SDE UNIVERSES
德麦国际专著 · 第 462 号

普通人都能明白的

傲慢发生学

碰撞之前的结算



王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press

德麦国际专著 · 第 462 号

傲慢发生学

碰撞之前的结算

普通人都能明白的傲慢

王德生　著

德麦国际出版社
Demai International Press · Singapore

出　版　信　息

书名	《傲慢发生学——碰撞之前的结算》
英文书名	The Genesis of Arrogance: Settling the Account Before the Collision
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述承重命题与裁定，Claude 执笔与统稿（十五路并行执笔）
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 462 号
ISBN	979-8-90690-462-1
定价	US$20.00
开本	170 mm × 240 mm
字数	约 25 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版

AI 协作声明：本书的判断、口径与承重命题由王德生（口述）给出；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经其审定。

书中所引古今中外各家的话，一律转述大意，不作逐字引文，出处以书名、篇名与年份标注。出处的核验结果标在原处：〔核〕为已查对出处，〔核：大意〕为出处已查对、引文取大意，〔待核〕为尚待查对，〔待验〕为本书推出、尚待验证的局面；汇总见附录三「引文核验总表」。

书中陪读人物林国栋、林晓、周恺、豆豆、林家奶奶及各章日常场景、配角均为虚构，不承担证据。关于身体的章节讲理解、习惯与相处，不构成医学建议；身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书的承重命题由王德生于 2026 年 10 月 26 日口述，登记见附录一。

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；六编三十章；结语、附录五件、参考书目、后记。

版权所有　侵权必究

作者介绍

王德生，SDE（显露·差异序列·特征纠缠）本体论思想体系的创立者，德麦国际（Demai International Pte. Ltd.，新加坡）创始人、首席执行官。

生长于中国农村，1990 年进入湘潭大学。后获中国科学院计算数学博士学位，并在中国科学院完成博士后研究，研究方向包括 Voronoi 图、Delaunay 剖分、质心 Voronoi 剖分与有限元方法。曾任教于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学，2005 年起定居新加坡。

他的思想走过四站：三视角·知识的结构和体系（2015 年 7 月至 2021 年初）；321 智慧系统（2021 年 7 月至 2025 年 7 月）；SIO 本体论（2025 年 7 月至 2026 年 1 月）；SDE 本体论（2026 年 1 月至今）。

在德麦国际出版社出版多部专著，包括「普通人都能懂」系列的各卷哲学家解构与主题卷。

本书是这一系列里写「傲慢」的一卷：一个人人都会拿来说别人、却很少有人拿来问自己的词。

十分钟读完这本书

如果你只有这么一小会儿，读这几页就够了。

◆ 一、一碗淡了的汤

林家的饭桌上，奶奶尝了一口汤，说：「淡了。」林国栋嗯了一声，没动盐罐。

过了一阵，豆豆也尝了一口，说：「爸爸，淡了。」国栋说：「小孩子懂什么。」

再过一会儿，林晓转述医院食堂师傅的话：汤要最后放盐。国栋立刻点头：「对对，早放就老了。」

三句话，一个意思，换了三个人。国栋的反应，也跟着换了三回。

汤淡不淡，和谁说的没有关系。可是他的反应有关系。变掉的那一部分，不是汤给的。

本书只有一把钥匙，就是这一幕：**同一句话，换个人说**。内容不动，只换来源，看结果变不变。

◆ 二、字典转了一圈

你说过「他很傲慢」。要是有人追问，你多半指着外面说：他打断我，他不看我，他语气冲。

指完了，你会补一句：他心里就是看不起人。

去翻字典。傲慢，大意是轻视别人，对人没有礼貌。轻视，是看不起。看不起，是轻视。

转了一圈，回到原地。每个词都指着同一个地方：心里。

可是没有人进过别人的心里。你见到的，只是他的话、他的脸色。你从这些外面的事倒推出一个里面的东西，再把它放回前面，当成原因。

一个结果，被摆成了起点。

这也是一个更老的缺口。物理学能让一壶水在条件够了的时候烧开。关于「我」是怎样发生的，却没有哪门知识能讲成一件给定条件就能再发生一次的事。对傲慢的人说「别傲慢」，像对铁说「别生锈」。

◆ 三、先说「不」，还是先比一比

会上，小王的方案被一句「不太现实」带过。一周后，主管讲了几乎一样的方案，全场通过。

学生刚开口半句，老师说：「这个问题很简单。」

资深的专家对年轻人说：「你说得都很好，很有启发。」然后一切照旧。

另有一个人，认真听完反驳，把账算了一遍，想清楚了，仍然不改。

前三个是傲慢，最后一个是坚定。两边的结果都是「不」，分界也不在改没改。

分界在那页表有没有被真的打开过。 碰过之后再说「不」，是坚定；没碰就先说「不」，是傲慢。

反过来也不行。什么都听，什么都改，今天听这个改，明天听那个改，土里什么也留不下，那叫耗散。要紧的不是结算与否，是结算的时间：在碰撞之前，还是之后。

◆ 四、两本账

别人的话进来了，要看两本账。

一本在桌面上：认了没有，承认不承认这是他的。一本在手底下：收了没有，自己的土有没有被它改写。

收下了，没认，是收而不认。小王的方案换了衣服，名字留在门外。认了，没收，是认而不收。「你说得都很好」，然后原样。既不收也不认，是半句话被截断。

三种缺了一角的情形，就是三类傲慢。四格里补齐的那一格，叫相遇。

谦虚就在那一格里。它不一定谦：可以当场反驳，可以很不客气，只要那个「算一遍」是真的。

◆ 五、两条河

位次不在谁的心里。位次是两条河一次次这样流过去，冲出来的一道槽。

一条河的水能冲进另一条，另一条的水却被引到了沟里。被轻视的一方，也在被改写：话越来越少，开口之前先替自己把账结了，心里留着一句「说了也没用」。

轻视，同时生产出了一个被轻视的人。

为什么改不动？道理其实只有三步：他人带来的差异和原有的土起了矛盾；矛盾推着形状变一变；新形状再回头改写路和土。傲慢卡在中间那一下：矛盾到了，却推不动那个已经固化的位次。

所以光对着水喊话，没有用。要在槽里动手：让对方的差异，真的落地一次。只要一次，真的一次，不是客气的一次。

◆ 六、土怎样硬成石头

每一次单向的渗透，两头各记一笔。这头记：不必改。那头记：没用。

一次不算什么。几万次叠起来，就成了惯性。惯性走深了，人们叫它品格。字典看到的，是最后这一环，于是把它当成了第一环。

土越踩越实，成了石头。《圣经》叫它石心，《道德经》叫它坚强。

石头自己软不下来。肉心是「赐给」的，不是自己换的：软化，来自一次它没有选择的外来回写，比如一次谁也怪不了的失败。

偏见是石头上的一块旧印。它多半不是谎话，是一条很久没有再拿去对过的真话。所以拿事实去驳它，常常没用：问题不在内容，在那扇回写的门关着。

◆ 七、一块土，两张脸

同一块硬土，遇到合适的路，结出果子，长出自负。遇到不合适的路，什么也结不出，长出自卑。

两张脸，都把路从账里划掉了：一个说「是我厉害」，一个说「是我不行」。

这里还有一笔最贵的账。从 0 到 1 的新东西，刚冒头时像噪声，像外行话，像从没人在意的地方传来的声音。结算提前的地方，正好把它挡在门外。自负的地方，是最不容易发生新事物的地方；自卑的地方，若回写开着，反倒是机会所在。

所以同一个人，在本行里容不得别人插嘴，到了陌生的地方，又缩成一团。

三类傲慢乘上三块地，一共九种样子：理念的，现实的，自我的。越往右下，越不失礼，越像谦和。最深的那一种，往往笑着说：「我理解你。」

◆ 八、他们看见了，放在了心里

阿德勒看见自卑人人都有。黑格尔看见被承认而不被改写的主人，停住了。古书里有骄傲，有慢，有怨恨。心理学的几面镜子，各照出了回写关上的一个角度。

他们看见的，几乎都是真的。只是每一个人看见之后，都把它放进了一个人的心里。放进去以后，傲慢就成了他身上的东西，要靠劝、靠改、靠自省去对付。

本书不推翻他们。本书把这些看见放回两个人之间，补上两步：把「谁」换成「结算在哪里」，把「态度」换成「回写开不开」。

讲台上，分数把位次排好，再一代代交下去，「我是为你好」替孩子把话说完。

诊室里，检查单摆在桌上，病人手搭上门把手，才说出那句最要紧的话。

会议室里，每张表上都印着「感谢您的宝贵意见」，礼貌到位，账也算得准，只是账是在相遇之前结的。

这三处，没有一个人说「我看不起谁」。傲慢就在那里，长得像经验，像专业，像客气。

◆ 九、带走三个问题

这几页没有要你变成一个更好的人。它只要你在某一个具体的时刻，把账晚一点算。晚一点，有时候只是三秒钟。

下回你心里冒出「又是老一套」，问三句：

这一处，回写是开着，还是关着？

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？

这句话，换个人说，我的反应会变吗？

傲慢不是心里看轻了谁，是结算抢在了碰撞前头；回写一次次不对称，土就硬成了石头，从 0 到 1 的路就断了。

前言

字典里的那个「心里」

◆ 一、「他很傲慢」

你一定说过这句话，也一定听过。

说的时候，你心里很有把握。会上被打断的那一下，电话里那声不耐烦的「嗯」，饭桌上从头到尾没抬眼的那个人，都够了。

可要是有人追问一句：他傲慢在哪儿？

你多半会指着外面说：他打断我，他不看我，他语气冲。这些都是外面的事，看得见，听得着，能复述给别人听。

指完了，你又补一句：他心里就是看不起人。

这一句，才是你真正想说的。外面的失礼只是线索，「心里」才是案情。

再往下想一步就有点怪了。你并没有进过他的心里。你看到的，永远只是他的话、他的脸色、他的手机屏幕亮了几次。「心里」是你从这些东西倒推出来的，推完了，又把它放回去，当成这些举动的原因。

本书想从这一句话开始，问一个很笨的问题：那个「心里」，你见过吗？

◆ 二、字典转了一圈

先去翻字典。字典是公道的，它不替谁说话，只告诉你这个词通常怎么用。

《现代汉语词典》给「傲慢」的解释，大意是：轻视别人，对人没有礼貌〔核：大意〕。

这句话很好懂，也说中了我们平时的用法：一半在心里，轻视；一半在外面，没礼貌。

那就接着查「轻视」。大意是：不重视，看不起〔核：大意〕。

再查「看不起」。大意是：轻视〔核：大意〕。

三步走完，你回到了原地。傲慢是轻视，轻视是看不起，看不起是轻视。

这不是字典编得不好。一本字典只能用词解释词，转圈是它的命。可是转圈转到最后，总得有一样东西是「不用再解释」的。这里不用再解释的那一样，就是「心里」。

没有人追问它是什么，因为人人都觉得自己有一个。

你在小学做过这样的作业：给一个词写意思，不许用这个词本身。傲慢就是这样一个词。它的意思，所有人都知道，可是谁也写不出来，不借「看不起」三个字。

第 1 章会花整整一章，把这个圈套拆开给你看。

◆ 三、先把判词摆在桌上

本书的判断，一句话说完，放在这里。读完全书，你会在结语里再见到它，一个字不差。

傲慢不是心里看轻了谁，是结算抢在了碰撞前头；回写一次次不对称，土就硬成了石头，从 0 到 1 的路就断了。

这句话里有好几个词是本书的专用词，后面一个个交代。现在先请你记住一个画面：

两个人相遇，要算一笔账。对方带来的东西，该收多少、该认多少、该改多少。

这笔账，可以相遇之后再算，也可以在相遇之前就算完。

傲慢，就是账提前算完了。

打个比方。你去菜市场买菜，摊主说这把青菜是今早进的。你可以拿起来看一看、掐一掐叶子，再决定买不买。也可以连头都没低，就说一句「不新鲜」，转身走了。

两种走法，你都没有买。可是第一种，菜和你碰过了；第二种，菜还没和你碰上，账就已经平了。

本书要说的，就是这个差别。

◆ 四、把判词拆开说

先说前半句。「不是心里看轻了谁」，意思是：本书不去找那个心里的东西，因为没有人真的找到过。

本书只看一件事：两个人（或两股力量）碰在一起的那一刻，账是在碰之前算的，还是碰之后算的。

这个看法有一个好处：它是看得见的。同一句话，由你说和由别人说，对方的反应是不是一样，你可以试，可以对比，可以拿到桌面上来。

再说「回写」。一次相遇过后，长出来的东西会回头改写脚下的土和走过的路。这是正常的，人就是这样一点点变的。你学会了骑车，膝盖上留一块疤，下回过坡你就会慢一点。疤是回写。

可是如果每一次相遇，改的都是同一边，另一边永远原样，这就叫回写不对称。

不对称一次不算什么。一年一年、一遍一遍，土就越踩越实。

「硬成了石头」不是形容。石头的意思是：再有什么东西落上去，写不进了。

最后说「从 0 到 1」。世界上多数的事是从 1 到 N，在已经有的样子里加一点、改一点、做大一点。只有极少数的事是从 0 到 1，是现有的样子里原本没有的东西，第一次冒出来。

这样的东西刚冒头的时候，往往不像样。它像噪声，像外行话，像从一个没人在意的地方传来的声音。

结算提前的地方，正好把它挡在门外。

◆ 五、字典悄悄默认了什么

字典转圈的时候，其实悄悄带进了三件东西。

第一，它默认人有一个「里面」，像一只抽屉，看法放在里头。

第二，它默认里面在先，外面在后：先在心里看轻了，然后才在脸上、嘴上露出来。

第三，它默认有一个人在发动这一切：是他看轻的，是他决定不理你的。

这三件东西，字典没有说，也不必说，因为我们平时说话就是这样用的。可是只要你一个一个去查，就会发现，它们没有一件被人真正见过。

没人打开过别人的抽屉。没人见过看法先在里面成形、再跑到外面。更没人见过那个「发动者」，你能见到的只是一连串发生的事。

人类研究「我」研究了几千年，哲学、宗教、心理学都有大部头。可是翻来翻去，有一件事几乎没人做成过。物理学能让一壶水在条件够了的时候烧开；关于「我」是怎样发生的，却没有哪门知识能讲成一件给定条件就能再发生一次的事。

关于「我」的话，大多是描述，或者是劝诫。对傲慢的人说「别傲慢」，就像对铁说「别生锈」。

这是本书想补的一块。第 1 章的末尾，会专门谈它。

◆ 六、为什么偏偏是傲慢

你可能会问：世上的毛病那么多，为什么写傲慢？

因为傲慢有一个很特别的地方：它的主人最看不见它。

一个人说自己急躁，说自己懒，说自己胆小，都不难。说自己傲慢，很难。字典里的那个「心里」，正好给这种看不见提供了藏身的地方：反正在心里，谁也没法查。

还有一件事，是这个时代加上去的。

今天每个人手边都有一台会说话的机器，也有无数条几秒钟就能下结论的短视频。账越来越容易提前算：看一眼头像，就知道这人「是哪一类」；看一行字，就知道「说的是老一套」。

提前结算变得又快又便宜。便宜的东西，用得就多。

豆豆在饭桌上刷短视频，手指一天要划过上百条。他划得很快，嘴里只有一句话：「没意思。」

有一回林晓凑过去看，那段视频才放了两秒，连讲的是什么都还没出来。

豆豆没有恶意。他只是练熟了一件事：账，两秒钟就能算完。

所以本书不是写给「那些傲慢的人」的。它写给每一个今天要在几秒钟里决定「这个值不值得听」的人，也就是你。

英国作家简·奥斯汀有一部很有名的小说，书名就把这两个词放在了一起，中文译作《傲慢与偏见》。一百多年来，人们把它当成一个爱情故事来读。本书不谈小说，只借这个书名做一个提醒：傲慢和偏见，从来是成双出现的，这并不是巧合。第 10 章会专门讲它们怎样互相喂养。

还有一个原因，更朴素。傲慢和另外几样东西总是一起出现：偏见，自负，自卑。人们习惯把它们当成四件不同的事，分开谈，分开治。本书发现它们可以用同一个机制说清楚。一个机制能说清四件事，这本身就值得写一本书。

◆ 七、全书怎么走

全书六编，每编一件事。

第一编，讲傲慢是怎样发生的。从字典的圈套出发，到「同一句话，换个人说」这把尺子，到两条河相遇，最后停在一个推不动的地方。

第二编，讲傲慢怎样沉淀。一次提前结算怎样变成惯性，变成人们说的「品格」，又怎样长出偏见、自负和自卑，最后归成九种样子。

第三编，请来几位老朋友：阿德勒，几面心理学的镜子，古书里的哲人。他们都看见了，只是都把它放在了心里。

第四编，走进教室和家里：讲台上的提前结算，分数排出来的位次，「我是为你好」。

第五编，走进诊室和身体：检查单先于病人，医学之间的互相轻视，「我从不生病」。

第六编，走进公司：成功怎样把门关上，会议室里的一份方案，繁荣与萧条里的同一块土。

最后是结语，只讲一件事：门怎样重新打开。

◆ 八、陪读的一家人

书里会反复出现一家人，姓林。他们是虚构的，不承担任何证据，只负责让每一个判断落到一张饭桌上。

林国栋，五十八岁，县人民医院刚退休的外科主任。做了一辈子手术，嘴上常说一句话：「我从不生病。」

林晓，三十二岁，国栋的女儿，在市里一所中学教初二语文。

周恺，三十五岁，林晓的丈夫，做餐饮供应链的创业者，手下四十来人。

豆豆，九岁，林晓和周恺的儿子，小学三年级，问题很多。

林家奶奶，八十一岁，国栋的母亲，农村出身，说话直。

他们不是「傲慢的一家人」。正相反，这家人都不坏，都讲理，都爱着彼此。本书要拿来看的，恰恰是好人家里的傲慢：它不吵不闹，常常长得像礼貌，像经验，像「我是为你好」。

你读的时候，可能会在其中某一位身上认出一个熟人，也可能认出自己。认出了不必难受。本书的写法，本来就不让任何一位陪读人物当坏人。

◆ 九、十一个词

本书一共用十一个词，前七个是整个系列通用的，后四个是这本书专用的。每个词先给一句话，后面的章节会慢慢磨。

形状（学术上叫显露）：一样东西长出来、能被认出的样子。

路（学术上叫差异序列）：一串有先后、会修正的「不同」，一步一步走出来的。

土（学术上叫特征纠缠）：让路能走、形状能长的那片缠在一起的地。土不是背景，土在推。同一粒种子落在沙地和黑土里，长出来的不是同一棵树。

回写：长出来的东西回头改土、改路。

一锅粥（混沌）：什么都在，还没分开。

正在成形（介生）：形状冒了头，还站不稳。最有创造，也最危险。

定型（秩序）：稳住了，认得出，传得下去。它只是一站，不是终点。

下面是本书自己的四个词。

结算：一次相遇里，对方带来的东西，算清收多少、认多少、改多少。这笔账什么时候算、怎么算，是本书全部的问题。

碰撞：两股流真的撞在一起，比较真的跑了一遍，结果还没定。

回写不对称：回写只朝一个方向发生。

河道：许多次相遇沉淀下来的、双方共有的槽。水在地上流，冲出一条河道；河道又引着水往前走；水一涨，又把河道冲宽、冲弯。本书拿它作总比喻，因为傲慢，说到底就是一条河道的事。

这十一个词，不用背。每次用到的时候，书里都会再提醒你一遍。

豆豆听林晓念到河道，问：「是不是我们小区后面那条？」林晓说：「差不多。水大了，它会自己拐一点。」

◆ 十、一个晚上的小实验

不用等到第 2 章，你现在就可以试一次。

林家的饭桌上，林家奶奶尝了一口汤，说：「淡了。」林国栋嗯了一声，没动盐罐。

过了十分钟，豆豆也尝了一口，说：「爸爸，淡了。」林国栋说：「小孩子懂什么。」

又过了一会儿，林晓说：「医院食堂的师傅说，这汤要最后放盐。」林国栋立刻点头：「对对，早放就老了。」

三句话，说的是同一件事：汤淡了。三个说话的人，换了三回。国栋的反应，一次是「嗯」，一次是「小孩子懂什么」，一次是「对对」。

你不必断言国栋心里怎么想。你只要问：汤是不是淡了？汤淡不淡，和谁说的有没有关系？

如果汤真的淡，那三回，他的反应本该一样。

这就是总钥匙。它不审判任何人，也不猜任何人的心。它只做一件事：把内容固定住，把来源换掉，看结果动不动。

结果动了，动的那一部分，就不是内容带来的。

◆ 十一、一把钥匙

全书只有一把钥匙，一句话：同一句话，换个人说。

内容不变，只换来源，看结果变不变。

你在会议上提过一个想法，没人接。过两天，另一个人几乎原样说了一遍，大家点头。这样的事你遇到过，或者你就是那个点头的人。

这把钥匙的好处是，它不问你心里怎么想。你心里怎么想，你自己都未必说得清。它只问：内容一样，来源一换，你的反应一样吗？

你在第 2 章会拿到它，之后每一章都会用它。

◆ 十二、写给谁，不写给谁

本书写给普通人。意思是：读它不需要读过心理学，也不需要读过哲学。你只要有过被人看轻的那一刻，有过不小心看轻别人的那一刻，就够了。

它不写给想给别人下诊断的人。你要是想从书里找几条标准，去量一量身边那个「爱摆架子的同事」，本书会让你失望。书里的每一把尺子，都是双向的：量别人的时候，它也在量你。

它写给做老师的人，也写给做父母的人，做医生的人，做老板的人。这四种人，每天都要在极短的时间里，决定哪一些话值得听。他们手里的门槛，直接落在别人的日子里：落在学生的作业本上，孩子的睡前，病人的病历，员工的方案。

它也不写给想把自己骂一顿的人。有一种读法同样走偏：读完以后觉得「我真傲慢」，从此多了一层愧疚。愧疚是另一种提前结算，它把账算在了自己头上，算完就收工，什么也没有改。

林国栋退休头一周就试过。他翻出旧病历，一页一页数自己哪年对病人不耐烦过，数到夜里睡不着。

第二天早饭，林晓问他数出了什么。他说：数出了三十几回，下回改。

林晓说：爸，这也是一次算完了。他没接话，低头喝粥。

本书想给你的是更小也更实在的东西：一个看得见的问题，一把能试的尺子，几件明天可以做的事。

◆ 十三、读完以后，你手里有什么

读完全书，你会带走三样东西。

第一样，是那把钥匙：同一句话，换个人说。你可以拿它测一测自己，也可以拿它测一测一个会议、一个班级、一间诊室、一家公司。

第二样，是一张四格表。别人带来的东西，你认不认，收不收，两个问题一问，就把一团糊涂的「态度」拆成了四种清清楚楚的情形。其中三种，是傲慢的三张面孔；还有一种，是它的反面。

第三样，是一个画面：河道。你和另一个人之间，有没有一条许多次相遇沉淀下来的槽？这条槽是不是一直朝一个方向流？

这三样东西都不玄。它们不要求你先变成一个更好的人，只要求你在某一个具体的时刻，把账晚一点算。

晚一点，有时候只是三秒钟。

林家奶奶不识这些词，可她有一句家常话，说的正是这三秒钟：「话让人说完，饭又凉不了。」

她一辈子在灶台边听人说话，灶上的火不等人，她也没有抢过谁的话头。

◆ 十四、为什么叫「发生学」

书名里有「发生学」三个字，先说一句它的意思。

有两种问法。一种问：它是什么？傲慢是什么，品格是什么，偏见是什么。这样问，答案多半是一张清单：有哪些特点，分哪几类，属于哪个范畴。

另一种问：它是怎么出现的？在什么条件下出现，条件变了会怎样，往哪个方向推一下会改道。

前一种问法，像把一只已经做好的杯子拿在手里翻来覆去地看。后一种问法，像站在窑边，看火怎样走，土怎样变。

两种问法都有用。可是只用前一种，就容易把杯子当成原来就有的东西，忘了它是烧出来的。傲慢这个词，恰好就被我们当成了一只原来就有的杯子：这人有，那人没有。

林国栋看病用的是前一种问法：这是什么病。他问了三十年，问得很准。可是病人坐在对面，最想听的常是另一句：这是怎么来的。

本书选后一种问法。它不否认你见过的那些事，每一次失礼、每一次不耐烦、每一次「这个我早知道了」，都是真的发生过的。它只是追问：这一回是怎么发生的？

◆ 十五、本书怎样对待旧说法

写一本关于傲慢的书，有一个危险：写着写着，作者自己站到了上面。

对前人说「他们都看错了」，就是一次最标准的傲慢。所以本书给自己立了一条规矩：先公道，后批评。

阿德勒说自卑感人人都有，这是对的。德韦克说有些人把能力看成定死的，这是对的。黑格尔说被承认而不被改变的主人会停滞，这是对的。许多古书说「骄傲在败坏之先」，这也是对的。

本书不推翻其中任何一条。本书只是在每一条旁边，加一个很小的问题：这件事，发生在哪里？

前人多半把答案放在了「心里」。本书把它放回两个人之间，放回相遇的那一刻。这不是谁高谁低，而是换一副眼镜，同一批事实会长出另一种样子。

所以到了第三编，请不要把它读成「某某被打败了」。它更像是：他们走到了一个地方，往前还有两步，本书试着把这两步走完。

◆ 十六、一个先说在前面的难处

还要老实交代一个难处。

水烧开，可以重来。你把同样的水、同样的火再放一遍，它还是开。可是「我」不能重来。你今天对一个人摆了一次架子，这一次摆过，就改写了明天你面对他时的样子。条件一变，下一次发生的已经不是上一次的东西了。

而且做这件事，没有一个站在外面的操作者。你想观察自己的傲慢，观察的人就是被观察的那个人。

所以关于傲慢，本书不敢许诺一个像物理定律那样的公式。它能给的是另一种准确：知道在哪一步加什么条件，会把事情推向哪个方向。

这种准确，老手艺人早有。禅修的人、做忏悔的人、带徒弟的师傅、好的老师和好的咨询师，都懂一点。他们靠手感，说不出为什么。本书想做的，是把其中一部分手感，说成大白话。

◆ 十七、随身三问

最后留给你三个问句。它们不属于哪一章，哪一章里都可以用。

第一问：这一处，回写是开着，还是关着？

第二问：这一处，结算在碰撞之前，还是之后？

第三问：这句话，换个人说，我的反应会变吗？

三个问句都很短。你不用回答给任何人听。

林晓把这三问抄在备课本的背面，挨着下周的课时表。批作文批到第三本，她会翻过去看一眼，再翻回来。

它们的用法也很简单：在你心里冒出「又是老一套」的那一秒，把它们依次问一遍。问完，该怎么算还怎么算，只是算得晚了一步。

◆ 十八、几句交代

第一，书里凡带引号的地方，请读作「大意如此」。本书转述古人和今人的话，一律用「他说，大意是：」起头，并标出处；拿不准的，标〔待核〕。没有编造引文。

第二，本书谈到健康的地方，只谈理解、习惯，和怎样与身体相处，不给诊断，也不给用药建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第三，本书不替任何人下结论。给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次提前结算。所以书里不会有一份「傲慢的人」的名单，也请你读的时候，不要先去给别人对号入座。

第四，本书要对每一位旧说法的主人公公道。阿德勒、黑格尔、德韦克……他们看到的东西，大多是真的。本书的写法永远是先把他们对的地方写足，再说他们停在哪里。写成「他错了」，那就是本书自己犯了傲慢。

第五，本书的判词可以被推翻。怎样才算推翻，结语会写成人话。

◆ 十九、四种读法

时间不同，读法不同。

只有一个下午：读第 1、2、3 章，再读第 12 章和结语。

周恺说他只有一个下午。林晓说，那就先读第 2 章，再把第 12 章里的九格表抄下来，贴在书桌前。

为孩子来的：读第四编，从第 17 章到第 21 章；再回头读第 4 章。

为身体来的：读第五编，从第 22 章到第 26 章。其中第 24 章写「我从不生病」，可以先读。

为生意来的：读第六编，从第 27 章到第 30 章；会议室那一章可以同第 3 章一起读。

如果你什么都不想选，就从第 1 章顺着读。它从一个九岁孩子的作业讲起。

最后说一句。这本书写的是一件很平常的事。平常到字典都懒得认真解释它，平常到每个人都觉得自己知道。

请你带着一个很笨的问题进去：那个「心里」，到底在哪儿？

本书由王德生著。

导读

◆ 一、判词

傲慢不是心里看轻了谁，是结算抢在了碰撞前头；回写一次次不对称，土就硬成了石头，从 0 到 1 的路就断了。

前言里亮过一次，结语里会一字不差地再见一次。

一句话，三截。前一截说傲慢是什么：结算抢在了碰撞前头。中一截说它怎样沉淀：回写一次次不对称，土就硬成了石头。后一截说它挡住了什么：从 0 到 1 的路。

读这本书，可以把它当成一次把这句话慢慢拆开的旅行。每走一编，就回头看一眼：这句话里的哪一截，被这一编撑住了。

◆ 二、五条推论

推论	一句话	主场
傲慢不在心里	字典转一圈回到原地；换个人说，变的那部分不是内容给的	第一编
傲慢是分开结算	他人的差异已经发生，对形状和土的作用被分开算：收而不认，认而不收，不收不认	第一、二编
土是压硬的	回写一次次朝同一边写，成惯性、石心、偏见，分出自负与自卑	第二编
前人看见了，放在了心里	阿德勒、四面镜子、古书里的慢与怨恨，都摸到一角，都收进了一个人的里面	第三编
门在碰撞之后重开	改的是两股流之间的河道，不是心态；结算挪到碰撞之后	第四、五、六编，结语

五条是一条线：先说傲慢发生在哪里，再说它怎样沉淀，再说前人停在哪里，最后说门怎样重开。

表里的「结算」，指一次相遇里，对方带来的东西，算清收多少、认多少、改多少。「碰撞」，指两股流真的撞在一起，比较真的跑了一遍，结果还没定。这两个词，前言里各有一句话，后面每一章都会再提醒你一遍。

要留意的是第四条。本书对前人的态度，是先公道，后批评。第三编不是去驳倒谁，是请他们坐下来，把他们看对的地方写足，再问一句：这件事，发生在哪里？

◆ 三、一张地图

全书六编三十章，每编问一个问题。

第一编问：傲慢到底是什么在发生？从字典的圈套出发，经过「同一句话，换个人说」，经过四个案例和一张 2×2，到两条河相遇，最后停在一个推不动的地方。

第二编问：一次结算，怎样长成一副心肠？回写不对称、石心、最开放的样子、过期的真相、同一块土上的两张脸，最后排成九格。

第三编问：前人看见了什么，又停在哪里？请阿德勒、四面心理学的镜子、黑格尔与尼采与佛学与《圣经》坐下来，最后摆一张十一种「负面人格」的总图。

第四编问：教室和饭桌上，账是什么时候结的？第五编问：身体一直在说话，围着它的人为什么听不进？第六编问：成功的公司为什么看不见新路？

前三编是三块底：第一编给一把尺子，第二编给一张九格表，第三编给一张总图。三样东西，后面三编都要拿出来用。

第四到第六编，是把前三编的道理放进三种日子里走一遍：讲台、诊室、会议室。每一编换一位主角，林晓、林国栋、周恺，各自带着自己的行当，也带着自己的「我从不」。

结语只讲一件事：门怎样重新打开。它把判词按三截再走一遍，然后诚实地写下这条判词怎样才算错，本书最弱的几处在哪里，最后回到林家的饭桌。

另有一件事要提前说：书里每一编的末尾，都有一份「总账」。看见的和收回的并排放着，读完一编，翻到那里看一眼，就知道这一编留给下一编什么。

◆ 四、四条读法

只有一个下午：读第 1、2、3 章，再读第 12 章和结语。第 12 章的九格表，可以抄下来贴在书桌前。

为孩子来的：读第四编，第 17 章到第 21 章；再回头读第 4 章。

为身体来的：读第五编，第 22 章到第 26 章。第 24 章写「我从不生病」，可以先读。

为生意来的：读第六编，第 27 章到第 30 章；第 29 章会议室里的方案，可以同第 3 章一起读。

什么都不想选，就从第 1 章顺着读。

几条读法里，有一个共同点：第 2 章那把钥匙，最好先拿到手。它只有一句话，「同一句话，换个人说」，之后的每一章，都会拿它再量一遍。

如果你是带着一个具体的人来读的，比如一个总打断你的上司，一个对你说「我是为你好」的长辈，请把那个名字先放一放。第一遍读，只读自己那一侧的账。结语里会说为什么：给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次结算抢在了前头。

◆ 五、陪你读的一家人

书里有一家人，姓林，从头陪到尾。他们是虚构的，不承担任何证据，只负责让道理落到一张饭桌上。

林国栋，五十八岁，县人民医院刚退休的外科主任，嘴上常说「我从不生病」。

林晓，三十二岁，国栋的女儿，市里一所中学的初二语文老师。

周恺，三十五岁，林晓的丈夫，做餐饮供应链的创业者，手下四十来人。

豆豆，九岁，林晓和周恺的儿子，小学三年级，问题很多。

林家奶奶，八十一岁，国栋的母亲，农村出身，说话直。

这家人都不坏，都讲理，都爱着彼此。本书要看的，恰恰是好人家里的傲慢：它不吵不闹，常常长得像礼貌，像经验，像「我是为你好」。

书里另有小王、老何、赵医生等人，同样是为了让道理落地编出来的。

他们每个人在书里的位置，不固定在某一个角色上。林晓是老师，也是女儿，也是母亲；周恺是老板，也是丈夫，也是父亲。同一个人，在一张饭桌上是一种结算，到了会议室是另一种。这样写，是为了让你看见：傲慢不属于哪一类人，它属于某一次相遇。

你读的时候，可能会在其中某一位身上认出一个熟人，也可能认出自己。认出了不必难受。本书的写法，本来就不让任何一位陪读人物当坏人。

◆ 六、判词怎样才算错

判词要能被推翻，才配站在第一页。一句家训，知道自己在哪里不对，才能放心地传给下一代。结语里把判词的推翻条件写成了人话，这里先说大意。读的时候，请顺手问自己一句：我手里有没有这样的材料。

第一截，说傲慢是结算抢在碰撞前头。要是找一批公认傲慢的人，做「同一句话，换个人说」的对照，他们对来自自己的话和来自别人的话，反应一模一样，这一截就站不住。要是有人把比较老老实实跑完，认了，也收了，之后仍一次次轻视对方，而且越来越硬，这一截就写窄了。

第二截，说回写一次次不对称，土就硬成了石头。要是长期跟踪下来，回写常年一边倒的两个人或两个团体，土并没有越来越朝一个方向厚，判断也没有越来越旧，这一截就要改。

第三截，说从 0 到 1 的路就断了。要是长年回写半关的团体，长出来的新东西，一点不比回写全开的少，这一截就要改。

还有一条，针对「肉心是赐给的」。要是有人没经过任何外来的回写，只凭自己的决心，一步一步软下来，而且别人照着也能重复，这个说法就错了。

结语里还给了一个可以动手的盲测。找几十个人，分成两组，给每个人看同一份方案。一组被告知是同事写的，另一组被告知是新来的实习生写的。请他们各自说，采不采纳，改多少。两组没有任何不同，这把尺子就没有抓住什么。

这些条件，本书大多只写了该怎样去验，没有自己去做。做出来是什么结果，就是什么结果。

◆ 七、随身三问

读到任何一处，问三句：

这一处，回写是开着，还是关着？

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？

这句话，换个人说，我的反应会变吗？

三问都很短，不用答给任何人听。

它们的用法也很简单：在你心里冒出「又是老一套」的那一秒，依次问一遍。问完，该怎么算还怎么算，只是算得晚了一步。

林晓把这几句抄在备课本的背面，批作文批到第三本，会翻过去看一眼，再翻回来。

◆ 八、每一章怎样读

每一章的次序大体不变：从一件你遇到过的事进去；摆出旧说法，先把它对在哪儿写足；再说本书的说法；走一个完整的例子；放回一个具体的晚上。

章末有三件东西。

第一件，带走的话，一句，约四十字，能抄进本子。

第二件，两行小账，每章都问同样的两句：这一处，回写是开着，还是关着？这一处，结算在碰撞之前，还是之后？每章给出的，是这一章自己的具体回答，比如「半开：收下了，没承认」。

第三件，想一想，一到三个问句，问的是你自己的日子，不是考你书里的内容。可以当场答，也可以放一晚上。有的问句，要等你下一次真的遇到那件事，才答得出来。

每编的最后一章，还有一份本编总账：把这一编看见的和收回的并排放在一起，给一句总判断。

小账的两行，是本书的两个眼睛。第一行问回写，门开着还是关着；第二行问时间，账是在碰撞之前结的，还是之后。大多数章的答案，落在「半开」「之前」。这不是在给人扣帽子，是在告诉你：这一处，哪一步可以试着挪一挪。

哪一章的题目勾住了你，就从哪一章进。每一章开头，都会从一件你遇到过的事讲起，读起来不会陌生；遇到前面章里的词，书里会提醒你一遍，并注明在第几章。

◆ 九、引文怎么读

书中凡带引号的古今各家的话，请读作「大意如此」。转述用「他说，大意是：」起头，出处标在括号里。现代作品只取单句短引。

〔核〕表示出处已经查对。〔核：大意〕表示出处已查对，引文只取大意。〔待核〕表示拿不准，等人去核。〔待验〕表示这是本书自己推出来的说法，还没有人用材料验过。

全部〔待核〕与〔待验〕，汇总在附录三。心理学实验的年份和做法，以研究者发表时的报告为准。

读到〔待核〕的地方，请把它当成一句诚实的话，不要当成一处漏洞。

还有一条：书里的现代作品，只取单句短引。心理学里的几项研究，如达克效应、认知失调，只取公认的大要，不替研究者补细节。凡年份、数字拿不准的，一律明写，不替它们圆。

陪读的林家和书里的小王、老何、赵医生，是虚构的。他们说的话，不是引文，不标〔核〕，也不承担证据。

目 录

作者介绍 iii

十分钟读完这本书 iv

前言　字典里的那个「心里」 ix

导读 xxii

第一编　傲慢是怎样发生的：结算抢在了碰撞前头 **1**

第1章　字典的圈套 2

第2章　同一句话，换个人说 18

第3章　结果先于比较 34

第4章　差异已经发生 49

第5章　两条河 65

第6章　推不动的那一下 79

第二编　傲慢如何沉淀：从一次结算到一副心肠 **95**

第7章　回写不对称的惯性 96

第8章　石心与刚硬 111

第9章　最开放的样子 126

第10章　过期的真相 141

第11章　同一块土，两张脸 157

第12章　九类傲慢 173

第三编　照见旧理论：他们看见了，却放在了心里 **189**

第13章　阿德勒的那一步 190

第14章　心理学的四面镜子 205

第15章　古书与哲人里的傲慢 220

第16章　一张总图 235

第四编　教育傲慢：讲台上的提前结算 **251**

第17章　没听完的那半句 252

第18章　分数排出来的位次 266

第19章　「我是为你好」 281

第20章　学霸和学渣是一块土 296

第21章　碰撞之后再结算的课堂　311

第五编　健康傲慢：身体说话，没人在听　**327**

第22章　检查单先于病人　328
第23章　医学之间的轻视　344
第24章　「我从不生病」　359
第25章　只听合意的话　375
第26章　身体与我之间的河道　390

第六编　商业傲慢：成功是怎样把门关上的　**407**

第27章　成功的陷阱　408
第28章　满意度调查的客气　423
第29章　会议室里的方案　439
第30章　繁荣时的自负，萧条时的自卑　454

结语　肉心：重新打开回写　470

附录　489

附录一　口述命题登记　490
附录二　九类傲慢速查　493
附录三　引文核验总表　496
附录四　本书自认最弱的几处与推翻条件　504
附录五　练习　506

参考书目　508

后记　514



第　一　编

傲慢是怎样发生的：结算抢在了碰撞前头

编　序

这一编六章，只回答一个问题：傲慢到底是什么在发生。

第 1 章先拆字典。傲慢、轻视、看不起，转了一圈，每个词都指着那个叫「心里」的地方，没有人见过它。第 2 章拿出一把尺子：同一句话，换个人说。内容一个字不动，只换来源，看反应变不变。

第 3 章把四件日常的事摆开，看比较有没有真的跑过。第 4 章问：别人的差异明明已经发生了，为什么会被分开算账。第 5 章讲两条河相遇，被轻视的一方是怎样被一起做出来的。第 6 章停在一个推不动的地方，把这一编看见的和收回的并排放在一起。

这一编要让你看见的反差是：我们一直把傲慢当成藏在里面的一种看法，它却只出现在两个人碰在一起的那一刻，出现在账怎么算、什么时候算上。

看法在里面，账在两个人之间。

01

第1章

字典的圈套

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周五晚上八点，林晓刚把一摞作文本从包里掏出来，豆豆就端着作业本凑了过来。

「妈，这题我不会。」

她扫了一眼。语文老师留的作业：查字典，写出下面几个词语的意思，不许照抄例句。第三个词是「傲慢」。

「这个你肯定会。」林晓说，「你们班不是有个同学，老被人说傲慢吗？」

豆豆想了想，说：「会。就是他看不起人。」

「那你写呀。」

「可老师说了，意思里不能带这个词本身。『傲慢就是傲慢』不行。我写『看不起人』，行不行？」

林晓教了十年语文，这样的问题她回答过很多回。她想说「行」，话到嘴边又停住了。

她忽然想知道，「看不起人」又是什么意思。

这一章，就从这个九岁孩子的作业本讲起。你也不妨顺手试一试：不借「看不起」这三个字，把傲慢是什么写下来。

◆ 二、字典转了一圈

林晓把豆豆的小字典拿过来，翻到「傲」字那一页，觉得太简，起身去书架上抽出自己大学时买的《现代汉语词典》，翻到「傲慢」。

词典给的解释，大意是：轻视别人，对人没有礼貌〔核：大意〕。

「看，」她对豆豆说，「写『轻视别人』就行。」

豆豆低头写了四个字，抬起头：「妈，『轻视』是什么？」

林晓又翻。「轻视」，大意是：不重视，看不起〔核：大意〕。

「那『看不起』呢？」

她再翻一页。「看不起」，大意是：轻视〔核：大意〕。

厨房里的抽油烟机还在响。母子俩隔着一张饭桌，谁也没有说话。

傲慢，是轻视；轻视，是看不起；看不起，是轻视。

三步走完，一个圈。

「妈，」豆豆小声说，「这个字典是不是坏了？」

林晓笑出了声。她想了想，说：「没坏。字典就是这样的。它只能用词解释词，走到最后，总会转回来。」

她说完，自己心里却咯噔了一下。

这个圈，她用了三十二年，今天才头一回看见它。

其实这个圈，老祖宗早就认得。古代的字书里有一种办法叫互训：用甲字解释乙字，再用乙字解释甲字。最常被人举的例子是《说文解字》里的「老，考也」和「考，老也」（《说文解字》，大意如此〔核：大意〕）。

互训在字典里不是毛病，是办法。它的前提是读的人已经懂其中一个。你不懂「老」，也不懂「考」，它就帮不了你。

傲慢和看不起，就是这样一对。你只能在已经懂得的人面前，说它们互相解释。

◆ 三、先把公道还给字典，也还给古人

先别急着怪字典。

一本字典要做的事，是让你看懂一个词。它做到了。你读到「傲慢：轻视别人，对人没有礼貌」，马上就知道说的是哪一类人、哪一类场面。字典不是在写一份供哲学家审查的定义，它是在记录：大家平时怎么用这个词。

大家平时用「傲慢」，就是这样一半放在里头、一半放在外头地用的。它记得很准。

而且这个解释，跟你的日常经验是吻合的。你被一个人冷落的时候，总有一种感觉：这个人里面是看轻我的，外面才对我没礼貌。这个感觉很真，不是谁编出来的。

古人也是这样说话的。

《尚书》里有一句常被人念起的话：满招损，谦受益（《尚书·大禹谟》）。孔子说，大意是：就算有周公那样的才华，要是又骄傲又吝啬，其余的也就不值一看了（《论语·泰伯》）。

这些话说得极好，一直管用到今天。

不过请你留意一个小地方：「满」。满招损，满的是一只容器。人被想象成一只可以装满、也可以放空的器皿。我们今天还在说「自满」「虚心」「虚怀若谷」「放不下」「装不下别人」。

连成语也在告诉我们：心是一只抽屉，里头能放东西。

林家奶奶一辈子没读过几本书，说起这件事，倒也一样。她常讲：「心里有什么，脸上就有什么。看一个人傲不傲，看他怎么对比他矮一头的人。」

奶奶的办法很朴素：看外面，往里推。她推得比谁都准，因为她活了八十一年，见得多。

豆豆在旁边听着，插了一句：「那太奶奶有推错的时候吗？」

奶奶想了想，说：「有。上回我推你爷爷不理我，推了三天，最后他是在想一台手术。」

国栋在隔壁咳了一声，没有分辩。

别的语言里，也是这副样子。英文里的 arrogance，常有人说它的老底子是拉丁文里的「把东西往自己名下揽」〔核：词源大意〕；希腊人讲的 hubris，是狂妄到越过了界线。这些说法各有各的好处，不过它们同样默认：这件事是一个人身上的，先在里面，后在外面。

所以本书不说字典错了，也不说古人错了。

本书只想问：这个解释转圈转到最后，没有解释的那一块，到底是什么。

◆ 四、饭桌上的七嘴八舌

第二天是周六，林晓一家在国栋和奶奶那边吃午饭。豆豆端着碗，把昨晚的作业题抛给了全桌。

「爷爷，傲慢是什么？」

林国栋放下筷子，想了想：「就是看不起比他弱的人。强的面前，他倒客气得很。」

周恺在旁边插话：「我觉得是自信过了头。眼睛长在头顶上，看谁都矮一截。」

奶奶嚼着菜，说得最干脆：「翘尾巴。」

林晓没说话，她在看豆豆。豆豆咬着筷子头，一个一个往下追。

「爷爷，那『弱』是什么？」

「就是……能力差，地位低。」

「爸爸，那『过了头』是过了什么？」

「就是比实际的自己多想了一截。」

「太奶奶，尾巴是什么尾巴？」

奶奶笑了：「就是觉得自己了不起。」

「了不起又是什么？」

奶奶不笑了，嘟囔了一句：「你这孩子，问来问去的。」

一桌人安静了几秒。大家发现，每个人的说法听上去都对，也都没错，不过追到第三步，都落在同一个地方：觉得。觉得自己强，觉得别人弱，觉得别人不值。

「觉得在哪儿呀？」豆豆又问。

国栋说：「在脑子里。」

奶奶说：「在心里。」

豆豆眨眨眼：「脑子和心，是一个地方吗？」

这一问，没有人答上来。

请注意这一桌饭里发生的事。三个人，三种说法，一个比一个生动，不过三个人都默认了一件事：傲慢的根，在一个人里面，在某个叫「觉得」的地方。没有人觉得需要证明这一点，就像没有人觉得需要证明饭桌是方的。

◆ 五、它悄悄默认了三件东西

那一块，就是「看不起」这三个字背后的画面。

你闭上眼，想象一个「看不起」的场景，大概会出现这样一幅图：有一个人，头里有一个空间，空间里有一个念头，念头说「这个人不行」。然后这个念头从里面跑出来，变成了脸色、语气、不接话。

这幅图里，藏着三个假设。字典没有说，我们平时也不说，不过整个解释都靠它们撑着。

第一个假设：有一个装东西的「里面」。

看法、感受、念头，都放在里头，像抽屉里放着东西。别人打不开，只有自己知道。

第二个假设：里面在先，外面在后。

先在心里看轻了，然后才在脸上、嘴上露出来。所以「心里看轻」是因，「失礼」是果。

第三个假设：有一个发动者。

是他看轻的，是他决定不理你的。他是整件事的起点。

这三个假设，听起来再自然不过。你试着反驳一条，马上就觉得别扭：没有里面，那人想什么，难道不算数。

别急。本书不否认一个人想过什么、感受过什么。本书只问：这三个假设，谁亲眼见过。

你可以把它们一条一条拿去查。

查「里面」：你没有打开过别人的抽屉，连自己的抽屉都未必打得开。有些念头，你是在说出口之后才知道自己有的，那它之前在哪儿，很难说。

查「在先」：一个念头先成形、再露出来，这个顺序你并没有亲眼见过。更常见的情形是，话说着说着，你才发现自己的看法是什么。

查「发动者」：你指不出他是在哪一秒「决定」看不起的。大多数时候，没有哪一秒。事情是一点点滑过去的。

还有一层，是语言替我们做的。

汉语里说「下雨了」，没有人问是谁在下。不过一说到傲慢，句子里就非得有一个「他」：他看不起我，他摆架子，他不把我放在眼里。没有「他」，句子立不住。

于是，一件在两个人之间发生的事，被语法硬生生拆成了一个发动者和一个被动者。我们不是先看见了一个发动者，才造出这样的句子；是句子先给了我们一个位置，我们就把一个「他」安了上去。

三个假设，一个也没有被谁真正见过。它们是从日常说话里长出来的，用着方便，就一直没人去查。

◆ 六、没人见过别人心里的看轻

再换一个角度，只问一句：别人「心里」的看轻，你见过吗？

没有。

你见过的，只有外面的东西：一个人没抬头，一句话说得短，一声叹气，一个转身。你从这些东西倒推：他一定是看不起我。

倒推完了，你做了一件很自然的事：把这个推出来的「看不起」，放回事情的前头，当成原因。

于是有了这样一个顺序：心里看轻，所以外面失礼。

不过你手里真正有的顺序，是倒过来的：外面失礼，所以推出「心里看轻」。

你拿到的是果，推出了因，然后把推出来的因，当成早就摆在那儿的因。

这是一个小小的循环。失礼是证据，证明心里看轻；心里看轻是原因，解释为什么失礼。证据和原因互相撑着，谁也不必接受检验。

打个比方。有人听见里屋叮叮当当，就说：「里面有个铁匠。」旁边的人问：你见过吗？他说：没见过，可是你听，叮叮当当。再问：叮叮当当是什么声音？他说：是铁匠在打铁。

声音证明铁匠，铁匠解释声音。里屋也许真有铁匠，也许只是一串风铃。

这个倒推，千百年来我们做得太熟，熟到不觉得它是倒推。

林家饭桌上就有一回。奶奶给国栋夹菜，国栋说：「妈，我自己来。」奶奶筷子停在半空，过了一会儿，低声说：「现在嫌我老了。」

国栋愣住了：「没有，我是怕您够不着。」

奶奶看到的，只有一句「我自己来」。「嫌我老了」，是她从这一句里推出来的，推完又把它放回前头，成了国栋这句话的原因。

国栋心里有没有嫌，奶奶没法查，国栋自己也答不太准。那一刻能查的只有一件事：筷子停在半空。

◆ 七、林晓的家长会

这个倒推，林晓自己就做过一次。

去年秋天，她给初二（3）班开家长会。她准备了半个月，要讲作文课的新办法：每周一篇短文，不打分，只写三句话的评语。

她讲到一半，台下第三排有位家长，一直低着头，手机屏幕亮着，手指在上面划。

林晓讲完这一段，目光扫过去，那位家长刚好抬了一下头，脸上没什么表情，又低下去。

那一瞬间，林晓心里冒出一句话：他看不起我。

她后来的二十分钟讲得有点干。该举的例子没举，该停顿的地方没停。

散会以后，那位家长留下来，等其他人都走光了，才走到讲台前，有点不好意思：

「林老师，真对不起。刚才我孩子的奶奶在医院，我一直在跟我妹妹发消息。您讲的那个每周一篇，我都听见了，回去让他写。」

林晓愣了一下，连说没事没事。

回家的路上，她把这件事想了很久。

那位家长到底有没有「看不起」她，也许有，也许没有，她没法知道。要紧的是，她当时一秒钟都没怀疑过，那个「看不起」就在那儿，像一块石头那样确定。

后来她才想明白：她看到的，只有一个低着头的人和一块亮着的屏幕。「看不起」是她自己补上去的。

这件事后来在林晓心里留了个记号。她做语文老师，每天要批几十篇作文，有时一看开头两行，就在心里给整篇定了调。她开始警觉：这个调，是读完以后定的，还是读到第二行就定了？这个警觉，第 17 章会细说。

补上去以后，这个看法反过来改了她的讲课：她讲得干了，连带听课的人也更没精神。外面的一块屏幕，经过她心里的一个推断，又落回外面，变成了一堂干巴巴的课。

◆ 八、可是我自己明明感觉到过

读到这里，你心里可能有一句反驳在冒头：不对，我自己是真的感觉到过。

某次开会，一位同事讲了一通你早就懂的东西，你在心里「哼」了一声。那一声很真，是有声调的，是你自己的。你不能说它不存在。

本书不说它不存在。一声「哼」是一件真事。

本书只问两个小问题。

第一，这一声「哼」，出现在什么时候？如果你回想得足够慢，会发现它多半是在对方还没讲完的时候，甚至只讲了头一句的时候。那时候你已经不再听了。「哼」出现的位置，恰好是账被算完的位置。

第二，这一声「哼」，是原因，还是账算完以后留下的响动？

你把这个「哼」当成原因，于是说：我是因为看不起他，才没有听。不过顺序也可以是另一个：你已经把账算完了，不再听了，然后留下一声「哼」，像关门以后门框的一点回响。

这两种顺序，从里面是分不清的。因为你自己也只在事后才看见它。

所以，本书对「感觉」的态度是：认下它是证据，只是不认它是那个没有证据的「源头」。它能告诉你，账在这个时候算完了。至于「看不起」是账之前的东西，还是对账的一个名字，要去看账本身。

◆ 九、一列特点，就乱了

你也许会说：好吧，我不去猜心里，我只看外面的特点。傲慢的人，有哪些特点？

你可以马上列出一串：不看人，爱打断，语气硬，爱说「我早就知道了」，不回消息，坐主位，说话不留余地。

这一串，每一条你都见过。不过一条一条检查下去，麻烦就来了。

外面看见的	一种读法	另一种读法
不看人	觉得你不值得看	害羞，或者累了
爱打断	觉得你说的没必要听	太想听明白，急着追问
语气硬	瞧不上你	紧张，或者嗓子哑了
不回消息	懒得理你	忙，忘了，手机没电
说「我早知道了」	你说的我早有	想让你别紧张，快点说下一句

你看，同一个动作，读法可以完全相反。

这不是你读得不仔细。外面的特点，天生就不够用，它们既能放进「傲慢」，也能放进「害羞」「紧张」「累」「忙」。

你想靠一份特点清单识别傲慢，清单上的每一项，都得再加一句「但要排除以下情况」。排除到最后，你需要知道的，又是那个「心里」。

兜了一圈，又回到字典那里。

还有一种情形，让清单更没法用。

林国栋退休前，在医院有一位同事，姓钱，大家都叫他老钱。老钱特别客气。

和年轻医生说话，他总是先笑，先点头，先说「你说得很有道理」。你给他提个建议，他会认真记在小本子上，还说：「谢谢，谢谢，下次一定改进。」

不过年轻医生们私下里都说：老钱这个人，你说什么他都不会改。

他是傲慢吗？按特点清单，他一条也对不上：不打断，不摆脸，不语气硬，不拒绝。他甚至比大多数人更讲礼貌。

不过他的「客气」，把你所有的话都挡在了外面。你说了，他收了本子，他谢了，然后一切照旧。

这是一种比失礼更难察觉的情形。字典里那句「对人没有礼貌」，放到他身上不成立。「轻视」成不成立？你没法证明，他自己大概也不会承认。

还有一个更微妙的问题。

当你拿出一份「傲慢的人有哪些特点」，开始对着别人逐条打勾的时候，你自己站在哪里，值得想一想。

你站在清单的外面，站在一个能够评判的位置上。你是出题的人，别人是考生。

一个站在上面给别人打分的人，正在做什么，本书先不急着替他回答。

这一点，本书先不急着下结论。请你把它记下来，到第 5 章还会回来。

再看一个更难的。资深专家对一个年轻人说：「这个我很清楚，你不用解释了。」

这是傲慢，还是专业，光听是听不出来的。

如果他真的很清楚，他省下了你的时间，是一种体贴。如果他其实没有清楚，他是把你的话挡在了门外。从外面看，两句话一模一样，连语气都可以一模一样。

所以光看这句话，你分不出来。你要看的，是这句话背后有没有一次真实的比较：他有没有在那几秒钟里，把你要说的和自己清楚的那一块，真的对了一遍。这件事，第 3 章会细说。

◆ 十、不是一种属性，是一次发生

说到这里，我们已经走到一个有点出乎意料的地方。

字典要我们去「心里」找。特点清单要我们去「外面」找。两个方向都走不通。

那么，傲慢到底在哪儿。

换一个问法，也许能松动一点：傲慢是在什么时候才出现的。

你一个人在山上，走了一整天，看见一块石头。你对石头傲慢吗。你一个人在家，对着镜子站了半个钟头，你对自己的影子傲慢吗。

好像都说不通。

傲慢这个词，只在两样东西碰到一起的时候才有意义。有一个在说，有另一个在听；有一方给出一个东西，有另一方接着，或者不接。

也就是说，它不像身高、肤色、血型，不是谁身上带着的东西。它只在「相遇」的那一刻才出现。

这样一来，问题就换了样子：不再是「哪些人是傲慢的」，而是「哪些相遇是傲慢的」。

这一换，几个死结一下子松了。

同一个人，在这场相遇里傲慢，在那场相遇里不傲慢，这不矛盾，因为傲慢是相遇的性质。

「老钱」那样的客气，也放得进来：他每一次相遇，发生的都是同一件事，你的话进去了，什么也没有出来。

家长会上那位低头的家长，也放得进来：那一刻他和林晓之间，到底发生了什么，答案是几乎什么也没有发生，因为他在回消息。「看不起」没有发生过，是林晓的账，抢先把它算出来了。

林国栋就是一个活的例子。在手术室里，他对护士长言听计从，对一个刚来的实习生递过来的建议，也会停下手来听完。在医院的学术会上，一位外院的老教授讲错了一个数据，他当场就指了出来，语气平和，谁也没觉得受冒犯。

可是在家里，他对女婿周恺提的任何一个关于生意的想法，都是半句话就挥挥手：「你们做生意的那一套，我不懂，也不用懂。」

周恺听过很多回。他从不顶嘴，只在回家的车上对林晓说：「爸那句话像一扇门，关得不重，可是一直关着。」

林晓没有替她爸辩，也没有附和。那扇门，她自己小时候也敲过。

同一个林国栋，在手术室里是一个样子，在饭桌上是另一个样子。你要是执意问「他到底傲不傲慢」，答案只能是一团糊涂。可是你要问「这几次相遇里，账是怎么算的」，事情就清楚了：有的相遇，账等到话说完才算；有的相遇，账在话开头就平了。

所以本书的第一个主张，是一次很小的搬家：把傲慢，从「一个人身上的东西」，搬到「两股力量相遇时发生的事」。

后面所有的章节，都是在这个新家里慢慢收拾东西。

◆ 十一、人类没有「我的发生学」

不过这一搬，会碰上一个更大的难题。

人类研究「我」，研究了几千年。哲学家写过，心理学家写过，宗教里更是满满当当。不过你认真翻一遍就会发现，关于「我」，有一件事几乎没有人做成过。

我们对物理有一种很实在的把握。给一壶水加热，到了一百度，它就开；气压低一点，它在更低的温度就开。条件给够了，现象就一次次地发生。这样的知识，叫生成性的：它告诉你怎样让一件事再发生一回。

关于「我」的知识，几乎都不是这样的。

一类是描述性的。「傲慢的人有以下几个特点」，「自卑的人往往如何如何」。这是把已经发生的事归了类，贴上标签。

另一类是劝诫性的。「要谦虚」，「不要骄傲」，「要学会倾听」。这是对着一个人说，你该变成什么样。

这两类话都有用。不过它们有一个共同的毛病：不告诉你傲慢是在什么条件下一次次发生的，改变哪个条件，它会走向哪里。

烧水的人，从来不对水说「你要努力开」。他只是把火调大一点，或者把盖子盖上。水开不开，取决于条件，他只管条件。

对一个傲慢的人说「不要傲慢」，就像对一块铁说「不要生锈」。铁听不懂，也不是它能决定的。生锈需要水、氧气和时间，你想让它不生锈，要去改这些条件，而不是对铁讲道理。

人类历史上，最接近「我的发生学」的，其实是一些手艺：禅修的人，做忏悔的人，带徒弟的师傅，好的教育和好的咨询。他们靠一代代的手感，把人往某个方向推一推。手感好用，只是说不清，也传不开。

这件事难在两处。

第一个，没有站在外面的操作者。做物理实验，你可以站在水壶外面看。不过「我」的实验，操作者本身就在实验里。你想观察自己的傲慢，观察的那个，正是被观察的那个。

第二个，「我」不能重复。同一壶水，今天烧开了，明天还能烧一遍。可是「我」每发生一次，就改写了下一次发生的条件。你今天摆了一次架子，明天面对同一个人的，已经不是今天那个「我」了。

