

有些本事，是准备不出来的

三种「必须先」，只有一种排得进日程表；而加大准备，恰好是挤掉另外两种的那个动作

作者 王德生 + Claude · 约 2.0 万字 · 16 页 · 发表于2026年7月28日

三个人都在准备，都很努力，条件也都给足了：一个把日程排得满满当当，一个在同一道题上耗了三小时，一个手里连规矩都还没有。结果差得极远。本文要说的是：我们平常说的"先"，其实是三种完全不同的东西——**排得出的先、等得到的先、撞得着的先**。只有第一种进得了日程表。而所有以"先准备好再上场"为结构的制度，只能安排第一种，却会把后两种的缺失误读成"准备得还不够"，于是加大准备——而加大准备，恰好是挤掉后两种的那个动作。

一、三段都在准备的时间

先看三段时间。三个人都在为同一件事做准备：把某样本事长出来。

第一段是一个孩子的一天。他的时间被排得很好：几点上什么课，什么时候预习，什么时候复习，哪个阶段该达到什么水平，都有安排。资源也不缺——书有，老师有，辅导有，家里也支持。按任何一张清单去核对，他该有的都有。可几年下来，那样本该长出来的东西没有长出来：他能完成布置的一切，但没有一件事是他自己想弄明白的。

第二段是两个学生的三小时。同一道从没见过的几何证明题，两人都解不出来，三小时后草稿纸都画满了，都交了白卷。只看结果毫无差别。但事后一问就分开了：第一个学生能准确说出自己试过哪几种方法，每一种都是课本上的；问他有没有想过课本以外的做法，他摇头说"课本上就这些方法"。第二个学生指着一条从图形角落里拉出来的怪线，沉默了一会儿说：那个地方我当时想的是，如果把这个角这样折过来，会不会有点像三周前折纸时的那种感觉。

同样的三小时，同样的困境，同样没解出来。一个人的三小时留下了东西，另一个人的三小时结束就结束了。

第三段是一位医生站在一堆症状面前。这堆症状不肯收敛成任何已知的规律：不像甲，也不像乙，教科书上找不到对应。他必须给一个说法——不给，治疗就无法开始。可这个说法在他说出口的那一刻并没有依据，依据要等后面几年的病程来给。如果病程一直不配合，这个说法会在某一天被悄悄撤掉，而他此前所有基于它的判断，一并作废。

三段时间，三种处境。第一个人的条件最齐、安排最好，长出来的最少。第二段里两个人的条件完全一样，结果相反。第三个人连"该准备什么"都不知道，却在做前两个人都没做过的事。

先交代一句方法。三段取自公开发表的研究性长文，其中两段是有观察记录与回溯访谈的案例，一段是诊断史上的类型化重述。它们不是统计意义上的证据，作用是把要谈的东西摆到眼前。如果读者在自己见过的事情里找不到与之对位的记忆，本文的说服力就到此为止。

还要说清楚这三段为什么可以并排看。跨域并置最常见的堕落方式是表面类比——因为几件事"看起来像"，就宣称它们是一回事。本文对自己的要求是：三段的同构必须落在同一条因果链上。这条链是：**有一样东西**

需要被长出来 → 它对"先来后到"有要求 → 而这个要求分成三种性质不同的类型 → 只有一种能被安排 → 于是另外两种的缺失被误读为第一种没做够。三段里只要有一段不满足其中任何一环，并置就不成立，本文的论证也随之作废。第三节到第七节将逐环给出这条链，第十九节给出它的边界，第二十三节给出它的证伪条件。

二、三种说法互相打架

在往下走之前，先把三种彼此冲突的说法摆在一起。它们各自都对，各自都有很硬的观察支持，而且各自都在被认真的人认真地实行着——但它们不可能同时都对。

第一种说法：决定成败的是顺序，不是存量。 一样本事能不能长出来，不看该有的东西凑齐了没有（书、钱、老师、天分、时间总量），而看这些东西在时间上怎么排：谁先到、谁跟谁同时在场、那扇窗开了多久。一个握有全部材料的人可能什么也没长出来，只因每一次刚要长，就被一个更快的东西抢先占了位。按这个说法，出路是**把顺序重排、把窗口护住**——而且这件事可以被工程化，可以写成手册。

第二种说法：顺序对了也不够。 两个孩子在同一段时间里、用同样的条件跑同一件事，一个身上长住了，另一个跑完就散。差别不在时间的量，也不在时间的排法，而在**时间的质地**——他在每一步里能不能把三周前的一次折纸、上个月的一次碰壁、和此刻这道题同时卷进来。能卷进来的，一次比一次容易启动；卷不进来的，每一次都是第一次。按这个说法，光把窗口开着没用，**得看那段时间在他身上算不算数**。

第三种说法：前两种都预设了我们知道要长什么。 而在真正要紧的场合，规律根本还没有成形：症状不肯收敛，案子无先例可循，两条路都说得通。这时候不是"等规律清楚了再来辨认"，恰恰相反——**正是因为规律不清楚，辨认才被逼上前台**。做判断的人不是最后到场的见证者，他是**结构性地早到**：他在还没有依据的时候先劈了一刀，并把自己押进去，对不对由后面的事实来判；判不下来，这一刀连同据此做的一切一起作废。按这个说法，"先准备好条件再让能力长出来"这个思路在根上就装反了。

三种说法两两打架，而且打得很实：

第一种要**排顺序**，第二种说排对了顺序、同样的时间里照样有人清零——**顺序不是最后一道关**。

第二种要**留出真实的经过**，第三种说经过什么？在那个决定性的时刻，连"该经过什么"都还没有形状——**你没法为了一件还不存在的事做经历上的储备**。

第一种把这件事当成**可以工程化的编排**（有操作手册），第三种说最要紧的那一步是在**没有规矩时先下判断并把自己抵押进去**——这一步在定义上排不进任何手册。

如果三种说法都对，那它们说的一定不是同一个"先"。本文接下来的工作，就是把这个被混在一起的字拆成三个，并给出一条任何人都能自己核查的分界。

三、三种"先"

日常汉语里，"先"这个字被用在三件性质完全不同的事情上。把它们分开，本文的全部论证就有了地基。

第一种：排得出的先。

指的是顺序——谁先到、谁跟谁同时在场、那扇门开多久。它的特征是**可以被别人安排**：可以写进课表、写进培养方案、写进项目计划、写进一份操作手册。

它是真的、要紧的、常常被忽略的。同样的资源，排法不同，结果可以完全不同。一个更快的东西抢在慢的东西之前占了位，那个慢的东西就没有机会长出来——不是被压制了，是从来没有成形过。这一条是本文完全接受的。

