

扶一把， 和替他站着

为什么最有效的帮助，常常在你撤走的那一刻才露出它做了什么

作者 王德生 + Claude · 约两万字 · 22 页 · 三种读法 · 发表于 2026 年 7 月 28 日

提 要

帮一样东西有两种扶法：**扶住它**——替它承担它现在承担不了的部分，让它继续自己承担其余的；**替它站着**——把它承担不了的接过来，然后一直拿着。两者在给出的那一刻外表一样、读数一样，方向却相反，而它们只有在支持撤走的那一刻才分得开：扶住的，撤走后它比原来稳；替着站的，撤走后它比原来更站不住。区别不在力度也不在善意，只在有没有给它留一个**必须由它自己出力的地方**。文章给出撤走测试与三条当场可问的代理判据，拆解时间、责任、可见性这三种持续把出力位吃掉的结构性子力，论证闲置与过劳是两种方向相反的损耗（前者不是被用坏，是使用机会被绕过），并指出只指认成品的成功是拐点、同时指认了缺口的成功不是。附五条做法、五个位置各一个动作、四条不适用边界与八条可让自己失败的判据。

关键词 扶与替 · 出力的地方 · 撤走测试 · 闲置性损耗 · 成功即拐点 · 指认成品与指认缺口

本 篇 由 哪 三 篇 撞 成

三篇分属知识社会学、商业战略与临床医学，在同一个问题上正面打架：**一样东西要活下去，到底该不该被扶？**知识社会学说不扶就死——一个理论能活，不是因为它自带真、有用、美，而是因为每一代都还有人把自己的力气花在它上面；商业战略说扶得能被指认就是死到了——一条你能指着、能量出宽度的护城河，恰恰已经不再保护你；临床医学说扶成功那一刻它自己的本事就废了一块——最精准地消除症状的治疗，同时架空了身体自己修自己的能力。三篇各自都对，撞在一起才露出它们共同踩空的那一块。

1. 供养：理论存活的一个被遮蔽条件 · 知识社会学

理论不能自存。黎曼那套东西活了六十年，不是因为有人识别出它的素质，是因为每一代都有人把自己的问题带进去、用自己的手推着它走。

2. 护城河的错觉 · 商业战略

能被指着、能被命名、能量出宽度的那一瞬间，它就同时成了所有对手都知道该往哪儿挖的坐标。优势是动词，不是位置。

3. 形塑：当成功的治疗窄化了身体的重建能力 · 临床医学

疗效本身就是起点，不需要脱靶。身体不是被累坏了，是被闲置了——而闲置状态下的重组，遵循跟过劳完全不同的逻辑。

本篇与之九《把人逼到墙角，有两种逼法》是同一枚硬币的两面：那一篇问压——同样的压力，堵的是问题的退路还是人的退路；本篇问扶——同样的支持，留没留一个必须由他自己出力的地方。两篇的共同点是都不看力度看结构，但方向相反、判据也不同（那一篇看垫子还在不在，本篇看出力位还在不在），合起来才是一个完整的处境。与之二《抽条》也需划开：那一篇讲的是拿走什么会塌，本篇讲的是给了什么会废——一个是条件被抽掉，一个是能力被替代，机制不同。与之十二《交出去的不止那件事》离得最近，但站位相反：那一篇站在委托方——我把事交给别人做，我自己判断这件事做得好不好的能力跟着萎缩；本篇站在支持方——我替别人把事做了，他承担这件事的能力跟着萎缩。两篇看的是同一个机制的两头，判据也不同：那一篇问“你还验得了吗”，本篇问“撤走之后他比原来稳还是更差”。合起来读，一个人在同一天里既可能是那一篇里的委托方，也可能是本篇里的支持方。

序·三个撤走的瞬间

第一个瞬间在哥廷根。一八五四年，二十八岁的黎曼站在讲台上，面对包括七十七岁的高斯在内的六位教授，讲了一套全新的几何。演讲几乎没有公式，也几乎没有人听懂。此后十几年，讲稿躺在档案里无人问津。

可这套东西没有死。此后六十年，一小群人——意大利的几位、德国的几位——把自己的问题带进去，把它展开成能算的工具，一步步往前推。到一九一五年，它成了广义相对论的数学基础。

六十年里，那套框架的价值一天也没有变得更“明显”。让它活下来的不是它有多正确，而是**每一代都还有人把自己的力气花在它上面。**

第二个瞬间在一家公司的财务报表上。它靠某种更低的成本领先了同行两年，毛利漂亮，规模扩得飞快，所有人都说它的护城河是成本。

两年过去，供应商学会了同样的谈判，同行搭起了同样的产线，上游技术变成了人人都买得到的标准件。那条曾经宽阔的护城河被填平了。

它并没有做错什么。它只是停在了原地。而墙塌的时候，**连一声响都没有。**

第三个瞬间在一间诊室。一位长期伏案的患者，慢性颈肩痛，接受了一次精准的神经阻滞。疼痛在几小时内消失。从治疗目标看，这是完美的成功。

几个月后药效消退，疼痛回来了——而且蔓延到了此前从未疼过的枕部和上背部，对同样的姿势负荷反应更强烈、持续更久。

这几个月里发生了什么？被阻滞的那片区域，不再收到从前经由疼痛传递的微损伤预警，于是那些本该被随时纠正的小损伤，在没有警报的情况下继续堆积。**治疗成功了，而身体在被成功治疗的过程中，丢掉了一部分自己修自己的本事。**

一个理论、一家公司、一具身体。三件毫不相干的事，都发生在**支持撤走的那一刻**——而且撤走之后的样子，正好相反：第一个变得更结实，后两个变得更脆弱。

这篇文章想弄清楚的就是这个差别。

第一章·两种扶法

外表一样，方向相反

帮一个人、一件事、一家机构，看起来只有一个动作：把你的力气加进去。可这个动作实际上有两种，而且它们的方向是相反的。

一种是扶住它。你替它承担它现在承担不了的那一部分，让它得以继续自己承担剩下的部分。它还在用力，只是用力的地方少了一块。

另一种是替它站着。你把它承担不了的那部分接过来，然后一直拿着。它不用力了——不是不肯，是没有它要用力的地方了。

这两种在给出的那一刻，从外面看几乎一模一样：都是有人出了力，都是当下的情况变好了，都是出于好意。

扶住它，和替它站着，区别不在力度，不在善意，不在给了多少。区别只在一处：这份支持有没有给它留一个仍然必须由它自己出力的地方。

撤走测试

怎么分辨？有一个非常干净的判据：

撤走测试：设想这份支持明天消失。它的状态会比接受支持之前更好、一样，还是更差？

- **更好** —— 你刚才在扶它。它借着你这段力气，自己长出了一点东西。
- **一样** —— 你刚才在维持它。这不是坏事，很多支持本来就只求维持。
- **更差** —— 你刚才在替它站着。它现在比你来之前更需要你。

