普通人都能懂的快慢之学

发生的时差

不怕慢，怕卡档——一本讲换档的书

王德生　著

WDS博士　立题与裁定

德麦国际出版社

Demai International Press

德麦国际专著 · 第 451 号

发生的时差

普通人都能懂的快慢之学

王德生　著

WDS博士　立题与裁定

德麦国际出版社

Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《发生的时差——普通人都能懂的快慢之学》
著者	王德生
立题与裁定	WDS博士
执笔	复合主体：WDS博士从二十种德麦国际专著碰撞立题，并作母题收窄、开写与各项口径的裁定；十位 AI（Claude）写手分章执笔，Claude 统稿；三审由 AI 编辑分段、跨章、终审完成
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 451 号
ISBN	979-8-90690-451-5
定价	US$23.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 24.5 万汉字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的母题，是从德麦国际 2026 年 10 月 19—20 日上架的二十种专著里读出来的，经一位未参与写作的评审独立审读后收窄；全书按一份共用底稿，由十位 AI（Claude）写手分章执笔，Claude 统稿与核对；立题、开写与待裁口径由 WDS博士裁定。六路径读作六种档位、123 原理读作「两快顶一慢」，是本书提出的读法，不是 SDE 的定论，书中只当地图用。

书中陪读的卢建国、周玉芬、卢晓、宋磊、宋可可一家五口，以及各章场景中出现的配角，均为虚构，不承担证据；书中的日子也是虚构的，从 2026 年九月开学一直写到入冬，不与本书成稿和出版的日子对应。二十本源书里的陪读人物照原书用名，注明书号。书中涉及身体、法律、理财的内容只讲道理，不构成医学、法律或投资建议。

全书结构：出版信息、题词、十分钟读完这本书、前言、导读、目录；导论与七编三十章；结语、参考书目、附录四件、后记。

版权所有　侵权必究

不怕慢，怕卡档。

—卢建国，开了三十一年货车

十分钟读完这本书

◆ 一、一句话

一个家、一副身体、一个国家，里面总有几样东西在互相改写，有的缓得快，有的缓得慢。这本书只想说一件事：不怕慢，怕卡档。

◆ 二、从一张饭桌说起

卢家那张折叠饭桌用了二十年。二十年里，桌边的人一直在变：外孙女从坐高脚椅到上初一，外公从开货车到下象棋，女儿从实习生到干了十八年的康复治疗师。家里的规矩变得慢一些：谁先吃、谁洗碗、几点关电视，五年十年才改一回。房子最慢，2004 年买下来的格局，一面墙都没动过。

三样东西都在变，只是缓劲不一样长。人碰到一件事，几个月就缓过来了；规矩要一两年；房子要几十年。这本身没什么不好。真正让一家人别扭的，是另一件事：十几年里，不管碰上什么事，最后一个跟上的永远是房子。　　次序从来没有换过。

◆ 三、三个词

读这本书只需要先认三个词。

缓劲：被碰了一下之后，缓过来要多久。摔一跤，皮肉三天好，骨头三个月好，走路的胆子一年才回来。本书说「快」「慢」，只指这一件事。

档位：几样东西按缓劲长短排出来的次序。「人最快、规矩其次、房子最慢」就是一种档位。

换档与卡档：档位换了，叫换档；档位长期不换，叫卡档。外公开了三十一年货车，他的话是：「不怕慢，怕卡档。」车慢一点不要紧，上坡挂低档，平路挂高

档，长下坡再挂回低档让发动机拖住车，能换就能走；一旦卡在一个档上，油门踩到底也没用。

◆ 四、这本书不说什么

有三件事，前人早就说过，本书不再当成自己的发现：

- 一个系统里，各部分快慢不同。一百年前的社会学家就说过文化会落后于技术。
- 不同步是病，太同步也是病。医生、生态学家、研究金融危机的人都说过。
- 先后次序一改，就会长出新东西。研究胚胎发育的人说了一百多年。

本书只多问一句：同一样东西，沿着时间，它里面几样东西的快慢次序还能不能翻过来？ 能翻，就是活的；翻不过来，就是卡档。

◆ 五、在身体里

外公的血压不是一个数。早上量、晚上量、诊室量，数都不一样；爬完楼以后几分钟能回落，回落得快不快，又是另一只钟。身体里有好几只缓劲不同的钟。健康不是每只钟都准，是这几只钟的快慢次序还能随着日子换：生病时修复跑在前头，好了以后修复要会收工，让平常的节律重新跑到前面去。修复收不了工，就是卡在了修复那一档。（第二编）

◆ 六、在家里

楼下祁家有两张定期存单，一直当作备用。可老祁夜里摔了一跤送进急诊，存单在他名下，密码只有他记得，那一夜钱一分也取不出来。备用的钱也有缓劲：从需要到能用上要多久。它比冲击来得慢，就等于没有。安慰也一样：一句「没事了」来得太快，把难处盖住了，难处缓过来的那条路反而被堵上。（第三编）

◆ 七、在国家里

一个国家里，法律、政治、经济三样东西缓劲不同。几位作者排出的快慢次序互不相同，这说明次序不是谁天生自带的。一个国家可以换了一个又一个当家的人，档位却始终不换：这是轮回。不管当家的人换没换，只有快慢次序真的翻了过来，才是真正的再来一次。（第四编）

◆ 八、在老书里

庄子讲庖丁解牛，一把刀用了十九年，讲浑沌被一天凿一窍、七天凿死。有一本书读出了一句话：坏的也许不是孔，是孔与孔之间那几个没有被留出来的夜晚。留出来的夜晚，就是让慢的那一样跟上。道德经说「反」，有一本书读成：回去的路，是另一条路。回不到原点，只能换档。（第五编）

◆ 九、在知识里，也在这本书自己身上

我们说「我发现了」，常常是旧框子沉得比新东西来得快，新的发生被读成了旧的。这本书参考的二十本专著，是两天之内上架的，写明完稿日子的几本也都落在这两天里，好几本自己交代是分头执笔、一人统稿；这本书自己也是十位写手分头写、一人统稿。分头写得快、统稿缓得慢，书里就会留下前后对不上的缝。本书把自己也当作一个标本放进去。（第六编）

◆ 十、明天就能用的一件事

找一样你觉得「一直这样」的事：家里的一条规矩、单位的一个流程、身体的一个老毛病。问自己两句：

- 这里面，谁缓得快，谁缓得慢？
- 这个次序，这些年换过没有？

如果十年没换过，那不一定是谁做错了，可能只是卡了档。换档不必推倒重来，有时候只要给慢的那一样留出几个夜晚。（第七编）

前言

◆ 一、一个修变速箱的人

宋磊在汽修厂修了二十年变速箱。他常说一句话：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」车开不动了，车主第一反应是发动机坏了、油不够了、司机不会开。宋磊会先把手伸到变速箱里摸一摸：发动机好好的，油也满的，只是档位换不过来。

这本书想做的，就是把这只手伸到我们生活里的几个大东西里去摸一摸：一副身体、一个家、一个国家、一部老书、一门学问。它们出毛病的时候，我们的第一反应总是「哪一样坏了」：器官坏了、人不好、制度不行、读法错了。本书想先问另一件事：是不是哪一样也没坏，只是快慢的次序换不过来了？

◆ 二、判词

全书只有一句判词，先写在这里：

> 一个家、一副身体、一个国家，里面总有几样东西在互相改写，有的缓得快，有的缓得慢。病和僵，不在谁快谁慢，在快慢的次序再也换不过来；活着，就是这个次序还换得过来。

它在全书整句只出现三次：这里、导读、结语。正文各章用的是它的短版，外公的那句：不怕慢，怕卡档。

◆ 三、这本书从哪里来

2026 年 10 月 19 日、20 日两天，德麦国际出版社在网上书架上新上了二十余种专著。我们把其中最新的二十种从头到尾读了一遍：讲身体的五本，讲家庭日子的三本，讲国家与法律的四本，讲老子、庄子、圣经和佛教业力的四本，讲「发生学」这门学问自己的四本。二十本书讲的事情相隔很远，用的说法也各不相同，可

横着读下来，我们发现它们在许多地方撞见了同一件事：几样东西互相改写，缓劲不一样长；毛病就出在快慢对不上，而且一直对不上。

讲风水的那本书说：「土冻住的速度，和日子变的速度，不一样。」讲身体的那本书说：「要比较的是三个钟。」讲国家经济的那本书专门写了一节「三条箭头的速度差」。讲庄子的那本书说，坏的是那几个没有被留出来的夜晚。它们各自给这件事起了一个名字，没有一本把它当成对象来讲。本书就从这里开始。

◆ 四、我们走过一段弯路

这本书最初的设想比现在大。我们一度以为，SDE 的三条方程（形状、路、土三样东西互相写出）里缺了一个时间量，整本书就是要「给方程补上时间」。一位没有参与写作的评审，先上网把能找的前人都找了一遍，结论是：这个想法有一半早就有人说过了。站内第 282 号书已经写过三条方程「没有自动给出时标」；第 336 号书则说「时间就是差异序列的长度」，认为时间本来就在方程里。至于「太同步也是病」，站内站外至少有八家说过。研究胚胎发育的人，更是讲了一百多年「先后次序一改就长出新东西」。

我们认了这个账，把书收窄到唯一一件还没有人说透的事：同一样东西，沿着时间，它的快慢次序还换不换得过来。 这条线比原来窄，但它是我们自己的。导读第四节把这个收窄写成了三句「不是」。

◆ 五、为什么写给普通人

这本书讲的事情，学者们有一整套术语：时间常数、时间尺度分离、去同步、临界慢化、异时性。我们只在各章末尾「给想深究的人」和书末附录里点到其中几个，正文尽量不用。原因很简单：卡档最常发生的地方，不在实验室里，在饭桌上、诊室里、办事窗口前、单位的例会上。最需要看出卡档的人，是每天在里面过日子的人。

所以本书定了一条纪律：每一个观点都配一个大白话的日常案例。 陪读的是虚构的卢家一家五口：开了三十一年货车的外公卢建国，当了一辈子挡车工的外婆周玉芬，在社区卫生服务中心做康复治疗师的女儿卢晓，修变速箱的女婿宋磊，刚上初一的外孙女宋可可。他们住在一套 2004 年买的、格局从没动过的三居室里。他们

不承担证据，只负责把道理放回日子里。他们的日子也是虚构的：从这一年九月开学，一直写到入冬，有些场景排在本书成稿的日子后面。证据在二十本书里，也在书末列出的前人著作里。

◆ 六、这本书是怎么写成的

这本书由十位写手分头写成，每人三章左右，一人统稿。写之前，我们先定了一份共用底稿：判词一字不改，每个词只许一个意思，陪读人物的年龄职业一字不许动，章与章之间的引用只认一张地图。这样做，是因为我们在那二十本书里看到了太多「分头写、没对齐」留下的缝：后面的章用将来时去引前面早已讲过的章，同一个孩子在这几章是男孩、到那几章成了女孩，同一本书的字数写着三个数。

这些缝本身就是本书的一个例子。分头写的速度快，统稿的速度慢，快慢一对不上，缝就出来了。第 27 章专门讲这件事，也把本书自己放了进去。如果读者在这本书里也找到了缝，那正好说明我们说的是真的，也请您告诉我们。

◆ 七、怎样读

赶时间的读者，读「十分钟读完这本书」就够了。想知道这本书站在哪里、怎样才算错，读导读。想看道理怎样落到某个领域，可以直接跳到那一编：身体在第二编，家在第三编，国家在第四编，老书在第五编，知识在第六编。想马上用起来，读第七编。

每一章的末尾都有同样的几样东西：「放回日子里」是一个明天就能试的小办法；「本章怎样会错」写着什么情况下这一章要收回；「小账」只有两个固定的问题：这里谁缓得快、谁缓得慢？这个次序还换得过来吗？读完一章，拿这两个问题问一问自己的日子，这本书就没有白读。

导读

◆ 一、判词

> 一个家、一副身体、一个国家，里面总有几样东西在互相改写，有的缓得快，有的缓得慢。病和僵，不在谁快谁慢，在快慢的次序再也换不过来；活着，就是这个次序还换得过来。

◆ 二、三个容易混在一起的词

这本书最容易被读错的地方，是「快」这个字。日常说话里，「快」至少有三个意思：谁先动、谁说了算、谁缓得快。本书把它们分开：

本书的词	意思	卢家的例子
缓劲	被碰了一下之后，缓过来要多久。本书的「快」「慢」只指这个	卢晓常跟病人说：摔一跤，皮肉三天好，胆子一年才回来
先手	这一轮谁先动	初中放学晚的消息，是外婆在菜场先听来的
当家	此刻谁说了算、家里围着谁转	可可升学那年，全家围着她转

先动的不一定缓得快，说了算的也不一定缓得快。讲国家经济的那本书说得很清楚：「速度快慢与重要性高低是两回事。」第 2 章专门讲这三件事为什么要分开。

◆ 三、全书地图

编	讲什么	章
导论	你家里的三只钟	导论
第一编　换档是什么	缓劲、先手、当家；六种档位；卡档的两副样子；前人走到了哪一步	第 1–5 章
第二编　身体的档位	血压、呼吸、修复、器官、健康观	第 6–10 章
第三编　家里的档位	房子、备用钱、安慰、旧版	第 11–14 章
第四编　国家与规矩的档位	三副脚步、轮着当家、认旧话、家国不分、国家的病	第 15–19 章
第五编　老书里的档位	庄子、老子、哥林多前书、「永远在变」	第 20–23 章
第六编　知识自己的档位	发现、词义、学问、本书自己	第 24–27 章
第七编　用得上	教室、身体与照护、单位与生意	第 28–30 章

◆ 四、本书站在哪里：三句「不是」

本书不主张下面三件事，因为它们早有人说过：

- 不是「各部分快慢不同」。Ogburn 1922 年就说过文化会落后于技术；Braudel 1958 年把历史分成地理、社会、事件三种快慢的时间；Brand 1999 年把一个文明分成时尚、商业、基础设施、自然几层节奏。站内第 396 号、第 449 号也都排过快慢次序。
- 不是「不同步是病」或「太同步是病」。Rosa 2005 年讲现代社会的去同步；Lipsitz 和 Goldberger 1992 年讲衰老与疾病是生理信号失去了变化，变得太规整；Earn 等人 2000 年讲种群一同步，整体灭绝的风险反而上升；站内第 425 号也写过「癫痫，是序列过度同步」。
- 也不是「先后次序一改，就长出新东西」。研究胚胎发育的人把这叫「异时性」，从 Haeckel 1875 年命名起，已经讲了一百多年。

本书只主张一件事：同一样东西，沿着时间，它里面几样东西的快慢次序还能不能翻过来。能翻，就是活的读数；翻不过来，就是卡档。 这个读数本书叫它「换档力」。

◆ 五、三条方程、六条路径、一条原理

熟悉 SDE 的读者会问，这本书和三大方程、六路径、123 原理是什么关系。简短的回答：

- 三大方程说形状、路、土三样东西互相写出，谁也不先于谁。本书只加一句：三样互写，缓劲不一样长。第 1 章讲。
- 六路径：三样东西按缓劲排序恰好有六种，本书提议把六条路径读成六种档位。这是本书的读法，不是 SDE 的定论，书里只把它当地图用，不让它承重。第 3 章讲。
- 123 原理：两样相顶，第三样被逼着变，变完回写。本书读成「两快顶一慢」：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变；它一变，下一轮的档位就可能换了。这就是换档的动力。第 3 章讲。

◆ 六、这本书怎样才算错

我们把判词会错的地方写在前面，写成看得见的条件：

1. 换档力不预测健康。 找六个以上情况相近的单位（同一个城市的几家社区医院、同一个行业的几家小厂、同一批病人），记下它们几样东西的缓劲次序多年来翻转过几次。在去掉「谁先动」和「规模大小」的影响以后，如果翻转次数与日后的好坏（病情、存亡、经营）毫无关系，甚至负相关，判词作废。
2. 换档力只是别人的读数换了名字。 如果换档力说出来的东西，用「谁先动」的轮换次数（站内《轮空》的读数）或者单个信号的复杂度（Lipsitz 和 Goldberger 的读数）都能说出来，一样准、不多出什么，本书就只是它们的另一种说法。

3. 换档力只是「撤掉支撑以后重新长出节律」的特例。 站内胡志英的《初次对表》讲的是撤除外部代偿以后，身体能不能重新长出自己的时序。如果本书的每一个案例都能被它完整覆盖，本书主动收窄为它在平常日子里的一个应用。

这三条，到这本书写完时一条也没有真跑过。附录二写了最便宜的跑法。

◆ 七、怎样读每一章

每章开头一个卢家的场景，中间六到九节，每节先讲一件日常的事，再讲道理。有的章有一节「前人走到了哪一步」，诚实地写前人看见了什么、停在哪里、本书多走的是哪一步。章末依次是：放回日子里、本章怎样会错、给想深究的人，再收进三个小框：带走的话、小账、想一想。「给想深究的人」那一框写给想往下深究的读者，那里会出现 SDE 的术语和书号；只想读懂道理的读者，可以跳过。

目 录

十分钟读完这本书 iv

前言 vii

导读 x

导论　你家里的三只钟 1

第一编　换档是什么 15

第 1 章　「谁也不先于谁」之后 16

第 2 章　快、先手、当家，是三件事 29

第 3 章　六种档位，两快顶一慢 42

第 4 章　卡档的两副样子 55

第 5 章　前人走到了哪一步 67

第二编　身体的档位 81

第 6 章　血压不是一个数 82

第 7 章　一口气里的快和慢 95

第 8 章　修复要会收工 107

第 9 章　两条路换着走 120

第 10 章　健康没有原点 134

第三编　家里的档位 149

第 11 章　房子跟不上日子 150

第 12 章　第一夜取不出的钱 164

第 13 章　安慰来得太快 177

第 14 章　现实换了版，人还在用旧版 189

第四编　国家与规矩的档位 201

第 15 章　一个国家的三副脚步 202

第 16 章　轮着当家 215

第 17 章　认不认旧话 229

第 18 章　家国不分：谁的手跑得快 241

第 19 章　国家怎样病，怎样再来一次 255

第五编　老书里的档位 269
第 20 章　凿要放一晚 270
第 21 章　回去的路是另一条路 283
第 22 章　信、望、爱的三种速度 295
第 23 章　永远在变，也是一种卡档 307
第六编　知识自己的档位 319
第 24 章　发现总是晚到两步 320
第 25 章　词义也有快慢 332
第 26 章　一门学问是怎么撞出来的 344
第 27 章　自反：两天写成的二十本书 356
第七编　用得上 369
第 28 章　教室里的换档 370
第 29 章　身体与照护的换档 383
第 30 章　单位与生意的换档 395
结语　留出那几个夜晚 407
参考书目 409
附录 411
附录一　白话小词典 412
附录二　怎样才算错，以及最便宜的跑法 413
附录三　前人与近邻一览 415
附录四　本书所读的二十本专著 417
后记 418

导论

你家里的三只钟

九月第三个星期四，傍晚六点半。

卢家那张折叠饭桌已经支开了。这张桌子用了二十年，桌腿的漆磨掉了好几块，外婆周玉芬每天下午五点把它从墙边拉出来，掰开两边的翻板，铺上一块旧塑料布。六点半开饭，是外婆退休那年定下的规矩。十几年里，这个钟点几乎没挪过。

菜上齐了：一盘青菜，一碗冬瓜汤，一碟红烧带鱼。外公卢建国把电视调到新闻，音量照例开到二十二。

可可还没回来。

她九月刚升初一。小学离家走路十分钟，四点半就到家；初中远一些，放学也晚，到家要六点五十。这是开学第三周。头一个礼拜，外婆每天六点半准时端菜，菜凉了再热一遍。到了第三周，她还是六点半端菜。

六点五十二分，门开了。可可把书包往门口鞋柜上一搁。新书包比小学那只大一圈，鞋柜顶上原来放着外公的茶杯和一串钥匙，书包压上去，晃了两下，滑到了地上。

「书包放屋里去。」外婆说。

可可「嗯」了一声，拎起书包进了朝南那间小卧室，门带上了。小学时她不这样。小学时她进门先喊一声「外婆我饿了」，书包往饭桌边一扔，人已经伸手去捏带鱼了。

卢晓下班刚进门，在门口换鞋，看了一眼那扇关上的门。

饭桌上，可可说数学老师今天讲她「计算粗心」。外婆接了一句：「你从小就粗心，那年……」话没说完，可可放下了筷子。

那天晚上，可可的房门一直关着。第二天早上出门，她跟外公说了声「再见」，声音比平常低。

吃完饭，外公在阳台上抽烟。他对女儿说：「这孩子，跟换了个档似的。」

卢晓没接话。她在想另一件事：开学三周了，家里好像只有可可一个人换了档。

◆ 一、同一个晚上，三样东西

先认识一下这一家。这本书从头到尾，都由他们陪着读。

外公卢建国，68 岁，开了三十一年货车，2020 年退休。每天早上在小区里下象棋，家里人都说他「会讲换档」。外婆周玉芬，66 岁，纺织厂的挡车工，2012 年退休，腰不好，膝盖怕冷，管着家里的账，手边一本家用本记了三十年。女儿卢晓，42 岁，社区卫生服务中心的康复治疗师。女婿宋磊，44 岁，汽修厂的变速箱技师。外孙女宋可可，13 岁，喜欢画画，数学一般，今年九月刚升初一。

五口人住一套三居室。主卧住卢晓夫妇，朝南的小卧室住可可，朝北那间住外公外婆。客厅连着餐厅，摆着那张折叠饭桌。门口一个鞋柜。

把那天晚上拆开看，卢家有三样东西被同一件事碰到了。

这件事就是升初中。

第一样是可可。放学时间从四点半挪到六点五十，作业从一小时变成两个半小时，早上要提前四十分钟起床。她跟上了吗？跟上了。头两天早上还要外婆叫三遍，后几天叫一遍就醒，到第二周，闹钟一响她自己就起来了。

第二样是家里的规矩。六点半开饭，是这个家最老的规矩之一。可可六点五十到家，这条规矩跟上了吗？三周了，还没有。外婆还是六点半端菜，菜还是热第二遍。没有人说不改，也没有人说改。规矩就停在原地。

第三样是房子。这套房子九十八平米，三室，2004 年买的二手房，格局从来没动过。可可那间朝南的小卧室，放着她二年级时买的小书桌，现在她坐下去，膝盖顶着桌板。门口的鞋柜，顶上那块地方，二十来年只够放一个茶杯、一串钥匙。新书包一来，它放不下了。房子跟上了吗？差不多没有。添了一盏台灯，挪了挪书架，可书桌还是那张书桌，鞋柜还是那个鞋柜。

同一件事，碰了三样东西。三样东西都被碰到了，可它们跟上的时间，差得很远。可可一周就跟上了。规矩三周了还在原地。房子呢，不知道要多少年。

这就是本书要从头讲到尾的那件事：一个家里的几样东西，被同一件事碰了一下，缓过来的时间不一样长。

你家里也有。孩子换了学校，老人退了休，大人换了班次，碰到的从来不只是一个人。碰到的是人，是家里那些没写下来的规矩，也是房子、家具、饭桌摆在哪里。它们各自要缓一阵，才能跟上。各自的那一阵，长短不一。

一件事碰到一个家，碰到的从来不止一样东西。

◆ 二、缓劲：碰一下之后，多久缓过来

卢晓在社区卫生服务中心做康复治疗师，干了十八年。她常跟病人讲一句话。

「摔一跤，皮肉三天就好了，骨头要三个月。走路的胆子，有时候一年才回来。」

她说的是她见惯了的样子。一个老人在菜场门口滑了一跤，膝盖擦破了皮，手腕裂了一道缝。皮肉那一块，几天就结了痂。手腕那一块，打石膏、拆石膏、练握力，要几个月。可最难回来的是胆子：骨头早长好了，她下台阶还是要扶墙，雨天不敢出门，菜场门口那一段路，绕着走。

同一跤，碰了三样东西：皮肉、骨头、胆子。三样都被碰到了，缓过来的时间，一个比一个长。

本书给这个「缓过来要多久」起一个名字，叫缓劲。被碰了一下、改了一下之后，缓过来、跟上要多久，就是这样东西的缓劲。

有了这个词，本书的「快」和「慢」就只剩一个意思：

快，就是缓劲短；慢，就是缓劲长。

皮肉快，骨头慢，胆子更慢。可可快，规矩慢，房子更慢。

这个定法要先讲死，因为平常说话，「快」字装的东西太多。我们说「他反应快」，有时是说他先动了手；我们说「这事得快办」，有时是说这件事要紧；我们说「他家大事，他爸一拍板就快了」，其实是说他爸说了算。这些都不是本书的「快」。本书的「快」只问一件事：碰一下之后，多久缓过来。

为什么非要这样窄？因为只有缓劲，能把几样很不一样的东西放在一把尺子上比。可可和房子，一个是 13 岁的孩子，一个是钢筋水泥，你没法问它们谁更「重要」，也很难问它们谁更「先」。可是你能问：同一件事碰过来以后，各自要多久缓过来？可可要一周，房子要好多年。这个问题，两样东西都答得上来。

快和慢，在本书里只量一件事：缓过来要多久。

◆ 三、规矩为什么缓得慢：它后面咬着一串事

六点半开饭，三周都没改。外婆不知道可可晚到家吗？她比谁都清楚。

那为什么不改？卢晓后来坐下来，跟外婆一起把这条规矩拆开看了一回。

六点半开饭，前面连着外婆一整个下午。三点半去菜场，因为四点以后好菜就被挑走了。五点把饭桌拉出来。五点半下锅，带鱼要先煎后烧。后面也连着一串。七点半，外婆要在沙发上躺一会儿，把腰放平，这是她腰不好以后养成的习惯。八点前，碗要洗完：厨房朝北，入了秋晚上冷，她膝盖怕冷，不愿意在那里多站。

开饭往后挪二十分钟，听上去是一句话的事。可这二十分钟一挪，躺下来的时候就晚了，洗碗就挪到了更冷的钟点，第二天下午的菜场要不要也往后挪？挪了，菜就挑剩了。一条规矩，后面咬着菜场、腰、膝盖、朝北的厨房。

规矩改了，外婆的下午跟着改；外婆的膝盖到了冬天，又会回过头来要求规矩改。几样东西互相咬着，你动一样，另几样跟着动；另几样动了，又回头来动这一样。本书把这叫互写：几样东西互相改写。一家人的作息、规矩、房子，就是这样互相牵着的。

房子也是这样。可可那张小书桌为什么换不了？朝南那间屋子小，换一张大桌子，衣柜门就打不开；挪开衣柜，床就要顶到窗边；床一挪，暖气片就被挡住。房子身上咬着的东西，比规矩还多。

那可可呢？她才 13 岁，身上咬着的东西还不多。起床早一点，作业晚一点，她自己就能挪。

这不是说「咬着的东西越多，缓劲就越长」是一条定律，本书没有这个把握。只是在日子里，常常看得见这个样子：一样东西缓得慢，往往是因为它后面连着好多别的事。互写这个老道理，第 1 章会正面讲。

一条规矩缓得慢，常常不是谁固执，是它后面咬着一串别的事。

◆ 四、先动的，不一定快：先手

初一要晚放学，这个消息，卢家是谁先知道的？

是外婆。

八月里，外婆在菜场碰见楼下的方阿姨。方阿姨的外孙去年上的就是这所初中，她一边挑茄子一边说：「初一放学晚哦，六点多才到家，你们家吃饭要往后挪了。」外婆回家就说了。那时候离开学还有半个月，可可还在楼下骑自行车。

所以这一轮，是外婆先动的。消息是她先带回来的，担心也是她先起的：她连着几天念叨可可早上起不来。本书把「这一轮谁先动」叫作先手。

可是你看，先手的外婆，并不快。她带回了消息，自己的手却还停在六点半。三周了，菜照样六点半端上桌。一个人先知道一件事，和她多久能跟上这件事，是两回事。

外公开了三十一年货车，他讲过一个更直白的例子。

「下长坡的时候，你以为是车在推货？不对，是货在推车。车上拉十几吨货，最笨、最难停的就是它。可一到下坡，它先动，它推着车头往下冲。你脚底下的刹车，要跟着它走。」

最笨、最难停的那一样，偏偏先动了。笨，是说它一旦动起来，要很久才能缓下来，缓劲长；先动，是说这一轮它打了头。两件事放在一车货上，并不打架。

所以本书要守一条：先手不等于快。　　慢的东西，完全可以先动。房子可以先动：冬天头一场冷空气，朝北那间屋子最先冷下来，外婆的膝盖先疼，一家人才想起该把电暖器拿出来。最慢的房子，那一轮就是先手。

先手还有一个脾气：它每一轮都可能换人。这一轮是外婆先知道消息，下一轮也许是可可先在学校里听到什么，再下一轮也许是房子先漏了水。谁先动，是一轮一轮看的。

谁先动，只说这一轮谁打了头，不说他缓得快不快。

◆ 五、说了算的，也不一定快：当家

开学这一个月，卢家围着谁转?

围着可可转。

宋磊在汽修厂做变速箱技师，原来早上七点四十才出门，现在七点就出门，先绕一段路把可可送到校门口。外婆每天下午琢磨晚饭做什么，琢磨的全是「孩子正长身体」。连周末去哪儿，都先看可可有没有补的作业。那个星期四晚上以后，外公看新闻的音量，也从二十二调到了十五。

这一阵，可可是这个家的中心。本书把这叫当家：此刻谁说了算、谁在前面、一家人的心思往谁身上走。

当家，也不等于快。

那天晚上可可被说了一句「粗心」，房门关了一夜。两个礼拜过去了，她的数学本子还是不肯拿到饭桌上写。小学六年，她的作业全是在这张折叠饭桌上、外婆眼皮底下写完的。当家的她，这一回缓了两个礼拜还没缓过来。而外公那台电视呢？卢晓那天晚上提了一句「声音小点，可可在写作业」，外公当场就调了，再也没调回去。说了算的那个人，缓劲反倒比一台电视的音量长得多。

这件事，本书参照的一本书里早有人写过。449 号是一本讲国家经济的书，它说：「速度快慢与重要性高低是两回事」　　（449 号第 3 章）。书里讲的是国家，道理落到一个家里也一样：要紧的，不一定缓得快；缓得快的，也不一定要紧。第 2 章会把这一条细细地讲开，再加上先手，三件事一件一件分开。

把这一个月对一对：先手是外婆，当家是可可，缓得最快的也是可可，三件事落在两个人身上。到了「粗心」那一晚，当家的还是可可，缓得最快的却换成了电视音量那条小规矩。三件事，各走各的。

当家还有一个和先手相同的脾气：会换。可可上了初中，这一阵是她当家。哪天外婆的腰犯了，家里的心思就挪到外婆身上去了。谁当家，是一阵一阵看的。

说了算的，不一定缓得快；在前面的，也不一定跟得上。

◆ 六、档位：把几样东西按缓劲排一排

现在可以把卢家这一个月排一排了。

同是升初中这一件事：可可一周缓过来，规矩三周了还没缓过来，房子不知道要几年。从缓劲最短排到最长，就是：

可可，规矩，房子。

本书把这样排出来的次序，叫档位。几样东西按缓劲长短排出来的那个先后，就是这几样东西眼下所在的档。卢家这个月，挂的就是「孩子最快、规矩其次、房子最慢」这一档。

排档位，要守住两条。第一，几样东西要被同一件事碰到，才好排。你不能拿可可对升学的缓劲，去和房子对一场台风的缓劲比。第二，档位是一阵子的事，不是一辈子的事。今天这么排，不说明明年还这么排。

还有一个容易犯的错：按辈分排，按要紧排，按谁先知道排。外公是家里辈分最高的，可他那台电视，音量一句话就调了，缓劲短得很。外婆先知道了消息，可她的开饭钟点三周没动。可可这一阵当家，可是被说一句「粗心」，她两个礼拜还没缓过来。辈分、要紧、先知道，都不是档位。档位只认一样：碰一下之后，多久缓过来。

这个排法，不是本书凭空想的。前人有两本书都碰到了它，只是各自说在自己的地界上。

一本是 482 号《风水发生学》。它讲房子为什么会把一家人「冻住」，找到的根子就一句话：「土冻住的速度，和日子变的速度，不一样。」（482 号第 8 章）书里的「土」，就是托着一家人日子的那些条件：房子、规矩、习惯。日子在变，孩子在长，土却不跟着变，两边的差就越拉越大。

另一本是 422 号《发生的身体》。它讲血压、血糖、血脂为什么各有脾气，说的是：「要比较的是三个钟」（422 号第 21 章）。一个钟是读数自己回落要多久，一个钟是我们多久去读它一次，一个钟是日子写进身体要多久。书里接着说：「三个钟对不齐，就是三高各有脾气的根子。」（同上）

一本讲房子，一本讲身体。两本书都看见了：一处地方里，不只有一只钟。卢家也一样。可可是一只钟，规矩是一只钟，房子是一只钟。每只钟转一圈的长短不

一样：可可那只，一圈是几天；规矩那只，一圈是几个月；房子那只，一圈是好多年。

档位，就是把一个家里的几只钟，按一圈的长短排一排。

◆ 七、换档：次序翻过来

档位排出来了，可它不会一直这么排着。

可可小时候，是全家缓得最快的那一样。四五岁时，被大人说一句，哭两分钟，眼泪还挂着，已经在笑了。到了小学，被老师批评一句，回家闷一会儿，吃完饭就忘了。

现在她 13 岁。「粗心」两个字，她两个礼拜还没缓过来，数学本子一直躲在自己屋里。卢晓心里有数：再过两三年，饭桌上一句不中听的话，也许要在她心里放一年。孩子在长大，碰到她心上的事，缓劲在变长。

规矩那边，倒在变短。

可可房门关了一夜之后，又过了十来天，九月最后一个礼拜，卢晓轮休在家，在饭桌上提了一句：「以后七点开饭吧。」外婆想了想，说：「也行，带鱼晚点下锅。」开饭的钟点，二十分钟就说定了。规矩停了将近一个月，真到要改的时候，一顿饭的工夫就改完了。

这样一来，卢家的档位起了变化。升学刚开始时，是「可可最快、规矩其次」。到了那个星期四晚上的风波，同一件事碰过来，电视的音量当晚就改了，开饭的钟点十来天就改了，可可心里那一块，两个礼拜还没缓过来。次序成了「规矩快、可可慢」。快慢的次序，翻过来了。

本书把这叫换档：档位换了，快慢的次序翻过来了。

卢家以前也换过档，只是当时没人这么叫。

外婆在纺织厂当挡车工那些年，厂里三班倒。她上早班，家里五点就开饭；她上中班，晚饭就由外公收车回来凑合；她上夜班，白天要睡觉，一家人说话都压着嗓子。开饭的钟点一个礼拜一换，家里的规矩跟着她的班次走，换得比谁都勤。那时候，规矩是家里缓劲最短的一样。

2012 年外婆退了休，六点半开饭从此定了下来。十几年里，它成了家里最稳的一样东西，稳到三周都没跟上可可。同一条规矩，前些年缓得最快，这些年缓得最慢。这也是一次换档，只是换得太悄，没人留意。

换档在一个家里，常常是悄悄发生的。孩子大了，变得慢了，这是一种。你还可以想象另一种。想象一下，家里哪位老人病了，要人每天照护。那么照护这一样，就会从家里最可有可无的事，变成缓劲最短的一样：今天的血压高了，明天的饭菜就得跟着改，后天的作息就得跟着挪，一天都等不得。家里其余几样东西的快慢，也得跟着重新排一遍。

换档不是坏事，也不是好事。它就是一个家还在活动的样子。孩子在长，老人在老，大人在换班次，几样东西谁快谁慢，就跟着一阵一阵地换。

一个家活着，几只钟谁快谁慢，就会一阵一阵地换。

◆ 八、卡档：外公的变速箱

外公卢建国 1989 年开始开货车，2020 年退休，前后三十一年。他年轻时开的老车，换档要踩两脚离合，手上一推一拉，齿轮咬上了才算挂进去。他最怕的不是车笨，是档挂不进去，或者挂进去出不来。

「上坡的时候，你要从五档往下退到三档。手一推，推不动，齿卡住了。车在坡上往下溜，你油门踩到底也没用。」

所以他有一句口头禅，家里人都听熟了：

「不怕慢，怕卡档。」

慢不要紧。大车本来就笨，拉着十几吨货，起步要等，停稳也要等，谁也没指望它像小轿车那样说走就走、说停就停。要紧的是档能换：上坡退得下来，下坡升得上去。档换不过来，车再好也白搭。

女婿宋磊修了二十年变速箱，他接着老丈人的话，补了一句他修车时常说的话：

「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」

一个家也是这样。房子慢，不要紧。房子本来就该慢，一座房子要是像孩子的心情那样一天一个样，一家人每天早上要重新认一遍路，日子没法过。482 号把这一

层说得很公道：「先要说一句公道话：冻住，本来是好事。」　　（482 号第 8 章）
规矩也该比孩子慢一点，不然一家人天天为同一件事从头吵一遍。

要紧的是：快慢的次序，还换不换得过来。本书把档位长期不换叫作卡档。

卡档有两副样子，第 4 章会细讲，这里只先认个脸。

一副叫锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。比方说，孩子换了三所学校，老人从上班到退休，一家人的日子换了好几轮，可房子那一样，永远是最后一个跟上，也永远没跟上过。想象一个家，孩子出生那年嫌屋子挤，孩子上学那年嫌屋子挤，老人退休那年还是嫌屋子挤，每一回大家都说「再忍忍」。忍不是错，错在十几年里，次序一次也没翻过：每一轮都是房子垫底。

一副叫拧死：几样东西拧成了一股，缓劲一样长，分不出谁快谁慢，也就没有次序可换。想象一个家，孩子、规矩、房子，一碰就一起僵住，又一起慢吞吞地松开，谁也不比谁先缓过来。看上去很齐整，其实是没有档可换了。

宋磊那句话，还有一层意思：卡档的时候，别急着怪人。外婆三周没改开饭时间，不是她固执；可可关门，也不是她不懂事。卡住的地方，往往在几样东西互相咬着的那几颗齿上。

慢不是病。档换不过来，才是病的样子。

◆ 九、这本书只多走一步

讲到这里，有一件事要老老实实先交代：本书说的这些，大半早有人说过。

「一个地方里，几样东西变得快慢不一样」，一百年前就有人讲了。美国社会学家 Ogburn 在 1922 年的 Social Change 里说，机器、工具这些东西换得勤，围着它们的习俗和规矩跟不上，中间就拉出一段落差，他管这叫文化堕距。后来研究历史、研究城市、研究生态的人，又从各自的角度讲了好几遍。本书参照的二十本书里，也有好几本讲过。

「步子不齐会出毛病」，也有人讲过；「步子太齐也会出毛病」，同样有人讲过。研究身体的人、研究生态的人、研究金融的人，都找到过例子。比方说，研究衰老的 Lipsitz 和 Goldberger 在 1992 年指出，健康的心跳，前后两下的间隔本来就有细小的起伏；人老了、病了，这种起伏反倒少了，跳得过分整齐。

「先后一改，就长出新东西来」，研究胚胎发育的人讲了一百多年，管这叫异时性。有一种蝾螈叫美西螈，长到能繁殖了，脖子两边还挂着幼年时的鳃：身上几样东西长成的先后错开了，就长出了一种和亲戚们不一样的动物。

这些，第 5 章会一家一家地讲清楚：他们各自看见了什么，停在哪里。本书不想把哪一位写小。

那本书还剩下什么？只剩一件事，也是本书唯一的新东西：

同一样东西，沿着时间往下走，它里面几样东西的快慢次序，还能不能翻过来。能翻，说明它还活着；翻不过来，就是卡档。

注意，问的不是「谁快谁慢」，那个前人都答过了。问的也不是「步子齐不齐」，那个前人也答过了。问的是：这一家人今天是「孩子快、房子慢」，十年以后，这个次序有没有翻过一次、两次、三次？

本书只造了一个新的读数，叫换档力：一样东西还能不能换档、多久能换一次。一个家十年里换过几次档，就是这个家的换档力。

全书三十章，就围着这个读数转。第 1 章先把一条老的道理补上一句：几样东西互相改写，缓劲不一样长。第 2 章把「快」「先手」「当家」三件事分开。第 3 章讲档位一共有几种、靠什么换。第 4 章讲卡档的两副样子。第 5 章交代前人。往后，第 6 章到第 10 章看身体，第 11 章到第 14 章看家里的房子、积蓄、安慰和老习惯，第 15 章到第 19 章看国家，第 20 章到第 23 章读手艺和几部老书，第 24 章到第 27 章看学问自己，最后三章回到教室、照护和单位。

这本书每一章的样子都差不多。开头是卢家的一个场景，有时只出现一两个人。中间分几节讲道理，每个道理都配一个日常的例子：家里、菜场、医院、单位、马路上。讲到前人，先说他们看见了什么，再说本书多走的那一步。章末有一段「本章怎样会错」，写明看到什么，这一章就该收回，这是本书给自己立的规矩。最后有两行小账，每章都问同样两句：这里谁缓得快、谁缓得慢？这个次序还换得过来吗？

两句话问熟了，你就不必再读这本书了。

快慢不同，前人早说过了；本书只问，这个次序还翻不翻得过来。

放回日子里

明天起，给家里的三只钟记一本小账。

找一个小本子，横着写三栏：一个人，一条规矩，一样东西（家具、房间都行）。比方说：孩子，开饭时间，书桌。

等家里下一次被一件事碰到，什么事都行：换了班次，来了亲戚，孩子考了一次试，天突然冷了。那一天，在三栏里各写一个日期，写「碰到了」。之后每隔几天看一眼，哪一栏缓过来了，跟上了，就在那一栏写下那一天。

记的时候，可以顺手在旁边添两笔：这一回谁先知道的（先手），这一阵家里围着谁转（当家）。这两笔不进档位，只是提醒你别把它们和快慢混在一起。

一个月后，你手里就有了三个日子。按先后排一排，就是你家这一回的档位。

不用记很多，一年记上三四回就够。年底把这几回摆在一起看：每一回排出来的次序，是不是一模一样？如果一模一样，那一栏永远排最后的，就是你家值得多看一眼的地方。

注意一条：只记「什么时候缓过来」，不记「谁对谁错」。宋磊那句话可以抄在本子的第一页：档是卡在齿上，不是卡在人身上。

本章怎样会错

第一条。如果一个家照「放回日子里」的办法记一年，几样东西的缓劲次序一次也没有翻过。可是这一家人过得很松快：有了难处说得开，规矩说改就改得动，没有哪一处一碰就僵。那么本章◆七、◆八把「次序翻不过来」当成僵住的样子，就说重了，要收回到「次序翻不过来，有时只是这一家的常态」。

第二条。如果同一个家、同一件事，两个人分头去记「哪一天缓过来了」，记出来的日子常常差出一倍以上，那说明缓劲在家里量不准。本章◆二、◆六用缓劲排档位的办法，就要收窄，只用在缓过来的那一天看得清的事情上。

给想深究的人

本书的「形状、路、土」，对应 SDE 的显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E）。三大方程　S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D) 说三者互写，第 1 章会讲这三条式子说了什么、没说什么。导论里卢家的「孩子、规矩、房子」不是 S、D、E 的分格对应：三样东西各自都有形状、路、土，本书只看它们沿时间的缓劲次序。482 号第 8 章◆二把固化的根子放在「土冻住的速度，和日子变的速度，不一样」；422 号第 21 章◆二把读数自身的回落、号位回写、土里写入称为「三个钟」。二书都看见了一处之内不止一个时标，但都把次序当作给定的来用。本书把三样东西按缓劲长短的排序叫档位，三样东西的排序恰有六种；第 3 章会提出把六路径读成六种档位，这是本书的读法，只当地图用。外部文献：Ogburn, W. F. 1922. Social Change（文化堕距）；Lipsitz, L. A. & Goldberger, A. L. 1992,「复杂性丢失与衰老」，JAMA 267:1806；异时性一词由 Haeckel 1875 命名，de Beer 1930 推广，见 Gould, S. J. 1977. Ontogeny and Phylogeny。

带走的话

家里几只钟一圈长短不一，不要紧；要紧的是谁快谁慢还换得过来。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？升初中这件事，可可一周跟上，开饭的规矩三周没动，房子二十二年格局没变。

这个次序还换得过来吗？换得过来：可可在长，碰她心上的事缓得越来越慢，开饭的规矩真要改时一顿饭的工夫就说定了。

想一想

你家里那只最慢的钟是什么？在你记得的年月里，它有没有哪一阵子，不是最慢的那一只？

第　一　编

换档是什么

导　语

这一编五章，先把全书要用的几个词立起来。第 1 章从三大方程那句「谁也不先于谁」讲起：几样东西互相写，却没有说写得一样快。第 2 章把「快」字拆开，缓劲、先手、当家是三件事。第 3 章画出六种档位，讲换档靠什么推动。第 4 章讲卡档的两副样子。第 5 章把前人一家一家请出来，看他们走到了哪一步。

不怕慢，怕卡档。快慢不同是常事，快慢的次序换不过来，才是病。

01

第 1 章

「谁也不先于谁」之后

国庆假期过后的第一个星期六，可可跟着爸爸去了汽修厂。

她说要画一张「机器的里面」，美术老师布置的。宋磊把她领到工位旁边，地上摊着一只拆开的变速箱，齿轮一个挨一个，油亮亮的。可可蹲下来，拿铅笔一颗一颗地数齿。

工位上停着一辆旧轿车，是楼下方师傅的。方师傅是外公每天早上的棋友，这辆车开了九年，离合片磨薄了，今天来换新的。

活儿干完，方师傅坐进驾驶座，挂一档，松离合。车往前一窜，熄火了。

他摇下车窗，有点不好意思：「怎么跟新车似的。」

宋磊笑了：「新片子咬得高。你这只左脚，踩旧片子踩了九年，脚底下记的是旧的那个高度。」他扭头对可可说：「看见没有，换了一副离合片，这车上有三样东西要跟着缓一阵。」

他掰着手指头数。

「片子自己要磨合，跑个三五百公里，就服帖了。变速箱油我顺手也换了新的，开两三天，油走匀了，挂档就顺了。最慢的是方师傅那只脚。九年的老习惯，少说也要两三个礼拜，才不熄火。」

可可停下笔：「那是片子在改他的脚，还是他的脚在改片子？」

「都有。他脚重，片子就磨得多；片子磨薄了，他的脚又得跟着改。互相改。」

「那到底谁先？」

宋磊想了想：「你去问你外公。他准说：问谁先，没意思。」

方师傅第二次起步，车顿了一下，没熄火，慢慢开出了院子。

晚上可可把这事讲给外公听。外公正在擦棋子，头也没抬：「是没意思。车、脚、路，从来是一起的。」停了一会儿，他又说：「可是你爸爸说得对，三样东西，缓过来不一样长。」

可可在画纸角上写了两行字：互相改。不一样长。

这一章，就从这两行字讲起。

◆ 一、三条式子说了什么

本书参照的这些书，都出自同一个学派。这个学派有一个老底子，是三条式子。用大白话说，是三句话：

形状，由路和土写出来。路，由形状和土写出来。土，由形状和路写出来。

三个词先讲清楚。形状，是眼下显出来的那个样子。路，是一步一步走过来的那一串先后。土，是缠在一起、托着这一切的那些条件。

拿方师傅那辆车试一试。

形状，是这辆车今天开起来的样子：起步顺不顺，熄不熄火。路，是九年里一次一次踩离合、起步、换档的那一长串。土，是离合片、变速箱油、方师傅的左脚，还有小区门口那段坡。

第一句：车今天开起来是什么样，是那九年的路和这些土一起写出来的。光有新片子，写不出顺滑的起步；光有九年的老脚，也写不出来。

第二句：路，也被形状和土写着。车一起步就熄火，方师傅下一回就会多给一点油；片子换了，他踩的那一串动作就跟着变。

第三句：土，也被形状和路写着。他起步总是猛，片子就磨得多；他这九年天天走那段坡，左脚就练成了现在这只脚。

外婆那本家用本，也是三句话的现成例子。三十年里，她每天晚上记一笔：菜钱、电费、可可的学费。这一长串，是路。路走了三十年，写出了家里的土：钱归外婆管，大笔开销要先在饭桌上说一声，月底对一回账。这些规矩又回过头来写着路，可可想买一盒新颜料，也知道要先跟外婆报一声，于是本子上又多一笔。

卢家也一样。可可每天晚上关门写作业，是眼下的形状；开学五周一天天走过来的，是路；朝南那间小屋、那张小书桌、家里的规矩，是土。三样东西，一样写着另一样。导论里讲过，本书把这叫「互写」。

三条式子说的，就是一件事：形状、路、土互相写出来，哪一样都不是单独来的。

◆ 二、「谁也不先于谁」：三本书说的是同一句话

这三条式子有一个脾气，本书参照的三本书，说法各不相同，意思是同一个。

477 号《发现的发生学》说：「三条式子互相写出，谁也不先于谁。」（477 号第 40 章）

475 号《发生学的发生》说得更短：「没有哪一句排第一。」（475 号第 36 章）书里拿一位齐老师的竞赛班来讲。班风松了，成绩跟着掉；成绩一掉，下一轮的安排就变；安排一变，班风又变。问到底哪一个是起因，书里写齐老师多半会笑一下：「这个班带了二十年，他从没找到过那个起因。」（同上）

485 号《此发生不是彼发生》讲得最家常：「三样里，没有一个是第一推动。」（485 号第 15 章）它打了一个比方：「想想三个孩子背靠背坐成一圈，谁也不是靠山，抽走一个，另两个就倒。」（同上）问哪个孩子先坐稳的，没有意思，他们是一起坐下、互相靠着坐稳的。

三本书守的是同一道门：不许找一个总根。

这道门守得很要紧。日子里，人最爱找总根。孩子成绩不好，一句「就是不用功」；家里老吵架，一句「就是房子太小」；单位里人心散，一句「就是领导不行」。一句话把根找到了，别的就都成了它的影子。477 号提醒得很到位：「哪条用得最顺手，哪条就最要提防。」（477 号第 40 章）你最顺手的那个「总根」，往往就是你看不见别的东西的地方。

导论开头那个晚上，外婆那句没说完的「你从小就粗心」，就是顺手找了一个总根。成绩上的一个错，一下子被收进了「这孩子从小就这样」里。可可放下筷

子，未必是嫌外婆说重了，也许是听出来了：那一句话，把她这三周的路、她那张顶膝盖的小书桌、她新换的作息，全都抹掉了，只剩下一个「粗心」的她。

外公那句「问谁先，没意思」，说的也是这道门。车、脚、路，从来是一起的。

◆ 三、这句话是对的

在往下走之前，本书要先站到这三本书一边：「谁也不先于谁」，是对的。

再看方师傅的车。你要是一口咬定「是片子的问题」，那九年的老脚怎么算？你要是说「是脚的问题」，他踩旧片子九年从来不熄火，怎么偏偏今天熄了？你要是说「是坡的问题」，那段坡他走了九年。三样东西互相咬着，抽掉哪一样来当总根，都讲不圆。

卢家那条六点半开饭的规矩，也是这样。导论里拆过它：前面连着菜场，后面连着外婆的腰、外婆的膝盖、朝北的厨房。你说是外婆不肯改？是菜场的钟点定死了？是厨房朝北？每一样都说对了一点，没有一样能当总根。

有人会问：一件事里，总有一样先动的吧？方师傅的车，不就是先换了片子？

是的。本书管这叫先手：这一轮谁先动。第 2 章会专门讲它。可先手是一轮一轮看的。这一轮是片子先换，上一轮也许是方师傅先换了一双鞋底更硬的鞋，再上一轮也许是小区门口那段坡先重修过。一轮里有先手，许多轮摆在一起，就找不出那个总的「第一个」。

卢家也是这样。这一回，升初中这件事，是可可那一头先动的：学校的钟点变了，她的作息先变，家里的规矩和房子才被带着动。可往前数，2012 年那一回，是外婆先退了休，家里的饭点先定了下来，可可后来就在这个饭点里长大。再往前数，2004 年那一回，是房子先来的：一家人搬进这套二手房，日子是照着这三间屋子的格局排出来的。三回先手，三样不同的东西。

这和三本书说的不打架。三本书反对的，是「有一样永远排第一」，不是「这一轮有一样先动了」。

一轮里可以有先动的；许多轮摆在一起，谁也不是总根。

◆ 四、它没说的那一句：谁缓得快

可是，三条式子还有一句话没说。

方师傅那辆车，三样东西互相写着，这没错。可宋磊掰着手指头数出来的那三个数，片子三五百公里，油两三天，脚两三个礼拜，三条式子里一个也没有。三条式子只说三样互相改写，没说改写一回之后，各自要多久缓过来。

这一点，学派里早有人老老实实写出来了。282 号《情商的本体论革命》讲到这三条式子，说：

「三方程首先是一项发生关系的理论表达，不是现成的动力学方程组。它没有自动给出时标、参数、边界，也没有告诉我们在任何案例中应当用何种数据估计。」　　（282 号第十二章第一节）

「时标」这个词，大白话就是时间的刻度：一样东西是以分钟算、以天算，还是以年算。外婆的厨房里就有现成的三个刻度：熬一锅粥，以分钟算；发一盆面，以钟头算；腌一坛雪里蕻，以礼拜算。粥、面、咸菜都在一个厨房里，各有各的刻度。282 号说，三条式子没有自带这个刻度。它接着说：「承认这一点不是把方程降成装饰，而是明确下一步工作的内容」（同上）。

它还往前走了一步。讲到怎样给一件具体的事建模时，它写：「若资料显示某些变化较快、某些变化较慢，应当让模型保留时标差异，而不是为了图形整齐把它们强行同步。」　　（282 号第十二章第五节）

所以，这件事不是本书先看见的。282 号早就看见了：三条式子没给刻度；真去用的时候，快慢的差别要留着，不能抹平。本书是它的同盟。

本书要做的，只是把这「下一步」里的一小步走出来：不急着给每样东西估出一个精确的刻度，先问一个最粗的问题，三样东西里，谁缓得快，谁缓得慢，排一排是什么次序。

三条式子说了互写，没说缓劲；这一句空着，学派里早有人老实写明了。

◆ 五、缓劲要是一样长，互写就说不出病

缓劲这一句空着，会怎样？

做一个想象。假如方师傅那辆车上，片子、油、脚，三样的缓劲都是零：片子一换，油立刻走匀，脚立刻记住新的高度。那会怎样？车一次也不会熄火。什么都对得上，什么都不用等。三条式子每时每刻都成立。

这样一辆车，没有毛病可言。不是因为它好，是因为毛病没有地方可以落脚。毛病，总是落在「有一样还没跟上」的那一段里。缓劲是零，就没有这一段。

再做一个想象。假如三样东西的缓劲不是零，但一模一样长：片子要两周，油也要两周，脚也要两周，三样一起僵着，又一起松开。三条式子照样成立，一样写着另一样，一点不差。可这辆车，已经是导论里说的拧死：几样拧成一股，缓劲一样长，分不出谁快谁慢，也就没有次序可换。

问题来了。一个活泛的家，三条式子成立；一个拧死的家，三条式子也成立。光拿三条式子去看，这两家长得一模一样：都在互写，都没有谁先于谁。

卢晓在社区卫生服务中心见过很多这样的事。两位老人，膝盖都换过关节，三个月后都能走路了。拿「互相改写」去看，两人一样：腿练得多，胆子就大一点；胆子大了，就肯多走；多走了，腿又结实一点。可一位后来越走越远，菜场、公园都去了；另一位到了第十个月，还是不大出门。光看「互相改写」，看不出两人差在哪里。

三条式子分不出这两位。补上缓劲，才分得出来。

家也一样。想象楼里另有一户人家，孩子也升了初一。这家人一碰到事，孩子、规矩、房子一起僵住：孩子不说话，大人也不说话，饭点也不改，屋里的东西也不挪，熬上两个月，又一起慢慢松开。你拿三条式子去看这一家，孩子的样子由路和土写着，规矩由样子和土写着，一样不缺，一点不错。你拿三条式子去看卢家，也是一样不缺，一点不错。可这两家，一家在换档，一家拧死了。

本书的第一个判断，就落在这里：三条式子说互写，没说缓劲一样长；补上缓劲，互写才有病可言。不补，活的和僵的，在纸面上是同一个样子。

不补缓劲，三条式子看不出哪一家是活的，哪一家僵住了。

◆ 六、缓劲不一样，也还不是病

补上缓劲，是不是就是说「快慢不一样，就是病」？

不是。快慢不一样，是日子的常态。

导论里讲过，摔一跤，皮肉三天，骨头三个月，胆子一年。这三样缓劲差得很远，可这是好好的一跤，不是病。方师傅的车，片子、油、脚，三个数差了好几倍，过两三个礼拜，他照样开得稳稳当当。

而且，「快慢不一样」这件事，前人早说过了。导论里提过 Ogburn 在 1922 年讲的文化堕距，第 5 章还会一家一家地讲。本书不在这里争功。

那病落在哪里？落在次序上。

还是卢晓见过的那两位老人。头一位，刚做完手术那几周，最慢的是腿；腿练出来了，最慢的换成了胆子；胆子回来了，最慢的又换成了出门的习惯，她要重新认一遍菜场的路。最慢的那一样，一阵一阵地换着。另一位，从第一个月到第十个月，最慢的永远是胆子。胆子不肯动，她就不出门；不出门，腿又软了一点；腿一软，胆子更不肯动。十个月里，次序一次也没翻过。

两位老人的缓劲都不一样长，这不分好坏。分好坏的，是次序翻不翻得过来。头一位翻过来好几回，第二位一回也没翻。

这些是卢晓在门诊里看见的样子，不是诊断。身体的事，具体到哪一个人，请找医生。本书只借这个样子，说清一件事：缓劲不一样长，只是让病有了落脚的地方；病落不落下去，要看次序换不换得过来。

快慢不同是常态；次序换不过来，才是本书要找的那种病。

◆ 七、对手：「时间就是差异序列的长度」

说到这里，必须面对学派里另一种很有力的说法。

336 号《胜算》是一本用这套办法读《孙子兵法》和二战的书。讲到「兵贵胜，不贵久」，它要把时间放进三条式子里，写了这样一段：

> 「时间在哪里？时间不是挂在方程外面的钟。时间就是差异序列的长度。」
> （336 号第二编第 2 章）

「差异序列」，就是本书说的路。所以这句话的意思是：时间不在外面，时间就是路有多长。接着它说：「仗多打一天，就多出一串差异：多一天的行军、多一天的粮耗、多一天的伤病、多一天双方的试探。」这一串差异又一天天改写底子：「粮仓空一点，民心散一点，邻国的眼睛亮一点。」（同上）

这段话说对了好几件事，要先说足。

第一，它不让时间当局外人。很多人讲道理，把时间当成一条现成的刻度尺，挂在墙上，事情在尺子前面发生。336 号不同意，它说时间就长在事情里面：多走一步路，就多一截时间。本书同意这一点。

第二，它看见了回写有轻有重。它在导论里说，种地的时候回写很慢，「你多施了一年肥，土地的性子要过好几年才变」；到了战场，回写是「剧烈的、即时的」（336 号导论第二章）。这已经在讲不同的地方，缓劲不一样长了。

第三，它甚至走到了本书的门口。讲德军速胜计划为什么被拖垮时，它说，判断仗拖久了对谁不利，要看谁的底子补得上来（大意，336 号第二编第 4 章）。

那它停在哪里？停在一把尺子上。

◆ 八、一把尺子，量不出三只钟

336 号那句话，换成本书的白话，意思就是：时间就是路的长度。这句话里只有一个长度。路走了多少天，时间就是多少天。这把尺子对三样东西是一样的：路走了五周，形状、路、土，就都过了五周。

可是，同样过了五周，三样东西缓过来的程度，差得很远。

卢家就是现成的例子。开学五周，这段路对可可、对规矩、对房子一样长。可可早就跟上了新作息；开饭的规矩两周前才改到七点；房子呢，书桌还是那张书桌。拿「路走了五周」这把尺子去量，量不出这三样谁跟上了、谁没跟上。

方师傅的车也是。跑满三百公里那天，这段路对片子、油、脚一样长。片子已经服帖了，油早就走匀了，那只脚还在偶尔熄火。

你家要是装修过，一定也见过这个样子。想象一下，屋子刷了一遍墙，换了几样家具。同样过了一个月，油漆味早散了；新柜子里的东西放在哪儿，手还没记

熟，常常拉错抽屉；一家人早上谁先用卫生间、谁在哪儿换鞋，那一套走法，要大半年才重新排顺。同一个月，三样东西，三个进度。

336 号自己的那段话，其实也装着三只钟。「粮仓空一点」，打下一季庄稼，粮仓就能补上一些；「民心散一点」，要几年才收得拢；「邻国的眼睛亮一点」，有时一两代人都暗不回去。同一天的仗，碰了三样东西，三样缓过来的时间，长短悬殊。路的长度相同，缓劲不同。

336 号讲德军进攻苏联那一章，头一节的题目就叫「一份只写了夏天的方程」（336 号第二编第 4 章◆一）。照书里的记述，这份计划指望几个月打完，没有准备把仗打进冬天。可同样是那几个月，几样东西各走各的：德军的补给线越拉越长，泥泞一来，燃料、弹药、冬衣在后面越拖越远；苏联却把一千五百多家重要工厂拆到后方重新开工，一批批新部队开往前线（同上）。同一段路，同样几个月，一边的底子在流失，一边的底子在补回来。书里看见的，正是好几只钟。只是它把这些都收进了「路有多长」这一个数里。

还有更要紧的一层。导论里说过，几样东西的快慢次序会翻过来：可可小时候缓得最快，长大了慢下来，规矩反倒变得能改了。这种翻转，是发生在几只钟之间的事。只有一把尺子的时候，你看不见它翻，因为翻转需要至少两只钟，才能比出谁在前、谁在后。

所以本书和 336 号的分歧，要说得很准：

本书同意，时间不是挂在外面的钟，它长在事情里。本书不同意的，是一个长度就够用。一处地方里，至少有三只钟，各有各的一圈。路的长度只是其中一只钟走过的格数，不是全部。

路走了多少天，只是一只钟上的数；三样东西各自缓没缓过来，要看三只钟。

◆ 九、补上一句：三条互写，缓劲不一样长

那本书要对三条式子做什么？什么也不改。只在后面补一句：

三条互写，缓劲不一样长。

形状由路和土写出来，路由形状和土写出来，土由形状和路写出来，一个字不动。「谁也不先于谁」，照旧守着。补上的这一句，只是说：三样东西被改写一回之后，各自缓过来的时间，不一样长。

补上这一句，会多出几样东西来。

第一，多出了档位。三样东西按缓劲长短一排，就有了次序。方师傅的车这一回是「油最快、片子其次、脚最慢」。

第二，多出了换档。次序是一阵一阵的，会翻。等方师傅的脚记熟了新片子，下一回车上换的若是轮胎，最慢的那一样，就未必是他的脚。

第三，多出了病的落脚处。次序长年翻不过来，就是卡档。导论里认过它的两副脸，锁死和拧死，第 4 章会细讲。

第四，「谁也不先于谁」和「先手」可以同时成立。许多轮摆在一起没有总根，一轮里头有人先动，这两件事不打架。第 2 章会把先手、当家和快三件事分开。

补上这一句，人问的话也会变。方师傅头几天熄火，方阿姨在旁边数落他：「开了九年车，脚怎么还这么笨。」照三条式子去想，这话也不算错，脚和片子本来就互相写着。补上缓劲再想，话就换了：不是脚笨，是三样东西里，脚这一样缓劲最长，它还没缓过来。宋磊那句「少说也要两三个礼拜」，说的就是这个：别急着数落，等。

这个学派还有两样老工具，一样叫六路径，一样叫 123 原理。第 3 章会讲本书怎样读它们：把六条路径读成六种档位，把 123 原理读成换档的动力。那是本书的读法，只当地图用。

三条式子一个字不改，只补一句：三样东西缓过来，从来不一样长。

◆ 十、前人走到了哪一步

本章分到两位近邻，都在学派里头。一位是同盟，一位是对手。

282 号《情商的本体论革命》

他看见了什么：三条式子是「发生关系的理论表达」，不是现成的一组算式，「没有自动给出时标」；真去研究一件事时，快慢的差别要留着，「而不是为了图形整齐把它们强行同步」　　（282 号第十二章第一节、第五节）。他还说，三样互相写出，意思是「没有一维拥有绝对先在地位，不是所有时刻都必须达到同样强度的对称变化」　　（282 号第十二章第五节）。这句话等于说：互写不等于齐步走，三样东西可以一个动得多、一个动得少。他也看见了回写会卡住，说「研究回写既要记录改善，也要记录固化」　　（282 号第十一章第七节）。这几句，本书一句也不敢说是自己先想到的。

他停在哪：他把时标交给了「下一步工作」，交给每一个具体案例去估。快慢的差别，在他那里是建模时要保留的一个条件，是一件事一件事地填，不是一个可以跨着家、身体、单位去比的读数。次序会不会沿着时间翻过来，他没有专门去问。

本书多走的那一步：不先估精确的刻度，只排一个最粗的次序，再看这个次序沿着时间翻不翻。翻的次数，就是换档力。

什么情况能分出谁对：如果在家、身体、单位这几类很不一样的地方，单凭「次序翻了几回」这一个读数，就能把僵住的和活泛的分开，那本书这一步站得住。如果每一处都得回到一件事一件事去估刻度，「次序翻没翻」放在哪里都说不出多少东西，那就是 282 号的谨慎对了，本书这一步是多走的。

336 号《胜算》

他看见了什么：时间不在三条式子外面；路多走一天，底子就被多改写一天；回写有的地方慢，有的地方剧烈；仗拖久了对谁不利，要看谁的底子补得上来。

他停在哪：他把时间收成一个长度，「时间就是差异序列的长度」（336 号第二编第 2 章）。快慢的差别，他是拿来比两个地方的，种地和打仗，敌和我；一处地方里头几样东西各有各的钟，次序还会翻，他没有往这里走。

本书多走的那一步：同一处地方，路的长度相同，里面的几只钟各走各的；要看的，是这几只钟的次序翻不翻。

什么情况能分出谁对：找许多处路一样长的地方来比，比如许多户人家孩子都升了初中，都过了五周。如果只要知道过了几周，就能说准每一家的孩子、规矩、房子各自跟上没有，再加上三样东西各自的缓劲，也说不得更准，那就是 336 号对，一把尺子够了。如果路一样长，各家跟上的次序却大不一样，而且这次序能说出后来哪家僵住、哪家没有，那就是本书对。

放回日子里

下一回家里有人争「到底怪谁」，试一试换一个问法。

比方说，孩子期中没考好，饭桌上有人说怪手机，有人说怪老师，有人说怪孩子自己不上心。这时候，别接着争谁是总根。拿一张纸，写三行：

这件事碰到了孩子的什么样子？碰到了每天的哪一串安排？碰到了家里的哪些条件？

然后在每一行后面，猜一个日子：这一样，大概多久能缓过来？

猜不准不要紧。写完你多半会发现两件事。第一，三行里没有一行能单独当总根，争下去没有结果。第二，三行缓过来的日子差得很远，最远的那一行，才是这件事真正要等、要帮的地方。

过一个月，再把这张纸拿出来对一对：猜的日子准不准？最慢的那一行，是不是还是那一行？要是三个月、半年过去，每回拿出来，最慢的都是同一行，这一行就值得全家坐下来，专门商量一回了。

本章怎样会错

第一条。把许多户人家在同一件事之后的记录摆在一起，比如孩子都升了初中、都过了同样几周。如果只凭「过了几周」，就能说准每一家的孩子、规矩、房子各自跟上没有，知道三样各自的缓劲也说不得更准，那么本章◆七、◆八对 336 号的反驳就站不住，要收回，承认「路的长度」一把尺子够用。

第二条。如果找到一个公认僵住的家或一副身体：问题说不开，规矩改不动，人越来越不出门。可是记下来，它里面几样东西的快慢次序，照样一阵一阵地翻着。那么本章◆五、◆六说的「病落在次序翻不过来」就错了，要收回。

给想深究的人

三大方程　S＝F(D,E)、D＝G(S,E)、E＝H(S,D)：显露由差异序列与特征纠缠写出，余类推。「谁也不先于谁」见 477 号第 40 章◆八，「没有哪一句排第一」见 475 号第 36 章◆八，「没有第一推动」见 485 号第 15 章◆六。282 号第十二章第一节明言三方程「没有自动给出时标、参数、边界」，第五节又主张模型应「保留时标差异」，并说三维互生「不是所有时刻都必须达到同样强度的对称变化」。本书在此只补一句：三条互写，缓劲不一样长，并把三维的缓劲排序（档位）与排序沿时间的翻转（换档）当作读数。336 号第二编第 2 章◆一主张「时间就是差异序列的长度」，即以 D 的长度为唯一时标；同书第二编第 4 章◆一原文为「判断『兵久』对谁不利，要看谁的 E 补充得快」，已触及 E 的缓劲，正文作转述。三维缓劲相等时，三方程恒成立而无次序可换，即本书所称「拧死」；482 号第 10 章「方程过于成立」一语，第 4 章再处理。六路径读作六种档位、123 原理读作「两快顶一慢」，见第 3 章，均为本书的读法，只当地图用。

带走的话

三样互写，谁也不先于谁；可它们缓过来，从来不一样长。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？方师傅换了离合片：变速箱油两三天就顺，片子三五百公里服帖，他那只脚要两三个礼拜。

这个次序还换得过来吗？换得过来：脚一记熟新片子，下回车上换的若是轮胎或者路，最慢的就未必是他的脚。

想一想

你家里最近一次争「到底怪谁」，是为了什么事？如果当时问的是「哪一样最后缓过来」，答案会是什么？

◆

02

第 2 章

快、先手、当家，是三件事

十月中旬，初一第一次月考的成绩出来了。

星期三下午五点四十，班主任葛老师把成绩发进了家长群。宋磊正在汽修厂里拧一只变速箱的螺栓，手机在工作台上震了一下。他擦了擦手，点开一看：数学七十八，班里排在中间往后。

他是全家第一个知道的。他给卢晓打了个电话，卢晓在社区卫生服务中心，正带一位老人练走路，只「嗯」了一声，说晚上再说。

七点开饭。可可进门时脸色就不对，她在回家路上已经听同学说了。书包放进屋，人出来坐下，一口一口扒饭，不说话。

外公先开的口：「七十八，不错了。我上学那会儿，算盘都打不利索。」

外婆接着说：「数学是要紧的，初一打不好底子，后面就难了。」

宋磊放下碗：「我看这样，周末画画先停一停，先把数学补上去。」

可可没吭声，吃完饭进了屋。门关上以后，卢晓听见里面有压着的哭声，过了好一阵才停。

那天晚上，外公照常十点上床，一沾枕头就打起了呼噜。他是真的没事了。外婆收拾完厨房，在家用本上记完当天的账，又翻到前面几页，找了半天可可小学时的成绩单夹在哪里。卢晓躺在床上，翻来覆去想宋磊那句「画画先停一停」，想了两天才想定：画不停，数学另想办法。

这一个礼拜，全家的心思都在可可的数学上。外公看新闻时不说话了，外婆每天问一遍「今天数学讲什么了」，宋磊下了班就翻可可的练习册。

可可呢？星期三的哭停了，第二天照常上学。可一个礼拜过去，她吃饭时还是不大说话，练习册翻开就合上，画本也没再拿出来。

到了星期天晚上，外婆在饭桌上说了一句：「这一阵，家里谁都快不起来。」

卢晓听着这句话，心里一动。外婆说的「快」，是哪一种快？

◆ 一、一个「快」字，装了三样东西

那个星期三晚上，要是在卢家饭桌上问一句「谁最快」，你会得到三个答案。

宋磊会说：「我最快。五点四十我就看见了。」他说的快，是先知道、先动。

外婆会说：「数学最要紧，得最快办。」她说的快，是这件事排在最前头，一家人都得先顾它。

外公会说：「我早没事了，你们也快点过去。」他说的快，是缓过来用的时间短。

三个人用的是同一个字，说的是三件事。

平常日子里，这样混着用，谁也不觉得别扭。菜场里说「这家摊子快」，多半是说他家新菜上得早，是先动。医院里说「急诊快」，是说急诊的病人先看，是要紧、排在前头。家里说「这孩子膝盖磕破了长得快」，是说伤口缓得快。三句话里的「快」，你一听就明白，因为前后的话替你把意思分开了。

可一讲道理，混着用就要出事。导论里定过一条：本书的「快」「慢」只有一个意思，快就是缓劲短，慢就是缓劲长。另外两件事，本书各给了一个名字：这一轮谁先动，叫先手；此刻谁说了算、谁在前面，叫当家。

导论里只是把这三个名字先摆了出来。这一章要讲的是：为什么非分不可，分开了又能看见什么。

一个「快」字，平常装着三样东西；讲道理的时候，得把它们一样一样拿出来。

◆ 二、快，只留给缓劲

为什么偏偏把「快」留给缓劲，不留给先动，也不留给要紧？

先看那个星期三。先知道成绩的是宋磊。要是「快」就是先动，那宋磊就是全家最快的。可宋磊那一回，缓过来并不短：周末停画画的主意是他出的，这个主意在他心里转了好几天，直到卢晓劝他，他才松口。先动的人，缓劲不一定短。

再看外婆。要是「快」就是要紧，那这个礼拜最快的就是可可的数学。可数学这件事，偏偏是缓劲最长的一样：一个月补不上来，一学期也未必。说它「快」，等于说一件要等一学期的事是全家最快的事，话就拧了。

只有外公那种「快」，问的是一样东西自己的事：被碰了一下，多久缓过来。外公当晚就缓过来了。卢晓用了两天。外婆过了一个礼拜，在菜场碰见楼下方阿姨，还说起「孩子数学没考好」。可可一个礼拜还没缓过来。这几个日子，能放在一起比，排得出先后。

这就是理由。先动是一轮一轮的事，这一轮宋磊先动，下一轮可能是别人。要紧是一阵一阵的事，这一阵数学要紧，下一阵可能是外婆的腰。只有缓劲，是一样东西被碰过以后自己要走完的那一段，长短可以量，可以排，可以拿这一回和上一回比。

缓劲排出来的次序，就是导论里说的档位。档位长年翻不过来，就是卡档。本书要找的病，落在这一处。所以「快」字必须给缓劲，一点也不能分给别的。

快，只问一件事：碰一下之后，多久缓过来。

◆ 三、先手：这一轮谁先动

先手好认。它是一件事，有个时刻：五点四十，手机一震，宋磊看见了。谁先知道、谁先开口、谁先改了做法，看得见，说得出。

缓劲难认。它是一段时间，要等，要回头看：外婆什么时候不再提了？可可什么时候又把画本拿出来了？这些没有一个时刻替你标着。

正因为先手好认、缓劲难认，人就爱拿先手去顶缓劲。一个人先动了，大家就当他「快」。一个人动得晚，大家就当他「慢」。

可先手和缓劲常常对不上。导论里，外公讲过下长坡的货车：车上十几吨货，最笨、最难停，可一到下坡，是它先动，推着车头往下冲。缓劲最长的那一样，偏偏是这一轮的先手。

反过来也有。小区门口那家早点铺，每年十月头一回降温，老板娘是最后一个想起把豆浆换成热的。她不是先手。可她一换，第二天就顺手了，一点不拖。最后动的，缓劲倒最短。

先手还有一个脾气，第 1 章讲过：它一轮一轮地换。这一回是宋磊先知道成绩；去年冬天外婆膝盖疼，是朝北那间屋子先冷下来，先手是房子；导论里升初中那一回，消息是外婆从方阿姨那里先听来的。三回，三个先手。

还有一层要防。第 1 章说过，人爱找总根。先手，最容易被当成总根：「这事是从哪儿起的？」「是你先说的！」吵架时这两句话最常见。可先手只是这一轮打头的那一个，不是这件事的根。宋磊先看见成绩，成绩不是他考的；房子先冷下来，冬天不是房子招来的。

先手好认，缓劲难认；别拿好认的那一个，去顶难认的那一个。

◆ 四、站内《轮空》：它量的是先手

讲先手，绕不开学派网站上的一篇长文，题目叫《轮空》，2026 年 8 月发表，署名王德生和 Claude。

这篇文章问的就是先手。它说，一个地方长久不变，人们通常怪三样：改起来太贵，条件上做不到，没人想改。它补了第四样：上一轮发起改变的那一处已经退出，该接手的那一处没有动，这一轮就落空了，它管这叫「轮空」。

它给了一句问话，任何人都能拿去问一本台账：

「这个系统最近三次改变，发起处是不是同一处？」（《轮空》第十二节）

「发起处」，就是本书说的先手。它还给了一个读数，叫换手率：「在最近 N 次可清点的改变中，发起处与上一次不同的次数占 N 的比例。」（《轮空》第十三节）

拿宋磊的汽修厂试一试。厂里这几年添了一台新举升机，换了一套检测电脑，又进了一批新扳手。三回改动，都是从设备那一头发起的，修车的分工一回没动。照《轮空》的问法，答案是「是同一处」，换手率很低。

这里要老老实实说一句：把先手和快分开，《轮空》早就做了，而且做得很干脆。它说自己这个读数「不是『变化速率』的另一种测法」（《轮空》第一节），又说换手率「是比例，不是速度、不是幅度、不是产值」（《轮空》第十三节）。谁先动，和缓得快不快，在它那里本来就是两笔账。

它还给自己的读数泼了一盆冷水：「一个换手率很高的系统，可能不是健康，而是被反复重置」（《轮空》第十六节）。先手换得勤，不一定是好事。

那本书和它差在哪里？差在它数的是先手，本书看的是缓劲的次序。一个地方，先手可以换得很勤，缓劲的次序却一回也没翻过。这一点，本章◆九再讲。

《轮空》还看出一件很要紧的事：落空的那一轮，表面上常常是一片顺当。它说轮空「在短期指标上表现为改善」（《轮空》第九节），上一处退出之后，原来那对矛盾不再顶着，摩擦小了，一切都很顺。宋磊的厂里就是这样：新设备一上，返修少了，活儿干得利索，谁也想不起来，修车的分工已经好几年没人动过。

这一点，本书很佩服。第 4 章讲卡档的时候还会碰到同一个样子：卡住的地方，往往不吵不闹。

先手换没换，《轮空》早就会数了；缓劲的次序翻没翻，是另一笔账。

◆ 五、当家：此刻谁说了算

月考成绩出来这一个礼拜，卢家是围着谁转的？

围着可可的数学转。外公看新闻时不说话了，外婆每天问一遍，宋磊下班就翻练习册。这一阵，数学当家。

当家，就是此刻谁说了算、谁在前面、一家人的心思往哪里走。

讲当家，最好的一本参照书是 432 号《健康的三个本来》。它讲西医、中医、印度医学三家，各守一个中心。到了最后一章，它说中心不能废，也不能永远是同一个，要「轮流当家」　　（432 号第 38 章）。它举了三种情形。一个人从楼上摔

下来，腿折了，血在流，这时候当家的是片子上看得见的那道伤。一个人几个月来每天傍晚胸口发闷，检查全正常，这时候当家的是他自己说不清的那份感觉。一个人要跟自己的血压、睡眠相处几十年，这时候当家的是每天的作息。

它的总结是：「中心是有的，可是它不是永久的，它是随情形显出来的。」（432 号第 38 章）它还特意补了一句，「轮换不是某个人拿方向盘决定的」（同上）。

你看，432 号讲当家，一句也没提快慢。谁当家，看的是情形，不看谁缓得快。

而且它举的头一个例子，正好能说明当家不等于快。人摔断了腿，当家的是骨头。可骨头恰恰缓得慢，导论里卢晓说过，骨头要三个月。此刻说了算的那一样，偏偏是缓劲最长的一样。

卢家也是。这个礼拜当家的是可可的数学，而数学，是这一回缓劲最长的东西之一。

往前翻，卢家当家的换过好几回。2020 年外公刚退休那一阵，一家人围着他转：他三十一年早出晚归，忽然天天在家，饭点、电视、阳台上那把椅子，都得重新安排。那一阵，外公当家。可他日程上缓得并不慢，没几个月就找到了小区里的棋摊，日子排得比谁都齐整。当家的人，缓劲可长可短，两样各算各的。

当家看情形，不看快慢；此刻说了算的，常常是最慢的那一样。

◆ 六、449 号：「速度快慢与重要性高低是两回事」

把当家和快分开，449 号《三只手》说得最早、最直。

这是一本讲国家经济的书。它把一国经济拆成三样：一样是厂房、铁路、电网这些东西；一样是企业家、工人、官员这些人；一样是价格、合同、规则这些来往。它说三样东西变起来速度不同：来往变得最快，一条规则几个月就能改；人居中，一代企业家要十年八年才长成；东西最慢，一座钢厂要用几十年。

说完这个，它马上补了一句：

「需要强调，速度快慢与重要性高低是两回事。互动变得最快，并不意味着它最重要；客体变得最慢，并不意味着它不重要。」（449 号第 3 章）

「互动」就是来往，「客体」就是东西。它举的例子很有分量：「在危机里，常常是最慢的客体（既有的产能、公共储备、基础设施）托住了最快的互动（信用的瞬间崩塌）所留下的缺口。」（同上）信用一夜之间塌了，那是最快的；托住它的，是国家手里最笨重、最慢的那些东西。

落到一个家里，想象一下：哪一年宋磊厂里的工资晚发了两个月。家里缓劲最短的，是手头那点活钱：工资一断，一个礼拜就见了底；工资一到，当天就补上。可那两个月里当家的，是外婆那本记了三十年的家用本，和本子背后攒下的那点底子。最慢的那一样，托住了最快的那一样。

449 号讲当家，还借过外婆最熟的厨房打比方：一道菜要火、锅、料三样，爆香时看火，收汁时看锅里的水，装盘时看料的样子。它说：「说『这道菜是靠火做出来的』，只在爆香的那几分钟里为真。」（449 号第 5 章）这就是当家会轮换。

这个比方还能多看出一层。爆香那几分钟当家的是火，而火恰恰是灶上缓劲最短的：外婆手一拧，火就小了，一秒都不用等。收汁时当家的是锅里那点汤水，它要咕嘟好几分钟才收得下去。当家的那一样，可以是最快的，也可以是最慢的。当家和快，谁也不跟着谁。

449 号还给「谁在前面」立了三条判法，书里叫领先、瓶颈、牵动（449 号第 5 章）。瓶颈是看补哪一样最见效，牵动是看动哪一样另两样跟着动得最多，这两条量的都是当家。领先那一条是这么写的：「在时间序列上，某一属性的变化先于另外两种属性的变化，且这种先后关系在阶段内稳定。」（同上）这一条，量的其实是先手。

所以，449 号量的是当家，量的时候借了先手当一条腿。它也看见了先手会换：「触发者是局部的、可更换的，下一次的触发者可能来自另一头。」（449 号第 3 章）它的规矩是三条里至少两条对得上才算数，可见它并没有把先手直接当成当家。

当家和快是两回事，这话 449 号早说过；本书只是把先手也一并分出去。

◆ 七、三件事混在一起，什么都解释不清

三件事要是混着用，会出什么事？卢家那一个礼拜，就是现成的例子。

第一种混：把先手当成当家。　宋磊先知道了成绩，于是他觉得这事该他来定，当晚就拍了板：周末画画先停。先知道的人，不一定是该拿主意的人。那一晚真正该说了算的，是可可那一摊情形：她哪几道题错了，错在哪一步，她自己怎么想。宋磊先动了，就顺手把当家也揽了过去，主意出得太急。

第二种混：把当家当成快。　外婆说「数学最要紧，得最快办」。要紧，就以为它能快，指望下个月月考就补回来。可数学的缓劲，是一学期一学年的事。拿一件缓劲最长的事，去配一个最短的期限，期限一到没补回来，全家就更急，可可就更缓不过来。

第三种混：把快当成当家。　外公当晚就没事了，第二天早上一句「孩子还小，考成啥样都行」，说得很响。缓得最快的人，嗓门最容易大，他的「没事了」，就成了全家的口径。可可那时候还没缓过来，她听见的是：「你难受，是你的事。」缓得快的那一个，不该替缓得慢的那一个下结论。

第四种混：把快当成先手。　有人会想，外公最想得开，那就让外公先去跟孩子谈。可缓得快的人，不一定适合先开口。他自己已经过去了，说出来的话，常常是站在那一头往回喊。

四种混法，开出来的方子都不对。停画画，治的是先手的急；催下个月见效，治的是当家的慌；「没事了」，治的是缓得快的人自己。没有一个方子，碰到了真正卡着的那一样：可可心里那一块，缓劲最长，还没缓过来。

三件事一混，方子就开到了不疼的地方。

◆ 八、三件事，换起来的勤快不一样

三件事都会换。可它们换的勤快程度，差得很远。

先手换得最勤，一轮一换。卢家这两个月：升初中的消息，是外婆先听来的；月考的成绩，是宋磊先看见的；十月里头一回降温，是朝北那间屋子先冷下来。几个礼拜里，先手换了三回。

当家换得少一些，一阵一换。九月，全家围着可可的新作息转；十月这一个礼拜，围着她的数学转；等入了冬，也许就轮到外婆的膝盖了。当家，以几个礼拜、几个月算。

档位换得最少。一次换档，要拿好几回风波摆在一起，才看得出来。可可从全家缓得最快排到缓得最慢，用了一个多月，这已经算勤的了，因为她正在长。换成房子，换成外公那几十年的老习惯，档位也许好几年才换一回。

换得勤的，看得见，天天有新鲜事；换得少的，看不见，要回头翻账才知道。人的眼睛，天然盯着换得勤的那两样。

单位里最容易看到这个样子。每周例会，轮流有人先发言，先手周周换；每个季度，换一个重点项目，大家围着它转，当家季季换；可每回上了新办法，最后一个跟上的，十年来都是同一个科室。先手热闹，当家也热闹，档位十年没动过。光看前两样，会以为这个单位很活。

这也是为什么，本书偏要把最难看见的那一样单拎出来。先手和当家换得勤，给人一种「一直在变」的感觉；档位要是一直不换，这种感觉正好把它盖住。

先手一轮一换，当家一阵一换，档位要好几回才看得出换没换；眼睛盯着勤的，最该看的却是少的那一样。

◆ 九、三件事分开以后，能看见什么

把这一个礼拜的三件事分开记，是这样：

先手：宋磊，五点四十先看见了成绩。当家：可可的数学，这一个礼拜全家都围着它。缓劲：外公当晚就缓过来了，卢晓两天，外婆一个礼拜，可可一个礼拜还没缓过来。

三件事落在三个地方。分开记，头一个好处，是方子不再开错地方。该等的是可可，该帮的也是可可；先手和当家，都不必多费力气。

第二个好处更要紧：能看出档位换没换。

翻回导论。九月升初中那一回，可可是全家缓得最快的那一样，一周就跟上了新作息。到了九月里那一句「粗心」，她缓了两个礼拜；十月月考这一回，她又是

缓得最慢的。一个多月里，可可在全家的快慢次序里，从头排到了尾。这就是一次换档。先手换了人，当家换了事，这些都看得见；换档这件事，要是不把缓劲单拎出来记，是看不见的。

第三个好处，是能识破一种假热闹。想象楼里另一户人家，这几年事情不断：这回是孩子先出事，下回是老人先出事，再下回是房子先漏水，先手换得很勤；这阵子围着孩子转，那阵子围着老人转，当家也换得很勤。看上去这家很活泛。可要是把每一回的缓劲记下来，你也许会发现：每一回，最后缓过来的，都是那位老人的脾气；十几年里，一回也没变过。先手在换，当家在换，档位纹丝不动。这是导论里说的锁死，藏在一片热闹底下。

第四个好处，是少怪人。三件事混着的时候，一出事就要找一个人来担：先知道的那个人「怎么不早说」，当家的那件事「怎么还没好」，缓得慢的那个人「怎么还想不开」。三件事分开了，话就换了：宋磊先知道，只是这一轮他打了头；数学当家，只是这一阵它要紧；可可缓得慢，只是这一回她身上那一块缓劲最长。宋磊修车时那句「档是卡在齿上，不是卡在人身上」，在这里也用得上。

这正是本书和《轮空》分开的地方。《轮空》数先手换没换，换手率可以很高；本书看缓劲的次序翻没翻，换档力可以是零。两个读数，可以一个高、一个低。

往后几章，还要接着用这三件事。第 3 章会讲档位怎样换，靠的是什么。第 15 章会讲，几本书给国家排出的快慢次序互不相同，说明这个次序不是哪样东西天生带着的。第 16 章会讲当家换人，本书在那里会多问一句：当家换了，缓劲的次序跟着换没换。

先手在换、当家在换，不等于档位在换；三件事分开记，才看得出这一家是真活泛，还是假热闹。

◆ 十、前人走到了哪一步

本章分到两位近邻：站内的《轮空》，和 449 号。

《轮空》

它看见了什么：一个地方改变的「发起处」不是固定的，会在几处之间轮转；轮转可以清点，给出了一句人人能问的话和一个读数，换手率。它还看见了换手率和速度、幅度都不是一回事，并且自己削掉了「换手率越高越好」这句话。先手和快分开，是它先做的。

它停在哪：它只数先手。一轮里谁发起，下一轮换没换人，它数得很清楚；被改的那几样东西各要多久缓过来、缓劲的次序翻没翻，不在它的账上。它自己也说，换手率要配上「每一轮有没有走完」一起读，而这一条它「目前给不出独立的测法」（《轮空》第十六节）。

本书多走的那一步：在先手之外，单记缓劲的次序。一轮走没走完，可以从一个角度去看：被碰到的那几样东西，各自缓过来没有，最慢的那一样是谁，这一回和上一回比，最慢的换没换。

什么情况能分出谁对：拿一批有记录的人家或单位，每一回改变，既记先手，也记缓劲的次序。如果先手一换，档位就跟着换，先手不换，档位也不换，两样回回同进同出，那换档力就是换手率的影子，本书这一步是多走的，该用《轮空》的读数。如果常常见到先手换得勤、档位不动，或者先手不动、档位却翻了，而且后来出毛病的，更多是档位不动的那些，那就说明两笔账确实是两笔。

449 号《三只手》

它看见了什么：一国经济里三样东西变起来速度不同；「速度快慢与重要性高低是两回事」；危机里最慢的东西托住最快的缺口；谁在前面要分阶段看，会交班。当家和快分开，它说得最早。

它停在哪：它给三样东西排的快慢，是按东西的种类排定的：来往最快，人居中，东西最慢。它讲谁在前面，又说那一头「是当时最能快速改变、最能带动另两头改变的那一头」　　（449 号第 3 章），在这一处，当家和快又挨到了一起。它的三条判法里，领先一条量的是先手。

本书多走的那一步：三件事分到底；而且不把快慢次序钉在东西的种类上，问的是同一个国家、同一个家，沿着时间，这个次序翻不翻。第 15 章会专门讲这一点。

什么情况能分出谁对：如果一个国家几十年里，交班换了好几回人，可每一回量下来，总是来往最快、东西最慢，从来没翻过。那么 449 号把次序按种类排定，就站得住，本书「次序会翻」这一说在国家这一层要收窄。如果同一个国家，不同年份量出来的快慢次序真的翻过，那就是本书多走的这一步有用。

放回日子里

家里下一回有风波，不管大小，试着记一张「三格表」。

一张纸，画三格。第一格写：这一回谁先知道、谁先动？第二格写：这一阵家里围着谁转、什么事说了算？第三格写：几个人、几样东西里，谁先缓过来，谁最后缓过来？前两格当天就能填，第三格要等，一两个礼拜后再补。

填的时候，守一条：三格各填各的，别让第一格的人替第三格说话，也别让第三格缓得最快的人替全家下结论。

第三格最难填，因为缓过来的那一天没人替你标着。可以给自己定个小记号：孩子重新把画本拿出来了，老人不再提这件事了，规矩照新的样子顺顺当当走了一个礼拜，就算缓过来了。记号定下了，以后每回都照这个记号填。

攒上三张这样的表，摆在一起看第三格：每一回最后缓过来的，是不是同一个人、同一样东西？如果是，就别再盯着第一格谁先动、第二格谁当家了，那一处才是你家该多花心思的地方。

本章怎样会错

第一条。如果一个家、一个单位记了许多回，发现先手、当家、缓得最快的，回回落在同一个人或同一样东西身上，从来分不开，那么本章◆二、◆七说「三件事得分开」，在这样的地方就是多此一举，要收回。

第二条。如果拿一批有记录的人家或单位去比，先手一换档位就换，先手不换档位也不换，两样回回同进同出，那么本章◆八、◆九说「先手在换不等于档位在换」就错了，本书的换档力应当让位给《轮空》的换手率。

给想深究的人

本书的三件事：快＝缓劲（被改写之后回到跟上所需的时间），先手＝一轮之中谁先动，当家＝一段时间里谁居前。《轮空》（王德生＋Claude，2026-08-01）的「发起处」接近本书的先手，换手率见其第十三节，「不是『变化速率』的另一种测法」见第一节，「被反复重置」见第十六节。449 号第 3 章◆六给出互动、主体、客体的速度差，并有「速度快慢与重要性高低是两回事」一语；第 5 章◆二的侧重三判准中，「领先」取格兰杰意义上的先后，近于本书的先手，「瓶颈」「牵动」近于当家。432 号第 38 章◆十二「中心轮换」、◆十六「轮换由谁决定」，当家随情形显出。放到 SDE 上说，本书主张：先手与当家都是一轮或一阶段之内 S、D、E（或其中某一维里的几样东西）谁居前的问题，缓劲则是三者被回写之后各自的时标；档位是三者时标的排序，可以与先手、当家的轮换不同步。换档力与换手率是否正交，是可检的，见本章「本章怎样会错」第二条。

带走的话

谁先动，谁说了算，谁缓得快，是三个问题，要分开问。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？月考这一回，外公当晚缓过来，卢晓两天，外婆一个礼拜，可可一个礼拜还没缓过来。

这个次序还换得过来吗？换得过来，而且已经换过一回：九月升初中时可可缓得最快，十月这一回她缓得最慢。

想一想

你家上一回闹风波，谁先知道的？那一阵围着谁转？谁最后一个缓过来？这三个，是不是同一个人？

◆

03

第 3 章

六种档位，两快顶一慢

周日傍晚，折叠饭桌上摊满了可可的东西：一张素描纸，一本数学练习册，三支削得长短不一的铅笔。外婆在厨房里喊了第二遍「收桌子吃饭」，可可还趴在纸上画格子。

「外公，你帮我看看，三样东西排队，到底有几种排法？」

练习册上的拓展题，原本是「甲、乙、丙三人排成一排」。可可嫌甲乙丙没意思，换成了「我、规矩、房子」。她已经写出四行，卡住了。

外公把老花镜往上推了推。他开了三十一年货车，算账不行，排队这种事倒熟。「你先定谁打头。打头的有三个挑法。剩下两个，一个打头只能配两种。三乘二，六种。」

可可数了数，又补上两行，刚好六行。

宋磊从阳台进来，手上还带着机油味。他瞄了一眼纸，说：「这不就是变速箱嘛。」

「爸，你什么都说是变速箱。」

「真的。」宋磊在纸边画了个「H」，那是手动档的档位图。「一档、二档、三档，是齿轮换个次序去咬。车能走，不是因为哪一档好，是因为该换的时候换得过去。」

外公接话：「我跑盘山路那些年，一趟上下要换几十次档。最怕的不是挂低档，是档杆推不动。」

外婆端着一盘青菜出来，看见桌上还摊着纸，叹了口气：「三个人围着一道小学题，说了十分钟。」

可可不服：「这是初中题。」

这一章要说的，就是可可纸上那六行字。第 2 章讲过，本书的「快」「慢」只有一个意思：被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久，也就是缓劲。一家人里几样东西，按缓劲长短排队，也只有六种排法。本书把这六种排法叫作六种档位。这一章先把六种档位摆出来，再说档位靠什么换过去，最后看站内一位近邻已经走到了哪里。

◆ 一、三样东西，六种排法

先认三样东西。

形状，是一家人眼下显出来的样子：气色好不好，说话冲不冲，累不累。路，是日子一步步走的先后：几点起，谁先用卫生间，晚饭几点开，饭后谁洗碗。土，是托着这一切的条件：房子、那张折叠饭桌、门口的鞋柜，还有家里说好的规矩和攒下的老习惯。

三样东西互相牵着。第 1 章讲过，它们互相改写，只是缓劲不一样长。按缓劲从短到长排队，有六种排法。卢家这些年，六种几乎都挂过。

第一种，形状最快，路其次，土最慢。外公外婆拌了一回嘴，第二天脸色就缓过来了。吃饭时谁先开口、谁先夹菜的那点别扭，过一个月才散。饭桌上谁坐哪个位置，二十年没动过。这是最常见的一档。

第二种，形状最快，土其次，路最慢。可可九月升初中，头一个礼拜哭过一回鼻子，第二周就有说有笑。家里两周内添了一盏台灯，挪了她的书架。可每天早上抢卫生间的先后，到现在还没理顺。

第三种，路最快，形状其次，土最慢。汽修厂旺季，宋磊连着加了半个月班。作息三天就调过来了，一家人的疲态要两周才退。家里的摆设一样没动。

第四种，路最快，土其次，形状最慢。外婆腰不好，一到阴雨天，家务的先后当天就重排。一个月后，家里有了新规矩：重东西一律等宋磊回来拎。可外婆心里那句「我不中用了」，要大半年才缓得过去。

第五种，土最快，形状其次，路最慢。过年亲戚来住，折叠桌一摊开，客厅沙发铺上被褥，客人一走，当晚就收回原样。一家人的兴奋劲一周才平。作息被打乱，要一个月才回来。

第六种，土最快，路其次，形状最慢。2020 年外公退休，门口挂车钥匙的那个钩子，一周之内就换了用处。他每天的日程，几个月后才排出新样子。可他心里那股「我还是个跑车的人」的劲，过了两年才缓下来。

六种档位，没有哪一种天生好，哪一种天生坏。就像可可纸上的六行字，哪一行都是一种正经的排法。

这里有一处容易读偏。上面说的「土最快」，不是说房子比人灵活，而是说那一回被碰的，恰好是土缓得过来的那一部分：摊开的桌子当晚就收回，挂钥匙的钩子一周就换了用处。同一样东西，换一种碰法，缓劲就不一样。房子的承重墙碰一下，几十年也缓不过来；房子里一张折叠桌碰一下，当天就缓过来了。所以档位不是给三样东西各贴一张「快」「慢」的标签，它是某一回、某一阵，三样东西缓回来的先后。

还有一处。一家人五口，每个人身上又各有自己的形状、路、土。外公的血压、作息、那只降压药盒，是他自己的三样。本书先拿全家当一个整体来看，是为了好讲；真用起来，可以只看一个人，也可以只看一间屋。

一句收住：档位就是一家人此刻缓劲的排队次序，一共六种，各有各的日子。

◆ 二、六条路径，六种档位：这是本书的读法

SDE 的方法里，有「六路径」这件工具。本书在这里提一种读法，先把话说在前头：这是本书的读法，只当地图用，不承重。

原书里的六路径，说的是什么？482 号第 3 章讲得最白：「既然互相牵着，从哪一个起手，就有先后。三个里挑一个先，再挑一个，最后一个排末尾，一共六种」（482 号第 3 章◆三）。425 号也说，一条路径是「某维先动、再经另一维、最后落到左边」（425 号导读◆六）。可见原书的六路径，排的是谁先动、按什么先后传下去。用本书的词，这是先手的次序。

本书借的，是这张六格的表，装进去的却是另一样东西：缓劲的次序。格子一样，内容不一样。

为什么只当地图，不让它承重？有两个原因。

第一，三样东西排队，本来就只有六种排法。六条路径和六种档位格数对得上，是算术，不是道理。不能因为数字对上了，就说两样是一回事。

第二，先手和快，常常不是同一个。第 2 章讲过，先手不等于快。卢家就有现成的例子：家里有了什么坏消息，十回里有八回是外婆先知道。她是先手。可等一家人都缓过来了，最后一个缓过来的，往往也是她。谁打头，和谁缓得快，是两张排队表。

身体里也常见。崴了一回脚，脚踝先肿起来，疼是后来才厉害的。可往往是疼先退，肿要拖得更久。先动的肿，缓得反倒长。先手的队和缓劲的队，有时碰巧一样，有时不一样，不能拿一张替另一张。

所以，读到本书后面说「某某档」，请记住它在原书里没有这个意思。原书的六格装的是先手的路，本书的六格装的是缓劲的档。借格子，不借内容。哪天证明这样借不妥，本书的论证也不会塌，因为承重的不是这张表，是下一节要说的那个动作：碰一下，看谁最后缓回来。

一句收住：六路径排的是谁先动，六种档位排的是谁缓得快；本书只借了格子。

◆ 三、认档：碰一下，看谁最后缓回来

卢晓在社区卫生服务中心做了十八年康复治疗。她手上有个习惯，不看病人先动了哪里，看病人被碰了一下以后，哪样东西最后缓回来。

一位老人练从坐到站。站起来以后，心跳几分钟就回到原来；腿上的那股劲，要歇两三天；敢不敢自己下楼，要等好几个月。同一个人身上，三样东西缓劲不一样长。卢晓说，最后缓回来的那一样，决定这位老人这一阵该怎么练。