这一点，林国栋退休前在手术台上就懂。同一台手术，做到第一百回，手上的感觉已经不是第一回的了。

他当年的老师说过一句话，他一直记着：手上记住的东西，会替你下一刀拿主意。

「我」也是这样。每一次相遇留下的手感，都在替下一次相遇先拿主意。

所以，对于傲慢，本书不会许诺一条像物理定律那样的公式。它想给的，是另一种准确：知道在哪一步，加一个什么条件，会把事情推向哪一边。

这种准确，不靠训斥，也不靠发誓，只靠把一件事拆得足够细。

◆ 十二、先换一个问法

回到豆豆的作业本上。

字典的圈、「心里」的三个假设、倒推的循环、特点的不够用，都指向同一个方向：问「傲慢是什么」，就会一直转圈。

那就换一个问法。不问「傲慢是什么」，问「两个人相遇的时候，发生了什么」。

两个人相遇，必然有一件事发生：对方带来了一些东西。可能是一句话，一个方案，一个不同的看法，一个你原来没想到的角度。

接下来，你要对这些东西做一件事：算清楚。

收多少？认多少？改多少？

本书把这件事叫作结算。每一次相遇，都有一次结算。

为什么叫账？因为它和算账一样，总有进有出。进的是对方带来的东西，出的是你为此改掉的东西。进多少、出多少，可以是零，也可以是一大半。零也是一笔账，那一笔记的是：没有变。

结算本身不是坏事。人不可能每听一句话，都从头想一遍，那样一天也过不下去。问题只在于，这笔账什么时候算，是碰了再算，还是没碰就算。

大多数时候，这笔账是自然而然算的，你自己都没注意。这笔账什么时候算，只有两种可能。

一种是碰完了再算：话听完了，想了想，比了比，再决定。

另一种是还没碰就算：话刚开头，账已经平了。

「看不起」说的，是不是后一种。

本书的猜想是：是。这个猜想要一步一步来证。第 2 章会拿出一把可以试的尺子，第 3 章会拿几件日常的事去量它。

现在你只需要带着这个新问题往下走：不是「他心里怎么想」，而是「这笔账，是在碰之前算的，还是碰之后算的」。

具体一点说，你可以回头查三样痕迹。

第一，对方的话说完了没有。是不是在说到一半的时候，账已经平了。

第二，对方带来的东西，被拿去比了没有。哪怕只比了十秒钟，和你已有的东西摆在一起看了一眼。

第三，比完以后，你这边有没有哪怕一点点变化。变不变，由比的结果定；不过比这一步，不能缺。

这个问法有一个朴素的好处：它能查。你可以回头去看，那一次相遇里，对方的话说完了没有，被比较过没有，改动了什么没有。这些都留得下痕迹。

林晓拿它回头查了那次家长会。那位家长的消息回完了没有，她没等；他对每周一篇是什么看法，她没问。三样痕迹，一样也没有留下。

◆ 十三、放回日子里

那天晚上，林晓没有让豆豆写「看不起人」。

她说：「换个办法。你别写『傲慢是什么』，你写一件事。你们班那个被说傲慢的同学，他做过什么事，让大家觉得他傲慢？」

豆豆想了一会儿，说：「上次做手工，我说我想这样做，他说『你那个不行』，然后自己做了。」

「他做出来的，跟你想的，差在哪？」

「其实差不多。」豆豆说，「后来老师夸了他，我就觉得他挺烦的。」

林晓没有笑，也没有说他不该这么想。她只是问：「他说『不行』的时候，你说完了吗？」

豆豆想了想：「没有。我才说了一半。」

林晓点点头，把字典合上。

「那你就这样写，」她说，「傲慢，就是别人的话还没说完，你就已经决定不要了。」

豆豆低下头，歪歪扭扭地写下一行字。写完，他抬起头，补了一句：

「妈，那有时候我也这样。」

林晓没有接这句话。她把铅笔削尖了递过去，说：「那你把那一次也写下来。」

豆豆写了两行，涂掉一行，又重写了一遍。

这时周恺从书房出来倒水，探头看了一眼作业本，念了一遍那行字，笑了：「这个定义，我可以拿来改我们公司的会议规矩。」

「怎么改？」

「先让人把话说完。说完才许打断。」

林晓看了他一眼。她知道这家伙在公司里，开会时最常说的一句话就是「我知道了，下一个」。可她没有提。她只是点点头：「那你先从下周一试。」

林晓摸了摸豆豆的脑袋，没说什么。

她心里想的是，家长会上那位低头的父亲，那句「他看不起我」，其实是她自己在话还没说完的时候，就替人家把结论写好了。

明天能试：下次你想说「他傲慢」的时候，先不用这个词。换成一件具体的事，写成「他在什么时候做了什么，我当时想到了什么」。写完看一眼，那个「看不起」，还在不在。

在不在，都不必着急。你只是把账晚算了一会儿。

带走的话

字典转一圈回到原地，因为「心里」从没人见过；傲慢不在谁的身上，在两个人碰上的那一刻。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：林晓收下了豆豆的一个说法，也承认了那句「他看不起我」是自己补上去的，不过课上的干巴还没有补回来。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？这一章还在拆字典，账还没开始算；家长会上那一刻，林晓的账是在碰之前算的。

想一想

1. 你最近一次觉得「他看不起我」，是在什么场合？回头看，你当时手里真正有的证据是什么？
2. 把「他看不起我」换成「他在那一刻做了什么」，你的感觉会有什么不同？

◆

02

第2章

同一句话，换个人说

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周日晚饭，周恺一边扒饭，一边跟林晓抱怨仓库的事。

他的公司做餐饮供应链，给几十家饭馆送菜。最近损耗大，青菜、豆腐、鲜肉，总有一批放过了期，白白倒掉。他说：「我们的货，进来的时候堆得乱七八糟，找东西都得翻半天。」

豆豆在旁边扒着碗，抬头插了一句：「爸爸，你们为什么不把新的放后面、旧的放前面？这样先拿的就是旧的。」

周恺笑了一下，夹了一筷子菜，说：「小孩子懂什么。」

事情就这么过去了。

两周以后，周恺请了一位做仓储管理的顾问，来仓库转了一圈。顾问在会议室里拿着笔，在白板上写了几个大字，念给大家听：「先进先出。新货放后，旧货放前。」

周恺一边听，一边点头，翻开本子，一笔一划地记下来。散会时，他对手下的人说：「这个思路很好，我们照这个改。」

那天晚上，他把这件事讲给林晓听，眼睛亮亮的，像是刚发现了新大陆。

林晓放下手里的碗，看了他半天。

「怎么了？」周恺问。

「豆豆那天晚上，说的就是这一句。」

周恺愣了一下。「是吗？」他想了想，「我好像……没听清。」

他说得很诚实。那个晚上，他确实一边夹菜，一边在想下周的订单，豆豆的话从他耳边飘过去，没有留下任何东西。他不是故意的，他甚至不知道自己「没听」。

他说得很诚实。他真的没有听清。

这一章要讲的，就是这个「没听清」。

◆ 二、一把很短的尺子

先把总钥匙交到你手上。它只有一句话：同一句话，换个人说。

做法也简单：内容一个字不动，只换掉说话的人，然后看你的反应变不变。

周恺那一回，内容是：新货放后，旧货放前。

说话的人，一次是九岁的豆豆，一次是请来的顾问。

反应呢？第一次：「小孩子懂什么。」第二次：翻开本子，一笔一划记下来。

内容没变，反应变了。

请你注意，这把尺子有一个很好的地方：它不去问周恺心里怎么想。周恺到底是不是「看不起孩子」，没有人知道，周恺自己也未必清楚。尺子只量一件看得见的事：同样的话，来源一换，结果动不动。

这件事，你可以做，我可以做，旁边的人也可以验证。它不靠猜。

在上一章，我们看到「心里」这个说法追到最后会转圈。这一章，我们换一个办法：不看心里，只看变化。

◆ 三、先说来源的公道

在往下之前，必须先替「来源」说一句公道话。

如果有人告诉你，来源一换，反应就该一模一样，那是在要求你变成一台机器。事实是，来源本来就带着信息。

一位干了三十年的老师傅说「这块板子不能承重」，和一个刚进门的学徒说同一句话，你更信师傅，这合情合理。师傅以前判断过几百块板子，错的次数你是知道的。学徒的记录，你还没有。

手机地图说前面堵车，你会绕路；路边一个陌生人喊「前面堵车了」，你也许会再看一眼。这也合情合理。

我们每天要处理成千上万的信息，不可能每一条都从头验证。靠来源做快速判断，是人类最经济的办法之一。

所以，来源有分量，并不是傲慢。

那么傲慢在哪里？

本书的回答是：看这个分量，从哪儿来的。

师傅的分量，是他过去一次一次判断对了，积下来的。这是碰撞之后沉淀下来的，每一次他的话被验证过，分量才长了一点。

不过有一种分量，不是这样来的。它来自年纪，来自头衔，来自「他是小孩」「她是新来的」「他才高中毕业」。这些东西和这句话对不对，没有关系。

内容一样，来源一换，分量就变了。这时候，分量就不是在给内容打分，而是在给来源排座次。

古人对这一点，看得很清楚。孔子说，大意是：君子不因为一个人说了一句话，就抬举他；也不因为这个人不怎么样，就把他说的话一并丢掉（《论语·卫灵公》）〔核：大意〕。

「不以人废言」，说的就是总钥匙的前半：话归话，人归人，先别让人把话挡了。

孔子还夸过一位叫孔文子的人，说他聪明好学，不以向地位比自己低的人请教为耻（《论语·公冶长》）〔核：大意〕。

这两句话放在两千五百年前，就已经知道：最容易把话挡在门外的，不是话本身，是说话人的位置。

先看一个把账算清楚的例子。

林家奶奶有一对老膝盖。她每回说「要变天了」，膝盖就开始酸。林国栋从来不信这一套。他是医生，只信手机上的天气预报。

有一回，豆豆起哄：「爷爷，你记个账嘛，看奶奶的膝盖准，还是天气预报准。」

国栋被激得不服，真的拿出一个小本子，记了一个月。奶奶说「要变天」的日子，他在旁边画一道；天气预报说有雨的日子，他在另一边画一道；到了晚上，再看天真的变了没有。

一个月过去，他翻开本子看，沉默了一会儿，说：「你奶奶，八次说中了七次。预报，八次中了六次。」

奶奶在旁边哼了一声：「我早说了。」

那个小本子，国栋没有扔。后来每逢阴天，他会翻一翻记着奶奶膝盖的那几页，有时问一句：「今天酸不酸？」

奶奶说酸，他就起身，把窗户关上。

这个例子里，国栋那道针对奶奶的门槛，从前是高的，高得没有道理，因为他从来没有真的记过账。记完这一个月，门槛降了一点，不是因为他对奶奶多了一份尊敬，而是因为账本摆在那儿。

这就是正当的来源分量：它有账本，有人能查，查完以后，分量跟着账本动。

不正当的，是没有账本的分量。

◆ 四、差：同一份东西，变了多少

下面要用一点点数学。不用怕，它只有两个小符号，我们用家里的电子秤来讲。

你家厨房有一台电子秤，称出来是 200 克。你往上放一小撮盐，它跳到 203 克。这个「跳了 3 克」，就是变化。

现在换成一个人。

设你此刻对一件事的样子（也就是你对它的看法、做法、打算，本书里叫作形状）是 x。

有一句话 C 递到你面前，也许是一个建议，一条意见，一个不同的做法。你听了以后，你的 x 变了一点点，这个变了多少，记作 Δx。

Δx 大，说明这句话在你这里落了地，改动了你的东西。Δx 是零，说明这句话从你身边滑过去了，什么也没有留下。

那 Δx 怎么看见呢？不靠猜心思，看后来的事。

你听完以后，做法有没有改？说法有没有改？接下来要问的问题有没有改？哪怕只是改了一个词，换了一个顺序，多问了一句「那要是这样呢」。

这些都留得下痕迹，别人看得见，你自己回头也找得到。

现在做对照。同一句话 C，两种来源：一次来自你自己，一次来自他人。

在你自己想到一个念头的时候，Δx 是多少？在别人把同样的念头说给你听的时候，Δx 又是多少？

本书把傲慢，放进这样一个式子里：

> **Δx(C, 他) ≪ Δx(C, 我)**

读作：同样的内容 C，从他那里来的变化，远远小于从我这里来的变化。

请注意，这里的「我」和「他」，只是标明来源，不是在给人分类。今天你是「我」，明天你可能就成了别人眼里的「他」。

这个式子里，没有「看不起」，没有「心里」，没有「谁是什么人」。它只比较一件事：同一句话，由谁递来，改动你多少。

◆ 五、只看变没变，分不清

你可能马上想到一个反驳：如果变得少，就算傲慢，那一个有主见的人，岂不是处处傲慢？

这个反驳很有力，我们得认真对待。

有一个人，别人劝他不要买那只股票，他听完，想了一晚上，查了资料，最后还是买了。你能说他傲慢吗？不能。他可能是对的，也可能错了，可是他认真比过。

再有一个人，别人劝他不要买，他摆摆手，说「你们不懂」，听都没听完，转身就买了。

这两个人，最后的 Δx 都是零：谁的话都没改变他。

不过我们直觉上知道，这是两回事。前一个是坚定，后一个是傲慢。

所以只看「变没变」是不够的。需要再多看一样：

比较有没有真的发生过。

第一个人，比较发生过，结果是「不变」。第二个人，比较根本没有发生，「不变」是在比较之前就定好的。

这就是本书后面一直要用到的分界：不看改没改，看比较有没有真的跑过。第 3 章会用四个案例，一个一个地展开它。

在这一章里，我们先把尺子磨准，磨成不会误伤坚定的人。办法是：我们量的，不是单次的 Δx，而是「同一句话，换了来源，变化差多少」。

一个坚定的人，面对同一句话，不管是你说的还是我说的，他都认真比一遍，结果都是「不变」。他的 Δx 对谁都是零，所以式子左右是平的。

一个傲慢的相遇，则是：自己说的，他立刻改了；别人说的，他纹丝不动。左右不平，差一大截。

尺子量的是「差」，不是「变」。

◆ 六、门槛：为什么同样大小的差，进得来进不来

那么，为什么会差一大截？

再用家里的东西来讲。你家有一个门铃，按一下，屋里就响。不过你会发现，不同的人按，你的反应不一样。

家里人回来，在门口喊一声，你立刻听见，起身去开门。快递员在楼下按了好几下，你才慢慢地想起来，是不是有人敲门。一个不认识的推销员站在门口，按铃按了五分钟，你就当没听见。

门铃是同一个门铃，声音是同一个声音。区别在于，你为每一类来客设了一道门槛。

豆豆按门铃有自己的办法，三短一长。奶奶一听就知道是他，在厨房里喊一声：「来了。」

同一个铃，同一根手指，这一道门槛低得几乎看不见。

门槛，就是一句话要有多大的劲头，才能把你推动。

设这道门槛叫 θ。同样一句话 C，只有当它递来的「差」，大到超过 θ，才会让你的 x 动一下。小于 θ 的差，被挡在门外，什么也没有改变。

这样，傲慢就可以再往里看一层：

> **θ他 ≫ θ我**

读作：为他人设的门槛，远远高于为自己设的门槛。

同样大小的差，来自自己，就跨过了门槛；来自别人，就被挡在门外。

你想想，你自己半夜想到一个主意，哪怕只是一闪念，你都会认真起来，第二天一早就去试试。可是别人认真写了三页纸递给你，你扫了一眼，说「再看看」。

这不是你偏心。这是门槛的高低。你给自己设的门槛，低得几乎看不见。给别人设的门槛，高得离谱。

请注意，门槛不是越低越好。一个门槛为零的人，什么话都能推动他，今天听这个，明天听那个，也不是好事。门槛本来就该有，它是用来挡住噪声的。

要紧的不是门槛有多高，而是它高在谁身上：对自己的话是一个高度，对别人的话是另一个高度，两个高度的差，才是本书要量的东西。

这道门槛，一般不是你当场决定的。你不会在见到某个人的那一刻，说「好，今天我把他的门槛设高一点」。它是早就在那儿的，像家门口那级台阶，你每天踩，闭着眼睛也知道在哪儿。

这个台阶是怎么砌起来的，是后面几章要讲的事。

还有一件事，值得停下来想。

这道门槛，是在话到你耳朵之前，就已经量好的。

你可以想想机场的安检。有两种查法：一种是看人，看他的穿着、证件、神态，觉得像好人就挥手放行；另一种是把箱子放上传送带，扫一遍，开箱看一眼。

第一种快，也省事。不过它查的是人，不是箱子。箱子里有什么，它没有碰。

门槛高低，常常就是这样定的。话还没说完，说话的人先过了一遍「外观」：年纪、位置、身份、口音，这些看得见的东西，已经把门槛量好了。接下来说的是什么，只是在这个门槛面前，被动地接受检查。

这里有一个很要紧的次序：先量门槛，后看内容。

本书把「把话真的放进来，和自己的东西撞一撞、比一比」叫作碰撞；把「决定收多少、认多少、改多少」叫作结算。门槛在话到之前量好，就是结算在碰撞之前做完了。

前言里那句判词的前半截，说的就是这件事：结算抢在了碰撞前头。

◆ 七、比值：往 1 压

有了 θ，我们就可以把傲慢量一量。

> **傲慢程度 = θ他 ÷ θ我**

读作：为他人设的门槛，除以为自己设的门槛。

这个比值有几种情形。

比值接近 1：两道门槛差不多高。不管话从哪儿来，都用同一把尺子称。这时候来源基本不影响结果，内容说了算。

比值明显大于 1：为他人设的门槛，比为自己设的高。比值越大，越是只有自己的话才进得来。

比值明显小于 1：为自己设的门槛，比为别人设的高。这是另一边的毛病，比如没主见，什么话都信，什么话都改。第 11 章会讲到它。

这里要讲清楚的一点是：比值等于 1，不是要你把所有人的话都信一遍。

比值是 1，意思是：给自己的话和给别人的话，用同一道门槛。这道门槛可以很高，你可以对所有的话都挑剔，包括对自己的。

所以「往 1 压」，不是只把别人的门槛放低，也是把自己的门槛抬一抬。

你半夜想到一个绝妙的主意，兴奋得睡不着。想一想：如果这个主意是你的同事、你的对手、你的邻居写在一张纸上递给你，你会用同样的热情去试它吗？会不会反而先挑出三个毛病？

把给自己的那道门槛抬一抬，你会发现，有些念头没那么绝妙。把给别人的那道门槛放低一点，你会发现，有些话没那么没用。

两头往中间靠，比值往 1 靠。

再说一个常被忽略的代价。

门槛为别人设得越高，从别人那里进来的东西就越少。时间久了，你听到的、用到的，几乎都是自己说出来的。你的世界慢慢变成一间只有回声的屋子，越来越安静，也越来越小。

屋子里的人，往往不觉得小。他觉得自己的想法一直很连贯，怎么听都是对的，因为每一条都是他自己说的。

林国栋退休以后，家里的书房有点像这样一间屋子。报纸是同一份，广播是同一台，常来争论的老同事，也一个一个不来了。

有一天林晓进去，发现桌上那份报纸，他前一天已经读过了。

这是比失礼更大的损失。失礼伤的是别人，这个损失，先落在自己头上。

◆ 八、周恺的一周

我们回到周恺身上，把整件事走一遍。

第一次：豆豆说「新的放后面，旧的放前面」。门槛：高。Δx：零。周恺回答：「小孩子懂什么。」

第二次：顾问说「先进先出」。门槛：低。Δx：很大。周恺记笔记，下令修改。

还有第三次，是后来林晓才知道的。周恺有天半夜失眠，躺在床上，自己琢磨仓库，突然想到：「是不是应该把新货放后面，旧货放前面？」他兴奋地爬起来，给仓库主管发了条消息。这一回，门槛几乎为零，Δx 极大，他连夜动手。

一句话，三个来源：一个九岁的孩子，一位顾问，他自己。

Δx 分别是：零，很大，很大。

这里面没有谁在「心里看不起」谁。周恺爱豆豆，对孩子从不高声说话。要说「看不起」，也说不上。可是账在三个地方算得不一样：对孩子，账在话开头就平了；对顾问，账是认真比过才算的；对他自己，账几乎不用算。

林晓听完整件事，没有说周恺。她只是把这三次摆给他看。

周恺盯着那三行字看了很久，过了一会儿，说：「豆豆那一句，要是我听完了，我们这个月能省好几千块。」

「几千块，」林晓说，「只是你的损失。豆豆的损失，是他知道了，说了也没用。」

周恺没有回答。

第二天，周恺把那三行字抄在便利贴上，贴在显示器边。老赵路过，问这是什么。

他说：「一句话，三个人说的。」

老赵看了半天，说：「第二个是我吧？」周恺说不是，是顾问。老赵笑了，说那第三个肯定是你。

把三次并排放在一张小表里，更一目了然：

同一句话	谁说的	门槛	Δx	当时的反应
新货放后、旧货放前	豆豆	高	零	「小孩子懂什么」
新货放后、旧货放前	顾问	低	很大	记笔记，下令改
新货放后、旧货放前	他自己	几乎没有	极大	半夜爬起来动手

再看一条没有那么容易发现的账。同一张饭桌上，周恺不是唯一一个有这种账的人。

一年前，周恺劝岳父国栋：奶奶要去县医院复查，不如在手机上挂号，免得清早排队。国栋摆了摆手：「手机上弄那些，麻烦，不可靠。」

事情就这样搁下了，奶奶照旧凌晨四点，由国栋陪着去排队。

半年后，国栋的一位老同学，来看他，随手拿出手机，三下两下就把号挂好了。国栋看得目不转睛，连声说：「这个好，这个好，怎么不早告诉我。」

周恺在旁边，一句话没说。他想起自己半年前说过的那一句，一个字都没差。

回家路上，他把这件事讲给林晓，讲到一半又停住，说：「我那天要是再说一遍就好了。」

林晓说：「再说一遍，他也许还是挥手。」

周恺想了想，说：「那我就说第三遍。」

这一桌饭上，两个人都有各自的账。周恺对豆豆，国栋对周恺。谁也没有恶意，谁也不觉得自己在看轻谁。可是账是这样算的。

豆豆那句「说了也没用」，我们到第 5 章还会回来。

◆ 九、怎样做一次盲测

尺子有了，怎么用？

总钥匙是一个盲测：把来源遮住，看内容。

现实里，你很难真的蒙上眼睛，不过有几种办法，可以做到「差不多盲」。

办法一：先写后问。别人递来一个方案，你先在纸上写下你对「方案本身」的判断，写完再问：这是谁提的？看你写的东西，会不会因为这个名字而改。

办法二：请人转述。你让一个第三者，把别人的意见用他自己的话，不带名字，说给你听。你的反应，和听到原话时一样吗？

办法三：换名字再读一遍。别人的建议，你在心里把署名换成你最信任的人，再读一遍。这一遍，有没有哪一处你读得更认真？

办法四：反过来。你自己的主意，想象是对头递来的，再审一遍。

盲测最容易败在一个地方：假装盲。

你嘴上说「我不管是谁说的」，其实早在心里认出了字迹、口气、用词，门槛已经悄悄量好了。所以真正的盲，要靠安排，不要靠意志。把名字真的遮掉，把顺序真的洗乱，让别人替你收卡片。意志力在这件事上帮不了你，因为你要防的，恰好是一个你自己看不见的动作。

这四个办法，都不要求你变成一个更谦虚的人。它们只要求你做一件很小的事：在下结论之前，让内容单独站一会儿。

站一会儿，可能只要三十秒。

周日晚上，林家人真的玩过一次。

林晓把三条关于「怎样让周末过得更好」的建议，写在三张卡片上，没有署名，洗乱了，推到国栋面前，让他给每张卡片打分，从一分到十分。

三张卡是：「周末早上不看手机，先出去走二十分钟」「把冰箱里快过期的东西，周六统一做成一顿饭」「每个月留一个周末，什么计划也不安排」。

国栋看了一遍，打了分：第一张六分，第二张八分，第三张三分。他还特意在第三张的背面写了一句：「太散漫，不实际。」

林晓这才翻到背面，亮出署名。

第一张是周恺的，第二张是国栋自己写的，第三张是奶奶的。

国栋盯着第三张看了好一会儿，没说话。奶奶在旁边笑出了声：「我又没说错。」

三张卡里，他给自己写的那张最高。不过这个结果不算最有意思。有意思的是第三张：如果他一早知道是奶奶写的，会不会打一个更高的分，还是更低的分？他自己也答不上来。

奶奶看着那三张卡，问林晓：「你自己那张呢？」

林晓说她没写，她只负责洗牌。奶奶说：「洗牌的人最干净。」

林晓笑了笑，没有接话。洗牌的人也有门槛，只是这一回，没有人去量。

这就是盲测的价值。它不判决你对谁有偏见，它只是让你在不知道来源的时候，先交一份卷子，然后再看，交卷之后知道来源，你想不想改。

◆ 十、这把尺子量不到什么

任何一把尺子都有边。这把也有。

第一，它量的是一次相遇，不是一个人。一次盲测，周恺对豆豆失灵，不等于他一辈子都这样。他对顾问、对供应商、对员工，可能各有各的样子。拿一次结果去定一个人，就是把尺子用歪了。

第二，它假定内容能被说成「同一句话」。可是有时候，来源不同，话的分量真的不同。一位医生说「这个检查必须做」，和路人说同一句话，信息量是不一样的。医生是带着他的训练和记录说的。所以盲测的时候，要先问：来源带来的，是不是和这句话的对错有关的真信息？

第三，它不能证明一个人「是」什么。比值大，只说明这几次相遇里门槛是歪的。至于歪的原因，是急、是累、是习惯，还是别的什么，要另外去查。

第四，它也有可能被自己当成新的武器。你拿它去量别人，对着同事说「你看，你对他和对我，门槛不一样」，这又是一次提前结算，把对方判了罪。

第五，一次不够。一次盲测，像称了一回体重，只能说明那一刻。要看出河道的走向，得在几个星期里，对几个不同的人、几类不同的话，多量几次。量多了，歪不歪，就不再是一个偶然。

所以，请把这把尺子先对着自己用。

用法是：不问「他傲不傲慢」，问「这一次，我给的门槛，是不是和内容有关」。

◆ 十一、被量的，常常是自己

说到这里，有一个常被漏掉的地方，要单独拿出来讲。

人们习惯把 θ他 ≫ θ我 读成「看不起别人」。其实它的另一半，同样值得看：θ我 太低。

你给自己设的门槛低到几乎没有，是什么样子？

是你一觉醒来，觉得自己有一个绝妙的创业点子，第二天就辞职。是你半夜写的一封邮件，不检查就发了出去。是你对自己的判断，几乎从不挑刺。

这样的低门槛，让你轻易相信自己，也让你很难分清：我认为对，和它真的对，是不是一回事。

所以，往1压这件事，常常是在两头同时做：对别人，门槛放低一点；对自己，门槛抬高一点。

林国栋有一个习惯。他做外科做了三十多年，每逢遇到特别拿不准的病例，他会让科里最年轻的医生，先把他的判断重新说一遍，再让别人挑毛病。他说：「我最怕的，是我自己说的话，我自己听着觉得对。」

这句话，放在这一章，正好是一把尺子的另一头。

林晓也有她的一份。

有一学期，她自己琢磨出一个办法：每周三的早读课，不读课文，读学生自己写的一句话。她很得意，在教研组里讲了几次，同事们客客气气地听着。

隔壁班的老师吴老师，过了半个学期，也在自己班上这么做，还写成了一页小结，贴在办公室。林晓读到那页小结，第一个反应是：「这办法我早就用了。」第二个反应才来：吴老师在小结里写的一条细节，是她从来没想到的，每读完一句，让全班同学说一个词，不许说好或不好。

她站在那页纸前面，停了一会儿。

她给自己的办法设的门槛，是零；给吴老师的这一条，她的第一反应，也是一道门。好在她看见了那道门。

她把那一条，抄进了自己的本子里。

吴老师后来知道了，笑着说：「那你也教我一招。」

林晓想了想，把周三早读课的另一个小办法，也写给了她。

◆ 十二、放回日子里

周一早上八点半，周恺召集了一个十分钟的短会。

他对大家说：「今天开始，我们试一个规矩。谁提了一个想法，其他人先不说『我觉得』，先复述一遍：他说的是什么。复述对了，才能表态。」

配送主管老赵举手：「周总，要是想法是新来的小孩提的呢？」

周恺看了他一眼：「那就更要先复述。」

散会以后，周恺去找林晓，说起这件事，说得有点得意。

林晓问他：「这个规矩，是不是对谁都适用？包括你？」

周恺愣了一下，笑了：「包括我。下周我提的方案，也让他们先复述一遍。」

林晓点点头。

这样的会议规矩，听起来很小，只有十分钟。不过它做的事，正好是前面讲的那件：让内容单独站一会儿，让来源晚一点进场。

当天晚上，周恺还做了一件事，林晓没有想到。

他去了豆豆的房间，坐在小床边上，说：「上次你说，新货放后面，旧货放前面。爸爸没听清。你能再说一遍吗？」

豆豆正在拼乐高，头也没抬：「说了你也不会听。」

周恺没有反驳。他沉默了几秒钟，说：「是爸爸的不对。你再说一遍，我这次听完。」

豆豆这才抬起头，把那一句话，一字不差地重说了一遍，又补了一句：「我是在超市看到的，他们都是这样放牛奶。」

周恺把这一句记下了。第二天他去超市转了一圈，在乳品柜前站了五分钟，看营业员怎么补货：新的塞进里面，旧的推到外面。

他拍了一张照，回来发给了仓库主管。

这一句「说了你也不会听」，是一个九岁的孩子，替自己的话做的一次结算。他已经学会了：有些话说出来，不会落地。

这一笔，不会因为一次道歉就消掉。可是它开始松动了。

你明天就可以试一个更小的：

明天能试：在你想说「这个我早知道了」或「再看看吧」之前，数三秒。三秒里，只做一件事：把对方刚说的那句话，在心里换一个你最信任的人说一遍，看看你的反应变不变。

变了，就多听半分钟。没变，就接着往下走。

下一章，我们把这把尺子拿到四件日常小事上去量：会议上的一句「不太现实」，课堂上的半句话，专家的一句客气，和一个认真听完、想清楚、仍然不改的人。你会看到，尺子怎样把傲慢和坚定分开。

带 走 的 话

同一句话，换个人说，结果就变了，那变的部分不是内容给的；傲慢不用猜心，只看来源一换，门槛高了多少。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：周恺收下了顾问的话，也收下了林晓摆出的三行字，可是他还没有回头去找豆豆。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？对豆豆那一句，账在碰撞之前就平了；对顾问，账是碰过才算的。

想 一 想

1. 最近有没有一句话，你是在别人嘴里听了两遍，第二遍才听进去的？两遍之间，变的是什么？
2. 你给自己想出来的主意，设的门槛有多高？
3. 如果让你给一个你最看不上的同事，设和给自己一样的门槛，你会在哪一步最不舒服？

◆

03

第3章

结果先于比较

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你在会上提了一个办法。话说完，对面的人点点头，说：「再看看吧。」话题就翻过去了。

两天以后，隔壁组的人在另一场会上，提了几乎一模一样的办法。这一回，有人记笔记，有人追问细节，散会的时候，还有人说：「这个思路好。」

你坐在角落里，没出声。

你把两场会前后对了一遍。办法没变，用的词差不多，连举的例子都像。变的只有一样：是谁在说。

这样的事，你大概也干过。有人拿着一份东西来找你，你扫了一眼，说：「先放着，回头我看。」你并不觉得自己看轻了谁，甚至不记得说过这句话。可那份东西，从此就沉在了桌角。

第 2 章讲过怎样把这件事量出来：同一句话，换个人说，看结果变不变。这一章不量，只看。

四个具体的场合，一个一个摊开，看那个「结果」是在哪一刻出来的。

◆ 二、周恺带回来的一桩事

那个星期天，林家照例在老房子里吃晚饭。林国栋刚退休不久，围裙还系不惯；林晓把一摞周测卷摊在沙发扶手上；豆豆趴在桌边，数碗里的虾；林家奶奶坐在朝门的那个位子，那是她自己挑的。

周恺放下筷子，说起周一的一场会。

他的公司给几十家餐馆送菜，四十来号人，一半在仓库，一半在车上。周一早上的例会，轮到仓库的小王讲。小王二十七岁，来了两年，写了两页纸。

他想改一件小事：冷链车装车的次序。现在是按订单先后装，司机送到第三家，得在一车箱子里翻第三家的货。小王的办法是按送货的路线倒着装，最先要卸的最后装，最后卸的最先装。两页纸里，有他蹲在仓库里掐表量出来的时间，也有他画的装车图。

运营那边的老韩听完，说了一句：「不太现实。」

没有说哪里不现实，也没人问。下一项议程接了上来。

周恺说到这里，停了一下，筷子在碗沿上点了点。

四天以后，周四，另一场会。配送主管老赵是公司里资格最老的人，他说：「我想了个办法，装车的时候按路线倒着装，翻货的时间能省下来。」

满屋子的人点头。老韩说：「这个好，老赵有经验。」当场通过，下周一就试。

「两场会我都在。」周恺说，「第一场我没说话，第二场我也点了头。」

桌上静了一会儿。林国栋说：「会不会是小王那天讲得不清楚？」

「我回去翻了他那两页纸。」周恺说，「比老赵周四说的细得多。」

「那是老赵人缘好。」林晓说。

「谁说的重要呗。」林家奶奶夹了一筷子青菜，说得很平常，「这还用问。」

豆豆抬起头：「那不就是同一份作业，换了名字再交一遍吗？」

没人接他的话。

周恺低下头，把碗里最后一口饭扒完。他想起周一那场会上，自己手边有一支笔，笔帽一直没有拔。

这桩事里有一个次序，请你记住。

办法递上来，结果出来，中间本该有一段：把它放到现有的做法旁边，一条一条对。省了什么，费了什么，会在哪儿卡住。这一段，本书叫比较。

周一的会上，这一段没有走。结果先到了。

◆ 三、先把公道还给那一句「不太现实」

说老韩之前，先替他想一想。

一场例会四十分钟，要过八九项议程。每个人递上来的东西，不可能都从头算到尾。得有人先筛一遍：太贵的，太慢的，违规的，去年试过而且砸了的，筛掉。不筛，会就开不完。

筛也要靠经验。老韩在这一行干了二十年，他嘴里的「不现实」，也许压着二十次翻车。研究专家直觉的人有过一个说法，大意是：直觉不是猜，是认出，认出一种以前见过的局面（Kahneman 与 Klein，2009 年）〔核：大意〕。认得准，是干出来的本事。

古人也早知道这个坑，而且知道得很干脆。孔子说，大意是：君子不因为一个人会说就提拔他，也不因为是这个人说的，就把他的话扔掉（《论语·卫灵公》）〔核：大意〕。

「不以人废言」这五个字，说的就是周一那场会。

还有一个条件，值得记下。直觉靠得住，要靠两样东西：局面相对稳定，做错了很快有反馈。小王的装车次序，正好是这样一件事。一辆车，一个早上，对不对，当天就见分晓。

这种事，最不该靠印象，因为最容易试。

所以，先别急着给老韩定罪。他筛，筛得有道理；他有经验，经验是真的。

可是请看筛的是什么。

如果老韩筛的是内容，那周四那个一模一样的内容，也该被他挡下来。它没有被挡，反而一路绿灯。内容没变，来源换了，结果就翻了过来。

这件事用不着钻进谁的脑袋里去查。只要把两场会并排放，就看得出：那一句「不太现实」，筛的不是办法，是递办法的人。

◆ 四、第二桩：没说完的半句

第二桩事，发生在豆豆的教室里。

三年级的科学课，刘老师在讲热胀冷缩。她教了十五年书，一个班四十一个孩子，四十分钟的课，后面还有两页没讲。

豆豆举了手。刘老师点了他。他站起来，说：「老师，那冬天暖气片里的水为什么——」

话只说了前半句。

「这个问题很简单。」刘老师说，「课后看书，坐下。」

整个教室没有人觉得哪里不对。刘老师说的也许是实话：这个问题，书上多半真有。

那天晚上，周恺问豆豆：「你下午想问老师什么？」

豆豆低头扒饭：「忘了。」

先说刘老师的难处。四十一个孩子，进度压着，一个孩子的一句话要是拉开，后面三十个人的课就没了。她要稳住一堂课，这是她的正经事。她说「简单」，也未必是在压人，更像是一个顺手的动作，像关抽屉。

可是请看次序。

「简单」是一个结论，是关于一个问题的结论。可是那个问题，在那一刻还没有说完。后半句是什么，刘老师不知道，豆豆自己也许都没想清楚。一个还没长成的问题，被当场判定了难度。

判得对不对，反倒在其次。就算那个问题恰好真的简单，次序也还是反的：结果先到了，问题后到。

一个结果要是碰巧对了，不等于比较跑过了。碰巧对，和算出来对，是两回事。

林晓一直没说话。这时她把筷子放下，说：「这句话，我也说过。」

她说的是「这个问题很简单」。去年，班上有个男孩问了半句，她接上去，说：「这个不难，回头看笔记。」那个孩子后来再没在课上问过她问题。

「当时我觉得自己在帮他。」她说，「现在想，我帮的是我的进度。」

林国栋在一旁夹了一块豆腐，慢慢嚼着，说：「我带实习生的时候，也爱说一句『这个你回去看书』。」

他说完就没有再往下说。可是桌上的人，都听见了那个「也」字。

周恺看了她一眼，没有接话。林晓的这一整套事，第 17 章会从讲台上重新看一遍。

还有一层，留给第 5 章细说，这里先放一句：豆豆那声「忘了」，是这桩事里最值得听的一句。一个孩子学会了在说话之前，先替老师把话算完。

◆ 五、第三桩：「你说得都很好」

第三桩事，几乎没有人会觉得它有毛病。

林国栋退休前的最后一个冬天，科里有个年轻医生小陈，三十出头，在交班会上提了一个想法：交班单上，加一栏「家属最担心的一件事」。夜班医生常常接到半夜的电话，家属问的往往不是指标，是别的。

林国栋从头听到尾，没有打断，还拿笔点了点头。

等小陈说完，他说：「你说得都很好，很有启发。回头我们再研究研究。」

小陈走出会议室的时候，脚步是轻的。

小陈想到这一栏，是因为一个夜里。有位老人的儿子，半夜打电话来，问的不是血压，是：「我爸夜里醒了以后，会不会害怕？」值班的医生答不上来，也没有地方记。

三个月过去，交班单还是那张交班单。没有人说过不行，也没有人说过行。这件事就像掉进水里的一粒米，连个圈都没有荡出来。下一次交班会，小陈带来的是一份很平整的小结，没有新想法。

林国栋是个好医生，也是个客气人。他不吼人，不甩脸，开会不看手机。要是拿着字典里的那个定义去量他（对人没有礼貌），一分也量不出来。

这一桩，是四桩里最难看出来的。

没有拒绝，没有失礼，甚至有夸奖。可是请你问一句：那个想法，有没有被放到现有的交班单旁边，一条一条对过？加这一栏，夜班会多花几分钟，还是少接几个电话？这一栏的字，写多大，谁来填？

这些问题，一个都没人问过。

后来有一回，小陈在走廊里碰见林国栋，想问一句那一栏的事。国栋正低头看手里的片子，抬头笑了笑，说：「那个事啊，我记着呢。」

小陈也笑了笑，点点头，把话咽了回去。

「很有启发」是一句真话。启发，的确是有的。可是它被收在了一个不会再被打开的抽屉里。

◆ 六、三个场合，一个形状

把三桩事放在一起，看一看那个「结果」在各自的时间线上是什么时候到的：

小王的方案，还没有摊开，「不太现实」已经到了。

豆豆的问题，只说了半句，「简单」已经到了。

小陈的想法，听完了，「很有启发」到了，然后一切照旧。

三个场合，结果到的时刻不同：听之前，听到一半，听完之后。可它们共同的是，那一段对着现有做法一条一条对的比较，没有走。结果是备好的。

备好的结果，只等一个机会放出来。

这里要停一下，说一个容易滑过去的地方。

你可能会想，那是老韩、刘老师、林国栋这三个人，心里各有毛病。本书不这么写。这三个人，忙的忙，累的累，好心的好心。要看清的不是他们，是这条线上的次序：

东西进来，结果出来，中间那一段没有走。

用本书的话说，一个差异（小王的办法、豆豆的问题、小陈的想法）进到了一个地方，它最后算成什么、记在哪本账上，这件事叫结算。正常的次序，是先碰，再算。这三个场合，是先算，后碰，或者干脆没碰。

这就是全书反复要说的那一句，先在这里露个头：

傲慢出现的地方，结算跑到了碰撞的前头。

注意这个说法里，没有一个「看轻了谁」的人。有的是两股东西相遇，相遇的次序被调了个个儿。至于老韩、刘老师、林国栋，他们是这种次序反复发生之后，在我们眼里「显出来」的样子，不是它的发动者。这一点，第 7 章会讲透。

再把字典请回来，对着这三桩事照一照。

字典说，傲慢是轻视别人，对人没有礼貌。拿它去量老韩，他确实有点冲，勉强算得上。拿它去量刘老师，她的语气很平常，量不出什么。拿它去量林国栋，一分也量不出，反而还要夸他有涵养。

三桩事，字典只抓得住一桩半。可它们的毛病，是同一个：东西进来了，没有被放到旁边去对。

这就是第 1 章说的那个圈套的另一面。字典盯着「态度」找傲慢，态度好的就漏了过去。本书盯着「次序」找傲慢，次序错了，不管态度冷热，都在网里。

态度，是结算反复发生之后，在脸上和口气里留下的东西。次序，才是结算本身。

◆ 七、为什么次序会反

先别急着往下走。要问一句：好端端的，为什么次序会反？

第一个缘故很家常：比较费力。把一个办法放到旁边去对，要看、要算、要问、要等，还可能算出一个让自己不舒服的数。不跑，省下一个上午。人在忙的时候，谁都愿意省。

第二个缘故，藏得深一点：比较有可能把结果算成「我错了」。老韩要是认真对了小王的两页纸，发现倒着装车真的更快，那他周一那句「不太现实」，就成了一句说错的话。比较还没开始，这笔账就已经摆在那儿了。不跑，就不用付。

第三个缘故，最值得多想一会儿：来源本身，是有分量的。

老赵在公司二十年，他提的十个办法，有八个跑通了。这是一份真实的记录。小王才来两年，记录还很薄。所以听到老赵开口，人们多看一眼，是有道理的。来源是证据，不是废话。

本书不反对这一点。

要紧的是用法：来源可以让你多看一眼，不该让你少看一眼。记录厚的人，你多给他一点耐心；记录薄的人，你还是要把他的话放到旁边去对。把来源当作「多看」的理由，是比较的一部分；把来源当作「不看」的理由，是比较的替身。

第 2 章里那个比值，说的也是这件事：同样大小的差，来自自己就被收下，来自别人就被挡在门外，两边差得越多，次序就越靠前。

这三个缘故加在一起，次序就反了。反过一次，下次更容易反：因为上一次省下来的那个上午，已经被记在了账上，叫「好用」。

◆ 八、第四桩：认真听完，仍然不改

现在换一个方向。

要是只看「没改」，你会得出一个很危险的结论：凡是不改的，都是傲慢。

那就冤枉了很多好人。

同一个周恺，在另一件事上，走的是另一条路。

去年，周恺想自己建一座冷库，不再租别人的。供应商老冯是干了三十年冷链的老人，听完计划，说：「你这个账，算得太乐观。」

周恺后来承认，当时他备好了一句话：「老冯年纪大了，不懂现在的行情。」这句话就在嘴边，又省力，又体面。

他没说。他没有顶回去，也没有说「再研究研究」。他请老冯吃了一顿饭，让他把话说完。老冯讲了三条：旺季的电费，设备折旧，订单量的估计。周恺一条一条记在本子上，问了六个问题。

他把那句话在嘴里含了一会儿，像含着一粒不想要的糖，才咽下去。

回家以后，他花了整整一个周末，把三条各算了一遍。

结果是：前两条，老冯说得对，数字比他原来估的难看；第三条，老冯用的是几年前的行情，现在不一样了。算到最后，周恺的结论是：冷库还是要建，计划不改。

周一，他给老冯打电话，说：「你说的前两条，我都认，我多留了一笔钱。第三条我没跟你走，理由是这样。」

老冯在电话那头说：「行，你想清楚了就好。」

同样是「没改」，这一桩和小王那一桩，从外面看，一模一样：一方说，另一方不听，计划照旧。

可它们不是一回事。

周恺那个计划的文字，一个字没变。可他的本子上多了一行：头三个月电费超出预算多少，就回头重算。这是一根绊线。他的计划没被改写，他自己被改写了：他现在知道了两件以前不知道的事，也知道了在什么条件下自己会改。

所以不改，不是傲慢的记号。改不改，也不是。

◆ 九、分界在哪里：比较有没有真的跑过

那么，从外面看一模一样的两个「不」，怎样分？

傲慢和坚定的分界，不在改没改，在比较有没有真的跑过。

跑没跑过，不用猜，会留下痕迹。有三样东西，你可以去找。

第一样，复述。能不能把对方的话，讲到对方点头。周恺能把老冯的三条原样讲回去，讲得老冯说「对，就是这三条」。老韩呢？你让他讲讲小王的方案，他多半只能说出「按路线装车」五个字。方案里小王量出来的时间，他一个数也说不出。

第二样，路上的东西。比较要用力，用力会留下东西：问过的问题，翻过的数，等过的几个晚上。周恺的本子上记了六个问题，算了一个周末。一个「不」是三秒钟得来的，还是三天得来的，不是判案的规矩，可它是一根线索。三秒钟的「不」也可能是对的，可那样的话，它应当能说出压在下面的内容：太贵了，违规了，去年试过了。要是只能说出「不太现实」，那三秒钟里什么都没发生。

第三样，条件。能不能说出：在什么情况下，我会改。周恺有一根绊线。「不太现实」没有。它怎么也没法被证明是错的，因为没有任何一件事发生，能让它改口。

这三样，都不问结果。结果可以一样，路是两条。把周一那场会和去年的冷库放在一起，是这样的：

	小王的方案被挡下	老冯的反驳被挡下
能不能复述	说不出方案里的数	三条原样讲回去，对方点头
路上有什么	一句话，没有人问	六个问题，一个周末

	小王的方案被挡下	老冯的反驳被挡下
什么条件下会改	没有这样的条件	本子上一根绊线
之后的人	和之前一样	多知道了两件事

周恺后来把这张小表拍了照，存在手机里，起名叫「两条路」。

这里要补一句提醒。这三样，不是拿来抓别人的。你要是拿着它，回头去给隔壁的老韩下一个「傲慢」的结论，那你自己就做了一次提前结算：他的故事，你只听了一半。

用它，最好先用在自己身上。

还有一个误会，要在这里拆掉：比较跑过，不等于每一次都要慢慢算。

林国栋在手术台上，一个决定常常只有几秒钟。助手递来一把器械，他看一眼，说「换小一号的」，从来不开会。这当然也是一种「不」，而且是很快的「不」。

可是你去问他为什么，他能立刻答出来：这个位置的血管细，大号的会带出旁边的组织。快，是因为这条路他走了几千遍，每一步都已经压在了手上；那个答案不是凭空来的，它背后有一整串可以说出来的东西。

这和「不太现实」，差的不是速度，是下面有没有东西。

快的比较，是把路压进了手里。快的提前结算，是路根本没有走。两个都是三秒钟，一个后面站着三千次，一个后面什么也没有。

所以，别拿「我很忙」当挡箭牌，也别拿「我有经验」当挡箭牌。忙，只能让比较变短，不能让它消失；经验，只能让比较变快，不能让它换成一个没有理由的结论。你可以问自己一句：要是现在有人追问我，我能说出下面压着的是什么吗？

说得出，大概是跑过的。说不出，多半是点了名。

林晓后来把这两句抄在教案本的封皮里侧，批作文批到犹豫的时候，翻出来看一眼。

◆ 十、要是那天比较跑起来

光说「要跑」，还是空的。看一次跑起来是什么样，才知道它并不重。

回到小陈的那一栏字。假如林国栋那天没有说「很有启发」，而是把比较真的跑了。

他会做的事，大概只有几件，加起来不过一刻钟。

他先把现有的交班单拿出来，铺在小陈的想法旁边。现在的单子上，有床号、诊断、用药、夜里要盯的指标，一共十二栏。小陈要加的，是第十三栏。

然后他问几句话。夜班医生交班之前，大概有多少分钟？多一栏，会挤掉哪一栏的时间？「家属最担心的一件事」，由谁问，什么时候问？要是家属说的是「怕他疼」，写进去，下一班的人能不能做点什么？

小陈答了一部分，也有答不上的。比如，夜里到底有多少家属会打电话来问这类事，他只有两三次的印象，没有数。

这时候，比较会给出一个结果。结果可能是几种：

要是一周里，值班的人记下了十几次这样的电话，那一栏就该加。要是一个月里只有三次，那一栏也许不必加，可以先让夜班护士在交班时口头提一句。要是加了以后，没人填，那说明这一栏的写法不对，该换成别的写法。

请注意这三种结果里，有一种是「不加」。

比较跑起来以后，答案可以是不。这个不，和「很有启发，回头再研究」不是一回事：它有数字，有理由，有一条路，小陈可以顺着它回头走，看看是哪一步不成立，下回换个法子再来。

被一个有理由的不挡回去，不会伤人。伤人的是那个没有理由的「再看看」。

所以这一刻钟，其实是一件礼物，礼物的内容不是「同意」，是「你的话真的走了一遍」。

要是真有这样一刻钟，小陈多半会在第三个问题上卡住。他会发现，那一栏他自己也没想完。

这没有关系。想没想完，本来就是比较要查出来的东西。

◆ 十一、「被调用」和「被运行」

有一个说法，也许能帮你把这件事看得更清楚。

菜市场里两个卖菜的。

一个，你买二斤，他把菜放到秤上，眼睛盯着秤杆，嘴里说「二斤一两，给你抹了」。另一个，秤也摆在摊上，他抓一把菜，掂了掂，说「二斤」，那杆秤从头到尾没有动过。

两个摊上都有秤。第一个的秤，是运行的：菜压上去，秤杆动，读数是秤给的。第二个的秤，是被调用的：它在那儿，它的名字被点到了，可它没有上场。

「再看看吧。」「回头我们研究研究。」「你说得都很好。」这样的话，都是点名。比较这个名字被叫了出来，比较本身没有开跑。

还有一种更像样的：开评审会，设意见箱，发满意度问卷，发起征求意见。样子齐全，该走的程序都走了。可要问一句：这场比较，有没有可能让做决定的人自己吃一惊？

林家奶奶买了一辈子菜，她的规矩是：「眼睛不看人，只看秤。」秤杆翘不翘，她自己盯。卖菜的是熟人还是生人，是笑脸还是冷脸，都不进她的账。

奶奶没读过一本讲比较的书，可她知道，秤要真的动起来才算数。

豆豆有一回问她：「太奶奶，要是秤是坏的呢？」

奶奶说：「那就换一杆。秤坏了能换，人看走了眼，换不了。」

豆豆没有再问。

要是没有任何一种结果，能让他吃惊，那这场比较，就是被调用，不是被运行。

被调用的比较，比没有比较更不容易看出来。因为它穿着比较的衣服。第 9 章会说，这种穿着衣服的提前结算，是最难拆的一种。第 28 章还会拿周恺公司的客户反馈表来看。

回头看周恺的冷库。老冯的话进了本子，进了周末的计算，进了那一行绊线。每一步，都有一个可能让周恺吃惊的结果在等着：算出来数字难看，他就得改。他这一回，比较是跑了的。结果碰巧没有改计划，可是土改了。

◆ 十二、同一句话，换个人说

怎样知道自己的比较有没有跑?

最直接的办法，是回到第 2 章那把尺子：同一句话，换个人说。

你可以今晚就试一下。

想一件这个星期你说过「不」或者「再看看」的事。把它的内容一字不动，想象换另一个人递给你：一个比你位置高的人，一个刚来的实习生，一个你一向佩服的朋友，一个你不大喜欢的同事。

你的反应，一样吗?

这个办法有个难处，诚实地说：你自己很难测准自己。因为结算是在比较之前发生的，不是在你看得见的地方发生的。你想象出来的「换个人说」，往往也是替你的结果找理由的那一个。

所以更可靠的是让外面的人帮忙。

有些乐团试奏的时候，在演奏者前面挂一道幕，评委只听声音，不看人。据说这样做，是为了把「谁在拉」从结果里拿出去〔核：大意〕。学术期刊的匿名审稿，也是同一个想头。这些做法能不能做到完全公平，另外有争论。可它们的意思很清楚：既然人自己看不见自己的次序，那就把来源遮住，让内容单独上场。

在家里、在公司里，没有幕可以挂。可你有一个小办法：

把别人的办法，先用自己的话复述一遍，复述到他说「对，就是这个意思」，你再说意见。复述的时候，来源已经被你换掉了：从「他说的」，变成了「这个办法」。

◆ 十三、放回日子里

回到周恺。

星期一，他到公司，把小王叫到一边，说：「你上周那两页纸，再给我一份，我这回带着笔看。」

小王愣了一下，把纸找出来递给他。周恺坐在仓库门口的小凳上，一条一条看，在边上画了几个问号。他问了小王三个问题：倒着装，司机怎么知道哪个箱子是第几家的？一辆车跑两条线怎么办？冬天和夏天，装车的时间差多少？

小王答了两个，有一个没想过。

这一天，周恺没有做决定。他没有说「这个好」，也没有说「不行」。他只是让那两页纸，在自己的做法旁边，真的躺了一个上午。

那天晚上，林国栋翻出了一叠旧的交班单，摊在书桌上，对着灯看了很久。他什么也没说，也没有给谁打电话。

第二天早上，他把一张旧单子叠成四折，放进衬衣口袋，去小区的公园散步。走了两圈，掏出来看一眼，又叠回去。

他还是没有给谁打电话。可是那张纸，一整天都在口袋里。

林家奶奶听周恺说完，说：「一个上午，也不算多。」

「是不算多。」周恺说，「可我前一个礼拜，连一个上午都没给。」

林晓在厨房里洗碗，周恺走过去帮她擦。

「你们学校，有没有这种事？」周恺问。

「天天有。」林晓说，「教研组开会，新来的老师提个想法，老教师说一句『我们以前试过的』，就过去了。试没试过，试成什么样，没人说得出来。」

「那怎么办？」

「我不知道。」林晓把一只碗递给他，「可我知道，至少我自己，下次可以先问一句：以前试过的，是怎么试的？」

她问的这一句话，是一把很小的钥匙。「以前试过」是一个结论，她要的是结论下面压着的那一段路。

豆豆在旁边写作业，忽然抬头：「妈妈，那你说，我那天要是把那半句说完呢？」

林晓想了想，说：「那刘老师就得先听完。听完，她可以说简单，可以说下课讲，也可以说你这个问题很好。哪一种，你都能知道她是听过的。」

豆豆说：「听过的，被说简单，我不生气。」

这句话，林晓后来在备课本的空白处写了下来。一个九岁的孩子，分得清两种「简单」。

两个明天就能试的小办法：

一，别人提办法的时候，先别说意见。把他的办法复述一遍，复述到他点头。

二，你想说「再看看」之前，问自己三个问题：看什么？谁来看？什么时候看？要是三个问题里有一个答不出来，这句话就是在点名，不是在比较。

带走的话

不看结论改没改，看比较跑没跑；一个「不」，要说得出它是在哪一段路上得来的。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半关：办法听见了，没有放到旁边去对，小王的两页纸和小陈的一栏字，都没能改写任何东西。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？在之前：三个场合，结果都是在比较开始之前备好的。

想一想

1. 最近一次有人对你说「你说得都很好」，之后有没有什么东西真的变了？
2. 你上一次说「再看看」，那个「看」后来发生了吗？是谁看的，什么时候看的？
3. 你认识的人里，有没有一个「不」字很难说，可一旦说出口，你总能听出里面有东西？他是怎么做到的？

◆

04

第4章

差异已经发生

◆ 一、你一定有过这样的时刻

有人听完你的话，点着头说：「你说得对。」

你松了一口气。过了一个月，你发现什么都没变。他还是照老样子做事，那句「你说得对」，像一张签收单，签完就收进了抽屉。

还有一种时刻，正好反着来。

你对一个人说了一件事，他当场摇头：「不是这样的。」你没再争。又过了几个星期，你发现他悄悄在照你说的办。他从没提过这一句话是谁说的。有一回别人夸他想得周到，他笑着收下了。

这两种时刻，你可能都在里面待过。有时在这一头，有时在那一头。

它们有一个共同的怪处：话明明被听见了，东西明明被拿走了，或者明明被夸过了，总有一样没有到位。

这一章要问的就是：别人的话既然已经进来了，为什么还会落得这样？

◆ 二、一个老想法：门关着

先说一个流传很久的老想法。

它把傲慢想成一扇门。傲慢的人，门是关着的。别人的意见、批评、新办法，都被挡在门外，进不来。所以劝人的话，也大多是教人开门：「要虚心」「要听得进别人的话」「兼听则明，偏信则暗」。

这最后一句，据说出自唐朝的魏征，大意是：多听几方面的话，就看得明白；只信一边的话，就糊涂（见《资治通鉴》唐纪，具体语句〔核〕）。

这个想法对在哪儿？对在很多时候，它真的像这样。

你给一个固执的人提意见，他的脸一沉，话还没说完，他就开始反驳。你会觉得，那里有一堵墙。教人开门，教人少打断，教人多听，这些都是有用的老办法。「闭门造车」这个词，说的就是这个。

孔子夸过一个叫孔文子的人，说他聪明好学，又不以向地位低的人请教为耻，所以配得上一个「文」字（《论语·公冶长》）〔核：大意〕。「不耻下问」四个字，也是在教人开门：位次低的人说的话，也请你听。

这些老话，没有一句是白说的。一个人家里要是三代同堂，儿子说话，爹妈从来不听，这个家一定是关着门的。

而且门的比喻，有一个好处：它让人明白，傲慢不是一种脾气，是一种关系。门，是对着另一个人关的。

林家奶奶的老屋，院门是从不上闩的。邻居串门，推门就进，进来先喊一声。门开着，可是进来的人要先喊，这一声，就是一道不写在墙上的规矩。

可是这个想法，悄悄带着一个前提。

它以为别人的东西，是站在门外头的。开了门，才进得来；关了门，就进不来。

回头去看看第 3 章的三桩事。小王的两页纸，是不是站在门外头？它被印出来，发给了所有人，老韩听了整整五分钟。豆豆那半句话，是不是在门外？它在全班人的耳朵里响过。小陈的那一栏字，林国栋从头听到尾，还拿笔点了头。

它们都进来了。

◆ 三、可是差异已经进来了

这一点，是这一章的起点，也是本书对旧想法的一处修改，要说得慢一点。

别人带来的那个「不同」，本书叫它差异。小王的装车办法，跟现有做法不同；豆豆的问题，跟课本上的讲法不同；小陈的一栏字，跟交班单不同。每一个这样的不同，都是一次发生。

它发生了。小王的话被说出来，被听见，被老韩听进耳朵里，这些事，不能撤销。

这一点要说清楚，因为很多人读到「发生学」，会以为它的意思是：什么都没有定，一切都可以重来。不是的。本书反对的是「先在」，是那种好像在一切发生之前就摆在那里的东西；它不反对事实。每一次发生都是事实，发生过的，就改不了。

周一的会上，小王的两页纸被读过了。这是事实，老韩忘了也没用。

这样一来，旧想法里那个「进不进得来」的问题，就失去了落脚的地方，因为它问的是一件早已经发生过、再也无法重来的事。

问题就换了一个形状。

旧想法问：这个差异，进得来，还是进不来？

要问的是：这个差异已经进来了，它被记在了哪里？

你可能会觉得这是在抠字眼。其实差得很远。

门的想法下，傲慢的补救是「开门」。门其实已经开着，开了就关不上。话进了耳朵，办法进了脑子，一个孩子的问题进了全班人的听觉。你再教老韩「要听得进别人的话」，他会说：我听了啊，我听完了。他说的是实话。

泼出去的水，收不回来；说出口的话，也一样。老韩听过小王的方案，这一点，他自己想忘，也忘不掉。哪怕他当时一个字都没往心里放，那两页纸的内容，已经在他的脑子里走过一遍了，装车次序倒着排这个想法，已经成了他知道的事。

四天以后，老赵一开口，老韩脑子里「这个好」的那一下，来得那么快，也许正因为这个想法，他早就见过。

这是一件很有意思的事：他拒绝了小王的话，却早早认识了小王的办法。

林晓在教研组里也见过。年轻老师提的办法，被一句「我们试过」挡了回去。过了一个学期，一位老教师在公开课上用了很像的一个，题目换了个名字。

教研组长点评说：「这个设计很有想法。」

所以真正要看的，是进来以后的事：一个差异进来，它对两样东西各有一份作用。这两样东西，一样摆在桌面上，一样埋在地底下。傲慢，出在这两样东西的账，被分开算了。

◆ 四、一碗汤，两本账

用一碗汤，把这个说清楚。

林家奶奶做了五十年汤。有一个星期天，周恺喝了一口，放下勺子，客客气气地说：「奶奶，今天这汤，有点咸。」

奶奶眼皮都没抬：「我做了五十年，没人说过咸。」

桌上没人再提。

豆豆在桌子底下踢了踢周恺的脚。周恺没有抬头，把那一勺汤，慢慢喝完了。

下一个星期天，汤上桌了。周恺喝了一口，没有说话。那碗汤，比往常淡了。

豆豆也喝了一口，大声说：「奶奶，今天的汤好喝。」

奶奶说：「一直就是这个味。」

整件事里，奶奶没说过一个「是」字，汤却变了。

周恺没有问，也没有笑。他把这件事放在心里，像放了一枚不想让人看见的小石子。

这就是第一种分账。周恺那句话，已经发生了；它对土起了作用：奶奶下次放盐的手，轻了。这是实实在在的改写，只是没有被叫出名字。

同时，它对形状没有起作用：在饭桌上，奶奶的汤「一直是这个味」，周恺的话「没有被说过」。摆在桌面上的样子，一点没变。

现在把这两样东西各起个名字。

形状，是摆在桌面上的样子。哪句话是谁说的，哪个办法算谁的，这件事认不认账，公开场合怎么讲。承认，就是形状改了：「这一点，是你提醒的。」

土，是底下实际缠着的东西。下一次做事的手，下一次判断的习惯。收下，就是土改了：真的按这个办。

这两本账分不分得开，有一个很容易试的地方：你回想一下，有没有哪一次，别人说你「听进去了」，你自己却觉得什么也没改；又有没有哪一次，你明明改了做法，却没有人知道那是因为谁的一句话。这两种经历，在一个人身上往往同时存在，只是我们平时没有把它们拆开来看。