回头看序里那三个瞬间，这个测试立刻显出了它的用处。

黎曼那套东西，每一代供养者停手之后，它比那个人接手之前更完备了一点——展开成了能算的工具，接上了新的问题。**撤走之后更好。**

那家公司，它的成本优势撤走之后（也就是被追平之后），它比从前更差——因为这两年里它没长出别的东西，而它的坐标已经被所有人记下了。**撤走之后更差。**

那位患者，阻滞撤走之后疼痛蔓延到了新的地方。**撤走之后更差。**

这个判据的麻烦

撤走测试非常好用，只有一个问题——

它只能在撤走之后做。而在撤走之前，“替它站着”的那一种，在所有读数上都更好看。

疼痛评分下降了。成本更低了。项目按时交付了。孩子的成绩上去了。数字全都朝着好的方向走，而且是真的走了——不是造假，不是错觉。

这就是这件事最难对付的地方，第三章会专门讲。这里先把结论放下：**如果你只能看当下的读数，你分不出这两种扶法。**而当下的读数，恰恰是绝大多数决定所依据的全部信息。

第二章·出力的地方

它是什么

上一章说，区别在于有没有留一个"仍然必须由它自己出力的地方"。这一章把这个东西说清楚，因为下面全部内容都靠它。

出力的地方：一份支持里，那个明确不由支持者承担、必须由被支持者自己承担的部分。

三个要件。

它必须是明确的。不是"剩下的你自己看着办"，而是说得出具体的哪一段。模糊的分担是最坏的一种，本章末尾会说为什么。

它必须是它现在做得动的。留一个它根本够不着的部分，那不是留出力位，那是设一道坎。它要在能力边缘上，够得着但要使劲。

它必须是承重的。留一段无关紧要的事让它做，那是敷衍。要留的是这件事里真正要紧的一段——它不做，这件事就不成立的那一段。

三个例子

黎曼留的那个接口。他在演讲结尾明确说了一句话：这种几何学最终的裁决者不是数学家，而是物理学家——几何的基本假设必须在极小的尺度上接受物理测量的检验。

这句话的分量，要过很多年才看得出来。它等于说：**我这套东西没做完，而没做完的那一段不归我，归你们。**后来那六十年里进来的每一个人，进的都是这个口子。

相比之下，如果他当年把话说成"这套几何学是完备的、自洽的、无需外部检验的"，那么他就把这个口子亲手封上了。那样的东西可以被欣赏，可以被引用，但没有人能进去。

一束咬死的差异。一家公司真正难打的那种优势，往往不是单独一样东西，而是十几条各自都算不上顶尖的能力咬合在一起：成本撑着定价，定价养着规模，规模压低成本，用户习惯又反过来锁住这一切。

这一束的每一根都在承力。对手就算原样搬走其中一根，也搬不走那个优势——因为搬走的那根，一离开这束就不再承重。

而这一束能一直咬着，前提是**每一根都还在被用**。哪一根被外部接管了，那一根就不再承力，其余的咬合也跟着松一分。

身体的预警信号。疼痛是身体让你不要再那样坐着的一句话。它难受，它讨厌，它是所有人最想消除的东西。

可它也是那具身体在这件事里出的力——它在监测、在报警、在逼着你半夜翻个身。把这句话按掉，事情当然好过了；只是从此那具身体在这件事上不出力了，而它不出力的那段时间里，损伤照旧在累积。

出力位不是考验

还要拦一个很容易发生的替换：把留出力位做成了设关卡。

两者外表也很像——都是"这一段我不管，你来"。区别在于说这句话的人心里想的是什么。

留出力位是：这一段归你，你做，我在旁边，做砸了我兜着。目的是让他出力。

设关卡是：这一段归你，我看看你行不行。目的是评估他。

后一种会立刻毁掉出力位的全部作用。因为一旦他知道自己正在被评估，他做这件事的方式就变了：他会挑最保险的做法，会避开所有他没把握的路，会把注意力从"这件事怎么办"转到"我会被怎么看"。而**出力位的价值恰恰在于他能在那一段上试错——一旦试错要被计分，试错就停止了。**

分辨的方法很简单：**他在这一段上做砸了，谁的账？**算他的，那是关卡；算你的，那才是出力位。

这一条和第十二章第四条说的是同一件事的两头：替他扛后果，正是让出力位不至于变成关卡的那个东西。**没有兜底的授权不是授权，是考试。**

为什么"我也帮你分担一点"是最坏的一种

模糊的分担听起来最善良，实际上最伤人。

因为它不划线。你说"我帮你看着点"，他说"好"，然后两个人都以为对方在管那一段。一件事有人管着的错觉，比没人管更危险——没人管的时候至少还会有人着急。

更常见的一种：你实际上什么都做了，但嘴上说的是"我们一起"。他因此以为自己也在出力，而实际上他没有出。这一种最难被发现，因为双方的体验都很好。

留出力位不是"少给一点"。少给一点是把同一件事做得薄一些，出力位是把一件事明确切开：这一半归我，这一半归你，我不碰。

第三章·为什么当时分不出来

读数站在"替它站着"那一边

第一章留了一个问题：为什么这两种扶法在当时无法分辨？

因为在支持还在的那段时间里，**替它站着的那一种，几乎所有指标都更好看——而且不是假的好看。**

把三个场景的读数排出来：

	留了出力位	接过来了
眼下的结果	一般。它自己做那一段，做得慢、做得糙	好。你做的那一段，做得快、做得漂亮
过程中的感受	吃力，有摩擦，双方都不太舒服	顺，省心，双方都满意
可汇报性	难说清"我做了什么"	清楚：我承担了这一整块
撤走之后	比原来稳	比原来更站不住

前三行全都朝着一个方向，只有最后一行相反。而前三行是当下可见的，最后一行要过很久才显影。

所以这不是一个"人们疏忽了"的故事。凡是按当下读数做决定的人，都会一路正确地选择"替它站着"——每一次选择都有充分的理由，每一次的结果都比另一条路好看。

三个各自的版本

医疗。疼痛评分下降，功能量表改善，患者满意度上升，复诊按时。所有这些都是真实的改善，而且是医生该追求的东西。那个"身体自己修自己的本事少了一块"的变化，不在任何一张表上——它没有对应的指标，也没有对应的检查。

公司。把成本再压一分，把效率再提一档，把那堵墙再砌高三尺。每一分投入都在改善一个看得见的数字，每一次加固都让人更安心。而"这一年我们没有长出任何新东西"这件事，不产生任何一条坏消息。

学术。一篇结构完整、结论清楚、无懈可击的论文，比一篇留着明显没做完的地方的论文更容易通过评审。而"这篇东西没给任何人留下可以进来的口子"，同样不产生任何一条坏消息。

一个本文处理不了的坏消息

还有一件事必须在这里说，虽然本文对它无能为力。

前面讲的都是支持者把出力位收走。而现实里有大量情况方向是反的：**被支持的那一方，主动把事情推过来。**

"这个你比我懂，你定吧。""你直接改了发我就行。""还是您来谈吧，我怕搞砸。"每一句都合情合理，而且往往是对的——他确实不如你懂，你确实改得更快。

这时候坚持把那一段推回去，会被非常诚实地体验成冷漠：明明你能帮，为什么不帮？而如果他因此做砸了，那份怨气也是真的。

更麻烦的是，主动推事情过来的人，通常正是最需要出力位的那些人——因为他之所以推，恰恰是因为那段能力已经很久没有被调用过了，重新启动它需要的力气远超这件事本身（第六章讲过这个机制）。**越是该出力的人，越不想出力，而且他的理由每次都成立。**

