貴的地方反而越借得到錢。

結果，信貸只會流向本身已經昂貴的地區，令那裡更昂貴；便宜的地方因為借不到錢，買家少，於是繼續便宜，也繼續難以轉手。表面上是個人選擇住在哪裡，實際上，金融系統早已替你選了一半。

再加上工作的地方照樣要付房租，想用分開處理的方法避開高槓桿，就得同時負擔房租和一大筆頭期款——最後又只有底厚的人做得到。

大家通常以為，房價的分布由供求和個人選擇決定。很少人意識到，哪裡借得到錢，才是把人推進高價區的隱形之手。

五、低慾望：解放，還是認命？

日本常被形容為已經進入「低慾望社會」，這個說法來自大前研一。¹⁰有人把它看成一種擺脫扭曲模型的集體選擇：不追求擴張，不追逐增長，守住一份已經付清的資產，過一種自得其所的生活。

弁天島的小店，正是這種「低需求安全網」的實物版本。店面是自己的，沒有租金被抽走，成本低到不必擴張也站得住。它們不是贏了這場遊戲，而是用一份已經付清的資產，令自己不必參與。

但那句「沒有什麼年輕人」，揭示了這個模式的限制：它可以維持一代，卻無法複製到下一代。老闆手上的店面，是在戰後到泡沫年代之間累積下來的。年輕人若無法繼承，想在鄉下開

店就得租，等於重新跌入被抽租的結構。（第九章桃園公西那間牛肉麵店，是同一件事的台灣版本。）

加上工作、收入、社交和伴侶全部集中在城市，年輕人離開是理性的選擇。2014年日本的「增田報告」估計，全國有八百多個市町村面臨消失的風險。¹¹很多仍然有錢賺的小店，最後是因為沒有人接班而結業，不是因為虧本。

「低慾望」本身也有一個值得深究的曖昧之處。大前研一使用這個詞時帶著憂慮；日本也有人把年輕一代稱為「悟世代」——不追車、不追名牌、不追戀愛。他們是找到了自得其所，還是陷入了第二章所說的基線偏移，適應了停滯之後，告訴自己並不想要？

同一種行為，可以是解放，也可以是認命。我認為分界線在於有沒有選擇：手上有資產、有退路的人選擇低慾望，是自得其所；沒有資產、沒有退路而被迫低慾望，只是把認命換了一個好聽的名字。

小結

回看這一章，教育、房子、信貸、弁天島的小店，說到底都是同一件事：底。有底的人可以低慾望、可以試錯、可以撐過逆勢；沒有底的人做什麼都必須贏，而且輸一次就沒有翻身的機會。每一條看似可以擺脫遊戲的路，入場費都叫做「底」，而這個底，往往是上一代留下來的。

所以，真正的問題不是怎樣贏，而是沒有底的人，怎樣替自己造一個。這個問題，留到終章再回答。

在那之前，要先問另一個問題：同一個世界，為什麼有人看得見這些結構，有人看不見。

第二部 為什麼你看得見，別人看不見

第四章 十個便當，一百個學生

一、樓下的牛排館

我家樓下有一間高檔熟成牛排館，一塊牛排要價幾千元。我平時捨不得吃，但總有人會進去消費。無論對方是真有錢，還是打腫臉充胖子，他吃他的大餐，完全不影響我過好自己的日常。這家店存不存在、誰進去吃了，都干涉不到我。

反過來，看見別人過得簡樸，也不需要居高臨下地評判。只要對方沒有在門口擋住你的路，人家餐餐吃水煎包、啃麵包，那是他的選擇和節奏。他吃水煎包，不會讓我自動吃得更好。

別人過得好，難道就代表你的資源被剝奪了嗎？這間餐廳沒了，你可以去吃別間。別人吃頂級牛排，不會讓你只能挨餓；他吃牛排，你同樣能點牛排，不想吃牛排，也還有豬排、拉麵和各式各樣的選擇。在這樣的世界裡，比較沒有意義，因為別人的富足，並不會直接拉低你的生活品質。

可是在學校和職場，多數人卻極度熱衷於同儕排位和內部競爭，陷入「討好上位者、蹂躪下位者」的內耗。很多人會說，這是因為大家心胸狹窄、看不開。我以前也這樣想。後來才發現，這個說法只對了一半。

二、十個便當，一百個學生

想像一間學校的合作社，中午只有十個便當，卻有一百個學生。別人買走一個，你就真的沒得吃。這叫結構性匱乏：產能固定，名額有限，別人的所得，就是你的所失。

在這種地方，比較是對處境的準確判斷。叫一個排在第五十位的學生「不要和別人比，過好自己就好」，等於叫他餓著肚子保持風度。

所以，比較與焦慮其實有兩種來源。一種是把零和的框架，錯用在本來不是零和的世界：別人吃牛排，你卻覺得自己被搶了。另一種，是你確實站在一間只有十個便當的合作社裡。前者可以靠看開解決，後者不能。

難處在於，還有第三種情況，它更常見，也更難分辨：本來不是零和的地方，被人改造成了零和。

三、同一個屋簷下的兩種價錢

假設同一家餐廳的廚房，老闆掛了兩個招牌：一間走高檔路線，價格貴上十倍；另一間是平價。兩間店的裝潢一樣、座位一樣，端出來的餐點和食材供應鏈也毫無二致。有錢人走進高檔那間，一般人去平價那間。

在這種情況下，誰也沒有插誰的隊。有錢人願意多付錢買名義和方便，本質上算是一種市場公平。兩間店各自營運，產能互不相干；高檔那間客滿，平價那間不會因此慢一秒。

但換一種做法，事情就變了。店家把兩間店合而為一，放在同一個屋簷下排隊，讓點高價菜單的客人享有絕對優先：連續放行十組高價客人，才輪到一組平價散客入座。吃進肚子裡的料理一模一樣，服務也沒有差別，唯一的分別，是對方多付了錢買插隊的權利。

這時候，店家賣的已經是你的等待時間，食物只是附帶的。座位是固定的，高價客每快一步，平價客就慢一步。有錢人買到的「快」，其實是由排隊的人用時間付款。

最關鍵的一步在這裡：優先權值多少錢，取決於普通隊伍有多長。普通隊伍越長，快線就越好賣，所以店家有誘因刻意拖慢平價那一邊，例如每十組才放一組。經濟學者 Raymond Deneckere 和 Preston McAfee 研究過這種手法，稱之為「損壞品」（damaged goods）：故意把平價版本做差，逼人升級。¹食物一樣、服務一樣，偏偏要等，正因為等待本身就是產品。

這種做法並不罕見。主題樂園的快速通關、美國高速公路的收費快車道，都是同一個模型。哲學家 Michael Sandel 在《錢買不到的東西》裡，用了整整一章討論這種付費插隊。²

現實裡還有更精緻的版本：會員分級。一年吃夠某個金額，就升為金卡、白金卡、鑽石卡，排隊的次序按卡級排列。鑽石會員幾乎不用排隊；沒有卡的客人，要提早幾個小時去拿號碼牌。

這個版本和付費插隊有一個關鍵分別：優先權不是用這一頓的錢買，而是用過去累積的消費買。航空公司把這套做得最徹底：以 2026 年台灣一家大型航空公司為例，最高等級會員的登機次序，甚至排在最高級商務艙乘客之前。³此刻付得最多的人，排不過過去付得最多的人。

而且卡級一旦到手，就很難失去。很少會員會因為一年消費不夠就被降級，通常要連續幾年不達標，或者差得太遠，才會被調低。2020 年代初疫情那幾年，很多會員根本達不到門檻，業

者也不敢動他們的等級。換句話說，卡級是一種存量：早累積的人，即使不再消費，位置也保得住；新來的人，要從頭爬起。這就是第三章的「底」，只是換成了一張卡。

對店家來說，這份禮遇幾乎沒有成本。鑽石會員省下的時間，是由沒有卡的客人在門口代付的；店家拿別人的等待，去獎勵自己的熟客。

會員卡還有另一層：價錢。會員日、生日禮、雙倍積分、會員價，名目多得數不完，沒有卡的人一樣都沒有。連結業告別也分級：一家燒肉連鎖店結業前的會員回饋，基本會員約 5%，銀卡 15%，金卡高達 20%。⁴

這看起來很合理，熟客多光顧，多拿一點回饋。但同一個價格結構，可以有兩種說法：會員價可以是「給熟客的折扣」，也可以是「向非會員收的附加費」，分別只在於「原價」定在哪裡，而原價是店家自己定的。美國信用卡業者早年堅持，商店若對刷卡和付現收不同價錢，只能稱為「現金折扣」，不能稱為「刷卡附加費」；行為經濟學家 Richard Thaler 用這個例子說明，同一筆差價換個說法，感受就完全不同。⁵

所以判斷會員價合不合理，要問的不是折扣有多大，而是基準是什麼（見第六章）：沒有卡的人付的「原價」，比起同業、比起推出會員制之前，有沒有被抬高？如果有，那就是排隊的另一個版本，非會員付的不是時間，而是錢。

當然，會員制也有公平的版本：按消費累積點數，點數可以換食物或折扣。關鍵在於回饋是線性的：每花一元，換到的點數一樣，不管你是第一天光顧，還是已經吃了十年。這種制度不碰排隊次序，不拿別人的時間付款，本質上只是一種延後的折扣，和兩間獨立的店一樣，你拿你的，不影響別人。

分級制不同。卡級越高，同樣一元換到的回饋越多，次序也越前，回報隨過去的消費遞增。線性積分獎勵的是你這一次花的錢；分級獎勵的是你過去累積的位置。

即使是積分，也有兩個地方要看：「原價」有沒有被抬高來支付回饋，以及點數會不會在大多數人換到之前就過期。換不到的點數，對店家來說是一筆收入，對會員來說只是一個承諾。

很多人覺得這很公平。別人可以買會員，你也可以買；別人可以買快速通關，你也可以買；沒有人禁止你。這個說法放在兩間獨立的店裡是成立的，因為你買不買，都不影響別人。放在同

一條隊裡，它就不成立了：快線之所以快，是因為大部分人沒有買。如果人人都買，就等於人人都回到同一條隊裡，誰也沒有快一點。這正是第三章 Hirsch 所說的球場，全場都站起來，沒有人看得更清楚。一件只有在多數人不買時才有價值的東西，「你也可以買」只是一句不必兌現的承諾。

法國作家法朗士（Anatole France）有一句著名的諷刺：法律以它莊嚴的平等，同樣禁止富人和窮人睡在橋下、在街上乞討、偷麵包。⁶沒有人禁止你買快線，和沒有人禁止你睡在橋下，是同一種公平。

面對這種店家，我的策略很乾脆：直接以它的高價位審視它的價值，認真評估這頓飯值不值得那個價錢。如果必須在門口苦等，等到所有肯掏大錢的人都吃飽離開，才輪得到自己，那純粹是在浪費生命。

四、被設計出來的零和

把牛排館和這家餐廳放在一起看，答案就清楚了：零和未必是世界的本質，它可以是被設計出來的。只要把本來互不相干的消費，放進同一個有限的產能裡，再出售排隊的位置，別人的富足就真的會變成你的等待。

學校和職場，正是這樣的地方。

學歷是一種位置性商品，價值只在於比別人高（見第三章）。排名、名額、前段班，把一件本來可以各自學習的事，變成十個便當對一百個學生。補習班賣的，某程度上就是快線：不保證你學得更多，只保證你排得比別人前面。

職場也一樣。一家還在擴張的公司，餅在變大，同事是隊友；一家不再擴張的公司，餅是固定的，坐在你隔壁的人，就是最直接分你餅的人（見第五章）。「討好上位者、蹂躪下位者」的根源，在於結構把每個人放進了同一條隊，又把放行的權力交給了上面的人。

平台也是同一家店。自然觸及是平價隊伍，廣告和付費認證是快線；自然流量越枯竭，快線就越好賣（見第八章）。

所以，面對比較與焦慮，第一個問題不應該是「你為什麼這麼在意別人」，而是「你站在哪一種地方」。

五、為什麼有人看見，有人看不見

同一個世界，有人覺得根本不是零和，別人的焦慮只是想太多；有人覺得處處是零和，看開只是風涼話。兩邊都很誠實，只是站的位置不同。

站在獨立店鋪裡的人，真的看不見那條隊。他吃他的牛排，別人吃水煎包，大家相安無事，於是他會說：這個世界很大，何必比較？站在同一條隊伍裡的人，每天看著別人從身邊插過去，於是他會說：這個世界就是你死我活。

這就是位置的取樣。你的位置只讓你看見某一種人、某一種規則，你就會以為世界只有那一種。反過來也一樣：在正常公司工作的人，真心看不見那些被設計出來的零和，覺得批評的人誇大其詞。

2026 年的香港電影《夜王》裡有一場戲。收工之後，王丹妮飾演的女公關對鄭秀文飾演的 V 姐說，做這一行錢是賺得多，但從此不會再相信男人。V 姐回她，事情不只是不信男人那麼簡單：幸福，不會那麼容易來到你身邊。⁷

她們每晚見到的男人，都是走進夜總會的那一種。以她們的位置，不再相信男人，是多年取樣得出的結論，一點也不誇張；一個從沒踏進夜場的人聽到，卻只會覺得是偏見。

V 姐那一句，又比取樣多走了一步。位置改變的，不只是你怎樣看別人，還有你覺得自己的人生可以有什麼。同一種人看得太多，最後連幸福這件事，也被判斷為不會發生在自己身上。

取樣還有另一層限制。很多人的視線只聚焦在身邊的一畝三分地，模仿同溫層，或者比自己高一兩階的人。競爭全部是橫向的，真正訂下排隊規則的人，在視野之外（見第三章）。人只和隔壁的人比，就看不見是誰在賣快線。