平常我们把这两样东西，叫在一起，叫作「接受」。「他接受了我的意见」，听上去是一件事。奶奶的汤告诉你，这是两件。两本账，可以一本记，一本不记。

◆ 五、四个格子

两本账，每本有「记」和「不记」两种可能。放在一起，是四种。

用一张表看：

	土被改写（收下）	土没有被改写（不收）
形状改变（承认）	相遇：认了，也收了	认而不收
形状不变（不认）	收而不认	不收不认

先看左上角：认了，也收了。

周恺说汤咸，奶奶说：「是吗，我尝尝。」尝完，说：「是有点，今天盐放多了。」下一次，汤淡了，她还说一句：「这回你再尝。」这就是左上角。差异进来，两本账都记了。

本书叫它相遇。

右上角：认了，没收。奶奶说：「你说得对，是咸。」说完，下一次还是照放。话是认的，土没动。

左下角：收了，没认。就是真实的那碗汤。

右下角：不收，不认。奶奶说：「没有的事。」下次还是那个咸度。

这四格里，只有左上角是相遇。其余三格，各缺了一角。

本书说的傲慢，就住在这三个缺角里。

换到另一个场合，再走一遍，你会更有手感。

一位家长在班级群里留言：「这周作业有点多，孩子写到十一点。」老师的回应，可以有四种。

一种是：「谢谢提醒，我们下周把作业量调一下，请家长看一看效果。」群里公开认了，作业也真的少了。这是左上角。

一种是：「收到，您的意见很有参考价值。」之后作业一点没少。这是右上角，认了，没收。

一种是：不回复，可是下周的作业悄悄少了一页，也没人提那条留言。这是左下角，收了，没认。

一种是：「这个年级的作业量，是有规定的。」之后一切照旧。这是右下角。

同一条留言，同一个老师，四个格子都可能落进去。落进哪一个，不由留言的内容决定。

先给它们起个名字，下面三节各讲一个。

收而不认，叫位次型。认而不收，叫隔离型。不收不认，叫截断型。这三个名字为什么这么叫，下面会说清楚；全书后面，你会反复在四个格子里找位置。

◆ 六、收而不认：小王的方案换了衣服

先说左下角。

第 3 章里，小王的方案，周一被挡，周四通过。表面上，是两个不同的结果。放进四个格子，你会发现，它们是一件事的两半。

周四的会上，那个办法收下了。装车的做法，下周一就改。土，被实实在在地改写了。

可是它没有被认：在公司的账面上，这个办法是老赵的。小王的名字，从头到尾没有出现。

土收了，形状没认。这就是收而不认。

请注意这一格里一个有点反直觉的地方：它不是「不听」。老韩和老赵，恰恰是认真听了那个办法的内容，并且用了。要是只看「听没听进去」，这一格里的人，是最听得进的人。

那它算什么毛病？

毛病在分账的依据。

这一格里，内容怎么分，靠的是谁。同一个办法，从老赵嘴里出来，就是「老赵的办法」，既收也认；从小王嘴里出来，就先挡在门口，等它从别人嘴里再出来，里面的东西才被拿走。位次在替内容分流：好东西，归到有位次的人名下。

所以这一型，叫位次型。

周四散会，小王在走廊里碰到周恺，手里还捏着那两页纸。他没有问什么，只说：「周总，装车图我这儿还有一份清楚的，要不要给老赵？」

周恺看着他，一时没有接上话。

这一型有它的另一半，是看不见的。对小王来说，这件事的结果是什么？他的东西被用了，他的名字没有了。下一次，他还会写两页纸吗？

这个问题，第 5 章再接着往下走。这里先记一句：收而不认的一格里，吃亏的不只是名字。另一半的土，也在被改，只是朝着另一个方向。

这样的事，在更大的地方也有。一个学生的想法，被导师写进了自己的基金申请书；一个儿媳妇教给婆婆的做法，过两年成了「我们家的老法子」。想法被拿走了，用得很好，可是出处不见了。

这一型的老样子，在书里不陌生。黑格尔写过主人与奴隶：主人享受奴隶的劳动，却不承认奴隶，结果主人停了下来，奴隶反而在劳动里长出了东西。第 15 章会专门去看。这里只说一句：收而不认的主人，拿到的是果子，丢掉的是一面镜子。

◆ 七、认而不收：「你说得都很好」

再说右上角：认了，没收。

小陈的那一栏字，是这一格最标准的样子。林国栋说：「你说得都很好，很有启发。」这一句话，把形状改了：小陈的想法，被公开地认了，有人听，有人点头，有人称赞。

可是土，没有动。交班单还是那张交班单。

这一型，本书叫它隔离型。

名字是怎么来的？小陈的想法，被放进了一个干净的、客气的、安全的格子里，格子四周有一层膜。想法在里面可以好，可以有启发，可以被夸，就是碰不到交班单。两样东西，隔开了。

同样的话，在家里也常常听到。一个儿子对父亲说，爸，您那个做法现在过时了。父亲点点头：「你说得有道理，不过咱家的情况不一样。」

「有道理」是认；「情况不一样」是隔。两句话连起来，认了一个道理，又把它放到一个够不着自己的地方。

这一格有几个特别的难处。

第一，它可以完全不失礼。没有人打断，没有人冷脸，没有人说一个不字。字典里那个「对人没有礼貌」，在这里量不出一分。它漏掉了这一型，而且漏得干干净净。

第二，它常常穿着谦虚的衣服。「各有各的看法嘛」「你说的也有道理」「我很理解」，这些话听上去全是好话，实际上，是把对方的东西认下来，再挪到一边去。

第三，被隔开的人，不一定知道自己被隔开了。小陈走出会议室的时候，脚步是轻的。要等三个月，他才有可能隐约觉察。

林国栋退休那天，小陈来送他，送了一盒茶叶。临走时说：「主任，那一栏的事，我后来也不提了。」

国栋拍拍他的肩，说：「你是个好医生。」这也是一句真话。

也要为这一格说句公道话。这样的话，很多时候是真心话。林国栋是真觉得好。他的认，一点假也没有。假的不是认，是认完以后，没有一个地方可以接着落地。

所以要分清：认，是真的；隔开，也是真的。两个真的，加在一起，构成了一个看上去最像谦虚的傲慢。

这一型，本书会一直盯着。它在九格里，排在最右边，是最难看出来的。第 12 章还会再说。

◆ 八、不收不认：半句话

最后说右下角：不收，也不认。

豆豆那半句话：「那冬天暖气片里的水为什么——」刘老师说：「这个问题很简单。」

土，没有动：问题没有被放到课堂的任何地方。形状，也没有动：这个问题，没有成为一个「问题」，只成了一个「简单的东西」。

这一型，叫截断型。

名字的来由很直白：在话还没完的地方，线被剪断了。靠什么剪？靠「已知」。「这个我早就想过了」「这是基础」「书上有」，这些话的意思，都是：这个东西，我已经认识了，不用再打开。

请注意，这和左下角的位次型，分账的依据不一样。位次型靠谁，截断型靠已知。位次型是看递东西的人，截断型是看东西本身，看它像不像一个「我已经装了的」。

「已知」是一个很方便的东西。一个孩子的问题，哪怕再新，总能找到一个旧抽屉，把它塞进去。塞进去，贴上一张标签，就结束了。

标签贴上之前，没有人打开过。

一位做了三十年研究的老专家，听年轻人讲一个思路，听到一半，说：「这个我早就想过了。」年轻人闭了嘴。会后有人问老专家，当年是怎么想的，想到哪一步，后来为什么没做。老专家说，记不太清了。

这句「想过了」，是真的。可它是一个很久以前的、模糊的、没有走完的想。拿一个模糊的旧想，去盖一个眼前清楚的新想，盖得很顺手。

被盖住的那一块，也许恰恰是三十年前没有想到的那一步。

这一型，也有它的公道。很多「已知」是真的已知。刘老师说书上有，书上多半真有。老专家说「这个我想过」，他也许真的想过。

不过请看：就算它是对的，次序还是不对。想过，不等于这一次的差异，被对过了。上一回想过的那个，和眼前这个，也许长得像，可是也许差了一点点。那一点点，正是新东西住的地方。

◆ 九、一个定义

三型说完，可以把话收到一处了。

先说一句规矩。本书写到这里，要守一条纪律：不能把傲慢写成「一个人看轻别人，一个人决定拒绝」。那是旧的写法，旧写法里，总得有一个站在里面的人，在发动。

本书的写法是：两股流相遇。差异，从一股流里来到另一股流里。它进来以后，对形状的作用、对土的作用，各算各的账。账分开了，就出了事。

用一句话说：

傲慢，是他者的差异已经发生，可它对形状和土的作用，被分开结算：或者收而不认，或者认而不收，或者不收不认。

用大白话再说一遍：东西已经进来了，两本账，一本记，一本不记；或者两本都不记。

这个说法里，没有一个「傲慢的人」在发动。

有的是一次相遇，相遇里有一个次序：账，是在差异落地之前，就分好的。至于老韩、林国栋、刘老师，我们在日子里叫他们「傲慢的人」，那是这种分账反复发生之后，在我们眼里显出来的样子。第 7 章会细讲这个显出来的过程。

还有一点要先说在前头：这四个格子，不是四种人。

林国栋在手术室里，是左上角，数纱布的时候，一个年轻护士的话能让他停手。可是在交班会上，面对小陈，他落进了右上角。同一个人，同一个月，两个格子。

周恺也一样。冷库那件事上，他在左上角；周四的会上，他跟着点了头，那个点头，也是让左下角那一格顺利过关的一份力气。他自己事后也看见了。

林家奶奶的汤，是收而不认；可她对豆豆的小问题，常常认真接住。

林晓笑着补了一句：「所以奶奶的汤，是四个格子里最好吃的那一格。」周恺瞅她一眼，没有反驳。

所以不要拿这张表去给人分类。把人归进某一格，等于又做了一次提前结算：他的故事，你只读了一页。这张表是用来看一次一次的相遇的，不是用来给人贴签的。至于一个人为什么在某一类相遇里，总是落进同一个格子，第 7 章再讲。

林晓把这张表抄在备课本的最后一页，旁边画了四个小方框，一格一格地涂。涂到第三格，她停了一下，想起了自己的那几次。

可是人为什么要把账分开记？

因为两本账，各有各的价钱。

认，也就是形状那一本，要付的是脸面：当众把功劳让出去，说一句「这是你想的」，位次要往下挪一点点。收，也就是土那一本，要付的是力气：真的改手，真的改习惯，要把用惯了的路重新走一遍。

两样都不想付，就是不收不认。付脸面、不付力气，就是认而不收：好话说尽，手一动不动。付力气、不付脸面，就是收而不认：东西拿了，名字不给。两样都付，才是相遇。

所以这三个缺角，不是三种坏毛病，是三种省钱的办法。每一种都有它的道理，每一种也都在悄悄地攒一笔外面看不见的账。

这个说法，比旧想法多了两样东西。

一样是可以查。旧想法里，傲慢住在「心里」，你查不着。新说法里，你只要问两个问题：这个东西，对桌面上的样子，有没有影响？对底下的手，有没有影响？两个问题，各有一个看得见的答案。

另一样是可以补。旧想法里，补救是「要谦虚」，一句话，无处下手。新说法里，补救是：哪本账没记，就去补那一本。

◆ 十、怎样查两本账

既然是两本账，就有办法查。不用猜谁的心思，只看外面两样东西。

先查形状那一本：桌面上，有没有留下这个差异的名字？

会议纪要上写没写「小王提出」？汇报的时候，有没有人说「这个思路最早是某某的」？别人问起，你会不会说出来源？这一本账，在公开的地方，你随时可以翻。翻不到，不等于有人故意藏，常常只是没人想起来。

再查土那一本：隔一阵子，同一类事再来一次，手有没有变？

这一本要等。奶奶的汤，等一个星期天就看得出。小陈那一栏字，要等一两个月，看交班单上变没变。一个孩子的问题，要等下一堂课，看老师有没有在哪儿接住它。如果说「认」是一个动作，「收」就是一段时间里的变化，一次性的，看不出来。

两本账都查过，你就知道自己落在哪个格子里。

这个办法，也可以倒过来，用在自己身上，而且用在自己身上更要紧。

回想最近三次你说过「你说得对」「你的想法很好」「有道理」的时候。每一次，问两句：当时，我有没有把这个想法的出处讲出来？后来，我做的事里，有没有哪一件，因为这句话变了？

要是三次里，有两次答不上来，别急着自责。这不是你的毛病，是一个很常见的次序，常见到人人都在里面。自责，也是一种提前结算：一刀下去，结果就写好了，比较又省了。

只记下它，下一次，先试着补一本。

林晓把这两个问题写在手心里。批卷子批到笔头一顿的时候，她就看一眼。

补哪一本?

两本账，哪一本都不能省。可是要是真的只有力气补一本，先补土那一本。道理很简单：土不动，认就是一张空头支票，开得再漂亮，也兑不了现；土动了，名字迟早补得回来。周四通过以后，要是周恺私下跟小王说一句「这个办法是你先想到的，我记着」，土那一本是已经改了的，形状那一本，就从这里开始补。

不过也别停在这儿。小王这样的人，等了一个星期才等到这一句，他等的时候，有些东西已经在悄悄变化了。那是下一章的事。

◆ 十一、谦虚的真正样子

那么，左上角那一格，长什么样?

林国栋做了三十多年外科。他有一个习惯，是在手术室里学来的：缝合之前，器械和纱布要清点一遍，数目对了才能关腹。这是手术室里公认的规矩。

有一回，一位年轻的护士说：「主任，纱布少了一块。」

当时手术已经快结束了，林国栋资历最老，经验最深，他数过，他自己确认过，数目是对的。

可他停下了手。他说：「再数一遍。」

护士和他一起，把纱布一块一块数出来。数下来，是对的，是护士第一遍数漏了一块放在托盘角落里的。

林国栋说：「好。」

手术后，那位年轻护士在更衣室门口遇见他，有些不安，问：「主任，刚才我是不是多嘴了。」

国栋摘下口罩，说：「下回还数。」

继续往下做。

这件事里，林国栋的结论，一点没变：数目是对的。他的比较，是真的跑了。他让护士的差异，在他自己的手上落了地：再数一遍，一块一块地数。他认了护士

的话，是个值得数一遍的话，也收了：土里多了一层，下回哪怕护士是最新来的，他也会停手。

结果，数目没错。这一格，是左上角：认了，也收了。

由此看出一个很多人想错的地方：谦虚，不是放低自己。

谦虚也不是免费的。左上角两本账都得付：当众认，要付脸面；真的改，要付力气。所以相遇是最贵的一格，难怪人们常常绕开它。

放低自己的人，一遇到别人的差异，就说「你说得对，我不行」，这仍然是一次提前结算：结果在比较之前，已经写好了：反正我不如他。往下压的位次，和往上抬的位次，同样是在用位次算账。第 11 章会说，自卑和自负，是同一块土的两张脸。

谦虚的真样子，是让比较真的发生，把结果交给比较本身。比较的结果，可能是「你对」，可能是「我对」，也可能是「我们都说对了一半」。哪一种，事先都不知道。

孔子说，大意是：几个人同行，里面一定有可以做我老师的（《论语·述而》）〔核：大意〕。这句话常被讲成一种待人的态度。换一个看法，它也是一句关于次序的话：老师是谁，走了一段路才知道。不是先定好谁是老师，再去走。

这里也该补一句关于第 3 章那个周恺的话。他听完老冯的反驳，计划没改，可这仍然是左上角。前两条他认了，也收了，多留了一笔钱；第三条他认了老冯在说什么，算过之后，没有收。不收，是比较的结果，不是比较之前就写好的结果。

所以，坚定和谦虚，在这张表里不是对头。它们住同一个格子。

◆ 十二、放回日子里

回到那碗汤。

下一个星期天，汤又上了桌。周恺舀了一勺，说：「今天正好。」

奶奶喝了一口，说：「一直是这个味。」

林晓看了周恺一眼。周恺轻轻摇了摇头。

他没有再追问。他知道，这碗汤，奶奶是收了的，只是不认。要是他非要奶奶说一句「上回是咸了」，那就等于要她把八十一年的位次，当场交出来。也许，不必。

豆豆放下碗，看看奶奶，又看看爸爸，小声问：「奶奶，上次的汤，到底是咸还是不咸？」

桌上的人都停了筷子。

奶奶想了想，说：「那天盐罐子是新开的。」

没有一句认错的话，可这一句，算是给了一个出处。周恺低头喝汤，嘴角动了一下。

林国栋夹了一筷子菜，对奶奶说：「妈，我也觉得上星期有点咸。」

奶奶瞪了他一眼：「你牙不好，吃什么都咸。」

桌上笑了一阵。

饭后，林晓把豆豆叫到一边，没有谈汤，只问了一句：「上个星期，科学课上你想问的那半句，后面是什么？」

豆豆瞅了她一会儿，才说：「我是想问，暖气片是热水管子，为什么上面烫，下面不太烫？」

林晓愣了一下。她教语文，这道题，她答不上来。

「妈妈不知道。」她说，「我们去查一查，好不好？」

豆豆点点头。那天晚上，母子俩趴在书桌上翻了半个钟头，没有查到完整的答案，只查到了一个词，叫「对流」。

这个晚上，什么大事也没发生。可是那个被截断的半句话，有了后半句，也有了一个人，用自己的手去接它。左上角那一格，大多数时候就是这样小的。

这一格的事，不是一顿饭能改的。有两个小办法，明天就能试。

一，收下的时候，顺手把名字还回去。别人的话你用了，就说一句：「这个办法是你想的。」说一句，就够。这是把形状那一本账，补上。

二，说「你说得对」的时候，后面接一句你要怎么做。比如：「你说得对，所以下周我把那一栏加进去试一试。」要是接不上这一句，那「你说得对」，十有八九是右上角的话：认了，没收。

这两个办法都很小。小，是因为这件事不在大决心里，在几句话的接续里。

带 走 的 话

别人的话进来了，要看两本账：桌面上认了没有，底下手上改了没有。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开半关：汤收下了，没有承认；两本账，一本开着，一本关着。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？在之前：差异已经进来，两本账在它落地之前就分好了。

想 一 想

1. 最近一次你说「你说得对」，后来你做的事，有哪一件因此变了？
2. 有没有一件事，你用了别人的办法，却没有说出他的名字？当时是怎么想的？
3. 你认识的人里，有没有谁让你觉得：跟他说话，说了就会被改一点点？他是怎么做的？

◆

05

第5章

两条河

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周恺的冷库在城东，租的，两千多平。管库的是老吴，五十一岁，在公司干了六年。

三年前的夏天，晨会刚散，老吴在门口拦住周恺。

「周总，二号库那个温度计，我拿手摸着，跟它显示的不太一样。想找人来校一校。」

周恺正赶着去见客户，一边走一边说：「知道了知道了，回头让小李看看。」

小李没有来。周恺也没有再想起这件事，他那天要谈的是一笔三百万的单子。

那个夏天没出什么事。可是老吴从那以后，再没有在晨会后拦过谁。

后来库里又有过几回小毛病。有的老吴自己悄悄处理了，有的没处理，反正也没人问。周恺听到的汇报，一直是同一句：「都正常。」

有一天，周恺在饭桌上对林晓说：「老吴这个人，话少，不爱动脑筋。」

林晓看了他一眼，没有接话。她在学校里见过太多这样的句子，只是换了主语。

你大概也在哪里见过这样的事。一个人说了一句话，另一个人答了一句「知道了」，然后什么都没有发生。过几次，说话的人就不说了。

旁边的人看见的，是一个「话少的人」。答话的人看见的，是一个「不爱动脑筋的人」。两个人各看各的，都觉得自己看得很准。

这一章要问的就是：在这样一件小事里，到底发生了什么？

先别急着给它起名字。

◆ 二、最顺手的说法，和一个老字

最顺手的说法，人人都会：周恺那天赶时间，没把老吴的话当回事，有一点轻视。

这个说法有它的道理。它一下子认出了这个场面：两个人，不对等，一个人的话被放过去了。公道要先还给它。

不过它马上会带你往一个地方走，去找周恺的心里。他是不是看不起老吴？他是不是觉得老板说了算？他是不是骨子里有点傲？

第 1 章已经拆过这条路。字典先放进一个「心里」，再请一个「看法」住进去，最后把失礼当成它的证据。走到这里，你只能去猜周恺的心。猜不出来，也没法证明；就算猜对了，你也不知道该动哪里。

对周恺说「你要尊重员工」，他会点头，而且点得很诚恳。

古人其实早就碰到过这件事，只是换了一个说法。孔子夸一位大夫，说他「敏而好学，不耻下问」（《论语·公冶长》）。大意是：聪明又肯学，向地位比自己低的人请教，不觉得丢脸。

请注意那个「耻」字。要专门夸一个人「不耻」，说明多数人在这个地方是觉得耻的。向下问，会有一种说不清的发窘，好像低头问了，自己就矮了一截。

孔子还说过，三个人一起走路，里面一定有可以当我老师的人（《论语·述而》，大意）。这句话能流传两千年，也说明有一个东西总在拦着人这样去想。

那个东西，古人叫它「耻」，叫它「面子」，叫它「身份」。它拦的不是某一个人的某一次念头，是一个比人更大的东西。

本书把它叫作位次，等一会儿再讲。

现在先记住：本书不问周恺心里怎么想，只问两个人相遇的时候，两边各自在发生什么。

◆ 三、两条河相遇

先把人换成河。

周恺是一条河。他的生意、他的判断、他做事的老办法、他三十五年里攒下来的看法，都在往前流。这条河一直在流，没有哪一刻是一个停着不动的「周恺」。

老吴也是一条河。五十一年，六年的冷库，一双手摸过的无数箱货，一肚子关于温度的经验，也在往前流。

（本书把这样一条一直在发生、一直往前流的整体，叫作一股 SDE 洪流。它的形状、它走过的路、它脚下那片缠在一起的土，都包在里面。后文直接说「流」或者「河」。）

两条河在冷库门口相遇了。

相遇不是一件事，是一个处境。水和水碰上，大致有三种可能。

一种是两边的水都往对方那边涌，汇成一股新的，河床也跟着变。一种是两边各流各的，谁也不碰谁。还有一种最常见：一边的水冲进另一边，另一边的水却被引到旁边的沟里，绕着走了。

周恺和老吴，是第三种。

为什么要用河，不用「人」？因为河有三样东西，是「人」这个词不肯给你的。

第一，河是一直在动的。人一说出口，就好像有一个定了型的东西在那里；河不是，河的每一刻都在变，今天的周恺和三年前的周恺，是同一条河的两段。

第二，河会冲出槽来。「人」没有这个意思，一说到人，你想到的是他的脾气、他的心，很少想到他和别人之间留下来的东西。

第三，河可以改道。心不容易改，槽可以改，只要水够多、够久、够认真。

◆ 四、一边冲进去，一边绕过去

看细一点。

周恺说一句话，比如「下周开始，二号库的货夜里十一点前必须出完」。老吴当天就改了排班，找了两个人，调了叉车。周恺的这个差异一路进去了，改写了老吴的做法。

老吴说一句话，比如「温度计读数不对」。周恺答：「回头让小李看看。」

这句话是一条沟。

老吴的差异没有被拒绝，也没有被吵回去。它只是被一句客气的话引到了旁边，去「回头」了。回头是个没有日期的地方，水流进去，就没有下文。

本书把这种相遇叫作单向渗透：一边的差异能进去，改写对方；另一边的差异到了这边，被分流，在别处结算。

「分流」这个词请记住。它不等于拒绝，也不等于没听见。听见了，答应了，甚至还记了下来，可是它没有走进那个会被改动的地方。

第 4 章说过，差异已经发生了。老吴那句话一说出口，就是一个发生过的差异，谁也收不回去。傲慢不在于这个差异有没有发生，在于它对形状和土的作用被分开结算，到别处了结了。

分流有三种常见的沟，周恺一天里可能全用过。

一种是推给别的人：「回头让小李看看」，事情从此有了一个看不见的承接者。一种是推给以后：「等忙完这阵」，水流进了一个没有日期的地方。还有一种是推给别的账：「他一个管库的，懂什么温度」，话还没到面前，先被记到了「不用听」的名下。

三条沟的出口不同，样子都很客气，没有一条是吵架。

这一章把镜头拉远一点，看的是：这样的事一次次发生，两条河之间会长出什么。

◆ 五、只纠缠了一半

你可能会说：周恺和老吴天天见面，冷库的每一箱货都连着他们两个，怎么能说没有关系？

有关系，而且很深。只是这个关系只活了一半。

本书用一个词，叫半纠缠。两个流之间，大致有三种关系。

完全纠缠：双方的差异都能改写对方的路和土。两个人合伙开店，一对夫妻过了几十年，常常是这样。

不纠缠：谁也不改写谁，陌路。

半纠缠：一边能改写另一边，反过来不行。

半纠缠最容易被误认成「正常的上下级」。活儿是一起干的，货是一起管的，工资发到同一个月底。从外面看，什么问题都没有。

你只要问一句：这半年里，老吴改过周恺什么？

没有答案。老吴当然干了很多事，库房因他而转。不过他的话，没有一次改过周恺的计划，改过周恺的判断，改过周恺对「冷库是怎么一回事」的看法。

反过来问：周恺改过老吴什么？几乎每一周都有。

半纠缠就是这样，一边深，一边空。

林晓用教室打过一个比方：班主任批了学生三年的作业，学生一次也没批过班主任的。

她说，这不是不公平，这是分工。分工不要紧，要紧的是三年里有没有一次，学生的话改过班主任的板书。

这里顺便说一句，半纠缠和陌路不一样。陌路是水不碰水，各自好好的。半纠缠是水碰了，一边被改写，一边原样不动，所以它比陌路更能产生后果。一方每天都在变，另一方每天都不变，变的那一方，会慢慢被不变的那一方「定义」。

空的那一边不止是老吴。周恺也丢了东西。他听到的库房，一年比一年干净，干净到只剩「都正常」三个字。他以为是管得好，其实是杂音被滤掉了，连带着滤掉的，还有那支不准的温度计。

他的土只被他自己的差异一遍遍地加厚。这件事，第二编会细说。

◆ 六、被轻视的人，是同时生产出来的

现在看老吴那一边。

第一次，他说了，周恺说「知道了」。老吴回到库里，心里有一点说不清的东西，像鞋里进了一粒沙。

第二次，他想说，掂量了一下，没说。他在心里先算了一遍：说了会怎样？大概还是「知道了」。

第三次，他不用算了。话还没到嘴边，那笔账已经结好了。

这就是先自我结算：话还没出口，结果就替它想好了。

你看这里有一个顺序。老吴的沉默不是一种先在那里、等着周恺去碰的性格；是被碰过几次以后，才一点一点长出来的。

周恺听到的世界也跟着变了。他没有觉得自己被隔开，他只觉得库房管得好，老吴省心。

这是很要紧的一点：**轻视同时生产出一个被轻视者**。

没有先有一个被轻视的人，再有人去轻视他。是这样的相遇一次次发生，一边被写成了「不必改」，另一边被写成了「说了也没用」。两个角色是同一场发生里一起长出来的，就像一道折痕，只能有两边。

被轻视的这一边，也被改写了。

不过请注意，这跟第 4 章说的「收下」不是一回事。老吴被改写的，不是他对冷库的看法，而是他对「开口」这件事的看法。他被改写成了一个更会配合、更少说话的形状，这是被推着长出来的，不是他自己想长的。

被改写的方向不止一个。有的人沉默，有的人顺从，有的人把话说得越来越圆，圆到听不出差异。这些不同的形状，第三编会放在一张总图里一起看。

这里只先记住一件事：它们的来路是同一条。

于是有了开头饭桌上的那句话：「话少，不爱动脑筋。」

周恺说这话的时候是诚实的。他看到的老吴，确实就是这样。他不知道的是，这个老吴有一半，是他们俩的相遇造出来的。

◆ 七、位次是一段河道

两条河的水冲来冲去，会冲出一道槽。

水总往低处走，往顺的地方走。第一次，水是自己找的路。第二次、第三次，水就顺着上一次冲出来的沟走。几十次之后，那道沟变成了河道：深了，直了，水再来，不用选，自己就落进去。

本书说，位次就是这样一段河道。

很多人把位次当成起点：老板就是老板，工人就是工人，主任就是主任，好像先有了高低，才有后来的单向渗透。顺序其实反过来。位次不是起点，是过去许多次单向渗透沉淀下来的槽。

还有一点：这道槽是双方共有的。

不是周恺一个人挖的，老吴也在里面。他每次说「周总懂得多」，说「您定吧」，每次把话咽回去，都在往槽里添土，把它压实。他不是在装样子，他是真的觉得，这样最稳妥。

去年年底，周恺在晨会上特意问过一次：「今年大家有什么想法，都说说。」他问得很诚恳，还把手机收了起来。

老吴低头看着自己的鞋尖：「没有，周总定就行。」

你看，周恺这一边已经把门推开了，槽那一边的水，还是原来的走法。槽是两个人一起压实的，一个人松手，它不会马上松。

所以位次不在谁的心里。它在两个人之间，在他们走过的那些次数里。

这里要把公道还给位次。

河道不是坏东西。没有河道，水就是一滩，哪儿都去，哪儿都不到。

林国栋做了三十多年外科医生。手术台上，主刀说「止血钳」，护士递过来，没有人在这个时候讨论递不递。这是一道必须有的河道，人命在案上，没有时间商量。老板要担风险，主任要担责任，一个有分工的地方，就得有河道。

问题不在有没有河道，问题在两处。

第一，这道槽只往一个方向通。

第二，没有人还记得它是怎么挖出来的。

林国栋的槽，是在手术室里挖的。挖的时候，它是对的。三十年下来，同一道槽被带进了查房，带进了科室会，带进了家里的饭桌。

有一年春节，林晓说起她们学校想把作文课改成小组互评。林国栋放下筷子，说：「你们那个东西，我听着不靠谱。就按原来的教，出不了错。」

话是用手术室的口气说的，不容商量，也不必商量。林晓三十二岁了，教了九年书，她没有争，说了一句「好，爸说得也有道理」，低头去夹菜。

林家奶奶在旁边喝汤，抬眼看了儿子一下，说话照例直：「你在手术室里说一不二，行。饭桌上又没有病人。」

林国栋没有接话，把筷子拿起来，夹了一块鱼。那一桌人都没有再提作文课。

槽还是那道槽，水也还是那样流。它已经不是为了这件事挖的了。林国栋自己并不知道，他只是照三十年的习惯，说了一句他认为最负责任的话。

◆ 八、豆豆和奶奶

别以为这只是公司和医院里的事。

林家奶奶八十一岁，住在林国栋家。豆豆九岁，三年级。

有一回，奶奶想用手机给老家的妹妹打视频，手指头点了半天，屏幕上的图标跳来跳去。

豆豆走过来：「奶奶你别按，我来。」

一把接过去，两下，通了。奶奶笑笑：「还是你行。」

又一回，同样的事，豆豆这回在写作业，隔着房间喊：「奶奶你先别乱按，等我一下。」

再一回，奶奶没有等豆豆喊。她拿着手机，看着屏幕，手指悬在半空，没有点下去。她说：「豆豆，来一下。」

这里没有谁是坏人。豆豆是个懂事的孩子，奶奶一辈子没怕过什么难事。可是你看，两年之间，一道槽就这样挖出来了。

豆豆这一边，奶奶的手指头「慢，容易按错」。奶奶那一边，手机「我不懂，让他来」。

奶奶的变化尤其值得看。她以前自己点，点错了，再点。现在她连点都不点了，手指还没落下去，「我会弄坏」已经先到了。这又是先自我结算。

豆豆也没有觉得自己在做什么。他只是每一次，都抢在奶奶试之前，把事办了。

抢在试之前。这几个字，本书后面会反复回到。

有一天晚上，林晓在旁边看见了。她没有批评豆豆，只对他说了一句：「让奶奶自己按一回，按错了也没事，你在旁边看着。」

豆豆有点不情愿，还是坐下了。

奶奶按了三下，屏幕亮起来，通了。老家的妹妹在那头喊了一声，奶奶凑近了说：「你声音大一点，她耳朵背，你得先喊她小名。」

豆豆愣了一下：「喊小名？」

「对啊，她小时候人家都叫她阿妹。你不喊阿妹，她听不出是我。」

豆豆跟着喊了一声「阿妹姨婆」。屏幕那头的老太太一下子笑开了。

这是一件很小的事，你看，水倒过来流了一次。豆豆原本不知道的东西，进了他的做法，他从这天起，记得先喊小名。奶奶也在这一次里知道了，手指头点下去，天不会塌。

后来奶奶每回视频完，都把手机递还给豆豆，说：「你看，我自己按的。」

豆豆点点头，说：「奶奶按得比我快。」这话有一半是哄人的，另一半不是。

这算傲慢吗？也许你会这样问。

按本书的看法，要看这道槽往哪里去。如果它只留在手机这一件事上，那是一次家常的分工，各人做各人顺手的。

如果有一天，豆豆对奶奶说的每一句话，都变成了「你不懂」；奶奶对豆豆说的每一句话，都变成了「你们弄吧」；奶奶讲了八十年的灶台、节气和人情，在这个家里再没有落脚的地方——那么这条槽，就已经长到别处去了。

那时候，它才是傲慢在两个人之间的样子。

◆ 九、河道留下的三个痕迹

河道看不见，它在日子里留下痕迹。你不必猜谁的心，只看这三样。

第一样，谁先开口，谁后开口。会议桌上，是谁说完了，别人才敢说；一个家里，是谁吃了，别人才动筷子。先后一旦固定，就是一道槽。

第二样，谁的话需要被复述。有些话说一遍就进去了，有些话要说三遍，要换一个人再说一次，才被听见。需要多说几遍的那一边，往往是下游。

第三样，谁需要解释自己。一方可以只说结论，另一方每说一句话，都要附一个理由，附一个出处，附一句「我不是那个意思」。解释得越多，越说明那个方向上的水，是逆着槽走的。

这三样，每个人都能在自己的日子里数一数。数的时候请记住第 4 章的那条：差异已经发生了。那些需要多说几遍的话，一句一句，都是已经发生过的差异。它们去了哪里，才是要看的东西。

林晓在教研组里数过一回：开会的时候，谁的话要说三遍，谁的话说一遍就进了记录。数完她把本子合上，数字没给谁看。

◆ 十、改河道，不是改心态

有了河道这幅图，你就明白，为什么「劝」没有用。

你对周恺说：「要尊重员工。」周恺点头，他是真心的。第二天，他还是在去见客户的路上，对谁说了「知道了」。

这不是他在撒谎，是水还在老槽里走。对一条河说「别这样流」，河不会听。河听的是地势，地势就是那道槽。

很多公司有一个常见的办法，叫「开门」：老板在墙上贴一句「我的办公室随时欢迎你」，门真的开着，没人进去。

这个办法有它的好处。门不开，水连进来的口子都没有。公道要给它。

不过门开着，槽没有动。走进那扇门的人，要先越过一整条河道：上一次进去是什么结果？同事怎么看？说完以后，老板脸上是什么样子？这些全在槽里，不在门上。所以一扇开着的门，常常只是让下游的人看得更清楚，哪里是上游的地方。

所以改变傲慢，不是说服周恺心里生出一点尊重。心里尊不尊重，周恺自己都看不见，别人更看不见。

要改的是河道。

怎么改？用另一个方向的水，一次一次，真的落到地上。

这里说的「落地」，有一个具体的样子：对方的差异，要在这一边造成能被看见的改动。不是被听见，不是被记下来，不是被夸一句「有道理」，是被写进排班表，写进方案，写进下一次的做法里。

我们回到周恺和老吴。

假设有一个周一，周恺没有赶着去见客户。他在晨会后，自己走到二号库，问了一句：「前年你说温度计读着不对，你带我看看。」

老吴愣了一下，没有马上说话。

他从口袋里掏出一支手持的探针温度计，插进货架中间。屏幕上跳出来的数，比墙上那块大表低了两度。

周恺看着那个数。

他蹲下去看那个数的时候，膝盖响了一声。老吴伸手扶了他一把，两个人都没有提这件事。

两度。这个数不是谁的态度，也不是谁的看法，它是库里的现实，它不认位次。

周恺那天打了三个电话，换了传感器，改了夜里补温的时间。

这一次，老吴的差异落了地。周恺的做法，因为老吴的一句话，真的变了。

临走的时候，老吴在身后说了一句：「周总，其实前年那回，我就想再提一下的。」

周恺停了一步，没有找借口，也没有说「那你怎么不提」。他说：「是我那天没听。」

这一句话很短。它没有把河道填平，却是第一次，有人在槽里说出了这条槽是怎么来的。

这里还要补一个小小的限定，免得把话说满。

落地并不要求周恺把老吴的每一句话都照办。老吴有一天说，想把二号库整个挪到楼上去，周恺算了算账，挪不了，就是挪不了。这时候他可以说「这个我做不到，原因是这三笔账」，把账摊在桌上给老吴看。

这也是一种落地：话被认真称过了，称出来的结果，两边都看得见。

不落地的，是那种不称、不看、不给结果的回答。「回头看看」「再说」「你先去忙」，这些话的共同点，是它们都没有重量，没有人说得清它们是答应了，还是没答应。

◆ 十一、夸一句，不算落地

要把落地和另一样东西分清楚。

假设同一个周一，周恺走到二号库，听老吴讲完，拍了拍他的肩：「老吴，你真细心，有你在我放心。」然后上车走了。

这一句话是真心的。老吴听了也高兴，高兴了一整天。

传感器没有换，补温的时间没有改。

这是第 4 章说的认而不收。周恺认了老吴的价值，认了他「细心」，可是老吴的那句话，没有改动他脚下的任何东西。夸奖是一条更体面的沟，水流进去，一样没有下文。

有时候，这条沟比「回头让小李看看」更难察觉。因为被夸的人没有理由抱怨。

再说落地以后。

第一次落地，不会让河道翻过来。下一个月，老吴遇到别的小事，仍然会先掂量一下。他掂量的是：上回是个特例，还是以后都这样？

周恺要等第二次，等第三次。每一次都是一个小小的、可以被看见的改动：这次是换一个货架，下次是改一张表，再下次是把老吴的名字写进一份流程里。

差不多到了第四五次，老吴会在晨会后多留一步。

不是因为周恺变得更可亲了，是因为槽里已经有了几道另一个方向的水痕。

林晓后来听周恺讲起这件事，只说了一句：「你别指望他很快就变。」周恺点点头，说他不指望，他只是想把第二次的日子，先写进本子里。

河道是靠这样的水，一点一点改的。没有哪一次值得写进书里，可是没有这些次数，写多少次「要尊重」都没有用。

不要小看第一次。这一章只讲到这里。后面第 6 章要细说：为什么有些时候，差异明明到了，却还是推不动。

◆ 十二、河套着河

再往下看一层。

老吴有没有自己的下游？

有。二号库去年来了一个小工，二十出头，叫小刘。

小刘第一天上班，拿起叉车钥匙，老吴说：「你别碰，我来。」

第二天，小刘想去查一个货位，老吴说：「不用，我知道在哪。」

第三天，小刘问：「吴师傅，这箱为什么放这边？」老吴说：「放就是了，问那么多。」

这句话，和三年前周恺那句「回头让小李看看」，用的是同一道槽。

小刘没有再问。第二周，他开始趁老吴不在，自己去翻货位表。老吴回来，看见表的折角不一样了，没有说话，也没有问。

林国栋在医院里，也有他的下游。住院医生小蒋跟了他两年，查房时，小蒋有一回说：「主任，这个病人的家属好像有点顾虑，想再问问。」林国栋翻着病历，头也没抬：「先按方案走。」小蒋「哎」了一声，退到了后面。从那以后，他有话，都先在心里掂量一下，才决定说不说。

这样的槽，几乎每个有分工的地方都有，也几乎每个地方都有一个理由。一层压着一层，没有哪一层觉得自己是上游。

周恺自己也一样。那笔三百万的单子，客户的采购经理说「方案再改改」，他当场答：「好的好的，回头就改。」他在那一头，也是个说「回头」的人，只是这回，「回头」是他要听的那一句。

老吴在周恺这条河里是下游，在小刘这条河里是上游。人很少只在一条河里。一边被引到旁边的沟里，一边又把别人引到沟里。位次一层一层，往下传。

这样说，不是为了让谁难堪，更不是要给老吴再贴一张标签。

这里有一条规矩，本书从头到尾都守着：给人贴上「傲慢的人」这个标签，本身就是一次轻视。

因为它把一件正在发生的、两边共有的、还可以改的事，说成了一个人身上的、已经定了的东西。贴标签的那一下，也是在碰撞之前结算。

所以读这本书的时候，请你尽量不去找「谁是傲慢的人」，去找：这条河道是什么时候、被什么样的水、冲出来的？

◆ 十三、放回日子里

回到冷库门口那个夏天的早晨。

后来有一天晚上，林晓把碗放进水槽，终于问了出来：「你说老吴不爱动脑筋。他三年前跟你提过温度计，你还记得吗？」

周恺想了一会儿。

「我说，回头让小李看看。」

「小李去了吗？」

周恺没有回答。水龙头哗哗地响，过了很久，他说：「明天我自己去一趟。」

那天夜里，他把手机上的待办翻出来，添了一条：二号库，温度计。后面写上了日期。

这就是前面那个周一的来历。现在把时间倒回去，把这一章收一收。

那时候的周恺不是一个坏老板。他赶时间，他有很多事要办，他对一个五十一岁的管库员，说了一句最普通的话。

整件事里，没有人做错什么。每一句话单拿出来，都挑不出毛病：一个赶时间的人说「知道了」，一个怕麻烦的人说「没事」。

可是三年之后，老吴不说话了，周恺听不到库房了，小刘不敢问了。一道槽就是这样挖出来的，每次只挖一点，没有哪一次值得吵架。

明天你可以试一个小办法，一分钟就能做完。

下一次，有人对你说一件你觉得「多半没事」的小事，别说「知道了」。

说：「你带我看一眼。我周五之前回你。」

只有两件事：看一眼，和给一个日期。

看一眼，是让他的差异真的走到你面前。给日期，是让这件事不被引进那个没有日期的「回头」。

到了周五，不管结果是「果然没事」还是「真有点问题」，都回他一句。

这样做不是让你变得谦虚。它只是在槽里放了一块石头，让水有机会拐一个弯。

如果你是那个说话的人，也有一个办法：别只说「温度计不对」，说「我今天摸过了，比表低两度，你看」。把差异带成一个能被看见的东西。河道很硬的时候，水带着石头走，比带着话走，更容易落地。

读完这一章，你可以随身带三个问题，去看你自己的河。

水往哪一边走得顺？

这道槽，当初是为了哪件事挖的？

最近一次，水倒过来流，是什么时候？

带 走 的 话

位次不是谁心里的高低，是两条河一次次这样流过去，冲出来的一道槽。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：周恺的话一路进了老吴那边，老吴的话被引到了沟里。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：老吴还没开口，「说了也没用」那笔账就先结好了。

想 一 想

1. 最近一个月里，有没有一件事，是你抢在别人试之前，替他办了的？他后来还愿意自己试吗？

2. 你身边有一个「话少」的人。他是一直话少，还是从某一天起话少的？那一天之前，发生过什么？

◆

06

第6章

推不动的那一下

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周三下午，初二语文组开例会，林晓带了一沓作文。

那是上个月月考的作文，四十六篇。她把其中二十多篇的开头摊在桌上，一篇一篇给大家看。

「随着社会的发展，手机越来越普及。」

「随着时代的进步，人们的生活水平不断提高。」

「随着科技的发展，网络已经走进千家万户。」

办公室里有人笑了一声。教研组长老邵，五十四岁，教了三十一年语文，凑过来看了几张，眉头皱了一下。

「唔，是有这个现象。」他说。

林晓接着讲她的想法：作文评讲之前，先别急着念范文，让学生互相读，每人圈出别人稿子里「最像他自己的一句话」，再来评。她想试一个学期。

老邵听完，点点头：「这个想法不错，有意思。」

林晓心里一松。

下一个周一，老邵的评讲课，还是那个样子：投影上放一篇满分作文，逐段点评，学生低头抄笔记。

林晓没有说什么。她只是回到座位，把那沓作文放回了抽屉。

午饭的时候，隔壁班的小俞老师端着饭盒坐过来，压低了声音说：「老邵那个人，你跟他说什么，他都说好。」

「是，他说我的想法不错。」

「他对谁都这么说。」小俞夹了一筷子青菜，「就是不改。」

林晓没有回答。她这才发现，「这个想法不错」在这间办公室里，是一句通用的话，几乎每个人都收到过，每个人也都知道它后面不跟任何东西。

一句话在一个地方说得久了，它就成了河道的一部分。

新来的人学会这句话，比学会办公室的打印机还快：先说「有意思」，再看后面跟什么。

你一定有过这样的时刻。别人说了一句让你停了一下的话，你也觉得有点道理，嘴上甚至说了「有意思」，第二天，一切照旧。

这一章就想看，那一下为什么没有推动。

◆ 二、都知道要改，怎么就改不动

人们对这件事，有一个很顺口的说法：想通了，就会变。

所以我们花很多力气讲道理。把证据摆出来，把利害算清楚，把对方的疑问一条一条答完。我们相信，只要一个人真的想通了，剩下的就是水到渠成。

这个说法有它的道理，而且有很大一块地方完全成立。

一个人在不熟的领域里，听见一条有用的信息，马上改了做法，这样的事天天发生。你问路，别人指了方向，你就转了身，没有人在这里觉得丢脸。你不认识那条街，也没有关于那条街的位次，水来了，岸上什么都没有，当然一推就动。道理管用的时候，管得很干脆。公道要先还给它。

孔子也说过一句很重的话：「过而不改，是谓过矣。」（《论语·卫灵公》，大意：有了过失而不改，那才叫真正的过失。）

这句话的前提，是改得了。孔子之后的两千多年，人们一遍遍重复这句话，大约也一遍遍地发现，知道该改和改得动，是两件事。

林家奶奶不认得这句话，可她说过一句更土的：「知道了是嘴，改了才是手。」

最常见的情形是：道理听懂了，而且是真的听懂了，人也没有赖，做法却没动。

用不着再去猜这个人心里有什么。本书换一个问法：从「别人带来一个差异」到「自己的做法变了」，中间要走几步？

◆ 三、三步，只有三步

本书借用 SDE 里一个最小的发生规律，叫 123 原理（意思是：一件新东西要在一个人身上真的发生，要过三关，缺一关都不行）。

第一步，他人带来的差异，和原有的土发生矛盾。

第二步，矛盾推动形状改变。

第三步，新的形状，回写到路和土里去。

先用一件家常的小事走一遍。

小区东门外新修了一条近道，从单元楼后面穿过去，能省三分钟。

第一步，你每天早上要赶地铁，你的老习惯是绕大路。有一天你看见邻居从新路过去了。他走的这条路，和你脑子里「去地铁站就这么走」那张图，对不上。这一下对不上，就是矛盾。

第二步，矛盾推你一下：试试看。你走了一回。走法变了，这个「变」就是形状变。

第三步，你走完发现，真的快。下一天你又走。几个礼拜之后，大路在你脑子里变成了「远路」，新路成了「去地铁站的路」。你的路、你的土，都被改了。

三步走完，你身上才算发生了一件事。

豆豆学跳绳，也是这三步。他看见同桌脚尖点地、手腕带绳，自己的做法对不上，这是第一步。试一回，手腕换了劲，是第二步。第二天绳子还是那样摇，才算第三步。

在这三步里，第一步最容易，第三步最有后劲，而第二步最像一道门槛。

一件事可以停在哪一步，日子里常见的是下面三种。

停在哪里	日子里的样子	常见的一句话
停在一	差异根本没有碰到土	「我没听见」「没人告诉我」
停在二	碰到了，岸没有动	「有道理」「我会考虑的」
停在三	动了一下，没有写回去	「我试过，又回去了」

这一章要看的，是中间那一行。

把它和上一章放在一起看，正好差一步。

周恺对老吴那句「回头让小李看看」，是停在一：老吴的话被一句客气的话引开了，没有走到岸边，周恺连一声眉头也没皱。老邵对林晓那句「这个想法不错」，是停在二：话到了岸边，撞出了一声响，岸没有动。

两个场面，样子都客气，结局都是什么也没变，可是停的地方不同，要改的地方也就不同。停在一的，要先让水到岸边；停在二的，要想办法让撞上去的水有劲。

分清停在哪一步，比一句「他不听」有用得多。

◆ 四、卡在中间的那一下

看一看，第二步究竟难在哪里。

还是用河来想。

第一步，是水来了：一股新的水，从上游冲到了你的岸边。这股水带着一个不一样的东西，一个你原来没有的东西。

第二步，是水撞到了岸。岸是什么？岸是你的土，是你这么多年长在一起的看法、习惯、做法。水一撞，岸有没有松一下，退一点，岸线有没有变，这就是「矛盾推动形状改变」。

第三步，是岸变了以后，河床也变了，水从此走新的道，新的道又把岸冲出新的形状。

你看，三步里，真正需要「岸」自己动一下的，只有第二步。

先交代一句：为什么说岸就是土。

土，是本书借来讲特征纠缠的字。一个人的看法、习惯、做法、对自己是谁的判断，不是一件一件摆着的，是缠在一起长的，拔起一根，带起一片。岸就是这样缠出来的，不是一块石头，是一整片根系。

所以水撞岸，撞的不是一个观点，是和这个观点缠着的一大片东西。

老邵那套讲法，缠着他三十一年的分数、他在年级里的口碑、他对「语文课该是什么样」的整个想象。林晓那一句「先别念范文」，碰到的就是这一整片。

第一步不需要岸动。水来就来，它撞上你，你不能不知道。老邵那一声「唔，是有这个现象」就是第一步，他的眉头皱了一下，那是水撞到岸上的响声。

第三步也不用单独去推，只要第二步发生了，第三步会自己长。

所以问题就落在中间：水撞了岸，岸没有动。

这时候有一种很特别的情形：矛盾是到了的，感觉也是有的，嘴上还说了「有道理」，可是那一下没有变成改变。水撞在岸上，转了个弯，从旁边流走了，岸还是那条岸。

前面第 5 章说过，位次是一段河道，是许多次单向渗透沉淀下来的槽。这条槽在这里的作用，是让「岸」变得很硬。位次越深，岸越硬，同样的水撞上去，推得动的越少。

◆ 五、矛盾的力气，被卸到了哪里

矛盾到了第二步门口，要有力气。

如果这股力气被卸掉了，水就从旁边绕过去，不会去撞岸。位次的作用，就是帮着卸力气。

怎么卸？有三种常见的办法，正好对应第 4 章的三类。

第一种，卸给「说话的人」。

「你们年轻人想法多。」

话里没有一个字在回应作文开头的事，它回应的是说话的人。这句话一出口，那二十多篇开头的力气，就被记到了「年轻人」名下。位次型：结算靠「谁」。

第二种，卸给「我已经知道」。

「这个我早试过，不灵。」

这时候矛盾不是被拒绝了，它被一个旧账抵消了：「我早就想过这个问题。」是不是同一个问题，没有人去比。截断型：结算靠「已知」。

第三种，卸给「各有各的路」。

「每个老师有每个老师的路子，你按你的来就行。」

这句话最体面，也最难挑出毛病。它让林晓可以做她自己的实验，同时，让老邵一点也不用被这个实验碰到。隔离型：结算靠「无涉」。

这三句话，老邵在一个学期里全说过。他说每一句的时候，都很温和，一点也不凶。

三句话，同一个结局：矛盾的力气，没有走到岸上。

小俞老师把这三句话数过。她在便条本上画了三道，一个学期画满了一页。她没给谁看，只是偶尔翻出来，对着窗外发一会儿呆。

◆ 六、老邵的那个周一

现在把那个周一，慢慢看一遍。

周一早上，老邵走进教室，放下保温杯，打开投影。屏幕上是一篇满分作文，题目叫《那一刻，我长大了》。

他一边念，一边在段与段之间停下来。

「大家看这一段，开头写雨，写得好。你们回去，也要学会写景。」

台下四十六个孩子，有人在抄，有人在看窗外。第三排一个男生，叫小宇，手在桌子底下转笔。

小宇上个月的作文，开头是那句最常见的：「随着社会的发展」。

老邵没有想起来这一点。

下课后，小宇的同桌收拾书包，回头看了一眼投影上的满分作文，小声对旁边的人说：「又是下雨。」

这一句，老邵没有听见。

下课铃响，小宇第一个冲出教室。老邵收好保温杯，在门口遇见了林晓，两个人点头，各走各的。

课是上得很顺的。四十分钟，一分钟不多，一分钟不少。

他想起的是另一件事：这套讲法，先念范文，再逐段点评，是他三十一年里一届一届用下来的。学生照着学，分数不差，家长满意。它是老邵讲评经验里，一块很坚实的地基。

这块地基，就是第二步里的那段岸。

它不是一天筑成的。前年，区里办语文公开课，老邵用这套讲法上了一节，得了二等奖。去年，他带的班作文平均分在年级排第二，年级组长在会上点了他的名。每一回，都有人对他说：「老邵，你这套稳。」

每一句「你这套稳」，都是一次回写，往岸里添了一把土。

周三的那一下，水是撞上来了。「二十多篇开头一个样」，这件事确实动了他一下，所以他皱眉，所以他说「唔」。可是这件事要想推动岸，就得说：我这套先念范文的讲法，也许就是那二十多篇开头的来路之一。

这句话，要先通过很窄的一道口子，才能到老邵的岸上。

口子被什么堵着？不是固执。是三十一年里，这套讲法一次又一次得到的回应：学生的分数、家长的认可、年级组长的点头。每一次，岸都被确认了一遍：这样讲，对。

所以周三下午，水刚碰到岸，岸那边就有几十道旧的回写，拦在中间。

岸没有动。「这个想法不错」这句话，就是水绕过去的声音。

没有第二步，也就没有第三步。

林晓后来想起这件事，最难受的地方，是老邵的态度其实很好。他从头到尾，一句重话也没有。

没有重话，就没有可以反驳的东西。她连生气的地方都找不到。

◆ 七、老邵的讲法，对在哪儿

在往下说之前，要先把公道还给老邵的那套讲法。

先念范文，再逐段点评，这是一种很老、很稳的教法。它的好处，一线的老师都知道。

第一，它给了一个能看见的样子。一个初二的孩子，不知道一篇好作文长什么样，你把满分作文放在投影上，他一眼就明白，哦，是这样。

第二，它省力，也可控。四十六个孩子，一节课四十分钟，把「好」的标准摆出来，大家往一个方向靠，成绩是稳的。

第三，它在一个条件下完全成立：目标是在这次考试里，把作文写到该有的分数。

这个条件，老邵三十一年来看得清清楚楚。他没有错。

不过目标要是变一变呢？变成「写出一句像自己的话」，这套讲法就帮不上忙了，甚至会有一点拖后腿。二十多篇「随着社会的发展」，也许就是一届一届范文里长出来的开头。

这一点，要等林晓自己试出来，不能由别人替老邵下结论。本书也不下。

本书只想指出：老邵那块岸之所以硬，不是因为愚钝，是因为它在一个很长的时期里，一直有用。

有用的东西，最难松。

小俞老师私下说过，这套讲法她当年也用过两年，后来是被一个学生问住了，才放下的。

◆ 八、岸不是处处一样硬

你可能会想：老邵这个人，是不是对什么新东西都这样？

不是。

同一个学期，学校换了一套线上的作业系统，要求老师每天晚上拍照上传学生的作业。年级里有几位老师抱怨了两个星期。老邵没有抱怨。第三天，他就让女儿帮他装好了软件，第四天，已经开始在教研组群里教别人怎么批量上传。

林晓当时笑他：「邵老师，你比我们都快。」

老邵摆摆手：「这有什么，照着步骤来就是了。」

老邵的女儿在电话里笑他：「爸，你教别人上传，怎么不教自己改作文？」

老邵在那头沉默了一会儿，说：「那是两回事。」

你看，同一个老邵，在这一块地上，水一来，岸就松了。

差别在哪里？这块岸上，没有三十一年的确认。上传作业这件事，他没有一个「我的做法」需要保护，也没有哪个年轻人的差异会碰到他的位次。矛盾一到，形状就变了，第二步走得很干脆。

这就是第 11 章会细讲的一个现象：同一个人，在这一块地上最软，在那一块地上最硬，两边的差别不在人，在土的厚薄和历史。

这里先留一个提醒：当你想说「某某人很固执」的时候，请把这句话改成问句：他的哪一块岸硬，哪一块岸软？

◆ 九、把「意志力」放一边

还有一个很常见的说法，一定要在这里拆一拆：改不动，是意志力不够。

这个说法最顺手，因为它把推不动，写成了一个人不够用力。

如果老邵意志力够，他就会改；如果林晓意志力够，她会坚持提；如果周恺意志力够，他就会真的去校温度计。

这样的话，谁都说过，也谁都被说过。老话里也有一句，叫「江山易改，本性难移」，说的是同一个意思：改不动，是因为这个人的本性就这样。

这句老话把推不动，装进了一个人的肚子里，装进去以后，就只剩下叹气。

可是用 123 来看，这里有一个错位。第二步的「推」，不是一个人自己咬牙使出来的劲。矛盾那一下，是水带来的，推动岸的力量，来自水撞岸的角度、速度和次数，不来自岸自己的决心。

岸是不能「决定」松的。岸只能被撞松。

有人劝过林晓，说她「要坚持」。她笑了笑，没有辩。她知道，有时候不是人不坚持，是水不够大。

所以，对一个很硬的岸，说「你加把劲」，就像对一堵墙说「你自己往后退一步」。

这不是说人没有主动性。这里只是换了一个位置来看：主动性不在「决定改」的那一下，它在前面，在「让自己站到水来的地方」那一步。

有两个周恺。一个愿意去二号库，把探针温度计插进货架。一个只愿意在饭桌上说「老吴话少」。两个周恺的区别不在谁意志强，在谁让水到了面前。

◆ 十、别写成「他不愿意改」

读到这里，你心里可能已经浮出一个句子：老邵不愿意改。

请先把这句话放一放。

这句话是个圈套。它一出口，就回到了第 1 章拆过的那个老地方：先有一个「心里」，心里有个「不愿意」，不愿意发动了「不改」。

那你就又去找老邵的心了。

你找不到。你找到的，只有一些发生过的事：周三下午那声「唔」，那句「这个想法不错」，周一那堂课。

本书的写法，是回到发生的样子来说：

老邵这条河里，有一块岸，它是三十一年里一遍遍被确认出来的。林晓那股水撞上它，没有推动它。第二步没有发生。

在这个写法里，没有一个「发动者」在决定改还是不改。有的是一块已经很硬的岸，和一股还不够有劲的水。

这样写，有一个好处。它让你可以问：水怎样才能变得更有劲？岸有没有哪一处，其实是松的？

「他不愿意」这个说法，什么都问不出来。你只能劝他，劝完了，水还是绕过去。

周恺听林晓讲到这里，插了一句：「那我们公司那个，不是不愿意，是水没到岸边。」

林晓点头：「对，先看它停在哪一步。」

还有一件事要说清楚。林晓这边，也不是一股毫无问题的水。

她第一次提议的时候，手里没有一样能让老邵亲手摸到的东西。她带的是「想法」，是「现象」，是一沓别人的作文。老邵看过了，皱了眉，可是这一沓作文，没有一篇是他自己班上的。

这一点，值得写进本章，因为它提醒我们：水的力气，也是可以想办法加的。

◆ 十一、什么时候推得动

那么，什么情形下，那一下能推动呢？

本书不做保证，只说几种常见的样子。

一种是矛盾离得足够近。不是别人班上的作文，是自己班上的、自己亲手批过的某一篇，被摆在眼前。远处的矛盾，容易被卸掉；贴着脸的，卸不掉。

一种是矛盾没法记到别人名下。「年轻人想法多」，这句话能用，是因为水来自一个年轻人。如果同一个现象，是老邵自己在改卷时发现的，他就没法把它转给任何人。

一种是岸的那一边，有一次它没有选择的回写。一次失败，一次明明用老办法却没出结果的考试，一个没法归咎于别人的结局。这样的外来回写，常常比一百次劝说都管用。本书第二编会说它是怎么回事。