本文对这一头没有办法。第十二章那五条全都假设了对方是愿意出力的、只是被接管了；一旦是对方在推，那五条一条也不管用——你划的线他不接，你写的退出条件他会在到期前来求你顺延。这是本文最大的一个空白，第十六章会把它作为一个明确的洞交出去。

那个更麻烦的第二层

还有一层，比读数问题更难办。

被支持的那一方，在当时也分不出来。**而且他的体验站在"替它站着"那一边。**

被扶住的人是吃力的：他那段还得自己做，做得慢，做得难看，旁边有个明显更擅长的人。这段时间不好受。

被替着站的人是舒服的：难的部分有人接了，他做的是自己做得动的部分，一切顺利。

所以如果你问他"这样帮你好不好"，他大概率会说好——而且是诚实的。**满意度这个指标，在这件事上是反着走的。**

第四章·三种把出力位吃掉的力

上一章说，读数和体验都站在"接过来"那一边。这一章要说的是：就算你完全清楚这件事，你也很难守住那条线——因为有三种结构性的力一直在推你的手，而且每一种都有充分的理由。

第一种：时间

所有的事都有截止日期。而一旦有截止日期，"他做得慢"和"他做不了"就会被压成同一件事。

本来这两件事性质完全不同：慢是他正在长的样子，做不了才是真的缺口。可截止日期不认这个区别——到那一天交不出来，就是交不出来。于是每一次到了期限前，那些"再给他两周就能做出来"的部分，都会被合理地收回。

而这一步的可怕在于它每次都对。这一次确实来不及了，这一次确实是特殊情况，这一次确实不能拿客户/病人/项目冒险。每一次都对，而合起来是那段能力再也没有长出来过。

第二种：责任

出了事，责任在支持方身上。带人的要为下属的成果负责，医生要为病人的结果负责，出资方要为项目的失败负责。

这个责任配置本身是合理的——把责任放在有能力兜底的那一方，是任何一个系统能运转的前提。但它有一个直接后果：承担后果的人，会本能地想要控制过程。而控制过程，就是把出力位一段段收回来。

值得点出的是，这一条和第十二章要讲的做法正好顶着：那一章会说"不替他做决定，可以替他扛后果"。而现实里的责任配置往往是反的——你替他扛后果，所以你就有理由替他做决定。要守住那条线，等于要在承担责任的同时放弃控制，这在心理上极难，在制度上更难。

第三种：可见性

这一条最隐蔽，也最要紧。

你接管的那一部分，是你的成绩：说得清、看得见、能写进汇报。他自己做的那一部分，不是你的成绩——而且如果他做得不好，那还是你的问题。

所以在支持者这一头，账是这么算的：

你的动作	做成了	做砸了
你自己接过来做	你的功劳	你的责任
留给他做	他的功劳	还是你的责任

第二行是一笔纯亏的账：做成了不算你的，做砸了算你的。一个理性的支持者，按这张表算下来，应该尽可能多接。

出力位不是被谁疏忽掉的。它是在一个"接得越多越划算"的结构里，被一次次理性地收回去的。

三种力的共同后果

时间把"慢"变成"做不了"，责任把"扛后果"变成"控过程"，可见性把"留给他"变成一笔纯亏的账。三种力方向一致，而且都不需要任何人心存恶意。

这一章的用处是把处方的范围划出来：**凡是只靠支持者的自觉去守那条线的做法，都活不长。**因为自觉要对抗的是三种持续的、每次都有道理的推力。第十二章那五条之所以全都是"提前说出口""写进协议""定期做"这类硬动作，原因就在这里——它们要做的不是提醒你守线，是让你在手痒的那一刻已经没有那么容易越过去。

第五章·一个可以当场用的代理判据

不能等到撤走

撤走测试是准的，但它有一个致命的实用问题：你不能为了测一下就真的撤走。对一个病人、一个孩子、一家被投的公司，随便撤一次可能就毁了。

所以需要有一个不用撤走也能问的代理判据。它没有撤走测试那么准，但它当场就能问。

代理判据只有一句话：它现在还在出力吗？出的是什么力？

三个问题

把这句话拆成三个可以直接问出口的问题。三个都答不上来，基本可以判定你在替它站着。

问题一：它现在具体做这件事的哪一部分？

要的是一个能说出名字的、具体的一段，不是"他也参与了""他都知道"。参与和知道都不是出力。

如果答案是"他主要负责配合"——那就是没有出力位。配合不是一段活，配合是没有边界的填充物。

问题二：最近一次它为这件事自己改了什么？

一个在出力的主体，会因为出力而调整自己：改方法、改节奏、改结构。它会被这件事塑造。

如果一段时间下来它什么也没改过，而这件事却在推进——那推进的力气不是它出的。

这一问在理论那个场景里最清楚：黎曼那套东西每被一个人供养一次，它自己的形态就变一次。而一个只被引用、从不被改动的东西，看起来还活着，其实已经在弥留了。

问题三：情况变了的时候，它有没有过自己的应对动作？

这一问测的是最要紧的那样东西：**面对没见过的情況，自己生出办法的本事。**

被替着站的主体，在顺境里看不出问题——因为顺境里不需要生办法。它的窄化只在情况变了的时候才暴露，而那时候通常已经晚了。

所以这一问要主动去找证据：过去半年有没有一次意外？那次是谁想的办法？如果每一次意外都是支持方接的，那么"应对意外"这段能力已经完全外包出去了。

三个答案的读法

情况	判读
三问都答得上，且答的是承重的部分	你在扶。继续。
答得上第一问，答不上第二、三问	它在执行，不在承担。出力位留了，但留的是不承重的那段。
三问都答不上，而结果很好	最危险的一格。你在替它站着，而且所有人都很满意。
三问都答不上，结果也不好	反而好办——问题已经显出来了，会有人处理。

最后两行的对比值得多看一眼：**结果好的那一格比结果差的那一格更危险**。因为结果差会触发行动，结果好不会。一段“替它站着”的关系如果一直有效，它可以维持很多年，直到支持因为任何原因（人走了、钱断了、政策变了）忽然撤走，那一刻全部代价一次结清。

第六章·闲置，比过劳更难恢复

两种损耗

我们对“能力受损”有一套很成熟的想象：用得太狠，磨坏了。加班到病倒，跑步跑到伤膝盖，一个团队被压榨到崩溃——这套想象里，损耗来自过度使用，而解药是休息。

这套想象很对，但它只覆盖了一半。**另一半的损耗方向正好相反：不是被用坏，是被绕过。**

那位被神经阻滞的患者，他的调节能力不是被累坏的。医学上有一套成熟的理论专门讲身体如何因反复应激而被耗损到高耗能、低韧性的状态——那讲的是过劳。而这里发生的是另一件事：那套调节能力的**使用机会**，被外部干预替换和绕过了。

