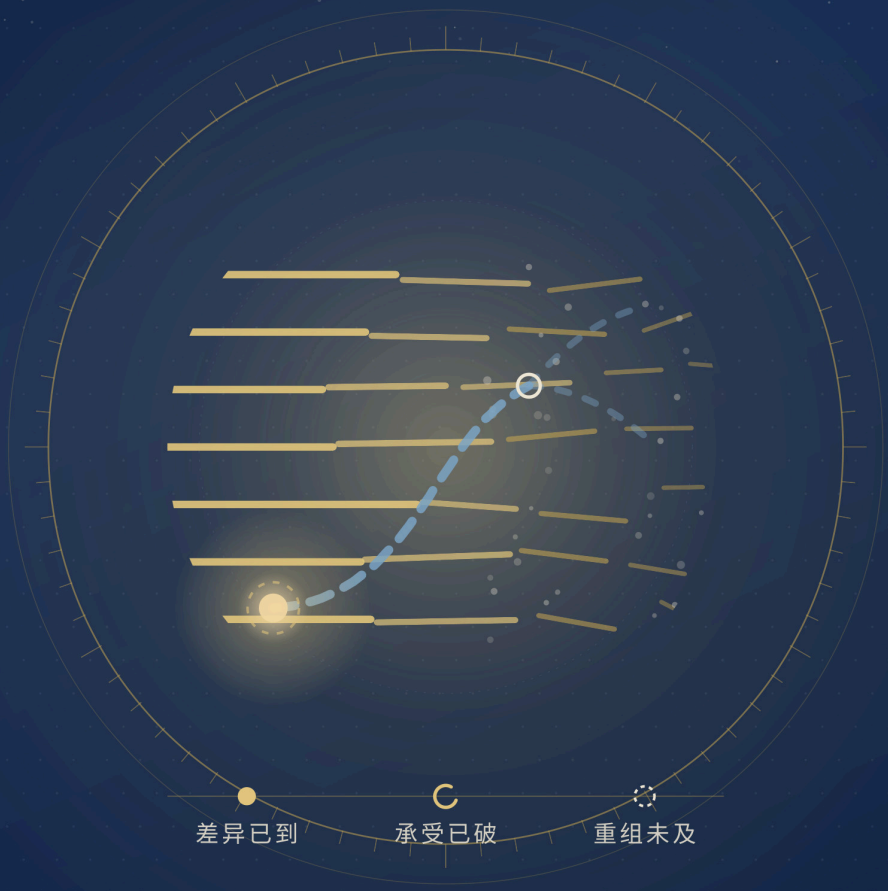
SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 456 号

普通人都能明白的

慌

心之荒



秦莉　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 456 号

慌

心之荒

普通人都能明白的慌

秦莉　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《慌：心之荒——普通人都能明白的慌》
英文书名	Flustered: When the Heart Lies Fallow
著者	秦莉
指导	王德生
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 456 号
ISBN	979-8-90690-456-0
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 20 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书由秦莉在王德生指导下写成，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）方法归属王德生；母题与承重命题由王德生于 2026 年 10 月 26 日口述给出，原话登记见附录一。全书文字由 AI（Claude）在作者与指导者的要求下协作成稿：十路并行执笔，九路分编审改，再经统稿与三审（口径审、文风审、引文与事实审）。

书中所引古今中外各家的话，古籍引原句，今人著作一律转述大意，出处以书名、篇名与年份标注。核验结果标在原处：〔核〕为已查对出处，〔核：大意〕为出处已查对、引文取大意，〔据研究文献〕为依据研究综述，〔待验〕为本书推出、尚待验证的局面；汇总见附录四「引文核验总表」。

书中各编的陪读人物与日常场景一律虚构。本书讲的是对「慌」的理解，不是医学书，不替任何人诊断，也不构成心理治疗或用药建议。如果惊恐、失眠、心悸长期缠着你，生活已经过不下去，请找医生或心理咨询师；遇到急症与意外，先确认安全，该叫急救就叫急救。

全书结构：出版信息、作者介绍、十分钟读完这本书、前言、导读、目录；导论与上中下三篇九编五十四章；结语、附录六件、参考书目、后记。

版权所有　侵权必究

作者介绍

秦莉，笔名斐索，中文专业毕业，鲁迅文学院 1999 级研修班结业。以诗歌和小说创作为本业，也研究 SDE 美学，在 SDE 学员专栏主持文学方向子平台「SDE 文学」。在德麦国际出版社出版有《心在哪里？——普通人都能明白的心理学》《情绪价值发生学》《婴儿符号发生学》等。

王德生，博士，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论思想体系的创立者，新加坡德麦国际（Demai International Pte. Ltd.）创始人。早年在湘潭大学、中国科学院学习与研究计算数学，曾任教于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学。本书的母题由他口述，全书在他指导下完成。

十分钟读完这本书

如果你只有十分钟，读这几页就够了。

◆ 一、一个说不清的字

怕，总有个对象。怕蛇，怕黑，怕考砸。

急，总有个时限。赶火车，交作业，等结果。

慌却常常说不出在慌什么。找不到证件的那几分钟，考场上脑子一片白，一个什么事也没有的周日下午，人都会慌。还有「闲得发慌」「饿得发慌」「憋得慌」。闲，本该是轻松的事，怎么也会慌?

要是慌只是怕得厉害、急得厉害，这些话就说不通。

◆ 二、心之荒

汉字写「慌」，左边是心，右边是荒。

荒，不是什么都没有。荒地上有草、有石头、有水洼，只是没有一垄成行。田还在，庄稼没长成。

本书就从这个字说起：慌，是心之荒。

◆ 三、一条夜路

先走一条夜路。

夜色降临，山路未出，光和粮食都没有了。路还在往前延伸，岔口、声响、寒气，一件件来。前面那条路，你没法预估，也没法准确地走下去了。

这就是慌。

光，是信息：你知道自己在哪，知道岔口通向哪。粮，是能量：你还有没有力气和余裕，把这一段走完。那套早上出门时还在心里的走法，是心。

◆ 四、心是什么

本书说的心，不是情绪，也不是良心。

心，是一个已经成形的结构，平日里指导和领导着正在发生的事。早晨出门的那套流程，照顾孩子的那套章法，答题的那套套路，一个家的规矩，一群人的秩序，都是心。

心成了形，就有确定性；有确定性，就有它领不动的界。

◆ 五、三环，一个时间差

慌有三环，缺一不可。

差异还在不断发生，新的要求、冲突和可能一件件进来。光和粮亏了，信息不够，力气不够，就算能改，也赶不上事情的节奏。心的确定性失效了，承不住，也领不动。

只有差异快，叫忙。心还撑着，叫紧张。光和粮跟得上，心破了也能换，叫转变。三环挤到同一个时刻，才是慌。

慌里有一个时间差：差异已到，承受已破，重组未及。这个落后的间隙，就是荒。

◆ 六、三界之荒，六种荒

荒出现在三个地方。思考之荒，念头涌来，接不成一个判断。现实之荒，事情逼近，接不成一条行动。自我之荒，「我」这颗心没了着落，什么也没做，里面的差异照样在发生。

每一界，又有缺光和缺粮两种。合起来，是六种荒。两种亏缺要的药不一样：缺光要补信息，缺粮要补余裕。药吃反了，越补越亏。

◆ 七、慌过之后，三条路

同一场荒，有三条出路。

退回旧心：下次不进地铁，不上那座山，世界一层层变小。散掉：乱成一团，谁也领不了谁。长出新心：荒里现长出一格此前没有的章法。

好的慌，不是不慌，是新心在荒里长出来。

◆ 八、为什么必然会慌

心必有界，没有界的心就不是心。差异不等人，夜路照样往前延伸。光和粮只能从下一段路、下一次互动里补来，所以重组总慢半拍。

所以人必然会慌。会慌，是心还活着。

◆ 九、带走四个字

慌的那一刻，不说「别慌」。只做四件事：

认：认出哪一环在亏，缺的是光，还是粮。

慢：先停下这一刻的差异，一次只管一件事。

补：只补最缺的那一份。

借：借一颗临时的心，一张清单，一句约定，一个在场的人。

别人慌时，先做他的心，替他领住一截；等他手稳了，再把心还给他。

前言

心之荒

◆ 一、一个人人都用、却很少有人停下来看的字

慌，是一个太常用的字。

心里发慌，慌了神，慌了手脚，慌不择路。憋得慌，闷得慌，饿得发慌，闲得发慌。这些话我们天天说，听的人也都懂。

可要是有人追问一句：慌到底是什么？大多数人答不上来。

常听到的答案，是说慌就是胆小，遇事不冷静，要沉住气。这个答案听上去对，放到日子里却处处说不通。胆小的人有胆小的样子，慌的人却常常说不出自己在怕什么。最沉稳的人也有慌的时候。一个什么事也没有的人，还会闲得发慌。

这本书，就是从这些说不通的地方出发的。

◆ 二、这本书从哪里来

这本书是从九个问题长出来的。

德麦国际有一套做法，叫「九问成书」：一个字，九个问题，分成三组。头一组问它是什么，第二组问它怎样发生，第三组问它为什么被推出来。每一问后面，摆着四位全球范围内离它最近的邻居，取自中华传统、印度与佛教传统、日本传统、西方经典和当代研究。规矩只有一条：一位也不许跳过，先承认他们说中了什么，再说多出来的是哪一层。

本书是这套问对的第五十一套，题目是《慌》。

全书的母题，是王德生老师口述定下的。他说，慌的母题，就是差异的发生、结构的承受与纠缠的重组之间的矛盾，怎样形成「慌」这一存在状态。他又说，这里的「心」，就是一种已经成形的结构，用来指导和领导差异。他还说，慌有三界之荒，来源于纠缠里能量和信息的亏缺，不够对付差异，使结构的确定性失效了。最后，他给了一个画面：夜色降临，山路未出，光和粮食都没有了，前面的路无法预估，也无法准确地发生了。

这几句话，原样登记在附录一。全书九编，都是在这几句话上往下挖。本书在王德生老师指导下完成。

◆ 三、一句判词

把全书压成一句，就是：

慌不是怕得厉害，是心之荒。差异还在发生，光和粮亏着，心领不动了，新的心还没来得及长出来。差异已到，承受已破，重组未及。

这句话里有三样东西，也有一个时间差。三样东西是差异、光与粮、心；时间差是重组总落在后面。后面的五十四章，都是在验这一句。

◆ 四、为什么要拆「别慌」

这本书拆得最多的一句话，是「别慌」。

它不坏。说这话的人，多半是好意。可它管的是脸色、情绪和看法，管不到慌真正缺的东西。一个孩子在考场上缺的是一道题的光，一个熬了三夜的人缺的是粮，一个家里突然少了一个人手，缺的是一颗能把差异重新领起来的心。「别慌」对这三样都够不着，还常常再添一条要求，压在已经承不住的心上。

所以本书不教人怎样不慌。它想做的，是让你在下一次慌的时候，认得自己走到了哪里，缺的是什么。

◆ 五、为什么写给普通人

慌是人人都有的经历，不是哪一门学问的私产。

本书尽量用家常的话说事：一条夜路，一个早晨，一场考试，一个家，一个班，一家店。每一编都请出几位陪读的人物，他们都是虚构的，可他们碰上的事，你多半碰上过。读不懂的地方，请回到他们身上，看他们那一天是怎么过的。

书里也会用到几个字母，S、D、E，分别对应心、差异、光与粮。字母只在导论里点一次，平时只出现在每章章末的「小账」里。不认这三个字母，也不妨碍读完全书。

◆ 六、这本书是怎样写成的

全书三篇九编，一问一编，每编六章。

成稿的过程要交代清楚。母题和承重命题由王德生老师口述给出。九编先由九个写作智能体按同一份任务书并行起稿，前言、导论、结语与附录另由一个智能体起稿；再由九个审改智能体分编重组、加厚，做口径审、文风审与引文核查；最后统稿。文字由 AI（Claude）在作者与指导者的要求下协作完成。

三十六位近邻的话，古籍引原句，今人只述大意，出处逐条查对，结果标在原处，汇总在附录四。书中推出的那些「判别局面」，是本书自己的说法，还没有人专门去验，一律标作〔待验〕。附录五把本书自认最弱的几处摊开，写明怎样才算推翻。

◆ 七、谢

谢王德生老师。这本书的母题、口径和那条夜路，都是他给的。

谢三十六位古今中外的近邻。他们每一位都说中了慌的一面，本书只是接着他们停下的地方，往前多走了一步。

也谢你。一本讲心之荒的书，最希望的，是被拿回日子里去验。哪一处在你的日子里不成立，请告诉我们。

秦莉

二〇二六年十月

导读

◆ 一、判词

慌不是怕得厉害，是心之荒：差异还在发生，光（信息）与粮（能量）亏着，心领不动了，新心还没来得及长出来。差异已到，承受已破，重组未及。

◆ 二、五条推论

推论	一句话	主场
慌不是怕	怕有对象，急有时限；慌是差异持续、光粮亏缺、心领不动三环同时成立	第一、三编
荒会传开	心和心纠缠着，一处的心破了，就是邻处的一份光被抽走、一份力气被占去	第二、五编
慌有一个时间差	心的阈值先破，重组被差异一步步甩在后面；慌了就急，急了更慌	第四编
慌后长出的心有大有小	靠缩小差异换来承受，是缩小的心；在荒里现长出新格，是新心	第五、六编
会慌是心还活着	心必有界，差异不等人，光和粮只能从下一段路里补，所以重组必然慢半拍	第七、八编

◆ 三、一张地图

全书三篇九编，每编回答一个问题。

上篇问「慌是什么」。第一编把慌和怕、急、累、痛、乱分开，立起三环。第二编问：沙堆、鱼群、人群里的慌，是同一回事吗？思考、现实、自我三界的荒，又各是什么样子？第三编问：「别慌」「沉住气」遮住了什么？

中篇问「慌怎样发生」。第四编用一个早晨的找钥匙，把一次慌的差异序列一步步标出来。第五编看慌怎样固化成长期的心慌、传开成一群人的抢购。第六编看好的慌：荒里怎样长出新心。

下篇问「慌为什么被推出来」。第七编问：人为什么必然会慌？第八编问：慌和创造、自由、幸福是什么关系？第九编问：慌的那一刻，自己和身边的人该怎么办？

每一编的第 5 章，请四位古今中外的近邻来过招；第 6 章是本编的总账：一个只有本书推得出的判别局面，本编哪里可能错，再放回日子里。

◆ 四、四条读法

只有一个下午：读「十分钟读完这本书」，再读第 1 章、第 19 章、第 49 章和结语。

为孩子来的：读第三编和第九编。

为带团队、带班来的：读第二编、第五编和第九编。

想把道理弄扎实的：从导论读起，每编第 6 章的「本编哪里可能错」不要跳过，最后读附录五。

◆ 五、陪你读的人

本书没有一家人从头陪到尾。每一编有自己的陪读人物：一个早上找钥匙的母亲，一个第一次开家长会的年轻班主任，一个油锅起火时盖上锅盖的老厨师钱

师傅，一个截止前一晚的设计师……他们都是虚构的。同一个名字只在一编里出现；钱师傅从第一编开始，别的编提到老厨师，说的都是他。

◆ 六、判词怎样才算错

本书的判词说，慌是三环同时成立，再加一个重组赶不上的时间差。要推翻它，找到下面任何一样就行：

一个真正的慌，光和粮都充足，心也还撑得住，只是差异来得快。

一个慌，三环都在，可补上光和粮、放慢差异，都不能让它松一点。

一种「别慌」的说法，只管脸色和看法，不补光也不补粮，却能让信息之亏的人稳定地做对没见过的题。

这样的情形如果常见，本书的判词就要改。

◆ 七、随身三问

此刻，缺的是光，还是粮？

哪一件差异，可以先停一停？

身边有没有一颗临时的心，可以先借来，替我领住一截？

◆ 八、每一章怎样读

每章开头是一个具体的人、一个具体的时刻。中间几个 ◆ 小节，一节说一件事。最后一节是「放回日子里」。

章末有三个框。「带走的话」是这一章压成的一句。「小账」固定问两件事：这一处，缺的是光，还是粮？心领住了没有，新心长出来了没有？「想一想」留两个问题，最好对着自己的一件事来答。

◆ 九、引文怎么读

书里请来的近邻，从苏洵、谢安、司马光，到勒庞、詹姆斯、弗洛姆，再到今天实验室里的研究者。古籍引原句，今人只述大意。每一处出处后面都标着核验结果：〔核〕、〔核：大意〕、〔据研究文献〕。〔待验〕是本书自己推出、还没有人去验的局面，读的时候请把它当作一个可以去试的问题，而不是定论。

目 录

作者介绍 iii

十分钟读完这本书 iv

前言　心之荒 viii

导读 xii

导论　心之荒：从「憋得慌」「闲得发慌」说起 1

第一编　慌不是怕：心领不动差异了 **23**

第1章　接不上：一个说不清的几分钟 25

第2章　主心骨，就是心 32

第3章　三环缺一不可 40

第4章　慌和怕、急、累、痛、乱，差在哪里 48

第5章　四位老邻居：他们各自说中了哪一块 56

第6章　本编总账：心跳狂跳却不慌，心跳平稳却在慌 64

第二编　三界之荒：沙堆、鱼群与人群 **71**

第7章　三个地方，三颗心 73

第8章　光和粮：两种亏缺 81

第9章　三界里的六种荒 88

第10章　荒为什么会传开 97

第11章　四位近邻：风声、乌合、沙堆、出口 104

第12章　一座着火的商场，两种局面 112

第三编　「别慌」遮住了什么 **119**

第13章　越说别慌越慌 120

第14章　淡定成了一张脸 128

第15章　谢安的木屐齿 135

第16章　管得住表情，补不上亏缺 143

第17章　四位近邻：外表、克己、看法、解读 150

第18章　同一场考试，三种荒　159

第四编　七点四十的钥匙：一次慌的差异序列　167

第19章　九步：几分钟里到底发生了什么　169
第20章　心的阈值，破在哪一眼　176
第21章　光和粮落下的那一步　183
第22章　慌了就急，急了更慌　190
第23章　四位近邻：信号、失念、身体、注意　198
第24章　周六与周一：谁推得出来　205

第五编　缩小的心：慌怎样固化与传开　213

第25章　不坐地铁的心　215
第26章　半夜上网查　223
第27章　货架上总会有　230
第28章　重组的窗口　237
第29章　四位近邻：曾母、惊兔、挤兑、厕纸　244
第30章　保险止得住挤兑，止不住对地铁的回避　252

第六编　荒里长心：好的慌怎样发生　259

第31章　年轻班主任与钱师傅　260
第32章　三条出路　268
第33章　心、差异、光与粮怎样相互改变　275
第34章　司马光的那块石头　283
第35章　四位近邻：谁离「好的慌」最近　290
第36章　本编总账：资源够不够，不是分界　298

第七编　心必有界：为什么必然会慌　305

第37章　没有界的心，不是心　307
第38章　夜路不等人　315
第39章　光和粮，总是慢半拍　322
第40章　闲得发慌：外面没事，里面有事　330
第41章　四位近邻：定性、无我、焦虑、心理熵　338
第42章　本编总账：无我与心理熵，推不出的两种荒　348

第八编　成心之前：慌与创造、自由、幸福 **355**
第43章　背水一战逼出的是什么 357
第44章　特征律：新的东西从哪里长出来 365
第45章　自由律：自由不是不慌，是心能被换 372
第46章　幸福律：走过荒的日子 379
第47章　四位近邻：死地、邂逅、逃避、未知 386
第48章　判别局面：走了荒，还是跳了荒 394

第九编　慌的那一刻：做一颗临时的心 **401**
第49章　先认出哪一环在亏 403
第50章　三个手法：放慢，补给，借一颗心 411
第51章　父母、老师、管理者：替他领住一截 418
第52章　不让临时的心变成永久的替代 426
第53章　四位近邻：涵养、数息、约定和清单 433
第54章　判别局面：同一份清单，一颗心长了，一颗没长 441

结语　荒是新心的前夜 447

附录 459
附录一　口述命题登记 460
附录二　九问三十六位近邻对照表 462
附录三　六种荒速查 466
附录四　引文核验总表 468
附录五　本书自认最弱的几处与推翻条件 489
附录六　慌的那一刻：一页卡 495

参考书目 496

后记 500

导论

心之荒：从「憋得慌」「闲得发慌」说起

◆ 一、一条夜路

先请你走一条夜路。

天快黑透了。你在山里，下午就该出山的，可路比想象的长。手电的电池早上用掉了，剩下的一点光，是手机屏幕上的百分之八。背包里的干粮，中午吃完了最后一块。水还有小半瓶。

路还在往前延伸。前面有个岔口，两条路看上去差不多。左边林子里响了一声，不知道是风，还是什么东西踩断了树枝。气温在往下掉，汗湿的衣服贴在背上，凉了。

你站在那里。

这时候，你不一定在害怕。山里有野兽，你可能怕；可你并没有看见野兽。你也不一定在着急，没有人在等你，没有谁给你定了几点前必须下山。你说不清自己在什么状态里，只觉得一样东西没有了：那个早晨出门时还牢牢在心里的东西，「我知道怎么走」的那个底。手心开始出汗，眼睛在黑处乱扫，脑子里有好几个念头同时在转，可哪一个都接不成下一步。

这就是慌。

本书整个要说的，其实都在这条夜路上。请你先记住三样东西。

第一样，是光。手电没了，手机快没了。光在这里是信息：你知道自己在哪里，知道岔口通向哪里，知道刚才那声响动是什么。这些，你一样也没有了。

第二样，是粮。干粮吃完了，水只剩小半瓶，体力也在往下掉。粮在这里是能量：你有没有力气，有没有余裕，把眼前这一段路走完，哪怕走错了再走回来。

第三样，是路本身，更准确地说，是你心里那条走路的章法。早上出门时，你心里有一整套：看地图、算时间、哪里歇脚、哪里加衣。那套章法领着你一步步往前。现在，这套章法领不动了。因为夜降下来了，岔口、声响、寒气，一件件新的事压过来，而章法里没有这一格。

光亏了，粮亏了，章法领不动了。路却不肯停，还在往前延伸。

这三件事凑在一起，就是慌。缺任何一件都不是：光亏了，粮还在，你可以坐下来，等天亮；路停了，你也慌不起来；章法还撑得住，你只是累，只是紧张。

这本书要做的事，就是从这条夜路出发，把慌拆开，看清它是怎样一层层叠起来的，又怎样有可能长出一点别的东西。

夜路是山里的夜路，可你不必进山，也走过它。

走过的第一条，是一个早晨。七点四十，车钥匙不见了。送孩子要出门，自己八点半还要打卡。这时候的光，是「钥匙最后放在哪」那一点记忆，它够不着了。粮，是时间，是手上能腾出来的注意，全被孩子的书包、鞋带和越来越近的八点半占满了。心，是那套出门的流程，平日里它把钥匙放在老地方，一伸手就有。今天老地方是空的。流程一断，人就站在玄关，手在包里乱翻，翻完又翻。

走过的第二条，是一场考试。试卷翻到最后一页，有一道从没见过的题。光，是那道题应该调用的知识，没有。粮，是熬了几夜以后剩下的那点脑力，也快见底了。心，是平日做题的套路，面对没见过的题，套路上没有可以挂的钩子。眼睛盯着题目，一行字看了五遍，一个字也没进去。

走过的第三条，是一个周日的下午。什么事也没有。光，是「我现在该干什么、我是谁」这样的底，它散了。粮，是一股没有去处的力气，在屋里转，转不出去。心，是日常那个「忙着的我」，今天没有事可以让它忙，它就悬在那里。这一条看上去最不像夜路，其实最像：天没黑，路却不见了。

三条路，场面各不相同，里头的三样东西却是同一套：光、粮、心，加上一条不肯停的路。后面的章节会反复回到这三条路上。每当你不确定一个说法对不对，就拿它来这三条路上验一验。

◆ 二、慌在哪里都有，却说不清在慌什么

汉语里，「慌」这个字用得很宽。

你可以说「心里发慌」，这是最直接的。可你也可以说「憋得慌」，一件事压在胸口，上不去也下不来。你可以说「饿得发慌」，肚子空了，整个人都不踏实。你可以说「闷得发慌」「累得发慌」「吵得发慌」「闲得发慌」。还有「慌了神」「慌了手脚」「慌不择路」「忙中出慌」。

这些说法有一个共同点：慌前面的那个东西，五花八门，可说到最后，都落在一个「慌」字上。

你再对照一下别的词。

怕，总有个对象。怕蛇，怕黑，怕考砸，怕被人看不起。你问一个人「你怕什么」，他答得出来。

急，总有个时限。赶火车急，交作业急，等结果急。你问「你急什么」，他也答得出来：再不动就来不及了。

慌却常常答不出来。你问一个考场上脑子空白的学生：你怕什么？他说不是怕，题目他其实也不是不会。你问：那你急什么？他说也不是急，时间还有四十分钟。你再问：那你到底怎么了？他想了半天，说：就是不知道该干嘛了，什么都抓不住。

「抓不住」，是慌最常见的一句自述。

还有一类更怪的。你什么事也没有，一个周日下午，家里很安静，孩子在学校，工作也做完了。你坐在沙发上，忽然心里发空，坐不住，站起来，走两步，又坐下。你打开手机，划了一圈，什么也没看进去。你说，我这是闲得发慌。

闲，应该是轻松的事。轻松的事，怎么会慌？

如果慌只是怕的加强版，这件事就讲不通。闲得发慌的人，没有什么可怕的东西。如果慌只是急的加强版，也讲不通。没有任何事在催他。

再看看「憋得慌」和「饿得发慌」。

憋，是一口气上不来也下不去。你憋着一句话想说却不能说，憋着一泡尿找不到厕所，憋着一肚子委屈没处讲。这里的慌，不在那句话，不在那泡尿，在那个「出不去」：里面有一件事在动，在涨，而你没有一条路把它接出去。

饿得发慌，更有意思。饿是一件明明白白的事，肚子空了。可你到了最饿的时候，感觉到的不只是想吃，而是手发软，脑子发飘，坐也坐不稳。身体里的粮在亏，亏到一定程度，整个人的章法就开始松：说话颠三倒四，做事丢三落四，平日稳稳的那个自己，一下子靠不住了。这时候你若再碰上一件小事，比如被人催了一句，就会觉得天塌了。

这三种说法，憋、饿、闲，看上去毫不相干，一个是堵，一个是空，一个是散。可你仔细体会，它们都落在同一个地方：里面的东西在动，外面接不住，里面的章法又撑不住。

所以，需要的是一个新的看法：慌不是别的什么的加强版，它自己是一件事。它有自己的结构，有自己的来路，有自己的去处。

还有一点要提前说。慌常常被拿来和别的字混着用：怕、急、累、痛、乱。这些字各有各的事。本书只在需要对照的地方，借它们一用，不替它们立传。简单划一条线：怕有对象，急有时限，累是已经在使劲、却改变不出来，痛是路被

堵住了，乱是慌的外貌。慌的特别之处，是路没有堵，水还在流，只是流得没有组织。这几条线，第一编会细细画。

本书把这件事叫作：心之荒。

◆ 三、汉字里的答案：心之荒

先看字。

「慌」，左边是竖心旁，右边是「荒」。竖心旁，是心。荒，是荒地、荒年、荒废。合起来，是心荒了。

按通常的说法，「慌」从心，荒声，右边的「荒」首先管读音。本书不在文字学上较真，只是借这个字形记住一件事：读它的时候，正好落在一块荒了的田上。慌，就像心里的地荒了。

荒是什么意思呢?

你想象一块田。田还在，土也还在，可庄稼没长成，或者长成的那一茬被水冲了、被虫吃了、被霜打了。田里的东西乱了，原来整齐的垄不见了，野草冒出来，什么都有，什么都不成样子。这就是荒。

注意，荒不是「什么都没有」。荒地上有很多东西，草、石头、水洼、虫。荒的意思，是这些东西没有组织起来，没有成为一块能产出东西的田。

放回心上，就是：差异已经到了，新的要求、冲突、可能，一件件进来，而且比平时多、比平时快；可是能够承受它们、领着它们走的那个组织，还没有成立。

老农说「荒」，有两种。一种是撂荒：地没人种了，草自己长。另一种是荒年：地种了，却遇上旱、涝、虫，一年的收成断了。慌这个荒，更像第二种。心不是没人管，它本来好好的，一直在种、在收，只是这一年的天气，超出了它能管的范围。

所以，说「荒」，一点也没有责怪人的意思。荒地不是懒汉的地，荒年也不是笨人的年。碰上了，就是碰上了。要紧的不是追问是谁的错，而是问：这一茬收不成，下一茬怎么种?

再说一个常有的误会：荒不等于空。你站在夜路上，脑子里并不是空的，恰恰相反，它塞满了，同时跳出十几个念头：往左、往右、回头、等天亮、打电话、骂自己不该贪这趟路。念头很多，哪一个也不能当家。这和荒地一样，不是没有草，是草太多，没有一垄是成行的。

还有一层。荒是一个时间里的状态，不是一个永久的状态。荒地可以再开垦，可以再种。荒的前面，是田；荒的后面，可能是另一块田。

所以本书有一个最根本的判断：慌，是心之荒。差异已到，承受已破，重组未及。这三个短句，是一个顺序，也是一个时间差。差异先到，承受随后破掉，而重组，也就是新的组织长出来，总是赶不上。这个落后的间隙，就是荒。

你可以把这句话抄在本子上。这本书后面九编，都是在它上面往下挖。

◆ 四、心是什么

这里要先回答一个绕不过去的问题：你说的「心」，到底是什么?

本书用「心」这个字，比平常说话用得宽，也更具体。

平常我们说「心」，有时指情绪，有时指良心，有时指想法。本书里的「心」，是另一个意思：一个已经成形的结构，它本来在指导和领导正在发生的事。

比如说，你每天早晨出门，有一套流程：醒、洗、吃、穿、拿东西、锁门、下楼。你不用想，手脚自己就走完了。这套流程，就是一颗心。它是你早晨的主心骨。

比如说，你照顾一个三岁的孩子，有一套章法：饿了喂，困了哄，哭了先看看是疼还是怕。这套章法也是一颗心。

比如说，第一编里的老厨师钱师傅掌勺，灶上起火了，他手一伸盖上锅盖。这不是他当场想出来的，是他几十年里长出来的一格，这格也是心。

再比如说，一个班有班规，一个家有家规，一个公司有流程，一个村子有老理。这些是一群人共有的心：它让很多人在差异面前保持同一个步调。

所以，主心骨、方寸、章法、套路、规矩，说的都是心。本书说，心就是这样一种已经成形的结构，用字母写是 S，取英文里「显露」的头一个字母。后面我们还会遇到另外两个字母：D 是差异，指正在发生的新要求、新冲突、新可能；E 是纠缠，在本书里，常常可以读作能量与信息，也就是前面说的粮与光。到这里就够了，字母本书正文里只点这一次，后面都用大白话说，字母只留在每章章末的小账里。

有两点，要提前讲清，免得往下读的时候走偏。

第一点，心不是「某个人」。本书说的心，是一种结构，它可以长在一个人身上，也可以长在一个家里，长在一个班、一个公司、一群互相信任的邻居之间。货架上总会有货，这是一整个小区共同的一颗心，哪个人都不拥有它，大家却都靠它过日子。所以后面你会读到：有些慌是一个人的，有些慌是一群人的，还有些慌，是从一个人传到另一群人身上的。

第二点，心也不是「决定」出来的。你不是先下了决心，然后有了一颗心。心是在一次次互动里一点点长成的，早晨出门的流程，是几年里无数个早晨磨出来的。同样，它的破，也不是谁的软弱，是它的界到了。后面谈到怎样走出荒，我们也不会说「他决定不慌」，只会说：差异压过来，心领不动了；光和粮补上来了，新心长出来了。主语是正在运行的事，不是一个下决心的人。

心有一个特点：成形，就有确定性。

一套流程之所以管用，是因为它是定了的。这一步之后是哪一步，不用重新想。确定，是心给你的礼物，也是它的价码。因为确定，它就有边界：它能领的差异有多大、多快、多杂，是有数的。超出这个数，它就领不动了。

这并不是缺点。没有边界的心，就不是心。一颗什么都能领的心，等于没有任何确定性，也就谈不上领。

所以，心必有界；只要有心，就会有一天，差异越过这个界。到那一天，慌就来了。

◆ 五、三环与一个时间差

现在可以把慌说得更准一点了。

慌有三环，缺一不可。

第一环，差异持续发生。新的要求、冲突、可能，一件接一件进来，并不因为你的心承不住就停下来。夜路上，岔口、声响、寒气，不会因为你累了就暂停。

第二环，光和粮亏了。信息不够，能量不够，对付不了这一串差异。就算你有改变的能力，也赶不上事情发展的节奏，来不及重组。注意这一层，它是慌区别于很多邻居的地方，我们后面要反复回来。

第三环，心的确定性失效。承不住，领不动，差异和心成了矛盾：心说「应该这样走」，眼前的事说「这样走不通」，两边顶在一起。

三环同时成立，才是慌。

现在做一个小小的验证，一次抽掉一环。

只有第一环：差异不断来，但你的光和粮充足，心也撑得住。这叫忙。一个熟练的厨师在周末高峰，单子一张接一张，他手脚不停，却不慌。

有第一、第二环，第三环没破：事多，你也累，也缺点信息，可心的框架还撑着，你知道该先做什么。这叫紧张，叫吃力，还不是慌。

有第一、第三环，第二环不缺：心破了，可你有足够的光和粮，手边有人、有工具、有时间，那么旧心破了，你就换一个新的，这是一次转变。

只有三环都在，才是慌。

把这三种「不是慌」，各放回日子里看一眼。

忙。一家小饭馆，周末中午，十二张桌子同时坐满。老板娘在灶前，一手翻锅，一手接单，嘴里还应着外头的招呼。她的汗顺着脖子往下淌，却一点不乱。为什么？因为这套节奏，她经过了无数个中午，心是成形的，也承得住；她的光（哪桌点了什么）和粮（手脚、体力）都跟得上。差异很多，快，可她的重组也在同时发生。这是忙。

转变。一个人在公司做了十年，突然被告知部门撤了。他当然难受，当晚睡不着。可第二周，他拿出积蓄，找旧同事商量，列出三条出路，开始联系。旧的心破了，可光（行业里的人脉、信息）和粮（积蓄、时间）都在，他很快重组出一个新的章法。这是一次转变，有疼，不是慌。

紧张。一个孩子明天要上台演讲，今晚他反复念稿，心跳快，手心湿。可他的稿子是熟的，他的心（上台的章法）还撑着，只是绷得紧。他不是慌，是紧张。明天上台，如果有人关掉了麦克风、灯又灭了，那一刻，他的心才可能破。

你看，三种都有差异，都有不舒服，却都不是慌。慌的特别之处，是三件事挤到了同一个时刻。

还有一个更细的判据，请你记住：心的承受阈值已经破了，而差异发生的节奏，快于光和粮能够重组出新心的节奏。这两条同时成立，才叫慌。阈值破了，重组却跟得上，是转变；差异很快，阈值没破，只是忙。

这里面有一个时间差，是全书的关键。

差异先到，承受随后破掉，重组还在路上。这个「还在路上」，是慌的全部秘密。你不是没有能力重组，你只是来不及。夜路上，你本来也许能想出办法：看星星辨方向，顺着水声找溪流，把外套套在身上保暖。可这一切都需要时间，而岔口和声响就在眼前。

不妨回到夜路，把三环再对一遍。

站在岔口的你，光亏了，粮亏了，章法领不动。可是，同样是这一刻，如果你手里还有一个充满电的手机、半袋干粮，哪怕前面两条路一样看不清，你大概也只是犯难，不会慌。反过来，如果你有光有粮，但你一向的章法是「天黑前必须到」，而天已经黑了，你的章法硬要往前，那么心与事就顶牛，也会慌，不过那是另一种慌，慌在旧心不肯改。第六编会把这几种情形一一摆开。

还有一件事要说，那就是慌过之后，路只有三条。

第一条，退回旧心。下次再也不上这座山，或者上山必须有人带队、必须全套装备。旧章法保住了，可它能领的路更窄了，下次碰上新的差异，还会慌。

第二条，散掉。念头一团乱，行动一团乱，谁也领不了谁，直到外力把你拉出来，或者耗尽了倒下。

第三条，长出一颗新心。在岔口，你摸到了溪水声，想起来水总往下走，下游有人家。这一刻，你有了一条此前没有的章法：顺水走。它不是旧心的修补，是新长出来的。

后面的全书，其实都在问这三条路怎么分，以及怎样让第三条路更有可能。

所以，慌的那一刻，你最缺的东西不是勇气，不是冷静，而是时间，是重组所需的那一点余裕。后面第九编要讲的办法，都围绕这一点：怎样给重组争出时间。

◆ 六、三界的荒

荒不只出现在一个地方。本书把它分成三界。

第一界，是思考。念头涌来，一个接一个，却接不成一个判断。考场上翻到没见过的题，脑子一片白；或者连着熬了三夜，题会做，可手上组织不起来。这是思考之荒。

第二界，是现实。事情逼近，接不成一条行动。早上七点四十，找钥匙、送孩子、赶打卡同时压来，人手和力气都不够。一群人在场，也可能是现实之荒：商场里有人喊「着火了」，一千个人都想出去，却结不成一个能共同承受的秩序。

第三界，是自我。「我」这颗心本身没了着落。新手妈妈第一次抱着发烧的孩子，不知道这声咳嗽意味着什么，也没有「我该是怎样的妈妈」的样子。又或者，一个什么也没做的周日下午，内里的差异仍在发生，「我」却没有可以投入的去处。这就是「闲得发慌」。

三界乘上两种亏缺，信息之亏和能量之亏，就是六种荒。附录三把它们列成了一张表，你可以翻过去先看一眼。

六种荒，各举一个家常的样子，请你认一认。

思考之荒里的信息之亏，是考场上翻到没见过的题。没有可以调的那一格，念头在空处打转。思考之荒里的能量之亏，是熬到第三夜，题其实会做，可手上组织不起来，一句话写到一半，忘了前半句。前一种是没有光，后一种是没有粮。

现实之荒里的信息之亏，是七点四十找钥匙，不知道它在哪。这一类，你一眼就能看出缺的是什么：一个位置。现实之荒里的能量之亏，是送孩子、赶打卡、哄哭闹同时压来，人手和力气都不够。位置你都知道，可就是顾不过来。

自我之荒里的信息之亏，是新手妈妈听见孩子一声咳嗽，不知道这意味着什么，也没有「我该是怎样的妈妈」的样子可以照着做。她缺的是一个自己的样子。自我之荒里的能量之亏，是长期闲置，一身力气散着，没有一个去处可以投入，于是闲得发慌。

你会发现，同一个人，一天里可以走过好几种荒。早晨是现实的能量之亏，白天是思考的信息之亏，夜里是自我的能量之亏。荒不是一种性格，是一种处境。

另外，还有一件事请你留意：两种亏缺要的药不一样。光亏了，要补信息；粮亏了，要补余裕。把药吃反了，就会越补越糟。半夜一遍遍上网查孩子的咳嗽，查到的是更多的信息，可真正亏着的是睡眠和精力。这是第五编要讲的。

信息之亏，是不知道发生了什么，没有光。能量之亏，是知道，却没有力气和余裕去重组，没有粮。两种亏缺，对付的办法不同：光亏了，要补信息；粮亏了，要补余裕。这一点，是后面几章不断回来的地方。

◆ 七、三十六位近邻

慌是一件人人经历的事，所以，前人早就说过很多。

每一编的第 5 章，都和四位近邻面对面。九编，共三十六位。他们来自不同的地方：

有中国的：苏洵、谢安、项羽、曾参的母亲、司马光、程颢、韩信、吕坤。有佛教的：唯识、本生经里的兔子、无我、安般守意经。有日本的：新渡户稻造、白隐、九鬼周造、津波てんでんこ，还有日本那次厕纸风波。有西方古典与近代的：潘神、勒庞、爱比克泰德、詹姆斯、弗洛姆、蒂利希。还有今天实验室里的：克拉克、巴克、赫尔宾、杰米森、艾森克、戴蒙德与迪布维格、梅钦鲍姆、布拉斯科维奇、赫什与彼得森、威尔逊与吉尔伯特、葛文德。

哪一位排在哪一编，附录二有一张对照表。

对每一位，本书的做法是一样的：先承认他们说中了什么。苏洵说，为将之道，当先治心，这话说中了「慌的时候心确实出了问题」。勒庞说，群体里的情绪会传染，说中了「慌会传开」。杰米森说，把紧张重新解读成资源，成绩会变好，也说中了一件真事。

然后再说，本书多出了哪一层。多出的那一层，常常是同一件事：他们说中了三环里的某一环，却没有同时看见另外两环，尤其没有看见光和粮的亏缺，以及那个重组赶不上的时间差。

这样做不是为了赢他们。是因为一个说法如果不能面对近邻，就站不稳。每一编的第 6 章，还要拿出一个「判别局面」：一个只有本书的说法推得出，而这四位推不出、或推出相反结果的局面。附录二把三十六位列成了一览，你可以当作地图来用。

这里先挑几场，让你尝个味道。

第一编，苏洵对上本书。苏洵在《心术》里说，为将之道，当先治心，泰山崩于前而色不变。他说中的是：慌的时候，心确实出了问题。可是照他的说法，慌是「心没治好」，不慌是一种可以修成的功夫。那么我们得问：一位老厨师，灶上起火时一把盖上锅盖，镇定得很，可他换到一个全然陌生的行当，比如第一次抱着自己发烧的孩子，照样手抖。治好的是哪一颗心？是那颗灶台上的心，不是别的。治心治的是一颗已经成形的心，可慌的时候，偏偏是成形的那颗不够用了。本书多出来的一层是：问题不在心治没治好，而在差异越过了任何一颗心的界，而光和粮又来不及补。

第二编，勒庞对上本书。勒庞在《乌合之众》里说，人一进入群体，理性被传染与暗示淹没。他说中的是：慌确实会在人群里传开。可是你问他：同样是一群人，为什么有的人群散了，有的人群不散？他只能说，因为有的人群里有领袖，有的没有。本书多出来的一层是：传开靠的是人和人之间的纠缠，一个人的

心破了，同时就是邻人的一份信息被抽走、一份力气被占去；能不能不散，要看有没有一颗共同的心，在差异的节奏之内重组出来。

第三编，杰米森对上本书。杰米森等人让考生把紧张读成帮助发挥的兴奋，成绩确实上去了。这是一个扎实的发现。可是，这些考生遇到的是他们本来就会的数学题，光和粮是够的。换一场考试，试卷上全是没见过的题，再怎么重新解读紧张，也变不出一道会做的题来。本书多出来的一层，是给这条发现划出边界：看法能管的，是光和粮本来够的那一类荒。

第九编，葛文德对上本书。他让手术室里的人拿着清单核对，防止在高压时漏掉关键步骤。这非常管用。清单，就是借来的一颗临时的心。可是，清单什么时候该收走？一份清单挂了二十年，每个人都靠着它，没有一个人还自己长出判断，这时候清单就不再是帮手，而成了替身。本书多出来的一层，是看新心有没有长出来：长出来了，清单就该退场。

再多挑三场。

第六编，司马光对上本书。《宋史》里记他七岁那年，一个孩子爬上大瓮失足落水，众人都跑开了，他拿石头砸破了瓮，水涌出来，孩子得活。这是慌里长出新东西的最著名的一例。可有人也许要问：他只是聪明，或者他只是不怕？本书的看法是，众人的心散了，是因为他们的章法只有一格，「把人拉出来」，而这一格在这口瓮前用不上。司马光那一刻的心里，多出了一格：「让水出来」。这一格不是事先练好的，是在荒里现长的。

第七编，程颢对上本书。他在《定性书》里说，所谓定者，动亦定，静亦定，无将迎，无内外。他说中的是：真正的定，不是不动。本书与他同行了一半，又多走了一步：心必须有，也必须能换。「无将迎」是一种境界，可就多数人多数日子而言，我们靠的是一颗有界的心，而不是一颗没有界的心。我们要学的，是界到了的时候怎样不碎。

第四编，詹姆斯对上本书。他说，我们不是因为害怕才发抖，是因为发抖才害怕。身体先乱，心才慌。这个说法点出了一件真事：身体的变化确实参与了慌的升级。可是同样是心跳加速，一位老厨师盖锅盖时心跳也在飙，他却不慌；而一个表情如常的人，可能内里的判断正接不成。身体乱不乱，不是分界。分界在于光和粮跟得上跟不上。

三十六场交锋，场场如此。他们各说中了一环，本书说的是三环合起来、再加一个时间差。每一场交锋的出处都逐条查对过，结果标在原处，汇总在附录四。

◆ 八、这本书的路线

全书三篇九编，一问一编，每编六章，共五十四章。

上篇问「慌是什么」。第一编讲慌不是怕，是心领不动差异了，把三环拆开看。第二编讲三界之荒，沙堆、鱼群与人群，看荒怎样沿着纠缠传开。第三编讲「别慌」遮住了什么。

中篇问「慌怎样发生」。第四编用七点四十的钥匙，把一次慌的差异序列一步步标出来。第五编讲慌怎样固化成长期心慌、传开成集体抢购，那是一颗缩小的心。第六编讲好的慌，荒里怎样长出新心。

下篇问「慌为什么被推出来」。第七编讲心必有界，慌是必然。第八编讲慌与创造、自由、幸福。第九编讲慌的那一刻，怎样做一颗临时的心。

每一编的前四章，从一个具体的人、一个具体的时刻起，把这一问拆开。第 5 章请四位近邻来过招。第 6 章是这一编的总账：一个只有本书推得出的判别局面，这一编哪里可能错，再放回日子里。每章末尾都有三个框：带走的话、小账、想一想。

九编怎样回到夜路上去验，这里先交代一遍，好让你心里有数。

第一编问：站在岔口的那个状态，为什么叫慌，不叫怕、不叫急？答案是三环。第二编问：夜路上不止你一个人，一队人走在一起，一个人慌了，别人怎么样？答案是荒沿着纠缠传开。第三编问：队里有人说「别慌」，这句话落在谁身上、遮住了什么？答案是它管得住脸色，补不上光和粮。

第四编把夜路压缩成一个早晨，七点四十的钥匙，一步步看慌是怎样走下来的。第五编问：下山以后，这一晚留下了什么？有人从此不上山了，有人天一黑就睡不着，有人把整个小区的货架抢空。留下来的是一颗缩小的心。第六编问：同一个晚上，怎样才能不退回、不散掉，而是在荒里长出新的东西。

第七编回头问，为什么夜路总会来，而且没有人能躲得掉。第八编问：夜路走过以后，人得到了什么，创造、自由、幸福，和它有什么关系。第九编问：假如你正站在岔口，或者你的孩子、你的父母、你带的队伍正站在那里，此刻能做什么。

你会发现，九编并不是九种慌，而是同一件事被问了九次。每问一次，就多看见它的一面。

还要说一句关于「慌了就急」的话。慌最常见的错误应对，就是急：光和粮还没补上，就跳过去硬改心、硬推路。慌了就急，急了更慌，这个回路本书只在第四编主写，其余各编，一两句带过。这是本书给自己定的纪律，因为一旦展开，它会把整本书带成一本讲急的书。累也一样，痛也一样，只在划界时露一下面。

再说说为什么今天特别需要这本书。

今天的差异，比以前来得快、来得杂。手机上同时进来十条消息；孩子的功课、父母的病、公司的调整，三件事挤在同一周；一条传言半天就传遍很远的地方。差异的节奏，在这几十年里被推得很快。而一个人、一个家、一个班积累起一颗够用的心，仍旧要靠一年一年的日子慢慢磨。节奏的这一头越来越快，那一头仍旧缓慢，两边的距离，就是今天的荒。

所以，今天的人更容易慌，不是因为人变脆弱了，是因为这个时间差被拉大了。理解了这一点，我们对自己、对孩子、对老人，会宽容得多，也会动手得多：不再逼人「别慌」，转而去看，此刻哪一份光、哪一份粮最缺。

◆ 九、怎么读

最后说怎么读。

如果你有时间，请从头读起。九编是一条线，第一编先立起这间房子，第二编看里面怎么动，第三编问它为什么非这样不可。

如果你只有一个下午，可以从第九编倒着读。第九编是慌的那一刻你真用得上的办法，读完它，你自然会想问：为什么这样做就管用？那就回到第四编，看一次慌的序列；再回到第一编，看三环。倒着读的好处，是每一个概念都先在你手上用过一回，再回头看它的道理。

如果你是父母、老师，或者带一个团队，请直接看第三编、第九编。你要做的，往往不是让对方不慌，而是在他慌的那一刻，替他领住一小截。

如果你不愿意读道理，只想要一个能带走的东西，请翻到附录六：慌的那一刻，一页卡。可以打印出来，贴在门后。

每一章的头一页，都是一个具体的人，具体的一个时刻。读不懂的地方，请回到那个人身上去，看他那一天是怎么过的。

读的时候，不妨备一个小本子。每读完一章，把章末那句「带走的话」抄一遍，再在下面写一件这一周里你自己的慌。写不出来也没关系，留着空。过一阵子翻回来，你会发现，那些空着的地方，慢慢被填上了。另外，读到每编第 5 章的近邻交锋，若觉得吃力，可以先跳过，直接读第 6 章的判别局面。那是一个具体的局面，读懂它，等于读懂了整场交锋的要紧处。

◆ 十、荒里为什么可能长出东西

读到这里，你也许会问：既然慌这么难受，何必写一本书讲它？

因为荒有一个别的状态没有的特点：它是松的。

一块种满了的田，土是紧的，每一寸都有庄稼占着，要改种别的，得先拔掉。一块荒地，土是松的，什么都可以种。心也一样。一颗运转良好的心，是紧的，它的章法稳稳当当，也因此拒绝改。只有在它破了的那一刻，一个新的章法才有了插进来的缝。

这就是为什么，创造常常发生在慌里。很多人的好点子，是截止前一晚冒出来的。第八编要说清，这并不意味着「逼一逼才出东西」。同样是截止前一晚，有人逼出了好点子，有人交出一份抄来的稿。前一个人在荒里长了新心，后一个人用急跳过了荒。两个人慌的程度可能一样，分别在于荒里发生的是什么。

反过来说，一直不慌的人，未必是心最好的人。他也许从未走到过自己的界外，也许总在界内打转，旧心用了几十年，没有机会换。这并不是说人应该去找慌，慌不用找，它自己会来。要紧的是，它来的时候，不要只把它当作故障，当作该尽快关掉的警报。

放回日子里看一个例子。一个家里，爷爷奶奶一向带孩子，爸妈上班。这是一颗成形的心：谁接送，谁做饭，谁管作业，都有数。有一天，奶奶摔了一跤，住进医院。一下子，接送没人，饭没人做，孩子的作业没人看，爸妈的班又不能不上。这个家，三天里吵了五场。吵架的内容，是谁没准时，谁话说重了。可真正的缘故是：这个家的心破了，新的分工还没来得及定。光（谁能接、谁能顶）亏着，粮（时间、力气、心情）也亏着。

一个星期以后，姨妈从外地赶来，邻居帮着接了几天孩子，爸爸调了班，家里的章法又长出来了。这一次长出来的，和以前不一样：孩子自己学会了放学后

先做一样作业，爸爸学会了做三个菜。旧心没有回来，来的是一颗新心。这就是荒里长出的东西，不大，却是真的。

这本书的态度，是两头都不偏：不把慌当敌人，也不把慌当宝贝。它是一段必经的荒。荒本身没有价值，价值在于荒里长出了什么。

◆ 十一、一个提醒：这本书不教你怎样不慌

写到这里，我想提醒你一件事。

很多人拿起一本讲慌的书，期待的是一个让人不慌的办法。这很自然。可这本书不打算给这个。

原因有三。

第一，慌是必然。第七编会说，只要有心，就会有界；有界，就会有越过界的差异；差异不等人，光和粮只能从下一段路里补来，所以重组总是慢半拍。这是结构，不是毛病。你无法通过修炼，让自己永远不慌。能修的，是慌来了以后你怎样走。

第二，「别慌」本身就是一条新的差异，压在一颗已经承不住的心上。这是第三编的内容。你越用力地要求自己不慌，越多出一个要求，慌越重。

第三，有一种「不慌」是装出来的：脸上平静，内里荒着。这种平静，用的是同一份光和粮，表演一份镇定，实际的重组反而没做。

所以这本书给你的，是另一种东西：当你认得出自己处在三环的哪一环，你就不再只有「慌」这一个笼统的词，而是有了一张小小的地图。地图不替你走路，可它让你在黑里知道，自己大概站在哪个位置。

我把这本书的用法，总结成四个字：认、慢、补、借。认出哪一环在亏；放慢差异；补上最缺的那一份光或粮；借一颗临时的心。这四个字，第九编会展开。如果你读完全书只记住这四个字，也算没有白读。

◆ 十二、先清三个误会

动手之前，有三个常见的误会，先清一清。

第一个误会：慌是软弱。不是。再硬的人也有心之界。一位在战场上见惯生死的老兵，回家发现孩子的作业他一道也看不懂，照样手足无措。他不软弱，他是在一块他的心从未走过的地里。慌和勇气、意志并不在一条线上，它们量的不是同一样东西。

第二个误会：慌是没准备。部分是，大部分不是。准备，是把心预先做大一点，让它的界往外推一推。这当然有用，第六编里的年轻班主任，就是靠把每个孩子的情况准备清楚，慌里反而稳住了。但是，任何准备都有边，差异总会越过它。一个准备得再好的人，碰上一件完全没见过的事，也会慌。不慌的人不是准备到了头，是他手里还有余裕，在慌的那一刻，重组得上。

第三个误会：慌是情绪问题。这个误会最大，也最常见。情绪当然在，心跳、出汗、发抖、发紧，都是真的。可情绪是慌的外貌，不是慌的发生。你从外貌上去处理，比如深呼吸、转移注意、给自己打气，有时有一点用，因为它们为重组争了一点时间。可它们碰不到真正的缺口：光亏了，粮亏了，心领不动。缺口不补，外貌压下去，荒还在里面。

把这三个误会放下，你就可以用一双干净的眼睛，去看一次又一次的慌了。

◆ 十三、再说一遍夜路

最后，让我们再回到那条夜路上，看一眼。

你在山里，天黑了，光没了，粮没了，路还在往前延伸。这一次，你不再只有一个「我慌了」的念头，你多了几个问法：

此刻，我缺的是光，还是粮？

哪一件事我可以先停一停，让差异慢下来？

身边有没有什么东西或什么人，可以暂时替我领住一截？

这几句问话，不能保证你天亮之前走出山。可它们让你在黑里，有一件事可做。有事可做，心就不会一直悬着。

悬着的心，才是荒得最厉害的心。

所以，这篇导论想交到你手上的，只有一句：慌，是心领不动差异了。

你可以不记别的。以后每当你听见自己说「我慌了」，或者听见身边的人说「他慌了」，请先停一停，别急着劝，也别急着骂，只在心里问一句：他的差异从哪里来？他的光和粮亏在哪里？他那颗领路的心，此刻还剩下多少？

这三问问清楚了，你就已经比昨天的自己，多站稳了一步。再往后，就是各章的事了。九编的路，从下一页开始。路上若有读不懂的地方，请不要硬读，回到夜路上去，站一站，再往下走。

最后，还有一句交代，关于这本书自己的边界。

本书说的慌，是从一个很窄的口子切进去的：慌作为一种发生，有它的结构，有它的来路和出路。它不是医学书，不替任何人诊断。如果你身边的人，或者你自己，长期被惊恐、失眠、心悸缠着，生活已经过不下去，请去找医生，找心理咨询师。书能给你的，是一个看法，不是药方。

另外，这本书里讲的办法，几乎都是「小」办法：停一下，问一句，补一口，借一张清单，约一个人。它们不惊人。可是慌的那一刻，正是靠这些小办法，一点点把时间争出来的。争出来的时间里，新心才能长。

夜路还在前面。我们出发吧。



第　一　编

慌不是怕：心领不动差异了

编　序

上篇　慌是什么

上篇三编，各问一个「是什么」。第一编把慌和怕、急、累、痛、乱分开，立起三环。第二编问：沙堆、鱼群、人群里的慌，是不是同一回事；思考、现实、自我三界的荒，各是什么样子。第三编问：「别慌」「沉住气」遮住了什么。

三编合起来，只做一件事：把慌从「胆小」「不冷静」里请出来，放回一件正在发生的事里。

这一编问一个最朴素的问题：慌，到底是什么？

日子里人们说「慌」，说得很顺口，却很少有人说得清，它和怕、急、累、痛、乱差在哪里。孩子考砸了回家，妈妈说「你别慌」，其实孩子是怕。老板催单，员工说「我慌死了」，其实是急。熬了三个通宵，人说「我心慌」，多半是累。词是通用的，里面的东西不是一回事。

这一编六章，一章一步。

第 1 章从三个家常的夜晚讲起，让「接不上」先出场，再引出汉字里那个答案：心之荒。第 2 章问心是什么。第 3 章把慌拆成三环，一环一环抽掉，看剩下什么。第 4

章把慌放进怕、急、累、痛、乱中间，一条一条划线。第 5 章请出四位离得最近的邻居：苏洵、唯识学的散乱、潘神、克拉克，先谢后分。第 6 章是本编的总账：拿两个只有本书推得出的局面，去考那四家。

这一编的反差是：人们总把慌当成怕得厉害，可真正慌的那几分钟，许多人一点也不怕，心跳平稳，脸上带笑，里面却是空的；反过来，心跳得最凶的人，倒可能一点不慌。

01

第1章

接不上：一个说不清的几分钟

◆ 一、周四夜里，文件没了

周四夜里十点二十，许棠坐在餐桌前，面前是一台开了四个钟头的笔记本。

她今年三十四岁，在一家物流公司做调度。明早八点以前，她得把下个月的车辆排班表发给客户。表格有两百多行，哪辆车跑哪条线，哪天几点到哪个仓，全在里面。孩子九点就睡了，屋里只剩键盘声和冰箱的嗡嗡声。

屏幕忽然黑了。

她按了一下电源键，机器重新亮起来，转了很久的圈。文件打开，里面是下午六点半的样子，后面近四个钟头的活，一行也没有。

她没有叫，也没有哭。她把文件夹点开，又关上，再点开。手悬在鼠标上，指尖有点凉，她自己没发觉。

屏幕左边有窄窄的一栏，写着「可恢复的版本」。她的眼睛从上到下扫了三遍，三遍都没看见。

后来她跟同事小覃讲起这个晚上，小覃问：你当时怕什么？

她想了很久，说：我也不知道怕什么。又没丢什么命。就是人一下子空了，什么都接不上。

这句话说得很准。接不上。本书要讲的，就是这个「接不上」。

她说得出许多别的东西：表格有多少行，客户几点要，孩子睡在隔壁。唯独那一刻里面发生了什么，她说不出。

◆ 二、半夜的窗口

再换一个夜晚，更重一些。

夜里两点，一个三十岁的男人抱着发烧的孩子，站在儿童医院的挂号窗口。他叫赵远，做软件的，平时遇事最冷静，同事都说他「像个机器」。体温计显示三十九度六。孩子的嘴唇有点干，眼神发直。

窗口里的护士问：几岁了？哪里不舒服？有没有抽搐过？吃过什么药？

这四个问题，他一个都答不上来。不是他不知道孩子几岁，他知道，四岁零三个月。可话到嘴边，他卡住了。他听见自己在说：「他……他今天……」然后停了。

他后来回忆，那几十秒里，脑子里什么都有：退烧药的名字，网上看过的惊厥的文章，妻子在外地出差，爷爷奶奶睡了不敢吵。每一样都在，可每一样都是散的，拼不成一句话。

他也不怕。他事后说，当时没有一个念头是「孩子会死」。他只觉得自己像一台突然卡死的机器，输入框开着，光标在闪，什么也敲不出来。

◆ 三、考场上的一道题

第三个场合，是高考数学的最后一道大题。

一个叫周蕊的姑娘，前面做得顺，到这一题，看了一遍，没见过。又看了一遍，还是没见过。第三遍，题目里的字她都认识，连起来是什么意思，不知道。

她去翻自己脑子里的「题型库」，一格一格地调，每调一格，就知道不是。

她手心出了汗。可她后来说，那一刻她不是怕考砸。考砸是几分钟以后的事。那一刻，她只觉得整张卷子突然变成了陌生的东西，而她站在它面前，什么都够不着。

她还说了一句很细的话：「我不是不会，是不知道从哪一头进去。」

◆ 四、三个人，同一幕

一份表格，一个孩子，一道题。三个人，三种场合。

放在一起看，它们像得惊人。东西一件件压过来，而且不停：表格要在天亮前交，护士的问题一个接一个，考场的钟一分一分走。手里原来有一套办法，今天不够用了。办法不够用，又补不上：不知道文件还能不能找回来，不知道护士问的这几样该怎么排，不知道这道题的路在哪一头。

时间还在走，事情还在来。

这是一幕，不是一个情绪。

所以，有人对你说「你别怕，没什么好怕的」，你会觉得哪里不对。他说得没错，你确实没怕，可他说的不是你那一刻的事。

有人对你说「你别着急，慢慢来」，你也觉得不对。你确实没急，你都停下来了。可停下来，也没有用。

再比如有人说「你就是太紧张了」。紧张比怕、比急都近一些，但还是差一点。紧张是弦绷着，可弦还在。慌是弦的另一头松了，不知道拴在哪儿。

这几个词，一个一个都隔着一层。

◆ 五、不是性格，是那一刻

读到这里，也许你会想：这三个人，是不是本来就容易慌？

不是。拿许棠来说，同样一张表，白天下午三点，系统卡了一下，她只是皱皱眉，顺手重启，接着干。她做了九年调度，最怕的就是这种事，早练出了一套应付。

赵远在代码里遇到线上故障，是同事眼里的「机器」。周蕊平时的数学，是班里排在前三的。

同一个人，换一个时刻，换一件事，换一个夜晚，就是两个样子。所以慌不是谁的性格，也不是谁的软弱。它是某一个时刻里的一幕：东西压过来，办法不够用，补的又补不上。

这样看，旁人说一句「你就是胆子小」，说错的不是语气，是方向。胆子小是在说一个人，慌是在说一幕事。把一幕事说成一个人，药就开到了人身上，可病根在那一幕里。

◆ 六、汉字里的答案：心之荒

汉语里有一个字，天天挂在嘴上，却很少有人拆开看：慌。

左边一个竖心旁，右边一个荒。

先看荒。《说文解字》说：「荒，芜也。」〔核〕田还在，没人收拾，长满了草，庄稼没长成。字书里，荒和慌常常通用，《集韵》就说荒「同慌」。〔核：大意〕慌字的写法，就是把「心」放在了「荒」的旁边。

心，加荒。

荒是什么？荒不是没有，荒是「有地，没有收成」；路还在，走不通了；地方还在，人没了。

你听听汉语里带荒的话：饥荒，荒年，荒地，荒废。再听听带慌的话：憋得慌，闲得发慌，饿得发慌，心里发慌。两边放在一起，意思是通的。饥荒是粮食不够了，发慌是人里面也像闹了一场饥荒。

心之荒。

这就是本书的全部起点。这一章要做的，是让你看到：这四个字不是修辞，是一个可以拆开、可以指认的结构。拆它之前，先要把它的样子认准。

留意字形给的提醒。字里没有写「怕」，没有写「急」，也没有写「乱」。造这个字的人看见的，是心里的一块地荒了。

◆ 七、一条夜路

先说一个最朴素的比方，后面各章都要回到它。

夜里走山路。天已经黑了，路还没有走出来。你带的灯，油快尽了；你带的干粮，也吃完了。路还在往前延伸，一会儿一个岔口，一会儿一声不明的响动，一阵一阵的寒气从背后贴上来。

你不一定怕。你可能很勇敢。可你知道，这条路「不对劲」了：它不再是你认得的那条路。

光是你的信息，粮是你的力气。两样都没了，路还在来。

这就是夜路。这就是慌。

拿这条夜路去对前面三个人。许棠的路，是一串往前赶的时间；赵远的路，是护士一个接一个的问题；周蕊的路，是一道说不出头尾的题。

三个人的灯都暗了：许棠不知道文件还能不能回来，赵远不知道哪一样才是要紧的，周蕊不知道从哪一头进。三个人的粮也都见了底：许棠熬了四个钟头，赵远抱着孩子跑了一路，周蕊的注意力在前两个半小时里已经被榨了大半。

还有一点，夜路比方里藏得很深：路上的人并不一定怕黑。他可能很勇敢，可能走过很多夜路。他难受的是另一件事，他手里那张白天的地图，对不上眼前的黑了。

后面五章，会把这条夜路一段一段拆开给你看。

◆ 八、最小的慌

这样的时刻，不只在大事上。

一个下午，社区菜市场收摊的时候，卖菜的老刘发现秤坏了。这是个老秤，用了十几年，指针一直在抖，他知道哪个位置要减二两。可今天指针不抖了，停在一个地方，怎么拨都不动。门口排着六七个人，每人手里一把菜。

老刘不怕，菜是小事。他也不急，大不了不卖。他的手却开始重复一个动作：拨一下秤，看一眼，再拨一下。他嘴里说着「马上马上」，眼睛看着排队的人，又看看秤。旁边的小摊主说：「你用手机算啊。」他说：「对对对。」然后又去拨秤。

老刘的卖菜，是靠那杆老秤撑着的。秤一失灵，少的不只是一件工具，是整套「称、算、收钱」的路。

你的手机突然没电，你要去的会议室换了地方，你熟悉的软件更新后所有按钮换了位置，孩子突然问一个你从没想过的问题。每一次都很小，每一次都有一瞬间的「接不上」。多数时候，你下一秒就接上了，日子照常。

这一瞬间，是慌最小的样子。

留意它。以后你会发现，大慌是小慌长出来的。

◆ 九、放回日子里

回到周四夜里。

许棠终于拿起手机，给小覃打了个电话。她说得语无伦次：「文件没了，四个小时，我不知道……」

小覃在那头听完，只问了一句：「你屏幕左边那一栏，写的什么？」

她低头看。「可恢复的版本」，最底下一行，八点五十分。

那一栏，一直在那儿。

她点开，文件回来了，只缺了最后一个半小时。她盯着屏幕，手还有点软，坐了一会儿，才一行一行补那一个半小时。

第二天交了表，客户没有察觉任何事。可她记得那十几分钟里自己的样子：眼睛看着字，字不往脑子里走。

早上孩子端着牛奶，看她眼圈发黑，问：「妈妈，你昨晚是不是睡不着？」

她说：「电脑出了点事。」孩子点点头，像听懂了。其实她自己也还没弄懂，那十几分钟里到底出了什么事。这本书，就是想把这件事弄懂。

另有一种慌，许多人更熟：周一早上七点四十，找不到出门的钥匙。那一幕细得多，值得慢放，本书放到第四编，一步一步拆给你看。

明天能试的事很小：回想你最近一次觉得「接不上」的时刻。当时你的手在做什么？它是在做下一步，还是在重复上一步？先不用回答，往后读，读完你会有自己的答案。

带走的话

慌说不清在慌什么，只觉得接不上，像夜路上灯暗了、粮尽了，路还在来。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都缺。许棠不知道文件还能不能回来，是光亏了；熬了四个钟头，人已经空了，是粮亏了。

心领住了没有，新心长出来了没有？没有领住，那一栏「可恢复的版本」一直在眼前，她三次没看见。新心要等她给自己立一条新规矩才长得出来，第 3 章结尾接着说。

想一想

1. 你最近一次觉得「接不上」，是在哪件事上？那一刻你怕的是什么，说得出来吗？
2. 如果有人对你说「别怕」，你会觉得哪里不对？

◆

02

第2章

主心骨，就是心

◆ 一、「没了主心骨」

「没了主心骨」，这个说法汉语里早就有了，老百姓用得很准。

主心骨是什么？是一根撑着人的骨头，平常看不见，它在，人就站得直。它不在了，人就软了，往哪边倒都由不得自己。

可是你想，许棠的主心骨怎么会不在了？她还是那个许棠，三十四岁，调度做了九年，什么乱子没见过。

她的主心骨没有丢，丢的是这一刻，这根骨头撑不住了。

撑不住，不等于没有。这一点要看清。看清了，才知道慌时缺的是什么，不缺什么。

◆ 二、钱师傅的「做久了」

汉语里说「心」，常常不是指胸口那团肉，也不是指一团情绪。你说「他心里有数」，说的是他有一套办法。你说「这个家有主心骨」，说的是这个家有一套谁都认的章法。你说「她心不在焉」，说的是她手上的事没有一套东西在领着。

本书用「心」这个字，就取这个意思：一个已经成形的结构，它指导并领导着差异往下走。

这句话有点绕，放到日子里就清楚了。

钱师傅在一家小馆子里掌勺三十一年。你站在他身后看，会觉得他的动作没有一个是「想」出来的。油热了，下料；料变色了，翻锅；锅边冒了一下青烟，手腕一抖；客人的单子又进来三张，他眼睛扫一遍，脑子里已经排好了先后。灶上六个火眼同时开着，他不乱。

你问他怎么做到的，他多半答不上来，只会说：「做久了。」

这个「做久了」，就是一颗心。它是三十一年里一次一次的油温、火候、咸淡、客人的脸色，一点一点沉下来的东西，沉成了一套他自己都说不全的章法。新的情况来了，他不是从头想，而是对号入座：这是火大了，这是料老了，这是客人催了。每一种情况在他心里都有一个现成的格子，格子旁边连着现成的动作。

差异来了，格子接住，动作跟上。这就是「领」。

本书把「一件接一件压过来的新情况」叫作差异。油温不对是一个差异，单子多了是一个差异，学徒手滑了也是一个差异。心的第一件本事，是让差异进来的时候，不至于一片空白。心给差异预先备好了位置。

◆ 三、家的心，班主任的心，答题的心

心有各种各样的大小和样子。

先看一个家。有的家，晚上六点半吃饭，吃完谁洗碗，谁收桌子，孩子几点写作业，周末谁带孩子去公园，不用商量，大家心里有数。这个家的规矩，是一颗「家的心」。它不属于某一个人，它在这个家的每一次吃饭、每一次吵架后和好的方式里。

有的家就没有。每天的事都要临时吵，今天谁做饭，谁接孩子，谁去看老人，全靠谁嗓门大。这样的家，也有心，只是心很小，小到只够领「今天不出大事」这一段。

再看一间教室。一位年轻的班主任，带第一个班，头一个月最累。每一个孩子的状态，每一次的小冲突，每一节课的节奏，她都得现想。到了第三年，同样的班级，她已经可以一边批作业，一边知道后排有谁在走神。她心里长出了一套东西。

再看一场考试。一个学生考前刷过四百道题，对各类题型有一套「调法」：看到某种字眼，就调某一类思路。这套调法，就是答题的心。它不是知识本身，知识是原料；它是把原料接到题目上的那套章法。

一个人的主心骨，是心。出门的流程，是心。一个妈妈照顾孩子的那套办法，是心。一道题的套路，是心。一个公司面对事故的预案，是心。一群人在人潮里自然让出的通道，也是心。

它们看起来很不一样，却有同一个骨架：一个已经形成的、有稳定样子的东西，它决定了新来的差异该怎么被接住、被排列、被走过去。

◆ 四、心不是小人，是长成的样子

这里要先把一个误会拿掉。

没有一个「小人」坐在脑子里发号施令。心不是一个指挥官，它是一套长成了的样子。钱师傅不是「决定」翻锅，是他的手在三十一年的路上长出了翻锅的样子。许棠不是「决定」放心写四个钟头，是「软件会替我存着」这件事，在她手里自己运转了九年。

这一点很要紧。本书从头到尾不写「一个人决定怎样怎样」，因为人在慌的时候，恰恰是决定不了的。要写的是：心在领，还是没领动。

说到这里，要补一个词：确定性。

心给人带来的最大好处，是确定性。你知道下一步是什么，你知道这一步走出去，大概会落在哪里。钱师傅翻锅，知道料会怎么翻。许棠做表格，知道关机重启也不会丢东西。答题的学生知道，这一类题往下该写第二步。这种「大概知道」，叫确定性。

确定性不等于「一定对」。它只是说：路是可预估的，差不多能走出一个结果。

没有确定性，每一步都得重新想，每一步都耗力。所以心的存在，本身就是一种省力。它把过去走过的路压成现成的格子，让今天的脚不用再摸黑。

◆ 五、每一颗心都有它的界

好，现在回头看夜路。

走夜路的人，平常白天走这条山路，没有一点问题。为什么？因为白天他认得路。他的脑子里有地图，眼睛能看见岔口，脚下的石头是什么形状他都知道。这就是路上的心：一套对这条路的熟悉。

天黑了。这套熟悉还在，可它大半失灵了：他看不清岔口，认不出石头，脑中的地图对不上眼前的黑。他的心没有消失，但它领不动了。

注意，这不是说他笨了。这是说，那颗心是为白天的路长的，它的承受有一个界。夜路超出了它的界。

每一颗心都有它的界。

钱师傅的心，能领一个灶台六个火眼，领不了突然着火的油锅加三张催单加一个晕倒的学徒。做表格的心，能承受网络慢一点，承受不了死机加四个钟头没存加天亮前必交。一家人的规矩，能承受老人生一场小病，承受不了老人中风、孩子高考、生意出事同在一个月。

这个界，本书叫它承受阈值。差异的量、速度、陌生程度，加起来越过了这条线，心就领不动了。

在阈值以下，心领得动。差异来一个，接一个，该排队排队，该绕路绕路。那是日子的样子。过了阈值，差异还在来，格子已经满了、不对了、够不着了。

注意这个「过」字。慌不是因为差异多就必然来，也不是因为你软弱才来。它是在某一个具体的点上发生的。

◆ 六、一个人身上，有许多颗心

这条线，因人而异，因心而异，甚至因同一个人的不同的心而异。

比如赵远：在代码里，他的心大得像一座城。线上服务崩了，三十万用户同时掉线，他能一条一条地捋。可是到了儿童医院的窗口前，他那颗「当爸爸的心」只有四年的厚度，第一次面对孩子高烧到三十九度六，那颗心就小多了。

他不是不聪明。他在这一个领域的心，还没长到那么大。

再比如一个刚毕业的老师，第一次被家长堵在办公室。她备课的心很稳，教学的心也不错，可是「面对一个愤怒家长」这件事，她心里没有格子。差异进来，没有地方放。

所以你会发现：同一个人，在这件事上沉稳如山，在那件事上手足无措，并不矛盾。因为心不是「一个人的性格」，是「一件事上的一套章法」。人身上有许多颗心，有大有小，有熟有生。

这一点后面会反复用到：慌，不是人的缺点，是某一颗心的界被越过了。

◆ 七、稳的是章法，不是脸

还有一个常见的误会，要早早澄清。

很多人以为，心是「情绪稳定」的意思。心稳的人不慌，心乱的人慌。这个说法有一半对，另一半会把人带偏。

对的一半是：心稳的时候，人看起来是稳的。偏的一半是：稳的是章法，不是表情。一个人可以表情平静，心里没有章法；也可以满头大汗，章法在运转。

钱师傅油锅起火的时候满头汗，嘴里骂了一句，手却在盖锅盖。那一刻他的心跳可能到了一百五，可他不慌。他的章法里有这一格：油锅着火，盖盖，关火，撤离。

而另一个人，面试官问了一句简单的问题，他脸上笑着，点着头，心跳七十，手没抖，可是脑子里一片白，一个字也接不出来。他慌了。

这两个例子，会在第 6 章最后的「判别局面」里正式拿出来。眼下先记住：别把心的稳，当成脸上的稳。

◆ 八、没长到的地方，就是荒

再讲一个反面的例子，看看没有心是什么样子。

一个刚满十八岁的男孩，叫小武，第一次一个人去外地上大学。火车到站，天已经黑了。他拖着箱子走出站，面前是一片陌生的灯光，几条路，几辆车，几个拉客的人在喊。他的手机只剩百分之三的电。

他从来没有一个人到过陌生城市，没有「到站后怎么办」这一格。他不是笨，高考考了六百多分。可是这一刻，他站在原地，手里的箱子拉杆握得很紧，脑子里是一片嗡嗡声。

我们说他没有心吗？不是。他有读书的心，有回老家的心，有一个人在宿舍里待着的心。只是「从车站到学校」这一段，他没有。

心是一块一块长出来的，每一块只管一小片地方。没长到的地方，就是荒。

所以别把慌看成「人不行」。它是一块地方还没长出东西来。

小武后来是被一位同路的高年级学姐领着，坐上了校车。上车以后他才发现，手心全是汗。他没有想「我怎么这么没用」，他想的是：下次到站，先把手机充满，再把路线截个图。这一格，是那天晚上才长出来的。

◆ 九、放回日子里

回到许棠的餐桌。

她的做表格的心，平常靠什么运转？靠的是一个她从没说出口的「永远」：软件永远会替我存着。这个「永远」，是这颗心的底。别看它小，整套做法都靠它撑着：因为它会存，所以一写四个钟头不用回头看；因为不用回头看，注意力才全腾给了两百多行的车辆和线路。

屏幕一黑，这个底被抽掉了。心里的第一个格子空了，后面的格子，一个一个地连着晃。

所以许棠的慌，是做表格这颗心被抽掉了一块基石。客户的八点，孩子睡着的家，渐渐发凉的夜，是压在已经晃动的结构上的重量。

你若在这个时候对她说一句「你别慌」，等于让一座晃动的架子「别晃」。架子听不懂。

今晚你可以试着做一件小事：想一想，你每天最顺手的一件事，背后是哪几个「永远」在撑着？比如「软件永远会存」「孩子八点半一定睡」「领导周五一定看邮件」。把它们写下来。你会发现，日子里有许多小小的永远，它们就是心的基石。

它们不抽走，你不会注意到。抽走了一块，你才知道，心原来是这么一块一块搭起来的。

带走的话

心，是平日里领着差异走的那套长成了的章法；它有界，所以会有慌。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？缺的是光里的一块基石：许棠心里那个「软件永远会存」，一直没被看见，抽走了才知道。

心领住了没有，新心长出来了没有？旧的做法领不住了。新心要等一条新规矩立起来：写一会儿，手就去存一份。（心是 S，差异是 D，光和粮是 E。）

想一想

1. 你每天最顺手的一件事，背后有哪几个「永远」撑着？抽走哪一个，你会先晃？
2. 你有没有在一件事上沉稳如山，在另一件事上手足无措？这两颗心，哪一颗长得更大？

◆

03

第3章

三环缺一不可

◆ 一、夜路上的三环

现在可以把慌拆开了。

慌里有三个环节。三个同时扣住，才是慌。少了任何一个，你得到的是另外一样东西。

先把三环说出来，用夜路的话说。

第一环，路还在来。岔口，声响，寒气，一件接一件，不因为你走不动就停。这是差异在持续发生。

第二环，光和粮亏了。灯油将尽，干粮吃完。你既看不清路（信息不够），也没有力气绕路、爬坡、折返（能量不够）。就算想到了办法，手脚也跟不上；就算有力气，也不知道该往哪儿使。

第三环，前面的路预估不了了。你原来心里有一张图，现在这张图对不上眼前。往前走一步会落在哪儿，你说不准。这是心的确定性失效。

三环合起来，慌的样子就出来了：差异还在来，光粮不够对付，心里没了准头。

这一节的办法很笨，也很管用：一个一个地抽。每抽掉一环，看剩下的是什么。

◆ 二、抽掉第二环：光粮不缺，是转变

先抽第二环：假如光和粮不缺。

想象夜路上，你带着充足的电筒，口袋里有热的食物，腿上有劲。路还在来，你的心也确实被越过了，这条路你没走过，你的白天地图不管用。

这时你会怎样？你会停下来，举起电筒照一照，吃口东西，看看岔口，选一条，走几步试试，不对再退。这个过程里你可能紧张，可能小心，可能走得很慢。但你不会慌。

因为你在重组。你的心在一边走一边补：这条路是什么样的，岔口怎么分辨，哪里能歇脚。三十分钟后，你对这段夜路有了一个新的、粗糙的、可用的图。你的心长大了一圈。

这种情形，本书叫转变。

转变和慌，在第一环和第三环上完全一样：差异在来，心的老章法也被越过了。区别只在第二环：转变里，光和粮跟得上，重组赶得及。慌里，跟不上。

放回日子里。一个二十八岁的女孩，叫林晓，从老家县城搬到一座陌生的大城市。第一周，什么都不一样：地铁线路，租房合同，同事的说话方式，菜场里的价格。她那颗「在老家生活」的心，大半派不上用场。

可是她不慌。她有一个大学同学在这座城市，肯带她熟悉；她有三个月的积蓄；她有时间，每个周末摸一条新路。每一天，她都在补：这条地铁怎么换乘，这家超市什么时候打折。一个月之后，她有了一颗新的「在这座城市生活」的心。

她中间有过几个晚上，躺在床上睁着眼，觉得日子沉。可那是累，是想家，不是慌。她的光粮没有断，重组一直在走。

如果林晓没有同学，积蓄只够一个月，第一份工作又出了岔子，同样的搬家，就可能变成慌。差异一样，心一样，只是光和粮亏了。

◆ 三、抽掉第一环：差异不再来，是荒着

再抽第一环：假如差异不再来。

这是最容易被忽略的一抽。

想象夜路上，你到了一个山洞，进去坐下。外面还黑，可洞里没有岔口，没有声响，寒气也挡住了。你的灯油还是不够，粮也没有，你的心也被越过了。

这时你是什么感觉？你可能很累，很空，很苦。你盼着天亮。但是你不会像在路上那样慌。因为路不再逼你。

这一环抽掉，剩下的是另外一类东西：荒着，但不被催。一块地荒着，下一个春天可以慢慢翻。

放回日子里。一个人刚经历了一场很大的变故，比如亲人走了。头几天，事情一件接一件：殡仪馆，亲戚，单位请假，手续。那是差异密集地压过来，人常常处在慌里，也常常机械地办完每一件。

等这些事办完了，家里安静了。那份荒还在，可是差异不再催了。这时候的状态，是哀伤，是空。它很重，但和慌不是一回事。

这一点要说清楚，是为了不把所有的难受都叫慌。慌必须有一个「还在来」：差异不因为你承不住而停下。一旦差异停了，荒就成了荒着的田，不是还在塌的坡。

不过也别忘了，后面第七编会讲到一种特别的情形：外面一件事也没有，里面的差异却照样在发生。那就是闲得发慌。这里先不展开。

◆ 四、抽掉第三环：心没破，是忙，是紧张

再抽第三环：假如心没有被越过。

这一次，路在来，光和粮也确实紧，可是你的心还够用。

最典型的是忙。周五晚上的小馆子，钱师傅同时开着六个火，单子一张接一张。他的光粮其实也紧：眼睛要盯六个锅，膀子已经酸了，一晚上没歇。差异不停地来，光粮也在一点点见底。他忙得脚不沾地，却一点不慌。

为什么？因为这一切都还在他的心里。每一张单子，他都有格子接；每一个动作，都是三十一年的路。他的承受阈值，远在这个忙碌之上。

忙是什么？差异密，但没有过心的界。忙累不累？累。可忙时人心里是有数的：哪个先，哪个后，哪个能拖，哪个不能。

再比如紧张。明天要上台讲十分钟，今晚睡不着，反复背稿子。差异还没有到，心还没被越过，只是预感会被越过。弦绷紧了，可是弦的另一头还拴着。紧张和慌，差一个「破」字：紧张是将破未破，慌是已破。

这三抽，请你记住它们的样子。差异快，光粮亏，心没破：是忙，是紧张。差异在来，心破了，光粮跟得上：是转变。心破了，光粮亏了，差异不在催：是荒着，是空，是哀。三环全在，才是慌。

◆ 五、一句判据，和那个间隙

现在，可以把这个判据写成一句话，全书都用它：

心的承受已经破了，而且差异来的节奏，快过了光粮重组的节奏。

两个半句，缺一个都不成。前一个半句管「破没破」，后一个半句管「赶不赶得及」。破了而赶得及，是转变。快而没破，只是忙。

再往下，有一个时间上的细节，请你格外留意。慌里有一个间隙。

差异已经到了。承受已经破了。可是重组还没有来得及。这三件事有先后：先是差异到，再是心破，然后才是重组，而重组落在了后面。

这个「落后」的间隙，就是荒。

回想许棠：屏幕一黑，是差异到了。做表格的心破了，是承受破了。要重组出一个新办法，比如「先别找了，把记得的改动重做一遍，天亮前发半份，向客户说明」，这一步需要光，也需要粮。光是想起还有别的路，粮是有余力去想。她这时两样都不够。重组没有赶上，荒就出来了。

这个间隙可能很短，几十秒；也可能很长，几年。短的，许棠一个电话就接上了。长的，一场大变故之后，一个人好几年心里都是荒的。长短不同，结构一样。

◆ 六、赵远的窗口，三环齐了

这里还要说一句容易被说歪的话。

有人听到「重组来不及」，会以为意思是：慌的时候，人什么也做不了。不是。慌的时候，人什么都在做，翻包，翻抽屉，问孩子，喊人，刷手机。做得很多。只是这些动作，没有一条是从一颗成形的心里出来的。它们像荒地上乱长的草，有动，没有组织。

所以，慌的另一个样子是：很忙，却没有章法。忙而有章法，是忙；忙而无章法，是慌。

回到赵远。急诊窗口，他的光是什么？他不知道护士问这四个问题时，哪一样才是要紧的，不知道哪一样不说会出事。这是信息之亏。他的粮是什么？熬了一整天，孩子烧了六个小时，他一口饭没吃，一路抱着孩子跑，膀子是软的，脑子是木的。这是能量之亏。

差异呢？问题一个接一个，孩子在怀里烫着，窗口后面排着队，身后有人催。一件接一件，不停。

心呢？他那颗「当爸爸的心」，四年的厚度，没有「孩子高烧三十九度六、半夜、一个人」这一格。承受阈值破了。

三环齐了，他慌了。

他后来讲，护士看他半天说不出话，没有催他，只是把表格转过来，说：「你先别说，我问你，你点头摇头就行。」问到第三个问题，他的话忽然就回来了。

这一类时刻怎么接，第九编会细讲。这里只想让你看到：护士做的事，不是「安慰」，是替他的心领了一小段差异，把一连串问题拆成点头摇头，给他的光粮争出一点重组的时间。

◆ 七、慌为什么总显得「突然」

还有一个问题，你也许会问：三环是不是有先后？

有。可是在经历的那一刻，你分不出先后。事后回想才看得出来：先是差异到了，接着是心被越过，最后才发觉光粮没有跟上。在慌的当口，这三样挤成一团，你只觉得「一下子就空了」。

这也是为什么慌总显得突然。其实它不是突然发生的，是一连串很小的跟不上，在某一个点上累成了一次塌。

许棠那天夜里的死机，也不是落在一张干净的桌面上。前一晚她睡得晚，白天会议又拖了两个钟头，本来留给意外的那点余量，已经被前面几件小事一件件吃掉了。到屏幕黑的那一刻，光粮已经薄了，一次死机，就成了压垮的最后一根。

周蕊的考场也一样。那道没见过的大题，差异是一道陌生的题，加上还剩四十分钟，加上后面还有两个空没填。心呢？她的题型库，调了一圈，没有这一格。光呢？题里的条件，她读了，却读不出和哪一类题相连。粮呢？前面两个半小时的高强度，她的注意力已经被榨了大半。三环全在。

慌看着是一瞬，其实是一个过程的尖端。这一点，第四编会细讲。

◆ 八、一把尺子

好，现在你有了一把尺子。以后遇到一件难受的事，你可以拿它量一量：差异还在来吗？光和粮，对付得了吗？心，承受得住吗？量完，你多半就知道，这是忙、是转变、是紧张、是哀，还是慌。

再用一个家里的例子，把三环套一遍。

一个老人，叫金婆婆，七十二岁，一个人住。她的日子有一套心：早上六点起床，煮粥，去公园，十点买菜，下午看戏，晚上九点睡。这套心领着她过了十年。

有一天早上，她起床的时候，左手忽然没力气，握不住杯子。杯子掉在地上，碎了。差异到了。

她从没经历过这样的事，这一格是空的，光亏了：她不知道这意味着什么，该不该打电话，打给谁。她一个人，天还没亮，女儿在外地，她不想吵醒别人，粮也亏了：她不敢动，腿有点软，手也在抖。

她坐在椅子上，好几分钟没有动。后来她说，当时脑子里什么也没有，就看着地上的碎片。

她没有哭，也没有喊。可那几分钟，她是慌的。这里没有任何一个「怕」的对象，只有一颗长了十年的心，忽然够不着眼前的东西。

后来是楼下的邻居来敲门，隔着门问她：「您今天怎么没下楼？」她开了门，邻居一看，立刻说：「我陪您去医院。」一句话，把一连串她接不住的事，替她接过去了。（一只手忽然没了力气，这样的事不必犹豫，该叫急救就叫，该去医院就去。）

◆ 九、放回日子里

最后，把话说回夜路。夜路上的人，什么时候最慌？不是一进夜就慌，是灯越来越暗、粮越来越少、路却越来越岔的时候。

慌是一段时间里的一个结构：差异不停，光粮见底，心里没了准头。

回到许棠。电话挂了以后，她没有对自己说「以后绝不能再慌」。那样的话她做不到。她做了另一件事。她把软件的自动保存改成每分钟一次，又在桌面上放了一个文件夹。每写完一个小时，手动存一份进去，再发一份到自己的邮箱。

这不是把原来那颗心找回来。原来那颗心，正是被一次死机抽空的那一颗。她立起来的是一条新规矩：不靠「永远会存」，靠「存两处」。新规矩用上几回，成了手上的习惯，就是一颗新的心。

明天能试的事很小：拿那把尺子，量一量你今天碰到的一件难受事。差异在来吗？光粮够吗？心领得动吗？三问之后，你会看到，这件事是忙，是转变，是荒着，还是慌。

带走的话

慌，是差异不停、光粮见底、心里没了准头，三环缺一不可。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？赵远两样都缺：不知道哪一样要紧，是光亏；熬了一整天，是粮亏。林晓两样都不缺，所以她只是转变。

心领住了没有，新心长出来了没有？许棠那颗旧的没有领住；她立了「存两处」的规矩，新心刚开始长。（光是信息，粮是能量，二者合称 E。）

想一想

1. 回想一次你只是「忙」或「紧张」的时候，三环中缺的是哪一环？
2. 你有没有一段「荒着」的日子，差异不催了，里面却还是空的？它和慌差在哪里？

◆

04

第4章

慌和怕、急、累、痛、乱，差在哪里

◆ 一、「你别慌」

孩子考砸了回家，站在门口不说话。妈妈说：「你别慌，下次再考。」

其实孩子没有慌，他是怕：怕挨骂，怕同学笑，怕下一次也考砸。他心里清清楚楚地知道自己在怕什么。

老板催单，员工说「我慌死了」，其实是急：有一个期限，有一个想要的结果。

熬了三个通宵，人说「我心慌」，多半是累。

日子里，人们不太分这几个词。词是通用的，里头的东西不是一回事。分得清，才能对症。这一章把慌放在几个邻居中间，一个一个地划线。说明在先：累、急、痛，各有各的道理，本书不替它们展开，只在慌的边上，拿它们当尺子量一量。

◆ 二、怕：有对象

先说怕。

怕有对象。你怕狗，怕黑，怕高，怕考砸，怕老板发火。你说得出怕的是什么，也往往知道离它有多远。怕，是一颗心看见了前面有个东西，判断它会伤到自己，于是把身体拉紧，准备躲，或者准备打。

你看，怕的时候，心是在工作的。它认出了对象，给出了预判，身体按它的判断行动。一个人怕蛇，他的心里有「蛇」这一格，格子旁边连着「后退」「找棍子」。怕是一套顺畅的、甚至很有效的反应。

慌不一样。慌时，心里的格子对不上，认不出前面是什么。所以慌说不清在慌什么。

两者常常同时出现。你半夜听到窗外一声响，先是怕，接着发现自己不知道该怎么办，手机在哪儿，门锁了没有，家人在不在，这时怕里面掺进了慌。

怕可以不慌。有经验的消防员站在火场边，他怕，他知道火有多可怕，可他不慌。他的心里有「火」这一格，有「撤退」这一格，有「保护同伴」这一格。他的怕是被心领着的怕。

慌也可以不怕。许棠不怕一个文件，赵远不怕护士，周蕊不怕那道题。她们没有一个具体的、能指出来的怕的对象。

怕问的是「前面是什么」；慌问的是「我这套办法，还够不够用」。

◆ 三、急：有终点

再说急。

急是对着时间的。有一个期限，有一个想要的结果，人想要快点到。急的时候，一个人的目光是盯着终点的，所有的力气都往那一头使。

急本身不是病，很多时候是动力。上课快迟到了，你加快脚步，这是急；你知道目标在哪儿，知道路怎么走，只是想快一点。

可是急还有另一种样子：想要那个结果，又不想走中间那几步。比如孩子功课不好，家长急，不去弄清孩子卡在哪一步，直接加补习班、加题量、加训斥。

这是想一步跳到果子跟前。本书把这种做法叫作抢维度：绕过了一步一步长出来的过程，直取结果。

这一回路，第四编会专门细讲。这里只需要看到两者的关系：急常常是慌的「后手」。人一慌，光粮不够、重组来不及，最容易做的事就是跳过重组，硬去改结果。慌了就急，急了更慌。