认一家人的档位，用的是同一个办法。

先等一次「碰」。碰不必是大事：一场感冒，一次期中考试，一回拌嘴，一个加班的月份。然后记三个日子：样子缓过来是哪天，作息缓过来是哪天，房子、规矩、摆设缓过来是哪天。三个日子一排，就是这一回的档位。

什么叫「缓过来」？这里要说细一点。缓过来，不一定是回到被碰以前的老样子。可可升初中，早上六点二十起床，再也回不到小学时的七点了。她的作息缓过来，是指它不再天天晃，稳在了一个新钟点上。卢晓看病人也是这样：一位中风后的老人，走路回不到原来的步子，可只要新步子一天天不再变来变去，她就记「稳了」。所以记日子时，问的是：从哪天起，它不再晃了？不管稳在老地方，还是稳在新地方。

认档时，有两样东西要先放到一边。

一样是先手。谁先动，谁先知道，谁先发火，都不算数。前一节说过，先动的人可能缓得最慢。

另一样是当家。这一阵家里围着谁转，谁说了算，也不算数。449 号说得干脆：「速度快慢与重要性高低是两回事」　　（449 号第 3 章◆六）。可可升初中，这一阵全家围着她转，她当家；可她缓得反倒最快。

还有一条：一次碰，只认得出这一回的档。档位要看好几回才看得清。要是十回碰下来，最后缓回来的永远是同一样，那就该留心了。第 4 章会讲，这是卡档的头一副样子。

一句收住：档位不是看出来的，是碰出来的；看缓回来的先后，不看谁先动、谁当家。

◆ 四、两快顶一慢：档位靠什么换过去

档位会换。可是靠什么换？本书对 SDE 的三原理，也有一种读法：两快顶一慢。这同样是本书的读法，只当地图用。

原书的三原理，482 号用一句话说清了：「两者顶撞，第三者改变，然后回写。」　　（482 号第 4 章◆三）本书在这句话上只加一个条件：顶的那两样，是缓得快的；被逼着变的那一样，是缓得慢的。

还是从那张折叠饭桌说起。

可可升初中以后，作业多了一倍。她喜欢把画纸和练习册摊在那张大饭桌上，自己屋里的小桌子放不下。外婆的老规矩是：饭前半小时，桌子要收干净。

九月头几周，天天顶。可可的作息变了，放学晚、作业多，这是缓得快的一样，三五天就是新样子。可可的情绪也变了，被催急了就摔笔，第二天又没事，这也是快的一样。两样快的，天天去顶那张桌子和那条规矩。桌子和规矩是慢的，二十年没动过。

快的两样，每次顶完都能缓回来。慢的那一样缓不回来，一次一次的顶就压在它身上。压到十月，外婆松了口：桌子左半边归可可，用到七点；七点开饭前，菜先摆在右半边。

规矩一变，事情没有完。外婆把新规矩写进了家用本的页边。往后每个星期，她都按可可的课表调一调桌子的分法。原来最慢的那条规矩，变成了一个星期一调的东西。下一回碰上什么事，它也许就成了家里缓得最快的那一样。档位，就这样换了。

卢晓那个社区卫生服务中心也顶过一回。前年开始，来做康复的老人多了，排队的名单一周一变，这是快的一样。治疗师的排班也跟着天天调，这也是快的一样。两样快的，一起去顶那间康复室：器械的摆法是十年前定的，一张训练床贴着窗，两台功率车挤在门边。顶了大半年，主任终于同意把屋子重新划了区，还定了一条：以后每个季度按名单再看一回摆法。屋子从最慢的一样，变成了一个季度一调的东西。

为什么非得是两快顶一慢？反过来想一想。要是两样慢的去顶一样快的，快的被顶一下就缓回去了，什么也留不下。快的那一样太会「没事」，压不住它。换档要的，恰恰是一样缓不回来、只好改变的东西。

还要说一句公道话。原书没有说顶的两样一定是快的，这个条件是本书加的。它对不对，要拿日子去试。

一句收住：快的两样顶，慢的一样变，变了再写回去，下一轮的档位就可能换了。

◆ 五、顶了，不一定换得过去

两快顶一慢，是换档的动力，不是换档的保票。482 号把动力不足分成几种，正好可以拿来看换档为什么失败　　（482 号第 4 章◆六）。

头一种，顶了不动。快的两样天天顶，慢的那一样就是不改。可可摔了一个月笔，规矩还是那条规矩。这时候档位不换，只是快的两样越来越累。

第二种，动了不沉。原书的话是「动了，但不沉。」规矩改了一周，期中考试一过，外婆又说「还是老样子吧」。慢的那一样变过，可没有写回去，下一轮还是原来的档。

第三种，顶得太狠。可可要是哪天把桌上的碗推到地上，外婆一气之下宣布以后谁也别在饭桌上写字，那就是顶塌了。慢的那一样没有改出新样子，是被冲垮了。

第四种，顶得太久。482 号写得最准：这种动力不足「不表现为吵，表现为『不说了』。」　　（482 号第 4 章◆六）可可要是从此不再提桌子的事，回自己屋里趴在床上写作业，家里倒是安静了。可是安静不等于换了档，那只是快的两样不再顶了。

还要分清「顶了不动」和「还在路上」。慢的那一样，缓劲本来就长，顶了一个月没动静，不一定是不动，也许只是没到时候。怎么分？看快的两样。要是可可摔笔一回比一回轻，外婆的口气一回比一回松，那是慢的那一样正在挪，只是挪得看不出来。要是快的两样一回比一回累，慢的那一样纹丝不动，那才是顶了不动。

这四种样子，在单位、在医院、在一个国家里都看得到。一项新办法试了三个月又撤回，是动了不沉。一场改革把老底子一下推倒，是顶得太狠。大家都不再提意见，是顶得太久。

一句收住：换档要顶，还要顶得动、改得沉、不顶塌、不顶到没人说话。

◆ 六、换档的四种来路

449 号讲国家经济里的「交班」，有一份很好用的分类：「交班有四种类型：自然交班、强制交班、逆向交班、被阻交班。后三种不是自然轮换，须分开记账。」（449 号第 43 章◆一）

先说清楚：449 号的交班，说的是此刻谁走在前面、谁带动另外两头，用本书的词，是当家换人。本书借它的四个格子，来记档位怎么换，记的是缓劲的次序。第 16 章会细讲交班，这里只借格子。

自然换档。没有外力，日子自己把次序换了。可可小时候，是家里缓得最快的一个，摔一跤哭两声就好。13 岁了，她开始会记事、会记仇，一件不痛快能记一个星期。她从最快的位置往后挪了。这是长大带来的换档。

被逼换档。外面来了一下，次序被压出来。寒潮一来，外婆的膝盖受不住，家里谁扶她起身、谁给她灌热水袋，当天就排好了，照护成了家里缓得最快的那一样。这不是谁商量出来的，是冷天逼出来的。

退回旧档。换过去了，又退回来。暑假里，可可几点睡、几点起，全由她自己定，作息成了家里最活的一样。九月一开学，一切又退回学期里的老次序。退回不一定是坏事，要看退回之后还换不换得过去。

该换没换。449 号对被阻交班的说法是：「信号已经出现，交班没有发生。」（449 号第 43 章◆二）卢家北屋的格局，从 2004 年买房就没动过。外公外婆的腰腿一年不如一年，信号早就有了，房子还是最慢的那一样。这一种，就是卡档。

四种来路要分开记。449 号的理由说得很实在：「如果把四种混在一起统计，『平均交班周期』就会没有意义。」（449 号第 43 章◆二）拿到家里也一样。一个家这几年要是只有被逼换档，没有自然换档，说明它自己换不过去，全靠外面推。寒潮一走，膝盖一好，照护又退回最后一位，家里什么也没留下。这样的家，看上去档换得挺勤，其实每一回都是天替它换的。

数换档力的时候，被逼的那几回可以记，但要另记一栏。自己换过去的那几回，才说明这个家的齿轮还咬得动。

一句收住：档位有自己换的，有被逼换的，有换了又退的，也有该换没换的；最后一种才叫卡档。

◆ 七、当家卡死，不一定是卡档

447 号讲国家的病，有一种叫「侧重卡死」。它说：「侧重卡死则是看时间：本来该换的侧重，到了时候没有换，一直停在原处。」它还打了个比方：「侧重卡死，就像一口气吸进去，再也呼不出来。」　　（447 号第 43 章◆二）

这个比方很准。不过要分清：447 号的侧重，是哪一面站在前面，用本书的词，是当家。当家卡死，说的是说了算的那个一直不换。本书说的卡档，是缓劲的次序一直不换。两件事常常一起出现，但不是一件事。

宋磊的汽修厂就有现成的例子。今年夏天，干了二十二年的老厂长退休，总公司派来了新厂长，当家的换了。可是厂里有一条十几年前定下的规矩：报价单要厂长签字。新厂长来了一个多月，这条规矩一个字没动，报价照样要等厂长点头，它还是厂里缓得最慢的那一样。客户一催，师傅们加班把活干完，人缓得快；签字永远最后到。当家换了，档没换。第 16 章会细讲这件事；第 19 章会讲，换了人没换档，就是轮回。

反过来也有。外婆管家里的钱管了三十年，当家一直是她。可是这几年，手机付款进了门，家用本从月底对一次账，变成了每天晚上对一次账。钱这一样的缓劲变了，在家里的档位也变了。当家没换，档换了。

当家和档位虽然是两件事，却常常互相牵着。当家的人，往往决定了谁该去顶。外婆管家，饭桌规矩松不松口，最后是她点头。要是当家的人自己就是那样最慢的东西，换档就格外难：快的两样顶来顶去，顶的是当家的面子。这时候换档，常常要先替当家的人留一条台阶，比如外婆把新规矩写进自己的家用本，规矩就还是她的规矩。

447 号自己也给了一个好用的问题：「有没有一个预先写好的终点？」（447 号第 43 章◆十）这一问，拿来问档位也用得上。一条规矩当初为了什么急事立的？急事过去了，它还是家里最慢的那一样吗？

一句收住：看一个家活不活，不光看说了算的人换没换，还要看缓劲的次序换没换。

◆ 八、走廊灯和换档力

482 号有一个比方，叫走廊灯：「好风水，是六盏灯都亮着，走哪盏下面都看得清。差风水，灭了两三盏，走到那里会绊一下。固化，是只剩一两盏灯亮着，其他全灭了，而且灯罩焊死，换不了灯泡。」　　（482 号第 9 章◆八）

原书的六盏灯，照的是六条起手的路。本书借这条走廊，照六种档位。还是那句话：这是本书的读法，只当地图用。

照档位来看，这条走廊要换个看法。一个活的家，不必六盏灯同时亮着，一个时候只挂一档就够了。要紧的是灯能轮着亮：这几年亮这一盏，那几年亮那一盏。卡档的家，是只有一盏灯亮着，而且灯罩焊死了。

于是有了本书唯一想新加的一个读数，叫换档力：一样东西还能不能换档，多久能换一次。

换档力怎么数？不数哪一档好，只数换了几次。卢家这十年，挂过的档至少有四五种：外公退休那一回，可可升学那一回，外婆腰腿变差那一回，等等。可是另一笔账也在：十年里，不管挂在哪一档，房子永远排在最后。这一样东西的换档力，十年是零。

外婆那本记了三十年的家用本，其实是一份现成的档位记录。翻开看，哪几年添置东西的那一栏最勤，是土跟得紧；哪几年买菜钟点、交学费日子一改再改，是路在动；哪几年页边写满了「今天老卢不高兴」「可可又哭」，是形状在晃。一页页翻下来，能看出卢家哪些年换过档，哪一样东西从来没换过位置。不用新本子，旧账本就能数换档力。

换档力是给一样东西、一个家、一个单位都能数的。它不问你快不快，只问你的次序还翻不翻得过来。

有一种家要单独说。邻居邱阿姨家，什么都变得勤：家具两年一换，规矩三天一改，作息跟着孩子的补习班天天调。看上去，这个家的灯天天在闪。可是仔细一记，每回碰了事，缓回来的先后都一样：三样东西几乎同一天缓过来，分不出谁先

谁后。变得勤，不等于换档力高。三样东西拧成一股，缓劲一样长，就没有次序可换了。第 4 章会讲，这是卡档的另一副样子。

所以数换档力，要数的是次序翻了几回，不是东西变了几回。一个家东西十年不变，次序却翻过几回，换档力不低；一个家东西天天变，次序一回没翻，换档力是零。

一句收住：一个活的家，不是六盏灯都亮，是灯能轮着亮；数一数换过几回，就是换档力。

◆ 九、前人走到了哪一步

本章分到的近邻，是站内 396 号《属性纠缠论》。「快慢次序」这个词，本书不是头一个用的。

他看见了什么。　396 号讲一个人练爬坡，换了之字形的爬法。它看见，三样东西被看见缓过来的先后不一样。「互动属性回写最快」，客体次之，「主体属性最慢」　（396 号第 56 章◆八）。它还说清了自己比的是什么：「这里比的是三角里哪一角的说法先稳下来」（同上）。这已经很接近本书的缓劲。它更给出了一条很实用的话：「看结果不能只看最快的那一角，回写要追到最慢的那一角才算数。」（同上）爬顺了三天就说练好了，第四天下雨一停，一周后又喘，说的就是这个。它的提醒是：「只看互动读数的人，最容易提前宣布成功。」（396 号第 56 章◆八）它甚至看见了本章第三节那个动作的价值：那个人停练一周、回来几天就恢复，396 号说，「中断不全是坏事，它是最便宜的一台检验装置。」（同上）碰一下，看谁缓回来，396 号已经在用。这些，396 号早说过。

他停在哪。　396 号把次序写死了。它的原话是：「这个快慢次序是本书的推断〔待验〕」，又说时窗各领域不同，「能统一的只有次序：先看互动、再看客体、最后看主体」　（396 号第 56 章◆八）。也就是说，在它那里，谁快谁慢是三样属性自带的，换了领域，变的只是几天几周，次序不变。396 号下一节也讲到同一个小组「可以先轮回后跃迁」，可它说的差别是：「差别不在大家这一回更能坚持，在起手的那一角换了。」　（396 号第 56 章◆九）换的是起手，是先手，不是缓劲的次序。

本书多走的那一步。　本书只问一件：同一样东西，沿着时间，它里面几样东西的快慢次序还能不能翻过来。拿卢家说，可可曾经是家里缓得最快的一样，13 岁以后往后挪了；那条饭桌规矩曾经最慢，十月以后成了一周一调的东西。次序是会翻的，而且翻不翻得过来，正是本书要看的读数。还有一处要提：几本书排出的次序各不相同，449 号排的是互动、主体、客体，396 号排的是互动、客体、主体。第 15 章会讲，这正说明次序不是属性自带的。

什么情况能分出谁对。　找同一个人、同一个小组，跟上一两年，每碰一次记一次三样东西各自缓回来的日子。要是次序永远是互动、客体、主体，一次也不翻，396 号的写死是对的，本书这一章该收回。要是次序翻过，而且翻得勤的人，下一回被碰时缓得更稳，那就是本书多走的这一步站住了。

放回日子里

找一张纸，学可可画六行。每一行写一种排法：样子、作息、家里的摆设和规矩，谁先缓回来，谁最后缓回来。

接下来一个月，家里每碰上一件事，不管大小，就在纸上记一笔：哪天碰的，三样东西各在哪天缓过来。别记谁先动、谁做主，只记缓回来的日子。

一个月后看一眼。要是几件事落在不同的行里，说明家里的档还在换。要是每件事都落在同一行，而且最后一个总是同一样东西，就把那样东西圈起来。不用急着改它。先问一句：它当初为什么这样定？那个原因还在不在？

本章怎样会错

一、跟几个家、几个班组记上一两年，每次碰了事，都记下三样东西缓回来的日子。要是哪一家的次序都从来不翻，连日子过得最顺的人家也不翻，那么「档位会换」就不成立，第一节的六种档位只是六个空格子，本章整章收回。

二、要是记下来发现：每一回慢的那一样被顶得变了，下一轮的次序却和变之前一模一样，从没因此换过档。那么第四节「两快顶一慢是换档的动力」就只是给三原理换了个说法，这一节收回。

给想深究的人

形状、路、土即 S、D、E。三大方程　　S=F(D,E)、D=G(S,E)、E=H(S,D) 只说三者互写，不说缓劲；本书给每一样配一个缓劲 τ，档位就是 τ_S、τ_D、τ_E 的排序，共 3!=6 种。原书六路径（482 号第 3 章◆三列出 SDE、SED、DSE、DES、ESD、EDS 六条起手路线；425 号导读◆六）排的是先手次序，本书借其六格装 τ 的排序，是本书的读法，只当地图用，不承重。123 原理（482 号、425 号称「三原理」：两者顶撞，第三者改变，再回写）本书读作两快顶一慢：τ 短的两维相顶，τ 长的一维被迫改变并回写，下一轮 τ 的排序可能翻转；「顶的是快的两样」这一条件是本书所加，同样待裁。换档的四种来路借自 449 号第 43 章的交班四型（自然、强制、逆向、被阻），原书记的是侧重即当家，本书记的是 τ 的排序。当家卡死与卡档之分，对照 447 号第 43 章。站内近邻 396 号第 56 章◆八已用「快慢次序」一词，但把互动、客体、主体的次序写成跨领域统一的，本书主张同一系统沿时间可翻转，并以换档力（单位时间内 τ 排序翻转的次数）为读数。

带走的话

档位是碰出来的；快的两样顶，慢的一样变，次序就可能翻过来。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？可可的作息和情绪缓得快，那张折叠饭桌和饭前收桌的规矩缓得慢。

这个次序还换得过来吗？换过来了：规矩改成一周一调以后，它从最慢的一样，变成了可能最快的一样。

想一想

你家里有没有一样东西，不管碰上什么事，它总是最后一个缓过来的？它当初是为了什么定下来的？

◆

04

第 4 章

卡档的两副样子

礼拜六上午，可可跟着爸爸去了汽修厂。她说要画几辆真车，美术课要交。

厂里那天正好停着两辆送修的车。

头一辆是辆面包车。车主说，车只能挂三档，挂别的档，档杆推都推不进去。宋磊的同事孟师傅拆开看，变速箱里一根拨叉别住了。「平路上照样能跑，」孟师傅说，「一上坡就完。三档爬不上去，又退不到一档。」

第二辆是辆小轿车，毛病正好反过来。哪个档都挂不进去，一挂就「咔咔」响。宋磊趴在底下看了半天，爬出来说：「离合片粘住了。」

可可问什么叫粘住。

宋磊拿两只手比画。「发动机是一头，轮子是一头，离合器夹在中间。平常踩下离合，两头分开，各转各的，这时候才好换档。现在两片粘在一起，踩不开。发动机转几圈，轮子就得转几圈，两头拧成了一股。拧成一股，就没有档可换了。」

孟师傅在旁边笑：「一辆是只剩一个档，一辆是压根没有档。都叫换不了档，病不一样。」

可可在本子上画了两辆车。一辆车头上写个「3」，一辆车头上画了两只攥在一起的手。

晚上吃饭，她把本子摊在饭桌右半边给外公看。外公看了半天，用筷子点了点那两只手：「这个难修。卡在三档，司机自己知道，上坡一踩就知道。离合粘住，平路上开着，你还以为车挺听话。」

他放下筷子，说了他那句老话：「不怕慢，怕卡档。」又补了一句：「卡档也分两种。」

第 3 章讲过，档位是几样东西按缓劲长短排出来的次序；档位长期不换，就叫卡档。这一章要说的，就是外公补的那一句：卡档有两副样子。一副叫锁死，像那

辆只剩三档的面包车。一副叫拧死，像那辆离合粘住的小轿车。后一副，前人早已从别的路上看到过，本书只把它收作卡档的一种。

◆ 一、头一副样子：锁死

锁死，是永远同一样最慢，永远跟不上。

卢家的房子就是这样。2004 年买的二手房，格局从没动过。二十二年里，可可从出生长到上初一，外公从开货车到下象棋，外婆的膝盖从不知冷热到一到冬天就怕冷。人一直在变，规矩也改过几回。可是不管碰上什么事，最后一个缓过来的，总是房子。北屋朝北，冬天冷，外婆的膝盖受不住，这个毛病年年都在，房子年年都不动。

482 号讲风水，把这件事说得最白：「土冻住的速度，和日子变的速度，不一样。」它还替房子说了句公道话：「它不是土坏了，是土跟不上。」

（482 号第 8 章◆二）

要紧的是，锁死不等于慢。482 号同一节先说的就是：「冻住，本来是好事。」

（482 号第 8 章◆二）房子要是天天变，今天厨房在东、明天在西，一家人没法过日子。慢，是房子的本事。

锁死的毛病，不在房子慢，在房子永远是最慢的那一样。十年里碰了十回，十回都是它最后。别的东西再怎么换档，它的位置一次没挪过。这就像那辆面包车：三档本身没毛病，平路上跑得挺好；毛病是它只有三档，一遇上坡，没有别的档可退。

锁死还有一笔看不见的账：快的那几样，在替慢的那一样扛。北屋冷，房子不动，那就人动。每年一入冬，外婆把电热毯翻出来，外公把下象棋改到太阳出来以后，卢晓下班顺路买膏药。一家人的作息和心情，年年冬天都要为房子改一回，开春再改回去。快的几样被碰得最勤，也缓得最勤。房子一回没碰着，因为没人碰得动它。日子久了，快的那几样就累了，累到哪天碰不动了，毛病才露出来。

所以认锁死，不看谁慢，看谁永远慢。外婆的家用本里，添置家具那一栏十几年没记过一笔大的。这不说明卢家穷，说明房子这一样东西，在这个家里从没换过档。

一句收住：锁死，是同一样东西永远排在最后；慢不要紧，永远是它才要紧。

◆ 二、第二副样子：拧死

拧死，是几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。

第 3 章提到过邻居邱阿姨家。那个家什么都变得勤：家具两年一换，规矩三天一改，作息跟着儿子邱小满的补习班天天调。可是一记就发现，每回碰上事，家里三样东西几乎是同一天缓过来的。小满考砸一回，当晚全家脸色都沉；第二天补习班加课，全家作息一起改；第三天邱阿姨在家庭群里发一条新规矩，全家照办。再过两天，三样东西又一起回到原样。

这个家看上去很灵，一点也不僵。可它没有档。三样东西一起涨，一起落，一起缓回来。没有谁先缓、谁后缓，也就谈不上次序翻不翻。就像那辆离合粘住的小轿车：发动机转几圈，轮子就转几圈，看着挺听话，可就是换不了档。

482 号把这种样子叫冻住，说得很准：「冻住，是方程过于成立，成立得没有任何缝隙。」　　（482 号第 10 章◆五）方程过于成立，用大白话说，就是几样东西对得太严，一丝空当都不留。它还有一句：「这个房间不坏，里面可以很舒服。它只是没有出口。」（同上）

拧死是怎么拧上的？常常不是因为懒，是因为太上心。邱阿姨怕漏掉儿子的任何一点变化，小满皱一下眉，她当晚就改菜单、改作息、改规矩。一回两回，是体贴；年年月月，家里每一样东西都学会了跟着小满的眉头走。慢的东西不是被谁拆掉的，是被一次一次的体贴磨短的。

这里要防一个误会：拧死不是和睦。和睦的家，也可以有档。卢家拌嘴不多，可外婆的规矩比可可的情绪缓得长，外公的老习惯比卢晓的排班缓得长，各有各的快慢。一家人心里想到一块，不等于三样东西缓劲一样长。拧死说的不是人和不和，是被碰了之后，有没有哪一样能比别的先缓过来。

拧死的家，里面常常很舒服。一家人想到一块，做到一块，心情一块好一块坏。外人看了还羡慕。毛病要等一件大事来了才露出来：三样东西同一天被撞，没有哪一样能先缓过来、去托住另外两样。

一句收住：拧死，是几样东西缓劲一样长，抱成一团，没有先后，也就没有档。

◆ 三、拧死为什么难看出来

锁死好认。永远最慢的那一样，天天在那里碍事，谁都知道。拧死难认，因为它的读数好看。

449 号讲一个国家的经济被锁住时，有一句话很重：「读数好看，是病最难被早发现的地方。」（449 号第 44 章◆一）它说的锁定，是某一头一直走在前面、不交班，前面那一头的读数继续漂亮，另两头的回写通道先退化了。这不全是拧死，可它说中了一件事：病可以藏在好看的数字后面。

站内 425 号讲脑，说得更直接：「脑里的『失控』，有一种恰恰是太整齐。」（425 号第 19 章◆三）它还有一句：「癫痫，是序列过度同步，显露随之中断。」（425 号第 19 章◆七）大白话说，脑子出毛病，不一定是乱成一锅粥，也可能是一大片神经一起整齐地放电，整齐到什么都显不出来。

拿到单位里也能看到。卢晓的社区中心有一阵，治疗师们排班、开会、交记录，全都按同一张表、同一个钟点走。月底一统计，每一项都按时，每一项都达标。可那一阵，谁也没法临时替谁顶一下班。一位治疗师病倒三天，整张表就塌了。表上的数字一直漂亮，到塌那天之前，没人觉得有事。

所以，日子过得越顺、表上越整齐，越要多看一眼：家里、单位里，还有没有哪一样缓得比别的快？还有没有哪一样能在出事时先缓过来？要是一样也没有，那就不是顺，是拧死了。

一句收住：锁死碍事，人人看得见；拧死好看，要碰一下才知道。

◆ 四、「太同步是病」，早有人说过

拧死这件事，本书不是头一个看见的。前人从好几条路上都走到过这里，说法不一样，意思相近：太同步，也是一种病。

站内 425 号说癫痫是序列过度同步，上一节讲过了。站外的名单更长。研究衰老的医生说，健康人的心跳有丰富的起伏，人老了、病了，心跳反倒变得规整，起伏少了。研究生态的人说，几块地里的同一种动物要是盛衰完全同步，一场灾一来就全军覆没。研究银行的人说，所有银行都学成一个样，一家倒就全倒。研究生态管理的人说，一个系统连得太紧，会掉进一种僵住的陷阱。研究单位的人说，人的工作节拍会被组织的大节拍牵着走，一旦被牵上，就越陷越深。

这些人看见的，都是真的。本书在这里要守住一条：「太同步是病」，这一点他们早说过。本章不把它当成自己的发现。

本书只做一件事：把「太同步」收进卡档的两副样子里，当作拧死的一种。

为什么说「一种」？因为本书看拧死，看的是缓劲，不是节拍。节拍对得齐，说的是几样东西同时起、同时落。缓劲一样长，说的是被碰了之后，几样东西同时缓回来。两件事常常一起出现，可不是一件事。两个人可以天天同一时间起床，节拍很齐；一场病来了，一个三天就缓过来，一个要三个月。他们节拍同步，缓劲不同，还有档。反过来，也可能节拍不齐，缓劲却一样长，照样拧死。

收作一种，有什么用？用处在于，几条路上的人，量的东西各不相同：医生量心跳的起伏，生态学家量几块地的盛衰，研究银行的人量资产像不像，研究单位的人量工作的节拍。各量各的，很难放在一张桌上比。本书给它们一个共同的动作：碰一下，记下几样东西各自缓回来的日子。不管是心跳、种群、银行还是班组，都能这样记。记下来，才看得出它是锁死、是拧死，还是还在换档。

所以本书多问的那一句，还是第 3 章那一句：几样东西被碰了以后，缓回来的次序还翻不翻得过来？太同步的系统，常常翻不过来，因为它连次序都没了。第九节会把这几位前人一个一个摆出来。

一句收住：太同步是病，前人早说过；本书只把它看成拧死的一种，看的是缓劲，不是节拍。

◆ 五、正面交手：444 号的「被迫同步」

站内有一本书，几乎把同步当成了药方，那就是 444 号《业力是什么》。这一节要和它正面交一回手。先接住它，再说本书和它分开的地方。

444 号的判词是：「业力不是欠下的债，是现实已经换了版、旧版还被照着用的那件事」（444 号导读◆二）。换成本书的话：现实缓得快，人们手里照着做的那一版缓得慢；旧版一直在用，就是那一版永远排在最后。这正是锁死。

444 号的药方，是同步。它只认一条验收线：「生效版，指下一次实际行动里被照用的那一版；同步的验收只看它。」（444 号凡例）它把果报也说成一种同步：「果报不是谁给你记了账，而是旧版没有在旧处停用，现实就在下一次行动里，强行替你换了版。」　　（444 号第 10 章◆二）这一章的标题就叫「现实撞上旧版时的被迫同步」。用第 3 章的话说，这是被逼换档：自己没换过去，现实替你换了。

对锁死，本书完全同意 444 号：同步是治。旧版停用了，新版用上了，那一样永远最慢的东西终于跟上来了，档就换了。

本书和它分开的地方，在药吃过头以后。

还说邱阿姨家。她家原先其实是锁死的：儿子换了补习班，奶奶不知道，还按老时间去接；规矩改了，没人告诉小满爸爸，他还按旧规矩管。邱阿姨受够了，立了一条：家里有任何变化，当天在群里说，所有人照新的来。这一条，按 444 号的验收线，满分：下一次行动，永远照用最新一版。

可几年过去，这个家拧死了。规矩缓得和小满的心情一样短，作息缓得和规矩一样短。家里再也没有一样慢的东西，能替一家人记住昨天。按 444 号的验收线，这个家每一次都同步得很好；按本书的读数，它的换档力是零。

为什么一样慢的东西都不留，会出事？慢的那一样，是一家人的记性。规矩缓得长，所以它记得住去年冬天是怎么过的；房子缓得长，所以它记得住这家人二十年里的走法。快的东西会忘，忘得干净，才缓得快。一个家要是只剩快的东西，每一回碰上事，都只能从昨天开始想办法，没有更早的底子可以借。

公道地说，444 号自己踩过刹车。它提醒：「不要把一个人宣布『我已经变了』，当成共同版本立即同步。」它也知道各样东西缓劲不同：「组织决定改流程可以很快，培训、资料更新和申诉窗口却可能更久。」（444 号第 5 章◆十二）它还说：「缺了其中任何一项，所谓同步都可能是强制。」（444 号第 5 章◆十一）它另立了一个「过早消业」，专门拦住把差别一笔抹掉的做法（444 号第 25 章◆三）。所以不能说 444 号主张同步越多越好。

可是，它的刹车踩在权利、负担和时机上，没有踩在次序上。它的验收线只问下一次用的是哪一版，不问用完之后，家里还有没有缓得慢的那一样。所以在 444 号的尺子上，拧死的家看起来最健康。

什么情况能分出谁对？找一批同步做得好的家、班组，就是那种下一次行动几乎总照用新版的。跟一两年，数它们的换档力。要是同步做得越好，换档力也越高，次序照样翻，那 444 号对，本书这一节的担心是多余的。要是同步做到几乎当天全跟的那些，换档力反倒最低，碰上大事就三样一起垮，那本书这一节站得住。

一句收住：对锁死，同步是药；药吃到什么都当天跟上，就成了拧死。

◆ 六、同步器只管换档那一下

那天晚上，可可问爸爸：「那同步是好还是不好？」

宋磊想了想，又拿两只手比画。手动档的变速箱里，有个零件就叫同步器。换档那一下，要咬上的齿轮和轴转速不一样，直接咬会打齿。同步器先让两样东西的转速对上，对上了，齿才咬进去。

「同步器只管那一下，」宋磊说，「咬上以后，箱子里别的齿轮还是各转各的。下回换档，还能换到它们。」

外公在一旁插话。他说他刚学车那几年，开的是老式货车，换档要踩两脚离合：先摘到空档，松一下离合，轰一脚油门，再踩离合挂进去。「那就是拿脚给它对转速，」外公说，「对上那一下就够了。对上了还老踩着油门，车就窜出去了。」

宋磊点头，又说了一样更要紧的东西。变速箱里还有个装置，专门防两个档同时挂上。两个档一起咬，齿轮大小不一样，谁也转不动，箱子就别死了。

可可听明白了。她说，同步是为了换档；要是什么都同步，就换不了档了。

这句话，正好接上 444 号自己说的一句：「真正的同步不在发出公告的那一刻，而在后来遇事时，新版确实被用上的那一刻。」　　（444 号第 5 章◆十二）

444 号把同步放在「那一刻」，本书很赞成。同步是一个时刻，是换档的那一下。它不该变成一种常态。

把同步当时刻用，它治锁死：慢的那一样，在该跟上的那一下跟上了。把同步当常态用，它造拧死：每一样都必须每一下都跟上，箱子里就没有各转各的齿轮了。

家里也一样。外婆把饭桌的新规矩写进家用本，那是同步的一下：规矩跟上了可可的作息。可写完以后，规矩照样比可可的心情缓得长。可可哪天发脾气，规矩不必当晚就改。这就对了。

一句收住：同步是换档那一下的事；咬上以后，还得各转各的。

◆ 七、两副样子会互相变

锁死和拧死，不是两种人家，常常是同一个家的两个阶段。

从锁死滑到拧死，前面邱阿姨家就是一例。治锁死，用了同步；同步用成了常态，就拧死了。447 号讲国家时说过一样的道理：「防卡死的办法，自己也可能成为新的卡死。」　　（447 号第 43 章◆八）吃过一回亏，把防它的墙越筑越高，筑到后来，墙里的人反而动不了。

从拧死滑回锁死，也常见。拧死的家，一遇上大事，三样东西一起被撞，一起垮。这时候人们最常说的话，482 号收进了它的固化迹象表：「要改就全改，不改就别动」　　（482 号第 9 章◆七）。三样拧成一股，只好整套推倒、整套重来。重来以后，人们怕了，把新定下的那一套守得死死的。于是又有一样东西开始永远最慢，锁死又回来了。

想象一下邱阿姨家以后。要是小满上高中那年，三样东西一起出事，全家大吵一场，邱阿姨索性宣布：以后什么都不改了，就按现在这样过。那么这个家就从拧死跳回了锁死。中间那一段「有快有慢、能换档」的日子，它一下就跨过去了。

卢家也站在这道坎上。房子锁死了二十二年，家里人说起北屋，口气越来越急。宋磊有一回说，干脆把房子卖了换一套，什么都按现在的样子重新来。外婆没吭声。要是真那样做，房子这一样会一下子从最慢变成最新，一家人的作息和心情都得同时跟着它重排，三样东西同一年被撞。这不是换档，是把整个变速箱拆了重装。换档的办法，往往小得多：先把北屋的床挪离窗边一尺，给北窗加一层厚帘子，试一个冬天。慢的那一样，挪一点就够了。

所以，治卡档不能只认一种病。看见锁死就猛加同步，可能把家推进拧死。看见拧死就把一样东西钉住不动，可能又推回锁死。要的不是哪一头，是中间：几样东西缓劲有长有短，次序还能翻。

一句收住：锁死和拧死会互相变；治一头用力过猛，就掉进另一头。

◆ 八、怎样分出是哪一副

认卡档，用的还是第 3 章那个动作：碰一下，看谁最后缓回来。碰上几回，记下三样东西各自缓回来的日子，再对照下面几条。

要是每一回最后缓回来的都是同一样，其他两样有先有后，这是锁死。卢家的房子就是。

要是每一回三样东西几乎同一天缓回来，分不出先后，这是拧死。邱阿姨家就是。

要是每一回谁先谁后都不太一样，最后缓回来的那一样也会换人，这个家还在换档，没有卡。

还可以听一听家里人常说的话。锁死的家，常说「这个没法动」「一向就是这样」，说的是那一样永远慢的东西。拧死的家，常说「咱们家想法都一样」「要改就全改」，说的是三样分不开。

拿到单位里，也可以这样认。宋磊的汽修厂，配件采购单永远最慢，这是锁死；一到年底，所有班组按同一张考核表冲同一个数，冲完一起松，这是往拧死那边走。前一种，师傅们天天骂；后一种，年终总结上一片叫好。骂声大的未必最要紧，叫好声里也可能藏着病。

有一种情况要小心别认错。三样东西一起缓得很慢，不一定是拧死，也可能是碰得太重。一场大病、一回大变故，谁都缓不过来，这时候分不出先后，是因为都还在半路上。要等一等，看缓过来的那一阵，次序有没有分出来。只看一回，不下结论。

身体上的事也能这样看，但要提醒一句：身体的事请找医生，本章的办法只是帮你看清楚问题，不替你下判断。

一句收住：永远同一样最后，是锁死；回回一起缓回来，是拧死；谁最后会换人，才是活的。

◆ 九、前人走到了哪一步

这一章分到的近邻，都是从别的路上看见「太同步是病」的人。先从站内的一家说起。

站内 425 号《器官发生学导论》。 它看见了什么：脑子出毛病，有一种恰恰是太整齐，癫痫是序列过度同步。它还给了一条很好的话：「一个功能有两条路，健康就是这两条路能互相替补」 （425 号第 4 章◆六）。这和本书说的「次序还能翻」很近。它停在哪：它说的是两条路换不换得过来，路是按谁先动来排的，是先手的次序。本书多走的那一步：本书问的是缓劲的次序，并把过度同步收作拧死。什么情况能分出谁对：要是凡是两条路换得过来的器官，缓劲次序也一定翻得过来，两把尺子就是一把，本书只是换了个说法。

再看站外的几家。

Lipsitz 与 Goldberger 1992，「复杂性丢失与衰老」，JAMA。 他们看见了什么：健康人的心跳、血压这些生理信号，有丰富的起伏，而且起伏里有层次；人老了、病了，信号反倒变得规整，层次丢了。他们停在哪：他们看的是一条信号自己复杂不复杂。本书多走的那一步：本书看几样东西之间缓劲的次序翻不翻得过来。什么情况能分出谁对：找一批老人，同时记下心跳的复杂度和几样身体指标的换档力。要是两者完全一起涨落，本书只是给复杂性丢失换了个名字；要是复杂度没变而换档力掉了，或者反过来，本书就多看见了一样东西。

Earn、Levin 与 Rohani 2000，「同步与保育」，Science。 他们看见了什么：一个物种分在好几块地里，几块地之间来往多了，盛衰就会对齐；对齐了，一场灾就能让它们一起灭掉。保护它们的通道，可能反倒提高了风险。他们停在哪：他们看的是几块地之间盛衰的节拍。本书多走的那一步：本书看同一块地里几样东西的缓劲次序。什么情况能分出谁对：要是节拍同步的种群，缓劲次序也一定翻不过来，两件事其实是一件；要是节拍同步而次序照样翻，本书看的是另一样东西。

Carpenter 与 Brock 2008，「适应能力与陷阱」，Ecology and Society。 他们看见了什么：一个系统连接太紧、太稳，会掉进一种僵住的陷阱，坏样子也赖着不走，新东西进不来。这和 482 号「方程过于成立」是一个意思，他们早说过。他们停在哪：他们把它放在适应循环的某一段里讲。本书多走的那一步：本书把它拆成两副样子，锁死与拧死，并给出一个可以数的读数，换档力。什么情况能分出谁对：要是掉进刚性陷阱的系统，锁死与拧死永远分不开，那本书这一拆是多余的。

Haldane 与 May 2011，「银行生态系统中的系统性风险」，Nature。 他们看见了什么：银行彼此学成一个样，平时看着稳，一出事就一起倒；多样一些、隔开一些，反倒稳。他们停在哪：他们看的是各家银行像不像。本书多走的那一步：本书看的是缓劲，几家银行就算做法不同，被碰了一下要是同一天缓回来，照样拧死。什么情况能分出谁对：要是做法越像，缓劲次序也一定越分不开，两把尺子量的是一样东西。

Ancona 与 Chong 1996，「夹带：组织行为中的节拍、周期与节律」，Research in Organizational Behavior；Lupu 与 Liu 2025，Accounting, Organizations and Society。 他们看见了什么：组织里的节拍会互相牵引，一个节拍被另一个牵上，就跟着走。后一篇在专业服务公司里看到，工时表、指标和考核把人和公司的节拍对上，对上了越干越停不下，一对不上就内疚、焦虑，人就这

样被锁进越来越长的工时。同步本身就是锁，他们早说过。他们停在哪：他们看的是人被牵进节拍的过程。本书多走的那一步：本书问的是，被牵上以后，人和组织之间还有没有一样缓得慢的东西。什么情况能分出谁对：要是被牵得越紧的人，生活里缓劲的次序也越翻不过来，那本书和他们看的是同一件事，本书只是借来当拧死的一例。

放回日子里

这个礼拜，找一件家里人都觉得「挺顺」的事，比如一家人的作息，或者一个群里的规矩。

问自己一句：要是明天有人病倒三天，这件事里，哪一样能先缓过来，替别的托一把？

答得出来，说明它还有档。答不出来，就试着给它留一样慢的东西。比如家里的规矩，约好一个月才改一回，中间有变化先记在本子上，不当天改。一个月后再看：家里是不是少了几回手忙脚乱，还是多了几回旧版照用？两样都记下来。

本章怎样会错

一、找几个「同步做得好」的家，就是下一次行动几乎总照用最新一版的家，跟着记上一两年。要是发现它们的换档力不比别人低，碰上大事也没有三样一起垮，那么第五节对 444 号的担心不成立，「同步过头会拧死」这一句要收回。

二、要是在许多家里，锁死和拧死从来分不开：永远最慢的那一样一出现，其他几样必定也拧成了一股，那么「卡档有两副样子」就该合成一副，第一、二节要重写。

给想深究的人

用 τ 记缓劲。锁死：某一维的 τ 长期排末位，排序不翻；拧死：τ_S≈τ_D≈τ_E，排序不可辨，也就无从翻转。482 号第 10 章◆五的「方程过于成立」是拧死的 SDE 写法：三大方程只剩一个解，没有顶撞，123 原理（本书读作两快顶一慢）失去动力；482 号第 8 章◆二的「土跟不上」是锁死（τ_E 恒为最大）。「太同步是病」由站内 425 号第 19 章（癫痫是序列过度同步）与站外 Lipsitz & Goldberger 1992、Earn 等 2000、Carpenter & Brock 2008（刚性陷阱）、Haldane & May 2011、Ancona & Chong 1996、Lupu & Liu 2025 先行说出，本书只把它归为拧死的一种，并强调本书量的是 τ 的排序而非相位或节拍。与 444 号的分歧：444 号以生效版为同步验收（下一次行动照用新版），这条验收线对拧死给满分；本书主张同步应是换档时刻而非常态，以换档力作补充读数。Lupu & Liu 2025 的内容据 ESSEC 论文页（The entrainment cycle, AOS 114:101597）核对。

带走的话

卡档有两副样子：一样东西永远最慢，或者几样东西分不出快慢。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？卢家的房子永远最慢；邱阿姨家三样东西一样快，分不出谁慢。

这个次序还换得过来吗？卢家的房子二十二年没换过；邱阿姨家连次序都没了，谈不上换。

想一想

你家里、你单位里，有没有一件事顺得过了头，大家什么都一起变、一起好、一起坏？要是有一天它突然出事，谁能先缓过来？

◆

05

第 5 章

前人走到了哪一步

卢晓下班回家，包里多了一沓打印纸。那是单位里一位同事塞给她的，一篇站内的长文，题目叫《初次对表》。同事说：「你天天带人练站、练走，这篇像是替你写的。」

晚饭后，她把打印纸摊在饭桌上，一页一页地看，边看边在背面写名字。外公凑过来看，背面已经写了十几行，有中国字，也有外国字。

「这些都是谁？」

「说过『快慢不一样』的人。」卢晓说，「有研究社会的，有研究历史的，有研究生态的，还有研究人睡觉的。」

外公数了数，笑了：「这么多人都说过了，你们这本书还说什么？」

卢晓没急着答。她想起刚进社区中心那年，带她的老师傅说过一句话：接一个病人，先看人家前面的医生做到了哪一步，再说自己往下做哪一步。前面做对的，不许说成没做；前面没做的，也不许说成做错了。

「先把人家走到哪儿认清楚，」她说，「再说自己多走的那一步。多走不了，就不说。」

这一章就做这件事。前面几章已经零零星星提到过一些前人，这一章把他们排在一起，一家一家地看。每一家写四件：他看见了什么；他停在哪；本书多走的那一步；什么情况能分出谁对。第 4 章讲过的「太同步是病」那几家，这里不再重复。

先把本书多走的那一步写在前面，免得读着读着忘了：同一样东西，沿着时间，它里面几样东西的快慢次序还能不能翻过来。能翻，是活的读数；翻不过来，是卡档。下面每一家，都要拿这一句去比。

◆ 一、一百年前就有人说「跟不上」

Ogburn 1922，《Social Change》（文化堕距）。

看见了什么。　一个社会里，器物和技术先变，管这些器物的规矩、习惯、观念后变，中间拖着一段落差。他管这段落差叫文化堕距。社会里的许多毛病，就出在这段落差里。

小区里就有现成的例子。电动车一辆接一辆进了楼道，充电的插线板从窗口垂下来。物业的规定、居民的习惯、楼道的消防安排，要好几年才跟上。东西先到，规矩后到。这一点，Ogburn 一百年前早说过。

家里也一样。外婆的家用本里记着，家里早几年就有了智能手机，可「饭桌上不看手机」这条规矩，是可可上了五年级才立起来的。东西进门好几年，规矩才跟上。

停在哪。　在他的主要图景里，次序是一头的：器物在前，规矩在后，堕距是一段要补上的差。他关心的是差有多大、怎样补，不是这个次序会不会掉过头来。

本书多走的那一步。　本书问的是：同一个小区，这个次序会不会翻？有时候规矩反倒走在前头。比如小区先定下了充电桩的位置和规矩，好几年后电动车才多起来。规矩那时成了缓得快的一样，器物成了跟不上的一样。次序翻过来，本书看的就是这个翻。

什么情况能分出谁对。　拿一个社区、一个单位，记十年里器物和规矩各自跟上的时间。要是永远是器物先到、规矩后到，从没翻过，那 Ogburn 的一头图景就够了。要是次序翻过，而且翻过的地方，毛病比从没翻过的地方少，本书多走的这一步才站得住。

◆ 二、三种时间，几层时间

Braudel 1958，「历史与社会科学：长时段」，《年鉴》。

看见了什么。　历史不是一种时间，是几种时间叠在一起。有一天一天的事件，有十几年几十年的起落，还有几百年都不怎么动的长时段：地理、气候、人们过日子的老底子。

菜场里就有三种时间。菜价一天一个样，菜贩的工钱几年一调，江南人吃米不吃面的习惯，几百年没大变。这一点，Braudel 早说过。

停在哪。　在他那里，哪一层时间长，大体由它是什么东西定下来。地理一层时间最长，事件一层时间最短，各有各的位置。他教人往深处看那层时间长的，不问它会不会哪天反倒成了最先缓过来的一层。

本书多走的那一步。　本书不给东西发固定的快慢牌。吃米的习惯平常最慢，可要是哪年菜场整个拆了搬走，一家人的买菜路线一个月就重新走熟，口味反倒成了最后一个缓过来的。谁慢，要碰过才知道。

什么情况能分出谁对。　要是同一个地方、同一类东西，碰了许多回，排出来的快慢永远一样，那就是东西自带快慢，Braudel 的分层够用。要是同一样东西，这一回最快、那一回最慢，本书的说法才有地方站。

Koselleck 2000，《Zeitschichten》（时间层）。

看见了什么。　他借地质里的「层」作比方。历史时间像岩层，一层一层叠着，有的层是一回一回重复的老套路，有的层是只发生一次的事，几层同时在场。

一条老街就是这样。招牌一两年一换，门面十几年翻修一回，街的走向一百年没变过。同一条街上，几层时间同时摆着。他早说过这一点。

停在哪。　他关心的是几层时间怎么叠、怎么同时在场，怎样读出它们。层与层的先后，在他那里不是要拿来判断健康的东西。

本书多走的那一步。　本书把「几层同时在场」往下追一步：这几层的快慢次序，这些年翻没翻过？翻过，是活的；从没翻过，是卡档。那条老街前几年改成了步行街，街的走向没动，门面的翻修倒成了一年一回，招牌反而好几年没换，因为统一做了新的。层还是那几层，先后挪了。

什么情况能分出谁对。　要是能拿出一条街、一座城的材料，证明层的次序翻没翻，和这条街活不活毫无关系，本书这一步就是多余的。

◆ 三、快的学，慢的记

Brand 1999，《The Clock of the Long Now》（节奏分层）。

看见了什么。　一个文明像一叠速度不同的层：时尚最勤变，往下是生意、基础设施、治理、文化，最底下是自然。他的意思大体是：快的层负责试新的、学新的，慢的层负责记住、负责兜底。各层按各自的步子走，整体才稳。

可可身上就有这几层。手机壳一个月一换，校服三年一换，校规十年一改，学校那块地几十年不动。手机壳要是和校规一样难改，孩子憋得慌；校规要是和手机壳一样常换，学校就乱了。这一点，Brand 早说过。

停在哪。　他的层，是按东西的种类排好的，自然永远在最底下，时尚永远在最上面。他提醒的是各层守住自己的步子，不是各层会不会换位置。

本书多走的那一步。　本书问的恰恰是换位置。可可那所学校，这几年校规因为手机管理一学期改了两回，反倒比校服换得还勤。层的位置挪了。本书不说这一定好，只说这一挪本身是一个读数。挪过几回、隔多久挪一回，就是这所学校的换档力。一所学校十年里一回没挪过，不一定出了毛病，可它值得多看一眼：是真稳，还是卡住了。

什么情况能分出谁对。　要是许多学校、许多单位里，层的次序从来不挪，挪了的地方也看不出好坏，那 Brand 的固定层次就够用了。

Holling 与 Gunderson 2002，《Panarchy》（扰沌）。

看见了什么。　生态系统走一个循环：生长、守成、释放、重组，再生长。小的循环转得勤，大的循环转得缓，一层套一层。小循环会往上掀动大循环，大循环会往下给小循环留记忆。他们还看到，守成那一段待得太久、连得太紧，系统会僵住，第 4 章讲过的刚性陷阱就从这里来。

小区的花坛就是一个小样子。一年生的花一季一换，灌木几年一修，大树几十年不动。一场暴雨冲垮了花坛，攒了十几年的土一夜之间被冲走，这是释放；第二年重新种，是重组。

停在哪。　这一家离本书最近。在他们的循环里，攒了很久的东西，会在释放那一段一下子散开，慢的东西一时变得最急。这已经是一种次序的翻转。不过在他们

那里，谁快谁慢大体跟着大小走：小的转得勤，大的转得缓。翻转主要落在释放那一段，也就是出大事的时候。

本书多走的那一步。　本书看的是平常日子里的翻转，不是只在出大事时才翻。卢家没有经过什么「释放」，可那条饭桌规矩，从最慢变成了一周一调；可可从最快往后挪了。本书把「平常还能翻」当成活的读数。

什么情况能分出谁对。　要是一个系统的次序，只在释放那一段翻，平常从来不翻；或者平常的小翻转对它下一回能不能挺过释放毫无影响，那扰沌理论已经说全了，本书这一步是多余的。

◆ 四、越来越急，各走各的

Rosa 2005，《Beschleunigung》（加速）；Rosa 2016，《Resonanz》（共鸣）。

看见了什么。　现代社会在加速：技术在加速，社会变迁在加速，生活节奏也在加速。可各个部分加速的步子不一样。经济和技术跑在前面，政治、法律和人的生活跟不上，社会里的几个部分不再同步。他把这种去同步当作现代的一种病。他后来写《共鸣》，又说好的关系不是回声，双方都要用自己的声音说话。所以不能说 Rosa 认为同步就是好事。

社区中心就碰到过。办事的软件一个月一更新，上面的规章一年一审，治疗师的手艺要好几年才练熟。几样东西各走各的，人夹在中间喘不过气。这一点，Rosa 早说过。

他还用过一个说法，叫「狂奔的静止」：什么都在加速，可整个看下来，好像哪儿也没去。这和第 4 章说的拧死有几分像，人人都在跑，次序一点没动。

停在哪。　他看的是整个社会加速之后，几大块之间对不上，以及人和世界之间还能不能有回应的关系。他的药方是共鸣，是一种关系的样子。

本书多走的那一步。　本书不问社会整体在不在加速，问的是一个家、一个单位里，几样东西的缓劲次序还翻不翻。软件、规章、手艺，哪一样最后跟上，这些年换没换过人？

什么情况能分出谁对。　要是去同步的程度一样的两个单位，次序翻得勤的那个也照样喘不过气，那本书的读数没有多说什么。要是去同步差不多，次序还能翻的那个明显过得好些，本书就多看见了一点。

Lefebvre 1992，《Éléments de rythmanalyse》（节奏分析）。

看见了什么。　他教人去听日常生活里的节奏：街上的、身体里的、一天一年的。节奏之间有几种关系：合得好，叫和谐；合不上，就成了病态的失和；还有的是许多节奏并存，有的是几样节奏完全等齐。

外公早上下象棋的那个小区角落，就有好几重节奏：早市的人流、老人的步子、送孩子上学的车。合得好的早上，大家各走各的不碰头；合不上的早上，路口就堵住了。这一点，Lefebvre 早说过。

停在哪。　他给节奏的关系分了类，看它们合不合、怎样合。他没有专门把「等齐」当成病，也没有拿次序翻不翻作读数。

本书多走的那一步。　本书把注意力从「合不合」挪到「缓劲的次序翻不翻」。合得好的早上，也可能是年年一个次序的早上。

什么情况能分出谁对。　要是凡是合得好的地方，次序都翻得过来，凡是失和的地方，次序都翻不过来，两件事就是一件，本书只是换了个名字。

◆ 五、次序一改，长出新样子

异时性：Haeckel 1875 命名，de Beer 1930 推广，Gould 1977《Ontogeny and Phylogeny》系统化。

看见了什么。　一个生物从胚胎长大，身体各部分有各自的时间表。哪一部分先长、长多久，次序和步子一改，后代就长出新样子。有一种蝾螈，成年了还保留着幼时的外鳃，就是长大的步子改了。这件事，发育生物学说了一百多年。

可可班上也看得到一点影子。同样 13 岁，有的孩子个子先蹿，有的孩子心思先长。先后不同，长出来的人就不一样。

停在哪。　异时性比的，主要是祖先和后代之间、这个物种和那个物种之间的次序差。它问的是新样子从哪里来。它不拿同一个生物一生里次序翻不翻，去判断这个生物此刻活不活。

本书多走的那一步。　本书比的是同一样东西和它自己的过去。可可这一个人，前几年情绪缓得最快，现在往后挪了。本书看的是这一翻，并且把能不能翻当作健康的读数，不当作新样子的来源。

什么情况能分出谁对。　要是发育研究里早已有人把一个个体一生中次序的翻转，当作这个个体好坏的读数，并且拿来用了，本书这一步就不是自己的。本书目前没有找到，但不敢说没有。

Hairston 等 2005，「生态与演化时间的汇合」，Ecology Letters。

看见了什么。　人们原以为，生态的变化以年计，演化的变化以千万年计，两样不在一个钟上。他们说，演化也能在几年里跟上环境，和生态变化在同一个钟上走，两样还互相改写。原来排好的次序，塌了。

菜农都知道，一种农药用上几年，虫子就不怕了。虫子跟上农药，用不了几千年。这一点，他们早说过。

停在哪。　他们说的是「本以为慢的，其实可以一样快」，两种时间汇到一处，互相牵着。这是本书最好的帮手：快慢次序不是东西天生带的。可他们没有把「汇到一处之后还能不能再分开、再翻过来」当作读数。

本书多走的那一步。　本书接过他们的发现，再问一句：汇到一处以后，是好事还是坏事？要是汇到一处就再也分不开，那是第 4 章讲过的拧死；要是汇了又分、分了又汇，那是活的。

什么情况能分出谁对。　要是汇到一处的系统，不管后来分不分得开，下场都一样，本书这一问就是多余的。

◆ 六、回得越来越慢，追不上

Scheffer 等 2009，「临界转变的早期预警信号」，Nature（临界慢化）。

看见了什么。　一个系统眼看要翻车之前，有一个先兆：被碰一下之后，缓回来的时间越来越长。湖水将要变浑、气候将要转向之前，都能看到这种越缓越久。他们管这个叫临界慢化。

人也有这个样子。一位老人以前感冒三天就好，后来要一个礼拜，再后来要半个月。缓劲越拉越长，可能是要出事的先兆。这个道理，他们早说过，只是他们讲的是湖水、气候这类大系统。本书的「缓劲」，正好可以拿他们的办法来量。

卢晓在康复室里也用着同一个道理。一位老人练站，站起来后心跳回到原来要多久，她每周记一次。哪一周回得比上一周久了，她就先停一停，不急着加量。她不知道这叫临界慢化，可她量的就是这个。

停在哪。　他们量的是一个系统整体缓回来的时间，看它是不是越来越长。他们不比几样东西之间谁长谁短，也不看这个先后翻不翻。

本书多走的那一步。　本书把一个缓劲拆成几个，看它们排出来的次序。老人感冒好得越来越慢之前，也许先有一件事：他身上哪一样最后缓过来，这些年一直是同一样，再也没换过。

什么情况能分出谁对。　拿一批老人，同时记两样：总的缓劲长不长，次序翻不翻。要是只看总缓劲就能预先看出谁要出事，次序翻不翻什么也不添，本书的读数就是多余的。

Ashwin 等 2012，「速率诱发倾覆」，Phil. Trans. R. Soc. A。

看见了什么。　一个系统翻车，不一定是因为外面的条件越过了哪道线，也可能是外面变的步子太急，系统缓回来的时间追不上。条件本身不算坏，只是来得太急。

外公说，开车过弯，弯本身不吓人，吓人的是车头还没转过来，下一个弯又到了。这一点，他们早说过。482 号说房子「跟不上」，用的是同一个意思（482 号第 8 章◆二）。

停在哪。　他们看的是一个系统和外面那股变化之间的比赛：外面变的步子和系统的缓劲谁长谁短。

本书多走的那一步。　本书把这场比赛搬到系统里面：几样东西之间，谁追不上谁，追不上的那一个这些年换没换过。

什么情况能分出谁对。　要是一个系统里面谁追不上谁，从来只取决于外面变的步子，里面的次序自己从不翻，那他们的说法就够了。

◆ 七、身体里的钟各走各的

Aschoff；Wever 1979，《The Circadian System of Man》（内部去同步）。

看见了什么。　他们让人在看不见日夜的地方住上好些天。没有了外面的钟，人身体里的几样节律会各走各的：睡和醒是一个周期，体温起落是另一个周期，过一阵就对不上了。身体里不止一只钟。

外公跑长途那些年，常常夜里开车、白天睡觉。他说，困意几天就倒过来了，胃口要拖好几天，最后才回来的是人的精神头。身体里几只钟，各有各的缓劲。这一点，他们早说过。第 6 章会拿外公的血压，把这几只钟再讲一遍。

停在哪。　他们看的是撤掉外面的钟以后，里面的几只钟怎样分开、各自的周期是多长。

本书多走的那一步。　本书不撤外面的钟，就在平常日子里看：几只钟被碰了以后，缓回来的先后，这些年换没换过。外公年轻时跑夜车，最后回来的是精神头；退休以后，有一回感冒，最后回来的却成了胃口，精神头倒是第二天就有了。同一个人，几只钟缓回来的先后，前后换了位置。本书要数的，就是这样的换位。

什么情况能分出谁对。　要是平常日子里，几只钟缓回来的先后永远一样，只有撤掉外面的钟才分得出来，本书在平常日子里就没东西可看。

◆ 八、站内最近的一家：《初次对表》

卢晓那沓打印纸，是站内胡志英的长文《初次对表》。在所有前人里，它离本书最近，要多写几句。

看见了什么。 它看见了一件很多人没看见的事：有些人体检指标全绿，一遇上真正的冲击，反倒比常年和毛病磨合的人更不经事。它的回答是：健康不是指标落在常模里，是撤掉外部代偿之后，身体自己重新把几样东西的时序对上的能力。它的副题说得最透：「撤掉代偿之后，时序不是显露出来的，是被重新结算出来的」。

它讲了一个年轻人 L 的故事。心肌炎抢救过来，指标都正常了，可「当L第一次尝试坐起来时，他晕了过去」（《初次对表》3.1）。呼吸、心跳、肌肉各自都在，只是彼此的配合断了，得一回回试、一回回失败，重新对上。卢晓天天带病人练站，一读就懂。

它还给出了好用的东西。看一个人是不是正在重新对表，它给了三样可看的。一是「波动幅度是否在逐渐收窄」。二是「在遭遇扰动后恢复到基线的时间是否在逐渐缩短」。三是病人自己能不能越来越说得清身体的感觉（《初次对表》5.2）。第二样，量的正是缓劲。它把健康从一个数，挪到了一种能力上；它的完成标志，「不是某个指标的达标，而是身体重新获得在类似扰动下自主启动并完成这一过程的能力」（《初次对表》3.3）。这些，它早说过。本书说「健康不在一个读数里」，不是头一个。

它还和时间生物学正面交过手。上一节那几位，撤掉外面的钟，看到里面的钟自己走起来。《初次对表》说，长期代偿之后，情形不一样：「生理时序不是被牵引，而是被替代」，撤掉以后，并没有一只现成的钟等着露面（《初次对表》附论一）。它还写下了一条能被推翻的预测：撤除代偿后会有一段乱的时期，「无序期长度与代偿持续时长正相关」（《初次对表》附论二）。这些都是认真的功夫，不是空口说。

它也守住了边界：「急性期，交给医学；急性窗口关闭后，将身体必须亲自走的那段路还给它，但守护在侧。」（《初次对表》6.4）这里也替读者说一句：身体的事请找医生，本章只讲道理，不讲怎么停药。

停在哪。　它的门槛，是一件事：外部代偿被撤掉。呼吸机撤了，药减了，管理方案停了，身体才被逼着自己对表。它也说到以后还会有一次次的对表，但那些都建在「初次」之上，「不再是彻底的从零开始」（《初次对表》3.4）。它看的，主要是撤掉之后那一段从乱到稳。还有一处要分清：它说的对表，是几样东西重新配上相位，偏向「对不对得上」；本书说的档位，是几样东西缓劲的先后，偏向「谁先缓回来」。它自己也说得明白，它和渐进减药的差别，「不是在『快慢』上，而是在『时间归谁管』上」（《初次对表》4.5）。它那里的「快慢」，指的是减药减得急不急；本书的「快慢」，只指缓劲。两家用了同一个词，说的不是一样东西。它的要害是时间归谁管，本书的要害是几样东西缓劲的次序翻不翻。

本书多走的那一步。　本书的分界是：它讲撤除代偿之后，本书讲平常日子里的换档。卢家没有谁撤了呼吸机，也没有谁停了药。外公的降压药照吃，家里的日子照过。可是在这样的平常日子里，饭桌的规矩从最慢变成了一周一调，可可从最快往后挪了，这都是换档。本书要问的是：一个没有经历撤除的家、一副没有撤药的身体，它里面的快慢次序还翻不翻得过来。

什么情况能分出谁对。有两条。

头一条，要是仔细查下去，平常日子里每一回换档，背后都藏着一次「撤除」：谁不再替谁办事了，哪样外面的支撑停掉了。那么本书的换档，只是初次对表在平常日子里的特例，本书在这一点上应当主动收回，把首创归给《初次对表》。

第二条，找一批没有经历任何撤除的人，跟一两年，记下他们身上几样东西的换档力。等他们下一回碰上撤除，看谁对表对得顺。要是换档力什么也预报不了，只有撤除那一刻的表现才算数，那就是《初次对表》看得更准。要是平常换档换得勤的人，撤除之后乱的那一段也短，那两家说的是一件事的前后两段，本书多走的这一步才站得住。

第 10 章会用身体的例子，再和它交一次手。

◆ 九、把账摆在一起

前人的账摆在一起，能看清三件事。

头一件，各部分快慢不同，Ogburn、Braudel、Koselleck、Brand 都早说过。站内 396 号、449 号也说过。本书不再把它当成自己的。

第二件，去同步是病，太同步也是病。Rosa、Lefebvre 从一头说，第 4 章那几家从另一头说。本书只把它们收进卡档的两副样子里。

第三件，次序一改，会长出新东西。异时性说了一百多年。Hairston 等人还说，本以为固定的快慢次序会塌。扰沌理论看到，出大事时慢的东西会一下子变急。《初次对表》看到，撤掉代偿后几样东西要重新对上。这些都离本书很近。

剩下的，只有一件：同一样东西，在平常日子里，沿着自己的时间，几样东西缓劲的次序还能不能翻过来，并且拿「翻不翻得过来」当作活不活的读数。本书给它起了一个名字，叫换档力。

后面各章，每碰到一位前人，都按这一章的四件来写：他看见了什么，他停在哪，本书多走的那一步，什么情况能分出谁对。读者要是哪一章发现，本书说的「多走一步」其实前人已经走过，那就照这一章的规矩，把它还回去。

这一件也可能被收走。要是有人拿出材料，说平常日子里的翻转其实就是扰沌理论里的释放，或者就是一次没被看见的撤除，那本书只剩下一个新名字，名字不算发现。

放回日子里

找一件你觉得「我早知道了」的道理，比如「孩子长大，规矩就得改」。问自己三句：这话是谁先说的？他说到哪一步就停了？我多知道的那一点，是不是真的多？

再拿家里的一件事试一试。比如外婆的家用本，记下哪几年添置家具、哪几年作息大改、哪几年家里人心情不好。前人会告诉你：这几样快慢不同。你再多看一眼：这几样的先后，这些年翻过没有？翻过的那几年，家里过得怎么样？

本章怎样会错

一、要是在扰沌理论或异时性的文献里，找到有人早已拿「同一个系统在平常日子里快慢次序的翻转」当作健康的读数，并且用过。那么第九节说的「剩下的一件」就不是本书的，本章要把它归还给那一位。

二、要是查下去，平常日子里每一回换档，背后都有一次外部支撑的撤除，那么本书的换档只是《初次对表》的特例，第八节的分界不成立，本书要主动收回首创。

给想深究的人

本章逐家对照，统一以「τ 排序沿时间是否可翻转、可翻转性是否为健康读数」为分界。最近的三家：扰沌理论（Holling 与 Gunderson 2002）的释放相中慢变量骤变，已是一种翻转，但翻转系于适应循环与尺度；Hairston 等 2005 证明生态与演化 τ 可汇合，是「次序非属性自带」的最强旁证；胡志英《初次对表》以撤除外部代偿为门槛，讨论相位关系的重建，其三信号之一（恢复到基线的时间缩短）即 τ 读数。本书的界线是：不以撤除为门槛，看平常日子里 S、D、E 三者 τ 排序的翻转次数，即换档力。临界慢化（Scheffer 等 2009）提供了 τ 的估计方法；速率诱发倾覆（Ashwin 等 2012）是外部变化与系统 τ 的比赛，本书把比赛移入系统内部。站内 396 号第 56 章◆八与 449 号第 3 章◆六给出的属性快慢次序互不相同，第 15 章再议。本章所列外部文献均只取其公认主张，不引其数据。

带走的话

前人早看见了快慢不同；本书只多问一句，次序还翻不翻得过来。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？前人的道理早已站稳，缓劲长；本书多走的那一步刚迈出，还要等材料。

这个次序还换得过来吗？换得过来：一旦有人先走了这一步，本书就让到后面去。

想一想

你最得意的一个想法，有没有可能别人早就说过？要是说过，你还剩下哪一点是自己的？

◆

第　二　编

身体的档位

导　语

这一编五章，把换档放回身体里。血压不是一个数，一口气里有快手也有慢手，修复开工容易收工难，器官的一项功能常有两条路，三家医学各自守着一个「本来」。五章说的是同一件事：健康不是每只钟都准，是几只钟的快慢次序还能随着日子换。

身体的事请找医生。这一编只帮你看清：哪一只钟慢了，哪一个次序卡住了。

06

第 6 章

血压不是一个数

十月中旬一个星期六，早上六点四十，外公卢建国坐在朝北那间屋的床沿上，把血压计的袖带往左胳膊上套。这台上臂式的血压计是卢晓前年买的，平时放在床头柜上，旁边压着外婆那本家用本。家用本前面记了三十年的柴米油盐，最后几页被外婆画成了格子，专记外公的血压。

机器嗡嗡响了一阵，屏幕上跳出来：一百四十二，八十八。

「高了。」外公皱眉，「再来一次。」

隔了两分钟，第二次：一百三十八，八十六。外婆戴上老花镜，两个数都记上了。

外公吃了早饭，下楼去小区象棋摊。九点半回来，爬完楼梯，手里还拎着在楼下买的一袋豆腐。外孙女可可周末没课，正趴在饭桌上画画，一看外公进门，跳起来就把袖带往他胳膊上套：「外公，我给你量！」

一百五十一，九十二。

外公愣住了：「这么高？早上才一百四。」

晚上七点多，看完新闻，外公在沙发上歇了一个多钟头，可可又给他量了一回：一百二十六，八十。

外婆把三个数并排写在格子里，抬头问：「一天三个数，你让我记哪个？」

可可说：「取平均呗。数学老师说的，数据多了就取平均。」

外公摇头：「开了三十一年车，仪表盘上的指针一路都在动，谁也不会只看一眼就下结论。」

外婆不服：「那你说，医生问起来，我报哪个？」

外公想了想，也答不上来。他只记得，每回去复查，护士都让他先坐一会儿再量，量出来的数总比家里早上那个低一点。他一直以为是家里那台机器不准。

卢晓下班回来，换了鞋，拿过家用本看了一会儿。她在这家社区卫生服务中心做了十八年康复治疗师，天天跟量血压的老人打交道。她没急着说哪个数对，只在格子旁边画了一条弯弯曲曲的线，把三个点都放在线上。

「爸，你问的是哪一个钟点的你。你不是一个数，你是这条线。」

外公看着那条线，半天没说话，最后问了一句：「那我到底多少？」

这一章就从这一句问起。

◆ 一、一个数，其实是一条线

外公的问题，每个量过血压的人都问过。早上一个数，爬楼后一个数，晚上一个数，诊室里还有一个数。哪个才是「我的血压」？

422 号《发生的身体》给的回答很干脆：「读数不是一个数，而是一段过程。过程有自己的节拍，有的快，有的慢。」　　（422 号第 21 章◆一）这里的「节拍有快有慢」，用本书的话说，就是缓劲有长有短：被推了一下之后，要多久才缓过来、跟上。

422 号用了一个家常的画面　　（422 号第 17 章◆二）。拿一根橡皮筋，一头系在墙上的钉子上，另一头系一只气球。窗外有风，风忽大忽小地推气球，橡皮筋把它往回拉。这个画面里有三样东西：

钉子在哪里，书里叫「位置」：没有风的时候，气球停在哪儿。

橡皮筋多紧，书里叫「回落」：同样被推开一截，紧的弹回来快，松的回得慢吞吞。

风有多大，书里叫「散开」：风大，气球被推得又远又乱；风小，气球几乎不动。

把气球换成外公的收缩压，钉子换成他这一阵的平常水平，橡皮筋换成身体里把压力往回拉的那些调节，风换成一天里到来的各种推动：起床、爬楼、拎东西、下棋输了一盘、晚上没睡好。早上那个一百四十二，是起床这阵风推的；九点半那

个一百五十一，是爬楼这阵大风推的，而且风刚过，气球还没回到钉子边上；晚上那个一百二十六，风停了，歇够了，橡皮筋把气球拉回了钉子附近。

注意，这个画面里没有一处写着「外公的血压是多少」。有的只是：钉子在哪里，橡皮筋多紧，风多大。要回答外公那一问，得先回答这三件事。

菜场里也有一样的道理。卖肉的老板把一块五花肉往秤盘上一扔，指针先猛地一甩，晃几下，才停在一个数上。懂行的老太太不会在指针刚甩起来的时候喊价，她会等一下。她等的，就是那根弹簧缓过来。

外公开货车也是这个理。拉满货爬一段长坡，水温表的指针会往上走；到了坡顶，车停下来怠速，指针要过好一阵才落回中间。老司机不会在坡顶看一眼水温表，就说发动机坏了。他会等，还会记住这台车落回去要多久。同一台车，落得一年比一年慢，那才是要留神的。

所以，可可说的「取平均」，并不全错，只是它把三个不同时刻、不同推动之后的读数，搅成了一个数。搅完以后，钉子、橡皮筋、风，三样东西就再也分不开了。

一个数，背后是一条线；一条线，背后至少有三样东西。

◆ 二、「先坐五分钟」里藏着一个假定

外公每次去社区卫生服务中心复查，护士都会说同一句话：「先坐五分钟，别说话，手放平。」

422 号第 15 章开头写了一个差不多的场面。崔建业 53 岁，爬了三层楼进门，护士让他先坐五分钟。量出来一百三十四，八十六。护士笑着说，要是一进门就量，「能给你量出一百五十几来」　　（422 号第 15 章◆一）。他回家路上想了一路：一百五十几是他的血压，还是一百三十几是他的血压？

422 号把这五分钟拆开看　　（422 号第 15 章◆二）。先静坐，是等刚才那阵推动的余波退下去；不说话、不翘腿，是不让新的推动进来；隔一两分钟再量、取平均，是抹掉零碎的晃动；同一个地方、同一把椅子，是固定场合。归总起来，这套规矩把回落和散开尽量按住，只留下位置。

这套规矩有它实打实的功劳，422 号自己写得很足：有了它，不同医院的读数才能比；几千人的大试验才能做；体检里才能早早发现「这个人的位置比同龄人高出一截」　　（422 号第 15 章◆三）。本书不说它不该有。

可它藏着一个假定。422 号算了一笔示意账（书里明说这些数是为讲道理编的，不是任何人的数据）：三个人都被爬楼推高了二十毫米汞柱，回落一半所要的时间，一个是两分钟，一个是十分钟，一个是二十分钟。同样坐满五分钟，第一个人还剩约三点五毫米汞柱的余波，第二个人还剩约十四，第三个人还剩约十七，几乎没落　　（422 号第 15 章◆四）。三个人拿到的都叫「标准读数」，可第一个人的数基本是他的位置，第三个人的数里，大半是还没退干净的余波。

422 号的结论是：「『静坐五分钟』把一个人的回落速度，悄悄当成了大家一样。」　　（422 号第 15 章◆四）

回到菜场那杆秤。如果市场管理处规定：所有的秤，指针甩起来一秒钟后就读数。新的电子秤一秒钟早就稳了，读得准；一杆用了二十年、弹簧松了的老秤，一秒钟时指针还在晃，读出来的数就偏。规矩本身是好意，毛病在于它替所有的秤定了同一个「等多久」。

用本书的话说，这五分钟是一只钟。它默认每个人被推一下之后，缓劲都不超过五分钟。缓劲短的人，被它读准了；缓劲长的人，位置和余波被它搅在了一起。

这里还有一层更隐蔽的绕法，422 号也点破了：先把回落和散开按住，读数就稳；读数一稳，就说位置才是真的，另两样是噪声；既然是噪声，下次就更要按住（422 号第 15 章◆四）。证据是自己做出来的，再拿来证明自己做得对。

五分钟是一只好用的钟，但它只是一只钟，不是身体的全部。

◆ 三、晃得宽，是风大，还是橡皮筋松

外公在象棋摊有个老对手，叫柯师傅，七十出头，退休前在公交公司开了几十年车。两个老司机下棋下了六年，前阵子在棋摊上比过各自家里记的血压本子，发现一件巧事：两人一天里的数，起伏都挺大，从早到晚能差出三四十。

柯师傅是个急脾气。早上抢公交座位要跟人争两句，下棋悔一步要嚷半天，孙子作业写不完他比孩子还急。他的血压一天里被推起来七八回，可每回推起来，过不了多久就落回去了。

外公正相反。他脾气稳，一天里没几阵风。可是一旦被推起来，比如那天爬楼拎豆腐，要过很久才落回去。

两个人的「起伏大」，原因完全不同。一个是风大，橡皮筋紧；一个是风小，橡皮筋松。

422 号把这件事说得很准：「可是『变异度』是一个混合的量。」

（422 号第 17 章◆四）一只气球晃得很宽，可能是因为风大，也可能是因为橡皮筋松。光看气球晃了多宽，分不出来。书里接着说，分不出来，恰恰意味着可能有两种完全不同的帮法：对付风大，要从日子里的推动下手；对付回得慢，要从节律和恢复下手　　（422 号第 17 章◆四）。

要分开它们，422 号选的办法是直接试橡皮筋：给一个明确的推动，看它多久回来　　（422 号第 17 章◆二）。只数一天里的起伏有多宽，是做不到的。

日常里这样的事不少。两家小饭馆，月底一看，账面都是「这个月忽高忽低」。一家是因为客人来得没准，周末挤爆、周二冷清，可老板手脚利落，客人一多马上加人，客人一少马上收摊，每一阵乱都平得快。另一家客人倒是匀，可老板反应慢，一次进错了货，要拖一个月才消化完。两本账起伏一样宽，病根一个在门外，一个在门里。

本书把这一层用缓劲来说：风是推动，橡皮筋的紧松就是这个读数自己的缓劲。外公和柯师傅，被推动的次数不一样，缓劲也不一样。一个「起伏大」的数，把这两只钟叠成了一只。

要提醒一句：上面说的外公和柯师傅，是用来讲道理的画面，不是谁的病情判断。哪种起伏要不要管、怎么管，不归这本书。

外公和柯师傅后来在棋摊上开玩笑，说两人的本子「长得一模一样，脾气两样」。柯师傅说：「你是慢性子的血压。」外公说：「你是急性子的血压。」两句玩笑话，倒比那个「起伏大」说得准。

只看起伏有多宽，就把风大的人和缓得慢的人看成了一种人。

◆ 四、三只钟，各走各的

橡皮筋画面里的三样东西，都长在读数身上。422 号第 21 章往外又走了一步，把读数放进日子里，看出了三只钟　　（422 号第 21 章◆二）：

「第一个钟，是读数自己的回落快慢，它是分钟、小时，还是周。

「第二个钟，是号位回写的快慢，也就是多久读一次、挂一次钩。

「第三个钟，是土里写入的快慢，周、月、年。」

书里的「号位回写」，说白了，就是「我血压高」「我今天不错」这类话挂到自己身上、又改口的那一下。「土」，是血管壁的弹性、睡眠和吃饭的节律底子，这些缠在一起托着读数的条件。422 号紧接着说了一句要紧的话：「三个钟对不齐，就是三高各有脾气的根子。」　　（422 号第 21 章◆二）

把三只钟换成本书的话，就是三种缓劲：

读数被推开以后，缓过来要几分钟到几十分钟。

那句挂在身上的话，改口要多久，全看多久量一次。天天量，一量一改；一年体检一次，一挂就是一年。

血管和作息的底子被日子写进去，跟上要几个月、几年。

三只钟对不齐，会长出几种样子。422 号举了三种，都标明是纸上的设想（422 号第 21 章◆二）。第一种，「号位忙，土里闲」：一个人刚听说自己血压高，当天起每天量三次，一个月下来本子记得满满当当，可血管和睡眠的底子一个月里几乎没动。书里的原话是：「账本很忙，土地没变。」第二种，「土里动了，号位没跟上」：一个人从秋天起晚饭后固定走半小时，几个月后清晨那段最容易冲高的数悄悄落了，可他说起自己，还是那句「我血压高」。书里的原话是：「土里已经写进去了，钩还是旧的。」第三种，两本账都稳，最像一件天生的东西，也最不容易被察觉。

天气预报是个好比方。今天下不下雨，几个钟头就变；这个秋天冷不冷，要看一两个月；这座城市这些年是不是越来越热，要看十年二十年。一个人每十分钟刷

一次天气，会以为什么都在变；一个人十年只看一次，会以为什么都没变。两个人都没看错，只是各看了一只钟。

回到外婆那几页格子。早上那两个数、九点半那个数、晚上那个数，都是第一只钟上的刻度，记的是一阵阵风和一次次回落。外公嘴上那句「我血压高」，挂在第二只钟上，他量得越勤，它走得越勤。至于他这十二年里血管和作息的底子写进去了什么，格子里一个字也没有，那是第三只钟，要拿年头来量。三只钟的刻度挤在同一页纸上，看上去像是一回事，其实各说各的。

身体里不止一只钟，它们的缓劲从分钟排到年头，各走各的。

◆ 五、撑住了，还是好了

外公的高血压有十二年了，一直吃同一种降压药。这几年复查，医生常说一句：「控制得不错。」外公听了就松口气。

422 号第 9 章写过一个几乎一模一样的老人。老周，61 岁，吃了一个月药，复查是一百二十八，七十八，医生说控制得不错。他高高兴兴给老伴打电话：「好了，数下来了。」老伴问：「那你是好了，还是药管着？」老周愣了：「这有什么区别？」　　（422 号第 9 章◆六）

422 号用这一问，分出了两个字（422 号导论◆二）：

「管，是外部持有：药物、设备、照护把读数撑在那里。撑的人一松手，读数会落回去。」

「治，是撤除外部持有之后，这个读数还能自己结清，不再回弹。」

书里还有一句更扎心的：「医生说的是『撑得很好』，我们听成了『好了』。」　　（422 号第 35 章◆二）书里也说清楚了，医生那句话本身没错：读数在线内，风险就降了，这是大规模试验给的结论。错在我们把它听成了另一句话。

外公听卢晓讲到这里，用他自己的行当打了个比方：「货车上坡，脚一直踩着油门，车速保住了。这是油门的功劳。松了油门车速还保得住，那是档挂对了。」

放回三只钟里看，药主要撑的是钉子的位置。橡皮筋紧不紧，风大不大，那是另两只钟，药未必碰得到。422 号把这一层立成一个假说，叫缺位回弹律：只压住位

置的办法，一撤掉，回弹接近完全；回落和散开也跟着变了的，回弹小（422 号第 25 章）。书里明说，名字里虽有个「律」字，它眼下还是一个等着检验的假说。

这里必须说清楚：分开「管」和「治」，是换一种看读数的眼光，不是叫谁停药、减药。撤不撤、怎么撤，只能在医生的安排下做。药怎么吃，一律听医生的；身体的事请找医生。

也不能反过来，把「管」看低了。422 号讲最慢的那个读数时说过，位置要靠药撑，「这没有什么不光彩」（422 号第 28 章◆四）。有些读数，眼下就是要撑；撑住了，风险就实实在在降下来。卢晓在康复室里也常跟老人说：拐杖不丢人，该拄就拄。问题从来不在拄不拄，而在拄了以后，有没有人看一眼腿自己的劲回来了多少。

本书只多说一句：「控制得不错」这句话，说的是一只钟。另两只钟走得怎样，这句话没有说，也没有人问。

撑住的是一只钟，好没好，要看另两只钟。

◆ 六、只看一只钟，会错在哪里

三只钟各走各的，误判多半就出在把一只钟的读数，当成了另一只钟的。至少有三种错法。

第一种，拿走得最快的那只钟当全部。九点半那个一百五十一，是爬楼的余波还没退。外公要是只凭这一下就慌了，晚上睡不好，第二天早上一量又高了，他会更慌。他慌的不是血压，是一阵风。可要是歇够了、照规矩再量还是高，那就不是风了，该告诉医生。

第二种，拿走得慢的那只钟的不动，当「没事」。422 号拿血脂举过例子：一年才化验一次，这一年里，号位那本账没有新东西可写。上一年挂上的那句「我胆固醇高」原封不动地挂着，挂久了，就越来越像一件长在身上的东西（422 号第 21 章◆二）。书里把读得越稀、越像天生这一层推论，明白标作待验。反过来也一样：一年一次的「正常」，也会挂成「我天生没事」。

第三种，拿号位的忙，当土里的变。去年开春有一阵，外公一天早上量到一百六，吓着了，那半个月一天量五回。每量一回，他嘴上就换一句话：「又好了」「又高了」「今天不行」。号位那只钟一个钟头一走，可血管和作息的底子，半个月里纹丝没动。他以为自己天天在变，其实变的只是嘴上那句话。那半个月，外婆格子里的数记满了两页，比前一年记的还多，可要问那半个月他的身体有什么不同，谁也说不出来。

还有一个反方向的错。卢晓有个病人，是位退休的小学老师，六十多岁，这两年跟着社区的老年队每天走路，睡觉也规矩了，这一年的读数一点点往下走。可她每次说起自己，开口还是那句「我血压一直高」。土已经动了，嘴上那只钟还停在两年前。她自己不觉得，旁人也就跟着不信。

日常里的例子到处都是。一个孩子期末考了一回差，家长就说「这孩子数学不行」，这句话一挂就是三年，孩子后来怎么学都摘不下来。一张考卷是快钟，孩子的底子是慢钟，那句话挂上去要一下，摘下来却没人管。

这三种错，量的人都没量错，仪器也没坏。错在把读数从它那只钟上摘下来，挂到了别的钟上。

所以，拿到任何一个数，可以先问三句：它是刚被推了一下之后量的，还是歇够了量的？那句「我怎么样」，是什么时候挂上的，后来改过口没有？这几个月、这几年，日子本身有没有变？三句问下来，一个数就回到了它自己那只钟上。

读一个数之前，先问它是哪只钟上的。

◆ 七、次序还换不换得过来

到这里为止，一个读数背后有几只缓劲不同的钟，422 号已经说透了；这几只钟对不齐，422 号也说了。本书要多走的，只有一步：沿着日子往下看，这几只钟谁缓得快、谁缓得慢的次序，还能不能翻过来。

拿外公这十二年来看。

刚查出高血压那几年，家里没有血压计，一年体检一次。那时候，那句挂在身上的话，「我血压正常」或者「我血压高」，一挂就是一年。读数自己的回落是几分钟的事。血管和作息的底子，422 号说是周、月、年的事；照它举的第二种样子，

晚饭后走走、睡觉规矩些，几个月就能在清晨的数上露一点头。三只钟的次序是：读数最快，底子居中，那句话最慢。

前年卢晓买了血压计，放在床头。从那以后，那句话一天能改两三回口：量一次，改一次。次序变成了：读数最快，那句话居中，底子最慢。这是一次实打实的换档，话那只钟和底子那只钟换了个位置。换档的不是外公的血管，是家里多了一台机器。

再往后呢？422 号提过一个大胆的假说，叫「回落先变慢」：读数的位置还没动，回落先慢下来　　（422 号第 23 章末、第 24 章◆六）。书里反复交代，这是一个没有任何数据的假说。可它提了一个好问题：读数自己那只钟，缓劲会不会越拉越长，长到跟别的钟挤在一起？

本书关心的，是两种卡住的样子，第 4 章讲过它们的名字。一种是锁死：外公这两年晚饭后跟外婆在小区里走两圈，假如土真的一点点动了，可那句「我血压高」永远不改口，话就成了永远最慢、永远跟不上的那一样。另一种是拧死：量得太勤，一量就紧张，一紧张就高，一高又再量。袖带一勒，那句话先亮，数字当场被推高一截，这正是 422 号借 396 号的说法讲的「回写往回咬的一口」（422 号第 21 章◆二）。话和读数缓劲一样短，拧成一股，分不出谁快谁慢，也就没有次序可换。

外公听完，说了他那句口头禅：「不怕慢，怕卡档。」

本书提议的读数，就从这里来：不只看外公今天的血压，也看这十年里，三只钟的快慢次序换过几回。换过，说明还换得动；十年一回都没换过，就要多看一眼。这是本书的读法，不是医学的结论。

这个读数不用仪器，用的是记性和一本旧本子。外婆那本家用本就是现成的：哪一年起家里有了血压计，哪一年起外公晚饭后出门走路，哪一年他嘴上那句话换了说法，翻一翻都找得到。可可在门框上给自己画身高线，每年一道，画了八年。哪一年窜得猛，哪一年停住了，一眼就看得出来。看次序换没换，也是这样，要的是一道一道留下来的刻痕，不是某一天的一个数。

一个读数健不健康，除了看它在哪儿，还要看它那几只钟的次序还动不动。

◆ 八、前人走到了哪一步：Aschoff 与 Wever

身体里有不止一只钟，这件事最早、最硬的证据，来自研究生物节律的人。第 5 章讲过他们，这里拿血压再交一次手。

他看见了什么。 Aschoff 和 Wever 做过一类有名的实验：请人住进一处隔绝的屋子，没有日光，没有钟表，没有人告诉他几点了，一住几个星期，看身体里的节律自己怎么走。Wever 在 1979 年的《The Circadian System of Man》里把这些结果总结过。有些人住着住着，睡醒那只钟和体温那只钟分开了：体温大致还按比一天略长的周期走，睡醒的周期却拉得长得多，两只钟各走各的。这叫内部去同步。研究节律的人还专门研究过，时间信号一挪动，比如飞到别的时区，身体里各种节律怎样一样一样重新跟上。一副身体里不止一只钟，钟会走散，跟上新时间的过程也不是一齐完成的。这些，他们早说过，本书不能当成自己的发现。他们也从没说过「钟走散了就是病」这种粗话，他们做的是把钟一只一只分出来、量清楚，这本身就是了不起的功夫。

血压身上，就有他们那一类钟。422 号提到，有的人白天和夜里的血压差别很小，夜里该降的时候不降，医学上叫夜间血压节律消失。书里转述的口径是，通常夜里比白天降一成到两成算正常，不足一成就叫节律消失，各指南的写法略有出入（422 号第 15 章◆二）。这说的是血压跟着白天黑夜走的那只钟。外公一天量三回，三个数的高低里，就有这只钟的一份。所以本章的三只钟，不是要替代他们的钟，是从另一个方向切了一刀：他们问的是一圈多长、合不合拍，本章问的是被推一下，多久缓回来。

他停在哪。 他们的钟，量的主要是周期：一圈走多长，跟外面的白天黑夜合不合拍。问的是合拍还是走散。他们的条件，也多是把人从日子里拿出去，放进一间没有钟的屋子。没有被当成正题的，是另一件事：在平常的日子里，被推一下之后，各只钟缓过来要多久，这几样缓劲排成的次序，沿着年头还换不换。

本书多走的那一步。 本书不说「钟会走散是病」，也不说「钟要合拍才好」。本书只问：外公身上那几只钟，读数的回落、嘴上那句话、血管和作息的底子，它们的快慢次序，这些年翻没翻过，还能不能翻。

什么情况能分出谁对。 找两个人，作息都规律，按节律的量法看，两人都没有走散。一个人这十年里，那几只钟的快慢次序换过几回；另一个人一回都没换过。往后再看几年。如果两人后来的读数走向没有任何差别，那么「次序还换不换得过来」就没有多说出什么，前人的「合拍与走散」已经够用，本书这一步是多余的。如果合拍程度一样，后来的走向却跟着「换没换过档」分开，本书这一步才算站住。

放回日子里

照 422 号第 17 章教的法子，在家里备一张表。竖着写几列：日期、钟点、读数、量之前十分钟在做什么。每天固定两三个钟点量，比如起床后一小时、下午、睡前，记一两周。

本书只请你多加一列：「这一阵，我怎么说自己」。写一句就够，比如「我血压高」「这几天还行」「最近稳了」。

一个月后，把两列并排看一眼：读数那一列变了的时候，你那句话跟着变了没有？那句话变了的时候，读数那一列真的变了吗？两列总是一起跳，可能是量得太勤、拧在一起了（不过量多勤，还是照医生交代的来，别自己减）；一列动了另一列多年不动，可能是那句话卡住了。

这张表不是用来给自己下判断的，更不是用来自己调药的。422 号特意提醒过，别在家里自己去算那些数，数据太少，条件太杂。它的用处是：下次见医生，你拿出来的不再是「我血压有点高」，而是「我早上大概这样，爬楼后这样，晚上这样，这一年我一直觉得自己怎样」。

本章怎样会错

一、如果同一批人在同样的条件下，隔几周各测一回「被推一下之后多久缓回来」，两回的结果对不上，前后乱跳，那么回落就不是一个人自己稳定的一只钟。第三节、第六节把它当一只钟来讲，就要收回。

二、如果追踪许多像外公这样的老人十年，发现每个人身上，读数、那句话、作息底子这三只钟的快慢次序从来没有变过，第七节「看次序换过几回」的读法就

要收回。要是变过的人和没变过的人，后来的读数走向一模一样，这一读法也没有用处，同样收回。

给想深究的人

422 号把读数写成一条过程线 dR = −λ(R − μ)dt + σdW，μ、λ、σ 就是本章的位置、回落、散开；它还提出号位一矩假说，把三个量分给三个号位，并给自己写好了判错的条款（422 号第 17–19 章、第 41 章）。本章的「三只钟」出自 422 号第 21 章。用三大方程说：形状（此刻的读数）由路（一次次推动与回落的先后）和土（血管、睡眠、作息缠在一起的底子）写出；路和土又被形状回头改写。本书只补一句：这三条互写，缓劲不一样长。外部文献：Wever, R. A. 1979, The Circadian System of Man；Aschoff, J. 等 1975,「Re-entrainment of circadian rhythms after phase-shifts of the Zeitgeber」，Chronobiologia 2:23–78（篇名经检索核对，讲时间信号挪动后各节律怎样重新跟上）。

带走的话

一个血压读数背后有几只钟，只看一只，就会把余波当病，把不动当没事。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？读数被推开后几分钟就缓回来，嘴上那句话量一次改一次，血管和作息的底子要几个月几年才跟上。

这个次序还换得过来吗？外公十二年里换过一回，是家里有了血压计；土若动了，那句话会不会跟着改口，还要往下看。

想一想

你身上有没有一个「数」，体重、视力、某项化验，你早就把它当成了自己的一部分？它是在什么条件下量出来的，那句挂在你身上的话，又有多少年没改过口了？

◆

07

第 7 章

一口气里的快和慢

九月底，可可上初中后的第一次体育测试是八百米。她从小就怕跑步，宋磊说陪她练，于是一连几个晚上，父女俩在小区的环形步道上一圈一圈地跑。

这天跑完，可可一进门就瘫在沙发上，张着嘴大口喘气，脸通红，话都说不成句。外婆端了杯温水过来，可可摆手，喝不下去。

外公在旁边看表。他开车养成了掐时间的习惯。三分钟过去，可可的喘气平了一半；五分钟过去，她已经坐起来抢遥控器了。

「喘得凶，好得也利索。」外公说。

宋磊却说：「喘气是好了，腿可没好。明天早上下楼，你看她腿酸不酸。」第二天果然，可可下楼梯一步一咧嘴，酸了整整两天。

「那要跑多久，八百米才不难受？」可可问。

「一个学期吧。」宋磊说，「喘气几分钟就缓过来，腿两天，真正跑得动的那个底子，要一个学期才长得出来。」

外公听了，想起一个人。他那位象棋摊上的老对手柯师傅，年轻时烟抽得凶，十年前戒了。柯师傅每年体检，回来都说同一句：「跟去年差不多，医生说平稳。」可这个月，小区老年活动中心搬到了三楼，柯师傅爬上去，中间停了两回。

「年年都平稳，怎么爬个三楼就喘成那样？」外公纳闷。

卢晓在厨房里听见了，探出头问了一句：「他每年那个『差不多』，是跟哪一年比的？」

外公答不上来。他只知道，柯师傅那叠体检单，每年拿回来看一眼，就塞进抽屉里了。

外婆在一旁择菜，插了一句：「我那本家用本，三十年都是跟头一年比的。哪年米贵了、哪年电费涨了，翻到第一页就知道。」外公说：「你那是记账，人家医院那是看病。」外婆不服：「看病不也是记账？」

可可喘的那几分钟、腿酸的那两天、底子要长的那一个学期，还有柯师傅那句年年都一样的「差不多」，说的都是一口气。只是这一口气里，有缓得快的，有缓得慢的，还有一本只跟上一次比的账。

◆ 一、催你换气的，是要排出去的那一样

可可喘匀了气，非要跟外公比憋气。祖孙俩坐在沙发上，一人捏住鼻子，看谁先憋不住。没一会儿，外公先输了，松开手大口吸气，顺手把可可捏鼻子的手也拉了下来：「不比了，小孩子别憋这个。」可可得意：「外公，你的氧气用完了！」

488 号《一口气是怎样发生的》开篇，写的正是这样一场憋气比赛。书里说，健康人憋气憋到忍不住的时候，血里的氧往往还有富余，逼着人张嘴的，主要是二氧化碳涨上去、血液变酸这件事　　（488 号第 13 章◆一）。书里的原话是：「所以，健康人安静时的呼吸，平时主要被二氧化碳管着，缺氧是后备的警报。」（488 号第 13 章◆一）

所以外公输的，不是氧气，是那一口要排出去的东西。488 号结语里，书中那位外婆又跟外孙比了一次，这回她喘着气笑着说：「是它在催我。」（488 号结语◆一）

为什么由二氧化碳来管？488 号给了一个读法，并且标明是待验的读法，没有现成文献专门证明它：「一个调节回路，最好去读那个『变一点就有明显读数』的量，不要去读那个『变一点也看不出来』的量。」　　（488 号第 13 章◆二）血里的氧挂在血红蛋白上，高处那一段曲线是平的，氧少一点，读数几乎不变；二氧化碳一多，血的酸碱跟着走，变一点就看得出来。

用本书的话说，这一圈回路缓劲很短。二氧化碳一涨，几秒到几分钟，呼吸就加深加快，把它排出去，读数就回来了。可可跑完步那几分钟的大喘，就是这只钟在走：她被推了一把，几分钟就缓了过来。

外公在旁边掐的那几分钟，其实分得出层次。头一分钟，可可的喘是最凶的，二氧化碳正多，催得最紧；第二三分钟，排出去的多了，催的劲小了，喘也就平了

一半；到第五分钟，账基本平了，她已经有力气抢遥控器。被推得越远，回得越猛，越近越缓，这正是一只缓劲短的钟走回去的样子。

家里也有这样一只钟。冬天烧水壶上那个哨子，水一开就叫，叫得人非去关火不可。哨子不看壶里还剩多少水，只看蒸汽冲不冲。它灵，是因为它盯的是那个一变就响的东西。

要提醒一句，488 号自己也反复说：憋气，大人在沙发上玩一玩可以，别憋到眼前发黑，也别让孩子憋；更要紧的是，千万别在水里比。有人比之前先猛喘几口，把二氧化碳吹掉一截，催人的信号就迟到了，人可能毫无预兆地昏过去（488 号导读）。

一口气里最先回来的那一样，是一只盯着二氧化碳、缓劲很短的钟。

◆ 二、一口气只换七分之一

可可问了一个好问题：「我一口气呼出去，肺里不就空了吗？下一口是全新的？」

488 号专门纠正过这个想法。健康的人安静地呼完一口气，肺里还留着两三升气，叫功能残气量；每吸一口新气，真正送到肺泡的新鲜空气只有三百多毫升。书里的算法是：「每吸一口气，肺泡里的气，只有大约七分之一是新换进来的，其余七分之六还是上一口、上上口留下的。」（488 号第 10 章◆二）书里也说，七分之一是个粗略的量级，因人、因吸气深浅而异，要紧的不是七这个数，是「每口换的是一小部分」。

这一来，一口气里就分出了两种缓劲。呼吸本身，一吸一呼，几秒钟一回。肺泡里那一池气，却要好几口才换得过来，它是被好几口气平均出来的。488 号把这一层读成一种缓冲：一口一口的小起伏被磨平了，只有持续的、方向一致的偏差，才会在肺泡气里攒起来（488 号第 12 章◆三，书中标为它自己的读法，待验）。

外婆腌咸菜的那口大缸就是这样。缸里一大缸卤水，每天加一小瓢新水，卤水的咸淡不会因为哪一天多加了半瓢就变样。可要是天天都多加一点，一个月后，卤水就淡了。一瓢水是快的，一缸卤是慢的；一天看不出来的事，一个月都攒在缸里。

488 号由此还推出一句要紧的话：「清零的不是肺，是临床的账本。」

（488 号第 10 章◆二）肺从来不是每一口都从零开始，它每一口都带着前几口的影子。真正每一回都从零开始的，是另一样东西，本章第六节再讲。

可可后来想通了一件事。体育测试前，同学教她「上跑道前先猛吸几口，肺里就全是新鲜空气了」。卢晓听了笑：「猛吸几口，那一池气也只是兑进去几瓢新水，换不干净的。」这一池气不跟着某一口走，它跟着好几口一起走。所以它不容易被一两口惊着，可它要是真被带偏了，也不会一口就带回来。

这一层放在本书里很要紧。一样东西缓劲长，有两张脸：一张是稳，一两下推不动它；一张是迟，它要是真变了，你也得等好几轮才看得出，想把它拉回来，也得好几轮。后面讲账本，就要用到这第二张脸。

一口气里，换气的那一下缓劲短，那一池气缓劲长；它们叠在一起，才是我们说的「一口气」。

◆ 三、肺是快手，肾是慢手

可可跑完步，血里的二氧化碳多了，血偏酸，肺几分钟就把它排了出去。可身体里的酸，不只这一种。

488 号第 14 章讲得清楚：身体里的酸分两类。一类叫挥发的酸，就是二氧化碳，能变成气，从肺呼出去；一类叫固定的酸，是代谢出来、变不成气的酸，只能走肾，由肾一点点排进尿里。书里特意说明，「这是教科书里的分工，不是本书新说的」　　（488 号第 14 章◆一）。

