

思考是谁的？·学习包

六篇四十四章·阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-538-3

第366卷·US\$22

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/366/agent/learning.html

01 给心虚拆成三层

第1章 凌晨一点的那一稿

这周只要用了工具改过一样东西，哪怕只是润色一句话，就拿一张纸记一笔。纸上画三栏：怕被发现、怕账不对、怕自己不见了。看看当时的心虚落在哪一栏，每栏写一句具体的话。做满三次，数一数，哪一栏最常有字。再各写一行：这一层里有没有真东西，比如违规、变钝、责任。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三次记下来，你的心虚并不是一团，而是分得开：有的层是真怕违规、怕变钝，有的层只是账记不平？再问：若你三次都发现，拆开以后三层全是真要办的事，没有一层是「我的、我才配」在响，本章「账记不平，心就虚了」的说法就该收窄，只能算其中一种心虚。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第1章](#)

02 画两栏认账与来路

第2章 「这是我写的」

挑你最近做完的一件事，一份报告、一篇作文、一道菜都行，拿纸画两栏。左边写「我认账的」，右边写「从哪里来的」，谁说的话、读过什么、谁提醒过、用过什么工具，能写多少写多少。最后数一数两栏各几条，再各留一句：签名到底在认哪一栏。连做两件事，对比一下。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是两件事做下来，左栏都很短，右栏都很长，而且你发现签名管的是左栏，右栏的来路并没有因此作废？再问：若你找到一件东西，它的来路栏几乎是空的，从头到尾真只由一个人做成、也没人帮过，本章「它不记，也记不了：这件东西是怎样长出来的」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第2章](#)

03 换一片土再下笔

第3章 灵感曾经不归人

这周挑两三回你说「没灵感」的时候。别坐着硬挤，也别马上问机器，先换一片土：出门走一圈、翻一本旧书、找个人说两句，二十分钟为限。回来记三行：换了什么，哪一句先亮了，亮在哪儿。再记一次没换土、硬挤了二十分钟的情形，对照看看。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是换了土的那几次，至少有一两次，好句子是在路上或谈话里先亮的，而硬挤的那一次反而更干、更慢，你也说不清它是哪一刻来的？再问：若你换了五六回土，一句也没亮，而每次硬挤反倒都出来了，本章「灵感既不住在门外，也不住在屋里，它在路上、在土里亮起来」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第3章](#)

04 写前先列要述的

第4章 述而不作

这周写任何一样东西之前，邮件、总结、作文都行，先花五分钟列一张清单：我要「述」的有哪些，谁的话、哪本书、哪个人的主意。写完之后，再在旁边写一句：在这些东西之间，我自己多看出了哪一点。做三回。最后看看，你认的账是不是那一点，有没有哪一回这一点其实也是接来的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三回做下来，你发现自己多出来的那一点，总是在一堆接来的东西之间才看得出，而且比空想时更好说清，也更容易交代？再问：若有一回，你没列任何来路，凭空写出的东西反而更准更新，三回都如此，本章「一句话该记在谁名下，从来不是天定的」所说的「作」长在「述」里这层意思就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第4章](#)

05 合上屏幕讲一遍

第5章 苏格拉底不肯写字

这周用工具写出或改出的东西，合上屏幕，对一个不懂行的家人或同事讲一遍，限三分钟，不看稿。记下两件事：讲到哪一句卡住了，对方追问时哪一问你答不上。卡住的地方回头补读，再讲一遍。做三次，看第二遍比第一遍顺多少。别拿涉及隐私的材料去讲，讲工作或学习的就行。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是第一遍总有几处卡住，补读之后第二遍明显顺了，而卡住的地方正是你当初顺着看过去、没真想通的？再问：若三次下来，你每次都一遍讲顺，对方怎么追问你都接得住，也没有哪处露怯，却仍觉得不算自己的，本章「它不认人，它认稀缺」所说的荣耀和理解的关系就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第5章](#)

