

把人逼到墙角，有两种逼法

为什么同一种压力，能让一个人换脑子，也能让另一个人废掉

王德生 + Claude · 2026年7月28日 · SDE Universes 每日必读 · 典范文 · 之 九

本篇由这三篇撞成

- 《逼出来的清醒：论理解活动的「逼临—相变」结构》—— 教育哲学 · 认知跃迁：根本性的理解跃迁，只发生在旧办法的容错机制被层层顶穿、且退路被一个自己无权豁免的约束封死之后。
- 《认知修剪：贫富分化如何以「社会优化」之名剪除生成性能力》—— 社会分层 · 教育社会学：一个社会把公共容错层拧干之后，零容错成为常态，而容错本身变成最贵的、可以购买的奢侈品。
- 《拖延不是病，是你在保护自己》—— 心理 · 自我关系：拖延保护的是「本可以成功」的可能性，它扎根于一个从不允许失败的结构。

三篇对同一件事给出了方向相反的评价。安全网被一层层耗尽——第一篇说这正是理解发生根本跃迁的必要条件，第二篇说这正是把底层的生成能力系统性剪除的机制，第三篇说人会因此干脆不开始。三个答案回答的是同一个问题：一个人要长出东西，究竟需要余地、需要压力，还是需要不被打扰。

把人逼到墙角，有两种逼法 ——为什么同一种压力，能让一个人换脑子，也能让另一个人废掉

三个人，三种「没退路」

先看三个人。他们互不相识，处境也毫无关系。

第一个是开普勒。他手上有第谷·布拉赫留下的火星观测数据，其中有八弧分的偏差怎么算都消不掉。八弧分是个极小的量，按当时的标准，完全可以当作误差抹掉。开普勒抹不掉——因为那批数据的精度在整个天文学界是有公认地位的，他一个人无权把它降级为噪声。他试过加圆、试过调速度、试过设例外，所有他会招都用尽了，偏差还在。他被顶到了一个位置上：要么承认自己算不出来，要么承认"轨道必须是圆的"这条用了两千年的规矩本身有问题。

第二个是一个二十多岁的外卖骑手。他的每一单都被算法即时打分。五次服务里有一次低于五星，可能触发派单缩减；连续几周不达标，账户被无声冻结，他就从这个市场里消失了。他也没有退路——但他的没退路是另一种：他不能出错，一次都不能。

第三个是一个拖着不写论文的人。他知道该写，材料也都在手边，可他每天打开文档又关上。他不是不会写。他拖的从来不是洗碗这类事，拖的都是那些"做完了会被拿去判断你这个人行不行"的事。只要不开始，他就还没有被审判；只要还没被审判，他就还是那个"本来可以做好"的人。

三个人，三种"没退路"。

开普勒的没退路，最后逼出了椭圆轨道——一次真正的换脑子。骑手的没退路，逼出的是一套"绝不出错"的动作：不接单、不走生路、不多说一句话，能力被一寸寸修剪到只剩达标。那个拖延的人，则干脆连开始都不开始。

同一个词，三种结局。一个人因此长出了本事，一个人因此被削平了，一个人因此不动了。

这篇文章想说的是：这不是三个人性格不同、意志不同、运气不同。是那三堵墙，堵的不是同一条路。

一个反常：同样的墙角，两种结局

先把这件事的反常之处摆清楚，否则后面所有的分析都像是在解释一件本来就自然的事。

关于压力，我们通常有一套现成的说法：压力太小人会懈怠，压力太大人会崩溃，中等最好。这个说法听上去合理，也确实有大量实验支持。但它解释不了一件很常见的事：

同样的一件事，压在两个人身上，压力的大小完全一样，结局却是相反的。

一个刚入职的年轻人和一个同岗位的老员工，接到同一个从没做过的项目，同样的截止日期，同样的问责。老员工可能借此长出一套新打法，年轻人可能就此学会"以后再也不接这种活"。你可以说这是经验差别——但经验差别本身也需要解释：老员工的经验是怎么长出来的？多半也是从某次同样的活里长出来的。那为什么当年那次让他长了本事，这次却让年轻人缩了回去？

再看两个学生。同样一道超出他们当前水平的题，同样被要求当堂回答。一个学生被这道题顶得很难受，难受了一节课，回家想了半天，第二天突然把整个单元都想通了。另一个学生当场答不上来，被同学笑了一次，从此上这门课就低着头。

还有一个更难被打发的例子。同一个人，在人生的两个时期，面对同样量级的压力，一次长出了东西，一次没有。很多人回头看自己都能找到这样两段。如果是"抗压能力"决定的，那这个能力在同一个人身上为什么会反转？如果说是"那时候年轻"，那年轻到底给了他什么——本文认为给的正是那样

东西：那时候搞砸了还有的是机会。

"抗压能力不同"是一个解释，但它是一个循环解释——抗压能力就是"压了之后没垮"，用它来解释"压了之后没垮"，等于什么都没说。

所以必须问：**那两次压力，真的是同一种东西吗？**

本文的回答是：不是。它们的大小可能完全一样，但它们堵死的不是同一条路。而堵哪条路，决定了后面发生什么——决定的程度，远远超过堵得多狠。

第一刀：压力锁在问题上，还是锁在人身上

现在把那一刀切下去。

一个人做一件事的时候，同时有两条退路。

第一条是问题的退路。 这道题我算不出来，我可以换一道；这个偏差消不掉，我可以说它是误差；这个说法讲不通，我可以说"这个问题没有定论"。问题的退路很多，而且大多数时候用起来毫无羞耻——绕过一个暂时解决不了的问题，是任何一个理性的人都会做的事。

第二条是人的退路。 这件事我搞砸了，我还是不是这里的一员？我下个月还有没有饭吃？别人还会不会把我当回事？我还能不能有下一次？

这两条路是独立的。可以只堵一条，也可以两条都堵，也可以两条都不堵。

现在看那三个人。

开普勒被堵死的是**第一条**。那八弧分他绕不过去——数据的地位是整个学界给的，他无权豁免。但他的第二条路是通的：他算不出来，不会因此失去饭碗，不会失去身份，不会被逐出这个行当。他有的是时间在那儿耗着，耗了好几年。

于是他只剩一条路可走：**改掉自己脑子里那条用了很久的规矩**。这是唯一还没试过的方向，也是最贵的方向——因为一旦动了那条规矩，他过去所有的算法都要重来。但既然别的路都封了，而他这个人又是安全的，那就只能走这条。

骑手被堵死的是**第二条**。他的第一条路其实很通畅——路线可以绕，单可以挑，规则可以摸熟。他有的是办法在这个系统里把事情做完。但他的第二条路被封死了：一次差评就可能扣钱，几周不达标就可能出局。

于是他也只剩一条路可走：**在现有的框架里把出错率压到最低**。这不是他懒，恰恰相反，这是极高强度的自我管理。但这条路的方向和开普勒完全相反——开普勒被逼着去改框架，骑手被逼着去守框架。守得越好，改的可能性越小。

