

技术的“我” · 学习包

七编五十章 · 阅读、学习、智能问对



原书作者：王德生

ISBN 979-8-90690-775-2

第329卷 · US\$30

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/329/agent/learning.html

01 出师那天凭什么

第1章 学徒、行会与师傅：技术学习的古老形态

找一位干了十年以上的手艺人（理发、修车、做饭都行），问他：出师那天，师傅凭什么认定他“能出去了”？再问他的活和师傅的活哪里不一样，记下他的原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说出师全凭考证，自己的活和师傅一模一样，也从没琢磨出自己的做法，本章说“学徒制里藏着最早的我”就该收窄；是这一行特殊，还是本章把学徒制想得太好了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第1章](#)

02 一本手册换来什么

第2章 工厂需要标准件：统一性职教的诞生

回想单位或家里一件“照手册就能做”的活（换滤芯、装家具、走报修流程），想想：手册出现以前，这件事靠谁、要学多久？写下手册换来了什么、丢掉了什么，各一条。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果手册出现后，做这件事的人反而更需要个人判断、学得更久，本章“标准件带出标准工人”的链条就该收窄；是这件活特殊，还是统一并不总把人变成标准件？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第2章](#)

03 证书上看不出来的

第3章 同一性三件套：统一教材、统一考核、统一证书

问一位持证上岗的人（电工、厨师、驾驶员都行）：工作里最让同行服气的那一手，考证时考过吗？怎么评的？请他举一次“考试扣分、现场管用”的例子，写下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说最让人服气的那一手恰恰是考证时练出来的，考核早就在评这种本事，本章“三件套没给我留接口”就该收窄；是这一行的考法特殊，还是本章把考试看窄了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第3章](#)

04 那条道理怎么懂的

第4章“理论应用到实践”：职教怎样变成简化版大学

回想一条你学过、后来在工作中真用上的书本道理：是先在课堂学懂再用上的，还是先在现场碰了钉子、回头才读懂？写下那次经历的先后顺序。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你和身边多数人都是先在课堂学懂、到现场一用就灵，本章“技术在现场碰撞里发生、不是从教室搬过去”的判断就该收窄；是这类知识特殊，还是本章把“搬运”说得太死？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第4章](#)

05 长辈当年去哪学

第5章 “我们”的功劳：统一性职教的历史成就

问家里一位长辈：年轻时想学一门正经手艺，有没有地方学？学成了谁认？和今天比，哪一样变容易了？记下他说的一件“要是没有学校就学不成”的事。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果长辈说当年靠拜师、靠熟人也学得成，学校来了并没改变什么，本章“统一性职教让普通人有处可学”这份功劳就该收窄；是那个地方特殊，还是本章高估了规模的作用？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第5章](#)

06 机器拿走了哪一层

第6章 标准操作层被吃掉

找一位岗位上新来了机器或软件的人，问他：机器接走了哪些活？留给他的活是更容易了还是更难了？这些留下的活，当年培训教过没有？写三句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果留给他的只是看屏幕、按确认这类更简单的活，本章“留下来的两层恰恰最难教”就该收窄；是这个岗位特殊，还是机器吃掉的不只是标准操作那一层？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第6章](#)

07 学校里最用功的

第7章 靶子在移动

问一位毕业五年以上的人：在学校里最用功练的那项本事，今天工作里还占多大分量？哪项新本事是毕业后才学的、怎么学会的？记下两样。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他学的东西五年后照样是主菜，岗位几乎没变，本章“靶子在移动”就该收窄到变化快的行当；是这一行特殊，还是本章把变化速度说得太普遍了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第7章](#)

08 提示没写到时

第8章 AI对操作员的智能指导：同一性的极致

回想一次你照着导航、流程单或系统提示做事，却碰上提示没写到的情况：你是停下等人，还是自己判断？那一刻你手里还剩什么可用的东西？写下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果多数人碰上意外时，照样能凭平时照提示干活攒下的经验自己处理，本章“人被手化、没预案就停线”就该收窄；是那次情况特殊，还是提示系统并不必然把人压成一只手？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第8章](#)