第二种：等得到的先。

指的是必须真实经过的那一段——而且经过得算数。它的特征是**不能被压缩，也不能由别人代过**。

要害在"算数"两个字。同样的三小时，同样的困境，一个人的这三小时会和三周前那次折纸接上，另一个人的这三小时和他此前所有时间互不相连。前者的每一次经历都在给下一次垫高，后者的每一次经历都是一个孤立的事件，结束就结束了。

所以第二种"先"不是"投入的时间够不够"，而是**这段时间在这个人身上有没有留下可以被再次调用的东西**。这就是它和第一种的分界：第一种管窗口开不开、开多久，第二种管窗口开着的时候里面发生了什么。

第三种：撞得着的先。

指的是在还没有规矩、还没有依据的时候，先下的那一个判断。它的特征是**不能被预先准备，因为它所要处理的东西在准备的时候还不存在**。

这一种最难说清，也最容易被误认成前两种。它的形状是这样的：面前是一堆不肯收敛的东西——症状不像任何一种病，案情不落在任何一条先例上，两个方案都说得通也都说不通。此时不下判断，事情就停在那里；而下判断，手里没有依据。做判断的人只能先劈一刀，把边界强行划出来，然后**用自己的信誉、职位、判断力去担保这一刀**——对不对，要等后面的事实来判。判对了，那条规律就是从这一刀开始成形的；判错了，这一刀连同据此做的一切一起作废。

三种"先"合起来，就是一句很朴素的话：**有些事要按顺序来，有些事要真的经过，还有些事只能先撞上去**。而我们通常只用一个字来说它们，于是把三件事当成了一件。

四、判据：你缺的是哪一种

上一节的区分如果不能被具体核查，它就只是一套漂亮的说法。本节给出三个问题，问完之后，缺哪一种基本就定了。

第一问：如果把该有的东西按理想顺序摆好，它会不会自己长出来？

如果答案是"会，只是现在被别的东西抢了位"，那么缺的是第一种。这一类最好办，因为办法是明确的：把抢位的东西挪开，把窗口护住。

判断"是不是被抢位"有一个具体问法：**那个更快的东西，是不是在慢的东西完成之前，就先给出了一个"已经完成"的信号？** 还没在一件难事里熬出手感，就先买齐了那件事的全套装备；还没形成"我该和别人一起做点什么"的判断，就先下单了一杯热奶茶。信号一到，慢的那一段就被中断在半途。

第二问：时间给够了、顺序也对，他是不是每一轮都像第一次？

如果是，那么缺的是第二种。特征很明确：能被点燃，但火灭了之后，第二次点燃需要另一个完全不相干的东西从零开始；两次之间没有叠加，问他"这次跟上次有什么关系"，他答不上来。

这一问有一个比"投入时长"可靠得多的查法：**让他指着自已刚才做过的东西，说出哪一处让他想起了别的什么**。说得出来的，这段时间算数；说不出来、只能复述自己用了哪几种标准方法的，这段时间是孤立的。

第三问：他说不说得出"我该练什么"？

如果连该练什么都说不出，只有事情出了之后才知道差在哪，那么缺的是第三种——而这一类不能靠加练来补，因为没有可练的对象。

这一问最容易被误诊。一个说不出该练什么的人，看上去和一个偷懒的人、一个基础差的人完全一样。区别在于：前两者的差距可以被指认成具体条目，后者的差距只有在下一次撞上时才会显形。

三问都可以从外面查证，不依赖当事人的自我评估。而这一点很要紧——见第九节。

五、第一种：排得出的先

这一种是三种里唯一可以被完整工程化的，所以也是所有制度最擅长的一种。它的道理并不复杂，但常常被"存量思维"盖住。

我们几乎所有的评估习惯都建在存量这根轴上：评估一个学生能不能学好，数他有没有书、有没有辅导、有没有天分；评估一个组织能不能创新，数它有没有预算、有没有人才、有没有自由度。这些清点当然有用，但它们共享一个隐蔽的假设：**只要该有的都凑齐，那个结果就会出现。**

而在很大一类事情上，存量凑齐了，结果依然不出现。原因是那些要素从来没有在同一段时间里凑在一起够。就像一片需要多年才能成林的地：成材不取决于某一年下了多少雨、施了多少肥，而取决于阳光、水、土壤、时间能不能在同一段足够长的生长季里持续地凑在一起。如果每隔很短时间就翻一次土、插一批假树，多年之后地上会站满树的外观，而这里从来没有长出过一片林。

这一种"先"的可操作性来自一个好性质：**它的失败是可指认的。**你可以指出哪个环节被谁抢了位，可以指出窗口从哪一年开始变短，可以指出两个必须同时在场的东西被排到了不同的学期。可指认，就意味着可以改。

所以本文对这一种没有任何保留：**该排的顺序要认真排，该护的窗口要认真护。** 本文要说的只是，排完之后，事情还没有完。

六、第二种：等得到的先

第二种"先"的要害，是一句听起来有点绕的话：**同样长的一段时间，在不同人身上厚薄不同。**

这句话不是修辞。回到那两张草稿纸。两个学生都用了三小时，都没解出来。第一个学生的三小时是一串互不相连的单元：方法甲走不通，换方法乙，乙走不通，换方法丙，试完了，停下来等答案。他能准确复述每一种方法的名称和出处。问他在某一处停很久的时候脑子里有没有闪过别的什么，他说没有，只有两个字：忘了。

第二个学生的三小时是另一种质地。他也先用了标准方法，用完没停；他开始画一些不成体系的东西，有时写几行就放弃，有时只是反复描一个角，有时突然翻到另一页画一个不相干的图形，看一会儿再翻回来。事后他指着那条怪线说：我当时想的是，把这个角这样折过来，会不会有点像三周前折纸时的那种感觉。