06 挑一份最慢地读

第6章 手抄才算读过

本周手头有一摞要读的材料，挑出最要紧的一份，用最慢的办法读：打印出来，用笔批，把最关键的一两段手抄一遍。其余的材料大方交给工具出摘要，但每份摘要旁标一行「没读原文」。周末要是有人问起，看你对哪份答得上，哪份只能照实说没读。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是被问到的时候，手抄手批过的那份你答得上，只看摘要的那些你只能说「这篇我只看了摘要」，而你并不因此觉得丢脸，只是照实说？再问：若你发现只看摘要的材料，答起来和手抄的一样稳，本章「尺子换到哪里，光就跟到哪里」所说的亲手之光，该收窄到只剩少数材料才适用。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第6章](#)

07 给交出去的活记账

第7章 计算器、输入法与导航

拿一张纸画三列。第一列写你已交给工具的活：算账、写字、认路、记号码，越多越好。第二列写交出去后你真丢了什么，实打实写，不夸大。第三列写哪一样你愿意为它自己再练一练，挑一样，这周做一次，比如关掉导航走一段熟路，或手写一页日记。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是第一列很长，第二列只有几条，第三列更短，而且你翻到某一样时，能想起当年也心虚过、后来不知哪一天就淡了？再问：若你挑的那几样，当初用工具时一点心虚也没有，现在丢了的那点本事也没人在意、你自己也不想练，本章「练的意义还在，只是练的理由换了」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第7章](#)

08 心虚时问三句话

第8章 作弊，和作弊感

这周只要用了工具又觉得不对劲，先停一下，问自己三句：这里事先说好了什么？我有没有装作全是自己做的？被人追问我答得上吗？每次记下三句的回答，再记剩下的那点不安叫什么名字。至少记三回；拿不准规则的，去问一问老师、导师或同事，把答复也记上。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三回里至少有一回，问完三句，规矩守了、没装、也答得上，剩下的那点不安却还在，你能叫出它的名字？再问：若有一回你问完发现，其实是规则明说不许用而你用了，那就是作弊，这时本章「作弊不作弊，不在工具身上，在事先说好的规则身上」要再加一句：规则本身要先弄清。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第8章](#)

09 左边去办右边去拆

第9章 上篇总账：作祟的是那个急着认领的「我」

这周心里咯噔一下的时候，拿纸画一条竖线。左边写「我怕的哪些是真的」，右边写「我多记了哪一笔」。左边每条后面写一个这周能办的动作，右边每条用一句话改写一下。做两回，每回十分钟就够，隔几天回头看，左边办了几条，右边哪条松了。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是左边的怕都能落成一件具体的事，比如查规则、补读、写说明，右边那一笔「这本来是我的」写出来以后，没那么响了？再问：若你两回都发现，右边根本写不出多记了什么，所有的不安都在左边，本章「看见的是真的，收回的是多的」就该收窄，至少对这件事不适用。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第9章](#)

10 给好念头补一行小字

第10章 散步时冒出来的那一句

这周只要冒出一句你自己觉得不错的话、一个主意，立刻记下来，旁边补一行小字：那一刻你在哪里、在看什么、前一天碰到了什么人或读了什么。三样就够。记满三条。再选一条，试一次：卡住时把卡点写成一句话，出门走二十分钟，不戴耳机，回来看有没有动静。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三条记下来之后，好念头多半不是在书桌前死盯出来的，而旁边那行小字，比一句我想到了宽得多，读起来也让你更踏实、更有数？再问：若你记的三条都是坐在书桌前，死盯着、不靠任何别的东西冒出来的，本章「路和土，少了哪一样，都亮不起来」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第10章](#)

11 把一句话记成「吵出来的」

第11章 饭桌上吵出来的主意

这周挑一次你和别人（家人、同事、同桌都行）一起想出点子的场合，趁热记三行：各自带来的是哪条路，谁敢顶嘴、谁肯听，桌上有什么可以不同意的东西。再试一次：和机器聊时，说一句「把你最不同意我的地方说出来」，记下它哪一条你不服。做两次，每次不超过五行。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是那句好话在你记下的三行里，哪一行都不单属于一个人，各人的路都是真的，可少了敢顶嘴、肯听或桌上那样可以不同意的东西，它就吵不出来？再问：若你找到一次好主意，其实只靠一个人闷头想、中间没有任何碰撞就出来了，本章「它不归哪一个人。它归那一场吵」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第11章](#)

