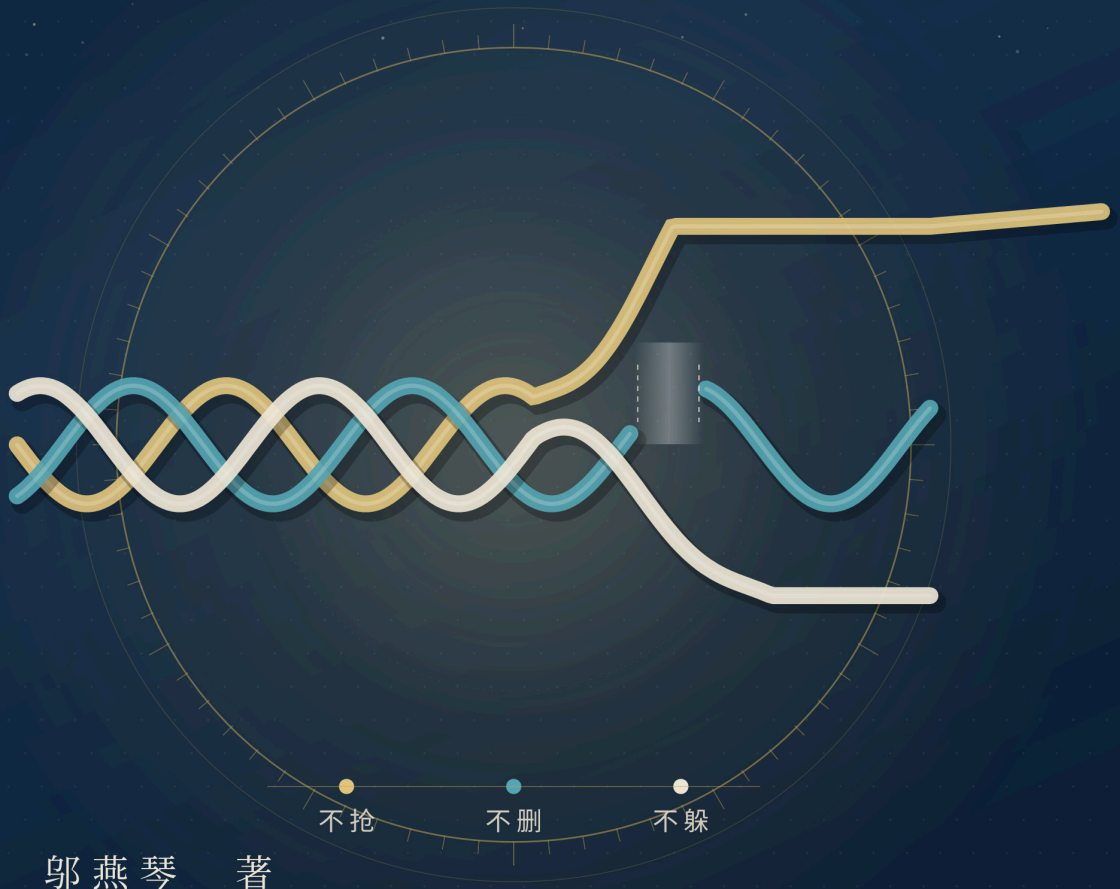
SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 429 号

SDE 方法论 · 普通人都能明白

急不是快

SDE方法论的简阐



王德生　邬燕琴　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 429 号

急不是快

SDE方法论的简阐

王德生　邬燕琴　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《急不是快——SDE方法论的简阐》
著者	王德生　邬燕琴
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 429 号
ISBN	979-8-90690-429-4
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 21 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的方法底盘（SDE：显露·差异序列·特征纠缠；三方程、六路径、三原理）归属王德生；成书由 ChatSDE「急」九问的九篇成文提升而来，各章由 AI 协作执笔，经统稿与初审、复审、终审三审，判断、案例取舍与最终文本由作者审定。

书中林晓、小满、老陈、赵磊、唐姐等陪读人物与情节均为作者构想，凡标明「这是我构想的场景」者，不指向任何真人真事。书中的判别局面是可检验的设计，并未实际施行；所有读数只用于检验本书的说法，不用于考核任何人。本书不作医学或心理诊断，身体或心里的难处大了，请找医生或心理咨询师。标〔待核〕处为仍在逐条复核的引文、年份与出处。

版权所有　侵权必究

急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲。

作者介绍

王德生，博士，SIO 本体论与 SDE 发生学的创立者，新加坡德麦国际创始人。早年在湘潭大学、中国科学院学习与研究计算数学，后任新加坡南洋理工大学数学系教员；2015 年起推广三视角方法论，2024 年提出 SIO 本体论与意义三律，后凝练为 SDE 发生学。

邬燕琴，德麦读书馆领航者，英国格林多大学 EMBA，曾任上市公司副总裁、区域负责人，有十七年团队管理、市场运营与组织经营的实战经历。自 2019 年起跟随王德生博士研修「三视角」「321 智慧」、SIO 与 SDE 本体论，著有《风水发生学》（德麦国际专著第 482 号）。

前言

从九篇到一句话

这本书先有一个问题，后有一句话，中间隔着九篇文章。

问题很平常：人为什么会急？一句话也很短，短到可以写在便签上。可是从问题走到这句话，中间先出了一回急，而且是在给急下定义的时候出的，当场被点破。这篇前言要做的事，就是把这一路原样摆出来：九篇文章各切中了什么，为什么九篇的分数都卡在半山腰，那一回急是怎么被点破的，点破之后，九把刀怎么收成了一把。

九问与九篇

2026 年 10 月〔待核：九问的具体日期〕，我在 ChatSDE 上围绕「急」问了九个问题，每一问写成一篇成文，一共九篇。九篇写完，逐篇评了创新智商，分数在 129 到 138 之间，没有一篇到 145，离我想要的 150 还差一大截。

先把九篇各自最锋利的一刀，用一句话摆出来。我把它们按今天这本书的三编来排，这样读的人先有个印象，后面各章再细讲。

头三篇切的是「急是什么」。《急的两种死法》（130 分）分出两种死：一种是吞拍，「时间到了」冒充了「验证完了」，验证那一拍被吞掉，慢下来还能修；另一种是无拍，危险把验证那一拍整个除名，慢下来也修不了。《提前发动与看回来》（133 分）说，动作抢在条件之前，事情没做完，人就回头给自己下一个人格判决，罪感由此而来。《拍位归属论》（135 分）说，抢别人的拍会坏事，空着自己的拍就是拖，等对方回应的那半拍才是从容，快、慢、拖出自同一个来源。

中间三篇切的是「急怎样发生」。《一句劝告的两本账》（138 分，九篇里最高）说，「别急，慢慢来」是一笔不写日期的免罪账：说的人存下一张免责条，听的人借走一份会褪色的安心；只要补上日期，它就变成责任账。《离开的餐桌》（133 分）说，家里的「快点」总得点名一个慢人，催能一直维持下去，是因为全家把「赶上了」的功劳记在催的人名下。《读半拍》（129 分）说，两次出手之间，「看一眼上次偏在哪」那一下被挤没了；这一看不能占整拍，也不能是零，只能是藏在下一次出手开头的半拍。

后三篇切的是「为什么会急」。《拍子归谁》（136 分）说，外部定拍的密度，决定急的时候稳不稳；最后一拍归谁，决定急过之后乱不乱；签字把「同意」变成「签名」，签完没有下一步，旁人就只能催。《节拍计权错误》（129 分）说，死排序出在判断这一层，不是「不想就做」，而是「不称就做」，本能和算法一起，把称重这一步吊销了。《门缝上的换手》（129 分）说，执行意图是过去签下的押，换手是当下签的收据，在别人的节奏和自己的下一步之间，当场签收「下一步归谁」。

九刀都不钝。吞拍与无拍的分法，免罪账的说法，催的功劳账，末拍无主，不称就做，换手，这几样我到今天仍然认为是好东西，它们会原样保住锋利度，分别落进后面的章节里。

可是分数就是上不去。回头看，有两个毛病，九篇几乎一个样。

第一个毛病，每篇只抓住了急的一层。有的只看见「抢」，有的只看见「删」，有的只看见「躲」，各自把自己看见的那一层当成了急的全部。第二个毛病，每篇都漏了最近的邻居。讲「读半拍」，没和指差确认对过话；讲催的功劳账，没和卡尼曼的回归错觉对过话；讲拍位，没和话轮转换对过话；讲换手，没和执行意图对过话；讲末拍无主，没碰心流。离得最近的人没有交过手，刀再

快，也只能算一家之言。〔待核：这几组邻居的配对，依本书各章交锋节的安排，不是九篇自己的说法。〕

还有一个现象，当时没留意，后来才看出来：九篇里，《读半拍》《拍子归谁》《节拍计权错误》《拍位归属论》四篇的题目里就带着「拍」字，《急的两种死法》的核心刀也是吞拍。九篇的刀，大半落在「拍子」上。九个问题问出来，九篇答案却往同一处扎，这本身就是一个信号：它们在回答同一个更大的东西，只是自己还不知道。

转折：你就是急于吃果子

九篇摆在桌上，ChatSDE 也和任何拿到一批材料的人一样，马上要把它们收成一个说法。它收出来的说法大意是：急，是节拍上的毛病，拍被吞掉，拍被抢走，拍没人认领〔待核：当时的原文未存，此处只是大意〕。这个说法能解释九篇里的大部分，读起来也很顺，顺到让人想立刻点头，在便签上记下来。

2026 年 10 月 25 日，我看了这个说法，对 ChatSDE 说了一句话。原话是：

「你的急，只是某一种，还有更多急，你就是'急于吃果子，不经过D和E，直取果子'」

这句话我后来反复读。它分两层。头一层，是说那个说法太窄：节拍的毛病只是急的某一种，还有更多种。第二层才是要命的：这句话不只在评价那个说法的内容，它在评价那个说法是怎么得来的。九篇在手，急着收成一个定义，就是急着要果子；那个果子是怎么长出来的，中间该经过的东西，一样都没经过。

这一回急，可以按后面第一章要给的三层判据拆开来看。判据很朴素：抢，是三维都在，只是次序乱了，事后能找到被抢在后面的那一维；去，是有一维事后找不到痕迹，意外一来，退不回慢的过程；避，是两维都在，却在相顶的那一刻退出。

拿这回来对：先说「抢」。定义是结果的样子（S，这里读作「显露」，指随着差异一路显露出来的东西），它被抢在了最前面。再说「去」。差异序列（D）没走：更多种的急没有被摆出来逐个比较，那个说法没有被任何一个反例顶一下。最后说「避」。S 与 D 本该相顶，定义应当在反例面前站一站，它没有让它们顶起来；躲法是换方法：不等反例来顶，先拿一句顺口的话把九篇罩住。再用展开测试过一遍：换一批新材料，这个说法没法退回去重新走一遍，可见那一段是真的去掉了，不是折叠起来了。三层，一次全中。归起来是这样：形上抢的是 S，路上删的是 D，根上躲的是 S 与 D 的相顶，果上缺的是 E（躲哪一对，缺哪一维，这是三原理推出来的）。而「不经过 D 和 E」说的正是两件事：没有走差异序列，也没有拿到场里去碰一碰。（这三件事为什么常常成串出现，第一章 1.4 会讲，那里还留着一个待我裁定的假说，这里先不下结论。）

一个关于急的定义，本身就是一次急的产物。我觉得这是整本书里最好的一个起点：急不是只发生在别人的生活里，它连「研究急」这件事本身都不放过。谁拿着一堆材料想一口气收成结论，谁就站在这个起点上。

那一天的话没有到此为止。又有四句：

「急的定义：就是'抢维度'」

「急还有'去过程，走捷径'」

「还有一种：从三原理就是：不想花力气，即不愿意进入矛盾」

「实际上急，就是：SDE方法论的'简阉'」

连同前面那一句，一共五句，前后相接，句句都在改上一句。第二句先把最靠近的一种说准：急，是抢维度，三维本该一起发生，其中一维被拽出来先走一步。第三句说，不止抢，还有去：把过程那一段删掉，走捷径，起点直连终点。第四句再往下挖一层，挖到根：之所以抢、之所以删，是不想花力气，而这里的

力气，指的是不愿意进入矛盾，不肯让两维顶起来。第五句才是收口：这三样合在一起，就是 SDE 方法论被切掉了一块，叫作简阉。

请注意，这五句本身是怎么来的。第二句并不是最后的定义，第三句马上说「急还有」，第四句又说「还有一种」；每一句都承认前一句只是某一种，每一句都带来新的差异，新的差异把旧说法顶回去，才逼出下一句。这个过程就是三原理的样子：两维相顶，推动第三维改变。五句话走的是一条完整的路，没有一步是直取果子的。所以我愿意把这条路原样写在前言里：它是本书的方法，也是本书的第一个例子。

九篇到一句话，中间隔着的，就是这个转折。

九刀收成一把刀

现在回头，把九刀放进三层，看它们各是哪一层的哪一种简阉。

《急的两种死法》的吞拍与无拍，在「形」上抢的是 S：结果的样子（时间到了）先到，抢在了本该随验证一路显露的东西前面，把验证那一拍吞了。吞拍，是验证还在，只是被挤到后面，事后找得到，所以是抢，慢下来能修；无拍，是验证那一拍根本不存在，事后找不到痕迹，所以最接近去（它与第五章的去有何不同，第二章 2.2 会说），慢下来也修不了。同一篇里的两种死法，恰好站在抢与去的分界线两边。《提前发动与看回来》是抢 D：动作抢在条件之前。《拍位归属论》说的抢拍、空拍、守半拍，是抢与让之间的一条线，抢别人的拍，是抢；空着自己的拍，是下编要讲的「让维度」。

《一句劝告的两本账》与《离开的餐桌》落在「路」上。「慢慢来」不写日期，是不陪对方走那一串差异；「快点」把功劳记在催的人名下，被催的人那一串差异被一笔勾销。两个都是去 D，只是一个藏在温柔里，一个藏在家常里。

《读半拍》说的是，过程不能删，但可以折叠，折叠到最小，就是藏在下一次出手开头的半拍。

《拍子归谁》《节拍计权错误》《门缝上的换手》落在「根」上。末拍无主，是链条的尾巴上没有人承接；不称就做，是把冲动与处境（D 与 E）相顶的那一称吊销了，缺的是判断（S）；换手，是在 D 与 E 相顶的那一秒里，把起手权签收回来。三篇讲的，都是在该顶的地方，有人退了出去，或者有东西替他退了出去。

这样一放，九篇的关系就清楚了：它们不是九个并列的话题，是一张三层图的九个落点。每篇只抓住了一层，是因为那时候还没有这张图；每篇都漏了邻居，是因为一篇文章只能朝着一个方向看。图有了，邻居也就有了位置：每一层的近邻，都在那一层的交锋节里面对面坐下。九刀收成一把刀，说的不是把九篇缩短，是把九个点连成一个结构。

还要说一句关于「简阉」这个词。它不好听，我也没有想把它改得好听。简化是我们常说的美德，精简、简洁、化繁为简；阉，是把能再生长的东西切掉。两个字摆在一起，就是要让人在听到「简」的时候，警惕一下后面跟着的那个字。许多急，打着「高效」「精简」的旗号，做的正是这件事。

判词三句

从五句口述里，我压出三句判词。它们会在前言、第一章、终章三处完整出现，一字不改，这里是头一处：

> **急不是快，而是 SDE 方法论的简阉。**
> **简阉不是简化。简化是把过程折叠进身体，还能再发生；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。**
> **急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲：把方法论完整执行一遍，快慢都可以。**

三句各管一件事，我逐句说一说它为什么要这样写。

第一句是总命题，它先否定一个最顺口的想法：急就是快。我们平时说「别急」，意思大多是「慢点」，好像急与快是一回事，治急的药就是减速。可是慢下来常常不灵：放慢语速的人照样说错话，被劝「慢慢来」的人，到周五还是交不出东西。快慢是速度的事，而这句判词说的是另一件事：有一块东西被切掉了。切掉的是什么？是一套方法论。SDE 方法论讲的是，世界上任何一件事成形，都有三维一起发生：显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E，一种把各方绑在一起的场）。这三维不可分割，我们平时分开讲，是在理念界（用名字和概念在话里画线的那一层）里做的一次假想性的切割，只是为了讲得清楚。真正发生时，它们是一团事。这一团事被人为地切开，先走一块，或者干脆少走一块，就是简阉。

第二句是一道防线，防的是一个很自然的误会：既然急是「少走了一块」，那么凡是省步骤的，是不是都算急？不是。老师傅干活，三下就成，看着省了很多步，可那三下里面藏着三十下，过程只是折叠起来，进了身体；出了意外，他还能一步步展开回去，慢慢来。这叫简化。急人的三下里什么都没有，意外一来，退不回去，也长不出下一次。简化可以再发生，简阉不能。「果子当下也许还在」这半句，我特意留给最诱人的那种情形：分数到手了，作业交上了，关系

定下了，一切看起来好好的，可是产生这个果子的能力，没有被带走。下一回，还得重新抢一次。

第三句是出路，也是一个收口。它先否定「慢」，再给出三个动词：不抢，不删，不躲，分别对着后面的三层。它没有说「所以要慢，所以要克制，所以要耐心」，也没有说「要快」。它说的是：方法论完整执行一遍，快慢都可以。急诊的护士长手脚飞快，却很从容；有人坐了一下午，一页没翻，满肚子都是急。判词认的是完整不完整，不是快慢。

这本书怎样会错

一本书说「急是简阉」，别人最自然的反问是：你怎么知道不是换了个名字的老话？所以先把怎样会错交出去，放在前言里。

总条件有两条。头一条：如果有人三维同步、路径走全、也进入了矛盾，却照样急，照样出错，那么本书的总命题就作废。第二条：如果有两组人，一组只是减速，抢、删、躲一概不改；另一组只改抢、删、躲，不减速，一周之后，两组人的改善程度一样，本书也站不住。后一条尤其要紧，因为它把本书和一切「慢下来」的劝告分开了：本书预测的是，只改抢、删、躲的那一组，出错会明显减少；只减速的那一组，改善有限。

这两条是全书的底线。除此之外，每一章的交锋节，都会面对离那一章最近的邻居，先承认对方说中了什么，再写本书多出的一层，最后各给一个只有本书推得出的判别局面：两组人，各自可清点的读数，本书预测什么，对方预测什么，出现什么就算本书错了。十一章的判别局面，最后汇总在附录三，读者可以拿去，自己或找人验。

三层骨架

一句话怎么撑起二十万字？靠一张三层的骨架。

SDE 方法论原本就有三层，回答三个问题。第一层是三方程，回答「是什么」（What）：S、D、E 三维一起发生，三维中任意一维，都由另外两维决定。第二层是六路径，回答「怎样发生」（How）：三维有六种次序，D→E→S、E→D→S、D→S→E、S→D→E、E→S→D、S→E→D，路径不是两维之间的一根单箭头，是三维来回的走法。第三层是三原理，回答「为什么会发生」（Why）：两维发生矛盾，互相顶住，就推动第三维改变。

急，就是在这三层里各砍一块。

在三方程这一层，砍的是「一起」：把一维拽出纠缠，让它先走，这叫抢维度。被抢的可能是 S，先要结果；可能是 D，一有差异就动；也可能是 E，先绑关系和场。这是上编，第二至四章。在六路径这一层，砍的是「走全」：把过程，也就是 D，删掉，或者在路径里删掉中间一维，起点直连终点，这叫去过程、走捷径。这是中编，第五至七章。在三原理这一层，砍的是「相顶」：两维该顶的时候不肯顶，不想花那一种力，这叫不愿意进入矛盾。这是下编，第八至十章。

这里有一个很容易读歪的地方，我先挑明：三层不是三种急。同一次急，可以三层同时看到。形上看，是抢了哪一维；路上看，是删了哪一段；根上看，是躲了哪一对矛盾。上面说的给急下定义的那一回，就是这样的一件事三个面；落到果子上，缺的是 E。躲哪一对、缺哪一维，直接来自三原理；删与抢怎样跟着躲走，是第一章 1.4 的互锁假说，尚待裁定。急的种类，是在每一层的里面再分：三种抢，六种删，三种躲。

三编的次序，也有讲究。上编先讲「形」，因为抢维度最容易被看见：果子先到，手先动，话先出。中编讲「路」，要把一件事发生的过程当成一段可以被删的东西，才看得出删。下编讲「根」，最深，也最难自己看见，因为躲矛盾的

人，往往并不觉得自己在躲，只觉得自己在「办事」「顾全大局」「不想吵」。由浅入深，到了第十章，读者回头再看第一章的四个急字，会看出另一副样子。

另有两处要提前说，因为它们贯穿全书。第一是「抢」与「去」的区别：抢，是维度都还在，只是次序乱了；去，是有一维根本不在了。上编多讲抢，中编多讲去，别把两者混在一起。第二是「人抢」与「场抢」：急可能是自己抢出来的，也可能是截止期、排名、催促这样的场逼出来的；还有「抢对」与「抢错」：车冲过来，一把拉开孩子，是抢对了，这种急救命；小事发火，是抢错了。书里这几对区分，会反复用来拆日常的例子。

最后说一个写法。讲 SDE 最终极的例子，是触觉、听觉、视觉三种感觉。每一种感觉，都自己含着完整的 S、D、E，不能让一维对一种感觉。举三个很短的例子。手摸一块新买的布料：指尖一路滑过去，纹路、厚薄一路在变（D），软硬、粗细一寸寸显出来（S），手和布、桌面、光线缠在一起（E）。耳朵听一首歌的前奏：一个个音接着出来（D），旋律的样子随着音一步步显出来（S），耳朵、房间、歌手的嗓子绑在一起（E）。眼睛认一张脸：目光在眉眼之间来回扫（D），这是谁一点点显出来（S），光线、距离、记忆里的那张脸缠在一起（E）。这三个例子，各自都是完整的一团事，没有一个只是一维。后面每一个主要机制，我都会用触、听、看各举一个，看它们怎样在每一种感觉里被切。

怎样读这本书

全书三编十二章，另有四个附录和一篇后记，二十万字上下。不必从头读到尾。我建议这样读。

先读第一章，再读终章。第一章把「四个急字」拆开，说明慢下来为什么常常不灵，讲清三大感觉里的急，给出抢、去、避的三层判据，并交代本书怎样会错。终章把判词三句逐条收回，给出补维、补程、进矛盾的练法，和一张随身自

检卡。这两章读完，全书的骨架你已经拿到了，中间的章节是把骨架上的肉一块块补出来。

然后，按自己最常犯的那种急，挑着读。

如果你的急，是一见结果就要，孩子刚学琴就想考级，想着马上有成绩，读第二章。如果你的急，是停不下来，一点小事就发火，消息一响必须马上回，读第三章。如果你的急，是怕不算自己人，群里有话题就急着表态，或者被截止期、排名赶着走，读第四章。如果你的急，是想速成，抄答案、倍速听课、看三分钟解说，读第五章；想知道捷径到底缺了什么，读第六章；想分清自己是老师傅，还是只是看上去像，读第七章。如果你的急，是怕难受，一卡住就想放弃、换方法或找人代，读第八章。如果你的急，是争执一激烈就走开，手比脑子快，被别人的节奏带着走，读第九章。如果你的急，是想改变，又总是拖，拖到最后三天狂赶，读第十章。如果你的急，是问 AI 一句话就要答案，读第十一章。

另有几句交代。书里陪着你读的几位人物，初中语文老师林晓，她十一岁的女儿小满，退休钳工老陈，做产品经理的表弟赵磊，社区医院的护士长唐姐，都是我为了讲清道理构想出来的，凡是新造的情节，我都会写明「这是我构想的场景」；我不写自己的亲身经历，也不替真人编原话。书里没有医学诊断，也没有心理诊断；凡有读数，只是用来检验本书对不对，不进任何考核。引文、年份没有把握的，一律标〔待核〕。

关于分数，再多交代一句。九篇的 129 到 138，是我用来标记起点的尺子，不是荣誉。这本书的目标是 150，能不能到，要等全稿写完，请一位没有参与推导和写作的评分者，盖住出处盲评一次，两项关键分都过线，才算数。这件事不由执笔的人说了算，也不由我说了算。我把它写进前言，是因为同一个道理在这里又出现了一次：分数是果子，想要果子，就得先让这本书自己长一遍，把每一章的交锋兑现，把每一个判别局面摆出来，让人去查。

最后一句。这本书要求自己做到的，也是它要求读者做到的：不抢，不删，不躲。哪一章读得慢，哪一章读得快，都无妨；怕只怕读了一遍，以为自己已经懂了，却没有拿一个自己的急，去顶一顶它。那样，这本书对你，也就成了又一枚摆在桌上的果子。

目 录

作者介绍 iv

前言　从九篇到一句话 v

第一章　急不是快：简阁的发现 1

上编　What：抢维度 **33**

第二章　抢 S：急于吃果子 35

第三章　抢 D：急于动 62

第四章　抢 E：急于入场 90

中编　How：去过程、走捷径 **117**

第五章　去过程：删掉 D 119

第六章　六条捷径：缺了哪一维，就犯哪一种错 145

第七章　折叠与删除：老师傅与急人 173

下编　Why：不愿进入矛盾 **199**

第八章　S 与 D 不肯相顶：长不出来的「会」 201

第九章　D 与 E 不肯相顶：显露不出的判断 228

第十章　S 与 E 不肯相顶：不发生的下一步 256

第十一章　算法起手：AI 时代的急 284

第十二章　终章：不急，是把方法论完整执行一遍 306

附录 327

附录一　急的谱系决策树 328

附录二　九问原题与九篇成文要点 334

附录三　全书判别局面与证伪条件汇总 336

附录四　参考文献 349

后记　从一个问题到一本书 352

01

第一章

急不是快：简阁的发现

这一章的问题

周一早晨 7:40，林晓在厨房里第三次喊：「小满，快点！」小满坐在餐桌前，一口一口嚼着面包，书包拉链敞着，红领巾攥在手里。林晓看了一眼表，深吸一口气，对自己说：「别急，慢一点。」她把声音压低，把语速放慢，又说了一遍：「小满，我们——慢慢——走。」小满抬头看了她一眼，嚼得更慢了。（这是我构想的场景。）

林晓的急，到底是什么？是嫌时间不够快吗？可她已经把话说得很慢了。是没有耐心吗？可她刚刚深吸了一口气。是脾气吗？可她并没有发火。如果这几样都不是，那么那股让她站在厨房里手心发紧、让她忍不住又说一遍的东西，是什么？

这一章要回答的就是这个问题。答案先摆在这里：那不是快，不是缺耐心，也不是节拍出了毛病，而是她在做一件事的时候，把一套本来完整的做法砍掉了一块。砍掉的是哪一块，怎样判断，又怎样才能证明这个说法是错的，是本章五节要走完的路。走完这一章，你手里会有一个能放进日子里去用的判断：下次你觉得自己急了，不必先问「我是不是太快」，而是问三句话，看看自己砍掉了什么。

◆ 1.1　四个急字

汉语里带「急」字的词很多，日常说话时我们常常混着用。先把最常用的四个摆在桌上：着急、急切、急躁、紧急。它们看上去是同一个字的四种穿法，其实各指各的东西。我们挨个看一个日常场景，看完你会发现，把它们捆在一起的那根线，并不是大家以为的「快」。

为了后面好用，每个场景我都会顺手问三句话。这三句话的正式说法要到 1.4 才给全文，这里先用大白话问：这一次，是不是有什么东西被抢在了前头？是不是有一段本该走的路被删掉了？是不是有一对本该顶在一起的别扭被躲开了？问法现在还显得笨，后面会越用越顺手。

着急：赶飞机。 林晓要赶一趟早班飞机去外地参加教研会。这是我构想的场景。出租车一上路，她就开始看表，每过一分钟看一次。路过红绿灯她盯着灯，路过堵车的路口她盯着前车尾灯，嘴里不停地说「能不能快一点」。到了机场，过安检的时候才发现身份证落在另一个包里。

着急这个词，「着」是「碰到、放上」的意思，「着急」就是心被一件事的时间牢牢「着」住了（这是我对字义的一种读法，〔待核〕）。林晓的心从出门那一刻起，就整个放在「坐在登机口」这个画面上。这个画面是她想要的结果，是果子。再来问三句话。什么被抢在了前头？是那个「已经坐在登机口」的样子，它抢在路上每一步之前，把她的眼睛、她的手、她的注意都拽了过去。什么被删掉了？是出门前那一遍最平常的清点：证件、手机、充电器，一件一件过一眼，只要三十秒。她没有走这一段，因为她心里已经在登机口了。什么被躲开了？是「我要准时到」和「路上堵车我改变不了」这一对别扭。这对别扭是要顶一顶的：顶住了，人会认下现状，转头去做能做的事，比如提前打电话问航空公司能不能改签。她没有顶。她不停地催司机，让那股别扭变成一股往外冲的劲。这一对是 S 与 E，没顶，缺的就是 D：联系航空公司、问改签的那条新路，没有走出来。

急切：盼孩子快长大。 小满五年级，洗袜子总洗不干净，系鞋带总系成死结，写作文总是一两句话就结束。林晓有时候看着她笨手笨脚的样子，心里涌出一句话：「什么时候你才能自己把这些都弄好啊。」这是我构想的场景。她当然是爱孩子的，可是在这句话里，她的心已经跑到了几年之后的那个场面：一个能自己洗衣服、自己拿主意、能跟她好好说话的小满。

急切的「切」，是「紧贴、迫近」的意思。着急急在事上，急切急在盼上：向着一个还没到的将来探出身子，探得太远，连站着的地方都踩空了。再问三句话。什么被抢在了前头？是将来的那种关系，也就是「能跟我平起平坐说话的女儿」，它抢在了眼前这个只会把袜子搓成一团的小满前面，把现在的家里先占满了，小满的笨拙没有地方摊开。什么被删掉了？是小满从不会到会的那一长串小小的差别：这一次水放多了，下一次肥皂放少了，再下一次知道要翻过来搓脚跟。这一串差别才是「会」本身，盼的人看不见它，因为眼睛在看终点。什么被躲开了？是「我想要的女儿」和「眼前这个女儿」之间的别扭，这是做父母最难待住的一点难受。盼，常常是用来替代待住它的。这一对是 S 与 E，缺的是 D：陪小满把这一次袜子洗干净的那条新路。

急躁：小事发火。 周六晚上，小满端着一杯水走向书桌，手一歪，水洒在作业本上。林晓刚好路过，一声吼已经出口：「你怎么回事！能不能小心一点！」吼完她才看见，水只洒了一小片，作业本是练习册的最后一页，早就写完了。这是我构想的场景。

急躁的「躁」，字形里有「足」，意思是脚下停不住。它跟着急和急切不同，躁不是为了某个果子，躁是动本身先出来了：看见一点不对，手、嘴、脚就先动了。三句话在这里问得最清楚。什么被抢在了前头？是动。差别一冒头，反应就已经出去，它抢在了「看一眼」之前。什么被删掉了？恰恰是那一看：水多大？洒在哪？本子要紧不要紧？这一看只要半秒，被整段拿掉了。什么被躲开了？是「我想要的反应」和「现场其实没多严重」这一对。这一对顶一下，人就会发现吼是不称的；不顶，吼就出去了。这一对是 D 与 E，躲开了，缺的是 S：「这一吼该不该出去」的判断没有显露。后面第九章会专门讲这一对。

紧急：病人送急诊。 深夜，小满从上铺翻下来，额头磕在床沿上，裂开一道口子，血流到眼睛里。林晓抱着她冲出门，在小区门口拦车，车里一路喊「快一点，再快一点」，司机其实一直开得很快。到了急诊，分诊的护士看了一眼，

说：「压住这里，别松，跟我来。」声音不高，手上的动作一点不慢。这是我构想的场景。那位分诊护士没有名字，只是急诊门口一个做惯了这件事的人。

紧急这个词，说的主要不是人，是事。「紧急」，是事态紧、事态急，不等人。这跟前面三个不同：前三个是人心里的状态，这一个是外面的场。车冲过来，水漫进屋，血止不住，这些都叫紧急，谁在场都紧急。我们要把这两样分开，因为一个紧急的场里，人可以急，也可以不急。护士就是个例子：事情紧急到了极点，她的手很快，她的声音很稳。林晓在车里的「快一点，再快一点」，是她自己的急叠在了场的紧急之上，司机已经是最快了，那句话改变不了一秒钟。至于这时候场真的不等，一伸手直接取结果是救命的，这种情形书里叫「抢对的急」，第二章 2.3 专门讲。所以紧急不一定是本书说的急，它首先是一个场；人在这个场里急不急，要用同样的三句话去看。拿林晓车里那句「再快一点」来问。一路上她的手始终压着小满的额头，压伤口这一段没有删。被抢在后头的，是看一眼孩子的脸色、跟她说话让她醒着这类事：「到急诊」这个结果占满了心，次序是乱的，事后找得到，所以是抢，不是去。她躲的是「除了压住伤口，我什么也做不了，只能等车到」的那点难受，躲法是找人代，把力气全推给了司机。这一对按本书的归法是 S 与 E，缺的是 D，也就是车上还能做的一件新事，比如把目的地和孩子的情况说清楚，让司机和医院都有数。至于路上删了什么、形上抢了什么，这一层读不出更多，不硬套。

四个场景看完，回头问一个最朴素的问题：它们的共同点是快吗？

赶飞机里，林晓的人其实一点也不快，她坐在出租车里一动不动，是心在往前冲。盼孩子长大里没有快慢可言，一个母亲站在厨房里，什么动作也没有。小事发火倒是快，一秒钟就出去了。送急诊里，护士快，林晓的「快」却是嘴上的。四个场景里，有的快，有的不动，有的根本没有速度可言。

再倒过来看，快的东西不一定急。小满在读自己最喜欢的漫画书时，一目十行，翻页飞快，一点也不急。林晓切土豆丝的时候刀很快，心倒是最静的时候。这是我构想的场景。快而不急的例子，随手一抓就是一把。还有急而不快的：等录取通知书的那几天，一家人什么都不做，坐在手机前，急得整夜睡不着。

所以「快」不是这四个字的共同点。把急当成快，是汉语里最顺口的一个误会，因为我们赶时间的时候又急又快，两件事常常同时出现，于是以为它们是同一件事。它们不是。同时出现，只是因为场往往催着人又快又急，不是因为快里就含着急。

在往下走之前，把大家手边最常用的三种说法也拿来对一对。第一种说，急是一种情绪，是时间压力下的紧张。这说中了一半：赶飞机的林晓确实紧张。可是盼孩子长大的林晓并没有时间压力，她站在厨房里，连表都没有看。第二种说，急是节奏过快，把节奏调回来就好。这在发火的场景里似乎成立，一秒钟就出去了；但在盼和赶飞机的场景里，节奏根本不是问题所在。第三种说，急是缺耐心，是修养不够。这一种最常用，也最容易让人难受，因为它把一个做法上的问题说成了人品上的问题。可是同一个林晓，批改学生作文的时候，能一个字一个字地读上两个钟头，一点不缺耐心；到了早上 7:40，她就急了。同一个人，耐心看上去没有变，急却来了又去。可见急不是长在人身上的一个固定短处，它是一次一次发生的，发生在某一件事的做法里。

汉语其实早就隐约知道这一点。「欲速则不达」（出自《论语·子路》〔待核〕），「心急吃不了热豆腐」，「急功近利」，「急于求成」，这些话里的「速」、「功」、「利」、「成」，说的都是果子，不是时间。再看「急中生智」，说的是最紧要的关头，人反而想出了办法，这显然不是「太快」，倒像是该有的东西在最紧的时候反而到齐了。还有「狗急跳墙」：急到了尽头，什么都不顾，只管出去。同样一个字，有时候是害处，有时候是救命，有时候是绝望里的一跳。如果急就是快，这几个说法没有一个能说得通。

把这些放在一起，有一个观察可以先记下来：快慢是看得见的，是外面的读数；急看不见，它是做事的做法里缺了一块。读数和缺口常常一起出现，所以被误认成一件事。要把它们分开，就要去看做法本身，而不是看表。这个想法，下一节马上用得上。

先听一听这四种急的人，各自嘴里会冒出一句什么话。着急的人说：「来不及了！」急切的人说：「什么时候才能……」急躁的人说：「你怎么回事！」紧急里的人，如果是内行，说的是：「先止血。」四句话，指向的方向不同：着急指向一个「到点」，一个必须赶上的时刻；急切指向「将来」，一个还没有到来的模样；急躁指向「这一秒」，眼前这个冒出来的差别；紧急指向「眼前的危险」，一个正在发生、不会等人的事态。四个指向不同，砍掉的东西就不同：赶时刻的人砍的是路上的清点，盼将来的人砍的是孩子从不会到会的那一段，抢这一秒的人砍的是看一眼，在危险里的内行什么也不砍，只是挑最要紧的先做。这最后一句，是本书反复要回来的：快慢都可以，要紧的是砍没砍。

那四个字各自在说什么？照上面看，着急多半是果子被盯得太紧；急躁是动先于看；急切是将来的关系先占了现在的场；紧急是场本身不等人。这四句话分别对应后面上编的几章：着急对应第二章（抢 S），急躁对应第三章（抢 D），急切对应第四章 4.2（盼，抢 E）；紧急是场的事，第二章 2.3 讲它的抢对，第四章 4.3 讲场怎样抢人。需要先交代一句：这只是倾向，不是对号入座。同一个人的同一次急里，常常四种味道都有，就像林晓在出租车上，既着急，又在场的紧急里叠加了自己的急。这四个字合在一起，也不足以穷尽急。本书的起点，正是一次这样的情形：有人说出了急的某一种，另一个人指出，你说的只是其中一种，还有更多。那一次交锋的经过，前言里讲过，第二章里还会回来。这里先把判断钉上第一颗钉：

急不是快。

可是如果急不是快，那么大家最常给的那个药方，「慢下来」，为什么常常不灵？这是下一节的事。

◆ 1.2 「慢下来」为什么常常不灵

对急的人，世上流传最广的一句劝告就是：「别急，慢一点。」说的人好意，听的人也明白这是好意。可是你多半有过这样的经验：自己明明已经放慢了，事情照样出错；别人劝你慢下来，你也照做了，结果心里那团东西还在原地。这一节要弄清楚，这个药方为什么常常不灵。

先承认它说中的那一半。慢下来，有时候确实有用。手忙脚乱的时候，停三秒，深呼吸，再动手，常常能少犯点错。这个经验是真的，不能因为本书说「急不是快」，就把它一笔抹掉。慢下来有用，是因为它碰巧做了一件事，这件事是什么，一会儿再说。我们先看它不灵的三种情形。

第一种：慢的是读数，做法照旧。 林晓周四晚上有一场家长会。她知道自己一紧张就说得快，所以提前几天就给自己定了规矩：每一句话慢慢说，一个字一个字地吐。这是我构想的场景。家长会开始，她果然做到了，语速比平常慢了近一半，连她自己都觉得声音很稳。轮到谈一位同学的成绩，那位同学的母亲坐在第二排，听到「最近有点下滑」，眉头皱了一下。林晓看见了。她的嘴还是慢的，一字一句，可是话已经变了：「其实这个孩子的主要问题，是在家里。」

话一出口，她就知道说错了。她并不了解那个家里的情况，她甚至没有问过一句。慢的是嘴，错的是话。

这一次出错，不能算在语速头上。照上一节的三句话来问。什么被抢在了前头？是「让这位母亲接受我的说法」这个果子。林晓从站起来开口的那一刻，眼睛就盯着家长脸上的反应，要的是对方点头。什么被删掉了？是先问一句「您看他在家里是什么样」。这一问，是她了解情况的整段路，不问，判断就没有来

处。什么被躲开了？是「我想让她接受」和「她皱眉了」这一对别扭。这一对本来要顶一顶：顶住了，林晓会发现自己的话还没有站稳，应该先问。她没顶，她换了个方法，把「问」换成了「断」，一句判断，就把那一阵不舒服堵住了。这一对是 S 与 E，缺的是 D：先问一句、去了解那个家的那条新路，没有走出来。

放慢语速，对这三处一处也没有碰到。说话的速度，是外面看得见的读数；抢、删、躲，是做法里面的切法。读数慢了下来，切法原封不动。这就像一辆开往错误方向的车，你踩了刹车，它只是更慢地开错。

第二种：慢下来变成了拖。 周一晚上，林晓看小满的读后感作业，看她有点着急，就说：「这周的读后感，慢慢来，不着急，周五交就行。」小满点点头，说好。这是我构想的场景。周一没动，周二没动，周三小满说「我在想」，周四在看动画片，到了周五晚上 9:00，小满坐在桌前，面对着一张白纸，眼泪掉下来，一直写到 10:30。

「慢慢来」这句话，林晓说得诚恳，小满听得也诚恳，它为什么会变成周五晚上的眼泪？因为这句话只许可了「不急」，没有说「慢慢来的是什么」。周一到周四，没有任何一件具体的事发生：没有开头，没有提纲，没有读过哪一页、想过哪一句。该小满出的那一步，一步也没有出。不是她懒，是这一步被「反正不着急」悄悄放走了。

这就是急的另一面：拖。拖跟急看上去相反，一个太早，一个太晚，其实出自同一个结构，都是做法里没有完整地走一遍。急是把一块抢在前头，拖是该你出的那一块迟迟不出。本书把拖叫做「让维度」，意思是把本该自己出的那一手，让给了时间、让给了别人、让给了「以后」。第三章会讲它的样子，第十章会讲它的根。你在这里只要记住一件事：把「急」的反面当成「慢」，等于是在急的旁边，替拖开了一扇门。

慢和拖怎么分？有一个朴素的办法，看这几天里「有没有哪一步已经落下」。慢，是每一步都在走，只是步子小；拖，是某一步根本没有走。小满如果周一晚上写了一行字，周二想出一个开头，周三划掉重来，周四写了半页，到周五还剩一半，这是慢，慢得很正常。她要是周一到周四什么也没落下，白纸原样，那就是拖。同样是「周五还没写完」，样子相同，里面不同。这个区分以后要天天用，因为许多人对孩子说「不要急」，孩子听到的却是「可以不动」。

林晓如果换一句话，会怎样？比如：「这周的读后感，周三晚上我们一起看第一段。」同样是不催，这句话里有一件具体的事、一个具体的时候。周三之前，小满不必赶；周三那一晚，她手里有了第一段。这句话并不更快，也不更严厉，但它给「慢」装上了一个落点。慢慢来的前提，是慢慢来的东西存在。

还有一层，是这句话本身的账。「慢慢来」没有写日期，说话的人存下了「我并没有逼你」，听话的人借走了一份「现在先不用管」的安心，这份安心到周五就褪色了。这笔账怎么记、怎么还，第五章 5.3 细算，这里先留一个话头。

第三种：慢，本身也是急。 小满学琴已经两年多了，老师教她「慢练」：把新曲子拆成两小节一段，放慢到一半的速度，一遍一遍地弹。小满照做了。每个音都弹得很慢，每个音都弹得很准，节拍器滴答，她的手指一个一个落下去。可是林晓在隔壁房间听了一会儿，觉得有点不对。这是我构想的场景。慢是慢了，可是每个音都像是赶着往下一个音走，没有哪一个音是被「听完」的，每一个都是被「弹掉」的。小满的眼睛盯着谱子上最后一个小节线，嘴里无声地数着，还有几个，还有几个。

她的速度是慢的，她的心在冲线。这样的慢练，练一百遍，换来的是一百遍慢速的赶。曲子拉到正常速度，那个赶还在。照三句话问：被抢在前头的是「弹完」那个终点的样子，被删掉的是每个音「听完」的那一小段，躲的是「我要弹完」和「手还不熟」这一对（S 与 D）的相顶，躲法是换方法，用放慢换掉了难

受，却没有待在难受里；果上缺的是 E，手、耳朵、琴之间那层新的纠缠，也就是「会」，慢练一百遍也长不出来。

慢可以成为急的一件外衣：慢地盯着果子，慢地删掉过程，慢地躲开难受的地方。有些人「沉着」得非常到位，说话不紧不慢，神情云淡风轻，可是他们在每一次要顶一顶的时候，都借着这份从容滑了过去。从外面看，一点都不急，从做法里看，三样都在。

那么，慢下来有用的时候，到底是怎么回事？

回到前面欠的那个交代。慢下来之所以有时候有用，是因为它碰巧给了时间，而时间正好被用来走了被砍掉的那一段。林晓如果在家长会上慢下来之后，顺势多问了一句「您平常在家怎么看这件事」，那么慢就灵了，可是灵的不是慢，是那一句问。手忙脚乱的人停三秒，之所以能少出错，是因为这三秒里他把被抢走的东西看了一眼，把被拿掉的一步补了一下。如果这三秒里他只是在心里数「一二三」，等着急的感觉过去，错照犯。

同样的道理，也适用于另外两个流传很广的土办法：深呼吸，和数到十。深呼吸、数到十，它们的名声很好，常常也真有用，可是用处在哪里？数到十的那十秒，给了读数一个出口：手不再往前伸，嘴不再往外冒。如果这十秒里，人的心还在抓着那个果子，数完十，该吼的照吼，该抢的照抢，这样的「十」是白数了。如果这十秒里，林晓看了一眼被洒了水的作业本，发现那是最后一页，那么数到十之前，那一吼就已经不见了。有用的是看了一眼，不是数。这也是为什么同一个办法，有的人用着灵，有的人用着不灵：办法一样，那十秒里的做法不一样。

你可以在自己身上做个小实验。下一回有人劝你「慢一点」，或者你劝自己慢一点，慢下来之后问一句：「这一慢，我手里多了什么？」多了一眼没看过的

东西，多了一句没问的话，多了一个没走的步骤，这一慢就值。什么也没多，只是手脚慢了，那就是读数在变，做法没变。

还有一种情形要提前说一句：场真的不等人的时候，慢下来本身就可能出错。车正向孩子冲过来，那一刻「先慢一慢」显然是错的。这种时候，快取结果是对的，本书叫它「抢对的急」，第二章 2.3 专门讲。这也是为什么本书不会说「慢就是好的」：慢和快，都只是读数，对错在别处。

为什么「慢下来」这个药方这么流行？大概因为它能看得见。旁人能看到你语速快不快、动作紧不紧，却看不到你的做法里少了哪一块。劝人只能劝看得见的东西，于是劝出了一个「慢」字。看得见的好处是容易开口，坏处是容易劝错：越是劝人「别紧张」，常常越让人紧张；越是对孩子说「别着急」，孩子越容易觉得自己该着急。因为这句话只命名了那种感觉，没有给他任何一件可以去做的事。

所以慢是药引，不是药。药引的作用，是把药送到该去的地方；药引本身治不了病。把慢当成药，就会出现前面三种情形：慢了嘴，没改切法；慢了日子，没落一手；慢了手，眼睛还在冲线。

到这里，已经可以回过头，把这一节和上一节合起来，说出一个有点反直觉的判断：急和快没有关系，慢和不急也没有关系。急是做法里缺了一块，不急是做法里没缺这一块，速度只是旁观者看到的表面。至于怎样判断缺了哪一块、缺的是什么性质，我们需要一套看做法的眼睛。那套眼睛，是接下来两节要搭起来的东西：先拆开看，再收起来用。

要拆开看，就需要最直接的材料。人的做法，没有比手、耳朵、眼睛更直接的了，因为我们每时每刻都在摸、听、看。下一节，就从拧不开的瓶盖、被抢断的一句话、和看不见的一串钥匙说起。

◆ 1.3　三大感觉里的急

要看清一个人的做法里砍掉了什么，先得有一套能把做法拆开看的眼睛。本书用的这套眼睛，有三个字母：S、D、E。我把它们放在手、耳朵、眼睛上讲，因为这三样是我们最先学会、最少需要翻译的东西：婴儿一来到世上就在摸，在听，在看，然后才有话，有道理，有急。后面所有关于急的说法，都应该能在手上、耳朵里、眼睛里各找到一个落点。找不到的，这个说法就是悬着的。

先说好一件极重要的事。　接下来我第一次要把 S、D、E 分开来讲。分开讲，是为了讲得清楚，不是因为它们真的能分开。S、D、E 是不可分割的：任何一刻，三样同时在，缺了任何一样，另外两样也就不成其为它们自己。我在话里把它们切开，只是一个「理念界的假想性切割」。所谓理念界，就是我们用概念和名字在脑子里、在话里画线的那一层；现实界里，你摸到的、听到的、看到的，从来是一整块。这就像讲一杯热茶，你可以分别说它的颜色、温度、香气，可是端起来的那一口，三样是一起进来的，你没有办法只喝颜色。切刀只在话里，不在茶里。记住这一点，后面读到「抢了某一维」「删了某一维」的时候，就不会误会成真有一个东西被从纠缠里拿了出来、放在桌上。我们说的「抢」和「删」，指的是做法里的偏重和缺失，不是东西被拆开。

先用白话给三个字母各一句话。D，叫差异序列，就是一连串「这一下和上一下不一样」：一下接一下，一个差别接着一个差别出来。S，叫显露，随着差别一个个出来，有什么东西就一点点显现出来，它不是一张定了形的照片，而是一个不停在显的谱系，差别没有停，显露也就没有停。E，叫特征纠缠，指手、物、人、环境的各种特点互相咬在一起，成了一个场，其中一个特点变了，别的跟着变。三者合起来，是同一件事：一个场里，差别在序列中展开，显露随之一路显出来。

有了这个，急可以先下一个初步的描述：**急，就是不让显露显完。** 显露本来是随着差别一路显的，急的人在它还没显完的时候，就按下了「结束」。下面用三种感觉各举一个例子，每一种感觉里，S、D、E 都是整套在的。

触：拧保温杯盖。 周日傍晚，林晓要给小满的保温杯换水，杯盖的螺纹很细。慢慢拧的时候，手上发生的是这样一件事：手掌贴住盖面，先轻轻反着转半圈，感到盖口落进螺纹槽的那一下「咔」，然后正着转。每一圈，手上感到的都不太一样：这一圈紧一点，那一圈有一点点涩，快到底时阻力突然变大。这一串「这一圈和上一圈不一样」，是差异序列（D）。随着它一个个出来，手上渐渐显出一些东西：盖子对没对准、紧到了哪个程度、还差几分之一圈，这一路显出来的东西，是显露（S），它不是最后「拧紧了」这一个结论，而是每一圈都在显。同时，手掌的干湿、盖缘的纹路、螺纹的松紧、杯口的橡胶圈、腕子的习惯劲儿，一起咬成一个场（E），手一湿，整个场就变，显出来的也就跟着变。

这是慢的、完整的拧。林晓那天是急的：她正赶着做饭，心里是「拧上了」这个果子，一上手就用了最大的劲，没有那半圈的反转。盖子斜着咬进了螺纹，「吱」一声，空转，滑丝了，掌心还划出一道红印。

用三句话来问。被抢在前头的是「拧紧」的结果和那股最大的力，事后能找到的、被抢在后头的是「对准」：手与螺纹互相找准的那个「咔」。三维都还在，只是次序乱了，这是抢。被删掉的是那半圈反转的小小试探，有经验的人几乎不自觉地做，急的人把它压缩到了没有，试探这一小段差异序列几乎不存在了，这是去。被躲开的是「我想拧紧」和「螺纹不肯咬」这一对相顶，她没有待在「盖子不肯动」的那点别扭里，而是换了方法：不去找准，改用蛮力，这是避，躲法是换方法。这一对是 S 与 E，缺的是 D，也就是那半圈新的试探。一次急，三个层面都在。

听：抢话接错。 晚饭桌上，小满开口说：「妈，今天我们老师——」林晓一听到「老师」，手里的筷子停了，接了一句：「老师又批评你了？」小满愣了一下，低下头：「不是，是夸我了，但是同桌……」她后面的话没有再说下去。这是我构想的场景。

一句话怎么听？每一个字落下来，音高、轻重、停顿、语气，都和前一个字不一样，这一串差别是 D。随着它们一个个落下，这句话的意思一点点显出来，而且会被后面的字改写：「今天老师」是一个样子，「今天老师夸了我」是另一个样子，「但是同桌」又是一个样子，直到句末才算落定，这一路显出来的意思，是 S，它是个谱系，不是一个在句子某处等着你的结论。同时，说话的人的神情，母女之间的信任，饭桌上的气氛，上周老师批评过小满那件事，都咬在一起，成了 E：同样一句「今天老师」，在不同的场里，显出的意思不同。

林晓的急，是在显露还没显完的时候就按了结束。「老师」两个字一出来，上周的那件事就压了过来，意思被她先定了。三句话来问：被抢的是意思（S），被抢在后头的是句子的后半，那个「但是」之后的转折；这是抢。被删的是「等句子走完」那一小段，最后几个字的差异序列没有被听到；这是去。被躲的，是「我猜的」和「她正在说的」这一对，听完才知道猜对了没有，而猜错的可能让人不舒服，于是干脆不听完，躲法是放弃，放弃了听完。这一对是 S 与 D，缺的是 E：听懂小满此刻这个人的那层纠缠，没有长出来。

注意接错话那一刻，场也变了：小满低下头，闭上了嘴，这个饭桌的 E 变了，后面所有的显露都不一样了。这就是三者不可分：林晓只是抢了一下，三样一起变。

不急的听是什么样子？林晓如果等着，筷子停在半空，听到「今天我们老师夸了我」，她的神情先松了一下；听到「但是同桌」，她没有接，只是把脸转过去一点。小满自己往下说：「同桌说我是老师的马屁精。」到这时，整句话才显

完：这一天里，小满受的是同桌的刺，不是老师的批评。这一路显出来的东西，只有听到最后一个字才齐，也只有林晓肯等，才轮得到她知道。等，不是什么高深的修养，只是让那一串差别走完。

看：钥匙就在眼前却看不见。 早上出门前，林晓翻遍了包、外套口袋、鞋柜，嘴里念着「我钥匙呢」。小满从旁边看了一眼，说：「妈，在桌子上啊。」确实在桌子上，被一本练习册压住了大半，只露出一圈黑色的挂绳。这是我构想的场景。林晓刚才至少扫过那张桌子三遍。

看一张桌面，眼睛不是拍照。它一次一次扫过去，每次落点、停留、转开，都不一样，这一串就是 D。随着它们，桌面一块一块地显出来：这块是纸，这块是杯子，那一圈黑色的东西是什么，这是 S，也是个谱系。同时，眼睛、桌上的东西、光线、遮挡，还有脑子里那个关于钥匙的「样子」，咬在一起，成了 E。要强调：脑子里的预期也在场里。

林晓脑子里的钥匙，是银色的，带一截蓝色的塑料头。这个样子先钉死了，扫视时她要的是这个样子，别的都被一眼滑过。三句话问：被抢的是预期的样子（S），被抢在后头的是对眼前实际东西的认，也就是把露出的那一圈黑绳和「钥匙」连起来，这是抢。被删的是「扫一块、认一块、排除一块」的逐块确认，眼睛在飞，没有在认，这是去。被躲的，是「我预期的钥匙」和「眼前这堆乱七八糟的实际」之间的相顶，一承认它可能长得不一样，就得重新找，这很烦，于是躲法是换方法：不再认眼前这张桌面，转去翻包、翻口袋、翻鞋柜。这一对是 S 与 D（预期的样子，对着一块块认出来的差别），缺的是 E：认得出这一把钥匙的那层新纠缠，没有长出来。小满一眼看见，因为她手里没有那个预期。第二章 2.2 会换一把钥匙再讲，那时只算「看见了没认出来」这一拍的账，这里只借这一把说明视觉里 S、D、E 是怎样一起在的。另外说一句：上面三例里写的「这是去」，只是按这一次的样子记下的，那一段这一次几乎没有走；是

不是真的「去」，要用 1.4 的展开测试，换一个情形看她退不退得回来，才判得准。

不急的看是什么样子？林晓如果站在桌前，不先想钥匙长什么样，只是从左到右扫一遍：纸，杯子，一本练习册，练习册边上露出一圈黑色的绳子。眼睛在黑绳那里多停了半秒，她问了一句：「这是什么？」然后掀开练习册。这半秒的停留，就是显露在往下显：黑绳露出来了，黑绳连着一个小金属块，小金属块是钥匙。每一步都不慢到哪里去，整个过程不超过五秒，只是她让桌面显完了。

三个例子里，场也在推。拧杯盖那天，是锅里的菜在等；接话那一刻，是上周老师批评过小满那件事压在林晓心里；找钥匙时，是门口的时钟在走。急从来不是人孤零零地发生的，场里总有东西在推。可是同一个场，推的力量并不会自动变成急：不是每一个赶着做饭的人都会滑丝杯盖，不是每一个记着上周那件事的母亲都会抢话。场推了一把，人接不接，是后面的事。这一点，到第四章讲「场抢人」的时候会细分，现在只先记下：场推，和人抢，是两件事。

三个例子并排放在一起：

感觉	显露（S）：一路显出来的是什么	差异序列（D）：一个接一个的差别是什么	特征纠缠（E）：咬在一起的场是什么
触（拧杯盖）	对没对准、紧到哪一步、还差多少	每一圈力道、阻力、涩度的不同	手的干湿、纹路、螺纹、橡胶圈、腕劲
听（母女吃饭）	一句话的意思，随字落下一次次改写	每个字的音高、轻重、停顿的不同	神情、母女信任、饭桌气氛、上周的事
看（找钥匙）	桌面一块块显出：纸、杯、黑绳、钥匙	每次扫视的落点、停留、转开的不同	眼睛、桌物、光线、遮挡、脑中预期

有两件事要看清。第一，不能把表读成「触是 S，听是 D，看是 E」。每一行里三样都齐全，每一种感觉都是一个完整的 S·D·E，不是三种感觉各拿一个字母。要是有人把三种感觉和三个字母一一对上，那就把本书读歪了。第二，三个

例子里，急都不是手快、耳快、眼快，而是同一种事：在显露还没显完时，把「结果的样子」拎在前头，推动着手、嘴、眼往前冲。拧盖在「对准」还没显出来时加力；接话在句子还没走完时定义；找钥匙在桌面还没显完时认定。**急，就是不让它显露完。**

这里要纠正一个很常见的误读：把 S 当成「结果的样子」。S 读作「显露」，它是随着差别一路显出来的一个谱系，不是挂在终点的一张定格的照片。真正把 S 变成一张照片的，恰恰是急：钥匙应该是银色带蓝头的，句子应该是「老师批评我」，杯盖应该是「拧上了」，这些都是被定格的样子，是被拎在前头的果子。不急的人，也有目标，也想要结果，可是他让结果以谱系的方式一路显出来，每一步都对得上眼前的东西；急的人，是把一个谱系压成了一张照片，再拿着照片去催手、催嘴、催眼。

再看三种感觉里，急的失败长得很不一样，却是同一种切法。触里的失败是物理的：滑丝，红印，东西坏了，疼了。听里的失败是关系的：话被接错，对方低下头，场变了。看里的失败是空白的：东西就在眼前，眼睛里什么也没有。三种失败，一种是东西坏，一种是人离开，一种是什么都没有，几乎没有共同点，拆开看，却都是在显露还没显完时，把一张照片拎在前头。同一把刀，落在手上、耳朵上、眼睛上，留下三种伤口。这也是为什么本书不满足于从一种感觉里总结规律：只有三种感觉的伤口都对得上，才算抓到了刀。

还有一个反向的检验：有没有这样的人，他很快，却不急？有。一个常年拧瓶盖的老手，拧一个杯盖不超过一秒，可是那半圈反转还在，他的手指在不自觉中完成了，没有人看得见。他快，是因为那一段被折叠进了手里，不是因为被拿掉。这一点在中编第七章要细讲，这里只记下一个观察：快的人里，有的是折叠，有的是删除，从外面看一模一样，从里面完全不同。判断的办法，是出了意外，他能不能退回慢的过程，比如换了一个陌生的杯盖，他的手能不能重新摸一遍。

上一节留的那个交代，到这里也有了落点：慢下来灵不灵，只看慢出来的那几秒有没有让显露显完。林晓慢下来之后先反转半圈，听到那一声「咔」再加力，就灵；慢下来以后眼睛还盯着「拧紧了」，显露照旧没有机会显，慢出来的几秒就白慢了。

三种感觉在这里的作用，是一个「落点检验」：往后每讲一个关于急的机制，都要在手、耳、眼里各找到一个例子，每个例子都有完整的 S·D·E，找不到，机制就不算数。到了 1.4，我们把这些零散的发现收成一个结构。

◆ 1.4　简阁：一次急的三层

前面三节攒下了一堆零散的东西：四个急字，一副不灵的药方，三种感觉里的三句话。这一节把它们收成一个结构。

先回头看 1.1 和 1.3，每个例子都被我问了三句话：抢了什么，删了什么，躲了什么。你可能已经注意到，这三句话的答案并不是三种互不相干的急。赶飞机的林晓，抢的是「坐在登机口」的画面，删的是出门前的清点，躲的是「要准时到」和「堵车改变不了」那一对别扭。这是**同一次**急。抢、删、躲，是同一次急在三个层面上的三个读数，不是三种急。

这三个层面，各对应 SDE 方法论里的一层。

SDE 方法论有三层。最外面一层叫三方程，回答「是什么」（What）：S、D、E 三维一起发生，三维中任意一维，都由另外两维决定。中间一层叫六路径，回答「怎么发生」（How）：三维有六种次序，D→E→S、E→D→S、D→S→E、S→D→E、E→S→D、S→E→D，路径不是两维之间的单箭头，是三维一步一步走完的一整条。最里面一层叫三原理，回答「为什么会发生」（Why）：两维发生矛盾、相顶，推动第三维改变。

一个完整的发生，三层是同时成立的：三维在场，路径走完，该顶的矛盾顶过。急，是这三层各被砍了一块。用前言里交代的那一天的口述来说：

> 「**急的定义：就是'抢维度'**」

这是对 What 层的砍：三维本该一起发生，急把其中一维拽出纠缠，让它先走。

> 「**急还有'去过程，走捷径'**」

这是对 How 层的砍：路径本该一步步走全，急把过程删了，或在路径里删掉中间一维，起点直连终点。

> 「**还有一种：从三原理就是：不想花力气，即不愿意进入矛盾**」

这是对 Why 层的砍：两维本该相顶，相顶是费力的，急的人不肯花这个力。

> 「**实际上急，就是：SDE方法论的'简阉'**」

这是总命题。同一次急里，形上抢了一维，路上删了一段，根上躲了一对矛盾。三层的关系，可以这样记：**Why 是根，How 是路，What 是形。** 根上不肯顶，路上就走不全，形上就乱了套。我们在 1.1 到 1.3 里先看到的，总是形（抢了什么），因为形最外露；顺着形往下问，才看到路（删了什么）；再往下问，才碰到根（躲了什么）。

还要补一句：本书自己的起点，也是这样一层一层问出来的。起点是一次给急下定义的尝试，那个定义把急说成了节拍上的毛病。对它，我当时的回应是：

> **「你的急，只是某一种，还有更多急，你就是'急于吃果子，不经过D和E，直取果子'」**

这句话的第二层最要紧：那个定义本身，就是一次急。九篇文章在手，急着收成一个定义，抢的是结果的样子（S，本该随着差异一路显露的东西，被抢先拎了出来），没走差异序列（D），也没有让这个定义在反例面前站一站、顶一顶，果上缺的是 E，定义没有拿到场里碰一碰：三层一次全中。前言里讲过这件事，第二章开头和 2.1 末尾还会回到这句原话。

三层判据

我把三层判据写在这里，全书统一使用。

> **抢：三维都在，只是次序乱了。事后能找到被抢在后面的那一维。**
> **去：有一维事后找不到痕迹。用展开测试检验：出了意外，退不回慢的过程。**
> **避：两维都在，但在相顶的那一刻退出。能观察到三种躲法：放弃、换方法、找人代。**

怎样用？拿 1.3 的杯盖来试。林晓滑丝之后，停了下来，把杯盖倒着转半圈，重新找到那个「咔」，对准了，慢慢拧上。这说明「对准」那一维没有不在，只是来晚了：抢了先，晚到了后，次序乱了，这是抢，因为事后能找到被抢在后面的那一维。再问一句：换一个她从没拧过的杯盖，出了意外，她能不能先摸一遍、慢慢找？如果她还是一上手就加力，那就说明那段试探在她手里根本没有长出来，这一段，她是去了的。同一个例子，在不同的层面上，要用不同的判据去问，才能知道是抢，还是去。

避，则要看相顶的那一刻，人有没有退出。杯盖不肯咬的那一下，是「我想拧紧」和「它不肯」相顶的一刻，她当场把力一加，是换方法；也可以松手，喊一声「小满你来」，是找人代；也可以把杯子往桌上一扔，说「算了不换了」，是放弃。三种躲法，躲的都是同一个地方：待在别扭里。

种类在层内分

三层不是三种急，那么急的种类怎么分？答案是：种类在层内分，不在层间分。

形这一层，按被抢的维度分，有三种：抢 S，抢 D，抢 E。上编三章，分头讲。路这一层，按被删的那一段分，有六种：六条路径各删去中间那一维，起点直连终点，其中最常见的是删 D，也就是去过程。六种删各叫什么，本书先从日常样本里收集，再对照六路径核验，名字尚待裁定（见第六章）。根这一层，按躲开的那一对矛盾分，有三种：躲 S 与 D 的相顶，躲 D 与 E 的相顶，躲 S 与 E 的相顶。下编三章，分头讲。

这样一来，一次具体的急，是三层各一个读数的组合：形上抢了哪一维，路上删了哪一段，根上躲了哪一对。后面不会说「这是第十一种急」，只说「这一次急，形、路、根各是什么」。

三层互锁假说（尚待裁定）

这里有一个我愿意押注、但还没经过裁定的想法，先按它写，随时可以改。

> **三层互锁假说（尚待裁定，裁定前先按此写）：　躲开哪一对矛盾，可以预测删掉哪一段、抢先哪一维。例如躲开 S 与 D 的相顶，就会删 D、抢 S，抄答案就是这样。三层若能这样互锁，它们就是一个可检验的结构，而不只是三个名字。附录一据此做成可归类的决策树。**

举抄答案为例。小满的数学作业里有一道题，她读了两遍，没有思路。这是我构想的场景。「要得到一个正确的答案」（S）和「我手里一步一步还没有的差别」（D），在这里顶上了，卡住，难受，不知道怎么办。如果她顶着这个难受，试几步，错几步，第三维会慢慢出来：对这类题的一种熟悉，一种手感，也就是一点「会」。可是她打开了答案册，把答案抄了上去。这一抄，在根上，躲开了 S 与 D 的相顶（避）；在路上，删掉了 D，没有一步差别走过（去）；在形上，抢了 S，直取那个答案的样子（抢）。三层的读数，刚好互相对得上。

这就是互锁：根上躲了哪一对，决定了路上删哪一段、形上抢哪一维。假说如果成立，我们就不是在给三个名字，而是在做一个可以检验的预测：先看一个人躲了哪一对矛盾，就能猜他删了什么、抢了什么。附录一的决策树，就是这样做的。

这里要先分清两样读数，免得后面读乱。一样是「缺」：躲开哪一对矛盾，缺的就是那一对本该逼出来的第三维。这一条不是假说，它直接从三原理来：两维相顶，推动第三维改变；不顶，第三维就停在原处。躲 S 与 D，缺的是 E，也就是身体和世界的新纠缠，我们平常叫它「会」；躲 D 与 E，缺的是 S，也就是「这一步该不该走」那个判断没有显露；躲 S 与 E，缺的是 D，也就是一条新路没有走出来。下编三章，一章验一对。另一样是「删」和「抢」：路上删了哪一段，形上抢了哪一维。这才是互锁假说要押的东西。抄答案三样都有：躲 S 与 D，删 D，抢 S，结果缺 E。缺的是果上的读数，删和抢是路上和形上的读数，三者说的是同一次急的不同位置，并不打架。

要老实说明：目前这个假说我只在 S 与 D 这一对上有了清楚的对应。另外两对，躲 D 与 E，躲 S 与 E，按同一思路推下去，应该也各自对应一种删法和抢法，可是现在只有方向，没有定论，我不先下断言。它们留到下编里，一对一对地验。有一个现成的检验办法：如果找到一个人，他明确躲开了某一对矛盾，可他没有抢到该抢的那一维，或者没有删掉该删的那一段，那么互锁假说就是错

的。还有一个已经露出来的疑点，要如实交代：本章的例子里，不论躲的是哪一对，形上抢 S、路上删 D 几乎处处都在，这样它就分不出「躲 S 与 D」和「躲 S 与 E」；假说要成为可检验的结构，必须能预测「换一对，抢与删就不同」，这一点现在还没有做到，我也还没有定论。注意，这只是假说错，不会连累下面的「简阉」这个总命题。

简阉与简化

现在可以回到「简阉」这个词了。这个词有点刺耳，用它是因为它精确。本书的判词有三句，第二句是：

> **简阉不是简化。简化是把过程折叠进身体，还能再发生；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。**

区分的关键，在「还能不能再发生」。拿一位干了几十年的老木匠师傅来说。这是我构想的场景。他刨一块板子，只用三下：第一下顺着纹路探，第二下压平，第三下收光，然后抬起来，用手一抹，平了。三下，一块板子。可是这三下里藏着三十下：几十年里，他在无数块木头上，每一下都曾经是一个一个的试探和纠正，那些试探和纠正，早已被他折叠进了手腕里。

再拿小满来说。她抄答案册，也是三下：看一眼答案，写下去，打一个勾。三下，一道题，从外面看，速度和老师傅一模一样，结果也是对的。

区别在哪里？不在三下，也不在对错，在于出了意外会怎么样。给老师傅一块带节疤的木头，他的手会慢下来，一边摸一边试，把那三十下重新展开，该怎么刨，怎么顺着疤走，他有办法。这就是折叠：过程还在，只是收起来了，随时能再发生。给小满一道变形题，把数字改一改，她就卡住，因为那三下里什么也没有，没有一步差别，没有一点手感，所以没有可以展开的东西。这就是删除。**展开测试**，问的就是这件事：出了意外，能不能退回慢的过程。

三种感觉里也一样。触：老手拧杯盖，只一下，可是手心里那串差别（D）、「咬住了」的显露（S）、这只杯盖的纹路（E）都折在里头，换一个陌生的杯盖他会重新摸一遍；急的人那一下里什么也没有，换了杯盖，还是蛮力。听：一个听惯了家人说话的人，听半句就大致懂了，可是遇到反常的一句，他会停下来多听几个字，那串声音的差别、意思的显露、此刻的场，他都找得回来；抢话的人，反常的话也照样接错。看：熟悉的人一眼看见钥匙，可是钥匙被压在书下面时，他会去翻；只靠预期的人，就一直盯着不存在的蓝头。

所以快本身无罪。老师傅快，是折叠；抄答案的快，是删除。**折叠是还能再发生，删除是发生的能力没了。**「阉」字用在这里，说的就是这个：切掉的不是当下的东西，是以后能再长的那一块。果子当下也许还在，答案是对的，板子是平的，可是它不会再长。

为什么偏偏用「简阉」这个词，而不用「省略」「偷懒」「偷工减料」？这几个词都差了一点。「省略」太中性，没有说出省掉的是什么；「偷懒」把问题放在人品上，1.1 已经说过，同一个人这次急、下次不急，说明问题不在人身上；「偷工减料」最接近，可是它说的是少了东西，没有说出少了的是什么性质的东西。简阉要说的是：少掉的，不是当下的料，而是以后还能长出料的那个能力。一块木板，当下可以是平的，可是抄答案的手，下一块板子不会比这一块更平。简化则不同：简化也少了步骤，可是少了的步骤留在了身体里，随时能叫回来。所以，是不是简阉，不看少了多少，看少了的是什么。

有了这一对，判词的三句就齐了：

> **急不是快，而是 SDE 方法论的简阉。**
> **简阉不是简化。简化是把过程折叠进身体，还能再发生；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。**
> **急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲：把方法论完整执行一遍，快慢都可以。**

第三句，要多说一句：既然急是各层被砍了一块，那么它的反面就不是「慢」，而是「每一层都没砍」，即不抢（形上三维一起），不删（路上走全），不躲（根上顶住）。把方法论完整地执行一遍，可以快，也可以慢，速度是读数，不影响完整不完整。

回到厨房

本章开头留了一个问题：林晓放慢了语速，她的急是什么？现在可以回答了。形上，她抢的是「准时出门」这个结果的样子，它压在眼前这个正在嚼面包的小满前面，被抢在后面的，是小满此刻的实际状态：红领巾攥在手里，书包拉链敞着，还差哪几样，她并不知道。路上，她删的是那一问：蹲下来，看一眼「还差什么」，只要十秒。根上，她躲的是「我要准时」和「小满不动」这一对相顶，这一对是 S 与 E，缺的是 D：蹲下来问一问「还差什么」的那一步新路。这一对不好受，她需要有人动起来才好受。她放慢语速，从表面上看是在克制，其实是三种躲法里的换方法：她没有待在这一对别扭里，而是把急的外壳换成了一个温和的外壳。小满嚼得更慢，因为她听出的不是「慢慢走」，而是那股还在的催。

林晓如果不急，会怎么做？不一定更慢。她可以说：「还有五分钟，红领巾戴上，书包拉链拉上，咱们就走。」十秒钟的话，数出了三样要做的事，给了一个日期，把那一问补上了。这样出门，也许比她原来的「快点」还早到半分钟。

贯穿全书的五对区分

三层判据之外，全书还要反复用五对区分，先在这里立个牌子：

第一，**抢与去**：抢是维度都还在，只是次序乱了；去是有一维根本不在了。

第二，**折叠与删除**：老师傅的三下里藏着三十下，过程只是折叠起来了；急的三下里什么都没有。判据是展开测试。

第三，**人抢与场抢**：急可能是人自己抢出来的，也可能是场（截止期、排名、催促、危险）逼出来的。

第四，**抢对与抢错**：车冲过来一把拉开孩子，是抢对，这种急救命；小事发火，是抢错。

第五，**急与拖**：拖是同一结构的另一面。该你出的那一维迟迟不出，叫「让维度」；避开 S 与 E 的矛盾，就会原地打转。

本书的走法

全书照三层，分三编。**上编 What**，讲形：急是抢维度，按被抢的维度分三章，抢 S（第二章）、抢 D（第三章）、抢 E（第四章）。**中编 How**，讲路：急是去过程、走捷径，第五章讲删掉 D，第六章讲六条捷径各缺哪一维，第七章讲折叠与删除，老师傅与急人怎么分。**下编 Why**，讲根：急是不愿进入矛盾，三对矛盾各一章（第八至十章），开篇要正面回答一个问题：这不就是辩证法吗？辩证法说矛盾推动发展，回避矛盾就停滞，这一点本书承认；本书多出的，是指明三对具体的维度对，并预言每一对被躲开时分别缺哪一维：躲 S 与 D，缺的是「会」；躲 D 与 E，缺的是判断；躲 S 与 E，缺的是新路。辩证法推不出这张对应表。第十一章接着讲 AI 时代，算法替人起手；第十二章是终章，把判词三句逐条收回。除终章外，每章末节都是交锋：和最近的邻居打一场，并给出一个判别局面。

下一节，就是这本书自己的交锋：它怎样才会错。

◆ 1.5　本书怎样会错

一本书如果说「急是方法论的简阉」，却说不出自己怎样会错，那它就犯了它自己要批评的毛病：把果子拎在前头，没有给任何反例留一个顶一顶的机会。所以第一章的最后一节，不是总结，而是把刀口朝向自己：全书的总命题，在什么情况下该被作废？

这一节分两半。前一半给全书的总条件，我把它叫做「粗层级证伪」，意思是只在三层这个粗的层次上立靶子；细的靶子，每章交锋节各立一个，最后汇总进附录三。后一半是本章自己的交锋：同「慢下来」派的常识打一场，打法固定，三步。

全书的两条总条件

第一条。　如果有人三维同步、路径走全、也进入了矛盾，却照样急、照样出错，本书总命题作废。

第二条。　如果只减速、不改变抢、删、躲的人，和只改抢、删、躲、不减速的人，改善的程度一样，本书也站不住。

这两条乍看都很容易被「挡回去」。第一条的挡法是：「你没走全啊，所以才错。」这样一来，任何失败都可以说成没走全，命题就永远不会错，也就什么都没说。要堵住这个洞，必须在看结果之前，就把「走全了」的标准定死，而且这个标准只能看过程，不能看结果。本书给的标准是三条，都能在纸面上留痕。第一，补维：动手之前，把眼前在场的条件逐条摆出来，不是在脑子里过，是写出来或说出来。第二，补程：每一步的中间结果留下，一步不跳。第三，进矛盾：卡住的时候，当场写下「我卡在哪一对上」，写完再往下，不换方法，不找

人代，不放弃。这三条做没做，由不知道结果的第三方，对着记录纸判定。判定在前，结果在后。

第二条的挡法是：「你们要的就是慢，慢下来自然就好。」这个挡法堵在另一头：要把「慢」和「改了做法」拆开，才看得出哪个在起作用。这正是下面这场交锋要做的事。

各章的靶子。 后面每一章的交锋节，都会立一个比这两条更细的靶子，先在这里列一个清单，让你知道书会往哪里打。第二章：目标极大、全无小利的人，仍会抢 S。第三章：心极定、工作记忆充裕的人，只要 D 先走，仍会错。第四章：同处一个加速的社会、面对同一个截止期，抢 E 的人和不抢 E 的人，出错分得开。第五章：同样快的两个司机，导航一断，一个能展开，一个不能。第六章：练够同样时数的两组学琴孩子，一组一直缺 E，一组不缺，第一次合奏时缺 E 的一组出错更多。第七章：两组同样熟练的人，一组练出来，一组抄来，换到变形题，前者能退回，后者不能。第八章：急者总耗能高于从容者，却少了矛盾里的那一段；同样费力、却没有两维相顶的练习，不长「会」。第九章：正念训练很好的人，场一催，仍被带走。第十章：改掉一头的人不长新路，顶住的人长。第十一章：直接要答案的一组与带着追问的一组，换一道变形题就分开。这些靶子，每个都写成「两组人，各自可清点的读数」，汇总在附录三。

交锋：与「慢下来」派的常识

先说对手。这里的对手，不是哪一位学者，而是我们每个人心里的那句常识：「急就是太快，只要慢下来、多一点耐心，就会少出错。」这句常识有一个比较学术的说法，叫速度—准确率权衡：许多任务里，做得越快，错得越多，要准确就得放慢。汉语里也有现成的话：慢工出细活，欲速则不达。我把这一派统称为「速度—耐心观」。要说明一句：速度—准确率权衡本身只是一条描述性的

曲线，并没有说「耐心能治急」；「速度—耐心观」是从它引出的日常推论，这里被打的是这个推论，不是那条曲线。

第一步，先承认它说中了什么。 它说中的有三件。第一，在很多任务里，快确实伴着错，这是一个公认的一般现象，不是谁编的。第二，耐心可以练，这也是真的，一个肯等的人，确实比一个不肯等的人少犯某些错。第三，手忙脚乱时停三秒，通常有好处，这是我们每个人都亲身验证过的。本书不否认这三条。1.2 里我已经说过：慢下来有用，是因为它碰巧给了时间。

第二步，再写本书多出的那一层。 速度—耐心观把「慢」当成起作用的东西。本书说，慢只是药引，真正起作用的，是那一段时间里，有没有补回被砍掉的那一块。同样放慢三倍，时间用来反转半圈、听完句子、掀开练习册，就灵；时间用来盯着「拧上了」「听完了」「找到了」，就不灵。这是一个能给出不同预测的差别。速度—耐心观预测，改善随着放慢的程度走，放得越慢，错得越少。本书预测，改善随着抢、删、躲改变的程度走，放得再慢，三样原封不动，改善就很小，而且很快会褪；三样改了，哪怕速度没变，改善也大。两边的预测不一样，于是可以找两组人来比。

第三步，判别局面。 下面是我为这场比较设计的一个局面。这是我构想的场景。林晓所在的学校，有 80 位志愿者，一半是老师，一半是家长，随机分成两组，每组 40 人。接下来一周，每天晚上 15 分钟，两组做同一套任务：每天 6 道题，前 6 天的 6 道都是常规题，到第 7 天，最后 2 道换成变形题。这些读数只用来检验这本书，不进任何人的成绩、排名或考核。

甲组，只减速的一组。 规定：每道题的用时至少是自己平时的两倍，用计时器，到时间才许交。除此之外什么都不管，不提醒，不教方法。

乙组，只改做法的一组。 不限时，不要求慢。只要求三件事，都要落在记录纸上：动手前把条件逐条圈出来（补维）；每一步把中间结果写出来（补

程）；卡住的时候写下「我卡在哪」，写完再继续，不换题、不问人、不放弃（进矛盾）。

一周后清点 5 个读数。一，常规题出错次数；二，第 7 天变形题出错次数；三，对每一个错，请那个人退回去慢慢走一遍，看他能不能走出来、讲出来（展开测试）；四，两位不知道分组的评阅者，对着记录纸，判定乙组的人是不是真的做到了那三条，同时判定甲组的人在放慢的时间里，是不是仍然先定一个答案的样子再去凑；五，两组各自的用时。

速度—耐心观的预测是：甲组的降幅不低于乙组，变形题上更是如此，因为甲组更慢、更耐心；乙组没有放慢，没有理由改善更多。本书的预测是：乙组的降幅明显大于甲组，尤其在变形题上，因为只有乙组把过程留住了；甲组在常规题上可能小幅下降，变形题几乎不降；展开测试里，乙组的错多数能退回来，甲组的错多数退不回；乙组的降幅与用时无关，而是与记录纸上「三条做得全不全」有关。

若出现什么，本书就错了。 有三种。第一，如果甲组的降幅与乙组一样大，或者更大，那么只减速就够了，总条件的第二条成立，本书站不住。第二，如果乙组降幅大，但只发生在用时最长的那些人身上，乙组内部用时和降幅挂钩，而和「三条做得全不全」无关，那起作用的仍然是慢，不是改了做法，本书也错。第三，如果评阅者认定「三条全做到」的乙组成员，到了第 7 天变形题上照样出错，展开测试也退不回，那就是第一条：三维同步、路径走全、也进了矛盾，照样错，本书总命题作废。

反过来，如果出现的是：甲组只在常规题上小降、变形题纹丝不动，乙组降幅大且与记录纸上做全了几条成正比，那就说明慢不是起作用的东西，本书的判断得到一次支持。注意只是「一次」：一个志愿者局面，不足以证明什么，它的作用是把靶子立起来，让别人可以拿去打。

这个局面本身也可能出错，要事先说明，并堵住。其一，乙组多发了一张记录纸，可能因为「被关注」而表现更好，与做法无关。堵法：甲组也发一张记录纸，只记每题用了多久，两组同样被关注。其二，两组原本的水平可能不同。堵法：随机分组，并在第一天用同样的常规题测一次底。其三，评阅者可能凭印象偏心。堵法：评阅者不知道分组，只对着记录纸打钩。其四，第 7 天的变形题可能太难或太容易。堵法：变形题在实验开始前就定好，并由不参与的第三位老师确认，它和前六天的题用的是同一类知识，只是改了条件。这些堵法，每一条都写在做之前，不是做完之后补的。

之所以要有第 7 天的变形题，是因为常规题上，抄一抄、记一记、套一套，都可能拿到对的答案，果子当下在，看不出区别；变形题才是展开测试的前台：同一类知识，条件一变，会的人退回去走一遍，不会的人只能原地卡住。简阉和简化，就是在这个节点上分开的。

结果也可能不是干净利落的，事先要说好怎么读。如果乙组的降幅比甲组大，但大得不多，比如只多出一成上下，这样的差别在 80 个人的小局面里分不清是真是偶然，那就不能说本书得到了支持，只能说没有被推翻，需要把人数加大再做一次。具体的界线，我建议在做之前，由不参与的第三位评阅者预先写下并签上日期，我这里先标作〔待定〕，不拿它冒充已经定好的数字。要紧的是次序：线在前，数据在后。

三种感觉各有一个更小的版本，不需要 80 个人，找六七位朋友，一个晚上就能做。三件事不用再拆一遍 S·D·E，1.3 已经拆过，这里只写怎么清点。拧杯盖：备 20 个螺纹各不相同的杯盖，其中 6 个故意歪着放，甲组每个至少拧 10 秒，做法不管；乙组不限时，要求先反转半圈、等那一声「咔」，卡住了不许加蛮力。读数是滑丝的个数，由不在场的人对着杯盖验。听：念 15 句末尾带转折的话，比如「我本来想去的，可是……」，请两组各复述一遍。甲组每句念完多等 5 秒；乙组听到最后一个字才开口，并且先把自己的猜想写在纸上，再对答

案。读数是复述错的句数，错在转折之后的才算。看：10 张摆满东西的桌面照片，每张里有一件被压住大半的东西，甲组每张至少看 30 秒；乙组从左到右逐块报名字，说不出名字的不许跳过。读数是漏认的件数。三个小版本都押同一个预测：只放慢的一组，读数动得很少；改做法的一组，读数明显动。如果三个里有一个反过来，那一个就是这本书的第一张罚单。

带走的话

急不是快，是砍掉了一块：先问砍了什么，再问快慢。

两行小账

本章的急：看见「快慢」这个读数就下判断，是把本该随着做法一路显露的东西抢先定了形；不肯拆开做法去问「我砍了哪一块」，是删掉了看做法的那一段，也是躲开了读数与做法相顶的那点难受。

本章的不急：急的时候，先问三句：我抢了哪一维？我删了哪一段？我在躲哪一对矛盾？问完，再看快慢。

◆



上　编

What：抢维度

编　序

这一编回答一个问题：急是什么。

第一章已经把话说在前头：急不是快。可是只说「不是」不够，读者要问：不是快，那是什么？这一编给出第一层答案，它来自前言里记下的那句口述：「急的定义：就是'抢维度'」。