差别在哪？不在努力程度，不在时长，也不在方法储备——第一个学生的方法储备明显更整齐。差别在于：**第二个学生在这一步里，把三周前的一次不相干的经验卷了进来。**

这个"卷进来"的能力，就是第二种"先"的内容。它有三个可观察的后果：

其一，经历开始叠加。每一次探索都在增厚一张可调用的网，下一次启动更容易，因为不是从零开始。

其二，它经得起中断。隔了三周、换了场合、换了学科，那次折纸仍然可以被这道几何题调出来。而第一个学生的经验只在"同类题目"这个格子里可用，出了格子就调不出来。

其三，它会沉出一种不需要每次重新证明的确信。满足感不再只在解出来的那一瞬间存在，而是沉淀为"这个方向值得走"的底子。

反过来说，缺第二种"先"的人的处境是：**他不是没有经历，他是有一堆互不相连的经历。** 这个状态在任何一张记录表上都看不出来——他的出勤是满的，投入是够的，参与是真的。他缺的东西没有名字，所以也没有人替他补。

这里必须点破一个常见的误解：这不是"悟性"或"天分"的另一种说法。第二种"先"之所以长不出来，通常有可以指认的结构性原因——每一步刚做完就被要求给出结果和评价，那个可以把过去卷进来的空当被填满了；而一个人对自己经历的记忆方式，也会被任务的格式重新塑形，变成一格一格互不相连的档案。**不是他不会织，是他被要求以"每件事各自归档"的方式来记住自己做过的。**

七、第三种：撞得着的先

第三种最难说，因为它的对象在准备的时候还不存在。

通常的想象是这样的：世界上有一些规律，先有人把它们摸清楚、写下来，后来的人学会它们，然后拿去用。在这个想象里，判断永远是**迟到的**——先有规律，后有识别。

而在那些真正要紧的现场，顺序是反的。

一个医生不会在疾病规律已经完全清楚的时候才感到命名的急迫；一个法官不会在同一性毫无争议的案子上才感到裁决的重负。恰恰是在症状拒绝收敛成任何稳定规律的时候，在两条说法互相撕扯、谁也压不倒谁的时候，命名和裁决才作为**必须马上发生的动作**被逼上前台。

此时做判断的人处在一个很不体面的位置：他手里没有依据，但他必须给一个说法，因为不给，事情就停在那里。他能做的只有一件事——**在混沌里先劈出一条边界**，然后要求后面的事实按这条边界去显现。如果后面的事实配合，这条规律就是从这一刀开始成形的，而他会被迫认为"看得准"；如果后面的事实一直不配合，这一刀会在某个时刻被悄悄撤掉，连同据此做过的一切。

所以这一刀不是描述，是**抵押**：他把自己的判断力、信誉、乃至职业生涯押在一个还没有成形的东西上，等后面的事实来判。

由此可以看清第三种"先"为什么准备不出来。准备的前提是知道要准备什么；而这一刀的全部难处在于，**它要处理的那个东西，在准备的时候还没有形状**。你没法预先学会"如何识别一种还不存在的病"，也没法预先演练"如何裁决一个还没有先例的案子"。能被预先学会的，全都是已经成形的那一类。

这里要防一个误读：第三种"先"不是"凭直觉"，更不是"大胆一点"。它有两个很硬的条件。**第一，它必须被押上代价**——不承担后果的判断不算这一刀，只算意见。**第二，它必须接受事后被推翻**——如果一个说法无论后面发生什么都能自圆其说，那它不是这一刀，只是一个不可证伪的标签。这两条把第三种"先"和"拍脑袋"分得很开：拍脑袋既不押代价，也不接受推翻。

八、三种"先"不是并列的

到这里为止，三种"先"像是三个平行的类别。其实不是——它们之间有一条相当硬的依赖关系，而这条关系解释了很多看上去不相干的失败。

第一种是第二种的前提。

要把过去卷进当下，前提是那个"过去"得真的发生过，并且在发生的时候没有被抢先中断。一个孩子如果每一次刚要撞进一件难事，就被一个更快的完成信号接走，那他手里根本没有可供卷入的东西——不是他不会织，是没有线。

所以顺序编排不是可有可无的第一层，它是后面两层的原料供给。**排不好顺序，后面两种连材料都没有。**

第二种是第三种燃料。

那一刀之所以敢下，靠的不是勇气，是手里有东西。一个医生在面对不收敛的症状时，能拿出来用的只有他这些年积攒的、说不清出处的印象——某个类似的病人、某次不对劲的化验、某个当时想不通后来才明白的细节。这些东西正是第二种"先"的产物。

所以第三种从来不是"从零开始瞎判"。它是把一堆说不清的东西押上去，而这堆东西必须先长出来。一个每一轮都像第一次的人，站在那个必须下判断的位置上，手里是空的——他不是不敢，是没有可押的。

由此得到一条不太乐观的推论：三种"先"是串起来的，因此断在哪一环，后面全断。

第一环断了（顺序被抢），第二环没有原料，第三环没有燃料。

第一环没断、第二环断了（时间被填满、经验被格式化成交互不相连的档案），第三环仍然没有燃料。

只有前两环都通，第三环才有可能被点着——而第三环还需要一个额外的、前两环都不提供的条件：**一次真的由他定、也真的由他担的机会。**

这条串联关系还解释了一个常见的错觉：很多组织觉得自己"该做的都做了"。它们通常把第一环做得非常好，然后发现人还是不行，于是回头把第一环做得更好。在串联结构里，**加强已经通了的那一环，对断掉的后面几环毫无作用。**

九、为什么三种失败长得一模一样

到这里为止，三种"先"的区别已经说清。但真正麻烦的地方在下面这一节：**三种缺失在外面看起来完全一样。**

三种缺失的共同外观是：这个人还不行。

缺第一种的人：条件都给了，就是没长出来。

缺第二种的人：时间也够了、也认真了，还是不行。

缺第三种的人：什么都对，一到没先例的场合就抓瞎。

三句话在任何一份评估表上都会被写成同一句：**能力尚有不足，建议继续加强。**于是三种完全不同的缺失，被开出同一个药方——再培训一轮、再加一门课、再排一个更完善的方案。

而这个药方只对第一种有效。用在第二种身上，它会把本来就不够的空当填得更满；用在第三种身上，它连对象都找不到，因为要练的那个东西还没出现。

这解释了一个非常普遍、却很少被正面解释的现象：**培训体系越完善，越多的人卡在同一个地方，而且说不出卡在哪。**不是培训无效——它对第一种非常有效，而且效果可测量；正因为它对第一种有效且可测量，它会不断被加强，直到把二和三的空间挤没。

十、加大准备为什么挤掉后两种

上一节说到"挤"。这一节把它拆开，因为这是本文最要紧的一条因果。

加大准备挤掉第二种，靠的是填满。

第二种"先"需要一段没有被指定任务的时间：一个人在这段时间里可以反复描一个角、可以翻到另一页画一个不相干的图形、可以让三周前的折纸和此刻的题目在脑子里碰一下。这段时间从外面看什么也没发生，所以它是任何一张日程表上最先被删掉的那一栏。