12 给手边一篇东西画张路线图

第12章 站在巨人肩上

拿你最近写的或做的一样东西（周报、方案、一篇文章都行），在末尾加一段，标题就叫「这一篇是从哪里来的」。写三个人、一本书、一个地方；用过机器的，写它做了什么、取舍是谁定的。写的时候别想着还债，只想画路。一天一份，做两份，比一比哪份画得更全。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是路画得越全，你自己站的那一点反而越清楚，而且写名字时心里想的是画地图，不是在切蛋糕、盘算自己那块大不大，也没有为了省事把来路写成一句空话？再问：若你把来路写得很全，读的人反而看不清哪一处是你负责的，本章「引用和致谢，是认路，不是分赃」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第12章](#)

13 给一句口头禅找它的姓

第13章 梁老师的旧教案

挑一句你常挂在嘴边、常拿来教别人的话或做法。查一查它最早是谁说给你听的，把那个人的名字写在本子边上，像铅笔写的那个「邵」字。再写两行：这些年你给它添过什么、改过什么，在哪件事上它对你才真管用。三天里找三句，每句各写这三样。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三句里大多都有个姓，而你又都添过东西，这条路是借来的、日子是自己走的？再问：若你发现有一句话，原样背下来用了很多年，从没添过、改过一个字，却照样让你觉得它在你身上亮过，本章「借来的是路，走出来的是日子；荣耀亮在走的地方，不在借据上」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第13章](#)

14 把一句得意的话拆成零件

第14章 一个孩子学说话

这周留意一句让你自己或家人得意的话，孩子说的、你写的都行。拆成三栏：每个字或每个说法是谁给的；次序和说法是哪种话的脾气；哪一下是第一次、前后什么东西撞在一起。下次孩子说新话，先别夸聪明，问一句「这句话怎么冒出来的」，记下他的回答。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是拆完以后，字都是旧的，可那一下确实是第一次，而且孩子讲得出自己看见了什么、听谁说过什么？再问：若你拆来拆去，发现有句话从字到那一下全找不到任何来处，本章「一句新话，用的全是旧字；它的新，不在哪个人身上，在那一晚几样东西撞到了一起」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第14章](#)

15 把「这是我想的」慢放三秒

第15章 「我」是后来才亮起来的

这周碰上一次心里一热、觉得「这是我想到的」，就停三秒，把当时同时在场的东西写满一行：读到什么、听谁说了什么、卡了多久、有没有机器的一份。再分一分随后那阵不自在：该去查规定的，怕变钝的，怕没了身份的，剩下的才是太响的「我」。做三次。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是那个「我」字写在一行里还在、也该在，只是排在红笔、录音、机器旁边，不再盖住别的字，那阵不自在也拆成了几件能办的事？再问：若你的不自在拆开后，三样真东西都不在，剩下的还是一片说不清的重，且这一行写完它丝毫不小，本章「这一下亮得太响，急着把整条路认领到自己名下」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第15章](#)

16 给「有创造力」换个说法

第16章 创造力不是一件私产

下一次有人夸你「真有创造力」，或你想夸别人，先别接。在本子上写不超过三行：走过哪一段路，碰上哪一片土，在哪一刻收了口。再试一件事：把上回做得特别好的一道菜或一份活，隔几天照样做一遍，记下差在哪一口气。做两次，对照两份记录。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你写出的三行里，总有一样是那一天才有的，第二次照做就差了一口气，而你的名字只是收口的地址，管认账，不管独占，而且换一天照做也难再有同样的一口气？再问：若你找到一件事，换了日子、换了地方，别人照做也次次一样好，本章「创造力不是一件私产」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第16章](#)

17 数一数想事前碰过什么

第17章 草稿纸、算盘、机器

找一件你最近「自己想出来」的事，一个点子、一道解开的题、一句写得好的话都行。在纸上列出那一下之前碰过的东西：哪本书、哪个人、哪一张纸、哪个软件。列完在最后一行写：这里面我认得出、也负得了责的是哪一处。隔一天，再换一件事照样做一遍，看两张单子里重复出现的东西是什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是列完才发现，你从来不是一个人在想，纸、笔、软件早就在里头，可最后那一行「负得了责」的，仍然只落在你身上？再问：若你找到一件事，从头到尾没碰过任何工具、书和别人的话，却照样想出来了，本章「AI 不是第一件思考工具。它是第一件会说话的思考工具」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第17章](#)

