

你看不见他删掉的那九十九张

上卷用照片、装修好的房子、刨花堆这些日常场面，把「没走的那条路不留痕」讲透；
下卷把它落成一问、一份档案、一套接手法——判断只在被放弃的那一侧。

作者 王德生 + Claude · 约 8640 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《没走的那条路，不留痕》

提 要

母文的判断是：一切现成之物只记录它走过的路，不记录它放弃过的路；而判断、作者与「新」，全都只在被放弃的那一侧。判断按定义就是在若干条路里挑一条——只有一条路可走，那是执行不是判断；而「新」是一样东西与它出现之前那个世界之间的关系，不是它自己的属性。这一篇上卷用照片、装修好的房子、木匠的刨花堆这些场面把「弃径」讲清，并给出一个当场可用的判据：能不能指出它本来可以是什么样子、而没有成为那个样子。下卷把它变成流程：这一问在面试、评审、验收里怎么问、三层答案怎么读、自己该怎么建一份弃径档案（以及为什么它首先是给几个月后的自己的）、接手别人的东西时该先查什么、带人时把哪一句话换掉、用工具的时候该补哪一步，以及为什么这套东西一旦进了评价体系就会立刻失效。

一、九十九张被删掉的照片

你看到一张很好的照片。

你看得见构图、光线、那个恰好的瞬间。你看不见的是：他在同一个地方站了四十分钟，拍了一百张，删掉了九十九张。

那九十九张里，藏着这张照片全部的判断。

第十七张是他试着往左挪了两步，发现背景里多出一根电线；第四十三张是他换了个焦段，发现人物和背景的关系散了；第七十六张是他等到云开了，发现光太硬。

这些全都不在成品里。

成品只告诉你一件事：他最后选了这一张。它不会告诉你他排除过什么，为什么排除，在哪一步撞的墙。

母文管那些被放弃的路叫弃径。而它那句最要紧的话是：

一切现成之物，只记录它走过的路，不记录它放弃过的路。

这不是记录做得不好，是物这种东西的物理性质：一样东西只能以它成为的那个样子存在，它没有一个地方可以携带「我本来还可以是别的样子」。

二、装修好的房子，和木匠的刨花堆

再看两个场面，一正一反。

装修完的房子。你走进去，看见厨房在东边。你看不出的是：他曾经想把厨房放在西边，后来发现管道走不过去；他曾经想打通那面墙，后来发现是承重的；他曾经想用另一种地板，后来发现和门框差半公分。

