

能改的看不见，看得见的改不了

一样东西没能长出来，有三种死法，而我们只认得最后一种

王德生 + Claude · 约 2.0 万字 · 18 页 · 三种阅读方式 · 发表于2026年7月28日

一个人培训后真心认同、半年后在深夜里做出三年前的反应；一个人说不清自己想要什么，不是不敢说、是确实没有内容；一个人正看着什么、旁边一句「你觉得这个好在哪里」，正在发生的那个东西就没了。三个人在任何评估表上都是同一句「没有这个能力」。本文认为这是三种性质相反的死法——没成形、没位置、没掌权——而它们的可见性从后往前急剧递减、可改性从后往前递增：**唯一看得见的那一关，恰好是唯一改不动的；两关能改的，恰好都看不见**。更麻烦的是，用来补救第三关的每一样工具，恰好都是前两关的致病因子。

三个人，三种「他就是做不到」

先看三个人。他们的处境完全不同，而在旁人眼里，他们的问题是同一个。

第一个人在一次培训之后，非常认同新的做法。他讲得清楚，也真心接受。之后半年，他确实一直按新的做。直到有一天，加班到深夜、事情堆在一起、一个熟悉的场面出现——他做出的反应，和三年前一模一样。事后他自己也震惊：那不是我想做的，那甚至不是我想的。

第二个人说不清自己想要什么。不是不敢说，是真的没有内容。问他喜欢什么，他会列出几样别人认为好的；问他难受在哪儿，他说不上来，只是有一种平的、空的感觉。他不痛苦，至少不是那种能被叫作痛苦的东西。他配合、稳定、可靠，从不惹麻烦。

第三个人在看一样东西的时候，本来有什么正在发生——很短，几秒钟，还没成形。然后旁边有人问了一句「你觉得这个好在哪里」，或者他自己心里冒出一句「这个不错」。那一句之后，正在发生的那个东西没有了。留下来的是一个可以说出口的评价。他后来回想，只记得那个评价。

三个人，三种处境。而在任何一份评估、任何一次考核、任何一句旁人的评语里，他们会被写成同一句话：

这个人没有这个能力。

在往下走之前，先把三个人各自的「另一个版本」摆出来，性质会更清楚。

第一个人的另一个版本是：他在那个深夜没有回到老做法。这需要的不是他更坚定，而是那天他不那么累、场面不那么熟悉、或者他事先就知道那种场面会触发什么因而提前做了安排。**他的改变机会不在意志里，在条件里。**

第二个人的另一个版本是：在他十岁那年，有人没有替他把手感说出来，而是等了几秒。几秒不长，但那几秒里他得自己找词。找了很多年之后，他会有自己的词。

第三个人的另一个版本是：那天旁边没有人问「你觉得这个好在哪里」，他自己也没有急着下评语。那件事会继续长一会儿，也可能长出个什么，也可能什么也没有——而这一点，正是它不被允许的原因。

三个版本里没有一个需要更多的努力。三个都只需要某个人在某一时刻少做一点。

这篇文章要说的是：这三句「没有」，是三件性质完全不同的事。它们需要相反的处置，而我们几乎总是只认得第三个人那一种。

更麻烦的是后面那一层：我们唯一认得的那一种，恰好是唯一改不动的那一种；而两种能改的，恰好都看不见。

三种完全不同的死法

先把三种分开命名，名字要土一点。

第一种：没成形。

一样东西正在发生，还没有凝结成一个可以被指认、被称呼、被记住的形态，就被一个更快的东西盖住了。盖住它的通常不是坏东西——是一个命名，一句评价，一次「我得记下来」的冲动。

这种死法有一个残酷的特性：**它不留任何痕迹**。因为按定义，任何能被你拿出来当证据的东西，都已经是成形之后的产物。你回忆不起来它，不是因为你记性差，是因为它从来没有到过可以被记住的那个阶段。

第二种：没位置。

一样能力本该在某个时期长出来，而在它该破土的那几年，那块地上已经盖了别的东西。它不是被压住了——压住意味着它在下面，还在，只是出不来。它是**根本没有长过**。

区别这两者有一个很实用的判据。一个被压住的人，说得出自己想要什么，只是不敢要或者要不到；他独处的时候是焦灼的；他的痛是「我不能」。一个位置被占了的人，说不清自己想要什么——不是不敢说，是确实没有内容可说；他独处的时候是平的、空的；他的痛是「我不知道」，或者干脆没有痛。

这种死法最难被发现，因为它**不疼**。这种先占不是靠施加痛苦运行的，它是靠撤除痛苦运行的：那个提前进驻的替代品，在当时确实更有秩序、更省力、更舒服。那块地被先占了的人不反抗，不是因为反抗被压回去了，是因为他从来没有产生过痛的那个参照点——他不知道不被先占的自己会是什么样。

最有效的剥夺，不是让人痛到不敢动，是让人舒服到从不痛。

第三种：没掌权。

东西长出来了，位置也有，人也真心认同它。但在真要用的那一刻，另一套更老、更熟、更省力的做法抢先上线，拿走了控制权。

这种死法的特点正好和前两种相反：**它非常显眼**。当事人自己第一个知道——「我明明知道该怎么做，我就是没做到」。旁人也是一眼看得见，因为它以「反复」「退步」「不配合」的形式出现。

这里要说清楚一件容易被误解的事：那套旧做法之所以能抢先，不是因为它顽固，也不是因为当事人不够努力。是因为在现有的身体条件下，**旧的东西删不掉**。删除一套已经跑通、和大量情境线索绑在一起的老配置，是一桩成本极高、风险极大的工程——把它连根挖掉，很可能连着挖掉一堆还在用的东西。所以系统的默认做法是：不删除、不覆写，把旧的整套完好地留着，只是平时不用。

于是在压力、疲劳、或者某个熟悉场面出现的时候，旧的那套会整包上线，而且这个切换**绕过意识**——它上线的时候不经过「我要不要这么做」这一步。所以当事人事后的震惊是真的：那确实不是他当时想的。

为什么三种从外面看一模一样

到这里必须回答一个问题：三种死法性质差这么远，为什么在实际当中总是被当成一回事？

因为它们的**可观测形态是同一个**：这个人在需要这项能力的时候，没有表现出这项能力。

评估表上只有一栏，叫「是否具备」。三种情况填出来都是「否」。

更麻烦的是，当事人的自述也不能分辨。

第一种人说：我不知道，好像有过什么，但我说不上来。第二种人说：我不知道，我没什么特别想要的。第三种人说：我知道，但我做不到。

前两句一模一样。而第三句因为清楚、具体、可讨论，会被所有人当成最有价值的信息，于是所有注意力都跟着它走。

这里还有一层更深的：**一个人回顾自己的一生，只会看见成形过的东西**。没成形的、没长出来的，在记忆里不留位置。所以三个人回头看自己，都会得出一个相似的结论——「我本来就是这样的人」。这句话对第三个人是错的（他有过，只是抢不到），对第二个人是半对的（他确实没有过），对第一个人则根本无法判断。