划线的办法是：急的人心里有数，只是想快；慌的人心里没数，所以才想靠快来逃。

◆ 四、累：有方向，只是推不动

再说累。

累是另一个方向的东西。累是已经进到矛盾里了，已经在花力气了，可是花了力气，事情改变不出来。一个人连续三个月做同一件事，每天尽力，结果纹丝不动，那是累。

累里，心是在场的，只是它推不动。慌里，心是被越过的，它够不着。

你可以这样觉出区别：累的人说「我做了这么多，怎么还是这样」；慌的人说「我不知道该做什么」。前者是花出去了，没有回响；后者是还没花出去，不知道往哪儿花。

两者当然也会连在一起。累久了，粮就见底了，一旦这时候来一个新的差异，累的人就容易转成慌。

比如一位带病的老人，天天按时吃药、做康复，一年下来，指标纹丝不动。她累，但她知道每天该做什么，心是在场的。哪天医生忽然说要换一种治法，一切要重新来，她就可能慌：旧的一套还没见效，新的一套一格也没有。但是划线的地方是清楚的：累有一条改不动的路在眼前；慌，眼前连路都对不上。

◆ 五、痛：有路，只是堵着

再说痛。

痛是不通。一个地方被堵住了，该流过去的东西流不过去，于是那个地方疼。人的身体里有，人的关系里也有，人的事业里也有：一件事卡在某处，上下不贯通，这叫痛。

痛的时候，该走的路是知道的，只是走不过去。慌不一样。慌还在流动，差异还在来，力气还在花，手还在动，只是这些流动没有一个组织，像一团水泼在地上，没有渠。

所以，痛是堵，慌是散。痛的人感觉到的是「卡」，慌的人感觉到的是「空」。

拿一个腰疼的人来看。他知道疼在哪一节，知道躺下会好一点，知道该去哪里理疗，路都在，只是腰不让走。这是痛。他要是忽然被告知手术排期取消、保险不赔、孩子又发烧，一下子不知道先管哪一头，那一刻他又多了一层慌。两样可以叠在同一个人身上，但不是同一回事。

◆ 六、乱：是外貌，不是发生

最后说乱。乱是最容易混的一个。

许棠点开又关上文件夹，点得乱；赵远说话说得乱；周蕊的草稿纸写得乱。看上去，乱就是慌。

不是。乱是慌的外貌，不是慌的发生。

一件事你看到的，是它的外貌；它怎么来的，是它的发生。慌的外貌有许多种：手抖，话乱，动作重复，东翻西找，脑子一片白。这些是你在别人身上看得见的，也是你在自己身上感觉得到的。

可是这些外貌，都是从同一个源头来的：心够不着差异，光粮跟不上。同样的源头，在不同的人身上长出不同的外貌。有的人乱，有的人僵，有的人笑，有的人沉默，有的人突然特别有条理地做一件无关紧要的事。

有一位公司的财务，叫老徐，在一次审计前夜发现账上有一笔对不上。他一句话没说，坐下来把办公桌整理了一遍：笔筒，文件夹，订书机，一件一件摆正。整理得极其整齐。同事看他很镇定。其实他是慌的。

这是一个反例，说明乱不是慌的必要条件。外貌可以整整齐齐，里面是荒。

反过来，也有乱得很，却不慌的。小孩子玩闹，屋子乱，动作乱，笑声乱，一点不慌。一个厨房在做年夜饭，锅碗瓢盆乱成一团，大厨满头大汗，一桌菜却一道一道出来。乱是外面的乱，心里有章法。

所以，看乱，判断不了慌；要看的是，心还领不领得动。

拿许棠和钱师傅对照看。钱师傅忙得乱，可他的手一直在做「对的下一步」。许棠点得乱，她的手做的是「上一步的重复」。外貌都乱，里面一个有章，一个无章。

◆ 七、同样的怕、急、累，慌不慌看心

下面再用几个小场景，让这条界线更实在一点。

第一个场景：一位妈妈叫何敏，儿子五岁，夜里说肚子疼，捂着肚子哭。她怕不怕？怕，她怕是阑尾炎。急不急？急，她想马上知道是怎么回事。累不累？累，白天上了一天班。但是慌不慌，要看她的心。如果她以前处理过孩子肚子疼，知道先看哪里，问什么，摸哪个位置，那她怕着急着累着，却是有章法的：摸，问，看看要不要去急诊。这不是慌。（孩子疼得厉害、疼个不停，就该去医院，别在家里硬扛。）

如果她完全没有这一格，这是第一次，她站在孩子床边，手伸出去又缩回来，翻手机又放下，给老公打电话没人接，这时就进了慌。

第二个场景：一个创业者，叫孟哲，公司账上只够发一个月工资。他急，想尽快融到钱；他累，已经半年没睡过整觉；他怕，怕员工散掉。可他不一定慌。他有一套办法：砍成本，找客户提前回款，约几个投资人。他的心领得动这一串差异，只是很吃力。

另一个创业者，同样的账，同样的月份，他的第一个公司，没经历过现金流断裂。他看着账上的数字，脑子里没有「断粮时先砍什么」这一格，开始反复刷银行余额，一遍一遍，也不做任何决定。这是慌。

同样一堆数字，慌与不慌的分界线，不在数字上，在心上。

同样的事，同样的怕、急、累，慌不慌，看的是心里有没有那一格，以及那一刻光粮跟不跟得上。

◆ 八、林子里的一幅画

把这几个邻居放在一起，用一幅画来记。

一个人在林子里走。怕，是看见了一头熊，知道它是熊。急，是知道出口在哪儿，想快点走出去。累，是已经走了很远，腿软了，还得往前。痛，是脚被卡在石缝里，拔不出来。乱，是外面看着，他东一脚西一脚。

慌，是天黑了，他发现自己认不得路了，灯油没了，口袋里的饼也吃完了，而前面的路还在一条一条地分出岔来。

这些状态可以叠在一起。一个人在林子里，可能怕着，急着，累着，同时也慌着。但每一个都有它自己的成立条件，不能互相替代。

再看一个中年人，叫老何，被查出一种不太好治的病。医生说了一大堆，他一句没记住。他怕不怕？怕。他痛不痛？身体的痛有，心里的痛也有。但他慌的那几分钟，是医生说完后他走出诊室，站在走廊里，一时间不知道自己是谁、要往哪里去。他有家，有单位，有生活，这些突然全悬了起来。

那一刻不是怕，是他整个「我」这颗心，一时没了着落。差异从来没有这样大过，光粮也一点没有。

把这几个例子的共同点，总结成一句话：怕，有对象；急，有终点；累，有方向，只是推不动；痛，有路，只是堵着；乱，是外面的样子。慌没有对象，没有终点，没有方向，路也对不上。慌只有一件事：心领不动差异了。

◆ 九、放回日子里

最后留一个小办法，是给你在日子里用的。

以后觉得「我慌了」的时候，先别急着对付它，先问自己三句话。

我是怕一个具体的东西吗？如果是，说出它的名字，那是怕。我是想要一个结果、想快点吗？如果是，那是急。我是已经做了很久、推不动吗？如果是，那是累。

三句都答「不是」，剩下的那个，才是慌。

先认对了，才能对症。孩子考砸了回家，妈妈如果看出他是怕，就不必说「别慌」，可以问：「你最怕的是哪一样？」问出名字，怕就有了对象，可以一件一件地商量。老板催单，员工如果认出自己是急，就该先问：「中间那几步，我是不是想跳过去？」

分错了，药就会开错。拿安慰去补一个急的人，拿催促去补一个怕的人，拿「慢慢来」去补一个累的人，都是错位。慌要的是另一样东西，它缺的是光和粮，这个后面几编会一点一点说。

带 走 的 话

怕有对象，急有终点，累推不动，痛是堵，乱是外貌；慌只是心够不着正在发生的差异。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老徐整理桌面，是光亏了：他不知道那笔账从哪里对上。孟哲和第二位创业者，差的是同样的光：一个有「断粮时先砍什么」这一格，一个没有。

心领住了没有，新心长出来了没有？老徐和第二位创业者都没有领住；新心要等他们各自补进一格新的做法。（外貌看乱不乱，判断不了。）

想 一 想

1. 你上一次说「我慌死了」，按那三句话量一量，其实是怕、急、累，还是慌？
2. 你身边有没有一个人，外面很整齐，里面却是荒？你凭什么看出来的？

◆

05

第5章

四位老邻居：他们各自说中了哪一块

◆ 一、先谢后分

关于慌，不是今天才有人想。古今中外，有不少人在这件事的旁边站过、看过、说过。离「慌是什么」这个问题最近的邻居，有四位：苏洵，唯识学里的「散乱」，希腊的牧神潘，还有英国心理学家克拉克。

这一章要做的事，是请他们逐一出场。规矩只有两条：先老老实实承认他们说中了什么，再指出本书在哪一处和他们分叉。承认要足，分叉要准。

一句话装得下本书的，就算本书输了。所以分叉的地方，必须是他们各自推不出来的地方。

◆ 二、苏洵：心是可以治的

先说苏洵。

北宋的苏洵，在《权书》的《心术》里说：「为将之道，当先治心。泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，然后可以制利害，可以待敌。」〔核〕这一篇后面接着讲的，是怎样养兵，怎样察敌，怎样在智与严之间拿捏。〔核：大意〕

他说中了很重要的一件事：心是可以修的。一个人遇事慌不慌，不是天生注定，而是平日里治出来的。泰山塌在面前，脸色不变；麋鹿从旁边跳出来，眼睛不眨。有了这样的底子，才谈得上「制利害」「待敌」。

这话说得很准，也很有分量。本书也同意，心是长出来的，是治出来的，不是白来的。钱师傅的「做久了」，就是治。

可是，把苏洵的话放到前面几章的场景里去量，有三处他装不下。

第一处，他治的是哪一颗心？泰山崩于前，将军的心里，早就有「泰山崩」这一格。这是平日里一次一次演练、一次一次见过的。如果将军遇到的是从没见过的东西，比如一种没人讲过的战法，他的「色不变」还管不管用？前面讲过：每一颗心都有界，没有一颗心大到什么差异都领得动。

第二处，他看的是脸色与眼神。「色不变」「目不瞬」，是外面看得见的东西。可是外面的稳不等于里面的稳。苏洵的尺子，量得出表情，量不出心。

第三处，也是最要紧的一处：他的话里，没有光粮。一个将军，三天没吃东西，没有一点敌军的消息，粮草断了，地图是旧的，这时候让他「色不变」，他的色，多半是变的。这不是他没修好，是光亏了，粮也亏了，再好的心也要晃。

苏洵说中了心要治；本书多出的一层是：治好的心也有界，而且慌与不慌，看的不只是心，还要看光粮跟不跟得上差异的节奏。

◆ 三、散乱：注意是散的

再说佛教唯识学里的「散乱」。

唯识学把「散乱」列在随烦恼里。世亲的《唯识三十颂》讲随烦恼，有一句是：「放逸及失念，散乱不正知。」〔核〕它的意思，大体是心对着所缘的东西流荡不定，不能稳在一处。〔核：大意〕

放回许棠的餐桌。屏幕左边那一栏「可恢复的版本」，明明白白地摆着，她的眼睛扫过那个位置三次，三次都没看见。这就是散乱。眼睛在看，心没有停在那里。

唯识学说中了一件非常细的事：慌的时候，注意力是散的。这是一个可以观察的现象，不需要任何理论，你自己找东西的时候就知道。古人把它单列出来，说明他们早就看到了这个现象的分量。

本书承认这一点，并且觉得它描得很准。第四编里，还会碰到同一个名单里的另一个词「失念」，那是对记忆的够不着。

分叉在哪里？

散乱说的是一个状态：注意力流荡了。可是它没有回答：为什么流荡了？同一个人，白天下午三点，对着同一份表，注意力很稳，错一行，眼睛一扫就看见了。夜里十点二十，同一个人，同一块屏幕，就散了。人没有变，注意力的功夫没有变，变的是什么？

变的是差异的节奏，是光粮的余量，是做表格这颗心被抽掉的那一块基石。注意力散了，是结果，不是原因。

把散乱当作原因，开出的药方就是「收摄」，把心拉回来，专注一境。可是你对一个刚刚发现孩子高烧的父亲说「请专注一境」，他做得到吗？他做不到，不是他不肯，是此刻那个「一境」本身就是荒的：他不知道该专注在哪里。

唯识学说中了外貌里最细的那一层；本书多出的一层是：散，是心领不动之后留下的痕迹，不是心领不动的原因。

周蕊的草稿纸上，也有这个痕迹。同一个式子，她抄了四遍，每一遍都抄得很工整，每一遍都没往下走。那是手在替一颗领不动的心找事做。字是整齐的，路是断的。看见这样的痕迹，先别急着劝人「收心」，先去看他缺的是哪一样。

◆ 四、潘神：无端的惊散

第三位是潘神。

英文里的「恐慌」，panic，来自希腊神话里的牧神潘。希腊人说的「潘的惊恐」，是一种没有来由的恐惧，据说潘能让整群牲畜忽然惊散，也能让独行的旅人无端害怕。〔核：大意〕希罗多德还记过一笔：马拉松战役前，雅典的信使在路上遇见了潘神，潘神向他显身，问雅典人为什么不敬他。〔核：大意〕

这个说法最有意思的地方在于：西方人给「说不清在慌什么」的惊乱，找了一个神的名字。

这是一个很深的承认。古人看到了：有一种惊，没有对象。牲畜没有看到狼，人没有看到敌，大家忽然就跑了。他们没法解释，就说，是潘神叫了一声。

这和本书开头许棠那句「我也不知道怕什么」，是同一件事。潘神说中了慌的无端。

分叉在于：无端，只是看起来无端。把原因放到一个神那里，就等于说原因在外面，在一声看不见的喊叫里。可是前面几章讲过，慌是有端的，只是端不在眼前的东西上，端在这颗心和差异之间。

牲畜为什么一叫就散？因为一群牲畜的「队形」，是它们当时的心，这颗心承受不了一声没来由的响动。响动是差异，它们不知道是什么，是光亏；夜里已经警惕了半宿，是粮亏；队形这颗心的确定性一下子塌了。看起来无端，其实环环有因。

古人用神来命名，是承认了现象；本书做的，是把神请下来，把「一声大叫」拆成三环。

而且，潘神这个说法有一样推不出的东西：为什么同样的叫声，有的羊群散，有的不散？这里面分的是：有没有一颗能在差异节奏内重组出来的共同的心。这一点，是第二编要讲的。

潘神说中了慌的无端；本书多出的一层是：无端的背后有端，端在心的界和光粮的亏。

◆ 五、克拉克：循环会把慌放大

第四位是克拉克。

英国心理学家大卫·克拉克在 1986 年发表《惊恐的认知路径》，提出了惊恐的认知模型。他的意思是：人把心跳加快、头晕、气短这类身体感觉，灾难化地误读为心脏病发作、要失控；误读又加重了身体反应；这个循环一圈圈升级，最后就成了惊恐发作。〔核〕

这是四位里最精确、也最有临床价值的一位。它描述了一个循环：误读引起反应，反应坐实误读，越转越大。这和本书后面第四编说的「慌了就急，急了更慌」是同一类结构。本书对此毫无保留地承认。

更重要的是，这个模型有用：很多惊恐发作的人，学会了识别「这是身体感觉，不是心脏病」，循环就断了。这是实打实的帮助。如果你或身边的人有反复的惊恐发作，或者胸口真的不舒服，请去找医生或心理咨询师，不要只靠读这本书。

那分叉在哪里？

第一，克拉克的起点是身体感觉。没有身体感觉的变化，就没有他的循环的起点。可是本书的慌，有很多是没有任何身体警报的。周蕊盯着那道陌生的题，心跳并不快，没有头晕，手心出汗而已。一个人在会议上被点名，话接不上，脸上笑着，身体一点异常也没有。按这个模型，这里没有「灾难化误读」，可她们确实慌了。

第二，他的循环里有一个对象：心脏病、失控、要死了。误读总得误读成点什么。可是慌，没有对象。许棠没有把任何东西误读成灾难，她只是不知道文件还能不能回来。

第三，他的模型里没有「为什么此刻」。同样的身体感觉，白天不会被误读，夜里就被误读了。这里面的变数，是差异的节奏与光粮的余量，这个模型没有这一栏。

克拉克说中了一个循环；本书多出的一层是：循环是慌的一种放大方式，不是慌的发生。慌先于循环，而且可以没有循环。

◆ 六、四位说中的，都是三环里的一环

四位说完了。回头看，每位说中的，都是三环里的一环，或者一环的外貌。

这不是巧合。慌是一个三环扣着的结构，从哪一头走近它，先碰到的都只是其中一环。从心这一头走近，看到的是治心；从注意这一头走近，看到的是散乱；从对象这一头走近，看到的是无端；从身体这一头走近，看到的是循环。

苏洵说中了心可以治。唯识说中了注意散了。潘神说中了看不见对象。克拉克说中了循环升级。

四位都漏了同一样东西：光和粮的亏缺，以及那个时间上的间隙。差异已到、承受已破、重组未及。

没有这个间隙，苏洵的「治心」就不知道治的是什么。唯识的「散乱」找不到原因。潘神的「无端」还是一个神。克拉克的循环缺了起点之前的那一步。

所以，如果有人想用一句话装下本书的说法，他会发现：说「慌是心未治」，装不下夜里慌、白天不慌的同一个人。说「慌是散乱」，装不下散乱之前

的那个原因。说「慌是无端的惊散」，装不下它背后的三环。说「慌是对身体感觉的灾难化误读」，装不下没有身体异常却在慌的周蕊。

这里还要补一句公道话。四位邻居没有一位错。他们错不在说的东西，在把一环当成了全部。把一环当成全部，药方就只开一味：治心，收心，驱神，纠正误读。每一味都有人吃好过，可是换一个人、换一个晚上，就不灵了，因为那个晚上亏的，是另外一环。

本书不替他们开药方，只把三环摆出来，让你先看清自己这一回，亏在哪里。看清了，他们每一位的话，才都用得上。

◆ 七、放回日子里

把这四位放回日子里，会更清楚。

想一个夜里的妈妈。孩子烧到三十九度，她抱着孩子在客厅里转。

如果她的婆婆在旁边说「你要治心，要沉住气」，那是苏洵。话是对的，可此刻用不上，因为她缺的不是定力。

如果她的朋友在手机上说「你收一收心，专注一点，一件一件来」，那是唯识。这话也对，可是她收不起来，她不知道该专注在哪一件。

如果她自己在想「我怎么这么没出息，一点小事就乱成这样」，那是在把慌当成一个无来由的惊，怪自己「撞了邪」。那是潘神的路。

如果她在网上查了半小时，越查越觉得孩子要出大事，心跳加快，手心出汗，开始害怕自己的心慌，那是克拉克的循环在转。

四种说法，都能在这个夜里找到各自的位置。每一种都有道理，每一种对她此刻的帮助，都不够。因为她缺的是别的：一份能让她把下一步迈出去的光（去

哪家医院，先量哪里），和一口能让她撑住的粮（有人替她抱一会儿，有人说一句「我陪你」）。

这就是本书与四位邻居的分叉：他们给的，多是对心的要求；本书问的是，心要凭什么去做到。

你还可以拿这四位当四面镜子。下次慌的时候，先问：我是在怪自己没治好心？在怪自己没收住神？在觉得这股惊来得莫名其妙？还是在被自己的心跳吓到？哪一面镜子里的你最像，说明你正被哪一种说法带着走。然后再退一步，问那三句话：差异还在来吗，光粮够吗，心承得住吗。

带 走 的 话

四位都说中了三环里的一环；多出来的一层，是光和粮的亏缺，和差异已到、承受已破、重组未及的那个间隙。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？夜里那位妈妈，缺的是一份光（去哪家医院，先量哪里）和一口粮（有人替她抱一会儿）；四位的话，都没有补进这两样。

心领住了没有，新心长出来了没有？四种说法给的都是对心的要求，心此刻没有领住；要等光和粮补上，新心才长得出来。（光是信息，粮是能量。）

想 一 想

1. 四位里，哪一位的话最像你平时对自己说的？它在你的哪一次慌里管用，哪一次不管用？
2. 如果有人对慌了的你说「沉住气」，你缺的是什么，这句话补上了没有？

◆

06

第6章

本编总账：心跳狂跳却不慌，心跳平稳却在慌

◆ 一、一个灶台，两种心跳

最后，给出一个只有本书推得出、四位邻居推不出，或推出相反结果的局面。这个局面有两半，正好反着摆。

前一半：心跳狂跳，却不慌。

还是那个钱师傅。周五晚上，油锅突然起了火，火苗蹿起半尺高。他的心跳一下子到了一百五，满头的汗，嘴里骂了一声，脸涨得通红。可是他的手做了三件事：盖盖，关火，往后一让身子。前后不到五秒。

接着他对徒弟说：「去，把那锅汤端过来。」然后继续出菜。

按苏洵的尺子，泰山崩于前，色要不变。钱师傅的色变了，脸红了，汗出了，骂了。按这把尺子，他是「心未治」。可是这个人在这个灶台前站了三十一年，没有人比他更像一颗治好了的心。

苏洵的话，推不出钱师傅。他只能把他算作失败，或者勉强算作「特例」。

◆ 二、本书怎样读钱师傅

本书推得出。

钱师傅这一幕，三环里只有第一环成立：差异来了，而且来得猛。第三环不成立：油锅着火，他的心里有这一格，承受阈值没有被越过。第二环也不是问题：他知道该怎么做，是光够；手上有劲，空间熟悉，是粮够。三环缺了两环，所以不是慌。

心跳加快，是身体在跟着差异的节奏提速，是心在运行的证据，不是心失灵的证据。

这样说，还有一层用处。它纠正了一个流传很广的看法：把「心跳快」「脸红」「出汗」当成慌的证据。身体在差异面前提速，是心在领的时候最自然的样子。老练的消防员，进火场之前心跳多半也快。快，是在备战，不是在失守。

老练的急诊科医生也常是这样：抢救室里一声警报，心跳往上蹿，手却已经伸向该伸的地方。这个「先动了」，就是格子旁边连着的动作。

那么，反着看：心跳不快，是不是就稳了？不一定。这是后一半要回答的。

◆ 三、阿凯：平稳的慌

后一半：心跳平稳，却在慌。

一个二十六岁的小伙子，叫阿凯，去一家公司面试。他准备得很充分，衣服整齐，脸上带着笑，握手有力。面试官问了第一个问题，他答得流畅。第二个问题，他也答得不错。

第三个问题是：「如果让你在两周内把这个部门的流程重做一遍，你会先从哪里入手？」

他笑着点点头，说：「这个问题很好。」然后他停了两秒钟。

这两秒钟里，他的脸上还是笑，坐姿没变，呼吸平稳，手放在膝盖上，一点没抖。可是他的脑子里一片白：他准备的所有的题，都不是这一类。他没有「重做流程」这一格。他翻自己的经历，每一件都对不上。他说话了：「我觉得，首先要……」后面的话，接不上。

他又说：「首先要……了解一下情况。」

面试官点点头，等他往下说。他笑了笑，说：「嗯，了解一下情况，然后……」又接不上。

如果你此时给阿凯戴上心率监测，会看到一条几乎平直的线。他的血压正常，脸色正常，手没抖，没有头晕，没有「我要死了」的想法。

◆ 四、克拉克推不出阿凯

按克拉克的模型，这里没有身体感觉的灾难化误读，所以不该有惊恐。可是阿凯确实在慌：他的判断接不成，他的路断了，他的下一句话没有着落。

克拉克的模型，推不出阿凯。

本书推得出。阿凯这一幕，三环齐全：差异来了，一个没见过的问题，加上面试官在等。光亏了，他没有可调的格子，不知道这类问题的答法。心的承受破了，面试之心，只准备了常见题的格子。重组也来不及：面试官在等，他不可能出去想半小时。三环齐，慌；身体平静，是因为这一幕里，没有什么东西要他的身体去对付。

还可以再加一个混合局面，来测这把尺子。

一个女教师，叫罗英，带毕业班。临考前一天，教室的投影仪坏了，她准备了一晚上的串讲课件，打不开。学生们坐在下面，三十几双眼睛看着她。她心跳不快，脸色如常，笑着说「那我们用黑板」。

接着她站在黑板前，粉笔拿起来，写了一个字，停住了。她的串讲，是围着投影仪长出来的，每一页换什么，她都靠屏幕提示。现在没有屏幕，她的脑子里，一页也调不出来。

她没有怕，没有急，表情如常，身体如常。可是三十秒钟里，她没有再写第二个字。学生以为她在想，没有人发觉。只有她自己知道，那一刻心里是空的。

五分钟后，一个坐在第一排的学生小声说：「老师，上周您讲的第一题是这样做的，对吧？」她忽然就接上了。她看着学生，说：「对，从这里开始。」

这一幕，克拉克推不出，苏洵推不出，唯识和潘神也只能描出一半。但三环一问，立刻清楚：差异（投影仪坏了）到了；光亏了（课件不在了）；心（围着屏幕长成的讲课之心）被越过；学生的一句话，补进一小份光，重组落了脚。

◆ 五、一把尺子，两个局面

两幕放在一起：钱师傅，心跳狂跳，三环缺二，不慌。阿凯，心跳平稳，三环齐全，慌。

这个局面，用「心跳」「脸色」「手抖」「身体反应」来判断，会判反。用「怕」「急」来判断，也会判反：钱师傅怕过也急过，阿凯既不怕也不急。

只有一把尺子推得对：差异在不在持续发生，光粮够不够，心承不承得住。三个问题一问，两个人分得清清楚楚。

这个局面还有一层用处。它提醒你：以后别人说「我没事」，你不必信，也不必不信，你可以问他三句话：这件事你有没有见过？你现在脑子里能不能接成一条路？你手上有没有余力？回答之间，慌与不慌，一目了然。

还有一层，是对你自己：你的身体平静，不等于你不在荒里；你的身体激动，也不等于你已经垮了。

还有一个可以拿去试的推断，〔待验〕。对同一个阿凯，面试官如果换成一个容易些的问题，或者先递过去一杯水，给他半分钟，他的话应当很快接上。补进的是一份光，一份粮，重组就赶上了。这个推断，读者可以在日子里自己看。

◆ 六、这一编看见了什么，收回了什么

把这一编的六章并排摆一摆，看见和收回是配对的。

看见的是：慌是差异不停、光粮亏缺、心领不动的一幕，三环缺一不可（第 3 章）。收回的，是「慌就是怕得厉害」那个想法（第 1 章、第 4 章）。

看见的是：心是平日里领着差异走的那套章法，有界，一个人身上有许多颗（第 2 章）。收回的，是「慌是某个人的性格」「心稳就是脸稳」（第 1 章、第 2 章）。

看见的是：怕、急、累、痛、乱，各有各的成立条件，慌没有对象，没有终点，路也对不上（第 4 章）。收回的，是把这几个词随手换着用。

看见的是：四位邻居各说中一环（第 5 章）。收回的，是以为一环就是全部。

收回，不等于说那些想法全错。它们都有自己成立的地方：怕的时候说「别怕」，是对的；急的时候说「慢慢来」，也对。收回的，只是它们一出了自己的地盘，就装不下慌了。

这一编的总判断，可以抄在本子上：慌，不是怕得厉害，也不是急、累、痛、乱的加强版。它是差异还在来、光和粮亏了、心领不动的一幕，是心之荒。

◆ 七、回头答三句老问题

这一编里，有三句日子里常碰到的疑惑，现在可以一句一句答了。

第一句：不慌的人，是不是就没有感觉？不是。钱师傅的心跳到了一百五，他有感觉，只是心领得动。不慌是心领得动，不是没感觉。

第二句：很能干的人，会不会慌？会。赵远在代码里是一座城，在儿科窗口前只有四年的厚度。能干，是说某几颗心长得大，不是说每一颗心都没有界。

第三句：慌了，是不是人不行？不是。慌是某一颗心的界被越过，光粮又没跟上。把它当成「人不行」，药就开错了地方。

夜路上的人也是这样。白天他是一个熟路的人，夜里他是一个迷路的人，可他还是同一个人。变的是路和光，不是他。

三句答完，慌到底是什么，也就有了一个能抄在本子上的样子：它不是一种情绪的强度，是心领不动差异的一幕。

◆ 八、本编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编的判断，有三处，写成人话：

第一处，如果有人找到一个例子，心确实被越过了，光粮也跟不上，差异也在来，可当事人和旁人都认为那不是慌，那么「三环缺一不可」就要收窄。可以去找：有没有一种难受，三环俱在，却另有名字？

第二处，如果有人找到一个例子，心跳狂跳、三环缺二，当事人和旁人却都认定那就是慌，那么钱师傅这一幕，本书的读法就要改。要留意，当事人说的「慌」，有时是在说怕，要分清他说的是哪一种。

第三处，上面那个〔待验〕的推断：补进一份光、一份粮，慌应当很快退。如果补了，慌不退；或者没补，也自己退了，那么「亏的是光粮」这一层，就要改写。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「心」这个词，现在主要靠日常的例子撑着。第二编会把它放到沙堆、鱼群和人群那里去试，看它撑不撑得住。

◆ 九、放回日子里

回到钱师傅的灶台。

那天晚上收了工，徒弟在洗锅，钱师傅蹲在后门口抽了一支烟。徒弟问：「师傅，您当时不怕吗？」

「怕。」钱师傅说，「手上先盖了，心里才怕的。」

徒弟又问：「您就没慌过？」

钱师傅想了一会儿，笑了：「我头一年上灶，油锅起火，我整个人站着不动，像根木头。是我师傅一把推开我，盖的盖。」他吐出一口烟，「后来才有那一格。」

这就是一颗心的长法。第一年站着不动的那几十秒，是荒；师傅的一推，补进了一份光，一口粮；荒里长出了「盖盖，关火，让身子」这一格。三十一年，一格一格长到今天。

这一编讲的，是慌站在原地时的样子：它是什么，不是什么。可慌不会只在一个人身上。沙堆、鱼群、人群，各有各的心；一处的荒，会不会传到另一处？下一编，请出《晋书》的「风声鹤唳」、勒庞、巴克、赫尔宾，去看三界里的心之荒。

明天能试的事很小：下次看见一个人满头大汗、心跳得厉害，先别断定他慌了；看见一个人平静得过分，也别断定他稳。先问那三句话。

带走的话

慌，是心领不动差异了。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？钱师傅那里两样都不缺；阿凯缺的是光，没有「重做流程」这一格，也没有人递给他一点线索。罗英缺的也是光，学生的一句话补上了。

心领住了没有，新心长出来了没有？钱师傅的心领住了；阿凯的心没有领住，新心要等他攒下这一格；罗英被学生的话带着，重新接上了，但那一页页的串讲，要靠她自己重新长一遍。

想一想

1. 你有没有一次心跳得很凶，却一点没慌？你的心里，是不是早有那一格？

2. 你有没有一次表面平静，里面却是空的？回头想想，那一刻你缺的是光，还是粮？

◆



第　二　编

三界之荒：沙堆、鱼群与人群

编　序

第一编说了一件事：慌不是怕，是心领不动差异了。那是一个人的事。第二编把目光从一个人身上挪开，问三个有点奇怪的问题。一盆沙子会慌吗？一池鱼呢？一屋子人呢？它们和你找不到钥匙时的那一下，是同一回事吗？

这一问落下来，是两件具体的事：慌在一个人身上，有几个落脚的地方；慌为什么常常不是一个人的事，会一下子传开。

先说一个容易绊脚的地方。本编的题目里有「三界」，书里说的三界，专指思考、现实、自我，是一个人的一天里，荒能落脚的三个地方。沙堆、鱼群、人群是另一个「三」，是三类很不一样的东西：物，生命，人与人之间的秩序。本书借它们来看心的样子。一个叫三界，一个叫三类存在，下面不混着用。

这一编六章。第 7 章把池塘边那一跺摆开，看沙堆、鱼群、人群里，各有一颗什么样的心。第 8 章把夜路上的光和粮掰开，看信息之亏和能量之亏有什么不同。第 9 章回到人身上，让两种亏缺和三界相乘，得出六种荒，每种配一个家常案例。第 10 章问：荒为什么会沿着人与人之间的线传开。

第 11 章请出四位离得最近的邻居：《晋书》里的风声鹤唳、勒庞、巴克、赫尔宾。他们各自说中了一角，本书逐一承认，再逐一指出分叉在哪里。第 12 章是本编的总账：拿一座着火的商场，做一道四家都不容易接住的考题，再说这一编的判断怎样才算错。

这一编的反差是：沙子没有一点想法，却也会塌；人群里每个人都有想法，却也会一齐塌。塌的方式，惊人地像。

07

第7章

三个地方，三颗心

◆ 一、池塘边的一跺

周日下午，公园的池塘边围着几个人。

一位老太太蹲在石栏边，一把一把往水里撒面包屑。二三十条红鲤鱼聚在她脚下，挤成一团橙红色的云。鱼群很安静，只听见嘴巴碰水面的细响，啪嗒，啪嗒。

一个四岁的男孩跑过来，没看见老太太，也没想什么。他脚下一跺，木栈道咚地响了一声。

鱼群一下子就散了。不是慢慢游开，是唰的一声，二三十条鱼朝二三十个方向蹿出去，水面上只留下一圈圈碎纹。老太太手里还捏着半把面包屑，愣了一下，笑着说：「看你，把它们吓的。」

过了半分钟，鱼又回来了。先回来两三条，试探地绕一圈，后面的跟上，不一会儿，那团橙红色的云又在栏边聚拢起来。

你大概见过这样的场面，不一定是鱼。超市里有人喊一声「打折了」，货架前忽然多出十几个人。会议室里有人倒吸一口凉气，整桌人的笔都停了。家里孩子一哭，大人的手脚就跟着乱起来。

一件很小的事，一群东西一齐失了章法。

第一编讲的是一个人的慌：心领不动差异了。这一编要问的是：一盆沙子，一池鱼，一屋子人，也会「慌」吗？如果会，和你找不到钥匙时的那种慌，是同一回事吗？

先把结论放在前面，免得你一路悬着。沙堆、鱼群、人群，再加上你自己的一天，慌的结构是同一个。有一颗成了形的心，领着一串差异在走。差异越过了它能承受的那一截，光和粮都不够，重组赶不上，荒就出来了。荒还会传开，因为心和心之间是缠着的。

◆ 二、一盆沙子的坡

先从最远的说起：一盆沙子。

你小时候大概在海边或工地玩过沙子。把干沙一捧一捧从上面撒下来，沙堆慢慢长出一个尖。长到一定的高度，坡就不再往上走了，多出来的沙粒顺着坡面滑下去。

有时候滑一两粒，有时候滑一小片。偶尔，一粒沙落下去，半面坡都塌了。

沙堆有一个坡。这个坡不是谁画出来的，是沙粒与沙粒互相咬住、互相卡住，一层压一层，自己长出来的一个角度。

这个角度，就是沙堆的「心」。沙堆里没有谁在想，可它有一个成了形的东西，替整堆沙子拿主意：这一粒落下来，是留下，还是滑走。

新来的每一粒沙，是一份新的差异，要被这个坡接住。坡接得住，沙堆就稳。某一刻接不住了，坡面就塌。

物理学家给过一个很有名的沙堆模型。1987 年，巴克、唐和维森菲尔德三位提出：沙粒一粒粒加上去，哪个格子堆过了门槛，就往四邻倒出去。

整个沙堆会自己走到一个临界的状态。此后一粒沙，就可能引来大小不一的崩塌〔核：大意〕。

这个模型，第 11 章还要请它出场。眼下只取它的画面：塌，不需要哪一粒沙特别重。

你拿手去量，每一粒沙都差不多重。塌的那一刻，也没有哪一粒沙格外沉。塌，是因为坡到了自己的界。

◆ 三、一池鱼的队形

再看池塘里的鱼。

一条鱼并不知道「鱼群」是什么，也没有哪条鱼在当队长。每条鱼只盯着身边那几条：离得太近就让开一点，离得太远就靠拢一点，邻居往哪边转，自己也往哪边带一点。

研究者拿一种小型淡水鱼（英文名 golden shiner）做过实验，逐条追踪每一条鱼的位置和朝向，算出每条鱼眼睛看得见哪几位邻居。他们发现，鱼是靠看邻居的动作来调整自己的，每条鱼看重的邻居不一样，这些看与被看的线，织成一张疏密不均的网〔核：大意〕。

这几条很简单的做法一叠加，二三十条鱼就长成一个整体的队形。会一起转，一起停，一起绕开一块石头。

队形是鱼群的心。它领着每一条鱼的每一次摆尾，也接住水里一切新来的东西：老太太的手影，落下的面包屑，岸上的脚步声。

平常的响动，队形接得住。一声突然的重响，又快又猛，队形接不住了。接不住的那一刻，每条鱼各自往最近的出路蹿，整团云一下子炸开。

可你看那半分钟之后：鱼又回来了。先是两三条，然后后面的跟上。队形又长了出来，和原来的差不多。

鱼的心，是旧样子又长了一遍。人的心遇到同样的事，会怎样，第六编才细说。

◆ 四、一群人的秩序

最后是人群。

商场里几百号人，有的逛，有的等，有的推着婴儿车。他们互相不认识，可身上有一颗共同的心：谁在前谁在后，让不让路，出口在哪个方向，遇事听谁的。

没有谁说得出这套东西，又人人都照着走。电梯口自然排出两列，通道上自然分出去的和进来的。这一套看不见的秩序，是人群的心。

它领着几百个人一起走，也接住商场里一切新来的东西：广播，促销，孩子的哭声，保安的口哨。

有人喊「着火了」，这是一份很大的新差异，一下子压到这颗心上。

如果它接得住，也许一个穿制服的人站出来说一句「大家往东边走」，几百人就顺着走了。如果接不住，人群的秩序就散掉，每个人只剩下自己的一双腿，朝着自己看见的那个门口挤。

三个地方，三颗心。沙堆的心是坡，鱼群的心是队形，人群的心是秩序。

它们的材料很不一样：一个是沙粒的卡扣，一个是鱼的邻里反应，一个是人心里的默契和规矩。可它们做的事一模一样，把一堆各自行动的东西，领成一个能一起承受新东西的整体。

◆ 五、这里说的「心」是什么

这里要停一下，说清本书怎么用「心」这个字，免得你觉得，我们在说沙子有想法。

本书说的心，不是脑子里那个会想事的东西，也不是胸口那块肉。它是一个已经成了形的结构，指导并领导着新来之事。

主心骨是心。一个家的规矩是心。一支队伍的章法是心。出门前的那一套流程，也是心。

照这个说法，沙堆的坡、鱼群的队形，只在这个意义上才是心：它们是成了形的东西，替整体领着差异走。

沙堆不会慌，鱼也不会像人那样六神无主，这话没有错。本书只是借这两样看得清楚的东西，把「心领不动差异」这件事放大了，摆在你面前。

放大之后你会看见，人的慌里有的那些环节，它们一个也不少。

沙堆那里，看得最清楚的是：差异是一粒一粒来的，每一粒都很小，可小的累起来，坡一点点被推到它能承受的边上。

鱼群那里，看得最清楚的是：心是在邻居与邻居之间长出来的，没有哪一条鱼拿着它。

人群那里，看得最清楚的是：心是很多个人共同的东西，所以它一失效，每个人同时丢了同一样东西。一个人慌了，他还可以问旁边的人。人群慌了，旁边的人也慌，没有人可以问。

◆ 六、班级与家族：心领的是认得的东西

再往人的身上走近一步，有一个班级的例子。

四年级三班的班主任徐老师，带了这个班两年。这个班有一颗很结实的心，是她和孩子们一点一点磨出来的。铃一响，孩子们自己坐好。老师手一抬，说话声自己降下去。谁要上厕所，举手，老师点头，去，回来不用说话。

这些东西没有一条写在墙上，可四十个孩子照着走，从没错过。

有一天，徐老师临时被叫去校长室，换了一位不熟的代课老师。代课老师进来，不知道这个班的规矩，大声说了一句：「都安静。」

孩子们没有安静，反而更吵了。因为那一句话，不在这个班的心里。他们的心认的是徐老师那只抬起来的手，不认一句大喊。

代课老师慌了。她不知道这个班为什么忽然成了菜市场，更不知道怎样让他们静下来。她越喊，孩子们越乱。

你看，这个例子里没有谁特别胆小，也没有谁特别不冷静。有的只是一颗成了形的心，遇到一种它没有领过的差异。心要领，就得认得。不认得，再响亮的话，也只是一个新的响动。

还有一个更老的例子，是一个家族的心。

过年那天，几十口人聚在老屋。座位怎么排，谁先敬酒，谁给小孩发红包，都有一套规矩。老人还在的时候，这套规矩运行得很稳。

那一年，最年长的叔公走了。头一个没有他的除夕，没有人知道该谁坐那把椅子，该谁来说第一句话。一屋子人站着，互相看，谁也不敢先动。

这个家族的心，原来有一个位置是靠叔公撑着的，他一走，心塌了一角。没有谁在吵，没有谁在闹，可全屋子的人都说不清地不自在。这也是一种荒，安静的荒。

沙堆、鱼群、班级、家族，规模有大有小，材料有软有硬，身上发生的却是同一件事：一颗心，领着一批差异，平时领得稳。换了一个新的差异，或者抽掉了心里的一块支撑，它就领不动了。

◆ 七、两个「三」，不打架

说到这里，有人会问：题目叫三界之荒，三界是思考、现实、自我，这一章讲的却是沙堆、鱼群、人群，是不是两回事？

这是同一件事，从两个方向看。

沙堆、鱼群、人群，是三类存在：物，生命，人与人之间的秩序。把心放在三类不同的材料上看，是为了让你相信一件事：慌的结构，不是哪个人的毛病。哪怕是沙子，只要有一颗成了形的心，遇到领不动的差异，也会塌。

思考、现实、自我，是本书说的三界。它回到一个人的一天里，看这颗心在三个不同的地方出荒。前一个看法，让你认出慌的骨架。后一个看法，让你在自己身上找到具体的位置。

所以不要把它们当成两套三界。三类存在是借来的镜子，三界才是书里一直用的尺子。先远后近，是因为远处看得清，近处才不糊涂。

还有一处接口：人群这一类，恰好落在三界的现实之荒里。一群人在场，结不成一个能共同承受的秩序，是现实之荒的集体面。第 9 章讲到现实之荒时，会回来接上这一条。

◆ 八、放回日子里

你家里也有这三颗心的小号。

家里的饭桌是一颗心。谁先动筷，谁给孩子盛饭，谁收碗，吃饭时能说什么、不能说什么，没人定过，人人都懂。每天晚上，它领着一家人，把一天里零散的事收拢成一顿饭。

有一天，叔叔突然在饭桌上说，他被公司辞退了。一桌人停了筷子。

这是一份很大的差异，饭桌这颗心从来没有接过这样的东西。没人知道该劝，还是该装作没听见，还是该问细节。每个人都在找话说，又都说错。

这个时候你看到的，不是叔叔的失业，是一颗心在接不住。

办公室里也有。一个部门的节奏是一颗心：周一开会，周三交初稿，周五复盘。哪一天老板临时说「明早客户要来」，节奏被打穿。人们不是不会干活，是原来的那颗心，不知道该怎么领这件事。

三个地方，三个例子，一个意思。要看一场慌，先看那里有没有一颗成了形的心，再看压到它身上的是什么。

明天能试的事：留意一次你家或你单位里「一件小事，一屋子人都乱了」的时刻。先别找谁的错，只问两句：这里原来有一颗什么心？压上来的，是它没领过的什么？

带 走 的 话

沙堆的坡、鱼群的队形、人群的秩序，各是一颗领着差异走的心；慌的骨架，在三处是同一个。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？叔公走后的老屋，缺的多半是光：该谁坐那把椅子，该谁说第一句话，没有人知道。力气倒是不缺，满屋子的人都站着。

心领住了没有，新心长出来了没有？沙堆和鱼群的心，塌了又长回原样；老屋里那个空出来的位置，新的样子还没长出来，要看这一年的除夕怎么过。（心是 S，压上来的是 D，缺光缺粮是 E。）

想 一 想

1. 你家饭桌、你的班级或部门，各有一颗什么样的心？它平时领着什么，又有什么是它没领过的？
2. 鱼群散了又聚拢，聚拢后的队形和原来差不多。你有没有过一次慌，过后的心就是原来那颗？

◆

08

第8章

光和粮：两种亏缺

◆ 一、夜路上缺的两样东西

回到夜路上。

山路走到天黑，光没有了，粮也没有了。你站在岔口，两样东西都缺，可缺的方式不一样。这一章要把这两种缺，掰开了说。

先说光。光是信息，是你知道什么。夜路上没有光，你不知道左边那条路通向哪儿，不知道远处那声响是风还是野兽，不知道前面三里有没有人家。路是有的，岔口是有的，你只是看不见。缺的是「知道」。

再说粮。粮是能量，是你还有多少力气、多少余裕去动手。夜路上没有粮，你走了一整天，腿在发软，手在抖，脑子转得慢。路你也许看得见，岔口也许分得清，可你没有劲去走，没有精神去选。缺的是「做得动」。

这两样亏缺，日子里到处都是。下面各讲一个家常的例子。

◆ 二、光不够：那一团黑绿色的东西

小周第一次给孩子换纸尿裤，是在孩子出生第二天的夜里。

孩子哭了，她打开纸尿裤，看见里面是一团黑绿色的、黏黏的东西。她吓得手都抖了，抱着孩子站在床边，问丈夫：「这是不是出血了？」丈夫睡得迷迷糊糊，说不知道。

那一团东西其实是胎便，几乎每个刚出生的孩子都会拉。它是新生儿的第一次大便，黑或深绿，黏稠得像柏油，出生头几天里排出，是正常的〔核：大

意〕。护士在医院里也许提过一句，她当时没记住。（拿不准孩子的大便、体温、呼吸时，就问医生或护士，不必自己猜。）

这时候，她的慌里没有别的，就缺那一条信息：这是什么。

有了这一条，她的心，也就是「孩子一切正常」这个判断，马上就能接住这件事。没有这一条，同一团东西，就成了天大的事。

信息之亏的特点是：补一条，就能松一截。有人告诉她「这是胎便，正常的」，她那一刻的慌，当场就退了一大半。

◆ 三、粮不够：知道，却组织不起来

老赵做销售，一个月跑了十九天外地。这个星期他回家，周三夜里，三岁的女儿发烧到三十八度五。

老赵知道该怎么办。量体温，多喂水，用温水擦身，烧得厉害或者孩子没精神，就去医院。这些他在手机里搜得清清楚楚。（孩子烧得高、精神差，或者拿不准，就该去医院，找医生。）

可是他已经三天只睡了不到十个小时。眼睛涩得睁不开，手里的体温计看了两遍才读出数字。他拿起手机想查药量，屏幕上的字在眼前晃。

他不是不知道，是组织不起来了：该先做什么，后做什么，哪一件可以等，他脑子里一团浆糊。

这是能量之亏。光是亮的，粮没有了。

有人把许多项研究合在一起看过。人一整夜甚至两整夜不睡，最先垮下去的，是持续盯住一件事的注意力。其次是需要同时记着几样东西的工作记忆〔核：大意〕。

老赵不是一夜不睡，而是几夜睡得很少，方向相近，本书只取这个大意。

能量之亏的特点是：多告诉他一条信息，没有用。他已经知道了。他要的是一口气，是一个能把力气借给他的人，是十分钟的喘息，是有人替他把药量查一遍。

◆ 四、同一个老王，两个月份

分不清这两种亏缺，最容易用错药。看一个人的两种慌。

老王的女儿在外地打工。一天夜里，她给老王发了一条微信：「爸，我今天被公司通知要面谈。」没有后文。

老王当时就慌了，一夜没睡。老伴劝他：「别想了，孩子大了，自己会处理。」这句话对老王没有用。他缺的是信息：什么面谈？是升职，还是辞退？他想打电话问，又怕让女儿更烦。

如果这时候，女儿再发一条「是升职谈薪水，别担心」，老王的慌当场就没了。这是光。

换一个月份。老王在老家照顾瘫痪的母亲，已经连着四个月，每天夜里起三次，翻身，擦洗，喂水。

有一天，母亲咳嗽了两声，他的手忽然抖得拿不住杯子，眼泪下来了。

他什么信息也不缺，母亲的情况他比医生还清楚。这时候对他说一百句「你辛苦了」「要注意身体」，他都点头，可手还是抖。他缺的是粮：有一个人替他一夜，让他睡足八个钟头。

同一个人，同样叫「慌」，两个月里的两样慌，不是一回事。分开看，才不会错用药。

我们习惯用同一种办法对付所有的慌，那就是劝。劝对方想开一点，放松一点，「没什么大不了」。

劝是一种话，话是一种信息，所以它只对信息之亏有一点用，而且只有当这句话里真带着新东西时才有用。对一个粮已经见底的人，劝是又一份差异，要他再花力气去听、去消化、去回应。他听不进去，不是不尊重你，是没有余力了。

反过来，对付另一种慌的办法是「歇一歇」：喝口水，睡一会儿，别想了。这给了粮，所以对能量之亏管用。可对一个根本不知道发生了什么的人，歇不下来。他躺在床上闭着眼睛，脑子里还在转那一个问题：到底是什么？

所以，信息之亏，给一盏灯；能量之亏，给一碗饭。给错了，不仅没用，还会添乱。

◆ 五、亏缺是对着差异说的

有一点要补充：亏缺不是一个绝对的数，是相对于差异来说的。

同样是孩子发烧，对一位带过三个孩子的老妈妈，她手里的光和粮足够，她不慌。对一个头一回带孩子的妈妈，光不够，粮也不够，她慌。

同一个人，周六上午精神饱满，家里有人搭手，她接得住。周一早上七点四十，只剩十分钟，同样的事就接不住了。

光和粮的多少，要看差异来得有多快、有多重。所以慌不是性格的事，也不是「能力」的事，而是一个人此刻的光和粮，对上了此刻的差异。

这里藏着一个时间上的东西，本书从头到尾都盯着它：重组要时间。

心接不住一件事，要变一变，才能接得住。这个「变一变」，需要光，也需要粮，还需要时间。可差异不等人。它来了，来得比你重组的速度快，这一段空下来的时间，就是荒。

还有一件事，两种亏缺常常缠在一起。

信息不够，人就要花更多力气去猜、去试，能量因此耗得更快。能量不够，人就懒得、也没法去问、去查，信息因此补不上。夜路上没有光，走得更慢更累。夜路上没有粮，更没力气去找光。

所以在一场很深的慌里，你常常看见两样都亏。但在刚开始的那一刻，通常有一样先亏。认出是哪一样，是后面所有办法的起点。第九编会专门讲这一步。

◆ 六、沙堆、鱼群、人群里的光和粮

沙堆里没有光，也没有粮，所以只能借一个比方。

沙堆要接住新来的沙粒，要靠沙粒自己互相挪动，找一个新的、更稳的排列。这个挪动需要时间，需要沙粒之间有空位可以腾挪。沙子落得太快，空位还没腾出来，下一粒又到了，坡就塌。

把沙粒之间的空位，看作沙堆的一点余裕，这是它的粮。当然，这是个比方，沙堆什么都不知道。可它让你看到，亏缺是相对于来的速度说的。

鱼群那里更清楚。鱼群要接住一个新情况，要靠每条鱼看见邻居的动作，再做出反应。这是光：关于邻居的消息。鱼眼睛看得到的范围有限，消息一传，要时间。

重重一跺，几乎同时让所有鱼惊了，各自为政。消息还没来得及传，队形就没了。

人群里，光是「出口在哪、发生了什么、听谁的」，粮是「还有多少力气、冷静、余地去想办法」。

人群里最常见的情形是：光先亏。没人知道发生了什么，每个人只好看别人，别人也在看别人。随后粮亏：越挤越累，越累越乱。

◆ 七、站在界上的心

先说一个容易被忽略的结果：站在界上的心，反应是最灵敏的，也是最危险的。

你有没有遇到过这样的日子：平时脾气很好的人，那几天一点小事就炸。同事打翻一杯水，他吼了一句；孩子问一个问题，他不耐烦。事后他自己也奇怪：我怎么会这样？

不是这个人变了。是他的心这几天一直贴着自己的界站着，余裕薄到几乎没有，任何一份很小的新差异落下来，都足以越界。旁人看他「脾气大了」，其实是「余裕没了」。

沙堆在临界的时候，也是这样。一粒平常的沙，落在平日里毫无反应的地方，就引起一场塌方。沙粒没有变，沙堆变了。

余裕，是平时没用上的光和粮，存着，用来应对没预料的差异。

光和粮能互相换，但只能换一部分。有了足够的光，可以省下很多力气，因为不用乱试。有了足够的粮，可以靠多试几次把光找出来，因为试得起。

你在夜路上，如果粮多，就算没光，也可以一条路一条路地走过去，总能走出去，只是慢些。如果光多，就算粮少，你也可以挑最短的那条路，一步不浪费。到了真正的荒里，两样都薄，换不动了，这时候荒最深。

这就是为什么，家里、单位里留着一点余裕那么要紧。

一个把日程排到满、把预算花到尽、把睡眠挤到最少的家庭或公司，看着很高效，其实是把所有的余裕都变成了当下的产出。没有余裕的心，不是更强的心，是更脆的心。平日里看不出来，一个很小的新差异，就足以把它推过界。

◆ 八、放回日子里

你自己的一天，大概也有这两种亏缺，只是你没有分开叫它们。

下周你要做一个汇报。如果你慌，请先问自己两个问题。

第一，我是不知道该讲什么吗？是对方想要什么我没有底，数据我没核实，领导会问什么我没数？这是光。

第二，我知道该讲什么，可是已经加了三天班，连把这些东西排成一页的力气都没有了？这是粮。

问清楚了，下一步就不一样。光不够，就去找人问，去补那一条信息。粮不够，就去睡一觉，去把别的事推掉，去找一个人帮你分一块。

如果你不问，只对自己说一句「别慌」，那一句话既不是光，也不是粮。

明天能试的事：听到身边人说「我这几天特别烦」「我最近老是发火」，先别评论他的脾气。在心里问一句：他最近的光和粮，是不是都薄了？一个人说自己心烦，常常是在用另一种说法，告诉你他快到界了。你听出来，递过去一杯水，一句「这件事我来」，比任何劝都管用。

带走的话

慌有两种亏法：不知道，叫缺光；做不动，叫缺粮。给一盏灯和给一碗饭，不能换着给。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？小周缺的是光，一句「这是胎便」就退了大半；老赵缺的是粮，他要的是有人替他睡一夜，不是再讲一遍道理。

心领住了没有，新心长出来了没有？小周这一回领住了，以后再遇到类似的东西，她的「孩子一切正常」里多了一格；老赵那一夜只是被人扶过去，新心还没来得及长。（心是 S，光是 E 的信息，粮是 E 的能量。）

想一想

1. 最近一次你发慌，是不知道发生了什么，还是知道却做不动？

2. 有没有哪一次，别人给你讲了很多道理，你反而更慌？那时你缺的，其实是哪一样？

◆

09

第9章

三界里的六种荒

◆ 一、先说三个界各是什么

现在把目光收回到人身上。

一个人的一天，有三个地方可以出荒。本书把它们叫作三界：思考的界，现实的界，自我的界。上一章讲了两种亏缺，这一章让它们和三个界相乘，得到六种荒，每一种配一个你一定见过的案例。

思考之荒：念头涌来，接不成一个判断。脑子里东西很多，可是它们连不成一个「所以我认为」。

现实之荒：事情逼近，接不成一条行动。手上要做的事一件接一件，可是它们排不成一个「先做这个」。有时候这荒不只在一个人身上，一群人在场，也结不成一个能共同承受的秩序。第 7 章里商场的人群，落的就是这一格。

自我之荒：「我」这颗心本身没了着落。不是哪一件事压过来，是「我是谁、我该是什么样」这个根本的东西站不住了。这时候哪怕什么都没做，里面的差异仍在发生，这就是「闲得发慌」。

下面六格，一格一个案例。

◆ 二、思考之荒：两格

第一格：信息之亏。 考场上，第二十三题，你翻到一道从来没见过的题。

题目的字你都认得，可它问的东西，你的脑子里没有对应的格子。平时做题，你的脑子像一个整理好的柜子，看到题，抽屉一拉，对上一个套路，就开始写。这一道，所有抽屉都拉了一遍，没有。

这时候念头其实没少，反而更多：这是不是前面学过的？是不是我看错了？这道题要是不会，别的题还来得及吗？念头一拨一拨涌来，没有一个能接成「那就先这样想」的判断。

那一块知识，那一种题型，根本不在柜子里。要补的不是勇气，是一块你此刻补不上的知识。监考老师说「别慌」，没用；你对自己说「冷静」，也没用。

第二格：能量之亏。 同一个学生，第三晚。

这是期末前最后一周，他已经连着熬了三个夜，每天睡四个钟头。今晚复习的是一道他会做的题型，上周刚做过，答案都背得出。可是此刻他盯着题，看了五分钟，笔尖悬在纸上，写不出第一行。

题他认得，解法他知道，但「先写哪一步，接着写哪一步」，那种把几个想法排成一条线的力气，没有了。他读一行忘一行，读到第四行，已经不记得第一行说了什么。

对比这两格，表面一样：都是脑子里一团浆糊，都写不出东西。可前一格是柜子里没有，后一格是柜子里有、手拉不动。前一格要一盏灯，后一格要一碗饭。如果有人这时候又给他讲一遍解法，他听得懂，可还是写不出来。他需要的是睡觉。

◆ 三、现实之荒：两格

第三格：信息之亏。 七点四十，找钥匙。

出门前，钥匙不在包里，不在玄关，不在抽屉里。你不知道它在哪。这个「不知道」很具体：你的脑子里没有它的位置。（这个场景，第四编会一步一步拆开，这里只取它缺光的那一面。）

这时候行动接不成。你想先去送孩子，可车钥匙不在。想打车，手机里的软件一时想不起怎么开。想找邻居借，又不知道该不该张口。

每一条路，都因为缺那一条关键的信息，钥匙在哪，断掉了。七点四十，八点半打卡，事情在逼近，可是手里所有的动作，都接不上下一个动作。

第四格：能量之亏。 早上七点十分。

要给孩子穿衣服，孩子在闹。要把早饭端上桌，锅里的粥溢了。要赶八点的班车，手机在响。婆婆在另一间屋问你今天买不买菜。

四五件事同时压来，每一件你都知道怎么办：穿衣服，关火，接电话，回婆婆。没有一件是你不知道的。

可你只有一双手，一个脑子，一口早上起来没来得及喝的水。几件事各占去一部分力气，又都不能等。

你平常那一套「早上怎么过」的章法，在平时领得动：一件一件来，有先后。今天四件同时到，章法里没有「四件同时」这一格。

手忙脚乱，不是因为你不会，是人手和力气不够用。你不缺信息，缺的是第二双手。如果孩子的爸爸这时伸手把粥锅端了，你一下子就缓过来。不是他教了你什么，是他分走了一块。

◆ 四、自我之荒：两格

第五格：信息之亏。 新手妈妈，孩子刚满月。

夜里孩子咳嗽了一声。她醒了，坐起来，盯着孩子的小脸。这一声咳嗽是什么意思？是着凉，是呛奶，还是要生病？她不知道。书上说新生儿咳嗽可能是这个，也可能是那个，她读了三遍，更不确定。她给妈妈打电话，妈妈说「我们那时候没有这么多讲究」，她挂了电话，更慌了。

这里面有信息之亏，但比第一格、第三格更深一层。她不只是不知道这声咳嗽什么意思，她同时不知道「我该是怎样的妈妈」。

一个会带孩子的妈妈，听到咳嗽有一个反应的样子：先看看孩子的脸色，摸摸体温，听听呼吸，没事就接着睡。这个样子，她没有。（孩子咳得厉害、呼吸费力、脸色不对，就该马上找医生，该叫急救就叫。）

所以她慌，不只是在慌孩子，更是在慌「我」。领着她过日子的那颗心，是原来那个上班的、有主见的、干什么都有章法的她。这颗心，没有为一个新生儿的咳嗽准备过任何一格。她得长出一颗新的、妈妈的心，而这颗心，长得慢。

第六格：能量之亏。 老陈，退休第二年。

退休前，他是厂里的车间主任，每天六点起床，七点到厂，一天十几件事等着他。退休后，上午买菜，中午睡一觉，下午看看电视，晚上散步。没有人找他，没有事压他。他身体很好，能吃能睡。

可是近来他总说：「心里发慌。」

没有任何一件事让他慌。他有时间，有信息，没有哪一个具体的难处。他的慌是一种「空」。

那一股二十年来天天往车间里使的劲，现在没有地方放了。力气散着，没有去处。他做饭做得太用力，擦桌子擦得太久，对老伴说话的口气越来越急。

外面什么也没发生，里面的差异一直在发生：「我还有用吗？」「我现在是谁？」这些东西一天天地涌上来，没有一颗心领着它们走。这就是闲得发慌。粮没有变少，只是没处使。它散着，散着也是亏。

◆ 五、小林的一天，掉进四格

为了让六格不只是纸上的格子，再看一个人的一天。

小林，三十四岁，在一家公司做项目，家里有一个五岁的女儿。周二这天，她早上八点接到上司的消息：「下午三点客户来，你把上季度的数据重新做一版。」

这个数据，她手里只有一半，另一半在同事那里。同事请了假，电话不通。这是现实之荒的信息之亏。

她开始翻文件夹，一个一个点开，越翻越快。十点钟，幼儿园打来电话，说女儿发烧了，让她去接。这是一份新的差异，压在原来那一份上。她没有第二双手，也没有第二个脑子，必须同时是一个赶数据的人，和一个去接孩子的妈妈。这是现实之荒的能量之亏。

她把孩子接回家，托给楼下的婆婆，赶回公司，已经十二点半。她打开电脑，盯着数据表，一个格子一个格子地看，看了十分钟，一个数字也没记进脑子里。昨晚她只睡了五个钟头。这是思考之荒的能量之亏。

下午两点，数据勉强拼出来了。她忽然想到：这样一份东西交上去，会不会被客户看出毛病？如果出了毛病，是她的错。她又想到，上个月评优她没评上，也许是上司对她已经有看法。

念头一个接一个涌上来，没有一个能收成「所以我该怎么办」。这是思考之荒。而在这些念头底下，有一个更低的声音：我是不是根本不适合这份工作，也不适合做一个妈妈？这已经掉进了自我之荒。

三点，客户来了，会开得还算顺利。晚上她回到家，女儿的烧退了，已经睡着。她坐在床边，什么事也没有了，却觉得空空的，睡不着，心里还是慌。外面没事了，里面还在发生：这一天里没来得及接住的那些差异，这时候一起浮上来。

同一个人，一天里掉进了四格。

如果有人在上午十点对她说「别慌」，不会有任何用。有用的是这四样：同事的一个电话，告诉她另一半数据在哪，这是补光。婆婆接一下孩子，这是补粮。上司一句「数据晚一点没关系，先把孩子安顿好」，这是放慢差异。晚上有人对她说「你今天够了」，这是给自我一个落脚的地方。

四样东西，对四个格，没有一样是「别慌」。你可以拿这一天，对照一下自己的某个周二。

◆ 六、六格放在一起看

六格看完，你会发现三件事。

第一，每一格里都有那三个环节：差异在发生，亏缺在，心的确定性在失效。哪怕是老陈，看起来「什么也没有」，里面的差异，也就是「我是谁」的追问，一直在来。

第二，三个界相互有牵连。考场上的思考之荒，若不及时补，会滑成现实之荒，时间到了还没写完。现实之荒久了，会滑成自我之荒：「我怎么连这点事都做不好」。一个界的荒，常常是另一个界的差异。

第三，对应的解法各不相同。第一格要一块知识，第二格要一场觉，第三格要一个位置，第四格要一双手。第五格要一个可以慢慢长大的妈妈的样子，第六格要一个可以放力气的去处。这就是为什么「别慌」这一句话，对六格都不对症。

有人读到这里，会下意识给自己或别人贴个标签：「我是思考型的慌」「他是现实型的慌」。不要这样用。

同一个人，这一周可能经历其中的三四格。你是妈妈，白天在公司是现实之荒，夜里孩子咳嗽是自我之荒。你是学生，考前是思考之荒，考后什么也不用做的那三天，又掉进另一种自我之荒。格子不是人的类型，是荒落脚的地方。

◆ 七、六味错药

每一格都有一味最容易用错的药。

思考之荒缺光时，最容易用错的是「再想想」。想，是用已有的柜子翻来覆去，柜子里没有的东西，想一百遍也想不出来。该做的是去找，问人，翻书，哪怕只是承认「这一块我不会」，先把缺口标出来。

思考之荒缺粮时，最容易用错的是「再坚持一下」。坚持是在继续消耗粮。该做的是停。停十分钟，睡二十分钟，吃一点东西，走一圈，给脑子一点它能用来重新排队的力气。

现实之荒缺光时，最容易用错的是「快点找」。越快越乱，眼睛是扫过去，不是看进去。该做的是倒着想一遍：我最后一次拿到它是在哪里，之前之后发生了什么。

现实之荒缺粮时，最容易用错的是「我自己来」。许多人手不够时偏偏不肯开口，觉得请人帮忙是示弱。该做的是把事分出去一块，哪怕只是请孩子帮你拿一下东西，让你空出一只手。

自我之荒缺光时，最容易用错的是「要像别人那样」。新手妈妈翻遍育儿号，要把自己按在别人的样子里。别人的样子是借来的，可以用一阵，真正的新心要在带孩子的一天天里自己长。该做的是挑一两个靠得住的人，问具体的事，别的先放着。

自我之荒缺粮时，最容易用错的是「找点事做」。老陈如果被劝着随便找点事做，很可能去打麻将，刷视频，时间填满了，粮散得更快。该做的是找一个他的力气使得上的去处：社区的楼栋长，一家人的旅行计划。粮要有去处，不是有事做就行。

吃错一味，不但不退，常常还加重。因为它们给本已亏缺的心又添了一份新差异：被要求「再想想」是一份，被要求「再坚持」又是一份。

◆ 八、三个界像三层楼

三个界里，哪一界先荒，会影响后面两界。

通常的路径是从现实起。事情压过来，来不及接，念头开始乱，这是思考之荒。然后「我怎么这么没用」冒出来，这是自我之荒。这是一条自外向内的路。

也有反过来的。一个人先在自我上荒了，觉得自己不被需要，觉得「这一辈子没什么意义」。这时他的思考变得迟钝，脑子里总是一团糊，现实里该做的事，也一件件拖下去。这是一条自内向外的路。

两条路里，自我之荒最难察觉，因为它不像另外两个有明确的对象。思考之荒有一道题，现实之荒有一件事，自我之荒却什么都没有，只觉得空。许多人把它误当成「想太多」或「没事找事」。

所以三个界不是平摊开的，它们像三层楼。现实之荒在一楼，来得快，也容易看见。思考之荒在二楼，要停下来才觉察。自我之荒在三楼，往往已经在那里很久了。

一楼的火，常常会烧到楼上去。反过来，三楼的裂缝，也会让一楼的日子越过越摇晃。

◆ 九、放回日子里

如果你想自己查一遍，下次觉得发慌的时候，不用多想，在心里问两句。

第一句：这荒落在哪一界？是念头接不成判断，是事情接不成行动，还是「我」站不住了？

第二句：缺的是光，还是粮？

两句问完，六格里你已经站在了其中一格。站到了格子里，慌就有了形状。有了形状的东西，比没形状的好对付得多。

别用这张表给人贴标签，也别拿它当诊断单。它真正的用处，是帮你看见：这一刻，缺口开在什么地方。看见了缺口，才知道往哪里去补。

> **带 走 的 话**
>
> **慌落在哪一界，缺的是光还是粮，问清这两句，「别慌」就不必再说了。**

> **小　账**
>
> 这一处，缺的是光，还是粮？六格各有各的缺法：考场缺光，第三夜缺粮，找钥匙缺光，早晨四件事缺粮，新手妈妈缺光，老陈缺的是粮的去处。
>
> 心领住了没有，新心长出来了没有？小林那一天没有谁长出新心，只是一件一件被人接过去了；新手妈妈那颗妈妈的心，要靠一天天带孩子慢慢长。（心是 S，光和粮是 E。）

> **想 一 想**
>
> 1. 拿你最近的某个周二，对着六格数一数：你一天里掉进了几格？
> 2. 你身边有没有一个人，像老陈那样，什么事也没有，却总说心里发慌？他缺的是什么，又有谁在用「找点事做」劝他？

◆

10

第10章

荒为什么会传开

◆ 一、传开的东西，不是声音

池塘边那一跺，为什么二三十条鱼同时散？

不是因为它们同时听到了声音，一条一条分别吓着了。更常见的情形是：离脚步最近的那几条先蹿，旁边的看见它们蹿，也蹿，再旁边的看见，也蹿。几秒钟，一波散开的涟漪，从落脚的地方传到整个鱼群。

研究者在第 7 章提到的那种小鱼身上看到过这样的波。一群鱼受惊后躲避的动作像波浪一样一圈圈传开，传的路径，正是每条鱼看得见的邻居。而且传开不是「一条动，全部动」，更像是看身边动的邻居占了多大一份，再决定自己动不动〔核：大意〕。

所以传开的东西，不是声音，是「别的鱼在乱」这件事本身。

这一章要回答本编最后一个问题：为什么慌常常不是一个人的事？答案可以说成三句。

◆ 二、心和心之间是缠着的

沙堆里每一粒沙，都被周围几粒沙托着、卡着。一粒沙滑了，托着它的位置空了，旁边的沙就失去了一点支撑，也跟着滑。它们一滑，更远的沙又失去了支撑。一粒沙的塌，就是邻居的一次「被抽走」。

鱼群里每一条鱼的反应，是依赖邻居的。邻居一转，自己的世界就多了一份差异。

人群里更是如此。每一个人的心，一半是自己的，另一半拴在旁边人的脸上。你站在地铁站台上，旁边的人都不动，你也不动。旁边的人忽然都往一个方向看，你的头会不由自主地也转过去。这并不是你的主意，是你的心，和他们的心，缠在一起。

本书把这种缠叫作纠缠。

纠缠平日是好东西。它让一群人能一起走，一起停，一起干活。一个家能成为一个家，一个队伍能成为一个队伍，靠的就是它。

可它有一个代价：一处的心失了效，缠着它的那些心，立刻就多了负担。

◆ 三、一处的失效，抽走两份东西

前面讲了光和粮。一颗心失效，对旁边缠着它的心来说，发生的是两件事。

第一件，它抽走了一份信息。你的光，有很大一部分是靠别人的脸、别人的反应借来的。你不知道这个会议的重点，但你看见对面的主管一直点头，你就知道没事。如果对面的主管忽然脸色发白，手停在半空，你借来的那盏灯灭了。

你不知道发生了什么，更糟的是，你本来能靠别人的反应来判断，现在连这个也不可靠了。

第二件，它抽走了一份能量。一个人慌了，旁边的人要花力气去应付：去扶，去问，去哄，去替他把没做完的事做完。孩子哭了，大人要去哄。同事乱了，要有人去收拾。老人摔了，一屋子人都要放下手里的事。

这些力气，都是从自己原本用来承受自己那一摊差异的粮里扣出来的。

所以荒的传开，不是一种神秘的「情绪感染」，而是一次非常具体的转嫁。一颗心的失效，同时变成邻处的一份信息亏缺，和一份能量亏缺。

邻处原本有余裕，被抽走一块，余裕就薄了。邻处原本就薄，被抽走一块，立刻到了自己的界。

◆ 四、被抽走的，也会去抽走别人

第三句：邻处被抽走之后，也会成为下一个抽走别人的人。于是荒沿着缠着的线，一个一个往下传。

你一定见过这样的家。

周日下午，奶奶在客厅里一个人看电视，忽然头晕，扶着沙发坐下，脸色发白。孙子正在做作业，看见了，喊了一声「奶奶」，声音很尖。

妈妈在厨房里切菜，听见这一声，手一抖，刀碰到了案板，跑出来，一边跑一边问：「怎么了怎么了？」

爸爸从书房里出来，什么也没问，先去找手机拨急救电话。可他不知道奶奶吃没吃过降压药，回头问妈妈，妈妈说「我也不知道」，声音也尖了。

这一小段里，奶奶的头晕不过一两分钟就过去了。（老人忽然头晕、脸色发白，该叫急救就叫，拿不准也别耗着。）可这一两分钟里，一家人的心，一个接一个地乱了。

孙子那一声尖叫，是一份很大的差异，压到了妈妈身上。妈妈没有准备，她的光（不知道发生了什么）和粮（手上不空）都不够，心被推过界。她的乱，又变成压到爸爸身上的差异。爸爸要查药，查不到，这又是一份光的亏缺。

注意看，这一家人，每一个人单独拿出来都不是慌的人。妈妈平时很稳，爸爸做事有条理。可是他们的心缠在一起，一个乱，三个乱。

办公室里也一样。部门群里有人发了一条「大家看一下，客户那边出事了」，没写出什么事。五分钟里，群里没有人回，每个人都在私下问别人：「你知道怎么回事吗？」没有人知道。

信息的亏缺先传开，然后是能量。每个人都开始放下手里的活去打听，去猜，去准备，一个上午就这么耗掉了。到最后发现，客户只是想改一个字。

◆ 五、缠着，并不总是往坏处传

这一点要说清楚，因为它是本章最关键的转折。

同一根线，既能传荒，也能传重组。

奶奶晕倒的那一幕，如果换一个样子：爸爸一进来，没有问「怎么了」，而是说了一句：「妈，你先靠着，别动。孩子，去倒杯温水。」

一句话，每个人手里就有了一件事。孙子有了去处，妈妈知道该做什么，奶奶有人守着。

这一家人的心没有乱，不是因为他们一点没被吓到。是有一个声音，在这几秒里，替大家做了一颗临时的心，用一句话把大家重新缠在一起。

所以，传开是纠缠的一种用法。用得好，是纠缠带来重组；用得不好，是纠缠带来荒。区别在于：邻处被抽走的那一份光和粮，有没有被补回来；那一颗共同的心，有没有在差异的节奏里，抢先重新长出来。

沙堆也是这样。一粒沙滑下去，邻居并不总是跟着滑。多数时候，邻居的位置够稳，托住了它，塌方在一两粒之内就停了。

只有当整个沙堆已经走到一个很紧的状态，每一处都靠着下一处，一粒沙才会引出一场大崩塌。这个紧，就是整体的光和粮都薄的状态：所有的位置，都没有余裕可以腾挪。

换成人的话说：一个家，一个班，一个公司，平时有没有留着余裕，决定了一个人的慌会不会变成所有人的慌。余裕多的地方，一处失效，邻处接得住，荒就在那里停下。余裕少的地方，一处失效，条条线上都传。

◆ 六、线有多密，线在哪里

这样，「为什么慌会传开」就有了一个不用神秘词的回答：传开，是因为心和心缠着；一处的心失效，邻处就被抽走一份光和一份粮；邻处被抽走之后，若自己也到了界，就成为下一个源头。

还有两件事，值得再多想一会儿。

第一件，传开的速度，取决于线有多密。

一个独居的老人，在家里慌，只有他自己慌。一个三代同堂的大家庭，一人慌，满屋慌。一个小区业主群，三百人，一条没头没尾的消息，几分钟传遍。

缠得越密，传得越快。可缠得越密，也越容易在一句话里重新聚拢。在一个关系很密的地方，一个信得过的人说一句话，比在关系稀疏的地方管用得多。从不缠到缠，慌的风险变大；可是从乱的缠到好的缠，只需要一个节点。

第二件，传开的线，不全看得见。

你以为只有同一间屋子里的人才会彼此传。其实很多线在屋子外面。一个妈妈在单位里被领导骂了一顿，回到家，孩子打翻了一杯水，她吼了一句。孩子被这一吼抽走了一份粮，第二天在学校里，对同桌发了脾气。同桌回家……

这条线可以一直传下去。它绕过了好几个屋子，其中没有一个人是「慌」的发源者，每个人只是接住了前一个人没接住的那一份。

◆ 七、别急着找罪魁

于是你会看到许多没头没尾的慌：一个单位里谁也说不清是谁先乱的，一个家里谁也说不清是谁先急的。

这不是因为大家糊涂，是因为荒顺着纠缠，早已经走出了它最初的那个地方。

这给我们一个很实用的提醒：不要急着找「是谁引起的」。

在荒里，找罪魁往往是又一份新的差异，压到另一颗已经接不住的心上。「是你先乱的」这句话本身，就是一次新的抽走。

比较有用的问法是：现在，哪里的光最缺，哪里的粮最薄，我手边能补的是哪一块？

◆ 八、放回日子里

再回到那个周日的客厅。

奶奶后来缓过来了，去看了医生，说是血糖低了。晚上吃饭的时候，一家人聊起下午那一幕，妈妈说：「我刚才吓得手都抖了。」爸爸说：「我也是，我连药在哪个抽屉都不知道。」

孙子低着头，小声说：「是我喊得太大声了。」

这一句话，是整个下午里最重的一句。一个孩子，把一家人的乱，扛到了自己的肩上。

如果这时候大人说「对，下次小声点」，孩子的心里会长出一个很小很硬的东西：我一出声，大家就会乱。这个东西以后会变成他缩小的心，他会学着不喊，不说，不出声。第五编会专门讲这颗缩小的心。

如果大人说的是：「你喊得对。那么大的事，你喊了，我们才知道。是我们没有准备好。」孩子的心里长出来的是另一样东西：我看到了，我说出来了，这是有用的。

两种回答，差别在于：把下午那一份抽走，算到谁头上。荒沿着线传开，也可以沿着线被接住。

一家人今晚能不能把这一下午好好接住，决定了下次再有事，这个家的线，是传荒的线，还是传稳的线。

慌会传开，不是因为人天生爱学别人的样子，是因为人是缠着活的。缠着，让一个家成为一个家；缠着，也让一个人的荒变成一家人的荒。这根线你剪不断，也不该剪断。你能做的是让这根线上，传得出光，传得出粮。

带 走 的 话

慌会传开，是因为心和心是纠缠着的。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？客厅里先传开的是光：谁也不知道奶奶怎么了，爸爸也不知道药在哪。接着才是粮：妈妈手上的活、孙子那一声喊，都在抽大家的力气。

心领住了没有，新心长出来了没有？那一天真实发生的，是一家人各自乱着；要是换成爸爸那一句话，全家就有了一颗临时的心；再在晚饭桌上添一句「是我们没有准备好」，才是往一颗更稳的家庭之心里添了一格。（心是 S，纠缠和亏缺都是 E 的事。）

想 一 想

1. 你家里或办公室里，有没有一个「一慌就传开」的地方？那里的余裕在哪一处最薄？
2. 下次别人在你旁边慌起来，你能不能先做一件事：不问「你怎么了」，而是给他一件可以马上做的事？

◆

11

第11章

四位近邻：风声、乌合、沙堆、出口

◆ 一、饭桌上的一句话

还是周日晚上，还是那一桌人。

妈妈把下午的事说了一遍，说完又笑自己：「一个孩子喊了一声，我们就全乱了。」

表舅在一旁夹着菜。他是退休的中学历史老师，听完慢悠悠地说：「这不就是风声鹤唳吗？」

桌上一静。孙子问：「什么是鹤唳？」

表舅便讲了起来。他讲得不错，这个问题前人也确实答过。离它最近的有四位：《晋书》里的风声鹤唳，勒庞，巴克，赫尔宾。他们各自说中了一部分，而且说中得很准。

这一章逐一听他们说。先承认他们说中了什么，再说本书在哪一处走了另一条路。

◆ 二、第一位：风声鹤唳

《晋书·谢玄传》记淝水之战，事在公元 383 年。前秦的大军在淝水边溃败，书里写：

「余众弃甲宵遁，闻风声鹤唳，皆以为王师已至，草行露宿，重以饥冻，死者十七八。」〔核〕

一支大军，被一阵风声、几声鹤鸣吓散。

这个故事说中的，是慌里最骇人的一面：慌不是一个人的事，是整个军阵的结构一齐崩解。败兵不是一个个被追上砍倒的，是自己先散的。风声里并没有敌人，敌人在他们心里。

一支军队，平日靠号令、队形、将领的威望连成一体。那一夜，这些东西同时失灵，每个兵都成了只靠自己两条腿的人。

这一点，本书完全承认。军阵崩解，说的正是那颗共同的心失效。第 7 章讲人群的心是秩序，军队的心是号令和队形，它们是同一类东西。

分叉在哪里？

「风声鹤唳」把慌讲成了一个结果：结构崩解了。可结构为什么崩解，崩解的那一刻什么在亏，这个成语不回答。它只给一个画面：一支败军，草木皆兵。

本书要多说的一层是：崩解不是一下子的，它是几件事同时成立之后的结果。前秦的兵，光亏了，不知道追兵在哪里、有多少。粮也亏了，书里写得明白，「草行露宿，重以饥冻」。差异又一直在来，任何一点声响都是。

在这样的光和粮之下，原来领着他们的那颗心，也就是军令，接不住一阵风声，是自然的事。

所以「风声鹤唳」能告诉你崩解发生过，却推不出崩解之前是怎样一步步被抽空的，也推不出它可以在哪一步转向。

假如淝水边有一位将领，在败退的第一晚，让每一队就地扎营，传出一句「后面没有追兵，我已派人查过」。那一夜的光补上了一半，粮（睡眠）也补上一点。同样的风声，就可能只是风声。这一条，成语里没有。

◆ 三、第二位：勒庞

勒庞的《乌合之众》，法文原名直译是《群体心理学》，1895 年出版〔核〕。

他说，人一进入群体，会生出三样东西：人多带来的「不可战胜」的力量感，情绪与行动的传染，以及对暗示的敏感。三样里，他看暗示最要紧。个人的理性，就这样被淹没了〔核：大意〕。

这是一套很有来头的答案。他看见了一件真实的事：人在群体里，确实不是单独时的那个人。一个平时很讲道理的人，进了人群，可以做出平时绝不会做的事。「传染」这个词也抓得准：慌的确是从一个人到另一个人，像水波一样传开。

本书承认这一点，并且承认，他把传开这件事看得很早、很清楚。

分叉在两处。

第一处，勒庞把传开的原因放在「个人理性被淹没」，传的东西是情绪。

可我们在上一章看到，传开的不只是情绪，传开的是实打实的两份东西：信息被抽走，力气被抽走。一个人在人群里「理性没了」，不是被一种看不见的病毒侵入，而是他平日靠别人的脸来判断事情，而别人的脸现在都变了。

他的光，本来是借来的，借的人慌了，光就灭了。他的力气，因为要应付周围的乱，被大量占用。这样的人做出来的事看着不理性，可背后有账可算。

第二处，勒庞的说法里，群体几乎总是往坏处走：被暗示，被传染，被淹没。

他也写到人群的领头人，不过领头人靠的是夸大、断言和重复，不靠讲道理〔核：大意〕。那是在「带动」情绪，不是替全场立起一个先后次序。

所以他推不出一个反面的局面：人群中有一句话，人群就不散。如果慌只是传染，人越多越乱。可一队训练有素的消防员冲进着火的楼，同样是一群人，同样的火，却不乱。

差别不在人多人少，不在情绪浓不浓，而在有没有一颗够用的共同的心。

◆ 四、第三位：巴克

1987 年，巴克、唐和维森菲尔德三位物理学家，在《物理评论快报》上发表了一篇讲「自组织临界性」的文章，用沙堆做模型〔核〕。

沙粒一粒一粒加上去，哪一格堆过了门槛，就往四邻倒出去。他们发现，沙堆不需要谁去调，自己就会走到一个临界的状态。此后一粒沙，就可能引发大小不一的崩塌，小的只有一两格，大的波及整个沙堆〔核：大意〕。

这是一个漂亮的模型，而且最贴近本编开头那盆沙。它说出了一件反直觉的事：系统不需要被谁推到边缘，它自己就会走到边缘。你不必去找「那一粒特别重的沙」，每一次崩塌都不需要特别的原因。慌，像是系统走到临界点之后的雪崩。

这个说法，把「为什么一件小事能引出大乱」讲得很干净。本书借了沙堆的画面，也承认这一点：塌，是整个坡到了界，不是某一粒沙的错。

分叉在这里。

巴克的模型里，沙堆的界是由规则固定下来的一个门槛。

走到临界之后怎么塌，大塌小塌，只是同一套规则的随机结果。所以这个模型能告诉你，崩塌的大小大概怎样分布。却没法告诉你，某一次崩塌之后，系统是回到原来的坡，还是长出一个新的坡。沙堆塌完，又长一个差不多的坡，同样的方式再走到临界，再塌。

可人的慌之后，可能退回旧心，可能散掉，也可能长出一颗新的心。这三条出路，第六编要专门讲。沙堆里没有第三条，因为沙堆没有光和粮可以补，没有重组这回事。

还有一层。沙堆的临界，是系统自己走到的。人群的临界，却常常是被外面的光和粮推到的。

一个家庭被几个月的病、几个月的睡不好、几笔没算好的账，推到一个很紧的状态，才会为一件小事崩开。这个紧，是可以松的：补上一盏灯，递过去一碗饭，余裕多了，同样的一粒沙，就不再引起雪崩。

巴克的临界给了我们一个看慌的角度，却没有给出松动它的杠杆。

◆ 五、第四位：赫尔宾

2000 年，赫尔宾、法卡斯和维克塞克三位，在《自然》杂志上发表了《逃生恐慌的动力学特征模拟》〔核〕。

他们把每个人写成一个受力的小球：想往出口走多快，要躲开邻居和墙，身体碰上了就有挤压和摩擦。恐慌，在他们的模型里，就是大家都想走得更快。

模拟的结果很扎手：人越急着往出口挤，出口越容易被拱形的人堆卡死，平均走出去的速度反而更慢。这就是「越快越慢」〔核：大意〕。

这个发现很有用。它说的正是商场里那一幕：着火了，大家都想快点出去，结果出口堵成一团，谁也出不去。急，不但没用，还会帮倒忙。

本书承认他说中了一件要紧的事：慌里最典型的错误应对，就是越急越糟。这一点，第四编会作为主角来讲：慌了就急，急了更慌。

分叉在两处。

第一处，他们回答的是「为什么堵」：窄口、高速、身体之间的摩擦。没有回答「为什么人群会进入这种挤法」。在模型里，人一上来就是想走得更快的，这是设定。

本书要问的是更早的一步：这颗让人群有序的心，是在哪一刻，因为缺了什么而失效的？是出口位置不知道，缺光？还是人已经挤得没有余地，缺粮？分清这两件，才知道该喊一句「出口在左边」，还是该先疏开人群，给每个人腾出一点余地。

第二处，更要紧。他们的模型里，每个人在自己的方向和邻居的平均方向之间，按一个比例取舍，也就是顾自己和跟着走的比重〔核：大意〕。这能算出「大家都知道出口，人群仍然堵死」。可它里面没有这样一条：有人把先后次序说出来，全场照着排。

跟着走，只管方向，不管先后。所以那个局面，他们推不出：所有人都不知道出口，一句话立起一个次序，人群不散。

◆ 六、四位放在一起看

四位里，每一位都抓到了慌的一个侧面：崩解的结果，传染的路径，临界的雪崩，挤死的结局。像四个人摸一头象，摸到的都是真的。

本书多出的，是一个把它们串起来的结构：有一颗成了形的心，领着一串差异走；光和粮不够，重组赶不上；心的确定性失效；失效沿着缠着的线，抽走邻处的光和粮。

把这个结构放回去，「风声鹤唳」是军令这颗心被抽空。勒庞的传染，是邻处的光粮被转嫁。巴克的临界，是整体的余裕见底。赫尔宾的越挤越堵，是共同的心散了之后，每人只剩自己的腿。

四位不是错了，是他们各自占着结构的一个角。

他们也各留下一份功劳。「风声鹤唳」留下一种提醒：荒里的人，听什么都像追兵。同一个声音，心稳时是风，心荒时是追兵。深夜里手机震一下，心就悬起来，就是这样。

勒庞让人看到，人群有自己的脾气，不是个人脾气的相加。巴克让人明白，大乱可以只有小原因，大的不是原因，是系统自己的状态。赫尔宾用模拟让人看见了「欲速则不达」的力道。

四位的功劳都真，也都留着一个共同的缺口：他们都是从外面看一场慌，看它怎样崩，怎样传，怎样塌，怎样堵。没有谁从里面问一句：那颗被抽空的心，里面缺的是什么？抽空以后，有没有一条路，让它重新长出来？

外面看，慌是一个现象。从里面看，慌是一颗心的事。本书要补的，就是这个从里面看的角度，和由此推出的出路。

◆ 七、拿客厅验一验

让我们拿四位的话，各自推一下周日那个客厅，看看谁能说出更多。

用「风声鹤唳」：孙子那一声尖叫是那阵风，一家人是败军，一声就散。能解释乱，解释不了换了样子的那一幕里，爸爸一句话为什么能让大家定下来。

用勒庞：妈妈被孩子的惊慌传染了，爸爸又被妈妈传染。能解释乱的传递。解释不了爸爸为什么没被传染，却被「药在哪个抽屉」这件小事难住，也解释不了换了样子的那一幕里，那句「你先靠着，孩子去倒杯水」为什么管用。

用巴克：这家人走到了临界，一粒沙就塌了。能解释一件小事为什么引出大乱，解释不了哪一家会走到临界，哪一家有余裕。

用赫尔宾：大家都急着靠近奶奶，结果挤在一起。能解释挤，解释不了奶奶的头晕，到底是光的事还是粮的事。

用本书：孙子的喊声是一份新差异，压到妈妈身上。妈妈手上不空，光和粮都薄，心被推过界。她的乱，成了爸爸的一次抽走。爸爸缺关于药的信息。要是有人像换了样子的那一幕里那样，用一句话替全家做了一颗临时的心，大家就重新缠好了。

这里每一步，都有一个可以问的东西：缺的是光还是粮？共同的心在哪里？它赶上节奏了吗？

不是说本书比四位更高明。四位给出的是现象，本书给出的是一个可以动手去补的结构。能动手，才是对一个普通人真正有用的东西。

◆ 八、放回日子里

表舅听完，挠了挠头。

「那照你们这么说，」他问，「淝水边上那一夜，要是有人喊一句话呢？」

没有人答得上来。历史不能重来。但这个问题，今晚桌上的每个人都可以带走。

下次你听到一个关于「大家一下子乱了」的故事，别急着给它贴一个词，是传染，是临界，还是挤死。史书上的败军，新闻里的踩踏，班级群里的一场风波，都一样。先问三句：

那颗共同的心，原来是什么？压上来的差异，是什么？这一刻，光和粮，各缺在哪里？

三句问完，再去看四位说的哪一句，落在了哪一处。

带走的话

四位各看见了一场慌的一个角：崩解，传染，临界，挤死。多出来的一层，是里面那颗心缺了什么，以及怎样补上。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？「风声鹤唳」里两样都缺，书里写得明白：不知追兵在哪是缺光，草行露宿、饥冻交加是缺粮。客厅里先缺的是光，药在哪、奶奶怎么了。

心领住了没有，新心长出来了没有？四位的说法都停在崩与传、塌与堵；本书多问的一句，是塌了以后，能不能在差异的节奏里长出一颗共同的心。（心是 S，传开靠 E 的纠缠。）

想一想

1. 四位里，哪一位最像你平时解释「一群人为什么乱」的那一句？它解释不了的，是哪一处？

2. 你经历过的一次集体的乱，是缺光，缺粮，还是缺一个人把次序说出来？

◆

12

第12章

一座着火的商场，两种局面

◆ 一、再进一次商场

回到那座商场。

这一回，请你站在二楼的扶梯口。底下是三百来号人，有逛街的，有带孩子的，有刚买完单的。忽然，有人喊：「着火了。」

站在这里，你看不出谁勇敢，谁胆小。三百个人，平时各有各的章法。进了商场，他们又有一颗大家共有的心：靠右走，不插队，听广播，看指示牌。

那一声「着火了」，压上去的，是这颗共有的心。

接下来可能发生的事，有两种。

这一章是第二编的总账。账要算清，得把这一编看见了什么、收回了什么，并排摆出来。然后拿这座商场，去问问那四位邻居，看谁接得住。

◆ 二、本编的总判断

这一编六章，一句话收住：

沙堆的坡，鱼群的队形，人群的秩序，各是一颗领着差异走的心。光和粮不够，重组赶不上，心就领不动，荒便出来了。荒沿着心和心之间的线传开，传开的是两份实在的东西：信息，和力气。

读到这里，你可以把它抄在本子上。抄完，再把这一编的六章，当成是在为这一句话作证。第 7 章用三个地方，证明骨架是同一个。第 8 章用两种亏缺，证明荒有两个头。第 9 章用六个格子，证明它在人身上有六种落脚。第 10 章用一个客厅，证明它会传开。第 11 章用四位邻居，证明这个说法比他们多出一层。