房子只呈现结果，不呈现这些。而恰恰是这些决定了这套设计里有没有人的判断。

木匠的刨花堆。这是唯一的例外。

一个手工木匠干完活，地上有一堆刨花、几块开裂的废料、两个做废的榫头。那堆废料是弃径唯一一次留下了物理痕迹。

母文由此得出一句很有意思的推论：废稿才是签名。

理由不是情怀，是伪造成本：没有人会为了伪造一个作者身份，专门去制造一堆废稿——因为废稿不好看、没人看、也不能拿去展示。它是唯一一种造假没有收益的证据。

由此还有一个可核对的推论：留下大量草图、书信、修改稿的创作者，归属争议最少。这个因果比「材料多所以好考证」深一层——不是材料多，是那些材料恰好是弃径。

三、判断和执行的区别，只在这一处

现在说这套东西最硬的一步。

什么叫判断？判断就是在若干条可走的路里选了一条。

推论很干脆：只有一条路可走的时候，那不是判断，那是执行。

这一条听起来像文字游戏，但它有一个立刻可用的后果：

如果一个人做完一件事，说不出他本来可以怎么做而没有那么做——那么这件事里没有他的判断，不管成品多好。

他可能做得很出色，很专业，很符合要求。但那是执行的出色，不是判断的出色。

这两者不分高下——绝大多数工作就该是执行，而且执行的质量极其重要。母文特别提醒：在按规程办的事情上要求弃径，是把判断塞进了不该有判断的地方，那是事故来源。

但在需要判断的地方，这一条就成了一把很锋利的刀：你没法从成品看出有没有判断，你只能问他放弃了什么。

四、「新」不是它的属性，是它和世界的关系

第二步同样硬，而且更反直觉。

我们习惯把「新」当成一样东西的属性——就像重量、颜色一样，长在它身上。

母文说不是。「新」是这样东西和它出现之前那个世界之间的关系。

同一把椅子，放在一个已经有椅子的世界里，和放在一个还没有椅子的世界里，物理结构完全相同，而新旧完全相反。

推论：你没法通过检查一样东西本身，来判断它新不新。因为「它出现之前的世界是什么样」这个信息不在它身上。

这一条解释了一个常见的困惑：为什么两件几乎一样的东西，一件让人觉得了不起，一件让人觉得平平？不是眼光问题，是它们各自面对的那个「之前」不同。

也解释了一个更实际的现象：一个领域越成熟，同样的东西越不算新——不是标准变高了，是那个「之前」变厚了。

五、当场就能用的那一问

把上面两步合起来，就得到一个非常实用的问题。母文把它当作全篇的落点：

它本来可以是什么样子，而没有成为那个样子？

这一问的答案分三层，而三层读出来的东西完全不同：

第一层：具体，而且带着否决理由。「我本来想把入口放在南边，因为采光更好；后来发现那样一来动线要绕过整个客厅，而这家人下班回来手上总是拿满东西。」→ **有判断**。注意两个要件：**具体**（说得出那条路长什么样）和**否决理由**（说得出为什么不走）。

第二层：笼统。「当然也可以有别的做法，看情况吧。」→ **不算**。这种回答任何人都能给，它不指向任何一条具体的路。

第三层：答不出。「就是这样做的，没想过别的。」→ **这是执行，不是判断**。不带贬义——很多时候就该这样。

为什么这一问难以伪造？ 因为否决理由必须与细节咬合。你要编一条没走过的路，还要编出它在第几步撞的什么墙、为什么那个墙对这件具体的事是致命的——而只有真的推进到那一步的人才知道路在哪儿断。

编一个笼统的答案很容易，编一个第一层的答案几乎和真做一遍一样难。

六、机器目前没有废稿

这一章解释一件正在发生的事，也顺带说明这一问为什么这几年变得更要紧。

人的弃径是这样产生的： 往一条路上走了一段，撞了墙，退回来，带着一条否决理由。「走了一段」和「否决理由」是两个真实的东西。

目前生成工具的候选是这样产生的： 若干个方案被同时评分，分低的那些从未被真的迈出去过。它们只带着一个分数，没有否决理由，也没有「撞墙」这件事。

所以那一问在这里会得到第三层答案——不是因为它笨，是因为它的工作方式里没有「走了一段然后回头」这个环节。

必须说清的两条边界：

其一，这只是当前的生成方式，不是原理上的限制。一旦系统开始保存「推进过并撞墙的分支」，**废稿鉴定**会先在机器那边成立——因为它的记录比人完整得多。

其二，这不构成“人比机器强”的证明。它只说明这一问现在还能问出东西来，而这个窗口不一定长期存在。

对使用工具的人来说，真正实用的一条是： 你用工具生成了一版，然后改了改交出去——**那一问落到你身上时，你答得出第一层吗？** 答得出，说明判断是你的；答不出，说明你在执行工具给的方案。

七、你自己的弃径，也活不了几个月

这一条是母文里最实用、也最容易被忽略的一条。

弃径不只在别人那儿看不见，在你自己那儿也留不住。

你今天做完一个方案，脑子里清清楚楚记着放弃了哪三条路、各自为什么不行。三个月后，你只记得最后那条。

而且更麻烦的是：三个月后你回答那一问，给出的会是**第二层答案**——「当然也可以那样做，但感觉不太合适」。你自己都不记得那个具体的否决理由了。

所以留痕的第一个受益人不是别人，是几个月后的自己。

这一条有一个非常实际的后果：当你要改一个自己几个月前的方案时，你其实是在没有信息的情况下改。你看不见当初为什么不那样做，于是很可能兴致勃勃地走上一条当初已经撞过墙的路。