而这句话在三个人嘴里听起来完全一样。

把三种排成一条线

现在把三种放到一条时间线上，结构就清楚了。

一样东西从「开始发生」到「在关键时刻真的用得上」，要过三道关：

第一关，成形。从一团还在扩展的、模糊的东西，凝结成一个可以被指认的形态。过不去，就是第一种死法。

第二关，先占。在系统里拿到一块可以持续生长的地。过不去，就是第二种死法。

第三关，掌权。在具体的那一刻，从别的候选者手里拿到控制权。过不去，就是第三种死法。

三关是串联的：过不了第一关的东西根本到不了第二关，过不了第二关的到不了第三关。所以**第三关的失败是最靠后的失败，也是唯一一种「前面都成功了」的失败**。

这解释了一个乍看奇怪的现象：第三种人往往是三个人里最有能力的那个。他能过前两关，说明那样东西在他身上真的长出来过。他的问题只在最后一步。而第二种人在旁人眼里可能表现得非常稳定可靠——因为他有一整套完好的旧配置随时可用，只是那不是他想要的那一套。

他有本事，只是没有那个本事。而从外面看，有本事就是有本事。

三关各自是怎么被杀掉的

三关不是抽象的关卡，每一关有各自具体的死法条件。把条件写出来，后面的处方才有依据，也才能看出为什么当代的环境在每一关上都特别有效率。

第一关死于「快」。

一样东西要凝结成形，需要一段不被打断的时间。这段时间很短——通常是几秒到几十秒——但它必须完整。在这段时间里，任何一个更快的东西进来，都会顶掉它。

顶掉它的通常不是噪音，是**意义**：一句评价、一个名字、一次「这让我想起了什么」。因为一个已经成形的意义在认知上比一团正在扩展的模糊状态便宜得多——它可以被拿住、被比较、被讲给别人听。而模糊状态什么也不能做，还让人隐隐不安。

所以走向成形这个方向**自带奖励**：收缩的一瞬间，不安消失了，手里有东西了。这就是为什么第一关不需要任何外力施压也会不断失守——它是默认方向。

现代环境在这一关上的加成非常直接：反馈的延迟被压到接近于零。你看到什么，几秒之内就能得到一个别人给的说法；你想起什么，几秒之内就能查到一个标准答案。**间隙本身正在消失，而第一关全部发生在间隙里。**

第二关死于「更好」。

一块地被占，不是因为闯进来一个坏东西，而是因为进来的那个东西在当时**确实更好**。

一个孩子还没长出自己给情绪起名字的能力，而大人给的名字更准确、更快、更让人安心；一个学生还没长出自己判断什么算好的尺子，而评分标准更清楚、更公平、更容易得到肯定；一个新人还没长出自己的处置直觉，而流程手册更可靠、出错更少。

每一处，替代品在当时都是更优选择。选它的人没有做错任何事。

现代环境在这一关上的加成同样直接：**高质量替代品的供给正在变得无限**。过去一个孩子想不出这件事怎么办，他得自己在那儿磨；现在他随时可以拿到一个比自己想得更周全的答案。**替代品的质量越高、获取越便宜，这一关就越难过。**

第三关死于「熟」。

在真要用的那一刻，两套东西争夺控制权：一套是新学的，另一套是用了很多年的。后者更快、更省力、在压力下不需要额外的资源。

这一关的死法与前两关不同：它不需要任何东西被删掉或被顶掉，只需要**新的那套不够熟**。而新的那套要变熟，需要大量在真实条件下的使用机会——恰恰是在压力最大的时候，它最不会被调用。

于是形成一个自锁：越是紧要关头，新配置越用不上；越用不上，它就越不熟；越不熟，下一次紧要关头越用不上。

三关的死因合起来看有一个共同点：**它们都不是被破坏的，是被更好的东西替代的**。第一关被更清楚的意义替代，第二关被更优质的替代品替代，第三关被更熟练的旧配置替代。三处的胜出者，在各自那一刻都是更合理的选择。

可见性递减，可改性递增

三关有一个对不上的性质，而这个错配是本文的核心。

可见性：从第三关往回，急剧递减。

第三关的失败会喊疼。当事人自己知道，旁人看得见，它会留下记录——反复、退步、失误、不达标。它是一件可以被立案的事。

第二关的失败不喊疼，因为它按定义就不产生痛的参照点。它顶多以「这个人比较闷」「他好像没什么追求」的形式被感觉到，而这些描述在任何评估体系里都不构成问题。

第一关的失败原则上不可观测。不是我们的仪器不够好，是那样东西在能被任何仪器捕捉之前就没了。你无法证明它存在过，也无法证明它不存在过。

可改性：方向正好相反。

第三关几乎改不动。因为它的成因是一个工程事实：旧配置删不掉。你能做的只有管理切换规则——降低旧的被触发的概率，提高新的被调用的机会。这是长期的、持续的、永远做不完的管理工作，不是一次性的从旧到新的跨越。任何承诺「彻底改掉」的方案，在这一关上都是在承诺一件做不到的事。

第二关可以改，但有窗口。在生长期内腾出位置、不让替代品提前进驻，那样东西是能长出来的。窗口过了之后再撤除所有外部压力——给他安全的环境、鼓励他表达、不加评判地接纳——效果会非常有限。因为缺的不是表达的条件，是那个要被表达的东西本身。

第一关可以改，而且改法很朴素：减慢覆盖的节奏。不追问、不立刻命名、不马上评价、不急着记下来。这一关的改法几乎不需要资源，只需要克制。

把两件事并起来看：

	第一关·没成形	第二关·没位置	第三关·没掌权
死于	快	更好	熟
失败长什么样	什么也没有	说不清自己想要什么	明明知道却做不到
疼不疼	不疼——不知道丢了什么	不疼——没有痛的参照点	疼，当事人第一个知道
他的自述	说到一半卡住、找词	流畅地给出别人的答案	具体清楚，带着遗憾
时间尺度	毫秒到秒	年	秒
看得见吗	原则上不可	极难	一眼可见
改得动吗	可，只需克制	可，但有窗口	几乎不可
误诊后果	被当成没追求	被送去做更多训练	被惩罚「反复」

这张表里真正要紧的只有中间那两行。它们的颜色是反着的——而全文的判断就是这两行反着这件事本身：唯一看得见的那一关，恰好是唯一改不动的；两关能改的，恰好都看不见。其余各行都是为了让这两行站得住。