那个拖延的人，两条路的处境更微妙，第七节会专门讲他。

先把这一刀的结论说清楚：

堵死问题的退路，人被迫换掉脑子里的老办法——这是长本事唯一的通道。堵死人的退路，人被迫全力保住自己——这条通道第一个关闭。

两句话都是"没退路了"，做的却是相反的事。

这里要防一个误读。本文不是说"压力有害"，也不是说"压力有益"，更不是在两者之间和稀泥说"适度就好"。本文说的是：**压力这个词本身太粗，它把两件方向相反的事装在了一个袋子里**。讨论压力该大该小，就像讨论刀子该长该短却不问是切菜还是切人。

把两条退路分开之后，还剩两种组合没讲，讲完这幅图才完整。

两条都不堵：温吞。

问题可以绕，人也很安全。这是很多待遇优厚的岗位、很多宽松的课堂、很多不缺钱的家庭的常态。

这种处境不会毁掉人，但也长不出什么。因为老办法永远够用——每当某个问题顶得难受，总有一条侧门可以出去：换个题目、降低标准、把话说得模糊一点、宣称"这个问题本来就没有标准答案"。而绕路在当下永远是理性的，因为待在废墟里代价太高。

所以"给足了条件却没长出东西"这件事，通常不是人不行，是**问题的退路没被堵死**。补救的方向不是加福利，也不是加压，是让某个问题真的绕不过去——比如把成果拿到一个自己无权评判的地方去接受检验。

值得注意的是，温吞和被削平在账面上完全不同，在结果上却相似：两者都不会产生真正的转变。前者是因为不必换，后者是因为不敢换。

两条都堵：这才是真正的绝境。

问题绕不过去，人也退不了。这种处境在现实里存在，而且往往被误当成"最有利于成长"的处境——毕竟"背水一战"是被歌颂的。

但它通常不产生转变，产生的是崩溃或者作假。原因在第三节已经说过：换掉脑子里那套老办法是极贵的，它需要一段说不清、交不出东西的时间。如果人的退路同时被封死，这段时间就买不起——他必须马上交出点什么。交不出真的，就交假的。

学术不端、数据造假、层层加码的汇报，多半都长在这一格里。它们通常被解释为道德问题，但如果同一批人换到"问题堵死、人安全"的位置上，造假的比例会大幅下降——这一点可以验证，第十四节列了。

所以四种组合里，只有一种通向转变：**问题的路封死，人的路留着**。其余三种分别通向温吞、保命、和作假。

而现实中最常见的改革方向，是从"两条都不堵"直接跳到"两条都堵"——一边加难度，一边加问责，两个动作同时做，因为它们看上去是同一件事的两个方面。这恰好是从一个长不出东西的格子，跳到另一个长不出东西的格子。

为什么这两种从外面看一模一样

如果两种堵法的后果差这么远，为什么人们经常分不清？

因为**从外面看，它们的表征完全相同**。

一个被顶到墙角的人，无论是哪一种墙角，看上去都是同一副样子：眉头皱着，进度停滞，交不出东西，问他怎么了他说不清楚，情绪不好，效率低下。

管理者看到的是"他卡住了"。老师看到的是"他跟不上"。家长看到的是"他不肯用功"。

这几个判断都不区分那两种墙角。而在这几个判断之后跟着的处方，几乎总是同一个：**再加一点压**。

加压对第一种墙角是有用的——如果一个人问题的退路还没堵死，他还在绕，那么把绕路封上，确实能把他逼向真正的转变。

加压对第二种墙角是灾难。一个人如果失败一次就出局，你再加压，他不会因此换脑子，他只会把安全边际收得更紧：更不敢尝试，更依赖已经验证过的做法，更快地把自己收缩成一个不会犯错的执行件。

所以问题不只是"分不清"，而是：**分不清的时候，默认处方对一半人有效，对另一半人有害，而这半人恰恰是本来就更脆弱的那一半**。

再往下有一层。为什么默认处方总是加压，而不是给退路？

因为加压这个动作，在任何组织里都是**可见的、可辩护的、显得负责任的**。定一个更紧的截止日期、加一次检查、提一次要求，这些都留痕，都能写进汇报，都能在出事时证明"我们已经采取了措施"。

而给退路——明确告诉某个人"这次做砸了不影响你"——是**不可见的、难以辩护的、显得像纵容的**。它不留痕，写不进汇报，出事时不但不能自证，还会成为被追责的把柄："你当时为什么说不影响他？"

于是即使一个管理者完全明白这两种墙角的区别，他所在的位置也在系统性地奖励一种做法、惩罚另一种。这不是认知问题，是位置问题。

这个不对称还有更硬的一层，值得单独说：**它是由追责规则写死的**。

设想一件事出了问题，事后复盘。

如果当时的做法是加压——加了检查、提了要求、缩了工期——那么复盘时这位管理者是安全的。他可以说：我已经尽到了督促之责，是执行环节出的问题。加压这个动作本身构成了他的免责证明。

如果当时的做法是给退路——他曾对某人说"这次搞砸了不影响你"——那么复盘时这句话会成为呈堂证供。它会被读作"明知有风险仍放松要求"。他无法辩护，因为他确实这么说过，而且说的时候没有任何书面依据。

也就是说，同样是一次失败，**加压者事后被保护，给垫子者事后被追究**。这不是哪个人的道德水平问题，是规则的算法：可见的动作可以被引为尽责证明，不可见的克制不能。

一个理性的管理者，在完全理解本文全部道理的前提下，仍然会选择加压——因为他自己也没有垫子。

垫子：能不能把压力锁在问题上，不由施压的人决定

现在到了这篇文章最要紧的一步。

上面说得好像"堵哪条路"是施压者可以选的。有时候确实可以选——一位老师可以对学生说"这道题你尽管试，答错不扣分"，一位主管可以对下属说"这个方向你先探，探不通算我的"。

但绝大多数时候，**施压者根本没有选择权，因为压力落在哪一条路上，不由发出压力的人决定，由承压的人的处境决定**。

同一句"这个项目下周必须交"。

对一个有积蓄、有资历、有别的去处的人，它落在问题上：这件事我得想办法做出来。做不出来，难看，但天塌不下来。

对一个还在试用期、房租下月到期、家里等着钱的人，它落在人身上：这件事我必须做出来，做不出来我就完了。

同一句话，同样的音量，同样的措辞，甚至同一个善意的说话人。落点完全不同。

决定落点的，是承压者身上那样东西——姑且叫它**垫子**。

垫子不是心态，不是韧性，不是抗压能力。它是一个很土的东西：**你失败一次之后，还在不在原地**。

- 还有没有下个月的饭钱 - 还是不是这个班里的一员 - 还有没有第二次机会 - 别人会不会因为这一次就重新定义你是谁

有垫子的人，压力自动落在问题上，因为他的人是安全的，压力无处可落，只能落到问题上。

没垫子的人，压力自动落在人身上，因为他的人不安全，压力会优先往最痛的地方走。

这解释了本文第二节那个反常：老员工和年轻人接同样的活，压力大小一样，落点不一样。老员工有垫子——他搞砸了还是老员工；年轻人没有——他搞砸了可能就没有下次。所以老员工那次是在改打法，年轻人那次是在保命。而"经验"这个说法，其实是把结果当成了原因。