两只手的差别，在缓劲。488 号的原话是：「肺几分钟之内，就能改变二氧化碳的排出量；肾要几小时到几天，才能调整碳酸氢根的重吸收和酸的排出。」书里把它收成一句：「肺管得快，肾管得久。」　　（488 号第 14 章◆一）

血的酸碱要稳在一条很窄的带子里，两只手都在守。急的偏离，先看肺；日积月累的偏离，先看肾。488 号在别处又说了一句，把肾的位置点得更明白：肺把推气交给膈肌，推血交给右心，节律交给脑干，「慢账交给肾」

（488 号第 16 章◆五）。

还有一处要分清。拿一个人拉肚子拉得厉害、体内固定的酸多了的情形来说，488 号写得清楚：先动的是肺，通气立刻加深加快；肾要等几小时到几天才跟上

（488 号第 14 章◆一）。这一回，肺既是先动的那一个，又是缓劲短的那一个。可这是碰巧凑在一块，不是一回事。第 2 章讲过，先手不等于快：先动的，不一定缓得快；缓得慢的，也可以先动。

注意，488 号只说了「慢账交给肾」。它说肺是「快手」，没有给肺那一头另起一个账名。本书照它的说法用。

外婆管家的路数，跟这两只手一模一样。家里每天买菜的零钱，放在鞋柜抽屉里的一个铁盒里，今天花多了，明天少买点肉，当天就平了；那本家用本上的存折，一个月才对一回，一年才看得出是攒了还是亏了。菜钱是快手，存折是慢手。哪个月请客多花了，铁盒里第二天就看得出；可要是这几年开销一年比一年大一点，铁盒里天天平，只有存折那一页知道。

488 号还提出一个待验的读法：身体在保卫的那个二氧化碳「基准」，也就是设定点，它要是被改写，「是两只手合出来的一笔『慢账』，它的时间常数跟着肾走，不跟着肺走。」（488 号第 14 章◆三）书里给它配了一条判错的条件：如果长期二氧化碳偏高的病人，设定点漂移的快慢和肾补偿的快慢不在同一个量级，这个读法就错了。

一件事有两只手，缓劲一短一长；那条要守的线怎么挪，跟着慢的那只手走。

◆ 四、换了当家，没换档

488 号讲高原，讲得很干净（488 号第 14 章◆三）。刚上高原，空气稀，颈动脉体（脖子两侧专管感知血氧的小器官）读到氧偏低，把通气推上去；通气一高，二氧化碳排多了，血偏碱，又把通气往回压。几天后，肾加入了，排出多余的碳酸氢根（血里用来中和酸的碱），把血拉回窄带；往下压的那股力一松，通气才真正稳在一个更高的水平。书里的话是：「窄带搬了家，新的稳定出现了。」

这件事里，谁在挑大梁，换了人：头两天是肺在扛，几天后是肾接过去。可是缓劲的次序没有变：肺还是几分钟的手，肾还是几天的手。第 2 章讲过，快、先手、当家是三件事。高原这一段，换的是当家，不是档位。等人下了山，两只手各回各的位置，次序还是原来那个次序。

慢性的二氧化碳偏高，是另一种样子。488 号写了它的先后：「先是肺没法排二氧化碳（快手受伤），然后是肾补位（慢手上场），最后是设定点被慢慢改写，控

制环自己换了读数。」　　（488 号第 14 章◆三）书里说，时间久了，脑里盯着酸的那一路钝了，低氧接过了主动权；高原人搬到的是一个仍然健康的新位置，这类病人搬到的位置是靠低氧撑着的，缓冲的余地变小了。书里紧接着说，对这类病人，每一次病情突然加重都要认真对待，怎么处理只能由医生来定。家里吸氧吸多少，也照医生定的来，不要自己加减。

放到本书的眼光里，这一回变的不只是当家。快手本身受了伤，它被推一下之后，再也不能几分钟就把二氧化碳排回去，它的缓劲被拉长了。原来肺的缓劲短、肾的缓劲长，这个次序被挤歪了。至于这样挤歪以后，还能不能翻回来、在什么条件下翻回来，那是医生和研究要回答的事，本书不替谁下判断。本书只指出：高原上那一回，次序没动，人一下山就复原；病肺里这一回，动的是次序本身。

单位里也有这种事。一个科室，平时科长缓得快，出了岔子半天就理顺；会计缓得慢，一笔账错了要核好几天。年底科长出差，会计临时多管几天事，这是当家换了人，科长一回来就复原。可要是科长病了一场，从此一件小岔子也要拖好几天才理得顺，那就不是换人顶班，是整个科室的快慢次序变了。

外公跑长途那些年，常跟人搭班。夜里他开，白天搭档开，换的是握方向盘的人，车还是那辆车，档还是那几个档。有一回变速箱出了毛病，三档怎么也挂不进去，那就不是换个人开能解决的了。宋磊修了二十年变速箱，常说一句：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」高原上肺和肾换着扛，是换人开车；快手自己受了伤，是齿上出了事。

当家换了人，档位可以不动；档位一动，才是另一回事。

◆ 五、读数最平的时候

外公把柯师傅的事讲给卢晓听。卢晓没说柯师傅怎么了，那不是她能下的判断。她讲了 488 号里的一个说法。

488 号先承认，这是前人看见的事：前人早就把肺里最细的那一段小气道叫作肺的「安静区」。那一段可以出很多毛病，常规的肺功能检查几乎量不出来，因为它们加起来的阻力占的份额很小　　（488 号第 25 章◆一）。488 号在这之上，加了一个自己的读法，叫「借方沉默」，标为待验：

「读数发出声音的那一刻，往往不是借方开始记账的时候，而是改道的余地被用空的时候。」　　（488 号第 25 章◆二）

意思是：损伤在一笔一笔地记，肺在悄悄地把气和血改道，把账补平，读数一直没声音。等读数终于掉下来，不是坏事刚开始，是能补的余地用完了。书里还有一句：「余量是肺的福气，也是它的遮掩。」　　（488 号第 25 章◆六）肺平时留着很大的后备，一部分被吃掉了，剩下的照样把气换够，读数仍然好看。

488 号用竖笛打比方　　（488 号第 25 章◆九）。一根笛子上有一大堆没发现的小孔，一个一个悄悄堵上，开头你吹不出差别，因为别的孔还够用；等你真的听出走音，那些孔早堵了一大半。

书里接着把话说得更透：「读数最差的时候，不是最危险的时候，因为那时危险已经来过了；最危险的是读数还平，余额已经空了的那个阶段。」（488 号第 25 章◆二）它还由此推出一个可以检验的先后：要是这个读法对，追踪同一批人，应当先看到肺里局部的气和血配得不匀，后看到常规读数往下掉。书里老实交代，眼下只有一次看一批人的资料，部分支持这个先后，还不够证明（488 号第 25 章◆四）。

外婆的家用本也会这样。每个月的开销都对得上，月月「收支平衡」。可那是因为每个月都从存折里悄悄挪了一点进来，补了缺口。月账一直是平的，平在表面，空在里面。哪一天存折见底，月账才第一次对不上。

用缓劲来说，读数是一只快钟，后备是一只慢钟。快钟每一天都被后备补平，看上去天天缓回来了；慢钟在一点一点往下走，没有人听得见。

这里要说清楚：488 号自己写明，借方沉默是研究上的读法，不是检查单，不能拿它给自己或别人对号。柯师傅爬楼喘，该做的只有一件事，就是那句老话：身体的事请找医生。

快的读数天天被慢的后备补平，所以读数最平的时候，不一定最安全。

◆ 六、账本只和上一次比

卢晓问外公的那一句「跟哪一年比的」，488 号用了整整一章来讲（488 号第 26 章）。

书里先放下一个误会：肺不清零，它每一口都带着上一轮的气。清零的，是记肺的那本账。书里给了一串示意数，明说是为讲道理设的，不是谁的病历：一个人的一秒率（用力呼一口气时，头一秒呼出的量占全部呼出量的比例），今年 0.75，明年 0.74，后年 0.73，一年掉一点，第六年到了 0.70，才碰到诊断常用的那条线。每一年复诊，都没跌破线，都没急性加重，都没觉得比上回更喘，每一年都记「平稳」。可从头看到尾，下滑从第二年就开始了。书里的话是：「这就是『账本清零』：每一轮的亏损，都被记成了零。」（488 号第 26 章◆二）

488 号还交代了它和前人的分界（488 号第 26 章◆三）。渔业里早有人讲过「基线漂移」：一代一代的人，把自己入行时见到的鱼群当正常，基线跟着人往下搬。488 号说，账本清零不一样：「账本清零，讲的是观察者没有换。」同一个医生，同一个病人，数据一条没丢，只要每一轮都跟上一轮比，丢失照样不显示。

书里打的比方是称体重（488 号第 26 章◆四）：每天早上称一次，只看比昨天重了多少，秤准到一两克，天天看见的还是「差不多」，一年下来可能重了十斤。它由此得出：毛病出在账本怎么记，不在秤够不够准。

本书在这里多看出一层。账本自己也有缓劲，而且是所有东西里最短的：每一回复诊，它都把这一回的数当成新的起点，一下子就「缓过来」了。它缓得比肺还利索。一样缓劲最短的东西，去盯一样缓劲最长的东西，每一轮能看见的变化，都比测量本身的误差还小，慢的那一笔就只能记成零。

488 号还提醒，复诊时的问话也是在记账（488 号第 26 章◆二）。「这半年有没有急性加重？」「有没有住院？」这几句很有用，可它们问的全是这一轮里出没出事。书里的话是：「这几句问的，全是轮内的事件。」一个没有一次出事、只是每天多喘半口气的下滑，不在任何一句问话的答案里。病人答「没有」，医生记「平稳」，两边都没说错。

可可的身高线是个反例。她在门框上每年画一道，从来不擦，每一道都留着。哪一年长得猛、哪一年停了，一眼看得出，因为每一道都跟最下面那一道比得上。488 号列过三种比法：跟上一次比，跟第一次比，跟同龄人的参考比，三种各管一

块，谁也替代不了谁；它担心的只是常常缺了「跟第一次比」这一种（488 号第 26 章◆二）。

盯慢东西的账本，自己不能缓得太快；它得留着第一道线。

◆ 七、同一种钱结的账

卢晓在社区做康复，常碰到一类老人。有位裴阿姨，春天崴了脚，消肿以后，该练走了，她却一直拄着拐杖，出门还要老伴扶。三个月后再来，脚早就不肿了，腿上的肉却瘦了一圈，不拄拐反而走不稳。

488 号讲呼吸机，讲的是同一类事，只是要紧得多（488 号第 28 章）。书里先把背景摆出来：管呼吸的那一圈回路，读的是血里的二氧化碳，不读是谁把它排掉的。这像家里的恒温器，只读室温，不管热是烧煤来的还是烧气来的。病重的人上了呼吸机，机器一口一口把气压进去，二氧化碳排掉了，回路收到的消息是「正常，不用加力」。可被闲下来的，是胸腔底下那块推气的膈肌。488 号把这叫「同币」：机器交出来的，和回路读的，是同一种钱。

488 号引了前人的研究说明：膈肌完全不干活，几天之内就会萎缩；它也照实写明，哪些已经有人证明，哪些只是自己的读法。更要紧的是，它没有停在「替得多就坏」这一句上。它自己拿反例来撞：外源的糖皮质激素会让肾上腺萎缩，可早期强化胰岛素治疗，却能让一部分新发糖尿病人的 β 细胞（胰岛里分泌胰岛素的细胞）休息之后恢复功能。书里的结论是：「后果取决于，被接管的那一部分，到底是靠负荷才能维持的，还是靠休息才能恢复的。」（488 号第 28 章◆三）书里也特意说，病人不是懒，是真的累垮了才上的机器。

用缓劲来说：替你结账的那一样，缓劲很短，机器一开，账当场就平；被替下来的那一样，要是靠干活才养得住，它的劲退得不声不响，回来却要很久。读数那只快钟，看不出慢钟在退。

488 号这一章的末尾，还记了书中那位呼吸治疗师科里的一个习惯：「每次撤机失败，不叫『失败』，叫『这次的读数』。」（488 号第 28 章◆七）书里说这只是医疗团队的一种说话方式，和它的任何读法无关。可这句话放在本书里，正好说中了一件事：被替下来的那一样，劲回来要好几轮，每一轮都只是一个读数，不是判决。

裴阿姨的拐杖，说到底也是同一种钱：拐杖替腿撑住了身子，腿就不用撑了。卢晓不说拐杖不该拄，脚疼得落不了地那几天，拄拐是对的。她要做的，是一点一点把活还给腿：先在扶手边站，再扶着墙走，再放开手走几步。

替你结账的越利索，越要看一眼被替下来的那一样还剩多少劲。

◆ 八、两本账，谁跟谁比

把这一章串起来，一口气里至少有五种缓劲。换气的那一下，几秒；肺泡那一池气，好几口；肺这只快手排二氧化碳，几分钟；肾那只慢手调酸碱，几小时到几天；肺本身的底子长起来或者被吃掉，要几年。再加上一样：记它的那本账，每一轮都从零开始。

这些都不是本书的发现。肺快肾慢是教科书的分工，488 号自己说过；读数被后备遮住、账本被一轮一轮清零，488 号也写透了，还给每一条写了怎样算错。

本书只多问一句：这几样东西缓劲的次序，沿着一个人的年头，还能不能换。

可可就是个好例子。练跑第一周，她喘几分钟，腿酸两天，那句「我跑不动」挂在嘴上。到了十月中，宋磊说她跑完喘气还是几分钟就平，腿却第二天就不酸了，底子开始长了。腿那只钟的缓劲变短了，从两天缩到一夜，次序挪了一格。剩下最慢的一样，是她嘴上那句话，她还在说「我跑不动」，第 6 章讲过这种钩挂着不改口的样子。

宋磊陪练也有他的门道。他没有每天告诉可可「今天比昨天少用了几秒」，他把第一天那个狼狈的成绩记在手机备忘录的第一行，每周才拿出来对一回。头两周，跟昨天比，可可天天觉得自己没长进，想放弃；跟第一行一比，已经少了二十多秒。宋磊说，修变速箱也这样，齿磨没磨，不看昨天，看新换上那天。

柯师傅是另一种样子。他那叠体检单，每一张都跟上一张比，账本缓得比谁都利索，肺的底子却是几十年的事。一个最快的账本，盯一个最慢的底子，十年里次序一回没换过，账本永远在前头「缓过来」，底子永远在后头没人看。这就是卡在了一个档上。

换句话说，看一口气，本书要的读数不是某一年的一秒率，也不是今天的血氧，而是这些年里，几样东西谁缓得快、谁缓得慢的次序动没动过。可可那一格挪

动，是好事，说明这副身子还换得动档；柯师傅那十年一动不动，不一定是谁做错了，只说明他身上最快的那一样和最慢的那一样，被一本账钉在了原位。

要换这个档，不必换医生，也不必换仪器。只要账本里多一行：每年的数，除了跟去年比，也跟最早那一年比。慢的那只钟，就有了被看见的地方。账本自己的缓劲一拉长，从「一轮一清」变成「十年一清」，它就退到了肺的底子后面，次序翻了过来：盯人的那一样，缓劲终于不比被盯的那一样短。这才是账本该待的位置。

一口气里有快有慢，不要紧；要紧的是，盯着慢东西的那本账，别缓得比谁都利索。

放回日子里

找一个结实的文件袋，把家里每个人这些年的体检单、复查单，按年份全放进去，别再一张一张塞进抽屉。

再拿一张纸，每人一张也行。最上面一行，抄最早那一年的两三个数，就抄单子上医生圈过、你看得懂的那几项。往下每年添一行，一年一行，不擦不改。

每年新单子拿回来，做两件事：跟上一行比一比，再跟第一行比一比。两个比法说的话不一样，就把这张纸带去，请医生连起来看一眼。

要是家里有人从年轻时就做过一两回体检，最早那张单子最要紧，找得到就放在袋子最底下。它就是可可门框上最下面那道线。

这张纸不是让你自己去判断好坏的，也不是让你拿去跟别人比的。它只做一件事：让慢的那一笔，有地方落下。家里有老人要照顾的，这张纸怎么跟照护一起用，第 29 章会讲。

本章怎样会错

一、488 号自己写下的条件：在有逐年肺功能记录的人群里，把同一批数据记两遍，一遍只跟上一次比，一遍始终跟第一次比。如果两种记法第一次报警的年份没有系统的差别，「账本清零」就站不住，第六节和第八节里关于柯师傅那本账的说法要收回。

二、如果长期二氧化碳偏高的病人，设定点挪动的快慢，和肾补偿的快慢根本不在一个量级上，那么设定点的改写跟着肾走这个读法就错了，第三节、第四节要收回这一层。

给想深究的人

488 号用三大方程读肺：形状往薄里走，路是气流与血流两股相配，土是外界空气加上要排出去的二氧化碳 （488 号第 3 章◆四）。它还在六路径之外补了一条「同维互导」，并承认这是一个「老实的缺口」 （488 号第 2 章◆四、第 9 章）。本章主要取它第四编和第七编：肺快肾慢、借方沉默、账本清零、同币代结算。这几条，488 号都配了读数和判错条款，并且自己说明大多数还没有人拿真实数据跑过 （488 号第 24 章◆五）。按本书的读法，高原上那一段是当家换人、档位不动；慢性高碳酸那一段，是快手的缓劲被拉长、档位本身被挤歪。123 原理在这里可以读成「两快顶一慢」：高原上，低氧往上推、偏碱往下压，两股缓劲短的力相顶（488 号第 13 章◆四叫它「两股力在顶着」），缓劲长的肾被逼着变；肾一变，回写下去，那条窄带挪了家，下一轮的档位就可能不同。这只是本书的读法，只当地图用。

带走的话

一口气里有快手也有慢手；账本若只跟上一次比，
慢的那一笔就永远记成零。

小 账

这里谁缓得快、谁缓得慢？换气和排二氧化碳几秒到几分钟，肾调酸碱几小时到几天，肺的底子要几年，只跟上一次比的账本缓得最利索。

这个次序还换得过来吗？可可练跑一个月，腿那只钟就挪了一格；柯师傅那本账十年没换过档，多记一行「跟第一年比」，才换得动。

想一想

你生活里有没有一件事，每一回跟上一回比都「差不多」，可跟五年前比，已经差得很远？你手里那本账，是跟哪一年比的？

◆

08

第 8 章

修复要会收工

十月下旬，天一下子凉了。

那天是星期六，傍晚可可练跑步时在步道拐角摔了一跤，右膝盖蹭掉一块皮，渗着血珠。宋磊扶她上楼，外婆翻出药箱，给她擦了药，贴上一块纱布。可可咧着嘴：「多久能好？下周还要测八百米。」

「三四天结痂，一个礼拜就差不多了。」外婆说，「小孩子皮肉好得利索。」

外婆自己也在膝盖上忙活。她从柜子里翻出那对旧护膝，一边一个套上。她的膝盖怕冷，一到秋凉就发僵，上下楼梯要扶着扶手。

「妈，你这护膝从十月戴到四月，」卢晓下班回来，看见了，「到了开春，记得摘。」

「摘了又凉。」外婆说，「我这膝盖，秋天一来就开工，开了就停不下来。」

卢晓笑了，在饭桌边坐下：「开工谁都会，难的是收工。」

她讲了单位里一个病人。第 7 章说过的裴阿姨，春天崴了脚，消肿以后拄了三个月拐杖，后来在康复室一点点练，才把拐杖丢了。这阵子她又来了，脚踝早就不肿了，可每天晚上还要冰敷半个钟头，护踝戴着睡觉，说「怕它又伤起来」。

「伤是半年前的，」卢晓说，「可她家里还天天在过那个伤。」

外公在一旁擦象棋子，接了一句：「修车也这样。拆开容易，装回去难。装回去了，还要把工具收起来，把地扫干净，把油污擦掉，这才叫干完了。好多毛病，就出在最后那一步没人管。」

宋磊在厨房洗手，也插话：「我们厂里的说法是，修好一台车不算本事，修完了车主不用再回来，才算本事。」

外婆不服：「我那是保暖，不是治病。」卢晓说：「保暖是好事。我只是说，什么事都有个开头，也得有个收尾。」

可可看着自己膝盖上的纱布，问：「那我这个，什么时候才算收工？」

没有人马上答上来。结痂那天？痂掉的那天？还是有一天她跑步时忘了自己摔过？

这一章就讲收工。

◆ 一、一道口子的四幕

可可那道口子，会按一个大致固定的次序走完。478 号《癌是怎样发生的？》把它写成四幕　　（478 号第 6 章◆二）：

第一幕，止血。血小板聚成团，把口子堵住，同时放出一批信号。

第二幕，发炎。白细胞赶来，清理脏东西和细菌。红、肿、热、痛，说的就是这一幕。

第三幕，长新。造结缔组织的细胞涌进来，新血管长出来，边上的皮肤细胞爬过伤口表面，把口子盖上。书里说，这一幕是整个过程里最像胚胎的一幕。

第四幕，收拾。多出来的细胞被清掉，多余的血管退回去，临时搭的脚手架换成结实的疤。

478 号接着说了一句要紧的话：「很多人以为，伤口愈合的本事就是第三幕的本事：长得快，长得多。其实第四幕才是整个过程里最容易漏掉的一环。」

（478 号第 6 章◆二）书里举了一个例子：临时拉来帮着把伤口拉紧的那批细胞，拉紧之后要被清走；它们要是不走，留下的就是又厚、又硬、又红、又痒的疤。书里的结论是：「所以修复是一个有头有尾的节目。头是『开工』，尾是『收工』。」

放到可可的膝盖上：第一天渗血、结一层薄痂，是第一幕；第二三天红肿发烫，是第二幕；第四五天痂下面长出粉红的新皮，是第三幕。可第四幕没有一个看得见的日子。痂掉了，新皮还是粉的；粉色要几个月才褪下去，皮下那层临时的东西要更久才换完。这一幕不疼不痒，没人注意，所以最容易被当成「早就好了」。

家里装修也是这样。砸墙、走水电、贴瓷砖，热热闹闹，邻居都知道；最后撤脚手架、清垃圾、把多拉的临时电线拆掉，悄没声息，谁也不当一回事。可一根没拆的临时电线，过几年可能就是一场火。

卢晓在康复室里，天天跟第四幕打交道。崴了脚的人，消了肿就以为好了，不来练了；可脚踝里那条被拉伤的韧带，正在悄悄地「收拾」，临时长出来的东西要一点点换成结实的，这段时间要人陪着它一点点加力。消肿那天，只是第三幕落了幕。她常跟病人说：「肿是开工的动静，不肿了不等于干完了。」

一个伤口好没好，不看最热闹的那一幕，看最安静的那一幕走没走完。

◆ 二、开工响亮，收工无声

为什么开工容易、收工难？道理不复杂：开工有人喊，收工得有人叫停。

一道口子一开，身体里的警报是响亮的。血一流，血小板就到；细菌一进，白细胞就来。这些信号又急又大，一点就着。收工却是另一回事。活干到什么份上算够了，该停在哪儿，谁来判断，谁来叫停，这些信号都轻、都迟，而且要好几样东西一起点头。

478 号归纳了四种收工卡住的样子，并且说明这是它自己的归纳，不是公认的分类　　（478 号第 6 章◆五）：

第一种，诱因还在。烫伤会好，可一个每天被鞋跟磨的脚后跟不会好，因为每天都有新的损伤把节目重新开一遍。书里的话是：「节目开着，导演一直不喊停。」

第二种，现场太乱。伤口里有坏死的组织，有血流不够的地方，清理的人手不够，发炎那一幕就拖着不退。

第三种，收拾的人老了。有一批老化的细胞不再分裂，却也不死，还不停往外放信号。书里说它们像一群下班后赖在工地不走的工人，嘴里还喊着活没干完。

第四种，脚手架本身变成了土。伤口里的胶原越积越多，组织变硬，硬度本身又会反过来告诉细胞「继续长」。

外公的老对手柯师傅，每年一入冬脚后跟就裂口子，裂了贴胶布，好了又裂，年年如此。他穿的是一双底子早磨平的旧棉鞋，走起路来后跟一蹭一蹭。他那道口子不是不会长，是天天都在重新开工。这就是第一种。

478 号还特意指出，这四种卡法里，没有一种需要哪个基因先变坏，它们都可以在一切零件完好的情况下发生　　（478 号第 6 章◆五）。卡住的不是某个零件，是节目的结尾。

单位里开会也是这样。一件事要不要上马，谁都能提，一提就有人响应；一件事做完了要不要收，往往没人提，提了也没人接，于是一个临时小组开了三年还在开。

宋磊的修车厂里也有这种事。一台车架上千斤顶修底盘，修完了，千斤顶得撤，扳手得收，工位得腾出来给下一台。新来的学徒常常修完就跑，千斤顶还顶在那儿，下一台车开不进来，整个车间跟着堵。宋磊说，他带徒弟，头一个月不教换档，先教收工具。

开工靠警报，收工靠叫停；警报人人会拉，叫停的那只手最容易缺席。

◆ 三、收工也有一只钟

478 号最要紧的一步，是给收工配了一把尺子，叫「收工时间常数」：身体受了一次损伤，修复的信号亮起来，再落回平时的水平，要多长时间；用半衰期来量，就是信号降到一半所需的时间　　（478 号导言◆七）。

书里的家常例子是：「厨房失了一次火，消防员来了。有的小区，火灭了一刻钟，消防车就撤了；有的小区，火灭了，消防员还守着，隔三差五又冒烟，车走不了。收工时间常数，量的就是『消防车撤场』要多久。」　　（478 号导言◆七）

这把尺子量的，正是本书说的缓劲：被碰了一下之后，缓过来要多久。只是这一回，缓过来的不是皮肉，是修复本身。修复要「缓」回到不修的状态，这一段有长有短。

478 号用这把尺子，提出了全书的一句钥匙话，并且标着〔待验〕：「决定癌风险的，也许不是身体修复得有多强，而是修复能不能按时收工〔待验〕」（478 号导言◆十）。这一句里，「也许」和「待验」都不能省。书里自己说，

迄今还没有人在人体组织里系统地测过收工时间常数和癌风险的关系（478 号第 6 章◆七）。

为了说明「修得猛」和「收得住」是两回事，478 号拿肝做例子，那一节的小标题就叫「肝：长得最猛，停得最准」（478 号第 6 章◆八）。动物实验里切掉一大半肝，一两周就长回原来的大小，而且长到那里就停了。书里说，肝癌多长在损伤一直不停的背景上，是肝被逼着一直在修。它在第 22 章用了一个比方：管肝再生的那套开关，像家里负责买菜的人，看冰箱和饭桌决定买多少；慢性损伤时，冰箱总被人从里面搬走一点，买菜的人就一直在买。书里的话是：「问题不在买菜的人太能干，而在家里的冰箱一直在漏。」（478 号第 22 章◆三）

478 号把这只钟比作一壶开水：关了火，看水温多久降到室温的一半，同一个人身上，不同的组织、不同的年纪、不同的炎症背景，这个时间可以不同（478 号第 6 章◆七）。它还老实交代，这条回落的线不一定是一条光滑的下坡，有的先落得利索、后面拖一条尾巴，有的落一段就停住；读一个半衰期，只是最粗的读法（478 号第 6 章◆七）。

外婆听到这里，想起她在纺织厂的日子。车间里机器一停，她们挡车工的活就是接头、补纱，接好了就退开。接头利索、接完就走的姐妹，不是最累的；最累的是那台老出毛病的车，一天停八回，接头的人就一天守着它八回，哪儿也去不了。

拿这把尺子回头看可可的膝盖：要问的不只是「几天结痂」，还有「结痂以后，红多久才褪」。前一个问的是修得猛不猛，后一个问的才是收工那只钟。

修得猛不怕，怕的是收工那只钟越拖越长。

◆ 四、两种慢：亮得久，和起步晚

外公年轻时开车，手上蹭破块皮，三五天就好；如今削个苹果划了一道小口子，十来天还红着。他自嘲：「零件旧了。」

478 号第 13 章写过几乎一样的事。岳福生 68 岁，小腿在楼梯拐角磕破一块皮，三周还在渗水；他 10 岁的孙子膝盖破了差不多大一块，四天痂就掉了（478 号第 13 章◆一）。书里由此提出一个待验的想法：收工时间常数，随年龄变长（478 号第 13 章◆七）。

可书里马上给自己泼了一盆冷水。它说：「慢，有两种慢。可能是修复程序『亮得久』，也可能是修复程序『起步慢』。」　　（478 号第 13 章◆七）老人伤口好得迟，有一部分是起步慢、血管少、新组织长得少，那是做不动；另一部分才是亮着收不了。两种慢在外面看起来一模一样，在里面却是相反的。书里明说，它的假说只认第一种。

这一刀，正好切在本书最在意的地方。第 2 章讲过，快、先手、当家是三件事。「起步慢」，说的是修复这一轮动得晚，是先手的事；「亮得久」，说的是修复亮起来以后要多久才落回去，是缓劲的事。本书说的「慢」，只有后一种。

外公那道口子，要是三天才开始红肿结痂，那是起步晚；要是结痂以后红了半个月不退，那才是缓劲长。两件事要分开看，因为它们指向的帮法不一样：起步晚，要想办法让修复早点动起来；缓劲长，要想办法让它按时停下来。

478 号说，伤口愈合随年龄变慢，是创面研究里反复被描述的现象：老人的伤口，发炎那一幕更长，长新和收口更迟　　（478 号第 13 章◆七）。可它同时提醒，这里面「做不动」和「收不了」搅在一起，眼下没有人用统一的办法，在人身上测过修复信号回落的半衰期怎样随年龄变　　（478 号第 13 章◆七）。看得见的是口子收得迟，看不见的是里面那只钟。

卢晓在康复室里，最怕把这两样弄混。一位老人扭了腰，头一个礼拜不敢动，这是起步晚，要劝他早点动起来；另一位老人三个月了还天天贴膏药、天天躺着歇，腰早就不疼了，这是收不住，要帮他一样一样停下来。劝错了方向，前一位会越躺越僵，后一位会越歇越离不开那几贴膏药。

家里请装修队也是这样。约好了初一进场，拖到十五才来，这是起步晚；初一准时进场，活干完了一个月还不撤，天天说「再补补」，这是收不了工。两件事都叫「拖」，可一个是先手的毛病，一个是缓劲的毛病，骂错了，下回还是照旧。

同样叫「好得慢」，先要分清是动得晚，还是收不住。

◆ 五、风险落在没收工的那一段

修复收不了工，为什么会出大事？478 号用了一对词：0→1 和 1→N（478 号导言◆七）。

1→N，是出生以后，组织在自己原有身份里做的事：复制、更新、修补，把旧的换成同样的新的。书里的例子是皮肤，每个月大致换一茬，新皮长出来还是皮，不会长成肝。

0→1，是胚胎时期从无到有造新东西的那批程序：长新血管，让细胞钻进别的组织，躲开免疫，回到没分化的样子不停分裂。

书里的比方是盖房子：「1→N 是物业每个月换灯泡、补墙皮；0→1 是施工队进场，开挖地基、拉水电。施工队是必要的，可是房子盖好之后，施工队应当撤场，工地要封。」（478 号导言◆七）

修复第三幕「长新」最像胚胎，就是因为它要暂时借用一部分 0→1 的工具。收工准时，工具用完就收；收工拖着，这些工具就一直摊在外面。478 号的读法是，工具摊得越久，被调出更深处旧指令的机会越多〔待验〕。

小区门口也有这样的事。春节前，物业批了一块空地给人摆年货摊，说好正月十五撤。撤了的年年太平；有一年没撤，摊主搭了雨棚，拉了电线，后来又添了煤气罐，一个临时摊子成了一间没人管的铺面。那一年出事，不是因为年货摊本身不好，是因为它该收的时候没收。

所以照 478 号的推想（书里自己标着待验），风险不平均地落在时间上，最多落在「开了工、还没收工」的那一段。478 号第 6 章开头写了一位修车三十多年的老周，小腿上一块二十多年前被排气管烫的疤，三天两头裂，裂了又好，好了又裂。后来疤上起了变化，他去了医院，医生问诊的第一句是：「这块皮，破了多少次？」（478 号第 6 章◆一）医生问的不是这块疤有多大，是它开了多少回工。

乳腺是另一个例子。478 号说：「乳腺是成年身体里，合法的『产房』开得最久的器官。」（478 号第 25 章◆二）怀孕、哺乳是一次合法的大开工，断奶以后要关门。那一章的带走的话是：「乳腺是出生以后才长完的器官，每一次开工都要按时关门；门关得早、关得全是保护，关门前的那一段，才是要看紧的地方。」

（478 号第 25 章「带走的话」）书里也特意说明，这是人群里的统计事实，不是对哪个人的判决，也不是在怪谁。

478 号对这把钥匙也划了边界：不是所有的癌都有长期损伤的背景，儿童的一些癌、一些没有明确炎症史的成年人的癌，就没有这条线索。书里的原话是：「本书不假装它能解释一切。」　　（478 号第 6 章◆五）本书也一样：这一节说的是风险在时间上落在哪一段，不是说每一次没收好的工都会出事。

一件事做得好不好，往往不看它做的那几天，看它收尾拖了多久。

◆ 六、修复、身份、土：一副档位

到这里，可以换上本书的眼光了。一块正在修的组织里，至少有三样东西在互写，缓劲各不一样长。

第一样，修复的信号。一道口子把它叫起来，正常时几天就该落回去，三样里它的缓劲最短。

第二样，组织的身份。皮还是皮，肝还是肝，它平时稳稳的，修的时候会暂时让一让，修完再回来。

第三样，土。胶原、硬度、炎症的底子，这些缠在一起托着组织的条件，变起来最慢，几个月、几年。

健康的时候，档位是这样排的：修复信号缓得最快，身份其次，土最慢。一道口子来了，修复冲上去，身份让一下，土几乎不动；口子好了，修复先撤，身份回来，土一点点把疤吃进去。

收工卡住以后，档位就变形了。修复的信号一直亮着，它的缓劲越拉越长，长到跟土差不多。478 号说的第四种卡法，脚手架本身变成了土，硬度又反过来叫细胞「继续长」　　（478 号第 6 章◆五），说的正是这时候的样子：修复改着土，土又催着修复，两样东西拧成一股，分不出谁缓得快、谁缓得慢。第 4 章讲过，这叫拧死。

再往下，身份也开始动。478 号写胃，用了一个叫人一听就懂的说法：「胃把自己改成了肠」　　（478 号第 23 章）。长年的损伤和修复之后，胃的一部分内壁换

成了肠子的样子。本来最稳的那一样，成了跟着修复一起变的那一样。478 号在那一章还特意说，这是「换地址，而不是回子宫」　　（478 号第 23 章◆八）：胃没有退回胚胎，它是把身份换成了隔壁的样子。

用本书的话说，这一路下来，次序翻了，但翻的方向是往坏处翻：本该最快的修复，慢到跟土挤在一起；本该稳着的身份，被拖进了改写里。

厂里的例子最好懂。一个车间赶一批急活，临时搭了个班组，借来几台设备，原定两个月撤。结果两个月后活没断，三个月后临时班组有了自己的排班表，半年后那几台借来的设备成了车间的固定资产，一年后车间的正式编制反倒围着这个临时班组改。临时的变成了土，土又养着临时的。

这里要守住本书的分寸。第 5 章讲过，各部分缓劲不同、不同步是病、次序一改就长出新东西，这三样前人都说过。本节说的不是修复和土缓劲不同，也不是它们合不合拍。本节只看一件事：本来「修复最快、土最慢」的那个次序，被拖歪以后，还在不在一次次损伤之间翻回去。

修复本该是三样东西里缓劲最短的那一样；它一拖长，整副档位就跟着歪。

◆ 七、三期：还翻不翻得回来

档位歪了，还能不能翻回来？478 号给了一个分期，叫三期（478 号第 17 章◆三）。先说清楚一个词：478 号把第三期叫「锁死期」，这是 478 号自己的叫法，和本书第 4 章讲的「锁死」不是一个意思。为了不混，下文管它叫「第三期」。

478 号用一张纸来打比方：

弹性期，「像一张纸被弯了一下。放手，它自己弹回来。」细胞还记得自己是谁，放进合适的环境里能回到原来的样子。

硬化期，像纸被折出了折痕。放手它不自己弹回，可用手抚、用力压，能压平，只留一道印。撤掉诱因不够，要靠额外的推力。

第三期，像纸被撕了、被胶粘成了别的形状。撤掉诱因，它不动；再加推力，也不动，「用力只会撕得更碎」。只能换一条路。

478 号还守着一条规矩：弹性期不拿「撤掉诱因就能退」来定义，因为很多诱因根本撤不了，一个人的吸烟史、病毒感染没法撤掉。它要的是事先写死的几项指标，看细胞的身份还在不在、推一推回不回得来 （478 号第 17 章◆三）。三期能不能在真实的样本里分得开，书里自己标着待验。

478 号也摆了几条前人的线索，说明这三期不是凭空想的。其中一条最贴近本章：在胰腺里，一次急性炎症过后，细胞会留下一种记忆，之后同样的变化更容易往坏处走。书里的评语是，这「对应硬化期的味道：诱因走了，印还在」（478 号第 17 章◆六）。一次火灭了，消防车也撤了，可墙上的焦痕让下一回更容易着。

放到本书里看，这三期正好是档位还翻不翻得回来的三档。弹性期，修复一撤，次序自己就翻回去了，修复重新成了最快的那一样；硬化期，次序还能翻，但要外面帮一把，翻一次比一次费劲；第三期，次序翻不回来了，档位卡住了。

本书提议的读数，叫换档力：一样东西还能不能换档，多久能换一次。放在组织上，就是问：这块地方被拖歪的档位，在一次次损伤之间，还能不能翻回「修复最快」的那个次序；上一回翻回来用了多久，这一回又用了多久。这是本书的读法，没有现成的测法，也没有数据。

裴阿姨的脚踝，就是一个日常里的弹性期。伤是半年前的，土早就稳了，身份也早回来了，只有她家里那套「天天冰敷、戴着护踝睡觉」的修复还亮着。卢晓做的事很简单：跟她一起定一个日子，先停冰敷，再白天摘护踝，再晚上摘。每一步都是在帮修复收工，让次序翻回去。

外公听完说，这跟车一个理：齿刚磨毛的时候，换档有点涩，踩稳离合、轻轻推，还能挂进去；磨得久了，得进厂拆开修；磨秃了，只能换一个变速箱。宋磊在旁边补了一句：「所以平时换档顺不顺，要常试，别等挂不进去才想起来。」

还翻得回来的时候帮它翻，比翻不回来的时候再使劲，省力得多。

◆ 八、前人走到了哪一步：Serhan 与 Savill

说收工是一件要紧的事，本书不是第一家。离本章最近的前人，是研究炎症怎样结束的人。

他看见了什么。 2005 年，Serhan 和 Savill 在《Nature Immunology》上发了一篇综述，题目的意思是「炎症消退：开始就编好了结束」。他们讲的是：炎症退下去，不是火自己烧完了事、信号自己淡掉，而是一套主动的程序。发炎初期放出来的一些信号分子，会反过来启动一批「收场」分子的生产，叫停后来的白细胞；赶来救火的白细胞干完活，按程序自己死去，再被别的细胞清走。收工有人安排，而且开工的时候就安排下了。这一点他们早说过，说得比本书细得多，本书不能拿来当自己的发现。他们也从没说过「炎症越少越好」，他们说的是炎症要有头有尾。

这一路研究还长出一个很有分量的想法：帮身体把工收好，和把炎症压下去，不是一回事。压，是让火别烧；帮着收，是让收场的那套程序走完。这一层分寸，本书完全同意，也是本章「收工也有一只钟」的底子。

他停在哪。 他们讲清楚的，是一次炎症怎样收场：谁叫停，怎样叫停，用什么分子叫停。他们没有把它当正题的，是另一件事：一块地方一辈子受很多次伤，一次次开工收工之间，修复、身份、土这三样东西缓劲的次序，沿着年头是怎样变的；收工一回回拖长以后，次序还翻不翻得回来。把收工和癌风险连起来的，是 478 号那一步，它自己也标着待验。

本书多走的那一步。 Serhan 和 Savill 回答的是收工由谁安排；478 号问的是收工拖长了，风险会不会高；本书只问：在一次又一次的修复之间，那副档位还能不能翻回「修复最快」的次序。本书看的不是某一次收工完不完整，而是收工这只钟这些年来的走势，以及它和土那只钟还分不分得开。

什么情况能分出谁对。 找两块组织，今天按 Serhan 那一路的量法看，收场的程序一样完整，叫停的分子一样多。一块组织过去这些年，档位歪过、又翻回来过几次；另一块组织歪了以后一直没翻回来。往后再看。如果两块组织后来的走向完全一样，那么只看「这一次收场完不完整」就够了，本书说的「档位翻没翻回来

过」是多余的。如果收场一样完整，后来的走向却跟着「过去翻没翻回来」分开，本书这一步才有它的位置。

放回日子里

身上有一处伤，不管是磕破、扭伤，还是老地方又裂了口，在手机里记三个日子：

第一个，开工的日子：哪天伤的，哪天又破的。

第二个，表面好的日子：哪天收口了，哪天消肿了。

第三个，回到平常的日子：哪天你不再想着它，不再特意护着它，护具摘了，冰敷停了，走路、干活跟伤前一样了。

前两个日子大多自己会来。第三个日子，常常要人去请。要是第三个日子迟迟不来，或者同一个地方隔一阵就把第一个日子重新记一遍，那它就不是「老毛病，不碍事」。身体的事请找医生，把这三个日子拿给他看。

第三个日子之所以难来，是因为它不疼不痒，没有一个声音提醒你。它要你自己去定，就像卢晓跟裴阿姨一起定的那几个日子：哪天停冰敷，哪天白天摘护踝，哪天晚上摘。

外婆的护膝也可以这样记：哪天戴上的，哪天膝盖不僵了，哪天摘的。到了开春，翻出来看一眼，就知道该不该摘了。

本章怎样会错

一、478 号自己写下的条件：在损伤大小和持续时间都相同的前提下，伤口信号回落得慢的组织，如果并不比回落得快的组织更容易长癌，那么「收工时间常数」这个量就没有用处。第三节、第五节把收工那只钟当成风险落点的说法，要收回。

二、如果追踪一批组织多年，发现档位歪过又翻回来过的，和歪了以后从没翻回来的，在后来的走向上没有任何差别，那么第六节、第七节「看换档力」的读法就没有用处，要收回。要是「翻回来过几次」在样本里根本数不出来，这一读法也要收回。

给想深究的人

478 号把三条方程写成大白话：「形状，取决于路和土。路，取决于形状和土。土，取决于形状和路。」（478 号第 16 章◆二）它还说，三条方程的价值在于「逼你问：每个环节改了谁，时间尺度多长」（478 号第 16 章◆八）。本章就是把「时间尺度多长」单拎出来，放到修复上：三条互写，缓劲不一样长。本书提议把六路径读成六种档位：三样东西按缓劲排序，恰有六种排法。健康的修复是其中「修复最快、身份其次、土最慢」那一种；修复与土拧在一起，是次序没了，叫拧死；身份被拖进改写，是换到了另一种排法。这只是本书的读法，只当地图用。外部文献：Serhan, C. N. & Savill, J. 2005,「炎症消退：开始就编好了结束」，Nature Immunology。478 号自己承接的前人，见 478 号第 6 章◆三、◆六。

带走的话

修复会开工不稀奇，难的是按时收工；收工那只钟一拖长，
风险就落在那一段。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？修复的信号几天就该落回去，组织的身份稳着，胶原、硬度、炎症的底子要几个月几年才变。

这个次序还换得过来吗？裴阿姨的脚踝还换得过来，帮一把就翻回去了；一块破了又破的老疤，就要看它还剩多少换档力。

想一想

你的日子里，有没有一件事早就「好了」，可你还天天在过它？哪一天，算它真正收工？

◆

09

第 9 章

两条路换着走

十月中旬的一个星期天，早上八点，小区东门那棵香樟树底下，老卢的象棋摆到了第三盘。对面坐的是姜师傅，71 岁，退休前在粮站开叉车，血糖高了快十年。

棋下到一半，姜师傅忽然站起来：「不下了，我先走一圈。」

老卢抬头看他：「你刚才不是走过一圈？」

「刚才是早饭前。医生说，饭后走十来分钟，好处多。」姜师傅拍拍肚子，「早上吃了两根油条，心里发虚。」

老卢没拦他，把棋子按原位摆好，等着。他开了三十一年货车，最会等：等装货，等过磅，等前头的车让道。等着等着，他想起上个星期姜师傅说过的一句话：「我这病，腿上那扇门还开着，另一扇门锈了。」

中午吃饭，老卢把这句话转给女儿。卢晓在社区卫生服务中心做康复治疗师，干了十八年，一听就笑了。

「姜师傅说的是血糖的两条路。」她夹了一筷子青菜，「一条靠胰岛素，一条靠肌肉自己动。他是前一条不太灵，后一条还行。」

可可在旁边扒饭，头也不抬：「那两条路，哪条快？」她这学期刚上初一，数学课讲到了「比较大小」，什么都想比一比。

卢晓愣了一下。她天天跟「换一条路走」打交道：腿使不上劲，先用手撑；手撑久了，再把腿练回来。可是「哪条快」，她还真没这么问过。

老卢说：「看路况。货车也一样，同一段路，晴天一个走法，下雨一个走法。」

宋磊在厨房洗碗，隔着门补了一句：「也看档还换不换得动。」他在汽修厂修了二十年变速箱，常说：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」

这一章就从可可这个问题讲起。身体里一项功能，常常有两条路；健康，是两条路能换着走。本书要多问一句：两条路换着走的时候，谁缓得快、谁缓得慢，这个次序跟着换了没有？

◆ 一、一项功能，常有两条路

先从卢晓上班说起。

社区卫生服务中心离家三站路。卢晓平时骑电动车，下大雨就坐公交。有一年冬天路面结冰，公交也停了，她走了四十分钟去上班。去上班是一件事，路却不止一条。哪一条走不通，另一条顶上。

身体里也是这样。425 号《器官发生学导论》把这个道理说得很干脆：

「一个功能有两条路，健康就是这两条路能互相替补；病，是锁死在一条上，或者两条都断。」　　（425 号第 4 章◆六）

书里举了不少例子。心脏移植以后，心脏自己打拍子的那套电路和神经断了联系，另一条路先扛着：回到心里的血多一点，心肌被撑开一点，下一拍就射得有劲一点。肾里管水的路和管血容量的路，平时分工，必要时补位。眼睛在亮处和暗处，各有一套办法。

425 号书里的陪读人物韩守业开了三十年公交，他的说法是：「开车的人不怕路堵，怕的是只有一条路。」　　（425 号第 4 章◆一）这话老卢一听就点头。

这里要先老实说一句：这个道理不是新东西。425 号自己就讲，「生理学对冗余的认识，比本书早得多」，又说「冗余和代偿，早就是教科书的常识」（425 号第 4 章◆六）。备一条后路，身体早就会；医生也早就知道。

425 号多做的一步，是把这些后路放进同一张表里：每个功能，两条路，一条一条去核对。它自己也说，这个「两条」是一个判断，要接受检验，找到第三条、第四条，说法就要改。

本书要在它上面再多走一小步。不是去数路有几条，而是去看两条路之间的一样东西：缓劲。

第 2 章讲过，本书的「快」「慢」只有一个意思：被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久。缓劲短，是快；缓劲长，是慢。

卢晓的两条路，平常是骑车顺：进门就能干活；坐公交要等车，晚到十分钟，一上午都追着时间。可是下大雨那天，骑车的人一身湿，换衣服、擦头发，半个钟头才缓过来；坐公交的，下车就进了科室。被一场雨碰了一下之后，哪条路缓得快，不是写死在路上的，是跟着天气翻的。

有两条路，不稀奇。稀奇的是：这两条路的快慢次序，还会不会跟着日子翻。

◆ 二、两条路，缓劲不一样长

可可学校的走廊很暗。有一回她从太阳底下跑进去，眼前一黑，什么也看不见。过了一两秒，模模糊糊看见了门；又过了好一阵，才看清墙上的值日表。

这一两秒和这一阵，是眼睛的两条路。425 号写得很细：

「从亮处走进暗屋，瞳孔先放大，那是快的一条；视色素慢慢补回，那是慢的一条。快的先扛，慢的接上，中间没有人下命令。」　　（425 号第 4 章◆六）

瞳孔放大，缓劲以秒计。视色素补回来，要慢得多。一快一慢，搭着干活。

血压也有这样一对。你在沙发上坐久了，猛地站起来，眼前一黑，扶一下墙，一两秒就好了。这一两秒里，是颈动脉和主动脉上的压力感受器在干活：血管壁被拉松了，信号传上去，心跳加一点，小血管收一点，血压就托住了。425 号说这条路「以秒计」。

另一条路走在肾里。血压长时间偏低，肾里的流量变了，肾素放出来，一连串的激素接力，把血压慢慢拉回去。这条路「以分钟到小时计」。

425 号把两条放在一起，下了一句话：「同一个功能，两条路，一快一慢。」（425 号第 20 章◆七）

它还老实地补了一句：肾靠多排盐、多排水来定血压的长期水平，是「慢线中最慢的，以天计」　　（425 号第 20 章◆七）。这已经是第三个时间尺度了，和它

自己说的「每个功能有两条路，不多不少」有点对不上。本书不替它圆这个说法，只取它对本章有用的那一层：几条路并排走的时候，缓劲往往不一样长。

这件事日子里处处都有。家里水管漏了，先拿盆接着，这是快的一条，半分钟就办好；再打电话叫师傅来换管子，这是慢的一条，要等到明天。盆和师傅，一快一慢，都不能少。只有盆，地板迟早泡坏；只有师傅，这一夜就淹了。

卢晓在康复科见得最多的，也是这样一对。一位老人摔了一跤，第二天能下地，靠的是手扶墙、脚挪步，这是缓得快的一条；腿上的力气真正回来，要几个星期，这是缓得慢的一条。扶墙那条路先把日子接住，力气那条路在后面慢慢补。只有扶墙，人一辈子离不开墙；只等力气，人这几个星期就下不了床。

所以，「一项功能两条路」，说细一点，常常是「一条缓得快的，一条缓得慢的」。两条路一摆，就已经排出了一个次序。

一快一慢，本身就是一种档位。

◆ 三、先动的，不一定缓得快

可可问「哪条快」，大人们很容易听成「哪条先动」。这是两件事。

425 号讲六条路的时候，专门说过一句：「所谓起点，是这一次运行里先动的那一维。先动的，不一定是最重的，只是顺序上排第一。」　　（425 号第 4 章◆二）

第 2 章讲过，本书把「先动」叫先手。先手不等于快。家里谁先知道消息，不等于谁先缓过来。外婆总是第一个听说菜价涨了，可是第一个改了买菜习惯的，常常是宋磊：他嫌贵，干脆改去厂门口的早市。先听说的人缓得慢，后听说的人缓得快，这很平常。

心脏的两条路，把这件事摆得很清楚。425 号写心的泵血：一条路靠窦房结自己打拍子，神经在中间把拍子调密调疏；一条路靠回到心里的血，血多一点，心肌被撑开一点，这一拍就射得多一点。书里说：「两条路各管一个时间尺度。」

（425 号第 4 章◆三）

平常人一开始跑步，神经那一头几秒钟就把心率提上去，回流那一头也一拍一拍地跟着。两条都缓得快。

心脏移植以后，情形变了。新换上的心，和神经断了联系。425 号写道，这样的心「运动时心率上升得很慢，要靠血里循环的儿茶酚胺逐渐起作用」；可是运动刚开始的头几分钟，输出量并不是上不去，「回心血量增加，Frank-Starling 的路径先顶上去」（425 号第 4 章◆三）。儿茶酚胺是肾上腺素一类的激素；Frank-Starling 的路径，就是前面说的回流那条路的学名。

这一段，放进本书的话里，是一次换档。原来缓得快的心率那条路，现在要等血里的激素慢慢起作用，缓劲变长了；回流那条路还是一拍一拍地跟，成了缓得最快的那一条。次序翻过来了。这个人照样能走路、能爬楼，心照样换着情形干活。

425 号把它和心衰晚期放在一起比：「移植的心和衰竭的心，差别就在这里：一个是一条路被暂时切断，另一条路还在；一个是两条路都被磨钝了。」（425 号第 4 章◆三）

本书多加的一句是：移植的心，次序翻过一回，往后还翻得动；衰竭的心，次序翻不动了。

先动的是谁，是一件事；缓得快的是谁，是另一件事；这个次序翻不翻得动，又是一件事。

◆ 四、换着走：换的是当家，还是档位

那么，「换着走」到底换的是什么？

425 号说眼睛的两条路「白天黑夜轮流上场」。这里的「轮流上场」，用第 2 章的话说，是当家在换：白天亮处那条路在前面，夜里暗适应那条路在前面。谁在前面，看情形。

第 2 章讲过，当家不等于快。站在前面的那一条，不一定是缓得快的那一条。

本书多问的，是另一件事：两条路换着当家的时候，它们的缓劲次序跟着翻了没有？

拿血糖来看最清楚。425 号说：

「身体给了血糖两个不同的『门铃』。胰岛素是一个，收缩是另一个。」（425 号第 11 章◆五）

饭后坐着，血糖主要靠胰岛素那个门铃，往肌肉里收。饭后起身走十来分钟，腿一动，肌肉自己就把糖往细胞里拉，不用等胰岛素开门。夜里睡着了，肌肉不动，只剩第一个门铃。425 号的原话是：「同一个功能，两条路，按一天里的时刻轮流上场。」　　（425 号第 11 章◆五）

到这里，说的还是当家：坐着是胰岛素那条在前，走着是收缩那条也上来了。

可是 425 号在同一节里还写了一件事：肌肉收缩过以后，接下来几个小时到一两天里，它对胰岛素会更敏感，书里说这是「两条路之间的一种联动」（425 号第 11 章◆五；它对提高的幅度和时长标了〔待核〕）。

这件事，放进本书的话里，分量就不一样了。

走路不只是让另一条路上来顶班。走过一趟以后，接下来几个钟头里，原来那条胰岛素的路，缓劲也短了一些。下一顿饭，同样一碗面，血糖回落得可能比昨天顺。也就是说，两条路的快慢次序，被走路翻动了一下。

这就好比卢晓下雨天坐了一趟公交，回来发现电动车的链条有人给上了油。她不只是换了一条路，原来那条路也好走了。

谁在前面，是谁定的？425 号说得很清楚：六路径不是说器官「选择」走哪一条，「它是一个运行的结果：当时的条件场里哪一维先被推动，就走哪条路」。它还举了自家陪读人物的例子：「韩守业在车上突然急刹，心率先上去，那是一条路；他坐下来歇口气，回心血量恢复，是另一条路。两条路几乎是同时在跑，哪一条重，看当时的身体处在什么情形里。」　　（425 号第 4 章◆七）

也就是说，当家是情形推出来的。急刹的那一刻，情形把一条路推到前面；坐下来歇口气，情形又把另一条推到前面。这一点很要紧，第 10 章会讲三家医学轮着当家，在那里还会碰到同样的话。

所以本书要分清两件事。一件是当家在换：此刻谁在前面。一件是档位在换：谁缓得快、谁缓得慢，这个次序翻没翻。前一件，425 号已经说得很清楚；后一件，是本书要多看的一眼。

两件事常常一起来，但不是一回事。

这里还要补一句，免得读过了头。不是每一对路都要翻。瞳孔一辈子都比视色素缓得快，这是两样东西的本性，不是病。本书要看的，是在一个人自己的日子里本来翻得过来、后来翻不过来的那种次序。拿什么比？拿这个人自己从前的记录比，拿和他差不多的人比。

◆ 五、锁死在一条上，就是另一条永远最慢

回到姜师傅。

他那扇「锈了的门」，是胰岛素的路。425 号写 2 型糖尿病的肌肉，说胰岛素这条路常常变钝，收缩这条路大体还通，「两个门铃里坏掉的是一个，不是两个」（425 号第 11 章◆七）。

所以守着那条没坏的路走，在 425 号看来是对的：「所以守业早上的快走，是在走那条没有坏的路。」（425 号第 11 章◆五。守业是那本书里的陪读人物。）

这里要把一个词理一理。425 号说的「锁死」，是只剩一条路能走。本书说的锁死，是第 4 章讲过的卡档第一种样子：永远是同一样最慢，永远跟不上。

两个说法，在姜师傅身上碰到了一块。

胰岛素那条路钝了，等于说，一顿饭下去，靠它把血糖收回来，缓劲要长得多。如果姜师傅每顿饭后都坐着，那么天天、顿顿，都是这条钝了的路在独自干活，它天天、顿顿都排在最后。档位就停在一个样子上，这就是本书的锁死。

可是他饭后起身走一圈，情形就换了。收缩那条路上来，胰岛素那条路接下来几个钟头也好走一点。一天三顿，次序翻动三回。路还是钝的，可档还换得动。

同样一扇锈门，一个人天天坐着，一个人顿顿走一圈，在本书的账上是两种日子：一种卡在一档上，一种还在换档。

这里要说清楚：姜师傅该怎么吃药、走多久，听他的医生的。身体的事请找医生。本书只是借他的日子，看一个次序。

425 号还写了另一种情形：「心衰晚期，两条都钝，是锁死。」（425 号第 4 章◆六）两条路都慢，慢得差不多，分不出谁快谁慢。这时候，连「次序」都排不出来，也就无从去换。它和第 4 章讲的拧死只差一步：拧死是几样

东西拧成一股、缓劲一样长；这里是两样东西一起变钝、缓劲一样长。来路不同，落在同一个地方：没有次序可换。

只剩一条路，坏在没有后路；两条都钝，坏在没有次序。

◆ 六、越推越用力，越换不过来

姜师傅的病，不是一天来的。

425 号写过一段，很像很多人中年以后的日子：吃得偏多，动得偏少，血糖一路往上顶，胰岛里的 β 细胞（专门放胰岛素的那批细胞）就一直加班，多放胰岛素，把血糖压住。书里说这是「1→N」：已有的东西变多、变强，顺着原来的方向走。

接着它说：「可是它没有换路，只是越推越用力。」又说：「所以，适应的一个重要后果，是它让身体越来越依赖同一个方向。」　　（425 号第 5 章◆十）

这几句话，本书读得很重。

越推越用力，在一阵子里，那条路其实是「快」的：β 细胞多放一点，血糖缓得回来。读数上看，什么事也没有。425 号自己也说：「代偿得越久，离失代偿越近，可是代偿期里，往往什么症状也没有。」　　（425 号第 5 章◆十）

用本书的话说，这一阵子，次序看上去没毛病：该快的快，该慢的慢。毛病出在次序不换。永远是同一条路在前面顶，永远是它缓得最快，另一条路永远轮不上。日子越长，这个档位就越像焊上去的。等到这条路推不动了，另一条路也早就生疏了。

楼下阮家就有这样一位。阮家阿姨退休前在食堂掌勺，家里大事小事她一个人包了：做饭、交费、看病、接孩子。她手脚麻利，什么事一过她的手，当天就缓过来。家里别人也就不用学。有一年冬天她腰扭了，躺了十天，家里的饭点、水电费、孙子的家长会，乱成一团。

那十天里，阮家的儿子学会了交水电费，孙子学会了自己热饭。等阮阿姨能下床了，饭点照旧归她，水电费却从此归了儿子。一场腰伤，把家里的次序翻动了一格。

阮阿姨不是不能干，是太能干了。她一直是缓得最快的那一样，别人一直是缓得最慢的那一样，这个次序在那之前二十年没翻过。一个家看上去顺，其实卡在一档上；翻动它的，偏偏是一场意外。

身体也是这样。健康不是每条路都强，是强的那条不必永远顶在前面。最好别等一场意外来翻动次序，平常日子里就让另一条路时不时顶一回班。

这也是饭后那一圈的另一层意思。它让收缩那条路天天有活干，也让胰岛素那条路天天有喘口气的时候。

425 号在同一节里还写了另一种情形，叫「0→1」：不是原来的路多做一点，而是长出一条原来没有的路。它列的候选有两个：冠状动脉慢慢变窄时，心肌里原本细小的侧支血管逐渐长大，绕出一条新的供血路；卒中之后，脑的别处接手了受损那一块的一部分活（这两条，它都标了待核或待验）。书里管这叫「生理反抗」，又把话说得很稳：「反抗是 0→1 的开始，不是充分条件。」

（425 号第 5 章◆十）

放进本书的话里，0→1 是档位换了的一种来路：多了一条路，几条路之间就有了新的次序。侧支长起来以前，那片心肌只有一条缓得越来越慢的老路；侧支长起来以后，新路和老路之间，又排出了一个次序。排出来，不等于排得好，这和 425 号的那句提醒是一个意思。

越用力的那条路，越要留神：它是不是一直没下过班。

◆ 七、三高：一笔账，三只钟

老卢的体检单上，血压那一栏有箭头。姜师傅的体检单上，三栏都有：血压、血糖、血脂。他常说：「三样病，一起找上门。」每年秋天体检回来，他把单子折成三折，往抽屉里一塞，说眼不见心不烦。

老卢劝他：「折起来，箭头也还在。」姜师傅说：「那你说，它们是一伙的，还是各管各的？」

425 号不这么看。它说这三样常常一起来，是因为同一批器官站在三张单子后面：肝出现在血糖和血脂里，肾出现在血糖和血压里，脂肪出现在血糖和血脂里，还连着炎症。它下的判断是：

「一笔没有结完的账，同时写进了血糖、血压和血脂三张方程。」

（425 号第 21 章◆七）

三样病，其实是一笔账，露了三次面。用姜师傅的话问，它们是「一伙的」。

这一笔账露面，三处的缓劲却不一样长。422 号《发生的身体》有一个推论：「血压以分钟计波动，血糖以小时计，低密度脂蛋白以周计」（422 号导论◆五）。第 6 章讲过，一个读数背后有几只缓劲不同的钟。这里是三只钟，记的是同一笔账。

这有什么用？本书的读法是（待验）：同一笔账有了动静，三个数跟上的快慢不同，不会一齐动。

打个比方。楼上卫生间漏水。天花板上的水印，一天就显出来；墙皮起泡，要一个月；木地板翘起来，要一年。修好漏点以后，水印几天就干，墙皮要一个季度，地板也许就那样了。漏点只有一个，露面有三处，三处的钟各走各的。

姜师傅要是哪天少吃了一些、多走了一些，血压、血糖、血脂哪一个先松动、哪一个最后才动，本书不替他预言。本书只提醒一句：别拿最慢的那只钟，去判最快的那只钟的账。

425 号在这一章里还讲了药的事。利尿剂让肾多排水，血压降下来；可是血容量一少，正是肾素上来的信号，又把一部分血压拉回去。书里说：「它不是药的失败，而是网络在做它本来就做的事。」（425 号第 21 章◆六）

放进本书的话里：药这一头缓得快，吃下去，读数没多久就降下来；身体那条慢的路要过一阵才跟上，跟上了，就回头拉一把。所以药常常要一类一类地加，一次一次地调。425 号的话是：「读成零件的人，会觉得这是药不够好；读成网络的人，会觉得这正是网络该有的样子。」（425 号第 21 章◆六）

三高不是三样病，是一笔账走三只钟。

◆ 八、没结完的账：慢的那一样一直没跟上

那笔账为什么结不完?

425 号讲过一种日子：人吃得多，脂肪组织一直在长，仓库一直在扩。它写道：「可是扩容太快，血管跟不上，脂肪细胞缺氧、死亡。」

（425 号第 21 章◆七）

「扩容太快，血管跟不上」，这几个字，简直是本书的一句话。仓库一轮一轮地扩，给仓库送血的路，每一轮都要很久才跟上来。血管的缓劲长，仓库的变动却不等它，慢的那一样就被拖在后面，越拖越远。

第 3 章讲过两快顶一慢：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变；它一变，回写下去，下一轮档位就可能换了。这里的毛病，恰恰出在慢的那一样被逼着变的这一步没走完。顶是一直在顶的，慢的那一样却一直没动到位。

425 号对这种情形下了一个判断，并标了待验：

「慢性炎症，是没有结算完的动力残余。」　　（425 号第 5 章◆九）

书里还说，顶撞里没被用掉的那股劲，「不会消失」，会以炎症因子和应激激素的样子，在身体里慢慢漏出去。

家里装修，最容易看到这个样子。瓷砖买好了，堆在走廊；贴砖的师傅说下个月来，下个月又说再下个月。走廊一直堆着，进出都得侧身，灰一直落，人一直烦。那股「要装修」的劲没有用完，就散在每一天的磕磕碰碰里。

第 8 章讲过，修复要会收工。那是从「什么时候停」来看。这一节是从另一头看：有的账收不了工，不是因为不知道停，是因为该跟上的那一样一直没跟上。

卢晓在康复科也常见这一种。一个人肩膀疼，疼一来，他就不抬胳膊，这是缓得快的一条路，当天就不疼了；肩膀周围的肉和筋慢慢变僵，是缓得慢的那一样，一直没被叫起来干活。疼是躲过去了，僵却一天天攒着。那股「要动」的劲没处去，就落在夜里翻身时的那一下疼上。

两种毛病，有时候长在一起：慢的那一样没跟上，快的那一样就停不下来；快的那一样停不下来，慢的那一样更没机会跟。

没结完的账，多半是有一样东西一直在等另一样。

◆ 九、怎样看一条路还换不换得动

说了这么多，日子里怎么看？不靠仪器，也能看个大概。下面三个办法，都只是看，不是诊断。

第一，同一件事，换一个情形，缓劲变不变。

同一件事，最好找日子里天天有的：一顿饭，一趟楼梯，一夜少睡。吃同样一顿饭，饭后坐着，人发困、发沉，多久缓过来？饭后走一圈，又是多久？如果两种情形缓的时间不一样，说明两条路都还在干活，次序还跟着情形翻。如果怎么都一样，就要多留一个心眼。爬楼梯也一样：同样爬四楼，早上和晚上，喘的那口气多久平下来？晴天和阴天呢？差得出来，是好事。

第二，一条路是不是从来没下过班。

阮家阿姨那种「什么都我来」的样子，身体里也有。比如有的人一累就靠一杯浓咖啡顶，十年如一日，从不靠睡。咖啡那条路一直在前面，睡那条路一直轮不上。某一天咖啡不灵了，才发现另一条路已经生疏。

第三，几样东西是不是一齐动。

一笔账露几次面，几样东西本该各走各的钟。如果你发现，几样东西永远一起好、一起坏，分不出谁先谁后，那也值得问一问：是不是拧成了一股？

这三个办法，都在问同一件事：快慢的次序，还翻不翻。

翻得动的路，就算钝了，日子里还有转圜。翻不动的路，就算眼下读数好看，也是在一档上耗着。

看路，不只看通不通，还要看次序活不活。

放回日子里

明天就能试的一个小办法：饭后十分钟，换着过。

找一个星期，单日饭后坐着，双日饭后起身走十分钟。不用量什么，只记一样东西：饭后那股发困、发沉的劲，多久退下去。拿手机记个时间就行，比如「十二点半吃完，一点十分不困了」。饭后困不困，不全是血糖的事，这里只拿它当一只日子里的钟。

一个星期下来，看两样东西。一是坐着和走着，缓的时间差不差。二是走过的第二天，坐着的那一顿，是不是也比平常缓得顺一点。

第一样，看的是两条路还在不在换着当家。第二样，看的是走路有没有把另一条路的缓劲翻动一下。

如果那股困劲本来就不大，也可以换一样记：饭后坐着看电视，多久开始走神；走过一圈再坐下，又是多久。记什么不要紧，要紧的是同一样东西、两种情形、一样的记法。

如果家里有老人，可以陪他一起试，像老卢和姜师傅那样，下完一盘棋，站起来走一小段。不要定规矩，不要盯表，只是让次序有机会翻一翻。

本章怎样会错

一、◆四说，走路以后几个钟头里，原来那条胰岛素的路缓劲会短一些，所以两条路的快慢次序被翻动了。如果在胰岛素那条路已经钝了的人身上观察到：饭后走过之后，接下来那一顿的回落时间，和没走过的日子没有分别，那么「走路翻动了档位」这一层就要收回，只剩 425 号已经说过的「换一条路当家」。

二、◆五说，次序翻得动和翻不动，是两种日子。如果拿两组路一样钝的人比较：一组顿顿饭后走动、次序天天翻；一组久坐、次序不翻。几年下来，两组在血糖和并发症上没有差别，那么本书多问的这一句，就没有给 425 号增加任何东西，应当撤回。

给想深究的人

425 号用六路径写每项功能的两条路，如血糖的「S→D→E」（胰岛素）与「D→S→E」（收缩）。这是它的读法：六路径是起点—经过—终点的走法。第 3 章提议把六路径读成三样东西缓劲排序的六种档位，这是本书的读法，只当地图用，与 425 号的用法不是一回事，读时不要混。本章只取 425 号的事实层：同一功能的两条路缓劲不一样长（第 4 章◆六、第 20 章◆七），收缩之后胰岛素敏感性提高（第 11 章◆五），1→N 让身体依赖同一方向（第 5 章◆十），未结结算散成炎症（第 5 章◆九），三高是一笔账的三次露面（第 21 章◆七）。三大方程在这里的意思是：路由形状和土写出（D=G(S,E)），土由形状和路写出（E=H(S,D)）；本书只加一句，三条互写，缓劲不一样长。◆八的「两快顶一慢」是本书对 123 原理的读法（第 3 章），425 号自己叫它三原理：「两维相顶，第三维改变，再回写」。422 号三高不同位是推论，见 422 号导论◆五与第 21 章。

带走的话

两条路换着走是健康；还要看换着走时，快慢的次序翻没翻。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？收缩那条路在走动时缓得快，钝了的胰岛素那条路在久坐时缓得最慢。

这个次序还换得过来吗？顿顿饭后走一圈，一天翻三回；整天坐着，就停在一档上。

想一想

你身上，或者你家里，有没有一条「从来没下过班」的路？它上一次让另一条路顶班，是什么时候？

◆

10

第 10 章

健康没有原点

星期四下午三点，社区卫生服务中心二楼的康复室，窗边一排训练床，靠墙一副双杠。

阮秀琴扶着双杠，一步一步往前挪。她 71 岁，和楼下阮家不是一家，六月里换了右膝盖，到现在四个月。卢晓蹲在她旁边，看她的脚跟有没有先落地。

走完两个来回，阮秀琴坐下来擦汗，问了一句卢晓听了十八年的话：「卢老师，我什么时候能恢复到原来那样？」

卢晓笑着问：「原来是哪样？」

「就是……没换膝盖以前。」

「没换以前，你上三楼要扶着栏杆歇两回，晚上疼得睡不着。」

阮秀琴自己也笑了：「那就再往前，五十岁那会儿。」

「五十岁那会儿，你在菜场一站一上午，回家还能包饺子。可那时候你也没有现在这条新膝盖，也不会这套走法。」

阮秀琴想了想，说：「那我到底是要回哪儿去？」

卢晓没答上来。

晚上回家，饭桌上，老卢照例吃完饭吃他的降压药，一粒，十二年了。外婆在旁边记她的家用本，头也不抬地说：「吃了十二年，你这是好了，还是药管着？」

老卢说：「管着就管着，管着也是好。」

可可在一旁画画，插了一句：「外公的血压，是药画上去的，还是自己长的？」大家都笑了。

卢晓听着，想起下午阮秀琴那一句「回哪儿去」。两句话，一句问回不回得去，一句问是好了还是撑着。她发现自己回答不了的，其实是同一件事：健康，到底是拿什么来量的？

这一章要说的是：健康没有一个可以回去的原点。它也不只是「撑住了」。本书的说法是：健康是还能换档。

◆ 一、「回到原来」，是哪一天

可可上个月感冒，鼻子塞了七天。第八天早上，她又在楼下跳绳了。外婆说：「好了，回到原样了。」

这话没错。七天里，可可别的地方没怎么变，个子没长，作业也还是那些作业。病好了，就是回到了病前那个样子。

老卢年轻时开货车，车出了小毛病，换个灯泡、补个胎，修完就是原来那辆车。可是一辆跑了十年的车，大修一回，师傅会说：「这车修好了，跟新车不一样了。」宋磊修变速箱也常这么说：零件可以换回原样，一辆跑了二十万公里的车，换完零件也回不到出厂那天。

432 号《健康的三个本来》把三家医学的话放在一起看：西医讲「恢复」，中医讲「复其平」，印度讲「回本性」。书里说：

「三句话，说法不同，指的是同一个动作：回去。」

（432 号第 34 章◆二）

432 号并不说「回去」都是错的。它先承认，感冒、阑尾、骨折，「回去」是真的，而且是好事。然后它写下了「回去」成立的条件：

「伤和病的时间，相对于身体的变化，短到可以忽略。」

（432 号第 34 章◆三）

这句话，本书读得很细。它其实是在比两样东西的缓劲：一样是病，一样是病以外的整个身体。病缓得快，身体别的地方缓得慢，慢到这几天里几乎不动，「回去」就有意义。可可的感冒七天就缓过来了，她这个人七天里几乎没变，所以能回去。

阮秀琴不一样。她的膝盖从疼到换，前后好几年。这几年里，她的腿、她的腰、她走路的胆子、她家里的楼梯、她每天的日子，全都在变。病缓得慢，慢到和身体别的地方差不多，甚至更慢，背景就动了。432 号说：「病的时间一长，背景就动了。背景一动，『恢复』这个词就开始找不到它要回的地方。」

（432 号第 34 章◆三）

所以「回到原来」先要问一句：原来，是哪一天？

病比日子缓得快，才回得去；病和日子一样慢，就没有原来可回。

◆ 二、三家各守一个本来

外婆的家用本记了三十年。她有个习惯：什么东西涨了价，就翻到第一页，找 1996 年的价钱。肉价、米价、电费，统统跟那一年比。那一页，就是她心里「本来该是这个价」的地方。

432 号说，三家医学也各有一个这样的第一页，只是它们不叫第一页，叫「本来」。它的判词前半句是：

「三家都说自己在守护健康，其实各守一个『本来』：西医守本来的规律，中医守本来的天道，印度守本来无一物。」（432 号导论◆五）

这个「本来」是怎么来的？432 号说，是为了有尺子用：

「固化，就是为了让中心有尺子可用，把另一位的变，冻成了不变。」

（432 号第 3 章◆二）

书里打了一个家常的比方：量孩子的身高，先得有一道门框，让他每次靠着同一个位置量。门框不动，刻痕才有意思。可是到了身体上，没有人真的在墙上刻过一道「本来」。

本书在这里加一个读法（本书的读法，待验）。把一样东西「冻成不变」，说成本书的话，就是把它的缓劲写成无限长：别的东西怎么变，它都不动，永远排在最后，好让别人拿它当尺子。西医把「正常的生理运行」放在最后，中医把「天道循环的平」放在最后，印度把「本性」或「空」放在最后。在三家各自的图上，档位都有一格是写死的：那把尺子，永远最慢。

这样读，三家医学各自卡在一档，卡的不是医生的手，是看身体的那张图。医生在急诊室里可以很灵活；可是图上那一格不许动，一切变化就只能读成「离尺子多远」。

432 号自己的收束句说得更干脆：「健康没有原点，因为有原点的，只是被冻住的一段变化。」　　（432 号第 34 章◆四）

卢晓自己也天天用尺子。康复评估表上，膝盖能弯多少度，有一栏「参考值」。她从不觉得这栏有什么不对：没有它，没法跟医生说话，也没法跟上个月比。可是她也见过，有的老人弯到了参考值，却下不了楼；有的老人差着二十度，菜场、公园、女儿家，哪儿都去。尺子量得出角度，量不出这个人的日子。

尺子不动，是尺子的本事；身体被当成不动，是图的毛病。

◆ 三、第三格：长出一个能过日子的新样子

阮秀琴现在的走法，和五十岁时不一样，和换膝盖前也不一样。

新膝盖弯到某个角度，会有一点紧，她学会了在那个角度上稍微停一下；左腿替右腿扛了好几年，现在要慢慢把活还给右腿。上楼她改成了先迈左脚，下楼先迈右脚，就是康复科常教的好腿先上、坏腿先下（术后具体怎么走，听自己的康复师）。这是一套原来没有的走法。可可看她外婆走路，说过一句很准的话：「外婆现在走路，像在跟膝盖商量。」阮秀琴也是这样，她不是在找回五十岁的腿，是在和这条新膝盖商量出一套新步子。

432 号正好写过这样一位老人：

「一位做了膝关节置换的老人，康复科的医生不会对他说『恢复到十年前』，而是说『练到你能上下楼』。」　　（432 号第 34 章◆四）

它接着说：「『恢复』这个词，在病房里，其实常常是『长出一个能过日子的新样子』的另一种说法。」　　（432 号第 34 章◆四）

卢晓读到这两句，愣了好一会儿。她干了十八年，每天说的就是「练到你能上下楼」，却一直以为自己在帮人「恢复」。

432 号给这个新样子留了一个位置，叫第三格。一格是回到本来，一格是偏离本来，还有一格：

「是一个原来没有的运行方式，在互动里成形，稳了下来。这是第三格。」（432 号第 34 章◆五）

它举的例子是青春期、怀孕、更年期、衰老、适应。可可这一年蹿个子、胃口变大、作息换了一套，就在第三格里。阮秀琴的新走法，也在第三格里。

432 号写衰老时有一句：「筋骨、代谢、反应速度，一点点换到另一个档位。每一档上，都有它自己的稳定。」（432 号第 34 章◆五）要说清楚，那里的「档位」，指的是一整套运行方式；本书的「档位」只指一件事：几样东西按缓劲长短排出来的次序。两个意思挨得很近，不是一回事。

本书要多看的，正是这个挨近的地方。第三格里那套新的运行方式，往往也带着一个新的档位：哪样缓得快、哪样缓得慢，和原来排得不一样了。下面两节，就拿阮秀琴来看。

新样子不只是换了一副走法，常常也换了一个快慢的次序。

◆ 四、轮着当家，不是轮着快

432 号最后一章（第 38 章），开出了让三家医学缠在一起的三个条件，第三个叫「中心轮换」。它举了三种情形。

一个人从二楼摔下来，腿折了，血在流。这时候所有人的手都在做一件事：看清伤在哪里，止血，固定，送进手术室。片子上那一道线，在最前面。

一个人三个月来每天傍晚胸口发闷，体检单全正常。这时候盯着数字，只会越盯越空。在前面的，是那个说不清的「我觉得」。

一个人要用余下三十年，和自己的血压、睡眠、情绪相处。这时候在前面的，是起居、节律、每天重复的小动作。

432 号说：「中心是有的，可是它不是永久的，它是随情形显出来的。」（432 号第 38 章◆十二）又说：「轮换不是某个人拿方向盘决定的。轮换是情形里的运行态，显出哪一位侧重」（432 号第 38 章◆十六）。

这里要把话说准。432 号的中心轮换，是谁在前面、谁说了算，用第 2 章的话说，是当家在换。是情形把它显出来的：手腕肿了，片子就在前面；傍晚闷了，那份感觉就在前面；冬天长了，作息就在前面。

它说的不是快慢。急诊室里站在前面的，不是因为它缓得最快；长期作息站在前面，也不是因为它缓得最慢。432 号从头到尾没有说过「谁快谁当家」，读的人也不能替它这么说。第 2 章讲过，当家不等于快。

432 号还看出轮换常有三种毛病，说的都是「当家的那位，忘了自己是这一阵的当家」　　（432 号第 38 章◆十二）：急症过了，检查还一项一项地加；调养久了，新冒出来的疼也往「调」里收；规矩守久了，发高烧也说是「排毒」。这三种毛病，是当家不肯换人。

432 号自己写了一个虚构的例子，书里的外婆周玉兰（和本书的外婆周玉芬不是一个人）过了一年：三月在台阶上滑了一下，手腕骨折，片子在前面。六月发烧，化验单还在前面。九月体检什么也没查出来，可她傍晚总闷，那份「我觉得」在前面。十一月天冷了，每天早上十分钟的调息、每月记一次血压，起居在前面。书里说：「三次交接，没有一次是谁宣布的。」　　（432 号第 38 章◆十三）

这个例子写得很好，好在它只写当家：谁在前面，怎么交接。它没有写，也不必写：三月、六月、九月、十一月，周玉兰身上几样东西谁缓得快、谁缓得慢，排法变没变。

那么，当家换了人，事情就都好了吗？

当家轮着换，是一件事；快慢的次序跟着翻没翻，是另一件事。

◆ 五、当家换了，档位换没换

这是本书多问的那一句。

卢晓手上，那年夏天换膝盖的，不止阮秀琴一个。还有一位姜美华阿姨，69 岁，和下棋的姜师傅不是一家，同一个月做的手术，同一位医生，同一套康复。

两个人走过的当家，几乎一模一样。头两周在医院，片子、伤口、止痛在前面；第二个月起在康复科，练法、次数、角度在前面；第四个月起回到家里，起

居、买菜、上下楼在前面。432 号说的中心轮换，两个人都轮了。体检和复查也都说「恢复良好」，两个人都能自己上下楼了。

卢晓留了个心眼，看三样东西各要多久缓过来：膝盖的肿，腿上的劲，走路的胆子。

阮秀琴头两个月是这样的：练完一天，肿到第二天下午才消；腿上的酸要两三天才退；要是哪次在家里打了个趔趄，她一个星期不敢自己下楼。肿缓得最快，劲在中间，胆子最慢。

到了第四个月，排法变了。练完一回，肿一两个钟头就下去；打个趔趄，她骂一句「这腿」，当天下午照样去菜场；倒是连下一个星期雨没出门，腿上的劲要两个星期才找回来。现在是胆子缓得最快，肿在中间，劲最慢。次序翻过来了。

姜美华不一样。肿也越消越快，劲也越来越足，可是胆子一直排在最后。第一个月打个趔趄，两个星期不出门；第四个月打个趔趄，还是两个星期不出门。别的都在变，胆子永远最慢，永远跟不上。这就是第 4 章讲过的锁死。

两个人，当家都换了，档位一个换了，一个没换。

这说明 432 号的中心轮换，和本书问的换档，是两件事，可以分开。当家轮得好好的，档位也可能卡着。反过来也有：卢晓见过一位老先生，出院半年了，复查还一项一项地排，432 号说的「真不肯下台」（432 号把片子、化验、数字那一位叫「真」），就是这个样子；可他自己的日子里，次序倒是翻过好几回。

当家换没换，问的是谁在前面；档位换没换，问的是谁缓得快。健康要两样都问。

这里要说清楚：阮秀琴和姜美华是本书为了把话说明白而设的人物，不是证据。身体的事请找医生。

◆ 六、档位是怎么翻过来的

阮秀琴的胆子，是怎么从最慢变成最快的?

卢晓后来问过她。阮秀琴说，没什么诀窍。她家住六楼，没电梯，老伴腰不好，女儿在外地。第三个月起，家里的菜只能她自己买。头几回下楼，她数着台阶走，每一层歇一下。有一回在四楼拐角腿一软，扶住了扶手，心跳得厉害，可是菜还得买。第二天，她又下去了。卢晓听完说，这是被日子逼出来的，也是险的：换了关节的人头几回下楼，身边最好有人。

姜美华家住二楼，女儿就住在同一个小区，每天下班顺路把菜送上来。她不用下楼。她自己也说：「女儿孝顺，我享福。」

第 3 章讲过两快顶一慢：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变；它一变，回写下去，下一轮档位可能就换了。

阮秀琴身上，这件事走完了一圈。肿消得越来越快，劲一天天回来，这两样缓得快的，天天顶着那样缓得慢的：胆子。六楼的台阶和那篮菜，让这一顶落到了实处。胆子被逼着变，变了以后，她出门更多，走得更多，劲回来得更快，下一轮的排法就换了。

姜美华身上，两快也在，可是没有顶到。女儿把菜送上来，那一顶就被接走了。胆子用不着变，就一直不变。这不是女儿做错了。孝顺是真的，姜美华的安稳也是真的。只是在快慢的账上，这份照顾把顶撞接走了，慢的那一样就一直没被逼一下。

卢晓后来给姜美华出了个主意。那时姜美华已经能自己上下楼了，卢晓也当面看她走过楼梯：不要女儿不送菜，只是每个星期六，娘俩一起下楼去菜场，下楼时女儿走在她前头、低一级台阶，不扶，只护着。一个月后，姜美华打了个趔趄，五天就又出门了。两个星期变成五天，排法还没翻，可是开始松了。

档位不是自己翻的，是被日子里的一顶翻过来的。顶不到，次序就停着。

◆ 七、管与治：撑着的时候，看什么

再回到老卢那一粒药。

外婆那句「是好了，还是药管着」，第 422 号《发生的身体》里一模一样地问过。书里的陪读人物老周血压降到了 128/78，「老伴问：『那你是好了，还是药管着？』」　　（422 号第 9 章◆六）

422 号把这件事分成两个词：

「管，是外部持有：药物、设备、照护把读数撑在那里。撑的人一松手，读数会落回去。」「治，是撤除外部持有之后，这个读数还能自己结清，不再回弹。」（422 号导论◆二）

它还有一句很扎心的话：「医生说的是『撑得很好』，我们听成了『好了』。」　　（422 号第 35 章◆二）

第 6 章讲过 422 号的三个钟。这里只借它的管与治。422 号要立「治」这一栏，就得有一个撤除以后的观察期，在期内看读数回不回弹。它说得很清楚，撤除「不是病人自己的决定，是在医生监护下、在安全条件下的一个过程」，「本书不教任何人撤药」　　（422 号第 36 章◆三）。本书也一样。

本书的问法，有一个好处：它不用撤药就能问。

老卢的药撑着的，是血压这个读数。药没撑着的，还有很多：他的觉，他下棋输了以后的那口气，他走远路以后的那双腿。这几样东西被日子碰一下，各要多久缓过来？夏天和冬天，排法一样不一样？输了棋那天和赢了棋那天，排法一样不一样？

如果这些排法还跟着季节、跟着事情翻，说明药撑着一样东西，别的几样还在换档。如果十二年来，不管什么季节、什么事情，排法一个样，那么就算读数撑得再好，这个人也卡在一档上。

打个比方。小区里新栽的小树，都绑着一根竹竿。竹竿撑着树干，风再大，树也是直的。树能不能自己站住，422 号的办法是：等到合适的时候，在园林师傅看着的情况下，把竹竿解下来，看它歪不歪。本书的办法是另一种：竹竿还绑着，先看

竹竿没绑着的地方。树梢跟不跟着太阳转？春天的新叶和秋天的落叶，是不是一年一年换着来？竹竿撑着树干，撑不了树梢和叶子。

两种办法不打架。前一种要等时机，要有人看着；后一种今天就能看。

读数是药撑着的，缓劲的次序可不全是药撑着的。

◆ 八、没有原点，好坏拿什么分

读到这里，有人会问：没有原点，那还分不分好坏？阮秀琴的走法算好，还是算凑合？

432 号早就想到了这一问。它说：「『健康没有原点』，不等于『健康没有好坏』。」又说：「你可以说『这个人现在的状态在往好处去』或者『在往坏处去』，而不必说『他离那个标准的样子有多远』。」（432 号导论◆七）

这是一个很好的方向。可是「往好处去」，拿什么看？

本书给的读数，只有一个：换档力。一样东西还能不能换档，多久能换一次。

拿阮秀琴和姜美华比。体检单上，两个人差不多。走路的样子，两个人也差不多。可是四个月里，阮秀琴的档位换过一次，姜美华一次也没换。用换档力来量，阮秀琴是在往好处去；姜美华虽然各项都在变好，档位却停着。

再拿老卢比。他的读数是药撑着的，这一条不用多说。可是他的觉、他的气、他的腿，十年里换过几次档？如果换过，换得越来越难，还是一直换得动？这个数，比「离标准多远」更贴他的日子。

回到外婆的家用本。她拿 1996 年的肉价去比今天，永远是「贵了」。可要是问她：这三十年里，家里的开销哪样涨得最快、哪样涨得最慢，排法换过几回？她能翻出一大串：可可出生那几年，奶粉排第一；老卢查出高血压以后，药费那一栏排上来了；今年可可上初中，书本和画具又往前挪。家用本里，次序一直在翻。外婆说：「日子就是这么换着过的。」

可可就更不用说了。13 岁的孩子，换档力高得很。前一阵月考那会儿，她有两个星期没怎么画画，回来拿起笔，手生了三天就顺了；刚开学那阵，初中的作息让

她天天犯困，一个星期就换过来；倒是数学，一道题错了，她能闷闷不乐一个晚上。画、作息、心情，谁缓得快，一个月里能翻好几回。

不比离原点多远，比档位还翻不翻得动。

◆ 九、前人走到了哪一步

Lipsitz 与 Goldberger。1992 年，Lipsitz 和 Goldberger 在 JAMA 上发表了「复杂性丢失与衰老」（267:1806）。第 4 章讲过他们，这里用身体的事再看一回。

他们看见了什么：年轻健康的人，心跳一拍和一拍之间的间隔并不整齐，起伏里有很复杂的花样；激素是一阵一阵地放的，脑电也有这样的花样。人老了，这些花样变少，变得更规整、更单调。他们提出，复杂性丢了，身体应付冲击的本事也跟着弱了。这一步很了不起：过去人们常把稳、把整齐当成健康的样子，他们让人看到，太规整也可能是病象。

他们停在哪：他们看的，是一条信号自己的花样多不多。心跳是心跳，激素是激素，一条一条地看。

本书多走的一步：本书不看一条信号花样多不多，看几样东西缓劲的次序还翻不翻。阮秀琴的心跳规整不规整，本书不知道；本书看的是她的肿、劲、胆子，谁先缓过来，这个次序换没换。

什么情况能分出谁对：找一批老人，同时看两样。一样是单条信号的复杂度，一样是几样东西缓劲的次序翻不翻。如果有人复杂度低了，次序却还在翻，遇事也应付得过来；或者复杂度还在，次序却不翻了，后来出了事——那就说明本书的读数有它们没有的东西。如果两样永远一起变，复杂度一低，次序就不翻，反过来也一样，那本书只是给他们的发现换了个名字。

胡志英《初次对表》。第 5 章已经立过分界：它讲撤除代偿之后，本书讲平常日子里的换档。这里用身体的事再交手一次。

它看见了什么：一些体检指标全绿的人，在真正的冲击面前反而更脆弱。它的回答是：外部代偿（药、设备、精确的方案）替身体干了太久，身体里几样东西彼此之间的时间配合就散了；代偿撤掉以后，身体要在一段「临界间歇」里，自己从

头把它们重新对上。它把健康定义为「在撤除外部代偿后的临界间歇中重新发生生理时序的能力」（《初次对表》篇首「思想创新」）。它还给了三个看得见的信号：波动是否收窄，扰动后恢复到基线的时间是否缩短，病人自己对身体的辨认是否增强。这一套，很多做康复的人一读就认得。

拿阮秀琴来看，它说得很准。第八周，她扔掉了助行器。头两个星期，她走路节奏全乱，左右腿配合不上，一天要歇好几回；扔掉助行器后的第三个星期，一个下午，她说「腿和腰好像商量好了」。这正是《初次对表》说的那一下「对上了」。

它停在哪：它看的是撤除以后那一段。它自己也说过，往后每一次撤除新的代偿、每一次遭遇新的扰动，身体都可能要再对一次表，只是不再从零开始（《初次对表》3.4 节）。可它的门槛，始终画在「撤除」那里。没有东西被撤掉的平常日子，不在它的题目里。外婆的膝盖就是这样：她没换过膝盖。冬天那对护膝只为保暖，算不上撑着她走路的支具；而且秋凉那一回次序翻过来，护膝是往上戴，不是往下摘。夏天爬一趟四楼，膝盖的酸第二天早上就退了，胆子从来不是问题；到了冬天，膝盖要缓三天，她出门前要先站在门口想一想。季节一换，次序就翻。这里没有撤除，也没有临界间歇，可档照样在换。

本书多走的一步：本书问的，是对上了以后，日子里的次序还翻不翻。姜美华也扔掉了助行器，也有过那一下「对上了」，波动收窄了，恢复时间也缩短了，《初次对表》的三个信号她都有。可她的胆子永远排在最后。按《初次对表》，她过了门槛；按本书，她卡在一档上。

什么情况能分出谁对：跟踪一批像阮秀琴、姜美华这样的人一年。她们在《初次对表》的三个信号上一样好，只在「档位换没换」上不一样。如果下一回碰上冲击（一个冬天、一场感冒、一次摔跤），档位换得动的那一组缓得更好，本书就多出了一样东西。如果两组没有分别，本书在身体这件事上，就没有比《初次对表》多说什么。

放回日子里

给家里的老人，或者给你自己，记一个「三栏小本」，记两个星期。

找一张纸，画三栏：疼或肿；腿上的劲；出门的心气。每当日子里碰上一件事，比如走了一趟远路、下了一场雨、睡了一个短觉，就在三栏里各记一句：多久缓过来的。「第二天早上不疼了」「三天才有劲」「当天下午就想出门」，都行，不用数字。

两个星期以后，翻一翻：三栏里谁总排第一，谁总排最后？晴天和雨天，排法一样不一样？这个星期和上个星期呢？

要是排法跟着日子翻，说明档还换得动，这是好消息。要是某一栏永远排最后，就在那一栏旁边画个圈，下回去看病、去康复的时候，把这张纸带上，给医生和治疗师看。这张纸不是诊断，只是让看病的人多看见一个次序。

本章怎样会错

一、◆五说，当家轮换和档位换没换是两件事。如果在一大批做过同样手术、同样康复的人里看到：凡是当家顺利轮过的，档位也一定换过；凡是档位卡着的，一定是当家没轮好——两样永远一起出现，那么本书多问的那一句只是 432 号中心轮换的另一种说法，◆五应当收回。

二、◆九里说，本书问的是平常日子里的换档。如果仔细查下去，凡是看到档位换动的地方，前面都刚撤掉过一样代偿（药、支具、照护、一套方案），没有撤除就从不换档，那么本书在身体这件事上，只是《初次对表》在常态下的一个特例，本章要把「平常日子里也换档」这一层撤回。

三、◆九里说，本书看的次序翻不翻，和 Lipsitz 与 Goldberger 看的单条信号复杂度，是两样东西。如果在老人身上量下来，两样永远一起变，复杂度一低次序就不翻，复杂度还在次序就一定在翻，没有一个人例外，那么本章对他们「多走的一步」应当收回，只算换了个说法。

给想深究的人

432 号的「三位」（一号位对比・粒子・真，二号位变化・波・善，三号位分布・场・美）与「中心・固化・偷换」是它自己的工具，没有用三大方程、六路径、123 原理。本章把它的「固化」读成「某一样的缓劲被写成无限长」，是本书的读法，待验。中心轮换（432 号第 38 章◆十二、◆十六）是当家，不是快慢，本章与第 2 章一致。第 16 章会在国家那里再问一次同一句：交班是当家换人，缓劲次序跟着换没换。422 号的「回落」λ 量的是一个读数自己的缓劲，第 6 章讲过；本书比的是几样东西缓劲的次序。用三大方程说：形状由路和土写出（ S=F(D,E)），第三格是新的形状稳下来，它常带来新的档位。Lipsitz, L. A. & Goldberger, A. L. 1992,「复杂性丢失与衰老」，JAMA 267:1806。胡志英《初次对表》，SDE Universes 学员专栏，2026 年 7 月 31 日。

带走的话

健康不是回到原点，也不只是撑住读数，是快慢的次序还翻得动。

小 账

这里谁缓得快、谁缓得慢？阮秀琴第四个月里，胆子缓得最快，肿在中间，劲最慢；姜美华的胆子一直最慢。

这个次序还换得过来吗？阮秀琴换过一回，还在换；姜美华当家换了三回，档位一回没换。

想一想

你家里有没有一个人，常说「等我好了，就回到原来那样」？他说的「原来」，是哪一年？那一年和今天之间，他身上哪样东西缓得最快，哪样最慢，换过吗？

◆

第　三　编

家里的档位

导　语

这一编四章，回到卢家那套 2004 年买的三居室。房子跟不上日子，备用钱来得比冲击慢，安慰来得比难处快，现实换了版、人还在用旧版。家里没有谁做错事，毛病多半出在几样东西缓劲的次序上。

一个家僵住，常常不是谁不好，是慢的那一样一直没被等到。

11

第 11 章

房子跟不上日子

十月最后一个星期天，下午四点，那张折叠饭桌被提前从墙边拉了出来。

可可要交一幅四开的水彩，学校的秋季画展。她把画纸铺开，一张桌子正好铺满。按十月里刚改的新规矩，桌子左半边归她，用到七点；右半边七点要摆菜。可是一张四开纸，不肯只占半张桌子。

五点四十，外婆从厨房探出头：「右半边要摆菜了。」

「颜料还没干！」

「没干也得挪。桌子就这一张。」

可可只好把画纸平端着，挪到客厅的地板上，跪在那儿接着画。她画的是小区东门那棵香樟，外公每天早上在树底下下棋，她就把外公和棋盘也画了进去，小小的两个点。

外公从沙发上探过头看了一眼，说：「这画好看。就是地上凉，垫张报纸。」

七点差五分，宋磊加完星期天的班进门，一身机油味。他弯腰想把劳保靴塞进鞋柜最底层，塞不进去。最底层放着两双旧皮鞋，是外公开货车那些年穿的，退休六年了，一直没人动。宋磊只好把靴子搁在鞋柜旁边的地上。

卢晓端着汤从厨房出来，先绕开地上的画，又绕开地上的靴子，汤还是洒了一点。

一家人在画纸、靴子、汤碗之间转了几个来回，七点过五分，开饭了。

吃饭的时候，外公说了一句：「房子是 2004 年的房子，日子是 2026 年的日子。」

宋磊扒了一口饭：「规矩都改了，房子还是那个房子。」

外公说：「不怕慢，怕卡档。」

这一章，就从卢家这套房子说起。九十八平米，三居室，2004 年买的二手房，格局从来没动过。从这一章起，本书进入第三编「家里的档位」，看一个家里的几样东西，各自缓得多快，次序还换不换得过来。头一样，是房子。

◆ 一、风水不在地里

卢家没人信风水。可要说「这屋子住着顺不顺」，人人都有一肚子话。

482 号《风水发生学》把风水换了一个说法。它的判词开头是：

「风水不在地里，在日子一遍遍写进房子里的那层沉淀里；这层沉淀一旦冻住，就把日子和人一起冻住，人们管这个叫『命』。」（482 号导论◆三）

「写进去」这件事，书里有一个词，叫回写：「回写。意思是：一家人的样子，一天一天沉淀回土里。」（482 号导论◆八）它举的是杜家门边那颗专门挂包的钉子、走廊地上被鞋底磨亮的那条路。

卢家也有这样的字迹。

鞋柜最底层，是外公的两双旧皮鞋，三十一年货车开出来的，退休六年了，没人想过要挪。饭桌靠外婆那一边，桌沿的漆磨得发白，是她二十年来每天晚上记家用本、手腕压出来的。可可房间的门框上，有一串铅笔画的横线，一年一道，画了八年。

这些都不是房子建好时就有的，是日子写进去的。

482 号还说，回写不是一个速度：「慢的是底，快的是疤。」（482 号第 5 章◆十）一件事，一夜就能写进一间屋；一种日子，要写几十年。

卢家饭桌有一个桌角，包着一块旧布。那是 3 岁的可可在那儿磕了一下，第二天外婆就找布包上了，一包十年。这是一块疤，一夜写上，再没揭下来。外婆手腕压白的那一片漆，是底：一天一点，谁也说不出是哪一天磨掉的。

482 号在同一节里，还写了一条它自己说是「最冷」的规律：

「你想要什么，不重要；你显出来什么，才被写。」又说：「土只记得显出来的，不记得想过的。」（482 号第 5 章◆十）

卢家的饭桌就是这样被写的。外婆想要的，是一家人六点半坐齐了吃饭。九月里真正显出来的，是菜端上来、凉了、再热一遍，可可六点五十进门，一个人坐在桌边吃。这张桌子在这几个星期里，被写成了「热第二遍的地方」。外婆心里想的那一桌，土是记不住的。

本书在这里看见的，是回写本身也有缓劲。疤写得快，一夜就写上；底写得慢，几十年才写透。可是疤写上以后，往往和底一样难改：那块布，可可早就不会磕着了，它还在。

房子里的每一道字迹，都是日子写的；写的快慢，各不相同。

◆ 二、规矩换了档，房子还在原地

导论讲过卢家九月里的样子：可可升了初一，一周就跟上了；六点半开饭的规矩，三周还在原地；房子，「不知道要多少年」。导论和第 4 章都引过 482 号那句话：「土冻住的速度，和日子变的速度，不一样。」　　（482 号第 8 章◆二）

到了十月，家里动了一样。第 3 章讲过：两样快的天天顶，可可的作息和可可的脾气，顶着那张桌子和那条规矩；顶到十月，外婆松了口，桌子左半边归可可，用到七点，开饭前菜先摆在右半边。往后每个星期，外婆还按可可的课表调一调桌子的分法。

原来最慢的规矩，成了一个星期一调的东西。这是一次换档。

可是这一次换档，没有换到房子身上。

规矩改了，桌子还是那张桌子。可可屋里那张二年级买的小书桌，她坐下去膝盖还是顶着桌板。导论讲过为什么换不了：那间屋子小，换一张大桌子，衣柜门就打不开；挪开衣柜，床就要顶到窗边。鞋柜还是那个鞋柜，最底层还是外公的旧皮鞋。

宋磊那双劳保靴，最能说明房子有多慢。他在汽修厂干了二十年，这双靴子进出这个家也有十几年了，到今天也没有自己的一格。鞋柜是 2004 年配的，哪一层放什么，那一年就分好了：顶上放钥匙和茶杯，中间放几双常穿的，最底下放外公开车穿的皮鞋。后来家里多了一个人，多了一双靴子，鞋柜一格也没多。宋磊的靴子，十几年来一直搁在鞋柜旁边的地上。

人进了这个家十几年，房子还没给他腾出一格。这不是谁不愿意，是鞋柜这一样，缓得比一个人进门、成家、生孩子都慢。

把卢家十月底的样子排一排：可可缓得最快；规矩现在一个星期一调，也快起来了；房子最慢。规矩往前挪了一格，房子一格没动。

第 4 章讲过，这正是锁死的样子：不在房子慢，在房子永远是最慢的那一样。482 号也替房子说过公道话，第 4 章引过：冻住，本来是好事。外公半夜起来喝水，不开灯也摸得到厨房，靠的就是房子不乱动。

所以，本章不怪房子慢。本章要问的是：为什么每一回换档，换来换去，都换不到房子身上？

一个家换了档，不等于每一样都换了；最慢的那一样，常常一回也没轮上。

◆ 三、房子不是一块铁板

说房子最慢，其实说粗了。

482 号有一张「固化度」的表，把一个家的土从硬到软排下来：墙体、管线、门窗位置；大件家具、固定柜体；摆放位置、日常动线；家里的规矩；对家的看法、身份。它在表下面写了一句很耐琢磨的话：

「你看，这张表从上到下，越往下，花的钱越少，难度却常常越大。」
（482 号第 8 章◆三）

又说：「墙是冻在水泥里的。规矩和看法，是冻在人心里的。」
（482 号第 8 章◆三）

放进本书的话里，这张表说的是一件事：谁缓得最慢，不由它硬不硬来定。

卢家房子里，其实也有快有慢。那张折叠饭桌，一掰一合，一分钟就换一个样子，是房子里缓得最快的一样：白天贴着墙，傍晚拉出来，过年来客人还能再加两块板。鞋柜、书桌这些家具，挪一挪要一个周末。格局最慢，二十二年没动。

所以「房子最慢」这句话，要说细一点：卢家缓得最慢的，是格局和那几件挪不开的家具；那张折叠桌，倒比外婆的规矩还缓得快。十月里规矩一改，它当天就分成了左右两半。

第 3 章讲过卢晓的康复室也是这样一间屋子：器械的摆法十年没动，顶了大半年，主任同意重新划区，还定下每个季度再看一回。屋子从最慢的一样，变成了一个季度一调的东西。一间屋子，也能从最慢的档上挪下来。

楼下阮家，是和卢家一模一样的户型。第 9 章讲过阮阿姨，退休前在食堂掌勺，家里大事小事一手包。她的孙子前年上小学，家里也碰上了「孩子没地方写作业」这件事。

阮家的儿子在一个星期六的下午，从建材市场买回一块板子、两个合页，钉在孙子屋里窗下的墙上。不用的时候翻上去贴着墙，用的时候放下来，就是一张书桌。一下午就弄好了。

反倒是阮阿姨的规矩缓得慢。她说了多年的「孩子写作业要在饭桌上，大人看得见」，一时改不过来。墙上的书桌有了，她每天放学时还是把孙子往饭桌边叫，叫了两个多月，才不叫了。

这一轮，阮家的房子跑在了规矩前头。次序翻了一回。

第 5 章讲过 Ogburn 1922 的文化堕距：机器先变了，规矩跟不上。他看见的是一个真实的次序。阮家这一回也是物件先变、规矩跟不上，可是卢家十月那一回，偏偏是规矩先变、物件跟不上。同一种户型，两样次序。谁落在后面，并不由它是物件还是规矩来定。第 5 章也讲过 Brand 1999 的节奏分层：一个文明里有快的层、有慢的层，他早已说透。本书多看的，只是同一个家里，这个次序会不会跟着日子翻。

快慢次序不是房子自带的，是日子排出来的，也就排得动。

◆ 四、理由是冻住之后才长出来的

那卢家的房子，为什么一回也没轮上？

先看北屋。朝北那间，外公外婆住了好些年。第 4 章讲过它：冬天冷，外婆的膝盖受不住，这个毛病年年都在，房子年年不动。

每年一入冬，家里都要说一回：要不跟可可换一换？可可那间朝南，冬天下午有太阳。说了好些年，没换成。没换成的理由，一年比一年多：「北屋夏天凉

快。」「可可要读书，要亮堂。」「老人换了床睡不着。」「东西太多，搬一回要一个星期。」

482 号写过冻是怎么一步一步发生的：先是重复，接着是沉淀，再接着是成本，最后是理由。它特别提醒读者看最后一步：

「你注意最后一步：理由是冻住之后才长出来的。」　　（482 号第 8 章◆四）

书里接着说：「不是因为有理由，才把东西放在那里；是东西已经在那里了，才有了理由。」　　（482 号第 8 章◆四）

卢家北屋的那些理由，就是这么长出来的。头一年，没换，只是因为忙；第二年，有了一句「老人睡惯了」；第三年，又多一句「孩子要亮堂」；再往后，连邻居都帮着添了一句：「老人住北边，压得住。」理由一句一句攒起来，到后来，谁要再提换屋，倒像是在跟一屋子道理作对。

去年冬天，卢晓又提了一回。外婆没说不换，只说：「等可可考完试再说。」可可的试，一个学期总有好几场。外婆这句话没有错，它只是又给北屋添了一条理由。

482 号说，那些「这样才聚财」「这样才安稳」的话，多半是冻得足够久以后自动冒出来的，冒出来以后，又反过来加固了原来的摆法　　（482 号第 8 章◆四）。卢家北屋那句「压得住」，就是这么来的。

本书在这里看见的，是锁死怎样把自己守住。房子每一年都排在最后，每排一年，就多长一条理由；理由越多，下一年它越排在最后。慢，原本只是房子的本事；理由一长出来，慢就成了它的身份。

第 4 章讲过锁死的另一笔账：快的那几样在替慢的那一样扛，一入冬，电热毯、膏药、下棋的钟点，全都要为北屋改一回。482 号写杜家早上七点的走廊，也是这笔账：三个人「你先你先，让了二十多年，每个人都很善，可是土没有变，每个人都付了代价」。它接着说了一句卢晓读了好几遍的话：

「好的屋子，是让一家人不必那么善的屋子。」　　（482 号第 18 章◆十一）

放进本书的话里：最慢的那一样永远不动，缓得快的那几样就得永远替它补。补得久了，补的人成了「好人」，也成了累的人。

锁死的屋子，一靠理由守着，二靠一家人的善撑着。

◆ 五、对不上，和对得太上

卡档还有第二副样子。

下棋的姜师傅，家住隔壁楼。老两口七十出头，儿子在外地。他们家三十年一个样：五点半吃晚饭，六点新闻，新闻一完姜师傅出门遛一圈，九点睡觉。沙发、饭桌、电视、床，位置从没换过。屋子、规矩、两个人的日子，严丝合缝，哪一样都不落后，哪一样也都不往前。

去年儿子回来，想在卫生间装一个扶手。姜师傅摆摆手：「算了，三十年都这么过来了。」

482 号写过这样的家，第 4 章也引过那句：冻住，是方程过于成立。书里还给了一个很朴素的诊断办法：

「你可以用这个办法诊断：听一听家里人说『算了』的次数。」

（482 号第 10 章◆五）

第 4 章讲过，这是卡档的第二副样子：拧死。几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。

姜家这样过日子，没什么不好。老两口身体还算硬朗，姜师傅那几样慢性病也一直管得住，日子安安稳稳，外人看了还羡慕。第 4 章讲过，拧死的家，里面常常很舒服。毛病要等一件大事来了才露出来。姜婶有一回在卫生间滑了一下，没伤着，可是那天晚上，老两口的作息、屋子、那几句老规矩，全乱成一团，没有哪一样能先缓过来，去托住另外两样。第二天，姜师傅自己给儿子打了电话：「那个扶手，你回来装吧。」

一个扶手，三十年里第一次让姜家的房子跑在了规矩前头。

卢家和姜家放在一起，正好是两副样子。卢家是房子永远落在后面，一家人在前面追着补；姜家是什么都不落后，因为什么都不动。

这两副样子，482 号其实都写到了，只是用的是两种说法。细读的人会碰到一处为难：书里一面说，风水好，就是三条方程都不走成「对不上」；一面又说，冻住是方程「过于成立」。那么「成立」和「过于成立」，拿什么分?