身体不是被累坏了，是被闲置了。而闲置状态下的重组，遵循的是跟过劳完全不同的逻辑。

一个不用的功能，不会原地待命

这里有一个很多人没想过的前提：**一样能力停用之后，不会保持原样等着你回来用。**

我们默认它会。我们默认能力像放在抽屉里的工具，几年不用，拿出来擦擦还能使。所以我们才敢说“先帮他做着，等他准备好了再交回去”。

可活的系统不是抽屉。一个活的系统里，资源是有限的、要被不断重新分配的，而分配的依据就是**近期的调用情况**。一段长期没有被调用的功能，它占的地方会被挪作他用，它的连接会变稀，它的响应会变慢——这不是惩罚，这是资源分配的正常工作方式。

所以“等他准备好了再交回去”这句话，隐含了一个几乎总是不成立的假设：那段本事在等待期间保持不变。实际上它在缩。等你想交回去的时候，他接不住的程度会比你当初接过来时更严重。

四个领域的同一件事

身体。长期依赖外部维稳的部位，在外部支持撤走后，反应比从前更差、范围比从前更广。

组织。一个部门的某项判断长期由上级代做，几年后就算把权限还给它，它也做不了了——不是因为不会，是因为它内部已经没有做这件事所需的那些讨论、争执和积累。位置腾出来了，里面的东西已经不在了。

家庭。一个长期被代做决定的人，你有一天对他说"这件事你自己定"，他多半会说"你说了算吧"。这不是懒，是那段能力已经很久没有被调用过了，重新启动它需要的力气远超这件事本身。

语言。一门长期不说的语言，忘的不是词，是那种"张口就来"的通路。词可以查回来，通路要重建。

四个领域的共同点是：**看起来只是暂停，实际上是收缩。**而收缩的过程完全没有声音。

一个必要的澄清

这不是在说所有的接管都有害。分工的全部意义就在于把大量事情交出去，而且交出去是文明的成就。

要害在于分清两类：

可以彻底交出去的——你此生不打算再自己做的事。你不必自己修车、自己制药、自己写编译器。交出去之后那段能力萎缩，不构成任何问题，因为你不需要它。

不能彻底交出去的——后果最终由你承担、而且你还要跟它打交道很多年的事。你的身体、你的判断、你的手艺、你正在带的那个人的成长。这几样交出去之后，那段能力照样会萎缩，而后果照样是你的。

危险的不是交出去，是把第二类当成第一类交了出去。

第七章·一次交接

把前面几章合起来看一遍，最好的方式是跟着一段关系走一遍，看它是怎么从"扶"滑到"替"的。下面这一段每一步都合理，没有任何一步是错的。

第一个月

老周带新来的小林做一个客户项目。第一次开会，老周说得很清楚：方案框架我来，客户沟通你来。小林紧张，但接下了。

这是一条干净的线。方案框架是小林现在做不了的，客户沟通是他做得动但要使劲的——正好在能力边缘上，而且承重：这个项目谈不下来就没了。

第三个月

小林去谈了三次，两次谈崩了。客户开始有情绪，项目组的人来问老周："要不你去一趟？"

老周去了一趟。一次就谈顺了。

这一趟没有任何问题——项目确实要黄了，老周确实谈得更好，这一次去是对的。

但那条线在这一刻被擦掉了一点，而且没有人说出口。会后没有任何一个人说"这一次是例外，下次还是小林去"。

第五个月

又一个关键节点，老周想了想，觉得这次风险太大，还是自己去。这次他甚至没跟小林商量——不是不尊重他，是这个决定太自然了，自然到不需要商量。

小林开始做另一件事：整理客户会议纪要、准备材料、跟进待办。他做得很好，很快，几乎没出过错。

请注意这一步：**他没有闲着，他甚至更忙了。**忙碌完美地掩盖了出力位的消失——从任何一个工作量的角度看，他都在全力投入。

第十个月

项目做完了，做得漂亮。复盘会上老周说小林成长很大：细致、可靠、执行力强。这些评价都是真的。

如果这时候用第五章那三个问题问一遍：

- **他现在具体做这件事的哪一部分？**——"他负责整个执行和跟进。"这句话听起来很重，但它说不出一段有边界的、承重的活。执行和跟进是填充物。
- **最近一次他为这件事自己改了什么？**——想不出来。他的工作方式跟第三个月一模一样，因为他没有遇到过需要他自己改的处境。
- **情况变了的时候，他有没有过自己的应对动作？**——每一次意外都是老周接的。

三问都答不上来，而结果非常好。这正是第五章那张表里最危险的一格。

第十四个月

老周被调走了。

小林接手，第一次独立面对客户。他知道所有的流程，记得所有的细节，能背出这个客户的全部偏好——他比刚来的时候懂得多太多了。

但谈崩了。不是因为他不用心，是因为谈判里那些需要当场判断、当场取舍、当场承担的部分，他这十四个月里一次也没有做过。他不是不会那些流程，他是没有做过"在没有人兜底的情况下拿主意"这件事。

而这时候如果有人问老周："你带小林带得怎么样？"老周会说：很好，我把他从什么都不懂带到能独当一面。这句话他说得诚恳，而且他有大量证据。

这一段里没有一个坏人

老周没有藏私，他给了机会、给了资源、给了耐心。小林没有偷懒，他每一天都在努力，而且确实学到了很多。项目做成了，客户满意，公司获利。

唯一发生的事是：那条线在第三个月被擦掉了一点，之后没有人把它画回来。

从扶滑到替，不需要任何人做错事，只需要没有人在某一次合理的越线之后，把线重新说出口。

回头看第四章那三种力，这一段里三种都在场：第三个月是**时间**（项目要黄了），第五个月是**责任**（风险太大），全程是**可见性**（老周去谈成了是老周的功劳，小林去谈崩了是老周的责任）。三种力各推了一次，这条线就没了。

为什么重建比第一次建立更难

还有一层，让这件事比听起来更急。

第一次长出一段能力，靠的是一个人还没有别的办法——他只能自己想，因为没人替他。这时候他的全部注意力都在那件事上。

而重建一段已经被接管过的能力，多了一样第一次没有的东西：**他知道有人能做得比他好，而且那个人就在旁边。**

这一点改变了整个处境。第一次是"我只能自己上", 重建是"我可以自己上, 但我知道有更好的选择"。后者要克服的不只是这件事的难度, 还有一个持续的、合理的诱惑。

更麻烦的是, 这个诱惑通常是被鼓励的: 在任何一个讲效率的地方, "找更擅长的人做"都是正确答案。所以重建这段能力, 等于要在一个持续奖励交出去的环境里, 反复选择不交。

结论很直接: **出力位一旦丢了, 找回来的成本远高于当初守住它的成本**。这就是为什么第十二章那些做法全都发生在开始的时候, 而不是发现问题之后。

第八章·成功是拐点

不需要任何岔子

前面几章有一个共同的、还没被明说的地方, 这一章把它挑出来。

那位患者身上发生的事, 不是治疗出了岔子。药理学有一整套成熟的框架处理"出岔子": 一种药作用于目标产生疗效, 同时作用于别的地方产生副作用——因果路径很清楚, 解法也很清楚, 做更精准的药。

而这里的因果路径完全不同: **成功地阻断痛觉信号这件事本身**, 正是后面那一连串问题的起点。不需要脱靶, 不需要额外的作用, 不需要任何一步做错。 **疗效本身就是始动因**。