也解释了一件更让人不舒服的事：**一个人越是需要长本事，他往往越没有垫子；而越有垫子的人，往往已经不那么需要长本事了**。

垫子的四种形态

"垫子"这个说法到这里还是有点抽象。把它拆成四样具体的东西，一个人就能拿它自查，也能看出别人手里有没有。

第一种是时间垫：搞砸之后，你还有多长时间。

一个博士生第一年的方向走死了，如果学制是五年、导师不催、经费不按年结算，他还有四年——这条方向走死本身可以变成一次真正的收获。如果他是三年制、每年考核、经费按产出续拨，同一次走死就是灾难，理性做法是第二个月就换一个稳妥的题目。

时间垫是四种里最容易被误认为"效率低"的一种。它在账面上永远表现为拖沓。

第二种是身份垫：搞砸之后，你还是不是这里的人。

一个正式编制的人和一個外包的人，做同一件事、犯同一个错，后果的量级不同。前者的错是"他这次没做好"，后者的错可能是"换掉他"。这个差别与他们各自的能力无关，与合同有关。

身份垫最隐蔽的地方在于，有它的人往往感觉不到它的存在——就像人感觉不到空气的重量。他会真诚地认为自己也是在压力下拼出来的，因为他确实拼了；他只是不知道，他拼的时候脚下一直有块板子。

第三种是钱垫：搞砸之后，你和你依赖的人吃什么。

这一种最直白，也最常被单独讨论。但它常被误解成"有钱就没压力"——不是的。有钱人一样会被难题顶到墙角，一样难受。钱垫的作用不是消除压力，是让压力无法落到"活不活得下去"这一层，于是它只能落到问题上。

第四种是关系垫：搞砸之后，还有没有人不因此重新定义你。

这一种最容易被低估，也最不需要花钱。一个人如果知道，无论这次做成什么样，家里那个人、那位老师、那两个朋友对他的看法不会变，那么这次失败就无法触及"我是谁"这一层。

关系垫是四种里唯一一种普通人可以给出去的。它不需要预算，不需要职权，只需要在一件事上说清楚：这件事的结果，不改变我对你的判断——并且在结果出来之后真的做到。

四种垫子可以互相替代一部分，但不能完全替代。一个有钱没关系的人，失败之后饿不着，但"我是不是个废物"这个问题照样把他钉在那儿。一个有关系没钱的人，情感上不至于崩塌，但下个月的房租仍然把压力钉在他这个人身上。

把这四样列出来，是为了让下面这句话变得可操作：**当你想弄清楚一次压力会落在哪里，就去数对方手里有几块垫子**。这比观察他的表情、态度、精神状态可靠得多，因为那些东西在两种墙角里长得一模一样。

这里还要交代一件事：**垫子这样东西，在过去几十年里是被系统性地拧干的**。

把时间拨回二十世纪中叶的工业社会。一个普通高中毕业生走进当地工厂，有一段被合同保障的学徒期——雇主并不指望他头一两年就创造对等的产出，他犯的操作错误被当作培训的一部分，而不是裁撤的理由。工会会在必要时替他争取第二次机会。社区里还有大量非正式的活计——替邻居修屋顶、看孩子、在市集上卖点手工——在失业时接住他。这些东西加起来，是一层环绕在个人周围的公共垫子。在那层垫子里，"不出错"远不是生存的前提。

三代人之后，同样年纪的人面对的是另一套配置。"即战力"成了唯一的招聘语言，任何培训投入都被算作成本而非投资，因此被压到最低。工作被拆成一个个可即时评分的单元，几周不达标就可能被无声地清出这个市场。那层公共垫子——培训的宽容、集体的庇护、社区的弹性——被半个世纪的

效率优化一点一点拧干了。

这个过程的每一步都有充分理由：资源应该配置到最有效的地方，冗余就是浪费，宽容就是低效。没有哪一步是错的。

但合起来的效果是：整个社会换上了一道没有保险丝的电路。而在一个零容错的社会里，有资源的人并不会亲自去走钢丝，他们买一块私人定制的垫子——于是本文第七节要说的那件事就发生了。

这一段的意义在于：**垫子的稀缺不是自然状态，是一个可以追溯、也就意味着原则上可以逆转的历史结果**。否则本文听起来会像在描述一条天理。

垫子是可以买的，于是长本事的机会按家底分配

上一节说垫子由处境决定。这一节要说的是：**处境是可以买的**。

有钱的家庭并不会让孩子去走那条钢丝。他们做的是给孩子买一块垫子。

小班教学，师生比高，于是孩子上课走神更可能被解读成"这孩子在想别的事"，而不是被诊断为注意力有问题。一次考砸了，可以请家教补，可以换学校，可以推迟一年。毕业后第一份工作不顺，家里能撑着他再找半年；创业失败，还有第二次;想读个不赚钱的专业，也读得起。

这些加起来是一件事：**他的失败被隔离了，不会顺着传导到他这个人的存续上**。

于是同一道难题，压在他身上就是问题的退路被堵——他会被真的顶到那个非换不可的位置上，然后长出东西来。

而在另一头，一位一个人带孩子、打两份工的母亲，她的处境是这样的：晚上八点到家，孩子九点半睡觉，一个半小时里要检查作业、签通知单、盯洗澡、准备明天的校服。有人告诉她应该给孩子一段"不被评价的探索时间"、应该"容许他安全地失败"。她会反问：安全的失败？我们这种人哪来的安全的失败？他一次期中考砸了，老师就说他可能更适合去职业班——你知道那在我们这个学区意味着什么吗？

她说得对。这不是一个可以被理论绕过去的反驳。在她手里的那副牌下，逼孩子把所有时间用来达标，确实是唯一一张能保证他不立刻掉下去的牌。她不是不懂，她是没得选。

所以必须把话说得再准一点：**这不是穷人不懂教育，是垫子这个东西本身在按家底分配，而没有垫子的人，其最优策略恰好就是把孩子的问题退路留着、把人的退路堵死——因为那是活下去的算法**。

结果就是：那条"被顶到非换不可的位置、然后长出新东西"的通道，实际上是一条**收费通道**。费用不是学费，是垫子的价格。

这句话说出来不好听，但它比"寒门难出贵子"这类说法更具体：难的不是资源不够，是**试错权不够**。资源可以补贴，试错权补贴不了——因为试错权的实质是"失败之后你还在"，而那取决于整套安置，不取决于某一笔钱。