482 号自己给了出路：「稳定不坏，不能回写才坏。」

（482 号第 10 章◆八）本书只是把这句话换成一个看得见的读数：看档位还换不换得动。

卢家北屋，是对不上：屋子跟不上人，次序年年一样，房子年年最后，这是锁死。姜家，是对得太上：屋子、规矩、人一样慢，排不出次序，这是拧死。阮家孙子那张墙上的书桌，方程对得上，次序也刚翻过一回，这才是活的。

对不上会卡，对得太上也会卡；分得出来的，是次序还翻不翻。

◆ 六、「准」，量的是冻得多深

想象一下：一位风水先生来卢家坐了半个钟头。他不拿罗盘，屋里转一圈，说了几句：「老人住北屋，腿脚怕冷。」「孩子的桌子小，摊不开。」「进门有一样旧东西，压着鞋柜。」

句句都中。外婆听得直点头。

再想象他下楼去阮家，照样说一遍。「孩子的桌子小」，不中：墙上翻下来一张。「进门有旧东西压着」，也不中：阮阿姨腰扭那年，鞋柜就清过一回。

482 号专门讲过这种「准」。它说，断语是一种预测，预测要求被预测的东西有稳定的样子：

「断语准的地方，正是固化最深的地方。」又说：「『准』证明不了命的存在，『准』证明的是冻的程度。」　　（482 号第 10 章◆四）

它打了个比方：断语像一把尺子，只有放在直的东西上，量出来的才准。一个每隔几年就换一种过法的家，旧断语对不上；一个二十年没动的家，一对一个准。

482 号把「准」拆成了三种来路，说得很公道：「它记录了回写的结果，所以像规律。」「它面对的是冻得深的家，所以像预言。」「它说的话够宽，所以像

神。」　　（482 号第 10 章◆四）它还教了一个办法：「这句话要是放到隔壁一家，会不会也对？」　　（482 号第 10 章◆四）

这个办法，说穿了就是换一家比一比。一句话在两家都中，它说的是常识；只在一家中，它说的才是这一家。

阮家就是卢家的「隔壁一家」。同样的户型，同样的年头，同样的一句「孩子的桌子小」，在楼上说中，在楼下落空。落空的那一句，不是先生眼力差，是楼下那一处刚换过档。

本书在这里加一句：「冻的程度」，可以换成一个读得出来的东西，就是这个家的档位多久没换了。卢家北屋那一处，十几年没翻过次序，先生一说就中；阮家孙子屋里那一处，前年刚翻过一回，同样一句话就落了空。

482 号书里那位风水先生老周，自己说过一句很诚实的话：

「话说准了，你们不动，我这话就成了你们的命；话说不准，你们动了，才是好事。」　　（482 号第 10 章「放回日子里」）

用本书的话说：断语越准，说明这个家的换档力越低；断语开始不准了，说明次序又动起来了。

准，不是命硬，是档位太久没换。

◆ 七、土太顺：旧样子回来得最快

卢家那张折叠饭桌，还有一个毛病。

它太好用了。外婆的家用本放在上面，宋磊的配件目录放在上面，外公的象棋书放在上面，可可的颜料也放在上面。分了左右两半以后，左半边还是什么都往上堆。每个星期天，外婆把桌面清一遍；到了星期三，东西又全回来了。

482 号写杜家，也有这么一处：走廊上堆的货，清了又回来。杜明远听完分析，插了一句：「那照你这么说，家里这块地方，不是没用，是太好用了？」书里接着说：

「固化，常常不是土太差，是土太顺。」　　（482 号第 23 章◆十二）

卢家门口的鞋柜顶上也是这样。导论讲过，那块地方多年来只放一个茶杯、一串钥匙，可可的新书包一压上去，就滑到了地上。不是那块地方不够大，是它太顺手了：外公进门，茶杯一放，钥匙一搁，二十年都是这一个动作。顺手的东西占住了位置，新来的书包就没处落脚。

这一句，放进本书的话里，有一层很反直觉的意思。

说到卡档，人们容易以为是房子太慢、跟不上。可是饭桌这一处，房子一点也不慢：桌面一清，旧的样子三天就回来了。被碰了一下，它缓得飞快，只是缓回去的是旧样子。慢的是另一样：大家想要的那张「吃饭就是吃饭」的饭桌，一直没跟上来。

旧样子缓得最快，新样子缓得最慢，这个次序一个星期一个星期地重复，从来不翻。这也是锁死，只是锁住的不是「房子最慢」，是「旧的最快」。

那怎么办？482 号有一个很小的办法，叫「添一件」：不拆旧的，不挪旧的，「只在旁边给它一个位置，哪怕是暂时的」

（482 号第 10 章「放回日子里」）。放到饭桌上，就是给那些总往桌上回来的东西，在旁边另找一个落脚处：家用本有个抽屉，配件目录有个筐，象棋书回到外公床头。不跟它们较劲，只是让旧样子回来的时候，有别的地方可去。

所以看一个家卡没卡档，不能只看房子慢不慢。还要看：每回清理、每回调整之后，是谁最先缓回来。要是每回都是旧样子最先回来，那么房子再勤快，也是在一档上打转。第 30 章会讲，一个厂子也会这样，规矩太顺了，十几年没人想到它会卡。

土太顺，旧的就回来得太快，新的永远排在最后。

◆ 八、一个家的换档力

说到这里，可以给一个家算一笔小账了。

本书只有一个新的读数：换档力。一样东西还能不能换档，多久能换一次。放在房子上，就是问：这十年里，房子有几回不是最慢的那一样？

卢晓拿外婆的家用本，往回翻了十年。

2020 年可可上小学，作息变了，规矩跟着变了，房子没动。同一年外公退休，一天里多出八九个钟头，他的日子一夜之间换了，家里的规矩也跟着变了不少；房子还是没动。外公自己说：「那年我在客厅里坐了一个月，才找到个坐的地方。」北屋的事，年年说，年年没换。今年可可升初中，规矩换了档，房子还是没动。

这本账不难算。第 3 章讲过，外婆那本家用本，本身就是一份现成的档位记录：哪几年添置东西的那一栏最勤，哪几年买菜钟点、交学费日子一改再改。卢晓只是多问了一句：每一回家里有大变化，最后一个跟上的，是不是房子？

十年，零回。第 4 章讲过，外婆的家用本里，添置家具那一栏十几年没记过一笔大的。这就是卢家这套房子的换档力。

楼下阮家，同样的户型，同样的年头。阮阿姨腰扭的那个冬天，儿子把鞋柜挪开，在门口放了一张矮凳，让她坐着换鞋，一个周末就办好了，倒是「谁去交水电费」那件事，家里磨了一个多月。前年，孙子屋里多了那张墙上的书桌。去年，阳台的晾衣杆降低了一截，阮阿姨抬手就够得着。十年里，房子三回跑在了规矩前头。

两套房子，一样大，一样旧。一个十年零回，一个十年三回。

482 号写的杜家，那套九十平米的县城旧房，2003 年住进来，和卢家差不多年头　　（482 号第 23 章◆十二）。书里杜家后来也是从一处很小的地方动起来的。小，没关系；要紧的是动了以后，次序有没有翻一回。

换档力低，不说明这个家不好。卢家吃得好、睡得好，一家人和和气气，十月里规矩还换了一回档。它说明的是：这个家的好，有一部分是靠人在补。哪天补的人累了，或者日子再来一个大变化，屋子会不会又一次排在最后？

一个家好不好，看一时；房子还换不换得动档，要看十年。

◆ 九、房子怎样从最慢的档上挪下来

卢家的房子十年零回，不等于它挪不动。482 号和前面几章，其实已经摆出了几条路子。

头一条，先从房子里缓得快的那几样下手。482 号书里的风水先生老周，看完杜家的走廊，说的是：「你们别急着动墙。先把时间错开，看一个月。一个月之后还觉得不顺，再来找我。」（482 号第 18 章◆十一）书里说这是「省钱的顺序」，也是对一家人负责的顺序。放在卢家，北屋的格局最慢，先别碰它；第 4 章讲过的那种小办法，床挪离窗边一尺、北窗加一层厚帘子，是房子里缓得快的那几样，试一个冬天就看得出来。

第二条，让快的两样去顶。第 3 章讲过，换档靠两快顶一慢。卢家十月那一回，是可可的作息和可可的脾气两样快的，顶翻了规矩。房子要换档，也得有两样快的去顶它。外婆的膝盖每年冬天都疼，这是一样；可可一天天长大，需要的地方越来越多，这是另一样。可是这两样，一直是分开顶的：冬天顶一下北屋，开学顶一下书桌，开春和放假又各自缓回去。两样分开顶，房子每一回都扛得住。要是哪一年这两样碰到一块，比如换屋这件事，既是给外婆找太阳，也是给可可腾地方，房子才扛不住，才会被逼着变。

第三条，动了以后，看次序，不看样子。一处地方改了，好不好看、顺不顺手，是一回事；改完以后，这一处是不是比规矩、比人的手脚先缓过来，是另一回事。阮家那张墙上的书桌，样子很普通，可它一装上，房子就跑在了规矩前头。本书看的是后一件。

这三条，说到底是一件事：不要指望房子一下子变成最快的那一样，那是把整个变速箱拆了重装，第 4 章讲过宋磊那个「卖了换一套」的念头。只要它别回回都排在最后，就够了。

房子挪档，从小处、从两快一起顶、从看次序开始。

放回日子里

明天就能试的一个小办法：挪一样，看谁最后跟上。

找家里一样跟不上日子的东西。不要大的，不用花钱，一个下午能弄完的。比如鞋柜最底层那两双没人穿的鞋，比如一个总被东西压满的角落。

挪它之前，先在家里说一声：「我把它挪了，我们看一个月。」

然后在本子上记三行，每个星期写一句：房子这一处，几天就顺了？家里关于它的那句老话、老规矩，多久才不说了？家里每个人的手脚，多久才不往老地方伸了？

一个月以后，看三行里谁排最后。要是规矩或手脚排在最后，房子跑在了前头，这一处，次序刚翻了一回。要是一个月后东西又回到了老地方，也不要紧，记下来：这一处，是旧样子缓得最快。下一回，就知道从哪里下手了。

本章怎样会错

一、◆六说，断语准，量的是档位多久没换。如果找一批家庭，一边数它们十年里房子换过几回档，一边请同一位先生去说几句断语，结果换档多的人家和换档少的人家，被说中的比例差不多，那么◆六这个读法就要收回，482 号说的「冻的程度」不能换成「档位多久没换」。

二、◆四说，房子永远最慢，会一年年长出理由，代价落在缓得快的那几样身上。如果仔细看下去，房子十年零回的人家，和房子时常跑到前头的人家，家里替房子补的那些事（让来让去、改作息、说「算了」）一样多，那么◆四里「锁死要靠人补」这一层应当撤回。

给想深究的人

482 号把风水定义为「新的 E，如何与已有的 D、与目标的 S，形成一个和谐的方程」，即 E=H(S,D)（482 号导论◆三）。本章把它的固化读成土（E）的缓劲长期排末位：「不等式」对锁死，「方程过于成立」对拧死（第 4 章已作此对应），并以档位翻不翻分辨「成立」与「过于成立」，这是本书的读法，待验。固化度表　　（482 号第 8 章◆三）说明土内部也有缓劲之别，折叠桌、家具、格局各在不同的档。482 号第 9 章的「走廊灯」，第 3 章讲过；本书把六路径读成六种档位，仍是本书的读法，只当地图用。阮家那张墙上书桌，是两快（孙子的作业、孙子的个子）顶一慢（房子），房子先变，再回写到规矩上，这是本书对 123 原理的读法。Ogburn, W. F. 1922, Social Change；Brand, S. 1999, The Clock of the Long Now，均见第 5 章。

带走的话

房子慢不要紧，要紧的是它别回回都排在最后。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？可可最快，十月以后规矩也快起来了，房子最慢。

这个次序还换得过来吗？规矩换过一回；卢家的房子十年一回也没轮上，阮家的轮上过三回。

想一想

你家里，哪一样东西是「十年没挪过、理由却越来越多」的？那些理由，是它挪不动以前就有的，还是挪不动以后才长出来的？

◆

12

第 12 章

第一夜取不出的钱

十月中旬的一个晚上，楼下的祁阿姨拎着一袋桔子来敲门，说是来道谢的。

上礼拜三夜里十一点多，老祁在卫生间里滑了一跤，头磕在洗手池边上，叫他也不怎么应。救护车来得不算晚，到了急诊，护士先递过来一张单子：先交押金。

祁阿姨翻遍了床头柜。两张定期存单，一本活期折子，户名全是老祁；密码只有老祁记得，银行这个钟点也早关了门。她自己那张卡里倒是有点钱，可那张卡平时一直是老祁在用，密码她记不清。儿子在外地，电话里说马上转，她手机上从来没开过付款，钱转来了也付不出去。

最后是隔壁单元的韦师傅骑着电动车赶到医院，拿手机替她把押金垫上了。韦师傅开夜班出租，那天正好轮休在家，要是换一天，他人在城东，赶过来少说也要一个钟头。

祁阿姨说完这些，眼圈有点红：「家里不缺这点钱，就是那一夜，一分也拿不出来。」

她走了以后，外婆周玉芬没急着收拾桌子。折叠饭桌上摊着那本记了三十年的家用本，她翻到夹着存单复印件的那一页，看了好一会儿，抬头问外公：「家里那张定期，也是你的名字吧？」

外公正在剥桔子：「我身体好着呢，你操这个心做什么。」

「祁家老头子上礼拜也好着呢。」

卢晓刚下班，在门口鞋柜边换鞋，接了一句：「我们中心好些家属都卡在这一步。人送进来了，钱在，就是动不了。」

宋磊在阳台上擦手，听见了，笑了一声：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。钱本身没毛病，是那颗齿没咬上。」

可可趴在桌角画画，头也不抬：「那为什么不把钱放到外婆名下？」

外婆想了想，说：「放谁名下都一样。到那天晚上，总得有个能动它的人，还得来得及。」

她拿起笔，在家用本最后一页写下一行字：定期——那天夜里，谁能取？

这一章就从这行字说起。

◆ 一、钱在，人在，那一夜就是取不出来

祁家那一夜，不是没有钱。存单在，折子在，儿子的钱也在路上。缺的是另一样东西：在押金要交的那几个钟头里，能把钱变成押金的那条路。

445 号《家庭保险管理发生学》开篇就写了一户这样的人家。书里叫它家庭甲：父亲挣钱，母亲兼职带孩子，家里有一张 8 万元的存单，在父亲名下。父亲突发重病住院，书里写：「家庭甲在第一夜就卡住了：押金需要现金，存单在父亲名下而父亲无法签字，母亲只好向朋友借钱。」（445 号导论 0.1）

作者把这户人家和另一户放在一起比。另一户是开小杂货店的单亲母亲，现金只有 2 万元左右，钱比家庭甲少得多。可她平时做过几件小事：请楼下邻居帮忙接送儿子，请对门同行帮忙看店，把证件放在哪里告诉了女儿。同样的病，头几天她反而接得更稳。作者的结论很朴素：「家庭甲在冲击中缺的，几乎都不是钱。」（445 号导论 0.1）

用本书的话来说，那一夜屋里有三样东西在动。

一样是病。病一来，押金、陪护、孩子明天上学，几个钟头之内都要有着落。它不等人。

一样是钱。钱的数目一分没少，可它从「要用」到「能用」，中间隔着签字、密码、营业时间。这段路要走几天，碰上病人醒不过来，也许走不通。

还有一样是人。韦师傅的手机，从接到电话到付上押金，前后不到一个钟头。

本书说的快和慢，只看一件事：被碰了一下、被叫了一声之后，缓过来、接上要多久。按这个算，那一夜屋里能指望的两样东西里，韦师傅的手机最快，存单最慢。病给的时间是几个钟头，手机赶在它前头，存单落在它后头。存单的数目最大，缓劲也最长。

卢家也可以照这个样子排一排，当然只是想象一下。哪天夜里真有人被送进医院，最先接上的大概是宋磊的手机，几分钟就能付钱；其次是卢晓，她在社区卫生服务中心干了十八年，进了医院该找哪个窗口、该带什么，她心里有数，这一样的缓劲也很短。外婆那本家用本记得清清楚楚，钱在哪、多少、哪天到期，一查就有。真正慢的，是外婆在本子上圈出来的那一张定期。数目最大的那一样，偏偏排在最后。

一样备用，缓劲比冲击给的时间还长，这一夜它就等于没有。

◆ 二、把「来得及」写成一道减法

445 号把这件事写成了一道减法，记作 M＝W－ℓ　　（445 号第 13 章）。

W 是能等多久。书里的说法是：「从需要出现到某个事先定义的不可接受损耗边界之间，还剩多少时间。」　　（445 号第 13 章 13.3）押金能等几个钟头，学费能等到截止日，照护者的假期能撑一两个月，各不一样，要一项一项写。

ℓ 是要等多久，就是从需要出现到支持真正用上，中间隔了多长时间。书里把这段时间拆成六截：意识到要用什么，拿到动用的权利，备齐材料，等人批，等钱或人到，真正用上。

两个数一减，就是 M，书里叫激活余量。作者特意叮嘱：「M大于零，表示这项支持有可能在边界之前到达，但并不保证它充分或有效」

（445 号第 13 章 13.3）。算出一个正数，只说明有可能赶上，不说明一定够用。

这道减法，换成本书的话，再好懂不过。ℓ 就是这一样备用的缓劲：叫它一声，它多久接得上。W 是冲击给你的时间。备用的缓劲比冲击给的时间短，接得住；长了，就接不住。

家里请客也是这个道理。客人说二十分钟后到，冰箱冷冻格里有一块好肉，化冻要三个钟头。这块肉今晚就等于没有。真正能上桌的，是冷藏格里那把青菜和柜子里的两罐午餐肉。

445 号还说了一句很实在的话：「增加时窗与缩短延迟，效果是等价的。」（445 号第 13 章 13.3）让肉化得早一点，和请客人晚一点来，管的是同一件事。前一样是把备用的缓劲缩短，后一样是把能等的时间拉长。

能等多久，也不能凭感觉说。445 号要求写明依据：「照护者能撑多久，要听照护者本人的说法」（445 号第 13 章 13.3）；储蓄能撑几个月，按实际开销算；学费的截止日，以学校的通知为准。说不准的，就写成一段，比如一到两个月，别硬写成一个数。

所以家里的备用，不能只按多少来排，要按缓劲来排：哪一样叫一声就到，哪一样要等一夜，哪一样要等一个月。

一张备用清单，后面要多写一栏：叫一声，多久到。

◆ 三、慢的备用，放对了档就是好备用

读到这里，有人会说：那保险岂不是没用？重疾险要等确诊、交材料、审核，头几天根本指望不上，缓劲那么长，还买它做什么？

445 号没有这样说。它专门写了一节，标题就叫「过晚仍可能部分有效」，开头一句是：「激活余量为负，不等于这项支持全无价值。」（445 号第 13 章 13.4）家庭甲的重疾险没赶上第一夜的押金，可它几周以后到账，可以还上借朋友的钱，付后面的治疗和康复，补上母亲停掉兼职少挣的那一块，还能让孩子停了的绘画课重新开起来。对押金来说它来晚了，对后面几件事来说，它正赶上。

书里由此得出一条很实用的配法：「一份给付较慢的保险，适合承接时窗较长的功能，例如长期的收入缺口与康复费用」（445 号第 13 章 13.4）。第一夜的押金、当天的照看，要另找缓劲很短的东西来接，比如事先办好手续的现金，当天就能来的人。

这正是本书最想说清的一点：慢不是毛病。家里的备用有快有慢，本来就该有快有慢。缓劲短的接头几个钟头，缓劲长的接头几个月，各守各的一段，像接力赛一样一棒交一棒。445 号写家庭乙的照护，就是这样排的：头两天女婿请假顶上，第

三天起护工接手，评估通过以后，上门护理和日间照料再接过去。作者的话是：「把每一项放在它最适合的时段，才是接力的要义。」　　（445 号第 13 章 13.3）

书里还加了一个细节：交接的日子最好留出一两天的重叠，后一棒到了，前一棒再撤，免得中间空一天。老人不能有一天没人看，孩子不能有一天没人接。

所以出毛病的，从来不是某一样慢，而是慢的那一样被派去守最急的那一段。重疾险去接第一夜的押金，冻肉去接二十分钟后的客人，都是派错了档。

外婆的家用本里，其实早就有这样一排。抽屉里常年放着一沓现金，数目不大，旁边记着「家里急用」；那张定期写着「看病」；可可名下还有一笔每月存一点的钱，记着「上学」。现金缓劲最短，叫一声就在手边；定期缓劲长；可可那笔最长，要等好几年才用得上。三样东西本来就排成了一个档位，只是外婆没这么叫它。祁家那一夜缺的，正是最前面那一格。

慢的备用不是坏备用，派错了档才坏事。

◆ 四、谁先知道，谁说了算，谁缓得快

第 2 章讲过，快、先手、当家是三件事：快只说缓劲，先手说这一轮谁先动，当家说此刻谁说了算。祁家那一夜，三件事分得清清楚楚。

先手是祁阿姨。她第一个发现老祁摔倒，第一个打了急救电话，第一个站到了缴费窗口前面。可她手里没有一样缓得快的东西，先动了，也接不上。

当家是老祁。几十年来，家里的钱都从他手里过，存单写他的名，密码记在他脑子里。平时这样安排一点毛病也没有，钱放在说了算的人手里，大家都觉得稳当。

最快的，却是一个外人的手机。

这三样要是混成一样，就会得出一个看上去很对的结论：钱在当家的人手里，就最稳。这一夜偏偏反过来，当家的那一样，恰恰是缓得最慢的那一样。老祁一倒下，当家的人没了声音，当家的钱也跟着没了声音。

单位里也常见这种事。公章锁在主任的抽屉里，平时谁要盖章都得找主任，主任就是当家。哪天主任出差，偏偏来了一份当天要盖章的文件，那枚章的缓劲就等于主任回来的那一天。章没丢，权也没乱，就是在那一天里用不上。

家里谁说了算，和家里哪一样缓得快，要分开看。前一样关乎尊重和规矩，后一样关乎那一夜接不接得住。

分开看以后，能做的事就多了一样：让先手的人手里，握着一样缓得快的东西。445 号里那位开杂货店的单亲母亲，做的正是这件事。她把店里进货的账户和家里常用证件放在哪里，事先告诉了读高一的女儿（445 号导论 0.1）。女儿在家里不当家，可她多半是第一个发现出事的人，也就是先手。母亲把一样缓得快的东西，交到了先手的人手里。

祁家要是也这样排，事情会是另一个样子。不必把老祁的钱改成祁阿姨的，也不必改谁说了算，只要让那个最可能先动的人，手里有一样叫一声就能动的东西：一张她自己记得密码的卡，一部开通了付款的手机，一个知道放在哪里的信封。当家的还是老祁，先手的还是祁阿姨，只是那一夜最慢的一样，不再落在最急的那一段上。

说了算的那一样，常常正是那一夜缓得最慢的。

◆ 五、多存一笔钱，为什么换不了档

祁家这件事之后，楼里不少人家都说要多存点钱。这个念头很自然，可是 445 号偏偏在这里泼了一盆冷水：「家庭甲多存十万元，第一夜仍然因为授权问题取不出来；办好一项授权，八万元当晚就能用上。」　　（445 号第 12 章 12.4）

这句话放到本书里，意思是：多存，改的是数目，不是缓劲。18 万和 8 万，在那一夜一样取不出来。钱数当然也要紧，445 号自己也说，它并不因此认为钱不重要。冲击一拖长，医药费越花越多，钱少了照样撑不住（445 号导论 0.1）。办好一项授权，改的才是缓劲：那笔钱的缓劲从几天缩到几个钟头，一下子从最慢的位置挪到了前面。

几样备用按缓劲排出的先后，本书叫档位。家里本来是人最快、钱最慢；办好授权以后，钱挪到了前面。档位换了，这就是换档。

宋磊修了二十年变速箱，最怕客人说一句「给我把油加满就行」。车爬不上坡，毛病在齿上，油加得再满，车还是爬不上去。多存钱，就是往油箱里加油。

怎么办授权、哪些手续算数，各地规矩不一样。445 号自己也一再提醒，具体做法「须按所在地区现行规定核验」　　（445 号第 12 章 12.2）。法律上的事请找律师，银行的事请到柜台问清楚；开通付款、交代密码，也要提防有人借机行骗。本书不替任何人出主意。本书只说一件事：要补的地方，先看缓劲，再看数目。

445 号接着说了一句更要紧的话：「瓶颈会移动。一个瓶颈被解除以后，链上的另一环可能成为新的瓶颈」　　（445 号第 12 章 12.4）。家庭甲办好了授权，第一夜的现金不成问题了，孩子第二天谁去接，就成了最紧的一环；接送找好了，母亲一个人又要陪床又要跑手续，又成了最紧的一环。

很多人读到这里会泄气：按下葫芦浮起瓢，没完没了。本书的读法正好相反。最慢的一环换了人，说明这一家的档还换得动。怕的不是最慢的那一环换来换去，怕的是十年过去，最慢的永远是同一样，怎么拧也拧不动。

宋磊对这件事有他自己的说法。他说，一台变速箱修好了，开出去跑一个月，回来常常是另一个地方响。客人会埋怨「怎么又坏了」，他倒觉得踏实：响的地方挪了，说明上回修的那颗齿真咬上了，车子在走，毛病在挪。最叫他发愁的是另一种车，修了三回，响的还是同一个地方。那种车，换什么零件都白搭，得把整条传动从头查一遍。

换下一个最慢的，不是白忙，是这一家还活泛的凭据。

◆ 六、一笔钱，三个人心里是 30 万

445 号里还有一户人家，书里叫家庭丙。父亲是自己接单的平面设计师，母亲上班，孩子读初二，家里能动用的钱大约 10 万元。作者设想，把三个人分开问：那 10 万是做什么用的?

父亲说，那是他转行时的底。母亲说，那是家里看病的应急钱。两个人又都说过，孩子中考那年补课要用。作者写：「三种回答都不错，可是三个人心里的十万元加起来是三十万元。」　　（445 号第 34 章 34.3）

平时这不成问题，三件事很少同一个月来。哪天三件事一起来，问题就来了。书里说，要是事先没排好先后，「被牺牲的往往不是最不重要的那一项，而是最不

出声的那一项」　　（445 号第 34 章 34.2）。孩子的学习，照护者自己的休息，常常排在最后，又最难事后补回来。

卢家也可以想象一下。外婆的家用本上，那张定期旁边写着「看病」两个字；卢晓心里，它是可可将来上高中的钱；外公嘴上不说，心里早把它算作给可可上大学的底。三个人都没错，三个人心里各存了一份。

拿缓劲来看，事情就更清楚了。每一件事单独来，那笔钱的缓劲都很短，取出来就能用。三件事一起来，先开口的那一件把钱拿走，剩下两件的缓劲一下子拉长到「等钱再攒回来」，也许是好几年。

第 4 章讲过卡档的第二副样子，叫拧死：几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。一笔钱被三件事同时认领，就有一点拧死的味道。三件事拴在同一根绳上，平时看不出谁快谁慢，一碰就一起倒。

445 号给的办法是拆：把一份钱拆成几份，每份有名字、有上限、有复核的日子，让每个人看到同一张拆分。作者说：「拆分本身不增加一分钱，却让家庭第一次知道自己真正有多少备用。」　　（445 号第 34 章 34.3）

按本书的读法，拆分的用处不只是知道有多少。拆开以后，哪一份先动、哪一份后动，有了次序。有了次序，才谈得上下一回换不换。

拆的时候，445 号建议多走一步：让每一个人先各自写下自己心里备着的钱和人，再摆在一起对照　　（445 号第 34 章 34.3）。对照的结果常常让人吃一惊。可这一惊发生在平常的饭桌上，总比发生在缴费窗口前面好。卢家要是真这么对一回，外婆的「看病」、卢晓的「上高中」、外公的「上大学」，会第一次摆在同一张纸上。三样里哪一样急、哪一样能等，一家人当场就能排出个先后。

拆开写，档位才显出来；档位显出来，才有档可换。

◆ 七、「有事找我」的缓劲

钱的缓劲还算好量，人的缓劲最难量。

445 号的家庭甲有一位姨妈，住在同城，说过有事可以帮忙。作者的判断是：这份善意，在没有具体约定之前，还算不上备用（445 号导论 0.2）。不是姨妈不真心，是她多上夜班，自家孩子读初中，晚上也离不开她。她能来的，只是不上夜班那几天里的某几个钟头。

445 号给了五个问题来判断一项安排算不算数：「保护谁，对何事，何时可用，谁确认，何时复核」（445 号导论 0.2）。五个问题里，最常被跳过的是「何时可用」和「谁确认」。一句有事找我，不说哪天、几点、找到谁、替什么，叫一声多久到，就是一个谁也说不准的数。

祁家那一夜的韦师傅，就是一个缓劲随钟点变的人。他轮休那天在家，缓劲不到一个钟头；他出车的夜里，人在城东，缓劲变成一个多钟头；他白天补觉的时候，电话也许根本没人接。同一个热心人，换一个钟点，就换了一档。

外公也是这样。他每天早上在小区里下象棋，棋友们都说，有事喊一声老卢。早上八点到十点，老卢就在楼下，喊一声就到；下午他午睡，晚上他要看新闻，同样一句喊一声，缓劲就不一样了。

445 号说得直白：「人的多重认领比钱更难发现。」（445 号第 34 章 34.1）钱至少有个数目，人的时间和力气没有数目，还常常被好几户人家同时指望。所以书里要求：「人的容量尤其需要按时间切片来记录。」（445 号第 12 章 12.3）

本书在这里只补一句：人的缓劲不是一个数，是一张按钟点排的表。早上一档，夜里一档，过年又是一档。

按钟点写，还得问本人。445 号说：「每一项认领，都要由被认领的人本人确认过。」（445 号第 34 章 34.3）父亲以为孩子放学有姨妈，母亲以为住院时姨妈会来陪，姨妈自己也许只答应过其中一件，还只在不上班的白天。祁阿姨后来也学会了这一步。她去韦师傅家坐了坐，不是再托一次「有事喊你」，而是问清楚：哪几天轮休，哪几天出车，出车的夜里实在来不了，还能找谁。韦师傅想了想，报了楼上另一户人家的电话。这一问，问出了一张按钟点排的表，还多问出了一个人。

靠人的那一格，要按钟点写缓劲，不能只写一个名字。

◆ 八、备用会悄悄变慢

就算某一年把一切都排好了，过两年再看，档位可能已经变了，而且没有人告诉你。

445 号专门写了一章讲这件事，开头一句是：「备用在待命期间会衰减，有时会完全失效，而这些变化很少被主动通知。」（445 号第 14 章 14.2）书里列了五样来路：会的事几年不用就忘了，服务的店关了门或改了时间，保单和待遇的条件变了，联系方式和文件找不到了，帮忙的人搬走了、老了、淡了。

这五样，有一个共同的地方：它们都不是一夜之间出事，而是让一样备用的缓劲一点一点变长。去年叫一声半个钟头就到的人，今年要一个钟头；去年放在抽屉里的那份复印件，今年谁也想不起放在哪。家里的档位就这样悄悄换了，换得不声不响。

还有一种变长，是家里自己用出来的。445 号的家庭乙，老人病了两年，一直是女儿请假照看，每一次都接住了。可是每接一次，她的假就少一截，人也更累一层。书里给了三个看得见的信号：「调用的频率在上升，备用的余量在下降，每一次调用之后没有补回」（445 号第 14 章 14.2）。两年后一次并不严重的摔倒，女儿辞了工作。

拿本书的话看，女儿这一项，每被叫一次，缓劲就长一截，长到最后，她成了家里永远最慢、永远最先垮的那一样。第 4 章讲过，卡档的第一副样子叫锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。家庭乙不是突然卡住的，是两年里一次一次被叫着，叫进了这个档。

卢家也有这样一格。可可上小学那几年，放学常常是外婆去接；如今上了初中，碰上下雨天，外婆还是要拿把伞去校门口等。外婆的膝盖本来就怕冷，夏天走一趟不算什么，一到冬天，同样一趟路，她走得吃力，回来还要歇半天。这不是新添的病，是一年里本来就有的冷热。可它意味着，冬天的外婆和夏天的外婆，不在同一个档上。

445 号给的办法，是每年定一个日子复核一回，家里有人换工作、搬家、孩子升学、有人开始要人照看，再加查一回　　（445 号第 14 章 14.1）。书里还有一句话很重：一项很久没核对过的安排，只能标作待核，不能因为它曾经成立过，就一直当它成立。外婆的家用本，每年腊月都要合一回总账，那一页正好可以多添一行：今年谁慢了。

没有人通知你，档已经换了，所以要自己定日子去看。

◆ 九、复盘之后，档换了没有

祁家这件事过去一个礼拜，儿子回来了一趟。他没开家庭会议，也没说多少大道理，只做了三件事：给母亲的手机开通了付款，陪她到银行把那张卡的密码重设了，把家里几张存单的复印件和医保卡放进同一个信封，信封上写明放在哪个抽屉。

445 号把冲击过后的回头看分成两种。一种叫实质回写：「实质回写，是规则、权限、工具、责任、服务或练习发生了可以核对的改变」（445 号第 15 章 15.3）。一种叫报告式回写：全家开个会，说以后要注意，写一份总结，可什么条件都没改。作者说，只有前一种才可能让下一次同样的冲击伤得轻一些。

本书读这两种回写，只问一句：缓劲变了没有。报告式回写，人人都受了教育，可没有一样东西的缓劲变短，档位原样不动。实质回写，至少有一样东西的缓劲变了：祁阿姨那张卡，从一夜取不出，变成随时付得出。档换了一次。

445 号做的，是把一次冲击里的来得及算清楚。这件事它做得很细，作者也很诚实，书里明说：「本书在任何一个构件上都不是第一个提出者。」（445 号第 49 章 49.1）本书要多走的只有一步：不只看这一次赶没赶上，还看许多年里，这家人最慢的那一样换没换过。

一个家，十年里最慢的那一样换过几回，本书叫它换档力。祁家这一回，最慢的从那张卡换成了别的东西，也许是儿子离得远，也许是老祁自己的康复，那是下一轮要看的事。

还有一个问题：缓劲总要被叫一声才量得出来，难道非得等出事？445 号第 39 章的标题回答了这个问题：「不制造真实危机，也能检查断点」。办法是桌面上推演一遍：假如今晚主要挣钱的人住院一个月，第一夜的钱从哪来，第二天孩子谁接，第一周的作业谁陪。一家人围着饭桌，一条一条往下问，问到谁答不上来，那一格的缓劲就量出来了。书里还建议隔一段时间用同一个情景再推一遍，看上一回卡住的地方还卡不卡　　（445 号第 15 章）。

按本书的读法，推第二遍才是要紧的那一遍。第一遍量出档位，第二遍看档位换没换。两遍之间什么都没改，最慢的还是那一样，这一家就在卡档的边上；两遍之间改了一样，最慢的换了人，这一家的档还是活的。

换档力不靠一次开会，靠一次又一次让某一样的缓劲真的变短。

放回日子里

今晚吃完饭，花十分钟，写一张第一夜清单。445 号管它叫「第一周清单」，写法很短，只写几行：第一夜的现金从哪里来，第二天孩子由谁接，哪些材料要在第一周内开好、由谁去开　　（445 号第 13 章 13.1）。

本书只请你在每一行后面多写一个数：叫一声，多久接得上。按钟点写，别写「随时」。钱写到小时，人写到时段，比如「外公，早上八点到十点，五分钟；晚上，半小时」。

写完以后，圈出缓劲最长的那一行。不必今晚就把它改好，只要做一件事：在家用本或手机备忘录里记下日期，和圈出来的那一样。

半年后再写一遍。看看圈出来的，还是不是同一样。换了，说明这半年里有一样东西真的变了，哪怕只是一份复印件放对了地方。没换，就把它拿出来，问一句：它卡在哪颗齿上？

本章怎样会错

一、445 号自己给过一个检验：拿两户钱数相近的人家，一户事先办好了授权、排好了人，一户没有，在同样的冲击里比较头一周的损失。如果反复比下来，两户的损失没有可辨别的差别，只有钱数起作用，那么本章第一、二、五节缓劲比数目要紧的说法要收回，缩成一句：只在少数人家里成立。

二、如果跟踪一批人家好几年，发现最慢的那一样多年不换的人家，碰上冲击时并不比最慢的那一样常换的人家更难，那么本章第九节换档力这一读数，至少在家里的备用上不成立，要撤回。

给想深究的人

445 号的激活余量 M＝W－ℓ，是本章的骨头。按本书的读法，ℓ 是备用E在被调用时的缓劲，W 是这一轮差异序列 D 留给它的时间。445 号自己用三方程写过本章的意思：

S＝F(D,E) 说的是同样的冲击，在名义资源相同而可调用条件不同时，显露为不同程度的保障 （445 号第 12 章）。本书补一句：三条式子互相写出，缓劲不一样长；家庭的病，不在 E 慢，在 E 永远最慢。

445 号用三相位写三原理，其中 D—E 的不适配处理的正是断链点（445 号第 31 章 31.3）。按本书的读法，冲击与人手两样缓得快的，顶住钱与授权这一样缓得慢的，慢的被逼着变；它一变，回写进下一轮，档位就可能换了，这就是两快顶一慢。445 号用的六路径名称是沉淀、锚定、倒逼、原型、进入、再创；本书把六路径读成六种档位，这是本书的读法，只当地图用。

照护者被反复调用、缓劲越拉越长，第 29 章会讲。

带走的话

备用不看有多少，看叫一声，多久接得上。

小 账

这里谁缓得快、谁缓得慢？邻居的手机一个钟头内接上，病给的是几个钟头，名下的存单要几天，冲击给的时间比它短。

这个次序还换得过来吗？办一次授权、拆一次账，最慢的就换了人；什么都不改，永远是它最慢。

想一想

要是今天夜里家里有人被送进医院，你家最慢接上的会是哪一样？去年这个时候，最慢的也是它吗？

◆

13

第 13 章

安慰来得太快

十月底一个礼拜四，卢晓到家时已经七点多。饭菜在折叠饭桌上摆好了，外婆把汤又热了一遍。

她坐下，筷子还没拿稳，先叹了口气：「今天有个家属，在康复室里冲我嚷了半天。说他妈练了两个月，还是站不起来，问我们到底会不会。」

宋磊马上接过去：「别往心里去，这种人多了，自己不着急，光会怪别人。吃饭吃饭。」

外婆给她舀了一碗汤：「你尽心了就行。来，先喝口热的。」

外公也说：「睡一觉，明天就忘了。」

卢晓笑了一下，端起碗：「嗯，没事了。」

前后不到两分钟，饭桌上的气氛就回来了。宋磊说起厂里新来的一台车，外公说起早上棋盘上那步臭棋，可可说美术课要交一张秋天的画。一家人有说有笑，这顿饭吃得很热闹。

夜里十一点，外公起来喝水，看见阳台上的灯还亮着。卢晓坐在小凳子上，手机里开着那位老太太两个月的训练记录，一页一页往回翻。翻到一半，她把手机扣在膝盖上，望着窗外发了一会儿呆。

外公站在客厅里看了她一眼，没出声，回屋去了。

他躺下以后才想明白一件事：晚饭桌上，三个人都在劝她别难受，可没有一个人问过一句，那位老太太到底卡在哪儿。

这句话卢晓自己大概也想问。她白天没来得及问那位家属，晚上没机会问家里人。难受是缓过来了，那件事还在手机里，一页一页等着她去翻。

这一章要说的，就是那不到两分钟的事。

◆ 一、两分钟缓过来的那一下

先把题目说清楚。「安慰来得太快」，不是说安慰的话说得太早、抢在了前头。谁先开口，本书叫先手，那是另一回事。这里的快，和全书一样，只说缓劲：被碰了一下之后，缓过来要多久。

那天晚上，卢晓的难受被碰了一下，缓过来只用了不到两分钟。安慰来得太快，说的就是这个：它把难受的缓劲压得太短了。

433 号《情绪价值发生学》里那位许桐，正巧也在一家社区卫生服务中心上班。她碰上的事，和卢晓那天差不多：窗口外一位老人的女儿扔过来一句重话，她笑了笑，把单子递了回去　　（433 号第 5 章场景）。这一类晚上，在很多人家里都有。

压短本身不是坏事。433 号专门替这一下说了公道话。书里说，被人当众说了重话，一碗热汤、一个站在身边的人、一句「先歇着」，能让人松下来，这一下叫卸压。卸压是真的，好处也是真的。作者给它标了一个时间：「它的时间尺度是几个小时。」　　（433 号第 9 章◆六）

可同一个晚上，还有一件事在发生，缓劲长得多。书里把它叫作抹平：回应递出一个现成的说法，难处顺着这个说法显出来，下一回再遇到类似的事，人要先经过这个说法才开得了口。作者也给它标了一个时间：「它的时间尺度是几个星期到几个月。」　　（433 号第 9 章◆六）

用本书的话说，那一晚的饭桌上，至少有三样东西在动，缓劲不一样长。

难受，缓得最快，几分钟到几个钟头。

一家人心里那把判断够不够、懂不懂的尺子，缓得慢一些，要几个星期、几个月才被写下来。

最慢的，是尺子写歪了以后，把它改回来的那条路。

这三样，像人摔了一跤。皮肉破了，三天就长好；骨头裂了，三个月才长牢；走路的胆子，一年才回来。安慰管得最好的，是皮肉那一层。皮肉好了，人就以为全好了，可骨头和胆子还在各走各的钟。卢晓那一晚，皮肉两分钟就收了口，骨头那一层，是她心里那个没问出口的问题；胆子那一层，是下一回她还敢不敢在饭桌上提。

一晚上的饭桌，三只钟在走。压短了最快的那一只，不等于另外两只也跟着停了。

◆ 二、尺子是怎样写下的

433 号的作者说，人和人相处久了，会在两个人之间长出一把尺子，用来判断什么算被懂了、什么算够了。尺子上的刻度很家常：对方回话隔了多久，会不会先把你的话复述一遍，会不会说一句「不是这样」。

这把尺子没人刻意去刻。书里写了一对夫妻，许桐是护士，阿成是货运调度。阿成夜里常被电话叫出去，许桐常给他发一句「辛苦了」。头一两个月，阿成回得很热乎，有时一个笑脸，有时一句「回来给你带夜宵」。后来，她发出去的「辛苦了」，只换回一个「嗯」。她想补一句，又不知道补什么（433 号前言◆一）。

许桐后来想明白了：不是阿成变冷了，也不是她的话变轻了，是这三个字在两人之间走了太多回，能换回什么，被他们俩悄悄定好了。作者写：「这个标准没人宣布过。」（433 号前言◆一）哪一回少了，两个人都觉得缺了点什么。

这就是尺子的缓劲。它不是一次写成的，是一次一次被接住、被认下，几个星期、几个月沉下来的。书里有一句话把这个时间说得很准：「以前这个问题藏在深宅大院的家庭里，要几十年才露一点头。现在，一个对话框里三个月就能看见一条轮廓。」（433 号前言◆三）

卢家的饭桌也在写尺子。卢晓一说难处，一家人马上劝她别往心里去，她马上说没事了。这一来一回，一次两次不算什么。十次二十次以后，饭桌上就有了一道刻度：在这张桌上，难处说出口，两分钟之内就该收住；收住了，就算被懂了。

第 7 章讲过，呼吸里的账本只和上一次比，慢变化就被吞掉。尺子也有这个脾气，它只拿上一次的样子当标准。每一回的劝都和上一回差不多，没有哪一次显得不对，尺子就这样一点一点偏过去了。

可可那里也有一把。她从小画画，外婆每回都说画得真好，外公每回都说比上回强。这两句话是真心的，可可也爱听。时间一长，她心里有了一道刻度：大人看了我的画，说好，就是懂我。上了初一以后，美术老师看了她那张秋天的画，说远处那排树太挤了，近处的叶子画得太满。可可回家闷了一晚上，说老师不喜欢她。老师那句话也许正是她最用得上的一句，可它量不进她心里那把尺子。

尺子不是一天刻下的，所以也看不出哪一天刻歪了。

◆ 三、难处的名字，常常是安慰给的

那晚宋磊一开口，就给这件事起了个名字：「这种人多了」。意思是，今天的难受，是碰上了一个不讲理的家属，受了一肚子气。

卢晓的难处，未必是这个。她后来在阳台上翻的，是老太太两个月的训练记录。她心里压着的，也许是一个手艺上的问题：这位老人到底卡在哪一步，是练法不对，是练得不够，还是别处出了毛病？这个问题，被「别往心里去」这个名字盖住了。

433 号写过一个几乎一样的晚上。许桐下班回来，站在厨房水槽边发呆，阿成说：「你这是需要好好睡一觉。」许桐接了一句：「对，我需要睡一觉。」（433 号第 5 章场景）第二天早上她才发现，压着她的不是困，是窗口前那句没回出去的话。

作者从这里得出一个很硬的判断：「任何回应都带着形状，没有中立的安慰。」（433 号第 5 章◆七）递过去一个名字，那团还没有名字的难受，就顺着这个名字显出来了。名字递得越顺手，对方接得越顺，那团东西原本的样子就越没人看见。

拿缓劲来看，这件事的次序很清楚。名字的缓劲最短，一句话就落定了，当场就有了眼下显出来的样子。难处真正的来路，缓劲长得多，要一个晚上睡不着、第二天再翻一翻、找个同行问一问，才一层一层显出来。缓劲短的名字先落定，把缓劲长的来路挡在了门外。

菜场里也常有这种事。你说这条鱼好像不太新鲜，摊主马上说：「早上刚到的，你是没吃惯这个品种。」一句话，你的疑心就有了名字，叫没吃惯。鱼新不新鲜，没人再去翻鳃看一眼。

卢家饭桌上，这样的名字递过不止一回。宋磊有时回家说，厂里开进来的电动车一年比一年多，这种车的变速箱和他修了二十年的那种不一样，他得从头摸。外婆一听就宽他的心：「有手艺的人，饿不着。」这句话把他的事叫成了愁饭碗。可宋磊要说的，也许不是饭碗，是另一件事：新东西该找谁学，厂里有没有人带，下了班还挤不挤得出时间。名字递得太顺，他也就顺着答了一句「那是」，后半截没说出来。

递名字不是错，错在递完了，再也没人回头去翻一翻那条鱼的鳃。

◆ 四、四种「没事了」，当晚分不出来

卢晓那句「没事了」，到底是哪一种?

433 号说，「没事了」至少有四种（433 号导论◆七）。一种是转换完成：难处找到了一个第二天还在、可以动手去做的样子，事情真的变了。一种是合理暂缓：今晚先放下，约好哪天再谈，到那天真的谈了。一种是表达封闭：话收住了，再也没人提。还有一种，是原来的问题核对过了，已经不存在了。

麻烦在于，这四种在当晚长得一模一样。都是一句「没事了」，都是安静下来，都能接着吃饭。作者写得很准：「能区分它们的东西，当晚都看不见，要等第二天、下一轮、下一次相同的事出现的时候才看得见。」

（433 号第 10 章◆一）

这句话放进本书，就是一句关于缓劲的话。能分出四种「没事了」的读数，缓劲很长，要等到第二天、下一轮、下一回同样的事。只看当晚，只能看见最快的那一只钟：难受停了没有。最慢的那一只钟走到了哪里，当晚看不见。

所以「她笑了，就是好了」这句话，看的只是最快的那只钟。卢晓那晚真的笑了，那不是装的。可是那位老太太的事，第二天还在不在她心上，下个礼拜她还愿不愿意在饭桌上再提一次，这些才是另外两只钟的读数。

433 号在给一句回应记账的时候，还定了一条很严的规矩：后来再也没人提起的事，不许算作没事了，也不许算作出了事，沉默只是沉默，要靠别的材料去读

（433 号第 12 章◆四）。这条规矩，等于承认了一件事：最慢的那只钟，不能拿当晚的安静去猜。

修车也一样。宋磊常说，车开进厂里，客人一句话说「不响了」，他不信。他要客人开出去跑一个礼拜，冷车热车都试过，再回来听一遍。当场不响，可能是修好了，也可能是那个响声换了个时候才出来。

卢家那晚的「没事了」，要看的是后面几天。卢晓第二天去单位，是带着一个新想法去找那位家属谈，还是绕着他走？下个礼拜四，她回家还说不说康复室里的事？要是说，说的是那位老太太练到哪一步了，还是只说一句今天累？这些问题，当晚一个也答不出来。

当晚的「没事了」，只是第一只钟的读数，另外两只要过几天再看。

◆ 五、账面不动，却取不出来

第 12 章讲过一种取不出来的钱：存单在，数目一分不少，可那一夜叫它一声，它接不上。433 号在人和人之间，也找到了同一种取不出来。

作者先拆掉了一个流行的比方：把一段关系当成一个账户，安慰是存钱，吵架是取钱，存得多就稳。她发现账面上其实有两样东西，不能记成一个余额。一样是默契和信任，抹平的时候它可以一直往上涨，因为同一句话说十遍，默契就厚一层。另一样是两人之间还没被接住的差别，抹平的时候它没被花掉，是被封起来了。

所以书里有一句全书最重的话：「透支是账面不动，却取不出来。」（433 号第 13 章◆五）信任还高着，满意还高着，问谁都说关系好。可到了真正要用的那一天，那些封起来的东西，叫它一声，接不上。

作者给了三个外人也看得见的迹象（433 号第 13 章◆五）。头一个，同一类话题年年重来，年年停在同一个地方。第二个，真正重的事，被带到别处去说。第三个，有人试着把那类事带回来，场面会尴尬，接的人愣一下，不知道怎么接，手生了。

想象一下卢家，要是那样的晚饭吃上一年。卢晓在单位里碰到手艺上的难题，会去问科里的老同事，回家只说今天累。哪天她在饭桌上真想说说那位老太太为什么站不起来，宋磊也许会愣一下，然后习惯地说一句别想了。他不是不想接，是这一年没接过这类话。

433 号还用过一个比方。河边立着一把水尺，每次涨水，人们在尺上刻一道，久了就照刻度判断水大不大。书里那对父女之间的水尺，刻的是一个稳字：女儿每说一回没事，尺子就在那一道上再描一遍。「描的次数越多，刻痕越深，越没有人想去量一量河里的水到底多高。」（433 号第 13 章◆五）

拿缓劲来看，这就是第 12 章那张存单的样子。平时什么都在，什么都好；叫它一声的时候，它的缓劲长得接不上。

这里要替宋磊说一句公道话。取不出来，不是谁变了心。433 号写得很清楚：「堵路的不是谁变了心，是之前每一回都有一个现成形状在那里，替这份差别把话说完了。」（433 号第 13 章◆五）宋磊那句别往心里去，每一回都是好心，每一回都替卢晓把话说完了。说完的次数多了，那条路就没人走，草就长起来了。

关系里最好看的那几个月，可能正是最取不出东西的那几个月。

◆ 六、越满意，档越死：自锁

433 号把这种状态叫作自锁，写得让人心里一紧。

还是许桐和阿成。从夏天起，许桐下夜班回来说一句「今天又是急诊」，阿成放下手机，说「辛苦了，睡吧，别想了」，她说好，倒头就睡。三个月里，这个习惯几乎没出过差错。许桐在中心的年度小问卷上给婚姻打的分，比去年高了一档。十一月的一个午后，同事问她，上回那个闹得很凶的家属，回家跟阿成说了吗？她说：「没有，说了他也只会叫我别想。」顿了一下，又补一句：「他挺好的，真的。」　　（433 号第 16 章场景）

书里接着写了她找人的名单是怎样变短的：夏天以前，她下夜班会给姐姐打个电话，会对护士长说一句今天有点扛不住；夏天以后，这几样一样一样淡下去，每一回都有很具体的理由。三个月后，难处来了，她能找的只剩阿成一个，而阿成那条线，通向的是别想了　　（433 号第 16 章◆二）。

用本书的话说，这三个月里，许桐家的档位一次也没换过。难受永远是最快的那一样，每晚都在两分钟里收住；尺子永远在往同一个方向加深；改回来的那条路，永远是最慢的那一样，越来越长。这就是第 4 章那副锁死的样子：总是同一样排在最后，怎么也赶不上。自锁，就是一段关系里的锁死，而且锁得人人满意。

这把锁难开，还因为锁里的人不觉得被锁着。作者说：「其实自锁期的人通常没有被困的感觉。他们感觉很好。」　　（433 号第 16 章◆一）没有人呼救，因为没有人觉得需要。卢家要是真走到这一步，卢晓也不会觉得哪里不对，她只会觉得家里人都疼她，饭桌上从来不让她难受。

最难的是下一步。周围的人看出许桐有点不对，最容易想到的办法是多陪陪她、多劝劝她。433 号说：「本书的判断是，加力度解不了锁，甚至会把锁拧紧。」（433 号第 16 章◆七）多陪一陪，是更多的同一种回应，让最快的那一样更快，尺子刻得更深。

还有一层，让这把锁更难被看见。自锁的时候，日子是好看的，邻居夸这对夫妻感情好，同事夸阿成体贴。外面的夸奖又回到屋里，成了一道新刻度：我们这样就是好。作者写：「尺子旁边于是不只缺一个校尺的人，还多了几个替尺子作证的人。」　　（433 号第 16 章◆一）

外公开了三十一年货车，对这件事一听就懂。他说，重车上坡，档挂高了，你油门踩得越狠，车越往下沉，最后憋熄火。毛病不在油门，在档上。不把档摘下来换一个，油门踩到底也没用。

自锁的时候加力度，就是踩油门；要解锁，得换档。

◆ 七、留一个口子：带复核点的暂缓

那该怎么换？433 号给的第一个办法，一点也不费事。

还是许桐和阿成，另一个晚上。两人为夜班电话的事吵了几句，谁也不想再说了。阿成从包里拿出笔记本，撕下一页，写了一行字，放在茶几上：「周日十点，夜班电话，副手名单，许桐在。」　　（433 号第 10 章场景）

那晚的事一点没解决，两个人就去睡了。这和抹平的晚上，看上去一模一样。可作者说它是另一回事：「合理暂缓，本书的定义是：带复核点的抹平。」（433 号第 10 章◆四）当晚确实没处理难处，话题停了，可同时留了一个回来的地方。

什么算一个复核点？书里拆成三件小事　　（433 号第 15 章◆二）：有一个具体的时间，比如周日晚上八点；有一个人知道自己那时候要做什么，比如我来问；事后留一点看得见的痕迹，哪怕只是一条消息。三件缺一件，就退回成一句口头的回头再说。

作者还提醒，复核点会滑。阿成要是每回吵完都写一张纸条，写了十几张，没有一张兑现过，纸条本身就成了一种新的抹平。复核点要被核过，才算复核点。

拿缓劲来看，复核点做的是一件很朴素的事：给最慢的那一样定一个日子，让它到那天被人碰一下。尺子本来要几个月才被人想起来量一量，现在每到周日十点就有人去看一眼。慢的那一样还是慢，可它不再一直往后掉。

433 号自己说得很老实，尺子会跟着先前的样子漂过去，适应水平、享乐跑步机这几条研究线早就讲过，它不争这一点　　（433 号第 15 章◆一）。它关心的是漂了以后还能不能改回来。本书再多走一步：不只问这一回改不改得回来，还问许多回之后，难受、尺子、改回来的路这三样，谁最慢的次序还换不换得动。复核点的好处，正在这里：它让最慢的那一样，有机会不再永远是最慢的。

复核点也不必隆重。433 号说：「其实一个复核点可以只有三十秒」（433 号第 15 章◆二）。一条消息说一句周日那件事还没想好也行，对方回一

句收到，就够了。书里还从另一头提醒：复核点要是变成一方盯着另一方交说法，到了点就催，复核就成了催债　　（433 号第 10 章◆六）。复核点要轻，能改期，也能取消，只是改期和取消也要留个痕。

卢家那晚，只要有人加一句，说这礼拜六她要是还想说说那位老太太，他来问她，饭照样吃，汤照样喝，那件事就有了一个回来的地方。

痕迹也好留。外婆那本家用本，每天晚上都要翻开记几笔菜钱。她要是在当天那一页的角上添一行小字，礼拜六问晓晓那个老太太，这一行就是复核点的第三件小事。到了礼拜六，问过了，就在旁边打个勾；没问成，就改到下礼拜，再写一行。三十年的本子，记的都是钱，多记几行这样的字，也不占地方。

◆ 八、当场难受，次日留下

433 号给的第二个办法，叫转换：让难处落到一个第二天还在、能一起拿起来的东西上。书里列了四种常见的做法：坦白当时的取舍，追问难处在哪，把不同意摆到明面上，一起排一份计划　　（433 号第 10 章◆二）。

转换常常不舒服。许桐有一回对阿成说：「我不接受你每次都是你去。」阿成听了不痛快，回她说，她嘴里的每次，上个月其实只有一次。两个人的话撞在一起，有点硬。可是撞出来的是两个数，一个每次，一个一次，都能摆到桌上核对。第二天对着名单一查，真正的毛病是副手没有签车的权限，这个洞一补上，三类夜里的电话，有两类可以让副手接了　　（433 号第 10 章◆二、◆三）。

作者给这种当场难受、过后有用的事起了个名字，叫增值性不适：「一次互动里当场确实难受，可是互动之后，参与者在认识、选择、行动或关系上的可能空间变宽了」　　（433 号第 10 章◆三）。

这个名字放进本书，意思是：转换故意让最快的那一样慢一点。难受没有在两分钟里收住，它被拉长了，拉到第二天还摆在桌上。拉长了难受，换来的是那件慢的事被逼着动了一下：副手的权限改了，排班的名单改了。

第 3 章讲过两快顶一慢：两样缓得快的和一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变。许桐家这一回，就是两个当晚就能核对的数，顶住了一份几年没改的安排。安排一变，下一回夜里来电话，先动的是名单，难受反倒排到了后面。档位翻过来了。

卢家也可以这样走一回。外公要是那晚开口问一句：「那老太太两个月了，站不起来，你觉得卡在哪？」饭桌上会冷一下，卢晓也许要皱着眉头想半天。可她说

不定就说出来了：是家里没人陪着练，还是练法要换。这一问不舒服，第二天却会留下一样东西。

反过来也要小心。不是所有当场的激动都算转换。433 号说得冷静：两个人谈到凌晨，抱头痛哭，第二天什么也没留下，在它的记账办法里只能记作「当晚释放，次日无形状」（433 号第 10 章◆二）。释放是真的，可桌上什么都没多。判断的办法只有一个：隔一天看看桌面，那样东西还在不在，还能不能改。

当场不舒服，第二天桌上多了一样东西，这样的难受值得。

◆ 九、缺还没长出来，就被补上了

最后说一种安慰，它的缓劲短到几乎为零。

433 号写了一个刚工作的年轻人周岚。她白天在例会上被主管当众说了几句，夜里回到出租屋，跟手机里的助手聊。助手的回话体贴、周到、条理清楚，她看完就睡着了。可是那几个本来要一晚上睡不着、第二天午饭时问一问前辈才会长出来的问题，也跟着没长出来。作者说，这样的助手有三个别人很难同时做到的特点：「夜里一直在；三秒内就回；回的东西总是完整、好听、通顺。」（433 号第 28 章◆三）

把这三样放进本书，就是三个缓劲上的数。夜里一直在，是说什么钟点叫它都能接；三秒内就回，是说它从被碰到接上，几乎不要时间；回得完整，是说它一次就把话说圆，不留下第二天再补的余地。人和人之间的安慰，总有几样做不到：对方要睡觉，要想一想，话说得不周全，第二天还得再补一句。这些做不到的地方，恰好给缺留出了长出来的时间。

三样单拿出来都是优点。合在一起，就是一个永远不让缺长大的补法。作者的话是：「缺还没长出来，就被补上了。」（433 号第 28 章◆三）

拿缓劲来看，这是把最快的那一样推到了头。难受几乎一被碰就缓过来了，慢的那几样连被碰一下的机会都没有。

周岚后来没有删掉助手，只是加了一句话：明天中午，你问我一次，我有没有去问前辈那个问题。第二天中午，助手真的问了。她这才走到前辈的工位旁边，把那个问题问出了口（433 号第 28 章）。一个复核点，又把慢的那一样请了回来。前辈的回答不如助手周到，还带着一点不耐烦，可他那一句「两层就够」，当天下午就改了她的稿子（433 号第 28 章）。周到的回话让她当晚睡得好，粗糙的那一句让她第二天的稿子变了样。两样都有用，只是管的不是同一只钟。

本书第 28 章会讲教室，第 30 章会讲单位里的柜台和工位，那里也有被补得太满的难处。这里只说一句：安慰缓得越快，越要记得给慢的那一样留个日子。

如果难处真的大了，压得人睡不着、吃不下，请去找医生或心理咨询师，那不是一个复核点能接住的事。

放回日子里

433 号给过一个很朴素的办法，可以今晚就试　　（433 号第 16 章◆一）。

翻出手机里最近半年的通话记录，数一数：心里难受的那些晚上，电话打给了谁。写下名字，不用评判。三个月后再数一次，把两张名单放在一起比。名单变短了，不是谁的错，只是一个值得多看一眼的样子。

再加一件小事。下一次家里有人说起难处，你照样可以劝，照样可以让他先吃饭、先睡觉。只在劝完以后，多说半句：「礼拜六上午，我再问你一次。」到了礼拜六上午，真的问。对方说还没想好，也算问过了。

只要连着做三回，你就能看见：那件事是第二天就没了，还是每一回都还在桌上。

本章怎样会错

一、433 号自己登记过一条预测：一段关系里，满意和信任先涨，找人的名单先变短。如果跟踪一批家庭三个月，发现难处一出现就当晚收住的那些家，找人的名单并不比留了复核点的家更短，下一回开口也不更难，那么本章第五、六节关于透支和自锁的读法要收回。

二、如果留了复核点、到日子也真的问了的家，和只说一句回头再说的家相比，同一件难处日后被重新提起的次数没有差别，那么本章第七节复核点能让最慢的那一样不再一直往后掉的说法不成立。

给想深究的人

433 号不用三大方程这个名称，它叫三方程闭合　　（433 号第 17—20 章）。433 号第 18 章把尺子写成一个式子：$m^* = (\alpha \cdot s \cdot x + \rho \cdot m0) / (\alpha \cdot s + \rho)$，尺子最后落在回应者的样子 x 和原来的基线 m0 之间，看写入的力和回弹的力谁大。ρ 由回写可返回性决定。按本书的读法，ρ 就是尺子的缓劲：ρ 大，尺子回得去；ρ 趋近零，尺子停在被写成的样子上，缓劲无限长。

本书在这里只补一句：三条式子互写，缓劲不一样长。难受落在 S 上，缓得最快；尺子落在 E 上，缓得慢；改回来的路，是 E 被 S 与 D 回写时那条边的去向。433 号全书没有用六路径，也没有用 123 原理。按本书的读法，带复核点的暂缓与转换，是让两样快的去顶一样慢的，这是两快顶一慢；六路径读成六种档位，是本书的读法，只当地图用。

带走的话

难受缓得快不要紧，要紧的是尺子旁边，还有人定日子去量。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？难受两分钟就缓过来了；尺子要几个月才写下；改回来的路最慢。

这个次序还换得过来吗？留一个真兑现的复核点，或者让难处当场多停一会儿，最慢的那一样就有机会往前挪；一直劝，一直收住，它就一直最慢。

想一想

最近一次，你对家里人说了一句「没事了」。第二天，那件事还在你们中间的桌上吗？

◆

14

第 14 章

现实换了版，人还在用旧版

九月的最后一个礼拜，卢晓才看清家里的晚饭哪里不对劲。

那天她轮休，下午在家。六点钟，外婆就进了厨房，六点半，四菜一汤摆上了折叠饭桌，和过去十几年一模一样。外公吃完，七点整下楼走圈。可可的碗筷摆在那里，人还没回来。

快七点了，可可才推门进来，书包往鞋柜上一扔。外婆起身，把菜端回厨房，一盘一盘重新热。可可一个人坐在桌边吃，外婆坐在对面陪着，看她吃。

卢晓问外婆：「这样多久了？」

外婆想了想：「开学就这样了吧。初中放学晚，她路上还要走二十分钟。」

「那您每天热两遍？」

「热一下又不费事。」

可可低着头扒饭，忽然说了一句：「外婆，你们别等我了，我自己热就行。」

外婆的手停了一下，没接话。过了一会儿才说：「我不等你，我做饭做给谁吃。」

这一个月里，没有人做错什么。外婆六点半开饭，是 2012 年她退休那年定下的；可可上小学那几年，四点半就到家，写一会儿作业，六点半正好饿了。外公七点下楼，是因为吃完饭正好赶上楼下乘凉的人多。这个钟点表没写在哪里，可全家照着它过了十几年。9 月 1 号，可可去初中报到，这张表就对不上了。可它一直在照用，一用就是一个月。

那天晚上，卢晓提了一句以后七点开饭，外公接着发了话：「就七点。我下楼走圈，挪到吃完以后，天黑了就在楼底下走。」

第二天，晚饭真的挪到了七点。可是卢晓注意到，那一礼拜，外婆每天六点不到还是进了厨房，把菜切好、码好，站在灶台边上，等着。

这一章就说这张没人写下、却人人照用的钟点表。

◆ 一、哪一天，现实换了版

444 号《业力是什么》借了一个老词，讲的却是家常事。作者胡敏在书里说明，业力在这里只是借来的名字，不等于佛教业论的原义（444 号凡例）。她给的判词前半句是：「业力不是欠下的债，是现实已经换了版、旧版还被照着用的那件事」（444 号导读◆二）。

卢家那一个月，就是一件这样的事。现实换了版：可可上了初中，放学晚了一个多钟头。旧版还被照着用：六点半开饭，七点下楼。两样凑在一起，书里才叫它业。缺一样都不算。

怎么判断现实到底换没换？444 号定得很严，不许讲故事的人一句话说了算：「本书只认可核对的条件变化：一个依赖这份旧版的条件，在某一天确实变了，而且能指出来。」（444 号第 2 章◆五）书里举的几个日子，有一个正是卢家的：「孩子入学报到的那天」（444 号第 2 章◆五）。

用本书的话说，这件事里有两样东西，缓劲差得很远。

现实这一样，是在一天之内换完的。9 月 1 号报到，第二天放学时间就变了，不商量，也不等人。它的缓劲很短。

钟点表这一样，缓劲长得多。没有人去改它，它就一天一天照旧跑，跑了一个月。要不是那天卢晓在家，它也许还会跑一个学期。

宋磊修车时常讲一个道理。开手动档的车，脚下的路一下子变了，上坡了，或者前面车停了，车速是一眨眼就变的；手上的档要是还挂在原来那一格，车就顿一下，严重的就憋熄火。路变得快，手换得慢，中间那一顿，就是两样东西缓劲不一样长。卢家那一个月的晚饭，就是挂在原来那一格的档。

444 号说的业，换成本书的话，就是这两样之间的缓劲差：现实换版快，行动换版慢。

判词的后半句，444 号是这样写的：「消业，是让旧处停用旧版；用业，是让新处接住差别。」（444 号导读◆二）卢家这两样后来都做了。旧处停用旧版，是晚饭挪到七点，六点半那一版不再照用。新处接住差别，是另一件小事：外婆六点到六点半这半个钟头空出来了，过了两个礼拜，她开始拿这半个钟头下楼，和几个老姐妹在小区里走一圈，再顺路去菜场买第二天的菜。可可放学晚了一个钟头，这个差别没有被抹掉，它落到了外婆的一段新日子上。

◆ 二、债和版本，问的是两样问题

444 号最要紧的一处转弯，是把业从债那里拉出来。

很多人一听业力，想到的是欠债：欠了要还，还不够再还。书里用一个车间里的故事说明这种问法的麻烦。老林有一次没法上夜班，小王替他顶了一晚，那晚小王耽误了去接父亲。老林说过周末补一班，后来机器停修，补班没排成（444 号第 2 章◆一）。

按欠债的问法，老林会想：我欠他一班，还一班够不够？请顿饭够不够？再道一次歉呢？每加一样，后面都跟着一句：够了吗？账可以越记越长，永远没人站出来说一声清了。

按版本的问法，只问两句：旧版停用了没有？下一次，哪一版生效？书里写：「债是记在人身上的，由欠的人去还。版本是记在表上、规矩上、话上的，要两边一起换。」（444 号第 2 章◆四）老林要做的，是把补班没排成的经过说清楚，问小王这一班还补不补，补在哪天，再写进排班表。

书里把这一版叫作生效版：「生效版，指下一次实际行动里被照用的那一版；同步的验收只看它。」（444 号凡例）还加了一句很实在的话：「只照新版办了一回，还不够稳。连续几次都照新版，才算旧版停用。」（444 号第 2 章◆五）

拿缓劲来看，两种问法的差别就清楚了。欠债问的，是人心里那本账平没平。那本账的缓劲最长，也说不准，所以永远没有终点。版本问的，是下一次排班表上写的是什么，一看便知，缓劲短，有终点。

欠债的问法还有一个毛病：它总要找一个欠的人。卢家那一个月，要是按债来问，就得问是谁欠了谁，外婆白热了一个月的菜，可可欠外婆吗？问不下去。按版本来问，就不用找人，只找那张表。

卢家第二天晚饭挪到七点，按 444 号的算法，是新版出现过一次。连着一礼拜都是七点，才算旧版停用了。

这一转，道歉也换了位置。书里说：「道歉让旧版有机会被换，却不能代替换。」（444 号第 2 章◆四）道歉说了十遍，下一次排班还是照旧表，旧版就还在被用。反过来，一句话没说，下一次已经照新版办了，旧版也就停了。外公那晚没向谁道歉，也没说谁辛苦，他只是说了一句往后七点。

不问欠了多少，问下一次照哪一版办，事情就有了终点。

◆ 三、没有人做错，旧版照样在跑

卢家那张钟点表，有一个让人说不出口的地方：谁也没错。外婆没错，她照顾了一家人好几年；外公没错，他吃完饭下楼走圈，是好些年的老习惯；可可也没错，学校的钟点不由她定。

444 号专门为这种事立了一个名字，叫无主业：没有人做错，条件变了，旧安排还在跑。书里的例子是一位刚退休的父亲。退休头几个礼拜，家里还是什么事都先问他：母亲要换冰箱，先问他；大儿子要修老家屋顶，先给他打电话。到第三周，母亲在商场看中一台冰箱，等不到他一句话，没下单；屋顶的工期，也一直搁在半空　　（444 号第 5 章◆一）。

一家人各有各的委屈，可冰箱没买，屋顶也一直没修。后来女儿拿来纸笔，请每个人把家里的事分成三类：自己定的，一起出钱一起定的，涉及房子和老人安全、必须一起确认的。冰箱由母亲在预算内定，屋顶由大儿子去联系，父亲可以出主意，不再默认样样拍板。

作者特意提醒：「无主是暂时的事件分类，不是免罪证明。」

（444 号第 5 章◆四）先把版改了，有该追的责任，再去追。

用本书的话看，无主业的缓劲为什么特别长？因为没人先动。没人做错，也就没人觉得该由自己去改。第 2 章讲过，先手和快是两件事。无主业里缺的，正是一个先手。那位女儿拿来纸笔，卢晓那天多问了一句，她们做的都是先手。先手的人不必是当家的，也不必是缓得快的那一样，只要有人先把纸摊开。

444 号同一章里还有一个例子，卢家过几年也许用得上。女儿小雨考上大学，头一回放寒假回家，母亲还是八点半催她洗漱，九点问她明天几点起，十点问她手机怎么还不放下　　（444 号第 5 章◆二）。母亲手里是初中那一版，女儿手里是大学这一版。母女最后约定：私事不必报告，在外过夜要报个平安，公共地方的作息一起定，自己屋里的学习节奏自己定。书里说，新版本不会因为一句我成人了，就自动写进所有人的生活。长大这件事，现实换得快，家里的版要一条一条去换。可可今年 13 岁，她的门禁、零花钱、谁陪她写作业，每一样都会在某一天对不上。

没人做错的旧版，最难停，因为没有人觉得该轮到自己先动。

◆ 四、心里舒服了，表还没改

444 号里有一个饭馆服务员的例子，正好接上第 13 章。

阿梅连着三周被排了周六晚班。她找领班说过两回。领班每回都说：别往心里去，大家都这样，我最信得过的就是你。阿梅听了，心里确实松了一点。可是下一周的排班表出来，周六晚班还是她　　（444 号第 4 章◆八）。

换一种走法：领班什么安慰也没说，只在下一周的表上，把周六晚班改成了轮着排。阿梅未必当场高兴，可她不必再去解释，不必再等消息，也不必见了领班绕道走。作者接着写了一句：「感受是跟着这个换版走的，它到得晚一点，却总会到。」　　（444 号第 4 章◆八）

444 号不是说安抚没用。书里写得很公道：「安抚本身是好事，受伤的人该先被接住，先安全，再谈别的。」　　（444 号第 4 章◆八）它只拦一件事：不能把心里舒服了，当成版本已经换了的凭据。

第 13 章讲过，安慰能把难受的缓劲压得很短，可压短了难受，不等于另外几样跟着动了。444 号这里说的，是同一件事的另一面。

拿缓劲来看，阿梅这件事里，档位换过一次。领班光安慰的时候，感受缓得最快，几句话就松了；排班表最慢，三周不动。领班改了表以后，排班表成了最先动的那一样，下一周就换了；感受反倒落到了后面，过几天才松开。快慢的次序，翻了一个个儿。

卢家也是这样。晚饭表第二天就挪到了七点，外婆的手却还停在六点。她六点不到进厨房、站在灶台边等的那一个礼拜，就是感受到得晚一点的那一段。没有人去催她，到第二个礼拜，她六点半才进厨房，有时还先下楼去菜场转一圈。

搬过家的人都有这个体会。新房子的门在左手边，钥匙在右边口袋，头一个礼拜，人一到楼下，手还是往旧口袋里摸，脚还是往旧楼道里拐。地址第一天就换了，手和脚要过一阵才跟上。没人会说这个人没搬好家。

表先换，心后到，这不是没换好，是换档本来的样子。

◆ 五、告知：把自己换的版送过去

还有一种业，是一个人自己改了路，别人还照着他的旧路安排。

444 号写了一个叫小敏的姑娘。她辞了工作，去学中医，没告诉父母。母亲逢人便说孩子工作总算定下来了。直到一个表姐偶然说起，母亲才知道，打电话过去，小敏正在看报名材料　　（444 号第 15 章◆一）。书里另一处还写过，小敏在电话里一个劲儿认错，说不该让父母操心，父亲接过电话就是一句：「那你明天回原单位上班？」　　（444 号第 6 章）认错认得越多，父母越以为旧版还能回来。

444 号在这里分出了一个动作，叫告知，并且把它和认错分开。书里说：「有权决定，不等于改变不会影响别人。影响了别人，也不等于别人就拥有你的决定权。」　　（444 号第 15 章◆二）告知不是认错，也不是求批准。它为什么必要？「告知的正当性来自实际影响，不来自对方的好奇心。」　　（444 号第 6 章◆四）

用本书的话说，一个人改自己的路，缓劲往往很短，一个决定就改了。别人手里依着旧消息做的安排，缓劲却很长，因为消息没到，他们连该改都不知道。告知做的，就是把这段长缓劲缩短：把新版送到依旧版行事的人手里。

卢家的可可，十月下旬报了学校的美术社，每个礼拜三放学后多留半个多钟头。她没先问谁同不同意，社团是她自己的事。可她回家那天，在饭桌上说了一句：「礼拜三我七点半才到家，你们先吃。」外婆嘴上嘟囔了一句太晚了，第二个礼拜三，桌上给她留了一碗盖着的菜，其余人七点照常开饭。

这一句话没有求谁批准，只是把新版送到了旧版的手里。一个 13 岁的孩子，已经会做这件事了。

告知也有它滑过头的地方。444 号提醒，告知可能被人用歪：单位借着透明的名义打听私事，「家人可能把告知扭成审批」　　（444 号第 15 章◆六）。外婆那句太晚了，要是变成了礼拜三不许去，告知就成了请示。可可说的是我七点半到家，不是我能不能七点半到家。一字之差，一个是把新版送过去，一个是把决定权交出去。

自己的路换得再快，别人的安排还要靠一句话才跟得上。

◆ 六、拖到现实来换：被迫同步

要是旧版一直没人停，会怎样？444 号用了一个更重的词：果报。书里给它的意思收得很窄：「果报不是谁给你记了账，而是旧版没有在旧处停用，现实就在下一次行动里，强行替你换了版。」（444 号第 10 章◆二）444 号第 10 章的标题，就叫「果报——现实撞上旧版时的被迫同步」。

书里的老陈，结婚二十多年，妻子问他什么，他常回一句：你决定吧。一句话本来只管当天，二十年重复下来，成了两人默许的分工：妻子负责定，丈夫负责配合。外表井井有条，余地却越来越小。直到有一回，老陈想报一门木工课，这一版终于没能照用到底。他关掉报名页面，开始整理账目，预约咨询。下一次行动确实换了版，只是换的方式是一份离婚协议，不是一次商量（444 号第 10 章◆一、◆二）。

作者再三说明，这不是报应，书里有一节的标题就叫「别拿业去指责受害者」（444 号第 10 章◆五）。坏结果不都是果报，病和穷更不能拿来说成谁欠了什么。

用本书的话看，果报也是一次换档，只是代价最大的那一种。老陈家二十年里，档位一直没换：那句你决定吧，永远是最快的，一张口就有；两人之间真正的商量，永远是最慢的，二十年没动过。这是卡档。卡到最后，现实这一样缓得最快的东西，一下子把慢的那一样撞翻了。次序终于翻了过来，可翻的方式是断。

宋磊修车见得多了。离合片磨了好几年，车主一直将就着开，挂档有点涩，也就使点劲。直到有一天在半路上，档挂不进去了，车停在了马路中间。那一刻档位当然变了，只是变成了空档，而且是拖车拖回来的。

444 号也不是只会说结局。它在这一章里列了事情出来之前的信号，还给了一个短期限的办法：七天里只记下来，不急着下结论，再挑一样能安全改的安排谈一次，过一两个礼拜看看办得怎样（444 号第 10 章◆七）。作者把这件事的用处说得很清楚：「观察表的任务不是留住每段关系，而是减少在看不清的状态下被迫作重大决定。」（444 号第 10 章◆七）用本书的话说，就是趁着档还换得动，自己先换一回，别等现实来撞。

被迫同步也是同步，只是等到现实来换，换的往往是整块。

◆ 七、宣布没有差别：过早消业

还有一种走法，看上去最平静，444 号却把它单列成一章：过早消业。

书里的定义是：「过早消业不是停用旧版，是宣布版本差本来不存在——差别被删掉了，旧版却照旧运行，问题也没有进入任何新处。」

（444 号第 25 章◆三）有人说旧流程已经不灵了，管事的人说大家别较真，本来就没什么问题。会议安静了，下一回照样返工。

作者给了一个很好的对照。设想同一个人小钟，到了 30 岁，睡得好了，也不生闷气了，嘴上都说我已经想开了。一个小钟，笔记从此不再打开，三个月里没追问过一次，没试过一回，卡片停在第三张。另一个小钟，每周留半小时看笔记，找同事试过两次，卡片改到了第三版，每一版都记着哪里被推翻了

（444 号第 25 章◆三）。两个人心情一样平静，分别只在三样能数的东西上：追问的时间，试验的次数，改过的记录。书里说：「不看他痛不痛苦。」

（444 号第 25 章◆三）

444 号在同一章里说过一句话，和第 13 章是一回事：「一句安慰，有两种结果。一种帮你恢复力量，好继续看清事实。另一种要你连事实都别再看。」

（444 号第 25 章◆二）

拿缓劲来看，过早消业是一种假的换档。差别被删掉了，看上去现实和行动对上了，缓劲差成了零。其实慢的那一版一天也没停，只是没人再去量它。档位冻在一张平静的脸后面。

卢家要是那天卢晓没多问，外婆说一句「热一下又不费事」，事情也就过去了。这句话不算错，可它要是成了全家的口径，那张钟点表就会接着跑下去，而且再没人觉得它有问题。

单位里也有这种事。小区的电梯一个月坏了三回，住户在群里提，物业回一句：电梯都检过了，没有问题，大家放心。群里安静了。可下一回电梯停在半路，用的还是那一套维保办法。差别被一句没有问题删掉了，旧版照跑，问题也没去任何地方。

删掉差别，不等于对上了版；它只是让旧版跑得更安心。

◆ 八、同步过头，也会卡档

说到这里，444 号的药方已经很清楚：现实换了版，就让旧处停用旧版，让新版在下一次行动里生效。同步是治。这一点本书完全同意。卢家的晚饭挪到七点，就是一次实实在在的同步，治好了一个月的别扭。

可是本书要在这里多说一句：同步过头，也会卡档。第 4 章讲过，卡档有两副样子，第二副叫拧死：几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。482 号说过一句话，第 4 章也引过：「冻住，是方程过于成立，成立得没有任何缝隙。」　　（482 号第 10 章）

不妨想象一户姓韦的人家，和第 12 章那位开出租的韦师傅不相干。韦姐读到了同步这个说法，很受用。她在家里立了一条规矩：谁的安排一变，当晚在家庭群里报，全家第二天一起改，不许有一样落在后面。头两个月真灵：没有人热两遍菜，没有人白等，返工、白跑这类事几乎没了。按 444 号的读数，这个家的旧版生效率，也就是下一次行动里还照旧版办的比例，接近零。

到了冬天，事情来了。韦姐的父亲老韦，老伴走了还不到一年。照韦姐的规矩，现实已经换了版：母亲不在了，旧版就该停。她把母亲的缝纫机送了人，把饭桌上母亲那把椅子撤了，把父亲的作息改成和全家一样。每一样都对得上现实，每一样都在第二天就生效了。老韦不说什么，只是晚饭吃得越来越少，有天夜里，一个人到楼下储藏室坐了很久。

韦家的毛病，不在没同步，在同步得没留一点缝。全家每一样东西的缓劲，被拧成了同一个长度：一律第二天。老韦心里那一样，本来就该比别的慢，慢上一年两年都不奇怪。规矩不许它慢，它就没有地方慢，只好躲到储藏室里去慢。

要公道地说，444 号自己早就留了刹车。一对兄弟清算老房子，旧账大半理清了，弟弟还是不肯同桌吃饭，书里的小账写：「这一项没有同步，也不必逼他同步。」　　（444 号第 16 章小账）它还警告过，全家和气了，新的劳动可能全落在最弱的那个人身上　　（444 号第 18 章◆六）。它也说过：「同步是一种发生，可以通过协商、试错、制度更新或默契形成」　　（444 号第 5 章◆十六）。444 号并不主张事事立刻对齐，本书不把它写成那个样子。

本书多走的一步，在这里：444 号把这些慢，当作同步之外的例外，一项一项地放过。本书把它们看成同一件事：一个家里，总得有几样被允许慢下来，而且哪一

样慢，隔几年要换一换。这些慢，正是这个家还换得动档的凭据。事事第二天就对齐的家，单看每一件事都对上了版，合起来看，却没有了次序，也就没有档可换。

两种说法什么时候能分出对错？看下一次大的换版。444 号的读数，看的是这一回旧版停没停。本书的读数，看的是一年两年里，最慢的那一样换没换过人，有没有哪一样能被放慢而不起风波。要是事事立刻同步的人家，在碰上老人病倒、孩子升学这种大换版时，和那些留了慢的人家一样稳，甚至更稳，本书这一节就说错了。

这里还要防另一头的错。老韦的慢，放着不管，会不会成了另一种卡档？会，要看怎么慢。本书的读法只看次序：要是三年五年过去，老韦心里那一样一直是全家最慢的，别的事怎么变，他都停在那个冬天，那是锁死，第 4 章讲过的第一副样子。要是他一点一点地，先是愿意把那把椅子挪回饭桌边，过一阵又自己去学了用洗衣机，最慢的那一样一点点换成了别的事，那就是活的慢。慢不是病，慢得永远是同一样，才是病。所以给慢留日子，不是不管，是定一个回头看的日子，到那天看一看，最慢的还是不是它。

同步治的是一件事的版本差，治不了一个家没有了快慢。

◆ 九、外婆的本子，为什么不能实时

晚饭挪到七点以后，宋磊动了个心思。他在手机上找到一个记账的软件，能和银行卡连上，花一笔，记一笔，全家都能看。他把手机递给外婆：「妈，往后您不用天天记本子了，这个是实时的。」

外婆看了一眼，把手机推了回去。

「这东西是灵，」她说，「可它记的时候，我心里没过。本子上的字是我一笔一笔写的，写一笔，我心里就过一遍：这钱该不该花，下个月还花不花。」

她说的这一遍，正是一个家回头看的那一下。钱花出去是一瞬间的事，心里过一遍要一个晚上，月底合总要一整个下午。三样东西，缓劲一样比一样长。

她那本家用本，记了三十年。三十年里，本子的栏目改过好几回。卢晓上学那几年，有一栏是晓晓学费；卢晓工作了，这一栏就划掉了。可可出生那年，添了一栏可可。十二年前外公查出高血压，开始吃降压药，又添了一栏药。每一回改栏目，外婆都不是当天改的。往往是新开销记了一两个月，她看出来这不是一回两回的事，才在新一页上画出新的一栏。

这本本子，缓劲是慢的。可它不卡档：三十年里，它跟着家里换了好几回版。它的慢，恰恰是它换得对的原因。新开销先在零碎里记一阵，等外婆看清它站住了，才给它一个位置。这和 444 号说的连续几次照新版才算停用，是一个道理。每到月底，外婆要合一回总，那一页是她回头看的时候：这个月药钱多了，可可的画材又涨了，来人送礼的钱比去年少了。

实时的软件也有它的好处，宋磊没说错。可要是记账和花钱成了同一个快慢，一刷卡就进账，账就再也没有回头看的那一下。钱和账拧成一股，什么都对得上，什么都看不出来。

外公在一旁听了半天，开口说：「她那个本子慢是慢，可三十年没卡过。不怕慢，怕卡档。」

宋磊想了想，把软件留在了自己手机上，月底拿出来给外婆对一回数。外婆照旧记她的本子。一个快的，一个慢的，月底碰一碰头。

一个家里，留一样慢的，不是落后，是给下一次换版留着一双回头看的眼睛。

放回日子里

今晚找出家里一张没写下来、却人人照用的旧表：几点开饭，谁去接孩子，大件谁拍板，过年去谁家。

只问三句，444 号叫它可以核对的三道关　　（444 号第 2 章◆五）：它依赖的条件，哪一天变了？旧版是哪一份？下一次照哪一版办？三句都答得上，就在下一次行动里试一回新版，连着几次都照新版办，才算换过来了。

再做一件反过来的事：在家里找一样你打算让它慢下来的东西，比如老人的习惯，孩子的爱好，自己的一样心事。写下来，给它定一个回头看的日子，三个月后，或者明年这个时候。到那天，只看一件事：最慢的，还是不是它。

本章怎样会错

一、444 号自己登记过一条：通知发出一个月，凡是旧版仍在下一次行动里生效的地方，返工和重复解释不会降。要是事实相反，通知到了、旧版还在用，次数却降了，444 号说它就撤回只看生效版的判据　　（444 号第 2 章◆五）。本章第一、二节借用的就是这条判据，它撤，本章这两节也跟着收回。

二、跟踪一批人家一两年，一类是事事当晚对齐，一类是允许有几样慢下来、隔一阵再看。要是事事对齐的那一类，碰上老人病倒、孩子升学这种大换版时，回

避和沉默的次数并不比另一类多，换档的次数也不比另一类少，那么本章第八、九节同步过头也会卡档的说法，在家里不成立，要撤回。

给想深究的人

444 号全书主干是显露与回写，没有用三大方程、六路径和 123 原理。它把回写分到三处：共同记录、各自前路、彼此咬合，对应过去、将来和持续的接口（444 号第 5 章◆六），这已经是把回写放到时间上来读了。按本书的读法，现实换版，是土 E 在某一天变了；旧版照用，是路 D 还按旧的先后在走；生效版，是下一次行动里显露的 S。三条互写，缓劲不一样长：E 的变化以天计，D 的改写以月计，感受跟在后面。

果报读作被迫的换档：现实这一样缓得快的，与积压的张力一起，顶翻了旧版那一样缓得慢的，这是两快顶一慢用到了最狠的一回。同步过头，则对上第 4 章的拧死，与 482 号第 10 章「方程过于成立」同一个样子。六路径读成六种档位，是本书的读法，只当地图用。单位里一项变更怎样才算生效，第 30 章会讲。

带走的话

让旧版按时停用，也给慢的那一样，留出跟上来的日子。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？可可的放学钟点一天就换了，家里的晚饭表一个月没动；表换了以后，外婆的手又慢了一个礼拜。

这个次序还换得过来吗？换得过来：先是现实最快、表最慢，后来表先动、心后到；只要不逼每一样同一天对齐，下一回还能再换。

想一想

你家现在照用的那些老规矩里，有没有一条，其实是好几年前某一天就该换了的？你还记得是哪一天吗？

◆

第　四　编

国家与规矩的档位

导　语

这一编五章，把同一个问题放到国家和规矩里去问。法律、政治、经济三副脚步缓劲不同；当家可以轮换，档位却未必跟着换；国家认不认旧话；家里的手和国家的手谁跑得快；一个国家怎样病，又怎样再来一次。

换了当家的人，不等于换了档。换了人没换档，就是轮回。

15

第 15 章

一个国家的三副脚步

九月底的一个上午，老卢下完两盘棋，陪周玉芬去街道的便民服务中心。外婆要换一张新的老年优待卡。电视上早播过了，说从 9 月 1 日起，老人凭身份证就能办，不用再交户口本复印件。

取号机吐出一张小票，前面还有十一个人。墙上贴着一张打印的通知，落款是 8 月 20 日，说的就是电视里那件事。

轮到他们，窗口里坐着个戴眼镜的小伙子，胸牌上写着「邵宇」。小邵看了看身份证，又看了看电脑，抱歉地笑笑：「阿姨，新规定是出来了，可我们的系统还没改过来，还得按老表格填，户口本复印件也得留一份。」

外婆早有准备，从布袋里摸出一张叠得方方正正的复印件。她这辈子去哪个窗口都带一份户口本复印件，带了三十年。

排在后面的一位大爷不乐意了：「电视上都说了！」小邵只好又解释一遍。

回家的路上，老卢背着手，像在讲一盘残局：「这件事里有三样东西。文件，八月就改好了；窗口里的电脑，到九月底还没改过来；你布袋里那张复印件，我看再过十年你还带着。文件缓得最快，电脑其次，人最慢。」

外婆不服：「也不见得。前几年说办事不用再开那个证明了，你记得吧？那回大家一听就不开了，倒是窗口的电脑，一点提交就弹出来要那张证明，弹了大半年。那一回，人缓得最快，电脑最慢。」

老卢站住想了想，点头：「那倒是。同一个窗口，两件事，最慢的不是同一个。」

这一章就从这个窗口说起。一个国家里也有几样东西互相改写：法律、政治、经济。它们缓劲不一样长，这一点早有人说过。可是到底哪一样最慢？几本书给出的答案并不相同。答案不同，这件事本身，比任何一个答案都更值得想一想。

◆ 一、三样各有各的脚步

先看 447 号《国家发生学导论》。这本书把一个国家拆成三面：法律，是国家说「我们」的那一面，谁算我们、说过的话认不认；政治，是谁占着位置、谁说了算；经济，是谁跟谁换、换多少。

它在第 4 章专门写了一节，标题就叫「三样各有各的脚步」。原话是：

「政治这一面，变得最快。」「经济这一面，走得稍缓，却也不停。」「法律这一面，走得最慢。一条规矩，要被很多人遵守很多年，才会变成「我们的规矩」；一条规矩要废，也常常要很多年。」　　（447 号第 4 章◆七）

拿一个单位来想就明白了。换一个科长，一纸任命，当天生效，大家第二周就习惯了向新科长汇报。食堂的菜价涨一回，大家抱怨一两个月，也就照常吃了。可是「十一点半以前不许去食堂」这条老规矩，从立下到人人照守，用了好几年；后来取消了，还有老同事要磨到十一点二十九分才敢起身。

