

# 「你会游泳了吗」这个问题，问错了

上卷用游泳、驾照、认识一个人这些日常场面，把「懂是一个时刻还是一段路」讲透；  
下卷把它落成一问、一套换格式的做法，以及什么时候必须用回时刻这一格。

作者 王德生 + Claude · 约 8664 字 · 12 页 · 三种读法 · 母文《懂了，是一个时刻，还是一段路》

## 提 要

母文的判断是：同一句「我懂了」，落在两种时间里就是两样东西——把懂当成一个能在某刻完成的**事件**（有终点、有判定），还是一段只能在时间里展开的**过程**（有方向、没有终了）。这不是两种风格，是两块不相容的地基；它比任何答案都更早落下，并且预先决定了理解在后面所有层面的命运：能不能被共享、能不能被判别、会不会在还在长的时候被判成「没有」。全篇最承重的一步是一个不对称：**事件装得进过程，过程装不进事件**——过程格式里「到这里为止先按这个办」是合法动作，而事件格式只有发生和没发生两格，凡还在路上的一律被折算进「没发生」，和全空白登记在同一格。这一篇上卷用游泳、驾照、认识一个人这些场面把两种格式讲清；下卷把它变成流程：一个现场就能用的读数问句、怎么在自己和别人身上把格式换过来、协作时为什么「共享」是联调不是状态匹配、假性内化怎么识别，以及在哪三种条件下必须用回事件格式。

## 一、一个问不出答案的问题

「你会游泳了吗？」

这个问题看起来很正常，但你试着认真回答一次，就会发现它问不出东西来。

会到什么程度？在泳池里游二十米算会吗？在海里遇到浪算会吗？穿着衣服掉进水里算会吗？体力耗尽的时候还算会吗？

「会游泳」不是一个可以在某一刻完成的状态。它是一条一直在延伸的线：从不沉下去，到能换气，到能游得久，到能在陌生水域保持镇定，到能在慌乱中不乱。

而「你会了吗」这个问法，要求你在这条线上砍一刀，然后回答「是」或「否」。

母文说的就是这件事，只不过它讨论的是「懂」。

同一句「我懂了」，在两个人嘴里可能是两样完全不同的东西——一个人说的是「这件事在我这儿结束了」，另一个人说的是「我在这条路上又走了一段」。

而这两个人往往不知道对方说的不是同一件事。

## 二、驾照那一天

再看一个更具体的。

拿到驾照那一天是一个明确的时刻。有考试、有判定、有一张卡片。在这个格式里，「会开车」是一件已经发生的事。

而任何一个开过几年车的人都知道：拿证那天你其实不会开车。真正的那些东西——对车距的感觉、雨天什么时候该松油门、路口那一下的犹豫该不该信——是后来在路上一点点长出来的，而且从来没有一个“长完了”的时刻。

两种格式在这里同时存在，而且各有各的道理：

事件格式（有考试、有证）是必要的。没有它，就没有办法组织、没有办法准入、没有办法保证一个下限。它保护的是所有其他路上的人。

过程格式是真实发生的那件事。它没有终点，也没有办法被一次性判定。

问题不在于哪种对，而在于：当一个人的脑子里只装着其中一种格式时，会发生什么。

### 三、只有事件格式的人，会怎么看世界

---

装着事件格式的人，看一切都是「完成了没有」。

他问的是：学会了么？懂了吗？谈妥了吗？达成共识了吗？

而这些问题都只有两个答案格。于是他的世界里，任何一件事在任何时刻，都只能落在「已经完成」或者「还没有」这两格里的一格。

这带来一个非常具体的后果，而且是母文全篇最承重的一步：

事件装得进过程，过程装不进事件。

一个用过程格式的人，完全可以说「到这里为止，我们先按这个办」——一切一刀是过程格式里的合法动作，它只是一个当前位置的标记，不妨碍后面继续走。

而事件格式里没有一个格子叫「还在路上」。

于是那些正在长、已经走了三分之二、方向清楚但还没成形的东西，会被折算进「没有」这一格——和完全空白的东西登记在同一个格子里。

这不是判错了程度，是判进了错的类别。

### 四、判懂是错放，判不懂是错杀

---

把上面那条落到具体的判定上，就得到两种可预测的错误。

判「懂了」→ 错放。一个人能复述、能应付提问、能写出正确答案，于是被判为懂了，于是不再有人管他。而他可能只是学会了那套说法。这个错误的代价延后出现，而且很难归因。