这里要把一个容易被误解的地方讲透：**为什么发钱补不上试错权**。

直觉上，垫子既然大半是钱，那么转移支付就能补——给贫困家庭发补助，孩子不就有了试错的余地？

现实中效果远小于预期，原因有三层。

第一层，钱垫只是四种垫子之一。补助能解决"吃什么"，解决不了"他一次考砸就被建议去职业班"这件事——那是身份垫，由学校的分流制度决定，不由家庭收入决定。

第二层，也是更要紧的一层：**补助本身通常带着资格审查**。要拿到它，得证明自己确实困难；证明的过程会周期性地重新确认"你是需要救助的那一类人"。这个确认动作本身在消耗关系垫。一笔需要每年重新申请、重新证明的钱，给的是生存保障，不是试错权——因为试错权的核心是"失败之后我还是我"，而资格审查每年都在提醒他，他是什么。

第三层，试错权是一种关于**未来的确定性**，而补助通常是关于当下的。一个人愿不愿意在一件事上冒险，取决于他对失败之后那段日子的预期。一笔今年发下来、明年不确定的钱，改变不了这个预期。

所以本文的政策含义不是"多发钱"，而是**把失败的后果与人的存续解绑**——具体形态是分流节点后移、复读与转轨的成本降低、资格认定不重复羞辱、以及在教育系统里划出明确不进档案的失败区。这些做法都不直接花钱，但都比发钱难，因为它们要求制度放弃一部分筛选权。

第三种反应：自己造一块垫子

回到那个拖延的人。

他既不像开普勒那样换了脑子，也不像骑手那样被削平，他选了第三条：**不动**。

通常的解释是他懒、他自制力差、他需要时间管理。但请注意他拖的是什么。他不拖洗碗，不拖回消息，不拖买菜。他拖的全是那些"做完之后会被拿去判断你这个人行不行"的事：论文、报告、重要的决定、需要展示自己的场合。

这个分布本身就说明问题了。如果是自制力的问题，那他洗碗也该拖。

他拖的是那些压力会落在人身上的事。

而"不开始"这个动作，恰好在给他提供垫子里最要紧的那一样：**只要还没交出来，就还没有被审判；只要还没被审判，他就还是那个本来可以做好的人。**

换句话说，**拖延是一个人在没有垫子的环境里，自己给自己造出来的一块垫子。**它很劣质——它保护的只是可能性，不是能力；它的代价越滚越大；它让人痛苦。但它确实在执行垫子的功能：把"这个人行不行"的判决无限期推迟。

一旦这样看，几件事就顺了。

为什么越是重要的事越拖？因为越重要，判决越重。为什么截止日期前反而做得出来？因为那时候不交的代价已经超过了被判决的代价，垫子失效了。为什么时间管理技巧大多没用？因为它们改的是执行环节，而问题出在这件事的后果结构上。技巧解决不了"这次做砸了我就完了"。为什么有些人换了个环境就不拖了？因为新环境里失败不再等于出局。

所以本文对拖延的看法是：**它主要不是一个能力问题，也不完全是一个心理问题，它首先是一个读数。**一个人在什么事上拖，读出的是他在什么事上没有垫子。

这个读数常年被误读。它被读成懒，读成态度，读成意志薄弱——而所有这些误读的处方都是加压。加压之后，判决变得更重，垫子的需求更大，拖得更凶。这个循环可以持续很多年。

失语期：正在长的人和正在废的人，外观一样

还有一件更麻烦的事。

一个人真的被顶到那个非换不可的位置上时，会经历一段特殊的时间：旧的那套办法已经明显不管用了，新的那套还没有成形。

在这段时间里，他不但答不出来，**他连自己卡在哪儿都说不清楚。**因为用来描述困难的那套语言，本身就是旧办法的一部分；旧办法塌了，描述困难的语言也跟着塌了。他能说的只有"我也不知道，就是觉得哪里不对"。

这段时间是必经的。所有真正的转变都要穿过它。

而它的外观是：不出活、说不清、状态差、进度为零。

请把这个外观，和第六节里那个被削平的人的外观放在一起：不出活、说不清、状态差、进度为零。

一模一样。

这就是本文最难办的一个判断：**正在长出新东西的人，和正在被废掉的人，在最关键的那段时间里，从外面看没有区别。**

而任何一个需要及时反馈的系统——季度考核、月度排名、周报、课堂提问——都必须在这段时间里对他做出判定。判定的依据只能是可见的部分，而可见的部分对两种人是相同的。

于是系统的默认判定就格外要命。它会怎么判？

它会判成第二种。原因不复杂：说不清的信号在任何一个以数据为准的系统里，都属于"证据不足"。一个人说"我觉得哪里不对但我说不上来"，这句话在决策链上的分量近乎为零。它缺乏可量化的支撑，形态模糊，无法纳入现有的评估格子，而且往往来自位置较低的人。于是它被高效地识别为噪声，被删掉。

这个机制在别处已经被看见过。事后调查报告里反复出现同一个细节：灾难爆发前，早就有人捕捉到了微弱的信号——一份被上司忽略的备忘录，一段被跳过的例行周报，一位老工程师说"这个声音总觉得哪里不太对劲"。这些信号无一例外地在抵达决策层之前就被过滤掉了，理由都是同一个：不够清楚。

说不清的东西，恰恰在它最重要的时候最说不清。而系统在此时把它删掉，删得高效、准确、毫无恶意。

把这一节和前面接起来：一个人被顶到了真正该被顶到的位置上，正在穿过那段说不出话的时间——这是最需要垫子的时刻，因为他现在交不出任何东西来证明自己值得等。而恰恰在这个时刻，系统按可见证据判定他不行。

于是垫子在最需要它的那一刻被抽走。

这里必须给自己设一个限。上面说"两者外观相同"，说得太满了。准确的说法是：**在可被制度采集的那些指标上相同**——产出、进度、评分、自述清晰度。在这些之外，仍有一些弱信号，只是它们都不可靠、不可标准化、且无法作为判定依据写进任何流程。

我把三条弱信号写在这里，同时说明它们各自为什么靠不住。

第一条：他在旧办法上的熟练度是否还在增长。正在被削平的人，通常在既有框架内越做越熟；正在穿过转变的人，往往连原来做得好的部分也一起乱了套。开普勒那几年不只是算不出新东西，他连过去顺手的算法也开始怀疑。

为什么靠不住：一个单纯状态不好的人也会两头都乱。这条信号无法区分"转变中"和"垮掉中"。

第二条：他说不清的方式。"我不会"和"我说不上来哪里不对"是两句不同的话。前者指向一个可以被填补的空缺，后者指向描述工具本身失效。

为什么靠不住：这个区别需要长时间的对话才听得出来，而且极易被表达能力差异掩盖。一个不善言辞的人说"我不会"，可能正处在后一种状态。

第三条：他是否还在自己找难题。穿过转变的人常常在没人要求的情况下反复回到那个让他卡住的地方；被削平的人会主动绕开一切不确定的东西。

为什么靠不住：这需要观察一段不受监视的时间，而在一个持续考核的环境里，这样的时间本身就不存在。

三条合起来说明一件事：**弱信号确实存在，但它们全都要求观察者付出一种系统不会奖励的注意力——长时间、非结构化、无法归档。**于是在实际运行中，判定仍然只能落回可采集的那几项，第八节的结论在实践层面依然成立。