而当每一步做完都要立刻给出结果、立刻被评价，那个"让过去卷进来"的动作就没有地方发生。**它不是被禁止的，它是没有位置。**

加大准备挤掉第三种，靠的是要求依据。

准备做得越充分，一个组织就越有理由要求：你凭什么这么判？拿出依据来。这个要求在绝大多数场合是完全正当的——它防止了任意、防止了武断、防止了拿别人的命运赌自己的直觉。

但它同时取消了第三种"先"的成立条件。第三种"先"的定义就是**在还没有依据的时候先下判断**。一个凡事要求依据的环境，不会产生错误的判断，它会产生**不判断**：事情被搁置，等更多数据、等更清楚、等有先例。而在那类不肯自己收敛的事情上，等是等不来的——数据不会自己长出规律，规律要等有人先劈那一刀。

两条合起来，就是一个很整齐的结构：

准备做得越好，日程越满，空当越少——第二种越难发生。

准备做得越好，依据要求越严，敢在没依据时下判断的人越少——第三种越难发生。

而第一种做得越好，前两种的缺失越容易被误读成"第一种还不够好"。

于是这套系统在自我加强：它把力气全部投进它唯一擅长的那一层，投得越多，另外两层越薄，而另外两层越薄，表现出来的又正好是"看来还得再准备准备"。

十一、为什么第二种一直没有名字

第一种有很多名字：课程设计、培养方案、关键期、节奏、路线图。第三种也有一堆近似的说法：担当、魄力、拍板、决断。唯独第二种，在日常语言里几乎找不到一个准确的词。

这不是偶然，有三条具体原因。

其一，它没有外部形态。 两个学生都在写字，都在思考，都很投入。把摄像机架在教室里，你拍不到那个把三周前的折纸卷进来的动作——它整个发生在皮肤底下。**凡是没有外部形态的东西，都很难获得名字**，因为命名通常起于指认，而指认需要一个可以指的东西。

其二，它的效果延迟且弥散。 第一种的效果当天可见（课表改了，秩序变了）；第三种的效果最终会被结算（判对还是判错）。第二种的效果要隔很久才显现，而且显现的方式是"这个人后来遇到新问题时上手更快"——这句话没法归因到任何一次具体的经历上。**没有可归因的效果，就产生不出一个稳定的词。**

其三，最要紧的一条：它一旦被要求说明，就会被翻译成第一种。 一位带过很多人的老师能一眼看出谁身上"长住了"。当他被要求把这个判断写成可操作的标准时，他能写出来的只有可观察的部分——投入时长、参与度、作业完成质量。而这些恰恰是第一种的语言。**翻译的结果不是把第二种说清楚了，是用第一种把它替换掉了。**

三条合起来，就是一个自我维持的沉默：因为没有形态所以难命名，因为难命名所以进不了任何管理语言，因为进不了管理语言所以不被投入资源，因为不被投入资源所以更难被观察到。

本文对此并不乐观。给它一个名字（"等得到的先"）不会自动改变什么——按第二十二节，命名本身就属于第一种。能做的只有一件小事：**让那句说不清的话有资格被说出来而不必当场变成标准。** 第二十节的纪律三就是为此写的。

十二、第三种为什么最不可能被制度提供

第二种"先"虽然难，但至少可以被制度保护：留出不开任务的时间、不要求当场汇报、允许人把话说得含糊。这些做法成本不高，只需要克制。

第三种不同。它在结构上与制度的存在理由相冲突。

制度之所以被建立，很大一部分理由就是**消除"必须在没有依据时下判断"这种处境**。规程、标准、先例、指南、审批流程——它们的共同功能是让任何一个具体的人不必单独承担那一刀。这是巨大的进步：它保护了当事人，也保护了被判断的人。

但同一个动作也意味着：**在一个成熟的制度里，第三种"先"的机会数量是被系统性压低的**。不是被禁止，是被消化——凡是能落进规程的都落进规程了，剩下那些落不进的，会被推给更高一层、被要求补材料、被搁置到下次会议。

于是出现了一个很不好办的局面：一个组织越成熟，它内部能练出这一刀的人越少；而它越是缺这一刀，就越依赖规程，规程越多，机会又更少。

这一节不是在主张少建制度。绝大多数场合就该有规程，就该要依据，就该防止个人拍板。本文只指出一个必须被正视的代价：**这一刀的练习机会，是要被专门留出来的，它不会作为副产品自然产生**。

十三、能被搬走的只有第一层

还有一条推论，对所有"推广最佳实践"的努力都成立。

三种"先"里，只有第一种可以被搬到别处：顺序可以被抄写，窗口可以被复制，手册可以被下发。

第二种搬不走。它是长在具体一个人身上的东西——他的那次折纸、那次碰壁、那次不甘心。你可以把制造它的条件搬走（留出空当、不急着要结果），但那些条件在新的人身上会长出什么，谁也保证不了。

第三种更搬不走。它甚至不能被示范：一个前辈可以讲他当年怎么判的，但他讲的是**结果已经揭晓之后的版本**——那一刀最要命的部分，恰恰是判的时候不知道后来会怎样。听的人得到的是一个有答案的故事，而真正要练的是没有答案时的那一下。

这就解释了另一个常见现象：**一套做法在原地极其有效，搬到别处就只剩形式**。不是执行不到位，是能被打包的只有第一层，而原地起作用的那部分有一大半在二和三里。

十四、九个现场

概念如果只在抽象层面成立，就还没有真的立稳。本节把三问放回九个具体处境，每一处都标出缺的是哪一种。

（一）**课堂**。一个班的孩子，课表排得很好，资源也齐。缺的常常是第二种：每一节课都被填满，没有一段时间是"你先自己撞一撞"，于是每一次学习都是孤立事件。判据：让他们说说这道题让他们想起了什么——说不出来，就是第二种。

（二）**住院医**。前几年缺的是第一种（该轮转的科室要按顺序轮到、该有的带教要在场），中间几年缺的是第二种（值班太密，没有把上一个病人和这一个病人接起来的时间），而最后那一步——面对一个不像任何教科书的病人、必须现在就定一个方向——缺的是第三种，而这一步在成熟医院里被主治接走了，所以很多人当了很多年医生，从没自己下过那一刀。