还有一种，是水来的时候，岸那边不是只有一个人。

假如老邵的旁边，还有另一位老师，当天就说：「老邵，下周我们一起试一节，你来看。」那一下就有了第二个出口，不再只有一条沟。

这些情形，有一个共同点：它们都不是在劝老邵的心。它们改的是水的路，是水撞岸的地方、角度和力气。

还有一件事，要在这里补上。

就算第二步发生了，也不等于这件事就成了。

林晓后来在自己班里试了互相圈句子的做法，试了两个星期，学生挺喜欢。第三个星期赶上月考复习，她又悄悄回到了老办法：念范文，点评，抄笔记。

这就是「变了，又变回去」。第二步发生了一次，岸松过一下，第三步却没有跟上。新的做法没有回头写进她的课表，没有写进她的备课本，也没有写进学生对「语文课是什么」的期待里。一遇到考试这个更硬的水，岸又弹回去了。

所以123不是三个独立的动作，是一条链。第二步松动了岸，第三步要把松动写进路和土，让下一次的水，撞上的已经是一块不同的岸。

没有第三步，第二步就是一次借来的力气，用完了，要还。

周恺的传感器也是这样。换了，是第二步。要等到夜里补温的时间改成了新的流程，新的流程写进了每个值班人的交接表，才轮到第三步。表上没有这一行，过半年，老办法就会回来，没有人会觉得自己做错了什么。

林晓把这个道理讲给豆豆听，用的是他的乐高。她说：「你搭到一半，觉得这样更牢，改了一块，可是图纸上没改。过两天你再照图纸搭，会怎样？」

豆豆说：「会搭回去。」林晓说：「对，图纸就是第三步。」

◆ 十二、放回日子里

回到林晓的办公室。

那天下午之后，林晓有一个星期没提这件事。她回到班里，自己试了一次：让学生互相读，每人圈出一句「最像他自己的话」。

小宇圈的是同桌写的一句：「我家楼下那只猫，每天晚上都在垃圾桶边上叫，像一个没人理的人。」

他圈完，抬头说：「老师，我也想写这样的开头。」

那天放学，小宇的同桌在楼道里追上林晓，问：「老师，下周还圈吗？」

林晓说：「圈。」同桌又问：「要写开头吗？」林晓说：「想写就写。」

林晓没有说话，把这张纸收了起来。

后来的事，上面已经说过。这一章最后只想让你带走一个小办法，它是给你自己的，不是给老邵的。

下次，别人说了一句让你停了一下的话，你觉得有点道理，嘴边已经有一句「有意思」「说得对」「你这个想法不错」。

先别说。拿一张纸，写下两样东西。

第一，他的话里，让我停了一下的是哪一句？第二，如果它是对的，我这周的做法里，有哪一处可以变？

写下一个动作，小到一周内就能做完：换一个例子，删一页，打一个电话，多听一个人说完。

有了这个动作，「有道理」就不再是一句话，它成了一次推动。

如果你是说话的那一个，也有一个办法，给水添一点劲。

别只带想法，带一样对方能亲手摸到的东西。林晓下次可以这样说：「邵老师，不用您改。我在我班试四周，您哪天有空，来听一节，看完您说了算。」

这句话里有三样东西。一个小的范围，一个有头有尾的期限，一个对方可以自己去看的现场。它没有要求老邵的岸松，只是把水引到了他够得着的地方。

水带着一个能看见的东西走，卸起来就难一些。

那天晚上，林晓也做了一件不太舒服的事。

她把这两个问题，倒过来问了自己一遍。

她想起：上个月，周恺在饭桌上说，他们公司培训新人，会让新人先去库房跟一个星期的班，再回来学理论。他问她，学生是不是也可以先「做」，后「讲」。林晓当时说：「你不懂教育。」

她盯着这句话看了很久。

周恺那一下，也是水。她的回答，和老邵的那句「这个想法不错」，用的是同一道槽，只是换了一个方向。她在老邵那里是下游，在周恺这里，是上游。

河套着河，第 5 章说过。轮到自己身上，才知道，那是一件很具体的事。

这不是为了责备她。她只是把在老邵那里用过的两个问题，也拿回自己家里，用了一遍。

这一步很小。小，是因为第二步本来就不需要很大。它只需要岸，松一下。

带 走 的 话

道理听懂了，不等于岸动了；中间那一下推得动推不动，才是一个人变没变的地方。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着：「这个想法不错」之后，周一的课一字未改，岸没有松。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：「有意思」「先放一放」是在比较还没跑起来时就说出口的，账早就记好了。

想 一 想

1. 最近一次，你对别人说「有道理」，之后你的做法变了哪一处？如果一处也没变，那一句「有道理」是在做什么？
2. 你的哪一块岸，是被很多次「这样做是对的」确认出来的？它现在还在为谁挡水？

◆ 十三、第一编总账

第一编六章，走完了。

这一编的六章，是一级一级台阶走上来的。

第 1 章把「心里」拆开。第 2 章给了一把量的尺。第 3 章拿四个场面去试。第 4 章说清楚，被分开结算的是什么。第 5 章把镜头拉到两个人之间。第 6 章落到一个人的身上，看那一下为什么推不动。

有一句话，要老老实实写在账前面：这一编里本书自己的解释，是「待验」的。河和岸是比喻，帮你看见，不能当证明；两条河单向渗透的说法，要靠你在自己的日子里去对，对不上，就该改。本编最弱的一处，是第 2 章那把量的尺，在真实的对话里怎么量，还要许多人一起试。

走完这六级，该清点一下，手里到底多了什么，又放下了什么。

现在把账放在桌上，左边是这一编看见的，右边是这一编收回的。

这一编看见了	这一编收回了
第 1 章：「傲慢」这个词，认出了一类真实的事，字典也抓到了外面的失礼	「看法先在心里长好，再跑到外面」的次序，那是倒推出来的
第 2 章：同一句话，换一个人说，反应会不一样，这可以对照着量	「傲慢的人有哪些特点」，一列特点就会撞上同一行为的另一种读法
第 3 章：四个场面里，结果都先于比较出现	「改没改」是傲慢与坚定的分界，真正的分界是比较有没有跑
第 4 章：他人的差异已经发生，傲慢是它对形状和土的作用被分开结算	「他没听见」「他不知道」，差异其实到了
第 5 章：两条河单向渗透，位次是双方共有的一段河道	「傲慢是某个人的态度」，以及被轻视的人原本就在那里的想法
第 6 章：123 原理卡在第二步，矛盾到了，岸没有动	「想通了就会变」，以及「他不愿意」这个说法

先说一句公道话：右边收回的每一条旧说法，都只错在把话说满。

字典抓到了失礼，特点论抓到了常见的样子，「改没改」抓到了一个能看见的信号，「没听见」有时候真是没听见，「态度」「不愿意」，在许多日子里也是一

个有用的简称。本书收回的，是把它们当成原因、当成起点的那一步，没有收回它们看见的东西。

左边这一列，没有一条是新奇的东西。它们都是你在日子里见过的事：失礼，换了人说就不一样，结果先出来，被夸一句然后照旧，说了几次就不说了，听懂了也不动。

右边这一列，收回的都是同一种东西：把一次相遇，写成一个人心里的事。

从字典，到特点，到改没改，到没听见，到态度，到不愿意，每一个旧说法，都是把相遇里发生的事，搬到某一个人的里面去讲。搬进去，讲得通，也讲得顺口，可是一搬进去，就再也看不见两边的水是怎么流的了。

把它们放回外面，放回两条河的相遇里，这一编的总判断就出来了：

傲慢不是一个人心里装着的东西，是两股流相遇的时候，比较还没跑，账已经结了。

这一编讲的，是一次相遇。一次，两次，结算抢在了碰撞前头。

现实里，没有哪一次相遇是孤零零的。周恺对老吴说「回头」，不是第一次，老邵对林晓说「有意思」，也不是第一次。每一次结算，都会回头写进下一次。写多了，槽就深了，岸就硬了，到后来，不用谁决定，水自己就绕开。

一次结算，怎样沉淀成一副心肠？第二编从这里开始。

◆



第　二　编

傲慢如何沉淀：从一次结算到一副心肠

编　序

第一编看的是一次相遇：两股流碰到一起，结算抢在了碰撞前头。

不过日子不是一次相遇，日子是几万次。一个人的脾气，是从哪一天开始的？

这一编六章，写那几万次叠起来以后的样子。第 7 章写回写怎样一次次朝同一个方向写，写成惯性，惯性写成品格。第 8 章写这副品格走到头，就是《圣经》里的石心、《道德经》里的坚强。

第 9 章写最难察觉的一种：看上去什么都肯听，其实只听合意的。第 10 章写偏见，也就是过期的真相。第 11 章写同一块硬土上长出的两张脸，自负和自卑。第 12 章把这一切排成一张九格表，一格一个场景，再算本编的总账。

这一编要让你看见的反差是：每一回都轻得几乎看不见，叠起来却重得挪不动。没有哪一次算得上「做了什么」，合起来，却成了「是个什么样的人」。

07

第7章

回写不对称的惯性

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你认识这样一个人。

他对谁都没有恶意。逢年过节红包给得不小，也从不当面让人难堪。可是你一开口，他的眼睛就先往别处看了一下。你的话还剩半句，他已经点上了头：「嗯，我知道，你先放着。」

放着，就没有下文了。

林晓学校里就有这样一位。老陶，五十二岁，数学教研组长，在这所中学教了二十八年。办公室里的人私下都说：陶老师这个人，听不进话。这句评语传得很快，快到新来的小乔入职第一周，就有人悄悄提醒她：有想法，别当着陶老师的面讲。

小乔二十四岁，教物理，刚从师范院校毕业。那一周她在教研组会上提了一句：「初二的应用题，能不能先让学生自己编一道，再做？」

老陶抬了抬眼皮，说：「这个我们早年试过，没效果。」

会接着往下开。小乔把本子合上了。

不过老陶二十五岁的时候，不是这样。

林晓听同事讲过。那时候老陶刚进学校，每个星期三下午，他夹着个笔记本，推开老教师的教室后门，坐到最后一排听课。有人说他板书太乱，他回去就练；有人说他讲题太快，他把语速压了一半。整个教研组，数他最肯听。

二十多年过去，同一个人，同一副耳朵，怎么就成了「听不进话」？

你大概会说：人变了。当了组长，有了资历，飘了。

这个说法，很多人信。这一章要把它拆开，看一眼里头到底是怎么回事。

◆ 二、老办法怎么看品格

先把公道还给老办法。

两千三百多年前，亚里士多德就看见了一件要紧的事：品格不是生下来就有的，是做出来的。他说，大意是：人靠一次次做公正的事，成为公正的人；靠一次次做节制的事，成为节制的人（《尼各马可伦理学》第二卷第1章〔核：大意〕）。

他还留意到一个很巧的事：希腊文里，「品格」和「习惯」是两个只差一个元音的词。

这个看见很了不起。它把品格从「天生」那一边，拉到了「做出来」这一边。

中国人也早就看见了。孔子说：「性相近也，习相远也。」（《论语·阳货》）生下来差不多，后来差得远，差在一个「习」字。

你家里的老人，大概也说过类似的话：三岁看大，七岁看老。他们说的，是同一件事的另一头。

今天的人格心理学，又补上了另一半。一个人的做法，过一阵子会稳下来，换了场合也大致认得出。你说一个人「谨慎」「爱挑剔」「不爱让步」，多半八九不离十，因为这些做法确实有一股稳劲。

这两样看见，本书全收下。品格是做出来的；稳下来以后，也确实像是长在人身上。

可是有一件事，老办法没有交代清楚：是谁在做？

亚里士多德的回答很自然：是这个人自己，一次次地做。于是在他的笔下，每一次行动的这一头，都站着一个起头的人。做多了，这个人就成了某一种人。

放到傲慢上，这条路很容易走成这样：一个人，一次次看轻别人，看多了，就成了「傲慢的人」。

顺不顺？很顺。顺到你几乎不会停下来问：被看轻的那一头呢？那一头在这几十年里，做了什么，又被做成了什么？

还有一个更要紧的问题：这「一次次」，是在哪里发生的？

不是在一个人的脑子里。每一次，都是两个人面对面。一次相遇，一次结算，一次回写。

◆ 三、一次渗透之后，两边各记一笔

回到小乔那天的教研组会。

她的那句话，是一道差异：初二的应用题，有一种做法，和现在的做法不一样。这道差异已经发生了，它就摆在会议桌上。

老陶这一头，那句话从进门到出门，用了不到三秒。「早年试过，没效果。」话一出口，这件事就算结算完了：她的话没有改写他什么，他也不觉得有什么需要改。

到这里，是一次单向渗透。老陶的经验，能在这张桌子上改写别人；小乔的差异，到了老陶这里，被分流到了「已知」那一格。

可是事情没有完。每一次渗透之后，两头都要回写。

回写，用大白话说，就是做完一次，结果回头写进土里，改下一次的路。

老陶这一头，写进去的是：**这类话，不用接**。这一回也没出什么事，没有哪个学生因此考砸，没有哪位家长来投诉。「不用接」被确认了一次。

小乔这一头，写进去的是：在这个会议室，这样的话，说了也没用。她下一次再开口，会先垫一句：「我随便说说，可能不对。」

注意这个「随便说说」。它不是谦虚，是一次提前的自我结算：她还没被打断，就先把自己的话打了个折。

下一次，老陶听到的，就是一句已经打过折的话。打了折的话，当然更容易被一句「嗯，知道了」放过去。

于是两头的账，都往同一个方向多记了一笔。

这就是回写不对称。它不是一头回写、一头不回写。两头都在写，写的是两句不同的话：一头写「不必改」，一头写「没用」。可是这两句话合在一起，往同一个方向使劲，把同一道槽，又冲深了一寸。

打个比方。两条河第一次相遇，水冲出一条浅浅的沟。第二次来，水不会重新选路，它顺着沟走，因为那里最顺。水一走，沟又被冲深一点。沟越深，水越顺着它走。

沟不是哪一股水单独挖的，是两股水一起挖的。

◆ 四、一个学期的账

把一个学期摊开看，更清楚。

九月，教研组会开了四次。小乔第一次提了一句想法，第二次提了两句，第三次一句，第四次，一句没提。老陶在这四次里，说了两回「早年试过」，三回「知道了」，还有一回，只是点了点头。

十一月，学校办公开课。小乔想按自己的想法上一节：先让学生自己编题，再做。她拿着教案去找老陶审。老陶看了十分钟，把「学生编题」那一环划掉了，说：「公开课，稳一点好。」

她没争，照改。那节课上得很平，评课的时候，大家说了两个字：规范。

这两个字，落进老陶的账里，是一笔：稳的路，走得通。

那天评课以后，小乔把教案里划掉的那一环，另存在手机里，起名叫「备用」。她没有再点开过。

落进小乔的账里，是另一笔：想法一放进课堂，就被划掉；划掉之后，课也过得去。想法不是必需品。

第二年三月，小乔已经不在教案以外改任何东西了。有一天，她在走廊里碰见林晓，笑着说：「我现在懂了，陶老师那一套，其实挺好用的。」

林晓没有说话。这是她那个学期听到的最难受的一句话。因为它是真的；也因为说这句话的人，已经不是九月里提应用题的那个人了。

◆ 五、老陶自己的第一笔

再往回走一步。

老陶二十五岁那年，每个星期三坐在教室最后一排听课，他是这条槽的哪一头？

是下面那一头。

那一年，他也提过一回想法：数学课上，能不能让学生分成小组，自己算。一位老教师头也没抬，说：「这个我们早年试过，没效果。」

一模一样的一句话。

年轻的老陶点了点头，在本子上记了一行字。他记的不是那位老教师的观点，是一条规矩：在这间办公室里，往上听，有用；往下说，没用。他听老教师的，课越上越稳，这条规矩被确认了一遍又一遍。

二十七年过去，他坐到了桌子的上首。那条槽还在原来的地方，他只是换了一侧站着。

所以开头那个问题，可以有另一个回答了。老陶的耳朵没有变，变的是他站的位置；人换了一侧，槽还是那条槽。同一句话，原样传下来了，传到小乔的耳朵里，再往下，会传给小周。

槽比人长久。这是本书想让你记住的一个画面：它不属于哪一个人，它从上一个人的手里，接到了下一个人的手里。

◆ 六、五步之间，没有一步是起点

第 5 章说过，位次是一段河道，是许多次单向渗透沉淀下来的、双方共有的槽。这一章往下问一步：这条槽，怎样变成一个人身上的「品格」？

把顺序摆出来，是这样：

第几步	发生了什么	在老陶和小乔之间
一	单向渗透	小乔的话到了桌上，被一句「早年试过」放过去
二	回写不对称	一头写「不必改」，一头写「说了没用」
三	惯性	下一次，不用再想，手自己就走到那条槽里
四	品格	换了人、换了场合，这条槽也跟着走
五	被倒推成「心里」	旁人看见的是「他这个人，听不进话」

这张表要从上往下读，不能反着读。

第三步，惯性，值得多说两句。你的手机输入法，就是一个小小的惯性。你常打的那个词，它会慢慢顶到最前面，到后来，你打一个字，它连后面几个字都替你填好了。这时候，你不用再选，也不用再想，手指一点，就是它。

这不是输入法「决定」了什么。是一次次的选，写成了下一次的顺手。

周恺的手机里，「收到」两个字永远顶在最前面。他回过上千条消息，没有几条是读完以后才打的。

傲慢的惯性也是这样。第一次，老陶要在心里过一遍：这句话该不该接？第三十次，不用过了。第三百次，话还没说到一半，那个「知道了」就已经在嘴边。

到了这一步，里头已经不需要谁来决定。

品格不是起点，是许多次回写沉淀下来的终点。

第 2 章量过一把尺子：同样大小的差，来自自己，就跨过了门槛；来自别人，就被挡在门外。那两个门槛，是怎么定下来的？

就是这样一笔一笔写下来的。每一次「不必改」，把对别人的门槛抬高一点；每一次「我这套有用」，把对自己的门槛压低一点。比值慢慢往上爬，爬到后来，谁也不记得它是从多少开始爬的。

你若问老陶：你给自己和给别人，是同一个标准吗？他会说：是。他真的是这样感觉的。因为标准已经落进了土里，用的时候，不再是一个标准，是一个事实。

不过旁边的人看不见前面四步。他们只看见最后一步：一个稳稳当当的做法，一个认得出的样子。于是他们问：这样子是哪来的？回答很顺口：从心里来的。

字典就是这么回答的，第 1 章说过。它把第五步，当成了第一步。

◆ 七、品格的记号：带着河道去见新人

怎么知道，一条槽已经从「两个人之间的事」，变成了「一个人身上的品格」？

有一个很好认的记号：看他见到一个从没参与过挖槽的人，是什么样子。

林晓去年带过一个实习老师，叫小周。小周来的第一天，老陶就在走廊上碰见他。小周才刚说了一句「陶老师好，我是新来的」，老陶就点点头，说：「嗯，好好听课，别急着有想法。」

小周什么都还没有讲呢。

小周愣了一下，笑着说：「好的，陶老师。」从那天起，他在老陶面前，只说「好的」。

一个二十三岁的年轻人，用了不到一分钟，就学会了小乔花一个学期才学会的事。

槽还有一个走法，更让人心里发凉。

林晓想起自己小时候。她问父亲：「爸，天为什么会黑？」林国栋在看报纸，说：「长大你就懂了。」她又问了几回，得到的几乎是同一句话。问到后来，她就不问了，自己去翻书。

多年以后，林晓站在初二的讲台上，有一个孩子举手问了一个她没准备的问题。她听见自己的嘴说：「这个你们以后就懂了。」

说完，她愣住了。那句话，一字不差。

那天晚上，她给父亲打了个电话，什么也没说，只问他最近看什么报。国栋讲了十分钟，她听完，说：「爸，你那句『长大你就懂了』，我今天用上了。」

电话那头安静了一会儿，说：「是吗，那你别用太多。」

被轻视的一头，在另一个地方，成了被人放过去的话的出口。槽没有消失，它换了一个位置，接着往下流。第 17 章会回到这间教室。

这时候，老陶和小周之间，一次渗透也没有发生过，一笔回写也没有记过。那条槽，是他从别处带来的：从小乔那里，从小乔之前的许多人那里。

一条槽，原本是两个人之间的。它一旦跟着一个人，走进他从没见过的人群里，在对方开口之前就已经就位——这时候，它就已经不只是河道，是品格了。

你大概要问：为什么对小周也会这样？

本书的解释是：槽刻出来的时候，刻的不只是「小乔」这个人，而是小乔占着的那种位置——年轻的，没有头衔的，说话不带资历的。位置一样，槽就通用。这是本书自己的解释，待验。

这个解释如果对，会有一个可以查的后果：一个人对「同一类位置」的人，反应会很像，对「同一个人」换到不同位置时，反应会大不一样。老陶对着小乔的时候是一个样子，对着校长，是另一个样子。他的槽，认的是位置，不是人。

这样看，品格的标志，就是「还没开口，位置先到了」。

在这里，请你留意一个说法的变化。本书没有说「老陶看不起小周」。老陶看没看不起，没有人看得见，连他自己也未必说得清。能看见的只有一件事：那条槽先到了，对方的话还没来，结算已经写好了。

◆ 八、越厚，越只朝一个方向

惯性还有一个后果，叫人不好受。

土只被自己的差异加厚。

老陶的课堂经验，是二十八年里一点点攒起来的，真金白银，很厚。他讲的那些题型，哪里是学生的坎，哪里要多讲一遍，他闭着眼都知道。这一份厚土，结出过很好的果子，他带的班，成绩一直不错。

不过，这份土长得越厚，来自别人的差异就越难落进去。一道来自小乔的差异，要先翻过这一层厚土，才能碰到土里头那个真正要改的地方。翻不过去，就被分流到「已知」或者「没效果」那一格。

土就只朝一个方向变厚：被自己的差异加厚。

这样几年下去，会出现一个怪现象：他的判断越来越稳，也越来越旧。

稳，是因为每一次用，都被结果确认了。旧，是因为那些结果，几乎都来自同一类路。孩子们的手机、短视频、学习方式，这十年里变得很快。小乔她们那一代人身上的东西，他的土里一粒也没有。

有一回，一个学生交上来一道题，解法是在手机上拍了一张图，用软件拆了几步，再自己改成了算式。老陶看了一眼，说：「这不算。」

他不是不会判断。他是在一张十年前的地图上，找一条今天才修的路。

好比一张地图。你拿着十年前的一张地图，画得极细，每条胡同都标着。这张图越细，你越舍不得扔，也越相信它。直到有一天，你站在一条图上没有的路口，还在按图找路。

这不是说，老陶的经验没有价值。恰恰相反，那是他最值钱的东西。第 11 章会专门写这件事：一块硬土结出很好的果子，也正是它越硬越难改的原因。

这里先记住一条：越厚的土，越需要来自外面的差异；可它也越不让外面的差异进来。

◆ 九、被轻视的那一头，也在长惯性

别把这一章只读成老陶一个人的事。

小乔那一头，也有一条惯性在长。

第一次，她把想法从头到尾说完。第二次，她垫了一句「我随便说说」。第三次，会议开到一半，她低头看手机，没有说话。第十次，她在心里连想都不再想了：反正说了也没用。

这条路也被走熟了。她的做法，也在稳下来。如果这时候有人说，小乔这个人，没主见，你会觉得公平吗?

第 5 章说过，轻视同时生产出一个被轻视者。惯性也是一样，两头一起长。老陶那头长出的是「不用接」，小乔这头长出的是「不用说」。

两个「不用」，互相喂着。

小乔不说，老陶就更没机会遇上让他改的差异；老陶不接，小乔就更觉得不用说。到后来，哪怕老陶哪天心血来潮想听一听，小乔的话也已经是打了折的、嚼碎了的、没有棱角的了。

被轻视的一头，往往不叫「傲慢」。他们有别的名字：沉默，识趣，谨慎，没主见，讨好。第 16 章会把这些名字排在一起看。

这里只留一句：同一条槽，两头的人，被刻成了两副样子。

小乔的丈夫在一家银行做风控，有一回他对朋友说：「她在家话挺多的，一到学校就变成另一个人。」朋友说：「那是她在学校没主见吧。」他想了想，没有答话。

他看见的是同一个人，在两条不同的槽里，有两副样子。一条槽里，她的话落得下来；另一条槽里，落不下来。

「不对称」这三个字，值得停下来数一数。

第一处，写的东西不一样。一头写的是「不必改」，一头写的是「没用」。这一处，前面说过了。

第二处，写的代价不一样。老陶写「不用接」，是省事：省了一场争论，省了重新备课的几个晚上。小乔写「没用」，是付钱：付掉了一个想法，付掉了一次被人记住的机会。

回写有个脾气：它总往代价低的方向滑。省事的那一头，写得又快又顺；付钱的那一头，写得慢，可是写下来也牢。

第三处，看得见的程度不一样。老陶什么也没做，他只是没接；没接，是看不见的。小乔却看得见：她不再说话了。

于是旁观的人，只看得见一头。他们说：小乔没主见。他们很少说：这个组会，有一条让人没法有主见的槽。

这一点要记牢。因为它回头解释了，为什么「傲慢」这个词，几乎总是被放在一个人的身上，而被轻视的那一头，只得到「沉默」「没出息」「性格内向」这些名字。看得见的一头，先被认领了。

◆ 十、先清三个误会

说到这里，有三个容易走偏的地方，先清一清。

第一个误会：惯性就是年纪大了。不是。年纪只是给了惯性更多次可以走。有的人七十岁，仍然听得进十八岁的话；有的人二十九岁，开口就是「你们新人不懂」。要看的不是几岁，是一条槽走了多少次，往哪个方向走。

第二个误会：有惯性就是傲慢。也不是。手艺就是好惯性。一位老师傅切菜，不用看刀，那份顺手也是一次次回写出来的。区别在回写的样子：好手艺，每一刀

的结果，都回头改下一刀，两头认账；傲慢的惯性，改的只有一头，另一头的话落不下来。

第三个误会：要改惯性，先改心态。这句话听上去最对，也最没用。心态是槽走深以后，旁人看到的样子。让人去改心态，好比叫水别顺着沟走。能动的是槽。让一次真正的落地发生，槽才会变。这件事，后面几章慢慢讲。

◆ 十一、惯性不是宿命

读到这里，你可能觉得，一条槽冲深了，就没救了。

不是的。惯性是一种走熟了的顺手，不是铁板。

要松动它，需要一次反向的回写。而且这次回写，要同时满足两条：

一，要完整。不是认了没收，也不是收了没认。他人的差异落了地，改了形状，也改了土。

二，要反向。前面几十次写的是「不必改」，这一次，要有一笔写下「这一回，我改了，而且改对了」。

这样的回写，从哪里来?

最常见的来路，是现实界里的一次失败，而且是一次没法怪别人的失败。

比如，一个做课件的人，把自己用了十年的一套模板，拿去给一群初中生上课。课堂上有一个学生举手，说：「老师，这个我看不懂。」他换了三种讲法，学生还是看不懂。这时候没有谁可怪：不是学生笨，不是设备坏，不是时间太紧。就是他的模板，在这一课上，不灵了。

这种失败有个特点：它绕过了所有的解释。「小乔不懂行」，这句话可以挡掉一句话；可是它挡不掉一个举手说「我看不懂」的孩子。

不过，这样的失败很少见。多数时候，一件事不灵，我们会先找别人的毛病，找时机，找天气。这几乎是一道本能的分流，把失败也提前结算掉了。

再说一句，什么样的失败才算数。

一次失败要变成回写，大概要同时有三样东西。第一，它找不到别处可以放。第二，它落在自己手上，不是落在别人身上。第三，落下来的时候，没有人借机羞辱你，让你只剩下躲。

第三样最容易被忘。一个人在众目睽睽之下被拆穿，往往不是软了，是更硬了。因为这时候，所有的力气都用在了护脸上，没有一分留给改。这是本书的看法，待验。

至于一条已经走硬了的槽，为什么靠自己的决心很难松动，必须靠外来的一次回写，下一章会专门讲。

◆ 十二、给人贴标签，也是一次轻视

看到这里，你的脑子里可能已经浮出一个人，在心里给他写了一行字：傲慢的人。

请停一下。

本书要提醒你的，恰恰是这一步。

给一个人贴上「傲慢的人」，是什么动作？是在你们真正碰撞之前，先把他整个人结了账：他是哪一种，他会怎么做，他的话不用认真对待。

这正好是本书说的那件事。结算，抢在了碰撞前头。

标签还会往回写。「陶老师是个听不进话的人」，这句话在办公室里传开以后，每一个想对他说话的人，都先打一个折，先垫一句「我随便说说」。老陶接到的，就全是打过折的话。他的「不用接」，又被确认了一次。

标签是一股新的力气，从外面推进了这条槽里，让它更深。

还有一层更难察觉。标签一旦贴上，当事人自己也会读到，读到以后，他多半不会去想「我是不是真的这样」，而是去想「原来你们都是这样看我的」，于是结算又往前挪了一步：他在别人开口之前，先把别人也结算了。

所以本书说「傲慢品格」，说的是一条河道的名字，不是一个人的名字。本书会用这个词，是因为这条槽跟着人走，人人看得见；不是因为谁「就是」这样的人。

那么，不贴标签，怎么说？

说一次具体的事：「周三的教研组会上，小乔提初二应用题的时候，你说了一句早年试过。」只说时间、地点、哪一句话。说完，停住，不替他下结论。

这样的说法，给对方留了一道缝。他还有机会说：「哦，那次，我没听完。」

你可以试一试。同样是一件事，一句是「陶老师总是这样」，一句是「周三那次，他说了早年试过」。第一句说完，对方只剩两个选择：认下来，或者吵起来。第二句说完，对方还可以回答。

能回答，就是还在相遇里。不能回答，结算就已经完成了。

◆ 十三、放回日子里

那天晚上，豆豆睡下以后，林晓坐在餐桌边改作业。周恺从公司回来，换了鞋，一边解袖扣一边说起白天的一桩事：他手下的采购提了个新做法，他当场就说了「这个以前试过」。

林晓抬起头，差点就要说出口：你这个人，就是听不进别人的话。

她把这句话咽了回去。她想起了白天办公室里的那个标签。

她换了一句话：「那个采购，他说的新做法，到底是什么？」

周恺张了张嘴。

他发现自己答不上来。

他记得自己说了「试过」。他不记得那个采购到底说了什么。

那一刻，他们俩都愣了一下。

豆豆在房间里喊了一声：「妈妈，你们在说什么？」

两个人同时说：「没什么。」说完又互相看了一眼。

这就是惯性的样子：话还没听全，结算已经完成，连内容都没来得及进来。

林晓没有再说什么。她低头继续批作业。周恺站在那里，把袖扣放在桌上，说：「明天我问问他。」

第二天一早，周恺把那个采购叫进办公室，让他从头讲了一遍。讲到一半，周恺没有说好，也没有说不好，只说了一句：「你这个地方，再给我讲一遍。」

采购愣了一下，又讲了一遍。这一回，他没有垫「我随便说说」。

这件事里，没有谁认了错。可是有一条很细的缝，在这间屋子里，被轻轻撬开了一点。

第二天中午，林晓端着饭盒，在食堂里坐到小乔对面。

「你上回说的，让学生自己编应用题，」她说，「我想听你从头讲一遍。」

小乔筷子停在半空。她看了林晓一会儿，像是在判断这话是不是客气。然后她慢慢说起来，说到第三句，声音才稳下来。

林晓没有打断，也没有说「挺好的」。她只是问了一句：「编出来的题，学生自己做得出来吗？」

那是一个真问题，小乔回答不上来。两个人对着空饭盒，就这么想了一会儿。

这顿饭没有改变什么。老陶还是老陶，组会还是那个组会。

可是小乔下午回到办公室，把那本合上的本子又翻开了，在空白页上写了一行字：学生编题，怎样判断他编得好不好。

一行字很小。它的意思是，有一句话，这一回没有掉在地上。那条槽的另一头，有了一次写下来的是别的东西。

放学前，林晓路过数学组，老陶正在批作业，抬头看了她一眼，说：「小乔那孩子，最近话少了。」

林晓说：「是。」

老陶低头又批了两本，没有再说什么。

一条槽，是靠许多次相同的回写冲深的，也只能靠许多次不同的回写慢慢冲浅。没有哪一次是大事。每一次都小得不值一提，这正是它难的地方，也是它能做的地方。

明天能试的做法，有三条：

- 今天听到一句来自「位置比你低」的人的话，原样抄在本子上。晚上看一眼：这句话，真的没用吗？
- 这一周里，留意一回：同一件事，从两个不同的人嘴里说出来，你的反应一样吗？
- 想说「你这个人就是这样」的时候，换成：「某一天，某一件事，你说了某一句话。」

这一章从一个问题进来：一个人身上的傲慢品格，是从哪儿来的？

答案是：不是从心里来的，是从两个人之间来的。一次单向渗透，两头各记一笔不对称的回写；笔记多了，成了惯性；惯性跟着人走，就成了品格；旁人只看见最后一步，于是倒推出一个「心里」。

带 走 的 话

品格是一条河道的名字，不是一个人的名字；槽走深了，就会跟着人，走进他从没见过的人群里。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？回写没有关，只是两头一直朝同一个方向写：一头写「不必改」，一头写「说了没用」。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前，而且越来越靠前：先是话说完之后，再是话说到一半，最后是人还没开口。

想 一 想

1. 你最近一次没听完别人的话，是谁说的？换一个人说，你会听完吗？
2. 有没有一个人，在你面前说话，总是先打个折？这个折，是怎么一次次打出来的？
3. 你给谁贴过标签？那个标签传出去以后，那个人身边的人，对他说话的样子，有没有变？

◆

08

第8章

石心与刚硬

◆ 一、你一定有过这样的时刻

林家奶奶八十一岁，说话直，从来不绕弯。

星期天中午，一家人围着桌子吃饭。林国栋又讲起怎么管豆豆：吃饭不许看电视，作业没写完不许碰玩具，说了不听，就罚站。这一套话，林晓已经听了三年。她放下筷子，说：「爸，现在的孩子，不兴罚站了。」

「我带了一辈子人。」林国栋说，「外科的住院医，哪个不是这么带出来的？」

「豆豆不是住院医。」

「道理都一样。」

一句顶一句，桌上的汤慢慢凉了。

奶奶一直没有开口，低着头喝汤。等两个人都停下来，她把碗往桌上一放，说：「国栋，你这个人，像我们老家河边那块捶衣石。」

没有人接话。

「水天天从上头过，过了六十年。」奶奶说，「磨得溜光水滑。可你拿手摸摸，还是那块石头。」

林国栋笑了一下：「妈，您这说的是什么话。」

奶奶没有再往下说，低头接着喝她的汤。

这句话，林晓记了很久。她当时觉得有点重，回家路上又觉得，一点也不重。

她小时候去过奶奶的老家，见过那块石头。河边一整排大青石，是村里女人洗衣服的地方，每块石头的面上，都磨出了一个浅浅的凹。哪块石头最光，就是哪家用得最久。

她那时候趴在石头上玩，觉得那些石头又凉又滑，摸着很舒服。从来没有想过，那份舒服，是怎么来的。

水从石头上流过六十年，石头是被碰过的。碰了那么多回，碰得那么光，一回也没有被写进去。

这一章讲的，就是这块石头。

◆ 二、一块石头，一块肉

先看一句很老的话。

公元前六世纪，犹大国有许多人被掳到巴比伦，离家千里，听说故城已经毁了。一位叫以西结的先知，对这群人讲了一段话，其中有一句，后来被人念了两千多年。他传的是神的话，大意是：我要赐给你们一颗新心，把新灵放在你们里面；我要从你们的肉体中，除掉石心，赐给你们肉心（以西结书 36:26〔核：大意〕）。

石心，肉心。

你不用懂神学，也听得出这句话里的画面。石头是硬的，你在上面划不出字；肉是软的，一碰就有印子。

石头有它的好处。它耐磨，稳当，不容易被谁改动。不过在这句话里，它是一样需要被除掉的东西。

这件事为什么了不起？因为它没有说「这个人不好」，没有说「这个人笨」，也没有说「这个人坏」。它说的是一颗心，有一种质地。

再看一眼这句话的前后。它讲出来的那个年代，听的人心里大概是这样的：城没了，圣殿没了，人在异乡，一个个觉得自己是没有指望的一群。

这句话的下一章，先知在一个山谷里，看见满地的枯骨，听见有声音问他：这些骨头能活吗（以西结书第 37 章〔核〕）。

骨头是硬的，是死了以后留下来的最硬的部分。把「石心」和「枯骨」放在一起看，你会发现，写这卷书的人心里想的是同一件事：硬到了头，是什么。

◆ 三、先说它对在哪儿

在把这句话拿来换眼镜之前，先把它看见的东西，一件件摆足。

第一件，它说的是质地，和某一个动作无关。一个人这一回说了什么、做了什么，是动作；他整个人对外面的东西留不留印子，是质地。《出埃及记》里讲法老，一再用同一个词：心里刚硬。灾祸来了，他松动一下；灾祸一过，又硬回去（出埃及记第 7 至 14 章〔核〕）。写的人要说的，也是一种质地，不是一回回的态度。

第二件，它说的是一群人，没有说某一个笨人。被掳的那些人，有律法，有祭司，有读了几百年的书。他们不缺知识，不缺经验。刚硬和聪明不相干，和读书多少不相干。在日子里你也见过：最硬的人，常常是最有经验的那几位。

第三件，它没有拿「冷」和「热」来分石与肉，也没有拿善恶来分。它的分法只有一条：能不能被写进去。

这一条，圣经别处说得更直白。《耶利米书》说，要把律法放在人里面，写在他们心上（耶利米书 31:33〔核〕）。保罗说，不是写在石版上，是写在心版上（哥林多后书 3:3〔核〕）。

石版，心版。一本书里，一遍遍出现同一组对照：同样是一块地方，有的写得上，有的写不上。

这三个看见，本书全收下。尤其是第三个，本书的整个说法，几乎就是从它长出来的。

中国人说起这件事，也爱用石头。「铁石心肠」，是说一个人什么话也打不动；「顽石」，是说一块怎么敲也敲不开的东西。还有个流传很久的故事：南朝宋初有位和尚叫竺道生，在苏州虎丘讲经，说得连顽石都点了头（据传〔核：据传〕）。

这个故事能讲两千里，是因为大家心里都有同一个盼头：石头要是能点头，该多好。也是因为大家心里都明白，那是故事。

◆ 四、同一本书里的两句话

不过这里有个小地方，要老实说一说。

《以西结书》里，除了「我要赐给你们一颗新心」，还有另一句话，在前面第 18 章。大意是：你们要把一切的过犯抛弃，为自己造一个新心和新灵（以西结书 18:31〔核〕）。

一句说「我赐给你」，一句说「你自己造」。

古人把这两句话放在同一卷书里，没有觉得它们打架。你若细读，会发现它们回答的是两个不同的问题：前一句，说的是该不该换；后一句，说的是换得成靠什么。

该换，是一个要求。换得成，是另一件事。

好比有人对着一块石头说：「请你变软。」这句话可以说得很诚恳，也可以说上一百遍。可是石头变不变，是另一回事。

豆豆有一回问林晓：「妈妈，石头为什么不能自己变软？」

林晓说：「它要是能，就不叫石头了。」

豆豆想了一会儿，说：「那我们得等水。」

法老的故事里，也有这两头。有的地方说，法老自己硬着心；有的地方说，是神使他的心刚硬（出埃及记 8:15、9:12〔核〕）。写的人没有把「谁硬的」讲清楚，也许他本来就觉得，这件事讲不清。

本书不替神学表态。它只借走其中一个看见：知道要软，和软得成，是两件事；而且第二件事，不由第一件事决定。

◆ 五、水过石头，不留一笔

现在换上本书的眼镜。

上一章讲到，一次次单向渗透，写成惯性，惯性跟着人走，成了品格。这条链子往下再走一步，就是这一章要说的事。

槽冲到足够深，有一个时候会出现：来自别人的差异，不只是被分流，而是连落脚的地方都没有了。回写那扇门，关上了。

这就是石心。

用大白话说：差异一次次到了，一次次被当作「已知」「无涉」「位置低」结算掉，土里一笔也没写进去。

小乔的话到了，孩子的问题到了，女儿的劝告到了，一个旁人的善意到了。到，是到过的。可到过，不等于写进。

第 6 章讲过那三步：他人带来的差异，和原有的土发生矛盾；矛盾推动形状改变；新形状回头写进路和土。石心的样子，就是第二步推不动。第二步推不动，第三步也就无从谈起，剩下的只有第一步一遍遍地来、一遍遍地走。

水天天从捶衣石上流过，六十年，每一天都碰到石头；石头被碰得光滑，被碰得有了弧度，却没有留下一个字。

所以本书说的刚硬，不是「一个人拒绝了什么」。拒绝是一个动作，要有一个人发动。石心不是动作，是一段运行的样子：回写关着，差异来，差异去，土不变。

是不是有人「选择」了这样？没有谁看得见这个选择在哪里。能看见的，只有一件事：这条河道，已经一年一年，没有被改过。

这里要补一句，免得读错。回写关着，不是说里面没有东西在动。土里的旧东西，一直在转，一直在被确认，一直在变厚。关着的，是对外的那扇门。

还有一个容易读歪的地方：石心不是老年人的专利。

林晓班上有个十四岁的男孩，成绩不错，什么课都是一听就说「这个我会」。老师讲一半，他的眼睛已经看向窗外。他才十四岁，那条槽已经深到这个地步。

他的班主任说，这孩子不是不聪明，是每回别人讲到一半，他已经把后半截替人说完了。

反过来，八十一岁的奶奶，听豆豆讲游戏里的规则，会一遍遍追问：「那个人为什么不能走？」问到她弄明白为止。

刚硬看的是门开着还是关着，年纪只管多走了几次。

◆ 六、光滑不是柔软

奶奶那句话里，有一个词值得多看一眼：溜光水滑。

很多人以为，硬的人是毛糙的、带刺的、一碰就扎手。有的是。可是更常见的一种，是光滑的。

林国栋在病房里和家属谈话，谈了四十年。「我理解您的心情」「您说得有道理」「这个我们再商量」，这些话他说得极熟，语气不高不低，听上去叫人安心。他对豆豆也温和，从没大声过。

这样的人，你跟他说话，不会碰壁。你说什么，他都接得住，都能回得漂亮。

过了几天，你发现，他什么也没有变。

这就是光滑。水过得太多，石头被磨得没有棱角。粗糙的石头还会被刮伤，被卡住；光滑的石头，水一过，什么痕迹也没有。

世故，有时候就是这种光滑。它不是柔软，它是硬到一定程度以后，长出来的一层漂亮的壳。

豆豆说他爷爷像一块鹅卵石，摸着舒服，可是扔进水里，怎么泡也泡不软。林晓听了笑，没有纠正他。

所以不要只看一个人听不听。要看的是：听完以后，土有没有动。

林晓班上有个家长，每次家长会都坐在第一排，笔记记得满满当当，散会还要走到讲台前说一句：「林老师说得真好，我们回去一定配合。」

林晓有一阵子很喜欢他。后来她发现，这位家长的孩子，一学期里，什么也没有变。家长是认真听了的，他只是把听来的一切，轻轻放进了「早就知道」的那一格。

听得很认真，和写得进去，是两件事。

这一点，对读者也是一个提醒。一个对谁都客客气气的人，不一定是肉心。第 9 章会专门走进这种「最开放的样子」，看它为什么最难察觉。

◆ 七、这块石头是怎么来的

说到这里，对林国栋，要还一份公道。

他的这块硬，不是平白长出来的。外科的手术台上，有一种本事叫当机立断：血在流，时间不等人，一个主刀的人，每一个动作之前，都不能留出太多的犹豫。四十年里，他的判断一次次被现实确认：对，就这样做。那些确认，都是真的，都是实实在在救过人的。

在那样的地方，把许多事在动手之前就结算好，是一门手艺。结算得越快越准，越是好医生。

问题不出在手术室里。问题出在，这条槽跟着他回了家。

手术室里，一个年轻的住院医说「主任，这个方案是不是……」，他的一句「照我说的做」，是对的；因为那里的回写来得极快，对错当天就见分晓，住院医的话如果真有道理，现实很快会替它说话。

餐桌上没有这样的回写。豆豆不会在三天之内告诉他，罚站究竟管不管用。没有人替那个孩子说话，那条槽就一年一年，原样往下走。

石头往往有一个很正当的来历：它在一个地方，曾经救过命。

所以拆它的时候，不能骂。本书从头到尾的规矩是：先把它对在哪儿，写足。

◆ 八、「坚强者死之徒」

中国人也早就看见了石心，用的是另一个词。

《道德经》第七十六章说：「人之生也柔弱，其死也坚强。草木之生也柔脆，其死也枯槁。故坚强者死之徒，柔弱者生之徒。」

大意是：人活着的时候，身子是软的；死了，就僵硬了。草木活着的时候，是柔嫩的；死了，就干枯了。所以硬的，是死的一路；软的，是活的一路。

老子看的，是一件谁都看得见的事。你家里有婴儿的话，捏捏他的手，是软的；去山里折一根新枝，会弯；折一根枯枝，一下就断。奶奶在老家见过的，比谁都多。

这个看见有多要紧？它把一个词倒过来了。世人说「坚强」，是夸；他说，坚强是死的一路。

请注意，他说的「柔弱」，不是软弱，不是认怂。他说的是活着的东西身上的那种质地：还能弯，还能变，还能被外面的东西改动。

本书接着这个看见往下走：**柔弱，就是仍可被回写；坚强，就是回写关闭。**

活着的东西，是还在被写的东西；到了什么都写完了、再也写不进了的时候，就是他说的「死之徒」。

老子停下来的地方，也看得出来。他接着劝人守柔，说柔弱胜刚强（《道德经》第三十六章）。劝，就是把柔弱放在了「可选」的位置上。

一块已经硬了的石头，听得到劝吗？对铁说「别生锈」，铁是听不见的。

他停下的地方，正好是接着要走的一步：柔弱靠什么？不是靠劝，是靠回写。

老子在第七十八章里还说过一句：「天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜。」天下没有比水更柔弱的东西，可是对付坚硬的东西，没有谁胜得过它。

这话听着，好像和奶奶的石头对不上：水过了六十年，石头还是石头。

差在一个字：过，还是攻。水从石头上路过，磨掉的只是石头的棱角；水要是一滴一滴，落在同一个地方，才叫攻。路过和落地，是两回事。

别人给你的差异，也有这两种。一种是路过：话说了，你听了，水也流过去了。一种是落地：话说了，落在了一个地方，那个地方变了。

本书后面常说的「让一次差异真正落地」，说的就是这个字。

◆ 九、柔弱不是什么都进

读到这里，有人会往另一头想：那是不是什么都进、什么都改，才叫柔弱？

不是。

一根活的枝条，能弯，不是任谁都能把它弯成一个圈。它有自己的筋，弯到一个地方就回来，弯得过分，它也会断。能弯，是因为里头有东西在支着。

什么都进、什么都改的人，不是肉心，是另一种死法：一锅粥，永远定不了型。今天听这个人的，明天听那个人的，每一阵风都能把他吹走。第 9 章会把这条界线画清楚。

这里先记住一个区分，只有一个：看结算发生在什么时候。

碰撞之前就结算，是石心。碰撞之后才结算，哪怕结算下来的结果是「我还是不改」，那是坚定。

肉心不是没有立场的心。肉心的特点，是立场要先被碰一碰，碰过以后，该留的留，该改的改。

林晓班上有位家长，每个周末都发来长长的一段消息，建议她把作业减掉一半。她看完，没有当晚回复。第二天她回了：「减一半我做不到，可是周三的那一份，我可以换成口头的。」

她又接着写了一句为什么周五那一份不能换。家长回了一个谢谢，没有再争。

这里头有改，有不改，有理由。改与不改，都是在读完那段话、想过一遍以后才定下来的。这就是肉心的样子：不是照单全收，也不是原样挡回，是让那段话先在自己这里走过一遍。

林晓后来把那位家长的回复存了下来。她说，不是为了留证据，是为了提醒自己：一句简单的谢谢，有时比一场争论更难得。

◆ 十、软化不能自己发动

这一章最难讲的一句话，是这一句：已经刚硬的流，没有办法自己发动软化。

这句话听上去有点残酷，所以要把理由讲清楚。理由有三条。

第一条，要软化，得先有一道差异被收下。而在刚硬的流里，差异到不了那个能被收下的地方。路被封了。想软化，需要一个入口；入口恰恰是关着的。

第二条，「我决定放开」这句话，自己就是一次碰撞之前的结算。

听着奇怪？想一想。一个人说「我要向别人敞开」，这句话说出来的时候，「敞开」已经被定成了结果。接下来他去找什么？找那些和「敞开」相配的东西，找那些听上去有道理的、不吓人的、他一眼就能看出价值的差异，把它们放进来。放进来的，是挑过的。

林国栋其实试过。去年春节，他对自己说：今年要多听听晓晓的意见。整个正月，他果然很安静，林晓说话，他认真点头。

只是林晓后来才发现，她说的十件事里，他听进去的，是那三件和他本来想的差不多的。另外七件，他点头点得很和气，转过身就忘了。

他没有骗任何人。他是真的试了。可是「试着开放」的那个人，手里已经握着一把筛子。

这样得到的「开放」，往往比原来的关闭更隐蔽。这是下一章的事。

第三条，在刚硬的流里，没有一个站在外面的操作者。第 1 章说过，人类对「我」几乎没有生成性的知识，只有劝诫。劝诫，对一块石头说「请变软」。

所以，肉心是「赐给」的。

还有一层，也值得说一句。自己选的回写，都是被筛过的。

一个人若能挑选「今天让哪一件事来改我」，那他挑出来的，一定是他已经愿意被改的那一件。真正能松动一块硬土的，常常是他没有挑过的：一道没法怪人的题，一次没有预料的失败，一个孩子随口的一句话。

不是它们更有力气，是它们没经过筛子。

请你注意，这里说的「赐给」，不是一句神学断言，而是对运行的一句描述：软化，来自一次没有选择的、从外面来的回写。它不是自己换的，是被换的。

至于它长什么样子，用一个例子来看。

◆ 十一、一个完整的例子：豆豆的那道题

星期三下午，林国栋去学校接豆豆。回到小区，两个人坐在楼下的石凳上，豆豆翻开作业本。

那天的数学作业里，有一道应用题：小红比小明多 6 个苹果，小红给小明几个以后，小明比小红多 2 个？

林国栋看了一眼，说：「三个。」

他说得很快，也很笃定。这样的题，他闭着眼都能做：多 6 个，分给对方 3 个，就一样多了。

豆豆低头翻到作业本的最后一页，那里有答案。他抬起头，小声说：「爷爷，答案写的是 4。」

「答案印错了。」林国栋说。

「老师说答案不会错的。」

林国栋不太高兴，把题又看了一遍，说：「三个。」顿了顿，又补了一句：「现在的教材，就是不严谨。」

他说这话的口气，和他在科室例会上批评一份病历的口气，几乎一样。豆豆听得出来，那是大人说「这件事到此为止」的口气，于是把头埋低了一点。

豆豆没有说话，低头看着本子。过了一会儿，他说：「爷爷，我们老师说，不会的时候，要画图。」

这句话没有一点教训的意思，是一个九岁孩子，把老师的话照搬了一遍。

林国栋看了他一眼，从口袋里摸出一支笔，在作业本的边上，画了两条线段：一条长，一条短，长的比短的多出一截，是 6。

他往下画：长线段划掉一块，挪给短的。

画到一半，他的笔停住了。

他看见了。分 3 个，两人一样多，这一步他算对了；可是题目要的是小明比小红还多 2 个，那就得在一样多的基础上，再多给 1 个，一共 4 个。

他一眼看见「多 6 个」，脑子里自己补成了「分到一样多」。题没读完，答案已经出来了。

石凳边上很安静。

没有人可以怪。答案不是别人印错的，题不是别人出错的，豆豆没有笑，也没有得意。一个做了四十年外科主任、从来不会算错剂量的人，被一道三年级的题绊倒了。

那天晚上，豆豆睡下以后，林国栋站在厨房门口，对正在洗碗的林晓说：「你们那个线段图，是怎么画的？」

林晓手里的碗，差点滑下去。

她回过头。父亲站在厨房门口，手里没有拿报纸，肩膀往下松了一点，像一个在走廊里等着叫号的人。

「怎么了爸？」

「没什么。」他说，「你教我一下。」

林晓擦干手，拿来一张纸，教他画：先画两条线，长的一条，短的一条；再标出差多少；再把要挪的那一段，用虚线圈起来。

林国栋学得很认真，像他当年学一台新的器械。画到第三道题，他的手慢了下来，说了一句：「这个办法，比我心算稳。」

说完，他自己好像也有点意外。林晓没有接这句话，只是把笔递给他，说：「下一题你来。」

这是一次完整的回写。题是现实界的，失败是他自己的，没有地方可以放，没有人借此羞辱他。差异落下来，改了形状，也松了一块土。

第二天早上，林晓说该让豆豆自己收书包。林国栋脱口而出：「我说了算。」

一半还是原来的样子。

别以为一道题，就把一块石头变成了肉。那天下午，只是裂开了一道很细的缝。缝，是没有人能预先安排的。

◆ 十二、等，还是不等

说到这里，有人会问：既然软化要等外面来，那是不是只能干等？

也有两件小事，是能做的。

第一件，对自己。你不能决定变软，可你可以走到一些容易被现实写到的地方去。比如，学一件你完全不会、又没有人替你兜底的小事：跟着视频学做一道新菜，学着用语音写一条消息，学着去修一个坏了的拉链。做砸了，没有人可怪，只能看着它砸在自己手里。

林国栋退休以后，就在这样一个地方待过。他报了社区老年大学的手机班，坐在一群比他小十岁的人中间，被一个二十出头的年轻老师，用很慢的语速，教怎么点开一个按钮。

第一堂课，他把「我知道」说了五次，每次都点错了。第二堂课，他不说了。

他当了四十年主任，已经很久没有被人这样慢慢地教过。这件事，他没有对任何人提起，不过林晓注意到，那一阵子，他回家以后说话的口气，软了一点。

第三周，他回家后给林晓发了一条语音，二十三秒，说的是怎么把照片放大。说完，他又补了一句文字：「你听得清吗？」

这不保证什么。裂缝能不能出现，不由你说了算。不过石头不会在沙发上裂开。

第二件，对别人。你对一个已经很硬的人，什么也改变不了；可是河道有两头，你这一头，也是河道的一部分。

第 7 章说过，被轻视的一头，会先给自己的话打折：「我随便说说。」这个折，是在替那条槽加深。你能做的，是少打一次折：把一句完整的话，原样放到桌上，不垫，不退，也不逼他当场接。

林晓后来做的，就是这件事。她说「该让豆豆自己收书包」之后，没有解释三遍，也没有退一步说「我随便讲讲」。她只说了一次，然后去收碗。

这件事做起来，比听上去难。一句话说出口，对方没有接，那种悬在半空的感觉，很不好受。人会忍不住补一句，补着补着，原话就变形了。

不补，也不撤，让那句话留在桌上，过一晚上。有的话，需要这样一个晚上。

这是她手里的那一半。另一半不在她手里。

这样的分工，听上去不公平：难的一半在对方手里，自己只能做容易的那一半。可是话要说回来，容易的那一半，恰恰最容易被省掉。

很多人在一条槽里待久了，对方不接，就自己先把话咽下去。咽下去的，不只是一句话，是那一次差异的落地机会。你这一头不放，那一头连被写的机会也没有。

结语会回到这件事上：改一条河道，要两头都有一次真正的落地。

◆ 十三、放回日子里

过了几个星期天，饭桌上，林国栋又讲起罚站的事。

话说到一半，他停住了，看了奶奶一眼。奶奶装作没看见，低头喝汤。

他把剩下的半句话咽回去，换了一句：「豆豆这个年纪，你们是怎么管的，说来我听听。」

林晓抬起头，愣了一下。

石头还是石头。再过一个星期，「我带了一辈子人」这句话，又会出现几次。可是它出现的次数少了，出现之后，有时有人接一句，他也会停一停。

这就是裂缝的样子。不是一声巨响，是一点一点、被水慢慢渗进去的。

一个小办法：下次听见自己说「这个我知道」，停半拍，把对方刚才那句话，原样重说一遍给他听。只重说，不评论。

还有一个更小的：一天下来，数一数自己说了几次「我知道」「我早就想过」「这个我懂」。不用改，只数。

数目不是重点。重点是，数的时候，你会开始听见那个「知道」，是在话说到哪一个字的时候，已经就位了。

说错了，对方会纠正你。纠正，就是一道差异，落下来了。

奶奶后来知道了豆豆那道题的事。她是从林晓嘴里听到的，没有笑，只是点点头，说：「绊一跤好。我们老家说，没摔过跤的人，走不长。」

她停了一下，又补了一句：「就是这跤，不能是人家推的。」

林晓想了很久，才明白这句话的分量。

后来她问过奶奶：老家河边那块捶衣石，现在还在不在。

奶奶说：在。村里早通了自来水，没人去河边洗衣服了，石头上长了一层青苔。

青苔是软的，是活的。它长在一块没人再用的石头上，说明石头的表面，终于有东西落得住了。这个比方，奶奶自己大概没有想过。

豆豆在旁边听见青苔，问：「那爷爷什么时候长青苔？」

奶奶说：「等没人拿他当捶衣石用的时候。」

林国栋在客厅里咳了一声，翻了一页报纸。

这一章讲了一块石头。石心不是没被碰过，是被碰了一辈子，也没被写进去过。老子看见了这一点，说坚强者是死的一路；以西结也看见了这一点，说石心需要被除掉。

两个人都看见：软和硬，不在冷热善恶，在能不能被写进去。

两个人也都停在同一个地方：一块已经硬了的石头，没有办法自己变软。

本书接着他们往下走的，只有一步：不去问「该不该软」，去问「软从哪里来」。答案已经摆在豆豆那道题里了：从一次没有人安排的、完整的回写里来。下一章要看的，是石心的另一副面孔：它有时候，长得一点也不像石头。

带 走 的 话

石心不是没被碰过，是被碰了一辈子也没被写进去过；肉心不是自己换的，是被一次没得选的回写给的。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着。水天天从上面过，一笔也没写进去；只有那个没法怪谁的下午，裂开了一道缝。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前。「三个」是他看到题目的头一眼就写好的，题还没读完。

想 一 想

1. 你有没有过这样一次：被一件没法怪任何人的小事绊了一跤，之后有一个老想法松了？
2. 你身边有没有这样的人：什么话都接得住，什么话都不进？你自己有没有过这样的时候？
3. 「下决心变软」和「被一件事软化」，在你的经验里，哪一个真的发生过？

◆

09

第9章

最开放的样子

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周恺在每周一的晨会上，都会说同一句话：「有什么想法，尽管说，我最喜欢听不一样的声音。」

他说得很真。公司四十来个人，没有谁怀疑过这一点。

那个月，晨会上一共冒出七条建议。周恺当场拍板，采纳了六条：仓库的排班表改成两班交叉；供应商对账单加一栏备注；司机的路线卡换成大字版；周五的冷链车提前半小时发；客服的话术加一句「我们马上核实」；月底盘点多派一个人。

第七条，是一个来了三个星期的实习生说的。她问：「为什么送货时段是我们定？能不能让餐馆自己选？」

周恺点点头，笑着说：「这个思路有意思，我们后面再研究。」

后面没有再研究。

周末，林晓听他讲起这件事，随口问了一句：「那六条，你本来就想过吗？」

周恺愣了一下。他把六条在脑子里过了一遍，慢慢说：「差不多都想过一半。」

「那第七条呢？」

「第七条，我没想过。」他停了停，「也没听懂。」

这一章要写的，就是这一刻。一个真心开放的人，一个把耳朵打开了的地方，为什么还是有一类声音进不来。

而且，它进不来的方式，一点也不像拒绝。

◆ 二、关门的方式有两种

前几章说的傲慢，大多是关着门的样子。会议上一句「不太现实」带过去，老师一句「这很简单」截住半句话，专家一句「很有启发」之后一切照旧。你看得出来，旁人也看得出来。

可还有另一种。

门是开着的，开得很大，人人都能看见。进来的东西也不少，每周六条、每月二十几条，件件有回应，条条有下文。

只是门口放着一只筛子。

筛子的网眼，是照着屋里现有的形状织的。和现有形状合得上的，一个不漏地过去；合不上的，被客气地挡在门口，连「被挡」这件事都没有发生。

本书把它叫作选择性回写。

回过头看看回写是什么：长出来的东西，回头去改土、改路。选择性回写，就是这件事还在做，可是只对一部分差异做。和形状兼容的差异，写进去了；和形状不兼容的，没写。

说得准一点：这里没有一个人「决定」只听合意的话。是两股流相遇的时候，回写的口子照着现有形状开了一个大小，大小以内的都能进。口子是怎么开成这个大小的，要看前面许多次相遇留下了什么。第 7 章说过的那条惯性，在这里换了一副样子出现。

这一章要讲清三件事：这种开放为什么比关门更硬；它为什么专门挡掉 0 到 1 的差异；结算的时间，怎样把它和另外两种长得很像的人分开。

◆ 三、先把开放的好处写足

在往下走之前，要先替开放说几句公道话。

开放是真的好东西。一个听不进别人的人，日子过得又窄又累，这一点用不着谁来证明。

孔子说，大意是：几个人一起走路，里头一定有可以做我老师的人；挑他好的学，他不好的，拿来改自己（《论语·述而》）。这句话两千多年了，还是教人怎么听人说话的好办法。

「择其善者而从之」，说的是不全收，要挑。魏征劝唐太宗的那句「兼听则明，偏信则暗」，大意是多听几方面的话，看得就清楚〔核：大意，见《资治通鉴》唐纪〕。这也是一句老实话。