这一节的自我设限也划出了一条可以推翻本文的路：如果有人能把上述任何一条弱信号做成可靠、可标准化、可被第三方复现的判据，那么"两者不可分辨"这个判断就被推翻了。

一句话的规律

把上面收拢：

同一句"你没有退路了"，堵的如果是这个问题的退路，人被迫换掉脑子里的老办法，这是长本事唯一的通道；堵的如果是这个人的退路，人被迫全力保住自己，这条通道第一个关闭。两种堵法从外面看一模一样，而堵哪一条不由施压者决定，由承压者手里有没有垫子决定——垫子就是失败之后他还在不在。垫子可以买，于是长本事的**机会按家底分配**。而在最关键的那段时间里，正在长的人和正在废的人外观相同，所有系统都默认按后者判定。

或者更短：

逼人是有用的**，但只能逼他的问题，不能逼他本人。**

这句话的三层，缺一不可：

第一层是**落点——压力堵的是哪条路**，比堵得多狠重要得多。第二层是**落点不由施压者决定——**由承压者有没有垫子决定，而垫子按家底分配。第三层是**关键时刻两种人外观相同——**于是判定必然出错，而且总是朝同一个方向出错。

只看第一层，是一句还算聪明的区分。加上第二层，它才变成一个关于公平的判断。再加上第三层，它才解释了为什么这件事无法靠"更用心地观察"来解决——因为在那个时刻，确实没有什么可观察的。

最后要挡掉一个最省事的读法：把这篇文章读成"对人好一点"。

它不是。"对人好一点"通常意味着降低要求、多给鼓励、体谅难处——而本文主张的恰恰是**把问题那一侧逼得更紧**：题目要够难，难到把老办法顶穿；截止日期要真的作数；成果要拿到自己无权评判的地方去接受检验。第三节末已经说过，"两条都不堵"的温吞，和"两条都堵"的绝境一样长不出东西。

本文主张的是一个**同时更狠也更松**的组合：对问题更狠，对人更松。这两件事经常被当成一根轴的两端——要么严格要么宽容——而本文的全部意思就是它们不是一根轴。

分不清这一点，会导致两种同样常见的误用：一种是以为自己在实践本文而其实只是放低了标准，另一种是以为本文在鼓吹娇惯而拒绝它。这两种反应共享同一个前提，就是把严与宽当成了同一个刻度上的两个位置。

与六个最像的说法划界

一个新说法最容易犯的错，是把已经有人说过的**事**重说一遍。所以把最近的六个邻居请出来，逐一说清区别。说不清，本文就该作废。

第一个：倒U曲线。

它说压力太低人不投入，太高人会垮，中等最好。

区别在于**这是一个关于量的说法，本文是一个关于落点的说法**。倒U假定压力是一根轴，只有大小。它无法解释同样大小的压力在两个人身上产生相反结果——它只能事后说"他们的最优点不同"，而"最优点不同"是待解释项，不是解释。

本文说的是：压力有两个去处，去处不同则方向相反。一个落在问题上的强压，比一个落在人身上的弱压更能促成转变。倒U推不出这个结论，而且

会给出相反建议：对脆弱的人应当减压。本文的建议不是减压，是**换落点**——同样的难题照给，但把失败的后果隔离掉。

第二个：心理安全感。

它说一个团队里如果人们不怕因为说错话、提问题、承认不懂而受损，团队表现更好。

这是六个里最近的一个。区别在两处。

其一，心理安全感讲的是**敢不敢开口**，本文讲的是**失败之后你还有不在**。一个组织可以在氛围上非常鼓励发言，同时在制度上一次业绩不达标就淘汰——那里心理安全感的问卷得分可能不低，垫子却是零。开口的自由和试错的权利是两件事，后者要贵得多。

其二，心理安全感被当作一种**团队文化**来培养，通常的做法是领导者示范脆弱、鼓励提问、不惩罚坏消息。本文认为落点问题不是文化问题，是**资源与后果结构**问题。一个自身也随时可能被裁掉的中层管理者，无论多真诚地鼓励下属犯错，都无法给出他自己都没有的东西。

第三个：稀缺心态。

它说贫穷和忙碌会占用心智带宽，使人做出更短视的决定——不是穷人笨，是稀缺本身在消耗认知资源。

区别在于**被拿走的是什么**。稀缺心态说被拿走的是注意力，是内部的；本文说被拿走的是试错权，是外部的。这个区别有实际后果：如果问题是带宽被占，那么减少认知负担就有帮助——简化流程、自动扣款、默认选项，这些干预确实有效，也确实被证明有效。但如果问题是失败即出局，那么把流程简化到极致也没有用，因为他仍然一次都不能错。

两者可以同时成立，而且经常同时出现。本文只是指出，把它们混为一谈会导致处方错配：给一个没有试错权的人做认知减负，减到最后他还是不敢试。

第四个：成长型思维。

它说把能力看成可以长的人，比把能力看成固定的人更能从失败中学习。

这是本文要下刀最重的一个。区别在于**看法与代价**。成长型思维改的是一个人对失败的看法；本文说的是失败的实际代价。

一个人可以完完全全地相信能力是可以长的，如果他这次失败就要出局，那种相信救不了他——他的正确做法依然是不冒险。反过来，一个抱着"能力天生"想法的人，如果处在一个失败没有后果的环境里，他照样会去试，因为试错不要钱。

所以本文认为，把这件事讲成心态问题，方向是反的：多数时候不是他的心态导致了他不敢试，是他不敢试的处境塑造了他的心态。对一个没有垫子的人做成长型思维培训，是在要求他用看法去对抗后果。

第五个：脚手架与最近发展区。

它说教学应当落在学习者踮脚够得着的地方，并在旁边给支持。

区别在于**调的是任务还是后果**。脚手架调的是难度——把任务拆解、示范、逐步撤支持。本文调的是失败的传导——难度可以不降，甚至应当足够高到把老办法顶穿，但要把"没做出来"和"这个人不行"之间的那根线剪断。

这两件事经常被一起做，但它们可以分开，而且分开之后能看出很多现象。一个把难度降到人人过关的课堂，脚手架给得很足，却因为每次都算分而没有任何试错空间——学生会长出的是应试能力，不是新的想法。反过来，一个难度极高但明确说明"这部分不计分、想到哪算哪"的环节，脚手架几乎没有，转变却常在那里发生。

第六个：习得性无助。

它说反复经历不可控的失败之后，人会放弃尝试，即使后来环境变了、尝试有用了，他也不再试。

区别在于**时序**。习得性无助讲的是失败之后的后遗症，需要一段"反复经历"的历史。本文第七节讲的那个人还没有失败——他连开始都没开始。他不试不是因为学到了没用，恰恰相反，是因为他准确地评估了后果：这一次做砸了会怎么样。

这个区别有诊断价值。习得性无助的处方是重建控制感，靠一系列小的成功经验；本文的处方是先把后果隔离掉，否则"小的成功经验"这件事本身就无法安排——每一次尝试都还是带着判决。