18 拆开三本账记一份东西

第18章 中篇总账：人和 AI 一起想的时候

拿出你最近完成的一份报告、文章或方案，另起一张纸，分三栏：来路账（哪些从哪来，机器的也写）；责任账（出错谁担，只写署名的人）；荣耀账（哪一下值得心里亮，是认出、挑中、问对还是负起）。责任栏每一行都得写「负得了」，写不下去的那行，就是明天要补的地方。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三栏拆开以后，来路里有机器也不碍事，责任那一栏只落在署名的人身上，荣耀那一栏你也说得亮在认出、挑中、问对、负起的哪一下？再问：若你拆完发现，来路里一有机器，荣耀和责任就跟着说不清，三栏拆不开，本章「乱的是账本，不是思考」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第18章](#)

19 把一天分成「到」和「走」

第19章 车来了，腿去了哪里

这周挑两天，睡前把当天的路和用脑的事各记两栏：哪些是为了「到」（上班、买菜、交差），哪些是为了「走」或「想」本身（散步、绕路、想一个没人要答案的问题）。每栏各记几件，再数一数。第二天，试着把一件「到」的事，换成只为它自己做一回。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你发现为了「走」和为了「想」本身的那一栏，比「到」那一栏少得多，而你换成只为它自己做时，心里亮的地方不一样？再问：若你的一天里，为它自己的事反而占大头，赶路的活却一点也没被机器或别的车接走，本章「车接走的是赶路，不是腿」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第19章](#)

20 做一次只为它自己的版本

第20章 跑步成了一种健身的艺术

这个周末挑一件你平时为了「有用」才做的事，做饭、写一段话、算一笔账都行，只做一次「为它自己」的版本：菜只为做到最满意，字只为自己读着舒服。做完记两行：心里亮的那一下，和平时比有什么不同；有没有人给你发奖状。不必做得多好，哪怕只有十分钟，老周第一次跑也只跑了两公里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你发现亮的那一下，不是来自「送到了什么」或「比谁快」，而是来自这件事本身做得好、做得顺、和自己的手熟了一点？再问：若你做完发现，没有任何有用的由头，你就一点亮的感觉也没有，本章「真与善的活被车接走以后，跑步的荣耀没有熄，它搬到了美」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第20章](#)

21 拍一张再画五分钟

第21章 照相机来了以后

连着三天，傍晚拍一张你常看的风景或窗外，再对着同一处用笔随手画五分钟，画得难看不要紧。每天在纸上分两栏：左栏写「照片里有什么」，右栏写「画里多出来的是什么」。三天后把右栏通读一遍，圈出哪几样不是「像不像」的事，而是光、颜色、你当时的心情之类。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是右栏多出来的东西，大多不在「像」上，而在光、笔触和你看这一处的那个样子，照片里一样也找不着？再问：若三天下来，右栏写的全是画得像不像、细不细，一点光和心情都没有，本章「画画的荣耀从真与善，搬到了光、笔触和一个人看世界的样子里」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第21章](#)

22 和人做一回再看软件

第22章 输给机器以后，棋手还下棋吗

这周找一件你比不过工具的事，算账、认路、下棋、写句子都行。先不跟工具比，找一个人一起做一回；做完，再用工具看哪里能更好。做两次，每次记两行：哪一段心里最亮，是被工具指出错处的时候，还是和那个人一起做的时候；那一段有没有谁赢谁输。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是两次里，最亮的那一段多半落在两个人一起做的时候，而不在工具给出的分数或错处上？再问：若两次你都觉得，只有被工具指出错处、拿到更高分那一刻才亮，和人一起做的时候毫无感觉，本章「荣耀搬到了两个人对坐的那张桌子，和一盘棋本身下得美不美」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第22章](#)