這一部要談的，就是這件事：為什麼你看得見，別人看不見；為什麼你看不到，別人看得見。

六、三個問題

下次覺得自己在和人比較，可以先問三個問題。

1. 這裡真的有固定的產能嗎？還是我把別人的牛排，當成了自己的損失？

2. 如果產能真的固定，誰決定了排隊的規則？名額、排名、優先權，是自然形成的，還是有人設計的？
3. 我付出的是錢，還是時間？誰從我的等待裡收錢？

第一個問題的答案如果是「沒有」，那就真的可以放下比較，過自己的日子。如果是「有」，那就是結構問題，心態解決不了；再勸自己看開，只是把別人收的過路費，說成自己的修養不夠。

至於要不要留在那條隊裡，我的答案和面對那家餐廳時一樣：以它的高價位審視它，不值就走。只是要記得，當所有店都改成同一套排隊制度，「走」就沒有那麼容易。看清楚自己站在哪一種地方，是選擇的第一步，不是最後一步。

第五章 你遇到的不是壞人，是一個沒錢可分的結構

楔子：一句漏掉否定詞的話

2026年10月初，《天下雜誌》編譯了一篇職場文章，談成功人士怎樣「攬功勞」。¹內容來自CNBC與Inc，作者是一位服務Google、Amazon、JPMorgan高績效人才的高階主管教練。她給了四招：先說「我們」再說「我」、說清楚規模、把看不見的工作說出來、把工作連結到公司目標。

文章第三段有這樣一句話：「你完全可以爭取應有功勞，同時把別人踩在腳底。」原意應該是「不必把別人踩在腳底」，編譯漏掉了否定詞，意思整個反轉。

這只是一個錯字，但放在這篇文章裡，它反而說了真話。細看那些範例：「Eric做了後端，我處理資料問題並推動上線。」寫程式的人和協調的人並列，但向上匯報的是協調的那個，敘事權也在他手上。「Yulan和Theresa投入超乎預期的努力，讓我能設計出策略。」同事做的研究，一句話就成了你的策略原料。

「先說我們，再說我」表面上是謙遜，實際上是一套功勞轉移的語法。同事有名有姓，卻只是在你的句子裡當墊腳石。

更根本的問題是，這套建議假設你站在一個公平的舞台上：功勞可以公開辯論，你講得好，就能拿得多。我待過幾家公司之後才知道，這個假設只在某一種結構裡成立。在其他結構裡，功勞早在你開口之前，就已經分配好了。

第四章說過，同一個世界，有人看得見被設計出來的零和，有人看不見，因為站的位置不同（見第四章）。這一章用我自己待過的公司，把這件事攤開來看：同一個人，放在不同的結構裡，會看見完全不同的世界。

一、判斷標準：有沒有真錢可以分

決定一家公司能不能齊心的，首先不是文化，也不是賺不賺錢，而是公司裡有沒有真錢可以分。

真錢的意思是落袋的現金，而不是帳面上的數字。餅還在變大的時候，衝突會往外排：去搶別人的生意、去吞別人的公司，內部反而因為有得分而相對和平。餅不再變大，衝突就只能往內排。

第二條軸，是要裁掉一個部門時刀怎樣落。有的公司一刀切，決定由上面做，痛是集中的、有終點的；有的公司不肯落刀，讓員工之間互相消耗，等於把裁員外包給內鬥去完成。

這兩條軸交叉，大致可以分出四種形態。以下的公司都經過匿名處理，因為它們都是我待過或親眼看過的；但我相信，即使不是這幾家，同樣的結構也會在別處重演。

二、擴張齊心：收購方裡的一支小團隊

我職涯大半時間都在擴張中的公司度過。可能是時勢，可能是巧合，但當時我並不知道這是一種幸運。

其中一家，是透過收購不斷擴張的跨國分銷商，旗下有數百名工程師，大約每間收購回來的公司都掛著一兩個。我所在的單位，是亞洲總部底下的一個分支，前身是一間設計公司（design house）：總部只有四個工程師，其中一個還是主管；各地區的工程師基本上各自為政，代理商負責第一線接觸與回報。

小團隊，卻跑著大公司的制度。人少，各人有自己的地盤，做了什麼一看就知道，沒有人搶得走。要應付的只有業務和行銷，彼此沒有太大的利益衝突，偶爾被捅一下，也不會捅到見骨。

整合當然有衝擊，一路都有人被裁。但我所在的單位是整合別人的一方，而不是被整合的一方。鬥爭發生在各事業單位的主管之間，發生在組織圖上；被裁的人在另一個城市、另一間被收購的公司，我從來沒有見過他。

就算他是因為我的存在而被取代，我們也只是各自做好本分，這種感覺舒服得多。但這份舒服本身也值得一記：距離讓殘酷變得可以承受，也讓沒有人覺得自己有責任。做決定的人沒見過被裁的人，留下的人也沒見過離開的人；整件事能夠順暢運行，正是因為每個人都只是做好本分。

這一切，外人都看不見。大家用同一個郵件網域、同一個品牌，對外都是同一家公司。真正的界線是事業單位的主管是誰，而這條線在外面完全隱形。

擴張不保證齊心

這裡要強調一點：擴張只是給了避開內鬥的條件，不代表裡面沒有內鬥。擴張中的管理者通常不希望內鬥，因為內耗會拖慢搶地盤的速度；但結構只決定條件，最後還是要看人。

我在中國大陸合作過一家電子大廠，它在擴張期照樣熱衷內鬥。他們相信有競爭才有進步，於是每件事都安排一個對手，讓員工互相比拚；管理層只需要挑做得好的那一個，其餘的不必管太多。

這不是第五種結構，而是一種管理選擇：內鬥不是被結構逼出來的，而是被刻意設計出來的工具。它省下了管理的成本，代價是員工之間永遠沒有隊友。

我心目中理想的模式很簡單：大家想做什麼，就一起把它做好，不需要互相比較，也不需要內鬥。擴張給了這種模式存在的空間，但用不用，是管理者的選擇。

三、快刀掠奪：一個收購代工廠的集團

第二家公司，表面上最像反派。它收購了大量中小型、產能閒置的代工廠，接著進入整合：統一核心製程、集中研發、關廠、賣地。它持續變賣資產，持續經營一套商業敘事，說穿了是把公司一步步殭屍化。

它內部也有鬥爭，也會用心理操控逼人離開。但它有一件事做得非常好：要裁掉一間公司或一個部門，通常是一刀切。

原因很簡單，它是一個沒有耐性的財務操作者。對它來說，變賣是一筆交易，拖得越久，資產越貶值，快刀是最有效率的做法。心理操控對它只是手段，用完就收，不會長年經營。

這是一個反直覺的結論：明刀明槍掠奪的公司，未必是最殘忍的。一刀切至少有人擁有那個決定，痛是集中的，也有終點。

四、慢性萎縮：一家跨國企業

真正讓我明白什麼叫恐怖的，是最後那一家：一家慢性萎縮的跨國企業。

在那裡，功勞不是在會議室裡爭的。你做過的測試、你寫好的規劃，會有人整理一份，交給老闆的親信搶先匯報。接著是比快：比誰先講、誰先舉證，然後再和廠商串好口徑。等到你開

口，故事已經定型，你再解釋，只會像是嫉妒或搶功。「你只是妒忌」這一招為什麼這麼有效，留到第七章再談（見第七章）。

廠商的說法最致命的地方，是它看起來像獨立第三方。你手上的證據是內部文件，對方的證據是「外面的人也這樣說」，老闆自然相信後者。

有人會說，那就把紀錄做嚴：測試報告有時間戳記、規劃有版本、對外溝通留底。但在那個環境裡，時間戳記也救不了你。你的信確實寄出去了，但對方換一個版本，再叫廠商去做，廠商就做他的，不做你的。真正算數的紀錄不是誰先寄，而是廠商做了誰的版本：做出來的東西就是歷史，你那封信只會變成「一個沒有被採用的提議」。

廠商聽誰的，不看道理，看關係。誰跟案跟得多、天天打電話、一起吃飯，誰就是廠商的窗口。廠商要的是訂單穩，它們會選跟緊它們的那個人。於是整條鏈閉環了：誰控制廠商，誰就控制執行；誰控制執行，誰就控制事實；誰控制事實，誰就控制功勞。內部制度再嚴，也只管得到內部文件，管不到外面那個人聽誰的話。

這種公司可以把內鬥、消耗、心理操控拖上好幾年。能夠拖，本身就需要條件：公司夠大、現金流夠穩，才負擔得起這麼多年的內耗。浪費傷不到資產負債表，成本全部落在員工身上，所以沒有人有壓力喊停。

拖久了，政治會自我延續。當內鬥成為生存方式，會玩的人上位，上位的人又用同一套管下面的人。到最後，鬥爭不再為了某個目的，而是組織本身的運作方式。

這也解釋了為什麼勾肩搭背的好兄弟，背後可以刀刀見血。擴張中的團隊，敵人在外面，身邊的人是你唯一的本錢；不再擴張的組織，敵人就是身邊的人：同一塊地盤、同一個老闆、同一批廠商，離你最近的人，就是最直接分你餅的人。你要搶先匯報、要串好口徑，就一定要有盟友；但盟友同時也是下一輪縮餅時的對手。勾肩和插刀，是同一段關係的兩面。

這正是第四章說的第三種零和：被設計出來的零和（見第四章）。餅本來未必不夠，但當所有人被放進同一條隊伍，放行的權力又握在上面的人手裡，排在你旁邊的人，就成了你的對手。

最殘忍的地方在於，沒有人擁有那個裁員的決定。不用付資遣費，不用有人負責，法律風險也低；心理操控的作用，是讓你相信是你自己選擇離開。同事變成了劊子手，受害者變成了「自願離職」。殘忍的程度，不是跟資本有多貪婪成正比，而是跟決定拖得多久成正比。

五、帳面擴張、現金萎縮：一家家族貿易商

前三家公司，是三群不同的人。最後一個案例不一樣：它是同一群人，走完了上升和下沉兩個階段。

那是一家潮州人的小商號，從祖父那一代開始經營。它不斷擴張，去搶別人的生意，包括福建幫、本地幫的地盤。它的合約純粹對外，擴張就是整間公司一起擴張，所以內部齊心，而且齊得很深。敵人在外面，家裡的人沒有本錢內鬥。

到了後來那一代，大約 1970 年代到 2010 年，同一家商號還是陷入了內鬥，因為錢不夠分。它最大的問題不是不賺錢，而是應收帳款永遠收不回來，也沒得告。舊金主會付帳；換了新金主之後，欠款就無從追討。帳面上賺得越來越多，真正落袋的只有零碎的小錢。

這是第四種形態：帳面擴張，現金萎縮。它最隱蔽，因為從外面看，公司還在賺錢、還在成長；但大家爭的，是一筆根本不存在的錢。結局和慢性萎縮一模一樣。

這個案例修正了一個常見的說法：決定齊不齊心的，不是有沒有擴張，也不是有沒有獲利，而是有沒有真錢可以分。而餅的大小，有時根本不在自己的控制範圍之內。

它也是這一章最有力的證據。同一群人，在餅變大的時候齊心，在餅變空的時候內鬥。不是人變壞了，是餅變了。

六、回到那四招

回到《天下雜誌》那篇文章。先說「我們」再說「我」、說清楚規模、把看不見的工作說出來、連結公司目標，這四招只在第一種結構裡有效。在其他三種結構裡，講得漂亮，只會讓你更快被人搶。在慢性萎縮的公司，「把看不見的工作說出來」完全失效，因為你開口的時候，已經是第二個版本。

形態	有沒有真錢可分	刀怎樣落	鬥爭在哪裡
擴張齊心	有，餅在變大	落在別人身上	組織圖上，遠離你

形態	有沒有真錢可分	刀怎樣落	鬥爭在哪裡
快刀掠奪	靠變賣取現	一刀切	短暫，用完即收
慢性萎縮	沒有，零和	不落刀，慢慢磨	坐在你隔壁，經年累月
帳面擴張、現金萎縮	帳面有，落袋沒有	拖到錢不夠分	自己人之間

所以，當你覺得自己遇到了壞人，先別急著研究對方的性格，先問自己四個問題：

1. 公司還在擴張嗎？擴張的是業務，還是只有帳面？
2. 錢收得回來嗎？
3. 要裁掉部門的時候，是一刀切，還是慢慢磨？
4. 功勞和執行的紀錄由誰控制？包括外面的廠商聽誰的話。

答案會告訴你，你身處的是哪一種結構，也會告訴你，你看見的是哪一種人性。

同一個人，放在不同的結構裡，會看見完全不同的世界。那些職場教學沒有告訴你的是：你遇到的往往不是壞人，而是一個沒有錢可以分的結構。

小結

這一章的四家公司，回答的是第二部的問題：為什麼你看得見，別人看不見。在擴張中的公司待了大半輩子的人，真心相信「把工作講清楚就有功勞」；在慢性萎縮的公司裡熬過幾年的人，知道功勞在開口之前就已經分好。兩邊都沒有說謊，只是各自站在不同的結構裡。

但位置不是唯一的原因。有時候，真相就擺在眼前的數字裡，看得懂的人也不少，只是每一個看得懂的人，都有理由不去核對。下一章，從一本 1954 年出版的書說起。

第六章 統計數字會撒謊

楔子：一場用數字打的架

2026 年 9 月，網路創作者錫蘭和占星師唐綺陽為星座吵了起來。一邊是唐綺陽節目整理的 81 位曾有感情風波的名人星盤；另一邊，錫蘭在直播裡拿出約 4 萬份問卷，反問對方有幾個樣本。