看见和收回，是配对的。

这一编看见了	这一编收回了
沙堆、鱼群、人群，都有一颗领着差异走的心（第 7 章）	慌只是人才有的毛病（第 7 章）
亏缺有两种，光和粮，解法不同（第 8 章）	对所有的慌，用同一句「别慌」（第 8 章）
荒在人身上有三界六格（第 9 章）	慌是一种性格或一种类型（第 9 章）
传开的是实在的信息和力气（第 10 章）	传开是一种神秘的情绪感染（第 10 章）
四位各说中一角，都从外面看（第 11 章）	四位里有一位能把慌装下（第 11 章）

收回，不是说那些说法全错，是说它们只在自己的地盘上成立，一出了地盘，就装不下了。

◆ 三、回头答三句老问题

编首问了三个有点奇怪的问题，这一编走完，可以一句一句答了。

第一句：沙子会慌吗？不会。沙堆没有光，也没有粮，更没有重组这回事，它塌了就是塌了。本书只借它的骨架：一颗成了形的东西，领着一批新来的东西，到了界，就塌。所以说「像」，不说「是」。

第二句：三类存在的慌，和三界的慌，是同一回事吗？骨架是同一个，落脚不同。沙堆、鱼群、人群帮你认出骨架。思考、现实、自我帮你在自己身上，找到缺口开在哪里。

第三句：为什么慌常常不是一个人的事？因为心和心缠着。一处失效，邻处就被抽走一份光和一份粮。

三句答完，慌到底是怎样的东西，也就有了一个能带着走的样子：它不是谁的毛病，是一颗心遇到了它领不动的差异。

◆ 四、判别局面：两座商场

现在来看那两种可能。

第一种情形：出口的位置，人人都知道。 商场的指示牌清清楚楚，绿色的安全出口亮着，每个人进门时都扫过一眼。信息不亏。可是人群还是堵死了。每个人都往最近的那个门挤，谁也不让谁，门口越堵越实。

绿牌子亮着，可每个人看的，是自己前面那一两米。门在哪里，人人知道，人人也都想先到那个门。门的位置，亮在每个人的眼里。谁先谁后的那一份，没有人替大家亮。

第二种情形：这是一座没人来过的建筑。 迷宫一样的地下商场，没有人知道出口在哪，信息亏得很厉害。可是人群里有一个中年男人，用很大的声音喊了一句：「跟着我，扶着墙，一个挨一个，往左走。」

他并不比别人更知道出口。可是这一句话，给了所有人一件可以做的事，一个先后的次序。人群没有散。他们一个挨一个，慢慢走，走出了一条路。

第一种情形的结果，现有的模拟研究里读得到：窄口，人人想走得快，身体挤在一起，出口被卡成拱形，谁也出不去〔核：大意〕。

第二种情形的结果，是本书的看法推出来的，现成的研究里没有〔待验〕。

◆ 五、四位各接不住在哪

请那四位邻居解释这件事。

「风声鹤唳」讲崩解，不讲不崩的人群。第二种情形里，人群不崩，它没有话说。

勒庞推不出第二种。两种情形里，人群的情绪一样浓，传染一样快，按「个人理性被淹没」的说法，应该一样乱。

巴克的沙堆里没有「喊一句话」这回事，沙子听不见指令。

赫尔宾的模型，第一种情形推得出，那正是它的看家本领。第二种推不出：模型里的人，要么顾自己，要么跟着邻居走，没有一条「有人把次序说出来、全场照着排」的规则。

四位各有一个接不住的地方。

本书的话是：两种情形的分界，不在传染得多少，也不在光够不够，而在有没有一颗共同的心，在差异的节奏之内重组出来。

第一种情形，人人有光，可是共同的心，也就是谁先谁后，没有及时长出来。每人按自己的心行动，几百颗小心撞在一起。第二种情形，光是缺的，可是一句话，把几百个人重新缠成了一个整体：扶着墙，一个挨一个。这颗临时的共同的心，在火势蔓延的节奏之内，赶上了。

所以要问一群人会不会散，不是去数他们有多怕，也不是去数他们知道多少。要去看的是：在差异压上来的这一小段时间里，有没有一颗够用的共同的心长出来了。

◆ 六、小的地方，一样成立

这条看法，不只用在着火的商场。

一间教室里，老师突然被告知「五分钟后检查组要来听课」。班上的孩子，有的知道检查组是什么、要怎么坐，有的不知道。可这个班会不会乱，往往不看知道的人占多大比例。要看的是，班长有没有站起来，说一句「大家把桌面收干净，书翻到第十二页」。

这句话没有增加任何一个人的知识。它给每个人一件能马上做的事，一个共同的次序。一个班的心，就这样在五分钟之内，被重新接上了。

反过来，一家人里常有这样的情形：爸爸清楚今晚要做什么，妈妈清楚，孩子也清楚，可三个人同时开口，谁也不让谁，反而吵起来。信息一点不缺，缺的是一个先后。

第一编里的钱师傅，油锅起火，一把盖上锅盖。那一下，除了灭火，也是给整个后厨一件事做：看他，退后，关火。

要补一句公道话。出声的那个人，不必是官最大的，也不必是最冷静的。他只需要在那几秒里，肯第一个把一件事说清楚。许多时候，他自己的手也在抖，声音也不稳。他不是没有慌，是他的慌，被他给别人一件事做的动作，暂时接住了。第九编会专门讲这件事：做一颗临时的心。

◆ 七、这一编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编有三处，写成人话。

第一处。如果有人找到一个群体，信息足，力气足，差异也没有越过它的承受，却仍然整体散开了，那么「荒必有亏缺」就要收窄。你可以去找：一个什么都不缺的人群，会不会无缘无故地散？

第二处。如果有人真去试了第二种局面，比如疏散演练里，对比两种做法：一次只靠出口标识，一次有人按次序报数、带队。结果两边堵得一样，那么这一编的判别局面就不成立，「共同的心」这一层，要退回到「只是情绪」。这样的对比还没有人做过〔待验〕。

第三处，是本书自己知道比较弱的地方。沙堆和鱼群里的「心」「光」「粮」，是借来的比方，不是证明。沙堆没有信息，鱼也不会数自己的余裕。这个比方能帮你认出骨架。但如果有人证明它把人带偏了，比如让人以为沙堆也能补粮，那么这一部分就要收回，只留人身上的部分。

这一编的看见与收回，到此交账。

◆ 八、放回日子里

今晚，你可以做一件小事。

找一个你家里、班里或小组里，三个人以上要一起做的事：一顿饭，一次出门，一场会。留心它是怎么开始的。有没有一个人，在大家还没来得及乱的时候，先说了一句「你拿这个，你去那边，我来这个」？

没有的话，下一次，你可以试着做那个说话的人。不必说得对，只要说得出一个次序来。

一顿饭，三个人同时要进厨房，先说一句「你洗菜，我切」。一次出门，两个孩子同时找鞋，先说一句「你先穿，他等一下」。这样的话很小，小到几乎不算话。

可你会发现，说出这一句的前后，屋子里的气氛是两样的。前一刻是几颗各自转的小心，后一刻，多了一颗大家都认的心。

这一编讲的，是荒在哪里落脚、怎样传开。可有一句话，几乎每个人都在对慌的人说：别慌。它真的管用吗？它遮住了什么？一个表面安静的人，心里的荒还在不在？

下一编，请出谢安、新渡户稻造、爱比克泰德、杰米森，去看「别慌」这两个字背后的东西。

带 走 的 话

慌会传开，是因为心和心是纠缠着的。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？第一座商场，人人有光，缺的是一个先后次序，缺在共同的心；第二座商场，缺光，却有一句话补上了次序。

心领住了没有，新心长出来了没有？第一座商场里，心没领住，每人按自己的心行动，几百颗小心撞在一起；第二座商场里，一颗临时的共同的心，在火势蔓延之前长出来了。（心是 S，次序是 D 的事，光和粮是 E。）

想 一 想

1. 这一编六章里，哪一句「收回」，最让你不服气？它在你自己的日子里，有没有成立的地方？

2. 你经历过的一次集体的乱里，有没有人说出过一句「你拿这个，我来这个」？那句话之前和之后，有什么不同？

◆



第　三　编

「别慌」遮住了什么

编　序

这一编六章，拆一句人人爱说的话：「别慌，沉住气。」

这句话几乎没有人反对。父母对孩子说，领导对下属说，朋友对朋友说，自己对自己也说。可它到底做了什么？它遮住了什么？一个人表面安静下来了，里面那场荒，还在不在？前两编讲了慌是什么、荒怎样传开，这一编就问这句人人嘴边的话。

第 13 章从中考前一夜的一杯热牛奶进去：妈妈说了一句「别慌」，女儿说，你这样说，我更慌了。第 14 章去看「淡定」怎样成了一副脸，脸后面是什么。第 15 章请谢安出场，看他过门槛时断掉的那只木屐齿，说明一个人身上可以同时有两颗心。

第 16 章把几种让人「不慌」的办法摆上桌，逐个问：它补了什么，没补什么。第 17 章请四位近邻上桌：谢安、新渡户稻造、爱比克泰德、杰米森，一位也不跳过。第 18 章是本编总账：三个坐在考场里的人，同样紧张，该用的办法却各不相同。

这一编的反差是：人人都在劝人别慌，劝的却是脸色、是看法、是感受；荒不在那里，荒在心和差异之间那道缝里，缝要合上，靠的是光和粮。

13

第13章

越说别慌越慌

◆ 一、你一定有过这样的时刻

中考前一天的晚上九点，尹秀兰站在女儿房门口，手里端着一杯热牛奶。

女儿十五岁，坐在书桌前，台灯开着，摊着一本翻得发毛的错题本。她没有在看，笔帽被咬得扁扁的。

秀兰把牛奶放在桌角，说了一句：「别慌，你都复习好了，明天正常发挥就行。」

女儿「嗯」了一声。

秀兰退出来，带上门，靠着走廊的墙站了一会儿。屋里很安静，安静得不对。

过了五分钟，门开了一条缝，女儿小声说：「妈，你说了别慌，我就更慌了。」

这句话，秀兰后来想了很久。她说的是好话，用的是最稳妥的话，全天下的父母这个时候都这么说。

可这句话落下去，像一粒小石子落进已经满了的水碗，水没有平，反倒溢了一圈。

你大概也有过这样的时刻：一句好意说出去，对面的人反而更紧了。

先把夜路摆出来，本书每一章都要回到它上面去验。夜色降临，山路没走完，光没有了，干粮也没有了。路还在往前延伸，岔口、声响、寒气一件件迎上来。

这时候同行的人在你耳边说一句：「别慌。」

这句话没有给你一盏灯，也没有给你一口粮。它只是在你已经够重的担子上，又添了一件：你还得保持镇定。

◆ 二、育儿群里的一行字

先说一件很小的事。

一个新手爸爸，第一次独自带五个月的孩子。孩子夜里哭，怎么哄都不停。

他抱着孩子在屋里来回走，走到第四十分钟，手机里的育儿群有人发来一句：「别慌，孩子哭是正常的。」

他看着那行字，心里有一个很清楚的感觉：不对，我现在就是在慌。

他慌的不是孩子哭。孩子哭这件事，他知道不会要命。他慌的是，该试的办法都试完了。抱、拍、喂奶、换尿布、开小夜灯，一样一样试过，没有一样管用。

他脑子里本来有一套「孩子哭了怎么办」的办法，像一个抽屉，一格一格放着东西。现在每一格都拉开看过了，是空的。

就在这时候，来了一句「别慌」。

这句话在他那里变成了什么？变成了一条新的要求。以前的要求是：把孩子哄好。现在多了一条：还要不慌地把孩子哄好。

孩子还在哭，办法还没有，如今又多了一件没做到的事：他没能不慌。

用本书的话说，这是又一条差异压了上来。

本书说的「差异」，是不断进来的新东西：新的要求、新的冲突、新的可能。孩子哭是差异，哄不好是差异，群里那句「别慌」也是差异。

它替他指出了一个他此刻够不着的状态，还暗示他：你现在不对。

差异不会因为你承不住就停下。这是夜路的第一件事：路照样往前延伸。「别慌」不是路的终点，只是路上又来了一块石头。

◆ 三、一颗已经领不动的心

再说那颗承不住的心。

这位爸爸身上，有一颗「照顾孩子的心」。它是一个成形的结构，平日里领着他一天天走：几点喂奶，哭了先看什么，困了怎么哄。这颗心管了五个月，一直管用。

可今晚的哭声超出了它能承受的界，它领不动了。

心领不动，是慌的头一半。而「别慌」落在这个节骨眼上，是要一颗已经领不动的心，再多领一件事：领着情绪，领着脸色，领着不许出声的那口气。

已经承不住的东西，又被加了一份重量。

越说别慌越慌，因为「别慌」本身是一条新的差异，压在一颗已经承不住的心上。

这一层，家里的人其实都有体会，只是不容易说清。

◆ 四、一点校准，还是一块石头

有人会问：可「别慌」有时候明明管用呀。

是的，有时候管用。这一编会一处一处看它什么时候管用，什么时候不管用。先记住第一个分界：一句「别慌」落在谁身上，要看那里的心还领不领得动。

如果心还领得动，只是被一点浮尘遮了一下，一句提醒就够了。

想想高速路上，司机的方向盘稍微打偏，副驾驶说一句「稳住」，他一下子回了正。他的心没有坏，只是有一小下没领好。这时候的「别慌」，是一个小小的校准。

如果心已经领不动，一句「别慌」就不是校准，是又一块压上去的东西。

为什么两种情形外表看起来那么像？因为从外面看，两个人都紧着脸，攥着拳头，说话发颤。外人分不出来，只好一律说「别慌」。

这是这句话最大的麻烦：它不看里面的情形，对谁都说同一个字。

◆ 五、女儿不是不会

回到中考前夜。

秀兰的女儿那天晚上不是不会。错题本整整齐齐，三轮复习都做完了。她慌的是另一件事：明天的考场上，会不会翻出一道没见过的题？会不会前面三道就卡住，后面全乱？

这些都是还没发生的差异，可她的心已经开始领不动它们了。

她知道明天的卷子不由她挑，状态也不由她挑。她还知道，妈妈那句「正常发挥」，其实把一个更大的担子放在了她肩上：不许不正常。

所以那一句「别慌」，在她耳朵里翻译出来，是：你现在这个样子，不对。

你想想看，一个人在最需要有人接住的时候，听到的却是「你不该是这个样子」，他是什么感觉？他会觉得自己不但慌，而且慌错了。

慌，加上慌得不合规矩，两层压在一起。

这里要停一下，说说「帮」。

「帮」这个字，要看帮的是哪一头。有的帮是从外面添东西进来：递一盏灯，递一口粮。有的帮是从里面拿东西出去：接走一件事，减掉一个担子。

「别慌」两样都不是。它不添，也不减，只是指着一个状态，说：换掉它。

换掉一个状态，要靠心里有一套现成的办法，能把状态转过去。可这位爸爸、这个女儿，恰恰是缺这套办法的时候才慌的。

你让一个没有办法的人去用办法，他只能做一件事：装。

装出一副不慌的样子。下一章就要看这副样子。

◆ 六、真管用的安慰

说「别慌」不管用，不是说安慰没用。恰恰相反，有一种安慰是真管用的：它不指着你的状态，而是接住你的差异。

回到那位爸爸。如果半夜育儿群里有人回了他一句：「我家老二也这么哭过，后来问了医生，说是胀气，有几个哄的办法管用，我发给你。」他会是什么感觉？

他会一下子有事可做。脑子里那个空空的抽屉，多了一格。他有了一份新的光：一条他原来不知道的信息。他马上去试，手忙起来，心里反而稳了几分。

这句话里没有一个「别慌」，可它做的事，正是「别慌」想要的结果。为什么？因为它补上了他缺的那一份光。

当然，孩子哭得太久，或者还有别的不对劲，该找的是儿科医生。这里说的只是话的路数。

再看一个更小的场面。一位小学老师带学生去看升旗，队伍里一个六岁的孩子突然哭起来。老师蹲下来，说：「不要哭，不要怕。」孩子哭得更大声。

旁边另一位老师走过来，没说「不要哭」，只问：「你是不是找不到你的班了？」孩子点头。老师说：「我们的班在那边，我带你过去。」孩子一下子止住了。

同样的孩子，同样的哭，两句话落下去的结果完全不同。第一句指着状态，第二句指着缺的东西。

孩子哭的不是怕。他心里那张「我在哪个队伍里」的地图，突然失效了。有人替他把地图补上，哭就收住了。

◆ 七、对自己说「别慌」

这句话，我们对别人说，也对自己说。

面试前十分钟，一个年轻人站在电梯间里，对着金属门上模糊的影子，小声念：「别慌，别慌，别慌。」

念到第三遍，他听见自己的心跳。念到第五遍，他发现手心是湿的。每念一遍，他就更清楚地知道一件事：我现在在慌。

这就是对自己说「别慌」的路数。说话的是一个想稳住的自己，听话的是一个已经领不动的自己。话从一头传到另一头，没有带过去一盏灯，只带过去一条命令：你现在不对，改。

被命令的那一头，手里没有办法可用，只能再用力。用力，就是花粮。而粮，本来就是亏着的。

所以对自己说「别慌」，常常是拿已经不够的力气，去压已经压不住的东西。

倒是另一类话管用些。念的不是「别慌」，是下一步：「第一个问题先自我介绍，三十秒，先讲在哪家公司做什么。」把下一步说出口，等于给心递了一小格。

◆ 八、办公室里的三句话

再说一个办公室里的小场面，看「别慌」怎样在大人之间转手。

周五下午四点，小梅要把一份方案交给客户，系统却卡住了，文件打不开。

同桌的同事探过头，说：「别慌别慌，肯定能找回来。」另一个同事路过，说：「冷静点，越慌越出错。」主管从办公室里喊了一声：「沉住气！」

三句话，三个人，都是好意。小梅坐在屏幕前，听着，一句比一句重。

她本来只有一件事：文件打不开。现在多了三件：不许慌，不许出错，还得让大家看见她沉得住。

她点了一下鼠标，又点了一下，手指在键盘上僵着。

其实她知道，十分钟前自己存过一个备份，放在哪个文件夹里，却怎么也想不起来。那段记忆就在那儿，够不着。越是被告知要冷静，越够不着。

这时候，坐在角落的老同事走过来，没有说一个关于情绪的字，只问：「你今天上午，是不是在共享盘里存过一个草稿？」

小梅愣了一下：「共享盘……对，我传过一个。」

一分钟后，文件找到了。

老同事问的这一句，就是递过去的一盏灯。她没有叫小梅冷静，只把小梅够不着的那段记忆，从旁边轻轻敲了一下。信息一到，手就动起来了，脸色自己慢慢回来。

注意这里发生了什么。小梅不是被劝好的，是被接住的。前三句话都在劝，劝的是她这个人；最后一句话在接，接的是她手里那件事。

所以有一个很朴素的问题，可以随时拿来问自己：这句话说出去，是在对人说，还是在对事说？

对人说的，是「你要怎样」；对事说的，是「这件事缺什么」。慌着的人，多半听不进前一种，却接得住后一种。

◆ 九、放回日子里

回到秀兰家的走廊。

女儿说完那句「你说了别慌，我就更慌了」，秀兰没有再说「别慌」。她在门口站了一会儿，说：「那我们把明天要带的东西，再过一遍。」

女儿愣了一下，点点头。

母女俩蹲在地板上，把准考证、两支笔、橡皮、尺子、一瓶水，一样一样摆开，念了一遍，装进透明的文件袋。念到最后一样，女儿说：「还要带一块备用的表。」秀兰说：「对，我去拿。」

这一遍清点，没有一句话提到慌。可女儿的肩膀，慢慢往下落了半寸。

不是因为她不慌了。是因为明天早上那一段路，有一小截被她的手摸到了：东西在哪，怎么放，什么顺序。夜路上，有人递来了一小段火。

这就是这一章的全部意思。慌的时候最不需要的，是又一个要求；最需要的，是一点能接住的东西。

明天能试的事很小：下次有人在你面前慌了，先别开口说「别慌」。换成一句问话：「现在最卡你的，是哪一件？」

问完，听他说。说出来的那一件，往往就是他缺的光。

带 走 的 话

慌的时候最不需要又一个要求，最需要一点能接住的东西。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？女儿缺的是光：明天早上那一段路的次序她没有摸到；新手爸爸缺的是育儿群里没人说的那一格办法；小梅缺的是一段够不着的记忆。三处缺的都是光，「别慌」一点也没补。

心领住了没有，新心长出来了没有？没有。清点完东西，心只领住了明早那一小截；新心还远，只是有了第一小格（S 领不动，D 又添了一条要求，E 缺的是光）。

想 一 想

1. 回想最近一次别人对你说「别慌」。那句话落下来的时候，你是松了一点，还是更紧了？它是指着你的状态，还是接住了你缺的东西？

2. 下一次你要对一个慌着的人开口之前，先在心里问一句：这句话是在对人说，还是在对事说？

◆

14

第14章

淡定成了一张脸

◆ 一、你身边有没有这样的人

网上有个说法，叫「淡定哥」「淡定姐」。出了事还稳稳当当的人，都可以拿来夸一句：遇事不慌，有大将风度。

渐渐地，不慌成了一种值得骄傲的东西，慌则成了一种要遮掩的毛病。办公室里、饭桌上、家长群里，谁一遇事就变了脸色，谁就像输了一截。

这个转变有它的缘由。人群里总要有稳得住的人，稳的人能让旁边的人安心。第二编讲过，荒会顺着人和人的纠缠传开，所以一个人的稳，对身边人是实在的好处。

可这个转变也带来一个麻烦：它把「看上去稳」和「真的稳」放在了一起，当成一件事。

这一章就来把它们分开。先看一个常见的场面。

◆ 二、会议室里的一句话

某公司出了一起事故，客户的货发错了，损失不小。早上九点，部门经理把几个人叫进会议室。

他坐下来，语气平平地说：「大家别慌，先把情况说一说。」他的声音很稳，手却在桌子下面一直按着膝盖。

底下的人都看着他。有一个年轻同事原来很紧张，看到经理这么稳，松了一口气。

另一个老员工，看着经理的脸，心里却咯噔一下：他的脸色太平了，平得不像真的。

会开了四十分钟，经理说了很多话，语气一直没变。散会的时候，每个人手里拿着一串「注意事项」，却没有一个人知道，货到底怎么追回来，客户那边谁去讲，损失怎么分担。

经理没有慌，至少看上去没有。可这场事故里，有一颗心没有成。那个本来应该「领着大家处理这类事」的部门秩序，在这场事故面前失效了：没有谁知道先做什么，没有一个流程能接住这批发错的货。

这样的「不慌」，是把荒盖住了，没有把荒补上。

◆ 三、荒的样子

要把这话说清，得先把「荒」的样子描出来。

本书说的荒，是这样一个间隙：差异已经到了，承受已经破了，重组还没来得及。用夜路的话说，是路已经走到了这里，灯已经灭了，粮已经没了，而下一段路怎么走，心里还没有一个新的章法。

这个间隙里，人身上会出什么？有的人发抖，有的人说话变快，有的人沉默。这些都是荒的外貌。

可荒本身不在外貌里。荒在里面：念头接不成判断，事情接不成行动，「我」没有着落。

所以外貌可以被管住。声音可以压平，手可以收好，脸可以摆好。可外貌管住了，里面那个间隙并不因此合上。

淡定这个词，要分清是哪一种。

有一种淡定，是里面真的有一套东西在。第一编里的钱师傅，油锅起了火，锅盖一下就盖了上去。他心跳得快不快，旁人看不出来，可他的手没有乱。他的心里有一格现成的，火起来，就有一个动作接得上。

老消防员进火场也是这样，脸上没有表情，手上每一个动作都有次序：先看风向，再找出口，再分人手。他的平静是结果，是心领得动的样子。

还有一种淡定，是里面什么也没有，外面撑着。就像一个人站在山路上，对身边的人说「我不慌」，其实自己也不知道路在哪里。他是把脸当成了一堵墙，挡在荒的前面。

两种人从外面看，几乎一模一样。区别只有一个：第一种人里面，差异进来能被接住；第二种人里面，差异进来一件也没被接住，只是没有显在脸上。

◆ 四、裴师傅的四点钟

「不慌」一旦成了人设，就多了一个麻烦：人设管的是外面那张脸，人设越稳，越没有人去问里面。

裴师傅是一家食品厂的车间主任，四十八岁，在厂里干了二十多年。人人都说老裴稳，天塌下来也是那副样子。

有一年，厂里要换生产线，来了新设备，要重新排班、重新培训、重新定产量。老裴照常开会，照常说：「没问题，大家按计划来。」

半年后，他在体检里查出血压很高。医生问他有没有什么压力，他想了一会儿说：「没有，我这个人，一向不太着急。」

他没有说谎。他确实不着急，至少脸上和嘴上不着急。

可那半年里，他夜里醒得越来越早。早上四点睁眼，躺着把明天的排班在心里过三遍。白天不说，也不让别人看出来。家里人只知道，老裴最近睡得少。

这里面的情形，值得慢慢看。

老裴的旧心，那套「老生产线怎么管」的章法，在新设备面前不够用了。差异一件一件进来：新的工艺、新的人手、新的指标。他的光是亏的，新设备他不熟；他的粮也是亏的，年纪不小，白天硬撑，夜里睡不好。重组没有跟上。

可他还有一样更要紧的东西：「老裴稳」这个身份。这个身份不许他承认自己领不动。

于是荒被藏了起来，藏在夜里四点钟那一刻。荒没有消失，只是换了一个地方住。

血压的事，请交给医生去看。这里只借来说一个意思：不慌成了人设，最大的代价是荒无处可去。

一个人如果能说出「我现在领不动」，旁人就可以递光、递粮，荒就有机会被补上。如果不许说，荒只能在里面自己过夜。

◆ 五、「没事」两个字

再看一个家里的例子。

一位母亲，孩子上初中后成绩下滑，班主任约谈。她在班主任面前一直笑着，说：「谢谢老师，我们回去一定配合。」

出了校门，她在车里坐了二十来分钟才发动。

回到家，她对孩子说的第一句话是：「没事，妈妈不怪你。」

孩子听着，却在她的声音里听出一点很不对的地方：那个平静里，有一个硬硬的东西。孩子没有放松，反而更紧了。

这位母亲做的事，和中考前夜的秀兰一样，是把「不慌」放在前面，把荒收在后面。

她的荒是真的：她不知道孩子到底怎么了，这是光的亏；她也不知道自己还能撑多久，这是粮的亏。可这份荒被「没事」两个字盖住了。家里的另一个人，只感觉到有东西不对，却不知道是什么。

这是不慌的人设在家里最常见的一种代价：荒会漏出来，只是不走正门。

它漏在语气里，漏在夜里，漏在对孩子某一句过分的要求里，漏在身体上。

◆ 六、稳是结果，还是盖子

说到这里，有人会反驳：难道我们该鼓励人到处慌吗？

不是。这里不是要鼓励慌，也不是要贬低稳。稳是好东西。本书想说的是，要分得清稳是怎么来的。

稳有两条来路。一条是心领得动了，所以脸稳；一条是脸先稳了，心还没领动。第一条路上，稳是结果；第二条路上，稳是盖子。

盖子也有它的用处。医生面对病人家属，机长面对满舱乘客，必须先把脸稳住，才能不让别人的荒再添一层。这是职责，是真实的需要。

可盖子只能盖，不能补。盖了以后，后面还得有一个补的动作，否则荒就留在盖子底下。

怎么看里面？不靠猜，也不靠逼问。有三个很家常的小记号。

一个是看他的判断接不接得上。真稳的人，事情来了，能说出下一步是什么，哪怕只是很小的一步。撑着的人，常常说的是态度，不是下一步：「没关系」「会好的」「别担心」。态度本身没错，可没有下一步的态度，是一块空盖子。

一个是看他的力气。真稳的人，事后会累，多半还睡得着。撑着的人，事后常常睡不着，或者睡了又早醒，那常是粮亏过的痕迹。长期睡不好，该找医生。

一个是看他有没有地方说。真稳的人，说得出哪里难。撑着的人，说什么都是「还行」。

这三个记号不是诊断，只是提醒：脸稳不稳，不等于心成不成。

◆ 七、老李半夜的货架

再添一个夜里的场景，让这些话落得更实一点。

老李在小区里开了二十年的杂货铺。去年隔壁开了一家连锁便利店，二十四小时亮着灯。老李每天照常七点开门，跟熟客打招呼，笑呵呵地说：「没事，各有各的客人。」街坊都夸他心大。

只有他老伴知道，老李一到半夜就起来，披着衣服坐在铺子里，对着货架发呆。她问他想什么，他说：「想明天进什么货。」

可那几个月，他进的货越来越少，账本越来越薄。他没有对任何人说过一句「我怕撑不下去」。

他怕的东西很具体：房租、进价、街坊的脚步往哪边拐。这些都是实实在在的差异，一件接一件压过来。

他那套「开杂货铺」的旧章法，靠熟客，靠赊账，靠一句好话撑起来。面对一家扫码、折扣、二十四小时的店，它领不动了。

他没有慌在脸上，他慌在夜里的货架前。

有一天，他的女儿回家，没有说「爸你别担心」。她坐下来，拿出手机，说：「爸，我帮你把店挂到小区的群里，街坊想要什么，微信上说一声，你送上门。」

那一刻，老李的荒里进来了一点光：一个他从没想过的办法。他未必马上就好，可夜里发呆的时间会少一点。

你看，这位父亲脸上的稳，是二十年生意人的体面。体面不能当饭吃，也不能当灯用。真正让他没那么慌的，是女儿递过来的那一条新路。

◆ 八、放回日子里

回到会议室里的那位经理。

如果这一幕重新来一遍，他在九点钟坐下后，不说「大家别慌」，而说：「货发错了，现在有三件事没人知道：货在哪，客户怎么讲，钱怎么分。我先分三个人各查一件，十点钟回来碰头。」

他的声音可以一样平。可这时候的平静，是有东西撑着的：三件事、三个人、一个钟点，就是一个临时搭起来的小章法。会议室里的荒，被接住了一截。

对「淡定」这件事，我们可以多一分温和。它是许多人用来保护自己、也保护身边人的外衣，值得尊重。只是尊重它的同时，心里留一个小小的疑问：这件外衣底下，有没有人看见？

明天能试的事很小：别人说「我没事」的时候，轻轻多问一句。不要问「你是不是在慌」，那又是在指着状态。要问一个具体的：「这件事里，你现在最没把握的是哪一段？」

问这样的话，是在找缺的那一份光。裴师傅如果被人这样问一次，他可能会说：「新设备的维护，我一点底都没有。」

这句话一出来，荒就有了一个名字。有名字的荒，才可能被补。

带走的话

脸上不慌，只说明荒没有露出来；荒有没有补上，要看里面的判断接不接得上。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？经理的会议室缺的是光：货在哪、谁去讲、钱怎么分，没人知道；裴师傅光和粮两样都亏，新设备不熟是光，夜里睡不够是粮；老李缺的是一条新路，也是光。

心领住了没有，新心长出来了没有？三处都没有。「老裴稳」「没事」「各有各的客人」把荒盖住了，旧心还在硬撑；只有老李的女儿递来那条新路，新心才有了第一块可落脚的地方（S 被盖住，E 的亏缺没人看见）。

想一想

1. 你身边有没有「淡定的人」？他的稳，是里面有章法撑着，还是外面有一张脸撑着？你是怎么分辨的？
2. 别人对你说「我没事」时，你有没有试过多问一句「最没把握的是哪一段」？如果试一次，你猜他会说出什么？

◆

15

第15章

谢安的木屐齿

◆ 一、淝水那一年

淝水之战的故事，中国人大多知道。

公元 383 年，前秦的大军南下。《晋书》说苻坚亲自带兵，「号百万」；朝廷派去抵挡的，史书记的只有八万上下〔核：大意〕。

朝野上下人心惶惶，都觉得这一仗悬了。主持大局的是谢安，当时朝廷里管事的头一号人物。

《晋书·谢安传》记着，谢玄临行来问计，谢安神色不变，只答了一句：「已别有旨。」〔核〕说完就不再开口。谢玄不敢再问，又托人去问，谢安却命人备车，到山里的别墅去，约了亲朋，下起围棋来。

这一年的夜路，是整个东晋一起在走。光是看不清对面的虚实，粮是八万对百万的兵力。路往前延伸，谁也不知道明天在哪里。

◆ 二、《世说新语》里的棋局

捷报来的那一刻，《世说新语·雅量》是这样记的：

> **谢公与人围棋，俄而谢玄淮上信至。看书竟，默然无言，徐向局。客问淮上利害，答曰：「小儿辈大破贼。」意色举止，不异于常。〔核〕**

意思是：谢安正和人下棋，谢玄从淮河前线送来的信到了。他看完信，默默无言，慢慢又回到棋盘上。客人问前线怎么样了，他答：「孩子们已经把贼打得大败了。」神色举止，跟平常没有两样。

一场决定朝廷存亡的大战，赢了，他连眉毛也没抬一下。

这个故事传了一千六百多年，成了中国人心中「雅量」的样子：越大的事，越不动声色。

◆ 三、《晋书》多出的一笔

可这个故事还有后半截。后半截不在《世说新语》里，在《晋书·谢安传》里。

《晋书》是这样写的：

> **玄等既破坚，有驿书至，安方对客围棋，看书既竟，便摄放床上，了无喜色，棋如故。客问之，徐答云：「小儿辈遂已破贼。」既罢，还内，过户限，心喜甚，不觉屐齿之折，其矫情镇物如此。〔核〕**

棋下完了，客人散去，谢安走回内室。过门槛的时候，他心里高兴得不得了，一脚没留神，木屐底下的齿被门槛磕断了，他自己都没有觉察。

最后一句，是写史的人自己加的评语：「其矫情镇物如此。」「矫情」是勉强压住自己的心情，「镇物」是镇住周围的人。史家看得很清楚：这份从容，是压出来的。

两本书的字句略有出入。《世说新语》说「大破贼」，《晋书》说「遂已破贼」。木屐齿这一笔，《世说新语》正文里没有，是《晋书》才记下的。

《世说新语》的注里引的别家记载，也说他破贼之后没有喜色〔核：大意〕。几本书说的是同一个骨架：满朝惶惶的时候他稳，大胜的时候他还稳，只有门槛那里漏了一下。

本书用的就是这个骨架。细节的出入，不必争成一桩史案。

◆ 四、谢安慌了吗

先问一个问题：谢安慌了吗？

按平常的说法，他没有慌，他沉得住气。可是细看，他过门槛时断了木屐齿，这个动作明明是乱的，是脚下没了主张。

这个乱，不是怕，是喜。第一编讲过，慌不等于怕。喜得过了头，一样会让手脚不听使唤。心里有一件事超过了它能承受的量，量一满，脚下就没了数。

那一下，像一次极短的荒：差异是真的，天大的喜讯；承受是破了的，脚下失了分寸；重组呢？还没来得及，木屐齿已经断了。

不过，严格按本书的判据，这还够不上一场完整的慌。捷报是一次落地的差异，没有一件接一件压下来。他只要回到内室缓一缓，重组就赶得上。

承受破了的那一下，却是真的。而且它在人前被盖住了，在门槛那里露了出来。

◆ 五、一个人身上的两颗心

这一笔，把一个人拆成了两半。

前半截是外面那个人：下棋，看信，说「小儿辈大破贼」，从容得像水。后半截是里面那个人：喜得发狂，脚下都没了数。这两个人是同一个人，在同一个下午，隔着一道门槛。

所以谢安身上，其实有两颗心。

一颗是外层的心，是朝堂上的、宰相的、给人看的那一颗。它的章法是：大事面前，不动声色。这颗心在宾客面前稳稳当当，一丝不乱。

一颗是内层的心，是他自己的、血肉的、会喜会怕的那一颗。它没有被外层的章法领住，在门槛那里露出了真样子。

这样说，不是要拆穿谢安。恰恰相反，这是一种了不起的本事：外层的心稳住，内层的荒晚一点再落地，一直留到没人的时候。在战时，在朝堂，这个本事是救命的。

可是对我们普通人的日子来说，这个故事教的是另一件事：

一个人身上，可以同时有两颗心，一颗稳着，一颗荒着，外面看不出来。

◆ 六、日子里到处都是

这件事放回日子里，到处都是。

一位刚升职的年轻主管，第一次主持全组的会议。他站在白板前，声音清楚，条理分明，下面的同事频频点头。会后他回到工位，发现自己的手一直在抖，抖了二十来分钟才停。

一位在医院陪床的女儿，对着护士和医生，声音平静，问的问题清楚，签字的手也不抖。夜里回到家，她在厨房里切一个土豆，切着切着，蹲在地上哭出了声。

一个高考完的男孩，出考场时笑着对家长说「还行」。晚上他把自己关在房间里，对着窗户坐了三个小时。

这些人，没有一个在「装」，也没有一个「虚伪」。他们外层的心，确实立得起来：主持会议的章法，面对医生的章法，见家长的章法，都是真实的、有用的，是他们自己练出来的。

那些章法在那一刻，确实领住了该领的差异。该说的话说完了，该签的字签了。

而内层那颗心，也是真实的：它被同一场差异压到了界外，没有人看见，也没来得及重组。

这两颗心，常常不同时在场。外层的心上班，内层的心下班后才回来。

对这个现象，不必责备，也不必惊慌。它正说明，人的心不是一整块的。人心里有层次，有的层次接得住，有的层次接不住。

◆ 七、一道门，不是一堵墙

不过这里藏着一个实在的风险。

外层的稳，会让别人以为里层也稳。更糟的是，会让当事人自己也这样以为。

那位年轻主管，下次开会，大家都会觉得：他挺能扛。于是给他更重的任务。他外层的章法越用越熟，越用越稳，而里层那颗荒着的心，没有谁去补，亏缺一点点在积。

积到哪一步呢？积到有一天，外层也撑不住了。那时候不是一层的荒，是两层一起塌，人们叫它「突然崩溃」。

其实一点也不突然。内层的亏缺一天天累着，外层的稳一天天撑着，撑到撑不动而已。（若长期睡不着、心慌、情绪一直往下沉，别硬撑，去找医生或心理咨询师。）

有一个办法，可以让外层与内层不至于断开：给里层留一个地方。

不是什么大地方，只是一个可以说「我刚才其实很慌」的地方。它可以是一个朋友，家里的一个人，也可以是一本只给自己看的本子。

谢安也有这样一个地方：内室。木屐齿是在那里断的。在那里，他可以允许自己过门槛时没有留神。

所以外层的心，要当成一道门，不是一堵墙。门，意思是里面的东西可以出来，外面的东西可以进去；墙，意思是隔断。谢安的外层是一道门：宾客走了，门就开了，他可以回内室。

我们很多人没有内室。会议室出来是电梯，电梯出来是地铁，地铁出来是家里的饭桌。从头到尾，都有人看着，都有一个「应该稳」的要求在。

不是人们不会慌，是人们没有一个可以安心荒一会儿的地方。

老屈的父亲住院，他在病房里陪了一整天。医生查房的时候，他站得笔直，问了三个清楚的问题，记在手机里。护士递来单子，他一张一张签好。同病房的人都说，这家的儿子真稳当。

晚上八点，他出去打开水。走廊尽头有个小水房，没有别人。他把两个暖壶放在地上，站了一会儿，忽然发现自己的手握着水龙头，拧不开，也拧不动，就那么握着。水房的灯是冷的，嗡嗡响。

他站了大概两分钟。然后拧开水龙头，接满两壶水，提着回了病房。

这两分钟，是他的内室。没有人看见，也不需要谁看见。可它在，他才回得去那个稳当的病房。

◆ 八、放回日子里

还有一个小细节，值得在谢安这里多看一眼。

那局棋，是和客人下的。谢安没有一个人坐着，他对面有人。他的外层之心，是在有人看着的时候立起来的。人在场，会逼着一个人把章法拿出来；人一走，章法松了，里面的东西才露头。

日子里也是一样。有些孩子在学校乖得很，回家就摔门。大人常说：这孩子怎么两副面孔？

其实不是两副面孔，是两颗心各管一段。学校那颗心，有老师，有规矩，有同学的眼睛，撑得住；家里那颗心，没有人要它撑，它就把一天里攒下的东西放下来了。

所以孩子放学回来摔门，不一定是坏脾气。很可能是外层的心下班了，里层的荒终于有了一个能出声的地方。

这时候最不用做的事，是再对他说一句「你怎么又这样」。那是又一块石头。

可以做的事很小：给他一点吃的，让他先坐一会儿，不问。等他自己开口，再接他说出来的那一件，哪怕只是「今天数学课上有道题我完全听不懂」。

这一句话，就是一个被指认出来的光的缺口。缺口有了名字，荒就有了可以补的地方。

大人自己也一样。下班路上，在车里多坐五分钟，不看手机，不想事，就是让外层的心下班，让里层的心喘口气。这不是矫情，这是给荒一个门槛外的地方。

再看一位教了三十年书的语文老师，倪老师。她带过无数次毕业班，经历过无数次考前慌。她对新来的年轻老师说：「我年轻的时候也慌。现在不是不慌

了，是我知道慌了的时候该做什么：先喝口水，再把考试要讲的三件事写在手心里。」

年轻老师问：「你手心里写字干什么？」

倪老师说：「不是给学生看的，是给我自己看的。慌的时候，人的脑子会掉东西。手心里有字，我就知道还有三样东西在。」

这位老师的内外两层是通的。她知道自己会荒，也预备了一个小办法，让荒的时候有东西接。她外面的稳不是盖子，是一件用得上的工具。

她的「手心三句」，就是一颗小小的临时之心。第九编会详细说。这里先记一个意思：稳的人，不是不荒的人，是知道荒的时候，手边有什么的人。

谢安的故事，我们称赞的是他那颗外层的心；而那只断了的木屐齿，才是他作为一个人的凭证。

雅量在中国文化里极受尊重。可要是只看到雅量，看不到木屐齿，我们就会给自己和孩子立下一个不可能的标准：你必须里外一样稳。

实情是，没有人里外一样稳，谢安都不是。

带走的话

一个人身上可以同时有两颗心，外层稳着，内层荒着；荒要有一个可以安顿的地方。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？谢安那一下，缺的多半是粮：一件天大的事压来，外层的章法要用去不少力气，到了门槛那里便没了余量；年轻主管手抖二十来分钟，陪床的女儿蹲在地上哭，也像是粮亏的痕迹。

心领住了没有，新心长出来了没有？外层的心领住了，内层的心没有；新心也还没长，只是有了内室、水房、车里那五分钟，让荒先有个地方落下（S 分成内外两层，E 亏在内层）。

想一想

1. 你有没有自己的「内室」，一个可以说「我刚才其实很慌」的地方？如果没有，它可以是谁，或者是什么？

2. 最近有没有一次，你在人前稳得住，回到没人的地方才发起抖来？那两分钟里，你最需要的是什么？

◆

16

第16章

管得住表情，补不上亏缺

◆ 一、摆上同一张桌子

让人不慌，办法其实很多。

有的办法从外面压：克己，忍着，不让情绪露出来。有的办法从看法上改：换个角度，事情没那么糟。有的办法从身体上调：深呼吸，喝水，数数。还有的办法从意义上转：这次紧张，其实是身体在帮你。

这些办法，每一种都有人用，每一种也都有它管用的地方。本书无意把它们一笔勾销。

只是想借夜路这个意象，把它们放在同一张桌上，对照着看：每一种办法，补的是哪一环？没补哪一环？

先把对照用的尺子摆出来。

慌有三环：差异还在发生，心承不住，光和粮的重组赶不上。能够把一颗领不动的心，重新组织成一颗领得动的心的，是光和粮。光是信息，粮是能量。

所以一个办法有没有从根上帮到慌的人，可以问四句：

它有没有减缓差异的进入？有没有补上光？有没有补上粮？有没有让旧心肯改、新心长出来？

带着这四句，一种一种看。

◆ 二、克己：把荒的外貌收起来

克己是把情绪压住，不让它露出来。日本武士的「喜怒不形于色」，中国的「处变不惊」，都是这一路。

它补了什么？补了一层外层的稳。在人前，它让场面不至于进一步乱，让旁人不至于被带着一起荒。这个功用是实在的。

它没补什么？它没有补光，没有补粮，没有减差异，也没有让旧心改。它只是把荒的外貌收起来，里面的间隙，还是那个间隙。

而且克己本身要花力气。忍住不哭，要花力气；压住不抖，也要花力气。这些力气从哪儿来？从本来就亏着的那一份粮里出。

心理学里有一类实验，让人在情绪来的时候压住脸上的表情。结果是，压住了表情，身体里的紧张反应并没有跟着降下来，有的实验里反而更高〔据研究文献〕。

这和日子里的感受对得上。人们事后常说：那天撑下来了，回来整个人垮了。

所以克己有时候不是在减少荒，是在把荒的代价往后挪。当下是稳的，后来是累的。

这并不是说克己无用。短时间、有场合的克己，是一件好工具。要紧的是不要把它当成解决，当成「我已经好了」。

◆ 三、换个看法：把石头的重量减一减

这是另一路：不去压情绪，而是改变对事情的理解。「这不是灾难，这是一个挑战」「考试紧张很正常，大家都紧张」。

它补了什么？它改变了一部分差异的意义。有些时候，一件事让人慌，是因为它被理解成了不可承受的东西。换一个理解，它的重量就轻了一些。这是真有用的。

比如一个人把心跳加快理解成「我要出事了」，和理解成「我的身体正在加油」，后果很不一样。

它没补什么？当慌的根子在于光真的缺（一道从来没见过的题）、粮真的缺（连着熬了几个通宵），换看法不能把缺的东西变出来。

题还是没见过，熬还是熬了三夜。看法一换，感觉可能好一点，可是题仍然做不出。

这里有一条边界，本编后面要专门讲，也是第 18 章判别局面要用到的。先记下来：

换看法能改变压力的重量，却变不出缺的光和粮。

◆ 四、调身体：给这一刻松一松

深呼吸、喝水、数数、站起来走几步。这些办法，对着的是身体里那个紧着的反应。

它补了什么？它在很短的时间里，放慢了「这一刻」的差异。身体一松，注意力会回来一些，原来够不着的记忆，有时就够得着了。这是粮上一个小小的补充，有时也是光上一个小小的通路。

比如考场上突然空白，深呼吸三次，不少人会发现，那道题的头绪又浮上来了。这是日子里常见的事。

它没补什么？它不会补上真正缺的知识，也不会补上长期缺的睡眠。它是急救，不是粮仓。

第九编会把这类办法归到「放慢差异」里，认真地讲。这里只需要看到一点：这类办法之所以有用，不是因为它让人「不慌了」，而是因为它真的在光和粮那一头做了一点事，放出了一点余量。

◆ 五、重新解读唤醒：对慌的慌

这是近些年心理学里很受关注的一路：让人把紧张、心跳加快，理解成身体在准备应对，是一份资源。

它补了什么？它把「身体反应」从一个坏消息，变成了一个中性甚至有用的信号。一个人不再害怕自己的心跳，就不会被「害怕心跳」这件事再压一层。

这其实是在减少一条多余的差异：对慌的慌。

它没补什么？它和换看法一样，补不了本来缺的东西。杰米森的研究恰好能说明这一点，第 17 章会细看。

把四种办法摆在一起，会发现一个规律：它们大多作用在「差异怎么被看」和「身体怎么被放」这两个地方，作用在「光和粮到底补没补」这个地方的，很少。

这并不奇怪。前两个地方，是人此刻手边够得着的；而光和粮，常常要从别处来：要有人告诉你，要有时间让你睡，要有一个现成的办法让你借。这些东西，不是一句话、一个念头可以变出来的。

◆ 六、小赵上线那天

放回日子里看一个例子。

小赵是个刚工作两年的程序员，被安排第一次独立上线一个新功能。他睡前读了好几篇「如何缓解工作焦虑」的文章，学了几种呼吸法，也学会了把「我好紧张」改成「我很兴奋」。

上线当天，系统出了一个他从没见过的报错。他深呼吸三次，对自己说：「这是一个挑战。」

三分钟后，他发现自己还是不知道这个报错是什么意思。又过了十分钟，他发现这个报错背后牵着一个他完全没有接触过的模块。

他的呼吸和看法，都用上了。可缺的东西一样也没少：他缺一份光，关于那个模块的知识。

深呼吸让他的手不抖，换看法让他的情绪好看一点，可他心里仍然没有一格，能接住这个报错。

直到他想起，隔壁组有个同事用过那个模块。他走过去，用了十分钟问清楚。一个问题，一段说明，他手里有了光。

这是一个典型的情形。呼吸和看法，是让人在等光来的时候不至于散；真正的解决，是光来了。

这样讲，也就能公平地评价那些办法了。它们的位置不是治，是护：护着一颗正在荒里的心，不让它在光和粮到来之前先散掉。护得好，是大功。可是不要把护当成治。

◆ 七、护着，也要补着

为什么我们这么爱用这些办法，却这么少去问「缺的是什么」？

有一个缘故，是「缺的是什么」这个问题不好答。要答它，得先承认「我现在缺东西」，这需要一点诚实；还得找出到底缺什么，这需要一点力气，而这时候，人恰恰最没有力气。相比之下，「别慌，深呼吸」是现成的，一句话就出口。

另一个缘故，是我们的文化里，「慌」带着一点羞耻。承认「我不知道」「我不够」，是难的。所以我们宁可去管表情，也不去说缺口。

这两个缘故合起来，使得很多人在荒里待了很久。他们用着一些不对症的办法，一次次安慰自己，一次次发现没用，最后得出一个结论：我是不是就是个容易慌的人？

不是的。多半是办法落在了错的地方。

可也不能反过来，说既然这些办法补不上亏缺，干脆别用了，直接去补光补粮。

因为补光补粮是要时间的。查一个资料要几分钟，睡一觉要几个小时，找一个懂行的人要等对方回消息。在这段时间里，心如果先散了，等光和粮到了，已经没有一颗完整的心去接它们了。

所以，护心的办法是在等的时候用的。夜路上，天还没亮，你不能一直站着不动，也不能乱跑。你需要一个办法，让自己在原地待得住：数一数脚下的石子，把外套拉紧，对同行的人说一句「我们先走到那棵树下」。

这些小动作，没有一样能让天亮，可它们让人撑到天亮。

护心与补给，是两件配合着做的事。许多人的麻烦在于只做前一件：反复调整情绪，却不去问缺什么。另一些人只做后一件：拼命找信息，自己却已经紧到发抖，找到了也用不上。

好的办法是两手并用：一只手稳住，一只手伸出去要光、要粮。

◆ 八、放回日子里

一位母亲，孩子突然高烧，半夜两点。

她先做的是：深吸一口气，把手放在孩子额头上，告诉自己「先量体温」。这是护心。随后她做的是：翻出体温计，打电话给儿科医生朋友，问「三十九度要不要去急诊」。这是补光。

她没有在深吸气之后停下来，也没有一上来就乱打电话。两手配合，荒合上得就快。（孩子发烧，请以医生的意见为准；情况紧急，该去急诊、该叫急救就别拖。）

再回到中考前夜的尹秀兰。她把「别慌」换成「我们再清点一遍东西」，这个改变，就是从「管状态」转到了「补光」。她补的光很小：明天早上的流程是清楚的。可这一点小光，足以让女儿的肩膀往下落半寸。

之后，秀兰没有再说什么，让女儿早点睡。她把客厅的灯关了，自己坐在黑里。

她其实也在荒着：明天的考试，她一点忙也帮不上。她能做的，只是不把自己的荒再压到女儿身上。

那一晚，她外层稳着，内层荒着。她给自己留的内室，是厨房里一杯凉了的茶。

明天能试的事很小：下次你想让自己、或者让别人「不慌」之前，先问一句：

此刻我手里，少的是光，还是粮？

光少，就去找人问，去查，去看；粮少，就去停一停，睡一觉，吃一口，让出一点事。这个问题问对了，后面的办法才有地方落。

带走的话

管得住表情的办法护得住心，补不上亏缺；荒要合上，得等光和粮到。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？小赵缺的是光，是那个陌生模块的知识，呼吸和看法都补不了；高烧的那位母亲，先护心，再补光；克己一类的办法，反倒要从本就亏着的粮里出力气。

心领住了没有，新心长出来了没有？护心的办法只让心不散，没让它长；小赵问清那十分钟之后，他心里多了一格，新心才算有了第一块砖（S 被护住，E 的光补上了一份）。

想一想

1. 你用过哪些「让自己不慌」的办法？哪一种曾经真的管用？管用的时候，你的光和粮是不是本来就够？

2. 最近一次你在慌里待了很久，用的办法是在护心，还是在补光补粮？两样你各做了多少？

◆

17

第17章

四位近邻：外表、克己、看法、解读

◆ 一、四位坐下来

现在轮到全球的近邻出场。

这一编要问的，是「别慌，沉住气」遮住了什么。围着这个问题，有四位离得最近：中国的谢安，日本的新渡户稻造，古罗马的爱比克泰德，当代美国的杰米森。

他们每一位，都说中了一件真事。

本书的做法是：先把他说中的写足，写到你能讲给别人听；再说本书多出的那一层。分叉的地方，不是他们错了，是他们停下来的那一步，正好是接着要走的一步。

一位也不跳。

先请谢安。他的故事，上一章已经讲过。

◆ 二、谢安：淡定是一层收住的外表

谢安说中了什么？

说中了一件很了不起的事：人是可以在极大的差异面前，把外层稳住的。

满朝惶惶的时候，如果宰相自己先乱了，下面的人只会更乱。他的稳，是在替整个朝廷做一颗临时的心。这一点，本书完全承认，并且在第九编会回到它。

更妙的是，《晋书》那一笔木屐齿，本身就承认了淡定是一层收住的外表。写史的人没有替他遮掩，还写下一句「其矫情镇物如此」〔核〕。连史家都没有假装他里外一致，这一点值得敬重。

本书和他分叉在哪里？

分叉在一个很具体的地方：故事停在「外层稳住了、里层真实地乱了」这一步。它讲了两颗心并存，却没有算这两颗心的账。

外层那颗心，是用什么稳住的？里层那颗心的荒，什么时候、怎样合上？

用本书的话说，外层的心靠一套多年练出来的章法（宰相的，棋局的，见客的），这套章法领得住「接捷报」这类事。里层那个因为大喜而失了分寸的部分，没有被这套章法领住，自己在门槛处露了出来。

谢安的屐齿折了，下一步呢？他回到内室，兴奋过去，平静下来，也就没事了。因为那是喜，捷报是一次落地的差异，落了地，里层的亏缺自己会散。

可是同样的结构，换成忧呢？前线传来败讯，外层稳住，里层沉到谷底，之后呢？外层稳住的账，会在里层以什么方式来收？

这是谢安的故事自己没有问的问题。本书把它问出来，并且答：里层的荒不会因为外层稳就合上。它需要光，需要粮，需要一个地方。内室是地方，可内室不补光，也不补粮。

所以，谢安说中的是「淡定是一层」，本书多出来的是：这一层之下，那颗心的账要另算。

◆ 三、新渡户稻造：克己，喜怒不形于色

新渡户稻造说中了什么？

他的《武士道》是用英文写成的，1899 年成书，里面专有一章讲克己（Self-Control）。他写道，武士在脸上露出感情，被看作不够男子气；形容一个性格坚强的人，常说的一句话是：「他不露喜，也不露怒。」〔核：大意〕

这一点说中了一件要紧的事：一个文明会把「稳」培养成一种德行，一代一代地教，教成习惯，教到身体里去。这是了不起的社会工程。

他还有一个值得留意的观察，常被忽略。他没有把克己当成「没感觉」。

他写道，日本人其实和任何民族一样容易动感情，甚至要感受得更多，多一倍，因为压住自然的冲动，这件事本身就带着苦。他还问了一个问题：让孩子从小不许掉泪、不许出声，这样的努力，是把神经磨硬了，还是让人变得更敏感？他把这叫做一个生理学上的问题，留在那里没有答〔核：大意〕。

他还讲了一位父亲：孩子病着，他整夜站在门后听孩子的呼吸，免得被人撞见这一点「做父亲的软弱」〔核：大意〕。

这位父亲，是个有分量的例子。他的心里有东西，他才要克。

本书和他分叉在哪里？

分叉在克己的账上。克己是一个动作，这个动作要花力气，而这份力气从粮里出。前一章说过，克己用的是本来就亏着的粮。新渡户问的那个问题，本书可以答：克己要花粮；粮亏的时候，它不是在磨硬神经，是在把荒的代价往后挪。

在一个有武士道的世界里，这笔账是有人替武士结的。武士的家，主君，同袍，给了他一个「可以克己的底盘」。他可以克，是因为克完以后有人接着他：回家有饭，主君有恩，同袍有义。克己这个动作，被一整张纠缠的网托着〔待验：这是本书的解释，非新渡户所言〕。

那位站在门后的父亲，其实就有一个内室：门后。

可是把克己搬到今天一个人的身上，托着他的网薄了。一个独自在外打工的年轻人，在老板面前克己，回到出租屋里，没有人接他。克己本身没有变，变的是克完之后有没有人接。

再往前一步：克己只在外层做事，它不补光，不补粮。在武士道的原景里，光和粮由别的东西补：主君的命令是光，俸禄是粮。单拿克己出来，就只剩一个盖子〔待验：此处光与粮的对应，同样是本书的读法〕。

所以，新渡户说中的是「克己是一种可以修成的稳」，本书多出来的是：克己的稳，是一个人的稳，还是一张网的稳？网薄了，克己就成了一个人独自背的重担。

◆ 四、爱比克泰德：不安的是看法

爱比克泰德说中了什么？

《手册》第 5 节里有一句常被引用的话，大意是：使人不安的，不是事情本身，而是人对事情形成的看法〔核：大意〕。他举了死亡：死亡本身并不可怕，不然苏格拉底也该觉得可怕；可怕的是「死亡是可怕的」这个想法。

这是斯多亚学派的一块基石。后世认知疗法的几位先驱，提到自己的思想来源，都会提到这一路〔据研究文献〕。他自己出生就是奴隶，后来得了自由，在希腊西北的尼科波利斯办学，学生阿里安把他的话记了下来〔据研究文献〕。

这句话说中了一件至关重要的事：同一件事，对不同的人，重量不同；而重量有很大一部分，来自这件事被理解成什么。

在慌的世界里，这一点很实在。一个人把心跳加快当成死亡的前兆，他的慌，比把它当成跑完楼梯的正常反应，要重得多。看法确实是差异的一部分：差异进来，进来的方式就包括它被看成什么。爱比克泰德让人把注意力放回这里，是有功的。

本书和他分叉在哪里？

分叉在一个很清楚的地方。他的话里，「事情」是一样的，「看法」是变量。可在慌的现场，事情不一样，看法也只是事情的一部分。

举个例子。两个人同时遇到一场暴雨，困在山路上。一个人带了雨衣、地图和干粮，另一个人什么也没带。

你对前一个人说「使你不安的不是暴雨，是你对暴雨的看法」，他会点头，因为他的光和粮是够的，看法确实是主要变量。

你对后一个人说同样的话，他的暴雨是真的，他的饿是真的，他的迷路是真的。换看法，改变的只是他的感觉，不是他的处境。

还有一处，爱比克泰德自己划过界。《手册》第 1 节里，他把东西分成两类：有的在我们手里，比如看法、欲望；有的不在，比如身体、财物、名声〔核：大意〕。

照他自己的分法，饥饿和没带的干粮，是属于「不在我们手里」的一类。可是对一颗正在荒里的心来说，决定荒合不合得上的，偏偏常常是这一类：光和粮。

所以，爱比克泰德说中的是「看法能改变压力的重量」，本书多出的一层是：看法有效，要以光和粮不太缺为前提。他的话在光和粮够的时候成立；在光和粮亏得厉害的时候，会变成对一个没带干粮的人说「饿是你的看法」。

这一点，他本人未必不知道：他做过奴隶，日子的难处是见过的。本书只是把这个前提明说出来，再加一条：光和粮亏的时候，先补，再谈看法〔待验：这个读法是本书的〕。

◆ 五、杰米森：重新解读唤醒

杰米森说中了什么？

杰米森和同事们（2010 年，发表在《实验社会心理学杂志》）做了一个实验。他们请正在准备研究生入学考试（GRE）的学生来实验室做模拟考。一组学生在考试须知里多读到一段话：紧张并不会妨碍发挥，甚至可能有帮助；要是觉得紧张，就提醒自己，这可能正在帮你。另一组没有读到。

结果，模拟考里的数学部分，读到那段话的一组分数更高。一到三个月后，学生把真考的成绩单交回来，数学部分又是这一组更高。言语部分，两组没有明显差别〔核：大意〕。

要补一句：这个实验的样本很小。来了六十位学生，最后真考并交回成绩单、进入分析的是二十八位〔核〕。

这个研究说中的东西，本书完全认同，并且很看重：身体的唤醒不一定是敌人，把它重新理解成资源，可以减掉一层「对慌的慌」。这是一个实在的、可以检验的发现，也给很多考前辅导送去了一件好工具。

本书和他分叉在哪里？

分叉在一个边界上：这个办法为什么管用，管用到哪里为止？

杰米森的结果，要看一个前提：那些学生是备考中的人，做完了备考材料，几个月内就要真上考场。他们的光（该会的知识）和粮（该有的精力）本来大体是够的，紧张主要来自对紧张本身的担心。把这层担心减掉，他们就能把本来有的东西发挥出来。

换句话说，重新解读唤醒，作用在「光和粮本来不亏、只是被多余的差异压住了」的情形里。这时候减掉一条多余的差异，力气就回来了。

可是如果题目真的没见过，光是真的亏的，那么再怎么重新解读，分数不会升。把「我心跳好快」理解成「身体在帮我」，也不会让一道没学过的积分题突然会做。

杰米森的研究没有说这一点，也不必说，因为他研究的对象本来就在前一种情形里。可它留下了一个容易被过度推广的印象，好像只要把紧张解读好，就能表现更好。

本书要补的是边界：**解读能放出本来就有的光和粮，却变不出本来没有的。**

这个边界，是杰米森的框架推不出来的。因为他的框架里，变量是「唤醒的解读」，而不是「光和粮到底亏不亏」。把两者分开，才看得出什么时候解读有用，什么时候无用，什么时候要先补光补粮。

◆ 六、这四位合在一起

回头看这四位，还有一件事值得说：他们谁也没有说错。

本书的写法，不是把四位请来，一一驳倒，然后立自己的名号。他们每一位都看见了真东西，而且看得很准。

谢安看见了稳可以是一层。新渡户看见了稳可以被教，被传下去。爱比克泰德看见了重量来自理解。杰米森看见了身体的反应可以重新安放。

四个人，像是从四个角度，各自摸到了同一头大象。

这四件事都是真的。它们还有一个共同点：全都作用在外层、看法、感受上。

本书并不反对这些。本书多出来的，是把视线挪到这些东西的下面，问三句：

差异和心之间的矛盾，动了没有？光和粮，补了没有？重组，赶上节奏了没有？

这三问，在这四位的框架里，都没有位置。不是他们错了，是他们关心的不在此处。

所以，如果有人想用这四位的话，一句话装下本书的答案，是装不下的。可以试一试：

说「慌是外层没收住」，装不下，因为外层收住了，里层可能照旧荒，谢安的内室就是这样。

说「慌是克己不够」，装不下，因为克己够了，粮可能更亏，那位站在门后的父亲就是这样。

说「慌是看法有误」，装不下，因为看法对了，光和粮可能仍缺，没带干粮的那个人就是这样。

说「慌是误读了身体的反应」，装不下，因为误读改了，题仍然没见过，积分题就是这样。

这四者共同遮住的是什么？是差异与心的矛盾，是光和粮的亏缺，是重组落后的那个时间差。

「别慌」这句话，是四位近邻的共同产品。它或是要你收外表，或是要你克己，或是要你换看法，或是要你重新理解身体。每一种，都在管「你」的状态。

而本书要说的是：荒不在你的状态里，荒在你的心和差异之间那个间隙里。要合上这个间隙，靠光和粮，靠新心。

◆ 七、放回日子里

最后用一个家常的比方，收一下这一章。

想象一栋房子的墙上渗水。有人看见了，说：「别让客人看见。」于是拿一幅画挂上去。有人说：「这是错觉，墙是干的。」于是大家都说墙是干的。有人说：「把心态放平，水渍也有它的美。」于是习惯了。

有人说：「水渍是房子在提醒你，去看看管子。」

四种说法，各有各的好处。第一种保住了体面，第二种保住了气氛，第三种保住了人心，第四种指向了管子。可只有最后一种，有可能让水停下来。

「别慌」就是那幅挂在墙上的画。画挂得好，客人高兴，主人也安心。只是不要忘了，墙里面那根管子，还在漏。

本书并不嫌弃那幅画。夜路上，一件外套，一句暖话，一张稳定的脸，都是救命的东西。

只是我们要多走一步：画挂上之后，还要去找管子；脸稳住之后，还要去问光和粮。

明天能试的事很小：下次你听到一句「别慌」「想开点」「换个角度」，先别急着评它对不对。替它问一句：这句话是在管我的脸，还是在管我缺的那一样东西？

带 走 的 话

四位都摸到了「不慌」的外面一层；这一层的下面，还有一道缝要补。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？谢安那一下多半亏在粮上，新渡户的克己吃的是粮，爱比克泰德的暴雨天缺的是光和粮，杰米森的学生光和粮本来够，所以他们的办法能管用。

心领住了没有，新心长出来了没有？四位的办法领住的都是外层或感受那一层；新心要长，得靠光和粮到位，再加一颗肯改的旧心（S 的内层没人管，D 的矛盾没动，E 的亏缺没补）。

想 一 想

1. 四位近邻里，哪一位最像你平时劝自己「别慌」时心里想的那一个？它在你身上管用过吗？管用的时候，你的光和粮是不是本来就够？

2. 你能不能想起一件事，是看法换了，感觉轻了，可缺的东西一样也没有补上？后来是怎么收场的？

◆

18

第18章

同一场考试，三种荒

◆ 一、三个人，同一个下午

有三个人，同一个下午，各自坐在一间考场里。

第一个叫小温，复习了三个月，每一类题都做过。考场上，他翻到最后一道大题，题目的样子有点陌生，心里一紧，手心出汗。

这时候，他想起考前老师说的话：「紧张是身体在帮你，它让你的脑子转得更快。」他停了一下，深呼吸，对自己说：这是兴奋。

过了十几秒，他发现这道题的结构，其实是他练过的一类题的变形。他定下心，往下写。

第二个叫小葛，同样三个月，不过他前两个月在生病，缺了一整块章节没有学。考场上，他翻到最后一道大题，恰好就是那个缺的章节。他心里一紧，手心出汗。

这时候他也想起了老师说的话，也深呼吸，也对自己说：这是兴奋。

过了十几秒，他发现眼前这道题，一个字也联系不上自己学过的东西。他又试着换了一个看法：「没关系，这道题大家都不会。」可是不久他看到，旁边的同学已经在写了。

第三个叫小吴，知识是够的，题也都见过。可他前三个晚上，为了赶一份报告，一共只睡了九个小时。

考场上，他翻到一道本来会做的题，却发现自己读了三遍，还是接不上头绪。他也把唤醒重新解读了一遍：「这是兴奋，是身体在帮我。」脑子却仍旧像蒙着一层雾。

三个人，从外面看，都是「考场上紧张」。

◆ 二、同一个办法，三种结果

小温和小葛用的是同一个办法：重新解读唤醒。办法对小温管用，对小葛不管用，对小吴也不管用。

为什么？

小温的光是够的，粮也是够的。他的紧张，主要来自对紧张本身的担心。把这层担心减掉，多余的差异少了一条，他的心就领得动那道变形的题。这是杰米森的实验里那类学生的情形。

小葛的光是缺的。一整块章节没有学，他的心里没有那一格。换什么看法，那一格也不会自己长出来。

小吴的粮是缺的。他不是不知道，是组织不起来。熬空了的人，知道题怎么做，也接不上头绪。这时候再怎么换看法，雾也不散。

散雾的办法很土：吃点东西，喝点水，闭眼三分钟，把手上的题先放一放，回头再来。这些土办法，补的才是粮。

对小葛呢？真正有用的，是在考前三天，有人帮他把缺的那一章粗粗过一遍。哪怕只是粗粗过一遍，到了考场，他即使还是紧张，哪怕不会重新解读，也有可能写出一些东西。

三个人，三种荒，三种对症的做法。小温，光粮俱足，换看法有用。小葛，缺光，先补光。小吴，缺粮，先补粮。

这个分法，不只在考场里用得上。

换成一个家常的场面：晚饭前家里突然停了水，一位新手妈妈站在厨房里，奶瓶没法洗，孩子饿得直哭。

她缺的是光吗？也许是：她不知道小区有没有备用水，物业的电话在哪。她缺的是粮吗？也许是：前一晚几乎没睡，没有力气下楼去问。

缺的东西不一样，递过去的东西也该不一样。缺光，就把物业的电话告诉她；缺粮，就替她下楼提一桶水。一句「别慌」，两样都对不上。

◆ 三、四位各推到哪里

现在，请第 17 章的四位近邻来解释这个局面。

杰米森的框架，能解释小温：他的唤醒被重新理解，多余的差异减掉了，光粮够，就发挥出来。可它推不出小葛：同样的重新解读，为什么没有效果？它只能说「可能是没解读好」「可能是他不相信」，把原因推回到当事人的信念上。小吴就更解释不了。

谢安推不出这个。他的故事里没有亏的光，没有熬空的粮，他面对的是一个稳住了就行的下午。

新渡户稻造推不出这个。克己对小葛无处着力，对小吴还要再花一份已经空了的力气。

爱比克泰德推不出这个。他的看法，对一个没学过的章节没有力气；而他自己划的界线，把身体和备好的东西，放在了「不在我们手里」的一边。

四位，各有一个接不住的地方。

◆ 四、判别局面

本书推得出来，并且推得很直接：看光和粮缺不缺。缺，就先补；不缺，再谈放松与看法。

把它压成一句话：

重新解读唤醒让考分变高，是因为那场考试里，光和粮本来不亏。题目真的没见过，换什么看法都不增分。

这个局面，对「别慌」这个常识的含义很清楚。它在光和粮不亏的地方管用。在光和粮亏的地方，不但不管用，还可能让当事人觉得：我连放松都做不到，我真没用。又添一层。

「别慌」这个常识最大的毛病，就是它把三种不同的荒，当成了一种。

这是本书的推断，不是已经做过的实验〔待验〕。它可以被检验，办法也不难。

找一批同样在备考的学生，分成两组，考前都读到杰米森那样的一段话。试卷里，一半是学过的题型，一半是没学过的章节。看增分是只出现在学过的那一半，还是两半都有。

本书的预测是：增分只出现在学过的那一半。

◆ 五、再对一对：脸紧心稳，脸稳心荒

再把这一编的话，摆成两个人。

一个是第一编里的钱师傅。油锅起了火，他心跳得再快，锅盖也已经盖了上去，火灭了。他的脸稳不稳，旁人未必看得出，可他的心领得动。

一个是第 14 章的裴师傅。脸上不着急，嘴上说「没问题」，夜里四点睁着眼睛。他的脸是稳的，他的心领不动。

如果只看脸，钱师傅像是慌了，裴师傅像是没慌。如果看里面，恰好倒过来。

杰米森看的是唤醒怎样被读，新渡户看的是脸怎样被管，谢安看的是外层怎样被收，都推不出这一对。

爱比克泰德的看法，也只能说两个人看法不同，说不出为什么钱师傅手边有一格现成的动作，裴师傅没有。

本书推得出来：钱师傅那一格是练出来的，光和粮都够；裴师傅面对新设备，光是亏的，夜里睡不够，粮也是亏的。

脸上稳不稳，说明不了心领不领得动。要看里面。

◆ 六、这一编看见了什么，收回了什么

到这里，这一编可以交账了。

这一编看见了	这一编收回了
「别慌」本身是一条新的差异，压在承不住的心上（第 13 章）	「别慌」总是在帮人（第 13 章）
淡定可以是结果，也可以是盖子（第 14 章）	脸稳，就是心稳（第 14 章）
一个人身上可以有两颗心，外层稳、内层荒（第 15 章）	慌的人和不慌的人，是两种人（第 15 章）
克己、换看法、调身体、重新解读，各护住一块，补不上光和粮（第 16 章）	办法试了没用，是我这个人容易慌（第 16 章）
四位近邻说中的，都在外面一层（第 17 章）	慌是外层没收住、克己不够、看法有误（第 17 章）

收回的这五句，每一句都有它成立的地方。「别慌」在心还领得动的时候，是一个好用的校准；脸稳在里面有章法的时候，就是心稳。本书收回的，只是把它们当成慌的全部答案。

看见和收回是配对的。每看见一样，就收回了一样原来的说法。

◆ 七、这一编哪里可能错

一个判断要能被推翻，才配站在这里。这一编有三处，写成人话：

第一处。如果有人做了上面那个对照，发现重新解读对没学过的章节，也和对学过的章节增分差不多，那么「换看法变不出缺的光」就要收窄。

第二处。如果给缺光的人补光，带来的好处并不比换看法多，或者光已经补足的人，仍然一直慌下去，那么「补光比换看法更深」就要改写。

第三处，是前面那三个小记号：判断接不接得上，睡不睡得着，说不说得出难处。如果它们分不开真稳的人和撑着的人，那么「脸稳不等于心成」这条，就得换一个检验的办法。

还有一处弱点，本书自己知道。杰米森的实验只有二十八位学生进入分析，效果也只出现在数学部分。本书借它说边界，没有把它当成铁证。

至于「一个人身上有两颗心」，那是一个比方，用来看清外层与里层可能不同步，不是说人要被切成两半。

◆ 八、放回日子里

这一编讲的，是人们想拿来盖住荒的那些话：别慌，沉住气，淡定，克己，换个看法。

它们都不坏。夜路上，一件外套，一句暖话，一张稳定的脸，都是救命的东西。本书只是多问了一句：它们底下，光和粮有没有到。

放回日子里，最小的一步是这样的：下次你在考前、会前、出门前，听见自己心里冒出一句「别慌」，先停三秒，问一句：

此刻我这里，是光不够，还是粮不够？

问出来，办法才有地方落。

如果要把这一编压成一张放得进口袋的小卡，就是三问：

差异那边，这一刻又添了什么新要求？

光那边，我缺的信息是哪一样？粮那边，我缺的力气是哪一份？

三问答完，先补最缺的那一样。

下一编换一个问法。这一编问的是慌被怎样遮住，下一编要问：一次慌，究竟是在哪一刻发生的？周一早上七点四十，周敏出门前摸不到钥匙，家里的孩子小川站在一旁等着。慌不是一下子来的，那是一串差异，一步步把重组甩在后面。

带走的话

不慌不是没感觉，是心领得动。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？小温两样都不缺，只被多余的担心压着；小葛缺的是光，一整章没学；小吴缺的是粮，三个晚上只睡了九个小时。同样是「考场上紧张」，缺的东西不一样。

心领住了没有，新心长出来了没有？小温的心领住了，用的是旧心里本有的那一格；小葛和小吴的旧心都领不动，要先补光、补粮，新心才长得出来（S 领不动，E 缺的是光或粮）。

想一想

1. 这一编五句「收回」里，哪一句最让你不服气？它在你自己的日子里，有没有成立的地方？
2. 下一次你要劝一个人「别慌」之前，先在心里判断：他是小温、小葛，还是小吴？你打算对他做的第一件事，会变成什么？

◆

第　四　编

七点四十的钥匙：一次慌的差异序列

编　序

中篇　慌怎样发生

中篇三编，各问一个「怎样」。第四编把一个早晨的找钥匙一步步拆开，看一次慌怎样走下来。第五编看慌怎样固化成长期的心慌、传开成一群人的抢购。第六编看好的慌：同一场荒里，新心怎样长出来。

三编合起来，看的是同一段时间差：差异已到，承受已破，重组未及，以及这段时间里还能发生什么。

前三编问的是「慌是什么」。这一编往前走一步，问「慌是怎么发生的」。慌看上去是一下子来的，可你要是肯把它放慢，会发现它有头有尾，有一个可以指认的时刻。

本编只守着一个早上。周一，七点四十，周敏找不到钥匙，七岁的小川站在一边。几分钟的手忙脚乱，要一步一步摊开来看。

第 19 章把这几分钟拆成九步，每一步标出进来的是什么。第 20 章找心被压垮的那一眼。第 21 章看光和粮是在哪一步被落下的。第 22 章专讲慌了就急、急了更慌，这个回路全书只在这里从头写到尾。第 23 章请出四位近邻：项羽、唯识学、詹姆斯、

艾森克，各自承认他们说中了什么，再说分叉在哪里。第 24 章是本编的总账，拿周六和周一两个早上并排放，看谁推得出来。

这一编的反差是：钥匙从头到尾只是一把钥匙，一件小事。可最后把一个早晨搅乱的，是后来自己长出来的那些事。

19

第19章

九步：几分钟里到底发生了什么

◆ 一、周一早上，七点四十

你一定有过这样的早上。

周一，七点四十。周敏三十六岁，在一家做建材的公司管行政，孩子小川七岁，念一年级。丈夫昨天飞去外地出差，家里只剩她和孩子。

七点五十前得出门。晚了，校门口就堵成一锅粥，她八点半的打卡也赶不上。

这个钟点她太熟了。牛奶热好，书包拉链拉上，小川的红领巾系歪了，她蹲下去给他拨正。然后站起身，拿包，去摸包侧面那个小口袋。

空的。

接下来的几分钟，她后来自己也说不清是怎么过的。只记得手在抽屉里，抽屉是刚翻过的；嗓门是她的，可那个调子不像她；孩子的脸皱成一团。

最后，钥匙是在她昨晚穿回来的那件外套口袋里找到的。外套就挂在餐桌的椅背上，离她站的地方不到三步。

她把钥匙攥在手心里，站了一会儿，才发现自己的手在抖。

这几分钟里没有什么可怕的东西。没有火，没有贼，没有人拿刀指着她。钥匙不过是一把钥匙。可她分明是慌了，而且是越找越慌。

◆ 二、七点之前，一切都在路上

先看周一早上七点之前的周敏。

六点二十闹钟响，她摸黑去厨房，一边烧水，一边把小川的校服从衣架上取下来。六点五十叫孩子起床，叫了两回，第三回掀了被子。七点十分，小川坐在餐桌前，一口一口地喝牛奶，她趁这个空档把包收拾了一遍。

这半个钟头里，也有差异：孩子赖床，牛奶烫了嘴，校服的扣子掉了一颗。每一件，她都接住了，接得很顺，几乎没有留下痕迹。这就是一颗好用的心平时的样子：差异在它面前排成队，一件一件过，过完就忘。

请你记住这半个钟头。因为这一编要问的，正是同一个人、同一间屋子，后半个钟头里到底变了什么。慌不是从天上掉下来的，它是在一条原本顺畅的路上，某一处忽然走不通。

◆ 三、前三步：心还领着

先把这几分钟放慢，像看慢镜头那样，一步一步过。

第一步，手伸向侧袋，是空的。

这是第一件事进来了：钥匙不在老地方。一天里这样的小事有多少件，你自己数得出来。杯子不在原位，鞋带松了，手机没电了。每天都有，每天都被接住了。

接住它们的，是周敏心里一套早已熟透的流程。这套流程有顺序：奶，书包，领巾，包，钥匙，出门。每一格都有老位置，也留了一点余地，比如「钥匙不在侧袋，就去玄关碟子里看一眼」。

这就是她的心。你可以把它想成一条每天走的山路，路不宽，闭着眼睛也走得下来。所以第一步，心没有任何问题。这件事一进来，心里立刻有了对应的一格：找一下。

第二步，翻包。

她把包放在餐桌上，一样一样往外拿。钱包，纸巾，充电线，小川的一支笔。没有。

这一步，心还在领着。找东西本来就是流程里预备好的动作，翻包是第一站，下一站是玄关。她的手在动，脑子也在动，两样是配套的。她还没有慌，只是有一点烦：怎么今天偏偏放不对地方。

第三步，去玄关。

玄关的柜面上有一只小碟子，平时钥匙就丢在里面。她看了，碟子里只有一枚小川的纽扣。她又掀开鞋柜上那本杂志，没有。蹲下去看鞋柜底下，没有。

到这里，要留意一件事：流程里预备的那几格，已经一格一格地用完了。老位置，空；次位置，空；顺手看一眼的地方，也空。心里这条路，走到了头。

◆ 四、第四到第六步：一个钟，一句话，一声哭

第四步，抬头看钟。

七点四十四。离非走不可的七点五十，还剩六分钟。

就在这一眼里，有一样新东西压了进来。它不是钥匙，而是时间。刚才她是在「找一把钥匙」，现在她是在「六分钟里要找到一把钥匙，否则整个早晨都会塌」。同一件事，换了一个分量。

她的嗓门就是在这一步高起来的。请你记住这一步，本编后面要反复回到这里。

第五步，她转过头，问孩子：「是不是你拿了？」

话出口的时候，她自己其实也不信。小川根本够不到那个侧袋，更没有理由拿一把车钥匙。可这句话就是出来了，像是手在黑屋子里乱摸，摸到什么就抓什么。

第六步，孩子哭了。

小川只有七岁，被妈妈这样一问，又被那个陌生的调子一吓，眼泪就下来了，一边哭一边说「我没有」。

又一件事进来了。而且这一件和钥匙没有关系，它是一个哭着的孩子，要哄，要擦脸，要解释。再过几分钟他还要进校门，不能红着眼睛进去。

◆ 五、第七到第九步：旧路重走，手脚失手，外套一提

第七步，她把抽屉又翻了一遍。

就是几分钟前翻过的那几个抽屉。她明明记得翻过，可手还是去了，翻得比第一遍更快，更用力，抽屉被拉得哐当响。

第八步，手脚开始乱。

她转身时碰倒了餐桌上的水杯，水流到桌沿，滴到地板上，她没管。手机从包里滑出来，掉在地上，她也没管。小川的哭声还在继续。

第九步，她不知为什么想去拿外套。可能是想穿上，可能是想先把一件事做完。手一提，外套的一侧坠了一下。

钥匙在口袋里。

九步走完，不到七分钟。如果有人在旁边录了像，回头看，一定会觉得好笑：钥匙就在三步外，她却翻了抽屉又翻抽屉。可当时没有一步是好笑的，每一步都身不由己。

后面的事也不轻松。她还得擦干地板，给小川洗一把脸，找一张纸巾给他。等她终于把门带上，已经八点零五分。校门口堵成了一锅粥，打卡的时间也只剩一线。

◆ 六、把九步再看一遍：进来的、心、光和粮

现在，请你把这九步重新看一遍。这一回，只问三件事：每一步进来了什么，原来那颗心还能不能接住，光和粮还够不够。

先看进来的。第一步，一件小事；第三步，老位置全空；第四步，时间；第五步，她自己冲口而出的一句话；第六步，孩子的哭；第七步，旧路重走；第八步，手脚失手。从头到尾，没有一刻是停的。差异一件接一件地来，并不因为周敏手上正忙，就替她等一等。

再看心。第一、二步，心在领，没有问题。第三步，心的路走到了头。第四步，心承不住了。从第五步起，原来那套流程已经不在了，往下的每一步，都不是流程里的动作，是手在黑屋子里乱摸。

再看光和粮。光是信息，粮是能量。第一、二步，两样都够。第三步以后，信息开始不够：她想不起昨晚进门以后钥匙去了哪里。第四步以后，注意被时间占满，没有一点余裕让她停下来想一想。第六步以后，孩子的哭又抽走了一截。到了第八步，连水杯都顾不上，说明粮已经见底。

所以，如果要用一句话概括这九步：差异一直在来，心从第四步起领不动，光和粮一步比一步少，而这三件事是同时发生的。

这就是第一编说的慌的三环。三环是什么，那里已经讲过。这一编要问的是：它们是怎么一环一环扣上的？请你先别急着说「是从第四步开始慌的」。这个说法对了一半，另一半，下一章会说清楚。

◆ 七、差异是从三个地方来的

这九步里，进来的差异，其实来自三个地方。

有的来自外面。钥匙不在，钟在走，是外面的事。有的来自自己：那句冲口而出的「是不是你拿了」，是周敏自己造出来的。有的来自别人：孩子的哭，是孩子那边来的。

三处来的差异，最后落在同一个人身上。她没有办法分清，哪一件是该她承的，哪一件是她自己添的，哪一件是别人的。她只觉得，全都是「我的」。

这也解释了，为什么事后复盘，总有一种荒谬感：钥匙明明就是一把钥匙，怎么会引出那么多事？答案是，钥匙只引出了第一件。后面的，是慌自己长出来的。

你可以拿一张纸，试着把自己上一次慌的过程，也这样写成九步。不用写得多准，只要标出两样：每一步进来的是什么，哪一件是外面来的，哪一件是自己添的。我想你会发现，自己添的那几件，比想象中多。

另外有一个发现常常让人愣一下：回头去看，起头的那一件小得可笑。慌从来不是被大事推起来的，它是被一串小事一件一件叠起来的。大事来了，人反倒常常提着一口气，被一种奇怪的安静盖住。

◆ 八、队与堆：修车铺老板和新前台

九步的数目并不重要。重要的是，在哪一步，「队」变成了「堆」。

一位修车铺的老板，夏天里同时接了三辆车：一辆等着交，一辆零件没到，一辆客人在旁边不停地问。他也有九步，也有第一件、第二件、第三件。可他的九步不一样，他心里有一套活儿的排法：哪一辆先动，哪一个零件让徒弟去催，客人那边先递一杯水，都有一格。同样的差异进来，他的心能把它们排成队。

再看一位刚上岗的前台，同一个下午，三部电话同时响，一位客人拿着一张看不懂的单子站在面前。她没有一套排法，差异在她面前不成队，成了堆。她的九步，大概四五步以后就会乱。

你看，差异的多少，不是分界。同样三件事，在老板那里是一队，在新前台那里是一堆。分界在于，这颗心里有没有为它们预备好的格子。

周敏的那一步，我们已经指出来了：第四步。队变成堆，就在那一眼里。

◆ 九、放回日子里

你的日子里，一定也有这样的九步。

做饭的时候，锅里油溅了，手机响了，孩子在身后喊「妈妈我渴」。出门的时候，找不到证件，电梯偏偏不来，导航说前面堵车。交稿前一小时，文件打不开，邮箱说空间满了，领导发来一句「好了没」。每一回，起头都是一件小事。

明天能试的事很小：下一次你手忙脚乱的时候，哪怕只在心里，数一数此刻压着的是几件。数出来的那个数，就是你面前那一堆的大小。

数完之后，再多问一句：这几件里，哪一件是外面来的，哪一件是我刚刚自己添的？问出这一句，不是为了责怪自己，是为了知道，哪几件其实可以放下。

带 走 的 话

慌不是被大事推起来的，是被一串小事叠起来的，钥匙只引出了第一件。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都在一步步缺：第三步以后昨晚那段记忆够不着，第四步以后注意被六分钟占满；钥匙本身不缺，它一直在三步外的口袋里。（S 是出门的那套流程，D 是九步里一件接一件进来的事，E 是光和粮。）

心领住了没有，新心长出来了没有？第一、二步领住了，第四步起领不动；九步走完，也没有长出新心，只是钥匙碰巧到了手。

想 一 想

1. 回想你最近一次手忙脚乱，起头的那一件小事是什么？后来又叠上了几件？
2. 这几件里，哪一件是外面来的，哪一件是你自己添的，哪一件是别人那边来的？
3. 你身边有没有一个人，同样的几件事到了他手里，是一队，不是一堆？他心里多预备了哪一格？

◆

20

第20章

心的阈值，破在哪一眼

◆ 一、桥有一个界

回到第四步。

为什么说，周敏的心是在这一步领不动的，而不是第三步，或者第五步？先得说清楚，心的「承受」是怎么回事。

你可以想一座桥。桥不是承不住任何重量，它承得住一辆又一辆的车，承得住一场不大的风。它有一个界，过了这个界，它就垮。这个界，就是桥的承受。

心也一样。周敏出门这套流程，是一颗相当结实的心，每天承得住很多事：孩子磨蹭，牛奶凉了，电梯不来。那么，它承不住的是哪一类呢？

第一类，是单独一件的。钥匙不在老地方，这一件它承得住。因为它里面早就有一格，叫「找一下」。找一下，就是这颗心给「钥匙不在」预备的承受。

第二类，是两件叠在一起，但有余地的。比如钥匙不在，同时牛奶凉了，那就先热牛奶，再找钥匙。心里有一条「先后」的规矩，一件一件排，这也承得住。

第三类，是几件叠在一起，又没有余地的。钥匙不在，老位置没有，次位置没有，同时只剩六分钟，六分钟之后还有一连串难以挽回的事。这一类，周敏的出门流程里没有预备。

◆ 二、不早不晚，恰在第四步

请你注意，上面说的是「没有预备」，不是「她不够聪明」或者「她不够镇定」。一颗心，就是平日里预备好的一套承受。预备到什么程度，就能承多少。过了这个程度，它领不动，就像桥过了它的界。

那么，破的是哪一刻呢?