可见的那一关，恰好是唯一改不动的那一关；而两关可改的，恰好都不可见。

最难堪的一笔

上面那个错配还只是个遗憾。真正的麻烦在下一步。

我们用来补救第三关的每一样工具，恰好都是前两关的致病因子。

第三关的标准处方是什么？更多的训练、更及时的反馈、更明确的标准、更频繁的复盘、更细的行为分解、更快的纠正。这些做法在第三关上是对的——它们确实能提高新配置被调用的概率，确实能降低旧配置的触发。

而这些做法，逐条来看：

更及时的反馈，就是更快的命名。在一个还没成形的东西旁边立刻给出一句评价，正是第一关的死法本身。

更明确的标准，就是提前把位置占上。一个人还没长出自己的判断，标准先来了，而且标准比他自己的判断更清楚、更省力、更容易得到肯定——这正是第二关的死法。

更频繁的复盘，要求人把还没想明白的东西当场组织成可以讲出来的话。而组织成话这个动作，就是把正在扩展的状态收缩成一个可被拥有、可被比较、可被展示的产物。收缩之后剩下的是产品，不是那件事。

更细的行为分解，把一个整体的动作拆成可执行的条目。条目化对第三关是好事（它降低了调用成本），但它同时保证了第一关不会再发生——因为条目已经把形态给定了，没有什么需要凝结了。

于是形成一个闭环，而且是良性动机驱动的闭环：

我们看见第三关的失败 → 加大第三关的干预 → 干预恶化前两关 → 更多人在前两关就出局 → 这些人在第三关表现为「没有这个能力」 → 我们看见更多第三关的失败 → 继续加大干预。

这个循环里没有一个人做错了事。每一步都是在解决一个真实可见的问题，用一个已被证明有效的方法。

这个闭环还有一个加速项，值得单独说：**第三关的干预会提高短期指标，而短期指标的改善会被读作方向正确的证据。**

一个组织加大了训练、缩短了反馈周期、细化了标准，接下来一到两年，可见的错误确实会减少，合规率确实会上升，新人上手确实会更快。这些改善是真的，不是造假。

于是这个组织会得出一个完全合理的结论：这条路走对了，应该继续加码。

而前两关的损伤要很多年后才显出来，且显出来的时候，形态是「我们这一代人好像不太出得来有判断力的人」——一句没有责任人、没有时间点、也无法立案的话。它不会被归给任何一次具体的改进，因为每一次改进当时都被数据证明是有效的。

一个正反馈回路，如果它的正项立刻可见、负项延迟且不可归因，那么它一定会走到底。这不是管理水平问题，这是这个回路的结构决定的。

三关会互相伪装

前面把三关分开讲，容易给人一个印象：只要判据够细，总能分清。实际情况更麻烦——**三关会互相伪装，而且伪装的方向是固定的：靠前的关会伪装成靠后的关。**

第二关伪装成第三关。

一个从来没长出自己判断的人，被要求做判断的时候，会怎么办？他会照着他学过的标准做，而且做得规规矩矩。有时候做出来的结果不对，他自己也说不上为什么不对。

这时候旁人会看到什么？会看到一个「知道标准却没做好」的人——这是第三关的典型画面。于是他会被送去更多训练。而训练能给他的是更多标准，也就是又一次把那块地占上。

第一关伪装成第二关。

一个人如果长期在高速的、随时给答案的环境里，那些还没成形的东西一次次被顶掉，久了他会呈现出什么状态？他会说不清自己想要什么——因为他确实拿不出任何已成形的、可以被称为「我想要」的东西。

这正好是第二关的画面。于是他会被判定为「缺乏内在动机」「没有自己的追求」，然后被送去做兴趣探索、价值观澄清之类的干预。而这类干预的做法是什么？让他从一个清单里选、给他一套框架去填、请他把感受表达清楚——每一样都是又一次快速命名。

为什么伪装方向是单向的？

因为靠后的关有语言，靠前的关没有。第三关的失败可以被说成一句话（「我知道但没做到」），第二关只能说「我不知道」，第一关连「我不知道」都说不出来——因为你得先知道有个东西可以不知道。

当一个人被要求解释自己的困难时，他只能用他有的词。而他有的词，全都来自比他实际所在的那一关更靠后的地方。于是所有自述都会系统性地把问题往后挪一格或两格。

这一条有一个直接的实践后果，而且是本文最不受欢迎的一条：**访谈、问卷、自评、深度对话——所有以当事人自述为主要输入的方法，都会稳定地把前两关的问题诊断成第三关。**不是因为方法粗糙，是因为语言这个工具本身就长在第三关那一侧。

为什么资源全都涌向第三关

有人会说：知道了前两关重要，把资源分过去不就行了？

不行，而且原因不是认识不足，是结构性的。

第一，只有第三关的失败可以立案。一个组织要投入资源，得先有一个可以被描述的问题。第三关的失败自带描述：谁、什么时候、没做到什么、造成什么后果。前两关没有这样的描述——你没法立一个叫「有些东西在成形前就没了」的项目。

第二，只有第三关的干预可以验收。训练做了几次、行为改了多少、指标涨了几个点，这些都可以交付。而前两关的做法——不追问、不立刻评价、留一块无人过问的时间——它们的成果是不发生什么，而不发生什么无法被计入任何成绩。

第三，前两关的干预在短期内会让第三关的指标变差。你如果不马上纠正、不立刻给标准、不频繁复盘，那么在接下来的一段时间里，可见的错误会变多。这在账面上是明确的退步，而它换来的东西要很多年才显出来，且到时候没有人会把它归给这个决定。

第四，也是最难办的：做前两关的事需要的正是「不做」，而组织无法奖励不做。一个人克制住了没有当场评价，这件事不会被任何人看见，包括他自己。

所以资源涌向第三关不是判断错误，是在给定的可见性和可验收性条件下的**唯一理性选择**。这也是为什么讲道理没有用——问题不在认知层。

换六个场合，看同一件事

三关如果只在心理和教育里成立，那它多半只是这两个行业的巧合。下面换六个不相干的场合，看它是否还咬得住。这不是为了扩大适用面，是一次检验。

医学诊断。一位医生对某个病人有一种说不上来的不安（还在成形）；训练让他把这不安迅速对应到某个已知综合征上（更快的东西先到）；如果他所在科室早年就把「凭感觉」判为不专业，那么他年轻时那点直觉根本没机会长（地被先占）；而在急诊的深夜，他做出的处置是他做过一千遍的那一套，不是他新学的那一套（旧的抢先上线）。三关在同一位医生身上齐了。

软件工程。一个工程师看着一段代码觉得哪里不对，这个念头几秒之内被「跑通了就行」压掉；一个从没自己设计过系统、只填过模板的人，说不出他想要什么样的架构；一个技术很好的人在期限前写出的仍是他最熟的那套写法，尽管他刚在会上讲完为什么不该那么写。