09 招人先看什么

第9章 学历在贬值：职教在追一个褪色的信号

问一位招过人的店主、班组长或主管：上次招人，文凭看了几眼？最后定下那个人，凭的是哪一件事？请他说一个“文凭高却不顶用”或正好相反的例子。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说文凭最后仍是决定性的，而且文凭高的人大多确实更顶用，本章“文凭信号在褪色”就该收窄；是这个行当特殊，还是本章把信号褪色说早了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第9章](#)

10 实习到底干了啥

第10章 挂名不纠缠：产教融合为何总停留在形式

问一位实习过的年轻人：那几个月里，真碰到过几件要自己判断、出了问题有人陪他一起复盘的活？其余时间在干什么？请他估个大概比例，记下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说实习里天天碰真活，带教的人也愿意陪着复盘，本章“产教融合多停在挂名”就该收窄；是他碰上的单位特殊，还是本章说的结构性“对不上”并不普遍？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第10章](#)

11 老办法谁不满意

第11章 困境的根：从同一性到多元性

想一件家里或单位“一直按老办法做、最近总有人不满意”的事，列出这几年不满意的人各自要的是什么。是哪一处做错了，还是坐在桌边的人变了？写几句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果把不满意之处逐条修好后，大家又都满意了，本章“五种症状一个根、只治症状治不好”就该收窄；是这件事特殊，还是在同一性里加码有时也够用？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第11章](#)

12 只有他办成了

第12章 什么是技术的“我”

想一位你信得过的手艺人或同事做过的一件“别人都说办不了、他办成了”的事：他看见了什么别人没看见的问题？用了哪几样平常本事的组合？写下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果细问下去，他那一手其实写得进规程，换个人照着做也能办成，本章说的“我”就只是熟练；是这个例子特殊，还是本章把熟练和“我”分得太开了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第12章](#)

13 那一下忽然通了

第13章 技术怎样在人身上发生

回想你学一样本事时，有没有一段“越做越乱、怎么都不对”的日子，后来某天忽然通了？乱的那段时间你记过什么、试过什么？写下乱、理、通三段各一句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你回想起来，本事是一点一点平稳练上去的，从没乱过，也没有忽然通的一刻，本章“混沌碰撞、自组织、涌现”就该收窄；是这门本事特殊，还是本章把发生说得太戏剧了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第13章](#)

14 没得商量的几样

第14章 “我们”退为底座

问一位干活很灵活的师傅：你这一行，有哪几样不管客人怎么催、你都不会省的？为什么那几样不能看情况办，别的却可以？记下他的原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说那几样其实也常看情况变通，而且从没出过事，本章“地板对所有人一样、不许商量”就该收窄；是他运气好，还是本章把地板划得太宽了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第14章](#)

15 和AI争过一回吗

第15章 “我”为何只能在“我-AI”中完成

翻看你最近用 AI 做的一件事：是照它给的结果直接用，还是追问、反驳、改过它的说法，又把结果记回去？数一数来回了几轮，写下其中一次你没听它的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你一问一答、照单全收，做出来的东西照样被人认可、也有你的样子，本章“用 AI 不等于我-AI，复合体才成我”就该收窄；是这件事太简单，还是本章把工具论看低了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第15章](#)

16 谁提问谁记住

第16章 复合主体的结构

拿最近一次你和 AI 一起完成的事，分两栏写：哪些是你做的（提问、取舍、拍板、担责），哪些是 AI 做的（翻旧账、列选项、追问、整理）。看有没有分不清归哪栏的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果大部分步骤分不清是你还是 AI 做的，或者拍板的其实是 AI，本章“我管提问取舍担当、AI 管记忆展开整理”的分工就该收窄；是这次任务特殊，还是复合体本来就没那么好拆？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第16章](#)

17 这一件还是我的

第17章 “我”被吞掉的风险

挑一件你用 AI 帮忙做完的东西（一段文字、一张图、一份方案），问自己：明天 AI 停了，我还能从头做出一个有我样子的版本吗？再请一位熟人认认，看得出是你做的吗？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果熟人一眼认出是你的，可你承认大部分是 AI 做的，本章“看每一次发生是否经过你”这个标志就该收窄；是熟人只看了皮相，还是本章的标志不够准？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第17章](#)