并不是看钟的那一眼，也不是玄关碟子里只有一枚纽扣的那一眼。是这两样合在一起。碟子是空的，同时钟是七点四十四。前一样把心里的路走到了头，后一样同时压了一个新分量上来。两件事叠成一处，那颗出门的心就在这里承不住了。

这就是这一编要找的那把钥匙：慌的那个时刻，是心的阈值被破的那一步。它很具体，具体到可以指着一分钟里的某一个眼神说，就是这里。

再看它为什么偏偏落在第四步。

更早，比如第二步翻包的时候，她的心还有余地。包里没有，就去玄关，路是现成的。差异进来了，每一格都有对应的位置。

更晚，比如第五步她问孩子的时候，已经不是破的时刻，而是破了以后的动作。她问那句话的时候，那颗出门的心已经不在了，她是在没有心领着的状态下乱摸。

所以第四步，不早不晚，恰是路走到头、时间压上来的那一眼。

◆ 三、破了还不算慌

可是这里要小心。阈值破了，并不等于慌。

你再想一想那座桥。桥垮了，可以马上有人搭起一座浮桥，水还是过得去。同样，周敏的心在第四步承不住了。如果这时候她能很快重新排出一个次序，比

如「先不找，先想昨晚最后一次用钥匙是什么时候」，这一步就只是一次转变，不是慌。

慌，要等另一件事也成立才算：重组跟不上。

这是本书一开始就定下的判据：心的承受阈值已经破了，而且差异来的节奏，快于光和粮把心重新组起来的节奏。两条同时成立，才是慌。

如果只有第一条成立，第二条不成立，那是一次转变。比如一个新来的店员，第一天上班，面对一张从没见过的单子，心里没有预备。可旁边的师傅三两句话就教会了他，信息和力气都跟得上，他很快长出一格新的。这不叫慌，叫学会了。

如果只有第二条成立，第一条不成立，那只是忙。第一编里的钱师傅，周五晚上同时开着六个火，单子一张接一张，可每一张都在他的章法里。他累，他忙，他不慌。

这个分界，还可以放到时间里看。那个新来的店员，第一天遇到没见过的单子，心破了，可旁边有师傅，重组跟得上，所以是学会。如果旁边一个人也没有，单子又一张接一张地来，同一个店员，同一颗没有预备的心，就会从「学会」滑到「慌」。变的不是人，是重组跟不跟得上。

所以，周敏这几分钟，是哪个情形？是两条同时成立。心破了，而且来不及重组。

◆ 四、破的那一刻，几乎总是叠在一起

你有没有这样的经验：做饭，酱油没了，你没有慌；家里没有酱油，超市也关门了，你还是没有慌；同时客人已经在敲门，你慌了。是哪一样让你慌？不是酱油，不是超市关门，是第三样把前两样压成了一处。

再换一个例子。一个新手爸爸，夜里孩子发烧，三十八度，他不慌，量了体温，喂了水。又过了半小时，三十九度，他有一点紧。再过一刻钟，孩子开始抽动，他慌了。（孩子真出现抽动，该叫急救就叫，那不是练心的时候。）

是哪一步？也许你会说是抽动那一步。不过更准确地说，是「烧在升」加上「他不知道这是什么」加上「半夜没有人可问」，这几样合在一起，心里原来那套「发烧就喂水」的安排，就领不动了。

你看，破的那一刻，几乎总是几样东西叠在一起，不是哪一样特别吓人。

这也是为什么，事后你回头问自己「我到底在慌什么」，常常答不上来。因为没有哪一样东西是慌的原因，原因是叠。

◆ 五、一个可以自己验的小试

这一条，你可以自己在心里验一验。

找一件你平时不慌的小事，比如出门找伞。第一回，只让它单独发生：伞不在门后，你去阳台看一眼。第二回，加上一样：现在是八点五十，九点要开会。第三回，再加一样：手机响了，是领导。

三回里，伞是同一把伞，不在的地方也是同一个地方。你留意自己：从第几回开始，语速变了，手快了，眼睛不再看该看的地方？如果变的那一回，不是伞，而是又加上去的那一样，那就正是本章说的：破，是叠出来的。

◆ 六、心的响声

还有一个细节值得留意。破的那一刻，往往有一个外面看得出来的信号，周敏的信号是嗓门高了起来。你可以把它叫作心的响声。桥快垮的时候，会先发出吱呀声。

这个声音，别人听得见，她自己听不见。因为她那时候的注意，已经全部被六分钟拉走了。

所以，你想帮一个正在慌的人，最该听的就是这个吱呀声：语速快了，音调高了，同一个动作重复了，开始说「怎么又……」。听到这些，不必等他乱起来。这时候心已经破了，光和粮正在被落下。

好了，到这里，这一章说了两件事：第一，慌的时刻可以指认，是路走到头、同时有新的分量压上来的那一步；第二，阈值破了还不算慌，还要看重组跟不跟得上。

◆ 七、老位置，是一颗心的骨架

这里再多说一句「老位置」。

为什么钥匙要有一个老位置？你大概没有细想过。老位置，是一颗心给自己立的路标。有了它，手不用问脑子，脑子不用问眼睛，一伸手就到。一个家里，大大小小的老位置有几十个：牙刷在哪个杯子里，遥控器在沙发的哪一侧，孩子的书包挂在哪个钩子上。这些老位置，加起来就是一颗心的骨架。

骨架的好处，是省力。省下来的力气，可以拿去应付别的事。你一天里能应付那么多的事，靠的就是有无数个老位置在替你扛着。

骨架的难处，是它只管平常。平常的时候，钥匙在老位置，万事大吉。一旦钥匙不在，骨架上就空了一个洞。这个洞，平时靠「找一下」补上。可是当洞和别的洞叠在一起，比如钟的洞、孩子的洞，骨架就不是缺一块，而是整个歪了。

所以，周敏那天早上的第三步，空的不只是碟子，空的是她心里那个「钥匙一定在这里」的路标。路标没了，路就断了。

搬过家的人都知道，新家的头几天，人是懒洋洋又笨手笨脚的。找不到杯子，找不到剪刀，半夜起来摸不到灯的开关。因为老位置还没有立起来，心里的

骨架还是旧家的。头几天，人特别容易发脾气。不是因为累，是因为一天里有几十次，伸出去的手，落了空。

◆ 八、阈值不是一个固定的数

还有一点必须说清楚：阈值不是一个固定的数。

同样是周敏，同样的钥匙，同样的六分钟，她前一晚睡足了，丈夫在家，小川一早心情很好，这一天她的阈值就很高，这一点点事，她承得住。换成一个前一晚被孩子闹了三回、丈夫又出差、月底报表压在头上的早上，她的阈值就低了许多。

为什么？因为心的承受，不是单靠心里的那套安排，还要靠光和粮垫着。安排是桥的结构，光和粮是桥下的水位和桥上的风。结构不变，水涨了、风大了，桥的承受就变了。

这也是为什么，一个人今天慌了，明天同样的事不慌；你在家里慌了，在单位不慌；一个新手慌了，一个老手不慌。每一次，都是同样的道理：心的预备不同，光和粮的余量也不同。

这一点，对怎么看一个正在慌的人，很要紧。我们常常说一个人「承受力差」，好像承受是他身上一个固定的零件。不过从周敏这几分钟看，承受是一个会涨落的东西，它会被一夜没睡拉低，也会被一个在场的人抬高。

◆ 九、放回日子里

你有没有发现，自己最容易慌的时候，往往是什么时候？

大概不是遇到大事的时候。大事来了，人反倒提着一口气。最容易慌的，是一天快结束的时候，是连着几天没休息好的时候，是肚子饿了的时候，是一件事

收了尾、另一件事又压上来的时候。这些时候，桥下的水涨了，哪怕只是一阵小风，也可能过界。

所以，防慌有一条朴素的路，不在于练一颗「不动的心」，而在于留余量：出门前多留五分钟，钥匙固定放一个地方，前一晚把明天的事排好。这些事看上去琐碎，却是在给桥下的水位降一降。

明天能试的事：给你的钥匙、证件、手机，各定一个老位置，并且只定一个。晚上回家第一件事，就是把它们放回去。这不是什么大道理，只是替你的心多立几个路标，让它在明天某个七点四十，少承一件差异。

带走的话

慌有一个可以指认的时刻：路走到头，同时有新的分量压上来，心就在那一眼里承不住了。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？破的那一眼，缺的是粮：六分钟把注意和余裕一下子占满；光也已经开始缺，老位置全空，路标没了。（S 是出门流程这颗心，它的界在「老位置空加次位置空加六分钟」的叠处。）

心领住了没有，新心长出来了没有？第四步以后领不住；这一章只指出破在哪里，新心要到后面的章里才谈得上。

想一想

1. 你最近一次慌，是哪几样东西叠在了一起？单拿出任何一样，你承得住吗？
2. 你家里、你工作里，有哪几个「老位置」一旦落空，你会特别不踏实？
3. 你的「水位」什么时候最高？那时候，你给自己留了几分钟的余量？

◆

21

第21章

光和粮落下的那一步

◆ 一、先回到夜路

心破了，路还在往前延伸。接下来的事，要靠光和粮。

先回到本书的夜路。夜色降临，山路没走完，光和粮都没有了。路上的岔口、声响、寒气一件一件来，前面那条路没法预估。光是信息，粮是能量。两样都亏了，人就慌了。

周敏这几分钟，也是一条夜路，只不过短了许多。路本来是熟的：奶，书包，红领巾，包，钥匙，门，闭着眼睛也能走。忽然，路上出现了一个岔口：钥匙不在。岔口本身不吓人，山路上岔口多得很。不过接着，她发现第二条、第三条路也走不通了：侧袋，玄关，鞋柜，都空。同时，天色暗了一截，那是钟。寒气也上来了，那是孩子的哭。

这一章要问的是：她的光，亏在哪里？她的粮，又亏在哪里？

◆ 二、光：就在那里，却够不着

钥匙到底是怎么进了外套口袋的？这件事其实是有记忆的，只是她当时够不着。

我们不妨替她把昨晚回放一遍。昨晚八点多，她下班回来，一手拎着菜，一手牵着小川，肩上还挂着包。进门以后，她先把菜放在厨房台面上，腾出一只手，顺势把钥匙往外套的口袋里一塞，因为另一只手马上要去开灯、要去脱小川的鞋。外套她没脱，一直穿着，直到做完饭，才随手挂到餐椅上。

这一串动作，每一步她都做过，每一步都在她身上留下了痕迹。可这些痕迹，不在「找钥匙」这条线上，它们散落在「进门」「放菜」「脱鞋」「做饭」各条线里。要把它们拉到一处，需要有人先问一句话：昨晚进门以后，我到底先做了什么？

这一句话，周敏在这几分钟里一次也没有问出来。

这并不是因为她笨，也不是因为那段记忆消失了。那段记忆还好好地躺在那里，要用的时候，有一条路可以走过去。只是这条路，平时她不走，平时钥匙就在碟子里，用不着绕这么远。

所以说，这一刻的光亏，是信息就在那里，却够不着。够不着，不是没有，是路不通；路不通，是因为心里本来没有预备这条路。你可以把它想成夜里的一间屋子，灯都在，只是总闸跳了。灯并没有坏，可你摸黑也找不到开关。

◆ 三、粮：注意是一盏灯

再说粮。粮是能量，也就是你手上能拿来用的力气、时间和注意。

注意是最容易被忽略的一样粮。你有没有试过，同时听两个人说话，只听得进一个？注意就像一盏灯，只有一盏，照到哪里，哪里亮，别处就暗。

周敏的这盏灯，在第四步之后，几乎是被「六分钟」整个抓走了。它照着钟，照着碟子，照着抽屉，照着孩子的脸。每一样都亮了一下，可没有一处亮得够久，久到她能想一想别的事。

要想「昨晚发生了什么」，需要这盏灯暂时离开眼前的这些，转过去，向后看。往后看一眼，需要多少力气？不多，也就是几秒钟的静。不过这几秒钟，正是她手里最缺的东西。

还有一样粮，是余裕，也就是心里还剩多少「可以浪费」的空地。一个人心里有余裕，才有可能把一个小失误当成小失误。而周敏的这个早晨，余裕本来就

不多。丈夫不在，孩子的事、车的事、打卡的事，全压在她一个人身上。粮在出门前，就已经被一点一点地吃掉了。

◆ 四、光亏粮亏，互相牵着

你看，光亏了，粮也亏了，而且两样是互相牵着的。光不够，所以要多花力气去找；力气被花光了，所以更不容易腾出手去把光接上。这样一环扣一环，就是本书说的纠缠。

在这里，纠缠是这样一回事：周敏的心，和她的手，和她的记忆，和这间屋子，原本是连在一起的。手知道钥匙在哪儿，记忆也知道，屋子里的每一样摆设都在帮她记。平时它们一起干活，不分彼此。可是当心破了，它们之间的牵连一下子松了。手还在动，却不再听谁的；记忆还在，却够不着；屋子还是那间屋子，却处处都像陌生人。

要让它们重新牵起来，需要一个新的安排。这个新安排，就是重组。重组需要三样东西。

它要先有一个新的问法，比如「昨晚最后一次拿钥匙是什么时候」。这是头一步。它还要有一小段安静，让这个问法能被听到。这是第二步。它还要有手上的一点空闲，让答案出来以后，能立刻去查证，比如去看外套，去翻口袋。这是第三步。

三步合起来，也就是十几秒到几十秒的事。可就是这十几秒，周敏没有。不是没有这个时间，而是这十几秒被别的事塞满了。她的第五步是问孩子，第六步是孩子哭，第七步是翻抽屉，第八步是失手。每一步都占去了她这一小段安静的一块。

◆ 五、一个奔跑，一个爬楼

这里要说清楚一件容易混的事。

这里说的「重组落下了」，不是说周敏的脑子慢，也不是说她缺少能力。她有能力，换一个平静的下午，她两分钟就能想起来。她落下，是因为差异的节奏，比重组的节奏快。差异是一件接一件地来，重组却是要一步一步地走。一个是奔跑，一个是爬楼，这场比赛，一开始就不公平。

所以，才有了本书一直在说的那个间隙：差异已到，承受已破，重组未及。这个间隙，就是荒。

你可以把它想象成一块刚翻开的地。旧的庄稼已经收了，新的种子还没撒下去，也没来得及长。地是有的，人也在，却什么也没有。风一吹，全是土。

周敏在第四步到第九步之间，就站在这样一块荒地里。每一秒，天上都有新的雨点落下来，那是新的差异。可是田里没有垄，水只能到处乱流。

请你注意这个「荒」字，它不是说周敏没有本事，而是说她这一刻没有一个能用的结构。她的手脚、她的话、她的目光，没有一样是被一个统一的安排领着的。这正是为什么，从外面看，她像是「乱了」。乱是荒的外貌，外貌是别人看到的，荒是内里发生的。

◆ 六、同一个结构，三个人

好，现在让我们把这个道理放回别的日子里去验。

一个初中生，期中考试，数学最后一道大题，题目他没见过。他没有慌，先把能做的都做了。还剩二十来分钟，他回头看这道题，还是没见过，这时候他慌了。光亏：没有一个现成的套路能用。粮也亏：二十来分钟里还要留十来分钟检查。他心里「解题」这颗心，遇到了没预备的东西，又没有余裕去重新组一个。他的手开始在草稿纸上乱画，画了又划掉，划了又画。

一位七十多岁的老人，早上找眼镜。他在茶几上找，没有；在床头找，没有；他的声音大起来，问老伴「是不是你收起来了」。老伴没吭声，眼镜其实就架在他自己的头顶上。这一幕，说起来大家都笑，可老人当时是真的急、真的

慌。他的光亏：「我刚才摘眼镜时是怎么摘的」这段记忆，够不着。他的粮亏：年纪大了，注意的灯本来就暗一些，更容易被眼前的东西占满。

一个夜班护士，一个病人突然血压掉下来，她手边有三件事等着，一件是催药，一件是另一个病房的铃声，一件是家属的追问。她不慌，因为她心里早有一套应对，信息不亏，粮也在。不过换一个刚来三天的实习护士，同一个场面，她就会慌。不是因为她胆小，是因为她心里没有这一格。

三个场景，三个人，同一个结构：心的预备被突破，光够不着，粮被占满，重组落后。

◆ 七、为什么越找越亏

这就是为什么，对一个正在慌的人说「你想一想」，往往没有用。你让他想，是在要他动用他此刻最缺的那样东西。

那么为什么越找越亏？因为光和粮，是在同一个地方被花掉的。

你每翻一次抽屉，花掉一点粮，这是明账。不过同时，你又在把注意交给「翻」这个动作，而注意本来是可以拿去想别的事的。这是暗账。粮就是这样，一边被明着花，一边被暗着占。

而光呢？翻抽屉并不增加光。它只是把旧的光再看一遍。看一遍，什么也没有新增，粮却花掉了。所以说，越找越亏，亏的是粮，增的不是光，找得越多，离能看见的路越远。

有一类人，特别容易掉进这个坑：做事认真的人。他们遇到问题，第一个反应是「再检查一遍」。这个反应，在平时是美德；在慌的时候，却是把有限的粮，一遍一遍地花在已经看过的地方。

你问他们，为什么不换个办法？他们会说：「我再找一遍，万一漏了呢。」这句话听起来很有道理。不过，漏了的那一次，往往不在被反复看的地方，而在没有被想到的地方，比如外套口袋。

所以，当你发现自己在重复同一个动作的时候，请把这个当作一个信号：这是光不够、粮在漏的信号。重复，是心找不到新路时的回声。

◆ 八、亏的另外两种样子

信息之亏，还有一种常被忽视的样子：不是没有答案，而是答案太多。夜里孩子发烧，手机一搜，几十条说法。每一条都是光，可光太多太杂，反倒照不出路。这种情形，多出来的是差异，不是光。第五编会专门讲它，这里只先点一下。

能量之亏，也有另一种样子：不是没力气，而是力气散了。一个人同时在想五件事，每件事分到的注意，都不够完成其中任何一件。这也是亏，是粮被撒了一地。

两种亏，常常是一块来的。周敏的早晨，既有光的亏，又有粮的亏。她要补的话，两样都得补，可最先补的，是粮：哪怕只是先停三秒，把手从抽屉上拿开。三秒，就能让灯转过来一点。

◆ 九、放回日子里

再回到周敏。如果这时候，她身边有一个人，只说一句：「你昨晚进门，是先放菜吗？」会怎么样？

这句话一出来，那条小路就通了一半。她的注意会从眼前的钟、碟子、抽屉上转开，转向昨晚的厨房台面，转向那件外套。这不是编出来让故事好看的，这就是重组最常见的开头：有人替她把那个新的问法递过来。她自己平时就有这个能力，只是此刻差一个起头。

可惜，那天早上，没有人在。丈夫在外地，孩子七岁。于是这条路，落到了第九步，才由一只无意识的手碰上。

怎么办？这是第九编的事，这里只先露一个影子。第九编会说，要先替他放慢一下差异，哪怕只是把眼前的一件事按住，然后帮他补上那一小份最缺的光或粮，这样他的重组才有机会跟上。现在你只需要记住：慌的人，缺的不是勇气，缺的是十几秒的安静，和一条没有走通的小路。

明天能试的事：下次你发现自己第二次翻同一个抽屉，请停三秒，问自己一句：我最后一次用它，是什么时候？

带 走 的 话

慌的时候，落下的不是勇气，是光和粮：光够不着，粮被占满，重组就一步步被甩在后面。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都缺。光缺在「昨晚进门先做了什么」那条路不通，粮缺在注意被六分钟和孩子的哭占满；要补，先补粮，停三秒，再补光，递一个新的问法。（E 是这两样，重组落在了差异后面。）

心领住了没有，新心长出来了没有？还没有。第四步到第九步，是一块没有垄的荒地，直到手碰上外套，才算接上。

想 一 想

1. 你有没有过「东西就在眼前，却怎么也想不起来」的时候？那一刻，你的注意被什么占着？
2. 你在慌的时候，会不会一遍一遍重复同一个动作？重复的时候，你心里在说什么？
3. 如果有人在旁边递给你一个新的问法，你觉得最有用的会是哪一句？

◆

22

第22章

慌了就急，急了更慌

◆ 一、急，是抢维度

这一章，是全书里唯一把这个回路从头写到尾的地方。别的编会提它，一两句，指回这里。

先说什么是急。

本书的口径是：急，是抢维度。意思是，该走的路不走，直接去拿果子。一件事本来要经过「差异进来，光和粮补上，心重新组好」这几步，才能得到一个结果。急的人嫌这几步慢，于是跳过去，直接伸手要结果。

你想，一个人饿了，粮食还在地里，没熟。他不等，一把揪起青苗往嘴里塞。青苗既不能吃，田也毁了。这就是抢。

这里要把急和快分开，免得误会。快不是急。钱师傅在后厨切菜，刀快得看不清，他不急。他的快，是每一刀都走在路上，没有跳过任何一步。急是不同的，它是跳过。快是把路走得熟，急是想不走路就到。

所以，对一个慌的人说「别急，慢一点」，有时也不太对。他需要的未必是慢，而是不跳。不跳，就是把那一步该走的路，哪怕走得很小，也走一下。周敏该走的那一小步，就是「昨晚进门后我做了什么」。走了这一步，再快都行。

◆ 二、第五步的账

现在回到周敏的第五步。她转过头，问孩子：「是不是你拿了？」

这句话，值得好好看一看。

她问的，是一个结果：钥匙在谁手里。她想直接得到答案，不经过「回想昨晚」这条路。她不是真的怀疑儿子，她是在找一条最短的、不用动脑子的路。有

一个人可以问，那就问，一句话，要么是，要么不是，立刻见分晓。这样就省了那一小段安静，省了那条要绕的路。

这一刻，她抢了维度。这是急最常见的样子：重组来不及，就想办法绕过重组。

可是绕不过去。这一句话出口，马上有三件事发生了。

第一，孩子哭了。这是一件全新的差异，原来没有，是她的这句话新造出来的。她本来手头有一件事（钥匙），现在变成了两件（钥匙，哭着的孩子）。

第二，她的粮又少了一截。刚才那句话的音量和语气，是要花力气的；孩子哭起来以后，她本能地要去安抚，要去解释，又花去一截。

第三，也是最要紧的一件：光没有增加。「是不是你拿了」得到的答案是「我没有」，这句话里没有任何关于钥匙的新信息。她问了，白问了。

于是，得到的账是：差异多了一件，粮少了一截，光一点没长。这就是急的账。每急一次，都是这样的账。请你记住这个账本，因为后面全靠它。

◆ 三、第七步：不改路线，只加大力气

第七步，她把抽屉又翻了一遍。

这一步，如果放在平静的时候，谁都知道是白翻。抽屉刚翻过，里面有什么她很清楚。不过这时候，手去了。为什么？因为翻抽屉，是她手里还剩的唯一一个看得见的动作。想不出新办法，就把旧办法再做一遍，而且做得更快，更用力。这就是硬推差异：不改变路线，只加大力气。

硬推有它的道理。有时候，一个问题真的需要多使一把力。不过，当问题出在「信息够不着」的时候，再多使一把力，也是使在不该使的地方。

你有没有过这样的经历：电脑卡住了，你不停地点鼠标，越点越卡，最后整台机器死掉。每一次点击，都是一件新的要求，压在一台已经处理不过来的机器上。你的急，等于又添了一批差异。

再比如，开车错过了一个出口，你想赶紧掉头，于是下一个路口拐，再下一个路口又拐，越拐越远，到最后连自己在哪里都不知道了。每一个「赶紧」，都是一次抢，抢来的是更多的岔口。

或者一个学生，考场上写错了一道题，立刻擦掉重写，写了又错，又擦。擦到纸都起了毛，时间一点点流走。这一擦，是想用粮换光，却光没有换来。

这些，都是同一个形状：差异还在来，粮在减，光不增，可是人还在用力。

◆ 四、一个圈，一圈比一圈紧

现在，我们把周敏的这几分钟，画成一个圈。

先是慌：心破了，重组落后。慌带来急：想绕过重组，直接去抢结果，问孩子，翻抽屉。急带来什么？新的差异（孩子哭，水杯倒），更少的粮（嗓门，力气，注意），没有新的光（白翻，白问）。

这三样合在一起，让下一轮的慌比上一轮更深：差异更多，粮更少，光还是那么多。于是下一轮的重组，比上一轮更难。于是又慌，又急。

这就是慌了就急，急了更慌。它不是一条线，而是一个圈，一圈比一圈紧。你不妨把它想成一个漩涡。一开始水转得慢，可以游出去。转着转着，越转越快，越转越深，到后来想游也游不动了。

要注意，这个圈的起点，不是急，是慌；不过这个圈能转起来，靠的是急。如果没有急这一步，慌可以停在一个相对平的地方，也许几十秒后，光和粮慢慢补上，也就过去了。有了急，慌就被加了油。

这里需要把一件事说得公道。急不是坏人。急是身体在最后关头想自救。你看周敏，她每一步都是在努力：问孩子，是想找线索；翻抽屉，是想找钥匙；到处看，是想找出路。她没有一步是在偷懒。

坏的，是方向。她的力气，一直用在「快」上，而不是用在「通」上。她想要的是更快地得到钥匙，而这时候真正缺的，是一条通向钥匙的路。可以说，急是一种用错了地方的勤快。

◆ 五、急的另一个出口：硬改心

再看另一种急。

周敏的第四步，她的嗓门高了起来。这一步，除了催着自己，也在催着别人。更常见的是另一种抢：硬改心。

什么意思？一颗心里的安排承受不住了，不想重新组，而是想把这颗心整个扯掉，换成另一颗更简单的。比如「今天不上班了，我打电话请假」，或者「算了，叫个车」。有时候，这是个好主意，因为它可能真的是重组的结果。不过更常见的，是在气头上、慌头上说出口的：它不是从光和粮里长出来的，而是从「我受不了了」里扯出来的。

结果呢？电话打给上司，上司问「怎么回事」，又多了一个要解释的人，又多了一件差异。

还有一种硬改，是对自己下令：「冷静，冷静，别慌」。这一条，第三编已经说得很清楚，它同样是一条新的差异压在已经承不住的心上，这里不再重复。你只要记住它也是急的一种：想用一句命令，跳过重组。

所以，急有两个出口：向外硬推差异，向内硬改心。方向不同，账本一样：差异多了，粮少了，光没有长。

◆ 六、圈里的小川

这个圈里，还有一个人，是不能不说的。小川七岁。他站在那里，从头看到尾。

他看到的，是一个熟悉的妈妈，忽然变了调子。他不知道钥匙，不知道六分钟，不知道打卡。他只知道，妈妈的声音不对，妈妈在翻东西，妈妈在问他「是不是你拿了」。对一个七岁的孩子来说，这是一个他读不懂的信号。读不懂，他的心也就承不住了，哭，是他那颗小小的心，破了的样子。

这里有一个很要紧的道理，第二编已经讲过，这里再点一下：慌是会传的，因为心和心是纠缠着的。周敏的心一破，小川的心就失了依靠。他平日里靠妈妈那颗稳稳的心过日子，那颗心一晃，他的地也就晃了。

于是，小川的哭，不只是一件新的差异压在周敏身上，它也是周敏的慌，从她那里传到他那里，又变成哭声传回来。一个圈，变成了两个人的圈。

请你想一想自己家里的事。大人一慌，孩子就更闹；孩子一闹，大人更慌。到后来，没有人记得最早是什么，只记得整个屋子里的空气都是紧的。看出来这一点，有一个好处：它提醒我们，打断这个圈，不一定要靠当事人自己。圈里任何一个人，只要稳一点，圈就会松一点。哪怕只是小川身边有另一个大人，蹲下来，抱一抱他。

◆ 七、别处的圈：办公室、车站、半夜的手机

现在把这个圈，放到更大的日子里，看看它到处都有。

一个办公室里，主管早上发现一份报表错了，十点就要交。他立刻叫来三个人：「谁做的？」三个人各自去查，互相问，互相核对，吵起来了。一个小时之后，错没有找到，来了第四个人问「出了什么事」。主管那句「谁做的」，是抢结果。他要一个人名，省掉一轮排查。不过三个人被他叫来，三个人的粮都被占去了，查错的人反倒少了。

一家人带着老人出门，到了车站，发现车票没带。母亲冲着父亲说：「你怎么总是忘？」父亲回一句：「我明明放你包里了。」两个人的粮和光，全花在「谁的错」上，而谁的错，对找到车票一点用处也没有。五分钟之后，孩子也哭了，车也要开了。

一位年轻的妈妈，夜里孩子发烧，她翻出体温计，量完是三十八度五，立刻抓起手机开始搜：「发烧多少度要去医院」。搜出来一页又一页，有说不用去，有说要马上去。她越看越慌，越慌越翻。每翻一页，就多了一条新的说法，等于多了一件要她判断的事。她真正需要的那一小份光，比如孩子精神怎么样，吃不吃东西，其实就躺在她身边。这一幕，第五编会接着往下讲。

所有这些场景，都是同一个圈。

◆ 八、圈上最细的口，和急的三个花样

那么，圈里有没有一个地方，是可以出去的？有，而且就在最开头。

请你回到周敏的第四步和第五步之间。第四步，她抬头看钟，心破了。第五步，她转头问孩子。这两步之间，大概只有一两秒。这一两秒，是整个圈上最细的一个口。

在这一两秒里，慌已经起来了，可是急还没有出手。她的嘴还没有张开，手还没有伸出去。如果在这个口上，有一样东西能把她的手拉回来一点点，比如一个提醒，一个人，或者一个小小的停顿。那么第五步就不会是「是不是你拿了」，而可能是「等一下」。

「等一下」只有三个字，可它是整个圈上唯一不花粮的一步。它放慢了差异，给光和粮争出了时间。第九编会把这件事讲透，这里只先把位置指给你看：出口在慌与急之间。

急还有几个常见的花样，你认得了，就能在自己身上早一点认出来。第一个花样，叫重复，就是第七步，把已经看过的地方再看一遍。第二个叫扩大，就是把更多的人、更多的事卷进来，主管叫来三个人，就是这样。第三个叫归咎，就是那一句「是不是你拿了」，是车站那一幕的「你怎么总是忘」。

这三个花样，有一个共同的特点：它们都让人觉得「我在做事」，所以显得很有用。不过三样都不增加光。它们只是在慌的时候，给慌穿上了一件行动的外衣。

◆ 九、放回日子里

再回到周敏，把她的圈，一圈一圈地记个账。

第一圈，慌起，她问孩子。差异加一（孩子的哭），粮减一截，光不变。第二圈，孩子哭了，她更乱，重翻抽屉。差异不加（抽屉是旧的），粮又减一截，

光还是不变。第三圈，水杯倒了，手机掉了。差异加二，粮几乎见底，光还是不变。

三圈下来，差异多了三件，粮少了大半，光始终没有长一寸。这个账本，如果交给一个会计，他会说：这家铺子在亏本经营，而且每一笔支出，都没有换回货物。

那一天，她八点零五分才出门。小川红着眼睛，被她送到校门口，没有说再见。她在车里坐了一会儿，才发动车子。路上她一直想着一件事：我为什么要那样吼他。

晚上，小川洗完澡，忽然问她：「妈妈，你早上是不是不喜欢我了？」

她愣了一下。她早就忘了那个问题，那句「是不是你拿了」，她觉得是小事。孩子没有忘。一次急，留下的不只是当时的混乱，还有后来的痕迹。急造出来的新差异，有些会一直留在那里，成为第二天、第三天的新材料。这也是慌了就急、急了更慌之所以让人心疼的地方：圈外还有人，圈外的人也被卷进来了。

明天能试的事：晚上找个时间，对孩子，或者对被你急过的那个人，说一句具体的话。不用解释，不用辩白，只说：「早上那句话，是我急了。」

带 走 的 话

急，是在光和粮都不够的时候，仍然想抢到果子；抢来的，是更多的差异，更少的粮，和一点没有增加的光。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？一开始两样都缺，急了之后粮亏得更快：问孩子、翻抽屉、嗓门，每一样都在花粮，却没有换回一点光。（D 是急造出来的新差异，E 是光和粮，S 一直没有重新成形。）

心领住了没有，新心长出来了没有？没有。圈转了三圈，心越缩越小，从「整个早晨」缩到「这把钥匙」，再缩到「我的手」；最细的口在第四、第五步之间，那天没有人在那里。

想 一 想

1. 回想你最近一次「越急越乱」，你的第一个急动作是什么：重复、扩大，还是归咎？
2. 那个动作，让光增加了，还是让差异增加了？
3. 慌与急之间那一两秒，你能不能为自己预备一个「等一下」？你会怎样提醒自己？

◆

23

第23章

四位近邻：信号、失念、身体、注意

◆ 一、周日晚上，姐姐的四种说法

周日晚上，小川睡了，周敏给姐姐周岚打电话，把周一早上的事讲了一遍。讲到「钥匙在外套口袋里」，姐姐在那头笑出了声。

笑完，姐姐说了几句话，一句比一句像在做诊断。

「你是被那个钟吓着了吧。同一把钥匙，一看是七点四十四，意思就变了。」过一会儿又说：「也怪人的记性，明明是自己塞进去的，怎么就想不起来。」再过一会儿：「我看是你手先抖起来的，一抖，心就乱了。」最后一句是：「焦虑的人都这样，眼睛盯着一个地方，忘了往别处看。」

周敏听着，每一句都觉得对，每一句又觉得差一点什么。她拿着手机，在沙发上坐了一会儿，说：「可是周六我也是同一个脑子，同一个钥匙。」姐姐在那头没有接上话。

她不知道，姐姐这四句话，前人早就各说过一遍了。世上有四位，离周敏这几分钟最近。一位是两千多年前的楚霸王，一位是佛教的唯识学，一位是十九世纪的美国心理学家，一位是今天的认知心理学家。本书对他们的态度，是先老老实实承认：他们说中的，是真的。然后再看，本书多出来的是哪一层。

◆ 二、项羽：几声歌，把意思翻了过来

先说项羽。《史记·项羽本纪》记垓下之围：「项王军壁垓下，兵少食尽，汉军及诸侯兵围之数重。夜闻汉军四面皆楚歌，项王乃大惊曰：『汉皆已得楚

乎？是何楚人之多也！』项王则夜起，饮帐中。」随后他悲歌慷慨，泣数行下。〔核〕

他后来并没有就此散掉。《史记》接着写：「于是项王乃上马骑，麾下壮士骑从者八百余人，直夜溃围南出。」〔核〕也就是说，那一场荒之后，他很快给自己重新排出了一条路，起身，上马，突围。这一点，可以和第六编讲的「荒里长心」对着看。

他说中了什么？说中了一件事：慌，常常起于对一个信号的骤然重读。同样几声歌，若在平日，不过是几声歌；一旦被读成「楚地已经尽失」，整个局面的意思，在他心里翻了过来。慌的序列，从这个翻转开始。

这一截是真的。你自己也有过：同事发来一条「有空聊聊」，你本来不在意，忽然把它读成了「要裁员」，从那一秒起，手心就湿了。

可是，把它放到周敏身上，你会发现对不上。周敏这几分钟里，没有哪一个信号被重读。钥匙不在，就是钥匙不在；钟是七点四十四，就是七点四十四；孩子的哭就是哭。每一件事的意思，从头到尾没有变，可她还是慌了。

本书在这里多出一层：心破的原因，不一定是意思变了，也可以是分量叠了。而且你再看《史记》，会发现同一段里先写的是「兵少食尽」，也就是在楚歌响起之前，他的粮就已经见底了。楚歌是压在一座本来就快塌的桥上的最后一块石头。信号重读说中了「叠上去的那一件」，没有说到「底下已经亏了」。

◆ 三、唯识：失念，东西就在那里却够不着

第二位，是佛教的唯识学。《成唯识论》卷六把「失念」列在二十种随烦恼里，下的定义是：「云何失念？于诸所缘不能明记为性，能障正念、散乱所依为业。」〔核〕放到钥匙上，意思很近：钥匙明明是自己放进外套口袋的，可慌一起，这段记忆就够不着了。

这一位说中了最让人跺脚的那一截：东西就在那里，人却够不着。而且他把这件事单独拎出来，看成心里的一种毛病，叫它「失念」。这个眼光很准，因为它抓住了慌的时候，人为什么会做出连自己都觉得好笑的事。

本书承认，周敏第四步以后，确实是失念。她不是不知道钥匙去了哪里，是昨晚的那几个动作，一个也没有被调出来。

可是，本书与它有两处分叉。第一处，失念说的是心的一种性质，仿佛有一种叫「失念」的东西，在心里生了出来。可是同一个周敏，周六早上同样找不到钥匙，不到两分钟就想起来了。她的记忆没有变，她的心没有变，变的是那个早上的差异和粮。所以，失念不是一种坏掉的性质，而是一个结果：路不通，灯被占，记忆就成了够不着。

第二处，失念只能描述「够不着」这个状态，没办法回答「从哪一刻开始够不着」。本书的回答是：从第四步开始。在这之前，周敏的注意灯照着钥匙，路是通的；在这之后，灯被六分钟拉走，路堵住了。失念是慌往下走时的后果，不是慌的开头。（这是本书对它的读法，唯识自家的分类并不这样排先后。）〔待验〕

唯识把失念和散乱排在一起，说失念是「散乱所依」，这一点，本书也记下：路一断，心就流荡，两样常常同来。

一个学生在考场上，明明背过的公式，一看到题目就想不起来。一出考场，走到楼梯口，公式忽然全回来了。这几乎是每个人都有的经验。唯识会说，这是考场上的失念。本书会说，是答题的那颗心，在看到没见过的东西、又只剩二十来分钟的时候，破了；公式没有丢，它只是被挡在了门外，等心松下来，门就开了。

◆ 四、詹姆斯：身体先乱，心才慌

第三位，是威廉·詹姆斯。他在《什么是情绪？》（1884 年，刊在《心灵》杂志第 9 卷）里提出一个出名的说法：照常识，我们是因为难过才哭，因为害怕才发抖；他的主张相反，是因为哭才难过，因为发抖才害怕。他的原话要点是：身体的变化紧跟着对那件刺激事实的知觉而来，我们对这些变化的感受，就是情绪。〔核：大意〕

他说中了身体的分量。很多时候，人的确先觉得手心出汗，心跳快了，然后才意识到「我慌了」。把身体放在前面，让我们看到：慌不只是脑子里的事，它是整个人的事。在周敏身上也看得到：嗓门高起来，手抖，水杯碰倒，都是身体的信号。

可是，如果你仔细看她的先后，会发现有一处对不上。第一步，周敏就知觉到了「钥匙不在」。照詹姆斯的次序，知觉一到，身体就该跟上。可第一步、第二步，她的身体是平的，嗓门不高，手不抖。身体乱起来，是在第四步看钟以后。真正手抖，更是第九步钥匙到手的时候。先发生的，是心领不动。

身体在这里做的是另一件事：它是粮的账本。嗓门高，要花力气；手脚乱，要花力气；心跳快，要花力气。身体越乱，粮越少，重组越难。所以身体不是慌的起点，它是慌往下走的一条通道，也是旁人看得见的那声吱呀。

更关键的是，詹姆斯没办法回答这件事：同样的身体反应，为什么有时候是慌，有时候不是？一个人跑完步，心跳快，手心出汗，他不慌。第一编里的钱师傅，油锅起火，抓起锅盖盖上去的时候，心跳也很快，他也不慌。身体是一样的，慌与不慌的分界，不在身体里。

◆ 五、艾森克：注意被最亮的东西拉走

第四位，是艾森克。艾森克和德拉克尚、桑托斯、卡尔沃，在 2007 年的《情绪》杂志上发表了《焦虑与认知表现：注意控制理论》。他们提出：焦虑会

削弱由目标领着的注意系统，让注意更多地被刺激驱动的系统拉着走。这种影响，主要落在两样执行功能上，一样是抑制，一样是转换。〔核〕他们也提到，焦虑的人可以靠额外的努力，把「效果」保住，付出的是「效率」。〔核：大意〕

他说中了第七步。周敏把抽屉又翻一遍，正是这个：注意被眼前最亮的东西拉住了，想不起来按自己的目的去用它。这是一个精细而准确的描述，比「慌了就乱」要清楚得多。

他说的「靠额外努力保住效果、赔上效率」，更像是在替后面那个圈做预告。放回日子里：一个人在超市里，被一堆促销牌拉着走，本来只想买一瓶酱油，出来拎了一堆东西，酱油忘了。这也是注意被刺激拉走。

本书与他有两处分叉。

第一，他从焦虑讲起。不过，周敏的焦虑是在第四步才有的，在这之前，她一点也不焦虑。那么，是什么让她焦虑？是心破了。注意控制不是一个自己就能独立失灵的东西，它是被一颗心领着的。平时，出门的流程这颗心在领着注意：先奶，再包，再钥匙，每一步看哪里，都有安排。心一破，领头的没了，注意才会被最亮的东西拉走。所以，注意失灵是心破之后的一笔账，不是原因。

第二，他讲的是注意怎样被削弱，说的是一个节点。注意被拉走以后，人做了什么？急。急又会把注意拉得更走。本书讲的，是一个会越转越深的回路。

◆ 六、四句话，装不下周敏

现在，请你听我把四位的答案，各用一句话装起来，看装不装得下周敏这几分钟。

项羽的答案是：一个信号被重读了。不过周敏这里没有信号被重读。失念的答案是：记忆够不着了。可是这是第四步以后才有的，而且换个早上就够得着。

詹姆斯的答案是：身体先乱了。可是周敏先破的是心，身体是后来才乱的。艾森克的答案是：注意控制失灵了。可是失灵是因为领注意的那颗心破了。

四句话，各自抓住了真的一截，都装不下周敏。本书的答案是一个更长的句子，但这个句子是完整的：出门的那颗心，在老位置空、次位置空、六分钟压上来的叠处承不住了；光够不着，粮被占满，重组落在后面；然后急来了，急又把光和粮抽得更少。

这个句子里，有项羽的重读，可是不止；有失念，可是在后头；有詹姆斯的身体，可是在账上；有艾森克的注意，可是被心领着。

本书从他们每一位那里，都拿到了东西。

从项羽那里，拿到了信号的分量：以后你看一个人慌，可以先问，他是不是刚刚读到了什么？从唯识那里，拿到了「够不着」：我们不再责怪一个慌的人「怎么什么都想不起来」。

从詹姆斯那里，拿到了身体：听到嗓门高了、看见手抖了，就是该上前帮一把的时候。从艾森克那里，拿到了注意：注意是最贵的粮，它被谁占着，是我们可以去看、去管的东西。四位抓的是账上的四个科目，本书讲的是整本账。

◆ 七、放回日子里

第二天，周敏把姐姐那四句话，又想了一遍。

她发现，姐姐每一句都不算错，只是每一句都只指着她身上的一处：信号、记性、手、注意。可那天早上，真正出事的，不在她身上的哪一处，在她、钟、孩子、屋子、昨晚那段记忆之间的牵连上。牵连一松，哪一处单独拿出来看，都好好的。

第三天晚上，姐妹俩又通了一次电话。周岚说，她想了一整天，也想不出那四句话哪一句是错的。周敏说：「都不错，可都只管我一个人。那天早上，是

我、钟、孩子，三样东西搅在一起了。」姐姐说：「那你下次，让我在电话里给你递一句话。」

明天能试的事：下次听见有人给你的慌下诊断，先别急着认，也别急着驳。问一句：这句话指着我身上的哪一处？那一处之外，还有没有别的？

带 走 的 话

四位各说中了账上的一个科目：信号、记忆、身体、注意；本书讲的，是整本账。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？四位各盯一处：重读信号、记忆够不着是光的事，身体乱、注意被拉走是粮的事；他们都漏了「底下早已在亏」和「心先破」这两样。

心领住了没有，新心长出来了没有？四位都没有谈到新心；他们描述的是慌里的一截，不是慌之后会长出什么。（S 是被四位漏掉的那颗领着的心。）

想 一 想

1. 别人对你的慌下过什么诊断？它们各指着你身上的哪一处？
2. 四位里，哪一位最像你平时解释自己的慌？它漏掉的，在你的日子里有没有出现过？
3. 你能不能找到一件事：信号没变、记忆没变、身体没变，你却在一天慌了、一天没慌？变的是什么？

◆

24

第24章

周六与周一：谁推得出来

◆ 一、两个早上，并排放

请你想两个早上。

第一个，是周六上午九点。周敏睡了个自然醒，小川在客厅看动画片，今天哪里也不用去。她想出去买点菜，伸手去摸包侧袋，钥匙不在。

她愣了一下，笑了一声，说：「我又放哪儿了。」翻了翻包，看了看玄关，没有。她坐下来，倒了杯水，想了想：昨晚回来，先放了菜，然后……她站起来，走到餐椅边，摸了摸外套口袋。钥匙在。前后用了不到两分钟。她一点也没慌。

第二个，是周一早上七点四十，就是前面那一个。

现在把两个早上并排放，一样一样比。

◆ 二、四位近邻要找的东西，一样都没变

信号一样吗？一样。钥匙不在侧袋，意思没有变。项羽那一套，重读不重读，在这两个早上里没有区别。

记忆一样吗？一样。昨晚进门的那几个动作，周六能想起来，周一也躺在那里，一点也没少。唯识说的失念，不是记忆本身坏了，因为记忆本身没有差别。

身体一样吗？起点一样。周六她手心不出汗，周一出汗，可那是后来的事。更要紧的是，同一套身体反应，一个人跑上楼梯也会有。詹姆斯那条线，在这两个早上的开头，没有分别。

注意控制的本事一样吗？一样。还是同一个人，同一副脑子。艾森克的理论里能讲的「焦虑削弱控制」，在这两个早上的开头，也没有区别：周六一开始并无焦虑，周一一开始也无焦虑。

四位近邻要找的东西，信号，记忆，身体，注意的本事，在这两个早上里，几乎一模一样。可是一个早上不慌，一个早上慌。

◆ 三、周六的两分钟，是怎么走的

先把周六那两分钟，也像九步那样放慢。

第一步，手摸侧袋，空。她笑了一声，嘴里说「我又放哪儿了」。这一件进来，心里立刻有了对应的一格：找一下。第二步，翻包，没有。第三步，看玄关，也没有。到这里，周六的心也走到了头，老位置空，次位置空，和周一一模一样。

可是接下来不同了。周六的第四步，不是抬头看钟，而是倒一杯水，坐下来。她手边没有任何一件新的事压上来，这一杯水，就是整整一段安静。

于是第五步，她问出了那个新问法：昨晚回来，先做了什么？光接上了。第六步，她站起来，走向餐椅。第七步，手探进口袋。钥匙在。

同样走到了头，一个是坐下来，一个是抬头看钟。差别不在心，在走到头的那一刻，有没有另一件事跟着压上来，有没有一小段安静在等着她。

◆ 四、变的只剩两样

变的是什么？只剩两样。

第一样，是差异的节奏。周六，差异来得慢，一件，隔一会儿，才来下一件：钥匙不在，然后是想一想，然后是找一找。周一，差异来得快，且一件压着一件：钥匙，钟，孩子，哭。

第二样，是粮的余量。周六，她有一整个上午；周一，她前一晚睡得少，丈夫不在，早上还有打卡，粮在出发前就已经少了一半。

这两样变了，同一个人，同一把钥匙，同一份记忆，就在一边是两分钟的小事，在另一边变成了一场慌。这就是本书的判据：承受阈值破了，且差异的节奏快于重组的节奏。周六两条都不成立，周一两条同时成立。

◆ 五、多十来分钟

再看一个很小的变化。

还是周一早上，周敏一样发现钥匙不在。不过这一天，她比平时早起了十来分钟，书包前一晚已经收好，七点半摸到侧袋是空的时候，离非走不可的七点五十，还有二十分钟。

她会慌吗？多半不会。侧袋空，玄关空，她会皱一皱眉，然后停一下，想：昨晚……。这二十分钟，对她来说，是一块完整的粮。她的心还有余地，那个「老位置空」加「次位置空」的叠，并没有被「只剩六分钟」压成一块。阈值没有破。

同一把钥匙，同样的侧袋，仅仅因为多了十来分钟，慌就没有发生。这十来分钟，不是钥匙，不是记忆，不是身体，不是注意，它是粮的余量。这也是四位近邻最难装进去的东西：慌里有一部分，是时间账。（这是本书从判据推出来的局面，没有做过实测。）〔待验〕

◆ 六、丈夫站在厨房里

现在，再加一个局面，这个局面只有本书推得出来。

还是周一早上七点四十，周敏一样发现钥匙不在。可是这一次，丈夫没有出差，他站在厨房里。她刚要转头开口，丈夫说：「你先给小川穿鞋，我来找。你昨晚进门是不是先放菜的？外套看了没有？」

结果会怎样？本书推得出：她不慌，或者说，慌到一半就停了。因为丈夫做了三件事。他按住了一件差异（孩子的鞋，他让她去做一件确定的事）；他递来了一个新的问法（昨晚进门先放菜），补上了那份最缺的光；他替她分担了一截（他来找），补上了一点粮。那颗出门的心，在他的帮助下，被接了一把。差异的节奏慢下来了，重组跟上了。〔待验〕

可是对四位近邻来说，这一局很难推。信号重读？这个早上的信号，和慌了的那个早上一样，项羽的路会预测：同样的信号，同样会慌。失念？同样的记忆，同样够不着，失念学会预测：照样想不起来。詹姆斯？同样的身体，同样的紧，应该也会慌。艾森克？焦虑削弱控制，应该一样。

四位的理论，都预测不出「旁边一个人说了几句话，慌就退了」。因为他们的理论里，慌是这个人自己身上的东西：他的信号，他的记忆，他的身体，他的注意。而本书说，慌是一颗心、一串差异、一份光和粮之间的事。旁边一个人，可以替她按住一件差异，递上一份光，借出一点粮，这三样都落在账上。账变了，结局就变了。

◆ 七、四个版本，一页小账

把这一章里的几个版本，放在一起过一遍，像翻一页账。

周六版：差异来得慢，粮有一整个上午，没有旁人，结局是两分钟找到，没有慌。周一版：差异一件压着一件，粮在出门前就少了一半，没有旁人，结局是

慌，急，越找越亏。多十来分钟版：差异的节奏没变，可粮多了一块，没有旁人，结局是阈值没有破，不慌。丈夫在场版：差异的节奏没变，粮没有多，可旁边有人按住一件、递来一问、分担一截，结局是慌到一半就退了。

四个版本，钥匙、记忆、身体、注意的本事，都是同一副。账上变的只有三行：节奏，余量，旁边有没有人。这三行，就是本编从头到尾在查的东西。

◆ 八、本编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编有三条，写成人话。

第一条，如果有人找到一次慌，前后差异的节奏没变快，粮的余量也没变少。只靠换一个读法，慌就起了；只靠换回读法，慌就退了。那么「慌是阈值被破、重组被落下」就要收窄。项羽那一路，在那一类事上，就走得比本书更远。

第二条，如果有人做过这样的小试：同一个人、同一把钥匙，前后只差十来分钟的余量，慌的发生却和余量无关，那么「粮的余量决定阈值」就要改写。

第三条，如果周六与周一的对比里，旁边多了一个人，慌却没有退，反倒更深。那么「别人可以替人按住差异、递上光和粮」就不是通则，只在某些关系里成立。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「慌了就急」说的是急把账做得更亏，可是急有时也真的撞开了出路，比如乱翻中碰巧翻到了。这一类，本书把它算作碰运气，不算重组。这条界线怎么划才不偏，还要靠更多日子里的例子来验。

◆ 九、放回日子里

你可以拿自己最近一次找东西的经历，把这两个早上再对一遍。

那一次，是周六型，还是周一型？事情是一件一件来的，还是一件压着一件？你当时的粮，还剩多少？如果当时旁边有一个人，递给你一个新的问法，你会不会好一些？

我再放一个家常场景给你。一对夫妻，周日下午要赶一趟高铁，结果妻子发现身份证不见了。丈夫在一旁看着手表，说了一句：「还有四十来分钟，来得及。」这句话，其实是在替她把「时间」那一件事按住。妻子的手停了一下，想起证件上周放进了另一只包。你看，旁边人什么也没找，只是把一件差异按下去，那条路就自己通了。

公司里也一样。周一早会前五分钟，投影仪连不上，文件在另一台电脑里，同事陆续进门坐下。负责汇报的人，手心开始出汗。这时候旁边的人只要说一句「先用我的电脑，你把文件发我」，一件差异就被按住了，一份光递到了手里。反过来，如果旁边的人开口就是「怎么又出问题」，那便是第二个周敏，在会议室里再演一遍。

把这些想清楚，有一个小好处：下一次找钥匙，你不会再问「我怎么这么没用」，你会问另一句，三件事：现在有几件事压着？缺的是哪一份光？粮还剩多少？

最后，留一件明天就能试的事。如果你身边有一个人正在慌，不要先说「别慌」，也不要先问「你怎么了」。试着递给他一个小问法，比如「你昨晚最后一次用它，是在哪儿？」这样一句话，常常比十句安慰有用。

第一编里的钱师傅，油锅起火，心跳快得厉害，手却稳稳地盖上了锅盖。周六的周敏，手心不出汗，却同样稳稳地想起了昨晚。一个身体很乱，一个身体很平，两个人都没有慌。这是本编反复要说的：慌不慌，不看身体乱不乱，看的是心领不领得动。

这一编讲的，是一次慌怎样发生。可慌过之后呢？有的人从此不敢进电梯，有的城市一夜之间抢光了货架。下一编，请出《战国策》里的曾参杀人、《本生经》里的惊兔，去看慌过之后，心有时会缩成什么样子。

带 走 的 话

慌不是一下子来的，是重组被一步步甩在后面。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？周六不缺，两分钟；周一两样都缺，而丈夫在厨房的那一版，别人替她补上了光，借了一点粮。（E 是这两样的余量，D 是节奏，S 是出门的那颗心。）

心领住了没有，新心长出来了没有？周一那天没有长出新心，钥匙碰巧到了手；丈夫在场的那一版，旧心被接了一把，也只是撑过去，新心要到第六编才谈得上。

想 一 想

1. 你最近找东西、赶时间、哄孩子的那一次，是周六型，还是周一型？
2. 如果给你多十来分钟，你的慌还会发生吗？这十来分钟，你会用在哪里？
3. 你身边有没有这样一个人：他在场，你的慌就会退一些？他做的是按住差异、递上光，还是借出粮？

◆



第　五　编

缩小的心：慌怎样固化与传开

编　序

第四编讲的是一次慌怎样发生：差异压过来，心承不住，重组被甩在后面。这一编问的是慌过去以后的事。日子还得往下过，慌不会白白过去，它常常在人身上留下一颗新的心。留下来的有时更大，有时更小。更小的那一种，才是长期心慌和集体抢购的根。

这一编六章，顺着一条路往下走。第 25 章从一个不坐地铁的人讲起，看一次荒之后，心怎样靠「不进入」换回确定，又怎样一圈圈把世界收窄。第 26 章换一个方向，看一位新手妈妈半夜上网查，心怎样靠「全盯住」求承受，越查越亏。

第 27 章从一个人走到一群人，看「货架上总会有」这颗共同的心怎样被一句传言抽薄，囤货怎样成了每个人的小心。第 28 章回头问：这条路上，哪一处本来可以转向？答案不在压住传言，在重组的窗口。

第 29 章请出四位离得最近的邻居：《战国策》里的曾母，《本生经》里的惊兔，戴蒙德与迪布维格的挤兑模型，一九七三年日本的厕纸风波。他们各自说中了路的前半段，本书逐一承认，再说多出来的一层。第 30 章是本编的总账：把四位都推不出的局面摆出来，再交代这一编的判断，在哪些地方可能错。

这一编的反差是：慌最吓人的是它发生的那一刻，可真正住进日子里的，是它过去以后留下的那颗心。那颗心管用，安静，还常常让人觉得很舒服。

25

第25章

不坐地铁的心

◆ 一、地铁里的那几分钟

林姐四十一岁，在一家设计公司做行政。每天早上七点二十上地铁，坐九站，换乘一次。这条路她走了八年，闭着眼睛都知道哪节车厢离楼梯近，哪个门口下车不用挤。

去年冬天的一个周一，车厢里人特别多。车在两站之间停了几分钟，灯闪了一下，没有广播。林姐站在人缝里，手没处放，忽然觉得胸口发紧，气喘不到底，眼前的东西像隔了一层玻璃。

她不知道自己在怕什么。没有人对她怎么样，车几分钟后也动了。她在下一站挤出去，扶着站台的柱子站了很久，才慢慢缓过来。

那天她打车去的公司，迟到了快一个钟头。

第二天，她想：今天坐公交吧，慢一点，反正有座。第三天还是公交。一个月后，她对同事说，其实公交也挺好，能看看街景。三个月后，她发现自己连商场的电梯也不太想坐了，爬楼梯总归稳当些。

她不觉得自己在怕。她觉得自己是在「换种方式生活」。

这一章就从这里讲起。第四编讲过，一次慌是差异压过来、心承不住、重组未及。可那是慌发生的那几分钟。几分钟之后呢？慌过去了，心还在，日子还要过。林姐那颗旧的心，承不住「被困在车厢里动不了」这一类差异，已经破过一回。破了的地方，总要长上点什么。

长出来的这一颗，要留意两件事。它不是坏掉的心，它成了形，而且管用：林姐再没有喘不上气的时刻，又拿回了一份确定。它也不大，这份确定，是拿世界的一块块面积换来的。

◆ 二、一间小屋是怎样搭起来的

先把话说在前头：林姐不坐地铁，这件事本身一点都不矗。

回到夜路上看。夜色降下来，山路没走完，光和粮食都没有了。走到一个岔口，听见一声响动，寒气一阵阵上来。这时候有一种办法，能让人重新有把握：不往更黑的地方走了，就在手里那点光照得到的几步之内走。

光照得到的地方，他认得，每块石头都踩过。照不到的地方，他不进去。

路还在，夜还在，他却又有了一份确定，知道下一步踩在哪里。

这就是缩小的心。一次荒过去，旧的心承不住了，要长出新的心。长法有很多种，最省力、最快的一种，是把需要它领的那部分差异削掉。领不动，就少领一点。

林姐的新心是这样一个样子：我的世界里，没有地铁。这条规矩一立，一大批本来要涌过来的差异就进不来了：拥挤、停车、灯闪、没有广播、被人夹着不能动。它们都在门外。门里头，日子是稳的，心是够用的。

这颗心有一个很实在的好处：马上见效。林姐坐公交的第一天，没有再发生那种喘不上气的事，她松了一口气。这口气是真的。

一件事让人立刻松一口气，心就会把它记成「对的办法」。第二天她还这样做。第三天不用想，手已经往公交站走了。

心是靠重复长成的。出门的流程这颗心是这样长成的，照顾孩子的章法是这样长成的，缩小的心也是这样长成的。每避开一次，就稳一次；每稳一次，这条规矩就牢一分。

这不是林姐意志不坚定。是这颗新心走了一条最短的路，就成了形。

心理学里有人专门研究过这件事。临床上把这类「不进入」叫作回避或安全行为，一般的说法是：它们当下带来缓解，时间一长，反而可能让害怕维持下去（Salkovskis，1991，〔据研究文献〕）。本书不做临床的判断，只借这一点说明：管用，和长远上好，是两回事。

◆ 三、规矩往外扩

缩小还会往外扩。

林姐不坐地铁，是因为地铁里有「被困住、动不了」这一类差异。商场的电梯也是个小盒子，也会停。电影院是个黑的、满的、不好出去的地方。高速上堵车，一动不能动，也是同一类。

心一旦靠「不进入」换到了确定，它认的是这一类，不认地铁两个字。它认的是那种感觉的样子。所以那条线会一圈圈往外挪：先是地铁，然后是电梯，然后是人多的饭馆、周末的商场、堵车的路。

三个月之后，林姐的日子大致是这样的：家、公司、两个超市、孩子的学校。这五个点之间，有几条不会出错的路。

除此之外，她说「不太想去」「没那个必要」「去了也没意思」。这些话她自己说得很诚恳，不是在遮掩什么。她真是这么觉得的。

因为心已经把那些地方从她的世界里划掉了。划掉的地方，不会再冒出「我想去」的念头。

这是缩小的心最不好察觉的地方：它不以疼的方式存在，它以「我不想」「没必要」的方式存在。它很安静，甚至有点舒服。

◆ 四、小屋的账单

世界变小，不等于差异变少。

差异一直在发生，只是现在都挤到了更窄的地方。林姐的世界缩成五个点以后，这五个点里的任何一点小变化，分量都比从前重。从前地铁晚点一刻钟，她可以改走另一条线。现在公交晚点一刻钟，整个早上她都没有退路。公司换了一间办公室，她花了两个星期才睡踏实。

这是缩小的心的一条规律：它能领的差异越来越少，落在它边上的每一件小事，就越来越像一次小小的荒。

心并没有变脆弱。它是在用更小的容量，去接同样不停的流。流不会因为容量小就变小。夜路照样往前延伸，只是手里的灯，越举越近了。

缩小的心还要花粮。

不坐地铁看起来省力，其实不省。每天早上，林姐要提前半个多钟头起床，要看公交的到站时间，要在脑子里排一遍万一晚点怎么办。每回去一个新地方，她先在地图上看三遍，再问同事「那里人多不多」「有没有电梯」。

这些都是在替那颗心做事：划线，守线，盯着线外有没有东西靠近。林姐自己看，这叫「我比较细心」。其实这是一笔每天都在花的能量，花在维持一个越来越小的世界上。

所以缩小的心有一个不大好看的结局。它起先是为了省下重组的力气才长成的，一年一年下来，它花的力气比重组还多。只是这份花销是一点一点的，不像一次荒那样集中砸下来，没有人发觉。

再看一个更小的例子，小到几乎没人当它是一件事。

阿远三十出头，是个程序员。有一回在部门例会上，主管当着十几个人的面问了他一个问题，他没答上来，房间里安静了五六秒。那五六秒，他后来想起来还觉得手心潮。他没出什么大错，会后主管也没再提。

从那以后，开会他总坐在最靠门的位置。发言之前先在本子上写好稿子。被问到没准备的事，一律说「我回去确认一下再回复」。这套办法很管用，他再没在会上卡住过。同事都说他做事严谨。

两年后，公司有个新项目要人带，几个人里技术底子最好的是阿远。可带项目，意味着要在会上即兴回答各种没准备的问题，要当场拍板。阿远推了。他说自己更适合做具体的事，说得很真诚，没有半点遮掩。

这是缩小的心最常见的账单。它不是在某一天让人崩溃，它是在某一天让人不去。而不去的那件事，常常正是下一步最值钱的事。

◆ 五、老人、小老板、孩子

这样的心，在别人身上也到处都有。

一位七十岁的老人，在浴室里滑过一跤，没摔坏，吓得不轻。从那以后，他每次洗澡都要有人在门口等着，后来干脆改成擦身。再后来，他觉得出门也不稳当，楼梯太陡，雨天路滑，不如在家待着。家里的地板他熟，每一步该怎么走，心里有数。

两年后，他的腿真的没力气了，下楼要人扶。他说：你看，我当初小心是对的。其实是那颗小心的心，把他能走的路一年年收窄了，路窄了，腿也跟着窄了。

一个做小生意的人，有一年被人骗走一笔货款，亏得很惨。他从此立下规矩：不赊账，不接新客户，不碰没做过的品类。这条规矩让他再没被骗过，也让他在后来的十年里，眼看着同行一个个把生意做大，他的店一直是那么大。他不觉得自己错过了什么，他说：我这叫稳。

把林姐、阿远和这两位放在一起，小节奏是一样的：一次荒，一个办法让荒不再来，办法管用成了规矩，规矩往外扩，圈里越来越窄，圈边上的小事越来越重。

每一步在当时都说得通。缩小的心，是一连串都说得通的小决定长成的，不是某一个糊涂的大决定。

所以别拿它当毛病去批评。它是一颗心在没有更好办法的时候，拿手边现成的东西搭起来的一间小屋。屋子能遮风，只是窗越来越少。

◆ 六、有门，还是只有墙

那么，更大的心是什么样子？

拿林姐来说，更大的心不是「她又坐上了地铁」。她完全可以一辈子不坐地铁，只要这是她看清了以后的选择，比如搬到离公司近的地方，走路就能到。那样，她的世界没有缩，她是在一个更大的世界里，选了一条路。

分别在这里：缩小的心，是线外的东西进不来；更大的心，是线外的东西进得来，只是这一回用不着进。前者被圈住了，后者有门。有门的心，门开着，也可以关上；没门的心，只有墙。

怎么知道自己的心是有门，还是只有墙？有一个很朴素的问法。想一件你「不太想做」的事，问自己：如果今天必须去做，心里涌上来的是「不行」，还是「我得先备点什么」？前者是墙，后者是门。有门，说明这颗心还认得那个地方，只是要先补一点光或粮。

这个问法不是诊断，只是日子里帮人分清楚的一把尺子。

如果一想到那件事就胸口发紧、喘不上气，不用硬撑，先找一个信得过的人说一说。说不清的，反复出现的，影响睡眠和日子的，难处就大了，请找医生或心理咨询师。本书只讲这种缩小是怎样一步步长成的，不替任何人下结论。

再提醒一句：缩小的心，并不是越早拆越好。一个人刚经过一场大荒，正需要一间小屋歇一歇。小屋是该有的，要紧的是别把小屋当成整座山。歇够了，粮补上了，再把窗一扇一扇地开。

◆ 七、心替自己说话

还有一个常被忽略的小细节：缩小的心，很会给自己找理由。

林姐说「公交能看街景」。老人说「小心无大错」。小店老板说「我这叫稳」。阿远说「我更适合做具体的事」。每一句都有几分道理，每一句也都是那颗心在替自己说话。

这不是撒谎，也不是自欺。心长成以后，就会替自己配上一套说法，让这条规矩住得安稳。

所以别人一句「你就是怕」，往往没有用，说的人和听的人都白费力气。被说的那颗心早有一整套自洽的话在等着。

真正能松动它的，是一件它自己的说法解释不了的小事。林姐在某个周末，被朋友拉着坐了一站地铁，发现什么也没发生。小店老板在一次偶然的合作里，发现新客户付款很爽快。一件小事，足以在那套说法上撬出一道缝。缝里照进来的，就是一盏灯。

◆ 八、放回日子里

小店老板的那道缝，是这样来的。

他有个老同学，做装修的，有一年急着要一批五金件，说货到付款，晚几天结。老板心里立刻亮起红灯：不赊账，是他的规矩。可那天老同学站在店里，没劝他，只说了一句：「就这一回，你不放心就少给我一箱。」

他给了一箱。第五天，款到了，一分不少。老同学顺手又介绍来两个客户。

这件事不大，也没让老板马上改了规矩。可那天晚上，他在算账的时候多停了一会儿。他的那套说法里，「新客户都靠不住」这一句，头一回有了一个例外。

明天能试的事很小：想一件你这一两年「不太想去」的事，别急着说它值不值得，只问一句：这条线，是哪一次荒以后划下的？

多半，你会发现那里面有一次很具体的日子，一个很具体的周一。找到它，不是为了推翻它，是为了知道这间小屋是什么时候搭的，窗还能开几扇。

带走的话

一次慌之后，心常常用「不进入」换回确定；它管用，也一年年把可以进入的世界收窄。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都缺过。地铁里那几分钟，没人告诉林姐这种感觉是什么，缺光；此后守着一个越来越小的世界，每天的力气都花在划线守线上，缺粮。

心领住了没有，新心长出来了没有？长出来了，是一颗「我的世界里没有地铁」的心（S）。它靠把要领的差异削掉长成，领得住的东西越来越少，所以是缩小的心。

想一想

1. 你身边有没有这样一个人（或者你自己），在一次慌之后，从此「不去某个地方」「不碰某件事」？那条线，后来有没有往外挪？
2. 想一件你「不太想做」的事：如果今天必须去做，涌上来的是「不行」，还是「我得先备点什么」？

◆

26

第26章

半夜上网查

◆ 一、疫苗那天夜里

不坐地铁，是把世界往外推。还有另一种缩小，方向相反：把世界往里拉，拼命补信息，补到睡不着。

小乔二十九岁，是个新手妈妈，孩子五个月。第一次带孩子打疫苗那天，孩子打完针回来发了低烧，哭个不停。小乔慌了。

她不知道这是正常反应，还是不正常。不知道该不该去医院，不知道要不要给孩子吃药，不知道什么叫「持续哭闹」，哭多久算持续。婆婆在老家，丈夫出差，护士在门诊说的那几句话，她一句也想不起来。

那天夜里，孩子后来睡着了，烧也退了。第二天早上，一切如常。

可小乔心里留下了一句话：下次再有这样的事，我不能这样什么都不知道。

这个想法很对。信息亏了，当然要补。夜路上缺光，就得找光。她没有做错任何事。

于是从那天起，孩子一咳嗽，她就拿起手机。

◆ 二、查着查着，更不知道了

先查「婴儿咳嗽是什么原因」，跳出来一百个结果：感冒、过敏、咽炎、支气管炎、百日咳、异物吸入。她点进一篇，读了，又点进一篇，读了。每一篇都附带一句「出现以下情况请立即就医」，每一篇的清单都不太一样。

她把孩子的样子对着清单一条条比：咳嗽的声音像不像，有没有痰，吃奶受不受影响，精神怎么样。越比，越觉得有几条「好像」对得上。

然后她点进一个妈妈论坛，看到有人写「我家宝宝当时也是这样，结果……」。底下跟了两百条评论。有人说「别吓人」，有人说「我就是因为拖了才……」，有人说「千万别信网上，去医院」，有人说「去了医院也没用」。

凌晨一点，孩子睡得很安稳，小乔却整个人清醒着，手心出汗，手机亮着。她比查之前更不知道该怎么办了。

这是怎么回事？回到光和粮上来看。

她的信息是亏的，想补，没错。可这个办法落在了半夜、手机、一条条搜索结果上，带来的东西和她以为的不一样。

她想要的，是一份能领住她的光：一个清楚的、用得上的判断，比如「这种咳嗽可以先看看，明早再说」。网上给她的，是一大批新的差异：一百种可能，一百个故事，一百条「万一」。每一条都是一个新的岔口，压在一颗已经承不住的心上。

这里最容易搞混：信息不等于光。光是能让人看清脚下这一步的东西。一百条互相打架的说法，不是一百盏灯，是一百个声响。一个人在夜路上本来只缺一盏灯，却被塞了一百个声响，路没变亮，耳朵倒乱了。

研究网络搜索的人也留意过这件事：有些人在网上查健康问题，会从一个普通的症状，一路查到严重的病，担忧跟着一步步升级（White 与 Horvitz，2009，〔据研究文献〕）。小乔那一夜，像是这样的事走在了一个具体的人身上。

再看她的粮。熬到凌晨一点，第二天六点孩子又醒了。睡眠被这一晚上的搜索吃掉了一大半。第二天她做什么都慢半拍，奶瓶没洗，粥煮糊了，丈夫打电话她接得没好气。小乔很委屈，她明明那么用心。

◆ 三、把门敞开到底

很多人把这种状态叫「焦虑」，叫「过度担心」。这些名字不算错，可它们容易让人以为问题出在小乔身上，出在她的性格和心态上。本书不下这种判断，也不做医学上的判断，只看这一件事是怎么长出来的。

看这件事的长法：第一次慌之后，小乔心里立了一条新规矩，叫「以后要全都知道」。

这条规矩，和「不坐地铁」方向相反。林姐是把门关上，小乔是把门敞开到底。一个在缩，一个在撑。可是撑到最后，也会缩，缩到只剩一件事：我必须盯着。

因为这条规矩要求的是「没有任何一个差异是我不知道的」，而差异是永远发生的。永远会有一种新的咳法，一个新的说法，一个新的万一。心要领的东西没有尽头，只好把全部注意都拴在孩子的咳嗽上。

查的人越查越亏，亏了就更想查。这是一个自己转起来的圈：慌了去查，查了更慌，更慌更去查。每转一圈，心就缩小一点，缩到最后，孩子的咳嗽就是整个世界。

◆ 四、项目经理的一刻钟

还有一种和这很像，却常被当作勤奋的情形。

一位三十五岁的项目经理，有一次因为漏看了一封邮件，被客户当面批评。从那以后，他立了一条规矩：所有邮件，一刻钟内必须看完并回复。手机放在枕头边，半夜亮一下，他就醒。

同事夸他「响应快」。两年后，他眼睛下面一直是青的，手机一震，心就往上提一下。他从不觉得自己有什么问题，他说：我这是职业素养。

这位经理的心，和小乔的心是同一颗：用「全部盯住」换确定。它也是靠重复长成的，每一次都成功（再没漏过邮件），也在悄悄花粮（睡眠、注意力、对别的事的耐心）。

后来他太太说了一句：「你睡着的时候，手还攥着手机。」他听了，没有接话，只是那天夜里，头一回把手机放到了客厅。

盯着也好，避开也好，是缩小的两个方向：一个向外收，一个向内绷。它们的共同点是，新长出来的心，靠限制自己要领的差异的范围来求承受，不是靠长出一种更大的领法。

◆ 五、李阿姨的盯

再换一个人来看。这一回不是慌过的人自己在缩，是他身边的人。

李阿姨的丈夫去年做了一次心脏检查，结果没有大事，医生说注意休息就行。可那天丈夫在检查室外脸色发白，护士推着他进去的时候，李阿姨站在走廊里，手脚是冷的。后来一切平安，她心里却留了一格：这个人，不能再出一点差错。

从此她开始盯。盯他吃了几口盐，盯他半夜翻身的次数，盯他手腕上的计步手环。手环一天震几下，她就看几次。他走路快了一点，她说慢点。他多喝了一口酒，她把杯子挪走。

丈夫一开始笑，后来不笑了，再后来什么也不说，越来越少讲自己哪里不舒服。因为一讲，家里就是一场仗。

这颗盯着的心，在李阿姨自己看来是爱。它也确实是爱。可它运行的时候，花的是她的觉，是她的耐心，是两个人之间说话的余地。丈夫那边的差异，被她一条一条拦住了。她自己这边的差异，却一条一条涌进来：每次数字不对，每次他脸色不好，都是一次小小的荒。

这里有一个不容易说出口的事实：盯得越紧，心里空着的地方越多。盯，等于承认「我随时会失去」，而随时会失去，是一份永远补不满的信息之亏。

好在后来有了一个转机。女儿回来住了几天，没有劝她，只是把冰箱上那一堆提醒的便条撕了一半，说：「妈，你替他记十条，不如让他自己记三条。」

李阿姨起先不乐意，后来试着放手了一条：盐的事，让丈夫自己管。第一个星期她睡不着，第二个星期，她睡着了一晚。

缩小的心也可以一格一格地松。它松的方式不是被告知「你想多了」，是有人替它分走了一口粮，让它有力气放下一条。

◆ 六、两种缩小各缺什么

把不坐地铁和半夜上网查并排放着看，能看出它们各缺的东西不一样。

不坐地铁的人，缺的常常是粮。林姐不是不知道地铁没事，朋友天天在坐，她知道得很清楚。她缺的是再走进去一回的那份力气，那份「就算又来一次，我也撑得住」的余量。这份余量没有，信息再多也没用。

半夜上网查的人，缺的常常是光，至少一开始是。小乔不知道哪几种咳嗽要紧，不知道该看什么。可查着查着，她缺的又变成了粮：睡眠没了，人手没了，没有一个能把孩子放下、自己睡四个小时的夜晚。光和粮缠在一起，一处亏了，另一处也跟着亏。

所以同样叫长期的心慌，补法不一样。缺光的，要的是一格具体的、能核对的信息。缺粮的，要的是休息、陪伴、一次小小的成功。

两样弄反了，就会出现很常见的无用功：给缺粮的人讲道理，给缺光的人劝休息。双方都好心，都累。

小乔那阵子就碰到过。婆婆在视频里一遍遍讲：「孩子哪有那么娇气，我们那时候都是这么带大的。」话没错，小乔听完却更累了。她缺的是睡眠，要的不

是道理。直到有一晚，丈夫出差回来，说「今晚你睡，我来盯」，她才第一次睡了一整夜。那一夜，没有一条新信息，她的心却松了半格。

◆ 七、三条就够了

小乔后来有一天，是被一位老朋友点醒的。朋友来看孩子，听她讲这几个月怎么查怎么看，听了一会儿，问：

「你查了这么多，你自己知道孩子哪几种咳嗽是要去医院的吗？」

小乔愣了一下。她发现自己说不出来。脑子里有一百条，没有一条是她自己的。

朋友说：「你要不要问问儿科医生，让他告诉你三条？就三条。」

那三条，小乔在孩子下一次体检时问了。医生用了不到两分钟，挑出三种要紧的情况，说别的先观察就行。小乔把这三条抄在一张便签上，贴在冰箱门上。（哪三种，要看孩子的月龄和身体，本书不抄，也不替任何一位医生开口。孩子的事拿不准，直接问医生；孩子精神明显不对、呼吸费力，该叫急救就叫。）

从那天起，孩子再咳嗽，她会先看一眼冰箱门。多数时候，三条都不沾，她就接着哄孩子。夜里她睡得着了。

补信息，补的是能让心领得动的那一份，不是越多越好。三条是一盏灯，一百条是一团雾。

她后来还反复过一次。有一个星期，孩子换了新奶粉，起了点疹子，她又半夜捧起手机。可这回查到一半，抬头看见冰箱门上那三条，没有一条沾边，就放下了手机。第二天早上去问医生，一句话就说清了。

这就是补过光之后的样子：心不会从此不慌，它会慌得短一点，也认得出自己什么时候在白白绕圈。

◆ 八、放回日子里

你自己的手机里，大概也有这样一个夜晚。

几个月前，有一件事让你慌过一回，一次体检的指标，一条工作上的批评，孩子的一次发烧。从那以后，你多了一个习惯：隔三差五去查一查，看一看，确认一下。每一次查完，当时是松一口气的，过两天又去。

那个习惯，是不是一颗缩小的心在运行？有一个小办法可以分辨：看你查完以后，手里多了一条自己的判断，还是多了一堆别人的说法。

如果是后者，下一回不妨先别查，先问一个能给你「三条」的人。医生、药师、有经验的亲人，谁能把一百条压成三条，谁就是那盏灯。

带 走 的 话

信息不是越多越好；补的，是那一盏照得到脚下的灯。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？起头缺光：哪几种咳嗽要紧，小乔不知道。查到后半夜，缺的变成了粮：睡眠和人手都没有了。

心领住了没有，新心长出来了没有？长出来了一颗「以后要全都知道」的心（S），它要领的差异没有尽头，所以领不住，只会越盯越缩；等朋友帮她换成「三条」，这颗心才领得动了。

想 一 想

1. 你最近一次「半夜查」是查什么？查完，你是更有把握了，还是更没把握了？
2. 你身边有没有谁，在替别人盯得很紧？他盯的这些，有哪一条可以放给对方自己管？

◆

27

第27章

货架上总会有

◆ 一、买盐的时候，没人想过

从一个人的缩小，转到一群人的缩小。这一章要回答：为什么一条传言，能让货架一夜之间空掉。

先从一件再平常不过的事说起：你去超市买盐，从来没想过盐会不会买不到。

你推着车走到调味品那一排，货架上摆着十几种盐，加碘的、低钠的、海盐的。你随手拿一包，扔进车里，走了。你没想过：万一明天没货了呢？这个念头压根不存在。

这不是因为你天真。是因为你生活的这个世界里，有一颗共同的心，替你领着这件事。

这颗心的内容只有一句：货架上总会有。

◆ 二、一颗共同的心

这颗心不属于你一个人。它属于超市的店员，属于送货的司机，属于附近所有来买东西的人。每个人都按这个规矩办事：店里按它备货，司机按它送货，你按它只买够吃几天的。

大家都不囤货，所以货架不空。货架不空，所以大家都不囤货。这是一个互相撑着的结构。

请注意，它是一颗心。它和你出门的流程一样，是个成了形的结构，在领着差异走。今天来多少人，明天到多少货，谁家临时多买一点，这些每天都在变的

东西，都被「货架上总会有」接住了，化解了。它平日里一点声响也没有，所以你不觉得它存在。

它也有承受的界。

◆ 三、一句传言，就是一条差异

现在，有人在队伍里说了一句：「听说盐要涨价了。」

这是一条传言。回到这本书的话说，它是一条新的差异，一个新的岔口：盐会不会缺？

这条传言一开始并不大。大多数人听见了，不当回事。那颗共同的心，承得住这么一条。

可是有人买了两箱。

这又是一条新的差异：别人在买。你看见别人买，就多了一件要想的事：他们是不是知道什么我不知道的？你的信息，亏了。你不知道传言是真是假，不知道别人为什么买。你只有很短的一个窗口去判断：现在买，还是不买？

再往后看，你还做不到一件事：向别人打听。别人也是这一刻才听说的，别人也不知道。大家都在看大家。

这一步，是集体的心在失效。「货架上总会有」之所以成立，靠的是每个人都相信别人也这样相信。这是互信，是一种纠缠：我的行为取决于你的，你的取决于我的。

一条新的差异进来，这张互信的网需要一点时间重新对一对：到底缺不缺货？到底要不要买？这点时间，被传言的速度甩在了后面。

于是每个人心里那颗共同的心，在同一刻晃了。晃还会自己加深：你看见我买了，就更怀疑；你更怀疑，也去买；后面的人看见你买了，也更怀疑。

所以一条传言能传得这么快，不是因为大家愚蠢，也不是因为大家盲从。是这颗共同的心本来就靠互信撑着，一处松动，旁边每一处都跟着受力。

◆ 四、囤货，是每个人的小心

下一步就是囤货。

要看清的是：囤货是每一个人的缩小之心，在同时运行。

前两章讲过两种缩小。避开，是把世界推出去；盯住，是把世界拉进来。囤货是第三种：把不确定装进自己的家里。我家有两箱盐，就不用依赖那颗已经晃了的共同的心了。我自己给自己造一颗小的、私人的、确定的心：我家的盐够吃一年。

对每个囤货的人，这是理性的，管用的。他买了，回家，看着那两箱盐，心里踏实了。他的小心立刻兑现了承诺。

可是大家同时这样做，共同的那颗心就被抽空了。每个人都把一份「相信货架上总会有」的信用，从公共的账上取走，换成自家的存货。公共的信用越薄，下一个人越不敢信；越不敢信，越要囤。到了某一刻，货架真的空了。

这时候空的，不是盐不够，是互信不够了。传言变成了现实，自己把自己证成了。

这里和个人的缩小之心，有一个相同点和一个不同点。

相同点：它也靠少领一点差异来求承受。一个人不坐地铁，是把「被困」划出去；一群人囤货，是把「别人会不会供给我」划出去。

不同点：个人的缩小，只影响他自己。集体的缩小，会反过来加深集体的荒。因为共同的心，本来就是靠每个人都不缩才撑着的。你缩一点，它薄一点；大家都缩，它就破了。

所以一群人里，每个人的缩小都是合理的，加起来却是灾难。

再看一眼纠缠。这些人之间，不只在买东西的时候有关系，在「信」这件事上，是缠在一起的。一个人的信晃了，旁边每个人就少了一份可以靠的东西；旁边每个人的信晃了，他自己也少了一份可以靠的东西。荒就是顺着这条缠着的线，一站一站传开的。

◆ 五、传言落在什么样的心上

这里有一个很容易被忽略的点：传言有没有力量，不在它是真是假。它的力量，来自它撞上了一颗没有余量的心。

一个社区，如果平时供货就紧，大家刚经历过一次缺货，官方的说法又总是慢半拍，那么传言哪怕荒唐，也会成。反过来，供货稳、说法快、大家彼此信得过的社区，同一条传言只会在茶余饭后传一传，笑一笑就过去了。

同样是「听说明天要封」，在一个物业天天在群里报平安、店家天天说话算数的小区，有人问一句，物业回一句，第二个问的人就少了。在一个上回说「不封」第二天就封了的小区，同一句话落下来，就是一场半夜的排队。

所以你会看到，同样一句话，在不同的地方命运完全不同。有的地方一夜传遍，货架空了；有的地方大家笑一笑，该买什么买什么。

分别不在传言，也不在人聪明与否，在于传言落在什么样的心上。传言是一条差异，成不成荒，要看心。

◆ 六、五百户的业主群

放回日子里，看一个小得多的集体。

一个五百户的小区，有一个业主群。平日里群里吵的是电梯、车位、快递柜。有一天晚上，有人发了一句：「听说明天起小区要封了。」没有出处，没有截图，只有一句话。

先是几个人问「真的假的」，没有人答。过了一刻钟，有人说：「我同事小区今天就封了。」又过一刻钟，有人晒出一张空了一半的菜架的照片，不知是哪里拍的。到了九点，群里已经有人在问：「现在去买还来得及吗？」

小区门口那家便利店，当晚十点多，菜架确实空了。

这个小区里，有多少人本来不需要买什么？大概大半。他们家里有米有面有菜，明天封不封，对日子影响不大。可他们也去了。因为在那个晚上，他们面对的不是「要不要囤货」，是「别人都在囤，我不囤会不会吃亏」。

后一个问题，是一份关于别人的信息之亏。这份亏，在一个没有人能核实的晚上，补不上。

第二天早上，物业在群里发了一条通知：小区正常，不封。不少人看了，舍不得退掉昨晚买的东西，说「放着也不会坏」。有一户人家，从那天起，在储藏间里放了一小箱方便面，一放就是两年。

这就是一次集体的荒之后，每个家里长出来的一小格。每一格都很小，加在一起，是整个小区的「货架上不一定有」。

有一点要补一句。如果那天晚上，有一个人早就知道便利店今晚会补货，愿意在群里说一句「我刚问了店长，今晚十一点到货」，这一句就是一盏灯。它不压任何人，不辟任何谣，只给了一个能核对的事实。

这是共同的心里最缺的那一份。可惜多数时候，这句话没有人说。说的人自己也不知道。

◆ 七、梁要在荒来之前立着

这就引到一个更大的问题：集体的心，需要有人专门管着光。

社区有居委会，商场有广播，国家有发布会。这些东西平日里显得多余，到了某个夜晚，它们是整个共同之心最后一道撑着的梁。梁要在荒来之前就立着，不是荒来了才去搭。

还有一点，关于互信本身。互信不是一个态度，是一件要天天花力气维持的东西。货架上总会有，靠的是供货的人天天准时，说话的人天天说真话，买东西的人天天不多拿。三方每天都在给这颗共同的心添一块砖。

一个社会平常把这件事做得越好，互信的存款越厚，遇到一次风波，能扛的就越多。反过来，平日里说了不算，今天说「不涨价」明天就涨，今天说「没事」明天就有事，互信的存款早就空了。到了那个晚上，一条传言碰到的是一颗没有余量的共同之心，一碰就破。

一个小店老板，每天早上把当天的新货摆出来，对熟客说「今天到了什么，明天什么到」。一年下来，他的店从来没被抢空过。有人说他运气好。其实他每

天都在给他小店的那颗共同的心添砖：让熟客知道货的来路，知道下回什么时候到，知道他说话算数。这几块砖，平时看不见，到了某一个晚上，就是梁。

◆ 八、放回日子里

回头把这一章收一收。集体的荒里，有三层东西同时在发生。一层是消息，传言来了。一层是心，共同的互信薄了。一层是行动，每个人用自己的办法守住自己。

三层里，最容易被看见的是消息，最容易被指责的是行动，最容易被忘记的是心。可真正决定一场荒会不会变成一场抢购的，恰恰是最没有声响的那一层。

疫情那几年，不少人经历过某一天突然「所有人都在抢某样东西」：口罩、消毒液、面粉、酵母。事后想想，当时有些地方的供应其实是够的。可只要货架空过一次，人们心里就多了一条新规矩：买得到的时候要多买。

这条规矩现在也留在不少人家里：储物间一直放着几包没用完的东西，像一块小小的碑。它不是回到原来的「货架上总会有」，而是长成了「货架上不一定有，所以自己手里要有」。这颗新心更小，更私人，更不信别人。平时看不出来，下一次再有风吹草动，它的反应会比上一回快得多。

所以下次再遇上一场风波，不妨换个问法。不问「谁造的谣」「谁在抢」，问：这里的互信，在风波之前，是厚的还是薄的？风波之后，是更厚了，还是更薄了？

明天能试的事很小：看一眼你家里那包「以防万一」的东西，想一想它是哪一次风波以后放进来的。它现在，替你守着什么？

带 走 的 话

一群人的荒，是一颗共同的心薄了；囤货，是每个人在给自己造一颗小的心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？业主群那一晚，缺的是光：没人知道封不封，没人能核实，大家只能看大家。

心领住了没有，新心长出来了没有？长出来了，却是一颗更小的共同的心（S）。「货架上总会有」换成了「不一定有，自己要有」，每家一格，整个小区的互信也就薄了一层。

想 一 想

1. 你家里有没有一包「以防万一」的东西，是从某一次风波之后留下来的？它现在替你守着什么？

2. 你住的地方，在风波来之前，互信是厚的还是薄的？谁平日里在往里添砖？

◆

28

第28章

重组的窗口

◆ 一、第一反应：压住传言

到了这里，一个实际的问题出来了：这条路上，哪个地方本来可以转向？

很多人的第一反应是压住传言。官方出来辟谣，平台删掉不实信息，把谣言掐在一开始。

这个办法有用，但它不是本书要找的那个节点。理由有三条，一条一条说。

第一条，压住传言，是压住一条差异，不是补上一颗心。今天压住这一条，明天会来另一条。只要共同的心还是薄的，每一条新传言都有可能成。就像一个人在夜路上，你把他听见的第一声响动捂住了，路上还有第二声、第三声。要紧的不是路上有没有响动，是他有没有一盏能看清响动是什么的灯。

第二条，压得太用力，本身又是一条新的差异。在一个互信已经薄了的地方，「有人在压传言」本身就是个信号：为什么要压？是不是真有事？压得越用力，越像盖着什么。辟谣说得太急，有时候比传言说了三遍还让人不安。

第三条最要紧：压住传言，对已经长出缩小之心的人，一点用也没有。林姐不坐地铁，没有任何一条传言。小乔半夜查，也没有谁在造谣。这些缩小的心，不是被外面的消息推出来的，是被自己的那一次荒推出来的。你对林姐说「地铁是安全的」，她当然知道。她不是不知道，是心里那一格已经封上了。

◆ 二、窗口在哪里

所以本可转向的节点，不在传言上，也不在「谁说了什么」上。它在重组的窗口。

回到第四编讲过的那个间隙：差异已到，承受已破，重组未及。三步里最后一步是「未及」。不是「不能」，是「来不及」。

也就是说，在那一次荒的后面，存在一小段时间，一个窗口。窗口里，纠缠还有机会赶上来，重组出一颗能领住这些差异的心。

这个窗口很短。林姐在地铁里那几分钟，到她走出站台、扶着柱子站着的那一刻，窗口还开着。她当时需要什么？

不是一句「别怕」。是一份信息，加一份能量。

◆ 三、窗口里补什么

信息是什么？比如：刚才那种感觉叫什么，它通常多久会过去，它不等于车厢里出了什么事，它出现的时候身体在发生什么。这是一盏小灯，只照得到眼前这一步。有了这盏灯，下次再遇到同样的感觉，心里就多了一格：这个我认得。

能量是什么？比如：站台上有人陪着坐了一刻钟；她先喝了一口水，慢慢把气吐完；那天晚上睡了一个好觉，第二天又试着坐了一站。能量是让重组真的发生的那一口粮。没有粮，灯再亮也走不动。

这两份如果在窗口还开着的时候补上了，会发生什么？新心长出来，不是「不坐地铁」，而是「这种感觉我认得，它会过去，我可以坐一站试试」。这颗心领的差异，比原来的更多，因为它把「那种感觉」也装进来了。

这就是更大的心和更小的心之间的分水岭：不是哪颗心更舒服，是哪颗心领得动的差异更多了。窗口里补了和没补，长出来的心是否真的不同，这是本书推出来的，尚待验证，〔待验〕。

同样的道理放到小乔身上。她的窗口，是第一次打完疫苗、孩子发烧的那一夜之后的几天。当时缺的信息，是「哪几种情况要去医院」，三条就够了。缺的能量，是有人替她守一晚夜，让她睡一觉。这两样补上了，她长出来的就是「我知道该看什么」，不是「我必须随时查」。

放到集体上：窗口是传言刚出现、货架还没空的那段时间。要补的信息，不是「别信谣」，而是一个看得见的、能核对的事实：仓库里有多少，今晚几点到货，明天会不会限购。这是光。要补的能量，是让人能慢下来的余量：超市当天临时增加补货，限购的规则清楚，排队的人不被挤。这是粮。

◆ 四、谁在场，谁就能递

这里要特别说一点：补光补粮的人，不一定是亲历者本人。

林姐的同事可以坐在那个站台上。小乔的医生可以在体检那天说三条。超市可以在货架还没空的那个下午，把补货的车开进来。窗口里的事，谁在场，谁就能递上这一盏灯、这一口粮。

这听上去很普通，普通到不像什么「节点」。可它偏偏就是节点。很多的慌，不是大事压垮的，是一个本来只差一盏灯、一口粮的时刻，错过了。

第 27 章的业主群里，若是那天晚上十点钟，物业就在群里贴一张补货车停到便利店门口的照片，写一句「今晚十一点到货」，那一晚的菜架也许就不会空。

◆ 五、窗口会变窄，不会关上

错过之后呢？窗口是不是就永远关了？

不是。窗口会变窄，不会完全关上。缩小的心也是一颗心，也是可以被改的。林姐三个月以后、一年以后，依然可以补上那一盏灯。只是这时，她要补的东西多了：不只是「那种感觉是什么」，还有「这一年里划掉的那些地方，其实都还在」。她要一格一格地走回去。这是更费粮的事。

所以窗口是越早越省。晚了，也不是没有办法：哪怕一年以后，有一个朋友周末约林姐去坐一站，先说好「不行就下」，窗口也会再开一道缝。只是那时候，要补的粮多了，补的人要有更多耐心。

◆ 六、梅老师的一刻钟

再看一个班级里的例子，它把窗口看得最清楚。

梅老师教初二数学。期中考试后，班上有个平日很稳的女孩小岚，数学考砸了，回到座位上就趴下了，不说话，也不吃午饭。梅老师心里知道，这个时候最容易说的话，是「一次考试而已」。她没有说。

她做了三件很小的事。中午，她把小岚叫到办公室，什么也没问，先倒了一杯热水，让她坐着。过了一会儿，她说：「我看了你的卷子，错的那几道，是同一类题。这一类，我们两个周末能补上。」这是一格信息，具体的，能核对的。然后她说：「今天下午的课，你可以不用举手，坐着听就行。」这是一口粮，替她挡掉了一部分差异。

小岚下午没有再趴下。两个星期以后，她主动来问那一类题。期末，她的数学回到了从前的位置。

小岚那一次荒之后，长出来的心是：「我考砸了，是因为有一类题没弄会，补就行。」这是一颗有门的、更大的心。

如果当天中午她听到的是「一次考试而已」，或者「你怎么能考成这样」，她长出来的，很可能是另一颗：「数学是我的死穴，别再碰了。」那是一颗缩小的心，一格封死，可能陪她很多年。

梅老师什么大事也没做。她没讲道理，没鼓励，没动员。她只是在窗口还开着的那几个小时里，递了一杯水，一句具体的话，一个下午的免举手。这三样加起来，不到一刻钟。

这一刻钟，在当时看，几乎没有人会觉得是关键。关键往往就是这样，小得不像关键。

◆ 七、窗口里最忌讳的三件事

孩子考砸了回家，窗口是当天晚上。家人出了一件事，窗口是第一个星期。同事在会上被人当众批评，窗口是散会后的那一刻。窗口里，最忌讳三件事。

第一件，抢着给结论：「这没什么」「你想太多了」。这是急，是跳过重组直取果子。只会让对方觉得自己的荒不被承认，心里那扇门关得更紧。（慌了就急、急了更慌的那条回路，第四编已经讲过，这里只借一句。）

第二件，一口气给太多：一大堆资料，一连串建议。这和半夜上网查是同一回事，对一颗刚承不住的心，又添了更多的差异。

第三件，什么都不做，以为过几天就好了。有时候会好。可缩小的心，恰恰是在「什么都不做」的那几天里，悄悄立下了它的规矩。

窗口里要做的事，反倒很小：在场；给一格能核对的信息；给一口能立刻喝到的粮，一杯水，一个座位，一晚的睡眠；然后，把下一小步留给对方自己迈。

◆ 八、放回日子里

假如林姐那天扶着站台柱子的时候，身边正好有一位同事。他没有说「别怕」，也没有问「你怎么了」，只是递给她一瓶水，陪她在长椅上坐了一刻钟，然后说了一句：「我有一回也这样，在电梯里。过后就缓过来了，不是车厢里出了什么事。」

就这么两句话。一句是陪，一句是一格信息。

林姐当天仍然打车去的公司。可这两句话在她心里留了下来：这种感觉别人也有过，它不等于车厢里出了事。第二天，她多了一个选择：不是「地铁不能坐」，而是「我再试一站，不行就下」。她试了。第一站平安，第二站平安，到第三站，心里有点紧，但她认得这个紧，慢慢吸了一口气，没有下车。

三个星期以后，她又回到了七点二十的那一班车上。她没有变成什么勇敢的人，她只是长出了一颗多了一格的心。那一格里写着：这种感觉来了，我认得它。

这颗心，比原来那一颗领得更多。

两条路在窗口里岔开。同一个林姐，同一个站台，一条路上有一瓶水、两句话、一站试探，另一条路上是一个人扶着柱子，自己打车走了。差别不在林姐的意志，不在她的胆子，只在那一刻钟里，有没有一盏小灯和一口小粮递过来。