判「不懂」→ 错杀。一个人还在路上，说不清楚、答得磕磕巴巴、给不出完整回答，于是被判为不懂。而这恰恰是理解正在发生时的样子。这个错误的代价是：他被移出了那条路。

两头都会错，而且是必然的——因为用两个格子去装一条连续的线，本来就装不下。

这解释了一个很常见的现象：一个用二值判定的体系，会同时放过很多其实没懂的人，和淘汰掉很多正在懂的人。而这两件事看起来像是标准太松和标准太严——于是人们不停地调整标准，两头的错误一起变多。

标准的松紧不是变量。格子的数量才是。

## 五、现场只需要一问

---

既然格式是不可见的（它比任何观点都更早落下，人自己往往不知道自己用的是哪一种），那怎么读出它？  
母文给了一个问句，一句话就够：

「你现在对这件事的理解到哪一步了？」

注意这个问法：它不问「懂了没有」，它问「到哪一步」——它预设了有「步」这个东西。

读答案，看有没有第三种回答：

第一种：「懂了。」第二种：「不太懂。」第三种：「我排除了两种可能，现在卡在第三种上，卡的地方是……」

有第三种回答，说明这个人（或这个团队）手里有过程格式。只有前两种，说明只有事件格式。

这一问的好处是它几乎不花时间，而且不带评判色彩——你问的是位置，不是水平。

同样的读数可以用在自己身上：你回答别人「懂没懂」的时候，有没有过第三种说法？如果从来没有，那多半不是因为你的理解总是非黑即白，是因为你手里没有那个格子。

## 六、共享不是状态匹配，是联调

---

第二个被格式预先决定的东西，是「我们达成共识了吗」。

在事件格式里，共识是一次状态匹配：我懂了，你也懂了，我们两个的状态一样，所以共识达成。判定方法是互相确认——「明白了吗？」「明白了。」

在过程格式里，共识是一次联调：我们把各自的理解拿出来对一对，发现哪里对不上，调一调，再对一对。它不产生「达成」这个时刻，它产生的是对不上地方变少了。

两间会议室因此长得完全不同：

一间开四十分钟就宣布「达成共识」，散会之后没有人回头看白板。一间谈了一上午谁也没宣布达成，却有三个人留下来继续画图。

三个月后出了意外，第一间的第一反应是「再开一次会」——因为在他们的格式里，共识是开会开出来的，没有达成就再开一次。

这里最要紧的一点是：第一间不是沟通技巧差。他们的会开得很有效率，每个人都表态了，纪要写得很清楚。问题是他们检测的是状态匹配，而状态匹配是在没有任何理解的情况下达成的——所有人都说「明白了」是最容易达成的一种状态。

## 七、假性内化：搬进去的是标本还是种子

---

这一章处理一个特别难分辨、也特别贵的现象。

一个人学了一套东西，能用、能讲、能在合适的场合搬出来。在所有可观察的行为标记上，他和真正把它长进去的人完全一样。

差别在很久以后才出现：

真的长进去了的，会在一个完全没人教过的场合自己变形——它会以你没见过的样子出现，因为它已经和这个人的其他东西长在一起了。

只是搬进去的，永远以原样出现。它很整齐，永远正确，永远在它被学会的那个形状上。

母文用了一个准确的说法：搬进去的是标本，长进去的是种子。

标本可以做得非常好看，甚至比种子刚发芽时好看得多。而它的问题只有一个：它不会长。

一条实用的分辨法：问一个这套东西从来没被用过的场合。

真长进去的人会试着往那儿套，套的过程中会自己发现不对、会修改、会说「这里好像不太一样」。只是搬进去的人，要么套得严丝合缝（因为他只是在复述），要么直接说不适用。

注意「严丝合缝」是个警报，不是好消息。

## 八、为什么这一层几乎无法被说服

---

这是母文最诚实、也最让人无奈的一章。

这一层只能从过程那一侧看见。

一个用过程格式的人，能看懂事件格式——因为事件是过程的一个特例（切一刀就是了）。

而一个只有事件格式的人，读这套东西的时候会得到什么？他会把它读成一个新的说法，然后问：「所以结论是什么？我懂了吗？」

这一问本身就是格式在起作用。他不是不认真，他是在用自己唯一有的那个格子去装它，而它装不进去。

所以最该被这套东西改变的人，恰好是读不进去的那些人。

母文的处置很老实：既然论证过不去，那就让事实从那一侧走过来。也就是把最便宜的那个检验放在最前面——一个只需要两张纸和一天时间的对照：两组人学同一件东西，一组用二值判定（懂了/没懂），一组用位置读数（到哪一步了），然后隔一段时间看两组在没教过的新情境里的表现差别。