23 把今天做的事问三句

第23章 真、善、美三处亮光

连着三个晚上，每晚拿当天做的一件事，一份报告、一顿饭、一封邮件都行，问它三句：做得对吗；对谁有用；有没有哪一处，是我不为别的、只为它本身多做了一点。每句答一行，写在同一张纸上。三天后数一数，哪一句最常答不上来，答不上来的那句，明天多给它留五分钟。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三天下来，前两句常常答得出，也最容易换成别人或工具来做，最难答的是第三句，而第三句答得出的那几处，恰好是你最愿意再做一遍的？再问：若你被夸得最多的那样本事，在工具都能做以后，夸你的人和你心里的光还一点没动，本章「荣耀不是揣在一个人身上的勋章，是在稀缺处亮起的光」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第23章](#)

24 给不肯用的工具过五关

第24章 搬家要多久

想一样你心里还觉得「用了就不算本事」的工具，导航、计算器、AI 都行。把五个问题各答一句：评我的那把尺子换了没有；它够不够安全；够不够高效；够不够普及；我那份荣耀有没有新去处。写下来，标出最远的那一条。两周后再答一遍，看哪条动了。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是五条里走得最慢的，总是尺子和新去处，而不是工具本身好不好用？你那份心虚，也是在这两条动了以后才松的，不是被谁讲道理讲松的？再问：若有人新去处还没影，只凭听了几回道理，夜里就不再嘀咕，本章「作弊感不是被说服掉的，是荣耀有了新去处以后自己淡掉的」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第24章](#)

25 手艺拆成左右两栏

第25章 搬家途中

拿一张纸画一条竖线。左边写你的一门本事「帮别人做成了什么」，右边写「我做它的时候，什么时候最舒服」。连着五天，每天各补一条。再用一句话认一认：这个月你对被工具接走的那部分，是失落、抵抗、嘲笑，还是怀旧，别评对错，只认出来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是左栏写的多半是算得对、交得出这类会被接走的活，右栏写的是拨珠子时的静、看见谁眼睛一亮这类不为交差的东西，而你对右栏的东西舍不得放手？再问：若五天下来右栏一条也写不出，把旧东西擦干净摸一摸时也毫无「只为自己」的感觉，本章「怀旧不全是往回看，它常常是新荣耀的第一道光」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第25章](#)

26 试卷背面画条竖线

第26章 下篇总账：从真与善，搬到美

找一张废纸，中间画竖线。左边列这周你做的五件事里，用处最可能被工具接走的那部分；右边写：要是这件事不再有任何用处，我还愿意做它的哪一部分。再在底下写一句：我手里握着的那把尺子，量孩子、同事或自己，量的是左边还是右边，写完留着，下周再看一遍。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是左边列的，多半是赶路、查、算、起草这类活，右边能写出来的，是不为交差也想做的那一小块，而你手里的尺子多半还在量左边？再问：若五件事的右栏几乎全空，一件也找不出去掉用处还想做的部分，本章「消失的，是真与善身上的荣耀」的说法就该收窄，因为有些手艺是真散了。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第26章](#)

27 把熟问题换块地问

第27章 问得美

连着三天，每天挑一个你常问的熟问题，比如问孩子「考得怎么样」、问同事「还有什么问题」。问之前停三秒，换块地站：换成当事人、旁观者或十年以后的口吻，再问一遍。写下两个问法，旁边记：心里有没有「咦」一声。三天后数一数，哪块地最容易让你「咦」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是换了地的那几个问法里，有一两个让你「咦」了一声，旧答案没丢，只是换了位置，而那个「咦」往往连着你自己的一段经历？再问：若那几声「咦」，换到你毫无经历的地方也一样冒出来，跟你走过的路没有关系，本章「一条路走到某片土上，忽然亮起来的」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第27章](#)

28 挑完再问两句话

第28章 一百条里挑一条

本周从一堆里挑三次：几个方案、几个标题、几句开头，机器给的或别人给的都行。每次挑完别急着走，记两句：我心里亮了没有；它对上了我的哪一段路。没亮的，退回去再看一遍，或自己动手写一个。三次记完，对照一下哪次亮得最明白，那次的答案原样抄在最下面。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是亮了的那一次，你说得出它对上了自己哪一段路，没亮的那几次，多半只是觉得「它最好」或「大家都这样选」？再问：若请两个路很不同的人盲挑同一批，总是挑中同一条，且各自说不出跟自己经历有什么关系，本章「一条走过的路碰上了一个对得上的句子」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第28章](#)

