

关系发生学导论 · 学习包

十二编六十章 · 阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-397-6

第368卷 · US\$25

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/368/agent/learning.html

01 三千个名字里的二三十个

第1章 一把刻度的力量与代价

打开通讯录或好友列表，照本章的做法回想：过去十年真正改过你一个判断或一种做法的人有几位？写下名字和那一条改变（比如报价的方式、带孩子写作业的办法）。再挑一位天天打招呼、逢年过节必发祝福的熟人，写下他在你身上留下过什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两份名单，按认识年限、联系频次、亲密程度去打分，各会落在哪里？本章说强度量的是一段关系过去做过多少事，不问还剩多少事可做。再问：若你发现强度越高的熟人恰恰就是改过你最多的人，几乎没有例外，本章「同分不同能」的出发点就该收窄。

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、原文与合榫：第1章](#)

02 拿走这段关系，它还在不在

第2章 一份差别的两种存放：咬合面与余异

选一段熟悉的关系，列三条「我现在还在用、是从他那里学来的」做法，写到像「跟供货商谈价先问库存压了多久，是跟老周学的」那样具体；再列三条「他会、我用得上、却还没学来」的东西。对前三条逐条做一次抽离判据：要是从来没有这段关系，我现在还会这样做吗？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：哪几条经不起抽离判据——其实是你们一起从第三处学来的（比如同一次培训），或者用过一阵早就不用了？本章说这些都不算咬合面。再问：若隔一周重列一次，两份清单大半对不上，或对方的说法与你普遍相反，本章「两个量可以稳定清点」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、原文与合榫：第2章](#)

03 横着比，竖着看

第3章 两个量：在不同关系之间各自独立，在一对关系之内此消彼长

仿照张阿姨的两段关系：找两段强度差不多的关系，各估一估咬合面（从对方学来仍在用的条数）与余异（对方会、你用得上、还没学来的条数）。再挑其中一段，像印刷店那两位搭档一样，分别回想头几年和最近一年：拌嘴多还是少，新主意多还是少。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：横着比，两段关系的余异大小是否与咬合面多少无关？竖着看，咬合面多出来的那几条，是不是正好对应余异里少掉的那几条？再问：若同一段关系里咬合面越来越厚、余异却不见减少，而这期间并没有人从外面带回新东西，本章「一对关系之内此消彼长」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、原文与合榫：第3章](#)

04 二十年的饭桌

第4章 第一次被接住

想一段认识很久、差别很大、却从没在你们之间起过作用的关系，像那对表兄弟（信贷员与果农）一样，写下：对方懂、你用得上的一件事是什么；你们见面通常聊什么。再拿你手头一个真实的难处，写出一句只有他答得了的具体问题——不是「你们那行最近怎么样」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你真去问了，那一次接住之后，你的做法改了哪一处？后来联系即便又淡下去，这一处还在不在？本章说跨过门槛之后不可逆。没去问就写「未实施」。再问：若经由某段关系学来的做法，普遍随着联系中断很快丢掉，本章「关系可以淡，咬合面不跟着淡」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、原文与合榫：第4章](#)

05 角色多，不等于改变多

第5章 与近邻的分别：多重关系、关系社会学、最优认知距离

本章列了四种组合：多重关系高而咬合面为零（同楼、同单位又是远亲的邻居）；多重关系低而咬合面大（一年见两次的老上级）；属性差得远而余异小（信贷员与古籍修复学者）；属性差得近而余异大（同病区、同年资的两位护士）。在自己的关系里给每一格各找一例，找不到的格子空着并注明。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：四格你填得出几格？只要每一格都占一定比例，「角色条数」「属性距离」就替代不了咬合面与余异。再问：若你的关系几乎都落在「角色多就咬合多、背景远就余异大」那两格里，另两格很难找到，本章的区分就该收窄，两个量可以退回已有的变量。

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、原文与合榫：第5章](#)

06 你说「挺铁」，他说「还行」

第6章 强度从哪里来

想一个你常年张罗的圈子，或一段你觉得很亲近的关系（像每年张罗同学聚会的那个人）。写下你会怎样描述这段关系有多强，再写你猜对方会怎样描述。合适的时候真问对方一次，记下原话；不便问就只写猜测，并注明「未问」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两种说法若不一致，差在哪个方向——是长期帮人的一方说得更高，还是被帮的一方？本章说这种落差不是误差，是两端两份厚度不等的正常读数，格兰诺维特的四要素是读数，不是来源。再问：若你问过的几段关系，双方说法几乎总一致、偶有差别也没有方向，「把强度挪到两端」就是多余的。

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、原文与合榫：第6章](#)

07 电梯里的十年，烂摊子里的三个月

第7章 共历差异：一件事在两个人身上各落一次

找两段关系：一段相处很久却谁也没改过谁（像电梯里点头十年的邻居）；一段相处不久却互相学来了做法（像一起被扔进烂摊子的三个月项目）。给后一段写出那次「原来的办法不管用了」的处境，再写你从对方那里拿来、后来一直在用的做法，以及对方从你这里拿走的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：那次处境对你们俩是不是同一件事？本章说同一次变动在两人身上常常是两件事，各落各的一份；记得一件事不等于被一件事改写，只有做法上的痕迹才算。再问：若你发现相处越久的关系留下的做法就越多，跟有没有一起穿过无答案之事无关，本章「厚度的单位是共历差异」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、原文与合榫：第7章](#)

08 双写、单写，还是零写

第8章 回写对称度：托付、有偏的托付、单边依附

选一段关系里你能想起的三五件共同经历（一个项目、一次搬家、家里的一件大事），逐件记：这件事之后，我的新做法里有没有对方原来的东西？对方的新做法里有没有我原来的东西？按本章三档标出双写、单写或零写。这只是一件件事的记录，不给关系下结论。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：单写多的话，方向是不是总朝同一边？维持这段关系的动作——联系、张罗、让步——是不是也集中在一端？本章说对称度低过某处，关系不是「弱」，而是一端厚一端薄的单边依附。再问：若维持动作怎样分布，与两份厚度是否对称毫无关系，「单边依附」这个类别就是多造的。