这个检验之所以重要，不是因为它能证明什么，是因为它是唯一一种不需要对方先接受这套说法就能进行的沟通。

## 九、什么时候必须用事件格式

---

这一章是全篇最要紧的边界，缺了它这套东西会变成有害的。

过程格式的生效需要三个前提，缺任何一个，事件格式就是活下去的格式：

**前提一：时间余量。** 有时间让它慢慢长。**前提二：安全阈值。** 中间出错不会造成不可逆的后果。**前提三：对不确定的容受度。** 在场的人受得了「现在还说不清」这个状态。

急救室里三样全是零。「黄金一小时」里没有时间余量；判断错了后果不可逆；一屋子人受不了「我还在理解这个病人」。

所以在这类场合，二值判定不是粗糙，是唯一能救命的格式。消防员在火场里不能说「我对这栋楼的理解还在路上」；飞行员在下降阶段不能说「我们再联调一下」。

同样的边界还包括：准入考试（必须有一条线）、法律判定（必须有既判力）、任何需要向第三方交代的场合。

**判别只有一句：**这三个前提里，有没有哪一个是零？有 → 用事件格式，别在这里讲位置和过程。三个都有 → 才轮到这套东西。

这条边界必须记牢，因为这套讲法最有害的用法，恰恰是拿它给该下判断的地方提供一个聪明的拖延理由。

## 十、格式不是能力，是设置

---

最后一条概念上的收尾，它决定了下卷所有的做法是可行的。

格式不是一个人的水平，也不是他的性格。它更像一个默认设置——他从来没有专门选过，但它一直在起作用。

这有两个后果，都很实用：

其一，同一个人在不同的事情上可能用不同的格式。一个对孩子的成长极有耐心的家长，可能对孩子写的那句话完全没有耐心（这一句要么对要么错）。所以判断的单位不是人，是「人 × 事」。

其二，也是更好的消息：设置是可以被换掉的，而且换的成本很低。

因为它不是能力，所以不需要训练；它是一个格子的问题，所以只需要在语言里给它一个位置。

下卷的绝大多数做法，本质上都是同一件事：造出第三个格子。

## 十之一、认识一个人，和「认识」一个人

---

再补一个几乎人人都有的场面，因为它把两种格式的差别推到了最清楚。

「你认识他吗？」

这个问题在事件格式里有一个干脆的答案：认识，或者不认识。见过面、能叫出名字、加了联系方式——就算认识。

而任何一段真实的关系都不是这样长的。你对一个人的理解，是在一次次具体的事情里一点点长出来的：他在压力下什么样、他答应的事会不会做到、他难受的时候是什么反应、他在什么问题会上会退让。这条线一直在延伸，从来没有一个“我认识他了”的时刻。

两种格式在这里造成的差别是可以观察的：

用事件格式看人的人，会在很早的时候就得出一个判断（「这个人靠谱」「这个人不行」），然后停止收集信息——因为在他的格式里，这件事已经完成了。之后所有不符合这个判断的证据，会被处理成例外。

用过程格式看人的人，说的是「我到现在为止对他的了解是……」——这句话自带一个位置感，它不妨碍今天做决定，但它留着继续修改的口子。

这一条最实用的地方在于识人的错误代价：事件格式的两种错误恰好就是第四章那两种——看错了好人（错杀）和看错了坏人（错放），而且两种都很难纠正，因为在他的格式里这件事已经结案了。

## 十之二、格式是从哪儿来的

---

既然它不是能力也不是性格，那它是从哪儿装上的？三个来源，每一个都可以核对，而且都不带恶意。

第一，考试。一个人从六岁到二十二岁，被判定过几千次「会/不会」。这是人生中密度最高的格式训练，而且它训练的方向是单一的——凡是还在路上的，一律计零分。



第二，交代的需要。任何要向别人说明白的事，都必须被切成「完成/未完成」。这不是谁的错，这是交代这件事本身的形状。一个说「我对这个项目的理解还在路上」的人，在汇报场合里几乎无法生存。