輿論很快把它簡化成「4 萬對 81」，彷彿誰的數字大，誰就贏。但兩邊的數據有同一個毛病：都是自己陣營生產，給自己觀眾消費。錫蘭的問卷多半來自他的觀眾，唐綺陽的案例由相信占星的人挑選和解读。數字沒有在對話，只是在表態。

看著這場架，我想起十幾年前讀過的一本書：達萊爾·赫夫（Darrell Huff）的《統計數字會撒謊》（How to Lie with Statistics）。¹ 這本書 1954 年出版，薄薄一冊，講的全是統計怎樣被用來誤導人。到 2026 年，七十多年過去，書裡的手法一招都沒有過時。在職場上，我見過不少所謂高層，至今仍搞不清最基本的統計是什麼。

第五章說的，是位置怎樣決定一個人看得見什麼（見第五章）。這一章談另一種看不見：數字就擺在眼前，看得懂的人也不少，卻沒有人去核對。我先挑書裡最常見的五招，每招配一個眼前的例子；然後談一個書裡沒有寫、但我覺得更重要的問題：為什麼七十年後，大家還是學不會。

一、有偏差的樣本

樣本不能代表母體，算得再精確也沒有用。這是書的第一章，也是最常被踩的坑。

唐綺陽的 81 人，是從新聞裡找得到的名人。被研究的不只是「誰容易出感情問題」，還混進了「誰容易上新聞」。知名度、話題性、有沒有被狗仔盯上，都會影響誰被選進來。

錫蘭的 4 萬份問卷看似龐大，但如果填答者主要是他的觀眾，就是一份自願回應的樣本。願意花時間填「星座與性格」問卷的人，本身就一般人不一樣；會看他頻道的人，對星座的態度更是如此。

樣本多，偏差不會消失，只會看起來更有份量。統計史上最有名的反例，是 1936 年美國《文學文摘》（The Literary Digest）的總統選舉民調：回收超過兩百萬份問卷，預測藍登大

勝，結果羅斯福壓倒性連任。問卷名單主要來自電話簿和汽車登記，在大蕭條年代，那是比較富裕的一群人。²

職場上也一樣。員工滿意度調查填的，多是還沒走的人；真正不滿的，早就用腳投票了。

二、精心挑選的平均數

「平均」可以是算術平均數、中位數或眾數。誰報數字，誰就挑對自己最有利的那一個。

假設一家公司有十個人：老闆年薪 1,000 萬，九名員工各 50 萬。算術平均是 145 萬，中位數是 50 萬。徵才廣告寫「平均年薪逾百萬」，一個字都沒有說謊。

財經新聞天天出現同一招。「平均薪資創新高」，但多數人的薪水沒有動。所得分布向右偏，少數高薪就能把平均數拉上去，中位數才比較接近一般人的處境。

看到「平均」兩個字，先問兩件事：是哪一種平均？分布長什麼樣子？

三、沒有揭露的數據

最危險的數字，往往是你沒看到的那一個：樣本有多大、拿來跟什麼比、原本的基準是多少。

「81 位感情出事的名人裡，有一成五是某個星盤配置」，聽起來很驚人。缺的是另一半：沒出事的人裡，又有多少是這個配置？如果一般人本來就有一成五，那等於什麼都沒發現。

書裡用牙膏廣告做例子。「使用本品，蛀牙減少 23%」，沒告訴你的是受試者只有十幾個人。樣本這麼小，廠商只要反覆做實驗，總會碰上一次好看的結果，然後只公布那一次。

職場版本更常見。簡報寫「本季營收成長 30%」，沒寫去年同季剛好是低點。「轉換率翻倍」，沒寫是從 0.5% 升到 1%。數字都是真的，少掉的那一句才是重點。

第一章說過，美國會計準則只要求揭露研發費用的總數，不必拆分開發與維護（見第一章）。那也是同一招：沒有一個數字是假的，少掉的是拆分。

四、驚人的圖形

數字一個都不用改，只要動座標軸，就能把平穩說成暴漲。

把縱軸從 95 而不是 0 開始畫，96 到 98 的變化就會佔滿整張圖，看起來像翻了一倍。另一招是「一維圖形」：數量多一倍，就把圖示的長和寬同時放大一倍。面積變成四倍，眼睛看到的落差遠遠超過數字本身。

公司季度簡報的長條圖，縱軸常常不從零開始。不一定每次都存心騙人，很多圖表軟體會自動縮放座標軸。但對看圖的人來說，效果完全一樣。

看圖之前，先看座標軸從哪裡開始。

五、把相關當成因果

兩件事一起變化，不等於一件導致另一件。可能是巧合，可能有第三個因素在背後，也可能因果方向剛好相反。

星座之爭裡最有意思的，正是方向問題。1970 年代末已有心理學研究發現：熟悉占星的人，自評性格會向自己星座的描述靠攏；不懂占星的人，則沒有這種傾向。³ 就算真的測到「星座與性格相關」，也可能只是人讀了描述，慢慢把自己活成那個樣子。關聯是真的，原因卻不在星星。

這對兩邊都是麻煩。信星座的人填問卷，可能「測出」關聯；不信的人填，測不出來很正常。用自評問卷驗證星座，無論結果正負，都回答不了想回答的問題。

回到兩邊各自的觀眾：錫蘭的觀眾測不出關聯，唐綺陽的觀眾很可能測得出。兩份都是真實數據，兩邊都能說「數據支持我」，而兩邊量度的，其實只是自己的觀眾。

職場上的翻版是：「參加培訓的員工績效較好」。也許培訓有用，也許只是本來積極的人才會報名。

六、為什麼七十年後還是學不會

這本書再版了幾十年，翻譯成多種語言，手法全部寫在那裡。但會議室裡的圖表，縱軸依然不從零開始；簡報裡的「平均」，依然沒有人追問是哪一種。

我的看法是：問題不在知識不夠普及，而在組織裡的統計，功能本來就不是推論，而是背書。

很多決定，在數字出現之前已經做好了。數字的任務，是讓決定看起來有根據。真的把基準率、比較組、樣本偏差講清楚，報告反而不夠「乾淨」，結論要縮小，向上交代會變難。

所以組織獎勵的，是能做出支持結論的數字的人，而不是說「這份數據只支持我們講到這裡」的人。前者被稱為有執行力，後者被嫌不夠積極、看不到大局。高層不是學不會，是不需要學；學懂了，反而礙事。

先有結論、再找數字，這個順序不只用在數字上，也用在人身上；第七節會回來談。

自己交出的否決權

數字背書最危險的版本，不在簡報，而在工程。

製造業開發產品前要做「失效模式與影響分析」（FMEA）：列出每個可能出錯的地方，按嚴重度、發生率、偵測難度打分，分數過了門檻就必須改設計。分數是工程師自己打的。發生率調低一級、偵測度調好一級，風險就降到門檻以下，不用改，不延誤出貨。

FMEA 本來就是第一章說的那種否決權，只是寫成了一張表：它的用途，就是讓工程師在出貨日期之前，有根據地說「這樣不行」（見第一章）。第一章描述的，是組織從外面把否決權拿走；低打 FMEA，則是工程師自己把它交出去。沒有人需要裁員，也沒有人需要置換團隊；只要說「不行」的代價夠高，說「不行」的人就會自己把分數打低。

這種手腳，外人看不出來，因為看懂需要同一行的專業。看得懂的，是內部同類專家；但他們自己的 FMEA 多半也是這樣打的，揭穿別人等於揭穿自己。請外部專家來審？涉及機密、成本，還有一句「我們自己就是專家」。於是唯一有能力核對數字的人，全部有理由不核對。

赫夫書裡的謊，讀者問五個問題就能看穿。這種謊不行。它躲在專業壁壘後面，鑑定成本高到只有圈內人付得起，而圈內人不會付。

偏差正常化

那會累積出什麼？風險不會因為分數低而消失，只是從文件上搬走，搬到產品裡、搬到用家身上、搬到未來。每一次低打而沒出事，都令下一次低打更理所當然。社會學者黛安·沃恩（Diane Vaughan）研究挑戰者號太空梭事故時，把這種過程稱為「偏差正常化」

(normalization of deviance)：偏離標準一再沒有後果，偏離就變成了標準。⁴新入行的工程師學到的，也不再是怎樣分析風險，而是「這裡的 FMEA 就是這樣打」。

這裡還有第一章說過的計量不對稱：預防成功的時候沒有證據，延誤和改設計的成本却每一筆都算得清清楚楚（見第一章）。把分數打高的工程師，留下的是一筆延誤；把分數打低的工程師，留下的是一份準時出貨的紀錄。年終考核的時候，只有後者看得見。

直到某天真的出事。翻出當年的 FMEA，上面白紙黑字寫著「已分析，風險低」。那份文件從來不是分析，而是證明大家都盡了責的背書。

這和星座之爭其實是同一個結構。網上的觀眾是粉絲，公司裡的觀眾是老闆和董事會。數據在兩個地方扮演的角色一樣：身分標記，而不是驗證工具。

七、數字與標籤：一套組合拳

回頭看那場星座之爭，有一件事很容易被忽略：兩邊吵的，其實不是數字，而是性格。星座本來就是一套替人貼性格標籤的系統；4 萬份問卷和 81 張星盤，爭的是這套標籤準不準。數字只是被請來，替標籤作證。

這不是星座獨有的。在職場上，數字和性格標籤經常一起出場，而且分工清楚：數字負責權威，標籤負責歸責。

- 一份績效排名說你在後 20%，數字本身不說原因；接著補上一句「抗壓性不足」「態度不夠積極」，原因就有了，而且在你身上。
- 一份員工滿意度調查分數下滑，報告的解讀是「新世代比較玻璃心」，而不是薪資、工時或主管。
- 一個部門離職率偏高，結論是「年輕人沒耐性」。第一節說過，留下來填問卷的人，本來就不是離開的那一群；離開的人用腳投了票，他們的理由卻沒有被算進去。

兩樣東西各有弱點。數字可以被核對：樣本從哪裡來、基準是多少、用的是哪一種平均，前五節的問題都問得出來。性格標籤沒有權威：一句「你就是這種人」，任何人都可以說，也可以不信。合在一起，弱點就互相補上了。你質疑數字，對方說你防衛心重、不肯面對；你否認標籤，對方說數字擺在那裡。數字令標籤看起來有根據，標籤令數字有了一個可以負責的人。

包著數字的標籤

連標籤本身，也常常包著數字出場。企業內訓和網路上流行的性格測驗，把人分成幾種動物、幾個號碼、四個字母，報告裡附上百分比和雷達圖，看起來就像一份統計。第七章那個 podcast 的留言區裡，觀眾互相貼的「8 號人」、「INFJ」、貓頭鷹和鯊魚，正是這類分類裡最常見的幾套（見第七章）。

心理學家伯特倫·佛瑞（Bertram Forer）在 1949 年做過一個實驗。他讓學生做性格測驗，再發給每人一份「個人化」的分析報告，請他們按準確度由 0 到 5 打分，平均分是 4.26。事實上，每個人拿到的都是同一份報告，內容大多抄自一本占星書。⁷ 一段對誰都成立的描述，只要放進一份看似量度過的報告裡，就會被當成對自己的洞察。

三步走完，結構就不見了

所以這套組合拳的次序，和前面說的背書一模一樣：結論在前，數字在後，標籤收尾。先決定誰有問題，再找一個支持的數字，最後用性格把責任釘在那個人身上。

每一步都沒有說謊，每一步都可以在會議室裡說出口；而走完三步，結構就從故事裡消失了。排名為什麼這樣設計、問卷為什麼只問留下來的人、離職的人為什麼離開，這些問題都不必再問，因為答案已經有了：是那個人。

第七章會從另一個方向拆這把刀：不是數字，而是一個節目裡講了三次的答案，怎樣被一次又一次翻譯成性格。

八、寫說謊手冊的人

最諷刺的一課，來自赫夫本人。

赫夫不是統計學家，是一名自由撰稿記者。1964 年，美國衛生署長發表報告，正式把吸菸和肺癌連在一起。同年，菸草業聘請赫夫撰寫小冊子，質疑報告的證據，供國會委員會和業界律師使用。1965 年 3 月，他到參議院商業委員會作證，指報告有「八大警號」。⁵

他用的武器，正是自己書裡教過的那一招：相關不等於因果。他拿「送子鳥與嬰兒」這類經典謬誤作比喻，說吸菸與肺癌的關聯不過如此。一位參議員問他是否真心認為兩者同樣隨意，他回答：在他看來是一樣的。

作證之後，他獲得菸草業資助，把小冊子擴寫成書，書名叫《How to Lie with Smoking Statistics》。書稿差不多完成，出版計畫卻在 1968 年底突然喊停。直到 1998 年菸草業和解協議之後，相關文件和書稿才公開，2012 至 2014 年間被統計學界重新翻出來。^{5 6}

寫出「統計怎樣說謊」的人，最後用同一套手法替菸草說謊。這不會令那本書失去價值，書裡教的每一招依然成立。但它說明了一件事：懂統計，和誠實地用統計，是兩回事。懂得越多，只是越清楚該挑哪一招。

九、五個問題，然後自己去讀

書的最後一章，赫夫留給讀者五個問題。面對任何一個數字，都可以先問：

1. 誰說的？他有什麼理由希望你相信？
2. 他怎麼知道的？樣本從哪裡來？
3. 少了什麼？樣本大小、比較基準、沒說出口的那一句。
4. 有沒有人偷換了題目？數據講的是 A，結論卻跳到 B。
5. 這說得通嗎？