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、原文与合榫：第8章](#)

09 还是老朋友，但话少了

第9章 答案耗尽：老朋友为什么只剩回忆

想一位「还是老朋友，但话越来越少」的人。左栏列早年你们一起碰上、对两人都没有现成答案的事（像实习记者第一次被退稿，两位幼儿园老师头一年搭新班）；右栏列近几年各自碰上的大事，并注明它对另一方算不算「已有现成答案」。最后写一件你们俩都还没有答案、可以一起去碰的事。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：左右两栏，哪一栏双写多？本章说话少不是感情变淡，是共同处境供不出对双方都没有答案的事了；关系建设不是多相处，是一起去谁都没有现成答案的地方。再问：若你们近年共同经历里双写所占的比例并不比早年低，本章「答案耗尽」的说法就不成立。

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、原文与合榫：第9章](#)

10 说出来，还是改过来

第10章 与近邻的分别：社会渗透、身份融合、单向友谊

本章分开「暴露」（把自己说出来）与「改写」（做法因对方而变）。各找一段关系：一段你向对方说了很多心里话，做法却谁也没因谁而变；一段你很少谈自己，却在共事中让对方学会了你做事的方式（或反过来）。分别写下你与对方可能怎样评价这段关系的厚度。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：高暴露、低改写的那一段，两人的评价是否一高一低？本章预测倾诉的一方评得高、接收的一方评得低；若这类关系被双方一致评为很厚，社会渗透理论对、本编错。你写的若只是猜测，请注明。再问：同一件大事落在两人身上，是不是只对其中一人迫使改了做法？

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、原文与合榫：第10章](#)

11 高铁上的吵架，宿舍里的叙旧

第11章 同样强的两段旧关系

找两段旧关系：一段像高铁邻座那样因一次争论相识、见得少却总能谈出新东西；一段像宿舍室友那样熟了很多年、一见面只聊当年。把两段的认识年数、联系频次、职业距离各写一行，再写最近一次见面聊了什么、带回了什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：那几项截面读数是不是相差不多，用处却不同？本章说差别不在这些读数上，而在关系里的差别被当作了什么，所以分析单位要从整段关系切到一份份差别。再问：若你身边强度、距离、休眠时长都相同的旧关系，用处几乎没有差别，本章摆出的那道缝就不存在。

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、原文与合榫：第11章](#)

12 第一天，什么先到场

第12章 三种起手与同源面

列出你五段要紧的关系，标出每段的起手：位置先行（被安排在一起：同寝、同部门、同桌）；差异先行（先撞上一次分歧，像在行业沙龙上争报销流程的那两位）；同源先行（相识前就读同一批书、跟同一位老师）。对同源先行的几段，写出你们相识前就共有的东西来自哪个第三方。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：同源先行的关系是不是熟得特别快？本章说相识前共有的那部分是同源面，不是两人之间的咬合——用抽离判据一试便知：拿走这段关系，那部分照样在。再问：若这几段关系出现分歧时，与位置先行、差异先行的关系表现毫无二致，同源面就只是咬合面的别名，不必单立。

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、原文与合榫：第12章](#)

13 第一次分歧怎么收的场

第13章 理由、摩擦、越轨

回想三段关系里第一次真正的分歧（不是一个爱吃辣一个不爱那种）。尽量照录它是怎样收场的：是「这个以后找你聊」（理由），「算了，听你的」（摩擦），还是「你怎么也会这么想」（越轨）？再写此后同类的分歧，是不是照那个样子处理。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三段关系里，哪一段至今还能把新的差别拿出来谈？本章说入场身份属于一对人，不属于一个人；它不决定余异有多少，决定余异能不能被调出来、被用得有多快：理由型又险又富，摩擦型又稳又贫。再问：若能不能谈全看那个人开不开放，与第一次怎样收场无关，入场身份就是多余的概念。

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、原文与合榫：第13章](#)

14 吵完，立没立新规矩

第14章 接住时刻：叠写，不覆写

想一段关系里规矩真正变过的一次——像那对夫妻在一方大病后第一次坐下来把全部账目看了一遍，或两位同事复盘会吵完后一方说「你说对了一半，另一半我们再聊」。写下事前的规矩、那次事件、事后两人新添的固定动作；再写当年封存的话题，事后是否也变得可谈。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：按本章判据，这一次算不算承认式转折？只吵不立不算；吵完约定「以后别提」更不算；只有一方认的也不算。转折之后，旧话题是否仍是禁区？本章说关系是分层的：叠写，不覆写。再问：若你发现规矩随亲疏起伏天天在变，或转折后旧禁区也一并解封，本章的说法就该收窄。

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、原文与合榫：第14章](#)

15 重联的第一句话

第15章 休眠增异与重联的第一场对话

想一位多年没联系、如今在别的行业或城市的老朋友。写下：这些年他可能长出了哪些你不懂的东西；你们从前的分歧通常怎样收场。再为下一次见面写一个开场问题，照本章的建议，先问对方现在做的事里你不懂的部分（像「你们做芯片的，现在最头疼的是什么？我完全不懂」），把回忆放到后半场。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：若真见了面，记下开场后聊到的第一件新东西，以及它后来有没有用上；没见就写「未实施」。本章说休眠让余异再生，重联的开口决定它能不能兑现。再问：若重联收获的多少只取决于分开了多久，与原来的入场身份和第一场怎样开口都无关，重联的第一场对话就不是一个可以插手的地方。

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、原文与合榫：第15章](#)

16 第四年起，再没出过新菜

第16章 越来越懂，越来越没新东西

仿照街口那家夫妻饭馆的四年，找一段你熟悉的长期合作：一对搭档、一个项目组、一个老同学群。按年份写：哪一年出过新主意、新做法；从哪一年起，谁都能替别人把话说完，坐下来一商量，想到的都是同一个主意。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：新东西最多的那几年，是不是也是你们互相学得最多的几年？最顺的那一年，是不是也最没新东西？本章说熟钝是关系好到一定程度后的一种钝，「新」要相对于这段关系已经共享的部分来算。再问：若默契很深的长期关系，新做法并不比同样年限、默契较浅的少，「越懂越钝」这个现象本身就不成立。