六条合起来可以这样说：倒U讲量，心理安全感讲敢不敢说，稀缺心态讲带宽被占，成长型思维讲怎么看待失败，脚手架讲难度校准，习得性无助讲失败之后。本文讲的是：**同一强度的压力落在哪一条退路上，由承压者的垫子决定，而这决定了他是换脑子还是保命；且在最关键的那段时间里，两者从外面看没有区别。**

如果这六条区别里有任何一条站不住，本文就该退回去，承认自己只是给一个已有的说法换了个说法。

在一个行当里把四种组合走一遍

抽象说了这么多，落到一个具体行当里看看。选医院里的住院医培训，因为它把四种组合在同一栋楼里同时演了出来。

一个住院医要长成能独立处置的医生，必须经过一件事：**在真实病人身上做出他还没有把握的判断，然后知道自己判断得对不对**。这件事没有替代品——模拟人身上做一百次，和第一次面对一个真的在你面前喘不上气的人，是两回事。

问题的退路必须堵死。如果他随时可以把病人推给上级、可以说"我再观察观察"、可以等主任来了再说，那么他永远不会被顶到那个必须自己拿主意的位置上。所以好的培训制度会刻意制造这种堵：这个班次你负责，这个决定你先做，做完我再看。

人的退路必须留着。如果他判断错了一次，就被记入档案、被通报、影响评优、被同事视为不可靠——那么他的最优策略立刻变成：什么都不自己拿主意，一切上报，永远不出错。他会成为一个非常安全的执行者，然后在几年后突然被要求独当一面时，发现自己没有那个东西。

于是四种组合在同一栋楼里都能找到。

问题堵、人安全：一个有明确"你先判断、错了算我的"承诺的带教关系。这里长出医生。

问题不堵、人安全：一个什么都由上级定、住院医只跑腿的科室。人很安全，也很轻松，几年下来什么也没长出来。这种科室通常口碑不错，因为没人受苦。

问题堵、人也堵：高强度、高问责、一次差错就要写检查的环境。这里出现的不是快速成长，是**过度检查与防御性医疗**——多开一个检验、多请一次会诊、多写一段免责说明。每一个动作都是理性的，加起来是系统性的成本膨胀和判断力萎缩。

两边都不堵：几乎不存在，因为医院里问题总会自己找上门。

值得注意的是，第三种最容易被误认为第一种。它们表面上都是"严格"：都有高标准、有问责、有压力。区别只在那条线——没做成，会不会被读成这个人不行。而这条线通常不写在任何制度文本里，它由科室主任的一句话、一次复盘会的语气、一个前辈的先例决定。

这也解释了一个常见的现象：同一家医院、同一套制度，不同科室带出来的人差别极大。制度是一样的，那条线不一样。

同一个推演可以照搬到别的行当：飞行员的带飞、律所的第一次独立出庭、厨房里第一次自己掌灶、编辑部里第一次独立签稿。每一处的结构都是同一个——必须让他自己做，必须让他做错了还在。

能做什么：五种做法与它们各自的失败模式

必须给出点具体的，否则前面都是姿态。以下四种都有人真做过，也都有真实的失败模式——把失败模式一起写出来，是因为不写就等于卖假药。

第一种：把难度和后果分开定价。

做法是：任务的难度照旧，甚至提高；但明确宣布这一部分的失败不进任何记录、不影响评价、不作为下一轮资源分配的依据。

具体形态可以是：课堂里划出明确不计分的探索环节；团队里划出明确"探不通算我的"的方向；医院里划出住院医可以在监督下犯错、且犯错不进档案的操作范围。

关键是**这两件事必须被分别宣布**。只说"大胆尝试"没有用——那是态度表达，不是后果承诺。要说的是"这一段不计分"，而且要说得像制度一样硬。

失败模式：这种承诺在压力上升时最先被撕毁。当整体指标吃紧，第一个被牺牲的永远是那块"反正也不产生数据"的部分，因为取消它在账面上没有代价。要顶住这一点，需要有人愿意为这块地方挡子弹——而这个人本身得有垫子。这里有一个循环：能给别人垫子的前提，是自己有垫子。

第二种：把判定推迟到失语期之后。

做法是：承认存在一段"说不清"的时间，并在制度上为它留出宽限——在某些明确的阶段，不要求可见产出，也不据此判定。

具体形态：科研上给年轻人一段不考核论文的启动期；企业里给转岗的人一段不排名的适应期；教学上对某个单元只做过程记录不做等级判定。

失败模式：宽限期会被当作福利来分配，于是它流向已经被看好的人——最有希望的博士生拿到宽限，最挣扎的那个反而被加紧盯。这样一来，宽限期就从"给正在穿过失语期的人的保护"变成了"给已经证明过自己的人的奖赏"，功能完全反转。

第三种：把拖延当读数看，而不是当毛病治。

做法是：当一个人在某件事上反复拖延，先不问他怎么了，而是问这件事做砸了会怎么样——查后果结构，而不是查态度。

失败模式：这一条最容易被念成一句体谅的空话。真做要费事：得真的去查那个后果，而且往往查出来的东西是自己给的。一位主管如果认真查下去，很可能发现下属拖延的那件事，其后果正是他本人设置的。承认这一点比给一次谈心难得多。

第四种：不要求承压者自己去要垫子。

做法是：垫子必须由有位置的人主动给，且给之前不需要对方申请、说明、证明自己值得。

失败模式：这一条几乎总是被改成申请制——设立一个"容错额度"，需要填表、说明理由、审批。一旦如此，它立刻变成新的考核项：谁用了容错额度，谁就在记录上留下了"曾经需要容错"这条信息。而这条信息本身就是判决。于是最需要它的人最不敢用。

第五种：把"这次不算"的权力，交给承压的人自己用一次。

做法是：给每个人一个不需要说明理由、不需要审批、不留记录的"作废权"——一学期一次、一年一次，用掉就用掉了，任何人不得追问。

它的道理是，前四种做法都依赖有位置的人主动判断谁需要垫子，而第八节已经说明这个判断在关键时刻必然失灵。既然判断不了，就把判断权交出去——承压的人自己知道哪一次是他真正需要的。

失败模式：一旦这个权力有名有姓地存在，用掉它这件事本身就会被记住——即使制度上不留记录，人会记得。于是它会向"从不使用"漂移，最需要的人反而攒着不用，怕被看见。要对抗这一点，唯一的办法是让使用它变得极其平常，甚至默认每人每期都要用掉一次——但那样它又会退化成一次例行的敷衍。

五种做法有一个共同点：**它们都要求有位置的人主动放弃一部分控制，而且放弃得没有回报**——账面上不会有任何指标因此变好看。它们唯一的作用，是让压力落在问题上而不是落在人上。

也必须承认，这四条都不是解法，只是延缓。它们对抗不了那个根本的不对称：加压总是可见、可辩护、显得负责；给垫子总是不可见、难辩护、显得像纵容。这个不对称不会因为人们理解了它就消失。