要说清一点，免得误会：这一章说的「补光补粮」，是把日子里的常识讲到底，不是给任何人治病。如果一个人反复出现胸口发紧、喘不上气、长期睡不着，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书讲的是这类事在日子里怎样一步步长出来，窗口在什么地方，不是诊断，也替代不了专业的帮助。

窗口在哪里，是这一章交到你手里的东西。下次你遇到自己或身边的人刚刚慌过一回，别急着问「怎样才能不再慌」，先问两句：这一回，缺的是哪一盏灯？缺的是哪一口粮？

带走的话

转向不在压住传言，在重组的窗口里，补上那一份最缺的光和粮。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？要分着补：林姐缺一格「这种感觉我认得」的光，也缺一口陪她坐一刻钟的粮；小岚缺一句「错的是同一类题」的光，也缺一杯热水和一个免举手的下午。

心领住了没有，新心长出来了没有？窗口里补上了，长出来的是一颗领得更多的心（S）：「我再试一站，不行就下」。窗口里没补，长出来的多半是「别再碰了」。

想一想

1. 回想一次你自己长出了「更大一点的心」的经历：那一次，窗口里，有人给你补了哪一盏灯、哪一口粮？
2. 一次慌刚过去的那几个小时、几天里，如果有一个人陪你，只做一件事（一句话、一口水、一晚的睡眠），你希望那是什么？

◆

29

第29章

四位近邻：曾母、惊兔、挤兑、厕纸

◆ 一、冰箱门前的一句问

小乔把便签贴上冰箱以后，有一天，那位老朋友又来了。她看着冰箱门，忽然问：

「你说的这套，什么心啊，光啊，粮啊，前人没讲过吗？一个人慌过以后怎么变，一群人怎么抢，这么大的事，总该有人说过。」

这是一句内行话。一个说法拿出来，先别急着夸它新，先去看离它最近的人，已经走到了哪里。

这一章就做这件事。离「慌怎样固化与传开」最近的邻居，本书挑了四位。《战国策》里的曾母，《本生经》里的惊兔，戴蒙德与迪布维格的银行挤兑模型，还有一九七三年日本的厕纸风波。

规矩是：先把他们说中的写足，写到你能讲给别人听。再指出本书从哪里分叉。分叉的地方，不是他们错了，是他们停下来的那一步，正好是接着要走的一步。

◆ 二、曾母：他说中了什么

第一位邻居，来自两千多年前的《战国策·秦策》。

故事里，曾参住在费邑。费邑有一个和曾参同名同姓的人杀了人。有人跑去告诉曾参的母亲：「曾参杀人。」母亲说：「吾子不杀人。」织布，照旧。过了

一会儿，第二个人来说，她仍然织布。又过了一会儿，第三个人来说，原文是：「其母惧，投杼逾墙而走。」（〔核〕《战国策·秦策二》）

这个故事说中了一件很深的事：慌是一层一层叠上去的。

曾母信她的儿子，信到什么程度？第一个人说，她不动，第二个人说，她不动。她的信是一颗成了形的心，承得住一次、两次传言。到第三次，承不住了。

注意，这里没有任何新的证据。三个人说的是同一句话，说的是同一件假事。变的不是消息，是那颗信的心被一层层压到了界。

一般人读这个故事，读成「谣言重复三遍就成真」。本书读成：每一遍传言都是一条新的差异，压在一颗承受有限的心上，三遍之后，心破了。曾母的故事把「阈值」两个字演了出来。

◆ 三、曾母之后：翻墙的下一步

这个故事停在了翻墙那一步。

它的用处，本来也不在这里。讲故事的是秦国大臣甘茂，听的是秦武王。当时甘茂要带兵去打韩国的宜阳，担心自己在前线时，朝中有人说他坏话，大王听得多了会动摇，所以先讲了这个故事（〔核：大意〕）。它的落点是听的人：信任是会被反复的话磨薄的。

它回答了「慌是怎样叠上来的」，没有回答「慌之后，曾母长成了一颗什么样的心」。

假如那天晚上曾参回了家，母亲知道了真相，她下一次再听到「你儿子出事了」，会怎么样？这是故事外面的事，经里没有写，本书只借来推一推。她大概会变得很难相信任何一个来报信的人。也可能变成另一种：一听见什么，就先冲出去。

两种都是缩小的心。一种是不再领「别人说的话」这一类差异，一种是把所有消息都当成必须立刻行动的。

放回日子里想想。一位部门里的老员工，听说公司要裁员。第一个同事私下说了一句，他没当回事。第二个同事又说了一句，他想了想，觉得没有根据。第三个同事拿着一份不知哪里来的名单，他当晚就睡不着了。

第二天，他递了内部调岗申请，也开始悄悄更新简历。后来证明，那份名单是另一个部门的旧资料。可他长出来的心，不会随着名单作废而收回：从此他再不把饭碗只放在一家公司上，也更不愿意和人一起扛事。

◆ 四、惊兔：回到源头去看

第二位邻居，来自佛教的《本生经》，在巴利文本里编为第 322 则。

故事里，一只兔子躺在一棵小棕榈树下，忽然听到「咚」的一声巨响。那是一颗熟透的木苹果，掉在了棕榈叶上。兔子以为大地要裂开了，拔腿就跑。别的兔子看见它跑，也跟着跑，一路上，鹿、野猪、水牛、犀牛、老虎、大象都加了进来，满山的兽一起狂奔。狮子也在里面，他是菩萨的前身。

他先跑到了队伍前头，在山脚下吼了三声，兽群停下来，挤在一起。他问：你们为什么跑？大象说是狮子说的，狮子说是老虎说的，一层层推下去，最后推到兔子身上。兔子说，是它听见了那声巨响。狮子把兔子驮在背上，回到那棵树下，才看到那颗落地的果子，大地好好的。（〔核：大意〕《本生经》第 322 则）

这个故事说中了最要紧的一件事：慌在群体里传递，转向的方式是回到源头去看。

狮子没有对惊慌的群体讲「别怕」，也没有讲道理。他做了三件具体的事：拦住，追问，领回去。拦住，是放慢。追问，是找到最初的那一条差异。领回去，是让兔子亲眼看一次。

慌的最初那一下，常常是一个小声响，被一颗没有余量的心放大成了天崩。本书对这位邻居很敬重，因为狮子做的事，正是本书说的补光：他递上了一盏灯，一盏只有一颗果子那么大的灯。

◆ 五、惊兔之后：兔子从此敢不敢睡在树下

故事有两处停下来了。

第一处，狮子补的是信息。这个故事里的慌，缺的主要也是信息，所以一补就好。可不是所有的慌都这样。

小乔那阵子，网上的说法一抓一大把，再补信息已经补不动了，缺的是睡眠，是有人替她守夜，是粮。如果有一头狮子把小乔领回树下，让她看「孩子只是咳嗽」，她也许当场就信了。可第二天夜里，她的心还是要查。她那颗缩小的心里，缺的不只是一个事实，还缺一份扛得住不确定的余量。

第二处，经里的兽群是一次受惊，看清了就散了。在日子里，更多的情形是：兔子回到树下，看见了果子，大家都笑了，兔子却从此再也不敢睡在树下。这一段，故事没有写。

放回日子里想想。小区里一个孩子，学骑自行车时摔了一跤，膝盖擦破了皮。爸爸蹲下来，没有说「别哭」，也没有说「不疼」，只是把车扶起来，指着一块小石子说：「你看，刚才是它。」孩子看了一眼，擦掉眼泪，又骑上去了。这位爸爸做的就是狮子做的事。

可如果这个孩子连着三个晚上没睡好，那一跤就不是石子的事，是他的粮已经见底了。再给他指一百颗石子，他也不肯上车。

所以本书的补充是：领回树下，对没有长出缩小之心的慌管用；对已经长出缩小之心的，要补的不只是源头的真相，还有重新进入的粮。

◆ 六、挤兑模型：他说中了什么

第三位邻居，来自经济学。

一九八三年，戴蒙德与迪布维格在《政治经济学杂志》上发表了银行挤兑的模型，题目就叫《银行挤兑、存款保险与流动性》（〔核〕Journal of Political Economy 91 卷第 3 期）。

大意是：平常，储户各有各的急用，取钱的时间错开，银行只留一小部分现金，也应付得过来。可如果每个储户都相信别人会赶去取钱，那自己赶紧去取就是合理的，哪怕这家银行本来是健康的。大家都这样想，银行就真的撑不住了。慌因此自己证成了自己。

他们进一步论证：由政府或央行撑腰的存款保险，能让储户不必担心别人取，也就没有理由加入挤兑（〔核：大意〕）。

这个模型说中了集体之心的核心：「货架上总会有」是靠互信撑着的，它有两种结局，大家都信，所以没事；大家都不信，所以出事。它把上一章讲的「互信的纠缠来不及重组」写成了清楚的形式。

它给出的转向点，存款保险，是一个干净、有效的办法：不是去辟谣，是改变每个人对别人的预期。这一点，本书完全承认，也认为这是四位邻居里推演最严密的一位。

◆ 七、挤兑模型之后：保险够不着的地方

可是这个模型有它够不着的地方。

其一，它推不出个人的缩小。存款保险保住了银行，却保不住一个被挤兑吓过的人，从此把钱放在床底下。按模型看，保险在，他没有理由这样做。可他的心已经长成了「钱要在手里」。这是一颗缩小的心，不是一个预期。预期可以被政策改变，长成了的心，要靠重新走过一段路才能改。

其二，它推不出信息之亏和能量之亏的分别。模型里的储户只有一种问题，就是预期。日子里，有人是不知道（缺光），有人是知道了也不敢动（缺粮）。存款保险补的是前一种。

其三，它的转向点在制度那一头。存款保险谁都能拿来用，可它需要一个制度。本书要找的转向点还要多一层：制度还没到的那一小段窗口里，身边的人、一个社区、一家小店，能做什么。

放回日子里想想。街角一家小饭馆，老板娘隔三差五对熟客说：「放心，我这里的储值卡随时能退。」大家当耳边风，因为从来没人去退。

有一天，隔壁的店突然关门，卡里的钱一分没退出来。第二天，老板娘门口来了七八个人，说「我只是来问问」。她明白，这是她那句「随时能退」第一次被拿来用。

她当场把柜台里的钱数出来，摆在桌上，让每个人都看得见，然后说，谁要退，现在就退。退了三个人，其余的人看着那沓钱，没动。这是一份小得不能再小的「存款保险」：让预期变一变。它管用。

但有一位老顾客，那天退了卡，后来再也不办储值，宁愿每次现付。她对老板娘说：「我知道你没事，可我就是不想再放钱在别人手里了。」老板娘叹了口气，没有勉强。

预期可以被一张保险改变。一颗长成了的心，要走另一条路。

◆ 八、厕纸风波：风波之后留下什么

第四位邻居，来自日本。

一九七三年，第四次中东战争引出石油危机，日本各地人心不安。十月底，大阪千里新城的一家超市办了一场厕纸特价，抢的人多，货很快卖空。「厕纸要没了」的传言跟着传开，各地的货架真的空了，糖、洗涤剂、食用油也跟着被抢

（〔核：大意〕）。后来的回顾说，产量和库存其实够用，缺的是一下子冒出来的需求（〔核：大意〕）。

这件事说中了一个最日常的事实：抢购的东西，往往不是最要紧的，而是最容易买、最不会坏、最让人觉得「有了就踏实」的。厕纸，盐，大米，口罩，都是这一类。人在荒里想要的，不是东西，是一格确定。厕纸只是装确定的容器。

可它在历史叙述里，常被讲成一个「群体非理性」的案例，或者一个「传言危害」的案例。这样讲，容易落到「压住传言」或者「提高民众素质」上去。本书多问的是：风波之后，每一个囤过货的家庭，长出了一颗什么样的心？

是回到了「货架上总会有」，还是在家里多放了一包纸，从此多一格防备？这格防备，是一颗更小的心，还是一颗见过世面的、更大的心？这要看风波之后，有没有人在那个窗口里补上了光和粮：货架是不是很快补满了，有没有人告诉大家为什么，大家有没有看到「原来没事」。如果有，下一次，人们会更快认出传言是传言。如果没有，下一次风吹草动，货架空得更快。

◆ 九、放回日子里

把四位放在一起看，格局很整齐。

曾母说的是慌怎样叠上来，缺的是叠上之后长成了什么。惊兔说的是慌怎样被领回源头，缺的是不能只补信息，也要补粮。挤兑模型说的是集体之心怎样靠预期撑着，缺的是个人的缩小，和两种亏缺的分别。厕纸风波说的是传言怎样变成现实，缺的是风波之后留下的那颗心。

四位说中的，都是路的前半段：慌怎样发生，怎样扩散。本书多出来的，是路的后半段：慌过之后，长出来的是什么心，这颗心更大还是更小，窗口里补的是哪一份。

小乔的朋友听完，没说话，起身去倒水。回来的时候，她看着冰箱门上那张便签，说了一句：

「那张纸，其实就是你的狮子。」

明天能试的事很小：下次你听到一条让你心里一紧的消息，先别急着转发，也别急着去查，先问自己两句。这是一条新的差异，还是一条我早该有答案的事？我缺的是它的源头，还是缺一口喘气的余量？

带走的话

前人看清了慌怎样叠上来、怎样传开；慌过之后，心长成了什么样，是接着要问的一步。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？四位各补了一段：曾母缺的是三句话之外的第四句，一个能核对的事实（光）；惊兔和挤兑，补的多是光；风波之后的家庭，常常还缺一口让人放下存货的粮。

心领住了没有，新心长出来了没有？四个故事里，慌都被领回、被止住了，可长出来的心有没有变小，故事没有写，本章要问的就是这一步。

想一想

1. 你听过的哪一次传言，让你自己也跟着慌过一回？第三遍的时候，你心里发生了什么？
2. 有没有一件事，是你知道真相以后，仍然没有回到从前的？那是缺光，还是缺粮？

◆

30

第30章

保险止得住挤兑，止不住对地铁的回避

◆ 一、同一座城市里的两个人

下面这些局面，只有从本编的看法才推得出，那四位邻居谁也推不出。先摆第一个。

设想一座城市里，一家银行出了传言，储户排起了长队。政府宣布存款保险，全额兜底。队伍当天就散了，挤兑止住。这是戴蒙德与迪布维格的模型预言的，漂亮的转向。

可是同一座城市里，有一位孟女士，那天排过队。她排了两个钟头，把钱取了出来，用报纸包好，带回家，放在衣柜夹层里。

保险宣布以后，她也知道钱安全了。女儿劝她存回去，她点头，说「再等等」。三年以后，那笔钱仍在衣柜夹层里。她心里并没有慌，只是留下了一格。她说：放在手里，睡得着。

按模型，保险在，她没有理由这样做。按曾母的故事，真相大白，她该放心了。按厕纸风波，风波过去，货架补满，她该回到从前。三位都推不出她。

本编的读法是：孟女士在排队那天的窗口里，长出了一颗新心，用「钱在手里」领住了「别人会不会兑付」这一类差异。这颗心管用，睡得着，三年没出过事，所以没有理由松。

◆ 二、故事外面的一只鹿

再摆第二个。这一次在一片森林里，在《本生经》的故事外面，是本书借来推的一个设想。

狮子领着兔子回到树下，兔子看见了果子，众兽笑了。这是经里的转向，是补信息。

可是同一片森林里，设想有一只年轻的鹿，一直睡不好觉。他不是不知道那天是果子。是他一闭眼，就听见那一声响。给他看一百回果子，他还是醒。

他缺的不是信息，是力气。他已经连着好几个夜里没睡了，睡眠一天比一天薄，薄到再小的声响都能把他拎起来。

这两个局面有一个共同点：转向发生了，缩小的心却没有被改变。

◆ 三、两种亏缺，要分清

从本编看，道理是清楚的：先要分清缺的是哪一种。

存款保险，狮子领路，官方辟谣，补的都是信息之亏，让人知道发生了什么，让预期改变。它们对集体的挤兑有效。对那些信息本来不亏、亏的是能量的人，没有用。

孟女士的信息是够的，她知道钱是安全的。她的心缩小，不是因为不知道。那颗新心已经用「钱在手里」换到了确定。要她把钱放出去，她得再冒一次险。

而这一次，没有人递给她那口粮。没有人陪她一笔一笔存回去，没有人让她先存一小半，试一个月。

鹿的失眠也是同样。长期的心慌，缺的往往是粮：睡眠，余量，身边有人。

回到夜路上看，这是两种不同的亏。一个人站在岔口，手里没有灯，你递给他一盏灯，他就能认路。另一个人手里有灯，可是已经走了一整夜，腿软了，肚子空了，你再递给他十盏灯，他也迈不动步。前一个人要的是光，后一个人要的是粮。

所以缺光，就补光，一盏灯就够了。缺粮，补再多信息也不顶用，要补的是休息、陪伴，和一小步一小步的重新进入。第 26 章里，小乔查得越多越乱，第 25 章里，林姐什么都知道仍不坐地铁，讲的都是这一条。

◆ 四、孟女士的窗口，假如打开了

回头看孟女士。她的窗口在哪里？在她把那沓钱拿回家的头几天，那个窗口一直开着。

假如那几天里，柜台后面有一位熟悉的柜员，在她取钱的时候没有催，只说了一句：「您要是哪天想存回来，不用排队，找我，一笔一笔来，不急。」假如女儿周末陪她去了一趟，先存一半，剩下的留在家里，说好一个月后再看。

这就是一口粮：不是劝她信，是让她有一次不必押上全部的重新进入。一个月以后，那一半在银行里安然无恙，她的心里就多了一格：钱放出去，我也睡得着。

没有这样的几天，窗口一天天变窄。三年以后，要请她把钱存回去，就得先拆掉三年里每一天替她挡过风的那间小屋。

◆ 五、个人的节点，集体的节点

还有一层：集体与个人的节点，不是同一个。

对一群人，转向点是共同之心还没薄到破的那一段时间。补的是一个看得见的事实，加一点余量，像第 27 章里那句「今晚十一点到货」。

对一个人，转向点是那一次荒之后的窗口。补的是他自己够得着的一盏灯和一口粮，像第 28 章里的那瓶水、那两句话。

所以保险止得住挤兑，止不住一个人对地铁的回避。狮子领得回一群兽，领不回一只睡不着的鹿。

◆ 六、四位各推不出什么

把四位邻居各自的缺口并排放一放。

戴蒙德与迪布维格推不出孟女士。模型里只有预期，没有预期改了以后，仍然留下来的那一颗心。

《本生经》推不出那只鹿。经里的慌是一次的，没有写兔子回到树下以后的夜晚。

曾母的故事推不出她翻墙之后的下一步。那是故事外面的事，故事停在了翻墙。

厕纸风波推不出风波之后，家家多出来的一包纸。它记下了抢，没有记下抢完之后，每个家里留下了什么。

本编推得出，因为本编把眼睛放在了一次慌之后，长出来的是哪一颗心。

◆ 七、慌过之后，问下一句

所以，问一次慌「有没有过去」，是个半截的问题。要接着问下一句：过去之后，这颗心领的差异，比从前多了，还是少了？

这一句，是只有本编才问得出的。四位邻居的目光都落在慌的那一刻，没有落在慌之后。

你可以拿身边的人试一试。找一位去年慌过一回的亲友，不问他「现在还慌不慌」，问他：那以后，有没有什么事，你比从前多做了，或者少做了？答案往往比「还慌不慌」多得多。

有人会说，这太像事后诸葛亮，什么事都能说成「心缩小了」。所以要把话说到可以被推翻。

本书的预测是这样的。像孟女士这样，信息早已补足，保险也已宣布，却仍把钱留在家里的人，在挤兑后的储户里会有一部分。他们回到旧做法的快慢，更多取决于有没有人陪着重新走一遍，不取决于再听多少次「钱是安全的」。

这是本书推出来的。到底有多少人，快慢怎样，尚待验证，〔待验〕。

◆ 八、本编哪里可能错

一个判断要能被推翻，才配站在这里。这一编有三处。

第一处，如果事后追访发现：在窗口里补了光和粮的人，和没有补的人，长出缩小之心的比例并没有差别。那么「转向在重组的窗口」这一句，就要收窄，甚至要放弃。

第二处，如果发现光和粮分不开。只补信息，缺粮的人也一样好转；或者只陪着，不给任何信息，缺光的人也一样好转。那么本书把两种亏缺分得这样清，就是画得太细了。

第三处，缩小的心也许并不是一颗「心」，只是一个没有及时更新的预期。要是保险一宣布，孟女士这样的人几周内就普遍把钱存了回去，那么这颗缩小的心，用「预期还没跟上」就解释得了，本书多出来的这一层就用不上。反过来，如果几个月后，仍有不少人守着自己的那一格，这一层才站得住。

另外，本编有一处比较弱：长期的心慌，写的是日常里的样子，没有写病。真正的惊恐与长期焦虑是医学的事，难处大了，请找医生或心理咨询师。本书不替任何人诊断，也不替代他们。

◆ 九、放回日子里

晚上，李阿姨给女儿打电话，说了一件事。

女儿把冰箱门上的便条撕了一半，她又试着放了几条，这回是：丈夫的体检，让他自己约。他约了，去了，回来说一切正常。李阿姨听了，心里一松，随即又紧了一下：要是这回是运气呢？

她对女儿说：「我现在知道自己在盯什么了。我盯的是『万一』。」

女儿问：「那你缺的是什么？」

李阿姨想了半天，说：「不是信息。医生的话我都听清了。我缺的是，有个人在我睡不着的时候，说一句『你先睡，有我』。」

那是一口粮。她说出来的时候，自己都愣了一下。

回到夜路上。天亮以前，山路上走着两种人：一种在手里那点光照得到的几步之内，走得稳，也走不远；一种在天亮时，认得了更多的路。他们走的是同一个夜，分别在于岔口上，有没有人在身边递过一盏灯、一口粮。

这一编讲到这里，可以收了。慌过之后，要看长出来的是一颗更大的心，还是一颗更小的心。更小的心不是坏心，它是一间管用的小屋。要紧的是留一扇窗，别让它成了整座山。

可是还有另一种可能。同样一场荒，也有人没有缩，也没有散，而是在里面长出了一颗此前没有的心。那是怎么发生的？下一编，请出司马光、白隐、梅钦鲍姆、布拉斯科维奇，去看好的慌是怎样发生的。

带 走 的 话

慌过之后，要看长出来的是一颗更大的心，还是一颗更小的心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？孟女士信息不缺，缺的是再把钱放出去的那一口粮；森林里的鹿也一样，缺的是睡眠和余量；李阿姨最后说出来的，同样是粮。

心领住了没有，新心长出来了没有？长出来了，却是一颗更小的心（S）。保险、辟谣、领回树下都管用，可它们补的是光，缩小的心没有被改。要改，得有人在窗口里补粮，让它一格一格地大起来。

想 一 想

1. 回想你身边一次「转向发生了，人却没有变」的事。当时缺的是光，还是粮？

2. 如果有一天你守着一间自己的小屋，你愿意谁来替你开第一扇窗？你又愿意为谁开？

◆



第　六　编

荒里长心：好的慌怎样发生

编　序

这一编问的是：同样是荒，为什么有的荒里什么也没长，有的荒里却长出了东西？前面几编把慌坏事的那一面摆足了：差异压过来，心领不动，光和粮又都亏着，重组来不及。可日子里到处都有「慌得好」的人，要是慌只有坏处，这些人没法解释。

本编六章，一章一问。

第 31 章看两个具体的人：年轻的周老师，和第一编里的钱师傅。第 32 章把同一场荒的三条出路摆开：退回旧心，散掉，长出新心。第 33 章拆开看，新心怎样在心、差异、光与粮的相互改变里长出来。第 34 章讲司马光的那块石头，看一颗新心怎样在众人散去的地方长成。第 35 章请四位近邻出场：司马光的故事、白隐、梅钦鲍姆、布拉斯科维奇与托马卡，一位一位交锋。

第 36 章是本编的总账，用一个资源充足的人和一个什么都没有的孩子，把「好的慌」的分界挑明，再交代这一编哪里可能错。

这一编的反差是：好的慌，当时的难受与坏的慌一模一样，心跳、手抖、头皮发麻，一分不少；它们的分别，不在当时，在荒过去以后，手里多了什么。

31

第31章

年轻班主任与钱师傅

◆ 一、站上讲台的人

先说一件小事。

你大概见过这样的场面：一个人第一次站上讲台，手心全是汗，嗓子发紧，念稿子的声音像别人的。讲完下来，同事问他怎么样，他愣了一下，说：「原来我可以。」

这话值得多想一会儿。

他慌了，是真慌。汗是真的，手抖也是真的。可是慌过去之后，他没有变得更怕讲台，也没有从此绕着讲台走。他手里多了一样东西，一样他上台之前没有的东西。

前面几编，本书一直在讲慌坏事的那一面。慌是心之荒：差异一件件压过来，心领不动了，光和粮又都亏着，重组来不及。第四编看了一次慌怎样一步步发生，第五编看了慌之后怎样长出一颗缩小的心，越缩越小，小到只剩一条窄路可走。读到这里，你可能会想，慌就是个坏东西，最好一辈子少遇上。

本编要换个方向问：同样是荒，为什么有的荒里长出了东西？

这个问题不能糊弄过去。你的日子里，到处都有「慌得好」的人。有人第一次带孩子慌得睡不着，半年后成了邻居眼里的老手。有人被调到新岗位，头三个月天天觉得自己要被开掉，一年后成了带新人的那个。有人家里出了大事，乱了一阵，后来这个家的规矩比出事前更结实。

要是慌只有坏处，这些人该怎么解释？

本编的回答，先摆在桌上：**好的慌，不是慌得轻，是荒里长出了一颗新心。**

走之前先把夜路带上。夜色降临，山路未出，光和粮都没有了，路还在往前延伸。这时候有人退回山脚的老屋，有人蹲在原地不动，也有人在黑里摸出了一条自己的路。本编写的就是第三种人，和那条路是怎样出来的。

◆ 二、周老师的十天

先看周老师。

周老师二十四岁，师范毕业第二年，被学校安排接了一个三年级的班。开学第三周要开第一次家长会，她提前十天就开始睡不好。

她慌什么？说不太清。

不是怕哪一位家长，也不是怕出丑。要是只怕出丑，她大可以把稿子背熟了事。她说不清的那一块是：四十个孩子，四十个家，每个家长坐在那里，都带着一个问题进来，而她不知道这些问题是什么。有的家长想听孩子的成绩，有的想问同桌欺负人的事，有的只是想看一眼班主任是个什么样的人。

她手里那套「上课」的章法，是实习时跟着老教师学来的，能领着四十个孩子过四十分钟。可是「面对四十个大人」，她手里没有这一格。

这就是荒。差异一件件来了：家长的问题，座位的安排，谁先发言，谁说话冲，孩子的名字怎么对上人。她的心，也就是那套带课的章法，在这件事上领不动。

接下来她做了什么？本编想让你看清的，就是接下来这一步。

她没有去找一篇「怎样克服紧张」的文章，也没有对着镜子深呼吸。她做了一件很笨的事：把四十个孩子一个一个过了一遍。

每个孩子写一张小卡：开学三周里这个孩子做过什么事，哪门课举过手，跟谁坐在一起，哪次作业特别认真，哪次没交。写到第二十几张的时候，她发现这些卡片写着写着，自己也在变。刚开始，她想的是「这个家长会怎么应付」；写到后面，她想的是「这个孩子的妈妈听到这句话，会怎么想」。

光在这里补上了。她缺的那份信息，一张一张补了回来。

粮也补上了。晚上留校的几个小时，是她自己挤出来的；同年级的老教师听说她在写卡，递给她一份往年的家长会流程，还说了一句：「最怕的是一个家长抢着说，别的家长不好开口。到时候你别插话，先点另一位。」

家长会那天，她还是手心出汗。有个家长果然一上来就抢话，她照老教师说的，微笑着点了另一位。一场会开下来，她出了一身汗，却没有乱。

散会之后，有个孩子的奶奶特意留下来，拉着她的手，说了句家常话：「你对我们家这个，比我们还清楚。」

◆ 三、手里多出来的那一格

周老师回到办公室，坐了一会儿，发现自己手里多了一样东西。

这个东西叫什么，她一时说不上来，大意是「我知道怎么面对一屋子大人了」。这就是一颗新心。它不是开学前那套带课章法的加强版，它是另外一格：怎样把四十个家放进一个班里。

这里有个细节，容易看漏。新的一格，是她在写卡的过程中，一点一点长出来的，不是家长会开完以后才有的。写到第十张，那一格还没成形；写到第三十张，她已经能在心里把一位家长和一个孩子对上号了。家长会只是把这一格亮出来，让别人也看见了。

也就是说，新心长成的时刻，不在散会以后，在她还荒着的那十天里。

再看她那份荒本身。十天里她睡不好，说明荒是真荒，没有哪一天是轻松的。好的慌从来不是慌得轻。她的难受，一天也没少，只是难受的这些日子里，每天都有一点东西在往里补。

有人会问：要是她写了卡，家长会上还是出了岔子呢？

那一格也算长了。岔子会让那一格再改一次。心不是一次长成的，是一遍一遍改出来的。周老师这一次改的是「怎样面对一屋子大人」；下一次，也许是「怎样面对一位当场发火的家长」。荒一场一场来，格子一格一格添。

◆ 四、钱师傅的手

再看钱师傅，也就是第一编里油锅起火、一手盖上锅盖的那位老厨师。

后厨里灶上起了火。炒锅里的油温过了头，火苗蹿起半尺高。边上的两个年轻帮厨往后退，有一个喊了一声，有一个手里的勺子掉在地上。钱师傅满头汗，嘴里骂了一句，手却已经把锅盖扣了上去，关了火，往后一让身子。全程不到五秒。

收了工，有人问他，那一刻怕不怕？他想了想，说：「怕。手上先盖了，心里才怕的。」

这个场面常被人当成「沉着冷静」的样板。本编想说的是另一回事。

钱师傅的手为什么是「自己动的」？因为他的心里早就有这一格：油锅起火，盖锅盖。这一格不是天生的。他头一年上灶，碰上同样一场油锅起火，整个人站着不动，像根木头，是师傅一把推开他，盖的盖。那一回才是真荒：差异来了，心里没有这一格，站着不动的那几十秒，光和粮都是空的。后来，他又在别的灶上看别人盖过几回。

那一次荒里长出来的东西，如今成了他手里的一格。

所以钱师傅这一回，按第一编的读法，是不慌：差异来了，而且来得猛，可他的心接得住，重组几乎不用另起，承受的阈值没有破。他的好处，全在三十年前那一场荒里。

第一编说过，油锅起火那一刻，他满头汗，心跳可能到了一百五，手却在盖锅盖。心跳快不快，分不出慌与不慌；分得出的，是差异来了以后，心里有没有一格接得上。

◆ 五、两种好的慌，一件共同的事

把两个人并排放着看，会看见好的慌有两种样子。

周老师是**事先把光和粮补上去的慌**。她知道家长会要来，知道自己手里没有这一格，于是在差异真正压到身上之前，用十天时间一点一点补。这是在荒的边上长心。

钱师傅是**心里早有这一格**。那一格是过去某一场荒里长出来的，如今被同类的差异碰了一下，立刻接上了。这是旧荒里长出的心，在新场合里用上了。

这两种好的慌，看上去很不一样，一个是提前拼命，一个是出手如神。但里面有一件事是共同的：**都有一颗心在差异面前被改过**。

周老师的心被改在家长会之前。钱师傅的心被改在三十年前他头一年上灶的那一回。没被改过的心，既补不上光，也盖不上锅盖。

这件共同的事，也是本编后面一直要用的尺子：看一场慌好不好，不看当时慌得凶不凶，看那颗心有没有被改过。

◆ 六、「多准备就不慌」，只对一半

周老师那样提前补光补粮的路，看起来最聪明，于是很容易被说成一条道理：多准备，就不慌。

这句话对一半。

它对的那一半是：光和粮补得越早，重组越来得及。这一点，下一章和第33章都会用上。

它错的那一半是：准备再充分，总会有一件你没料到的事压过来。这时候你手里有的，不是准备好的那一格，而是一颗愿意被改的心。周老师在家长会上被那个抢话的家长顶了一下，当场没有乱，靠的不是卡片，是她那颗刚刚被改过一次的心还软着，能接着改。

卡片是她的光。软着的心，才是光能进来的地方。

◆ 七、「熟能生巧」，也只对一半

另一半也要说。钱师傅那样「手自己动」的路，也很容易被说成「熟能生巧」。

这句话同样对一半。熟，确实让一格变得顺手。

可是熟也有它的坑。下次起的不是油锅火，是电磁炉着了火，是煤气管漏气，那一格「盖锅盖」能不能认出这是另一种场面，要看钱师傅的心是不是还留着改的余地。有的老师傅一辈子靠那一格走遍天下，遇到新灶台就退回老办法，那一格就成了一颗旧心。

旧心是下一章要说的第一条出路。

最后，还有第三种人需要提一句，他们没在这一章出场，却在日子里并不少见。这样的人慌过之后，什么也没长，什么也没丢，日子照常过，下一次遇到同样的事，再慌一遍，一模一样。他们不是不聪明，也不是不努力，只是那场荒没有变成任何东西。

他们的慌像一场雨，下过了，地还是那块地。

◆ 八、放回日子里

好的慌和不好的慌，这个差别要从路上看，不能从当时的感觉看。当时的感觉都是难受的：心跳、手抖、头皮发麻。周老师和那个没长出东西的人，在家长会前一晚上的感觉，也许一模一样。

要看的是：荒里后来长出了什么。

你可以拿自己的几次「慌过」对一对。第一次独自带孩子去医院，第一次在会上被点名发言，第一次一个人搬家。慌过之后，你手里是不是多了一格？说不清的话，可以问问自己：现在再遇到同类的事，我是不是比那一次少了一块「空白」？

多了一格，那场慌里就长了东西。要是一点没多，只是熬过去了、忘掉了，那场慌落在了哪条路上，是下一章的事。

再补一个和开头那位相似的人。

他叫小郭，二十八岁，在一家设计公司做项目助理。部门例会上，主管临时点他讲上周的进度，他本来只管记录，从没在会上开过口。站起来的那一刻，他脑子里是空的，嗓子发紧，念出来的第一句话自己都没听清。

可是他讲了下去。讲到第三句，他发现自己是看着一张旧的进度表在讲，那张表是他自己每周整理的，每个数字他都认得。数字认得，句子就一个接一个出来了。讲完，主管点了点头，没说什么。散会后同事说他讲得清楚，他说：「原来我可以。」

这一句「原来我可以」，值得拆开看。它不是「我很勇敢」，也不是「我不怕了」。他手心还是出汗，下一次站起来还是会慌。它的意思是：我手里有一样东西，可以拿来讲。这样东西是他每周整理的那张表，是他自己的光，一直攥在手里，直到站上台那一刻才发现它能当话讲。

所以好的慌，不一定是大事。一个助理在例会上多了一格，一个母亲在医院走廊里多了一格，一个老人第一次学会用手机付款多了一格，都算。这些格子加起来，就是一个人一生里长出来的东西。

带走的话

好的慌，不是慌得轻，是慌过以后，手里多了一格。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？周老师缺的是光，四十个家长的问题她一个也不知道（E的信息之亏）；钱师傅这一回光和粮都够，因为那一格早已长在手里。

心领住了没有，新心长出来了没有？周老师的新一格在写卡的十天里长出，家长会上亮了出来；钱师傅的那一格是三十年前长的，这一回只是被用上。

想一想

1. 你最近一次「慌过」的事，现在再遇到同类的事，你手里比那一次多了什么？
2. 你身上有没有一格，是靠「熟」撑着的？下一次遇到不一样的场面，它还认得出来吗？

◆

32

第32章

三条出路

◆ 一、同一场荒，后面有三条路

同一场荒，后面有三条路。

先不讲道理，讲三个人。他们碰到的，都是自己旧心承不住的一件事。三个人的难受，从外面看差不多：睡不好，吃不香，话变少，见了那件事就绕着走。要看他们走到哪里，得看荒后来怎样了。

◆ 二、老韦：搭一个棚子

老韦是一家公司的部门主管，在这家公司做了十五年。

公司上了一套新系统，所有审批、报销、排班都要在手机上走。老韦第一周就被卡住了：权限设错，单子退回，下属在群里问他怎么批，他不知道。

这是他的荒。他那颗做了十五年的心，管的是「纸质单据加口头交代」的一整套章法，运转得很好。新系统一来，差异成批涌入，每一件都在问：你的老办法，在这里接得住吗？

接不住。

老韦做了什么？他去找 IT 部门的人，说：「能不能给我们部门留一条线下通道，纸质单子照旧，你们那边再录进去？」IT 部门想了想，竟然同意了。

老韦松了一口气。当天晚上，他睡了这个月来第一个好觉。

三个月后，他的部门成了全公司唯一还在用纸质单据的部门，所有的审批都慢半天，下属偷偷抱怨。一年后系统升级，线下通道取消，老韦又慌了一遍，这一次比第一次更重。

这是第一条路：**退回旧心**。

旧心就是那颗承不住差异的心。它刚才承不住，现在也承不住，可是人太想回到「承得住」的日子了，于是给它搭一个小棚子，把差异挡在棚外。棚子搭成了，当时舒服了，棚外的差异却没有停。它们在外面一天天攒着，下一次压过来的时候，比这一次更多。

这条路不一定都是坏事。有时候旧心确实值得守，差异确实是假的、是噪声，躲开它是对的。可是当差异是真的、是持续来的、是躲不掉的，退回旧心就是把今天的荒存到明天，利息很高。

第五编讲过一种缩小的心，靠「不进入」换回确定性。老韦的棚子，和它是一家人：都是用缩小来求承受。区别只在，老韦的棚子是别人帮着搭的，更容易以为自己没事。

◆ 三、小楚：力气各去各的地方

第二个人是个高三的女孩，叫小楚。

期中考试，数学最后一道大题，她一看就空了。后来她回忆：「眼睛在看题，脑子里像下雪。」

接下来那一周，她每天晚上做题到一两点，白天上课犯困，错题越做越多。她开始觉得自己「不是学数学的料」。到第三周，她干脆不做数学题了，把时间花在背英语单词上，因为背单词「至少有进度」。

这是第二条路：**散掉**。

散掉不是倒下，是心没有成为任何东西。小楚原来学数学的那套章法，在那道题面前承不住，她既没有把它改成新的，也没有退回原来的，只是任它散了。

散掉的样子是乱，是没有组织。今天换一种方法，明天换另一种；今天想「我再努力」，明天想「我放弃」；一会儿觉得问题在老师，一会儿觉得问题在自己。每一个念头都是一个新的差异，没有一个能接成什么。

要说清楚一点，散掉并不等于懒，不等于不努力。小楚熬了三个通宵，她花的力气比谁都多。散掉的意思是，那些力气没有被一颗心领着，各去各的地方，互相抵消了。

◆ 四、阿柯：退后一步

第三个人是个新手爸爸，叫阿柯。

孩子三个月，半夜哭，哭了一个钟头，怎么哄都不行。他和妻子轮流抱，轮流喂，轮流换尿布，抱到凌晨三点，两个人都快哭了。

阿柯那天晚上做了一件事。他把孩子放回小床，退后一步，站在床边看。

看了大概两分钟，他发现一件事：孩子哭的时候，脚是蜷着的，肚子是硬的。他想起白天医生说过的一句「胀气」。他把孩子抱起来，换了一个姿势，慢慢走。过了一阵，孩子打出一个嗝，哭声低下去了。（孩子哭得不对劲，或者发烧、不吃奶，要找医生，不能只靠哄。）

这件事本身很小。要紧的是阿柯那一刻手里长出了什么。

他长出了一格：孩子哭的时候，不是先抱起来晃，而是先看，看脚，看肚子，看哭声的样子。这是他此前没有的。他原来的心，是「孩子哭了，就是饿了或者困了」，这颗心在凌晨三点承不住了。后来光补上了一份（医生那句话），粮也撑住了（两分钟的退后），旧心就改了。

这是第三条路：**长出新心**。

◆ 五、不是三种人，是三个去向

三条路摆在一起，有一个很容易产生的误会，要先拆掉：以为这是三种人。

不是的。老韦、小楚、阿柯，换一个场合，位置可以互换。阿柯在工作上遇到新系统，也可能退回旧心；老韦带孙子的时候，也可能长出新心。三条路是同一场荒里的三个去向，不是三种性格。

所以不要问「我是哪种人」，要问：这一次的荒，走到哪条路上了？

还有一种情形，三条路会混在一起。比如一个人一半退回，一半长新。老韦如果既留了线下通道，又悄悄学了新系统，这很常见，也很正常。大多数荒不会干净利落地归到某一条路上。你可以把三条路看作三种力，在每一场荒里同时拉着，看哪一个拉得最紧。

◆ 六、怎么看走在哪条路上

怎么判断？不是看当时慌得凶不凶，也不是看后来表面是否平静。看三件事。

第一，**看那颗旧心有没有被动过**。老韦的旧心原封不动，只是加了个棚子；小楚的旧心也没动，只是散了；阿柯的旧心被动了，「哭了就是饿了困了」被改成了「先看」。动没动，是一条分界线。

第二，**看差异后来怎样了**。退回旧心，差异被挡在外面，在外面攒着；散掉，差异在里面打转，每一个念头都带来更多的念头；长出新心，差异成了心里的材料，可以拿来用。阿柯后来再遇到孩子哭，「脚蜷着、肚子硬」这些差异不再是惊吓，而是线索。

第三，**看下一次的荒**。这是最诚实的一条。退回旧心的人，下次遇到同类的事，会更慌，因为积累了；散掉的人，下次遇到同类的事，会一样慌，因为什么也没学到；长出新心的人，下次遇到同类的事，慌得不一样，或者慌得少，或者慌了也有路可走。

这三件事，都要隔一段日子才看得清。当时的感觉帮不上忙。

◆ 七、别拿「必须长新心」去逼自己

这里要警惕一个对本书的误读。

有人读到这里，会觉得「长出新心」才是对的，另两条是错的，于是慌的时候逼着自己往第三条走：不许退，不许散，必须长。这样读，你会掉进第四编讲过的那个坑：慌了就急。急着要成长，反而把光和粮抽得更亏。

三条路不是靠「决定」选出来的。路是荒里的光和粮、心的软硬、差异的节奏一起走出来的。你能做的，是看清此刻自己走在哪条路上，再看看有没有一份光、一口粮，可以让路向第三条偏一点。

偏一点就够了。

老韦如果当时没有去找那条线下通道，而是先问了 IT 部门的一位年轻同事：「你们平时是怎么批的？」只一句话，光就多了一份。小楚如果在第三周的某个晚上，把那道题拿给同桌看了一眼，也许同桌的一句「我也不会，你看这里」，就让她那颗数学的心松动了。

偏一点，不是大转弯，是把原来封死的缝，开出一线。

要紧的是别拿后见之明去审判当时的人。老韦搭棚子的那一周，他的光亏、粮也亏，他能做的就是那个。小楚熬夜的那三周，她已经在用全部的力气了。路

向哪里偏，往往取决于旁边有没有人递过一句话、一份资料、一个小时的空闲。这一点留到第九编再说，那里讲的是别人慌时，怎样做他的临时之心。

◆ 八、散掉，有时是重组的前一站

再回头看小楚。她那一周的「散」，是不是就一定是坏事？

不一定。这里要说一句宽的话：散掉有时候是荒里的一段，不是荒的结局。

小楚把数学放下，背了三周单词，她自己以为是在逃。可是换一个角度看，三周里她的粮在悄悄回来：每天睡够了，英语有进度，人又有了一点「我能做成事」的底气。三周后的某个晚上，她随手翻开那道错题，发现并没有那么可怕。这三周里，她的心从「我不是这块料」，慢慢挪到了「我只是被那一道题绊了一下」。

这个过程，没有人看见，她自己也不知道。散得凶的时候，人像一盘散沙；可是散沙也在重新沉淀，粮在沉淀里回来。

所以三条路并不是三道墙。一个人可以先退回，再散，最后长；也可以先长一点，遇到更大的差异，又散。判断路的方向，不能只看一天一夜，要看一段日子。

可是也要说一句警惕的话：**散掉能变成重组的前一站，需要有一段不被打扰的日子。**如果小楚这三周里，每天都有人在她耳边说「你怎么不做数学了」，每天都有新的考试压下来，沉淀就没有机会发生。这一点，第九编还要回来：别人慌时，我们该替他挡住哪一些差异。

◆ 九、放回日子里

找一件你最近正在荒着的事，不用大，比如一个新的软件、一个新的同事、一个新的家规。问自己三句：

我现在是在搭棚子，还是在原地打转，还是在看它？

搭棚子的话，棚外的差异在攒多少？打转的话，什么能让我停一停？看的话，我看到了什么此前没看到的？

这三句问完，路未必就改了，但你知道自己在哪条路上了。知道在哪条路上，是改路的头一步。

这一章的结论，用一句话收：**同一场荒，可以回去，可以散掉，可以长新。三条路都是真的，只有第三条会让下次不一样。**

带走的话

同一场荒有三条出路：退回旧心，散掉，长出新心；只有第三条，会让下一次不一样。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老韦缺光，没有人告诉他新系统怎么批（E 的信息之亏）；小楚缺粮，熬了三个通宵，力气耗在各去各的地方（E 的能量之亏）；阿柯光和粮各补上了一点。

心领住了没有，新心长出来了没有？老韦的心没动，加了个棚子；小楚的心散着，还在沉淀；阿柯的心被改了，长出「先看」那一格。

想一想

1. 最近一次你荒着的事，你是在搭棚子，在打转，还是在看它？你凭什么这样判断？
2. 有没有一回，你以为自己在「散」，后来才发现那是重组的前一站？

◆

33

第33章

心、差异、光与粮怎样相互改变

◆ 一、「长出来了」这三个字太省事

上一章说，阿柯在凌晨三点长出了一格新的心。这一章要把这件事拆开，慢慢看一遍。因为「长出来了」这三个字太省事，省掉了最要紧的过程。

先回到夜路上。

夜色降临，山路未出，光和粮都没有了。路还在往前延伸，岔口、声响、寒气一件件来。这时候一个走夜路的人，手里有三样东西：一颗心，也就是他对路的那套认识和走法；眼前不断来的差异；还有身上残余的光和粮。

通常的讲法，是把这三样东西排成一条线：差异来了，心承不住，人就慌，然后要么成长要么崩溃。这条线太直了，直得不像真的。

真的夜路上，三样东西是缠在一起走的，每走一步，三样都在变。

◆ 二、差异改变心，心也改变差异

差异会改变心。这一点最容易看见。一件新的事压过来，心就要受力。受力有三种结果：纹丝不动，裂开，或者松动。

纹丝不动的心，遇到小事是好事，遇到大事就是问题，因为它没有给新东西留位置。裂开是散，是承不住。松动是最要紧的一种：心的某个地方被顶开了一道缝，缝里能放进东西。

周老师那四十张卡，是一次一次顶：这个孩子的妈妈，会怎么想？这一问，顶开了她那套「带课章法」里原本没有的一块。

心也会改变差异。这一点常被忘。同样的事，落在不同的心上，是不同的差异。

钱师傅遇到油锅起火，那团火对他来说，是「盖锅盖」的信号；对帮厨来说，是一团不知从哪下手的东西。同一团火，进了钱师傅的心，被心整理成了一件可以处理的事；进了帮厨的心，还是一团火。

心的作用，就是把乱七八糟的差异整理成有次序的差异，把「乱来」变成「有来有往」。

◆ 三、差异从压力变成材料

这里有一个小小的转折，是本章最想让你看见的。**差异在好的慌里，会从压力变成材料**。

压力是什么？是压在心上、让心承不住的东西。材料是什么？是心可以拿来搭东西的东西。同一件事，一会儿是压力，一会儿是材料，变的不是事，是心此刻能不能把它接成什么。

阿柯凌晨三点抱着哭个不停的孩子，「孩子在哭」是压力；他退后一步看，看到「脚蜷着、肚子硬」，这两样就变成了材料。材料一旦有了，压力就卸下一半。孩子还在哭，哭声一点没小，可是他和哭声之间多了一层东西。

那一层东西，是光。

◆ 四、光：要接得上

光是信息，是让你知道眼前发生了什么、可能发生什么、怎样发生过。光亏的时候，心是盲的，承不住的地方不知道承不住在哪里。光补上一份，心就多一个看的角度。

阿柯得到的那一份光很小，医生白天随口说的一个词，「胀气」，他自己都忘了。可那个词在凌晨三点被调了出来，接在眼前的「脚蜷着、肚子硬」上，一个念头就成形了。

这个过程里有两个要点。

一是光要接得上。如果那天医生说的是一堆专有名词，他一个都不记得，那就没用。光不是越多越好，是要能接上眼前的差异。

二是光靠自己调出来，往往不够，需要有「退后一步」的余裕，也就是粮。

◆ 五、粮：先争出一小块余地

粮是能量，是力气、时间、注意、体力、情绪的余量。粮亏的时候，心是软的，没有力气去改自己。

阿柯那天晚上两个人轮着抱了一个多钟头，粮已经见底了。可他还是留下了两分钟，把孩子放回小床，站在边上看。这两分钟，是他从快见底的粮里硬挤出来的。挤出这两分钟，是整夜里最关键的一个动作。

很多人在荒里最先丢掉的，就是这种「退后一步」的粮。差异越压越紧，人越做越快，一个动作接一个动作，好像停一下就会垮。可是停不下来的人，光也进不来，因为光要有地方放。心一直在手忙脚乱，哪有地方放新的东西？

所以，好的慌里有一个看起来违反常识的动作：**在差异最紧的时候，先争出一小块余地**。

不是不管差异，是让差异慢半拍，让光和粮有机会进来。第九编会专门讲这件事，这里只点一下，因为它是新心能长出来的前提。

◆ 六、新心长在旧心旁边

光和粮补上之后，**心就在里面重新成形**。

这个「重新成形」，不是拆了重盖，也不是修修补补。更像是一棵树，被风刮断了一枝，断口处长出新芽，新芽的方向和旧枝不一样。

阿柯的心里，「孩子哭了就是饿了困了」还在，边上多了「先看脚和肚子」。两格并排放着，遇到事时，两格都会亮，哪格更合适，要现场判断。整颗心因此成了另一颗，不是原来那颗，也不是把原来那颗找回来。

所以重新成心，不用先「否定过去的自己」。有些书会讲「打破旧我，重塑新我」，听着很壮烈，做起来很吓人，也很浪费。旧心里有很多好东西，是几年几十年里长出来的，没必要一把烧掉。荒里长的，是旧心领不动的那一截，需要的那一格。

再看一户人家。爷爷突然住了院，从此要人轮流陪床。这个家原来的规矩是：爷爷管钱，奶奶管饭，爸爸上班，妈妈接送孩子。这套规矩运转了二十年，每个人都知道自己该干什么。

爷爷一倒，「管钱」那一格空了，陪床又多出一件谁也不熟的事，家里一下子乱了：账单没人看，奶奶做饭做到一半要去医院，妈妈既要接孩子又要换班。

一个家也有一颗心，那就是它的规矩。规矩承不住了，差异涨满了，光亏（没人知道医院的流程、报销的手续），粮亏（每个人都在透支）。头两周，这个家走的是第二条路，散：每个人都在补洞，但各补各的，互相撞车。

到了第三周，妈妈在一个晚上拿出一张纸，写了一张排班表：谁哪天陪床，谁哪天接孩子，谁来管钱，连报销的单据放在哪个袋子里都写了。这张表本身并不高明，可它是这个家的一格新规矩，是此前没有的。

注意它是怎么长出来的。不是谁「决定」要重建，而是差异把旧规矩顶破了。一份光进来了，是朋友说医院有报销流程；一口粮也进来了，是那个周末恰好有人来帮忙看孩子。妈妈手里的那张纸，就成了新心落到纸面上的样子。

爷爷出院之后，这张表没有扔。后来家里再有事，大家说一句「照表来」，就知道怎么分。这个家比爷爷住院之前，多了一样东西：它学会了怎样在一个人倒下时不散。

◆ 七、追上节奏的三个办法

三样东西互相改变的过程，可以用一句话说清。差异顶开心，光和粮从缝里进来，心在缝里长出新的一格，那一格再去碰后面来的差异。

这条回路，如果走得通，是一个往上的回路。每走一圈，心多一格，差异变得更像材料，光和粮的消耗变小。慌过几次之后，同样的事就不那么慌了。

但这条回路有它的节奏要求。慌的时候，差异的发生节奏快于光和粮的重组节奏。好的慌，是这个节奏差**在某一处被追上了**。怎么追上？要么让差异慢下来，要么让重组快起来。

让差异慢下来，上面讲了，是退后一步。让重组快起来，有三个办法。

一个办法是**借来别人的光**。周老师的往年流程，是别人的光。阿柯白天的医生，是别人的光。你不用什么都自己从头想，别人已经走过这段夜路的，把他们的灯借你一用。借光不丢人，这是人类长心的主要办法。第九编把这一点叫「借一颗临时的心」。

另一个办法是**把光压缩成一格**。周老师的四十张卡，是在把四十个家压缩成她手里可以随时翻的东西。阿柯的「先看脚和肚子」，是把一次摸索压缩成一个动作。压缩过的光，调用起来很快。这就是为什么钱师傅能在五秒里盖上锅盖：三十年前那一回，他的光被压缩成了一格。

再一个办法是**减少需要重组的东西**。有时候荒之所以重，是因为同时有太多差异。把其中几件先放一放，把最要紧的一件摆在面前，重组的任务就轻了。阿柯那天晚上，家里的碗没洗，明天上班要用的文件没看，这些都放着，他只管孩子哭这一件。

三个办法里，没有一个是「更用力」。这一点要强调。慌的时候，人最本能的反应是更用力：更用力地想，更用力地翻，更用力地稳住自己。可是慌的本质是粮亏，用力就是烧粮，烧粮会让亏得更深。真正能追上节奏的，是借光、压缩、减事。

小米的例子，可以把三个办法看得更清楚。

小米做行政，三十岁，公司要搬办公室，领导一句话交给她：下个月一号前搬完，不能耽误业务。她从没搬过一家公司。第一周她乱了，清单列了又改，供应商一个个问，每个说法都不一样，夜里睡不着。

第二周，她做了两件小事。一件是约了隔壁公司上个月刚搬过的行政，请她喝了杯咖啡，问：你们当时最没想到的是什么？对方说了三件：网线、电梯预约、旧家具处理，每一件都是小米清单上没有的。这是一份光，借来的。另一件是她跟领导说，搬家那周她需要两个人手，领导批了。这是一口粮。

这两样东西补上之后，小米发现自己的清单变了。以前清单上是一百多条平摊的事，现在分成了三块：先订的，要约人的，最后一天做的。她手里多了一个「搬家的结构」，这就是她的新心。搬完之后她告诉同事：「其实搬一家公司，就是把三件事排好次序。」

这句话，是一颗新心长成后的样子：荒里的一百多件乱事，被收成了三件有次序的事。

也要看到，如果她第一周就去咨询所有供应商、翻遍所有网上攻略，光会越补越多，粮越烧越少，那就是第五编讲的「半夜上网查」。光要补得有选择：补的是最缺的那一份，而不是所有份。

这是好的慌里的一个小纪律：**光不求多，求能接上；粮不求满，求够用到下一步。**

◆ 八、放回日子里

你可以回想一次自己「慌过之后有所长」的事，不管多小。比如第一次独自带孩子出门，第一次自己去办一件过去都是别人办的手续。试着把那件事拆成三问：

当时是什么差异顶开了你原来的做法？后来是哪一份光（谁说的一句话，哪一篇你看到的东西）接上了？又是哪一口粮（一个多出来的下午，一个愿意陪你的人）让你有余裕去改？

拆完你会发现一件有意思的事：**那颗新心往往不是你「想」出来的，是事情「逼」出来、人「递」出来的**。这个发现不是要削弱谁的功劳，是要帮你看清，长心这件事里，有多少是一个人自己能做的，有多少需要环境、需要别人、需要时间配合。

这一点对教育、对管理、对养孩子，都很有分量。如果新心是靠逼和递长出来的，那么该做的就不是一味地要求孩子、下属、自己「要坚强」，而是留意光和粮到了没有。孩子考砸了，别问「你怎么这么不争气」，先问：他缺哪一份光？缺哪一口粮？这是第九编的事。

还有一个细节。周老师的卡片和阿柯的两分钟，有一个共同点：它们都是**在差异里做的**，不是在差异之外做的。周老师不是等家长会过去之后才总结，她是在准备家长会的过程中长出了新的一格。阿柯不是等孩子睡着之后才琢磨，他是在孩子哭着的时候长出了新的一格。

荒里长心，长在荒里。想等荒过去再长，那是另一种长法，是慌过之后的回想和总结。回想有用，但它补不上当时亏的那份光和那口粮。能让当时的荒变成当时的心的，只有当时的动作。

所以好的慌和坏的慌，在时间上的分界，常常是很短的一两分钟。就在那一两分钟里，人是向外挤，还是向后退一步；是更用力，还是借一份光；是想着「快点结束」，还是看一眼「这是什么」。

这一两分钟，就是荒里长心最紧的地方。

带 走 的 话

差异顶开一道缝，光和粮从缝里进来，心在缝里长出新的一格；那一格，是被事情逼出来、被别人递出来的。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？阿柯缺的是光（胀气那个词，是医生白天说过、他一时没想起的，E 的信息之亏），也缺粮（轮着抱了一个多钟头，能量见底）；他先从粮里挤出两分钟，光才有地方进来。

心领住了没有，新心长出来了没有？领住了。「先看脚和肚子」这一格长在旧心旁边，整颗心因此成了另一颗。

想 一 想

1. 回想一次你慌过之后有所长的事：是哪一份光、哪一口粮，让你有了余裕去改？它们是你自己想出来的，还是别人递来的？
2. 你在最紧的那一两分钟里，通常是向外挤，还是向后退一步？下一次，你能先争出多大的一块余地？

◆

34

第34章

司马光的那块石头

◆ 一、先把画面放下

下面讲一个你从小听过的故事。听过太多遍的故事，往往最容易听漏。

《宋史·司马光传》里是这样记的：「群儿戏于庭，一儿登瓮，足跌没水中，众皆弃去，光持石击瓮破之，水迸，儿得活。」〔核〕

前面还有一句交代：光生七岁，凛然如成人。〔核〕

故事很短，短得几乎没有细节。后来的人把它讲成「司马光砸缸」，进了小学课本，进了连环画，画面里的小光举着石头，满脸英气。可是本书想请你先把这些画面放下，只看《宋史》里那几句话本身，因为这几句话里，藏着一场完整的荒。

◆ 二、那场荒是怎样发生的

一群孩子在庭院里玩，这是一颗共同的心。大家默认的规则是「玩」，孩子们互相看着，互相照应，谁也没想过会出事。这颗心领着当时的差异走：一个追，一个跑，一个爬。

然后一个孩子掉进了水里。

这是一个突然压来的大差异。它大到什么程度？它不只是「有人出事了」，更是「出事了，而我们这群人的心里，没有这一格」。孩子们不知道怎么救人，不知道水有多深，不知道多久会出事，不知道谁该动手。光，全亏。

更要紧的是，粮也亏。七八岁的孩子，力气小，胆子更小。史书没有写那口瓮多大，不过能让一个孩子「没水中」，想来不浅，凭这些孩子的力气，谁也拖不动一个沉下去的同伴。

这就是慌，而且是一个集体的慌。**共同的心，在一瞬间承不住了。**

《宋史》用了三个字，「众皆弃」，说得干干净净：大家都跑了。

◆ 三、「弃去」不是品行问题

这里要停一下。我们很容易笑那些孩子：怎么这么没良心，扔下同伴就跑！

这样笑，是把「跑」当成了一个「决定」。可是放回当时的场面里，没有谁决定要抛弃谁。差异压过来，心承不住，人就散了。散了不是品行问题，是荒的第二条出路，上一章讲过：心没有成为任何东西，各人的力气往各个方向去了。

第四编说过，心一破，身子跟着乱，注意被最亮的东西拉走。几个七岁的孩子站在一口大瓮边，更是如此。他们不是不想救，是那一刻，没有一个人的心里有「怎么救」这一格。

◆ 四、旧的那一格，在这里承不住

在所有人都散开的时候，司马光没有散。

这不等于他不慌。《宋史》没有说他的手抖不抖，心跳快不快，我们并不知道。也许他慌得很，也许比谁都慌，只是那份慌没有变成逃开。本书不去替他编心理，也不去说他「沉着」「冷静」，这些词放在这里都是后话。

能确定的只有一件事：他在同一场荒里，没有跟着散，而是做了一个别人没有做的动作。

这个动作是什么？

我们先看别的孩子想做的、没做成的那件事。孩子掉进水里，最自然的念头是什么？是「把人拉出来」。这是一个所有人心里都有的格子：落水，拉人。这一格老到不用学，看见水里有人，手就往前伸。

可是这口瓮，孩子的手臂够不到沉在水里的人，拉不动。「把人拉出来」这一格，在这个场合里，不通。

这就是荒的真正样子：**旧的那一格不是错的，是在这里承不住**。它平日救过很多人，它在池塘边、在小溪里、在浅水里都管用，在这口瓮前不管用。别的孩子的心，卡在「拉人」这一格上，拉不动，于是只好散开。

◆ 五、把「拉人」换成「让水出来」

司马光做的，是把「拉人」换成了「让水出来」。

两个念头只差几个字，却是两颗心。「拉人」的心里，目标是人，办法是手，水是障碍；「让水出来」的心里，目标是水，办法是石头，人是水退下去之后自然得救的那一个。

一旦这个换法成了，所有的东西都跟着变：手没用了，石头有用了；瓮不是容器了，是一堵可以打开的墙；水不是障碍，是可以放走的东西。

本书想特别提出一件事：**这个转换，在原先的差异里是找不到的**。瓮、水、石头、孩子，这些东西一直都在那里，从孩子们开始玩的时候就在。是在荒里，心承不住旧的看法，才逼出了新的看法。孩子没有多出任何东西，没有多出力气，没有多出知识，多出的只是一个看法的转向。

这个转向，用上一章的话说，就是：差异顶开了一道缝，光从缝里进来，心在缝里长出了新的一格。

光是什么？司马光能看到石头，看到瓮，看到水会流。这些都是早就在他眼前的东西，也是别的孩子眼前的东西。差别是，在这一刻他的眼睛没有只盯着「人」。盯着人的眼睛，看不见石头。**光其实一直都在，只是旧心把它挡在了外面**。荒一来，旧心松了，光才进得来。

粮呢？一个七岁的孩子，举得动一块石头，砸得动一口瓮，粮这方面他并不比别人多多少。只是他把有限的力气，用在了一个对的地方。别的孩子的力气，

用在了跑上；他的力气，用在了砸上。两处花的粮差不多，一处花散了，一处花到了点上。

◆ 六、新心怎样传开

还有一件事容易被忽略：水迸出来之后，那个孩子得救了。得救，对于当时院子里的所有人，是一个新的差异：危险解除了，混乱收住了。

这时候，那几个跑开的孩子，会回来。回来之后他们会看见什么？看见一个被砸破的瓮，一个湿透的孩子，一个拿着石头的同伴。他们的心里，也长出了一格：原来落水的时候，可以这样做。

这就是集体里新心的传递。一颗新心长在一个人身上，但它一旦被看见，就变成了大家可以借的光。第二天，院子里再有人落水，同样的孩子不会再「皆弃去」，他们心里有了这一格。

史书里也留着一点旁证：《宋史》记完这件事，紧接着写了一句，「其后京、洛间画以为图」〔核〕。后来京城和洛阳一带，有人把这件事画成了画。一颗新心被人看见，又被人一传再传，传到了画上。

这个过程，本书想叫它**新心的扩散**。慌能传开，好的慌里长出来的心，同样能传开。慌传开靠的是纠缠，新心传开靠的也是纠缠。区别在于：慌传开的是亏，新心传开的是补。一处的荒是邻处的亏，一处的新心是邻处的光。

◆ 七、卸门的人

现在放回我们自己的日子里。

你一定遇到过这样的场面：孩子把自己反锁在了卫生间里。起初大概是闹着玩，锁一拧，门就打不开了。里面的孩子开始哭，外面的大人开始慌。

这时候一屋子大人，所有人心里的格子都是同一个：开锁。有人拿钥匙，有人拿硬币，有人用手使劲拧，有人在门外喊「你别动，听我说，往左转」。一屋子的人都在围着「锁」这个东西转。孩子的哭声一阵比一阵响。

终于有个人走过来，看了一眼，说：「把合页的销子敲出来，把门卸了。」

他想的不是「怎么开锁」，是「怎么把门拿走」。锁一直在，门一直在，合页一直在，是这个念头让它们换了角色。

这就是司马光的那块石头。**开锁，就是拉人；卸门，就是让水出来。**一屋子人都在旧的那一格里使劲，只有一个人的心，被孩子的哭声顶开了一道缝，换了方向。

同样的结构，在很多更大的场合里反复出现。公司的某条产线停了，所有人都在查「哪台机器坏了」，有一个人问：「能不能绕过这台机器？」一个村子遭了水，大家都在想「怎么把水挡住」，有人说「能不能让水有个去处」。

每一回，**新心长出来的方式，都是目标的换位。**

目标换位是什么意思？不是把原来的目标放弃，是把它推后一步，换一个入口。原来的目标是「救人」，推后一步是「让水退」；原来的目标是「开锁」，推后一步是「让门打开」。入口一换，原先的死路就通了。

◆ 八、不是人人都是司马光

不过这里要小心一个误会：换入口不是靠聪明，不是人人都能一下子想出来的。要不然，七岁的司马光凭什么比别的孩子聪明？

本书不去争这个。本书只指出一个事实：在那个瞬间，他没有被「拉人」那一格绑住。这种「没被绑住」，往往不是天赋，而是别的原因。也许他对水的了解更实在，也许他刚好站在一个能看到瓮壁的位置，也许他的心里原本就没有「救人要靠手」的强格子。史书没写，本书也不替他猜。

有一件事值得想一想：**小孩子的心，往往比大人更容易在荒里长新。**因为他们的旧格子少，没有那么多「这样做才对」的预设。大人遇到荒，要先和自己的旧心打一仗，孩子不用。这个观察，在第 36 章的判别局面里还要用上。〔待验〕

还有一点要补充。这个故事能留下来，是因为人们看到了一件难得的事：**一颗新心在众人散去的地方长出来，并且救了一条命**。可是同样的场合，有无数颗新心没能长出来，孩子们也许全都散了，那个落水的孩子没有被救。这些没发生的事，不会被写进《宋史》。

历史只记得那一次长出来的，它给我们的印象因此偏了：好像荒里总会有一个人长出新心。

不是的。大多数荒里，没有人长出来，或者长出来的那颗太晚。所以本编讲「好的慌」，不是讲慌的好运气，是讲慌的一种可能，一种需要光、需要粮、需要旧心肯被动、有时候还需要一点运气的可能。

这样看，我们该问的就不是「怎样成为司马光」，而是：**怎样让身边更多的荒，有机会长出一颗新心？**

这个问法把重点从「个人的英勇」挪开，挪到「荒里的条件」上。条件包括：差异不要大到瞬间压垮；光进不进得来，旁边有没有一个人能递一句话；粮有没有，人是不是已经被榨干了；旧心是不是太硬，有没有一个「我就是这样」的人，把所有缝都堵上了。

◆ 九、放回日子里

在家里、在学校、在单位，这些条件是可以一点点改的。

孩子在写作业，他不会做的那道题，大人别急着讲，先让他退一步看，看那道题的哪一个部分他是会的。新心长在他会的那一小块上，不长在大人给的答案上。

单位里有一件事卡了很久，所有人都在同一个方向上使劲。你可以只问一句：我们一直想的是「怎么办成这件事」，有没有可能是在办一件比它更靠后的事？问一句，就是在旧心上顶开一线缝。

家里，有人在一件小事上僵住了。别急着劝，先看他手里攥着的那一格是什么，是「必须这样」，还是「一直这样」。看清了，缝在哪里，也就有了线索。

本章的话收在这里：**荒里的新心，常常是目标往后挪了一步，换了一个入口。光一直都在，是旧心把它挡住了。**

带走的话

光一直都在，是旧心把它挡住了；新心长出来的方式，常常是目标往后挪一步，换一个入口。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？孩子们缺光，不知道落水时还能怎么办（E 的信息之亏）；也缺粮，力气小，拖不动一个沉下去的同伴（E 的能量之亏）。

心领住了没有，新心长出来了没有？众孩子的共同之心散了；司马光那里，「拉人」换成了「让水出来」，一颗新心在同一个荒里长了出来，被看见之后又传了开去。

想一想

1. 你最近有没有一件事，所有人都在同一个方向上使劲，使不通？目标往后挪一步，入口会是什么？
2. 你身边谁的旧心「太满」，把缝都堵上了？你能不能先替他开出一线，而不是替他想答案？

◆

35

第35章

四位近邻：谁离「好的慌」最近

◆ 一、先摆规矩

前面几章说的，是好的慌里有什么：两个好的样子，三条出路，三样东西的相互改变，一块石头。这些话如果只是自己说自己，听起来难免顺耳：荒里长心，多好的事。所以要请近邻来拷问。

拷问的规矩是，每位先说中了什么，再看他停在哪里。停在哪里并不是说他错，是说他的路走到那一步就收了脚，而本书想知道，再往前一步有什么。

这四位里，有两位来自故事与传统，有两位是实验室里的研究者。前者从人的经验里看荒，后者从身体的反应里看荒。两种看法，各有各的分量。本书不偏袒哪一边，只要求他们都回答同一个问题：荒里长出来的是什么？

按本书的规矩，一位也不跳。

◆ 二、司马光的故事：慌中找石

这位邻居，上一章已经走得很近了。《宋史》说：七岁的司马光，在众孩子「皆弃去」的时候，拿石头击破了瓮，水迸出来，那个孩子活了。〔核〕

这个故事说中了一件事，而且说中得很准：**同一场慌里，人会分叉**。众人散了，一个人没散。故事没有讲这个孩子有什么大本领，只讲了他手边有块石头，他用了。这一笔，把「慌」和「急智」拴在了一起。后来的人说，慌中见才，临危见机，这是中国人最熟的一种讲法。

这个讲法有它的道理。它提醒我们，荒不是只有垮这一个结局。它让一代代人相信，慌里有路。

可是这个故事，按它流行的讲法，会把分叉放在「人」的身上：司马光机灵，别的孩子不机灵。这样讲，有三处讲不下去。

第一，它讲不出为什么同一个孩子，换一个场合就不灵。一个在瓮边机灵的人，在考场上也许一片空白。如果机灵是人的本领，它应该跟着人走，可是实际上它跟着场合走。本书的讲法是：不是人机灵，是此刻那颗旧心的哪一格被顶开了，光从哪里进来。

第二，它讲不出那些没有长出石头的荒。故事被传下来，是因为那个孩子得救了。无数个没有得救的场合，没有人写。这样一来，故事就偏向「荒里总有人想出办法」，这与实情不合。本书的讲法是：新心的长出需要条件，条件不够，就长不出，这不是谁不够机灵。

第三，也是最要紧的，它讲不出那块石头之后发生了什么。故事到「儿得活」就停了，《宋史》只在后面添了一句京、洛间有人把它画成图。〔核〕本书多出的一层，是那块石头之后：新心在一个人身上长出来，被别人看见，就成了大家可以借的光；荒里长出的心，能沿着纠缠传开。一个院子里的孩子们，从此多了一格。

所以对第一位，本书的话是：**石头是新心的样子，不是新心的来历**。来历在目标的换位，在光从旧心的缝里进来，在粮没有被榨干。

◆ 三、白隐：大疑

白隐慧鹤是日本江户时代临济宗的禅师。他极看重一样东西，叫「大疑」。〔核：大意〕

参禅的人拿到一个话头，日夜参，参到疑团满胸，进退无路，上不去，下不来，这时候才有可能大悟。这一路的讲法，在中国禅里有来头：宋末元初的高峰

原妙讲参禅的三样要紧东西，大信根、大愤志、大疑情，疑情居其一。〔核：大意〕白隐接过这一路，讲得更重。英译本里常见他一句话的大意：疑到最深处，底下就是大悟；疑得彻底，就悟得彻底。〔核：大意〕

按这个讲法，被逼到绝处的那种惶然，不是要躲开的东西，是开悟必须经过的关口。至于「大疑之下必有大悟」这句话的确切措辞，各家转引略有出入，本书取大意，不作逐字引文。

这位邻居说中了很深的一件事：**荒是必经的，而且越是进退无路，越有可能出东西**。这与本书的话几乎对得上。旧心承不住，走不通，这是新心的前夜。白隐不劝人躲开荒，反而叫人守在荒里，守到疑团满。这种胆量，本书很佩服。

那为什么还要分叉？分叉在三处。

第一处，**白隐把荒当成了方法，本书把荒当成了发生**。在白隐，大疑是要「修」出来的，是人有意识地把自己放到绝处。在本书，荒是差异压过来时自己发生的，不需要谁去修。你不用刻意把自己逼进绝路，日子里的荒已经够多了。需要的是在荒来的时候，别让它白白过去。

第二处，也是更要紧的一处，**白隐讲荒，没有讲荒里的光和粮**。禅堂里参话头的人，不是孤零零一个。有师父，有每日的作息，有同参的僧众，有一个行之有素的规矩围着。师父的一句话，是光；僧堂的粥饭和打坐的时辰，是粮；整个禅堂，是一颗临时的心，替参话头的人领着一截日子，让他可以放心地疑。

这些东西不在「大疑」这个词里，却是「大疑之后有大悟」的条件，这是本书的读法，不是白隐自己的话。〔待验〕

按本书的看法，这就解释了为什么同样去参，有人悟，有人撑不住，有人只是白坐了几年。**荒的大小，不决定新心的大小**。荒大得光和粮跟不上，就不是「大疑」，是散。

第三处，白隐说的「悟」，按通常的理解，是看见了一个本来如此的东西；本书说的新心，是**长出来的**东西，此前没有。

这两个说法不必争，它们站在不同的地基上。本书不替白隐立论，只是指出：如果把大悟读成「回到本来」，它和本书的「新心」是两条路；如果读成「旧我的框子破了」，它与本书的第一步很近，但还是缺了后半段，就是破了之后，在哪里、靠什么、怎样重新成形。

对第二位，本书的话是：**大疑说中了荒是关口，没有说清关口两边各铺着什么光、什么粮。**

◆ 四、梅钦鲍姆：压力接种

唐纳德·梅钦鲍姆是加拿大的心理学家。他把一套叫「压力接种训练」的办法，系统写进了 1985 年出版的《压力接种训练》一书。〔核〕办法本身，七十年代就已经在用。〔核：大意〕

想法很简单，像打疫苗一样：先让人在可控的小剂量压力里练习应对，真遇到大事时，就不至于溃散。通常的做法分三步：先弄明白压力是怎么回事，再学会并反复练习应对的本事，最后拿到真实的场合里用。〔据研究文献〕

这位邻居说中了一件极实用的事：**光和粮可以事先补。**周老师那十天的准备，用的就是这个道理。她不是等家长会那天才面对四十个家，她把四十个家拆成了一张一张小卡，提前过了一遍。真到了那天，大差异压下来的时候，已经有一部分被她「预演」过了。这是接种的效果。

在日子里，这个办法非常多用：新兵先打靶场，医学生先在模型上练，孩子上考场前先做模拟卷，老人搬进新家之前先去住几天。凡是能把大荒拆成小荒、先吃下几口的地方，这一招都管用。本书不反对，而且在第九编里，会把「放慢差异」「只补最缺的那一份」都归在这一路里。

可是接种有它的边界，这条边界，是它的原理本身划下的：**接种接的是同一类病**。小剂量的压力，要和真的压力是同一个家族，练习才有用。打靶场练得再好，遇到靶场上没有的情形，那一格是空的。

所以接种能补的，是旧心的「延伸」：旧心本来就有的格子，在更多场合里用得熟。它补不了旧心整个承不住的那一截。当差异是全新的，是跟练过的东西不是一个家族的，被接种过的人，仍可能退回旧心，因为旧心是他练得最多的东西。

本书多出的一层是：**荒里长出的，不只是更熟的旧格，还有此前没有的新格**。周老师那颗新心，一部分是预演练出来的，另一部分是在家长会现场被抢话的家长顶出来的，那一部分，任何预演里都没有。

另外，接种这个比方，隐含着一个目标：别溃散。本书的目标是另一个：心被改。不溃散，是对慌的底线要求；心被改，是对慌的最好用法。一个办法，把人保在原地；另一个办法，让人在原地长高一点。

对第三位，本书的话是：**接种补得了旧心的熟，补不了旧心的缺。缺的那一块，只能在荒里长**。

◆ 五、布拉斯科维奇与托马卡：挑战与威胁

1996 年，心理学家布拉斯科维奇和托马卡发表了《唤起调节的生物—心理—社会模型》，后来常被叫作「挑战—威胁」模型。〔核〕

大意是：人遇到要应付的事，如果评估自己的资源足以应对眼前的要求，身体呈现一种「挑战」的模式：心脏输出增加，外周血管阻力下降；如果评估资源不足，则是「威胁」的模式：心脏输出变化不大，血管阻力不降反而不变或上升。〔核：大意〕这两种身体模式，在后来的大量实验里，常常伴随着挑战时表现更好、威胁时表现更差。〔据研究文献〕

这位邻居说中了两件事。第一，**同一个身体反应，可以有两种截然不同的底子**。心跳快不快，不是区分好坏的东西，区分的是后面的那个「评估」。第二，**评估里装着资源**。这与本书的光和粮，很接近。

按本书的读法，挑战状态，大致是承受的阈值没有被破，或者破了而光和粮跟得上，所以是一场「转变」或一场「忙」；威胁状态，则是荒的发生：阈值破了，光和粮不济。这样看，这个模型其实把荒的门槛画出来了：门槛这边是挑战，门槛那边是威胁。

可是这个模型停在门槛上。它回答的是「同样的身体，为什么表现不同」，没有回答「威胁之后会怎样」。按它的框架，威胁是坏的那一端，表现更差，要尽量转成挑战。

本书要多说两层。

第一层，**威胁不是终点，是荒的入口**。人进了威胁的评估，资源不足，这恰恰是荒的定义。荒里可以走三条路：退回、散掉、长新。

把威胁转成挑战，不过是让资源看上去够了。可是当资源确实不够，当差异确实全新，一个人没法靠「评估」自己够了。这时候要看的是：在资源不足的状态里，心有没有被动，光和粮有没有一份一份地补上。

长出新心的人，有时一开始就是「威胁」评估：他们觉得自己不行，真的不行。他们是在「不行」里长出「行」的。

第二层，「资源」这个词，需要拆。

资源是对着哪一颗心估的？是对着旧心估的。周老师评估自己面对四十个家长的资源，用的是「带课」那颗旧心的尺子，估出来是不足。可是她在不足里补了光和粮，旧心松了，新的一格长出来，那时候「资源」的意思也变了：一旦新的一格有了，同样的东西就够了。资源不是摆在那里等人去评估的，它是跟着心一起长的。

所以「资源够不够」不能拿来当好的慌与坏的慌的分界。资源够，常常说明这场事不是荒；资源不够，才有荒，荒里才有那三条路。这条分界，下一章用具体的两个人把它挑明。

对第四位，本书的话是：**挑战与威胁画出了荒的门，没有画出门里的三条路。**

◆ 六、四位交锋之后，放回日子里

四位交锋完，可以回头看一眼。

司马光的故事，说中了荒里会分叉，没有说清分叉靠什么、石头之后怎样。白隐说中了荒是关口，没有说清关口两边铺着什么。梅钦鲍姆说中了光和粮可以事先补，没有说清补不了的那一截在哪里长。布拉斯科维奇和托马卡说中了资源决定身体的底子，没有说清资源不足之后还有什么可能。

四位各自说中了好的慌的一个侧面，各自在同一个地方停住：**新心**。他们看见了荒里有东西长出来，却都没有把「长出来的是一颗新的心」这一层，摆在桌面上，当成主角。本书把它摆上来：荒里长的，是此前没有的一颗心；长它的材料，是被顶开的旧心、压过来的差异、一份光、一口粮。

放回日子里，如果有人对你说「你怎么这么容易慌」，你可以不必辩，只在心里问：这场慌，是在门槛的哪一边？我要的是不溃散，还是要心被改？我身边有没有一份光，一口粮？问完这三句，慌就不再是一个羞于见人的毛病，变成了一件可以看的事。

四位近邻的路，你可以各取所用。想事先练，学梅钦鲍姆；想在绝处守住，学白隐；想看自己是在门的哪一边，用布拉斯科维奇和托马卡的眼睛；想在一屋子人都往一个方向使劲时问一声「能不能换个入口」，学司马光。本书并不要你把这些都丢了，改信一个新说法。本书只是在每一条路的末尾，加了一块牌子：到这里，别忘了看心有没有被改。

这块牌子，在日子里很好用。练了一个月的演讲，上台前问一句：我练的是旧格的熟，还是给新格留了位置？守了一夜的难关，天亮前问一句：我是在熬，还是在补光补粮？评估了一遍自己够不够，问一句：我估的是哪颗心的够不够？

三个问句，问的都是同一件事。问得多了，你会慢慢发现，慌不是要躲的东西，是一个信号：心的某一格，到了该长的时候。

带 走 的 话

四位近邻都看见了荒里会长出东西，没有人把「长出来的是一颗新的心」摆成主角。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？近邻们各补了一角：白隐的禅堂补光和粮，梅钦鲍姆的接种提前补光和粮，布拉斯科维奇与托马卡讲的是光和粮在评估里的样子（E 的两样亏缺，各有人看见）；缺的是没人把它们接到「新心长出来」上。

心领住了没有，新心长出来了没有？四位都在说荒里的事，却都停在新心之前；新心要看旧心有没有被改，这一条在下一章挑明。

想 一 想

1. 四位近邻里，哪一位的话最像你自己的经验？他停住的那一步，在你的日子里是什么？
2. 你最近一次「练了又练」的事，练的是旧格的熟，还是给新格留了位置？

◆

36

第36章

本编总账：资源够不够，不是分界

◆ 一、老方：练得最多，退得最快

下面这个局面，司马光的故事推不出，白隐推不出，梅钦鲍姆推不出，布拉斯科维奇和托马卡也推不出。本书推得出。

先看一个人。他叫老方，四十五岁，在一家物流公司做了二十年调度。公司给他上过三次培训，其中一次是专门的「突发情况处置」，他在模拟演练里，每次都打高分。他的资源，很够：经验有，培训有，同事熟，领导信他。

有一天，公司接了一单全新类型的业务，冷链药品，温度一超标就整批作废。第一次发车，路上冷机故障。

老方接到电话，所有他练过的预案，都是普通货物的：改路线、换车、通知客户。这些他一件件做了，一件件都不对症。药品的问题不在路线，在温度窗口的分秒。老方越做越快，越快越乱。最后他做的，是把整批货按普通货的流程「尽快送到」，结果整批药作废。

事后复盘，同事们都说：「老方经验那么丰富，怎么会这样？」老方自己也说不清。他说：「我当时觉得，我是知道怎么办的。」

这就是关键。**老方的资源是够的，练习是够的，却在一场全新的差异里退回了旧心。**他练得越多，旧心越硬，越是「知道怎么办」。他的旧心里，没有「温度窗口」这一格，可是他的旧心太满，满得没有缝，光进不来。

◆ 二、八岁的孩子：什么都没有，却长了一格

再看另一个人。一个八岁的男孩，第一次一个人在家，突然停电，天黑了下来。他没有练过，没有任何资源，不知道电闸在哪，不知道蜡烛在哪，也不知道怎么给爸妈打电话（手机在充电，也没电了）。他慌得哭了。

哭了几分钟，他做了一件事：他想起白天看见妈妈把一个小手电放在鞋柜的抽屉里。他摸黑走过去，拉开抽屉，摸到手电，按亮。然后他坐在沙发上，用手电照着，等爸妈回来。

回来的爸妈说：「你怎么知道手电在那里？」他说：「我不知道，我就是想起来了。」

这个孩子长出了一颗新心。这颗心很小，小到只是「黑了，去找一个亮的」。但它是新的，是他此前没有的。他没有练过，没有资源，他是在荒里长的。

◆ 三、分界在旧心肯不肯被改

把两个人摆在一起：老方资源够，练过多次，在全新的差异里退回了旧心；孩子什么都没有，第一次遇事，长出了新心。

分界不在「资源够不够」，也不在「练没练过」，而在旧心肯不肯被改。

老方的旧心，是被二十年的成功喂饱的，光进不来。孩子的旧心，是「天黑了有人开灯」，这一格被停电顶开了，旧格里没有答案，于是他不得不往外找，找到了抽屉里那一点亮。

这里要把话说准。本书没有说「没有资源的人就一定能长出新心」，孩子那一回，也许只是运气好，手电恰好放在那里。本书说的是更窄的一句：资源多，推不出旧心肯被改；甚至资源越多、成功越多，旧心常常越硬。

由此得出一条看得见的判别：遇到一场新的慌，不要问「这个人准备得好不好」，要问「这个人的旧心，被顶开了没有」。顶开了，就有长新的可能；没顶开，只是退回去。

◆ 四、四位近邻为什么都推不出

这个局面，四位近邻为什么都推不出？

司马光的故事，若按「机灵」来推，会说老方比孩子强，可实际上相反。白隐的「大疑」若是靠修，则该是老方这类有定力的人更容易，可事实不然。梅钦鲍姆的接种，会推出老方练得多，不容易溃散，而他恰恰在全新的差异里溃了。布拉斯科维奇和托马卡的模型，会推出老方资源足，是「挑战」，而孩子资源缺，是「威胁」，结果应该反过来。

这四位推出的，都是「资源多的人更容易有好的慌」。本书推出的是：**资源多，不等于旧心肯被改**。

要说公道话：四位的话，在各自的范围里，都不是错的。接种在「同一类病」里有效，挑战模式在资源够时表现好。它们推不出老方，是因为老方这一回，碰到的不是「同一类」，也不是「资源够不够」，而是一颗没有缝的旧心撞上了一场全新的差异。

◆ 五、给老方这样的人，留一个入口

这个判别局面还有一个附带的结论，是给老方这样的人的。

老方并不是不聪明，也不是不努力，他只是在一个最不该被满足的地方被满足了。二十年的顺手，让他的旧心长得很密，密到新的差异进不去。这样的人，在日子里不少：做了多年的老师傅，教了一辈子书的老教师，带了十年团队的主管。他们的难处，不是资源，是缝。

那缝从哪里来？本书的回答是：从承认「这一格我没有」来。

老方如果在接到冷链单的那一刻，对自己说一句「这批货跟我练过的都不是一类」，哪怕只说一句，旧心就松了一指宽。松一指宽，光就进得来：他会去问一问冷链的老手，会看一眼温度窗口，会把「尽快送到」改成「先保温度」。可是这一句话，对一个二十年顺手的人来说，比对一个八岁孩子难得多。孩子不用承认，他本来就没有。

所以对有经验的人，好的慌有一个特别的入口：把「我知道怎么办」换成「这一回我不知道」。这不是谦虚的客套，是一个操作：它把旧心的缝撬开。

◆ 六、换了场合的老方

老方这样的局面，不只在仓库和调度室里有。

一位教了三十年书的老教师，头一回碰上学生用 AI 写作业。他练过的办法很多：收手机，查重复，当面问。这些一件件用上去，一件件落了空，学生写得比他想象的好，他的火气越压越大。他的旧心里，那一格是「作业就是学生自己写的」，三十年里一直管用，这一回承不住了。

他要是肯说一句「这一回我不知道」，缝就开了。他会去问一个懂的学生，这东西是怎么用的；会想一想，布置作业到底是要看什么。从那里长出来的，不会是他原来那颗心的加强版，是另一格。

也有人在家里碰上这样的局面。一位妈妈带大了一个孩子，自认摸透了「孩子哭了怎么办」，带老二时，同一套办法全不灵。她的经验是真的，也是她最大的障碍。直到有一天她对丈夫说：「老二跟老大不一样，我得重新看。」这句话，是她旧心上的一道缝。

两个场合，一个结构：资源是够的，缝是没有的。

◆ 七、本编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编有三条。

第一条，本书说，旧心肯不肯被改，比资源和练习更接近好的慌的分界。要是以后有人把全新的局面一场一场记下来，发现练得多、资源足的人，长出新心的情形稳定地更多，这一条就要收窄，改成「资源只是帮忙，不是分界」。

目前这只是本书据日常案例的推断，没有做过系统的观察，也不给任何比例。〔待验〕

第二条，本书说，三条出路是同一场荒里的三个去向，不是三种性格。要是有人发现，有的人在各种不同的荒里，几乎总走同一条路，换了场合也不变，那么「位置可以互换」这一句就要收窄。这一条也只是据案例说的。〔待验〕

第三条，本书说，散掉有时是重组的前一站，需要一段不被打扰的日子。要是有人发现，散得久了的人，几乎从不回来，那么「前一站」就要改成「多半是终点」。小楚那三周，是本书据一个家常案例作的读法，不是对所有人的结论。〔待验〕

这三条，本书都留着门。门在，判断才是活的。

◆ 八、放回日子里，并指向下一编

放回日子里，下次你见到一个人在新事面前退得很快，别急着说他「经验白攒了」。先想一想，他的旧心，是不是被顺手喂得太饱。再下次你见到一个孩子在黑里摸出一点亮，也别急着夸他机灵，先看他身边有没有一份光，哪怕只是白天看过一眼的抽屉。

看人，不看他有多少资源，看他的心，肯不肯在荒里被改。

这一编讲的是，荒里怎样长出东西。可还有一个问题压在后面：为什么人总会慌？是不是只要多补光、多补粮、多练、心再软一些，就可以不慌？下一编回答这个问：心必有界，只要有心，就会有荒。会慌，是心还活着。

带走的话

好的慌，是新心在荒里长出来。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老方缺的是光，他的旧心里没有「温度窗口」这一格，也没有人在那一刻递给他（E 的信息之亏）；孩子光和粮都缺，只靠白天瞥见的一眼抽屉，补上了一点光。

心领住了没有，新心长出来了没有？老方的旧心没被顶开，退回了原来的办法；孩子的旧心被停电顶开，长出「去找一个亮的」这一小格。

想一想

1. 你有没有哪一格，是被多年的顺手喂得太饱的？下一次遇到一件新事，你能不能先对自己说一句「这一回我不知道」？
2. 如果一个孩子在你面前慌了，你能不能先不说「别慌」，只做一件事：退后半步，看看他缺的是哪一份光、哪一口粮？

◆



第　七　编

心必有界：为什么必然会慌

编　序

下篇　慌为什么被推出来

下篇三编，各问一个「为什么」。第七编问人为什么必然会慌。第八编问慌和创造、自由、幸福是什么关系。第九编问慌的那一刻，自己和身边的人该怎么办。

三编合起来，把慌从一件要关掉的警报，放回心还活着的证据里。

下篇三编，各问一个「为什么」。第七编问：慌是不是躲得掉？第八编问：慌和创造、自由、幸福是什么关系？第九编问：慌的那一刻，到底该做什么？

前面六编已经说过，慌是什么，怎样发生，怎样固化，怎样长出新心。这一编换一个问法：这条夜路，是不是一定要碰上？老孟要是多带两支手电，早出发一小时，是不是就不会慌？

这个问法很自然。人们碰上慌，头一个念头往往是：下次准备好就行了。这一编要说的，恰恰是准备能做到什么，做不到什么。

这一编六章，一步一步往下推。第 37 章讲心必有界：凡成形的心，都有它领不动的那一截。第 38 章讲夜路不等人：差异从不因心承不住而停下。第 39 章讲光和粮总

是慢半拍：重组要靠的东西，只能从事情发生以后来。第 40 章走到一个最不像慌的地方：闲得发慌，外面没事，里面有事。

第 41 章请出四位近邻：程颢、佛教的「无我」、蒂利希、赫什与彼得森。他们各自走到了门口，本书逐一承认，再逐一指出分路在哪里。第 42 章是本编的总账：把两个局面并排放好，看谁推得出，谁推不出，再说这一编哪里可能错。

这一编的反差是：慌看上去是没准备好的人的事，不过准备得再好，夜路也只是被推远了一点；必然会慌，却不必然会垮。

37

第37章

没有界的心，不是心

◆ 一、老孟的那一夜

老孟五十一岁，爱爬山。那年秋天，他和两个朋友约好，走一条从没走过的小路。说好下午三点出发，天黑前下到山脚的村子。

结果在半山腰的一个岔口耽搁了。一个人崴了脚，大家慢慢挪，又在一处水沟边找了半天路。等他们抬头的时候，太阳已经没了，山影一层一层压下来。

手电只有一支，电量不多。干粮早就吃完了，水也只剩一口。路还在，窄窄的一道，往前拐进树林里去。远处有一声说不清是什么的响动。脚下的石头开始看不清棱角，风从背后灌进来，一阵比一阵凉。