18 换一种问法

第18章 两个“我”的相遇

下次家里老人或孩子说“没事、挺好”时，别问“疼不疼、好不好”，换个具体问法，比如“刚才哪一下最难”。记下两种问法各得到什么回答。只讨论推理，不作专业建议。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果换了问法，得到的回答和原来一样，没多出任何属于“这一个人”的东西，本章“服务是两个我的相遇、不是一次匹配”就该收窄；是这个人本来就直说，还是本章高估了问法的作用？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第18章](#)

19 会、说清、有人认

第19章 我技术、我知识、我职业：三者同时发生

想一样你手上真会的本事，问自己三句：手上会不会？能不能说清它在什么条件下管用、什么条件下不管用？有没有人因为这一手专门找你？三句各写一行。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你身边有人只靠手上会，说不清也不读书，照样被点名找、站得很稳，本章“我技术、我知识、我职业必须同时长”就该收窄；是那一行特殊，还是我知识可以晚一步再长？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第19章](#)

20 为什么还去那家店

第20章 技术的“我”与我经济

想一家你明明能在网上更便宜买到、却还愿意去的小店或师傅，写下你多付的那份钱到底买的是什么。再问一个朋友有没有类似的店，各记一句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你多付钱只因为近、熟、方便，而不是那人对你这一个人的处理，本章“价值流向不可重复的我”就该收窄；是这类店特殊，还是本章把便利当成了“我”？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第20章](#)

21 提示对不上手感

第21章 从“ AI对操作员的智能指导 ”到“ 我-AI复合主体的技术学习 ”

问一位看着系统提示干活的人：提示和自己的感觉对不上时，他怎么办？有没有哪次没照提示做、事后证明对或错？那次他记下来没有，后来还有谁知道？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果多数照提示干活的人从不追问也一直没出错，追问的人反倒常出岔子，本章“ 决定方向的不是技术、而是教育典范 ”就该收窄；是这个岗位特殊，还是追问的成本被本章轻看了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第21章](#)

22 让AI先别给答案

第22章 三个开关：碰撞、异常与回写

下次遇到问题想问 AI “ 怎么办 ” 时，改成：“ 先别给答案，问我三个问题，帮我自己找原因。 ” 照着答一遍，再和直接要答案比，看你多想到了什么，写几句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果被追问一轮后你既没多想到什么，还耽误了时间，本章 “ AI 从给答案换成给碰撞 ” 这个开关就该收窄；是这类问题本该直接要答案，还是本章没说清哪些场合该拨这个开关？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第22章](#)

23 故意做坏一次

第23章 失败序列：把出错设计进学习

选一件没有安全风险的日常小事（煮米饭、熨衣服、拍照），故意做坏一次，每次只改一个条件，看它坏在哪里，再做对一次。写下“我是怎么把它弄坏的”。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果故意做坏这一次，并没让你更懂这件事的边，和直接做对十次差不多，本章“可控失败画出我的轮廓”就该收窄；是这件事太简单，还是失败序列只对某些手艺管用？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第23章](#)

24 在书页边加一条

第24章 我教材：一人一本怎样可能

拿出一本你用过的工作手册或教材，找一节你在现场碰过“书上没写”情况的，在页边写下那次的情形、你的判断和结果。再看这一页，还像一千人同一本吗？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果写完发现，那种情况书里其实早有，只是自己当时没读到，本章“一本对一千人不够、教材要随人生长”就该收窄；是这本书写得特别好，还是本章低估了底座的覆盖面？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第24章](#)

25 带着一件事去读

第25章 阅读即发生：我知识的培养

带着工作里一件至今没想通的事，去读一本书的一章，读完写两句：这一章和那件事撞上了哪里？它让你对那件事的看法改了什么，还是一点没改？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果带着问题读和不带问题读，收获差不多，本章“阅读是让现场经验碰撞理念、让我知识发生”就该收窄；是这本书选得不对，还是本章把阅读的作用说大了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第25章](#)