第三，效率工具。待办清单、进度条、看板上的「已完成」列——它们全都只有两格。一件正在长的东西，在这些工具里没有位置，于是它要么被写成一个假的完成，要么消失。

三条合起来的意思是：事件格式是被环境持续安装的，而过程格式没有任何一条自动的安装通道。

这带来一个不太舒服但很有用的结论：如果你想让身边的人有第三个格子，光靠说是没用的，你得在他们每天用的那些表格里，真的加上那一格。这也是为什么下卷所有的做法里，改记录格式那几条最要紧。

// 下卷·造出第三个格子

## 十一、问题一：先读一次自己和身边人的格式

---

五分钟，一问三看。

那一问（第五章）：「你现在对这件事的理解到哪一步了？」

看三处：

第一处，有没有第三种回答。有 → 有过程格式；只有「懂了/不懂」两种 → 只有事件格式。

第二处，看你们的语言里有没有位置词。「我卡在……」「我已经排除了……」「这一块我还没看明白，但那一块清楚了」——这些是位置词。如果一个团队的语言里只有「明白了/没明白」「行/不行」「通过/不通过」，那格式已经很清楚了。

第三处，看那些还在路上的东西被记在哪一格。一个正在成形但还说不清的方案，在你们的记录里是「进行中」还是「无」？很多组织的记录格式里根本没有「进行中」这一格——这是硬证据。

对自己：回想上一次别人问你懂没懂，你是怎么答的。如果你从来只答「懂了」或者「还不太懂」，那不是你的理解非黑即白，是你手里没有第三个格子。

## 十二、问题二：怎么在自己身上换格式

---

核心动作：把「懂了没有」换成「到哪一步了」。

四个可执行的：

动作一：学任何东西时，随时能说出自己的位置。

不是「我学到第三章了」（那是进度，不是位置），而是「我已经排除了两种理解，现在卡在第三种上，卡的地方是某某」。

说得出口话，你就在过程格式里；说不出，你多半只是在往前推进而没有在理解。

动作二：给「还在路上」一个自己的记法。

一个笔记本、一页纸、一个文件，专门记那些还没成形但方向清楚的东西。这些东西在事件格式里无处可去，所以它们会被自动丢掉。

动作三：把「我懂了」这句话延后。

给自己定一条：说「我懂了」之前，先试着把它用到一个没被讲过的场合上（第七章那条分辨法）。套不上或者要修改——那正常，而且是好事；严丝合缝地套上了，反而要警惕。

动作四：接受「说不清」是理解正在发生的样子。

这一条最难，因为我们从小被训练成要给出完整回答。但一个说得特别流利的回答，常常意味着它是被搬进来的，不是长出来的。

### 十三、问题三：教学与带人——给「还在路上」一个合法位置

---

这是这套东西价值最大的地方，因为教学几乎全部建立在二值判定上。

四条：

第一条，把「懂了吗」换成「到哪一步了」。

一句话的改动，几乎零成本。而且它同时解决了另一个问题：「懂了吗」这个问题在社会压力下只有一个答案（懂了），所以它从来问不出真话；「到哪一步了」没有标准答案，反而问得出。

第二条，在评价里给「正在长」留一格。

具体做法：任何评价表上，除了「达成／未达成」之外，加一个「已经建立的部分」栏。这一栏不打分，只记录他已经走到哪儿了。

第三条，先判位置，再决定给什么。

一个人卡在第三种可能上，需要的是一个能帮他区分第三种和第四种的例子；一个人还没排除任何一种，需要的是先让他撞几次。这两种处方完全不同，而在二值格式里它们被混成同一种「他还不懂，再讲一遍」。