司法。一位法官读卷时的那点别扭，在要件分析中被迅速吸收；一位从未在没有参考案例的情况下自己拿过主意的年轻法官，说不清自己认为怎样才算公正；一位资深法官在压力最大的案子上，回到的是他从业二十年最稳妥的那套处理。

育儿。一个孩子盯着什么看了三秒，大人问「你在看什么呀」；一个孩子的每一段空白时间都被高质量的安排填满，于是没会长出自己找事做的能力；一个大人明知不该吼，深夜里还是吼了。

组织管理。一位中层觉得某个方向不对，这个感觉在他把它写成汇报材料的过程中变成了三条可执行建议；一位从未被允许拍过板的经理，说不出他想把部门带成什么样；一位真心相信授权的领导，在项目告急时把所有决定收了回去。

语言学习。一个学习者刚要冒出一句自己组的话，脑子里先跳出语法规则；一个从小只做选择题的人，说不出自己想用这门语言表达什么；一个能写出漂亮书面语的人，真要开口时退回到几句背熟的套话。

六个场合，同一个结构：**三种失败在同一个人身上并存，且都被记作同一句「他还不够好」。**

再补一个不成立的边界，因为边界比复现更能说明问题。在那些**动作形态事先给定、且有明确外部裁决**的场合——竞技体育里的一次发球、一次射击、一段固定的手术操作——三关的区分会大幅弱化。原因是这类场合的第一关几乎不存在（没有需要凝结成形的模糊状态，形态是给定的），第二关也不存在（要长什么很明确），全部问题真的都在第三关。

这个边界反过来说明了三关成立的条件：**它只在「要长出来的那个东西，其形态不是事先给定的」场合里成立。**凡是目标形态明确、只差熟练度的地方，三关退化成一关，而那一关恰好是可训练的那一关。

这解释了一件常被误用的事：**训练科学最漂亮的成果，几乎全都来自形态给定的领域**——运动技能、乐器、飞行程序、标准化操作。把这些领域的结论直接搬到形态不给定的领域（判断力、品味、方向感、自己想做什么），会得到一个可预测的结果：训练做得很好，而那样东西还是没长出来。**不是训练无效，是训练在解决一个这里并不存在的问题。**

最强的反驳：会不会前两关根本不存在

必须正面接住两个反驳，它们如果成立，本文就只剩下一个平庸的分类。

反驳一：第一关是个理论虚构。

你说有一类东西在成形之前就被盖掉了，而且按定义不留痕、不可被证据支持。那这跟说「有一个看不见摸不着也测不出的东西存在」有什么区别？一个原则上不可证伪的存在断言，不该被放进论证里。

这个反驳很硬，本文的回答只能是有限的。

本文不主张能证明那样东西存在。本文主张的是一件弱得多、但可检验的事：**在覆盖发生之前与之后，人的处理模式有可辨认的系统性差别。**也就是说，不去证明「被盖掉的那个东西」，只去证明「盖这个动作确实发生了，且它改变了后续」。

具体到可做的事：比较两组人，一组在感知后立即被要求命名，一组延迟三十秒再要求，看两组后续能报告的细节数量、类别多样性、以及自述的确定程度。如果两组没有差别，那么「盖这个动作有后果」这一条就不成立，第一关整个作废。

注意这个让步的分量：本文承认自己无法证明第一关那样东西存在，只能证明有一个动作在那个时间点上改变了什么。如果读者认为这不够，那是合理的立场，本文接受这个批评而不试图绕过去。

反驳二：第二关只是慢速的第三关。

你说的「地被先占」，会不会只是「替代品这套配置更熟练，所以每次都抢赢」？如果是这样，那第二关和第三关是同一个机制，只是时间尺度不同，三关应该合并成两关。

这个反驳更难对付，因为两者在很多案例上确实分不开。本文的回答是给出一条可裁决的分离线：

第三关的人，在没有压力、有充足时间、且明确被要求的情况下，能拿出那个新配置。他慢，他别扭，但他做得出来——因为那样东西在他身上是存在的，只是抢不到实时的控制权。

第二关的人，在同样的条件下拿不出来。给他一年、给他安全的环境、明确告诉他要什么，他仍然拿不出来，因为那不是调用问题，是没有可调用之物。

这条线是可以实测的：去掉一切时间压力和竞争条件，看那样东西能不能被产出。能，是第三关；不能，是第二关。

如果实测发现，在充分去压条件下第二关的人也能稳定产出——那么第二关就该并入第三关，本文的三分要改成两分，而这会显著削弱它。这一条已经写进了证伪条件的第二条。

两个反驳共同揭示的一件事，值得单独说：本文最脆弱的地方，恰好是它最要紧的地方。第一关是全篇的立论起点，也是唯一一个原则上不可直接验证的部分。这不是可以靠更严密的论证补上的缺口——它是这个对象本身的性质决定的。

我能做的只有把它明确标出来，而不是用更多的例子去掩盖它。

一句话的规律

把上面收拢成一句话：

一样东西没能长出来，有三种死法：没成形、没位置、没掌权。三种从外面看是同一句「这人没有这个能力」，而它们的可见性从后往前急剧递减、可改性从后往前递增——于是唯一看得见的那一关是唯一改不动的，两关能改的都看不见。更麻烦的是，用来补救第三关的每一样工具，恰好都是前两关的致病因子。

短一点：

能改的看不见，看得见的改不了；而修那看得见的，正在毁那看不见的。

这句话有四层，缺一不可：

第一层是三种死法性质不同。只有这一层，是一个分类，还算不上判断。

第二层是三种在观测上不可区分。这一层把它从分类变成了诊断难题。

第三层是可见性与可改性方向相反。这一层解释了为什么努力总是用在最没用的地方——不是因为人蠢，是因为可见的东西才能被处理。

第四层是补救第三关的工具伤害前两关。这一层才使它成为一个会自我加剧的循环，而不是一次静态的错配。也正是这一层，让「加大投入」这个最自然的反应变成了最坏的选择。

与八个最像的说法划界

一个说法最容易犯的错，是把别人说过的话换个词重讲。所以要把最近的七个邻居请出来，逐一说清区别。说不清，本文就该作废。

第一个邻居：冰山模型。

管理学与心理学里的常见比喻：能力像冰山，水面上是可见的知识技能，水面下是动机、特质、价值观，后者更根本也更难改变。

结构上相似，区别在于**方向**。冰山模型说水下的更难改，所以要在招聘时筛选而不是培养。本文说的正相反：**越靠前的关越好改**——第一关的改法只是克制，第二关有窗口，反倒是最表层的第三关几乎改不动。冰山模型会得出「招对人」的结论，本文得出的是「前两关是可以做工作的，只是没人做」。