先把背景交代一下。SDE 方法论里，事情由三个维度一起发生：S 是显露，也就是事物随着差异一步步露出来的样子，它不是一张定格的照片，而是一串不停显露的谱系；D 是差异序列，就是一格一格的不同，一次一次的变化；E 是特征纠缠，说的是人、物、场之间互相牵着、互相拉扯的那张网。这三维不可分割，谁也离不开谁：任何一维，都由另外两维一起决定。把它们分开来讲，只是为了讲得清楚，是一种「理念界的假想性切割」，好比把一首歌拆成音高、节奏和音色来说，歌本身从来没有被拆开过。

三维本来一起发生。急，就是其中一维被从这张网里拽出来，抢先走了一步。「抢」这个字很准：东西还在，三维都在场，只是次序乱了，该跟着走的那两维被甩

在后面。这与中编要讲的「去」不同，去是有一维根本不在了；也与下编要讲的「躲」不同，躲是两维相顶的那一刻有人退出。本编只讲抢。

按被抢的维度分，本编有三章。第二章讲抢 S，先把「结果的样子」（本该随 D 一路显露的 S）拎出来，再倒过来催；第三章讲抢 D，差异一冒头就非动不可；第四章讲抢 E，事情还没开始，先要把关系和场绑住，场也会反过来抢走人的起手。这三章接的正是第一章 1.1 的四个急字：着急多半是果子被盯得太紧，落在第二章；急躁是动先于看，落在第三章；急切是将来的关系先占了现在的场，落在第四章 4.2 的「盼」；紧急是场本身不等人，它的抢对放在 2.3，场怎样抢人放在 4.3。每章最后一节，正面交锋一位离本书最近的邻居：古人的话、心理学的实验、社会学的诊断。对他们说中的，书里先认下；对本书多出的那一层，书里给出一个只有本书推得出的判别局面，说清楚「若出现什么，本书就错了」。

02

第二章

抢 S：急于吃果子

这一章的问题

这是我构想的场景。周六早上，小满十一岁，想吃水煮蛋。蛋刚从锅里捞出来，她就抓起一个往桌角上磕，边磕边吹气，指尖烫得直甩。蛋壳一碎，蛋白粘在壳上，剥下来坑坑洼洼，像月球表面。旁边的大人问她急什么，她说：我就想看看里面熟了没有。

这个场面里，没有人慢，也没有人快，蛋煮了几分钟是一样的。小满做错的那一件事很小：她想要的是「剥好的、完整的、热气腾腾的蛋」，那个样子已经住在她脑子里，于是手就越过了「等蛋凉一点」这段日子，直奔那个样子去了。

这样的事，每个人每天要做许多次。想要的样子，和得到它所必须经过的那一串日子，是一回事吗？如果不是，当那个样子先到了眼前，我们是怎样把那一串日子漏掉的？漏掉之后，错出在哪里，能不能补？有没有一种时候，漏掉反而是对的？这一章就围着这几个问题走。

前言里引过的那句原话，讲的就是这件事：「你的急，只是某一种，还有更多急，你就是'急于吃果子，不经过D和E，直取果子'」。这一章讲的，是这句话里「果子」那一头。

◆ 2.1　果子先到

先说一个容易误会的地方。这一章说的「果子」，不单是奖赏、成绩、证书这类看得见摸得着的东西，而是 S 的某一个时刻：事情做到某一步、露出来的那个样子。S 在本书里读作「显露」，它不是一个固定的形状，而是随着 D 一格一

格往前走，一直在显露的一串样子。一棵花苗今天露出两片叶，下周露出第三片，这些都是 S，每一片叶都是一个显露。「花开了」是这串显露里很亮的一格，我们给它起了名字叫「果子」。

这里要把三维分开讲，所以再交代一句：分开只是为了讲清楚。一朵花真正的生长，从来没有「只有 S」「只有 D」这样的时刻：每天的光照、水分、温度是一格一格的不同，这是 D；根、土、水汽、阳台上的风缠在一起，这是 E；两者一起，叶子才一片一片露出来，这是 S。三者是一个过程的三个面，把它们摆开，是理念界的假想性切割，好让我们看清急在哪里下刀。

正常的时候，目标是从差异里长出来的。你养花，一开始想的是「让它活着」，过几周想的是「让它长出花苞」，再过些日子才有了「开成什么颜色」的念头。目标本身也是随着 D 显露的，今天的花苗对你说了什么，决定你明天盼什么。目标和过程在这里是一伙的，彼此在改写对方。

抢 S 的时候，次序变了。果子的样子先从脑子里拎出来，成了一张固定的图，从头顶压下来：开成这样，红的，十二朵，三月前。然后倒过来，拿这张图去催 D：怎么还不长？怎么这么慢？为什么这片叶子这么小？这时候，眼前的每一个差异，都只被问一句话：「你像不像那张图？」不像，就是错；像，也只是暂时没错。差异不再自己开口，它被图审问。

这就是「先把结果的样子拎出来，再倒过来催 D」的完整动作。两个动作缺一不可。只拎出来，那叫有目标，不叫急；有目标的人也会盯着样子看，可他的样子是活的，每过几天就被眼前的差异改过。只催，没有一个拎出来的样子，那是另一种急，第三章再讲。抢 S 是这两个动作连在一起：先固定一个样子，再用它压过程。

给一个判断办法，只用来看，不用来考核：数一数，在一件事做到一半时，你心里那个「想要的样子」，被眼前的事实改写过几次。花苗长出两片小叶，你对自己说「这品种看来矮一些」，这是改写一次；孩子学了三个月琴，你发现他爱听慢曲子不爱听快的，把「想练的曲子」换了，这是改写一次。一件事做到一半，目标的描述一个字都没改过，而且每遇到不像的地方就觉得是眼前出了毛病，那很可能是果子先到了。

人为什么会这样做？不能只怪性子急。果子的样子有一种特别的吸引力：它是整串显露里最亮、最容易说清楚的一格。「十二朵红花」可以写在纸上，可以拍成照片，可以讲给别人听；「今天的根比昨天多了一点点白」几乎没法对人讲。人要对别人交代，也要对自己交代，总得有个说得出口的东西，于是果子被推到了前面。分数、级别、名次、数字，都在帮这个忙：它们把一整串显露压成一个数，数好看，也好比较。数本身没有错，错在拿数去顶替那一串，以为数到了，串也就在了。

下面分两个日常场景看。

种花，天天拔起来看根。这是我构想的场景：唐姐在阳台上养了一盆月季，是邻居送的一小枝，插在土里。她心里有一幅图：一个月后根扎稳，两个月后抽新芽。她每天早上拔起来看一眼根，看看白根冒了没有，再插回去。第九天，那枝月季的皮发黑了。她是护士长，向来细致，这件事她后来自己讲给别人听，笑着摇头：我哪里是在养花，我是在审花。

这件事放进三层判据里看，是这样的。先看「抢」：被拎出来的是 S，即「根扎稳」这个样子；被抢在后面的是 D 和 E——D 是每天一点一点的不同，细胞怎么分、愈伤组织怎么形成；E 是切口与土、水汽之间那张刚织起来的纠缠网。事后能找到被抢在后面的那两维，所以这是抢。再看「去」：D 并没有被删，花枝每天还在做它该做的事，只是每天被打回去重新起头，所以不算去，是

抢，并且带来了破坏。最后看「避」：她躲了什么？她躲的是 S 与 D 的相顶。一头是「我要的那个扎稳了的样子」，另一头是「眼前只是一截插在土里、什么也看不出来的枝」，两头之间有一股拉力。这股拉力不舒服：看不见变化，又什么都做不了。拔起来看，是把这份不舒服换成了一次确认。这种躲法，近似下编要讲的「换方法」。果上缺的是 E：根与土之间那张慢慢织起来的网，被她每天扯断，「扎稳」就长不出来。躲哪一对、缺哪一维，这条来自三原理。路上呢？这一例没有删 D，D 只是每天被打回去重新起头。躲 S 与 D、抢 S 都对得上，删 D 却对不上，互锁假说在这里只中一半，记作观察，这一点我还没有定论。

读者也许想起了《孟子》里宋人揠苗助长的寓言〔待核：出自《孟子·公孙丑上》〕。那是抢 S 的另一半：揠苗是倒过来催 D，用手把苗拔高；唐姐是拔起来查 S，用眼睛审苗。两件事是同一个病的两个动作。

孩子刚学琴，就要考级。这也是我构想的场景：小满当年刚学三个月钢琴（她如今学琴已经两年多，这里写的是起步那一年），家里听说她班上有同学已经过了二级，于是翻开考级曲目，把其中一首圈出来，说：就弹这首，半年后考。从那天起，每天练的不再是琴，而是「那首曲子的样子」。哪个小节弹得磕绊，就被拎出来重复十遍；左手不稳，就用手指数着拍子硬压；她自己觉得好听的另一首小曲，被说成「浪费时间」。

三层判据：抢，是。被拎出来的 S 是「那首曲子弹下来的整体样子」，被抢在后面的 D 是每天音准、节奏、手型的细小差异，E 是手与琴键、耳朵与声音之间慢慢长出来的那张纠缠网。去，不是。三个月后拿她来试：如果这首曲子弹得下来，可是换一个速度、换一架琴就乱，那是另一件事，是第六章要讲的捷径；眼下她的每日练习还在，D 没有消失，只是每个差异都被问「像不像考级的样子」，不再自己开口。（这一条要等下面那场陌生小曲的测试，才判得准。）避，是。她躲的是「我现在的手」与「要的那首曲子」之间的距离——这个距离

每天都在显露，很难受，所以最省事的办法是不看距离，只盯着样子，或者把难听的地方「先跳过去」。躲的是 S 与 D，果上缺的是 E。

再往下接一段。这是同一个构想场景的下文：半年后，小满考过了，那首曲子弹得很稳，家里很高兴。过了几天，她得到一首没见过的小曲，手停在第一个小节上，不动。旁边的大人问怎么了，她说：不知道这首是几级的。她的耳朵和手指，半年里一直在对照「那首曲子」，没有学会从一页陌生的谱子里读出声音来。这正是缺 E：手与琴、耳与音的新纠缠，也就是「会」，没有长出来；放到展开测试上看，遇到陌生谱子，她退不回慢的过程，读谱这一段在她手里是去了，不只是抢。果子是拿到了，可是拿到的只是那一个果子：它不会因为拿到了，就教会她下一次怎么长。这里不下结论，也不拿一个孩子去证明什么，只是提醒读者：果子先到的时候，当下的成绩往往是好看的，毛病出在下一次。

这两个场景，一个是对着植物，一个是对着孩子，看上去无关。它们的共同点只有一个：样子先到了，过程被它压在下面。

再补一个对照，免得读者把「有目标」和「抢 S」混在一起。同样是学琴，另一个构想里的家庭这样做：先说「想让她喜欢上弹琴」，三个月后看她爱弹什么，把目标改成「能把喜欢的那几首弹顺」，半年后她自己说想试试考级，目标又改了一回。这里也有果子，也有时间表，可是果子在前面指路，每隔一阵就被脚下的差异改写一次。判别的读数仍是前面那一条：目标的描述，被眼前事实改写过几次。前一家是零次，后一家是两次。零次与两次，比「早不早开始」「严不严格」都更能说明，果子是压着的，还是指路的。

接着，回到本书最爱的三种感觉，看这个机制在手上、耳朵里、眼睛里各是什么样。每一种里，S、D、E 都是完整的，没有哪一维是「归给」某一种感觉的。

触觉：捏桃子。菜市场上挑桃子，有人每个都要捏。捏，是为了知道熟没熟。S 是在手底下一点一点显露的软硬：先是硬的，然后在某一处有一点点弹性，然后整个带着一点汁水的绵软。D 是每一次按压的力道、位置、停留时间的差别，一轻一重，一按一松。E 是手与桃皮的纠缠：手汗、温度、桃皮上细细的绒毛、桃子本身受过的磕碰。这三者一起，才有「这个熟了」的手感。急的人心里有一个「熟透了、软软的」样子，手就越按越重，越按越快，一路按下去，桃子被按出一个凹坑，凹坑里的样子是他按出来的，不是桃子自己露出来的。他以为自己在验证果子，其实在制造果子，并且弄坏了它。

听觉：调吉他弦。业余的人调弦，耳朵里有一个「标准音」。S 是音高在转动旋钮的过程中，一点一点显露出来，高了，低了，近了；D 是每一次拧的幅度差，半格，四分之一格，回半格；E 是弦、琴颈、拨片、耳朵，还有房间里的杂声，缠成一团。急的人心里先有了那个标准音，手一抓旋钮就拧过头，再拧回来，再拧过头，一根弦在手里被扯得绷紧发涩，最后「嘣」的一声断了。他一直在追音高的「样子」，没有跟着那一格一格的差异走，所以音高本来在每一次拧动里都发出了告诉他「再拧一点点」的声音，他没有听。

视觉：看泥水澄清。一杯搅浑的泥水，放在窗台上，想看它变清。S 是水一层一层变清的过程：上面先亮，下面还浑，亮的那层一寸寸往下爬；D 是泥沙沉降的快慢差、一层与一层颜色的差别；E 是杯壁、光线、桌面轻微的震动与水缠成的场。急的人心里有一杯「清水」的样子，忍不住拿筷子搅一下，想让它快点好，水又浑了。老子有一句「孰能浊以静之徐清」〔待核：《老子》十五章，用字以通行本为准〕，说的就是这杯水：清是慢慢显露出来的，不是拿出来的。

三种感觉里的「急」，结构是一样的：一个已经想好的样子，压在了正在显露的谱系上，手、耳、眼于是不再去读谱系，而是去对照那个样子。读与对照，

差别很大。读，是跟着 D 走，一格接一格地接住 S 的显露；对照，是拿一把尺子，量眼前这一格「够不够」。尺子量久了，人就看不见格子本身了。

这里要把「躲」的那一层说得再细一点，因为它最容易被看漏。S 与 D 相顶，说的是两样东西摆在一起，对不上：一样是你想要的那个样子（S），一样是你眼前这一格实实在在的差别（D）。花枝还是一截枝，手指还是笨手指。这种对不上有一股真实的拉力，它不是情绪，是两样东西在互相顶。拉力难受，难受得让人想动手。抢 S 的人动手的方向，是把难受消掉：拔起来看，是消掉「不知道」；圈出曲目，是消掉「不知道会弹成什么样」。可是这股拉力恰恰是第三维要从里面长出来的地方。下编第八章会讲，被消掉的拉力，长不出「会」。这里先记下：抢 S 的底下，常常垫着一次不肯顶。

最后补一句，为后面几节留一个伏笔。果子先到，并不一定是坏事。有时候果子必须先到：一位登山向导得先知道山顶在哪里，才能规划今天的路。坏的是果子从头顶压下来，而不是在前面指路。压着的果子不接受修改，指路的果子会被每一步的脚印改写。这一节说的就是这个差别：目标是活的还是死的。

回头看前言里引的那句原话：「急于吃果子，不经过D和E，直取果子」。「不经过 D 和 E」是两个不经过。种花的人不经过的是 D（不是 D 没有了，是他不肯让那一串日子连着走完）；也不经过 E，他把根从土里拔出来，土与根的那张网被他亲手扯断。学琴的人不经过的，是 D 里每天的小差别，也是 E 里手与琴、耳与音慢慢织起来的那一层。所以抢 S 从来不只是「心急」，它总是带着对另外两维的一次扯断。这也是这一章把它叫作「抢」而不叫「偷懒」的原因：三维都在，只是被拎走的那一维，把另外两维扯在了身后。

◆ 2.2　空的显露

上一节说，抢 S 的人拿样子去量过程，量久了，就看不见过程了。这一节问更细的一个问题：看不见，是真的没看见，还是看见了没认出来？

这两种情形，在日子里一模一样，都表现为「我没发现」。但它们在 SDE 里是两回事，修的办法也完全不同。九篇前作里的《急的两种死法》，就是把这两种情形分了开来：一种叫吞拍，一种叫无拍。本书把这一刀收下来，放在抢 S 之下，并且原样保住它的判别预测：吞拍，慢下来能修；无拍，慢下来修不了。

先说「拍」。做一件小事，比如开门、报数、数钱，是一拍一拍往前走的。每一拍都有两部分：先是做，然后是验证，就是看一眼、对一下，确认刚才那一下对不对。验证这一拍很短，常常只有半秒，可它是整个动作里唯一让 D 与 S 对上的地方：D 是我刚才做的差异，S 是眼前显露出来的结果，拍上一对，就知道有没有偏。

吞拍，是验证那一拍被吞掉了。吞它的不是危险，也不是别人，是「时间到了」「做到头了」这种感觉，冒充了「验证完了」。表格的最后一格填完了，就觉得「填好了」；手机号念到最后一位了，就觉得「报完了」；钥匙翻到最后一个抽屉了，就觉得「这里没有」。到点和验证完，是两件事，急的人把它们混成了一件。

还有一个细节：被吞掉的拍，多半是最靠近果子的那一拍。表格的第一格，没有人急着提交；写到最后一格，「提交」两个字就在眼前，果子的吸力最强，验证拍恰好排在这时。钥匙也是这样，翻到最后一个抽屉，「怎么还没有」的焦躁最重，对照这一拍就被挤掉。所以吞拍并不随机散在各处，它偏向终点那一头。这一点后面交锋节还要用上。

这时的显露，我称它为「空的显露」。显露本身一点也没有少：表格上写的数字就在那里，钥匙就在抽屉里，锁舌的阻力有没有到位就在手上。S 一直在显露，可是没有人拿 D 去对，那一拍是空的，于是显露了和没显露一样。注意，这与「看不见」不同：它是看见了，没认出。

急着找钥匙。这是我构想的场景：周三晚上 6:20，约好了 6:30 的饭局，要出门，钥匙不见了。找钥匙的人心里有一个「钥匙的样子」，扁扁的，金属的，串着一个小挂件。眼睛一遍一遍扫过桌面、沙发、玄关柜，手把包翻了两遍。钥匙其实在桌上，压在一份报纸的下面，露出来半个挂件。眼睛是扫过了的，视线在那里停过，这半个挂件已经显露了，可那一拍上，「这是不是我要找的」没有人去对。他对的不是眼前的东西，而是心里那个完整的钥匙的样子，半个挂件不像，于是放过。

第一章 1.3 里讲过另一次找钥匙（压在练习册下面），那里借它说 S、D、E 怎样一起在。这里换一把钥匙、换一个角度：钥匙压在报纸下面，它在哪一拍上丢了？答案是验证那一拍。看见是 S 的显露；对上才是 D 的工作；两者中间那一拍，就是吞拍。

三层判据：抢，是。被拎出来的是「找到钥匙的样子」，被抢在后面的是「逐格扫过、逐格排除」的差异序列，也就是 D。这一点可以从后果看出来：他在同一块地方来回扫，说明扫的过程并没有留下「这里排除了」的痕迹。去，不是。回头慢慢再看一遍，钥匙就看到了，说明那一拍还能补出来，事后找得到被省略的位置。避，有一点：他躲的是「我记得就放在这里」和「眼前确实没有」之间的相顶。承认「不在这里」，是不舒服的，所以手宁愿去翻第三遍，也不愿认下这个差异。躲的是 S 与 D，果上缺的是 E：认得出这一把钥匙的那一下，没有长出来。

赶时间填表，身份证号写错一位。这是我构想的场景：一个年轻人在手机上办一件急事，页面上有个倒计时，写着「请在 5 分钟内完成」。他填身份证号，十八位，眼睛看着证件，手在键盘上一个个敲。敲到最后一位，他松了一口气，点提交。第二天被退回：第十一位和第十二位的数字颠倒了。

这是个标准的吞拍。数字敲完的那一刻，「填完了」这个感觉替代了「对过了」。那一拍本来只要半秒，把证件上的数字和屏幕上的数字各念一遍，可是倒计时在走，眼睛已经去找「提交」按钮。三层判据：抢，是——「提交」这个果子先到，被抢在后面的是对照这一拍；去，不是——数字都在，错的位置明确，补一遍就修好；避，不明显，这一例里没有一对要躲开的矛盾，躲的成分很轻，主要是抢。把它放在这里正好说明一点：不是每一个急，三层都等重。有的急三层都很重，有的只有一层显眼，其余两层轻到几乎看不见。

用三种感觉再把「吞拍」各摆一次，每种里面 S、D、E 仍是完整的。

触觉：关门锁门。出门，转钥匙。S 是锁舌到位的那一下，阻力先紧后松，「咔」的一声连着手心一点轻微的震；D 是手转动的力道、角度、停顿的差别；E 是手、钥匙、锁芯、门板，加上你此刻赶时间的心思，缠在一起。验证拍是什么？就是手上收到的那个「咔」。急的人转了，但没有收，手已经抬起来去按电梯。走到楼下，心里突然问：锁了吗？这时回上去，门是锁着的。显露发生了，没有人接。

听觉：电话里报手机号。对方说「你再说一遍号码」。S 是数字一个一个在耳朵里显露出来，伴着语调的起伏；D 是你心里记着的那串号码，和对方复述的这串号码，逐位对上或对不上的差；E 是电话两端的两个人，线路里的杂音，各自手上的事，缠在一起。验证拍，是对方复述时你的耳朵去对。急着挂电话的人，「对对对」三个字抢在了复述的前面。复述其实说出了错的那一位，可是耳朵已经在别处了。

视觉：填表的身份证号。就是上面那一例。S 是屏幕上一排数字，一位一位排出来；D 是你从证件到屏幕的每一次视线移动和每一次敲击；E 是证件、屏幕、倒计时、你的手指以及背后催促的感觉。验证拍，是把两排数字上下各看一遍。吞拍，是把它吞了。

这三个例子，都是「能修」的：回头一对，就好。这是吞拍的核心特征。

再说无拍。

无拍是另一种死法：危险把验证那一拍整个除名。不是人把它吞了，是场把它拿走了——那一刻，根本没有一个位置，可以放「看一眼、对一下」。

三个小场景，三种感觉。

触觉：端着碗碰到烫锅。这是我构想的场景：厨房里，你端着一只汤碗，手背突然碰到刚离火的锅沿。手猛地缩回，碗也甩了出去，汤洒了一地。S 是「烫」的显露，一下子到顶；D 是温度的陡变，几乎没有过渡；E 是手、锅、碗和你站的位置缠成的一团。缩手本身是对的，它保护了你的手；错在缩手的那一拍里，「手里还端着碗」那一维没有来得及进来。你想让这一拍慢一点，做不到，因为它根本不是一个你可以放慢的动作。

听觉：身后一声「小心」。这是我构想的场景：楼道里有人在身后大喊一声「小心」，你不假思索往旁边闪，恰恰闪向了迎面搬着大衣柜的人。S 是那个「小心」的声音，显露为「有危险」的意思，却没有显露方向；D 是你听到之前和听到之后身体姿态的变化，只有一瞬；E 是楼道的窄、人的位置、手里的东西。这里没有一拍，可以让你回头看一眼「往哪边闪更好」。你闪错了方向，不是因为你急，而是这一拍不存在。

视觉：骑车时旁边的车门突然打开。这是我构想的场景：你骑着车，眼角余光里一块白色的东西猛然撑开，你的手已经打了把。S 是那一块白色突然扩大；

D 是它扩大的速度和你前一秒车速之间的差；E 是你、车、路面和那扇门之间的距离。打把的方向若是错的，你无法提前知道，因为在那一瞬，「这一把打向哪边」的验证拍已经被场整个除掉了。

三个场景中，场没有给人留拍。这一点与吞拍的区别是根本的：吞拍里，那一拍是在的，人没有用；无拍里，那一拍不在，人想用也没有位置。

拿小满再做一个吞拍的小例子，换一种感觉，也是构想的：她做数学作业，最后一道题算完，写上「答案：36」，合上本子。第二天老师批回来，错的是抄题的时候把「6 个」看成了「8 个」，后面算得一步不差。她算的时候是用心的，一步一步没少，丢的只是最开头和最末尾两处「回头对题」的那一拍。开头一拍丢，是因为「赶紧开始」；末尾一拍丢，是因为「终于写完了」。过程中间一格没错。这类错的样子很有特点：中间是好的，两头出事。两头里，这一例出在开头，可见吞拍偏向终点只是倾向，不是定律；下面 2.4 的预测，押的也只是这个倾向。三层判据一句话读完：抢，是，「写完了」抢在了「对题」前面；去，不是，回头一对就改得过来；避，很轻，没有一对矛盾被明显躲开。

这里要预防一个误会。第一章说过，慢下来常常不灵；这一节又说吞拍慢下来能修。两句话并不打架。吞拍里慢下来灵，不是因为慢，而是因为慢出来的那一拍，被人用来做了对照；如果慢下来的人，眼睛仍盯着「提交」，心里仍在算还剩几分钟，那多出来的两秒，只会被拿去更用力地盯果子，错还是会来。慢是一块空地，种不种东西，要看人。后面 2.4 的交锋，还会用一个更干净的办法，把「慢」和「补上那一拍」分开来测。

两种死法在日子里常常长得一样，都是「我没发现」，所以要有办法把它们分开。这个办法不靠自己回忆，因为回忆最不可靠，人事后总会把当时说得从容些或慌张些。办法是找旁观的读数：留一段录像，或者请旁人在场，数两样东西。

第一样，从「做完」到「下一个动作」之间，有没有一个数得出来的间隙，哪怕只有一瞬。有间隙，而间隙里没有对照的动作，是吞拍。没有任何间隙，下一个动作是场推着发生的，是无拍。

第二样，同一个人在没有人催的时候，会不会做这一拍。平时会做，赶时间才不做，是吞拍。平时也做不了，因为这一拍在那个局面里本来就不存在，是无拍。

这两样读数都是别人看得见、数得出的，不靠当事人怎么说。

把这两种死法的判别预测写下来，这是这一节必须保住的东西。

第一组：吞拍局面。填身份证号、找钥匙、交卷前不检查、转账时输错一位账号。这些局面的共同点是：场并没有取走那一拍，时间是有的，哪怕只有两三秒，只是被「到点了」「填完了」的感觉顶替。读数是这样清点的：在原位，加一个很小的强制动作——填完以后，把证件上的号码和屏幕上的号码各念一遍；找钥匙时，每翻完一处就说一句「这里排除了」。然后数错误：被退回的表格有几份，同一个角落被翻了几遍。本书预测：错误应当明显减少。如果减少了，就是吞拍；这一点，凡是用过「念一遍」「指一下」的人，大多有体会。要和权衡论正面对上，这一组还要多设一个对照臂：只被要求放慢（比如每一步至少多用一倍时间），不加「念一遍」。权衡论预测，放慢臂与「念一遍」臂都会减少错误；本书预测，「念一遍」臂减得多，放慢臂若眼睛仍盯着提交，减得少。

第二组：无拍局面。车冲到面前、油锅起火、手一缩碗落地、骑车遇到突开的车门。这些局面的共同点是：场把那一拍整个拿走了。读数是这样清点的：事先对人说「请你慢一点」，然后清点结果有没有变好。本书预测：不会。放慢的指令没有位置可放，改善也就不会发生；能带来改善的，只有事前装进去的东西

——演练过的动作、预先放好的位置、事先站对的地方。这条路就是第七章要讲的折叠：把验证那一拍，在危险到来之前，提前折进动作里。

与对手预测的比较也在这里。把急看成快慢游标上的一个点的人，预测是：放慢，在两组局面里都应当有益；游标往慢处拨一拨，错误总会少一点。本书的预测不同：放慢在第一组里有益，是因为那里有一拍可以被用；在第二组里没有益，是因为那里没有一拍可以被用。

若出现什么，本书这一刀就错了？有两个局面。其一：在第一组里，加上那个小小的「念一遍」以后，错误并不比没加时少，说明验证拍并非症结所在；其二：在第二组里，没有任何事前训练的人，仅靠「放慢」的指令，成功率就明显提高了，说明那里的拍并没有被除名，只是被压住了。两者有一出现，吞拍与无拍的区分就站不住。

补一句这两种死法与三层判据的关系，免得读者把它们混回「又一次抢 S」。吞拍是抢：次序挤乱了，那一拍还在，事后找得到。无拍在判据下最接近「去」：事后找不到那一拍的痕迹。可它与第五章的「去」不同：那里删掉的是整串 D，是一个人的过程被抽空；这里是场在那一刻取走了一拍，取走的是场，不是人。所以无拍里的「错」，往往不算人的错，它是一种局面的错。区分它们，是为了知道该往哪里使劲：吞拍的毛病，要往那一拍上使劲；无拍的毛病，要往事前使劲。

这一节还留着一个问题，要在下一节接着答：既然无拍是场取走的，那么场真的不给时间的时候，直取结果算不算急？它有时是救命的。

◆ 2.3　抢对的急

前面两节都在说抢 S 的坏处。如果这一章到此为止，读者可能会得出一个结论：直取结果，一律是错的。这不对，本书不这么说。

回到第一章的四个急字：着急、急切、急躁、紧急。前三个，毛病多半出在人身上，只有最后一个「紧急」，指的是场：病人送到急诊门口，等不得，是实情，不是心情。正因为四个字在口头上常常混用，才容易把「紧急」的理直气壮，借给另外三个字去用。这一节就是要把这笔借来的理直气壮拆开，看哪些借得、哪些借不得。

那句原话里有一个字值得留意：「你的急，只是某一种，还有更多急」。急有许多种，有一种，是救命的。这一节讲抢对。

车冲过来，一把拉开孩子。这是我构想的场景：小区门口，一辆倒车的小货车没有看见前面的孩子。小满正蹦蹦跳跳往前走，唐姐站在她斜后方。唐姐没有喊，没有问，也没有先看一眼车速，手已经抓住了小满的胳膊，一拽，两个人一起退到了花坛边。货车擦着地面倒过去。过了几秒，唐姐才开始发抖，随后问：疼不疼？小满说，胳膊有点疼。唐姐说，对不起，拉得重了。

这个场景里，唐姐做的是「直取结果」：孩子安全的位置，不经过判断、不经过计算，一步到了。拿 1.4 的三层判据看：抢，是。S——「孩子在安全位置」这个样子——先走了；被抢在后面的是 D，即对车速、距离、方向的逐项判断。去，不是。这里要看清楚：唐姐的 D 并没有消失，它在很久以前就走完了。她早年在上级医院的急诊科轮转过，又在社区里干了这么多年，见过无数次「靠近危险就得拉开」的情形（这是我对她经历的构想），这个动作早已折叠进手臂，不用临场展开。避，也没有：这里没有一对矛盾被人躲开，矛盾是被场以最物理的方式一次顶完了——车就在那里，孩子就在那里，没有留下可以躲的空隙。

由此可以看出，抢对的急，跟抢错的急有一个根本的不同：简阉的账，抢对的时候是在事前付清的。急的那一下是省了，可前面有一长串没省的日子垫着。

再看第二个场景。

失火了，不收拾行李。这是我构想的场景：唐姐所在的社区医院每年做一次消防演练，铃一响，所有人放下手里的事，沿着绿色标志往外走，不拿包，不关电脑，不回头。演练时有年轻护士笑说：我的手机还在桌上呢。唐姐说，真着火了，你的手机值多少钱?

演练里的这个习惯，本身就是一种事前付账：铃声响起的那一刻，不用再想「要带什么、先拿什么」，因为这些问题在演练时已经被一次又一次地问过、答过、走过。真火场里，人的头脑里没有位置让这些问题重新出现，如果没有这个习惯，人就会在「要不要拿东西」这件事上浪费掉最宝贵的几秒。拿东西的那个人，常常并不是胆大，而是以为场还等着。

这里就引出这一节要回答的核心问题：什么时候抢是对的？本书给出的判据，是两个条件同时成立。

第一个条件：场真的不等。这个「真」字，很重。场不等，是指时间的空隙被物理过程占满了：车在动，火在烧，水在涨，不存在那几秒。第二个条件：被直取的那个结果，是事前备好的。也就是说，抢的人在平日里，早已把那一串 D 走过一遍，在身体里存了一个现成的「结果」。两个条件缺一，都不是「抢对」：场不等而事前没备好，叫慌乱，直取的往往是错的结果——比如拉向车的方向；场其实等得起，人却以为不等，叫抢错；两者都不成立，就是一场随便的冲动。

这两个条件，把「抢对」与「抢错」从外面看是一回事的那种相似，切开了。唐姐拉小满的手，与小满急着剥烫蛋，从动作上看都是「手比脑子快」。区别在于：唐姐面对的是真的不等的场，并且手里的动作是事前练成的；小满面对的是等得起的场（蛋凉两分钟什么也不会发生），手里的动作是临时起意的。

抢错也有一种很危险的样子，值得单拿出来：场真的不等，可是事前什么都没备。这是我构想的场景：一个刚拿到驾照的新手，前方突然冲出一只纸箱，他一脚踩了油门，而不是刹车。场不等，这是真的；他直取了结果，也是真的；可是被直取的那个结果是错的，因为那个动作没有被事前走过，临场只剩下一团慌。放进三层判据：抢，是；去，是，因为「遇险该踩哪个踏板」这一段 D 在他身上根本没有痕迹，事后找不到；避，说不上，矛盾是场替他顶完的。他是三层里「去」最重的一个，所以他的急不救命。这个例子说明，抢对必须同时有两个条件，缺了事前这一条，场的真实不等，不能替他开脱。

可是「场真的不等」这四个字，在日子里最难判断，因为人感觉到的「来不及」，和场真的来不及，在身体里是同一种感觉。这里需要一个办法，把两者分开。本书给三个问法，都不是心理测验，是任何人可以对自己用的。

第一问：这个「不等」，有没有一个能被说出来、被别人核对的东西？车的速度、火的位置、水的高度，别人看得见，别人也会同意。如果你说的「不等」是「我感觉再不弄完就完了」，而别人看过去，只看见一封邮件和一杯咖啡，那很可能是人以为。

第二问：拖这一拍的代价，是不可逆的伤，还是可补的损失？被车撞，没法重来；邮件晚发十分钟，可以补一句「抱歉久等」。代价可补的，场多半是在等的。

第三问：能不能把「这一拍给你，会发生什么具体的事」说出来？场真不等的时候，这个问题答得出，而且答案很具体：「车会撞上她」。场其实在等的时候，这个问题的答案往往是一团：「就是来不及了」「反正会出问题」。说不出具体的事，大多是人在催自己。

「事前备好」这一条，也可以被检查，办法是两个读数。其一，把动作拆开，请当事人在没有任何压力的时候，一步一步讲出来：拉住孩子先抓哪里、往哪个方向、拉多重。能讲清楚的，说明这段 D 在他身上有痕迹；讲不清、只会说「就是赶紧拉」的，要小心。其二，在平静的时候让他做一遍，看动作的次序稳不稳。次序稳，方向对，才说得上「折叠」。这两个读数不是考试，只是让「我平时练过」这句话有个能被核对的底。

三个问法，一个意思：真的不等，是可以被说清楚的。说不清楚的不等，多半是人造的。

下面用三种感觉，把「抢对」各摆一次。每一种里，S、D、E 同样是完整的。

触觉：油锅起火，盖上锅盖。这是我构想的场景：家里的老人常年做饭，油锅一冒起火苗，手已经伸向锅盖，盖下去，关火，不用水泼。S 是火苗在锅沿蹿起、被锅盖压下去、烟变细变淡的整个显露；D 是几十年里每一次开火、关火、看火的差异积累——哪一种火苗该怎么办，早在手上；E 是手、锅、盖、灶、油、厨房的空气缠成的场。火起来的那几秒里，手不是在「抢」，而是在「取」一个早就备好的结果。

听觉：火警铃与演练。S 是铃声显露为「撤」的意义；D 是演练里一遍一遍的「铃—动作」之间的细小差异，先走哪边，扶不扶人，门朝哪边开；E 是楼道、人群、墙上的绿色标志、演练时的口令。铃响的时候，没有谁去想「这铃是什么意思」，因为意思在多次演练里已经长在了铃上。

视觉：看到出口标志，往那边走。S 是绿色的小人跑向门的图案，在烟与暗里显露；D 是平日里对楼层布局一次一次的熟悉——「电梯在东边，出口在西

边」这样一格一格的认知；E 是你站的位置、周围人的方向、楼道的亮度。到了火场，看见绿色小人，不需要先读它，眼睛已经替你认出来了。

这三个例子里，「直取结果」都是对的，因为每一例的 D，都在事前被走过了。这与上两节的急，在深处是同一个结构，只是「账」的付法不同：上两节是人在当下省了，没有人替他付，结果错；这一节是人在事前付了，当下省的是已付清的那一部分，结果对。

一个自然的问题随之而来：既然事前付了，当下为什么还说它是「急」？因为在当下的那几秒里，三维确实没有同时展开，S 先到了，D 与 E 是以折叠的形式藏在身体里的。本书把它归入「抢」，是因为判据只看次序，不看对错；把它称作「抢对」，是因为账清了。

唐姐自己对这件事的说法很朴素。这是我构想的话，不是任何真实人物说过的：「我们那里的人，抢救时动作快，不是因为我们急，是因为我们平时慢过很多回。练的时候，一步一步都慢，一遍一遍对，对到手自己会。」她说的「平时慢过」，换成本书的话，就是事前把 D 走全。快的那一下，是慢出来的。这与前面的说法连在一起：抢对的急之所以对，是因为它的快不是从「省过程」来的，是从「过程已经走过、折在身上」来的。这一点，到第七章「折叠与删除」，还要正面讲。

清了账的急，有一个很容易观察到的尾巴：事后补拍。唐姐拉开孩子，几秒后开始问「疼不疼」；演练后，所有人回到集合点，先清点人数。这个尾巴说明了一件事：被省略的那一拍，没有永远丢掉，它被推迟到场不再催的那一刻补上了。抢错的急，往往没有这个尾巴：小满剥烂了蛋，不会回头想「该凉一会儿」，而是把蛋推开说「不吃了」，甚至怪蛋太烫。

这个尾巴可以被清点。读数是：在一次急之后的 30 秒内（或者场松下来的第一个空当），当事人有没有回头做那一件被省掉的事——查一下孩子有没有拉伤、数一数人头、看一眼门有没有锁。有的话，倾向于抢对；没有，或者转而为自己辩护，倾向于抢错。这一条不是定论，只是一条线索，用来配合上面的三个问法。

最后看「场不等」的另一个边界：它不是永远的。场真的不等，只有那一段。车擦过去，火灭了，水退了，场就等得起了。一个常见的毛病，是人在场已经松下来之后，还保持着场不等时的姿势——危险过去了，仍然什么都要抢。这叫「急的惯性」，在长年干抢救的人身上也许更容易出现，下班回到家里，还用抢救的速度对待孩子写作业〔这是我构想的说法，不代表任何真实的人〕。这一类，属于「人以为」，后面第四章 4.3 讲场抢的时候，还要再回来。

这一节落下来的话是：抢，不一定是错；错的是抢的时候，场并没有真的不等，或者事前什么都没备。

◆ 2.4　交锋：孔子、庄子与速度—准确率权衡

这一章前三节，把抢 S 讲成：先把结果的样子拎出来，再倒过来催 D；吞了验证那一拍，是空的显露；场真不等并且事前备好，则是抢对。这一节要问：这些话，别人是不是早就说过了？

说过一部分。有三位邻居离得最近：孔子、庄子，以及心理学里的速度—准确率权衡。对每一位，先认下他说中的，再写本书多出的，最后给判别局面。

先看孔子。《论语·子路》里有一句人人熟悉的话：「无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。」〔待核：以通行本为准〕。孔子说中了两件事。第一，急和眼前的小利连在一起：人被一点近处的好处勾着，便顾不得远处的事。第二，急了会反误事：欲速则不达。这两点，本书照单收下。要说明的

是，孔子并没有明说「小利是急的引线」，下面这个推论，是后人常见的一种读法，也是本书借来当靶子的那一种。

本书多出的，是一个问题：孔子把急放在「见小利」上，那么，目标极大、一点私利都没有的人，是不是就不急了？孔子的话顺着读下去，答案是：应当少急。小利是引线，没有小利就没有引线。

本书的答案相反：照样急。因为急的结构不在利的大小，在 S 有没有被从 D 和 E 里切出来。一个人为了全班同学、为了一个无偿的公益项目、为了病人的安危，目标可以大到无私，但只要他把「最后要成的样子」固定了，拿它去倒推每一步，并且不再让眼前的差异改写它，他就是在抢 S。事实上，目标越大、越无私，人越容易觉得「这件事怎么能慢」，那个固定住的样子，就越有理由压在过程上。大目标不是急的解药，有时反而是它的燃料。

这里给一个判别局面，写成两组人和各自可清点的读数。

设想一个对照，这是我构想的实验设计，不是已经做完的研究，也不进任何人的考核。找一批人，校对同一类文件，比如一份社区义卖的账目。分组时同时看两条轴。

第一条轴是「目标大小」：一组为他人无偿做，目标大到整个社区；另一组为自己，拿一点奖金，目标小。

第二条轴是「S 有没有被切出来」：一种条件，先给一张「做完应当是什么样」的成品样图，要求每一步都对着样图做；另一种条件，不给样图，只要求每做一步写下「这一步该露出什么」，做完对一下，再进下一步。

读数是：每份文件里，被跳过的核对项有几个；以及，过程中「目标描述」被改写了几次。

孔子的话顺着读，预测：无偿大目标组的跳过数应明显低于小利组，不管样图给不给。本书的预测不同：给样图的条件下，两组的跳过数相近，都比不给样图的条件多；利的大小没有主要的影响，S 是否被切出才有。

若出现什么，本书就错了？若出现这个局面：无偿大目标组，在给样图的条件下，跳过数显著低于小利组，并且这个差距的大小，接近于不给样图条件下两组之间的差距——说明利的大小在起主要作用，切出 S 不起。那么孔子对，本书错。

顺带说一句孔子的劝告本身。「无欲速」是一条指令，指令的问题在于，它只管得了动作的快慢，管不了动作里的切割。对一个把 S 切出来的人说「别想着快」，他会把动作放慢，可心里那个样子还在，这一点第一章已经讲过。孔子的话是对的，只是读的人容易把它读成「放慢」，而它真正指向的东西，在「无见小利」那一半：别被眼前近的那一格勾住。本书把这一半往深处推了一步，勾住人的不只是「利」，是任何被固定下来的样子。

再看庄子。《庄子·齐物论》里，长梧子对瞿鹊子说了一句：「且汝亦大早计，见卵而求时夜，见弹而求鴞炙。」〔待核：用字以通行本为准；长梧子、瞿鹊子的对话人物亦待核〕。大意是：看见一个鸡蛋，就盼着它打鸣报晓；看见一颗弹丸，就盼着吃烤鸮肉。庄子这句话，离本书最近，因为它说的就是「抢果子的样子」：蛋已经被当成了鸡，弹已经被当成了肉。庄子说中了：果子的样子提前到了，眼前的东西被当成了它将来的样子。

本书对这句话有一个小小的改写，也是一个多出来的推论。庄子说「早计」，早的是时间：算得太早了。本书说的不是早，是「切」：蛋到鸡之间，隔着一大串孵化的温度、翻动、日子，是 D；这一串被一句话跳过了，这是把 S 从 D 和 E 里切出来。这一改写，推出一个庄子没有说的东西：如果问题在「早」，那么等几天再算，就应当没事了；可如果问题在「切」，那么再等多久，只要 S

仍然被切出，仍然盯着那个果子，错还是会来。庄子本人没有说过「等几天就好」，这是顺着「早」字推出来的一种读法，拿来和本书对比。

庄子这句话还可以往另一个方向推一步。他举的两个例子，蛋和弹，都是一件事的开头，被当成了终局。本书看到的是，果子不一定在终点。一件事做到半路，随便哪一格被当成终局，都是果子。孩子今天一次小测考砸了，家长当场说「这样下去他一辈子都完了」，那一次小测的成绩，就被拎出来当作整串显露的结局，再倒过来审问以后的每一天。这时候的急，没有一个远处的目标，只有一个被当作终点的此刻。这一类，庄子的「早计」可以说中，可是只有「切」能说清它为什么在任何一格上都会发生。

用日子里的话说：「慢下来仍盯果子，仍会错。」这一条和第一章 1.2 讲的「慢下来为什么常常不灵」是呼应的。一个人把交稿期从周五延到下周三，他心里的「稿子成品」的样子一点没变，每天还在拿它审问草稿，那么多出来的几天，不会让稿子变好，只会让审问延长。

给这一点也写成两组人。设想两组写作者，这是我构想的对照。第一组：期限延长一倍，但仍按「最后成稿的样子」打分，写作时脑子里盯着成稿。第二组：期限不变，但要求每写一段，先写下「这一段应当让读者看到什么」，写完对一下，再写下一段。读数：初稿里「前后矛盾或漏掉的要点」有几处；以及这些处在稿子的什么位置。

「早计」的解读预测：给了更多时间的第一组应当错得更少。本书的预测相反：第二组更少，并且第一组的错误，仍然集中在稿子的末端——最靠近「成稿样子」的地方。

若出现什么，本书就错了？若第一组明显好于第二组，说明慢下来本身就能修，抢 S 的结构不起决定作用。

最后看速度—准确率权衡。心理学里有一条很老的发现：人做同一件事，要求越快，错得越多；放宽时间，错就少些。画出来是一条曲线，叫速度—准确率权衡〔待核：最早的观察常追溯到 Woodworth　1899 年的工作，后来有费茨 Fitts 1954 年的研究；Heitz 2014 年有综述，具体年份与出处以原文为准〕。它说中了很多：日常的急，确实有一部分是在这条曲线上被推快而变错的；前一节讲的吞拍，「慢下来能修」，正是权衡论管用的地方，本书不否认。

本书多出的有三层。

第一层：权衡论的曲线，说的是同一种做法下的快慢。两个人速度一样，一个错在末端的验证上，一个错在头一步，曲线分不出来。「放慢了还是错」，它也解释不了。游标往慢处拨，曲线上的点往准处移，这是平均意义上的事，落到具体的人身上，常常不是这样。

第二层：权衡论的曲线只给总量，不问错落在哪一步。按它的默认读法，错误随速度平滑增加，散在各步上。本书的预测不同：错误集中在靠近果子的那一端，也就是验证那一拍。

第三层：无拍局面里，游标没有位置，因为拍不存在，权衡论在这里不适用。

用一个主案例，把这三层放在一个具体的场景里看。

外科医生在倒计时下漏核对一步。这是我构想的场景，不对应任何真实的医院或医生，也不作医学评价。一位医生要做一台手术，术前核对表有七项：姓名、部位、器械数目、药物等等。这天手术排在一个紧得不能再紧的时段，后面还有一台，家属在门外等，墙上的钟一格一格走。医生一路核对，核对到第六项时钟指到了某个点，他在脑子里把第七项「核对器械数目」划掉了，因为「护士

会数的」。手术顺利，只是最后清点时多出了一把钳子在不该在的地方〔这是我构想的结局，用来说明一步漏掉的可能后果，不表示这类事经常发生〕。

三层判据：抢，是。被拎出来的是 S——「这台手术顺利完成、人下台」的样子；被抢在后面的是核对这一拍，这是 S 与 D 在表上对一下的地方。去，不是：核对项就印在表上，事后找得到被漏的那一项。避，有：第七项的作用，正是把「我以为的现状」与「实际的器械数」对一下。若对不上，就要停。不去对，就躲掉了「可能对不上」的那个矛盾，而且用的是「找人代」的躲法——「护士会数的」。躲的是 S 与 D 的相顶，果上缺的是 E：他与这台手术的场之间，「器械到底在哪里」那层实在的把握，没有长出来。

权衡论怎么读这个场景？它会说：时限太紧，医生被推到了曲线的快端，所以错。这个读法没有错，只是不够。本书读到的是，漏掉的那一项不是随机的，是最靠近果子的那一项，也就是最后一拍。如果时限放宽一倍，而医生心里「下台的样子」仍然压着，他漏掉的位置，仍然会是最后一拍；如果时限不变，而他每一项都在做的时候写下这一项应当露出什么，做完对一下，漏掉的可能就少。

这个预测写成两组人，是前面写作者那一组的医疗版本：时限放宽但心仍盯着下台的一组；时限不变但把验证拍装回的一组。读数是，漏掉的核对项有几个，以及漏在第几项。权衡论预测第一组更少，本书预测第二组更少，且第一组漏的项靠后。

若出现什么，本书就错了？如果大量清点之后，放宽时限但不改结构的一组，比不放宽但改结构的一组漏得少，并且漏的位置分散，那么，抢 S 的结构不起作用，速度的游标才是主角。

这一节的读数，有一个朴素的用法，读者可以不借助任何人，在自己身上清点。回想自己最近三次漏掉、做错的事：忘了带东西，转账写错，交上去的东西

有个低级错误。每一次问两句：被漏的是不是最靠近「做完」的那一步？当时心里有没有一个已经想好的「做完的样子」？如果三次里有两次以上，漏的恰是临近终点的一拍，而且心里确实有那个样子，那么，这一章讲的就是你的急。如果三次的错散在各处，与终点无关，那么你的急大概不在这一层，可以去看下一章。这只是自己看自己，不做评分，也不拿去比较。

为了方便对照，把这一节的三位邻居和本书的预测摆成一张小表。这是本章唯一的表。

说法	把急放在哪里	对「目标极大、全无小利」的人	对「放宽时限、心仍盯着果子」的人
孔子	见小利	少急	未论及
庄子	早计，算得太早	未论及	等几天再算，应当好些
速度—准确率权衡	快慢游标上的位置	未论及	时间多，错应当少
本书	S 被从 D、E 里切出	照样会抢	仍漏最靠近果子的一拍

表里写「未论及」的地方，不是批评，是说这位邻居的话本来就没有管到那里。本书想说的只是：这几处他们没有管到的地方，用 S 被切出这一条，一次都能推出来。

这一例还留下一个可以试的小办法，它不靠放慢。既然漏的总是靠近终点的那一项，那么，把最后一项核对挪到最前面做，或者把它拆成每一步后面的一个小对照，不增加一分钟，漏的项应当明显少。读数仍是：漏掉的核对项数，以及漏在第几项。如果真的少了，说明起作用的不是时间，是那一拍被装回了原处。这正是第一章总条件里的那一问：只减速的人，和只改结构、不减速的人，改善是不是一样。本书的预测是不一样，后者更好。如果清点下来，两者一样，或者前者更好，本书这一层就站不住。

三位邻居并排放在一起，可以看出本书站在哪里。孔子把急放在利上，庄子把急放在「早」上，权衡论把急放在快慢上，各自说中一块。本书多出的，是把这三块放进了同一个结构：利是引线，早是时间上的样子，快慢是曲线上的位置，本书的读法是，它们都可以看成 S 被从纠缠中切出时，在不同角度上的投影，切出 S 是那个共同的东西；这只是一个读法，上面三个判别局面，就是用来检验它的。

这一章的判别局面，汇总起来就是一句：目标极大、全无小利的人，仍会抢 S；时限放得很宽、心仍盯着果子的人，仍会漏最后一拍。若这两句话在清点中不成立，这一章的主张就不成立。

带 走 的 话

果子是长出来的样子，不是拎出来的样子。

两 行 小 账

本章的急：抢 S——先把结果的样子拎出来，再倒过来催 D，验证那一拍被结果吞掉。

本章的不急：让样子随差异一格一格显露，显露一格对一格；场真不等时，把这一拍在事前折进身体。

◆

03

第三章

抢 D：急于动

这一章的问题

周三下午第五节课，林晓背对着全班在黑板上写字。后排有嗡嗡的说话声，一开始很小。她的粉笔还没离开黑板，手掌已经拍在了讲台上：「安静！」声音比她自己预想的大了一倍。全班立刻静下来，有人低头，有人看窗外。她站在那里，心里马上响起两个声音：一个说，他们可能只是在讨论那道题；另一个说，我怎么又这样。（这是我构想的场景。）

请注意，这一下里没有果子。她没有想着让这个班考第一，也没有盯着哪个结果的样子，她要的只是「动」。嗡嗡声一冒头，手就出去了，中间没有任何东西。

上一章讲的是眼睛盯着果子的急，这一章要问的是另一种：差异刚一露头就非动不可，算什么急？它和快是一回事吗？

还有三个问题跟在后面。为什么动完之后，常常有一个声音在背后说「又这样」，而且那个声音偏偏在事情还没做完的时候就来了？为什么两个人在同一间厨房里抢着做一道菜，菜反而做坏，而且谁也不觉得自己慢？最后一个问题最怪：有些人从不抢，该他出手的时候，他却站着不动。那样的不动，和急是什么关系？

这一章把这些问题放在一起答。答案不在速度里，在「这一拍归谁、这一下从哪里来」里。

◆ 3.1　停不下来

上一章讲抢 S，抢的是果子的样子：先把结果拎出来，再倒过来催过程。这一章的急换了一副面孔。抢 D 的人常常不贪果子，甚至不知道自己要什么果

子。他只是对「有了变化」这件事起反应：声音变了，屏幕亮了，对方的脸色沉了，水温不对了，手就先去动。

先把一件事交代清楚。S·D·E 本是不可分割的一件事，三维一起发生：D 是一串接一个冒出来的差异，S 是随着这串差异不停显露出来的样子，E 是人、物、场之间彼此牵着的那层纠缠。把它们分开讲，只是为了说清楚，是理念界里一种假想性的切割，世上并没有哪一维能自己单独走。本章讲「抢 D」，说的是在一次完整的发生里，D 被从纠缠中拽出来，先走了一步，S 和 E 还没跟上。

林晓那一下，拆开看。 照第一章 1.4 的三层判据，先问三件事。

第一问，抢的是哪一维。拍桌的动作，是 D 先走了。嗡嗡声是一个差异，手掌是对这个差异的回应，而这个回应没有等任何别的东西。事后能不能找到「被抢在后面的那一维」？能。那个男生到底在说什么（S，本来要随着声音一点点显露出来），班里此刻是什么气氛、他们是在帮同桌还是在闹（E，本来要回头校正她的下一步），这两样事后回放都找得到，只是当时没来得及显露、没来得及回灌。所以这是「抢」，不是「去」：三维都在，只是次序乱了。

第二问，有没有哪一维根本不在了。没有。林晓不是对这个班毫无了解，也不是不会看人，她只是没有用上。所以这一下不是去过程，不必用展开测试，她只要愿意，下一秒就能退回慢的过程。

第三问，躲的是哪一对矛盾。这一问最难，也最关键。林晓心里有一个「想要的样子」：安静的、专心的课堂（这是 S 一侧）。眼前有一个「就是这样的处境」：这个班今天下午就是这样，第五节课，窗外有太阳（这是 E 一侧）。「想要的」和「现有的」碰在一起，会有一种难受，那是一个别扭的、悬着的瞬间。拍桌把这个悬着的瞬间消掉了：难受还没来得及变成一个新的做法，已经变成了一个动作。她躲开的，是想要的样子和眼前处境之间的相顶。这一点第十章会专

门讲，那里说的是，这一对矛盾被躲开，该长出来的是一条新路；这里先记下：急躁里的「动」，常常是躲开这种相顶的最快出口。

先分清两层读数。

果上的读数（缺）直接来自三原理：躲开 S 与 E 的相顶，缺的就是 D，也就是那条从相顶里长出来的新路。这一条不是假说。

路上和形上的读数，才是三层互锁假说要押的东西（尚待裁定，裁定前只记观察）。这一例里，动作在，一个接一个地出，路上没有删 D；形上是 D 先走了一步，所以记作「抢 D」，而不是「删 D」。只是没有一个动作是从那股相顶的力里长出来的新动作，全是旧的、现成的、手边的动作：拍桌、提高声音、瞪一眼。

还要说明一处：1.1 里小事发火的那一吼，被读成 D 与 E 的相顶（缺 S）；这里的拍桌被读成 S 与 E 的相顶（缺 D）。同是急躁，读法不止一种，3.2 会看到一次急里连着躲两对。老实说，这里有一个没有定死的地方：同一类「手比脑子快」的一下，「想要的」放在 S 上还是放在 D 上，会判成 S 与 E，或者 D 与 E，缺的也就不同。判据现在还没有规定怎样定这个位置，这一条列入尚待裁定。

D 没有 S 和 E 跟着，是什么意思。 在一次完整的发生里，D 不是孤零零的动作。每一个动作冒出来，都会让 S 多显露一点，E 也会被这一下改一点，然后下一个动作是从「已经显露的 S 和已经改了的 E」里长出来的。D 是这样一串，前一个差异把后一个差异「接」出来。急躁的时候，这条接缝断了：这一下和上一下没有关系，和下一下也没有关系，每一下都是对「刚冒出来的那个差异」的单独回应。动作可以很多，很快，但每一下都是孤的。这就是为动而动。

这件事用三种感觉来看，最容易看清，而且每一种感觉里都是完整的 S·D·E，不是一维对一种感觉。

先说触觉。冬天洗澡，水龙头拧到一个位置，水还是凉的，手马上往热的方向再拧，水突然烫了，赶紧往回拧，又凉了。这里每一次拧是 D，水温在水管里走了一段才到手上的那个「显露」是 S，而热水器、管道、水龙头和手构成的那一层彼此牵扯是 E。水管里的水有延迟：你这一拧的效果，要过几秒才显露出来。急的人等不到。他拧第二下的时候，第一下的效果还在路上，他是在对「凉」这个已经过期的差异动手。三个维度都在，只是 D 跑到了 S 前面，E（管道的延迟）被他当成了不存在。于是水温忽冷忽热，人站在水下，越拧越烦，其实他一直在跟自己前一下的影子打架。

再说听觉。一个初学琴的人弹一首曲子，弹到第三小节，有一个音不对，他立刻停手，倒回去重弹。再弹，另一个音又不对，又停。一首曲子练了一小时，没有一次完整地从头弹到尾。这里的 D，是音一个一个地过去的序列；S，是旋律随着音序一点点显露的样子，一次也没有显露完整；E，是他的耳朵、手指、琴、房间里的回声，和曲子本身那层「该往哪里去」的牵引。差异一冒头，也就是「错了一个音」，他就动，而且动的是「停」。每次停都切断了旋律，旋律显露不完，他就永远听不到曲子到了第十小节是什么样，也就永远不知道第三小节那个音在整句里是不是真的错。这种练法，一小时有六十次停，没有一次让耳朵把整句话接住。

最后是视觉。开车跟着前车，前车的刹车灯一亮，这位司机的脚就点下去，灯灭，松开，灯又亮，又点。他一路点刹，车里的人被带得一顿一顿的。这里的 D 是刹车灯一明一灭的序列；S 是前面这一段路上车距、车速、路况随着这串灯慢慢显露出来的样子，比如前车其实只是轻轻碰了一下刹车，距离还很宽；E 是整条车流、路面和自己车的那层彼此牵扯。灯一亮就动的人，把「灯亮了」当成了全部的信息，没有等「距离是不是真的在缩小」显露出来。有经验的司机看的是整条车流，先让 S 显露一拍，再决定脚往哪里去。不是他们反应慢，他们的脚更省，而且动得少。

这三个例子里，动作都不慢，有的还很快。可见「急躁」不是「快」：它的特点是每一下动作都和别的维度断了线。所以急躁的人常常忙，却没有进展。洗澡的人洗了很久，水温一直没稳；练琴的人练了一小时，整首曲子没弹过一遍；点刹的人一路踩，车距反倒没拉开。按三层判据读这三例：都是抢，D 先走，S 与 E 被甩在后面，事后找得到；都不是去，水管的延迟、整句的旋律、整条车流都还在，回头等一等就接得上；躲的是想要的样子与眼前处境的相顶，也就是 S 与 E，果上缺的是 D，躲法是换方法，不肯待在「水还没热」「这个音还不对」「车距还没看清」的别扭里，改用手去动它。

消息一响，必须马上回。 再看一个日常的例子。赵磊二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。下午 3:00，他正在写一份方案，手机屏幕亮了一下，是群里的一条消息。他手指已经伸出去，回了两个字：「收到。」然后他回到方案，却发现刚才写到哪里想不起来了。（这是我构想的场景。）

照三层判据看。抢的是 D：回消息这个动作先走了。被抢在后面的是什么？是他自己的方案（那是他此刻的 S，正在一句一句显露），和这条消息到底要不要回、什么时候回、回什么的判断（那是消息与他当前处境之间的 E）。这两样事后都找得到，他随时可以回头去看，所以不是「去」。至于躲的是哪一对矛盾：他此刻「想要的」是把这一段方案写完，眼前的「处境」是群里有人在等，两边一碰，会有一种悬着的、被拉扯的不舒服。回两个字，这种不舒服就没了。这一对是 S 与 E，缺的是 D：这条消息何时回、回什么，那一步新的做法他没有走出来。

这里要抓住一个细节：「收到」这两个字里没有新的差异。他回复，不是因为消息里的内容要求他回复，而是因为「屏幕亮了」这个事件本身。也就是说，抢 D 的人对差异的「出现」起反应，而不是对差异的「内容」起反应。亮了、响了、变了，这些就够了。这是抢 D 和正常的「及时回应」最干净的分界：及

时回应的人，是读完内容才动的，哪怕只花了半秒；抢 D 的人，动在读完之前。

这里要分清人抢和场抢。如果赵磊的公司规定五分钟内必须回复，那么这一下可能是场逼的，不是他自己抢出来的。场抢怎么办，第四章 4.3 会专门讲。这里先留一个办法：把场拿掉，看动作还在不在。周末把手机静音一整天，没有人在催，他看到消息仍然忍不住秒回，那就是人抢；到了周末就自然松下来，那主要是场抢。两种情况都叫急，但补法不同。

抢对的 D。 不要把「差异一冒头就动」全看成错。手碰到滚烫的锅沿，手立刻缩回来，没有人会说这是急躁，这是抢对。判据和第二章 2.3 一样：场真的不等，还是人以为它不等？烫是真的，等一等手就烧伤了，所以这一下该抢。区别在后面：缩手之后，S 能不能接上（「我碰到的是锅沿，我现在手没事」），E 能不能接上（「这个锅还烫，别人也别碰」）。接得上，就是抢对；接不上，缩完手还在继续乱动、大叫、甩，那是抢对之后又滑进了抢错。林晓拍桌之后全班静了，如果她这时能接上（「他们是在讨论题吗」），这一下还有救；她接不上，只剩那句「我怎么又这样」。

怎样分清它和抢 S。 表面上看，回得飞快的赵磊，和上一章急着要结果的人，行为几乎一样，都是动得早。分清它们，可以用两个办法。

第一个办法，问一句：「你在等什么结果吗？」抢 S 的人答得出来：我想尽快把这件事了结，我想让群里看到我已经处理了，我要的是「回复完成」的那个样子。抢 D 的人常常答不出，或者说「没什么，就是想回」「就是忍不住」。前者心里有一个先压下来的果子，后者心里没有果子，只有一个冒出来的差异。

第二个办法，让他慢下来三秒，看会发生什么。抢 S 的人慢下来，眼睛仍然盯着那个果子，手在桌子下面发痒，这正是第一章 1.2 讲的「慢下来不灵」。抢 D 的人慢下来三秒，常常出现另一种情形：他发现自己并不知道要做什么。动作

被拦住以后，剩下一个空，空里没有目标。这三秒里最难受的，往往不是不能回消息，而是「不知道自己为什么想回」。这个发现，正是补法的起点：不是更用力地控制手，而是回到那个差异本身，看它到底是什么。

这两个办法不是为了给人贴标签。同一个人，在不同的时刻，可以是抢 S，也可以是抢 D，甚至在同一次急里先后出现。区分只是为了知道该补哪一维：抢 S 的人该补的是 D，让过程先走；抢 D 的人该补的是 S 与 E，让显露和场先跟上来。

接缝可以清点。 说「每一下都是孤的」，听起来像一种感觉，其实可以数出来。看一个人的两个动作之间，有没有一次「看结果」的停顿。洗澡的人，拧一下水龙头之后，有没有把手伸到水下，等水温真的变了再决定下一下？练琴的人，停手之前，有没有把那一句弹完？赵磊回完「收到」以后，有没有看一眼群里别人的反应，再决定下一条要不要接？这个「看」不需要占一整拍，哪怕只有半拍，也算接上了。每十个动作里，有几个动作之前有这一眼，就是这个人的接缝读数。抢 D 的人，读数低；不抢的人，读数高，而且和动作快不快没有关系。老司机可以开得很快，每一脚之前仍然有那一眼，读数是满的。（这个读数只用来看清自己的急，不拿来给任何人打分，更不进任何考核。）

这里立一个以后要反复用的区别。老手的「一下接一下」也可以很密，甚至看上去不看结果。那是第七章要讲的折叠：他的那一眼被折进了动作里，出了意外，他能把它展开。抢 D 的人是那一眼不在，出了意外，他只会把同一个动作再来一遍，更快，更重。这两者表面一样，要靠展开测试才分得开，这里先不展开。

为什么会停不下来。 到这里有一个问题躲不过去：既然这样动并不管用，水温没稳，曲子没弹完，车距没拉开，人为什么还要这样动？

因为动本身是有用的，只是它用在了别处。差异一冒头，人心里会有一阵悬着的难受：不知道这个声音是什么，不知道这条消息要不要紧，不知道这个音错在哪里。这种悬着的感觉，要等 S 一点点显露出来、E 一点点校正过来，才会自然消退，那需要待一会儿。动作不一样，动作一出手，难受立刻就松了一格。拍了桌，心里那阵别扭就没了；回了「收到」，那种被人等着的紧就松了。于是动作被「奖励」了：它没有解决那个差异，它只是消掉了悬着的感觉。下一次差异冒头，人更快地动，因为上一次动完确实舒服了。这样一来，动作越来越前移，前移到差异刚露头、内容还没读完，就已经出去了。

这就是为什么急躁的人往往说自己「停不下来」。他不是不想停，是停下来的那一小段，恰恰就是难受最重的那一小段。后面几节会反复回到这个机制：动作用来消难受，难受背后是两维没有顶起来。这里不作心理上的判断，只说一件日常里每个人都见过的事：悬着的时候，手最想找事做。

小结。 抢 D 是急躁的结构：差异一冒头，动作就出去，S 没有显露完，E 没有回灌，每一下都是孤的。它和快无关，洗澡的人、点刹的人、练琴的人，都不是因为快才出错。它也和「盯果子」无关，林晓没有要什么结果，赵磊也没有。下一节要问：动作抢在条件之前，会发生什么？动完之后，那个背后的声音又是怎么来的？

◆ 3.2　提前发动与「看回来」

一锅面。 赵磊晚上 10:00 下班回到出租屋，煮一碗面。水开了，下了面，盖上锅盖。过了三十秒，他掀开盖子看一眼，面还硬着；盖上，又过二十秒，再掀。水本来在小火上顶着盖子微微响，被他这么一掀，热气散了，锅里的水慢下来，过了一会儿才重新滚起来。他站在灶台前，越看越觉得今天这面煮得真慢。（这是我构想的场景。）

这是一次提前发动：动作抢在条件之前。面要熟，得有一个条件，就是水重新滚起来、保持滚着，持续一段时间。条件没到，他的手先到了。更要紧的是，这个动作不是白做的：掀盖本身把条件弄坏了，水凉了半格，条件又往后推了一步。于是他越急着看，面越熟得慢；越觉得慢，越想再看。

照三层判据拆。抢的是 D：掀盖看一眼这个动作，赶在水再滚之前出手了。被抢在后面的是 S 与 E：面在滚水里一点一点变软的显露（S），和锅、火、水汽、盖子之间那层靠热气维持的纠缠（E）。两样事后都找得到，所以是「抢」，不是「去」。至于躲的矛盾：他「想要的」是一碗熟面，眼前的「处境」是水还没滚、面还硬，这两样相顶，产生的是「等」这个悬着的状态。掀盖，是躲开这个悬着的状态最顺手的办法，和上一节的洗澡、点刹同一个来路。这一对是 S 与 E，果上缺的是 D：「先去做别的，让条件自己到」那条新路，没有走出来。

条件是什么。 这里要把「条件」说清楚，因为后面的判别都要靠它。一个动作要生效，需要有两样东西到位：S 已经显露到某个地步（比如面软到了该捞的程度），E 已经纠缠到某个状态（比如水温足够、锅里的热气没被放跑）。这两样加起来，叫这个动作的条件。条件到了再动，动作是「接上」的；条件没到就动，动作是「悬空」的。悬空的动作有两种下场：一种是白做，水还没滚你掀盖，什么也看不出来，白白掀了一次；另一种更糟，动作改坏了条件，掀盖放跑了热气，条件往后推。

所以提前发动的代价，不是「早了一点」这么轻。有些情形它只是白白多了一下，有些情形它会把等待拉长，让人更急。这就是一个自己喂自己的回路：急，所以提前动；提前动，所以条件更晚到；条件更晚到，所以更急。

读数是容易清点的：一锅面掀了几次盖，从下锅到出锅用了几分钟。在其他条件相同的情形下，本书预测掀盖次数多的，出锅更晚。如果换成玻璃锅盖，眼

睛隔着玻璃看，不用掀开，水温不被破坏，提前看一眼就没有这笔代价。这时候提前发动的坏处不在耗时，而在人的眼睛被钉在了锅上，这一点放到后面讲。

触觉里的提前发动。 推秋千的人都知道：秋千要荡回来，手掌才去迎，在它快到最高点后退回来的那一刻轻轻一送，秋千越荡越高。如果在它还没荡回来的时候就推，手掌顶到的是一个往外走的秋千，两股力撞在一起，秋千顿一下，孩子的身子一晃，推的人手腕也震一下。这里 D 是推的动作和秋千摆动的一串差异；S 是秋千这一荡一荡显露出来的幅度和节奏，手掌能摸到它什么时候回来；E 是手、秋千、孩子、链条、地球的重力彼此牵着的那一层。早了一拍的手，听不到、摸不到那个「回来了」的信号，推出去的力是悬空的。

听觉里的提前发动。 视频通话信号不好，你问了一句话，对方那边迟了两秒才回应。你没等，又说「喂？喂？听得到吗？」这时候对方的回答刚好到了，被你的「喂」盖住，你们两个都听不清。你又说了一遍。这里 D 是一句接一句的话；S 是对方那边的话音延迟地、一小段一小段地显露出来的样子；E 是网络延迟和双方耳朵之间那层谁等谁的牵扯。你的第二句，提前于对方回应的到达，这个动作白做了，还把条件弄坏了：对方也停了，大家陷进一个「你说你说」的小混乱。

视觉里的提前发动。 煮面里的掀盖本来就是为了看，这里换一个更纯的视觉例子。用手机拍夜景，要把手端稳两三秒，画面是在这几秒的曝光里一点点亮起来的。有人刚按下快门，不到半秒就把手抬起来、低头看屏幕，看到一张糊的，再按，再抬。这是我构想的场景。D 是一次次按下、抬手、低头看的序列；S 是这张照片在曝光里一点点亮起来、清起来的样子，它要等几秒才显完；E 是手、手机、光线、被拍的东西之间那层稳住了才成立的牵扯。抬手这个动作抢在了「曝光完」这个条件之前，白做了，还把条件弄坏了：手一动，这一张就糊了。抢的是 D，被抢在后面的是 S 与 E，事后都找得到，所以是抢，不是去；躲

的仍是「想要一张清楚的」和「画面还没亮完」之间悬着的别扭，缺的是 D，那一步「端稳了去做别的，让曝光自己走完」的新做法。

「看回来」。 现在说一件和提前发动紧紧挨着的事。事情没做完，人却常常回头看自己。林晓早上 7:35 出门，要在 7:50 前赶到学校开早读。她换鞋，看了一眼手机上的时间，7:36。她拿包，又看一眼，7:37。出了门，在楼道里又看一眼，7:38。下楼的时候，她心里已经有了一句话：「我怎么总是这样，永远在掐点。」（这是我构想的场景。）

这句话要仔细看。她的路还没走完，课还没上，这一天才刚开头。但她已经对「自己这个人」下了一个判决：我是永远掐点的人。这就是「看回来」：事情还在发生的当中，人回头，给自己下了一个关于「我是什么样的人」的结论。

照三层判据拆。先看抢：看表本身是抢 D，一次次看表的动作，抢在「该看的时候」之前；而那句判决，是抢了另一样东西：S 里「人格」那一层的终稿。本来，「我是什么样的人」，也是随着一天一天的 D 慢慢显露的，到了晚上、到了这个月、到了这一年，才看得出来。她在 7:38 就把它写成了终稿。被抢在后面的是什么？是这件事剩下的 D：还有十几分钟的路，还有可以抄的小路、可以追的公交。这些事后都找得到，所以不是「去」。

再看躲。事没做完的时候，她的下一步（走哪条路、要不要小跑）和眼前的处境（路就是这么远、时间就是这么多）相顶，本该显露出一个判断：这一步该不该走？她没有让这个判断显露，而是用「我是永远掐点的人」这句话替代了它。这样做有一个好处：判决一下，就不用再判断了。也就是说，看回来，躲的是自己的下一步和处境的相顶（第九章会专讲这一对）。这里要把读数分层说清。

果上的读数（缺）来自三原理：躲 D 与 E 的相顶，缺的是 S，也就是「这一步该不该走」的判断没有显露。

路上和形上的读数（删与抢），是互锁假说要押的东西，仍待裁定，这里只记观察：看回来的人没有删掉哪一段，被抢的是另一份 S，也就是那句提前封口的人格终稿，它顶替了没有显露的判断。

再往前看，同一次急里还连着另一对。前面的看表、提前动，躲的是想要的准时（S）与路程够不够走（E）的相顶，缺的是 D：一条新路，比如换条路、打个电话，没有走出来，只剩旧动作。所以一次急可以连着躲两对矛盾，每一对各缺一维。先躲 S 与 E，缺 D，形上抢 D 去动；动不出结果，再躲 D 与 E，缺 S，形上抢 S 去判决。两环各缺哪一维，是三原理推出来的；它们为什么连成一条链，是观察，并入互锁假说，尚待裁定，不当定论。

看回来的三种感觉。 看回来也不是一种只存在于脑子里的念头，它在三种感觉里各有一个样子，每个样子里都是完整的 S·D·E。

先说触觉。给墙刮腻子的人，刮了一遍，忍不住用指肚去摸：干了没有？摸一下，指肚压出一个小坑；等一会儿，又摸，再压出一个。这里 D 是一遍一遍的刮和摸；S 是腻子从湿到半干到干透那种手感上的显露；E 是墙、腻子、空气湿度和手之间的牵扯。每一次摸，都是对「已经刮完了」的提前检验，同时，指肚上留下的坑，成了对自己的一份证据：「你看，我手艺就是这么糙。」东西还没干，判决已经下了。

再说听觉。一个人在台上讲话，讲到第三分钟，脑子里忽然有一个声音在回放他刚才的话：「那一句说得真烂。」这时他的耳朵一半在听自己此刻说的，一半在听刚才说的，两边都听不全，下一句说得磕磕巴巴。D 是一句接一句的话；S 是这场讲话随着每句话一点点显露出来的整体面貌，它要等讲完才看得清；E 是他和台下的人之间那层彼此牵着的气氛。他在讲到一半的时候回头听了自己，等于提前用了「事后评委」的耳朵。

最后是视觉。练字的人，写一笔，停下来看整个字；再写一笔，又停下来看。一个字写了三分钟，每一笔都很小心，整个字却是散的。D 是笔画一笔一笔的序列；S 是字的架子随着笔画慢慢显露出来；E 是笔、纸、手腕和眼睛之间那层配合。练字的人知道，要一口气写完一个字，再回头看，那时候看到的才是字的架子。写一笔看一眼，看到的永远是「半个字」，而半个字，必然是难看的，于是判决也来得更勤。

这三个例子里，「看回来」都发生在事没完成的当中，看到的东西都是不完整的，而判决又都是针对完整的人。拿半成品去下终稿的结论，这是看回来的共同特点。

罪感从哪里来。 为什么看回来之后，会有一股沉下去的感觉？不是因为判决的内容太重。林晓的那句话并不严厉，「总是掐点」，算不得大罪。沉下去，来自它出现的时点和判决的对象。

第一，对象是人，不是事。事是可以改的：明天提前十分钟出门。人是一个整体，「我是这样的人」，不留出口。第二，时点是事没做完的时候。事还没做完，S 还在显露，判决却已经封了口：这件事还有可能变好，但判决先说它已经是这样了。这样一来，接下来的每一步都是在一个「已经被判定」的人身上做的。罪感是这个样子：在一件还没完成的事上，对一个不能改的人，下了一个提前的结论。要交代一句用词：心理学里常把指向「我这个人」的叫羞耻，把指向「我做的这件事」的叫内疚〔待核：Tangney 等人的区分〕；本书这里说的「罪感」，取日常说法里指向人的那一种，和心理学的用法不完全重合，下面不借用心理学的结论。

所以本书把「罪感」和「后悔」分开。后悔是事做完了，回头看，哪一步可以改，指向的是事，时点在后。罪感是事没做完，回头看，我这个人不行，指向的是人，时点在前。同样一句话，「我总是这样」，放在事后说是一次复盘，放

在事中说是一把锁。这里不作任何心理上的判断，只说一件人人见过的事：同一句话，说的时间不一样，分量就不一样。

罪感还会反过来推动下一次提前发动。判决下了，人觉得自己「不行」，就更想用动作证明自己行：看表更勤，步子更快，路上更想抄近道。这样一来，提前发动、看回来、罪感、再提前发动，成了一个圈。

两个判别局面，保住这一刀。 提前发动和看回来，不是「着急就会犯错」这句老话。它们各有一个可以清点的预测，会被事实检验。

第一个，关于提前发动。找两组人，做同一件有「条件」的事，比如煮同一锅面，火力、水量、面都相同。一组被要求「水重新滚起来之前，不许掀盖」，另一组随意。读数是出锅所花的分钟数和掀盖次数。本书预测，随意组掀盖次数更多，出锅更晚；如果随意组出锅并不更慢，那么「动作会改坏条件」这一说就错了，至少在煮面这件事上错了。这一条主要是机制检验，没有哪位邻居的预测正好和它相反；和邻居正面交手的局面，在 3.4。

第二个，关于看回来。找两组人，做同一件 40 分钟的活，比如整理一屋子的资料。一组在做到一半时，写下一句对自己这个人的评价；另一组做完以后，写同样的一句。这句话由研究者给定一批备选，两组用同一批，内容相同，轻重相同。读数有两个：写完以后，他们自己给的「沉重感」分数（0 到 10）；以及接下来 10 分钟里，反复改动同一处的次数。本书预测，事中写的一组沉重感更高，反复改动更多；事后写的一组两样都更低。对手的预测是，沉重感和改动，只随判决内容的轻重而变，与写在事中还是事后无关。如果两组没有区别，只随内容轻重变，那么「时点」这一层就不成立，本书对罪感来路的说法就错了。再加一条更苛刻的：写一句正面的话，比如「我是个做事认真的人」，只要写在事中，本书预测也会增加乱动，只是比负面的少。因为伤人的不是判决坏，是判决早。这是我构想的实验设计，不是已经做过的研究。

抢对的提前发动。 提前发动也有抢对的时候。消防员不等所有人到齐就出车，急救员见人倒下，不先去找家属，就开始按压。判据和 2.3 相同：条件是不是真的会等你。在这些场合，条件本身是「时间」，每一秒都在减少，等条件是一种奢侈。要看的是，他们动了之后，有没有回头校正：出车之后路上还在看路况、按压之后还在看病人的反应。动与看是接上的。本节讲的提前发动，是条件明明可以等、动作却不肯等的那一种。

为什么提前发动让人觉得是在负责。 还有一层，让这个圈很难自己停下来：动作本身像是一份证明。站在灶前什么也不做，看着锅，会觉得自己像个旁观者；掀一下盖子，翻一下面，手里有事，心里就有「我在管这件事」的踏实。出门前看一眼表，也一样，看表像是「我在把握时间」。动作成了负责的外形，不动成了失职的外形。所以明知道掀盖没用，人还是想掀。这里有一个值得记下来的分别：真正的负责，是对结果的负责，条件没到的时候，负责的做法常常是不动；而外形上的负责，是对「别人看见我在动」的负责，哪怕「别人」只是自己心里那个评委。看回来的评委，正是这样请进来的。

回到那碗面。 赵磊那天晚上，如果把锅盖盖紧，去倒一杯水，回来再看，面大概已经熟了，也不会有那句「今天煮得真慢」。他不需要变慢，他需要的是：让水滚起来这个条件自己到。不抢，不是不动，是动在条件到了之后。下一节要看的是：当不止一个人在场，「条件」变成了「对方的回应」，这时候提前发动，就变成了抢别人的拍。

◆ 3.3 抢位、让位与守半拍

同一天，同一个人。 周四上午，赵磊所在的公司开产品评审会，八个人围着一张长桌。设计师刚说到「这个入口我们想放在第二屏」，还没说完「因为——」，赵磊已经开口了：「第二屏不行，用户根本滑不到。」设计师把后半句咽了回去，低头在本子上画了个圈。过了二十分钟，老板转向他：「赵磊，上周

的数据你们怎么看？」他握着笔，看着屏幕，没有出声。三秒，五秒。旁边的同事轻轻咳了一声，替他说了几句。（这是我构想的场景。）

很多人会说，这是两个赵磊：一个冲动，一个怯场。本书说，这是一个赵磊，同一个来源。第一次，他把别人的拍抢了过来；第二次，他把自己的拍空了出去。这两件事，出自同一件事：他对「这一拍归谁」没有一个清楚的判断。按三层判据读：第一次是抢，D（开口）先走，被抢在后面的是设计师那半句话的显露（S），事后找得到；对设计师来说，咽回去的后半句是一段没发生的 D，是去。第二次是避，老板问的那一拍是他自己的，他退了出来，躲的是他想要的样子（答得漂亮）与会场此刻处境（八个人等着）的相顶，也就是 S 与 E，躲法是放弃，随后同事替他接走，又沾了找人代。这一对被躲开，缺的是 D：他自己该出的那一手没有长出来，第十章把这叫作「让维度」。（场景里没有写他为什么沉默。这里按「想答得漂亮，又怕八个人看着」这一种读；若他只是在想，三五秒仍是他自己的半拍，不算空。）

什么是拍。 两个或更多的人一起做一件事，说一场话，抬一件东西，做一顿饭，这件事里每一刻都有一个「该谁出手」。这就是拍。一个人单独做事的时候，拍只有一个，不存在归属问题；一旦有了第二个人，每一维每一刻就有了归属：这一句话轮到你说，下一句轮到我；这一步你先走，下一步我接。拍位归属，就是这个「该谁出手」的归属。它不是时间，不是速度，是位置。

用 SDE 的话说，共同做事里，D 是被两个人分着出的，一个人的 D 要等另一个人的 D 到了，才有地方接。S 是在两个人之间显露出来的：你说的一句话变成了什么，要等对方的回应来显影。E 是两个人之间那层彼此牵着的东西。拍位归属，说的是这条链上的 D 该由谁来出。

在这个框架里，有三种状态，外表很像，里面完全不同。

状态	拍归谁	谁在动	外表	本书叫它
抢别人的拍	对方	我	快，打断，抢话，抢着做	急（抢 D 的人际版）
空着自己的拍	我	没人	沉默，不接，迟迟不动	拖（让维度）
等对方回应的半拍	对方	没人，但我守着	也是沉默，很短	从容

最后两行，外表几乎是同一种沉默。差别全在拍是谁的：同样三秒钟的静，在对方的拍里，是在等他；在自己的拍里，是把自己的事压着不出。这也是本书要请读者带走的一个读法：看一段沉默的时候，先问球在谁那边。

快、慢、拖，同一个来源。 把这三种状态放进日常的说法里，会发现几件原来分开放的事其实是一件事。一个人在自己的拍里出手利落，别人看上去是「快」；一个人在自己的拍里从容占满，别人看上去是「慢」；一个人在自己的拍里不出手，别人看上去是「拖」；一个人把手伸进别人的拍里，别人看上去是「急」。这四个词里，急和快、拖和慢的区别，全在「出手的位置」，不在「出手的速度」。快与急之间差一个归属：同样快，在自己的拍里是快，伸进别人的拍里是急。慢与拖之间也差一个归属：在自己的拍里慢慢出，是慢；自己的拍到了，却没有出，是拖。

所以「快」与「慢」本身没有对错，「急」与「拖」才有。急和拖，都是拍位归属出了错：一个是出到了别人的拍里，一个是没有出在自己的拍里。这就解释了为什么在同一个人身上，两样会轮流出现。赵磊那天上午抢了设计师的拍，又空了自己的拍，他不是在两个性格之间切换，他是在同一个「这拍归谁」的模糊上，先后踩了两边。

让位，不是礼让。 「让位」这个词容易听成美德，要在这里分开。如果赵磊当时对老板说：「这一拍我想让给小王，他对数据更熟」，这是转交，拍位清楚，谁接，什么时候接，大家都知道，那就不是拖。这里说的「让位」，是没有

人签收的：他的拍到了，他没出，也没有说给了谁，于是拍悬在空中，别人只好替他接。这个「没签收」，第九章 9.3 讲换手的时候会再碰到。

三种感觉里的拍。 先说触觉。两个人抬一张沙发上楼，到了楼梯的拐角，前面的人要先转肩，后面的人要等他转了再跟着转。如果后面的人抢拍，在前面的人还没转好之前就用力一顶，沙发角会撞上墙，前面的人手腕被拧一下。如果后面的人空拍，前面的人转了，他没跟上，前面的人就要一个人扛着整个重量，手一滑，沙发砸脚。这里 D 是两个人的脚步和肩膀转动的序列；S 是沙发在拐角里一寸一寸转过来的姿态；E 是重量通过沙发在两双手之间来回传递的那层牵扯。好的搬法，是后面的人在手里「听」到前面的力变了，再动。这半拍，不是空的，是手在读重量。