这就是很多项目「兜了一圈回到原点」的真实机制——不是执行力问题，是否决理由没有被记下来。

八、接手别人的东西时，最该先查什么

把上面几条合起来，接手的做法就出来了，而且和常识相反。

常识做法：接手一份工作，先弄懂它现在是怎么做的。

这套东西给的做法：先查当初为什么不那样做。

理由很硬：弃径的价值，是把一条路和一个具体条件绑在了一起。「不能把入口放南边，因为动线要绕过整个客厅」——这条否决理由绑着一个条件：这家人下班回来手上拿满东西。

如果那个条件变了（比如现在从车库直接进屋），那条路就带着已知的风险点重新打开了。

所以接手者最有价值的一个动作是：把前任的否决理由逐条拿出来，问一句“它现在还成立吗”。

而如果没有否决理由可查——那接手的人只能从零重新撞一遍所有的墙。这就是为什么很多交接看起来很完整（流程、文档、清单一应俱全），接手的人却还要摔三年跟头。

九、一条边界：不是所有领域都一样严重

母文给了一条很漂亮的边界刻画，避免这套东西被当成万能解释。

弃径不留痕的严重程度，和这个领域「可能性空间的不可列举程度」成正比。

最弱的一端是数学。一个受训练的读者，确实能从一份证明里重建出岔路口——他能看出这里本来可以用另一种方法。

但要注意：他重建的是他自己现在推得出来的可能走法，不是作者当年真正想过并放弃的那些。这两者常常不一样。

数学之所以像例外，是因为它的可能性空间在一个公理系统内是可枚举的。

最强的一端是艺术、临床判断、组织决策。这些地方的可能性空间根本列不出来，所以成品里几乎读不出任何弃径。

这条边界的用处： 你在自己的领域里用这套东西之前，先估一下你这一行在这条谱上的位置。**越靠近不可列举那一端，留痕的收益越大，那一问越有分辨力。**

十、必须挡住的三个误读

这套东西很好用，所以更要先把三条歪路堵上。

误读一：弃径越多说明做得越好。

错。 弃径的数量不说明质量——一个人可以到处乱撞，撞出一堆废稿而毫无判断。

而且这是这套东西最脆弱的地方：一旦「弃径」进入评价体系，它会立刻被伪造，而且比伪造成品更容易。编三条没走的路，比做一个好方案省事得多。

所以这一栏必须明文不进评价。 这不是可选项，是它能成立的前提。

误读二：所有事都该留痕。

错。 按规程执行的事本来就不该有弃径。让一个执行者在检查单上做判断，是事故来源。留痕只适用于那些确实需要判断的环节。

误读三：一气呵成的作品说明作者没判断。

这是一个真反例，而且母文选择保留它而不是消解它。 确实存在那种一次成型、几乎没有废稿的作品。这套东西解释不了它。

保留反例比编一个万能解释好。 一个能解释一切的框架，等于什么也没解释。

十之一、一个反过来的用法：怎么知道自己在不在长本事

把这套东西掉个头用，会得到一个很实用的自我诊断。

一个人如果长期答不出那一问——不是在某一件事上答不出，而是在他的主业上，连着几个月都答不出——那说明一件很具体的事：**他这段时间在执行，不在判断。**

这不一定是坏事。有些阶段就该是执行，尤其是刚入行的时候，或者在一个成熟的体系里做一件被定义得很清楚的事。

但它是一个需要被知道的事实，因为它决定了这段时间他会不会长出判断力。判断力只在做判断的时候长。

一条可以每月做一次的自查：

过去一个月，我有没有一次是「有两条以上的路都能走，我选了其中一条，并且我说得出为什么不走另一条」？

有 → 你在长本事。没有 → 你在积累熟练度。 熟练度也很值钱，但它跟判断力是两样东西，而且熟练度积累得越多，第九章那种「越熟练越容易把新问题翻译成老问题」的绝缘层就越厚。

这一条对处在职业中段的人尤其要紧——很多人在这个阶段感到「越来越顺、但也越来越空」，原因往往就在这里：**顺是因为路只剩一条了。**

十之二、弃径为什么这几年更容易消失

这个结构一直存在，但这些年确实更难留住了，三条原因都可以核对。

第一，从空白开始的机会变少了。 从前做一件事往往是从零开始，走岔路是常态，弃径自然产生。现在几乎任何事情都有现成的起点——模板、参考、生成的初稿。**起点一给定，可能性空间就已经被划好了**，你在里面挑一条，那不是从若干条路里选，那是在给定的几个选项里选。