把这三件事放在一起看，任命缓得最快，菜价其次，规矩最慢。

447 号举的例子比食堂大得多：「罗马人的那套法，经过帝国的分裂和灭亡，后来的人还在读它、用它、改它。」　　（447 号第 4 章◆七）帝国散了，城墙倒了，商路改了，那一套规矩还在后人手里一点点被改着用。法律之所以缓得最慢，是因为它要落到很多人身上，每个人都要认一遍，认的人越多，改一下之后要重新认的人也越多。

这里要先说清一件事。447 号说的「走得快」「走得慢」，指的是一面被改了以后，要多久才稳成新的样子。这和本书的「缓劲」很接近：被碰一下、改一下之后，缓过来、跟上要多久。本书只取这一层意思。它不是「谁先动」，也不是「谁说了算」，这三件事第 2 章已经分开讲过。

447 号由此推出一个很有用的看法：「政权可以几年一换，国家的「我们」却不一定跟着换。」　　（447 号第 4 章◆七）换了人，规矩还在原地一点点走；规矩还

在，日子却可能早已换了样。所以它提醒：「要看一个国家有没有变，不能只看换了谁，要同时看三样各走到了哪一步。」（同上）

这话说得好。一句收住：一个国家不是一个钟，是几只钟一起走。

◆ 二、一条线横在牧场中间

同一本书，翻到第 28 章，讲的是另一类国家。

那一章开头有个场景：一户牧人世世代代赶着牛羊，雨季往南，旱季往北，哪口井归哪家先用，心里一清二楚。有一年，路中间多了一道线，线上一个岗亭，岗亭里站着穿制服的人。「牧人没有搬家，草原也没有动。可是他们忽然住进了两个「国家」。」　　（447 号第 28 章◆一）

这一类国家，447 号叫「被催生的国家」。它特别说明：「催生这个词，本书不带褒贬，只指一件事：三属性到场的先后，不是当地自己的节奏排的。」（447 号第 28 章◆二）线、旗、官、法先到，交换的网后到。

在这类国家里，三样的脚步排成了另一个样子：

「政治最快。旗、线、军队、首都，几年里就能立起来」；「法律居中。条文可以一夜之间翻译抄来，可条文在人心里扎下根，要几十年」；「经济最慢。税基、市场、货币、分工，要靠无数次交换一点点长，不能靠发一道令。」（447 号第 28 章◆八）

为什么经济成了最慢的那一样？书里说，许多地方殖民时期修的铁路，从矿山直通海岸，为的是把原料运出去，内地和内地之间反倒没有连起来。新国家有了旗，有了借来的法典，「经济上，账还接在别处。」　　（447 号第 28 章◆六）

想一个新建的小区。交房第一天，物业公司就进驻了，谁管门禁、谁收费，一清二楚。业主公约是照着别的小区抄来的，一两年里，大家才真按它办事。可楼下的菜店、快递点、谁家能借梯子、谁家能帮忙收件，这张来往的网，要三五年才织得起来。在这个小区里，最慢的是来往。它慢，不是因为没人想做买卖，是因为来往要靠一次次试出来：这家菜店的秤准不准，那个快递员靠不靠得住，邻居借了梯子还不还。每一样都得试过几回，心里才有底。物业可以一天进驻，公约可以一夜抄来，这些「试过几回」却抄不来。

所以在 447 号自己的书里，第 4 章说法律最慢，第 28 章说经济最慢。一句收住：同一本书，两类国家，两种排法。

◆ 三、这不是自相矛盾，也不是换档

读到这里，有人会说：一本书前后说法不一，是写乱了。

不是。第 4 章说的是一般的、大体自己长起来的国家；第 28 章说的是被催生的国家。两种国家，来路不同，三样到场的先后不同，脚步自然排得不一样。这是两类国家之间的差别，不是前后打架。

这件事能说明什么，不能说明什么，要分清楚。

它能说明的是：「哪一样最慢」，不是「法律」这个名字自带的。法律在一类国家里最慢，在另一类国家里排在中间。慢不慢，要看这个国家是怎么来的，看三样各自落在什么样的土上。

它不能说明的是：某一个国家沿着时间，从第 4 章的排法换成了第 28 章的排法。447 号没有写过哪一个国家这样翻过来；它是把两类国家横着并排放在一起比的。

打个比方。张家的老人最慢适应新环境，李家的孩子最慢适应新环境。这说明「谁最慢」不是由辈分定的，可它说明不了张家哪一天换了档。要说张家换了档，得看同一个张家，前几年老人最慢，这几年变成孩子最慢。

本书要问的，恰恰是后一件事：同一样东西，沿着时间，它里面几样东西的快慢次序还能不能翻过来。447 号这两章只能给这个问题当旁证，不能当证据。

还有一个细节值得留意。447 号第 4 章那一节的末尾，自己注了一句：「这一点，第 10 章讲侧重怎样换的时候会再用上。」　　（447 号第 4 章◆七）它的第 10 章讲的是「侧重」的轮换，也就是乱世政治在前、繁荣经济在前、法治时法律在前。按本书的用词，那是「当家」换人，不是缓劲的次序换了。447 号把两件事放在一起用，这很自然，三副脚步不同，谁站到前面当然会受影响。可是谁站在前面，和谁缓得最慢，仍然是两个问题。这两个问题怎样分开，第 16 章专门讲。

一句收住：横着比出来的差别，只能说明次序不是天生的，说明不了次序会翻。

◆ 四、449 号：来往最快，存量最慢

再看 449 号《三只手》。这本书讲国家经济，也把它拆成三样，但切法和 447 号不同。

它的三样是：客体，是能占有、能度量的存量，钢厂、铁路、电网；主体，是有打算、有本事的行动者，企业、技能、一代官员；互动，是来往的通道和规则，汇率、价格、合同。

第 3 章有一节专讲「三条箭头的速度差」：

「互动一头变得最快。一项汇率制度的改变、一条价格管制的放开、一部合同法的修订，在几周或几个月内就能改变来往的条件」。「主体一头的速度居中」，以年计、以十年计。「客体一头最慢，也最持久」，一座钢厂、一条铁路，使用寿命以数十年计。　　（449 号第 3 章◆六）

为什么行动者居中？449 号的解释很朴素：「主体的变化比互动慢，是因为它要经过学习与试错；又比客体快，是因为它不必等待物理的建造。」

（449 号第 3 章◆六）一个修车铺换一种新的诊断仪，老师傅学会要一两年；可要是换一栋新厂房，从批地到开工，得好几年。人学东西，总比盖房子少等一段。

请注意一个细节。「一部合同法的修订」，在 449 号里属于变得最快的那一头。可在 447 号里，「一条规矩，要被很多人遵守很多年」，法律是最慢的那一面。

两本书说的都对，因为它们量的不是同一样东西。449 号量的是：条文一改，来往的条件多久跟着变。447 号量的是：一条规矩，多久才变成「我们的规矩」。一个是改条文，一个是认条文。

小区里贴出一张停车新规，收费标准当天就变了，车主第二天就按新价交钱，这一样缓得最快。可是大家真按地上的线停、不再把车堵在消防通道口，要一年多，这一样最慢。同一张告示，切法一换，快慢就换了。

449 号还留下一句很要紧的提醒：「需要强调，速度快慢与重要性高低是两回事。」（449 号第 3 章◆六）快的不等于要紧，慢的不等于不要紧。第 2 章讲过，当家和快慢是两件事，根子就在这一句。

一句收住：切法不同，同一部法，在一本书里最快，在另一本书里最慢。

◆ 五、396 号：一道坡、一双腿

站内还有一本书，也排过快慢次序，就是 396 号《属性纠缠论》。

396 号讲的不只是国家，是一切东西的属性怎样一起显出来。它的主角是一位叫鲁长庚的老人，爬一道坡。坡是客体，腿力和「我」是主体，爬法是互动。他刚爬山那年，在一段陡台阶上腿发软，就不走直线，改走之字形，上去了。

书里第 56 章有一节「回写有快有慢」：

「互动属性回写最快。」之字形爬的当天，「今天爬得没那么喘」就出来了。「客体属性次之。」坡的「陡」，要走过许多回才在他嘴里松动。「主体属性最慢。」「我的腿力强大」这句话，要等腿力被反复显出来、稳下来。（396 号第 56 章◆八）

这和我们学骑电动车差不多。拧把、刹车的手法当天就会；路口那个坡「不吓人了」，要两三周；「我能骑」这句话真正说得出口，要好几个月。

396 号很诚实，它紧接着写：「这个快慢次序是本书的推断〔待验〕」（396 号第 56 章◆八）。它还给出一个很实用的提醒：「看结果不能只看最快的那一角，回写要追到最慢的那一角才算数。」（同上）爬顺了三天就说「练好了」，第四天下雨停练，一周后又喘了，就是只看了最快的那一角。396 号的原话是：「只看互动读数的人，最容易提前宣布成功。」（同上）

这句话放到国家身上也一样好用。一条新办法推出来，头一个月的数字最好看：办件量翻了一番，排队时间少了一半。这是最快的那一角先缓过来了。可是窗口里的人是不是真的会用、来办事的人是不是真的信，要再等一两年才看得出。只拿头一个月的数字报喜，就是在最慢的那一角还没跟上的时候，提前宣布了成功。

不过 396 号在同一节里还写了一句：「能统一的只有次序：先看互动、再看客体、最后看主体」（同上）。它承认几天、几周、几个月各领域不同，却认为次序可以统一。

一句收住：396 号把快慢次序写成了一条可以通用的规矩。

◆ 六、三本书，四种排法

现在把几本书的排法摆在一起。为了好比，我们用三个大白话的名字：「被占着的那一面」（447 号的政治、449 号的存量、396 号的坡），「来往的那一面」（447 号的经济、449 号的规则与交换、396 号的爬法），「说『我』的那一面」（447 号的法律、449 号的行动者、396 号的腿力与自信）。

从缓得最快排到缓得最慢：

447 号第 4 章，一般国家：被占着的、来往的、说「我」的。

447 号第 28 章，被催生的国家：被占着的、说「我」的、来往的。

449 号：来往的、说「我」的、被占着的。

396 号：来往的、被占着的、说「我」的。

三样东西排先后，一共只有六种排法。第 3 章讲过，本书把这六种排法读成六种档位，这是本书的读法，只当地图用。现在三本书里已经出现了其中四种，没有两种是一样的。

最扎眼的是「被占着的那一面」。在 447 号的一般国家里，它缓得最快，几个月地图就能改颜色。在 449 号里，它缓得最慢，一座钢厂要用几十年。名字落在同一个位置上，快慢却在两头。

原因不难找。447 号放在这个位置上的是权力和地盘，一个人倒下，另一个人坐上去；449 号放在这个位置上的是钢铁和水泥。放进去的东西不一样，碰上的事不一样，切的那一刀不一样，次序就不一样。

家里也是这样。换一部新手机，外公缓得最慢，教了三遍还找不到相册。可要是换一副新的象棋，他第二天就能在棋摊上用顺手，倒是可可要学好久。「外公最慢」不是外公身上贴着的标签，是外公碰上手机这件事时的样子。

这并不是说快慢没了准头、怎么说都行。在一个具体的国家、一类具体的事上，谁缓得最慢，是实打实的，误判了要吃亏。外婆去窗口带着复印件，是因为她吃过亏：有一回没带，来回跑了两趟。她心里那张「谁最慢」的表，在她常办的那几件事上是准的。要紧的只是别把这张表当成天下通用的。到了一件新事上，先看一看，再排。

所以这一节能说的只有一句，也是这几本书合起来最诚实的用法：次序不由属性自带。

◆ 七、横着比，不是竖着看

上一节的结论很有用，可是它有一个边，必须守住。

三本书排出四种次序，这是横着比：不同的书、不同的国家、不同的东西、不同的切法，并排放在一起。它说明次序不是名字自带的，但它和第三节一样，说明不了任何一个国家沿着时间换了档。

要说一个国家换了档，得竖着看：同一个国家，同一种切法，同一把尺子，一次次被碰之后，看它几样东西谁缓得最慢；前些年是这一样，这些年换成了另一样。

本章开头那个窗口，其实已经有一点竖着看的意思：同一个窗口，前几年那件事，人缓得最快、电脑最慢；今年这件事，文件缓得最快、人最慢。可是这还不干净，因为两回碰上的不是同一种事。一回是取消证明，一回是换卡。要更干净，得等同一种事一年年地来，比如每年一次的缴费标准调整，看第一年谁最慢，第五年谁最慢。

449 号在测量上有一句话，恰好说中这里的难处：「窗口取得过短，慢变量的变化读不出来；取得过长，快变量的先后又被抹平。」　（449 号第 3 章◆六）看一年，钢厂和规矩好像都没动；看五十年，汇率和菜价的先后又全揉在一起了。竖着看，得先选对看的长短。

449 号同一节还有一句：「同样的政策，在不同的速度格局里效果不同。」（同上）既然有「不同的速度格局」，格局就不是只有一种。这一句给本书的问题留了一道门缝，但 449 号自己没有沿着它往下走，第 16 章会接着说。

竖着看，普通人其实也做得到，只是要有耐心。一个人在同一座城里住三十年，去同一个街道办事，经过的调整少说也有几十回。哪一回是文件出了、窗口迟迟不动，哪一回是窗口先改、大家迟迟不信，老人心里大多有数，只是从没把它排成一个次序。外婆那本记了三十年的家用本，要是在每一回办事旁边多写一行「这回谁最慢」，就是一份很好的竖着看的账。

一句收住：横着比，能拆掉「次序是天生的」；竖着看，才轮得到「次序还换不换得过来」。

◆ 八、一户一户走出来的第一次

回到 447 号第 28 章。讲完三种速度，它补了一段很容易被跳过去的话：

「这个过程里，最容易被人看漏的，是普通人的那一份耐心。」一户人家要先弄明白新衙门在哪里、怎样递状子、要带什么凭据，才敢第一次走进去。办成了，回村说给邻居听；被推来推去，也说给邻居听。「条文再好，也要靠这些一户一户走出来的第一次，才有人敢信它。」　　（447 号第 28 章◆八）

这段话把「法律居中」「经济最慢」从书本上拉回了窗口前。缓得最慢的那一样，不是一个抽象的「经济」或「法律」，是千千万万个第一次。每个第一次办得怎么样，决定了后面的人还要犹豫多久。

外婆头一回用手机挂号，是去年冬天。那天她挂上了，到医院一刷就进去了，回来在楼道里对邻居庞桂兰讲了足足十分钟。庞阿姨第二周就学会了。要是那天没挂上，被退回来重排，外婆也会对庞阿姨讲十分钟，庞阿姨大概又要多犹豫一年。

这里正好看出先手和快慢的分别。挂号的新办法有先手，它先动，先摆在那里；可它缓得快不快，要看第一批走进去的人回来怎么说。先动的东西，不一定先稳。

447 号对这种磕绊的态度很宽厚：「磕绊本身，不是失败，是长的过程。」（447 号第 28 章◆八）本书接受这句话，只多加一个问题：磕绊了很多年以后，原来最慢的那一样，有没有变得不那么慢？要是一个地方的人，第一次走进窗口要犹豫十年，第二代人还要犹豫十年，那就不只是在长，是卡住了。

一句收住：最慢的那一样，常常是由一个个普通人的第一次排出来的。

◆ 九、同一样东西，往两个方向缓得不一样

还有一处材料，比几本书的排法更贴近竖着看，因为它说的是同一样东西。

447 号在第 29 章讲国家每天在小步子里发生，讲到最后落在一个字上：「认」。纳税的人认税的来路，被判的人认判决的分量，落选的人认结果。书里说，一个国家最要紧的存款就在这点「认」里：

「它花得很快，攒得很慢，花光了的时候，再多的军队和条文也补不回来。」（447 号第 29 章◆十）

449 号讲来往的那一头，也有同样的话：「信用的建立缓慢，而信用的崩塌可以在几天内完成。」（449 号第 3 章◆六）

这说的是：同一样东西，往下掉的时候缓劲很短，往上攒的时候缓劲很长。巷口一家小面馆，一碗面里吃出头发，传出去，一星期客人就少了一半；要把这些客人请回来，可能要一整年，还得每天早上那锅汤都一样好。

放到窗口上也一样。一个街道办事处，十年里一回回把事办得清楚，大家对它的「认」是一点点攒起来的；哪天出了一件推来推去、让老人白跑五趟的事，传遍几栋楼，只要一个月。攒的时候以年计，花的时候以周计。

这就提醒我们，缓劲不是一样东西身上钉死的一个数。同一样东西，往哪个方向被碰，缓劲就不一样长。连一样东西的缓劲都会随着方向变，几样东西排出来的次序，当然更不该被当作一张贴死的标签。

447 号还有一处可以对照。书里第 46 章讲国家的死，说新的统治者进来，头一件事往往是接过旧国家的账本和地契，「国家的经济面，常常是死得最慢的一面。」（447 号第 46 章◆九）活着的时候最慢的未必是它，散掉的时候最后走的却是它。

一句收住：快慢不是钉在一样东西身上的牌子，换个方向、换个时候，它就可能换个位置。

◆ 十、前人走到了哪一步

本章分到的近邻是站内两本书：396 号和 449 号。两本书都排过快慢次序，都比本书早。

396 号《属性纠缠论》

他看见了什么：三样属性回写被看见的快慢不同，看结果要追到最慢的那一角；快慢不同，看的时窗也要不同，当天、以周计、以月计。这是一个好用的提醒，本书接受。

他停在哪：它把次序写成可以统一的规矩，「先看互动、再看客体、最后看主体」，而且自己标了〔待验〕。它比的是三角里哪一角的说法先稳下来，没有问这个次序在同一个人身上会不会翻。

本书多走的那一步：只问一件事，同一个人、同一道坡，沿着几年，三样的快慢次序翻不翻得过来。

什么情况能分出谁对：找一批像鲁长庚那样常年练习的人，在他们受伤、停练、换季之后，记下三样各自多久缓过来。如果次序总是爬法最快、坡其次、「我」最慢，从来不翻，那 396 号的规矩站得住，本书的问题在这里是空的。如果有人在某些年里变成「我」先稳住、爬法最后才调过来，而且这种能翻的人，往后几年更少出问题，本书才算多说了一点东西。

449 号《三只手》

他看见了什么：国家经济的三头速度不同；速度快慢与重要性是两回事；量快的和量慢的要用不同的窗口；还有，走在前面带头的那一头会轮换。这些本书都接受。

他停在哪：它让带头的那一头轮换，却把速度次序写在了属性上：互动最快，主体居中，客体最慢。轮着换的是带头的，速度次序本身不换。

本书多走的那一步：带头的换了以后，再问一句，三头的缓劲次序跟着换了没有。

什么情况能分出谁对：用 449 号自己登记的三组指标，取一个国家多个地方很多年的数据，看每次冲击之后三组读数各自多久回到平稳。如果带头的换了好几

轮，三组的缓劲次序却从来不变，那 449 号的写法就够用了；如果次序确实翻过，而且翻没翻得过来，在带头的是谁之外还能多说明一个地方后来的好坏，本书才有自己的话。

放回日子里

下次你去办事窗口，或者小区、单位贴出一条新规定，拿个小本子记三行字。

第一行：文件哪天出的。第二行：窗口、系统、经办的人，哪天真按新办法办了。第三行：你自己和邻居，哪天不再带旧材料、不再照老习惯来。

记下来，算一算三样各晚了多少天，排一个先后。

不必当天就下结论。等下一回同一类的事再来，比如明年的缴费标准又调了，再记三行，排一次。两次比一比：最慢的还是不是同一样？

如果三年里每一回都是同一样最慢，你就知道这一处卡在哪里了。如果最慢的那一样换过，你也就亲眼看见了一回换档。外婆布袋里那张复印件，哪一年不带了，也值得记上一笔。

本章怎样会错

第一条。有人把 447 号第 4 章说的一般国家、449 号比较的七个国家、396 号的练习者，用同一把尺子重新量一遍，尺子是「被改一下之后，多久回到新的平稳」。如果这样量下来，几本书的次序合成了同一种，那么第六节「四种排法」就只是叫法和切法不同造成的，「次序不由属性自带」这句话要收回，改成「次序由切法自带」。

第二条。有人追着同一个办事窗口，记十年里每一回同一类调整的三行账。如果十年里最慢的永远是同一样，而那些最慢的一样换过的窗口，办事也不见得更顺、投诉也不见得更少，那么第七节说的「竖着看才轮得到换档」，至少在窗口这件事上，是一个没有用的问题。

给想深究的人

用 SDE 的话说，447 号的法律、政治、经济，对应主体、客体、互动三位，三位之间也在互写。本书只加一句：三条互写，缓劲不一样长。

本章把四种排法换成三位的写法：447 号第 4 章是客体、互动、主体；447 号第 28 章是客体、主体、互动；449 号是互动、主体、客体；396 号是互动、客体、主体。六路径若读成六种档位（本书的读法，只当地图用），这里出现了其中四种。

这四种都是横截面，只能做「次序不由属性自带」的旁证。站外最有力的同盟是 Hairston, N. G. 等 2005 年在 Ecology Letters 上关于「生态与演化时间的汇合」的工作：原以为生态快、演化慢，其实演化可以和生态一样快，时间尺度的次序会坍缩。这说明次序不是层级自带的，但首创不在本书。本书只追问一件事：同一个系统沿时间，次序翻不翻得过来。第 16 章从交班接着往下问。

带走的话

谁最慢，不是名字定的；要看这一回、这个国家、这一刀怎么切。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？三本书各有排法：447 号一般国家里政治最快、法律最慢，被催生的国家里经济最慢，449 号里存量最慢，396 号里「我」最慢。

这个次序还换得过来吗？横着比只能说明次序不是天生的；同一个国家沿时间换不换得过来，要竖着看，本章还没有答案。

想一想

你家里有没有一样东西，你一直以为它就是「最慢的那个」？想一想，它是不是只在某一类事上最慢。

◆

16

第 16 章

轮着当家

十月的一个周日晚上，折叠饭桌上摆着一盘红烧鱼。宋磊扒了两口饭，放下筷子说：「我们厂换厂长了。」

老厂长庞国栋，大家叫他老庞，干了二十二年，夏天到点退休。总公司派来一位邵振华（和街道便民窗口那个小邵不是一家），大家叫他邵经理，四十出头，说话利索。来了一个月，墙上换了新的派工看板，客户能用手机预约，前台的小姑娘也换了统一的工服。

「那挺好，」卢晓说，「新官上任，有新气象。」

「气象是新的，」宋磊夹了一块鱼，「可我跟你们说件事。上个月进来一批同款的油车，变速箱都是一个毛病。要是老庞在，会怎么样？我们几个师傅一天就判断出来了，派工单改一个礼拜才顺，配件要等一个月，库里没有那么多。这回邵经理在，你猜怎么样？还是一天、一个礼拜、一个月。一模一样。」

老卢笑了，把鱼刺吐在骨碟里：「换了司机，档没换。」

可可正在桌角画速写，抬头问：「外公，那什么才叫换了档？」

宋磊抢着答：「比方说，以前是师傅最快、配件最慢。这两年来修电车的多了，配件在网上一下单，第二天就到；可电车的毛病，老师傅要学好几个月才摸得透。电车这一块，现在是配件最快，师傅最慢。这才叫换了档。」

「这档是邵经理换的？」卢晓问。

「哪里。老庞在的时候就换了，一点点换的，谁也没宣布过。」

老卢点点头，敲了敲桌子：「所以说，换人是一回事，换档是另一回事。我开了三十一年车，跟车的搭档换过好几个，车还是那辆车。不怕慢，怕卡档。」

这一章说的就是饭桌上这件事。一个国家里，谁在前面说了算，是会轮换的，有人叫它交班。本书在交班之外多问一句：当家的换了，几样东西缓劲的次序，跟着换了没有？

◆ 一、谁在掌勺：交班是当家换人

449 号《三只手》把国家经济拆成三头：存量（钢厂、铁路、电网），行动者（企业、技能、官员），来往（价格、汇率、合同）。它的核心主张是：三头一直都在，但在一段时间里，总有一头走在前面，带着另两头走。它把这叫「侧重」。

它用厨房打比方：一道菜要火、锅、料，三样缺一不可，可是爆香时看火，收汁时看锅里的水，装盘时看料的形状。「说「这道菜是靠火做出来的」，只在爆香的那几分钟里为真。」　　（449 号第 5 章◆一）

侧重会换。449 号结语把全书收成一句对子：「侧重有阶段性，这是真的；把某一头写成恒久的本体，这是假的。」（449 号结语◆二）这里的「本体」，用大白话说，就是永远由它带头的那个根。449 号说，没有这样一个根，只有一段一段轮着带头的。

带头的换了，449 号叫「交班」。它讲交班那一章，开头就说：「侧重的测度（第42章）回答的是「此刻谁在前」。本章回答的是另一个问题：什么时候换人。」　　（449 号第 43 章◆一）

按本书的用词，449 号的「侧重」，量的就是「当家」：此刻谁在前面，谁说了算，日子围着谁转。交班，就是当家换人。

家里也一样。外公血压不稳的那一阵，全家的饭菜、作息、周末安排都围着他转，他当家。可可开学那两周，早上几点起、晚上几点睡、谁去开家长会，全家又围着她转，她当家。当家的会换，这是好事，说明家里的事情一样一样都能轮到。

449 号这一步走得很稳，本书接受。一句收住：交班说的是谁在前面，这一点 449 号早说过。

◆ 二、四种交班

交班不都是一种样子。449 号分了四种：自然交班、强制交班、逆向交班、被阻交班。第 3 章讲档位的时候已经用过这四种，这里只拿单位里的事各对一下。

自然交班，是没有外力打断，带头的自己换了。老厂长到点退休，带出来的徒弟接手，这是最平顺的一种。

强制交班，是危机、战争、剧烈的冲击把次序压出来。厂里出了一次安全事故，上级当天派人进驻，原来的班子靠边站。

逆向交班，是退回前一个样子。449 号说，识别逆向交班要看读数，只有文字变了而读数不变的，「记为「宣示」，不记为交班。」　　（449 号第 43 章◆二）新厂长改了一通，半年后又改回去，墙上的口号换了，干活的法子没换，那只是宣示。

被阻交班，是该换的时候换不过去。449 号的原话是：「被阻交班。信号已经出现，交班没有发生。这是锁定的核心形态」　　（449 号第 43 章◆二）。厂里人人都看出老办法不灵了，可就是换不动。

449 号还说了一句很要紧的话：四种要分开记账，「如果把四种混在一起统计，「平均交班周期」就会没有意义。」　　（449 号第 43 章◆二）

一个人换工作，有的是跳槽，有的是被裁，有的是回老单位，有的是想走走不了。四件事都叫「换了」或「没换」，搅在一起算平均，算出来的数字什么也说明不了。

449 号还列了交班之前常见的六类信号：边际回报、积压、结构、机构、语言、危机。名字听着专门，放进修理厂里都看得见。同样卖力干，一个月修出来的车越来越少，这是边际回报在掉。门口排队等修的车越来越多，这是积压。厂里新设了一个「电车组」，这是机构在动。老板开会时嘴里的词从「保产值」变成「保口碑」，这是语言在变。它特别提醒，语言变了而读数不变的，只是宣示，不能当真。

一句收住：交班有四种来路，来路不同，要分开看。

◆ 三、换了司机，不等于换了档

现在说本书要多问的那一句。

449 号让带头的轮换，却把三头的速度次序写在了属性身上。第 15 章讲过它第 3 章那一节：「互动一头变得最快」，「主体一头的速度居中」，「客体一头最慢，也最持久」

（449 号第 3 章◆六）。不管哪一头当家，这个次序都不动。在 449 号里，轮着换的是当家的，缓劲的次序是钉死的。

本书要把两件事拆开。当家换人，叫交班。几样东西按缓劲长短排出来的次序翻过来了，叫换档。这两件事可以一起发生，也可以只发生一件。

拿宋磊的修理厂对一对，四种情形都看得见。

交班了，没换档。老庞退休，邵经理来了，可一批油车进来，还是师傅一天、派工一礼拜、配件一个月。当家换了人，缓劲的次序原样不动。

没交班，换了档。老庞还在的那几年，电车多起来，配件变成第二天就到，师傅反倒要学几个月。当家的没换，缓劲的次序翻过来了。

交班了，也换了档。设想邵经理来了以后，把配件库改成跟几家供应商实时对账，同时让老师傅轮流去学电车。一年后，最慢的那一样又换了。这是当家和档位一起换。

都没换。当家的一直是那个人，最慢的一直是那一样。这才是老卢最怕的卡档。

车上也是这个道理。换一个司机，车跑得顺不顺，要看他会不会换档；可光换司机，档不会自己换。宋磊修车时爱说：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」换人，动的是人；换档，动的是齿。

要看出换没换档，办法其实就是宋磊在饭桌上做的那件事：拿同一类的事，前后比两回。同一款车、同一种毛病，老庞在时进来一批，邵经理在时又进来一批，各记三样东西多久缓过来。只比一回不够，碰巧的事太多；要是三五年里，每回同一类的事来了，最慢的都是配件，那就是档没换。要是哪一年起，最慢的变成了师

傅，而且后来几回都是这样，那就是换了档。看的是同一类的事，比的是同一把尺子，这样比出来的才算数。

为什么要拆开？因为只看交班，会把「换了人」当成「活了」。一个单位十年换了四任领导，看上去很热闹；可要是每一回碰上事，都是同一样东西最慢、同一样东西拖后腿，那它并没有活过来，只是换了几个坐在驾驶座上的人。第 19 章会讲，轮回就是换了人没换档。

一句收住：交班问的是谁在前面，换档问的是谁缓得最慢；本书多走的，只是后面这一问。

◆ 四、449 号自己留下的门缝

公道地说，449 号并没有把速度次序看成铁板一块。它有好几处话，已经碰到了门边。

第一处在 449 号第 3 章。讲完三头的速度，它接着写：「速度差还有一个推论：同样的政策，在不同的速度格局里效果不同。」它举的例子是：「在互动被严重锁死的阶段，同样数量的客体投入却可能进入无效的产能。」（449 号第 3 章◆六）来往一旦被锁死，它就不再是缓得最快的那一头了。既然有「不同的速度格局」，格局就不止一种。

第二处在 449 号第 44 章。讲三种锁定病，它说三种病发作的快慢不同：「泡沫的价格路径陡，往往在几个季度里完成掉头；空转的积累较慢，常以数年计；僵化最慢，可以延续一两代人。快的病容易被注意，慢的病容易被误认为体质。」（449 号第 44 章◆七）

「慢的病容易被误认为体质」，这句话特别值得记住。一个人腰酸了十年，就以为自己天生腰不好；一个单位拖沓了二十年，就以为这个单位天生就这样。其实那可能只是卡在一个档上太久了。

第三处在 449 号第 65 章。讲人工智能，它在本章小结里写：「人—AI 复合体使交班在微观尺度上以分钟计，宏观阶段仍受惰性所限，二者的速度差是锁定风险的来源。」（449 号第 65 章小结）小处几分钟就换一回当家，大处好多年才换一回，两处缓过来的长短差得太远，这个差本身就会出毛病。

三处合起来看，449 号已经知道：速度格局会随阶段不同，病有快慢，大小处的缓劲会错开。它停下的地方是：没有把「速度次序翻没翻」当作一个要单独去读的数。它读的始终是谁在前面。

一句收住：449 号碰到了门缝，本书只是推门进去看一眼。

◆ 五、交班越勤，越要看档

上面第三处引出一个容易被忽略的情形：交班太勤。

在 449 号的说法里，交班是好事，不交班才是病。这话在大处对。可是到了小处，事情就有了另一面。一个科室一年换两个负责人，一个项目三个月换一回牵头人，一个家里今天围着这个转、明天围着那个转，当家换得极勤。勤，不等于活。

449 号自己也提醒过交班的代价：「交班越急，摩擦越大，倒退（逆向交班）的概率越高。」　　（449 号第 43 章◆九）它还说，旧的那一头留下的设施、产能、技能，交班之后可能一时用不上，「这是被阻交班最常见的借口，也是锁定的物质基础。」（同上）

用缓劲来看，交班太勤会出两种样子。一种是当家换来换去，缓劲的次序一回也没翻。每个新来的人都从头开一遍会、贴一遍新看板，可碰上事，还是那一样最慢。这是忙着换司机，档一直挂在原处。

另一种更难察觉：当家换得比最慢的那一样缓过来还要勤。上一任定下的事，最慢的那一样还没跟上，下一任又来了。最慢的那一样永远在追，永远追不上，于是它永远最慢。这其实也是锁死，只是锁它的不是不交班，而是交班太勤。

卢晓所在的社区卫生服务中心，做康复的人都懂这个道理。一个病人，三个月里换了三个治疗方案，每个方案都还没等身体慢的那一部分跟上就换了，最后哪个方案都看不出效果。不是方案不好，是换得比身体缓过来还勤。身体的事，具体怎么治，要听医生的；这里只借它说一个道理。

一句收住：当家换得勤不勤，不要紧；要紧的是最慢的那一样，有没有机会跟上一回。

◆ 六、托底：最慢的一样先动

449 号里有一个概念，最能说明「先手」「当家」「快慢」是三件事，那就是托底。

危机来了，银行不互相拆借，企业不互相赊账，每个人都缩手。来往和行动者两头都失灵。449 号问：这时还能运转的是哪一头？它的回答是国家的账、钱和强制力，也就是存量那一头。「当互动与主体都在等对方先动时，只有客体那一头能够不等任何人先动。」　　（449 号第 41 章◆三）

请看这句话里的分寸。存量那一头，是三头里缓得最慢的；可在危机里，正是它先动。慢的东西也可以有先手。它还在一段时间里当家，大家都看着它。可是它并没有因此变快：一座钢厂、一笔国库，该多少年还是多少年。

449 号说得很清楚，这不是因为存量更要紧：「锚本身不产生新东西，它只是让产生新东西的两头有地方站。」　　（449 号第 41 章◆三）

想象一下家里出了急事，最先拿出来的，会是外婆那本家用本后面攒了多年的那笔钱。平常这笔钱一动不动，是家里缓得最慢的东西，可这一回它先动、它当家。等事情过去，家里的日子还是要靠每月的工资、每天的买菜做饭这些缓得快的东西转起来。那笔钱托住了，却不是它在过日子。

所以 449 号坚持：托底不等于侧重。「危机期里国家作为最后兑付者出场，承担账的兜底，本书称客体托底；托底不等于客体侧重」（449 号第 43 章◆二）。按本书的话说：最慢的那一样临时有了先手、临时当家，缓劲的次序却没有换。这正是托底该有的样子。

449 号还给托底划了一道边：「这一论证有一个限定：它只适用于账面断裂的危机。」　　（449 号第 41 章◆三）账本还好好的、只是生意淡了一阵，就不该急着把最慢的那一样推到前面。家里也是，月底手头紧一点，不必去动那笔压箱底的钱；动了，下回真出事，就没有东西可以先出手了。

一句收住：托底是慢的东西先出手，不是慢的东西变快了。

◆ 七、托着不撒手，就成了锁

托底有一个前提：要退场。449 号讲日本 1990 年代，正好讲了不退场的样子。

危机来了，国家先托了建筑和公共工程，后托银行的账本。可是托了十多年。449 号的判断是：「托底持续逾十年并沉淀为不随内阁更迭而撤回的结构，按第 48 章的判准便不再只是托底，而是转成了久不交班的客体侧重，即客体锁定。」（449 号第 61 章◆一）

「不随内阁更迭而撤回」，这几个字很有意思。内阁换了好几届，当家的人换了，托底却没退。换句话说，交班一次次发生，档位一次次不动。这正好是第三节说的「换了司机，没换档」的国家版。

单位里也常见。一次突击检查，抽了几个人组成专班，说好干三个月。三个月后检查过去了，专班没撤，又干了三年，成了一个常设的科。领导换了两任，专班还在。原来临时抽来顶一顶的人，变成了谁也动不了的一块。

按本书的读法，托着不撒手，最慢的那一样就一直站在前面。别的东西碰上任何事，都得等它，都得按它的长短来排。这就是第 4 章讲过的锁死：永远是同一样最慢，永远是别的跟着它等。

449 号对日本还指出了另一处毛病：「托的位置与时点有问题，先托了建筑与公共工程，后托银行资产负债表」（449 号第 61 章◆一）。按本书的读法，托底要托住的，是那一样一时缓不过来、又非缓过来不可的东西。托错了地方，真正缓不过来的那一样还在原地慢着，托在别处的钱却把别处也拉得一样慢。就像家里老人摔了一跤，钱先花在把客厅重新装修一遍上，膝盖的事却拖着没管：家里看着焕然一新，最慢的那一样一点没变。

449 号自己的话也落在同一处：托底若「沉淀成结构、成了新的侧重而不退场，则又回到第一种病理。」（449 号第 44 章◆七）

一句收住：托底要能撒手；撒不了手，托底就成了卡档。

◆ 八、容错是土，软约束是锁

449 号还有一对概念，在家里一听就懂：容错和软预算约束。

容错，是让尝试的人失败了还能重来。破产之后能重整，失业之后有保障，学了新本事能转行。449 号说，失败的代价不能全落在失败者一个人身上，否则没人敢去试。

软预算约束，是匈牙利经济学家科尔奈讲过的毛病：企业亏了，上面补；补了再亏，再补。449 号的说法是：「软预算约束使「回写」在一个关键处被切断：亏损本应是客体对主体的回写，现在被上层吸收了。」　　（449 号第 44 章◆三）

两样都叫「兜着」，怎么分？449 号给了一条很干脆的界线：「区分容错与软预算约束的标准是：保护的对象是新进入者的失败，还是在位者的失败。前者是土，后者是锁。」　　（449 号第 45 章◆四）

一家人给创业失败的孩子一笔钱，让他明年再试一回，这是容错。一家人年年给一个亏了十年的老店续钱，店里的做法一点不改，这是软约束。钱一样多，一个是土，一个是锁。

本书用缓劲来读这一对，是本书的读法：容错，让试的人摔一跤以后缓得快，一年就能爬起来再试，缓得快的那一头因此保得住它的快。软约束，让在位的人亏了以后根本不用缓，因为亏的消息传不回来；没有消息，就没有改，它的缓劲就拉成了无穷长。一个缓不过来、也不用缓的东西，会把别的东西都拖成跟它一样。

修理厂里也分得出。一个新来的学徒拆错了一台变速箱，师傅骂两句，让他第二天重拆一遍，费用厂里认了，这是容错，学徒一个月后就拆得稳稳的。另一个车间年年超支，年年照拨，车间里干活的法子十年没改过，这是软约束。前一种让人缓得快，后一种让人不必缓。

所以兜底本身不是病，病在兜住了谁。兜住新来的，档还换得动；兜住在位的，档就焊住了。

一句收住：兜住试的人，是给快的留着快；兜住不改的人，是把慢的养成锁。

◆ 九、成功的调整阻止了交班

最后看 449 号讲日本的另一段，这一段比 1990 年代更耐人寻味。

1971 年美元停兑黄金，接着两次石油危机，日本吸收得非常好。企业压库存、削加班、靠集团内部调岗保住正式员工，节能投资让单位产出的能耗大降。449 号说这是日本经济史上被评价最高的时期之一。

可它的判断是：「调整的方式是把原有安排压实、延长，而不是换一个侧重」（449 号第 61 章◆一）。具体是：「大企业用内部消化保住了雇佣，银行用延长贷款保住了企业，官厅用协调保住了秩序。」接着一句：「但日本在这一时期的成功，恰恰使人不觉得需要换手。成功的调整阻止了交班」，因为「交班的信号往往来自失败，成功会推迟它。」（449 号第 61 章◆二）

这段话说的是交班。本书在这里只加一个读法，449 号没有这样说，要标明是本书的读法：「压实」，也许不只是当家没换，还是几样东西拧到了一起。雇佣、贷款、秩序互相保着，谁也不许单独动；本来缓得快的那几样，比如企业的生灭、贷款的收回，被拉得和缓得最慢的那一样一样长。几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。这是第 4 章讲过的拧死。

为什么成功会挡住交班？449 号在讲锁定时给了三条，都说是机制，不是人品。第一，带头的那一头养出了自己的受益者，交班就是让一部分人失去优势。第二，读数好看：病发之前，带头那一头的数字一直在漂亮地涨，「个别理性与整体失灵并存，是锁定的核心。」（449 号第 44 章◆七）第三，话一旦被说成道理，反对换手就显得不讲道理。它在讲交班信号时还有一句更短的：「这个机制不依赖任何人的意图，是一种结构的惯性：结构越是成功，越是难以让位。」（449 号第 43 章◆六）

这三条，本书都接受。本书只提醒：它们说的是当家为什么不换。读数好看、受益者多、道理说得响，也会让缓得快的那几样，一点点被要求跟着慢下来，因为谁先动谁就破坏了好看的读数。当家不换，和档位拧住，常常是一起发生的；可它们仍然是两件事，要分开查。

一个家也会这样。孩子成绩好、老人身体好、生意也好，日子过得顺，家里的规矩二十年没动过。没人觉得要动，因为一切都对。可正是这种顺，让家里每一样

都绑在原来的安排上，谁先动一下都会扯着别的。等到哪天真要动，才发现哪一样都动不了。

这个读法对不对，要看数据：要是那些年日本企业的进出、贷款的收回，缓劲确实被拉长到和存量差不多，这个读法就有根；要是它们照样缓得快，只是当家没换，那就只是交班被阻，说拧死就说过头了。

一句收住：日子过得顺，最容易让人忘了换档。

◆ 十、前人走到了哪一步

本章分到的近邻，是生态学里的扰沌和刚性陷阱。第 4、5 章已经提过它们，这里正面交一次手。

Holling, C. S. & Gunderson, L. H. 2002. Panarchy（扰沌）

他看见了什么：一个系统会走一个循环，先是抢着长，再是攒着守，攒到连接越来越紧、越来越僵，一碰就整个放掉，然后在废墟上重新组织。他们还看见，大而慢的循环套着小而快的循环，层与层之间互相牵着。小而快的一层出了事，可能把大而慢的一层带垮，他们叫「造反」；大而慢的一层，又在重新组织时把攒下的东西借给小而快的一层，他们叫「记忆」。攒得太紧、动不了的那种状态，后来被叫作刚性陷阱。这些看见都很深，本书说的「快慢不同」「僵住是病」，他们都早说过。

他停在哪：在扰沌里，快慢大体跟着层走，大的那一层慢，小的那一层快，次序由尺度给出。它问的是层与层之间怎样牵连，不太问同一层、同一样东西里，几样东西的缓劲次序会不会翻过来。

本书多走的那一步：不按大小分层，只看同一样东西里的几样，比如一个修理厂的师傅、派工、配件，问它们的缓劲次序沿着时间翻没翻。

什么情况能分出谁对：如果凡是缓劲次序翻不动的单位，恰好都是扰沌说的那种攒得太紧的状态，反过来也一样，那么本书的「卡档」只是刚性陷阱换了个名字。如果找得到一类单位，连接很紧，缓劲次序却还在翻，日子也过得不坏；或者连接很松，次序却多年不翻，那么两样东西就分得开。

Carpenter, S. R. & Brock, W. A. 2008.「Adaptive capacity and traps」, Ecology and Society（刚性陷阱）

他看见了什么：他们把刚性陷阱和贫困陷阱放在「适应能力」底下一起讨论。一种是连接太紧、控制太强，新东西进不来；一种是什么都太少，攒不起来。系统丢掉的，是还能调整自己的那份能力。这和本书说的「换档力」，是同一个方向上的关心。

他停在哪：他们讲的是陷阱怎样形成、怎样维持，量的是连接和潜力这一类东西。缓劲的次序翻不翻，不是他们要读的数。

本书多走的那一步：把「还能不能调整」落到一个普通人看得见的读数上：碰上同一类事，这一回和上一回，最慢的是不是同一样。

什么情况能分出谁对：拿同一批单位，一边按他们的办法判断陷在哪里，一边记下十年里缓劲次序翻过几次。如果两种读法总是给出同一个答案，本书的读数就是多余的；如果有的单位按他们的办法看已经陷住了，次序却还翻得动，后来又走了出来，本书的读数才多出一点用处。

放回日子里

下次你的单位换领导，别急着说「好了」或「完了」。等第一件不大不小的事碰上来，比如一批急活、一次检查、一回投诉，记三样东西各多久缓过来：拍板的那一层，办事的流程，干活的人。

再翻出记忆里，上一任在的时候，同一类的事来了，这三样各多久缓过来。

两次比一比。要是缓劲的次序一模一样，那就是换了司机，没换档；新领导再能干，也先别指望日子跟着变。要是次序换了，哪怕新领导没什么动静，这个单位也在动。

家里也可以这样看。一家人轮着当家，是好事；可每回围着谁转之后，碰上事谁缓得最慢，是不是还是那一个？

本章怎样会错

第一条。用 449 号自己登记的指标，取一个国家多个地方很多年的数据，把每次交班前后、每次冲击之后，三头各多久回到平稳都记下来。如果凡是交班了的地方，缓劲次序都跟着翻；凡是没交班的地方，次序都不翻，两件事从来不分开，那么第三节「换了司机，不等于换了档」就是多余的区分，要收回。

第二条。如果有人查实，日本 1971 到 1985 年间，企业的进出、贷款的收回，缓劲并没有被拉长，照样比存量短得多，那么第九节说的「压实也许是拧死」这个读法就过头了，只能说是交班被阻。

给想深究的人

本章把 449 号的「侧重」对应为本书的「当家」，把它的「交班」对应为当家换人，与缓劲次序的换档分开。449 号的侧重判准有三条：领先、瓶颈、牵动（449 号第 5 章◆二），其中「领先」接近本书的先手，所以它量的是先手和当家的合成，不是缓劲。

用 SDE 的话说，三大方程只说形状、路、土互写，没说三条互写的缓劲一样长。123 原理在本书读成「两快顶一慢」的换档动力：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的被逼着变，一变回写下去，下一轮档位可能就换了。托底是慢的一样临时有了先手；软预算约束是把「顶」的那一下吸收掉，慢的就不必变，档位也就不换。六路径若读成六种档位（本书的读法，只当地图用），交班只是在同一张地图上换了一个指路的人，换档才是从一格走到另一格。

带走的话

换了掌勺的，还要看火候的次序换没换。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？在 449 号里，来往最快、行动者居中、存量最慢，这个次序写在属性上不动。

这个次序还换得过来吗？449 号只读谁在当家；当家换了，次序换没换，要另外去读。

想一想

你待过的单位里，有没有哪一回换了领导，大家都说「这下要变了」，可过了一年，碰上事还是老样子？那一回，最慢的是哪一样？

◆

17

第 17 章

认不认旧话

十一月初，可可的道德与法治课布置了一份作业：在家里找一张最老的凭证，拍下来，写三百字，说说它为什么还算数，或者为什么不算数了。

她翻遍了自己的抽屉，最老的是一张幼儿园的毕业证。外婆看了直笑，搬出那本记了三十年的家用本。家用本的硬皮夹层里，夹着一个红色塑料皮的存折，开户日期是 1998 年，户名周玉芬，开户的是「城东信用社」，余额三百多块。

「这个还能取吗？」可可问。

外婆也拿不准。信用社早就没有了，后来并进了一家农商行，招牌又改过一回。她当年存这笔钱，是厂里发的一笔奖金，存进去就忘了。

另一张更大的纸是房产证，2004 年买这套二手房时办的。盖章的那个房管部门，后来也合并改了名。可可指着那个圆章问外公：「盖章的单位都没了，这张纸认的是谁？」

老卢想了一会儿：「认的不是那个章。认的是后来接手的人，还认不认这件事。」

第二天，外婆带着可可去了那家农商行。柜台里的姑娘胸牌上写着「庞晓雯」。她拿着存折在电脑里查了好一会儿，又打了个电话，抬头说：「阿姨，信用社的老账我们都接过来了。这本是老式的，要换成新卡，您填张表，带身份证，三个工作日到账，利息也给您算上。」

外婆没当场拿到钱，手里拿到的是一张盖了章的受理回执。回家的路上，她把回执和旧存折夹在一起，放回家用本里，像放回去一件压了很久的心事。

可可的作业写的是：「牌子换了两回，账还认。说一句话很简单，认一笔账很难。」

这一章就讲这件事。一个国家是不是还是它，要看它认不认自己说过的话。说话缓得快，认账缓得慢。这个慢是怎么来的，好在哪里，又在什么时候会卡住？

◆ 一、换掉什么，它就不再是它

446 号《法律是谁？》第 4 章开头一句就是：「一个国家是不是还是它，看的是它认不认自己说过的话。」　　（446 号第 4 章）

它的例子和可可的作业几乎一样：退休的秦老师在抽屉里翻出父亲当年买的一张政府旧债券，政府早换过好几茬，邻居说「你拿着前头的纸，找后头的人要钱？」秦老师想的不是钱多少，是「这个国家，还认不认它当年说过的话？」　　（446 号第 4 章）

446 号用一个很干净的办法检验这件事：把国家的三面一面一面地换。整班人马换掉，人们说这是同一个国家，换了政府而已。经济翻天覆地，人们说经济变了，国家还是那个国家。可要是新上台的人当众宣布旧债不认、旧条约作废、旧身份重新登记，几乎所有人都会说：这已经是另一个国家了。「三面换了两面，国家还是它。第三面一换，国家就不是它。」　　（446 号第 4 章◆二）

它还倒过来试了一遍：坐在最高位置上的人一个没换，只宣布过去的债一概不认。人们照样觉得国家换了。两次合起来，结论是：「人全换了，话照认，国家还是它。人没换，话不认，国家就不是它。变量只有一个，就是认不认。」　　（446 号第 4 章◆三）

人也一样。一个人换了工作、换了住处、换了朋友，还是他。可要是他说一句「我以前答应过你的，一概不算」，我们就会说，他不认自己了。

这一步 446 号走得很漂亮，本书接受，不重讲。一句收住：一个「我们」是不是还在，看的是旧话还认不认。

◆ 二、说一句话，几天；认一笔账，几十年

现在用本书的眼睛看一看这个检验里的快慢。

说一句话，缓得很快。新政权宣布「旧债不认」，一个上午就宣布完了；第二天，报纸、广播、街头巷尾都知道了。话一改，当天就换了样。

认一笔账，缓得很慢。446 号拿出了一个对自己最不利的案例，老老实实地摆在桌上：1918 年，苏俄新政权宣布拒认沙俄政府的外债，并自称是新国家。可是债权国和国际法的主流做法，仍然把它当作同一个国家，追了几十年的账。英国和苏联在 1986 年、法国和俄罗斯在 1997 年，还就沙俄旧债达成了结算。

（446 号第 4 章◆十）

一句话，几天说完；一笔账，七八十年才落定。

446 号很诚实，它说：「这个案例对钢梁一构成部分反例：拒认了，别人仍当它是同一个国家。本书认下这一半。」（446 号第 4 章◆十）然后它把判据收窄了一步：「自己说换了，不算数；别人还追，它就还是它。」（同上）

收窄之后，一件事露了出来：认账的慢，不全在说话的那一方。债权人追了几十年，邻国记了几十年，这份慢有一大半在别人身上。一个「我们」说出的话，落在许多人的账本上；它想改口，得等这些账本一本一本改过来，而那些账本不归它管。

小区里也这样。物业公司换了一家，新物业贴告示说「前任物业收的预交费，与本公司无关」。告示一天就贴出来了。可是交过钱的业主，三年里见一次物业的人就问一次，开业主大会就提一次。新物业最后多半还是要认下来，或者跟前任算清楚。话改得快，账改得慢，慢在那些交过钱的人心里。

第 14 章讲过 444 号的说法：现实已经换了版，人还在用旧版。国家的认账像是同一件事的另一面：新版的话一天就能说出来，旧版却还在许多人的账本上生效，要等这些账本一本本改过来，新版才算真的生效。

第 15 章讲过，447 号说法律这一面「走得最慢」，因为「一条规矩，要被很多人遵守很多年，才会变成「我们的规矩」」（447 号第 4 章◆七）。认旧账也是同一个道理：认的人越多，要改口时要说服的人也越多。

446 号还提醒，看认不认，要看做了什么，不看喊了什么：「检验看的是行为，不是口号。」一个新政权嘴上可以说与过去一刀两断，「只要它的法庭照旧承认旧合同，人们就知道，那个「我」还在。」（446 号第 4 章◆十）嘴上的话缓得快，法庭里一桩桩旧合同照旧算数，这个缓得慢；真正说明问题的，是缓得慢的那一样。

一句收住：话说出口缓得快，账落到许多人身上，就缓得慢。

◆ 三、换手越勤，越显出认账的慢

446 号在讲三面轮流侧重的那一章，用一座桥把三股线拆开：先修哪座、谁拍板，是政治；多少钱、谁出、收不收费，是经济；桥修起来，是「我们」许下的一件事，这是法律。它的结论是：「所以三股线里，政治和经济都可以轮流换手，只有法律这一股，是那个换手之后还在的「我」。」　　（446 号第 9 章◆六）

按本书的用词，这里有两件事要分清。一件是当家：谁在前面拍板，可以轮流换。第 16 章讲过，这叫交班。另一件是缓劲：换手之后，什么东西多久才跟上。拍板的人换了，第二天就有新的人拍板，缓得快；可上一任许下的事认不认、怎么认，要很久才落定，缓得慢。

446 号在同一章里讲了一个洪水小城的故事。水来的那一周，面馆被临时占作安置点，老板拿到一张凭条，写着「事后补偿」。十年后他儿子接手面馆，翻出凭条去问：「不是钱的事，是这张纸算不算数。」结果，「窗口换了三个，换了两任主管，有人说那是紧急时候的话，有人说那得看当时的规定。」

（446 号第 9 章◆三）窗口里的人并不坏，可每换一个人，旧话就离说它的人远一步。

正是这份慢，让换手变得放心。外公开了三十一年货车，跟车队签过好几回合同，车队的队长换过五任。每换一任，他最关心的不是新队长脾气好不好，而是上一任答应的里程补贴还算不算。只要这一条认，换谁当队长，他都开得安心。要是每换一任就得重新谈一遍，他早就不干了。

所以认账的慢，不是毛病。它慢，换手才能快。当家的可以一茬一茬地换，是因为底下有一样东西不跟着换。

可是要注意一个反过来的情形。当家换得越勤，认账那根线要承受的就越多。一个单位三年换四任领导，每一任都要被问一遍「前任答应的算不算」。认账的线要是够结实，换手再勤也不怕；要是不够结实，换手越勤，旧话丢得越多，最后谁说的话都没人当真。

一句收住：认账慢，换手才敢快；换手越勤，越要看认账那根线结不结实。

◆ 四、冒名：借慢东西的信用

既然认账缓得慢，攒起来的信用就很值钱。值钱的东西，就会有人借。

446 号有一句很硬的话：「政治是客体，所以它可以被抢；经济是互动，所以它可以被买；法律是主体，所以它既抢不走，也买不到，只能被冒充。」

（446 号第 5 章◆六）这里的「主体」，446 号的意思是那个认账的「我」；「客体」是摆着的东西，「互动」是来回的东西。

为什么夺到权力的人，总要马上发一份宪章、一道紧急法令？为什么用钱买到结果的人，也总要写成一份合同、一套合规程序？446 号的回答是：「这件衣服本身，就是主体在哪里的证据。」　　（446 号第 3 章◆六）

用缓劲来读，这件事就更清楚了。权力缓得快，几个月就能易手；可刚抢到手的权力，没有人认。认，是要很多年才攒得起来的。抢到权力的人等不了那么久，于是去借：借那套已经被认了很多年的规矩的样子，把自己的话说成「我们的话」。冒名，是缓得快的东西，借缓得慢的东西攒下的信用。

日常里，这种借法到处都是。一家新开的小店，门口挂一块「老字号」的牌子，菜单上印着「始创于某某年」。店是上个月才开的，口碑要几年才攒得起来；挂一块老牌子，是想把几年省成几天。顾客多吃几回就知道了：牌子能挂上去，那几年的味道挂不上去。

小区业主群里也常见这样的借法。有人想把楼下的空地改成自家的车位，不说「我想要」，偏说「大家都同意了」「这是为了楼里好」。446 号在讲关系的病时写过一个相近的场面：一位在公司里管着二十几个人的业主，在业主大会上不说「我是经理」，说的是「大家都同意」「这是为楼里好」。书里指出，这件衣服恰好证明了，「光凭职位在业主大会上是说不通的。」　　（446 号第 11 章◆三）

国家的冒名也是这样，借来的衣服穿得了一时，认是借不来的。第 19 章会讲 447 号怎样用三道验证认出「顶替」，那是更细的一套办法。

一句收住：冒名，是快的东西想抄慢的东西的近路。

◆ 五、程序：故意留下的慢

认账缓得慢，是自己长成的。还有一种慢，是国家故意留下的，那就是程序。

446 号讲次序那一章说：一个人买房，先看房、再问价、再贷款、最后签字；先签字再看房，我们就说他冲动。冲动，就是先后乱了。国家也要有先后：先把规矩说在前面，再拿规矩去量事情；先听各方说话，再作判断。所以程序「是国家这个「我」学会了的一种自控：在最想马上决定的时候，先停一停，按自己说过的次序往下走。」接着一句：「程序，就是国家的耐心。」　　（446 号第 18 章◆三）

耐心什么时候最难？446 号说得准：「所以国家的耐心，是在急的时候拿出来的。不急的时候谁都能耐心。」　　（446 号第 18 章◆四）一件让人愤怒的事出来，被害人、围观的人、想借机立威的人，都盼着当天就审、当天就判；只有那个被怀疑的人，盼着程序一步不少地走完。他唯一的依靠，就是那套还没走完的程序。

用本书的话说：一件事刚出来时，愤怒缓得最快，第二天全城就都知道了；真相缓得最慢，证据要收，证人要问，鉴定要等。程序做的事，就是不让缓得最快的那一样替缓得最慢的那一样拍板。愤怒有先手，但不许它当家。

家里也有这样的时候。可可的作业本被撕了一页，外婆第一反应是「肯定是隔壁小孩来玩撕的」。宋磊说：「先别急，问问可可，看看是不是她自己撕下来画画了。」后来一问，果然是可可自己撕的。要是外婆当场去隔壁说了，这件事就不只是一页纸了。

耐心也守不住的时候。446 号在下一章补了一句：「耐心是会被抢先的。当一群人觉得自己已经看清了，耐心就像一个碍事的过路人。」

（446 号第 19 章◆二）缓得快的那一样，总想抢在缓得慢的那一样前面拍板。程序的用处，就是在这种时候还挡得住。

446 号说，耐心换来的东西「叫做可预料」　　（446 号第 18 章◆四）。你知道事情会按什么顺序走，你才敢在这里安排自己的日子。第 20 章会讲 486 号说的「留出来的夜晚」，那是同一个道理落在手艺上的样子。

一句收住：程序是一道故意加上的慢，为的是让最慢的那一样来得及跟上。

◆ 六、期限：让最慢的那一样有个头

程序给慢留了位置。可是还有反过来的一面：慢也不能没有头。

446 号讲期限，用了一个叫老郑的人：他上诉晚了一天，被驳回。他说：「我的理由都在，晚一天，天塌了吗？」书里承认期限看上去最冷，「可是它背后有一个很温和的想法：事情应当有个了结。」一份债，不能永远悬在那里；证据会烂，证人会忘。所以，「期限做的是一件很人性的事：它让过去的事真的过去。」

（446 号第 18 章◆五）

这一节和上一节放在一起看，很有意思。程序是给太快的东西踩刹车，期限是给太慢的东西定一个终点。认账本来缓得慢，慢到没有头，就会变成另一种病：旧账永远悬着，谁都可以随时翻出来追，谁也过不了日子。

外婆那本家用本里，夹着几张三十年前邻居借钱的字条，有的还了，有的没还。早几年她翻出来，说：「这几张就算了吧，人家搬走二十年了。」她自己给这几笔旧账定了一个头。一个家要是每一张旧字条都永远作数，亲戚邻居之间就没法来往了。

宋磊的修理厂也有自己的期限：修过的活保修三个月。三个月里出了问题，厂里二话不说认；过了三个月，就按新活算。有了这一条，客户放心，厂里也放心。要是没有期限，五年前修过的车回来说「当年你们修的」，厂里要认也认不清，不认又落埋怨，谁都过不安生。期限把认账的慢截在了一个看得见的地方。

所以一个「我们」在认账这件事上，要同时做到两样：该慢的时候慢得下来，不被一句话一笔勾销；该收的时候收得住，不让旧账压垮新日子。一个只会慢、不会收，一个只会收、不会慢，都是毛病。

一句收住：认账要慢，但不能慢到没有头；期限，就是给最慢的那一样一个头。

◆ 七、改法：次序比方向要紧

旧话要认，可法律总会老。老了要改，怎么改？

446 号讲改法的那一章，有一个很好的故事。港城的小林整理旧规定，读到一条：船只进港，须在防波堤外鸣钟三声。早没人敲了，船上都有了无线电。可他翻到来历：多年前雾季里三条船相撞，死了十一个人，这三声钟是船长、码头工和家

属吵了两个月才定下来的。删了，那十一个人留下的东西就悄悄没了；留着，又是一句没人听得懂的话。

446 号由此说出它最要紧的一个判断：改法要过两道关，方向对不对，次序对不对。「方向错了，可以再改；次序错了，「我们」就已经不是原来那个了，要再改回去也没有「原来」可回。」　　（446 号第 34 章◆四）

什么叫次序对？按旧规定里写明的修改办法走：提出，讨论，表决，公布，给大家一段适应的时间，已经发生的事仍按旧规矩算。「按旧的规矩改，「我们」还是同一个「我们」。」　　（446 号第 34 章◆四）反过来，宣布旧规定一概作废、所有人重新登记，哪怕改的方向是大家都盼着的，这个动作本身已经在说：我们换了一个「我们」。

它还给普通人一个粗糙却好用的检验：「看新规矩的第一条，对旧规矩说了什么。」　　（446 号第 34 章◆五）写的是「依旧规矩已经成立的婚姻、合同、产权，继续有效」，这是一个在长的「我们」；写的是「旧规矩一律作废，各人重新来过」，这是一个在换人的「我们」。

446 号还把法律的「老」分成三种：事变了，人变了，理由丢了。「第三种老，是理由丢了。这一种最隐蔽，也最危险。」它给的办法是：「事变了，要换办法，目的留着；人变了，要重新问一遍目的还对不对；理由丢了，先别忙着删，先去找理由，找到了再说留不留。」　　（446 号第 34 章◆一）

用缓劲来看，这三种老各有各的长短。事变了，最容易看见，几年就知道该改；人变了，要一代人才看得清；理由丢了，最慢，丢了几十年也没人发觉，因为条文还在、办法还能用，只是没人记得为什么。小林去翻那场事故的记录，就是在追最慢的那一样。改法时把理由讲出来，是让缓得最慢的那一样，在改的那一刻也跟上。

家里的老规矩也一样。外婆定过一条：晚饭前不许开冰箱拿饮料。可可一直觉得这条规矩没道理。有一回外婆说起来，可可才知道，那是可可小时候有一阵总在饭前喝饱了不吃饭，外婆才立的。理由一说出来，可可自己就说：「那现在可以改了，我现在饭前不喝了。」规矩改了，可可也认。这就是先找理由、再改的好处。

可可问的那张房产证就是这么回事。盖章的部门合并了、改名了，新的办法也出来了，可新办法里专门写着旧证继续有效。所以外公说，认的不是那个章，是接手的人认不认。

用本书的话说，次序要紧，是因为认账缓得慢。新话可以一天说出来，旧话被认下来却用了几十年。要是改法的次序乱了，一天就毁掉了几十年才攒起来的东西，想再攒回来，又是几十年。

一句收住：新话一天说得出，旧账几十年才攒得起，所以改法要先接住旧账，再说新话。

◆ 八、「改得太慢」和「改得太快」

446 号在同一章里接着讲了改法的两种毛病，方向相反，伤的是同一样东西。

先说「改得太慢」：一条规定老了，大家都知道，就是没人动。那条鸣钟的规矩没人拿它罚过人，所以也没人删。可这样的规定积了几十条、几百条，执法的人手里就有了一堆可用可不用的条文，「要罚谁，翻一翻总能找到一条」（446 号第 34 章◆七）。

再说「改得太快」：一件事出了，舆论沸腾，一个月内立法、修法。446 号说这有三个代价，其中一个是：「今天的热度写进了明天的条文。」（446 号第 34 章◆八）热度退了，条文还在，后来的人要为一个已经没人记得的愤怒背着规矩。还有一种更隐蔽的快：以紧急为名临时改一改，「紧急的措施不到期，临时变成永久」（同上）。

它的总结是：「太慢，是「我们」不肯长；太快，是「我们」长得自己都认不出自己。」（446 号第 34 章◆八）

本书用第 4 章讲过的两副卡档的样子来读这两种毛病，这是本书的读法。「改得太慢」，是锁死：条文永远是缓得最慢的那一样，生活早就走远了，它还在原地，每一回碰上新事，都是它最后一个跟上，或者干脆跟不上。「改得太快」，更像拧死：条文跟着今天的热度走，热度缓得多短，条文就缓得多短，两样拧成一股，分不出快慢。条文不再比街头的议论慢，人们也就没有一样可以靠得住的东西。

446 号还写了一种「不动条文的改」：条文一个字没动，法院在一个个案子里，对同一句话的读法变了。从前「家人」只指有血缘的亲人，后来读成了长期一起过日子、互相负担的人。　　（446 号第 34 章◆九）这一种改，本书读作一次缓缓的换档：原来缓得最慢的是条文的意思，现在条文的字最慢，意思在动。446 号对这种改提了一个要求，你可以拿去问任何一个读法的变化：「你们凭什么认为，这仍是我们一直说的那句话？」　　（446 号第 34 章◆九）

一句收住：太慢是一样永远最慢，太快是几样一样快；两样都是档挂不动了。

◆ 九、认账这只钟，还换不换得了档

446 号把一个国家的同一性，落在认旧账上。本书全盘接受，只在后面多问一句：认账这只钟，在一个国家里，永远是缓得最慢的那一只吗？

不一定，也不该是。一个活着的「我们」，认账的缓劲会因事而换。

认新话，要慢。一条新规矩，要走程序、要给人时间、要被很多人认过，才算「我们的话」。这时认账应当是几样东西里缓得最慢的，慢是它的本分。

认错，要快。446 号自己说过，国家可以有选择地更正旧话：发现某笔旧债是被强逼出来的，某条旧约是骗来的，按大家认可的办法公开宣布不再认，同时认下其余的，「这不算散，因为这是「我」在认错，是「我」在说话。」（446 号第 4 章◆十）它还说：「一个说「那是我们干的，我们来改」的政府，才有改的可能。」　　（446 号第 4 章◆九）认错这一件事上，认账要缓得快。错了几十年才认，就等于让最慢的那一样，压住了所有该改的事。

一个人身上也看得到这两种快慢。宋磊在厂里，修坏了客户的一个零件，当天就认，当天就赔，从不拖。可厂里要出一条新的保修规矩，他要琢磨三个月，跟几个老师傅商量好几回，才肯签字。认错，他缓得最快；认新话，他缓得最慢。正因为这两样能换着来，客户才信他。

所以本书在 446 号之上多看的，是认账在不同的事上能不能换位置。卡档也有两副样子。一副是认账在任何事上都缓得最慢，连认错也要拖几十年，旧错压着新日子，这是锁死。另一副是认账在任何事上都和说话一样快，今天说的今天认，明天改口明天也认，话和账拧在一起，什么都算数，也就什么都不算数，这是拧死。

这里要说一句 446 号留下的难处。它收窄之后，「它还是不是它」要看别人还追不追。这样，认账的缓劲就有一大半落在别人身上。本书不替它解这个难处，只指出一点。既然认账的慢有一大半在别人身上，看一个国家的认账能不能换档，就不能只看它自己说了什么，还要看那些拿着旧凭证的人，这些年里是越来越敢拿出来，还是越来越不敢。

怎样看出一个国家的认账还换不换得了档？不必读法典，看两件事就够。一件是它认错用了多久：一桩明摆着的错，从被人指出到被正式认下，是几个月，还是几十年。另一件是它说新话用了多久：一条新规矩，从提出到落地，有没有走完该走的路，有没有给人留出准备的日子。十年里把这两件事各记几回，要是认错一回比一回短，说新话一回比一回稳，这只钟就还在换档。要是认错永远拖着，说新话永远一阵风，那就是卡住了。

一句收住：认新话要慢，认错要快；认账这只钟能在两种事上换着位置，这个「我们」才是活的。

放回日子里

今天就可以做一件小事。翻出家里最老的三张凭证：一张存折、一张证书、一张合同或者保单，什么都行。

每一张旁边写两行字。第一行：开它的那个单位，后来换过几回名字、几回人？第二行：今天拿着它去办事，有人认吗？要多久？

要是你有空，挑其中一张真去问一次，像外婆那样。拿回一张受理回执也好，被告知「这个早不算了」也好，都记下来。

再想一想反过来的一面：你自己有没有说过的话、许过的事，换了一个场合、换了一个身份，就不想认了？有没有哪一件该早点认的错，拖了好几年？认新话慢一点没关系，认错可以快一点。

本章怎样会错

第一条。有人整理一批国家几十年里的旧债、旧约、旧证件，把它们分成两组：「认错快、认新话慢」的国家，和「认什么都一样慢」的国家。如果两组国家后来在人们敢不敢拿出旧凭证、敢不敢签长期合同这些事上，看不出任何差别，那

么第九节说的认账能在两种事上换着位置才是活的，就要收回，只剩下 446 号原来那一句：认不认，就够了。

第二条。如果查实，那些跟着热度走、一个月就把法改完的地方，条文的缓劲并没有变短，热度退了以后条文照样被一点点磨合、留下来的部分人们也一样信，那么第八节把「改得太快」读成拧死，就是读过头了。

给想深究的人

446 号的同一性检验，用 SDE 的话说，是把国家的主体属性落在一条连续的差异序列上：说过的话一句句接着认，「我们」才在每一次认里显露出来。446 号第 32 章说：「认一回，「我们」就显一回。」（446 号第 32 章◆二）三大方程里，「我们」这个形状由认账的那条路和三属性缠着的土写出；本书只加一句，这三条互写缓劲不一样长，说话那一条短，认账那一条长。

本章把 446 号第 34 章的「改得太慢」「改得太快」读成第 4 章的锁死与拧死，这是本书的读法，446 号没有这样分。改法的「次序比方向要紧」，447 号第 47 章讲改革时也有一节，标题就是「次序比方向还要紧」，两本书在这一点上说的是同一件事。六路径若读成六种档位（本书的读法，只当地图用），认账的换档，就是这只钟在认错与认新话两种事上，能不能落在不同的格子里。

带走的话

话一天就能说出口，账要几十年才落定；认错要快，认新话要慢。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？说话缓得快，认账缓得慢；拍板的人换了，第二天就缓过来，旧账被接下来，要很多年。

这个次序还换得过来吗？在认错这件事上，认账应当能变成缓得快的那一样；永远最慢或永远和说话一样快，都是卡档。

想一想

你手边最老的一张凭证，背后那个说「我们欠你」的，今天还在吗？要是它不认了，你会怎么办？

◆

18

第 18 章

家国不分：谁的手跑得快

十月中旬的一个周四，晚饭比平常晚。折叠饭桌上摆着一盘青椒炒肉、一碗冬瓜汤。可可把历史课发的一张拓展材料压在汤碗边上，一边扒饭一边念。

材料上印着睡虎地秦简的照片，底下一行注释：「子告父母，臣妾告主，非公室告，勿听。」老师在课上解释过：儿女告父母，奴婢告主人，官府不受理。

可可抬起头：「要是爸爸打我，我能去告他吗？」

宋磊正夹着一块肉，筷子停在半空：「我什么时候打过你？」

「我说要是。」

外婆把汤勺往碗里一放：「小孩子家，说这个做什么。家丑不可外扬。」

卢晓没接话。她在社区卫生服务中心上班，走廊尽头贴着一张告示，上面印着几个求助电话。她每天推着做康复的老人从那里经过，从没停下来细看。今晚她想起了那张告示。

外公喝了一口汤，放下碗，说起车队的事。他跑了三十一年货车，车队调度室有一部电话。队长打进来，说要一辆车去码头，半小时车就出了大门。有一年冬天，一个刚来的小司机半夜在国道上抛了锚，也往那部电话打。调度说：「明早再说。」那一夜他是在驾驶室里冻过来的。

「同一部电话，」外公说，「叫的人不一样，车到的时候就不一样。」

可可没听太懂，低头去喝汤。宋磊倒是想了一会儿，说：「爸，你这是讲谁先叫，还是讲谁说了算？」

外公摇头：「都不是。我讲的是，叫了以后，车多久才到。」

这一章读的是 440 号《家国不分》。巧的是，那本书第 4 章的「放回日子里」，设想过一模一样的场景：一个上初中的孩子凑过来问，「要是爸爸打我，我能去告他吗？」书里替秦简答了前半截：「子告父母，非公室告，勿听，告者罪。门是关着的，还可能挨罚。」　　（440 号第 4 章·放回日子里）

◆ 一、「跑得快」，量的是跟上要多久

先把这一章的题目说清楚，免得一开头就走岔。

「谁的手跑得快」，很容易被听成「谁先动手」或者「谁说了算」。第 2 章讲过，这是三件事。谁先动，本书叫先手；谁说了算，本书叫当家；快慢只留给一件事：被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久，本书叫缓劲。

外公那部电话，把三件事分得很清楚。队长和小司机，谁先打进来，那是先手。车队围着队长转，那是当家。可外公要说的是第三件：电话打进来以后，车多久到。队长叫，半小时；小司机叫，一整夜。这一段时间，就是缓劲。

440 号全书的判词是这样一句：「国家的手，家长招得来，卑幼招不到。这就叫家国不分。」（440 号前言◆一）

拿缓劲去读这句话，它说的是：同一只国家的手，被家长招一下，缓劲极短；被卑幼招一下，缓劲长到等不来。

秦简里有一对材料，正好摆出这两种缓劲。一边是儿女告父母：「子告父母，臣妾告主，非公室告，勿听。」后面还有一句：「而行告，告者罪。」（440 号第 4 章◆一）门不开，敲门的人还要受罚。

另一边是父亲告儿子：「免老告人以为不孝，谒杀」，官府的回答里有「亟执勿失」　　（440 号第 4 章◆四）。亟，是赶紧；执，是抓；勿失，是别让他跑了。《封诊式·告子》里也记着，父亲告亲子不孝，令史奉命拘捕，丞来讯问（同上）。

一边是「勿听」，一边是「亟执勿失」。用外公的话说，一边是「明早再说」，一边是「半小时出大门」。还不止于此：小司机打电话，最多是没人理；秦简里卑幼去敲门，那只手会转过来拍他。

440 号导读里有一段话，把这幅画面说得很直白：「父亲、丈夫、尊长一招，官府来了。孩子、妻子、卑幼想招，这只手往往不理，有时还转过来拍他们。」（440 号导读◆五）

「往往不理」是缓劲无穷长；「转过来拍」，是比无穷长还糟的一种：叫一声，等来的不是帮手，是另一顿打。孩子学会的第一件事，是别叫。

这里要特别留心「先手」和「缓劲」的分别。秦简里的卑幼，未必叫得晚。挨了打的孩子，可能当天就跑到门口；家长告子不孝，也许是积了几年的怨才开口。论先手，卑幼可能在前。可论缓劲，家长一开口国家就到，卑幼喊破了嗓子也等不来。

先叫的不一定先到，后叫的反倒先到。所以只看谁先开口，看不出家国不分；只看家里谁说了算，也只看出一半。

所以这一章问的「谁的手跑得快」，问的不是谁先叫，也不是谁当家。问的是：一叫之后，国家要多久才跟上。

◆ 二、伦理进国法，缓劲为什么这样短

先看跟得上的那一头：家里的伦理，怎样变成国家的强制。

440 号第 5 章讲了一幅画面。董仲舒老病退居在家，朝廷遇到难断的事，派廷尉张汤上门请问，于是有《春秋决狱》二百三十二事，「动以经对，言之详矣」（440 号第 5 章◆一）。

书里提醒得很仔细：这段话出自后人的奏议，不能补上车马和对话，也不能把每一次问议都当成一宗死刑案（同上）。可它确实摆出一条通道：经师讲的褒贬，经过坐在官署里的人，进了国家判案的理由。

这条通道有多短？从董仲舒在家答问，到汉宣帝地节四年下诏，把亲属容隐写成规则，前后不过几十年。一套伦理，在一两代人之内，就有了国家强制的形式。

缓劲短，是因为中间少了一道关。440 号说，道德要变成国家强制，要过两道关：第一道是条件化，把宽泛的「应该」写成「谁、什么时候、做什么、违反了怎样」；第二道是限制化，给国家的手划边界（440 号前言◆二）。

读心权，恰好是一条绕开第一道关的近路。判官说「看他的心」，伦理上的好恶就直接变成了出罪或入罪的理由，不必等条文一条条写清。440 号的话很重：「任意的宽，和任意的严，是同一种病：病根不在轻重，在读心的权没有被拴住。」（440 号第 6 章·带走的话）

换成本书的话：读心权让伦理进国法的缓劲短到几乎没有。一句「他心术不正」，当天就能落成一道处分。

缓劲短到这个地步，还有一个后果，书里也看见了。老百姓摸不准什么会被读成恶意，就「学着表现出「正确的心」」，道德于是「变成迎合权力判断的表演」（440 号第 6 章◆四）。

这一层很要紧。伦理进国法太顺，回过头来又改了伦理：人们不再照着心里的理由做事，而是照着判官可能怎么读去做事。国法改写伦理的这一下，缓劲同样很短。两样缓劲都短的东西互相改写，谁也停不下来等一等别的。

日常里，这样的事并不少见。去年夏天，小区业主群里传了一段视频：一条没拴绳的狗在电梯里扑了一个孩子。当天晚上群里炸了锅。第二天一早，物业就在电梯门上贴了告示：犬只一律不得乘电梯。从众人的愤怒，到一条有强制力的规矩，只隔了一个晚上。

规矩对不对，是另一回事。这里只看缓劲：好恶一起，规矩跟得上，中间几乎没有停顿。

伦理进国法缓劲短，不是因为伦理特别有力，是因为那一段要写清条件的路，被读心权省掉了。

◆ 三、给弱者开门的那道程序，缓劲为什么这样长

再看跟不上的那一头：家里最弱的人，要叫开国家的门。

把 440 号里的材料按时间排一排，就是一张很长的等候单。

秦简：子告父母，「勿听」，「告者罪」。汉初的张家山《二年律令·告律》说得更重：「子告父母，妇告威公，奴婢告主、主父母妻子，勿听而弃告者市。」（440 号第 4 章◆五）告的人要被处死在市上。

唐律：卑幼告尊长，有意告发尊亲的一般罪行，即使属实，也可能受罚（440 号第 3 章◆四）。明清：「子孙违犯教令」，有线索说须由祖父母、父母亲自告发才坐罪，书中标明待核（440 号第 3 章◆五）。

一直到 1907 年，沈家本主持的新刑律草案，才不再把「子孙违犯教令」当独立罪名写进正文（440 号第 14 章◆一、◆六）。书里说得很克制：这是「一个改革方向，不是一场已经做完的家国分界革命」（440 号第 14 章◆一）。它还提醒，「1907 年的草案不等于1911 年的钦定刑律」，中间隔着各地签注、谕旨和几轮修正（同上）。

就算只挪这一步，门也挪了四年。读心那条近路，一个上午就能落下一道处分。四年对一个上午，粗算一下，两样东西的缓劲差的不是几倍，是几千倍。

从秦简到清末，两千多年。这中间改朝换代多少回，律典越修越细，伦理也几经变动。可是有一样东西，一直排在最后，一直没跟上：家里最弱的那个人，自己叫开公权的门。

这就是第 4 章讲过的锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。

门为什么缓得这样长？440 号的三把锁给了一个线索。要让门真正为一个人开，要过三道：她自己能不能叫；叫了，她的话算不算数；救她，要不要先等伤她的人点头（440 号第 3 章◆五）。

三道是一道接一道的。前一道没开，后一道连试的机会都没有。缓劲因此是一段一段加起来的：第一把锁等了几百年，第二把锁还得从头等起。条文那一头不是这样，补一条例外，只要一道诏令。

一样东西要连过三道才算跟上，另一样只要过一道，前一样的缓劲长，几乎是注定的。

公道话要说在前面。440 号自己找到了一条缝：《大明律》「干名犯义」条对卑幼告尊长设罚，同时留了几样例外，其中有「尊长侵夺财产或殴伤卑幼等可以自理诉的情形」（440 号第 12 章◆五）。书里的读法是「门虽有缝」，进门的资格仍先按名分来分（同上）。这条缝有多宽，要等有人把条文和案卷一条条登记下来去量。本章说「锁死」，是在这条缝还没量出来之前的读法。

把镜头拉回小区。骆老是外公棋摊上的一位老棋友，他老伴骆阿姨坐轮椅。单元门口三级台阶，骆阿姨每次出门，都要骆老和邻居一起抬。业主们提了两年，要在门口修一道坡。报告递上去，物业说要业委会同意，业委会说要过半业主签字，签到一半，物业换了，又从头签。

那条狗的规矩，一个晚上就贴上了电梯门。这道坡，两年还没动工。

同一个小区，同一个物业，一样东西缓得这样短，一样东西缓得这样长。差别不在谁有理，在谁的叫声有一条现成的路。

◆ 四、两道关，两种缓劲

440 号最有分量的一个发现，是这一句：两道关「可以分开缺」（440 号前言◆二）。

第一道，条件化，量的是规则写得细不细。第二道，限制化，量的是边界朝没朝两边设防。秦律细到什么程度？一只羊被牵走，脖子上拴着一根值一钱的绳索，断案的人要问：绳索算不算进同一份责任？秦简问答给的回答是「议不为过羊」（440 号第 3 章◆一）。

细到一钱绳索的律，照样可以把儿女挡在门外。书里说：「规则明确不等于规则中立，条文精密也不等于对每个家庭成员的保护相当。」（440 号第 11 章◆二）

所以它不肯把历史写成一条直线：「历史的变化不是一条从粗疏走向精密、从专制走向自由的直线，而是条件化与限制化一次次错开的过程。」（440 号第三编小结◆三）

「一次次错开」，是很准的观察。本书只在这五个字上多看一眼：为什么会错开？

本书的读法是：两道关的缓劲不一样长。碰上一件新事，条件化跟得上。一桩新案子出来，几十年里条文就补细了，罪名分了档，例外也写进去了。限制化跟不上。门朝谁开，往往几百年不动。两样东西缓劲不同，就注定一次次错开。

再往下看一层，问题就不只是错开了。两千年里，排在前面先跟上的，总是条件化；排在最后的，总是限制化。这个次序，从没翻过来。

家里也有这样的事。外婆在冰箱门上贴过一张家务表，写得极细：周一周三宋磊洗碗，周二周四卢晓洗，周五可可擦桌子，周末外公倒垃圾。哪一天谁没做，补到哪一天，也写着。条件化做得一丝不苟。

可是有一回，可可周五要上美术课外班，想跟周二换一换。她得先问外婆，外婆点了头才算。而外婆自己哪天腰疼，跟谁换，谁也不用问。

表越细，越看得清：表上的门，是朝哪一边开的。条文写得细，是一样东西；门朝谁开，是另一样东西。两样东西的缓劲不同，次序也一直没翻。

为什么一直没翻？第 3 章讲过换档的动力：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变。条文这一头，背后站着两样缓得快的东西：变动中的伦理，和要管住天下的朝廷。两样一齐推，条文跟得上。

门那一头，能推它的，只有家里最弱的人自己的叫声。这一声最轻，也最容易被按下去。没有两样快的去顶，慢的那一样就一直不用变。清末那一步，是西洋法律体系和朝廷修律的急迫，从外头加进来两股推力，门才第一次挪了挪。这是本书的读法，待验。

◆ 五、容隐：一扇门只修了朝里的那一面

亲属容隐是 440 号用心最深的一章。

汉宣帝地节四年的诏书，开头一句是：「父子之亲，夫妇之道，天性也」。接着是规则：「自今子首匿父母，妻匿夫，孙匿大父母，皆勿坐。」

（440 号第 10 章◆一）儿子藏匿父母，妻子藏匿丈夫，孙子藏匿祖父母，都不治罪。

这道诏书挡住了一只手：国家逼着亲属互相告发的那只手。书里说，这是「国借家之手」的那一头，被拦了一下　　（440 号第 10 章◆三）。

可是另一头呢？书里的结论只有一句：「容隐只挡住了国家往里进，没有给家里的卑幼开一道往外的门，只挡一个方向，不算边界。」

（440 号第 10 章·带走的话）

拿缓劲来读，就更清楚了。朝里的那一面，一道诏书就修好了。它对家长有利，对伦理有利，对朝廷收拢人心也有利，三样东西往一个方向推，所以缓劲短。朝外的那一面，要给卑幼开一道门，等了两千年。

还有一条线，书里划得很清：「亲属不必告发」，不等于「亲属可以伤害而不受追究」　　（440 号第 10 章◆三）。前一句管的是家里人对外人犯了罪，亲属要不要揭发。后一句，是书里提防的那种放大：把容隐扩大成「家事一律不受国家审查」　　（440 号第 10 章◆三）。

两句话只差几个字。一旦混了，朝里修好的那一面门，就被拿去挡住了朝外的路。

书里为被害人就在家里的情形，备了四句问话：「被隐匿的犯罪侵害了谁？容隐是不是正在保护一个家内的施害者？受害者能不能独立求助？容隐是不是造成证据灭失或伤害继续？」　　（440 号第 10 章◆四）

用缓劲的眼光读，这四句问话还有一个用处：它们把朝外的那一面门，拆成了几样看得见的事。看得见，才量得出它缓了多久。一扇门只要还被笼统地叫作「家事」，它等了两千年，也没有人觉得是在等。

回到那天晚上外婆那句「家丑不可外扬」。外婆没有坏心。她那一辈人，是在这句话里长大的。可是 440 号在第 10 章末尾留了一个问题，正好可以拿来问这句话。

书里设想，邻居家的父亲打孩子，孩子的姑姑劝大家「别声张，都是一家人」。书里问：「要是有人说「这是家事」，那他想拦住的是国家的手，还是孩子的手？」　　（440 号第 10 章·放回日子里）

一扇门，只修了朝里的那一面，从外面看，它也是一扇门。区别要到里面的人想出去时，才看得出来。

◆ 六、原心只往宽处用：近路只许朝一个方向走

读心权缓劲短，那它是不是该整个拆掉?