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、原文与合榫：第16章](#)

17 翻鱼鳃是怎样被吃掉的

第17章 消化：理解是转化，不是传递

选一条你从身边人那里学来、如今已经「不用说」的做法，照「看鱼鳃」的三步写：第一步，对方怎样把它拿出来；第二步，你怎样把它放进自己的做法里（不是记住一句话，而是改了步骤）；第三步，它怎样成了两人谁也不用提醒谁的「我们的东西」。再数一数，你们向外的来路（公众号、群、常去的地方）有几条已经是同一条。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三步走完，你们之间少了一条什么样的、本可以让对方吃惊的差别？本章说懂不是复印，是搬家；来路并成一条，还会让带回来的东西进门之前就被消化。再问：若一条已被对方懂了、用上了的做法，此后仍能在你们之间一次次引出新的判断与做法，「理解即转化」就错了。

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、原文与合榫：第17章](#)

18 一条换一条

第18章 守恒：没有外补时的一增一减

按本章口径（按「条」数；咬合面只数经由这段关系得来、仍在用的，余异只数可接上、尚未被接住的），给一段长期关系做一次粗账：头一年与现在，咬合面各几条、余异各几条；这期间有没有谁从外面带回对方猜不到的东西；有没有一件两人共用的外物，像饭馆那块写今日特价和份量的小黑板。数不出就写「数不出」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：若这期间几乎没有外补、你们几乎全靠互相学来对齐，咬合面多出的条数是否大致等于余异少掉的条数？本章说守恒只属于同化咬合，借物咬合不守恒；守恒不是宿命，是说关系保不住自己的新鲜，要靠外面的出口。再问：若在确实封闭、也不借物的关系里，可接上的差别长期不减而咬合面照样增厚，守恒式就错了。

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、原文与合榫：第18章](#)

19 一条红烧鱼的来回

第19章 每份差异只回流一次

找一次你经历过的「一来一回」：你的一份做法到了对方那里，被他用自己的本事改了样子，又回来改写了你——像「煎鱼不过油」到了算灶头时间的妻子那里，变成「上午先煎好、中午再收汁」，丈夫又把另两道炖菜也改成了上午备、中午收。写清第一程、第二程各改了什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：这一条现在还能再回流一次吗？你们后来「讨论了好多次、越讨论越深」的时候，每次让你改做法的，是同一份差别，还是两次之间各自又长出的新东西？本章说每份差别只回流一次，要一直有回程，得有一段各过各的日子。再问：若同一条已共有的做法，没有新材料加入仍能一次次改写你们，「只回流一次」就错了。

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、原文与合榫：第19章](#)

20 三个日常读法

第20章 熟钝的读数，与过度嵌入、团队老化的分别

对一段长期关系或一个老团队，照本章三个读法各写一个答案：读法一「猜不到」，最近一次从对方那里听到你完全不知道、也猜不到的事，是多久以前；读法二「各自」，你们的朋友、消息来源、周末，有多少是各自的；读法三「懂掉的速度」，对方说一件新事，你要多少解释才接得上。三个答案都只写给自己看。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个读法合起来，你们落在收缩、出走、引种哪条路的前面？本章说熟钝不是年头到了，而是各自带回的、对方猜不到的新东西赶不上被懂掉的速度；带回来的算不算补给，不看量，看来路是否不同源。再问：若外部来路高度重叠的老团队，出新并不比来路分散、同样年限的低，本章的说法就错了。

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、原文与合榫：第20章](#)

21 式子里哪一处能动

第21章 守恒不是宿命：四个出口总览

把守恒式的四个限定词抄下来：「没有外补」「同化咬合」「一对关系之内」「可接上」。对你一段正在变钝的关系，逐个问：这一处能不能撬？撬它对应哪个出口（外补、借物、分离、换账）？各写一个你能想到的、具体到人或物的动作，暂时想不出的写「想不出」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：四个动作里，哪一个最省力，哪一个你最不愿意做？本章说守恒式不是判决，是四个限定词之下的一条规律，每个限定词都是一个出口，四个出口出自不同的编，合起来才看出是同一条式子的四种绕法。再问：若有一类长期关系四个出口一个不走，却持续产出新做法，守恒式本身就错了，这张总览也随之作废。

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、原文与合榫：第21章](#)

22 两对奶奶的下午四点

第22章 外补：从彼此不同源的渠道带回差异

照刘奶奶与陈奶奶、周奶奶与何奶奶的对照，给一段你每天都在聊的关系列出双方的信息来路：各进了哪些群、看哪些号、周末去哪、有没有一处对方不进的地方（像周奶奶的湘西老家、何奶奶的面馆）。再回想最近一周对方带回来的三件事，标出哪几件你「也刷到了」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：带回来的动作天天都有，带回来的「对方猜不到的」有几件？本章说外补的要害不在带回多少，在从哪里带：以咬合面已过门槛为前提，以渠道不同源为条件，以落在可谈区为兑现。再问：若各自保有不重叠渠道的老关系，与渠道已经合一的同年限老关系，出新上看不出差别，外补出口就不成立。

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、原文与合榫：第22章](#)

23 一辆旧面包车

第23章 借物：经公认之物的咬合不耗余异

找一段「坐不到十分钟就没话」的关系，像老徐与学软件的儿子小徐。按本章的三个条件，为你们找一件可借的物：它要同时扎在两人各自的日常里；形状两边都认得，意义两边各解；要有容量，不是一眼就看透的东西（像有十二年脾气的旧车、一块分着种的菜地）。写下它是什么，你们可以怎样指着它说「这里」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：借物有两种死法：物被看透，或谈话离开物、滑回互相学。你选的那件物，可能先死于哪一种？本章说借物的要害是维护那件物——看透了就换物，谈远了就回到物上——而不是更努力地理解对方。再问：若靠公认之物说话的关系与靠互相学说话的关系，出新随时间衰竭得一样快，借物与同化就只是程度之差。