(三) **新员工**。 入职培训解决第一种，做得很好。半年后仍然"上不了手"，多半是第二种：他做的每一件事都是被指派的独立任务，没有一件让他把上一件的教训带过来。而"关键时刻不敢拍板"是第三种，那不是胆量问题，是他从来没有被允许在没依据时拍过板。

(四) **创业**。 融资节奏、招人顺序、产品先后——这些是第一种，市面上的方法论覆盖得很充分。而"这个方向到底成不成"在多数时候是第三种：没有数据可依，判错就没了，判对了别人才说你有远见。所以创业课能教的东西，恰好是这件事里最决定成败的那一层。

(五) **育儿**。 家长最容易做的是第一种（几点睡、先学什么后学什么、什么阶段该会什么），最容易忽略的是第二种（一段没有被安排的时间），最不敢做的是第三种——在孩子身上，第三种通常表现为**允许他自己拿一个可能会错的主意，并且真的让他承担结果**。

(六) **临床诊断**。 第三种最纯粹的现场。症状不收敛，指南不覆盖，必须先给一个说法，而说法的依据要等病程来给。这个现场也最能说明第三种的代价结构：判对了叫经验丰富，判错了叫误诊——**同一个动作，两种命名，取决于后来发生了什么**。

(七) **司法**。 有先例的案子考的是第一种和第二种，没先例的案子考的是第三种。而司法系统对第三种的态度是所有行业里最诚实的：它承认这一刀必须有人下，同时用审级、说理义务、可上诉性来分摊它的代价。**这是把第三种制度化而不取消它的最成熟样本**。

(八) **工程**。 规范、流程、检查表覆盖第一种；老工程师那种"我看这块不对劲"的东西是第二种（他把过去十年的现场卷进来了）；而"从没见过这种工况，现在就得定"是第三种。三种在同一栋楼里、同一天里轮流出现。

(九) **写东西**。 谋篇布局是第一种；写着写着忽然想起某年某件事、把它接进来，是第二种；而"这个说法我没把握，但我要把它写下来并且署名"，是第三种。

九个现场的规律是一致的：**第一种在哪里都有人管，第二种在哪里都没有名字，第三种在哪里都被尽量避免**。

十五、与最近邻的正面交锋

一个新分法如果不能证明它切开的那一面没有被现成的说法覆盖，它就没有存在的必要。以下逐项交锋。

(一) 一万小时

流行的说法是：任何本事都要练够时间，时间到了自然就有。

它讲的是量，本文第二种讲的是质地。两张草稿纸上的三小时是等长的，结果相反。更严格的版本会加上"刻意练习"这个限定——要有明确目标、即时反馈、跳出舒适区。这个版本更接近本文，但它仍然预设了**知道要练什么**，因此它整体落在第一种和第二种之间，完全够不到第三种。**刻意练习无法练一个还没有形状的对象**。

(二) 关键期

发展研究里有"某些能力必须在某个年龄窗口内获得"的说法。这与本文第一种高度相关，本文也接受它。

分歧在于：关键期讲的是**生理时钟规定的窗口**，本文第一种讲的是**被别的东西抢占的窗口**。前者不可改变，后者是可以改的——而把可改的误当成不可改的，会导致一种很常见的放弃："他已经过了那个年龄了。"

(三) 心流

心流描述的是一种全神贯注、忘记时间的状态。第二段草稿纸里的那个学生看上去很像在心流里。

但心流是一次体验的质量，本文第二种是跨次的连接能力。一个人可以每一次都进入心流，而每一次心流之间毫无关系——这正是"每一轮都像第一次"的那种人。心流讲的是这一次多投入，本文问的是这一次和上一次有没有接上。两者可以完全分离：高心流、零厚度。

（四）经验的连续性

有一支教育哲学早就主张：经验的价值在于它能生长出后续经验。这是本文第二种最亲近的先驱，本文站在它开出的地上。

它未处理的是：当经验的记录方式被外部要求格式化之后，连续性从哪里来？一个人被要求把每件事各自归档、各自结项、各自评价，他手上就只剩一格一格互不相连的档案。经验连续性讲的是应然，本文补的是那个使它不可能的具体机制。

（五）试错

"多试几次就好了"是最常见的处方。它对第一种和第二种都有用。

但它对第三种无效，原因很干脆：试错预设了可以试很多次，而第三种的现场通常只有一次机会——这个病人现在就要定方案，这个案子现在就要判。允许反复试的场合，本来就不需要那一刀。

（六）直觉与专家判断

有一支研究把专家的快速判断解释为模式识别：见得多了，不必推理就能认出来。

这一支解释的是第二种（把过去卷进来），恰好解释不了第三种——因为第三种的现场按定义不匹配任何已有模式。把两者混为一谈会导致一个很实际的误处理：去要求那个下了第一刀的人"把经验总结成可传授的规则"，而他所做的事情的内容就是"这一次不像任何已有规则"。

（七）风险偏好

一种流行的解释是：敢不敢在没把握时拍板，取决于个人的风险偏好。

本文不同意把它记在性格上。第三种"先"是一种可以被机会喂大、也可以被机会饿死的东西：一个从没被允许自己拍过板的人，不是保守，是没有练过；而一个每次拍板都被追责到底的人，会很快学会把一切推给流程——这是环境的读数，不是性格的读数。

（八）计划与涌现之争

管理学里有一场老争论：战略是规划出来的还是浮现出来的。

这场争论把问题设成了二选一。本文的分法说的是：两边都对，因为它们说的不是同一层。可规划的是第一层，浮现的是第三层，而中间还夹着一个两边都没处理的第二层——那个决定同样一段经历在人身上留不留得下的东西。

（九）脚手架与最近发展区

教育里有一个成熟的框架：在学习者独立能做与需要帮助才能做之间有一段距离，教学的艺术是在这段距离上搭脚手架，并在合适的时候撤掉。

这一框架处理的是第一种与第二种之间的过渡，处理得很好。它够不到第三种，原因在它的结构里：脚手架预设了有人知道这道题该怎么做，只是学习者暂时不会。而第三种的现场没有这样一个人——没有人知道该怎么做，所以也没有脚手架可搭。在真正无先例的地方，教学法本身失去了它的立足点。

这一条还有一个实践后果：一个把脚手架做到极致的教育系统，会培养出大量在"有人知道答案"的场合表现极佳的人，而这些人第一次遇到"没有人知道"的场合时，会发现自己此前所有的成功都不适用。