再说听觉。敲门。你敲了三下，等里面应一声。如果敲完立刻推门，这是抢了屋里人的拍：他还没来得及说「请进」，你已经进去了。如果敲完，屋里应了「请进」，你却站在门口不动，也没有推，里面的人等着，外面的人站着，就是空了自己的拍。如果敲完，站住，等那声「嗯」或「请进」，这是守半拍。这里 D 是敲门声和屋里回应的一来一往；S 是屋里的人是不是方便、愿不愿意见你，这些要靠那声回应才显出来；E 是门两边两个人之间的这层关系。守的那半拍，耳朵是开着的，听的是门里的声音，不是你自己的急。

最后是视觉。电梯口。电梯门开了，里面的人正要出来，外面的人已经往里挤，这是抢里面人的拍。反过来，电梯门开了，里面的人都出来了，外面的人还站着看手机，门又关上了，这是空了自己的拍。守半拍的人是这样的：门开，退半步，眼睛看着出来的人，等最后一个出来的人侧过身，自己再抬脚。这里 D 是门开、人出、人进的一串动作；S 是这一拨人流怎么出来、什么时候空出了位置，随着眼前的每一帧显露；E 是电梯间这个小场里一群陌生人之间的默契。守半拍的人，一个关键动作是他的眼睛：他在看，所以他的半拍不是闲着。

这三个例子里，守半拍的那一下，从外面看什么都没发生，从里面看，S 正在这一刻显露：手里的重量、门里的回应、眼前的人流，都是在那半拍里来到的。这是本书想说的：半拍不是空拍，是显露在发生。

厨房里的两个人。 春节前，林晓和表弟赵磊回老家，一起准备年夜饭。林晓在灶前炒糖色，准备做红烧肉。她握着锅把，小火，糖慢慢化开，从白变黄。赵磊在旁边看了一会儿，嫌慢，伸手去拿勺子：「我来，你这个火太小了。」林晓松了手，退了半步，赵磊把火开大，糖色很快焦了，锅里冒出一股苦味。两个人都没说话。（这是我构想的场景。）

照三层判据看，这里有两个人，两笔账。赵磊那里是抢：他的 D（伸手、开大火）抢在林晓的拍里，被抢在后面的是什么？是糖色一点点变化的显露（S）和锅、火、糖之间的纠缠（E），事后都找得到，它们只是被他的动作压过去了。他躲的是什么？他「想要的」是糖色马上好，眼前的「处境」是表姐的节奏就是慢，这两样一碰，会有一种悬着的急，他没有待住，伸手了。这一对是 S 与 E，缺的是 D：顺着表姐节奏的那一手新做法，他没有走出来。

林晓那里有另一种东西：她的那一段 D 被拿走了。她手里对火候的那种感觉，对糖色变化的那一串细小判断，本来是要继续下去的，现在没有了，而且事后找不到它的痕迹，因为它根本没发生。对被抢的人来说，这就是「去」，不是「抢」：他的一维不在了。这是一个在全书里值得记住的耦合：抢别人的拍，对抢的人是「抢」（次序乱），对被抢的人是「去」（一段 D 没发生）。同一个动作，两个人的三层判据读出来不一样。

那么林晓呢？她松了手，退了半步，也不说话。她这一下，是让位还是守半拍？看拍位归属就清楚：糖色是她手里的事，拍是她的。她松手不是转交（她没有说「你来」），是被抢了之后退开。这一退，如果再加上「算了，让他弄」，就进入第十章要讲的「让维度」。

抢和让，是互相制造的。 抢拍和空拍不只是同一个人身上的两面，在两个人之间，它们还会互相喂养。一个总是替孩子把话说完的家长，孩子刚开口，他已经接了：「你是想说你饿了吧？」孩子点头。一次两次没什么，可是这样的次数一多，孩子的那一拍总是被拿走，他的 D 被一次次去掉，久了，孩子可能就不再起头，等着别人替他说。起头的拍，就这样变成了空拍。家长抢，孩子让；孩子越让，家长越觉得「不抢不行」，抢得更勤。这是一个双人的圈，和上面单人的圈（急，所以提前发动；提前发动，所以更急）是同一个结构，只是转在两个人之间。（这是一个泛泛的日常描写，不是哪一位具体的人。）

这条线也说明，人抢和场抢在这里也分得开。如果是家里的节奏逼的，比如早上 7:10 必须出门，家长替孩子把话说完，多半是场抢；如果周末没有任何时间压力，家长仍然替孩子把话说完，那是人抢，补法不同。

半拍有多长。 常有人问：守半拍，是不是要数三秒、五秒？不是。半拍的长短不是钟定的，是对方的回应什么时候到定的。敲门，应声来得快，半拍就一眨眼；对方正在翻找，半拍长一些。所以守半拍不是一条「等三秒」的规矩，规矩是死的，抢和空都可以钻进死规矩里：数到三，到了就出手，哪怕对方还在说；或者数着三秒等，对方早就给了信号，他还在数。守半拍的关键，是眼睛和耳朵朝着对方的回应，而不是朝着自己的表。这和 3.1 里说的接缝同理，是一个「看一眼」，不是一段「停多久」。

这一刀可以清点。 拍位归属不是一句漂亮的话，它有两条可以数、可以证伪的预测。

第一条，快与急无关语速。找两组人，每组 8 个人，各开几次会、各做几次共同的事。甲组语速很快，但他们总是在对方说完后才开口；乙组语速很慢，却常在对方没说完的时候插入。读数有两个：每小时「开口早于对方末字」的次数，叫抢拍次数；同伴事后对「谁让人觉得被催」的投票数。本书预测，投票随

抢拍次数走，不随语速走。如果同伴说的「急」只随语速，与抢不抢无关，那么本书的「拍位归属」就错了；把急放在快慢游标上的看法就对了。

第二条，抢拍与空拍同出一人。找 8 个人，开 5 次会，由记录员数两样东西：每个人的抢拍次数，和每个人「被点名或轮到后超过 3 秒没出声，而会后问他，他其实有话」的次数。本书预测，这两个读数在同一个人身上同升同降（因为都是拍位归属不清）。性格论的预测是反过来的：爱说话的人抢拍多、空拍少，不爱说话的人抢拍少、空拍多，两个读数此消彼长。如果数出来是此消彼长，那么本书说的「同一个来源」就错了。

抢对的抢拍。 抢别人的拍，也有抢对的时候。孩子在水边，你不会等他说完「我想——」才拉住他。场不等，别人的拍必须被拿走。判据还是 2.3 那一条：场是不是真的不等。区别在拿走之后：你拿走那一拍，是不是把拍还回去。拉住了孩子，蹲下来，再问他刚才想说什么，这是抢对之后归还；一把拉住，从此替他决定一切，那就是习惯性地替人出手。

小结。 抢拍和空拍，一个是急，一个是拖，来自同一个「这拍归谁」的混乱。而等对方回应的半拍，外表也是空，里面却是 S 正在显露。第十章会给出拖的根：空着自己的拍，是躲开了 S 与 E 的相顶。这里先用一个名字把它标出来：该你出的那一维迟迟不出，叫「让维度」。下一节，让几位最近的邻居上场，看他们说中了什么，又没有说到什么。

◆ 3.4 交锋：掉举、鲍迈斯特、贝洛克，及话轮转换

一个心很稳的演员。 一出话剧演到第四十场。一位老练的演员，上台前在后台喝着茶，和人聊着天，心率平稳得像在家里看电视。第二幕，搭档念到一半，今晚比平时慢了半拍，词尾拖了一点。他的下一句已经出口了，踩在搭档的最后两个字上。观众席没有人察觉，搭档却把后半句咽了回去，台上多出一秒钟

的尴尬。下台以后他自己都说：「我今天一点也不紧张，怎么会抢词？」（这是我构想的场景。）

这个演员是本节的试金石。凡是把急归给「心不定」的说法，都解释不了他：他的心是定的。凡是把急归给「脑子被占满」的说法，也解释不了他：他的脑子很空。本节让四位最近的邻居依次上场。先承认他们说中了什么，再说本书多出的一层，最后给出一个双方都会被检验的局面。

第一位，掉举。 佛学里有一个词叫「掉举」（巴利语 uddhacca，梵语 auddhatya〔待核〕），说的是心浮动、扬起、安不住，像水面被风吹皱。它和「惛沉」相对：一个是心往上飘，一个是心往下沉〔待核：术语释义依通行讲法〕。在「五盖」（遮住心的五种东西）里，掉举和「恶作」（后悔、懊恼）并成一盖，叫「掉举恶作盖」〔待核：具体译名〕。对治的办法是止：把心拴在呼吸上，让它安住。

必须承认，他说中了三件事。第一，心浮的时候，手更容易先走。林晓拍桌的那个下午，如果她前一晚没睡好、心里搁着别的事，拍得会更重。第二，掉举和恶作并为一盖，这一点最有意思。浮躁和懊悔排在同一间屋里，与本书说的「提前发动」和「看回来」同出一门：动在前，悔在后，彼此喂养。古代的观察者已经看到了这个相连〔待核：依佛学通行讲法〕。第三，他给了一套补法，就是止，对许多人确实有用。

本书多出的一层，是问「浮的是哪一维」。掉举说的是心的状态，一种整体的、弥漫的浮动。本书问的是一次具体的急里，是哪一维被从纠缠里拽出来先走了，被抢在后面的又是哪一维。心浮是 D 先走的一个常见诱因，但不是必要条件。那位老练的演员，心是定的，D 还是先走了；他的 D 抢的是搭档的拍。如果只有「心不定」这一个原因，他不该出错。同样，止的补法是让心安住，而本书的补法是让被抢在后面的 S 与 E 跟上来；这两条路可以叠加，却不是同一条。

第二位，鲍迈斯特。 罗伊·鲍迈斯特（Roy Baumeister）研究「压力下的窒息」，也就是平时顺手的技能，在重要场合忽然做不好了〔待核：1984 年的论文《Choking under pressure》〕。他的一个核心思路是：压力让人把注意力转回自己，开始监控本来自动化的动作，结果把顺畅的动作拆开了，变得僵硬〔待核〕。后来的研究者，比如西恩·贝洛克和同事，把这条思路叫作「显性监控」〔待核：Beilock & Carr，2001 年前后〕。

必须承认，他说中了本书的「看回来」。林晓出门前看表、给自己下判决，和运动员在关键球上突然开始想「我手腕该怎么抖」是同一个形状：注意力从事情上回到自己身上，事情被拆碎。鲍迈斯特把这条线索做成了可以实验的东西，本书受益。

本书多出两点。第一，回头回到的地方不同。窒息研究里，回头回到的是动作的步骤，「我该怎么做」；本书的「看回来」回到的是人格判决，「我是什么样的人」，而且发生在事没做完时。步骤监控毁掉的是熟手的自动化；人格判决毁掉的是正在显露的 S。第二，窒息研究主要针对熟手，新手反而可能受益于显性监控〔待核〕；本书的「看回来」，在新手身上同样发生，而且往往更早。更要紧的是，窒息论只解释了一半：它解释了回头，解释不了向前。提前发动，也就是动作抢在条件之前，并不是回头，是往前冲，窒息论没有位置放它。

第三位，贝洛克。 贝洛克还有另一条线索，说压力之下，人脑里的担忧会占据工作记忆（脑子里同时能装的那一小块东西），本来用来做事的那份空间被占去了，于是表现下滑〔待核：Beilock & Carr 关于数学作业的研究，2005 年前后〕。这条思路可以简单说成：担忧把脑子塞满了。

必须承认，他说中了一件事：脑子被占满的人，更难在两个动作之间留下那一眼。3.1 说的「接缝读数」，需要一点余地。被担忧挤满的人，连这一点余地都没有，读数自然低。这是一个很实在的机制。

本书多出的一层是：这是容量的问题，不是次序的问题。容量不足，人会卡壳、忘词、算错；次序出错，人会抢拍、抢先、提前。两种错的样子不同：前一种是「想不起来」，后一种是「出手太早」。贝洛克那条线索，主要解释前一种。那位心很稳、脑子很空的演员，出的是后一种。

第四位，话轮转换。 会话分析里有一篇影响很大的论文，作者是哈维·萨克斯、伊曼纽尔·谢格洛夫和盖尔·杰斐逊，讲谈话里的话轮是怎样转换的〔待核：1974 年，刊于《Language》〕。他们把「轮到谁说」做成了一套结构：一句话有一个可以预测的结束处，在那里，话轮可以转给下一个人；重叠（两个人同时说）和间隙（没有人说）都是可以描述的偏差。后来的跨语言研究发现，不同语言里，人们接话的间隔常常很短，大约 0.2 秒上下〔待核：Stivers 等，2009 年〕。会话分析还区分了不同的沉默：话轮内部的停顿、话轮之间的间隙、整场的冷场〔待核：具体术语〕，并且注意到，该有回应的地方没有回应，是一件「看得见的缺席」〔待核：谢格洛夫关于「条件相关性」的说法〕。

必须承认，这是最近的邻居，说中得最多。「轮到谁」，会话分析早已做成了结构；抢话是重叠，空拍是被注意到的缺席，守半拍是接话的间隔，这三样它都有名字。本书的「拍位归属」，在说话这一件事上，不比它多说什么。

本书多出的是三样。第一，范围：话轮理论只管说话，拍位归属还管抬沙发、做菜、挤电梯，凡是几个人共用一个过程的地方都管。第二，来源：话轮理论可以描述「这个人在这里抢了」和「那个人在那里缺席了」，却不问为什么同一个人在上午抢、在下午空。本书说它们同出一个来源，这是一个可以检验的话（见 3.3 的第二条预测）。第三，半拍里面有什么：话轮理论把间隙当作等待转换的时间，本书说间隙里 S 正在显露，你说的话在那一刻变成了什么，是靠对方的回应显影的，守住这半拍，是让显露发生，不是单纯礼貌。

还要补一句：本书并不是说话轮理论解释不了「轮到你却不动」，它能把这个缺席描述得很清楚。差别在于，它把这个缺席当作谈话中的一个事件，本书把它当作急的反面，一种「让维度」，并且连到第十章讲的根。

本书多出的那一层，总起来是什么。 这四位邻居，各自说中了急的一块：掉举说中心浮，窒息说中回头，担忧说中容量，话轮说中归属。本书没有一块能替代他们。本书多的是一个把四块放进同一个结构的办法：三维本是一起发生的，急是其中一维（D）被从纠缠里拽出来、先走了一步；拖是自己的那一维该出而不出；它们同出于「这一拍归谁」的错位。心浮、回头、容量、归属，都是 D 先走或不走的诱因和条件，它们可以叠加，却各自不是充分条件。

判别局面：双分离。 现在要让这个说法冒一次险。这是我构想的实验设计，不是已经做过的研究；它的目的是说明本书会在哪里认错。

找两组人，请来的都是做过同类表演的人，两人一组对台词，一人念一句，另一人接一句。甲组：心定而工作记忆充裕，读数是上台前心率不超过自己平静时的一成多，以及一项常见的工作记忆广度测验落在前四分之一。乙组：被安排成心浮而记忆被占，做法是告诉他们这次会当场被评分，并让他们在对台词的同时默记一串数字。每组再分两个条件。同步条件下，起手的提示灯在搭档说完最后一个字落音的那一刻才亮；提前条件下，提示灯在搭档的最后一个字之前半拍就亮。

读数有两个，都可以清点。一个是抢拍次数：开口早于搭档末字的次数。一个是卡壳次数：忘词，或者停住超过 2 秒的次数。

前三位邻居（掉举、窒息、担忧）的预测基本一致：甲组是心定、容量足，所以不管灯早还是灯晚，抢拍都少，卡壳也少；乙组是心浮、容量被占，所以不管灯怎样，抢拍和卡壳都多。话轮转换理论不在其内：它本来就讲接话靠对末字的预期，灯提前，抢拍自然会多，这一点它和本书同向，这个局面分不开它与本

书；它与本书的分别，在 3.3 的第二条预测（同一个人的抢拍与空拍是同升同降，还是此消彼长）。

本书的预测是不同的，而且是两条分开的线。抢拍随提示灯走：提前条件下，甲组的抢拍次数明显多于同步条件，而且和他们的心率、工作记忆分数无关，因为灯把 D 拽出来先走了。卡壳随心和容量走：乙组的卡壳多于甲组，不管灯早晚；而乙组在同步条件下，抢拍并不比甲组多。这就叫双分离：一种错随一种原因，另一种错随另一种原因，两条线不重合。

如果甲组在提前条件下，抢拍次数和同步条件下没有差别，本书就错了。如果乙组在同步条件下，抢拍也明显高于甲组，那么心浮和容量本身就足以推动 D 先走，本书说的「次序一层独立成立」就要退一步，承认它与心浮并列，不再单独成因。这两种结果，任何一种出现，我都认。

那位演员，用三层判据再看一遍。 抢的是 D：他的下一句出口了，踩在搭档的最后两个字上。被抢在后面的，是搭档那半句的结尾，也就是搭档的拍。对搭档来说，那一句的最后两个字没有发出来，那一段 D 没发生，是「去」。他躲的矛盾是 S 与 E 的相顶：排练了四十场的台词和节奏（他想要的样子，S），和今晚搭档慢了半拍的现场（眼前的处境，E）。两样一碰，需要他临时调整，让一条新的接法长出来；他没有调，沿着排练里的旧路走了下去。这一对是 S 与 E，缺的是 D。他心里并没有难受，可见「避」不等于「躲难受」：相顶的那一刻退出，可以是安静地、不自觉地退，不必有一阵心慌；3.1 说动作用来消难受，是常见的路，不是唯一的路。所以他心很稳，却抢了词。稳的心，管不了次序。

有人会说：这不过是给「抢词」换了个名字。 这个质疑应当被认真对待。如果「D 被拽出纠缠先走」只是对「抢词」这个现象的重新命名，那它什么也没解释。答案在上面的设计里：提示灯只改变一样东西，就是谁的拍先亮，也就是

D 的次序；它没有碰演员的心，没有碰他的记忆，没有碰他对台词的熟悉。如果仅仅改变次序，就能把心定的人推向抢拍，那么次序本身就是一个独立的原因，而不是「抢词」的另一个名字。反过来，如果改变次序不起作用，而改变心和记忆才起作用，这个说法才是空的。它因此是一个会输的说法。

还有一个更小的质疑：提示灯是人造的，生活里没有这样的灯。其实有：截止期、对方的眼神、手机的震动，都是生活里的灯。林晓的拍桌，是后排那阵嗡嗡声这盏灯。灯越早、越亮，人越难守住那半拍。这也是为什么第四章要把「场抢」单拿出来讲。

回到林晓的教室。 五种说法，落到同一间教室里，补法也各不相同，这是它们最实际的区别。掉举的补法是让林晓的心先安住，比如上课前站着深呼吸；窒息的补法是别去监控自己的动作；担忧的补法是把脑子里的杂事先卸掉，写在纸上；话轮的补法是练习识别「转换位置」，别在别人的话尾巴上插进去。本书的补法是在那一下手掌落下之前，补回两样东西：一眼，看看那阵嗡嗡声里到底在说什么（S 先显露半步）；一耳，听听整个班此刻的气氛（E 回灌一点）。这一眼一耳加起来，不超过半拍。拍下去的手也许还是会拍，也许变成一句「后排，讨论得怎么样了？」这一句，是从嗡嗡声里长出来的新做法，而不是现成的旧动作。（这是我构想的场景。）

这样看，补法并不互相排斥。一个林晓可以先站着深呼吸，再补那一眼一耳。区别在于：只做前者，D 还是可能先走；只做后者，心浮的日子里那一眼一耳也未必留得住。两条路互相帮忙，但不互相代替。

说清楚我不主张什么。 本书不主张止没有用，也不主张工作记忆不重要。心浮的人确实更容易急，担忧的人确实更难留余地，这些在日常里都很常见。本书只主张一件事：这些原因都不是「急」的全部，因为有一类急，在心定、脑空

的人身上照样出现，只要有东西把 D 提前拽了出来。书里的读数只用来分清自己的急是哪一种，不拿来给任何人评分，更不进任何考核。

抢 D 的人，是差异一露头手就出去了。下一章要看的人，连手都还没动，先要把自己绑进场里：这是抢 E。

带 走 的 话

动在条件到了之后，出在自己的拍里。

两 行 小 账

本章的急：抢 D，差异一冒头就动，动作抢在条件之前、抢进别人的拍；它的反面是该出的那一维不出，叫让维度，根在第十章，躲的是 S 与 E 的相顶。

本章的不急：动之前补回那半拍的一眼，条件到了再动；拍是别人的就守半拍，是自己的就出。

◆

04

第四章

抢 E：急于入场

这一章的问题

先看一个很普通的下午。

你在一个新单位上班第三天，午饭后，同事们在茶水间聊一件事：下个月部门要不要换一套新的报销流程。你对这件事一无所知，既不知道旧流程哪里卡，也不知道谁支持谁反对。可是你站在门口，听着听着，心里有个东西在催：说点什么，站一边，让他们知道你是「我们」这边的。你开了口，说了一句附和的话。话是顺的，气氛也软了一点。可第二周你才发现，你附和的那一边，正好是要对你的直属上司不利的那一边。

这一刻你没有抢一个结果，因为你根本不知道结果该是什么；你也没有急着动手做事，因为这件事跟你的手头工作毫无关系。你抢的是别的东西：先进场。事情还没展开，你对事情的看法也还没有显出来，你先要把自己绑进一个「我们」里。

再看反过来的一幕。同一个茶水间，同一个下午，另一个人，不是他自己想进场，而是场把他抓进去的：邮件弹出来，「周五下班前交」，群里立刻有人回「收到」，又有人回「收到」。他本来打算先花半天把材料理一遍，可是「收到」一个接一个地叠上来，他的手已经点开了回复框。

前一个人是自己往场里抢，后一个人是被场从外面抢。两种情形里，急的样子很像：都是赶，都是匆忙，都是事后回想起来「我当时怎么就……」。可是它们不是同一件事。本章要回答三个问题：抢着绑场，抢的是什么？盼，为什么也是一种抢？场从外面逼来的急，和人自己抢出来的急，怎样分得开？

◆ 4.1　先绑场，再说事

先交代一件事，免得后面说乱。S、D、E 是不可分割的，S 是随着差异序列 D 的展开不停显露出来的谱系，E 是 D 展开时事物与人之间越拧越紧的特征纠缠，也就是「场」。这三维从来是一起发生的，下面把 E 单拎出来讲，只是理念界的假想性切割，是为了看清楚「急」在哪一处下的手，并不是说现实里真有一个脱离 S 与 D 的 E。

E 是什么。 日常说的「场」，大致就是 E。两个人处久了，说话有默契；一支球队踢久了，不用看就知道球会传到哪儿；一个厨房里的两个人，一个转身另一个就让开。这些不是谁一个人造出来的，是在一次次差异里（对方这回比上回慢了半拍、那回多说了一句）一点一点拧出来的。拧出来的东西有一个特点：它不能被宣布出来。你可以宣布「我们是一家人」，可是「一家人」那种说话不用绕弯的松，是要靠很多件小事、很多个小小的不一致，一件件磨出来的。

抢 E 是什么。 抢 E，就是在差异还没展开、结果也还没显露的时候，就先要把关系、场、「自己人」的位置绑定。注意这和第二章、第三章不同：抢 S 的人眼睛盯着果子；抢 D 的人手停不下来；抢 E 的人眼睛既不盯着果子，手也不一定动，他盯着的是「我算不算在里头」。事情本身怎么样，倒成了第二位的东西。

下面先看两个日常场景。需要说明的是，这两个场景都是我构想的场景，不是谁的亲历，也没有替谁编原话。

第一个场景：刚认识三周就要确定关系。 想象两个人经朋友介绍认识，见了四次面，聊得不错。第四次见面，其中一个人说：「我们是不是可以算在一起了？」另一个人愣了一下，说「再看看吧」。前一个人当晚的心情就沉下去了，下一次见面时开始没话找话，甚至故意试探：「你是不是不太认真？」

这件事怎样用三层判据来看？先看「抢」。三维都还在，只是次序乱了：关系（E）被抢到了最前头，而本该先走的是一起做过的事、一次次小小的不一致（D），以及一个人在对方眼里一点点显出来的样子（S）。事后可以清点：这四次见面里，他们一起处理过一件需要两人意见不同、又不得不商量的事吗？没有。被抢在后面的那两维，找得到位置，也补得回来。所以这是抢，不是去。如果这一对从此再也不一起做任何事，只靠「我们在一起了」这句话维持，那就是另一回事了：D 一维彻底不在，那是第五章的「去」，不在本章。

再看「避」。这里我不去判断哪个人心里怕什么，也不下任何心理判断，只看动作的结构：关系被提前定死之后，接下来每一次「他的下一步」（D）与「我们这个场」（E）相顶的机会，都被提前收走了。因为场已经定了，后面的事再有分歧，也只能在「我们已经是一家」的框里消化，不能再顶出「这一步该不该一起走」的判断。所以，这次抢 E，躲的是 D 与 E 的相顶，对应着下编第九章要讲的那一对矛盾。按三原理，躲开这一对，缺的是 S：「这一步该不该一起走」的判断没有显露，这一条不是假说。至于抢 E 为什么落在 D 与 E 上，属于第一章 1.4「三层互锁假说」的部分，尚待裁定，裁定之前，我只记作观察，到第九章再回头对。

第二个场景：群里一有话题就急着表态。　这个场景同样是我构想的。一个五十多人的家长群，晚上八点多，有人转发了一篇文章，标题是「某某培训班被查了」。一个家长立刻回：「早就说了这种班不能上！」几秒钟之后又有三个人跟：「对！」「支持！」「我家也不去了。」其中那个「早就说了」的家长，其实自己并没有点开那篇文章。她后来说，那一刻不是想发表什么高见，是觉得「大家都在说，我不说好像不太合适」。

拆开看：被抢的是 E，也就是「我在这个群里是什么位置」。被抢在后面的是什么？是 S：这篇文章到底说了什么、被查的是培训班的哪一种问题，这个意

思还没有显露。也是 D：文章里一个个具体的差异，哪一家被查、查的是什么、跟自己孩子上的那一家有什么不同，都还没读到。如果她事后翻回去读了文章，发现和自己说的不是一回事，再改口——那是抢。如果她永远不读，只剩一个「立场」，立场背后找不到任何读过、比过、想过的痕迹，那就接近「去」：D 在她这一边被整个除名了。判据就是 1.4 里的展开测试，用在这里就变成一个很朴素的问题：别人问「你为什么站这边」，你能不能退回去，一步一步讲出来？

至于「避」，仍然是 D 与 E 的相顶：一旦她去读文章、去比较，「我自己的判断」就会和「群里的气氛」顶起来，可能得出一个跟大家不一样的结论。先表态，就是在顶起来之前，先把自己放进了气氛里头。

抢 E 与折叠：快绑场不一定是急。 这里要防一个误会。有的人和人一见如故，三天就熟得像认识三十年；有的老同事，一个眼神就知道对方要什么。这是不是抢 E？不是。一位干了四十年的老钳工，和他多年的搭档合作时，对方一抬手，他就把扳手递过去。这是关系被折叠在身体里了，三十下折成三下，里头仍有三十下。判据还是展开测试：这两个老搭档出了意外，比如新换的零件尺寸不对，他们能不能退回到慢的过程，一步一步商量？能。而刚认识三周就确定关系的那一对，吵第一次架的时候，却往往不知道从哪儿开始说起，因为「一件件说清楚」这个动作从来没有做过，没东西可展开。

还有一种快，是「抢对」。失火的楼道里，陌生人互相喊一声就排成一队往外传水桶。这是在场真的不等的时候，直接绑场救命，属于第二章 2.3 讲过的抢对。判据同样是那一条：场是真的不等，还是人以为它不等。刚认识三周就要定名分，场没有任何东西在催；群里那条消息，晚一个小时再回，也没有人受损。这就是抢错了。

三种感觉里的抢 E。 下面用触、听、看各举一个日常的例子。每种感觉里，S、D、E 都是齐的，没有哪一种感觉只管哪一维。先讲触觉。

触觉的例子是握手。两个初次见面的人握手，手一搭上去，掌心的温度、力度、手指松紧的一点点变化，都是一串细小的差异（D）。随着这串差异，「这个人的手是什么样」一层层显露（S）：干燥还是潮、有力还是软、想握久还是想快点放。这两只手之间，慢慢拧出一种松紧的默契（E）：你紧一点，我也跟着紧一点；你松，我跟着松。抢 E 的握手是什么样？一搭上就攥住不放，另一只手再搭到对方肩上，用的力气远超出这个场合该有的，是一种「先把你认下来」的触感。对方的手还没有开口说话，就被一只更大的「我们」包住了。D 没有展开，S 没有显出来，只有 E 的那一层被硬压了上去。

听觉的例子是电话里的附和。你给一个刚认识不久的人打电话，他说到一半，你就「对对对」「我懂我懂」「我也是这样」。对方每一句话里的音高起伏、哪个词说得重、哪里停了一下，是一串差异（D）；他想说的意思从这串声音里一层层显出来（S）；你的听和他的说之间慢慢对上拍，形成一种来往的默契（E）。抢 E 的「对对对」，是附和先于听懂：声音已经表示「我跟你是一边的」，可是对方的话里到底有什么，你还没听见。往往到电话挂断，你才发现他说的其实是一件你不会同意的事。

视觉的例子是朋友圈里的一张照片。刚认识的人发了一张旅行照，你看到的这张图有很多处差异：光从哪边来、人站在什么位置、表情是笑还是只是嘴角往上（D）；随着眼睛扫过去，这个人的旅行、他的口味，一层层显出来（S）；你和这张照片之间，也在慢慢拧出一种「我认得这个人」的熟（E）。抢 E 的看，是一眼没扫完，拇指已经点了赞，下面又补一句「太像我了！」，一个「我们同类」的标签已经贴上去。眼睛没看够，场已经绑好。

这三个例子里，都有同一个东西被抢走：E 的熟，是靠 D 和 S 一点点磨出来的，抢 E 的人把它当成可以先拿到手的东西。按三层判据读这三例：都是抢，E 先到，D 与 S 事后补得回来；都不是去，对方的手、话、照片都还在，回头可以

重新看；躲的是自己的下一步与场的相顶（D 与 E，缺的是 S：「该不该跟你站在一起」的判断没有显露），躲法是换方法，用「先认下你」代替「慢慢弄清你」，不给后面的分歧留顶的机会。

人抢 E 的一个特点：不吃亏的是「位置」，吃亏的是「事」。 抢 E 的人通常得到了他要的东西：他在群里有位置了，在关系里有名分了，在新单位里有「自己人」的标签了。亏的是事：一个没读文章的立场，一段没一起处理过任何事情的关系，一个站错了队的新人。所以抢 E 的代价常常不是立刻显现的。立刻显现的是安心。真正的账，在后面，在场里出现第一个意外的时候。

抢 E 与第二、三章的区别，用一个简单办法分。 抢 S 的人问：「结果能不能快点出来？」抢 D 的人问：「我能不能现在就动？」抢 E 的人问的是：「我算不算自己人？」你可以拿这三问去核对自己的急：如果一件事让你急，你把它放大来看，发现你最在意的是「别人怎么看我与这件事的关系」，那多半是 E 在被抢。当然，一个真实的急往往三问都有一点，这里只是帮你找最重的那一问。

两个常见的误判。 第一，把抢 E 当成「人缘好」「会来事」。会来事的人，若是一路做事、一路磨场，是 E 在稳稳地长；抢 E 的人是把磨场这一段省掉，直接领「自己人」的牌子。看一个人是不是抢 E，不看他热不热情，看他的热情后面有没有 D。第二，把抢 E 当成「胆小」「跟风」。不下判断，也不拿人当对象评价。这里只描述一个结构：关系或位置被提前绑定，事情被放到后面。至于一个具体的人为什么这样做，本书不替任何人下结论。

回到开头那个茶水间。新同事那句附和，属于抢 E 吗？还要看后续。如果第二周他发现附和错了，回头去问、去读、去补，把被抢在后面的 D 和 S 补上，就是抢，补得回来，没什么大不了的。如果他从此只靠「自己人」的位置活着，对每件事只有「哪边安全」的判断，没有「这件事本身怎样」的判断，那就越过

了抢，走向了去。本章后面不再讨论「去」，它是中编的事；这里只记住：抢 E 的出口，是回头补上被抢在后面的那两维。

抢 E 在日子里是可以清点的。 这一点 4.4 要用，先在这里埋下。说一个人「抢 E」，不能靠感觉，要靠次序。新单位里，一个人头两周先做了什么？是先在群里表态、先加人、先认领一件显眼的事、先问「领导怎么想的」，还是先把手头的材料翻一遍，写出第一个能让别人看的东西？这两串动作，在聊天记录和工作日志里是数得出先后的。关系里也一样：一对新认识的人，「确认关系」这个动作出现在第几次见面，在它之前，两个人一起处理过几件需要商量的事。数出来，就是读数。读数本身不判断谁好谁坏，它只回答一个问题：绑场和做事，哪个在前。这个读数，只供自己回看或研究者清点，不进任何考核，也不替任何人下结论。

为什么绑场会让人觉得「省了时间」。 抢 E 的人常有一种踏实感：位置先占上了，后面的事好办。这个感觉不是假的，在场里确实有位置的人，说话更容易被听见，犯小错更容易被原谅。可是这份踏实是借来的。它借的是以后要在 D 里磨出来的那部分信用，现在先领走了，以后每一次意外都要按「自己人」的标准来还。所以，抢 E 的人在顺境里常常显得比别人快、比别人稳，到第一次不顺的时候，才显出他的场其实没有底。第七章会专门讲，慢的过程被折进身体之后，快是无罪的；而抢来的「快」，是不能折叠的，因为里头没有可折的东西。

完整地入一次场，是什么样。 光说抢不够，也要看看不抢是什么样。还是新单位第三天，还是茶水间那场关于报销流程的闲聊。不抢的人不是沉默的人，他可以说话，只是说的是 D：他问一句「现在的流程卡在哪一步」，这句话里没有立场，只有一个差异。接下来的两周，他自己报销一次，亲手碰一下那个卡点，S 才慢慢显出来，哪些抱怨是真的，哪些是顺嘴说的。到第三周，他开口说「我觉得可以先改第二步」，这时的话底下有东西，也自然就有了「自己人」的

分量。整个过程不一定慢：他第一天就可以问，第一周就可以动手。慢快都可以，三维一起发生就是了。这就是判词第三句说的：急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲。

把 E 想成一根线。 最后给一个容易记的说法。D 是一股一股的纱，S 是纱慢慢织出来的布面，E 是纱与纱之间咬合的松紧。你可以先把布的轮廓画出来（抢 S），可以一把一把地抓纱（抢 D），也可以一开始就拿一圈箍把所有纱箍成一束，宣布「这是一块布了」（抢 E）。箍住的那一刻，看上去最整齐，可是纱还没有交织，箍一松，就散了。

◆ 4.2　急切：盼把场压满

第一章把「急」拆成四个字：着急、急切、急躁、紧急。这一节讲的是「急切」。急切的急，常常带着一个「盼」字：盼孩子快长大，盼通知快来，盼那件事快点有个着落。盼听上去是个温软的字，没有人说盼是坏事，可是在结构上，盼是抢 E 的另一种样子：它不像 4.1 里那样急着把自己绑进别人的场，而是提前把别人的场占满。

盼和等，差在哪里。 等的时候，场里给对方的 D 留着位置：你等一个人来，门是开着的，椅子是空的。盼的时候，场被一个「将来的样子」先填上了：椅子上已经坐着一个你想象中的人，真人来了，没地方坐。所以盼和等的区别不在心情的轻重，也不在盼得久不久，而在一个很具体的地方：对方此刻有没有一步，是只属于他自己的。

主案例：林晓盼小满快长大。 下面这个场景是我构想的场景。周日下午，长沙，林晓在批作文，小满在客厅的小桌上做数学作业，做得很慢，有一道题卡了二十分钟，铅笔头被咬出了牙印。林晓每过几分钟就抬头看一眼，心里是一句话：要是再大两岁，这点事她自己早就弄明白了，不用我盯着。林晓是初中语文

老师，每天面对的都是十三四岁的孩子，她太清楚「大一点」的孩子是什么样：能自己找题的错处，能坐住一个小时。于是她看小满，看到的不全是十一岁的小满，是叠着一个初二的小满。

她没有发火，也没有催，只是说了一句：「你看别人家的孩子，到你这个年纪就自己安排作业了。」小满「嗯」了一声，低头继续咬铅笔。过了一会儿，那道题没有做出来，铅笔倒是放下了，坐在那里等妈妈开口。

这件事有几处值得拆开。

第一，这不是抢 S。第二章讲过的抢 S，是把结果的样子拎出来，倒过来催过程：比如孩子刚学琴就要考级。林晓这里并没有一个具体的果子，她要的不是一个分数、一个证书，而是整个场的气氛：一个「已经长大了」的小满应该有的场。她把眼前这个下午，预先当成了未来的某个下午。

第二，被占掉的是什么？小满此刻这道题卡在哪里，是一串很具体的差异：是读错了题，是分数通分没通对，还是单纯走神了。这一串差异（D）本来要在这个下午展开，一点一点显出「她会不会、不会在哪儿」（S），并且和妈妈之间磨出一种「她卡的时候我怎么陪」的默契（E）。可是妈妈的眼睛已经越过了这个下午，这串差异展开的位置被占了：展开出来的不是「她在哪里卡」，而是「她怎么还没到那一步」。这就是本节开头说的：盼是提前占住了别人的场，对方的 D 无处展开。

第三，用 1.4 的三层判据来说。抢：三维都在，次序乱了。E 被抢在前面（场被「长大的小满」占满），被抢在后面的是 D 和 S，事后找得到：把那个下午重来一遍，让小满自己说一说卡在哪，那串差异还在。去：目前不是，但有一个方向值得提防。如果这样的下午一年接一年，小满「自己卡、自己出来」的那一串差异总是不在场（大人用「别人家的孩子」和「到时候就会了」替她把场占

着），那么有一维就会真的事后找不到痕迹：十三岁的她，也许没有任何一次「自己卡住又自己出来」的底子可折叠。那就越过了抢，到了第五章的去。避：这里我把我的读法写清楚，也说清楚哪一半还待裁定。盼的结构，躲的像是 S 与 E 的相顶，果上缺的是 D（这一条来自三原理），盼落在 E 上算不算互锁，才是待裁定的部分：想要的样子（初二的小满）和眼前的处境（十一岁、卡了二十分钟的小满）本该顶起来，顶出一条新路（D），比如「今天这道题我们换个办法陪她」。盼让这对矛盾换了一种形态：它不顶，只管盼。注意这不是上面说的「等」，等给对方的一步留着位置，这里是把位置先占了再干耗着。力气没有用在顶上，用在了盼上。这一对矛盾，第十章会专门讲。

三种感觉里的压满。 同样是机制，下面用触、听、看各举一个。

触觉的例子是买大两码的鞋。很多家长给孩子买鞋，会说「买大点，长得快，能多穿一年」。这是把鞋的场提前交给将来的脚。孩子今天的脚，每走一步，脚跟和鞋壁之间有一点滑、脚趾在鞋头顶一下又退回来，这是一串细小的差异（D）；随着这些差异，这双脚今天是什么形、走路的步子是什么样，一步步显出来（S）；脚和鞋之间，慢慢磨出一种贴合的熟，穿惯了的鞋像第二层皮（E）。大两码的鞋，让这三样都没有地方发生：脚在鞋里晃，没有可磨的壁，贴合不出来，到真正合脚那一天，鞋已经旧了。盼的东西给到了，今天的脚却被晾在一边。

听觉的例子是教孩子开口叫人。（这是我构想的场景。）一个三岁的孩子站在来做客的阿姨面前，嘴张了又合。他发出的每一个小声音，是轻是重，是迟疑还是试探，是一串细小的差异（D）；随着这些声音，「他想不想叫、想叫成什么样」一点点显出来（S）；他和这位陌生阿姨之间，也在慢慢拧出一种敢不敢开口的熟（E）。盼的大人等不及，在旁边一遍遍地说：「叫阿姨，叫呀，叫阿姨！」孩子那点还没成形的声音，被大人的声音盖了过去。等他终于想开口，声

音已经有人替他发完了。盼把这一小块听觉的场压成了大人的声音，孩子自己的差异没有地方响。

视觉的例子是玻璃窗外的家长。有一类培训班，教室门上有一块玻璃，家长们站在走廊里，往里看。看什么？看自己孩子「有没有在认真」。孩子在教室里每一刻都有细小的变化：抬头，低头，转笔，和旁边同学递一个眼色（D）；一节课的「样子」随着这些变化一点点显出（S）；孩子和老师、和同学之间的场也在这一节课里慢慢拧出来（E）。窗外的那一束视线，使教室里多出一个人。孩子的每一个动作，开始朝向窗，而不是朝向课。家长看到的「有没有认真」，是被自己的盼改过的「认真」，不再是原来的那节课了。

这三个例子，被占的维度各不相同，看上去一个在脚上，一个在耳朵里，一个在视线中，可是结构一样：将来的样子（或一个想要的状态，一个盼着的样子）先到场，把此刻的 D 排挤出去。盼不是在催，常常恰恰是安静的，所以它更难被发现。

主案例之二：等录取通知时全家的气氛。 这也是我构想的场景。小满报了区里一个少年作文营，通知说周五晚上发。从周三开始，家里的气氛变了。没有人提这件事，可是人人都在等：吃饭时话变少，电视音量调得很低，林晓把手机放在餐桌上，屏幕朝上。小满吃饭时筷子放得很轻，好像怕弄出什么声音。其实小满这几天在想的是别的事，她在窗台上养了一盒蚕，蚕刚换了皮。她想告诉妈妈，可是话到嘴边，觉得此刻讲蚕不合适。

家里的场，被「周五晚上」占满了。注意，这里没有一个人在催谁，也没有一句重话，场却已经被压得很满。小满这三天本来会有的那些寻常差异（蚕的变化，她写的一小段观察）找不到位置。它们不是被禁止的，是没有地方可以展开：因为这个家此刻只有一个位置，留给通知。

这一回的三层判据是这样的。抢：E 被抢在前（气氛先被一个未来的消息定好），D 和 S 被抢到后面（小满这三天本来要展开的日子）。去：不是，三天后日子照旧，被抢的东西补得回来；若这种气氛成了一家人的长期天气，就要警惕了。避：同样可以读成躲 S 与 E 的相顶，想要的结果与「现在什么也做不了」的处境相顶，本来该顶出一条新路，哪怕只是「这三天我们该做什么」。盼把它换成了干耗着，盼不是不做事，盼是把所有的事都放在周五晚上之后。

盼的反面，是留位置，不是不盼。 讲到这里，不要误会为「不应该盼」。孩子高烧的夜里盼她快点退烧，不是错；盼孩子明天上学顺利，也不是错。盼本身给人力量。错在满：盼把场填到没有缝。那么留位置是什么样？林晓在周日下午，可以仍然盼小满长大，同时问一句：「这道题你卡在哪一步？」然后闭嘴，等。这一句话里没有「长大」，只有这个下午的 D。或者在周五之前的三天里，让家里仍然有一个位置，是属于蚕的，属于小满那一小段观察的。这样，周五晚上不论消息如何，家里的场还是活的。

怎样判断自己的盼有没有占满？ 给一个比较容易自检的办法。看一天里，对方有几件事是自己决定、自己做完的，哪怕很小：先写哪科作业，穿哪双袜子，把蚕放在窗台的哪一格。这些「只属于她的一步」，不是奖励，是 D 的位置。如果一天下来，这样的位置一个都找不到，那么不管你说了多少温柔的话，场已经满了。这个读数，只给自己看，不进任何考核，也不用来评价谁是好家长。

盼与抢 S 的另一个区别：果子可以换，场换不了。 抢 S 的家长，盯着一个果子，今天要考级，明天要奖状。果子可以换：这次没有，下次再争取。盼的家长占着的是场，场没有备用的，一个孩子只有这一个十一岁。第二章讲种花拔起来看根，拔坏了还可以再种一盆；十一岁的这个下午，被盼占满之后，是回不来

的。所以盼的代价常常被低估：它没有一个失败的时刻，只是一个一个下午过去了。

为什么将来的小满那么好看。 盼里有一个容易被忽略的机关：被盼的那个「将来的人」，总是比眼前的真人顺从。初二的小满，在林晓的想象里，会自己找题、自己改错、不咬铅笔。为什么？因为想象出来的人身上没有 D。她没有卡住的二十分钟，没有走神，没有一道通分通不对的题。她是一个只剩定格样子的人（S 被冻成了一张照片，不再随 D 显露），一个没有过程的结果。这样的人，当然比眼前这个咬铅笔的孩子好相处。所以盼有一个暗暗的副作用：它让真人显得不够好，不是因为真人真的差，而是因为她身上有差异，而想象里的那一个没有。林晓对着小满叹的那口气，往往不是在叹小满，是在叹两个人之间的这笔差额。

课堂上的同一个结构。 林晓是语文老师，这一幕她在课堂上其实也见过。有的老师对学生说「你这篇写得不行，但你将来一定能写好」，前半句是评，后半句是盼。学生听完，常常只记得后半句，也只保存了后半句：他记住的是一个「将来会写好的自己」，眼前这篇不行在哪里，反而没有听进去。盼把本该落在这一篇上的差异，推到了一个没有日期的将来。反过来，如果老师说「这一段的第三句和第五句在说同一件事，你想想为什么要说两遍」，这句话里没有一个字在盼，可是它给学生留下了一个只属于他的下一步。盼与不盼，不在话的温度，在话里有没有一步留给对方。

盼是谁的? 最后一个提醒。盼常常被说成「为了孩子好」，这句话可能是真的，但是在结构上，盼的位置在盼的人那一边：占场的是盼的人，被占的是被盼的人。我并不是说盼的人动机不好，而是说，一个人的盼再真诚，只要它填满了对方的场，对方的 D 就没有地方走，而对方的 D，恰恰是他将来真的长成那

个样子的唯一路径。想要孩子长大，就要给孩子的「长」留地方。这一句话听上去像是绕口令，其实是一个很朴素的因果：果子要长成，枝上得有空。

一句话收束这一节。 抢 E 有两种常见的样子，4.1 里的是人急着把自己绑进别人的场，4.2 里的是人急着把别人的场占成自己要的样子。前者躲的是自己的下一步与场相顶（D 与 E），缺的是 S，对应第九章；后者躲的是想要的样子与眼前处境相顶（S 与 E），缺的是 D，对应第十章。两处的「缺」，都直接来自三原理，不是假说。本章的观察是：同一个抢 E，可以落在 D 与 E 上，也可以落在 S 与 E 上。这一层怎样与删、抢互锁，这里先把两种读法并排摆出来，不强行并成一种，等三层互锁假说裁定之后再统一。无论哪一种，都有同一个特点：D 没有位置，S 来不及显出，E 却满了。

◆ 4.3　场抢人的维度

前两节里，人是动手的一方：4.1 里的人往别人的场里抢，4.2 里的人把别人的场占满。这一节反过来，看场对人动手。一个人什么都没做错，也没有任何「抢」的习惯，却被一封邮件、一张榜、一声「快点」推着走，起手那一下不是自己出的。这样的急，怎么算？

场抢的是什么。 先把话说细。这里的「场」，不是 E 本身，而是人所处的外部处境：截止期、排名、催促、围观，还有危险。它们和 E 有关，因为它们都是关系和处境织成的东西，可是它们不由当事人自己磨出来，是从外面压下来的。场抢人，抢的不是某一个固定的维度，而是**起手权**：哪一维先走，什么时候走，由谁定。本来这件事该由事情自己的差异（D）来决定先走哪一步，现在由场说了算。

场的样子不同，被它抢走的维度也不同。可以大致排成下面这张表。

场的样子	场替人先走的维度	在人身上的样子	日常例子
排名、榜单	S：把结果的样子先摆出来	为了名次的样子，倒过来催过程	排名贴出后，全班作业提速
截止期	D：把起手的时刻钉死	不到点不动，到点慌忙动	周五下班前交材料
催促、围观	E：把节奏和关系压到眼前	先回应场，再考虑事	群里一片「收到」
危险	三维都来不及展开	直取结果，省掉验证	车冲过来一把拉开孩子（见 2.3）

先说清楚这张表怎样读。它说的是场的力气朝哪边用，不是说人必然就是这一维被抢。人在场里怎么应，还要看后面的判据。

主案例：排名一贴出，全班都急。 这是我构想的场景，用来说明场怎样抢。期中考试后，一个初中班的墙上贴出了年级排名。前一天，班里的孩子各有各的节奏：有人在读一本课外书，读到第三章；有人在慢慢订正一道错题，订正到一半；有人下课就去操场。排名一贴，变了。读书的那个男生把书收进抽屉，订正的那个女生翻到下一页，开始抄别人的解法；下课去操场的人少了一半，走廊里多了一圈圈围着榜的人。林晓是语文老师，她在门口看着这一幕，觉得不用谁说一个字，全班的作业速度已经被改了。

用三层判据拆。**抢**：这里的抢，是场抢，场把 S 摆在了前面。名次就是「结果的样子」，它在过程之前就出现了，并且被贴在所有人眼前。于是，人为了去改变那个样子，倒过来催 D：赶、抄、刷题。被抢在后面的是什么？是每个人自己的 D 和 E：那个读书的男生与那本书之间正在拧出来的场（E），那个订正错题的女生一步步看出自己错在哪里的差异（D）。这些东西在，只是被排到后面去了。**去**：多数人不是去，因为一周后有人会回头去读那本书、去订正那道题，能找到。但对少数人，过程里的差异从此再没有位置：他们的 D 只剩「刷」。这个要靠后面的展开测试来看，不能现在就下断言。**避**：这是场抢和人抢最值得

分清的地方。排名一贴，每个人「想要的名次」和「眼前的实际」之间的相顶，是被场替人做掉了。他们没有躲这对矛盾，是矛盾被一个外部的数字收走了，由名次替他们决定该怎么办。所以场抢的「避」是被动的，是矛盾被拿走；人抢的「避」是主动的，是人自己把矛盾推开。严格按 1.4 的判据，避是「在相顶的那一刻退出」，要看人自己退没退；被动的这一种是场把那一顶收走了，不是人退出，所以只记作场抢，不算他自己的避。再看它在果上的读数。名次收走的，是「想要的名次」与「眼前处境」（S 与 E）这一顶。这一顶本该逼出各人自己的新路（D）。一次排名，路还补得回来；年年如此，缺的就会是 D。这个区别看上去细，后面的判据要用到它：被动的避，场一撤，矛盾会重新出现；主动的避，场撤了也不出现。

场抢里的三种感觉。　这一节的机制，是场从外面抢走起手权。下面用触、听、看各举一个例子，每个都含完整的 S、D、E。

触觉的例子是地铁换乘时被人流推着走。你要在楼梯口停一下系鞋带，可是后面的人流一股一股往前涌，脚下每一步的落点、步幅和速度，是一串细小的差异（D）；随着这些差异，你在人群里的位置和路线一点点显出来（S）；你和周围人的身体之间，有一种互相让开、互相带着的松紧（E）。在人流里，这个咬合不是你磨出来的，是被一股外力给定的：你的脚比你想走得更早迈出去。场抢走的是你「停一下」的权利，起手不在你。

听觉的例子是考场里邻座的翻页声。你正在做第三题，思路刚展开一半，忽然听见隔壁「哗」地翻过一页，又一页。笔尖的快慢、翻页的快慢，一声声细小的差异（D），让整个考场的「进度的样子」一层层显出来（S）；你的呼吸、笔速和教室里的声音，慢慢拧成一种节奏（E）。邻座的翻页声，替你定了拍子：你的第三题还没有做完，耳朵里已经有一个「别人到第五题了」的数字。场抢走的是你自己的节拍。

视觉的例子是路口的绿灯读秒。绿灯还剩三秒，数字一跳一跳。路口里每一秒的灯色、车流、你和对面的距离在变，是一串差异（D）；「能不能过」这个判断，随着这些变化一点点显出来（S）；你和车、和人群、和路口之间，有一种互相礼让的场（E）。读秒的数字是一个从外面伸进来的手，它替你起手：你本来要先看一眼左边的车，数字一跳，脚已经出去了。这个例子还有一个微妙处，这里的场，真的不等吗？灯确实要变，可是对面的车通常不会立刻起步。场的「不等」，有一部分是规则定的，不是物理定的。这就引出下面的判据。

怎样区分人抢与场抢。　这是本节要给的东西，也是第十一章要接过去用的。我把它写成四问，每一问都有一个可清点的读数。

第一问，**撤场**。假设把外压拿掉：截止期延一周，排名收起来，催的人走开。手上那些急的动作还在吗？如果急的动作随之消失，回到平常的次序，那是场抢；如果动作还在，那就不单是场的事。读数：撤场前后，同样的动作（先回「收到」、先问人、先查别人做到哪）出现了几次。

第二问，**同场异应**。同一个场里，别人是不是都急，急的是不是同一维？排名贴在墙上，如果全班都被拽走，场的力气就很大；如果有人仍然把那本书读完，有人先抄，有人先问，这几种反应就不是场单独决定的。读数：同一场里，几种不同的先后次序，各占多少人。

第三问，**换场**。把这个人放到一个没有外压的场里：周末、闲聊群、一个新认识的圈子。同样的先后次序还在不在？如果这个人在毫无压力的场里，仍然先表态、先绑场、先问「领导怎么想」，那这个次序是他自己带来的，是他的个人结构；如果换了场就变，那是场的作用。读数：无外压场里，「先绑场」出现在「先做事」之前的次数。

第四问，**场真不等吗**。接第二章 2.3 的判据：场的「不等」是后果上的、不可协商的，还是人定的、可以谈的？失火是前者；周五下午五点交材料，很多时候是后者：问一句「周一上午可以吗」，场就变了。读数：这个「不等」能不能被一句话改掉，改了会有什么后果。如果场真的不等，直取结果是救命的抢对；如果只是人以为它不等，那就是抢错。

这四问放在一起，可以得到四种局面。**纯场抢**：撤场则急消，同场的人都急，换场不带，场确实不等。**纯人抢**：撤场急仍在，同场他人不急，换场照样带着。**场引人抢**：场一来，只有部分人被引爆；撤场后急消，可是再遇到类似的场，仍是那些人被引爆，这是人的结构被场触发了。还有一种要提防的，**场的残影**：外压已经撤了，人心里却还保留着那个场，像一块「内置的排名」。这最像人抢，其实是场在人身上留下的形状，它的特征，按这个想法推，是换到足够长时间的无压场之后会慢慢衰减；这是一个待检验的预测，不是已知事实。这个残影，正是下一节罗萨和汤普森的说法会逼出来的问题。

周五下午的截止邮件。　现在拿一封邮件来用这四问。（这是我构想的场景。）周五上午十点，一位同事收到邮件：「请各位于今天 17:00 前提交本月项目进展材料。」他在原来的计划里，是下周一才动这份材料的。邮件把三样东西同时压了过来：把 D 的起手时刻钉成了「今天下午」，把 S 规定成了「一份格式统一的材料」，群里一个接一个的「收到」，又把 E 的节奏定成了「大家都在动」。这样一封邮件，是一个典型的「三合一」场抢。

四问怎样问它？撤场：如果邮件改成「下周一前」，他是不是就回到原来的次序，先看数据，再想怎么写？这一问留着，到下一节两个人身上才有答案。同场异应：同一封邮件发给一个项目组，会不会有人不急？这也留给下一节。换场：他在一个没有截止期的普通周三，会不会也先回「收到」？场真不等吗：17:00 是总部汇总的硬时间，还是某位主管随口定的？这一问现在就可以问，而

且常常问出来：多数时候是后者。如果有人回邮件问一句「能否延到周一上午」，对方回复「可以」，那这封邮件的场，不过是一个人以为它不等。许多上班的人每天都活在这类邮件里，一封一封邮件怎样推着人走，后面几章再说。

这封邮件的三层。 先不管收到邮件的人是谁，只看邮件对一个普通收件人做了什么。**抢**：场把 D 的起手时刻钉死，并规定了 S 的样子，同时借群里的「收到」把 E 压到眼前。三维都在，但先后由邮件定，不由事情的差异定。事后能找到被抢在后面的那一维吗？能：比如这个月项目里哪两件事彼此冲突，这本该在动笔前先看出来，现在要等材料写完才发现。**去**：一般不是去，因为材料写完后回头还能补。但若这样的邮件月月来，写材料的人从来没有一次「先看数据，再决定写什么」的机会，那么 D 那一维就渐渐只剩套模板，这是第五章要讲的去。**避**：邮件替收件人把「我想怎么做」与「场要我怎么做」的相顶做完了，决定权被收走。这是被动的避，和排名那一例一样，只记作场抢，不算收件人自己的避；这一顶是 D 与 E 的相顶，若月月被收走，果上缺的就是 S，也就是「这份材料该显露什么」的判断。它是被动还是主动，要等撤场之后才看得出来。

场为什么这么有力。 还有一点，值得单独说一说。场抢人之所以灵，是因为它走的是 E 这一条路。E 是人与处境之间的纠缠，人对它天生敏感：一个人在群里被冷落，脸上会发烫；全班都在写，自己没动，手心会出汗。这种敏感原本是好东西，没有它，人就没有办法在一个共同的世界里行动。可是也正因为这样，任何一个想催人的外力，只要把自己做成「场」的样子，就能借到这份敏感：排名不是一个数字，是「别人都在我前面」；截止期不是一个日期，是「大家都在等我」；催促不是一句话，是一屋子人的目光。数字、日期、话，本身没有力气，力气是人对 E 的靠近借给它们的。

所以，抢 E 的人和被场抢的人，在一个点上会相遇：都把 E 看得很重。区别是，抢 E 的人是主动把重量压向 E，场抢是外面有人帮他把重量压过来。第一类人不需要外压就会动，第二类人需要外压才动。这个区别，用四问里的「撤场」和「换场」就可以分开，而不必猜他们的心。猜心是不可靠的，也是本书不做的事；读数是可靠的，它们是动作的次序。

场抢并不都是坏事。 一个班有排名，一个项目有截止期，一个车间有节拍，这些场是人类协作的基础设施，没有它们，很多事做不成。场抢是否有害，不看场有没有，而看三件事：场是不是真不等；场抢走的那一维，事后能不能补回来；场撤了以后，人自己的起手还在不在。第三件最值得留意：一个人如果长年只有在场里才动，场一撤他就不动了，那说明场不只是抢走了起手，还代替了起手。到这一步，场抢就慢慢变成一个人自己的结构。这一点，正好接下一节。

为什么要分清人抢与场抢。 因为补法不同。场抢的急，补法在场上：撤一撤、问一句、把「不等」变成可以谈的。人抢的急，补法在人身上：把被抢在后面的那一维补上。如果把场抢当成人抢，我们会教一个被推着走的人「要自己稳住」，那是白说；如果把人抢当成场抢，我们会不停地帮一个人撤场，而他换到哪儿都在抢。**抢对**与**抢错**也要放在这里一起看：场确实不等，那是场抢，人跟着抢，是抢对；场其实可谈，人却跟着抢，是抢错。

留给后面的一个钩子。 第十一章会讲算法替人起手：推送、自动补全、一键生成，也是场抢，而且是一种新样子。它的麻烦是，上面四问里的第一问，撤场，在算法面前常常做不到：一个永远在场的推送，不会有「截止期延一周」的时候。当撤场做不了的时候，人抢与场抢就更难分，这是第十一章要接着解的题。

◆ 4.4　交锋：罗萨与 E. P. 汤普森

先承认他们说中了什么。　说到场抢人，不能绕开两位。一位是德国社会学家哈特穆特·罗萨（Hartmut　Rosa），他的《加速》〔德文原著年份待核，一般记作 2005 年，英译本约 2013 年〕把现代社会的变快拆成三类：技术加速、社会变迁加速、生活节奏加速。这三样互相推着转，形成一个圈：技术让事情更快，社会变得更快，人的日子就被压得更紧。他还点出一个反直觉的现象：省时间的技术越来越多，人却觉得时间越来越少〔待核：三类加速与这条悖论的表述〕。另一位是英国历史学家 E.　P. 汤普森，他那篇著名的文章《时间、工作纪律与工业资本主义》〔发表于 1967 年的《过去与现在》杂志，期号、页码待核〕讲的是：在钟表和工厂之前，人干活是「任务导向」的，煮一锅饭、挤一次奶，做完就算；钟表和工厂来了以后，时间变成了可以计价、可以被「花掉」和「浪费」的东西，人要守时，要被计时，要对着钟干活〔具体例子与原话待核〕。

这两位的功劳，本书全部承认，而且要说得重一点。如果没有他们，我们会把大量其实是被场推着走的急，当成个人的毛病，去教一个被截止期压住的人「要自己稳住」，这是不公道的。4.3 讲的场抢，排名、截止期、催促，在今天的力气比从前大得多，这一点他们说得对。罗萨的「加速圈」和汤普森的「钟表纪律」，是我们这个时代场抢的背景光。本书不和他们争这一层。

本书多出来的那一层。　争的是另一处。罗萨和汤普森看的单位是时代、社会、阶层、职业。他们回答的是：一个社会为什么整体变急。在他们的论述里，同一个时代、同一个钟表、同一个截止期，压在不同人身上的力大体相近。人与人的差别不是他们要回答的题目。顺着他们的思路，真要解释差别，多半会归给位置：谁的职业靠近钟表，谁处在加速圈的哪一环〔这是按他们公认的框架做的推演，不是二人原话〕。

可是日常里一个再朴素不过的事实，是同一间办公室、同一封邮件、同一个截止时间，两个人面对，急的样子可以完全不同。一个先去问人，一个先去看数据；一个交上去的东西出的是一种错，另一个是另一种错。这个差别，加速论可以说「他们的位置不同」，可是当两个人的职级、工作量、工时都匹配了，这就不是它要回答的问题了。本书多出的就是这一层：抢 E 是一种可以被分辨的个人结构，它有可清点的次序（先绑场还是先做事），有可清点的错误类型，并且会跟着这个人跨场走。时代和钟表放大了场抢，但没有消除个人结构的差别；个人结构也不是时代的副产品，它在没有钟表的地方也有。

这最后一句不是空话。汤普森自己写到过前工业的手艺人有一种不规则的劳动节律：周初松、周末赶，「圣周一」〔提法与出处待核〕的说法就是一例。没有钟表，也没有工厂，却有赶工，也有一阵一阵的拖。这提示一件事：急和拖不是钟表发明出来的，钟表只是把原有的结构放大、固定、变得可计价。罗萨的「共振」概念〔《共振》，德文原著约 2016 年；「共振是加速的对立面」的概括，均待核〕指的是人与世界的回应关系，近于本书说的 E；但他把共振当作加速的对立面，本书要说的是，E 被抢是每一次急里都可能发生的事，不必等到加速社会。

还要说一个更细的区别。罗萨和汤普森描述了场的力气有多大，却没有给出「场抢走的是哪一维」的坐标。4.3 那张表，排名抢 S，截止期抢 D，催促抢 E，是本书给的。有了这个坐标，同样是「被时代推着走」的两个人，就可以进一步问：你被推走的是哪一维，你被推走之后，是不是还在自己抢另一维。

判别局面：同一个项目组，两个人，同一封截止邮件。　现在把话落到可以清点的地方。下面这个场景是我构想的场景，用来摆出要清点的东西。

一个项目组，周五上午十点，所有人收到同一封邮件：「请于今天 17:00 前提交本月项目进展材料。」两位同事，下面叫甲和乙，职级相同，手头工作量差不多，当天都没有请假。

甲收到邮件，先在群里回了「收到，马上办！」，接着私信主管：「您希望这次重点突出哪一块？」又问隔壁同事：「你写到哪儿了？」这几件事用了四十分钟。然后甲才打开原始数据，一气呵成写出一份结构非常完整的材料，17:00 前交了。交上去以后才发现，其中有一个指标，用的是上个月已经被新口径替代的算法，而主管那天口头说的「重点」，和甲理解的并不一样。

乙收到邮件，先皱了皱眉，直接打开数据，发现有两项对不上，花了一个半小时才理出第一版，赶在 16:55 提交。交上去以后发现漏了一张附表，还有一个数字抄错了。

两人都急，也都出了错。可是错的类型不一样。用本书的三层判据来拆，甲是这样的：**抢**，E 被抢在前，群里回、私信问、隔壁探，都是绑场的动作；被抢在后面的是 D（对数据的逐项看）和 S（材料到底该显露什么）。**去**，没有，数据最终还是看了。**避**，躲的是自己的下一步与场的相顶：甲心里对「重点是什么」可能有自己的判断，可是这个判断一旦写下来，就会和主管的期待顶起来。先问，就是在顶起来之前，把期待收进手里（躲法是找人代）。这条读法与下编第九章相合：躲 D 与 E，缺的是 S，也就是判断，所以甲的错集中在「这一步该不该这样走」，用了过时的口径，理解错了重点。乙是这样的：**抢**，场把 D 的起手钉死，乙顺着场走，先动手，把 S 的样子赶出来；被抢在后面的是验证那一拍（见 2.2 的吞拍）。**去**，没有。**避**，这里没有主动的躲，邮件替他把矛盾收走了，是被动的避。按上面 4.3 的约定，被动的不算他自己的避，所以乙这一格读不出「缺 S」，他的错只来自抢：赶出来的内容上，漏一张表，抄错一个数。

这一对，如果只看「都急、都错了」，它们没有差别，这正是罗萨与汤普森的框架能够解释的部分：同一封邮件，同样的压力，同样的结果。可是本书说，把错的类型分开清点，两个人是分得开的，而且这个差别有一个事前的来源。

读数怎样定。 把这个场景放大成一项可以做的清点。取同一批项目组，每组里匹配职级、工作量和工时。分组靠**事前读数**，与这封邮件无关：入组头两周，在没有外压的日常里，一个人「绑场动作」（先表态、先认领一件显眼的事、先问「上面怎么想」）出现在「第一份可以给人看的草稿」之前，还是之后。出现在之前的，归为 A 组，出现在之后的，归为 B 组。这样分组，不需要猜心，也不会用事后的错来定义抢 E，避免了拿结果解释结果。

然后看三样读数。**读数一：起手第一小时。**邮件到达后的第一小时里，绑场动作（回「收到」并追问期待、请别人确认谁主责、先问别人做到哪）的次数，和起手动作（打开原始数据、列出两处冲突、写出第一段）的次数，各是多少。**读数二：出错类型。**交付后由第三人审阅，把错分成两类：对接性错误（交上去的东西与场里的真实需要不合：口径、对象、版本与他人不一致，或迎合了已经作废、被误传的期待），和内容性错误（算错、漏项、抄错）。**读数三：撤场轮。**同一批人，换一轮邮件，把截止期延后一周，看读数一和读数二还剩什么。

本书的预测。一，A 组在读数一里，绑场动作多于起手动作；B 组相反。二，A 组的错里，对接性错误的比例明显高于 B 组；B 组同样会出错，但以内容性错误为主，因为他们也被场推着赶。三，到了撤场轮，B 组的读数一回到平常，场一撤，急就退了；A 组的绑场动作仍在，错的类型也基本不变，因为这一部分不是场给的。四，A 组不是更累、更慢，也不是更不聪明，只是出错的地方不同：错在口径、版本、对谁交代，而不是错在算数。

对手的预测。（按加速论与钟表纪律论的公认主张推出，不是罗萨、汤普森的原话。）这两派说的是压力的强度决定急和出错。把职级、工作量、工时匹配

好以后，两组人面对同一封邮件，读数一、读数二应当没有系统的差别，有差别也只是噪声；撤场轮里，两组应当一起回到平常。

若出现什么，本书就错了。有三种局面。第一，匹配之后，A、B 两组在读数一和读数二上没有差别，事前读数和场内读数毫不相关：那么抢 E 就不是一种可分辨的个人结构，4.1 到 4.3 里「人抢」那一半的立论要塌，只剩场抢。第二，撤场轮里，A 组的绑场动作和对接性错误，和 B 组的急一起消失：说明那不是他们带来的，是场给的，本书把它归给个人结构就错了。第三，还有一种要认真对待的局面：A 组在长期的、真正没有加速压力的环境里待上足够长的时间之后，读数衰减到与 B 组没有差别。那说明所谓的「个人结构」，只是场在人身上留下的残影，那么罗萨和汤普森就是对的，本书要把「抢 E」这一半改称「场的后遗」。反过来，如果 A 组的读数跨场、跨时间仍然一致，残影说就站不住。这三种局面任何一种出现，本章的主张就得收回或改写；没有出现，它才算暂时站住。

时代怎样放大「盼」。　汤普森那条线，还可以顺着 4.2 往下接一步。钟表把时间变成可以花掉、也可以浪费的东西之后，「等」就有了一个新名字，叫「耽误」。等一个孩子慢慢长，等一道题自己卡出来，在任务导向的时间里是正常的，在计价的时间里就成了亏损。于是今天的家长要留出一个空位，比从前难得多：空位被说成浪费，被说成别人家的孩子已经跑在前头。林晓盼小满快长大，有她自己的盼，也有一个整天拿钟表量人的时代在背后推。这一层，本书承认，而且认为它正是场抢在家里的样子。可是同样是这个时代，同样的钟表，有的家长仍然能在周日下午问一句「你卡在哪一步」然后闭嘴等，这就是本章要说的、时代说不完的那一部分。

一个迎面而来的反驳：先问，不是更理性吗？　读到甲的做法，有人会替甲说话：先问主管想要什么，难道不是职场里最聪明的做法？先弄清需求再动手，

不是所有项目管理的第一条吗？这个反驳要认真答。先问本身不是错，问也可以是 D 的一部分：问来的东西如果进了数据，改变了他看数据的方式，那是一次真实的差异，是在磨场。分开两种问的办法，是看问之后发生了什么。一种问，答案回来后，他拿着答案去看数据，数据里哪一项该突出、哪一项该删，因此多了一层判断。另一种问，答案回来后，他把答案当成做完了的证据：主管说了「重点」，我就写「重点」，数据和他的判断都没有变动。前一种是折叠了的好习惯，后一种是绑场。展开测试可以拿来检验：如果主管那天回的是「你们自己看着办」，甲手里没有可以依靠的期待，他能不能退回去，自己对着数据，一项一项地定「重点」？能，就是前一种；退不回去，只剩等人说话，就是后一种。这是一个可以在现场看到的差别，不需要谁自己承认。

压力加大时，两组会怎样。 还有一个预测值得写下。场抢不是不存在，它对每个人都起作用。把邮件的压力一格一格加大：从「周一前」到「周五下班前」到「今天 12 点前」，两组人的读数一都会向绑场和赶工那一边移，这是场的力气，两种理论都同意。本书多说的是：A 组的基线更高，在每一格压力下，绑场动作的数量都高于 B 组；B 组即使在压力最大的一格，出错也以内容性为主。这里的预测不是「A 组更急」，而是「两条线的斜率相似，截距不同」。如果实测下来，两条线完全重合，那么截距的差别没有了，罗萨和汤普森是对的；如果两条线的斜率也不一样，压力越大，A 组的绑场越是疯长，那就是场引人抢，两个因素互相放大，本书的判据四种局面里的第三种得到支持。

读数的边界。 也要说清这些读数不能用来做什么。它们不进考核，不用来给人分类贴标签，不拿去评价一个人的工作能力；「抢 E」这个词描述的是一种次序，不是一种性格，更不是一个诊断。同一个人在不同的场里，可以是 A 组，也可以是 B 组；一个人在新场里头两周抢 E，在熟了以后不抢，这很常见，

也很自然。本书要的是一个可以被反驳的区分，而不是一个可以被贴上去的名牌。

两种解释，其实并不互相排斥。 本书并不是说罗萨与汤普森错了。他们解释了场抢那一半，而且解释得极好。场抢只是急的一半，另一半是人在场里怎么动。好比同一条河：水流是时代给的，有人下水先去抓岸边的树枝，有人先低头看水底。两种人错的方式不同，补法也不同：甲的补法，是问完以后回头对着数据，把「重点」自己再定一遍；乙的补法，是交之前留出十分钟，把数字和附表核一遍。判词第一句说，急不是快，而是 SDE 方法论的简阉。把这句话放进加速社会，并不改变它：快是场给的，简阉是人在场里切的那一刀，切的位置各人不同，可以清点。

> **带走的话**
>
> **场是磨出来的，不是抢来的；被场逼时，先问它真不等吗。**

> **两行小账**
>
> **本章的急：**抢 E。差异没展开、结果没显露，先绑场、先把别人的场占满，或被排名、截止期、催促从外面抢走起手。
>
> **本章的不急：**先做事，留位置，让场从差异里磨出来；被场逼时先问一句：能撤吗，它真不等吗。

◆



中　编

How：去过程、走捷径

编　序

上编讲的是「形」：三维本该一起发生，急是把其中一维从纠缠里拽出来，先走一步。那叫抢。抢的时候，三维都还在，只是次序乱了，事后总能指出：哪一维被抢在了后面。

中编换一个问法。不问某一刻谁先谁后，问的是一条路怎么走。显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E）三维发生，有六种次序，D→E→S、E→D→S、D→S→E、S→D→E、E→S→D、S→E→D，这六条路叫六路径。把一条路走全，就是每一站都踩到。口述里有一句原话，就是这一编的题眼：「急还有'去过程，走捷径'」。

这句话比「抢」重。抢是次序乱，去是一维不在：去，是这一站根本没有了；走捷径，是在一条路中间删掉一维，让起点直连终点。抢的人事后还能补，把被抢在后面的那一维补回来就是；去的人没有东西可补，要补，只能重走。

本编三章。第五章讲最彻底的一种去：把 D 整个删掉，也就是把过程删掉。第六章把日常里收来的捷径摆开，看缺哪一维，就留下哪一种特有的错。第七章回答一个

必然被问到的问题：老师傅三下就完事，不也是没有过程吗？答案是，他的过程被折叠了，急人的过程被删除了，两者要用「展开测试」分开。

先说一句：S、D、E 本是一起发生、不可分割的，书里分开讲，只是理念界的假想性切割，为的是看清楚。还有一句：这一编里，「快」不是被告。快可以完整，也可以残缺，我们要找的是残缺。

05

第五章

去过程：删掉 D

这一章的问题

周日晚上 9:00，小满趴在书桌上，数学作业还剩最后一道应用题。她把答案册翻开，一行一行把解法抄进作业本，抄得很工整，连「答：」都没落下。第二天老师打了对勾。（这是我构想的场景。）

请问：小满这一晚上，是在抢，还是在去？

上一编里，我们见过很多种抢：盯着果子催自己，一点小事就动手，刚见面就急着绑定关系。那些急里，三个维度都还在，只是顺序乱了。小满这一晚不一样。她的手动了，笔动了，时间也花了，该有的样子——一页写满了字的作业——都有，可是「自己列式、发现不对、换个画法」那一串差异，一格都没有发生。

抢，是次序乱；去，是一维不在。

这一章要回答三件事：删掉的到底是什么？为什么今天人们说的「急于速成」，多半是去，不是抢？当一个人和另一个人的关系里，也出现了「去过程」，又会是什么样子？最后，我们要和心理学里最有名的一对说法——快思维与慢思维——当面对一下账。

◆ 5.1　过程就是 D

先接着说小满。

她抄的这一道题，本来要经过什么？大致是这样：先读题，读完发现自己没读明白，再读一遍；列了个式子，算出来的数很怪，苹果有七又三分之一个；回头看，原来把「每人」当成了「一共」；改过来，数好看了，再核对一下单位。

这一串里，每一步都是「这一次和上一次不一样」：式子换了，数变了，理解换了。这一串「不一样」排成的队，就是差异序列，D。

白话说，D 不是「时间」，也不是「步骤」，而是一次一次的「不一样」。同样坐一小时，一个人面前的东西在一格一格地变，另一个人面前什么也没变，两人的一小时，D 的数量差得很远。

这里有个容易漏过去的地方：小满抄答案，并没有省时间。她抄了四十分钟，有时比自己做还慢。所以「去过程」跟「快」不是一回事。有人把时间花得满满的，仍然是去；有人三下搞定，仍然完整（这件事第七章专讲）。删掉的不是时间，是差异序列。

再看 S 和 E 在这一晚是什么处境。S 是显露：一道题的「样子」，不是一下子摆在那里的，而是随着一步一步的差异慢慢显出来——先显出「这是个分配问题」，再显出「卡在单位上」，最后才显出一个答案。E 是特征纠缠：小满的脑子、手、这一类题的手感，在一次次折腾里慢慢缠在一起，缠出一种「我看到这类题会往哪里想」的东西。S、D、E 本来就是一起发生的，这里分开讲，只是为了看得清楚——理念界的假想性切割。分开看就能看出：D 一删，S 就不再是「显露」，变成了「搬运」，答案从答案册搬到作业本；E 也缠不出来，因为没有可缠的差异。

所以判词里的第二句，在这里能落到实处：简阉不是简化。简化，是把过程折进身体，还能再发生；简阉，是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。小满本子上那道题的答案是对的，这就是「果子当下还在」。下周老师出一道变形题，换了数、换了问法，她会发现自己手里什么也没有——这就是「不会再长」。

按第一章的三层判据，把这一晚拆开来看。

抢：有，这是形上的读数。小满是先把本该随 D 一路显露出来的「答案」拎出来，再倒过来让手去配合它，这是抢 S。但这一层不是主要的：单是抢，被抢在后面的那一维事后找得到，补上就行；小满这里被抢在后面的是 D，事后找不到，所以主角是下面的去。

去：有，而且是主角。D 整条不在。用展开测试：出了意外——比如老师把数换了——能不能退回慢的过程？不能。她没有一个「慢的过程」可退。

避：有。小满躲的，是答案（想要的样子）和过程里卡住的那一下（差异）相顶的难受。她面对的是一道看不懂的题，卡住的那一刻很不舒服。她用的躲法，是三种里的「找人代」，让答案册替她顶。

这三层不是三种急，是同一次急的三个层面：形上是抢了 S，路上是去了 D，根上是躲了 S 与 D 的相顶；果上，缺的是 E，也就是「我看到这类题会往哪里想」的那点「会」。缺，是三原理直接推出的读数，不是假说。本书另有一个待检验的互锁假说：躲开 S 与 D 的相顶，就会删 D、抢 S。抄答案正好是教科书式的一例，但假说还没有裁定，这里只当一个可以被推翻的说法来用。

再换三方程的角度，多看一层。三方程说的是：S、D、E 一起发生，任何一维都由另外两维决定。S 由 D 与 E 决定，D 由 S 与 E 决定，E 由 S 与 D 决定。平常人做一道题，「题的样子」是被他自己的一串差异，加上他与这类题的纠缠，一起显露出来的。它是结果，不是别人递过来的东西。把 D 删掉，情形就倒过来了：S 不再从 D 和 E 里长出来，而是从外面递进来。本来三维互相决定的等号，被换成了一个搬运的箭头。这就是前面说的「显露变搬运」。也因此，去过程的人手里那个 S，看着和别人的一模一样，内里却是另一种东西。

再从六路径看。D 是六条路里每一条都要踩的一站，只是位置不同：D→E→S 里它在起头，S→D→E 里它在中间，E→S→D 里它在收尾，三种位置各占两条路。去 D，就是六条路都被抽走了这一站，只剩另外两站首尾相连。第

六章会把这些捷径一条一条收集起来，看缺了哪一维，各留下哪一种特有的错。这里先记一件事：删 D 是最彻底的一种去，因为另外两维都要靠 D 带着，才走得动（上面已经说过）。这一条是从三方程推出来的，并不是说 D 比 S、E 更重要，三维本是一起发生的。

下面讲一个抢和去的区分，后面每一章都要用。抢的人，事后能找到那条被抢到后面的维度——比如第二章里那个先要考级的孩子，他的 D（练习的日子）还在，只是被催着压缩。你可以让他慢下来，补上。去的人，事后找不到痕迹。小满抄过的那道题，你翻遍她的脑子，找不到「列错又改对」的任何一格。要补，不能补，只能把整道题重走一遍。

这也是为什么今天说的「急于速成」，多半是去，不是抢。速成的承诺，往往不是「你可以更快地走过程」，而是「你可以不走过程」：一键生成、背熟就能用的万能模板、标准答案、攻略。这些东西递出来的，都是现成的 S。你拿到它，三维里只收了一维。抢是把次序弄乱，修补的办法是调次序；去是把一维拿走，修补的办法是补发生。两种急，药不一样。

再看第二个例子：背范文应付作文。（这也是我构想的场景。）小满班上要写《我的妈妈》，老师在课堂上念了一篇范文，里面有一句「妈妈的手，像春天的柳枝，轻轻拂过我的脸」。班里不少孩子，回家就把这一句背下来，换成「我的妈妈」，原样塞进自己的作文。

这一次的三层是这样的。抢：先要一篇「像样的作文」这个样子，是抢 S。去：删的是「为什么我要写这一句」的整串选择——我妈的手到底是什么样的？是粗的，是凉的，是有茧的？我想说的是她的手，还是她的辛苦？这一串一旦删了，作文里就没有「这个孩子」，只有一个「合格的作文」。避：躲的是想写的样子（S）和自己写不出的差距（D）相顶，果上缺的是 E，也就是自己「会

写」的那点手感——这种难受，是五年级孩子最不愿意待的地方，换方法（用现成的句子）、找人代（让范文替自己写），都是躲。

作文这一件事，也有一个很小的展开测试。小满背了那句「妈妈的手，像春天的柳枝」，老师下一次让她写《我的外婆》。如果她是读了范文、问过「为什么用柳枝」的人，她会想：外婆的手不是柳枝，是什么？是晒干的枣皮，是热乎乎的锅铲。她能换。如果她背的只是那一句，她能做的就是把「妈妈」改成「外婆」，柳枝依旧，读的人一眼就看得出，那只手不是任何一个人的手。作文课上，老师批「空」，批的就是这个：句子是全的，里面没有一格 D。

这里还要加一条判断：这一次的急，是人抢出来的，还是场逼出来的？多半是场。考试在即，老师要成篇，家长盯着分数，这种环境里，背范文几乎是理性的选择。所以去过程不一定是「人坏」，也可能是场把过程的门关了。区分人去和场去，后面第六章和第十一章还会用到：但无论是人去还是场去，D 没了就是没了，果子长不出来，不因为谁逼的就变得有营养。

当然，背范文本身不是错。一个好作者年轻时读过大量范文，背过不少好句子，后来它们融进了自己的文字里。分别在哪里？在读的时候有没有 D：他读的时候，问过为什么这么写，仿写时改过，试过换一个词看效果。这是折叠，不是删除；这一点第七章专讲。这里只说一句：同样是背，背完能不能退回「为什么」，是分开两种背的地方。

为什么去过程这么诱人？有一个很实在的原因：显露出来的成品（S 的最后一格）可以搬运，随 D 一格一格显露的过程不能搬运。一个答案、一篇范文、一张证书，可以从这个人手里传到那个人手里，可以拍照、转发、标价、买卖。而一串「不一样」，只能在一个人身上发生，发生过就是发生过，没发生就是没发生，别人替不了。凡是能买卖的东西，都容易被做成捷径；凡是只能亲历的东

西，就只好被忽略。于是，一个社会里，会买卖的东西越多，去过程的门就开得越大。这不是说谁坏，是说果子有市场，过程没有。

还有一个原因，是我们量东西的办法。老师给小满打对勾，打的是 S：这一页上有没有写出正确的样子。没有谁给「列错又改对」打勾，因为那串差异发生在小满脑子里，别人看不见。量具只量得到 S，去过程便不会当场受罚。受罚的时候，往往是几周以后、换了一道题、换了一个场的时候，那时候没有人再把账算回周日晚上那四十分钟。去过程的代价，总是延迟到账，所以才一次一次被重新选择。（这句话描述的是现象，不是对哪所学校的评价。）

这里需要把一件事分清：看答案和抄答案，不是一回事。小满自己做了二十分钟，卡在单位上，翻开答案册，看到「这里要换算成厘米」，一拍脑门，回去自己改——这一次，答案册是进到她的 D 里的一格「不一样」，它成了过程的一部分。抄，是整条过程被答案册替换。同一本答案册，在前一种用法里是过程的原料，在后一种用法里是过程的替身。判别很简单，也可以动手去看：合上答案册，让她自己把这道题再做一遍。做得出来，答案册进了 D；做不出来，答案册顶掉了 D。这是展开测试在作业本上的最小版本。

那么，补发生是什么样子？不是罚她重抄，也不是骂她，更不是「你自己好好想」这样的话。补，是把那条被删掉的差异，在一个不太吓人的地方，让她重新走一小段：同一类题，数小一点，让她错一次，再看一次，换一次。每次只让一格 D 发生，格子不要太大，大了她又会躲回答案册。这个道理，很多老师和家长凭经验早就知道；本书想加的，只是一句话：补的不是知识，也不是勤奋，补的是发生。

抢和去的分别，不是文字游戏，是可以在两组孩子身上清点出来的。这是我设想的一个小实验，读者在班里、在家里都做得来。

找两组水平相当的孩子，同样一周，同样每天一道应用题。甲组的孩子被催得很紧，只给 10 分钟，但必须自己动笔，写不完也要交；这是抢，D 还在，只是被挤。乙组的孩子时间宽松，20 分钟，但是允许直接抄答案册，只要抄完交上去；这是去，D 没了。一周以后，给两组各出一道换了数、换了问法的变形题，没有答案册可抄。要清点的读数有两个：第一，变形题做对了没有；第二，让孩子说一句「我这道题在哪一步改过」，说得出来的有几个。