第二个邻居：根因分析。

工程与管理里的做法：不要停在表面症状，一层层往下追问「为什么」，找到根本原因再修。

它和本文共享「表层症状不是真问题」这个直觉，但它假设**根因是可以被追问出来的**。本文说的是：越靠前的关，越不可能被追问出来——第二关不痛，所以问不出；第一关按定义不留痕，所以问了也没有。根因分析在本文的处境下会稳定地停在第三关，然后宣布找到了根因。

第三个邻居：发展关键期。

发展心理学里的说法：某些能力有特定的发育窗口，过了窗口再学效果大打折扣。

这是第二关的经典表述，本文完全接受它，并把它作为三关中的一关。区别在于：关键期理论讲的是**时间窗口**，本文讲的是**窗口期内那块地上有没有别的东西**。同样在窗口期内，一个被放着不管的孩子和一个被高质量替代品填满的孩子，前者更可能长出来。这个推论关键期理论本身给不出。

第四个邻居：习惯的顽固与旧习复发。

行为科学的常识：旧习惯很难消除，压力下会复发。

本文接受这个事实，但要把它性质改一改。通常的说法把复发当作**意志或动机的问题**——不够想改、不够坚持。而按第三关的刻画，旧配置的上线绕过意识评估，它不反映当前的动机或承诺。这个差别有直接的实践后果：**惩罚复发是无效的**，因为被惩罚的那个决定压根不是一个决定。

第五个邻居：内隐偏见与自动化加工。

认知科学的说法：大量加工在意识之外自动完成，人无法直接内省。

它解释了第三关的机制，也部分解释了第一关。但它主要用来说明**已有的东西如何自动运行**，而本文关心的是**没能长成的东西去哪儿了**。两者的差别在于：自动化加工讲的是存量的运行方式，本文讲的是增量为什么没有产生。

第六个邻居：习得性无助。

反复经历不可控的失败之后，人会停止尝试。

这个最像第二种人的外观——都表现为没有欲望、不再尝试。区别在于，习得性无助里那个人**曾经想要过**，他有过明确的目标和努力，是失败教会了他放弃。而第二种人从来没有过那个目标。所以针对习得性无助的干预（重建控制感、安排可控的小成功）对他无效——他缺的不是「我能行」的信念，是那个「我想要」的内容。

第七个邻居：正念与减速类实践。

它们的做法看上去正是本文对第一关的处方：慢下来，不评判，觉察当下。

这是七个里最微妙的一个，因为它离得最近，方向也最对。但它有一个结构性的困难：**任何一套被组织起来、被教授、被练习、被评估的减速实践，本身就已经是一次成形**。当「觉察」变成一个可以被指导、被打分、被打卡的动作时，它就从第一关那侧移到了第三关这侧。这不是说这类实践没用——它们对第三关有明确的作用；而是说它们无法凭自身抵达第一关，因为抵达第一关的条件是不被组织。

第八个邻居：刻意练习。

这是当代能力发展领域最有影响力的说法：专家水平来自大量有明确目标、有即时反馈、不断突破舒适区的针对性练习，而不是单纯的经验积累。

它必须被单列，因为它几乎是本文的镜像。刻意练习的三个要件——明确目标、即时反馈、针对性——恰好是本文说的前两关的三个致病条件：明确目标就是提前给定形态，即时反馈就是快速命名，针对性就是把地占满。

这不是说刻意练习错了。它在**形态给定的领域**里是被反复证实的，本文第十节已经承认这一点，并把这类领域明确列为三关不适用的边界。

真正的分歧在于适用范围。刻意练习的研究传统建立在国际象棋、乐器、体育、记忆术这些目标形态明确的领域上，而它的结论被广泛搬到了判断力、品味、方向感、创造性这些形态不给定的领域。**在后一类领域里，刻意练习的三个要件同时构成了前两关的杀伤条件——它越被认真执行，第一关和第二关关得越紧。**

所以本文与它不是对立关系，是**分区关系**：一个领域的目标形态是不是事先给定的，决定了该用哪一套。而目前的默认做法是不分区，一律按刻意练习办。

八条合起来：冰山讲深层难改（方向相反），根因分析假设根因可追问，关键期讲时间窗口不讲窗口里有什么，习惯复发归因于意志，自动化加工讲存量运行，习得性无助讲曾经想要过，正念在被组织的那一刻就换了阵营。本文讲的是：**三关的可见性与可改性方向相反，且修可见的那一关正在毁看不见的两关。**

如果这八条里有任何一条站不住，本文就该退回去，承认自己只是给已有的说法换了个名字。

那些真的长出来了的人，是怎么过的关

到这里必须回答一个公平的质问：如果三关都这么难过，为什么还是有人长出来了？举不出例子，本文说的就不是一个可对抗的结构，而是一句宿命论。

举得出，而且它们过关的方式高度一致，一致到本身就是一条证据。

共同点一：有过一段没有人看的时间。

几乎所有能说出「我是自己摸出来的」的人，回忆里都有那么一段——没人指导、没人评价、也没什么成果的时期。可能是一个没人管的暑假，可能是一份没人在意的边缘工作，可能是一段生病或失业的空档。

这段时间的关键不是自由，是**没有观众**。有观众就有评价，有评价就有命名，有命名第一关就关上了。所以「给他自由但每周汇报进展」是无效的——每周那一次汇报，足以让整段时间变成汇报做准备的时间。

共同点二：那段时间里，他被允许做得很差。

不是被鼓励，是被允许。区别很大：鼓励意味着有人看着并给出正面评价，那仍然是评价；允许意味着做得差这件事不产生任何后果，包括不产生安慰。

这一条解释了为什么家庭比机构更常出产这种人——不是家庭更懂教育，是家庭里有大量没有考核的时间，且做得差通常不会被立案。

共同点三：他有一个不被评价的对照面。

长出自己的判断，需要有一个东西可以和外部标准打架。这个东西通常来自一个和主战场无关的爱好、一段和评价体系无关的关系、或者一个纯粹私人的、说不出用处的坚持。

它的作用不是提供答案，是提供一个**不由那套标准发出的第二意见**。一个人只有一套标准的时候，他不会怀疑那套标准；有两套彼此不服的时候，他才被迫自己拿主意——而自己拿主意这个动作，就是判断力唯一的生长方式。