这两者有一个关键差别：**给定选项里没有“我曾经走了一段然后撞墙”这件事。**

第二，中间产物不再落地。 从前的草稿、图纸、便条是实物，堆在那儿，想扔也得专门动手。现在中间版本被自动覆盖、被整理、被同步掉了——**「不清理草稿」这件事，如今需要刻意为之才做得到。**

第三，效率的默认方向是消灭返工。 而返工在很多时候恰恰就是弃径的产生过程。**一个把返工率压到极低的流程，同时也把弃径压到了极低**——两件事是同一件事的两面，而报表上只有前一面。

三条合起来的意思是：**弃径的消失不需要任何人做错事，它是效率提升的副产品。**所以要保住它，必须是一个刻意的、逆着效率的动作——这也是为什么它必须被写成一栏，而不能指望自觉。

// 下卷·一问、一档、一套接手法

十一、问题一：怎么在面试、评审、验收里用那一问

这是最直接的用法，而且几乎零成本。

标准问法（照抄即可）：

「这件事本来可以是什么样子，而你没有那么做？为什么不那么做？」

读答案的三层，见第五章。要点在下面几条：

第一，必须追问否决理由。 只说「我本来想过用某某方案」不够，要追到「后来发现什么问题」。**第一层和第二层的分界就在这里。**

第二，追两层。 第一层答案出来之后，再问一句「那个问题当时是怎么发现的」。真做过的人会给出一个具体的时刻或事件；编的人会开始泛化。

第三，别把它做成评分项。 心里有判断，表上不给分。一进评分表，下一批候选人就会带着准备好的三条弃径来。

第四，注意领域差异（第九章）。 在规程性强的岗位上，答不出弃径完全正常，甚至是好事。**别用错地方。**

一条给评审的替换： 把「这个方案好在哪」换成「你们排除了哪几个方案，为什么」。前一问收获的是修辞，后一问收获的是信息。

十二、问题二：怎么给自己建一份弃径档案

这一件的第一受益人是几个月后的你自己（第七章）。

格式，越简单越好，一件事三行：

放弃的那条路是什么（要具体到能被别人复述）

为什么放弃（必须是一条可以被反驳的理由，不是「感觉不好」）

当时的那个条件（这条路是在什么前提下被否决的）

第三行最容易被漏掉，也最值钱。因为条件会变，而条件一变，那条路就重新打开了。

四条纪律：

第一，当场写，别事后补。事后补的一定是第二层答案。写的时机是在你刚放弃它的那一刻，两分钟之内。

第二，别清理草稿。那些没用的版本、被推翻的提纲、改废的图——留着，不整理，不归档，堆着就行。它们是唯一的物理痕迹。

第三，这份档案不给任何人看，也不进任何汇报。一进汇报，它就开始被写得漂亮，然后失真。

第四，接受它大部分时候没用。十条否决理由里，可能只有一条在两年后被用到。但那条能省下几个月。

十三、问题三：接手一份工作时的四步

第一步，先要否决理由，别先要现状说明。

交接的第一句话不是「现在是怎么做的」，而是：「你们试过什么、放弃了什么、为什么放弃？」

第二步，把拿到的否决理由逐条列出来，标上它当时依赖的条件。

第三步，逐条问「这个条件现在还成立吗」。

不成立的那些 → 那条路带着已知的风险点重新打开了，而且你比当初的人多知道一件事：它会在哪儿撞墙。这是接手者最大的信息优势。

第四步，如果前任给不出否决理由，把这件事本身记下来。

不是为了追责，是为了让你自己有个预期：接下来的一两年里，你会重新撞一遍所有的墙，而这不是你能力的问题。

给移交方的对应做法：交接文档里加一栏「我们试过并放弃的路，及当时的理由」。这一栏比任何流程图都值钱，而且写起来最快——因为它是前任脑子里最鲜活、也最快消失的那部分。