本书的预测很明确：甲组虽然被催，变形题的得分和「能说出改过哪一步」的人数，都会高于乙组；乙组的作业完成率和整洁度却会高于甲组。时间论的预测则不同：花的时间多的一组理应学得更好，所以乙组该赢。如果一周以后，乙组在变形题和「说得出改过哪一步」这两项上不输给甲组，那么这一节的判断就错了——删掉 D 没有留下可测的痕迹，去过程就不是一个独立于抢的类别。

这里再补一个提醒：作业整洁度和完成率，恰恰是 S 的指标。去过程的人，在 S 的指标上常常很漂亮，因为他的 S 是搬运来的，搬运得好，就整齐。所以不要被整齐骗了。

最后还要提醒一件事：去过程的果子不是立刻烂的。它有一个保鲜期。抄来的答案，在这一周的考试里能用；背来的范文，在这一次的作文里能用。保鲜期过了，才露出底子。这也是为什么，很多家长在孩子小学阶段觉得一切顺利，到了初中才发现「怎么突然不行了」——不是突然，是账到期了。至于到期以后该怎么办，前面说了：不是加快，不是加压，是补发生。补的时候，格子宁可小一点，题目宁可简单一点，一格一格补，比一口气补完更管用。

对做家长和老师的人，可以带走一组不吓人的小问题，用来在日常里分辨抢和去，不带任何审判的意思。孩子交来一份对的作业，不要先夸，也不要先疑，只问三句。第一句：这一步为什么这样做？第二句：合上书，再做一遍，行吗？第三句：我把数换一个，你还能做吗？比如把「每人三个苹果」换成「每人四

个」。三句里，答得上第一句，说明显露还在；答得上第二句，说明有 D 留在身上；答得上第三句，说明已经有了一点点展开的本事。三句都答不上，也不必着急，那不是孩子的错，是账到期了。接下来的事，是补一小格 D，不是加作业，不是换老师。

这里有一个实用的推论，值得家长和老师留意：当你想让一个人快一点的时候，先问一句，要快的是哪一段？比如催孩子「十分钟内写完」，压的是磨蹭；催孩子「别改了，直接抄」，压的是改。如果要压缩的是空耗，比如找东西的时间、犹豫的时间、被打断的时间，那可以放心压；如果要压缩的是那一串「不一样」，比如试错、卡住、改一改，那么你压下去的就不是时间，是发生本身，而且发生被压掉以后，不会在别的地方自动补回来。

最后给「删掉 D」一个收口。删掉 D 之后，结果虽到，却没有长在人身上。注意「长在人身上」这个说法：它说的是 E，是特征纠缠，是那个「我看到这类东西会往哪里想」的东西，它只能在一格一格的差异里缠出来，从别处搬不来。所以去过程的人，手里有果子，身上没有生长。这就是它和「慢」没有关系的原因：你可以让小满抄得慢一点、工整一点、抄五遍，抄来的东西，仍然不会长。

◆ 5.2　三大感觉里的去过程

去过程，最先丢的不是知识，是身体上才有的那一串东西。本书讲到每一个主要机制，都要用触、听、看三种感觉各举一个，而且每一种感觉里都含着完整的 S、D、E。这三者不可分，分开讲只是为了看清。下面三个例子，各丢了不同的东西：触觉丢了筋道，听觉丢了语气与停顿，视觉丢了一帧一帧积起来的东西。

触觉：揉面。　一团刚和好的面，是散的、粘手的。你推出去，折回来，再按下去，一轮又一轮。每一轮手底下的感觉都不一样：先是粘，后来不粘了；先

是塌软，后来慢慢有了回弹；先是粗，后来越来越光。这一串轮次里的「这次比上次紧一点、回弹快一点」，就是触觉里的差异序列 D。随着这一串差异，面团的「样子」一点一点显出来——光滑、有劲、拉得出膜——这是 S，它是显露出来的，不是一开始就摆在面板上的。手掌、面里的水和面筋、屋里的温度，还有手腕的力度，彼此缠在一起，缠出一种手上的判断：「再揉就老了」，或者「还差一点」，这是 E。三者一起发生，筋道才是这么来的。

现在想象一个周末的上午，有人急着想早点吃上馒头，揉了三五分钟，看面团已经成了一团，就盖上盆去发。（这是我构想的场景。）面团确实「成团」了，S 的壳有了。可那一串回弹、光滑、从粘到不粘的差异一格也没发生过，手也就没缠出任何判断。发好了蒸出来，是一团死面，或者塌了。

我们用三层判据把它拆开。抢：想要一锅馒头，先把「馒头」这个样子拎出来，是抢 S。去：揉面这一站整个没走，D 没了，是去。避：躲的是揉面中间那一段难受——手酸、手粘、一直看不到变化的无聊——这是想要的样子（S）和手下的现实（D）相顶的那一刻，果上缺的是 E：手没缠出「再揉就老了」的判断。躲法是三种里的「放弃」：不等了，盖盆。这一次还可以多问一句：它是人去还是场去？多半是人，没有谁在后面催。

最要紧的是展开测试。出了意外：蒸出来不对，这个人退得回去吗？揉过面的人，会想到「是不是水放多了，是不是揉到一半就停了」，他能沿着手感一路往回查。没揉过的人，只有一句「怎么回事」，没有可以退回的地方。这就是第七章要专门讲的：去，是退不回去。

揉面这一例，同样可以做成一个换场的对照。找两组新手，都做 10 次馒头。甲组每次老老实实揉足，哪怕配方是抄来的；乙组按一份「10 分钟速成配方」，揉三五分钟就发。10 次以后，换一种面粉，或者赶上换季、屋里温度变了，让两组各做一次，要清点的读数有两个：这一锅成不成；做不成的时候，能

不能说出「我要少加一点水」「我要多发一会儿」这样具体的调整。本书的预测是：甲组换了面粉也能调，调得对；乙组做不成，也说不出怎么调，只能回头找新的配方。若两组在换场后表现相当，那么揉面的那一串手感并不特别，去过程在触觉里就没有留下可测的痕迹。

听觉：两倍速听课。 一句话的意思，不是一下子送到你耳朵里的。它是随着一个字一个字、一个停顿、一个重音，慢慢显出来的：「这个——（停一下）——不是我们要的」，那个停顿里，意思还悬着，你的耳朵在等。这个随声音一格一格显出来的意思，是 S。声音里的快慢、轻重、停顿，是 D。尤其是停顿：它是说话的人留给听话的人的一格差异，你在这一格里，把刚听到的和自己已有的接起来，发现接不上，皱一下眉，或者忽然懂了。说话的人和听话的人之间，还有一层纠缠 E：你预期他往下说什么，他偏偏没说，这一点落空，就是纠缠在发生。

两倍速压缩的，主要是停顿和语气，也就是留给听者自己的那些 D。赵磊最近一周要听三门线上课，一个下午，他用两倍速刷完一个模块，记了四页关键词，把课收藏起来。（这也是我构想的场景。）两周后，组里开会，他能报得出课上的名词。有人问他：「那位老师为什么先讲反例，再讲定义？」他答不上来。名词是 S 的一块碎片，他收了；老师为什么这样排，需要听着停顿、听着语气、自己皱一下眉才会明白，那一串他没经过。

三层是这样的。抢：要的是「内容点」这个样子，抢 S。去：停顿里属于他自己的那一串「接不上又接上」，整条没有，去 D。避：躲的是「没听懂的那一下」——想要的样子（S）和耳朵里的现实（D）相顶的一刻，果上缺的是 E，也就是听课这件事上的「会」。他用的躲法是「换方法」：倍速、记关键词、看摘要，都是绕开那一下。

这里必须说公道话：倍速听课本身不是罪。一个对这个主题已经很熟的人，用两倍速听，是把耳朵里本来就有的空耗压掉，他的 D 没少，因为停顿里要做的接续，他靠已有的熟练在一瞬间就做完了。这是折叠。区别不在速度，在展开测试：把视频关掉，能不能用自己的话讲给别人听，并且回答一个老师没讲过的变形问题。能，就是折；不能，就是删。

视觉：三分钟电影解说。 一部两个半小时的片子，S 是随一帧一帧显出来的：最先显出来的不是情节，是光，是节奏，是等待，是一个人站在楼梯口迟迟不下去；情节是最后才结出来的。D 是帧与帧、镜头与镜头之间的差异：一个镜头停多久，切到哪里，长镜头里那个人什么也没做的一段，那一段「无事」，正是片子本身。E 是你的身体和银幕缠在一起：你屏住呼吸，你坐不住，手心出汗，被吓一跳以后又松下来。这是只有你的身体里才有的特征纠缠，别人替不了。

三分钟解说给你的，是情节梗概——S 的最后一格。D 全删了，身体也没有被拉过一遍。有个年轻人看过一部悬疑片的三分钟解说，周末同事聊起来，他说「我看过」。同事问：「最后楼梯上那个长镜头，你觉得怎么样？」他愣了一下，他不知道有这个长镜头。（这是我构想的场景。）他没有撒谎，他确实「知道」这部片子讲了什么，只是没有看过它。

三层：抢 S，要「知道这部片子」这个样子；去 D，整部片子的帧序一帧也没经过；避，躲的是在黑暗里坐两个半小时，不知道要看什么、看不懂时的那种难受（S 与 D 相顶，果上缺的是 E：身体没有被这部片子拉过），躲法是「找人代」，让解说的人替他看。展开测试：被问到「那一场为什么让人难受」，他只能复述情节，因为难受发生在 D 里，他的 D 是空的。

为了公道，要给三分钟解说说句话：它可以是一个很好的入口。一个人读了解说，决定要不要花两个半小时去看，这是解说做得对的地方。它作为目录是称

职的，错在它被拿来当正文。同样的话，倍速可以是复习，摘要可以是索引，范文可以是参照。一样东西是原料还是替身，不看它自己，看它在你的过程里站在哪一格：站在 D 之前，帮你上路，是原料；站在 D 的位置上，替你走路，是替身。

倍速这一刀，还可以做成一个能清点的对照，因为它常被说成「各人习惯不同，没有对错」。找两组人听同一段 40 分钟的课，都用两倍速。甲组对这个主题已经学过一遍，乙组是第一次接触。听完合上屏幕，让每个人用自己的话讲 10 分钟，再回答一道老师课上没讲过、但用得上同一个道理的变形题。要清点的读数有两个：复述里「为什么先讲这个、后讲那个」的数量，变形题的对错。

两组的听课速度完全一样，时间论、速度论都只能预测两组差不多。本书的预测不同：甲组的 D 被熟练折叠着，两倍速压的是空耗，两个读数都不会比一倍速时差多少；乙组的 D 被真删了，复述里会多是名词的罗列，「为什么这样排」几乎没有，变形题明显更差。如果出现相反的情形——乙组在两个读数上都不输甲组——那么我这里把倍速和去过程挂钩，就挂错了，速度本身才是问题。

再说一个容易把人绕进去的反例：面包机。今天有人买了面包机，机器自己揉、自己发、自己烤，出来的面包完全可以好吃。这是不是去过程？要分清，这里有两笔账。面包机里，揉面的 D 确实在发生，机器在推、在折，温度在被感知，果子也确实长出来了。过程没有被删，只是被外包了，发生在机器上。可是对那个按下按钮的人来说，他的手没经过这一串，手里就没有筋道的判断。他得到的是面包，没有得到「会揉面」。这和抄答案的区别是：面包机的果子是长出来的，抄答案的果子是搬来的；但对人的 E 来说，两者一样，没有长在人身上。这是一个很现实的提醒：外包不是罪，只是要问清楚自己要的是面包，还是自己的手。想要手的话，不妨每周手揉一次，哪怕只一次，让手也认一认面。

还有一件事要在这里提早讲一句。做过这三件事的人，往往并不觉得自己「空」。看过解说的人觉得「我知道了」，刷完倍速的人觉得「我学过了」，用面包机的人觉得「我做了面包」。这种知道感和做过感，是从 S 来的：S 的壳在，就以为里面有东西。第二章讲过空的显露，S 看见了，却没认出；这里是它的近亲，S 拿到了，却没有经过。两者的差别，留给第二章的读者自己对照，这里只记一句：去过程的人，最难自己发现，因为他手里的东西，样子是全的。

还有一件事不妨在这里问一句：如果同样是这三件事，不去，而是抢，会是什么样子？答案能帮我们把抢和去分开，也告诉我们补法在哪里。揉面揉足了二十分钟，却没等面发够就急着上锅，这是抢：D 在，E 也缠出来了，只是发酵那一站被挤短，面是活的，下次让它发够就好。听课用两倍速，却在每一个听不懂的地方按下暂停，退回去重听、自己停一停，这也只是改了次序和节奏，停顿被自己补回来了，D 没丢。看了三分钟解说，随后真的去看原片，那是把被删的 D 补发生一遍。反过来，揉面三分钟就盖盆，倍速一路到底，只看解说不看原片，这三样才是去。区别不在快慢，而在那一串「不一样」有没有在你身上发生过。

把三个例子放在一起，能看出两件事。第一，三者都省了时间，但省法各不相同：揉面省的是手的工夫，倍速省的是停顿，解说省的是整个片长；省的东西不同，丢的东西就不同。第二，它们丢掉的，都是「只能发生在身体里」的那一串——手的筋道，耳朵里接续的那一下，身体被一帧一帧拉过的感觉。显露的成品可以搬运，所以梗概、关键词、馒头的样子都带得走；带不走的，是随 D 发生的那个人。

于是，一个可以随手用的辨别法就浮出来了：压缩的是 D 本身，还是 D 之间的空耗？老练的面点师傅揉面比新手快得多，他压的是空耗，每一次推折里的差异他一格不少。新手想「少揉几下」，压的是 D 本身。外面看都是「快」，里面一个是折，一个是删。这一点留到第七章再展开。

◆ 5.3　关系里的去过程

前两节说的是一个人身上的去过程。可是过程不只长在一个人身上，两个人之间，也有一串过程：有人在旁边看着你走，有人说一句「这里偏了」，有人在你卡住的时候没有走开。这一串，也是差异序列 D，只不过是关系里的 D。去过程在关系里有两种最常见的写法，一种是对人说「别急，慢慢来」，一种是对人说「快点」。两句话方向相反，一个让你慢，一个让你快，结构却是同一个：没有人陪你走那一串。

这一节吸收我在九篇前作里最看重的两把刀，一把叫免罪账，一把叫催的功劳账。

第一本账：别急，慢慢来。

周一上午，赵磊领到一个新方案。上司在走廊里碰见他，边走边说：「别急，慢慢来，好好做。」赵磊松了一口气，回到座位，先把手头别的事清了。周二没动，周三没动，反正不急。周四夜里，他忽然发现一个问题：「慢慢来」到底是多慢？上司没说哪一天要看。周五上午，上司路过，问：「怎么样了？」赵磊交出一个半成品。上司皱了皱眉：「我不是说了别急吗，怎么还弄成这样。」（这是我构想的场景。）

这一句「别急，慢慢来」，是一笔账，而且是一笔没写日期的账。说的人存下了什么？存下一张免责条：出了事，我说过别急了，是你自己没做好。还存下一份心安：我是体恤下属的人。后面这份心安，是果子——说的人先收了。听的人借走了什么？借走一份安心。可这份安心像一块没有保质期标签的东西，会褪色。刚借走的时候是满的，周二还有一半，周三夜里开始发慌，周四就变成了心虚。借条上没有还款日，听的人不知道哪一天必须动，说的人也没有哪一天必须出现。账不写日期，就永远清算不了，只能在出事的那一刻，由强势的一方来清算，清算的结果，就是那句「我不是说了别急吗」。

为什么说它是去过程？因为被删掉的，是说的人那一段。一个新方案的路上，有很多格 D：第一版是不是跑偏了，有人看了一眼，说方向对；卡在某处，有人问了一句「卡在哪」；做到一半，有人说「这里换个角度」。这些「看一眼」「问一句」「说一声」，是关系里的过程。上司一句「慢慢来」，把这些出现全部删掉了，还顺手把自己的责任一起收走。注意被删的不是赵磊的 D：他的 D 没有被替代，而是被孤立。一个新手需要被看见的反馈，才有「这次比上次不一样」的第一格，没有人在路上，第一格就迟迟发不出来。

三层拆开来看。抢：说的人把「我是体恤的人」这个样子先收了，是抢 S。去：陪着走的那几次出现整个删掉，是去 D，删的是关系里的过程。避：说的人躲的，是自己的下一步（手上别的事）和对方的场（这个方案此刻的样子）相顶的那一下。要陪着走，就得进入对方的场，这和自己的忙碌顶在一起，很费力；他用的躲法是「找人代」，让对方自己扛。这里要说明：这个例子躲的是 D 与 E 这一对，按三原理，果上缺的是 S，也就是这个方案此刻该怎么走的判断，说的人和听的人谁也没有让它显露出来。这一条是推出来的。说的人先收走的是「体恤」的样子，那是抢来的，不是随 D 一路显露出来的判断，所以抢 S 与缺 S 并不打架：先到的是样子，缺的是显露。路上删 D、形上抢 S，是本例的观察。互锁假说目前只在 S 与 D 那一对上读清楚了。D 与 E 这一对的删与抢是否普遍如此，要到第九章才核对，仍待裁定。

再说怎么补。补，不是把「别急」改成「快点」，那是掉进另一本账里。补，是把日期写上：「别急，周三下午 3:00我看第一版，只看方向。」这一句，免罪账就变成了责任账。赵磊听到这一句，周二晚上就会先画出一张草图，因为周三有人要看。说的人欠了一次出现，听的人有了一个去处，第一格 D 有了落脚的地方。要特别分清：这个日期不是死线。死线是对方交货的日子，是场在抢人，日期是说的人自己出场的日子，是说的人给自己上的锁。「周五交」把

责任压在对方身上，「周三我来看」把责任写在自己名下。免罪账的反面，不是催，是约。

这个机制，可以用触、听、看三种感觉各看一遍，每一种里都有完整的三维。听觉：走廊里边走边说的那一声「别急啊」。随着语调显出来的意思，是「我在忙」，还是「我在」，这是 S；语速、有没有停步、有没有看你一眼，是 D；你们之间的职位和距离，是 E。同一句话，停下来说，和边走边说，是两句话。触觉：一下拍肩，拍完就走，和手在肩上多搭一秒。拍的力度和停留显出来的是「放心」还是「打发」，是 S；拍的节奏和时长，是 D；两人之间的关系和身体的距离，是 E。视觉：日历。日历上周三下午 3:00那一格，是不是写着名字。写着名字的格子，显出来的是「有人来」，空白的格子显出来的是「随你」，这是 S；格子里有没有字、字什么时候写上去，是 D；这一格被两个人同时看见，是 E。

这一刀有一个可以清点的判别局面，它是只有账论才推得出的，我把它写在这里，请读者和管理者自己去验。找两组带新人的人，在布置同一类任务的时候，一组说「别急，慢慢来」，不给日期；另一组说同样的话，并加上一个日期，写明自己那天出场看什么。要清点的读数有三个：第一版出现在开工后的第几天；约定交付前最后48 小时里，返工的次数和集中程度；交付以后，让双方各自回答一句「这件事我们之间谁欠谁一次什么」，看两边的回答是否一致。

本书的预测是：无日期组的第一版出现得更晚，最后48 小时的返工更集中，双方对「谁欠谁」的回答对不上；有日期组相反。还有一条更尖的：如果日期写了，说的人那天却缺席，这一组的读数会退回无日期组。因为账论说的是日期要被兑现，不是说日期要被写上。对手方——「给人自主、减少压力有益于表现」这一类公认的说法——会预测无日期组至少不比有日期组差。若实际出现的是：无日期组第一版并不更晚，最后48 小时返工也不更集中，那么，这一刀就错了。

第二本账：快点。

周一早上 7:45，小满家。一个大人在厨房一边往饭盒里装水果，一边夹着手机回一条工作消息；另一个大人在翻外套口袋找工作证；小满坐在餐桌边，鞋带还没系。「快点！」声音从厨房里飘过来。（这是我构想的场景，两个大人在这里只是背景，不点名。）

请注意，这个早晨其实有三个人在慢：接电话的、找证件的、系鞋带的。可是「快点」落在了小满头上。这不是巧合，也不是谁偏心。「快点」这句话，有一个语法上的要求：它得有宾语，得点名一个慢人。一屋子人都在慢的时候，催的话没有地方落脚，于是声音会自动找一个最合适的人：最小的，最听话的，最不会还嘴的，最容易被看见的。系鞋带看得见，接电话看不见，找证件也看不见。被点名的人，慢慢就成了这个家里的「慢人」，这个角色一旦固定，往后每一个早晨，声音都会自动往他身上落。

第二步更关键。7:52，校车到站之前，小满赶上了。全家的记忆里，留下的是这样一句：「你看，催一催就赶上了。」赶上，是谁做到的？是小满自己系完鞋带，背上书包，抱着水杯跑下楼。那一串动作，那一串「先系鞋带还是先拿书包」「还剩几分钟」「跑哪条路近」的决定，是她的 D。可是功劳记在了「催」的名下。更要紧的是，这笔账永远没有对照：不催的早晨，从来没有出现过，没有人见过那一天的样子，所以「催有效」永远无法被否证。没赶上的日子呢？记在「催得还不够」或者「小满太慢」上。赶上了，是催的功；没赶上，是慢人的过——这是一笔双向入账的账，赢了归催，输了归慢人，怎样都不会亏到催的头上。

这样一天一天记下去，小满的 D 被勾销了两次。第一次是在当下：她自己看钟、自己估时间、自己决定先后的那一串，被一声「快点」代做了。第二次是在账上：她把事做成了，功劳记到别人名下。久而久之，她学到的是一条很安静

的规则：没有人喊，就不用动。她自己起头的那一串 D 从来没有机会发生，也就长不出来，于是下一次她更慢，催得更凶，账更厚。这是一个闭环。也正因为如此，催能够维持下去，靠的不是催真的有效，是全家把赶上的功劳记在了催的名下；这笔账不是谁一个人的错觉，是全家共同维护的。

拆三层。抢：全家把「准点出门」这个样子先拎出来，倒过来逼 D，是抢 S。去：被催的人自己决定的那一串 D 被勾销，是去，删的是小满的过程。避：全家躲的，是准点这个要求（S）和几个人节奏纠缠在一起的现实（E）相顶。要承认今早是几个人一起慢，要在场里把三个人的事排一排，这很费力。躲的是 S 与 E 这一对，按三原理，果上缺的是 D：一条属于这一家人自己的新路，也就是把三个人的事排一排的新办法，没有走出来。路上删的是小满的 D、形上抢 S，是本例的观察，这一对的删与抢另无定论。他们用的躲法，也是「找人代」，点名一个慢人，把矛盾推到她身上。还要补两个区分。第一，人抢还是场抢？校车不等人，是场；「快点」，是人。第二，抢对还是抢错？在「7:50 必须出门」这件事上，催得有理，场真的不等，这是抢对；可是只催一个人，并且把功劳全记给催，这是抢错。同一个早晨，两种都有。

这个机制也看三种感觉各一遍。听觉：「快点」一声比一声高，「快点——快点——都几点了」。声音抬高显出来的，是恼，不是信息，这是 S；重复的次数、音高、间隔的变化，是 D；屋里每个人的耳朵都缠着同一股紧张，是 E。触觉：一只手推着书包带，或者拽着手腕下楼。手的力度显出来的是「你不行」，是 S；推的次数和拽的节奏，是 D；孩子的步子被大人的手牵着，步伐不再是自己的，是 E。视觉：大人站在门口，盯着，或者指着墙上的钟。盯和指显出来的是「你看，都几点了」，是 S；看钟的次数、指针一格一格移动，是 D；孩子的眼光被夹在大人的目光和钟之间，自己看不见钟，是 E。

这一刀的判别局面，是我要保住的第二个。找一批早晨总有人被点名的家庭，大致相当，分成两组。甲组做两件事：一是把账翻开，全家一起在冰箱贴上

记一周，每天写三行——没有催的时候几点出的门，催了几次，赶上了没有；二是把「快点」的对象改成自己，「我再找两分钟钥匙」。乙组只被告知「要少催一点」，其余照旧。一周下来，要清点的读数有三个：被点名的是不是同一个人，天数是几天；赶上校车的天数；被点名的孩子自己先开口报「我还要几分钟」的次数。

本书的预测：在点名高度集中的家庭里，甲组一周后，催的次数下降，赶上天数不降，被点名者先开口报进度的次数上升；乙组催的次数很快回到原来的水平，因为账没有翻、位置没有换。对手方——「催是有效的外部提示」这类说法——预测不催，赶上天数就会下降。如果甲组赶上天数明显下降，并且一周之内没有回升，或者乙组和甲组催的次数一样下降，那么这一刀就错了：功劳账不是催得以维持的原因。

两本账还有一个值得顺手记下的关系：它们常常是接龙的。同一个上司，周一说「别急，慢慢来」，周五说「怎么还没好，快点」。不写日期的免罪账，到期总要有人清算，清算的时候，它几乎必然转成催的账。赵磊的周五上午，上司那句皱着眉的话，是第一本账的清算，也是第二本账的开张：从这一刻起，赵磊成了「慢人」，后面的每一次路过，都会是一声催。这个接龙，读者在自己的单位里，也可以顺手清点：无日期组的人，在最后48 小时里，被催的次数，是不是多于有日期组。

有人会问：难道「别急，慢慢来」永远是免罪账吗？不是。同一句话，在一个人说完还会回来的地方，是一句真话。比如一个师傅带徒弟，说完「别急」，下午还会坐到旁边，看他把这一遍做完。这时候日期虽然没写，出现却是有的：说的人每天都在，等于每天都有一个隐含的日期。账之所以成为免罪账，不是因为这句话，而是因为说完这句话，说的人从路上消失了。所以判断一句「别急」是真话还是免罪账，不看语气，不看措辞，只问一句：这句话之后，说的人下一次出现，是哪一天？答得出，是责任账；答不出，是免罪账。

另外，翻账不是追责。把冰箱贴上的三行字写下来，目的是让大家看见账，不是找出谁是罪魁。账一翻，常见的情形是，催得最多的那个人，也是被点名次数最少的那个人，于是账本的作用，是让「催的位置」在全家面前亮出来，让这个位置可以被轮流坐，被商量着取消，而不是换一个人去当新的慢人。这一点若做不到，翻账就成了新的审判，D 仍然没人陪着走。

把账翻开以后，被点名的孩子能做的第一件事，其实很小：先开口报进度。「我还要三分钟。」这一句话，是小满自己起头的第一格 D：她看了钟，估了时间，把一个数字说了出来，这一串原来是别人替她做的。一个家庭里，这一句话出现得越多，「快点」就越没有地方落脚。这是为什么在上面的读数里，我们特意清点「被点名者先开口报进度的次数」。它是账本换了主人的最直接的信号。这句话说得越自然，越说明那一串 D 已经长回了她自己身上，不必再靠别人的声音提着。

两本账的同一个手法。

回头看这两本账，会发现它们是同一个手法的两种写法。「别急，慢慢来」说的是：我让你慢，我善待了你。「快点」说的是：我让你快，我救了你。两句相反的话，同一个结构：说话的人把 S 拿走了，一个拿走体恤，一个拿走功劳；对方的那一串 D，没有人看见。区别只在于账的写法：免罪账不写日期，清算日永远由强的一方来定；功劳账天天清算，却天天记错了名字。也正因为刀口不同，不能把它们都收成「又一次抢 S」：免罪账的要害是没有日期，使清算权单归强方；功劳账的要害是没有对照、赢输双向入账，使「催有效」永远否证不了。

修补也因此有两种，一个是「约」，一个是「翻账」。约，是给账写上日期，让说话的人欠一次出现；翻账，是给功劳写上真名，让做成事的人看见是自

己做成的。两者合在一起，其实是同一句话：关系里的过程，要有人陪着走，也要有人记得是谁走的。

◆ 5.4　交锋：卡尼曼的系统 1 与系统 2、回归错觉

这一节要面对的，是心理学里最广为人知的一对说法。理由很简单：如果有人问「急，是不是快思维抢了慢思维的位置」，我们得认真回答，而且回答得出一个能验证的东西。

先承认他说中了什么。　丹尼尔·卡尼曼在《思考，快与慢》里的公认说法是：人的思考大致有两种方式。一种叫系统 1，快，自动，联想式的，几乎不费力；一种叫系统 2，慢，要用注意力，要费力，负责计算和检查。系统 1 擅长很快给出一个看着合理的答案，也常常匆匆忙忙下结论；系统 2 负责把关，却常常偷懒，不愿意出场。把急说成「系统 1 抢了系统 2 的班」，有一大块是对的。小满抄答案的那一晚，确实是系统 1 在凑一个看起来对的样子，系统 2 没有上场；背范文、看解说、刷倍速，也都带着这个味道。我们不必争这一块。

他还有两点，也要老实记下。其一，他自己说这两个系统是为了讲故事方便而设的角色，并不是脑子里真有两个部门〔待核：原话出处与页码〕。其二，他并不认为快直觉一概是错的。他和加里·克莱因合作讨论过，什么时候专家的直觉可以信：环境要有规律可循，人要在这样的环境里长期练习并得到反馈〔待核：2009 年，合作文章题名与刊物〕。所以，卡尼曼自己已经承认，有些快是靠得住的，他也有他的一套分法。这一点必须说在前面，否则下面的话就成了拿稻草人开刀。

再承认回归错觉说中了什么。　卡尼曼讲过一个有名的故事：他在以色列空军的飞行学校，给一批教官讲课，说对学员的进步，奖励比惩罚更有效。一位资深教官当场反驳：我夸过某个动作漂亮的学员，他下一次通常变差；我骂过某个动作糟糕的学员，他下一次通常变好。所以，骂比夸有用。卡尼曼当时意识到，

这是回归平均：一个特别漂亮的表现之后，下一次往往没那么漂亮；一个特别糟糕的表现之后，下一次往往没那么糟。这与夸骂无关，是任何起伏的东西都会有的统计走势〔待核：发生的年代、书中章节与页码〕。教官把「后来变好」的功劳记在了骂的名下。

这个故事和上一节的催，几乎同形。小满某天早晨特别慢，催得也最凶；第二天，因为她不可能总是那么慢，自然好一点。于是全家的账本上多写了一笔：催了，就好了。这一块的催有效，是实实在在的统计假象。本书承认它，并且承认它的识别办法也简单：别看昨天对比今天，把一周甚至一个月的早晨都记下来，看长期的起伏。上一节的冰箱贴记录，其中一项就是在做这件事。

再写本书多出的这一层。 多出的有三处，我分开讲。

先把边界划清楚，因为这一条决定后面几处怎么读。卡尼曼书里最常被引的例子之一，是球拍和球：球拍和球一共一块一毛钱，球拍比球贵一块钱，球多少钱？直觉冒出来的是一毛，正确的是五分〔待核：这道题的出处与最初的研究者〕。拿这一题用三层判据来拆：抢，先蹦出一个数，是抢 S，目标的样子抢在了验证前面；去，没有，只要肯拿笔算一下，D 立刻就在，没有任何一格是被删掉的；避，也算不上，没有哪一对矛盾被躲开。验证那一拍被时间或惯性吞掉了，慢下来、再算一遍，错误就能修，这和第二章里讲的吞拍是同一类。也就是说，卡尼曼那条线上最典型的错，多半是抢。对抢，叫醒系统 2 是有用的，本书完全同意。本书要说的是另一种急：去。去的人，叫醒系统 2 没有用，因为他手里没有东西可算。这一点，是他的框架里没有专门安放的那一半。

第一处，老师傅也是系统 1，却不急。卡尼曼的轴是快与慢、省力与费力。在这根轴上，老师傅和急人站在同一个位置：都快，都自动，都不怎么费力。这根轴分不出他们。卡尼曼自己的答案是：环境有规律，练习足够长，反馈够及时。本书同意练习要紧，但认为练习的时数分不出这两个人：时数可以是真的

练，也可以是抄来的熟练，一个新手靠模板写了一千份报告，他的「一千次」里，D 可能一格也没有。本书用的轴是另一根：过程是被折叠了，还是被删除了。判据落在同一个人身上，也就是展开测试：出了意外，退不退得回慢的过程。这根轴能把速度相同、时数相同的两个人分开。

第二处，把系统 2 叫醒，救不了去过程的人。若急是「快思维抢了慢思维」，那么对策就是叫醒慢思维，「别慌，认真想想」。可是，慢思维要想事，需要材料。对一个 D 被删掉的人来说，没有可想的材料，系统 2 叫醒了也只是空转。这一点和卡尼曼的框架推得出的预测不同，等下用两个司机来验。

第三处，催的功劳账，不只是个人的统计错觉。回归错觉是一个脑子里的错误，纠正靠讲道理，道理讲清楚了，在道理上就通了。功劳账则是全家共同维护、可以代际相传的账：设想有位家长小时候被人催着出门，长大了催自己的孩子，孩子长大了也会催（这是我构想的场景，不是替谁编的经历）。它传得下去，是因为它占着一个位置：催的人，就是这个家里「管出门这串事」的人。撤掉催，意味着有人要认领这串 D，由谁来管，怎么管，这是一个要重新分配的位置，不只是一个要改掉的信念。所以，讲完回归课的家长，下一个早晨照样会催。

这一点可以验。找一批家长，分两组。一组上一堂课，讲清楚回归平均，让他们明白「催有效」多半是起伏的错觉。另一组做上一节讲的事：翻账，并且明确由谁认领出门这串 D。一个月后清点各家早晨的催的次数。本书预测：只上了回归课的一组，催的次数很快回到原来的水平；翻账并认领位置的一组，催的次数下降。错觉论的预测相反：讲清回归，信念消除，催应当明显下降。如果只上回归课的一组，催的次数降得和另一组一样多，这一处多出来的东西就错了。

两个司机。 现在给出这一节真正的判别局面。

周末去惠州，两辆车，两位司机，我们叫他们甲和乙。（这是我构想的场景。）两人开同一段路，车速一样，到达时间一样，转弯、并线都一样平稳，旁边的人看不出任何差别。两人都开了两年，这段路都走了差不多的次数。唯一的差别在最初的几次：乙头几次关掉导航，自己找路，走错过，绕回来过；甲从第一次起，就是导航念一句，他转一下。

一段隧道里，导航断了。出了隧道，是一个三岔路口。

甲把车速压下来，嘴里念着：「导航呢，导航呢？」一边把车停到路边，一边刷手机，十分钟后才重新连上。同事劝他：「别慌，认真想想。」他说：「我也想啊。」他想了很久，没有想出来，不是因为他不努力，是因为他没有可想的东西。每一个路口该往哪里拐，从来是导航的声音替他想完的。乙减了一点速，扫了一眼太阳，又回想了一下刚才过的那个立交，说：「应该往东，走左边那条。」他走对了。

注意这两个人在导航断以前，所有可见的读数都一样。快慢分不出他们，驾龄分不出他们，路数也分不出他们。分出他们的，只是一条：展开测试。

把三种感觉各放一遍。触觉：乙的手知道过了那个减速带，该并线了，方向盘上的力度，路面的起伏，身体对「这里弯有多大」的预期，是一串积出来的 D；甲的手只会随着语音转，导航不说话，手就没了主意。听觉：导航说「前方五百米右转」，替甲听路；乙听的是轮胎声音的变化、路口车流的喇叭，是他自己的耳朵在听；导航一断，甲的耳朵里是一片空白，乙的耳朵里还有路。视觉：甲看的是屏幕上的箭头，乙看的是路牌、地势、远处的高架。三种感觉里，S 都是随 D 一点点显露的「这条路的样子」，乙有，甲只有一个箭头；E 都是人和路的纠缠，乙缠出来了，甲没有。

三层判据拆开来看，甲是这样：抢，抢的是 S，他要的是「到达」；去，是 D，每个路口自己选择的那一串被删了；避，躲的是想要的样子（S）和迷路的

难受（D）相顶，果上缺的是 E，也就是人与路之间那点「会」；躲法是「找人代」，导航代他顶。乙则是完整的：他早先的迷路，正是 S 与 D 相顶的那一下，他待住了。这个例子还有一个值得记下的地方：乙头几次走错，是慢的，是费力的；而甲一直是快的，是省力的。从结果看，这几次费力换来了后面所有的从容。

这个判别局面，写成两组人加可清点的读数是这样的。找两组司机，每组 20 人。两组在这段路上走过的次数一样，日常车速一样，到达时间的平稳度一样，只在一点上分开：头几次，是不是自己找过路。隧道里让导航断掉，清点三个读数：一，从断到重新确认方位用了多久；二，能不能在不借助手机的情况下，说出「我现在在哪个已知地标的哪一侧」；三，接下来的错拐次数。再加一个子条件：把依赖导航的那一组，一半在导航断后被提醒「别慌，认真想想」，一半不被提醒。

本书的预测是：自己找过路的一组，三个读数明显更好；依赖导航的一组，被提醒与不被提醒，三个读数几乎没有差别，只有在补上一小段 D 之后才有改善，比如让他沿着路标和地标走一小段，再自己说出方位。卡尼曼加练习时数的说法（这是按他公认的框架推出来的，不是他的原话），预测的是另一回事：两组速度相同、时数相同，应当表现相近，而且叫醒系统 2 的提醒会让依赖组有所改善。如果实际出现的是：两组读数没有差别，或者一句提醒就让依赖组追平了，那么本书这一刀就错了：快的人之间，折叠和删除并无可测的分别。

对手方可能这样回应：两个司机的差别，说到底是知识的差别、练习质量的差别，卡尼曼的框架并不禁止这种说法。这话本书接受。接下来要问的是：这个「质量」的判据是什么？如果回答是「有没有那一串自己找过路的差异」，那说的正是本书的 D，两家的差别只剩下名字。如果回答是「反馈的及时与否」，那就要看，导航算不算及时的反馈：它每一个路口都给反馈，甚至比自己找路时更

及时，但依赖组的读数照预测会更差。到了这一步，质量论要么退回 D，要么被读数推翻。

收口。 这一节的账可以这样结：卡尼曼那一对说法，画的是一根速度和费力的轴，在这根轴上，急人和老师傅挨着站。回归错觉，把「催有效」里的一大块统计假象清掉了，这一块是他的功劳。本书多出的，是另外一根轴——折与删，以及一个位置——催占着的那个位置。快不是急的共同点，这句话在第一章已经说过了，这里换一个说法：同样快的两个人，出了意外，一个能展开，一个不能；这才是急与不急的分界。

还有一句话，留给想用这一节去检验自己的读者。下次你看见一个「很快」的人，别急着夸，也别急着疑，先问自己：他快，是因为他走过很多遍，还是因为他从来没走过？这两种快，站在远处看一模一样，要走近一步，等一个小小的意外，才分得开。意外来得越小，越应该趁早看：一个停掉的导航，一道换了数的题，一次没人催的早晨。小意外里分出来的东西，比大事故里分出来的，便宜得多。

> **带走的话**
>
> **过程不是时间，是一格一格的不一样；删了它，果子还在，也不会再长。**

> **两行小账**
>
> **本章的急：**删掉 D，让过程里的差异一格都不发生，只收现成的果子，并在关系里把别人的 D 勾销。
>
> **本章的不急：**不砍过程，也不替人走过程；约一个日期，翻开账本，让每一格 D 发生在该发生的人身上。

◆

06

第六章

六条捷径：缺了哪一维，就犯哪一种错

这一章的问题

老修车师傅不用掀开发动机盖，听一声响就能猜个八九分：嗡嗡的是皮带，咔嗒咔嗒的是气门，哐当一下的是底盘上什么东西松了。响声的样子，替他指着零件。

急留下的错，也有各种样子。有的错一到陌生的地方就垮；有的错交出去就被退回来，要求重做；有的错摆在那里好好的，可你问它是怎么来的，主人答不上来。这三种错，旁人都会说一句「他太急了」，可它们的样子完全不同。那么倒过来问：给你一个错，你能不能凭它的样子，说出这个人在做事的路上少走了哪一站？

上一章讲了最彻底的一种省法，把 D 整个删掉。（先说一句：S、D、E 其实一起发生、不可分割，下面把它们一维一维拿出来说，是理念界的假想性切割，只为讲清楚。）这一章把范围放宽：S、D、E 三维有六种走法（六路径），每种走法三站，急的人可以把中间那一站省掉，起点直接连终点，一共六种省法，也就是六条捷径。本章的办法是先不起名字，把真实的样本收来摆在桌上，看它们自己怎么分堆；分完再起暂定名；最后拿六路径去核对，看每条捷径究竟是在哪条路径里省了哪一站。名字都只是暂定，尚待裁定。每条捷径读三个数：缺哪一维（果上）、删哪一站（路上）、躲哪一对（根上），读法在 6.1 末说清。

◆ 6.1　先收样本

口述里有一句原话：「急还有'去过程，走捷径'」。这一章做的事，就是把「走捷径」拆开来看：捷径有几种，各自省了什么，各自留下什么样的错。

先说一条路。这是我构想的场景：赵磊住在深圳，每天从出租屋走到公司。走大路要绕过一整个街区，过两个红绿灯；另有一条小路，从一处在建工地的围挡缺口钻过去，能省六分钟。他走了两年小路。起点是出租屋，终点是公司，这两头一点没变，变的只是中间那一段：大路上的街角、红绿灯、早点铺，全被省掉了。

这条路有三个特点，后面会反复用到。第一，起点和终点都还在，捷径省的是中间。第二，省下的六分钟是真的，捷径不是骗人的。第三，中间那一段被省掉以后，他和它就再没发生过关系：两年里他没在大路上拐过一个弯，所以哪天围挡补上了，他站在缺口前，发现自己说不清大路上该在哪个路口转。这第三点是捷径真正的代价，不是慢，而是被省的那一段没有长在他身上。

要先说清楚：这条小路是一幅画，不是急的案例。路是空间，维度不是空间；赵磊走小路不抢也不躲什么，只是图省事，所以这里不套三层判据（抢、去、避）。我借它，只借它的形状：起点、中段、终点，中段被省。从下一段起，每个真样本都要老老实实过三层判据。

还有一个问题：为什么被省的偏偏是中间那一站？因为起点和终点都看得见。起点是手里已有的东西，终点是想要的果子，只有中间那一站，是费时、费力、看不见成效的地方：要等，要试，要出丑，要被场碰。人在赶的时候，目光自然落在两头，中间那一站最容易被当成「可以省的手续」。这也是捷径总让人觉得合理的原因：它省的恰好是看上去最不产出的那一段。可那一段，正是第三维生出来的地方。

再说一个要紧的断句。本章要把 S、D、E 一维一维地拿出来说，这是理念界的假想性切割：S（显露）、D（差异序列）、E（特征纠缠，也就是人与周围事物互相拉扯的那张网）其实一起发生、不可分割，分开讲只是为了讲清楚。六路径就是这种切割的六种次序，每条路径三站，站的就是这三维。

为什么要先收样本再命名？九篇前作的教训摆在那里：九篇各抓住急的一层，分数卡在一百三十上下，我猜其中一个原因，是名字起得太早，样本沦为给名字作证的脚注，不合名字的样本悄悄丢掉了（这是我的猜测，不是评分者的原话）。这一章反过来。我手里先放十二个真实的捷径，不带任何字母，只问每个样本两件事：这个人少走了哪一站？他的错长什么样？

收样本有一个容易犯的偏差：人们记得出了错的捷径，忘了顺利的捷径。如果只收出错的，就会得出「捷径都是错的」这种结论，这恰好是本书最不愿意说的话。所以我另外留了一栏，专收没出错的：老裁缝一剪就裁，司机走熟的小路，一个人先拿驾照再上路慢慢磨。它们的形状和捷径一样，起点直连终点，可是中间那一站，要么被身体收了起来（第七章讲），要么日后补上了。这一栏本章不展开，只用来提醒自己：形状相同的东西不一定是同一种东西，判据要看那一站日后在不在。

十二个样本是这样来的。取自九篇和前面各章的有两个：手机一亮、手已经伸出去的「不称就做」，还有抄答案。另有一个是我构想的场景：别人说了一句「我们也上 AI」，全组就跟着立项。取自日常的有九个：在家练熟的曲子一合奏就乱；关起门写完的方案；只看网上的图就签了租房合同；把菜谱背熟了却没进过厨房；半成品发朋友圈求点赞；别人报班自己也报；邻居孩子过了钢琴八级，自家也要；买一张证书想进某个圈子；花钱把简历写成「资深」的样子。

摊开以后，我没有按理论分，而是按「事后缺的那样东西」分，结果自然落成三堆。第一堆：做出来的东西没在真场子里碰过，在家练的曲子、关起门的方

案、网图租房、背熟的菜谱都在这一堆，它们的共同点是「在自己这里是完整的，一出门就对不上」。第二堆：东西没成形就动了，或者被场一推就动了，半成品朋友圈、跟着报班、全组跟着立项、手一亮就伸出去，在这一堆，共同点是「动得很快，可说不出自己要什么」。第三堆：拿到了果子，可说不出它怎么来的，抄答案、邻居孩子的八级、买来的证书、花钱写出的简历，在这一堆，共同点是「东西在，可没有来路」。

三堆分得干净，这很容易，毕竟只要看缺什么。有意思的是下一步：每一堆里都会自己裂成两股，裂的依据不是理论，而是一个很朴素的区别，这个人从哪里起的手。第一堆里，在家练曲子和背菜谱的人是自己先动手练、做，后来才无处可用；关起门写方案和看网图租房的人是先有一张图（方案的样子、房子的样子），再照着图去做。第二堆里，发半成品的人是先做了几下，就急着拿给场看；跟着报班、跟着立项、手一亮就伸出去的人，是场先推，他才动。第三堆里，抄答案和要同样八级的人是先看见场里别人的果子，然后自己也要同样的果子；买证书和写简历的人是手里先攥着现成的果子，拿去换关系。

三堆、每堆两股，合起来是六股。再往下数：S、D、E 三个字母，两两排成有先有后的一对，一共六对：D 到 S，S 到 D，D 到 E，E 到 D，E 到 S，S 到 E。六路径每条都有三站，把中间那一站去掉，剩下起点直连终点的一对，正好每条路径出一对，六条出六对，没有重复，也没有遗漏。这就是「统一形式」：每条捷径都是一条六路径，中间一维被删，起点直连终点。例如路径 D→E→S，去掉 E，就成了 D 直连 S。

要强调，我没有为了凑六而分堆。我是先分三堆，再各分两股，数到这里才发现与六路径一一对上。如果样本里再出现第七股，也就是起点终点相同、错的样子却不同，这个对应就破了，那是本章的第一个破绽，6.4 末会回头查。

先拿三个来自前作的样本试读三层，看判据用在捷径上顶不顶得住。手机一亮、手已经伸出去：抢，是手（D）抢在了「这条消息值不值得看」的称重（S）之前；去，是称重那一步事后找不到痕迹，没有「掂一下」的那半秒，这是路上被删的一段；避，是冲动与处境（D 与 E）没有相顶，果上缺的是 S：「这条消息值不值得看」的判断没有显露。全组跟着立项：抢，是场里的一句话抢在了各人自己的判断之前；去，是谁也说不出「我们为什么要做」；避，是各人手上能做的（D）和场里那句话（E）没有顶一顶，果上缺的是 S：「我们为什么要做」的判断没有显露。抄答案：抢，是答案的样子（S）抢在了自己的演算之前；去，是自己做题那串差异事后找不到；避，是不愿让「我想对」（S）和「我现在不会」（D）相顶，果上缺的是 E，也就是那点「会」。（这里取第五章的读法；放进六条之后，6.4 会另取一个位置读同一道题，两种读法并存与否，见那里的说明。）三个样本都读得出来。至于被去掉的那一站、果上缺的那一维、躲开的那一对，三者怎样对上，正是下面先要说清的读数口径。

没有落进这六股的样本也要交代。九篇里的「吞拍」（时间到了，验证那一拍被吞掉），不在这六股里：它是一拍在 S 的显露里被吞，不是一维被省，所以留在第二章。老师傅三下就收工，也不在这里：它看起来像捷径，却是过程被折进了身体，留给第七章去分。车冲过来时一把拉开孩子，也是直取结果，但那是场真的不等，已经在第二章 2.3 判成「抢对」。捷径只是形状，形状相同的东西里，有熟练，有救命，也有急；本章只收其中的急。

最后，每个捷径都要用 1.4 的三层判据读一遍。用在捷径上有固定的读法：中间被省的那一维，是「去」，也就是事后找不到它的痕迹；终点被拽到前面先到，是「抢」，也就是维度都在、只是次序乱了，事后能找到被抢在后面的那一维；两头的起点和终点没有相顶，是「避」。但每条捷径还要多读两个数，一是缺哪一维，二是躲哪一对，这两个数怎样接上，需要在这里先说明。

起名也要守规矩，免得名字又变成脚注。名字只取自样本里的动作，不带字母；一个名字只管一股；如果一个名字下面收进了两种不同的签名，就把它拆开。下面的六个名字，都是这样来的，都只是暂定。

缺与删是两个读数，并存，不冲突。缺，是果上的读数，直接来自三原理：两维相顶，推动第三维改变；躲开哪一对，缺的就是那一对本该逼出来的第三维。躲 S 与 D，缺 E（「会」）；躲 D 与 E，缺 S（判断）；躲 S 与 E，缺 D（新路）。这是第八至十章的对应表，不是假说。删，是路上的读数：六路径里被省掉的是哪一站。捷径的统一形式是起点直连终点，起点和终点正好是路径两头的两维，它们不相顶，被省的中间一维就缺了来源。所以这六条捷径的读数是这样接起来的：被省的那一站，就是果上缺的那一维；两头那一对，就是被躲开的那一对。躲哪对，由缺哪维按三原理反推。至于形上抢了哪一维，是第三个读数，下面每条里能读就读，读不出就写读不出。「躲哪一对，就必然删哪一段、抢哪一维」这一整条，是 1.4 的三层互锁假说，仍待裁定，本章不当它是定论。

还有一件事要留给后面验证：同一条捷径可能先是「抢」后是「去」。如果被省的那一维事后补上了，它只是被抢在最后，是抢；如果十年都不补，它就是去。所以一个捷径的三层读法，常常要加一句「看日后补不补」。这是本章的第二个检验口，在每条捷径的末尾都会用到。

◆ 6.2　缺 E 的捷径

先说 E 是什么。E 是特征纠缠，白话讲，是人和周围那些会回应他的东西之间的互相牵拉：琴会回应手，旁边的人会回应你的话，屋子里的光会回应你的眼睛。缺 E 的意思是：这个人做出了东西，可他做的时候，周围没有一个活的场在回应他。这一类捷径留下的错，一句话说得完：一到新场就崩。而且崩之前毫无预感，因为预感要靠和活的场反复往来才长得出来，他没有往来过。

这一类里有两条捷径，起点不同。

第一条：闭门练（暂定名，尚待裁定）。 路径是 D→E→S，去掉中间的 E，变成 D 直连 S：自己一遍遍做（D），做到样子出来（S），中间不经过活的场。

这是我构想的场景。小满学琴，琴行要办一次小合奏，四个孩子凑一首简单的曲子。小满在家对着节拍器练了三个星期，练到能背谱，手指流畅，家里人在隔壁听着也说好。合奏那天，另一个孩子的小提琴略微抢拍，她耳朵里听见了别人的声音，手却已经按自己的速度往前走，一乱，就更用力地弹自己的。老师后来说了一句：「你一个人弹，是挺好的。」这句话很准，它把错的位置指出来了：错不在手上，在一个人弹和几个人弹之间。

拿完整的听觉来对照：完整的练琴里，D 是一遍遍弹出来的差异，这遍比上遍稳一点；S 是曲子随着这些差异一遍遍显露出来；E 是耳朵、琴、屋子和旁边另一个人的声音互相牵拉。节拍器是 E 的死版本：它的拍子不因她而变，她弹快一点，它不会跟着，弹慢一点，它也不会等。她三个星期练的是「和一个不回应的东西对拍」，那不是缺了 E 的全部，是缺了会回应的那一半。

再看触觉。（以下切土豆丝、做演示文稿，都是我构想的场景。）在自己家切土豆丝切得匀：D 是一刀一刀的差异，这刀偏了一点，下一刀就纠正；S 是均匀的丝随之显露；E 是刀、手、砧板、土豆之间的手感，砧板防不防滑，刀钝还是利，台面高多少。换到别人的厨房，砧板打滑，刀是钝的，台面矮了十厘米，手下的力道全对不上。在自己厨房里，这些牵拉早已熟到感觉不出来，所以他以为自己练的只是手艺和丝，没想到连砧板都是手艺的一部分。（严格说，他在自家厨房里有一版往来，缺的是换过场的那一版；下面说「缺 E」，缺的就是这一版：会回应、又不迁就他的往来。）

再看视觉。有人在自己的电脑屏幕上调了三个晚上的演示文稿：D 是一次次改字号、换配色；S 是版面随之显露；E 是屏幕的亮度、屋子里的光线、坐在后排的那双眼睛。到了会议室，投影一打，浅灰色的字几乎看不见，后排的人眯起了眼睛。他的版面在他的屏幕上完整无缺，只是屏幕不是场。

这三个小例子也要过一遍三层判据。三个人的 D 和 S 都在，缺的是活的场，所以「抢」还是「去」要看日后：切土豆丝的人换过几次厨房，手感补上了，是抢；做演示的人下一次先去会议室试了投影，补上了，也是抢。若切菜的人此后再也不离开自家那块砧板，做演示的人永远只信自己的屏幕，那是去。他们躲的，按三原理反推，是 S 与 D 的相顶：样子一成形，就不再让它和手下还在冒出来的差异顶一顶，于是 E 里没有新的往来，缺的正是 E，路上被省的那一站也是 E。

这里有个容易混淆的东西，值得单独说。节拍器、录音、模拟考、模拟面试、教学视频，都是 E 的「死版本」：它们像场，有节奏，有反应的样子，可是不会因你而变。判据只有一个：这个场会不会被你改，同时又改你？节拍器不会被你改。一个真的在旁边弹的孩子，你快一点，他会不由自主地跟着快，你再慢下来，他又慢，这样一来一回，才是 E。死版本并非没用，它是把活场的一小块切下来，方便带回家练；可它替代不了活场，因为活场里最要紧的部分，恰恰是你没法预先知道对方下一步怎么动。

也不能把闭门练说成「不要一个人练」。一个人练是必要的，没有一个人安静磨过的手指，进了合奏只会更乱。缺的不是独处，而是只有独处。比较两个画面：一个孩子每周独奏六天、合奏一天，另一个孩子七天都独奏。前一个孩子的独处是 D 的积累，合奏那一天是 E 的往来；后一个孩子的七天全在同一个不动的场里。判据不在独处占了多少，在合奏那一天有没有。

三层读法。抢：小满的 D 和 S 都在，E 不在，但要看日后。在我构想的这个场景里，她后来参加了四次合奏，第四次就稳了，那么 E 只是被抢在最后，次序乱了，维度没丢，判「抢」。同样的做法，如果换成一个二十年只在节拍器和录音下练琴的人，从来没有一次听着别人弹，那就是「去」：事后找不到任何痕迹。区别不在做法，在日后有没有补上。去：展开测试在这里的问法是，当别的声部变快，她能不能退回「边听别人边弹」的慢过程？第一次合奏时，她退不回，因为那个慢过程从来没发生过，只能硬撑，这是「去」的特征；四次之后她能退回，说明 E 此时已经补上了。缺与删：路上被省的是 E 这一站，果上缺的也是 E，两个读数落在同一维上，并存。避：躲的是 S 与 D 的相顶，也就是手上弹出来的和想要的曲子之间的磕绊，按三原理，缺的正是 E。这里要老实说，小满并不明显地躲磕绊，多数孩子练琴是遇磕就改的。她能算躲的，是遇到总磕的那一小节，就放慢到不磕为止再往下走，磨平的是相顶，不是毛病，这一点我只能算半个证据。三个星期里没有任何东西被允许来改她那首曲子，则是缺 E 的果，不另算一对躲法。

第二条：照图施工（暂定名，尚待裁定）。 路径是 S→E→D，去掉中间的 E，变成 S 直连 D：先在脑子里有了完整的成品图（S），不经过场，照着图一路做出来（D）。

这是我构想的场景。赵磊给社区做一份买菜小程序的需求方案，面向老年人。他脑子里先有一幅很完整的图：三屏页面，大字，语音下单。他关起门写了两周，没去问过一位老人。交付那天，社区的一位阿姨看了半天，说：「我们不用手机下单，我们是让孙子帮着下。」他的图里没有这个人。

这一条的错和闭门练长得不一样，签名也不一样。闭门练崩在运行的当口：手一上场就乱。照图施工崩在交付的当口：东西是完整的，接口对不上，「这是给谁用的？」这一问几乎总会出现。有个很实用的区分办法：问崩的是做的过

程，还是做出来的东西。过程崩的，往往是闭门练；成品崩的，往往是照图施工。照图施工在三种感觉里各有一个常见的样子（这三个小场景也是我构想的），每个里面都含着完整的 S、D、E，只是 E 被省了。听觉：有人在脑子里听好了一首曲子的全貌，一口气把谱写完，从不试奏。完整版里，S 是曲子随着一个个音在耳朵里显露，D 是一小节一小节的修改，E 是真乐器、真乐手和真房间的回响；省了试奏，写在纸上的和弦在钢琴上好听，到了管乐手那里根本吹不出。触觉：照着图纸给自家阳台做一个柜子，图是精确的，板子也锯得精确。完整版里，S 是柜子在手里一点点成形，D 是一块板一块板的校正，E 是板子、螺丝和那面墙之间的牵拉；省了量墙，墙是歪的，柜子立不稳。视觉：照着网上的效果图装房子。效果图里是摄影棚的光，家里是一扇朝北的窗，装出来是灰的；省掉的是那扇窗和那间屋子对眼睛的回应。

还有一点特别：图越完整，推翻时越痛。三屏页面、两周文字，每一个细节都是图上一个像素的复印，E 一来，要改的是整幅图，而不是图上一个角。

三层读法。抢：S 先定了，D 的整个展开先于 E，E 被排在最后。赵磊后来去问了老人，方案推倒重写，那么 E 是被抢在后面的一维，判「抢」。如果他的信念是「用户不知道自己要什么，问了也白问」，并把这条当成原则，那么他永远不会补 E，就是「去」。去：这里展开测试的问法是：用户一句出乎意料的话，他能不能退回去重新想？抢的人能退，只是痛；去的人退不回，只会说「用户不懂」。避：躲的是 S 与 D 的相顶，也就是图和写法之间的相顶，写到哪里写不下去，说明图和做法对不上，他的处理是硬写下去，不让做法去质疑图；按三原理，缺的是 E，用户的真实使用没有进来，路上被省的也是 E 这一站。用户的真实使用与自己写法的相顶，是缺 E 的果，不另算一对躲法。

有人会说，真正的好产品从来不是问出来的；用户并不知道自己要什么，先有一幅清楚的图，再把它做出来，才有突破。这话有一半对。对的那一半是：先

有 S 并不是错，S 先于 D 的路径本来就在六路径里。错的那一半是：成功的照图施工者，几乎都不是真的缺 E，而是他自己就站在场里。他是自己那个产品的第一位重度用户，每天把东西放进自己的生活里碰，碰了就改，E 在，只是人少，一个人就够了。赵磊的情形不同：他的图是替一群老人画的，而他不是老人，身边也没有一位老人。判据只有一句：画图的人，自己是不是站在这个场里？是，图里已经有 E；不是，图就是悬空的。

还要问一句：这是赵磊自己关起门的，还是场把门关上的？赵磊的组里周五要评审，排期很紧，这是场在逼。判据很简单：同一个场里，有没有人在周三下午抽出二十分钟，去问了一位真的用户？如果有，说明场没有把门关死，关门的是人；如果整个组都没有，那就是场在抢，人跟着省。两种情况的错样子相同，可补法不同，补法放在终章。

崩之前毫无预感，这一点可以拿来清点，不必只当一句形容。设想在第一次合奏前一天，问每个孩子：你觉得明天会停下来几次？缺 E 的孩子预估的次数，应该比实际低得多，因为他的预估只能来自一个不回应的场；不缺 E 的孩子，预估和实际会近得多，因为他在活场里栽过跟头，知道自己会在哪儿栽。预估和实际的差距，就是预感的缺口。这个读数我放进 6.5 的判别局面。

闭门练也有人抢和场抢的问题。小满没有合奏，是她自己不想，还是琴行本来就没有安排？如果琴行一学期只有独奏课，那么门是场关的；如果琴行每月都有合奏，她每次都以「还没练好」推掉，那么门是人关的。同样的错，补法不同：场关的，要换一个有合奏的场；人关的，要看她推掉的时候在躲什么。

回头把缺 E 这一类的两条并起来看。它们都删了中间的 E，躲的都是 S 与 D 这一对，缺的都是 E：一条从做出发，经过自己的反复，直接拿到样子；一条从样子出发，经过自己的反复，直接做出东西。两条的共同点是，整个过程里，只有自己。所以缺 E 的错误签名，总是同一个：自己这里完好，换到有别人、有别

的光线、别的手感的场，就垮。垮的方式分两种：闭门练垮在当场，照图施工垮在交付。签名一旦认出来，倒推就很简单：问他，这件东西，在没有别人的地方之外，被谁碰过？如果答案是「没有」，缺 E 就坐实了。这一问在日常里随时可以用，不必等到出了大错才问。

◆ 6.3　缺 S 的捷径

S 是显露，不是静止的「样子」：随着 D 一步步展开，「我要的是什么」「这东西到底成了什么形」一点点显出来，这条谱系就是 S。缺 S 的意思是：这个人没等自己要的东西显出来，就进了场，或者被场一推，就动了。这一类捷径留下的错，签名是：拿出去的东西总被要求返工，而且返工的要求前后不一致，场说什么就是什么。换一个场，他整个人跟着变样，因为他没有自己的样子可守。

这一类也有两条，起点不同：一条是自己先动了几下就拿出去，一条是场先推，他才动。

第三条：半成品上桌（暂定名，尚待裁定）。　路径是 D→S→E，去掉中间的 S，变成 D 直连 E：做了几步（D），还没显出个样子，就拿到场里（E）去。

这是我构想的场景。赵磊周末做了个记账小工具，只有一个首页，截了图发到朋友圈：「做了个小东西，求建议。」四十七个赞，三条意见：一个朋友说颜色换成蓝的；一个说应该加图表；一个说别做了，市面上有。当晚他改颜色，第二天加图表，第三天看到「市面上有」，心里一沉，又想去找替代方案。三个星期后，这个工具是三个人的意见拼成的，哪一块是他自己想要的，他自己也说不清。有人问他「这个工具给谁用」，他想了半天，答：「大家都能用吧。」

这里要分清楚一件事，免得误伤正当的做法。先发半成品，很多时候是对的：产品行业里管它叫最小可用版本。它和「半成品上桌」的差别，不在做没做完，而在发出去的时候手里有没有一个想验证的问题。有 S 的人，发之前写得出一句话：「我想从这次发布里看到某某。」发出去的是一个问题，四十七个赞里他只看那一条回答问题的。没有 S 的人，发出去的是一份期待，期待的是赞。赞是场里最不费力的回应，它不顶你，也不教你。所以判据很简单：发之前，写得出「我想看到什么」吗？写得出，是抢对或正常做法；写不出，才是半成品上桌。

三层读法。抢：E 抢在 S 前面。如果这位赵磊后来停下来，自己把「这个工具给谁用、要解决什么」写成一句话，那么 S 是被抢在后面补上的，判「抢」。去：如果他一直靠场定形，三个月后别人问他这个工具和三个星期前相比有什么不同，他只能答「换了颜色，加了图表」，说不出「它想成为什么」，那么 S 事后找不到，判「去」。避：躲的是 D 与 E 的相顶，缺的正是 S。这里要小心，因为他明明把东西拿给场看，看上去是主动进场的。其实他拿给场的是求赞，不是求顶；评论里真正顶他的是那条「市面上有」，他没有去接，而是想绕开它。所以躲的是接住真正相顶的那一条。成形的东西被场驳回，是真疼；半成品被说一句「还没做完呢」，就安全了。发半成品，是替自己买一份不会疼的保险，这份保险的价钱，就是 S 一直显不出来。

第四条：跟风起手（暂定名，尚待裁定）。 路径是 E→S→D，去掉中间的 S，变成 E 直连 D：场里有动静（E），自己没有成形，就动手了（D）。

这是我构想的场景。赵磊的同事在群里晒了数据分析网课的打卡，一连几天，群里有人跟着说「我也报了」。赵磊第四天报了名，交了几百块。上了两节课，他问自己：我学这个，是为了换岗，还是为了做好现在的活，还是单纯不想

落后？他答不上来。这不是他懒，他其实每晚都在听；是他没有一个自己要的样子，课就是课，成了一件单独的事。

三种感觉里的缺 S，是这个机制的另外几张脸。（下面三个小场景，都是我构想的场景。）

听觉：音响店里试耳机。完整版里，D 是一段一段听下去的差异：高音亮不亮，低音沉不沉，换一首歌又是什么样；S 是「这副耳机的声音」随之一点点显出来；E 是耳机、你的耳朵、你常听的曲子和你家那间屋子之间的牵拉。缺 S 的版本是声音的样子还没显出来，店员一句「这款卖得最好」，钱已经付了。带回家听常听的歌，人声发闷，于是想退，想换，想再看别家的评测，听谁的就是谁的，返工没有尽头。

触觉：试鞋。完整版里，D 是走几步、蹲一下、踩一踩的差异，S 是脚在鞋里一点点显出「合不合」，E 是脚和鞋面、鞋底、地面之间的牵拉。缺 S 的版本是朋友说「这款火」，脚感还没显出来，已经掏钱了。穿回家第二天才显出来：右脚小趾被挤着。

视觉：看房。完整版里，D 是一间间看过去的差异，S 是户型的样子在心里一点点显出来，E 是中介的催促、窗外的光线和你自己的盘算。缺 S 的版本是中介说「这套今天已经有两组人看了」，户型还没在脑子里连成一幅，定金已经交了。这三个例子，起点都是场里的动静，终点都是自己的手，中间那个「自己显出来的东西」，被省了。三个小例子的三层读法同属一格：抢，要看日后脚感、音色、户型有没有补回来；去，是他每次都先交钱、先答应，后显露；避，躲的是场与手之间的那一称（D 与 E），缺的是 S：这一称才会把脚感、音色、户型称出来。

三层读法。抢：如果他在第四天、第十天或者一个月之后停下来，补出「我学这个为了什么」，那么 S 被抢在后面补上，是抢。去：如果一年里他这样报了三个班，每个都是场先推，没有一次是自己先有「我要什么」，那么 S 事后找不到，是去。避：躲的是 E 与 D 的相顶，缺的正是 S，也就是「别人都报了」和「我真的要不要动手」之间的那一称。这正是九篇里「不称就做」的位置（冲动与处境相顶，一称才显出判断），第九章 9.2 会专讲，这里只指出它们是同一格，不重讲。他没有想要的样子，所以手上做的和想要的永远碰不到，这是缺 S 的果，不另算一对躲法。

半成品上桌是人抢还是场抢？起手是人，维持是场。发出去是赵磊自己的决定，可是四十七个赞是场给的奖励，场把他的捷径喂得很饱：下一次他会更快地发，更少地想。这是捷径的一种特别的性质：它不但省事，还会得到奖励，所以最容易固化。缺 E 的捷径出错时当场受罚，缺 D 的捷径要很久以后才受罚，缺 S 的捷径夹在中间，场一边罚他返工，一边奖他点赞，两种回应同时到来，他很难知道该听哪一种。

半成品上桌的账还可以算得更细一些。每一次返工，表面上是改一处，实际上是又一次由场来定形。场的意见每天不同，所以返工没有尽头；他以为自己在逼近一个好东西，其实是绕着一个不存在的中心转圈。判据可以清点：把他三个星期里所有的返工按时间排开，看改动的方向是收敛还是来回摆。收敛，说明背后有一个 S 在工作，只是他没说出口；来回摆，说明背后没有。

缺 S 的捷径里也有抢对的时候。逛街没有目的，让橱窗来决定看什么，场先动，人跟着动，这是有意识的探路。它和跟风起手的差别在期限：逛街的人知道自己此刻没有想要的样子，并且给这次逛街定了一个小时。判据是，他知不知道自己此刻没有 S，并且给了它一个期限。知道，而且有期限，是抢对；不知道，或者没有期限，才是缺。

跟风起手几乎总是场抢，而不是人抢。判据可以给得很具体：把那个群静音一个星期，他还会不会报？静音以后还报的，起手在人身上；静音以后不报了，起手在场里。这条判据可以拿来检验，不是修辞。

跟风起手的判据，还可以做成一个小预测，这是我构想的设计，没有做过。取 30 个刚在群里报了班的人，随机分成两组：一组把群静音一个月，一组照常看群。一个月后，清点两个读数：这一个月里又新报的班有几个；被问到「你学这个是为了什么」，能不能用一句话回答。本书预测，静音组新报的班更少，也更答得出；如果两组没有差别，说明起手在人身上，不在场里，这一条的「场抢」说法就错了；如果静音组新报更少、却仍然答不出，说明场只是催了起手，S 本来就缺，两件事要分开记。

回头把缺 S 这一类并起来看。半成品上桌和跟风起手，一个是自己先动、拿出去等场定形，一个是场先动、他跟着手动，两条躲的都是 D 与 E 这一对，缺的都是 S，路上省的也是 S 这一站；共同点是：中间「自己要的样子」没有显出来，场替他定形。所以缺 S 的错误签名是两个特点叠在一起：一是返工，二是漂。返工是因为场说什么就是什么，场的话每天不同；漂是因为换了场，他就换了样。和缺 E 的「崩」相比，崩是原样在，只是和场对不上；漂是根本没有原样。有一句话可以拿来分辨：问他「你不肯让步的那一点是什么」。缺 E 的人答得出，答的东西在家里很好，在场里不灵；缺 S 的人答不出，或者答出来的是场里刚听到的那句话。

◆ 6.4　缺 D 的捷径

D 是差异序列，白话讲，是一步一步的「不同」：这遍比上遍稳一点，这句比上句通一点，这一笔比上一笔准一点。过程就是 D。缺 D 的意思是：拿到了果子，可是果子是从别处来的，不是从自己这一串差异里长出来的。第五章已经

把「去过程」讲了一遍，那里讲的是整类，这里从六路径的角度把缺 D 拆成两条，各给一个来路。这一类的错误签名，也是三类里最安静的一个：结果在，却说不出它是怎么来的。

第五条：比着要果（暂定名，尚待裁定）。 路径是 E→D→S，去掉中间的 D，变成 E 直连 S：场里有别人的果子（E），自己直接要同样的果子（S），中间那一串自己的差异不经过。

这是我构想的场景。楼下邻居家的孩子过了钢琴八级，在小区里传开了。小满学琴两年多，正在弹五级的曲子。家里动了心，小满对老师说：「我也要考八级。」老师给她加课，专门练考级的三首曲子。三个月后，小满过了。证书拿回家，摆在琴上。过后有一天，老师随手翻出一首同级别、她没练过的曲子，请她视奏，她弹得磕磕绊绊；问她刚过的那三首里哪一处最得意，她想了一会儿，说不出。

要说清楚，这不是在说考级不好，也不是在说小满偷懒。她练了，每天都练，D 并非完全不在。去掉的，是八级这个果子所需要的那一整串差异：视奏、音阶、听写、乐理，那是八级应当从一级一级、一年一年的差异里长出来的东西；她练的，是通过检测所需要的最小的那一串，三首曲子的 D。所以「去掉」要说得准：去的是果子所需的那条序列，留下的只是够通过的那一小段。这是 1.4 判据里最难读的地方，下面三层读法之后，我单独再说。

抄答案是同一条的室内版：邻座的答案是场里的果子（E），抄下来就成了自己的 S，自己做题的那一串差异（D）被省了。第五章已经讲过，这里只把它放回六条里定位。（第一章和第五章读小满抄答案，取的是她自己那一幕：想对（S）与不会（D）相顶，躲 S 与 D，缺 E；这里取的是场里那一幕：邻座的果子直连自己的 S，躲 E 与 S，缺 D。同一次急可以在两个位置各有一个读数，两处是否都成立，尚待裁定。）

三层读法。抢：邻居的场抢在前面，把 S 拿来，D 排在了后面。如果考完以后，老师说「现在把视奏和音阶补起来」，小满用一年补上了，那么 D 只是被抢在最后，判「抢」。去：如果补不上，她以后每一次升级都靠三首曲子的突击，每次都只有证书，没有「会」，那么 D 事后找不到痕迹，判「去」。展开测试在这里最干脆：换一首没练过的同级曲子，她能不能退回到一小节一小节读谱的慢过程？第一次视奏时她退不回去，正说明当时是去。避：躲的是 E 与 S 的相顶，也就是邻居家的果子和「我自己真想要什么」之间的相顶。「我想要的真的是八级，还是别人有我也要有？」这一问被省了；按三原理，缺的是 D，路上省的也是 D 这一站。「我现在的手」和「八级的样子」之间的距离被一张证书的样子盖住，是缺 D 的果，不另算一对躲法。

八级的例子需要多说一句，因为它暴露了 1.4 判据里最难读的地方。「去」是事后找不到痕迹，可小满明明练了，痕迹摆在那里。这里要分清两种痕迹：一种是「通过检测所需的最小差异」，一种是「果子所需的差异序列」。前者在，后者不在。所以展开测试要选对题目：不能考她练过的那三首，要考同一个果子的另一面，视奏、听写。检测的题目选得越窄，越容易把去误判成没去。这也是为什么考级本身并不是罪过，罪过出在把考级当成了八级的全部。

第六条：买票入圈（暂定名，尚待裁定）。 路径是 S→D→E，去掉中间的 D，变成 S 直连 E：手里攥着现成的样子（S），拿去直接换一个圈子（E），中间和圈里的人一起做事的那一串差异（D）不经过。

这是我构想的场景。赵磊想进一个行业社群，交了一笔不算少的费用，听了三天线上课，拿到一张结业证书，把「高级产品经理认证」写进了社群头衔和简历。这里的证书说的是培训机构发的、不检验任何差异的结业证，不是国家发的资质，也不是造假。入群以后，大家都很客气。有一天群里聊起一个具体的产品

取舍，两个资深的人你一句我一句，赵磊想插话，发现自己手里只有一堆术语，没有一次真做过的东西可以拿出来。从那以后他在群里发言越来越少。

先区分一个正当的用法，免得一概而论：先拿证、再补做的事，是常见的合法路径，比如先考下驾照再上路磨练。区别在证书检验了什么。驾照本身检验了一段 D；结业证不检验。它是 S 的样子，而不是 D 的结果。判据：这张纸背后，有没有一串可以被别人查看的差异？没有，它就只能换到关系的外壳。

三层读法。抢：证书先到，圈子靠它开了门。如果赵磊后来在圈子里参加了一个真的项目，与圈里的人一起做了几个月的事，那么 D 是被抢在后面补上的，判「抢」。去：如果三年里他只靠证书在圈子里露脸，一次也没有和圈里的人一起做过事，那么 D 事后找不到，判「去」。避：躲的是 S 与 E 的相顶：想要的样子「我是圈里人」，和眼前的处境「我还不是」，一张纸把这个相顶盖住了；按三原理，缺的是 D，路上省的也是 D 这一站。自己做事的方式不被圈子检验，是缺 D 的果，不另算一对躲法。

买票入圈还有一层不容易看见：关系的外壳也会反过来拦住 D。赵磊有了头衔，别人默认他有经验，不再问他基础的问题，也不再给他基础的活，而这本来是他补 D 的入口，被头衔关掉了。证书换来的不止是一份没有来路的资格，还堵住了补来路的门。这一点和比着要果不同：小满的老师仍然会叫她视奏，因为老师看得见；赵磊的圈子里，没人有义务看。

再看缺 D 里三种感觉的样子。（以下三个小场景，同样是我构想的场景。）

触觉：一个人买了一双专业攀岩鞋，办了攀岩馆的年卡。完整版里，D 是一次次抓点、发力、掉下来的差异，指尖的皮一天天磨厚；S 是「我会爬」的感觉

随之显露；E 是手指、岩点、墙面、旁边保护你的人之间的牵拉。买来的版本，有鞋、有卡，没有一寸寸爬出来的指尖皮。一上难线，手指先垮。

听觉：背熟了几句外语套话去逛古城。完整版里，D 是一句句听、一句句猜、一句句听错又纠正的差异；S 是语言的大意在耳朵里一点点显出来；E 是对方的口音、语速和你的回应。买来的版本，开口那句很漂亮，对方回一长句，立刻懵了。他说得出，听不出。

视觉：每次都由同事领着，去一个街区去过十次，仍然不认路。完整版里，D 是一次次自己看路、对照路牌的差异；S 是街区的样子在心里连成一张图；E 是你的眼睛和街道的往来。同事直接把「到达」这个果子送到面前，自己看的那一串被省了。第十一次同事请了假，他站在路口，发现这个街区对他还是陌生的。

这三个例子里，攀岩鞋和套话属于「买票入圈」一类（现成样子换场），跟着同事走属于「比着要果」一类（场直接送果）。这三个小例子的三层读法也要看日后：指尖的皮、听力、认路的本领，若三个人日后补上了，是抢；若永远靠鞋、套话、同事带路，是去。避，躲的是想要的样子与眼前处境的相顶（S 与 E：我真的会爬吗？我真的听得懂吗？我真的认得路吗？），缺的是 D；自己做的那一串与圈子（或者路）的相顶没有发生，是缺 D 的果。

比着要果是人抢还是场抢？多半是场抢。邻居家的证书在小区里传开，是场在催；判据可以清点：把邻居的消息隔开一个月，小满家还会不会要八级？隔开后还要的，起手在人身上；隔开后不要了，起手在场里。这一点与第四章 4.3 的「场抢人的维度」相接，不重讲。

缺 D 与缺 S 的签名偶尔会混，因为都有「说不出来」。分法是问一个问题：说不出的，是「自己要什么」，还是「这东西怎么来的」？前者缺 S，后者缺 D。

把缺 D 这一类并起来看。两条的共同点是：整个过程里，没有一串自己的差异。所以缺 D 的错误签名最安静，它不崩，也不返工，就是「空」：问他「你是怎么做到的」，他的回答是「报了个班」「朋友给的」「就那样」。果子摆在那里，样子没错，只是不会再长，下一次还得重新抢。

三种签名还有一个观察到的次序，这是我从样本里读出来的，不是统计。缺 E 的错来得最快，当场就崩，合奏那天、交付那天；缺 S 的错来得居中，几天到几周，在一轮一轮的返工里；缺 D 的错来得最慢，几个月甚至几年，在第一次需要「自己再来一遍」的那天。这个次序对实际有用：当场崩的，先查有没有出过门；一直返工的，先查有没有一句「我要什么」；久久才露馅的，先查来路。错出现得越晚，被省的那一站越难看见，所以缺 D 最容易被当成成功。

下面这张表把六条并在一起，做最后的核验：每条捷径缺哪一维（果上）、在哪条六路径里删了哪一站（路上）、起点怎样直连终点、签名是什么、躲的是哪一对（根上，由缺哪维按三原理反推：缺 E←躲 S 与 D，缺 S←躲 D 与 E，缺 D←躲 S 与 E）。

暂定名（尚待裁定）	所在的六路径	缺（果上）	删掉的一站（路上）	直连	错误签名	躲（根上）
闭门练	D→E→S	E	E	D→S	一到新场就崩，崩在当场	S 与 D
照图施工	S→E→D	E	E	S→D	交付时对不上，崩在收	S 与 D
半成品上桌	D→S→E	S	S	D→E	总被要求返工，要求前后不一	D 与 E

暂定名（尚待裁定）	所在的六路径	缺（果上）	删掉的一站（路上）	直连	错误签名	躲（根上）
跟风起手	E→S→D	S	S	E→D	场一换就变脸，自己的样子随场漂	D 与 E
比着要果	E→D→S	D	D	E→S	有结果，说不出来路，下次重抢	S 与 E
买票入圈	S→D→E	D	D	S→E	关系在，话递不过来，一问细节就露	S 与 E

六条对六路径，一条不缺，一条不重。三类、六条、三种签名（崩、漂与返工、空），这是本章从样本里收出来的结构。表里「缺」与「删」落在同一维上；躲的那一对，正是被省那一站两头的两维。形上抢了哪一维，表里不列，因为这一层读不出统一的答案，另见下一段。读表的办法是：先在最右一列认出自己碰到的是哪种签名，再一路往左读，就能找到缺了哪一维、省了哪一站。

还有一处我没有定论，必须留作尚待裁定。前面说过，缺是果上的读数，由三原理推出；删在路上、抢在形上，才是 1.4 的三层互锁假说。六条捷径给了这条假说第一批可检验的材料，也给了它第一个压力：躲 S 与 D 这一对，在闭门练、照图施工两条里，路上被省的是 E 这一站，而 1.4 的抄答案，同样躲 S 与 D，删的是 D、抢的是 S。可见「躲哪一对，就删哪一段」至少不是一对一的，躲同一对，可以省不同的站。这是否推翻互锁假说，还是说明删哪一站要看路径从哪里起，尚待裁定。我的建议是不靠讨论定，靠可以清点的读数定，读数仍取自缺 E 的孩子，用途是检验互锁假说：取一组缺 E 的孩子（闭门练）和一组不缺 E 的孩子，清点三项：第一项，独奏练习里「遇到总磕的小节，放慢到不磕才继续」的次数（躲 S 与 D 的行为）；第二项，录音里相邻两遍之间可辨的差别数（路上 D 还在不在）；第三项，旁边有人用不同速度弹同一段时，中断的次数（缺 E 的果）。三原理只推出：第一项多的，第三项也多。互锁假说多押一句：第一项多的，第二项就少，因为躲 S 与 D 就删 D。如果缺 E 组第一项多、

第三项多，第二项却不少，那么三原理成立，而互锁假说在这一对上不成立。这个预测与 6.5 的判别局面分开记，附录三另列一条。

还有一个关口需要交代：六条捷径每条只省一站。如果同时省两站呢？三维里省掉两站，只剩一站，一共三种。只剩 S，就是那句原话里的「急于吃果子，不经过D和E，直取果子」，那是第二章的抢 S；只剩 D，只管动，既没有样子也没有场，是第三章的抢 D；只剩 E，只管把场绑上，既没有做也没有样子，是第四章的抢 E。所以第二至四章的抢维度，从路上看，可以读成六条捷径走到头的样子：捷径省一站，走到头就省两站。要注意这是换了读数的位置：形上读作「抢」，另两维还在，只是被排到后面；路上读作「省」，日后补不上，才是「去」。同一次急，两个位置各有一个读数，并不冲突，也不是说抢就等于去。反过来，本章的六条捷径，是抢维度还没走到头的样子。顺着这个关系，可以猜：长期走某一条缺 E 的捷径的人，会慢慢滑向只剩 S 或只剩 D 的极端。这只是一个猜想，我手里没有可以清点的读数，所以暂不放进判别局面。

最后交代本章两处会错的地方。其一，如果出现第七股样本，起点和终点都相同，错的样子却不同，那么六条与六路径的一一对应就破了，要重分。其二，如果拿一批真实的错来盲分，崩、漂与返工、空这三种签名分不开，也就是不同的人对同一个错给出不同的归类，那么这一章只是起了六个好听的名字，没有收出结构。

◆ 6.5　交锋：艾瑞克森的「刻意练习」

先承认他说中了什么。 安德斯·艾瑞克森（Anders Ericsson）和合作者研究小提琴手、钢琴家、棋手之后〔待核：研究对象的具体范围〕，提出了「刻意练习」这个说法（最早的系统论文在 1993 年前后〔待核〕）。按公认的表述，刻意练习有几个要件：目标明确，专注，走出舒适区，练的时候有即时反馈，常

常还要有一位懂行的教练。他的要害一击，是把「练了很多年」和「练得对」分开：同一首曲子来回弹一万遍，如果每一遍都是同一种弹法，只是习惯在固化，不是水平在长，他管这种练习叫「天真的练习」〔待核〕。他也反对把他的研究简化成「一万小时定律」的通俗说法〔待核〕。

这是一个反捷径的立场，而且很彻底：他不信天才可以绕过漫长的练习，也不信有什么一招速成。就这一点，本书和他站在一边。他还说中了一件事：反馈。没有反馈的练习，错处会被一遍遍练熟。本书同意。

他还有一个概念值得认真对待：心理表征。按他的说法，高手的练习，是在一点一点建立对曲子、对棋局的内部图像，并用它来监控自己做得对不对〔待核〕。这一点和 S 很近。S 在本书里不是静止的图，而是随 D 不停显露的谱系，高手的「内部图像」，正是这条谱系在他脑子里留下的东西。所以艾瑞克森对 S 和 D 并不陌生。他没有做的，是把 E 当成一个独立的、可以缺的维度来数。

再写本书多出的一层。 艾瑞克森计的是两样东西：练了多长时间，有没有目标和反馈。这两样都可以数，所以他的理论好检验，这是它的长处。本书多出的是：两个人时数一样、目标一样、反馈一样，仍然可以一个缺一维、一个不缺。缺没缺，不在练了多久，在六路径里那一站走没走。