最要紧的一点：这三个共同点，没有一个是被设计出来的。

它们全都是某种低效、某种疏漏、某种没人管的产物。那个没人看的暑假是因为家里顾不上；那份边缘工作是因为它不重要；那个私人的坚持是因为没人觉得它有价值。

换句话说：这三样东西，正是当代组织在系统性消除的东西。没人看的时间被填满，允许做差的空间被质量管理收走，无关的坚持被要求说明其价值。

由此得到一个不太体面的推论：**长出来这件事，目前主要靠的是系统的疏漏，而不是系统的设计。**而所有的改进都在减少疏漏。

也要立刻补一句，免得这段被读成「乱一点更好」：疏漏本身不是养料，疏漏只是**没有妨碍**。一个混乱、无人问津、也没有任何好东西可接触的环境，长不出什么来。三个共同点里，第三条要求接触到真东西——好的作品、真的问题、有本事的人。**要的是「有东西可接触，但没人评价你接触得对不对」，不是「什么都没有」。**

这个组合在现实里很少见，因为它同时要求资源丰富和管理松弛，而这两样通常不在同一个地方。

这不是在反对训练

必须把话说清楚，否则这篇文章会被读成「不要培训、不要标准、不要反馈」。

不是的，而且这个误读会造成真实的伤害。

第三关的干预是有效的，而且在很多场合是唯一负责任的做法。一个外科住院医需要的是标准、是反复训练、是即时纠正，不是一段无人过问的自由探索时间——因为他手下有一个具体的病人。一个刚上岗的操作工需要的是明确的规程和及时的提醒。任何以「保护未成形之物」为名去削弱这些的主张，都是在拿别人的安全冒险。

更要紧的是：**明确的标准保护弱者**。没有标准，评价就变成看人下菜；而在没有标准的世界里，那个没有关系、不会表达、家里帮不上忙的人，先被牺牲。

还要防一个更常见的误读：本文不是在说「前两关比第三关重要」。

三关是串联的，任何一关断了，结果都是零。一个第一关和第二关都过了、第三关过不去的人，在实际当中和一个第一关就没过的人，产出是一样的——都是「用不上」。所以第三关的干预不是次要的，它是必要的。

真正的主张只有一句：**三关需要三种不同的做法，而我们只有一种**。用第三关的做法去处理前两关的失败，不是效果差一点，是方向相反——它在加固病因。

这一点在实践上有一个很具体的含义。当一个人在某件事上表现为「没有这个能力」时，正确的第一个动作不是给他训练，是**先花力气判断这是哪一关**。这个判断可能要花几周，而在这几周里什么可交付的事都没发生。这就是它几乎从不被做的原因——诊断阶段在所有项目计划里都是最先被压缩的一段。

所以本文的主张不是少做第三关，而是：

在做第三关的时候，明确地为前两关留一笔账。

这笔账的形态很朴素：留出一段明确不被评价、不被追问、不被复盘的时间和空间。它的成果是不发生什么，所以它在任何账面上都是纯支出。这就是它总被砍掉的原因，也是本文认为它必须被显式写进预算、而不能指望「大家注意一下」的原因。

还要说明白一点，免得这篇被读成对当事人的指责：三个人里，没有一个做错了什么。第三个人的旧配置上线不是他的决定；第二个人从未有过要反抗的东西；第一个人根本不知道自己丢了什么。这篇文章里没有反派。而正因为没有反派，每一次善意的改进都在把它推得更深。

怎么分辨自己面对的是哪一关

诊断在这里比处方更要紧，因为三关的处方互相有害。以下是几条可以真用的判据，按可靠性从高到低排。

第一条，最可靠：撤掉压力，看会不会出现。

给一个安全的、无评价的、鼓励表达的环境，持续一段时间。

第三关的人会立刻显出来：他本来就有那样东西，压力一撤，它出现的频率就上升。第二关的人不会有变化——不是不敢，是没有内容。撤除条件对他几乎无效，这一点本身就是最强的判据。第一关的人也不会立刻有变化，但如果同时把节奏也放慢（不追问、不立刻命名），几周之后可能出现一些他自己也说不清的、零碎的东西。

第二条：问「你想要什么」，听回答的形状。

第三关的人给出的回答具体、清楚，而且带着遗憾：我想那样做，但那天我没做到。第二关的人给出的回答是别人的答案：他会列出几样公认好的东西，语气平静，没有遗憾。追问一层，他会说「我也不知道」，而且这句话说得毫不痛苦。第一关的人会含糊、自相矛盾、说到一半停住——因为他要说的东西本来就还没有形状。

关键在语气而不在内容：有遗憾的是第三关，平的是第二关，卡住的是第一关。

第三条：看他压力下会变成什么。

第三关的人在压力下会退回一套**完整而熟练**的老做法——注意是完整的、成体系的，不是散乱的。这套老做法的存在本身，证明他曾经完整地学会过什么。第二关的人在压力下没有可退的老配置，他会僵住、或者照着最近听到的说法做。第一关的人在压力下会更快地抓一个现成的说法把事情收掉。

第四条，用来兜底：看时间尺度。

第三关的问题以「秒」发生——那一刻抢不到。第二关的问题以「年」发生——那几年地被占了。第一关的问题以「毫秒到秒」发生——一句话之前和之后。

一个自称「我一直都这样」的人，多半在第二关；一个说「我那天没做到」的人，在第三关。

还要补一条最容易被忽略、也最实用的：看他有没有「差一点就说出来了」的时刻。

第一关的人有。他会说到一半停住、皱眉、找词、说「不是这个意思」——这个卡顿本身说明有个东西正在够，只是够不着。这是三关里唯一一个**正向信号**：卡住不是坏消息，是那样东西还在。

第二关的人没有这种卡顿。他要么流畅地给出别人的答案，要么直接说不知道，中间没有那个够的过程——因为没有东西可够。

所以在诊断上，「说不清楚但一直在试着说」和「说不清楚且很快放弃」是两件性质相反的事。前者最该被保护，而它在任何以表达清晰度为标准的场合里都会被判为最差的那一档。

这几条都不完美，尤其分不干净第一关和第二关——这一点后面的证伪条件里会正面处理。

能做什么：三关各自的做法与失败模式

第一关：减慢覆盖。

不追问、不当场命名、不立刻评价、不要求马上总结。给一段允许说不清楚的时间。

具体到可操作：在对方讲一件还没想明白的事时，忍住不给它一个名字；在一堂课或一次会之后，不要求人当场说出「今天最大的收获」；给孩子看一样东西的时候，不问「你觉得它好在哪里」。

失败模式：这件事一旦被写成要求（「本环节禁止评价」），它就变成了一个被规定的动作，而被规定的动作自带一个形态。**给不评价的时间设一个名目，就是又一次命名。**唯一能维持它的是有人自己愿意闭嘴，而这件事不产生任何可见成果。

第二关：在窗口期腾地。

在一样能力该长的那段时间里，不让一个更省力的替代品提前进驻。

这一条最不受欢迎，因为替代品在当时确实更好——更有秩序、更高效、更让人放心。要做这一条，得眼看着一段明显更差的时期而不去修它。

失败模式：这个决定的代价是即时的、可见的、可归责的（他现在明显不如别人），而收益是延后的、不可见的、不可归责的。**没有任何一个负责的成年人有动机做这个交易**，除非他有一个远超自己任期的时间尺度。这就是为什么这一条几乎只在家庭里、且只在某几个家庭里发生。