十四、问题四：带人的时候，把哪一句话换掉

带人时最常说的一句话是：「这做得不错。」

母文给的替换是：「你放弃了什么？」

为什么这个替换有效：

其一，它逼出判断。一个只是执行的人，会答不出来。而答不出来这件事本身，对他和对你都是信息。

其二，它不含评价，所以不制造防御。「你放弃了什么」不是在挑毛病，它是在问过程。

其三，它让弃径在还没消失的时候被说出来。第七章说过，弃径几周之内就退化了。当场问，是唯一能抓住它的时机。

三条使用要点：

别在他答不出来的时候露出失望。答不出很常见，尤其是新人。接一句「那下次做的时候，留意一下你排除了哪些」就够了——这一句本身就是训练。

自己先示范。你讲自己的方案时，主动说出你放弃了什么、为什么。这比要求他有用得多。

别把它变成必答题。一变成必答题，就有准备好的答案了。

一条延伸：这一问对孩子同样有效，而且比「你为什么这么画」友好得多——它问的是被排除的，不是被选择的，所以不带审问味道。

十五、问题五：用工具的时候补哪一步

如果你用生成工具起稿、改稿、出方案，这一章是核心。

问题不在于用不用，在于那一问落到你身上时你答不答得出。

三个可执行的动作：

动作一：先自己想三条路，再打开工具。

哪怕只花五分钟。顺序颠倒的成本极低，差别极大——先看工具给的方案，你的可能性空间就被它划定了；先自己想，你才有可以拿来比对的东西。

动作二：让它给你多个方案，然后自己写否决理由。

不要只要一个。要三到五个，然后逐条写下你为什么~~不选它~~——这一步是把它的「分数」换成你的「否决理由」，也是判断真正发生的地方。

动作三：留下你自己的那一版。

哪怕它比工具给的差。它是你唯一的弃径证据，而且是几个月后你回头看时唯一能让你想起当初在想什么的东西。

一条诚实的提醒：做完这三步，效率会比直接用低一些。这个成本是真的，不必否认。值不值得，取决于你这一行在第九章那条谱上的位置——越靠不可列举那一端，越值。

十六、问题六：怎么让「留痕」这件事在组织里活下去

所有留痕类的做法都有同一个死因：一旦进入评价，立刻被伪造。所以必须设计得让它没有伪造收益。

四条：

第一条，明文写「本栏不进评价」，而且真的不用。

用过一次就永久失效。这一条没有折中余地。

第二条，做成一栏，不做成一个流程。

在现有的方案模板、纪要模板、交接模板里各加一行「本次放弃了什么，为什么」。加一行不会被砍，新设流程一定会被砍。

第三条，纪要里记否决理由，不只记结论。

一份只记结论的会议纪要，三个月后对任何人都没有用。记一句「方案二被否，因为供货周期撑不到六月」，价值是结论的十倍——因为供货周期是会变的。

第四条，别清理。不要求整理、不要求归类、不要求可检索。整理的动作本身会把弃径改写成第二层答案。

验收方法： 半年后随机翻三份纪要，看能不能找出至少一条「带条件的否决理由」。找不到，说明这一栏在走形式。

十七、判据表：这里面有没有判断

一张可以当场用的表。

第一问：它本来可以是什么样子，而没有成为那个样子？

第二问（追问）：为什么不那么做？那个问题当时是怎么发现的？

读三层：

具体 + 带否决理由 + 说得出发现的时刻 → 有判断

笼统（「也可以有别的做法」）→ 不算

答不出 → 是执行（不带贬义，很多时候正确）

四条使用纪律：

先看领域： 规程性强的地方答不出很正常，别用错

不进评分表： 一进就被伪造，而且比伪造成品容易

不看数量： 三条弃径不比一条强

对自己也用： 你自己上一件事，答得出第一层吗

十八、五种典型失败

失败一：把弃径做成考核项。 这套东西最脆弱的一处。一旦计分，它比成品更容易伪造。

失败二：追问只追一层。 只问「你还想过什么方案」，得到的多半是第二层答案。必须追到否决理由和发现的时刻。

失败三：事后补记。 补出来的一定是笼统的、经过整理的、听起来很有道理的版本。弃径只在放弃的那一刻是准确的。

失败四：把它用到执行性工作上。 要求一个按规程作业的人说出他排除了什么，会诱导他在不该判断的地方判断。

失败五：拿它去否定别人的成果。 「你说不出放弃了什么，所以这不算你的」——这是最糟糕的用法。这一问是用来了解、用来训练、用来接手的，不是用来判定归属的。