挑，是对的。不挑，什么都收，人会被每一阵风吹着走。这一点，本章第八节还要专门讲。

所以本书不说「挑」有什么错。本书只问一个问题：挑的那把尺子，是谁的？

「善」，是拿什么量出来的？

一个人说「我择善而从」的时候，量「善」的那把尺子，通常就是他此刻已经有的形状。和它合得上的，量出来是「善」；合不上的，量出来是「不善」，或者更常见的，量出来是「还不到时候」。

孔子没有说错。他停下的地方，正好是接着要走的一步：那把量善的尺子，自己能不能被量一次。

◆ 四、筛子装在门口

回到周恺的晨会。

那六条被收下的建议，有一个共同点：每一条，都能在现有的流程里加一栏、改一格、挪一个时间。仓库、对账、路线、冷链、话术、盘点，件件是旧房子里换一扇窗。

房子还是那座房子。

第七条不一样。让餐馆自己选送货时段，是把「谁来定时段」这件事掉了个头。一旦掉头，排班、车辆、仓位、损耗、报价，都要跟着重算。它进来，不是给房子换窗，是问房子朝哪边开门。

周恺那天听到的，大概就是这样一团东西：有点道理，说不清，不知道往哪儿放。

他没有当场反驳，因为他没有一个可以反驳它的位置。他也没有收下，因为他没有一个可以收下它的位置。于是它悬在半空，被一句「后面再研究」稳稳地托到了会议室外面。

注意这个过程里，没有一个环节叫「看不起」。

没有人皱眉，没有人打断。实习生走出会议室的时候，甚至觉得老板挺好说话。

三个星期后，她的话变了。有一次她又想到一个主意，在嘴边转了一圈，咽了回去。她对自己说的是：「先放一放，等我再熟悉一点。」

这是第 5 章讲过的那件事，换了一个很温和的版本：被挡在门外的一方，也被改写了。她改写出来的，是一条很礼貌的规矩：凡是不能放进旧房子里的话，不说。

下一次晨会，周恺会收到七条建议，七条都能放进旧房子。他会更加相信自己是一个开放的人。

一次一次，这个结果在回写：

「我听了，我也改了。」——周恺这一侧，又被确认了一次。

「我说的，要说成他能收的样子。」——实习生那一侧，又被确认了一次。

筛子越织越密，从来没有人看见它。

那个实习生后来在日记里写过一句话，周恺没有读到：「老板很好，就是我的话，要先在心里改成他能听的样子，才敢说。」

◆ 五、为什么它比关门更硬

关着门的人，至少还有一个好处：别人知道他关着。

一个人说「我不听」，旁人可以生气，可以绕开，可以等；他自己有时候夜里也会想起来，觉得那句话说重了。关着的门，是一件看得见的东西，看得见，就有被推一下的可能。

选择性回写没有这个好处。它有三个特点，让它特别难碰到。

第一，它有证据。

「我听了啊，你看，六条都收了。」这句话是真的，有记录，有落实，有下文。别人要说它不开放，得先越过一座证据堆成的山。

第二，它对自己也有证据。

一个人每次收下一条兼容的建议，就在心里存一次「我是开放的」。存得多了，这句话比他任何时候都更像事实。等到真正需要打开的那一次，他会用同一句话去回答：「我不是一直都在听吗？」

第三，它不留痕迹。

关门有一个动作：拒绝。选择性回写没有动作，只有一个什么也没发生的结果。被挡掉的东西，没有被驳倒，没有被评价，甚至没有被听懂；它只是没有长出后续。你没法指着一个空白说「这里被拒绝了」。

所以才说：**最难碰到的刚硬，常常长得最像开放。**

第 8 章讲石心的时候说过，已经刚硬的流，无法自己发动软化。选择性回写还多一重麻烦：它连「我需要软化」这个念头，都先被自己的开放形象替换掉了。

如果非要给它一个标志，本书能给的是这样一条，你可以拿去量一量自己：

> **你这一年里收下的东西，有没有一条，让你不舒服过？**

不是不同意，是不舒服。是那种听完了，晚上还在脑子里翻、第二天不太想回头去看的东西。

林晓说起这个问题，奶奶在旁边听见了，接了一句：「不舒服的话，才是药。」

如果一条也没有，那么回写也许开着，也许只是开着一个很舒服的口子。

◆ 六、同一个人的两只耳朵

林家奶奶今年八十一岁，用上智能手机，是三年前的事。

她是跟楼下的老张学的。老张比她小两岁，教她怎么点开微信，怎么发语音。奶奶学得认真，记在一个红皮本子上，一笔一画，连「长按这里」都写了。

她常常对人说：「我这个年纪，还肯学。」

这话不假。

不过上个月，豆豆给她演示了一个办法：语音发出去以后，长按一下，可以变成文字，对方不方便听的时候，也能看。豆豆讲得很快，手指一划就过去了。

奶奶摆摆手：「行了行了，小孩子的花样，我有老张教的就够了。」

豆豆有点委屈，不再说了。

那天吃饭，奶奶看见豆豆低着头，没有说话，往他碗里夹了一块鸡肉。这是她认错的办法，一向不开口。

过了两个礼拜，老张学会了这一招，转头教给奶奶。奶奶听得很仔细，还记进了红皮本子里：「长按，转文字。」

同一招，两张嘴。进不进得来，看的是哪一张。

这里不用急着给奶奶下什么结论。她肯学，是真的；她学得慢，也是真的；她只收老张递过来的东西，同样是真的。三件事放在一起，才是她的耳朵。

回写在她这里没有关。她的日子里每个月都有新东西落地。可是它开口的方向，是朝着「和我差不多的人」那一边的。

八十一岁的人这样，三十五岁的人也这样，二十岁的人也这样。大家的筛子，网眼里织的是不同的东西，位置却差不多。

把它们拆开看，筛子的网眼大概有三种线：

一种是熟悉，看着像自己见过的东西，就好进；一种是位次，说话的人和我差不多，或者比我高，就好进；一种是好归类，说得出它是哪一类的东西，就好进。

三种线交在一起，才是那只筛子。熟悉的、位次相当的、好归类的，通过；陌生的、位次低的、没法归类的，留在门外。

三种线都不是坏线。熟悉让人少走弯路，位次是许多次相遇沉下来的经验，归类是人省力的办法。

不过三条线加在一起，恰恰把最要紧的那一类差异挡在了外面。

◆ 七、1 到 N，和 0 到 1

现在要讲这只筛子最大的代价了。

做事有两种。一种是在已有的形状里往前延伸：把菜单做得更全，把流程做得更顺，把成绩提高五分。这叫 1 到 N。它需要的差异，是能放进现有形状的差异，一栏、一格、一个时间。筛子正好是为它准备的，所以 1 到 N 在选择性回写里长得很好。

另一种，是从没有到有。现有的形状里没有它的位置，因为它要问的，是房子朝哪边开门。这叫 0 到 1。

这两种事，需要的差异不是一回事。

1 到 N 需要的差异，是归得了类的。0 到 1 需要的差异，恰恰是现有形状归不了类的。

归不了类的东西，刚出现的时候是什么样子？

大概有三种样子。

像噪声。数据里多出来的那个点，仪器偶尔出的怪读数，老手一看就说「这是误差」。

像外行话。一个不懂这一行的人，问了一个行里人从来不问的问题，听起来天真、绕远、不得要领。

像来自位次低的地方。一个实习生，一个新来的，一个干了二十年也没人问过的老工人，一个九岁的孩子。

这三样东西，正是筛子最先挡掉的。

不是因为筛子坏。筛子本来就是照现有形状织的，它认得的是「像我的」。0 到 1 的差异，在它眼里不像任何东西，所以不是被判了错，是根本没有被看见。

你可以拿两个人来想。

豆豆九岁，有一天在饭桌上问：「为什么红灯一定是红的？蓝的不行吗？」

大人们笑了，奶奶说：「红的远处看得见。」周恺说：「吃饭，别问怪问题。」

豆豆没有再问。那天夜里，他一个人趴在窗台上数楼下路口的灯，红灯亮起来的时候，他对着玻璃哈了一口气，用手指在上面写了一个小小的「红」字。

这个问题其实不怪。红光的波长长，在空气里被散射得少，能传得更远；这是个有答案的好问题，只是大人们的形状里，没有一格是给「小孩子问红灯颜色」留的。它进来，被归进了「怪问题」，然后出去了。

再说一个有名的例子。

德国人魏格纳在 1912 年前后提出大陆漂移的想法：今天的几块大陆，原先连在一起。他的本行是气象学，不是地质学（大要如此，年份取常见口径〔核〕）。地质学界当时的反应，大致是：说不出推动大陆的力量，这个想法归不进已有的解释，于是不能认真对待。几十年后，板块构造的研究起来了，他看见的东西才被另一套说法接住。

魏格纳那一次，是三样东西叠在一起：像外行话，来自本行以外的位次，又暂时归不了类。

另一个常被人讲的故事，发生在医学里。1980 年代初，澳大利亚两位医生，沃伦和马歇尔，提出胃里常见的一种炎症和一种细菌有关。当时流行的看法是，胃酸那么强，细菌活不下来（大要如此，细节〔核：大意〕）。这个说法后来得到了公认，二人在 2005 年获了诺贝尔奖。

这里只取一个细节：他们起初的话，在行里人听来，不像新发现，更像一个没弄明白胃酸的人说的话。

这个故事，本书不拿来评判谁对谁错。它只是再一次说明：0 到 1 的东西，进门的时候，从来不是穿着制服来的。

这样的故事，在每一个行当里都有。不是因为那些行当里的人格外傲慢。是因为任何一个运转良好的形状，都会织出自己的筛子。

织得越好，越是正常运转，越是这样。

◆ 八、一锅粥为什么不能省

要让归不了类的东西落地，要走过一段谁都不喜欢的路。

回想本书的三个状态词。一锅粥，是什么都在、还没分开；正在成形，是形状冒头、还站不稳；定型，是稳住了、认得出、传得下去。

一个新东西要变成可以用的东西，要经过这三站。

筛子做的事，是把前两站取消了。

它的做法是这样的：一条差异进来，马上问「它是什么」「它归哪一类」「它值不值得」。这三个问题，都是定型之后才有答案的问题。一锅粥里的东西，回答

不了。于是它们一进门就被判了：要么归进某个旧类，要么归进「不成熟」「不现实」「再研究」。

注意，这是结算。拿现有的形状去给一个还没长出来的东西定价。

而且它抢在了碰撞前头。

什么叫碰撞？是两股东西真的撞在一起，撞出来的结果谁也不知道。周恺的送货时段如果真的被放进来，会撞上仓库的排班，撞上司机的习惯，撞上老客户的老规矩；撞出来的，有可能是一个更好的办法，也有可能是一堆麻烦。在撞完之前，这些都不知道。

也就是说，碰撞最有价值的地方，就在它尚未结算的那一段。

那一段，是一锅粥。

本书的总钥匙「同一句话，换个人说」，在这里是一个最好用的试纸。你可以试一次：把实习生那句话，署上周恺合伙人的名字，放进下周一的晨会。

如果同一句话，换了人说，周恺会皱起眉头、认真起来、让大家讨论半个钟头，那就说明，上个月的「后面再研究」，不是因为这个想法不成熟。

是因为说话的人，站在筛子外面。

这个试纸不用真的做。想一想就够了：想的时候，脸上有没有热一下，那就是答案。

0 到 1 的路，需要一段没有结算的时间。一段谁也不知道它是什么、也不急着知道的时间。在那段时间里，两股流真的撞，撞出一个新形状，然后才轮得到定价。

这就是本书反复要说的那句话：0 到 1，只发生在结算之前的那段一锅粥里。

◆ 九、什么都收，也不行

说到这里，有人会往另一头想：那就什么都收，什么都不挡，不就行了？

不行。

那是另一种毛病，本书叫它耗散。

周恺的公司，其实也有这样的时候。有一年夏天，他在三个星期里改了三次主打菜品的方向。第一周，因为一位老客户说汤太咸；第二周，因为朋友圈里一篇文章说「轻食是趋势」；第三周，因为一位供应商随口说：「现在都做预制了。」

每一个声音，他都认真听了，每一个声音，他都改了。

三个星期后，后厨的人开始互相看着发愣。没有人知道下个星期要做什么，也没有人愿意再花力气把一道菜做到最好。

那一个月的流水掉了两成。

后厨的老师傅私下说了一句：「周总，我们不怕累，怕的是今天做的，下周不让做。」

周恺没有应声，可是那句话，他记了很久。

这里没有筛子。回写全开，什么都进，什么都改。可是这样的流，连一个形状都留不住。每一次相遇，都把土翻一遍，翻完又被下一次翻，永远长不出东西。

所以回写不是越开越好。非要说开得对，是开在对的时候。

这就要回到那条界线了。傲慢、耗散、坚定，三种人在外面看，有几分像：

- 傲慢的人，不为别人的话改变。
- 坚定的人，也不为别人的话改变。
- 耗散的人，为每个人的话改变。

只看「变没变」，分不清第一种和第二种，也分不清第三种和相遇。真正的区别在另一个地方：结算发生在什么时候。

傲慢：结算在碰撞之前。差异一到，就拿现有的形状去定价，比较没有跑。

坚定：结算在碰撞之后。差异到了，比较跑完了，两边真的撞过，撞完以后发现，原来的形状还站得住，于是不改。

耗散：碰撞和结算几乎同时发生，而且每次都以最后一个声音为准，没有一个稳下来的东西，把撞出来的结果存下来。

三个人里，只有坚定的人，可以对着对方，把比较的过程讲一遍。

「你说的送货时段，我试算过。我们的冷链车一天只能跑两趟，餐馆自选，会让第二趟的损耗涨一成半，所以现在不做。」这是坚定。

「你说的我听到了，后面再研究。」这是在碰撞之前就结了账。

两句话，一个具体，一个模糊。具体的那个，是比较真的跑过之后才有的东西。

◆ 十、一个完整的例子：豆腐是怎么坏的

下面把一件事从头走一遍，看看碰撞之后再结算是什么样子。

周恺公司的仓库里，有一位五十多岁的老李，干了十几年，不识几个字，话不多。有一天，他对仓库主管说了一句：「豆腐不是在路上坏的。」

主管没接。

那一阵，公司的豆腐损耗一直在百分之六七上下，大家的解释是：路上颠。办法是换更软的包装箱。这是一个很标准的1到N：把「路上颠」这个形状留着，往里加东西。

老李那句话，完全对不上这个形状。路上颠，就是路上坏。他说不是路上，那是什么？

这句话挂了三天，主管最后把它带到了周恺那里，原话说的是：「老李说了一句怪话，我也不知道有没有用。」

周恺那一周，刚好读了前面说的那些话，也刚好被林晓问过一次「第七条」。他没有当场判，只是做了一件小事：把老李叫到办公室，问：「你说不是在路上坏的，那你觉得是在哪儿？」

老李想了半天，说：「装车的时候，先装的压在底下，后装的压在上面。可是我们是先下单的先装，先下单的偏偏是路最远的。」

周恺没有听懂，让他再讲一遍。老李又讲了一遍，换了几个说法，还是那些字：先装，压底下，路最远。

周恺记在本子上，没有往下推，只做了一件事：下一个礼拜，让老李按另一个次序装五趟车，其余照旧。

五趟车的结果，不是这篇文章要讲的，不重要。重要的是这一周里发生的事：

一，那句话从来没有被归类。它没有被叫作「怪话」「不成熟」「不专业」，只被叫作「老李说的那一句」。

二，那句话没有被立刻采信。周恺没有说「老李说得对，全公司改装车次序」，那是耗散。

三，有一个小的、可退回的、规模刚好够看出差别的碰撞，被造了出来。

四，结算被放在了碰撞之后：五趟车跑完，再说。

这四步，就是碰撞之后再结算。它没有高深的地方，它甚至显得笨：多花一周，多麻烦一个老工人，多占五趟车。可是只有这样，那句「像外行话、来自位次低的地方、归不了类」的东西，才有机会长成一个形状。

至于结果，诚实地说，也不一定好。也许损耗根本不动，老李错了。那也是一次完整的回写：周恺的形状被一次真实的相遇碰过了，没碰碎，反而更清楚地知道它站在哪里。

坚定，就是这么来的。

那一周还发生了另一件小事，周恺自己没有想到。

他去找了那位实习生。没有开会，没有郑重其事，只是在茶水间碰上了，他说：「你上次说的送货时段，我当时没听懂。你再讲一遍，行吗？」

实习生愣了一下，说：「就是，餐馆有的上午忙，有的下午忙，我们定时间，他们有时候没人收货。」

周恺问：「这样的情况多不多？」

实习生说：「我不知道有多少，可是我送过一次货，在门口等了二十分钟。」

就是这一句。周恺后来对林晓说，这句话比任何方案都管用。他本来在等一个「完整的想法」，可她给的是一个二十分钟的门口。那二十分钟，是一块他的形状里从来没有的现实，它不是建议，是一件发生过的事。

他把这件事记在那张纸条下面，旁边写了一个数字：20。

还没有判。不过纸条上的字，从一行变成了两行。

◆ 十一、给筛子画一张名单

筛子在自己手里，是最难看见的东西。林晓给周恺出过一个办法，不用想，用手写。

拿一张纸，中间画一条线。

左边写：最近一年，谁的话你改过主意。 想到几个写几个，要具体的名字。

右边写：最近一年，谁的话你听了，也点头了，后来没有下文。同样写名字。

周恺写了一会儿。左边写下的是：合伙人老方，财务小魏，两位大客户的采购，仓库主管，还有林晓。右边写下的是：那位实习生，一位做过餐饮的大学老师，还有，他想了半天才想起来的，一位送货的司机师傅。

写完，他看着那张纸，半天没有说话。

他写得很慢，写到右边第三个名字的时候，笔停了一下，才又接着往下写。

左边的人，他都见过很多回，他们说话他听得懂；右边的人，要么是新来的，要么是外头来的，要么是干活的。左边的话，一说就进；右边的话，要多费一道力气才能进。

林晓没有说什么。她只问了一句：「右边那几个人，有没有说过什么，你后来发现是对的？」

周恺又想了一会儿，说：「司机师傅说过，冷链车后门的胶条老化了，开关门的时候冷气往外跑。我当时没在意，上个月换了，温度确实稳了。」

「他说了多久？」

「大半年。」

林晓没有说「你看」。她只是把那张纸对折，放回周恺手里，说：「留着，明年再写一张。」

这张名单没有什么神奇。它只做一件事：把一个看不见的筛子摊在纸上，让人第一次看见网眼织在什么地方。

看见以后，不一定要立刻改。有些网眼是对的。公司不能事事听新人的，课堂不能事事听学生的。位次和经验沉下来的东西，大多有它的道理。

要紧的是，知道网眼在哪儿，和不知道网眼在哪儿，是两种人。

前一种人，遇到右边的话，会多问一句：我是因为它不对才不收，还是因为它来的地方不对才不收？

后一种人，不会问。他只会觉得，该听的我都听了。

◆ 十二、放回日子里

林晓听完这个故事，问周恺：「那你现在怎么处理实习生的第七条？」

周恺说，他把它从「后面再研究」，改成了一张小纸条，贴在显示器边上。纸条上只写了一行字：「送货时段：谁定？——还没判。」

林晓说：「就这？」

「就这。」周恺说，「我发现我最怕的，是它一出现，就要我马上说它行还是不行。现在我允许自己不说。」

这就是明天能试的做法。它不大，大的做法往往坚持不了三天。下面几条，你可以挑一条用。

第一，设一个「还没判」的位置。　　一张纸条、一页笔记、一个手机备忘录都行。凡是听完让你不舒服、又说不清为什么的话，放进去，不判，不归类，不回答「后面再研究」。三天以后只回头看一件事：它现在还让你不舒服吗？

第二，先复述，再评价。　　对方说完一条你听不太懂的话，先用自己的话讲回去：「你的意思是这样吗？」讲到对方说「对，就是这个意思」，才轮到你评。很多被挡掉的差异，不是不对，是还没被听懂。

第三，换个人说。　　同一句话，署上一个你尊重的名字，再读一遍。反应不一样，那个不一样，就是筛子的位置。

第四，数一数。　这一年里，你收下的东西里，有几条让你不舒服过。数出来是零，也不用慌，只是下次听到一句让你不舒服的话时，请想起这个数字。

做完这些，你会发现一件事：开放不是一种态度，不是脸上挂着的表情，也不是「我最喜欢听不一样的声音」这句话。

开放是一次一次的回写里，有没有一条，让你的形状真的变过。

◆ 十三、这一章留下什么

把这一章收一收。

选择性回写，是回写还在做、只对兼容的差异做。它不关门，所以不像傲慢；它收下东西，所以人人都说它开放。它比关门更硬，因为证据在它这一边，连自己也被这些证据说服了。

它挡掉的，恰恰是 0 到 1 需要的东西：噪声、外行话、来自位次低的地方、现有形状归不了类的东西。

0 到 1 要一段没有结算的时间，要一锅粥。把这段时间省掉，等于把新东西在它长出来之前就按旧东西的价码买卖了。

也不能什么都收。耗散也杀东西。把三种人分开的，是一个很小的字：时。结算在碰撞之前，是傲慢，沉下去是石心；结算在碰撞之后，是坚定。

下一章，要讲这类结算留下的东西。当回写关上、没有再更新，一条原本真实的判断，会变成什么。

带 走 的 话

开放不是门开得多大，是有没有一条让你不舒服的话，被你放进来等它长成。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：收下的都是自己能放得下的，放不下的，客气地挡在了门外。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：「后面再研究」，是一句抢在碰撞前头的结算。

想 一 想

1. 你最近一次听到一句让你不舒服的话，是在什么时候？它后来去了哪里？
2. 　如果把你这个月最得意的一条采纳，署上一个你不太看得起的人的名字，你还会采纳吗？

◆

10

第10章

过期的真相

◆ 一、你一定有过这样的时刻

林家的周日晚饭，林国栋又讲起了进修医生。

他刚退休三个月，说话还留着查房的口气。林晓在夹菜，随口说起学校来了一位新老师，是外地一所师范学校毕业的，同事们都有点打鼓。

林国栋放下筷子：「外地来进修、来交流的，我见得多了。没几个靠得住。」

林晓笑了：「爸，你又来了。」

「我不是随口说。」他认真起来，「二十年前，我们科来过一个进修的小伙子，术后交班漏了一句话，差点出了大事。人没事，可我一个晚上没睡。从那以后，进修来的人，我头三个月都盯着。」

林晓没有顶嘴，只是问了一句：「你这些年，带过多少个进修的？」

林国栋想了想。他一向是个讲数字的人。

「三十来个吧。」

「出过差错的，有几个？」

桌上安静了一会儿。

「就那一个。」

林国栋说完，自己先摇了摇头，夹了一筷子菜，没有再往下说。

林家奶奶在旁边，正低头挑鱼刺，头也没抬：「你爸这个脾气，三十年没变。」

林国栋瞪她一眼：「我这叫有经验。」

奶奶说：「经验是经验，脾气是脾气，我分得清。」

豆豆在旁边偷笑，被林晓用脚在桌子底下轻轻碰了一下。

这一章讲的，就是饭桌上的这一小段沉默。

那条「进修的靠不住」，不是林国栋编的。它有一个真实的夜晚，一次真实的后怕，一个他到今天还记得名字的年轻人。

它是一条真的判断。

只是，它是二十年前的真。

◆ 二、一个词里的三个字

先看词。

「偏见」这个词，拆开是「偏」和「见」。偏，是朝一边歪；见，是看见、看法。合起来，是一个朝一边歪的看法。

近的一个词，是「先入之见」。这个「先」字，比「偏」更有意思：不是看法歪了，是它来早了。看之前，它已经坐在那里。

英文里的 prejudice，来源也是这样。它来自拉丁文的 praeiudicium，字面是「先前的判决」〔核：词源大意〕；pre 是「在先」，judgment 是「判断」。

三个词，三种说法，指的却是同一个构造：一个判断，先于这一次的看到，先站好了。

注意这里面有一个小小的、很容易滑过去的东西。

「先」，是相对于什么说的？是相对于这一次相遇。判断本身可以不是凭空来的，它可以有来历，可以有证据，可以曾经被许多次经验支持过。可是它早于眼前这一次，所以眼前这一次，用不着再比。

这是第 9 章讲过的那件事：结算，抢在碰撞前头。

偏见，就是这种抢先的结算，所留下的东西。

「偏」字还有一层意思，值得多看一眼：朝一边歪，常常不是一下子歪的，是一年一年厚出来的。

林家奶奶在老家有一小块菜地，种了几十年。她只用一种肥，因为头几年用着好，长得旺。后来，邻居劝她换着用，她不换，说：「我这块地就吃这个。」

地一年比一年板。菜还长，只是长得越来越像一个样子。

偏，就是这种厚法：土只朝一个方向被喂，越喂越稳，也越喂越板。

后来堂叔家换了一种肥，隔年菜长得比她的好。她看了一眼，没有说话，第二年也没有换。

本章要说的是：它留下的东西，不是一个「错误的想法」。它是一块硬了的旧土。

◆ 三、旧说法对在哪儿

在换眼镜之前，先把旧说法摆足。

偏见是心理学里被研究得最多的东西之一。美国心理学家奥尔波特在 1954 年写了一本《偏见的本质》，一直被当作这个领域的奠基之作。他给偏见下的定义，大意是：对一个群体的反感，建立在错误的、僵化的概括之上〔核：大意〕。

这个定义有两个字很准：「错误」和「僵化」。

偏见常常是错的，这一点没有什么好争的。把一个群体里的人看成一个样子，是错的；拿一个人的行为去推全体，也是错的。

「僵化」这个字，更准。奥尔波特看见了，它不只是错，还是不动了：别人拿出证据，它也不动。

再往前，还有一位美国记者李普曼。他在 1922 年的《公众舆论》里讲过「脑中的图像」：我们看世界之前，已经有一幅图，我们常常是先有图，才去看，不是先看，才有图〔核：大意〕。这一说，把偏见和人的日常认知接上了线：没有人是空着脑子看世界的。

最有意思的是德国哲学家伽达默尔。他在《真理与方法》里，替「偏见」说了一句让许多人吃惊的话，大意是：偏见这个词，本来只是说「判断在先」，不一定是错的；一个人没有任何先在的判断，就根本没法理解任何东西〔核：大意，见第二部分第 2 节〕。他的意思是，理解不是从零开始的，总要带着一点预先的理解去。

这三位，各看见了一块。

奥尔波特看见：偏见有错，而且不动。李普曼看见：每个人都带着一幅先在的图。伽达默尔看见：这幅图不一定是坏东西，它是理解的起点。

本书接着他们往下走，要问的是一个他们没有细问的问题：那幅先在的图，是怎么硬下来的？

好图和坏图，都是图。区别不在图上，在图有没有继续被画。

◆ 四、它原本是真的

回到饭桌。

林国栋那条「进修的靠不住」，我们不妨认真看看它是怎么来的。

二十年前，那个夜晚，是一次真实的碰撞。一个年轻人，一次交班，一句话漏了；一个主任，一个晚上没睡。这是一次完整的、疼的、有真实代价的回写。

林国栋的土，被那个夜晚改了。从那以后，他知道了一件事：交班这个环节，新来的人容易漏。

这是一条很好的经验。它让他后来二十年，每次有新人来，术前多核对两遍。三十几个进修医生，一个差错也没有出在他的科里。这里面，有多少是那两遍核对的功劳，没有人能说清，可是很可能有。

所以，这条判断在二十年前，是真的，而且有用。

后来发生了什么？

后来，这条判断从「交班这个环节，新人容易漏」，慢慢缩短成了「进修的靠不住」。

注意这个缩短。「交班」不见了，「环节」不见了，「新人」变成了「进修的」，「容易漏」变成了「靠不住」。中间每一步，都不是有意的，都像是顺手磨掉的边角。

最后，一条关于一个环节的经验，变成了一条关于一类人的判断。

这条判断从此不再被更新。三十几个进修医生，大多数表现得很好，可是这些好，没有一条回写进去。好的那些人，都被归进了「他自己那份认真」「是我盯得紧」。

没有出事的，是他盯得紧；出了事的，是进修的靠不住。

林晓在餐巾纸上算过一笔账：三十来个人，每人盯三个月，按每天一小时算，是两千七百个小时。她把餐巾纸折起来，没有给她爸看。

这样，两边的证据，都被收进了同一条判断，那条判断越来越稳，越来越看不出它在二十年前就停了。

本书把这样的东西，叫作过期的真相。

它不是错误。它是一次真实的回写，后来停止了更新。

偏见常常长这个样子。不是谎话，不是无知，是一条本来站得住的话，在某一天之后，就再也没有人去回头看它。

◆ 五、一张旧地图

打个比方。

你有一张城里的地图，是十几年前买的。那一年，它画得很准：哪里有桥，哪里有路口，哪条街是单行道。你靠它走过很多次，从来没有迷过路。

它是一张好地图。

后来，城里修了新路，拆了老桥，单行道改了方向。地图没有变。

你照着它走，有一天，在一个路口被卡住了。你不会说「这张地图是谎话」，你也不会觉得是自己糊涂了。你会很自然地觉得，是路错了：「怎么这里修了个高架？」

这就是偏见的样子。

地图是对的，只是过期了。让它变成偏见的，是一件很小的事：它不再被拿去和路对一遍。

如果每一次出门，你都用眼睛和地图对一下，你会很快发现不一样的地方，改几笔。地图会一点一点变新。

地图变成偏见，不是因为它旧，是因为你不对。

这里，要特别说一句：旧，不是问题。很多旧地图是好地图：山还在原来的地方，河还在原来的地方。有些经验，三千年了也不过期。

要问的是：它最后一次被拿去对，是什么时候？

林国栋的那张图，最后一次被认真对过，是二十年前的那个夜晚。之后的三十几次，他其实都拿起过地图，只不过每一次，他看的是自己的盯紧，没有看地图本身。

再说得准一些：这里不是林国栋「决定」不去对。是那个夜晚留下的东西，在二十年里一层一层地加固，到后来，它自己就成了对的方式：新人一来，就先看他像不像那个夜晚里的人。

过期的东西，闻得出来。偏见也一样，它身上有几样气味。

第一，说得很快。 别人提到那一类人，你脑子里还没转，话已经到了嘴边。真正想过的判断，往往要停一下；过期的判断，出口很顺。

第二，不需要这一次的材料。 眼前这位新人还没开口，判断已经有了。他说什么、做什么，都只是来给它盖章。

第三，换了场合也一样。 在医院是这个说法，在饭桌上是这个说法，在陌生人面前也是这个说法。真正的经验会随场合变细，偏见不会。

第四，碰到反例，就说例外。 「他是个例外」「那次不算」「也就那么一个」。这几句话，是回写关着的门铃。

四样东西里，有一样出现，不用着急下结论；有三样出现，这条判断多半已经在那儿放了很久。

林国栋对着这四条，数了一遍，说：「我三条半。」

他没有笑，林晓也没有。

奶奶在厨房里听见，探出头来：「半条是哪一条？」

林国栋没有回答。那半条，是第四条：他说过，那次不算。

◆ 六、傲慢给偏见喂料，偏见给傲慢备料

把前面的话接起来，会看见一个圈。

第 7 章讲了：一次又一次的提前结算，沉淀成惯性。惯性之下，有一块土越来越硬。这块硬了的土，就是偏见。

偏见一旦有了，下一次相遇会发生什么？

新人来了。他带着一个差异，这个差异本来可以和旧土碰一碰。可是旧土里有一条现成的判断：「进修的靠不住。」于是，这一次的结算，不用等碰撞，直接从旧土里把答案取出来：先盯着。

这就是偏见给傲慢备料：它提供了下一次提前结算所需要的内容。

提前结算做完了。新人在这个科里，被盯了三个月，每一步都有人核对。他感觉到了，于是说话少了，动作紧了，偶尔因为紧张出点小错——这些小错，又被收进了那条判断：「你看，果然。」

这就是傲慢给偏见喂料：每一次提前结算，都在给旧土再添一层。

一个圈：

豆豆后来把这个圈画在作业本背面，画成一条蛇咬着自己的尾巴，问林晓对不对。林晓说：差不多，只是蛇不知道自己在咬。

傲慢产生偏见；偏见为下一次傲慢提供内容；下一次傲慢，又让偏见加厚。

这个圈转起来，不需要谁有恶意。林国栋是个负责的人，他盯着新人，是因为在乎病人。恰恰因为在乎，这个圈转得更稳。

所以才有「傲慢与偏见」这个并排的词。

两个字放在一起，说的不是两件事，是一件事的两头：一头是还在发生的提前结算，一头是它留下来的旧土。

◆ 七、为什么拿事实驳它没用

接下来，要讲一个很多人都碰过的墙。

你可能试过：对一个有偏见的人，拿出数据，拿出例子，拿出一整页对照表。你满心以为对方会说：「哦，是我错了。」

通常没有。

对方可能点头，可能沉默，可能说「你说的也有道理」，然后下周，原样。

为什么？因为你在跟一个内容吵，可是问题出在回写上。

回写开着的时候，新事实来了，会改旧判断；回写关着的时候，新事实来了，被归进旧判断，成为它的一个例外。

这是个很重要的区别。

林晓对林国栋，其实做过一次最干净的反驳：三十来个，一个差错。那是一个有数字、有来历、说得通的事实。林国栋也听见了。

他说的是：「就那一个。」

注意，这四个字，不是在认错，是在收账：三十来个里出了一个，这一个就够了。数字没有被否认，它被收进了另一个账本：风险账。在风险账里，一个就足够了。

你可以看到，事实进来了，可是它进的是旧判断的框，没有改旧判断。

这不是林国栋的狡猾。是旧土的性质：土只会按自己已有的形状接纳东西。

所以用事实反驳偏见，往往徒劳。不是因为事实不够多，是因为这里需要的不是更多的事实，而是让回写重新开起来。

还有一个更糟的情况，值得单独讲。

假设你成功了。林国栋听完，说：「对，进修的人，不能一概而论。」

很好。再过十年，他会有一条新的判断：「现在的年轻人，都是有规范流程的，比我们那时候靠谱多了。」

这是一条正确的新判断，有数据，有制度，有道理。

这条新判断，如果也停止了更新呢？

到了某一天，一个不守流程的年轻人出现，林国栋会不会因为「年轻人都靠谱」，而放松了盯？

换一句：把偏见里的内容换成一个更对的内容，回写依然关着，这个更对的内容，将来同样会固化成新的偏见。

周恺的公司就有这样的例子。早年，他的公司凭感觉做事，吃过不少亏。后来他迷上了数据，口头禅变成「数据说了算」。这在当时是一次真实的进步。

有一年，数据显示一家新开的小餐馆，客流稀少，不值得供货；一位老业务员说：「这家老板我认识，人实在，菜好，再等半年。」周恺看了看数据，没有动。

半年后，那家店排起了队，被别的供应商拿下了。

「数据说了算」是个正确的新判断，不过它在周恺手里，变成了另一种过期的真相：数据是过去的，新店的样子，数据里还没有。

那天晚上，周恺对林晓说起这件事，说得很慢。林晓问他：「那家店后来你去过吗？」

他说：「去过一回，排队，没挤进去。」

林晓笑了，他也笑了。

所以说，纠正偏见，真正要换的不是内容，是回写的状态。

内容换对了，回写还关着，就是旧偏见死了，新偏见活了。

内容不一定换，回写开了，旧判断就会自己慢慢改。

◆ 八、偏见为什么舍不得扔

还有一件事，要替偏见说句公道话：它很省力。

想一想林国栋的科室，一个早晨有多少事。查房、会诊、手术排班、家属谈话、新人带教。如果每来一个陌生人，都要从头认识一遍，一个早晨根本不够用。

所以人需要「先入之见」。看见穿白大褂的就递病历，看见穿制服的就出示证件，看见红灯就停。这些先在的判断，是人在世上走路的拐棍。

没有它们，人什么也做不成。

林国栋的「进修的先盯着」，在最初的几年里，就是这样一根拐棍。它帮他省了脑子，也帮他挡住了一类真实的风险。

所以偏见舍不得扔，不是因为人笨、固执，是因为它真的替人付过账。账付得越多，越不容易看出它已经不值那个价。

这里要分清两个东西。

拐棍，是一条可以随时放下、也随时可以拿起来的判断。你知道它是拐棍，路平了，就放下。

偏见，是拐棍长进了手里。你不再觉得自己拿着一根拐棍，只觉得，路本来就是这样走的。

两者外形一样，区别还是那一条：回写。拐棍随路改，偏见让路改。

林家奶奶有一根枣木拐棍，用了十几年，把手磨得发亮。她说：「路不好走才拄，平地我扔在门后。」

林国栋卡片上那一行字后面空着的地方，就是这个意思：拐棍可以留着，只是每隔一阵，要抬头看一眼路。

◆ 九、三块地里的偏见

偏见不只发生在一个地方。

本书把世界分成三块地：理念界（观点、论证、知识）、现实界（身份、技能、处境、身体在场）、自我界（感受、经历、内在世界）。偏见在三块地里都有，样子不一样。

理念界的偏见，是学派的成见。 一个习惯了某种方法的人，看别的方法，总觉得不够「严格」「科学」「深刻」。学数学的人看不起只会讲故事的，讲故事的人看不起只会算的。这类偏见的特点是：它披着道理的外衣，每一次开口，都有一套话可以引。

一个学了二十年某种方法的人，对另一种方法的评价，往往是在二十年前听老师讲的。那时候老师讲得对，那一种方法也确实粗糙。后来那一种方法改了三轮，他没有再看过。他引用的每一句话，都有出处；只是出处停在了二十年前。

现实界的偏见，是刻板印象。 「东北人都豪爽」「年轻人没吃过苦」「做销售的都会忽悠」。它的特点是把一个人从他此刻的样子里拿出来，放回一个类里。林国栋的「进修的靠不住」，就是现实界的偏见：身份先于人。

林国栋的医院食堂有个规矩：外科的人坐一桌，内科的人坐一桌，进修的坐在靠门那一桌。没有人定过这个规矩，几十年下来，桌子自己排好了。

自我界的偏见，是对自己的偏见。　　「我就是这样的人」「我天生就不是那块料」「我这辈子也就这样了」。这一层最深，下一节单独说。

三块地的偏见，常常互相借力。

比如，一个人在理念界有一条成见，说「这种做法不科学」；他拿现实界的身份去撑它：「说话的是个没读过大学的人」；再拿自我界的感受去收尾：「我一听就觉得不对」。三层叠在一起，一条偏见，几乎没有缝。

◆ 十、最深的一层：对自己的偏见

最难松动的，是自我界那一层。

豆豆在学校，有一次数学卷子粗心丢了分。回家以后，周恺说了一句：「你就是马虎。」

这句话，周恺没有恶意。他说的是眼前这次。

第二次，第三次，同样的话，加上了「总是」：「你总是马虎。」

三年级的孩子很聪明，他听得懂。到了四年级，他自己会说：「我就是马虎。」

这时候，这条判断，已经不再是父亲对他的一个评价。它是他对自己的一个偏见。

它有第一层的所有特点：来历是真的（的确有过几次粗心）；一开始是有用的（提醒他检查）；后来停止了更新（再粗心的时候，才被记住；认真的时候，没被记住）。

可它多了一层：说这话的人，是自己。

后来，是林晓提醒了周恺一句：「你有没有说过，豆豆这一次做对了？」

周恺想了很久，说：「好像没有。」

从那天起，他试着改一个说法。孩子再丢分的时候，他说「这一次粗心了」；孩子认真的时候，他也说一句「这一次很仔细」。都是单数，都带着「这一次」。

一个月后，豆豆拿着卷子回来，自己说了一句：「这次有两道题我检查了。」

没有「我就是」。

周恺把那张卷子压在书桌的玻璃板下面，一压就是一个学期。不是为了表扬，是为了让自己下一回开口之前，先想起这一张。

偏见在别人那里，你可以反驳；在自己这里，你没有对手。每一次做错，是证据；每一次做对，是侥幸。

林晓对自己，也有一条。她常说：「我这人脾气急。」说这话的时候，她往往已经发完脾气了，这句话像一个注脚，也像一个许可。

「我这人脾气急。」听起来很诚实，是一种自知。

细看，它的作用，是把一件会变的事，变成一件不会变的事。这一次急，是因为那天累了；那一次急，是因为学生说了句话。把这些不同的次，都收成一句「我这人」，下一次急的时候，就用不着再问「这一次是怎么回事」。

自我界的偏见，就是对自己的提前结算。

这就是为什么，阿德勒那些话、德韦克那些话，到了第三编还会回来。眼下只记一句：对自己的偏见，和对别人的偏见，是同一件东西，只是它多了一个人帮它不被发现：你自己。

◆ 十一、重新打开回写

那么怎么办？

先说一件诚实的话。本书没有一个办法，能让一个人「想通」之后，偏见就消失。想通是内容层面的事，偏见出在回写上。

本书能说的是，回写重新打开，通常是什么样子。

第一种，是一次无法归咎别人的回写。

偏见最爱做的事，是把不合的东西，归到别处：「那是例外」「他运气好」「那次不算」。能撬动它的，往往是一件事，一件没有别处可归的事。

林国栋如果在自己最拿手的一件事上，出了一次差错，而这次差错，和任何一个进修医生都没关系，只和他自己的疏忽有关。那一刻，他的「我盯得紧，所以没事」，就被拆了一个角。

这样的回写，没有人愿意要。可它常常是真的。

第二种，是一次小而真的相遇。

不是辩论，不是说服。是一件很小的事，你和那个被你归类的人，真的一起做了点什么，然后你看到了。

林国栋退休后，回县医院带了一个下午的新人。那个小伙子是外地的，进修，二十七岁。他在示范一个缝合，小伙子在旁边看，忽然问：「主任，您这个手法，为什么不先固定这一头？」

问得不对，是个外行的问法。林国栋刚要说「你不懂」，停了一下，低头看，发现这个问题恰好点到了他三十年来从没想过的一个习惯。

他没有说什么。他只是在那个下午，第一次把小伙子的名字问了一遍，记在了心里。

这件事不大。一条二十年的判断，就是这样裂开一道缝的。

那天傍晚，小伙子下班前，在示教室门口站了一会儿，又折回来问：「主任，我刚才问得是不是太冒失了？」

林国栋说：「不冒失，明天你来，继续问。」

第三种，是把「是」改成「曾经是」。

不用等相遇，你自己就可以动手。

「进修的靠不住」，改成「二十年前，我那次碰到的进修生，漏了交班」。一字一句地改，改成一个有时间、有地点、有人物的单数的事实。

单数的事实，不会过期；复数的判断，才会。把复数还原为单数，旧土就松了一寸。

第四种，是让被归类的人，有一次开口的机会。

偏见最怕的，不是反驳，是一个具体的人，站在面前，用自己的话讲他自己。归类只对「一类人」管用，对一个有名字、有口音、有一件具体的事要说的人，管用的程度会差很多。

林家奶奶对此有自己的土办法。她对任何新来的人，开头只问一句：「你家是哪儿的？」然后听。听完，对这个人的判断，常常就不是原先那一个了。

她自己说，这没什么学问：「人说了话，就不是个『类』了。」

这句话，比本章里大多数句子都准。

有一回，一个收废品的年轻人来家里，奶奶问完，才知道他的老家和自己的隔着一条河。那天她多给了他半杯茶，说：「你们那边的水，比我们这边凉。」

◆ 十二、给人贴「有偏见」的标签，也是一次偏见

最后要提醒一件事，免得这一章变成另一次提前结算。

读完这一章，你可能会想起身边一个人：他固执，他刻板，他开口就是「你们年轻人」。你心里说：这就是一个典型的偏见的人。

请停一下。

给一个人贴上「有偏见的人」的标签，这本身就是一次提前结算。它把一个正在发生的人，按一条旧判断归了类。

你用的是第 9 章那只筛子，和他用的，没有区别。

更准确的做法是：不去问「他是不是有偏见」，去问「他的这一条，最后一次被拿去对，是什么时候」。

这样问，对象是一条判断，不是一个人。一条判断可以被更新，一个人被贴了标签，就不好动了。

林晓后来想了想，对林国栋说的不是「爸，你有偏见」，而是：「爸，那个小伙子的事，是二十年前吧？」

林国栋「嗯」了一声。

奶奶在灶台边咳了一声，没有回头，手里的锅铲却停了一下。

她没再往下说。

这一声「嗯」，已经是一次小小的回写。

◆ 十三、放回日子里

下面是几件明天就能试的事。不用大动作，一两分钟一件。

第一，给判断查日期。 想到一条你常说的话，比如「现在的年轻人如何如何」「做某某行业的人都怎样怎样」，问自己：这条话，我最后一次拿它去对，是什么时候？答不出来，就在后面标「待查」。

第二，把复数还原成单数。 「他们都是这样」改成「我遇到过的那一位……」。多写一句时间和地点。

第三，找一个反例，请他吃顿饭。 不是为了辩论，是为了看看这条判断，在一个真人面前，还站不站得住。

第四，留意自己说「我就是」的时候。 「我就是这样的人」后面，请补一句：「在哪些时候不是？」

做这些事，不需要你相信偏见是错的。只需要你让它重新被对一次。

林晓试了第四条。她对着镜子说了一句「我这人脾气急」，后面补上：「那天累了的时候。」说完觉得有点好笑，可是脸上松了一下。

林国栋后来在家里的书桌上，放了一张小卡片，是林晓写的，他没撕。上面只有一行字：

「进修的靠不住——2004 年，一例。」

后面空着。

豆豆看见了那张卡片，问爷爷：「后面空着干什么？」

林国栋说：「留着，等下一个。」

把这一章收一收。

偏见是拒绝回写所固化的旧土。「先入之见」的「先」，prejudice 的 pre-judgment，说的都是判断在先，结算抢在了相遇之前。「偏」，是这块土只朝一个方向厚。

偏见常常不是错误，而是过期的真相：一次真实的回写，后来停止了更新。

傲慢和偏见是一个圈。傲慢产生偏见，偏见给下一次提前结算提供内容。

用事实反驳它，常常没用，因为问题不在内容，在回写已经关了；把内容换成正确的，回写仍关着，新内容也会固化成新偏见。

三块地里都有偏见：理念界的成见，现实界的刻板印象，自我界的「我就是这样的人」，最后一种最深。

纠正偏见的关键，不是换一条判断，是重新打开回写。

下一章，要讲的是同一块固化的土的两张脸：它在合适的路上，结出自负；在不合适的路上，结出自卑。

带 走 的 话

偏见多半不是谎话，是一条没有再被拿去对过的真话；要松动它，先问最后一次是什么时候。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着：一条二十年前的好经验，再没被拿去对过。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：新人刚进门，判断已经在门口等着了。

想 一 想

1. 你常说的哪一句「他们都是这样」，最后一次被你拿去对，是在什么时候？
2. 如果把那句话改成一个有时间、有地点的单数的事，它还剩下多少？

◆

11

第11章

同一块土，两张脸

◆ 一、同一个人的两个下午

周一上午，周恺站在郊区一座冷库的门口，和种了二十年菜的老板谈价。

老板说，今年叶菜的行情不稳，每斤要往上提两成。周恺没有抬头，翻了翻手机里的到货记录。

「你上个月的损耗是百分之九，我这边记着呢。」他说，「提两成，你的菜和我的车都白跑。」

老板愣了一下，笑了。价钱谈在了一成以内。

这样的时刻，周恺一天里能遇到好几回。手下四十来个人，没有谁怀疑他懂这一行。他自己也不怀疑。

周四下午，他坐进了一家投资机构的会议室。对面三个人，年纪都比他小。一个人问：「你们的单位模型里，获客成本怎么摊？」另一个人问：「要是做成平台，网络效应的拐点大概在哪？」

每一个字，周恺都听得懂。可他发现自己嘴里发干。他说了一句「我们这一行的特点是……」，过了一会儿，又说了一遍。对面有人低下头，在本子上写了点什么。

走出大楼，电梯的镜面映着他。他对着镜子里那个人，小声说了一句：「我就不是干这个的料。」

晚上，他把这两天讲给林晓听。林晓听完，笑着问了一句：

「周一那个人，和周四这个人，是同一个人吗？」

这一章要问的，就是这句话。

同一个人，一周之内长出了两张脸，而且两张脸看上去是反的：一张说「我懂」，一张说「我不行」。

◆ 二、常识是怎么说的

日常的说法里，自负和自卑像是两种人。

自负的人，把自己看得太高，说话声音大，爱下结论，听不进别人。自卑的人，把自己看得太低，说话声音小，爱说「我不行」，不敢伸手。一个往上偏，一个往下偏，像天平的两头。

书店里讲心理的书，大多顺着这个思路往下走。它们说，自负和自卑，都是「自我评价」出了毛病。治的办法也对得上：自负的，要降一降；自卑的，要抬一抬。

还有一种更深一点的说法，老辈人也常讲：嘴越硬的人，心里越虚。一个整天吹牛的人，多半是怕别人看见他的底。

这个说法，后来被阿德勒讲得很透。本书第 13 章会专门走一遍，这里先不抢。

◆ 三、先说它们对在哪儿

这些说法，不是瞎说的。

第一，它们看见了两样东西常常长在一起。一个人身上，今天说得斩钉截铁，明天又缩在角落里，这种事人人都见过。天平的两头，本来就连着同一根梁。

第二，它们看见了两样东西都是「失准」。周一那句「我懂这一行」，在冷库门口是准的；可要是周恺带着同样的口气，去给一家做芯片的公司出主意，就失了准。周四那句「我不是这块料」也一样，它说的是一整个人，可那天下午出问题的，只是几个词。

第三，老辈人那句「嘴硬的人心里虚」，看见了一个真东西：硬的那一面和软的那一面，是挂在一起的，不是各管各的。

所以常识没有看错。它停下的地方，在另一处。

它把两张脸都放进了「自我评价」里。评价是什么？是一个人心里对自己打的分。于是问题只剩一个：他为什么给自己打高了，或者打低了？答案也只能往心里找：是怕，是虚，是小时候被人夸得太多，或者骂得太狠。

可你回头看周恺的那两个下午。

周一到周四，他心里的分有没有变？没有变。他对自己的看法，大概一直是「我是个能干的人」。变的是桌子对面坐了谁，递过来的是什么问题。

变的是路，不是分。

◆ 四、果子是路和土一起结的

本书换一个入口，从一个很小的问题进去：周一那段谈价的话，是从哪儿来的？

它不是周恺「心里」本来就有的。它是二十年供应链沉下来的：他认得损耗是多少，认得老板们开口前的那口气，认得哪一天的菜会烂在车上。这些东西缠在一起，成了他的一块土（本书用「土」这个字，指的是长期缠在一起的经验和关系）。

冷库门口的谈价，是一条路。路是一串有先后的不同：老板报价，他对数，对方松口，他再压一压。这条路正好落在他这块土上，长出了一个形状：一次漂亮的谈价。

用一句话说：

形状，是路和土配在一起的结果。写成式子，就是 S＝F(D, E)：S 是形状，D 是路，E 是土。

周四的会议室，路换了。获客成本，网络效应，没有一个词落在他的土上。土里缺了能接住它们的东西，路走到半截就断了，长不出形状。

不是周恺变小了。是这条路在他这块土里，没有地方落脚。

你看，两个下午，土是同一块，只有路不同。结出来的东西，一个是果子，一个是空。

◆ 五、结得多了，土会自夸

先看第一张脸。

一块土遇到合适的路，结出果子。一次谈成的价，一次稳住的局面。结一次，是运气，是手艺。结十次，结一百次，土里就沉下一样东西：这条路在这儿走得通。

这一笔，会被回写。回写，是长出来的东西回头去改土、改路。每结一次果，土里「我在这儿行」这一笔，就又被描深一回。

描到一定的深度，有一件事就悄悄变了：土里记下的，不再是「这条路在这儿走得通」，而是「我行」。路不见了，只剩下一个「我」。

再往后，遇到一个新问题，这块土还没等路走起来，就先开口了：「这个我懂。」

这就是自负。

请注意本书是怎么说的：自负不是一个人决定把自己看高。它是一块土，在合适的路上反复结果，又把「为什么结得出」的答案，一次次收成了「因为土好」。这个动作做得多了，沉下来，就成了一种口气。

那个人是这个动作反复之后显出来的样子。他没有发动什么。

周恺在冷库门口说「我记着呢」，还只是手艺。可一年一年，他在每一个会上都说「这行我比你们熟」，连新来的采购提的一个小办法，他也先说一句「这个我知道」。手艺就慢慢板成了一块招牌。

有意思的是，这个口气，说的人自己听不出来。

在周恺听来，「这个我知道」不是夸自己，只是说一件事实，像说「今天下雨」。采购小梁拿着一个想法进来，说周五的叶菜可以分两批发。他听了前半句，就抬手：「这个我知道，试过，不行。」

小梁点点头，出去了。

他试过什么，什么时候试的，当时的车队有几辆、路是哪几条，周恺自己也记不清了。可「试过，不行」这四个字，已经比那次试验本身，硬得多。

小梁下一次拿想法进来，会先在门口停一停。

这个停，周恺没有看见。那几天他忙着和冷库老板续约，走廊里来来去去，谁在门口站了一会儿，他不会留意。

后来，小梁的想法开始先去找别的同事商量。商量好了，才递到周恺桌上，已经磨得很圆，没有一个角。

周恺看了，觉得这孩子越来越稳当。

◆ 六、结不出，土会自责

再看第二张脸。

同一块土，遇到不合适的路。获客成本，网络效应，路走到一半断了，没有果子。

没有果子，也要被回写。这一次描深的，是另一笔：「我在这儿不行。」

一次，是一次。没有人会因为一个下午就变成自卑。可下一回，路又不合适，又没有果子，同一笔又描了一遍。描几回之后，这一笔也会脱掉「这条路」，只剩下「我」。

「我不是干这个的料。」

这句话里，没有一个字提到那个下午对面坐的是谁、问的是什么。路已经从句子里消失了。

要说明一点：没果子，有两种。一种是路确实不合适，土里缺了东西。另一种是土还在长，再给它几次机会，就接得住。可它们看上去一模一样：都是空的。空的是不会自己说话的，它等着有人给它一个解释。而「我不行」，是最顺手的那一个。

这就是自卑。

它在旁人眼里，常常不像毛病，反而像美德。

会议室里的人，看见周恺低着头说「我们不太懂这些」，多半觉得这个人谦虚、实在、不摆架子。他自己也这么想：我只是有自知之明。

可谦虚和这个不是一回事，后面还要回来讲。现在先记一条：从外面看，「我不行」说得越轻，越容易被当成品格。

它和自负是同一个动作，只是方向反了：自负把「结了果」收成「我行」，自卑把「没结果」收成「我不行」。

◆ 七、两边都删掉了同一样东西

把两张脸并排放在一起看：

	自负	自卑
路	碰巧合适	碰巧不合适
果子	结了，结了好几回	没结，或结得难看
说出来的归因	「是我厉害」	「是我不行」
被删掉的	「这条路合适」	「这条路不合适」
回写的那一笔	「不必改」又确认一次	「改不了」又确认一次
土的走向	朝一个方向越来越厚	朝一个方向越来越厚

最后一行要多看一眼。

两张脸，看上去一个往上、一个往下，可土的走向是同一个：越来越厚，而且只朝一个方向厚。自负的土，只被自己的果子加厚；自卑的土，只被自己的空手加厚。第 7 章说过，这就是回写不对称的样子，只不过这一回，不对称发生在一块土和它自己之间。

再看第四行。

按 S＝F(D，　E)，果子是路和土配合出来的。可两张脸的归因，都只提土。「我厉害」是土，「我不行」也是土。被删掉的，是路。

为什么偏偏是路被删掉？

因为路是一次性的，过去就看不见了；土却是天天带在身上、摸得到的东西。一件事结了果或者没结果，最顺手的解释，就是那个一直都在的东西。路只在那个下午出现过一回，谁还记得周四那几个问题，其实是一类特别的问题？

删掉路，有两个后果。

对自负来说，一次配合，被当成了一件所有物。「我懂这一行」成了身上带着的东西，走到哪儿都能用。于是它被带到了不该带的地方。

对自卑来说，一次对不上，被当成了土坏了。「我不是这块料」成了对整块土的判决。于是连那些本来对得上的路，也一并躲掉。

同一块土，在合适的路上长出自负，在不合适的路上长出自卑；两张脸都把路从账里划掉了。

这一点，有一个很实际的用处。

如果自负和自卑是两种「评分」，办法就是调分：对自负的人说「你没那么厉害」，对自卑的人说「你其实很棒」。你大概试过。结果呢？

对自负的人说他没那么厉害，他听成了一句外行话，因为那是他最熟的路，你没走过。对自卑的人说他很棒，他听成了一句客气话，因为他在那条路上刚刚空了手，一句夸奖挡不住十次空手。

这两句话，都是内容。第 10 章说过，内容换成「正确」的，回写关着，照样进不去。

如果把它们看成同一块土在两条路上的两种回写，办法就变了。不去动那个「分」，只做一件事：把路补回账里。

对自负的人，问的是：这一回，你熟的是哪条路？这个问题，是不是正好在这条路之外？

对自卑的人，问的是：这一回，是哪条路没走通？土里缺的是哪一块？

两句问话，都不评价人，只指路。

◆ 八、一家人的两张脸

这样的两张脸，不是周恺一个人才有。林家每个人身上都有。

林晓站在讲台上，一篇作文递过来，不用读完，她就知道毛病在哪儿：开头绕了，中间那件事是编的，结尾硬往上拔。教了九年初二语文，这块土又熟又厚。学生私下说，林老师的眼睛是一把尺子。

可有一回，学校要她申报一个课题。表格里有一栏，叫「数据支撑」。她盯着那一栏看了半天，对同事说：

「我是文科生，这种东西我不碰。」

然后把表格递给了隔壁的数学老师。

她不是不会。那一栏里的几个词，她读两遍就能明白。可她连第二遍都没有读。

奶奶更直接。八十一岁的老人，在老家的村里，谁家办红白喜事、桌子怎么摆、谁先谁后，她说一句，没人再改。村里人说话，要先看她一眼。

她来城里小住，第一次坐地铁，站在闸机前，把卡举了三遍，过不去。后面的人在等。她退到墙边，对林晓说：「我不坐了，这东西是给你们年轻人弄的。」

回村以后，她跟人讲城里的事，说的是：「那个地方，我们这样的人，去不了。」

三个人，三块土，是同一个动作。路熟的地方，土说「我行」；路生的地方，土说「我不行」，或者像林国栋那样，说「它不是给我的」。

你大概也发现了：自负的地方和自卑的地方，常常只隔着一道门槛。

所以要先打一个预防针。本书说的，不是周恺是「一个自负的人」，也不是奶奶是「一个自卑的人」。这样贴标签，等于把他们的一次次运行，捏成一个固定的「人」，再把这个「人」看低一点——那本身就是一次提前的结算。

能说的只有一句：在冷库门口，周恺的那块土，在说「我行」；在会议室里，同一块土，在说「我不行」。

◆ 九、土会开始挑路

事情还没完。时间一长，固化的土会开始挑路。

这个动作，第 9 章讲选择性回写时说过：只收下和现有形状兼容的，别的绕开。放在这里，就是你熟悉的那四个字：舒适区。

先看自负这一边。

周恺手上有三十来家供应商，他最熟的是其中十家。每个星期，他的时间大半花在这十家上，因为在这十家那里，他的话管用，结果可预期，回家的路上心里舒坦。

新开的两家，做的是预制菜，规矩和他熟的不一样。他去过一次，回来说了一句：「那不是我们的路子。」

之后，他的会议就没再排过这两家。

有一回，小梁路过他的办公室，随口说，那两家的老板在群里问，周总什么时候有空。

周恺嗯了一声，眼睛没离开手机：「让他们先把资料发过来。」

资料发来了，躺在邮箱里。过了一个月，那一封邮件还是灰色的，没有点开。

世界在长，他的地盘在原地。一年一年，他守着的那一圈，占整个世界的比例，一点一点变小。这是自负的地盘：越守越小。

再看自卑这一边。

周四之后，投资机构的邮件，他先是拖着不回，后来干脆不点开。本来只是「融资的话术我不会」，慢慢变成「数字平台的东西我碰不了」，再变成「这些新玩意儿都不是我们这种人搞的」。

一次会议室的空手，躲成了一整片地。这是自卑的地盘：越躲越大。

一个越守越小，一个越躲越大，看上去相反。可你看它们的动作：都是挑。挑一条结得出果子的路走，把别的路挡在外面。

挑到最后，自负的人和自卑的人，其实住在同一座房子里：一间只有熟路、没有生路的房子。

◆ 十、一个完整的例子：外公和手机

退休第三个月，林国栋收到了同学聚会的通知。要报名，得在手机上点开一个「接龙」，把名字、人数、能不能喝酒，一项一项填进去。

他在县人民医院做了三十年外科。手术台上，他是整个科室最稳的一双手。年轻医生说，林主任下刀的时候，屋里连呼吸声都小下去。

可那个下午，他对着手机坐了二十分钟。页面跳走了三次，每一次都回到最开始的地方。

林家奶奶在旁边择菜，看了他一眼，说话还是那么直：

「你给人开刀行，给手机开刀就不行啊。」

林国栋把手机往沙发上一放：「这东西，本来就不是给我这个岁数的人设计的。」

请注意这句话。他没有说「我不行」，他说「它不是给我的」。自卑穿了一件衣服，衣服的名字叫：问题在东西。归因照样落在土以外的地方，路照样不在账里。

三天后，豆豆放学回来，看见外公又对着手机发愣。九岁的孩子凑过去，看了一眼：

「外公，你点这儿。」

「我知道。」林国栋说。

「那你点点看。」

他点了。点错了。豆豆笑出了声，外公的耳朵一下红了。

一个外科主任，被一个小学三年级的孩子当面指点，这是他三十年里没有过的位置。那一刻，他可以做的事有两件：说一句「行了行了，你去写作业」，把这件事关上；或者让这个孩子的差异，真的落到自己这儿。