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、原文与合榫：第23章](#)

24 进城的和留村的

第24章 分离：分开生活，余异各自再生

像阿强与阿明那样，找一段聚少离多、每次见面都说到半夜的关系，再找一段天天在一起、话却越来越少的关系。各写：两人有没有一段彼此都不在场的时段；那段时段里各自长出了什么对方没有的东西；最近一次重新见面，开场聊的是当年还是现在。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两段关系的差别，在分开的长短，还是在分开与在一起交替、加上重联时把长回来的东西接在可谈的那一层？本章说分开不是衰减，是余异在长回来；老同学聚会只讲当年，是新东西没被接住。再问：若交替的关系与一直同处的同年限关系，重逢后的出新没有差别，或差别只由分开时长解释，分离出口就不成立。

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、原文与合榫：第24章](#)

25 三年没动的腊肠

第25章 换账：换一个记账的人、验证的人

找一份「就在两人之间、对方明明用得上，却几年都动不了」的差别，像婆婆桂香的腊肠手艺与儿媳小雯的网店本事。写下它为什么悬着：是账本格式里没有这个条目（「自家人吃的东西，卖什么钱」），还是没人肯替它担第一次风险。再写：两人之外，有谁看得见也管得着，能替它记账；有谁愿意先尝一口。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你写的这个人，出现在第一次外部结算之前还是之后？本章说换账不生出新余异，只让早就在那里的差异解冻，窗口在第一次外部结算之前。再问：若从未有第三方介入的亲友合伙，三年存续率不低于有第三方先行记账的，或换了验证者对没人验过的东西能否被接住没有影响，换账出口就不成立。

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、原文与合榫：第25章](#)

26 三年前没接住的那句话

第26章 强关系还是弱关系：一场半个世纪的争论

像覃永福那样，回想一句你第一次听到时没接住、后来某一次却接住了的建议（同样的内容，同一个你）。写下两次各是谁说的、当时你的老办法还走不走得通、你的熟人圈那时正在做什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两次的差别，落在说话的人与话本身，还是落在接话的你当时的处境？本章说半个世纪的强弱之争，争的都是谁送来更好的东西；同一句话这一次被接住、上一次没被接住，这件事落在接收的一头，一直没人算。再问：若普遍看到是否接住只取决于送话的人和话本身，与当时处境、熟人圈无关，本编的问题就是假问题。

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、原文与合榫：第26章](#)

27 三种新，各找各的人

第27章 对应律：原创、扩散、迁移要三种构型

把你近两年做成的三件「新」事分进本章三类：原创（你的熟人圈里谁也没做过）、扩散（别人早做了，你跟上）、迁移（你原本会，搬到一个新地方按当地条件改）。每件写出最关键的那个人，估他与你的咬合面是大是刚好、余异是大是小——像开网店的女儿身边，每天通电话的母亲与做电商运营的大学同学。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三件事的关键人，是不是各落在本章那张表的不同格？本章说原创要余异大而咬合面刚好彼此听懂的人，扩散要咬合面大的人，迁移要一整块咬合面搬家；强关系与弱关系不是谁对谁错，是各管一格。再问：若普遍看到第一次想到的新做法主要来自咬合面大、余异小的至亲，对应律就错了。

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、原文与合榫：第27章](#)

28 老办法还能不能过下去

第28章 熟钝造逼：第四编与本编的接线

本章把「逼」说窄：不看焦虑有多重，只看原有做法还走不走得通。拿你眼下最犯难的一件事，写下你试过的老办法（像覃永福的打折、换招牌、加新菜）和每一招撑了多久；再写你的熟人圈此刻还能给你两样东西中的哪一样：新主意，还是兜底。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你身上的逼，是熟人圈饱和造出来的（主意先耗尽、底还在），还是外面冲击来的（常常先打塌兜底）？这只是给自己看的一笔记录。本章说熟人把差别消化干净、把同一种做法铺满之后，自己就造出了非改不可的处境。再问：若熟人圈越说不出新主意、兜底也同步越弱，两种逼在「谁先退场」上没有分别，本章的接线就断了。

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、原文与合榫：第28章](#)

29 「家里有我」

第29章 开放之逼与收窄之逼：托底与出主意的退场次序

回想一次你或家人被逼到墙角的时候，把熟人圈的供给拆成两栏：出主意（「你应该这样做」），托底（「办砸了，家里饭管够」）。两栏各记：从什么时候开始，到什么时候停或撤；托底是无条件的，还是捆着「得照我的法子来」的附招托底。最后写：当时谁先退场——主意，还是底？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：先停主意、还兜着底的那一次，你是向外打开了，还是往里缩紧了？本章说切开两种逼的不是压力大小，也不是地位高低，而是同一个熟人圈两种供给的退场次序；最有用的一句话，可能是「我也想不出什么了，你看着办，家里有我」。再问：若亲友越热心出主意、托底越稳，当事人反而越容易接住外人的新做法，本章就错了。

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、原文与合榫：第29章](#)

30 两个格子见分晓

第30章 与近邻的分别：问题驱动搜寻、威胁—僵化、安全基地

本章把本编与各家近邻的分歧落到两个格子上：「底在、主意仍密」与「底已撤、差距很大」。在你见过的人里（自己、亲友、同事），各找一位落在这两格里的，写下他当时有没有接住外人带来的新方案、有没有往远处去试。找不到就写找不到。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你那两位的表现，更像问题驱动搜寻、威胁—僵化、安全基地这些近邻的预测，还是更像本编的预测？本章说不必争谁的视角更深，在这两格里攒够观察就分得出对错。再问：若在「底在、主意仍密」那一格普遍看到外来方案被顺利采纳，或在「底已撤、差距很大」那一格普遍看到远处尝试最多，本编就输给了它的近邻。

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、原文与合榫：第30章](#)