440 号没有拆。它在自己的第 18 章给了一条规矩：原心只往宽处用。原心，就是断案时去推究一个人的本心。「它要求的是：内心与情境的解释，不能成为扩大国家处罚权的工具。」　　（440 号第 18 章◆三）

为什么往宽处可以用？书里有一句很硬的话：「这里的宽宥不是对好人的奖励，是国家承认自己没有处罚权。」　　（440 号第 18 章◆四）

用本书的话翻一遍。读心，是一条缓劲极短的近路。近路本身不坏。救人的时候，近路救命。坏在它两个方向都能走：可以凭一颗好心把人放了，也可以凭一颗「坏心」把人抓了。

440 号的办法，是给这条近路定一个方向。往放人的方向，可以走近路：一看情境不对，国家的手可以当场停下。往抓人的方向，不许走近路：要等事实、关联、反驳、说理，一样一样跟上来。

这四样，书里叫读心权的四项约束　　（440 号第 6 章◆六）。事实约束，推断要有可采的证据；关联约束，推断出的心意要和法定要件相关；反驳约束，当事人要有机会质疑；说理约束，判决要说明凭什么这样推（同上）。四样里每一样都要时间，加在一起，抓人的那条路缓劲就长了。

长，在这里是故意的。它就是要让国家伸手之前，先等一等慢的那几样。

这就像马路上的应急车道。它比别的车道通畅，可只许救护车、消防车走。私家车想抄近道，不行。规矩没有让应急车道变窄，它只是规定了谁能走。

书里有一个碎玻璃的小故事，正好说明这条近路的危险。邻居两个孩子都打碎了你家的玻璃，都说是不小心。你信了一个，让另一个赔。书里问：「两件事的差别，是玻璃，还是你心里的那杆秤？」　　（440 号第 6 章·放回日子里）

卢晓的科里也有一条类似的老规矩。做康复的老人，有时候练着练着就不肯练了。治疗师心里难免冒出一句：「他就是懒。」这句话要是写进病历，写成「依从性差」，下个月他的康复名额可能就排到后面去了。

所以科里定了一条：心里怎么猜可以，要往病历上写「依从性差」，先得写下三样看到的事，比如膝盖弯到多少度会喊疼，哪一天家里没人送他来。猜他「是疼不是懒」，可以当场多给一次机会；猜他「是懒」，要等三样事实跟上来，才能少给一次治疗。

卢晓说，这条规矩救过好几个人。有一位老人后来查出来，是另一侧髋关节出了毛病，不是懒。

心里那杆秤，缓劲最短。一眼看过去，判断就出来了。它出来得这样省事，恰恰是它要被拴住的理由。

所以「原心只往宽处用」，在本书看来，是一条给缓劲排方向的规矩：缓劲最短的那一样，只能用来让国家的手停下，不能用来让它伸出去。

◆ 七、保护令：最慢的那一样，第一次有了钟

两千年里排在最后的那扇门，今天有没有动？

440 号第 2 章讲了人身安全保护令。当事人遭受家庭暴力或者面临现实危险，就可以申请。最高人民法院的司法解释进一步明确，「申请不以提起离婚等民事诉讼为条件」　　（440 号第 2 章◆五）。

证明的门槛也降了一级：「以相关事实存在较大可能性，作为依法作出保护令的标准」（同上）。还有时限：法院受理后，「通常应在七十二小时内作出保护令或者驳回申请，紧急情形则为二十四小时」（同上）。这个时限不是司法解释定的，写在《中华人民共和国反家庭暴力法》第二十八条里。法条用的词是「应当」，不是「通常」。

七十二小时，二十四小时。这是本章最值得停下来看的两个数。两千年来，家里最弱的人叫开那扇门要多久，440 号翻过的那些律文里，没有一条写下过。现在，这一样东西第一次有了钟。

外公说，车队后来也变了。那个小司机冻了一夜之后没几年，车队装了一部专线，路上的司机打进来，规定多少分钟之内必须有人回话。专线不比队长那部电话响得更大声，它只是给最没分量的那一声，写上了一个钟点。

外公说起这事，语气很平：「钟点一写上，调度就不能说明早了。」

本书的读法是这样的：这里有两样东西，一样是门开，一样是事情最后怎么认定。过去，认定总是走在前面，门排在最后，甚至等不来。保护令把次序翻了过来：急的时候，门先跟上，凭「较大可能性」就可以落下保护。

更要紧的是后半截。书里说，司法解释也写明，「离婚等案件仍要综合认定有关家暴的事实，不能仅凭先前发出过保护令，就自动得出结论」（440 号第 2 章◆五）。也就是说，到了审的时候，认定又排回前面去。

急的时候，门在前；审的时候，认定在前。次序不是一边倒，是跟着情形换。这正是本书说的换档：档位换得过来，而且换过去还换得回来。

书里有一句话把这层意思说透了：「被申请人的程序权利，和申请人的及时保护，不能被处理成只能保存其一的两种价值。」（同上）只保一样，就是锁死在另一头。两样都保，靠的就是次序能换。

也要把 440 号的提醒原样带上：一项现代法律，「可能明确禁止家庭暴力，实际执行却仍受家庭名誉或资源不平等的阻碍」（440 号第三编小结◆五）。纸上有了钟，不等于日子里的钟走得准。

这一节说到的是 440 号书中的读法。具体遇到这类事，有人正在挨打、眼下有危险，先打 110 报警；法律的事请找律师，或者向当地法院、妇联和社区求助。

◆ 八、本书在 440 号之后多问的一句

440 号给了三把锁，是全书最好用的工具：谁能叫开这扇门；叫开之后，谁的话被当真；救济要不要绕过尊长的同意。「三把锁都开，才叫门是为这个人开的。」（440 号第 3 章◆五）

三把锁量的是此刻：在这一部律、这一桩案里，门朝谁开。这个问法很准，本书不改它一个字。

本书只多问一句时间上的话：沿着时间看，门的缓劲和条文的缓劲，谁先跟上、谁后跟上？这个先后，换没换过？换过去，还换不换得回来？

两种问法会给出不同的答案。设想两部律，三把锁量下来一样，都是卑幼叫得开、但要等。一部律两百年里，门始终排在条文之后，从没翻过。另一部律在急难的时候，门先开，事后再认定，平时又排回来。按三把锁，这两部律分不开。按换档力，前一部是锁死，后一部是活的。

这是本书唯一想加的读数，叫换档力：一样东西还能不能换档，多久能换一次。

换档力和三把锁不打架，它们管的是两件事。三把锁像一张体检单，量这一刻各项指标；换档力像翻十年的体检单，看哪一项曾经排第一、后来排到了第三。只看一张单子，看不出身体还会不会调过来；只翻旧单子不看今天这张，又不知道眼下哪里不对。两样要一起用。

也要老实说：「一次次错开」是 440 号先看见的。本书只是把「错开」这件事，换成能数的东西：错开以后，先后有没有翻过来，翻过几回。

440 号附录 B 设计了一张编码表，变量里有启动权、采信权、救济独立等等（440 号附录 B）。要是哪一天编码真做了，只需再添一栏：在这一条规则管辖的事里，是门先跟上，还是认定先跟上？把各朝各代的这一栏连起来看，就能看出那个次序在两千年里翻过几回。

这一栏不难填，难在要有人把各朝的条文按同一个口径摆到一起。440 号在结语里老实交代：「编码还没有做。」（440 号结语◆六）在那之前，本章说的「两千年没翻」，也只是一个等着被数的说法。

学校里也有同样的事。一个班里，班干部去找班主任说事，当天就有回音；最内向的那个孩子递一张纸条，可能要等一个学期。第 28 章会讲教室里的换档。这里只记一句：要看一个班的门朝谁开，三把锁是一把尺；看那个最内向的孩子，这一年里有没有哪一回排到了前面，是另一把尺。

放回日子里

这一周，在家里做一件小事，不评理，只记时间。

家里谁提出一个要求，或者说一句「我不舒服」「我不想去」，记下两样：是谁说的，过了多久有人真正接住。几分钟，半天，还是一直没人接。

一周下来，比一比家里最小的那个人和最大的那个人。如果最小的人总是等得最久，先别急着自责。再往回想一想：这些年里，有没有哪一回，次序是翻过来的？比如孩子发烧的那一夜，她一声咳嗽，全家人都起来了。

翻过来过，说明这扇门还活着，只是平时没想起来。从来没翻过，那就值得在饭桌上提一句：下回她叫的时候，我们先跟上一次。

可可那张拓展材料，后来被她夹进了历史书里。宋磊说，下回她再问「要是」，他就回答：「你叫，我们先到。」

本章怎样会错

第一条。440 号附录 B 写了预测一：「如果卑幼被害的条文里，Q≥1 的占多数，且与尊长被害的条文没有差别，本书的核心判断撤回。」（440 号附录 B）Q 是该书给卑幼作为被害人能不能叫动国家记的档：0 是叫不动或一叫就受罚，1 以上是有条件或独立叫得动。要是编码做完，结果正是这样，本章◆三说的「两千年锁死」就要收回。同样，如果《大明律》那几样「可以自理诉」的例外，在案卷里用得很多，卑幼叫门的缓劲并不比尊长长，◆三也要收窄成个别领域的说法。

第二条。本章◆七说保护令让次序翻了过来。去翻已公开的保护令案例，要是发现大多数是在离婚判决之后才发出，或者从申请到裁定远远超出书里写的时限，那就说明门实际上仍排在认定之后。这时◆七的「换档」只是纸上的钟，本章要改写成「次序写在纸上翻了，日子里还没翻」。

给想深究的人

本章把一个国家里的三样东西摆在一起：伦理（缠在一起、托着一切的土，E）、条文（眼下显出来的形状，S）、开门的程序（启动、采信、救济一步步的先后，D）。三大方程说它们互相写出：　　S=F(D,E)，D=G(S,E)，E=H(S,D)。本书只加一句：三条互写，缓劲不一样长。440 号看到的「条件化与限制化一次次错开」（第三编小结◆三），在本书读来，正是 S 与 D 的缓劲不同，而且两千年里次序没翻过。

按本书的读法（只当地图用），「伦理最短、条文其次、门最长」是六种档位中的一种。123 原理读成两快顶一慢：清末西洋法律体系的进入与朝廷修律的急迫，两股从外头加进来的推力当了那两样快的，一起顶住缓得最慢的门，1907 年草案才让门挪了一步。

440 号本身几乎不用 SDE 工具，只在第 7 章◆四、◆五经由 354 号《心的发生学导论》用到「显露」，提出「情境—经过—显露」三步读心法。本章没有用到它，读者可以对读。

带走的话

门朝谁开，要看谁叫了以后，国家多久跟上。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？伦理进国法缓得快，给家里最弱的人开门的那道程序缓得最慢。

这个次序还换得过来吗？两千年里看来没换过，还等着被数；保护令让门在急时先跟上、审时认定再跟上，次序开始换得过来。

想一想

你家里谁叫一声，最先有人应？应得最晚的那个人，这些年里有没有哪一次，排到了最前面？

◆

19

第 19 章

国家怎样病，怎样再来一次

周六早上七点半，小区东门那棵老香樟底下，外公和骆老又摆开了棋盘。骆老比外公大两岁，在这个小区住得比卢家还久。

这一个月，小区换了物业。十年里，这是第三家。

骆老落下一个当头炮，嘴里还在念叨：「头一个月都一样。报修当天就来，保安见人就笑。你看着吧，过了年，停车又要乱。」

外公跳了一步马：「第一家是这样，第二家也是这样。」

外婆的家用本上，记着这十年的物业费。每换一家，她就把旧的电话号码划掉，在旁边写上新的。三个号码排在同一页上，前两个都画了一道横线。可是每一家的那一页上，总有几行差不多的字：「三月，车位纠纷」「七月，楼道灯」「十一月，业主大会签字未满」。

宋磊下了夜班，拎着两袋豆浆从棋摊边走过。骆老拉住他：「小宋，你说这回换了个大公司，会不会好一点？」

宋磊站着看了一会儿棋，说了一句他在汽修厂常说的话：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」

骆老没明白。宋磊解释：有的车主嫌车换档发涩，换了三个司机来开，以为是前一个人不会开。其实是齿轮磨坏了。司机换得再勤，齿不修，档还是卡。

外公在棋盘上「将」了一步，笑着说：「换司机，不换档。」

骆老把车往回一撤，叹了口气：「那这十年，我们换的都是司机。」

这一章读 447 号《国家发生学导论》的第五编。那一编讲国家怎样病：三种病，四种结局。本书要把它们读成卡档的几副样子，看清哪一种是真的换了档，哪一种只是换了人。

◆ 一、三种病，四种结局

先把 447 号的地图摊开。

447 号说，国家由三种属性缠出来：法律、政治、经济。三样总有一样站在前面，书里叫「侧重」。国家的病，书里归成三种：一是某一种属性长成了中心，压住另外两种，叫固化；二是国家的「我」这个位置被一个人、一个家族或一家公司占了，叫顶替；三是本该轮换的侧重到时候没换，叫侧重卡死（447 号第 39—43 章）。

病到深处，又有四种结局。书里开头讲了一个故事：河湾边的一个村子，四户人家同一年遇上大水，情形差不多（447 号第 45 章◆一）。

水退以后，第一户把全家聚起来，把能用的东西、能借的钱、能做工的人算了一遍，改了行当，几年后日子比水灾前还好。第二户最肯干，天不亮就下地，补屋、挖沟，可低洼地还是低洼地，几年后日子和从前差不多，人却老了。第三户把屋子在原地重盖一遍，种的还是原来的苗，又遇上一场水，一切从头来。第四户没人把全家聚起来，各干各的，几年后，「这个家还在名字里，可已经说不上是一个家了」（同上）。

四户对应四个词：跃迁、内卷、轮回、耗散。书里说，「这四个词不是评语，是形状」（447 号第 45 章◆二）。它还说，「四种结局，不是写在某个国家脑门上的字」，同一个国家在不同阶段可以走不同的路，罗马一生里四种形状都碰过（447 号第 45 章◆十）。

这一句很要紧。结局不是命，就说明它沿着时间还能变。本章要量的，正是这个「还能变」。

这张地图很好用。本章不改它的一个格子，只在每个格子上多问一句：这里，几样东西缓过来要多久？那个次序，下一圈还换不换得过来？

先说一个总的读法，后面一节一节去验。三病里，固化读成拧死，侧重卡死读成锁死，顶替是一种看起来在换、其实被一只手拨着的假换档。四结局里，跃迁是真换了档，内卷是油门踩到底换不过去，轮回是换了人没换档，耗散则连档位也散了架。

◆ 二、447 号说的「换挡」，换的是谁当家

读这一编之前，有一个词得先对齐。

447 号自己也用「换挡」二字。它的第 25 章讲王朝循环，有一节就叫「乱，是一种强制的换挡」。乱世一来，国家被打回到只剩守卫、粮食、一点规矩，「等着有一个新的力量，把三样重新缠起来」　　（447 号第 25 章◆六）。

这里换的是什么？是侧重，也就是哪一种属性站到前面。用本书的话说，这是当家换了人。第 2 章讲过，当家不等于快；第 16 章讲过，交班是当家换人，本书要多问一句：缓劲的次序跟着换没换。

举个家里的例子。可可九月升初中，这一个多月，全家都围着她转：几点起床，谁去接，晚饭几点开，都看她的课表。这是当家换到了她身上。

可是缓劲的次序是另一回事。家里一有变动，谁缓得最快、谁缓得最慢？可可自己两个星期就习惯了新学校；外公外婆的作息，一个月才调过来；那张折叠饭桌的位置，到现在也没动过。当家是可可，缓得最慢的却是那张桌子和两位老人的老习惯。

447 号的「换挡」，换的是谁站在前面。本书的换档，换的是谁缓得最快、谁缓得最慢。两件事有时一起发生，有时不。

447 号自己其实也看见了这一层。它的第 4 章讲三样东西各有各的脚步，说了一句很要紧的话：「政权可以几年一换，国家的「我们」却不一定跟着换。」接着又说：「要看一个国家有没有变，不能只看换了谁，要同时看三样各走到了哪一步。」　　（447 号第 4 章◆七）

「不能只看换了谁」，正是本章要接着往下走的地方。第 15 章讲过，447 号在第 4 章说法律最慢，在第 28 章讲被催生的国家时又说经济最慢，那是两类国家的差别，不是自相矛盾。它至少说明，谁最慢，不是哪一样东西天生带着的。

这一点要先说清，不然下面每一节都会混。447 号问「侧重换没换」，本书问「档位换没换」。一个国家可以侧重换了，档位没换；这正是后面要讲的轮回。

◆ 三、固化：三样拧成一股绳

先看第一种病，固化。

447 号说，权力成了中心，法律就「一点点滑向命令」：「条文还在，条文写得甚至很细，可是它的用处变了：它不再回答「我们大家约好了什么」，只回答「上面要什么」。」　　（447 号第 39 章◆四）经济也跟着变，变成了「供给」，粮食、布匹、钱都往一个地方流　　（447 号第 39 章◆五）。

书里举的是秦。出土的秦简律文又细又密，「几乎都朝着一个方向用力：让下面的人把上面的要求办成」。书里接着说：「这样的法律，能把一个国家在短时间里拧成一股绳。」　　（447 号第 39 章◆四）

「拧成一股绳」，正是本书说的拧死。第 4 章讲过，卡档有两副样子：锁死，是永远同一样最慢；拧死，是几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。

固化的国家，法律不再有法律自己的缓劲，经济不再有经济自己的缓劲。上面一句话，法令当天改，粮食当天征，三样东西跟着同一个拍子动。表面上看，这个国家反应极灵，一呼百应。可是正因为三样一齐动，碰上中心自己出了错，没有任何一样能慢半拍，拦一拦。

第 18 章讲过 440 号读秦律：条文细到一钱绳索，门却不朝卑幼开。447 号从另一面读同一批秦简：条文细，力气只朝一个方向使。两本书看到的，都是同一副拧紧的样子。

街口有一家开了十几年的小饭馆，老板一个人说了算。他说今天改菜单，菜单就改；他说涨价，价牌当天就换；他说早上八点开门，伙计七点半就得到。三样事跟着他一个人的拍子走，饭馆转得很顺。

有一年老板住院半个月。菜单没人敢改，价钱没人敢定，伙计不知道几点来。饭馆整整关了半个月门。

拧得越紧，越分不出哪一样能先缓过来。中心一停，全都停。

拧死最骗人的地方，是它在平时看上去像健康。一个人说话、走路、吃饭都跟着同一个拍子，旁人会夸他利索。等到哪一天要他放下一样、先顾另一样，他才发

现身上没有哪一样能单独停下来。国家也是这样，一呼百应的那些年，最难看出拧死。

书里有一句话，点出了固化真正的要害：「所以固化的关键不是权力大，是它退不回去。」（447 号第 39 章◆三）在本书看来，退不回去，就是三样拧在一起，谁也没有自己的缓劲可以退。

◆ 四、侧重卡死：借来的，没有还

第三种病，侧重卡死，是 447 号最接近本书的地方。

书里先把它和别的病分开。固化是一种属性压住了别的，顶替是位置被占了，「侧重卡死则是看时间：本来该换的侧重，到了时候没有换，一直停在原处」（447 号第 43 章◆二）。

447 号已经把病放到了时间上，这一点本书要先认下来。它举了一个开头：江户中期一个下级武士的家，几十年没有仗打，祖传的铠甲每年擦一次，身份、俸禄、规矩，仍围着打仗那件事转（447 号第 43 章◆一）。

书里最好的一句是第四节的标题：「能收回的，才叫借」（447 号第 43 章◆四）。罗马的独裁官任期通常不超过六个月，事毕就卸任，「借期写在前头」（同上）。这一章的带走的话说得更透：「侧重是借来用的，不是用来住的；借期没有写明的急处，往往最后变成家。」（447 号第 43 章·带走的话）

拿缓劲去读，侧重卡死卡的是什么？是收回的那一下。急处来了，战时的办法立起来；急处过去，这套办法本该在一段时间里缓回去，让位给别的。卡死，就是这一段「缓回去」的时间，长到没有尽头。

于是每一轮风波过后，最慢缓回来的，总是同一样：战时立起来的那套东西。它永远排在最后，永远没缓完。这正是锁死。

447 号给的五问里，第三问直接量的就是缓劲：「有没有一个预先写好的终点？」（447 号第 43 章◆十）写上终点，就是给收回这一下定一个钟点。

447 号还说了卡死为什么会自己加固，其中一条最见功力：「卸甲之前，得先有人穿得上便服。」（447 号第 43 章◆五）战时只剩政治在前，经济和法律都被压到了极限，到了太平年月，「它们一时撑不起前台」（同上）。

用缓劲读，这句话说的是：别的两样被压了太久，自己的缓劲也拖长了。前面那一样想退，后面没有一样缓得过来接班。于是最慢的那一样，被另外两样的慢反过来焊在了原处。锁死就是这样一圈一圈加固的。

家里也有一件「还要擦的铠甲」。外婆的家用本上，有一项开支是从 2020 年春天开始的：每星期多买十斤米、两桶油。那一年囤货是为了应急。六年过去，阳台上的米桶还是满的，这一项还在记。外婆说：「习惯了，不买心里不踏实。」

米不会坏多少，钱也花得不多。值得留意的是那个「还」字：急处早过去了，这一项却从来没被叫回来过。

◆ 五、顶替：换了人，规矩就换

第二种病，顶替，样子最难认。

447 号先把它和固化分开：固化是家里父亲太强势；顶替是「父亲病了，一个远房亲戚搬进来，拿着家里的钥匙、替全家签字、对外自称「这个家」」（447 号第 42 章◆二）。

要紧的一句是：「代表是被召回的，顶替是召不回的。」（447 号第 42 章◆八）书里又给了三道验证，第一道叫换人试验：「如果坐在这个位置上的人换了，规矩还照旧，说明规矩大过人；如果人一换，规矩跟着换，说明这个位置上说话的，是人而不是规矩。」（447 号第 42 章◆九）

另外两道，一道是异议试验：反对的声音，是被当成「一个不同的意见」，还是「一反对就被当成对「我们」的背叛」；一道是账本试验：好处和代价，各落在谁身上（447 号第 42 章◆九）。书里特意说明，三道验证不问坐在那个位置上的人存的什么心，只问位置（同上）。

换人试验，放在本章里特别有用。它问的正是「人」和「档」的关系。

顶替的国家，看上去换得很勤：新人一上来，规矩就翻一遍。可是这种翻，不是几样东西互相改写出来的，是一只手拨出来的。人走了，档就跟着走；人来了，档又跟着来。档位没有自己的来历，只是那只手的影子。

本书因此要给换档力加一道限：只有几样东西互相顶出来的换档，才算数。一只手拨来拨去的翻动，翻得再多，也不算换档力。

小区的停车规矩就是个例子。第二家物业来的时候，新经理一句话，地面车位改成按月抽签；半年后经理调走，新来的又改回先到先得。业主们说，规矩比天气变得还勤。可每一回变，都不是哪一样东西缓过来、逼着它变的，是换了一个人。

447 号在第 42 章末尾给了一个日常的小测：「当你觉得「找对人比读对条文更管用」的时候，那个组织里的「我」，大概已经开始被顶替了。」

（447 号第 42 章·放回日子里）第 30 章会讲到单位与生意里的这一层。

家里也能做一回换人试验。外婆管了三十年家用本，哪一项该花、哪一项该省，都是她一句话。有一年她回乡下老家喝喜酒，一走半个月，本子交给卢晓。这半个月里，每月给可可的零花钱、给外公买药的钱，一样没乱，只是字换了人写。这说明本子上记的是规矩，不是外婆一个人的脾气。要是她一走，家里的钱就乱花起来，或者卢晓一接手就把规矩全改了，那本子上写的，就只是一个人的意思。

轮回和顶替，正好是两面镜子。顶替是换了人，规矩就换；下一节的轮回，是换了人，档却不换。

◆ 六、轮回：换了人，没换档

四种结局里，轮回最像换档，也最不是。

447 号第 45 章末尾有一张对照表，轮回那一行的「一眼认出」只有六个字：「换了人，没换事」　　（447 号第 45 章◆十）。书里还说：「轮回的新一圈，多出来的往往只是新的名号、新的人。」　　（447 号第 45 章◆八）

结语说得更直接：「许多革命绕回了原来的样子，因为三属性的缠法没变，只是换了站在前面的人。」（447 号结语◆七）

古埃及是书里最长的样本：古王国集权，松开；中王国统一，又松开；新王国再统一，再松开。「三次统一，三次松开，一千多年。」每一次松开，病大致相同；每一次统一，办法也大致相同　　（447 号第 45 章◆七）。

用本书的话说：轮回的每一圈，排出来的都是同一副档位。乱后，守卫和征收缓过来最快；交换其次；规矩缓得最长，总在下一场乱来之前还没缓完。新的一圈，换了一批坐在前面的人，档位却一模一样。

447 号第 25 章列了轮回的四个条件，其中第二条是：「法律不独立于位子。法律就是位子的令，位子一倒，法律随着重写」　　（447 号第 25 章◆十）。法律没有自己的缓劲，每一圈都从零开始，它就永远是最后缓过来的那一样。

这就是宋磊那句话说的：档是卡在齿上，不是卡在人身上。换司机，不修齿，档还是卡在原处。

小区那三家物业，也是一样的三圈。每换一家，最先缓过来的都是报修和保安，头一个月就像模像样；其次是收费，两三个月理顺；最慢的永远是业主大会的签字，签到一半，下一家又来了。十年三圈，档位一模一样。骆老说「换的都是司机」，说得一点不差。

也要替 447 号补一句公道话。书里并没有把轮回说成纯粹的原地打转。它说，换朝以后，度量衡、文字、货币、契约样子常常留下来，「每转一圈，这个国家的法律、文字、市场、账册，就比上一圈多留下一点」　　（447 号第 25 章◆九）。

所以轮回和跃迁之间，不是一刀两断，是一道很长的坡。本书的读数，就是要在这道坡上，量出每一圈的档位到底挪了没有。

◆ 七、内卷与耗散：油门踩到底，和离合打滑

剩下两种结局，一种是卡档，一种已经不是卡档。

先说内卷。447 号说：「内卷的国家，不是懒，是太勤。」

（447 号第 45 章◆五）威尼斯在 1297 年前后关闭大议会，席位只给已在册的家族。这带来了很长的稳定，也带来了僵硬，国家的精力越来越多地花在互相防范和维持名册上（同上）。

奥斯曼的禁卫军是另一个样本。他们原是苏丹最强的步兵，后来军饷成了世袭的收入，训练荒废，却能拦住任何触动他们利益的改革。书里说：「国家一遍一遍地想改军队，一遍一遍地被他们拦住，付出的力气极大，样子却不变。」

（447 号第 45 章◆五）力气极大，样子不变，八个字就是内卷的全部。

书里的分界线很准：「内卷与跃迁，用力的程度常常差不多，差别在于，力是用来改结，还是用来保结。」　　（447 号第 45 章◆六）

用缓劲读，内卷是这样一副样子：每一次被碰，都用最大的力气，在最短的时间里缓回原样。补得勤，修得及时，档位却从来不换。这就是本书说的卡档：车卡在一个档上，油门踩到底，也换不过去。发动机吼得越响，越像在使劲，车速却不变。

再说耗散。447 号说，耗散是「三属性之间的缠，一点一点松」，最后「剩下的是各自过各自的人和一片还在的土地」　　（447 号第 45 章◆九、◆二）。

这已经不是卡档了。卡档的前提，是几样东西还在互相改写，只是次序换不过来。耗散，是互写本身松开了。宋磊说，这像离合器片磨薄了：发动机照样转，油门照样踩，劲却传不到轮子上，车原地不动。不是档卡住了，是发动机的劲接不到变速箱上了。

447 号的「认死三问」，测的正是互写还在不在：「它的法，还被人当成「我们的法」吗？」「它的权，还有一个地方能被整体地占据、被整体地争夺吗？」「它的账，还围着同一个中心转吗？」　　（447 号第 46 章◆三）三问都答「不」，就是三样东西不再互相写出了。

书里还提醒，「王朝亡」和「国家死」不是一回事：「要多问一句：灭掉的是掌勺的，还是那口锅。」　　（447 号第 46 章◆三）换掌勺的，是换人；锅还在，火候的先后还在，就还有档可换。锅散了，才是耗散。

本书老实承认：耗散不在卡档的两副样子里。它提醒我们，换档力有一个前提，就是还有档可换。

◆ 八、跃迁：多出来的那一样，改没改掉谁最慢

最后是跃迁，四户人家里的第一户。

447 号给了一个很好用的读数：「看新的一圈，比旧的一圈多出了哪一样东西。」（447 号第 45 章◆八）还有一个更小的办法：问第二代怎么活，「跃迁以后，第二代人会觉得新的规矩是理所当然的」（同上）。

书里还写了跃迁的三个条件，其中第二条是：「三属性里至少有两种，愿意往同一个方向挪。」只有一种属性在使劲，另外两种在拖，「结果多半是内卷或者轮回」（447 号第 45 章◆四）。这和第 3 章讲过的两快顶一慢，几乎是同一个意思。这一点 447 号早看见了，本书只是给它起了一个讲缓劲的名字。

本书在这个读数上，只多追一句：多出来的那一样东西，有没有改掉「谁最慢」？

书里说英国 1689 年以后，多出来的是议会对税收与军队的权力，「被写成了文字，也有了银行这样的新机构去支撑」（447 号第 45 章◆八）。本书的读法要追问：这样东西多出来以后，下一场仗打完，国家最难缓过来的，还是不是同一样？如果是，多出来的只是一件摆设；如果不是，最慢的那一样换了，这才是换档。这一问，要拿史料去验，本书只提出问法。

「第二代人会觉得新的规矩是理所当然的」，用缓劲读也很顺：新规矩的缓劲短到不用想了，它从最慢的一样，变成了一碰就跟上的一样。

卢晓的科室有过一回小小的跃迁。以前每走一个老治疗师，新人接手他的病人，最慢的总是「摸清每个老人的脾气」，往往要两三个月，病人那段时间常常不肯来。后来科里多出了一样东西：一本交接本，每个老人一页，写着怕什么、爱聊什么、哪个家属管事。

再走人的时候，最慢的那一样换了。摸脾气两个星期就跟上了，排到最后的，变成了排班表的调整。多出来的那本交接本，改掉的正是「谁最慢」。去年进科的新人，已经觉得交接本是天经地义的东西，问起来还奇怪：「以前没有吗？」

还要提防一个混淆。447 号讲改革时说「次序比方向还要紧」（447 号第 47 章◆五），又说明治的变动有一个很清楚的先后：先把藩改成县，再动俸禄与税，再动法典与学制（447 号第 45 章◆四）。细说起来，学制

1872 年就颁布了，比地税和俸禄的改革都早，这个先后只是大致的。这里的次序，是先动谁，本书叫先手。先手排对了，是好事；可本书还要再看一层：先手之后，缓劲的次序翻没翻过来。

447 号全书最后一句带走的话是：「好国家不是不会病，是病了还能再来一次。」（447 号结语·带走的话）本书把「再来一次」读成：档位还能重排一次。数一数一个国家在一段时间里，最慢的那一样换过几回，就是本书唯一的新读数，换档力。

◆ 九、前人走到了哪一步

本章分到的近邻，是两位研究金融稳定的学者：Haldane, A. G. & May, R. M. 2011,「银行生态系统中的系统性风险」，Nature 469:351。第 4 章提到过他们，这里正面摆开。

他看见了什么。 2008 年金融危机之后，他们借生态学里的食物网和流行病学里的传染网，去看银行之间的牵连。他们看到：各家银行为了降低自己的风险，都去做差不多的事，结果每一家看着都更稳，整个系统却更脆。他们的说法是「Homogeneity bred fragility」，同质滋生脆弱。他们还主张，牵连最多的那几家要多留缓冲，缓冲最好跟着景气涨落调整，系统最好分成几块，一块出事不必拖倒全部。

这是很重要的一步。它把「每一家都稳，整体就稳」这个想法推翻了，而且给了能操作的办法。

他停在哪。 他们看的主要是某一刻的样子：各家有多像，连得有多密，缓冲有多厚。时间也进了他们的办法，就是那条跟着景气涨落的缓冲规则，但那是一张预先排好的时刻表：好年景多存，坏年景少存。他们没有去问：系统里几样东西缓过来的先后，沿着时间能不能自己翻过来。

本书多走的一步。 同质，就是本书说的拧死：大家缓劲一样长，一齐跌，一齐等。这一点他们早说过。本书多走的一步是：不同质，还不够。一个系统可以很多样，各家做法很不一样，可每一场风暴过后，最后缓过来的总是同一处，这就是锁死。多样，只是分得出快慢；次序还能不能换，是另一件事。

拿一条街作比。一条街上五家小吃店，全从同一个批发商进货。批发商一停，五家同一天关门，这是拧死。另一条街，五家店进货各不相同，可每次发大水，最后一个重新开门的，永远是巷子最里头那家早点铺。这条街不拧，可是锁着。

什么情况能分出谁对。 找几个各家有多像、连得多密都差不多的系统，比较它们在过去几十年里，最后缓过来的那一处换没换过。如果换过的和没换过的，下一次风暴里的表现没有差别，那就说明光看一刻的样子已经够用，本书多走的这一步是多余的。如果换过的明显更扛得住，本书这一步才算站得住。

放回日子里

下一次你身边哪个地方「换了人」，可以做一个小记录。

物业换了，班主任换了，楼下超市换了店长，科室来了新主任，都行。先回想一下：上一回出了乱子以后，哪三样事情最后才缓过来？比如小区里，可能是车位纠纷、楼道灯、业主大会的签字。写在本子上。

半年以后，再碰上一回乱子，再看一眼：最后缓过来的，还是不是那三样里的同一样？

还是同一样，说明换的是司机，不是档。下回再有人说「换个人就好了」，你可以先问一句：齿修了没有？

不是同一样了，那就值得多看看：是什么东西让它挪了位置。那一样东西，往往比新来的那个人更值得记住。

外婆后来在家用本那一页的边上，用铅笔加了一行小字：「车位、楼道灯、签字。看明年。」

本章怎样会错

第一条。本章◆六说轮回是「换了人，没换档」。去翻 447 号自己举的古埃及三次统一，看三次松开之后，最后缓过来的是哪一样。要是三次各不相同，比如第一次是规矩，第二次是交换，第三次是守卫，那么轮回就不是没换档，而是换了档却没有多出东西。这时本章要收回◆六的说法，把「换档」和「跃迁」分成两件事来讲。

第二条。本章◆九说，光看同质与牵连不够，还要看次序能不能换。如果在各家有多像、连得多密都差不多的系统里，过去几十年换过档的和没换过的，下一次风暴里表现一样，本章◆九多走的那一步就要收回。

给想深究的人

447 号的三属性（法律、政治、经济）对应 SIO 的主体、客体、互动三位，书里没有点出名字，也没有用三大方程。本章借三大方程读它： S=F(D,E)、D=G(S,E)、E=H(S,D)，三条互写，缓劲不一样长。固化是三条互写的缓劲被一个中心拉齐，读成拧死；侧重卡死是某一条的回写永远缓不完，读成锁死；耗散是三条互写本身松开，已不属卡档。

六路径按本书的读法（只当地图用）读成六种档位。轮回，是同一种档位一圈一圈重放；跃迁，是档位挪到了另一种。447 号第 45 章◆四的跃迁第二条件，即「三属性里至少有两种，愿意往同一个方向挪」，与 123 原理读成的两快顶一慢互相印证。

Haldane & May 2011 见其原刊第 351—355 页；「Homogeneity bred fragility」是原文，「同质滋生脆弱」是本书的译法；跟着景气涨落的缓冲（原文的说法是 buffers rising in booms and falling in recessions），也见原刊。第 16 章讲过的 Holling & Gunderson 与 Carpenter & Brock 的刚性陷阱，可以和本章的内卷对读。

带走的话

换了人不等于换了档；要看最慢的那一样，下一圈还是不是它。

小 账

这里谁缓得快、谁缓得慢？乱后守卫和征收缓得快，规矩缓得最慢，每一圈都在最后。

这个次序还换得过来吗？轮回里换不过来，只换了人；跃迁才把最慢的那一样换掉。

想一想

你家里、单位里，上一次「换了人」以后，最难缓过来的那件事，现在还是不是它？

◆

第　五　编

老书里的档位

导　语

这一编四章，读几部老书：庄子、道德经、哥林多前书，以及佛家说的无常。本书不评判信仰本身，只借这些书里已有的读法，多问一句：快慢的次序还换不换得过来。

凿一半，放一晚；回去的路，是另一条路。

20

第 20 章

凿要放一晚

十月底的一个周六晚上，可可趴在折叠饭桌上赶美术作业。老师布置的是一张水彩，画小区里那棵老香樟，周一要交。

她已经画了一个下午。天空是第一层，淡淡的灰蓝；树冠是第二层，要叠三遍绿。第一遍绿刚刷上去，她嫌颜色浅，趁着纸还湿，又压了一遍深绿。颜色一下子洇开了，和底下的灰蓝搅成一团，像一摊泥。

「完了。」她把笔往水杯里一扔。

外婆在厨房揉面，准备明天早上的包子。她探出头看了一眼，说：「颜色也跟面一样，要醒。底下那层没干透，你往上压，它就跟你和稀泥。」

「可我今天就想画完。」

「面揉好了，也得醒一夜。你急它，它不急。」

门响了，宋磊下班回来，两只手上还有洗不干净的黑油。他今天修了一辆车，车主姓骆，和棋摊上的骆老不是一家，是个跑网约车的司机。变速箱挂档老是「咔咔」响，拆开一看，同步器的铜环磨得发亮，有两个齿崩了口。

「我问他平时怎么挂档。」宋磊一边洗手一边说，「他说，跑单赶时间，离合一踩，档杆一推，啪的一下就进去了。」

外公在阳台上喝茶，听见了，笑出了声：「啪的一下就进去？那铜环是替他熬夜呢。」

可可没听懂，问：「铜环熬什么夜？」

宋磊擦干手，在饭桌边坐下，拿起她那张洇坏了的画看了看：「跟你这画一样。底下那层还没跟上，上面那层就压下来了。」

外婆把揉好的面团盖上湿布，放进盆里：「这团面，明天早上才能包。今晚它自己在那儿长。」

这一章，本书去翻几本老书。从这一章到第 23 章，读的是《庄子》《道德经》《哥林多前书》这样的古书。头一本，是 486 号《浑沌的七窍》。它读的是《庄子》，里面有一句话，本书要放在这一编的门口：

「坏的也许不是孔，是孔与孔之间那几个没有被留出来的夜晚」
（486 号第 10 章◆七）。

◆ 一、七天，七个孔

先把那个故事讲一遍。它在《庄子·应帝王》的最后，只有七十来字。

南海的帝叫倏，北海的帝叫忽，中央的帝叫浑沌。倏和忽常在浑沌那里相遇，浑沌待他们很好。两位商量着报答：人都有七窍，用来看、听、吃、喘气，只有他没有，我们替他凿开吧。「日凿一窍，七日而浑沌死。」
（486 号第 10 章◆二）

这个故事，通常读成「不要乱折腾，顺其自然」。486 号先承认这个读法对：好心也会杀人。书里说，倏和忽「是坐下来商量过的」，「强凿最难防的地方就在这里：它几乎从不是冲动，总是一个经过商量、想得周到的好主意」
（486 号第 10 章◆三）。

可是 486 号接着往下走了一步。它先说，同一套书里的第 274 号已经读出「每天凿一个孔，越帮越坏」。然后它说：「本书接着往下判：坏的也许不是孔，是孔与孔之间那几个没有被留出来的夜晚」　　（486 号第 10 章◆七）。

这一句改了整个故事的重心。孔本身不一定坏。人有七窍，本来就是靠这七个孔活着的。坏的是：一天一个，第二天又一个，中间没有一个晚上留给浑沌自己。

书里在同一章说得更具体：「一个窍还没来得及长出自己的用处，下一个窍又来了。他没有一个夜晚可以回写。」　　（486 号第 10 章◆七）

回写，486 号的说法是：「长出来的东西，回头改了土，改了路。」（486 号导论◆七）一个窍凿开了，要等身体别的地方跟着改，这个窍才算长成。这一等，就是一夜。

486 号还替浑沌说了一句公道话。故事开头说，浑沌「待之甚善」，把两位客人招待得让他们记住了这份恩情。一个没有耳朵眼睛的人，怎么知道客人渴不渴、累不累？书里的读法，标着待验：「浑沌身上，在第一个窍被凿开之前，已经长出了一套待客的本事。他不是空的，他是满的，只是满在别人看不见的地方。」（486 号第 10 章◆八）

这句话对本章很要紧。浑沌原来就有一套转得动的顺序，有他自己缓得快的地方，也有缓得慢的地方。倏和忽看不见这套顺序，就拿自己的日子去排他的日子。

本章要把这句话放到本书的眼光底下，看它说的到底是什么。本书的看法是：那几个夜晚，留给的是最慢的那一样；而且不留夜晚，档就换不过去。

◆ 二、夜晚留给谁：最慢的那一样

486 号在第 10 章末尾，安排了一个很好的小场景。

林小鱼 19 岁，大一，第二天有一场辩论赛。她给做了一辈子榫卯的外公谭伯打视频，问他：庄子说凿了窍浑沌就死，是不是说，练习都是在破坏自己？

谭伯没接话，把镜头转向工作台上的一块榆木，说：「凿榫眼，不能一下到底。」他说，「先在中间落一刀，剔掉一层浅的。翻个面，再来一层。凿深了，木头会崩。凿到一半，要放一晚上，让它缓一缓。」（486 号第 10 章◆十）

「让它缓一缓」，这五个字，正是本书说的缓劲。

一块木头被凿了一刀，里面的纤维、潮气、绷着的劲，都要重新排一遍，才能稳住。这要一夜。凿子不用等，木匠的手也不用等，歇一口气就能接着凿。这里有两样东西，缓劲差得很远：手的缓劲以分钟计，木头的缓劲以夜计。

486 号在同一篇里还找到一个对照。壶子给看相的季咸示了四次相，每一次之间都隔着一整天：「季咸每一次出门，都有一个夜晚，第二天再来。」浑沌那里也是一天一窍，「可是中间没有谁来问一句：「疼不疼？」」书里接着说：「有夜晚的凿，对方可以逃；没有人问的凿，对方只能死。」（486 号第 10 章◆六）

同样是一天一次，有的有夜晚，有的没有。可见夜晚不是日历上的一格，而是那一格里，有没有人等最慢的那一样。

留一晚，就是让手停下来，等木头跟上。

厨房里的那团面也是这样。揉面的手，揉完就能去干别的；面里的筋和酵，要一夜才缓得过来。可可那张画也是这样：拿笔的手，一秒钟就能落下一笔；纸上的颜色，要半个钟头才干透。

三件事放在一起，夜晚的意思就清楚了。留夜，不是让快的那一样变慢。手还是那双手，下一刀还是那么利落。留夜，是不让快的那一样替慢的那一样定日子。

一天一窍，日子是倏和忽定的，是他们的手定的。他们的手，一天就缓过来了，第二天又能凿。浑沌身上那一窍要多久才长出用处，没有人去等。

倏和忽并不缺好心，他们缺的是一只钟：浑沌的钟。第 18 章讲过，家里最弱的那个人叫开国家的门，第一次被写上了钟点。夜晚也是一只钟，只是这只钟，得按被凿的那一方去拨。

所以，留夜，是按最慢那一样的缓劲排日子，不是按最快那一样的。

◆ 三、以天计的，和以年计的

486 号还做了一件很笨也很见功夫的事：把《庄子》里所有和凿、练、磨沾边的故事排成一排，只看数字。

倏和忽凿浑沌：一天一窍，七天。庖丁解牛：三年见不到全牛，十九年刀口如新。列子：三年不出门。轮扁：70 岁。捶钩的大马：80 岁
（486 号第 42 章◆四）。

数字分成两堆。书里的结论只有一句：「以天计的，多半是别人在凿；以年计的，多半是自己在练。」（同上）

用本书的话读这句话，就是一个问题：日子是按谁的缓劲排的？

别人来凿，日子按凿的人排。他的手什么时候空，他的计划排到哪一天，他什么时候觉得「差不多了」。被凿的那一方要多久才缓过来，凿的人看不见，也不必看。

自己练，日子按自己身上最慢的那一样排。今天手腕疼了，明天就歇；这一刀没想明白，就搁一搁。身体会告诉你，哪一样还没跟上。

486 号还看见了另一层：几乎每个「练」的故事里，都有第二个人在场。庖丁有文惠君看着，列子有壶子，颜回有孔子。只有一个故事里没有：「浑沌。倏和忽走

了以后，没有人在场，没有人问他疼不疼，没有人看他死在哪一窍上。」

（486 号第 42 章◆四）

问一声「疼不疼」，就是在问：最慢的那一样，跟上了没有。

486 号第 10 章开头，还讲了一个今天的故事。一位老太太在同一间厨房里炒了四十年菜，盐在灶台左边第二个罐子里，闭着眼都摸得到。儿媳回家过周末，看不下去，花两天买来一排统一的白瓷罐，贴上标签，碗柜重新分格。第二天中午，老太太炒青菜，「盐放早了，等她发现，已经咸了」（486 号第 10 章◆一）。

书里说：「没有谁做错了什么。」可是那间厨房原来有一种别人看不见的顺序，「在一个周末里，被一件一件地好心换掉了」（同上）。

两天，对四十年。这就是以天计的凿。

想象一下，要是哪个周末，可可想帮外婆一个大忙：把那本记了三十年的家用本，一个周末全录进手机表格里，分好类，做好图。表格会很漂亮。可是外婆翻本子的手，要多久才能变成翻手机的手？那三十年里，哪一页夹着一张旧发票，哪一年的字写得特别小，这些顺序，一个周末缓不过来。

外婆要是听说了，大概会说：「你先录一个月的，我翻几天看看。」先录一个月，是凿一窍；翻几天看看，是留一夜。这一夜里，外婆的手会告诉可可，下一个月该怎么录。

一个周末录完三十年，是倏和忽的日子。一个月一个月地录，每录一个月等外婆翻一翻，才是外婆的日子。

◆ 四、同步器：宋磊的一夜

宋磊修了二十年变速箱。他说，坏得最厉害的变速箱，往往不是跑得最多的，是挂得最急的。那天晚上，他拿可可的铅笔，在一张草稿纸上画给她看。

手动变速箱里，每个档有一对齿轮。换档的时候，要让一个接合套滑过去，咬住下一个档的齿轮。麻烦在于，换档那一刻，两边转速不一样：一边还按上一个档在转，一边要按下一个档转。转速不一样，硬推过去，齿和齿就撞上了，这就是「打齿」。

所以变速箱里有一个小零件，叫同步器。它有一个铜环。你推档杆的时候，铜环先贴上去，靠摩擦把两边的转速拉近。拉齐了，齿才咬得进去。

「这一下，」宋磊说，「短的时候不到一秒。可这一秒少不了。它就是变速箱里的一夜。」

可可问：那是哪一边去凑哪一边？

宋磊说，问到点子上了。一头，连着离合器片和变速箱里的一根轴。离合一踩，它就和发动机脱开了，分量轻，转速说变就变。另一头，连着车轮，车轮后面是一吨多重的车，它的转速谁也催不动，只能等它自己。所以同步器干的活，是让轻的那一头去凑重的那一头。缓得快的去等缓得慢的，不能反过来。

骆师傅那样「啪」的一下推进去，铜环来不及把转速拉齐，就只能硬磨。磨得多了，铜环发亮、变薄，再也拉不齐。于是挂档发涩，「咔咔」响，有时候干脆挂不进去。

宋磊那句口头禅，在这里有了第二层意思：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」第 19 章讲过，换司机不修齿，档还是卡。这一章要补一句：齿是怎么坏的？常常是一次次不肯等那一秒，磨坏的。

本书要从这里拿走的，是一个很要紧的意思。那一秒，不只是为了少磨损。没有那一秒，档根本挂不进去。

现在的自动档，人不用踩离合了，可那一下并没有省掉。宋磊说，自动档换档的时候，里面的离合片也要有一段由松到紧的工夫，只是由电脑掐着时间，人感觉不到。机器替人留了那一夜。

留夜，不只是让慢的那一样少受点伤。它是换档本身的一部分。不让最慢的那一样跟上，下一档就挂不进去，车就卡在原来那一档上。

浑沌那七个孔，就是七次「啪」的一下。一窍还没跟上，下一窍又推进来。七次之后，不是档没换成，是变速箱散了。

◆ 五、两脚离合：外公的空档

外公听宋磊讲完，从阳台上走进来，在饭桌另一头坐下。

他说，他刚学车那会儿开的老货车，变速箱不比现在，挂档讲究「两脚离合」。可可没听过，外公就比划给她看。

踩下离合，把档摘到空档；松开离合，让发动机和变速箱在空档里转一转；要往低档换，还得轻轻补一脚油，把转速提上来；然后再踩一次离合，把档挂进去。一次换档，离合踩两回，中间在空档里停那么一下。

「年轻的时候嫌麻烦。」外公说，「一脚离合硬挂，咔的一声，师傅在旁边就骂：你急什么，齿是你家的？」

后来他学乖了。空档里停那一下，看着像耽误工夫，其实是在等转速对上。对上了，档轻轻一推就进去，一点声音都没有。

他说，最考人的是冬天下长坡。路上结了薄冰，车上压着十几吨货，要从高档往低档退。越是心里发紧，越想一把把档拽下来。可那时候一打齿，档挂不进去，车就在空档里往下溜。他说那几年，他在那段坡上学会了一件事：越急的时候，空档里那一下越要停足。

「停那一下，」外公说，「比哪一脚刹车都管用。」

后来车队换了新车，变速箱里有了好用的同步器，年轻司机都不会两脚离合了。外公却发现，会两脚离合的老司机，开新车也挂得最顺，铜环也最耐用。车换了，他们手上等那一下的习惯还在。

外公的那句口头禅，就是那些年在驾驶室里攒出来的。他说给可可听：「不怕慢，怕卡档。」

这句话里的「慢」，就是那一下空档：多等一会儿，让最慢的那一样跟上。「卡档」，就是不肯等，硬挂，最后哪一档也挂不进去。

这句话，外公在驾驶室里说了几十年，这里是它的老家。它不是在夸慢。它是说：慢的那一样，本来就慢，不必怕；怕的是因为不肯等它，档挂不进去，卡在原处。

两脚离合教给本书的，是留夜最朴素的样子：两个档之间，先回到空档，停一下。空档不是哪一档，它不往前，也不往后。可是没有它，从这一档到那一档就过不去。

486 号书里那几个没有被留出来的夜晚，就是浑沌身上没有被留出来的空档。

外婆在厨房里接了一句：「我那团面，也在空档里。」

两脚离合里，发动机是缓得快的，车轮那一头是缓得慢的。空档那一下，是让快的去凑慢的。浑沌那七天，正好反过来：凿的人按自己的手排日子，要浑沌身上缓得最慢的那一样，来凑他们缓得最快的那一样。

◆ 六、天理是刀下显出来的：档位不是先摆好的

留了夜，慢的那一样跟上了，档位就会自己换吗？

486 号读庖丁解牛，给了一个很好的样本。庖丁说，刚开始宰牛的时候，「所见无非牛」；三年以后，「未尝见全牛」；现在，「以神遇而不以目视」（486 号第 6 章◆四、◆七）。他的刀用了十九年，「十九年矣，……而刀刃若新发于硎」（486 号第 42 章◆五）。

庖丁自己说，他是「依乎天理」，顺着牛本来的纹路下刀。486 号的读法是：「天理不是在牛身上先摆好的，是刀一次次进去，才一点一点显出来的。」（486 号第 6 章◆七）

本书在这句话上，读出了档位的事。

刚学的那三年，最慢的一样是什么？是整头牛。每一头新牛摆上来，庖丁都要从头适应，看不出哪里是缝。十九年以后，最慢的一样换了：整头牛他一眼就看透了，剩下的只有几处筋骨盘结的地方，书里叫「族」。到了那里，他「怵然为戒」，「视为止，行为迟，动刀甚微」（486 号第 6 章◆五）。

十九年里，最慢的那一样，从整头牛，换成了几处族。这就是换档。而到了族那里，他还是会停下来，在一刀里留一个小小的夜晚。这是本书的读法。

486 号书里有一个切土豆丝的例子，正好用来分清两件事。刚学切丝，「最先变的，不是手，是眼睛」；再后来，「你几乎不「看」了，手比眼睛先到」（486 号第 6 章◆一）。

这里说的「先变」「先到」，是先手。先手从眼睛换到了手。可是缓劲呢？碰上一种没切过的新土豆，皮薄、水多、一刀就烂，要多久才能重新切顺？哪一样最后才跟上？这得在刀下一次一次试出来。

486 号说庖丁「练了十九年，反而每碰到难处就更小心。技术越熟，警觉越细」（486 号第 6 章◆五）。用本书的话说，十九年练下来，他身上换掉的不只是刀法，还有他知道该在哪里停。哪里要留一个小夜晚，这件事本身，也是练出来的。

486 号还看见，这一篇里头一个跳过夜晚的人，不是后来的注家，是在场听故事的文惠君。庖丁讲的是刀，文惠君听完说：「吾闻庖丁之言，得养生焉。」书里说：「听的人，跳过了三年和十九年，直接拿走了结论」，「第一个把手艺听成口号的，是文惠君」（486 号第 6 章◆八）。

十九年里一个一个的夜晚，到了听的人那里，压成了一句话。话是对的，可夜晚没了。拿着这句话去练的人，就以为不用留夜。

档位不是先写在土豆上的，也不是先写在牛身上的。第 15 章讲过，次序不是属性自带的。这一章在刀下又看见一次：哪一样最慢，要一刀一刀才显出来；它换没换，也只有在刀下才看得见。

留夜，就是给这种显出来留出时间。没有夜晚，刀一刀一刀追着下，哪一样最慢还没显出来，下一刀就到了。

◆ 七、招牌是第二句话：夜晚之前，得有人碰

只留夜，够不够？

486 号读庄子和惠施，读出了一件很有意思的事。书里把《庄子》里两人的几次碰面列成一张账，发现「先开口的，几乎都是惠施」。大而无用，是惠施说的；你不是鱼，是惠施问的；你不该敲着盆唱歌，也是惠施说的（486 号第 38 章◆二）。

庄子那些最出名的话，无用之用、知鱼之乐，几乎都是接的那一句。书里说：「这些后来被人当作招牌挂起来的话，原来都是第二句话。第一句，是惠施的。」（同上）

先开口的是惠施，这是先手。可是那些招牌话，是庄子被顶了一下之后，缓过来，才说出的。第 2 章讲过，先手不等于快。这里更能看清：先开口的那一句不一定留得下来，缓过来以后的那一句，才挂成了招牌。

惠施走了以后呢？庄子在惠施墓前说过一句：「自夫子之死也，吾无以为质矣」　　（486 号第 38 章◆二）。486 号在第 43 章说得更直白：「对手一缺席，回写就停了。」　　（486 号第 43 章◆七）

486 号给这样的对面者起了一个名字，叫磨刀石：「它比敌人近，比朋友硬。」（486 号第 27 章◆七）敌人离得远，碰不着；朋友顺着你，碰不疼。磨刀石天天挨着你，又不顺着你，所以每一次都碰得着、碰得动。

书里还有一个今天的例子。单位里有个老孙，开会总说「我不同意」，然后讲三条理由。他调走以后，会开得出奇地顺，两个月后，有人在走廊里说：「老孙在的时候，我写东西，还得先想想怎么过他那一关。现在不用想了，反倒不会写了。」　　（486 号第 38 章◆一）

这件事把留夜的另一面照了出来。夜晚是给慢的那一样跟上用的。可是，要先有人碰一下，慢的那一样才有东西要跟。没人来碰，夜晚是空的。夜夜都睡得很安稳，档却一直没换。

第 3 章讲过换档的动力：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变。本书的读法是：惠施那一问，是一样缓得快的；庄子的机敏，是另一样缓得快的；庄子自己原来的那一套看法，缓得最慢。两快一顶，慢的那一样被逼着挪了一步，招牌话就是那一步留下的脚印。

可可的美术班上有个同学，叫骆小舟，看谁的画都要说一句「这里不对」。可可原来最怕她。这个学期老师让她们同桌，可可交上去的画，先要过骆小舟那一关。被说了几回，可可学会了一件事：被说了以后，不当场改，晚上回家看一眼，第二天再动笔。

她说，当场改的，常常是赌气改的；隔一夜再改，才是真改了。

所以，碰一下，留一夜，再碰一下。少了碰，夜是空的；少了夜，碰就成了凿。

◆ 八、留夜不是拖

说到这里，得防一个误会：留夜，是不是就是拖？

不是。拖，是把今天的事推到明天，明天再推到后天。凿子放下了，就再也没拿起来。第 19 章讲过的内卷，是另一种不留夜：力气全用来保住原样，天天在补，天天不换。

留夜和拖，可以用三件事分开。

第一，夜晚有一个天亮。谭伯放一晚上，第二天接着凿。外婆的面醒一夜，第二天早上包。第 8 章讲过，修复要会收工；夜晚也一样，要会收工，天亮了就得拿起凿子。第 19 章讲过罗马的独裁官，「借期写在前头」。夜晚也一样，什么时候天亮，要先说好。

第二，夜里有人在场。486 号最后一章给了两条，叫怎样凿而不死：「每次放进来的难，只比能扛的多一点点。」「身边始终有人托底。」

（486 号第 44 章◆九）托底的人不替你做，只是在场，问一声疼不疼。

卢晓给老人排康复，就是这样排的。今天多练两下，明天先看膝盖肿没肿、老人夜里睡得怎样，再定后天加不加。她从不连着几天往上加，也从不让老人一个人在家里自己加码。身体的事请找医生和康复师，这里只借她的排法说一个意思：每一次加，中间都隔着一夜，夜里有人看着。

第三，第二天那一刀，要按夜里显出来的改。木头一夜过后，哪里绷紧了，哪里松了，下一刀就照着改。可可那张画，底色干透以后，颜色比她预想的淡了一点，那第二遍绿就该调深一点。夜里显出来的东西，回头改了第二天的手，这就是回写。

只有这三件都在，夜晚才是留给换档的。

《应帝王》里其实还有一个更长的夜晚。列子见过壶子示相以后，觉得自己什么都没学过，回家三年不出门，「为其妻爨，食豕如食人」，最后「雕琢复朴」

（486 号第 10 章◆二）。486 号说，作者写列子，「只能写，不能判」：不凿就没有那三年，没有那三年，就没有那个喂猪像侍候客人的人

（486 号第 10 章◆八）。

那三年，是一个人给自己留的一整个长夜。天亮以后，他回到的不是原来的朴。第 21 章会讲，回去的路，是另一条路。

也要老实说清一件事。凿得太急会坏事，这一点庄子两千多年前就说了，486 号也把它讲得很透。第 5 章讲过的「速率倾覆」，说的也是：外面变得太急，里面跟不上，整个系统会一下翻过去。这些都早有人说过。

本章多走的一步，只是这一句：夜晚的用处，不只是让慢的那一样少受伤，而是让下一档挂得进去。只问「是不是太急」，问不出来那一档有没有换；要问的是，夜晚过后，最慢的那一样还是不是它。

放回日子里

486 号在第 10 章末尾，留了一个明天就能试的小办法：「明天要帮谁整理东西、改文件、换布置之前，先问他一句：「你现在是怎么找的？」听完，再动手。」　　（486 号第 10 章◆十一）

本书只在后面加一句：问完、动完第一下，留一夜。

比如帮家里老人换一个新的电饭煲，第一天只教一个键，教完就走开，第二天看他自己按对了没有，再教第二个键。帮孩子改作文，第一天只圈出一处，第二天看他自己改成了什么样，再说下一处。

自己学一样东西，也可以这样记：每次练完，写一句「今天最跟不上的是哪一样」。一个月以后翻回去看，那一样换没换。换了，说明你的夜没有白留。

那个周日早上，可可起来，底色已经干透了。她压了第二遍绿，颜色清清楚楚地浮在灰蓝上面。第三遍绿，她又等到了下午。外婆的包子上了锅，揭开笼屉，一个个白胖白胖的。

外公在阳台上看了一眼那张画，说：「这回档挂进去了。」

本章怎样会错

第一条。本章◆四、◆五说，留夜是换档本身的一部分，不留夜，下一档挂不进去。找两组学同一样手艺的人，比如学画的孩子，一组每两次练习之间都隔一夜，一组把同样的时数挤在一两天里。一年以后，各自说出「现在最难的是哪一

样」，再和一年前比。如果两组里最难的那一样换掉的比例差不多，那么夜晚只是让人少受伤，不是换档的条件，这两节要收窄。

第二条。本章◆三借 486 号的「以天计的，多半是别人在凿」，说日子按谁的缓劲排，决定了凿是养人还是伤人。486 号自己的账里就有一个难处：女偶教卜梁倚，守三天、七天、九天　　（486 号第 42 章◆四），是以天计的，却是自己在练。如果《庄子》里以天计、又没有人替他定日子的练法，结果和以年计的练法一样好，那么◆三的读法就要收回到「多半」两个字以内，不能当作通则。

给想深究的人

486 号自己就用形状、路、土、回写这几个大白话，对应 SDE 的显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E）与回写，和本书的用法一致。它说浑沌「没有一个夜晚可以回写」（第 10 章◆七），用三大方程读，就是 E=H(S,D) 这一条回写的缓劲最长，而凿的间隔比它短。本书只加一句：三条互写，缓劲不一样长；夜晚的长短，要按最长的那一条排。

庖丁十九年里「最慢的那一样」从整头牛换成几处族，按本书的读法（只当地图用），是六种档位里的一次换档。惠施的一问加上庄子的机敏，与庄子原来的立场相顶，是 123 原理读成的两快顶一慢。外公的两脚离合与宋磊的同步器，是这一读法在日子里最直白的样子：空档，就是两档之间留出来的那一夜。

带走的话

夜晚不是停工，是等最慢的那一样跟上，下一档才挂得进去。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？凿子、手、拿笔的手缓得快；木头、面团、纸上的颜色缓得慢。

这个次序还换得过来吗？留了夜，慢的跟上，下一档挂得进去；不留夜，七次之后变速箱就散了。

想一想

你最近一次「一口气做完」的事里，本该留出来的那一夜，是哪一样东西在等？

◆

21

第 21 章

回去的路是另一条路

周六早上，可可趴在那张用了二十年的折叠饭桌上写语文作业。题目是：「说说你对『千里之行，始于足下』的理解。」这八个字，她在小学教室的墙上看了六年。外公老卢坐在对面剥毛豆，看她写了三行，又划掉。

「外公，你开车跑过一千里吗？」

「一千里算什么。跑一趟新疆，来回一万多里。」

可可问他，哪一段最难开。老卢想了想，说：「下山。」

可可不信：「上山才难吧，车那么重。」

老卢把一颗毛豆丢进碗里。「上山难在车，下山难在人。上山是发动机推着车，挂上档往上顶，顶不动就再降一档，车不会自己跑。下山是车推着你。新手心里怕，一路踩刹车，十几公里的长坡踩下来，刹车片烫得冒烟，到了坡底一脚踩下去，是软的。老司机下长坡，挂着档，让发动机反过来拖住车，刹车留着救急。」

「同一条路，同一根档杆。上去的时候，发动机拉车；下来的时候，发动机拖车。活儿反过来了。」

可可说：「那下山，就是把上山倒过来走一遍。」

老卢摇头：「倒过来走，是背着坡走。下山是脸朝着坡底。路是那条路，你已经不是上山那个你了，车也不是那辆车，油烧掉了一半，刹车片磨薄了一层。」

宋磊在阳台上收衣服，隔着纱门接了一句：「修车也一样。返修回来的车，不是它出厂那天的车。」

可可把作文开头改了。她写：「回去的路，好像不是来的那条路。」写完她自己也觉得奇怪：题目问的是出发，她怎么写到回去了。

这一章，就从这个奇怪说起。

◆ 一、「返」字里，没有原样

《道德经》第四十章只有二十一个字，开头一句是「反者道之动」。501 号《道德经SDE新解》读这一章，先讲了一对老夫妻每个周末爬城边的小山。下山走的是同一条路，老太太每回都要问一句：「这条路上来的时候，怎么没看见这棵树？」老头说：「上来的时候，你背对着它。」　　（501 号第四十章）

这本书接着请读者想一批今天还在用的词：返工、返修、返潮、返青、返乡。返工重做出来的，不是上一回那件；返青绿的是新叶，不是去年那一片；返乡的人回到的老家，已经不是他走时的老家。书里的话是：「它们都是回到那个地方，然后发现那个地方已经不一样了。」　　（501 号第四十章）

所以它不把「反」读成「相反」，读成「返」：回来，折回。理由之一，是郭店竹简这一句写作「返也者，道动也」。书里也老实交代，竹简这个字它只能依据整理者的释文，没有见过图版。

它还注意到一件小事：这一章在三个本子里，前后挨着的邻居不一样。郭店本里，它夹在「知足」「知止」和「功遂身退」中间，读起来像退。帛书里，它跟在「善始且善成」后面，读起来像一件事做成以后的回环。通行本里，王弼把上一章「高以下为基」搬进来注它，读起来像向下找根。书里的话是：「三个邻居，三种回头：在满处回头（退），在终处回头（环），在高处回头（向下）。」（501 号第四十章）三种回头，没有一种是「变成相反」，都是从一个站着的地方往回走。

宋磊的汽修厂里，返修是家常事。上个月有辆面包车，三个月前换过变速箱的一个轴承，这回开回来，还是那种「嗡嗡」的异响。徒弟想照上回的单子再换一遍。宋磊拦住了他：「三个月，这车又跑了八千公里。机油换过一回，轮胎磨了，传动轴那头也松了一点。你上回修的是三个月前那辆车。」

车在外面跑的那三个月，没有停下。上回新换的那个轴承，要跑上几千公里，才跟别的零件磨合到一块，这几千公里就是它的缓劲。三个月前，它是车里最没跟上的那一样；三个月后，它早磨合好了，没跟上的换成了别处：机油换过一回，新

油要重新跑匀，传动轴那头松了，正在一点一点把别的零件也带歪。谁跟上了、谁还没跟上，排出来的先后，和三个月前不一样了。宋磊把车开上路，听了半个钟头，最后查出来，响的是另一头。

回到的那个地方，档位已经换过一轮。返修的人要先认这一点，才修得对。

◆ 二、重来的人不是白纸

501 号在这一章的教育一节，设想了一位带过八届复读班的叶老师。开学第一天，他说了一句大多数复读班老师都会说的话：「你们就当重新来。」

班里有个叫小岑的学生，数学一直是强项。第一周摸底考，前几题他一眼认出来，去年做过，三分钟写完。到了第七题，他卡住了。那道题他去年也做过，而且做错了。他看见的不是题，是去年的自己，手想再走一遍那条路。书里写：「重来的人不是白纸。」他记得的不只是知识，还有错的方式　　（501 号第四十章）。

那个周五，叶老师让每人带来去年的考卷，不许订正，只讲一道错题「当时我是怎么想的」。小岑讲的就是第七题。讲着讲着他发现，他从来不细看括号里最后那一句「其中 x 为整数」，而他去年的答案是一个漂亮的小数。他自己说：「我去年是盯着答案在走，没看脚底下。」叶老师心里改了第一天那句话：不是「当作重新来」，而是「这是第二遍，你们的眼睛，和去年不一样了」

（501 号第四十章）。

用本书的话说，小岑头一周的毛病，是把去年的次序原样带回来：先认题型，再套解法，最后才看条件。去年这个次序把他带进了沟里，今年它还在手上。叶老师那一周做的事，是让「看条件」这一样先走，让「认题型」这一样等一等。次序一换，小岑起先做得更吃力，几个月后才找回手感，可找回来的已经不是去年那一种。

同一本书讲第十六章时，还设想了一位在深圳做销售的曲女士，春节回湖南老家住七天。第四个早晨，她在鸡叫之前就醒了，身体像是自己调好了钟。可第五天跟表弟打了二十分钟羽毛球，膝盖就酸了。书里的话是：「这个身体，回到了老作息，没有回到老身体。」　　（501 号第十六章）作息缓劲短，四天就跟上了老家；腰和膝盖缓劲长，回不去十几年前。回到城里，她又一点一点滑回了八点十分起

床。回去的时候，跟上来的总是缓劲短的那几样；缓劲长的那几样，只能另走一条路。

卢晓在社区康复室里，天天听到同一句话：「我就想回到原来那样。」她不驳，只问一句：「原来那样，是哪一样先回来？」皮肉三天就长好了，骨头要三个月，走路的胆子常常一年才回来。三样回来的先后不一样，回来以后排出的次序，也不是受伤前那一种。她说，康复不是倒带，是重新排一回队。

◆ 三、根是一块一直被写的土

501 号全书只肯留一句话。前言里写：「回去的路，是另一条路。根是一块一直被写的土，不是埋着的老物件。」（501 号前言）

它用来说这句话的，是一块菜地。有户人家门口有半亩地，收完的秧藤根茬年年翻回土里。孙子问，这还是太爷爷种的那块地吗？爷爷抓起一把土，说：「地是那块地，土不是了。」（501 号前言）

这本书也有它老实的地方。《道德经》第十六章说「各复归其根」，字面上只说回去了、静了、明白了，没有一句说回去以后不一样了。501 号的执笔人专门写明，「根变了」这句话不是第十六章的字面，是本书「从书外带进来的」（501 号第十六章）。它靠的是另一件事：这部书自己的抄本，郭店、帛书、通行本，彼此都有出入，一份也回不到原样。

老卢去年春天回过一趟老车队。他 2020 年退下来，四五年没去了。大门还是那道铁门，地磅还在原来的位置，门卫室墙上的「安全第一」掉了一个「一」字。可是院子里停的车，一辆也不认得了。年轻司机跟他打招呼，说现在的车多半是自动换档，脚底下只剩两个踏板。老卢站在一辆新车旁边看了半天驾驶室，回家说：「地是那块地，车不是那些车了。」

外婆听了，说她也回过一趟纺织厂。厂房拆了一半，剩下的改成了一家卖老物件的咖啡馆，墙上挂着一台旧织布机，玻璃罩子罩着。「我站在那台机器跟前，手痒，想去接头。」外婆说，「可它是挂在墙上的。」

这里的「土」，用本书的话说，就是一样东西里几样东西的缓劲次序。人走开的这几年，大门、地磅、厂房的地基缓劲最长，几乎没动；车、人、开车和接头的

手艺缓劲短，换了好几茬。回去的人想找的是老物件，碰到的是一块还在被写的土。织布机还在，它已经从一样「干活的」变成了一样「被看的」，它在这块土里的位置换了。

501 号讲第七十六章时，用树根把这件事说得更细：根的尖尖是活的、软的、往前长的，老的那一截早已硬了，成了水管和支撑。你不能退回老根里，把它变嫩。书里说：「能回的，只是把自己接到那一小截还在长的地方。」

（501 号第七十六章）外婆想去接头的那只手，就是她身上还在长的那一小截。

◆ 四、别立常：外婆的「少许」

《道德经》开头是「道可道，非常道」。很多人读成「道是说不出来的」。501 号不这么读。原文前半句明明写着「可道」，帛书还多两个「也」字，口气更肯定。它的读法是：说可以，只是别把说出来的那一句，立成人人必须照着走的那一条。书里一句话收住：不是「不可说」，是「别立常」　　（501 号第一章）。

它配的故事，读过的人很难忘。外婆做红烧带鱼，盐放「少许」。外孙女拿小秤偷偷一称，三克，记在本子上。过年表姐妹照本子做，一锅咸，一锅淡。鱼大鱼小不一样，三克有时多，有时少。501 号的执笔人说，换掉的不是盐的数量，而是谁来判断。后来外孙女在「三克」旁边加了一行小字：「那天那条鱼，一斤二两，盐三克，淡了一点，外婆说再加一点点」。书里说：「她没有撕掉那个数，她只是把它放回它自己所在的那一天。」　　（501 号第一章）

卢家也有这样一句话。外婆周玉芬做红烧肉，可可问糖放多少，外婆说：「看颜色。」可可追问看到什么颜色，外婆说：「看到它想要的颜色。」可可不服气，说那我下回怎么照着做。外婆说：「你下回站在锅边上，我再说一遍。」

用本书的话说，「少许」让盐留在缓劲最短的那一档：这一锅鱼大，这一锅火旺，盐当场就跟着改。「三克」把判断挪到了缓劲最长的那样东西上：一张纸。纸不会跟着鱼改，从此每一锅都要听纸的。纸永远最慢，永远跟不上，这就是第 4 章讲过的锁死。外婆那句「站在锅边上」，是要让判断回到手上和舌头上，回到最先跟着改的那一档。

这也不是说数字都不该有。宋磊修车，轮胎螺栓拧多紧，手册上有一个死数，必须照着拧，差一点都可能出事。那是该立常的地方：螺栓和轮毂缓劲都长，路况怎么变，它们都不该跟着变。可一锅鱼不是螺栓。鱼一条一条不一样，火一天一天不一样，盐本该是跟着变得最紧的那一样。立常错的，常常不是有了数，是把数立在了一样本该跟着变的东西身上。

做同一道菜，每一回都是一次「返」，回到同一个灶台。别立常，就是允许每一次回来，都是另一条路。

◆ 五、上午和下午：两种生

501 号结卷里有一篇，讲县种子站一位工作人员的一天。上午她坐在柜台后面，给农户发同一个品种的良种，一袋一袋，亩产稳，出苗齐。下午她骑车去试验田，一株一株蹲着看，专找「不太一样」的那一株，拿线拴起来，秋天单收它的种子。书里的话是：「上午的事，是让一个东西变成一万个。下午的事，是让一个东西冒出来。」（501 号结二）

两件事哪件也不能少。上午那袋良种，是前几年下午蹲出来的；下午等的那一株，又要站在上午那些整整齐齐的田旁边，才看得出它哪里不一样。冒出来，铺开，铺到土板结了，再松开，再冒出来。书里接着说：「可是这个圈不是原地转。」第二次冒出来的那一株，站在铺开过一次的土上。它的说法是：「复，不是回到出发的地方，是带着上一圈的痕迹，重新有了出发的姿势。」（501 号结二）

它也替上午说了公道话：一千个互不相识的人能在同一个路口不撞车，靠的是红灯是同一种红。书里反对的不是一到一万，是在死土上一直做一到一万，再也冒不出下一个一。

本书在这里多看一眼档位。上午，品种是缓劲最长的那一样，定死了，一千亩地跟着它走，复制的动作跟得最紧。下午反过来，土和那株怪苗先变，品种要等它们。一个好的种子站，一天里换两次档。

宋磊的汽修厂也是这样过日子的。上午进厂的车，大多按保养手册走：跑满多少公里换机油，换滤芯，一辆接一辆，手册说了算，越准越好。可总有一两辆，响

得不在手册上。宋磊就把手册放下，坐进驾驶室开出去听，回来再拆。听出一种新毛病，下个月它又会写进厂里的单子，成了「上午」的事。

只剩上午的厂，迟早会碰上手册上没有的车，一屋子人对着它干瞪眼。只剩下午的厂，一天修不了三辆车。两种生轮着来，档就换得动。

书里还说，上午做得太好也有毛病：一千亩地一模一样的苗，土一变，病一来，齐刷刷地一起倒。用本书的话说，那是复制跟得太紧，土又不许动，所有的苗缓劲一样长，分不出谁先缓过来，第 4 章讲过的拧死就是这个样子。

◆ 六、越传越整齐

501 号还做了一件不常见的事：把八十一章里各个抄本的差别排了一张表，看传下来的路上，字句往哪个方向变。原先的设想是「越传越尖」，排出来却不是。书里说，越传越尖只是其中一小撮，更稳的是「越传越整齐」：前后打架的地方被修平了，两处相邻的话被改成对称，缺的对子被补上了（501 号结一）。

它也给这个观察打了三个折扣：只记了让执笔人觉得怪的差异；郭店和帛书也只是现在最早的抄本，不是原稿；谁先谁后，各家本来就有争论。所以这只是一个排出来的倾向，不是定律。书里举的例子里，有一处最好懂：第八章「上善若水」，帛书两个本子里水是「有争」的（甲本字作「有静」，静读作争），通行本写成「不争」，前后就不再打架了。是后人抹平，还是帛书抄错，两种可能书里都留着。可它至少说明了一件事：「一部教人别把东西拽直的书，在传下来的路上，每一次整理，都难免拽直一点。」（501 号结一）

卢家也有一部越传越整齐的书，是老卢的嘴。他头一回跑长途，是一个冬天，车在半道坏了，他在驾驶室里冻了一夜。这个故事每年春节都讲。可可发现，故事里的雪一年比一年深，细节一年比一年少。早几年还有「后半夜来了一辆拉煤的车，司机递给他半个馒头」，还有「那个司机的车也不太好，喇叭是哑的」，这两年都没了，只剩一句：「那一夜，硬是熬过来了。」

每讲一回，都是一次回去。回去一次，就修平一处、删掉一处。删掉的，往往是那些每回讲都不太一样的细处，也就是故事里缓劲最短、最会变的那一部分。留下来的，是最硬的那根骨头。

用宋磊的话说，齿轮是靠齿咬合才换得了档。一部书、一个故事，越传越整齐，那些参差的齿就一回一回被磨平了。磨到最后很光滑，很好讲，也再换不了档。可可后来在作文本的背面，把那个哑喇叭记了下来。她说，留一个齿。

◆ 七、百仞之高：画面里本来没有人

回到可可的作文题。501 号读《道德经》第六十四章，专门停在这一句上。通行本是「千里之行，始于足下」，可是据 501 号所依的整理本，两种帛书里都没有「千里之行」。帛书甲本写作「百仁之高」，仁读作仞；郭店简上这几个字缺了，整理者补成「百仞之高，始于足下」　　（501 号第六十四章）。

仞是古时的长度，百仞就是很高很高。早期抄本里，三句话是一个样子：合抱的树生于毫末，九成的台起于一筐筐的土，百仞的高起于它的脚下。三样东西都是自己长起来、堆起来的，「足下」是那座高的根基。画面里没有人。换成「千里之行」，画面里忽然多了一个有目的地的人，「足下」变成了你的脚下。书里说，换完之后，这一句从「东西是怎样长起来的」，变成了「一个人该怎样上路」（501 号第六十四章）。

本书在这里看见的，是两件事换了位置。「千里之行」问的是先手：谁先迈出第一步。「百仞之高」问的是缓劲：一样高东西，从脚下一层一层长起来，要多久，哪一层最经不起急。第 2 章讲过，先手和快是两回事。一句格言换了一个字，就把「怎么长」换成了「谁先走」。

可可数学一般。家长会上老师说，要「迈出第一步」，每天多做两道题。这话不错，可它说的是先手。可可的难处在另一头：小学通分、约分那一层没垫实，上面的题型学得再多，也站不住。她缺的不是第一步，是脚下那一筐土。

同一章末尾还有一句「复众人之所过」，501 号读成：回到众人走过、又不再看的地方。它的话是：「回去，但回到的是被走过的地方。」（501 号第六十四章）回去补那一层土，不是退回小学，是回到一块被踩过的地上，重新垫。踩过的土和没踩过的土不一样，垫法也不一样。

这一章还有一处版本差，501 号第六十四章单独拿出来讲：人们常在眼看要成的时候败。通行本写「几成」，是差一点；郭店丙组写「且成」，是将要；帛书写

「成事」，是已经成了。三种败，一种败在最后一步，一种败在半路，一种败在成了以后。第三种最耐人寻味。用本书的话说，事成的那一刻，缓劲短的那几样已经到了，缓劲长的那几样还在路上。这时候手一松，或者手一攥，以为全都到了，就败在那几样还没跟上来的东西上。上个礼拜可可一次数学小测验考得不错，宋磊说的第一句是：「这次别急着换练习册。」可可点点头，把那本旧练习册又翻回前面，从打过红叉的那几页重新看起。

◆ 八、他还能不能说不

《道德经》第三十六章，「将欲夺之，必固与之」，最常被读成权谋。501 号不替它定罪，也不替它洗白，给了一个能拿来用的问法。超市试吃台的豆腐干，你可以说「不用了」，走开；一个人先对你好了半年，再开口求你一个大忙，你却说不出口。它的结论是：「分得清的，不是动作，是一句：他还能不能说不。」

（501 号第三十六章）

上个月，小区门口来了一个「健康讲座」，头三天早上，凡是去听的老人，每人送十个鸡蛋。外婆去了三天，拎回三十个鸡蛋。第四天，讲台上换了一张床垫，说是磁疗的，今天下单打五折，名额只剩六个。

卢晓下班听说了，问她妈：「你还能不能说不？」

外婆说：「能啊。我说不要，他们第五天就不给我鸡蛋了。」说完她自己先笑了：「那鸡蛋，原来是钩子。」

本书在这里多看一眼缓劲。先给的东西缓劲短，当场到手；收的人心里那杆秤，缓劲长，要回家问问女儿，睡一觉，想一想。一个礼物，是等得起那杆秤跟上来的；一个钩子，专门不让它跟上来。「今天下单」「只剩六个」，都是在抢那杆秤的时间。

所以「能不能说不」，问的也是回头的路还在不在。能说不，收东西的人还能转身，下一回谁先动，还能换过来。说不出不，档就攥在别人手里了。外婆后来没再去，三十个鸡蛋，家里吃了半个月。

宋磊的厂门口也挂着一块牌子：「免费检测」。他跟徒弟交代过一条规矩：查完了，把单子交给车主，让他开走，三天之内不许打电话催。徒弟嫌这样留不住

客。宋磊说：「人家回去问一圈，觉得你说得对，自己会回来。回来的，才是回头客。」免费检测是先给，三天不催，是给对方那杆秤留出跟上来的时间。同样是先给，这一个，对方能说不。

◆ 九、本书多问的一句

501 号已经把「返」说得很透：回不到原样，回去的人不是走的人，回到的地方也不是离开的地方。离《老子》最近的读者之一庄子，读到「复归根」，第一反应也是难：「今已为物也，欲复归根，不亦难乎？」

（501 号第四十章引《知北游》）这一点，前人早说过，本书不当成自己的。

本书只多问一句：回来以后，这几样东西的快慢次序，还换不换得过来？

再看老卢的下山。上山的时候，发动机在前头干活，刹车歇着；下山的时候，同一台发动机改成往后拖，刹车还是歇着，留着救急。活儿换了，次序也换了。新手的毛病，不是路走错了，是把平路上的那套次序原样带下山：一路靠刹车，发动机闲着。刹车片的缓劲本来短，可它一直被压着，缓不过来，越烫越软。路没有错，是档没换。

开了三十一年货车的人，口头禅就是从这种坡上来的。老卢常说：「不怕慢，怕卡档。」

宋磊听了，补了一句他修车的话：「刹车片烧了，不是刹车片不好，是它被叫去干了发动机的活。」这话放在家里也通。外婆的膝盖怕冷，每年入冬头一个月，最难的不是膝盖本身，是她还想照夏天的次序过日子：先去菜场，再去买早点，最后才去公园活动腿脚。卢晓劝她换一换，先在屋里把腿揉热，再出门。路还是那几条路，次序一换，膝盖就不必替人扛下整个早晨。

这样看，「回去的路是另一条路」可以分成两层。头一层，回不到原点，前人早说过了。第二层，回去的时候，次序要肯跟着换。返修的车先认它已经换过一轮档，复读的学生先让「看条件」走在「认题型」前头，菜谱上的三克肯放回那一天，种子站一天换两次班，听讲座的老人还能说不。卡档的「回去」，是把回去当成倒着走一遍，用上一回的次序，去走一段已经变过的路。

501 号同一处还有一句狠话：「死，不是有硬的东西，是只剩硬的。」

（501 号第七十六章）一棵树最外面那一层也硬了，不再添新的一圈，看上去还立着，就已经是死的。用本书的话说，硬的托在下面不要紧，那是缓劲最长的一档；要紧的是上面还有一层缓劲短、还在变的，两样的位置还能挪。只剩硬的，就没有次序可换了。

501 号读到第四十章的回落，自己也起了疑心，说这个读法「太顺了」，只肯说「可以这样读，不是必须这样读」。本书也照这个规矩办：上面这些，是本书的读法。

放回日子里

下一次你要「回去」的时候，复工、回老家、重拾一件放下很久的事，先别照原来的样子做。拿一张纸，写两行。

第一行：我不在的这段时间，哪几样变了一大截？第二行：哪几样几乎没动？

然后问自己：这一回，该让哪一样先走？

501 号第四十章里有一位打了六年羽毛球的郝女士，崴脚歇了三个月，回到球场第一晚，想「接着从前的量打」，打了两个半小时，第二天脚踝肿了。后来她记了一个小本子，一周一行，从热身二十分钟加起。她发现自己落地时下意识往外翻一点，球友说她换了一种走法，倒比以前稳。她最后想明白：回来的这个人，既不比以前强，也不比以前弱，是另一个人。

脚伤之后怎么练，复查要去，量要听医生的。本书只借她那张小本子的样子：回去的第一周，先写下次序，再迈步。

本章怎样会错

第一条。卢晓的社区卫生服务中心里，每年都有歇了几个月重新回去上班、回去锻炼的人。如果记下来，把照原来的次序原样接着做的人，和先调了次序再做的人放在一起比。一两个月后，两类人在疼痛、反复、坚持下来的比例上看不出差别，那么第九节「回去要肯换次序」这一层就要收回，只剩下「回不到原点」这一层，而那一层是 501 号的。

第二条。第六节靠的是 501 号「越传越整齐」的观察。如果把更多抄本放在一起逐字比对，往整齐走的改动和往参差走的改动一样多，那么「越整齐越难换档」这一节就站不住，要删。

给想深究的人

501 号《道德经SDE新解》全书立在「回不去的根」上，但它自己没有用三大方程、六路径、123 原理去推，真正扎手的发现多来自版本，这一点 501 号结一自己承认。本书借它说一句：返，是差异序列 D 绕回来，与自己走过的一段相交；回来时的形状　　S=F(D,E)，是由一条已经交叉过的路和一块被回写过的土 E 写出来的。三式互写，缓劲不一样长，所以「回来」不是 D 倒放，而是档位在 S、D、E 之间重新排过一回。本书把「返」读成一次换档的机会，把「倒着走一遍」读成锁死。六路径读成六种档位，是本书的读法，只当地图用；123 原理读成「两快顶一慢」，在下山的例子里，是发动机与刹车两样缓得快的，顶着长坡这一样缓得慢的。486 号庄子卷看「凿」，501 号看「返」，两书的分工见 501 号导论四；前一本，第 20 章讲过。

带走的话

回去的路是另一条路；要紧的是回来时，档还换不换得过来。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？人不在的时候，机油、刹车片、故事里的细处这些缓得快的变了一大截；地磅、厂房的地基、纸上的三克这些缓得慢的几乎不动。

这个次序还换得过来吗？下山肯让发动机拖车、三克肯放回那一天、听讲座还能说不，就换得过来；把回去当成倒着走一遍，就卡在上一回那一档。

想一想

你最近一次「回去」，回老家、回单位、回到一件旧爱好上，是照原来的次序走的，还是换了次序？那一回，谁本该先走？

◆

22

第 22 章

信、望、爱的三种速度

十月底的一个晚上，卢晓从单位带回一张书签。是同科室的苗姐送的。苗姐是基督徒，每年秋天给科室里每人写一张，字是她自己一笔一笔写的。这一张上写着：「如今常存的有信，有望，有爱这三样，其中最大的是爱。」

可可拿过去念了一遍，问：「最大，是最重要的意思吗？」

卢晓说：「苗姐说，这是《圣经》里的一句。她们有她们的读法，我也说不好。」

外婆周玉芬在折叠饭桌另一头择芹菜，没抬头，说了一段话：「我不懂经。我只知道过日子，盼头这东西，来得容易，去得也容易，今天盼着，明天就忘了，后天又盼上了。信一个人，要好多年；信没了，也要好多年才回得来。一家人那点情分，是一辈子一点一点攒的。」

老卢在旁边看电视，插了一句：「那最大的，就是攒得最久的那个？」

宋磊说：「我看不是。这三样东西，不在一杆秤上。」

可可把书签翻过来，在背面用铅笔写了三行：盼头，来得快去得快；信，来得慢去得慢；情分，最慢。写完她又在第三行后面画了一个问号。她想不明白：最慢的，为什么就是最大的？要是最大的不是最慢的，那「最大」又是什么？

那张书签后来夹在了外婆的家用本里。这一章，就从书签背面那三行字、那一个问号说起。

◆ 一、三样东西，三种劲

503 号《爱的箴言新解》整本书只读一章经文，就是《哥林多前书》第十三章，也就是苗姐书签上那一句所在的那一章。它的副题是三句话：信是内能，望是动能，爱是势能。

先把它的意思用大白话说一遍。信，是一个人身上站住了的东西，书里叫「定态」：站得稳，是一整块，不靠别人撑。望，是走动的东西，书里叫「波」，说它「有去向，有快慢，也有被拖住的时候」。爱，是托住这两样的那片地方，书里叫「场」：谁和谁连着，先后怎么排。

它给过一个最家常的比方。烧开一壶水，倒进保温杯，拧紧盖子，过了一晚，水不烫了，还是热的。书里说：「望是烧的那一下，信是沉下来的这一份。」（503 号「十分钟读完这本书」）

外婆每天早上六点泡一大杯茶，装进那只用了十几年的保温杯，到中午倒出来，还温着。烧开的那一下，几分钟就过去了；温着的那一份，能留大半天。这两样都是热，留得住的时间不一样。

503 号全书是从一个出站口讲起的。腊月二十九，傍晚，一家人在高铁站栏杆外等晚点了四个小时的女婿。外婆捧着一只保温杯，一动不动；女儿每隔几分钟看一次手机，来回走；外孙女靠着柱子，一句话不说。四个小时，没有一个人走开。书里把这三样分给了三个字：捧着杯子站着的，是定态；来回走的，是波；让一家人在冷风里谁也不走开的那一片，是场。这一幕里，三样东西同时在，一样也没少，只是各自的样子不同。

这里要先说清楚两件事。

第一件。信、望、爱，在经文里是信仰的事。本书不评判信仰本身，信与不信，是每个人自己的事。本书只借 503 号的读法，看它讲出来的那几种劲，缓劲各有多长。

第二件。503 号自己也说得很明白，借物理只是借一座桥：「凡是借物理的地方，本书都标「本书的说法」，不当作已经证明的结论。」（503 号前言）本书照这个规矩，下面凡是把它的话往「缓劲」上搬的地方，都是本书的读法。

有了这一层，书签背面那三行字就可以拿来细看了。外婆那段话里的三个说法，来得容易去得也容易，要好多年，一辈子，说的正是三样东西被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久。

◆ 二、盼头缓得快

503 号讲望，用的是秋千。秋千荡到最低点，劲最大；可你一松手让它自己荡，几个来回就停了。书里的话是：「动能不能存。它只在走的时候有，一停就没了。」接着它说到新年立志：头三天干劲十足，第十天已经松了，第三十天只记得自己立过志　　（503 号第二章）。

这听上去像是在说望的坏话，其实不是。动能存不住，换个方向看，就是它起得来。503 号在别处说：「波衰减了，定态里又长出新的波。」（503 号「十分钟读完这本书」）一道波下去，只要底下还有一块站住的东西，下一道波隔不了多久就能起来。

宋磊的汽修厂里有个徒弟，叫费小东，23 岁，想考技师证。周一他在车间里说，今年一定拿下。周三被一道电路题难住，一下午没说话。周四跟着宋磊修好了一辆别人修不好的车，晚上又在群里问考试报名的事。一个礼拜，他的盼头上上下下好几回。

宋磊不担心他这个。他说：「小东的盼头，摔一下，第二天就自己爬起来了。」

家里也一样。可可前一阵数学有一回随堂小测考砸了，晚上八点趴在床上哭，说再也学不好了。第二天早饭桌上，她已经在问卢晓：「周末能不能带我去书店，买一本讲通分约分的。」一夜之间，盼头落下去，又起来了。卢晓没有劝她，也没有夸她，只是周末真带她去了。

用本书的话说，这就是缓劲短。望被碰了一下，缓过来常常只要一夜、一顿饭、一件做成了的小事。它散得快，缓得也快。这不是它轻，是它本来就是走着的东西，走着的东西，停下来容易，再起步也容易。

宋磊担心的是另一种情形：盼头落下去，底下没有一块站住的东西接着。那样的话，波起不来了，下一回盼什么，都只剩一句「算了」。503 号把这一层说成：动能要么继续往前走，要么在路上被拖住，变成别的东西。望能不能一次次缓过来，靠的是它下面那一层。

所以盼头缓得快，是有条件的：底下有东西托着。

◆ 三、信缓得慢，可它常常先露面

再看信。503 号说，信像内能，有三个脾气：静下来还在，存在里面别人拿不走，而且「它很难一下子清零，要凉下来，要慢慢散。」　　（503 号第五章）

宋磊有个老客户，苗老板，开了十几年面馆。多年前他的车在别家修过一回，修完开上高架就抖。从那以后，他三年没让任何一家厂碰过他的变速箱，宁可多开一个钟头的车，去找原厂。后来是在宋磊这儿换了两回机油、补了一回胎，一点一点，才肯把变速箱交出来。信没了，要好多年才回得来，外婆的话一点不差。

可是信还有一个容易被看漏的地方。503 号讲三样东西怎样一起长厚，排过一个先后：「最先摸得着的，常常是站住的那一格。」接着是走动的那一格，最后是托住的那一格　　（503 号第七章）。

这里要用到第 2 章讲过的分别：先手和快是两回事。信常常是先露面的那一个，先手在它；可它缓劲并不短。

卢晓的康复室里，有位六十多岁的费阿姨，在菜场门口摔了一跤，髋部没大事，腿上青了一大片。她头一回来复诊，进门第一句话是：「我还能站。」这是信先露面：人没倒，脚底下还有一块站住的东西。可是对自己两条腿的那份信，回来得最晚。皮肉一两个星期就消了青，走路的胆子过了大半年，她才敢一个人下楼梯不扶扶手。

503 号讲回写成没成，给过三个记号：说得出，用得上，托得住别人。第三个它专门说：「第三，托得住别人。这是最后一个记号，也是最慢的一个。」（503 号第十章）费阿姨后来能扶着同楼一位刚摔过的老太太下楼，告诉她脚先落哪一只，那是又过了一年的事。

先露面的，不一定先缓过来。503 号自己也留了一句老实话：「这个先后，是本书的说法，经文里没有。」　　（503 号第七章）本书再加一句：它排的是谁先露面，本书看的是谁缓得快。两样常常不是同一个。

◆ 四、最大，是桌子

书签背面那个问号，503 号正好答过。它讲「其中最大的是爱」，开头是一顿年夜饭。外婆让外孙女数碗数盘，然后问桌上什么最大。外孙女指鲈鱼，指鱼汤盆，外婆都摇头。

「桌子。」

「桌子又不是菜。」

「就因为它不是菜。」　　（503 号第三十九章）

书里的结论是：「爱最大，是层级最大，不是程度最大。」

（503 号第三十九章）菜是一盘一盘的，可以比大小；桌子不跟菜比，它是让菜有位置的那样东西。势能也是这样，它不属于山顶那个小球，属于小球和地球之间的位置。书里还有一句很好懂的话：「你把茶几抽走，三样东西没有一样变了，可它们一起掉在了地上。」　　（503 号第三十九章）

它还给了一个能看的办法：「去看一个地方，把里面的人换掉一半，场还在不在。」　　（503 号第三十九章）

卢家那张折叠饭桌用了二十年。这二十年里，桌边的人换了不少：宋磊坐上来了，可可从高脚椅换到了正经椅子，老卢从跑长途常年不在家，到 2020 年退休天天在家。可是桌上有几样东西没怎么变：鱼头总是夹给外婆，最后一口汤总是留给最晚回家的那个人，谁吵了架，第二天早饭照样摆他那一副碗筷。人换了一半，这几样还在。

503 号还替这句话防了几个误会。头一个，爱最大，所以信和望可以省？不是。书里说：「所以，大，不是「可以丢掉别的」的资格。」桌上没有菜，桌子只是一块空板。再一个，爱越多越好？书里说：「场不是越大越好，是越能托住越好。」一个家里人人都说「我都是为你好」，爱的话很多，谁也没被托住，那是话多，不是场厚　　（503 号第三十九章）。

本书在这里要接上外婆那句一辈子一点一点攒。层级最大，不等于它不在时间里。这片托着的地方，长起来最费工夫。503 号说过：「最慢长出来的，是托住的那一格。」　　（503 号第七章）讲到一个家塌了以后怎么办，它说得更重：「塌，可以很快；长，必须慢。」　　（503 号第二十八章）

所以可可的问号可以这样回答：爱不是最慢的那一道菜，它是桌子；可桌子自己，也是这个家里缓劲最长的那一样。最大，是说它托着别的；最慢，是说它坏了以后最难缓过来。两句话说的是两件事，都对。

◆ 五、走过去的难，讲得出先后

503 号花了很大力气讲一件事：同样的难，有的人走过去了，有的人卡住了。它写了两个纺织厂的女工。沈秀芝和周姐，丈夫差不多在那几年出事，孩子差不多大。周姐跑赔偿跑了六年，人越跑越硬，后来谁也不见。沈秀芝一年年过来，后来成了一家人的底。

书里把两种难分得很清楚：一种有头有尾，中间一段一段有先后；另一种也有头，没有尾，人在同一处转。判别的记号是：「走过去的难，有一个很清楚的记号：你能把它讲成一个有先后的故事。卡住的难，讲出来是一团。」（503 号第九章）

书里说的「顺利」，并不轻松，也不是没有错，它的意思是顺着路走过去。什么叫顺着路？它给了一串先后：「先站住，再分清，再动手，再看下一件。」逆着走，是该站住的时候急着冲，该分清的时候急着判，该往前的时候停在原地反复数落（503 号第九章）。这一串，用本书的话说，就是一段难路自带的档位：哪一样该先跟上，哪一样可以等一等。

503 号也提防另一头。只承认走过去会长厚，苦难就会被歌颂成「苦难是财富」。书里说：「这句话对走过去的人是真的，对正卡在里面的人，是一记闷棍。」（503 号第九章）第 13 章讲过，安慰来得太快，会把尺子写死。这句话就是一句来得太快的安慰。

它还替卡住的人说了一句公道话：「一个人能不能走过去，不光是他自己的事，是他所在的那片场，托不托得住他。」（503 号第九章）

老卢开了三十一年货车，陷过一回泥坑。那是早年一个雨季，车在乡道上一个泥窝里，他越踩油门，后轮转得越欢，泥甩得一人多高，车一寸没动，辙倒是越刨越深。他说那一刻最难受的不是累，是明明轮子在转，什么都没往前。后来是附近村里两个人扛来几块木板，垫在轮子底下，他换了个档，一点一点倒了出来。

本书在这里看见一个现成的对照。「讲得出先后」，就是还有档位：先是哪一样缓过来，接着是哪一样，最后是哪一样，排得出来。「讲出来是一团」，就是几样东西拧成了一股，分不出谁先缓、谁后缓，第 4 章讲过的拧死，就是这个样子。陷在泥里的轮子，转是在转，可转的永远是同一个圈。

老卢那天出来，靠的是两样：外面有人垫了木板，他自己肯换一个档。503 号说开口常常来自场外的一只手，这只手，是木板；那个档，还得开车的人自己换。

◆ 六、盼头落不成信

503 号讲望和信怎样接上，用的是《罗马书》那一串：「患难生忍耐，忍耐生老练，老练生盼望。」它的读法是：「所望之事的实底，就是动能经粘性落成内能。」　　（503 号第五章）大白话说，一个盼头走在路上，被难处拖住、磨过，磨下来的那一份沉到底下，成了信。忍耐，就是那一层拖住它的粘性。书里有一节的题目就叫「粘性不是敌人」。

费小东想考技师证，想了三年。每年开春他都报名，每年一到理论部分难起来，夏天就放下了。宋磊说他：「小东每年的盼头都是新的，可一年也没剩下。」

用本书的话说，这是另一种卡档。盼头永远是缓得最快的那一样，摔了马上起来，起来了又马上散；信永远跟在后面，一层也落不下来。次序年年一样，第 4 章讲过的锁死，就是这个样子：一样永远在前头，一样永远跟不上。

今年开春，宋磊没劝他，只交代了一件事：每天下班前，不管心情怎样，在纸上画一张电路图，画十五分钟，画完夹进他工具箱的盖子里。头两个礼拜，小东画得很烦。到第二个月，他跟宋磊说：「我现在不怎么盼了，就是每天画。」工具箱盖子里夹了五十多张纸。

这句话听起来像泄了气，其实是换了档。从前是盼头在前头拽，信跟不上；现在是那五十多张纸垫在底下，盼头跟在后面走。宋磊说，下个月报名，这回他看小东是能考下来的。考不考得下来，还要看后面，可次序已经不是前三年那一种了。

◆ 七、石心：三样拧成了一块

503 号借经文里的一对字讲卡住到头的样子。《以西结书》说，要除掉石心，赐给肉心。书里先交代，历来的读法是把石心读成不肯悔改、拒绝神，这是经文的直接意思，它不推翻；它只是在上面加了一层：「刚硬的心，石心，就是信、望、爱这块土被固化，拒绝回写。」　　（503 号第九章）

肉心，是还能被回写的土：还收，还松，还能被下一回的事写进去。书里还专门提醒：「长出肉心，不是不再疼。」下一句是：「反过来，是更疼。」

（503 号第九章）一块松的土，雨落下来每一滴都渗得进去；一块硬的土，雨在面上流，什么也没感觉。肉心之所以缓得过来，正是因为它还能被扎到。

它接着说，三样各有各的硬法：信焊死了，成了不肯动的「我对」；望焊死了，成了停在原地的「怨」；爱焊死了，成了一本不翻页的账。然后是一句：「三样都在，三样都不再长厚。」　　（503 号第九章）

用本书的话说，石心最要命的地方，不在某一样太慢，在三样拧成了一块。本来盼头缓得快、信缓得慢、情分最慢，三样有先有后，一样缓过来了，可以拉另一样一把。拧成一块以后，三样的缓劲一样长，都长到看不见头，谁也拉不动谁，也就没有次序可换。

503 号对石心很公道。它说：「石心有它的功劳。」一块土被一遍遍砸，硬起来，是一种保护，周姐那层壳帮她撑过了六年。它也不把石心说成一个人的决定。它把石心长成的路分成五段：疼，没地方放，反复，封口，固。每一段都有一个地方，如果有一只手伸进来，路就可能转。它的话是：「卡住，大多不是一个人的单独失败，是路上缺了一只手。」　　（503 号第九章）

那只手后来是怎样伸进去的？沈秀芝没有再去敲门。每年春节，她让女儿把一袋鸡蛋放在周姐家门口，不敲门，不留名字。第七年，门口出现了一只空篮子，里面放着两个橘子。

本书在这个故事里看见的，是两种缓劲的耐心。门外那一份，一年一回，不催，不加码，让门里那块硬了的土自己跟上来。七年以后，头一回是门里先动了一下。谁先动，换过来了。两个橘子很小，可它是这块土又有了先后的头一个记号。

◆ 八、记得，和记账

503 号讲「不计算人的恶」，开头是一个夜里一点睡不着的男人。他手机里有个备忘录，名字只有两个字，叫「记着」：去年调岗那天经理的原话，同事避开他眼睛的那一下，没轮到他的那次外派，每一条都有日期。那天夜里，他又添了一行

（503 号第二十六章）。

书里把这件事分得很细：「记得，是场里的一个定态；记账，是用这个定态去取代场。」记得的时候，那件事还和别的事连着，过几年回头看，可能轻了，可能重了，可能多了一个当时不知道的原因。记账的时候，那件事被写上日期，钉在那

里，从此不跟任何东西连着。它还说，账本「只增不改」，同一个人在账本里，永远停在最糟的那一刻　　（503 号第二十六章）。

它也没有说什么都不该记。它拿护士的病历来比：「病历在场里，服务这条路。账本站在场外，来审判这个人。」　　（503 号第二十六章）

外婆的家用本记了三十年，是一本真正的账。每个月买菜多少，交电费多少，可可的学费多少，一笔一笔。那张书签夹进去的那天，可可顺手往前翻，在 2009 年的一页边上，看见一行铅笔小字：「建国又忘了交电费，罚款五块。」再往后翻，同样的小字还有好几条。

可可笑得趴在桌上。外婆也笑，说：「这是记得，不是记账。我从来没拿它跟你外公算过。」老卢在旁边哼了一声：「算过一回。那年你拿着本子念了一晚上。」外婆想了想，没有否认：「那一回，是记账了。」

用本书的话说，记账，就是把一件事的缓劲钉死在「永远」上。那 5 块钱的罚款，本来是缓劲很短的一件事，第二个月就该没了分量；一旦拿出来念一晚上，它就被挪到了缓劲最长的那一档，跟一辈子的情分一样长，压在上面。账本里一件小事和一辈子的事一样重，这也是一种拧死。

那个记「记着」的男人，后来把备忘录里最实在的四条整理成一页纸，发给了人事，那是病历；剩下的，他没有删，也没有再添。503 号说到今天的手机，话很直：聊天记录能截图，相册每年这一天会自己弹出来，这些工具「只增不改，永不遗忘。这正是账本的性子。」　　（503 号第二十六章）记账，今天比哪一年都容易。

503 号给过一个很小的办法：把「他总是……」换成「那一次，他……」。第 25 章会讲这类把档焊死的词。眼下只记住，「那一次」三个字，是把一件事放回它自己的缓劲里去。

那天晚上，外婆没有擦掉那几行铅笔字。她只是在 2009 年那一行后面，添了三个字：那一回。可可问她这是什么意思。外婆说：「意思是，它就待在那一年，别跑出来。」可可想了想，把「那一回」三个字也抄到了书签背面，抄在她画的那个问号旁边，又在问号底下画了一张小小的方桌。

◆ 九、本书多问的一句

信、望、爱缓劲不一样长，这一点 503 号早说过。它说过回写「有快有慢」，被骂了一回，第二天就知道扎针前先和老人说两句话；外婆那种看一眼就知道的本事，是三十年才写成的。它的话是：「回写不是开关，是年轮。」（503 号第十章）它也说过，塌只要一下，长要很多年。本书不把这些当成自己的。

本书只多问一句：在同一个人、同一个家里，沿着一年一年，这三样谁先缓过来，次序还换不换得过来？

503 号自己给过一个好例子。那个被调了岗的男人，那一阵在饭桌上一句话不说。有一天晚上，女儿把他的碗往他面前推了推，妻子给他夹了一筷子菜，岳母说起自己年轻时也被调去过最冷的车间。谁也没说「你要振作」。饭吃到一半，他说：「那个岗，其实也有人要做。」第二天早上，他在楼道里跟邻居聊了十分钟新岗位（503 号第三十九章）。

把这一晚排一排。被碰了一下以后，那一晚先动的，是饭桌，是托着的那一片；盼头第二天早上才回来；他的本事，也就是信，一直没走。可在那些夜里一点翻备忘录的晚上，次序是反的：饭桌没有动，盼头沉着，只剩一条一条站得很牢的记录。同一个人，同一年，两种次序都出现过。能在两种次序之间换过去，就是肉心。

本书把 503 号的那一圈，读成「两快顶一慢」：盼头和信两样缓得快一些的，在一段难路上一起走，顶着那片缓得最慢的地方，逼它长厚一层。它长厚一层，下一回，盼头和信就缓得更快一点。503 号的原话是：「那一层就在脚下，托着，使你不必从头再站一遍。」（503 号第九章）这是本书的读法。

照这个读法，一个家的情分好不好，不只看它厚不厚，还要看一年里这三样谁先缓过来的次序换过几回。有时是饭桌先动，有时是盼头先回，有时是信撑着，别的两样一点一点跟上。一年里次序一回也没换过，哪怕看上去很和睦，也要留一个心眼：可能是三样都拧着，只是没碰上事。503 号自己给过一个检验，把九格表的格子对调，看解释力变不变，它说希望有人先查这一条。本书这一条，也等人去查。

那张书签，卢晓后来还是去问了苗姐：你们说的「最大」，是什么意思？苗姐想了一会儿，说：「对我来说，是先被爱，后来才会爱。」卢晓没有再往下问。那

是苗姐自己的信，她觉得自己不该拿一把尺子去量。回家以后，她把这句话原样学给外婆听，外婆一边叠衣服一边点头，说这句她听得懂。

503 号读同一章第十二节，读出的也是这个先后：「先被知，后知：人不是先站好了再去认识场，是场先托住了他，他才一层层显出一个能认的样子。」

（503 号第三十七章）它也交代，有的读者会把经文里的「主」读成一位有位格的神，书里不替他决定。本书同样不替谁决定。只是这个先后，放在卢家也说得通：可可先是被这张饭桌托住的那一个，十三年里一层一层，才显出一个会给最晚回家的人留汤的样子。托住在先，会托在后。一张桌子的缓劲，就长在这一先一后里。

放回日子里

找一个你在乎的人，或者就是你自己，这个礼拜写三行。

第一行：盼头。这个礼拜它落下去过几回？每回多久起来？

第二行：信。最近有没有哪件事让你对一个人、对自己少信了一点？你估计要多久回来？

第三行：桌子。你身边那张「桌子」是谁、是什么？这个礼拜它动过没有？

写完看一眼：三行里，是不是还排得出先后？排得出，就是还换得动。要是三行写出来是一样的话，都是「不想说」「没意思」「就那样」，那就是三样拧到一起了。这时候别劝自己想开，先学沈秀芝，放一袋鸡蛋在门口：做一件很小的、不要回应的事，给那块土一个能收进去的东西。

心里的难处要是真的大了，睡不着、吃不下，请找医生或心理咨询师。

本章怎样会错

第一条。卢晓的康复室里，摔过跤的老人来来去去。如果连着记一年发现：他们的「盼着好起来」和「信自己的腿」，被一次复发碰了以后，缓过来的时间一样长，没有谁先谁后，那么第二、三节「盼头缓得快、信缓得慢」的读法就不成立，要收回。

第二条。第七节把石心读成拧死，三样缓劲一样长。如果去看那些长年卡在一件事里的人，发现他们的「怨」其实还在天天起落，只有「我对」一动不动，那么石心就不是拧死，而是锁死：一样最慢、永远跟不上。第七节要改写。

给想深究的人

503 号把信、望、爱都定为 E（特征纠缠），而且是同一个 E 的三种存在方式：定态、波、场；它只用了三大方程的第三式，写作「土＝H（形状，路）」，并推出「回写被拒，土就焊死」　　（503 号第十二章）。六路径、123 原理它都没有用。本书在它上面只加一件事：同一个 E 的三种存在方式，缓劲不一样长，所以它们之间有档位。503 号的发生式里有一个圈：场托住，人才走得过去；走过去，场才加厚。最初那一层从哪里来，它在前言里说：「土是怎样长厚的，本书可以讲；土最初是谁给的，本书不裁定。」本书把这个圈读成互写本身，用「两快顶一慢」去读它，这是本书的读法；六路径读成六种档位，也是本书的读法，只当地图用。503 号书里，粘性归波还是归场、次序归望还是归爱，口径前后有滑动，本章借用时都避开了这几处。

带走的话

盼头缓得快，信缓得慢，桌子长得最慢；最大的不是最慢的，
是托着它们的那张桌。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？盼头摔一下第二天能起来，信没了要好几年，托着两样的那片场长得最慢、塌了最难缓过来。

这个次序还换得过来吗？肉心换得过来，有时饭桌先动、盼头后回；石心三样拧成一块，就没有次序可换。

想一想

你心里有没有一个「记着」？里面的条目，哪几条是为了下一步怎么走，哪几条只是为了不忘？

◆

23

第 23 章

永远在变，也是一种卡档

周五晚上，卢晓下班回来，饭也没怎么吃。她康复室里有位七十多岁的苗大爷，练了三个月，上个礼拜刚能自己扶着栏杆上二楼，这礼拜感冒了一场，又回到了要人扶的样子。

宋磊给她盛了碗汤，说：「想开点。人老了，身体就是这样，啥都在变。」

可可在旁边接了一句：「我们道法课上刚学，世界上唯一不变的，就是变化。」

外婆周玉芬正往膝盖上套护膝，听到这句，停了一下：「那我这一个月，天天早上起来先揉腿，揉了一个月，膝盖没怎么疼过。照你们这么说，这一个月也是白搭？反正都要变。」

可可说：「也不是白搭……就是，它还会变嘛。」

外婆说：「我知道它会变。我问的是，这一个月算不算数。」

饭桌上安静了一会儿。老卢把筷子放下，说了一句：「说啥都在变，就跟说啥档都一样。档都一样，还换什么档？」

宋磊笑了：「爸，你这话，比可可的课本难懂。」

老卢说：「不难懂。车里头，样样东西都在变，机油在变，轮胎在变，齿轮也在变。可你要是只知道『都在变』，你连哪个先坏都不知道，那就只能等车趴在路上。」

卢晓没说话，低头把那碗汤喝完了。她想的是苗大爷：他的腿在变，他的胆子在变，他对自己那句「我能行」也在变。三样都在变，可它们缓过来要的时间，一点也不一样。

这一章要说的，就是饭桌上这句没人反驳得了的话：什么都在变。

◆ 一、一句没错的话，为什么让人不舒服

432 号《健康的三个本来》讲印度这一家的健康观，有一章专门停在「诸行无常」上。它先说这句话对：「你的身体每天都在更换细胞，你的心情一天里要翻几个面，你今天的血糖和昨天的不一样，你今年的头发和去年的不一样。」（432 号第二十二章）

接着它请你把这句话再看一次。「一切都在变」，说的是变化一直如此、没有例外、到处如此。书里说：「「一直」「没有例外」「到处」，这三个词，每一个都是在宣布一个不变的东西。」然后是那一句：「『永远在变』本身，是一个永远不变的判定。」（432 号第二十二章）

书里马上补了一句：「这不是在抬杠。」它说的是一道很实在的缝：一个只许变化出场的看法，要给自己留一个不变的地方，就是「一切皆变」这条规矩本身。

公道话 432 号先说足了。它说：「无常和无我，对「执著之苦」的解放，是真智慧。」成立的条件是：痛苦来自把变化的东西当成不变的东西。书里有位 70 岁的老先生，做了心脏搭桥，术后夜里每听到一下漏拍就坐起来，家人劝、医生劝都停不下来。他去学看着呼吸来、看着呼吸走，练了两个月，夜里坐起来的次数从每晚三四回降到了一两回。书里说，他心脏没变，是他和心跳的关系变了（432 号第二十二章）。

用本书的话说，这位老先生原先卡在一档上：心跳一动，人就跟着动，永远是那一下漏拍先手、他的整夜跟着。「看着它来，看着它走」，帮他把这个次序松开了。所以无常这句话本身，用对了地方，正是一把换档的扳手。毛病不在扳手，在把扳手焊在了手上，见什么都拧一下。

可可那句「唯一不变的就是变化」，正是这个样子。它没有错，可它说完以后，就没有下一句了。苗大爷为什么又要人扶？外婆这一个月算不算数？问什么，它都能答「反正会变」。一句什么都能答的话，其实什么也没答。

第 10 章讲过，432 号说三家医学各守一个「本来」：西医守规律，中医守天道，印度这一家守的是「本来无一物」。本书在那一章看的是三家各自卡在哪一档。这一章只看最后这一家，因为它最不像卡档：它天天讲变，怎么会卡？

答案就在 432 号那一句里。天天讲变的那句话，自己是不变的。

◆ 二、稳，只是变得慢

477 号《发现的发生学》讲佛学，说了一句很准的话。它说佛学讲无常、讲空，把「稳」看得很透：「稳，只是变得慢；慢到你以为它没变。」

（477 号第二十七章）

这句话，修车的人天天在用。宋磊厂里的车，样样东西都在磨损，这一点没有一个师傅会否认。可师傅们吃饭靠的不是「都在磨损」这四个字，靠的是知道谁先、谁后：机油几个月就得换，刹车片一两年，轮胎看跑法，变速箱好多年才动一回大的。一辆车开进来，先查哪样、后查哪样，全凭这个先后。

宋磊带徒弟，头一个月就教这一条。他说：「你要是只会说『都会坏』，那你跟车主说的话一样。车主花钱请你，是要你说出先坏哪一个。」

外婆的家用本里也有一张这样的单子，只是她从没这样叫过。菜价月月在变，水电费几年调一回，老卢的退休金一年涨一点，房子二十多年没动过。三十年的账翻下来，样样都变了，可哪样变得勤、哪样多年不动，排得清清楚楚。外婆过日子，靠的就是这个先后：菜价变了，下个月少买一样；水电调了，夏天少开一会儿空调；房子不变，就不去想它。

这里要分清两个「慢」。477 号说的慢，是变得慢；本书说的慢，只指缓得慢：被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久。两样不是一回事，可常常连着。外婆家的房子二十多年不动，是变得慢；真要动它一回，比如换一套家具，一家人要好几年才住顺，是缓得慢。菜价月月在变，菜价一涨，外婆下个月就把菜单改过来了，缓得快。

用本书的话说，「都在变」说对了一半：样样都在变。它没说的另一半，才是要紧的：被碰了一下以后，样样东西缓过来要多久，长短不一样，排出来有一个先后，这个先后就是档位。把一辆车、一个家说成「都在变」，等于把档位抹平了。几样东西缓劲长短分不出来，第 4 章讲过的拧死，就有这么一种样子：不是谁都不动，是谁跟谁都分不出先后。

卢晓想的苗大爷，也是一张这样的单子。后来回头看，感冒那一场，把他三样东西都碰了一下：腿上的劲，一个礼拜就回来了；扶着栏杆自己上楼的胆子，要三四个礼拜；他那句「我能行」，回来得最晚，到现在他还不太肯说。三样都在变，

「都在变」三个字一个字也没说错，可卢晓排康复的次序，靠的偏偏是这三样缓过来的先后：先练腿，再陪着上楼，那句话不催，等它自己回来。

477 号的那一句，其实已经替无常留了一条活路：稳是慢下来的变。只要还承认样样东西有先有后，档位就还在。

◆ 三、只会一个动作

432 号这一章的陪读人，是一位 45 岁的工程师陆川。他夜里总醒，报了一个冥想班。老师说，念头来了，看着它，让它走；没有什么东西值得抓住。他觉得这话说得真好，心里松了一点。

三个星期以后，他靠自己调作息、戒掉晚上的咖啡、每天早上多走二十分钟，连着五天睡得特别好。课后他跟老师说，最近状态很稳。老师笑着说：「那也是一个念头。你看到它，然后放下它。」　　（432 号第二十二章）

他回家的路上一直在想：这五天的好睡眠，不是路过的云，是他搭起来的。这样东西，也要放下吗?