26 问老师留下什么

第26章 老师的新身份：从授课者到发生陪伴者

问一位老师或带过你的师傅：如果讲解、示范、批改都交给 AI，他觉得自己还剩哪一件事别人替不了？请他举一次在学生出错的现场“在场”的例子，记下原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说出的那件事 AI 也做得来（比如讲得更清楚、纠得更准），本章“AI 接走讲的那一份、留下在场那一份”就该收窄；是这门课特殊，还是本章把“在场”说宽了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第26章](#)

27 放进去的故障

第27章 课堂、实训室与车间的重组

回想一件你在学校或培训里练过、后来又在真实场合碰到的事（修东西、做饭、接待客人都行）：练习时的那道题，和现场长出来的问题差在哪里？写三句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果现场碰到的和练习时几乎一样、照流程就解决了，“放进去的故障只教人走流程”就要收窄；是这一行本来标准化程度高，还是本章把现场的异常说多了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第27章](#)

28 先判断再对照

第28章 守住“我”

下次用导航、AI 或计算器之前，先写下自己的判断（路线、答案、估数），再对照它给的结果。连做三次，记下哪一次你和它不同，最后听了谁的，为什么。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果三次你都直接改成照它的，事后也没有一次证明自己对，“先自己判断再对照”在这件事上还值得做吗？是这件事本该交给机器，还是本章说的“我被吞掉”正在你身上发生？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第28章](#)

29 两个同分的人

第29章 统一考试为何认不出“我”

想两个考试成绩差不多、干起活来差很多的人（同学、同事都行）。写下：遇到一件出乎意料的活，你会找谁？考卷上本可以有哪一道题看出他们的差别？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你真想得出一道考题，能准确分出两人的差别，“考卷注定认不出‘我’”就该收窄成“现行考卷没去认”；是这一行的活特别好考，还是本章把话说死了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第29章](#)

30 一段路的记录

第30章 评价对象的转移

找一份你做过、持续了几周的事的记录（作业、工作日志、聊天记录都行），对照最后的成品：哪一件东西成品里看不见、过程里看得见？写下来，问自己它算不算你的本事。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果过程里看到的東西，成品里其实都已经体现，“从一张照片换成一段路”就多此一举；是这件事太简单，还是本章高估了过程记录对认出“我”的用处？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第30章](#)

31 找拐弯的地方

第31章 复合体中“我”的贡献怎样辨认

翻一段你和 AI（或和一位前辈）一起解决问题的对话记录，找出路拐弯的那一句：是谁提出的？那个问题是你先想到的，还是对方先给的？把它标出来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果找不出哪一处拐弯是你让它拐的，问题照样解决了，本章说要从拐弯、问法、先后里找“我”——是这几把尺认不出你，还是这件活里本来就没有“我”？换个现场你还做得成吗？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第31章](#)

32 拿什么证明自己

第32章 新的能力信号

设想明天要向一位不认识你的行家证明你会一门手艺（做饭、修理、带孩子都行），不许拿证书。你会给他看哪一件活？那件活的前前后后怎么讲？写五句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果对方是行内明白人，却说“这些看不懂，给我看证书就行”，“作品集比证书更能说明‘我’”就要收窄；是这一行认人的习惯特殊，还是作品集本身读起来太费劲？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第32章](#)

33 谁给手艺定价

第33章 社区定价

问一位靠口碑接活的手艺人（理发、装修、家教、修车都行）：你的价格和同行一样吗？第一个愿意多付钱的是谁，为什么？这话是怎样传开的？记下他的原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说价格全看平台或行情，口碑只换来多接几单、从不涨价，“不可重复的‘我’由社区定价”就该收窄；是这一行的社区太松散，还是本章把“定价”说重了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第33章](#)

34 问带实习的师傅

第34章 三主编的重新定位

问一位在单位带过实习生的师傅：他最想交给学生的，是“典型案例”，还是那些不典型的怪事？学校、单位、行业三方，谁最该替学生的本事认账？写下他的回答。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说最该教的就是典型案例，怪事以后自己碰就行，“企业该提供真实的‘这一件活’”就要收窄；是他这一行变化少，还是本章高估了一件真活的教学价值？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第34章](#)