31 先问账是谁在记

第31章「别和朋友合伙」

回想一次你见过或经历过的朋友、亲戚合伙（像那两位老同学合开文具店，头两年谁也没算过谁多守了几个晚班，第三年要贷款第一次正经算账）。写下：头两年里，有没有一个两人之外的人知道他们之间的往来？到第一次算账，是谁逼着他们把往来写成了数字？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：这件事最后被说成「人靠不住」了吗？本章换了一个问法：先别问「我信不信他」，先问「这本账是谁在替我们记」。再问：若大量朋友合伙在从未请任何第三方介入的情况下长期存续，存续率不低于有第三方介入的，「账记错了地方」这个改切就站不住，合伙成败应回到两人之间去解释。

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、原文与合榫：第31章](#)

32 一本礼簿

第32章 缘名是代记者之名

列出你的五种缘各一位：亲缘、地缘、学缘、业缘、趣缘。每一位写一句：你们之间的往来，有谁在替你们记（像湘中乡下礼簿后面的整个族里和村里）？这个代记者既能「记」又能「催」吗？再想想那位往来很密却「谈不上什么关系」的人（像水库边的钓友），他那里有没有代记者。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：往来最多的人，是不是也是「最有关系」的人？本章说关系的有无，不看往来多少，看有没有人替你记；差序格局一圈圈薄下去的，首先是记账人的覆盖。再问：若撤走代记者（比如两人一同搬到没人认识的地方）之后，往来照旧，旁人和当事人对这段关系「有没有、是哪种」的判断也毫无变化，「关系依第三方而立」就错了。

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、原文与合裱：第32章](#)

33 借钱安全，合伙危险

第33章 可靠与脆断同源

想同一个人做过的两件事：一件是借钱或赊货（像那两位在广东做五金、先发货年底结的湖南同乡），一件是合伙。写下两件事的往来，原来那个圈子各看得见多少——看得见「谁借了谁多少」，还是也看得见「这个季度谁贡献大」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：合伙走坏的地方，是不是正好是原来那个圈子看不见的地方？本章说缘的可靠与脆断出自同一本外账，合伙散了先别说「他变了」，先问往来是不是走到了圈子看不见的地方。再问：若同一个人借钱与合伙的成败没有系统差别，或朋友圈过问生意后合伙冲突并不下降，本章的说法就错了。

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、原文与合榫：第33章](#)

34 合伙前的两个问题

第34章 哪些缘可以互换：看得见x管得着

如果你正打算或曾经和熟人合作，照本章问两个具体问题。第一问，看得见吗：原来那个圈子里的人，知不知道你们谁出了多少、谁管什么、怎么分？第二问，管得着吗：真出了事，这个圈子里有没有一个人，能把你们俩叫到一张桌前，而你们俩都会去、都会听？两问各答是或否，落进四格之一。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你落在哪一格？按本章的规则，一问答否，就去借一个能补上那一项的人；两问都答否，就按和陌生人合伙的标准办。缺看得见多半吵「做人」，缺管得着多半吵「催不动」，你见过的是哪一种？再问：若两项不能各自预测合伙存续，或两种失败方式分不出来，四格就该退为两格。

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、原文与合榫：第34章](#)

35 赶在第一个外人算账之前

第35章 借账人与第一次外部结算

把曾家堂兄弟的建材店和那个从老乡会变成商会的例子各画成一条路：吞并期、首次外部结算、反扑期、终局；借壳期、壳芯摩擦期、权重移动。再拿你知道的一次熟人合作，标出它此刻走在哪一段；如果还没遇到第一次外部结算，写下你会请谁来先置代记，他是只认老惯例，还是肯为新往来立账。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你请的那个人，是生料型还是熟料型？本章说新账只能借不能造，两人自己写的纸不算账；最要紧的是赶在第一个外人逼着算账之前，请一个两人之外、生意场上也认的人。再问：若首次外部结算之后才补请第三方的合伙，存续比例与一开始就有先置代记的一样高，时序这一条就错了。

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、原文与合榫：第35章](#)

36 在家会，出门不会

第36章 在父母面前又快又对

回想一个「在家会、出门不会」的学习场景，像餐桌边做分数加法、写完一题先抬眼看母亲的那个孩子，或一个暑假教不会、换了新教练三周就会的游泳。写下：学的时候旁边是谁；每次做完一步，对错是谁先告诉他的；换了场合，他错在哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：他学会的东西，有没有一块长在了人身上？本章说学会就是学习者与它之间的咬合面长了一块，但这块咬合面长在哪一对之间，要用抽离判据去看，不能由教学预先指定。不要据此给孩子贴标签。再问：若在大量家庭里，「在家会、出门不会」的程度与家长在旁怎样回应毫无关系，只与孩子紧不紧张、粗不粗心有关，本章就站不住。

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、原文与合榫：第36章](#)

37 教练的那口气

第37章 学会的落处由先回应者选定

选一次你自己学会某样东西的经历（学车、学做饭、学一套软件）。回想每一次尝试之后，是任务先给出对错（车歪了、饺子露馅了），还是旁边那个人先给出（一声「往左」、一脚辅助刹车、一个眉头）？估一估「人先到」的次数占多少，再写你第一次独自上手时卡在了哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你第一次独自上手时卡住的那一步，是不是正是过去由那个人替你收尾的那一步？本章说每次尝试之后任务与人都在赛跑，谁先递来对错，学习者就依据谁。再问：若同样的任务上，提前量很大的回应者与只在学习者自评之后才开口的回应者，带出来的人换人之后表现没有差别，「谁先回应，就学会谁」就不成立。

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、原文与合榫：第37章](#)

38 第三小节的无名指

第38章 同一份预判力，两种兑现

如果你是家长、老师、师傅或带教者，选一位你很熟悉的学习者，写下你现在能提前看出他会出错的两三处（像那位钢琴老师知道学生每到第三小节无名指就软）。再写：你看出来之后，通常是提前开口，还是等他做完、自己判断之后再说。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你的那份懂，兑现在安排上（把难度调准），还是兑现在判决上（替他先判完对错）？本章说熟人该留下的是安排，该推迟的是判决；能拨动的不是亲疏，而是预判与兑现之间的那段时间差。可以试一周「等他自己判完再开口」，记下变化，未试就写未试。再问：若毫无利害的外来导师越熟悉也从不越来越早地替人判对错，这条通路就要收回。