第四条，别把流利当成理解。

一个能完整复述的学生，可能是标本（第七章）。验收的动作应该是让他到一个没讲过的场合去用，而不是让他再讲一遍。

### 十四、问题四：协作与开会——把状态匹配换成联调

---

第六章那件事，落成三条可以直接写进会议规则的做法。

第一条，取消「大家明白了吗」这一问。

它检测的是状态匹配，而状态匹配可以在零理解的情况下达成。换成：「谁来用自己的话说一遍这件事在你那边意味着什么？」

第二条，把「达成共识」换成「找出对不上的地方」。

会议的产出不写「已达成一致」，写「本次发现的三处理解不一致，及各自现在的处理」。

这个改动听起来只是措辞，实际上换掉了会议的目标函数——前者鼓励尽快收敛，后者鼓励暴露差异。

第三条，允许「这一块我还没想清楚」出现在纪要里。

在纪要模板里加一栏：「尚未想清楚的部分」，明文不追责、不闭环、不设期限。

没有这一栏，所有还在路上的东西都会在纪要里被写成“已明确”或者干脆消失。

一条验收：三个月后翻纪要，有没有一份写着「尚未想清楚」的具体内容？一份都没有，说明这一栏在走形式——因为一个真实的项目不可能三个月里什么都想清楚了。

## 十五、问题五：怎么用那个最便宜的检验

---

第八章说过，这一层论证不过去，只能让事实走过来。母文给的那个检验极便宜，值得单独说清楚怎么做。

**做法：**

**准备：**一件需要理解才能用的东西（一个概念、一套方法、一个规则），两组人，每组十几个。

**A 组按二值判定走：**讲完之后测一次，判定「掌握／未掌握」，未掌握的再讲一遍再测。**B 组按位置读数走：**讲完之后问每个人「你现在到哪一步了」，根据各自的位置给不同的东西。

**关键在验收：**隔一段时间（两周以上），在一个从没讲过的新情境里考两组。

**不要考复述，考迁移。**因为二值判定在复述上一定不输，甚至更好——它训练的正是复述。

**成本：**两张纸和一天。

**为什么这个检验值得做：**因为它是唯一一种不需要对方先接受这套说法就能进行的沟通。一个只有事件格式的人读不进这套论证，但他读得懂两组数字的差别。

**一条诚实的提醒：**这个检验可能得出相反的结果，那也是结果。这套东西如果经不起这个检验，就该被削弱。

## 十六、问题六：识别假性内化

---

第七章那件事，落成三个可操作的动作。

**动作一：拿一个从没用过的场合去问。**

「这套东西用在某某上会怎么样？」——选一个明显不在原来范围内的场合。

**读答案：**

试着往那儿套、套的过程中自己发现不对、开始修改 → **真的长进去了。**

严丝合缝地套上，而且说得很漂亮 → **警报。**

直接说「这个不适用」而说不出为什么 → **多半是标本。**

**动作二：看它有没有变过形。**

真长进去的东西会和这个人的其他东西长在一起，所以它出现时会带上他自己的口音、他自己的例子、他自己的删改。**永远以标准形态出现的，是标本。**

**动作三：看他会不会用它来反对给他这套东西的人。**

这一条最硬。一个真的长进去的东西，会被用来审视它自己的来源。从来只用它去审视别人、从不用它审视这套东西本身的，多半只是搬运。

**一条给自己的：**你最近学的那套东西，你有没有用它挑出过它自己的一处毛病？没有，那它可能还是标本。

## 十七、判据表：现在该用哪个格式

---

一张可以当场用的表。

先过三个前提（第九章）：



有时间余量吗？

中间出错的后果可逆吗？

在场的人受得了「现在还说不清」吗？

**任一为零 → 用事件格式。** 直接判、直接定、别在这里讲过程。

**三个都有 → 用过程格式，做法如下：**

问「到哪一步了」，不问「懂了吗」

记录里留「还在路上」和「尚未想清楚」两格

会议产出写「对不上的地方」，不写「已达成一致」

验收看**没教过的新情境**，不看复述

**读格式的一问：**「你现在对这件事的理解到哪一步了？」——**看有没有第三种回答。**

**判断单位：**不是人，是「人 × 事」。同一个人在不同的事上格式可以不同。

## 十八、五种典型失败

---