29 翻翻装不下的那一栏

第29章 换一副框架

找一份你分过类的东西，账目、待办、照片、笔记都行。把落进「其他」的单独拿出来，读十条，看有没有共同的事。写一句猜想：「也许不该按……排，该按……排。」再按新分法重排一遍，数数装下了几条。猜不出来也记下，猜想本来就常落空。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是「其他」里的十条读下来，真有几条在说同一件事，只是没人用你那套格子
里的词，新分法也装下了其中大半？再问：若你从没在旧格子里做过这份事，第一次就凭
空猜中了能装下「其他」的新分法，本章「框架不是躺在某处等人去捡，是在旧框架的缝里
，一点点长出来」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第29章](#)

30 交出去前核三处

第30章 署名就是认账

本周有两份东西，是工具或别人帮着弄的，报告、作业、消息都行。交出去前，挑最要紧的三处事实自己核：书名去检索里搜，原话找原页，数字问出处。每份记：核了哪三处、对不对、花了多久。再在合适的地方照实写一句「这部分借助了……整理」，不躲也不检讨。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是核的过程很笨、也不光荣，却让你说得每一块从哪来，交出去那一下心里反倒稳了，错处也找得到人回答？再问：若出了错，工具自己能站出来回答为什么这样写、担下后果、下次改了做法，本章「真与善的活可以交出去，真与善的账不能交出去」的说法就该收窄，账就不必只留给人。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第30章](#)

31 把收藏的话试一周

第31章 把一句话活出来

挑一句你收藏了很久的好话，只挑一句。把它改成一件明天就能做的小事，越小越好。接下来七天，每晚在纸上记一笔：做到了还是没做到，那一刻旁边是什么人、什么事。第七天看一眼，这句话在你这里要不要改几个字。改了就把新的一句写在旁边，别当成自己没坚持住。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是到第七天，那句话已经不是收藏夹里原来的样子了，变土了、变具体了，比原来那句更像你这个人，而且改的那几个字，都是日子逼出来的、不是你硬想的？再问：若七天下来一个字没改，却越做越觉得它在你身上长出了东西，本章「被改过的话，才是活过的话」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第31章](#)

32 一次不带手机的散步

第32章 思考成了一种健脑艺术

这周挑一次不带手机的散步，十五分钟以上，出门前先想好一个没用的小问题，比如「为什么电梯里的人都看着门」。走的时候自己想，不查。回来后记三行：卡在哪一步，哪一刻冒出了新念头，走完人是什么感觉。再做一次，看看第二次和第一次有什么不同。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是回来以后，这个问题多半没想完，也没什么用，人却有点亮，像「脑子出了一身汗」？再问：若你两次都只觉得是白耗时间，除了更累什么也没有，本章「练思考的意义还在。变的是练的理由。」的说法就该收窄，至少要问问是不是练法错了，比如题目太大、时间太短。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第32章](#)

33 拆开最得意的一句话

第33章 新篇总账：思考成了一门艺术

翻开你最近写的一样东西，找出最让你得意的一句话。在纸上画两栏：左栏写这句话是从哪条路、哪片土里来的，谁在场，手边有什么；右栏写它里面有哪些是机器或别人帮的，你核过没有。每晚做一句，做三天。三天后看一眼：你得意的那一下，落在了哪一栏？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你最得意的往往不是写得最顺的那段，而是来路最具体的那一句，右栏里要核的东西你也没有漏过，也没有为了好看把来路写成一句空话？再问：若三天下来，你最得意的都是机器铺得最顺、你一句来路也答不上来的段落，本章「真与善的活交出去了，真与善的账没有交出去」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第33章](#)