老孟后来跟人讲，那一刻他最清楚的感觉，不是怕。他一辈子爬山，山他不怕，黑他也不怕。他说，是「脑子里那张图没了」。

白天他心里有一张图：走多远，拐哪里，歇在哪儿，什么时候到。这张图一直领着他的脚。现在这张图还挂在那里，只是它指的地方，他看不见了。

那一刻，他手心出汗，话变多，一会儿说往左，一会儿说往右。

这就是慌。

◆ 二、本书为什么总回到这条夜路

本书从头到尾都守着这条夜路。夜色降下来，山路还没走完，光没有了，粮也没有了。

路还在往前，岔口、声响、寒气一件一件地来。光是信息，粮是能量，两样都亏了。前面那段路，谁也说不准会怎样。

这一编，要把这条夜路再看一遍。前面几编问的是：慌是什么，怎样发生，怎样长出新心。这一编问的是：它是不是一定要来？

换成老孟的话就是：他要是准备得再好一点，带两支手电，早出发一小时，是不是就不会慌？

这个问题很自然。人们碰上慌，头一个念头往往是：下次准备好就行了。

本书的答案有点硬：只要有心，就会有荒。再好的准备，只是把夜晚推远一点，推迟一点，推不掉。

理由不是人不够小心。慌这件事，是从「心」「差异」「光与粮」这三样东西各自的脾气里推出来的。

我们分六章走。这一章先看心为什么必有界。

◆ 三、有没有一个什么都不慌的人

先问一个怪问题：你有没有见过一个人，什么事都不慌？

不是装的，是真的。你可能想到某个老师傅。第一编里的钱师傅，在一家小馆子掌了三十一年勺，周五晚上六个火同时开着，他还接得住。那是忙，不是慌。

油锅起火，盖锅盖，关火，撤离，一步接一步。哪怕满头是汗，心跳也许到了一百五，手上也不乱。这在他那里不叫慌，因为他心里有这一格。

可是再问一句：要是进来一个陌生人，说你这家店的地基有问题，一周后要拆呢？

他会慌的。再老的师傅也会。

不是他修养不够。是他的心有形状。

要弄清这一点，先说「心」是什么。本书一开头就定下了：心，是一个已经成形的东西，它平时指导你、领着你，把一件件事情接成一条路。

出门时先拿什么、再锁什么、几点到哪儿，是心。带孩子时，哭了先查什么，冷了加什么，是心。答题时，见到哪一类题用哪一套办法，是心。主心骨是心，方寸是心，一个家里的规矩是心，一家公司的流程也是心。

你注意到没有，这些东西有一个共同的样子：它们都是「定」下来的。

◆ 四、定下来，就有边

想想看，要是一颗心什么都领得动，它就不再是「定」下来的了。

一个流程要是能应付任何情况，它就不叫流程，它只是「随机应变」这四个字的另一种写法。一个规矩要是什么情况都管用，它就什么都不规定。一把尺子要是能量一切，它就没有刻度。

所以本书说：没有界的心，不是心。

这句话很容易听成一个遗憾，好像心「可惜」有界。其实不是遗憾，是代价，也是本事。

有界，才有确定。有确定，才有领。就像一条河有两岸，水才成了河。没有岸的水，叫洪水，叫沼泽，那是荒。

这样看，慌就不是一个「出了毛病」的东西。它是这样一件事：心有界，差异不看界，一个差异越过界来了。

你可能会问，界是谁划的？

是心自己带来的。心为什么能领得动差异？因为它把一些差异当成「一类」。出门要带的东西，归为「常规」。孩子哭，归为「饿、困、尿」三类。考题，归为「我学过的几种」。

每一次归类，都是一次省力，也是一次关门。凡是归不进这几类的，门外。

这就像一个人搭了一座房子。房子有了墙，有了屋顶，你在里面暖和、有数、能住。不过墙既挡风，也挡路，屋顶既遮雨，也遮天。想要房子，就得要墙。想要没有墙的房子，那就是露天。

所以不要问：能不能造一颗没有界的心？这个问题，和「能不能造一把只有一头的棍子」差不多。

要问的只有两样：界在哪里？界外来了东西，怎么办？

◆ 五、小小的心，小小的界

先看界在哪里。界可以很小，小到你平时根本想不起它。

第四编里，周敏每天出门，手都先去摸包侧面那个小口袋，钥匙就在里面。「钥匙在老地方」，是一颗很小的心。它每天领着她的手，闭着眼都能摸到。

这颗小心的界在哪里？在「钥匙真在老地方」这一步。

哪天钥匙不在那里，这颗心就领不动了。第四编里的那个周一，钥匙在她自己的外套口袋里。这颗心没有「钥匙不在老地方怎么办」这一格。平时不要紧，翻一翻，找一找，几分钟就找到。不过一赶上七点四十、孩子哭、八点半要打卡，这颗小小的心，就成了荒。

不是她笨，是这颗心只会这一件事。

再大一点说。一个新手妈妈，她的心里没有「孩子半夜咳嗽」这一格。

她怀孕期间读了很多书，上了课，记了笔记。书上写了「婴儿咳嗽常见原因」，她也记得。可是那天夜里，孩子咳起来的声音，和书里描述的不一样，又比她想象的更尖一些。

她这才发现，她读到的所有东西，都在一个「平静的白天」里。此刻是凌晨三点，她一个人，孩子的脸有点红。

她那颗「好妈妈」的心，是在书里和课上长出来的。现在它碰到了真实的夜，它的界就露出来了。

你看，这里面没有一个人犯了错。

这就是「心必有界」的第一层：凡是成形的，必有边。

◆ 六、边不在一个人的脑子里

界不光长在一个人的脑子里。一个家，也有心。

小区里的陈家，三代同堂：老人带孩子，夫妻上班，周末一起吃饭。哪天谁洗碗，哪天谁接孩子，都不用说，自然就是那样。这是一颗家的心，积了十几年。

有一年，陈家的奶奶摔了一跤，需要人整天照看。儿媳辞了工作，家里一下子少了一份收入，多了一堆事。

谁都没有错，不过那颗心的界破了。它的规矩里没有「一个人整天卧床」这一格，也没有「一个人没有收入」这一格。

头一个月，家里吵了好几回。吵的是谁多做了一点、谁少做了一点，其实吵的都是同一件事：旧规矩领不动了。

一群人的秩序，也是心。一个社区团购群，群主阿芳每天十点接龙，三点前取货，一年多没出过岔子。

有一天，供货商临时断了一批菜，群里八十多户人在问「我的呢」。阿芳平时那一套，是为「货到了、大家来取」长的，现在遇到「货没到、大家要说法」，群里的话越来越快。有人开始退款，有人开始骂人。

不是大家变坏了。是这个群的心，没有为这一种差异长过。

所以，哪里有成形的规矩，哪里就有它的边。边外的东西来了，那里就有荒。

这个道理换个角度也看得出来：越是运转得顺的地方，越少有人去想它的边在哪里。顺的时候，没有人去摸墙。直到有一天，一只手撞上去，才知道那里原来有一堵墙。

◆ 七、界是活的边

说到这里，要补一句：界不一定是坏事，它也不是死的。

教小孩子过马路，大人会说：红灯停，绿灯行。这是一条简单到近乎笨的规矩。孩子心里有了这一条，就有了一颗关于马路的小心。

这颗小心很有用。它让孩子不用每次都重新判断车来车往，只管看灯。

这颗小心的界在哪里？在「灯是好的、司机是守规矩的」那里。哪天灯坏了，或者一辆车闯了红灯，这颗小心就领不动了。孩子站在路中间，不知道该退还是该进。

大人为什么不会这样？不是大人的心没有界，而是大人心里多了几格：灯坏了怎么办，车不停怎么办，先看一眼司机的眼睛。这几格，是被一次次差点出事的时刻长出来的。

这就是说，界是会被推开的。推开它的，正是那一次次在界外的狼狈。

所以界不是一堵死墙，是一道活的边，是心每一次被撞疼以后，往外挪的那一寸。后面第六编讲好的慌怎样发生，第九编讲慌的那一刻怎么办，都要用到这一点。

可是不管挪多远，边总在。

◆ 八、放回日子里

你可能会说：那我多学一点，多练一点，让心大一点，不就好了吗？

对，是好的，应该这样做。不过你要明白，「大一点」不等于「没有」。你推到哪里，哪里就有新的一条线。

一个人在家里是一把好手，到了医院就是荒。在医院里是好手的医生，回家陪一个叛逆的孩子，也是荒。一个管了二十年车间的主任，退休第一个礼拜，在公园里坐着，手也不知道往哪儿放。

每一个人，都是一颗心领着一块地的人。地外面，是夜。

老孟那天的事，放回这一节来看，可以说得很平：他有一张图，图在白天长出来，图的边在天黑的地方。图没有错，图有边。

还有一句常听到的话，叫「见多识广就不慌」。这话对一半。

见多识广，是把界推远了。还有另一半：见多识广的人，往往把这条界看得更清楚。他知道自己在哪里是稳的，在哪里是不稳的。所以他慌得更少，也更早认得「我现在是慌了」。

夜路的好处，是它让这些抽象的话都有了脚。你不必懂什么三环，只需要在某个不知所措的时刻，问自己三句。

路还在往前来吗？我的心还领得动吗？我手里的光和粮，够不够这一段？

三句问下来，答案常常就出来了。哪一句是「是」，哪一句是「不」，慌就有了形状。有了形状的慌，比没有形状的慌，好对付得多。

后来每年秋天，老孟还是去爬山，手电多带两支，干粮多带一份。有人问他，现在还怕天黑吗？

他笑笑说，怕是不怕了，天黑了就知道，该停下来，先找光，再找粮。他没有说「我不会再慌」。他说的是：认得了。

明天能试的事：留意一下，今天你的哪一颗小心，被什么东西碰到了边？

带 走 的 话

心之所以能领，是因为它有界；有界，就必有界外。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老孟那一夜，两样都亏：手电快没电了，是光；干粮和水没了、人又崴了脚，是粮。可是这一章先看的不是亏，是界：那张白天画好的图，边正好落在天黑的地方（心有界，S 的承受有边）。

心领住了没有，新心长出来了没有？没有领住。图没有错，只是有边；新心要等光粮到了才长，那是下一章往后的事。

想 一 想

1. 你平时最结实的那块地是什么？这块地的边，在哪里？
2. 想一次你「被撞疼」的时刻。事后，你的心往外挪了一寸吗？挪的是什么？
3. 你的家里、你的小团队里，有没有一颗「大家都习惯了」的心？它的边，会在什么事上露出来？

◆

38

第38章

夜路不等人

◆ 一、他们可以停，路不停

界外有什么？有路。

回到老孟的山上。天黑了，他们停下来，想喘口气，想商量一下。这时候有一件事要请你注意：他们可以停，路不停。

不是路在走，是该来的东西在来。风还在刮，气温还在往下掉。那个崴了脚的人，脚踝一点一点肿起来，疼痛的节奏不会因为大家需要商量就慢下来。

手电的光圈，每过一分钟，就暗一点。远处那声响动，也许是一只野猪，也许只是风吹断了一根枯枝。不过它不会等大家想清楚它是什么，再响第二声。

这就是本书说的「差异」：一件一件接着来的、和原来不一样的东西。新的要求，新的冲突，新的可能。每一件，对心来说，都是一个需要被「领」的东西。

差异有一个最大的脾气：它不看心的脸色。

◆ 二、潮水，不是客人

这是一件很平常、又很少被人真正想进去的事。

我们平时说「事情来了」「麻烦来了」，好像事情是一位客人，等着你收拾好屋子才进门。其实事情不是客人，是潮水。你站在海边，潮水涨起来，它不会问你鞋带系好没有。

这一点，和前一章是一对。心有界，是说心有它领不动的那一截。差异不等人，是说那一截不会因为你没准备好，就晚一点到。

两样放在一起，只能推出一个结果：迟早有一个差异，落到界外。

先看几个例子，看看这股潮水是从哪里来的。

◆ 三、三个不同的来路

第一个，孩子。你家老大三岁，你以为你已经懂得带三岁的孩子了。你有一整套：几点吃、几点睡、哭了怎么哄、不肯穿袜子怎么商量。这是一颗很好的心，用了一年多，很顺手。

可是孩子在长。他不是在「你准备好之后」才长的，他在你每天睡着的那几个小时里也在长。

某一天早上，他忽然说「不要」，说得斩钉截铁。再过几天，他开始问「为什么」，一个接一个。再过几个月，他开始会说谎。

每一样，都是一个新的差异。孩子没有错，你也没有错，是你那颗「三岁孩子」的心，还在领着一个已经不是三岁的孩子。

你看，这里面没有谁在催你。是差异本身在往前走。

第二个，岗位。小郑做了五年的客服，对话术滚瓜烂熟，客户问什么，答什么，几乎不用想。

有一天公司换了系统，新系统把问题自动分类。他的工作变成了处理「机器处理不了的」那一部分。这一部分，正好是以前那些他没见过的、最难的。

他的心，是为「常见问题」长的。现在常见问题被拿走了，剩下的是一批他没领过的差异，一天比一天多。

没人宣布他的心过时了，没人说「你从今天起要换一颗心」。只是每天下班的时候，他觉得更累、更乱，晚上睡不着，一闭眼是客户那句他不知道怎么答的话。

第三个，家里。老人七十八岁，原本一个人住，自己做饭、自己买菜，家里的一切都在他的心里。

一次小小的摔倒，髋骨裂了一道缝，住院，回家，卧床。家里的一切，一夜之间换了一个样子：厕所要有人扶，药要有人配，夜里要有人听。

儿女们在医院走廊里开了个会，你一言我一语，决定轮班。不过这个「会」，是一颗刚刚凑起来的心，还没有长成。老人躺在床上，看着儿女们进进出出，他自己那颗「我能照顾自己」的心，被抽走了。

三个例子里，差异的来路各不相同：一个是孩子长，一个是系统换，一个是身体坏。有一点相同：它们都不是在「心准备好之后」才来的。

◆ 四、为什么世界不能等一等

再想一层：世界为什么不能等心准备好再来。

因为差异不是从心外面跑进来、可以被挡在门口的东西。有一些是外面的，有一些是里面的，有一些是心和心之间的。

外面的，是天黑、是系统换、是孩子长。里面的，是你的身体，你的记忆，你一个念头接着一个念头地冒。心和心之间的，是你和孩子、你和同事、你和父母，每个人都带着自己的节奏，每个人都在变。

这么多条路上，同时有差异在发生，哪一条也不会为你停。

所以，凡是活着的，都在差异里。

一块石头躺在那里，几乎没有差异，所以石头不慌。一个被固定在原位的钟，指针走过的每一格，都在预先写好的轨道里，它也不慌。慌是活的东西才有的事，因为只有活的东西，身上一直在发生着。

◆ 五、不是事多，是节奏

这里要特别说一句，因为它常常被忽略。

人们习惯这样想：慌是因为「事情太多了」。事多，就慌。

其实事多只是一种说法。事少也慌，第 40 章会讲到闲得发慌。更准确的说法是：差异的数量不是关键，关键是差异的节奏，和心领它的节奏之间，有没有差。

一天来一百件小事，每件都在心的界内，你只是忙，不慌。一天只来一件事，不过它落在界外，落在最没有准备的地方，你可能整夜睡不着。

老孟的夜路上，没有一百件事。只有几件：天黑，脚伤，手电暗，一个岔口。可是这几件事，每一件都落在他那张图的边上。

这也解释了一个常见的现象：同样的事，有人慌，有人不慌。分别不在事多事少，在这件事落在谁心里的哪一格。

小区门口开小饭馆的吕姐，是个好例子。外卖高峰的时候，一个钟头涌进来六七十单，她一边颠勺一边报单，手上有数，嘴里还能跟熟客说笑。

有一天下午，只来了一个电话：区里的人明天上午来，要看一份她从没做过的台账。就这一个电话，她当天夜里翻了半宿抽屉，连锅都没心思刷。

六七十单，她不慌。一个电话，她慌了。区别就在这里：那六七十单，都落在她那颗心的界内。这一个电话，落在了界外。

再说一个常被说错的点：越在乎的事，越容易慌。

人们对这句话的解释，通常是「因为太看重，所以紧张」。这在情绪层面没有错，不过它漏了一层结构。

越在乎的事，是心里领得越多、牵得越紧的事。一个人在乎孩子的前程，他就在孩子身上挂了很多东西：成绩，朋友，作息，性格，将来。每一样，都是一根线。

线越多，从外面传进来的差异就越多：孩子今天的一个表情，老师的一句话，同学的一个分数，哪一样不是一个新的差异？一个不在乎孩子的人，这些差异都进不来。

所以越在乎，越容易慌，不是因为感情太重，是因为心在那里伸出的触角太多。每一根触角，都是一个差异进来的口子。

你可以把这句话反过来想：一个什么都不在乎的人，是不是就不慌了？这个问题，留到第 40 章答。

◆ 六、白天的心，进了夜里

夜路还带来一件事，要说一说。

白天走路，你看得见前面三百米。天黑了，你只看得见脚下三步。同一条路，差异没有增加，只是你「提前看见」的那一段没有了。

白天的心，是靠看得远来领路的。夜里的心，要靠看得近来领。这一变，原来的心就用不上了。很多慌，说到底，是白天的心被送进了夜里。

比如一个孩子，在家里写作业写得很好，一到考场就懵了。家里是白天，考场是夜。

比如一个人，在熟悉的城市里，什么都稳，一搬到新的城市，连买菜都慌。比如一个领导，顺风顺水的时候英明果断，一遇到行业塌方，满屋子的人看着他，他说不出话来。

不是这些人突然变笨了。是同一颗心，进了没有光的地方。

◆ 七、那二十分钟

既然差异不等人，心的界又划在那里，这两样碰在一起，就一定会有一个时刻：一个差异落到界外，心领不动。

这个时刻，就是「承受的阈值被破」。

可是阈值破了，不一定就是慌。如果这时有光、有粮，心可以一边走一边改，改着改着，把这个差异收进来，变成界内的一部分。那是一次转变，不是慌。所以，慌还差第三个条件：光和粮来得不够快。这是下一章的事。

先把老孟那一夜的另一个场景补完。他们站在原地商量的时候，天黑得慢一点吗？没有。

商量用了二十分钟。二十分钟里，手电暗了一格，风冷了一度，那个崴脚的人坐着不动，脚肿得更大了。商量的时候，他们的心正在想办法重组，不过重组的这二十分钟，差异没有暂停。

这二十分钟，就是慌的间隙：差异已到，承受已破，重组未及。

这个间隙里，人会做出很多奇怪的事：说话变快，手脚乱动，一遍一遍看同一个地方。这些都不是毛病，是间隙里的样子。

夜路不会因为你还没想好，就停在原地。

◆ 八、放回日子里

放一个今天的画面。夜里十一点，你刚把孩子哄睡，手机亮了，工作群里「99+」条未读。

你点进去，是一条一条的消息。有人在问昨天的方案，有人在发一份改了三遍的表，有人在艾特你，说客户那边有新要求，明早九点前要回。

你一条一条往上翻，翻到第三十条，发现自己已经不知道在看什么了。

没有人拿刀逼你，也没有人说你错了。不过每一条消息，都是一个小小的新的差异。它们是一起到的，不管你累不累、睡没睡着、有没有读完上一条，就往你面前压过来。

你的心，是为「一次处理一件事」长的，现在是九十九件一起来。

这就是潮水的样子。潮水不凶，只是不停。

还有一层，人们常常忽略：差异不仅不等你，还会互相叠。前一个没处理完，后一个又到了，两个叠在一起，就成了第三个。

所以慌里的差异，不是一件一件排队来的，是一团一团压上来的。排队的事，心可以一件一件领。压成一团的事，心连从哪里下手都看不清。

这也是为什么，人在慌里，常常觉得「事情比平时多出一倍」。其实事情没有多，是它们叠在了一起。

明天能试的事：下一次手机上一下子涌进来很多条，先别急着往下翻，数一数：真正落在你「领不动」那一格的，有几条？

带 走 的 话

差异不等心准备好，它是潮水，不是客人。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老孟他们商量的那二十分钟里，光在暗下去，力气在往下掉，两样都在被花掉。可是这一章先看的是节奏：差异的节奏（D）快过了心领它的节奏。

心领住了没有，新心长出来了没有？没有领住。那二十分钟，是承受已破、重组未及的间隙；新心还没有长，正在这间隙里等光和粮。

想 一 想

1. 想一件让你觉得「事情比平时多出一倍」的日子。那些事，是真的多了，还是叠在了一起？

2. 你最在乎的一件事，上面挂了多少根线？每一根线，最近各送来过什么新的差异？

3. 你有没有一颗「白天的心」，被送进过夜里？那一次，你看得到的那一段，是什么时候短下去的？

◆

39

第39章

光和粮，总是慢半拍

◆ 一、阈值破了，还不是慌

现在，到了这一编最要紧的一章。

前两章说了两件事：心有界，差异不等人。这两件事碰在一起，只能推出一次「承受的阈值被破」。可是破了阈值，还不是慌。

老孟那一夜，要是黑下来的那一刻，立刻有一盏新的灯、一顿热饭、一个熟悉这条路的向导，他们会皱一下眉头，然后继续走。那就是一次转变，一件小事，回头讲起来是个笑话。

慌的最后一环，是光和粮没有及时来。

光是信息，粮是能量。它们是心用来改变自己的东西。心遇到界外的差异，要改，改要两样。第一，要知道发生了什么，这是光。第二，要有力气和余裕去改，这是粮。

这一章要回答的问题是：为什么光和粮总是慢半拍？能不能提前备好？

◆ 二、想得到的，才能备

先说一个听上去很有道理的想法：我提前备好不就行了？

对一半。备，当然有用。老孟如果多带两支手电，多带两块饼，那一夜会好过得多。凡是想得到的，可以提前备。凡是备好了的，就变成了心的界内的一部分。

第一编里钱师傅的「盖锅盖」那一格，就是这样来的。他头一年上灶时，油锅起火，他站着不动像木头，师傅一把推开他，盖上了锅盖。后来这一格是一回回长进手里的。

请你仔细看这句话：想得到的，才能备。

慌，偏偏发生在想不到的地方。

什么叫想不到？不是「疏忽了」。疏忽是想得到，没有想。想不到，是在那个时刻之前，这个差异根本不在你的心里。

新手妈妈上课时，老师没有讲过「那种声音的咳嗽」，因为老师也没法把全部的咳嗽讲完。老孟出发前，查过天气，看过地图，带了手电，不过没有人会想到「我今天会在一个水沟边找路找二十分钟」。

凡是能想到的，早已被心收进去了。还会让你慌的，一定是还没被收进去的。

◆ 三、光只从下一段路来

这是一个很干净的推理，值得慢慢想一遍。

慌，来自界外的差异。界外的，就是此前没有被心装进去的。没装进去，就意味着：关于它的信息，此前没有，关于怎样应付它的办法，此前也没有。

那这信息、这办法，从哪里来？

只能从它发生的地方来。

这句话是这一编最重的一句。光和粮，只能从「下一段路」里来，从「下一次互动」里来。你不踩上去，就不知道这块石头是不是松的。你不把孩子抱起来，就不知道他是哪里疼。你不翻开那道题，就不知道它出在哪一章。

信息不是存在脑子里等着的东西，是在你和差异互动的过程中，才一点一点显出来的。

放回你自己的日子里。你学过开车的话，一定记得第一次上路。

在驾校的场地里，你已经练了几十个小时，倒车入库、侧方停车，都过关了。可是你第一次一个人开上街，旁边没有教练，前面一辆电动车忽然横过来，你的脚不知道踩哪一个。

这时候你的心，是驾校长出来的，驾校里没有那辆电动车。后来你开了半年，这样的事见了七八次，再遇到，你的脚自己就知道了。

这半年的路，就是光和粮的来处：你不上路，永远不会有。

所以，不是你不够用功，是这种信息的来路，本来就在后面。

◆ 四、粮先被花掉

再说粮。

粮是能量，是力气，是余裕，是「我还有一口气去改变」。它也有同样的脾气：它也是在互动中才来的，而且它是在互动中先被花掉。

你想一想那一夜。老孟的手电在暗下去，他自己的体力也在一点一点往下掉。要重新判断路，重新分配力气，重新稳住两个同伴的情绪，每一件都是要花力气的。

不过花力气的这几十分钟，也是他饿着、冷着、疼着的几十分钟。力气不是在安全的地方先存好的，是在走的过程中，一边消耗一边补充的。

如果这中间补充得上，比如有人递过来一口热水，有人说一句「我来背包」，那粮就续上了。如果补充不上，那改变就停在半路。

所以光和粮，说到底是两件事。一个要靠「走到那里才看得见」，一个要靠「走的时候不能先花光」。这两样，都发生在差异之后。

这就是为什么叫「慢半拍」。

◆ 五、半拍有多长：小韩和新护士

用最平的话说：差异先到，重组后到。

这不是哪个人动作慢，这是先后的结构。重组，是对已经到来的矛盾做出的反应。矛盾没到，没有东西可重组。矛盾一到，重组才开始。而重组开始的那一刻，差异已经往前走了一步。

你追着它，补好这一步的缺，它又走了下一步。这就是为什么说，重组总是落在矛盾之后。

有人会问：这岂不是说，人永远是被动的，永远追不上？

不是的。追不上和永远在追，是两回事。这半拍，有时长，有时短。

一个练过很多回的人，半拍很短，短到别人看不出来，他自己也感觉不到。这时候我们说他「反应快」「有章法」。一个什么也没练过的人，半拍很长，长到足够让他手脚乱动、话说不成句。

练习能压缩半拍，却压不成零。只要差异里还有一丝是新的，半拍就还在。

放回日子里，看一位急诊科的护士，叫她小韩，工作第八年。夜班遇到过很多事：车祸，心梗，酒后闹事。这些她的心里都有格子，一个电话进来，她手上已经在动了。

不过有一回，一个孩子被送进来，说吃了家里什么东西，家长也说不清是什么。孩子精神很好，一会儿又开始犯困。

她那一刻，手是稳的，嘴上的话也是平的，可是她心里知道，她没有格子：不知道吃的是什么，也就不知道该做什么。

那一两分钟里，她要做的是：一边问，一边查，一边观察，一边叫医生。问是为了光，查是为了光，观察是为了光，叫医生是借别人的粮。

你看，她并不是没有办法。她的办法，是把那半拍压得很短。她知道自己的界在哪里，知道光从哪里来，知道粮可以向谁借。这样的人，也会心里一紧，却不会乱。

换一个刚工作的新护士，同样的孩子，同样的家长，她的心里没有这些，只有一团混乱。

两个人的差别不在聪明，在半拍的长短，以及半拍里是否有地方可以去取光、取粮。

◆ 六、慢半拍，是改变自己的样子

写到这里，要把话说得更直白一点：慢半拍，不是人的缺陷，是「改变」这件事自己的样子。

你想，如果光和粮能在差异到来的同一瞬间就位，会是什么样子？那样的话，心根本不用改，因为它在差异到来之前，就已经有了答案。

这样的心，不是活的心，是一台写好了全部答案的机器。它不慌，因为它没有任何新的东西可以遇见。

人之所以会慌，恰恰因为人是一个会遇见新东西的东西。会遇见新，就会有一个没准备的时候。没准备，是因为新。

所以这半拍，有两面。一面是危险：在这半拍里，心领不动，人会慌。另一面是余地：就是在这半拍里，新的心才有机会长出来。

如果心一遇到差异就立刻有现成的答案，那它永远不会长大。

第六编已经讲过，好的慌怎样长出新心。这里只要记一个反方向的推论：既然新的心只能在没准备的时候长出来，那么没准备的时候，就必然要经过「荒」。你想绕过荒直接长出新心，没有这条路。

◆ 七、光和粮，不能互相代替

还要补一个常被说错的点：光和粮，不能互相代替。

两样都亏的时候，人最慌。只亏一样的时候，也慌，慌的样子却不一样。

考场上翻到一道没见过的题，是光亏。你精神好，力气足，只是不知道这题在问什么，手里没有一个可以调的格。你怎么使劲，都使不上。

再看另一种：连熬了三个晚上的考生，题目是会做的，可是眼睛发花，字一个一个跳，思路一接就断，怎么也组织不起来。这是粮亏：他知道要做什么，却没有力气把它们接成一条线。

光亏的人，需要的是「有人告诉我这是什么」。粮亏的人，需要的是「让我歇一口气」。给光亏的人喂饭，没有用。给粮亏的人讲道理，也没有用。

很多时候，人们对着一个慌了的人，递过去的是错的那一样：他需要光，你给他一碗汤。他需要睡觉，你给他一堆分析。

再回头看「提前备」这件事。备的是什么？备的是想得到的光，想得到的粮。能备，当然要备。

不过你备下的东西，是照着旧心的形状备的：这一类题，备这几个公式。这一种路，备两支手电。新的差异之所以新，正在于它不照旧心的形状来。你备下的那一份粮，也许用在了你没想到的地方，它不够，或者它不对路。

所以备是好事，却不是保险。保险是没有的，只有一份又一份的余量。

◆ 八、放回日子里

再回到老孟。后来他们是怎么下山的？

他们发现，那支快没电的手电，不适合一直开着。就关掉，等眼睛适应黑。等眼睛适应了黑，月亮出来，他们看见了山脊的轮廓。

有一个人想起，山脚的村子在西边，那天下午太阳落的方向是反的，所以应该往右。大家分了最后一点水，一个人扶着崴脚的，另一个人在前面探路。三个小时后，看见了村里的灯。

这一段路里，光是怎么来的？一部分是月亮，一部分是眼睛适应了黑，一部分是有人想起一个线索。粮是怎么来的？是那口水，是互相扶的力气，是「不是我一个人」的那一点点底气。

它们没有一样是提前备好的，都是在走的过程里，一步一步冒出来的。

老孟说，天亮之后回头想，那条路上他其实走了很多个「新的自己」。刚黑下来的那个人，和月亮出来之后的那个人，不一样了。

这话说得很准。慌之后，那颗心换了。

把这一章收到一个小结上：心有界，差异不停，光和粮只从后面来，所以重组总是慢半拍。

三句话，推出一个必然：只要有心，只要在走路，就一定会有一个时刻，差异越过界，而光和粮还在路上。这个时刻，有人叫它恐慌，有人叫它乱，有人叫它没了主心骨。本书叫它：荒。

难道没有办法躲掉吗？躲得掉一部分。把界推远，把半拍压短，把粮存足，把光的来路提前铺好。这些，第九编会讲。不过躲不掉全部，因为你没有办法提前知道你不知道的东西。

这半拍，是造物的价钱。

还有一句，免得读到这里的人心里发凉。说「必然会慌」，不是说「必然会垮」。必然的是那个间隙，不是间隙的结果。

同样一个间隙，有人退回旧心，有人散掉，有人长出新心。认得夜，是不被夜吓住的第一步。

明天能试的事：下一次慌起来，先问一句，我现在亏的是光，还是粮？

带走的话

心有界，差异不停，光和粮只从后面来，所以重组总是慢半拍。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老孟那一夜，光是月亮、适应了黑的眼睛和有人想起的线索，粮是那口水和互相扶着的力气。急诊的孩子那一幕，缺的是光，粮可以向医生借（E 的信息与能量，只从差异之后来）。

心领住了没有，新心长出来了没有？下山以后，那颗心换了：它多了「天黑了先找光，再找粮」这一格。慢半拍没有消失，只是被压短了。

想一想

1. 回想你第一次独自做一件事（上路、带孩子、接手一个岗位）。当时你的光和粮，是事先备下的，还是走到那里才有的？
2. 最近一次有人在你面前慌了，你递过去的是光，还是粮？递对了吗？
3. 你的半拍，在哪件事上最短？是怎样压短的？在哪件事上最长？

◆

40

第40章

闲得发慌：外面没事，里面有事

◆ 一、没有人追你，也慌

前面几章讲的，都是一个有事的人：夜路、岔口、天黑、手电。听上去，慌好像是忙的人的事，是被事情追着跑的人的事。

可是汉语里有一句话，专门和这个说法唱反调：闲得发慌。

没有人追你，没有时限，没有岔口，没有声响。窗外太阳正好，桌上有茶，你什么也不用做。不过你坐立不安，翻翻手机，放下，又翻翻。起身去冰箱前站一会儿，什么也没拿，又回来。

心里有个地方空空的，又好像堵着什么。

这是慌吗？

本书说：是。而且它是三界之荒里最不容易认出来的一种，叫自我之荒。

◆ 二、老秦退休后的第三个礼拜

先放回日子里，看一个人。

老秦，六十岁，在一家国营厂干了三十八年，是车间里的主任。退休那天，厂里请吃了顿饭，大家举杯，说了很多好话。

第二天早上六点，他像往常一样醒了，穿好衣服，坐在床边，忽然想起来：今天没有地方去。

头一个星期，他挺高兴，睡到七点，去公园，下棋，买菜。第二个星期，他开始觉得白天特别长。第三个星期，他发现自己总是在看表。

家里人说他：你怎么老是转来转去的？他说：我没转，我在家待着。不过他的脚不听话，在客厅里来回走。夜里睡得不好，半夜醒来，心里毛毛的，说不出为什么。

有一天，邻居问他：老秦，退休了，轻松吧？他张了张嘴，说：轻松，轻松。回到家，坐在沙发上，忽然红了眼圈。

老秦没有遇到任何一件「坏事」。他没有生病，没有欠债，没有与人争吵。他遇到的，是一件看起来全是好处的事：没事了。

那他慌什么？

◆ 三、三环都在

要回答，得回到本书开头的三样东西：心，差异，光与粮。

先看心。老秦的心是什么？是三十八年里，一点一点长出来的。清晨几点到车间，先看哪块板，先问哪个人，每天哪一件事该做，哪一件事不该做，谁是他的徒弟，谁是他的上级。

这一整套，是一颗很大、很结实的心。它每天领着老秦的手脚，领着他的时间，领着他对「我是谁」的回答：我是车间主任，是老秦，是有人等着我的人。

退休的那天，这颗心没有被推翻，却被抽空了。它指导的那块地没了。车间还在，可是不归他了。那颗心像一个习惯了领队的人，站在一片没有队伍的空地上。

再看差异。你可能会说：老秦没有差异了呀，一天里什么事也没有。

请仔细看。外面的差异少了，里面的呢？

老秦躺在床上，会想起很多事：三年前一个徒弟离开，当时没有说清楚的话。老伴这些年的脸色。儿子的婚姻。自己身体里这儿疼一下、那儿疼一下，是不是要紧。将来的日子，二十年或者十年，要怎么过。

这些念头一直在。以前白天太忙，被压着。现在没有东西压它们了，它们一起冒上来。

这是一个很重要的认识：差异不只来自外面，它一直在里面发生。念头在生灭，记忆在翻动，身体在变，感受在起落，没有一刻停过。外面的事多的时候，里面这些被淹没了。外面一空，里面就全显出来了。

它们每一个，都需要被「领」。每一个念头，都在问：你怎么看我？每一段记忆，都在问：你打算拿我怎么办？不过老秦那颗心，是为外面的车间长的，对里面这些，它没有格子，不知道怎么领。

所以差异没有少，只是换了方向，从外面进来，变成从里面冒出来。

◆ 四、有粮没处去，有光不照人

最后看光和粮。老秦有粮吗？他有大把的力气，身体还行，时间多得用不完。这就是怪的地方：能量有，却没有去处。

三十八年里，他的力气每天有个出口，花在车间里，花出去，收回来一点成就，一点认可，一点「我有用」的感觉，再接着花。现在这个出口被堵了。

力气散着，没有一个地方可以倾注。散着的力气，不是闲着，是在内里乱撞。

光呢？他不知道自己接下来该是什么样子。这不是说他缺少信息，他什么信息都有。儿子说可以带孙子，老伴说去学画画，老同事说回来当顾问。

不过这些东西，没有一样让他觉得「这个就是我」。光是有，可是没有一束照在「我是谁」这一格上。

所以老秦的慌，三环都在：里面的差异在发生；那颗心领不动，因为它的地没了；光和粮在，却接不上，来不及重组出一颗新的心。

差异已到，承受已破，重组未及。这个间隙，就是自我之荒。

◆ 五、暑假里的少年

你再看一个年轻的例子，会更清楚。

十六岁的少年，高考前最后一个长假。作业写完了，补习班上完了，爸妈上班去了，家里只有他一个人。

手机刷了三个小时，游戏打了两局，没劲。他躺在床上，看天花板，心里突然很烦，觉得自己什么也不是，一事无成，将来也不会有什么出息。他想找个人说话，翻了一圈通讯录，又觉得没什么好说的。

他慌吗？他说不出来。他只说：好无聊啊。

不过你把「无聊」换成别的说法，就清楚了。他的心，是为「考试」长的，考试有题，有分，有排名，有时限。这些把他的差异收得整整齐齐。

现在考试暂停了，里面那些一直压着的差异，都冒出来了：我喜欢什么？我是谁？我和那个女孩子是什么关系？我将来想做什么？没有一个题，等着他去答。

这个时候他的力气有地方去吗？没有。他的能量，一部分在睡觉里，一部分在手机里漏掉，一部分在心里打转。

闲得发慌，与事多得发慌，是同一个结构。

这句话值得再讲一遍。慌的根，在光和粮亏缺，不在事情多少，也不在可能性的多少。事多的人，是外面的差异把心撑破了。闲着的人，是里面的差异把心撑破了，而且心没有现成的地方，让能量可去。

破的是同一件东西：心承不住。亏的是同一样东西：光和粮。

◆ 六、什么都不在乎，也不行

这里有一个反过来的推论，答第 38 章留下的问题。一个什么都不在乎的人，不会因此就不慌。

什么都不在乎，不等于心里什么都没有。一个人嘴上说「我什么都无所谓」，他的心里依然有念头、记忆、身体、感受，它们依然在发生。

而且「什么都无所谓」这一颗心，恰恰是最薄的一颗心。它没有几根线，没有几个格子，里面一旦有东西冒上来，它几乎没有任何东西可以接。

所以，越是什么都不在乎的人，里面冒上来的东西，越是没有地方放。他在表面上是安静的，在里面是荒。

在乎的越多，外面进来的越多。在乎的越少，里面冒出来的越没处放。两头都可以慌。人没有一个位置，是躲得开的。

有人看到这里，也许会觉得有点绝望：照这样说，岂不是怎么活都会慌？

这个绝望是对的，也是不对的。对的是，只要有心，慌就躲不开。不对的是，这并不是什么坏消息。

◆ 七、故障，警报，还是摸到了墙

要弄清这一点，得问一个问题：慌，在人的发生里，到底是什么？

常见的说法有两个。一个说法，慌是故障：人本来应该好好的，不知哪里出了毛病，所以慌。另一个说法，慌是警报：它像家里的烟雾报警器，在提醒你危险来了。

这两个说法，各有各的道理，也各有各的毛病。

说它是故障，那就等于说：一颗好心，是不会慌的。不过前面几章已经说明了，凡有心，必有界；凡有界，必有界外；界外的差异落下来，而光粮总慢半拍。

照这个推下去，慌不是哪里坏了，是整台机器正常运转的时候，必然会碰到的一个站。把它当成故障，只会让人去「修」，可是并没有什么东西坏了，修不出来。

说它是警报，对一半。警报是从外面加的一个信号，告诉你某个东西出事了。慌不是外加的信号，它就是心遇到界的那一刻，本身的样子。

烟雾报警器响了，你可以按掉它，火还在。慌不是这样，你按不掉它，因为它不是在报告那件事，它就是那件事。

所以，更准确的说法是：慌是心摸到自己的界的那个时刻。

像一个人在黑屋子里走，摸到了墙。摸到墙的那一下，手上的感觉，不是故障，也不是报警，是「这里是边」。慌，是心在这一刻的感觉。

这样看，慌就有了另一层意思：它是心还活着的标志。

一颗不再领任何差异的心，是不会慌的。它不遇到界，因为它不再往外走。一个人在长期的麻木里，几乎不慌，因为他把界缩到了最小，什么也不让进来。这样的人，不大慌，可也不再长了。

◆ 八、放回日子里

回头看老秦。那天晚上他红着眼圈坐在沙发上，那一刻，他的心是在慌，也是在醒。那颗为车间长的心，摸到了它的墙，它在喊：我领的地没了。这个喊声难受，不过它是真的。

后来的老秦怎么样了？他开始画画，画得不好，不过每天去。他开始给厂里的新人讲课，一周一次。他发现，自己有一套听机器声音的本事，是三十八年练出来的，没人教过，也没人写下来。他想把这个写下来，开始记。

半年以后，他对邻居说：退休了，比上班还忙。

他的慌，还在不在？偶尔还有。可是那颗新的心，在荒里一点点长出来了：不是「车间主任」，是「一个把手艺留下来的人」。

还有一种闲，更隐秘。产假里的新手妈妈，孩子睡着了，家里很静，婆婆去买菜了，先生在上班。她终于有了半小时，什么事也没有。

她拿起手机，翻了十来分钟，放下。她心里忽然有一个声音：我已经三个月没有认真读过一页书了。我以前是谁？我现在是谁？她眼泪就下来了，自己也说不清为什么。

她有事，太多事了。不过这半小时里，没有一件事是在「叫」她的。那颗被孩子、尿布、奶瓶挤到边上去的「我」，冒出来了，它没有地方站。

她以前那颗「职场上的我」的心，现在领不到任何东西。她现在这颗「妈妈」的心，还没有长到可以装下全部的她。

这是自我之荒，常常藏在一个很安静的下午里。别人看她，一切都好，孩子健康，家人帮忙。她自己说不出哪里不好，只是胸口那里，空着一块。

从老秦到少年到这位妈妈，这样的荒有一个共同的样子：不是被事情逼的，是被「没有一个地方放我」逼的。

会慌，是心还活着。长久一点慌也没有的，往往是心已经不再往外走了。

这里只说常见的日子。要是空落落、睡不着、什么都提不起劲，一连几个礼拜都不见松动，或者开始有伤害自己的念头，那已经不只是一个下午的事，请去找医生或心理咨询师；有迫在眉睫的危险，就叫急救。

明天能试的事：下一次你「闲得发慌」，别急着拿起手机，先问一句，里面冒上来的，是哪一个念头，哪一段记忆？

带 走 的 话

会慌，是心还活着；长久一点慌也没有的，往往是心已经不再往外走了。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老秦两样都有，却接不上：力气大把，没有出口，是粮有而无处去；信息一堆，没有一束照在「我是谁」上，是光有而不照人（外面的 D 少了，里面的 D 照发生）。

心领住了没有，新心长出来了没有？旧心被抽空，起先没有领住。后来他画画、讲课、把手艺记下来，新心长出来了：不是车间主任，是把手艺留下来的人。

想 一 想

1. 想一次你「闲得发慌」的时刻。外面没事，里面是哪些念头、哪些记忆在冒？你的力气当时往哪里漏？
2. 你有没有一颗心，是为某一块地长的，而那块地正在变小、或已经没了？
3. 你身边有没有一个人，说「我什么都无所谓」？他里面冒上来的东西，现在往哪里放？

◆

41

第41章

四位近邻：定性、无我、焦虑、心理熵

◆ 一、先请程颢

关于「人为什么躲不开慌」，不是只有本书想过。离这个问题最近的四位邻居，分别从不同的方向走到了门口。一位是宋代的儒者，一位是两千五百年的佛教传统，一位是二十世纪的神学家，一位是二十一世纪的心理学研究者。

他们说中了不少东西。下面逐一请出来，先听他们说，再说本书在哪一处和他们分路。

第一位，程颢。

程颢是北宋的大儒。张载（横渠先生）想知道，心怎样才能定下来，不被外物牵着走。程颢回了一封信，后人称作《定性书》，题目叫《答横渠张子厚先生书》〔核：大意〕。信里有一句话，很有名：

「所谓定者，动亦定，静亦定，无将迎，无内外。」〔核〕

又说：「夫天地之常，以其心普万物而无心；圣人之常，以其情顺万物而无情。故君子之学，莫若廓然而大公，物来而顺应。」〔核〕

「将迎」，是送与迎。「廓然大公」，是心像天地一样开阔。「物来而顺应」，是事情来了，顺着它本来的样子去应。

他还点出了病在哪里：「大率患在于自私而用智。」〔核〕人的心不定，多半是因为只顾着自己，又爱使小聪明。想把外物挡在门外，再去求心的清净，他说，不如「内外之两忘」〔核〕。

◆ 二、程颢说中了什么

这话说得很好，说中的东西至少有三样，本书都认。

第一，定不是不动。很多人把「定」想成呆在那里，什么也不动，这就把定变成了僵。程颢说动也定，静也定，是活的定。本书的新心，也是在动里长出来的。

第二，心的毛病常出在「迎」和「拒」上。半夜查网页查到越来越怕，那是迎。考场上拼命想把空白压下去，那是拒。一迎一拒，本来的差异之外，又添了新的差异。

这与第四编讲的「慌了就急」是通的。

第三，他看到了内外之线是人自己划的。外面的差异、里面的差异，对心来说，都是差异。这一点，本书也同意。

◆ 三、程颢之后：顺应的本事从哪里来

那本书和他分路在哪里？

第一处。「物来而顺应」，顺应的本事，是从哪里来的？

程颢把这件事说成一种境界：心廓然大公了，物来自然顺应。不过顺应，是要有东西可顺的。一个人没有见过这件事，没有力气应付这件事，他想顺，顺不了。

老孟在山里，要是想做到「物来而顺应」，天黑了就顺应天黑，脚伤了就顺应脚伤，他当然可以这样想。可是他的手电没有电，他不知道路，他的同伴脚肿着。这时「顺应」两个字，能给他的是一种态度，给不了光，给不了粮。

态度是好的，不过态度补不上亏缺。

所以在本书看来，程颢说的「定」，是心已经长得足够大、足够活之后的样子。那个样子是真的，只是它不能当成一条往那里走的路，因为那条路上必有荒。每一次顺应，都曾经是一次顺不过去。

他的话说明了到了之后是什么样，没有说明为什么每个人在路上必然会有一段不是这个样子。

第二处。「无内外」。程颢的意思，是不要把心和物分得太清。本书反倒要把里和外分清一点，因为闲得发慌那件事告诉我们：外面没事，里面有事。

「物来而顺应」，推不出没有物来的时候怎么办。老秦的物，不是从外面来的，是从里面冒的。程颢的定，遇到这种荒，只能说「不要管它」。而不管，恰恰是老秦那三个礼拜里做的事，越不管，越慌。

所以，本书对程颢的回应是：他说中了心不要在迎拒里加差异；他没有回答，在顺应不及的那半拍里，心拿什么去撑。

◆ 四、佛教的「无我」：说中了什么

第二位，佛教的「无我」。

佛教各宗对无我的讲法，细处不同。本书只取一部经里确定的推理，那就是相传佛陀初转法轮之后讲给五位比丘的《无我相经》（巴利文 Anattalakkhaṇa Sutta）〔核：大意〕。

经里把一个人拆成五样：色（身体）、受（感受）、想（认取）、行（意志的造作）、识（了别）。它对每一样都问同样的话：这是无常的吗？无常的东西，是苦还是乐？既然无常而苦，还适合把它看成「这是我的，这是我，这是我的自己」吗？

经里还有一层推理：如果它是「我」，就该能由我支配，可以说「让它这样，不要那样」。可是五样没有一样听这样的吩咐。所以，它们不是我。

顺着这条推理，可以说：找不到一个常住不变、能做主宰的我。这是通行的大意。至于它怎样落到「慌」上，经里并没有专讲，下面说的是本书顺着往下读出来的。

它说中的东西，本书认真地认。

第一，主心骨不是常住的。老秦那颗「车间主任」的心，退休那天就换了地方。新手妈妈的「好妈妈」，也没有一个固定的样子，今天是这样，一年以后是那样。本书说心是一个已经成形的结构，成形的东西是会变的。这与无我的洞见相通：没有一个不变的主心骨。

第二，慌常常和「抓得紧」有关。一个人把一颗心当成「就是我」，当它被抽走时，那种撕裂的感觉，比旁人大得多。老秦就是这样。这个观察是准的。

第三，它不把慌当成病。主心骨会脱落，是实情，不是事故。这与本书的「慌不是故障」，是同一个方向。

◆ 五、无我之后：心必须有，也必须能换

分路在哪里？

第一处。无我说「找不到一个常住的我」，本书说「心必须有」。

这不是话说反了，是说的角度不同。无我从最终的实相看，找不到一个不变的我。本书从发生的路上看，人一刻也离不开一颗成形的心。

没有它，早晨你不知道先迈哪只脚，孩子哭了你不知道先看哪里，考场上你不知道先翻哪一页。你可以在最深的地方知道「没有一个我」，不过你照样要用一颗心去走路，去应付，去过日子。

心不是要被看穿然后丢掉的东西，是要被用、被换、被一点一点养大的东西。本书的说法是：心必须有，也必须能换。

第二处。执着解释不了所有的慌。

如果慌的根在执着，那么不执着就不应该慌。不过请看新手妈妈：她对「好妈妈」这个样子，一点也不执着，她根本还没有这个样子。她在半夜遇到孩子的咳嗽，她的慌里没有一个「抓紧的主心骨」，她是没有主心骨。

再看那个考场上翻到没见过的题的孩子，他并没有执着什么，他就是没有可调的格。这些慌，不是因为抓得太紧，是因为手里没东西。

所以，放下执着可以让撕裂的程度小一些，却补不上光，也补不上粮。你放下了，可孩子还在咳，题还是没见过。

第三处。无我偏重在「看穿」，本书偏重在「接着长」。看穿了，慌的难受可以减轻，可是荒还在，那一块地还空着。

本书说的路，是荒里长心：不是看穿心是空的，而是在荒里一点点长出另一颗。这两条路并不冲突。看穿让你不再把旧心当成命，长心让你有地方站。

◆ 六、蒂利希：底色和时刻

第三位，保罗·蒂利希，二十世纪的神学家。

他在《存在的勇气》（1952）里区分了三种焦虑：对命运与死亡的焦虑，对空虚与无意义的焦虑，对罪咎与谴责的焦虑〔核〕。他说，这种焦虑是「存在性的」，属于存在本身，不像神经症的焦虑那样，是一种反常的心理状态〔核：大意〕。勇气，是面对非存在的威胁，仍然肯定自己的存在〔核：大意〕。

他说中了很重要的一件事：慌不是反常。这与本书同向。他还说中了另一件：勇气不是没有焦虑，是焦虑着，仍然肯定自己。第九编的临时之心，所做的就是这样的事，不是让慌消失，是让人能在慌里站一站。

分路在哪里？

第一处，他把焦虑放在了存在的底部，本书把慌拆到了发生的结构里。蒂利希说，焦虑属于存在本身。这是对的，不过它对一个具体的人、具体的一个晚上，能说的有限。

老孟那一夜，他是个会死的人，这一点平常日子里也成立，可他平常不慌，那一夜慌。同样是有限的存在，为什么今天慌、昨天不慌？蒂利希的框架，说的是背景，不是时刻。

本书能说出时刻：差异的节奏快过重组，阈值破了。也能说出怎样才不慌：光粮补上，半拍压短。

第二处，他的三种焦虑，是三种对象。本书的两种亏缺，是两种结构。

命运与死亡，空虚与无意义，罪咎与谴责，说的是「焦虑所指向的东西」。本书的光亏、粮亏，说的是「无论指向什么，荒是怎样成的」。

老秦的慌里，有空虚的成分。新手妈妈的慌里，有对孩子命运的成分。考场的孩子，也许有罪咎的成分。不过不管指向哪一种，拆开来看，都是三环：差异在发生，心领不动，重组未及。蒂利希的分类，是给慌分了主题，本书是给慌找了骨头。

第三处，「肯定自身」是一次举动吗？

在他那里，勇气像一个态度的决断：虽然焦虑，仍然肯定自己。本书觉得，这中间还有一层是不能跳过的：那个「肯定自身」的自身，是旧的那一颗，还是新长出来的？

荒里要是只靠一次肯定撑过去，旧心还是旧心，下一次还会慌在同一个地方。肯定的同时，新的光粮来了，新的心长出来了，那一次肯定才变成了真的长。

◆ 七、赫什与彼得森：不确定本身会压人

第四位，赫什、马尔与彼得森（Jacob Hirsh、Raymond Mar、Jordan Peterson），2012 年发表在《心理学评论》（Psychological Review）上的「心理熵」模型〔核〕。

原文的题目，是《心理熵：理解与不确定性相关的焦虑的一个框架》。大意是：当不确定性出现，人不知道该怎样理解眼前的事、怎样去做，这种不确定本身就会被体验为焦虑。人要不断设法把它压到可以管理的程度〔核：大意〕。

按这个模型的说法，可能的解释和可能的做法散得越开，熵越高，焦虑越重。人要做的，是把它们收拢成可以行动的少数几条。

他们说中了两样东西。

第一，不确定性本身会被体验成一种压力。这是实情。第四编里周敏找钥匙的那个周一，孩子哭、时间紧、钥匙不见，可能的做法有好几种，不知道选哪一种，这个不确定，本身就让人难受。

第二，心的一个重要工作是收拢可能性。这与本书说的「心领着差异走」是一个意思：心把一大片差异，收成一条路。

◆ 八、心理熵之后：根不在可能性的多少

分路在哪里？

最要紧的一处：他们的根在「可能性散得开」，本书的根在「光和粮亏缺」。

这两个说法，在大多数场合推出一样的东西。可是有三个地方，它们不一样了。

第一个，闲得发慌。老秦坐在沙发上，他面前的可能性并不多，甚至可以说很少：没有事做，没有要选的东西。照熵的说法，可能性少，熵低，应该不慌。不过他慌了。

本书能说：外面没事，里面的差异在发生，心没有格子领，能量没有去处。熵的模型要接住这种慌，需要再添一层说法，比如说「里面也有可能性」。而一添，就成了本书的说法。

第二个，可能性很多，却不慌。你站在超市的饮料架前，几十种水，你的可能性很多，不过你一点也不慌，因为你的光粮充足：你知道自己要什么，选错了也无所谓。可能性多是真的，慌不慌，看的是能不能收拢，而收拢靠的是光和粮。

第三个，可能性只有一个，也慌。第八编会讲到《史记·淮阴侯列传》里的韩信，他让一万人先出去，背靠着河水列阵〔核〕，那是把退路断了、只剩一条路的做法。只剩一条路，可能性降到了最低，熵也最低。可是路少了，不等于心就领得动那一条路。

从这三个地方看，慌的根，不在可能性有多少。

那「把熵降下来」，对不对？降低可能性，可以让压力小一点，这是有用的办法，第九编的「放慢差异」就在做这件事。只是它是应急，不是根治。

根治是光粮补足，新的心长出来。这时候可能性反而更多，人却不慌了。

◆ 九、放回日子里

把程颢放回日子里，看一件事。

有位母亲，儿子中考前一晚，说什么也睡不着。她读过很多修养的书，也知道「物来而顺应」这几个字。她提醒自己：明天的事明天再说，儿子考成什么样，由他去。

她躺在床上，闭着眼，一遍一遍地对自己说。说到凌晨两点，她起来，到儿子房门口站了一会儿，听见里面翻身的声音，她心里一紧。

她做错了什么吗？没有。她很努力地「不迎不拒」。不过那一晚她需要的，不是又一次提醒自己不迎不拒，而是两样很具体的东西。一，知道儿子这会儿究竟怎样，这是光。二，让自己真正睡一觉的办法，这是粮。

后来她敲了敲门，进去，坐在床边，什么大道理也没讲，只问了一句：要不要喝点热牛奶？儿子说好。两个人在厨房里坐了十来分钟，没说考试。回去以后，她睡着了。

这十来分钟里，既补了一点光，也补了一点粮。「顺应」是后来才有的样子，是十来分钟的牛奶换来的。

把蒂利希放回日子里，也说一件小事。一个人在四十岁的生日那天，忽然问自己：就这样了吗？

他有一份稳定的工作，一个不吵架的家，可是那天晚上，他看着蛋糕上的蜡烛，忽然觉得整个人悬在一片空里。这大概就是蒂利希说的「空虚与无意义」的焦虑。不过第二天，他照常上班，那个悬空的感觉淡了。

过了三个月，公司裁员的消息来了，他又悬空了。这一次的悬空，更像是一种具体的、缺什么东西的慌：他没有第二份手艺。

底色的焦虑和具体的荒，是两层。底色一直在，具体的荒是在某个时刻才破的。人要过日子，两层都要认。认得底色，不被一句「人生本来如此」吓住。认得具体，知道现在缺的是哪一份光、哪一口粮，就去补。

收一收。四位近邻，各自看见了一块真东西。程颢看见了迎拒添乱，无我看见了心不常住。蒂利希看见了慌是人的底色，赫什与彼得森看见了不确定被体验为压力。

本书没有推翻他们，只是多问了一层：差异到来的这一刻，心领不动，光和粮到了没有？

明天能试的事：下次有人对你说「别想那么多，顺其自然」，先别反驳，也别照做，问自己一句，我现在缺的，是光，还是粮？

带走的话

四位近邻各看见了一块真东西；本书多问的一句，是差异到来的这一刻，光和粮到了没有。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？中考前夜的母亲，缺的是光（不知道儿子这会儿怎样）和粮（睡不着的力气），十来分钟热牛奶补了两样。四位近邻谈的都是心的态度或底色，补不上这两样（E 的亏缺不靠态度补）。

心领住了没有，新心长出来了没有？她靠「物来而顺应」硬撑，没有领住；牛奶之后才睡着。顺应是后来才有的样子，要等新的一格长出来。

想一想

1. 在四位近邻里，你最想带走谁的一句话？带走以后，在哪件具体的事上用？
2. 你有没有过「道理都懂，还是慌」的时刻？那一刻，缺的是光，还是粮？
3. 本书说「心必须有，也必须能换」，你觉得和「无我」冲突吗？站得住吗？

◆

42

第42章

本编总账：无我与心理熵，推不出的两种荒

◆ 一、先放两个局面在一起

前面四位近邻，各自说中了一块。现在把他们放到两个具体的局面里，看谁推得出，谁推不出。

第一个局面：一位修行了二十年的人，对「无我」的道理烂熟于心，平日里一点执着也不见。有一天他母亲突然病重，他赶到医院，医生一连串地问他：签不签这个，用不用那个，要不要转院。

他站在走廊里，手发抖，话说不全。他心里清楚「一切无常」，这句话一点没错。不过此刻他不知道那几张单子的意思，也没有人替他看一眼。

他慌了。

第二个局面：一位提前退休的人，手里没有什么待选的事，没有岔口，没有时限，可能性几乎为零。

这两个局面，一个是执着很少的人慌了，一个是选择很少的人也慌。看起来都不该发生。

◆ 二、无我推不出的那一幕

先看第一个。

照「无我」的路子顺着往下读：执着少，撕裂就少，慌也该少。这一幕，推不出来。

按本书的说法，推得出。他的心从来没有领过医院这一块，差异来了，光（单子的意思）与粮（连着守了三夜的力气）都亏，半拍落下来，慌就在里面。

他的执着一点没变，变的是他站在了一块没有格子的地方。

他后来的路，是托一个做护士的朋友替他看单子。他先做她的一双眼，一点一点把这块地学会了。到母亲转院的第三天，他自己已经能问出「这张单子上这一项，是什么意思」，手也不抖了。

这里没有一句话在否定「无我」。他对无常的看法一直是准的。只是这个看法，补不上一张单子的光，也补不上三夜没睡的粮。

◆ 三、熵推不出的那一幕

再看第二个。

照「心理熵」的路子：可能性少，熵低，这个人应当最安稳。本书推出：他可能最荒。这一点，老秦已经替我们验过了。

两个局面放在一起，本书与两位近邻的分界就清楚了。

「无我」说主心骨脱落是实相，本书说心必须有，也必须能换。「心理熵」说可能性太多，本书说可能性不多也会慌，因为慌的根在光粮的亏缺，不在可能性的多少。

你可以用一个很小的办法看这一点：不数他面前有几条路，先问他的光和粮。老秦那三个礼拜，面前一条路也没有，可是力气散着，没有一束光照在「我是谁」上。

◆ 四、程颢和蒂利希推不出的两处

另外两位，也各有推不出的地方。

程颢的「物来而顺应」，推不出没有物来的那种荒。他的定，说的是外物来了，心怎样应。不过闲得发慌，物是从里面冒的，没有一件是「来」的。

蒂利希的「有限者的焦虑」，指不出今天慌、昨天不慌的那一步。他给出的是人的底色，而底色天天都在。老孟平常不慌，那一夜慌，中间差的那一点，要靠另一把尺子来量。

所以，这四位的推不出，不是各自出了错。是他们各站在不同的高度，看见了一片真风景。程颢讲的是心到了高处的样子，无我讲的是最深处的看法，蒂利希讲的是人的底色，赫什与彼得森讲的是一个可以量一量的压力。

本书做的事情，只是在他们的脚下，加一块很小的垫脚石：这个具体的夜晚，这一颗具体的心，光粮到了没有？

◆ 五、只有本书推得出的局面

那本书推得出什么，是四位都推不出、或者推出相反结果的？

有一个局面：同一个人，面对同一类处境。他慌得轻还是重，跟着他当时亏的是光还是粮走。不跟着可能性的多少走，也不跟着他执着的深浅走。

怎么试？可以在一个家里试，样本很小。

找一位每次考前都慌的学生。考前一晚，给他两种不同的帮助，隔一次换一次。一次只补光：给他一页这场考试常见题型的说明，让他知道会考什么。一次只补粮：让他早睡，把复习停在九点。

别的都不变：题目的多少、他心里的看重、他对「无常」或「顺其自然」的看法，都不去动它。

本书推出：补光那一次，若他慌的原因是没见过题型，慌会明显轻。补粮那一次，若他慌的原因是熬得太累，慌也会轻。哪一次轻，要看他当时亏的是哪一样。

而按「可能性」的说法，两次的可能性一样多，不该有差别。按「执着」的说法，两次的执着一样深，也不该有差别。

这是本书的推断，也是一个家里就能做的小试，〔待验〕。样本小，只能算一个家常的小试。

◆ 六、这一编看见了什么，收回了什么

在说哪里可能错之前，先把这一编的账理一理。

这一编看见了五样东西。心必有界：没有界的心，不是心。差异不等人：它是潮水，不是客人。光和粮总是慢半拍：重组只能从差异之后来。闲也会慌：里面的差异照样在发生。慌是心摸到了自己的墙：它不是故障，是心还活着。

跟着，也收回了几句原来的说法。

「慌是故障」收回了。故障是该修好的，不过整台机器正常运转，就会走到这一站。「慌是因为事多」收回了。事少也慌，要看的是节奏，和事落在哪一格。「准备好就不慌」收回了一半。准备是好事，可是备下的光粮是照旧心的形状备的，新的差异不照这个形状来。

还有两句是跟近邻对着收的。「慌的根在执着」收回了，因为没有执着的人也慌。「慌的根在可能性太多」收回了，因为可能性少的人也慌。

收回，不是说这些说法全错。是说它们各自只在自己的地盘上成立，一出了地盘，就装不下了。

◆ 七、本编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编有三处，写成人话。

第一处，如果有人找到一场慌，光和粮其实都足，承受的阈值也没有破，不过慌一直在，那么「三环缺一不可」就要收窄。你可以去找：一个什么都不缺的人，会不会仍然慌得没有着落？

第二处，如果前面那个小试试出来的是另一个结果：不管亏的是光还是粮，只要把可能性减少，慌就同样明显地轻了。补光补粮反倒没有差别。那么「慌的根在亏缺」就要让位，心理熵的说法就更根本。

第三处，「必然会慌」这四个字，是从「有心、在走路」两个条件推出来的。如果有人真的终身没有一个差异落到过他的界外，却仍然是一颗活着的、在往外走的心，那么「必然」就要改成「常常」。

这一编的推理，到此交账。

本书自己知道比较弱的一处，是「半拍不能压成零」。它现在主要靠日常例子和推理撑着，没有一个量得出来的数。第九编讲怎样压短半拍时，会再回到这里。

◆ 八、放回日子里

回到开头那个问题：老孟要是多带两支手电，早出一小时，是不是就不会慌？

可以答了。多带手电，晚一点慌，慌得轻一点，甚至那一夜不慌。不过这条路上的某一天，总有一个差异落到那张图的边外，光和粮还在后面。多带的手电，把夜晚推远了，推不掉。

这不是一个让人泄气的答案。它说的是：夜路是路的一部分，不是路走错了。

再放一个小场景。一个母亲给孩子报了个新班，第一天去，孩子在门口拉着她的衣角，一步也不肯进。老师走过来，没有劝，蹲下来问孩子：你想先看看哪个角落？孩子指了指窗边的积木。

母亲那一刻的慌，一半是光亏：她不知道孩子在怕什么。另一半是粮亏：她前一晚没睡好，没有力气再讲一遍道理。老师蹲下来的那一问，替她补了一点光，也替她接住了一点力气。

她回家的路上想：原来我不需要先把孩子「搞定」，我只需要知道，此刻缺的是什么。

这就是这一编的全部：先认得夜，再去找光，找粮。

下一编要问的，是另一半：既然慌必然会来，它有没有什么用？走过一场荒，人得到的，是不是比失去的多？第八编请出韩信的背水一战、九鬼周造的偶然、弗洛姆的《逃避自由》，还有威尔逊与吉尔伯特的「不确定的快乐」。去看慌和创造、自由、幸福，是什么关系。

明天能试的事：下次你对一个慌了的人想说「别慌」，换成一句：你现在最缺的，是知道什么，还是歇一口气？

带走的话

只要有心，就会有荒；会慌，是心还活着。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？走廊里的修行人，光（单子的意思）和粮（三夜的力气）两样都亏；报新班的母亲，一半是光（不知道孩子怕什么），一半是粮（前一晚没睡）（S 有界，D 不停，E 总慢半拍）。

心领住了没有，新心长出来了没有？修行人靠无常的道理没有领住，靠朋友的一双眼，学会了医院这一块，新的一格长出来了。母亲那天只是被接住，新心要等下一次。

想一想

1. 这一编的三处「可能错」，哪一处你最想去找反例？你想到的第一个反例是什么？

2. 回想一次你「道理都懂，还是慌」的时刻。事后看，缺的是光，还是粮？

3. 如果慌必然会来，你想在它来之前，先为自己铺哪一条光的来路、存哪一份粮？

◆

第　八　编

成心之前：慌与创造、自由、幸福

编　序

前面七编，讲了慌是什么、怎样发生、为什么必然。这一编往前走一步：慌既然躲不开，它在人的日子里到底有什么用？

常听到三种说法。一种说，慌是幸福的敌人，不慌不忙才是好日子。一种说，慌是自由的代价，路越宽，人越慌。还有一种说，人要被逼到慌了才出东西，很多好点子就是在截止前一晚冒出来的。三种说法各说中了一点，也各漏了一点。本编的回答是：慌是一颗新心长成之前必经的荒。

第 43 章从阿梅周四下午的一条消息讲起，问「背水一战」逼出来的到底是什么。第 44 章讲创造，第 45 章讲自由，第 46 章讲幸福，三章各借「特征律」「自由律」「幸福律」一个名字，把三件人人在乎的事放回夜路上看。

第 47 章请出四位近邻：韩信、九鬼周造、弗洛姆，以及威尔逊与吉尔伯特，先承认他们说中了什么，再指出分叉在哪里。第 48 章是本编的总账：同样是截止前一晚，一个人长出了新心，另一个人交出一份抄来的稿，兵法里的「死地后生」推不出后一种。

这一编的反差是：人人都盼着没有荒的日子。可日子里最值得说的那几样东西，创造、自由、深一点的好日子，偏偏都是从荒里长出来的。路上的那一段，谁也替不了。

43

第43章

背水一战逼出的是什么

◆ 一、周四下午五点的一条消息

阿梅是做品牌方案的，三十一岁。周四下午五点，客户发来一条消息：原来的方向不要了，周五早上九点开会，拿新的来。

她盯着屏幕，手心先凉了一下。

原来的方案做了三周。配色、口号、门店的样子，全是顺着那个方向长出来的。现在这条路断了。离开会还有十六个小时，她要睡觉，要吃饭，还要想出一个此前根本没有想过的东西。

她先做了一件很多人都会做的事：把旧方案拿出来，换了换口号，改了改颜色。改到九点，她自己看出来了，这是旧的，只是换了件衣服。她又去翻同行的案例，翻了两个小时，越翻越空。

夜里十一点半，她把电脑合上，在阳台站了一会儿。楼下有人遛狗，狗绳子在地上拖出细细的一道声音。

那天夜里她后来怎样了，留到第 48 章再说。这一章只借她这十六个小时，问一件事：这种慌，到底是人生的敌人，还是人生里必经的一段？

◆ 二、三种说法，各说中一点

三种说法，你大概都听过，也许还各用过一次。

头一种说，慌是幸福的敌人。照这个说法，阿梅这一夜是白受的罪，最好谁都别碰上。第二种说，慌是自由的代价。照这个说法，该怪世界给的方向太多。第三种说，逼一逼才出东西。照这个说法，这一夜倒是个机会，熬过去就有了。

三种都有人信，也都说中了一点。慌确实伤日子，自由里确实有慌，被逼的人确实常常变出新东西。

漏的也是一点：三种说法都只看到慌的一头。头一种只看到它伤人，第二种只看到它是代价，第三种只看到它出东西。没有一种问，慌的中间发生了什么。

前面七编把慌拆开了：差异压过来，光和粮亏了，旧心领不动。这一章往前走一步，问慌既然必然，它在人的日子里留下了什么。答案不会是「慌有好处」那么轻巧。

本书想说的是：慌是一颗新心长成之前必经的荒。创造，是在这片荒里长出新的心。自由，是心能被换。幸福，是荒能被走过，而不是从不进荒。

这三句话，对应本书用的「意义三律」里的三条。特征律管新的东西从哪里显出来，自由律管心能不能被改，幸福律管日子好不好。本编不讲三律的学理，只借它们的名字，往下三章各看一件事。

先从最有名的那个「逼一逼」说起。

◆ 三、韩信那一仗，史书里写了什么

「背水一战」这个成语，出自《史记·淮阴侯列传》〔核〕。

事情是这样的：韩信带着汉军打赵国，赵军在井陉口一带扎好营垒，占着地势。韩信先选了两千名轻骑，每人拿一面红旗，从小路绕上山，远远望着赵营。他叮嘱他们：赵军看见我们败走，一定倾营来追。那时你们立刻冲进赵营，拔掉赵国的旗，插上汉军的红旗。

然后他让副将给全军发一顿简单的饭，说：「今日破赵会食。」意思是，今天打垮赵军，大家再坐下来吃正餐。诸将没有一个信的，嘴上应着「好」〔核〕。

接着，他派一万人先出营，背靠河水摆开阵势。赵军远远望见，大笑〔核〕。

笑是有道理的。兵法讲究背靠山陵、面对水泽，背水等于自己断了后路。

天亮以后，韩信打起大将的旗鼓，大张旗鼓出了井陉口。赵军开营来攻，打了很久。韩信和张耳假装丢下旗鼓，往河边的阵里退。河边的阵打开，把人接了进去，重新死战。

赵军倾营追赶，营里空了。那两千轻骑冲进去，拔旗，插旗。

◆ 四、他自己是怎么解释的

仗打赢了，诸将来道贺，顺便问：兵法说要背山面水，将军偏让我们背水列阵，我们当时不服。可竟然赢了，这是什么术？

韩信答：「此在兵法，顾诸君不察耳。兵法不曰『陷之死地而后生，置之亡地而后存』？」〔核〕

话没有说完，后面还有一句，更值得看：「且信非得素拊循士大夫也，此所谓『驱市人而战之』，其势非置之死地，使人人自为战；今予之生地，皆走，宁尚可得而用之乎？」〔核〕

翻成大白话：我手里这些兵，不是平日里一点点带熟的，等于是从街上赶来打仗的人。要是给他们留条活路，他们全跑了，还怎么用？只有放进死地，才能让每个人自己为自己拼命。

这句兵法的根在《孙子兵法·九地》：「投之亡地然后存，陷之死地然后生。」〔核〕《九地》里还有一句：「兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。」〔核〕两处用字略有差别，意思是一个。

注意韩信没有说「我这些兵里藏着一桶劲」。他说的是：这些人没有一颗平日养成的心，能领住他们。

◆ 五、逼出来的，是力气，还是一颗心

这个故事讲了两千年，讲成了一个常识：人被逼到绝路，就会爆发。老板喜欢讲，教练喜欢讲，考前动员也喜欢讲。

本书不说这个常识错了。它说中了一件真事：退路一断，人确实变了。要问的是，变的是什么。

常识的回答是：变出了力气。仿佛每个人身体里藏着一桶劲，平时舍不得用，逼到绝路，龙头一拧就出来了。

把这个回答放到阿梅身上试试。周四夜里她站在阳台上，有没有一桶劲没用？没有。她三周天天加班，劲儿是真的少。她那一夜缺的，也不是劲儿，是方向：旧方案的整套做法走不通了，新的做法在哪，她不知道。

再回到河边。照韩信的话，这些兵是一群「市人」，没有一颗共同的心领着。给他们生路，每个人心里都有一半在看后面，一有风吹草动，就是「皆走」。河水一堵，这个局面失效了。不是谁说服了谁，是那条退路没了。

退路没了以后，大家的注意、胆气、手脚，一下子朝向同一个地方。史书写的是：「军皆殊死战，不可败」〔核〕。你要说那是「爆发了力气」，也行。可是力气是后到的。先到的是另一颗心：前面只有一个方向。

先后次序是：旧阵势承不住，荒出来，新阵势成形，然后劲儿才有了去处。所以，背水一战逼出的不是力气，是一颗新的心。

回到夜路上看，就更清楚。夜色降临，山路未出，光和粮食都没有了。人一旦走进这个局面，只有三条出路：退回旧心，散掉，或者在路上长出一颗认得夜路的新心。

河边的汉军走的是第三条，营前的赵军走的是第二条。至于第一条，退回旧心，日子里最常见，第 45 章会碰见它。

◆ 六、同一天的另一边：赵军的慌

这场仗里还有另一半，常被忘掉。

赵军倾营追赶，追了一阵，没捉到韩信和张耳，也打不下河边那个死战的阵。他们想退回营里，一抬头，营墙上全是汉军的红旗〔核〕。

史书只写了几个字：「大惊，以为汉皆已得赵王将矣，兵遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也」〔核〕。

这是一次标准的慌。

先说赵军的主将成安君。史书说他是个儒者，常说正义之师不用诡计，别人劝他派兵截断汉军的粮道，他不听〔核〕。他的心，是一套「堂堂正正、人多势众就压上去」的章法。

这套章法，在平常的仗里够用。这一仗里，赵军的计划是「追出去、打赢、回营」。红旗一插，差异压过来，章法领不动了。他们看不见营里到底有多少汉军，只能猜，猜出一个最坏的版本：大王和将领都被抓了。光是亏的，追了半天的兵，也没了回头的地方。

赵将斩了逃兵，也止不住。因为这时候缺的不是命令，是一颗能把人重新聚起来的心。

同一个战场，同一天，两边都进了荒。河边的汉军，荒里长出了一颗新心；营前的赵军，荒里只有散。两边一样被逼，一样没有退路，差在哪里？

这个问题，本章先放着，第 48 章会回来。这里只记一件事：逼，不会自己变成新心。

◆ 七、「我就是要逼自己」，常常没用

有了河边和营前这两幅画，就能回头看一句很常听见的话：「我就是要逼自己。」

一个人坐在桌前，对自己说「今晚必须出东西」。这句话是什么？它给本来就承不住的旧心，又加了一条新的差异。没有补上一点光，没有补上一口粮。

逼，只是把荒摆出来。能不能长出新心，不由逼的力度决定，由荒里有没有光和粮决定。

再看韩信。史书没有说他怎么想，本书也不替他说。但史书里有几处事实摆在那里：两千轻骑藏在山上，等着赵营空；一句「今日破赵会食」，给了全军一个清清楚楚的目标；出战前先发了一顿简单的饭〔核〕。

河边的兵看到的是死地，可这场仗的另一头，有人替他们备着一点光，也备着一口粮。

所以，要看一个人有没有被「逼」出东西，不要看他逼得苦不苦，要看他手里有没有出现一个此前没有的做法。出现了，是新心长出来了。没有出现，哪怕熬了通宵，累得半死，也只是旧心在原地转圈。

你可以拿这条去量自己：上一回「拼了一把」，拼完以后，手里多了一个做法，还是只多了一身疲惫？

◆ 八、放回日子里：老周的三个月

背水一战，放回日子里，是什么样子？

老周五十岁，在一家工厂做了二十六年调度。厂子关了，补偿金不多，家里还有一个读高中的孩子。头一个月，他每天早上六点照旧醒，穿好衣服，坐在门口，不知道该去哪儿。

他那颗做了二十六年的心，是「到点上班、按单排车」的心。现在没有单了，也没有车了。他没哭没闹，只是整天觉得空，手脚不知放在哪儿。这是旧心承不住，荒出来了。

邻居劝他：「别慌，工作总会有的。」他点头，心里知道，这话落不到他身上。落得到他身上的，是几样很具体的东西：谁家需要排车？他懂的东西，别处用得上吗？手机里存着二十几个司机的电话，这些人以前天天听他的，现在呢？

三个月后，他在一个小区门口，帮几家做生鲜配送的小店排了送货的顺序，起先不要钱，只是闲不住。店主发现，同样三辆车，按他排的路线走，每天能多送十几单。后来他有了第一笔收入。

他自己说：「我就是把以前干的事，换了个地方干。」这句话说得不准。换的不只是地方：以前他按别人给的单排车，现在是替人算账，自己去找单。一颗新的心，在三个月的荒里，一点点拼出来了。

看一看老周手里的光和粮。二十六年的调度手艺，是光。补偿金撑着三个月不愁饭，是粮。两样都不多，也都够。

把老周换成另一个人，同样的年纪，同样的变故。他手里没有积蓄，孩子还要交学费。那三个月他就走不过来，荒很可能停在「散」那一步。

这并不是说有钱的人才配有新心。是想提醒一件事：旁人最该问的，不是「你怎么不振作」，而是「他手里有没有一点光，有没有一口粮」。能补的先补，补了，新心才有地方长。

所以不要拿「我有没有爆发力」来量自己。该问的是：我手里有没有一点光？有没有一口粮？旧心肯不肯让出一点位置？

读到这里，你也许要问：那我是不是该主动把自己逼进荒里？先不急着回答。荒不是越多越好，也不是越少越好，后三章会慢慢说。

还有一个常见的误会，先挡一下。看到老周最后「成功了」，就以为荒是成功的前奏。不是。荒里长出的新心，有时领着人走向好结果，有时并没有。新心不保证成功，它保证的只是：人没有死在旧心里。成不成，还要看外面的路。

带走的话

背水一战逼出来的，不是力气，是一颗新的心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都缺，也都有一点：阿梅缺方向，是光；三周加班下来力气也薄，是粮。老周手里的调度手艺是光，补偿金是粮，所以他走得过来。

心领住了没有，新心长出来了没有？河边的汉军长出来了，营前的赵军散了，老周三个月后长出来了，阿梅这一夜还没有分晓。（旧心 S 失效，新心要靠 D 的压力和 E 补来的光与粮，才拼得成形。）

想一想

1. 你有没有被逼到没有退路的时候？那时你手里有一点光、一口粮吗？
2. 你对自己说过「我就是要逼自己」吗？说完以后，桌上多了什么，少了什么？

◆

44

第44章

特征律：新的东西从哪里长出来

◆ 一、创造小得很

「创造」这个词，听上去很大。放回日子里，它小得很：做一道没做过的菜，想出一个跟孩子说话的新办法，把一份旧报表的格子换成别人一眼看得懂的样子。

这些事有一个共同点。做之前，你不知道它会是什么样；做出来以后，它是此前没有的。

本书用「特征律」这个名字，指的就是这件事：新的特征，总是在旧心领不动的地方显露出来。

这句话要说慢一点。

◆ 二、熟，有熟的代价

一颗成形的心，有它习惯的看法、习惯的做法。它领着差异走，走熟了，就越来越快、越来越省力。

这是好事。没有这样的心，人连出门买菜都要重新想一遍。

可是熟，也有熟的代价。熟练的心，只会把来的东西往熟悉的格子里放。放得进去的，处理得又快又好。放不进去的，要么被它忽略，要么被它硬塞进一个不合身的格子。

所以，只要旧心够用，世界在它眼里就是已知东西的重复。日复一日的上班，日复一日的做饭，日复一日对孩子说同样的话。这不是坏事，这是日子能过下去的底盘。

新的东西从哪里来？只会从旧心放不进去的地方来。

你想想那些有名的发明。很多不是哪个聪明人闲着没事想出来的，而是某个旧做法在一个具体的地方卡住了，卡得人没办法，才有人从旁边另开一条路。旧办法承不住，荒出来，新办法在荒里长。

当然，放不进去，也不一定就长出新的。更多时候是被忽略掉了。老会计看到账里有一笔对不上，习惯性地认为是录入错误，翻一翻，改了。这一笔里也许藏着一个新现象，被旧心一句话打发了。创造，就这样一次次没有发生。

你的日子里，有没有这样的「一笔」？一个反复出现、每次都被你一句「老毛病」带过去的小别扭。那就是旧心的缝，在轻轻敲你。

◆ 三、阿梅的那一夜是怎么过的

再说回阿梅。

第二天上午九点的会，客户听完她的新方向，沉默了一会儿，说：「这个，我们之前没想过。」

那个方向，说起来也平常。不是什么惊人的创意，是把方案从「我们像什么」翻成「我们不像谁」，然后在门店的颜色和第一句口号上，各做了一个小小的取舍。可客户说「没想过」，那就是新的。

这一夜，在她身上发生的大致是一串事。

旧的心，也就是她做方案的那套流程，周四下午五点被一条消息打断。差异压过来，旧心承不住，荒出现。荒里她先做了旧心会做的事，换口号改颜色，这是旧心在硬扛，没用。接着她去翻别人的案例，这是想从外面借一颗现成的心，也没用，因为别人的案例是别人那片荒里长出来的。

直到她回到自己手里已有的东西：客户在聊天记录里说过的话，那三周的积累。一点光，才亮起来。她又煮了一碗面吃下去，是一口粮。然后那句「怕像别人家」被她看见，新的心开始成形。

注意这串事里，没有哪一步是「她决定要有创意」。创意不是决定出来的，是荒里的光和粮，在矛盾里拼出了新的东西。

把特征律压成大白话，就是：新特征不是造出来的，是在旧心的缝里长出来的。做东西的人，只是站在缝边上，没有把缝糊上。

◆ 四、荒是必要条件，不是充分条件

这里要补一层：荒是必要条件，不是充分条件。从荒到创造，中间还要有光和粮。

特征律给创造的位置是：创造发生在荒里，但不是任何荒里。它发生在这样的荒里：旧心确实领不动了；光和粮还有一点；并且有一段足够长的、没有被下一个差异立刻打断的时间。

最后一条，是很多人忽略的。截止前一晚的慌，常常能逼出点子，部分原因就在这里。那一夜，外面的差异停了，手机静音，周围的人睡了，荒里只剩下那一块活儿。差异的节奏慢下来，重组才赶得上。

把这点反过来用，就能解释为什么有些人总觉得「想不出来」。他们每隔五分钟看一次手机，每隔十分钟被一条新消息打断。他们的荒里，差异不断冒出新的，重组永远赶不上，新心拼到一半就被打散。

你自己有没有这样的下午？你以为自己缺灵感，其实缺的是一段不被打断的荒。

◆ 五、永远稳当，和永远在撕开

有人长年做同一份工作，做得极顺，没慌过。他很满意，别人也夸他稳。可是十年里，他没有做出一件自己说得上「这是我新做的」的东西。

他不见得不聪明。旧心一直够用，一次荒也没进过。日子里没有缝，也就没有从缝里长出来的东西。

稳当并没有不好，稳当是底盘。稳当与创造，是两件事。创造需要的是稳当偶尔被撕开一道口子，而不是永远撕开。

还有一类人，日子永远在撕开：每个月换一个主意，每个季度换一个项目。他们也不创造，因为新心长到一半，就被下一场荒打断了。荒里要有一段时间，光和粮才一点点聚拢，心才拼得成形。

永远在荒里的人，和永远不进荒的人，都难有新东西。

◆ 六、街角小饭馆：在断口上拼

一家街角的小饭馆，去年突然不让堂食了。老板娘慌得三天没睡好。

她的饭馆，是一颗「客人坐下来，端上去，收盘子」的心。灶台的位置，伙计的分工，菜单的样子，全是围着堂食长出来的。现在没有客人坐下，这颗心一下子没了东西可领。

她先试了最省力的办法：把原来的菜原样装盒送出去。三天下来，退了一半的单，汤洒了，面坨了，凉了的炒菜没人愿意再吃。这是旧心硬扛。

后来她问了几个常来的客人，才知道他们最想要的不是「馆子里的菜」，而是「回家热一热就好吃的菜」。她把菜单砍掉一半，专做耐放耐热的几样，装盒的办法也换了。两个月后，外卖的生意比堂食时还好些。

没有人说她「逼出了潜力」。她只是在荒里，一件一件地，试出了一颗新的心。

◆ 七、压了十年的那个口气

一个人写了十年公众号，一直是一个调子：平，稳，有点温吞。读者喜欢，说读着舒服。有一天他忽然写不出来了。

不是没有题目，是每个题目一拿起来，就觉得在重复自己。他坐在电脑前一个下午，删了十几个开头。他慌了。

这是旧心失效：那个调子，到这一处领不动了。

他没有逼自己「找回感觉」，也没有换个平台重新来。他做了一件小事：把十年里写过的文章翻出来，不读好的，读那些自己不满意、没发出去的。他发现，废稿里有一个共同的东西，一个他一直压着没写的、有点硬、有点冲的口气。它不符合「温吞」这个人设，所以从没出过门。

下一篇文章，他让那个口气出了一点点头。有读者留言说：「这一篇，我读到了你。」

新的特征，就是这样在旧心的缝里长出来的。它不是从外面借来的，是旧心压了很久、一直没处放的东西，在旧心失效的那一刻，有了出口。

◆ 八、一道没见过的题，一个不看轮子的孩子

再看两个更小的。

有个高三的女孩，数学一直稳在一百三十分上下。模考那天，最后一道大题，题型她从没见过。她盯着题干，笔尖停在纸上，教室里只有别人翻页的声音。那颗靠一套套题型长大的心，在这里没有格子可放。她手心冒汗，眼睛发花。

三分钟后，她不再去想「这是哪一类题」，而是把题里的条件一条一条写在草稿纸边上。写完，发现有两条之间有个她没留意的关系。她顺着往下推，卡住，再推，居然做出了前半问。

后来她说：「以前看到没见过的题，我就想交白卷。那次之后，我知道没见过的题，也可以先写条件。」

另一个是五岁的孩子，学骑小自行车，拆了辅助轮。第一次歪着车头摔了，第二次也摔了。第三次他不骑了，蹲在地上看着车轮。他蹲了一会儿，站起来，不再看脚下，开始看前面。又摔了两次，第六次，他骑出去十几米。

父母问：「你怎么忽然会了？」他说：「就是不能看轮子。」

旧心的办法，是看着脚下保平衡。新心的办法，是看着前面，让身体自己去找平衡。这个新办法，是在他蹲着不动的那一小会儿里长出来的。

要是父母在他蹲下去的那一刻，急着扶起来说「再试一次」，那一小会儿就没了。

◆ 九、放回日子里

有一位年轻的程序员，做一个新项目，遇到一个他从没见过的问题。他的第一反应不是停下来想，而是立刻上网搜，搜到一段代码，复制进去，跑通了。下一周又遇到类似的问题，又搜。

项目做完了。三个月后他自己说：「我好像什么也没学会。」

他没有偷懒。每一次荒刚露头，就用一个现成的答案把它盖上了。荒没有被走过，什么也没长出来。搜东西本身没有不对。工作要紧的时候，借别人的办法没有什么错。只是借来的东西，若永远盖在荒的上面，这个人的心，会一直停在原来的大小。

现在人人手边都有一个会说话的机器，能在荒露头的第一秒就递上现成的答案。便利是真的，代价也是真的。有些荒，值得你先自己站一会儿，再去问机器。这不是怀旧，是给新心留一点时间，在你自己手里长出来。

再有一条，也放在日子里。别人在荒里发呆的时候，别急着去打断他。孩子拒绝上学，哭着不肯进校门，父母手忙脚乱，哄、骂、讲道理，旧办法一个个用光。这时候，家这颗心遇到了领不动的差异。大多数家庭的第一反应，是赶快把荒填上。办法也许找到了，可这个孩子为什么不愿进去，这个家以前有没有真的问过，就被盖过去了。（孩子要是长期不肯上学、情绪低落、吃不下睡不着，该找学校老师，也该找医生或心理咨询师，不必家里硬扛。）

很多家庭，正是在这样的荒里，第一次学会了怎样跟孩子说话。

再换到一个团队。一个项目做到一半，核心人员走了，所有人都想补人。可有时候补人解决不了，因为那个人原来的位置，是旧流程里的一格，旧流程本来就不合适了。慌过一段时间，大家才发现，这个位置不补，换一种分工，反而跑得更顺。

新分工是荒里长出来的，不是会议上讨论出来的。

所以，一个想要创造的人，该问的不是「怎样产生灵感」，而是：我现在有没有真的看清，旧心领不动的那个地方在哪里？

很多人的创造，就断在这一问上。他不缺才华，只是不愿承认旧办法已经不够用了。旧心还撑着一个体面的样子，新的东西就没处长。

带 走 的 话

新的东西，在旧心的缝里长出来；没有缝，就只有重复。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？光和粮都要有一点：阿梅的光是客户说过的话，粮是那碗面；写手的光是那堆废稿。缺的往往还有第三样，一段不被打断的时间。

心领住了没有，新心长出来了没有？阿梅、老板娘、那个女孩都长出来了；程序员把荒盖住了，没有长。（旧心 S 的缝，是新特征显露的地方；E 补上光与粮，才拼得成新的 S。）

想 一 想

1. 你最近一次「想不出来」，是缺灵感，还是一直被打断？
2. 你有没有哪一次，因为一个现成的答案，错过了自己的荒？

◆

45

第45章

自由律：自由不是不慌，是心能被换

◆ 一、辞职后的第三个星期

「自由」这个词，听上去像是慌的反面：没有人管，没有人拦，想去哪就去哪。可是你细想，日子里最自由的时刻，往往并不是没人管的时候。

有人刚辞了职，没有老板，没有打卡，没有人安排他的上午。第一个星期，他很高兴。第二个星期，他开始睡不着。第三个星期，他在家里不停地换位置，从沙发到书桌，从书桌到阳台，什么也没干成。

他说，他有点慌。

这不是他矫情。弗洛姆在《逃避自由》里，讲过一种很相近的慌：挣脱了旧的纽带，人反而不安〔核：大意〕。这位邻居，第 47 章请他出来，细细地对。这里先问一件更近的事：他慌的是什么？

◆ 二、一颗习惯被安排的心

他有大把的时间，没有任何人给他下命令。可他的心，是一颗「有人安排的心」。

上班前几点起，到公司先看邮件，中午跟谁一起吃饭，下午几点开会。这一整套是他这颗心的骨架，领着他每天的差异走。

辞职以后，外面的安排没了，他的心还是那颗习惯被安排的心，里面却没了东西可领。差异没有减少，只是原来由外面压过来，现在从里面冒出来：今天做什么？为什么做这个，不做那个？没有了那个职位，我是谁？

这是自我之荒。外面没事，里面的差异照样在发生。心没有去处，能量散着。

按「选择越多，人越慌」的说法，他只是选择太多了。那他给自己定一个规矩，每天只做三件事，慌会不会好一些？有时会，因为一个新的框架给了心一点骨头。可那个框架是外面来的，是他刚读到的一本书、一篇文章，用上一阵子又会塌，因为它不是他自己长出来的。

自由的难处，因此不在选择太多，而在：旧心被拆掉之后，新心还没长成之前，有一段荒。这段荒，是自由的第一个样子。

◆ 三、自由律：心能被换

本书用「自由律」这个名字，说的就是这一件事：自由不是没有心，是心能被换。

先把这句话读慢一点。

一颗不能被换的心，是什么样？是一颗被钉死的心。它领着差异走，遇到领不动的，办法只有两个：把差异挡在外面，或者硬扛。

挡在外面的，就是第五编讲过的缩小的心，可以进入的世界一层层变小。硬扛的，就是撑到崩。

一颗能被换的心，遇到领不动的差异，有第三个办法：自己拆开，重新拼。拆的时候，它是荒。拼成了，它是新心。

所以，自由不是「想怎么样就怎么样」，是心有一种可以在荒里改的本事。

这种本事并非人人天然都有，也不是一直有。它像一个关节，要靠平时活动。长期只用一套办法的人，关节会锈。

说到这里，就能看出自由与慌的真实关系：自由不等于不慌，自由是慌的时候，心还改得动。

◆ 四、两个人，同样的慌

回到辞职的人。他那几周的慌，是好信号还是坏信号，要看接下来发生了什么。

如果他在慌里，开始试着做一点事，做砸了，换个做法。一个月以后，他有了一套不属于旧公司的作息，有了一个自己长出来的理由，说得出「我今天做这个，是因为……」。那么他是自由的：他的心被换了一次。