用小满的情形来说。她的老师每周一次课，反馈即时而且准确：这个音弹得发硬，那一小节拍子抢了。目标明确：这一周把这首曲子弹到每分钟 80 拍。专注，走出舒适区，样样不缺，这就是一个相当标准的刻意练习。但是，课是在同一间琴房里上的，琴是同一架，老师是同一个人，没有任何别人和她同时弹。这个场从来不变，也从来不动。反馈是有的，E 却缺：反馈是事后的评语，E 是当下的牵拉，一个人对着另一个人的声音，要边听边改，那种改，不是老师说一句「抢拍了」就能替代的。反馈是 E 的一种来源，但它可以全部来自同一个人、同

一间屋子、同一个不变的场，那样的反馈再即时，也只是一个场，而不是场的变换。

他的体系里还有一位教练，教练是活人，所以刻意练习其实带着一块活场。但要分清两种场：一种是为教学而设的场，教练会迁就学生，调整难度，等你跟上；一种是真场，伙伴不会等你，听众不会迁就你。教练的场是温室，E 在里面是在的，却是被调成了你能承受的强度；真场的强度，不由你调。温室里长出来的往来，搬到真场里，要再经过一次。这一点不是对艾瑞克森的批评，是本书把他的教练拆成了两种场。

对手可以这样回答：「一直不合奏的练习，算不上刻意练习，因为刻意练习的目标，本来就应该包括在真实情境中运用。」如果这样说，那么刻意练习这个词里已经装进了本书的 E，分歧就只剩下名字。但接着要问一个问题：算不算的判据是什么？除了「缺没缺一维」，我想不出第二个能把「他练得够刻意」和「他练得不够刻意」分开的东西。那样，本书的主张就不是被驳倒了，而是被吸收了，书名也该改成「刻意练习要加上六条捷径的清单」。我不介意，但这要靠下面的判别局面来验证，而不是靠改词。

还有一个更强的回答，来自练习专一性的老说法：练什么像什么，没练过合奏的孩子合奏不好，天经地义，用不着什么 E。这个回答要认真对待，因为按它，A 组在新场合奏里更差，和本书的预测方向相同。所以光比合奏，分不开本书和它，必须再设一个读数，只有本书推得出：没人专门练过的场。

最后，判别局面。　这是预测，不是事后解释；我没有做过这个实验，下面的人数、时数和阈值，是我构想的设计，数字尚待裁定。

两组人。取 40 个学琴一年左右的 10 岁孩子，随机分成 A、B 两组，每组 20 人。同一位老师带，曲目相同，一个学期（16 周）里每个孩子累计练习 60 小

时，每周同一次一对一的课，反馈的次数和质量一样。只有一处不同：A 组所有练习和上课都是独奏，对着节拍器和录音；B 组每周有 20 分钟与同龄人合奏，伙伴和房间轮换，这 20 分钟算在 60 小时之内，所以两组总时数相同，B 组独奏时间反而略少。

四个读数。第一个读数是独奏测试：在自己的琴房、同一位老师在场，弹一首练过的曲子，数出错次数。这个读数用来确认两组的基本功没有差别。第二个读数是新场合奏：一首没练过的同级别新曲，两位不认识的孩子做伙伴，换到一间陌生的房间，数每 100 个小节里「抢拍、漏拍、中断重来」的总次数。

第三个读数是陌生琴独奏：换到一架两组孩子都没弹过的琴、一间陌生的房间，独奏一首练过的曲子，数出错次数。第四个读数是预感差：合奏前一天，问每个孩子觉得明天会停下来几次，用预估次数减去实际次数。

预测。（对手一栏是按刻意练习的公认要件推出的，不是艾瑞克森的原话。）时数论和反馈论预测：两组的总时数一样，反馈一样，所以新场合奏的出错次数一样；若有差别，也是 B 组因为独奏时间少而略差。专一性的说法预测：新场合奏 A 组更差，陌生琴独奏两组一样，因为没有任何一组专门练过换琴。本书预测：独奏测试里 A 组不比 B 组差，甚至略好；新场合奏里 A 组的出错次数明显更高，我先定的阈值是中位数至少是 B 组的 1.5 倍（这个倍数尚待裁定）；陌生琴独奏里 A 组也明显更高，因为 E 不是合奏的专门技能，而是对一个会回应的场做往来的一般能力，B 组每周在轮换的伙伴和房间里练着它；预感差上，A 组低估得更多。

若出现什么，本书就错了。（中位数之比落在1.2 倍到 1.5 倍之间，算没分出来，既不算本书站住，也不算本书错，要加人数重做。）如果 A 组的出错次数不超过 B 组的 1.2 倍，也就是差别落在同一个孩子两次合奏之间的自然波动之内，或者 A 组反而更低，那么本书这一条就错了：缺 E 并没有额外的代价，时

数论成立。如果合奏上 A 组更差，可陌生琴独奏里两组的差别落在自然波动之内，那么本书只保住了最小的一块，缺 E 被练习专一性吸收了，「E 是一般能力」这个说法就错了。

还有一条副预测，用来检验「抢」和「去」的区别（6.2 里说，同一个缺口，日后补上叫抢，补不上叫去）。给 A 组补 4 周合奏，之后再测一次新场合奏。如果 A 组追平了 B 组，说明缺口是可以补的，这是「抢」；如果 4 周后仍然明显落后，说明这里面有一部分是「去」，那么我对「抢」和「去」的区分需要改动，要么补的时间太短，要么区分本身不对。

清点的人不该知道孩子在哪一组；出错的定义要事先写死：抢拍是比伙伴提前半拍以上，漏拍是该出声时无声，中断重来是停下超过一小节。三个定义事先写好，数出来的才不会被预测牵着走。有人会说，B 组合奏时多得到了反馈。所以设计里规定：合奏的 20 分钟里老师不说话，不加评语，两组的反馈条数一样；B 组多出来的，只有伙伴的声音。

这些读数是用来检验本书的，不用来给任何孩子打分，不排名，不进考核。孩子们只需要像平时一样弹琴，不必知道自己被数了什么，也不会因此被谁另眼相看。

这个设计只做了缺 E 一条。其余五条都可以照着设计：缺 D 的一组和不缺 D 的一组，读数换成「变形题通过率」，缺 S 的一组和不缺 S 的一组，读数换成「同一件东西被不同场要求返工的次数是否一致」。这些放进附录三。

最后把这一章放回判词里读一遍。判词说，简阉不是简化。放到捷径上，这个区别变得很具体：同样是起点直连终点，如果那一站被折进了身体，下次出意外还能展开，那是简化；如果那一站被删掉，下次出意外退不回去，那是简阉。

六条捷径是形状，不是判决。判决要等第七章的展开测试：看那一站，在需要的那一天，回不回得来。

带走的话

错的样子，指着被省的那一站。

两行小账

本章的急：在六路径里省掉中间一维，起点直连终点：缺 E 的崩，缺 S 的漂与返工，缺 D 的空。

本章的不急：把被省的那一站补回去，不必慢，只要补；补得上是「抢」，补不上是「去」。

◆

07

第七章

折叠与删除：老师傅与急人

这一章的问题

这是我构想的场景。过年回娄底，外公老陈蹲在院子里，把一块废铁夹在老虎钳上。他拿起一把旧锉刀，推了三下，又拿一把刀口尺往铁上一靠，对着太阳看，一丝光也不透。他把铁块往地上一放，说：好了。

十一岁的小满在旁边一下一下数着，看得入了神。她也想试，老陈让给她。她学着外公的样子推了三下，铁块被锉得一头高一头低。她回头问：外公，你这么快，妈妈怎么不说你急？上次我写作业快，妈妈就说我急。

这个问题比看上去难。第六章收了六条捷径，每一条都是把中间一维删掉，起点直连终点。可老陈的三下，看上去也是抄了近路：他没有锉三百下，没有一下一下量，三下就收工。他和那些抄答案的人，从外面看，同样快、同样省事，凭什么一个叫熟练，一个叫急？

如果分不开，这本书就有一个大漏洞：照它的说法，凡是快、凡是省过程，都该算简阉；那世上所有的老师傅都成了急人。这一章要把这个漏洞补上。补的办法只有一个，叫「折叠」：老师傅没有删过程，他把过程折进了身体。折进去的东西还在，拉一下就能展开；删掉的东西，什么都没有，拉也拉不出来。

◆ 7.1　三下里的三十下

小满数完外公的三下，又去数外公的皱纹。老陈笑了，把锉刀递给她看。锉刀的齿口已经磨得发亮，木柄上有两道浅浅的凹，是他的大拇指和虎口四十年压出来的。他说了一句话，当然也是我替他构想的：「我这三下里头，有三十下。」小满不信，说外公你明明只推了三下。老陈说：你看见的是三下，我手上

走的是三十下。头一年，我一天锉几百下，每一下都慢，每一下都要看：刀口尺一靠，哪边透光；锉刀走在铁上，声音是沙沙还是嚓嚓；手腕往左偏了几分。现在这些看和听，还在，只是不再一件一件跳到我脑子里来了。

这一段话里有本章要用的第一个词：**折叠**。用白话说，折叠就是把一长串做过的差异，压缩进身体里，让它们不用再一件件摆到台面上，却也没有丢。老陈那三十下，每一下都留下了痕迹：留在手腕对力的分寸里，留在耳朵对声音的分辨里，留在眼睛对一道光缝的敏感里。

先交代一句：下面我要把一件事拆成三样来讲，叫显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E）。它们其实不可分割，一起发生，分开讲只是理念界的假想性切割，为的是讲得清楚。在这里，S 读作「显露」，不是一个静止的样子，而是随着差异序列一启动就不停显露出来的东西。

触觉里的折叠。 先看老陈的锉。在这件事里，显露（S）是那个平面：它不是锉完才有的，是随着每一下锉，一点点从铁块里显出来的，手里先觉得有起伏，后来觉得顺了，最后觉得平。差异序列（D）是下与下之间那些细小的不同：这一下比上一下用力重一点，锉刀在左边多走了半寸，铁屑从粗变细。特征纠缠（E）是手、锉刀、铁块、虎钳的松紧、冬天冻僵的手指、还有那一口院子里的冷空气，缠成一个互相牵着的场。三样一起发生，没有谁先谁后。折叠以后，这三样没有少一样：平面还在显露，下与下的差异还在被读，场还在牵着手。少的只是意识里那串逐条宣读的声音。

听觉里的折叠。 再看老厨师颠勺。这是第一个主案例。饭馆后厨，老厨师炒一锅青菜，手腕往上一抬，菜在锅里翻了个身，落回去，响了一声。他不看菜，眼睛看的是灶台那头的单子。可你若问他怎么知道翻得匀不匀，他会说：听。落回锅里的声音是整的，说明菜是整个翻过去的；声音碎了，说明有一半没翻过。在这件事里，显露（S）是一锅菜受热渐渐均匀的过程，它随着每一颠显

出来，先是油声大、菜声小，后来两者合到一处；差异序列（D）是每一颠之间的差：火候今天比昨天旺一点，这锅菜比上一锅多半勺，锅离火的间隔长了一瞬；特征纠缠（E）是火、锅、油、菜、他的腰和腕，再加上后厨里催单的声音和身后另一个灶眼的火光，缠在一起。他颠三下，不是三下就够，而是他每一下都在听，听了就调，只是调得太快、太小，小到他自己都没觉得在调。据说不少后厨让学徒先拿沙子或小米练颠勺，练的是手腕，更是练这个听〔待核〕。

视觉里的折叠。　第二个主案例，老裁缝一剪就裁。这是我构想的场景：一位做了几十年衣服的老裁缝，把一块布铺到案板上，用手掌在布面上平平抹了一下，拿起划粉，只在肩头和袖笼处各画一笔，就拿起剪刀，一剪下去，就是半片衣身。外行看，觉得他不打格子不量尺寸，太随意。可他的手掌那一抹，是在看布：布的纱向有没有歪，花纹是不是正，这块布比上一块软还是硬。在这件事里，显露（S）是衣片的轮廓，它是随着看布、比划、下剪一步步显出来的，不是剪完才有；差异序列（D）是这块布与上一块布的不同、这位客人的肩比上一位客人高出半指的不同、今年的样子与去年的不同；特征纠缠（E）是布、剪刀、案板、客人的身子、这家铺子的老规矩，以及客人下周五要穿去赴宴的那个约定，缠成一个场。他一剪就裁，是因为这些差异在他眼里早成了成串的习惯，不必一条条列出来。

这三个例子有一个共同的样子，值得单拎出来：折叠有三个特点。

第一，**压缩而不是丢弃**。三下里每一下都在读，只是读得快、读得小。你若让老陈把三下拍成慢动作，会看见他的手腕在第二下的末尾有一个小小的回收，那就是在读第一下留下的光缝。

第二，**来路清楚**。折叠进去的东西是有人真的走过的。老陈头一年的几百下，老厨师头几年的几千锅，都是亲身在场里走的，有过翻车，有过烧糊，有过客人的白眼。这些走过的差异，才折得起来。

第三，**可以展开**。这一点本章第二节专门讲。先说一句：折叠好的东西，遇到意外，可以重新一件件摆出来，退回慢的过程。老陈退休后三个月没碰锉刀，再拿起来，头几天手生，慢，一周后又找回来，这是展开又折叠的一个例子（同样是我构想的）。

这里要顺手拆掉一个常见的混同：折叠不等于自动化，也不等于肌肉记忆。自动化只说动作不再需要有意识地控制，这一点老陈的三下做到了，学徒死记硬背的三下，如果练得足够多，也会做到。所以单看「自动不自动」，分不出折叠与删除。折叠多出的东西，是自动之下仍有读：老陈的三下是自动的，可锉刀走在铁上的声音变了，他的手会在半个动作里改过来。自动化的删除版，是闭着眼睛把一个固定的动作一路做到底，声音变了也不改。前者是自动之中有读，后者是自动之后没有读。读半拍，就是下一节要讲的那一点读。

现在可以回答小满的问题了。老陈快，但他不急。这就是第一章 1.4 提到的老师傅的三下：快，是速度；急，是简阉。两者不在同一条线上。快本身无罪。老陈的三下三个维度都在：平面在显露，差异在被读，场在牵着手，所以他是折叠。

现在拿他的三下，和另一种三下比。还是这是我构想的场景：后厨来了一个新学徒，没有练过空锅，也没有拿沙子练过，是看了一段手机视频，学会了手腕「往上一抬、回来一收」的样子。第一次上灶，他果然颠了三下。外面看，与老厨师一模一样。可是菜飞出了锅，落在灶台外面。

把这位学徒放进 1.4 的三层判据里，他是这样的：在**抢**这一层，他抢的是显露（S）：先把「颠勺的样子」摆出来，倒过来催身体去配合；在**去**这一层，他去掉的是差异序列（D）：他没有走过那几千锅的差异，所以事后找不到痕迹，手腕里没有「落回声音碎了就收一点」的东西；在**避**这一层，他躲的是显露（S）与差异（D）的相顶：练空锅时锅要么飞、要么洒，那种「样子在，手不

听」的难受，他一次也没有受过，因为他从视频直接跳到了灶台；躲 S 与 D，果上缺的是 E，手腕和锅之间那点「会」没有长出来。三层其实是同一次急的三个面：因为躲了那对矛盾，所以删了 D，所以只剩一个先到的样子。这是第一章那个三层互锁假说（尚待裁定）在这里的一次落地。

折叠还有一层要说：它不是靠年头堆出来的，是靠「在场里走过」堆出来的。同样做了二十年的人，有的人二十年只有一年的折叠，因为他后十九年一直在重复同一种不出意外的活儿，场没有给他新的差异。老陈的四十年之所以折得深，是因为娄底那家厂子里（这也是我构想的），今天来的是军工件，明天来的是农机配件，料子、公差、师傅的脾气，天天不一样。差异多，走得全，折得才深。所以「熟练」不能只看年头。这也解释了为什么有些人做了很久，一遇到新情况还是退不回去：他的二十年里，D 没有长过。

再看一个裁缝铺里的学徒，同样要放进三层里量一下。这是我构想的场景：一个学徒进铺子三个月，师傅忙不过来，便让他照着现成的纸样剪。纸样是师傅二十年前按另一位客人的身子打的，学徒不问，也不比，直接把布铺上去就剪。第一件衣服看起来还行，第二位客人肩宽一指，就剪歪了。在**抢**这一层，他抢的是显露（S）：先要衣片的轮廓，不去看布与人；在**去**这一层，他去的是差异（D）：这块布和那位客人，与纸样之间的差，他一条也没有读过；在**避**这一层，他躲的是显露与差异的相顶：拿布比人、拿人比纸样的时候总会发现对不上，那点「对不上」的难受，他用纸样挡掉了；躲 S 与 D，果上缺的是 E，他和布、和人之间没有长出手感。纸样本身不是罪，老裁缝也用纸样；不同的是，老裁缝的纸样是他的折叠成品，随时可以改，学徒的纸样是别人的结果，改不了。

还有一件事，需要放进这一节来说清，因为它连着第二章。后厨里单子一张接一张，催单的人站在窗口外，这是**场抢**：场从外面把起手抢走了。新手被场一催，很容易抄近路，抄的是「样子」；老厨师被同样的场催着，却不乱。为什么？因为折叠让他在场抢里还有余量：他的快是折出来的，催得再紧，也不会把

他的差异抢掉。油锅起火的时候（这是我构想的），老厨师一把盖上锅盖、关火，这是第二章讲过的抢对的急：场真的不等，直取结果。能抢对的人，往往是折叠过的人，因为他的直取背后，有一条随时可以走的路。所以折叠不只解释了「快而不急」，也解释了「急而不错」。

说到这里，别忘了开头那一幕。小满学外公推了三下，锉歪了，她是不是也急？不是。她的三下是模仿，模仿的第一下总是样子先到：她抢的是显露（S），先摆出外公的姿势。可是歪了以后，她回头看了刀口尺上那条斜着的光缝，又推了一下。这一回头，就是把差异（D）补进来。所以抢显露不一定是简阉。学东西的人，第一下几乎都是样子先到，这是新手的常态；是不是简阉，要看后面补不补。补了，那一抢只是起手；一直不补，样子越练越像，里面越练越空，才是删除。判据永远是同一个：后面有没有一条能走回去的路。

这就是本书判词第二句要说的事。我把它放在这里，一字不改：

简阉不是简化。简化是把过程折叠进身体，还能再发生；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。

老陈的三下是简化，学徒的三下，如果一直这样用下去、不回头补，是简阉。两个人当下都有一个翻匀的锅，一个还能在下一次再长出更好的锅，另一个不能。这里要特别说明：简化这个词，本书专指折叠；它不是「把事情弄简单」那个泛泛的意思。弄简单可以是折叠，也可以是删除，所以光看简单不够，要看里面的过程是被压进去了，还是被抹掉了。

有人会问：那学徒的第一次颠勺，不也是从零开始的吗？每个老师傅都有过第一次。问得对。区别不在第一次，而在第一次之后走的是哪条路。学徒若从这次翻车开始，回头去练空锅，听落声，他就正在把 D 补回来，这是补程，不是简阉。简阉的意思是：这条路一直没有走，却在持续使用「样子」，并且很快学

会了遮掩：他开始少放菜，只炒小份，不敢颠，改成用铲子翻。三条躲法里的「换方法」，他已经用上了。

再往前一步，说清折叠为什么是「快本身无罪」的根据。一个人若相信「快就是急」，就会一边夸老师傅，一边骂孩子写作业快，两头都说不通。折叠的快与删除的快，差别在于有没有一串差异被走过、被留下。留下了，快是熟练的出口；没留下，快是空壳。所以本书反对的从来不是快，而是快背后什么也没有。

◆ 7.2　展开测试

既然外面看不出来，就得有办法测。这一节讲本章最重要的一个判据，叫**展开测试**：出了意外，能不能退回慢的过程。

意外是关键。风平浪静的时候，折叠的快和删除的快一模一样，没法分。老陈四十年里遇到过无数次意外，所以他知道，真功夫要在意外里验。接着讲那个院子。这是我构想的场景：老陈这回拿了一块比平时软得多的铝块，让小满盯着看他锉。他推了三下，停住。小满问怎么了。他说：不对，这块软，吃刀深。他没有再推第四下，而是把锉刀放轻，推一下，刀口尺靠一下，再推一下。三下变成了十几下，慢，一步一步。小满看明白了：外公刚才那三下，原来是可以拆开的，拆开以后每一步都接得上。

这就是展开：不是回到原点从头学，而是从折叠处退回一两层，把藏在里面的那几步重新摆到台面上。展开测试看的是三样东西，我把它们放在一张表里，因为这是本章唯一的一张表。

读数	折叠的人	删除的人
意外出现后，停手到恢复的用时与步数	停手很短，恢复很快，步数里有「退回一步再看」	停手很久，或原地重复同一个动作，只是更用力
退回时，是从更基本的一步重做，还是把同一个动作再做一遍	退到更基本的一步，比如放轻手、先量再动	同一个动作再做一遍；或整个放弃，改去找现成答案

读数	折叠的人	删除的人
同一类意外第二次出现	第二次比第一次好，有积累	第二次与第一次几乎一样，下次还得重来

这三样读数都是可以清点的，不靠人自己说「我会」。因为背得出原理，不等于退得回去。一个人可以把锉削的要领一条条背给你听，却在软铝面前手足无措。展开测试要看手，不要看嘴。

计算器坏了，还会不会算？　这是第一个主案例。小满做作业时用计算器，这本是学校允许的。有一天计算器电池没电了，她站在那里，说：算不了。注意，计算器本身不是急。老陈做钳工，也用计算器算公差，用游标卡尺量孔径，这些都是工具，用得理直气壮。判据不在于用没用工具，而在于工具坏的时候，人手里还有没有一条退回去的路。老陈没有计算器，会拿一张烟盒纸，用笔把公差一步步算出来，慢，但算得出。因为他当年是笔算过来的，计算器是折叠之后的捷径。小满的计算器，是从第一天起就替她走掉的那一段。

在这件事里放三层判据看小满：**抢**，她抢的是显露（S）：只要一个数；**去**，她去的是差异（D）：竖式里一位一位的进位与借位，她从未亲手走过，事后找不到痕迹；**避**，她躲的是显露与差异的相顶：笔算时那种「第三位怎么又错了」的卡壳，她用计算器一键绕开。三层又是互锁的（互锁假说尚待裁定）：躲了那对相顶，删了那一段，抢来那个数；果上缺的是 E，笔算上的那点「会」没有长出来。

不过这里要小心一个反向的误会：展开测试不是要大家扔掉计算器。如果小满在三年级时先笔算过，后来才用计算器，那计算器对她就是折叠后的工具，电池坏了她仍然退得回竖式。同一个物件，可以是折叠的捷径，也可以是删除的拐杖，看的是它前面有没有那一段走过的路。

听觉里的展开：停电时，谁还会生炉子？　这是第二个主案例。娄底的冬天，老家用蜂窝煤炉。有一年冬天停电，电磁炉、电暖气全部作废。这是我构想的场景：邻居家一个二十出头的年轻人来借火，站在炉子前，拿着手机，搜出一串步骤，可手机屏幕上的步骤，与他面前那只冷炉子之间隔着一层看不见的东西。老陈走过来，把炉门拉开一点，先听了听炉膛里的风声，说：风门开小了。他用一张旧报纸，卷成几个小团，上面架几根细柴，细柴上再架两块煤，点着报纸，听着火声由闷变旺，才把风门调到一半。

在这件事里，显露（S）是火的声音一层一层显出来：先是报纸「呼」的一下，再是细柴的劈啪，最后是煤块烧透以后低低的嗡声。火起来没有，耳朵比眼睛先知道。差异序列（D）是声音与声音之间的差：风声是闷是尖，劈啪是密是疏，嗡声是稳是忽高忽低，再加上风门开多开少、柴有多干、煤块是新是旧、屋里今晚有多冷。特征纠缠（E）是炉子、煤、空气、他的耳朵，和一个冷屋里等着取暖的人，缠成一个场：听到哪一声不对，手就去动哪一处。老陈听火声，是因为他把这些差异折进了耳朵。年轻人的耳朵也听见了同样的声音，可对他来说，那只是一片噪声，分不出闷和尖。他手里只有一份「步骤」，是别人的 D 的结果，不是自己的 D。炉子点不着的时候，他不知道该退回哪一步：是风门？是柴湿？是煤块摆得太紧？步骤里没有写，因为步骤只是一串结果。

放进三层看这个年轻人：**抢**，他抢的是显露：先要一团火，再想怎么烧；**去**，他去的是差异：没有生过一次炉子，没有听过一次「声音不对」再退回去看的经历；**避**，他躲的是显露与差异的相顶：炉子熄一次、呛一次、再来一次，那种烦，他只在手机上看视频时用「快进」躲过；躲 S 与 D，果上缺的是 E，炉子和手之间那点「会」没有长出来。展开测试一测就出来：炉子灭了，他听不出风声是闷是尖，退不回去，只能再搜一遍同样的步骤，再来一遍同样的做法，更用力地吹。

视觉里的展开：一个算式的草稿纸。 再给一个视觉的例子，因为展开这件事也可以直接看见。这是我构想的场景：两个孩子做同一道应用题，都做对了。老师把草稿纸收上来，一张纸上是整齐的步骤，旁边还有一条被划掉的线和一行小字「不对，应该先求总数」；另一张纸上只有一个答案和一个箭头。后一张纸并不一定是抄来的，也可能是心算得好。区别在于：若出一道把数字换了的题，前一个孩子的草稿纸上会再次出现退回的痕迹，而后一个孩子要看他是不是还能退。在这件事里，显露（S）是答案如何一步步从数字里显出来；差异序列（D）是每一步和前一步的差，那条划掉的线正是一条差异；特征纠缠（E）是这道题、这支笔、这个孩子此刻的状态、旁边同学交卷的声音，缠成一个场。展开测试要看的，是这张草稿纸上有没有「退回」的痕迹，不是答案对不对。

说到这里，要补一个本书必须讲清的点：**急拿到的果子，不会再长。** 折叠的人，每做一次，手里的东西就再好一点：老陈的第二次软铝，比第一次快；老厨师的第一千零一锅，比第一千锅稳。这叫果子会再长，因为过程还在，过程每转一圈就多一圈的积累。急的人拿到的是一个结果，结果没有根，下次碰到同类的事，还得重新去抢一遍：重新搜、重新抄、重新找人代。小满下次再没电，还得再等一次；年轻人下次再停电，还得再借一次火。急不是只错一次，而是每一次都像第一次，永远在重抢。这是判词第二句「不会再长」落到日子里的样子。

把软铝这一幕按三维拆开看，也是为了说明展开的是什么。显露（S）是铝块那个面：它不是锉到最后才有，从第一下就开始显，软铝的面显得更快，也更容易显过头。差异序列（D）是这块铝与以往铁块的差：吃刀深一点，铁屑卷起来的样子不同，同样的力道下去的深度不同。特征纠缠（E）是锉刀、铝块、虎钳、冬天的冷手，以及一个旁边站着、盯着他的十一岁的外孙女，缠成一个场。展开，就是把「软」这一条新的差异，重新放回三样之中，让手重新读一遍。这样的展开，用手指的触觉做，不靠嘴说。

展开还分深浅，这一点值得写下来，因为它让测试可以量。第一层，退一小步：放轻手，换一个更小的动作，比如老陈面对软铝时的「推一下，靠一下尺」。第二层，退到过程的拆分：把三下拆回十几下，每一下说得出在看什么、在调什么。第三层，退到底：整件事重新学，从头认识材料。折叠的人，一般能退到第二层；老陈在遇到从没见过的合金时，会退到第三层，但他退得很快，因为前两层的路他都认得。删除的人，往往连第一层也找不到：他不知道「更小的动作」是什么，因为他的动作里没有大小之分，只有一个整块的样子。所以展开测试的读数，可以写成「退到了第几层」，而不只是「退不退得回」。

展开测试里，还有一个只有本书才推得出的细节：**时间不是变量**。有人说，退不回去，是因为场催得紧，没有时间展开，所以不能怪人。这一点要分开看。场确实可能不给时间，这是场抢，上编第四章已经讲过。但展开测试要清点的，不是催的时候退不退得回去，而是给了时间之后退不退得回去。读数只记这一件，不记谁更着急、谁更慌。取两个都在软铝面前卡住的人，各给他 3 分钟，不催，不教。折叠的人，3 分钟里会放轻手、量一下、再试，恢复得很快；删除的人，3 分钟里原地重复同一个动作，给 30 分钟，也许只是重复得更久。如果有人给了他足够的时间，他仍然退不回去，那就不是场的事，是里面没有那一段。反过来，如果一个人只是在被催的时候退不回去，给了时间就能退回去，那他是折叠的，只是被场抢走了起手，这一点要同样认真对待，不能把被催坏的人，错判成删除。

再回到那块软铝。老陈让小满试第二遍。这是我构想的场景：她推了一下，觉得不对，停下来，像外公那样放轻手，把刀口尺靠上去。尺和铁之间透出一线光，她认出来：这边低了。第三下她只在高的那边多锉了一点。她的三下，慢了很多，也笨拙了很多，可是每一下之间有一条线连着。老陈在旁边没有说话，只是点了点头。这一天她没有学会外公的三下，学会了外公的第一下：看一眼再动

手。外公的三下，是要她用几年的时间，把这样一下一下的看，折进手里去。折叠不能抄，只能走。

最后一个提醒，是对读者自己的。读到这里，有人也许会想：我是不是那个退不回去的人？这个想法本身没有错，可是请不要把它变成一个判决。展开测试测的是「这一件事」上有没有那一段，不是给人下论断，更不是医学或心理上的诊断。一个人在某一件事上退不回去，只说明这一件事上他的 D 还没有走过，随时可以补；补法放在终章。你在一件事上通不过，在别的事上多半通得过。

展开测试有三个常见的误会，趁这里一起说。

第一个误会：**展开就是说出原理。**　不是。背得出原理的人，可能手上退不回去。反过来，老陈未必说得清「吃刀深」背后的材料力学，但他的手退得回去。本书用的展开，是做的展开。

第二个误会：**用工具就是没展开。**　不是。工具不是罪，工具前有没有走过那段路才是。

第三个误会：**测一次就定终身。**　也不是。展开的能力会因为久不用而生疏，也会因为领域不同而不同。老陈在钳工上展开自如，在智能手机上也许一碰就退不回。所以本书说的折叠，永远是对「某一件事」说的，不是给一个人贴一张永久的标签。

最后回到判词第三句：急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲。展开测试不要求人慢，它只问一件事：必要时，你退得回去吗？退得回去的快，是从容；退不回去的快，是急。

◆ 7.3　读半拍：给过程留一个最小载体

折叠有一个危险：折得太严，就没有线头了。折叠好的过程，如果在身体表面一点痕迹都不留，那么意外来的时候，没有地方可以伸手去拉。所以老师傅的

折叠，其实留着一个最小的载体。这一节讲的就是这个载体，它来自九篇前作里的一篇，我叫它「读半拍」。

先看老陈的另一手活。这是我构想的场景：院子里还有一块旧平板，是老陈当年从厂里带回来的。他要把一个工件的底面刮平，办法是在平板上薄薄抹一层红丹，把工件放上去对着研一圈，再拿起来看：高的地方蹭上了红，低的地方没有。他就在红的地方刮几刀，再放上去研〔待核：刮研用红丹显点的工艺描述，请钳工核〕。小满发现一件怪事：外公每次刮之前，都要先低头看一眼上一回留下来的红点，只看半口气的工夫，手就已经动了。她问为什么不一口气刮完再看，外公说：看一眼，下一刀就刮在点子上；不看，你刮的是上一刀的位置。

这就是读半拍：两次出手之间，有一个「看一眼上次偏在哪」的动作。它不占整整一拍，不能停下来开会复盘；它也不能是零，不然每一次出手都像第一次；它只能是藏在下一次出手开头的半拍，手已经动了，眼睛的余光还落在上一回的痕迹上。

这一刀，要放进三层判据里量一下。读半拍被挤没的时候，是哪一层的哪一种简阉？在**抢**这一层，被抢的是差异（D）：下一次出手抢在上一次的显露（S）读完之前，动作比眼睛先到。在**去**这一层，被删的是中间那一段：上一次出手到下一次出手之间，本来该有一个「读」，现在在路径里被抽掉，事后找不到它的痕迹，展开测试一测，退不回去。在**避**这一层，躲的是显露与差异的相顶：看上次偏在哪，会看到「又偏了」，那是一点难受，人不想受，就干脆不看。三层是一次，躲了那一点难受，删了那一段读，抢了下一次出手；躲 S 与 D，果上缺的是 E，手和球、手和笔之间那点一次次校准出来的「会」长不出来。

触觉里的读半拍：投篮一球接一球。　这是第一个主案例，也是前作里的原例。这是我构想的场景：小满在小区球场练投篮，一球接一球，她投得很快。投

到第七球，旁边看的人发现球总是偏左，她自己却没觉察。再投，还是偏左。问题不在于她手生，而在于她每一球都在「接球、举球、出手」里一口气跑完，没有「看一眼刚才那一球」的位置。在这件事里，显露（S）是那一投的手感，从指尖离球那一瞬间，球往哪边偏的信息就显了出来；差异序列（D）是这一球与上一球之间的差，手腕多压了一点，肘外翻了一点；特征纠缠（E）是球、篮筐、风、地面、她此刻的体力，加上旁边有人看着她投，缠成一个场。读半拍，是在她把球举到胸前的那半拍里，手指带着上一球偏左的感觉，把肘悄悄收一点。她不需要停下来分析，更不需要像教练那样大声说「刚才偏左了」。她只需要让上一球的感觉，还留在这一球的开头。

投篮有三种练法，值得在这里比一比，因为它们正好是三种极端。第一种，一球接一球，不回读：偏左就一路偏左，十个球里的偏差方向连成一串。第二种，每投一球，停下来整整一拍，站定，复盘，再投：偏差散开了，可是手感也凉了，节奏断了，一场练习下来出手的次数会少一大截。第三种，读半拍：上一球的偏差藏在下一球举起的那半拍里，偏差散开，节奏不断。

听觉里的读半拍：竖笛的下一个音。　第二个例子。这是我构想的场景：小满在练一首简单的竖笛曲子，老师给了一个固定的节拍器速度。她吹到第三小节，有一个音偏高了一点点。在这件事里，显露（S）是那个音的音准，它在气息出口的瞬间就显了出来，并不等吹完整首曲子；差异序列（D）是这个音与她心里想吹的那个音之间的距离，以及比上一次练习时的距离；特征纠缠（E）是竖笛、她的呼吸、节拍器的滴答、房间的回声，以及她盼着今天练完就能下楼玩的心思，缠成一个场。读半拍的做法，是下一个音起音的最前面，耳朵里还带着上一个音偏高的感觉，气息收一点点。如果不读，她吹到曲末，十几个音都偏高，到了那一刻再回头，只会说一句「我吹得不好」，那句话没有任何线头可拉。

视觉里的读半拍：批作业时顺手记下上次错在哪。 这是第二个主案例。这是我构想的场景：一位初中老师每周批四十本作文。她有一个小习惯：每批完一本，在作文本封面的右上角，用铅笔轻轻写三个字，比如「漏标点」「结尾空」「跑题」，只写一处。下一周批这个学生的本子之前，她翻开封面，扫一眼右上角那三个字，然后才批。这个动作加起来不到两秒钟。在这件事里，显露（S）是这个学生的写作毛病如何随一篇篇作文显出来，是一条谱系，不是一次测验的分数；差异序列（D）是同一个学生这一篇与上一篇的差，进步了哪里，又退回了哪里；特征纠缠（E）是老师、学生、这个班级的氛围、这周马上到来的月考，缠成一个场。她读的这半拍，让每一本作文不是「又一本」，而是「这个学生的下一篇」。

如果她不读，会怎样？四十本作文批下来，她给每个学生的评语都是同一类的：「内容充实，语句通顺，注意标点」，因为她每次都是第一次见这个学生。这是抢 D：手比眼先到；这是去：回读这一段被删；这是避：不愿看那个「又是漏标点」的难受，躲的是 S 与 D 的相顶，果上缺的是 E，她和这个学生之间没有长出「懂他」的那点纠缠。

为什么这半拍会被挤没？先看人抢，再看场抢。人抢的挤法，是自己赶：小满一球接一球，是因为她觉得投得快才算会，回头看一眼像是示弱。场抢的挤法，是外面给的拍子：球队里教练要求十秒之内必须出手，流水线上每个人面前的传送带不等人，课堂上四十本作文三天要批完。外部的拍子越密，留给读半拍的缝越小，回读最先被牺牲，因为它是最不产出看得见的东西的一步。这一点，后面第十章会专门讲外部定拍的密度，这里先记住一句：挤掉读半拍，是从空缝最小的地方下手。

还有一个问题：为什么这半拍要放在下一次出手的开头，而不是上一次出手的结尾？答案在于归属。上一次出手结尾的那一拍，属于上一次的收势：投篮跟球的动作，吹竖笛收气的动作，批完一本合上本子的动作。这半拍已经有了自己

的活儿，再塞进回读，就变成了两件事挤在一拍里。下一次出手开头的那半拍，是准备动作，本来就是空的，手在抬，眼在找，正好把上一拍的偏差放进去。这样，读半拍没有向节奏借一整拍，而是借用了节奏里本来就有的一个缝，所以不会断拍，也不会变成零。

读半拍和展开测试之间还有一条线：每读一次，折叠就被更新一次。老陈四十年里，每一刀前的那一眼，都是在给折叠换新的底。这样，折叠不是一次做完就封死的，而是一个不断被上一拍校正的东西，因此遇到意外才能展开。没有读半拍的折叠，是越折越硬的，一旦条件变了，硬壳碎成一地。

读什么，是读半拍里最容易出错的地方。有三条老实的规矩，都是前面几个例子里偷偷用到的。第一，一次只读一处：老师在封面上只写三个字，不写七条；投篮的人只读「偏左」或「偏短」，不同时读五样。读多了，半拍就胀成整拍，又回到停下来复盘。第二，读成一个词，不读成一段话：「偏左」「漏标点」「音高了」，这类词短得可以含在嘴里，也可以只含在手里。第三，读方向，不读原因：半拍里来不及追问为什么偏，那是休息时的事；半拍里只负责把偏差带进下一次出手。原因是慢的账，方向是快的账，两本账不能混在同一个半拍里记。

读半拍与第三章讲的「看回来」不同，要区分开。第三章 3.2 讲的看回来，是事情还没做完，就回头给自己下判决，「我怎么又错了」，罪感由此而来。读半拍读的是偏差，不是人；读的是上一拍在哪儿偏的，不是「我为什么这么差」。同样是回头看，一个是读数，一个是判决。读数让下一拍更准，判决让下一拍更乱。

还有一点值得说清：读半拍就是**给过程留一个最小载体**的意思。折叠不等于全藏。老陈的刮研，老厨师的听声，老裁缝的手掌一抹，都是过程留在表面的线

头：不占整拍，不是零，拉一下，就能把藏在里面的几步展开。没有这根线头的折叠，是一团死结，出了意外只能整个剪断重来。

回到院子里。小满第二遍锉软铝的时候，其实已经在做读半拍了，只是她自己不知道：每推一下之前，她的眼睛先落在上一下留下的那道光缝上，然后手才动。外公没有教她这个，是她把「看一眼再动手」缩小成了半口气。这件事有一点好玩：读半拍不是什么新发明的技巧，每一个认真做事的人都在偷偷用它，只是在节奏被抢的时候，它最先被牺牲。这一节要做的，不过是把它从暗处拎出来，给它起个名字，好让人在被催的时候，知道自己丢的是什么。

现在轮到一位近邻：日本铁路的**指差确认**（指差呼唤）。铁路的司机、车掌，在发车前、过信号时，会用手指着信号灯，同时出声念出信号显示的是什么〔待核：具体口令用词〕。据常被引用的一项铁道实验，这个做法能让操作失误大幅下降〔待核〕。这个办法非常有名，也非常有效。

先承认它说中了什么。它说中：人在熟练之后，最危险的是进入自动驾驶，眼睛看着，心里没在看。用一个固定动作，加上手、嘴、眼同时动，可以把人拉回当下，打断自动。这一点，本书没有异议。读半拍也是一个把过程拉回台面上的小动作，在这一点上两者是邻居。

再说本书多出的那一层。指差确认装的是一个**固定动作**：指、看、念，每一次都一样，无论上一次发生了什么。读半拍装的是**上一拍的偏差**：这一次读的东西，每次都不同，上一球偏左就读偏左，上一个音偏高就读偏高。固定动作的好处是稳，坏处是容易变成空动作：做了十年，手还在指，嘴还在念，眼睛已经不看，成了「指而不看」。读半拍没有这个危险，因为它的内容每一次都在变，没法背。

从这里推得出一个只有本书推得出的判别局面。取两组人，做同一个持续操作任务，比如在屏幕上连续几百次把光标拖到目标点，目标点每隔若干次会悄悄

偏移一点（漂移任务）。一组被要求用指差式的固定动作：每次拖之前指一下目标、念一声；另一组被要求读半拍：每次拖之前，让视线先扫过上一次落点偏在哪。清点三个读数：一是漂移出现后，到发现并修正之间用了多少次操作；二是整个任务里，「动作做了，但下一次操作没有任何修正」的比例；三是总操作数。本书的预测是：目标不漂移时，指差组并不差，甚至更稳；但漂移出现后，读半拍组发现得更快；而指差组「动作做了、没有修正」的比例，随练习时间越来越高，读半拍组不升。指差理论的预测（按它公认的说法推出，不是它的原话）是：只要确认动作在，注意就被拉回，两组发现漂移的速度应当差不多。如果实验里指差组的空动作比例并不随练习升高，且发现漂移不比读半拍组慢，本书这一节就错了。

另一个判别局面是针对「读半拍不能占整拍，也不能是零」。取三组：不回读组、整拍回读组、半拍回读组，做同样的投篮或光标任务。读数是：连续 10 次出手里偏差方向相同的最长串，以及单位时间里的出手总数。本书预测：不回读组偏差成串，出手数最高；整拍组偏差散开，出手数最低；半拍组偏差散开，出手数只比不回读组略少。如果不回读组的偏差同样不成串，说明回读这一拍根本不必要，本书就错了；如果整拍组与半拍组在偏差和出手数上没有区别，说明「半拍」这个说法站不住，本书也错了。

这一节最后想留一句：折叠好的快，不是没有回头看，而是回头看被缩进了下一次出手的开头。你看不见它，但它在。

◆ 7.4　交锋：适应性专长与知识编译

前面三节讲的折叠，在学术界早有两位近邻。一位是波多野谊余夫与稻垣佳世子，他们把专家分成两种：常规专长与适应性专长〔1986 年前后，待核〕。另一位是安德森，他的 ACT 理论里有一个叫「知识编译」的过程〔1982 年前后，待核〕。这两位说得最接近「折叠」，所以本章的交锋留给他们。

先承认他们说中了什么。 用他们公认的说法讲：常规专长指的是，一个人能又快又准地做学过的那类事，按熟悉的程序走，不出错；适应性专长指的是，一个人不但能做熟悉的事，遇到新情境还能灵活应变，甚至发明新的做法。两位研究者认为，这两者的分界，在于有没有对「程序为什么管用」的概念性理解。这一点，本书全盘承认，而且觉得说得好：它抓住了一个事实，就是熟练的人并不都一样。老陈和那位后厨学徒，在日常的活儿里也许一样快，一遇到新情境就分了。

安德森的知识编译，说的是这样一件事：人学一项技能，先是靠一条条明白说得出的知识去做，也就是陈述性知识；练得多了，这些知识被编译成一条条直接触发动作的规则，也就是程序性知识；编译完成以后，不必再把每一条一一调出来，动作又快又自动。这一说法也非常接近「三下里藏着三十下」：那三十条陈述被编成了三下。本书同样承认，这个过程是真实的，它解释了折叠是怎么发生的：不是魔法，是练出来的编译。

再说本书多出的那一层。 这两个理论加在一起，已经把世界分成了「常规的熟练」与「适应性的熟练」。可是本书在常规这一格里，看见了第三样东西：同样只会常规操作的两个人，内部可能不是一类。

先看常规专长这一格。在这一格里，有一位是练出来的：他把一长串在场里走过的差异，折成了常规操作；还有一位是抄来的：他拿到的是别人折好的成品，从来没有走过那一长串。两个人都只会套公式，在标准题上又快又准，这个理论的眼里，他们都是「常规专长者」，行为没有区别。但在本书看来，两者天差地别：前者是折叠，后者是删除。判词第二句在这一格里的样子，就是同样的快，一个还能再发生，一个不能。

为什么现有的理论分不出来？因为它们量的是两样东西：一样是操作的行为，快不快、准不准；一样是概念性理解，说不说得出为什么。而抄来的人，可

以背出为什么。背口诀的孩子，可以把「梯形面积为什么是上底加下底乘高除以二」的理由背得一字不差，却从没有拿剪刀把两个梯形拼成过平行四边形。这样的人，在概念性理解的测验里得分不低，在常规操作里得分很高，在两种理论的量表里，都被归入同一档。安德森的编译机制，按它公认的表述看，也留着同样的空档：规则一旦编译完成，抄来的和练出来的，运行起来看上去一模一样。这个理论讲究先有一个说得出的阶段，也就是先走过一遍；可抄来的人也有这个阶段，就是背下例题和公式。这个阶段可以做假，而「编译」这个说法本身，分不出它是在场里走过的，还是在纸上抄来的。

本书要的区分，是第三种：**那一长串差异，是不是真的在场里走过**。走过的，有过翻车，有过烧糊，有过客人的白眼，有过一次又一次「样子在、手不听」；这一串走过的痕迹，才是展开时能够退回去的地方。抄来的，没有这一串，所以展开时没有路。

放进三层判据：抄来的这一位，**抢**的是显露（S），先拿一个会套的公式；**去**的是差异（D），公式背后一串推导与试错事后找不到痕迹；**避**的是显露与差异的相顶，推不出来、拼不上去的那点难受，他用「背」躲过去了，果上缺的是E。练出来的这一位，三维都走过，躲的那一刻没有躲。这样，本书的区分和别人的区分不是互相取代，而是叠加：适应性专长者按定义应当通过展开测试，而常规专长者里，会有一部分通过展开测试，一部分通不过。前者的熟练是折叠，后者的熟练是删除。适应性专长理论管的是「会不会应变」，本书多管一层：常规这一格里，有没有藏着一个「假折叠」。

这是我构想的场景： 两个孩子，一个是小满，一个是她同桌。两个人都会用「梯形面积公式」，在标准题上正确率与用时几乎一样，老师看不出差别。区别在假期里：小满在娄底，外公老陈没有教她背公式，而是找来一张硬纸板，剪出两个一样的梯形，一个倒过来拼在另一个边上，拼成一个平行四边形，让她自己数：「上底加下底」是怎么冒出来的，「除以二」又是怎么冒出来的。她拼了

三次才拼对，前两次剪歪了。同桌那边，家长报了一个提高班，拿到的是一套「套路口诀」，背熟了，刷了五十道题。开学考，出了一道变形题：梯形被一条对角线分成两个三角形，已知上底是下底的一半，以下底为底的那个三角形面积是 12，求梯形的面积（答案是 18）。公式不能直接套。

小满的反应，不一定很快做对，但她会在草稿纸上画那条对角线，把梯形剪开拼回去，一步一步退到「为什么」去重来；同桌的反应，常常是把原来的公式再套一次，数字换着代，代到交卷。两个人的「常规专长」是同一格的，一个能展开，一个不能。

判别局面。 这个局面要写成可以清点的样子。取两组学生，对象是初中一年级的同一个单元，比如平面图形的面积。两组的区别不在于聪明，而在于学习的历史：一组是**练出来的**，从拼剪、推导、试错走到公式，教法上必须经过「亲手走一遍」；另一组是**抄来的**，只给公式、例题和口诀，刷题到熟。再用三道关把两组配成同样：一是标准题的正确率与用时，必须没有显著差别；二是一份「说出公式为什么成立」的口头测验，这是适应性专长理论里最关键的预测变量，抄来的这一组允许事先背下标准解释，成绩要配到与练出来的一组相当；三是同一单元的单元考分数。

配平之后，给两组出一套变形题，每道题只改一处条件，公式不能直接套。清点三个读数：一是变形题的首次解出率；二是做不出来的时候，草稿纸上有没有「退回」的痕迹，也就是有没有从更基本的关系重新画图、推导；三是一周后重做一套新的变形题，用时和出错有没有递减。

本书的预测很具体：两组在标准题上无区别，在口头解释测验上无区别；在变形题上，练出来的一组首次解出率明显更高，做不出时有退回痕迹的比例明显更高，一周后第二套变形题的用时与出错下降更多；抄来的一组首次解出率低，草稿纸上多是同一公式的反复代入，一周后几乎没有进步。常规专长理论的预测

则是：配平了标准题成绩与口头解释成绩之后，两组都落在同一类，对变形题的反应不应有系统差别。知识编译理论的预测与此相近：只要两组都完成了编译，行为就一样。

读数怎么清点，这里也要写明，免得变成事后各说各话。「退回痕迹」的计法是：请两位评分者，各自独立地看每一份草稿纸，不告诉他们哪份属于哪一组，也不告诉他们答案对不对；凡是出现了从更基本的关系重新画图、重新推导、回到定义、或自己写下一句「先看看什么条件变了」的，记一次痕迹；只是把原公式换了数字再代一遍的，不记。两位评分者记法不一致的，取较少的一个数。首次解出率则按答案本身计，不看过程。这样三个读数彼此独立，任何一个单独看都可以反驳本书。

如果出现什么，本书就错了。 一是，如果配平之后，两组在变形题的首次解出率、退回痕迹的比例、一周后的进步这三个读数上没有区别，那么历史（走过，还是抄来）对折叠与删除没有任何区分力，本书这一章的核心区分就是多余的，应当作废。二是，如果练出来的一组虽然经过了亲手走一遍，却同样在变形题前退不回去，说明走过一遍并不足以折叠，这一章对「折叠」的解释要重写。三是，如果抄来的一组也在草稿纸上显出同样多的退回痕迹，那么「背出了解释」已经足够，适应性专长理论所说的概念性理解就够用了，本书多出的那一层也就站不住。

三条中任何一条出现，都是本书错。同时也要提醒一句：这里列出的读数，是研究设计里的清点项，不进入任何考核，也不用来给孩子贴标签。

本书的区分，也有它自己的软肋，要先说出来。展开测试对一个人的一次表现，会有误判：抄来的人也许碰巧从别处学过一点，一次变形题就退回去了；练出来的人也许那天太累，没有退回去。所以这条线不拿来判单个的人，只拿来比

成组的人，比的是读数的分布，不是某一个孩子的一次对错。这也是判别局面一律写成两组人、可清点读数的原因。

还有两点，是本书与这两个理论相比，需要主动让出来的。

第一，波多野与稻垣的研究里还强调了环境与动机的作用：适应性专长往往出现在允许变化、鼓励追问的环境里，而不是只求快、只求对的环境里〔待核〕。这一点与本书不冲突，而且帮了本书的忙：在本书的话里，环境就是纠缠（E）。一个只给标准题、只看标准答案的场，等于不给 D 长的机会，抄来的人就在这样的场里长成。所以本书不主张责怪抄来的孩子，更不主张给任何人贴标签；删除是一个结构，常常是场和人合起来做成的。

第二，抄来的人可以补。本书说删除的人「退不回去」，说的是当下，不是命运。补法的方向，是把被删的那一段倒着补回去：拿到一个现成的结果，就去问它是怎么来的，一步一步走回起点。倒着补比顺着走慢，也更别扭，因为结果已经在手里了，容易觉得多余；可是补了，就是补程，就把一个抄来的「假折叠」变成了真折叠。这个方向，终章会逐层给出练法。

对着这两点看，本书和适应性专长理论、知识编译理论的关系，大致是这样：它们回答了「熟练的人为什么有两类」，本书补问「同一类里面有没有一个藏着的假的」。它们给了折叠一个名字和一个机制，本书给了折叠一条验证的线：展开测试。如果上面三条错的条件都不出现，这条线就站得住。

同样的实验，可以在三种感觉里各做一次，每一种里三维都在。

触觉里：两个都会缝扣子的人，一个是跟着家里长辈缝坏过几颗才学会的，一个是照着视频的步骤做的，成品配到一样牢。显露（S）是扣子随着一针一针被缝牢的过程；差异序列（D）是这一针比上一针线收紧了多少、脚线留了多长、布的厚薄有什么不同；特征纠缠（E）是线、针、布、顶针和手，缠在一

起。然后换一块厚得多的布，清点谁能退回「先试一针，看脚线要留多长」的分寸，谁只会把原来的步骤更使劲地再做一遍。

听觉里：两个都能弹下同一首曲子的人，一个是听着一遍遍摸出来的，一个是照着谱子上的指法图背下来的。显露（S）是旋律一个音一个音地出来；差异序列（D）是每个音与前一个音的音程、力度、停顿的差；特征纠缠（E）是琴、手、房间的回声、还有旁边伴奏的人，缠成一个场。然后把曲子移高一个调，清点谁能凭耳朵找回来，谁只能重新背一张新的指法图。

视觉里：两个都能画出一幅同样好看的苹果素描的人，一个是对着实物一笔笔修出来的，一个是描着别人的范画。显露（S）是苹果的体积随着明暗一层层显出来；差异序列（D）是每一笔与上一笔之间的明暗、边缘的差；特征纠缠（E）是苹果、光线、纸、笔和眼睛，缠成一个场。然后换一个角度摆同一只苹果，清点谁敢重新看，谁只会找范画里最像的那一张。

三种感觉里，练出来的人三样都走过，抄来的人那一串差异是空的。空，要到换了条件才看得见。

最后，说一句这一章的边界。本书并不否认现有两个理论的价值，没有他们，折叠这件事很难讲清；本书也不主张要把所有的熟练都拆开验一遍。折叠是常态，展开是备用。大多数时候，老陈用不着展开，小满也用不着；只有意外来的那一刻，才见分晓。所以展开测试是一个备用的测试，不是日常的检查。

折叠之所以值得守，是因为它是人唯一能同时拿到快和稳的办法。删除也能给快，却给不了稳；慢也能给稳，却给不了快。老陈的三下，同时有快有稳，代价是头几年里一下一下的慢。这笔账，没有近路可抄。

把这一章收起来。中编讲的是「急怎样发生」：第五章说去过程，第六章说六条捷径，这一章说，捷径与捷径之间，有一条线要分清。老陈的三下和学徒的三下，外面一模一样，里面一个是折叠，一个是删除。分辨它们不靠年头，不靠

速度，也不靠嘴上说得出原理，只靠一件事：意外来了，退得回去吗？读半拍是折叠的线头，让折叠可以不断更新；展开测试是拉线头的那一下，让折叠与删除现形。至于人为什么会去抢、去删、去躲，那是下编的事：抢和删，最深的根是不肯顶。

带走的话

快慢都不要紧，要紧的是，出了意外，你退得回去。

两行小账

本章的急：删掉过程，却冒充折叠：抢显露、去差异、避显露与差异的相顶（果上缺E），快是空壳，意外来了退不回去。

本章的不急：让过程折进身体，不丢；留半拍的线头，用展开测试验一验。

◆



下　编

Why：不愿进入矛盾

编　序

上编说急是什么：S、D、E 本该一起发生，急是把其中一维拽出纠缠，先走一步。中编说急怎样发生：过程就是 D，急的人把它删掉，或者在六条路径里抽走中间一维，让起点直连果子。到这里还剩最后一问：人为什么要这样做？

答案在三原理里。三原理说，两维发生矛盾、相顶，推动第三维改变。第三维不是谁造出来的，是从两维相顶的那股力里被顶出来的。这股力不好受。所以那句原话给了急的最深一层：「还有一种：从三原理就是：不想花力气，即不愿意进入矛盾」。这里的「力气」不是体力。要走路、要搬东西的力气谁都肯花；不肯花的，是两头互相顶着、既不能让也不能退的那一种。

读到这里，有人会说：这不就是辩证法吗？矛盾推动发展，回避矛盾就停滞，黑格尔以来都这么讲。这一点本书承认，并且不打算绕开它。本书多出来的，是一张辩证法给不出的对应表：矛盾不是泛泛的「对立面」，而是三对具体的维度；每一对被躲开，缺的东西各不相同。

躲开的那一对	本该被顶出来的第三维	躲开后缺的东西	章
S 与 D	E：身体与世界的新纠缠	「会」	第八章

躲开的那一对	本该被顶出来的第三维	躲开后缺的东西	章
D 与 E	S：这一步该不该走的显露	判断	第九章
S 与 E	D：一条新的差异序列	新路	第十章

这张表是「缺」的表，由三原理推出；删与抢另见第一章 1.4 的互锁假说，那是另一层读数，尚待裁定。

辩证法推不出这张表，原因有三。第一，它不分维度，任何两个对立面都算矛盾，所以说不出「哪两头」。第二，它只预言停滞，不预言缺什么；而这张表预言：躲 S 与 D 的人，缺的是「会」，不是判断，也不是新路。第三，它容易把「顶」和「斗」「调和」混在一起；本书的相顶是两维都在、都在继续发生，谁也没有被打倒，谁也没有被糊弄过去。

读这张表要留意两点。第一，三行不是三种性格的人。同一个人可以在这一对上顶得住，在另一对上躲：一个肯花几个月练琴的人，可能遇到家里的争执就走开；一个爱吵架的人，可能碰到「该不该换工作」就拖三年。所以下编三章都按「哪一对」分，不按「哪种人」分。第二，被顶出来的第三维不能被别的东西替换。「会」不能靠知道来换，判断不能靠规则来换，新路不能靠模仿来换；替换得来的，都是借来的样子，换个场就散。这也是为什么下编每一章都要给出一个可以清点的判别局面：躲开哪一对，缺哪一个，是可以拿读数去核的，不是靠听上去有道理就算数。

这张表是可以错的。如果躲 S 与 D 的人，缺的主要是新路而不是「会」，表就错了；表一错，三原理这一层的推法就要重审。第一章里那个「躲哪对矛盾可以预测删哪段、抢哪维」的互锁假说是另一层，错与不错另验。互锁假说还没有定论，下编先按它写：躲开 S 与 D，就会删 D、抢 S（这一对多见抢 S，也见过抢 D，例子见 8.4 翻抽屉的小满）。下编的互锁，以后会在每一章末尾回头检验一次。

08

第八章

S 与 D 不肯相顶：长不出来的「会」

中编讲完了抢和删：抢是次序乱了，去是一维不在了。可是人为什么要抢、要删？看到最后，抢和删最深的根只有一个：不肯顶。（这说的是人自己抢、自己删；场真的不等人时的抢对，和场逼出来的急，另算，见 2.3 和 4.3。）结果的样子已经显露出一点，手上的差异正一次一次冒出来，两头对不上，人就想让其中一头先走，或者干脆让一头不在。抢和删，多半是躲开相顶之后留下的痕迹。本章讲的是三对矛盾里最靠近日常的一对：S 与 D。顶得住，身体与世界之间长出新的纠缠，这就是我们说的「会」；顶不住，「会」怎么也长不出来。

这一章的问题

这是我构想的场景。小满在玩一个三阶魔方。她前两层都能还原，一到最后一层就乱：每回转到只剩几块没对上，她的手就停了。她把魔方转来转去看了一会儿，叹口气，递给同桌：「你帮我弄一下。」同桌三十秒还原，还给她。她把魔方放回书包，心里踏实了，因为它看上去是对的。

第二天，同样的位置，她又停了手。

这一幕里没有人偷懒，小满试了，也没少花时间。可是三次、五次、十次，她都在同一个地方把手停下。问题是：那个地方到底有什么东西，让人在那里一次又一次停手？停手之后，少掉的究竟是魔方的步骤，还是别的什么？还有，同桌那三十秒的帮忙，到底帮了她什么，又拿走了她什么？

◆ 8.1　费力在哪里

先说一件很小的事。这是我构想的场景。暑假，小满十一岁，在娄底外公家的小区空地上学骑自行车。外公老陈扶着后座，跟着跑。每次他说「我要松手了」，小满就大叫：「别松别松！」老陈就不松。一个暑假的上午就这样过去了十几个来回。有一天老陈其实松了两次手，没告诉她，她自己骑出去十几米，直到回头看见外公站在老远的地方，车把一抖，人摔在地上。她哭了，说：「你骗我。」之后一个星期，她连后座都不肯让外公离手。

这个场景里，小满有哪一种「不想花力气」？她的腿没有偷懒，蹬得很用力；她也不是不想学。她不肯花的，是车子刚往一边歪的那半秒：车子歪了，她眼里看到的是「我要倒了」的样子，手上正在做一点点纠偏，两头对不上。这半秒里身体发紧、手心出汗、喉咙往上顶，有一个声音喊：抓住什么！这就是相顶的费力。

为了讲清楚，我先把这一幕拆成三份来讲：眼前正在显露的样子（S）、手上一次又一次冒出来的偏差和纠偏（D）、人和车、地面、风、惯性之间的纠缠（E）。但请记住，这是理念界的假想性切割：真实发生的，从来是三维一起，没有哪一份能单独走。小满骑车歪的那半秒，样子、偏差、纠缠是同时在场的，就像一张桌子的颜色、形状和重量不能分开摆在三个房间里。

这样分开看，相顶的意思就清楚了。S 是随着 D 一启动就不停显露的谱系：车一歪，「要倒了」的样子在她眼前显出来；车被拉回来，「稳住了」的样子又显出来。D 是差异序列：车头偏了一点，手往歪的那边带一点，身体重心再动一点，偏差一个接一个，每一个都是新的。当 S 显露的样子（我要倒了）和 D 正在发生的纠偏（我在拉回来）各说各话、谁也压不过谁的时候，就是相顶。相顶的那一刻，不是任何一维停下，而是两头都在继续。继续不是静止，是拉扯。

第三维是从这拉扯里被顶出来的。小满身上最终长出的，不是一条「怎样骑车」的知识，而是一个新的 E：车往哪边歪，手就往哪边带一点，是手自己带的，不经过她想。骑车的人后来说不清自己是怎么保持平衡的，因为那不是一条可以说出来的规则，是人和车之间长出来的新的纠缠。这就是「会」。「会」是 E，它不是 S，也不是 D，所以既不能靠看别人骑来得到（那是借来的 S），也不能靠背步骤得到（那是借来的 D 的影子），只能从 S 与 D 的相顶里被顶出来。

用本书第一章的三层判据看，小满那一个暑假的上午是这样的。就「抢」而言：被抢的是 S，也就是「骑着的稳当样子」。外公的手一扶，样子先到了，车是直的，人是稳的，她还没有经过自己纠偏的那一串差异。就「去」而言：有一维事后找不到痕迹，这就是 D 里属于她自己的那一段，也就是歪一下、自己带回来的那一串。后座上那只手把这串差异吞了，所以外公一松手，她退不回去，这是展开测试没有通过。就「避」而言：S 与 D 两维都在，但在相顶那一刻她退出了，躲法是找人代，把纠偏交给外公的手。三层读下来，这是同一次躲：根在躲 S 与 D 的相顶，路上删了 D，形上抢了 S；果上缺的是 E，也就是「会」。这正是互锁假说里「躲 S 与 D，就删 D、抢 S」那一格；这一格在这里读得通，但互锁是否普遍成立，这一点我还没有定论。

到这里要补一句：费力有三张脸。一张是难受，身体上的紧、心口的提起，是 E 这一头最先报警；一张是卡住，同一个错一遍遍地出，D 不再长出新的差异；一张是不舒服，样子难看：摔的样子、跑调的样子、写出来歪歪扭扭的字，S 显露得叫人想躲。三张脸合起来，才是「不想花力气」里的那一种力。有人只躲其中一张。比如不怕摔的孩子，也可能卡住不动；不怕难看的人，也可能被难受赶开。但相顶的力气是三张脸一起来，躲，也是一起躲。

说到「躲难受」，大家会想起心理学里一个著名的说法，叫经验性回避。接纳承诺疗法（ACT）里，经验性回避说的是一件人人懂的事：心里有些东西不好受，比如身体发紧、情绪翻涌、一个念头冒出来、一段记忆浮上来，人不愿意跟它们待在一起，就想办法把它们赶走，或者压小、绕开。这个说法最早系统提出来的文献，通常认为是海斯（Steven Hayes）等人 1996 年的一篇文章〔待核〕。ACT 从这里出发，让人练习愿意跟这些不好受的东西待在一起，不被它们赶着走，这就是它「接纳」的意思。我要先说清楚：本书不谈任何人有没有心理问题，也不对任何人下诊断；这里的对照，只是方法论上两条路的对照。

本书承认经验性回避说中了一件事：躲，确实常常是被难受推着走的，难受是真的，躲也是真的。小满喊「别松」的时候，她身体里那份发紧，就是一种内在体验，她想要它赶快消失。ACT 对这份发紧的态度，是练习愿意和它待在一起，不被它拖着跑，这和本书后面要讲的「待住」有相通之处。

本书多出来的有四点。第一，躲的对象不同。ACT 说的回避，躲的是心里的「感觉」；本书说的躲，躲的是两个维度之间「正在发生的拉扯」。难受只是相顶的信号，不是相顶本身。你可以想象一个孩子完全不难受，也不害怕，只是从头到尾抄答案：他躲了 S 与 D 的相顶，却没有任何情绪要躲。这种麻木的躲，经验性回避的说法不容易照到，因为它盯的是心里的感觉，可这个孩子心里什么感觉也没有。本书照得到，因为本书的判据看的是做了什么：相顶那一刻有没有退出，退出的方式是放弃、换方法，还是找人代。

第二，判据不同。ACT 一类的评估，常常要问当事人自己，愿不愿意跟那些感觉待在一起，靠的是他自己的说法；本书的判据是旁人能数出来的行为：停手停在哪个位置，换方法隔了多久，往前走的那一步是谁的手走的。这一点放到 8.4 的判别局面里，就是读数。

第三，「待着」不等于「顶」。设想小满学会了接纳害怕：她抱着车把站在原地，对自己说「我很害怕，但我愿意害怕」。她接纳了难受，可是她没蹬，没看路，手上没有再冒出新的偏差，车子没动，相顶也就没发生。心里的感觉接纳了，两头却没有一起继续，第三维还是长不出来。所以愿意跟难受待在一起，只是不退出的第一步，另一半是让眼前的样子和手上的偏差都继续在场、继续发生。要公平地说，ACT 自己也不止于接纳，它还有「承诺行动」那一半，要人带着不适去做对自己要紧的事；上面这个站着不动的小满，是只学了前一半的样子，不是 ACT 的完整做法〔待核：ACT 六个核心过程的提法〕。

第四，ACT 并不反对这件事的另一半。它让人别被难受赶走，其实是在帮人留在相顶里。本书把它看作留在相顶里的一种工具，它让人撑住那半秒；但撑住之后，还要有 S 与 D 的实际对顶，工具才变成「会」。这一点，与其说是交锋，不如说是接力。

躲看上去为什么那么合理？因为躲的好处来得快，代价来得迟。同桌三十秒把魔方还原，小满马上踏实；外公的手一扶，车马上就稳了。好处在当下，代价要等到几天、几周之后才露面：下一次，她还是停在同一个位置。这和第二章说的「果子先到」是同一个形状：样子先到手，长出样子的那串差异没有跟上。人是会算账的，当下的安心是现钱，日后的「不会」是赊账，躲的人几乎没有一次是故意选了赊账，只是眼前那笔现钱太近了。

接着要分清一件容易混的事：相顶不是硬扛。设想小满换一种学法：咬着牙闭上眼睛，使劲蹬，摔了爬起来再蹬，摔十次。这很费劲，也很勇敢，但未必是相顶。她闭上了眼睛，就把「要倒了」的样子压没了，只剩一头在使劲，这是一头压倒另一头。相顶需要两头都在场、都被感觉到：眼睛看得见车头偏在哪边，手感觉得到自己正在往回带。硬扛是把其中一头关掉，换来一种看上去的坚强，实际上与躲同源，都是不让两头同时在场。辩证法的传统里，有「斗」，有「调

和」，本书的「顶」两者都不是：既不是一方消灭另一方，也不是各让一步各自缩小，而是两头原样继续，互相顶着，直到第三维被顶出来。

这又引出一个实际的问题：顶多大才合适？相顶有一个窗口。顶得太小，没有相顶：比如平地上有人扶着慢慢骑，几乎没有偏差，D 小得不值一提，S 也一直是稳的，两头没有话可说，什么也长不出来。顶得太大，相顶会碎成害怕：山坡上不扶着直接放手，「要倒了」的样子把一切淹没，手上的纠偏根本来不及发生，D 被 S 吞掉，剩下的只是尖叫。老陈后来的办法，推着走、滑行，是把相顶的量调到小满刚好顶得起来的位置。这个窗口因人、因事而不同，但每个学过东西的人都隐约知道有这么一个窗口，教得好的人，本事主要就在找这个窗口。后面 8.4 谈合意困难时，这个窗口会再露面。

还要补一笔，这一笔是为了不把小满写成一个简单的「躲」。老陈那两次偷偷松手，小满其实骑出了十几米，这十几米是她这个暑假里第一次真正的相顶：车歪了，她自己拉回来，没有谁的手。她已经会了一半。摔是在她回头之后：看见外公站在老远的地方，「样子」一下子变了，从「我在骑」变成「没人扶我了」，S 在一瞬间换了意思，手上的 D 跟着乱了套。这个细节提醒我们，相顶不是只有一种方向：D 可能被 S 吞掉，S 也可能突然改写，把还在生长的 E 一并带倒。所以老陈偷偷松手固然让她顶起来过，却没有让她「进入」：相顶是要自己走进去的，不是被推进去的。被骗着进去的相顶，一次摔倒就足以让人往后再也不肯进去。外公后来说，那一下他不该瞒她，这是他对这件事的看法，也是我觉得最有分量的地方：相顶可以被教、被帮、被调量，但不能被悄悄代办，也不能被悄悄撤走。

再看「会」本身。它有三个特点，后面几节会反复用到。一是说不清：骑车的人讲不出自己是怎么平衡的，因为这不是一条规则，是新长出来的纠缠。二是能迁移：换一辆车、换一条路，会的人几乎不用重新学，借来的稳当样子则不

行，换了车就散。三是隔很久也还在：几年不骑，上去晃两下又回来了。这三个特点，其实正是展开测试在「会」身上的样子：能不能在意外里退回去、重新长，是看这个人身上有没有这个新纠缠。外公扶着的那个暑假上午，小满得到的是一个能说出来的、看得见的「稳」，却没有这三个特点中的任何一个。

为什么「会」只能这样得到？回到三原理。三原理说，第三维是从两维相顶的那股力里被推出来的，它不是被造的，也不是被运来的。造一座桥，可以雇人；运一箱货，可以托运；但从相顶里推出来的东西，没有地方可以托运，因为那股力只发生在这个身体里。能代办的，永远是 S（显露出来的样子）和 D 的一部分（步骤、动作），不是 E。这一点一旦看清，许多「帮」就有了另一层意思：帮得越完整，被帮的人身上长出来的就越少。这个判断在第十一章还要用到，那时「帮」的不是外公的手，而是一个永远不累的算法。

也不是每一次不继续都叫躲。小满要是骑了几天，说「我其实不太喜欢骑车，我想学滑板」，那是兴趣换了地方，不是相顶那一刻的退出。分辨的办法，是看停手的位置和停手之前的样子：没兴趣的孩子，往往在一开始就懒懒的，哪个位置都不太在乎；躲的孩子，常常在别的位置上兴致很高，到了同一个位置才变，而且往往还愿意坐在旁边看别人骑，愿意推着车走，只是不肯在那半秒里松手。喜欢，和敢于相顶，是两件事。喜欢但不敢顶的孩子，需要的是把量调小；不喜欢的孩子，需要的是换个地方，不是被推着顶。

还有一层，常常被忽略：躲的不只是孩子。外公老陈每回喊「我要松手了」，其实也在躲。他看着外孙女的车头往一边歪，自己的手先就发紧，那只手伸出去，是在替自己止住这份难受，嘴上说的却是「我扶着你，安全」。大人的难受和孩子的难受，常常凑成一对：孩子一喊「别松」，大人心里一松，因为有了理由不必看着她倒下去。这样，S 与 D 的相顶，在两个人之间被一起绕过去

了。这一点放到 8.2 讲「找人代」时会再回来：代的人往往不是坏心，恰恰是不忍心。

回到小满。后来的做法是这样的：外公请她先不骑，推着车走，感受车往哪边歪；再让她双脚离地滑一小段，车一歪，她自己脚一点地，再滑。每一步都有一次小小的、可承受的相顶：样子歪了，手自己拉回来。这不是慢，也不是快，是让 S 与 D 在她手上一次次顶起来。几天之后，她自己骑出去，一回头，外公又站在老远的地方，这回她没有摔，她笑了，车把轻轻一晃，又直了。

那半秒的相顶，没有被免掉，只是被她一次次顶过去了。

◆ 8.2　三种躲法

小满骑车那一幕里，躲的方式是找人代。除此之外，还有两种同样常见的躲法：放弃，换方法。三种看上去很不一样：一种是走开，一种是更换，一种是托付；但做的是同一件事：矛盾被推到了外面，第三维留在原地。放弃，是把矛盾推到「我不行」那一边，人离场，矛盾也跟着离场；换方法，是把矛盾推到「这个法子不好」那一边，人还在，但相顶的那个位置换了一个新的；找人代，是把矛盾推到另一个人身上，让别人的手去承受 S 与 D 的拉扯。三种方式，D 那一头都没有被自己的身体走完，所以第三维都没有长出来。

这三种躲法有一个共同的观察特征，也是本书用来判别的依据：它们都发生在相顶那一刻。不是一开始就不学，也不是学了很久之后正常的结束，而是两头刚刚对不上、难受刚刚冒头的那个时点。所以判别躲，不是问「他累不累」「他认不认真」，而是问：他在哪个位置停手、换手、托手？这个位置，是不是每一次都是同一个位置？

放弃。　这是我构想的场景。小满上游泳班，第三次课，换气练习。她埋头划了几下，抬头换气没抬够，呛了一口水。她咳着爬到池边，说：「我不想学

了，我不适合。」之后每一次换气练习，她都在池边坐着，说脚抽筋，说肚子疼，说眼睛进水了。教练让她看别的孩子，她看了一眼就转开。

用三层判据读这个场景。抢：这里看不到明确被抢先的一维，没有哪个先走的东西，我不硬凑一个。去：有。呛水之后她再试换气的那一串差异（第二口、第三口，抬多一点、吐气再早一点），事后找不到痕迹，她没有经历过。展开测试可以证实：把她放进水里，叫她换气，她退不回「慢的过程」，因为她没有一个可退回的过程。避：S 与 D 都在，她在相顶的那一刻退出，躲法是放弃，果上缺的是 E。这一例三层不是都有读数，只有后两层，这也是诚实的做法：三层不是三个标签，必须各有凭据。

放弃也不全是躲。如果呛的水比较多，孩子吓住了，教练让她先上岸休息，这是抢对：场里确实有危险，退出是正确的急救。区分的办法是看「顶过没有」：有没有在退出之前，让呛了水的那一口、想换气的那个念头、身体的纠偏，三者真的同时在场过。那一口水只呛了半口，她就走，是躲；呛了一大口，教练把人拉上来，是救。另外看放弃之后的情形：躲了的人，下一次到了同样的位置，还会再退；抢对的人，回来后可以一点点重进。

放弃还有一层包装，值得单独说。小满那句「我不适合」，是一句判决：事情还没做完，她已经回头给自己下了结论。这和第三章 3.2 讲的「看回来」是同一个动作，事没走完就回头审判自己；不同的是，在这里它扮演的是退场的通行证。判决一下，退出就有了理由，难受也就有了去处。所以放弃的人有时不只是怕水，也怕那一句判决在继续下水之后被证实（这是一种读法，不是对哪个孩子的判断）。换句话说，「我不行」是躲法的包装，不是躲的原因，原因仍然是相顶那一刻的难受。大人听到这句话，最容易顺着它去安慰或者反驳（「你行的」「你确实不太合适」），两种回应都接了判决这个话头，而没有回到那一口水上。更有用的问法是：你是哪一下想上岸的？是呛的那一口，还是呛了之后你看

别人游得很顺的那一眼？前者在问 D，后者在问 S，答案不同，下一步的做法也不同。

换方法。 这是我构想的场景。小满的字写不好，歪歪扭扭，被老师批了。她买了一本楷书字帖，写了三页，说：「这本太死板了。」换了一本行楷，写了两页，说：「这本看不懂笔顺。」又换了一本硬笔，写了半页，说：「这本纸太薄。」第四本是网上很火的一本，名字很好听，她坐下来写了第一个字，满意地拍了照，之后那本字帖放在桌角，再没有翻开。

三层判据。抢：每换一本，那本字帖上「好看字的样子」又一次先到手，她抢的是 S，把样子拎出来，让手去追。去：每本都只写了几页，D 的序列被截成很短的几段，没有一段长到让手感长出来。展开测试：叫她换一本她没写过的纸，她还是写不好，因为她手上没有一串真正走完的差异。避：S 与 D 的相顶，也就是「我写出来的字」和「字帖上的字」对不上的那一刻，她换了方法，果上缺的是 E，手上的字感没有长出来。

换方法有一个特别的地方：它看起来最像努力。放弃一眼就能看出来，换方法却是认真的，买书、比较、试，满满当当。但有一个简单的区分办法：换之前停留过没有。换得有道理的人，是先在一本上顶了一阵，写了二三十页，发现手感不对、笔顺有毛病，带着具体的差异去换；躲的人是一遇到「写出来跟帖上不一样」就换，每本的停留时间都是相近的短。再看换之后带不带着差异：真换方法的人，会说「我上一本是撇出锋不稳，新这本我专门练撇」；躲的人说的是「这本不行」，说不出哪里不行。可以用的读数很朴素：换的间隔，每一本写了多少页，换之前有没有说出一条具体的差异。

找人代。 这是我构想的场景。科学课布置了手工作业：用木条和胶做一座小桥，能承重。小满带回家，拿着木条看了一会儿，说：「外公，你帮我做吧，你是师傅。」老陈是干了四十年钳工的人，手上的活干净利索，他接过木条，

量、锯、锉、粘，一个晚上做出一座漂亮的桥。小满第二天拿去交了，老师夸得很高兴。晚上她问外公：「外公，桥为什么要做成三角形？」老陈愣了一下，说：「做出来就知道了。」

三层判据。抢：S，也就是「交上去的那座桥」的样子，被抢在最前头。去：小满自己的 D 完全不在，锯的时候木条怎样偏、胶怎样挤出来、哪一根撑不住，这些差异她一个都没有经历。展开测试：老师若下周说「请你把桥改成两跨」，她改不了。避：S 与 D 的相顶，她把它交给外公的手，这是找人代，果上缺的是 E。

这里有一个很难受的发现：代做的人，往往是最疼孩子的人。老陈那一晚是高兴的，手上有活，面前有孩子需要他，他有一种被用上了的满足。直到小满那一句「为什么三角形」，他才发现自己做的桥是真的好，却没有一点是孩子的。后来他把第二座桥的木条交给小满，自己坐在旁边，只在锯子要歪的时候说一句「手腕别拧」。第二座桥丑，歪着，承重也不及第一座，可那座桥上每一个胶疙瘩，小满都说得出来为什么在那儿。

代与请教之间，有一条清楚的线：谁在产出差异。请教的时候，孩子的手仍然在锯、在粘，仍然有自己的偏差冒出来，大人指点的是怎样去读这个偏差；代的时候，偏差是大人的，孩子只剩下一个结果。线不在于大人帮了多少，而在于孩子身上有没有自己的 D 在走。同样，这件事和第五章里谈的催的功劳账有一点相近：作业交上去了，功劳记在谁名下，往往也决定下一次会不会再托付；和第九章 9.3 要讲的「换手」则是正对着的一面：换手要把起手权当场签收回来，找人代则是把它交出去，还让人以为自己没有交。

三种躲法的外观。 放在一起看，三种躲法的外观很不同：放弃最显眼，换方法最像努力，找人代最像分工。越往后越难被发现，因为后两种，旁人看着往往是好事：「这孩子很上进，一直在找更好的字帖」「爷孙俩合作得很好」。游

泳班的教练说她「很听话，就是不爱下水」，字帖店的老板说她「很会挑」，邻居说「这爷孙俩真亲」，三句都是真话，也没有一句碰到相顶那一刻。所以夸奖不能当证据，要看的是前面说过的那几样：停在哪个位置、换的间隔、谁在产出差异。一个人身上也常常三种轮着来：先放弃一阵，再换方法，实在不行就找人代，最后又回到放弃。小满的游泳、字帖、小桥，都是她，也不过是同一年的事。

三种躲法各留下什么。 本章一开头说，抢和删多半是躲开相顶之后留下的痕迹。现在可以把这句话拆开看，三种躲法各留下的痕迹不同。放弃，留下的是被删的 D：后半截的差异序列没有走，这是三种里删得最干净的，但它没有同时抢哪一维，人走了，样子也没有被拎出来。换方法，留下的主要是被抢的 S，每换一次，新的样子又先到手一次；同时 D 被切成很短的几段，所以也带着删。找人代，抢和删一起留下：样子在，是别人的手做出来的；差异序列，自己的那一份整个不在。这是三种里最「圆满」的躲法，交出去的东西最完整，所以也最不容易被发现。三种躲法躲的是同一对，果上缺的都是 E；它们的差别，只在路上和形上留下的痕迹。

这个对应是本书的一个可检验的读法，也是互锁假说在这一对矛盾上的细化：躲 S 与 D，三种躲法分别留下「删」「抢加零碎删」「抢加整个删」。它同时也是附录一决策树里的一个分叉：看到一个人在相顶的位置上留下的是哪一种痕迹，就能回头猜他用的是哪一种躲法。如果现实里发现，找人代的人身上留下的竟是完整的 D，那就是这个对应错了，要重写。这只是一种可被事实推翻的读法，不是定论，尚待裁定。要老实交代一处不合：下面 8.3 的「压死」例也是换方法，却只读出抢 S，读不出零碎的删，与这里的细化不全相合；记作待检的不合处，不当定论。

家里可以清点的三件事。 对大人而言，判别躲和不躲，不需要读心，只需要三个很朴素的清点。第一，停手的位置：孩子每次停手，是不是停在同一个位置？第二，换的间隔：换一样东西之前，他在上一样东西上待了多久、说出了几条具体的差异？第三，谁在产出差异：现在往前走的那一步，是孩子的手走的，还是别人的手走的？三个清点，一个晚上就能做完，不需要问孩子「你是不是害怕」。清点的时候不批评，也不当场纠正，只记数。这三条也是后面 8.4 判别局面里的读数的来源。

躲的利滚利。 躲还有一个容易被忽略的后果：它会让下一次的相顶变得更大。小满第一次在魔方的最后一层停手，S 与 D 之间的距离还不远：她只需要在几步里让好看的两层暂时乱一下。可是她每躲一次，同桌的手就熟练一分，周围的人转魔方越来越快，那个「还原好的样子」在她心里越抬越高；她自己的手，却还停在原来的位置，一点差异也没有多长。于是下一次再站到同样的位置，样子离手更远了，相顶要顶的量更大，难受也更厉害。这是一个棘轮：躲一次，窗口就窄一点，下一次更难进去，也就更有理由躲。这个机制不需要任何性格上的缺陷来解释，只需要算一下 S 和 D 各自往哪边走：S 随着别人的熟练和自己的期待往上走，D 因为躲而原地不动。

这个读法有一个能数出来的预测：同一个孩子在同一个难点上，停手出现的位置会越来越早。第一次是在公式的第四步停的，第三次是在第二步，第六次，还没开始就递给同桌。（前面说停手的位置每次相同，指的是同一个难点；这里数的是，走到那个难点之前，退出的点会往前挪。）如果事实相反，躲了几次的孩子，停手的位置反而越来越靠后，那么「棘轮」这个读法就是错的，要把它从本章拿掉。

回到魔方。 现在可以回答本章开头的问题了。三阶魔方，用最常见的逐层还原法，前两层还原后，最后一层的步骤有一个叫人难受的地方：做那串公式的

时候，前面刚刚拼好的两层会暂时被打乱，要转到公式末尾才回来〔待核：逐层法最后一层公式的运行过程〕。小满的手就是停在这里。她停手，不是不会那几步，是她不肯让自己好看的那两层「变乱」，那是一个由她亲手打碎 S 的瞬间。S（好看的两层）和 D（必须制造的乱）在这个位置迎面相顶：不顶，最后一层永远还原不了；顶过去，她才会长出手指对魔方的熟悉感，也就是魔方这件事上的「会」。

三层判据：抢，S，两层好看的样子先到手，成了舍不得动的东西；去，公式运行中那段「乱」，她没有经历过；避，S 与 D，找人代，把魔方递给同桌，果上缺的是 E。同桌三十秒还原，还给她，看上去是帮了忙，实际上是把她本该在这里走的那一段拿走了。

停手的位置每一次都一样。这个位置有一个名字：相顶的位置。

◆ 8.3　三大感觉里的相顶

相顶不是一个抽象的说法。身体上，它在手、耳朵、眼睛三处各有自己的样子，每一处都含完整的 S·D·E，不是一种感觉管一维。下面各举一个日常场景，看同一件事怎样在三种感觉里发生，以及怎样被绕开。三个场景都是我构想的。