（十）资格与认证

现代社会用认证来解决一个真实的难题：陌生人之间怎么知道谁能干这件事。考试、执照、职称、学位，都是这个问题的答案。

它们全部落在第一种上——因为只有第一种能被标准化、能被跨人比较。这不是缺陷，是认证之所以可能的条件。

问题出在推论上：因为认证只测得到第一种，所以一个通过了全部认证的人，关于二和三我们其实一无所知。而实践中我们默认认证是能力的代表，于是把"没有信息"当成了"没有问题"。认证的沉默不是好消息，它只是沉默。

这一条与第九节合起来解释了一个反复出现的场面：某人履历完美、认证齐全，一到关键处就散——旁人说"看走眼了"。其实没有看走眼，是那份履历从来就没有说过这两件事。

综上：本文不是上述任何一个说法的应用或变体。它切开的那一面是——"必须先"至少有三种性质完全不同的东西，只有一种可以被安排；三种的缺失外观相同，因而被同一个药方处理；而那个药方在加强第一种的同时，正是挤掉后两种的动作。这一面，十个最近邻都没有覆盖。

十六、三种"先"在一个人一生里的排布

三种"先"不是同时要紧的。它们在一个人的成长里有大致的先后，而这个先后本身有个很麻烦的性质：每一段最要紧的那一种，恰好是那一段最不被计分的那一种。

童年到少年：第一种最要紧，第二种最脆弱。

这一段里，顺序确实决定很多：什么在什么之前接触到，什么和什么同时在场，某扇门开了多久。家长和学校在这一层能做的事很多，也确实做了很多。

而这一段同时是第二种最容易被掐断的时期——因为它需要的那种没被安排的时间，正是这一段里最容易被填满的东西。一个孩子每天的每一段都有安排，看上去是尽责，实际是把织造经验的空当一格一格拿走。这一段的代价要到十几年后才结算，而结算的时候没有人会把它算回这一段。

学徒期：第二种最要紧，而计分的仍然是第一种。

进入一门行当的头几年，真正在长的是那张说不清的网：见过什么、栽过什么跟头、哪次的教训能接到这次上来。但这一段的评价体系几乎全是第一种的语言——完成了多少工作量、通过了哪些考核、轮转了哪些环节。

于是出现了一个很常见的错配：**表现最好的学徒，常常是第一种做得最漂亮的那个**，而他未必是第二种长得最好的那个。两者在这一段里外观极其接近，要到独当一面时才分开。

独当一面之后：第三种成为瓶颈，而此时已经很难补。

到了必须自己拍板的位置，缺的东西才第一次显形。而这时候补第三种的代价是最高的——因为此时他的每一次判断都真的落在别人身上。**理想的安排是让第三种的练习尽量前移到代价还小的时候**，但前移这件事在结构上与保护当事人冲突：越是保护他，越是不让他在小事上栽跟头，他就越晚遇到第一次。

三段合起来是一条不太好听的规律：**每一段里最该被养的那一种，都不是那一段里最被看见的那一种**。而这不需要任何人做错事——每一段的评价体系都在测量它当时最测得准的东西。

十七、谁最先感知

三种缺失里，只有第一种有人负责。另外两种有它们固定的第一感知人群，而这批人在结构上都没有分量。

第二种的第一感知人是带过很多人的那个人。 他说不清判据，但他能一眼看出"这个孩子身上长住了，那个跑完就散"。他的困难在于这句话无法被写进任何表格——他说的是质地，被要求填的是等级。于是他要么放弃这句话，要么把它翻译成一个不准确的评分。

第三种的第一感知人是刚被推上前台的那个人。 他第一次遇到一件规程没覆盖的事，第一次发现"按流程办"这条路走不通。此刻他最接近这一刀的真相，但他也最没有资格下它，而且他很快会学会一个更省事的办法：把它交上去。交上去一次，就等于把这一刀让给了别人，而让出去的次数没有上限。

还有一类人是走掉的人。 他们往往在离开之后才说得出口"那里什么都好，就是没有一件事是我自己定的"。而这句话在里面的人听来是酸的。

三类人的共同点是：他们的感知在系统的语言里都被归入了不构成论据的类别——说不清的、资历不够的、失败者的。这不是巧合。一个系统用来处理它第一批报信人的分类方式，本身就是它自我维持的一部分。

十八、十二个领域

一个分法的分量，取决于它能在多少个互不相干的地方切开同一条缝。以下每一条都标出最常被误诊的那一种。

在**基础教育**里，最常被误当成第一种的是第二种：以为再排一轮课表就能解决"学过就忘"。

在**大学**里，最常缺的是第三种：一个人可以读到毕业，从没有为自己的一个判断承担过后果。

在**职业培训**里，第一种做得最漂亮，也最容易掩盖另外两种的空白。

在**医院**里，第三种被上级接走，于是很多人的这一刀是在独立执业之后第一次下的，而那时代价最高。

在**法院**里，第三种被制度化地保留下来（必须判、要说理、可上诉），是所有行业里做得最好的样本。

在**工程**里，第二种表现为老工程师那句"我看这块不对劲"，它没有名字，因此在人员优化时最先被算成冗余。

在**创业**里，能买到的建议几乎全是第一种，而决定生死的多半是第三种。

在**科研**里，第二种表现为一个人能否把五年前的一个失败接进今天的问题；第三种表现为敢不敢在证据不足时先押一个方向。

在**军队**里，三种被分得最清楚：条令是第一种，演训是第二种，而战场上那个必须现在就定的决心是第三种。

在**育儿**里，第一种最容易做，第三种最难给——它要求让孩子自己拿一个可能会错的主意，并真的承担结果。

在**照护**里，第二种最要紧：照护者能不能把三个月来的细微变化卷进今天这一刻的判断。

在**写作**里，第三种表现为把一个自己也没有十足把握的说法写下来并署上名字。

十二个领域，十二处误诊或空缺，同一个分法。

值得留意这张清单里的一条规律：**第一种在每个领域都有专门的机构、专门的预算和专门的岗位；第二种在多数领域连名字都没有；第三种在多数领域是被有意减少的。**这不是失误，这是三种"先"各自的可管理性决定的——可管理性决定了资源流向，而不是重要性。

十九、什么不是"准备不出来"