十九、和一个近邻的区别，别用混

有一条很像的老说法：我们只看得见活下来的那些，看不见没活下来的。

两者的分界很干脆，而且分清了才知道能不能补救。

那条说的是别的个体没被看见——一百家公司里只有三家活下来，我们只研究那三家。它缺的是样本，而样本原则上是可以补的（去找那九十七家）。所以它是一个抽样问题。

本篇说的是同一个个体内部没走的那些分支。那些分支从未成为任何东西，世界上没有一个地方存着它们——你无处可去把它们捞回来。所以它是一个记录问题。

为什么必须分清： 抽样问题的处方是改进抽样；记录问题的处方是在它还在的时候另外写下来——两者完全不同，而且后者有时间窗口（几周），前者没有。

一句判别： 那样东西现在还存在于世界上某个地方吗？在（只是没被看见）→ 抽样问题。不在（从未成形）→ 本篇这一类，只能当场记。

二十、走完一遍：一次具体的使用

场景： 你接手一个做了三年的产品线，前任已经离职。你拿到了完整的文档、流程、数据看板。

第一步，找否决理由。 前任不在，于是去问还在的人：「这三年里，我们试过什么、放弃了什么、为什么？」

得到五条，其中三条是笼统的（「效果不好」），两条是具体的：

曾经想把付费墙前移，放弃是因为当时的用户主要来自某个渠道，前移会让新用户流失过半。

曾经想砍掉某个小功能，放弃是因为有一个大客户在用。

第二步，标出这两条各自依赖的条件。 第一条依赖：主要用户来自那个渠道。第二条依赖：那个大客户还在，而且还在用。

第三步，逐条问「现在还成立吗」。 第一条：那个渠道去年已经不是主要来源了 → 这条路重新打开了，而且你比前任多知道一件事：它的风险点在新用户流失。第二条：那个客户还在 → 保持关闭。

第四步，把没有否决理由的那三条记下来。 不是为了追责，是给自己一个预期：这三个方向你可能要重新撞一遍。

第五步，从今天起给自己建档。 每放弃一条路，两分钟写三行：路是什么、为什么、当时的条件。

这个例子里最要紧的一点： 你拿到的全部文档，都在描述现在是怎么做的；而真正让你比前任多走一步的那个信息，来自当初为什么不那么做——而这个信息差点就没有了。

二十一、三个场合的现成用法

招聘与评审。 把「你做过什么」换成「你放弃了什么」。前一问的答案可以任意准备，后一问要追两层才答得上来。注意不打分。

研究与创作。 建立弃径档案，并且不清理草稿。这一行在第九章那条谱上靠不可列举那一端，所以留痕的收益最大。另一个用法：审稿或评图时，问一句「这里你本来可以怎么处理」，比任何评价都更能看出对方的层次。

组织与交接。 纪要里记否决理由而不只记结论；交接文档加一栏「我们试过并放弃的路」。这两条几乎不花时间，而且是所有组织里最容易做、也最少人做的两件事。

二十二、七个常被问到的问题

问： 那一问会不会让人觉得被审问？**答：** 会，如果你的语气是在挑毛病。换成「我很好奇你当时还考虑过什么」，同一个问题，接受度完全不同。而且你先示范一次自己的，效果最好。

问：如果对方答不出来，是不是说明他不行？答：不是。先看这件事该不该有判断（第三章）。执行性的工作答不出来是正常的、甚至是对的。只有在需要判断的环节上答不出来，才是信息。

问：我每天做几十个决定，都要记吗？答：不。只记那些你真的犹豫过、真的走了一段又退回来的。没犹豫过的决定没有弃径可记——那是执行。通常一周只有两三条。

问：弃径档案会不会变成负担？答：三行、两分钟、不整理、不给人看、不进汇报。只要守住这四条，它不会成为负担；一旦破了任何一条，它一定会。

问：用工具之后我确实答不出弃径，怎么办？答：第十五章那三条。核心是先自己想三条路再打开工具——五分钟的事，但它决定了那一问落到你身上时你在哪一层。

问：这套东西会不会助长「重过程轻结果」？答：不会，因为它明确说了弃径多不等于做得好，而且明确禁止它进评价。它不是一个评价标准，是一个了解和传承的工具。

问：这篇文章自己有没有弃径？答：这一点母文自己处理得最诚实——一篇主张「成品证明不了判断」的文章，如果只交成品，就是在用自己反对自己。所以它专门列出了自己被放弃的几种写法和各自的否决理由。这套东西也一样：它只能靠使用来验证，不能靠推导。