先交代一个共同的顺序，三个场景里都会出现。相顶总是从一点「别扭」开始：手下发飘，耳朵里发毛，眼睛里发空。别扭是 S 与 D 刚刚对不上的第一个信号，每个人都能感觉到，它不是毛病，是相顶开始了的报时。接着是一小段待住的时间，几秒到几分钟不等，两头都在继续，谁也不让。最后第三维出现：手稳了，耳准了，眼睛看出东西了，而且出现的时候往往是悄悄的，说不出是哪一下。躲，就是在别扭刚出现的时候动手：压，借，读。所以下面三个场景，都按「别扭—待住—长出来」这个顺序看，躲法插在第一步和第二步之间。

触：手下发飘的那一下。 老陈年轻时是钳工，后来带过几个徒弟。设想有一个徒弟在练锉平面：一块铁，夹在台虎钳上，一把大平锉，推过来，退回去，要把一个面锉平。这是第七章院子里那把锉的另一头：那里讲的是手艺折叠好了以后的样子，这里讲的是折叠之前，手下发飘的那几锉。

这件事里，S 是平面随着一锉一锉不断显露的样子：锉痕在灯下一道一道亮起来，手指摸上去，哪里高哪里低，一寸一寸显出来。D 是差异序列：每一锉里，手腕高了一点，左手压得多了一点，右手压得少了一点，锉刀头往下沉了一点，一锉与一锉之间不一样，后一锉与前一锉也不一样。E 是手、锉刀、铁块、台虎钳、一整条手臂连成的纠缠：手下那把锉刀的「稳」或「飘」，就长在这个纠缠里。这三样同时发生，没有谁先谁后。

相顶就在手下发飘的那一下。徒弟心里有「平」的样子，锉痕也确实一道一道均匀，S 说：我是平的。可是 D 在手里不断地说：锉刀头在晃，推出去时前面沉，退回来时后面沉。两头对不上，手心发紧，想用劲。徒弟躲，常见的办法是压死：一觉得发飘，就用大力气把锉刀往下压，压住了不晃，也就不感觉了。这时锉刀好像稳了，可铁面锉出来是鼓的，中间高，两头低。压死不是相顶，是一头压倒另一头：他把「晃」这个信号压没了。

三层判据。抢：S，要「平」的样子，抢在手感前面。去：这一例读不出，D 并没有被删，只是被蛮力压成了一个常数。避：S 与 D，躲法是换方法，用蛮力代替手感，果上缺的是 E。顺便说明，这样的徒弟拿直尺一对光，有缝；但他自己手上觉得「我锉得很用力」，这个「用力」恰恰是躲的另一张面孔。

老陈的做法，我设想是这样的：叫徒弟把手放轻，让锉刀「飘」一两锉，不管它，只感觉它往哪边飘、什么时候飘，然后在飘的时候，一手把压力往前移一点，一手往后撤一点。这就是待住：不压死，不逃，让「晃」被手感觉到，让手在晃里自己找到两只手压力换位的节奏。几十个小时之后，徒弟的手知道了：推

到前面，右手要多一点，左手要少一点；这条规则没有谁告诉他，是他手上长出来的〔待核：锉平面时两手压力随推进换位、锉刀发飘导致中凸的技术说法，请有钳工经验者核〕。这就是 E：手与锉刀与铁块之间新的纠缠，也就是触觉上的「会」。

这个「会」可以用展开测试来验：叫两个徒弟各换一块更大、更硬的铁，再换一把没用过的锉刀。手下长出了纠缠的那一个，会在前几锉里重新感觉发飘的位置，几锉之后又稳下来；靠压死过关的那一个，换了铁、换了锉刀，他那套蛮力的尺度就不对了，面又鼓回去。前一个人是从相顶里长出来的，所以带得走；后一个人带的是一个常数，换了条件就失灵。还有一个细节：待住的时间其实很短，多半只是几锉的功夫，几秒钟的别扭，谈不上漫长的忍耐。很多躲，躲的恰恰就是这几秒。

听：自己唱得准不准。 小满在学校合唱团唱歌，唱二声部。老师发现她总是在某一段比别的同学高一点点，高得不多，听上去像一小团毛边，但整个声部就是不干净。

这里 S 是她唱出的那条声音一拍一拍显出来的样子，加上她心里同时显露的「我是唱准了的」的感觉。D 是她的音与旁边声部的音一拍一拍的差：这一拍高了一点点，下一拍又回来，再下一拍又高。E 是她的嗓子、耳朵、整个合唱的声场连在一起的纠缠，她唱的音是怎样进到别人耳朵里，别人的音又是怎样进到她耳朵里，这个来回，才是「合唱」。

相顶发生在她「听见自己」和「听见合唱」之间。她觉得自己准了，S 这样说；可旁边的声音里透出「不太对」，D 这样说。两个都是真的，都在持续。躲的办法很多：小声唱，是放弃；换一种唱法，比如闭上一只耳朵专听自己，是换方法；更常见的是跟着旁边的同学唱，耳朵借了别人的耳朵，是找人代。跟着唱

很管用，旁边同学唱什么她唱什么，整个声部顿时干净了，老师也满意。可是一换到没有那位同学的场合，她又高了。

三层判据。抢：S，「我是准的」这个样子先到，抢在耳朵听差之前。去：有。她自己纠音的那一串差异，被借来的耳朵接管了，事后找不到她自己的痕迹；展开测试就是下面那一问，邻座请假，她退不回去。避：S 与 D，躲法是找人代，果上缺的是 E。区分借耳朵和学听的办法也很朴素：旁边那位同学请假的那一天，她还准不准。

待住的做法，我设想是这样的：叫小满先别去纠，只用耳朵听两遍：自己的音与旁边声部的音，哪里贴、哪里毛。毛的地方，不是立刻改嗓子，是先让那份「别扭」存在一会儿。别扭是 D 在说话。然后她的嗓子自己会往贴的那边去一点点，这就是 E：嗓子、耳朵、声场之间的新纠缠。几周之后，不用旁边的同学，她也唱得准了，这是耳朵上的「会」。

这个「会」也有它的展开测试。长出来的耳朵，不只是能唱准自己那一句，而是能在别人唱高的时候先听出来：同一个声部里有谁偏了，她比以前更早知道，哪怕那首歌她从没唱过。借耳朵的人不行，他的准是借来的，借的人一走，准就散了。再说一句公道话：小声唱、跟着唱，在合唱团里并非全是错。临近演出、声部要合的时候，借耳朵是救急，是抢对的急；问题出在平时的练习课上也这样做，每一回遇到「毛」的地方都借，那就是躲。区别还是老办法：看借的是不是每一回、是不是都在同一个位置。

看：先看说明牌。　老陈到长沙，带小满去美术馆。一间展厅里挂着一幅抽象画，大幅的，没有任何看得出来的东西，只有大块的颜色和几道粗粗的笔触。小满走近了，第一个动作是低下头，找旁边墙上的说明牌。

这件事里，S 是画在眼前一点点显露的谱系：先是一团冷色，再是色块边缘的毛，再是某一道笔触的方向，一层一层显出来，不是一下子给全。D 是眼睛扫过去时一个接一个的差异：这里冷，那里暖；这一道厚，那一道薄；离远一点，颜色合起来，走近一点，又散开。E 是眼睛、站的位置、展厅的光、身体的呼吸，还有画，一起连成的纠缠；看一幅画，不是接收，是眼睛与画之间长出来的一个场。

相顶在于：眼前的画迟迟不成形，D 不停地给出新差异，S 却一直显不出一个能叫出名字的样子。那种「看不懂」的难受，是真实的相顶。她低头找牌，是在找一个现成的 S，比如「这幅画表现的是孤独」。读完牌，她抬起头，眼睛在画上找「孤独」：这里是蓝的，对，孤独；这里是空的，对，孤独。眼睛的工作变成了对号入座，D 不再长出新的差异，因为每一个新差异都先被牌子收走了。

三层判据。抢：S，现成的意思先到手，抢在眼睛看出来之前。去：D 里那一段「摸索」，看不懂但仍然在看的那一段，被删了。展开测试：叫她在没有说明牌的另一幅画前站一分钟，她看不出东西。避：S 与 D，躲法是换方法（用文字代替眼睛），某种程度上也是找人代（让写牌子的人替她看），果上缺的是 E。

这里要说清楚：不是说不能看说明牌。先顶一阵，再看牌，牌子就成了一个新的 D，与她已经显露出来的那一点 S 对顶：「我看的是冷和空，牌子说是孤独，这两个对得上吗？」这样牌子是相顶的伙伴；先看牌，则是牌子替眼睛先走了。老陈那天做的事，我设想很简单：他拉着小满，在画前站着不动，问她：「你先看三个地方，哪里最不舒服？」小满说右下角那一道橙色，像一根刺。他们又站了一会儿。后来再看牌子，上面的字已经不重要了，那根「刺」是她自己看出来的。

这个「会」，也能在下一个展厅里验到：下一次，小满走进另一间展厅，不再第一个动作就是低头找牌，她先在画前站了一会儿，然后才去看牌。她并没有变得比别人更懂艺术，她只是身上多了一小块眼睛与画之间的纠缠，她知道看不懂的那一阵并不会伤人，过去了，东西就从画里自己出来。这一块纠缠，换一幅画也还在。靠牌子得到的「孤独」，换一幅没有牌子的画，就什么也没有。

三种感觉，相顶的节拍不同。 同样是 S 与 D 的相顶，在手、耳、眼里，节拍和被人看见的程度都不一样。手下的相顶最快，半秒之内，而且立刻有回响：飘了，鼓了，车歪了。身体当场就知道，躲的人也当场知道自己在躲。耳朵里的相顶是共享的：它发生在自己与旁人之间，别人听得见，所以躲也是可见的，老师一听就知道谁在小声唱。眼睛里的相顶最安静：没有人听得见你看不懂，没有人看得见你低头找牌子，躲起来最容易，也最不会被发现。

这个差别在今天尤其要紧。手、耳都有人和物当场给你回响，眼睛却越来越多地被一键解析、一键总结陪伴着：看不懂，一点，答案就来了。这意味着，在三种感觉里，眼睛的相顶将是最先被大面积绕开的一个。这个话题第十一章会再回来，这里只记下一笔：越是没有回响的地方，躲得越安心，也越不容易自己察觉。

第三维留在了哪里。 三种感觉的躲法，都让第三维留在了原地，不妨问一句：这个「原地」具体在哪儿？压死的徒弟，手上的稳没有长出来，留在一个常数里：大力气。借耳朵的小满，耳朵上的准没有长出来，留在邻座同学的耳朵里。先读牌子的人，眼睛的看出来没有长出来，留在那块小小的牌子里。也就是说，躲并不是把这件事「取消」了，而是把本该长在这个身体里的东西，存放到了别处：一个常数里、另一个人身上、一块牌子上。存放的地方不会随人走，所以场一换，东西就留下了。

还有一点要交代：为什么每种感觉里都有完整的 S·D·E，不能一种感觉对应一维？因为在手里，平是摸出来的（S 在手里显露），差异是压力的变化（D 在手里），手与锉刀与铁块连成的是场（E 在手里）；耳朵里，准是听出来的，差是音高的一拍一拍，场是嗓子与声场的往来；眼睛里，样子是一层层看出来的，差是扫视中的冷暖厚薄，场是眼与画与光的相遇。若说触觉管 E、听觉管 D、视觉管 S，三种感觉就各缺两维，那样的说法既不符合手、耳、眼的实际，也会把相顶讲成三种互不相干的事。

三个场景合起来。 手、耳、眼，三处的相顶长得很不一样，却有同一个骨架：S 随 D 显露，D 与 S 对不上，对不上的那股拉扯里，E 被顶出来。三处的躲法也各有各的样子：压死、借耳朵、读牌子。三处的「待住」同样不是忍，也不是静止：徒弟的手在锉，小满的耳朵在听，眼睛在扫，S 和 D 都在继续，没有一头被关掉。待住的意思，是让两头都继续。

这一节还留下一个观察，后面的判别局面要用到：三种躲法的前面一步，总是同一个信号，那一点别扭。手下发飘、听着有毛、看着没东西，别扭是 D 与 S 对不上的第一个读数。躲的人，在别扭刚刚出现时就动了，压、借、读；顶住的人，在别扭出现后多停了一会儿。多停的这一会儿，恰恰是一个可以清点的时间。

这一节最后，把「待住」的做法收成三个小窍门，它们都是从上面三个场景里提炼出来的，不是新规则。第一，先说出具体的差异，不要说判决：「锉刀头往下沉」「我比旁边高了一点」「右下角那一道橙色像刺」，而不是「我不行」「我没天赋」「我不懂艺术」。具体的差异是 D，判决是对自己的 S 下结论，两者说的不是一个东西。第二，把量调到窗口里：太难就退半步，太容易就进半步，目标是让两头都顶得起来，而不是尽量吃苦。第三，两头都留在场：别闭

眼，别压死，别借别人的耳朵，别先读牌子；在这几秒里，保持自己既看得见样子，也感觉得到偏差。这三条不是技巧，是相顶的最小条件。

◆ 8.4　交锋：认知吝啬者、合意困难与有成效的失败

先说对手说中了什么。社会认知心理学里有一个很著名的说法，叫「认知吝啬者」（cognitive miser），出自菲斯克（Susan Fiske）与泰勒（Shelley Taylor）的《社会认知》〔Fiske & Taylor, Social Cognition, 1984，待核〕。大意是：人的加工容量有限，面对复杂的事，倾向于用现成的类别、经验法则和捷径省下力气。这个说法后来被它的作者自己修正过，改称人是「有动机的策略家」（motivated tactician）〔Fiske & Taylor, 1991，待核〕：吝啬不是常数，人在有动机的时候会换策略，肯多想。本书承认这个说法的基本盘：省力是人的普遍倾向，「不想花力气」就落在这片土地上，本书没有打算推翻它。

另一边，比约克（Robert Bjork）提出「合意困难」（desirable difficulties）〔Bjork，1994，待核〕：间隔练习、交错练习、提取练习（先自己回想再看答案）、让学习者自己生成答案，这些做法在学习当下显得更慢、更容易出错，过后却保持得更久，迁移得更好。卡普尔（Manu Kapur）的「有成效的失败」（productive failure）〔Kapur，2008，待核〕更进一步：先让学生去解一道还没教过的难题，多半解不出来，然后再讲，结果概念理解和迁移往往好于先讲后练〔待核〕。这几家合起来，说中了一件重要的事：轻松的学习常常不牢，困难常常有用。本书也站在这一边。

本书多出来的，是三层，各对一个对手。

对认知吝啬者：省力省的是哪一种力。　这是我构想的场景。美术课要用剪刀，小满出门前找不到。她一把拉开书桌第一层抽屉，翻，关上；第二层，翻，关上；书包翻了两遍；床底下趴下去摸；一边翻一边朝客厅喊：「谁看见我的剪

刀了？」满头大汗，十分钟过去，抽屉开关了二三十次。老陈从客厅走进来，没有翻，在书桌前的椅子上坐下，问她：「你上一回用剪刀，是剪什么？」小满想了想：「做小桥的时候。」「那天在哪张桌子上做的？」「饭桌。」老陈起身去饭桌，在一摞报纸底下，剪刀躺着。

认知吝啬论读小满，会说：她选了心里觉得最省的路，动手翻比坐下来回想省脑子。这一点本书同意。她省掉的，确实是想：回想「上一次在哪用」，要让脑子里那个「剪刀应该在的样子」（S）去跟「已经翻过的地方」（D）对顶，翻过的那些地方都不对，我记得的样子也不对，这个难受的当口，要停下来待一会儿。小满没有待，她用手代替了想。

但是，省了这一种力，总账未必省。二三十次开关抽屉、两遍书包、趴下去摸床底，这些都是实打实的体力和时间；喊的那一嗓子，是找人代；翻过的抽屉她自己也不记得翻过了哪些，所以第二轮又翻一遍。把总账算开，小满的急，比老陈的坐下来想一想要累得多，只是累在了别的地方，没累在相顶那一处。本书把这个现象说成：急的人往往更累，省掉的只是那一种力。

三层判据读小满。抢：D，手先走，想没有跟上（这一例读出的先走者是D，不是互锁假说说的S，只当观察，不当定论）。去：回想里「上一次用在哪」的一串差异，事后找不到痕迹。避：S与D，两种躲法叠在一起，换方法（用手代替想）加找人代（喊人），果上缺的是E。老陈呢：他把「剪刀应有的样子」与「已翻过的地方」顶起来，顶出的是房子里一条新的路线，也就是他和这间屋子之间一小块新的纠缠，这条路线才是「找得到」的真身。

吝啬论的第二个差异，在预测的范围上。吝啬论说，人人如此；本书说，躲的位置因人因事而异，躲法也是三种、可以清点的。同一个人可以在一件事上待得住，在另一件事上躲得快。吝啬论的修正版说，有了动机就肯多想；本书说，光有动机不够，这一点是个可以检验的差异：小满很想找到剪刀，动机一点不

弱，她照样躲。动机若系在结果（S）上，只会把「果子先到」的诱惑拉得更大。

对合意困难与有成效的失败：困难这只筐太宽。「困难」这个词一装进筐，就什么都往里装。本书要做的，是把筐里的东西分开：一种困难自带 S 与 D 的对顶，另一种困难只是费劲。

先看自带对顶的几种。生成：我先写下自己的答案（D），再看到正确答案（S），二者对不上，这一下的别扭，是学习最牢的地方。提取：我先努力回想，想出来的是零碎的、不完整的（D），而原本记得的是整体的样子（S），二者之间的缺口，就是相顶。交错：把不同类型的题混着做，每一道题我都得先分辨这是哪一类，分辨靠的是几类之间的差异（D）与每一类各自的样子（S）互相比对。这些做法为什么「合意」？本书的回答是：它们都在不知不觉中，把 S 与 D 摆到了一起，逼着它们对顶。

再看只是费劲的几种。把一个字抄二十遍，抄的时候不看哪里写得不同；把音量调大一格去背书；在嘈杂里做题。这些都很费力，但 S 与 D 没有碰在一起，没有对顶，所以不长「会」。同样是累，一个累在相顶上，一个累在苦干上。比约克的「合意」两个字，本书读作窗口：太容易的没有相顶，太难的相顶碎成害怕（8.1 说过），中间那一段才合意；而窗口里面的内容，本书补上：两头都要在场。

卡普尔的有成效的失败，本书读得更细。他的完整设计里，失败之后还有一个阶段：把学生各自做出来的解与规范解放在一起，比较它们哪里相同、哪里分开，讲明为什么要这样分开〔待核〕。这个阶段做的事，正是 S（规范解的样子）与 D（学生自己的解里那一串差异）正面对顶。本书的读法是：有成效的失败之所以有成效，不是因为失败本身，而是失败留下的一串 D，后来被 S 顶了一

下。如果只有失败，没有那一顶，失败就是无成效的。这个读法对失败的区分，给了一个判据：看有没有 S 与 D 的对顶。对顶不够，困难本身是不够的。

判别局面。 下面三条都写成两组人、可清点的读数，以及本书和对手分别预测什么。读数只用来检验本书，不用来考核任何人。

局面	两组与读数	本书预测 与 对手预测	若出现则本书错
一：耗能	随机指令。甲组「马上找」，乙组「先坐下想一分钟再找」。读数：开合格子总次数、重复开同一格次数、总用时（乙组含那一分钟）、停顿次数	本书：甲组动作数与重复数更高，停顿更少，需要翻多格的试次里总用时不短于乙组。对手（按吝啬论的「省力」推出的朴素读法，非原作者原话）：甲组总耗费不高于乙组	在需要翻多格的试次里，甲组的动作数、重复数和总用时都不高于乙组
二：困难要对顶	随机分组，同样难度、同样时长、同样失败次数。甲组失败后把自己的解与规范解并排，写出「哪一步分开、为什么分开」；乙组继续做同样难的新题，只告知对错。读数：一周后变形题正确数，能指出自己错在哪一步的人数	本书：甲组更多。对手（「只要够难就有益」的粗读法；比约克、卡普尔本人的完整表述含对比与反馈，与本书同向，不在这一格）：两组一样	一周后两组的变形题正确数与指出错处的人数没有差别
三：动机系在哪	随机分组学同一个有难点的小技能。甲组奖励系在最终结果，乙组奖励系在每次练习后写下「这次与上次不同在哪」。读数：难点前停手、换手、求助的次数，以及这些行为出现得比难点早多少	本书：甲组更早、更多地在难点前退出。对手（有动机则肯多想）：甲组躲得更少	甲组在难点前退出的次数不多于乙组，且并未更早

第一条的细节要交代。每位受试者前一天亲手把 10 件东西放进 20 个格子，不知道次日要考；次日抽其中一件让他找，随机给指令。当目标落在最先被翻的格子里，两组没有差别，这样的试次不计入，计入的只有需要翻多格的试次。我们要看的不是谁运气好，而是翻的次数、重复的次数和停顿的次数这三种读数的

走向。一周后换房间、换物品，不给指令，看两组各自自然选择的做法：本书预测甲组仍倾向马上找。

第二条的细节。甲乙两组的「费力」是对齐的：同样难，同样久，同样失败。唯一的差别是甲组有 S 与 D 的并排对顶，乙组没有。如果「困难」本身就够，这个差别不该产生任何差别。有成效的失败的完整设计，其实也含这一对顶，所以它与本书不冲突；本书检验的，是「只要够难就行」这个被简化了的说法。

第三条是对有动机策略家的一次追问。动机论的预测很自然：奖励越大，人越肯多想，躲得越少。本书的预测相反，至少在奖励系于结果这一种情形里：结果奖励把 S 拉得更近、更诱人，D 里的别扭相对更难熬，躲的位置会提前。但是如果奖励系在过程里的差异被看见上，D 就有了被看见的价值，相顶也就不那么难熬。这一条可错，错得明明白白：若甲组并没有更早地退出，这一条就不成立。要说明的是，成就目标理论（掌握目标与表现目标，德韦克等人）〔待核〕也说过，盯着表现结果的人遇到难处更容易退出，这是一个更近的邻居，本书承认。本书多出的是可清点的位置：退出落在难点前的哪一格，比对照组早多少，以及奖励改系在「被看见的差异」上时，退出是否推后。

这三条里，本书最想守的是第一条。它说的是：急的人总耗能高于从容者，却少了矛盾里的那一段。这是一个用日常东西就能数的读数，连孩子的抽屉都做得了实验。如果有一天，在足够大的搜索空间里，「马上找」的人又快又省，本书这个论断就站不住了。第二条守的是：同样费力但没有两维相顶的练习，不长「会」。如果乙组追上了甲组，那就说明「会」并不需要对顶，下编的整个对应表也就要重写。

有两点需要在局面一里补清楚，免得读数被读歪。第一，本书不说从容者省力。坐下来想的老陈，在相顶的那一段花了力气，是小满没有花的那一种；他的

总账未必小，只是花的位置不同。本书说的是：急者花在别处的力，多于从容者花在相顶上的力，而且花了之后，相顶那一段还是空的。第二，停顿次数这个读数要小心：停下来不等于相顶，可能只是发呆。所以再加一条可清点的东西：事后请受试者说出自己已经翻过哪几格。能说出来的，说明那一段回想真的发生过，D 被记下来，与脑子里的 S 对过；说不出来的，说明停顿是空的。这是一个补充读数，不是新的论断。

这三条各自最容易遇到的反驳，也要提前接下。第一条，有人会说：乙组那一分钟坐着，只是休息了一下，降了心跳，和回想没关系。那就加一个对照：第三组也坐一分钟，但被要求做一道无关的心算，不许回想东西放在哪里。本书预测，乙组的优势来自回想，也就是来自那一次 S 与 D 的对顶，不来自休息；第三组应当和甲组差不多。如果第三组和乙组一样好，说明好处来自停下来，不来自对顶，本书要改写。第二条，有人会说：甲组多了一道「写」，写本身就带来好处。那就让乙组也写，只是写的是别的，比如今天的心情。预测不变。第三条，有人会说：两组的奖励大小不对等。那就把奖励的总值对齐，只改变它系在哪里。这三个对照加上去，读数仍然是原来的读数，只是更难被别的解释抢走。

这样，三方的分工也清楚了。认知吝啬论给了基线：人倾向省力，这是土壤。合意困难和有成效的失败给了经验：困难常常有用，这是收成。本书补的是中间那一环：困难什么时候有用，为什么有用，省力省的是哪一种力。答案是：看有没有两个维度在相顶，看省掉的是不是相顶的那一股力。这一环补上之后，「为什么有的难让人长，有的难只让人累」不再是一句经验之谈，而是一个可以预测、可以数出来的结构。

回到小满的抽屉和老陈的椅子。那把剪刀在报纸底下躺了十分钟，不是因为它难找，是因为两个人面对它的方式不一样：一个人想用手把那个别扭的当口跳过去，另一个人把椅子拉过来，坐了下来。

这一章讲的是 S 与 D 这一对。可是现实里，很少有人只躲这一对。小满在魔方上躲 S 与 D，到了班里需要当场表态的时候，她可能躲的是另一对：自己的下一步和周围的气氛。下一章讲的就是这一对。那里被顶出来的，不是「会」，是判断；缺了它，人不是不会做，而是不知道该不该做。

带 走 的 话

费力不长会，两头相顶才长；省下的，正是长会的那一种力。

两 行 小 账

本章的急：躲 S 与 D 的相顶（避）；缺的是「会」；形上多见抢 S，也见过抢 D，路上多见删 D，读不出时不硬套。

本章的不急：手下刚出现偏差、眼里还留着样子的时候，不退出，让两头一起继续待着。

◆

09

第九章

D 与 E 不肯相顶：显露不出的判断

这一章的问题

有两件事，你多半都做过。

一件是话说出口，才发现不该说。另一件是心里明明想拒绝，嘴却已经说了「好的，没问题」。事后回想，你并不是不知道该怎么办，也不是手慢、嘴慢，相反，你快得很，快到中间没有留下一点能让你想一想的地方。

再换一个角度看：同样是那一刻，有的人也快，却没出错。他的手伸出去，是因为「这一步该我走」；他的嘴张开，是因为「现在轮到我说」。他走的那一步和你走的那一步，看上去一模一样，里面却差了一样东西。

差的是什么？上一章讲的是「会」长不出来，这一章讲另一样长不出来的东西：判断。判断不是你脑子里先有的一个答案，它是自己的下一步撞上周围的场（别人的话、手机的亮光、一场会的气氛、一条排名）之后，才显露出来的「这一步该不该走」。撞都不肯撞，它就没处显露。这一章要问的是：我们为什么常常不肯撞？不撞的时候，究竟丢了什么？

◆ 9.1 「好了好了，不说了」

先看一个最日常的场面。这是我构想的场景：一对夫妻在饭后收拾桌子，为了周末回谁家吵起来。吵到第十分钟，一个人把抹布往桌上一扔，说：「好了好了，不说了。」另一个人想接话，对方已经走到阳台，把门带上了。

这句话几乎人人说过，也几乎人人被说过。它的样子很体面：我不想伤你，所以停。许多时候这也确实是好意。本节要问的不是它好不好，而是它切掉了什么。

先把话说在前面。 本书一直把 S、D、E 分开来讲，这是理念界的假想性切割：真实发生的时候，三维不可分割，谁也不能单独拎出来。这里为了看清楚一件事，再切一次。D 是差异序列，也就是「我接下来一句一句要说的话、一步一步要走的事」；E 是特征纠缠，也就是「我和他、我和这个房间、我和这个时刻缠在一起的场」；S 是随 D 不停显露的东西，这里它是「我们到底在吵什么」「这一句该不该说」这类判断。

上一章讲的是 S 与 D 相顶，缺的是「会」。这一章换一对：D 与 E 相顶。自己要走的下一步，顶上周围的场。顶上的那一下，才逼出 S，也就是判断。

回到饭桌。吵到第十分钟，丈夫（先叫他甲）心里有一串要说的话：上次她妈妈来住了三周，这次轮到我妈妈了，你却说路远。这一串话，就是他的 D。而此刻的场（E）也在说话：她的声音已经发紧，孩子在隔壁突然安静了，碗里的水还是热的，话到这个份上再往下说，每一句都会被当成对人而不是对事。D 想往前走，E 在拦着。两边一顶，往往会显露出一个甲从没想到的东西：原来这场架里，他在乎的并不是路远路近，而是「我家的事是不是也算数」。她在乎的也不是路远，是「我又要一个人在两个家之间当缓冲」。这个显露出来的东西，既不是谁赢了，也不是各让一步，而是一个新的理解。它在吵之前谁也没有，吵到第十分钟才有可能有。

「好了好了，不说了」做的事，是在顶起来之前把两边都撤掉。D 停了，场却没有被听见；E 还在，却没有机会逼出任何东西。所以第二天饭桌上，同样的话题，同样的位置，同样的开头，因为 S 没有显露过，两个人手里都没有新东西可用。

还有一个细处值得说明：两种说法要是没顶起来，新理解为什么就显露不出来。吵架的时候，有两种说法同时在场：他的版本（他怎样看这件事的来龙去脉），她的版本。两个版本都是各自的 D，各自一串理由、一串证据。它们碰在一起，要的不是分出对错，而是让每一方的 D 碰到另一方带来的场（E），在碰的地方长出一个两个版本里都没有的东西。如果谁也不肯碰，每一方手里就只有自己那一套，越说越熟，越熟越像真理。所以争吵里最缺的东西，常常不是道理，而是那一下「碰」。

用 1.4 的三层判据拆一遍。 这一下掐断，在三层里各是什么？先看避：D 与 E 是相顶那一对，两维都在，却在相顶的那一刻退出，这是避。能观察到的躲法有三种，走开阳台是放弃；说「行行行，听你的」是换方法，用投降换安静；叫来一个人评理，是找人代。接着看缺：这是果上的读数，直接来自三原理，躲了 D 与 E 的相顶，缺的就是 S。事后找不到的是那个本该显露的新理解，它没有显露过，所以谈不上「被抢在后面」，而是不在了。再用展开测试问路上：出了意外，能不能退回慢的过程？第二天又吵时，两人无法退回「第十分钟那一下」重新顶一次，因为那一下没有发生过。至于路上具体删掉了哪一段，这一层读不出，不硬套。最后看抢：形上能观察到被抢先的是 E，关系和气被抢在判断前面，先把场收束了，再谈事，和 4.1「先绑场，再说事」是同一个动作的换面。所以这一次掐断，躲的是 D 与 E，果上缺的是 S，形上观察到抢 E。删与抢怎样对应，属于第一章互锁假说（尚待裁定），不是定论。

三种感觉，各含完整的 S·D·E。 这个机制，也就是「自己的下一步顶上场，才显露判断」，不止出现在吵架里。

触觉里：两个人合拧一条湿床单，各握一头。你手上往里拧的劲是 D；床单越绞越紧的阻力，另一头那个人拽着的方向和力道，是场，这是 E。两样一顶，

你手上立刻显露出一个判断：该松一点、先顺着他的方向转半圈。这个「该」是 S，是在手心里显露的，不是先想好再执行的。若有一方一觉得对方劲大就松手说「算了你来」，这条床单不是拧不干，是这个判断没有显露。松手的人，下次再合拧，仍不知道对面的劲会往哪里去。

听觉里：别人在讲一件你不同意的事，你正想一句反驳。那句反驳是你的 D；他的语速、他声音里压低的那一下、旁人突然不接话的沉默，是 E。两边一顶，你听见了一样东西：他其实不是在讲对错，而是在讲「没人听他」。这时你要说的就不再是那句反驳。这个「听见」是 S。倘若你一边说「嗯嗯，你说得对」一边等他讲完，两边根本没有顶起来，你得到的只有一个敷衍的安静。

视觉里：你把一份改了三遍的方案递给对方，对方眉头皱了一下。你的下一句话是 D，那个皱眉与房间里的气氛是 E。两边相顶，眼睛里会显露一个判断，比如「他皱眉不是针对我，是在看第三页那张表」。假如你一看见皱眉，立刻说「那我再改改」，这个判断就没有机会显露，因为你还没看完，就先把场哄平了。

三个例子里，每一次 S 都是顶出来的，不是先有的；每一次掐断，都不是少了某一种感觉，而是三维同时少了一次发生的机会。

顶住，在饭桌上是什么样子。　说「顶住」，容易被听成「硬撑」「吵下去」。其实顶住的外形很小。还是那一晚，甲的话已经到了嘴边：「你妈妈来的时候怎么不说路远？」他感到场在拦，声音发紧，隔壁安静。他没有把话咽回去，也没有扔出去，而是让这两样东西同时留在手里一秒，然后换了一句：「我刚才那句话要说出来，是想让你难受。我真正想说的是，我家的事，我希望也被当成事。」这一句不是技巧，是顶出来的：D 的那串话还在，E 的紧张也还在，两边没有一边被删掉，才显露出那个「我家的事算不算数」。对方听见的，是一

个新东西，而不是那串旧账的第四遍。注意这里没有「冷静」，也没有「理性沟通」。他的心跳照样快，只是没有用走开或认输把相顶的那一下消掉。

顶住与吵下去的区别，也可以清点：吵下去，是 D 一路往前冲，E 被碾过去，S 同样没有显露，只是比掐断更吵；顶住，是两边都在，且有一样东西因此变了。所以本书说的「相顶」，既不是争，也不是忍，是让两个维度在同一个时刻都有效。它很小，小到旁人几乎看不出来，只有当事人自己知道，那一秒里两样东西都还留在手里。

会上的「会后再说」。 再看一个不在家里的场面。这是我构想的场景：赵磊在公司的产品评审会上，对一个接口方案提出异议，说上线后高峰时段可能扛不住。主持的人看了一眼时间，说：「这个点很好，我们会后再说。」会议继续。赵磊点了点头，把已经说到嘴边的第二句话咽了回去。

这里同样有一个掐断，只是它分成了两个人，两头都在躲。主持人的躲法是「找人代」，把这个相顶推给一个叫「会后」的无人认领的时间。赵磊也在躲：他的 D（第二句话，把数字摆出来）顶上了场（时间、气氛、没人帮腔），他没有顶，而是松了一口气。双方都觉得自己没有错，更是都觉得自己很体面。

后面的事很好预料：会后没有人再说，因为没有人被点名，也没有日期。三周后，高峰时段真的出了问题。这时再回头看，不是赵磊「没说」，他说了；是那句异议在会上没有顶起来，所以没有逼出一个判断：「这个点要不要现在停下来讨论。」它从头到尾停在「很好的意见」这个体面的名字里。

我们用三层来拆这件事。避：赵磊与主持人都躲了 D 与 E 的相顶，他放弃，对方找人代。缺：缺的是 S，也就是「这件事值不值得占用现在这十分钟」的判断，事后遍寻无踪；路上删的是哪一段，这里读不出。抢：形上被抢先的是

E，会议的节奏和和气，被放在判断的前面。这和家里那一对夫妻的结构完全相同，只是场合换成了会议室。

被掐断的一方，也值得说一句。赵磊那天的「咽回去」，在他自己的经验里，是识大体。可是把第二句话咽回去的那一刻，他同时咽掉了一个机会：不是说服别人的机会，而是让自己知道「我到底有多担心」的机会。很多人只有在把数字摆到桌面上、看见别人没有立刻反对的那几秒里，才会发现自己其实没那么确定，或者比自己以为的更确定。这个「发现」也是 S，也要靠顶才显露。被一句「会后再说」挡回的人，往往连自己的判断也一并被挡回了，他以后遇到类似的事，仍不知道该不该坚持。

并不是所有的停都是掐断。 这一点要讲公平。有的时候场真的淹了人，吵架到了两个人都发抖、说话都不过脑子的程度，这时走开是对的。婚姻研究里有一个常被引用的建议：情绪涨得过高时，先暂停一段时间，再回来谈（戈特曼的研究常这样讲，具体时长〔待核〕）。这和 2.3、8.2 讲的抢对是同一种道理：场真的撑不住时，退一步是对的；只是此时场要的不是快，是停。

掐断与暂停的区别，用一个很小的东西就能辨认：有没有回来的日期和人。「我现在不行，今晚 9:00 孩子睡了我们再谈这件事」，这是一笔责任账，D 并没有取消，只是在时间里挪了位置，S 的显露被留了一个入口。「好了好了，不说了」没有日期，没有主语，后面也不接任何话，它只留下一笔不写日期的免罪账（5.3 讲过），说的人存下「是我先停的」，听的人借走一点会褪色的安静。会上的「会后再说」也一样：同一句话，后面接上「会后我和你约十五分钟，周三前给结论」，就从掐断变成了暂停。

所以，这一节只立一个判断。 避矛盾，在日常里最常见的样子，不是争吵，而是「掐断争吵」。掐断的人往往不凶，往往很讲道理，也常常真心觉得自己在保护关系。本书不评价这种心意，只问一件可以清点的事：同一个话题，隔

一段时间再出现时，两个人手里有没有多出一样上次没有的东西？有，说明上次是暂停；没有，说明上次是掐断。判断不在当场显露，就只好在下一次再被推迟，这就是为什么有的架可以吵一辈子，每次都吵得一模一样。

还要补一句免得误会：本节没有说吵架好、冲突好。顶住是在场里、在能承受的程度里发生的；承受不了的时候，暂停是正当的，换人也是正当的。本书只反对一件事，就是把「避」当成「解决」写进账里，让它看上去像一个已经完成的动作。展开测试在这里最直白：隔一阵，同样的事再来一次，你们能不能退回上一次那一下，指着说「上次我们就是在这里停的」？如果连停在哪里都说不出来，那一次就是掐断，不是暂停。

下一节要追问：为什么有的人连「顶」的起点都没有，不是在吵到一半掐断，而是在吵之前、想之前，手已经动了？

◆ 9.2　不称就做

这是我构想的场景：赵磊夜里 11:40，躺在床上，明天早上 9:00 有一场要他讲方案的会。他把手机放在枕头边，准备睡了。屏幕亮了一下，是某个群里有人发了一句话。他后来回忆说，自己没有「决定」要看，也没有「忍不住」，只是手已经在屏幕上了。他先回了一个表情，顺手划了两下，看见一条没读过的推送，点进去，下一条自动播放。再抬头，墙上的钟指向 1:10。

这一幕不用医学的词，也不需要谁来诊断。本节只看一件事：从屏幕亮，到手伸出去，中间有没有一件事发生过。

一、不是「不想就做」，是「不称就做」。　常见的说法是：他没想清楚就动手了，所以要「三思而后行」。可是细看赵磊的夜晚，他并不是什么都没想。他知道明天有会，知道该睡，甚至在手伸出去之前，脑子里还闪过一句「别看了」。「不想」不是他的毛病。他缺的是另一件事：称一下。

称是什么？是把「我想看」这一个冲动，放到「现在是深夜、明早有会、这个群的话其实不急」这个处境上，让两样东西顶在一起，看哪一头更重。「这重要吗？」是它最小的形式，一句话，不到一秒。这一称，就是下编一路讲下来的那件事：自己的下一步（D）顶上周围的场（E），顶出一个判断（S）。称不是想得久，称是顶一下。

赵磊有想，没有称。他脑子里那句「别看了」，和手上的动作各走各的路，从头到尾没有顶起来。这就是本节要抓的一刀：**死排序在判断层。** 这一刀来自 ChatSDE「急」九问里的《节拍计权错误》。「排序」是说，人心里对各种动静有一张先后表：屏幕亮、被点名、截止期近、孩子喊妈，各有位置。活的排序，每一次都要根据此刻的处境重新排：同样是屏幕亮，在开车时排最后，在等一个重要电话时排最前。死的排序，则是这张表在进入处境之前就已经定了，亮就排第一，不管此刻是什么处境。「死」不是说它错，是说它不再随处境动。「在判断层」是说，死掉的是排序这件事本身，不是手快手慢。赵磊的手可以伸得很慢，慢吞吞，懒洋洋，仍然是死排序。

二、谁把称吊销了。 为什么表会死？《节拍计权错误》点了两个名：本能与算法。

本能这头，是人对突然出现的光、声、动，有一个自古就有的朝向反应（心理学叫定向反射〔待核〕）。它本来是个好东西：它是「场里出了新东西」的通知，通知的下一步，应当是称一称这东西值不值得理。本能的职责到「通知」为止。可是在通知之后，如果没有人接着去称，通知就直接变成了动作。

算法这头，是不少产品把「亮」「震」「红点」「自动播放」做成最容易让通知直接变成动作的样子。这类设计要的是留住人，效果上就是把称重这一步压到最短，甚至压成零。所以那篇用的词是「吊销」：不是称得不准，不是一时疏忽，而是称重这件事的资格，被本能和算法联手收回去了。收回的时候，当事人

通常毫无感觉，因为「称」本来就是一个不留痕迹的动作，没有它，也没有人觉得缺了什么。

这里要把一个容易混淆的东西摆清楚：这不是意志力问题，也不是自制力差。意志力的说法是：我知道不该，可是压不住。压不住的人，是称过了，知道结果，只是没有力气执行。赵磊的情形不一样，他连那个「结果」都没有得到，因为称这一步没有发生。所以「加强意志力」「手机放远点」这类办法，能挡住手，却补不回称。手机放到客厅，他明天晚上照样会在客厅里被别的东西牵走，因为死排序没有动。

三、用三层判据拆一遍。 赵磊这一夜，三层里各是什么？

先看避：D 与 E 是相顶那一对。他的下一步（伸手、划屏）与此刻的处境（深夜、明早的会、群里的话其实不急）本应相顶，但这一顶没有发生，两边都在，却在相顶之前退出了。这个躲法，比三种都隐蔽：既不放弃，也不换方法，也不找人代，而是根本没有走到要躲的地方。因为它躲得太早，当事人连「我在躲」的感觉也没有。（这其实是 1.4 三种躲法之外的第四种观察：相顶之前就没了。要不要并入三种，尚待裁定。）

再看缺：事后能找到的是 D 和 E，他伸手了，场也在；找不到的是 S，也就是「这一下值不值」的那个判断，这就是果上缺 S。路上删掉的是哪一段，本例读不出。展开测试：出了意外，能不能退回慢的过程？假如那一晚他的手机收到的是公司出了故障的通知，他仍然会伸手，但那时伸手就是对的。问题不在这一次，而在于他退不回去：你问他「刚才你为什么看？」他答不上来，因为没有一个判断曾经显露过，他没法把它展开给你看。

最后看抢：形上被抢先的是 D。手先走了，场与判断都没有跟上，这和第三章讲的「停不下来」是同一个方向，只是这里动的不是脾气，而是手指。

所以：避 D 与 E，缺 S，抢 D。对照上一节，掐断争吵是避 D 与 E、缺 S、抢 E；手机一亮是避 D 与 E、缺 S、抢 D。同样的避，同样的缺，抢的方向不同。缺是三原理直接给的；抢的方向却不唯一，这一点正是第一章互锁假说里值得检验的地方：躲的是同一对矛盾，缺的是同一维，先走的维度却可以是两个中的任一个。（尚待裁定。）

四、睡前刷到一点：慢的急。 这一晚还有一个值得停下来的细节。赵磊并没有飞快地做什么，他刷得很慢，一条一条，甚至有些放松。如果把「急」理解成「快」，这一晚没有急。可是按本书的判词，急不是快，而是方法论的简阉。慢吞吞的一个多小时里，他没有一次称过，没有一次判断过「还要不要继续」，每一条内容都是在上一条还没有结束的时候，下一条已经接上了。

这里有一个很具体的机制：无限下拉的内容流，是一条没有天然句号的 D 序列。书有章末，电影有片尾，一集电视剧有「下集预告」，每一个句号都是一个让 S 显露的机会，因为一段结束了，你才会问「还要不要继续」。内容流把这些句号一个个抹掉，等于把触发称重的所有机会拆光。到 1:10，他停下来，不是因为他判断了，而是因为眼睛实在睁不开。停下的是身体，不是判断。这件事，第十一章还要从算法的角度再讲一遍。这里只记下一点：慢的急和快的急，缺的是同一样东西。

补一面：被场带着走。 本章要讲的结局有两种：不称就做，或被场带着走。前一种是自己的手先动，后一种是别人的手替你动，两者根子相同。再看赵磊。这是我构想的场景：白天，项目群里有人发了一句「这个方案我觉得可以」，下面一串人接着回「+1」「同意」。轮到赵磊，他其实对第三条有保留，可是手指已经点出了一个「同意」。他后来说，并不是怕谁，只是「大家都回了」。

这一下没有哪一刻是他「决定」同意。是群里的节奏替他起了手。三层里：避，D（他保留的那一条）与 E（一串人的回应）相顶的那一刻，他没有顶；缺，缺的是 S，也就是「我对第三条到底怎么看」的判断，事后他自己也说不清；抢，形上被抢先的是 E，场先把他的位置占了。这与 9.1 的掐断同属一个先走的维度，不同的是，掐断是自己掐，这里是被人群推着走。它与第四章讲的「场抢人的维度」相连，所不同的，是这里把落点指到了 S：场抢走的，不只是时间，还有判断本身。

分辨自己是不是被场带着走，有一个小办法，可以事后清点：把自己当时的回答，和一个小时以后、离开了那个群的自己的回答对一对。两者相同，说明当时是顶过的；两者相反或说不清楚，说明当时的回答是场写的。

五、三种感觉，各含完整的 S·D·E。 称重这个机制，也要用三种感觉各看一遍。

触觉里：端着一碗滚烫的汤过门槛。脚下的步子是 D；碗沿烫指的程度，汤面晃动的幅度，门槛的高度，是场，是 E。两样一顶，手腕里立刻显露一个判断：这一步要迈小，肘要夹紧。这个判断是 S，不是先想好的。端惯了的人，这一称折叠得几乎看不见；端不惯的人，常常是脚按平时的步子走，汤洒了才知道脚下有门槛。洒汤的人并不是不想端好，是称那一下没有发生。

听觉里：开车时，导航的女声说「前方五百米右转」，你正和副驾上的人聊得起劲。你的下一句话是 D；导航的声音、路口的距离、后车的喇叭，是 E。两边一顶，耳朵里显露一个判断：这句话先放一放。这个「先放一放」是 S。很多人错过路口，不是没听见导航，而是导航的声音和他的话一起进了耳朵，却没有顶起来，话照说，路口照过。

视觉里：路过商场，看见一块红底大字的牌子：「今日最后一天」。你的脚有一个冲动，是 D；你手里已经拎着的东西、这个月的开销、你原本要买的到底是什么，是 E。两边一顶，眼睛里显露一个判断：这块牌子不值得停。有一些人在这样的牌子面前，每一次都拐进去，不管手里有没有拎满，不管缺不缺。他们未必真的需要，而是那几个字替他们完成了排序，称这一步被吊销了。

三个例子里，称都是不留痕迹的。这正是它容易被吊销、又难被发现的原因。

六、与单纯紧迫效应对照：称错，还是没称。 说到「称」，就必须面对心理学里一个最近的邻居：单纯紧迫效应（Zhu, Yang & Hsee，年份〔待核〕）。按公认的表述，这项研究发现，当两件事一件截止期近、一件截止期远时，人们倾向先做截止期近的，甚至在近的那件回报更低的时候也是如此。紧迫本身，就能把人拉过去。

这个发现说中了一件事，而且说得很准：紧迫感能压过「该做什么」。本书完全承认。

本书要多问一层：人为什么会被紧迫拉过去？单纯紧迫效应有一种自然的读法（未必是该研究作者的全部解释〔待核〕）：人称了，但称错了。紧迫像一个有偏差的秤砣，把近的那件事的重量虚报了一截。如果是这样，补救办法就是校准秤：把两件事的回报算清楚、摆在一起，让人看明白「这件事的好处是那件的四倍」。

本书的读法是另一种：很多时候，人根本没有称。紧迫没有虚报重量，而是替人省掉了称的动作。如果是这样，把回报摆清楚，用处不大，因为秤根本没有被拿出来用。要补的是称这个动作本身，也就是让冲动与处境顶一下。

两种读法在日常里看起来完全一样，都是「选了不划算的那件」。可它们的预测是不同的，这就可以分出高下。

判别局面。　取两组人，做同一件事：面前摆着两件事，一件有紧迫的截止，回报较低；另一件不紧迫，回报明显较高。第一组，在选择之前，给他们一张清楚的回报对照（例如这件值 80，那件值 20），也就是校准秤。第二组，不给任何额外信息，只要求他们在伸手之前，用一句话把自己的冲动和此刻的处境放在一起，比如「我想先做这件，因为……；可是眼下的处境是……」，后面由他们自己填，不给回报信息，也就是把称这个动作启动。再加第三组，只让他们等 30 秒，什么都不做，也就是单纯延时。

读数是三个可以清点的数：每组选了低回报紧迫项的人数比例；同一批人在不同处境下（比如独自一人、有人在旁、手里有别的事）反应的变化幅度；以及延时那 30 秒里，有多少人的目光一直停在紧迫项上。

「称错」的说法预测：第一组应当明显下降，因为秤被校准了；第二组下降不会比第一组更多。本书预测：第一组降得很少，因为他们本来就没在称；第二组降得最多；第三组几乎不降，因为时间不等于称，目光还盯着果子。要老实说明：原研究在摆明回报的情形下也见到了这个效应〔待核〕，所以第一组降得很少，未必是本书独有的预测；真正分开两种读法的，是第二组对第一组的差，以及第三组。另外，本书预测死排序的人在不同处境里反应是平的（不随处境动），而称错的人，反应虽有偏，仍会随处境系统地变。

如果第一组下降得和第二组一样多，本书这一刀就错了；如果第三组也明显下降，本书把「称」说成一个独立动作，也就站不住。这些读数是用来比较两种说法的，不拿来给任何人打分，也不进考核。

还要防一个反向的误读：既然要称，是不是每件事都要称，一天到晚称来称去？不是。称的最小形式是一句话、不到一秒，而且多数日子里，称的结果是「这一下没问题，做」。称不是为了拦住手，是为了让手的每一次出去，都有一个可以指认的理由。一个把「这重要吗」念成口头禅的人，也可能把它念成了新的死排序：念过，等于称过。判据仍然是那一条：处境一变，反应跟不跟着变。

七、折叠的称，不是吊销的称。 最后留一道防线，免得读者把所有「不假思索」都当成病。老司机看见前车刹车灯一亮，脚已经动了，他也没有「想」，更没有明显的「称」。这是不是不称就做？

不是。展开测试可以分开：问老司机为什么这么快，他说得出来，那个灯在什么距离、什么车速、什么路面，他的脚是怎么随这些变的。把处境换一换，下雨、下坡、前车是辆大货车，他的脚会跟着变。这就是称被折叠进了身体，随处境活着。赵磊的手则不会：不论深夜、会前、有人在旁，亮了就伸，问他为什么，他只能说「顺手」。折叠的称是活的，吊销的称是死的，判据只有一个：处境一变，反应跟不跟着变。

称重不需要变慢。它最小的形式，是一次不到一秒的相顶：这一下，对这一刻。至于那一刻该由谁来决定下一步，是下一节的事。

◆ 9.3 换手：把起手权签收回来

这是我构想的场景：林晓晚上 8:30 在家陪孩子写作业。数学题，同一类错，第三次错在同一个地方。林晓感觉有一句话已经顶到了喉咙：「我讲过几遍了？」她的左手却先动了，按在自己的右肩上，指腹压着肩头那块硬的地方。她在心里数了五下。数到第三下，那句话还在，只是不再是「已经出口」的状态。数到第五下，她开口了，说的是：「你再看第二行，看看哪个数字是从上一步搬下来的。」

这一幕的要紧处，不在那五下让她「冷静」了。她其实一点也没冷静，心跳照样快，火气照样在。要紧的是，那五下里发生了一件事：她把「下一步归谁」问了一遍。这句话该不该我说？是我教，还是她自己找？还是现在谁也别出手？问过之后，她判定：这一步是孩子的，我要做的，是把东西还回去。

本节要讲的就是这件事，叫换手。

一、什么是换手。 先把「手」字讲白。做事的时候，每一件事里都有一个「起手」，也就是下一步由谁来出。平时它不用问，自然而然轮到谁，谁就动。可是日子里有许多时刻，起手权会被别的东西抢走：一条消息响了，一个人催了，一次排名出来了，孩子第三次错了，一个沉默拖得太长。这时下一步看上去是你的，其实是被场替你起的。你的手动了，但那只手是被推出去的。

换手是把这个起手权夺回来。夺回的办法不是「忍住」，而是当场做一个小动作：**签收**。像收快递一样，一个包裹放到你面前，你签字，意思是：这件东西到了，由我接下。它可以是「这步是我的，我做」，可以是「这步是他的，我还给他」，也可以是「这步现在谁的都不是，先不动」。三种签法都算换手，唯一不算的，是没有签、直接拆。

这个想法来自 ChatSDE「急」九问里的《门缝上的换手》。题目里的门缝，指的是别人的节奏与自己的下一步之间那道极窄的缝：别人的节奏正要推着你进去，你自己的下一步还没落地，缝里只有一秒左右。这篇的判断是：急的人不是没有计划，也不是没有目标，而是从缝里漏过去了，没有在缝里停那一下。

二、与执行意图对照：过去签的押，与当下签的收据。 说到「事先想好」，不能不面对心理学里一个很扎实的邻居：执行意图。按公认的说法，这是戈尔维策（Peter Gollwitzer）提出的做法：不只说「我要做某事」，而是事先写成「如果出现某某情形，我就做某某」。比如「如果手机亮了，我就把它扣过

去」。多项研究和元分析认为，这样做明显提高目标达成的概率（Gollwitzer & Sheeran，约 2006 年的元分析〔待核〕）。

本书承认它说中了一件很重要的事：人不应该每次都靠临场的意志力。事先把「如果—那么」写好，等于把一部分判断提前做完，临场不用再费力。这是真功夫。

本书多出的一层，用一对词说：执行意图是过去签的押，换手是当下签的收据。说白了，一个像提前交的订金，一个像当场开的收条。

先说押，也就是订金。很久以前，没有人催，没有人哭，手机也没亮，一个冷静的自己坐下来，对着一个想象出来的将来，押了一笔：到时候那样的事来了，我就这样做。押的时候，他并不知道将来的场面到底长什么样，只能照着想象押。

再说收据，也就是收条。此刻，场就在眼前，你身在其中，心跳很快，所有真实的东西都摆在面前。你就在这里，用这一刻手里有的东西，当场写下一句：这一步归谁。

两者的差别，不在谁更冷静，而在三件事上。第一，押是在场外下的，收据是在场里写的。第二，押对着想象出来的情形，收据对着眼前的情形，两者总有出入。第三，押下了以后，临场只剩照做；收据要求临场再想一次，也就是让自己的下一步和眼前的场顶一下。

所以，押和场面对得上的时候，执行意图好用，还省力：不用再想，直接做。它的弱点出在对不上的时候：场里多了一样当初没想到的东西，押要么不响，要么响得不是时候。比如预先说好的是「孩子写错，我就提醒她」，可今晚她写错的同时，眼眶是红的，因为她今天在学校挨了批评。照押，该提醒；照收

据，这一步也许是「先放下笔，坐一会儿」。押只能照着过去的想象办事，收据能把眼前的新情况也算进去。

有人会问：既然这样，是不是不要做计划了？不是。本节第五部分里「先写计划再看排名」，就是把押和收据接起来的做法。重点是：押可以有，但押不能代替当下那一次签收。

三、用三层判据拆一遍：不换手的那一下。 回到林晓的晚上。如果她没有按肩，而是那句「我讲过几遍了」直接出口，这一下在三层里是什么？

先看避：D 与 E 是相顶那一对。她的下一步（那句话）与此刻的场（孩子的疲惫、自己的疲惫、时间已经 8:30）本该相顶，这一顶没有发生。三种躲法里，她用的不是放弃、不是换方法、也不是找人代，而是在顶之前就让话出口了，躲得极快。（同样是 1.4 三种之外的观察，尚待裁定。）

再看缺：缺的是 S，也就是「这一步归谁、该不该说」的判断。路上删了哪一段，本例读不出。展开测试：说完以后，如果孩子哭了，林晓能不能退回去，指出「我是在这里没问自己的」？大多数时候，她只能说「我刚才太急了」，却指不出急在哪里，因为那个判断没有发生过，没有东西可退。

再看抢：形上被抢先的是 D，嘴先动了。而这个先动，是场替她起的手：孩子的第三次错、钟表、疲惫，一起把「起手」推到了她的嘴上。这属于第四章讲过的「场抢人的维度」；同时她自己也有一份：她允许了这件事发生。所以人抢与场抢在这里是叠在一起的，不必硬分成非此即彼。

所以：避 D 与 E，缺 S，抢 D（场抢为主，兼有人抢）。三个场景放在一起看：掐断争吵先走的是 E，手机一亮先走的是 D，嘴上那句话先走的也是 D。同一个避，同一个缺，先走的维度随场而换，这个现象本身，就是互锁假说值得继续检验的地方（尚待裁定）。

那么，换手之后呢？她避了吗？没有避。D 与 E 的相顶发生了：「我想说的那句」顶上「此刻这个场」，顶出了「这一步归她」。三层都完整：抢，没有；去，没有；避，没有；果上也不缺 S，这一步归谁已经显露。

四、三种感觉，各含完整的 S·D·E。 换手这个动作，同样在三种感觉里都有。

触觉里：别人递给你一杯滚烫的水。你的手伸过去是 D；杯子的重量、对方手指有没有松、杯壁的烫，是场，是 E。两边一顶，指尖上显露一个判断：他还没松，我先别抽。这个「还没松」是 S。交接的那一瞬，本身就是一次签收：双方手上都有分量的那半秒，叫做交接。急的人常常在对方没松手时已经抽手，水洒了，却觉得是对方递得不好。

听觉里：工地或医院的对讲机里，一个声音说「三号门有人」，另一个声音答：「收到，我去。」这个「收到，我去」就是听得见的签收。这句话里有 D（我接下来要去），有 E（对讲机里的嘈杂与对方的等待），也有 S（这件事现在归我了）。试想没有这句话：三号门有人，附近三个人都听见了，每人都以为是别人去。常见的疏漏，往往出在没人说「收到」。

视觉里：篮球场上，队友在你侧前方，眼睛一抬，和你对上了，手一扬：球给你。你的跑位是 D；场上每个人的站位和球路是 E；你的眼睛在这一刻显露了一个判断，叫「这球归我」。点一下头，就是签收。球场上最容易出现的失误，是两个人都伸手，或者两个人都收手，因为这一下没有人当场签。

三个例子里，签收都是极小的动作，不是仪式，不是冥想。它小到可以折叠进身体，老练的球员一点头，一个眼神，就是三十下里的三下（见第七章）。

签收是怎么签的。 既然说到签，就把它讲得具体些。签收有三个要素，缺一个，就退回了不签。

第一，要说出来，或者写下来。心里模糊地「明白了」不算签。林晓那一次，她说出口的是「你再看第二行」，这是对外的签；在心里默念「这一步是她的」，是对内的签。无论哪种，要能被追问：几分钟之后，她能不能说出「刚才我是这样判断的」？

第二，要有归属，三选一。「我的」「他的」「先不动」。很多人以为签收就是接下来，其实「归他」「先不动」同样是签。真正不算签的，是第四种：「不知道」「再说吧」。这个「再说吧」，和 9.1 里的「会后再说」是同一种东西：一笔没有主语的账。

第三，签了就要兑现，尤其是「归他」。林晓说「你再看第二行」之后，就不能在十秒钟之后又自己上手去改。「归他」签下去，起手权才真正还回去。签了归他，转头又替他做，这是又一次抢（抢别人的拍，第三章讲过），签收也就成了摆设。同样，「先不动」要有一个重新看一眼的时间，否则先不动会滑成拖，而拖的根，要到第十章才讲。

这三个要素，与 9.1 里「暂停」的三要素（有日期、有人、有后话）几乎是同一个骨架，这不是巧合：暂停是把签收拉长到几个小时的做法，签收是把暂停缩短到几秒钟的做法。

五、两个小动作：按肩数五秒，与先写计划再看排名。 回到日常。林晓的「按肩数五秒」是一个典型的换手载体。这里要讲清楚它是什么，不是什么。

它不是「平静法」。本书不主张按肩能让人平静，也不作任何生理上的说明。它的作用是给「相顶」一个可以抓住的把手。火气来的时候，场的力量是巨大的，一个人想临场去「想」，往往想不到。按在肩上的那一下，让身体有一个与场不同的信号：这里有一个我。有了这个信号，D 与 E 才有可能被放在同一个时刻里对照。五秒是一个够用的数，不是一个神奇的数。

第二个小动作，是林晓的另一次。这是我构想的场景：月考成绩出来，排名表发到她手里，还没有拆开。她知道，一看见排名，整个年级组的节奏就会替她起手，开会、谈话、给家长打电话，件件都有人催。她先拿出一张纸，写下「这一周我自己想做的三件事」：重点讲第三题的错因，找两个学生谈谈，别在周五之前给家长发批评。写完，拆开排名，看了。看完，她把第三件改成了「周五之前先给两位家长打电话了解情况」，并在旁边注了一行：「改，因为排名里有两个人掉得太多」。

这个做法容易被误读成执行意图：先写计划，不就是先押吗？区别有两点。第一，她写的时候，排名就在手里，场已经在场内，不是事先想象的场。第二，看完以后她改了，并写了理由，等于第二次签。这两次签，一次在场的门口，一次在场里面，都是当下签的。押，只会有第一次，而且没有机会改。

可以把这两个小动作合起来说：换手不需要很多，它需要一个当场的、可以被追问的签。事后别人问你「为什么这样做」，你能指着那一行字，或者那五下，说「我是在这里问过自己的」。

六、判别局面：押与收据在哪里分开。 同样要有一个能判高下的局面。取两组人。第一组，事先练习执行意图：写好「如果孩子（或同事、同学）又犯那个错，我就提醒一次」之类的句子，并反复练习。第二组，练习当场签收：不写预案，只练一件事，在对方犯错、催促、消息响起的那一刻，当场说出（可以是心里说）「这一步归我」「归他」或「先不动」。

之后把两组人放进两类场。第一类，场和预案一模一样。第二类，场是变形的：同一个错误，但同时多了一个预案没有的东西，比如电话响了、对方明显累了、旁边有第三个人。

读数有两个，都是可以清点的：一是「越位出手」的次数，也就是不该自己出手时出了手；二是「错过起手」的次数，也就是该自己出手时没有动。

按执行意图的通常读法，预测是：两类场里，第一组都稳。本书预测：第一类场，两组差不多，第一组可能略好，本书承认；第二类场，第一组的两种读数明显上升，特别是按预案出手而不顾新情形，第二组上升很少。

如果在变形的场里，第一组与第二组一样稳，本书这一刀就错了。如果第二组在一模一样的场里也比第一组明显差，说明签收只是多此一举，换手要重新讲。这里的读数同样只是用来比较两种说法的，不进考核，也不用来评价任何一个人。

换手与抢对的急。 有人会担心：真到了要命的时候，哪里还有时间签收？这一点要讲清楚。2.3 讲过，场真的不等的时候，直取结果是救命的急。孩子冲向马路，你的手已经拉住了他的后领，这中间没有一句话、没有一次停顿。这算不算不换手？

用展开测试来看。一个在马路边长期带孩子的人，起手权对她是认得的：孩子靠近车道，这一步归我，早在无数次日常里签过、折叠过。她在那个瞬间没有签字，却是在签字的基础上动的手，事后你问她，她说得出「他往前冲，我就拉，这是我的事」。换手在这里不是被删掉，是被折叠起来了。相反，一个从没想过「孩子这一步归谁」的人，同样一把抓住孩子，事后却答不出为什么是自己，常常是把自己的恐慌当成了判断，下一次在不该拉的时候也会拉（比如孩子正在学着自己过路）。同样是抢，一个抢对，一个只是碰巧没抢错。

七、换手不是万能的，也不是慢。 最后补两句，免得读者以为换手是个新的「别急」。第一，换手可以快。上一段说过，折叠好的签收几乎不占时间；9.4 里林晓问的那一句「几点的车」，不过四个字。第二，换手可以得出错的答

案：你可能判断「归他」，而它其实归你。收据会让这个错留下痕迹，你事后能指着它说「我是在这里判断错的」，下一次能改。没有收据，错了的人只能说「我太急了」，不知道要改哪里。

所以，换手的价值，不在每次判断正确，而在判断留下了痕迹，S 因此真的显露过。这一点，是下一节要拿去和正念对比的。

◆ 9.4　交锋：一行禅师与卡巴金

这是我构想的场景：周日傍晚，林晓在厨房洗碗。她最近读了一行禅师的书，决定试一试他说的那种洗碗：水是温的，泡沫是细的，手里这只碗的弧度，她一点一点地感觉。这一刻她真的很安静。门铃响了，接着是门外一个熟悉的声音：「姐，快点，我们得赶高铁，再不走来不及了！」是赵磊，他这几天回长沙，借了辆车停在楼下，要一起去车站。

她手里还捧着一只碗。这个时候，一个信奉「洗碗就是为了洗碗」的人，该怎么做？

一、先承认：他们说中了什么。　先把话说公平。一行禅师写过洗碗的例子，说的是洗碗的时候就只是洗碗，不要一边洗一边想着洗完去喝茶，因为那样你就没有真的在洗碗（出自《正念的奇迹》，具体页码与措辞〔待核〕）。这一句话，几乎就是本书第二章在讲的事：为了喝茶而洗碗，是急于吃果子，是把「结果的样子」拎出来，倒过来催 D（那句「急于吃果子」的原话，见第二章）。一行禅师在几十年前，已经把抢 S 这个动作指出来了，而且指得很准：洗碗的那一段时间，被果子偷走了。本书认下这一点。

卡巴金（Jon　Kabat-Zinn）把正念说成一个人有意地、此时此刻地、不加评判地注意（公认的定义，原文措辞〔待核〕）。以他的正念减压课程为代表的训练，让许多人学会了留在当下：注意到冲动，但先不动；注意到情绪，不急着

驱赶。这一点对本章前两节很有用：手机一亮，一个受过训练的人，更容易在「通知」与「动作」之间留出一道缝。换句话说，正念确实在拉长门缝。

还有一点要给一行禅师：他的传统里，并不是让人对外面的事充耳不闻。梅村的修习里，据传电话铃声被当作「正念的钟」，铃响了，停一停，呼吸几次，再去接（公认的说法，细节〔待核〕）。一个把门铃当作钟声来听的人，并没有把场挡在门外。

好了，这是对手说中的部分，本书不打折扣。那么，本书多出了什么？

二、本书多出的一层：留在当下，不等于顶住。 回到厨房，看林晓在这一刻有几种可能。

第一种，她把「留在当下」做成「只做这一件」：继续洗，把门铃和那句话当作一种需要观察的声音，不被带走。从外面看，她稳极了。从三层判据看：形上被抢先的是 D，手上的洗碗继续往前走，把场挡在了外面；果上缺的是 S，门外是谁、车还有多久、这一步该不该走的判断，没有显露；躲的是 D 与 E 的相顶，E 被降成了一件「观察的对象」，不被允许顶回来。赵磊在门口站着，等她洗完最后一只碗、擦干手抬起头，已经 6:35，再不出门，就真的悬了。

第二种，她被催得丢下碗，擦着手跑出去。外形与第一种完全相反。三层判据呢？形上被抢先的是 E，场替她起了手；果上缺的同样是 S，她没有问一句「车真的来不及吗」；躲的同样是 D 与 E 的相顶，只是这一次她让 E 把 D 顶掉了。

放在一起看：一个继续洗，一个丢下碗就跑，外形截然相反，在三层里的避和缺，却是一样的。这是本节最要紧的一个观察。**把「留在当下」做成一条死规矩，和把「被催就动」做成一条死规矩，是同一种简阉。** 一个是 D 把 E 挡在外面，一个是 E 把 D 冲走，相顶都没有发生。

第三种，她把碗放进水里，擦一下手，往门口走了两步，问了一句：「几点的车？」赵磊说：「7:20。」她看了一下厨房的钟，6:05。她说：「还有一小时一刻钟，路上四十分钟，来得及。我把这几只洗完，你先进来喝口水。」这一句话里，有 D（她想把碗洗完）、有 E（门口的催、高铁的时刻、路上的时间），两边顶了一下，显露出一个判断：现在走，其实还早；这一步，洗碗仍是我的。她签了一次收据。她仍然在洗碗，仍然留在当下，但此刻的当下里，有碗，也有门口的人，两者都在，且顶过。

第三种，才是本书要说的「顶住」。它不比前两种慢，甚至不比第二种慢多少，只多了一句「几点的车」。这一句把门口的催，从一股朝她压来的力，变成了一条可以核对的信息。

三、三种感觉，各含完整的 S·D·E。　「留在当下」和「顶住」的差别，也能在三种感觉里看见。

触觉里：你双手捧着一杯热茶，正感觉着杯壁的暖。有人在身后拍了一下你的肩。你的手握着杯子、准备继续这份暖，是 D；肩上的那一拍，和拍的人的力道、急不急，是 E。两边一顶，手里显露一个判断：先把杯子放下，再转身，别烫着。这是 S。只「留在这份暖里」的人，会烫着，或者装作没被拍；一回头就泼出去的人，也会烫着。放下杯子再转身，需要的是这一顶。

听觉里：一首曲子正放到最后一段，你听得入神。门铃响了。你要听下去，是 D；门铃的急促程度、门外有没有说话声，是 E。两边一顶，耳朵里显露出一个判断：这首曲子再有十几秒落地，门外的人不是急事，等它落地再去。或者：门铃响了三次，是急事，立即去。这个判断是 S。只「听完这首」的人，也许错过要紧的人；一响就去的人，永远听不完一首曲子。

视觉里：你站在窗前看雨，雨水沿着玻璃往下走，看得心里很静。身后有人说：「车到了。」你的目光仍想停在雨上，是 D；那句话、对方的语气、你手里是否拿着伞，是 E。两边一顶，眼睛里显露一个判断：雨不会跑，车会。是 S。只「看雨」的人和一把抓起伞就跑的人，一个错过车，一个再也没看过雨；顶了一下的人，两件事都留得下。

三个例子里，留在当下都是好事，顶住也都是好事，缺的是后一步。

四、停一停之后呢：新的死排序。　这里还有一层，比较微妙。梅村那个「电话铃响，停下呼吸」的练习，是很好的做法。可是看它的结构：它是一条「如果电话铃响，那么我就呼吸三次」的规则。这在结构上，正是上一节讲的执行意图，也就是过去签的押。它有执行意图的所有长处：不用临场硬撑，在铃响的时候稳得住。它也有执行意图的同一个弱点：押是签给想象中的铃的。如果铃声里带着不同的东西，比如这次铃是家里老人摔倒了的电话，三次呼吸可能刚好合适，也可能是多余的。

更要紧的是，三次呼吸造出了一道缝，却没有说缝里要做什么。缝里要做的，是本书说的那件事：让此刻的下一步，顶上此刻的场，签下「这一步归谁」。缝本身不是判断，缝只是判断可能显露的地方。很多人停了，呼吸了，然后回到原样，因为缝里没有顶。

所以，本书对正念的补充，不是反对，而是接上：**正念造缝，换手填缝。**缝是必要的，没有缝，什么也不会显露。但缝里没有相顶，缝只是一个干净的空位。

还有一个更小的、实践里才会出现的风险。「不加评判」这个要求，在理论里的意思，是不给体验贴好坏的标签，并不是不许做决定。可是在日常练习里，这四个字很容易被误读，成了「别称」：我在当下，我不评判，所以我不比较轻

重。比较轻重本来是称。这是实践里的滑坡，不是卡巴金的原意，却是真实可见的：正念做成一条死规矩时，称可能连同评判一起被放掉。

五、为什么训练场和催的场不是一回事。 再说一个技术性的区别。正念的训练场，大多是安静的场：坐垫上，洗碗池边，走路的时候。场不催你，不逼你，不要你立刻给出答案。在这样的场里练出的能力，是注意与不跟随。这当然是真本事。

而催的场不一样。催的场是 E 在主动压 D：有人在门口，有个钟在走，有个期待在你背后。E 不是背景，是一股朝你来的力。能在安静的场里不跟随的人，未必能在一股朝你来的力里自动知道：这一步，是我的，还是别人的？这需要的不是更深的注意，而是另一种动作：把这股力和自己的下一步，当场顶在一起。

这是一个可以检验的区别，而不只是一个观点。

六、判别局面：正念训练很好的人，场一催时仍被带走？ 取两组人。第一组，正念训练很好的人：比如有 6 个月以上日常练习，且在常用的正念量表上得分高（量表名称与分数线〔待核〕，由实验者在看数据前登记）。第二组，没有训练的同龄人。再加第三组，没有正念训练，但练过 1 个月「当场签收下一步归谁」的人。

把三组放进两类场里。第一类，静场：他们在专注做一件手上的活（比如拼一个模型、洗一批杯子），中间被人打断，但没有催，也没有期限。第二类，催场：同样的活，同样被打断，但打断的人带着催：「快点，来不及了」。催场里分两种：催有据（真的来不及），催无据（其实时间宽裕）。

读数是三个，都可以清点：一是从催开始到停下手上的事，用了多少秒；二是在催无据的场里，被带走（立即放下手上的事跟着走）的人数比例；三是在催有据的场里，该走而没走、或走得迟的人数比例。

按正念训练的通常读法，预测是：第一组在两类场里都比第二组稳，被带走的比例明显更低，且在静场与催场里的优势相近。

本书预测：第一组在静场里确实明显比第二组稳，这一点，本书认。但到了催场，优势大幅缩小，甚至接近消失；而且他们的错会落在两头：催无据时仍被带走，催有据时反而迟迟不动，因为他们练的是不跟随，不是分辨。第三组则相反，静场里不比第二组强，催场里却最能分开「有据」与「无据」，被带走的比例低，该走时走得也不迟。

如果第一组在催场里的优势和静场里一样大，本书这一刀就错了；如果第三组在催场里分不开有据与无据，换手这个说法也就站不住。读数只用来比较两种说法，不拿来给任何一个人评分，也不进考核。

至于两者能不能同时练，当然能。正念给缝，换手填缝，两件事并不抢地方。一个人早上坐十分钟，晚上在被催的那一刻问一句「这一步归谁」，并不矛盾。本书反对的只有一件事：以为有了缝就有了判断，或者以为有了一句口诀就不再需要缝。

七、一行禅师的洗碗，其实可以被本书读得更深。 最后，想替一行禅师再说一句。本书没有要推翻他的洗碗。「洗碗就是为了洗碗」，指的是不要让果子偷走过程，这是对抢 S 的最好的提醒。本书的读法，只是给它补上另一半：洗碗是为了洗碗，但洗碗的人，仍然活在一个有门铃的房子里。真正完整的洗碗，是手里这只碗的温度和门口那个人的声音，同时在场，且顶过一下，才知道下一步该怎么走。

本章怎样会错。 按全书的约定，本章也要说清楚：什么情形出现，这一章的整条线就站不住。三条，各对应一节。

其一，如果夫妻或同事之间，掐断了的争论，隔一段时间再来时，两边手里新增的东西，不比暂停了的那一类更少，那 9.1 把「掐断」和「暂停」分开，就没有意义。

其二，如果把回报算清楚摆在眼前，就能让死排序的人换掉他的选择，而且换得和启动一次「顶」一样多，那么 9.2 说的「根本没称」就应当改成「称错了」，本章第二节退回单纯紧迫效应的读法。

其三，如果在变形的场里，预先写好的「如果—那么」，比当场签收的人更稳，或者正念训练很好的人，在催的场里与在静的场里一样稳，那么 9.3 与 9.4 的增量就不成立。这三条，会汇总进附录三。

我们可以这样归拢本章四节。9.1 讲的是掐断：D 与 E 还没顶起来，就被撤掉，S 没有显露。9.2 讲的是不称：顶的那一下被本能与算法吊销，S 没有显露。9.3 讲的是换手：在门缝里把起手权签收回来，S 在当场显露。9.4 讲的是留在当下：它造出缝，而缝里需要顶。四节说的是同一件事的四个面：判断不是先有的答案，是顶出来的东西；不肯顶，判断就显露不出，人就只能不称就做，或被场带着走。

带 走 的 话

不称就做，是没顶；顶一下，下一步才有主。

两 行 小 账

本章的急：躲开 D 与 E 的相顶，缺的是判断（S）；手先动（抢 D），或被场带着走（抢 E）。

本章的不急：在别人的节奏与自己的下一步之间，顶一秒，当场签收「这一步归谁」。

◆

10

第十章

S 与 E 不肯相顶：不发生的下一步

这一章的问题

你手机里有没有一个存了很久的东西？一张报名页面的截图，一份改到一半的简历，一条想回又没回的消息。它不新，也不难。你清楚地知道下一步是什么，知道得连步骤都能背出来。可是它就在那儿，一个月，一年，三年。

别人说你懒，你自己也这么说。可是你想一想，这段时间里你并不闲：你整理过桌面，查过资料，回过别的消息，甚至还为它焦虑得睡不好。什么都做了，只有那一步没做。

前面两章讲了另外两对矛盾：S 与 D 不肯相顶，长不出「会」；D 与 E 不肯相顶，显露不出判断。这一章讲最后一对：想要的样子（S）和眼前的处境（E）不肯相顶，该长出来的那一条新路（D）就不发生。第三章说，拖是「让维度」，该你出的那一维迟迟不出。这一章要给它找根。

还要回答一件容易被混过去的事：有些空着的下一步，不是你不肯出，而是链条的最后一拍，根本没有人来接。一种空，是你躲出来的；另一种空，是没人替你留的位置。它们长得很像，补法却不一样。

◆ 10.1　不顶就没有新路

先讲一个故事。这是我构想的场景。

赵磊今年二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。三年前，他在公司的内部分享会上听了一个做学习工具的小团队讲怎样根据孩子的错题改界面。他回到工位，把那家小公司的招聘页收藏了。薪水只有现在的三分之二，团队十来

个人，能不能活过两年没人说得准。他想去。他也怕。怕的不是那份工作，是电话里的那句话：他妈妈每隔两周打来一次，聊完天气和饭菜，总要问一句「你那个单位稳不稳」。他爸爸不问，挂电话前补一句「别折腾」。

三年过去了。第一年，收藏夹里多了十一份岗位描述。第二年，简历改了四版，每一版都比上一版好看，一版也没发出去。第三年，那个招聘页打不开了，岗位下架了。他对自己说：「也好，省得纠结。」

他自己的说法是：我在想。可是三年里，没有一个动作是从这件事里长出来的。

把这件事拆开看。 先交代一句，因为这一章要把三维分开讲：S、D、E 本是一起发生的，分开讲，只是理念界的假想性切割，为了看清楚，不是说它们真的能拆开。

赵磊心里的 S，是他想要的样子。它不是一张定格的照片，而是随着他一次次想起那份工作，一点一点浮出来的东西：今天浮出一间小办公室，明天浮出一个能当面听老师讲孩子怎么用他做的东西的下午。他的 E，是眼前的处境：房租、存款、妈妈那句话、同事、在大公司里已经攒下的位置、二十九岁这个数字。这些东西互相牵着，拉一处，动一片，这就是特征纠缠的场。他的 D，是从现在到那里之间的一串差异：先做什么，再做什么，哪一步和上一步不一样。

相顶不是纠结。 很多人以为自己在「顶」，其实是在纠结。纠结的时候，两头各剩一个字：「想」和「怕」。两个字撞在一起，撞不出东西，只会撞出疲倦。

相顶是两头各自变得具体，然后顶在一起。妈妈那句「稳不稳」，具体是什么？在她那里，大概是「出了事，有个单位兜着」。「想去」具体是什么？在赵磊这里，是「每周有一个下午，能当面看到用的人」。当两头都具体了，就会出

现一个别扭：有没有一种办法，既有兜着，又有那个下午？这道别扭，就是那股力。

新路只从这股力里出来。比如，他可以先在周末给那个团队帮一个月忙，看看那个下午是不是真如想象；比如，他可以把「稳」拆开来，跟妈妈谈一次，问她要的是医保和一个能在亲戚面前说得出口的职务，还是真怕他吃苦。这两步，只看「想去」推不出来，只看「别折腾」也推不出来。只看 S，推出来的是「去」；只看 E，推出来的是「留」。「去」和「留」都只是某一头的直线延伸，不是路。路是两头顶出来的第三样东西。

这就是三原理在这一对上的样子：两维发生矛盾、相顶，推动第三维改变。这里说新路「只从这股力里出来」，要说清楚范围。D 当然也可以从别处来：每天的通勤，每周的例会，都是 D，它们由惯性和场推着走。但这一章说的是新路，也就是事先的清单上没有的那一步。新路不能从惯性里来，惯性只会续上旧路；也不能从任何一头单独推出来。它只有一个出处。

三层拆解。 第一章 1.4 的三层判据，现在落到赵磊身上。

先看避，也就是躲了哪对矛盾。他躲的是 S 与 E。三种躲法他都用过。他换方法：把一道要顶的题，换成了一道信息题。收十一份岗位描述，改四版简历，都是在把「我怎么办」换成「我还差什么材料」。材料永远不够，所以永远可以再收。他找人代（这里代他签字的不是某个人，是一个外面的信号）：心里悄悄给自己留了一个出口，「要是公司哪天裁员，就算老天替我决定了」，等一个外面的信号来替他签字。最后一年，他放弃：岗位下架，他说「也好」。

再看缺，也就是果上哪一维事后找不到痕迹：躲了 S 与 E 的相顶，缺的就是 D，这一条直接来自三原理。三年里，新的 D 没有留下一点痕迹：没有一封发出去的简历，没有一次和那个团队的真实对话，没有一次和妈妈把「稳」拆开的谈

话。用展开测试检验：如果那一年公司真的裁员，他有没有已经走过的一小段可以退回去接着走？没有。他得从零开始写第一封简历、说第一句话。这就是缺：不是走慢了，是那一段根本不在。至于路上具体删掉了哪一段，这一层读不出，不硬套。

最后看抢。他每隔一阵子会有一个晚上，把入职第一天在脑子里演一遍：地铁几号线，办公室什么光，同事叫什么名字。那个样子被反复显露了很多遍，但后面没有任何一个差异跟上去。这是抢 S 的一种安静形态：果子的样子先到了，路没有跟来。这里补一句，躲开 S 与 E 的相顶，果上缺的是新的 D，这是三原理直接给的；形上会让 S 或 E 里的一头先走一步，这一半是互锁假说，本书按第一章 1.4 的假说先这样写（尚待裁定），裁定之前不当定论。

三大感觉里的同一件事。 只讲赵磊一个人，容易让人觉得这是「大事面前的犹豫」。其实 S 与 E 的相顶，每天都在身体里发生。

先看触觉。新买的一双皮鞋，后跟硬，第一天就磨出一道红印。想要的样子（S）是「穿着它走路，不用想它」，这个样子不是一下子来的，是随着一段一段路慢慢显露，走到第三天才显出一半。处境（E）是脚的骨头、皮子的硬度、袜子的厚度、鞋楦的形状，彼此牵着，一处紧，一片都紧。差异序列（D）是每走一段留下的不同：哪里红了，哪里松了。把这股别扭顶住的人，会垫一块软垫、松一格鞋带、换一双薄袜、走半小时歇一歇。这些办法，哪本书上都没有，是这一双脚和这一双鞋顶出来的。躲的人有三种：把鞋放进鞋柜（放弃）；转头去买另一双（换方法）；说等鞋铺有空再去撑一撑，一等一个冬天（找人代）。

再看听觉。在 KTV 里，想唱一首歌的高潮，嗓子上不去。想要的样子（S）是心里已经听见的那个高音，它随着唱到那一句才一点点显露。处境（E）是嗓子的音域、伴奏的调、旁边人的目光，一起牵着。差异序列（D）是一句一句唱下来，每一句和上一句的不同。顶住的人，会降两个调，把换气点提前，副歌换

成假声。这些是「想唱的音」和「这副嗓子」顶出来的唱法。躲的人说「我今天不唱这首」，或者换成一首低的，或者把话筒递给朋友。

再看视觉。把一幅喜欢的大画挂进窄小的客厅。想要的样子（S）是画挂好之后整面墙的样子，它随着一次次挪动，一点点浮出来。处境（E）是墙的宽度、沙发的高度、窗光的方向、插座的位置，彼此牵着。差异序列（D）是挪十厘米、降一个高度、转一个角度。顶住的人，也许最后把画斜靠在地上当落地画，也许把沙发挪到另一边。躲的人，让画在墙脚靠了三年，或者去买小一号的，或者等朋友来帮忙看看，朋友一直没来。

三个例子里，每一次，别扭都是先出现的，办法是后出现的。没有别扭，就没有办法。

怎样分辨「拖」和「等」。 这里有个必须说清的区别，否则读者会觉得，凡是没动的事，都能算成拖。

有些时候，人没动，是对的。时机没到，条件没齐，等一等，是第三章说的「守半拍」。区别在于有没有顶的痕迹。等的人，能说出两头各自的具体内容，说得出「我在等什么，等到什么时候就动」，并且在等的时候，已经做过小的试探，哪怕只是一次探口风、一封没有发出的草稿。拖的人，事后找不到这些东西：两头只有「想」和「怕」，等的是「感觉对了」，却说不出什么叫对。

这个区别，同样可以用展开测试来查：换一个意外，等的人能接着走，拖的人要从零开始。

为什么没有人催，反而更容易拖。 赵磊的故事里，没有谁逼他。没有截止期，没有排名，没有人在背后喊「快点」。这恰恰是这一对矛盾的特点：S 与 E 的相顶，要靠自己去顶，场不会替你顶。第四章讲过场会抢人的维度，催和逼是场在抢；这里相反，场安静着，那份空，就一直空着，没人发现，包括他自己。