拿這五個問題回頭看「4 萬對 81」，大概不用三分鐘，就知道兩邊都沒有贏。

我挑的五招只是全書一半，其餘的留給你自己讀。書很薄，一個下午就能看完。截至 2026 年 10 月，台灣較容易買到的是樂金文化 2024 年版《統計操控的真相與謊言》（聞翊均譯）；天下文化 2005 年版《別讓統計數字騙了你》（鄭惟厚譯）也是同一本書。¹

只是別以為讀完就不會被騙。騙你的人，往往讀得比你更熟。

小結

第二部的三章，回答的是同一個問題：為什麼你看得到，別人看不到。第四章說的是位置：站在獨立的店裡，看不見共用的隊伍。第五章說的是結構：同一個人，在有錢可分和沒錢可分的公司裡，看見完全不同的人性。這一章說的是核對的成本：數字就在眼前，看得懂的人全部有理由不去看。

三種看不見，都不是因為人笨。但它們會留下一個後果：當結構看不見，結構造成的代價，就會被算到某一個人頭上。下一部要談的，就是這筆帳怎樣被算到你頭上，以及為什麼你不必認。先從一個節目說起：一個答案被講了三次，卻沒有人聽見。

第三部 不把結構當成自己的缺陷

第七章 心理追兇：答案講了三次，沒有人聽見

楔子：留言區在吵架，雙方拿著同一把刀

2026年9月底，張慧敏（Son 姐）主持的 podcast 請來傅寶誼，也就是從前女子組合 Cookies 的傅穎；當時她改名已經兩年。¹ 首播三天，五萬多次觀看，一百多則留言，吵得比節目本身還熱鬧。

一派罵主持：「反駁型人格」、「8 號人」、「老海鮮」（老油條）。另一派護嘉賓：「高敏族」、「4 號仔」（4 號人）、「I 人」、「INFJ」。還有人搬出貓頭鷹、狐狸、鯊魚、熊寶寶，替兩個人分類。

有趣的地方在這裡。觀眾不滿主持「替嘉賓定義她是誰」，反擊的方法，卻是替主持定義她是誰。節目自己也不例外，章節標題寫著「T 型人格」、「P 型人的隨性與 J 型人的羨慕」。

這一集從頭到尾，台上台下都在用同一把刀。第六章談過，這類分類常常包著數字出場，和數字一起把責任釘在一個人身上（見第六章）。這一章不打算判誰對誰錯。我想看的是那把刀本身，以及它切掉了什麼。

這一章也是第三部的開頭。前兩部問的是結構長什麼樣子、為什麼有人看不見；這一部要問的是：當結構造成的代價落到一個人頭上，它是怎樣被講成那個人的缺陷的。

一、心理追兇：最快的破案法

有一種處理問題的方法，我叫它「心理追兇」。遇到任何複雜的事，先不問發生了什麼，而是問：這個人是什麼性格？童年缺了什麼？底氣夠不夠？

它非常好用。速度快，故事感強，聽起來很深刻，而且不需要證據。一句「你配得感低」，比查清楚一份合約、一段權力關係、一連串決策，省力得多。

代價是：一旦問題被翻譯成性格，答案就只剩下一個——你要改變自己。制度、權力、利益、責任，全部退到背景。沒有人再問那一句：外面究竟發生了什麼？

這不是說人性不重要。恰恰相反，人性複雜多變，所以才更不能隨便假定。同一個「不肯開口求助」，可以是自卑，可以是怕欠人情，可以是曾經被拒絕，可以是對方根本幫不上，也可以只是那天太累。可能性越多，越需要事實去收窄，而不是挑一個最有戲劇性的當答案。

這一集的主持，開場不久就把程序講得很清楚。她說未見面前看 Theresa（傅寶誼的英文名）的舊訪問，「我就係覺得你係一個好蠢嘅人嚟嘅」（我就是覺得你是一個很蠢的人）；又說今天一定要找她談，「係想 confirm 下我個睇法」（是想 confirm 一下我的看法）。先有結論，再請當事人來驗證——這就是心理追兇的標準流程。

公平起見要補一句：嘉賓自己也用這把刀。她用 INTP 解釋自己為何扛得住排擠，用「投射效應」解釋媒體為何扭曲她。分別只在於，她用來講自己；主持用來替別人下判決。

二、答案出現了三次

第一次，大約二十分鐘處。兩人談到職場排擠，Theresa 說：「我哋呢個圈係合約嘅嘛！我哋個合約係唔知幾多年嘅合約，你係冇辦法話你想走就可以㗎。」（我們這個圈子是合約的嘛！我們的合約是不知道多少年的合約，你是沒有辦法說你想走就可以的。）Son 姐回了一句「係喂，係啦」（是喔，是啦），話題隨即轉向：你當時是不是太天真？

第二次，四十多分鐘。談到媒體標籤時，Theresa 順口說出一件事：她以前的公司會跟她說，「邊個唔得、邊個唔得，但係你 Theresa 可以！」（誰不行、誰不行，但是你 Theresa 可以！）因為她早有負面形象，公司把是非安排到她身上，大家不會質疑。

這是整集最重要的一句話。按她的說法，她的負面形象不只是媒體偏見，而是被經紀公司當成現成資源，持續加工。下一句，主持問的是：那你為什麼又肯接受《香港 01》的訪問？

第三次，接近尾聲。Son 姐教她講客觀事實，Theresa 解釋為何做不到：「如果對方好惡、有另外一種好強大嘅 power 嘅時候，你講出嚟對你自己係有危險㗎！」（如果對方很兇、有另外一種很強大的 power 的時候，你說出來對你自己是有危險的！）主持的回答只有一句：「阿女，你係唔夠底氣！」（女兒，你是不夠底氣！）

合約年期、公司安排、權力不對等。三個結構性答案，嘉賓親口講了三次。每一次，對話都繞回同一個地方：你的性格。

「底氣」兩個字尤其值得拆。留言區有位觀眾講得比誰都準：在這個圈子裡，底氣指的就是後台和資源。這樣一翻譯，「你要有底氣」就變成「你要有你沒有的後台」。這不是建議，而是把她的處境描述一遍，再把處境說成她的缺點。第三章說的「底」，在這裡換了一個名字，從一份條件變成了一種品格（見第三章）。

三、病因在外面，藥卻要病人自己吃

說句公道話，Son 姐不是看不見結構。她看得很清楚。

她說記者寫 Theresa 講大話，不是真的這樣相信，「而係咁樣寫出嚟先至有眼球、有收視嘛」（而是這樣寫出來才有眼球、有收視嘛）。她說 Cookies 由九人到四人再到單飛的「歷史遺留」，是媒體「發揮得最大威力、最快有流量」的材料。她甚至用上了「角色編排」這個詞。

流量誘因、歷史包袱、媒體分工，這是相當精準的結構分析。問題出在下一步：診斷用的是結構，開藥方時卻換成性格。「你要學識收放」（你要學會收放），「你要有底線」，「你個景轉咗但個心轉唔到」（你的景轉了但你的心轉不了）。

這種斷裂很常見，也很隱蔽。它讓說話的人顯得既懂世界、又懂人性，兩邊都佔了。但病因在外面，藥卻要病人自己吃。吃了不見好，那就是你吃得不夠認真。

四、先有結論，再補動機

商業世界有一個很常用的手法：先定目標，再編故事。要裁員，就先講市場寒冬；要換人，就先講文化不合。第六章拆過這套次序在數字上的版本：結論在前，數字在後，標籤收尾（見第六章）。這一集的主持說，今天找嘉賓是「想 confirm 下我個睇法」，次序一模一樣，只是不需要數字。

在這套手法裡，最便宜的材料，是動機指控。而所有動機指控之中，最好用的一個，叫妒忌。

五、妒忌：一個無法被反駁的指控

「女人最會難為女人，暗中一定有比較、妒忌、攀比。」這是 Son 姐在節目裡的原話。她教 Theresa 的應對心法也一樣：「佢點解要攻擊我？因為我勁囉！因為我靚過佢囉！」（她為什麼要攻擊我？因為我厲害囉！因為我比她漂亮囉！）

為什麼反駁不了

妒忌、仇恨、不服氣，這類動機有一個特點：永遠無法被證偽。你說對方妒忌，對方否認，是心虛；對方沉默，是默認；對方對你好，是笑裡藏刀。任何事件放進去，都得出同一個答案。好用到這個程度的解釋，通常已經不是解釋了。

它的結構也很精巧。「你只是妒忌」不回應內容，只解釋批評者的動機；所以任何關於事實的證據，都碰不到它。而且它有一個自我暴露的前提：這一招，只有已經站在高處的人用得出。位置越高，妒忌指控越可信；而那個位置，往往正是用同一套機制拿回來的。防禦的可信度，和它要掩護的行為，來自同一個源頭。第一章說過，在那個環裡看得穿的人通常留不下來（見第一章）；留下來提出批評的人，遇到的就是這一招。

誰把她們放上擂台

這也說明了，為什麼有些組織總喜歡讓同事之間競爭、對立。方便操控是一個原因：分而治之，誰也不會聯手追問上面。但還有一個更少被說穿的好處：一旦同事被設定成對手，所有事情都有了現成的故事。第五章那家慢性萎縮的公司裡，功勞被搬走的人再開口解釋，只會「像是嫉妒或搶功」，用的就是這個現成的故事（見第五章）。

回到 Theresa 那句話：以前的公司會說「邊個唔得，但係你 Theresa 可以」，把是非安排到她身上。按她的說法，這裡明明有一個安排者。但只要觀眾心中早有「女藝人互相妒忌」的劇本，安排者就會從故事裡消失。大家只看到兩個女人在鬥，沒有人問，是誰把她們放上擂台。

從口頭禪變成專業習慣

如果這只是娛樂圈和節目主持的說話方式，影響不會太大。問題是，它早已進入公司，而且被當成了一種專業。

很多人事人員和普通主管，把「看動機」當成懂得看人、有經驗。處理一場衝突，第一個問題不是「發生了什麼」，而是「他為什麼要這樣做」；先認定誰是問題，再往回湊證據。正常的順序應該是反過來的：先把動機放在一邊，從證據推出發生了什麼，最後才加上動機，幫助判斷輕重。

法庭就是這樣運作的。台灣《刑法》第 57 條規定，科刑時應以行為人之責任為基礎，審酌一切情狀，列在第一項的，正是「犯罪之動機、目的」。² 但注意它出現的位置：科刑，也就是

罪名已經由證據確立之後。動機決定的是判多重，不是有沒有罪。沒有一個法庭會因為「他看起來很妒忌」，就判一個人有罪。

公司不是法庭，但它把這個順序倒了過來：用動機定罪，再用證據補強。而且它沒有法庭的任何保障：沒有舉證責任，沒有答辯權，沒有上訴。被指控的人否認，就是心虛；沉默，就是默認。後果很大：考績、升遷、去留，程序卻是零。

為什麼中招的人駁不倒，外人看不清

中招的人駁不倒，有兩個原因。第一，動機指控本來就無法證偽；第二，指控你的人，位置通常比你高，他的話天生比你可信。

外人看不清，也有兩個原因。第一是第四章說的位置取樣：站在正常公司裡的人，沒見過這種運作，只會覺得兩個同事氣場不合（見第四章）。第二是第六章說的鑑定成本：真正看得懂事情經過的，只有當時在場、又懂這一行的人，而他們自己也有不開口的理由（見第六章）。

沒有人設計，但結構挑中了它

這不是說有人刻意設計了「用妒忌指控做管理」。和第一章那個環一樣，它不需要壞人。

它只需要結構去挑選和獎勵。妒忌指控把焦點從結構移到人身上，對結構有利；用得順手的人，處理衝突快、結案快，於是上位；上位的人再用同一套管下面的人，最後變成人事部和主管代代相傳的專業習慣。第六章說過，組織獎勵能做出支持結論的數字的人；這裡是同一個機制，組織獎勵的，是能最快替衝突找到一個「有問題的人」的人。

三個問題

要看穿這類敘事，不需要懂心理學，只需要問三個問題：

1. 結論是在證據之前，還是之後出現的？
2. 這個動機指控，有沒有任何情況可以把它推翻？
3. 誰安排了這個場景，誰又從對立裡得益？

六、幾分鐘內，事實換了兩次身分

Son 姐的「收放」教學很具體：要講，就講客觀事實。「當日有冇約過？點解我有去？」（當天有沒有約過？為什麼我沒有去？）時間線講清楚，「平平靜靜有晒時間性，成件事就完喇喇！」（平平靜靜全都有時間性，整件事就完了！）

Theresa 說，有些事實牽涉權力更大的人。幾分鐘後，Son 姐換了說法：「打官司上到法庭個個都發誓話講事實嘅全部喇，究竟係咪事實只有當事人同個天知之嘛！」（打官司上到法庭個個都發誓說講事實的全部的啦，究竟是不是事實只有當事人和天知道而已嘛！）

前一刻，客觀事實可以終結爭議；下一刻，事實只有天知。兩句出自同一個人，指向同一個結論：無論哪一種，都是你做得不夠好。更早之前她還說過：「信你嘅就唔使解釋，唔信你嘅解釋就係掩飾。」（信你的就不用解釋，不信你的解釋就是掩飾。）那麼講清楚事實，到底有用還是沒用？

「走」也一樣。二十分鐘時，兩人都同意長合約讓人走不了。到了鬥獸場論，畫風一轉：「咁你最基本係點呀？走啦！閃啦！……咁你又唔走喂！所以我咪覺得你好搞笑囉！」（那你最基本是怎樣呀？走啦！閃啦！……那你又不走喔！所以我才覺得你很搞笑囉！）

還有一層更根本的錯配。她舉的例子是排期衝突——約了，沒去，因為早已簽了別的工作。這種事實講出來，沒有人會報復你。Theresa 說的是另一種：講出來，會有人用更大的力量對付你。把第一種的解法套在第二種身上，再說對方不夠勇敢，這不是分析，是張冠李戴。