35 谁也离不开的活

第35章 从挂名到纠缠

回想你见过的一次“合作”（单位之间、部门之间、家与学校都行）：有没有一件具体的事，少了任何一方就做不成？有，是怎么开始的；没有，合作停在了哪里？写三句。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你见过的合作没有共同的活，也一直运转良好、各有收获，“纠缠只能从一件共同的活长出来”就该收窄；是那次合作本不需要纠缠，还是本章把签约式合作看低了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第35章](#)

36 被课表卡住的事

第36章 重造制度骨架

回想一件你想认真做、却被时间表或考核卡住的事（上课、上班、带孩子都行）：卡住它的是哪一格——时间、分数、指标还是名额？写下来，再估一估留出多少空白就够。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果把那一格放开，事情反而散了、没人做完，“骨架要为发生留出空白”就要收窄；是那件事本来就需要被排定，还是本章低估了整齐的格子对普通人的支撑？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第36章](#)

37 谁先碰到真活

第37章 公平之问

问两个人——一个家里有人干这一行，一个家里没有——第一次碰真实的活（修、做、接待）是几岁、在哪里、谁带的。把两人的回答并排写下，看差别在哪。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果两人第一次碰真活的年龄和机会差不多，差别全在后来的用心，“‘我’会先长在有资源的人身上”就该收窄；是这两人恰好特殊，还是本章把起点的差距说大了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第37章](#)

38 那一行小字

第38章 教师：不再是教学生，而是教很多个“我”

如果你带过学生或新人，翻翻最近收到的作业或报告，找一份和别人不一样、甚至错了却带着自己怀疑的。下次见面先不判对错，只问一句“你打算怎么证明”，记下他的反应。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果这样一问，他只是更紧张、只想要标准答案，“老师要在这一个学生冒头的那一刻接住他”就该收窄；是他还没到冒头的时候，还是本章把“冒头”看得太常见了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第38章](#)

39 看一个孩子玩

第39章 学前教育：不再是带一班孩子，而是陪这一个孩子长出“我”的“我”

看一个三到六岁的孩子（自家或亲友家的）玩二十分钟，只记看到的事、不下结论：他反复做什么？自己摆出了什么规律？说过哪句自己的话？只讨论推理，不作专业建议。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果记下来全是跟别的孩子一样的玩法，看不出他自己的规律，“每个孩子都在长出最初的‘我’”就要收窄；是观察时间太短，还是本章把幼儿的“我”说早了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第39章](#)

40 那一夜的小事

第40章 护理：不再是照顾一个病人，而是照顾这一个病人的“我”

回想你或家人住院、陪护的一个夜晚：有没有一件规程之外、让人睡不着或心里不安的小事（灯、声音、床位、称呼）？当时有人问出来了吗？写三句。只讨论推理，不作专业建议。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果那一夜让人难受的全是病情本身，换哪位护士坐下来也问不出别的，“照顾这一个病人的‘我’”在这里就该收窄；是那次病太重，还是本章把床边那条路说得太普遍？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第40章](#)

41 最整齐的那样东西

第41章 养老与家政：不再是服务老人，而是陪伴这一位老人的“我”

想一位你熟悉的老人：他一辈子靠什么被人认出？家里哪样东西他摆得最整齐、最不让别人动？问问他本人或照顾他的人，写下来。只讨论推理，不作专业建议。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说只想被照顾周到，不想再自己动手，“让老人还能是他自己”就该收窄；是这位老人特殊，还是本章把“他做主”看得太重，忽略了有人就是想歇一歇？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第41章](#)

42 先说日子再剪发

第42章 美容美发：不再是剪一个流行款，而是为这一张脸、这种生活做造型的“我”

下次理发前，先跟理发师说说你每天几点出门、戴不戴帽子头盔、平时自己怎么打理，看他怎么接话。剪完比较：这一次的和你手机里存的那款，哪个更合你的日子？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果理发师照你存的图剪，你也觉得最合适，“只有你能给这种生活一个对的发型”就要收窄；是你的生活刚好和流行款合拍，还是本章低估了 AI 试发型的贴合度？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第42章](#)