第三关：管理切换，而不是承诺消除。

承认旧配置删不掉，把目标从「彻底改掉」换成「持续管理触发条件」：识别哪些情境、疲劳程度、时间点会触发旧配置，在那些点上提前做安排；在旧配置上线之后不惩罚，只记录触发条件。

失败模式：这套做法在验收上非常难看——它永远做不完，且每一次「复发」在报表上都是失败。管理者和当事人都会不断被诱惑回到「这次一定彻底改掉」的框架里，因为那个框架有终点，而有终点的东西才能被计入成绩。

三条有一个共同点：**它们的成果全都是「某件事没有发生」，而没有发生的事不进任何账。**这个不对称不会因为大家理解了它就消失。所以这三条都不是解法，只是延缓。

怎么判断这套说法是错的

一个说法如果怎么都推不翻，那它多半没说什么。以下九条，任何一条被证实，本文的判断就站不住。

第一条，关于三关是不是真的可分。

对一批表现为「没有某项能力」的人，先用第十一节的判据分成三类，再给三组同样的干预（比如统一的技能训练）。如果三组的改善幅度没有显著差别——那么三关的区分就是一个没有操作后果的分类，本文的整个骨架垮掉。

第二条，关于撤除压力的分辨力。

这是最关键的一条。给已分类的人群提供持续的、真正无评价的环境。如果被判为第二关的人在其中出现了明显的、持续的改善——那么「位置被占之后撤除条件也无效」这个判断就是错的，第二关和第三关的区分不成立。

第三条，关于可改性的方向。

分别对第一关和第三关施加同等强度的干预（减慢覆盖 vs 加强训练），比较各自的效果量。如果第三关的可改性不低于第一关——那么「可见的那一关改不动」这个核心判断就是错的。

第四条，关于致病因子那一笔。

取两组条件相近的人，一组给高频反馈与细分标准，一组给低频反馈与粗标准，其余相同。观察一段时间后，两组在「说得出自己想要什么」这个指标上的差别。如果高频组不低于低频组——那么「补救第三关的工具伤害前两关」这个判断就是错的，而这一条一旦倒了，本文最要紧的那一层就没有了。

第五条，关于第二关的窗口。

找一批可以明确判定为第二关的成年人，给予长期、高强度、专门针对该能力的培育。如果其中相当比例达到了与未被先占了那块地的人相当的水平——那么「窗口过后效果有限」这个判断就是错的。

第六条，关于第一关是否存在。

这一条最难，也最该做。本文说第一关的失败不留痕、不可直接验证。如果有人设计出一种方法，能在某样东西成形之前把它捕捉下来并加以比较——那么本文关于「原则上不可观测」的说法就被推翻了，而且这会是一个比本文重要得多的结果。

第七条，关于第三关的人是否真的更有能力。

本文说第三关的失败是「前两关都成功了」的失败，因此第三关的人在其他方面应当表现出更强的能力。如果数据显示被判为第三关的人在无关能力上并不优于第二关的人——那么三关串联的结构就有问题。

第八条，一个写死的赌注。

到二〇三〇年，如果在能力发展与培训领域，仍然没有出现任何一类**明确不以行为改变为验收指标**的成规模做法——那么本文关于「不可验收即不被采用」的判断得到支持。反过来，如果这类做法在此之前已经成为某个行业的常规，那么本文对第七节那四条结构性理由的估计就过重了。

第九条，关于卡顿是不是正向信号。

本文说「说不清楚但一直在够」与「说不清楚且很快放弃」性质相反，前者说明那样东西还在。这一条可以直接检验：对表现出这两种模式的人，在给予同等的减慢覆盖条件之后，比较他们在数月内产出可辨认判断的比例。如果两组没有差别——那么这条判据无效，第十四节最实用的一条就要删掉。

这一条的检验成本很低，且它单独成立与否不影响主结构，属于可以先做的一条。

这九条里，第一、二、三、四、五、九条是可控对照，第七条是相关分析，第六条和第八条各自等一个结果。

与本栏几篇的分工

本栏已有几篇都在讲「有东西悄悄没了」，容易被读成同一件事，所以把分工说清。

之十一《没人吭声，其实有三种》问的是**读数为零的多义性**：一个位置上什么也没有，对应几种内部情况。之十二《交出去的不止那件事》问的是**委托的连带损失**：把事交出去，验收能力跟着走。之十三《扶一把，和替他站着》问的是**支持有没有留出力位**：撤走之后他更稳还是更差。之十四《先坏的不是指标，是那个还觉得别扭的人》问的是**不安被转换掉之后**，那台负责感到不对的仪器还在不在。

本篇问的是另一件事：**一样东西没能长出来，它是在哪一关死的**。不问它有没有被记下来，不问它被交给了谁，不问谁在扶它，也不问谁还觉得别扭——只问一件事：**它死在成形之前、先占之前，还是掌权那一刻**。

前几篇的主角是读数、账本、支持、感知。本篇的主角是**那条从发生到能用的链条本身**，以及一个残酷的事实：这条链上越靠前的断点越不可见，而我们所有的力气都用在最靠后、也最结实的那一段上。

回到那三个人

把开头三个人往后推十年。

第一个人（抢不到那一刻的）会经历很多轮培训。每一轮他都真心认同，每一轮都维持一段时间，每一轮在某个深夜又回到原点。十年后他会得出一个关于自己的结论：我这个人就是这样，改不了。这个结论一半是对的——旧的确实删不掉；一半是错的——他从来没有被告知，目标本来就不该是删掉它。

第二个人（位置被占的）会一直很稳定。他会被评价为可靠、配合、不惹事，可能还会升上去。他不会去做任何咨询，因为他不痛。偶尔在某个安静的时刻，他会有一瞬间觉得少了点什么，然后这个念头很快就过去了——它还没成形就过去了。**注意这一点：第二关的人，日常经历的是第一关。**

第三个人（还没成形就被盖住的）会成为一个表达清晰的人。他能对任何东西迅速给出一个准确的评价，这在职业上是巨大的优势。他不会觉得自己失去过什么，因为那些东西从来没有到达过可以被怀念的阶段。

还有一处更值得说的：**三个人如果碰面，会互相不理解，而且是恶意地不理解。**

第一个人会觉得第二个人「没追求」，因为他自己有过强烈的想要，只是抢不到手；第二个人会觉得第一个人「太拧巴」，明明有现成的路为什么非要跟自己较劲；第三个人会觉得另外两个都想太多——在他看来，一件事看两眼给个判断就够了，哪来那么多说不清楚的东西。