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、原文与合榫：第38章](#)

39 你不在场的那一次

第39章 举一反三的两条轴：换任务与换回应者

为一位你辅导的学习者设计两次小检验：一次人不换、任务换（同样结构、不同表面的新题）；一次任务不换、人换（换一位陌生、只在他自评之后才开口的人，或你干脆离场）。分别记下表现剩下多少，即本章说的换任务保持率与换人保持率。读数只给你自己看，不拿去评人。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两次检验，哪一次掉得多？本章说长在人身上的能力，在换任务的轴上表现极好，在换人的轴上一撤即散；只换任务不换人的检验，会把它误记成迁移成功。再问：若把回应提前量控制成一样之后，父母辅导与陌生家教辅导的孩子换人保持率仍明显不同，起作用的就是亲子角色本身，本编的核心机制应当收回。

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、原文与合榫：第39章](#)

40 热在任务上，还是热在一张脸上

第40章 冷连接与热咬合

拿一条学生或你自己刚学会的知识（比如一条数学定理），按本章的四种情形各写一句它在现实里的样子：冷而落在任务上（背得出、想不到用）；热而落在任务上（拿到题自己就去找）；热而落在人身上（第一反应是看大人的脸，而且读得很准）；冷而落在人身上（只记得「老师说过这样做」）。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：常规的考试、作业、课堂提问，分得开哪两种，分不开哪两种？本章说要分开热在任务上与热在人身上，得让那张脸离场一次；能调的不是亲疏，而是判决来得早还是晚。再问：若撤掉一切言语反馈、只让熟悉的回应者沉默在场，孩子的表现与回应者不在场时一样，「读人」这一层就不必另立。

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、原文与合榫：第40章](#)

41 新东西在哪一程

第41章 一个深夜的谈话

回想一次让你改了做法的长谈，像齐晋与韦宁在厨房里的三个小时。写下：你从对方那里拿走了什么、你后来怎样变了；再回头查——你拿走的那样东西，有没有可能原本来自你自己，经过对方几年的生活改了样子又送回来？对方后来怎样了，你知道吗？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：只看你变了什么，你分得清这是一次传递还是关系里的新东西吗？本章说新东西不在差异去的那一程，而在它被改造后回来、改写来源方的那一程；缺了改造、缺了第二次接触、缺了来源方的改变，任一环都不是回程。再问：若大量这类改写都不被当事人和旁人认作新东西，「新东西在回程发生」就只是定义偏好。

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、原文与合榫：第41章](#)

42 同一条招聘消息的两个结局

第42章 运输说只看见半程

像老姜随手转的那条「隔壁组在招人」，找一条你转给别人、或别人转给你的消息（招聘、门路、一篇文章）。写下它的前半程（谁转给谁、谁用上了），再追后半程：用上的人后来有没有把什么带回给来源方？来源方有没有因此改了自己的做法？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：在只记录「消息到达」的账本里，这条消息的两种结局分得开吗？本章说到达不是复制而是迁移，只有变了样的东西回到来源方并改写来源方，才是关系独有的新东西；运输、接收、当下三条路各看见一截，共同漏掉的是来源方事后怎样了。再问：若确凿的关系创新里来源方普遍原样不动，「来源方被改写」就不是判据。

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、原文与合榫：第42章](#)

43 署上名字的那一刀

第43章 早死于认领，晚死于默契

回想一次你参与过、后来被记到某一个人名下的合作成果（一份方案、一篇文章、一道招牌菜）。写下：认领之前，你们之间的来回有几程；认领之后，下一次合作时带回的改动是多了还是少了。再找一对你知道的长期固定搭档，写下他们最近一次让彼此吃惊是什么时候。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：这两件事各像本章说的哪一种死法：早死于认领（可见性与持续性被同一刀分开），还是晚死于默契（回程走到头，余异耗尽）？本章还说，合作频次度量的是消化的快慢，不是创新的快慢。再问：若单边认领之后下一次合作带回的改动不减反增，或固定密切的搭档无外补时出新随年限持续上升，本章就错了。

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、原文与合榫：第43章](#)

44 交叉，还是同向

第44章 双写、单写、零写

选你与一位合作者最近的三项共同成果，逐项问：我的新做法里有没有他原来的东西？他的新做法里有没有我原来的东西？若两人同时转向同一个新做法，查一查是不是各受同一个外部影响（像公司统一换了软件、各自刷到同一类短视频）——那是同向，不算双写。每份差异只记一次。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三项里，真正的交叉改变有几项？再拿第二把尺子量：「土」（周围的做法、工具、惯例）有没有被改。本章说两把尺子合起来四格，「土没改、两造都改了」那一格，是关系创新最常见也最不被看见的形态。再问：若分出的双写型与单写型合作者，后来的作品含对方原有材料并无分别，双写就没有区分力。

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、原文与合榫：第44章](#)

45 两个读书会，两对夫妻

第45章 余异的再生与团队优势的拆分

对照本章的例子——各自上班、晚上把一天的人和事带回饭桌的夫妻，与从早到晚守在同一个柜台后的夫妻——给你一段长期合作画一条节律：一个月里，在一起的时段有多长，各自不在场的时段有多长；各自不在场时，分别接触了哪些对方没接触的人、事或工具。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你们的接触是太密（差异来不及再生就被消化），还是太疏（再生的差异没有通道回流）？本章说余异是流量不是存量，回程消耗它，间隔再生它；团队优势的大部分应来自双写而不是分工叠加——这是一条尚未检验的预言。再问：若重聚时带回的改动多少只跟接触总量有关、与间隔无关，「余异靠间隔再生」为伪。

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、原文与合榫：第45章](#)