**失败一：拿它当拖延的理由。**「我对这件事的理解还在路上」——在该下判断的地方，这句话是逃避。用第九章那三个前提挡住它：三个前提有一个是零，就该当场判。

**失败二：把「过程格式」做成不设期限。**过程格式不等于没有节点。「到这里为止，我们先按这个办」是过程格式里的合法动作（第三章）——切一刀不是背叛过程，切一刀正是过程格式比事件格式多出来的那个能力。

**失败三：把「说不清」一律当成好事。**说不清有两种：一种是正在长（有方向、卡在具体的地方），一种是根本没在想（含糊、绕开、很快转移话题）。**分辨法是问位置：说得卡在哪儿的是前者。**

**失败四：把它变成一套新的判定标准。**「他没有第三种回答，所以他不行」——这又回到了二值判定，只是换了个题目。那一问是用来了解位置的，不是用来分类人的。

**失败五：只改语言不改记录。**嘴上问「到哪一步了」，而表格里仍然只有「达成／未达成」两格。格子不在，语言撑不了三个月。

## 十九、走完一遍：一次具体的处理

---

**场景：**一个团队引入了一套新方法，培训做了三轮，每轮结束都有测试，通过率九成以上。半年后回头看，实际工作里几乎没有人在用。

**第一步，读格式。**问几个人：「你现在对这套方法的理解到哪一步了？」回答清一色是「学过了，考试也过了」或者「大概懂，用得不多」。**没有第三种回答。**再看记录：培训档案里只有「通过／未通过」。**确认：纯事件格式。**

**第二步，判前提（第九章）。**有时间余量吗？——有。中间出错后果可逆吗？——可逆。受得了「还说不清」吗？——这一条要争取，但不是零。**三个前提基本具备 → 可以换格式。**

**第三步，改那一问。**不再问「掌握了吗」。每次跟进时间：「你现在用这套方法，到哪一步了？卡在哪儿？」

第一轮问下来，得到的第三种回答开始出现：「我能用它拆问题，但拆完之后不知道怎么排序」——这是一个具体的位置，也是一个可以被处理的位置。

**第四步，改记录。**培训档案里的「通过／未通过」改成三栏：已经建立的部分／当前卡在哪里／还没碰过的部分。中间那一栏不打分。

**第五步，改验收。**不再用测试题（那考的是复述），改成在一个培训里没讲过的实际问题上让他试一次，看他会不会自己发现不适用的地方并修改（第十六章）。

**第六步，三个月后看一件事。**不看使用率，看有没有人用这套方法做出了培训里没教过的变形。有 → 它长进去了；全部以标准形态出现 → 还是标本。

这个例子最要紧的一点：前三轮培训不是讲得不好，通过率九成恰恰说明它训练的是复述。而复述在二值格式里就是满分。

## 二十、三个场合的现成用法

---

**教育。**最直接的用法就是那一句替换：把「懂了吗」换成「到哪一步了」。另外一条同样便宜：在评语里加一栏「已经建立的部分」，不打分。这一栏是很多学生一生中第一次被告知「你正在长的东西是被看见的」。

**管理与协作。**三条：取消「大家明白了吗」；纪要加「尚未想清楚的部分」栏；把会议产出从「达成一致」改成「找出对不上的地方」。三条都是措辞改动，成本接近于零，而它们换掉的是会议的目标。

**自己。**一条就够：说「我懂了」之前，先拿它到一个没被讲过的场合上试一次。套不上是好事，严丝合缝要警惕。

## 二十一、七个常被问到的问题

---

**问：这是不是就是「学无止境」的意思？**答：不是。「学无止境」是一句态度，它不改变任何一个格子。这套东西讲的是判定格式——你的表格里有没有第三格，你的语言里有没有位置词。态度改变不了记录格式，记录格式却会改变态度。

**问：那考试还要不要？**答：要。第九章那条边界写得很清楚——准入、安全、需要向第三方交代的场合，二值判定是必须的。这套东西不反对考试，它反对的是把考试的格式当成理解本身的格式。

**问：怎么判断我是在用它拖延？**答：过那三个前提。还有一条更快的：你说得出自己卡在哪儿吗？说得出具体的位置的是过程，说不出而只说「我还在理解」的是拖延。

**问：「到哪一步了」问下去，对方答不上来怎么办？**答：这本身就是读数。答不上来不代表他没懂，代表他手里没有那个格子。这时候可以给一个梯子：「你已经排除了哪些可能？」——这一问更具体，通常问得出东西。

**问：如果我上级只有事件格式，我怎么办？**答：别去论证（第八章）。做两件事：在自己这一层用位置读数；对上交代时仍然用事件语言（「本阶段结论：先按这个办」）。「到这里为止先按这个办」这句话在两种格式里都合法，它是唯一的通用接口。

**问：这套东西会不会让人不敢下结论？**答：正相反。过程格式比事件格式多一个能力：它可以在不宣布“完成”的情况下切一刀。事件格式反而更容易因为「还没到能宣布的程度」而迟迟不动。

问：这篇文章自己是哪种格式？答：它是一件成品——有结论、有条目、有操作卡，按定义是事件格式的产物。这是文章这种形式的处境。所以它能给的只有三样：一个问句、几个格子、一个便宜的检验。真正的那件事只能在使用中发生，而不是在读完的那一刻。