那家公司也一样。它的护城河不是因为管理不善才被填平的。恰恰是因为那条护城河非常成功——成功到所有人都看见了、都能指着说"他们赢在成本"——它才变成了别人地图上的一个坐标。

能被指着、能被命名、能量出宽度的那一瞬间, 它就同时成了所有对手都知道该往哪儿挖的坐标。能被指认的保护, 已经开始干涸。

把这两件事并排放, 共同结构就出来了:

一件事做成了, 做成本身就是下一段的起点, 而不是终点。

唯一的例外: 留下了新缺口的成功

"成功即拐点"听上去像一句宿命的话。它有一个例外, 而这个例外正是本文全部处方的落点。

回头看黎曼。一八五四年那场演讲, 按任何当时的标准都算不上成功——没人听懂, 没有掌声, 稿子进了档案。可它此后六十年一直在长。

关键不在于它失败了。关键在于它在**做成的同时留下了一个明确的缺口**: 那句"最终的裁决者是物理学家"。于是"做成"这件事没有把门关上, 反而在门上开了一道。

所以更准确的说法不是"成功即拐点", 而是:

只指认成品的成功, 是拐点; 同时指认了缺口的成功, 不是。

差别不在成功的大小, 在这次成功有没有给下一个人留下一段可以出力的地方。一条被完整讲述、无懈可击的护城河, 就是一次只指认成品的成功; 一句"我们至今没解决量一上来品质就飘", 就是在成功里留了缺口。

这也是本文的处方为什么全都长在同一个地方：**不是不要成功，是不要让成功成为句号。**

而所有的账都在"做成"那里结

这个结构本来只是一个观察。让它变成一个问题的，是另一件事：

几乎所有的结算，都恰好落在"做成"这个时点上。

症状消除，治疗结束，病历归档，这一例算成功。论文发表，项目结题，这一项算完成。护城河建成，写进战报，这一年算赢。

而按上面的结构，"做成"正是曲线开始转向的地方。于是：

结算点系统性地落在拐点上，因此系统看到的永远是上升段。

这句话解释了一类让人困惑的现象：为什么很多东西是在一片捷报里忽然垮掉的。不是捷报造假，捷报都是真的——只是每一份捷报都在拐点上截了一刀，而拐点之后那一段从来没有进过任何人的视野。

那么该在哪里结算

说清了问题，得给一个方向，否则这一章只是抱怨。

方向是：**把结算点从"做成"往后挪到"撤走之后"。**

这句话听起来不可行，其实有大量现成的做法可以借：

- **随访。**不是治好那天结账，是半年后再看一次——而且要看的不是那个被治的症状，是他这半年有没有出现新的、别处的问题。
- **退出后回看。**不是项目交付那天结账，是支持撤走三个月后再看一次。这一次的读数才是这份支持的成绩。
- **接手人评价。**一个人离任之后，他留下的那摊事在下一个人的手里好不好接，这才是他这几年的成绩。而现在几乎所有的评价都在他离任之前完成。

这几条都不新鲜，也都不难做。它们之所以稀少，原因只有一个：**它们的结果出来的时候，当事人已经不在这个位置上了。**没有人有动力去做一件成绩记在别人账上的事。

第九章·说得清的那一部分，不是活的那一部分

三个场景的同一个发现

把三条线索的一个细节拎出来对齐，会看到一件相当不舒服的事。

商业那条线说：真正拆不动的优势，恰恰是那种**说不清的**——十几条各自都算不上顶尖的能力咬合在一起，你学得会其中任何一条，却复制不出那种咬合。而越是能把成功讲成"三板斧""五步法"、越是能被写进案例反复学习的，护城河往往越浅。

学术那条线说：让一个理论活下来的那个动作——把自己的问题带进去、用自己的手推着它走——是说不清的。而可以说清的那部分（引用它、验证它、应用它）恰恰不改变它。

医学那条线说：治疗能精确处理的，是可以被指标定位的那部分；而那个"面向未来的扰动生成新适应状态"的本事，没有指标，没有影像，说不清。

三条线索合起来是一句话：

一样东西身上可以被清楚说出来的，恰恰是它可以被无损搬走、也不再生长的那一部分。

为什么必然如此

这不是巧合，有一个直接的理由。

能被清楚说出来，意味着它可以脱离原来的处境被转述。而可以被转述，就意味着可以被搬到别处照做——**可转述性就是可搬走性**。

而一样能被完整搬走的东西，说明它不依赖于原来那个处境里的任何东西。它是一个零件，不是一段咬合。

活的那部分恰恰相反：它就是那些相互依赖的关系本身。你没法转述"这十几件事怎么互相咬着"，因为咬合不是一条信息，是一个正在持续发生的状态。

为什么带徒弟必须在同一个现场

上面说"说得清的可以搬走，说不清的搬不走"，这一条有一个非常实际的推论：**那些说不清的部分，只能在共同在场的情况下传**。

说得清的部分可以写成手册、录成课程、做成流程——它们的好处正是可以脱离现场传播。而那束咬合、那个"什么时候该退一步"的判断、那个"这个客户今天不对劲"的直觉，没有一样能写进手册。

它们怎么传？只有一个办法：**让学的人在场，看着做的人在同一件具体的事情上做出选择，而且最好是看着他犯难**。

看一个人流畅地做对，学不到那个判断——流畅的时候判断是隐着的。要看到判断，得看到他卡住的那一刻：他停下来了，他在权衡，他最后选了这一边而不是那一边。**那个停顿是唯一能被观察到的判断现场**。

这也解释了为什么远程带人特别难，也解释了为什么"你有问题随时问我"几乎没用——问答传的是说得清的那部分，而说不清的那部分不会以问题的形式出现，因为学的人根本不知道那里有东西可问。

为什么外包那部分最贵

上面那条有一个直接的经济后果，值得单说。

做外包决策的时候，人们通常按"这件事我们做得好不好、划不划算"来算。按这个算法，那些说不清的部分往往是最先被外包的——因为它们说不清，所以在任何一张成本效益表上都填不出数来，而填不出数的东西在决策会上是没有分量的。

而按上面那条，它们恰恰是唯一不该外包的：**说得清的部分外包出去，你随时可以换一家、可以拿回来，因为它写得成说明书；说不清的部分外包出去，你就再也拿不回来了，因为没有一份文档能把它交还给你**。

这解释了一个常见的结局：一家公司把研发、设计、客户判断这些"说不清"的环节陆续外包出去，账面上每一笔都省了钱，几年后它发现自己变成了一个只会下单和验收的壳——而想收回来的时候，它连"该收回什么"都描述不出来。

可以被写清楚的，外包是可逆的；写不清楚的，外包是一次性的。

一个必须拦住的误读

说不清 **不等于** 说不得，更不等于神秘。

这里说的"说不清"有一个很具体的含义：**它无法被压缩成一份可以照着做的说明书**。不是它不能被讨论，不是它不能被指出来，更不是"你不懂就别问"。

恰恰相反，那束咬合完全可以被描述——你可以逐条说出它有哪十几根、每根怎么承力。你说不清的只是个"合起来是什么感觉"。而这一点也不神秘，它就跟骑车一样：能讲清全部力学，讲不出那个平衡。