46 十来家店，一份菜单

第46章 一条街上的悖论

像那条不足三百米、开着十来家奶茶店的街，找一个你熟悉的「越拼越像」的地方：一条商业街、一类短视频、一个行业的方案。写下：这一年里大家的接触和可取用的新东西多了多少；真正别人没有的新品类出了几样；你问为什么不做点别的，听到的回答是不是「没人这么做过，谁知道行不行」。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：那句回答说的是「想不出新东西」，还是「没法确认新东西行不行」？本章说瓶颈在来源独立，不在数量；逼是熟人网自己造出来的。再问：若接触量大增的行业与地区，新品类的出现普遍随接触量同比增长，「瓶颈在来源独立而不在数量」这一改切就不必要。

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、原文与合榫：第46章](#)

47 二十位妈妈，一份功课

第47章 料源独立度

选你所在的一个小群体（家长群、部门、创作小组），照本章三步清点：一，列出近来首次出现的新做法（改价钱、换包装不算）；二，每项追最近一层上游：「最早从哪里看到或听到的」；三，合并——互相照抄、改写或追到同一更早来源的合为一。剩下几个，就是独立料源数；追不到的单列。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：合并之前与合并之后，个数差了多少？差得越多，越像那二十位妈妈：各自做了判断，判断却指向同一个上游，站在外面看好比一个人做了二十遍。本章说「他」比「多」要紧。再问：若接触量相同的群体之间，独立料源数的高低与新品类出现多少普遍无关，「料源独立度」就不是一个必要的量。

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、原文与合榫：第47章](#)

48 「老马家就是这么弄的」

第48章 验证外包：熟人担保与默认答案

回想你最近做的三个决定（选辅导班、买一件工具、换一种做法）。各写：「行不行」这个判断你交给了谁——一位熟人、一个排行榜、一个模型？他替你担了什么风险？他给你的，是一个抽象判断，还是一个具体的上游（「老马家就是这么弄的，你去找他」）？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个决定的验证者，是不是同一个或同一类？本章说一个群体把「不可用」交给越少的共同验证者，独立料源数就越低；担保人天然偏爱已验证过的东西（熟料担保），为没人验过的差异担首次风险的生料担保在任何社会都稀少。再问：若验证高度集中的群体，独立料源数并不低于验证分散的群体，本章就错了。

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、原文与合榫：第48章](#)

49 三十份像一个人写的年终总结

第49章 个体更新而群体更同

拿你最近用过模型或模板写的一份东西（总结、方案、文案），做两次比较：先和你自己去年的同类东西比，新在哪里；再和同事、同行今年的同类东西放在一起比，像在哪里。再写下：有哪些只属于你的东西——一位难缠的客户、一次凌晨的加班、一个自己琢磨出的小改进——在「像样」的结构里被挤掉了。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两次比较，一次变新、一次变像，是不是同时出现？本章说个人的新颖是相对于自己，群体的离散是相对于彼此，同一个变化同时推高前者、压低后者，这是同源化的标志性形状。再问：若普遍使用生成式模型的群体，产出集合的离散度并不下降，或「先独立起草再用模型」与「直接用模型起草」的群体趋同得一样多，本编主命题即错。

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、原文与合榫：第49章](#)

50 先独立，后求证

第50章 为来源独立的差异承担首次风险

照本章「生料担保」的第一种做法试一周：遇到新问题，先自己想、自己试、写下初步做法，再去问熟人、查平台、问模型；另一周反过来，先查再写。两周各留一份产出，请旁人比较哪一份与同事的更不像。再列出你身边几处真正不同源的关系：不在本行的朋友、不用同一套工具的同伴、守着老手艺的长辈。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：两种次序下的产出，有没有可见的差别？没试就写未试。本章说独立来源会消失且不能取回（像那位老中医的方子），每一轮压力到来、人们决定从哪儿取料的那一刻都可以插手；托底留着，验证另开。本书不建议把任何读数拿去考核人。再问：若改了担保标准的地方，独立料源数走势与未改者毫无差别，本章的判断就错了。

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、原文与合榫：第50章](#)

51 程师傅的三次聊天

第51章 越远越新，还是越近越成

像那位做了二十年川菜的程序师傅，回想你找人请教或碰撞的三次：一次找的是同行（一聊就通，却白聊），一次找的是隔得很远的人（句句接不上），一次「同样远，却说上了话」。为第三次写下：当时有没有一处你们可以同时指着说的东西，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：三次的差别，用一个「距离」读得出来吗？本章说找远的还是找近的没有一个数作答案，因为「远近」把两个东西压成了一个；同样远的两个人，差的是有没有一处可以同时指着说。再问：若同一制度环境、距离相同的合作者之间，新颖产出的差别全可由距离的测量误差解释，本章的改切就没有必要，倒U曲线足够。

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、原文与合棒：第51章](#)

52 一张平面，四个区

第52章 咬合门槛与平面上的四个区

画一张平面：横轴是余异（对方有、我没有的多少），纵轴是咬合面，中间画一条咬合门槛的横线——至少有一句话双方能指着同一处说。把你最近的四五段合作或聊天各点一个位置，标出落在哪一区：并列不碰、碰而不合、合而无新、合而有新。再给每一点画一个箭头，表示它这一年往哪里走。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：有没有「很远却过了门槛」或「很近却没过门槛」的点？本章说说得上话不是因为像，是因为有一处可以同时指着说；门槛之下对方再有东西也进不来，门槛之上还要看余异剩多少，一对人会在区与区之间走。再问：若远的一定没过门槛、近的一定过了，横纵两轴就可以合成一根，四个区退回倒U曲线上的三段。

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、原文与合榫：第52章](#)

53 两对合租的室友

第53章 同化咬合与借物咬合

照两对合租室友的对照（一对靠互相迁就说上话，两年后像老夫老妻；一对靠一只猫说上话，两年后仍常常意外），给你一段说得上话的关系问：你们说上话，主要是靠学会了对方的话，还是靠共用一件东西（一组数据、一台设备、一个病例、一个具体难题）？举出最近三次谈话各围绕什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三次谈话里，围绕那件东西的有几次，围绕彼此看法的有几次？本章说同化咬合听懂一分便少一分可惊讶之处，借物咬合听懂了惊讶还在。再问：若同一制度环境里同质的合作团队，靠共同的数据、仪器、病例说上话的，与靠互相学会术语说上话的，新颖产出的时间曲线没有差别，两种来源就是一种来源。