如果他在慌里，赶紧找了另一份跟原来一模一样的工作，或者开始日复一日地刷手机，等着新的安排来接管，那么他没有自由。他只是把荒绕过去了。

两个人当初同样慌，后来一个有了新心，一个回了旧心，或者被别的东西接管了。不能说后者不对，那也是一种活法。但它不是自由律所说的自由。

◆ 五、关房门的孩子，和新当上负责人的人

再说一个家常的例子。

一位母亲，孩子上初中之前，她的心是一颗「母亲管孩子」的心：做饭、接送、检查作业、定规矩。孩子上了初中，开始关房门，不愿多说。她慌了：我是不是做错了？是不是管少了？她的第一反应是管得更紧，结果更糟。

这里的慌，是母亲的心遇到了领不动的差异：孩子长大了，一颗「管」的心，领不了一个要自己做主的人。

有的母亲，在这个荒里退回去，管得更严。有的散了，撒手，什么也不管，自己也不知道该干嘛。有的在荒里，慢慢长出一颗新的心，一颗「陪着、问、偶尔让一步」的心。这位母亲花了大约一年。那一年里，她慌了无数次。

没有人能说，她哪一次慌是多余的。

这个例子，和「选择越多越慌」没有关系。她没有多少选择，她的难处是：旧心必须换，换的过程里，没有现成的新心可以拿来用。

职场里也有一样的事。一位技术很硬的工程师，被提成了小组负责人。他原来的心，是一颗「自己把事做对」的心，这颗心陪他走了十年。现在要他「让别人把事做对」，这颗心领不动了。他开始半夜改下属的代码，会上说话越来越急，下属越来越不吭声。

他慌，是真慌。他那颗心里，没有一格是放「带人」的。头半年，他退回旧心，什么都自己干。后来，一次下属当面说「你这样我没法学」，他才愣住，开始试着只提问题，不动手。那是一颗新心的头一片叶子。

◆ 六、选择多不是自由，选择能落地才是

这样，就能回应那个常见的说法：「选择越多，人越慌。」

这话有一部分对。选择多，差异多，旧心领不过来。可真正让人慌的不是选择多，而是：每一个选择，都要求一颗新的心去领它，而新的心还没长出来。

反过来，选择少的人也会慌。那种慌，第七编里讲过，叫闲得发慌，是自我之荒。外面没事，里面没去处。

所以自由与慌的关系，不是线性的「越自由越慌」，而是：越要换心，越会经过荒。

选择多不是自由，选择能落地才是。一个人面前摆着一百个选项，如果没有一个与他的心接得上，这一百个选项就是一百个差异，只会让荒更大。

填志愿的那几个晚上，就是这样。一个考生面前摆着几十个专业，每一个都认得名字，没有一个认得自己。他慌，不是因为选项多，是他没有一颗「我想成为谁」的心，可以把专业放进去比。

这时候家长递过一张清单，上面写着「好就业」的排序。清单是一颗借来的心，借来用一用，没有错。错在借了不还，以后每一回选择，都拿它去比。

自由也有一个很朴素的检验：你上一次改了自己的做法，是什么时候？不是别人逼的，也不是小修小补，是你的心真的换了一个领法。如果想不起来，或者想起来的都是很多年前，你的关节可能有些锈了。

这句话不为吓人。锈了可以磨，磨的办法留到第九编。

◆ 七、换心不是换衣服

「心能被换」这句话，很容易被误会。

有人听了会想：那就是想换就换，把旧的丢了就行。心不是衣服。

换心的时候，旧心里有许多东西，是几十年里一点点长出来的：对人的信任，对事的分寸，对自己的了解。换心，是把不合用的拆掉，把合用的留下来，在荒里重新拼。

拼出来的新心，不是凭空来的，是旧心的材料，在新的差异下重新排了一遍。

所以，换心不是背叛自己，是让自己活着。一个不能被换的人，才真是被什么钉死了。

◆ 八、八十岁的老太太和一锅馄饨

八十岁的老太太，丈夫去世以后，被儿子接到另一座城市住。儿子家很好，有自己的房间，有电梯，有保姆，什么也不用她做。刚来时，所有人都说她享福了。

三个星期后，她开始整夜睡不着，在屋里走来走去，一会儿擦桌子，一会儿叠毛巾，叠了又拆。儿子问她要什么，她说什么也不要，只说：「我在这里，没事干。」

这是闲得发慌，自我之荒。她那颗心，原来是「早起买菜、邻里串门、替老头子洗衣做饭」的心，领了她五十年。现在没有菜场，没有邻居，没有老头子。她的自由一点也没有少，可她的心没有东西可领。

后来是孙女的一句话，让事情有了转折。孙女放学回来说：「奶奶，我们班同学想吃你包的那种馄饨，你教我吧。」

从那个周末起，家里每周六中午有了一个包馄饨的小课堂。起先只有孙女，后来有了孙女的两个同学，再后来，楼里别的老人也来了。

没有人宣布她「找到了新的人生」。可是她睡着了。她的心，在这场荒里，长出了一个小小的新地方：不再是「替老头子做饭的人」，而是「会包馄饨的奶奶」。

对比另一种做法：儿子为了让她不闷，买了平板电脑，装满戏曲和短视频。头几天她看得很开心，一个月后又开始整夜走动。屏幕里的东西是一直给的，是外面来的差异，它们没有为她的心提供一块地方。外面的东西越多，里面越空。

给她再多的自由，也没有用。她要的不是自由，是一颗能领着她走的心。孙女那句话，是一份光，也是一口粮。

◆ 九、放回日子里

换心要花时间。老太太的变化，用了一个多月。母亲面对关房门的孩子，用了一年。辞了职的人，往往要半年。

一个人在荒里的头几周，旁人看上去几乎没有变化，这是正常的。别在这时候下结论。不过，要是睡不着、吃不下、什么都提不起劲，一连几个礼拜不见松动，或者有了伤害自己的念头，就不是靠换心能等的事了，请去找医生或心理咨询师；有紧迫的危险，就叫急救。

对身边正在这样的荒里的人，别急着给他东西，先看他的心原来领的是什么，现在缺的是什么。缺了的那一块，才是他真正需要的。

自由不是一个状态，是一段一段的换心。每一段，都有荒，有光和粮，有时间。把这看明白了，对自由的期待就会实在：自由不是从此不慌，而是每一次慌的时候，你的心都有机会长大一点。

最后留一个自己能试的小办法，叫「换一件小事」。不必等大荒来了才练关节。

这个星期，挑一件你做了很多年的小事：每天上班走的那条路，做饭的那个顺序，对孩子说睡前话的那几句。换一个做法，只换一次。

换的那几分钟，你会觉得有一点别扭，有一点不知所措。这就是一个很小很小的荒。

别急着赶回老办法，多待一会儿，看看新的做法里，有什么是旧的看不到的。关节就是这样一点点活动开的。

带 走 的 话

自由不是不慌，是慌的时候，心还换得动。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老太太缺的是粮：能量散着，没有一个去处可以投。孙女那句话补上的，一半是光（原来我还有用），一半是粮（一个可以投进去的去处）。辞职的人缺的是光：没有人再告诉他今天做什么。

心领住了没有，新心长出来了没有？老太太和母亲长出来了，辞职的人要看接下来的一个月；谁要是赶回旧岗位、旧办法，那是退回旧心。（自由，是 S 可以被 D 和 E 改写，而不是被钉死。）

想 一 想

1. 你上一次改了自己的做法，是什么时候？是别人逼的，还是旧办法真的不够用了？

2. 这个星期，你打算换哪一件小事？换的那几分钟，你心里是什么感觉？

◆

46

第46章

幸福律：走过荒的日子

◆ 一、人人想过的好日子

人人都想过好日子。想来想去，多半是这样的样子：不慌不忙，该来的来，该去的去，每天一杯茶，一本书，一个安静的晚上。

这是一种好日子，本书不反对。要说的是，它不是好日子的全部，甚至不是最深的那种。

先看它是什么。

不慌不忙的日子，是旧心恰好够用的日子。差异来了，旧心接得住；接得住，就安稳。这种安稳是真的，给人一种踏实，可以休息，可以放松。很多人拼命工作，就是为了换一段这样的日子。

这种好日子有两个特点。

一是它靠旧心够用，所以是脆的。旧心一旦遇到领不动的差异，比如一场病，一次失业，一个亲人离世，这份安稳立刻没了。二是它不长东西。日子过得越稳，心越定型，越不容易再长。

◆ 二、老教师的那一年

再看另一种。

一位老教师，退休前一年，学校要求全部课程转到线上。他教了三十多年粉笔和黑板，面对屏幕，手心全是汗。头两个月，他每天晚上睡不着，觉得自己老了，学不动了。

有一次，他在摄像头前讲错了一句话，学生在聊天栏里刷出几个笑脸。他把电脑合上，坐了很久。

后来，他一点点学会了。不是学会了软件，是长出了一种新的讲课方式：话比从前少，问题比从前多，让学生自己在屏幕那头把答案打出来。他说，退休前最后一年，是他教得最好的一年。

你问他，这一年幸福吗？他想了想，说：「那两个月真难受。但这一年，我觉得我是活着的。」

开学以后，年轻老师来问他怎么在屏幕上带讨论。他没讲道理，只把自己最开始讲错的那一句，原样说给他们听。那几个年轻人笑了，笑完，手里多了一点胆子。

他这一年，就是本书要说的幸福律。

◆ 三、幸福律：荒能被走过

幸福律的意思是：幸福不是从不进荒，是荒能被走过。

走过一次荒、长出新心的人，得到的东西，和一直稳当的人不同。

一是他知道自己能换。下次再遇到领不动的差异，他不再那么怕。这是一种底气，不是靠别人给的，是靠自己走过一次。

二是他的心比以前大了一圈，能领的差异多了一类。

三是他和世界的关系多了一层。这个世界不再只是旧心认得的那个世界，里面多了他在荒里看到的东西。

这几样，不慌不忙的日子给不了。

这三样，日子里各有一个小小的检验。听到一个新差异，你第一反应是「完了」，还是「让我看看」？想起一段难日子，你是躲着走，还是平平地说得出来？看见别人在慌，你急着劝，还是肯陪一会儿？

所以本书说：不慌不忙是旧心的安稳；走过一次荒、长出新心，是另一种更深的好日子。

「更深」不等于「更高级」，前一种也没有低。两种都是好日子，一种好在稳，一种好在活。人需要两种都有，就像身体既要睡觉，也要运动。

◆ 四、只讲一种好日子，会怎样

问题出在，现在许多说法只讲前一种。

比如「慌是幸福的敌人」。这话把慌当成要消灭的东西，好像只要把慌消灭干净，日子就完美了。

可是，一个什么荒都不愿走的人，心不再长，日子越来越窄。他是「不慌」了，也确实更安稳。可他慢慢发现，自己越来越怕事，一点小变化就受不了。那颗旧心被他保护得太好，已经没有一点弹性了。

这就是第五编讲过的缩小的心：用不进入来换确定。它的日子是稳，但是小。

所以，「慌是幸福的敌人」说中了一点：荒里确实难受。它漏掉的是另一点：从没进过荒的日子，不是最好的日子，是最脆的日子。

◆ 五、甜头和深处

幸福里也有「不确定」，这一点第 47 章会细说。这里先分两层。

一层是旧心够用、带一点悬念的不确定。比如孩子给你留了一份没拆的惊喜，比如一个没排满的下午。旧心接得住，还嫌它有点滋味。这是甜头。

另一层是旧心不够用、要换心的不确定。比如老教师面对的那块屏幕。这一层当时一点也不甜，是难受的。它之后留下的，是底气。这是深处。

甜头让日子好过，深处让日子有分量。

拿一个周末来对比。周六上午什么都不排，翻翻书，出门走走，心里留着一点「不知道今天会碰上什么」的悬念，这是甜头。周一早上调到新岗位，全是没见过的人和事，几天睡不好，这是深处的开头。

前一种，谁都想要。后一种，没人想要，可一个月以后，是后一种让人觉得自己「长了一寸」。

深处是怎么来的？是走过来的。

◆ 六、走过荒，不等于受苦

这里要留意一个常被误解的地方。「走过荒」不等于「受苦」，更不等于「越苦越好」。苦本身没有价值。有价值的是：荒里长出了新的心。

有人受了很多年苦，什么也没长出来，只是一年一年地硬扛，心越来越硬，越来越窄。这样的苦，不是幸福律说的荒。幸福律说的荒，是有出口的荒：光和粮有一点，时间有一段，心有一点肯松的地方。

怎样看出一个人走过了荒呢？

不是看他现在多平静。有的人平静，是荒没走过，只是把它压下去了。

可以看这样几处。他谈起那段难日子，语气是平的，不躲，也不夸。他对新来的差异说「让我看看」，而不是「完了」。他对别人的慌，有一份不急着劝的耐心，因为他知道，那个人正在荒里，劝没有用，陪着才有用。

最后这一处最能看出来。走过荒的人，对别人的荒，有一种别人没有的软。这一点，会在第九编接上。

举个小例子。同事小宋头一回当众汇报，慌得声音发抖。三年前也在这个会议室里发过抖的前辈，没有说「别紧张」，只递了一张纸，说：「第一页，你先念标题就行。」小宋念了标题，第二页自己就接上了。

那张纸是一颗临时的心。递纸的人，是走过荒的人。

◆ 七、新手妈妈的一年

放回日子里，看那位新手妈妈。第二编里，她不知道这声咳嗽意味着什么，也没有一个「我该是怎样的妈妈」的样子。她半夜慌，是真的慌。

一年以后，孩子又咳嗽了。这一回，她没有半夜上网查。她看了看孩子的精神、脸色和呼吸，心里有了数，抱着哄了一会儿，孩子在她怀里睡着了。她自己也没睡，可她不慌。她心里也留着那条线：真要是喘得费劲、嘴唇发青、精神明显不对，就马上去医院，该叫急救就叫。

这一年里发生了什么？她经历了好几场荒：第一次发烧，第一次出疹子，第一次摔下床。每一次，她那颗关于「怎样当妈妈」的心都承不住，都慌过。慌过之后，都多长了一点。她认得了孩子的哭有几种，知道哪一种是饿，哪一种是困，哪一种是真的不舒服。

这是用一年的荒换来的心。

她的朋友刚生孩子，手忙脚乱，向她请教。她说：「我也不知道怎么教你，反正，多慌几次就好了。」

这话听着像玩笑，说的却是实话：新心不是教出来的，是在荒里长出来的。教，可以补一点光，给一口粮，但不能代替荒。

这就是幸福律最日常的样子。不是某一天忽然幸福了，而是某一天，她发现自己不再怕那件事了，而且说不清是从哪一天开始的。

◆ 八、医院走廊里的妻子

再看一对夫妻。结婚第七年，孩子上小学，两个人的日子像一条平稳的河，没有大波澜。

有一天，丈夫被查出一个需要手术的毛病，医生说不严重，但要住院。头一个晚上，妻子在医院走廊里坐着，觉得整个家忽然是空的。她原来那颗「家里的事有他在」的心，一下子失效了。

接下来三个星期，她学着自己交费，自己问医生，自己安排孩子的接送，晚上在医院的椅子上躺着。有一天，她发现自己一个人能处理这些了。

丈夫出院后，两个人的话反而多了。他说：「你好像不一样了。」她说：「你也是。」

两个人没有说「我们幸福了」，可他们都知道，这一年之后的日子，比之前深了一层。这一层，是走过来的。

这里要避开一个最容易出现的误解：以为「走过荒的日子更幸福」，所以应该盼着荒来。不是。没有人应该盼着亲人生病。荒不是用来盼的，它自己会来。

要紧的是它来的时候，别因为「幸福应该是不慌的」这个想法，把这段日子当成「不该有的日子」。一边熬一边自责：我怎么这么没用，我怎么还在慌。这种自责，是在荒上又压了一层新的差异，让重组更赶不及。

荒来了，先不再额外加一条「你不该慌」。这是幸福律最朴素的第一步。它不是放弃，是不添乱。

◆ 九、放回日子里

还有一类人，值得单独说。

有的人从小到大，没有经历过大的荒。家境稳，学业稳，工作稳，婚姻稳。他看起来过得很好，别人羡慕。可有一天，一件普通的小事，比如一次升职落空，一次孩子成绩下滑，忽然把他整个人打垮了。他自己也不明白，为什么这么小的事就受不了。

他并不脆弱，只是没有走过荒，没有那份「我走过」的底气。他的心从来没有被拆过，没有试过重新拼，所以一遇到领不动的，就整个塌下去。他的稳，是一栋没有经过地震的楼。

对这样的人，最诚实的话是：不必羡慕，也不必自卑。荒总会来，只是早晚。能先走一小段荒，比一次摊开的大荒好。这就是为什么，一些年轻人愿意去

试做自己不擅长的事，换一个城市，学一门全新的手艺。不是图新鲜，而是想给自己的心，留一点被拆、被拼的经验。

也要老实说一句：并非每个人都愿意要「更深的好日子」。有的人，一辈子只想要稳当，也过得很好。本书不劝人去找荒。荒会来，不用人找。本书只想说，它来的时候，别把它只当敌人，它是新心的前夜。

这一节用夜路收一次。夜路里最安稳的人，是有灯有粮、沿着熟路走的人。最深的人，是在一条没走过的夜路上，没有灯的时候，一步步走出来的人。走出来以后，他不再怕夜。

带 走 的 话

不慌不忙是旧心的安稳；走过荒、长出新心，是另一种更深的好日子。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？老教师缺的是光：不知道屏幕那头的课该怎么讲。新手妈妈缺的是光，也缺粮：不知道每一种哭是什么意思，半夜还熬着。两个人后来都一点点补上了。

心领住了没有，新心长出来了没有？老教师、新手妈妈、医院走廊里的妻子，都长出来了，各自多了一层底气。（幸福，是荒被走过：E 在 S 和 D 的相互改变里赶上了节奏。）

想 一 想

1. 回头看你自己，哪一段难日子，现在谈起来已经是平的了？它在你身上留下了什么？

2. 你有没有因为「我不该慌」，在荒上又压了一层？

◆

47

第47章

四位近邻：死地、邂逅、逃避、未知

◆ 一、规矩，和四盏灯

前四章讲了本书的想法：创造是在荒里重新成心，自由是心能被换，幸福是荒能被走过。现在，把离这个问题最近的四位邻居请出来，一位一位地对。

规矩是这样的：先承认他们各说中了什么，再说本书多出的一层。一位也不跳过。

四位是：韩信，他说「陷之死地而后生」；九鬼周造，他把偶然叫作「独立的二元的邂逅」；弗洛姆，他写了《逃避自由》；威尔逊与吉尔伯特，他们发现了「不确定的快乐」。

先说一句公道话。这四位，没有一位是在写「慌」。韩信在打仗，九鬼周造在想偶然，弗洛姆在写自由，威尔逊与吉尔伯特在做预期与快乐的实验。是本书把他们请到慌的门口来对话，他们没有义务回答本书的问题。能说中这么多，已经很难得了。

◆ 二、韩信：他说中了什么

《史记·淮阴侯列传》记他攻赵，背水列阵，事后对不解的诸将说，兵法有「陷之死地而后生，置之亡地而后存」〔核〕。

他说中了什么？

第一，说中了一件真事：把人放进退无可退的局面，人会变。这个变不是慢慢改，是一下子。第二，说中了一个反直觉的地方：安全，有时是一种拖累。他的原话是：「今予之生地，皆走。」〔核〕给兵留了生路，兵就跑了。

一支有退路的队伍，每个人心里都有一半在看后面。这一点，本书第 43 章已经说过，完全承认。

还有一点，常被人忽略。韩信没有说士兵天生勇敢，也没有说他们藏着劲。他说的是：这些人是「驱市人而战之」，平日没有带熟〔核〕。他把事情看成了一个队伍有没有一颗心的问题，不是一个人有没有胆量的问题。这一点，本书格外同意。

◆ 三、韩信之后：分叉在三处

分叉在哪里？

第一处，他的变化，本书看作「旧阵势的心失效，新阵势的心长出」，而不是「爆发了潜力」。这两种说法，赢了的时候看不出差别，输了的时候才分得出。

如果只是潜力爆发，输了的兵就该是潜力不够。本书说，是荒里的光和粮不够，新心没长出来。前者把问题归给人，后者归给荒里的条件。赵军也在荒里，大惊之后只有散，就是一个对照。

第二处，死地之中，要有一线光，一口粮。这不是本书硬加的。史书里写得明白：两千轻骑藏在山上，等着赵营空；一句「今日破赵会食」，给了全军一个目标；出战前先发了一顿简单的饭〔核〕。光是把人逼进去，没有用。

《孙子兵法》里的这句话，后面还跟着一句：「夫众陷于害，然后能为胜败。」〔核〕陷进去，只是一个开头，胜败还要看后面。

第三处，也是最要紧的一处。韩信的逻辑里，荒是用来「用」的，是手段。本书说，荒是一颗新心长成之前必经的阶段，它本身不是手段，也不是目的。把

荒当手段，就容易滑到「那我天天逼」。本书的位置是：荒来了就好好走，不必去造。

还要补一句。兵法的逻辑是单向的：投入死地，得到生。这句话把「死地」和「生」之间的一段省掉了。可日子里真正占去时间的，恰恰是这一段。老周的三个月，老板娘的两个月，阿梅的一整夜，全在这一段里。兵法省掉它，是因为兵法只管结果。本书把它请回来，是因为一个人要走的，就是这一段。

◆ 四、九鬼周造：他说中了什么

第二位，九鬼周造。他在《偶然性的问题》（1935 年）里，把偶然看成「独立的二元的邂逅」：两条互不相干的线，忽然相遇〔核：大意〕。他把偶然分成三种，其中一种讲的，正是一条因果线和另一条因果线的相遇〔核：大意〕。他还把偶然放在必然的对面，说偶然是必然的否定〔核：大意〕。

他说中了什么？

说中了慌的来路。慌常常是从一次没有预料的相遇开始的。钥匙不在老地方，孩子哭了，一条消息，一场病，都是两条本不相干的线撞在了一起。

他还说中了一点极少有人说的：九鬼周造认为，邂逅的那一瞬间，带来的是惊异〔核：大意〕。惊异这个词很准。同一次邂逅，吓人的叫意外，欢喜的叫奇遇，起头那一下，都是惊异。

一个人今天慌的那件事，换个角度，也可能是他明天说起来的好运。

◆ 五、九鬼周造之后：入口和出口

本书多出的一层是：邂逅之后呢？

九鬼周造讲的是偶然的结构：撞上了，世界显出不由我定的一面。可是撞上之后，对人意味着什么，那不是他这本书的问题。同样的邂逅，有的人长出新

心，有的人缩回旧心。分界不在邂逅本身，在邂逅之后，荒里的光和粮，旧心肯不肯改。

换句话说，九鬼周造给出了荒的入口，本书补的是荒的出口。入口决定荒会不会来，出口决定荒来之后长出什么。

还有两处，值得一说。

一处是：偶然是外面的一桩事件，而慌可以不要外面的事件。「闲得发慌」，什么邂逅也没有，里面的差异照样在发生。偶然解释不了这种慌。

另一处是：偶然是必然的否定，借这个意思，荒恰恰是旧心里「必然」的格子放不进去的那一部分。旧心越大，必然的格子越多，荒就越少。可它永远不会没有，因为再大的心也有界，这就接上了第七编的「心必有界」。接上以后，方向仍不一样：他看的是偶然本身的样子，本书看的是偶然压过来以后，心怎样长。

◆ 六、弗洛姆：他说中了什么

第三位，弗洛姆。《逃避自由》（1941 年）里，他说现代人挣脱了传统的纽带，得到了自由，却因孤立无依而不安，于是逃向权威、随大流或破坏〔核：大意〕。

他说中了什么？

说中了自由的另一半。自由不是一个单纯的好东西，它撕开了旧的安稳，人在撕开的地方发慌，所以会逃。这一点，本书完全同意。第 45 章里辞职的人、关房门的孩子，说的就是这件事。

他还说中了一个沉重的事实：人逃，不是因为笨，是因为受不了。

他也没有停在逃上。他说人还有另一条路，叫积极的自由，靠自发的活动，靠与人和世界重新联在一起〔核：大意〕。这一点，本书也看在眼里：他给出的是一条出路，不是一句警告。

◆ 七、弗洛姆之后：逃之前，有一段荒

本书多出的一层，在逃的那一刻之前。

弗洛姆看到，人在自由里不安，于是逃向权威。他把这看成一个分岔：要么逃，要么积极的自由。本书说，在逃和积极自由之间，有一段荒，而且那一段荒，有长度，有条件。

逃，是旧心的回缩。权威，是一颗借来的心。借来的心本身不是坏事，第九编会专门讲怎样借、怎样还。坏在借了不还。

所以，本书对弗洛姆的补充，是给「逃」之前加了一个时间差：自由使旧心失效，荒出现；此时若有光和粮，新心就可能在荒里长出来；若没有，或者荒太长太苦，人就逃。

逃不是人的弱点，是荒里没有足够的光和粮。这一改，意思就变了：该补的不是「勇气」，是光和粮。

再说「权威」。逃向一个权威，和借一个权威的光，是两回事。前者是把心交出去，后者是在荒里借来一份光，自己继续走。一个刚接手新岗位的人，向老师傅请教，听一句话，这是借光。从此事事都问，不再自己想，就是交心了。

分界在于：借来的东西，有没有被自己的心重新拼过一遍。拼过的，是新心的一部分。没拼过的，一直是外面的东西。

还有一处。弗洛姆说的焦虑，是自由的后果。本书说的慌，是换心的过程。前者像一场病，后者像一段路。病要治，路要走。

◆ 八、威尔逊与吉尔伯特：甜头，不是深处

第四位，威尔逊、吉尔伯特等人。他们 2005 年发表的论文，题目译过来是《不确定的快乐》，发现一件让人意外的事：一点未知，能让好心情持续得更久〔核：大意〕。

实验很家常。有一项，图书馆里的人收到一张小卡片，上面粘着一枚一美元硬币。一种卡片写明了是谁送的、为什么送，另一种没写。过一会儿测心情，没弄清来由的那一组，好心情留得更久〔核：大意〕。

他们另外又做了两项。一项是看完一个感人的真实故事，有人被告知后续哪一种说法是真的，有人没被告知。一项是收到别人对自己的好评，有人知道是谁给的，有人不知道。两项里，都是没被告知的那一组，好心情留得更久〔核：大意〕。

论文的副题已经把话说在了前头：延长好心情的办法，是人们事先想不到的〔核〕。请另一批没参加实验的人来预测，多半以为弄清了来由的那一种更让人开心〔核：大意〕。

他们说中了什么？

说中了常识的一个小反例：我们总以为什么都弄清楚了才幸福，其实不然。这一点，本书也承认。第 46 章把它叫作甜头。

本书多出的一层是：他们说的不确定，是旧心能接住的那一种。一张不知来由的卡片，不会让任何人的日子崩塌。读完以后，人的心还是原来的心，只是多了一点悬念，一点谈资。这样的不确定，解释的是幸福里的甜，解释不了幸福里的深。

真正的荒，是另一种不确定：旧心接不住，要换。当时一点也不快乐，他们的实验里没有它，也不可能有。可正是这一种，在事后留下更深的好日子。老教师那难受的两个月，是荒。活着的感觉，是新心。

两种不确定，一种拉长快乐，一种在难受之后留下底气。把它们混在一起，就会得出「不确定总是好的」或「不确定总是坏的」，两头都不对。

另一个分叉在方向上。他们的发现，是在确定之前保持一点不确定；本书说的，是在不确定之后长出新的确定。前者是延迟，后者是重建。

这里有一个很有用的日常提醒：想让日子里多一点甜头，不必把一切都弄清楚。给孩子留一点没有拆开的惊喜，给自己留一个没排满的下午，这是旧心够用时的好办法。可别拿它去应对荒。荒真的来了，再多的「享受不确定」也没用，那时要的是光和粮。

◆ 九、放回日子里：同一个夜里的四盏灯

试着把四位近邻请进同一个晚上。

还是阿梅，周四夜里十一点半，站在阳台上。

韩信会对她说：你没有退路了，往前。这话有一半管用，退路确实没有了，旧方案回不去。可他没有告诉她，往前是往哪个前。

九鬼周造会对她说：这是一次邂逅，客户的一条线，撞上了你的一条线。这话让她稍稍平静，原来这不是她的过错，是世界显出了不由她定的一面。可他也没有告诉她，撞上之后怎么办。

弗洛姆会对她说：你现在的慌，是自由的另一半，不少人这时候会逃，逃到一个现成的权威那里。她差一点就逃了，翻同行案例，就是想借一个权威的答案。他提醒了她这一点，是好的。可他没有给她一个办法，让她在不逃的时候，手里有东西。

威尔逊和吉尔伯特会对她说：一点不确定，也许是好事。这话在周一下午也许有用，周四夜里十一点半，她听了只会皱眉。

四位都对。四位都没有说到那一步：荒里的光，荒里的粮，旧心肯不肯改。

把韩信和弗洛姆放在一起，还有个对照。韩信看到，人被逼到绝路会变好；弗洛姆看到，人被推到自由里会逃。一个说「逼出新的」，一个说「逼出旧的」。两个都是真事，也都是荒里的结局：新心长出，或者退回旧心。他们说的是同一场荒的两个出口。分界在哪里，两位都没有给。

四盏灯，各照一处。韩信照着路的尽头，九鬼周造照着路的入口，弗洛姆照着路边的岔道，威尔逊与吉尔伯特照着路上一小块平坦的地方。四盏灯都亮着，路还是那一条。

这一条路，本书要把它画出来：旧心失效，荒，光和粮，新心。

带走的话

四位都看见了荒的一个侧面；本书补上的，是荒里长出什么、长不长得出来。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？四位各自缺的是一样东西：韩信的话里，缺的是死地中的光和粮；九鬼周造缺的是邂逅之后的出口；弗洛姆缺的是逃之前的那段时间；威尔逊与吉尔伯特缺的是旧心接不住的那一种不确定。

心领住了没有，新心长出来了没有？四位都只写到旧心失效的那一刻，或者新心已经长出的那一刻，荒里的中间一段，是本书补的。（S 失效、D 压来、E 补光补粮，这一段就是荒。）

想一想

1. 四位里，哪一位的话最像你平时安慰自己的话？它管用的时候，管在哪里？
2. 你有没有「借来了一颗心，却一直没还」的时候？那颗心，后来被你自己的心重新拼过吗？

◆

48

第48章

判别局面：走了荒，还是跳了荒

◆ 一、判别局面：同一个截止前一晚

周四晚上，有两个人面对同一个截止时间。

第一个是阿梅。她的方案被客户推翻，离开会还有十六个小时。她换口号改颜色，不行；翻案例，不行；在阳台站了一会儿，回来把聊天记录一句一句抄在纸上，看见客户反复说「怕像别人家」。她从那里重新起手，凌晨四点，交出一个自己说得清来路的方向。

第二个是阿杰，做同样的工作，遇到同样的变故。他也慌，也熬夜。到了夜里两点，他在网上找到一份别家公司的旧方案，改了名字，换了图，当作自己的交上去。第二天，客户看了一眼说：「这个有点眼熟。」

两个人的力气、时间、压力，一样。两个人都是在截止前一晚被逼进了慌里。

◆ 二、兵法推得出谁，推不出谁

先请前面几位近邻来解释这个局面。

「死地后生」能解释前一个：逼一逼，逼出了东西。可它推不出后一个。阿杰同样被逼，同样熬夜，按兵法，他也在死地，却没有生。

「爆发潜力」也推不出阿杰。他的潜力不比阿梅少，他是熬到夜里两点才下的手。

「不确定的快乐」更推不出。那一夜对两个人都不甜。

弗洛姆能给阿杰的举动起一个名字：逃。他逃向了一份现成的答案。这个名字起得准。可弗洛姆没有告诉我们，同样的夜里，为什么有人逃，有人没逃。

九鬼周造能告诉我们，这是两条线的邂逅。可邂逅之后，两个人走向了两个方向，邂逅本身分不出来。

这样看，几位近邻各说中一块，拼不出这个局面里最要紧的一处：两个人，差在哪里？

◆ 三、本书推得出

本书推得出。

那一夜，荒在阿梅那里没有被填上。旧心的失效摆在那里，她换口号改颜色不行，翻案例也不行，每一次不行，都让她更清楚地看见：旧办法不够用。然后她回到手里有的光：客户自己说过的话，那三周的积累。在矛盾里，新心一点点成了形。

阿杰那里，荒被急跳过了。旧心承不住，他不让它承不住，直接抢一个结果，没有经过重组。急，就是跳过差异和重组，直取果子。这条回路，第四编里写得最细：慌了就急，急了更慌。阿杰那一夜，就是被它带着走的。他不是缺才华，是那一段，他没走。

这个局面里，两个人的力气、时间、压力是一样的。分界不在逼得够不够，而在荒有没有被走过。

同样的路，阿梅一步步走了，阿杰跳了过去。走过的人，有了一个新方向，也有了一颗以后遇到类似局面不那么怕的心。跳过的人，什么都没留下，下一次还会一样慌。

所以，「死地后生」推不出阿杰，「爆发潜力」推不出阿杰，「不确定的快乐」更推不出。本书推得出：没有荒，就没有新心。

◆ 四、一个能自己照的镜子：来路问

阿杰抄来的方案，在技术上也许不差，格式齐整，图也漂亮。客户那一眼说「有点眼熟」，并不是对方案的评价，而是对一件事的觉察：这份东西，没有从一颗心里长出来。它没有来路。

这给了一个很实用的检验办法，叫「来路问」。

别人问你一句：这个做法是怎么来的？你答得出，答出的是一个有头有尾的过程，哪里卡过，哪里换过，那你多半走过了荒。你答不出，只能说「我参考了……」，那你多半是用急跳过了荒。

这面镜子不审判谁，只是给自己照的。

也要说一句公道话。阿杰并不坏，也未必比阿梅懒。也许那几天他手里的光和粮，亏得比阿梅更厉害：没睡好，家里有事，没人能问。急，常常就是光粮两亏的人最自然的一步。该看清的，是那一步的代价，不是去骂他。

镜子不只对别人，也对自己。你交上去的上一份东西，如果有人问它的来路，你答得出吗？

◆ 五、跳过荒的人，下一次

再往下推一步。

跳过荒的人，下次遇到类似的局面，多半会更慌，而不是更不慌。因为他手里没有任何「我走过」的记忆，只有「我被逼过，我抄过」。走过荒的人，下次遇到类似的局面，也会慌，但慌得有底：他知道有一条路。

孩子写作业的晚上，也一样。一个孩子抄了同桌的答案，另一个孩子对着题发了二十分钟呆，才画出一条辅助线。第二天老师问：「这一题，你怎么想的？」抄的孩子答不上来，发呆的孩子，哪怕画得歪歪扭扭，也说得出每一步。

下一次考试，抄的孩子遇到变化的题，更慌。那二十分钟的呆，是他没有走的荒。

所以，同样的截止前一晚，一次是新心，一次是空手。一年以后，一个人更有底气，另一个人更没有底气。

差别不是那一晚决定的，是那一晚走了或没走的荒，一年一年累积出来的。

这是本书的推断，不是已经查实的结论，〔待验〕。

验的办法并不难，日子里就能试。找两个人，两个月前被同一件事难住过，一个走过了，一个绕过了。等下一场同类的事来，看谁先站住。一个单位里，这样的两个人，你大概一下子就能想到。

◆ 六、第二个局面：同样的屏幕，两个老师

还有一个局面，同样推得出，别人推不出。

回到第 46 章的老教师。那一年，学校里还有另一位老师，年纪相仿，同样转到线上，同样慌了两个月。他的做法是：把摄像头对着黑板，照旧写，照旧讲，一节课四十分钟，没问过学生一句话。屏幕那头的学生，一个个关了麦。

两个人的年纪、课时、学校给的支持，一样。「逼一逼」逼了他们两个，「不确定的快乐」也轮不上谁。

分界在哪里？老教师的旧心，肯被改；另一位的旧心，不肯。前者在荒里，把「我教你听」拆开了重拼。后者把荒用一块黑板挡住，摄像头里装的还是原来那堂课。

这是自由律的试金石。逼是一样的，光粮也差不多，分开两个人的，是旧心能不能被换。

◆ 七、这一编看见了什么，收回了什么

回到开头那三种说法。

「慌是幸福的敌人」，在一种情形下成立：荒里确实难受，没有人该去盼它。本编收回的，是以为不慌的日子就是最好的日子。从没进过荒的日子，最脆。

「慌是自由的代价」，在一种情形下成立：自由确实撕开旧的安稳，人在撕开的地方发慌。本编收回的，是「选择越多越慌」。真正让人慌的，是每个选择都要求一颗新心，而新心还没长出来。

「逼一逼才出东西」，在一种情形下成立：退路一断，人确实会变。本编收回的，是「逼出的是力气」。逼出来的是什么，要看荒里有没有光和粮，旧心肯不肯改。

三条放在一起，就是这一编的总判断：

慌，是一颗新心长成之前必经的荒。创造是在荒里重新成心，自由是心能被换，幸福是荒能被走过，而不是从不进荒。

荒不是奖赏，也不是惩罚，是一段路。新心也不保证成功，它保证的只是：人没有死在旧心里。成不成，还要看外面的路。

◆ 八、本编哪里可能错

一个判断，要能被推翻，才配站在这里。这一编有三处，写成人话。

头一处是创造。本书说，新的东西，只从旧心领不动的地方来。如果有人找到一大批新做法，是在一帆风顺、旧心一次也没失效的情况下长出来的，特征律就要收窄。它只管一类创造，另一类要另寻来路〔待验〕。

第二处是底气。本书说，走过荒的人，下次遇到同类的变故，会更有底。如果跟着看一批人，走过荒的和跳过荒的，遇到下一场同类的变故时，慌得一样厉害，那么「底气」这一层要改写〔待验〕。

第三处是来路问。本书说，它能照出一个人有没有走过荒。如果答得出来路的人，一年后的境况，和答不出的人没有区别；或者来路可以靠口才编出来，那么这面镜子要收窄，只能当作自问，不能拿去问别人〔待验〕。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「新心长出来」这句话，现在主要靠阿梅、老周这样的日常案例撑着，没有数字。第九编会把它落到一个可以动手的办法上。

◆ 九、放回日子里

最后回到阿梅。

凌晨四点，她把方案发了出去，然后做了一件很小的事：把桌上那碗吃剩的面端去厨房，洗了碗。

洗碗的时候，她想起下午五点的那条消息，手心已经不凉了。

这一夜她没有变得不慌。十六个小时里，她慌过好几回，换口号时慌，翻案例时慌，站在阳台上更慌。可是慌过以后，桌上多了两样东西。一个她说得清来路的方向，和一个她自己知道的办法：没见过的东西，也可以先从手里的话写起。

下一回客户再推翻什么，她大概还会慌。但那时，她会知道有一条路。

荒里最难的，是撑到光和粮到手的那一段。

那天夜里，要是有个同事发来一句「把客户的原话抄下来，一句一句看」，这句话就是一颗临时的心。它不替阿梅想方案，只替她领住了最难的那一截。阿杰那一夜，身边要是也有这样一句话，也许他会多停一会儿。

荒里的人，能不能有一颗临时的心借来，让他不散，也不急着去抄？

这就是下一编要回答的事：慌的那一刻，该怎么办。

带 走 的 话

没有荒，就没有新心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？阿梅那一夜缺光，她从聊天记录里抄出了客户的原话，光就亮了；阿杰缺的也是光，他却向外借了一份别人的成品，没有一点是从自己手里长出来的。

心领住了没有，新心长出来了没有？阿梅长出来了，阿杰没有，他是用急跳过了荒。（急是跳过 D 和 E 取果子，新的 S 就没有地方长。）

想 一 想

1. 你交上去的上一份东西，如果有人问它的来路，你答得出吗？
2. 你身边有没有一个人，被逼到绝处反而做出了新东西？再想一个同样被逼、却交了抄来的东西或什么也没交出的人，两个人的荒，差在哪里？
3. 如果你正在一场慌里，先别问怎样让它过去。问一句：这颗旧心，到底在哪一处领不动？
4. 你有没有在一种很稳的日子里，隐约觉得「我快锈了」？那份隐约，是不是一个荒在敲门？
5. 你陪过一个正在荒里的人吗？你当时是急着劝他，还是陪着？

◆



第　九　编

慌的那一刻：做一颗临时的心

编　序

前八编讲的是慌是什么、怎样发生、为什么必然。这一编只问一件事：慌已经来了，这一刻，能做什么？孩子考前慌，父母说「别慌」没用；老人在家里摔倒，一屋子人跟着慌；公司出了事故，领导脸色一变，下面全乱。

这是全书最实用的一编，也是读者最可能先翻到的一编：正在慌的人，不会有耐心从头读起。要是你此刻手边正好有事，先读第 49 章和第 50 章，其余留到事后。

这一编的每一章，都尽量落到一句能说出口的话、一个能做出来的动作上。

第 49 章先学「认」：这一刻亏的是光，是粮，还是差异压得太快。第 50 章给三个手法：放慢，补给，借一颗临时的心。第 51 章讲别人慌的时候，父母、老师、管理者怎样替他领住一截。第 52 章讲临时的心怎样退场，不退，它就成了永久的替代。

第 53 章请四位近邻上场：吕坤、《安般守意经》、津波てんでんこ、葛文德。第 54 章是本编的总账，摆出一个只有本书推得出的局面，再说本编哪里可能错。

这一编的反差是：慌的那一刻，人人都知道「别慌」，人人都做不到；真正用得上的话，没有一句叫「别慌」。

它们大多很短：「这个词你不认识？」「先吃一口。」「你去开门，我来打电话。」短到不像办法，却是一颗心在替另一颗心领路。

49

第49章

先认出哪一环在亏

◆ 一、一句「别慌」之后

周日晚上九点四十，林姐家的灯还亮着。读初三的女儿小邵明天一早要考摸底，书摊了一桌，她手里捏着一张卷子，不说话，眼睛没有在看。

林姐在门口站了两分钟，终于说出那句话：「别慌，没事的，你平时都会。」

女儿把卷子往桌上一推：「你一说我就更慌了。」

这样的场面，有孩子的家里大概都出现过。换一个地方也一样：老人在厨房里突然摔倒，一屋子人围上去，七嘴八舌，谁也没动手；公司里出了事故，领导脸色一变，下面的人全跟着乱。

慌的那一刻，所有人都知道「别慌」，所有人都做不到。

为什么做不到？第一编说过，慌不是怕得厉害，是心领不动正在发生的差异了。「别慌」这两个字，对准的是人的样子，碰不到那颗领不动的心。它还是一条新的话压过来，压在已经承不住的心上。

◆ 二、答案从夜路上推出来

本书的答案，不是深呼吸，也不是沉住气。

回到那条夜路：光没了，粮没了，岔口一个接一个到来，原来领着人走路的那颗心，领不动了。这时候要紧的，不是逼自己或逼别人不怕，而是先看清哪一样在亏。

看清之后，再把往前压的路放慢一点，补上最缺的那一份光或粮。重组还没到，这段空当里，先借一颗临时的心撑住。临时的心撑住一截路，新的心才有时间长出来。

这就是整个第九编的路线，三句话：认出来，补上去，借一颗心。

你要是此刻正在慌，或者身边正有人在慌，可以直接从第 50 章读起。本编里的人和场景，都是为了说明而设的日常情形，不指哪一户哪一家。

这一章只讲头一件事：认。

认，听上去像是多了一道工序，慌的时候哪有工夫。可是认只需要几秒钟，三个问题、一次打量，比起认错之后白白补错的几分钟，要省得多。夜路上的人，先看一眼天色和脚下，再迈步，不是耽误，是少走冤枉路。

◆ 三、光不够：黑屋子里摸墙

先说一个很小的道理：同样是慌，要补的东西不一样。

回到小邵的书桌。她手里那张卷子，最后一道大题是一种她没有见过的题型，题干转了两个弯，她读了三遍，脑子里没有一个现成的格子可以放它。

这是光不够。她不是不会做，是看不清这道题是什么，手里没有一盏灯可以照它。这时候让她「别慌」，等于对一个在黑屋子里摸墙的人说「别怕」，墙还是看不见。

光亏的样子，有一个很好认的记号：说得出一件具体的不知道。「我不知道这道题考什么」，「我不知道老人伤到哪儿了」，「我不知道事故到底波及几个

人」。能说出来，就说明光还是有一点的，缺的是某一段具体的光，去补那一段就行。

要是说不出来，只觉得一团乱，「反正什么都不对」，那往往是光和粮一起亏了。这时候先补粮，再补光。

再举一个不在家里的例子。一位刚工作的年轻人收到一份租房补充协议，要当天签。条文里有三处他看不懂，读到第三遍，心跳得快，手心出汗。他缺的是三处条文的意思，不是胆量。给他一个能问的人，哪怕只是一通电话，问清那三处，慌就先退了一半。

◆ 四、粮不够：吃不下饭的人

再换一个小邵。她这一周每晚睡不到六个钟头，今天晚上的题目都见过，每一道她都知道该怎么下手。可是读完一道，下一道的题干就读不进去了。笔在手里，脑子像一锅放凉的粥，怎么也组织不起来。

这是粮不够。她不缺信息，缺的是把信息接起来的那点力气。这时候再给她加一页复习要点，只是在一个吃不下饭的人面前多摆一道菜。

粮亏的人，有另一个记号：能把事情说清楚，做不起来。有人明明清楚下一步该干什么，手就是不动；有人拿起手机又放下；有人把一件事做了一半，转头去做另一件，又放下。

这样的时候，光是够的，力气、余裕、注意力，被别的事占满了。

粮有很具体的样子：一口水，一块糖，十来分钟的睡眠，一个可以靠一靠的肩膀。听上去朴素得像开玩笑，可慌的人身体常常是饿的、渴的、冷的、累的，这些恰好最容易补。

◆ 五、差异压得太快：光也够，粮也够

还有第三种，最隐蔽。光够，粮也够，可是三件事同时压来，人也会慌。

刚做妈妈的人，半夜孩子哭，婆婆打电话，丈夫出差，奶瓶还没消毒。这几件事加在一起，她不缺任何一份光，也不缺力气，缺的是一次一件。

这里要看的是节奏。小邵的考卷不会因为她读不懂就缩短，铃声不会因为谁没准备好就晚响。老人摔倒了，屋里人的每一秒都在添新的事：要不要叫人，要不要通知家里，谁去开门。公司的事故，每过十来分钟就多一个电话、多一条消息。

差异从不等人，这是夜路的脾气。认的时候要看：这一刻压过来的事，是一件还是五件，是一条还是一串。

这三种亏，办法各不相同。光亏要补光，粮亏要补粮，压得太快要先放慢。三样常常同时有，可是总有一样最要紧。认，就是找出那一样。

周一早上八点五十，一位姓宋的行政同事到了公司。门口有访客等着，电话在响，领导在群里催一份表，打印机又卡了纸。她站在工位前，手放在包带上，半天没动。

她不缺信息，每件事该怎么做她都知道；她也不缺力气，昨晚睡得很好。她缺的是一次一件：四件事挤在同一分钟里，哪一件都接不上。这时候教她怎么修打印机、怎么回领导，都是在往一个满了的杯子里倒水。

有人走过来说：「访客我先带去会议室，你先回领导那一条。」四件变成一件，她的手就动了。

◆ 六、口袋里的三句话

下面是一个可以放进口袋的版本，只有三句，慌的那一刻默念，或者对着对方轻轻问。

头一句：我现在最不清楚的是哪一件？这是找光。

第二句：我现在还有力气做哪一件？这是找粮。

第三句：有没有哪一件，可以先不管？这是找快。

这三句里没有「别慌」，没有「冷静」，也没有任何一个要你立刻变成另一种人的词。它只做一件事：把一团乱，拆成三个可以看的地方。

问别人的时候，口气放低，一次只问一句。三句一口气问完，等于又给对方添了三条差异。先问最像的那一句，答完再问下一句。

钱师傅在第一编里出过场。后厨锅里油起火，他不喊不叫，盖锅盖，关火，撤离，一步接一步。有人说他稳，说他定力好。其实他满头是汗，心跳也许到了一百五，手上却不乱，因为他心里早有这一格，油锅起火怎么办，是做过多次、摔打出来的，光不亏，粮也不亏，一瞬间就接上了。

他的心承得住这一截，所以这一幕在他那里不成荒。

普通人没有这么多格。所以在那一刻，需要一个很小的认的办法，三句就够了。

◆ 七、认错的三种

认也会认错。认错了，补错了，反而更慌。日子里最常见的有三种。

第一种，把光亏当成粮亏。看见对方愣在那里，以为他是累了，劝他去歇一歇，其实他是不知道该做什么。老人摔倒后，家里的年轻人站在原地不动，旁人

说「你先坐下喝口水」，他坐不住，因为他真正缺的是一句「现在先做什么」。水补的是粮，他缺的是光。

第二种，把粮亏当成光亏。这种错更常见，也更伤人。孩子考前熬到很晚，什么都会，就是转不动，家长以为他不懂，又塞过去一份押题卷。孩子面前又多了一页没有人帮他接的信息，等于在一匹喘不上气的马背上再加一个包袱。粮亏的人要的是歇一口，不是再多一个知道。

第三种，没看到差异本身太快。这个人光够，粮也够，你却一个劲地补，补来补去，压来的事一件没少。办法是减，不是补。

这三种错，有一个共同的来源：我们习惯的第一反应是「帮他」，帮之前没有认。认错了的帮，往往比不帮更添乱。

认错了也有信号可看：你补了一样东西，对方的样子没有变，话还是原来的话，手还是原来的手。这时候不要加码，换一样补。

◆ 八、听话认人

有时候慌的人是别人，你没法问他那三句。这时候有一个很实用的看法：听他的话。

光亏的人，话往往在打转。同一句问话重复三遍：「怎么办啊？怎么办啊？」「这到底是怎么回事？」他是在向外找一个格子，一遍一遍地敲，敲不开。你听见这样的话，就知道他缺一小段可以抓住的信息，哪怕只是一句「先看这一页」。

粮亏的人，话往往越来越短，动作越来越慢，或者忽然开始做一些无关紧要的事：擦桌子、整理文件、把鞋子摆正。这不是他不着急，是力气没有了去处，

只好落在手边最容易接上的小事上。这样的沉默，要的是一口水、一张椅子，不是更多的话。

压得太快的人，话往往挤在一起，两三件事一口气说出来，前一句没说完，后一句已经来了。你听见这样的话，就知道要替他按住一件，把其余的先放到旁边。

这些都不是诊断，只是日子里常见的样子，拿来参考，别当成判决。慌的那一刻，要的不是认得准，而是认得快、改得快。

◆ 九、放回日子里

把这三句放回林姐家的那个晚上。

林姐没有再说「别慌」。她在女儿桌边坐下，指着那道没见过的大题，问了一句：「这道题里，哪个词你不认识？」小邵愣了一下，用笔尖点了点：「这个『递推』，上学期老师好像提过，我没听进去。」

就这一句。林姐没有讲题，她也讲不了。可是这一句问话，把「一团乱」变成了「一个词」。小邵缺的那一小段光，找到了形状。接下来是翻书、找例子、问同学，是一件具体的、可以做的事。慌没有被说服，慌是被拆开的。

再看另一个晚上。同一个小邵，另一次考前，题目全会，却从晚饭后就开始翻抽屉、整理书包、给笔换芯。林姐没有催她复习，只问：「你今晚几点睡？」小邵说十二点。林姐说：「今天十点半睡，明天早上我叫你。」小邵起初不肯，后来在床上躺了二十分钟，眼睛闭上了。

第二天早上，她自己说：「我昨晚是不是脑子转不动了？」

还要说一句容易漏掉的：认的人，也要认自己。林姐那晚其实很慌，她怕女儿考砸，怕自己说错话，怕又是一场冷战。她的「别慌」，一半是对女儿说的，

一半是对自己说的。有时候，对方的慌，只是我们自己慌的回声。把自己那一份先认出来，补一口，再去帮别人，帮得更稳。

认出来的那一刻，慌就不再是一团雾，成了一件有名字的事。有名字的事，才能一件一件地处理。

带 走 的 话

慌的那一刻，先认哪一环在亏，再动手。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？第一个晚上缺光，缺一个叫「递推」的词；第二个晚上缺粮，缺一晚的睡眠。同一个孩子，亏的不是同一样（E 的两种亏缺）。

心领住了没有，新心长出来了没有？还没有。这一章只是认，认出来以后，路才铺得开。

想 一 想

1. 上一次你自己慌的时候，缺的是光，是粮，还是差异压得太快？当时别人对你说的话，补的是哪一样？
2. 你身边现在有谁，是粮亏却被你当成光亏，一直在给他讲道理的？

◆

50

第50章

三个手法：放慢，补给，借一颗心

◆ 一、三个手法争的是什么

认出来了，接下来做什么？这一章给三个手法，顺序是：放慢，补给，借。真到了那一刻，顺序可以乱，哪个够得着先做哪个。

三个手法有一个共同的目的：给重组争出时间。

慌的根，是差异已到、承受已破，而重组还没赶上。这个间隙里，原来的心领不动了，新的心还没长出来。要是任由差异一件件压下去，间隙就越拉越大，人就越来越荒。

所以手法不去追着「不慌」跑，而是想办法把间隙收窄：差异慢一点来，光和粮多一点到，在新的心长出来之前，先有一个东西替它撑着。

这和第三编讲的「别慌」不同。「别慌」是对人的样子下令，三个手法是往荒里放东西。前者不管光和粮有没有补上，后者管的就是这个。

◆ 二、放慢差异：先站住半分钟

先停下这一刻的差异。不是把事情解决，是让压过来的事慢一点。

夜路上的人最怕岔口一个接一个来。他还没想明白左边，右边的声响已经到了耳边。这时候最管用的，不是想得更快，是先站住，哪怕只站半分钟。站住的那半分钟里，岔口不会少，可是它们暂时不再叠加。

日子里放慢差异的办法，一点也不玄。手机调成静音，让它自己去响。让所有人先别说话，一个一个来。把「眼下这一刻要做完的事」改成「先把手边这一

件做了」。要回的十条消息先放着，只回其中最急的一条。关上房门，哪怕只关三分钟。

举个例子。一位姓陈的小学老师带班春游，在公园里一转身，数人头少了一个。那一刻有两件事同时涌上来：孩子丢了，家长的电话马上就会来。

她第一个动作是把手机塞进口袋，对剩下的孩子说：「全部原地坐下，手拉手，我数到十。」孩子们坐下了，她才有了十秒钟。

十秒钟里她问了一句：「最后一次看见他是在哪里？」有两个孩子同时说，在卖冰棍的地方。她留一位家长志愿者守着孩子，自己带着那两个孩子走过去，丢了的孩子正蹲在冰棍车旁边看蚂蚁。

这十秒钟，不是冷静，是她把压过来的事一件一件按住：先按住孩子，再按住电话，然后才去找人。差异没有变少，可是它们不再同时发生了。

◆ 三、放慢自己的身体，别把放慢变成逃避

还有一种放慢，是放慢自己的身体。数息，也就是把注意力放在一呼一吸上，是人们很早就发现的办法，本编第 53 章还要认真和它比一比。

这里先说它能做什么：它让身体里那股往前冲的劲慢下来，让注意力暂时离开那一串压过来的事。它是放慢，不是补给。做完它，光和粮还是原来的光和粮，只是间隙里的压力小了一点。这很有用，可它只是第一步。

放慢要小心一件事：不要把放慢变成逃避。关掉手机，是为了半分钟之后能把手机重新拿起来，把最急的那一条回掉。放慢不是不管，是排一个先后。

◆ 四、补光：只补最缺的那一小段

认出来是光亏还是粮亏之后，补，只补那一份。

光亏，补的是信息。可是补的不是「更多的信息」，而是最缺的那一小段。孩子面前那道没见过的题，缺的是一个词；老人摔倒的现场，缺的是「人醒着

吗，能不能说话」，拿不准就叫救护车；公司的事故，缺的是「谁受伤了」。这时候一口气打开十个网页，只会添出十条新的差异。要问的是一个很小的问题，答案是一句话。

补光的好问题有一个样子：短，能用一句话回答，而且答案会改变下一步。「有没有人受伤」是这样的问题，答案是有或没有，下一步立刻不同。「到底是怎么回事」不是，答案是一大篇，下一步还是不清楚。问出去之前先掂一掂：这句话能换回一个可以动手的答案吗？

半夜新手妈妈抱着咳嗽的孩子上网查，查到的是「可能是气管炎」「可能是肺炎」「可能没事」，每一条都像对，每一条都不让她安心。她缺的是「这声咳嗽现在要不要去医院」这一句，不是一百种可能。孩子要是喘得费劲、嘴唇发青、精神明显不对，不用再查，直接去医院，该叫急救就叫。

这一句，应当问一个能回答的人：社区医院的夜间电话，家里有医学背景的亲戚，孩子的儿科医生留下的联系方式。真觉得不对，就去看医生，这是常识，用不着谁替她下决心。把一百种可能压成一句话的人，才是在补光。

◆ 五、补粮：一口水，一盒酸奶

粮亏，补的是能量。能量有很具体的样子：一口水，一块糖，一把椅子，一次可以靠着的肩膀，十来分钟的睡眠，一个有人替你接手的电话。

拿不准是光亏还是粮亏、又顾不上细认的时候，对一个清醒、没有受伤的人，先递一口水。这样的补给几乎不会出错，没有人会因为喝了水更慌。（受了伤、意识不清的人，不要喂水喂东西，等急救人员来。）

走过长途夜路的人常说一句话：走不动的时候，先吃一口。不是因为吃一口就有路了，是因为人先要有力气，才有余地想路。

这个例子最容易被小看。一位三十出头的会计姓顾，月底结账那一周，连着四天睡四个钟头。第五天上午，一张报表对不上数，差了几百块。她盯着屏幕，把同一列数字加了五遍，每一遍都不一样。

同事走过来说：「你再核对一遍。」她点点头，手却放在鼠标上不动。

另一位同事看了她一眼，没说核对，只说：「你吃早饭了吗？」她想了想：「没有。」那位同事把自己的一盒酸奶放到她手边：「吃完去洗把脸，一会儿我陪你看。」过了一阵，顾会计回来，一遍就加对了，错在一个小数点。

没有人给她任何新的信息，也没有人教她怎么核对。她缺的是粮，补上粮，原有的光才用得上。

很多时候，我们在慌的人面前一遍遍地讲道理、教方法，其实他们只是饿了、困了、累了。

补给的规矩只有一条：只补最缺的那一份。光缺的时候，不要先喂粮；粮缺的时候，不要硬塞光。补给也别补成「替他做完」，补光补粮是递过去一盏灯、一口饭，不是替他走完那段路。

◆ 六、借一颗临时的心

最后一个手法，是最有意思、也是这一编的关键。

人慌了，是因为心领不动了。那么在新的心长出来之前，能不能借一颗别的心，先领着？

借来的心，可以是三样东西。

一张清单。几行事先写好的字，替你记住「下一步该做什么」。慌的时候，人最先丢的就是下一步。清单是一颗纸做的心，不会慌。

一句约定。事先说好的一句话：「出事了，各自先管好自己。」「听到这个信号，就去门口集合。」约定是一颗大家一起记着的心，它在慌之前就已经成形，慌的时候只需要拿出来用。

一个在场的人。这是最常见的，也是最有力气的一种。一个没有慌的人，站到慌的人旁边，说一句「先做这一步」，这个人就暂时成了对方的心。

借来的心有一个特点：它不要求被借的人变成另一个人。小邵不需要变得勇敢，她只需要在那一刻有人替她领住那一截。

◆ 七、借，会不会是软弱

有人会担心：借别人的心，是不是软弱？是不是把主动权交了出去？

这个担心可以放下。人在荒里，本来就领不动。把领不动的那一截交给别人，是给重组争时间，不是放弃。

还有人担心：借来的心要是错了呢？清单可能漏项，约定可能不合现场，那个在场的人也可能判断错误。是的，借来的心不是真心，只是临时的。正因为是临时的，它不要求完美，只要求在新心长出来之前，别让人掉进更深的荒里。它撑住一截，然后退场。退场这件事，本编第 52 章专门讲。

对借的人来说，开口借，需要一点勇气。很多人在慌里不肯开口，是怕被看成无能。这时候，如果身边的人先开口，说一句「我来」，借就容易得多。反过来，你是慌的那个，开口说一句「我现在跟不上，帮我看一下」，不是示弱，是把借的路打开。

荒里最难的，不是缺光缺粮，是明明缺着，还不肯说。

◆ 八、做不到时的小一号

在真正慌的那一刻，连放慢、补给、借都可能做不到。所以每个手法，都配一个小一号。

放慢做不到，就只放慢一句话。不必关手机，不必让所有人闭嘴，只是在回答之前多停一口气，把「好，我知道了」说成「我听到了，等我一下」。

补给做不到，就只补一个动作。不必吃饭，不必睡觉，只是站起来，倒一杯水，哪怕自己不喝，递给对方。倒水的那几秒，手有事做，眼睛有了落脚的地方，一屋子乱转的注意力有了一个中心。

借一颗心做不到，就借眼前最近的一个东西：一张纸，一支笔，把「现在要做的三件事」写在上面，写在手心也可以。写下来，它们就从脑子里出去了，站在纸上，可以一件一件看。这是最小的一颗纸做的心，不需要谁在场，也不需要事先准备。

这些小一号，也可以事先练。平日里遇到一件小事，故意只做最小的那一步，看看够不够。练得多了，到了真慌的那一刻，手会先于脑子找到它。

同样，认也可以事先练：下一次看到别人慌，不急着开口，先在心里默问一句，他亏的是光，是粮，还是压得太快？问多了，认就成了习惯。

还有一个次序：自己动不了，先借；对方动不了，先放慢。自己动不了，说明粮已经很亏，再去放慢、补给，都是在花自己没有的力气，不如先找个东西或人撑一下。对方动不了，常常是差异压得太快，他连说出自己缺什么都来不及，这时候先替他按住一两件，比问一百个问题有用。

◆ 九、放回日子里

放回林姐家的晚上。那晚她做了什么？她坐下来，是放慢，因为她不再站在门口压着；她问「哪个词不认识」，是补光。

第二天早上，孩子要进考场，林姐事先在文具袋里放了一张小卡片，写着三行：「先做会的」「卡住的先跳过」「最后留点时间回头看」。这是借一颗纸做的心。

小邵后来说：「我在考场没有看，可是我知道它在那儿。」

她知道它在那儿。借来的心，有时候不必真的用，知道有就够了。因为荒里最难受的，是没有任何东西可以抓；抓到一根线，哪怕只是一根，重组的时间就争出来了。

荒里的光，常常不大，只够照亮脚下一步。

够了。这一步走出去，下一段的光才会到。

再说一次：三个手法没有一个叫「别慌」，也没有一个要求人先变得平静。慌是心之荒，荒要靠补，不靠命令。

带 走 的 话

先让差异慢下来，再补最缺的一份，补不齐，就借一颗心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？两样都要看：陈老师那里缺的是光，缺「最后在哪里见到」；顾会计那里缺的是粮，缺一口早饭。手法跟着亏缺走（放慢压 D，补给补 E）。

心领住了没有，新心长出来了没有？借来的纸卡片替小邵领了一截（S 暂时由别处来领），新心还没长，但时间争出来了。

想 一 想

1. 你手边有没有一张写好的纸，在慌的时候替你记住下一步？没有的话，现在写三行会是什么？
2. 上一次你想开口借一把力，却没开口，是在怕什么？

◆

51

第51章

父母、老师、管理者：替他领住一截

◆ 一、做他的心，不是安慰他

前两章讲的是自己慌时怎么办。日子里更常见的，是别人慌，自己在旁边。孩子考前慌，老人摔倒一屋子人慌，公司出事全队慌，身边的人该怎么做？

本书的答案是：做他的心。先替他领住一截差异，等他的心长出来，再还给他。

做别人的心，和安慰不一样。安慰是对他的感觉说话，「没事的」「别怕」「会好的」，管的是他心里的难受。做他的心，是替他做心做的那件事：把正在压过来的一堆事拆开，排好，领着走。

安慰有时候有用，有时候没用。领着，只要领对了，一定有用。

下面分三种位置来讲：父母，老师，管理者。每一种位置，都有自己最容易犯的错，和最用得上的一两个动作。

◆ 二、父母：考前的孩子

孩子考前慌，父母最容易说三句话：「别紧张」「你平时都会」「尽力就好」。每一句都出于好意，每一句都说在了孩子的感觉上。孩子听了，往往更慌，因为他从这些话里听出来一件事：你们也看出我慌了，你们也觉得我可能考不好。

做孩子的心，要换一个办法，分三步。

第一步，替他放慢。考前一晚，孩子面前压着的事太多：没复习完的内容，明天的考场，同学的分数，家长的期望，手机里不停跳出来的群消息。父母能做的，是帮他把其中的大部分暂时拿走。手机收到客厅，晚上的家务全免，亲戚来电话，一律说明天再说。这不是替他规避，是把能拿走的差异先拿走。

第二步，替他补最缺的那一份。问他一句具体的话：「你现在最不踏实的是哪一块？」孩子也许说应用题，也许说英语作文。只补这一块，不要把整个科目重新讲一遍。陪他挑出三道最典型的题，做完，睡觉。

如果孩子是粮亏，已经熬了几个晚上，就别补光，补睡眠：十点半前上床，早上叫他起床，吃一个热的早餐。

第三步，借他一颗临时的心。最简单的办法是一张小卡片，三五行字，由孩子自己和父母一起写。卡片的内容不重要，重要的是它有孩子自己参与写下的那一份：写的时候，他在把「考场上该做什么」重新排一遍；写完，排好的顺序就成了考场上一颗纸做的心。

◆ 三、父母最容易犯的两个错

还有一句话，父母可以在门口说：「今晚你只管这一件事，剩下的我来。」这句话里有一个动作：我来领你领不动的那一截。孩子听了，肩膀常常会松下来一点。

父母最容易犯的错，头一个，是把自己的慌也带了进去。孩子考前，父母往往同样处在荒里：怕考砸，怕孩子受打击，怕自己没尽到责任。这时候先认自己，补自己的一口，再进屋。一位自己都站不稳的母亲，是做不成别人的心的。

第二个错，是把追问当成关心。十五岁的阿彬因为一次小测验砸了，晚上把自己关在房间里，不吃饭。母亲在门口说：「出来吃饭，一次考试而已。」阿彬没有应。

她换了一个办法，把一碗面端到门口，放下，说：「面放这儿了，我不进去。你想说话，就喊我。」然后去客厅看电视，声音开得不大。半个钟头后，门开了一条缝，面被端了进去。再过一会儿，阿彬自己出来，在饭桌前坐下。

母亲这一晚做了什么？没有讲道理，没有说「别慌」。她放慢了，不再追问；她补了粮，一碗面；她借出一个在场，我在客厅，你可以喊。三样加起来，没有一个字说到考试。考试的事，是第二天阿彬自己说起的。（要是孩子一连几天不吃不喝、不肯出门，或者说出伤害自己的话，就不是一碗面的事了，请找医生或心理咨询师；有迫在眉睫的危险，叫急救。）

◆ 四、老人摔倒：一屋子人跟着慌

这个场景，先要说明一件事：下面讲的是常识层面的头一步，不是医疗操作。老人摔倒后的具体处理，该听医生、急救人员和正规的急救培训，这里不写。

七十八岁的外婆在厨房滑了一跤，坐在地上，说不出话。女儿冲进来，儿媳跟在后面，外孙女在门口。三个人的第一反应一模一样：蹲下，大声喊「妈」，一个劲地问「哪儿疼」。外婆被喊得更说不出话。

几件事同时压过来，一屋子人的心同时失灵：谁也不知道哪件事该先做，也没有一颗共同的心把它们排好。缺的首先是光，不知道伤得怎样；其次是一颗共同的心，没有人领着。

这时候儿媳想起了那三句话。她没有出声，先在心里问：我们现在不清楚的是什么？是外婆伤得怎样，能不能说话。我们还有力气做什么？三个人都站得起来。有没有哪一件可以先不管？一个劲地追问「哪儿疼」，可以先放一放。

于是她轻声对女儿说：「你别喊，先让她缓一缓。我去拿手机，你守着她，外孙女去开门。」一句话，三个人，三件事。那一屋子的乱，在这句话之后慢慢排开了。外婆的情况不明，她们按常识打了急救电话，等着救护车来。

常识层面，有几条值得大家事先知道。先确认现场安全，别自己也滑倒。别急着把人拉起来，也别让他自己硬撑着站起来，先看他有没有意识、能不能说话。凡是人叫不应、说不清话、明显疼得厉害、头部撞到过，或者你拿不准，就不要犹豫，打急救电话，叫救护车，让专业的人来；在他们到之前，不要给老人喂水喂药。就算当时看着没事，摔得重的老人，事后也该请医生看一看。

这几句话，每一句都是别人替你想好的，你不需要在慌的那一刻再想一遍。它们就是一张借来的清单。

借一颗临时的心，办法是：屋里要有一个人，哪怕不是最年长的，开口说话，用最短的话把事分开。比如：「你，先看看周围安不安全。我，打电话。你，守着老人，跟他说话。」一团乱就拆成了三小块，每人领一块。

打电话的那个人，说话要短，地址要清楚。有的家庭会提前把本地的急救电话、家庭住址、老人的病史和常用药写在一张纸上，贴在电话旁边或冰箱门上。那张纸，就是一颗事先备好的临时的心。

有些家庭每年演练一次：灯一关，大家各自说一句自己该做什么。孩子说「我去开门」，老人说「我坐着别动」，大人说「我打电话」。演练的时候像游戏，真到了那一天，这些话是现成的。

◆ 五、老师：班里突然乱起来

老师是另一种位置。他面前不是一个人，是一群人。

想象这样一个下午：五年级的教室，第三节课，窗外突然打雷，一个女生尖叫了一声，旁边几个孩子跟着叫起来，有人往门口跑。这一刻，班里四十个孩子的差异同时发生，每颗心都领不动。有些孩子根本不是怕雷，是被别人的叫声带着慌。

老师要做的，不是喊「安静」。喊「安静」只是又添了一条差异。他可以走到讲台中间，放低声音，说一句极短的话：「全体坐下，手放桌上。」孩子们对

这种简单明了的指令，往往反应很快，因为它是一颗现成的心，不需要他们自己想。

等大家坐下来，再补光：「是打雷，我们在教室里，老师在这儿。」只补这一句，不多说。

教室里这颗临时的心，很大程度上靠平时的积累。班里有没有一套大家都熟的口令？有没有一个固定的「坐下、手放桌上」？这些平时练过的小约定，到了荒里就是现成的心。

考试中有孩子突然哭了，老师走过去，不要问「你怎么了」，这又是一条新差异。更好的办法是蹲下，递一张纸巾，说：「先喝口水，我陪你坐一会儿，等你准备好，我们再看第一题。」蹲下，纸巾，水，一句话，都是在放慢，在补粮。

◆ 六、管理者：事故发生的那个上午

管理者面对的是第三种荒：一群人，一件事，大家的眼睛都看着他。

他自己的心也在荒里。可他的位置有个特点：他一慌，下面的人会跟着慌得更厉害，因为下面的人把他的神色当成了整个团队的心。

周一上午十点，仓库的一条传送带出了故障，一名工人手臂擦伤，不严重。可是现场一下子聚了二十来个人，有人拍照，有人打电话，有人在群里问「怎么回事」。负责人老蒲当时脑子里只有一句话：先别让所有人同时说话。受伤的工人先由会急救的同事陪着，该叫救护车的，不等信息问齐。

他喊了一声，让所有人安静三十秒，然后只问一个问题：「现在谁知道伤的是哪里？」有一个人举了手。那一刻他才明白，现场缺的不是人手，缺的是一个清楚的「目前知道什么」。

这时候，管理者可以做三件事，每一件都很短。

第一件，说「已知」和「未知」：现在已经知道的是这些；现在还不知道的是这些；下一次通报是几点。大家最怕的是不知道自己不知道什么，有人把「不知道」也划了出来，光就有了边。

第二件，指定一个人收信息，所有电话、消息、来访都往他那里汇，再由他向管理者报一遍。一百条进来的信息，变成一条出去的通报，这是放慢。

第三件，把大事拆成每个人领得动的一小块：「你负责联系家属」「你负责盯现场」「你负责对外统一口径」。每个人手里有一件事，整个团队就有了一颗共同的临时的心。

孩子、老人、同事，三种位置，用的是同一个动作：把一团乱，拆成他领得动的几小块。

◆ 七、阿雯的嗓子，和「我来扛」的错

再看一个管理者的上午。下面是设想的情形：一家小餐饮店的店长阿雯，在午高峰碰上后厨燃气报警，所有人往外撤，客人堵在门口。她的第一个念头是「我得把所有人都管住」，嗓子一下子喊哑了。

后来她回头想，那一刻她缺的不是嗓门，是一个「目前知道什么」：谁在引导客人，谁在清点人数，谁去报警。她后来在店里贴了一张表，写着报警时每个人的第一件事，内容照燃气公司和消防给的规程来，不是她自己编的。

收银负责开门、引导客人往外走，领班负责清点人数，所有人先撤到外面；她自己只负责一件，到安全的地方给燃气公司和消防打电话。

管理者最容易犯的错，是把「我来扛」理解成「我来替所有人想」。一个管理者要是把所有判断都揽到自己手里，团队里的其他人就暂时没有心可用，一旦他自己也撑不住，整个团队就会一起塌下去。

所以，临时的心是分出去的，不是揽过来的：我领住总的这一截，你们各领一块小的。

◆ 八、替的话怎么说

做别人的心，话要短，要具体，要一句一件事。下面是日子里用得上的几种说法，换成自己的口气就行。

对孩子说：「先做这一页。」「这个晚上，剩下的归我。」「你告诉我哪一个词不认识。」不说：「你怎么又这样。」「我早就跟你说过。」后两句是新添的差异，压在已经承不住的心上。

对老人说：「我在这儿。」「你先别动，我们叫人来。」有的老人摔倒后，羞愧比疼痛还重，怕给儿女添麻烦。一句「不怪你」，补的是他的粮。

对团队说：「现在知道的是这几件。」「你管这一块，半小时后回我。」「我先不判断，等这一条消息。」管理者最难的一句，其实是「我现在还不知道」。这句话说出口，下面的人才敢把自己知道的那一点拿出来。

这些话里有一个共同的样子：不评价人，只指向事；不要求对方变成什么，只给他一小块可以领的东西。

对全班说：「先坐下，手放桌上。」「听我数三下，三下之后，只听一个人说话。」每一句都短到孩子不用想。

◆ 九、放回日子里

有一位工厂的班组长，每个月都带班组做一次「假如出了事」的演练：谁打电话，谁关闸，谁清点人数，谁在门口接救援。演练的时候，大家嫌麻烦，有人偷偷笑。

设想有一年真的出了小事故，一台机器漏油冒烟，现场一时没人乱：该撤的撤，该打电话的打电话，该清点人数的清点人数。事后有人说：「当时脑子是空的，手自己就动了。」

这就是事先备好的临时的心。它在荒来之前就已经长在大家身上，到了荒里，只需要拿出来。

这样的演练，花的力气并不多。每个月二十来分钟，把「谁做什么」过一遍，比出事那天花两小时开会补救，划算得多。更要紧的是，演练过的人会有一种说不清的底气，知道自己的那一格在哪里。有这一格，再大的乱，也只是乱在外面。

带走的话

做别人的心，话要短，一句一件事，不评价人，只指向事。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？外婆的屋里缺光，缺「伤到哪儿、要不要叫车」；阿彬那里缺粮，缺的是一碗面和不被追问的半个钟头；老蒲的仓库既缺光，又被差异压得太快。

心领住了没有，新心长出来了没有？领住了，但领的是别人的心（S 暂借）；新心长没长，要到下一章再看。

想一想

1. 你在家里、班里或团队里，最常说的一句话，是安慰，还是替他排了一件事？
2. 下一次有人在你面前慌了，你能不能只说一句话，一句只带一件事？这句话会是什么？

◆

52

第52章

不让临时的心变成永久的替代

◆ 一、临时的心有一个本分

临时的心有一个本分：它是临时的。

这一句，是整编最容易被忘记的一句。前面几章教了很多「替」的办法，读到这里，很可能有人会想：既然替有用，那就一直替下去吧。孩子有我领着，老人有我守着，团队有我扛着，岂不更省事？

不行。替得太久，就成了另一种荒。

第五编讲过缩小的心：一次慌之后，人常常用「不进入」换回确定性，可以走的世界一层层变小。临时的心如果一直不退场，也会走到同一个地方，只是缩小的不再是自己，而是被替的人。

孩子考前慌，母亲每次都替他把一切排好，孩子慢慢就不再自己排了。每一次考试，他都在等那张卡片，等那句「你只管这一件事」。母亲的心在孩子的荒里一次次出场，孩子自己的心却始终没有机会长。久而久之，孩子成了一个离了母亲就领不动日子的人。

这不是母亲不爱他，这是爱用错了地方。

公司里也有这样的人。一位新员工入职半年，遇到什么事都先问组长，组长也乐意答，一句话就解决了。一年之后，组长调走，这位员工一连几周什么事都不敢拍板。他不是变笨了，是一直没有机会让自己的心领一次。

◆ 二、为什么非退不可

新的心要长出来，必须在差异里长。一颗心不经过自己领差异的过程，是长不出来的。就像孩子学走路，大人扶着，扶是对的；可是一直扶着，他就永远学不会自己站稳。扶，是为了放。

临时的心还有一个代价：它是别人的心，不是你的。借来的清单，列的是别人想到的步骤；借来的约定，是别人事先定的规矩；借来的在场的人，判断的是他眼里的局面。这些都有用，可是它们和你正在经历的这场荒，有一点点缝。

这个缝要靠你自己的心慢慢补上。补上了，才叫长出了新的心。

还要看一个更隐蔽的地方：教，常常悄悄变成替。考前一晚，孩子慌了，家长一边陪着一边讲：「你看这道题要这样想……」讲着讲着，就把整道题做完了。孩子听懂了吗？也许听懂了，可是他的心没有动过，他看见的是母亲怎样领，自己没有领。第二天考场上遇到相似的题，他还是慌。

避开这一点，有一个好用的办法：多问，少讲。问「你觉得第一步是什么？」问「如果是你，会先看哪里？」答案归孩子，那一截差异就由孩子自己的心去领，领得慢一点、歪一点都不要紧。领歪了，再换一个问题。问话本身，就是一颗只出一半力的临时的心，另一半力留给对方。

◆ 三、新心有没有长出来：三个迹象

日子里有几个很朴素的迹象，可以告诉你，这颗临时的心可以开始退了。

第一个迹象，被替的人开始自己说出下一步。孩子在你开口之前，先说了一句：「我先做会的那几道。」家里人第二次遇到类似情形，没有等别人指挥，自己说了「我去打电话」。团队里有人在管理者发话之前，先把一件事认了过去。这是新的心在动。

第二个迹象，被替的人开始改你给的东西。小邵把卡片上的三行字，改成了自己的四行；员工把演练表里的一个环节划掉，换成了更顺手的做法。他们在改借来的心，说明他们已经在往里面放自己的东西。改，是新心长出来的最好证据。

老人那里也一样。一句「我自己来」，常常被家里人听成逞强，其实也可能是新心在动。听见它，先别抢，在旁边守着。

第三个迹象，借来的东西被用得越来越少。第一次考试，小邵把卡片看了三遍；第二次，她只是知道它在；第三次，她忘了带，也没有出事。借来的心用不着了，这是好事，不是失败。

这三个迹象，一个也没有出现，而你还在替，就要警惕了：你是不是已经替过了头？

三个迹象不分先后，也不必凑齐才算。哪怕只出现一个，也值得把手松一格。

还有一个信号值得留意：被替的人开始「等」。等你开口，等你发话，遇到事先看你的脸色。孩子进考场前先回头看母亲，员工遇事先去敲管理者的门，这是替得太久的味道。这时候不是责怪他们依赖，是回头看看自己：我是不是该退了。

◆ 四、退场的三步

退场不是一下子撤走，是一步一步地把心还回去。日子里常见的做法，可以归成三步。

头一步，把替说出来。「这一次是我在替你领这一截。」说出来，对方才知道这是一次借，而不是理所当然。母亲可以对孩子说：「这个晚上我替你排顺

序，下一次你自己排，我只看。」管理者可以对团队说：「这次由我来统一口径，下次你们轮流来。」

第二步，把一小截递回去。不要一下子全还，先还最小的一块。让孩子自己写卡片的第一行，让年轻员工自己念一次通报，让家里的小辈自己打这一次急救电话，旁边有人守着。递回去的那一截要选得小，小到对方一定领得动。领动了，下一次再递一截大一点的。

递的过程中有一个中间状态，很值得用：你说，我听。让对方自己把下一步说出口，你只在他说错的地方轻轻碰一下。他说出来的那一刻，那一截差异已经在他自己的心里转了一圈。

第三步，退到旁边。最后，你从「领」退到「看」，再从「看」退到「在」。你在，不说话，不指挥，对方知道你在，就够了。有时候，只要有人在旁边，新心就敢长。

退得太早也有害。孩子还不会自己排顺序，母亲就彻底放手，孩子可能一路慌下去，长出来的是一颗缩小的心：「我不行，所以我什么都不碰。」所以退的分寸，是看迹象，不是看日子。有人三天就长出来了，有人要三年。

◆ 五、清单和约定也要退

不只是人要退，借来的东西也要更新。清单用久了，会变成仪式；约定一直不改，会变成教条。

一份核对清单，在新手手里是借来的心；做了三年之后，它应该变成熟手自己身上的一个动作。要是三年之后，他还是只靠清单，遇到清单上没写的情形就卡住，这份清单就在替他的心，而不是帮他长心。

所以好的清单应当定期被修改：哪几行已经变成习惯，可以划掉；哪几行是新发现的漏洞，需要添上。清单自己也在长。

家里的药箱也是这样。一张贴在药箱盖上的纸，写着家里人各自的过敏情况和急救电话，起初是借来的心；用了几年，大人不看纸也记得，纸反而成了每年年初核对一遍、该改就改的东西。纸在长，人也在长。

约定也是这样。设想一个班定下了「听到铃声就排队下楼」，这条约定救过很多次。可是有一天，铃声响了，走廊里已经烟雾弥漫，孩子们还在原地排队，等着老师来领。这条约定就变成了障碍。

约定要有它的边界：什么时候用，什么时候不用，什么时候要由人来判断。约定是事先成形的心，局面变了，要回头问一句：这颗心还领不领得动。

◆ 六、老人家里的退场

老人家里的事，也有一个退场的样子。

一位老人摔过一次之后，家里人最容易发生的变化，是从此什么都替他做：不让他自己上楼，不让他自己洗澡，不让他一个人出门。每一件都是好意，每一件都是为了不再出事。可是半年以后，老人的世界小了一圈，腿也比以前更没劲了。

这就是缩小的心：不是老人要缩，是家里替他把能进入的世界一层层关上了。

退场的办法，也是一格一格地还：先陪着他走楼梯，后来站在楼下看着他走，再后来让他自己走，家人只在家里。每还一格，都要看那一格里他的步子稳不稳、心里发不发怵。稳了，再多还一格。

真的有难处，比如反复摔倒、头晕、站不稳，就要去看医生，请医生评估，不要凭家里人的猜想自己决定。这是常识，不是退场不退场的事。

◆ 七、管理者的退场，和替的人自己也要被替

管理者的退场，是把事故预案交给团队去演练。管理者不再是预案的唯一读者，而是让每个岗位轮流做一次「现场负责人」。轮到的人嘴上说「我不行」，演练完发现「原来我可以」。这一句「原来我可以」，是第六编说的新心长出来的声音。

事故处理完，复盘会上，如果只有管理者一个人在讲「当时是这样，所以应该那样」，团队学到的是：下一次出事，还是看他。更好的办法，是让当时在现场的人，一个一个讲自己看到了什么、当时做了什么、下一次想怎么做。每个人讲一遍，一次荒就在团队里留下了好几颗心的痕迹。

还有一件事常被忽略：做临时的心的人，自己也会累。连着几个晚上陪孩子复习的母亲，一场事故里连续十几个小时没合眼的管理者，守着老人病床的子女，他们的光和粮也在一点点耗。如果他自己的粮也亏了，做出来的心会越来越小，越来越急，越来越像「你怎么还不懂」。

所以，做临时的心，要让自己也有一个出口：换班，轮替，睡一觉，找一个人说话。母亲累了，父亲接一晚；管理者撑了一上午，副手接下午。临时的心，也该是可以换人的。

换人的时候，交接也要短：现在知道的是什么，已经做了什么，下一步是什么。三句交代清楚，接手的人不必重新慌一遍。

◆ 八、放回日子里

小邵初三毕业那年，母亲林姐回头看这一年，说：「我最大的变化，是后来不再提前替她排了。」

有一回期末考试前一天，小邵自己拿了张纸，写下三行字，放进文具袋。林姐看见了，没有问，也没有改。她只是在晚上十点半，敲了敲门，说：「我先睡了。」

小邵说：「妈，晚安。」

那天晚上，林姐躺在床上，想起一年前自己站在门口说「别慌」的样子，觉得有一点好笑，也有一点心酸。她替过，也退了。退的那一步，比替的那几步，要难得多。

「先做他的心，再把心还给他。」这句话里，前半句好学，后半句最难。

带走的话

临时的心要退场，新心才长得出来。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？退场的时候，光和粮常常已经不缺了，缺的是一次自己领的机会（D 要留给对方的心去领）。

心领住了没有，新心长出来了没有？看三个迹象：自己说出下一步，改借来的东西，越来越少用它。小邵三条都有了，所以林姐可以睡了。

想一想

1. 你身边现在有没有一个人，正在被你的「替」留在原地？你可以先递回去的最小的一截是什么？
2. 你家里、班里或团队里，有没有一张事先写好的纸、一句事先约好的话，已经很久没有修改过了？

◆

53

第53章

四位近邻：涵养、数息、约定和清单

◆ 一、四盏灯，各照一段

慌的那一刻怎么办，不是今天才有人想。离这个问题最近的四位邻居，一个在明代，一个在东汉，一个在日本三陆沿海，一个在当代的手术室。

他们各自说中了一样东西。这一章逐一承认，再逐一说清本书在哪一处和他们分叉。

先说一句公道话：这四位，都是在真实的慌里做过事的人，或者把真实的慌里有效的东西提了出来。吕坤写的是官场上见过的事；《安般守意经》是一套千百年里被无数人用过的方法；釜石的孩子们是真的跑出来了；葛文德的清单是在手术室里一台一台试出来的。

本书不是要说他们错，是要说每一位都站在慌的某一环上，把那一环做深了。

◆ 二、吕坤：临事见涵养

明人吕坤在《呻吟语·修身》里有一句话：「大事难事看担当，逆境顺境看襟度，临喜临怒看涵养，群行群止看识见。」〔核〕慌的时候怎样，就是看人的时候。

他在《应务》篇里还说得更直接：「平日涵养，正为临时用。若临时不能驾御气质、张主物欲，平日而曰『我涵养』，吾不信也。」又说：「惊急喜怒事无卒然遽变之容，此谓真涵养。」〔核〕

这话说中了很重要的一件事：临事不乱不是临时变出来的。钱师傅盖锅盖的那一下，医生在抢救室里的那份稳，都是平日里一次次做出来的。本书同意：平日的积累，就是心里多出来的那些格子。格子多了，同一场差异来了，原先的心承得住的就多。涵养，就是一颗承受阈值比较高、格子比较多的心。

放回日子里，吕坤这话还有一种用法。一个家里，大人平日常在孩子面前处理小事，比如水管漏了自己动手修，公交错过了说一句「走过去也行」。孩子在耳濡目染里，就多了一些格子。这些格子在孩子某一天慌的时候，会成为现成的东西。

本书分叉在三处。

第一处，涵养养的是下一次，可慌的这一刻要的是这一刻怎么办。吕坤说，临时不能驾御，平日的涵养就不可信。这是对人下的断语。一个涵养还不够的人，在慌的那一刻可以先做什么，这句话里没有。本书给的是：放慢、补给、借一颗心，这三样，涵养不足的人此刻也做得到。

第二处，涵养再深，也有承受的界。第七编讲过，任何成形的心都有它领不动的那一截。一位涵养极好的人，遇到完全没见过的局面，光是亏的；连熬三个通宵之后，粮是亏的。这时候他也会慌，不是涵养没了，是涵养的界到了。

吕坤的话容易让人以为：慌了，就是涵养不够。本书说：慌了，是差异压过了这颗心的界，与人品、修养不一定有关。

第三处，涵养是一个人的事。本书看见的是另一件事：一个人的临时的心，可以借给别人。涵养深的人，不只是自己稳，还可以把自己的稳借出去，当别人的心。

所以，吕坤说中的，是平日这颗心长得多结实；本书多出的一层，是在这颗心不够用的那一刻，怎么借、怎么补、怎么还。

长久的路和这一刻的路，不能互相替代。两条路并行，才是一个完整的人生。

◆ 三、《安般守意经》：数息

东汉安世高译出的《安般守意经》，教人数息、相随、止、观、还、净六件事，把心安放在一呼一吸上。〔核：大意〕经里有一句很实在的话：「意乱当数息，意定当相随。」〔核〕心乱的时候，先数息。

这条说中的是：慌的人，身体里有一股往前冲的劲，把注意力拉到呼吸，这股劲就会慢下来。本书把这个叫放慢差异：让压过来的事暂时不再叠加。数息是一个很好用的放慢，它不需要任何东西，随时随地可以做，也不需要别人在场。这一点，本书佩服。

它还有一个朴素的好处：数息教人在最乱的时候，也能有一件够得着的事可做。上一章说的「做不到时的小一号」，用的就是这个道理。

经里数息只是六件事的头一件，后面还有观、还、净，是一条往深里走的路。本书没有说这条路到数息为止，只比一比数息这一环。

这一点要说清，免得读者误会：本书比的是「慌的那一刻能用的那一环」，不是评这部经的全部。经里讲的是一整套修心的次第，慌的人在最乱的时候先用上头一件，这是它给后人的一件很实在的礼物。

◆ 四、《安般守意经》：本书分叉在两处

第一处，数息放慢了差异，却没有补光补粮。小邵手里那道没见过的题，数一百次息，它还是没见过的题。熬了三个通宵的人，数息能让他的身体安静一点，可是那一夜缺的睡眠，是补不回来的。

数息给的是间隙里的喘息，间隙里缺什么，还得去补。所以数息是手法里的第一个，不是全部。

第二处，数息是向内的，而慌的那一刻，有时候最要紧的事在外面。老人摔倒的现场，守着自己的呼吸，也许让这个人自己稳了，可是电话没人打，门没人开。数息只能管一个人的内里，管不了一屋子人的分工。

一屋子人的慌，不只是每个人身体里的劲，还是没有一颗共同的心在领。后一件事，数息够不着。

所以，数息说中的是放慢这一环；本书多出的，是放慢之后的补给，和一屋子人怎么分工。放慢是为了争出时间，时间争出来了，还要拿它去做事。

◆ 五、津波てんでんこ：事先约好的分散之心

日本三陆沿海流传着一句话：「津波てんでんこ」。通常的讲法是，海啸来的时候，不要互相等待，各自往高处跑。〔核：大意〕

当年在群马大学任教的片田敏孝，到釜石市做了多年的防灾教育。

他向孩子们讲的三条原则是：不要迷信预想，在当时的状况下尽最大努力，做第一个跑的人。〔核：大意〕据一份防灾教育的介绍，2003 年三陆南地震时，釜石的避难率只有百分之一点七；到 2011 年 3 月 11 日海啸那天，市内小中学生的存活率达到百分之九十九点八。〔核：大意〕

有孩子遇难，所以如今也有人不再叫它「奇迹」，改称「釜石的出来事（日语里是「事件、经过」的意思，不带「奇迹」的光环）」。〔核：大意〕这一点要老老实实说出来。

这条说中得很深：一个群体不散，靠的是事先约定。慌的那一刻，人是想不了的，所以要把「该怎么办」提前放进每个人身上。这就是本书说的借一颗临时的心里的第二种：一句事先约好的话，一颗大家一起记着的、慌之前已经成形的心。

三条原则的第三条，也是一颗临时的心：第一个跑的人，成了身后人的心。

◆ 六、津波てんでんこ：本书分叉在两处

第一处，「各自逃」是对付一种很特殊的局面：时间极短，高处在哪里大家都知道，光不亏，要紧的是别被别人拖住。这样的局面，约定是「分散」，每个人一颗小心。

可是日子里更多的局面不是这样。老人摔倒了，孩子考前慌了，团队里出了事故，这些局面没有一个高处可以跑，要的是一屋子人互相扶着，把一件事做好。照搬「各自」，会把本该聚在一起的人散开。所以事先约的是什么，要看局面：有时约「分散」，有时约「分工」，有时约「守着」。

第二处，约定什么时候该停下来等人？家里有走不动的老人、学校里有跑不快的小孩的时候，「不要等」也许就是「丢下」。局面变了，约定也要跟着变，什么时候由「各自」转成「一起」，这个转的判断，事先的约定本身给不出。