他没有关。那天晚上，他拿出一个小本子，做了他在手术台边做了三十年的一件事：复盘。

他写下三行：点哪儿进去，点哪儿退回，出错了怎么回到上一页。每一行后面，画了一个小小的箭头。

这是一块土里本来就有的东西。每做完一台手术，他都会把每一步重走一遍，写下哪里可以更稳。这个习惯，三十年里从没被用在手机上，因为手机从没成为一条他走得上的路。

现在，路来了，土里有了接住它的东西。

一个星期后，同学群的接龙里，多了一行字：林国栋，一人，不喝酒。

这不是「他改了心态」。是一条新路，在他的土里，找到了一个落脚的地方。第二天，他又问了豆豆一件事：怎么把照片发给奶奶。

再过一个星期，换成了林家奶奶站在他身后，看他在手机上点点划划。老人叹了口气：

「你呀，这回倒是肯问人了。」

林国栋头也没抬：「问人不丢人，手术台上我也问过护士长。」

这句话，他自己大概没有留意。它说明手机这条新路，在他那块土里，并不是从零开始长的。三十年里，他早就习惯了一件事：台上的每一步，别人看得见他看不见的地方，他就问。

那条路能落脚，不是因为他放下了身份，是因为他的土里原来就有一块地，留给了「问」。

◆ 十一、自卑的地方，才是机会

回头看林国栋的那二十分钟。

页面跳来跳去，什么都对不上，手也不听使唤。这二十分钟，是一锅粥：什么都在，还没分开。

本书第 9 章说过，0 到 1 的事，只发生在这样的一锅粥里。现有的土里没有现成的形状，所以东西看上去乱，看上去像噪声。

自卑的地方，就是这种地方。

路不合适，意思是土里还没有能接住它的东西。这不是土的判决，这是土的缺口。缺口有两种命运。

回写开着：结不出果子这件事，被读成一个信号——土里缺一块，该补了。林国栋把它读成了「该复盘了」。

回写关着：结不出果子这件事，被读成一个判决——我不行。周恺在电梯里的那句话，就是在这儿落的锤。

请注意电梯里发生了什么。投资人的会议室，是一场刚开始的碰撞，才半个钟头，一锅粥还没熬开。可他在电梯里，已经给整件事下了结论。结算抢在了碰撞前头。

这还是前面几章讲过的那个动作。第 4 章说过，傲慢是他者的差异已经发生，它对形状和土的作用，却被提前结算掉。自卑也一样，只不过这一回，被提前结算的是对面递来的新差异落在自己身上的作用：它被直接判成了「我够不着」。

所以自卑不是谦虚。谦虚是让比较真的发生，结果交给比较本身。自卑是比较还没跑完，结果已经写好了，只不过写的是朝下的那一行。

再看自负的地方。

周恺在冷库门口，再谈十年价，也谈不出一个新东西。那里的每条路都熟，每个果子都能预见，一锅粥早就没有了。那里很稳，很舒服，也是最不可能发生新事物的地方。

想想那间会议室里，如果周恺的回写是开着的，会发生什么。

他听到「获客成本」，一开始什么都对不上。可再往下半个钟头，他也许会冒出一句外行话：「你们说的这个，是不是就像我们给小区团长发的补贴？」对面的人也许会笑，也许会愣一下。这句话刚出来的时候，像噪声，像不在行的人说的话，可新东西往往就长在这样的话里。

这样的话，只有在一个人愿意待在一锅粥里的时候，才说得出口。

一个人真正的 0 到 1，常常就藏在他最不愿意去的那间会议室里。

这是这一章最反直觉的一句话，请你停一下，再读一遍。

◆ 十二、界线：不是见路就闯

读到这里，有一种误会要先清掉。

不是说，自卑的地方都该去闯，见到不会的就往里冲。

第 9 章划过那条界线：什么都进，什么都改，是耗散，不是开放。一个人要是每次被问住，就把自己整个推倒重来，今天学融资，明天学直播，后天学短剧，他就成了一池没有岸的水。

区别在结算的时间。

碰撞之前就结算，是自卑，也是傲慢。碰撞之后再结算，才是该有的样子：路走了几步，对上了几处，缺了哪几块，再下判断。判断可以是「这条路我不走」，也可以是「这条路要补三件事」。只要它是走过之后下的，它就不是石头，是账。

所以周恺在电梯里，最好的做法不是「决定去学融资」，也不是「决定这辈子不碰」。是把这个决定推后。

先让那半个钟头留在一锅粥里。第二天，问问小梁，那几个词是什么意思；找一个做过融资的老同学，问他当年第一次是怎么过的。走了这么几步，再回头看：是路真的不对，还是土里缺了几块。

要是走完之后，他说：「这条路不适合我们公司。」这就是坚定，不是自卑。

孔子对子路说过一句话，大意是：知道的，就说知道；不知道的，就说不知道，这才是真知道（《论语·为政》）。

这句话常被拿来劝人谦虚。换个角度读，它说的是账要记清楚：知道的那条路，记「知道」；不知道的那条路，记「不知道」。它没有让你把「不知道」写成「我不行」。

坚定的人也会说不。他的不，是带着账说的：试了什么，卡在哪儿，缺的是什么，为什么这一块补起来不划算。自卑的不，没有账，只有一个「我」。

要是走之前，他就说：「我不是这块料。」这是同一句话，换了结算的时间。

◆ 十三、放回日子里

回到周四晚上，林晓问的那句话：周一那个人，和周四这个人，是同一个人吗？

周恺想了一会儿，说：「是同一块土。」

林晓让他做一件很小的事：拿两张纸。一张写「我最熟的十件事」，另一张写「我最近躲着的十件事」。

他写完，把两张纸放在一起看。左边那张，每一条后面都能补一句：「因为我在这条路上结过很多次果。」右边那张，每一条后面他都想写「因为我不行」，可

他停笔了，因为他发现，右边十条里，有六条他其实只试过一次，而且是在一个不熟的场合试的。

他在右边那张纸的每一条后面，改成了另一句话：「这条路，我的土里还缺什么？」

这不是鸡汤。这是把一个判决，改回一个问句。

一个星期后，周恺真的给一位做过融资的老同学老宋打了电话，问了一个很笨的问题：「获客成本，说白了是什么？」

老宋说：「就是每拉一个新客人，你要花多少钱。」

周恺在电话这头沉默了几秒钟，说：「那我们叫它，拉新的补贴。」

这件事他做了十年，只是从来没人给它起过这个名字。那个让他嘴里发干的词，原来一直就在他的土里，只是穿着另一件衣服。

当天晚上，他在本子上写了一行：拉新的补贴，每月多少。写完停了一下，又添了两个字：不知道。

这件事他做了十年，每月的数，他从来没有自己算过。

第二天，他让小梁拉了一张表。两个人对着屏幕，从下午看到天黑。小梁走的时候，在门口没有停。

明天能试的做法，有三条：

1. 听见自己说「这个我懂」的时候，停三秒，问一句：这一次递过来的问题里，有没有哪一处，是我没走过的路？
2. 听见自己说「我不行」的时候，也停三秒，问一句：我是在哪一条路上说的？换一条路，这句话还成立吗？
3. 每周留半个钟头，去一个你最不熟的地方：一个陌生行业的人，一个年轻同事的活，一本你读不进去的书的第一章。不求会，只求让结果留在一锅粥里，晚一点再判。

林晓那天晚上也给自己列了一遍。左边那张，她写下：批作文，写评语，给学生讲一首诗怎么读。右边那张，她写下：数据，表格，拍一条能看的短视频。

写到第三条，她笑了一声。右边的这几样，豆豆的班主任每天都在用，办公室里最年轻的小赵一个下午就学会了，没有哪一样是「文科生」碰不得的东西。

她把「文科生」那三个字划掉，在后面写：「这条路上，我没练过。」

少了三个字，多了一个动作：练。

后来，她在办公室里把那张表交给隔壁的小赵，没有说「帮我弄」，说的是：「你教我第一步，第二步我自己点。」

小赵愣了一下，笑着答应了。

最后，替周恺补一句公道。

他在冷库门口的那份本事，是真的。二十年的损耗数字，不是吹出来的。自负的毛病不在于这份本事不真，而在于它被带到了账外：把「在这条路上我行」，说成了「我行」。

同样，周四那半个钟头的空，也是真的。自卑的毛病不在于这份空不真，而在于它被扩成了一整块：把「在这条路上我还缺」，说成了「我不行」。

两张脸，都是从一块土上长出来的。土没有错。错的是账本里少了一栏：路。

有一件事，值得在这里多说一句。

这两张纸，不是拿来给自己下判决的。右边那张写满了，不代表「你有十个弱点」；左边那张写满了，也不代表「你有十个强项」。它们只是把一块土上，已经走通的路和还没走通的路，各自排了队。

走通的路，要留意别把它带进不属于它的地方。没走通的路，要留意别把它判成永远走不通。两样都留意到，这块土才不会只朝一个方向变厚。

那天吃饭的时候，豆豆听大人们说了半天，忽然插了一句：

「外公会发微信，妈妈会做表格，爸爸会谈价格，那是不是每个人都有一个地方特别会，还有一个地方特别不会？」

桌上静了一下。

奶奶先笑了：「小孩子的话，倒是说到点子上了。」

林国栋夹了一筷子菜，没有接话。他在心里想的是，自己退休前的三十年，大概只给了「特别会」的那一边记账。

剩下的那一边，是从这个秋天才开始记的。

带走的话

「我行」和「我不行」，常常是同一块土在说话；把路补回账里，两句话都会小一圈。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半关：果子收下了，可只往「我」上记，没往「路」上记。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：电梯里的那句话，比那场会晚不了半个钟头，就已经落了锤。

想一想

1. 你最近一次说「这个我懂」，是在哪一条路上？那条路，你走了多少年，又有多久没遇到过新问题了？
2. 你有没有一个领域，每次提起来，你都先说「我不行」？如果那只是一个下午、一种场合的事，你能想起它第一次发生在什么时候吗？

◆

12

第12章

九类傲慢

◆ 一、饭桌上的三句话

周日晚上，林家吃饭。

那天桌上说的是豆豆。三年级的孩子，数学考了八十六分，语文九十四。林晓说，她想让豆豆少上一个周末的班，多睡一会儿。

林国栋放下筷子，说：

「这种事我见得多了。孩子的学习，我干了三十年的医生，看人我不会错，你听我的。」

周恺在旁边帮腔，换了个方向：他觉得数学要再补补。林晓摇摇头，没有争。她只是说：

「各有各的看法嘛。」

然后她低头吃饭，周六的班照常报了。

吃到后来，林晓叹了口气，说这一学期改作文改得手腕疼，晚上十二点还在批。周恺放下碗，看着她，认认真真地说：

「我理解你。真的。」

第二天是周六，他照常六点半出门，去了仓库。

林家奶奶坐在桌子的另一头，什么也没说，只是把碗里最后一口饭扒完，擦了擦嘴。过了一会儿，她自言自语似的冒出一句：

「你们三个说的，是一个意思：我不动。」

这一章要从这句话讲起。

豆豆放下勺子，抬头问：「奶奶，什么叫不动？」

奶奶想了想，用筷子点了点他的碗：「你妈说让你睡会儿，你爸说要补数学，你外公说你们别管。」

她顿了顿：「你的周六，谁也没有问你。」

豆豆低头看着碗里的饭，没有说话。

先问你一个问题：这三句话里，哪一句是傲慢？

很多人会选第一句。「你听我的」，口气硬，位置高。字典里的那个定义，正好对得上它。可第二句，客客气气，一个失礼的字都没有；第三句，更是体贴得挑不出错来。

它们有没有问题？本书的回答是：有。三句话，都是同一件事的三种样子：别人的差异已经到了桌上，却没有一个能落到自己这块土里。

◆ 二、字典漏掉的那一类

第 1 章讲过字典是怎么给傲慢下定义的：轻视别人，对人没有礼貌。

照这个定义，傲慢要有两样东西：一是心里看轻，二是外面失礼。后一样看得见，前一样靠猜。于是实际用起来，人们拿「失礼」当作傲慢的证据。

这个办法，对一部分情形是灵的。说话冲，打断人，翻白眼，这些一眼就能认出来。

不灵的，是另一部分。

「各有各的看法嘛」，一点也不冲。「我理解你」，一点也不失礼。说这两句话的人，多半还觉得自己挺开明、挺体贴的。要是你对他说「你这是傲慢」，他会真的委屈。

这就是字典的漏洞。它用「失礼」当尺子，所以量得出一种，量不出另一种：不失礼的傲慢，它整个漏掉了。

本书在第 4 章里，换了一把尺子。不看礼貌，看账：他人的差异已经发生了，它对形状和土的作用，是被分开结算了，还是一起结算了。分开，就是傲慢，不管说话多客气。

分开的办法有三种。哪三种，先回忆一下那张 2×2 的表：认了没收，收了没认，既没收也没认。

这一章，要把这三种，再乘上一个维度，铺成九格。

◆ 三、三种靠什么，三块地在哪

先说三种。第 4 章是从「收」和「认」两个动作来分的，这一章换一个问法：每一种，到底是拿什么，把别人的差异挡在了外面？

第一种，**拿「谁」挡**。　话先不听，先看是谁说的。这个人够不够格，有没有读过书，吃没吃过苦。这是位次型。它的样子是收而不认：话里的东西，土悄悄收下了，可那个人的位次一点没动，也从不被承认。

第二种，**拿「已知」挡**。　话还没说完，就判了：这个我知道。这是截断型。它的样子是不收不认：土没改，形状也没变，一切照旧。

第三种，**拿「无涉」挡**。　话收下了，客气地认了，然后把它放在一个与我无关的地方。这是隔离型。它的样子是认而不收：形状上点了头，土里一点没动。

再说三块地。一个人和另一个人相遇，同时在三块地上发生。

一块是理念界：观点、论证、知识。你说的话对不对，书上怎么讲。

一块是现实界：身份、技能、处境、身体在场。你是谁，干什么的，手上有没有活，人在不在这儿。

一块是自我界：感受、经历、内在世界。你怎么难过，吃过什么苦，心里藏着什么。

三块地不是三个房间，不是各管各的。一句话落下来，常常同时砸在三块地上。林晓说「我想让豆豆少上一个班」，是一个观点（理念界），关着孩子的作息（现实界），也连着她心里对孩子的疼（自我界）。听的人，可以只接住其中一块，把另两块当作没有。

这一点很要紧。因为傲慢最常见的做法，不是把整句话挡出去，而是只收下其中一块，把别的块挡在外面。

三种乘三块地，就是九格。

◆ 四、九格，一张表

先把表摆出来，每一格有一个名字和一句口头禅。

	位次型（收而不认）	截断型（不收不认）	隔离型（认而不收）
理念界	门第之傲：「你没读过某某，就别谈某某」	已知之傲：「这个我早想过了」	客气之傲：「各有各的看法嘛」
现实界	地位之傲：「他一个保安懂什么」	老手之傲：「这活我干了二十年」	背景之傲：服务者、下属被当成背景
自我界	苦难之傲：「你没吃过我的苦，没资格说」	看透之傲：「我一眼就看穿你了」	同情之傲：「我理解你」

这张表有两个读法。

横着读，是同一种挡法，换了三块地。竖着读，是同一块地，换了三种挡法。

还有一个不太明显的读法，是看每一格里，被挡在外面的是什么。门第之傲挡的是观点，地位之傲挡的是提醒，苦难之傲挡的是关心。已知之傲挡的是新东西，老手之傲挡的是新条件，看透之傲挡的是没说完的半句。客气之傲挡的是别的体系，背景之傲挡的是下面的声音，同情之傲挡的是对方的处境。

九样被挡的东西，名字不同，有一点相同：它们进来，都会让这块土改动一点。

每一格，都不是一种「人」，而是一种相遇里会出现的结算。同一个人，在不同的相遇里，会落在不同的格子里，有时一天就换三格。

先看一个例子，看同一个人一天里，怎样走过三格。

周恺那个周二，早上七点，在仓库门口，保安老彭说了一句什么，他边走边摆手：地位之傲。上午十点，阿宁带着方案来，他说「这个我早想过了」：已知之傲。晚上十一点，林晓说她累，他放下手机，认认真真说「我理解你」：同情之傲。

三格，一天，同一个人。

他不是三种人，也不是一个坏人。他是一块带着河道的土，在三次相遇里，被河道带到了三个不同的地方。

下面一格一格走，每一格配一个场景。

◆ 五、位次型：先看是谁说的

位次型的特点，是话收下了，人没认。你会在这三格里发现一个共同的尾巴：事情后来照着那个人说的办了，可那个人的名字，没有出现在任何地方。

一、门第之傲（理念界）。

市里的语文教研会上，乡镇中学的吴老师站起来，讲了一个办法：评作文的时候，把错别字扣分和立意加分分开记账，别混在一个总分里，孩子才知道自己哪里弱。

教研员老沈听完，温和地笑了一下：「小吴啊，课标解读你读过没有？没读过的话，评分的事，先别急着谈。」

吴老师坐了下去，后半场没再开口。

下一个学期，市里发下来一张统一的评分表。表上有一栏，叫「分项记账」。

没有人提那次会。表头上的编写单位，写的是教研室。

吴老师在办公室里看见了那张表，转给同事，附了一个笑脸。

没有人问他为什么转。他自己也没有说。那一栏的名字，他看了很久，才把页面关掉。

二、地位之傲（现实界）。

周恺公司的仓库有个保安，姓何，五十多岁，在那里守了六年的门。下雨天，他注意到送货的车队走西门，总要在地库入口排队，因为限高杆把两辆大车挡在外面。他跟周恺提过一句：「东门宽，下雨走东门好。」

周恺当时正在接电话，抬了抬手：「你们把门看好就行。」

一个月后，运营部拿着天气数据和到货时间做分析，得出一个结论：雨天车队改走东门，平均每趟省二十分钟。周恺在例会上宣布了这个新办法，感谢运营部的同事。

老彭在岗亭里看了公司的通报，把手机放下，端起茶杯。

从那以后，他看见什么，都不再说了。

三、苦难之傲（自我界）。

林晓说，豆豆晚上睡得太晚，眼睛底下有黑圈，想让他九点上床。

林家奶奶把碗一放：「我十岁就下地干活，没睡够，不也长大了？轮不到你教我带孩子。」

林晓没接话。

接下来的一个星期，每天晚上九点，奶奶都会准时从沙发上站起来，对豆豆说：「去洗洗睡了，别让你妈念叨。」

林晓有一次忍不住笑了。奶奶瞪她一眼：「我可不是听你的。」

这三个场景里，有一个相同的结构：差异进了土。教研室的表上有了分项记账，车队走了东门，豆豆在九点睡下了。那个说话的人，却没有被承认。吴老师没有名字，老彭没有一句谢，林晓没有被说一句「你说得对」。

这就是收而不认。

它还有一个后果，是第 5 章讲过的：被轻视的一方也被改写了。吴老师不再发言了，老彭不再提醒了。他们学到的，是「说了也是白说」，而这一笔，又被写回了河道里。

◆ 六、截断型：我早知道了

截断型的特点，是话还没落地，就被一句「知道」拦下了。它不收也不认，所以最干脆，也最不留痕迹。

四、已知之傲（理念界）。

运营部的阿宁带着一份方案来找周恺，想试一下按客户类型调价：连锁餐厅走一个价，路边小店走一个价，旺季和淡季再各调一次。

她刚说到「调价」两个字，周恺就点了点头：「这个我早想过了。」

「您看过这个思路？」

「五年前就弄过，没成。」

阿宁等了几秒，发现他不打算再问了，就收起了材料。

她回到工位，在本子上写了一行字：按客户类型调价，等有机会再试。写完，把本子合上。

五年前的那一次，周恺试的是按天调价，客户只有二十来家，车队只有三辆车。阿宁带来的，是按客户类型调，客户现在有四百多家。两件事之间，只共用了「调价」这两个字。

「早想过」三个字，一出口，门就关上了。

五、老手之傲（现实界）。

林家的厨房水管渗水，请来的老葛师傅干了二十年，手艺在小区里有口碑。

林晓拿着新装的净水器说明书，在旁边提醒：「这个型号的阀门，说明书上说要先关左边那个。」

老葛头也没抬：「这活我干了二十年了。」

他按他的习惯拧了右边那个。

当天晚上，厨房柜子底下积了一小洼水。

老葛没有错的地方，是二十年里他拧对过成千上万次。可这一次，这一款阀门的方向是反的，而那张说明书，就在林晓的手里。

六、看透之傲（自我界）。

林晓给林国栋打电话。她想说的，是她想在下个月的公开课上，把一个做了几年的老办法换掉，试一个新的。她心里发虚，想听听父亲当年第一次主刀的时候，是怎么过的那一关。

她刚说出一句：「爸，我最近有点……」

林国栋就接上了：「我知道，你们这个行当就是这样，熬过去就好了。」

林晓顿了一下，说：「嗯，您说得对。」

电话挂了。她想问的那个问题，没有问出口。

三个场景里，有一个相同的结构：没有任何东西进来。阿宁的方案没有落地，老葛的手没有停下，林晓的话没有说完。

这就是不收不认。它不像位次型那样留下一个被写走的东西，它只是让一切保持原样。

它还有一层好处，是让它特别难改：截断，看上去像效率。

一个人干了二十年，不可能每一句话都从头听起。「知道」二字，替他省下了无数个下午。在大多数日子里，这样省，是对的，也是老手的本钱。

麻烦出在「大多数」之外。那些不在大多数里的话，恰恰是最不像大多数的那一句：阿宁的客户类型，说明书上那个反方向的阀门，女儿没有说完的半句。截断型的结算，看不出这三句和别的一千句有什么不同，因为它是在话还没说完的时候做的。

截断型有一个很有迷惑性的地方：它常常是真诚的。周恺是真觉得自己想过，老葛是真觉得自己懂，林国栋是真觉得自己了解女儿。真诚没有错。它错在被拿来结算，而且是在话说完之前。

◆ 七、隔离型：与我无涉

隔离型最难察觉。它的特点是：认了，形状上点了头，说了「有道理」「辛苦了」「我理解」，土里却什么都没有动。

七、客气之傲（理念界）。

豆豆班上的家长群里，常有人转发各种教育观点。有人说要多玩，有人说要早学，有人说要先立规矩。

群里有一位罗爸爸，每一条后面都会回：「说得也有道理。」「各有各的看法，尊重。」「都不容易。」

他回得很客气，从不跟人争。

可是他给孩子定的计划，从三年级到现在，没有改过一个字：每天作业之外多做三十分钟，周末两个班。群里讲了半年的话，没有一条进过他家的门。

别的观点，在他那里，一直是别人的观点。不进来，也不吵，只是客气地挂在那里。

有一回，群里有人问他：「你们家真的每周两个班？孩子累不累？」

罗爸爸回得很快，也很客气：「都是为他好，谢谢关心。」

客气到问的人也不好再问下去。那个话头，就这样轻轻放下了。

八、背景之傲（现实界）。

周恺公司的配送师傅群里，有一位师傅发消息：「某某小区的地库限高两米，大车进不去，每次要绕三条街。」

周恺回了三个字：「收到，辛苦了。」

过了半个月，另一位师傅又发了同样的话。周恺又回：「收到，辛苦了。」

又过了半个月，第三次。还是：「收到，辛苦了。」

年会上，周恺站在台上，真心实意地说：「我们最大的功臣，是每天跑在路上的配送师傅。」台下掌声很长。

那个小区的地库，还是绕三条街。

「收到」两个字，用在这里很准：收到了，没收下。师傅们的话，周恺都听见了，都认了，这些话，从来没有成为他排路线时要想的事。他们在他那里，是背景。

九、同情之傲（自我界）。

林晓那天夜里没有睡着。第二天，她提了一句：「你说你理解我，然后呢？」

周恺愣了一下，说：「我是真的理解。」

「我知道你是真的。」林晓说，「你周六照样去仓库，周日照样回客户的电话，豆豆的家长会还是我去。你理解我，然后你的日子，一点没有动。」

周恺没有回话。

这一格是整张表里最深的一格，因为它连「失礼」都不沾，反而带着温度。他不是不在乎，他是把林晓的累，放在一个叫「同情」的柜子里，锁好，自己的那一套，纹丝不动。

隔离型的三个场景，共同点只有一个：形状上是对的，土里是空的。

◆ 八、最常见的，是跨界结算

九格里，哪一格最常出现？

不是哪一格，是一种错位：跨界结算。

用一块地上的东西，去结算另一块地上的话。最典型的，是用现实界的位次，去结算理念界的观点。

仓库管理员小张，来了三个月。一天例会上，他提了一个建议：出库单别按下单时间排，按送货的区域排，司机可以少绕路。

周恺听见的是「才来三个月」。他说：「再看看吧。」

两周后，副总老裴在同一个例会上，提了差不多一模一样的建议。周恺点了点头：「这个想法好，下周就试。」

小张坐在会议室后排，什么也没说。

这是第 2 章那把总钥匙，同一句话，换个人说。内容没变，只换了来源，反应就变了。变的是什么？是周恺手里那把尺子：他拿现实界的资历，去称理念界的建议。

观点对不对，是理念界的事，要用论证和事实去称。谁说的，是现实界的事。把后者当作前者的秤，是最常见、也最容易的偷换，因为现实界的东西看得见：工牌、职位、年头。

反过来也一样。用理念界的「读过什么」，去结算现实界的活：「你没读过管理学，你怎么管得了人？」用现实界的「吃过什么苦」，去结算理念界的论证：「你没经历过，说了也不算」。九格里，几乎每一格都可以被另一块地上的东西顶替。

所以识别傲慢的时候，不要只看「他说了什么」，也看「他拿什么称它」。

有三个小问题，可以随身带着：

这句话，如果是我最服气的那个人说的，我会怎么听？

我现在对它的反应，是在回应它的内容，还是在回应说它的人？

我拿来称它的，是论证，还是工牌？

三问不难，难的是在被一句话撞到的那一下，想起来问。

◆ 九、越往右下，越像谦和

九格表还有一个读法，沿着对角线读：从左上到右下。

左上是门第之傲，口气硬，带着位置，一眼就能看见。右下是同情之傲，口气软，带着温度，最不容易被看见。

这是一条隐蔽度的坡。

位次型往往要摆出位次，所以容易被认出来：「他一个保安懂什么」，听的人会皱眉头。

截断型要说一句「知道」，所以也能被听出来，只是它常常装成经验。

到了隔离型，一句重话都没有了。「各有各的看法」是尊重，「收到，辛苦了」是体恤，「我理解你」是共情。三句话，放在任何一本待人接物的书里，都是该学的。

这是很难的地方：最深的傲慢，常常长得最像谦和。

那怎么认？

用第 2 章的总钥匙，只不过要换一个问法。对位次型和截断型，问「同一句话，换个人说，结果变不变」。对隔离型，这个问法不够，因为客气的话，换谁说都是客气的。要多问一句：这句话说完以后，有什么在他那里动了？

罗爸爸说「说得也有道理」，之后什么动了？没有。周恺说「收到」，之后什么动了？没有。「我理解你」之后，周六的行程动了吗？

动了，才叫收下。没动，只叫听见。

林国栋有一回对林晓说：「你放心，你说的我都记着。」

林晓问：「那我上次说，周末别再开车回乡下，您改了吗？」

老人张了张嘴，笑了：「上周又回去了一趟。」

那句「记着」，他说得很真。只是记着，和照着做，是两件事。

客气，还有一个更难的地方：它是最好的盾牌。

被「说得也有道理」挡回来的人，几乎没有办法抱怨。对方没有失礼，没有打断，甚至还夸了你。你要是说「你根本没把我的话当回事」，反倒显得自己小气。于是被挡的人，只能把这口气咽下去，下次，少说一点。

这又回到了第 5 章：被轻视的一方，也被改写了。不同的是，隔离型的改写，比别的格子都轻、都慢，轻到连被改写的人，也说不清自己是在哪一刻，不再开口的。

◆ 十、自卑是同一张表的镜像

这张表还有一个背面。

第 11 章讲过，自卑和自负是同一块土的两张脸。放到九格里，自卑就是这张表的镜子：位次朝下，仍然是提前结算。

位次型的镜像，是「我不配说」。林晓在家长群里，看到一位医生家长发言，她心里想：「人家是医生，我一个老师，说了也没人听。」她还没有说，位次已经结算好了。理念界和现实界，换了一副朝下的面孔。

截断型的镜像，是「我早就知道我不行」。这句话里，也有一个「早」字。它跟「这个我早想过了」一样，是在路走起来之前，就把答案写好了。

隔离型的镜像，是「别人的好，跟我没关系」。别人的成功，别人的方法，别人的幸福，都被放进一个与我无涉的柜子，只是这回，柜子上锁的是自己。

你会发现，镜像里的动作，跟原型是一个动作：在碰撞之前，结算。只不过，原型是把对方的差异挡在外面，镜像是把自己的可能性挡在外面。

被轻视的一方，往往是镜像的主人。第 5 章讲过，轻视同时生产出一个被轻视者。吴老师不再发言，老彭不再提醒，这是被挡的人，学会了先把自己挡住。

看看老彭后来的样子。

第二年春天，仓库来了一个新保安，二十出头，第一天上岗，注意到后门的灯坏了三天没人修。他问老彭：「何哥，这个要不要跟周总说一声？」

老彭看了他一眼，慢慢地说：「说了也没用。别操那个心。」

这句话，不是对周恺说的，是对一个从来没有见过周恺的人说的。老彭带着他那条河道，去见了一个没有参与塑造它的新人。第 7 章讲过，这是品格的标志：脱离了具体的关系，还在往前走。

镜像的这一侧，就这样一代一代传下去，传的不是一个想法，是一条槽。

所以九格表不是一张只给「傲慢的人」看的表。每个人，都会在这张表上，找到几格，是自己在被别人用，也有几格，是自己在用别人。

◆ 十一、放回日子里

回到那张饭桌，和奶奶的那句话：你们三个说的，是一个意思：我不动。

林晓后来把这件事想了很多天。她发现，那一晚自己说的「各有各的看法嘛」，也在这张表里。

她当时觉得，自己是在避免争吵。可是豆豆周末的班，没改。周恺的那一条数学要补的建议，没有被她当真放进过任何计划里。她没有失礼，也没有争。她只是客客气气地让这句话，挂在了一个与己无涉的地方。

这一点，最该记住：九格不是用来给人分类的。

给某个人贴上「这是个位次型的」，仍然是一次提前的结算。九格要用在一次相遇上，而不是一个人身上。同一个人，今天在这一格，明天在另一格，后天落在镜子里。

回到第一格的那场教研会，想一想，它有没有另一种结尾。

吴老师说完办法，老沈没有笑，也没有问课标。他问了一句：「分项记账，期末怎么汇总？你有没有做过一份样表，给我看看？」

吴老师说，有，手头就有一份。

老沈接过样表，看了一会儿，说：「这一栏，我们市里的表也缺。下个月的编写会，你来一趟。」

同一个办法，同一个教研会，同一个吴老师。区别只有一处：老沈让比较真的跑了一回，才决定它的位置。

这就是左上角那一格，在九格表之外的那个出口：相遇。认了，也收了。

明天能试的做法，有三条：

1. 听见自己说「这个我早想过了」「这活我干了二十年」「我一眼就看穿你了」的时候，停三秒，问一句：这一次，对方的话里，有哪一处，是我从来没听过的？
2. 在心里，把对方的话，换成你最服气的那个人说一遍，看自己的反应变不变。变了，说明你在称的是人，不是话。
3. 对人说「我理解你」「收到」「各有各的看法」之前，先找一件小事，是你自己要动的：改一个时间，换一个路线，试一次他的办法。找到了，再说。找不到，就别急着说。

周恺做的是第三条。那个周六，他没有去仓库。他在家，陪豆豆去了一趟游泳班，让林晓睡了一个懒觉。

豆豆从游泳班出来，头发还是湿的，拉着周恺的手问：「爸爸，你今天怎么没去仓库？」

周恺说：「今天不去。」

「那明天呢？」

周恺想了想：「明天再说。」

他没有说「爸爸很忙」。豆豆点点头，把他的手握紧了一点。

林晓醒来的时候，家里很安静。她躺了一会儿，没有说「谢谢」，只说了一句：

「这一次，你是真的听见了。」

◆ 十二、本编总账：看见的和收回的

第二编六章写完，该并排记一笔账了。

左边是这一编里，旧的说法和日常的眼光，真看见的东西。右边是本书从那里收回来、换了位置的东西。

他们看见了	本书收回了
傲慢会长成一副脾气，一个人身上带着，到哪儿都带着（第 7 章）	品格不是起点，是沉淀：单向渗透，回写不对称，惯性，品格，最后才被倒推成「心里」
有的人硬得像一块石头，说什么都进不去（第 8 章）	石心是回写关闭，不是人狠；肉心是赐给的，不是自己换的
有的人看上去很开放，其实也不动（第 9 章）	开放的样子不等于回写开着；选择性回写最隐蔽；而什么都进的，是耗散，不是开放
偏见顽固，用事实也劝不动（第 10 章）	偏见不是错误，是过期的真相；内容换成新的，回写仍关，也会固化成新偏见
自负和自卑常在同一个人身上（第 11 章）	不是两种性格，是同一块固化的土，遇到合适和不合适的路；两张脸都把路从账里删了
傲慢有很多种样子（第 12 章）	不是一个「心里看轻」，是三种挡法乘三块地，九种结算位置；不失礼的也算

两边并排看，有一件事变得很清楚。

这样的并排，不是为了说旧说法有毛病。账要这样记：左边是他们的功劳，右边是本书要接着走的地方。左边没有一条是错的，所以右边也没有一条是推翻。

左边六条，都是真的。人身上确实带着一副脾气，确实有硬得进不去的人，确实有看上去开放的人，确实有劝不动的偏见，确实有忽高忽低的自己，确实有数不清的傲慢的样子。旧说法没有看错一样。

右边六条，每一条收回的，都是同一件事：把「放在人里面的东西」，收回来，放进「两股流之间发生的事」里。

傲慢不是长在心里的脾气，是一次次提前的结算在土里压出的槽；槽压深了，人和他的土都以为那是他本来的样子。

这是第二编的总判断。

可是这些话，不是本书头一个说的。从阿德勒到心理学，从黑格尔到佛学，很多人早就看见了这一团东西，有的看见了自卑和自负的同源，有的看见了位次怎样把人困住，有的看见了「慢」是一个比傲慢更大的口袋。

他们看见了，却把它放在了心里。

下一编，就去看他们：先把他们看对了的地方写足，再看他们是在哪一步，把那条河道，收进了「一个人」里面。

带 走 的 话

傲慢不止一种：不失礼的、客气的、体贴的，也在里面；认出它，不看口气，看话说完以后，什么动了。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？九格里，三格收下了没认，三格没收，三格认了没收：回写，大半是关着的。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：每一格，都是话还没落地，账已经结了。

想 一 想

1. 九格里，哪一句口头禅，你昨天或者这个星期说过？说那句话的时候，对方的话里，有没有一处你没听完？
2. 你有没有被谁用「客气」挡过？当时你有没有察觉，是什么让你觉得，自己的话没有进去？
3. 如果让你从九格里挑一格，作为你最想先松开的，你会挑哪一格？为什么是它？

◆



第　三　编

照见旧理论：他们看见了，却放在了心里

编　序

这一编四章，请几位老先生来坐一坐。

第 13 章请阿德勒，他离傲慢最近：自卑、优越、生活风格、社会兴趣，他一样一样都摸到了。第 14 章请心理学的四面镜子：自恋型人格、达克效应、确认偏误、认知失调，每一面都照出了傲慢的一块。第 15 章往回走，去古书和哲人那里，看黑格尔、尼采、佛学、《圣经》和库恩怎样各摸到一角。第 16 章把十一种常被说成「性格毛病」的东西，摆上同一张图。

这一编要让你看见一个反差：他们看见的，几乎都是真的；可每一个人看见之后，都把它放进了「心里」。放进去以后，傲慢就成了一个人身上的东西，要靠劝、靠改、靠自省去对付。

本书不推翻他们。本书只问一句：把这些看见放回两股流相遇的地方，它们还缺哪两步？

13

第13章

阿德勒的那一步

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周恺三十五岁，做餐饮供应链，手下四十来人。去年冬天，他托了好几层关系，约到一家大连锁品牌的采购总监，吃了一顿饭。

对面那位说话不快，也不大看他，筷子在桌沿点了一下：「你们这个规模，冷链是外包的吧？」

周恺说是。对方点点头，没有再问。

就这一点头，周恺觉得自己矮了一截。接下来两个小时，他把数字报得又快又响：日均出货多少箱，覆盖几个城市，去年增长了多少。回家的路上，他发现后背是湿的。

第二天上午的例会，他把这顿饭讲给团队听。

「人家那边的人，看着大，其实流程慢得很。我们这种打法，他们学不来。」

一屋人点头。

晚上，林晓一边收碗一边问：「你昨晚回来，不是说怀疑自己不配坐那张桌子吗？」

「是有那么一下。」周恺停了停，「后来想想，那人就是有点瞧不起人。」

他夹了一筷子青菜，又补了一句：「可他明明只问了一句话。」

林晓没有说话，把碗递给豆豆，让他放进水池。

林晓没有再问。她在想的是：同一顿饭，昨晚的说法是「我不配」，今天上午的说法是「他们学不来」，中间只隔了一夜。

这个落差，一百多年前有一个人盯着看过。他看得很准。这一章，先请他把话说完。

◆ 二、一个病弱孩子的看见

阿尔弗雷德·阿德勒（Alfred Adler，1870—1937）是维也纳的医生。

传记里常说，他小时候体弱，得过佝偻病，五岁上下又得了一场差点要命的肺炎，后来才立志学医（据传记〔核：据传记〕）。这类细节各家说法略有出入，可有一点没有争议：他最早关心的，是身体上「哪里弱」。

1907 年，他出版了一本研究器官缺陷的小书（Studie über Minderwertigkeit von Organen，译名各家不同〔核〕）。大意是：一个人身上某个器官天生弱一点，这个人整体上就会被推着去补它。

后来他加入弗洛伊德的小圈子，1911 年前后分道扬镳，自己立了一门学问，叫「个体心理学」。「个体」在他那里，指的是不能被拆成几块的整个人〔核：大意〕。他不愿意把人分成本能、自我、超我几层去看。

他一生最有名的几部书，写给的是普通读者：《理解人性》（1927）、《自卑与超越》（What Life Should Mean to You，1931）。1937 年，他在欧洲巡回演讲的路上，倒在了苏格兰的街头。

这位医生做的事，说起来很朴素：他看人，看的是这个人朝着哪里去。

这是他和弗洛伊德分手的地方。弗洛伊德爱问：这个人身上有什么，是从过去哪里来的？阿德勒爱问：他在往哪里走，为的是什么？一个往后看，一个往前看。后来的人常说，这两种问法，各自抓住了半个人〔核：大意，通行说法〕。

下面把他看见的东西，拆成五处。每一处，本书先替他写足。

◆ 三、第一处：每个人都是从矮处出发的

先看一个孩子。

一个两岁的孩子，站在厨房里，看见的是桌子腿、椅子腿和大人的裤脚。灶台在哪，他够不着；柜子里有什么，他看不见；大人说的话，他一半听不懂。

阿德勒说，这就是人的起点：每个人生下来，都是小的，都要靠别人。这种「小」带来的感觉，他叫「自卑感」（Minderwertigkeitsgefühl）。

要紧的是下一句。他不把它当病。

他说，大意是：做一个人，就意味着觉得自己处在低处，并且想把这个低处补上（见《自卑与超越》，具体页码〔待核〕）。自卑感人人都有，它是一切向上走的出发点：孩子学走路，学说话，学系鞋带，都是从「我还不行」走出来的。

这一点，本书完全同意，而且看得出它的分量。

以前的人谈自卑，多半把它当成一种缺点，一种该被治掉的东西。阿德勒把它翻过来：没有这点「不够」，就没有后面的一切。你不觉得自己不会，就不会去学。

用大白话说：人不是因为强才出发，是因为觉得不够才出发。

所以如果有人跟你说，自卑感是软弱的证明，你可以把阿德勒的这一条讲给他听。

再补一句条件。阿德勒这一条，在一个很宽的范围里都成立：只要这个人还在往前走，只要他觉得的「不够」还能变成一个具体的目标，自卑感就是燃料。它不成立的地方，是下一处才出现的。

◆ 四、第二处：补，朝上补

觉得不够，就要补。阿德勒把这个动作叫「补偿」。

他举过一类例子：一个人身上哪里弱，往往就在哪里下最大的功夫。古希腊的德摩斯梯尼，据说小时候口吃，嘴里含着小石子对着海浪练习，后来成了最有名的演说家（这是流传很广的故事，细节多半是后人添的〔据说〕）。阿德勒爱用这样的例子。

他还观察过一类孩子：个子矮的，爱争先；常被说笨的，偏要在某件事上做到最好。

这股往上补的劲，他起初叫「追求优越」（Streben nach Überlegenheit），后来越来越多地说「追求完善」〔核：大意〕。方向只有一个：从一个觉得低的地方，往一个觉得高的地方去，他自己的说法是从「负」走向「正」。

这一条也很了不起。因为它回答了一个常见的问题：人为什么不肯停下来？阿德勒说，因为人不是被过去推着走的，是被前面一个想去的地方拉着走的。

这句话，后面还要回来。

◆ 五、第三处：两种「情结」，和那个最像傲慢的人

到这里，阿德勒还没有说到傲慢。他说到的是一个转折：同样是觉得不够，有的人往上补，有的人卡住了。

卡住的有两种。

一种他叫自卑情结。自卑感本来是出发点，可有的人把它当成了不动的理由：「我就是这样，所以我没办法。」「我从小就不行，所以别指望我。」自卑感在这里不再催人走，反而替人挡了路。

另一种叫优越情结。这个人不去做那件让他觉得不够的事，转身去宣布自己已经很高了：夸大、炫耀、摆架子、贬低别人。

阿德勒说，大意是：优越情结，是自卑情结的人逃开自己处境的一条路（见《自卑与超越》，页码〔待核〕）。

请把这句话读慢一点。

它说的是：一个声音很大的人，和一个缩在角落里的人，可能是同一个人在两个晚上。一个人越是需要证明自己高，越说明他心里觉得自己低。吹得最响的，常常是怕得最深的。

所以周恺第二天在例会上那番话，阿德勒几乎是一眼就能认出来的：昨晚的「不配」没有消化掉，今天就变成了「他们学不来」。

林晓在学校里也见过这样的孩子。她班上有个叫小宇的男生，每次她刚把题目写上黑板，他就大声说一句：「太简单了吧。」

有一回她走过去，低声问他：「那你来写？」他的脸一下红了，笔在手里转了两圈，什么也没写出来。

后来她在作业本上发现，小宇前一天晚上把这道题的草稿擦得干干净净，可纸上还留着压出来的印子：他算了四遍，没算出来。

那句「太简单了」，是给全班听的，也是给自己听的。

第二天发作业的时候，林晓什么也没有说。她只是把那本草稿，连同作业本，一起放在了小宇桌上。

小宇翻开，看见自己擦掉的那几行。印子还在。他把本子合上，耳朵红了。

再往后，她写题目的时候，他没有再说「太简单了」。

这是阿德勒对傲慢最有力的一击：傲慢的响，往往是怕的回声。

对这一条，本书只有一个补充，放在后面。现在先把公道还完。

◆ 六、第四处：生活风格，一个人带着走的那一套

阿德勒还有一个很有名的词：「生活风格」（Lebensstil）。

他的意思是：每个人在很小的时候，大约四五岁，就长成了一套看自己、看别人、看世界的办法，以及遇到事情时做什么的办法。这套办法一旦成形，往后遇到的一切，都被它收进去、解释掉。

他有一种很特别的做法：问人最早的记忆。因为他发现，人记得的最早的一件事，往往像一张缩小的地图，里面已经画着这个人看世界的方式〔核：大意〕。

比如周恺。他记得的最早的一件事，是七岁那年，站在学校的小舞台上，背不出台词，站在那里，台下有人笑，老师在侧幕说：「下来吧。」

这件事周恺平时不想，可他每一次站到「一屋子人都在看」的地方，都会闻到那间礼堂的味道。

阿德勒会说：这是他的生活风格在说话。「站在人前，就会被看低」是他的一条底线，所以他要么抢在别人前面把自己说高，要么干脆躲开。

有两点，阿德勒很在意。

第一，生活风格不是遗传，也不是环境单方面塞进来的。他说，孩子自己在用手边的材料「创造」它〔核：大意〕。第二，同一个人，走到哪里都带着同一套。你看他在家、在公司、在牌桌上，路数是一个。

他还注意到出生次序：老大、老二、最小的孩子，各自占着家里不同的位置，往往长成不同的办法。这一条流传很广，后来的研究结论并不一致〔核：据研究文献〕，本书不靠它立论。

这两点，本书都接着用。第二点尤其值得记住：一个人带着走的东西，比他当场想的东西要老。

◆ 七、第五处：社会兴趣，他给的出路

好了，一个人觉得不够，往上补，补偏了，变成了自卑情结或优越情结，还带着一套从小养成的办法。出路在哪里？

阿德勒的答案是：社会兴趣（Gemeinschaftsgefühl，也译作共同体感觉）。

大意是：一个人把自己放在人群里，关心别人，觉得自己与别人是在一起的；这个感觉越足，往上补的劲就越是朝着「有用」的方向使，不会拐进「只为证明自己高」的死胡同〔核：大意〕。

他把人生的事分成三大类任务：工作，交友，爱与婚姻（《自卑与超越》）。三件事，没有一件是一个人能办成的。

他还说，社会兴趣是衡量一个人是否健康的尺子〔核：大意〕。一个人往上补的时候，旁边有没有别人，别人的位置在哪里，这是他看人的最后一道题。

他不是只在书里说说。1920 年代，他在维也纳办过很多家儿童辅导所，把老师、家长、孩子请到一起谈（具体数目从略〔核：大意〕）。他相信，一个孩子的路要变，得先让孩子身边的人变。

到这里，可以试试把阿德勒讲给别人听了。五句话够：

第一，人人都从「小」出发，觉得不够是正常的，也是发动机。第二，这股劲会往上补，补是人往前走的主要原因。第三，补卡住了，就变成自卑情结或优越情结，两者常是一回事的两面。第四，每个人手里有一套从小长成的办法，这套办法

比当时的念头老。第五，出路是社会兴趣：把自己放进人群里往前走，而不是爬到人群上面去。

这五句，没有一句是错的。一个普通人听完，回去看看自己的日子，大概会点头。

接下来，本书要换一副眼镜。

◆ 八、换眼镜（一）：自卑不是起点，是链条的末端

先说第一处。

阿德勒说，人人都从矮处出发，从觉得不够出发。矮是事实：两岁的孩子够不着灶台。可「觉得自己不行」，是另一件事。

两岁的孩子够不着灶台，他搬一把小凳子，爬不上去，再搬，再爬。他一点也不觉得「我不行」。他觉得的是「这条路还没通」。这时候，够不着这个差，一次一次回头改着他：改他的凳子，改他的手，改他对灶台的想法。回写是开着的。

那么「我不行」是什么时候出现的？

第 11 章说过一条链子，这里再走一遍。

一个人在某一处，回写被关上了：别人的差异落下来，他不收，或者收了不认，土就一点点硬起来。土一硬，同样的路走上去，就结不出果子。结不出果子的时候，土又不肯改，那就只能找一个地方放这笔账。放在路上，是「这事不该这么干」；放在别人身上，是「他们不懂」；放在土上，就是「我不行」。

林家奶奶看过很多孩子，她说话直：「小娃娃摔跤，哭一阵就爬起来，再摔，再爬。大了，倒不敢走了。」

奶奶说的不是孩子变胆小了。她说的是：小的时候，摔一跤，账记在路上，「这块地滑」；大了，摔几跤，账越来越多地记在自己身上，「我走不好」。

账记到自己身上，就是自卑感。这个去处，是最后才有的。它是链条的末端，不是起点。

豆豆在旁边听见了，问：「奶奶，那我是什么时候开始不敢的？」

奶奶看了他一眼：「你现在不是正敢吗？上回那棵树，你爬了三回。」

豆豆想了想，没有再问。他低头去摸自己的膝盖，那里有一块还没掉的痂。

所以阿德勒看到的那个「自卑」，本书认得，只是认的位置不同：他把它放在人的最早一环，本书把它放在最晚一环。人人都小，这是真的；可「小」变成「我不行」，中间要先经过一串关上的回写。

这一步为什么要紧？因为它改变了你该往哪儿使劲。

如果自卑是起点，你要做的是给人壮胆，把他从低处抬上去。如果自卑是末端，你要做的是回头去找：是哪一处的回写，在什么时候，被谁关上了？

◆ 九、换眼镜（二）：优越与自卑，是同一块土的两面

再说第二处，就是最有力的那一句：优越情结是自卑情结的逃路。

这句话对在哪儿，上面说了。它停在哪儿呢？

它把「自卑」放在后面，当成真的；把「优越」放在前面，当成面具。一个是底，一个是面。可是回到周恺的那一夜，你会发现这两样东西是并排的，谁也不在谁后面。

昨晚，总监问了一句「冷链是外包的吧」。这句话里有一个差：他们这个规模，要做大，冷链这条路绕不开。这个差已经发生了，它落到了周恺面前。

周恺那一晚怎么结算的？他没有去问「您说的是哪一块」，没有去想「我们的冷链到底卡在哪」。他把这个差直接结算在自己身上：我不配。

第二天，同一个差，换了一个结算的地方：结算在对方身上：他们学不来。

这两次，都是在比较还没跑的时候就收了账。一次往下收，一次往上收。账收了，比较就没人去做了。

要是让比较真的跑一遍，会是什么样子？

周恺可以当场问：「您说的外包，是担心哪一头？」总监的回答，可能是一句客套，也可能是一条很具体的坑：比如夏天的断链，比如客户投诉的责任算谁。哪

一种，他都得到了一块新东西，可以拿回去和自己的账对一对：对得上，就改；对不上，就留着，并且知道为什么留。

那样的话，他后来不管改还是不改，都不是傲慢，也不是自卑，是一次跑完了的比较。

可是他那天没有问。他的后背湿了，他的数字报得又快又响。

再往下看一步，更清楚。

再过两天，周恺团队里最年轻的小赵，在例会上说了一句：「我们是不是该自己试一条冷链线？」

周恺说：「再说吧。先把现在的做好。」

请你把这三句并排放：总监说「冷链是外包的吧」，小赵说「我们是不是该自己试一条冷链」，两句话里的东西差不多。总监说，周恺觉得自己被看低了；小赵说，周恺把它放到了「再说」。

同一句话，换个人说，周恺的反应不一样。这就是第 2 章说的总钥匙。他对总监是向下结算，对小赵是向上结算，两种结算，同一个动作：在碰撞之前把账收了。

所以，本书对阿德勒的补充是：**自卑和优越不是一个人先后戴上的两张脸，是同一块土在不同的人面前，朝不同方向做的同一件事**。

阿德勒看到了它们同源，这是他的大功劳。本书只是把「面具」改成「并排」：没有哪一个是真的，哪一个是假的，它们都是土硬了以后，提前收账的两个方向。

◆ 十、换眼镜（三）：追求优越，会把土压得更硬

第三处，是「追求优越」。

阿德勒说，人是被前面那个想去的地方拉着走的。本书同意一半：人确实在往前走。可是走的不是一条线，是一遍遍相遇。

追求优越，换成发生学的话说，就是去找能结出果子的路，躲开结不出果子的路。

周恺订了三个行业号，每天早上扫一眼。三个号都在讲同一件事：轻资产才是正路，自建冷链是烧钱的坑。他读得很顺，读完心里踏实。

他从没想过，这三个号正是他挑出来的，而且他挑的时候，标准只有一条：读起来舒服。

这件事本身没什么不好。谁都愿意在自己拿手的地方多使劲。可是第 9 章说过，一个人如果只进能结果的路，不进结不了果的路，他的回写就成了选择性的：只收和现有形状兼容的差。他看起来很上进，土却在悄悄变硬。

阿德勒自己的最好例子，其实正好证明了这一点。德摩斯梯尼不是躲开了口吃，他是穿过了口吃：嘴里含着石子，一遍一遍去练那一条最不通的路。这条路不通，可他走进去了，回写落下来，土才被改写。

再看周恺。他的补偿是什么？他在例会上讲「我们这种打法他们学不来」，是把团队的目光引到他拿手的地方，把冷链这条结不了果子的路挪出了视线。这个动作在阿德勒那里叫「补偿」，在本书这里叫挑路。挑路越挑越顺，土越挑越硬。

可是请注意，这个判据很难自己用。一个人踏在「有用的一面」上，和踏在「无用的一面」上，从里面看，感觉一模一样：都是进步，都是上劲。差别要从外面、从别人那里才看得清。

阿德勒也看到了这个分叉：他说，补偿有「有用的一面」和「无用的一面」〔核：大意〕。这个区分很准。本书只是给这个分叉一个更具体的判据：看那条被躲开的路，回写还在不在。

还有一个词要放在这儿：「虚构的终极目标」。

阿德勒借用哲学家汉斯·费英格（Hans Vaihinger，译名〔核〕）的「仿佛」哲学（Die Philosophie des Als Ob，1911），说一个人心里有一个想象中的最后位置，他的一切举动都「仿佛」是为了到那里〔核：大意，对应〕。比如周恺心里那个「做到行业第一」的位置。

这个看法抓住了一个真东西：人确实是向着一个还没到的样子在走。可是换眼镜看，会多出一个问题。「做到行业第一」是一个形状，一个果；路是一步一步走

出来的，果是走到才长出来的。把一个还没长出来的果，当成推着每一步的原因，是把顺序倒过来用了。

倒着用的好处是：它给每一步一个意义。坏处是：路上遇到的、与这个终点不合的差，都被判成「噪声」。第 9 章讲的，0 到 1 的东西刚出现时，正好长着噪声的样子。

◆ 十一、换眼镜（四）：生活风格是土，不是谁「选」的

第四处，生活风格。

阿德勒说，这套办法大约四五岁成形。本书同意：它有一个成形的过程，而且成形得很早，很深。

差别在两点。

第一点，这套东西，本书叫土。它就是许多次相遇沉淀下来的、缠在一起的那一片地。你问周恺：「你是怎么变成这样的？」他的最早记忆是舞台上的那一次，可那一次不是全部。后来每一次被人打断、被人比较、被人说「下来吧」，都往土里加了一层。

第二点，阿德勒说是孩子自己「创造」的〔核：大意〕。这句话有它的道理：孩子不是白纸，他拿手边的材料在做。可是在本书这里，孩子并不是站在土外面「选」了一套。他是在一次次相遇里被回写、同时也在回写；那套风格是长出来的，不是选出来的。

这一点很要紧，因为它决定了你会怎么对待自己和别人。

如果是选出来的，那你可以说：「你选了这个，你该负责改。」这话说出口，已经站在了上面。如果是长出来的，那就要问：这片土是在哪几次相遇里长成的，哪一次的回写没落下来？

阿德勒其实也走在这条路上。他让人回忆，让家长和老师一起谈，不是因为他认为人是自己选错了，是因为他知道一个人的办法，是在人群里长成的。

最后一处，也是阿德勒最靠近答案的一处。

社会兴趣，把自己放进人群里，朝向别人，与别人在一起。换成本书的话说，这几乎就是双向回写：我的差能落到你那里，你的差也能落到我这里。这是阿德勒给傲慢开的最准的方子。

可是他把它放在了哪儿？

放在了个人心里。他说社会兴趣是一种「感觉」，是一种可以被培养的态度，是衡量一个人健康的尺子。方子开给的是一个人：你要有社会兴趣，你的母亲要教你有社会兴趣，你的老师要培养你有社会兴趣。

这样一来，傲慢还是成了一个人身上缺了的东西，一个要被补上的东西。

再看周恺那张饭桌。他缺的真是「社会兴趣」吗？他关心员工，关心客户，关心家人，这些都是真的。他缺的是：在那张桌子上，总监的一句话，没有一条路能落进他的土里；在例会上，小赵的一句话，也没有。不是他心里缺了什么，是那两个地方的河道，早已被过去的许多次相遇铺成了单向的。

第 5 章说过，位次是双方共有的河道。总监和周恺之间有，周恺和小赵之间也有。

所以改法也不一样。

要是缺的是「社会兴趣」，办法是劝、是教、是修心。要是缺的是河道，办法是让一次真实的相遇发生：让小赵的那一句话，在周恺这里，真的落一次地，真的让他的某个做法被改一点点，而且让小赵看见这一点。

阿德勒办的儿童辅导所，其实正是在做这件事：把孩子、父母、老师放在一张桌子上。他的做法比他的理论更接近这里的说法。

◆ 十二、穿过，不是向上

还剩下一个字：「上」。

阿德勒的图是一条向上的线：从负走向正，从低走向高。这个图太自然了，自然到没人觉得它有问题。

可是向上的图里，天然站着一架梯子。梯子上有高有低，有人在上面有人在下面。这架梯子，正是位次。

傲慢要的就是这架梯子。一个人只要还认定自己是在爬一架梯子，不管他爬得多么谦卑，他的眼里仍然有「上」和「下」，他的账仍然要先算一遍「谁在谁上面」。

自卑的人想爬上去，傲慢的人守在上面，爬的人和守的人，用的是同一架梯子。

所以，本书把阿德勒这一步改写成两个字：穿过。

不是从低处爬到高处，是走进那条不通的路，让回写落下来，让土被改一点。德摩斯梯尼含着石子的那一刻，他不在往上爬，他在穿过。周恺要做的，也不是「从自卑里爬出来，爬到自信上去」，而是：让总监的那句话，在他这里真的落一次地。

当然，向上的图也有它的用处。对一个孩子，对一个刚起步的人，「我要变好」这句话能给他一股劲，没有必要去拆。本书只拆它的一个后果：当这架梯子变成了两个人之间的规矩，上面的人和下面的人，就都不再需要真的听对方说了什么。

本书对阿德勒的这几处改读，也是本书自己的解释，标「待验」。如果有人能指出，一个人的自卑感确实不经过任何关上的回写，从第一天起就以「我不行」的样子出现，第 8 章那条链子就要改。如果有人能指出，一个只靠劝导就改了的傲慢，没有经过任何一次他无法挡掉的相遇，河道的说法就要收窄。

这是阿德勒走到的最后一步，也是他停下的地方。他停下的地方，正好是接着要走的两步：一步，把自卑放回链条的末端；一步，把社会兴趣从心里放回河道里。

◆ 十三、放回日子里

回到周恺。

那天夜里，林晓没有劝他，也没有说「你别那么要强」。她说的是：「明天开会，你把总监那句话原样写在白板上，问问大家怎么看。」

周恺愣了一下，笑了：「写我被人看低的那句话？」

「写那句话。不写是谁说的。」

周恺看了她一会儿，说：「你这是在给我出题。」

「是给你们全公司出的。」林晓说，「你只管写。」

第二天，白板上出现了一行字：「冷链是外包的吧？」

会议室里安静了几秒。小赵先开口：「这句话……其实是在问我们的软肋吧。」

有人小声补了一句：「去年夏天，三号线断过一回。」

没有人笑。屋里的人都看着白板。

周恺没有马上接。他在想，如果这句话是小赵说的，他昨天是怎么回的。

这一回，他没有在碰撞之前收账。

散会的时候，小赵留在门口，等别人走光了，才说：「周总，我刚才有点怕。」

周恺说：「怕什么？」

「怕你不高兴。」

周恺停了一下：「我也怕。」

两个人都笑了一下。白板上的那一行字，当天没有擦。

又过了几天，周末吃饭，九岁的豆豆在讲他们班下象棋的事。

「那个开局我早就会了，没意思。」他扒着饭，头也不抬。

林晓夹了一筷子青菜放到他碗里：「谁教你的？」

「同桌说的。可我早就会了。」

周恺在桌子对面，忽然觉得这句话耳熟。他想起自己那句「他们学不来」，和豆豆这句「我早就会了」，是同一个调子：别人的一句话，还没落地，就被一句「早就」挡在了门外。

他没有批评儿子。他只是说：「下回他再说，你让他摆一遍，你看看哪一步你没见过。」

豆豆翻了个白眼，可第二天回来，说同桌有一步走法，他确实没见过。

晚上林晓给周恺倒水，说：「你看，他连白眼都是翻给你看的。」

周恺笑了：「那说明他还愿意跟我说。」

林晓没有再接。她把杯子放下，手指在杯沿上停了一会儿。

这件小事里没有谁变高了，谁变低了。只是有一步棋，真的在一个孩子的脑子里落了一次地。

给你一个明天能试的小办法：挑一句最近让你不舒服的话，原样写下来，去掉说话人的名字，再问自己一遍：如果这句话来自我最信得过的人，我会怎么回？

不用急着回答，更不用急着改。只是让这句话，在你这里，等一等再结算。

带走的话

觉得不够，是出发的地方；把不够说成「我不行」或「他们不懂」，是在碰撞之前提前收了账。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半关：阿德勒看见了自卑与优越同源，可把它们放进了一个人的心里，回写那一扇没有点出来。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：周恺对总监向下收账，对小赵向上收账，两次都没等比较跑完。