所以正确的态度不是闭口不谈，是**知道哪一部分讲完之后对方就能拿走，哪一部分讲了他也拿不走**——而后者才是要你亲自出力去养的那部分。

第十章·指认成品，和指认缺口

同一个动作，两个方向

上一章说到"能被指认的就干涸"，这里立刻会撞上一个矛盾。

因为黎曼做的恰恰是一次指认：他在演讲结尾明确说出了"这一段需要物理学家来做"。这句话非常清楚，一点也不含糊。按上一章的说法，它不是应该也把口子暴露给所有人了吗？

它确实暴露了。而结果是那六十年里源源不断有人从这个口子进来。

区别不在指认这个动作，在**指认的是哪一部分**：

指认你做成的地方，是交出一张地图。别人照着它就能到你这里，而且能绕开你走过的所有坑。
指认你没做完的地方，是发出一份邀请。别人要来，就得自己出力。

同一句话的两种说法

这个区别可以落到一个非常具体的层面：同一件事，两种说法，效果相反。

指认成品	指认缺口
"我们赢在成本结构。"	"我们一直没解决的是，量一上来品质就飘。"
"这套方法是完备的。"	"这套方法在极小的尺度上会不会成立，得由做实验的人来判。"
"这个孩子数学很好。"	"他现在卡在'不知道从哪儿下手'的那一类题上。"
"这项治疗很成功。"	"疼是压住了，但你自己感觉不到累的那部分我们没有办法。"

左边一栏的共同点：它们都是结论，都很体面，都适合放进汇报。而它们的实际作用是**把这件事关掉**——没有人能顺着一个结论走进来。

右边一栏的共同点：它们都在承认一样没做成的事，都不太体面。而它们的作用是**把这件事打开**——每一句都指向一个具体的、有人可以接手的活。

被支持的那一方，也该指认缺口

上面几例都是从给支持的那一头说的。反过来，接受支持的人同样有一个动作，而且几乎没有人做。

去看病的时候，绝大多数人会尽量把症状说得完整、清楚、有条理——这是对的，医生需要这些。可还有一句话几乎没有人说："我自己觉得说不清的是这一块。"

这句话的作用不是补充信息，是指认缺口。它告诉对方：这里有一处我这边处理不了、也描述不出来的东西，请你别把它当成不存在。

同样的动作在别处也成立。找人帮忙的时候，除了说"我需要你做什么"，多一句"我打算自己啃的是这一段，你别碰"——这一句把出力位从被支持的那一头主动划了出来。它比等着支持者来划要可靠得多，因为按第四章那三种力，支持者那一头的推力全都朝着多接一点。

接受资助的时候也一样：主动说出"如果这笔钱明天停了，我打算这么办"，不是为了让对方放心，是为了让自己每一期都调用一次那段能力。

出力位可以由给的人划，也可以由接的人划。而在多数情况下，接的人划出来的那条线更结实——因为守它的人和受益的人是同一个。

这一条还有一个不太舒服的推论：如果你从来没有主动划过这条线，那么你在每一段支持关系里都在等对方来划。而按第四章，对方的三种力都在推他不划。**两边都在等，那条线就永远不会出现。**

一个可以随身带的自查

把这一章浓缩成一个问题：

你上一次公开谈自己（或自己带的这件事）的时候，说的是成品，还是缺口？

如果连着几次都是成品，那么大概率有两件事在同时发生：外面的人越来越清楚该怎么追上你；而里面已经有人在往未完成的地方使劲了——因为在这个环境里，说自己有没做完的地方是要付代价的。

而这一点正是最要紧的：**指认缺口之所以稀少，不是因为没人想到，是因为它在几乎所有场合都是被惩罚的。**一份坦承缺口的申请书拿不到钱，一次坦承缺口的汇报会被追问，一篇坦承缺口的论文更难通过评审。于是人人都学会了只指认成品，而每一次这样做，那个口子就再封上一分。

第十一章 · "完成"是一种对待方式

它不是一个观察，是一个决定

把前面几章往下压一层，会碰到一个更靠底的东西。

我们习惯把"完成"当成一个事实来看：这件事做完了没有？做完了就是做完了，没做完就是没做完。这是个观察问题。

可上面那几个场景全都不是这样。

黎曼那套东西，在一八五四年是"完成"还是"未完成"？取决于怎么对待它。他自己把它当未完成的对待，于是它有了六十年的生长。如果当时的人把它当作一件已经完成的作品去欣赏或者批评，它就只是一篇没人看懂的演讲。

康复也是这样。医学默认康复有一个预设的终点：正常值范围、无症状、功能评分回到基线。到了那个点，这件事就算完成。**可这个终点是被规定的，不是被发现的**——是这套逻辑自己定了一个地方，然后把到达那里叫做完成。

一家公司说"我们是做某某的"也是同一件事。这句话把自己的边界定下来了，此后组织、资源、用户预期全都围着这个边界长。当机会出现在这个边界之外时，那个曾经帮它赢的名字，会变成它看不见新大陆的一副眼罩。

"完成"不是一件事的属性，是我们对待它的一种方式。而这个方式一旦定下来，它就真的不再长了——不是因为它长不动，是因为没有地方让它长。

完备的标准，取消新的维度

还有一层更细的：一个标准越完备，它取消的东西越多。

一个只规定了三项的标准，剩下的地方还是空的，还能长出别的东西。一个把所有维度都规定了的的标准，就没有"别的"了——任何新东西出现的时候，它只能被归入现有的某一项，或者被判为无关。

这解释了一个常见的现象：越是精细完善的评价体系，越难识别出真正新的东西。不是评审的人保守，是这套体系在结构上没有给"我没见过这一类"留位置。每一个格子都填得很好，恰恰意味着不属于任何格子的东西无处可去。

一个反问和它的回答

到这里会有一个很合理的反问：那还要不要标准？还要不要说"这件事做完了"？

要。没有完成的宣告，就没有交付、没有结算、没有休息，也没有下一件事的开始。把一切都说成"永远在路上"是另一种病，而且更让人疲惫。

能做的是一件小得多的事：在宣告完成的同时，说出这一次没做完的是什么。

不是不要终点，是不要把终点当成边界。一份带着"以下部分本次未处理"的交付，和一份不带的交付，在当下看是一样的；差别在于，前者给下一个人留了门，后者没有。

第十二章·怎么扶

前九章都在诊断。这一章给做法，五条，每条都附一个它最常见的失败方式——因为这几条听起来都很像老生常谈，而它们失效的地方恰恰不在道理上，在执行的某一个细节上。

一·把线划出来，说出口

不是"我帮你分担一点"，是"这一段我做，那一段你做，我不碰"。

划线这件事要在开始的时候做，而且要说出口——写下来更好。因为一旦事情开始跑起来，界线会自动往支持方那边移：他做得快、做得好、他看不下去，于是一件件接过来，每一次都很合理。