下一节和第三节会看到，这份空要么被别的东西占领，要么等到截止期出现时，被一次狂赶填上。

顶住了，日子会是什么样。 把故事倒回去，让赵磊换一种活法。这仍是我构想的场景。

他没有马上辞职，也没有立刻回答「去还是留」。他做的第一件事，是把两头各写成三句具体的话。「想去」那一头：我想每周至少有一个下午，能当面看到用我做的东西的人；我想知道自己做的东西，对一个具体的孩子有没有用；我想三十岁之前，试一次从零到一。「别折腾」那一头：我妈要的是出了事有人兜着；我自己其实也怕房租断；我怕三年后回头，发现大公司的位置已经没了。写完这六句，他发现其中两句是同一件事：「出了事有人兜着」，他自己也要。这时候两头就不是「想」对「怕」了，而是「那个下午」对「兜着」，一个具体的别扭。

第二件事，他在这个别扭里找缝。缝不是想出来的，是试出来的：周末给那个团队帮了一个月的忙；跟妈妈打电话时，不再接「稳不稳」，而是问「你说的稳，是怕我没钱，还是怕我没脸」。妈妈沉默了一会儿，说：「我是怕你生了病没人管。」这句话，在三年的「想」和「怕」里，一次都没有出现过。它一出现，E 的样子就变了，不是家里反对，而是一个可以商量的问题：医保、积蓄、能撑多久。这时回头再看那个「去」，S 也变了：他在周末帮忙的一个月里发现，那个下午并不是每周都有，更多时候是改文案和对数据。

顶住的结果，不一定是「去」。可能是去，可能是留，可能是一条两头都没想到的路，比如把岗位谈成先兼职半年。重要的是：三个维度在顶的过程中一起动了。S 被修正，E 被改写，D 长出了从前清单上没有的东西。这才叫「发生」。三年里不动，三年后一切照旧，连那份想要，也只是褪色了一点。

他松的那口气是什么。　回到现实的故事。岗位下架那天，赵磊说「也好」，松了一口气。这口气很容易被当成「事情了结了」。其实那口气只说明一件事：那股力暂时找不到出口了，所以不用再感受它。力本身并没有消失，它往下沉，沉到一种平常的低低的不满里，沉到他每次刷到别人换工作的朋友圈时，那一下不动声色的刺。回避得到的是松弛，不是解决；松弛是真的，所以回避才会被反复选择。

与前两章的对应。　到这里，下编三章的对应表就齐了。躲开 S 与 D，缺的是「会」：结果的样子和过程里的差异不肯顶，身体里就长不出新的纠缠，学不会。躲开 D 与 E，缺的是判断：自己的下一步和周围的场不肯顶，「这一步该不该走」就显露不出来，人要么不称就做，要么被场带着走。躲开 S 与 E，缺的是新路：想要的样子和眼前的处境不肯顶，第三条路就没有来源。三对矛盾，各缺一样东西，缺的东西不能互相代替。会学了，判断有了，没有新路，人照样原地打转。

为什么偏偏这一对最容易被躲。　躲 S 与 D，学不会，旁人看得见：孩子不会骑车，大人在旁边着急。躲 D 与 E，判断乱，旁人也看得见：夫妻吵到一半，一个人走开了。躲 S 与 E，没有任何东西坏掉。没有一份作业交不上，没有一个人当场失态，只是一件事没有开始。没有开始的事，没有现场，也就没有证人。它的损失是「本来会长出来的路」，而这种东西，谁也没见过，所以谁也不心疼。

这有一个很实际的后果：别的躲法，迟早会被场逼着碰一下；这一种，场不逼，可以躲很久。赵磊的三年，就是这样过的。直到某天出现一个绕不过去的时间点，它才会以另一种面目回来，10.3 会看到，也就是论文的最后三天。

这股力费在哪里。　第八章讲过，「不想花力气」花的不是体力，而是相顶时的难受。S 与 E 的相顶，难受有它自己的样子：它不尖，也不痛，是一种发闷

的、哪头都不让的僵。人对这种僵很敏感，一碰到就想走开，去刷手机，去收拾房间，去回一条本来可以晚点回的消息。走开之后，那份僵确实轻了一点，于是下一次，走开得更快。这是躲的学习曲线：每躲一次，躲得更熟，顶的力气更没处练。

所以说「顶住」，并不是说咬牙硬扛，也不是要人天天对着那件事发愁。顶住很小：把两头各写成具体的话，再各做一个能退回来的试探。这样的动作，一次不过十几分钟，却是三年里一次都没发生的那种动作。

◆ 10.2　末拍无主

上一节的空，是躲出来的。这一节讲另一种空：没有人躲，只是没有人接。

这一节的材料，来自九篇前作里《拍子归谁》提出的一个老问题：同样处在急里，有的人稳得住，有的人乱成一团；同样是忙完，有的人收得住，有的人收完更乱。把这两件事拆开看，要用两个量。

第一个量：外部定拍的密度。　一件事可以看成一拍一拍的链条。每一拍由谁来起手，是关键。急的时候，如果外面有人把拍子喊出来，口令、鼓点、倒计时、工作单上一条一条的格子，那么人在两拍之间，不用自己决定「下一拍是什么」。起手权在外面，人只管把这一拍做对。外面喊拍越密，这种托底越足。反过来，喊得稀，两拍之间的缝就要靠自己去填，急的时候，缝里最容易乱。这个量决定的是急中稳不稳。

第二个量：最后一拍归谁。　链条总有最后一拍。最后一拍落下之后，谁来说「下一步是什么」？如果外面有人接，比如一句话、一个安排、一个人，那个位置就有主。如果没有，就是一个空拍。这个量不决定急中稳不稳，决定的是急后乱不乱。

这两个量常常被混成一个：好像一个人在急里稳，收尾也就会稳。九篇前作里的这一刀，正是要把它们拆开：稳在中间，不等于稳在尾巴。

先用三种感觉看第一个量。

触觉：两个人抬衣柜下楼，后面的人看不见脚下，前面的人一路喊：「左脚，下一级，再下一级。」衣柜下楼的样子随着台阶一级一级显露（S），每一级的高低、落脚的位置各有不同（D），柜子的分量、楼梯的窄、两个人手上的劲牵在一起（E）。喊得密，后面的人只管把这一级踩稳，起手权在前面。喊得稀，后面的人就要自己猜下一级在哪儿，一急，手上的劲就乱了。

听觉：龙舟上的鼓点。一首完整的划桨节奏随着鼓声一拍拍显露（S），每一桨的入水与起水各不相同（D），桨、水、船与二十个人的节奏缠在一起（E）。鼓点密，人只要跟上，不用自己数；鼓一停，二十个人各划各的。

视觉：广场上跟着领舞的人学一套动作。整套舞的样子随着领舞的手一下一下显露（S），每一下的方向和幅度不同（D），人的眼睛、手脚和旁边人的位置牵在一起（E）。领舞每一拍都做给你看，你就稳；领舞转过身去，你得靠自己记下一个动作，一急，手脚全错。

三个例子里，稳是外面给的，不是人自己有多稳。所以，同一个人，换了一个喊拍稀的环境，会变得判若两人，这不能算他的性格。

一个抢救室的下午。 这是我构想的场景，不是对哪家医院的描述。唐姐现在是社区医院的护士长，这个下午是她早年在上级医院急诊轮转时见到的：送来一位突然倒下的老人。抢救室里，医生一句一句地下口令（用什么药、用多少，那是医生的事，这里不写），当班的护士一句一句复述一遍。做完一步，她说：「好了。」医生说：「记时间。」每一拍都有人喊，有人应，有人复述。年轻护

士手上忙，心里不慌，因为她的每一下，前面都有一句话领着，后面都有一句话接着。这就是外部定拍密。

四十分钟后，转运的平车到了，老人被推去了监护室。门一关，抢救室里突然很静。医生转身去写病历。这时，最后一拍，也就是「平车走了」这一拍，没有人说下一步。

唐姐说过，她在那里见过这一刻的年轻护士：站在空床边，把已经点过的药盒又点了一遍；把同一块台面擦了三遍；低声问身边的人，「我刚才推药是不是慢了半拍」「是不是该早一点上监护」。这些问题，在抢救进行中，一个也没有出现过。现在出现了，而且都没有用，因为人已经送走，药已经推完，没有哪个答案能变成下一步。

把这一幕放进三层里看，要分抢救中和抢救后。抢救中，场不等人，外面的口令抢走了起手权，这是场抢 D，而且是抢对：场真的不等。有没有去？没有，因为每一拍都有复述，验证那一拍没有被吞掉。有没有避？没有，该顶的矛盾都在现场顶着。所以急中稳。抢救后，是另一回事。刚发生的结果（S）还在不停地显露：人活没活下来，没有人知道。场（E）却一下子散了，没有口令，没有人说话。这两样本来要顶一顶，顶出「下一步」。可是没有人在这个位置上留一句话。年轻护士自己也一时撑不起这股力。于是她把「下一步该做什么」换成了「我做得对不对」。这看上去像避里的换方法：把要顶的题，换成一道审判题。但要克制：她不是选了躲。是尾巴上没有人留位置，审判是空拍里自己长出来的。所以这里读到的避，是被空拍挤出来的，不是先有的躲。这里的去，是那一段下一步的 D 不在。

要注意，这不是又一次抢 S。她没有急着要结果，她的抢救动作也都对。乱，出在动作之后。把它归成抢 S，就错过了这一刀真正的位置：不在抢的次序里，在链条的尾巴上，有没有人接。

那个下午带班的护士长，做法很小，唐姐后来自己当了护士长，也常这样做。平车一走，护士长的第一句话不是「大家辛苦了」，而是对身边的年轻护士说：「先把这一页写完。十分钟后，我们坐下来，从头过一遍。」一件事，一个人，一个时间。空拍有了主，那些问题就从「审判」变成了「复盘的清单」，有地方放了。

考完等成绩。 同一个结构，在日常里随处可见。这是我构想的场景。一个学生考完一场重要的考试，交卷的那一拍，就是链条的最后一拍。考试里面，是有外部定拍的：铃声，监考老师报的剩余时间，一题挨着一题的格子。所以考场里的人，大多稳得住。可是交卷出门之后，到出成绩之前，有三天、十天、二十天，没有任何一个人说得清「这段时间你的下一步是什么」。家里人说的是：「别想了，放松放松。」这句话看着体贴，其实什么都没给：没有日期，没有人，没有事，是一个空的许可。

这个学生的这几天是怎么过的？对答案，在同学群里问「你第十二题选的什么」，把一道题夜里躺着重做一遍，反复刷新一个还没有开放的查分页面。这些动作有一个共同点：卷子已经交了，无论对出什么，都没有一步可以接下去。没有下一步可接的回头看，除了让人更坐立不安，没有别的产出。

九篇前作里，这个空拍的名字就是「被『我做得对不对』占领」。空拍不会一直空着，总有东西住进去，而最方便的住客，是对自己的判决。

三大感觉里的末拍。 空拍不是医院和考场的专利，身体每天都在经过它。

先看触觉。摸黑下楼梯，脚下的楼梯随着一步一步慢慢显露（S），每一步抬脚、落脚，高了一点或低了一点（D），身体、台阶、黑暗牵在一起（E）。你一路数着台阶，脚在每一拍落下之前，都预期着一个地面。到最后一级，你以为还有一级，脚悬了一下，踏空了。那一下不是你走得不好，是链条的尾巴上没

有地面。踏空之后，人第一个念头往往不是看路，而是「我是不是数错了」。这是空拍最小的样子：没有外部的承接，立刻就有内部的审判补上来。

再看听觉。合唱团唱完最后一个和弦，声音落下。整首歌的声音随着每个音依次显露（S），每个音的高低和长短不同（D），自己的声音和旁人的声音缠在一起（E）。指挥的手没有马上放下，慢慢收回，点了点头，这一拍有主：台上的人知道，唱完了，这一首结束了，可以松口气。如果指挥这时直接低头翻谱，台上一片静，站在台上的人听到的，就只剩自己刚才那个音，「是不是偏低了半个音」。同一个和弦，收尾有人接，收尾的静是安稳的静；没人接，那静就是空的。

再看视觉。一个人在家练字，写完最后一笔，收锋，抬手。整幅字的样子随着一笔一笔显露（S），笔画的轻重、快慢各不同（D），纸、墨、手腕、桌面的光纠缠在一起（E）。如果旁边有老师，说一句「下一张，起笔轻一点」，眼睛就跟着下一张去了。如果没有，眼睛立刻在整幅字上找败笔：这一横歪了，那一捺塌了。找败笔的眼睛，本来可以用来看下一张的第一笔。

三个例子，尾巴上的东西各不相同：地面、手势、一句话。共同点是：它们都在外面，都不是你自己能凭空造出来的。这就是为什么「末拍归谁」要说成归谁，而不只是「你要有个收尾的心态」。

医院走廊里的签字。　唐姐在走廊里见过另一种末拍无主，比抢救室更常见。这也是我构想的场景，不指任何一家医院，也不是说医生做得不对；唐姐是早年在上级医院轮转时见到的。

一位家属被叫到走廊尽头。医生用很短的时间说明手术的风险，递过笔，指给他看签字的地方。家属的手有点抖，写下自己的名字。医生被另一个病房叫走了。家属手里捏着一张复写联，站在走廊中间。

这一幕里，被压缩的是什么？「同意」本来是一个过程：问清楚，比较，商量，看病人一眼，再回头问一遍。它是随着一问一答一点点显露出来的东西。签字把这一整段，压成了纸上一个不会再变的记号。要说明的是，在场真的不等人的时候，先签字是抢对了，这一点和第二章讲的一样。问题不在签，在签完之后。

签完以后，缴费窗口在哪儿？手术大概多久？结束后谁来找你？你该站在哪儿，还是坐在哪儿？这些没有人说，因为纸上只有一个位置：「签这里」。同意变成了签名，签名之后，家属没有任何一个下一步被交到手里。

于是旁人开始催。同来的亲戚说：「你去问问护士，怎么还没送进去。」另一个人说：「催一下，别让他们耽误了。」催的人没有恶意，催是他们唯一能拿出手的东西：他们手里没有下一步，也不知道下一步是谁的，能给的只有「快点」。这就是九篇前作里那一句：签完没有下一步，旁人只能催。

催的人自己，也站在一个空拍里。同来的亲戚并不知道手术什么时候结束，也不知道自己该做什么，他们的空拍同样没有主，同样被占领，只不过占领他们的不是「我做得对不对」，是「我是不是该多问一句」。催，是旁人的空拍里长出来的东西。所以，一句「别催了」解决不了问题，被催的人和催的人，都需要一个下一步。

三层里，这一幕怎样拆？抢，是抢 S：签名这个结果的样子，先于整个同意的过程到了，在急的场合，这常常是抢对。去，是签完之后那一段 D：没有人持有，所以家属这一边什么也没有。

避，要说得克制：这不是谁在躲，是形式的形状。家属心里有一对矛盾：「我完全不懂」，和「必须现在决定」。这两头本来要顶一顶。可是纸上只有一个位置，把这一顶封住了。于是家属的做法，看上去像三种躲法里的「找人

代」：医生怎么说，就怎么办。但这是形式替他做的安排，不是他自己选了躲。所以本书不把它记成避，只记成形式留下的空。这合情合理，也正因为如此，更需要一个人在签完之后，把下一步交到他手里。

唐姐自己有个小习惯。家属签完字，她不说「放心吧」，她说三句：谁来接你，去哪儿，多久。「手术大概两个小时，结束后是某医生出来找你。缴费在一楼拐角，现在可以去。我把我的分机号写在这张单子上。」这是她自己的做法，不是什么规定。三句话，一件事，一个人，一个时间。第九章里有一个更完整的名字，叫换手。

自己的链尾，自己先看一眼。 末拍无主，不全是别人的事。一件事做完之前，先看一眼它的尾巴：这件事做完之后的第一步，是谁的，在什么时候？如果答案是「没有」，就当场给它一个。考完试的那一天，是「三天之内，我把书桌收拾出来，周三去打球」；交完一份稿子，是「十分钟后，我把下一份的第一行写下来」。这一步不必重要，要紧的是它有主、有时间，让回来的自己有地方落脚。它和 10.1 的顶不一样：顶，是把两头放在一起；这里，是先给空拍一个主，不让它被审判占去。

与心流、过度监控说对照。 读到这里，熟悉心理学的读者会想到两个近邻。

一个是心流。契克森米哈伊说的心流，公认的条件是：目标清楚，反馈及时，挑战与能力相称，人全神贯注，一时忘了自己。外部定拍的密度，正好对应其中的「反馈及时」：外面每一拍都有回应，人就容易沉进去。所以本书承认，急中稳，心流说得很好。

本书多出的一层是：心流描述的是进行中。心流结束的时候，那个暂时消失的自己回来了，它回来要碰到什么？心流研究对这一头谈得很少〔待核：契克森

米哈伊对心流结束之后的论述〕。本书说，它碰到的，要看最后一拍有没有主。有主，它碰到一个下一步；无主，它碰到「我做得对不对」。

另一个是过度监控说，也就是人们常说的压力下「失常」：本该自动完成的动作，一旦注意力回头盯着每个步骤，就会变形。本书承认，「我做得对不对」和监控是近亲。可是监控说讲的是执行当中的回头看，它破坏的是这一次的动作。空拍里的审判，发生在动作做完之后，对已经完成的动作毫无破坏力，它的代价落在下一次的起手上：人在空拍里被占满了，下一拍就起不稳。还有一个更近的邻居：心理学里讲的「事后反刍」，也就是动作做完了，脑子里还在反复审问自己〔待核：post-event processing 与反刍研究的提法〕。本书承认这个现象早有人描述；多出的是它占住的位置，即链尾的空拍，以及补法不是「别去想」，而是先给空拍一个主。

判别局面。 这三种说法，要靠预测分开。取一批做同类急活的人，比如同一批受训者做模拟抢救演练，把他们分成四组，改变两个条件：外部喊拍密还是疏；演练结束时，有没有人当场点名「下一步归谁」。然后清点两种读数。一种在演练进行中：漏项的数目。一种在演练结束后十分钟内：返工的次数，重复核对已经核对过的东西的次数，互相问「刚才是不是我……」的次数。

	末拍有主	末拍无主
外部喊拍密	中：漏项少；后：乱度低	中：漏项少；后：乱度高
外部喊拍疏	中：漏项多；后：乱度低	中：漏项多；后：乱度高

本书的预测是：「中」的读数只跟喊拍的疏密走，「后」的读数只跟末拍有没有主走，两个量互相不顶替。按心流说的通常读法，预测是：只要进入流的程度相同，收尾后的读数就相同；按过度监控说的通常读法，预测是：执行当中回头看得少的人，事后乱得少。两者都不预测「密而无主」这一格会收尾乱。

如果出现下面的情况，本书就错了：喊拍很密、末拍无主的那一组，收尾后并不比末拍有主的那一组更乱；或者，末拍有主的组，收尾后的乱度仍然随着喊拍的疏密而变。再换个方式，把执行当中几乎没有回头看的人挑出来，让他们收尾无主，如果他们事后也不乱，过度监控说和本书之间，本书这一刀就落空了。

这里的读数只是为了检验这条判断，不进任何人的考核，也不拿来评谁是否称职。

◆ 10.3　拖：让维度的根

第三章把拖放在抢 D 的反面，叫它「让维度」：该你出的那一维迟迟不出。那一章只描述了这个现象，没有回答它为什么出不来。这一节回答。

答案藏在 10.1 的结论里：新的 D，是 S 与 E 相顶顶出来的，不是靠意志「拿出来」的。所以「该你出的那一维迟迟不出」，常常不是人不肯出，而是出之前的那一步没有发生，也就没有东西可出。让维度的根，是躲开了 S 与 E 的相顶。

论文的开头。 这是我构想的场景，用的是赵磊读研时的一桩旧事。

研二下学期，导师给了他毕业论文的题目。截止日期在三个月后的答辩前。第一章是论文的开头，要交代问题从哪里来，别人做到了哪一步，自己要做什么。他告诉导师：「在写了。」其实他没有打开过那个文档。

三个月里，他做的事不少。他把文献管理软件换了三次；把四十多篇文献读了一遍，整理成一张很漂亮的对照表；帮师弟调了两周的代码；把书桌换了朝向；回了几百条群消息。偶尔他打开文档，写下半句话，又删掉。

那半句话为什么要删？因为一落笔，他心里想要的开头，一上来就能让读的人觉得「这里有个新东西」，立刻和他手里的东西撞上了：数据只能支持一个很

小的结论，导师的口味偏稳，自己对这个领域的把握还不到位。写出来的半句话，平庸，和想要的样子差得很远。这种差，不尖不痛，是一种闷。他不要那份闷，就把手挪开了。

离答辩还有三天，导师发来一条消息：「第一章呢？」他三天写了一万二千字，白天黑夜，交了。

他事后说，那三天写的开头，像是别人写的。他不是写不好。三个月里，那个需要他把「想要的开头」和「手里这点材料」放在一起，顶一顶，顶出一种他能写的开头的机会，从来没有发生过。最后三天，他写的是赶出来的字，它们没有从那股力里长出来，只是填满了页面。

三层拆解。 拖的阶段和赶的阶段，三层各不一样，要分开看。

避。他躲的是 S 与 E：想要的开头，和手里的材料。三种躲法一样不缺。换方法：换软件，重读文献，重新做对照表，每一样都是真的在做事，每一样也都是把「我要不要写这个开头」换成了「我还没准备好」。找人代：等导师给方向，向师兄借了一份模板，心里想着「看了别人的开头，我就知道怎么写了」。放弃，在这里是悄悄的：他把「要有新东西」降成了「先凑够字数」，没有对任何人说过。

缺。三个月里，新的 D，也就是从那股力里长出来的写法，没有留下痕迹，果上缺的正是 D。他有读文献的 D，有整理表格的 D，但这些是旧路上的动作，不是新路。用展开测试检验：如果答辩前一周，导师说「第一章换个切入的角度」，他能退回到哪里？没有版本史，没有草稿的演变，没有被他自己推翻过的三种开头。别的同学可能在同一个时间点，手里有十几版开头，每一版都是顶出来的，其中的任何一版都能当起点。他只有一个文档，里面是赶出来的一万二千字。

抢。拖的那三个月，他抢的是 E：先把场布好。换软件，整理桌面，建好文件夹，调好字体，这和第四章 4.1 讲的「先绑场，再说事」是近亲（那里绑的是关系，这里布的是桌面和工具，是否同属抢 E，尚待裁定），场布得很漂亮，事一个字没动。最后三天是另一种：截止期从外面抢走了起手，D 先走，S 与 E 被甩在后面，还没有顶过一次，D 就已经在页面上滚出了一万二千字。这是第三章 3.1 的结构：D 没有 S 和 E 跟着。

抢对还是抢错，人抢还是场抢？最后三天的赶，是场抢，而且在那一刻是抢对：答辩日期不会等他，不赶就交不上去。错的不是这三天，是前三个月。三个月里没有谁逼他，那是人自己抢出来的 E，加上人自己让出来的 D。

拖不是懒。 说一个人懒，有一个可以检验的含义：他的总动作少。可是赵磊那三个月里，总动作一点也不少，也许比有的同学还多。懒的预测和事实对不上。

本书的说法是：拖的人，总动作量不低，少的只是一类动作：触到那一对矛盾的动作。比如，写下一个自己能看出平庸的开头句，再往下改；对导师说一句真话，「我写不出让自己满意的开头」；把手里的数据能支持的那个小结论写成第一句。这类动作，三个月里近乎零。所以，清点一个拖延期里的动作，要分两栏记：总共做了多少，触到矛盾的做了多少。懒的人两栏都少；拖的人，第一栏可以很高，第二栏近乎零。

第八章算过另一笔账：急的人往往更累，省掉的只是相顶那一种力。拖的人也一样，他们省掉的，是同一种力。

三大感觉里的拖。 拖也不是大事的专利，手上、耳朵里、眼睛里，每天都有。

先看触觉。手背上贴了一整天的胶布，该撕了。想要的样子（S）是皮肤干干净净的样子，它随着胶布一寸一寸掀起而显露；每一寸掀起的角度和力度都不一样（D）；胶、汗毛、皮肤牵在一起，拉一处，扯一片（E）。这里有一股明显的别扭：想要干净，又怕那一下疼。躲的人有三种：不撕，让它自己慢慢脱胶（放弃）；一点一点地往上抠，把一下的疼拆成十下的小疼（换方法，也是把一次相顶摊成很长的一段）；叫旁边的人来撕（找人代）。顶住的人，有经验的会一手按住皮肤，顺着汗毛的方向，一下子撕开。这一下很快，却不是急：他先在这股别扭里找到了办法，才快。判词里的那一句，在这里能看得最清楚：急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲：把方法论完整执行一遍，快慢都可以。

再看听觉。朋友发来一条六十秒的语音，你知道里面可能是请求，也可能是不太好听的话。你没有点开。对话将要显露的样子（S）还没出现；点开、听、回，是一串还没发生的差异（D）；你和这位朋友之间的情分、欠着的人情、不想让他失望的心思，牵在一起（E）。躲的人，不点开，过几天再说（放弃）；先转成文字，只看一行摘要（换方法）；让同事先听一遍，告诉你大意（找人代）。顶住的人，点开，听完，回一句「我听到了，周三回你」。这句话很小，却是新的 D：既没有假装没事，也没有假装立刻有答案。

再看视觉。导师或上司发回一份批注稿，满屏红色。文稿修改后的样子，随着你一条一条往下读才会显露（S）；一条一条读下去，每一条的不同，就是差异序列（D）；你和批注人的关系、你的面子、这份稿子对你的分量，牵在一起（E）。躲的人，看一眼右侧写着「共三十七处批注」，就合上了（放弃，或者说，用一个数字代替了整份稿）；先去改格式，再去改标点（换方法）；发给同事问「你觉得他是什么意思」（找人代）。顶住的人，读第一条，只读第一条，写下「这条我同意」或「这条我不懂」。

三个例子里，每一次，躲的那一刻都有一点舒服。这点舒服，是回避的报酬，也是它能一再被选中的原因。

急与拖，同一个人身上的一圈。 把论文的故事放远一点看，会发现它是一圈。

第一站，S 与 E 想要相顶，人躲开了。躲的同时，他抢了 E：布场，整理，换软件。这是拖的阶段，新的 D 不在。第二站，截止期近了，场开始抢人。人被逼着动起来，D 先走，S 与 E 还没顶过。这是赶的阶段，也就是人们说的「急」。第三站，交了，最后一拍落下，没有人接，空拍被「我做得对不对」占领，也就是上一节讲的末拍无主。第四站，下一件事来了，又是一个想要的样子对一个眼前的处境，人从第一站再来一遍。

这一圈有个容易被忽略的助推器：赶上了。三天赶出一万二千字，交了，没出事。那一次「赶上了」的功劳，记在了截止期名下：「我就是压力下效率高。」下一次，他就更没有理由提前去顶那股闷。第五章讲过，催的功劳账是被全家共同维护的。这里，是一个人替自己维护的同一笔账。

所以，急与拖在同一个人身上轮流出现，并不奇怪，也不需要两种性格。它们是同一个结构的两头：前头躲，后头赶。一个人前面拖得越久，后面急得越猛；后面急得越猛，前面越敢拖。这是一个可以自己强化的圈。

要打开这个圈，从哪里下手。 不是从「赶」下手，也不是从「别拖」下手，而是从第一站，也就是那一下躲的地方。

赵磊当年如果顶了，会是什么样子？他不需要三个月前就写出好开头。他只需要在第一周，故意写一个自己看得出平庸的开头，然后问两个具体的问题：它差在哪里？手里的什么东西，能补上这一块？前一个问题，是把「想要的样子」说清楚；后一个问题，是把「眼前的处境」说清楚。两个问题碰在一起，那股闷

就变成了两三个具体的待办：数据里再补一个对照；把第一句换成能支持的那个小结论；向导师要一个例子。这时候，D 不是靠意志拿出来的，是被问题顶出来的。

写一个故意平庸的版本，不是放弃，因为它没有把想要的样子放下，它把想要的样子留在那里，当尺子。放弃是把尺子扔了。

对拖的人说「慢慢来，不着急」，是什么？第五章细讲过，这是一笔不写日期的免罪账：说的人存下一张免责条，听的人借走一点会褪色的安心。放在拖的身上，它格外起作用，因为拖的人最想要的，正是一个不必去顶的理由。「慢慢来」恰好给了他。这句话没有错，错在它没有日期，也没有说清楚「慢慢来」的是哪一步。把它改成「周三之前，你先把那个难看的开头写出来，周四我们一起看」，同样温和，却变成了一笔责任账：有日期，有一步，有人在那一头接着。

两种空，怎么分。 本章已经讲了两种空着的下一步：这一节的拖，和上一节的末拍无主。它们外表一样，都是「该有的那一步没有」，补法却不同，所以要分开。

拖里，位置是有主的。论文第一章是赵磊的，没有人和他争，也没有人替他留位置的必要；空，是他自己让出来的，原因是躲。末拍无主里，位置本来就没有主：抢救完的那一拍，签字完的那一拍，没有人被指定为接手的人，空，是形式留下的。第三章 3.3 讲过「空着自己的拍就是拖」，那说的是前一种；本章 10.2 说的是后一种，它不是拖，乱的人也不是在躲。

分的办法有两个问题。一问：这一拍，事先有没有指定谁来出？有指定而没出，是拖；没有指定，是无主。二问：当事人在空里做的事，是回避，还是被占领？回避的人，会往别处去，整理，刷手机，找别的事做；被占领的人，会停在原地，翻来覆去地回看已经做完的动作。前者的补法，是回到 S 与 E 的相顶里；

后者的补法，是有人在链尾签收下一步。补错了方向，两样都不灵：对着无主的人说「你别拖了」，等于怪他没做一件没人交给他的事；对着躲的人说「我替你安排好」，则是帮他再躲一次。

判别局面：圈随任务走，还是随人走。 如果拖是一种人的性格，那么同一个人，不管面对什么事，都应该拖得差不多。本书不这样预测。取一批人，让每个人各做两类任务：一类里，想要的样子和眼前的处境撞得很具体，比如写一份自己看得出材料不够的申请书；一类里，两头没什么可撞，比如按现成表格把数据录入。清点每个人在两类任务上，从拿到任务到第一个触到矛盾的动作之间隔了几天，以及总共做了多少动作。

本书的预测是：同一个人，在第一类任务上，隔的天数明显长，在第二类上很短；而总动作量，两类任务上相差不大。性格说预测的是：隔的天数跟着人走，拖得多的人在两类任务上都拖。要说明的是，斯蒂尔也承认任务本身的厌恶程度会影响拖延〔待核〕，所以这一条主要分开的是「性格说」；本书与斯蒂尔式算式的分别，在 10.4 的判别局面里。

如果出现这样的情况，本书就错了：同一个人在两类任务上，触到矛盾之前隔的天数高度一致，而且跟任务里两头撞得具不具体毫无关系。

◆ 10.4　交锋：斯蒂尔与费斯廷格

拖与「没动的下一步」，心理学里有两个最近的邻居：一个管「为什么拖」，一个管「矛盾怎么被消掉」。先让他们把话说完。

斯蒂尔说对了什么。 皮尔斯·斯蒂尔的时间动机理论，把拖延写成一个算式：动机，约等于期望乘价值，再除以冲动性乘延迟。〔待核：公式的具体写法与出处，常见的出处是斯蒂尔与柯尼希 2006 年、斯蒂尔 2007 年的论文。〕意思是：觉得做成的把握越大、做成的好处越大，动机越强；越是容易被眼前的东

西勾走，越是离得远，动机越弱。这个算式解释了很多事。特别是它解释了狂赶：延迟一点点缩短，分母变小，动机陡然升高，赵磊最后三天的一万二千字，算式一点也不意外。本书全盘承认这一点，并且承认冲动性这类变量，确实和拖得多不多有相关。

本书多出的一层。 算式回答两个问题：动多少，什么时候动。它回答不了第三个：动什么。

原因在于，算式里没有「相顶」这一项。想要的样子（S）被折进了「价值」，眼前的处境（E）被折进了「期望」和「延迟」，各自成了一个数，彼此相乘相除。可是 S 与 E 不是两个相乘的数，是两头互相顶住的力。把它们压成数，丢掉的正是顶出新路的那部分。

这个差别，会推出两条算式推不出的预测。第一条，算式说价值越高越不拖；本书预测，在想要的样子和眼前的处境撞得很具体的任务上，越是想要得厉害，顶起来越疼，躲的力量也越大，价值升高并不保证拖会减少。第二条，算式说延迟缩短，动机足了，人就会动；本书预测，人是会动，但动出来的大多是旧路上的动作，因为这股动机来自场抢，不是来自顶。

要说清楚，这不是说斯蒂尔式的办法没有用。拆小截止期、加奖励，确实会让人动起来，也确实会把「拖到最后三天」缩短成「拖到下一个小截止期」。本书只是指出，这类办法加力的地方，是圈上的第二站，也就是场抢 D 的那一站。它让圈转得更勤，没有让圈里长出新的东西。如果一个人只靠这类办法做事，他可能越来越准时，也可能越来越只走已经走过的路。

判别局面一。 取一批人，面对同一个临近的截止期，价值与期望用量表测过，两组一致。一组按斯蒂尔式的办法办：把大截止期拆成每周一个小截止期，再加一份奖励，也就是把延迟拉短，把价值加高。另一组，在最初 2 周里，先把

想要的样子和眼前的处境各写成具体的话，再各做一个能退回来的小试探。到交付的时候，清点两种读数：一种是总工作量；一种是交付物里「事先的清单上没有、后来才出现的做法」的数目，再加一道变形题，看谁能展开。

本书的预测是：总工作量，两组相当，甚至拆小截止期的那组更高，算式在这里是对的；新的做法的数目，先顶后做的一组明显多，变形题上也更能展开。算式在总工作量上的预测是：拆小截止期、加了奖励的那一组更勤，这一点与本书不冲突；而对「新做法的数目」，算式里没有这一项，不置一词。所以这条局面不是两种预测的对撞，是本书多加的一个读数，算式推不出它。

如果出现下面的情况，本书就错了：先顶的一组，新做法的数目并不比拆小截止期的一组多。

还有一个邻居值得一提。心理学家勒温一派讲过一种叫「趋避冲突」的局面。说白了，就是同一个目标，既拉着你往前走（想要），又让你往后缩（害怕）。越靠近它，想要和害怕都越强，人就停在离它不近不远的地方，来回徘徊。〔待核：勒温与米勒对趋避冲突的具体表述。〕这和 10.1 的赵磊很像：收藏招聘页是往前走一步，想到妈妈那句话又缩回来。本书承认他们描绘的徘徊是真的。本书多出的，是两件事：指明徘徊的是哪一对维度，是想要的样子（S）和眼前的处境（E）；以及指明徘徊的代价是缺了哪一维，缺的是新路（D）。

费斯廷格说对了什么。 费斯廷格的认知失调论，公认的说法是：当两个认知彼此不一致，人会觉得不舒服，并且想办法减少这份不舒服。〔待核：《认知失调论》，1957 年。〕减少的办法常见有几种：改掉自己的行为，改掉自己的看法，添一个能圆过去的新想法，把这件事的分量说小。费斯廷格与卡尔史密斯的那个实验最有名：人们做完一件无聊的事，被要求对别人说它有趣，只得到一美元的人，比得到二十美元的人，后来更觉得它真有点意思。〔待核：1959 年，具体金额与结论以原文为准。〕本书承认两点：那份不舒服是真的；减少它

之后，人确实好受一些。赵磊说「也好，省得纠结」的时候，他是真的松了口气。

本书多出的一层。 失调论把这份不舒服当作一个要被消除的量，所研究的是它被消除的各种方式。本书说，这份不舒服，恰好是 S 与 E 相顶时的体感，它是新 D 唯一的原料。消除它，也就消除了新路的来源。

再看那几种办法。改掉自己的看法、把分量说小，是把 S 那一头削掉，对应第八章讲的「放弃」。添一个圆过去的想法，比如「现在这家公司学东西也挺快」，是把一道要顶的题换成一道可以自圆其说的题，对应「换方法」。把原因推给外面，「家里不让，我也没办法」，或者等家里自己松口，是把裁决交给别人，对应「找人代」。它们和三种躲法不是一一对应，但落点相同：矛盾从两头之间被撤走，第三维留在原地。

所以说，改掉一头，正是从矛盾里走捷径。走捷径是把中间的一维删掉，让起点直连终点。这里起点是「不舒服」，终点是「舒服」，被删掉的那一维，是新路，在果上就是缺 D。这也是简阉在 Why 这一层的样子：不是不要舒服，而是不花那一种力，就想拿到舒服。

三大感觉里的「改掉一头」。 这一机制，同样每天都在身体里。

先看触觉。想把一只大箱子塞进车的后备箱，怎么都合不上盖。想要的样子（S）是箱子进去、盖子合上的样子，它随着每一次调整而显露；每一次转的角度、压的位置各不相同（D）；箱子的尺寸、后备箱的深浅、边上别的东西的挤压、人手上的力气，牵在一起（E）。顶住的人，先把别的东西拿出来，让箱子立起来，试三个角度。改掉一头的人有两种：一种改 S，「反正我也不是非带不可」，把箱子留在家里；一种改 E，硬压盖子，压到锁扣变了形。前者削了想要，后者砸了处境，都没有试过第三个角度。

再看听觉。学一门外语，有一个音怎么也发不出来。想要的样子（S）是听上去地道的一句话，它随着一句一句说出口才显露；每一次舌头的位置、嘴型的松紧不同（D）；舌头、牙齿、气流和耳朵里的声音牵在一起（E）。顶住的人，对着镜子看嘴型，录下来听，调整一点再录。改掉一头的人，说「我的口音也挺好，反正听得懂」，或者「外国人本来就听不出区别」。这句话一出口，那个音就再也不会发出来了。

再看视觉。想画出眼前这棵树的样子，手画出来却不像。想要的样子（S）是纸上渐渐显出的那棵树；每一笔的轻重、方向各不相同（D）；眼睛看到的、手腕能控制的、纸和笔的质地，牵在一起（E）。顶住的人，把树干多看一眼，换个角度再画一笔。改掉一头的人，说「我本来也不是画画的料」，或者「抽象画本来就不求像」。这两句话，在某些时候也是真话，所以更不容易察觉它们是从哪里来的。

主案例：「其实我也没那么想换工作」。 回到赵磊。三年后，同事问起他当年想去的那家公司，他笑了笑：「其实我也没那么想换工作。」

这句话，三层怎么拆？避：是放弃，把 S 这一头削小了。缺：新的 D 仍然是空的，而且以后也很难有，因为让新路长出来的那股力，已经被他自己撤了。抢：他把还在显露的 S，提前封存成了定论，「我就是不爱折腾的人」，一个本来还会随着试探而变的样子，被他早早写成了定稿。这是抢 S 的一种安静的终局。

但是，要老老实实说一句：这一句话本身，并不能证明什么。

换一个来历。这仍是我构想的场景。另一个赵磊，三年前也想去，也怕家里反对。他做了 10.1 里说的那些：把两头写成具体的话，周末给那个团队帮了一个月的忙，跟妈妈把「稳」拆开谈了一次。一个月之后，他发现那个下午并不常

有，更多时候是改文案和对数据；妈妈担心的是生病没人管，不是他没出息。于是三年后，同事问起，他也说：「其实我也没那么想换工作。」不一样的是，这个赵磊随后做了两件事：他和部门里的一位同事谈成了一个半年的内部轮岗，去接触用户；他把原来每周一个下午的帮忙，转成了一个自己的小项目。

这两个赵磊，说的是同一句话。费斯廷格的理论，对两个人的预测是一样的：失调消除了，人好受了。它不区分这两个来历。本书区分，而且只靠两样东西：说这句话之前，有没有顶过，也就是能不能找到两头各自的具体内容和试探的痕迹；说这句话之后，有没有新的 D 长出来。

所以这个来历之分，同时给本书留了一道门：本书并不主张凡是「不再那么想要」都是躲。想要的样子本来就该被现实修正，这是顶的结果之一。本书只主张，没有顶过就改掉的，和顶过才改的，后面的路不一样。

判别局面二。 取一批人，面对同一类矛盾，比如想换工作又怕家里反对，或者想转专业又怕耽误时间。把他们按实际发生的事分成两组（分组条件里的那次小试探不计入读数一；能随机分配就随机分配，不能就承认有选择偏差）：一组，在头几周里就改掉了一头，要么说「其实没那么想」，要么赌气一走了之，两头没有都保留过；另一组，把两头都保留了至少 8 周，并做过至少一次能退回来的小试探。半年之后，清点三种读数：一，已经做出的、事先清单上没有的新做法有几个；二，被问起时，能说出两头各自具体内容的有几条；三，对这件事的自评舒服程度。一年之后，再数一样：这件事被他们自己重新提起的次数，比如又去看招聘页，又向别人问起。

本书的预测是：第三种读数，改掉一头的一组不低于顶住的一组，这一点本书与费斯廷格一致，不争；第一、第二种读数，改掉一头的一组近乎为零，顶住的一组明显更高。一年之后重新提起的次数，改掉一头的一组并不为零，那股力沉下去了，没有消失。费斯廷格的预测是：失调已经消除，改掉一头的一组满意

度更高，对新做法的多少，理论没有说。按公认的读法，失调一旦消除，推着人再想这件事的力也就小了。

如果出现下面的情况，本书就错了：改掉一头的一组，半年内的新做法并不比顶住的一组少；或者，这一组一年内没有再提起过这件事，而顶住的一组反倒提起得更多。

这一章的判别，合起来看。 本章留给附录三的，有四条：末拍有没有主与喊拍密不密，各管各的读数；同一个人，拖的圈随任务走还是随人走；先顶的人与拆小截止期的人，新做法谁多；改掉一头的人与顶住的人，半年后的新路谁多。总命题的证伪条件在这一章里也有一个写法：如果有人三维同步，路径走全，也进了矛盾，却照样原地打转、照样出错，本书就作废。顶住的人，应该有新路长出来。

下编三章，到这里讲完了。躲开 S 与 D，缺「会」；躲开 D 与 E，缺判断；躲开 S 与 E，缺新路。三个缺口，三种相顶。第十一章要问的是：当一个会说话的机器，不停地替人把这三种相顶都省掉，这样的省，会发生什么。

带走的话

不顶，就没有新路；顶住那点难受，下一步自己会出来。

两行小账

本章的急：躲开 S 与 E 的相顶，缺新的 D（让维度），常伴着抢 S 或抢 E；链尾无主时，空拍被「我做得对不对」占领。

本章的不急：把两头各写成具体的话，各做一个能退回来的小试探；在链尾当场签收「下一步归谁」。

◆

11

第十一章

算法起手：AI 时代的急

这一章的问题

你一定有过这样的时刻：随口问了一句，答案立刻来了，漂亮、完整、条理分明，你点了复制，事情就算办完了。过几天，同一类问题又来，你又问了一遍，又复制了一遍。

这里有个小别扭值得停下来看：第二次问的，到底是答案，还是那份「会」？如果是答案，那你每次要的都是同一个果子，而果子吃完就没了；如果是「会」，那第一次拿到的东西，为什么没有让第二次变得容易一点？

前十章讲的急，都有一个共同的背景：场是人造的钟、截止期、排名，催你的东西看得见摸得着。这一章要问一件新事：当催你起手的东西，是一套会读你、会猜你下一步、还会替你把下一步做完的算法，前面十章讲的东西，还成立吗？它是不是只是「旧急换了新衣」，还是说，出现了一种旧账本里没有的局面？

本章分三步走。先看算法怎样在你伸手之前把手抬起来（11.1）；再看把整个问题交给 AI、只取回答案，三层怎样一次砍尽，连 AI 自己那一头的零提示裸答也是一次简阉（11.2）；最后看带着问题追问，怎样把三层补回来，并和「AI 只是工具，用得好就行」的常识、和认知卸载的研究正面交锋，给出一个两组学生、变形题上可以清点的判别局面（11.3）。

◆ 11.1　算法替人起手

一次查天气

先讲一个我构想的场景。（这是我构想的场景。）

赵磊，二十九岁，在深圳一家互联网公司做产品经理。周五早上 7:40，他在地铁口停了一下，想知道要不要带伞。他拿出手机，点开天气，看了一眼：多云，31 度，下午有雨的概率 30%。这件事到这里本来就办完了，十秒钟。

但锁屏上同时亮着三条通知。其中一条是他昨晚看过的一个测评视频的后续，标题只露一半。他的拇指往下划了一下，想把通知条收掉，屏幕顺势翻到了下一屏。下一屏有一个他认识的名字，他点进去。看完，下面自动接上了下一条。他在地铁上又换乘了一次，抬头时已经过了两站。再看时间，8:05。距离他打开手机，二十五分钟。

他后来说，最别扭的不是浪费了二十五分钟，而是回想不起「是我决定要看」的那个瞬间。（这是我构想的场景，赵磊的这段话也是构想，不是真人原话。）想不起来，是因为那个瞬间没有发生过：他的拇指动了，屏幕就给了下一个，下一个又给了下一个，中间没有一处留着「要不要」的位置。

先把这件事分开看

这里要先说一个本书反复用到的说明。把一件事拆成显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E）来讲，是理念界的假想性切割：真实发生的时候，三者不可分割，是一起发生的。下面分开讲，只是为了看清楚哪一处被动了手脚。

按这个讲法，赵磊的这二十五分钟里：他的 S，是「带不带伞」这件想知道的事，随着一两下点击，在十秒钟里一路显露完了，天气页面上写得清清楚楚；他的 D，是一串小差异，拇指划一下、屏幕换一屏，每一下都比上一下多一点点新东西；他的 E，是他和手机、和这一屏推荐的整个场。急的地方在于：D 本来是由他的 S 带着走的，想知道天气，于是看天气；现在 D 的第一下，是场替他出的。

三层判据下的这一次

按 1.4 的判据，这一次要老老实实问三句。

第一句，是抢吗？抢是三维都在，只是次序乱了，事后能找到被抢在后面的那一维。赵磊事后是能找到的：「想知道要不要带伞」这个 S，其实一直在，只是被挤到了后面，二十五分钟后才被他自己想起来，而他想起来的方式是「哎，我伞到底带不带」。这一维找得到，所以这是抢，不是去。被抢走的是起手：本该由自己的 S 点燃的第一个 D，被场抢先出了。

第二句，是去吗？去是有一维事后找不到痕迹。他的 D 还在，只是不是他起的；他的 E 还在，只是被场撑得太满。这一次没有哪一维消失，所以不是去。（11.2 里会看到，换成「问 AI 要答案」，就会出现去。）

第三句，是避吗？避是两维都在，但在相顶的那一刻退出，能观察到放弃、换方法、找人代三种躲法。这一句最有意思。赵磊并没有做出任何一种躲法。他没有放弃天气，没有换个方法查天气，也没有找人代查。相顶那一刻，是「我要查天气」与「这条后续挺有意思」两股力顶在一起的那一刻，这个瞬间根本没有被允许成立。第九章 9.2 说的「不称就做」讲的就是这个：称一称这条重不重要，本来是冲动与处境相顶，现在称重这一步被场吊销了。按第九章的读法，这是 D 与 E 的相顶：他的下一步（拇指往下一划）与此刻的处境（地铁口、要出门、本来只想查天气）。这一顶若发生了，会显露出「这一下值不值」的判断；没发生，果上缺的就是这个判断（S），这一条来自三原理。至于路上删了哪一段，本例读不出；形上抢的是 D（第一下被场抢走），只当观察，互锁尚待裁定。

所以这里要补一条给 1.4 判据的细则：避有两种，人躲和场替躲。人躲，你能看到放弃、换方法、找人代三种动作；场替躲，你看不到任何一种动作，看到的只是「相顶的那个瞬间没有到来」。判别办法就是第四章 4.3 的撤场：把场撤掉再看，具体怎么撤，下面「人抢和场抢」一段会做一遍。撤掉之后，「想不起是谁决定的」就没有了，是场替躲；撤掉之后它还在，那是人自己躲。（4.3 讲

排名和截止邮件时已经这样处理过，叫被动的避，只记作场抢，不算人自己的避；这一条是否并入 1.4 的判据，我还没有定论。）

新的场抢，和旧的场抢差在哪

4.3 讲过场抢人的维度：截止期、排名、催促，从外面抢走起手。那个「场」有一个特点，它是对着所有人一个口令的。周五下午的截止邮件，发给全组人，口令只有一句：「今天交」。你不喜欢，也看得出来它是外面来的。

算法的场抢，和它差一个关键处：它是读着你的 D 来出手的。它记着你昨晚看了什么、停了几秒、划走得有多快，于是把「下一手」提前备好，放在你拇指刚好够得着的位置。结果是：旧的场抢，你知道自己在被催，会有一点被抢的恼火；新的场抢，不叫催，叫「顺手」，你感觉不到抢，只感觉是自己在走。

这就让 4.3 里的「人抢与场抢」变得更难分，也更要分。区分法没有变，仍是撤场测试，下面一段会用到。变的是，现在撤场要花力气：自动播放要进设置里翻两三层菜单才关得掉，关掉之后推荐页还在。因为这个场是贴着你的 D 长出来的，它撤掉的时候，你会觉得自己的一部分也被撤掉了。

触、听、看各看一遍

算法替人起手，不是一种感觉里的事。

触觉里：拇指向下划一下，等新一屏出来。这里的显露（S）是每次下拉后新一屏一点点显出来的过程；差异序列（D）是拇指一次又一次的小动作，每一次的力度、停顿、速度都不同；纠缠（E）是手指和屏幕、手指的弹性和屏幕的回弹反馈之间的场。每次下拉都不知道下一屏是什么，这份「不知道」把拇指留在了屏上。S、D、E 三者都在，三者也都被场安排好了：下一屏是谁给的，起手是谁出的，纠缠是谁撑起的。

听觉里：睡前听歌，一首唱完，下一首自动接上，没有一点静默。显露（S）是声音随时间一段段显出来的旋律；差异序列（D）是一首接一首的差异，节奏、音色、情绪的一次次换；纠缠（E）是耳朵、夜晚的房间、当天的心情之间的场。本来唱完一首，有一两秒的静，那一两秒是「还要不要再听一首」的称重位置。自动接歌把这一两秒填满了，称重就没有地方落脚。

视觉里：在搜索框里打两个字，下面就列出一串「别人也搜过」的词条。显露（S）是词条随你的输入一条条显出来；差异序列（D）是你每多打一个字，列表就换一轮；纠缠（E）是你的眼睛、你要找的东西、整个人群的搜索场。自动补全替你拿走了 S：你本来要自己把那句话说出来，现在你只需要认出一句「差不多」的。认出，比说出，少一整段 D。

人抢和场抢，在这二十五分钟里怎么分

还要老实交代一点：这二十五分钟并不全是场的。第一下是场出的，但中间有几次，是赵磊的拇指自己点进去的，那几下是他的手。所以这一次急，是人和场混在一起的，不能一口咬定全是场抢。

分法就是第四章 4.3 的撤场测试：场撤掉，急还在，是人抢；场撤掉，急跟着消失，是场抢。这里分两步做。第一步，撤掉第一下：关掉通知，手机里只剩一个干净的天气页，看他会不会去找别的东西看。如果不会，说明第一下是场出的；如果还会，说明他自己的手早就伸出去了。第二步，撤掉后面的自动衔接：把自动播放关掉，让每一条视频播完就停在那里，看他的拇指会不会自己去点下一条。会的话，那一段是人抢；不会，是场抢。把两步都做了，才算得清二十五分钟里，哪些分钟是场的，哪些分钟是他自己的。这样一分，读者往往发现，场抢的比例比自己以为的高，人抢的部分也比自己以为的真。两头都不必否认。

为什么「第一下」这么要紧

有人会说：不过是多刷了二十五分钟，天塌不下来。这里要看的不是时间，是显露的谱系。

显露（S）是随差异序列（D）一启动就不停显露的谱系，它不是一张画好的图，是一条随着每一下差异往前长的线。这条线往哪里长，由最先的几下差异决定。所以起手的第一下，是谁出的，几乎等于这条线是谁画的。赵磊的第一下是场出的，那么这二十五分钟显露出来的东西，也就是场想让他看的，而不是他想知道的。他中间也有过很多「自己选」的瞬间：点哪个、看多久、划走不划走。但这些选择都发生在一条别人起了头的线上，就像在别人划好的格子里挑颜色。

这是算法起手和普通分心的一个差别。普通分心，是你的线走岔了，岔出去的那一段仍是你自己的差异；算法起手，是整条线的起点换了主人。用 1.4 的话说：分心常常是抢（你自己的某一维抢了先），而起手被搬走，是场把「第一下」抢了去，抢走之后，后面所有的差异都顺着它排下去，你很难在中途分出哪一下是自己的。

一个可以当场清点的小判别

这一节不是交锋节，但可以先给一个当场就能清点的读数，让读者自己试，不必等到本章末。

这个办法只有一步：打开手机之前，先在手背上或便签上写一句「我要看的是……」，比如「我要看的是今天要不要带伞」。一小时之后，问自己两件事：一，我最初要的是什么？二，我拿到了吗？

本书的预测是：找 10 个人写那一句，一小时后至少有 8 个能答出第一件，并且说得清「拿到了」还是「没拿到」；另找 10 个人不写，答得出的不会超过 5 个，其余的答不出，或者答出的是中途换过的另一件。如果写过的这 10 个人里答出的不到 7 个，或者写与不写两边答出的人数只差一两个，那么「第一下被

场抢走」这个说法在日常尺度上就站不住。这不是考核，只是给你自己看的一把尺，书里的读数不进任何考核。那一句不用写得漂亮，写成「看天气」三个字也行；要紧的是它是你自己写的，写在动手之前，不是事后补上的。（这里的 10 个人、8 个、5 个，是我拟的阈值，不是做过的实验数据。）

这一句「我要看的是……」，在第九章 9.3 里叫换手：在别人的节奏和自己的下一步之间，当下签收「下一步归谁」。这里不展开，只是预告：算法起手之所以难防，是因为它把这一次签收也替你省掉了。

抢对的算法，也有

不能把算法一概说成抢错。同一块屏幕，同一个向下划的拇指，早上 7:45，如果弹出的是一条橙色暴雨预警，写明四十分钟后某区域降雨量将达到什么级别，那是抢对。判据照 2.3：场真的不等，还是人以为它不等？预警的「不等」有外部的事实：雨在来，时间是真的。短视频的「不等」没有外部事实：下一条没有一条是非看不可的。

所以，算法起手本身没有对错，要问的是：这个起手背后，有没有一个外部的、真的不等的事。有，抢对，是救命；没有，只是场在替你出手，把你的 S 放到后面去。

一句话还没想完，后半句已经在那里

再看一个更小的。（这是我构想的场景。）赵磊在公司的聊天窗口里回同事，刚打了「这个方案我觉得」，输入框里已经浮出灰色的后半句：「可以先试一下」。他本来想说的是「有一处我不放心」。灰字就在那里，按一下就接上，他按了。

按 1.4 的判据：抢，句子的结尾先到了，被抢在后面的是他那点不放心；去呢，这一次不是去，因为「不放心」这一维事后还找得到，下班路上他又想起来了；避，他和同事之间本有一点小小的相顶，他的不放心与这个方案的热乎劲，

顶一顶，才显露出「我到底该不该说」，灰字一接，这一顶没有发生。所以小的抢，积起来，会变成习惯性的避：每一次，都是在顶之前被接住了。

一键生成：起手的终点

自动补全替你拿 S，推送替你出 D 的第一下，再往前走一步，是一键生成：不要你起手，连起手后面的全部过程也一并做了。你按一下，果子就在手里。

这时起手这件事本身已经变了。过去说「起手」，是一个动作：手抬起来。现在起手变成了一个按钮，手抬起来的那个差异，那一串差异里最先发生的一个，被压缩成了「按」。按钮后面发生了什么，你看不到。所以这一节的结论不是「算法在催你」，而是：起手这件事，开始从人的身上搬到了场的手里。

赵磊的二十五分钟，只是这件事最轻的一个版本，场只是替他出了第一下。下一节要看的是更重的版本：他不是被场拉着走，而是自己把整个问题递了出去，连终点一起取回来。那是三层一次砍尽。

◆ 11.2　问 AI 要答案

两个场景

先放两个我构想的场景。（这两个都是我构想的场景。）

第一个，在长沙。小满，十一岁，小学五年级。周日晚上 8:30，语文老师布置的一篇读后感还没动笔。她把书名和「写三百字」敲进去，几秒钟后屏幕上出来一篇：开头点题，中间两个例子，结尾一句「这本书让我明白了……」。她读了一遍，觉得顺，一个字一个字抄进作业本，9:00 就睡了。

第二个，在深圳。赵磊和小满视频，小满趴在车窗边，指着外面说：「表舅，月亮为什么一直跟着我走？」赵磊不确定怎么讲才不会讲错，就把这句话原样敲进去，等答案出来，对着屏幕念给她听，念得很顺。小满说「哦」，转头去看别的了。

这两件事看着都不坏：作文交了，问题答了，没人吵架，没人着急。但本书的判词是：急不是快，而是 SDE 方法论的简阉。「实际上急，就是：SDE方法论的'简阉'」（这是前言里那句原话）。所以这一节要问的是，这两件没有一点着急模样的事，在三层里各被砍掉了什么。

第一层：抢 S，果子先到

先看形（What）。小满手里的那篇读后感，是一个完整的 S：有开头、有例子、有结尾的样子。注意，S 在本书里读作「显露」，是随着差异序列一步步显出来的谱系，不是一张摆好的成品。但小满拿到的，是这条谱系被剪到最后一帧的结果：最后的样子先到，前面那串怎样一点点显出来的，一帧都没有。

被抢在后面的是哪一维？先按她读过这本书算（场景里没说，没读过的情形留到下面说吞拍与无拍），那就是她读书时的差异：哪一页突然笑了，哪一页心里别扭，哪一句觉得「这怎么可能」。事后找得到吗？找得到，因为这些差异在她读书的时候是真的发生过的，只是没有进入这篇文字。所以第一层按 1.4 判据是抢：三维都在，次序乱了，被抢在后面的是她自己读书时的 D。

第二层：去 D，一段差异没有了

再看路（How）。一篇读后感通常要走的路，是先读书，再有一点点自己的反应，再把反应说清楚，最后写成文。这里被取走的是中间两段：反应和说清楚。她拿到的是终点，省掉的是整个过程。

这一层不是抢，是去，要用展开测试来验证。注意它说的和上一层不是同一段 D：上一层是读书时的差异，真发生过，只是没进文字，所以是抢；这一层是「有一点自己的反应」和「把反应说清楚」这两段，事后要是在她身上找不到痕迹，才是去。验证的办法很简单，而且是当场能做的：把题目改一改。比如换成「写给同桌的一封信，告诉他为什么这本书不好看」，或者老师只问一句「你觉得哪一段最难过，为什么」。如果她退得回去，翻开书、找到那一页、说出一个

自己的理由，那么过程是在的，只是被借走了一部分；如果她退不回去，面对改了形的题一片空白，那说明那一段 D 不是折叠起来了，是根本没有发生过。折叠与删除的区别，在这里表现得很干净：同一篇读后感，两个孩子交上去，老师看不出差别，改一道题，就分开了。

这一刀，和《急的两种死法》里「吞拍」与「无拍」的刀（2.2 讲过），也要摆在一起看。吞拍，是验证那一拍被结果吞掉了：小满读那篇文章的时候其实有过一拍，她读到第三段，隐约觉得「书里好像没有这一段」，但文字很顺，她没停，抄了。这一拍被「顺」吞掉了。吞拍是可修的：让她慢下来，再读一遍，对着书翻一翻，她大概率会发现。但如果她根本没有读过那本书，慢下来也修不了：没有可对照的东西。这和《急的两种死法》里危险把验证拍整个除名不是一回事，危险是外面逼的，这里是对照物本身不在。但结构同形：吞拍，慢下来能修；无拍，慢下来修不了。判别也同形：给同一个孩子一次「慢下来对一遍」的机会，能挑出错的，是吞拍；挑不出，是无拍。

第三层：避，躲的是哪一对矛盾

最后看根（Why）。小满为什么不自己写？她不是懒，她大概试过：打开本子，写下「这本书讲的是」，然后卡住了。这一卡，是一对矛盾顶起来的那一刻：她想写出来的样子（S），和她一时之间写不出来的差异（D），两头相顶。第八章讲过，这一刻的不舒服，是「会」长出来的地方。

她躲开了。三种躲法里，这是第三种：找人代。（8.2）果上，躲开 S 与 D 的相顶，缺的是 E，也就是她自己那一点「会」，这一条直接来自三原理。再按 1.4 的互锁假说（尚待裁定），躲开 S 与 D 的相顶，预测的结果是删 D、抢 S，正好就是前两层的样子。若这个假说成立，三层就是一个结构：躲在根上，删在路上，抢在形上。这就是为什么「问 AI 要答案」是三层一次砍尽：不是三种不同的急碰巧凑在一起，而是同一次急的三个层面。

这里要补一句，免得读者以为这条只针对作文。抄答案和问 AI 要答案，结构相同，但后者多一层伪装：抄的东西是别人的，抄的人知道；AI 给的是读了你的题目、贴着你的题目写的，读起来像是你自己的。过去抄答案，多少还有一点「这不是我的」的清醒，这点清醒本身是一个小小的相顶。现在，这点清醒也没有了。

第二个场景：月亮跟着走

再看赵磊这一头。他是大人，不是为了交作业，三层换成什么样？

抢 S：他把「一个标准答案的样子」先拿出来，赶在弄清小满到底在问什么之前。被抢在后面的一维，是小满问话里的 D：她趴在车窗边，指着窗外，说的是「一直跟着我走」。她的原话里有一个她自己的观察，她是看见月亮和自己一起动了。答案里没有这个观察。

去 D：展开测试。事后换一个问法：「那你站着不动的时候，它还跟着吗？」如果赵磊只有手机上那一段答案，他退不回去，因为问话里的 D 根本没进入过他。

避：这里躲开的，不是 S 与 D，而是 D 与 E。小满的这一问（D），和「大人在孩子面前应该有答案」的场（E）顶在一起，本该顶出来的是一句「这一句该怎么答」的判断（S）。第九章讲过，躲开 D 与 E 的相顶，缺的是判断（S），这是果上的读数。赵磊用的也是找人代。要老实记一笔：这一例路上与形上读出来的是去 D、抢 S，和躲 S 与 D 时的读法一样，并不是第九章里常见的抢 D 或抢 E；删与抢怎样对应躲的哪一对，尚待裁定，这里只当观察。他躲开的也许不是月亮的问题，而是「我不知道」摆在孩子面前那一刻的难受（这是按场景推的，不替他编话，也不是诊断）。

这个场景值得单独说的一点是：它没有「作业」这一层的压力，没有人在催。这说明问 AI 要答案的简阉，和有没有场逼没有必然关系。有场逼的时候它更容易发生，没有场逼的时候，只要有一次相顶的难受，它也会发生。

一个当场就能做的读数

吞拍和无拍的区别，不必等老师来测，抄之前自己就能清点。办法很小：誊写之前，把机器给的那篇文字，出声读一遍，一边读一边在旁边画一道线，凡是「书里好像没有这句」「这句不像我会说的」的地方都画。

吞拍的孩子，画得出线，哪怕只有一两道；无拍的孩子，画不出，一条都画不出，因为他没有东西可以对照。本书的预测是：画得出线的，慢下来就能修；画不出线的，慢十倍也修不了，要先回去读书。若画不出线的孩子，只靠慢下来就能自己修好，那么《急的两种死法》里「吞拍可修、无拍难修」的区分，在这里就不成立。

「是 AI 写的，不怪我」：一笔新的免罪账

还有一个后果，来自第五章 5.3 里讲过的免罪账。「别急，慢慢来」是一张不写日期的免责条：说的人存下免责，听的人借走一点会褪色的安心。问 AI 要答案之后，常常会出现一张同样的条：「这是机器写的」「大家都这么用」。写不好，不怪我，因为不是我写的；写得好，也不算我的，因为不是我写的。责任被搬走了，功劳也被搬走了，留下的是一篇不属于任何人的文字。

这张条也可以补上日期，变成责任账：这篇稿子里，哪一句是我自己的，哪一句是机器的，我哪一天、对哪一句负责。小满的老师如果只问一句「这一段是你想的，还是机器给的」，这张条就被翻到了有日期的那一面。但这种问法，本书不建议用来追究，它是一个补救的入口：问的是「你愿意对哪一句负责」，不是「你有没有作弊」。

触、听、看各看一遍

三种感觉里，问 AI 要答案是什么样的?

触觉里：学系鞋带。显露（S）是鞋带一圈一圈收紧、一个结慢慢成形的过程；差异序列（D）是绕、拉、穿、收，手指一次次的小动作，每一次松紧不同；纠缠（E）是手指的灵巧、鞋带的粗细与摩擦、鞋子的松紧之间的场。魔术贴鞋是一键生成：结的样子先到，绕拉穿收那一整串被删掉，手指与鞋带之间的摩擦没有机会发生。小孩子穿魔术贴鞋，没有错，到六岁、八岁需要系鞋带的时候，才发现这串差异从没长过。

听觉里：听写。显露（S）是一个句子随着声音一个字一个字显出来；差异序列（D）是耳朵一次次听、笔一次次追、听错再改的小差异；纠缠（E）是耳朵、手、嘴形和这段话所在的语境之间的场。用语音自动转写，句子的样子直接到了，耳朵追声音的那一串差异不见了；你得到一份文字，没有得到一副听得出语气的耳朵。

视觉里：看图说话。显露（S）是一幅图随着目光一块块显出来；差异序列（D）是眼睛先看到哪、后看到哪、哪里看了两遍；纠缠（E）是你的经验、这幅图的内容、问你的那个人之间的场。让 AI 看图描述，描述的样子先到了；眼睛怎样一点点把图看懂的过程，没有发生。图是看过了，没有被看见。

零提示的裸答，本身就是一次简阉

到这里，读者会想：问题在人一头，AI 没错。这个想法对一半。

另一半是：一个只收到一句问话、别的什么都不知道的回答，本身就是一次简阉。这里说的不是哪个产品，而是一种交换的形状，任何能一次回答的系统，在零提示下都是这个形状。零提示的意思是：只有那一句话，没有提问者是谁，没有他已经试过什么，没有他卡在哪，没有这个答案是给谁用。

这四样东西，试过什么、卡在哪，是提问者自己的 D；给谁用、在什么场里，是 E。零提示把这两样都拿走了，只剩下问话字面这一点点 S。回答因此必

须对每一个可能发出这句话的人都说得过去，于是它只能落在「最不会错」的地方：一份对谁都能用、对谁都不贴的显露。它是 S 的平均，不是任何一个人的 S。

用 1.4 的判据看这一头：抢，答案抢在「弄清你是谁」之前，被抢在后面的是问回去那一步；去，一轮回答里没有问回去的痕迹，提问者的 D 没有进入回答；避，这头没有躲，躲是人的事，但它在交互里替人做了一件事，一次给齐，让人和答案之间那一点相顶，没有机会发生。

这里要说清楚一个边界：简阉的是这一次交换的形状，不是这个系统的能力。展开测试照样能用在 AI 这一头：你问它「你为什么这样答」「如果我是个十岁的孩子呢」，它大多能把理由重新铺开、换一种讲法。（这铺开的是不是它当初真正的过程，另当别论，本书不作判断，只看它肯不肯展开。）这是同一个系统在被追问时的样子。所以问题不在「AI 能不能展开」，在「有没有人去要这个展开」。

于是出现了一种两头都不在场的对话：人这一头把 D 省掉了，AI 那一头本来就没有这个人的 D，双方交换了一份谁的 D 都没有经过的 S。

写长提示，够不够?

有人会说：那把提示写长，把背景都交代清楚，不就补上了吗?

补上了一部分。提示写长，补的是 E 和一点点 D：你告诉它你是谁、给谁用、试过什么。这是有用的，本书不反对。但如果你仍然是「写一段长提示，取回一份答案，复制」，那么三层里被砍的仍然被砍：形上，S 先到；路上，取回答案这一步，你自己的 D 并没有发生；根上，写提示的时候你与问题之间的相顶，可能比你想象的还小，因为你已经把问题想清楚到可以写成一段话了。所以长提示是个好习惯，但补不了「去」。要补「去」，要的是下一节的东西：不是一次问得更好，而是问完之后，人这头还有事做。

◆ 11.3　带着问题追问 AI（兼交锋）

同一台机器，另一种用法

前面两节说的，都是把一台能回答的机器，用成了一台「取果子」的机器。这一节说另一种用法。先说一句要紧的话：追问不是多问几轮。一个人可以连着问二十轮「再长一点」「再生动一点」「换个开头」，二十轮下来，三层一层也没补上。追问的意思，是用每一轮问话，把前面被砍掉的一层补回来一点。所以它不按轮数算，按补了哪一层算。

补法正好对着三层。形上，补维（What）：不让果子先到，先把自己的那一维放在桌面上。路上，补程（How）：不要结果，要过程，并且过程里的每一步由自己走。根上，进矛盾（Why）：请机器反驳你，然后待住那点别扭。下面还是用小满来讲。（这是我构想的场景。）

补维：先写下我这一句

仍是那篇读后感，下一个周日。这次小满做了一件小事：打开机器之前，先在本子上写了一句：「我觉得这本书里最让人生气的是那个大人不讲道理。」一句话，难看，没展开。写完，她才敲字，而且敲的不是「写三百字」，是：「我先说我的看法，你别写，你先问我三个问题。」

这一步是第九章 9.3 里的换手：在别人的节奏和自己的下一步之间，当场签收「下一步归谁」。那一句难看的话，是她的 S 的第一次显露，它是她自己起的手。再加上她告诉机器「这是给语文老师看的，老师喜欢看到我们自己的例子」，场（E）也进来了。形上的三样，S 的起点、E 的交代，都补在了前面，果子没有先到。

这里可以看一个三感觉里的例子，听觉的。学琴的小孩子，老师常说：「先别弹，把这一句哼给我听。」哼，是显露（S）：旋律在嗓子里一点点显出来；差异序列（D）是每一遍哼里高一点、低一点、快一点的小差异；纠缠（E）是

嗓子、耳朵、琴房里的空气与老师那双听着的耳朵。老师不要琴键先动，是要这一句先从孩子自己身上显出来。小满那一句本子上的话，是同一回事。

补程：要问题，不要结果

机器问了她三个问题：哪一页让你生气？那个大人做了什么？如果是你，你会怎么说？这三个问题，每一个都在逼她回到书里去。她翻书，找到第 40 页，抄下那句话，用自己的话回答。这一整串，翻书、找、抄、答，就是被补回来的 D。

补程的纪律只有一条：每一步由自己走。机器可以出题，可以提醒，可以指出「你这句和前一句不连」，但不替你走。一旦它开始替你走，就回到前面了。

触觉里的例子是学滑冰。大人在旁边张着手，不抱也不走开，歪得厉害时才喊一声「重心往前」。显露（S）是人在冰上一小段一小段滑稳的过程；差异序列（D）是每一次脚尖的小外转、每一次身体的前倾后仰；纠缠（E）是脚、冰刀、冰面的滑与阻和旁边那双随时能伸过来的手之间的场。旁边的人不替滑，也不撒手不管，只在需要的时候出一声。机器在这里就是那双张着的手。

补程里还有一个小动作，来自第七章 7.3 的读半拍：每一轮开头，先看一眼上一轮偏在哪。小满第二轮开头会对机器说：「上一次你说我这句和前面不连，我改成了这样。」这一句不占一整拍，也不是零，只是下一次出手前的半拍。

进矛盾：请它反驳我

第三步最难。小满写出了第一段，把它给机器，说：「请你反对我，说出你觉得最站不住的一句。」机器指出：她说那个大人「不讲道理」，但书里第 40 页那个大人，其实讲了一个理由，只是她不同意。

这一刻，她的 S（我这句话说得很对）和一个新的 D（书里有一处和我这句话不合）顶在一起了。她有点别扭。前面第八章讲过三种躲法：放弃，换方法，

找人代。这时候她手边正好有一个很便宜的躲法：说「那你帮我改一下」。待住，是不用这个：待在这个别扭里，自己回到书里，看第 40 页，想一想「他的理由我为什么不同意」，然后写下来。

视觉里的例子是临帖。把自己写的字，放在字帖上面，对着窗玻璃的光看，两层字叠在一起，哪里不合，一眼看出来。显露（S）是你写的那一笔一笔显在纸上；差异序列（D）是每一笔与字帖之间的偏差；纠缠（E）是你的眼、你的手、字帖和光。叠影就是那一刻的相顶，难受，也清楚。让机器反驳你，是给自己的字叠一张字帖。

至于赵磊和月亮，同一个问题，他其实可以只做一件小事：不问「月亮为什么跟着走」，而是问机器「怎样让一个十一岁的孩子自己发现这件事」。再对小满说：「你站着不动试试，它还跟着吗？」这一句不是机器的，是赵磊自己的，机器只是替他把「不知道」站稳了。

交锋：「AI 只是工具，用得好就行」，与认知卸载

到这里，一个人一定要说话了。

先承认对手说中了什么。「AI 只是工具，用得好就行」这句话有它的道理，而且道理很硬。人类一直在把记忆和计算交给工具：以前背电话号码，现在存进通讯录；以前心算，现在有计算器。认知卸载的研究（Risko 与 Gilbert 的综述，2016 年〔待核〕）把这件事说得很平静：用身体动作或外部工具去改变信息处理的需求，减轻头脑里的负担，不是坏事，常常还让头脑腾出手做更高一层的事。Sparrow、Liu 与 Wegner 的研究（2011 年〔待核〕）说，当人预期信息随时查得到，倾向记住「去哪里查」，而不是内容本身。这一点本书全部承认：卸载是正常的，是合理的，是文明的常态，不该一概说成偷懒。

对手里还有一条更近的。有研究（Bastani 等人，针对中学数学的实验，2024 至 2025 年〔待核〕）把学生分成能随意用通用对话机器的一组、用带护栏

的辅导版的一组，和没有机器的一组：练习阶段，用机器的两组做题成绩更好；撤掉机器之后，没有护栏的那一组反而比没有机器的那组差，带护栏的一组则大体追平。这个结果最接近本书，也必须承认：它已经看见了「要不要给护栏」是分水岭。还有人用脑电比较写作时借助机器的程度（Kosmyna 等人，2025 年，预印本〔待核〕），样本小、解读有争议，本书不依赖它。

再写本书多出的一层。 卸载研究问的是：卸不卸，卸多少。本书问的是另一件事：被卸掉的那一段，在你身上折叠过吗？

这是第七章的区分，搬到这里。电话号码的例子最清楚：一个人背过二十个号码，后来存进了通讯录，手机丢了，他还能想起几个，想不起的也知道怎样去找；一个人从来没背过，手机一丢，一个都没有。前者卸掉的是折叠过的东西，卸载后展开的路还在；后者卸掉的，是从来没有发生过的东西，那是删除，不是卸载。两个人，日常里每天都在查通讯录，看上去一模一样，手机一丢就分开了。

所以本书对「AI 只是工具，用得好就行」的回应是：同意，并且给「用得好」一个可以检验的内容。用得好，就是三层走全：没有抢 S，没有去 D，没有避开相顶。只是工具，不等于无关紧要；一把锤子也可以把钉子砸进墙里，也可以把手砸进钉子里，要看谁握着。Bastani 一类研究里的护栏，也可以读成补回了其中一层，但护栏是机器一头的设计，本书要说的是人一头的补法：同一台没有任何护栏的机器，人自己先写一句、自己走过程、请它反驳，三层一样补得回来；反过来，护栏做得再多，只要变成「提示更多、答案更长」，人仍然是取回果子，该砍的还是被砍。

还有一条很老的、没有争议的发现可以并排放：自己生成出来的东西，比读到的东西记得牢（Slamecka 与 Graf，1978 年〔待核〕）。这说明「自己走过

D」在记忆这一头早就被看见了。本书多出的是：它不只管记忆，它管的是显露的谱系能不能再长。

最后，判别局面。 只有本书推得出、常识和卸载研究推不出的，是下面这个设计。（这是我构想的判别设计，不是已有的数据；也不是考核学生用的，书里的读数不进任何考核。）

找一批五、六年级学生，随机分成几组，每组 30 人，读同一本书，写同一篇读后感，动手的总时长相同（D 组多放一晚，除外），可用机器的轮数相同。

A 组：直接要答案。把书名和字数给机器，取回整篇，自己誊写。

B 组：带着追问。照上面三步走：先在纸上写下自己的一句，请机器问自己而不替自己写，请机器反驳自己的一句并待住。

C 组：轮数和 B 组一样多，但每一轮都是「再长一点」「更生动一点」「换个开头」，不先写，不回答机器的问题，不接受反驳。

D 组：和 A 组一样直接要答案，只是规定拿到后放一晚上、第二天才誊写。这是只减速的一组。

一周后，关掉机器，换一道变形题：同一本书，改成「写给不喜欢这本书的同桌的一封信，说服他读完」，限时 40 分钟。四个读数，都是可以数的：

第一，交出至少 150 字、并且含有一个自己的理由的人数。第二，稿子里「理由—例子—转折」完整成链的条数，由两位互不知道分组的人各自清点。第三，拿出一周前的旧稿，指定其中一句，能说出同意还是不同意、为什么的人数。第四，起手前 5 分钟，纸上有没有先写下一句自己的判断。

先用 1.4 的三层判据，给四组各记一笔，省得读者以为只是做法不同。A 组：形上抢 S，路上去 D，根上避（躲 S 与 D，果上缺 E），是三层一次砍尽。B 组：形上，自己的一句先出，S 没有被抢；路上，翻书、回答、改写，D 是自

己走的；根上，请反驳并待住，相顶发生了。三层都在。C 组最容易被误认：它外形很像 B 组，二十轮对话，勤勤恳恳。但形上，每一轮都在要果子，S 仍然先到；路上，没有一步是自己走的；根上，被机器指出的毛病一律交给机器去改，这是找人代。所以 C 组是「追问的外形，三层照旧」。D 组是只减速：放一晚上，三层一层没动，抢、去、避原样，只是晚了一天。

C 组和 D 组，是为了拆开两个最容易混在一起的说法：一个是「多投入就好」，一个是「慢下来就好」。把它们拆开，三层才有可能被看成一个独立的结构。

下面是预测。本书预测：B 组在第一、第三个读数上，各比 A 组至少多 10 人，而 A 组第三项能答出的人不超过 10 人；C 组和 D 组与 A 组相近，差不超过 5 人。常识和「卸载是正常的」这一派预测：A 组不比 B 组差，因为省下的力气可以用在别处。卸载有代价这一派预测：A 组更差，但差的程度跟省了多少时间成正比，而不是跟有没有追问的三层相关，所以它推不出 B 与 C 会分开，也推不出 D 与 A 不分。

若出现什么，本书就错了。 第一，B 组与 A 组在第一和第三项上都差不超过 3 人：追问没有补回任何东西。第二，C 组与 B 组相当：说明起作用的是轮数、是投入，不是三层，这条一出现，本章的三层说法站不住。第三，D 组与 B 组相当：说明只减速就够了，这也同时撞上了 1.5 的总证伪条件。第四，A 组反而高于 B 组：工具论对，本章错。

另有一个顺带的读数，只当参考：A 组里偶尔有孩子自己先写了一句、自己去对照，这样的孩子事后分出来，读数应像 B 组而不像 A 组。如果不是，三层说法也要打折。它是事后分组，不是随机的，所以不能当主证据，只当旁证。

追问自己也会变成急

最后要提醒一件容易发生的事：追问本身，也可以被急做坏。

一种是连珠炮：不等自己想一想，一口气把十个问题抛过去，把回答当成十个果子一起收。这是追问的外形、抢的内核。另一种是拿「请你反驳我」当仪式：机器反驳了，立刻说「好的，你说得对」，三秒钟改完，没有待住。这时相顶刚冒头，就被躲掉了，躲法是换方法：把回应交给下一轮。判别它们的办法很朴素：看每一轮之后，纸上多出来的是谁的字。如果多出来的全是机器的字，这一轮是取果子；如果多出来的有一行是自己的，哪怕写得难看，这一轮才是追问。

不是每件事都要走三层

最后要给追问卸一个担子，免得读者把它当成新的规矩。问天气，问一个单词的拼写，问明天几点开会，直接要答案是对的，那件事本来就没有可以长出来的东西，也没有要对谁负责的 S，一键取回，是抢对，不是简阉。判别的办法还是 2.3 的老问法：这件事里有没有一段是我以后还要自己走的？有，就别全交出去；没有，就交出去，交得干干净净，不必内疚。

小满的读后感，要不要走三层？要，因为那篇文章不是为了交差，是为了让她以后读一本书时，心里有一个会说话的自己。赵磊的月亮，要不要？要，因为那一刻，小满在看他怎样面对「不知道」。两件事里，真正被搬走的，是将来还要用的东西。

收一句

写到这里，要补回来第三句判词：急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲：把方法论完整执行一遍，快慢都可以。带着追问不一定慢。小满那一句本子上的话，写三十秒；机器问三个问题，回答五分钟；让它反驳一次，两分钟。三层都在，不到二十分钟。而 A 组那一篇，三分钟就誊完了，一周之后换一道题，还是一个字也长不出来。快慢都可以；砍和不砍，才是分水岭。所以追问省

不省时间，不是该不该用它的理由；该问的只有一件，三层在不在。下一章是终章，要把这三层的补法，缩成手上能用的几个小练法和一张随身的卡。

带 走 的 话

问完之后，人这头还得有事做。

两 行 小 账

本章的急：场把起手抢走，人再把整个问题递出去取回果子，抢了 S，删了 D，躲开 S 与 D、D 与 E 的相顶，果上缺「会」（E）与判断（S）。

本章的不急：先写一句自己的，请它问我，请它反驳我，三层每一层都由自己走一遍。

◆

12

第十二章

终章：不急，是把方法论完整执行一遍

这一章的问题

读到最后一章的这天晚上，林晓合上书，在手机备忘录里写下一条：「从明天起，不急。」写完她有点满意，像是给自己发了一张证书。（这是我构想的场景。）

第二天早上 7:10，她在门口找不到钥匙，手一下子伸进包里乱翻，嘴里已经在说：「我怎么又急了，说好了不急的。」她立刻深吸一口气，放慢动作，把包里的东西一件一件往外拿，眼睛却一直盯着墙上的钟。钥匙在鞋柜上，离她的手不到二十厘米，她又一次没看见。

问题是：她这算急，还是算不急？她放慢了，也提醒了自己，可是那条「从明天起不急」，本身就是一个要立刻拿到手的果子。而且，如果「不急」只能靠慢下来得到，那么抢救病人的护士、接球的运动员、一秒钟踩下刹车的司机，是不是都该被划进「急」里？

这一章要回答的，就是这两头夹着的问题：不急到底是什么样子，一个人怎样能在快的时候不急，在慢的时候也不拖，又怎样把这件事缩成一张能装进口袋的卡片。

◆ 12.1　急的反面不是慢

这本书是从一次口述起步的。前言里那句话是：「实际上急，就是：SDE方法论的'简阉'」。十一章走下来，这句话被拆成了三块：对三方程动手，是抢维度，把一维从纠缠里拽出来先走；对六路径动手，是去过程、走捷径，把差异序

列删掉，或者在路径里删掉中间一维；对三原理动手，是不愿进入矛盾，不肯花两维相顶的那一种力。三块合起来，就是第一章里立下的那句判词：急不是快，而是 SDE 方法论的简阉。

要提醒一句：这三块不是三种互不相干的急，而是同一次急的三个层面。第一章 1.4 说过，Why 是根，躲的是哪一对矛盾；How 是路，删的是哪一段；What 是形，抢的是哪一维。此外还有一个果上的读数：躲了哪一对，缺的就是那一对本该逼出的第三维，这一条直接来自三原理。人一次着急，三层同时在动，只是我们平时只看见了最外面的那一层，也就是形：他怎么那么冲，怎么那么快。往里看一层是路，再往里看一层才是根。终章要做的，就是把这三层，一次交还给读者。

现在要从反面走一遍。人一旦认清了急，第一个冲动就是找它的反面，而最顺手的反面是「慢」。林晓昨晚写下的那条备忘录就是这样来的：急，所以要慢；不急，就是慢下来。第一章 1.2 已经看过这条路为什么常常走不通：放慢语速的人照样说错话，「慢慢来」之后的周五照样一片慌乱。原因不复杂。慢是急的外表的反面，不是急的结构的反面。急的外表是快，可是急的结构是切割，是三维里被拽走一维，是路径里被删去一段，是相顶的一刻被绕开。只把速度调低，切割还在，眼睛还盯着果子，手上只是变得更笨重。有人从慢走到更远：什么都不动，把该出的那一维一直压着，那是拖，拖和急是同一个结构的两面，已经在第三章和第十章讲过。

所以反面不能是慢，不能是拖，也不能是「心如止水」那一类只描写心情的词。急的反面，要放在急被定义的地方去找。于是有了第三句判词：急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲：把方法论完整执行一遍，快慢都可以。

这一句里最容易被漏看的，是最后四个字：快慢都可以。它不是客气话。如果不急只能靠慢来实现，那么一切必须快的场合，都只能是急的场合，而这显然

不对。真正要问的是：快的时候，三维有没有一起显露，路径有没有走全，相顶的那一下有没有留在原地。这三个「不」我是分开说的，但要记住，S·D·E 不可分割，分开讲只是理念界的假想性切割；真实发生的永远是一件事：三维一起发生。三个「不」也是同一个「不」，换了三个方向去看。