三个人各自的判断都基于自己真实的经验，三句评价也都真诚。而它们合起来正好构成一个封闭：没有一个人能从自己的位置看见另外两个人的关卡。

这也是为什么这个问题很难在集体讨论中被识别出来。一屋子人讨论「为什么我们这儿出不来有判断力的人」，每个人说的都是自己那一关，而每个人都会觉得别人说的是次要问题。最后达成的共识，通常是三个人里声音最大、也最有语言的那一位的——而按第十一节，最有语言的那一位一定在最靠后的那一关。

三个人的十年后还有一个共同点：**没有一处会出现异常记录**。第一个人的反复被记作培训效果不佳，第二个人的稳定被记作表现良好，第三个人的敏捷被记作能力突出。三份档案都很干净。

而且他们各自都有一套关于自己的解释，三套解释都自治，三套都不指向真正发生的那件事。

这篇文章自己是第三关的产物

最后必须说一句不太体面的话。

这篇文章讲的是：最要紧的东西死在第一关，而第一关的东西进不了任何可以被说出来的形态。

那么这篇文章本身呢？

它是一个已经成形、可以被言说、可以被比较、可以被评价的产物。按它自己的论证，它属于最靠后的那一层。一篇讲「**成品之外还有东西**」的文章，**只能以成品的形式存在**。它举的三个人，是三个被写下来的人；它给的判据，是几条可以照着做的条目；它连「不要当场命名」这件事，都是用一次命名说出来的。

更麻烦的是它最可能的用法：被做成一张三关自查表，发下去，让人对照打钩。而那正好是又一次更快的东西先盖上来——把一个人还没成形的困惑，收缩成一个可以被填写的分类。

还有一层更实际的顾虑。这篇文章第二可能的坏用法，是被拿来解释别人为什么不行——「他是第二关的，改不了」。

这个用法有双重危害。第一，它把一个诊断变成了判决，而本文第十一节已经说明，所有以自述为输入的诊断都会系统性地把问题往后挪，因此任何「他是第几关」的判定都不可靠到足以支撑放弃一个人。第二，也是更根本的：三关的分法是用来看**结构**的，不是用来看**人**的。同一个人在不同的事情上处在不同的关，而且一个人在某件事上处在第几关，主要取决于他所在的环境曾经给过什么条件，不取决于他是什么材料。

我没有办法在文章里加一道装置挡住这两种用法。任何补充的免责声明都只是一句话。

我能做的只有两件。一是把这一点写在这里，而不是假装没有。二是把这个词的用法限死：「**三关**」**这个说法只能用来提问，不能用来结论**。说「他大概卡在第二关，我们再看看」是提问；说「他是第二关的，所以不用管了」是结论，而这个结论正是本文所描述的那台机器在运转。

至于第一关的东西究竟怎么才能保住——本文没有答案。三条做法各有各的失败模式，而且都要求有人在没有任何回报的情况下选择闭嘴。

如果一定要留下一句能用的，大概是这样：

至于这句话本身会不会也被当成一条可执行的守则、写进某份手册、变成一个被考核的动作——很可能会。到那时它就该被丢掉了，而不是被更严格地执行。

下一次一个人对你说着说着卡住了、说不清楚了，先别帮他把话说完。那一下，可能就是整件事里唯一还没死的部分。

文中提到的八个说法，出处在这里

本文不是学术论文，正文里没有加注，但把话说到了别人头上，就该把出处交代清楚，方便想深究的人自己去看。

冰山模型通常追溯到 David McClelland 一九七三年关于胜任力的论文，以及其后 Spencer 夫妇的整理。

根因分析的现代形态多来自丰田生产方式的「五个为什么」，以及后来的事故调查方法论。

发展关键期的经典来源是 Konrad Lorenz 的印刻研究与 Eric Lenneberg 一九六七年关于语言习得的论述。

旧习复发与消退后恢复出自 Pavlov 之后的学习理论传统，Mark Bouton 一九九三年之后关于情境依赖的工作最为要紧。

自动化加工与内隐认知的经典整理见 Daniel Kahneman 二〇一一年的通俗著作，更严格的来源在 Shiffrin 与 Schneider 一九七七年。

习得性无助出自 Martin Seligman 与 Steven Maier 一九六七年之后的实验，Maier 与 Seligman 二〇一六年做过重要修正。

正念的现代临床形态出自 Jon Kabat-Zinn 一九七九年之后建立的减压课程。

刻意练习出自 K. Anders Ericsson 一九九三年之后的一系列研究，Ericsson 本人对该概念被泛化使用做过多次澄清。

本文与这八位的关系不是继承，也不是反驳，而是划界——他们各自说对了一件事，而本文关心的那件事，恰好落在他们八个的边界之外。如果读完之后你觉得本文说的其实就是其中某一个，那么第九节没有写成功，责任在我。

附：与本栏另外几篇的关系

本栏已有几篇都在讲「有东西悄悄没了」，容易被读成同一件事，所以把分工说清。之十一《没人吭声，其实有三种》问**读数为零的多义性**；之十二《交出去的不止那件事》问**委托的连带损失**；之十三《扶一把，和替他站着》问**支持有没有留出力位**；之十四《先坏的不是指标》问**那台负责感到不对的仪器还在不在**。本篇问的是另一件事：**一样东西没能长出来，它是在哪一关死的**——死在成形之前、占地之前，还是掌权那一刻。前几篇的主角是读数、账本、支持、感知，本篇的主角是**从发生到能用的那条链条本身**，以及一个残酷的事实：越靠前的断点越不可见，而我们所有的力气都用在最靠后、也最结实的那一段上。

这一篇由哪三篇撞成

三篇对同一个问题给出了互相排斥的答案：一样东西「不见了」，它现在在哪儿？第一篇说它还在——旧的行动配置被完整保留、删不掉，压力下会整包上线夺回控制权；第二篇说它从没长出来——不是被压抑，是该长的那几年那块地被更好的替代品先占了；第三篇说它连成形都没来得及——而且你想守护的那个「完整版本」，恰恰是靠你所批评的命名与评价才得以存在的。三个答案分别把损失定位在保存端、生长端与发生端，且每一个都取消了另外两个的前提。

行动系统·临床心理

并存韧度：论行动系统中旧路径为何无法被消除

旧配置不被删除、完整保留，可在极短时间内重新获得执行权；删除本身是成本极高、风险极大的工程。

文化心理·教育

从压抑到占位：儒家文化、竞争教育与关系能力损伤的机制重判

损伤不是源于被压抑（心里有未表达的欲望），而是生长通道在该破土的那几年被替代品提前进驻。

审美·感知

序前中断：审美感知为何在成形之前就已停止发生

被牺牲的不是「完整感知的失落」，而是那些从未有机会凝结为可被认领形态的片段。