一个必须正面接住的反驳：这不是在为不努力开脱吗

有一个反驳必须正面接住，否则这篇文章会被当成一篇替懒惰辩护的文字。

反驳是这样的：照你这么说，一个人做不成事，永远可以归咎于"我没有垫子"。那还有谁需要为自己负责？现实就是残酷的，从来没有人保证过失败之后你还在。那些真正成事的人，很多恰恰是在最没有退路的情况下拼出来的。你这套说法一旦流行，只会给所有不肯吃苦的人递上一个体面的借口。

这个反驳有力，需要分三层回应。

第一层：本文没有说没有垫子就一定长不出来，说的是概率与代价。

在没有垫子的情况下确实有人长出来了，这一点毫无疑问。但从"有人做到了"推不出"这条路可行"——因为我们只看得见做到了的那些人。那些在同样处境里被削平的、退出的、垮掉的，不会出现在任何一份成功者名单上。用幸存者去论证一条路的可行性，是这类讨论里最常见的错误。

本文的主张是可以量化的：**在失败后果被隔离的条件下，转变的发生率更高；这个差别不能被个人特质解释掉**。这是一个可以被推翻的说法，第十三节会给出怎么推翻它。

第二层：本文不主张取消压力，主张改变落点。

这一点必须说清楚，因为它正好和反驳者担心的方向相反。本文没有说难题应当变简单，没有说截止日期应当放宽，没有说要求应当降低。恰恰相反——第三节说得很明白，长本事的唯一通道是问题的退路被堵死，也就是说，**难题必须真的难，而且必须真的绕不过去**。

本文反对的只有一件事：把"这道题你做不出来"和"你这个人不行"绑在一起。解绑之后，题目可以更难，而不是更容易。

第三层：最需要"自己负责"这句话的人，通常是给不出垫子的人。

这一层不太客气，但必须说。一个人有权对自己说"没有退路是我的事，我认了"——那是他自己的选择，而且往往是有尊严的选择。

但当一个有位置的人，对一个没有垫子的人说"你要为自己负责"时，这句话在做的事情不是激励，是**把一件本可以由他调整的结构性的安排，改写成对方的道德问题**。他本来可以把失败的后果隔离掉——那在他的权限之内；他选择了不这么做，然后把结果解释为对方不够努力。

所以本文的立场是：**"要为自己负责"这句话，只有当说话的人已经先把自己能给的垫子给出去之后，才是一句负责任的话**。在此之前，它只是一次费用转嫁。

怎么判断这套说法是错的

一个说法如果怎么都推不翻，多半没说什么。所以把话说死。以下七条，任何一条被证实，本文的判断就站不住。

第一条，关于落点。

取难度相同的任务，随机分配给两组条件相近的人。一组明确告知失败不影响任何评价，另一组按常规计入考核。观察后续的转变率——不是完成率，而是"事后能否用新的方法解决同类的新问题"。

如果两组没有差异，那么"落点比强度更重要"这个核心判断就是错的。

第二条，关于垫子的定义。

本文把垫子定义为"失败之后你还在不在"，是一个外部的、结构性的东西。如果测量发现，在客观后果完全相同的条件下，人们的表现差异主要由自我报告的心理特质（韧性、自我效能感、成长型思维得分）解释，而与客观后果结构无关——那么垫子应当被重新定义为一种心理属性，本文的第五节和第十节对成长型思维的划界都要作废。

第三条，关于拖延是读数。

对同一批人，比较他们在"有社会评价"与"完全没有社会评价"两类任务上的拖延程度。如果两者相同——一个人在纯粹出于好奇而学的东西上，和在会被打分的事情上，拖得一样厉害——那么拖延就不是后果结构的读数，而是某种更基础的机制，第七节整节作废。

第四条，关于两种人外观相同。

给若干位有经验的评估者一批处于"卡住"状态的人的可见材料（产出、自述、进度），要求他们区分"正在穿过转变"与"正在被削平"。如果他们的判断显著优于随机，且这个准确率在没有额外信息的条件下也能保持——那么第八节的核心判断就是错的：两者其实是可以被分辨的，问题只是观察得不够细。

第五条，关于家底分配。

在难题难度、教学质量、投入时间都被控制之后，比较不同家庭条件的学生在"能否穿过一次真正的概念转变"上的差异。如果差异消失，那么"长本事的机会按家底分配"这个说法就应当降格——垫子不是稀缺资源，或者它不是通过家底获得的。

第六条，关于处方。

找一个机构，它已经把失败后果隔离制度化，并运行三年以上没有退化成走过场，也没有变成申请制。如果这样的机构存在且效果可测——那么本文第十一节所说的"四种做法都只是延缓"就过于悲观，本文关于那个根本不对称的判断需要修正。

第七条，关于四种组合。

本文第三节末说，四种组合里只有"问题堵死、人安全"通向转变，而"两条都堵"通向崩溃或作假。这一条可以直接检验：在难度相同的任务上，比较"高问责且高难度"与"高难度但失败不追责"两种条件下的作假率与放弃率。

如果两者没有差异——高问责并不额外推高作假——那么本文关于"两条都堵"的判断就是错的，问责与作假之间没有本文所主张的那种结构性联系。

这七条都是可以真去做的。第一、五、七条可以做对照实验，第二、三条可以做测量，第四条只需一次盲评，第六条只要找到一个反例。找到反例的人不需要反驳本文的任何论证——把那个机构指出来就够了。

回到那几个人

把开头三个人往后推一推，判断才落到地上。

开普勒。 他熬过来了，写出了椭圆轨道。值得注意的是他熬了多久——那不是灵光一闪的几天，是好几年反复算、反复推翻的过程。在那几年里，他交不出成果，说不清自己在干什么，用今天任何一套考核标准衡量都是零产出。他之所以能熬，不是因为他比别人更能扛，是因为在那几年里没有人可以把他从这个位置上撤下去。

如果他当年是一个需要按年出成果的合同制研究员，椭圆轨道多半不会在他手里出现。他会在第二年就转去做一个能出结果的题目——而那是完全理性的选择。

骑手。 十年之后他大概率已经不在这个平台了——要么攒够钱做了别的，要么身体撑不住换了行当。他这十年积累下来的是一套极其精细的规避风险的本事：哪条路不能走，哪种单不能接，什么话不能说。这套本事在他现在的处境里非常有用。

问题在于它是**方向锁死的**。它把他越练越薄，练成一个在既有框架里几乎不出错的人。而当框架变了——平台改规则、行业萎缩、他必须转行——这套本事不但帮不上忙，还会成为负担，因为它的核心动作是"不要试新的"。

他不是没有长本事。他长的是保命的本事。保命的本事长得越好，换脑子的本事就越难长——这两者用的是同一段时间和同一个人。

那个拖延的人。 两种可能。

一种是他一直待在同一个环境里。那么拖延会继续，代价会滚大，他会越来越确信自己是个自制力有问题的人。这个自我判断本身又会加重下一次的判决分量，于是拖得更凶。这个循环可以走完一生，而且外人看到的证据会越来越支持"他就是个拖延的人"。