想一想

1. 你最近一次「忽然觉得自己不如人」是什么时候？过了几个小时，你的说法有没有变？
2. 有没有一个人，他说的话你总是要再想一想才肯听，换成另一个人说同样的话，你很快就点头了？

◆

14

第14章

心理学的四面镜子

◆ 一、你一定有过这样的时刻

林国栋五十八岁，刚从县医院退休。退休第三周，他开始管起家里的出行。

那天要去市里看外孙，女儿林晓说，手机导航推荐走新修的高速，比老路省二十分钟。

「导航懂什么。」林国栋把车钥匙拿在手里，「这条老路我走了三十年。」

一路上，他走得很稳。老路有一处路口堵了三分钟，他说：「你看，哪条路都堵。」后来他们在市里吃饭，邻座有人说起新高速下午通畅，他没有接话，低头夹了一筷子菜。

回来的路上，林晓看了一眼手机：老路比导航预计的多用了十七分钟。

后座上的豆豆一路看着窗外，忽然说：「外公，那边那条路上的车，怎么一直在动？」

林国栋从后视镜里看了一眼：「那是别人的路。」

豆豆没有再问。他玩了一会儿手里的小车，又抬起头，说：「可是它们到得早。」

车里安静了一阵，谁也没有接话。

她什么也没说。林国栋也什么也没说。可是第二天他跟林家奶奶讲起这趟路，说的是：「走老路，心里踏实。」

奶奶正在剥蒜，头也没抬：「踏实是踏实，可你昨天回来，脸是绷着的。」

林国栋看了她一眼，拿起水杯，走开了。

这件小事里有好几样东西。有人会说，这是固执；有人会说，这是确认偏误；有人会说，这是认知失调；还有人会说，这是一点小小的自负。

心理学这一百多年，给这些东西起过很多名字。每个名字背后，都有一批人认真做过的工作。

这一章，请其中四面镜子出来。它们都很亮，都照出了傲慢的一块。本书先把每一面照出了什么写足，再问：它们照出来的，都放在哪里了？

◆ 二、镜子，和镜子的位置

先说一件小事：镜子不会撒谎。

你站在镜子前，它照出你脸上的一道印子，印子就是真的。可是镜子只管照，不管这道印子是怎么来的。是昨晚压出来的，还是一晚上没睡好，还是你一直这样。

心理学的这几面镜子，也是这样的性质。它们是实验、是观察、是临床，照出来的东西多半是真的。本书不去怀疑它们的真，只问两件事：

第一，每一面镜子照的是哪一段？是两股流相遇的当下，还是相遇以后沉淀下来的东西？

第二，照出来以后，它们把这个东西放在了哪里？放在一个人身上，还是放在两股流之间？

带着这两个问题，一面一面看。

◆ 三、第一面：自恋型人格，说了什么

自恋这个词，来自希腊神话里爱上自己水中倒影的那个少年。弗洛伊德 1914 年写过一篇《论自恋》（Zur Einführung des Narzißmus），把它从神话搬进了心理学。

真正把它变成一个诊断名字的，是后来的临床。

美国精神医学会的诊断手册（DSM）从 1980 年的第三版起，列了「自恋型人格障碍」。到现在通行的第五版，条目大致有九条：夸大自己的重要性，沉浸在成功

与权力的幻想里，相信自己特殊，需要被赞美，有特权感。再加上利用别人，缺乏共情，嫉妒别人或以为别人嫉妒自己，傲慢的行为或态度。九条里占够五条，才算（见 DSM-5，条目表述为大意〔核：大意〕）。

请注意最后一条。手册里确实写了「傲慢」二字。

对这一面镜子，有两位临床学者的工作值得说。

一位是科胡特（Heinz Kohut）。他在 1970 年代写了《自体的分析》（1971）和《自体的重建》（1977）。他的看法大意是：一个孩子要长出稳当的「自己」，需要有人用欣赏的、回应的眼神看他；这样的回应缺了，或者来得太不稳定，孩子长大后就会不停地向外要它，要赞美，要崇拜〔核：大意〕。

另一位是克恩伯格（Otto Kernberg）。他 1975 年的书（Borderline Conditions and Pathological Narcissism）更多讲的是：夸大的自己，是怎样盖住一个很空、很怕的自己的。

后来的研究者又看到两种样子：一种高调、夸大、爱出风头；另一种低调、敏感、很怕被拒绝。前者常叫「夸大型」，后者叫「脆弱型」〔核：大意，近年通行区分，具体术语译法不一〕。

◆ 四、第一面：它看对的，和它的位置

先把它看对的写足。

第一，它看见了傲慢可以稳定。一个人的傲慢不是今天有明天没有，它可以成为一个人走到哪里都带着的样子。这一点，第 7 章讲的品格，说的正是这个。

第二，它看见了傲慢常常不是它看上去的样子。夸大的外壳，包着一个很怕的内里。这一条跟上一章阿德勒那句话，是同一个看见。

第三，科胡特最了不起：他没有把这个人当成天生坏的，他把眼光往回挪，去看早年有没有人回应过这个孩子。这已经不是在一个人身上找毛病，而是在一段关系里找原因。

好，换眼镜。

DSM 的九条，是一张特点清单。第 1 章讲过，特点之困：同一个行为，读法可以不同；最客气的人可以最傲慢；列特点的人自己站到了上面。九条里的每一条，都是在一个人身上量出来的，量完以后，这个人就带着一个名字了。

本书的读法是：清单上那些东西，大多是河道已经成形以后的样子。一个人的夸大，是许多次单向渗透里，「我不必改」被一遍遍确认之后，沉淀下来的走法；他的缺乏共情，是别人的差异很多次没有落进他的土里。这些是末端。

科胡特往回看了一步，这是他最接近的地方。可他看的是早年的父母：缺的是一对回应的眼神。本书补的一步是：这件事不只发生在童年。一个五十岁的人，只要身边的河道是单向的，今天的回写也在一次次被关上。

周恺公司里有一位老采购，姓钟，十五年的资历，说话总是慢半拍，眼睛半闭着。新来的大学生提一个想法，他永远是那一句：「我们试过。」

没有人问过他：什么时候试的，怎么试的，结果怎样。

有一回，林晓来公司送东西，在走廊里听见那句话，停了一下。她没有进去，只是后来在饭桌上问周恺：「你们那个『试过』，试的是哪一年？」

周恺答不上来。他去翻了采购的记录，翻到一份五年前的，只有三行字。

这位老钟并不符合手册上的哪一条。他对人很客气，不夸大，也不求赞美。可是他和新人之间的河道，十五年里一次也没有反向流过。这是第 12 章说过的隔离型：不失礼，也不动。

还有一点，请特别记住：脆弱型和夸大型，是同一块土的两张脸。第 11 章说过，固化的土遇到合适的路，结出果子，长出自负；遇到不合适的路，结不出果子，长出自卑。夸大型是前一张脸，脆弱型是后一张脸。研究者后来分出来的两种样子，在本书这里，是一块土，不同的路。

最后一句提醒，也是对本书自己的：这一章不给任何人下诊断。给一个人贴上「自恋型」的标签，本身就是一次轻视（第 7 章）。

◆ 五、第二面：达克效应，说了什么

1999 年，康奈尔大学的两位心理学者，贾斯汀·克鲁格（Justin Kruger）和大卫·邓宁（David Dunning），发表了一篇文章，题目很长，大意是：《不会，而且不知道自己不会》（Kruger & Dunning, 1999, Journal of Personality and Social Psychology）。

他们的做法很朴素：让一批学生做幽默感、语法、逻辑推理三类测验，做完以后，让每个人估计自己的成绩排在哪里，再对照真实成绩。

结果的大意是：成绩垫底的那一档人，对自己位置的估计，远远高于实际；成绩最好的一档，反而略略低估了自己〔核：大意〕。

他们给出的解释是：做不好一件事所需要的那些本事，和判断自己做得好不好所需要的本事，是同一批。不会的人，既不会做，也看不出自己不会。

这个结果后来流传得很广，叫「达克效应」。常被拿来嘲笑那些「越无知越自信」的人。

可是请不要这样用它。

◆ 六、第二面：它看对的，和它的位置

它看对的，先写足。

第一，自我评估需要一把尺子，而尺子来自你正在练的那门本事。这是一个要紧的看见。你不会下围棋，你就分不清自己的棋哪里臭。给自己打分的那个人，用的是他手里已有的尺子。

第二，它给了一个很日常的现象一个形状。很多人看过身边的人：刚学会三个英语句式就纠正别人的发音，刚读完一本书就觉得这个领域不过如此。

第三，它的另一半同样有价值：高手容易低估自己，因为他们默认别人也懂。这跟傲慢是另一个方向的偏差，值得放在一起看。

好，换眼镜。

先说一件事。这个效应，后来受到了不少质疑。有统计学者认为，其中一部分来自统计上的「回归到平均」，并不全是心理上的原因，争论至今没有停〔核：据

研究文献〕。本书不替他们裁决，只取它没有争议的核心：自我评估和真实水平之间，常常有一道缝，而且缝最大的人，最看不见它。

周恺公司去年来了个实习生，学了两周数据表格，就在例会上说：「你们这套对账方法太原始了。」

他说得很诚恳。三个月后，他自己管了一张表，对错一笔账，被财务当场指了出来。他红着脸说：「原来这里面这么多弯。」

达克效应讲的，大概就是那两周和那三个月之间的距离。

出事的那天下午，周恺没有讲道理。他把那张对错了的账递给实习生，说：「你自己从头对一遍，对出哪一笔，来告诉我。」

实习生对了一个下午，对出三处。

第二天一早，他在门口站了一会儿，才进来，说：「周总，这一步，我以前没有想过。」

他的尺子，是在那个下午，才第一次被外面的东西量过。

好，这道缝，本书怎么读?

达克效应量的是一个人对自己的估计。它的对照，是一把外面的尺子（测验成绩）。镜头对着一个人，一个分数。

本书关心的是另一件事：当一个人面对别人给的差的时候，这个差怎么被结算。

两件事其实是连着的。你想，那位垫底又自信的人，从哪里能得到一个「你错了」？从别人的差，从现实界的回写。如果这个人所在的河道里，别人给他的反馈，总是被结算在别人的位次上（「他懂什么」），那他的自我评估，就从来没有被外面的尺子校过。

所以，本书的读法是：达克效应，是回写长期关闭在自我评估这一处留下的样子。尺子之所以一直是歪的，是因为歪的那一头，没有谁的差，在这个人这里落过地。

这样读，有一个直接的后果：对付它的办法不是「让他知道自己不行」。直接告诉他，等于给他一个来自「低位次」的差，会被原样挡回去。要的是让他的账，在一个他自己无法挡掉的地方，被现实界回写一次：一次他没法归咎别人的失败。

这在第 8 章已经说过，肉心是赐给的。

◆ 七、第三面：确认偏误，说了什么

第三面镜子最老，也最安静。

1960 年，英国的心理学家彼得·沃森（Peter Wason）做了一个小实验。他给被试看一串数字：2，4，6。告诉他们，这串数字符合某条规则，请他们猜是什么规则。猜之前可以先出几串数字，主试会告诉你符不符合。

大多数人猜的是「依次加 2」。于是他们出的试探，都是 8，10，12 或 20，22，24 这样的，当然符合，他们高兴地更加确信了。

真正的规则，只是「依次变大」。很少有人想到去试一串不符合他们猜想的数字，比如 1，2，3 或 5，4，3（Wason, 1960，大意〔核：大意〕）。

沃森的发现是：人去检验自己想法的时候，倾向于找能证明它的例子，不去找能推翻它的例子。后来，这类现象被统称为「确认偏误」（Nickerson 1998 年有一篇很全的综述〔核：大意〕）。

另一个更戳人的实验，是 1979 年的洛德、罗斯、莱珀（Lord, Ross & Lepper）。他们找来赞成死刑和反对死刑的两批大学生，给每人看同一套材料：两项虚构的研究，一项支持死刑有威慑，一项不支持。

结果是，两批人都觉得和自己立场一致的那项研究做得更好、更可信；看完以后，两批人各自的立场反而更强了〔核：大意〕。

同样的材料，把两批人推得更远。

◆ 八、第三面：它看对的，和它的位置

它看对的，先写足。

第一，它看见了人不是中立的检验者。我们以为自己在查证据，其实常常是在找支持。

第二，它看见了这一点是自动的，不是故意的。沃森的被试不是在耍赖，他们是真心在找答案。林国栋也不是故意的，他真的没有注意到新路上畅通的那几辆车。

第三，洛德他们的实验有一个很深的含义：同一套材料，站在不同位置的人去读，会读出相反的结论。这跟本书那把总钥匙，隔得很近。

好，换眼镜。

「确认偏误」这个名字里有两个字：偏、误。偏，是偏离了正确的推理；误，是错了。它被放在「认知」这一格里，当成思维的一个小毛病。

本书的读法不同：它是选择性回写的最小单位。一个差异进来，和现有的形状兼容的，放行；不兼容的，在门口就被换了名字、挡掉了。沃森的被试出的每一串数字，都是在自己的形状里找东西，没有一串是去撞一撞那个形状的边。

回到那条老路。林国栋那天记住的，只有老路上那三分钟的堵。新高速上畅通的车流，他不是没看见，是没有哪一条，是他的形状需要的。

他也没有说谎。他回头讲起这趟路，说的每一句都是真的：老路确实堵了，他确实走得踏实。可是真话一句一句挑出来，拼成的整体，已经是在替早上那个决定说话了。

晚上林晓问他：「新高速那天的车多不多？」

「没看。」林国栋说，「前面一辆货车挡着，看不见。」

这也是真话。货车是真的，挡着也是真的。只是他那一路，没有往那个方向多看一眼。

所以，确认偏误不只是「思路偏了」，它是碰撞之前的结算在检验这一步的样子：假设先结算，证据后到场，到场的证据只被允许坐在已有结论旁边。

这样读有两个好处。

好处一，你就明白了为什么光告诉人「请考虑相反的可能」，效果有限。有研究说，这样提醒一下，在实验室里确实有一点用（Lord，Lepper & Preston，1984〔核：大意〕）。可到了真实的关系里，那条「相反的可能」常常长着一张具体的脸：是女儿、是下属、是一个位次比你低的人。这时候，抽象的提醒，打不过具体的位次。

好处二，你就看出了为什么它跟位次纠缠在一起。洛德他们的实验里，被试挑剔的，是「对方立场的研究」。换句话说：两项研究的做法差不多，只是一项的结论站在「我这一边」，一项站在「他们那一边」，评价就不同。

同一套材料，换一个位置去读，结论就变了。

这离总钥匙，只差一小步。

确认偏误是这个现象在检验里的样子。它没有说出来的是：这个「来源」，从哪里来？它来自过去许多次相遇，沉淀成的位次。

◆ 九、第四面：认知失调，说了什么

第四面镜子，最亮。因为它是唯一一面，把「碰撞」这个时刻直接照出来的。

1957 年，利昂·费斯廷格（Leon Festinger）出版了《认知失调理论》（A Theory of Cognitive Dissonance）。大意是：一个人心里同时有两样互相别扭的东西，比如「我是个理性的人」和「我做了一件不理性的事」，会产生一种不舒服的紧张；人会想办法把这种紧张降下来〔核：大意〕。

降的办法大致有三条：改变其中一样（改信念，或改行为）；给它们加上一些能让两样和平共处的新理由；或者，降低其中一样的重要性。

他最有名的两项研究，都很有意思。

第一项是 1956 年出版的《当预言失败时》（When Prophecy Fails，费斯廷格、里肯、沙赫特合著）。他们混进一个小教派：这个教派的领袖预言，某年某月某日，一场大洪水会毁灭世界，只有信徒会被飞碟接走。到了那一天，没有洪水，没有飞碟。

按常理，信徒该醒了。可观察到的事情是：不少最投入的信徒，反而更起劲地向外传播这套信念（大意〔核：大意〕，具体细节〔核：大意〕）。预言失败了，信念反而变强了。

第二项是1959年的实验（Festinger & Carlsmith）。让被试做一件特别无聊的事，然后付钱请他们告诉下一位被试「这件事很有趣」。一部分人拿到1美元，另一部分拿到20美元。事后问他们自己觉得这件事有趣吗：拿1美元的人，评价反而更高〔核：大意〕。

解释是：拿20美元的人，有一个现成的理由说服自己为什么撒了谎——钱；拿1美元的人没有，所以他的心只好去改：「也许这件事真的没那么无聊。」

豆豆有一回帮林晓整理作业本，没有拿到零花钱，嘟囔了半天，最后说：「反正我喜欢帮妈妈。」

林晓笑了，没有拆穿他。她知道，那句话是说给他自己听的。

◆ 十、第四面：它看对的，和它的位置

它看对的，先写足。

第一，它抓住了一个时刻：两样东西撞上、不舒服的那一刻。这是前面三面镜子都没有直接照到的。

第二，它看见了人处理这个不舒服的办法不止一个。有人改信念，有人加理由，有人贬低来源。这一点，几乎就是本书的2×2表的前身。

第三，它看见了一件很反直觉的事：证据越强，有时人越抱得紧。预言失败之后，信徒更热切。这跟事实反驳偏见常常无效，是同一个现象。

好，换眼镜。

这一面镜子，本书最服气。失调那一刻的不舒服，在本书这里，是第6章说过的123原理（①他人带来的差异和原有的土发生矛盾；②矛盾推动形状改变；③新形状回写路与土）里的第一步。矛盾到了，人感觉到了，这就是失调。

接下来才是要紧处：矛盾推不推得动形状？

费斯廷格说的三种办法，放在本书的四格里看，是这样：

失调的办法	本书读作
改信念	相遇：认了，也收了
贬低来源（「他懂什么」）	位次型：收而不认，或干脆不收
加理由，让两样和平共处	隔离型：认而不收，旧的不动
否认、不看	截断型：不收不认

这张对照是本书的读法〔待验〕，不是费斯廷格的。他自己没有这样分。

读完这张表，会看见：认知失调理论照到了碰撞发生的当下，也照到了结算的几种去处。可是它把结算的主体，放在了一个人的心里：是「他」在降低自己的紧张。

本书从头到尾都在换主语。不是一个人在降紧张，而是两股流相遇，矛盾到了，结算有几个去处，每个去处各自带着过去沉淀下来的惯性。

这一点换过来以后，有一件事就看清了：同样的失调，不同的河道，会走不同的去处。周恺对总监，走的是「向下收账」；对小赵，走的是「贬低来源」。失调是同一个失调，去处不同，是因为河道不同。

还有，费斯廷格那 1 美元和 20 美元的实验，也读得出另一层：拿 1 美元的人，没有外面的理由，所以他的「土」不得不动。这提示了一个办法：当一个人没有现成的借口，他的土才可能被真正改写。这正是第 8 章说的，肉心是赐给的、软化来自一次没得选的外来回写。

◆ 十一、两块垫脚石：德韦克与米歇尔

四面镜子之外，还有两位心理学者，值得请来站一站，他们像是在这四面镜子之间铺了两块垫脚石。

一位是卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）。1988 年她和莱格特（Leggett）发表了关于「内隐能力观」的论文，2006 年她出版《心态》（Mindset）。大意是：有的人相信能力是定下来的（固定型心态），遇到挫折就觉得被判了刑；有的人相信能力可以练出来（成长型心态），遇到挫折当作信息。

她看对的，是一件大事：人对「能不能改」的相信，本身会决定他怎么对待失败。这跟本书的回写一脉相通：一个人相信「我可以被改」，回写就开着。

不过请注意，德韦克自己后来也提醒过：不要把「成长型心态」当成一句口号〔核：大意〕。一个人可以在这件事上是成长型，在那件事上是固定型。这一点，跟第 11 章说的「同一个人，在本行自负，在陌生处自卑」，说的是同一件事：它是一块一块的，不是一个人整体的标签。

另一位是沃尔特·米歇尔（Walter　Mischel）。1968 年他出版《人格与评估》（Personality and Assessment），指出一个让人不舒服的发现：人在不同情境里的行为，一致性远比想象的低。一个人在这里勇敢，不等于在那里勇敢。

他后来和肖达（Shoda）在 1995 年提出，人其实有稳定的「如果—那么」签名：如果在这种情境，那么他会这样做；换一种情境，换一种做法，可这种换法本身是稳定的（Mischel & Shoda, 1995〔核：大意〕）。

比如有的人，对上司和气，对服务员不耐烦。如果是上司，则恭敬；如果是服务员，则不耐烦。这个「如果—那么」是他的签名。

周恺也有一条。大客户的采购打来电话，他三声以内接起，语速放慢；小供应商的业务员打来电话，他看一眼屏幕，让它多响几声。同一个周恺，同一部手机，同一天。

豆豆有一回坐在他旁边，看他让一个电话响了五声。

「爸爸，你为什么不接？」

「不重要。」

「可是它一直在响。」豆豆说。

周恺低头看了看屏幕，没有说话。过了几秒，他把电话接了起来，声音比平时慢了半拍。

米歇尔当年让人不舒服的发现，就是这个：你很难说周恺「是个有礼貌的人」或者「是个没礼貌的人」。你只能说，他的礼貌，跟着电话那头是谁，变。

这一条跟本书的总钥匙，几乎是一个模子。傲慢，就是这样一个「如果—那么」：如果这句话来自我，那么它跨过门槛；如果这句话来自他，那么它被挡在门外。

米歇尔和他的论敌争了几十年的「人格还是情境」，在这里得到了一个答案：不在人里，也不在情境里，在两者相遇的方式里。本书会说：在河道里。

◆ 十二、把四面镜子放在一张桌上

先把四面镜子讲给别人听一遍，五句话够。

自恋型人格说：傲慢可以变成一个人走到哪里都带着的样子，而且外壳底下常常是怕。达克效应说：不会的人，往往连自己不会都看不出，因为判断好坏的尺子，和做事的本事是同一批。确认偏误说：人检验自己的想法时，爱找支持，不爱找推翻。认知失调说：两样东西撞上，人会不舒服，并且立刻想办法把不舒服压下去。德韦克和米歇尔补两句：能不能改，是一块一块的；人的样子，要看他遇到谁。

这些话，一句也不用收回。

现在，把四面镜子并排放。

镜子	照出了什么	照的是哪一段	放在了哪里	本书读作
自恋型人格	傲慢可以稳定，常盖着怕	沉淀以后	一个人的人格	河道已成形，夸大与脆弱是一块土的两面
达克效应	自评的尺子是歪的	沉淀以后的一处	一个人的认知	回写长期关闭，尺子没被外面校过
确认偏误	找支持，不找推翻	检验这一步	一个人的推理	选择性回写的最小单位
认知失调	矛盾到了，有几个去处	相遇当下	一个人的心里	123 原理的第 ① 步，和结算的几个去处

读这张表，有一个现象：四面镜子照的位置不同，放的位置却一样，都落在了「一个人」身上。

这不是它们的错。心理学的实验，天然是一个人一个人做的；诊断，也是一个人一个人开的。可这样一来，一个本来发生在两股流之间的事，就被收进了一个人的脑袋。

放进脑袋以后，对付它的办法也跟着变了：训练批判性思维，提醒自己多想一步，做认知行为的练习。这些都有用。可它们的用法，总是一个人对自己。

本书想补的，是另一半：两个人之间。

四面镜子，合起来看，其实是同一件事的四个截面。矛盾到了，是失调；检验时只找支持，是确认；尺子没被校过，是达克；沉淀成一个走到哪里都带着的样子，是自恋。这四个，连起来，几乎是傲慢从发生到稳定的一条路。

它们没有说错。它们每一面照到的都是真的。当然，本书的这几处读法，都是把别人的实验放进本书的框子里重读，属于本书自己的解释，标「待验」：哪一天有人做出一个实验，让「换个人说」的结果不变，这几处读法就要收窄。它们停下的地方，正好是接着要走的两步：一步，把「主语」从一个人换成两股流；一步，把「偏误」读作「结算的时间」。

◆ 十三、放回日子里

回到那条老路。

回家后的那个晚上，林晓给林国栋倒了一杯茶，没有提高速。她只是问：「爸，您走了三十年的老路，有没有哪一年，路突然变得不好走了？」

林国栋想了想。「有。前年修桥，绕了半年。」

「那时候您是怎么发现要绕的？」

「还不是人家告诉的。」

「谁告诉的？」

老人家愣了一下，笑了：「是隔壁楼开出租的老季。」

林晓点点头，没有再往下说。她知道，这一刻，爸爸心里有一块地方松了一下：他记起来，自己也曾经被一个「位次比他低」的人，改过一次路。

这就是一次小小的回写：不是证明他错了，是让他想起，他的土曾经是软的。

第二天一早，林国栋下楼，在小区门口碰见老季。老季正在擦车。

两个人站着说了几句，林国栋问：「你说，这条新高速，真有那么顺？」

老季直起腰：「顺。就是出口多，容易走过。」

林国栋点点头，没有再说什么。他回家的时候，手机上的导航，开着。

给你一个明天能试的小办法。

下一次你觉得「这个我早就知道了」的时候，先别回，数三个数，问自己：上一次我因为别人的一句话改了做法，是什么时候？如果想不起来，不必自责，只是记下这件事：这一块土，已经有一阵没被写过了。

那天晚上，林晓把导航里的两条路都存了下来。她没有告诉父亲。她只是想，下次出门之前，把两个数都念一遍。

带 走 的 话

心理学的镜子都没有照错；它们的共同处，是把发生在两个人之间的结算，收进了一个人的脑袋。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半关：四面镜子都照到了回写关上的样子，可没有点出那是一条河道上的事。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：确认偏误是检验前的结算，认知失调理论照到了结算的几个去处，也只照到一半。

想 一 想

1. 最近一次，有人跟你说一句你不爱听的话，你当时是怎么处理这个不舒服的？是改了、贬低了说话的人、加了个理由，还是干脆没听？
2. 你有没有一个领域，你知道自己是「固定型」的？换一个领域，你是不是又是另一个样子？

◆

15

第15章

古书与哲人里的傲慢

◆ 一、同一句话，奶奶听了两遍

林家奶奶八十一岁，手机用了三年，只会接电话。

那个周末，豆豆想教她用微信视频。九岁的孩子趴在沙发扶手上，指着屏幕说：「奶奶，点这个绿的，再点这个小摄像头。」

奶奶眼皮都没抬：「小孩子家，懂什么。我这手指头，点不准的。」

豆豆没吭声，把手机放回茶几，跑去看动画片了。

晚上，林晓下班回来，换了鞋，坐到奶奶旁边，说了一模一样的话：「妈，点这个绿的，再点这个小摄像头。」

奶奶这回把眼镜扶正了，凑过去：「这个？」

「对，再点一下。」

「哟，出来了。」

同一句话，一个字没改，奶奶听了两遍。一遍挡在门外，一遍收下了。

这就是第 2 章说过的那把尺子：内容不变，只换来源，看结果变不变。

先打一个预防针。这不是在说奶奶傲慢。她有八十一年的日子垫着，对九岁孩子的话先打个折，是很多人的习惯。下个月豆豆再教一次，教得有耐心，教的是她正想学的东西，她也许就收下了。傲慢不是奶奶身上的一件东西，是那个下午，结算抢在了碰撞前头。

这一章要做的事，是请几位老先生来看这个下午。

黑格尔、尼采、舍勒、佛学里的论师、基督教的牧者、普朗克和库恩，隔着两千多年，说的都是这种事。他们没有一个人用过「回写」这个词，可每一位都看见了一块相当大的地方。

本书的规矩照旧：先把他们看见的写足，再说他们停在哪里。

◆ 二、黑格尔：被承认的人为什么停了

先从黑格尔说起。

1807 年，黑格尔在《精神现象学》里写过一段很有名的故事（第四章「自我意识」，常称「主人与奴隶」一节）。他说，大意是：两个人相遇，各自都想让对方承认自己是独立的人。两边谁也不让，打到了要命的地步。一方怕死，认输了，成了奴隶；另一方没有退，成了主人。

故事到这里，看着是主人赢了。

可黑格尔接着往下写，写得很狠。主人要的是被承认，而承认他的，是一个他不承认的人。奴隶的点头，在主人那里不值钱，因为点头的人只是个工具。主人拿到了顺从，没有拿到他真正想要的东西。

再看奴隶这一边。奴隶不能享受，只能干活。他把粮食磨成面，把木头做成桌子。他的劳动一次次碰到事物自己的脾气：木头有纹理，铁有硬度，火候差一点就是废品。他得照着事物的样子改自己的手。

黑格尔的判断是：奴隶在劳动里，反而一点点长出了自己。主人坐享其成，原地不动。

这是一个了不起的看见。它说的是：被承认，不等于被改写；被承认而不被改写的一方，会停下来。

用大白话说，主人那一边，别人的差异一直在往他那儿送——饭、活、顺从，一样不少。可是这些差异从来没有真的改过他的形状。他不用学木头的脾气，因为有人替他学。时间久了，他对这个世界的了解，只停在奴隶愿意让他看见的那一层。

本书把这种样子叫收而不认：东西收下了，用上了，谁给的、凭什么给，不算数。

黑格尔还看见了另一半，一个常被略过的地方：奴隶那一边是因为接受了事物的回头一击，才发展起来的。他劳动，劳动的成品会反过来教他。这一点，本书后面要多次回来。

公道话说到这里。他看见了位次的代价，看见了不被改写的一方会停，看见了被轻视的一方在另一个地方长出力量。

◆ 三、主人停在哪一步

黑格尔停下的地方，在一个很不起眼的位置：他讲的是两个自我意识的相遇，主人和奴隶好像是两种人。

读的时候，很容易读成：有一种人，叫主人，他需要别人承认，却不肯给别人承认。有另一种人，叫奴隶，他被迫低头。

这样一读，主奴就成了两个人心里的状态，一个傲，一个卑。

换一副眼镜，看到的是另一幅图。

两条河相遇了。一条河的差异能灌进另一条河，另一条河的差异到了这边，被分流出去，改不了河床。这是第 5 章说的单向渗透。一次这样的相遇，就有一次回写：这一边，「我不必改」又被确认了一次；那一边，「我说了也没用」又被确认了一次。

主人和奴隶，是这样一次次回写沉淀出来的两个位置。位置先于人坐上去的那一刻，一点点铺成了一段河道。河道一旦成形，新来的人走进去，也会照着它流。

所以黑格尔那句「主人停了」，本书想换一个说法：这段河道里，一条河的回写一直开着，另一条河的回写被关了一半。开着的那条，被迫学事物的脾气，所以长；关了一半的那条，没有人逼他学，所以停。

这里有一个很要紧的差别。黑格尔说奴隶是因为怕死、因为劳动才长出来的，这个说法对。但「劳动」在发生学里对上的是什么？是现实界的回写：木头不听你

的，你只能改自己。这一击不是谁的态度，也不是谁的恩赐，是一次没得商量的碰撞。

奴隶得到的，是一次无法归咎他人的回写。

这里还有一个值得问自己的问题：你身边有没有这样一个「主人」位置？不一定是老板，也许是一家之主，也许是饭局上说话最有分量的那位。他的耳朵里，每天进来的东西，有多少是别人先替他挑好、磨圆的？

一个人被伺候得越周到，进到他那里的差异就越是被筛过的。筛子是别人替他装的，他自己未必知道。

回头看林家的下午。奶奶的位置，在家里是上面的位置。她的话在这个家里一向算数，别人的话到她这儿要先过一道筛。这道筛，是几十年的饭桌一碗一碗盛出来的。豆豆的话被挡下，不是奶奶心里装了一个「看不起孩子」，是这条河道从来没有让孩子的话落过地。

◆ 四、怨恨：够不到的果子

再看相反方向的人。

尼采在《论道德的谱系》（1887）第一篇里，讲过一种很深的心理。他说，大意是：一些人没有力量当面回击，也没有机会把自己的价值摆到桌上，于是怨恨就在心里长出来。怨恨憋久了，会生出一个办法——把对方有的东西重新定义为坏的，把自己没有的东西定义为好的。强者的骄傲被叫做「恶」，自己的无力被叫做「善」。

舍勒在 1912 年写了《怨恨与道德价值判断》（书名各译本略有不同〔核〕），把这个想法接着往下拆。他的说法，大意是：怨恨来自一种反复的、无法发泄的受挫，再加上持续的比较。它不是一次生气，是一种压在底下、慢慢变质的东西，最后改的是价值本身：酸葡萄不只是「我吃不到」，而是「那东西本来就不值得吃」。

这两位的看见，先要还一笔公道。

他们看见的第一件事，是价值判断不是天上掉下来的。一个人觉得什么好、什么不好，常常跟他够不够得着有关。第二件事，是被轻视的人，不会只是被动地难受，他们会在心里悄悄做一件事——重新给价值排序。这件事做得久了，自己都忘了当初为什么这样排。

这些话，今天的人也能认出来。办公室里有人对升职的同事说一句「他不过是会来事」，菜市场里有人看见邻居的孩子考上名校，说一句「读那么多书有什么用，还不是打工」。他们未必是坏人，只是够不到的果子，在心里换了标签。

◆ 五、怨恨放回河道里看

尼采和舍勒停下的位置，跟黑格尔是同一类。

他们讲的是一个人怎样在心里把价值倒过来。怨恨成了一种「心理」，一种从受挫里长出来的品质。读到后来，会觉得怨恨是一种人的毛病：有一类人，天生爱嫉妒，爱贬低。

换一副眼镜，先看顺序。

一个孩子从小在班里，作文写得再好也拿不到奖，因为奖永远给另一拨人。他的好东西送上去，那边的回写是关着的，什么都没落下。这样的碰撞，一年两年三年，他自己那边的回写却不能关：他每天要回家，要继续在班里坐着，要对着自己的作文本看。这时候他的土，要么被改写成「我的东西不好」，那是自卑；要么被改写成「那边的奖本来就不值钱」，那是怨恨。

两条路，同一块土，同一种被挡在门外的经历，只是改写的方向不同。

怨恨是被轻视的一侧，在自己这边做的一次「结算」。够不到的果子，被重新定义成没价值。这道结算，也是抢在碰撞前头的：他没有等那个果子落到自己的路上，先宣布它不好吃。

所以怨恨有两层。往外看，它是受挫的产物：一次次单向渗透之后，被轻视的一方学会了先自我结算。往里看，它又成了一副新的闸门，去挡别人的好东西。被轻视者挡别人，一模一样的动作，换了位置。

这里有一个让人不舒服的结论：怨恨和它恨的那个傲慢，用的是同一个机制。

尼采和舍勒把怨恨看成了一种人的内在质地，所以给人的感觉是：把那一团东西化解掉，问题就消失。可是怨恨是长在河道里的。河道不动，换一个人站进去，还是同样的怨恨。

这也解释了一个现象：被怨恨过的人，上台以后，往往成了下一个让别人怨恨的人。他没有变坏，他进了另一段河道的另一个位置。

林晓当班主任第三年，有一回在办公室里叹气：「我刚进学校那会儿，被老教师挡过多少回，我那时候发誓，将来不这样。」

同事问她：「现在呢？」

她愣了一下，说：「上周有个实习老师给我提了个建议，我也说，『等你教满三年再说吧』。」

办公室里笑成一片。可林晓回家以后，一直想着这句话。她没有变成一个坏人。她只是坐进了那把椅子，那把椅子上有一整套现成的话。

那天晚上，她把这件事讲给周恺听。周恺听完没有笑，说：「我手下的小梁，上个月也被我说过一句差不多的。」

两个人坐了一会儿，谁也没有往下说。

茶几上的水凉了。林晓把杯子端起来，又放下。

◆ 六、佛学：早就把「卑」也算进了「慢」

佛学对傲慢的分析，细得惊人。

汉译佛典里，用来对应傲慢的词是「慢」。这个字在佛学里，不是单指高傲，而是一个更大的概念：在「我」和「别人」之间做比较，然后抬高或压低自己。

据说，《俱舍论》等论书里把慢分成七种，其中有一种叫「卑劣慢」；另有「九慢」的说法，把「我比他强」「我跟他一样」「我不如他」三种比较，各自再按「他确实强」「确实一样」「确实不如」配开，一共九种〔核：大意〕。

注意这个分类里藏着的东西。

连「我不如他」，都算慢。

这个看见太了不起了。大多数人的日常直觉里，傲慢在高处，谦虚在低处，自卑是傲慢的反面。可佛学的分析说：不对，只要还在做那个「我与他」的比较并且黏在上面，往上黏和往下黏，是同一个病。

这一点，本书走得很近。

第 11 章会细说，自负和自卑是同一块固化的土的两张脸。佛学早就把它们放进了同一个字里。本书要向这个看见学的地方，不止一处：第一，它不把傲慢当作只有高处才有的东西；第二，它分得细，细到九格；第三，它把对治放在对「比较」本身的看破上，而不是放在「做个谦虚的人」上。

拿一个小区里的场面试一试。

林国栋五十八岁，退休不到半年，傍晚常在小区凉亭里下象棋。对手是看大门的老岳，比他大几岁，一口外地口音。

头两盘，林国栋赢了，心里有数：这盘棋我看得比他远。第三盘，老岳弃了一个车，林国栋愣了半天，输了。他嘴上说：「运气，运气。」第四盘又输了，他说：「今天状态不对。」

回家路上他想的是：一个看大门的，棋再好，也就是下棋好。

这几句话，用九慢的格子一格一格对，可以对出好几种慢来：赢的时候「我比他强」，输的时候「他只是运气」，输了又觉得「他不过一个看大门的」。三种说法，都在把那两盘棋的结果挡在外面，没让它落进他对自己棋艺的看法里。

输了棋，并不丢人。丢的是：棋盘上那一个弃车的主意，本来是一次很好的差异，只要林国栋肯停下来问一句「你那一步是怎么想的」，他的棋就能长一寸。

◆ 七、佛学接着往下走的两步

佛学的分析，根在「我见」。

大意是：因为执着于有一个实在的「我」，才有了「我与他」的比较，才有了慢。对治的路，是看破那个「我」的实在性。

这是一条很深的路。本书的看法，是在同一个地方多走两步。

第一步，是把「我」放到结果的位置上。本书说的是：慢，不是因为先有一个「我」在比较，而是结算反复抢在碰撞前头，回写不对称，一步步沉淀出一副惯性；这副惯性被叫做「我慢」。「我」不是发动者，是这件事反复发生之后，显出来的样子。

这样一换，对治的入口就跟着挪了。如果根在「我见」，就要从看破「我」下手，这是一件要用一辈子去做的内功。如果根在回写的不对称，入口就多出一个：改河道。让对面的差异，有一次真的落地。

第二步，是看那个被比较的「他」。

佛学讲慢，镜头一直在那个有慢的人身上。可在一段河道里，另一头也在被改写。被轻视的一方，少说，先自我结算，显出「我说了也没用」。轻视同时生产出了一个被轻视者，这半边在慢的分类里没有位置。

这不是在挑佛学的错。佛学处理的是一个人怎么松开自己的执着，这个目标，它做得很细。本书处理的是两股流之间的河道，目标不同。多走的这两步，是借着它的肩膀往前看了一眼。

◆ 八、「骄傲为众罪之首」

基督教传统对骄傲的态度，重到了极点。

古代教会的传统里，有「七宗罪」的说法，骄傲常被排在最前面，当作其余各样的根（常追溯到大格里高利的整理〔核〕）。圣经里，有两句话流传最广。《箴言》16:18：骄傲在败坏以先，狂心在跌倒之前（大意）。《雅各书》4:6：神阻挡骄傲的人，赐恩给谦卑的人（大意）。《西拉书》10:13 也有「骄傲是罪恶的开端」一类的话〔核：大意〕。

这个传统里，我们要先看见的，是它看得有多深。

一般的道德，看的是行为：打人、偷东西、说谎。而它把骄傲放在了行为的上游：一个人最初离开该走的路，往往不是做了什么大恶，而是转身时，觉得自己已经够了，不再需要被谁纠正。

这个判断，跟本书的母题靠得很近。骄傲在这个传统里，是回写关闭的最早一步。

《路加福音》18:9—14 里有一个小故事，讲得最准。两个人上殿里祷告，一个是法利赛人，一个是税吏。法利赛人站着，心里这样祷告，大意是：神啊，我感谢你，我不像别人，勒索、不义、奸淫，也不像这个税吏。税吏远远站着，不敢抬头，捶着胸说：神啊，开恩可怜我这个罪人。耶稣说，这个人回家去，比那个人称义。

这个故事有一个很难察觉的机关：听的人很容易在心里说一句「感谢神，我不像那个法利赛人」。

故事就在这里把读者也装了进去。

用本书的话说，法利赛人的那段祷告，是一次完整的位次型结算。他先量好了自己和「别人」的距离，再开口。税吏那边没有这道工序，他的话只有一句，话里没有比较。

◆ 九、悔改，字面上是「心意换了」

基督教传统里，与骄傲相对的那个字，常译作「悔改」。

希腊文是 metanoia。它的字面，是 meta（转、越过）加 noia（心思、心意）：心意的转变。《马可福音》1:15 记着耶稣开头的话，大意是：时候到了，神的国近了，你们要悔改，信福音。

中文的「悔改」，容易被读成「后悔，然后改正」，像是一件情绪加道德的事。希腊文的字面要朴素得多：心意换一个方向。

对照《以西结书》36:26，神说，大意是：我要赐给你们一个新心，把新灵放在你们里面，除掉你们肉体中的石心，赐给你们肉心。第 8 章已经细说过，石心与肉心的区别，在于能不能被写进去。

这两处合在一起，有一个很清楚的画面。

骄傲，是回写关了；悔改，是回写重新开了；而「新心」「肉心」，在这个传统里，是被赐给的，不是自己换的。

这个看法，本书要郑重地收下，因为它说出了一件事：已经硬了的心，靠自己发动软化，常常发动不起来。因为要发动的那一部分，正是关着的那一部分。软化来自一次它没有选择的外来回写。

基督教传统停下的地方，也要说一句公道话：它没有停。它给出的出路，恰好是改写之门从外面开。它的局限只在另一处——「骄傲」被当作一个人对神的态度，一个罪人身上的东西；而在两个人之间、两个群体之间，那种被一代代沉淀进位次里的骄傲，往往得不到同样细的分析。

本书做的补充，只是把镜头从「人心」拉到「两条河之间」：人与人之间的骄傲，也是一段河道，也要从外面开一次门。

中国的老话里，也有同样的看见。

《尚书·大禹谟》里有一句：满招损，谦受益（《尚书·大禹谟》〔核〕）。《论语·述而》里，孔子说，大意是：几个人同行，其中必有可以做我老师的人（《论语·述而》）。《论语·公冶长》里，还记着一句：他聪敏好学，又不以向地位比自己低的人请教为耻（《论语·公冶长》，说的是孔文子，文字略有出入〔核：大意〕）。

这三句有一个共同的地方，值得停一下。

它们都没有说「要心里谦虚」。「满」是一个装满了的状态：满了，就进不去了。「必有我师」说的是一个做法：走在路上，别人身上有东西，你去拿。「不耻下问」更朴素，说的是一次动作：向位次低的人开口，并且不觉得丢人。

这几句话里，谦虚落在了动作上，落在了「进得去、拿得到」上。

用本书的话说，它们守的是回写的口子，不是心里的一团态度。

◆ 十、一次葬礼推进一次科学

最后一位要请的，是科学自己。

普朗克晚年写过一本《科学自传》，里面有一段话，流传极广。大意是：一个新的科学真理，不是靠说服反对者、让他们看见光明而取胜的，而是因为反对者终于死去，熟悉它的新一代长大了〔核：大意〕。后人把它压成一句：一次葬礼，推进一次科学。

库恩在 1962 年的《科学革命的结构》里，把这个观察放进了一个整体的图景。他说，大意是：科学家绝大部分时间做的是「常规科学」，在一个公认的范式里解难题。难题解不开的地方，叫反常。反常一开始常被当作仪器的毛病、实验者的疏忽，放在一边。反常积多了，才出现危机，才可能有新范式。而新旧范式之间，很难靠一场辩论分出对错，因为两边用的标准都不一样。

这是一个对科学共同体非常诚实的描绘。

它的价值，是把一个常被说成「个人素质」的问题，放回了共同体里。科学家固守旧范式，不全是因为个别人固执，而是整个训练、期刊、评审、资源分配，都在为旧范式服务。

近年也有研究，用一批著名科学家去世后的数据，检验「一次葬礼」是否属实。据说结果是：领域确实会在明星去世后冒出新人，而这些新人常常是原来圈子外面的人〔核：大意〕。

即使细节要再核，这个方向本书很愿意收下。

把它放进两条河的图里看：一个学科，本身就是一段河道。里头的位置——谁的话有分量，谁的话是「外行话」——是许多次单向渗透沉淀下来的。新的、归不进现有形状的差异，刚出现时，像噪声，像外行话，像来自位次低的地方。河道不接，它就一直在外面。

所以普朗克那句话里最重的东西，不是「等人死」，而是：靠论证，叫不动一段已经成形的河道。

这也是第 9 章要细说的事：0 到 1 所需要的差异，恰恰是现有形状归不了类的那一种。

林晓所在的学校，就有一个小小的例子。

教研组里有位陈老师，教了二十六年语文，课上得稳，学生的成绩一向好。去年新来了一位刚毕业的年轻老师，在组会上说，作文课能不能先让学生互相读，再让老师评。

陈老师听完，笑了一下：「这个办法我们早年试过，没用的。」

组会往下开了，没有人再提。

今年春天，隔壁一所学校的作文课上了本地教育公众号，写的就是「先互读，后点评」。教研组长转发到群里，说：「这个思路挺好，值得学习。」

有一天，林晓在走廊里遇见那位年轻老师。她笑着说：「林老师，那个想法，我其实想了很久。」

林晓问：「那你当时怎么不多说两句？」

年轻老师想了想：「组长说稳妥一点，我就觉得，也对。」

林晓点点头，没有再问。

陈老师在群里回了一个大拇指。

没有人把这两件事连起来说。年轻老师也没有说。她在下一次组会上，已经习惯先把想法讲得「稳妥一点」，等有位次更高的人开口，再附和。

这个小例子里，没有谁是坏人。陈老师的经验是真的，他当年试过也许是真的。可是「早年试过」这四个字，把今天这一次的比较，提前结算掉了。年轻老师那边，回写也跟着变了：她学会了把话包得更圆，等别人先说。

河道又深了一寸。

那天下午，年轻老师在办公室里收拾东西，把一本写满了字的小本子，放进了抽屉的最里面。

林晓从她身后走过，看见抽屉缩回去的那一下，没有出声。

请再问一句：如果去年那一周，陈老师只做一件事——让这个办法在他自己的一个班里，真的跑上一个月——会怎样？结果可能是「确实没用」，那也没关系，那是碰撞之后的结算，是坚定。可是没有跑，就什么都不知道。

◆ 十一、五面镜子，一个缺口

请的人都到齐了。把他们看见的和停下的，并排放一张小表：

谁	他看见了	他停下的地方
黑格尔	被承认而不被改写的一方会停，被轻视的一方在劳动里长	把主、奴写成两种人的状态

谁	他看见了	他停下的地方
尼采与舍勒	够不到的价值被重新定义，怨恨改的是价值本身	把怨恨当成一种人的内在质地
佛学的「慢」	连「我不如他」也是慢，分到九格	根放在「我见」，镜头只对着有慢的一方
基督教的骄傲	骄傲是回写关闭的最早一步；新心要从外面赐	骄傲只算一个人对神的态度
普朗克与库恩	靠论证叫不动成形的共同体；新东西来自圈外	只讲科学共同体，没有讲到每个人身上同样的机制

五家的路不同，停的地方却像：他们都看见了河道，都把河道的一个口子，收进了一个人（或一类人）的里面。

每一家都对着一个具体的场合：主人的饭桌，弱者的酸，佛堂里的比较，殿里的祷告，实验室里的老教授。放到一起看，就是本书的那个机制，换了五套服装。

◆ 十二、放回日子里

回到林家那个下午。

奶奶挡了豆豆一次，收下了林晓一次。这件事如果让五位先生来评，大概是这样的：

黑格尔会说，奶奶是家里被「承认」惯了的人，豆豆的话进不了她的形状。

尼采和舍勒会往另一头看：豆豆呢？下次他还愿意教吗？还是学会「奶奶不听，教了也白教」，先自己把话咽回去？

佛学的老论师会提醒：奶奶那句「我这手指头点不准」，里头也有一种慢，往下压的那种。

基督教的牧者会想起，门要从外面开。

库恩会笑笑：不是你说得对不对的问题，是这个家的规矩，还没给孩子留位置。

五个人说的，各有几分对，也各有各的停处。一位说到了位置，一位说到了酸，一位说到了比较，一位说到了门，一位说到了规矩。没有一位说到那个九岁孩子的话，落在奶奶手指头上的那一下。那一下，才是这一章要拿在手里的东西。

他们说的，都有几分对。

接着要做的，是一件很小的事，明天就能试：

那天晚上，林晓没有再讲一遍道理。她只做了一件事。第二天，她让豆豆给奶奶打了一个视频，教的是同一个按钮。她坐在旁边，一个字没插嘴。奶奶按错了，豆豆说：「不是这个，是旁边那个。」奶奶说：「哦，旁边那个。」

那一遍，话从孩子嘴里说出来，落在了奶奶的手指上。

奶奶按完，把手机举在眼前看了半天，忽然问：「豆豆，你上回教我的，是不是也是这个？」

豆豆说：「是啊，我教了两遍。」

奶奶没有接话，把手机翻过来，看了看背面，像在找什么。

过了一会儿，她说：「你再教一遍。」

只是一遍，河道没有变宽多少。可它是第一次，孩子的话真的落了地。

这件事说明了一个朴素的办法。想改一段河道，不必先说服谁，也不必先让谁「认错」。找一个很小的、没有输赢的场合，让对面的差异落一次地。

几条明天能试的做法：

- 下次有位次比你低的人提出一个办法，先别说「试过了」。问一句：「你想怎么做？」
- 听完，说一遍你听到的，请对方确认。确认过了，再说你的看法。
- 如果你决定不采纳，把理由说给他听，不要只说「再说吧」。
- 如果你是被挡的一方：把要说的话，缩成一件今天就能试的小事，别缩成一个观点。

四条做完，都没有改任何人的心。它们改的，是对面的话能不能落地。

傲慢与骄傲、慢与怨恨，在古书里是不同的名字，在两条河之间却是同一个动作：对面的差异还没落地，结算已经做完了。

带 走 的 话

古书里的骄傲、慢与怨恨，各有各的名字，说的是同一件事：对面的话还没落地，账已经算完了。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？回写半开：古人看见了河道，把口子收进了一个人的里面。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：五家说的，都是对面的话还没落地，账就已经结了。

想 一 想

1. 上一次有人对你说一句话，你没当回事，换了一个人再说，你听进去了。那两个人，差在哪里？
2. 你身边有没有一段河道，里头的位置是很多年前排好的，到今天还照着流？
3. 如果下周豆豆这样的人，在你面前说一句你本来会挡掉的话，你能不能只做一件事：先让它落一次地？

◆

16

第16章

一张总图

◆ 一、饭桌上的十一个名字

周恺那天开完会回家，晚饭吃得很慢。

林晓给他盛了汤，问：「又怎么了？」

「采购那边的老张，」周恺放下筷子，「新的供应商报价单摆在他面前，他连看都不看，说『我们一直用老关系』。你说这人，固执不固执？」

林晓没接话。

周恺自己往下数：「区域的老赵，上个月看见小李的数据好看，转头跟人说那是『运气』，这叫嫉妒。财务那个小刘，我提一句『这个数字能不能再核一下』，她眼圈就红了，玻璃心。还有行政的小谢，什么都说『好的好的』，从来不说不行，典型的讨好型。」

豆豆在旁边扒饭，忽然插了一句：「爸爸，那你呢？」

周恺愣了一下：「我什么？」

「你叫什么型？」

桌上安静了几秒。林晓低头喝汤，嘴角动了一下，没有笑出来。

她后来想过那一晚。丈夫给同事起的名字，一个比一个准，每个都像是看穿了对方「心里」的东西。可她当时只问了一句：「这些名字，哪一个是你亲眼看见的？」

周恺想了想，说：「我看见的，是老张没看报价单。」

「嗯。」林晓说，「别的呢？」

别的，都是他从没看报价单，往回猜出来的。

豆豆把最后一口饭咽下去，说：「爸爸，那他以前也不看吗？」

周恺张了张嘴，发现自己不知道。

他认识老张六年，见过他在会上拍桌子，也见过他深夜在仓库里陪车。可是老张以前看不看报价单，他没有问过。

桌上又静了一会儿。

这一章，要把那十一个名字，一个一个放到前面三编攒下来的图上去。

◆ 二、十一个词，各有各的道理

先替这些词说句公道话。

固执、伪善、窃取功劳、冷漠、嫉妒、怨恨、完美主义、玻璃心、犬儒、控制欲、讨好型人格，这十一个词，不是谁闲着没事编出来的。每一个，都是人们在一次次碰壁以后，替别人省下的一句提醒。

「那个人爱抢功。」「他一碰就炸。」「她凡事先说好。」这样的话，一句就把一个陌生人的脾气交代了个大概，让新来的同事少走几步弯路。日常生活里，人靠这样的速记过日子，没有它们，每遇一个人都得重新摸一遍。

心理学里，也有一整条线索专门做这件事：把人身上相对稳定的倾向分门别类，量出来，写成量表。这条线走得很远，也确实有用。它至少告诉我们：同一个人，今天和明天，在相似的场合里，常常做相似的事。

这个看见，是对的。

后来，另一些研究者提醒：同一个人换了场合，行为可能差得很远。第 14 章提过的米歇尔，就把「如果在这种场合，那么他会这样」当作一个人的签名。两条线合起来，说出的是同一件事：有稳定，也有场合。

这十一个词，各自抓住的，是稳定的那一头。

还有一个容易忽略的好处：词是公共的。你说「老张固执」，听的人立刻知道你要说什么。一本书、一个团队、一个家，如果连名字都没有，连抱怨都抱怨不清楚。本书不打算把这些词扔掉。

它们的好处，是准。它们的麻烦，是一个词只管一个人。

老张叫固执，小刘叫玻璃心。两个词，两个人，两个角落。你要是想弄明白为什么这家公司里到处是这种事，十一个词只能给你十一个角落，给不了一张图。

本书这一章要做的，就是把它们收到同一张图上。

◆ 三、四个稳下来的样子

先看四个最容易说清的：固执、伪善、窃取功劳、冷漠。

第 4 章讲过那张 2×2 的表：对面的差异已经发生，它对形状的作用和对土的作用，可以分开结算。形状改不改，是「认不认」；土改不改，是「收不收」。四格里有一格是相遇，其余三格各缺一角。

这三个缺角，反复发生多了，稳下来，就是三个常见的名字。

不收不认，稳下来，叫固执。

老张面前的报价单，是一份已经发生的差异。他的形状（「我们的采购怎么做」）没有变，他的土（对供应商的看法、对价格的感觉）也没有被改写。这样的事一次发生，不过是一次决定。一年里发生三十次，每次都是在看之前就收尾，周围的人就会说：老张固执。

固执不是一块长在他心里的硬骨头。它是三十次「没看」沉淀下来的、周围人都认得出的样子。

认而不收，稳下来，叫伪善。

会上有人说：「你们这个方案很有启发。」说的人是真心的吗？也许是。可散会以后，一切照旧，那个方案的差异，没有碰到他的土。形状上点了头，土里什么都没动。说的次数多了，大家就开始觉得他「嘴上一套」。

收而不认，稳下来，叫窃取功劳。

别人的做法被用上了，署名栏里是自己。差异真的落进了土里，改写了做法，可是形状上不承认来处。

还有一个，是隔离型沉淀下来的：冷漠。

冷漠的人未必失礼。他可能很客气，很准时，把每个人都称呼得周到。可他是不是知道食堂阿姨姓什么，同组的新人上周为什么没来，他没有往里收。别人的世界在他旁边发生，不涉及他。

再各看一个小场面。

伪善那一边：周恺公司月度会上，分管运营的副总听完区域经理的汇报，说：「你们这个想法很有启发，大家都记一下。」散会的时候，他已经在回另一个电话。三个月后，区域经理的想法还躺在会议纪要的第四条，没有人再问起。副总没有说过一句假话。他只是点了头，没有让那个想法碰到自己手里的任何一个预算。

窃取功劳那一边：小李做了一张门店损耗的对照表，发给了老赵。下个月的汇报里，那张表出现了，格式一模一样，只是页脚的名字换了。老赵不一定是故意的。他拿到那张表的时候，它就已经变成「手上有的东西」，来处在他那里没有留下痕迹。

这两个场面，从外面看，一个客气，一个不客气。从缺角看，一个缺了「收」，一个缺了「认」。

这四个词，来自同一张表的四个位置。一张表，四个角，四个名字。

◆ 四、够得着的果子，和够不着的果子

再看两个跟「果子」有关的：嫉妒和怨恨。

第 11 章会细说：土遇到合适的路，结出果子；果子是路与土配合的结果。看见别人的果子，是一次真实的碰撞。

嫉妒的结算，抢在这里。

老赵看见小李的数据好看。那份数据是一个已经发生的差异，而且它不是噪声，是真的。要认下它，老赵就得改写自己的一块土：「在这条线上，我比谁都强。」改写这块土，是要疼一下的。所以他在认之前，先给这个数据找了一个解释——运气。

「运气」一出口，比较就没有跑完。这是不认。为什么不认？因为认了，就会改到自己。

（嫉妒为什么选择「贬低」，而不是「承认并学习」，本书的这个读法，待验。）

怨恨走的是另一条路，第 15 章已经看过：果子够不到了，价值被重新定义。「那东西本来就没意思。」

两个词放在一起看，差别很清楚。嫉妒的对象还在够得着的距离上，所以他要贬低那个人，让那个果子留在原地、不影响自己；怨恨的对象已经够不着了，所以他改的是那个果子本身的价值。嫉妒在门口挡着，怨恨把门板拆下来重新刷了字。

再想想你自己身边，是不是也有一个这样的人：一听到别人的好消息，先找一个缘由——有关系，有背景，赶上了好时候。这样的缘由，很多时候是真的。可是它出现的时间，比事实早，这就值得多看一眼。

它们共有的一点，是结算都抢在了碰撞前头：果子还没落到自己路上，价值已经宣布了。

◆ 五、只进能结果的路，和一碰就碎的土

再看两个容易被当成「性格弱点」的：完美主义和玻璃心。

完美主义，是选择性回写。

林晓班上有个女孩，作文本上字迹工整，交上来的永远是最稳的一篇，从不交实验性的东西。写得好，可是读完什么也没剩下。她心里的账很清楚：只有确定能得高分的东西，才配拿出去。别的写法，试一试可能会砸，所以不试。

一块土，只肯进能结果的路，等于把一切陌生的碰撞都挡在了外面。这是第 9 章说的「最开放的样子」的一种：外表很用功，里头早已在碰撞之前把大部分路给结算掉了。

有一回，林晓在她的本子上写了一句：「这一篇可以乱一点，没有人给你打分。」

第二天交上来的，还是一篇工整的作文。

在最后一页的角上，有一行很小的铅笔字：「我怕写乱了，您会失望。」林晓看了很久，没有擦，也没有批。

玻璃心是另一头。

这不是土太硬，而是土太脆。任何一个差异落下来，都被当作要毁掉整块地的东西。财务小刘听到「这个数字能不能再核一下」，眼圈就红。这句话是一个差异，它落在了一块没有缓冲的地方，她的反应不是改写，而是闭合。

说句公道话：玻璃心常常有来历。一个人如果长期在一个不安全的地方，每次差异落下来都带着惩罚，土就学会了一碰就缩。这是一段河道留下的伤，不是一块天生的玻璃。

后来，周恺换了一种说法。他对小刘说：「这一栏的数字，我先自己核一遍，核完发给你看。你告诉我哪里我看错了。」小刘当天下午回了他三条意见，其中一条，是真的看错了。

差异没有变小，变的是落下来的方式：先落在他自己身上，再递过去。小刘那块土，慢慢有了一点缓冲。

过了两个月，小刘有一回自己走进周恺的办公室，说：「周总，这个数我核了三遍，有一处我不确定，想先给您看。」

周恺看了一眼，说：「你不确定的那一处，正是该看的。」

她的眼圈没有红。她把文件夹抱在胸前，站了一会儿，才出去。

玻璃心的位置比较特殊，它在两个格子之间来回跳：差异落下来的那一瞬，它太容易被改写；接着它为了自保，又把门关上。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 六、「都是假的」

犬儒，是最彻底的提前结算。

周恺有个老同学，开会时听到「我们的价值观是什么什么」，会在微信里发一句：「又画饼。」听到客户说「我们很重视你的意见」，他说：「都是套路。」

他不是在每一件事上结算，他是把结算一次性做完了：一切来自外面的话，在碰撞之前，统统归入「都是假的」。

林晓的一个学生，也有一点这个味道。初二的男孩，作文里写「大人都是装的」，写得干净利落，老师批了个「好」。可是林晓在批语最后多写了一句：「你有没有见过一个不装的？」男孩没有回答，作文本下一周交上来，那一页被撕掉了。