一个不划边界的说法会吞掉一切，然后变成给懒惰开的证明。以下四类必须排除。

第一类：本来就该准备而没准备。 绝大多数"没做好"就是准备不足：该学的没学、该练的没练、该排的顺序没排。这一类占了全部情形的绝大多数，本文完全不针对它们。把"准备不出来"用在这一类上，是这套分法最容易、也最有害的滥用。

第二类：可以试很多次的事。 第三种"先"只在"这一次就要定、且要承担后果"的场合成立。凡是允许反复试、成本很低、可以回退的事，都该老老实实用第一种和第二种的办法处理。

第三类：已经有成熟规程的事。 如果一件事已经有可靠的指南、可靠的先例、可靠的检查表，那么绕开它去"凭自己判断"不是第三种，是任性。第三种的前提是规程确实不覆盖，而不是嫌规程麻烦。

第四类：不押代价的意见。 一个人可以对任何事发表看法，这不是那一刀。第三种要求两件事同时成立：承担后果，接受被事后推翻。少了任何一件，它就只是一句话。

由这四条可以反推出一份自查三问（与第四节相同，此处给出可直接使用的版本）：

其一，把该有的按理想顺序摆好，它会自己长出来吗？会 → 缺第一种，去挪开抢位的東西。

其二，时间给够了、顺序也对，他还是每一轮都像第一次吗？是 → 缺第二种，去还他一段不被指定任务的时间，并允许他把话说得含混。

其三，他说得出该练什么吗？说不出、只有出事时才知道差在哪 → 缺第三种，去给他一次真的由他定、也真的由他担的机会。

二十、六条对抗纪律

诊断如果不能落回可执行的动作，就只是又一个漂亮的分法。以下六条，前五条各自对应前文机制中的一环，第六条是前五条的守门人；每条都附上它最可能的失败方式。

纪律一：先分清缺哪一种，再决定加不加练。

这是全文最省钱的一条。三种缺失外观相同，而药方只对第一种有效。所以任何"再加强一轮"的决定之前，先过一遍第十九节的三问。

最可能的失败方式：三问被做成一张评估表，由被评估者自己勾选。第二、三种当事人自己答不准，尤其第三种——他连自己缺什么都说不出，正是那一种的定义。这三问要由带过他的人来答。

纪律二：在日程表上留一段没有产出要求的时间，并且不检查。

对第二种的直接落地。要点在"不检查"：一旦要求汇报这段时间做了什么，它就变成了另一项任务，而第二种"先"恰恰需要一段不必交代的时间。

最可能的失败方式：三个月后有人提议"这段时间也该有个记录，方便复盘"。这个提议出于好意且几乎必然出现。守住它的唯一办法是把"不记录"写成规格，而不是当作疏漏。

纪律三：让人把话说得含混，并且不追问理由。

也是对第二种的。把过去卷进当下的那个动作，一开始的形态永远是含混的——"这里有点像我上次那个"。如果每一句话都要求当场说清像在哪里，那个连接就会在成形之前被掐断。

具体做法：允许"我说不清，但我想起了某件事"作为一种完整的发言，不要求补充说明，也不计入评价。

最可能的失败方式：把它做成"分享环节"。一旦有了听众和时段，它就成了表演，而表演的内容会自动向"说得清楚的那部分"收敛。

纪律四：给每个人安排真正由他定、也由他担的事。

对第三种落地，也是五条里最难的。关键不是把大事交给他，而是**把一件小事完整地交给他**：规模可以很小，但必须满足两个条件——没有现成答案可查，后果真的落在他身上。

最可能的失败方式：交出去之后不放心，在关键处接手。**接手一次，这次练习就作废了**，因为第三种的全部内容就在"没人会来救我"这一点上。宁可选一件更小、但真的不接手的事。

纪律五：把"下过这一刀"记成资历，把"判错过"分开记。

一个组织如果只把结果记成资历，那么理性的选择就是永远不下那一刀。所以要分开记两件事：**他有没有在没有依据时做过判断**（这是能力），以及**那次判断后来对不对**（这是运气与能力的混合）。前者应当被承认，后者应当被诚实记录但不单独用来定人。

最可能的失败方式：说是这么说，追责时仍然只看后者。这一条能不能立住，取决于第一次判错时组织怎么做——**第一次的处理方式，就是这条纪律的全部内容**。

纪律六：把第一种做到位之后就停手，别用它去补另外两种。

这一条是前五条的守门人。第一种是唯一能被做好、做细、做出成绩的一层，因此它有极强的自我扩张倾向：既然排课表有效，就再排细一点；既然规程有效，就再多写几条。

停手的判据是具体的：**当再加一轮安排，已经开始占用不被指定任务的时间，或者开始要求更多的事先依据时，就是第一种越界了**。越界之后它不再是在补另外两层，而是在拆它们。

最可能的失败方式：没有人有权说停。加一条规程永远有理由，而反对加一条规程的人必须论证"为什么这次不需要"——举证责任天然在停手的一侧。要立住这条纪律，需要把举证责任反过来：**新增任何占用时间或提高依据要求的安排，须说明它挤掉了哪一段空当、减少了哪一类判断机会**。

六条纪律的共同结构是：**它们都在保护某样不产生记录的东西**。第二种需要一段不被记录的时间，第三种需要一次不被接管的判断。这听上去像在与"把事情管好"作对，某种意义上确实如此。但这不是反对管理，而是承认管理有一个必然的外部，并主动为它留一块地。

二十一、如果你正被要求"先准备好"

前一节写给能定规矩的人。这一节欠给另一种人：你被反复告知"再准备准备"，你也确实照做了，可那样东西就是没有长出来。

第一件：先分清自己缺的是哪一种，别再无差别地加练。

用第十九节的三问问自己一遍。特别留意第二问：如果你每一轮都像第一次，那么再多刷一轮题、再多上一门课，只会再增加一格互不相连的档案。

第二件：给自己造一段不交代的时间。

哪怕很短。要点是这段时间里不设产出、不做记录、不向任何人汇报。它的作用不是休息，是让此刻的事情有机会和你过去的某件事碰上——而碰撞需要空当，空当不会自己出现在一张排满的表上。

第三件：练一个具体动作——说出"这让我想起了什么"。

这是第二种"先"唯一可以被主动练的部分。每做完一件事，逼自己写一行：这件事让我想起了以前的哪一次。**答不上来也要写"答不上来"**——记录这个答不上来本身就有用，因为它会让你注意到自己的经历一直在各自归档。