34 分清无车区和马路

第34章 作业还要不要自己写

拿这周要做的三件作业或任务（你的，或孩子的），在每一件旁边标两个字：「无车区」或「马路」。标不准的，就去问布置的人：这一件能不能用机器、用了要不要写清。标完后，选一件马路上的，自己先做一稿，卡住时只问机器问题，不让它写句子，末尾补一行说明用在了哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是标完以后，你对哪件事能用机器、哪件事不能用，心里清楚多了，补的那一行也没有让你心虚，下回再遇到这类事，不用从头猜规矩？再问：若你问遍了布置的人，大家都说没有区别、怎么用都行，本章「作业要自己写，不是因为用机器可耻，是因为那一个钟头本身就是作业」的说法就该收窄，至少不适用于这类作业。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第34章](#)

35 红笔改成三行问话

第35章 怎么改一份用了 AI 的作文

找一份别人写的东西来读：学生的作文、同事的稿子、家人写的信都行，经对方同意。先不挑字句，只在最后写三行问话：你想弄明白的是什么？为什么挑这件、不挑别的？哪一句换了别人写不出来？问两三份，记下对方答得出几行。自己的文章也可以拿来这样问。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你发现，这三行比圈错字难写多了，要真读懂才问得出，答得出的人，说到的往往是他自己经过的一件具体的事，而不是一句漂亮话？再问：若对方答不出这三行，写出来的东西却照样被读的人记住了、用上了，本章「改一份用了机器的作文，不改它的句子，改它的路」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第35章](#)

36 给自己的稿子画路线图

第36章 论文、期刊与一行声明

挑一份你最近交出去或要交的东西，用二三百字写一段「路线图」，回答五问：用了什么工具，用在哪里，没用在哪儿，怎样核过，谁负责。没用过工具也写一段「没用」的版本。写完读两遍，问自己有没有一个字在认罪、有没有一个字在躲。别把任何单位的内部材料交给外面的工具。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是写完以后，哪段是机器铺的、哪段是自己走的，你比动笔前清楚了，而且读起来不像认罪也不像躲，缆车那一段写得清清楚楚，签名那一句也站得住？再问：若你写五问时发现大部分答案根本说不清、也没人想知道，本章「AI 使用声明不是认罪书，也不是护身符，是一张路线图」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第36章](#)

37 写之前先手写一句

第37章 写书的人

这周动笔写任何一样东西之前（总结、稿子、长微信都算），先手写一句话，回答「这件东西里，非我不可的那一句是什么」。写不出来，就先别让机器动手，去想一会儿。做三次，每次记下：这一句是在哪里冒出来的，写完以后机器帮了哪几样活。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是写得出那一句的时候，后面的活顺手多了，机器帮的多是查、排、补、改这类赶路的活，卡住你的反倒是那一句想不出来，一旦想出来，后面就快了？再问：若三次下来，你写不出这一句也照样写成了，而且读的人都说有你自己的东西，本章「车能接走赶路，接不走酿」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第37章](#)

38 数数省下的时间

第38章 报告写得快了以后

选一份你这周靠机器起草或加快的的工作，记下省了多少时间。再记这些时间去了哪里：变成了更多的报告，还是去现场、打电话、想一个问题。连记三次。然后在下一份报告第一行写「这份报告要回答的一个问题是：……」。公司资料不许外传的，别往外面的工具里放。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你发现，省下的时间不用心安排，多半就悄悄变成了更多的活，而记下来以后，你才看得见它们去哪了，而且只要留意，其中一部分能挪去现场或打电话？再问：若三次下来，省下的时间都自动去了更好的地方，你什么也没安排，本章「省下的时间，不会自动去好地方」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第38章](#)

39 饭桌上换一句问话

第39章 孩子的腿还要不要练

这周吃晚饭时，三次把「作业写完没有」「今天做了什么」换成一句：「今天哪一道题、哪一段话，是你自己想出来的？」问孩子、问家人、问自己都行，不追问、不评判，只听。每次记下对方答了什么，有没有答不上来的时候，你自己又是怎么答的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是对方一开始愣一下，答着答着说起了一件他自己看见的事，而你的口气越松，他越肯说实话，说的还是他自己看见的东西，而不是标准答案？再问：若三次下来，这句问话只换来敷衍、反倒让饭桌更紧，本章「练的理由，从赶路换成了这颗脑子本身」的说法就该收窄，也许是问法或场合不对。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第39章](#)