本书能回答它：看有没有一颗共同的心，正在那个节奏里重组出来。如果有，大家依着这颗心行动；如果没有，就先各自保住最小的那一步：往高处去，同时喊大人来接他。这一刻怎么做才对，本书不替谁下断语。约定是事先成形的心，局面变了，要看这颗心还领不领得动。

◆ 七、葛文德：清单革命

外科医生葛文德在《清单革命》（2009）里说，航空与手术这样的高压时刻，要靠简短的核对清单，让人不漏掉关键步骤。〔核：大意〕同一年，世卫组织的手术安全核对表在八家医院试用，结果刊在《新英格兰医学杂志》上。

并发症从百分之十一降到百分之七，住院死亡从百分之一点五降到百分之零点八。〔核〕

这条说中的，是借来的心里最实在的一种：纸上的心。清单不会慌，不会累，不会因为谁的脸色而漏掉一行。本书第 50 章里的小卡片，家里电话旁边的那一张纸，都是一样的东西。

本书分叉在两处。第一处，清单管的是「已经知道要做什么」的局面。飞机起飞前的核对，手术前的核对，是每个人都见过的问题。孩子考场上那道没见过的题，清单上写不了；事故现场谁也没想到的情形，清单上没有那一行。遇到这样的光亏，清单是黑的，要补的是一小段新的信息，或者一个在场的、能判断的人。

第二处，清单是借来的心，借来的东西什么时候还？这条线索关心的是清单怎么写、怎么用、怎么让人肯用；对一个人来说它什么时候该收，不是它要回答的问题。本书要补的正是这一问：看清单后面的那个人，他的心有没有跟着长。

◆ 八、请四位到同一个晚上

把四位请到同一个晚上，看得更清楚。还是小邵考前那一夜，她面前有一道没见过的大题，睡眠也不够。

吕坤会说：这孩子平日涵养不足，要多养。

这话对，可是明早就考，养来不及。数息会说：先回到呼吸。数了好一阵，她的手不抖了，那个词她还是不认识。片田敏孝的约定会说：事先约好，慌时只做一件事。这话更对，可惜这家人没有事先约，今晚没有现成的那一件。葛文德会说：写一张清单。这话最接近，可是清单要写什么？写「先做会的」，她今晚能用；写「弄懂递推」，她用不上。

四位的话，今晚都有一点用，都不够用。

本书的做法是这样。

先问哪一环在亏，光缺一个词，也缺睡眠；再放慢，让她数几口气，把手稳住，这是借了数息；然后补光，只补那一个词；最后借一颗临时的心，让她自己写一张三行的卡片，这是借了清单；等第二天考完，再商量下一次考前，家里事先约好一句什么话，这是借了约定；长远的涵养，留给以后的日子慢慢养。

这样看，四位不是本书的对手，是本书的材料。四盏灯摆在同一条夜路上，各照一段，各有照不到的地方。本书做的，是画一张路线图，标出每一盏灯照在哪一段，哪一段还黑着。

◆ 九、放回日子里

读到这里的人也许想问：四位说的这些，我平日要不要都练？不必都练，但可以各取一点。

平日养一点涵养，就是多经历几件小事，多留几个格子。备一个放慢的小动作，比如数几口气，或者把手机放远一点。和家里人约好一两句话，比如走散了去哪里，出了事谁打电话。在电话旁贴一张纸，写上地址、药和联系人。

这些都不费力，也不需要一个人先变成什么样子。它们是平日里往荒的路上预先放下的几盏灯。灯多了，哪一段暗，哪一段亮，到时候一眼就看得出来。

四盏灯里，没有哪一盏是多余的。

只是哪一盏该在此刻亮，要看夜路走到了哪里。

一家人出去玩，在人多的景区走散了，孩子慌得哭，大人也慌。事先约好的那一句，「走散了就原地不动，或者去服务台」，就是一颗事先成形的心。可是孩子才三岁，原地不动，等的是大人找回来；孩子十二岁，可以自己去服务台，打电话。同一句约定，对不同年龄的孩子，要换不同的说法。约定要跟着人长大。

带 走 的 话

涵养是平日的格，数息是放慢，约定是事先的心，清单是纸做的心。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？四位各补一段：数息补不了光，清单补不了没写过的光，约定补不了临场变化的光；涵养则是平日预存的粮（E 的预存）。

心领住了没有，新心长出来了没有？四样都是借来或预备的心（S 的临时版），要看它们用过之后新心有没有长出来，这是下一章要判的事。

想 一 想

1. 四样里，你平日已经有了哪一样？缺的是哪一样？
2. 你家里有没有一句事先约好的话？它对家里最小的孩子和最老的老人，要不要换不同的说法？

◆

54

第54章

判别局面：同一份清单，一颗心长了，一颗没长

◆ 一、一份清单，用了三年

四位近邻的办法，都管用，各管一块。可是有一个局面，只有本书推得出，他们的话推不出，或者推出来相反。

先摆这个局面。下面是设想的情形：一家医院里，同一份手术核对清单，用了三年。

新来的护士小蒋，第一周，每一行都要拿着纸念，念到第三行，手心出汗。这份清单对她是一颗借来的心，没有它，她会漏。到了第三年，她还在念，可是念得越来越快，像念经。有一回，清单上没有的一种器械缺货，她愣在那里，想不起来下一步。清单还在，可是她的心没有长出来。

她的同事老卢，也用同一份清单。第一年，他和小蒋一样。到第二年，他开始在清单的边上加一两行小字：「这台手术要多备一支」「这种体位要多看一眼」。第三年，他把清单收进抽屉，自己说出每一步，还多说了两格。同样的器械缺货，他很快换了另一个办法。

同一份清单，同样的三年，一个人的心没长，一个人的心长出来了。〔待验〕

◆ 二、清单后面的那个人

葛文德的《清单革命》讲清单怎么写、怎么用。对小蒋应当做什么，对老卢又应当做什么，什么时候清单该收走，什么时候还要再留，这条线索没有现成的话。

本书推得出来：看新的心有没有长出来。被替的人是否开始自己说出下一步，是否开始改借来的东西，是否越来越少用它。小蒋三条都没有，所以她的清单还要留，同时要有人带她：拿一格出来，让她自己填，填完再换一格。老卢三条都有，所以这份清单对他可以退场，只作备查。

再往细里看一层。小蒋和老卢站在同一份清单面前，从外面看一模一样，都在念，都在核对。区别在清单后面。小蒋念的时候，念的是纸上的字；老卢念的时候，念的是自己脑子里已经有的那一格，纸只是帮他对一遍。同一个动作，里面的心不一样。

所以，光看一个人「有没有用清单」「有没有按约定」「有没有数息」，是看不出他的心长出来没有的。要看他在清单之外怎么做。

日子里有一个很朴素的检验，家长、老师、管理者都用得上。

在你替他领的那一截之外，悄悄给他一点没有写过的差异，看他怎么办。孩子做完一套练习，加一道没见过的小题；新员工照流程办完事，问一句「如果客户这样说呢」。接得上，说明借来的心之外，他自己的心已经有了；停住，说明他一直在拿旁人的心顶着。停住不是坏事，它只是告诉你，这一格还要再扶一阵。

◆ 三、再换一个局面：约定里没有写的那个同学

再看津波てんでんこ。下面也是设想的情形：一座海边的小学，海啸警报响起，孩子们按事先的约定各自往高处跑。这时约定管用。

可是同一座学校里，有一个腿脚不便的同学，约定上没有写他。孩子们跑了一半，有人回头，发现那个同学还在原地。是继续跑，还是回去等他？「不要等」这三个字，推不出这一刻的答案，因为约定里没有这一格。

本书推得出来：要看有没有一颗共同的心，正在这个节奏里重组。如果大孩子里有一个人已经开口说「你们先走，我背他」，那这一刻共同的心已经长出来了，大家依着它走；如果没有，就先各自保住最小的那一步：往高处去，同时大声喊大人来接他。这一刻怎么做才对，本书不替谁下断语。

约定是事先的心，临场重组出来的心，才是此刻真正能领的心。判断什么时候该转，要看新的心有没有出现，不能只看原来的约定。〔待验〕

◆ 四、拐杖与枷

这就是本书比四位多出的那一层：他们给的是东西，涵养、数息、约定、清单。本书给的是怎么判断这些东西什么时候该用、什么时候该退，答案在同一处：新心有没有长出来。

这一编的判别局面，可以用一句话压住：同样的东西，在新心还没长出来时是拐杖，在新心长出来之后是枷。清单、约定、数息、在场的人，都是这样。拿它的人，要看它此刻是拐杖还是枷。

看出来的办法只有一个，就是前面说的：新的心长出来没有。长出来了，就放下；没长出来，就继续扶着；长到一半，就一格一格地递回去。

这一条，是只有从「差异、亏缺、重组」这个结构里才推得出的，因为它问的不是「这个办法好不好」，而是「此刻这个人的心，正处在荒的哪一段」。

四位近邻没有这样问。他们给的是好办法，本书给的是怎么用好办法。

这也呼应了前面的几编。第五编说，慌过之后要看长出来的是更大的心还是更小的心；第六编说，好的慌是新心在荒里长出来。这一编补上的，是这两句话之间那段最难走的路：新心还没长出来的时候，人怎么活过去，旁人怎么陪过去。

◆ 五、借来的心之后，三条出路

回到第六编的三条出路：退回旧心，散掉，长出新心。临时的心撑住一截路之后，人站在这三条路的岔口上。

第一条，退回旧心。借来的心撑过去了，事情平息了，日子回到原样，旧的那颗心原封不动。下一次同样的差异来，同样的荒还在等着。小蒋就在这条路上：清单替她撑过了三年，可是她的心还停在第一周。

第二条，散掉。借的人走了，约定忘了，清单丢了，荒里又只剩一个乱。这一条常在没有退场安排的时候出现：那位一直替孩子排顺序的母亲病了一周，孩子在考场上整个人散了。临时的心不是错，错在它没有给新心留位置。

第三条，长出新心。借来的心撑住这一截，人在差异里留了一点自己的东西，改一行字，多说两格，忽然有一天不用看了。老卢走的是这一条。

三条路看上去都从「借」出发，所以光看借的当下，分不出来。分得出来的是借了之后：留没留一小截给对方自己领，有没有往回递，有没有等对方改。

这也解释了，为什么本编反复在说退场。临时的心撑住的是一截路，它真正的用处，是替新心争到长出来的那一点时间。

◆ 六、本编哪里可能错

这一编说了不少，也有几处可能错。说出来，请读者拿日子里的事去验。

第一种可能：有人发现，在光和粮都确实亏着的局面里，只靠一句「别慌」或几口深呼吸，就让人做出了此前没有的新应对。而且后来也不再需要它。如果这样的情形常见，本编的「先认哪一环在亏」就不是必须的一步。本书的猜测是，这样的情形多半是光和粮本来就不亏，第三编说过，「别慌」管用的地方，常常正是这种地方。

第二种可能：被替的人没有出现那三个迹象，却长出了应付清单上没有的情形的本事；或者三个迹象都出现了，一遇清单外的差异仍旧卡住。若是这样，「自己说出下一步、改借来的东西、越来越少用」就不是看新心的好指标，要换一把尺。

第三种可能：一个孩子、一位老人，长期被人替着领，却比自己领的人更早更稳地长出了新心。若是这样，「替得太久，会缩成一颗小心」就站不住。本书目前的依据，是对日子里常见情形的推断，没有对照的数据，所以这一条也算〔待验〕。

这三条，哪一条被日子推翻了，本编就跟着改。

还有一个边界要老实说在这里：这一编的办法，是给「慌」用的，不是给「急症」用的。有人倒在地上叫不应，有人明显受了重伤，这时候没有工夫先问三句话，第一件事就是叫救护车。认、放慢、借，是在专业的人到来之前、或者事情不致命的时候用的。把本编当成急救手册，是用错了地方。

◆ 七、放回日子里，指向结语

放回日子里，这一编可以压成门后的一张小卡。慌的那一刻，三句问话：我现在最不清楚的是哪一件？我还有力气做哪一件？有没有哪一件可以先不管？

问完，三个动作：先让压过来的事慢一点；只补那一份最缺的；借一颗心，写一张纸、说一句约好的话、或者叫一个在场的人。

心长出来了，就把它还回去。

如果你只记得一件事，请记得这一件：荒里没有人是一下子长出新心的。新心靠一段一段的光和粮养出来，在它还没长好之前，先有一个东西替它撑着，就不会掉下去。

门后的卡，不必写得好看。用铅笔写在便利贴上也行，贴在门后、冰箱上、电话旁。

慌来的时候，没有人会去翻书，可是人会看一眼门。

那条夜路还在往前延伸。光和粮不是等来的，是在路上一段段补上的。走到天亮之前，会长出来一颗什么样的心？这是结语要回答的。

带 走 的 话

别人慌时，先做他的心，再把心还给他。

小　账

这一处，缺的是光，还是粮？小蒋的清单里，光是够的，缺的是自己领一格的机会；约定里没写的同学，缺的是临场才有的那一小段光。

心领住了没有，新心长出来了没有？老卢的心长出来了，小蒋的还没有；这个差别，要看清单之外（S 的新旧，在没写过的 D 面前才现出来）。

想 一 想

1. 你现在用着的清单、约定或别人替你领的那一截，是你的拐杖，还是你的枷？你凭什么判断？
2. 给你身边那位被你替着的人，出一道清单上没有的小题，你想出什么？你敢不敢先不替他答？

◆

结语

荒是新心的前夜

◆ 一、回到夜路

书开头，我们站在一条夜路上。

现在，请你再站回去一次。

天还是黑的。光还是只剩手机屏幕上那一点，干粮还是吃完了，水还剩小半瓶。前面还是那个岔口，左边林子里还是响了一声。这条路，书读完了，并没有变短。

变的是你站在这里的方式。

九编走下来，你大概已经发现，这本书从头到尾没有教你「怎样走出山」。它没有给你一张山里的地图，也没有告诉你，哪个岔口一定该往左。它没有这个本事，谁也没有。夜路上，最真实的一件事，就是前面的路确实无法预估。

它给你的，是另外的东西：一双认得夜路的眼睛。

你看得出，此刻亏的是光，还是粮，还是两样都亏。你看得出，路还在往前延伸，不是因为谁跟你过不去，是差异从来不等人。你看得出，你手里那套章法，早晨出门时好好的，现在领不动，不是你不行，是它碰上了它的界。你看得出，这个间隙，有一个名字，叫荒。

认得了，不等于走出来了。可认得，是走出来的第一步。

一个人在夜路上最难受的，常常不是黑，不是冷，是不知道自己在经历什么。说不清，就只能用最大的词去装：我完了，我不行了，我怎么这么没用。词

太大，装下去，心就更沉。有了名字，就好办了：这是荒，是光和粮亏着的一段，是重组还没来得及的一段。它有头有尾，有来路也有去处。

◆ 二、光和粮不是等来的

有一句话，我想在这里认真地说一遍。

光和粮，不是等来的。

很多人在慌里，下意识地等：等天亮，等有人来，等这阵子过去，等自己「缓过来」。等，有时候是对的，天确实会亮，人确实会来。但是你要知道，在荒里，光和粮大多数时候，是在路上一段段补上的。

走一步，看见一块石头，知道前面是向下的坡。又走一步，听见水声，知道有溪。再走几步，踩到一条被人走过的路，知道有村子。每一步，都不是天亮，可每一步都补回一点光。你撕开最后半块饼干，咬一口，喝一小口水，坐下来歇五分钟，这是补粮。补得很少，但补了。

这就是书里反复讲的一件事：重组需要的光和粮，只能从尚未发生的互动里来。你不能在原地把光想出来，也不能在原地把粮攒出来。你得走进下一段路，让下一段路把它们还给你。这也是荒必然慢半拍的缘由：重组永远落在矛盾之后，因为它要用的东西，在矛盾之后才拿得到。

所以，在荒里，真正有用的动作，往往小得不起眼。

放慢一步，不去同时应付三件事。问一句，「刚才那声响动，是什么」。补一口，最缺的那一份。借一颗临时的心，让一张清单、一句约定、一个在场的人，先替你领住一截。这些动作没有一个能让夜路变短，可每一个都在给重组争时间。

争到了时间，光和粮就有了到场的机会。它们到了，新心就有了长的土。

◆ 三、三句话

这本书说了很多，压到最后，可以压成三句。

第一句：慌是心之荒。

汉字写「慌」，竖心旁，加一个荒字。荒不是什么都没有，是差异已到，承受已破，重组未及。田还在，庄稼没长成，来的东西很多，却没有一个组织把它们领起来。

这一句，是全书的判断。它把慌从「胆小」「不冷静」「情绪失控」这些说法里拉出来，放回它本来的地方：一个结构，碰上了它的界。

第二句：荒的根在亏缺。

差异来了，并不必然就慌。忙是差异来了，转变是差异来了，紧张也是差异来了。要慌，还得有一样东西同时在：光和粮亏着，信息不够，能量不够，对付不了这一串差异，也赶不上矛盾发展的节奏。

这一句，是全书对近邻们多出来的一层。苏洵看到了心，勒庞看到了传染，杰米森看到了解读，葛文德看到了清单，他们各自说中了一环，漏的都是这一环：亏缺，以及由亏缺造成的那个时间差。

第三句：走过荒，是重新成心。

旧心正是承不住的那一颗，所以重新成心，成的不是旧心。同一场荒，有三条路：退回旧心，散掉，长出新心。前两条都可能发生，也都很常见。第三条不是必然，却是可能。它靠的不是意志，是光和粮补上了，旧章法肯被改，一个此前没有的章法在荒里成了形。

这一句，是全书的出路，也是全书的安慰。

◆ 四、九编，九句总账

三句话是压缩过的。为了让它们能带走，请允许把九编各自交给你的那一句，再摆一遍。每一句都是一编最后一章的「带走的话」，每一句也都可以抄进你的本子。

第一编，慌不是怕，说的是：**慌，是心领不动差异了**。你以后再听见有人说「他胆子小」，不妨在心里换一个说法：他的心，此刻领不动了。

第二编，三界之荒，说的是：**慌会传开，是因为心和心是纠缠着的**。一处的心破了，邻处的光被抽走一份，邻处的粮被占去一份。商场里的一声「着火了」，鱼塘边的一次跺脚，同出一理。

第三编，「别慌」遮住了什么，说的是：**不慌不是没感觉，是心领得动**。脸上不动，不等于心里不乱；心里不乱，也不是因为压住了感觉。

第四编，七点四十的钥匙，说的是：**慌不是一下子来的，是重组被一步步甩在后面**。每一步都小，每一步都不起眼，合起来，就是一个早晨的崩盘。

第五编，缩小的心，说的是：**慌过之后，要看长出来的是一颗更大的心，还是一颗更小的心**。不进地铁，半夜上网查，囤两箱盐，都是缩小的心。它换回了确定，也换走了世界。

第六编，荒里长心，说的是：**好的慌，是新心在荒里长出来**。不是资源多就能长，不是练得多就能长。关键在旧章法肯不肯被改。

第七编，心必有界，说的是：**只要有心，就会有荒；会慌，是心还活着**。没有界的心不是心；没有荒的日子，是没有走到界外的日子。

第八编，成心之前，说的是：**没有荒，就没有新心**。创造，是在荒里重新成心；自由，是心能被换；幸福，是荒能被走过。

第九编，慌的那一刻，说的是：**别人慌时，先做他的心，再把心还给他**。先替他领住一截，再退场，让他自己的新心长出来。

九句话，从头念一遍，是一个很小的故事：先认出这是什么，再看它怎样传开，再看那些盖在它上面的说法，再看一次慌怎么走下来，怎么固化，怎么长出新东西，再问为什么必然，为什么有价值，最后问此刻怎么办。故事的头是「心领不动了」，尾是「把心还给他」。

◆ 五、九编回到夜路上验

书头说过，每一编都可以回到夜路上去验。现在是验的时候。

第一编验的是「叫什么」。站在岔口，你问自己：我是怕吗？怕什么，说不出。是急吗？没有人在催。那么剩下的，是光亏了，粮亏了，章法领不动，路却还在往前延伸。三环都在，叫慌。

第二编验的是「不只你一个」。假如夜路上有五个人，其中一个忽然喊了一声「我们是不是迷路了」，剩下的四个会怎样？他们并没有各自看到什么新的危险，可每个人的光，都被这一句话抽走了一份：原来大家都不知道。每个人的粮，也被占去一份：要分出力气去稳别人，也要稳自己。一个人的荒，就这样成了五个人的荒。不散的队伍，是有一个人说了一句具体的话：「先到前面那棵树下，数一数人。」一颗共同的心，在差异的节奏里立起来了。

第三编验的是「别慌」。队里有人说：「别慌，大家沉住气。」这话落下来，有的人安静了，有的人更乱了。安静的人，也许本来光和粮就够，这句话只是替他们收了收尾；更乱的人，是因为这句话又添了一条要求，压在已经承不住的心上。到最后，真正让队伍稳下来的，是下一句：「手机还有多少电？我看了，百分之八，够我们看两次地图。」这句话补了光。

第四编验的是「怎么一步步走到这里」。回头看这一夜。下午没有拿出地图，是第一步。天色变暗时硬赶了一段，是第二步。电量掉到百分之二十没有关掉无用的软件，是第三步。每一步都小，每一步都把重组往后挪了一点。到岔口的时候，已经落下太远了。慌不是一下子来的。

第五编验的是「过后留下什么」。下山以后，有人此后只走大路，有人再不上山。这是缩小的心。也有人下山后，买了充电宝，学了辨方向，约好了和谁同行。这是一颗更大的心。两种心，都是那一夜的结果。要看的，是它们各自把世界变宽还是变窄。

第六编验的是「三条出路」。在岔口，有人折回去，沿来路走到天亮，旧心保住了；有人原地乱走，消耗到倒下，散掉了；也有人，听见水声，想起水往低处流，顺着水走，找到了村子，新心长出来了。同一个夜，三条路。分开它们的，不是谁更有力气，而是谁的旧章法肯被改。

第七编验的是「躲不躲得掉」。你若问：我下次提前做足准备，是不是就不会再有这样的夜路？不会少，只会换。心有界，路不停，光和粮只能从下一段里补。你准备得再好，终会走到一个你没有准备的地方。这不是可怕的话，这是说：会慌，是心还活着。

第八编验的是「荒有什么用」。那一夜以后，你可能多了一个旧心里没有的本事：在黑里，凭一点水声就能定个方向。它是荒里长出来的。你没有它的时候，是不会自己想去要它的。

第九编验的是「此刻怎么办」。此刻你站在岔口。先认：亏的是光，还是粮。再慢：这一刻只管一件事，不去同时看三个方向。再补：看一眼手机电量，喝一口水。再借：给山下的人发一条位置，让一颗别人的心先替你领一截。这一套，不用背，也不必按顺序，哪一步做得出来，就先做哪一步。

九编验完，夜路还是夜路，可它不再是一片没有名字的黑。

◆ 六、另外三条路的回答

导论里还走过三条路：那个七点四十的早晨，那场考试，那个周日的下午。它们该有一个交代。

七点四十的早晨。钥匙在外套口袋里，找到了，孩子也送到了，八点二十八分，打卡机嘀的一声。这一天过去，没有人再提它。但是，若这个早晨里，那颗出门的心长出了一格新的，比如在玄关墙上钉一个小钩，钥匙进门就挂上去，这一格是荒里长出来的。它很小，却从此把「钥匙不在老地方」这一类差异，收进了心的界内。下一次这类事再来，就不再是荒。

考场上的那道没见过的题。这一场，也许就是白了一道题的分。可考完以后，这个学生做了一件事：他把那道题带回去，问了老师，又找了三道类似的做。几个星期以后，他再看到没见过的题，不再先看「我会不会」，而是先看「这道题像我见过的哪一道」。他的做题的心，多了一格：对陌生题的第一步。这一格也是荒里长的。

周日下午的发慌。这一条最安静。它没有哪个关键时刻，也没有哪个人帮忙。可那一个下午，如果她站起来，换了鞋，出门走了一圈，路上看见一家一直想去、从没去过的小店，进去坐了一会儿。回来以后，那股散着的劲儿，好像有了去处。这是自我之荒里的小小一步：不是因为想通了「我是谁」，是因为那股力气，终于被接进了一件具体的事里。

三条路，三种荒，三个很小的新格。你看，这就是本书所说的重新成心。它不惊天动地，它只是日子里，一格一格添上去的。

◆ 七、谢三十六位近邻

写完这本书，有一件事该认账：我们欠那三十六位近邻很多。

没有苏洵，我们不会这样郑重地看待「治心」二字。没有佛经里那只听见响声就狂奔的兔子，我们想不到，慌在一群兽之间，是怎样一层层传下去的。没有谢安过门槛时断了木屐齿的那个细节，我们很难说清，一个人身上可以同时有两颗心：外面的一颗稳着，里面的一颗在荒。没有司马光那块石头，我们不知道，该拿什么样的例子，去说一颗新心是怎样在人人散去的时候长出来的。

他们是各自一个方向上的探路人。有人探到了心，有人探到了传染，有人探到了身体，有人探到了看法，有人探到了清单。本书做的事，只是把他们各自探到的那一环，放回同一条夜路上，看它们怎样合在一起。

所以，每一场交锋，我们都先承认，再说多出的一层。承认不是客气，是实话。一个说法若是不把前人说中的东西老老实实记在账上，它说的新东西也站不住。

反过来，这三十六位也未必会同意本书的每一句。苏洵大约会说，你把治心说成了领不动，是在替人找借口；讲无我的人大约会说，你说的心是个有界的结构，而我们讲无我；有实验心理学家也许会要求，你得设计一个实验，把光和粮的亏缺分开来测。这些都是正当的要求。书里留下了这些口子，没有堵上，请读者和后来人接着走。

◆ 八、这本书没有回答的

还有几件事，书里没有说，我想在这里老实交代。

没有说，一颗新心要多久才算长成。有的一晚上，有的要几年。书里的例子大多是一两个晚上、一两个星期的荒，更长的荒，比如一个人经历丧亲、失业、迁居之后那几年的荒，本书只在个别地方点到，没有细写。

没有说，哪一种慌需要医生。书开头说过，它不是医学书。如果慌长期占满了你的生活，请去看医生。认得三环，可以帮你描述自己的状态，让医生更快明白你需要什么，但它不代替诊断。

没有说，一个社会、一个国家的大荒该怎么走。第二编、第五编触到了一群人的慌，可更大尺度上的集体之荒，如战争、经济的断崖，需要更专门的材料，本书没有展开。

没有说，累、急、痛各自的完整图景。它们只在划界时露了面。其中，「慌了就急」这条回路，第四编主写过；累、痛各有各的发生，将来也许各有各的书。

这几处空着，是诚实，也是邀请。

◆ 九、给带别人走夜路的人

书里提到了很多人：父母、老师、管理者。读到这里，我想单独对他们多说几句。

你们的位置有一个难处：自己也在夜里，却要领着别人走。

你们的孩子在考前慌，你们自己也担心；你们的老人摔倒，一屋人跟着乱，你们手也在抖；公司出了事，下面全乱，你们也没睡好。在这样的时候，要一个人「做一颗临时的心」，听上去好像太苛刻了。

我想说的是：不必是一颗完美的心。临时的心，只需要比对方稍稍稳一点点，稍稍多一格。你是父亲，孩子慌，你不知道题怎么做，可你知道先让他喝口水，看看哪一题最先能做。这一点点，就是临时的心。

还有一条，是退场。临时的心要在对方的新心长出来时让开。孩子做完第一题，手稳了，你就别再站在他背后。老人站起来了，你就松开扶着的手。团队的

流程跑起来了，管理者就别再事事过问。这是最难的一步，因为它违背一个人想保护的本能。可只有你退，对方的新心才有地方长。

所以，带别人走夜路的人，要做两件事：先领住，再放手。领住的时候，要比对方稳一点；放手的时候，要比对方想的早一点。这两件事，合起来，就是书里说的：先做他的心，再把心还给他。

◆ 十、荒与新心

最后，想说说「新心」。

书里说，同一场荒，有三条出路，其中一条是长出新心。有人读到这里，也许会想：新心是不是一颗比旧心更好的心？不一定。新心不是奖赏，也不是升级。它只是一个此前没有的章法，在这一场荒里，刚好长成了。

它有可能更大：能领的差异更宽，更杂，更快。也有可能更小：靠缩小差异换来承受，第五编里就有这样的心。要分清是哪一种，只有一个办法：看它长成以后，你的世界是变宽了，还是变窄了。你能去的地方、能碰的事、能认的人，是更多了，还是更少了。

所以，说「荒是新心的前夜」，不是在许诺，说荒了以后一定有好心。这句话的意思是：一颗新心若要长出来，必须在一个荒里长。没有别的地方。旧心稳稳当当的时候，新心没有地方扎根。

放回日子里看。一位母亲，孩子第一次住院，她慌了三天，学会了看化验单上的几个数。孩子出院以后，她把这几个数记在手机里，下一次孩子发烧，她不再一夜睡不着。这是一颗更大的心：她能领的差异多了一格。另一位母亲，同样的事，之后孩子稍有咳嗽，她就带去医院，一年跑了二十趟，自己也越来越紧。这是一颗更小的心：为了确定，把日子收窄了。两位母亲没有谁更爱孩子，也没有谁更软弱，两颗心在同一场荒里，长向了不同的方向。

这有一点让人不安，也有一点让人放心。

不安，是因为你没法绕开荒。放心，是因为荒不是白荒。你走过的每一段夜路，不管当时多狼狈，都可能是某个章法长成之前的那一夜。

◆ 十一、为什么说是前夜

最后，说说结语的题目，为什么叫「前夜」。

前夜，是天亮之前的那一夜。它还是黑的，还是冷的，还没有人敢保证天一定亮。可它是在某件事发生之前，那件事的影子已经投在它身上。节日的前夜，人睡不着，是因为明天就是节日。出发的前夜，心里翻来覆去，是因为路就在门外。

荒也是这样。它还没有长出东西，可新心的影子已经在里面了：那一点点想「再试一次」的念头，那一小段水声，那一个肯被改的旧章法。你站在荒里，看不见田，可田的轮廓，已经在你脚下。

所以，荒不只是失去。它也是一个等待发生的地方。

◆ 十二、写给下一次

书合上以后，你还会慌的。

也许是明天早晨，也许是下个月的某一场谈话，也许是多年以后，一个你现在想象不到的夜晚。到那时，你不一定记得这本书讲过什么。这没关系。

请只带走一个动作：在慌的那一刻，先不说「我怎么了」，改问一句「我缺的是什么」。是光，还是粮？

这一问问出口，你和荒之间，就隔开了一小段距离。从这一小段距离里，时间开始一点点争出来。争出来的时间，是新心长出来的第一寸土。

一个家，一个班，一个公司，也是这样。下一次出了事，若有人能先问一句「我们缺的是什么」，而不是先问「是谁的错」，这个家、这个班、这个公司的荒，就会短一些。

这样一句小小的问话，就是这本书全部想留下的东西。

◆ 十三、最后

天亮之前，还有一段路。

光是一段段补上的，粮是一口口吃进去的。你不必一步走完整条夜路，只要这一刻走得动，下一刻接着走。路在往前延伸，你的新心，也在往前长。

等到哪一天，你回头去看，才会发现：那一夜，是荒；可荒的前面，原来是一块田。荒的后面，原来是一颗认得夜路的新心。

愿你在下一次慌的时候，认得自己走到了哪里。

也愿你，在别人慌的时候，先做他的心，再把心还给他。

这本书就写到这里。夜路还在，天会亮的。

◆

附录

附录六件，供查、供对、供练。附录一登记母题的口述原话，附录二查近邻，附录三对六种荒，附录四查出处，附录五摊开本书最弱的地方，附录六贴在门后。

附录一

口述命题登记

本书的母题与承重命题，由王德生于 2026 年 10 月 26 日给出。下面照原话登记，一字不改；全书各编的口径，以这几句为准。

一、母题与三环（文字稿）

> **《慌》的母题就应当明确为：D的差异发生、S的结构承受与E的纠缠重组之间的矛盾，怎样形成"慌"这一存在状态。**
>
> **1. D持续发生差异。存在仍在变化，新的要求、冲突和可能性不断进入。**
>
> **2. S无法承受这些差异。当前结构无法把正在发生的D组织起来，D与S之间形成矛盾。**
>
> **3.　E无力及时改变。特征纠缠不能在所需时间内完成重组，使S与D形成新的适应关系，整个SDE因此处于慌的状态。**

二、心之荒（文字稿）

> **"心之荒"，就把慌的SDE机制凝聚起来了。**
>
> **心何以成荒，又如何在S、D、E的相互改变中重新成心?**

三、心是什么（口述）

> **这里的'心'是S，即一种成形的结构来指导和领导D。**

四、三界之荒与亏缺（口述）

> **慌，就有三界之荒，也是来源于E的能量和信息的亏缺，即不够来对付D的差异序列，导致S的确定性失效了。**

五、夜路（口述）

> **比如，夜色降临，山路未出，光和粮食都没有了，前面的S无法预估和准确发生了。**

由这五条，本书推出：慌是心之荒；判据是承受已破、差异的节奏快过重组；三界各有信息之亏与能量之亏，合为六种荒；同一场荒有退回旧心、散掉、长出新心三条出路。这些推论是本书的说法，对不对，交给日子去验。

附录二

九问三十六位近邻对照表

每编第 5 章与四位近邻过招。每位一行：他说中了什么，本书多出哪一层。出处与核验结果见附录四。

第一编（第 5 章）　慌不是怕

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
苏洵《权书·心术》	「为将之道，当先治心」：慌时心确实出了问题，镇定可以修成	治的是一颗已成形的心；慌是差异越过了心的界，光和粮又来不及补
唯识「散乱」	心对所缘流荡不定，眼睛扫过同一处却看不见	散乱是注意的外貌；背后是心领不动、光粮亏缺、重组未及
潘神（希罗多德《历史》6.105）	用一个神名，记下了说不清来由的惊散	惊散有来路：差异压过来，心承不住
克拉克（1986）	把身体感觉灾难化地误读，循环升级成惊恐发作	推不出「心跳平稳却在慌」；根在亏缺与时间差，不在对身体的误读

第二编（第 11 章）　三界之荒

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
《晋书·谢玄传》「风声鹤唳」	败军弃甲宵遁，一阵风声就以为追兵已至，整个军阵一齐崩解	崩解之前，每个兵的光被抽走、力气被耗尽；散不散，看有没有一颗共同的心在节奏内重组
勒庞《乌合之众》（1895）	人一进群体，情绪靠传染与暗示扩散；领头人靠断言与重复带动人群	传开的通道是纠缠；领头人带动的是情绪，立起先后次序才是共同的心
巴克等（1987，沙堆模型）	系统自己走到临界，一粒沙可引起大小不一的崩塌	临界说的是系统的状态；本书补上每一处塌的是一颗领着差异的心

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
赫尔宾等（2000，逃生恐慌模拟）	越急着挤，出口越容易卡死，「越快越慢」	模型推得出出口已知仍堵死，却没有「把次序说出来、全场照排」这一格

第三编（第 17 章）　「别慌」遮住了什么

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
谢安（《世说新语》《晋书》）	捷报到时神色不变；《晋书》补记他回内室时屐齿折而不觉，史家评为「矫情镇物」	外层稳着、里层在动，一个人身上可以同时有两层心；外表稳不等于重组已成
新渡户稻造《武士道》（1899）	以喜怒不形于色为修养；他也承认克己使人感受加倍	克己管住表情，补不上光与粮；不形于色可以盖住荒，不能耕荒
爱比克泰德《手册》	使人不安的不是事情本身，而是对事情的看法	看法能管的，是光粮本来够的那一类荒；没学过的题，换看法变不出会做的题
杰米森等（2010）	把紧张读成帮助发挥的唤醒，数学成绩反而更高	实验对象光粮本不亏；信息之亏时，重新解读不增分（待验）

第四编（第 23 章）　七点四十的钥匙

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
项羽「四面楚歌」（《史记·项羽本纪》）	慌的序列起于对一个信号的骤然重读	信号一样，周六不慌、周一七点四十慌；变的是差异的节奏与光粮的余量
唯识「失念」（《成唯识论》卷六）	于所缘不能明记，是散乱所依	失念是慌往下走时的一种后果；本书问它在哪一步被落下（待验）
詹姆斯《什么是情绪？》（1884）	身体的变化先于情绪的感受	钱师傅心跳狂快却不慌；身体乱不乱不是分界，重组跟不跟得上才是
艾森克等（2007，注意控制理论）	焦虑削弱目标导向的注意，额外的努力保住效果、赔上效率	注意失控是现象；它出在阈值已破、重组落后的那一步

第五编（第 29 章）　缩小的心

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
《战国策·秦策二》「曾参杀人」	甘茂借此事提醒秦武王：以曾母之信，三次传言也使她投杼逾墙而走	叠上去的是差异；心被越叠越小，终于只剩逃这一格
《本生经》第 322 则「惊兔」	狮子层层追问「谁说的」，领众兽回到树下，狂奔止住	补的是信息；长期心慌常缺的是能量，两种亏缺转向的节点不同
戴蒙德与迪布维格（1983）	只要相信别人会取钱，自己去取就合理；存款保险能止住挤兑	保险止得住挤兑，止不住一个人对地铁的回避；缩小的心要另一种转向
日本厕纸风波（1973）	「要缺货」的传言使货架真的空了，产量其实够用	囤货是每个人的缩小之心；转向的节点在重组的窗口，不在压住传言

第六编（第 35 章）　荒里长心

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
司马光（《宋史·司马光传》）	众儿弃去，七岁的司马光持石击瓮，儿得活	众人只有「拉出来」一格；他在荒里长出「让水出来」，新格是现长的
白隐「大疑」	疑到极处，底下就是大悟（取大意）	逼到绝处不保证长心；退回、散掉、长新心，分在旧心肯不肯被改
梅钦鲍姆《压力接种训练》（1985）	先在可控的小剂量压力里练，大事不易溃散	练的是旧心的界；遇到全新的差异，练过的人也会退回旧心
布拉斯科维奇与托马卡（1996）	资源足以应对时是「挑战」，不足时是「威胁」	资源充足的人会退回旧心，第一次遇事的孩子会长出新心（待验）

第七编（第 41 章）　心必有界

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
程颢《定性书》	「动亦定，静亦定，无将迎，无内外」；病在「自私而用智」	同行一半：心必须有，也必须能换；要学的是界到时不碎
佛教「无我」（《无我相经》）	五蕴无常、苦、不能随意支配，故不宜视为我	本书说心必须有；主心骨领不动，是它有界的必然

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
蒂利希《存在的勇气》（1952）	焦虑属于有限存在本身，勇气是不顾焦虑而肯定自身	指不出今天慌、昨天不慌的那一步；闲得发慌也在本书的判据里
赫什、马尔与彼得森（2012，心理熵）	不确定性本身被体验为焦虑，人要把它压到能管的程度	可能性不多也会慌；根在亏缺，不在可能性多少（待验）

第八编（第 47 章）　成心之前

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
韩信「背水一战」（《史记·淮阴侯列传》）	「陷之死地而后生」：兵是「驱市人而战之」，予之生地则皆走	逼出的不是力气，是一颗新心；同一场仗里，赵军的心散了
九鬼周造《偶然性的问题》（1935）	偶然是「独立的二元的邂逅」，邂逅带来惊异	邂逅使旧心领不动；邂逅之后能否成新心，是另一问
弗洛姆《逃避自由》（1941）	挣脱纽带后的孤立不安，使人逃向权威、破坏、随大流	自由不是不慌，是心能在荒里被换；逃，是用急跳过荒
威尔逊、吉尔伯特等（2005）	一点未知可延长好心情，「不确定的快乐」	那点未知落在心的界内；幸福要问的是荒能否被走过

第九编（第 53 章）　慌的那一刻

近邻	他说中了什么	本书多出哪一层
吕坤《呻吟语》	「临喜临怒看涵养」；「平日涵养，正为临时用」	涵养是平日把心养大；没养够的人此刻怎么办，要再多问一步
《安般守意经》（安世高译）	「意乱当数息」，数息、相随、止、观、还、净	数息是放慢差异；放慢之后，还要补光补粮
「津波てんでんこ」与片田敏孝的釜石防灾教育	事先约好海啸来时各自往高处跑，群体不散	约定是事先分散好的心；约定里没写到的人，要看共同的心能否当场重组
葛文德《清单革命》（2009）	高压时刻靠简短核对清单，不靠意志	清单是借来的心；何时该收走，看新心有没有长出来

附录三

六种荒速查

两种亏缺乘三界，共六种荒。每格一个案例、一个手法。手法的展开见第九编。

界	信息之亏（没有光）	能量之亏（没有粮）
思考之荒：念头接不成判断	考场翻到没见过的题，没有可调的格。手法：补光，先问「这题像我见过的哪一道」，把已知的三条写在草稿纸上。	熬到第三夜，题会做，组织不起来。手法：补粮，放下，先睡一会儿；回来只做一道最短的。
现实之荒：事情接不成行动	七点四十找钥匙，不知道它在哪。手法：放慢再补光，停一次手，回想最后一次用它是在哪，再按顺序找，不翻第二遍。	送孩子、赶打卡、哄哭闹同时压来，人手和力气不够。手法：借一颗临时的心，只留最要紧的一件，其余请人接，或明天做。
自我之荒：「我」没了着落	新手妈妈不知道这声咳嗽意味着什么，也没有「我该是怎样的妈妈」的样子。手法：补光，找一个问得到的人，问一个具体的问题；拿不准就问医生。	长期闲置，力气散着，没有去处可以投入。手法：接一件小事，给力气一个去处，一件今天能做完的具体事。

小账里的几个词　字母只在这里和各章小账里出现：S 是心，D 是差异，E 是光与粮（信息与能量）。

心（S）　一个已经成形的结构，平日指导和领导正在发生的差异。主心骨、方寸、章法、流程、一个家的规矩，都是心。

荒　差异已到，承受已破，重组未及。田还在，庄稼没长成。

亏缺（E 的不足）　光不够是信息之亏，粮不够是能量之亏。亏缺使重组赶不上差异的节奏。

阈值　心能承受的界。破了，而差异的节奏又快过重组，才是慌。破了而跟得上，是转变；快而没破，只是忙。

重组　光和粮补上之后，心把差异接进来，重新成形。它要用的东西只能从下一段互动里来，所以总落在矛盾之后。

临时的心（借来的 S）　一张清单、一句约定、一个在场的人，先替人领住一截差异，给重组争时间。要退场，退了新心才长得出来。

缩小的心　靠缩小差异换来承受的心：不进地铁，半夜反复查，多囤两箱。它换回了确定，也换走了世界。

附录四

引文核验总表

全书引到的古今中外各家，三审时逐条查对，结果如下，共 155 条：〔核〕67 条，为已查对出处；〔核：大意〕55 条，为出处已查对、引文只取大意；〔据研究文献〕7 条，为依据研究综述；〔待验〕26 条，为本书自己推出、尚待日子与研究去验的局面。

章	所涉	依据	结果
第 1 章	《说文解字》「荒，芜也」（段玉裁本作「蕪也。从艸㠯聲。一曰艸淹地也」）	《说文解字》「荒」字条；汉典	〔核〕
第 1 章	《集韵》以荒「同慌」，荒与慌通用	《集韵》（经《康熙字典》引）；汉典（慌列为荒的异体，《国语辞典》荒义项「惊慌、忙乱」通「慌」）	〔核：大意〕
第 5 章	苏洵《权书·心术》「为将之道，当先治心。泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，然后可以制利害，可以待敌。」	苏洵《权书》十篇之《心术》；古文岛；简介	〔核〕
第 5 章	《心术》后文讲怎样养兵、察敌、在智与严之间拿捏	同上，古文岛《心术》页对全篇结构的说明	〔核：大意〕
第 5 章	世亲《唯识三十颂》随烦恼：「放逸及失念，散乱不正知」	《唯识三十颂》，维基文库	〔核〕
第 5 章	唯识学把散乱列为随烦恼，指心对所缘境流荡不定、不能专注一处（《成唯识论》等对散乱的定义取大意）	《唯识三十颂》列散乱于随烦恼（维基文库同上）；定义取大意，参见《成唯识论》卷六、《大乘百法明门论》散乱条，原句未逐字引	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 5 章	panic（恐慌）一词出自希腊牧神潘（panikon deima「潘的惊恐」）；传说潘能令兽群惊散、令独行者无端恐惧	词源综述；Etymonline panic 条（该页未能抓取，未据以立论）	〔核：大意〕
第 5 章	希罗多德《历史》6.105：斐迪皮德斯（一作菲利皮德斯）往斯巴达求援，途经帕特尼翁山，潘神显身呼其名，问雅典人为何不敬他；雅典人事后为潘神在卫城下立祠，年年祭祀、办火炬赛跑	Herodotus, Histories 6.105；Perseus。注：原稿说「马拉松战役之前向雅典的信使显身」，已按原文改为「去斯巴达求援的路上、帕特尼翁山上」	〔核〕
第 5 章	克拉克（David M. Clark）1986《惊恐的认知路径》（A cognitive approach to panic），Behaviour Research and Therapy 24(4): 461–470：惊恐源于对身体感觉的灾难化误读，形成循环	牛津大学 ORA；DOI 10.1016/0005-7967(86)90011-2	〔核〕
第 6 章	本书推断：对同一个阿凯，换更容易的问题或先给一杯水、半分钟，话应很快接上（补光补粮则重组赶上）	本书推出，尚待日常观察或研究验证	〔待验〕
第 7 章	巴克、唐、维森菲尔德 1987 年沙堆模型：沙粒加上去、格子过门槛向四邻倒出、系统自己走到临界、崩塌大小不一	Bak, Tang, Wiesenfeld, Physical Review Letters 59(4):381–384, 1987	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 7 章	金体美鳊（golden shiner）鱼群实验：追踪每条鱼的位置与朝向、算出视野内的邻居，鱼靠看邻居的动作调整自己	Rosenthal, Twomey, Hartnett, Wu, Couzin, PNAS 112(15):4690–4695, 2015, doi:10.1073/pnas.1420068112	〔核：大意〕
第 8 章	新生儿胎便：第一次大便，黑或深绿、黏稠如柏油，出生头几天排出，属正常	Mayo Clinic Care Network「Baby poop: what's normal」 NewsHour「Baby's poop color」	〔核：大意〕
第 8 章	短期睡眠剥夺的元分析：70 篇研究、最长 48 小时全睡眠剥夺，最先受损的是持续注意，工作记忆次之	Lim & Dinges, A meta-analysis of the impact of short-term sleep deprivation on cognitive variables, Psychological Bulletin 136(3):375–389, 2010	〔核：大意〕
第 10 章	金体美鳊群受惊后躲避动作以波/级联方式传开，路径沿每条鱼的视野邻居，传染为按身边已动邻居的比例、非「一动全动」	Rosenthal, Twomey, Hartnett, Wu, Couzin, PNAS 112(15):4690–4695, 2015, doi:10.1073/pnas.1420068112	〔核：大意〕
第 11 章	《晋书·谢玄传》「余众弃甲宵遁，闻风声鹤唳，皆以为王师已至，草行露宿，重以饥冻，死者十七八」	《晋书》卷七十九《谢玄传》；汉典「風聲鶴唳」条	〔核〕
第 11 章	淝水之战在公元 383 年	本书推出	〔核〕
第 11 章	勒庞《乌合之众》（法文原名 Psychologie des foules）1895 年出版	本书推出	〔核〕
第 11 章	勒庞：群体特点的三个成因——人多带来的力量感、传染、暗示，其中暗示最要紧	Le Bon, The Crowd, Book I ch.1「General Characteristics of Crowds」； Univ. Mead Project 英译本）	〔核：大意〕
第 11 章	勒庞：领头人靠夸大、断言、重复带动人群，不靠讲道理	Le Bon, The Crowd, Book I ch.2（夸大、断言、重复，不靠推理）	〔核：大意〕
第 11 章	巴克等 1987 年《物理评论快报》文章与沙堆模型	Bak, Tang, Wiesenfeld, Physical Review Letters 59(4):381–384, 1987	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 11 章	沙堆模型：系统自己走到临界，此后一粒沙引发大小不一的崩塌	Bak, Tang, Wiesenfeld, Physical Review Letters 59(4):381–384, 1987	〔核：大意〕
第 11 章	赫尔宾、法卡斯、维克塞克 2000 年《自然》「Simulating dynamical features of escape panic」	Helbing, Farkas, Vicsek, Nature 407:487–490, 2000, doi:10.1038/35035023	〔核〕
第 11 章	赫尔宾等：越急越慢（faster-is-slower），出口被拱形人堆卡死；模型中恐慌＝想走得更快	同上；正文概述见	〔核：大意〕
第 11 章	赫尔宾等模型中，每人在自己的方向与邻居平均方向之间按一个参数取舍（顾自己／从众）；模型中没有「把次序说出来、全场照排」的规则	同上	〔核：大意〕
第 12 章	出口已知、窄口、人人想走得快时出口被卡死（第一种情形）	Helbing, Farkas, Vicsek, Nature 407:487–490, 2000	〔核：大意〕
第 12 章	第二种情形：人人不知出口，一句话立起次序、人群不散	本书推出，现成研究中未见；可用疏散演练对比验证（见正文「这一编哪里可能错」）	〔待验〕
第 12 章	疏散演练对比：只靠标识 vs 有人按次序报数带队，两边堵得是否一样	本书设计的检验，尚无数据	〔待验〕
第 15 章	淝水之战在公元 383 年；前秦苻坚「号百万」	《晋书》卷七十九《谢安传》	〔核〕
第 15 章	东晋出兵「凡八万」（《谢车骑传》，见《世说新语·雅量》注引）	《世说新语·雅量》	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 15 章	《晋书·谢安传》谢玄问计，安答「已别有旨」，命驾出山墅围棋	《晋书》卷七十九《谢安传》	〔核〕
第 15 章	《世说新语·雅量》「谢公与人围棋，俄而谢玄淮上信至。看书竟，默然无言，徐向局。客问淮上利害，答曰：『小儿辈大破贼。』意色举止，不异于常。」	《世说新语·雅量》	〔核〕
第 15 章	《晋书·谢安传》「玄等既破坚，有驿书至，安方对客围棋……小儿辈遂已破贼。既罢，还内，过户限，心喜甚，不觉屐齿之折，其矫情镇物如此。」	《晋书》卷七十九《谢安传》	〔核〕
第 15 章	屐齿折一笔见于《晋书》，不在《世说新语》正文；两书字句有出入（『大破贼』与『遂已破贼』）。原稿误作《世说》记棋局、《晋书》补屐齿且字句同源，已按原文改正	《世说新语·雅量》	〔核〕
第 15 章	《世说新语》注引《续晋阳秋》「破贼又无喜容」	《世说新语·雅量》	〔核〕
第 16 章	压住脸上的情绪表情，体内的紧张（交感）反应并不随之下降，有的实验里反而升高	Gross & Levenson (1993), Journal of Personality and Social Psychology 64:970-986, DOI 10.1037/0022-3514.64.6.970；Hagemann, Levenson & Gross (2006), Psychophysiology 43:104-112, DOI 10.1111/j.1469-8986.2006.00382.x	〔据研究文献〕
第 17 章	《晋书》史家评语「其矫情镇物如此」	《晋书》卷七十九《谢安传》	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 17 章	新渡户稻造《武士道》用英文写成，1899 年成书（序言署 1899 年 12 月）	Nitobe, Bushido: The Soul of Japan, 第 11 章 Self-Control（Project Gutenberg #12096） Malvern, Pa., Twelfth Month, 1899）	〔核〕
第 17 章	《武士道》设专章讲克己（第 11 章 Self-Control）；形容强者『他不露喜怒』，在脸上流露感情被视为不够男子气	Nitobe, Bushido: The Soul of Japan, 第 11 章 Self-Control（Project Gutenberg #12096） "He shows no sign of joy or anger"; "unmanly for a samurai to betray his emotions on his face"）	〔核：大意〕
第 17 章	新渡户：克己使人感受更多（加倍），因为压住自然的冲动本身带来痛苦；并提出这样的努力是磨硬神经还是使人更敏感，称之为生理学问题而未作答	Nitobe, Bushido: The Soul of Japan, 第 11 章 Self-Control（Project Gutenberg #12096） have to feel more—yes, doubly more—since the very attempt to restrain natural promptings entails suffering"; "a physiological problem"）	〔核：大意〕
第 17 章	新渡户举例：父亲整夜站在门后听病孩的呼吸，免得被人撞见这点『为父的软弱』	Nitobe, Bushido: The Soul of Japan, 第 11 章 Self-Control（Project Gutenberg #12096）	〔核：大意〕
第 17 章	武士道原景中，家、主君、同袍托着克己（『克己的底盘』）	本书的解释，非新渡户所言	〔待验〕
第 17 章	武士道原景中，主君的命令相当于光、俸禄相当于粮	本书的读法，非新渡户所言	〔待验〕
第 17 章	爱比克泰德《手册》第 5 节：使人不安的不是事情本身，而是人对事情形成的看法；以死亡为例，提到苏格拉底	Epictetus, Enchiridion（Internet Classics Archive）	〔核：大意〕
第 17 章	《手册》第 1 节：看法、欲望等在我们手里，身体、财物、名声等不在	Epictetus, Enchiridion（Internet Classics Archive）	〔核：大意〕
第 17 章	爱比克泰德出生为奴隶，后获自由，在尼科波利斯办学，学生阿里安记录其言	Origen、Simplicius、Arrian 等古代材料）	〔据研究文献〕

章	所涉	依据	结果
第 17 章	后世认知疗法先驱（艾利斯、贝克）受斯多亚学派影响，爱比克泰德之于艾利斯	本书推出	〔据研究文献〕
第 17 章	『看法有效以光和粮不太缺为前提』这一对爱比克泰德的读法	本书的读法	〔待验〕
第 17 章	杰米森等（2010）：作者、刊物、年份；让备考 GRE 的学生做模拟考，一组在考试须知中读到『紧张不妨碍甚至可能有助于发挥』的说明	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见	〔核〕
第 17 章	模拟考数学部分：重新解读组平均 738.57，对照组 683.57（约高 55 分，满分 800）；言语部分无差异	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见	〔核〕
第 17 章	一到三个月后的真考成绩单：数学部分重新解读组 770.00，对照组 705.71（约高 64 分）；言语部分无差异	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见	〔核〕
第 17 章	样本：招募 60 人，进入分析的为 28 人（实际在三个月内参加真考并回到实验室者）	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 17 章	对象均为备考中、已做完备考材料者，因此结果适用于『光和粮本来大体够』的情形	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见 participants in the final sample were preparing to take the GRE, completed preparation material, and took the GRE test within 3 months）；由此推到『光粮本来够』是本书的读法	〔核：大意〕
第 18 章	重新解读唤醒对已学过的题型增分、对没学过的章节不增分（小温、小葛、小吴三人局面及预测）	本书推出的局面；检验办法见第 18 章：同一批备考者，试卷一半为学过的题型、一半为没学过的章节，比较增分出现在哪一半	〔待验〕
第 18 章	杰米森实验样本小（28 人进入分析）、效果只见于数学部分	Jamieson, Mendes, Blackstock & Schmader (2010), Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE, Journal of Experimental Social Psychology 46(1):208-212, DOI 10.1016/j.jesp.2009.08.015；全文见	〔核〕
第 23 章	《史记·项羽本纪》垓下：「项王军壁垓下，兵少食尽，汉军及诸侯兵围之数重。夜闻汉军四面皆楚歌，项王乃大惊曰：『汉皆已得楚乎？是何楚人之多也！』项王则夜起，饮帐中。」及其后悲歌慷慨、泣数行下	《史记》卷七《项羽本纪》，维基文库	〔核〕
第 23 章	《史记·项羽本纪》：「于是项王乃上马骑，麾下壮士骑从者八百余人，直夜溃围南出。」	《史记》卷七《项羽本纪》，同上	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 23 章	《成唯识论》卷六「失念」定义：「云何失念？于诸所缘不能明记为性，能障正念、散乱所依为业。」	玄奘译《成唯识论》卷六（大正藏 T31 No. 1585），维基文库	〔核〕
第 23 章	失念属二十随烦恼，其中「掉举等八遍染心故名大随烦恼」（失念在大随烦恼八种之内；书中只说「列在二十种随烦恼里」）	《成唯识论》卷六，同上	〔核〕
第 23 章	本书对「失念是慌往下走时的后果，不是慌的开头」的先后读法（唯识自家分类并不这样排先后）	本书推出的读法，尚待验证；唯识原文只给性质与业用，不排时间先后	〔待验〕
第 23 章	詹姆斯 1884《什么是情绪？》（What is an Emotion?），载《心灵》（Mind）第 9 卷，第 188—205 页：我们因哭而难过、因打而愤怒、因发抖而害怕；身体变化紧随对刺激事实的知觉，我们对这些变化的感受就是情绪	William James, "What is an Emotion?", Mind 9 (1884): 188-205；Classics in the History of Psychology	〔核：大意〕
第 23 章	艾森克、德拉克尚、桑托斯、卡尔沃 2007《焦虑与认知表现：注意控制理论》，《情绪》第 7 卷第 2 期：焦虑削弱目标导向的注意系统、增强刺激驱动系统的影响，影响取决于抑制与转换两种执行功能	Eysenck, Derakshan, Santos & Calvo (2007), Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory, Emotion 7(2), 336-353, doi: 10.1037/1528-3542.7.2.336；摘要见 与	〔核〕
第 23 章	艾森克等：焦虑者可借额外努力等补偿策略保住表现的「效果」，付出的是「效率」	同上摘要（compensatory strategies such as extra effort；processing efficiency 与 effectiveness 之别）；书中只取大意	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 24 章	周一若多十来分钟余量则阈值不破、不慌（本书从判据推出的局面）	本书推出，尚无实测	〔待验〕
第 24 章	丈夫在厨房：按住一件差异、递上一个问法、分担一截，慌到一半就退（四位近邻推不出的局面）	本书推出，尚待小试验证；本编「哪里可能错」第三条即为其推翻条件	〔待验〕
第 25 章	Salkovskis 1991《The Importance of Behaviour in the Maintenance of Anxiety and Panic: A Cognitive Account》（Behavioural Psychotherapy 19(1): 6–19）：回避与安全行为带来短期缓解、可能使害怕长期维持	Behavioural Psychotherapy 19(1), 1991；综述见	〔据研究文献〕
第 26 章	White 与 Horvitz 2009《Cyberchondria: Studies of the Escalation of Medical Concerns in Web Search》：部分人在网络搜索中从普通症状一路查到严重病症，担忧随之升级	ACM Transactions on Information Systems 2009	〔据研究文献〕
第 28 章	窗口里补了光和粮，长出来的心是否真的更大（本书推出的局面）	本书推断；可行的检验见第 30 章「本编哪里可能错」	〔待验〕
第 29 章	《战国策·秦策二》「曾参杀人」：「人告曾子母曰：『曾参杀人。』曾子之母曰：『吾子不杀人。』织自若……其母惧，投杼逾墙而走」（引原句）	《战国策·秦策二》甘茂攻宜阳章；文本见 及所引（二者用字略异，取通行本「吾子不杀人」「投杼逾墙而走」）	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 29 章	曾参杀人的语境：甘茂对秦武王讲此事，因将攻韩宜阳，担心樗里疾、公孙郝在朝中进谗而使王动摇（转述大意）	《战国策·秦策二》	〔核：大意〕
第 29 章	《本生经》第 322 则（Daddabha Jātaka）惊兔：兔子在小棕榈树下听到熟木苹果落在棕榈叶上的响声，以为大地崩裂，众兽狂奔；菩萨狮子拦住兽群、层层追问至兔子，再驮兔子回树下看清（转述大意；原稿「果子」具体为木苹果，「追问」为逐层问是谁说的，已按经文改正）	Jātaka No. 322	〔核：大意〕
第 29 章	Diamond 与 Dybvig 1983《Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity》，Journal of Political Economy 91(3): 401–419	DOI 10.1086/261155	〔核〕
第 29 章	该文大意：储户相信别人会取，自己去取便合理，健康的银行也会被挤垮；足够的存款保险可使储户不必加入挤兑（转述大意）	同上	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 29 章	1973 年日本厕纸风波：第四次中东战争引发石油危机；10 月底大阪千里新城一家超市厕纸特价，卖空后传言扩散，各地货架被抢空，糖、洗涤剂、食用油也被抢（转述大意；原稿「起讫日期、范围我记不准确」已删去不确定的细节）	豊中市「千里ニュータウン」資料	〔核：大意〕
第 29 章	风波时产量与库存其实够用，缺的是骤增的需求（转述大意）	本书推出	〔核：大意〕
第 30 章	「保险宣布后，仍把钱留在家里的人，其回到旧做法的快慢更取决于有没有人陪着重新走一遍」（本书推出的局面）	本书推断；检验办法见第 30 章第七、八节	〔待验〕
第 34 章	《宋史·司马光传》：「群儿戏于庭，一儿登瓮，足跌没水中，众皆弃去，光持石击瓮破之，水迸，儿得活」	《宋史》卷三百三十六列传第九十五「司马光」，维基文库	〔核〕
第 34 章	《宋史·司马光传》：「光生七岁，凛然如成人」	同上	〔核〕
第 34 章	《宋史·司马光传》：「其后京、洛间画以为图」	同上	〔核〕
第 34 章	本书读法：众孩子的「弃去」不是品行问题，而是共同之心承不住后的散	本书由《宋史》所记事实作的读法，史书未写孩子们的心理	〔待验〕
第 34 章	小孩子的旧格子少，比大人更容易在荒里长新	本书据日常观察推出，尚待验证	〔待验〕
第 35 章	《宋史》所记司马光击瓮救儿（与上条同源，第 35 章交锋处复引）	同上	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 35 章	白隐慧鹤（日本临济宗禅师）重「大疑」，大疑到底处有大悟	Wikipedia「Hakuin Ekaku」条，所引英译大意为 At the bottom of great doubt lies great awakening；。「大疑之下必有大悟」的确切措辞各家转引不一，本书取大意不作逐字引文	〔核：大意〕
第 35 章	高峰原妙参禅三要：大信根、大愤志、大疑情	Terebess「Gaofeng Yuanmiao」条（英文讲述 three essentials: faith, fury, doubt），；中文术语依《高峰原妙禅师语录》《禅要》通行表述，网页未列汉字，故取大意	〔核：大意〕
第 35 章	禅堂中师父、作息、同参为「光」「粮」与临时的心（本书对白隐一路的读法）	本书读法，非白隐自述	〔待验〕
第 35 章	梅钦鲍姆《压力接种训练》（Stress Inoculation Training），1985，Pergamon，纽约	Wikipedia「Donald Meichenbaum」条；慕尼黑工大书目	〔核〕
第 35 章	压力接种训练的做法在七十年代已有（原稿「1985 年提出」改为「1985 年系统写成专书」）	美国国防部公共卫生卓越中心 PHCoE Evidence Brief: Stress Inoculation Training for PTSD（引其 1974 年工作）	〔核：大意〕
第 35 章	压力接种训练三阶段：概念化、技能习得与演练、应用与跟进；疫苗式的小剂量比喻	同上 PHCoE Evidence Brief	〔据研究文献〕
第 35 章	布拉斯科维奇与托马卡 1996《唤起调节的生物—心理—社会模型》，Advances in Experimental Social Psychology 28: 1–51	Blascovich 2004 综述所列参考文献	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 35 章	挑战＝心输出增加、外周阻力下降；威胁＝心输出变化小、外周阻力不变或上升（原稿「血管收缩」改为此说法）	同上 2004blascovich.pdf；另见 Shimizu 等 2011 综述	〔核：大意〕
第 35 章	挑战状态常伴随更好表现、威胁状态更差	挑战—威胁研究综述（同上 Blascovich 2004、Shimizu 2011）	〔据研究文献〕
第 36 章	本编判断：旧心肯不肯被改比资源和练习更接近好的慌的分界（原稿「长出新心的比例」之说改为不带数的条件句）	本书据日常案例的推断，未做系统观察，不给比例	〔待验〕
第 36 章	三条出路是同一场荒的三个去向，不是三种性格	本书据案例的推断	〔待验〕
第 36 章	散掉有时是重组的前一站，需要一段不被打扰的日子	本书据一个家常案例的读法	〔待验〕
第 41 章	程颢《答横渠张子厚先生书》（《定性书》）「所谓定者，动亦定，静亦定，无将迎，无内外」	程颢《答横渠张子厚先生书》，见《二程集·河南程氏文集》卷二；可查：	〔核〕
第 41 章	程颢《定性书》「夫天地之常，以其心普万物而无心；圣人之常，以其情顺万物而无情。故君子之学，莫若廓然而大公，物来而顺应」	同上	〔核〕
第 41 章	程颢《定性书》「大率患在于自私而用智」	同上	〔核〕
第 41 章	程颢《定性书》「与其非外而是内，不若内外之两忘也」	同上	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 41 章	《定性书》是程颢回复张载（横渠）如何「定性」之问的信	本书推出	〔核：大意〕
第 41 章	《无我相经》（Anattalakkhaṇa Sutta）：五蕴无常、苦、不能随意支配，故不宜视为「我」；相传为对五比丘所说	Anattalakkhana Sutta（SN 22.59），英译见	〔核：大意〕
第 41 章	蒂利希《存在的勇气》（1952）三种焦虑：命运与死亡、空虚与无意义、罪咎与谴责	Paul Tillich, The Courage to Be (Yale University Press, 1952)；节选见	〔核〕
第 41 章	蒂利希：存在性焦虑属于存在本身，不同于神经症式的反常焦虑	existential in the sense that it belongs to existence as such）	〔核：大意〕
第 41 章	蒂利希：勇气是面对非存在的威胁仍肯定自己的存在	本书推出	〔核：大意〕
第 41 章	Hirsh, Mar & Peterson (2012)《Psychological entropy: A framework for understanding uncertainty-related anxiety》，Psychological Review 119, 304–320	文献信息见 （Gabora 论文参考文献条目）	〔核〕
第 41 章	心理熵模型：不确定性本身被体验为焦虑，人需把它压到可管理程度	同上（Gabora 对该模型的转述）；原文摘要未直接取得，本书只取大意，不逐字引	〔核：大意〕
第 41 章	《史记·淮阴侯列传》韩信「使万人先行，出，背水陈」	《史记·淮阴侯列传》；词条引文见	〔核〕
第 42 章	补光与补粮各自减轻不同亏缺之慌的家常小试（考前一页题型说明 vs 早睡）	本书推出的局面，尚待验证；已在正文写明推翻条件	〔待验〕

章	所涉	依据	结果
第 43 章	「背水一战」出自《史记·淮阴侯列传》	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	韩信遣轻骑二千持赤帜绕上山，令裨将传飧，说「今日破赵会食」，诸将莫信、详应曰诺	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	韩信使万人先行，出，背水陈；赵军望见而大笑	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	韩信答诸将：「兵法不曰『陷之死地而后生，置之亡地而后存』？」	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	韩信：「且信非得素拊循士大夫也，此所谓『驱市人而战之』，其势非置之死地，使人人自为战；今予之生地，皆走，宁尚可得而用之乎」	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	《孙子兵法·九地》「投之亡地然后存，陷之死地然后生」（与《史记》所引用字略异）	孙子兵法·九地篇，维基文库	〔核〕
第 43 章	《孙子兵法·九地》「兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗」	孙子兵法·九地篇，维基文库	〔核〕
第 43 章	《史记》：汉军背水阵「军皆殊死战，不可败」	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	赵军欲还归壁，见壁皆汉赤帜	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	《史记》：赵军「大惊，以为汉皆已得赵王将矣，兵遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也」	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 43 章	成安君为儒者，常称义兵不用诈谋奇计，不听广武君（李左车）截粮道之策	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 43 章	两千轻骑、「今日破赵会食」、传飧三处事实	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 45 章	弗洛姆《逃避自由》（1941）：挣脱传统纽带后的孤立与不安	Escape from Freedom（Wikipedia），Farrar & Rinehart，1941；英国版 The Fear of Freedom，1942	〔核：大意〕
第 47 章	韩信「陷之死地而后生，置之亡地而后存」（《史记·淮阴侯列传》）	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 47 章	韩信：「今予之生地，皆走」	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 47 章	韩信：「驱市人而战之」，兵平日未经抚循	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 47 章	两千轻骑、「今日破赵会食」、先发简食	史记·淮阴侯列传（卷九十二），维基文库	〔核〕
第 47 章	《孙子兵法·九地》：「夫众陷于害，然后能为胜败」	孙子兵法·九地篇，维基文库	〔核〕
第 47 章	九鬼周造《偶然性的问题》（1935）：偶然是「独立的二元的邂逅」（日文作「独立する／なる二元の邂逅」，转述大意）	Mayeda, Graham 论文（Frontiers of Japanese Philosophy 2）：九鬼《偶然性の問題》，岩波书店，1935 论文引九鬼「独立する二元の邂逅」	〔核：大意〕
第 47 章	九鬼把偶然分为定言的、假言的、离接的三种，假言的偶然讲一条因果系列与另一系列的邂逅	Shūzō Kuki（Wikipedia），著作《偶然性の問題》1935 年，岩波书店，三类偶然（定言的／仮定的／離接的） Graham 论文（Frontiers of Japanese Philosophy 2）：九鬼《偶然性の問題》，岩波书店，1935	〔核：大意〕
第 47 章	九鬼：偶然是必然的否定（以点之于圆周为喻）	大阪大学纪要论文（引九鬼全集第二卷 pp. 186–187「偶然性は必然性の否定である」）	〔核：大意〕
第 47 章	九鬼：邂逅的瞬间带来惊异	北海道教育大学纪要论文（引九鬼「邂逅の瞬間に驚異を齎す」）	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 47 章	弗洛姆《逃避自由》（1941）：自由使人孤立不安，逃向权威、破坏、随大流	Escape from Freedom（Wikipedia），Farrar & Rinehart，1941；英国版 The Fear of Freedom，1942	〔核：大意〕
第 47 章	弗洛姆：积极的自由，靠自发的活动与世界重新联结	Escape from Freedom（Wikipedia），Farrar & Rinehart，1941；英国版 The Fear of Freedom，1942	〔核：大意〕
第 47 章	威尔逊等 2005 论文，题译《不确定的快乐》，一点未知让好心情持续更久	Wilson, Centerbar, Kermer & Gilbert (2005), The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate, Journal of Personality and Social Psychology 88(1): 5–21	〔核：大意〕
第 47 章	威尔逊等：论文副题「以人们想不到的方式延长好心情」	Wilson, Centerbar, Kermer & Gilbert (2005), The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate, Journal of Personality and Social Psychology 88(1): 5–21	〔核〕
第 47 章	实验一：图书馆里附一美元硬币的卡片，写明来由与未写明来由两种	Wilson, Centerbar, Kermer & Gilbert (2005), The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate, Journal of Personality and Social Psychology 88(1): 5–21	〔核：大意〕
第 47 章	实验二、三：感人真实故事的后续说法是否被告知；对自己的好评是否知道出自谁手	同上研究三项实验的介绍	〔核：大意〕
第 47 章	另一批预测者多半以为弄清来由的一种更让人开心	Wilson, Centerbar, Kermer & Gilbert (2005), The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate, Journal of Personality and Social Psychology 88(1): 5–21	〔核：大意〕

章	所涉	依据	结果
第 48 章	创造只从旧心领不动的地方来：若有大批新做法在旧心从未失效时长出，特征律需收窄（本书推出，待验）	本书推断；验法见正文第 48 章	〔待验〕
第 48 章	走过荒的人下一次遇同类变故更有底（本书推出，待验）	本书推断；验法见正文第 48 章	〔待验〕
第 48 章	「来路问」能照出有没有走过荒（本书推出，待验）	本书推断；验法见正文第 48 章	〔待验〕
第 48 章	跳过荒的人下一次更慌（含孩子抄作业的例子，本书推出，待验）	本书推断；验法见正文第 48 章	〔待验〕
第 53 章	吕坤《呻吟语·修身》「大事难事看担当，逆境顺境看襟度，临喜临怒看涵养，群行群止看识见」	吕坤《呻吟语》卷一内篇·修身，维基文库	〔核〕
第 53 章	吕坤《呻吟语·应务》「平日涵养，正为临时用。若临时不能驾御气质、张主物欲，平日而曰『我涵养』，吾不信也」	《呻吟语·应务》	〔核〕
第 53 章	吕坤《呻吟语·应务》「惊急喜怒事无卒然遽变之容，此谓真涵养」	同上，《呻吟语·应务》	〔核〕
第 53 章	安世高译《安般守意经》（《大安般守意经》，大正藏 T15 no.602）数息、相随、止、观、还、净六事	大正藏 T15 no.602 经文	〔核：大意〕
第 53 章	《安般守意经》「意乱当数息，意定当相随」	同上，经文「意亂當數息，意定當相隨，意斷當行止，得道意當觀，不向五陰當還，無所有當為淨也」	〔核〕

章	所涉	依据	结果
第 53 章	「津波てんでんこ」的通行讲法：海啸来时各自往高处逃	岩手县教育实践资料称「命てんでんこ」为自己的命自己守，并称釜石学生靠避难训练中教的「津波てんでんこ」得以避难	〔核：大意〕
第 53 章	片田敏孝（当时群马大学）在釜石的防灾教育与避难三原则（勿信想定、尽最大努力、做率先避难者）	文部科学省学校安全资料（片田氏为群马大学灾害社会工学教授，现东京大学特任教授）	〔核：大意〕
第 53 章	2003 年三陆南地震时釜石避难率约 1.7%	リクルートワークス研究所 w107 专访	〔核：大意〕
第 53 章	2011 年海啸中釜石市小中学生存活率 99.8%，另有 5 名孩子遇难（未在校管理下）；原稿所称「绝大多数」已改为查得到的数字，不写具体人数	文部科学省资料 2,921 / 2,926 之异，书中不写总人数）	〔核：大意〕
第 53 章	当地称「釜石的奇迹」，后因有孩子遇难，也有人改称「釜石的出来事」	文春	〔核：大意〕
第 53 章	葛文德《清单革命》（The Checklist Manifesto, 2009）：用简短核对清单让高压行业的人不漏关键步骤	Gawande, The Checklist Manifesto, Metropolitan Books, 2009；佐证见哈佛杂志	〔核：大意〕
第 53 章	世卫组织手术安全核对表八家医院试用：并发症 11%→7%，住院死亡 1.5%→0.8%（NEJM 2009）	Haynes 等，N Engl J Med 2009，“A Surgical Safety Checklist to Reduce Morbidity and Mortality in a Global Population”；摘要见	〔核〕
第 54 章	手术核对清单三年中小蒋与老卢两人的对照	本书设想的局面，非实录	〔待验〕
第 54 章	海边小学约定里没有写腿脚不便同学时「看共同的心是否重组」的判法	本书推出的局面，尚待验证	〔待验〕

章	所涉	依据	结果
第 54 章	「替得太久会缩成一颗小心」：被长期替领的人不及自己领的人长出新心	本书由日常情形推断，无对照数据；已在「本编哪里可能错」中列为可被推翻的条件	〔待验〕

附录五

本书自认最弱的几处与推翻条件

每一编的第 6 章都写了「本编哪里可能错」。这里把九编的推翻条件放在一起：找到其中任何一种常见的情形，相应的判断就要收窄或改写。

第一编　慌不是怕：心领不动差异了

第一处，如果有人找到一个例子，心确实被越过了，光粮也跟不上，差异也在来，可当事人和旁人都认为那不是慌，那么「三环缺一不可」就要收窄。可以去找：有没有一种难受，三环俱在，却另有名字？

第二处，如果有人找到一个例子，心跳狂跳、三环缺二，当事人和旁人却都认定那就是慌，那么钱师傅这一幕，本书的读法就要改。要留意，当事人说的「慌」，有时是在说怕，要分清他说的是哪一种。

第三处，本编那个〔待验〕的推断：补进一份光、一份粮，慌应当很快退。如果补了，慌不退；或者没补，也自己退了，那么「亏的是光粮」这一层，就要改写。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「心」这个词，现在主要靠日常的例子撑着。第二编会把它放到沙堆、鱼群和人群那里去试，看它撑不撑得住。

第二编　三界之荒：沙堆、鱼群与人群

第一处。如果有人找到一个群体，信息足，力气足，差异也没有越过它的承受，却仍然整体散开了，那么「荒必有亏缺」就要收窄。你可以去找：一个什么都不缺的人群，会不会无缘无故地散？

第二处。如果有人真去试了第二种局面，比如疏散演练里，对比两种做法：一次只靠出口标识，一次有人按次序报数、带队。结果两边堵得一样，那么这一

编的判别局面就不成立，「共同的心」这一层，要退回到「只是情绪」。这样的对比还没有人做过〔待验〕。

第三处，是本书自己知道比较弱的地方。沙堆和鱼群里的「心」「光」「粮」，是借来的比方，不是证明。沙堆没有信息，鱼也不会数自己的余裕。这个比方能帮你认出骨架。但如果有人证明它把人带偏了，比如让人以为沙堆也能补粮，那么这一部分就要收回，只留人身上的部分。

这一编的看见与收回，到此交账。

第三编　「别慌」遮住了什么

第一处。如果有人做了本编那个对照，发现重新解读对没学过的章节，也和对学过的章节增分差不多，那么「换看法变不出缺的光」就要收窄。

第二处。如果给缺光的人补光，带来的好处并不比换看法多，或者光已经补足的人，仍然一直慌下去，那么「补光比换看法更深」就要改写。

第三处，是前面那三个小记号：判断接不接得上，睡不睡得着，说不说得出难处。如果它们分不开真稳的人和撑着的人，那么「脸稳不等于心成」这条，就得换一个检验的办法。

还有一处弱点，本书自己知道。杰米森的实验只有二十八位学生进入分析，效果也只出现在数学部分。本书借它说边界，没有把它当成铁证。

至于「一个人身上有两颗心」，那是一个比方，用来看清外层与里层可能不同步，不是说人要被切成两半。

第四编　七点四十的钥匙：一次慌的差异序列

第一条，如果有人找到一次慌，前后差异的节奏没变快，粮的余量也没变少。只靠换一个读法，慌就起了；只靠换回读法，慌就退了。那么「慌是阈值被破、重组被落下」就要收窄。项羽那一路，在那一类事上，就走得比本书更远。

第二条，如果有人做过这样的小试：同一个人、同一把钥匙，前后只差十来分钟的余量，慌的发生却和余量无关，那么「粮的余量决定阈值」就要改写。

第三条，如果周六与周一的对比里，旁边多了一个人，慌却没有退，反倒更深。那么「别人可以替人按住差异、递上光和粮」就不是通则，只在某些关系里成立。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「慌了就急」说的是急把账做得更亏，可是急有时也真的撞开了出路，比如乱翻中碰巧翻到了。这一类，本书把它算作碰运气，不算重组。这条界线怎么划才不偏，还要靠更多日子里的例子来验。

第五编　缩小的心：慌怎样固化与传开

第一处，如果事后追访发现：在窗口里补了光和粮的人，和没有补的人，长出缩小之心的比例并没有差别。那么「转向在重组的窗口」这一句，就要收窄，甚至要放弃。

第二处，如果发现光和粮分不开。只补信息，缺粮的人也一样好转；或者只陪着，不给任何信息，缺光的人也一样好转。那么本书把两种亏缺分得这样清，就是画得太细了。

第三处，缩小的心也许并不是一颗「心」，只是一个没有及时更新的预期。要是保险一宣布，孟女士这样的人几周内就普遍把钱存了回去，那么这颗缩小的心，用「预期还没跟上」就解释得了，本书多出来的这一层就用不上。反过来，如果几个月后，仍有不少人守着自己的那一格，这一层才站得住。

另外，本编有一处比较弱：长期的心慌，写的是日常里的样子，没有写病。真正的惊恐与长期焦虑是医学的事，难处大了，请找医生或心理咨询师。本书不替任何人诊断，也不替代他们。

第六编　荒里长心：好的慌怎样发生

第一条，本书说，旧心肯不肯被改，比资源和练习更接近好的慌的分界。要是以后有人把全新的局面一场一场记下来，发现练得多、资源足的人，长出新心的情形稳定地更多，这一条就要收窄，改成「资源只是帮忙，不是分界」。

目前这只是本书据日常案例的推断，没有做过系统的观察，也不给任何比例。〔待验〕

第二条，本书说，三条出路是同一场荒里的三个去向，不是三种性格。要是有人发现，有的人在各种不同的荒里，几乎总走同一条路，换了场合也不变，那么「位置可以互换」这一句就要收窄。这一条也只是据案例说的。〔待验〕

第三条，本书说，散掉有时是重组的前一站，需要一段不被打扰的日子。要是有人发现，散得久了的人，几乎从不回来，那么「前一站」就要改成「多半是终点」。小楚那三周，是本书据一个家常案例作的读法，不是对所有人的结论。〔待验〕

这三条，本书都留着门。门在，判断才是活的。

第七编　心必有界：为什么必然会慌

第一处，如果有人找到一场慌，光和粮其实都足，承受的阈值也没有破，不过慌一直在，那么「三环缺一不可」就要收窄。你可以去找：一个什么都不缺的人，会不会仍然慌得没有着落？

第二处，如果本编那个小试试出来的是另一个结果：不管亏的是光还是粮，只要把可能性减少，慌就同样明显地轻了。补光补粮反倒没有差别。那么「慌的根在亏缺」就要让位，心理熵的说法就更根本。

第三处，「必然会慌」这四个字，是从「有心、在走路」两个条件推出来的。如果有人真的终身没有一个差异落到过他的界外，却仍然是一颗活着的、在往外走的心，那么「必然」就要改成「常常」。

这一编的推理，到此交账。

本书自己知道比较弱的一处，是「半拍不能压成零」。它现在主要靠日常例子和推理撑着，没有一个量得出来的数。第九编讲怎样压短半拍时，会再回到这里。

第八编　成心之前：慌与创造、自由、幸福

头一处是创造。本书说，新的东西，只从旧心领不动的地方来。如果有人找到一大批新做法，是在一帆风顺、旧心一次也没失效的情况下长出来的，特征律就要收窄。它只管一类创造，另一类要另寻来路〔待验〕。

第二处是底气。本书说，走过荒的人，下次遇到同类的变故，会更有底。如果跟着看一批人，走过荒的和跳过荒的，遇到下一场同类的变故时，慌得一样厉害，那么「底气」这一层要改写〔待验〕。

第三处是来路问。本书说，它能照出一个人有没有走过荒。如果答得出来路的人，一年后的境况，和答不出的人没有区别；或者来路可以靠口才编出来，那么这面镜子要收窄，只能当作自问，不能拿去问别人〔待验〕。

另外还有一处，本书自己知道比较弱：「新心长出来」这句话，现在主要靠阿梅、老周这样的日常案例撑着，没有数字。第九编会把它落到一个可以动手的办法上。

第九编　慌的那一刻：做一颗临时的心

第一种可能：有人发现，在光和粮都确实亏着的局面里，只靠一句「别慌」或几口深呼吸，就让人做出了此前没有的新应对。而且后来也不再需要它。如果这样的情形常见，本编的「先认哪一环在亏」就不是必须的一步。本书的猜测是，这样的情形多半是光和粮本来就不亏，第三编说过，「别慌」管用的地方，常常正是这种地方。

第二种可能：被替的人没有出现那三个迹象，却长出了应付清单上没有的情形的本事；或者三个迹象都出现了，一遇清单外的差异仍旧卡住。若是这样，「自己说出下一步、改借来的东西、越来越少用」就不是看新心的好指标，要换一把尺。

第三种可能：一个孩子、一位老人，长期被人替着领，却比自己领的人更早更稳地长出了新心。若是这样，「替得太久，会缩成一颗小心」就站不住。本书

目前的依据，是对日子里常见情形的推断，没有对照的数据，所以这一条也算〔待验〕。

这三条，哪一条被日子推翻了，本编就跟着改。

还有一个边界要老实说在这里：这一编的办法，是给「慌」用的，不是给「急症」用的。有人倒在地上叫不应，有人明显受了重伤，这时候没有工夫先问三句话，第一件事就是叫救护车。认、放慢、借，是在专业的人到来之前、或者事情不致命的时候用的。把本编当成急救手册，是用错了地方。

附录六

慌的那一刻：一页卡

可打印，贴在门后。慌的那一刻，只做下面四件；哪一件做得出来，就先做哪一件。

一、认　哪一环在亏？是光不够（我不知道），还是粮不够（我没力气、没余裕）？是差异太快，还是旧的做法不肯改？

二、慢　先停下这一刻的差异。一次只管一件事。手停三秒，说出一句：「现在，我只管____。」

三、补　只补最缺的那一份。缺光：问一句具体的话，写下已知的三条。缺粮：喝一口水，坐下一分钟，把不急的事推到明天。

四、借　借一颗临时的心：一张清单（写好的几行字），一句约定（「你先做这一件」），一个在场的人（「请你替我看着这一件」）。

别人慌时　先做他的心，替他领住一截；等他的手稳了，再把心还给他。

不要做　不说「别慌」；不问「是不是你」；不在没补光补粮之前硬推下一步。

急症与意外　有人倒地叫不应、受了重伤，先确认现场安全，立刻叫急救。这张卡是给「慌」用的，不是急救手册。

长期的心慌　如果惊恐、失眠、心悸长期占满了生活，请找医生或心理咨询师。

慌，是心领不动差异了。荒里，会长出新心。

参考书目

（书目分五类，与本书九问三十六位近邻的五个来源对应，另列本书写作参照的研究文献。古籍标篇名；外文书标初版年份；正文所标〔核〕〔核：大意〕〔据研究文献〕各处的依据，见附录四。）

一、中华传统

1. 许慎：《说文解字》，东汉。「荒」字条。

2. 《集韵》，北宋。荒、慌通用条。

3. 苏洵：《权书·心术》，北宋。

4. 房玄龄等：《晋书》，唐。卷七十九《谢安传》《谢玄传》。

5. 刘义庆：《世说新语·雅量》，南朝宋；刘孝标注引《续晋阳秋》《谢车骑传》。

6. 司马迁：《史记》，西汉。卷七《项羽本纪》、卷九十二《淮阴侯列传》。

7. 《孙子兵法·九地》。

8. 《战国策·秦策二》，甘茂攻宜阳章。

9. 脱脱等：《宋史》，元。卷三百三十六《司马光传》。

10. 程颢：《答横渠张子厚先生书》（《定性书》），见《二程集·河南程氏文集》卷二。

11. 吕坤：《呻吟语》，明。《修身》《应务》。

二、印度与佛教传统

1. 世亲：《唯识三十颂》，玄奘译。

2. 护法等：《成唯识论》，玄奘译，卷六（大正藏 T31 No.1585）。

3. 安世高译：《大安般守意经》（大正藏 T15 No.602）。

4. 《无我相经》（Anattalakkhaṇa Sutta，《相应部》22.59）。

5. 《本生经》第 322 则（Daddabha Jātaka）。

6. 高峰原妙：《禅要》，宋末元初。

三、日本传统

1. 新渡户稻造：《武士道》（Bushido: The Soul of Japan），1899。第 11 章 Self-Control。
2. 白隐慧鹤：「大疑」之说，江户时代。
3. 九鬼周造：《偶然性的问题》（偶然性の問題），岩波书店，1935。
4. 「津波てんでんこ」与片田敏孝在釜石市的防灾教育；日本文部科学省学校安全资料。
5. 1973 年日本厕纸风波；大阪府丰中市千里新城相关资料。

四、西方经典

1. 希罗多德：《历史》，卷六第 105 节。
2. 爱比克泰德：《手册》（Enchiridion），阿里安辑录。
3. 勒庞：《乌合之众》（Psychologie des foules），1895。
4. 詹姆斯：《什么是情绪？》（What is an Emotion?），《心灵》（Mind）第 9 卷，1884。
5. 弗洛姆：《逃避自由》（Escape from Freedom），1941；英国版题为 The Fear of Freedom，1942。
6. 蒂利希：《存在的勇气》（The Courage to Be），耶鲁大学出版社，1952。

五、当代研究

1. Clark, D. M. (1986). A cognitive approach to panic. Behaviour Research and Therapy, 24(4), 461–470.
2. Bak, P., Tang, C., & Wiesenfeld, K. (1987). Self-organized criticality: An explanation of the 1/f noise. Physical Review Letters, 59(4), 381–384.
3. Helbing, D., Farkas, I., & Vicsek, T. (2000). Simulating dynamical features of escape panic. Nature, 407, 487–490.

4. Rosenthal, S. B., Twomey, C. R., Hartnett, A. T., Wu, H. S., & Couzin, I. D. (2015). Revealing the hidden networks of interaction in mobile animal groups allows prediction of complex behavioral contagion. PNAS, 112(15), 4690–4695.

5. Lim, J., & Dinges, D. F. (2010). A meta-analysis of the impact of short-term sleep deprivation on cognitive variables. Psychological Bulletin, 136(3), 375–389.

6. Gross, J. J., & Levenson, R. W. (1993). Emotional suppression: Physiology, self-report, and expressive behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 64(6), 970–986.

7. Jamieson, J. P., Mendes, W. B., Blackstock, E., & Schmader, T. (2010). Turning the knots in your stomach into bows: Reappraising arousal improves performance on the GRE. Journal of Experimental Social Psychology, 46(1), 208–212.

8. Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M. G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. Emotion, 7(2), 336–353.

9. Salkovskis, P. M. (1991). The importance of behaviour in the maintenance of anxiety and panic: A cognitive account. Behavioural Psychotherapy, 19(1), 6–19.

10. White, R. W., & Horvitz, E. (2009). Cyberchondria: Studies of the escalation of medical concerns in web search. ACM Transactions on Information Systems, 27(4).

11. Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. Journal of Political Economy, 91(3), 401–419.

12. Meichenbaum, D. (1985). Stress Inoculation Training. New York: Pergamon.

13. Blascovich, J., & Tomaka, J. (1996). The biopsychosocial model of arousal regulation. Advances in Experimental Social Psychology, 28, 1–51.

14. Hirsh, J. B., Mar, R. A., & Peterson, J. B. (2012). Psychological entropy: A framework for understanding uncertainty-related anxiety. Psychological Review, 119(2), 304–320.

15. Wilson, T. D., Centerbar, D. B., Kermer, D. A., & Gilbert, D. T. (2005). The pleasures of uncertainty: Prolonging positive moods in ways people do not anticipate. Journal of Personality and Social Psychology, 88(1), 5–21.

16. Gawande, A. (2009). The Checklist Manifesto: How to Get Things Right. New York: Metropolitan Books.

17. Haynes, A. B., et al. (2009). A surgical safety checklist to reduce morbidity and mortality in a global population. New England Journal of Medicine, 360(5), 491–499.

六、本系列

1. 德麦国际出版社「九问成书」第五十一套《慌》问对（全球拓敌版），2026。

2. 王德生：SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论相关著作，德麦国际出版社。

后记

这本书，是德麦国际「九问成书」的第五十一套问对长成的。

母题、三环和那条夜路，是王德生老师在一个早晨给出的：慌，是差异在发生、结构承受不住、纠缠来不及重组；心是一种成形的结构，领着差异走；慌有三界之荒，来源于能量和信息的亏缺。九问和三十六位全球近邻，来自问对的设计。全书由十路写作者并行起稿，九路审改分编重组、加厚、核查，再经三位复审人交叉审读，最后统稿成一本。文字由 AI 协作完成，判断与口径以附录一登记的原话为准。

感谢三十六位古今中外的近邻。他们每一位都说中了慌的一面，本书只是接着他们停下的地方，往前多走了一步。

一本讲心之荒的书，最希望的，是被拿回日子里去验。

你要是读过《定性书》《呻吟语》《武士道》或者《逃避自由》的原文，觉得哪一处说错了；你要是做过实验，发现第三编、第六编或者第九编推出的局面不成立；你要是在自己家里、班里、店里，看见了一种本书没写到的慌，请告诉我们。这本书，会因此改。

慌是心之荒。荒里，会长出新心。这本书，也是一块还在长的田。

判　词

慌不是怕得厉害，
是心之荒：差异已到，
承受已破，重组未及。

——前言

怕总有个对象，急总有个时限，慌却常常说不出在慌什么。找不到证件的那几分钟，考场上一片空白，一个什么事也没有的周日下午，人都会慌，还会「闲得发慌」。汉字写「慌」，左边是心，右边是荒。

本书说的心，是一个已经成形、平日领着差异走的结构。慌，是三件事挤到了同一刻：差异还在不断发生；光（信息）和粮（能量）亏了，对付不了；心的确定性失效，领不动了。夜色降临，山路未出，光和粮都没有了，前面的路没法预估——这就是心之荒。由此分出思考、现实、自我三界之荒，看清慌怎样传开、怎样缩小一颗心，又怎样在荒里长出新心。

九个问题，三十六位古今中外的近邻：苏洵、谢安、项羽、司马光、程颢、韩信、吕坤，唯识与《安般守意经》，新渡户稻造、白隐、九鬼周造，勒庞、詹姆斯、蒂利希、弗洛姆，还有做实验的人。先把他们说中的写足，再走他们没走的那一步。

缺的是光，还是粮？

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 456 号 · 三篇九编五十四章 · 约 20 万字
ISBN 979-8-90690-456-0 · 定价 US$20.00

ISBN 979-8-90690-456-0
9 798906 904560