這也是「走」在這本書裡反覆出現的原因。第三章說過，每一條看似可以擺脫的路，入場費都叫做「底」（見第三章）。叫一個被合約綁住的人「走啦」，和叫一個沒有底的人「不要捲就好」，是同一種建議。

七、「放下」這兩個字，誰都沒說過

節目簡介這樣總結：Son 姐點出，真正的放下不是強迫自己遺忘，而是把塵封的傷痛留在棺材裡。章節標題叫「把過去留在棺材裡，迎接全新的人生」。影片標題則是「娛樂圈不需要真誠的傻瓜」。

翻回逐字稿，Son 姐自己說的是：「我原諒唔等於我可以放下，但係我會做到嘅就係——我唔再講！」（我原諒不等於我可以放下，但是我會做到的就是——我不再講！）Theresa 說的是：「我從來都有講過話我自己『放下』！」（我從來都沒有講過說我自己「放下」！）兩個人都沒有主張放下，節目包裝卻用這兩個字收尾。

公平地說，Son 姐的「唔再講」（不再講）是拒答，不是否認，兩人在這裡有點各說各話。但 Theresa 最後那段話，是整集最清醒的。修行的人被期待情緒穩定、什麼都放下，這是道德綁架；覺察情緒、不衝動傷人，不等於要忘記傷害。如果心裡未放下，被問到時還要裝沒事，「咁樣先係喺度講大話呀！」（這樣才是在說謊話呀！）

她改名，是想拿回「我是誰」的解釋權。這一集，她在台上用盡力氣講了自己的版本。然後，標題、簡介和章節替她寫了另一個結局。

八、看透之後，就不必再聽

Son 姐說的很多話並沒有錯。娛樂圈有算計，媒體要流量，總有人想踩你一腳。這些都是真的。

但「世界是這樣」，推不出「你應該這樣」，更推不出「你吃虧是因為你性格有缺陷」。我在〈倖存者教你生存〉裡拆過六十條職場法則，³ 問題從來不是那些現象存不存在，而是講法則的人有沒有檢查過：事實是什麼，適用條件是什麼，因果怎樣連起來。「我見過」只證明某件事發生過，不證明你知道它為什麼發生。

心理追兇最迷人的地方，是它讓人覺得自己看透了。最危險的地方，也是它讓人覺得自己看透了。看透之後，就不必再聽。

2026 年 10 月初，寫這一章原稿的那天早上，我做了一個夢。一家公司研發出一種針劑，打了之後，一半人變成超人，一半人變成殭屍。替殘疾小女孩打針的那個人，看見她爬上天花板，轉身就跑了。

最後，世界只剩下異變人和殭屍，不肯打針的普通人，反而成了最難活下去的一群。在那樣的世界裡，異變人教你怎樣生存，是真心的建議。問題正正在於，它是真心的。

這一集裡，答案被講了三次：合約、公司、權力。它們都在逐字稿裡，清清楚楚。缺的不是答案，而是一個願意停下來，問一句「然後呢？外面發生了什麼？」的人。

懂人性，不是懂得替每個人找一個標籤。懂人性，是知道人比標籤複雜，所以先去看事實。

小結

這一章看的，是結構的代價落到一個人頭上之後的第一步：身邊的人把它講成性格。合約變成「太天真」，權力不對等變成「不夠底氣」，公司的安排變成「女人互相妒忌」。每一次翻譯，都讓說話的人顯得懂人性，也讓結構從故事裡消失。

但翻譯不會停在身邊的人。一旦「你的問題是你自己」成了共識，就會有人把這個缺陷做成商品。下一章要看的，是市場和平台怎樣把可見度講成能力，再把「不學就淘汰」賣回給你。

第八章 誰買下了主流

楔子：最常被分享，也最常被禁

2026 年，我寫過一篇叫〈效率陷阱〉的文章，談 AI 帶來的效率提升，如果沒有創造新的需求，最後只會變成結構性的壓縮；而市面上的 AI 教育，教的也正是壓縮，不是創造。¹

這篇文章同時成為我最多人分享、也最多地方禁止的一篇。分享它的人，很多來自 AI 圈子以外：房屋仲介、嵌入式系統工程師、教小學生寫程式的教練。禁止它的，則是台灣幾個最大的 AI 臉書社團。有些貼文永遠等不到審核，有些審核通過時已經沒有人會看，有些被移除，連帶我的專頁也被封鎖。

同一段時間，這些社團的動態牆上，從來不缺內容：懶人包、提示詞模板、限時優惠的課程、管理員自己的講座。

我起初以為，這只是幾個社團管理員的好惡。後來才發現，這是一個生態。

一、問題不在課程存不存在

割韭菜的課程一直都有。過去有「成為富翁」的創業課，今天有幾個小時、過萬元的 AI 課。我在〈每一句都是真話〉裡拆過其中一門：作品是真的，工具是真的，每一句話都站得住，學員買到的卻只是展示品背後五樣東西裡的一樣。²

這也不是 AI 獨有的。第一章說過，每一輪技術都附送一套敘事（見第一章）；每一套敘事，也都附送一批賣課的人。電腦化的年代有電腦班和速成班，互聯網的年代有網頁設計班和電子商務創業課，這一輪則是 AI 課。工具一直在換，賣的東西沒有換：一份「不學就被淘汰」的恐懼。

這類課程賣的，是一句話：不學就淘汰。第一章說過，企業裁走技術人員，是在清除否決權，AI 是這一輪替它取的名字（見第一章）；第七章說過，身邊的人會把你的處境講成你的性格（見第七章）。課程市場做的是下一步：把結構性的裁員，說成你個人技能的缺陷，再把這個缺陷包裝成商品，賣回給你。

但這一章要談的不是課程本身。一門課好不好、值不值得，買的人至少還能自己判斷；最壞的情況，是損失一筆學費。

真正的問題，在它出現之後對整個生態造成的扭曲。賣課的人不只賣課，還買下了曝光；買下了曝光，就開始定義什麼是主流；定義了主流，其他聲音就被推到看不見的地方。到最後，問題不再是「你有沒有被割」，而是「除了他們，你還聽得到誰」。

二、兩條隊伍

第四章談過一家把高價客和平價客放進同一條隊的餐廳（見第四章）。社群平台原本不是這樣的。

原本的平台，有兩條各自分開的隊伍。一條是廣告隊：想花錢買曝光的人排這一條，內容清清楚楚標著「贊助」，讀者一看就知道這是商業推廣。另一條是自然隊：想自由交流、正常發聲的人排這一條，誰寫得好、誰說得有道理，就有人看、有人轉。他講他的，我們講我們的，彼此互不干擾。

這和超市的上架費很像。品牌付錢買下貨架上最好的位置，大家都知道，也看得見：放在眼睛高度的那一排，是付了錢的。不公平的地方或許有，但至少透明。

現在的情況是另一回事。割韭菜的操盤者用龐大的廣告預算，佔下了廣告隊的大部分版位，這本來無可厚非。問題是，他們同時也擠進了自然隊，而且換上了自然隊的衣服：

- 互相追蹤、互相按讚，把聲量灌大；
- 花錢買假互動、假數據，讓一篇貼文看起來是自然擴散；
- 自己經營封閉社群，由管理員置頂、搶先留言、交叉轉貼圈內人的內容，在私底下把曝光洗乾淨。

結果是，你滑了一整天動態，根本分不清眼前看到的，是一則付費廣告，還是一群偽裝成各領域專家的人，砸錢買了聲量之後，站在台上定義這個世界。

第四章那家餐廳，至少還把快線標成快線。這裡的快線，穿著普通隊伍的衣服。

自然隊有多慢

快線之所以好賣，是因為普通隊伍夠慢。我自己的數字可以作為一個參照：2026年6月，我的臉書專頁平均每篇貼文的曝光約二十多次，而看到的人裡面，約一成會互動；轉化率不差，

但觸及近乎歸零。同一段時間，廣告管理員給我的估算是，一篇自然曝光只有十一次的貼文，花新台幣一百元，每天就可以觸及零至三百多人。

一條隊伍走得越慢，另一條隊伍越值錢。至於這是平台刻意的設計，還是演算法的副作用，從外面看不出來；但對排在普通隊伍裡的人，結果是一樣的。

這一章寫到的平台、功能和數字，都是 2026 年的樣子。平台會改名，功能會改版，數字會變。要帶走的是那兩條隊伍：一條付費，一條自然，後者走得越慢，前者越值錢。下一個平台出現的時候，可以先找這兩條隊伍在哪裡。

三、從買曝光到定義主流

買曝光本身，是正常的商業行為。一個賣課的人買足廣告，只要有一個客人買下年費方案，廣告費就回本了；這是真實的資本效率。問題在於，曝光買到一定的量，就不再只是曝光，而是定義。

當你打開動態，關於 AI 的內容大多來自同一個圈子，這個圈子說的話，就成了「AI 圈的共識」。什麼叫學 AI、誰算專家、什麼問題值得問、什麼態度算正面，都由聲量最大的那一群人決定。在這個共識之外的聲音，不會被反駁，只會被歸類：負能量、不友善、外行、酸民。

反向壓制

定義權一旦到手，就可以反過來壓制別人。

在大型社團裡，壓制不需要正式的禁令。管理員不必刪你的文，只要不批准、延遲批准，或者在你的貼文旁邊置頂自己人的內容，效果就一樣。追問成本、要求交代細節的留言，可以用「不友善」為由移除；被一群人檢舉的帳號，往往先被限制，再慢慢等申訴。封鎖、不封鎖、直接禁言，三者的效果其實一樣，只是程度不同：壓制是一個連續的光譜，不是一個個事件。

最隱蔽的一種，是所謂的影子封鎖（shadowban）。我遇過這樣的情況：貼文獲得批准，管理員甚至按了讚，但其他成員完全看不到這篇貼文和底下的留言。在自己的帳號上，一切正常；要換另一個帳號，才會發現它已經消失。

影子封鎖最有效的地方，是它不通知任何人。沒有通知，就沒有名單；沒有名單，就沒有受害者群體；沒有群體，就沒有政策壓力。我在《衰減：可見度如何被分配》三卷裡，詳細整理過這套機制，以及它怎樣把舉證責任倒過來，壓在創作者身上。³

被拿走的，還有原來那篇文章

這件事還有一個後續，是我自己也沒想到的。

我有一篇文章，曾經發在一個大型 AI 社團裡。後來那個社團封鎖了我的專頁。我用其他帳號去看，社團裡已經找不到那篇貼文；但在 Google 搜尋文章標題，排第一位的，正是社團裡的那個版本，排在我自己網站上的原文之上。專頁被封鎖之後，我連刪除那篇貼文的權限都沒有了。

Meta 的服務條款寫明，用戶授予平台的內容授權，在內容從系統中刪除時終止；條款同時說，用戶可以隨時刪除自己的內容。⁴但當刪除的權限被平台自己的封鎖動作拿走，這個授權就沒有終止的一天。看不見我的人，看得見我的文章；只是它掛在別人的名下，替別人的社團吸流量。

四、假人也有藍勾

更荒謬的是認證。

Meta 在 2023 年 2 月推出付費的藍勾認證 Meta Verified。按官方說法，訂閱者要提交與個人檔案名稱和照片相符的政府身分證件；訂閱得到的，除了認證徽章和防冒用保護，還包括「可見度提升」。⁵

換句話說，藍勾從一開始就有兩層意思：一層是「這裡有一個真人」，另一層是「這個帳號付了錢，所以會被多看幾眼」。

第一層正在失效。2026 年，我親眼看到一個 AI 生成的虛擬人帳號，掛著藍勾。有人在底下問：藍勾勾不是用買的嗎？帳號的擁有人答得很自然：是啊，要買。證件審核的門檻在實際運作中擋住了什麼，我不知道；我只知道，一個不存在的人，可以頂著「真人認證」出現在你的動態裡。我也看過賣焦慮課程的講師，用 AI 生成的人物替自己做廣告，替這些人物買好藍勾，再拿去投放。

剩下的，只有第二層。如果連假人都能被驗證成「真人」，藍勾驗證的就不再是真假，而是有沒有付錢。那麼反過來問：一個真人，只要不掏錢買認證，是不是就永遠得不到基本的曝光？

這是整件事最諷刺的地方。創作者辛辛苦苦寫文章，替平台帶來內容、帶來讀者、帶來停留時間；這些流量沒有被獎勵，反而被演算法壓下去，再以「可見度提升」的名義，按月賣回給他。

五、共生

所以，「社群平台的機制漏洞」和「割韭菜課程的橫行」，不是兩個問題，而是一個惡性循環裡的兩半。

把它一步一步走一遍：

1. 平台把自然觸及壓低，快線才賣得出去。
2. 最肯花錢買快線的，是利潤最高、轉化最快的生意，割韭菜課程正是其中之一。賣課的人算得很清楚：只要有一個學員買下年費方案，廣告費就回本。
3. 買足了曝光，賣課的人就定義了主流；在主流之外追問成本、提出異議的人，被歸類、被檢舉、被移除。
4. 會提醒買家的聲音少了，下一批買家就多了；買家多了，賣課的人就有更多錢買下一輪廣告。
5. 平台收到更多廣告費，也就更沒有理由讓自然隊走快一點。回到第一步。

我見過一個銷售教練型的專頁，掛著藍勾，有幾萬人追蹤，一篇貼文開宗明義寫著：名單一定要花錢買。這句話是課程賣家教給學員的口號，也正好是平台自己的商業模式：你的客人，一定要付錢才找得到。