40 这一节是谁想出来的

第40章 「这一节是谁想出来的？」

找出你最近写的一样东西，挑最得意的一小节，当面或在纸上自问：「这一节是谁想出来的？」分三样答：机器或别人做了什么；问题和框架是怎么亮起来的；判断是谁下的、会错在哪里。答完在底下签名。可以请一个朋友来追问，连做三天，每天一节。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你答的时候，先要压住那个想举手说「都是我想的」的冲动，答完反倒踏实，也说得这一节会错在哪里，而且没有一句话在抢产权、也没有一句话在躲？再问：若你发现自己答不出会错在哪里，也没人想推它一下，本章「认账，是愿意把它拿出去，让它被人推」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第40章](#)

41 你行当里的绝活还亮吗

第41章 「最强大脑」为什么不再有名誉感了

挑一样你行当里曾让人佩服的绝活，不用是你自己的。连续五天，每天花几分钟，在纸上记三行：这件事现在难不难，现在有谁在看、在夸，手边有没有工具能顺手做掉。第五天回头看，是「难」先松了，还是「看的人」先走了。记的是你亲眼见到的，见不到就写「没见到」，别替别人猜。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是五天记下来，那样绝活的「难」和「看」并不是同时变的，往往有一头先松，而你记的几行里，写的多是亲眼见到的事、不是听来的感叹？再问：若你行当里这样绝活五天看下来，难处没松，看的人也一个没少，本章「荣耀薄了，不等于这个人的工作没价值」顺着推出的那条「荣耀跟着稀缺走」，在你这一行就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第41章](#)

42 给近来的主意标三种价

第42章 新知识、新思想贬值了

把你这两周冒出来的主意写下三个，工作上、读书上、家里的事都行。每个后面画三个小格：稀缺价、真假、用处，各打一个「高」或「低」，再用一句话写这个判断凭什么。连做三个主意，不必一天做完，隔天再翻一次，看有没有哪个格子改了判断。这是在拿自己的行当验「贬的是什么」，不是替本章下结论。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你发现，容易来的主意里，稀缺价常常打了「低」，真假和用处两格却不能跟着打「低」，要另外去查、去试才知道？再问：若你三个主意里，凡是来得容易的，真假和用处也都经不起一问，本章「撑不住的，不是想法，是认领」的说法就该收窄，那时该改说的是：来得容易的东西，本来就不可靠。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第42章](#)

43 把五个点串成一张网

第43章 规模性发生能力：几个月发生一个思想体系

找出你手边五个散着的小想法，同一个行当或同一件事上的。第一天，试着写一句带点让人皱眉的话，看五个点能不能围着它转。第二天，定一条尺子，决定留谁扔谁，扔掉的写下为什么。第三天，每个留下的点后面补一句：什么情形出现，我就错了。写不出的，先标「待补」，别硬编。三天做完。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是三天下来，你至少扔掉了一两个点，剩下的点和那句话之间，说得为什么能推出来、不会打架，而且每个点后面的「我就错了」都落在能看得见的情形上、不是空话？再问：若你写了「我就错了」，却发现怎么也想不出会让它错的情形，本章「一个推不倒的体系，不是强，是没说什么」的话，就是在说你这五个点。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第43章](#)

44 我这行谁退了谁留下

第44章 退出思想领域，像当年退出腿力领域

找一个你自己行当里已经发生过的旧例，工具一来，有一类活薄了，如排版、制图、记账。用一周时间，向身边一两位老同行当面问，或翻自己熟悉的旧事：当年谁退了，退去哪里，留下的人靠什么。每次记三行。再写一行你自己的猜测：今天你行当里哪一项本事，会走同样的路，并标「待验」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：是不是你问来的故事里，退出的人并没有都「败了」，留下的人靠的也不是原来那一项，而是工具做不到的一小段，你的猜测也标了「待验」？再问：若你问到的旧例里，当年大部分人其实留下了，工具来了以后行当也没怎么变窄，本章「大部分人退出的，是一个站位，不是思考」的说法就该收窄。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与问谁：第44章](#)