失败方式：划了线，但在对方做得难看的时候伸手了。伸这一次手的代价，比这件事做砸的代价大得多——因为它把线擦掉了，而且擦得双方都说不清是什么时候擦的。

二·给的时候就写好怎么撤

一份支持在开始的时候，就要说清楚它在什么条件下结束。不是"看情况"，是一个具体的条件或时间。

这一条的作用不在于最后真的撤，而在于**它让双方从第一天起就把"没有你之后"当成一件要准备的事**。没有退出条件的支持，双方都会不自觉地把它当成永久设施来规划，而按永久设施规划的东西，撤走时一定是塌的。

失败方式：写了退出条件，到期了就顺延。顺延一次，这个条件就作废了，而且比从没写过更糟——因为现在双方都知道那些条件是不算数的。

三·定期做一次小规模撤走

撤走测试不能等到最后才做。它可以被切成很多次小的：这一周这件事我不管，你来；这个月的这个决定我不参与。

规模要小到出了问题还能兜住，频率要高到能看出趋势。它的作用不只是测，更是**让那段能力保持被调用**——按第六章，一段能力停用之后不会原地待命，所以定期调用本身就是维护。

失败方式：只在顺利的时候做。顺境里不需要生办法，所以顺境里的撤走测不出任何东西。要测就得挑一件有点难度的，否则那只是仪式。

四·不替他做决定，可以替他扛后果

这两件事常常被混为一谈，其实是相反的。

替他做决定，是把出力的地方拿走了——决定是这件事里最要紧的那一段。

替他扛后果，是把风险接过来，而把决定留给他。这恰恰是最有效的一种扶：**他仍然在出力，只是出错的代价被你垫住了**。

这一条和之前那篇讲压力的文章说的是同一枚硬币的两面：那一篇说压力要堵问题的退路、不要堵人的退路；这一篇说支持要接后果、不要接决定。合起来是一句话——**对事情松，对人松；对他要做的判断，别插手**。

失败方式：嘴上说"你定，出了事我担着"，等他定完之后又说"当初我就觉得不该这么干"。这一句话把前面全部的效力清零，而且下一次他不会再定了。

五·只补他做不了的，不补他做得慢的

这是最难守的一条，因为"做得慢"最招人伸手。

做不了和做得慢，性质完全不同。做不了的部分你补进去，是扶；做得慢的部分你补进去，是把他正在长的那段本事接走了——**慢，正是他在长的样子**。

判断的方法很直接：问一句"再给他三倍时间，他做得出来吗？"做得出来，那就是慢，别碰。做不出来，那才是做不了。

失败方式：项目有截止日期，所以每一次"慢"都变成了"做不了"。这是最常见的一种滑坡，而且它有充分的理由。唯一的对策是在排期的时候就把这段慢算进去——如果算不进去，那就诚实地承认这一次不是在带人，是在赶活，别拿"我是在培养他"来自欺。

第十三章·五个位置上，各一件事

带人的

把上面五条压成一句：**每次交办一件事，说清哪一段归他，然后忍住。**

具体到一个动作：交办的时候，除了说要什么结果，多说一句"这中间怎么做，我不参与，做完我们复盘"。这一句话把出力位划出来了，也把你自己的手绑上了。

可检验的迹象：三个月之后，他有没有为这件事自己改过什么方法。没有，那三个月他只是在执行。

照顾人的

照顾病人、老人、孩子，这一条最反直觉，也最要紧：**不替他做他还做得动的事。**

哪怕他做得慢，做得难看，做得让你看着着急。他自己穿衣服要十分钟，你两分钟就能给他穿好——那八分钟是他今天唯一一次调用那段能力的机会。

按第六章，那段能力停用之后不会原地待命。所以替他做这一次，不是替他省了八分钟，是从他那里拿走了一次维护的机会。

可检验的迹象：过去三个月里，他自己能做的事情是变多了还是变少了。持续变少，而且不是因为病情，那就要回头看看是不是接得太多了。

出钱扶持的

投资、资助、补贴、扶贫——这一类支持的规模最大，也最容易变成"替它站着"，因为钱是最容易接管的一种力。

一条具体的做法：**把退出条件写进第一份协议，并且在支持期内，每一期都要求对方报告"如果这笔支持明天停了，你打算怎么办"。**

这个问题不是威胁，是维护——它逼着对方每一期都调用一次"自己活下去"那段能力。答不出来，那就是一个明确的信号：这份支持已经从扶变成了替。

用工具的

今天几乎每个人每天都在做这件事：把一段思考、一段计算、一段写作交给工具。

一条最小的做法：**每次交出去之前，先自己做一小段。**不是全做，是留一段你原本就打算自己做的——哪怕只有三分钟。

这一段的作用不是产出。按第六章，它的作用是让那段能力保持被调用；按第五章，它是你自查的材料——你能不能说"这一部分是我做的"，就是那三个问题里的第一问。

教书的

教书这个位置最特别：它的全部产出都是别人的能力，所以它是唯一一个"替他站着"就等于彻底失败的位。而它也是最容易替他站着的——因为讲清楚是老师唯一被评价的东西。

一个最小的动作：**每讲完一个东西，留一段不讲。**不是留作业，作业是练已经讲过的；是留一段明确说了"这一段我不讲，你们自己撞"的内容，然后下次课不是讲答案，是听他们撞成什么样。

这一条在所有位置里最难做，因为它当场就要付代价：课堂效果差、进度慢、学生会觉得老师没讲明白。而它的回报要很久以后才显影，那时候没人会把它算到这堂课上。

可检验的迹象：学生问的问题里，有多少是"这个怎么做"，有多少是"我这样做了但卡在这里"。后一类问题只有自己撞过的人才问得出来。

五个位置的共同结构：都不是少给，都是**先划出一段明确不给的**，然后在这一段上定期让对方出力。

顺带交代一件事，免得被读成一份完整的工具。上面五条做法、五个位置、四条边界，全都是在**支持者愿意守线、被支持者愿意出力**这个前提下成立的。前一个前提由第四章那三种力持续侵蚀，后一个前提在第三章末尾那一节里已经承认本文处理不了。所以这些做法能覆盖的，是这件事里比较容易的那一半。

第十四章 · 这条道理不适用的地方

一 · 急的时候，先接过来

大出血、心梗、一个孩子马上要从台阶上摔下去——这时候不要谈出力位，全部接过来，越快越好。

本文谈的是**慢的、长的、还要打交道很多年的**那一类支持。凡是眼下就要出人命的，接过来是唯一正确的动作，而在那种时刻讨论"是不是替他站着"，是拿别人的命做实验。

急过去之后再说别的——而"急过去之后"这四个字要有人负责，否则临时的接管会自然变成永久的。**紧急状态最常见的后果不是接管本身，是没有人宣布它结束。**

二 · 还没有那段能力的人，先大量地给

一个刚学一门手艺的人，一个很小的孩子，一个完全陌生领域里的新人——他手里本来就没有可以出力的地方。对他们，正确的做法是大量地给：给示范、给规则、给现成的做法。

出力位是在已经有一点东西之后才划得出来的，不能从零开始留。判断可以开始留的时机也不难：**看他有没有开始对某一段有自己的做法**——哪怕那个做法比你的差。有了，就该开始留了，不必等到他"够格"。