這個循環還有一個鎖。臉書的社團和專頁，很多時候是靠「共同朋友」推薦給新人的。如果你最初加的三幾個朋友，本來就在這些社團裡，你之後的每一次擴散，都會被鎖在同一個圈子內；推來推去，都是同一批人。要接觸圈子外面的讀者，在這個平台上幾乎已經沒有路。

和第一章那個環一樣，這個循環的每一步，都是上一步的理性反應（見第一章）。平台要收入，賣課的人要客人，管理員要維持社團的「正能量」。沒有一步需要有人存心作惡；但走完一圈，可以被聽見的，只剩下付了錢的那一邊。

六、空轉的產業鏈

如果這個循環只停留在社群平台，損失的頂多是一些讀者的時間和一些學員的學費。最可怕的一步，是被資本堆砌出來的「專業定義」，再往上被包裝一層，變成政府認可的專案、企業力挺的培訓課程。

正當性的轉移

轉移的路徑並不神秘。在社群上聲量最大的人，最容易被邀請：政府合辦的工作坊、企業內訓的講師名單、大專院校的兼任聘書、廠商活動的合作名銜、官方認可的能力鑑定。每一層背書，都轉嫁到下一門課上，令「上過幾門課、再加上自學」逐漸變成一種資歷。學員看見的，是一個被層層認可的人；他看不見的是，這些認可量度的從來不是交付能力，而是聲量。

補助是放大器

台灣勞動部的「產業人才投資方案」，按 2026 年的規定，補助在職勞工 80% 或 100% 的訓練費用，每人每三年最高十萬元，課程由民間訓練單位開辦。⁶ 這個政策的本意是鼓勵在職進修，沒有錯；但它和前面那個循環接上之後，效果就變了。

我在〈效率陷阱・續章〉寫過，補助是整個模式的放大器：有些社團的聚會名義上收費，只要參加者交出個人資料讓主辦方申請補助，就可以免費入場。⁷ 補助計畫量度的，是開課時數、結業人數、證書張數，而不是學員結業之後能否做出東西。這正是第六章談過的計量問題：被量度的，是容易點算的東西（見第六章）。幾個小時教完一套工具，產出的正是時數和結業證明。制度採購的東西，和這類課程販賣的東西，完全對齊。

名稱不變，內容被置換

把整條鏈連起來看：學員的學費和政府的補助流向課程，課程的利潤流向廣告，廣告費流向平台，平台把曝光賣回給課程。錢在轉，報表上每一格都有數字，時數、人次、證書、觸及，一樣不缺。只是走完一圈，沒有任何東西被做出來。

第一章說過，研發部門可以名稱不變、內容被置換：人頭還在，支出還在，裡面做的事已經不是研發（見第一章）。這條鏈是同一件事的社會版本。「AI 人才培育」這幾個字還在，預算還在，結業證書年年增加；裡面流動的，卻是廣告費和補助款。

這是一條毫無效率的空轉產業鏈。它消耗的不只是個人的學費，而是一整個社會的精力：在職的人下班後去上課，失業的人花補助去上課，政府花預算買時數，企業花內訓費買名銜。這些時間和資源，本來可以用來真正學會一件事、做出一件東西。我認為，這對一個社會的長期競爭力，是比任何一門爛課都深遠的傷害。

七、看不見，不等於不存在

這一章放在「不把結構當成自己的缺陷」這一部，原因很簡單：這個循環最大的受害者，往往不覺得自己受害，只覺得自己不夠好。

一個認真寫作的人，每篇文章只有二十幾個人看到，很容易得出結論：是我寫得不好，是我的題目沒人關心。一個想學 AI 的人，打開動態看到的全是同一種聲音，也很容易得出結論：這就是業界的共識，我跟不上是我的問題。兩種結論，都把一個被設計出來的可見度，當成了自己的能力。

這就是第四章說的位置取樣（見第四章）。你站在被壓低的那條隊伍裡，就以為世界只有這麼小；你只看得見付了錢的那一群人，就以為他們代表了所有人。

怎樣分辨被買下的聲量

從外面看，被買下的聲量和真正的專業，往往很像。但有幾個問題，不需要內部資料也問得出來：

1. 這則內容有沒有標示為廣告？如果沒有，它背後的社團、專頁和講座，是不是同一門生意？
2. 在他的社群裡，追問成本、提出異議的留言，留得下來嗎？留得下來、有人認真回答，是一個答案；留不下來，也是。
3. 替他背書的人，是不是也在互相背書？一個圈子裡的人輪流推薦彼此，推薦本身就不再是證據。

4. 一個自稱有影響力的帳號，追蹤了幾千個人，是為了看，還是為了被回追？
5. 他說的話，有沒有可以被檢驗的成果？還是只有證書、名銜和學員見證？

小結

回看這一章，割韭菜課程只是入口。真正的問題，是它和平台的機制長在一起：平台把自然隊伍壓慢，賣課的人買下快線，再換上自然隊伍的衣服；買下的曝光變成主流的定義，主流的定義再被包裝成政府和企業的認可，最後流回同一條鏈。錢一直在轉，可以被聽見的聲音卻越來越少。

大眾寶貴的精力與資源，不應該被用金錢包裝出來的假任務、爛課程和空洞口號消耗殆盡。而被這條鏈壓到看不見的人，也不應該把看不見，當成自己的缺陷。

第七章看的是身邊的人怎樣把處境講成性格，這一章看的是市場和平台怎樣把可見度講成能力。下一章離開螢幕，從林口過一條橋，走到龜山公西的一間牛肉麵店。開店的婆婆從來沒有上過任何平台，但她和她的下一代，同樣被一套說法評價著：撐得下去的，叫韌性；撐不下去的，叫不夠努力。

第九章 一橋之隔

楔子：一碗八十元的牛肉麵

那間店叫什麼名字，我已經記不清楚，好像就叫「台南牛肉麵」。它在桃園龜山的公西，從林口 A9 那邊過去，要過一條橋。

店是前店後住的老房子，掌廚的是一位婆婆。一碗牛肉麵八十元，有肉、有麵；滷肉飯吃到飽，一個大同電鍋裝著滷肉，一個木桶裝著飯，自己動手。煮是她自己煮，店是她自己的，每天煮固定的量，賣完就收。2020 年代初疫情那幾年，很多店撐不住，她照樣有錢賺。

店沒有上 Google，付錢也不開收據。知道它的人，都是附近的人。

橋的另一邊，是三井 Outlet 和機場捷運 A9。2021 年，我知道那一帶有店面月租八萬。

當時我只是食客，吃完就走，沒有想太多。後來我沒有再吃到那碗麵，婆婆是否回了台南，我不知道。

這一章本來不是寫她的。2026 年 10 月初，我看了兩支影片，一支談台灣年輕人微創業，一支談怎樣教孩子在 AI 時代生存，也讀了兩邊的留言區。看到最後，我想起的不是影片裡的任何一個案例，而是那碗麵，和那條橋。

一、兩支影片，兩個出口

第一支是停電工作室的〈台灣年輕人的「微創業」神話破滅？〉，2026 年 10 月初上傳。¹ 影片從第十名倒數到第一名，列出自立門戶的十個殘酷真相：庫存變成垃圾、雇主的勞健保補貼消失、百萬裝潢退場歸零、履歷斷裂，第一名是「逃避從來不是一種商業模式」。結尾是三條鐵律：父母別拿養老金給孩子開第一間店；先在週末做零成本測試；把公司當成帶薪練功房。

一句話：不要出去，回去上班。

第二支是阿豬 Ah Ju 的〈點樣教子女喺 AI 時代生存〉（怎樣教子女在 AI 時代生存）。² 他在金融業做了十幾年，也是一位父親。他說 AI 正在取代初階白領工作，過去十個新人的工作，現在一個人加 AI 就做得完；孩子要學的是定義問題、檢視 AI 的答案、軟實力，還有韌性。最後他說，AI 大幅降低了創業門檻，一個人就能做一整個團隊的事。

一句話：上班的路正在收窄，出去吧。

兩支影片放在一起，剛好互相拆台。一支說創業是墳場，回去上班才安全；另一支說上班的梯子正在拆，創業才是機會。兩支影片都講了一部分真話，但都沒有回答同一個問題：無論往哪個出口走，站在門口收錢的是誰？

二、創業的出口：入場付一次，退場再付一次

停電工作室的第三名，是整支影片最有畫面的案例。一位退休公務員拿出一百五十萬，資助女兒開甜點店：九十萬做裝潢，六十萬買咖啡機、製冰機和展示櫃。撐不到十個月，想以八十萬頂讓，兩個月沒有人問。二手設備商上門，六十萬的設備開價三萬五千元全部搬走。房東要求恢復原狀，否則沒收十萬押金，他最後又花了十二萬請工班把裝潢敲掉。

入場一百五十萬，退場還要再付錢。

影片把這個故事講成一個警告：別衝動，別用父母的錢。但如果把每一筆錢的去向列出來，看到的是另一件事。裝潢費給了裝潢商，設備費給了設備商，租金給了房東；退場時，設備以兩折流回二手商的倉庫，拆除費給了工班，押金差點留在房東手裡。從頭虧到尾的只有創業者一個人，其餘每一個環節，都在入場和退場時各收了一次錢。

留言區比影片講得準。有人說，房東不會因為景氣差少收你租金，卻會因為你生意好想辦法加租。有人說，你以為當老闆能掌握一切，其實更接近佃農。有人說，平台抽成比實體店租更可怕。有人說，加盟就是花三四百萬，買自己成為總部的店長。還有人說，招牌換了又換，生意接到手軟的只有裝潢木工師傅。

這些留言沒有一條在說創業者懶惰或者天真。它們說的是結構：無論店開不開得下去，有些人一定先收到錢。

我在〈四個地方，沒有一個人拿到那筆便宜〉裡寫過，便宜不會自動落到最後一個人手上，中間總有人把它接住。³ 微創業是同一件事的反面：成本也不會平均分攤，它沿著同一條鏈，一路壓到最沒有議價能力的那個人身上。

三、上班的出口：收窄的梯子

停電工作室給的答案是回去上班。但同一支影片的第二名，自己就說明了這個出口有多窄：在小店消耗了五年，三十二到三十四歲回頭投履歷，主管看到的不是創業精神，而是技能斷層、難以管理、團隊協作退化。最後只能去做月薪三萬二的行政、門市或外送。

留言區有人說得更直接：台灣四十歲以後找工作非常困難，沒什麼人要僱用，所以才有那麼多人出來創業。

上班如果真的安全，就不會有那麼多人往外跑。

阿豬的影片補上了另一半：上班的梯子本身正在被拆。投資銀行、律師、會計、顧問、軟體工程，過去請十個新人做的事，現在一個人加 AI 就能完成。他把原因歸給 AI。

留言區不太同意。有人說，就算沒有 AI，公司也會把工作外包到工資低的國家，這件事已經做了四五十年，只是大家不覺得。有人說，很多以 AI 為名的裁員，是公司本來就要裁，用 AI 做藉口，免得嚇跑投資人。還有一條留言，問到了整件事的核心：你說留下來的兩個人會創造十倍價值、拿更高的薪水，但十個人爭一份工，價低者得，憑什麼要付他兩倍薪水？

這正是第一章說的：技術是真的，但每一輪都會被借來替裁員取名字（見第一章）；留言說的外包，就是上一輪的名字。十倍價值可以是真的，但價值和薪酬是兩回事。價值流向誰，不由技術決定，而由誰坐在談判桌的哪一邊決定。

我在〈錢不走，人也不走〉裡談過資本和勞動的退出機制失靈。⁴這兩支影片的留言區，就是那篇文章的街頭版本：出去創業，出口外面是房東和平台；留下來上班，出口裡面是外包和裁員。兩個方向都有人在收錢，只是收法不同。

四、一橋之隔

回到那條橋。

林口的老街上，其實還有不少物美價廉的老店。它們不打廣告，沒什麼人推薦，只有在地人知道、在地人去。另一邊，三井 Outlet 的星期六人山人海，但那些人潮沒有流到老店。租金昂貴的新店，做的是新住戶和外來人的生意。

這是同一片地方裡，兩套並行、幾乎沒有交集的經濟。

一套靠熟人。客人是街坊，消息靠口耳相傳，大家知道哪間好吃、幾點去、幾點會賣完。另一套靠人流。客人是開車進來的外地人，和在台北上班、晚上與週末才在這裡吃飯的新住戶。前者做早午市，賣完即止；後者回來的時候，老店早已收攤。

所以昂貴的租金買到的，不是出品，而是位置、能見度和營業時段。一個不認路、沒有街坊網絡、無法判斷哪間好吃的人，只會選他看得見、走得到、開著門的那一間。這是實體版的演算法過路費：網店把錢交給平台買曝光，實體店把錢交給業主買人流（見第八章）。停電工作室的第八名說，一間網店四百五十萬營業額，付了一百四十萬廣告費。搬到地上，那筆錢就叫租金。

分界線不在橋上

我原本以為，那條橋就是兩套經濟的分界線：林口那邊貴，龜山這邊便宜。2026 年 10 月查了租屋網上的叫價，發現不是這樣。591 列出的平均數，林口店面每坪月租約 2,200 元，龜山約 1,600 多元，差距大約三成，談不上兩個世界。真正的差距在新舊之間：龜山這邊新重劃區的店面，每坪月租可以接近 3,000 元，比 A9 還貴；兩邊的舊街，每坪八九百元就租得到。⁵

要說明的是，這些是 2025 至 2026 年的叫價，不是成交價，也不是 2021 年的數字；我找不到公西舊街本身的物件，只能以龜山其他舊區參照。

但這個結果反而說明了更多。決定租金的不是你在哪一個行政區，而是你有沒有被劃進重劃與人流的那套經濟。那條橋分隔的，不是林口和龜山，而是 A9 的新市鎮和公西的舊街。