432 号没有说老师错了。它说老师是个明白人，第六周陆川去问，老师就说：「你说得对。不执著，不等于说它不存在。」可它接着说，弹性在老师身上，不在那套话的里头。那套话里只有一句：本来无一物。放在一个正好处于「好」的人面前，它说放下；放在一个正好处于「坏」的人面前，它也说放下。书里的话是：「一个只有一个动作的东西，不管它多么温柔，它的语法都是固化的。」

（432 号第二十二章）

卢家楼下的苗阿姨，是个热心人，跟谁都说「放宽心」。外婆膝盖疼的时候，她说放宽心；外婆膝盖好了一个月，她还是说放宽心，人老了，好一阵坏一阵，别当回事。外婆后来跟卢晓说：「她是好心。可她那句话，我疼的时候也听，不疼的时候也听，听到后来，跟没听一样。」

用本书的话说，一句话不管碰上什么都只有一个动作，这句话自己就没有档。它不看眼前这一回谁缓得快、谁缓得慢，也就帮不了人换档。苗阿姨的「放宽心」是一档到底，冥想班那句「放下」也是。好心是真的，档是死的。

外婆后来跟卢晓说，她倒希望苗阿姨换个问法。疼的时候问一句：「今天是天冷，还是走多了？」不疼的时候问一句：「这一阵你是怎么弄的？教教我。」两句话不一样，一句看眼下哪一样先变了，一句认下哪一样攒住了。会这样问的人，手里就有了两个档。

◆ 四、不抓，和不认

陆川那个问题，432 号是这样接住的。它说：「「不抓」和「不认」是两回事。」不抓，是我承认这是好的，也知道它会变；不认，是我说这根本不算什么。老师那句话，本意是前者，可它的语法，很容易滑成后者

（432 号第二十二章）。

书里给了一个顺序：先认，后不抓。第一步，认，对自己说一句，这是真的，是我一点一点搭起来的。第二步，不抓，再说一句，它会变，到时候我再来。然后是一句叮嘱：「先认，后不抓。顺序不要反。」倒过来，先放下，再不认，就成了一个把自己的每一份好都送出去的人，手里永远是空的　　（432 号第二十二章）。

那一章里还有一位外婆，听完女婿讲冥想班，说了一句让全桌人愣住的话：「那我吃了三十年中药，调出来的这点安稳，也是个念头？」

（432 号第二十二章）这句话，和卢家饭桌上外婆那一句，问的是同一件事：攒下来的，算不算数。

本书在这里看见的，是这两个动作缓劲不一样长。认，是今天的事，一句话就够；不抓，是以后很多天的事，那份好什么时候变、怎么变，要跟着它一天一天走。先认，是让缓得快的那一步先走；不抓，是让缓得慢的那一步跟在后头。顺序反过来，就是还没认下，先叫它走，那份好连一个名分都没有，就散了。

432 号还有一句话，把这一层说到了底：「稳定不是执著的同义词。」执著是对稳定的抓，稳定本身，是人活下去的一块地。它举的例子很朴素：一个孩子学会走路，是在无数次摔倒里攒出了一种稳定的走法；一个老人腿脚不好，是那种走法一点点散了。你对孩子说「走法是念头」，他听不懂；对老人说同一句话，他会觉得你没看见他在失去什么　　（432 号第二十二章）。

那天晚上的饭吃得比平常久。碗收了，护膝还搁在外婆腿上，苗大爷的事谁也没再提，电视开着，没人看。卢家饭桌上，后来是可可先开口的。她对外婆说：

「这一个月是你一早一早揉出来的，算数。入了冬它要是变了，你再揉。」外婆看了她一眼：「这话，比你课本上那句好。」可可脸一红，低头去收碗。外婆把护膝的带子又紧了一扣，起身去厨房烧水，走到门口，回头又加了一句：明天早上，你陪我揉。

◆ 五、「平时」是被认出来的稳定

432 号还有一个更贴身的例子。陆川戴手表三年，知道自己早上的静息心率总在一个范围里晃。有一天低了几下，他高兴了一整天；有一天高出一截，他心里发紧，去查前一晚喝了什么。书里说，这块表做的事，是在一堆变化里找一条稳定的线：「「平时」是什么？是变化里被认出来的稳定。」（432 号第二十二章）

没有这个「平时」，「今天不对劲」这句话就说不出口。书里说得很透：「说「不舒服」，就已经承认了有一个「舒服的时候」可以拿来比。」（432 号第二十二章）

老卢高血压十二年。前年卢晓买了血压计，让他每个礼拜挑一天早上，起床后、吃药前量一回，外婆记在家用本最后那几页格子里。头一阵老卢嫌烦，说血压天天在变，记它干什么。卢晓说：「就是因为它天天在变，才要记。不记，你不知道你的平时在哪儿。」后来有一个月，本子上的数连着几回比平时高出一截，老卢自己先发现了，拿着本子去了社区医院。医生看了本子，问了几句，让他接着记，过两周再来。

这件事里没有什么了不起的。可它说明一件事：一个人要看出自己身上换了档，先得认出一个平时。平时就是那几样东西眼下的先后：血压在哪个范围晃，睡几个钟头醒，膝盖哪天开始怕冷。认出来了，哪一天先后变了，才看得见。只说「都在变」，平时就没有了；没有平时，也就看不出哪一回是真的换了档、哪一回是卡住了。

卢晓给苗大爷也备了一页纸，每回练完记三样：今天上了几级台阶，扶没扶栏杆，他自己说了句什么。感冒前那一页上，三样排得清清楚楚：台阶数天天在涨，栏杆隔一天松一次手，那句话从「不行」变成了「试试」。感冒以后再看，台阶数掉下去又涨回来了，栏杆还没松，那句话又退回了「不行」。有了感冒前那一页，卢晓才看得出，这一回不是三样一起塌了，是缓得慢的两样还没跟上。

血压的事，药怎么吃、要不要调，请找医生，本书只说那几页格子。

◆ 六、拆掉的，会从后门回来

477 号讲佛学，用了三章，口气很公道。它先说，佛学拆「我」、拆「东西」、拆那份坚信不疑，两千多年里有无数人一口气一口气地看自己，这是实打实的功夫；它还说，自己这一章要说的三件事，佛学大多早就说过，说得比它精细得多。

接着它问了一个窄问题：一门专门要拆的学问，被拆的东西有没有从后门走回来过？它的回答是：回来是预料之中的事。就像手上的茧，磨掉了，只要活还在干，过些日子又起新的。书里的话是：「拆倒挂不是拆一次就完的活，是只要重复在，就得一直拆下去的活。」　　（477 号第二十八章）一套话传到第十代，重复了成千上万回，「话自己就会沉成壳。这是发生的脾气，不是哪位祖师的过失。」　　（477 号第二十八章）

它在上一章的末尾就提醒过：拆「我」这件事是正在做的功夫，「可一旦「无我」被背成一句现成的话，它自己也可能变成一个人人坚信的「本来就是这样」。」　　（477 号第二十七章）

佛学自己也看见了这一点。477 号转述常识层面的说法：龙树的中观一路，拆的是「自性」。它的读法是，龙树的出现本身就说明，拆过的东西在佛学内部长回来过，回来的时候，有人看见了，又拆了一遍。它打了个比方：一个好的园子怎么不荒？「不是靠不长草，是靠一年到头有人锄。」它还说：「你若想找一个「终于干净了」的时刻，在这里是找不到的。」　　（477 号第二十八章）

477 号这一章的放回日子里，有一个很好学的小动作。葛岚在组会上听见有人说「这类地块天生保水差」，她没有驳，只问了一句：这个「天生」，是几季的数据堆出来的？会议室静了一下，有人翻出去年的表，说其实也就两季。书里说，那句「天生」，一点一点松成了「这两季看下来」　　（477 号第二十八章）。一句问话，没有推翻谁，只是把一个壳，退回成了一段还有先后的日子。

老卢每天早上在小区里下象棋，棋友里有位费师傅，口头禅是「下棋没有定式」。他每盘都不按套路走，头几步专挑别人想不到的。日子一长，大家都知道了：费师傅头三步，十回有八回先拱边兵。「没有定式」，成了他最牢的定式。老卢赢他，靠的就是这一条。

用本书的话说，拆和长回来，一季接一季，本身就是一种换档：这一季拆的先动，下一季长回来的先动，像轮作。卡档，是哪一季有人宣布终于干净了，从此只剩一句话，不再锄。

◆ 七、心是谁的心

477 号讲风动幡动的故事，从一根吓鸟的竹竿讲起。竿头一条红布条在风里摆，小宇问外公，是风在动还是布条在动，又说书上有位大师讲，都不是，是你们的心在动。老葛直起腰来，看了孙子一眼，说那就奇了，又问了一句：「心是谁的心？」（477 号第二十九章）

477 号先把公道话说足：六祖那一句，掀掉了两个和尚争吵的地基，本书佩服，也完全照收。然后它说，风被破了，幡被破了，剩下一个「心」，心若没有被同时破掉，就可能成了新的、更深的一个先在者。它也替禅宗摆了最强的辩护：禅宗自己早就一再拆心，达摩安心的故事里，那人找来找去，找不到。它说，那个故事值钱的地方，在一次亲手的找：「前者是一次发生，后者是一个句子。」（477 号第二十九章）

它最后连自己也算了进去：要是把它自己的答案当成第四个答案，「钉在墙上，当成标准答案去背，它也就沉成了一个壳。」（477 号第二十九章）

宋磊厂里常有一种争吵。车出了毛病，车主说是厂里没修好，徒弟说是车主开得猛，两边越吵越响。宋磊的办法从来不变：「先别争是谁的，开一圈。」开一圈回来，常常两边都不全对：是那天的路、那天的油、那天车主赶时间，几样一起撞上了。宋磊说，吵的时候，每个人手里都攥着一个「本来」：车本来是好的，人本来没开猛。开一圈，是把两个「本来」都放下，先看这一回，轮胎、油门、路面，谁先出的声。

477 号这一章的收尾，只有一句：「看穿倒挂是一步，说清倒挂怎样长出来，是另一步。」（477 号第二十九章）看穿，是说出「都是凑起来的」「都在变」；说清，是说出这一回是怎么凑起来的、谁先变、谁后变。前一步，佛学走得比谁都远；后一步，要每一回自己去走。

这一节要提醒的，是本书自己。本书反复说「次序还换不换得过来」。这句话要是也被背下来，见什么都说一句「卡档了」，它就和「都在变」「放宽心」是同

一类东西：一档到底。守住它的办法，477 号已经说了：每回要用，回到这一回具体的事里去，开一圈，看这一回谁缓得快、谁缓得慢。

◆ 八、老人只问了一句

「祸兮福之所倚，福兮祸之所伏」，人人都会背，还变成了「塞翁失马，焉知非福」。501 号讲《道德经》第五十八章，先把这个出自《淮南子》的故事从头讲了一遍：马跑丢了，邻居来安慰，老人说这怎么就不是福。马带回一匹骏马，邻居来道贺，老人说这怎么就不会是祸。儿子骑马摔断了腿，老人又说这怎么就不是福。后来胡人入侵，边塞上的人十个里死了九个，这家父子因为儿子瘸了腿没被征走，都活了下来。

故事最后一句，是讲故事的人说的：福会变祸，祸会变福，变化没有尽头。501 号请读者再看一遍老人自己的话，说他没有预言：「他是在拒绝下结论。结论是邻居们下的，「变化没有尽头」那句，是讲故事的人下的。」又说：「老人只做了一件事：不替那匹马分类。」　　（501 号第五十八章）

501 号还在字上抠出了一层。「倚」是靠着，「伏」是藏着：「靠着，是此刻靠着；藏着，是此刻藏着。」两个动词里没有「后来」「过一阵」，说的是眼下，福和祸此刻就在一起　　（501 号第五十八章）。它说，这跟「轮流」不一样，轮流是你下去了我上来，中间有个换班的时刻。用本书的话说，「福祸轮流转」看着很活，其实也是一种死节拍：福了必祸，祸了必福，像一只只会左右摆的钟摆。倚伏是两样同时在场，下一步谁先显出来，还没定。

本书在这里看见的，正是这一章的题目。「变化没有尽头」，就是那句「永远在变」，它是讲故事的人替老人盖上的章。老人自己每一回只问一句，每一回问的都是眼前这一回。章一盖上，以后不管来什么事，都只剩一个读法。

501 号这一章的教育一节里，有位母亲，儿子中考差两分。家长群里人人在替这件事盖章：「塞翁失马」，在普通高中当凤头也是好事。她开车送儿子去报到，本来准备好了一套安慰的话，到第二个红灯，换了一句：「现在，我还不知道，这是什么。」儿子说她还不如骗他。三年后出分，儿子问如果当年考上了呢，她说不知道，儿子说：「这次我信了。」　　（501 号第五十八章）

上个月，可可报了区里的少儿画展，交了两张画。入选名单贴出来，里面没有她的名字。她回家一声没吭，把画夹塞到了床底下，晚饭只扒了半碗。外婆说：「塞翁失马，焉知非福。」卢晓想了想，说：「先别说福不福。你还画不画？」可可说画。卢晓说：「那就先画着，这件事是什么，过一阵再看。」

「不知道」三个字，用得好，是给事情留着换档的余地；它要是也成了每回都说的一句，就又是一档到底了。那位母亲三年里说了两回「不知道」，每一回都是真的不知道。

◆ 九、本书多问的一句

「恒无也是一种固化」，432 号早说过；「无我」会被背成一个壳，477 号早说过，佛学自己的中观一路也早说过；塞翁那个故事被讲成了一个很确定的道理，501 号早说过。本书不把这些当成自己的。

本书只多问一句：说「都在变」的时候，几样东西的先后还看不看得见，还换不换得过来？

这样一问，「本来不变」和「永远在变」就落到了同一张单子上。「本来不变」，是把一样东西钉死在原处，永远是它最慢，永远跟不上，这是锁死。「永远在变」，是把所有东西都说成一样地在变，谁快谁慢分不出来，这是拧死；而说这句话的那句话自己，又是最不动的一样，钉在那里，又像锁死。两种说法方向相反，卡的是同一个地方：都不再问这一回谁缓得快、谁缓得慢。

活着的那一种，是 432 号那两步再加一问。先认：这一回，哪一样是稳的，哪一样是缓得慢的，认下来，给它一个名分。后不抓：它也会变，不把今天这个先后钉成永远。再加一问：下一回，还是这个先后吗？外婆的膝盖，这个月是护膝和早上揉腿走在前头，膝盖跟着；入了冬，可能就是膝盖先变，揉腿的办法要跟上来。先后换了，就是换档。

这样也就答了饭桌上外婆那一问：这一个月算不算数？算数。它是眼下这一档里最稳的那一样，是她攒下来的。它会变，可它不是白搭；正因为认下了它，入冬那一天它要是变了，外婆才看得出变的是哪一样。老卢那句话也有了着落：说啥都在变，就跟说啥档都一样；只有认出了谁快谁慢，换档这两个字才有地方落脚。

432 号书里的陆川，后来跟老师讲了他这两步，老师沉默了一会儿，说：「你这个顺序，我回头想想。」　　（432 号第二十二章）本书愿意停在这句话上：一个顺序，回头还肯再想，档就还活着。432 号结语的收束句是：「健康不是回到本来，而是三位纠缠着继续发生。」（432 号结语）回到「本来有」不行，回到「本来无」也不行；能做的，是在继续发生的每一回里，把先后再看一遍。第 25 章会讲「永远」这一类把档焊死的词。

放回日子里

下一回，你听见自己或者别人说「想开点，什么都在变」，别急着点头，也别急着反驳。在这句话后面，补问一句：「那这几样里头，碰一下以后，哪一样缓得最慢？」

然后照前面讲过的那两步，各写一行。第一行，认：这一阵稳住了的是什么，是怎么攒下来的。第二行，不抓：它要是变了，我先看什么，再做什么。

外婆后来就在家用本的最后一页写了这两行。第一行：膝盖，十月，护膝加早上揉，一个月没怎么疼。第二行：入冬要是疼了，先看是不是天冷，再加一件，再去社区找晓晓。她把那一页折了个角。可可问她为什么折角，她说：「这页要常翻。不翻，就又只剩一句『都会变的』了。」

本章怎样会错

第一条。卢晓的社区卫生服务中心里，有高血压、糖尿病这类老毛病的老人很多。可以比一比两类老人：一类凡事说「都会变的，无所谓」，一类像老卢那样记着自己的「平时」。如果两类人发现自己身上出了变化的早晚一样，跟医生说清楚哪里变了的能耐也一样，那么第五节「先认出平时，才看得出换档」就要收回，「永远在变」也就未必是卡档。

第二条。第六节说，被拆掉的东西会从后门回来，拆要一直拆。设想有人找到这样一套教人放下的说法：传了很多代，没有被背成一句现成的口号，每一代人用它，都还看得见眼前这一回的先后。真有这样的例子，这一节说「无常也会沉成壳」就说过头了，要改成「有的会，有的不会」，并说清是什么让它没有沉。

给想深究的人

先交代这一章用到的几本书，各自用的是什么工具。432 号用「三位」写这件事：一号位是对比、粒子、真，二号位是变化、波、善，三号位是分布、场、美。它把印度这一家的固化判为把一号位「钉死在零」，称作恒无　　（432 号第二十二章），并把三家的出路写成解冻本来、停止偷换、中心轮换　　（432 号第三十八章）。477 号用的是五步链，佛学三章都标了〔待验〕。两书都没有用三大方程、六路径、123 原理。换成 SDE 的话，本书的读法是：「永远在变」让差异序列 D 独自当家，把显露 S 里那一份被认出来的稳定清了零，等于宣布三式互写里只有一式在动；可三式互写的要害，恰在三者缓劲不一样长。恒有锁住一样，恒无抹平全部，两种都取消了档位。先认、后不抓，本书读成「认档位，不焊档位」；六路径读成六种档位，仍是本书的读法，只当地图用。

带走的话

「什么都在变」没有错；成了不许再问的话，它就是最不变的那一样。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？菜价一涨，外婆下个月就改了菜单，缓得快；苗大爷的腿劲一个礼拜回来，那句「我能行」最晚。「永远在变」把这个先后抹平了，只剩它自己一动不动。

这个次序还换得过来吗？先认、后不抓，每一回重新问一遍谁快谁慢，就换得过来；把「都在变」背成一句话，就卡住了。

想一想

你最近一次对别人说「想开点，都会变的」，是在帮他松开一只抓得太紧的手，还是在告诉他，他攒下来的东西不算数？

◆

第　六　编

知识自己的档位

导　语

这一编四章，把镜头转向知识本身：发现为什么总是晚到两步，词义怎样被封口词焊死，一门学问怎样从旧学问里撞出来。最后一章把本书参考的二十本书、连同本书自己，当作标本放上桌面。

框沉得比来料快，新的就被读成旧的；统稿赶不上执笔，书里就留下缝。

24

第 24 章

发现总是晚到两步

十月中旬，小区里的桂花开了第二茬。

星期六下午，宋可可从楼下回来，人还在楼道里，声音先进了门：「外婆！我发现桂花有两种颜色！」

她鞋还没换，就从速写本里抽出一张纸。纸上用彩铅涂了两枝花，一枝橙黄，一枝淡得近乎发白。她在楼下蹲了二十分钟，裤腿上沾着土，手指头上还有黄颜色。

周玉芬正在厨房择菜，探头看了一眼：「金桂，银桂。年年有。」

可可愣了一下。那张纸在她手里停住了。过了一会儿，她小声说：「可我是头一回看见。」

外婆没有接话。她把手上的水在围裙上擦了擦，接过那张纸，凑到窗边看。看了好一阵，她指着白的那一枝问：「这一枝，比楼下的还淡些。是你涂浅了，还是它本来就浅？」

「它本来就浅。我对着画的。」

外婆点点头，把纸还给可可。她自己也有点意外。楼下那两棵树，她天天走过，从 2004 年搬进来算起，走了二十二年，从没想过哪一棵更淡。她每年秋天都要打一瓶糖桂花，打的是哪一棵，她也说不上来，只知道「楼下那两棵」。

卢建国坐在折叠饭桌边，面前一盘没下完的残局。他抬头说了一句：「她是头一回，你是第二十二回。都对。」

可可把那张纸夹回速写本，又抽出来，在白花旁边写了一行小字：「十月十七日，比橙的那棵晚开两天。」

这一章，就从外婆和可可两句话中间的那一点差别说起。同一棵树，一个人说「我发现」，一个人说「年年有」。差别不在树上。

◆ 一、「发现」是框跟上来的那一下

可可那一声「我发现」，是怎么来的?

先别急着说「因为她看见了」。外婆也看见了，外婆天天看见。

477 号《发现的发生学》讲过几乎一样的事。书里的小宇写作文，说自己「发现了一种新虫子」，外公只回了一句「年年有」。作者在那里停下来，分了两个词，认得和发现：「认得，是新来的一碰，直接滑进了早就沉好的框里，严丝合缝，没有半点晃动。发现，是新来的一碰，撞在框上，有一点晃，有一点出乎意料，晃过之后又落进去。」接着是一句：「它是框还没有那么厚的证明。」

（477 号第 18 章◆八）

「框」是什么？477 号的说法是：「框，是先冻住的那一个发生。」

（477 号第 19 章◆五）换成大白话：你以前一回回看、一回回摸，沉下来的那一套看法。眼前这一下算什么、算不算数，它先替你定了。

你换一条新路去上班，头一个礼拜，什么都看得见：哪家早点铺排队，哪个路口的树歪了，哪栋楼的阳台晒着红被子。到第三个礼拜，你一路走过去，什么也没看见，人已经到了单位。路没变，是你的框沉下来了。

本书把这件事换一个问法：框被撞了一下以后，要多久缓过来、跟上?

可可的框薄。那枝白花撞上去，框晃了一下，几分钟里重新落定：桂花有两种。那一声「我发现」，就是框跟上来的那一下。

外婆的框厚。白花撞上去，框不晃。晃的是那朵花：它被直接读成「银桂」，读成「年年有」，一秒钟都不用。

这么一看，可可那份高兴，也不全是桂花给的。花在楼下开了二十二年，没让外婆高兴过一回。高兴是从撞上去的那一处冒出来的：一边是新来的花，一边是还没沉厚的框，两边一碰，晃了一下。477 号的原话是，那一点新鲜「并不是虫子单独带来的」　　（477 号第 18 章◆八）。换成桂花，也一样。

所以，「发现」不是一样东西，是一段缓劲。框缓得快，人才会惊喜；框缓得慢，同样一朵花，只换来一句「年年有」。新路走到第三个礼拜不再新，也是同一个道理：框缓得一天比一天慢了。

「我发现」三个字，量的不是眼睛好不好，是框缓得多快。

◆ 二、晚到的那两步

477 号第 18 章末尾给读者留了一个小练习。碰上一回「我发现」，倒着数：这个东西的名字是谁给的？「我」是在哪一步冒出来的？作者说：「过几天再看，你会发现，那句『我发现』，往往比当时觉得的，晚到了一两步。」

（477 号第 18 章◆九）

哪两步？拿桂花来数一遍。

先到的，是那一阵香。可可在树下蹲着，鼻子先到，一阵甜，说不出是什么。这一下，没有名字，也没有「我」。

第一步，是框跟上来。「这是桂花。」「这一枝比那一枝淡。」看法落定了。

第二步，是那句话说出口。「我发现桂花有两种颜色。」这时候，「我」站出来了，「桂花」也站出来了。听上去，好像桂花一直在那儿等着，等她去发现。

菜场里也有这两步。人声一片，忽然有一声钻进耳朵。先到的只是一个音，不知道是谁、是什么。接着框跟上来：有人在叫名字。再接着，话在心里成形：「是隔壁摊的老板娘在叫我。」等你回头应了一声，那一声早就过去两三秒了。

你看，「我发现」也好，「有人叫我」也好，说的都是最早的那一下，可都是在两步之后才说出口的。中间隔着框跟上来的一段，和「我」站出来的一段。这就是晚到的两步。

477 号把后面那个动作叫倒挂：「原因和结果换了位。本来是发生沉出了稳定，后来变成稳定先在，发生只是它的显露。」（477 号前言◆九）说白了，明明是先有那一阵香，后有「桂花」两个字；话一出口，变成先有桂花，那阵香只是它露出来的样子。

这两步晚到，还有一个后果。你跟别人说「我发现」，递过去的是最后那一步：一个名字，一个「我」。最早那一阵香，递不过去。可可把画拿给外婆看，外婆看到的是两枝涂好颜色的花，不是那二十分钟里一阵一阵的甜。听的人接住的，永远是框跟上之后的样子。所以一件事被人一传，就更像「本来就在那儿」了。

本书在这里只添一句：晚到的这两步，长短不是定的。

框薄的时候，两步挨得很紧，香和话几乎同时到，所以孩子说「我发现」，说得又脆又亮。框厚的时候，两步之间可以隔上很多年。外婆在树下走了二十二年，今天才头一回看出那一枝更淡。这一回「发现」，她晚到的不是两步，是二十二年。

晚到多少，要看框缓得多久。

◆ 三、三样东西，各缓各的

把可可这件事拆开，里面有三样东西在互相改写。

一是来料：这一回碰上的东西。这一阵香，这一枝花的颜色，这一个下午的光。它是一次性的，明天就不是这一朵了。

二是框：沉下来的看法。它裁定哪一回来料算数，算成什么。

三是名字：「金桂」「银桂」「年年有」。名字把框钉住，又回过头来告诉你，下回该往哪里看。

三样是互写的。来料一回回撞，撞厚了框；框裁定来料；名字钉住框，框又去挑来料。这是第 1 章讲过的那种互写，谁也不先于谁。

本书要问的是：被撞一下以后，三样各要多久缓过来？

在可可身上，框缓得最快：几分钟，她就改了看法。名字缓得最慢：她还没有「银桂」这个词，要等外婆给，等一个下午，或者等好几年。来料夹在中间：那枝白花在她眼里一直是新的，她蹲了二十分钟，它也没有被一句老话打发掉。

在外婆身上，次序倒过来。来料的读法缓得最快：白花一到，立刻成了「银桂」。名字居中。框缓得最慢：二十二年，没晃过一回。

外公开了三十一年货车，他讲过一件差不多的事。刚上路那两年，同一条国道，每跑一趟都像新的：哪里有坑，哪里的弯急，回回都要重新记，记了还会改。跑了十几年，那条路在他心里就是一张定好的图。有一回路面重铺了，坑都填平了，他开过去，脚还是在老地方点了一下刹车。新手身上，路的看法缓得快；老手身上，路的看法缓得最慢，脚底下那一点，倒是一下就到。

这就是第 3 章讲过的档位：几样东西按缓劲长短排出来的次序。可可和外婆看的是同一棵树，两个人身上的档位却不一样：同一个框，在可可身上缓得最快，在外婆身上缓得最慢，一个站在这头，一个站在那头。

要防一个误会。这不是说外婆反应迟。外婆一眼就认出来了，这一轮是她先开的口，先手在她；家里说话算数的，也是她那层厚框，当家的是它。第 2 章讲过，快、先手、当家，是三件事。这一节只说缓劲：被撞了一下，多久跟上。

同一棵树，同一个框，在两个人身上可以站在档位的两头。

◆ 四、被判错的永远是现实

框缓得最慢，本身不是病。

外婆一眼认得金桂银桂，靠的就是这层厚框。你每天出门，不必重新认识楼梯、门锁和菜场，靠的也是它。477 号说得公道：倒挂的惯性，「在大多数年份里，让人省力」。可同一句话后面还有半句：「到了少数年份，它让人嘴硬。」同一段里，作者写了一句更重的话：「一旦规矩被当成本来就在，规矩与现实对不上的时候，被判错的永远是现实。」　　（477 号第 17 章◆五）

477 号还用菜场挑瓜讲过这件事。指节一敲，「这个熟」三个字冒出来，你就掏钱。熟不熟另说，立住的手法是同一套：「好用的时候你叫它『经验』，吓到你的时候你叫它『错觉』。它本身，没有这两个名字。」　　（477 号第 12 章◆四）

小区里下象棋的老闻，就是被这套手法绊倒的。

老闻和卢建国在楼下杀了六年棋，开局的路数，两个人闭着眼都熟。这个秋天，楼里新搬来一位退休的中学老师，开局走了一步老闻没见过的马。

老闻看了一眼，说：「臭棋。」然后照着老路，去吃那匹马。第一盘输了。

第二盘，那人还走同一步。老闻还说「臭棋」，还去吃，又输了。第三盘，一模一样。

三盘棋里，来料变了三回，老闻的框一点没晃。每一回对不上，他都判那一步「臭」，判自己「手滑」。框把现实判错了三次。

卢建国在边上看着，一句话没说。回家路上才开口：「他那个框，比他那匹马还难挪。」

第二天早上，老闻没来下棋。第三天来了，手里拿着一本旧棋谱，翻到折了角的一页，说：「那一步，书上有，叫什么什么马。」那天他和那位老师又下了三盘，赢了一盘。那一页折角，就是他的框晃的地方。晃得晚，可总算晃了。

用本书的话说，那三盘里，老闻身上，框是最慢的那一样。来料怎么撞，被改的永远是来料的读法，「臭棋」「手滑」，框一动不动。要是这样一直下去，三年、五年都不翻那本棋谱，那就是第 4 章讲过的锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。

477 号把这种状态叫坚信不疑，还特意解释：它的意思不是「很坚决地相信」，而是「没有留一道缝，让下一回碰来改写它」　　（477 号第 12 章◆四）。

病不在框厚，在每一回对不上，都只改来料，不改框。

◆ 五、先裁了，才有篮子

框裁定来料，最看得清的地方，是「异常值」。

宋磊在汽修厂修了二十年变速箱。这个月厂里添了一台新的诊断电脑，车跑一圈，它能把油温画成一条曲线，自动标出「异常点」，再自动抹平，说是传感器偶尔抖一下。

有一台车，曲线每回都在同一个地方被抹掉一个尖。电脑说是噪声。小徒弟霍小军照着电脑的意思，换了一个传感器，车主把车开走了。一个礼拜后，车又开回来，还是老毛病。

宋磊把抹平之前的原始记录调出来，一个尖一个尖地对。尖全出在换三档的那一下。后来拆开，是一片离合器片偶尔打滑。

这里有一层容易漏看。霍小军换传感器，看上去是在纠错，其实只是把「传感器坏了」换成了另一个现成的说法。477 号有一句话说的正是这个：「更正，也是倒挂：一个『在那儿』，换成了另一个『在那儿』。」　　（477 号第 12 章◆七）框没有挪，换的只是挂在框上的那件东西。

477 号第 23 章写过几乎一样的事。外公帮着看的那块菜地，夜里两点地温骤降，系统自动把这个读数剔掉了。一家三代在本子上各写了一行：「机器说：骤降。外公说：有冷风。小宇说：风吹的，也可能睡着了。」

（477 号第 23 章◆九）书里说，错觉、误差、噪声，「这三个名字，都是从框这一边叫出来的。它们不是来料的名字」（同章◆三）。又举了两件事：天王星轨道的偏差，后来引出了一颗新行星；一回号称超过光速的测量，后来查出是仪器连接出了问题。两件事「刚出现的时候，没有人手里拿着一张表」，能写明哪个是消息、哪个是毛病（同章◆七）。

本书多问一句：那台诊断电脑，为什么抹得这么干脆？

因为它的框，缓劲是无限长的。出厂那天，什么算噪声就定死了。往后哪一台车撞上来，它都不改，被改的只有数据。人的框没有这么死，可是用久了，也会往这边靠。

477 号给的办法很朴素：「剔除可以，记得留一条缝。」（同章◆九）宋磊后来跟霍小军定了个规矩：电脑抹掉的点，先别删，挪到旁边一栏，写上是哪一档、哪一下。

这一栏有什么用？它让被判成「噪声」的来料，多活一阵。框今天不认它，不等于明天也不认。等哪天框松了，翻回去一看，那几个尖还在。没有这一栏，框就永远是对的，因为跟它对不上的东西，全被它自己扔了。

「留一栏」这个动作，说穿了，是给最慢的那一样留一条回头的路。

「噪声」两个字，常常不是来料说的，是框说的。

◆ 六、框也会被顶开

说到这儿，好像框一厚，人就没救了。不是。

477 号里那位种了四十年地的老葛，有一年初夏碰上一场没见过的虫灾。叶子被啃成网，他捏、抖、撒草木灰，几十年的手法一样一样用上，「这一回，样样不对路」。他在地头蹲了很久，站起来说了一句：「这地，我不认得了。」

（477 号第 16 章◆二）书里说，这一句，是框「被一场陌生的虫灾顶开了一道缝」　　（477 号第 18 章◆八）。

本书把这一刻读成一次换档。

往常，老葛身上框最慢，来料一到，就被读成「臭大姐」「年年有」。那一场虫灾里，次序翻了过来：框变成了最先要改的那一样，他得重新学这块地；来料反倒站住了，叶子上的网、密密的虫，一样一样被他凑近了看，不再被一句老话打发。

是什么把它翻过来的？不是一番道理。是两样缓得快的东西一起顶上来：一样是来料，虫一夜密一层，天天在撞；一样是手上的笨拙，那双最稳的手，悬在半空，不知道落在哪片叶子上。两样一起顶，最慢的框才被逼着变。这就是第 3 章讲过的两快顶一慢。

卢晓在社区卫生服务中心做了十八年康复治疗师。她说，干这一行，隔几年总会碰上一个「看不懂」的病人：照经验，该见好的时候不见好，不该见好的时候倒好了。刚工作那几年，碰上这种人，她会在心里怪病人不配合。后来她换了一句话说：「这个人，我得重新学。」

「我得重新学」，和老葛那句「这地我不认得了」，是同一个动作：让最慢的那一样，暂时变成缓得最快的。等这个病人学会了，框又会沉回去，次序又换回来。换过去，再换回来，这才是活的。

换档的那一阵，人自己是觉得出来的。一件做熟了的事，忽然要问「这到底是什么」；一个闭着眼都会的动作，忽然要睁眼看；一句张口就来的老话，到了嘴边又咽回去。这几个时候，人多半不舒服，觉得自己退步了。其实不是退步，是最慢的那一样，这一阵子成了一撞就改、改了就跟上的那一样。

宋磊也有一句话，说的是变速箱，用在这里也合适：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」框厚的人，不等于卡住的人。卡住的，是那一副再也挪不动的齿。

框厚不可怕，可怕的是它再也顶不开。

◆ 七、名字是钉子

回到可可。外婆把「银桂」两个字给了她以后，她再看那棵树，看到的是什么？

477 号有一章专讲名字。书里说，「趴地青」三个字一出口，「那份软软的稳定被钉住了，钉成了一个可以指的东西」　　（477 号第 26 章◆三）。那一章收尾的话是：「名字是指针，指向一团重复沉出的稳定；用它传经验，别用它认定『它本来就在那儿』。」　　（477 号第 26 章）

名字是了不起的东西。没有「银桂」这个词，外婆没法在一秒钟里，把二十二年看树的经验递给可可。

可名字有一个脾气：它一到，框就更难晃了。

第二天傍晚，可可又从那棵树下走过。她没有再蹲下，也没有掏本子，抬头看了一眼，说：「银桂。」走了。

她的框，一夜之间厚了一层。这一层，是名字钉上去的。

你在鱼摊前也这样过。头一回见到一条带黑斑的鱼，你会盯着斑看，数它有几块。摊主说一声「鲈鱼」，你再也不数了，下一回只看新不新鲜。名字替你省掉了看，也替你关上了看。

这里就是本章的判断：框加厚，总赶在来料更新的前头。

来料天天是新的，今天的花不是昨天的花，今天的香比昨天淡。可框加厚，并不等来料。一个名字，一句「年年有」，一夜就能把框钉厚一层。于是新的那一下，还没来得及撞上来，就已经被读成旧的了。

孩子身上，这件事最要紧。477 号写过一句很准的话：「标签冻住孩子，往往不是靠恶意，是靠这份善意的、认真的、一回一回的重复。」

（477 号第 36 章◆五）一句「他不是这块料」，说上几回，孩子的框，就长到了他自己的前头。教室里的这一层，第 28 章会讲。

那天外婆其实还有一种说法可选。她可以不先给名字，先问一句：「你看它跟那棵比，像什么？」名字晚给一会儿，框就多晃一会儿。名字晚到不吃亏，它总会到；早到了，看就停了。一个词怎样沉下来、怎样把话说死，第 25 章会接着讲。

名字递经验，也钉住框；钉得太早，新的就进不来。

◆ 八、看的不是厚薄，是还翻不翻得过来

读到这里，你也许会想：那我是不是该让框薄一点，多惊喜一点？

477 号自己就没有替你判：「框薄，容易晃，容易惊喜，也容易认错。框厚，不容易晃，不容易惊，也不容易看见新的。哪一种好，本书不替你判。」

（477 号第 18 章◆八）

本书也不判厚薄。本书只看一件事：在一件事上，你身上的档位，还换不换得过来。

可可身上，框缓得最快。等她画上十年桂花，框会变成缓得最慢的那一样，这是正常的换档，不是病。外婆身上，框缓得最慢；可今天对着那枝更淡的白花，她的框晃了一下。这一晃，也是换档。

怕的是老闻头三盘那样，而且一直那样：在一件事上，框永远最慢，一回都没晃过；每一回对不上，被改的永远是来料。

这里要分清两件事。「框厚」说的是此刻的档位：框排在最慢的那一格。「卡档」说的是沿着时间看，这一格从来没换过。一个人可以框很厚，却每隔几年被顶开一回，那是活的；一个人也可以嘴上什么都觉得新鲜，可每一回新鲜过后，说的还是同一句老话，那反倒是卡住了。一张照片看不出卡档，要看一段日子。

这件事是可以数的。本书唯一的新读数，叫换档力：一样东西还能不能换档，多久能换一次。放到框上，就是问：在一件你最熟的事上，过去一年里，你说过几回「我不认得了」「我得重新学」？

一年里一回都没有，不一定是病，也许只是这一年太平。连着五年、十年都没有，而那件事本身一直在变，那就值得停下来看一看了。

一家人也可以这样数。外婆管了三十年家用本，菜价涨了跌了，她的框一回回跟着改；可「楼下那两棵桂花」，二十二年没改过一个字。同一个人，在这件事上换档力足，在那件事上一回没换过，这很平常。要看的，是你最常拿来下判断的那几件事，落在哪一边。

第 23 章讲过另一头：「什么都在变」要是成了一句不许再问的话，也是卡档。框不是越薄越好。它要能厚，也要能被顶开。

看一个人还会不会发现，不看他惊不惊喜，看他的框这些年翻没翻过身。

放回日子里

明天起，在手机备忘录里开三栏，记一个礼拜就够。

第一栏，写「先到的」：一阵香，一个怪声，一张对不上的单子。只写碰上的那一下，先不写名字。

第二栏，写「后来的名字」：你给它的，或者别人给它的叫法。「银桂」「臭棋」「噪声」「年年有」，都算。

第三栏，写「我什么时候跟上的」：是当场就跟上了，是过了几天，还是到今天也没跟上。

前两栏，477 号第 18 章、第 23 章的练习里都有影子。第三栏是本书加的，它记的就是框的缓劲。

一个礼拜后，只看第三栏。全是「当场」的那件事，就是你的框最厚的地方。挑一件，下回再碰上，先别急着叫出名字，多看一眼，看它和上一回有哪里不一样。要是家里有孩子，可以请他也记一个礼拜，两本对着看：同一件事，谁当场跟上，谁到今天还没跟上。

本章怎样会错

一、找一批在一件事上干了二十年以上的老手，老司机、老师傅、老护士都行。跟踪他们碰上一回从没见过的局面之后的半年。如果他们的老办法从头到尾一点没松，下一回同样的局面，照样用旧名字去叫，事情却并没有因此办坏，那么◆六说的「框被顶开、次序翻过来，才是活的」，就要收回。

二、给一群孩子一个新名字（比如「银桂」）之后，记下他们再回到那棵树下时停留多久、还画不画。如果有了名字以后，停留和画的次数并不比没有名字时少，◆七说的「名字会把框钉厚、挡住新的」，就说过了头。

给想深究的人

本章的三样东西，大致落在 SDE 的三处：来料是一回回的差异序列（D），框是沉下来的特征纠缠（E），名字和「我看见了它」是显露（S）。三大方程说三样互写，477 号第 40 章◆八也写了「三条式子互相写出，谁也不先于谁」。本章只加一句：三样的缓劲不一样长，而且这个次序会在同一个人身上，沿着时间翻过来。要提醒一处口径：477 号正文里的「显露」，多半用在被拆的那种读法上（第 13 章「那个存在的显露」），本章的「形状」不取这个意思。若照本书的读法，把六路径读成六种档位（只当地图用），可可是「框最快、来料居中、名字最慢」一种，外婆是「来料最快、名字居中、框最慢」一种，框在两种里恰好一头一尾。123 原理读成两快顶一慢，见◆六老葛那场虫灾。

带走的话

「我发现」总晚到两步；要看的，是框还顶不顶得开。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？可可身上框缓得快、名字缓得慢；外婆身上来料的读法缓得快、框缓得慢。

这个次序还换得过来吗？外婆对着那枝白花晃了一下，老闻输了三盘才去翻棋谱，都还换得过来；那台出厂就定死的诊断电脑，换不过来。

想一想

在你最熟的那件事上，上一回说「我不认得了」，是哪一年？

◆

25

第 25 章

词义也有快慢

礼拜天晚上，折叠饭桌收拾干净了，宋可可把外婆的家用本摊在桌上。

学校布置了一份作业：找一样家里的老物件，写它的来历。可可挑了这本。三十年的账，一页一页，钢笔字从蓝变黑，又从黑变蓝。每个月的最后几行，都有一栏，写着两个字：人情。

「外婆，人情是什么？」

周玉芬戴上老花镜，翻到最前面几页：「那时候，人情就是邻居家添了孩子，送十个红鸡蛋，扯一块布。」她又往后翻：「后来是红包，五十，一百。」再往后，「现在多半在手机上发了。」

宋磊在一边削苹果，插了一句：「我们厂里说欠个人情，是你帮我顶一个班。」

卢晓也笑：「我们中心说的人情，是帮熟人加个号。」

可可在作业本上记，记着记着停了笔：「那到底哪个是人情？」

外婆想了想，说：「这一栏，叫了三十年，名字没改过。里头装的东西，换了好几茬了。」

卢建国把老花镜推到额头上：「名字是车牌，车早换过好几辆。」

可可又问：「那这一栏，是哪一年起的头？为什么叫人情，不叫送礼？」

外婆张了张嘴，没答上来。她翻到第一页，又合上：「那时候就这么叫。」

可可不死心，把本子往前翻。最早那几页，「人情」底下记的是「闻家满月，蛋十个」「楼下霍师傅嫁女，被面一条」。再往后，「被面」没了，换成「一百」

「两百」。最近几年的，只剩一个数，后面跟着一个小小的手机图标，是外婆自己画的。

这一章说的，就是这一张饭桌上冒出来的两件事。一个词的意思，换得比谁都勤；一个词的来历，丢得比谁都彻底。

◆ 一、一个词的意思，是一回回用出来的

「人情」两个字的意思，是从哪里来的?

最顺手的回答是：字典里有。可是外婆的人情、宋磊的人情、卢晓的人情，没有一个是从字典里抄来的。外婆的人情，是一回回送鸡蛋、回鸡蛋，送红包、记红包，在家用本里一行一行记出来的。宋磊的，是一回回顶班、换班，在车间里欠出来、还出来的。卢晓的，是在挂号窗口前，一回回被熟人拉住袖子、又一回回想办法推掉，推出来的。

三个人说的是同一个词，可这个词在每个人身上，缠着的事情不一样。宋磊厂里，一个人情要用一个班来还；卢晓那里，一个人情最好别欠，欠了心里不踏实。谁也没去查过字典，各自都用得很准。

485 号《此发生不是彼发生》用一个更小的词讲过这件事。书里那家人的孩子豆豆，3 岁时肚子饿了，就拍着肚子说「咕噜」。全家人听懂了，笑了，跟着用，「咕噜」成了「该吃饭了」。后来外婆拿它表示「马上，马上」；再后来，孩子的爸爸陈默在微信里发一声「咕噜」，意思变成了「我快到家了」。有一回妈妈林晓以为是催她开饭，白忙了一阵，大家笑过，这层意思就留了下来（485 号十分钟读完这本书◆四）。

书里的说法是：「词义，是在一次次的说、应、笑、误会里，沉淀下来的特征。」　　（485 号第 13 章◆七）那一节的小标题，说得更直：词不是标签，是回写沉淀下来的特征。

用大白话说：一个词的意思，不是贴在东西上的条子，是一群人一回回用它、接它、用错它，用出来的。

把一个词拆开，里面也有三样东西在互相改写。

一是词义：眼下我们这群人，说它的时候指什么。

二是来历：它一路走过来的那一串用法，哪一回改了一层，因为哪件事改的。

三是用它的人和场合：谁在说，在哪儿说，说给谁听。

三样是互写的。人和场合变了，词义跟着变；词义一变，来历就多了一层；来历又托着下一回怎么用。本书要问的还是那一句：被碰了一下以后，三样各要多久缓过来？

一个词的意思，是用出来的；用的人在变，意思就跟着在变。

◆ 二、词义缓得快

先看词义。

可可班上有个词，开学第一个礼拜还是夸人的，意思是「厉害」。到第三个礼拜，同一个词，男生说出来就带着点笑话人的味道了。可可说，她是在一次午饭时发现的：她用老意思夸了同桌一句，同桌愣了一下，旁边的人笑起来。第二天，她就改了用法。

一回误会，一个礼拜，词义就重新落定了。这就是缓劲短。

卢晓的诊室里，天天都有这样的事。一位新来的老人说膝盖「酸」。卢晓照经验，以为是用力过了头。练了两回，老人摇头：「不是那种酸。」再细问，他说的「酸」，是天一阴就从骨头缝里往外冒的那种，别人多半叫「冷痛」。第三回来，卢晓再听到这个「酸」字，就知道他指的是什么了。

两个人之间，一个字的意思，三回就对上了。没有人去改字典，也不用谁来批准。下一位老人进门说「酸」，卢晓又得从头听一遍。

「咕噜」也是这样。陈默那一声「咕噜」，被林晓当成了催开饭，这一下是一次碰。碰过以后，家里人笑一笑，新意思就站住了。没有开会，没有人宣布，几天里全家都跟上了。

485 号第 40 章写过一场家族群里的吵架。三个人说「孝顺」，一个说「别让孩子操心」，一个说「请个护工、陪去复查」，一个说的是住得远、总觉得欠着。书里的外婆去翻旧字典，念完，林晓回了一句：「这条里没有『陪去复查』。」作者

说：「拿字典来裁，就等于拿昨天的定型，去裁今天的正在成形。」

（485 号第 40 章◆三）

字典之所以跟不上，正因为词义缓得太快。字典是隔几年才改一版的东西，词义是一顿饭、一场误会就能改一层的东西。拿缓得最慢的去裁缓得最快的，裁不准，不是谁的错。

这里的「快」，要说清楚。不是说词义总是先动。很多时候先动的是场合：手机上多了一种发红包的办法，场合先变了，「人情」才跟着变。这一轮的先手是场合。本书说词义快，只说一件事：场合一变，它跟上用的时间短。

词义的缓劲短，一顿饭、一个礼拜，就能重新落定。

◆ 三、来历缓得最慢

再看来历。

家用本里「人情」这一栏是哪一年起的头，为什么不叫「送礼」，外婆答不上来。她记了三十年账，账上每一笔都清楚，偏偏这一栏的来历，最先丢了。

485 号第 23 章讲过一件事，比家用本还清楚。书里的陈默在物流站做调度，站里有一套排班系统。上线头一年，人人骂它，每个月出一版更新。过了三年，系统稳了，新来的人对着它学怎么排班，「没有人告诉他，这套系统的某个默认值，是三年前某一次爆仓之后才改的」。又过了五年，有人问早班能不能从六点改到七点，回答是：「系统不是这么设的。」作者在这一节最后写了一句：「好用到了极处，来历就睡着了。」　　（485 号第 23 章◆七）

宋磊厂里也有这样一条规矩：拆变速箱之前，先拍三张照片。新来的徒弟霍小军嫌麻烦，问为什么。别人都说「厂里一直这么定的」。只有宋磊知道：很多年前，一位老师傅装回去时把一片垫片装反了，车主上了路才出的事。那以后，才有了这三张照片。

你看，规矩还在用，天天在用，来历却只活在宋磊一个人身上。哪天宋磊退休了，这条规矩照样有，那一片装反的垫片，就再也没人记得。

来历为什么丢得这么彻底？因为每一回改，当时都太小了。红鸡蛋换成红包那一年，没有人在本子上写「今年起人情改了意思」；起这一栏的那一年，也没人想到三十年后会有个孩子来问。一层新用法盖上去，旧的那一层就被压在下面。压一层不要紧，压上十层，最底下那一层就找不着了。

本书把这件事读成缓劲：词义被碰了，一个礼拜就跟上；来历被盖住了，要缓回来，得有人专门去翻、去问、去想。有的时候，翻也翻不回来了。来历的缓劲，是三样里最长的那一个。

485 号把这种状态叫在场的机制，说它有三个样子：发生之前它已经在；每一次它转得一样；它自己不再被改写。书里还补了一句：「这三个样子，是程度，不是开关。」　　（485 号第 23 章◆三）一条规矩，越用越顺，来历越睡越沉，就越像一台先装好的机器。

意思每天在换，来历最先丢；规矩越好用，来历越睡得沉。

◆ 四、档位：意思最快，用的人居中，来历最慢

把前两节合起来，一个词里的三样东西，排出了一个档位。

词义缓得最快：一顿饭、一个礼拜。

用它的人和场合居中：一个新人进了厂、进了班，几个礼拜、几个月，学会这群人的说法。

来历缓得最慢：盖住了，要几年才翻得回来，或者永远翻不回来。

这个档位本身，不是病。它还挺管用。意思缓得快，人才能随着日子改口，不至于用三十年前的「人情」去办今天的事。来历沉下去，人才省力，不必每说一个词都把它的家谱念一遍。

反过来想一想，要是三样缓劲一样长，日子会怎样？意思要等来历翻回来才能改，说一个新词要先查清它的家谱，那一家人连「咕噜」都长不出来。要是来历缓得比意思还快，每用一回都要先回忆它怎么来的，话就说不下去了。所以，意思快、来历慢，是一个省力的排法。

本书要看的，还是那一句：这个次序，还换不换得过来？

卡档的样子也不难想。一个词的来历，谁都说不上来了；它的意思，又谁都不许改。厂里那句「一直这么定的」，站里那句「系统不是这么设的」，就是这样的词。它们说出口的那一刻，没有人在说「我不愿意」，可也没有人能动它。

那个礼拜天晚上，就换了一回。可可追着问「为什么叫人情」，外婆答不上，第二天打电话给她的老姐妹。老姐妹记得：九十年代中间，厂里有过一阵送礼成风，车间主任开会说，邻里之间那叫人情，不叫送礼，送多了要退。外婆那一年刚开始记这本账，就照着这句话，起了这一栏。

电话打完，来历回来了。这一回来，次序翻了一下：来历从最慢的那一样，变成了一个电话就能叫回来的东西；词义倒反过来缓了。可可在作业上写：「人情，原来是不让送多了的意思。」第二天外婆在手机上回一个红包，犹豫了一下，金额往回减了一点。

你看，来历一旦被说出来，意思就不那么好随手改了。这就是一次换档：本来最慢的来历，这一回缓得最快；本来最快的意思，这一回缓得慢了。

意思和来历谁快谁慢，不是定的；能被一个电话翻过来，就是活的。

◆ 五、三个封口的词

有一种词，专门让这个次序翻不过来。485 号把它们叫封口词。

书里的原话是：「『永远』封住回写，『已经』封住来历，『不可能』封住别样。」（485 号第 24 章◆二）同族的还有「总是」「本来」「先天」「本质」。作者排了一张小表，每个封口词后面，写着它替你省掉的那一句问：「永远」省掉的是「这样已经有多少回了？每一回之后，发生了什么？」；「已经」省掉的是「它是怎么成的？」；「不可能」省掉的是「在什么条件下不可能？有没有人试过别的？」

书里有一个场景。9 岁的豆豆足球赛输了，扔下书包说：「反正永远踢不好。」妈妈林晓没有反驳，也没有安慰，问了一句：「今天丢了几个球？」豆豆愣住，想了想：「一个。是传过去的时候，对面正好伸脚。」（485 号第 24 章◆六）

一个「永远」，换成「今天几个」，那一只伸出来的脚就回来了。

可可也说过这样的话。她喜欢画画，最怕画手。那个礼拜天，她画了一整页的手，越画越烦，把铅笔一扔：「我永远画不好手。」

卢建国凑过去看了一眼：「今天画了几只？」

「七只。」

「哪一只最不像？」

可可翻回去，指着第三只：「这只。大拇指那儿，像一根香肠。」

「那第七只呢？」

她看了一会儿，没说话，把铅笔又捡了起来。

外公没讲一句道理。他只是把「永远」拆成了「七只」，把「画不好」拆成了「大拇指那儿」。

宋磊在厂里也天天碰上封口词，只不过是从车主嘴里出来的。有一位车主把车开进来，第一句话就是：「这箱子已经不行了，你直接给我换个新的。」宋磊没接话，先问：「哪一下开始的？」车主想了半天：「上礼拜下雨，起步的时候闷了一下。」再问：「后来呢？」「后来好像也还行。」

「已经不行了」五个字，封掉的是一个下雨天、一次起步、一声闷响。宋磊把它问回来，最后只换了一片密封圈。

你留意一下，这三个例子里，问话的人都没有说「你不对」。林晓没说「你踢得挺好」，外公没说「你画得不错」，宋磊也没说「箱子没坏」。要是那样说，就是拿另一个判决去顶这一个判决，一个「永远不行」换成一个「其实很好」，还是封着的。他们问的，都是一件当天的、看得见的事。

封口词一出口，一串事就缩成了一个判决；把它拆回去，事就回来了。

◆ 六、封口词怎样把档焊死

封口词为什么这么厉害？用本书的话说，它动的是缓劲。

「我永远画不好手」这句话一立住，「画不好手」这个意思，就不再跟着今天的七只手改了。今天第七只比第三只像，它不知道；下个月多画一百只，它也不知道。这个意思的缓劲，被「永远」两个字拉成了无限长。

「已经」把来历封上：「我已经是这样了」，怎么成的，不用再问。来历本来就是缓得最慢的那一样，这一封，它干脆不动了。

「不可能」把别的路封上：没试过的那几种画法，连想都不用想。

于是，一个词里原本缓劲最短的意思，和缓劲最长的来历，被一句话拧到了一起：两样都不动，分不出谁快谁慢。第 4 章讲过，卡档有一副样子叫拧死，几样东西拧成一股，缓劲一样长，也就没有次序可换。封口词干的，就是这件事。

这里有一个小小的区别，值得多看一眼。前面「系统不是这么设的」那一类，是来历一直最慢、慢到不动，那更像第 4 章说的另一副样子，锁死。封口词不一样，它把原本缓得最快的意思，硬拽到和来历一样慢。前一种是一样东西老跟不上；后一种是两样东西拧成了一样，次序没了。两种都叫卡档，解法不一样：锁死要把来历问回来，拧死要把那句话拆开。

可是手还在变。可可的手每天都在画，第七只就是比第三只像。手是缓得快的那一样，它一直在改；被焊死的，只是那句话。日子在往前，话停在原地，两边越拉越远。

485 号说得很体贴：「封口的人，常常不是狠，是怕。」（485 号第 24 章◆六）485 号书里那位外婆说孩子「永远粗心」，是怕他以后吃亏，先把话说死。可可说「永远画不好」，是怕下一张还画不好，不如先认了。

书里还有一句更要紧的提醒：一个 9 岁的孩子听到三次「你就是粗心」，第四次不用再听，他自己会说。「从那一刻起，封口的人换成了他自己，家里的话成了他的话。」（485 号第 24 章◆九）

封口词不必禁。485 号自己就说：「这三个词不是坏词，也不是要你从今往后不许说。」（485 号第 24 章◆二）要防的，是它被拿来给一件还在变的事封口。

封口词把意思和来历拧成一股，档就焊死了；手还在变，话却不动了。

◆ 七、器具可消：最慢的那一样，慢到看不见

还有一种缓劲，长到人根本看不见它在那儿。

周玉芬在菜场同一个肉摊买了二十年肉。一斤是多少，她手一掂就有数。今年秋天，那个摊位歇业了一个月，她换到另一头的摊子去买。头一回称回来的「一斤」，她拎在手里，总觉得比往常沉一点。

她回家拿厨房的小电子秤一称，两家都差不多，差在一两钱上下。她这才明白：二十年里，她心里的「一斤」，是照着那一杆秤长出来的。那杆秤对她每一回买肉都一样，一样到她从没觉出它在那儿。

485 号把这叫器具可消：「器具对所有人都一样的时候，它在比较里消去了；消去的东西，会被误认成不在场。」（485 号第 26 章◆三）书里的例子是孩子的身高：门框上的铅笔印和医院的身高尺差了一厘米，孩子不高兴，说医院的尺子不准。妈妈笑着说：「两把尺子，各有各的地板。」（485 号第 26 章◆四）

词里也有这样的地板。卢家人嘴里的「早」，是六点半以前。外公跑了三十一年车，天不亮就出门，这个「早」就沉在了家里。有一回宋磊的同事说「明天早点来」，宋磊六点半就到了，人家八点半才开门。

一家人说「早」，从来没对不上过，因为大家脚下是同一块地板。对得上，地板就消去了；地板一消去，就以为「早」本来就是六点半。

485 号在同一章里接着说：「最大的器具，不是镜头，也不是尺子。是你每天开口用的话。」（485 号第 26 章◆五）话像空气，一家人说的都是同一种，谁也不觉得它在做事。书里还说，大模型「第一次让器具开了口」，人才有机会看见器具一直在参与造出现象（同章◆七）。家里的地板没有这么响亮。它开口的时候，多半是一位客人迟到了，或者一个孩子去别人家过夜，回来说「他们家吃饭真晚」。

用本书的话说，器具是三样里缓劲最长的，长到从来没被碰动过，它就掉出了档位，像是不在了。等哪天换了一杆秤、来了一位客人，它才忽然露出来。

最慢的那一样，慢到不动，就看不见；看不见的，最容易被当成本来如此。

◆ 八、把封口词变回问句

这一章的办法，485 号其实已经给了：把封口词变回它替你省掉的那一句问。

「永远」变回「这样已经有多少回了？每一回之后，发生了什么？」

「已经」变回「它是怎么成的？」

「不可能」变回「在什么条件下不可能？有没有人试过别的？」

本书只在后面加一个读法：这三句问，问的都是缓劲。

第一句问，把被拉成无限长的意思，拉回到一回一回的事情上，让它重新跟着日子改。第二句问，把睡着的来历叫醒，让最慢的那一样，有机会缓得快一回。第三句问，把被封掉的别的路，重新摆回桌上。

问的时候，不必板着脸。外公问可可，问的是「今天几只」「哪一只」，不是「你凭什么说永远」。485 号第 40 章也有一个小办法，碰到一个词吵起来，先别翻字典，先问一句：「你这个词，最近一回是在什么事上用的？」

（485 号第 40 章◆三）

问句也不必只问别人。可可那天晚上，在作业本最后一页，给自己写了三行：「我永远画不好手。——今天七只，第七只最好。」「我本来就不是画手的料。——这句是谁先说的？好像是我自己。」「不可能画得像照片。——没试过用炭笔。」三行写完，她说，心里那块石头没了一半。

这三行里，没有一句是安慰。每一句都是把一个判决，拆回一件能看、能数、能试的事。拆回来了，意思就重新跟着那只手走了。

还有一件事，第 13 章讲过：安慰缓得太快，会把尺子写死。封口词也常常是从安慰里长出来的。「你本来就不是画画的料，别难过了」，是安慰，也是封口。安慰的话说得越顺，越要停下来看一看，里面有没有藏着一个「本来」。

器具那一层，问句够不着，因为你连它在那儿都觉不出来。对付它，要借一双外面的耳朵。家里来了客人，留心他听不懂哪个词、听岔了哪句话；孩子从同学家

回来，问一句「他们家怎么说这个」。外人一愣的那个地方，就是你家地板露出来的地方。

一个家里的话，也可以隔一阵查一回。家用本年底要对一回账，词也可以年底对一回：今年家里最常说的封口话是哪一句？去年也是它吗？要是连着三年都是同一句，那它多半已经不是一句话，是一副焊死的齿了。

把封口词变回问句，意思就能重新跟着日子改，来历也有机会回来。

放回日子里

从明天起，一个礼拜，在家里留心三个词：「永远」「已经」「不可能」，再加上它们的同族「总是」「本来」。

谁说了，不用当场指出来。晚上找一张纸，记下这句话，后面空一格，填上它省掉的那句问。比如：

「他总是不洗碗。」后面填：「这个礼拜几回？哪几天洗了？」

「这车已经不行了。」后面填：「哪一下开始的？」

一个礼拜后，挑一句你自己说过的，拿去问一问当时说这话的场合。

再加一个小动作：挑一个家里常用的词，问问家里最老的人，它是哪一年、因为哪件事起的。问回来，写在家用本、日历或者冰箱贴上。来历写下来，就不那么容易再睡着了。

本章怎样会错

一、找几户人家，记下一个月里带「永远」「已经」「不可能」说出的那几句判断，再记下不带封口词的判断。三个月后回头看，这两类话说的事，被家里人改口的次数各有多少。如果带封口词的那些，改口的次数并不比不带的少，那么◆六说的「封口词把档焊死」就说过了头，要收回。

二、如果把一个家里用了很多年的词的来历问回来、写下来之后，家里人用这个词的方式和以前一样随意，一点没变得更小心，那么◆四说的「来历一回来，次序就翻一下」，也要收回。

给想深究的人

照 485 号第 15 章的说法，形状、路、土分别对应显露（S）、差异序列（D）、特征纠缠（E），三大方程　　S=F(D,E)、D=G(S,E)、E=H(S,D)，书里强调「F 不是一个公式」。放在一个词上，词义是显露出的形状，来历是差异序列，用它的人和场合是缠在一起的土。485 号第 23 章的「在场的机制」，本书读成缓劲被拉到无限长的那一样；书里自己说它「是程度，不是开关」，正好可以用缓劲的长短来给这个程度一个读法。本章所谓封口词造成的拧死，是把 S 与 D 的缓劲人为拉齐，E（今天的手、今天的场合）却还在动。按本书的读法（只当地图用），这是三样缓劲排序里，最快和最慢两格被焊到一起的一种。123 原理读成两快顶一慢：「今天几只」的问句和还在变的手，两样缓得快的一起顶，焊死的那一句才松。

带走的话

意思一个礼拜就变，来历一辈子都难回来；「永远」一出口，两样一起冻住。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？「人情」的意思缓得最快，用它的人居中，来历缓得最慢；那杆秤慢到看不见。

这个次序还换得过来吗？外婆一个电话问回了来历，换过来了一回；可可一句「永远画不好手」，要靠「今天几只」才拆得开。

想一想

你家里有没有一句话，说了很多年，可谁也说不清它是从哪件事起的？

◆

26

第 26 章

一门学问是怎么撞出来的

礼拜二下午，社区卫生服务中心二楼的康复室里，放着一段广场舞的曲子。

十一位老人坐成一排，跟着节拍从椅子上站起来，再坐下。站，坐，站，坐。卢晓站在前面，嘴里数着「一二三四」，手在空中打拍子。坐在最边上的那位阿姨，平时一做就喊累，今天跟着曲子，一口气站了十几回，还哼了两句。

这个办法，是卢晓去年秋天试出来的。起先她只是数数，老人们嫌闷，做两回就不想做了。有一回，一位阿姨说：「卢医生，你这个数，还不如我们楼下跳舞的拍子好听。」第二个礼拜，卢晓就把手机拿了出来。

来实习的闻婷婷在一边看了半天，小声问：「卢老师，这个，指南上有吗？」

「指南上有站坐练习，没有广场舞。」

「那这算不算……知识？」

卢晓还没答，霍主任正好从门口路过。他探头看了一会儿，说：「效果好，就写下来。写下来，才算数。」

「写下来谁信？就这十几个老太太。」

「十几个，就写十几个。」霍主任走了，又折回来补了一句，「写之前，先去查查，别人做过没有。」

下课以后，那位阿姨拎着布袋子走到门口，回头说：「卢医生，下礼拜换一首，这首我孙子说土。」卢晓笑着答应了。

闻婷婷把这几句话记在了本子上。她后来说，那天下午她头一回想到，一本厚厚的指南，最早也是从某一间屋子、某十几个人身上，一点一点长出来的。

这一章，就从这间康复室说起：一门学问，是怎么长出来、撞出来的；它的墙为什么缓得那么慢；一间屋子里的十几个人，又凭什么能让它挪一挪。

◆ 一、墙是长出来的

先说墙。

475 号《发生学的发生》开头讲过一块草坪。学校操场边，草坪中间有一道斜斜的光秃印子，从这个角一直划到那个角。是谁画的？有人说是校长在图纸上画的，有人说是从别的学校照搬来的。都不是：「是几百个迟到的学生，每天早上，各自抄近道踩出来的。没有谁商量，没有谁指挥，每个人只管赶自己那一趟，可走着走着，草就被踩出了一条斜线。」　　（475 号第 1 章◆六）

一门学问也是这样踩出来的。一代一代的人，各自在自己的病人、自己的田、自己的实验室里试，试着试着，踩出了几条共同的路。路走熟了，路边上就长出了墙：哪些问题不用再问，哪些东西先放着不动。

475 号用孩子问「为什么」来讲这堵墙。「天为什么黑？」「因为太阳下山了。」问到第五个「为什么」，大人通常会说：「就是这样的。」书里说：「大人不是不会，是总得有一个地方，把话停下来，好去做饭。」

（475 号第 16 章◆六）

各家学问，都有自己说「就是这样的」的地方。475 号把它写成一句话：「至少有一样东西，不被发生，只被预设。」　　（475 号第 16 章◆四）它看了六家思想，名字不同，停的地方不同，可都在同一个位置上停下来，「形不同，用处同」。

康复室里也有这样一堵墙。指南上写着，站坐练习每组多少次、每次歇多久。这些数字从哪来，卢晓说得出一部分，说不出全部。它们在那儿，大家就照着做，不再问。这不是坏事。没有这堵墙，每个新来的治疗师都得从头试一遍，病人等不起。

闻婷婷读书时背过整本指南。她说，背的时候只觉得那是一本书，没想过它也是被人踩出来的。直到那天下午，她看着十一位老人跟着曲子站起来，才觉得指南上每一个数字背后，大概也站着这么一排人，只是那排人早散了，名字没留下来。

本书只在这里添一句：墙是踩出来的，所以它缓得慢。一条路要踩出来，得几百个人走几年；要它改道，也得差不多那么多人、那么多年。

墙不是谁画的，是一代人走出来的；走出来的东西，改道也要一代人。

◆ 二、撞出来的，不是捡到的

那卢晓的广场舞，是怎么来的?

不是她想出来的，也不是从哪本书上抄来的。是那位阿姨一句嫌闷的话，撞上了卢晓手上的数数，又撞上了楼下天天响的那段曲子。三样东西撞在一起，才有了今天下午这一排人。

475 号对一门新学问的来历，说过一句很长的话：「发现学的石头在墙内互撞，自己排成了一行，停在同一堵墙前；发生学，是在墙外被看出来的那条路——它是撞出来的，不是捡到的。」（475 号前言◆三）这句话说的是一门哲学，放在康复室里，道理是一样的：新的东西，不在墙里任何一块石头上，在它们撞出来的那一行里。

可撞出来的，不一定是新的。475 号给了一把尺子：「合起来推得出的，叫拼装；合起来推不出，又没从外面偷料的，才叫涌现。」　　（475 号第 21 章◆十）它拿熬汤打比方。骨头、水、火，三样你都单独见过，没有一样是奶白的，揭开锅盖，汤是奶白的。可要是有人悄悄放了一勺浓汤宝，「汤是白了，可那白色是买来的，不是熬出来的」　　（475 号第 21 章◆九）。

这把尺子的意思是：要是一样新东西，从原来那几样里一步一步就能推出来，那它只是拼起来的，算不上长出来。要是推不出来，又不是从外面偷偷添了一样料，它才算真长出来了。

卢晓的办法，算拼装还是涌现？她自己也拿不准。站坐练习加一段曲子，好像推得出来；可老人们一边站一边哼、一边互相看着数，那股劲儿，单看练习和曲子，又推不出来。

霍主任那句「先去查查，别人做过没有」，是另一把尺子。475 号也有这一条：「一个想法，只要有人先说过，就不能再算作新的。」　　（475 号第 7 章◆六）卢

晓后来真去查了，配着音乐做康复训练，早有人做过、写过。她并不失望。她说：「那我这十几个人，就是给人家的说法多添一个例子。」

这句话说得平静，可它是一个很要紧的动作。一个人在一间屋子里撞出了点东西，先去墙那边看一看：墙里有没有？有，就把自己的那一份当作给墙添一块砖；没有，再说自己多走了一步。不看就说「我发现的」，那是第 24 章讲过的晚到两步，只是这一回晚到的，是前人的那一份。

这一层诚实，本书自己也守着。第 5 章讲过，各部分快慢不同、不同步是病、先后一改就长出新东西，这三件事早有人说过。本书只多走一步。

新东西是撞出来的；撞出来以后，先问一句前人有没有，才知道自己多走了几步。

◆ 三、三样东西，三种缓劲

把康复室里这件事拆开，有三样东西在互相改写。

一是一个人手上的试：卢晓今天这么做，明天改一改。

二是一群人的做法：这十几位老人，加上卢晓和闻婷婷，一点点磨出来的一套规矩。几点来，坐哪排，谁领着哼。

三是一门学问的墙：指南、教科书、考试大纲，写着「这一行都这么做」的那些东西。

三样是互写的。一个人的试，改了一群人的做法；一群人的做法写下来，传出去，多年以后成了墙的一块砖；墙又回过头来，规定一个人能试什么、不能试什么。

被碰一下以后，三样各要多久缓过来？

卢晓手上的试，缓劲最短。上礼拜那位阿姨说音乐太吵，这礼拜她就把音量调小了。一天、一个礼拜。

一群人的做法，居中。换一首曲子，老人们要两三个礼拜才跟上拍子；来了一位新的老人，要一个月才融进这一排。

墙的缓劲最长。指南隔好几年才改一版，改一版，要攒够多少间屋子、多少个人的例子，还要有人去比、去验。

491 号讲过这件事的一面：「公共知识的覆盖面，是慢慢长的。要成为公共知识，要经过样本、验证、下放的链条，快不了。部落的增长，比链条的增长快。」（491 号第 18 章◆二）书里说的是长的速度：一群群小圈子冒出来，比公共知识铺开来要容易。本书问的是另一件：被碰了一下，各自要多久缓过来、跟上。两件事挨得很近，不是一件事。

菜场里也看得见这三种缓劲。一个卖菜的摊主，今天发现早上八点后青菜卖不动，明天就把青菜摆到前头，这是一个人的试，一天就改。整条菜场的规矩，几点开门、哪一排卖什么，要一个季度、一年才挪得动。至于「青菜要新鲜」这条老理，几十年也没变过，也不该变。

三种缓劲各守各的位置，菜场才转得开。摊主要是每天都去改「青菜要新鲜」，那是瞎折腾；整条菜场要是十年不挪一排摊位，那是另一种麻烦。

一个人手上的试缓得最快，一群人的做法居中，学问的墙缓得最慢。这是平常的档位，不是病。

◆ 四、模子是过去的土

墙为什么缓得这么慢？491 号有一段话，答得很透。

书里那位退休药剂师周叔，有一天整理旧资料，翻到一份《处方调配登记办法》，看着看着笑起来：「这上头每一条，后头都有一个出过事的人。」药名要双人核对，因为很多年前有人把两种名字相近的药拿反了。发药时要重复患者名字，因为有位老人被叫错了床号。作者接着说：「模子，是过去的土，沉淀下来的样子。」（491 号第 11 章◆五）

两节之后，书里又加了一句：「这样看，模子和土的关系，不是上与下，是前与后。」（491 号第 11 章◆七）

这句话，正好是本书想说的。墙不是压在头顶上的，是落在后面的。它是过去某一群人，在某一间屋子里，碰上某个难处，想出的办法。办法写下来，传下去，传到今天，那群人早不在了，那间屋子也变了样，办法还在。

缓劲就是这么来的。墙记的，是上一回被碰的样子。等这一回的碰传到它那里，又要攒很多年。

卢晓说，她刚工作时学的那一版站坐练习，是照着比今天这批老人年轻些、腿脚利索些的病人定的。这几年来中心的老人，年纪更大，一个人住的更多，回家没人陪着练。指南上的次数，对他们常常太多；指南上没写的，比如回家以后谁来提醒，对他们又最要紧。

这里能看清墙缓得慢的另一个原因：一群人的难处，要先被写下来，才传得出那间屋子。可最难的那一部分，往往最难写。「回家以后没人陪」这件事，不是一个可以填进表格的数字，卢晓每天都看得见，可随访表上没有一格是留给它的。进不了格子，就传不出去；传不出去，墙就永远不知道。

这不是指南错了。491 号说，规矩「对当初出事的那一批人，是很对口的」；十年二十年后，土变了，「册子还在，却是过去那一批人的形状」

（491 号第 11 章◆六）。

墙落在后面，是因为它记的是上一批人；它缓得慢，是因为下一批人的事，要很多年才传得到它那里。

◆ 五、死的只是一层

这么说，是不是墙就没用了，各人信各人的?

491 号不走这条路。它把公共知识拆成了四层。第一层是事实与定律，比如沸点。第二层是尺子与检测，怎样算证明、怎样查错。第三层是生成的律，一伙人的「一样」怎样长出来。第四层是内容层的典型方案，给「典型的人」直接开的现成答案。书里说：「死的，是第四层。前三层，一个字都不用死。」

（491 号第 5 章◆二）

书里拿「一天要喝八杯水」举例。这句话听上去像一条定律，其实多半是某些人群平均下来的一个建议。「这条话的麻烦，不在它错，而在它穿着第一层的衣服，让人以为它跟沸点一样硬。」　　（491 号第 5 章◆三）身体的事，具体怎么做，请找医生。

本书把这四层读成四种缓劲。

沸点那一层，缓劲最长，几百年不动，也不该动。尺子那一层，也很长，一把尺子改了，所有的账都要重算。生成的律，居中。最后那一层现成方案，缓劲本该是最短的：病人换了一批，方案就该跟着换。

毛病出在第四层穿上了第一层的衣服。一个本该一换批人就跟着改的方案，被当成了沸点那样几百年不动的东西。它的缓劲被拉长了，长到和第一层一样。于是一间屋子里的十几个老人，对不上指南上的次数，被说成是「依从性差」，不是方案该改。

这和第 24 章讲过的那句话，是同一个毛病：「被判错的永远是现实。」

四层要分开，是因为它们出毛病的样子不一样。沸点那一层要是动了，那是天大的事，要有极硬的证据。现成方案那一层要是不动，也是事，只是这种事不响，它只是让一间屋子、一批老人，一点一点对不上。前一种毛病，人人会防；后一种毛病，常常被当成「病人不配合」。

康复室里，卢晓守着的是前三层：站坐练习为什么有用，怎样看练得对不对、有没有伤着，老人们为什么愿意一起来。她改的，只是第四层：几首曲子，几回，谁领着哼。

墙不用整个倒；该缓得快的那一层，别让它穿上最慢那一层的衣服。

◆ 六、换名测试，拔掉试一试

那一个办法，到底是这间屋子自己长出来的，还是从外面套来的？491 号给了两件很笨、也很准的工具。

第一件，叫换名测试。书里的阿乐拿到机器写给他的一份方案，「把那份方案里的『阿乐电动车维修』换成隔壁街另一家修车铺，又把『佛山』换成『东莞』，读了一遍，一个字都不用动」　　（491 号第 20 章◆五）。他越追问，方案越细，可是作者说：「你越追问，它越能把外衣裁得合身，可裁的永远是外衣。」书里一位老师小钟试过以后，说了一句：「换名换不通的那几句，才是我自己的。」

（491 号第 20 章◆九）

闻婷婷也试了。她让手机上的机器给老人们写一份居家练习方案，写得很漂亮。她把「本社区」换成隔壁街道，把「十一位」换成「二十位」，一个字不用改，照样通。卢晓看了说：「那这份是谁的都行，就不是这十一个人的。」

第二件，叫拔掉试一试。491 号的原话是：「它不问你信什么，只问：没有那个东西，你们还在吗？」　　（491 号第 10 章◆七）

卢晓真拔过一回。有个礼拜，中心停电检修，音箱用不了。她以为那天没人来。结果来了七位。没有曲子，七位老人自己数拍子，数得乱七八糟，笑成一团，照样站了十几回。

那七个人留下来的东西，不在曲子里，在这一排人身上。曲子是外面借来的，拔掉就没了；一起数、一起笑的那股劲，是这间屋子自己长出来的。

用本书的话说，这两件工具量的，都是缓劲从哪里来。换名测试问：这份方案，跟着这一群人的事改，还是跟着别处的事改？拔掉试一试问：这一群人的「一样」，有没有自己的缓劲，还是只跟着那个模子走？

这两件工具，卢晓后来也用在自己身上。她把那页「广场舞站坐练习」的记录拿出来，把「十一位老人」换成「二十位年轻的术后病人」，读一遍，有好几句立刻不通了：年轻人不爱哼广场舞，他们要的是手机上记次数。这几句不通的地方，正好说明，这个办法是长在这十一个人身上的，搬不走。

换名换不通、拔掉还在的那一部分，才是这一群人自己的。

◆ 七、学问的死法

墙缓得慢，是平常事。可墙也会慢到不动。475 号把这叫一门学问的死法。

书里先把死法和错法分开：「死法说的是，没有任何人证明它错，它自己却死了。」　　（475 号第 37 章◆二）错法是有人拿出证据，把它推倒；死法是没有人推，它自己不再生出新判断，只剩下名词。

书里写了三种死法。第一种叫符号态封顶：读书会上，有人提一个新问题，答的人说「这是形状的问题」；再来一个，答「这是土的问题」；再来一个，还是这

一句。作者说：「词都对，一个新判断也没有。」　　（475 号第 37 章◆三）查法也简单，问自己一句：我最近一次用它，得出过一个事先没有的判断吗?

最要紧的一种，叫品牌化。一个读书会读了几年，有一天新来的人问，那三条里的第二条是不是多余的。有人答：你这不是我们这一家的说法。（原话里点的是这一家学问的名字。）作者说，这几个字成了「一道关上的门」，那个改动「没有被当作材料拿来撞一撞，而是被当作不属于这个圈子的东西，请了出去」（475 号第 37 章◆五）。

这里要分清。书里说，有时候「你这不是它」是判对了，对方确实读错了。分辨的话只有一句：「读错可以纠。撤销要拿来撞。」（同节）

用本书的话说，品牌化做的，是把墙的缓劲拉到无限长。墙本来就缓得最慢，可它还能被一间屋子、一群人一点点顶动。品牌化以后，顶上来的，一律被判成「不是自己人」，墙就再也不动了。这是第 4 章讲过的锁死。

475 号也给了一个解法，很朴素。书里的齐老师在竞赛班添了一本「例外册」，「每个人收一道口诀失灵的题，记下它在哪里不灵、为什么不灵」。奇怪的是，从那以后，口诀反倒更好用了，「因为大家知道它管到哪儿」（475 号第 37 章◆一）。

卢晓的中心里，其实早有一本差不多的册子，只是没人这么叫它。每回有老人练完更疼了、或者照指南练不下去，治疗师都要在随访表背面写一句。这些字平时没人看。闻婷婷来的第一个月，把三年的背面翻了一遍，发现「回家没人陪」这几个字，前前后后出现了几十回。那一叠纸，就是一本没起名字的例外册。

例外册做的事，是给墙留一条被顶动的路。口诀照用，可它不灵的地方，一道一道记着。等哪天记得够多，口诀就该改了。墙还是最慢，可它没有被锁死。

学问的死，不是被人推倒，是再也顶不动；例外册，就是留着顶的那一条缝。

◆ 八、在一间屋子里重新发生

回到卢晓那句话：「写下来谁信？就这十几个老太太。」

491 号对这一层有一个很要紧的分辨。书里说：「旧民科的毛病，不在于他没文凭。他的毛病，是普遍宣称，而拒绝检验。」（491 号第 23 章◆三）书里有位顾客，说天下所有电动车都白白浪费三成电，又说「测不出来的」。修车的阿乐请他挑一辆车来试，说清楚改完以后，哪个数变了算准，哪个数没变算不准。顾客没再来。阿乐后来说：「我不是怕他错，我是想让他能错。」（491 号第 23 章◆十）

书里给的出路，叫「局部宣称，有检验」：说清这一条知识在哪一群人、什么条件下成立，不往外越级，再写明怎么算错、谁能来验、留下记录。

卢晓后来写的，就是这样一页纸。上面写：这十一位老人，多大年纪，一个人住的几位；配曲子以前，一个月来几回，配了以后来几回；哪两位练了以后膝盖更不舒服，停了。最后一行，她写：「换一批年轻些的病人，这个办法未必管用。」

霍主任把这页纸转给了区里。区里回了一句：「先攒着。」

闻婷婷问卢晓，最后那一行「换一批年轻些的病人，这个办法未必管用」，写上去不是自己拆自己的台吗？卢晓说：「不写这一行，这页纸就成了吹牛。写了这一行，人家才知道拿它到哪儿去试。」

「先攒着」三个字，听上去像没下文。可用本书的话说，这一页纸做的事很要紧：它让一间屋子里缓得快的东西，留下了一道印子。这道印子，墙要很多年以后才读得到；可要是没有它，墙永远读不到。

这时候，三样东西的档位，也有一点翻动的样子。卢晓手上的试，因为写成了纸，不能再随手改了，缓得慢了一点；墙那边，因为收到了这一页，多了一条可以被顶的缝。本来排得死死的「个人最快、墙最慢」，松了一格。

当家的怎样换人，第 16 章讲过。一位老师怎样在自己的学生身上让知识重新长出来，第 28 章会讲，那里会用到 491 号里的罗青禾。一个单位怎样让底下的人看见的东西传到拍板的人那里，第 30 章会讲。

一间屋子里长出来的东西，写清在哪儿管用、怎么算错，墙才有一天读得到它。

放回日子里

明天到单位，挑一条大家都照做、没人说得清为什么的规矩。

先问来历：去问单位里最老的那个人，这一条是哪一年、因为哪件事、哪个人出了事才立的。问回来，写在规矩旁边。

再做一回换名测试：手上要是有一份别人给的方案，把单位名、人数、地名换成别家的，读一遍。一个字不用改的那几段，先放一放；换不通的那几句，划出来，那是你们自己的。

最后，给你最常用的那条规矩，开一本小小的例外册。哪一回它不灵，记一行：哪天，什么事，为什么不灵。攒上半年，翻开看一看。要是例外越记越多，而且都落在同一类事上，那就不是这条规矩偶尔失灵，是它该改了。拿着这本册子去找定规矩的人，比空口说「这规矩不合理」，管用得多。

本章怎样会错

一、找两类做同样事的小团体，比如两类社区康复小组。一类把自己试出来的办法写成「在哪些人身上、什么条件下管用、怎样算不管用」的记录交上去，另一类不写。隔几年看行业指南的修订。如果写了记录的那一类，被指南吸收的次数并不比不写的多，那么◆八说的「写下来，墙才读得到」，就要收回。

二、如果一门学问里，设了正式渠道收「例外」的那些分支，墙改动的次数并不比没有这种渠道的分支多，◆七说的「例外册留住了顶动墙的那条缝」，也要收回。

给想深究的人

本章用到的 491 号，书名是《SDE平台：慧店的诞生》。475 号第 36 章◆八写出三大方程　S=F(D,E)、D=G(S,E)、E=H(S,D)，强调「没有哪一句排第一」，并用竞赛班的成绩、备课安排、班风互相改写来演示。本章把一门学问的三样东西读成：个人手上的试近于差异序列（D），一群人的做法近于特征纠缠（E），墙是定型的显露（S）。491 号把 E 白话为「土」，491 号第 11 章说模子是旧土回写成的形，本章所谓「前与后」，就是这一回写的缓劲。475 号第 37 章把「模板化」也列为一种死法，提醒三大方程是三样互相写，不是三步先后。本书把六路径读成六种档位（这是本书的读法，只当地图用），也要守这一条：档位说的是缓劲的长短，不是谁先谁后。

带走的话

墙是一代人踩出来的，缓得最慢；一间屋子留下的印子，是它挪动的缝。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？卢晓手上的试缓得最快，十几位老人的做法居中，指南那堵墙缓得最慢。

这个次序还换得过来吗？卢晓那一页纸交上去，「个人最快、墙最慢」松了一格，还换得过来；被一句「你这不是它」挡回去的地方，换不过来。

想一想

你单位里照做最久的那条规矩，后面站着的，是哪一个出过事的人？

◆

27

第 27 章

自反：两天写成的二十本书

礼拜五晚上十点，折叠饭桌上铺满了纸。

宋可可的班要交一期手抄报，题目叫「我们的秋天」。六个同学，一人一栏，礼拜四晚上各自在家写好，拍照发到群里。可可画画好，被推举出来排版，礼拜一一早交。

她把六栏誊到一张大纸上，誊到一半，停了笔。

霍子航写运动会那一栏，结尾写着：「班里的趣事，详见下面的『班级小记』。」可「班级小记」被她排在了最上面。闻嘉怡写班里那条金鱼，管它叫「她」；另一栏写喂鱼，管它叫「他」。还有一栏，底下注着「本栏约三百字」，班主任明明说过，每栏不超过两百字。

可可给霍子航发消息，没回。给闻嘉怡打电话，她妈妈说已经睡了。

「他们一人一晚上就写完了，」可可趴在桌上，「我一个人对不过来。」

卢建国在一边看了一会儿。「我跑车那会儿，一趟货四个人装，单子最后送到调度那儿对。对不上的，多半不是调度马虎。是装到一半，货换过一回，单子没跟着换。」

宋磊在厨房洗碗，头也不回：「也可能就是调度一个人，一晚上要对二十张单子，对不过来。」

可可抬起头，看看外公，又看看爸爸：「那到底是哪个？」

两个人都没答上来。

外公把那张大纸往她面前推了推：「多对一晚上不要紧。不怕慢，怕卡档。」

这一章，要拿二十本书来回答可可这一问。这二十本书，是本书的材料，两天之内上了书架，写明日子的几本也是在这两天里分头写成的。它们身上留着同一类毛病，和这张手抄报上的一模一样。本书自己，也是分头写成的。所以这一章，也要把本书放上桌。

◆ 一、二十本书，两天

先把事实摆出来。

本书用到的二十本书，都出自同一个书系，版权页上多半写着 2026 年 10 月第 1 版。写明完稿日期的六本，日子落在两天里：422 号、432 号、433 号写的是 2026 年 10 月 19 日，475 号、477 号、501 号写的是 2026 年 10 月 20 日。475 号的后记说得更直：「这本书是在 2026 年 10 月 20 日一个晚上写成的。」（475 号后记◆一）其余十四本没写完稿的日子，本章不替它们填。

篇幅都不小。薄的十七八万字，厚的五十多万，最厚的 501 号，题名页写着约 76 万汉字。

怎么写的？几本书自己交代了。477 号后记说：「章是分头同时写的，口径靠一份共用的任务书来对：判词一字不差，三组特征照原样用，陪读的一家人名字不换。」后面一句是：「统稿的时候，最费工夫的不是补字数，是拔旧习」（477 号后记◆二）。501 号的出版信息写着「多位 AI 撰稿人分头执笔、核对，Claude 统稿」。491 号后记也说是「分头执笔，统稿」（491 号后记◆一）。

也就是说，交代过写法的这几本，走的是同一条路：好几只手同时写，最后一个人从头到尾理一遍。

这条路本身并不稀奇。报社出一份日报，几十个记者各写各的稿，夜班编辑最后拼版。一本大部头的词典，几百个人分条目写，主编最后统一体例。外公跑车那些年，一趟货几个人装，调度最后对单子。分头做、一人理，是人类干大活的老办法。这一批书不过把它压到了两天里。压得这么紧，平时藏着的毛病，就一下子全露出来了。

本书写作之前，先给这二十本书各做了一份读书札记。每份札记都有一节，专门记这本书的疑问和薄弱处。读下来，二十份里，几乎每一份都记着同一类毛病：

前后对不上。这一章就把这些毛病，挑最清楚的，一条一条摆出来，每一条都回原书核过。

要说在前头：摆这些毛病，不是为了挑谁的错。二十本书各有各的长处，前面二十多章一直在用它们。这一章看的是另一件事：同一类毛病，为什么偏偏出在分头写、一人理的地方。

二十本书，两天，好几只手，一个人理；毛病，就长在这几样东西的接缝上。

◆ 二、第一类毛病：箭头指反了

最多的一类，是交叉引用的方向颠倒。

一本书里，前面讲过的，应该写「第几章讲过」；后面才讲的，写「第几章会讲」。这是最简单的规矩，二十本书里却一再写反。

477 号第 14 章◆九说：「第 12 章会讲，有些稳定可以一下子立住。」第 12 章在第 14 章前面。同一本书第 27 章◆七说：「这一点，本书在第 25 章会细讲。」第 25 章也在前面。同一段里还有一句：「第 19 章说，西方的思想，一路拿视觉做框」。札记查过，讲这件事的其实是第 24 章。

491 号第 20 章◆七说：「第 10 章会专门讲，是谁把大家灌成一样的。」第 10 章早讲完了。

501 号第 63 章说：「这一点，我们在后面第三十六章还会再碰到。」第 36 章比第 63 章早了二十七章。

447 号第 52 章◆四更有意思，一句话里两个方向打架：「前面第 33 章会细说『连接』这一格。」「前面」是对的，「会细说」是错的。

这些箭头为什么会反？想一想可可那张手抄报就明白了。霍子航礼拜四晚上写「详见下面」的时候，他不知道「班级小记」会被排在哪儿。他只知道，他写的时候，还没看见那一栏。在他自己的那个晚上，那一栏是「以后的事」。

分头写的时候，每一只手都有自己的钟。写到某一处，心里想「这个我还没写到」，笔下就成了「会讲」。可全书的次序，是另一只钟定的，它管的是第几章排

在第几章前面。写的人照着自己的钟下笔，读的人照着全书的钟往下读，两只钟对不上，箭头就反了。

这一点，有一个旁证。503 号第 31 章说：「第 10 章会专门读它。」第 10 章在前面。札记还查出几处同类的将来时，给的判断是「看起来像章节顺序调过」。要是章序中途调过一回，那些先写好的「会讲」，就是照着旧次序写的。次序改了，箭头没跟着改。

还要说一句公道话。这类错，读者最容易原谅，因为翻一翻就知道指的是哪一章。它伤的不是读懂，是信用：一本书连「前」「后」都没对齐，读者就会疑心，别的地方是不是也没对齐。

反过来的箭头，记下的不是全书的次序，是各人动笔的先后。

◆ 三、第二类毛病：同一个人，两副样子

第二类，是陪读人物前后打架。

485 号书里那家人的孩子豆豆，全书写的是个男孩，第 24 章◆六写他输了球，「扔下书包」。可第 5 章◆九有一句：「林晓没有纠正豆豆，她给女儿拿来了两只大小不同的杯子」。札记查出，第 5 章、第 7 章有好几段把他写成「她」「女儿」。

491 号里的语文老师罗青禾，第 7 章◆七说「她带的初二，四十八个孩子」，到第 25 章◆一，成了「她班上那四十一个孩子」。札记还记了另外两个数，四十六、四十五。

503 号的开头和结尾，都落在火车站的出站口，一家人在等一个回家过年的人。导论◆八写的是：「晚上八点十二分，大屏幕上跳出程远那趟车的名字。」结语◆一写的是：「腊月二十九，晚上九点四十，程远的车次进了站。」这本书首尾呼应，靠的就是这一个出站口；呼应的两头，时间对不上。

482 号里的方晴，书桌在哪儿，札记数出了三种说法：第 2 章在卧室，第 5 章在朝南书房靠窗，第 8 章◆一写她备课「一直是面朝北墙，背对窗」。

这些人物，书里都声明是虚构的，不承担证据。可读者跟着他们一章一章往下走，前一章的孩子到后一章换了性别，人是会出戏的。

用本书的话说，陪读人物是一样共用的东西，每一章都要用它。每一只手用的时候，顺手给它添一点细节：多大，几个孩子，书桌朝哪边。添细节是一下子的事。可这个人物没有一个地方专门住着，他散在几十章里。前面一章添的，后面一章的人不一定看得见。

外婆的家用本，就没有这个毛病。三十年的账，几乎都是她一个人记的。一笔钱记在哪一栏，她心里有一张总图，哪一回改了栏目，她自己知道。要是换成全家五口一人记一个月，不出半年，「人情」这一栏里，就会混进宋磊厂里的顶班、卢晓中心里的加号。不是谁记错了，是没有一个人从头到脚管着这一栏。

一个共用的人，被几只手各添一笔；没有一处把他从头到脚管着，他就一点一点长成了几个人。

◆ 四、第三类毛病：数对不上，话走了样

第三类最杂，也最要紧：数字不一，汇总走样。

先说字数。477 号题名页写「约 22 万汉字」，出版信息页写「字数约 21 万字」。433 号题名页写「约 23.7 万汉字」，出版信息页写「字数约 23.6 万字」，后记◆八又写「三十二章，二十五万字」。486 号题名页写「约 41 万汉字」，前言◆六写「全书四十四章，约五十万字」。

本书数了一下这几本书文本里的汉字。477 号约 21.6 万，所以 22 万、21 万都只是取整，不算大错。433 号约 23.8 万，「二十五万」就说多了。486 号约 41.4 万，「五十万」说多了将近九万。说多了的那一个数，都写在书的里头，不在封面上。

再说汇总。这一处伤得最深，因为它碰的是一本书最该一字不差的地方。

478 号第 21 章，作者先交代：本章最初拟的推翻条款，写的是不吸烟者肺腺癌风险若与空气污染、油烟没有剂量关系，本章作废。「这个条款不要了。」理由是别人已经验过。可到了尾章汇总五种癌的推翻条款，肺的那一条，写的还是这一条，只在括号里补了一句已有支持。

445 号的「六项成立记录」，在导论和十来章里被引用了二十回，其中十五回明说是第 12 章规定的。可 445 号第 12 章第 2 节写的是「逐项检查五个条件」，交付的是另外两张表。

433 号后记◆六说，作者把一个场景改了三遍，最后让人物说了一句「明天白班，有事你先说」。全书只有后记这一处有这句话。改稿的记录到了，改稿本身没到。

最扎眼的是 501 号。书里有人把「然而」成批换成了「可是」。这一换，连经文都换坏了。第 64 章别处还写作「辅万物之自然」，到了章末那一句，成了「辅万物之自可是不敢为」。第 73 章抄的经文里，也出了一个「繟可是善谋」。经文里「自然而」「然而」挨在一起的那两个字，被当成一个词换掉了。

汇总、附录、后记，是一本书里专门回头说别处的地方；一处改了，回头说它的那一处没跟上，话就走了样。

◆ 五、本书的读法：慢的那一样后改了

三类毛病摆完，本书给一个读法。

二十本书里，有三样东西在互相改写。

一是每一章的字。一个写手改一句话，几分钟的事。它缓得最快。

二是共用的设定：陪读人物，章的次序，判词，推翻条款，字数口径。这些东西散在几十章里，要改一处，所有用到它的章都得跟着改。它缓得慢。

三是通读：一个人从头到尾把全书理一遍。几十万字，至少几天。它缓得最慢。

三样是互写的。章写出来，就往设定里添东西；设定定了，又管着章怎么写；通读看出不对，回头改章、改设定。

这个档位本身不是病。章缓得快，写手才写得出来；设定缓得慢，全书才不至于每天变个样。毛病出在两件事上。

第一，这个档位在两天里没换过。章一直缓得最快，通读一直缓得最慢。而且通读总是最后一个动手，先手从来不在它。这就是第 4 章讲过的锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。

第二，毛病都出在同一种时刻：一样东西改了，另一样该跟着改的，缓劲太长，没跟上。

方向不全一样。478 号是一章先改了，删掉一条条款，回头说它的尾章没跟上。445 号像是反过来，第 12 章改成了五项，前前后后照着旧版抄的那些章，没跟上。501 号最极端：一次替换，一秒钟走遍全书，谁也赶不上它；读的那一遍，没跟上。豆豆变成「女儿」，罗青禾的班一会儿四十八、一会儿四十一，是一个共用的人，被几只缓得快的手各改一笔，缓得慢的那一处，没有人管。

说这是「缓劲的次序」，不是随便换了个词。要看的不是谁写得多、谁理得少，是被碰了一下以后，各自多久跟上。一个写手听说人物改了，改自己那一章，一个钟头就跟上了；可他得先知道人物改了。设定散在几十章里，改了一处，消息要传到每一只手上，这一段才是长的。通读更长：理的人要从头读到尾，才知道哪一处跟着改了、哪一处没有。

可可那张手抄报，也是这样。霍子航写「详见下面」，是他的钟；可可排版，是另一只钟。外公说的「货换过一回，单子没跟着换」，说的就是这个。

本书的读法是：毛病不在谁快谁慢，在快的那一样改了，慢的那一样一直最慢，次序从来没换过。

照这个读法，有一个可以去查的预测：错，会扎堆落在「中途改过」的那些东西上。

◆ 六、另一种解释：只是活来得太多

可是，宋磊在厨房里那一句，也说得通，而且说得更省事。

卢晓上班的社区卫生服务中心，礼拜一上午最挤。病人来得比治疗师看得过来的多，走廊上的椅子越坐越满。到十点钟，卢晓手上的病人一个接一个，写记录的时候，就容易漏一行、写错一个日子。这些错，跟她手上是什么病、几样东西怎么互相改，没有一点关系。就是活来得比人处理得多。