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、原文与合榫：第53章](#)

54 两个村子与一条路

第54章 距离的回写

仿照那两组相邻的村子（一组三十年前修了路，今天测出来「很近」；一组隔着一条河没修桥，今天仍「很远」），找你熟悉的两个领域、两个部门或两个圈子，写下它们今天看上去近还是远；再追查：这些年它们之间有过哪些往来，哪些术语、方法、做法已经从一边进了另一边。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你今天量到的近，是它们的属性，还是此前那些往来走出来的？本章说距离记录的是此前互相进入了多少，是上一轮碰撞的输出，不是这一轮的输入；烧掉的余异沉成了共有的刻度。再问：若一对领域二十年间距离的变化，与其间合作团队的同化程度无关，完全由资助政策、人员流动等外部因素解释，回写为伪。

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、原文与合榫：第54章](#)

55 三个自测的问题

第55章 选配规则：先过门槛，再求余异

给你正在进行的一项合作或碰撞，坐下来十分钟回答本章三个自测问题：一，最近一次产出里，有多少想法是对方让我惊讶之后才有的？二，开会时谈话围绕的是一件具体的东西，还是对方的理论？三，我上一次独立产出里，用了多少对方的术语？再照选配规则写下下一步：先保门槛，再求余异，优先借物，停了换物不换人。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个答案合起来，这对合作在平面上大致在哪里、往哪个方向走？本章说先问有没有一处能同时指着说，再问对方有多少我没有的，再问这处是借来的还是学来的。再问：若按这些规则选出的搭档，其新颖产出并不比按「中等距离」选出的更持久，本编的选配规则就没有增量，倒U曲线的「取中间」足够。

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、原文与合棒：第55章](#)

56 一篇论文，拆回问题

第56章 三部曲：从一篇论文到一部书

挑一篇你关心、有张力的期刊论文或文章。照本章四步的第一步，不问「它说得对不对」，只问「它在哪里没有说完」「它站在什么没说出口的前提上」，写出三个问题。每个问题后面查一查：原作者或后来的学界有没有早已提出并回答过。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三个问题里，有几个是真正的新问题，几个早被答过？本章说三部曲是一条流水线：先把论文拆回问题，再把问题写成论文，再合成结构，最后写成书，原料只有一篇好论文和一套能找出它缝隙的工具。再问：若拿另外几篇经典论文去走，第一步出来的问题大都早已被提出并回答过，三部曲作为「造新问题」的流程就不成立。

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、原文与合裨：第56章](#)

57 八刀里先试三刀

第57章 透视卡：用发生学透视发现学的缝隙

用上一题那篇论文，先试透视卡的三刀：一拆指代——最核心的那个词是不是一个代称，像格兰诺维特的「关系」代替了两人之间的纠缠；二查三方程——结构、过程、它依靠的网络本身各由什么决定，缺哪条；三做两层三种发生——论文自己的理论与它讨论的对象，各是 $0 \rightarrow 1$ 、 $1 \rightarrow N$ 还是 $1 \rightarrow 1$ 。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：三刀各切出了一道什么缝？哪一处最值钱——是不是现象是一种发生、描述它的语言却是另一种的那道错位？本章说每一刀切出一道缝，每道缝就是一个问题。再问：若拿透视卡去切别的经典论文，八刀之中多数切不出缝，或切出的缝早被该学科自己补上，透视卡就只是一次个案解读，不是可用的方法。

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、原文与合榫：第57章](#)

58 三焦，持矛盾不调和

第58章 中华智问：十个基底怎样写十篇论文

从上一题切出的缝里选一个问题，分三次去想它：一次只问「它定型成什么样」（形态），一次只问「它靠什么才成立」（条件），一次只问「它怎样一步步变、在哪一步能拨动」（演化）。三次各写一段，不许互相照应。然后找出三段里最互相打架的两句，不调和，写下它们逼出了什么任何一段都给不出的说法。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：你逼出来的那个说法，隔壁学界最近的邻居是不是早就说过？该归还的写明归还，剩下的才算自己的。本章说要诀两条：先让三个锁死落点的判断对立到底，再拿去撞最近的邻居；分数照实记，没过线就写没过线。再问：若独立评审把这类论文与一般综述混在一起盲评，得分没有明显差别，「逼出新典范」的说法就错了。

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、原文与合榫：第58章](#)

59 一个概念，两种说法

第59章 正文概念与 SDE 概念对照

从本书正文挑三个你最常用的概念（比如咬合面、余异守恒、料源独立度），对照本章的总表，各写两句：一句用正文的学科话语说它是什么、怎样清点；一句用SDE的话说它对应三方程、六路径或三原理里的哪一处。再写：正文的版本比SDE原名窄在哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：正文版本更窄，换来的是什么——可清点，还是可证伪？本章说全书在方法上的分布是：第一、二编补三方程的空白，第三编走六路径，第四、六、十编给三原理点火；全书的骨，从对象层 $0 \rightarrow 1$ 被说成 $1 \rightarrow N$ 的那道错位里长出。再问：若能把正文全部概念不经改姓地用既有学科术语重述，而不丢任何一条可判定的预言，这张表就说明不了SDE起过作用。

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、原文与合榫：第59章](#)

60 照七步走一遍

第60章 这条流程可以带走什么

用你那篇论文照本章的七步走一遍，每一步只写一两行：拿一篇有张力的论文；拆它的核心词；按三方程、六路径、三原理体检；做两层三种发生的九宫格；接本土经验、挂到已有书群上；每道缝立一个问题、跑一遍三焦与碰撞；请最近的邻居来审、照实打分。走不完的那一步写清卡在哪里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：走完之后，把你得到的问题和直接问「这篇论文有什么不足」得到的问题放在一起比，有没有实质的区别？本章说的就是这条可错条件：若没有区别，这七步就没有比常识多出任何东西。再问：本书自己公布了六处可能被推翻的地方，你最想先去验证哪一处，凭什么？

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、原文与合榫：第60章](#)