43 剩下的那一口

第43章 烹饪餐饮：不再是做一道标准菜，而是为这一桌人做菜的“我”

下次在家或常去的小店吃饭，留意同桌某个人每回剩下的那一口：剩的是什么、剩多少。问他一句为什么，写下原话，再想想怎样改能让他吃完。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说只是吃饱了，没别的原因，“看见剩下的那半个包子就看见了题目”就要收窄；是这一顿特殊，还是本章把“剩下”读得太有意味了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第43章](#)

44 这一件给谁用

第44章 制造：不再是加工一批零件，而是加工这一件活的“我”

问一位做加工的人（焊工、钳工、木工都行）：最近手上那件活，他知不知道是给谁用、怎么用？知道和不知道，做法会不会不一样？请他讲一个例子，记下来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说图纸写清楚就够，知道给谁用也不会改做法，“‘这一件’背后站着一个人”就该收窄；是他那条线批量太大，还是本章把非标的活看得太多了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第44章](#)

45 修过还犯的东西

第45章 设备与汽车维修：不再是修一类故障，而是修这一台机器的“我”

想一件家里修过还反复出毛病的东西（车、电动车、热水器、洗衣机）：主人平时怎么用它——放在哪儿、怎么洗、什么时候用得最多？写下来，看看病根会不会藏在用法里。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果最后查出来就是零件本身的质量，和怎么用无关，“病根常常藏在主人的日子里”就该收窄；是这件东西特殊，还是本章把间歇性故障当成了常态？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第45章](#)

46 图上看不见的路

第46章 建筑与装修：不再是按图施工，而是为这一家人造房子的“我”

在自己家走一遍夜里起床去卫生间的路，或做一次饭看油烟飘到哪里：有哪一处是当初图纸上看不见、住进来才发现的？写下一处，再想当时谁本可以先看出来。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果住进来后没发现任何图纸没想到的问题，“装修人要补上图纸缺的那一块”就该收窄；是你家的图做得特别细，还是本章把一家人的日子说得太难画进图里？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第46章](#)

47 认一块地的脾气

第47章 现代农业：不再是种一种作物，而是种这一块地的“我”

问一位种过地或种过菜的人（阳台花盆也算）：有没有一块地、一个盆，照书上或软件说的种，总长不好？后来是怎么认出它的脾气的？记下他的原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说照规程做就都长得好，没有哪块地特别，“模型认的是平均的地，人要认这一块地”就该收窄；是他那一带的地本来均匀，还是本章把一块地的差异说大了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第47章](#)

48 为我改过的快递

第48章 物流：不再是送一批货，而是把这一件东西交到这一个人手里的“我”

回想最近收快递的经历：有没有一件，按系统的方式送反而不方便你（时间、地点、放柜）？快递员有没有为你改过？写下当时的情形，以及他是怎么知道的。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果你的件全按系统送、从没不方便过，“最后一百米里有算法不知道的例外”在你这里就不成立；是你的生活刚好合算法的拍子，还是本章把例外看得太多了？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第48章](#)

49 先看屏幕还是看人

第49章 商业与零售：不再是卖给客户群，而是面对这一位顾客的“我”

下次逛店买东西，留意店员是先看屏幕上的推荐，还是先看你、问你。买完比较：他推荐的和你真正需要的对不对得上？哪一句话让你觉得他看见的是你这个人？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果系统推荐的正好就是你要的，店员问不问都一样，“画像和真人对不上的地方才长出‘我’”就要收窄；是你的需要刚好典型，还是本章低估了画像的准确度？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第49章](#)

50 不是我家的

第50章 设计与文创：不再是出一份标准稿，而是替这一个人表达的“我”

问一位开小店或办过婚礼的人：招牌、请柬或包装是怎么定下来的？几个好看的方案里，他为什么偏偏挑了那一个？有没有哪张让他觉得“好看，但不是我家的”？记下原话。

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：如果他说就挑了最好看的那张，没有别的讲究，“设计替这一个人找到他要说的那句话”就该收窄；是这件事本不需要表达，还是本章把每个委托人都想成了有故事的人？

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

[点击进入本章学习、原文与手感：第50章](#)