这种事，有一门专门的学问管它，叫排队论。它里头有一条很朴素的规律，用大白话说就是：屋里排着的人数，等于每小时来的人数，乘上每个人平均要待多久。来的人一多，待的时间又不变短，屋里就越挤。来得比处理得多，队就一直往长里排，排到哪天关门为止。

拿到二十本书上，这个解释是这样的：两天，二十本书，每本几十万字，每本最后只有一个人理。字来得比一个人读得过来的多得多。大部分字，统稿的人根本没细读到。没读到的地方，什么错都会漏过去。交叉引用会漏，人物会漏，字数会漏，错别字也会漏。

它还能顺手解释一件事：为什么错扎堆在尾章、附录、后记。这几处排在最后，轮到它们的时候，时间最紧。

照这个解释，补救的办法也很简单：多派人，或者少给活。两个人理一本书，队就短一半；四天写二十本书，每一本就多一倍的工夫。毛病会跟着少下去，少多少，大体跟着人手和时间走。

这个解释，不用三样东西，不用缓劲次序，不用互写。它只用两个数：一个钟头来多少活，一个钟头处理多少活。本书必须认真对待它，因为它更简单，而且它可能就是对的。

还要老实交代一件事。本书最初的提纲里，给这一章拟过一个检验：统稿毛病的多少，跟着「执笔的速度除以统稿的速度」走。一位独立审读的人看过以后指出：这个预测，排队论一样会给。写的人交得越多越急，理的人一个钟头理得越少，队就越长，错就越多。这一条，两种解释都赞成，所以它什么也分不出来。

活来得太多，也会出这些错；而且这个解释更省事，本书没有理由先把它推开。

◆ 七、什么观察分得开

那么，什么样的观察，能把两种解释分开？

先说一条分不开的。有人会说：看错落在哪儿。错要是都落在接缝上，交叉引用、共用人物、汇总，就是互写的毛病。可是接缝上的错，查起来也最费工夫，要把好几章摆在一起对。一个忙不过来的统稿人，最先放过去的，正是这种。排队的解释，一样预测错扎堆在接缝上。这一条两边都赞成，分不开。

再说三条分得开的。

第一条，错跟着「忙」走，还是跟着「后改」走。要一份记录：每一章是什么时候写成的，每一样共用的设定是什么时候改过的，统稿的人哪几个钟头最忙。有了这份记录，把每一处错拿出来对。如果错扎堆在中途改过的东西上，哪怕改的那几天统稿的人并不忙，那是本书的读法占上风。如果错只跟着忙走，最忙的那几个钟头里理过的地方，改过没改过都一样多错，那是排队的解释占上风。

第二条，同样的人手，只改「慢的那一样什么时候改」。找两批同样的活，同样多的写手，同样一个统稿人，同样的时间。一批在动笔之前就把设定定死，中途不许改；另一批中途改一回章序、改几个人物。排队的解释说，来的活一样多、处理得一样多，错应该差不多。本书的读法说，第二批会多出错来，而且多出的错，正好落在改过的那几样东西上。

第三条，一回修，会不会自己造出错？501 号那次成批替换，是一回修。照排队的解释，多修一回，错只会少，不会多。照本书的读法，一回修要是一下子走遍全书，通读还没跟上，它自己就会造出新的错。把一本书里「修出来的错」单独数一数，看它们占多少。

三条都要一样东西：时间记录。二十份札记里没有这个。札记手里只有毛病的清单，没有每一处毛病是什么时候、在什么情况下生出来的。二十本书又都是同一个法子写的，没有一批「定死设定」的来比。

所以，本章要老实说：眼下手里的材料，分不出这两种解释。

也有可能两种都对一部分。排队是压力，活太多，人手太紧；互写的次序决定了压力从哪里裂开。可这也只是一种说法，同样要上面那三条去查。

分开两种解释要的是时间记录；没有它，本章只能把两种都摆在桌上。

◆ 八、本书自己是标本

本书也是分头写的。十位写手，一人统稿。读到这里的人有权利问：你们自己，有没有这些毛病？

本书动笔之前，先写了一份共用的底稿。底稿开头一段就写着：二十本源书最常见的毛病，全部出在分头写、没对齐。底稿里写死了判词、术语、陪读的一家五口、三十章的章节地图，还给十位写手各分了两个姓，配角只许用自己的姓，全书不撞名。底稿说：「底稿里写死的东西，任何一章都不许改。」

用本章的话说，这份底稿想做的，是在动笔之前，把缓得慢的那几样东西先定死，中途不改。十位写手照着同一张章节地图写「讲过」「会讲」，箭头的方向，是那张地图定的，不是各人的钟定的。

本书在读书札记这一层，已经出过三回错，都被拦住了。488 号的札记把肺和肾的分工，概括成一本账归肺、一本账归肾，还给归肺的那本账起了个对称的名字。回原书一查，488 号没有那个名字，只有一句「慢账交给肾」。本书最初的提纲里，有一句话说是 491 号讲的，把公共知识和部落知识说成一个慢、一个不慢。491 号没有这句话。477 号的札记把一个闪光点概括成「新鲜感是『框还薄』的证据」，原句是「框薄，容易晃，容易惊喜」。三处都是先在札记、提纲这一层写顺了手，再往下传。一位独立审读的人回原书核出来，底稿把它们记成「已知的三个坑」，十位写手动笔前都读到了。

这一串，正是本章说的那种事：一句转述，几个钟头就传开了；回原书核对，要翻几十万字，缓得慢。底稿做的，是让「核过」这件事，一次传给十个人。

还有一处更要紧。447 号札记把「法律这一面，走得最慢」和「经济最慢」读成自相矛盾，底稿另作了说明：那是一般国家和「被催生的国家」两类之间的差异，不是自相矛盾。也就是说，本章拿来当材料的毛病清单，本身也是一回分头、赶着读出来的东西。清单里的条目，也可能有读错的。本章摆出来的每一条，都回原书核过；没核到的，就没有写。

写这一章的时候，第 28 章到第 30 章还没有写出来。本章若要引它们，也只能照章节地图写「会讲」。要是它们后来改了章题，这样的引文就正是本章说的那种接缝。

最后，本书这个标本，帮不了本章做判断。底稿把设定先定死，是本书读法开的方子；底稿让统稿时可以用脚本逐条去查，查起来省工夫，这又是排队那一边开的方子：每一件要待的工夫少了，队就短了。一份底稿，两边的方子都吃了。就算本书最后对得很齐，也说不清是哪一味起了作用。何况这里只有一个标本，没有一个不用底稿的本书来比。

本书自己也是标本，可一个标本、两味药一起吃，分不出是哪一味起的作用。

放回日子里

下回家里或单位里，几个人分头做一件事，比如一家人分头准备年夜饭，几个同事分头写一份材料，试一个小办法。

动手之前，先写一页「不许改的」：时间、人名、谁做哪一样、最后交给谁。贴在大家都看得见的地方。

动手以后，再开一页「后改登记」。谁中途改了一样共用的东西，比如改了开饭的钟点、换了一道菜，就记一行：几点改的，改了什么。

事情办完，把出了岔子的地方一条一条列出来。对一对：岔子是落在「后改登记」上记过的那几样东西上，还是落在最忙的那一个钟头里？

记上三五回，你手里就有了一份本章缺的东西：时间记录。你家里的毛病，是活太多，还是慢的那一样后改了，你自己就能看出个大概。

本章怎样会错

一、找一个留着完整改动记录的写作团队，或者一个留着改稿时间的单位，把每一处前后对不上的错，和「那一样东西有没有中途改过」「那几个钟头统稿的人忙不忙」逐条对上。如果错只跟着忙走，改过的和没改过的东西出错一样多，那么◆五的读法就要收回，本章退成一句话：活来得比人处理得多。

二、找两批同样多的活。一批只多派一个统稿人，别的不变；另一批只在动笔前把设定定死，不多派人。如果多派一个人减少的接缝错，和定死设定减少的一样多，或者更多，那么◆五说的「毛病出在慢的那一样后改了」，就说过了头。

给想深究的人

排队那一边的规律，出自 Little, J. D. C. 1961,「A proof for the queuing formula: L = λW」，Operations Research 9(3):383–387，常叫利特尔法则。它说：系统里平均排着的件数 L，等于到达率 λ 乘以每件平均停留的时间 W。它不在本书原定的参考文献之列，这里经检索核对后引用。本章把二十本书的三样东西读成：每一章的字近于显露（S），共用的设定近于特征纠缠（E），全书的次序与通读近于差异序列（D）。三大方程说三样互写，本章只加一句：三样缓劲不一样长，两天里档位没换过。123 原理读成两快顶一慢：章和改动两样缓得快的，一起顶通读这一样最慢的；顶不动，错就落在接缝上。按本书的读法（只当地图用），这是六种档位里「章最快、设定居中、通读最慢」的那一种，被锁了两天。

带走的话

活多会出错；错落在哪里，要看慢的那一样什么时候被改过。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？每一章的字缓得最快，共用的设定居中，从头到尾的通读缓得最慢。

这个次序还换得过来吗？那两天里没换过；本书的底稿想把设定先定死，换没换得过来，要等统稿时再看，眼下还说不清。

想一想

你上一回和别人分头做一件事，最后对不上的，是最忙那天做的，还是中途改过的那一样？

◆

第　七　编

用得上

导　语

这一编三章，只讲怎么用：教室里、身体与照护里、单位与生意里，怎样看出卡档，怎样帮它换档。每一章都给五个看得见的信号、五个明天就能试的小办法。

换档不必推倒重来，有时只要给慢的那一样留出几个夜晚。

28

第 28 章

教室里的换档

十月的第二个周五，晚饭刚收，那张用了二十年的折叠饭桌上还留着一圈汤印。可可把书包往椅背上一挂，从里面抽出一张卷子，摊在汤印旁边。

这是她上初一以来的第一次数学单元小测，考有理数。卷子右上角是一个红色的数，不算难看，也不好看。三道题旁边画着红圈，红圈边上写着两个字：粗心。

「我小学就粗心。」可可说，语气很平，像在报今天的天气，「四年级的数学老师就说过，我是画画那种人，不是数学那种人。」

外婆把家用本合上，没出声。外公拿起卷子，眯着眼看了一会儿，问：「粗心是一回事，还是三回事？」

可可愣了一下：「什么意思？」

宋磊凑过来，像看一台送修的车那样，一道一道看。第一道，去括号的时候，前面是负号，后面忘了变号。第二道，题目里是负七，她抄成了正七。第三道，数轴画得很漂亮，刻度均匀，箭头精神，可是负三和负五的位置标反了。

「这是三个毛病，」宋磊说，「不是一个。一个是规则没记牢，一个是抄题，一个是方向。修车也一样，三个响声，不能都叫『有毛病』。」

卢晓翻到卷子背面，最后一道应用题，可可做对了，步骤也全。她问：「这题怎么做出来的？」

可可耸耸肩：「蒙的。」

卢晓没接话。她在社区卫生服务中心做了十八年康复，见过太多老人说「我这腿就是不行了」。那句话一出口，后面的事就难办。她没想到，在一个 13 岁孩子嘴里，也能听见同一种口气。

那天晚上，可可回房间画画去了。折叠饭桌边，四个大人谁也没提「粗心」两个字。可是这两个字已经摆在桌上了，像一枚小小的螺丝，掉在哪条缝里，一时找不着。

◆ 一、教室里也有几只钟

先把一间教室里互相牵着的几样东西摆出来。

第一样，是孩子。可可这个月学会了用地铁卡，学会了在新班里找到能说话的同桌，学会了一种新的头发扎法。一个 13 岁的孩子被碰一下、改一下，缓过来、跟上，常常只要几天。她是这间教室里缓劲最短的那一样。

第二样，是老师对孩子的看法。数学施老师教了十几年初一，她看一个新生，头两周看不太准，一个月以后，心里就有了一个大概。这个看法要改，得等几次考试、几回作业。它的缓劲以周计。

第三样，是规矩。作业怎么交、错题要不要订正、草稿纸能不能用、上课能不能在本子边上画画。这些规矩一学期才动一次，有的几年不动。

第四样，是一句评语。「她是画画那种人，不是数学那种人」，这句话从四年级起就跟着可可。它没写在任何档案里，却比任何档案都结实，它的缓劲以年计。

这四样东西按缓劲排出来，就是这间教室眼下的档位：孩子最短，看法其次，规矩再次，那句评语最长。

这个次序本身没有毛病。孩子本来就该缓得快，规矩本来就该稳一点。第 2 章讲过，缓劲短不等于说了算。可是这里有一件怪事：缓劲最长的那句评语，偏偏在当家。可可做每一道题，都先从那句话里过一遍；做错了，是「果然」，做对了，是「蒙的」。

这里顺带把三个词再分一分。那句评语是当家，不是先手：它不是这一轮先动的那个，先动的是每一道新题；可每一道新题动完，最后拍板「这说明什么」的，都是它。它也不快：它缓得最慢。说了算的东西，偏偏是缓劲最长的东西，这是教室里卡档最常见的样子。

小升初本来是一个换档的好时候。新学校、新老师、新同学，从前排好的次序都可以重来一回。可是那句评语跑在了所有东西前面。施老师还没来得及认识她，她自己先把那句话说出了口。

所以教室里要看的，不是谁快谁慢。要看的是，这个次序到了初中，有没有机会重新排一回。

◆ 二、一个「就」字，把档焊死

第 24 章讲过，标签是怎样冻住一个孩子的。这里只借那一章里最要紧的一处，看它在档位上落在哪里。

477 号第 36 章里有一个孩子叫小宇，11 岁。家长会上班主任说他数学「不是这块料」，晚上洗碗的时候，小宇在水声里说：「我就是数学不行。」书里停下来，问了一句：从「考过十来回，有几回不理想」，到「我就是数学不行」，中间走了多远？它的回答是：「中间走了一个字：就。」　　（477 号第 36 章◆二）

可可的「我小学就粗心」，也是这个「就」。三道题，三种错，一个「就」字把它们捏成了一样东西。这样东西没有日期，不记得是哪一道，只剩一个结论。

放到档位上看，这个「就」字做了一件事：把一样东西的缓劲，拉到了没有尽头。考试一回一回地来，每一回都是新的；可是每一回的结果都被收进那句话里去读，那句话自己一回也没被改过。这就是第 4 章讲的卡档的第一种样子，锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。

477 号说得很公道，没有把账算到谁头上。它说：「标签冻住孩子，往往不是靠恶意，是靠这份善意的、认真的、一回一回的重复。」　　（477 号第 36 章◆五）四年级那位老师大概是好意，想让家长别逼孩子；可可自己也只是在如实描述她看见的。没有一个人做错事，档却焊死了。

还有一处最容易漏。可可那道应用题做对了，她说「蒙的」。对的那一回，进不了那句话，于是被扔出去，算作运气。477 号把这种情形叫作被收进「误差」的篮子。一个孩子身上，做对了的事被当成运气，做错了的事被当成本性，那句话就只会越来越硬。

施老师卷子上那两个红字「粗心」，也站在同一个路口。它可以是一句「这一回，三处没看仔细」，也可以是一句「这孩子就是粗心」。写在卷子上的时候，它只是前一种；可是落到一个本来就带着那句旧话的孩子手里，它立刻被读成了后一种。同样两个字，落在不同的档位上，分量完全不同。

标签本身不可怕。一句「这孩子计算不太稳」，有时能帮老师在四十个人里多看她一眼。可怕的是，它不再被下一回改。一样东西只要还能被下一回改，它慢一点没关系；一旦下一回改不动它，它就从「慢」变成了「卡」。

◆ 三、安慰太顺，尺子也会卡

标签是从「坏」那头焊死的。还有一种卡档，是从「好」那头焊死的。

433 号第 26 章写过一个下午。初二的小远数学小测考了 54，留在教室没走，问季老师：「老师，我是不是学不会这个。」季老师备课到很晚，嗓子哑着，说了一番体贴的话，其中一句是：「下次检验那一步，你不用写了，会解出来就行。」小远肩膀松下来，笑了一下，走了。书里接着设想：三个月后换了一位代课老师，要求必须写检验，小远在作业本上写下「检验省略」，对老师说：「季老师说可以不写。」　　（433 号第 26 章◆二）

第 13 章讲过安慰怎样把尺子写死。放到教室的档位上，这件事是这样的：安慰缓得太快，当天就见效，孩子当场就松了；可是它顺手改了一样缓得很慢的东西，就是「什么算我学会了」这把尺子。尺子一旦刻下「检验可以省」，要再刻回来，得花几个月，还得换一个人来较劲。

在卢家，这把尺子也在悄悄刻。那天晚上，可可回房间以后，卢晓本来想进去说一句「没事，下次细心点」。她在门口站了一会儿，没说。这句话不坏，可它跟施老师那两个字「粗心」，其实是一回事：都是一句总评，换任何一个孩子、任何一道题都能说。

433 号给了一个很朴素的判别办法：「这句话，能不能只对这一个孩子的这一道题说？」　　（433 号第 26 章◆二）能，它多半是反馈；不能，它多半是一种待遇。「去括号前面是负号，你后面那一项没变号」，这句话只能对可可的第一道题说。「你就是粗心」「没事下次细心」，对谁都能说。

对谁都能说的话，说多了，会在孩子心里刻下一道缓劲很长的痕。它不出声，可是它会决定孩子下一回遇到难处时，是开口问，还是自己咽下去。

433 号那一章还写到了家长。小远回家说「老师说我很棒」，妈妈松了一口气，没再追问卷子上那个红圈。书里说：「三方都在善意地把缺补上，没有一方在替那个缺找出口。」　　（433 号第 26 章◆六）老师补一句，家长补一句，孩子自己也补一句，三句话都缓得很快，当天就让人舒服；可它们一起压住的，是同一把缓得很慢的尺子。卢家那天晚上谁也没提「粗心」，算是没往上压；可是谁也没去拆，那两个字就还在桌上。

◆ 四、规矩跟不上孩子

前两节说的，都是贴在孩子身上的东西。这一节换个方向，看看老师那一边，也会卡档。

491 号第 1 章里，语文老师罗青禾教了十二年书，电脑里有一个文件夹，名字叫「荷塘月色　终版」。这份教案带过六届学生，每一届都亮过。今年九月，她原样搬到新班上，第一节课放图，没有人安静；最后那个问题一问出来，教室里是一种她从没见过的沉默。下课以后，她只对同事说了一句：「这个班，越来越不像一个班了。」　　（491 号第 1 章◆二）

教案没有错。它是六届学生一年一年磨出来的，在它长出来的那片地上几乎完美。其实这份教案十二年里改过很多回：第二年加一个小问题，第三年砍掉一大段讲解，第八年给标准答案松了口。每一回改动，背后都有一个具体的班。那些年，它是活的。可是文件名上那两个字「终版」，十年没动过，它说出了老师心里的一件事：这份东西已经定下来了。今年九月，她把它原样搬到新班上，这一回没有改。孩子们的日子换了，有的被群消息填满，有的被宿舍的呼吸声填满，可教案还停在那种「一个人的夜晚」上。孩子缓得快，教案缓得慢，这本来正常；不正常的是，这一回它不再跟着改了。

同一本书第 11 章还有一个场景。学校给五个班发了同一张通知：每天课间十分钟安静阅读。三周以后，五个班五个样，有的补作业，有的戴耳机，有的读漫画。罗青禾没有写报告要求「严格执行」，她在备课本背面画了一张小图，每个班一

行，记下通知进来的时候，那个班做了什么。书里有一句话：「变形是信息。」（491 号第 11 章◆四）

那张小图里最微妙的是五班，也就是她自己的班：四个孩子自己凑成一个角落，每天课间轮流读同一本书。换一个急着出成绩的老师，大概会把这个做法写成经验，发给全校。罗青禾没有这样做。书里写她的心思：「她知道，一推广，就变成了新的模子。」（491 号第 11 章◆八）四个孩子自己长出来的东西，缓劲短，活着；一旦变成全校要抄的样板，它就成了又一样缓得最慢、谁也不敢动的规矩。好的东西也会卡档，卡的办法就是被抄成「终版」。

「变形是信息」这句话，对家里也管用。卢家有一条规矩，是可可三年级时定的：作业写完，才能画画。那时候作业少，一个钟头就写完。到了初一，作业多了，常常写到九点半，画画就没了。可可开始在作业本的边上画小人，被施老师在家长群里点过一次名。

这不是可可在违抗规矩。是规矩还停在三年级，孩子已经长到了初一。小人画在作业本边上，就是那张通知在五个班里的变形，是孩子在用自己的办法告诉大人：这条规矩，跟不上了。

◆ 五、怎样看出卡档：五个信号

前面几节讲道理，这一节只讲怎样看。下面五个信号，老师、家长、孩子自己都能看见，不用任何量表。

第一个信号：话里出现「就是」「从来」「永远」。可可的「我小学就粗心」，施老师心里那句「这孩子计算就是不稳」，亲戚在饭桌上随口那句「女孩子数学从来不行」，都算。这类话一出现，说明有一样东西的缓劲已经被拉到没有尽头。听见一次不要紧，听见第三次，就该停下来问一问。

第二个信号：下课不再回头问那一句。433 号第 26 章的那个下午，季老师后来才想起来：小远「今天一个问题也没有问」。书里说，一个孩子下课时有没有回头问那一句，「它大概是最灵敏的读数」（433 号第 26 章◆九）。在家里，这个信号是：孩子回家不再提某一科。可可九月份每天都讲数学课上的事，施老师的口头禅、同桌借她的橡皮，样样都讲；到了十月，一个字都不提了。外婆问「今天数

学讲了什么」，她说「没什么」。一个孩子对某一科说「没什么」，常常不是那一科真的没什么，是开口的价钱涨了。

第三个信号：做对了，也算运气。可可那道应用题，「蒙的」。一个孩子如果把对的都归给运气，把错的都归给自己，说明那句评语已经开始挑料了：只收符合它的，不符合的一律扔掉。

第四个信号：一样办法被当成了「终版」，换了一群孩子，还原样照用。罗青禾今年原样搬上新班的那份教案，卢家那条三年级定下的「作业写完才能画画」，都是。办法本身好不好是另一回事，要看的是它旁边有没有人定期来核一核。规矩可以慢，可是一条规矩如果孩子已经换了两三个样子，它还一个字没动，那就不是慢，是卡。

第五个信号：全班一个腔调。491 号第 10 章里，罗青禾发现班上的作文出现了一批相似的句子，「那一刻，我才明白……」，她读完五十本，像读了一本。这是卡档的第二种样子，第 4 章讲过的拧死：几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。一个班里每个孩子都写同一句话、交同一种作业，看上去整整齐齐，其实已经没有谁能先动一步了。

这五个信号，前四个指向锁死，最后一个指向拧死。看见一个，不用慌；看见三个，就该动一动了。

◆ 六、怎样帮它换档：五个小办法

看出来以后，怎样帮？下面五个办法，都小，都不花钱，都可以从明天开始。

第一个办法：把「你就是」换成「这一回」。477 号第 36 章末尾给的话是：「少说『你就是』，多说『这一回』。」那一章还给了一个笨办法：拿一张纸，写三栏。这一回哪一类题错了；错在哪一步；这一回哪一道题做对了，是怎么对的。宋磊那天晚上做的，其实就是这件事：把一个「粗心」拆成三个毛病。拆开以后，三个毛病各有各的缓劲：变号的规则，背两遍就记住；抄题，抄完对着原题再看一眼就行；数轴的方向，要多画几回。三样东西有了不同的缓劲，档就又有了可换的余地。

第二个办法：约一个复核点。433 号里，同一个下午换一种写法，季老师说的是：「这个周三，放学后十分钟，你拿一道同类的题来，做给我看一遍，我看你检验有没有写。」（433 号第 26 章◆三）复核点的意思是，一句「下次注意」变成一个有日子、有人看的约定。在家里也可以做。卢晓后来跟可可约好：每周三晚饭后，折叠饭桌上，十分钟，可可拿一道这周错过的题来，讲给大人听。不讲也行，可是那十分钟留着。433 号说得好：「没有批注的本子，只是一个仓库。」（433 号第 26 章◆五）

第三个办法：评语写两栏。491 号第 9 章里，罗青禾批到一篇写直播间的作文，按学校标准只能给及格，可她隐约觉得，在那个女孩的圈子里，这篇写得极好。她想出一个笨办法：评语写成两栏，一栏写公共尺子上丢在哪里，一栏写门内的话，这篇在这孩子的圈子里会怎样被读。她最后写了一句：「我没读懂，但我看见你是写给懂的人的。」（491 号第 9 章◆八）家长也可以学。可可作业本边上的小人，一栏写「这里不该画，老师会扣分」，另一栏写「这个小人在等公交，你画出了他冷」。两栏并排，谁也不压谁。

第四个办法：拔掉试一试。491 号第 10 章有一个工具，书里说：「它不问你信什么，只问：没有那个东西，你们还在吗？」（491 号第 10 章◆七）罗青禾用它做过一个小实验：这一周的周记，不许用「那一刻」。一部分孩子不会写了，另几个孩子写出了她从没见过的句子。家里可以拔掉的东西很多，比如那句「我是画画那种人」。卢家后来约定，这个月谁也不许说这句话，连可可自己也不许。一个月以后再看，剩下的是什么。

第五个办法：在旧规矩旁边加一栏。罗青禾那天晚上，在「荷塘月色　终版」的文件最上面加了一行字：「这个班的夜晚是什么样的？」491 号第 1 章建议读者在最熟的那份指南旁边，加一栏，写上「这一群人，是在什么样的日子里」。卢家那条「作业写完才能画画」，旁边加了一栏：「三年级时，作业一个钟头；初一，作业三个钟头。」写完这两行，规矩自己就站不住了。后来改成：周一到周四，作业写到一半，可以画二十分钟。

五个办法有一个共同点：都不是去推孩子，是去松那样最慢的东西。孩子本来就缓得快，用不着推；要动的，是卡在最后面、一回一回都没被改过的那一样。

◆ 七、一个老师，四十几个孩子

读到这里，做老师的读者大概要皱眉：一个班四十几个人，哪有工夫给每个孩子拆三栏、约周三？

这个难处是真的，433 号自己也不回避。它算过这笔账：「一个 45 人的班，如果每个孩子都要一个周三，老师撑不住。」（433 号第 26 章◆六）它给的出路，是把口子从私人的做成班级的：每周固定一次「错题回头看」，每个人都可以在那十分钟里把一道旧错拿出来。书里说：「重开通道成了教室的常规，就不必为每一个孩子单独发起。」（433 号第 26 章◆七）

施老师后来就是这样做的。十一月起，黑板右下角多了一行小字：周三最后十分钟，错题回头看。她不点名，谁想拿就拿。第一周只有三个人拿，第三周有十一个。其中一个男生拿来的，是九月第一周的一道错题，他说：「这道我一直不敢问，怕人家说这么久了还不会。」这句话说明，那十分钟接住的，正是一样缓劲最长的东西：一个拖了两个月、自己都快忘了来历的「不敢问」。433 号提醒过一句很实在的话：「口子最常见的死法，不是被拒绝，而是被忘记。」所以那行字要一直写在那里，写在学生也看得见的地方。

放到档位上看，这一行小字做的事很巧。一个老师没有力气让四十几句评语都缓得快，可是她能在教室的规矩里，预先留一个固定的换档时间：每周有一回，那些缓得最慢的旧错、旧话，被正式请出来，重新过一遍。换档不必全靠老师的力气，可以靠课表。

还有一样东西，老师自己也要留神，就是她自己的眼光。477 号第 36 章说：「老师翻开册子，先看到的是『数学：待提高』，然后才抬头看人。」老师教得越久，眼光越熟，熟让她看得准，也让她看得漏。一个小小的办法是，新班开学的头一个月，先看人，后翻册子。等她心里对每个孩子都有了一回具体的事，再去读小学转来的那几行字。这样，册子上那句最慢的话，就排在了一回具体的事后面。

◆ 八、两快顶一慢：新老师、一条数轴和一句旧话

第 3 章讲过，换档的动力常常是两快顶一慢：两样缓得快的东西和一样缓得慢的东西相顶，慢的那一样被逼着变；它一变，回写下去，下一轮的档位就可能换了。教室里，这件事有一个很具体的样子。

十月底，施老师在课上带大家复习数轴。她让几个学生上黑板画，前两个画得歪歪扭扭，刻度大小不一。第三个上去的是可可。可可画得很稳，刻度像用尺子量过，箭头画得有精神，零点那里还轻轻点了一个实心的小圆。

施老师在下面看了一会儿，说：「你这条数轴，比我画得还好。下一道题，正负数比大小，你在这条数轴上标给大家看。」

这一回，可可没标反。

这件事里，有两样缓得快的东西：施老师刚刚开始形成的看法，和可可画画的手艺。施老师的看法还没定型，一个月就能改；可可的手，一画就是一个样子。这两样东西一起，顶到了那句缓得最慢的旧话上：「她是画画那种人，不是数学那种人。」这句话原来把「画画」和「数学」分在两边，现在两边在一条数轴上碰了头。

慢的那一样被逼着变了一点点。那天放学，可可在路上跟外公说：「施老师说我数轴画得好。」她没说「我数学其实不错」，她说的是一回具体的事。

然后是回写。第二周的周三，可可下课没急着走，回头问了施老师一个问题：负数的绝对值，为什么永远是正的。问题很小，可是这是她上初一以来，第一次在数学课后回头。

回到档位上看。九月，那句旧话缓劲最长，在当家；十月底，它被两样缓得快的东西顶了一下，开始松动。到了十一月，如果可可下课回头问问题成了常事，施老师的看法也跟着换了，那句旧话就不再是缓劲最长的那一样，退到了后面。这就是一次换档。

要提醒一句：这里的施老师没有做任何「教育方法」。她只是没有先读那句旧话，就先看了这一条数轴。新老师的好处，常常就在这里：她的看法还薄，还缓得

快，还能被一条数轴改写。这份薄，用不了多久就会变厚。所以初一开学的头一两个月，是一个家最该留神的时候。

◆ 九、别把换档也做成新标签

读到这里，有一种走偏的读法要先堵上。

第一种走偏，是把「这孩子会换档」也做成一个标签。477 号第 36 章自己提醒过：「拆标签的话，一不留神，也会变成一张新标签。」卢晓那几天和同事聊起可可，差一点说出口：「我们家可可，其实是数学开窍型的。」话到嘴边，她停住了。「开窍型」和「粗心型」，是同一种东西：一句没有日期的话，一样可以把档焊死，只是焊在了好看的那一头。

第二种走偏，是以为什么都要快。不是的。本书怕的从来不是慢。一间教室里，有些东西本来就该缓得慢：上课的基本规矩，作业的底线，老师对孩子的耐心。一个孩子如果今天被夸、明天被批，老师的看法一周翻三回，那不是换档，是没有档。慢的东西要在，档位才有次序可言。

第三种走偏，是以为换档就要大动。其实，罗青禾只在教案最上面加了一行字，季老师只多约了一个周三，宋磊只把「粗心」拆成了三个毛病，卢家只给一条老规矩加了一栏。换档常常就是这么小的一下：不是把车拆了，是把卡住的那个齿松一松。宋磊修了二十年变速箱，他说得最透：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」放到教室里，就是别去修孩子，去找那个卡住的齿：一句旧话，一条老规矩，一个没有日子的「下次注意」。

还有一层要说老实话。孩子之间有差别，这一点本书不否认，477 号也不否认。有的孩子对数字天生敏感一些，有的孩子画画一上手就稳。本章要拆的，不是这些差别，是把一回一回的差别，压成一句再也改不动的话。另外，如果一个孩子长期读不进字、长期坐不住，那是要请专业的人来看的事，本章说的小办法替代不了。

这样说下来，教室里的换档，看的就是一件事：一个学期过去，排在最后、缓得最慢的那一样，是不是还是同一样。是同一样，而且越来越慢，就是卡了；换过一两回，就是活的。

放回日子里

明天可以试一件小事。

找一张纸，对折，写三栏。左栏写：这一周，孩子（或者你自己）哪一回做错了，错在哪一步。中栏写：这一周，哪一回做对了，是怎么对的，不许写「运气」。右栏写：这一周，家里或班里有哪一句话，出现了「就是」「从来」「永远」。

写满一周，周三晚饭后，在饭桌上留十分钟，把这张纸摊开，一起看一遍。不评，不夸，只看。

到了月底，把四张纸排在一起，问一个问题：这个月，排在最后、缓得最慢的那一样，换过没有？九月是那句旧话，十月还是那句旧话，那就要动一动；十月换成了「作业太多」，说明档在动，该去松的是作业那一头。

一个学期里，这个次序换过几回，大概就是这个孩子、这间教室眼下的换档力。不用算得很准，数得出「一回也没有」和「换过两回」，就够了。

本章怎样会错

第一，跟着一个班看一整个学期。有的孩子，「排在最后的那一样」一直没换过；有的孩子换过。如果前一种孩子下课回头提问的次数、主动交错题本的次数，和后一种一样多，那么第五节的五个信号就不能当作卡档的信号，本章要收回这一节。

第二，如果那些被大人把「你就是」改成「这一回」的孩子，一个学期以后，嘴里的「就是」「从来」并没有变少，同类错题也没有变少，那么第六节第一个办法就不成立，不能再推荐给读者。

给想深究的人

用形状、路、土的话说：「我是画画那种人」是一个被当成先在的形状；一回一回的考试和作业是路；班级、家规、老师的册子是土。三大方程说，形状由路和土写出（ S=F(D,E)），可是这个形状又回头写进了土（E=H(S,D)）：家规按它定，老师按它看。土的缓劲最长，于是形状被土托住，路再怎么走也改不动它，这就是锁死。本书的读法（只当地图用）：六路径可以读成六种档位，教室里最常见的卡档，是「土最慢、路最快」这一种档位长期不换。123 原理在这里读成两快顶一慢：施老师的新看法与可可的手艺两样缓得快的东西，顶住那句缓得慢的旧话，逼它变，再回写。材料见站内 477 号第 36 章、433 号第 26 章、491 号第 1、9、10、11 章。

带走的话

孩子缓得快，标签缓得慢；别让最慢的那句话，替孩子说完下一回。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？可可缓得最快，施老师的看法其次，家规再次，那句「我是画画那种人」最慢。

这个次序还换得过来吗？换得过来：一条数轴和一位新老师，正在把那句旧话往后推一格。

想一想

你小时候听过的哪一句评语，到今天还是你身上缓得最慢、从没被下一回改过的那一样？

◆

29

第 29 章

身体与照护的换档

十一月中旬，又一个冷早晨。窗玻璃上起了一层薄雾，外婆坐在床沿上，两手按着膝盖，按了好一会儿才站起来。

「今天菜场不去了，」她对正在穿外套的宋磊说，「你上班路过，带一把青菜、半斤肉。」

宋磊应了一声。这两周里，这样的话他已经听了好几回。

八点刚过，外公从小区的棋摊回来，脸色不大好看。他输了两盘，第二盘是让了一个车还输的。他从床头柜上拿来血压计，在折叠饭桌边坐下，袖带一绑，按下去。数字比平常高出一截。

外婆从柜子里拿出那本家用本。这本子她记了三十年，前面是菜钱、水电、红白喜事的份子，最后几页单独留了一栏，从外公查出高血压那年起记他的血压：头几年记的是体检和复查的数，前年家里有了血压计，改成每周记一回。她戴上老花镜，在最新一行写下今天的数，又往上看了一眼上礼拜的，说：「比上礼拜高一点，不要紧。」

卢晓是那天上午轮休在家的。她端着茶杯，站在外婆身后看那本子。她看的不是血压那一栏，是前面的菜钱那一栏。这一栏三十年里几乎都是外婆的字，一笔一画，很工整。可是最近两周，有好几行换了笔迹，是宋磊的字，歪歪扭扭，「青菜三元，肉十五元」。

外婆有九天没下楼去菜场了。

卢晓在社区卫生服务中心做了十八年康复，她见过太多这样的事：膝盖不疼了，人却不出门了；出门少了，腿上的劲就少了；劲少了，下一个冷天，膝盖又疼。一圈一圈，像一根越拧越紧的绳子。

她没说话，把茶杯放下，去阳台上看了一会儿天。她心里想的是：这个家里，眼下缓得最慢的，到底是哪一样？

◆ 一、一副身体里，也有几只钟

先把外公的血压摊开看。

第 6 章讲过，血压不是一个数。422 号把一个读数看成一段过程，里面至少有三样东西：数落在哪里，被碰了一下以后回来要多久，在不同的日子里散不散。用本书的话说，中间那一样，本身就是一个缓劲：外公爬完楼、输完棋、生完气，数会往上走，坐一阵又回来，回来用了多久，就是这只钟的长短。

这几样东西背后，还牵着别的钟。外公的作息、口味、下棋的输赢气，这些是日子，它们要改，得几个月。他的血管、他的心，这些是身体底下的东西，要改，以年计。再往外，还有一只钟，是那颗每天早上吃的药。药不改日子，也不改血管，它把数撑在一个位置上。

外婆的膝盖也一样。膝盖疼，冷几天、暖几天，疼就来回，它的缓劲以天计。腿上的劲，少走几周就掉，要回来，得走上几个月。最长的一样，是走路的胆子：一个老人怕了一回下楼梯，那份怕要退回去，常常要一个冬天，甚至一年。

还有一只钟，不在身体里，在身体旁边，就是照护。外婆不下楼，谁去买菜？外公哪天量出一个吓人的数，谁陪他去医院？这件事被碰了一下，家里要多久才能重新排好人手，这也是一个缓劲。

这几只钟按缓劲排出来，就是一个家在身体这件事上的档位。

举一个外公自己的例子。上个月他陪可可爬了一回小区后面的山，回来坐在沙发上，脸红了好一阵。外婆让他歇着，过了半个多钟头，他才说「缓过来了」。这半个多钟头，就是那只「回来要多久」的钟。它不在血压计的屏幕上，可它跟屏幕上的数一样真。

档位本身没有好坏。本来就是疼缓得快、胆子缓得慢；本来就是数缓得快、血管缓得慢。要看的，是这个次序会不会动。比如外婆的胆子，夏天的时候它退得很利索，疼一停，她第二天就下楼；到了冬天，疼停了三天，她还是不下。同一只

钟，在不同的季节缓劲不一样长，这说明它还活着，还在跟着日子换。怕的是有一天，不管疼不疼、冷不冷，胆子永远排在最后，永远回不来。

◆ 二、管着，还是好了

422 号第 9 章的放回日子里，有一个叫老周的人。他血压偏高，医生开了药，一个月后复查，数是 128/78，医生说「控制得不错」。老周回家路上给老伴打电话：「好了，数下来了。」老伴问：「那你是好了，还是药管着？」

（422 号第 9 章◆六）

422 号用两个字把这件事分开。它说：「管，是外部持有：药物、设备、照护把读数撑在那里。撑的人一松手，读数会落回去。」治，是撤了外面这只手以后，读数还能自己结清，不再回弹（422 号导论◆二）。书里还有一句话：「医生说的是『撑得很好』，我们听成了『好了』。」（422 号第 35 章◆二）

先把话说清楚：管不是坏事。对外公来说，药把数撑住，中风、心梗的风险就降下来，这是实实在在的好处。本章一个字也不劝人少吃药。药怎么吃、要不要调，只有医生能定，身体的事请找医生。

本章要多看的，是管着的这十二年里，别的钟有没有动过。

放到档位上，这件事是这样的。药是一只缓得很快的手：吃下去当天就起作用。数被它撑住了，看上去也缓得快。可是日子那只钟，从外公查出高血压那天起，就没人再去碰它：他的口味没变，早上一输棋就闷着，晚上看球赛看到很晚。这十二年里，档位一直是同一个样子：药最快，数跟着药，日子最慢、一动不动。

422 号第 36 章打过一个比方。一个举杠铃的人，把杠铃稳稳举过头顶，裁判说「成功」，这是真的成功；可是你不会说杠铃已经自己悬在空中了。书里说：「杠铃的好，是被一股力撑在那里的结算；桥的好，是几股力彼此抵住之后自己结清的结算。」（422 号第 36 章◆一）外公的数，眼下是杠铃那一种好。这没什么丢人的，大多数吃药的人都是这样。要问的只是：举着杠铃的这十二年里，有没有哪一根桥墩，在悄悄长起来。

这不一定是病。可是它是一个可能卡档的地方。一个档位十二年不换，管着的那只手就一直不能松，也一直没人知道，它要是松一松，下面那几只钟接不接得住。

这个问题，家里人自己判断不了，也不该自己试。家里能做的，是把它问出来，带到诊室里去。

◆ 三、只和上一次比，慢的就看不见

外婆那句「比上礼拜高一点，不要紧」，在家里说了很多年。

第 7 章讲过，账本只和上一次比，慢变化就被吞掉。488 号第 26 章讲的是肺，可它说的那件事，跟外婆的家用本是一回事。书里说：「账本清零，讲的是观察者没有换。」　　（488 号第 26 章◆三）同一个人记，数据一条不丢，只要每一回都只和上一回比，一点一点流走的那一份，照样一轮一轮被记成零。

书里打了一个比方：每天早上称体重，只看今天比昨天重了多少，哪怕秤精确到一两克，你每天看见的都是「差不多」，一年下来，可能已经重了十斤。它的判断是：「所以问题在账本的结构，不在测量的分辨率。」

（488 号第 26 章◆四）

488 号还给了三种看法：和上一次比，擅长发现突然的变化；和第一次比，擅长发现累积的变化；和同龄人的参考值比，能告诉你在人群里处在什么位置。三种各管一块，谁也替不了谁。缺了第二种，一点一点的丢失就容易被记成零。

那天下午，卢晓陪外婆把家用本翻到血压那一栏的第一页。那一页的纸已经发黄了，第一行是外公刚查出来那年的数。外婆用手指一行一行往下点，点了几分钟，抬头说：「这么看，倒也没怎么变。」

这是一个好消息，也是一个要紧的发现：原来「和第一次比」这一页，一直在本子里，只是从来没人翻。

反过来也可能。要是那天翻下来，第一行和最后一行差了一大截，外婆那句「不要紧」也就不灵了。每一回都「高一点」，十二年里的「一点」加起来，可能就是一大截。无论是哪一种，都得翻过第一页才知道。只和上一回比的人，好消息和坏消息都看不见。

外婆的膝盖，家里没有一本账。卢晓后来想，要是有，大概会是这样一栏：今天下没下楼，走到了哪里。只和昨天比，今天没下楼跟昨天一样，「不要紧」；和10月1日比，外婆那天还走到了菜场再拐去药店，来回一个钟头。

488号的关敏对她母亲说过一句话：「要清零的，是我们记账的那只手。」（488号第26章◆五）慢的东西不可怕，可怕的是我们记账的手，每一回都把它清掉。

◆ 四、膝盖：疼退了，胆子没回来

回到外婆的膝盖。

卢晓是做康复的，可在家里，她先当女儿，不当治疗师。她不给自己的母亲下判断。她能做的，是像本书这样，看几只钟的次序。

十一月初，入冬后头一个冷早晨，外婆的膝盖疼了。这一回疼了三天，第四天暖和起来，疼就退了。可是她没有下楼。第五天，第六天，也没有。宋磊的字一行一行出现在家用本上。

这里的档位是：疼缓得最快，三天；腿上的劲居中；走路的胆子最慢，九天了还没回来。

光看这一回，不算卡档。胆子本来就该缓得慢。要看的是一圈一圈地转下来，它是不是越来越慢。卢晓翻了翻家用本，找到了去年冬天。去年十二月也有一个冷天，外婆的字中间空了四天。今年空了九天，还在空。

再往下推一步就看得清了。胆子不回来，人就不下楼；不下楼，腿上的劲就掉；劲掉了，下一个冷天膝盖更疼，疼完胆子更难回来。这一圈里，每一样东西都在给下一样添难处，可是排在最后的，永远是胆子。

卢晓在中心里见得多了。来做康复的老人，疼的那一项，常常两三周就好了；可是问他们这周出了几回门，好些人说「没出」。她跟同事私下有一句话：疼是最先走的，怕是最后走的。腿上的劲夹在中间，被两头扯着。疼走了以后，要是怕一直不走，劲就一直回不来，下一回疼就又来了。这就是第4章讲的锁死：永远是同一样最慢，永远跟不上。

还有另一种样子，卢晓也在家里看见过。有几个冷天，外婆的疼、外婆的怕、外婆的不出门，还有外公跟着不去棋摊，四样东西像拧成了一股绳：一冷，四样一起落；一暖，四样一起回。分不出谁先谁后，谁缓得长谁缓得短。这是卡档的第二种样子，拧死：没有次序，也就没有次序可换。

这两种样子，外人看起来都只是「老人冬天不爱出门」。可是对一个家来说，它们要动的地方不同。锁死，要去松最慢的那一样；拧死，要先把拧在一起的几样拆开，让它们重新有个先后。

这两种样子，也可以在同一个人身上轮着出现。暖和的日子里，外婆是锁死：疼走了，胆子不走。冷的日子里，她是拧死：疼、怕、不出门一股绳。这提醒我们，一个人身上卡的是哪一种，不是贴一回标签就完的事，要跟着天气、跟着日子一回一回看。

◆ 五、照护也有缓劲

身体旁边的那只钟，是照护。

445 号第 2 章讲过一句很常见的客气话：亲属之间说「有事找我」。书里说，这句话表达了善意，却没有约定时间、频率和边界。一个姨妈说「有事可以帮忙」，到了出事的第一天，才显出它的边界：她能帮一个下午，帮不了一周的每一个下午。

照护的缓劲，就是从「需要有人」到「真的有人到位」中间隔了多久。445 号第 13 章把这段时间拆成几截：先要有人看出来需要，再要有人有权拍板，再要把东西准备好，再要等外面审批，再要等人到，最后才真正用上。书里有一个发现很实在：识别、授权、准备这三截，大多可以在出事之前就办好；审批和到达，家里往往只能事先了解，缩短不了。

它还给了一个算法，用大白话说就是：离那条「再等就来不及」的线还剩多少天，减去帮手到位要多少天。剩下的是正数，说明有可能来得及；书里提醒，这「并不保证它充分或有效」　　（445 号第 13 章 13.3）。

445 号里有一户人家，老人病情稳定，按医学标准管得不错，可是女儿的年假、事假两年里用完了。老人一次轻微摔倒以后，护工中介要提前三天预约，社区日间

照料的名额已经满了。书里说，在老人摔倒后的头三天里，护工中介「在实际供给上等于零」（445 号第 8 章 8.2）。这户人家的女儿后来离了职。书里的判断是：「照护者保护不能以事件为单位来设计，而要以负荷为单位来设计。」

（445 号第 23 章 23.1）还有一句：对照护离职来说，最有效的「收入替代」，「往往不在收入一侧，而在照护一侧」（445 号第 27 章 27.2）。

回到卢家。卢家眼下没出什么大事，可是卢晓看得很清楚：这个家的照护，每一回都是她先手。外公量出一个高数，第一个电话打给她；外婆膝盖疼，第一个问她；楼下柏阿姨说过好几回「有事找我」，可是从来没人知道，柏阿姨哪几天、哪几个钟头能来。

放到档位上，卢家的照护是这样的：卢晓一个人缓得快，接得住；她要是哪天自己病了、单位走不开，整个照护安排要重新排一遍，那个缓劲谁也不知道有多长。一样东西总是靠同一个人缓得快，它其实是缓得慢的，只是还没被碰到。

还有一层，卢晓自己最不愿意承认。她也有缓劲。有一回，外公夜里说头有点晕，她起来陪着坐到两点，看着他睡下，第二天照样上班。那之后一个礼拜，她都觉得累，说话没力气。她跟谁也没说。照护的人缓过来要多久，一个家里通常没人记，连她自己都不记。445 号说要「以负荷为单位」，说的就是这件事：不是出了事那一夜谁来，而是每一周、每一个月，照护的人能不能喘口气。

◆ 六、怎样看出卡档：五个信号

把前面几节收一收，下面五个信号，家里任何人都看得见，不用另添任何仪器。

第一个信号：每一回都「不要紧」，可是从来没和第一次比过。外婆那句「比上礼拜高一点」，听一回没事，听了这些年，就该翻一翻第一页。血压、体重、能走多远、夜里起几回，凡是只和上一回比的，都算。

第二个信号：被碰一下以后，缓过来的时间越来越长，可是没人记。外公输了棋，回家坐着发闷，以前半个钟头就有说有笑，这个冬天要一上午。这个「多久」，是本书最在意的读数。422 号第 15 章说过一句很要紧的话：「『静坐五分钟』把一个人的回落速度，悄悄当成了大家一样。」量之前坐一会儿是诊室的规矩，有它的道理；可是一个人回来要多久，本身也是一个值得看的东西。

第三个信号：一样好了，跟着它的那一样没回来。外婆的疼退了，楼没下；外公的数撑住了，日子没动。凡是「这一样好了」之后，问一句「那一样呢」，答不上来的，都要留神。家用本上换了笔迹，就是外婆这个信号最老实的样子：疼好了的第四天，菜钱那一栏还是宋磊的字。

第四个信号：每回出事，先手的永远是同一个人。卢家是卢晓。一个家里，只要有一件身体上的事，所有人的第一反应都指向同一个人，这个人缓得再快，这个家的照护也已经是缓得最慢的那一样了。一个简单的试法：问问家里每个人，要是明天卢晓出差一周，外公的药谁去配，外婆下楼谁来扶。答案里只要有一项是「再说吧」，这个信号就亮了。

第五个信号：几样东西一起涨，一起落，分不开。冷天里外婆的疼、怕、不出门、外公不下棋，一齐来，一齐走。看上去整齐，其实是拧死了，谁也不能先动一步。

这五个信号有一个共同点：都不是看某一个数高不高，是看几样东西之间的次序动没动。一个数高了，是医生的事；次序十二年不动，是一家人可以先看见的事。

五个信号，前四个指向锁死，第五个指向拧死。看见一个，记下来；看见三个，就该在下一回复诊时，把它们说给医生听。

◆ 七、怎样帮它换档：五个小办法

第一个办法：给本子的第一页，夹一张「第一次」。卢晓在血压那一栏的第一页夹了一张便签，写上「第一次」三个字，以后每个月，外婆除了和上礼拜比，还翻到这一页比一回。膝盖那边，卢晓给外婆另起了一栏，很简单：今天下楼没有，走到了哪里。10 月 1 日那一行，补写了「菜场，又拐去药店」。这一行是凭外婆自己的记性补的，不准也没关系。有了这一行，后面每一个「没下楼」，就都有了一个可以对照的起点，不再只是「跟昨天一样」。

第二个办法：记「回来要多久」，不只记数。外公每周量血压，外婆照样记数。另外加一个小栏，记那天有没有什么事碰了他一下，比如爬楼、输棋、熬夜，以及他自己觉得多久缓过来。这不是诊断，也不是让外公多量几回，是把一只本来

没人看的钟，写到纸上。422 号第 9 章说，量血压前那几分钟，可以当作一个小小的观察机会，看看自己身上发生了什么。

第三个办法：把「管着」和「好了」分两栏，带去问医生。下一回复诊，卢晓陪外公去，带了一张纸，上面两个问题：这个数，是药撑着的，还是身体自己也站稳了一些？日子里有哪一样，是可以和药一起动一动的？这两个问题，家里人不替医生回答，也不在家里拿停药去试。它们只是让诊室里那十分钟，多一样可以说的东西。

第四个办法：让最慢的那一样，先手一小步。外婆的胆子是最慢的。卢晓没有劝她「多锻炼」，那句话对谁都能说。她挑了一个暖和的下午，说：「妈，陪我下楼取个包裹。」拿完了，又说：「顺路看看菜场今天有没有冬笋。」那天外婆走到了菜场门口，没进去，回来了。可是家用本上，那一行是她自己的字：「门口，冬笋没看见。」腿上该怎么练，是另一件事，不在本章里；家里能做的，是让胆子先动一步，不必等疼、等劲都齐了。

第五个办法：把识别、授权、准备，挪到出事之前。卢晓在冰箱门上贴了一张交接单：外公吃的是什么药，放在哪个抽屉；病历本和医保卡在哪里；社区医生的电话；外婆的膝盖最怕什么、上下楼要怎么扶。她教宋磊和可可都看了一遍。然后她下楼找了柏阿姨，没有说「有事找你」，说的是：「阿姨，您周二和周四下午在家吗？要是那两个下午我们都不在，能不能请您上来看一眼？」柏阿姨想了想，说周四不行，周二可以。一句客气话，变成了一个有日子、有边界的约定。

五个办法里，前三个是换账本，后两个是换先手。换账本，是让慢的东西被看见；换先手，是让不总是同一样、同一个人先动。两样做了，档位才有机会翻过来。

◆ 八、家里的两快顶一慢

第 3 章讲过，换档的动力常常是两快顶一慢。这件事在卢家，是这样发生的。

可可听说外婆不下楼了，很当回事。她是家里缓得最快的那一个，一个主意上午想出来，下午就动手。她把自己画的一张菜场速写贴在外婆床头，上面画着卖豆腐的摊子，还画了一个空着的小板凳，写着：「外婆的位置。」

另一样缓得快的，是棋摊上的柏大爷。他三天没见着外公，上门来了，手里拎着一副旧棋，说：「你不下去，我上来。」外公那天在折叠饭桌上跟他杀了三盘，输了两盘，第二天早上自己下楼了。

这两样缓得快的东西，一样顶的是外婆的胆子，一样顶的是外公冬天里越拖越长的那股闷气。慢的那几样被逼着动了一点点：外婆第二周下了三回楼，外公早上又去了棋摊。家用本菜钱那一栏，第二周有三行又是外婆的字了。

然后是回写。外婆下楼的那几回，在菜场碰见了几个老姐妹，有人说起小区里新开了一个老年活动室，冬天有暖气。外婆回来跟外公说了。外公说：「那冷天就去那儿下棋。」这一步，是外婆自己走出来的，谁也没替她安排。可是它是从那几回下楼里长出来的：不下楼，就碰不见老姐妹；碰不见，就听不到活动室。冷天这件事，原来是把几样东西一起拧死的那根绳，现在被拆开了一股：冷天不出小区，可以去活动室。疼、怕、不出门，从此不必一齐来、一齐走。

外公后来在饭桌上说起这事，说了他那句开了三十一年货车攒下来的口头禅：「不怕慢，怕卡档。」他说，上坡的时候，车爬得吃力不要紧，要紧的是该换档的时候换得过去。人老了也一样，腿脚跟不上一点，记性跟不上一点，都不要紧；要紧的是那几样东西，还能不能今天这个在前，明天那个在前。

这就是一个家在身体这件事上的换档力。不用算得很准。一个冬天过去，数一数：排在最后、缓得最慢的那一样，换过几回？一回也没有，那是卡了；换过两回，就是活的。

◆ 九、别把记账做成盯梢

读到这里，有一种走偏要先堵上：既然要记，那就天天记、顿顿量，越多越好。

不是这样的。422 号第 44 章写过一个叫阿宁的人。她买了一台连着手机的血压计，有一天夜里，手机弹出一行字，说她血压偏高。从那天起，她睡前要量一次，量之前要先坐好，量的时候屏住呼吸，量完要看一眼上次的数。书里说：「她的身体没有变，变的是她和读数的关系：以前读数是路过的东西，现在是要等着的东西。」　　（422 号第 44 章◆一）

记得太勤，读数就从一个消息，变成了一样压在心上的东西。压在心上的东西，缓劲最长。原来想帮身体换档，结果给身体多加了一只最慢的钟。

所以本章的几个办法，都刻意做得很少：血压照原来每周记一回，只多翻一页「第一次」；膝盖那一栏，一天一行，一句话；回来要多久，只写个大概。记账的目的，是让慢的东西被看见，不是让每一样东西都被盯着。

阿宁后来又去了一次诊室，医生在她的病历上写了几行字，其中一行是：「名字未落，待三个月后复评。」医生跟她说，这件事我记着，由我来看（422 号第 44 章）。这一句「由我来看」，是家里的本子替代不了的。家里的本子管的是把日子里看见的东西带过去；读那些东西，是诊室的事。

还有一样要留神：家里人记，不能变成家里人管。外公的本子由外婆记了十二年，这是外婆的心意；可要是有一天，外婆每一回都要追问「今天为什么高了」，那本子就成了外公心上的一块石头。卢晓跟外婆商量过：本子照记，可是数高了不追问，只在旁边那一栏写一句那天发生了什么，留着复诊时一起看。

放回日子里

今晚可以做一件小事。

拿出家里记血压、记体重、记任何一样身体上的东西的本子。如果没有本子，就拿出手机里的那张表。翻到第一页，在第一行旁边写两个字：「第一次」。

然后在最新一行旁边，多写一栏：这一周，有没有什么事碰了他一下？碰完以后，多久缓过来？只写大概，比如「输了棋，一上午」「爬了楼，坐一会儿就好」。

最后，在冰箱门上贴一张纸，只写三行：药在哪里，病历在哪里，除了你以外，谁在哪几天能来。写不出第三行的那个空，就是这个家眼下最该补的地方。

一个月以后，把这几页摊开，问一句：这个月，排在最后的那一样，换过没有？上个月最后回来的是胆子，这个月还是胆子，就去松胆子那一头，陪着下一回楼；这个月换成了别的，说明档在动，那就跟着去看新排到最后的那一样。

这几页纸，下一回复诊时带上。

本章怎样会错

第一，在许多家里跟着看一整个冬天。如果「始终和第一次比」的家，发现老人身上一点一点的变化，并不比「只和上一次比」的家更早，那么第三节和第七节第一个办法就要收回。它们只是多了一页纸，没有多看见什么。

第二，比较两类家：一类照护的「先手」总是同一个人，一类先手分散。如果遇到急事时，前一类帮手到位的时间并不更长，照护者也并不更容易撑不住，那么第五节对卢家照护的判断就不成立，第四个信号也要从清单里删掉。

给想深究的人

422 号把一个读数写成过程，位置、回落、散开三样，分别对应本书说的「落在哪」「回来要多久」「散不散」；其中回落的速度，正是本书缓劲的一个可测的样子。管与治的区分（422 号导论◆二、第 36 章）在本书里读成：外部持有把一只钟撑成缓得快的样子，档位因此长期不换。用三大方程说：形状（读数）由路（作息、一次次的被碰）和土（血管、药、照护）写出，　　S=F(D,E)；土的缓劲最长，药又把形状撑住，于是路长期不必动，这是锁死的一种来路。488 号第 26 章自己把「账本清零」和渔业里的「基线漂移」分开：后者是观察者一代一代换了，前者是观察者没换、数据一条不少，丢失照样不显示。445 号的激活余量写作 M＝W－ℓ（第 13 章），本书把　ℓ　读成照护的缓劲。本书的读法（只当地图用）：照护「先手」长期固定在一人，是六种档位里某一种档位长期不换。

带走的话

管着不是好了；身体的事，看最后回来的是哪一样，还换不换。

小　账

这里谁缓得快、谁缓得慢？外婆的疼缓得最快，腿上的劲其次，走路的胆子最慢；外公身边，药最快，日子最慢。

这个次序还换得过来吗？换得过来：可可的画、柏大爷的棋，加上一间有暖气的活动室，把拧在一起的几样拆开了。

想一想

你家里谁的身体，最近有一样「好了」，可是跟着它的另一样，一直没有回来？

◆

30

第 30 章

单位与生意的换档

十一月的一个周六，中午十二点半，汽修厂里的人轮流吃饭。

宋磊端着饭盒，坐在一只旧轮胎上。他身后是厂里最里头那个工位，挂着一块铁牌子：变速箱。这块牌子挂了十五年，前些年这里天天有车，举升机一升一降，从早忙到晚。这两年进厂的电车多了，这个工位常常空着半天。

前面的工位却排着队。一辆跑网约车的电车，仪表盘上亮着一个黄灯，车主已经等了一个多钟头。厂里最懂电车的是柏小川，24 岁，进厂才三年。他早查出了毛病，可是还不能动手：厂里的规矩，报价要厂长点头。厂长邵经理去供应商那儿了，电话打了两回，没人接。

小川端着饭盒过来，在宋磊旁边的轮胎上坐下，叹了口气：「宋师傅，你说这规矩，十几年前定的，那时候一天十几台车，厂长一个人看得过来。现在一天四十台，还是一个人点头。」

前台墙上贴着一块大白板，是排班表。左边一栏写着工位，右边写着人名。「变速箱：宋磊，周一至周六」那一行，字已经褪色了，是十几年前的老前台写的。表上没有「电车」这一栏，小川的名字挂在「机修」下面。

白板旁边还有一面墙，贴满了小红旗。每一面红旗是一张回访满意的单子，车主在电话里说了「满意」，前台就贴一面。厂长很看重这面墙，月底开会，第一件事就是数红旗。

宋磊扒了两口饭，没急着回答。他修了二十年变速箱，有句话说了二十年：「档是卡在齿上，不是卡在人身上。」

「厂长不是坏人，」他说，「我们这个厂，是卡在一个齿上了。」

小川问：「哪个齿？」

宋磊用筷子指了指前台那块白板，又指了指那面红旗墙，最后指了指自己身后那块铁牌子：「这三个，你挑。」

◆ 一、一个厂里，也有几只钟

先把一个厂里互相牵着的几样东西摆出来。

第一样，是车和车主。这两年进厂的车，一年一个样：油车少了，电车多了，混动的又是另一套。车主也变了，以前多是自己开车上班的，现在不少是跑网约车的，一天停一个钟头就少挣一个钟头。这一样东西被碰一下，缓过来、跟上，以月计。它是厂里缓劲最短的。

第二样，是人和手艺。小川学电车诊断，学了两年才敢自己下判断。老施是厂里的发动机老师傅，61 岁，他要学会看电车的数据，大概得更久。手艺的缓劲以年计。

第三样，是规矩。报价厂长点头、排班表按工位排、回访只问一句满不满意。这些规矩十几年没动过，缓劲最长。

还有一样东西，比规矩还藏得深：身份。宋磊是「修变速箱的」，老施是「修发动机的」，这个厂是「靠变速箱出名的」。这些话没写在哪里，可它们比白板上的字还结实。

这几样按缓劲排出来，就是这个厂眼下的档位：车最短，手艺其次，规矩和身份最长。

拿一件事试一试就看得清。去年春天，厂里头一回进来一种新的混动车，仪表上的故障码谁也没见过。小川查资料、打电话问同学，三天就弄明白了。老施跟着看了半年，才敢自己上手。可是前台那块白板，到今天还没为这种车加过一个字。同一件新事，小川缓过来用了三天，老施用了半年，白板一年多了还没动。

第 2 章讲过，快和当家是两件事。449 号说得更直接：「速度快慢与重要性高低是两回事。」（449 号第 3 章◆六）在这个厂里，当家的是规矩，是那一个要点头的厂长；可是缓劲最长的，也是它。车主每天都在变，手艺一年一年在长，规矩十几年一个样，却每天都在拍板。

这本身还不是病。规矩本来就该稳一些，一个厂要是今天这样报价、明天那样报价，车主也不敢来。要看的是，这个次序十几年来，有没有翻过一回。

◆ 二、掌勺人该交班的时候

449 号前言里有一个画面，讲一家饭馆的后厨。开张之初，最要紧的是来往：让街坊知道，让菜市肯赊货。站稳之后，要紧的是厨师团队。生意好了，要扩店面、换设备。每一个阶段，掌勺的重心都在换。书里接着写：一个靠街坊口碑起家的老板，可能一辈子坚信「做饭馆就是做口碑」；一个靠名厨起家的老板，可能认为「饭馆就是厨师」。它说，这些不是愚蠢，是「把一个阶段里走在前面的东西，当成了永恒的根本」（449 号前言◆八）。

宋磊他们厂，是靠变速箱起家的。二十年前，城里会修自动变速箱的厂不多，宋磊一进来，口碑就起来了。那十几年，变速箱是掌勺的，什么都围着它排：最好的工位给它，最贵的设备给它，厂名后面还挂着「变速箱专修」四个字。

第 16 章讲过轮着当家。449 号把交班分成四种：自然交班、强制交班、逆向交班、被阻交班　　（449 号第 43 章◆二）。被阻交班，是信号已经出现，交班没有发生。

这个厂的信号早就出现了：变速箱工位空了半天，电车在门口排队。可是交班没有发生。为什么？449 号讲日本 1970 年代的时候，给了一个很扎心的判断：「成功的调整阻止了交班」，又说「交班的信号往往来自失败，成功会推迟它」（449 号第 61 章◆二）。

这句话放在汽修厂里，一点不差。变速箱这块招牌太成功了。它成功了十五年，每一个月的账都说它对，于是谁也不觉得需要换手。等到电车多起来，变速箱这一样东西的缓劲，在厂里已经长到没有尽头了：它不再跟着车主变，车主变了，它还是那块铁牌子。

449 号结语的最后一句是：「没有永远的掌勺人，只有被交接得好或不好的勺子。」这句话要读得仔细。它没说变速箱不要了，也没说宋磊该走。它说的是勺子要交接。交接得好，宋磊的手艺不丢，只是不再一个人站在最前面；交接得不好，要么死守着那块牌子，要么一夜之间把它摘了，两头都伤人。

◆ 三、店规和身份，冻得最紧

一个单位卡档，最容易看见的是设备和场地：工位不够、设备旧了。482 号第 28 章说，这些反而不是最难的。

那一章写的是杜明远的五金店，开在县城的街面上，开了二十年。店里有一位老伙计阿平，干了十四年，货架上哪样缺了，他比老板先知道，可是他从不开口，因为那是「老板的货架」。书里说，这样的店规没人写过，却一年年被默认着，写进了店里。明远自己说过一句话：「我这辈子，就是个卖螺丝的。」说的时候像报一个货号。书里的判断是：「所以事业上哪一层冻得最紧，往往不是铺面，是店规，是身份。」　　（482 号第 28 章◆五）

后来方晴劝明远去问问阿平。阿平想了一会儿，说了一件明远从没听过的事：「老板，你站在收银台后面，进来的人第一眼看见的是你的后脑勺——你在算账，头低着。新来的人不敢开口。」　　（482 号第 28 章◆九）

这句话，比任何道理都准。它是一个站在店里十四年的人看见的东西。可是这十四年里，它一直没有地方说。

邵经理的厂里，也有一个阿平，就是老施。老施早看出来了：电车来得多，厂里该在前面单开一个工位，让小川带。可他不说。他说的是：「我一个修发动机的，管不着这些。」一句「我一个修发动机的」，跟「我这辈子，就是个卖螺丝的」，是同一种土。

482 号还有一句话，讲得更透：「固化，常常不是土太差，是土太顺。」（482 号第 23 章◆十二）这个厂不是规矩太差，是规矩太顺：报价厂长点头，十几年没出过大错；排班按工位排，十几年没乱过。太顺了，就没人想到它会卡。

小区门口施嫂的早点铺（施嫂和厂里的老施只是同姓，不是一家），也是这样。豆浆、油条、粢饭，早上六点开门，九点收摊，十五年没变过。那时候小区里的人多在工厂上班，七点以前就出门。现在小区里年轻人多了，九点以后才下楼的不少，到门口一看，卷帘门已经拉下来了。施嫂不是不知道，她说：「我们这种小摊，就是做早上的。」又是一句身份话。

482 号讲明远那家店的时候，算过一笔很实在的账：店里最该下手的，往往是人和人之间那几条话的通道，「也是最便宜的地方，因为它只需要几句话，不需要花钱」　　（482 号第 28 章◆七）。施嫂的女儿在外地上班，过年回来说过一句：

「妈，周末晚一点收吧。」施嫂没听。不是这句话不对，是这家铺子里，还没有一个地方让这句话落下来。

◆ 四、一个读数当家，全厂一个节拍

再看那面红旗墙。

433 号第 27 章写过一个客服小组。主管安雯翻满意度榜单，看到组里一个叫「晚班第三位」的席位，满意度全组最高，九十八分。她点开这个席位上周的十条录音，每一通电话，客户挂断前都说了「谢谢，你们真好」。书里接着写：「十条里，有七条的问题没有解决。」　　（433 号第 27 章场景）客户下周还会打进来。

这个席位上的人，没做错任何一件组织要求他做的事。错的是那个读数：一个按键，在挂断那一刻按下，成了尺子。书里说，这个岗位上的人看得见差别，却被拿走了把差别接上的东西，「被消耗的，除了表情和气力，还有一样很具体的东西，叫回头的资格」　　（433 号第 27 章◆三）。

汽修厂那面红旗墙，也是这样一个按键。车主在回访电话里说一句「满意」，红旗就贴上去。可是厂里谁都知道，有几台车过了两个礼拜又回来了，同一个毛病。回来的车，前台另开一张单，不算返修，红旗照样贴着。

放到档位上看，这面墙做了一件事：它让厂里所有的人都跟着同一个节拍走。前台为红旗打电话，技师为红旗赶工，厂长为红旗开会。这个节拍缓劲很短，一个电话就见分晓。厂里本来有几样缓劲不同的东西：一台车修没修透，要两周后才知道；一个技师手艺长没长，要一年后才知道。现在，它们都被拧到了同一个节拍上，谁也不能比红旗慢一步。

第 4 章讲过卡档的第二种样子，拧死：几样东西拧成一股，缓劲一样长，分不出快慢，也就没有次序可换。一个厂只看一个读数，就容易拧死。

433 号给的办法不玄，在工单上加三个格子。第一格是复核点：每一个说了「回头」的单子，必须带一个日期和一个负责的人。书里有一句话说得很干脆：「没有日期的跟进，不算跟进。」　　（433 号第 27 章◆五）第二格是修订权：一线的人可以按客户的话，改第二轮的做法，不扣分。第三格是重开通道：上回没修好的事，这回不必从头排队、从头讲一遍。三个格子，都是给一样缓得慢的东西留地方，让它不被那个缓得快的读数一口吞掉。

◆ 五、发了通知，不等于换了版

那个周六晚上，邵经理回来了。小川的电车单子拖到了下班，车主走的时候脸色很难看。厂长在厂里的微信群里发了一条：「以后电车的单子，小川可以自己报价。」

群里一排「收到」。

可是到了下个礼拜一，前台的报价单格式没变，最下面一栏还是「厂长签字」。小川报了价，前台照旧拿着单子等厂长。厂长那天在厂里，签了。礼拜二，厂长出去了，单子又压了半天。

第 14 章讲过，现实换了版，人还在用旧版。444 号的验收线只有一条：「生效版，指下一次实际行动里被照用的那一版；同步的验收只看它。」（444 号凡例）它特意拿变更管理做对照：一项新规程发了通知，人人签收，培训也做完，变更管理会判它完成了；444 号判它没完成，因为「通知和培训是过程，不是结果」（444 号第 2 章◆五）。

邵经理那条微信，就是一张通知。群里的「收到」，就是签收。下一张报价单上那一栏「厂长签字」，才是生效版。生效版没换，档就没换。

444 号第 19 章还有一个老何。他和两个工友办了一个小加工厂，有一回一批货被客户退回来，几个人争到深夜。第二天他们把退货摆上桌，查出问题不是谁粗心，是来料规格变了，这个变化没传到最后一道手上。他们没有发一份罚款通知了事，决定「让信息跟着零件走」（444 号第 19 章◆一）。

这句话对汽修厂正好。一台车从进门到出门，要过前台、诊断、配件、维修、试车好几双手。每一双手上，都有一点只有他知道的东西。信息不跟着车走，就只能跟着人走；人一不在，车就停。

再往深一层，第 19 章讲过 447 号的三道验证。原书讲的是国家，一个厂当然不是国家，可那三道验证拿到单位里，照样好用。第一道，换人试验：坐在这个位置上的人换了，规矩还照旧，说明规矩大过人；人一换，规矩跟着换，说明说话的是人。第二道，异议试验：一个声音反对的时候，被当成一个不同的意见，还是被当成对「我们」的背叛。第三道，账本试验：这个位置上的决定，好处落在谁身上，代价落在谁身上（447 号第 42 章◆九）。

拿这三道来试宋磊他们厂。换人：厂长一出门，报价就停，说明点头的是人，不是规矩。异议：小川那句「这规矩十几年前定的」，他只敢在饭盒边上跟宋磊说。账本：红旗墙上的功劳记在厂里，回头车的返工记在技师身上。447 号那一章的带走的话是：要看盖印的那一下，「是谁点的头」　　（447 号第 42 章）。

◆ 六、怎样看出卡档：五个信号

把前面几节收一收。下面五个信号，单位里任何一个人都看得见，不用请咨询公司。

第一个信号：生意换了样，排班表、价目表、工位还是那一版。汽修厂的白板上没有「电车」这一栏；施嫂的卷帘门九点准时拉下。看这个信号最简单的办法，是去翻一翻：单位里最常用的那张表，最后一次改是哪一年？改的那一年，生意是什么样？

第二个信号：一个读数当家，全单位跟着它一个节拍。红旗墙、满意度榜单、每天的流水，都可能是这样一个读数。读数本身没错，错在它一个人当尺子。一个单位里，如果每个人都说得出这个月红旗几面，却没一个人说得出这个月回头车几台，这个信号就亮了。

第三个信号：成功的那一样，多年没交班。变速箱这块招牌，十五年没换过手。一个单位里，如果最好的场地、最贵的设备、最多的会，十年来都围着同一样东西转，而这样东西的生意已经在往下走，那就是被阻交班的样子。

第四个信号：看得见问题的人不开口。老施看得见，不说；阿平看得见，十四年没说。要试这个信号，可以问一句：上一回，单位里职位最低的人提的意见，被照着改了，是什么时候？想不起来，信号就亮了。

第五个信号：一个人不在，事情就停。厂长出门，报价就停。一个单位里，只要有一件日常的事，必须等某一个人回来才能办，这个人缓得再快，这件事在单位里也是缓得最慢的那一样。

这五个信号，都不用算账就能看见。它们看的不是生意好不好，是几样东西之间的次序动没动。生意好的单位，五个信号照样可能全亮，449 号讲的日本就是这样：成功的时候最不觉得要换。

五个信号里，第二个指向拧死，另外四个指向锁死。看见一个，记下来；看见三个，就该动一动了。

◆ 七、怎样帮它换档：五个小办法

下面五个办法，都小，都能在一个月里试出个样子。

第一个办法：只看下一次哪一版在用。邵经理后来做的头一件事，不是再发一条微信，是走到前台，把报价单最下面那一栏，从「厂长签字」改成「报价人签字」，电车单子由小川签。改完，他第二个礼拜一站在前台边上看了一上午，看下一张单子上签的是谁。这就是 444 号的验收：不问谁收到了，只问下一次哪一版生效。

第二个办法：给「回头」留一格。前台在回访单上加了一栏：两周后，这台车回没回来。回来的车，不再另开新单，挂在原来那张单子下面。红旗墙没撤，旁边贴了一张小纸，写着这个月回头车几台。不排名，不扣钱，只在月底会上一起看。433 号说过，读数只诊断，不奖惩；一拿去扣钱，大家就学会刷它了。

第三个办法：让信息跟着车走。宋磊提议，每台进厂的车，挂一张小卡片，夹在遮阳板上：谁诊断的、查出了什么、换了什么、还有什么没处理。卡片跟着车，从前台走到工位，再走到试车。小川说，这张卡片最大的用处，是厂长不在的时候，前台也知道这台车卡在哪一步。

第四个办法：先问老伙计，也问新伙计。482 号里，明远问了阿平一句，阿平说出了后脑勺那件事。邵经理学了这一招。他挑了一个不忙的下午，分别问了老施和小川同一个问题：「你站在你那个位置上，看见过什么，是我没看见的？」老施说的是工位：电车该单开一个，在门口，不该让它们挤在机修那排。小川说的是车主：跑网约车的人，最怕的不是贵，是等，最好先给他一个「几点能好」。两个人看见的不一样，都是厂长从办公室里看不见的。

第五个办法：交班一格一格交，排上日子。变速箱那块铁牌子没摘。厂长把那个工位分成了两半，上午还是变速箱，下午给电车。宋磊没换工作，他还是变速箱技师。电车也有变速的部件，叫减速器，比油车的变速箱简单，可齿轮咬齿轮的道理是一路的。宋磊开始跟着小川看电车，小川跟着宋磊学齿轮。交班不是一夜之间换掉谁，是让新的那一样先站上半个工位，看它站不站得住。

施嫂那边，也是一格。她没有改早上的摊，只在周六周日，把收摊的时间从九点挪到了十点半。第一个周六，九点以后来了十几个年轻人。一格就够看出东西了。

这五个办法，有两个共同点。一是都不去换人，去换那个卡住的齿：一栏签字、一张卡片、半个工位。二是都把缓得慢的东西拿出来，放到能被看见、能被改的地方。宋磊那句话，到这里就落实了：档是卡在齿上，不是卡在人身上。

◆ 八、两快顶一慢，在厂里长什么样

第 3 章讲过，换档的动力常常是两快顶一慢。邵经理那条签字栏，是怎么改下来的？不是他哪天自己想通了，是两样缓得快的东西，一起顶到了它身上。

一样是车主。那个跑网约车的年轻人，周六等了一个多钟头没等到报价，走的时候说了一句：「下回我去别家了。」这句话传到厂长耳朵里，是礼拜一早上。另一样是小川的手艺。厂里没人比他看电车看得准，厂长心里是知道的，只是没让它站到前面来。

车主的脚步，以月计；小川的手艺，以年计；报价规矩，以十几年计。两样缓得快的，一样从外面推，一样从里面推，顶在那一栏「厂长签字」上。慢的那一样被逼着变了一格。

然后是回写。签字栏改了以后，电车单子的等候少了一大截。第二个月，那个年轻人又来了，还带来了两个跑车的朋友。电车多了，老施那句「该在门口单开一个工位」，这回厂长自己提了出来。一栏签字的改动，回写到了工位上；工位一动，白板上就得加一栏「电车」。档位翻过来了：原来规矩在当家、车主在后面追，现在是车主和手艺在前面，规矩跟着改。

这里要提防一件事。449 号讲交班的时候，专门提醒过：「交班越急，摩擦越大，倒退（逆向交班）的概率越高。」　　（449 号第 43 章◆九）邵经理要是一着急，把变速箱工位整个撤了，把老施调去学电车，把报价全交给小川，那就不是换档，是拆车。宋磊的手艺、老施的经验，是这个厂的底子。换档换的是次序，不是把底子扔掉。

到年底，这个厂的档位算是换过一回。不多，可它说明这个厂还是活的。往后要看的，是明年、后年，它还能不能再换：等电车也成了老生意，会不会又有一块新的铁牌子，挂上去就再也摘不下来。

◆ 九、前人走到了哪一步

组织里的节拍这件事，早有人认真研究过。本章分到两家近邻，各写四件事。

Ancona & Chong 1996，「夹带：组织行为中的节拍、周期与节律」（Research in Organizational Behavior）。

他们看见了什么：组织里的一项活动，会被另一项活动的节拍「夹带」，把自己的步子、周期调到和它对齐。财年就是一个现成的领拍者，全组织的动作都跟着它走。对齐有好处，能把很多人的动作协调起来；他们也说得很清楚，选对了领拍的，好处才出得来。他们还看见了代价：夹带一旦形成就很难改，头一回的夹带最有力，冲量那种一到季末就猛涨的形状，未必对客户好。这一点他们早说过，本书完全同意。

他们停在哪：他们问的是一个组织跟谁对齐、对得齐不齐、对齐以后好不好改。他们没有把「一个组织里几样东西的缓劲次序，沿着时间还能不能翻过来」当成一个读数来看。

本书多走的那一步：不问对齐没有，问换档力。一个厂可以和车主的节拍对得很齐，也可以一年里换过两回档：先是变速箱在前，后来电车在前。本书要看的是后一件事。

什么情况能分出谁对：找一批规模相近的厂或店，看几年。如果那些「跟对了领拍者」的单位，过得和「档位换过几回」的单位一样好，而换档次数多少不再添任何东西，那么本书多走的这一步就是多余的，用夹带的说法就够了。

Lupu & Liu 2025（Accounting, Organizations and Society 114:101597）。

他们看见了什么：在专业服务公司里，工时表、利用率指标、绩效评估这一类管控，让一个人持续地和组织的集体节奏同步。同步的时候，正向的循环让人更离不开工作；一旦脱了节，人会觉得愧疚、焦虑，身体上也难受。这样的同步，把人锁在越来越长、越来越紧的工时里。同步本身成了锁，这一点他们说得很透，比本书早，也比本书有材料。

他们停在哪：他们讲的是人怎样被锁进组织的节拍，锁的方向只有一个，越来越紧。他们没有去问，同一个组织沿着时间，能不能让几样东西重新分出先后。

本书多走的那一步：他们写的这种锁，本书收作卡档的一种，拧死。本书在它旁边再放一种，锁死；并且只用一个读数去看两种：一段时间里，档位换过几回。红旗墙把汽修厂拧到一个节拍上，和他们写的工时表是同一类东西。

什么情况能分出谁对：在同一类单位里，有的偶尔允许有人「脱节」，让某几样东西重新慢下来或者先动起来；有的一直完全同步。如果前一种被锁的程度并不比后一种轻，本书「把档位重新分开就能松锁」的说法就站不住。那就只能退回到他们的说法：锁就是锁，要靠别的办法去解。

放回日子里

明天上班，可以做一件小事。

找到单位里最常用的那张表：排班表、价目表、报价单、值班表，哪一张都行。在表的右上角，用铅笔写两行字。第一行：这张表最后一次改，是哪一年。第二行：那一年，我们的生意是什么样，现在是什么样。

写完以后，挑一个不忙的时候，去问单位里一个职位比你低、或者比你新的人：「你在你那个位置上，看见过什么，是我没看见的？」只听，不辩。

一个月以后再看那张表：下一张新印出来的，有没有哪一栏变了？变了，档在动；没变，那两行铅笔字就是你下一回开会该说的话。一年里，这样的表变过几回，就是你们单位眼下的换档力。

本章怎样会错

第一，如果跟着一批规模相近的汽修厂、小店看上三年，那些五个信号亮得多的单位，生意掉下去、人走掉的比例，并不比信号亮得少的单位高，那么第六节的五个信号就不能当作卡档的信号，要收回。

第二，有的单位照着第七节第一个办法，只改了「下一张单子上的那一栏」；有的单位只发了通知。如果前一种返工、重复解释、等人点头的次数，并不比后一种降得多，那么「只看生效版」这一条在单位里就不成立，第一个办法要删掉。

给想深究的人

用形状、路、土的话说：生意的样子是形状，进车、诊断、报价、修车、回访这一串是路，工位、白板、签字栏、红旗墙和「我是修变速箱的」这类身份话是土。三大方程里，E=H(S,D) 说土要由形状和路写出；土的缓劲最长，于是车主变了、路变了，土还停在十几年前，这是锁死。只看一个读数，把几样东西的缓劲拧成一样长，是拧死。123 原理在这里读成两快顶一慢：电车车主与小川的手艺两样缓得快的东西，顶住报价规矩这一样缓得慢的，逼它改一栏，再回写。本书的读法（只当地图用）：六路径读成六种档位，被阻交班就是一种档位长期不换。Ancona & Chong 的要点，本章据其 1992 年 MIT 斯隆管理学院工作论文版本（1996 年章节由此发展而来）转述。Lupu & Liu 2025（题为 The entrainment cycle，研究基于两家专业服务公司八十一位专业人员的访谈）据该文摘要转述。站内材料见 449 号前言◆八、第 3、43、61 章、结语；482 号第 23、28 章；433 号第 27 章；444 号凡例、第 2、19 章；447 号第 42 章。

带走的话

单位卡档，多半卡在一栏签字、一面红旗墙、一句身份话上；先松那个齿。

小 账

这里谁缓得快、谁缓得慢？车和车主缓得最快，手艺其次，报价规矩、红旗墙和「变速箱专修」的身份最慢。

这个次序还换得过来吗？换得过来：一栏签字改了，一个工位分了半天给电车，下一张单子已经换了人签。

想一想

你所在的单位里，哪一张表、哪一条规矩，已经很多年没改过一个字，却每天都在替大家拍板？

◆

结语

留出那几个夜晚

◆ 一、又是那张饭桌

2026 年入冬以后的一个晚上，卢家五口还是围着那张折叠饭桌吃饭。可可把一盘饺子推到外公面前，说：「外公，你那句话我们老师也说了。」

「哪句？」

「不怕慢，怕卡档。」

外公笑了，说他那是开车的话，不知道老师从哪里听来的。宋磊在一旁说，修车的也这么说。卢晓说，康复科也是：一个人卧床久了，不是哪块肉坏了，是起床、走路、上厕所这几样事的快慢次序全乱了，得一样一样帮它换回来。外婆没说话，翻开她那本记了三十年的家用本，在最后一页写了一行字。

这本书写到这里，要收回的也就是这一句。

◆ 二、判词，第三次

> 一个家、一副身体、一个国家，里面总有几样东西在互相改写，有的缓得快，有的缓得慢。病和僵，不在谁快谁慢，在快慢的次序再也换不过来；活着，就是这个次序还换得过来。

◆ 三、三十章收成一张表

在哪里	卡档的样子	换档的样子
身体	修复开了工收不了工；只看一个读数；三家医学各自守着一个「本来」	读数、回落、散开三只钟一起看；修复按时收工；不求回到原点，求还能换
家	房子永远最慢；备用钱来得比冲击慢；安慰来得比难处快；现实换了版，人还用旧版	给慢的那一样留出时间；把「来得及」算出来；安慰留一道改回来的门；让新版在下一次真的生效

在哪里	卡档的样子	换档的样子
国家	换了当家的人，档位不换；认话快、认账慢；一只手跑得快，另一只两千年没跟上	交班时问一句快慢次序换没换；认旧话；给最弱的人开一扇自己能敲的门
老书	凿得太快，夜晚没留出来；把「回去」当成回到原点；把「永远在变」变成不许再问的判定	凿一半，放一晚；回去的路是另一条路；先认，后不抓
知识	框沉得比来料快，新的被读成旧的；词义被封口词焊死；分头写快、统稿慢	留底，不急着剔除；把封口词变回问句；统稿要赶得上执笔

◆ 四、这本书没有做到的

我们在导读里写了三条「怎样才算错」，到现在一条也没有用真实的数据跑过。换档力这个读数，也还只是一个定义，没有一张真正画出来的曲线。六路径读成六种档位，是本书的提议，不是 SDE 的定论。这本书的不少案例来自那二十本书里的虚构人物，它们只负责把道理讲清楚，不负责证明道理是对的。

所以这本书现在能说的，只是：二十本书在二十个地方撞见了同一件事，我们给它起了一个名字，并且写清楚了它怎样会错。它对不对，要等有人去量。

◆ 五、留出那几个夜晚

讲庄子的那本书里，有一句话我们读了很多遍：坏的也许不是孔，是孔与孔之间那几个没有被留出来的夜晚。

卡档的东西，多半不是坏了，是慢的那一样一直没有被等到。孩子长得快，规矩要几个夜晚才跟得上；身体修得快，收工要几个夜晚；一个国家换人很快，认账要很多个夜晚。我们急着往前，总是把这些夜晚省掉了。

换档不必推倒重来。有时候，只要在两次改动之间，留出几个夜晚。

> 带 走 的 话
>
> 不怕慢，怕卡档；换档的本钱，是给慢的那一样留出夜晚。

◆

参考书目

一、本书所读的二十种德麦国际专著

见附录四。

二、站内近邻

1. 王德生：《情商的本体论革命》，德麦国际专著第 282 号。
2. 王德生：《胜算》，德麦国际专著第 336 号。
3. 王德生：《属性纠缠论——实体属性发生学导论》，德麦国际专著第 396 号。
4. 王德生、Claude：《轮空》，sdeuniverses.com 学科通融长文，2026 年 8 月。
5. 胡志英：《初次对表》，sdeuniverses.com 学员专栏，2026 年 7 月。

三、外部文献

1. Ogburn, W. F. 1922. Social Change with Respect to Culture and Original Nature. New York: B. W. Huebsch.
2. Braudel, F. 1958. Histoire et sciences sociales : la longue durée. Annales. Économies, Sociétés, Civilisations 13(4).
3. Koselleck, R. 2000. Zeitschichten: Studien zur Historik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
4. Brand, S. 1999. The Clock of the Long Now. New York: Basic Books.
5. Gunderson, L. H. & Holling, C. S. (eds.) 2002. Panarchy. Washington, DC: Island Press.
6. Carpenter, S. R. & Brock, W. A. 2008. Adaptive capacity and traps. Ecology and Society 13(2).
7. Rosa, H. 2005. Beschleunigung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
8. Rosa, H. 2016. Resonanz. Berlin: Suhrkamp.
9. Gould, S. J. 1977. Ontogeny and Phylogeny. Cambridge, MA: Harvard University Press.
10. Hairston, N. G. Jr. et al. 2005. Rapid evolution and the convergence of ecological and evolutionary time. Ecology Letters 8.
11. Scheffer, M. et al. 2009. Early-warning signals for critical transitions. Nature 461: 53–59.

12. Ashwin, P. et al. 2012. Tipping points in open systems. Phil. Trans. R. Soc. A 370.

13. Lipsitz, L. A. & Goldberger, A. L. 1992. Loss of 'complexity' and aging. JAMA 267: 1806–1809.

14. Earn, D. J. D., Levin, S. A. & Rohani, P. 2000. Coherence and conservation. Science 290: 1360–1364.

15. Haldane, A. G. & May, R. M. 2011. Systemic risk in banking ecosystems. Nature 469: 351–355.

16. Ancona, D. & Chong, C.-L. 1996. Entrainment: Pace, cycle, and rhythm in organizational behavior. Research in Organizational Behavior 18.

17. Lupu, I. & Liu, S. 2025. The entrainment cycle: Understanding professionals' compliance with extreme work hours in professional service firms. Accounting, Organizations and Society 114: 101597.

18. Serhan, C. N. & Savill, J. 2005. Resolution of inflammation: the beginning programs the end. Nature Immunology 6: 1191–1197.

19. Wever, R. A. 1979. The Circadian System of Man. New York: Springer.

20. Lefebvre, H. 1992. Éléments de rythmanalyse. Paris: Syllepse.

21. Little, J. D. C. 1961. A proof for the queuing formula L = λW. Operations Research 9(3): 383–387.

附 录

本书附录四件：白话小词典，怎样才算错与最便宜的跑法，前人与近邻一览，本书所读的二十本专著。

附录一

白话小词典

词	意思	一句话例子	首次讲到
互写	几样东西互相改写：这一样变了，另几样跟着改；另几样改了，又回头改这一样	孩子的作息改了家里的规矩，规矩又回头改孩子的作息	导论
形状、路、土	形状是眼下显出来的样子；路是一步步走过来的那串先后；土是缠在一起、托着这一切的条件	一家人的样子、这些年的过法、那套房子和那几条规矩	第 1 章
缓劲	被碰了一下之后，缓过来、跟上要多久。本书的「快」「慢」只指这个	皮肉三天好，骨头三个月好，胆子一年才回来	导论
先手	这一轮谁先动。先手不等于快	这一轮是外婆先带回了初一晚放学的消息	导论（第 2 章细讲）
当家	此刻谁说了算。当家不等于快	升学那年全家围着可可转	导论（第 2 章细讲）
档位	几样东西按缓劲长短排出来的次序	可可最快、开饭的规矩其次、房子最慢	导论
换档	档位换了，快慢次序翻过来	老人病了以后，照护成了家里缓得最快的那一样	导论
卡档	档位长期不换	十几年里永远是房子最慢	导论
锁死	卡档的一种：永远是同一样最慢	房子永远最慢	导论（第 4 章细讲）
拧死	卡档的另一种：几样东西拧成一股，缓劲一样长，没有次序可换	一家人步调一致到谁也改不动谁	导论（第 4 章细讲）
两快顶一慢	换档的动力：两样缓得快的与一样缓得慢的相顶，慢的那一样被逼着变	可可的作息和脾气天天顶着，饭桌的规矩终于改了	第 3 章
换档力	一样东西还能不能换档、多久能换一次。本书唯一的新读数	一个家十年里换过几次档	导论

附录二

怎样才算错，以及最便宜的跑法

一、三条推翻条件（与导读第六节相同）

1. 换档力不预测健康：在六个以上情况相近的单位里，去掉「谁先动」与规模大小的影响以后，快慢次序的翻转次数与日后好坏无关或负相关。
2. 换档力只是别人的读数换了名字：「谁先动」的轮换次数，或单个信号的复杂度，能说出同样的东西、一样准。
3. 换档力只是「撤掉支撑以后重新长出节律」的特例：每个案例都能被《初次对表》完整覆盖。

二、最便宜的三种跑法（都还没有跑）

跑法	用什么材料	量什么	能检验哪一条
身体	公开的多通道生理记录（同一个人同时记下的心率、呼吸、血压），健康组与病人组	每个通道受扰动以后缓过来要多久；三个通道的快慢次序在一段时间里翻转了几次	第 1、2 条：换档力是否比单个信号的复杂度多出预测力
地方	同一国家多个省份的公开统计（法律修订、政府更替、经济指标）	三类指标各自受冲击后缓过来要多久；排序是否随时间翻转；用外部大事件划分阶段，不用领先次序划分	第 1 条
本书自己	本书与二十本源书的写作和修订记录	分头写的速度与统稿速度之比，和成书后「缝」的数量	第 27 章的推测；同时要排除「只是活太多、排队积压」这个更简单的解释

三、自认最弱的五处

1. 换档力还没有刻度。 多久算「缓过来」、几样东西的缓劲差多少才算换了档，本书都还没有定数。

2. 六种档位的读法只是本书的提议。 若这一读法站不住，第 3 章和各章用到「档位地图」的地方，都要退成比方。
3. 国家一编的证据是横向的。 几本书排出的快慢次序不同，说明次序不由属性自带；但这是不同国家之间的差别，不是同一个国家沿时间换了档。后者本书还没有找到干净的例子。
4. 很多案例是虚构的。 卢家一家和二十本书里的陪读人物只负责讲清道理，不承担证据。
5. 前人走得比我们想的远。 异时性、临界慢化、速率倾覆这几路学问，已经有成套的方法在量「快慢」和「来不来得及」。本书多走的那一步（可翻转性本身是健康读数）很窄，随时可能被证明早已有人走过。

附录三

前人与近邻一览

谁	他们看见了什么	本书多走的那一步	在哪一章
Ogburn 1922，文化堕距	技术变得快，观念和制度跟不上	跟不上的一方不一定永远是同一方	第 5 章
Braudel 1958，长时段	历史有地理、社会、事件三种快慢	同一层里的东西也会换快慢	第 5 章
Koselleck 2000，时间层	不同快慢的时间同时在场	同上	第 5 章
Brand 1999，节奏分层	快的学习，慢的记住	层与层的快慢次序会翻	第 5 章
Holling 与 Gunderson 2002，扰沌；Carpenter 与 Brock 2008，刚性陷阱	快的能掀翻慢的，慢的为快的兜底；连得太紧会陷入僵化	快慢不由尺度大小决定；可翻转性本身是读数	第 4、5、16、19 章
Rosa 2005、2016	现代社会各部分去同步；共鸣不是完全合拍	本书不讲加速，讲次序还能不能换	第 5 章
Haeckel、de Beer、Gould 1977，异时性	发育过程的相对快慢与先后一改，就长出新形态	本书讲同一个系统沿时间的翻转，而且把它当作健康读数	第 5 章
Hairston 等 2005	演化可以和生态一样快，快慢次序会坍缩	收作同盟证据	第 5 章
Scheffer 等 2009，临界慢化	快要出大事之前，系统缓得越来越慢	本书借它量缓劲	第 5 章
Ashwin 等 2012，速率倾覆	系统倒下，可能只因为外面变得比它跟得上的还快	本书讲内部几样东西之间的次序	第 5 章
Aschoff、Wever 1979，内部去同步	体温与睡眠的节律会分开走	收作身体一编的经典旁证	第 5、6 章
Lefebvre 1992，节奏分析	节奏有和谐、失和、多重、等齐几种	本书把「等齐」也算作一种卡档	第 5 章
Lipsitz 与 Goldberger 1992，复杂性丢失	衰老与疾病是生理信号变得太规整	本书看几样东西之间的次序，不看单个信号	第 4、10 章
Earn 等 2000；Haldane 与 May 2011	种群、银行一同步，整体崩溃的风险上升	收作「拧死」的旁证	第 4、19 章

谁	他们看见了什么	本书多走的那一步	在哪一章
Ancona 与 Chong 1996；Lupu 与 Liu 2025	组织的节拍会把人锁进去	收作单位里的卡档	第 4、30 章
Serhan 与 Savill 2005	炎症的结束是一个主动的程序	收作「修复要会收工」的旁证	第 8 章
站内第 282 号《情商的本体论革命》	三条方程「没有自动给出时标」，应保留时标差异	本书的同盟	第 1 章
站内第 336 号《胜算》	「时间就是差异序列的长度」，时间已在方程里	本书的对手	第 1 章
站内第 396 号《属性纠缠论》、第 449 号《三只手》	已经排过属性的快慢次序	次序不是写死的	第 3、15 章
站内《轮空》	下一轮由谁发起，换手率	先手不等于快	第 2 章
站内胡志英《初次对表》	外部代偿撤掉以后，身体怎样重新把自己的时序对上	本书讲平常日子里的换档	第 5、10 章

附录四

本书所读的二十本专著

均为德麦国际专著。其中十八本的出版信息写明德麦国际出版社 2026 年 10 月第 1 版；447 号、449 号的原书没有载明出版社与版次。

编号	书名	作者	主要用在
422	发生的身体	王德生	第 6、9、10、27、29 章
425	器官发生学导论	王德生、胡敏	第 3、4、9 章
432	健康的三个本来	王德生、胡敏	第 2、10、23、27 章
433	情绪价值发生学	秦莉著，王德生指导	第 13、27、28、30 章
440	家国不分	高鹏著，王德生指导	第 18 章
444	业力是什么	胡敏著，王德生指导	第 4、14、30 章
445	家庭保险管理发生学	李辰著	第 12、27、29 章
446	法律是谁?	高鹏著，王德生指导	第 17 章
447	国家发生学导论	王德生	第 3、15、17、19、27、30 章
449	三只手	王德生	第 2、3、15、16、30 章
475	发生学的发生	王德生	第 1、26、27 章
477	发现的发生学	王德生	第 1、23、24、27、28 章
478	癌是怎样发生的?	李秋金著，王德生指导	第 8、27 章
482	风水发生学	邬燕琴著，王德生指导	导论，第 3、4、11、27、30 章
485	此发生不是彼发生	王德生	第 1、25、27 章
486	浑沌的七窍	王德生	第 20、27 章，结语
488	一口气是怎样发生的	李秋金著	第 7、27、29 章
491	SDE平台：慧店的诞生	王德生	第 26、27、28 章
501	道德经SDE新解	王德生	第 21、23、27 章
503	爱的箴言新解	王德生	第 22、27 章

后记

这本书起于 WDS博士的一个要求：把德麦国际 2026 年 10 月 19—20 日上架的二十本专著放在一起撞一撞，撞出一个新的母题来。初稿是 10 月 21 日一天之内写成的。快得起来，是因为读书、执笔、统稿都由 AI（Claude）分头来做，分工写在出版信息页的协作声明里。早上，我们读完那二十本书，各写了一份札记；上午，我们提出了「时差」这个母题，交给一位没有参与写作的评审。评审先上网查了一轮，结论不客气：母题的两根柱子已经有人立过了。我们照着评审的意见把母题收窄；WDS博士看过评审，拍板沿这条窄线写下去，我们才定下一份共用底稿，请十位写手同时动笔。

我们知道这样写书是有代价的。那二十本书留下的缝，我们在本书里大概也留下了一些。统稿时我们用脚本查过交叉引用的方向、人物的年龄职业、术语的用法、引文和原书是不是一字不差，能改的都改了，改不了的写进了附录二「自认最弱的五处」。初稿写完，同一天里又过了三道审读：一审分段逐句看，二审跨章对时间线和人物，终审看门面和分寸。

要谢谢那二十本书的作者。没有他们分头撞见同一件事，就没有这本书。也要谢谢那位不客气的评审，他让这本书从一个大而空的题目，退到了一个窄而实的题目上。还要谢谢 WDS博士：题是他要的，开不开写、署名怎么署、几处待裁的口径，都是他定的。

还有一句话要留给读者。这本书里最好的一句话不是我们的，是外公卢建国的，而外公是我们虚构的。可是我们猜，开过车的人、修过车的人、在康复科扶过病人站起来的人，大概都说过类似的话：不怕慢，怕卡档。

快慢不同，是常事；
快慢的次序
再也换不过来，
才是病。

外公开了三十一年货车，他的话是：「不怕慢，怕卡档。」
车慢一点不要紧，上坡挂低档，平路挂高档，
长下坡再挂回低档；要紧的是档还换得过来。
这本书把这句话带进身体、家、国家、老书和知识里，
一样一样问：这里谁缓得快、谁缓得慢？
这个次序，还换得过来吗？

活着，就是这个次序还换得过来。　　——本书

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 451 号
定价：US$23.00

ISBN 979-8-90690-451-5
9 798906 904515