另一种是他换了个位置——换了导师、换了公司、换了一段没人盯着他的日子。很多人在这种时候会发现自己突然写得出来了，而且往往会归因为"我终于想通了"或者"我成熟了"。这个归因通常是错的。变的多半不是他，是那件事做砸之后的后果。

还有第四个人，前面没有正式出场：那位母亲的孩子。

他现在八岁，每天晚上那一个半小时被排得很满。他不会有那种"浪费掉的时光"——不会有一整个下午盯着蚂蚁看，不会有一本读了一半发现不喜欢就扔下的书，不会有一次纯粹因为好奇而做砸的尝试。

他会达标。以他母亲的用心程度，他很可能达标得不错。

代价要到很多年以后才显出来，而且显出来的时候不会被算到这上面。他会成为一个执行力很好、对指令反应很快、但在没有指令的时候不知道做什么的人。别人会说他"缺乏主见"，或者"不够有想法"——这两个说法都会被当成他的性格。

而这中间没有任何一个环节可以被指认为错误。他母亲做的每一个决定，在她当时的处境下都是对的。学校的分流制度，在它自己的逻辑里也是合理的。没有人做错什么，结果照样发生。

这也是本文最不愿意但必须承认的一点：**这套机制不需要任何人做坏事就能运转。**

这四个人指向同一件事：**决定他们的，不是他们各自扛了多大的压力，而是那压力被允许落在哪里。**而"允许"这个词的主语，往往不是他们自己。

这篇文章是在有垫子的条件下写成的

最后必须说一句不体面的话。

这篇文章讲的是垫子——讲一个人只有在失败不至于让他消失的条件下，才可能被顶到那个非换不可的位置上，然后长出新的东西。

那么这篇文章本身呢？

它是在有垫子的条件下写成的。写砸了没有代价，说错了不会失去什么，没有任何一个判决系在它身上。它可以从容地援引第谷的数据、援引一位母亲厨房餐桌上的话、援引一位老工程师说不清的不安——而这三个人里，只有第一个人的处境和它相似。

更麻烦的是：本文对那位母亲说的话，正是它自己批评过的那种话。它告诉她，她手里那条救命绳其实在伤害孩子长期的能力。它没有给出另一条她够得着的绳。一篇没有能力给出替代方案的文章，去指认别人求生手段的代价，这件事本身需要被记在账上。

还有一层。本文的处方是"给别人垫子"。但一篇文章给不了任何人垫子——垫子是资源和位置，不是道理。文章能做的最多是让有位置的人多想一层，而"多想一层"和"真的把控制权让出去"之间，隔着的正是本文第十一节说的那个不对称：让出去没有回报。

所以这篇文章处在一个尴尬的位置：**它能描述那件事，但它自己既不承担风险，也无力改变后果结构。**它讲的那样东西，不在它自己里面。

这不是谦虚，是这套说法的一个真实缺口。一个关于"试错权按家底分配"的论述，本身是由有试错权的一方写出来的——它因此永远只能站在通道的这一侧说话。

还有一层实际的顾虑。这篇文章最可能的坏用法有两种，而且方向相反。

一种是被有位置的人拿去当"我已经理解了"的凭证——读完之后感到自己是个体谅下属的管理者，然后什么也不改。理解在这里反而成了替代行动的东西：既然我知道他没有垫子，我就已经算对他好了。

另一种是被没位置的人拿去当"所以怪不得我"的说辞。这一种更让人难过，因为它把一个关于结构的判断，换成了一个关于自己的判断——而后者恰恰是本文想要拆掉的那种绑定。一个人如果因为读了这篇文章而更加确信"我没垫子所以我不行"，那么本文对他起的作用，和它批评的那种绑定是同一种。

这两种坏用法在文本上都挡不住。我没有办法在文章里装一道闸门把它们筛掉，任何试图加闸门的努力——补一句"当然这不意味着可以不努力"——都只是一句免责声明。

能做的只有一件：把这一点写在这里，而不是假装没有。

至于那件事究竟怎么才能改——本文没有答案。只知道，凡是听起来完整、可执行、可推广的答案，多半已经在往它的反面走了。真要有什么可说的，也许只是这样一句：

下次你想给一个人加压之前，先弄清楚他失败之后还在不在。如果不在，那你加的不是压力，是别的东西。

文中提到的六个说法，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。

倒U曲线出自 Robert Yerkes 与 John Dodson 一九〇八年的动物实验，后来被广泛用于人的表现研究，也一直伴随着关于其适用范围的争论。

心理安全感出自 Amy Edmondson 一九九九年关于医院团队的研究，她当时的一个意外发现是：报告错误更多的团队，实际表现更好。

稀缺心态出自 Sendhil Mullainathan 与 Eldar Shafir 《稀缺》，二〇一三年。

成长型思维出自 Carol Dweck 的一系列研究与《终身成长》。近年关于其干预效果量的争论，本身也值得一读。

脚手架与最近发展区出自 Lev Vygotsky，脚手架这一说法则由 Jerome Bruner 等人在一九七六年提出。

习得性无助出自 Martin Seligman 与 Steven Maier 一九六七年的实验；值得注意的是，Maier 在二〇一六年重新解释了这批结果——他认为被动才是默认状态，习得的其实是控制感，而不是无助。

需要说明的是，本文与这六位的关系不是继承，也不是反驳，而是划界——它们各自说对了一件事，而本文关心的那件事恰好落在它们六个的边界之外。如果读完之后你觉得本文说的其实就是其中某一个，那么第十节没有写成功，责任在我。

本文的判断由站内三篇彼此矛盾的文章碰撞而来。一篇讲理解的根本跃迁只发生在旧办法的安全网被层层顶穿、且退路被一个自己无权豁免的约束封死之后；一篇讲一个社会把公共容错层拧干之后，底层的生成性能力如何以效率之名被系统性剪除；一篇讲拖延不是毛病，是人在不允许失败的结构里替自己保住"本可以成功"的可能性。

三者对同一件事给出了方向相反的评价：安全网被耗尽，第一篇说这是长出新东西的必要条件，第二篇说这正是把人废掉的机制，第三篇说人会因此干脆不开始。正是这份互不相让，逼出了上面那条它们各自都看不到的判断。

附：与本栏另外几篇的关系

本栏已有几篇都在讲「看不见的东西被系统性地处理掉」，容易被读成同一件事，所以要把分工说清。之三《账本记不下的那样东西》做的是**记账单位**——账本记得下「做了什么」，记不下「有人把自己搭进去」。之四《为什么最该做的事，算起来总是亏的》做的是**结算时点**——好处显出来太慢，账先结完了。之六《账外的东西》做的是**转移端**——那样东西从谁身上到了谁身上。本篇做的是**后果的传导路径**：不问它能不能被记下来，问失败会不会顺着传导到这个人的存续上。前几篇的主角是账本，本篇的主角是那条把「这件事没做成」接到「这个人不行」上的线——本篇主张，长本事与否，取决于那条线是通的还是断的。