二十二之一、把它用在自己身上：一次二十分钟的回溯

一个今晚能做完的动作，也是检验这套东西对你有没有用的最快办法。

挑三件你今年做完的事——项目、方案、作品、决定，都行。对每一件，只回答那一问：

它本来可以是什么样子，而我没有那么做？为什么？

然后诚实地给自己的答案分层。

如果三件都答得出第一层（具体的路 + 说得否决议由 + 记得是怎么发现的）——很好，而且值得立刻把它们写下来，因为它们正在退化。

如果答出的是第二层（「当然也可以有别的做法」）——这不说明当时没有判断，很可能只说明那些否决议由已经掉了（第七章）。这是最常见的结果，也正是留痕这件事的全部理由。

如果三件都答不出——先看这三件事该不该有判断（第三章）。如果确实该有，那这是一个值得认真对待的信号：你今年可能一直在执行。

回溯完之后，只做一件事：从明天起，每放弃一条路就写三行。不整理、不给人看、两分钟。

三个月后再回来看这份档案。你会发现两样东西：一是你完全不记得自己写过其中的一半；二是那一半里，有一两条已经因为条件变化而重新打开了。

这两样东西，就是这套工具全部的产出。

二十二之二、四个场景的快答

场景一：我要评估一个供应商／合作方的真实水平。不看案例集，问那一问：「你们做过的项目里，有没有哪一次是你们建议客户不要那么做的？为什么？」答得出第一层的，是有判断的；只会讲成功案例的，你看到的全是走过的路。

场景二：团队总是兜圈子，同一个方案讨论三遍。八成是否决理由没被记下来（第七章末）。最便宜的处置：从下次会议起，纪要里只加一行「本次否掉了什么，因为什么条件」。一行字，能省下后面几个月的重复讨论。

场景三：我想判断一段文字／一个设计是不是这个人自己做的。别去比对相似度，问那一问，追两层。否决理由必须与细节咬合——这是目前最难伪造的一处。但要诚实：这个窗口不一定长期存在（第六章）。

场景四：我带的新人做得都对，但我总觉得缺点什么。很可能他在执行而不在判断，而成品看不出来。做法：下次别看成品，看他做的过程中有没有回过头。或者直接问那一问，然后别在他答不出时露出失望——接一句「下次留意一下你排除了什么」，这一句本身就是训练。

二十三、一页纸操作卡

一句话总纲：成品只记录走过的路，不记录放弃过的路——而判断、作者与「新」，全都在被放弃的那一侧。

那一问（当场可用）

它本来可以是什么样子，而你没有那么做？为什么不那么做？那个问题是怎么发现的？

读三层

具体＋否决理由＋发现的时刻 → 有判断

笼统（「也可以有别的做法」） → 不算

答不出 → 是执行（很多时候正确）

自己留痕（三行、两分钟、当场写）

放弃的那条路是什么／为什么放弃（可被反驳的理由）／当时依赖的那个条件

不清理草稿／不给人看／不进汇报／接受多数没用

接手别人的东西

先要否决理由，再要现状说明

标出每条理由依赖的条件 → 逐条问「现在还成立吗」

不成立的那条路，带着已知风险点重新打开了

拿不到否决理由 → 给自己一个「要重撞一遍」的预期

带人

把「这做得不错」换成「你放弃了什么」

自己先示范／答不出别露出失望／别做成必答题

用工具

先自己想三条路，再打开它

要多个方案，自己写否决理由

留下你自己的那一版

四条红线

绝不进评价（一计分就被伪造，比伪造成品还容易）

不看数量／不用在执行性工作上／不拿它去判定归属

最后一句：留痕的第一个受益人不是别人，是三个月后已经忘了自己为什么不那么做的你。

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：《没走的那条路，不留痕》。

母文同样备有三种读法：网页长文·在线 PDF·下载 PDF。