婆婆在橋的這一邊。她的店沒有上 Google，不在人流經濟的地圖上。

發票

她的店也不開收據。按 2026 年的規定，台灣的小規模營業人，月銷售額二十萬元以下可以申請免用統一發票，由國稅局按核定的營業額課 1%營業稅；麵食館這類大眾化餐飲，過去即使超過二十萬也可以申請免用。所以不開收據，不等於沒有繳稅；她是否繳、繳多少，我不知道。

我知道的是，這條通道正在收窄。2026 至 2028 年是過渡期，店家導入行動支付仍可維持 1%；2029 年起，月營收超過二十萬的大眾化餐飲要開發票。⁶ 稅制公平本身合理。但對婆婆那一類店來說，她不只在橋的另一邊，也在平台與發票系統之外，而這個「之外」，正一點一點縮小。

五、麵線店與補習費

林口竹林山觀音寺附近，有一間賣麵線和臭豆腐的店。看起來是一家人經營：老公、老婆，偶爾多一個孩子幫忙，只做早午市。

它的條件和婆婆差不多，家庭式經營，人手都是自己人。照理說，它也做得到婆婆那種價錢。但它跟市價賣。

我起初猜過理由。它已經很忙，再便宜下去只會多排隊，價錢反而是控制人流的工具；它也許不想用自己的條件，去打附近要繳租的店。但這只是我的猜測，他們怎麼想，我不知道。

我比較確定的是另一件事：幫忙的孩子，看起來正在讀國中、高中。那是補習、才藝、升學最花錢的幾年。

如果是這樣，那一份沒有讓給食客的差價，未必留在老闆的口袋，更可能流向補習班和學費。

把三間店放在一起看：婆婆把差價讓給食客；麵線店跟市價賣，差價可能流向孩子的教育；繳租的新店沒有差價可言，因為它的底，一開始就交給了房東。

成本優勢不會自動變成食客的便宜。它總會被某個人接住：房東、補習班，或者一個願意讓出來的老人家。

兩間老店的分別，未必是誰比較善良，而是誰站在人生的哪個位置。婆婆那個年紀，孩子大概早已長大，沒有這筆開支壓著；麵線店的老闆，正處於負擔最重的年紀。把這個差別講成性格，就是第七章批評過的手法：把結構問題，講成個人問題（見第七章）。

六、韌性的價錢

阿豬說，要讓孩子提早經歷失敗，培養韌性。這句話沒有錯，但失敗是有價錢的。

停電工作室的留言區裡有一個故事。一個女孩大學畢業後想開餐廳，不想接手家裡的中央廚房。父親不肯給錢，舅舅給了她兩百萬，說花完就算，不准借貸。一年多後餐廳倒閉，她乖乖回去接家族事業，從此不再提創業。舅舅說這兩百萬花得很值。轉述故事的人說，他聽完呆住了：一般人哪裡有兩百萬給人買一個教訓？

第三章說過，撐不撐得過，最終看的是底夠不夠厚（見第三章）。韌性也一樣，它不是單靠教就會有的，而是跌得起的人才有的東西。有地板接住的人，失敗是一堂課；沒有地板的人，失敗就是墜落。

把韌性講成個人品格，和把創業失敗講成「逃避型消費」，是同一個動作：把地板的有無，講成人的高低。

七、賣恐懼的人也在收錢

停電工作室的影片下面，不少留言在罵它的配音：「餅乾」唸成「餅錢」，「金援」變成「晶圓」，還有人認出那把聲音像某位財經媒體主持人，懷疑是用 AI 複製的。一支教人別當韭菜的影片，本身是用最低成本量產、靠恐懼換流量的內容。片末要觀眾按讚、訂閱，並立刻轉發給兒女和老伴。

影片開頭說，台灣一般民眾創業一年內倒閉的比例高達九成，五年內逼近 99%，沒有出處。片中的案例，月租五萬五千、咖啡機二十二萬、二手商開價三萬五，數字精確，同樣沒有出處。有留言直接懷疑文案的真實性。

越精確的數字，越容易讓人相信。第六章談過這種手法（見第六章）；我在〈半個鐘頭的生產線〉也寫過內容農場的生產方式。⁷ 這支影片兩樣都有。

這不代表它說的全是假的。開店要算成本，退場有代價，這些都是真的。但它把觀眾的恐懼換成流量，自己也站在出口旁邊收了一次錢。在這條鏈上，連告訴你門口有人收錢的人，自己也可能站在門口。

尾聲：婆婆讓出來的那一份

阿豬的影片下面，最多人按讚的留言只有一句：唯一的準備，就是現在盡量賺錢。

接著是：先買好優質指數留給下一代；買 AI 股留給下一代；投胎很重要；嫁個有錢人。還有一長串人說，所以不生孩子是很合理的決定。另一支影片的留言區，也有人說，錢都在股市。

影片講了十幾分鐘的技能，觀眾的答案最後都收斂到同一個地方：底。有底的人，才談得上技能、韌性和選擇；沒有底的人，連生孩子都當成一場不敢入的局。

婆婆的底，是那間自己的、前店後住的店。那樣的入場條件，今天的年輕人已經拿不到。他們學不到她的路，不是因為不夠努力，而是那扇門已經關上。

而她把底帶來的那一份差價，讓給了每一個坐下來吃麵的人。八十元，有肉、有麵，旁邊一個大同電鍋的滷肉、一個木桶的飯，任你自己添。

在資本的帳簿上，這是一項沒有被充分利用的資產。在她的帳簿上，那是她的生活。

這種店越來越少，不是因為輸給競爭，而是輸給那筆帳。婆婆一走，接手的人很可能會照資本的方法計算：租出去，每月收租，為什麼還要天未亮起來煮麵？一租出去，那間店就變成停電工作室影片裡的出租方，一個不用交底的人，換成一個又一個輪流入場交底的租客。

那條橋還在。橋那邊的店面，招牌換了又換。

我只記得，過了橋，曾經有一碗八十元的牛肉麵。

小結

第三部的三章，看的是同一個動作的三個版本。第七章，是身邊的人把處境講成性格；第八章，是市場和平台把可見度講成能力；這一章，是連韌性和善良，都被講成了品格。創業失敗的人被說成逃避，找不到工作的人被說成技能斷層，跌下去的人被說成不夠堅強，而地板的有無，從來不在討論之內。

走不走得出這些結構，是另一個問題。終章要回答的，是更早的一步：在走之前，先不要把它當成自己的缺陷。

終章 不是缺陷

一、九個處境，同一句話

回看這本書，九章裡的人處境各不相同。

第一章，研發部門被整組置換，留下來的人不再說「不行」。第二章，原味變成了奢侈品，記得的人越來越少。第三章，每一條看似可以擺脫的路，入場費都是一份輸得起的底。第四章，有人站在獨立的店裡，有人站在共用的隊伍裡。第五章，同一群人，在餅變大時齊心，在餅變空時內鬥。第六章，數字就在眼前，看得懂的人全部有理由不去核對。第七章，一位嘉賓把合約、公司和權力講了三次，換來一句「你不夠底氣」。第八章，一篇文章只有二十幾個人看到，寫的人以為是自己寫得不好。第九章，一碗八十元的牛肉麵，撐著它的是一間已經付清的老房子。

處境不同，落在當事人身上的那句話卻差不多：你不夠好。不夠努力、不夠堅強、不夠底氣、不夠積極、跟不上時代。

這本書想說的只有一件事：走不走得脫，不是重點；不把結構當成自己的缺陷，才是。

二、不是缺陷

在一個金融化的環境裡被淘汰，不代表能力不足。很多時候恰恰相反：被淘汰的原因，正是你有能力說出「不行」，而這個字，是整個系統最不需要的東西（見第一章）。

其他章節也是一樣。被合約綁住的人走不了，不是因為天真（見第七章）；在一家沒錢可分的公司裡功勞被搬走，不是因為不會表達（見第五章）；排在被壓慢的那條隊伍裡，不是因為寫得不好（見第八章）；跌下去的人沒有爬起來，不是因為不夠堅強，而是腳下沒有地板（見第九章）。

認清這一點，不會改變處境。合約還在，隊伍還在，房租還要交。但它會改變你對自己的判斷。

這一步看起來很小，其實決定了之後的每一步。把結構當成自己缺陷的人，會去買那門課、去改那個性格、去更用力地捲，然後在下一輪再輸一次，再一次證明自己不夠好。看得見結構的人，至少知道自己在跟什麼打交道，知道哪些努力有用，哪些只是在替別人的結構繳費。

改變判斷，是離開的第一步。

三、兩種擺脫

那麼，真的不能靠自學和努力，擺脫這場遊戲嗎？

我不這樣認為，雖然我暫時無法證明。我不算有錢，再風光，大概也只算是個中產。但我相信總有辦法。要回答這個問題，先要分清「擺脫」指的是什麼。

第一種擺脫，是擺脫遊戲的計分方式：不再用學歷、職級和同齡人的比較來衡量自己。這是做得到的，而自學正是最有力的工具。互聯網出現之後，有一類領域的門檻確實降低了：成果可以直接被驗證的領域，例如寫作、分析、程式和設計。寫得好不好、判斷準不準，讀者看得見，不需要文憑擔保。

第二種擺脫，是擺脫結構性的限制：財務安全、階級位置、不再擔心跌下去。這種擺脫，靠個人努力有人做得到，但沒有保證，也無法複製給所有人。而且新的守門人會出現：繞過了學歷，你會撞上平台的演算法和注意力的分配（見第八章）。自學解決得了「你有沒有能力」，解決不了「有沒有人看見你」。

完全逃離，意味著離開所有金融化的企業，這幾乎不可能。但現實裡還有很多位置、很多機會，未必每一個都站在金融化惡果的那一步上。要找一家還在擴張、還有真錢可分的舊式公司，千難萬難，但至少不是沒有（見第五章）。

還有一點必須警惕：「靠自學和努力擺脫」，正是割韭菜課程在販賣的故事（見第八章）。分別在於，他們賣的是「跟著我做就一定成功」；真正可行的版本沒有保證，它要求你接受另一套標準。

四、令自己不需要贏

第三章留下一個問題：沒有底的人，怎樣替自己造一個（見第三章）？

我認為，最接近富人那種擺脫方式的，不是贏到他們的錢，而是學習他們那種「不需要贏」的位置。富人用資產買安全網；普通人只能用低需求，替自己織一張小一點的網：壓低生活所需的成本，不參與消費和教育的軍備競賽，讓自己有本錢慢慢嘗試，嘗試失敗了也不至於跌下去。

個人唯一真正控制得到的，是注碼與底的比例。底薄，就不要下重注，即使整個社會的敘事每天都在催促你上車。

這不是勸人「不要捲就好」。第三章說過，在囚徒困境裡，沒有人能單方面放下武器。壓低注碼不會令遊戲消失，它只是令你輸一次之後，還留在桌上。

至於我自己的那份相信，它沒有辦法事先證明，只能在過程中驗證。重要的不是相信「一定成功」，而是清楚知道自己在賭什麼，以及能承受輸掉多少。這樣的相信不是盲目，而是一個計算過的選擇。

五、另一種底

前面談的底，都是錢：資產、積蓄、一份已經付清的物業。但還有一種底，不能用錢買，也不必錢才能傳下去。

我的祖父、父親和兄長留給我的，不是資產，而是一套看世界的方法：怎樣看生意，怎樣看人，怎樣分辨一個結構是否出了問題。他們未必全對，但這本書裡的很多分析，都帶著這套方法的痕跡。

這種底，大部分不是靠說教傳下去的，而是在他們身邊，看著他們怎樣做人、怎樣做決定。對一個沒有資產可以留給下一代的家庭來說，它可能是唯一真正屬於自己的底；而它恰恰是這場遊戲最無法收費、也最無法複製的東西。

如果只能傳一樣東西給下一代，我想傳的，就是序裡那個問題：錢從哪裡流到哪裡，站在門口收錢的是誰。

六、一把鑰匙

這本書，有一部分是寫給我的孩子的。他們還小，很多事情還聽不明白。

如果有一天他們讀到，我不希望他們照著我走。他們會遇到的世界，和我寫下的這一個不會一樣；書裡的店會關，公司會換名字，連「金融化」這個詞，到時也許已經沒有人用。我只希望多給他們一把鑰匙：看清這個世界的結構，然後自己決定要不要參與。

參與也好，不參與也好，至少有一件事，我希望他們記得：當有人告訴你，你吃虧是因為你不够好，先別急著相信。先問一句：外面發生了什麼？

很多時候，答案已經講了三次。只是沒有人聽見。

注釋

第一章 金融化裁走的不是研發，是「不行」這個字

1. FASB, ASC 730-10-50-1（揭露每期研發費用總額）；ASC 730-10-55-2（不屬研發的活動，包括例行改良、排除故障、為客戶調整既有能力）。條文引述見美國國稅局，[“FAQs – IRC 41 QREs and ASC 730 LB&I Directive”](#)。
2. William Lazonick, “Profits Without Prosperity,” *Harvard Business Review*, September 2014.
3. S&P Dow Jones Indices, [“S&P 500 Q3 2025 Buybacks Post Modest 6.2% Gain to \\$249.0 Billion...”](#), press release, 2025 年 12 月 18 日。
4. William Lazonick & Mary O’ Sullivan, “Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance,” *Economy and Society*, 29(1), 2000, pp. 13–35.
5. [“IBM: When a Company Veers Off the Roadmap”](#), *Advisor Perspectives*, 2015 年 1 月 21 日。
6. IBM, [2013 Annual Report \(Form 10-K, Exhibit 13\)](#), Management Discussion, “Operating (non-GAAP) Earnings.”
7. IBM, [“IBM Reports 2013 Second-Quarter Results”](#), press release (Form 8-K 附件)，2013 年 7 月 17 日。
8. James D. Westphal & Edward J. Zajac, “The Symbolic Management of Stockholders: Corporate Governance Reforms and Shareholder Reactions,” *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 1998, pp. 127–153.
9. 星忘塵，〈效率陷阱・續章：你以為你贏了〉，[Mythogen Engine](#)，2026 年 7 月 28 日。
10. Andrew Odlyzko, [“Collective Hallucinations and Inefficient Markets: The British Railway Mania of the 1840s”](#), University of Minnesota, 2010.
11. Robert M. Solow, “We’ d Better Watch Out,” *New York Times Book Review*, 1987 年 7 月 12 日, p. 36.