三 · 绝大多数事情，本来就该彻底交出去

分工是文明的成就。你不必自己修车、自己制药、自己种粮食，交出去之后那几段能力萎缩，一点问题也没有——因为你此生不打算再自己做。

需要留出力位的，只有一类：**后果最终由你承担、而且你还要跟它打交道很多年的事**。你的身体、你的判断、你的手艺、你带的那个孩子的成长。这几样交出去之后能力照样萎缩，而后果照样是你的。

四 · 这不是"别帮忙"

最后要拦一个最坏的误读。

这篇文章从头到尾没有主张少帮忙。**不帮忙不是留出力位，不帮忙就是不帮忙**。一个人被撂在那里自生自灭，他长不出任何东西，他只会垮掉。

供养那条线索说得非常清楚：一个东西能活下来，恰恰是因为一代代有人把自己的力气花在它上面。没有那些人，黎曼那套东西早就死了——不是死于被扶得太多，是死于没有人扶。

本文主张的是怎么帮，不是少帮。这两件事之间的距离，正好是这一整篇文章。

而且要防一种很坏的用法：拿这套说法去为自己的袖手旁观找理由——“我这是在给他留出力的空间”。**不是真的留了出力位，有一个很硬的检验：你有没有把那条线明确说出口，有没有在他那一段上真的不插手，有没有在他做砸的时候替他扛住后果。**这三件事一件没做，那就不是留出力位，那就是没管。

第十五章·怎样才算我说错了

下面七条，任何一条成立，本文都该被推翻。

1. **划线没有用。**如果在同类的两组带教关系里——一组在开始时明确划出“这一段归他、我不碰”，一组照常——三个月后两组在“他自己改过什么方法”这一项上没有差别，那么第十二章第一条不成立，本文的全部做法跟着垮掉。**这一条成本极低，任何一个带人的团队一个季度就能做一次。**
2. **停用的能力会原地待命。**如果一段能力在长期不被调用之后，重新交回时的水平与移交当初一致，那么第六章“闲置也是一种损耗”就不成立，“等他准备好了再交回去”这句话就是对的，本文最要紧的紧迫感也就没有了。
3. **读数分得出来。**如果在支持还在的期间，用现有的常规指标就能区分“扶住”与“替它站着”，那么第三章整章不成立——那样只需要看仪表盘，不需要任何代理判据。
4. **代理三问无效。**如果那三个问题（做哪一段／自己改过什么／情况变了有没有应对）的答案，与日后撤走时的实际表现没有相关，那么第五章失效，本文就只剩下一个不可操作的判据。
5. **结算点无关。**如果把结算点从“做成”挪到“撤走之后”，一段时间下来支持的质量没有变化，那么第八章后半段的处方是无效的。
6. **指认缺口不管用。**如果两组同类的工作，一组在交付时附上“本次未处理的部分”，一组不附，若干时间后在“有没有别人接着往下做”这一项上没有差别，那么第十章不成立。
7. **满意度不是反着走的。**如果被支持者对“扶住”与“替他站着”两种方式的当场满意度没有系统性差异，那么第三章那个更麻烦的第二层就不存在，识别这件事会比本文说的容易得多。
8. **主动划线也没用。**如果由被支持的一方主动说出“这一段我自己啃、你别碰”，与由支持方划线相比，在后续“这条线还在不在”上没有差别，那么第十章末尾那条推论不成立——那说明线由谁划无关紧要，而本文认为这一点相当要紧。

另补一条**本文不主张**的东西：本文没有主张少给支持、没有主张让人吃苦、也没有主张自力更生比互相帮忙更高尚。它只主张一件事——一份支持有没有给对方留一个必须由他自己出力的地方，是一个可以当场问、而且必须当场问的问题；因为等到能看出答案的时候，已经来不及改了。

第十六章·这篇文章自己

最后交代一件事，因为不交代，上面全部内容就有一个漏洞。

这篇文章替你把这件事想完了。它给了名字（扶／替）、给了判据（撤走测试）、给了代理判据（三问）、给了五条做法、给了四个位置的具体动作、给了四条边界。按它自己第十章的说法，这是一份彻头彻尾的“指认成品”——每一格都填好了，没有留下任何要你自己出力的地方。

所以按它自己的标准，它对你多半是在替你站着。

这一点不能靠写得含糊来解决。能做的只有第十一章那一条：**在宣告完成的同时，说出这一次没做完的是什么。三个：**

1. **它没说清出力位应该多大。**全文只说要留、要承重、要在能力边缘上，没有给任何关于"多大合适"的判断。而实际操作里这恰恰是最难的一步：留小了没用，留大了就是撂挑子。这一条本文交了白卷。
2. **它没处理"被支持者不想出力"的情况。**全文默认对方是愿意出力、只是被接管了。可现实里有大量情况是对方主动把事情推过来的，而这时候坚持留出力位，会被诚实地体验为冷漠。这中间的分寸，本文没有任何办法。
3. **它没能解释一个反例。**有些长期被全面接管的人，在支持忽然消失之后并没有垮掉，反而在很短时间里长出了从前没有的本事。按本文的说法这不该发生。这说明"闲置即收缩"不是全部，至少还有一样东西在起作用，而我不知道那是什么。

还有一栏账。本文由三篇文章撞成，从中取出九个判断，做了三十六次两两对撞，留下十二条站得住的，其余二十四条被判定为强行联系或换皮重述，作废。

那二十四次作废在任何计分表上都是零。记在这里，是因为按本文第十章：**一份只指认成品的交付，是关着门的。**上面那三个洞和这二十四次作废，是这篇文章唯一没有替你关上的门。

尾声

把两万字收成一句话：

扶一样东西有两种扶法——留出力的，和接过来的。外表一样，读数一样，方向相反；而它们只有在撤走的那一刻才分得开。

决定是哪一种的，不是你给了多少，也不是你有多想帮他。是有没有一个地方，你明确说了不碰，而且真的没碰。

这件事之所以难，不是因为道理难懂，是因为在支持还在的整段时间里，"接过来"那一种在每一项上都更好看：结果更漂亮，过程更顺，双方都更满意，而且更容易说清自己做了什么。所有的读数都在劝你多接一点。

而代价要等到撤走那天才一次结清——那时候你多半已经不在场了。

所以这不是一件可以等到出问题再处理的事。它只能在开始的时候做：把线划出来，说出口，然后在他做得慢、做得难看、你手痒的每一次，忍住。

还有一层值得留在最后。这套说法最容易被用错的地方，是拿它去评判别人——去看谁在替谁站着，去指出某个关系里出了什么问题。这种用法很省力，也很没用，因为你看得见的永远是读数，而读数在这件事上是骗人的。

它唯一有用的用法是往自己这一头用：你带的那个人、你照顾的那个人、你养的那件事，那条线在哪儿？你上一次说出口是什么时候？从那以后你越过去过几次？**这几个问题只有你自己答得出来，因为只有你知道自己哪一次是忍不住伸的手。**

如果你读到这里正想着"我一直就是这么做的"——那么请试着回答第五章那三个问题中的第二个：你带的那个人、你养的那件事，最近一次为它自己改了什么？答得上来，那你确实一直是这么做的。答不上来，那这半年他一直在执行，没有在承担。