抢救室里的护士长

最好的办法，是看一个又快又不急的人。唐姐是林晓的邻居，社区医院的护士长。她年轻时在上级医院的急诊科轮转过一年多，常顶夜班，下面这一幕取自她那段日子。场景是我构想的（这是我构想的场景），不追求医学上的完备，只取它的结构。第十章 10.2 里也写过一个抢救室的下午，那里看的是车走之后的空拍；这里看的，是抢救进行当中她自己的快。

那年的一个夜里，2:00，抢救室的门被撞开，平车推进来，上面躺着一位老人，没有反应，家属跟在后面跑。唐姐的第一反应只用了几秒钟，而且是纯粹的「直取结果」：她没有问病史，没有等谁来交代，一句话就把人分了出去，「你压，你上监护，你去叫医生」，三个人立刻动了起来。这就是第二章 2.3 讲过的抢对的急：场真的不等，D 来不及慢慢展开，直取结果就是救命。

可是接下来的几分钟，她的快变了样子。监护仪上的线一出来，她盯着看了一眼，嘴里报出来，旁边的人复述了一遍，她才点头。医生口头要一样药，她没有抓起来就递，而是把名字和量念了一遍，对方说「对」，她才推进去。这些小停加起来不到十秒钟，嵌在整套动作里，外人几乎看不出来。家属在门口喊：「你们快点啊！」那是场在催，催得很凶。她没有回头去解释，也没有因此把手里的节奏提高半格，只是隔着人头说了一句：「我们正在做，每一步都有人盯着。」然后手继续动。几分钟后，医生说要的东西和药车里备的规格对不上，她当场说：「你要的是这个，我手里是那个，我现在给你换。」没有绕开，也没有把锅甩给谁。

事态稳下来之后，她用马克笔在白板上写了三行：做了什么，看到什么，下一步归谁。写完最后一行，她才让自己坐了半分钟。

这一幕里，唐姐很快，而且一点也不急。拿 1.4 的三层判据把它过一遍，就能看清为什么。

先看「抢」。抢的意思是三维都在，只是次序乱了，事后能找到被抢到后面的那一维。唐姐开头那几秒确实是直取结果，S 先走了一步，可是场真的不等，所以是抢对；到了后面，S 的显露（监护线、面色、胸口的起伏）一直在被看，D（每一次操作带来的变化）一直在被接，E（床边这几个人的口令与回话）一直在运转。事后回头找，找不到被落在后面的那一维。

再看「去」。去的意思是有一维事后找不到痕迹，检验办法是展开测试：出了意外，能不能退回慢的过程。唐姐三十年的快是折叠出来的，不是删出来的：她带新护士的时候，能把一个动作里折着的三十下，一下一下展开讲给人听，哪一下是为什么。设备坏了，口令乱了，她也能退回去一步一步做。这正是第七章里老师傅的三下和抄答案的三下的差别。

最后看「避」。避的意思是两维都在，却在相顶那一刻退出，可以观察到放弃、换方法、找人代三种躲法。药的规格对不上，是 D 与 E 相顶，是「我手里这一步」和「眼前这个场」对不上。她留在了这个相顶里，说出来，换掉，而没有放弃、没有换成别的办法糊弄过去，也没有把它推给别人。这一下相顶，逼出了「现在这样做才对」这个判断，也就是 S 的新显露。

所以她的快是三层都不砍的快。

同样的三秒，为什么一个救命、一个坏事

有一个疑问值得停一下。唐姐开头那三秒，也是直取结果，也是 S 先走；林晓为一点小事冲着家里人发火，同样是有一维先走（第三章讲过，小事发火是 D 先走：差异一冒头就非动不可）。凭什么一个叫抢对，另一个叫简阉？

差别不在那一下有多快，而在三个可以查的地方。第一，场是真的不等，还是人以为它不等。抢救室里，几秒钟的耽搁就是结果的差别，场不给 D 留时间；林晓发火的那一刻，场其实给了足够的时间，是她自己把截止期想得比实际更近。第二，抢出去之后，被落在后面的那一维有没有马上被接上。唐姐喊完那一句，监护的线、操作后的变化、床边的回话，在下一秒就被接了回来；林晓的火发出去，没有人接，话说出来就留在那里了。第三，事后补不补账。唐姐的白板三行，就是补账；很多人的抢，抢完就算了，下一次还是从头抢。

所以抢对的急不算简阉，它只是一次有人接、有人补的先走一步。它救命，是因为 D 和 E 虽然被甩在后面，却没有被丢掉，几秒钟之后就追了上来。抢错的急，才是把追的路也一并切了。这一点，用人抢还是场抢来问也一样：场抢的急，在它真的不等的时候，应该抢；人抢的急，往往是自己把场想得比它实际的更不等。

从容是怎么回事

这样看，「从容」就不再是一种心情，而是一种结构：三维在同一个时刻一起显露。有了这一点，快就可以和从容放在一起。让我用触、听、看各举一个日常的例子，每一个里面都含着完整的 S·D·E。

触觉：一只杯子从桌沿滑下去，你的手在半空中把它接住了。这很快，快到你来不及想。可是接的这一下里，杯子下落的样子一寸一寸显露在手上（S），它离桌面的距离每一刻都在变，手跟着每一刻的变化调整（D），手、杯子、桌沿、脚下的地面互相约束着，手不会拍到桌子上去（E）。这是三维一起发生的

快。如果换成「我一定要接住它」的念头先冲出去，手往往先伸错了位置，杯子还是碎了：果子先到，D 和 E 掉在后面。

听觉：一位母亲在厨房里切菜（这是我构想的场景），电话那头女儿的声音比平常哑了一点，她立刻放下刀，只问了一句「你怎么了」。她没有想，也不需要想。声音的音色是怎样一点一点显露出来的（S），和平时比差在哪（D），母女两人这几十年的亲近形成的场（E），三样一起到了她的耳朵里，所以她的反应是快的、准的、不慌的。

视觉：司机眼角扫过后视镜，发现一辆车正在靠近，他松了一点油门。这一瞥只有零点几秒。后视镜里的画面一帧一帧显露（S），这一帧与上一帧的差让他知道对方在加速（D），他的车、旁边的车道、前面的灯组成的场（E），一起把「该怎么办」显出来。

三个例子都很快，快到几乎没有时间。可是它们没有一个是急的。快的是速度，从容的是结构，这两样本来就不在一条线上。

快可以从容，那么慢呢？慢也可以不拖吗？还是唐姐，还是那个夜班，凌晨 4:00，人已经稳住了。她在走廊里陪家属坐下来，这是我构想的另一个场景。家属问：「还有没有希望？」这是一个最容易被两种说法糊弄过去的问题：一种是「别急，慢慢来」，一种是「这个你要问医生」。前一种是不写日期的免罪账，后一种是找人代。唐姐两种都没有用。她用很慢的速度，说了一遍已经发生的事，按先后，不跳；说了现在能确定的几条，也说了现在还不能确定的几条；最后说：「下一次我 6:00 来告诉您，那时候会多一些信息。」

这一段很慢，可是一点也不拖。在三层上，她没有抢，没有替家属先下结论；没有删，已经发生的经过按先后讲了一遍；没有躲，那个「还有没有希望」的问题，正是 S 与 E 相顶、最不舒服的一问，她留在了里面，没有放弃，没有换

成客套，也没有交给别人。该她出的那一维，她准时出了，而且写明了时刻。这就是第三章里讲的拍位：自己的拍不空着，别人的拍不抢，等对方回应的那半拍，是从容。

快的唐姐和慢的唐姐，是同一个人。她没有两套本事，她只有一套，每一层都不砍。

三个容易生出的误会

说到「快慢都可以」，容易生出三个误会，先说开。

第一个误会：那只有唐姐那样干了三十年的人才做得到吧？不是。唐姐也有笨的时候，她的快是几千次「做、看、报」折出来的，折叠需要时间，这一点第七章已经说过。而本书要读者做的，不是一夜变成唐姐，而是在自己手上的小事里，让三维一起到场。一只瓶盖，一句话，一张桌面，足够起步。

第二个误会：那「我是老手，我这是折叠，不是删除」，岂不成了每个急人的借口？恰恰相反，折叠和删除的分别是可以验的，验法就是展开测试：出了意外，能不能退回去。谁要说自己是折叠，请先拿出一次展开的记录。说不出，那多半不是折叠。

第三个误会：完整执行，是不是要求一辈子不砍一刀？不是。人总会有砍的时候，抢一下，漏一格，躲一次。区别是：砍了，你知道自己砍的是哪一刀，下次问得出来。急不是一个人有或没有的品质，而是一次一次发生的结构；每一次发生，都可以被问一句，也可以被补一下。

一周之后，怎样检验这本书

说到这里，我要把第一章 1.5 留下的那笔账拿出来。那里写过：如果有人三维同步、路径走全、也进了矛盾，却照样急、照样出错，本书总命题作废；如果只减速、不改变抢／删／躲的人，和只改抢／删／躲、不减速的人，改善程度一

样，本书也站不住。当时是对研究者说的。现在，请你自己动手，用一周时间检验。

办法很简单。找一个同伴，或者把你自己的一周分成两段，选两类难度相近的事，比如每天出门前的五分钟，或者每天必须回的几条消息。其中一类，只做减速：想急的时候，放慢动作，放慢语速，深呼吸，其余一概不改。另一类，不要求你慢，只要求你在着急的时候问自己三句话，抢了哪一维，删了哪一段，躲了哪一对矛盾，并且按答案去补，下一节会告诉你怎么补。每一天晚上，只清点三样可以数出来的东西：这件事返工了几次，漏了几项，被中途打断后重新开始了几次。七天后，比两类事的读数。

本书的预测很明确：只减速的那一类，读数改善有限，甚至在时间一紧的日子里没有改善；改了抢／删／躲的那一类，读数会明显下降，而且在换到不熟的场合时，下降得更多。如果结果倒过来，也就是你只减速的那一类比认真补三层的那一类好得多，或者两类一样好，本书就错了。如果你确实做到了三维同步、路径走全、进了矛盾，却仍旧又急又错，本书总命题就该作废，而不只是这一周的试验作废。

有两点要说在前面。一个人自己分两类，顺序和疲劳都会掺进来，所以能找到同伴分两组更好；这些读数只给你自己看，不拿去评价任何人，也不进任何考核。如果这一周做下来，两类并没有分开，请不要替书找理由，把读数记下来，那就是对本书最有用的反驳。

◆ 12.2　三层补法：补维、补程、进矛盾

知道了反面，接下来是手上的事。三层简阉各有各的补法，名字也对得上：对「抢维度」，补维；对「去过程」，补程；对「不愿进入矛盾」，进矛盾。每一层配三个练法，分别用触、听、看。我选的练法对象是三样小事：拧瓶盖、听

完一句话、看清一张桌面。第一章 1.3 里，它们是被拆开来看的现象；这里把它们当成手上的练法。同一件小事，从三层各练一遍，读者会感到这三层其实是同一次急的三个面，而不是三堂互不相干的课。

练法本身的规矩有三条。第一，对象小，十秒钟量级，随时可以练。第二，每个练法都说清它的 S·D·E，因为不说清，练的就只是动作，不是方法论。第三，每个练法都留一个可以清点的读数，滑丝几次、接错几句、漏了几件，这样前面那一周的检验才有东西可数。

第一层：补维，让被拽走的那一维等一等另外两维

抢维度，是三维都在，只是一维被拽出来先走了。补它，不是把那一维压回去，那样只会换成拖；而是让另外两维追上来，三维在同一个时刻一起到场。我给这个动作起了一个土名字：点名。点名的时候，会把 S、D、E 一个一个叫一遍，这当然是理念界的假想性切割，叫的是三个名字，要到的是同一件事：它们一起在。

触·拧瓶盖：三处同到。拿一只没拧过的瓶子。手先贴上去，不用力，让掌心和盖沿把整只瓶子认一遍；然后转一个很小的角度，让指腹告诉你「咬住了」还是「打滑了」；再根据这一小角度比上一小角度多了什么，决定下一小角度的力。整个过程可以不到两秒，不必慢。这里的 S 是松紧在指腹下一格一格显露出来的谱系，不是「开了」或「没开」两个状态；D 是每一小角度与上一小角度之间的差；E 是手、盖、瓶口螺纹，加上手上的水与油，互相约束出来的场。滑丝的急，在三层里首先是抢：要它开的那个样子（S）先冲出去，D 和 E 被甩在后面。读数：这一周拧滑几次。

听·听完一句话：句号落下再接。别人说话，你的耳朵跟着走，等他的句号落下来，在心里（不出声）把他最后三个字重复一遍，再开口。多数时候只要半

秒到一秒。这里的 S 是一句话的意思：它不是词的累加，而是随着话往下走一点点显露，直到句末的降调和停顿才定下来；D 是词与词之间的转折，语气的轻重缓急；E 是说话的人与你之间的关系，以及屋里的安静或嘈杂。抢话接错，是抢 S：你猜到了结尾，那个结尾先走了，没等 D 和 E 到场。读数：这一周接错几句，被对方说「我还没说完」几次。

看·看清一张桌面：三遍扫。对着一张桌子，十秒钟分三遍。第一遍一眼，只取轮廓，不数东西，这是 S 的第一层显露：这是一张什么样的桌面。第二遍沿一条线从一角走到另一角，每件东西说出一个「和旁边那件不同的地方」，这是 D。第三遍问：这张桌面今天在为谁、为了什么摆着？这是 E。钥匙就在眼前却看不见，是眼睛只带着「钥匙」这个果子在找，D 没有跑，E 没有问。读数：这一周找东西，第一遍没找到、要找第二遍的次数。三遍只是练的时候搭的脚手架，不是三维排队：第三遍问用途时，眼睛仍在逐件上；第二遍说差别时，轮廓仍在眼前；三遍之间互相回看，练熟了，三遍并成一瞥。

补维有三种常见的做砸。第一种，把点名念成排队：先叫 S，再叫 D，最后叫 E，一个一个来。点名是一瞬间的「同时到场」，一旦排成队，三维就被拉成了一条单线，等于又固定了一种次序。第二种，把被抢的那一维硬压回去。抢 S 的人听完整句话，什么都不说，那是从抢变成了拖。第三种，把点名当成一张要打勾的检查表，眼睛盯着表，表就成了新的果子。做砸的时候不用自责，退回到最小的一个动作，手贴上去，耳朵等句号，眼睛先看轮廓。

林晓第一次练三遍扫，是在一个周六的早晨，对着书桌（这是我构想的场景）。第一遍，她一眼扫过去，觉得「很乱」，轮廓有了。第二遍，沿着桌沿走，说到第四件，她发现自己根本在数东西，说不出每件和旁边那件的差，只是在清点。第三遍，问桌子为谁摆，她愣了一下：为谁？为我，可是我昨天用它做了什么？她答不上来。结果，一个十秒钟的练法，她做了将近三分钟，而且中途

想：「我是不是做错了？」这一想，就是又一次抢 S，要一个「做对了」的样子。后来她把要求缩小：每天只练一遍，只扫一个抽屉的台面；第二遍只要求说一个「不同」，不要求件件说。第三天，她第一次在第二遍说出了一句：「这一支笔的笔帽，是红色的，旁边那支是黑色的。」没有人鼓掌，可是她发现，那天她找红笔，一遍就找到了。

第二层：补程，把被删的那一段差异补回来

补程之前，必须先把一个容易混的地方说清：补程不是「重新慢慢来一遍」。有人会拿这一点反驳，说老师傅不是也跳步吗？所以要再看一次判词：简阉不是简化。简化是把过程折叠进身体，还能再发生；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。老师傅的三下里有三十下，是折着的，需要的时候展开得开；急人的三下里什么都没有。补程的目的，不是把每个人都逼成要走完全程的人，而是让过程在身体里重新有一个可以折叠、也可以展开的根。所以每一个补程练法后面，都带着一个展开测试：换个情境，能不能退回去再做一遍。

触·拧瓶盖：退一格再进。拧不动时，急的手会加力。补法是反方向回半圈，再正着转。这样，一段差异序列被重新跑了一遍，手才知道「从哪里开始变紧」。S 是松紧随着一回一进显露的谱系；D 是回半圈之后的手感与第一次的差，这是被急删掉的那一段；E 是手汗、瓶口残留的糖渍、握瓶的姿势。展开测试：换一只陌生的瓶子，或者换另一只手，看你是不是还能退回去重做。这时它已经不是抢，而是去了：有一维（D）被「加力」顶替了，一步直到结果，事后在手上找不到那一段的痕迹。读数：同一只瓶子，从拧不动到拧开，你用了几次「退一格」。

听·听完一句话：每段留一处差。听一段长话，一堂课，一个很长的电话，或者长辈的絮叨，不倍速，每听完一小段，在心里留一句「比刚才新的是什

么」。S 是整段话的意思，随着一段一段显露；D 是每一段相对于前一段多出来的那一处差；E 是讲话的人与你，还有屋里的静度。两倍速听课，是典型的去：好像听过了，D 却没有留在你身上。展开测试：隔一天，不看笔记，只凭那几处「差」，你能不能把这段话的路线讲回去。读数：能讲回去的段数，占听过的段数的几分之几。

看·看清一张桌面：换一遍顺序。六路径的意思，是三维有六种次序，每一种次序看到的东西不一样。同一张桌面，第一遍照前面那样：先轮廓，再逐件，再问用途；第二遍倒过来：先问「今天这张桌面要用来做什么」，再逐件对照，最后才看整体。两遍看到的东西不会完全一样：第一遍容易漏掉「该在却不在的东西」，第二遍容易漏掉「与用途无关却占着地方的东西」。S 是桌面随两种次序显露出来的两种样子；D 是你逐件对照时的差；E 是桌面与用途、与光线、与坐在它前面的人。这个练法补的是对「中间一维不能删」的体会：删掉哪一维，就会漏掉哪一类东西，第六章的缺 E、缺 S、缺 D 的捷径，就是这样留下各自的错误签名的。读数：两遍各漏了几件。

补程也有三种常见的做砸。第一种，把「补」做成「全部重来」。被删掉的只是某一格，补那一格就够了，没有必要把整套动作推倒重做。第二种，把展开测试做成考试，测完给自己打分，一次没过就判自己不行，那是第三章讲过的「看回来」：事还没做完，就把「我这个人」的终稿先写了。展开测试只是问：这一格，能不能退回去，答案是「能」或「还不能」，不带判决。第三种，把折叠当成偷懒，对已经练熟的地方也逼自己拆开来慢慢做。熟的地方不必拆，拆了反而把折好的东西弄散；需要补的只是你发现「出了意外退不回去」的那几处。

第三层：进矛盾，在相顶的那一刻留下来

三层里最难的，是第三层，因为它补的不是一个动作，而是一种力：两维相顶时，难受、卡住、不舒服，要待在原地。这种力省不得，也换不来；能做的，

只是让它变小，小到一个人可以在十秒里承受。下面三个练法，我让触、听、看各对准一对矛盾：触对 S 与 D，听对 D 与 E，看对 S 与 E。对应的果上读数也各不同：躲了触那一对，缺 E；躲了听那一对，缺 S；躲了看那一对，缺 D。这样排只是为了好记，每一个感觉里其实都有三对。

触·S 与 D 相顶：咬死时不换招。瓶盖咬死了。想要的那个「开了」（S），和手上一格一格都不动的现实（D）顶在一起。急的人在这一刻有三个出口：放弃，把瓶子一放去做别的；换方法，立刻去找工具；找人代，把瓶子递给旁边的人。练法是：咬死之后的十秒，这三个出口都不走，只在手里做一件事，找出哪个角度最有一点点松动的感觉。S 是那个想要的「开了」；D 是手上那些细小得几乎察觉不到的差；E 是手、盖、瓶之间重新形成的握法与施力方向，也就是第八章所说的「会」从这里长出来；躲了这一对，缺的正是它。读数：这十秒里，你走了几个出口。

听·D 与 E 相顶：张口前问一句。你下一句想说的话（D），和眼前的场（E）顶在一起：对方的眼眶红了，旁边坐着第三个人，或者屋里刚刚安静下来。练法是在张口之前，问一句：这句话在这里，会长成什么？这一顶，顶出来的是「该不该现在说」的判断（S），躲了这一对，缺的就是它；顶出来的有时是「现在不说」，有时是「换一种说法」。这不是叫人闭嘴，而是把「称一称」放回去，不称就做，是第九章讲的那一种吊销。读数：这一周，你有几次在张口前真的问了，又有几次话出口后马上想收回。

看·S 与 E 相顶：站在乱和整之间。你想要的整洁桌面（S），和眼前这一堆东西（E）顶在一起。急的人此刻也有三个出口：算了（放弃），去买一套收纳盒（换方法），叫家里人来收（找人代）。练法是站在桌前一分钟，什么都不收，只做两件事：找出这堆东西里有三样其实正在用；找出从哪一个角落下手、一次只动一小块。新的路径（D）就是这个起手的角落，它是从想要的样子和眼

前的处境之间的拉力里被逼出来的，不是从收纳教程里搬来的；躲了这一对，缺的正是这条新路。读数：这一周，从站定到第一次动手，你有没有真的站满那一分钟。

进矛盾的做砸，也有三种。第一种，把待住做成硬扛：咬着牙把别扭压成一团情绪，压得越狠，越想马上结束。这里要分清第八章讲过的那条线：躲情绪是一回事，躲两维相顶是另一回事，进矛盾不是要你忍着情绪，而是不退出那对相顶，手还在找松动的角度，眼睛还在找起手的角落。第二种，把十秒变成静坐。只是留在当下是不够的，要留在相顶的地方，手里或者脑子里有一件具体的事在做。第三种，把十秒变成十天。待得太久，就从进矛盾滑成了拖。所以我才把时间定得这么短：先在十秒里学会不走那三个出口，再谈更长的。

为什么是这个顺序？补维先，补程次之，进矛盾最后，是因为一个人在急的当口，最容易做到的是补维：只要让另外两维追上来，几秒钟就行。补程要多一点点时间，因为要找到被删的那一格。进矛盾最难，因为它要的是那一种力。可是这个顺序只是练的顺序，不是用的顺序。实际用的时候，常常是三层同时在动：拧不开的那个瓶盖，就同时是抢 S、去 D、避 S 与 D 的相顶。练的时候一层一层来，是为了让手知道每一层单独是什么样子；用的时候，哪一层先答得出，就先从哪一层下手，其余两层会跟着松动，因为三层原本就是同一次急的三个面。

九个练法放在一起，有一个共同点：它们都不要求慢。点名可以在两秒里完成，退一格再进可以在一次拧动里完成，待住那十秒是最长的，也只有十秒。它们要求的，是每一个都带着完整的 S·D·E，而且都留着一个可以数的读数。把它们列成一张表，方便随时翻：

层	触（拧瓶盖）	听（听完一句话）	看（看清一张桌面）
补维（What）	三处同到	句号落下再接	三遍扫
补程（How）	退一格再进	每段留一处差	换一遍顺序
进矛盾（Why）	咬死时不换招	张口前问一句	站在乱和整之间

怎样知道补对了？不能靠感觉，只能看三类读数。补维补对了，出的错会从「次序错」里少下去，也就是抢先说、抢先用力、抢先下结论的次数减少。补程补对了，展开测试能通过：换一只瓶子、隔一天讲回一段话、换一个顺序看一遍桌面，都还能退回去重做。进矛盾补对了，十秒之后会出现一个新东西：一个新的握法，一个新的判断，一个新的起手角落。如果十秒过去，什么新东西都没有出现，那十秒多半不是待在相顶里，而是在空等。

练法也可以倒着选。第六章给过三种错误签名：一到新场就崩，多半缺 E；拿出去总被要求返工，多半缺 S；结果在，却说不出它是怎么来的，多半缺 D。缺 E 的人（躲的是 S 与 D），多练咬死时不换招，再加三遍扫的第三遍；缺 S 的人（躲的是 D 与 E），多练张口前问一句，再加句号落下再接，等意思自己显出来；缺 D 的人（躲的是 S 与 E），多练站在乱和整之间，再加每段留一处差和退一格再进。如果补了某一层，读数一点也没有动，那很可能这次急的根在另一层，回到三句问，换一问再答，这也不算例外，这正是本书要你核对的地方。

如果要用一周来练，我的建议是不要一天九样。第一、二天只练补维三样，三样都不必另外腾时间：早上拧瓶盖，通勤路上对着人说话时等句号，晚上收桌子时扫三遍。第三、四天加上补程，每一样多出一个展开测试。第五、六天才放进矛盾，而且只放那十秒。第七天什么新的也不加，只数读数，看着前六天的记录，问自己哪一层的错少了，哪一层没动。这样排，一个人每天额外花的时间，加起来不到五分钟。省下来的，是那些原本要返工的时间。

最后要提醒一个陷阱，林晓在这一章开头已经掉进去过一次：别拿这九个练法当另一个果子。如果你急着一周之内把九个都练会，急着要看到「我不急了」的样子，那就在三层上又急了一遍：抢的是「不急」这个 S，去的是练的过程，躲的是练起来笨拙、做不好的那股别扭。三层判据对它也适用。补法不是越快练完越好，而是每次练的时候，那三维都在。

◆ 12.3　随身自检卡

九个练法在平静的时候练，没有问题。可是急真正发作的时候，是没有人记得住九个练法的。林晓那天早上，手在包里乱翻，谁会想起「三遍扫」？所以要把整本书缩成一张卡，缩到一个人在急的当口，能用十秒钟读完。

这张卡只有三句问：

我抢了哪一维？我删了哪一段？我在躲哪一对矛盾？

三句问，对应的就是三层。第一句问形：急的样子是哪一维被拽出来先走了。第二句问路：路径里哪一段不见了，事后找不到痕迹。第三句问根：我在避开哪两维的相顶，是放弃了，换了方法，还是找人代了。答出躲哪一对，也就同时读出了果上缺哪一维：躲 S 与 D 缺 E，躲 D 与 E 缺 S，躲 S 与 E 缺 D。这个顺序是按「手感」排的：急起来的时候，最先觉察到的是形，其次是路，最后才碰到根，所以卡上从形问起。附录一的决策树是给归类用的，按根、路、形的顺序倒过来问，两种次序并不冲突，一个是急的时候怎样往里摸，一个是事后怎样往外分。

先说不用裁定的那一半：躲哪一对，缺哪一维，直接来自三原理，三问答完可以放心核对。再说尚待裁定的那一半，按照第一章留下的互锁假说，三问的答案常常会指向同一处：躲开了 S 与 D 的相顶，往往就会删 D、抢 S。这个假说我还没有定论，所以我在这里不把它当成规则，只当成一个核对的办法：三问答

完，如果三个答案恰好对得上，那更可能是一次真正的简阉；如果对不上，也不必硬凑，哪一问答得出，就以哪一问为准。

出门前的五分钟

下面这个场景，是我构想的。还是林晓，还是章首的那个早上，7:15，离她出门只剩五分钟。钥匙不在手边。手机响了一声，是一位家长发来的消息：孩子昨晚没交作业，希望老师「尽快回复」。她一手在包里翻，一手点开手机，眼睛已经飘到了墙上的钟。

如果她这时候想起那张卡，哪怕只有三句，十秒钟之内会发生什么？

第一问：我抢了哪一维？她很快发现，自己要的是「7:20 出门」这个样子（S），这个样子压在头顶，把钥匙的去向（D）和家里的现状（E）都甩在后面，眼睛只盯着钟。而且这里面还有一部分不是她抢的：那条家长消息是场抢，是外面一个提示音抢走了她的起手，这是第四章 4.3 讲过的「人抢与场抢」的分别。她给自己一个动作：钥匙那边，补维，用三遍扫的缩写版，一眼轮廓、沿鞋柜到门口走一线、问一句「平时我把它放哪」。三秒钟之后，钥匙就在鞋柜上，离她的手不到二十厘米。

第二问：我删了哪一段？这次要往后退。钥匙找不到，不是今天早上的事，是昨晚进门那一下：她手一松，随手一放，没有「放下去」那一拍。这是「去」，不是「抢」：昨晚的那一段 D 被删掉了，事后在记忆里找不到放钥匙的痕迹。拿展开测试问自己：如果今天换了一个包，换了一个出门的门，我能不能退回去，一步一步找到它？不能。能做的只有两件：现在不处理，因为时间不够；晚上回家，补一个很小的动作，进门放钥匙时，嘴里念一声「钥匙放鞋柜」。这更像第七章里的指差确认，是个固定动作，好处是稳，毛病是做久了会

空。若要做成读半拍，装进去的就该是上一回的偏差：出门前扫一眼「昨天它落在哪」，再顺手去找，不占一整拍，只藏在出手的开头。

第三问：我在躲哪一对矛盾？这一问她答得最慢，因为这是三问里最不舒服的。家长的消息（E）和她手里的出门（D）顶在一起：现在回，来不及；不回，对方会不满意。她心里冒出来的是三个出口：把手机一扣，当没看见（放弃）；匆匆回一句「好的，我马上处理」（换方法，而且是一句不写日期的话，和第五章的免罪账是一个路数）；或者把这件事交给另一位老师去回（找人代）。她没有走这三条。躲开 D 与 E 的话，果上缺的就是「该不该现在回」那个判断（S），她留在里面，这个判断才显了出来。她站了大约十秒，问了一句：这句话发出去，会长成什么？然后回了一句带着时间的话：「收到，我到学校 8:00 前给您回复。」这一句没有解决孩子的作业，可是它把「谁在什么时候做下一步」签在了纸面上，也就是第九章的换手。

7:23，林晓出了门，比计划晚了三分钟。三分钟，不是慢下来的结果，而是她用这十秒钟、这三个动作，把原来可能变成十分钟的翻找与来回，压在了三分钟里。钥匙没有再落下，家长的消息也没有变成一天里一直悬着的事。读数很简单：这一次，返工一次，漏了零项，被打断后重来一次。

事后的三行

当天晚上，林晓在备忘录里，把昨晚写的那条「从明天起，不急」删掉了，换成三行（这是我构想的场景）。

形：要「7:20 出门」这个样子先走了，钥匙和家里的现状被甩在后面；家长的消息是场抢。路：昨晚进门放钥匙那一格被删，没有「放下去」那半拍。今晚补：钥匙放鞋柜，念一声。根：家长消息与出门相顶，我差一点走换方法的那条路；这次留了十秒，回了带时刻的一句。

三行，每行不超过一句，没有一个字是在评价自己。第二天早上，她没有再写「不急」，因为她发现，那两个字不是用来写的，是三维都在的时候才有的东西。钥匙在鞋柜上，她伸手就拿到了。她把那三行抄在便签上，贴在门边，没打算天天写，只在哪天又急了的时候，翻出来对一对。

怎样用这张卡

这张卡有三个用法：事前、事中、事后。事前是在出门前、开会前、动手前，花十秒问三句，不要求答对，只要求问。事中是急发作的当口，只问其中答得出的那一句。事后是在所有事情平息之后，像唐姐在白板上写下三行那样，写下三句的答案。唐姐当年白板上的「做了什么，看到什么，下一步归谁」，是这三问的亲戚，也是事后写下的三行，只是她写的是 D、S、E 各一行：做了什么是 D，看到什么是 S，下一步归谁是 E 里的那个拍位。

要注意，场真的不等的时候，卡不是用来拦住你的。车冲过来，你一把拉开孩子，不需要先问三句。先抢，抢对了，事后再问三句，补上被抢在后面的那一维。卡不是红绿灯，是复盘的钥匙。它不拦你，只在事后帮你看清，被抢在后面的那一维究竟落在了哪里。

还有三种用法是错的。第一种，把三问当审判。「我抢了哪一维」问的是哪一维，不是「我这个人怎么这么差劲」。如果你发现自己问完了三句，紧接着就在给自己下人格判决，那是第三章讲过的「看回来」：事还没完，就给自己写了终稿。第二种，一口气把三问都答完才肯动。答不出的就空着，空着的那一问，留给晚上。第三种，把这张卡拿去问别人。对孩子说「你抢了哪一维」，对同事说「你在躲哪对矛盾」，听上去很有道理，实际上又是一种新的催，第五章里催的功劳账，就是这样在家里被代代相传的。卡只对自己用。至于别人急了，你能做的是你自己那一半：不抢他的拍，守住半拍，把你这一步的下一步写清楚。

一周的读数怎么记，12.1 末尾已经讲过，这里只补一个小办法：就写在这张卡的背面，每晚三个数字，一行，七行写满就是一周。不要写感想，不要写「今天觉得自己进步了」，那是把读数换成了判决。读数只负责一件事：让你在七天后，不靠感觉，知道三句问有没有用。

九把刀，怎样收成一把

前言里说过，九篇前作各切中了急的一层，分数卡在 129 到 138，是因为每篇只有一把刀。现在回头看这张卡，九把刀各自落在哪一问，一目了然。吞拍与无拍：验证那一拍被「时间到」冒充的，是第一问的抢 S；验证那一拍被危险整个除名、慢下来也修不了的，是第二问的去，因为那一拍的痕迹事后找不到。提前发动：动作抢在条件之前，是第一问的抢 D；看回来：事没做完就给自己写人格终稿，形上抢的是那一份 S，根上是第三问里 D 与 E 的相顶被判决顶替。免罪账和催的功劳账：「慢慢来」存下免责条却不陪对方走一段，「快点」把赶上的功劳记在催的人名下，是第二问的去，被删掉的是对方的 D；而说的人自己选的那个出口，是第三问的找人代：让对方自己扛，或者点名一个慢人。读半拍：给被删的过程留一个最小的载体，是第二问的补法。定拍的密度与末拍无主：是第三问里 S 与 E 相顶的一刻没有人接。不称就做：是第三问里 D 与 E 的相顶被吊销。拍位归属：是第一问的抢 D，以及它的反面，让维度。换手：是第三问里 D 与 E 之间的一张当下的收据。

九把刀没有一把被稀释，只是被放进了同一张卡里：每一把对应卡上的一问，每一问都有一个补的动作。这就是前言所说的「九刀收成一把刀」的意思。

这张卡不问什么

卡上有一些问题，是故意不放进去的。它不问「我为什么急」，因为那是要去找原因、找出身、找性格的问题，容易滑到给自己下诊断的路上去，本书不做

这件事。它不问「我现在应该多快」，因为快慢本来就可以都对。它也不问「我是不是不够好」，那是判决，不是问题。三句问只问结构：哪一维，哪一段，哪一对。结构摸清了，才有手可以下。

把卡放在哪里

最后是一个很实际的问题：卡放在哪里。我的建议是放在急最容易发生的那个地方，而不是放在书里。写在钥匙扣的背面，放在手机锁屏的第二行，贴在办公桌的左下角，压在作业本的封皮里。三句问，加上每一句后面各自的一个缩写动作，点名，退一格，待十秒。抢，就点名；删，就退一格；躲，就待十秒。

这十二章，就收在这三个动作里。书写到这里，也该停了。不是因为已经讲完，而是因为，再往下的事，不在书里，在你明天早上 7:10，手伸进包里的那一刻。那一刻，你不必慢，你只要三维都在。

> **带走的话**
>
> **不抢、不删、不躲，快慢都行；急了，先问三句。**

> **两行小账**
>
> **本章的急：**拿「不急」当果子去抢：抢的是「不急了」这个样子，删的是练习的过程，躲的是练起来笨拙的那股别扭。
>
> **本章的不急：**九个小练法各带完整的 S·D·E 与读数；急的当口，只问三句：抢了哪一维，删了哪一段，躲了哪一对。

◆

附录

本书附四件：急的谱系决策树（拿来给一次急归类）、九问原题与九篇成文要点、全书判别局面与证伪条件汇总、参考文献。

附录一

急的谱系决策树

这棵树是给第一章 1.4 的三层判据配的工具。它的用法很简单：碰到一次你想叫它「急」的事，照着三个问题往下问，问到底，就得到这次急的一张「三层卡」。

先交代一句。S（显露）、D（差异序列）、E（特征纠缠）本是一起发生、不可分割的，下面把它们分开问，是理念界的假想性切割，只是为了让判据好用。请记得：S 是随 D 不停显露的谱系，不是一张固定的样子。

三层判据先摆在这里，后面都按它的意思用：

- **抢**：三维都在，只是次序乱了。事后能找到被抢在后面的那一维。
- **去**：有一维事后找不到痕迹。用展开测试检验：出了意外，退不回慢的过程。
- **避**：两维都在，但在相顶的那一刻退出。能观察到三种躲法：放弃、换方法、找人代。

一、树

提问顺序是：先问躲了哪对矛盾（Why，根），再问删了哪一段（How，路），最后问抢了哪一维（What，形）。顺序这样定，是因为按互锁假说，根决定路，路决定形（假说本身待裁定，这里的顺序只是约定）。这是第一章 1.4 里的「三层互锁假说」，尚待裁定，裁定前先这样用；后面第二节会说它错在哪里算错。三问答完，还有一个「缺」的读数：由第一问按三原理直接推出，不是假说，树的末尾单列。互锁预测只保留删与抢两样。

> 【第一问】相顶的那一刻，有没有人退出？（找「退出点」：话题换了、手松开了、事交给别人了）
> |

```
├── 有：两维在相顶的那一刻退出了。问：是哪一对？
│    ├── A  S 与 D 没顶起来（想要的样子 vs 过程里的差异）
│    │      缺 E：缺的是「会」。三种躲法各看一眼：
│    │        放弃（不学了）／换方法（换一本字帖、换一个技巧）／找人代（交给别人）
│    │      互锁预测（尚待裁定）→ 第二问多半落在「去 D」，第三问多半落在「抢 S」
│    │    （观察上也见「抢 D」，如 7.3 读半拍被挤没、8.4 翻抽屉的小满，所以只说「多半」）
│    ├── B  D 与 E 没顶起来（自己的下一步 vs 周围的场）
│    │      缺 S：缺的是判断，这一步该不该走，显露不出来
│    │      互锁预测只保留删与抢，且只有观察、没有定论（尚待裁定）：
│    │        第二问路上删了哪一段，读不出，记「读不出」，不写「去 S」；
│    │        第三问观察到「抢 D」（不称就做、嘴先动）
│    │                  或「抢 E」（先收场、被场带着走）
│    └── C  S 与 E 没顶起来（想要的样子 vs 眼前的处境）
│          缺 D：缺的是新路，D 迟迟不出
│          删与抢只有观察、没有定论（尚待裁定）：多见【拖支】；或者改掉一头来消除别扭，然后走捷径；
│          也见过一边躲一边赶的，如抢 S、去 D（1.4 回到厨房），抢 D（3.4 的演员），抢 E（10.3 拖的阶段）
│
└── 没有：相顶发生了，人在里面，或者根本没有相顶的机会
    └── 不算「避」，直接进第二问（常常是「抢」，也可能是「抢对」）
      （场替人把相顶收走的「被动的避」，见 4.3、11.1：先撤场再答；只记作场抢，尚待裁定）

【第二问】他删了哪一段？
│
├── 第一问答了 B 格的，先查 S：该显露的判断，事后找得到吗？
│    ├── 找不到（掐断了的争论、手先伸出去、被人群替答的「同意」）
│    │      → 缺 S（判断没有显露过，果上的读数）。展开测试：隔一阵再来一次，
│    │        你们能不能指着说「上次就是在这里停的」？指不出，就是缺 S。
│    │        路上具体删了哪一段，这棵树读不出，记「读不出」
│    └── 找得到 → 往下，照常问
│
├── 否则先看果子有没有拿到。果子拿到了
│    │  做展开测试：出了意外，能不能退回慢的过程？
│    ├── 能退回 → 没删。再分三种：
│    │    没出错，也找不到被抢在后面的那一维 → 折叠（老师傅的三下）。不算急，到此为止，只记一笔「快」
│    │    场真的不等、动作又是事前备好的（见附注②）→ 抢对。记「抢对」，进第三问
│    │    出了错，或事后找得到被抢在后面的那一维 → 不是去，是抢。进第三问
│    └── 退不回
│        ├── 找不到 D 的痕迹 → 去 D（去过程）
│        └── D 在，但路径中间缺了一维 → 走捷径，看缺的是：
│              缺 E（只在脑子里成形，没入过场）     签名：一到新场就崩
│              缺 S（还没成形就入场，或被场一推）   签名：拿出去总被要求返工
│              缺 D（拿别人的结果直接换）           签名：结果在，说不出怎么来的
│
├── 果子还没到，但人正朝它赶（事在途中，如赶着出门、赶着交）
│      展开测试用不上，改问：该走的那一段 D，现在有没有痕迹？
│      没有痕迹 → 去 D，进第三问；有痕迹 → 没删，进第三问
│
└── 果子没拿到，该出的那一维也没出，而且人没有朝果子赶（忙别的、布场、往后挪都算没赶）→ 走【拖支】
      记「让维度」。展开测试用不上，因为没有果子可退。
      拖和急常在同一个人身上轮流出现（见例三）
```

```
【第三问】他抢了哪一维？（找被抢先的那一维和被抢在后面的那一维；第二问答了「去」的，那一维另记，不要求三维都在
|
├── 抢 S：先拎出结果的样子，倒过来催 D。被抢在后面的是 D、E
├── 抢 D：差异一冒头就非动不可。被抢在后面的是 S、E（还没显露完就动）
└── 抢 E：事和结果都还没有，先把关系和场绑定。被抢在后面的是 S、D

【缺的读数】由第一问按三原理直接推出，不是假说
|   A 格（躲 S 与 D）→ 缺 E（「会」）
|   B 格（躲 D 与 E）→ 缺 S（判断没显露）
|   C 格（躲 S 与 E）→ 缺 D（新路没走出来）
|   第一问答「没有」的，没有这一栏

【三个附注，每次都要标】
① 人抢还是场抢？   把场撤掉（截止期、排名、催促、危险），同一个人还抢吗？
                   还抢：人抢；不抢了：场抢；撤了之后弱了一半：两者各占一些
② 抢对还是抢错？   场真的不等，还是人以为它不等？真的不等：抢对，这种急救命
                   场其实等得起：抢错
③ 急还是拖？       走【拖支】的，在附注里写「拖」，并写明躲的是哪一对（多半是 C）
```

二、读这棵树的四条规矩

第一，三问的答案要互相合得上，合不上的格子才有信息。比如第一问答「躲 S 与 D」，第二问却答「没删」，第三问答「抢 E」，那就说明要么判错了某一问，要么互锁假说在这个格子不成立。后一种情形是整本书最该被看见的东西，请记入附录三第一章一条的读数里。注意，合不合得上，只比第二问、第三问的删与抢；「缺」的读数由第一问直接给出，不参加这一比。

第二，「避」靠观察，不靠猜心思。只有看到了退出点（放弃、换方法、找人代三种之一），才能答「有」。看不到，就答「没有」，不必替人补一个躲法。这也是本书不作心理诊断的原因：树问的是做了什么，不问为什么这样的人。

第三，「抢」与「去」分不清的时候，回到展开测试。事后能不能找到那一维的痕迹，找不到，就是去。

第四，一次急可以同时落在几个格里，但必须每层只答一个主答案，不许写「抢 S 兼抢 E 兼去 D 兼躲三对」。写成这样，等于没有归类。

三、三个日常例子走一遍

下面三个都是我构想的场景，只为演示这棵树怎么用，不作为各章的主案例。

例一：周日晚上的教案。（这是我构想的场景）林晓周一第一节有课。周日下午她有三个小时，但到晚上 9:00，她把网上一份现成教案原样拿来，改了几个例句就定稿。

第一问：她心里想要的是「一节课的样子」，手里却对这个班这周的差异还没摸出来，两者没顶起来。她退出的方式是「找人代」，让现成教案替她摸。所以是 A 格，躲 S 与 D，果上缺 E，也就是她自己那点「会」。第二问：果子拿到了，做展开测试：如果有个学生在课上问了一个教案里没有的问题，她能不能退回到「这个班这周卡在哪」？退不回，D 没有痕迹，所以是去 D。第三问：被抢在前面的是 S，也就是课的样子，D 和 E 都排在后面，抢 S。附注：周一早上是场，但周日下午三个小时是空的，撤掉截止期她仍然会这样做吗？大概率会，所以人抢的成分重；场其实等得起，抢错。结果：A 格（缺 E）、去 D、抢 S，三层合得上，互锁假说在这里成立（尚待裁定）。

例二：卷子的第一题。（这是我构想的场景）小满拿到数学卷子，看见第一题就动了笔，题干最后有三个字「不正确的是」，她没读到。

第一问：有没有人退出？没有。她没有躲什么矛盾，这里相顶根本没有机会发生，因为动作比相顶来得早。所以树把我们直接送到第二问。第二问：果子是错的，但事后她能退回去：老师一提醒，她重读题干，能把整道题重新做一遍，D 的痕迹在，只是路上少了「读完」那一步。不是去，是抢。第三问：被抢在后面的是 S（题干的意思还没显露完）。抢 D。附注：考试有倒计时，场在催；但同一份卷子，同桌在场里却读完了题，说明场撤不掉，人也有份，各占一些；场并非不等，抢错。这个例子说明：第一问可以答「没有」，那就不必硬编一个躲法，直接用第三问把它归类。它是 B 格的近亲吗？不是，因为没有退出点，也就没有「缺」的读数可读。B 格读出的是缺 S，删与抢只观察到抢 D 或抢 E，这是单向的，反过来「抢 D 一定来自 B 格」并不成立，请别倒推。

例三：一直没开口的那次谈话。（这是我构想的场景）林晓想把班里收作业的方式改一改，需要先和年级组长说一声。她想了一学期，每次都觉得「再等等，等考完试」，直到期末最后三天，一口气把方案写完、材料全交上去。

第一问：有退出点。每次走到该开口的时候，她把它挪到了「以后」。想要的样子（改方式）与眼前的处境（组长不喜欢动静）没顶起来，所以是 C 格，躲 S 与 E，果上缺 D，也就是那条新路，躲法是「换方法」中的一种：把「去谈」换成「等时机」。第二问：果子没拿到，而且该她出的那一维（去谈这一步）一直没出，走拖支，记「让维度」。第三问：拖支里不再问抢哪一维，但要标一句：期末最后三天狂赶，是同一个人在同一件事上从拖转成了急，这时可以补问一次，答案是抢 D。附注：学期中没人催，场没有在抢她，是人在躲；最后三天截止期压下来，场开始抢，所以先是人拖，后是场逼的急。抢对抢错：最后三天的狂赶没有错，是迟到的补救，但它补不回一学期里本该长出来的那条新路。

三个例子分别落在 A、没有退出点、C 三个入口，说明这棵树不是只会给一种急贴标签。

四、三种感觉里各走一遍

树不只用在大事上。下面用触、听、看各举一个小例子，每一个都含完整的 S·D·E，看看三问怎么问。三个都是我构想的场景。

触觉：穿针。线头在指尖一点点探出去（D），针眼的小、屋里的光、手指的微微发抖（E），线头一点点对准针眼的那个显露过程（S）是一起发生的。赶着缝一颗扣子的人，眼睛盯着「穿过去」的结果，手先去戳，线头散开成一团。第一问：没有退出点；第二问：D 在，没删；第三问：抢 D，被抢在后面的是 S 的显露，线头还没对准，手就戳了。

听觉：装修师傅蹲在地上给你讲方案，讲到一半，你已经点头说「行，就这么办」。师傅的语调起伏、哪一句加了重音（D），满屋的灰、报价单、一蹲一站的两个人（E），方案的意思一点点显露（S），都还在途中，你拿着前半句

就应了。第三问：抢 S，答案的样子先到了。若这时并非你没听完，而是有一句疑问已经到了嘴边，怕问出来显得外行，又咽了回去，第一问就该答「有」，躲的是 D 与 E，果上缺 S，即「这话该不该问」的判断没有显露，躲法是「放弃」，把疑问咽回去；第三问也随之变成抢 E，和气先到。同一个场面，有没有退出点，要看嘴边那句疑问有没有出现过。

视觉：照菜谱炒一道番茄炒蛋。眼睛一行行扫过菜谱上的字（D），灶台、油温、手边的碗和锅（E），这道菜怎样一步步成形（S）本该一起显露。急着开饭的人，只扫了第一行的菜名和配料就下了锅，漏掉第三行「蛋先炒到半熟盛出」。第一问：没有退出点；第二问：字就在纸上，事后找得到被漏的那一行，不是去；第三问：抢 S，并且属于吞拍，不是无拍：那一行就在眼前，是被「快开饭了」顶替了，所以回头对一遍真的能修。

这三个例子都说明一件事：同一个动作，可以在第一问有退出点，也可以没有；两种答案会走到不同的补法，不要混。

附录二

九问原题与九篇成文要点

本书由 ChatSDE「急」九问的九篇成文提升而来。九问的原题文字，编写本书时没有核到原文，这里一律写成「原题〔待核〕」，并以各篇的篇名暂代。要点是各篇最锋利的一刀的概述，每一条都标了它在本书里落在哪一层、哪一节。九篇综合创新智商分在 129 至 138 之间，都没到 145。

序	篇名	原题	最锋利的一刀	分	本书落点（层）
一	急的两种死法	〔待核〕	吞拍与无拍：「时间到」冒充「验证完」，验证那一拍被吞掉，慢下来能修；危险把验证拍整个除名，慢下来修不了	130	2.2（What，抢 S）
二	提前发动与看回来	〔待核〕	动作抢在条件之前；事没做完就回头给自己下人格判决，罪感由此而来	133	3.2（What，抢 D）
三	一句劝告的两本账	〔待核〕	「别急，慢慢来」是一笔不写日期的免罪账：说的人存下免责条，听的人借走会褪色的安心；补上日期就变成责任账	138	5.3（How，去 D）
四	读半拍	〔待核〕	两次出手之间「看一眼上次偏在哪」被挤没了；回读不能占整拍，也不能是零，只能是藏在下一次出手开头的半拍	129	7.3（How，折叠）
五	离开的餐桌	〔待核〕	家里的「快点」总得点名一个慢人；催能维持，是因为全家把赶上的功劳记在催的名下	133	5.3（How，去 D）
六	拍子归谁	〔待核〕	外部定拍的密度决定急中稳不稳，最后一拍归谁决定急后乱不乱；签字把同意变成签名，签完无下一步，旁人只能催	136	10.2（Why，S 与 E）
七	节拍计权错误	〔待核〕	死排序在判断层：不是「不想就做」，而是「不称就做」；本能和算法一起把称重这一步吊销	129	9.2（Why，D 与 E）

序	篇名	原题	最锋利的一刀	分	本书落点（层）
八	拍位归属论	〔待核〕	抢别人的拍会坏事，空着自己的拍就是拖，等对方回应的半拍是从容；快、慢、拖出自同一个来源	135	3.3（What，抢 D）
九	门缝上的换手	〔待核〕	执行意图是过去签下的押，换手是当下签的收据；在别人的节奏和自己的下一步之间，当场签收「下一步归谁」	129	9.3（Why，D 与 E）

读这张表有三点要说。

一是九篇每一篇切中的都是真东西，但只切到一层：《急的两种死法》《提前发动与看回来》《拍位归属论》切的是「抢哪一维」，《一句劝告的两本账》《离开的餐桌》《读半拍》切的是「删哪一段」，《拍子归谁》《节拍计权错误》《门缝上的换手》切的是「躲哪一对矛盾」。三个三篇，正好各占三层中的一层。这是回头用三层去读九篇时看到的，不是写九篇时安排的〔待核：尚待确认〕。这个发现本身就是本书的起点：九刀不是九件事，是同一次简阁的九个切口。

二是分数卡在 129 至 138 的原因，前言里写得很清楚：每篇只抓住了一层，而且漏了最近的邻居。这些邻居，本书放进了各章的交锋节：指差确认、卡尼曼的回归错觉、心流、单纯紧迫效应、话轮转换与执行意图。

三是本书吸收九篇，不是照搬，是把每一刀放回它所在的那一层。九刀的锋利度和判别预测保留，具体见附录三。

附录三

全书判别局面与证伪条件汇总

本附录把全书的判别局面汇在一处：两条总证伪，加第一章到第十一章各一条，另附第十二章的一周自检。每条都写明：两组人是谁，可清点的读数是什么，本书预测什么，对手预测什么，以及出现什么就是本书错了。

先说明三件事。其一，这些都是预测，写在做之前，不是事后解释。其二，这里的读数是用来「清点」的，比如次数、对错、能不能退回去，书里的读数不进任何人的考核。其三，我没有做过这些实验，下面写的两组人和读数，是按各章正文里的判别局面汇总的，人数、阈值等数字以各章正文为准；个别由我另行拟定的条目，已标〔待核〕。

总证伪

总一：完整执行者仍急仍错。两组人：一组在一件事里三维同步、路径走全、也进入了矛盾（由两位旁观者按附录一的树独立确认，三问的答案都是「没有」，也可按 1.5 的做法，由不知分组的评阅者对着记录纸，认定「三条都做到」）；对照组是同一类事里按树归类后有明确简阉的人。读数：出错次数、返工次数、变形题上的出错次数、事后自述「急」的次数。本书预测：前一组的急与出错应明显少于对照组。对手（急只是快慢与耐心问题）：两组没有明显差别。出现什么本书错：前一组到了变形题上照样出错、展开测试也退不回，本书总命题作废。

总二：只减速组与只改抢删躲组。这一条在 1.5 里写成了具体的局面，也就是第一章那一条（见下）。两组人：80 位志愿者随机分两组，每组 40 人，一周，每天 15 分钟，同一套题。甲组只减速：每道题用时至少是自己平时的两倍，其余一概不管。乙组只改做法，不限时：动手前把条件圈出来（补维）、每

一步写出中间结果（补程）、卡住时写下「我卡在哪」并待住（进矛盾）。读数：常规题出错次数；第七天变形题出错次数；对每个错做展开测试，看能不能退回去讲出来；两位不知分组的评阅者认定乙组是否真做到三条；两组各自用时。本书预测：乙组降幅明显大于甲组，尤其在变形题上，且降幅与记录纸上「三条做得全不全」挂钩，不与用时挂钩。对手（速度一耐心观）：甲组降幅不低于乙组。出现什么本书错：甲组与乙组降幅一样大或更大；乙组的降幅只发生在用时最长的人身上，与三条做得全不全无关。

逐章

第一章（1.5 本书怎样会错；1.4 三层可判别）。两组人：就是总二的甲、乙两组，这是 1.5 里给出的局面。另附一条检验 1.4 的判据本身：两位互不相识的评分者，不看书中答案，只拿一批日常的急的例子，按附录一的树独立归类。读数：两人在三层各自的主答案上一致的比例，以及三问答案「合得上」的比例。本书预测：一致率明显高于随机，且合得上的比例高。对手（「急于求成会跳步」这句老话）：只能贴出一个标签，两人的归类零散。出现什么本书错：一致率不比随机高，三层就退回成了三个名字；合不上的格子占多数，互锁假说作废。〔后一条检验为我据 1.4 拟定，待核〕

第二章（2.4 抢 S；并入《急的两种死法》）。共三组局面。

- 局面一（对孔子）。两组人：校对同一类文件（比如一份社区义卖的账目）的人，一组为他人无偿做、目标大到整个社区，一组为自己、拿一点小奖金；每组再分两种条件，给一张「做完应当是什么样」的成品样图，或不给样图、只要求每步写下「这一步该露出什么」。读数：每份文件被跳过的核对项数；过程中「目标描述」被改写的次数。本书预测：给样图时两组跳过数相近，且都多于不给样图时；利的大小没有主要影响，S 有没有被切出才有。对手（孔子的「见小利」）：无偿大目标组的跳过数应明显更低。若出现这些，本书就错了：无偿大目标组在给样图的条件下，跳过数显著低于小利组，差距接近不给样图时两组的差距。

- 局面二（对速度—准确率权衡与「早计」的读法）。有两个版本。写作者版，两组人：一组期限延长一倍、仍按「成稿的样子」打分，一组期限不变、每写一段先写下「这一段应当让读者看到什么」；读数：初稿里前后矛盾或漏掉的要点有几处、在稿子的什么位置。外科医生版，两组人：一组时限放宽、但心仍盯着「下台的样子」，一组时限不变、但把验证拍装回去；读数：漏掉的核对项数，以及漏在第几项。本书预测：两个版本同向，都是第二组更少，第一组的错集中在末端。对手（速度—准确率权衡、「早计」）：放宽时限的第一组更少。若出现这些，本书就错了：放宽时限但不改结构的一组，比不放宽但改了结构的一组漏得少，而且漏的位置分散。
- 局面三（并入吞拍与无拍）。两类局面，各是加了动作的一组与没加的一组。吞拍局面（填身份证号、找钥匙）：在原位加一个很小的强制动作，填完把号码念一遍、翻完一处说「这里排除了」；读数：被退回的表格份数，同一个角落被翻的遍数。无拍局面（车冲到面前、油锅起火）：事先对人说「请你慢一点」；读数：结果有没有变好。本书预测：吞拍局面明显减少；无拍局面不会变好，只有事前装进去的东西有用。对手（把急看成快慢游标）：两类局面放慢都有益。若出现这些，本书就错了：吞拍局面加了「念一遍」并不减少错误；无拍局面只凭「放慢」的指令就明显改善。

第三章（3.4 抢 D；并入《提前发动与看回来》《拍位归属论》）。共五组局面。

- 局面一（3.4 主局面）。两组人：都是做过同类表演、两人一组对台词的人；甲组心定而工作记忆充裕，乙组被安排成心浮而记忆被占（告知当场评分，并让他们默记一串数字）。每组再分两个条件：同步条件下，起手提示灯在搭档说完末字落音时才亮；提前条件下，灯在末字之前半拍就亮。读数：抢拍次数（开口早于搭档末字）；卡壳次数（忘词或停住超过 2 秒）。本书预测：抢拍随提示灯走，提前条件下甲组的抢拍明显多于同步

条件，且与心率、工作记忆分数无关；卡壳随心和容量走，乙组多于甲组；乙组在同步条件下抢拍并不比甲组多。对手（掉举、窒息研究、担忧占容量、话轮转换，四家大体一致）：甲组不论灯早晚都少抢拍、少卡壳，乙组都多。若出现这些，本书就错了：提前条件下甲组的抢拍没有增加；乙组在同步条件下抢拍也明显多于甲组。

- 局面二（《提前发动与看回来》之一）。两组人：煮同一锅面，一组被要求「水重新滚起来之前不许掀盖」，一组随意。读数：掀盖次数；从下锅到出锅的分钟数。本书预测：随意组掀盖更多、出锅更晚。对手（心浮说）：掀盖多少只是性子急，与出锅时间无关〔待核：这一句对手预测是我据局面补的〕。若出现这个，本书就错了：随意组出锅并不更晚。
- 局面三（《提前发动与看回来》之二）。两组人：做同一件 40 分钟的活，一组在做到一半时写下一句对自己这个人的评价，一组做完以后写同样的一句。读数：自评的沉重感（零到十）；接下来 10 分钟里反复改动同一处的次数。本书预测：事中写的一组两样都更高。对手：两样只随内容轻重变，与写在事中还是事后无关。若出现这个，本书就错了：事中写与事后写没有区别。
- 局面四（《拍位归属论》之一）。两组人：每组 8 人，甲组语速快、但总在对方说完后才开口，乙组语速慢、却常插入。读数：每小时抢拍次数；同伴投票选出的「谁让人觉得被催」的票数。本书预测：票数随抢拍走，不随语速走。对手（快就是催）：票数随语速走。若出现这个，本书就错了：票数只随语速走。
- 局面五（《拍位归属论》之二）。同一批 8 个人，开 5 次会，看每个人的两个读数：每人的抢拍次数；「轮到后超过 3 秒没出声、会后问他其实有话」的次数。本书预测：两个读数在同一个人身上同升同降。对手（性格论）：此消彼长。若出现这个，本书就错了：两种读数在会上此消彼长。

第四章（4.4 抢 E）。两组人：同一批项目组里匹配了职级、工作量和工时的人，分组靠事前读数，与那封邮件无关：入组头两周，没有外压的日常里，「绑场动作」（先表态、先认领显眼的事、先问「上面怎么想」）出现在第一份可给人看的草稿之前的为 A 组，之后的为 B 组。读数一：邮件到达后第一小时里，绑场动作与起手动作各多少次；读数二：交付后由第三人审阅，把错分成对接性错误（口径、对象、版本与场里的真实需要不合）和内容性错误（算错、漏项、抄错）；读数三：换一轮邮件、截止期延后一周的撤场轮，看前两个读数还剩什么。本书预测：A 组绑场动作多于起手动作，B 组相反；A 组的错以对接性为主，B 组以内容性为主；撤场轮里 B 组回到平常，A 组的绑场与错的类型基本不变；每一格压力下两组斜率相似、截距不同。对手（罗萨的加速、汤普森的钟表）：匹配之后两组读数没有系统差别，撤场轮里一起回到平常。出现什么本书错：匹配后两组在读数一和读数二上没有差别；撤场轮里 A 组的绑场与对接性错误和 B 组的急一起消失；A 组在长期无加速压力的环境里读数衰减到与 B 组无差别（那就是场的残影，罗萨和汤普森对）。

第五章（5.4 交锋，删与折；并入《一句劝告的两本账》《离开的餐桌》）。共四组局面。

- 局面一（5.4 主局面）。两组人：每组 20 位司机，在这段路上走过的次数、日常车速、到达时间的平稳度都一样，只在头几次是不是自己找过路上分开；在隧道里让导航断掉。再加子条件：依赖导航的一组，一半被提醒「别慌，认真想想」。读数：从断到重新确认方位用了多久；不借手机能不能说出「我现在在哪个已知地标的哪一侧」；接下来的错拐次数。本书预测：自己找过路的一组三个读数明显更好；依赖组被不被提醒几乎没有差别，要补上一小段 D 才改善。对手（卡尼曼加练习时数）：两组表现相近，且提醒会让依赖组改善。若出现这些，本书就错了：两组读数没有差别，或一句提醒就让依赖组追平。
- 局面二（《一句劝告的两本账》）。两组人：带新人的两组，一组说「别急，慢慢来」、不给日期，一组说同样的话、并写明自己哪天出场看什

么。读数：第一版出现在开工后第几天；最后 48 小时里返工的次数和集中程度；交付后双方对「这件事谁欠谁一次什么」的回答是否一致。本书预测：无日期组第一版更晚、返工更集中、回答对不上；日期写了而说的人缺席，则退回无日期组。对手（给人自主、减少压力有益）：无日期组至少不比有日期组差。若出现这个，本书就错了：无日期组第一版并不更晚、返工也不更集中。

- 局面三（《离开的餐桌》）。两组人：早晨总有人被点名的家庭，甲组把账翻开、全家在冰箱贴上记一周，并把「快点」的对象改成自己，乙组只被告知「要少催一点」。读数：被点名者是不是同一个人；赶上校车的天数；被点名的孩子自己先开口报「我还要几分钟」的次数。本书预测：甲组催的次数下降而赶上天数不降、先开口的次数上升；乙组催的次数很快回到原样。对手（催是有效的外部提示）：不催，赶上天数就会下降。若出现这些，本书就错了：甲组赶上天数明显下降且一周内没有回升，或乙组与甲组催的次数一样下降。
- 局面四（5.4 回归课）。两组人：一组家长上一堂讲清回归平均的课，另一组家长翻账、并明确由谁认领出门这串事。读数：一个月后，各家早晨催的次数。本书预测：只上课的一组很快回到原水平，翻账认领的一组下降。对手（回归错觉论）：讲清回归之后，催应明显下降。若出现这个，本书就错了：只上课的一组降得和另一组一样多。

第六章（6.5 交锋，局面落在缺 E 一条）。两组人：40 个学琴一年左右的 10 岁孩子，随机分 A、B 两组，每组 20 人，同一位老师，同样的曲目、同样的反馈，一学期累计练习 60 小时；A 组全是独奏，B 组每周有 20 分钟与同龄人合奏（算在 60 小时之内）。读数：独奏测试的出错次数（确认基本功没有差别）；新场合奏里每 100 小节的「抢拍、漏拍、中断重来」总次数；陌生琴独奏的出错次数；合奏前一天的预估停顿次数减去实际次数。本书预测：独奏测试 A 组不比 B 组差；新场合奏 A 组明显更高，先定的阈值是中位数至少为 B 组的 1.5 倍（倍数尚待裁定）；陌生琴独奏 A 组也更高；预感差上 A 组低估得更多。对

手：时数论、反馈论预测新场合奏两组一样，或只有 B 组因独奏时间少而略差；练习专一性预测新场合奏 A 组更差（与本书同向），但陌生琴独奏两组一样，所以只有陌生琴独奏这一项能把本书和它分开。出现什么本书错：A 组的出错次数不超过 B 组的 1.2 倍，或反而更低；合奏上 A 组更差而陌生琴独奏两组差别落在自然波动之内（缺 E 被练习专一性吸收，「E 是一般能力」就错了）。另有副预测：给 A 组补 4 周合奏后再测，追平为「抢」，仍明显落后则含「去」，区分要改动。其余五条，6.5 末只点了读数：缺 D 的一组与不缺 D 的一组换成变形题通过率；缺 S 的一组与不缺 S 的一组换成「同一件东西被不同场要求返工的次数是否一致」。具体设计正文没有给〔待核：尚待裁定〕。

第七章（7.4 交锋，折叠与删除；并入《读半拍》）。共三组局面。

- 局面一（7.4 主局面）。两组人：初中一年级同一个单元的两组学生，一组是练出来的（拼剪、推导、试错，自己走到公式），一组是抄来的（只给公式、例题、口诀，刷题到熟）；两组用三道关配平：标准题的正确率与用时、「说出公式为什么成立」的口头测验、单元考分数。读数：变形题（每道只改一处条件）的首次解出率；做不出时草稿纸上有没有「退回」的痕迹（两位不知分组的评分者独立计数，取较少的一个）；一周后新一套变形题的用时与出错有没有递减。本书预测：配平的项目上两组无区别，练出来的一组在三个读数上明显更好。对手（常规专长理论、知识编译）：配平之后两组落在同一类，对变形题没有系统差别。若出现这些，本书就错了：配平之后两组在三个读数上没有区别；抄来的一组草稿纸上显出同样多的退回痕迹；练出来的一组同样在变形题前退不回去。
- 局面二（《读半拍》之一，对指差确认）。两组人：做同一个漂移任务，屏幕上连续几百次把光标拖到目标点，目标点每隔若干次悄悄偏移；一组每次先做指差式的固定动作，一组每次先读半拍、让视线扫过上一次落点偏在哪。读数：漂移出现后，到发现并修正之间的操作次数；「动作做了但下一次没有任何修正」的比例；总操作数。本书预测：目标不漂移时，指差组不差；漂移出现后，读半拍组发现更快，且指差组的空动作比例随

练习升高。对手（指差确认）：两组发现漂移的速度差不多。若出现这些，本书就错了：指差组的空动作比例并不升高，发现漂移也不比读半拍组慢。

- 局面三（《读半拍》之二）。三组人：不回读、整拍回读、半拍回读。读数：连续 10 次出手里偏差方向相同的最长串；出手总数。本书预测：三组分得开，整拍组与半拍组不同。对手：正文没有单列〔待核〕。若出现这个，本书就错了：整拍组与半拍组没有区别。

第八章（8.4 交锋，不肯相顶）。共三组局面，第一组另有堵漏的对照。

- 局面一（耗能）。两组人：每位受试者前一天亲手把 10 件东西放进 20 个格子，次日随机抽一件让他找；甲组被指令「马上找」，乙组被指令「先坐下想 1 分钟再找」。读数：开合格子的总次数；重复开同一格的次数；总用时（乙组含那 1 分钟）；停顿次数；一周后换房间、换物品，不给指令，看各自自然选择的做法。本书预测：甲组动作数和重复数更高、停顿更少，20 格以上时总用时不短于乙组。对手（省力的朴素读法）：甲组总耗费不高于乙组。若出现这个，本书就错了：20 格以上的搜索里，甲组的动作数、重复数和总用时都不高于乙组。堵漏的对照：另加第三组，同样坐 1 分钟，但被要求做无关的心算、不许回想；它若和乙组一样好，好处来自停下而非对顶，本书要改写。读数里再加一项：事后请受试者说出自己翻过哪几格，说不出的，停顿是空的。
- 局面二（困难要对顶）。两组人：随机分组，同样难、同样久、同样的失败次数；甲组失败后，把自己的解与规范解并排，写出「哪一步分开、为什么分开」；乙组继续做同样难的新题，只告知对错。读数：一周后变形题的正确数；能指出自己错在哪一步的人数。本书预测：甲组两样都更多。对手（只要难就有益）：两组一样。若出现这个，本书就错了：两组变形题正确数与指出错处的人数没有差别。

- 局面三（动机系在哪）。两组人：同学一个有难点的小技能；甲组的奖励系在最终结果，乙组的奖励系在每次练习后写下「这次与上次不同在哪」。读数：难点前停手、换手、求助的次数，以及这些出现得比难点早多少。本书预测：甲组更早、更多地退出。对手（有动机则肯多想）：甲组躲得更少。若出现这个，本书就错了：甲组在难点前退出的次数不多于乙组，也并未更早。

第九章（9.1、9.2、9.3、9.4）。共四组局面，其中一组另设对照。

- 局面一（9.4 正念）。两组人，外加一个对照组：一组是有半年以上日常练习、正念量表得分高的人（量表和分数线由实验者在看数据前登记），一组是没有训练的同龄人，对照组是没有正念训练、但练过一个月「当场签收下一步归谁」的人。大家专注做一件手上的活，被人打断；打断分两类场：静场（没有催、没有期限）和催场（带着「快点，来不及了」），催场里再分催有据和催无据。读数：从催开始到停下手上的事用了几秒；催无据时被带走（立即放下手上的事跟着走）的人数比例；催有据时该走没走或走得迟的人数比例。本书预测：正念好的一组在静场里明显更稳，到了催场优势大幅缩小甚至消失，错落在两头；签收组在静场里不比对照强，在催场里最能分开有据与无据。对手（一行禅师、卡巴金）：正念好的一组在两类场里都更稳，优势相近。若出现这些，本书就错了：正念组在催场里的优势和静场里一样大；签收组在催场里分不开有据与无据。
- 局面二（9.2 不称就做）。三组人：面前摆着一件紧迫但回报低的事和一件不紧迫但回报高的事。校准秤组在选择前得到一张清楚的回报对照；启动称组不给信息，只要求伸手之前用一句话把冲动和处境放在一起；等待组只等 30 秒。读数：每组选了低回报紧迫项的人数比例；同一批人在不同处境下反应的变化幅度；30 秒里目光一直停在紧迫项上的人数。本书预测：校准秤组降得很少，启动称组降得最多，等待组几乎不降；死排序的人，反应在不同处境里是平的。对手（单纯紧迫效应，是称错）：校准秤组明

显下降，启动称组下降不比校准秤组多。若出现这些，本书就错了：校准秤组的下降和启动称组一样多，或等待组也明显下降。

- 局面三（9.3 换手）。两组人：一组事先练习执行意图（「如果孩子又犯那个错，我就提醒一次」），一组练习当场签收（「这一步归我／归他／先不动」）。两类场：场和预案一模一样，或场是变形的（同一个错误，同时多了预案没有的东西，如电话响了、对方明显累了）。读数：「越位出手」的次数；「错过起手」的次数。本书预测：一模一样的场里两组差不多，执行意图组可能略好；变形的场里，执行意图组的两种读数明显上升，签收组上升很少。对手（执行意图）：两类场里执行意图组都稳。若出现这些，本书就错了：变形的场里两组一样稳；一模一样的场里签收组也比执行意图组明显差。
- 局面四（9.1 掐断与暂停）。两组人：一组是被「好了好了，不说了」掐断的争论，一组是双方说好暂停、约了时间再谈的争论。读数：同一个话题隔一段时间再出现时，两个人手里有没有多出一样上次没有的东西。本书预测：暂停的一组两边新增的东西更多，没有新增的上次是掐断，有的是暂停。对手：正文没有单列〔待核〕。若出现这个，本书就错了：掐断了的争论隔一段时间再来时，两边新增的东西不比暂停了的更少。

第十章（10.2、10.3、10.4；并入《拍子归谁》）。共四组局面。

- 局面一（10.2 末拍无主）。两组人：同一批受训者做模拟抢救演练，分四组，改变两个条件，一是外部喊拍密还是疏，二是演练结束时有没有人当场点名「下一步归谁」。读数：演练中的漏项数；演练结束后十分钟内的返工次数、重复核对已核对过的东西的次数、互相问「刚才是不是我……」的次数。本书预测：演练中的读数只跟喊拍疏密走，结束后的读数只跟末拍有没有主走，「密而无主」那一格收尾后最乱。对手（心流：进入流的程度相同，则收尾后读数相同；过度监控说：执行中回头看得少的人，事后乱得少）：都不预测「密而无主」这一格会收尾乱。若出现这些，本书就错了：「密而无主」的一组收尾后并不比末拍有主的更乱；或

末拍有主的组收尾后的乱度仍随喊拍疏密而变；或几乎没有回头看的人，收尾无主也不乱。

- 局面二（10.3 拖）。同一个人当自己的对照，各做两类任务：一类里想要的样子和眼前的处境撞得很具体（比如写一份自己看得出材料不够的申请书），一类里两头没什么可撞（按现成表格录入数据）。读数：从拿到任务到第一个触到矛盾的动作之间隔了几天；总共做了多少动作。本书预测：同一个人，第一类任务上隔的天数明显长，第二类上很短，总动作量相差不大。对手（拖是性格）：隔的天数跟着人走，拖得多的人两类任务上都拖。若出现这个，本书就错了：同一个人在两类任务上隔的天数高度一致，与两头撞得具不具体无关。
- 局面三（10.4 之一）。两组人：面对同一个临近的截止期，价值与期望测得一致。一组按斯蒂尔式的办法办，拆成每周一个小截止期，再加奖励；一组在最初两周先把想要的样子和眼前的处境各写成具体的话，再各做一个能退回来的小试探。读数：总工作量；交付物里「事先清单上没有、后来才出现的做法」的数目；变形题上谁能展开。本书预测：总工作量相当，甚至拆小截止期的更高；新做法的数目，先顶后做的一组明显更多。对手（斯蒂尔的算式）：期望、价值、冲动性、延迟都相当，两组行为没有差别。若出现这个，本书就错了：先顶的一组新做法并不比拆小截止期的一组多。
- 局面四（10.4 之二）。两组人：面对同一类矛盾（想换工作又怕家里反对，或想转专业又怕耽误时间），一组在头几周里就改掉了一头（说「其实没那么想」，或赌气一走了之），一组把两头都保留了至少八周，并做过至少一次能退回来的小试探。读数：半年后事先清单上没有的新做法有几个；被问起时能说出两头各自具体内容的有几条；对这件事的自评舒服程度；一年后这件事被自己重新提起的次数。本书预测：自评舒服程度，改掉一头的一组不低于顶住的一组；新做法和能说出的条数，改掉一头的一组近乎为零；一年后重新提起的次数并不为零。对手（费斯廷格的失调

消除）：失调已消除，改掉一头的一组满意度更高，这件事不会再来。若出现这些，本书就错了：改掉一头的一组半年内的新做法并不比顶住的一组少；或这一组一年内没有再提起过、顶住的一组反倒提起得更多。

第十一章（11.3 带着问题追问 AI）。两组人：五、六年级学生，随机分组，每组 30 人，读同一本书、写同一篇读后感，总时长和可用机器的轮数相同。A 组直接要答案、自己誊写；B 组带着追问，先在纸上写下自己的一句，请机器问自己而不替自己写，请机器反驳自己的一句并待住。另设两个对照：C 组轮数与 B 组一样多，但每轮都是「再长一点」「换个开头」，不先写、不接受反驳；D 组和 A 组一样直接要答案，只是拿到后放一晚上再誊写。读数：一周后关掉机器，换一道变形题（写给不喜欢这本书的同桌的一封信，限时 40 分钟）：一，交出至少 150 字且含一个自己的理由的人数；二，稿子里「理由—例子—转折」成链的条数，由两位互不知道分组的人清点；三，拿出一周前的旧稿、指定一句，能说出同意还是不同意、为什么的人数；四，起手前 5 分钟纸上有没有先写下一句自己的判断。本书预测：B 组在第一、第三个读数上各比 A 组至少多 10 人，A 组第三项能答出的不超过 10 人；C 组、D 组与 A 组相近，差不超过 5 人。对手（「AI 只是工具，用得好就行」与认知卸载）：A 组不比 B 组差，省下的力气可以用在别处；或 A 组更差，但差的程度只跟省了多少时间成正比，推不出 B 与 C 会分开。出现什么本书错：B 组与 A 组在第一和第三项上都差不超过 3 人；C 组与 B 组相当；D 组与 B 组相当（同时撞上 1.5 的总证伪条件）；A 组反而高于 B 组。

第十二章（12.1 一周自检，不是交锋节）。两类事：同一个人把难度相近的事分成两类，或找同伴各做一类。一类只减速，一类只在着急时问三句并按答案去补。读数：每天晚上清点返工几次、漏几项、被打断后重来几次，七天后比。本书预测：只减速的一类改善有限，时间紧的日子甚至没有改善；补三层的一类明显下降，换到不熟的场合时降得更多。对手（速度—耐心观）：只减速的一类不比另一类差。出现什么本书错：只减速的一类好得多，或两类一样好；做到三

维同步、路径走全、进了矛盾，仍又急又错（见总一）。这是总二的自助版，一个人分两类会掺进顺序和疲劳，找同伴分组更好。

附录四

参考文献

本附录只列正文中提到的作者与著作。凡年份、版本、页码不确定的，一律写〔待核〕；下面带年份的条目，年份也只是正文里已标〔待核〕的说法，不是核过的。条目按章序排。

中国古籍

- 孔子：《论语》，其中论「欲速」「见小利」的一章（篇次、版本〔待核〕）。
- 孟子：《孟子·公孙丑上》，宋人揠苗助长一段（篇次、版本〔待核〕）。
- 庄子：《庄子·齐物论》，「见卵而求时夜，见弹而求鴞炙」一句（用字、对话人物、版本〔待核〕）。
- 「掉举」：佛学术语，指心浮动不定（出处、译本〔待核〕）。
- 一行禅师：《正念的奇迹》，洗碗一段（页码、措辞、年份、版本〔待核〕）。

西方与现代研究（按交锋节出现次序）

- 速度—准确率权衡的研究：正文提到 Woodworth、Fitts、Heitz 三处（年份与出处均〔待核〕）。
- 鲍迈斯特：关于压力下表现「窒息」的研究（年份、篇名〔待核〕）。
- 贝洛克：关于压力下注意力回头、工作记忆被担忧占满的研究（年份、篇名〔待核〕）。
- 会话分析中的话轮转换研究：萨克斯、谢格洛夫、杰斐逊（刊物《Language》、年份〔待核〕）；跨语言接话间隔：Stivers 等（年份〔待核〕）。kairos 一词，正文没有用到，不列。

- 罗萨：《加速》与《共振》（书名、中译本、年份均〔待核〕）。
- E. P. 汤普森：《时间、工作纪律与工业资本主义》，《过去与现在》杂志（年份、期号、页码〔待核〕）。
- 卡尼曼：系统 1 与系统 2 及回归错觉（含飞行教官的例子）的著作（书名、年份、版本〔待核〕）；以及卡尼曼与克莱因关于直觉何时可信的合作文章（年份、题名〔待核〕）。
- 艾瑞克森：关于刻意练习的研究（年份、篇名〔待核〕）。
- 波多野谊余夫、稻垣佳世子：常规专长与适应性专长（年份、篇名〔待核〕）。
- 安德森：知识编译（著作、年份〔待核〕）。
- 日本铁路的指差确认：作业规程或研究（出处〔待核〕）。
- 接纳承诺疗法：经验性回避（作者、年份、版本〔待核〕）。
- 菲斯克、泰勒：《社会认知》，认知吝啬者与「有动机的策略家」（版本、年份〔待核〕）。
- 比约克：合意困难的研究（年份、篇名〔待核〕）。
- 卡普尔：有成效的失败（年份、篇名〔待核〕）。
- 卡巴金：关于正念的著作（书名、年份、版本〔待核〕）。
- 戈特曼：关于情绪涨高时先暂停再谈的研究（年份、篇名〔待核〕）。
- 戈尔维策：执行意图的研究，以及 Gollwitzer 与 Sheeran 的元分析（年份、篇名〔待核〕）。
- 勒温、米勒：趋避冲突（年份、篇名〔待核〕）。
- Risko 与 Gilbert：认知卸载的综述（年份、刊名〔待核〕）。
- Sparrow、Liu 与 Wegner：预期可查与记忆的研究（年份、刊名〔待核〕）。

- Bastani 等：通用对话机器与中学数学学习的实验（年份、刊名〔待核〕）。
- Kosmyna 等：写作借助机器的脑电预印本（年份〔待核〕）。
- Slamecka 与 Graf：生成效应（年份〔待核〕）。
- Zhu、Yang 与 Hsee：单纯紧迫效应的研究（年份、刊名〔待核〕）。
- 执行意图：已见上文戈尔维策条，不另列出处（出处〔待核〕）。
- 契克森米哈伊：心流的研究（书名、年份、版本〔待核〕）。
- 过度监控说：正文未点名作者，与鲍迈斯特、贝洛克的窒息研究同属一路（出处〔待核〕）。
- 斯蒂尔：关于拖延的研究与延迟算式（年份、篇名〔待核〕）。
- 费斯廷格：认知失调（书名、年份、版本〔待核〕）。
- 辩证法：作为一种传统观点（正文只提到黑格尔以来的讲法），本书未引具体文本（具体引用〔待核〕）。

本书自己的材料

- 王德生口述（2026-10-25）：五条原话，见前言与第一章。
- ChatSDE「急」九问及九篇成文，篇名见附录二，原题〔待核〕。
- 王德生：SDE 方法论相关著述，具体篇目、年份、版本〔待核〕，待补全。

后记

从一个问题到一本书

这本书是从一个问题长起来的：什么是急？

起点是 ChatSDE 上的九个问题。九问，各问了一个角度，九篇成文各切中了急的一层：有人切在「验证那一拍被吞掉」，有人切在「一句劝告里的账」，有人切在「家里总得点名一个慢人」。九篇都写得有锋，可创新智商都卡在 129 到 138 之间，没有一篇到 145。问题不在写得不够好，在每一篇都只抓住一层，而且漏了离自己最近的邻居。

转折是前言里那句原话。在读这些成文时，有人说：「你的急，只是某一种，还有更多急，你就是'急于吃果子，不经过D和E，直取果子'」。这句话的好处是：它不只是批评，它本身就是一次急的样本。急着给「急」下一个定义，也是急。顺着这条线往下追，就有了后面的三句：「急的定义：就是'抢维度'」；「急还有'去过程，走捷径'」；「还有一种：从三原理就是：不想花力气，即不愿意进入矛盾」。三句合起来，才有了总命题：「实际上急，就是：SDE方法论的'简阉'」。九刀从此收成一把刀。

有了这把刀，才发现前面的九篇不是九件事。它们分别落在抢维度、去过程、不愿进入矛盾三个层上，每一层各有三刀。这本书做的事，就是把这九刀放回它们所在的层，再补上它们各自漏掉的近邻。

书写成之前，先请一位不知道出处的评分者，盖住署名，评了大纲：137 分，资深学者级，没有跨过 150。失分主要在「I」这一项：每一层单拿出来，都有近邻能覆盖七成左右。所以这本书不是靠把话说得更满去过那条线，而是靠

几件具体的事：给三层配上了可判别的判据；写了互锁假说，让三层不只是三个名字；每个交锋节都找最近的邻居打；每一条判别局面都写成两组人、可清点的读数，写明「若出现什么，本书就错了」。要不要真的过 150，不由这本书自己说，要等全稿写完，再请一位没有参与推导和写作的评分者盲评一次，D 和 I 都在 150 以上，才算认证。在那之前，这本书的分数是 137 分的大纲，加一个目标 150。

最后说一句这本书背后的愿望。「让每个人都有自己的思想和知识工厂。」〔待核：这句话的归属与出处〕一个人怎样把一个问题长成一篇文章，再把几篇文章长成一本书，靠的不是快，也不是慢，是三维一起发生、路径走全、肯在矛盾里待一会儿。这本书由王德生、邬燕琴共同写成。书里标明「构想」的场景和人物，都是为讲清结构设的，不是真人真事；书里的判别设计，也都没有做过实验，等着读者和研究者去检验，错了，就照书里写的认错。这本书写急，也是在写这件事本身。如果你读完，下一次想问一个问题时，肯把它走一遍，不抢、不删、不躲，那么这本书的用处，就在你手里长起来了。读完以后，不妨回头把那三句判词再对着自己的一天读一遍。

开　篇

急不是快，
而是 SDE 方法论的简阉。

——判词

赶飞机时的着急，盼孩子长大的急切，为小事拍桌的急躁，病人送来时的紧急——四个急字，共同点不是快。有人慢下来照样说错话；老师傅三下就成，却一点也不急。

本书把急看成同一件事的三层：形上抢了哪一维，把结果、动作或关系拽到前头先走；路上删了哪一段，把过程整个去掉；根上躲了哪一对矛盾，在最费力的那一刻退了出去。简化是把过程折进身体，出了意外还能展开；简阉是把发生的能力切掉，果子当下也许还在，但不会再长。

陪读的是一家人和几位邻居：长沙的语文老师林晓、她上五年级的女儿小满、干了四十年钳工的老陈、深圳的产品经理赵磊、社区医院的护士长唐姐。每章末尾都写下一个只有本书推得出的判别局面：如果出现什么，本书就错了。

急的反面不是慢，而是不抢、不删、不躲。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 429 号 · 三编十二章 · 约 21 万字
ISBN 979-8-90690-429-4 · 定价 US$20.00

ISBN 979-8-90690-429-4
9 798906 904294