## 二十一之一、把它用在自己身上：一次十五分钟的排查

---

一个今晚就能做完的动作。

第一步，列出你现在手上正在学、正在做、正在想清楚的三件事。

第二步，对每一件，试着说出这句话：

「我已经排除了……，现在卡在……，卡的地方是……」

第三步，看你能说出几件。

三件都说得出 → 你在这些事上有过程格式。顺手把这三句话写下来——它们三个月后会消失（这一点和弃径一样）。

只说得出一两件 → 正常。看一眼说不出的那些：是因为那件事确实还没开始想，还是因为你一直用「懂了/没懂」在跟自己对话？

一件也说不出 → 这不是水平问题，是格子问题。给自己一个梯子：先只回答“我已经排除了什么”。这一问比「卡在哪儿」容易得多，而且它一旦有答案，位置感就出现了。

第四步，做一件小事：找一个你最近说过「我懂了」的东西，把它拿到一个没被讲过的场合上试一次（第七章）。

试完之后的三种结果都是收获：套着套着发现不对、开始修改 → 它是种子。严丝合缝套上了 → 警报，它可能只是标本。完全套不上，而且你说得出为什么套不上 → 这其实是最好的一种，说明你已经摸到它的边界了。

## 二十一之二、四个场景的快答

---

场景一：孩子说「我会了」，但一做就错。典型的两格问题。别说“你根本不会”——那是在同一个格式里加压。换成：「你已经会哪一部分了？哪一部分还不太顺？」这一问把他从被判定的位置挪到了报告位置的位置，多数孩子会立刻给出很准确的答案。

场景二：跟人谈完事，双方都说「明白了」，事后做出来的完全不是一回事。第六章那件事的日常版。处置只有一句：别问“明白了吗”，请对方用自己的话说一遍这件事在他那边意味着什么。五分钟，能省下后面几周。

场景三：我在学一门难的东西，学了很久还是觉得没入门，很挫败。先分辨：你说得出自己排除了什么、卡在哪儿吗？说得出 → 你在路上，而且走得不慢，那种「还没入门」的感觉是事件格式在给你打零分。说不出 → 那可能确实还在很早的阶段，那也正常，但别把它读成“我不适合”。

场景四：团队里有人总说“我还需要想想”，我分不清他是在思考还是在拖。问位置：「你已经排除了哪几种做法？」说得出具体的排除项 → 在思考。只说「我再想想」而给不出任何位置 → 多半在拖，或者根本没开始想。这一问比催他有用得多，而且不带指责。

## 二十二、一页纸操作卡

一句话总纲：「懂了」这句话落在两种时间里是两样东西——而事件装得进过程，过程装不进事件。

读格式（一问）

「你现在对这件事的理解到哪一步了？」

有第三种回答（排除了什么／卡在哪儿）→ 有过程格式

只有「懂了／不懂」→ 只有事件格式

先过三个前提（决定该用哪种）

时间余量／后果可逆／受得了说不清

任一为零 → 用事件格式，别在这里讲过程

过程格式四个做法

问「到哪一步」，不问「懂了吗」

记录里加两格：已经建立的部分（不打分）／尚未想清楚的部分（不追责、不闭环）

会议产出写「对不上的地方」，不写「已达成一致」

验收用没教过的新情境，不用复述

识别假性内化

拿一个从没用过的场合去问 → 严丝合缝是警报

看它有没有变过形（带上他自己的口音和例子）

看他会不会用它来反对给他这套东西的人

通用接口（对只有事件格式的人说的话）

「到这里为止，我们先按这个办。」——这句话在两种格式里都合法

五条红线

别拿它当拖延理由／别把过程格式做成不设期限／别把一切「说不清」当好事／别把它变成新的分类标准／别只改语言不改格子

最后一句：最该被这套东西改变的人，恰好读不进它——所以别去论证，去做那个只要两张纸和一天的对照。

这一篇的母文

本文只做两件事：把母文的判断用日常场景讲透，再把它落成可以照着做的流程。完整的论证、来源与证伪条件在母文里：《懂了，是一个时刻，还是一段路》。

母文同样备有三种读法：网页长文 · 在线 PDF · 下载 PDF。