第四件：给自己找一件真的由你定、也真的由你担的小事。

不要等别人给。规模越小越好，但必须满足两条：没有标准答案可查，做砸了后果确实是你的。这类事在生活里比在工作里容易找得多——修一样东西、办一件手续、替一个人拿一次主意。第三种"先"是在这些小事上先长出来的，等到大事临头再第一次下刀，代价太高。

最后要说清楚一句，免得这一节被读成"别听劝、别准备"。绝大多数时候，"再准备准备"就是对的，而且是善意的。本文只说一件事：**如果你已经很认真地准备了很久，那样东西还是没有长出来，那么问题很可能不在准备的量上，而在你缺的根本不是准备能给的那一种。**

二十二、自反

一个分法如果对自己不适用，它就没有真正的深度，只是又一个标签。所以这一节必须写。

用本文自己的三种"先"来检查这篇文章：

它属于哪一种？ 第一种。它把三种"先"排好次序、给出判据、配上纪律和边界——这正是"排得出的先"的标准形态：可陈述、可传授、可写进手册、可搬到别处。

它能不能给出第二种和第三种？ 不能。读完本文的人不会因此多出一分把过去卷进当下的能力，也不会因此多下一次没有依据的判断。**本文能做的全部，就是把后两种的位置标出来，然后承认自己站在它们外面。**

这不是谦辞，它有具体后果。按第十三节，能被搬走的只有第一层；而本文本身就是一个可以被搬走的东西——这恰好说明它属于哪一层。**一篇讲"有些本事准备不出来"的文章，本身是一份准备材料。**

更贴身的一笔在栏目层面。这个专栏持续地把说不清的东西说清楚、给命名、给判据。而按第七节，第三种"先"的现场恰恰是"还没有形状"的那一刻——**每一次成功的命名，都可能让下一个人少撞一次。** 这是命名这件事永远的两面：它让人看得见，也让人不必自己去看。

认下这一笔之后，只剩一条可执行的纪律：**这套分法只能用来诊断，不能用来交代。** 说"我缺的是第三种"不构成任何解决，它甚至可能变成一句更体面的推脱。真正算数的，仍然是第二十一节第四件事——去找一件真的由你定、也真的由你担的小事，然后做了它。

二十三、证伪条件

本文提前宣布自己可以被怎样推翻。

条件一，三种并非独立。 如果能证明：在可比的情形中，把顺序编排做到最优之后，"跨中断可再激活"（第二种）与"无依据判断的能力"（第三种）会随之达到同等水平，而不需要各自的条件——那么三分法就是多余的，本文应当被收回为"顺序编排"的一个注脚。

条件二，加大准备并不挤压后两种。 如果能证明：在控制了总时长之后，准备强度更高的群体，其不被指定任务的时间与无依据判断的机会数量没有系统性下降——那么第十节的核心因果即被推翻。

条件三，第三种可以被预先训练。 这是本文最愿意被检验的一条：如果能证明，一套明确针对"无先例情形"的训练课程，能够稳定提升学员在真实无先例现场的判断质量，且提升不可归因于案例储备的增加——那么第七节关于"准备不出来"的判断即被推翻，本文的实践部分应当被那套课程取代。

条件四，纪律无效。 如果在若干个组织里落实第二十节的纪律二与纪律四之后，五年内当事人在跨中断迁移与独立判断上的表现没有改善，或改善不可归因于这两条——那么本文的实践部分应当被整体放弃。

本文的赌注： 到二〇三〇年，如果没有任何一个培养体系把"本人独立做出、且后果由本人承担的判断次数"作为一项与考试成绩并列的正式记录项，或者有人做了而被证明与后续表现无关——那么本文所主张的第三种"先"，就不是一个可操作的东西，只是对"闯劲"的一次重新包装。

二十四、结语

把整篇文章收成一句话：

我们把三件性质完全不同的事情，都叫作"先"；而只有其中一件排得进日程表，于是我们把全部力气花在那一件上，并且把另外两件的缺失，读成了那一件做得还不够。

这句话没有留出可以责怪的对象。排课表的人是负责的，要求依据的人是正当的，接手那一刀的上级是在保护下属，也在保护当事人。把他们中任何一位换掉，换上来的人在同样的位置上会做同样的事，而且应该做同样的事。

所以这件事不能靠追责解决，也不能靠更完善的方案解决——方案本身就属于第一层。它只能靠两件小得几乎不像办法的事：**在排满的表上留一段不交代的时间，和把一件真的会疼的小事完整地交给一个人。**

这两件事都没有产出，都不好写进报告，都会在下一轮优化时第一个被拿掉。

还有一句必须说在最后。本文通篇在替"排不进日程表的东西"辩护，但它一点也不主张少做准备。绝大多数没做好的事，就是准备不足；第一种"先"该排的顺序、该护的窗口，一样都不能省，而且省了之后另外两种连原料都没有（第八节）。**本文要的不是少准备，是在准备之外再留两块地——按比例算，可能只有百分之几。**剩下的绝大部分，请照常、认真、专业地准备。

把"有些本事准备不出来"读成"那就别准备了"，是对这套分法最可能的滥用，也最容易害人：拿它去替一次真实的准备不足开脱，比不说要糟得多。这套分法是给诊断用的，不是给交代用的。

支持它们的只有一个判断：**一个人身上真正带得走的东西，一半是在没人安排的时间里长出来的，另一半是在他第一次没有依据也必须开口的那一刻长出来的。这两样，都不在准备的清单上。**

（本文的判断由三个不相干领域的经验现场逼出，其中的具体案例取自公开发表的研究性长文，用作说明的锚点，不作为统计意义上的证据。）

本文由三篇碰撞而成

三篇分属三位学员、三个领域，均出自学员专栏。三篇正面打架：第一篇说决定成败的是时序编排、且可以工程化；第二篇说编排对了、窗口开着，同样一段时间在有的人身上照样清零，决定的是时间的质地而非顺序；第三篇说前两者都预设了我们知道要长什么，而在真正要紧的现场规律尚未成形——**辨识不是迟到的见证，是结构性早到。九个判断两两相撞三十六次，撞出的是三篇里谁都没有说过的第四样东西。**

1. 来不及构成：批判理论的时间盲区，与「构成时序律」时间社会学·顺序可安排，护住窗口就能长——葡萄
2. 厚度的发生：为什么「成为动词」之后，天赋仍然卡在时间里教育与天赋研究·窗口开着照样有人每轮清零——陈晓艳
3. 重识同一：从辨识的承重到辨识的倒逼认识论与诊断史·连该准备什么都不能先知道——胡志英