12. Michael Hammer, “Reengineering Work: Don’ t Automate, Obliterate,” *Harvard Business Review*, July–August 1990.
13. Michael J. Cooper, Orlin Dimitrov & P. Raghavendra Rau, “[A Rose.com by Any Other Name](#)” , *Journal of Finance*, 56(6), 2001, pp. 2371–2388.
14. Michael J. Cooper, Ajay Khorana, Igor Osobov, Ajay Patel & P. Raghavendra Rau, “Managerial Actions in Response to a Market Downturn: Valuation Effects of Name Changes in the dot.com Decline,” *Journal of Corporate Finance*, 11(1–2), 2005, pp. 319–335.
15. Brody Ford, “[IBM to Pause Hiring for Jobs That AI Could Do](#)” , *Bloomberg*, 2023 年 5 月 1 日。
16. E. P. Thompson, *The Making of the English Working Class*, Victor Gollancz, 1963 ; Brian Merchant, *Blood in the Machine: The Origins of the Rebellion Against Big Tech*, Little, Brown, 2023.
17. Marco Vivarelli, “Innovation, Employment and Skills in Advanced and Developing Countries: A Survey of Economic Literature,” *Journal of Economic Issues*, 48(1), 2014, pp. 123–154.
18. David H. Autor & David Dorn, “The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market,” *American Economic Review*, 103(5), 2013, pp. 1553–1597.
19. Daron Acemoglu & Pascual Restrepo, “Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor,” *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 2019, pp. 3–30.

第二章 美心

1. 香港網絡大典：〈蔡瀾〉（「食餅有餅味」條）。
2. Aha Moment：〈雞有雞味，只是笑話一句？〉，2021 年。
3. Wikipedia: “Chua Lam”。
4. 星忘塵，〈資本遊戲玩什麼（實例檔案：遊戲業）〉，Mythogen Engine，2026 年 7 月 9 日。
5. 星忘塵，〈誰說遊戲做不起〉（清醒記錄・實例檔案二），Mythogen Engine，2026 年 7 月。
6. 新城財經：〈DFI 零售退出美心食品持股 伍氏家族成為美心唯一股東〉，2026 年 9 月 30 日。
7. 界面新聞：〈餐飲界「潮牌買手」美心集團準備這樣應對外賣興起、消費疲軟〉。
8. 星島：〈伍氏創餐飲王國源於歧視 美心 DFI「分手」早見端倪 或為賣盤消除障礙〉。
9. HK01：〈DFI 零售沽美心股權、接手星巴克業務 伍氏家族支付 3.4 億美元〉。
10. 香港經濟日報：〈DFI 零售為何賣美心？〉。
11. HK01：〈香港結業潮 2026 盤點上半年逾 60 店舖結業〉。
12. 經濟一週：〈美心與 DFI 零售宣佈業務調整〉。
13. HK01：〈粵式酒樓菜館 7 年淨減 290 間〉。
14. 星島日報（美國版）：〈學者分析香港餐飲市場趨勢〉，2026 年 9 月 20 日。
15. 星島：〈美心皇宮逆市旺角 1.2 萬呎開新店 重現龍鳳禮堂 推車仔點心\$36 起〉。
16. 香港經濟日報：〈Five Guys 觀塘 apm 分店結業 年內連關 4 店〉。
17. 星島：〈觀塘 APM「Five Guys」結業 一年連關 4 店 連環推特價餐+兒童餐救市無果〉。
18. Inside Retail: “Maxim’ s to launch Shake Shack in Thailand”。
19. 贏商網：〈Shake Shack 在華遇上新考題〉。
20. 食力：〈香港禽流感防疫與本地雞場〉。

21. 香港立法會：世界家禽學會香港分會就家禽業未來路向的意見，2017 年。
22. 中央社：〈網紅控高檔餐廳使用預製菜 中國將推出國家標準〉，2025 年 9 月 13 日。
23. Yahoo: “Here’ s why Five Guys is pricier than other burger chains” .
24. AOL: “Five Guys customers say its prices are ‘out of control’ ” .
25. 香港經濟日報：〈美心太子女伍淑清：青年人被洗腦會放棄他們〉，2019 年 11 月。
26. 維基百科：〈伍淑清〉。
27. 世界日報：〈受預製菜風波影響生意 西貝降價 2 至 4 成自救〉。
28. 工商時報：〈網傳西貝爆關店潮〉，2026 年 1 月 15 日。
29. Daniel Pauly, “Anecdotes and the Shifting Baseline Syndrome of Fisheries,”
Trends in Ecology & Evolution, 10(10), 1995, p. 430.

第三章 每一條出路，入場費都叫做「底」

1. Bryan Caplan, *The Case against Education: Why the Education System Is a Waste of Time and Money*, Princeton University Press, 2018.
2. Randall Collins, *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*, Academic Press, 1979.
3. Fred Hirsch, *Social Limits to Growth*, Harvard University Press, 1976.
4. Barbara Ehrenreich, *Fear of Falling: The Inner Life of the Middle Class*, Pantheon, 1989.
5. Elizabeth Warren & Amelia Warren Tyagi, *The Two-Income Trap: Why Middle-Class Parents Are Going Broke*, Basic Books, 2003.
6. Raj Chetty, David J. Deming & John N. Friedman, “Diversifying Society’s Leaders? The Determinants and Causal Effects of Admission to Highly Selective Private Colleges,” NBER Working Paper 31492, 2023.
7. 例如麻省理工學院於 2022 年、達特茅斯學院於 2024 年恢復要求標準化考試成績。見 MIT News, [“Q&A: Stuart Schmill on MIT’s decision to reinstate the SAT/ACT requirement”](#)，2022 年 3 月 28 日；Dartmouth College, [“Reactivating the SAT/ACT requirement for Dartmouth undergraduate admissions”](#)，2024 年 2 月。
8. Daniel T. Willingham, “Critical Thinking: Why Is It So Hard to Teach?” *American Educator*, Summer 2007.
9. 香港金融管理局，住宅按揭貸款負資產統計，2024 年各季。2024 年 9 月底，負資產住宅按揭貸款為 40,713 宗，涉及金額約 2,075 億港元，較 6 月底的 30,288 宗增加約三成半，為約二十一年來的高位。見[香港金融管理局新聞稿](#)，2024 年 10 月 31 日。
10. 大前研一，《低欲望社會》，日文原著 2016 年。（待核出版資料）
11. 日本創成會議人口減少問題檢討分科會（增田寛也主持），〈ストップ少子化・地方元氣戦略〉，2014 年 5 月。

第四章 十個便當，一百個學生

1. Raymond J. Deneckere & R. Preston McAfee, “Damaged Goods,” *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(2), 1996.
2. Michael J. Sandel, *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, Farrar, Straus and Giroux, 2012。第一章〈插隊〉（Jumping the Queue）。台灣中譯本《錢買不到的東西：金錢與正義的攻防》。（待核中譯本出版資料）
3. 長榮航空，〈無限萬哩遊鑽石卡會員禮遇〉，<https://www.evaair.com/zh-tw/infinity-mileagelands/about-infinity-mileagelands/tiers-and-privileges/membership-benefit/diamond-card/>（2026 年 10 月查閱）
4. 星島日報，〈牛角結業優惠 小西灣藍灣廣場店 8 月告別 會員盡享高達 20%現金回贈〉，2026 年 7 月，<https://www.stheadline.com/food/3594686/>
5. Richard H. Thaler, “Toward a Positive Theory of Consumer Choice,” *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 1980.
6. Anatole France, *Le Lys rouge*（《紅百合》），1894。
7. 《夜王》，吳煒倫導演，黃子華、鄭秀文主演，2026 年。對白為作者轉述，非逐字引用。

第五章 你遇到的不是壞人，是一個沒錢可分的結構

1. 《天下雜誌》編譯職場文章（原文來自 CNBC 與 Inc），2026 年 10 月。引文依 2026 年 10 月 4 日查閱時的版本。（待補標題、連結與原文出處）

第六章 統計數字會撒謊

1. Darrell Huff, *How to Lie with Statistics*, W. W. Norton, 1954。台灣譯本：《統計操控的真相與謊言》，聞翊均譯，樂金文化，2024 年；《別讓統計數字騙了你》，鄭惟厚譯，天下文化，2005 年。中國大陸譯本：《統計數字會撒謊》，廖穎林譯，中國城市出版社，2009 年。
2. Peverill Squire, “Why the 1936 Literary Digest Poll Failed,” *Public Opinion Quarterly*, 52(1), 1988, pp. 125–133.
3. J. Mayo, O. White & H. J. Eysenck, “An Empirical Study of the Relation between Astrological Factors and Personality,” *Journal of Social Psychology*, 105(2), 1978, pp. 229–236 ; K. Pawlik & L. Buse, “Selbst-Attribuierung als differentiell-psychologische Moderatorvariable,” *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 10, 1979, pp. 54–69。 (待核)
4. Diane Vaughan, *The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA*, University of Chicago Press, 1996.
5. Alex Reinhart, “Huff and Puff,” *Significance*, 11(4), 2014.
6. Tim Harford, “Cigarettes, Damn Cigarettes and Statistics,” 2015 年 4 月。
7. Bertram R. Forer, “The Fallacy of Personal Validation: A Classroom Demonstration of Gullibility,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(1), 1949, pp. 118–123.

第七章 心理追兇：答案講了三次，沒有人聽見

1. 張慧敏（Son 姐），《與 Son 對話》，傳實誼訪問，YouTube，2026 年 9 月 29 日首播。本章引文依節目逐字稿。（待補集數與連結）
2. 《中華民國刑法》第 57 條，全國法規資料庫。
3. 星忘塵，〈倖存者教你生存〉，Mythogen Engine，2026 年 9 月 28 日。

第八章 誰買下了主流

1. 星忘塵，〈效率陷阱：當所有人都在學 AI，誰在創造新需求？〉，Mythogen Engine，2026 年 6 月 27 日。
2. 星忘塵，〈每一句都是真話：一堂 AI 影片課的成本帳〉，Mythogen Engine，2026 年 9 月 24 日。
3. 星忘塵，《衰減：可見度如何被分配》（三卷），Mythogen Engine，2026 年 8 月：卷一、卷二、卷三。
4. Meta，《服務條款》第 3 節（用戶授予之內容授權於內容自系統刪除時終止）。（待核出版時之現行版本與連結）
5. iThome：〈Meta 推出付費訂閱服務 Meta Verified〉，2023 年 2 月 21 日。
6. 勞動部：〈我想要參加職業訓練〉（在職勞工訓練：產業人才投資方案）。
7. 星忘塵，〈效率陷阱・續章：你以為你贏了〉，Mythogen Engine，2026 年 7 月 28 日。

第九章 一橋之隔

1. 停電工作室，〈台灣年輕人的「微創業」神話破滅？〉，YouTube，2026 年 10 月。
2. 阿豬 Ah Ju，〈點樣教子女喺 AI 時代生存〉，YouTube，2026 年 10 月。
3. 星忘塵，〈四個地方，沒有一個人拿到那筆便宜〉，《退出機制三部曲》，Mythogen Engine，2026 年 8 月 26 日。
4. 星忘塵，〈錢不走，人也不走〉，《退出機制三部曲》，Mythogen Engine，2026 年 8 月 31 日。
5. 店面租金叫價（2025–2026 年，非成交價），2026 年 10 月查閱：[林口 A9 三井二館對面店面，591](#)；[林口文化三路二段店面及林口平均租金，591](#)；[龜山文化二路店面及龜山平均租金，591](#)；[龜山文化七路店面，591](#)；[龜山店面列表（萬壽路、華亞重劃區）](#)，樂屋網。
6. 專精聯合會計師事務所：〈從 1% 到 5%？餐飲業免開發票規定廢止〉；萬齊會計師事務所：〈餐飲業稅務新制：小吃店營收超過 20 萬要使用發票〉；工商時報：〈小吃店月銷逾 20 萬開發票 財長：新規一年後檢討〉，2026 年 3 月 26 日。
7. 星忘塵，〈半個鐘頭的生產線〉，Mythogen Engine，2026 年 7 月 21 日。

「你吃虧，不是因為你不夠好。」

研發部門的名字還在，裡面已經沒有人說「不行」。一家老牌餐飲集團和平分家，付錢的卻是留下來的的一方。一碗八十元的牛肉麵，撐著它的是一間已經付清的老房子。

這本書只用一個方法：每次聽到一個說法，先不問它對不對，而是問：錢從哪裡流到哪裡？無論你往哪個出口走，站在門口收錢的是誰？

九個現場，同一個結構。它不需要壞人，所以很難看見，也很容易被講成你自己的問題。

星忘塵，獨立寫作者與分析者。做過研發、嵌入式系統與企業策略，在香港長大，曾居澳洲，現居台灣。主理 Mythogen Engine。

分類：社會・商業

定價：[定價]

mythogenengine.com

2026年10月 初版