这个姿态很容易被误认成清醒。清醒的人是仔细看过，发现是假的。犬儒的人，是不需要看。

可是，也要还犬儒一个公道。他的「都是假的」，常常是从真的东西里来的。他曾经相信过什么，被骗过，被利用过，一次回写把他的土写成了「别信」。这就是第 10 章说的「过期的真相」：那一次是真的，只是后来再没更新过。

所以犬儒不是看透了，是一次真实的伤，停了更新。

有一次，那位老同学来公司坐坐，路过前台，看见墙上贴着「客户第一」四个字，哼了一声。

前台的小姑娘低着头整理快递，没有抬头。

周恺送他出门，回来的时候，那四个字还贴在那里。他忽然发现，自己有两年没有认真看过它。

◆ 七、一头压下去，一头缩回来

最后两个，一定要放在一起看：控制欲和讨好型人格。

控制欲是单向渗透的极端：一切都要穿过我，对面的差异一概不许落地，连一个细节都不行。

讨好型人格是另一头：长期被轻视以后，沉淀下来的一侧。她不等对方的反应，先把自己的路缩成对方能收的形状，先说「好的好的」，先说「您说得对」。

行政的小谢，订会议室的时候，总先在群里问一句：「各位领导看这样行吗？」一次报三个时间，让别人选。

有一回周恺随口说：「周四都行。」她回：「好的好的，您定。」周四那天，会议室被财务占了。

她没有吭声，自己搬着椅子，去走廊里开了那个会。

周恺后来才知道这件事。他对小谢说：「下次你告诉我，周四不行。」

小谢说：「好的好的。」说完，她自己也愣了一下，笑了。

这两个词，常被当作两种人的两种性格。可是看一个小例子。

林晓在学校，是出了名的利落。班会上她说一不二，开家长会她把话说得清清楚楚。同事叫她「林主任」，虽然她只是班主任。

可是回到父亲林国栋面前，她变了。林国栋做了三十多年外科主任，在手术室里一句话就是一道命令，回家以后也还是习惯「定音」。林晓每次说一个想法，说到一半就开始退：「爸您说得对，我就是随便说说。」

同一个林晓，在两段河道里，站在了两个相反的位置。学校那段河道里，她是控制的那一头；父亲面前这一段，她是讨好的那一头。

这个小例子要说的是：控制和讨好，不是两种人，是同一条河道的两岸。

河道里站在高处的，日积月累，是控制；站在低处的，日积月累，是讨好。换个人站过去，位置就换了人。

也要替林国栋说一句话。手术台上，一个主刀医生如果每句话都要商量，病人是要吃亏的。「定音」在那个地方是有道理的，那是一段被人命的分量压出来的河道。麻烦出在，河道出了手术室，还留在了饭桌上。他自己，大概都没有意识到。

林晓有一次把这件事讲给他听。老人听完沉默了很久，说：「我在手术室里，说一句定一句。出了手术室，改不过来。」

他没有再往下说，起身去厨房洗了一个杯子。

◆ 八、一张总图

十一个词的位置，现在可以排出来。

先用一张 2×2 的总图，把「落地」这个词说清楚。这里的「落地」，指完整地落：认了，也收了。收而不认，只算半落，在这张图上算「不能落地」。

	他人的路能在我这里落地	他人的路不能在我这里落地
我的路能在他人那里落地	相遇	傲慢、控制、自负
我的路不能在他人那里落地	讨好、自卑	冷漠、犬儒、隔离

左上是相遇：两边的路都能落到对方那里。这是第 4 章说的谦虚的样子，也是从 0 到 1 发生的地方。

右上最热闹：我的路在他人那里畅通无阻，他人的路在我这里落不了地。傲慢、控制、自负，都在这一格。

左下是反过来：他人的路在我这里畅通，我的路到不了他人那里。讨好和自卑，站在这一格。

右下最冷：两边都不通。冷漠、犬儒、隔离，在这一格。

再把十一个词逐一放进去：

词	多半是哪一种结算稳下来	总图里的位置
固执	不收不认	右上
伪善	认而不收	右上
窃取功劳	收而不认	右上
控制欲	单向渗透的极端	右上
冷漠	隔离型沉淀	右下
嫉妒	认了会改写自己，所以不认	右下
怨恨	够不着的果子被重估价值	右下
犬儒	一次结掉所有	右下
完美主义	只进能结果的路	右下，门开一半
玻璃心	土太脆，差异一律当威胁	左下与右下之间来回
讨好型人格	长期被轻视，先自我结算	左下

有几件事，要老老实实交代。

第一，这张图里的位置，是一次相遇里的位置，不是一个人的位置。林晓上午在右上，傍晚在左下。哪个词适用，要看是哪一段河道。

第二，有几个词踩着线。玻璃心就是。完美主义的门，只开一半。图是用来看方向的，不是用来装人的筐。

第三，这个排法，有一部分是本书的读法，待验。把更多的案例放进来，位置可能要挪。

前面编里说过的几个词，也能找到各自的格子。第 11 章讲的自负，在右上：同一块固化的土，在自己的本行里一次次结出果子，路在别人那里畅通，别人的路却

渐渐进不来。自卑在左下：到了陌生的地方，别人的路在自己这里长驱直入，自己的却一条也落不下。

同一个人，可以在这两个格子里各站一块地。第 13 章里阿德勒看见的那条线，在这张图上也能找到。他说自卑和优越情结有来往。在图上，它们是一条对角线的两头，隔着整张图的距离，用的却是同一个动作。

这就是为什么这张图要画成四格，而不是一条从低到高的直线。傲慢与自卑，不在一条线的两端。它们是同一张桌子的两个对角。

◆ 九、一个机制就够了

把这张图拉远一点看，会发现十一个词有一条共同的线。

对面有一个差异，已经发生了。

这个差异，对形状（认不认）和对土（收不收）的作用，被分开结算了，而且结算抢在了碰撞的前头。

结算之后，回写是不对称的：这一边「不必改变」又被确认一次，那一边「说了也没用」又被确认一次。

次数多了，成了惯性。惯性稳下来，有了名字。名字被倒推成「心里」。

十一个词，是这条线最后一步里的十一种稳定姿态。它们之间的差别，只有三处：缺了哪一角；在河道里站的是高处还是低处；差异落下来时，是被挡在门外，还是被吞进去、烧成灰。

机制只有一个，姿态有十一个。

拿老赵走一遍这条线。小李的数据，是已经发生的差异。老赵认下它要付的价钱，是改写「这条线上我最强」那块土，于是他在碰撞之前，用「运气」把它结了。结了一次，小李那边得到的是「我的好成绩在老赵那里不算数」，老赵这边得到的是「我不必改」。第二个月，同样的事再来一遍，两边的确认又深一层。到了第三个季度，同事们开始在茶水间说：老赵嫉妒心重。

注意这个顺序：名字是最后才有的。

这个说法容易被误读成「十一个词是同一个东西」。不是。它们的分别是真的，各有各的来历，要用的办法也不同。固执要的是让一个具体的方案真跑一次，

玻璃心要的是先把差异落下来时的缓冲搭起来，犬儒要的是一次不带惩罚的真诚。机制一个，办法有十一种。

这也是旧办法常常失灵的缘故。对着固执的人讲「要开放」，对着玻璃心的人说「别那么敏感」，对着犬儒的人劝「要相信」，用的是同一类药：劝一个人变一个样。可这十一个词的底下，是十一段不同的河道。药要往河道里下，不是往人身上灌。

那为什么还要强调「一个机制」？

因为十一个词有一个共同的毛病：每个词都在说「他心里有什么」。词一多，人就以为人心里装着十一种东西，要一种一种去对付。

可是把图拉远，人心里没有十一间屋子。有的是一次次相遇，一次次结算，一次次回写。

傲慢是这些词的底，不是其中一个。

这句话也不是说，傲慢是万恶之源。它的意思很具体：这十一个词，每一个拆到底，都会拆出同一道工序——结算有没有抢在碰撞前头。

◆ 十、给人贴标签，也是一次结算

说到这里，必须回头看一眼我们自己。

这十一个词，是标签。给人贴上一个标签，是什么动作？

是把一个人的几次行为，在碰撞还没有跑完之前，压缩成一个名字，再用这个名字去接下一次碰撞。「老张固执」一出口，下一次他递来的任何意见，就先被这个名字过了一遍。

这是一次提前结算。

所以第 7 章说的提醒，在这一章依然成立：给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次轻视。用这十一个词，也是这样。

怎么办？不是不用，而是换一个用法。

第一，把词用在相遇上，不用在人身上。「这一次，老张在不收不认」，比「老张固执」多留了一道缝：下一次，可能不是。

第二，先用在自己身上。周恺回家以后，对着十一个词翻了一遍，发现有两三个是他自己的：对一个不熟悉的新供应商，他的反应，和老张一模一样。

第三，把词当路标，不当判决。路标告诉你：前面这段河道，有可能站着这种位置。要不要走过去看，是另一回事。

这三条，都不是为了「更有礼貌」，是为了让比较有机会真的跑一次。

◆ 十一、看一张图，问三句话

有了总图，遇到一次别扭的相遇，可以问三句话。这三句，比十一个词好使，也不容易冤枉人。

第一句：对面的差异，到这里为止，落地了没有？　要看的是事，不是人。方案有没有被真的试一次？那句话有没有被真的听完？

第二句：如果换一个人来说，会不会不一样？　这是总钥匙，第 2 章已经交过。把来源换一换，看结果动不动。

第三句：这条河道里，谁在高处，谁在低处？　很多别扭，看起来是性格不合，其实是河道的两岸，各自照着自己的位置在流。

拿林家的一个晚上试一试。

豆豆写作业，写到九点，林晓走过去，看了一眼，说：「这道题，不是这样做的。」豆豆说：「老师就是这么讲的。」林晓说：「老师那是糊弄你们。」

第一句：豆豆的做法，落地了没有？没有，林晓看了一眼就结算了。第二句：如果是林晓自己的同事这样说，她会不会至少问一句他怎么想的？大概会。第三句：这条河道里，母亲在高处，孩子在低处，孩子的老师，被母亲放在了更低的地方。

三句问完，没有谁被贴上标签。林晓可以不改变她对那道题的看法，但她至少看清了自己是怎么走到那个看法的。

◆ 十二、放回日子里

回到周恺的饭桌。

第二天，他没有去找老张谈「态度」。

他做了一件很小的事：把老张叫到会议室，把新供应商的报价单摊开，问了一句：「你上一次试新的供货渠道，是哪一年？当时卡在哪儿了？」

老张愣了一下，没有马上回答。过了一会儿，他说：「十一年前，试过一家，第一批货就迟了三天，门店断了货。」

「那一次是什么原因？」

「他们仓库在外省，物流没有配套。」

周恺点点头，把报价单翻到物流那一页：「这家，仓库就在城南。」

老张没有说话，把那一页拿过去看了很久。

他没有当场答应换供应商。可是他说了一句：「这个，我让人去看看库房。」

这里面，没有谁被说服。老张心里的「固执」，也没有被谁拆掉。有一件事发生了：十一年前那一次真实的回写，被翻出来，和今天的报价单放到了同一张桌上。过期的真相和新的差异碰到了一起。

比较，第一次有机会真的跑了。

那天晚上，周恺把十一个词那页纸收了起来。他对林晓说：「我今天才发现，我一天里说了十几次『他就是这样』。」

林晓说：「你说了十几次，我也一样。」

豆豆又插嘴：「那你们明天，可以说『这次是这样』。」

两个大人对看了一眼，谁也没有说话。九岁孩子的这一句，比这一章讲的都短，也都准。一个人是什么，说的是一整个人；这一次是什么，说的是一次相遇。后一种说法，留着门，下一次还可以不一样。

几条明天能试的做法：

- 想给谁贴一个词之前，先写下你亲眼看到的那一件事，再写下你猜的部分。两栏分开。
- 对一个让你烦的人，问一个具体的、关于他上一次类似经验的问题，而不是问他的态度。
- 对你自己：找一个最近让你说了「那不行」的提议，把它真的拿出来，在最小的地方跑一次。

· 如果你是常说「您说得对」的那一个：下次在这句话前面，加半句真话，比如「我有个不太成熟的想法，您听听」。半句就够。

◆ 十三、本编总账

第三编到这里结束。把这一编请来的人，看见的和停下的，并排放一张账：

谁	他们看见了	他们收回了
阿德勒	自卑人人都有，人在追求优越；社会兴趣最接近出路	把它放进一个人的心里当态度和动力
心理学四面镜子	人格里的自大、自评的失准、只收合意的证据、不一致带来的难受	每一面镜子，都照在一个脑子里
黑格尔	被承认而不被改写的一方会停	主与奴写成两种人的状态
尼采与舍勒	够不着的价值被重估，怨恨改的是价值本身	怨恨成了一种人的内在质地
佛学	连「我不如他」也是慢	根放在「我见」，镜头只对着有慢的一方
基督教	骄傲是回写关闭的最早一步，新心要从外面赐	骄傲只算一个人对神的态度
普朗克与库恩	论证叫不动成形的共同体，新东西常在圈外	只讲科学共同体，没讲到每个人
十一个负面人格词	稳定的倾向，是真的	每个词都说「他心里有什么」

左边一栏，是人类积了一百多年、几千年的看见，本书全盘收下，没有一条要划掉。

右边一栏，每一行读下来，有一个共同的动作：把发生在两个人之间的事，放回了一个人的里面。

每一栏都不是随便收的。左边的看见，有的立在两千年前，有的立在一个世纪前，一条一条，是后来人没法绕过去的路标。本书这一编，借着它们的肩膀，才看得见河道。

右边那一栏，也不是他们的疏忽。他们脚下的这块土，就是这样的：习惯的说法里，「我」是一个有里面的东西，有什么都先在里面。从里面看，当然会把一切收回里面。

本书这一编做的，只是换了一个位置，站到两个人之间去看。这样一看，十几个名字，缩成了一个动作。

这一编的人，都看见了傲慢发生在两个人之间，却都把它收进了一个人的心里；把「心里」拆开，只剩一个动作——结算抢在了碰撞前头。

动作有了，下一个问题就是它在哪里最常发生。第四编走进教室：讲台上的提前结算，是怎样一节课一节课，把一个孩子的话挡在门外的。

带走的话

十一个词，一个机制：对面的差异已经发生，结算抢在了碰撞前头。词是路标，别当判决。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？回写关着，只在左上一格是开的。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：十一个词，每一个拆到底，都是这一步。

想一想

1. 你给身边的人起过哪些名字？每个名字背后，你亲眼看到的是哪一件事？
2. 你在哪一段河道里是右上，在哪一段河道里是左下？
3. 如果明天只能把一个词，换成一个具体的问题，你想换哪一个？

◆



第　四　编

教育傲慢：讲台上的提前结算

编　序

这一编五章，写教室、学校和饭桌。

第 17 章写一位语文老师和学生没说完的半句话；第 18 章写分数怎样排出位次，又怎样把位次一代代交下去；第 19 章回到家里，写家长那句「我是为你好」；第 20 章写同一个孩子，为什么在一门课上自信、在另一门课上缩着；第 21 章把话收回讲台，看一堂让差异真正落地的课长什么样。

这一编要让你看见一个反差：教育是最盼着「从无到有」的行当，可它的每一道工序，从标准答案到分数榜到「我是为你好」，都在碰撞之前先把账算完了。

林晓、周恺和豆豆会一直在场。他们不是证据，只是让每一个道理，落到同一家人的某个晚上。

17

第17章

没听完的那半句

◆ 一、周三下午的第三节课

林晓三十二岁，在市里一所中学教初二语文。那个周三下午，第三节课，讲《背影》。

课讲到一半，她抛出一个问题：「作者为什么要花这么多笔墨，写父亲爬月台买橘子？」

这个问题她讲过四遍了。前三届学生的回答，她闭着眼睛都能排出来：写出了父爱，写出了父亲的不容易，写出了儿子的愧疚。参考答案上就是这三条，她在黑板右上角早已写好了「父爱」两个字，只是用一块小黑板擦遮着。

第三排靠窗，一个叫方子安的男孩举了手。他个子矮，平时话不多，作文常常写得很怪。

「老师，我觉得他写的不是那一天，是——」

他只说到这里。

林晓笑着抬了抬手，语气很温和：「好，你先坐下。这个问题其实很简单，课文里写得很清楚，就是父爱。我们看下一段。」

方子安张着嘴，停了一秒，把后半句咽了回去。他坐下，翻开课本，低头划起了线。

坐在他旁边的女生看了他一眼，又很快看向黑板。她是班上的语文课代表，作业从来不缺交。

她在心里记了一笔：这种话，别说。

这一笔，她自己也没有留意到。

教室里没有人觉得出了什么事。四十五分钟的课，一分钟也没有耽误。

这是一堂很正常的课。本章要说的，就是这一分钟里发生的事，和它为什么发生在几乎每一间教室里。

◆ 二、半句话去了哪里

先把那一幕放慢。

方子安说「我觉得他写的不是那一天」，这半句话里，其实有一个很大的东西。他想说的是：整篇文章是作者多年以后回头写的。月台上那个背影，是儿子在父亲去世之后，一遍一遍想起来的。他那天并没有哭，哭是后来的事。所以文章写的不只是父亲爬月台，还有儿子很多年之后的那一次回头。

这个读法对不对，先放一放。课文里有一句，作者说，大意是：那时我真是聪明过分，自以为是（《背影》，朱自清，1925〔核：大意〕）。这一句，本来就是一个人回头看自己。方子安这半句话，至少是从课文里长出来的，不是胡说。

不过，这半句话没有机会走完。它停在「是——」那里，没有落进林晓的耳朵，没有落进黑板，也没有落进别的同学。它不是被驳倒的，也不是被讨论之后放下的。它根本没有被碰一下。

注意这个区别。

被驳倒的话，至少碰过一回。碰过，就有结果：要么对方改了，要么这边改了，要么谁也没改但都知道为什么。没被碰过的话，只是一次发声，之后什么都不剩。

方子安那一分钟的课堂经验，不是「我的想法错了」，而是「我的想法，没有被听完」。这两件事，对一个十三岁的人来说，差得很远。

◆ 三、先替这位老师说句公道话

在往下说之前，先把公道还给林晓。

她不是个坏老师。她备课认真，晚上改作业改到十点，周末还会把班上几个跟不上的孩子叫来补一补。她也不是不爱听学生说话，上学期她还专门在班里办过一次「好词接龙」，大家玩得很高兴。

她那天打断方子安，有几个很实在的理由。

第一，课时有限。一篇课文四十五分钟，要讲字词，要讲结构，要讲主旨，还要留出十分钟做练习。一个学生的半句话如果追下去，后面的五十个人就要等。

第二，考试是统一的。期末考的阅读题，评分细则上写着「父爱」「愧疚」。学生如果跑到别的读法上去，分数可能受影响。她让大家先稳稳拿下标准答案，是对学生负责。

第三，她的经验是真的。这篇课文她讲了四遍，每一遍学生里冒出来的「怪想法」，十个里有九个是读岔了、没读懂，或者纯粹想显得与众不同。她是靠这四遍的经验，才练出了一个本事：半句话一出口，大概就知道它往哪儿去。

这三条理由都成立。尤其是第三条，不能小看。一个有经验的人，对「这条路大概通不通」的判断，常常是对的。

不过要提醒一句：经验是真的，不等于经验不会过期。她四遍课练出来的那套判断，是用前三届学生的样子练的。第五届的学生，是第五届的样子。第 10 章会讲，偏见往往不是错误，是过期的真相；当年真的，后来没更新，就停在了那里。

所以本章不是要说林晓不该有标准答案，也不是要说老师应该把每个半句话都追到底。

本章要问的是另一件事：那一分钟里，她的判断，是在碰撞之后得出的，还是在碰撞之前就已经得出了？

◆ 四、标准答案是什么

要回答这个问题，先看那块被小黑板擦遮住的「父爱」。

标准答案是个很好用的东西。它省时间，它公平，它让五十个孩子可以在同一把尺子下面比较。这些好处都是真的。

可是，从发生的角度看，它还有一个不太被谈起的身份：标准答案是一次已经做完的结算。

某一年，有人读了《背影》，读出一个意思，觉得很对。这个意思被写进教参，被抄进备课本，被印在试卷的评分细则里。它一开始是一次真实的碰撞：一个人的读法，撞上了一篇课文，结算出一个结果。

那一次是活的。

不过十年二十年之后，它变成了一块写在黑板右上角、用板擦遮起来的字。这块字对后来每一个读课文的人说的话是：这一题，账已经算好了，你的任务是对上去。

注意，这里面有一个很微妙的转移。

标准答案最初是「一次碰撞的结果」，后来变成了「后来所有碰撞的门槛」。学生的半句话要进来，得先过这道门槛；过不去，就被挡在碰撞之外。

这就是本书说的：结算跑到了碰撞前头。

用大白话说：学生还没开口，答案已经在黑板上了；学生开了口，老师听的不是他说了什么，而是他说的跟黑板上那两个字对不对得上。对得上，点头；对不上，就叫「偏题」。

「偏」这个字，第 10 章会专门讲。现在先记住：一个话被叫做「偏」，往往不是它碰过之后才发现偏，而是它还没碰，就已经被认定了偏。

◆ 五、同一句话，换个人说

怎么知道林晓那一分钟里，是结算在先，还是碰撞在先？

用第 2 章的办法：同一句话，换个人说。

两个月前，市里的教研员来听林晓的公开课。课后评课，教研员在一堆意见里说了一句，大意是：《背影》是回头写的，可以让学生体会一下「现在的笔」和「当年的眼」之间的距离。

林晓当时拿笔记本，认认真真记了下来，还在旁边画了个圈。她后来还在教研组会上转述过这句话，同事们都说：有道理，下次可以这么设计。

你看，教研员的这句话和方子安那半句话，几乎是同一个意思。

内容差不多，来源不同。一个来自教研员，一个来自十三岁的男孩。前一个，她写进了笔记本，还画了圈；后一个，她说「先坐下」。

这个对照里，没有谁的心思不干净。林晓并没有想过「我要轻视这个孩子」。她只是在那一分钟里，对教研员的话和对学生的话，用了两把不同的尺子。

前一把尺子的刻度很细：只要有一点点意思，就收进来，改自己的教案。后一把尺子的刻度很粗：只有跟黑板上的字对得上，才算数。

放到第 2 章的说法里：同样大小的差，来自教研员，一下就跨过了门槛；来自方子安，被挡在了门外。

你可以自己做这个盲测。下一次，有人在你面前说了一句让你心里「嗯？」了一下的话，先别管是谁说的，把它抄在一张纸条上。然后在纸条下面，先后写两个署名：一个是你最服气的那个人，一个是你觉得最不起眼的那个人。

各读一遍。

如果两遍读下来，你对这句话的感觉不一样，那么你手里就有两把尺子。不用难过，几乎每个人手里都有。只是知道自己有，和不知道自己有，是两回事。

林晓那天晚上做了这个小测验。她把方子安的半句话，署上「某特级教师」，读了一遍，觉得「这个角度挺新」。再署上「方子安」，读一遍，觉得「嗯，有点意思，不过还不成熟」。

两遍之间那一点点差，就是本章要讲的东西。她盯着纸条看了很久，没有发出声音。

这个差，林晓自己是看不见的。人看不见自己手里的两把尺子，就像看不见自己说话时的口音。这不是谁的错，这是这件事的形状：两把尺子都在她手里很久了，用顺了，不觉得有两把。

◆ 六、截断的账怎么算

现在可以把这一幕，放进第 4 章那张二乘二的表里。

方子安的半句话，是一个已经发生的差异。它是真的发出来了：全班四十几个耳朵里都进了这半句。那么问题就是，这个差异，有没有改写林晓手里的形状（她对《背影》的读法），有没有改写林晓脚下的土（她对「学生的怪想法」的整体判断）？

没有。形状没变，土也没变。

这一格叫**不收不认**：既没有认下这个差异，也没有让它碰一下自己的土。第 4 章把它叫截断型。

截断型的特点，是结算靠「已知」。「这个我早想过了」「这种读法我见多了」「我知道你要说什么」，这些话，不一定说出口，但在心里已经把账算完了。

第 12 章的九格表里，截断型落在两格上，这一幕恰好踩了两格。

一格在理念界：已知之傲。她对《背影》的读法，已经有了定论，来者先过定论这一关。

另一格在现实界：老手之傲。「我讲了四遍」「我教了十年」，这些年头是真的，它们让她的判断又快又准。可是年头也有副作用：它让「快」和「准」变成了同一件事。判断得越快，越不需要听完。

这里还有一个细节，值得单独说一下：老手的「快」，和老手的「准」，在外面看是一回事，在里面其实是两回事。

准，是指判断的结果大概是对的。快，是指判断出得早。一个人练了十年，准确率确实会上去，这没有问题。快也跟着上去了，快到判断在对方话还没说完的时候就出来了。外人看，这是「经验丰富」；里面的情形是，准确率高的那部分，掩护了没有听完的那部分。

十次里有九次，林晓的「先坐下」是对的，那九次的对，替第十次的错付了账。第十次是什么，她永远没有机会知道。

你可以回头再看一眼：她没有大声呵斥，没有冷脸，没有说「你胡说」。她全程是微笑的，语气是温和的，甚至还给了一个台阶：「你先坐下。」

这是教育里最常见的一种傲慢：完全不失礼。

字典里说傲慢是「轻视别人，对人没有礼貌」，这一幕里的林晓，一条也对不上。不过方子安的半句话，确实没有被碰过一下。这就是第 1 章说的字典的圈套：它盯着外面的失礼，漏掉了里面那道已经关上的门。

◆ 七、推不动的那一下

第 6 章讲过三步：别人带来一个差异，跟你原有的土发生矛盾；矛盾推动你的形状改变；新的形状再回头写进你的路和土。这叫 123 原理（SDE 说的发生，大致就是这三步连着走）。

傲慢卡在第二步。

这一幕里，矛盾其实到了。方子安的半句话，跟林晓心里那个「父爱」的读法，是有一点别扭的：一个说是当年那天，一个说是多年以后。别扭，就是矛盾；矛盾，本该推着什么动一下。

可是林晓那一刻的土，已经很硬了。四遍课、一份教参、一张评分细则，这些东西层层叠在一起，让这点别扭刚冒头，就被摁了下去。矛盾到了，推不动那个固化的读法，于是第二步没有走，第三步更没有。

你看，这里没有谁做了坏事。只是一个推力遇上了一块比它硬得多的地，什么也没发生。

这也是为什么，劝林晓「要有开放的心态」几乎没有用。心态是第二步之后才有的东西，它是一个结果，不是一个开关。要让第二步能走，得先让那个矛盾在她面前多停留几秒，停到它有机会推一推。

停几秒，就是后面「半分钟」的来由。

◆ 八、被截断的那一边

话没说完的人，之后会怎样？

先看方子安。

他坐下以后，没有生气，也没有难过，只是在课本上划线。他心里的账本，悄悄记下了一笔：这种想法，在这个课堂上，不太用得着。

下一次，课堂上又出现一个问题，他又有一个怪想法。这一回，他在举手之前，会先在心里过一遍：老师会不会说「这个很简单」？

这就是第 5 章说的，被轻视的一方也被改写了。他没有被说服，也没有被驳倒，他只是学会了一件事：先自己结算一遍，再决定要不要说。

先自己结算，意思是：话在出口之前，已经被他自己截掉了一半。

再往后，他的举手越来越少。老师觉得这孩子「比较内向」，家长会上也这么说。内向这个词一出来，一件事就被倒着解释了：不是半句话被截断，是这孩子本来就不爱说。

这个顺序，值得停下来看一看。

先是一次被截断的半句话。再是第二次、第三次。然后是孩子学会了不说。最后，一个标签落了下来：内向。

标签出现的时候，所有的过程都消失了，只剩一个「性格」。

这就是第 5 章说的河道。林晓和方子安之间，本来没有什么河道，只是一节课、一个提问。可是这样的提问次数多了，课堂里就沉下一个槽：老师的话能流进学生那里，学生的话流不到老师这里。这个槽一旦沉下来，谁来当老师、谁来当学生，都会自动顺着它流。

再说一个很小的细节。方子安当天回家，没有对任何人提起这件事。没有人问，他也不觉得有什么好说的。晚上他在日记里写了一行：「今天没说完。」

就这四个字，没有感叹，没有解释。第二天，他照常去学校，照常举手回答一道字词题，答对了，老师笑着说「很好」。

他的土里，那一行字落了下去：话说得对的时候，会被听完。话说得不确定的时候，会被请坐。

这条规则，将来不只管语文课。

再看林晓这一边。

每一次她说「先坐下」，她手里的东西也被回写了一遍：「我的读法是对的」「学生的怪想法不值得追」，这两条又被确认了一次。她的土，朝一个方向又厚了一点。

这一点，是最不容易看见的。被截断的孩子，吃的亏是看得见的；不过被截断的老师，吃的亏是看不见的。她永远听不到，那半句话后面是什么。

方子安那半句，有可能是一个比教参更好的读法，也有可能什么都不是。她不知道。她永远不会知道。这就是回写不对称：一边每次都被确认「不必改」，另一边每次都被确认「说了也没用」。

◆ 九、全班听见了什么

还有一件事，容易被漏掉：那一分钟里，不只有方子安一个人在听。

全班四十几个人，都看见了那个过程。一个同学举手，说了半句，被老师温和地请坐。没有人被批评，没有人被嘲笑，可是每个人都在心里学到了同一条规则：这个课堂里，什么样的话是可以说完的。

这条规则没有写在任何地方，却比墙上的班规管用得多。

两个星期之后，林晓布置了一篇小作文：读完《背影》，写一写你对父亲的感受。她批到第二十几本的时候，发现一件事：几乎每一篇，都写了「我感受到了父爱的伟大」「我对父亲充满愧疚」。字句不同，意思一样，像是从同一个模子里倒出来的。

她当时心里有一点不是滋味，随手在办公室里对同事感叹了一句：「现在的孩子，怎么都这么没想法。」

同事笑着应了一声，说：「是啊，现在的孩子，不读书。」

这个对话很日常。不过你已经知道前面发生了什么。

不是孩子没想法，是想法在出口之前，先被各人自己结算掉了。结算的依据，是他们在课堂上一次次观察到的东西：什么样的话会被听完，什么样的话会被请坐。他们很聪明，学得很快，几个星期就摸清了这间教室的河道。

于是，老师看到的作文，是学生为老师准备的作文。她拿这些作文，反过来证明「学生没想法」，这又是一次回写：她的土又被确认了一遍。

这就是循环。截断，沉默，套话，「现在的孩子没想法」，再截断。

循环里每一环单独看，都说得过去。只有把它们连起来，才看得出，那个「没想法」，是一点一点被这间教室养出来的。

◆ 十、坚定的老师长什么样

读到这里，你可能会有一个疑问：难道老师就不能坚持标准答案吗？难道一个有经验的老师，就必须把每个怪想法都当宝贝？

不是。第 3 章说过，傲慢和坚定的分界，不在「改没改」，在「比较有没有真的跑过」。

设想另一个林晓。

方子安说「我觉得他写的不是那一天，是——」，她停下来，说：「你把话说完。」

方子安说完了：「是很多年以后，他回头想起来的那一天。」

她想了几秒钟，问全班：「你们觉得，课文里有没有哪一句，能支持他这个说法？」

教室里安静了一会儿，有人翻书，有人小声说：「那句『我那时真是聪明过分』。」

她点点头，把这一句写在黑板的左下角，然后说：「这个读法有意思，我们先记下来。不过期末考的评分标准还是以父爱为主，所以我们课后再聊。现在先把标准的读法过一遍。」

她最终还是回到了「父爱」。从结果看，这堂课和第一个林晓那堂几乎一样：标准答案还是被讲了，期末考的得分点还是被背了。

但这是坚定，不是傲慢。

分别在哪里？在于方子安的半句话，这一回真的撞了一下。它撞上了课文，撞上了全班，也撞上了林晓。撞完之后，她的账本上多了一行：这个读法值得再想。她没有改标准答案，可她多了一个想头。

这就是第 9 章要细讲的界线：碰撞之后再结算的，是坚定；碰撞之前就结算的，是傲慢。结果可以一模一样，路是两条路。

而且这第二个林晓，只多花了四十秒。

四十秒，不是不能花，是谁来决定它值不值得花的问题。第一个林晓决定「不值得」，而这个决定，是在她听到半句话的时候就做出来的，没有任何依据，只有习惯。

◆ 十一、不要把这一章读成骂人

有一件事，必须在这里打一个预防针。

读到这一章，你很可能会在心里给林晓贴一张标签：傲慢的老师。

先停一下。

第 7 章会细讲：给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次轻视。你这样做的时候，其实用了和林晓同一种办法：看到半句话，就在心里把账结了。你看到林晓的一分钟，就判断她是怎样的人；就像林晓看到方子安的半句话，就判断它会往哪儿去。

这不是在为林晓开脱。她那一分钟里的做法，确实有问题。可是有问题的，是那一次结算跑在了前头，而不是「林晓这个人」。

换个说法，更准确：林晓这个人，在那一分钟里，是被一套东西推着走的。

这套东西包括：四十五分钟的课时，评分细则里的两个得分点，写在教参里的标准答案，办公室里的「进度」压力，还有她自己讲了四遍以后练出来的快速判断。这些东西叠在一起，让「先坐下」成了最省力的一条路。

最省力的路，会被走很多次。走多了，就成了惯性。惯性再多走几年，就成了人们说的「这位老师比较强势」。

所以，本书想说的，不是林晓应该变成一个更好的人，而是：那条省力的路，可以被换掉。换的办法，不是靠林晓下决心「我要更尊重学生」——决心是一个很容易流失的东西——而是在课堂的某个具体位置，加一个小小的、不依赖决心的动作。

这个动作，本章最后一节会说。先看另一个场景。

◆ 十二、豆豆家的饭桌

当天晚上，林晓回到家，周恺在厨房炒菜，豆豆趴在饭桌上写作业。

豆豆九岁，小学三年级。他正在对一道应用题发愁，嘴里念念有词，铅笔头快被他咬扁了。

「妈，我们数学老师今天又说我了。」

「说你什么？」

「我说那道题可以用画图的办法，只说了一半，老师就说，『这个很简单，你先坐下』。」

林晓手里的包停在半空。

「后来呢？」

「后来我就没说了呗。反正他讲的方法也行。」豆豆低头继续啃铅笔，说得轻描淡写，像在说天气。

林晓站在原地，没有立刻说话。

她很熟悉这几个字：这个很简单，你先坐下。因为就在几个小时之前，她自己说过一模一样的话。一个字都不差。

她突然意识到一件事。豆豆那句「反正他讲的方法也行」，和方子安坐下去划线的样子，是同一个动作。这个动作，她看过很多次，在自己的学生身上，在自己的孩子身上。她一直把它当成「孩子懂事了」，当成「课堂纪律好」。

可是现在，当她站在饭桌这一头，看着自己九岁的儿子，把一句没说完的话咽下去，她第一次觉得，这个动作有点不对。

周恺从厨房探出头，问：「怎么了？」

「没什么。」林晓说，「我们吃饭吧。」

这一晚，她什么也没有说教，什么也没有决定。但吃饭的时候，她比平时多问了豆豆一句：「你那个画图的办法，等会儿给我讲讲？」

豆豆抬头看她，有点意外，然后把作业本推了过来。

他讲得磕磕巴巴，画的图也歪歪扭扭。林晓听完以后发现，那张图里，有一个她没有想过的小地方：他是先把总数分成两堆，再去比较，而不是直接列式子。

周恺端着汤走过来，站在旁边看了一会儿，说：「我送货算车次，也是先分堆的。」

豆豆抬起头：「那你为什么不告诉老师？」

周恺愣了一下，没有答上来。

林晓低头喝汤，嘴角动了动。

这个办法未必比老师的方法好。她也不打算去告诉数学老师什么。她只是第一次发现，自己家的孩子，有一整段话，一直是吃饭时才有人听。

◆ 十三、放回日子里

第二天，林晓走进教室，在备课本上多写了一行小字。

不是什么大的改动。她只加了一个动作，叫「半分钟」：学生举手，话说到一半，如果她心里冒出「这个我知道」「这个很简单」，就先不开口，等半分钟，让他把话说完。

她给自己定的规矩只有一条：说完以后，她可以不采纳，可以不改教案，也可以照样回到标准答案；可是在判断之前，要先让那半句话落地。

她没有告诉学生，也没有在班里宣布什么新政策。她只是在黑板的一角留了一小块空白，用来记「今天谁说了什么我没想过的」。

头一个星期，那块空白几乎是空的。学生早已学会了不说，一下子也不会信。第二个星期，有一个女生试探着说了一句，林晓把它写了上去。第三个星期，方子安举了手。

他说：「老师，上次那个，我还想说完。」

林晓说：「你说。」

全班安静下来。有人把笔放下了，有人把椅子往前挪了一点。

这一次，他把那句话说完了。说得不太流畅，也未必有多高明。可是教室里有几个同学，回头看了他一眼。

下课铃响了。第二排的男生转过身，问方子安：「你说的那句『聪明过分』，在第几页？」

方子安翻了翻课本，把页码指给他看。

两个人的头凑在一起。林晓假装在整理讲台，没有出声。

那天晚上，林晓批周记，翻到方子安的那一本。他交得很准时，字写得很小。最后一页，有一段她以前会直接划掉的话：

「语文课讲《背影》，我本来想说，那个背影可能不是当天看到的，是后来一遍一遍想起来的。我还想说，我爸每次来学校，也是站在门口，不进来。」

她看了很久。

她没有在旁边写评语，只是在那一页的下角，轻轻画了一个圈，和两个月前她在教研员的话旁边画的一样。

第二天课间，她把周记本递还给他，什么也没说。方子安接过去，翻到最后一页，看见那个圈，愣了一下，然后把本子合上，放进了书包的最里层。

几天以后，周恺听林晓说起这件事，一边洗碗一边说了一句：「我手下的人，也这样。我说一句，他们就点头，我以为他们同意了。」

林晓看了他一眼：「你是说，我们俩是一类人？」

「不是一类人。」周恺把盘子放进架子，「是一个坑。」

这句话她后来在备课本的空白页上抄了下来。「是一个坑」，不是「一类人」。坑可以被填，人是不好改的。

周恺又补了一句：「我手下有个人，开会从来不说话，我一直当他没想法。上周我才知道，仓库的排班表，是他一个人改的，比我们的好用。」

他说得很慢，像是在翻一本很久没有翻过的账。

林晓没有接话，只是把灯调亮了一点。

第四个星期，方子安的话多了起来。有时是一两句，有时是半页纸的随笔，写在周记的最后。林晓开始习惯，在批语里回他一句：「这个我没想过，再多说一点。」

他写得更长了。

有一次，他在周记里写：「老师今天问了我两遍，是不是我说得不清楚？」

林晓看了，在下面写：「不是你不清楚，是我听得太快。」

写完，她把这行字盖住，又掀开，最后还是留下了。

这就是一件小事。它没有改变考试，没有改变教参，也没有改变分数。它只是在那条已经沉下去的河道上，撬了一条很小的缝：让一个差异，真的落了一次地。

今晚就可以试的小办法，只有一个：下一次，你听到别人说半句话，而心里正冒出「这个我知道」的时候，数到十，再开口。不是为了尊重谁，只是为了知道，那半句话后面，究竟是什么。

带走的话

答案可以不改，但那半句话要先落一次地；撞过再算，是坚定，没撞就算，是傲慢。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着。方子安的半句话，没有进到林晓那里，也没有改她的一个字。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前。答案在黑板右上角，早在学生开口之前，就已经写好了。

想一想

1. 你上一次对别人说「这个很简单」，是在什么时候？如果当时多听了半分钟，你觉得会听到什么？
2. 你小时候，有没有一次话没说完就被打断？后来你是怎样学会先把话咽下去的？
3. 你手里有没有两把尺子：一把量别人的话，一把量自己的话？它们的刻度，各是多少？

◆

18

第18章

分数排出来的位次

◆ 一、办公室墙上的那张表

林晓所在的中学，每次月考之后，教师办公室的墙上都会多出一张表。

表是教务处排的，A3 纸，打印得很清楚：全年级十二个班，每个班的语文、数学、英语平均分，从高到低排下来。最上面是初二（1）班和（2）班，学校叫它们实验班。最下面几行，是（7）班到（12）班，普通班。

林晓是（7）班的班主任，同时教（7）班和（8）班的语文。

那天中午，她端着饭盒回办公室，几个老师正围在表前面。谁也没有大声说什么，只是你一句我一句，像在看天气。

「（1）班这次数学又拉开了。」

「那当然，人家的底子在那儿。」

「（7）班的语文还行啊，林老师，你们班这回追上来一点。」

林晓笑了笑，说了句「运气」。

隔壁桌的一位老师接了一句，语气很随意：「普通班的孩子，能到这个水平就不错了。讲得再细，也就这样。」

没有人觉得这句话有什么不对。林晓自己也没有。她点了点头，低头吃饭。

这句话，她大概在这间办公室里听过几十遍。每一次，她都觉得只是一句实话。

本章要讲的，就是这句「实话」是从哪里来的，它又是怎样一天一天，往下传给教室里的孩子的。

◆ 二、先替分数说句公道话

先还分数一个公道。

分数是个很了不起的东西。一个年级五六百个孩子，每个人的脑子里装着什么，没有人能一个个看过去。分数把这件不可能的事，变成了一件可能的事：一张卷子，同样的题，同样的时间，同样的评分标准，谁做得多，谁做得少，一眼就能看出来。

这里面有一种朴素的公平。不看你爸是谁，不看你长得好不好看，不看老师喜不喜欢你，卷子上写对了就是对了。对很多出身普通的孩子来说，分数是他们能抓到的最硬的一块东西。

分层教学也有它的道理。一个班里，有的孩子已经会了，有的孩子还没摸到门，老师只有一个人，只有四十五分钟。把进度相近的孩子放在一起，讲起来是顺手一些。实验班的老师有时讲得快一点、深一点，也不一定是偏心，是因为台下的人真的接得住。

排名表也不是只有坏处。一个孩子知道自己在哪里，才有可能知道往哪里走。

这些，本书都认。

还有一层，也要说在前头。林晓自己念书的时候，就是靠分数走出来的。她出身在一个小县城，父亲是医生，家里并不缺书，可是她知道很多同学，是靠一张又一张卷子，才换来了出门的机会。对这样的人来说，说「分数不是一切」，是一件需要小心的事：说这话的人，常常是已经拿到过分数的人。

本章要问的，是另一件事：分数在什么地方，从一把尺子，变成了一张门票？

◆ 三、从尺子到门票

要回答这个问题，先看分数是怎么来的。

一个孩子在小学毕业的时候，考了一场试，得到一个数。这个数，是一次真实的比较：他当时在那张卷子上的表现。它不是假的。

问题出在这个数之后的命运。

它被拿去分班。分进实验班的，配最好的老师，最快的进度，最多的练习，最浓的「我们是尖子」的空气。分进普通班的，配的是另一套。三个月之后，月考来了，实验班平均分高，普通班平均分低。大家看着表，说：看，果然。

这里有一个很不容易察觉的转弯。

三个月前的那个数，是一次比较的结果。它被当成了后面所有比较的起点，不是证据，是门票。有了这张门票，你才有资格坐进那间教室，才有资格被好老师教，才有资格在下一次考试里取得好分数。

换句话说，**分数起先是比较的结果，后来成了比较的入场券**。

这就是本书一路在说的那件事：结算跑到了碰撞前头。

小升初那一场考试，本来是一次碰撞：孩子的脑子，撞上一份卷子，结算出一个数。这个数一旦成了分班的依据，后面三年的无数次碰撞就变了。孩子的每一次提问、每一个想法，进来之前，先被这个数过了一遍。

第 10 章会说到「过期的真相」。小升初的那个数，在当时可能是真的：那个孩子，在那一个上午，确实只能做到那样。可是十二岁的孩子，每个月都在长。数不动，人在动。到了初二，那个数已经是两年前的一张旧照片，却还在决定这个孩子坐哪间教室。

举个家常的例子。你去年冬天拍了一张全家福，每个人都穿着厚棉袄。今年夏天，有人拿着这张照片去认人：「穿棉袄的那个，是你二舅。」可是二舅今天穿着短袖，瘦了一圈，剪了头发。拿旧照片去认今天的人，认得对的时候是运气，认得错的时候是常态。

旧照片不是假的，只是停在了那里。

◆ 四、一条只朝一个方向流的河

现在把镜头从分数拉开，看两个班之间的来往。

林晓有时会被叫去开教研组的会，会上有一个固定环节：实验班老师分享经验。（1）班的语文老师姓谭，五十二岁，教了二十几年书，讲得很有条理：怎样带学生做阅读笔记，怎样设计课前五分钟，怎样做作文互评。

台下的老师们都认真记。林晓也记。有的做法，她后来真的拿回（7）班去用了。

反过来呢？

（7）班这个学期，有过几件小事。一个叫吕凯的男孩，每天中午在教室后面摆了一个小书架，自己带了十几本书，同学借了要登记。他还在一个本子上，画了一张借阅卡，谁借了什么、几号还，一目了然。

这件事，林晓知道，几个科任老师也知道。大家都说：挺好的，这孩子有心。然后就没有然后了。

这两个方向，是不一样的。

实验班的经验，是可以流到普通班去的：开会时有位置，会上有掌声，会后有人去用。普通班的做法要流到实验班那边，没有现成的路。没有人觉得需要有。

有一次，林晓在（8）班上课，讲到一半，教室外面传来（2）班的读书声，整齐，响亮，一句压着一句。

（8）班有个男生探头看了一眼，缩回来，小声说：「人家那是在背书，我们这是在听课。」

全班笑了一下。

那笑声里没有恶意，也没有羡慕，是一种很熟练的自嘲。林晓听出来了：这个笑，他们练过很多遍。

下课以后，林晓把那个男生留了下来，问他：「你们为什么觉得，人家是在背书？」

他想了想：「他们的书，老师会检查。我们的，没有人管。」

这句话里没有一点怨气，像是在说一件早已定下来的事。

林晓回到办公室，翻开自己的备课本，一时没有找到可以接下去的话。

这种单向的流动，第 5 章叫它单向渗透：一边的差异能改写另一边，另一边的差异到这边，被分流到别处结算。

两个班之间，就是这样的一对关系。

◆ 五、同一句话，换个人说

这条河到底有多窄，可以用同一个办法试一下：同一句话，换个人说。

学期中，吕凯找到林晓，说想把教室后面那个小书架，办成一个年级的读书角，每周五中午开放，各班的人都可以来借书、聊书。他还写了一页纸的方案：放在哪里，谁来管，怎样登记。

林晓觉得不错，帮他递给了教务处。

过了几天，教务处的老师回话，语气很客气：「这个想法挺好。不过眼下普通班先把成绩稳住比较要紧，读书角的事，等以后再说吧。」

林晓没有说什么。她知道这个回答没有恶意，是真的出于一片好心：普通班的孩子，先把基础打牢。

到了下学期，学校的公众号上，发了一篇推文，标题是《（1）班「周五读书角」开张啦》。照片里，一个明亮的角落，书架上摆着几十本书，几位学生笑盈盈地站在旁边。文章里说，这是实验班的特色活动，旨在培养学生的阅读习惯。

林晓把这篇推文看了两遍。

她没有生气。她甚至为那几个孩子高兴，他们的确很喜欢读书，有这样一个角落是好事。

她只是想起了吕凯画的那张借阅卡。推文里的借阅卡，样子几乎是一样的。

这一幕里，没有谁偷了谁。（1）班的班主任可能根本不知道吕凯的方案，借阅卡是个很常见的做法，世上同样的想法同时冒出来的事情多得很。

不过有一件事是可以说的：同一个想法，从（7）班递上去，被劝「先把成绩稳住」；从（1）班递上去，成了「特色活动」。

内容差不多，来源不同，结局不同。

如果这是一次盲测，把方案上的班级名字都擦掉，教务处的老师，大概会给出同样的评价：挺好，可以做。是名字加上去之后，评价变了。

◆ 六、收而不认

这一幕，落在第 4 章那张二乘二的表里，是哪一格？

先看土。（7）班的这个想法，有没有进到学校这块土里？有。几个月之后，学校里确实有了一个读书角，只是它的样子、它的做法，跟吕凯当初想的，是同一路的。土被改写了：学校知道了「读书角这件事是可以做的」。

再看形状。学校有没有就此认下吕凯的差异，改变对（7）班的看法？没有。（7）班仍是普通班，仍是「先把成绩稳住」的那一类。形状没变，来源没被认。

土被改写，形状不变。这一格，叫收而不认，第 4 章也叫它位次型。

顺便看一眼它的邻居。

假如学校当时的回答是：「这个想法太棒了，我们在周一升旗时表扬吕凯同学。」然后读书角仍然没有办，（7）班的位置仍然没有动，那就是另一格：认而不收。名字被念出来了，形状也许有点变，可是土没有被改写，什么也没有真的落地。

这一格更体面，所以更难察觉。表扬是真诚的，掌声是真诚的，只是它们都停在了表面。这一种，第 4 章叫隔离型。

对比起来，位次型这一格虽然不好听，反倒更容易被看见：想法被用了，人没被认，总有一个人会觉得哪里不对。

位次型傲慢，结算靠的是「谁」。一个想法进来的时候，先问一句：这是谁的？是谁的，决定了它值多少。同一个想法，挂在不同的名字下面，价钱不一样。

第 12 章的九格表里，这属于现实界里的位次型，叫地位之傲：「他一个保安懂什么」。学校里的版本更体面，更好听，叫：「普通班的孩子，先把基础打牢。」

这句话本身没有一个字是错的。

它的作用，是把「谁在说」放在了「说了什么」前面。

◆ 七、被轻视的那一边也被改写

说一句更清楚的话：林晓也在这条河里，不是岸上的人。

她是（7）班的班主任，也是办公室里点头的那一个。「运气」那两个字，是她说的；「能到这个水平就不错了」那句话，她没有反驳。她不是旁观者，她是河道的一部分，每天顺着它走，顺得没有感觉。

直到吕凯那页纸退回来，她才第一次觉得，这条河有一个方向。

河道是双向的。一边被固定成「教的人」，另一边也被固定成「被教的人」。

再回到吕凯。

方案被退回之后，他没有闹，也没有生气。他对林晓说的话是：「老师，没事，我们班本来就是这样。」

林晓当时听着，觉得这孩子很懂事。

后来她回想，这句话里有一个很重的东西。「我们班本来就是这样」，说这句话的时候，吕凯已经替学校把账结了：他的想法值多少，他这个班能做成什么，他自己先替别人算好了。

这就是第 5 章讲过的：轻视同时生产出一个被轻视者。被轻视的人，不是被说服了，而是被改写了：他先自我结算，提前说出「说了也没用」。

学校没有对吕凯说一句「你们不行」。没有哪张通知、哪块黑板上写过这句话。可是十三岁的孩子，已经用自己的方式把这句话学会了。

学会的途径是这样的。每个月的排名表，他们不一定看得到，可是大人说话的口气，他们都听得到。走廊里，（1）班的同学说笑着走过，（7）班的同学会不自觉地把声音放低。运动会上，哪个班的班旗插在最靠近主席台的位置，一眼就看得出。学校的光荣榜，每次放的是哪几个班的名字。

这些东西，都没有一句话。它们合在一起，就是一间教室的「空气」。

家长会那天，这种空气更清楚。

（1）班的家长会，家长们谈的是怎样冲刺，怎样搭配课外班。（7）班的家长会，吕凯的妈妈坐在后排，等所有人散了，才走到林晓面前，压低声音问：「林老师，我们家孩子是不是不太行？他总说，反正考不到前面去。」

林晓说：「他心思很活，书读得多。」

她说得很轻，说完又觉得这句话太轻了，像一片落在桌面上的纸。

吕凯的妈妈点了点头，笑着说「是吗」，眼睛却已经看向了门口。

吕凯的妈妈笑得有些不好意思：「读那些有什么用，又不加分。」

她说这话的时候，没有一点怨气，只是平平地陈述。她也是在碰撞之前，先替自己的孩子把账算了。

她算的方式，跟那个办公室里的、跟那张表上的，是同一种。

空气里的东西，最难反驳。

有一次，林晓在课堂上鼓励大家：「你们说说看，不用怕错。」教室里安静了很久，终于有一个女生小声说了一句：「老师，我们班说了也没用的。」

林晓愣住了。她没有想过，这句话会从一个十三岁的孩子嘴里说出来。她没有马上回答，因为她发现，她自己手里，竟然没有一句能反驳的话。

◆ 八、制度里没有一个人坏

读到这里，你可能想找一个傲慢的人。

教务处的老师？（1）班的班主任？林晓自己？

找不到。这是这件事的难处，也是它真正的形状。

本书一直想说的是，傲慢不是装在某个人心里的东西，是两股流相遇时，结算被提前了。制度里的傲慢，是同一件事的放大版：不是哪个人决定去轻视谁，而是有一套东西，在每一次碰撞之前，先替所有人把账算好了。

这套东西包括：小升初的分数，分班表，月考排名榜，评优的名额，班级之间的资源分配，家长口中的「好班」和「差班」。

它们每一个单独看，都有道理。合起来，就是一台结算机器。

这台机器有一个特点：开动它，不需要任何一个人傲慢。教务处老师可以很善良，实验班老师可以很谦虚，家长可以很讲理。机器照样转，转出来的结果，是一张又一张按位次排好的名单。

所以，这一章的写法，主语是分数、分班、排名榜，不是「某某学校」「某某老师」。这不是在替谁开脱，是在说：改动这件事，从骂人入手，永远够不着。

办公室里那句「讲得再细，也就这样」，值得再看一眼。

说这句话的老师，是个很负责的人。她给普通班备课，也备得很细。可是在她心里，早就留着一个预期：这个班，大概能到哪里。有了预期，她讲到一半，遇到学生没跟上，就不太追了：反正也就这样。

学生看出来了。老师的预期，学生是看得见的。老师没追，学生就更不追。

月考的成绩出来，果然「也就这样」。老师的预期被验证了一次，土里又厚了一层。

这是一个自己跑通自己的圈。圈里每一环都是真的：预期是真的，没追是真的，成绩是真的。只是第一环在哪里，没有人记得了。

还要说一句公道话：实验班的老师，也在这条河里。

谭老师在会上讲得头头是道，台下的人都点头，她的方法被记、被用，她的班级考得好，名字上光荣榜。每一次，她手里的东西都被确认了一遍：我的做法是对的，我的班是好的。她慢慢地听不到别的声音了。

这是一种很舒服的单向。舒服，所以容易走很久。

◆ 九、名校的傲慢，是怎样被学生继承的

分数的位次，不会停在校园里。它会跟着孩子走出去。

周恺三十五岁，做餐饮供应链，手下四十来人。他念的是一所普通的二本院校。这件事，他平时不太提。

有一次，他去参加一个行业饭局。同桌的一位老板，随口问了一句：「周总，哪个学校毕业的？」

周恺报了校名。

对方「哦」了一声，没有别的话，转头去跟另一个人聊了。

没有人失礼。那一声「哦」，不到一秒钟。周恺在回家的路上，一直在想那个「哦」。

他想起自己二十出头的时候，投简历，有些公司第一关就把他筛掉了，理由是学历。他后来创业，一方面是想做点事，一方面，他自己承认，也有一点「证明给你们看」的心思。

这件事，他很少跟林晓细说。林晓大概知道。因为周恺有时候招人，会下意识地先看简历上的学校，然后又皱一下眉，对自己说：「不要先看学校。」

这就是位次的继承。它不是谁教的，是一个人在被分过一次之后，土里就留下了一个槽。以后遇到每一个人，那个槽就先替他们排个队。

再看豆豆这一代。

豆豆九岁，三年级。有一天放学回来，他说：「妈，小杰说，他哥哥在市一中，那个才叫好学校。我们这个小学，是『一般』的。」

林晓问：「小杰是怎么知道的？」

「他爸爸妈妈说的。」

小杰也是九岁。他没有读过教务处的排名表，没有进过任何一间实验班，也没有被谁分过。他只是在饭桌上，听大人把「好学校」「一般学校」这两个词说了很多遍。

这两个词，他拿来量了豆豆，也量了自己。

这就是第 7 章要讲的品格的标志：脱离具体的关系。小杰对豆豆的那个位次，不是在小杰与豆豆之间长出来的，是别人的河道，被带到了一个新人面前。他没有参与塑造它，却已经是它的使用者。

豆豆回答小杰的方式，很孩子气。他说：「那你哥哥会做我们这道应用题吗？」

小杰说：「不知道。」

豆豆说：「我会。」

这句话说得很小声，也不算是反驳。可是林晓在旁边听着，忽然想起一件事：九岁的孩子，要靠「我会做题」才站得住，那十三岁、十五岁呢？

那个槽，在他们身上，已经开始刻了。

名校的傲慢，就是这样一代一代传下去的。不是靠谁去教，而是靠没有人去拦。

◆ 十、位次朝下，也是提前结算

位次的另一面，也要说清楚。

名校出身的人，被位次托着，叫自负。普通班的孩子，被位次压着，叫自卑。第 11 章会细讲，这两件事是同一块土的两张脸。这里只说一点：自卑这一侧，也是提前结算。

吕凯那句「我们班本来就是这样」，是自卑的一种说法。它不是一个人心里软弱，是他在碰撞之前，先替自己把账算了：我的想法，不值钱。

这样的孩子很多。他们不是不想，是不信。

林晓有个学生，叫小米，作文写得极好，每次交上来，都在末尾加一句：「老师，写得不好，请您多指教。」

起初林晓觉得这孩子谦虚。后来她留意到，小米这句话，是写在作文还没被读之前的。她在对方开口之前，先替对方说了「不好」。

有一回，林晓在她的本子末尾没有批「谦虚」，只写了一句：「这一篇，我先读完，再告诉你好不好。」

下一周，小米交上来的作文，末尾那句话没有了。

多了一行小字：「这个结尾，我改了三次。」

林晓看着那一行，没有再多写什么。

林晓问过她一次：「你为什么每次都要这样写？」

小米想了想，说：「写好了怕别人说我骄傲，写不好又怕别人说我不行，不如先说自己不好。」

十三岁，她已经把两头的路都算完了。

这句话是一把保护伞：先自己说差，别人再说差，就没有那么疼。

它也是一道门。门关着，别人说的好话，进不来。

◆ 十一、分数量不到的那一块

还有一件事，要在这里单独说。

分数很擅长量一样东西：你在已经划好的范围里，做得有多熟、多快、多准。这是 1 到 N 的本事。题目的类型是老的，解法是现成的，谁练得多、谁记得牢，谁就多得几分。

它不太擅长量另一样东西：范围之外，冒出来的那一点什么。

吕凯的借阅卡，在任何一张试卷上，都不会得分。小米那句总写在末尾的话，也不会。方子安的半句话（第 17 章说过），同样不会。

这些东西刚冒出来的时候，往往不好看。字写得歪，话说得磕巴，方案漏洞百出，放在排名表里，它们的位置永远靠后。它们像噪声，像外行话，像「来自位次低的地方」的话。

从无到有的东西，几乎都是这副样子出生的。第 9 章会细讲这件事：0 到 1 所需要的差异，恰恰是现有形状无法归类的。一个只认分数的系统，对这种差异的第一反应，是「不在考察范围」。

这不是说分数没用。是说一个把位次建立在分数上的地方，天然会把最需要被听见的那一部分，排在了后面。

办公室那张表上，没有一栏写着「这个月冒出了几个没人想过的想法」。

没有这一栏，不是因为谁忘了。是因为这件事，量不了。

◆ 十二、能不能把河道撬开一条缝

这一章写到这里，你可能觉得很沉重。分数、分班、位次，这些东西这么大，一个人能做什么？

诚实地说：一个人改不了这套机器。林晓改不了，本书也改不了。

可是河道是许多次相遇沉淀下来的，既然是沉淀出来的，就能被另外几次相遇，一点一点冲出缝来。不用很大，只要有一次，让对面的差异真正落一次地。

林晓做了一件很小的事。

她去找了谭老师，说：「谭老师，我们班有个孩子，办了个小书架，想请您有空来看看。」

谭老师愣了一下，笑着说：「好啊，改天去。」

这句话，大概率只是客气。林晓也没抱什么期待。

过了两个星期，一个周五中午，谭老师真的来了。她在（7）班教室后面站了一会儿，翻了翻书架上的书，看了看那张借阅卡，问吕凯：「这卡是你自己设计的？为什么要记『还书日』？」

吕凯红着脸，磕磕巴巴地说：「因为……有人借了不还。」

谭老师笑了。她又问了几个问题：怎么处理丢书的、怎么记新书。吕凯一一答了。

走的时候，谭老师对林晓说：「这孩子，有想法。」

就这么一句。

结果呢？没有结果。排名表还在办公室的墙上，（7）班还是普通班，读书角也没有所以变成年级项目。第二个月，教务处的态度，也没有变。

可是有一件事变了：吕凯手里那张借阅卡，被一个五十二岁的、实验班的、年级里最有分量的语文老师，认真看过，认真问过。

这一次，是一次真正的碰撞。吕凯的差异落了地，谭老师手里，多了一个她没有想过的小东西。哪怕只是一个借阅卡上的「还书日」。

再往后，还有一个更小的变化，林晓是后来才发现的。

有一次开会，谭老师讲完自己的做法，临时加了一句：「（7）班有个孩子做了个借阅卡，是我没想到的，可以参考。」

她没有点名，也没有人追问。会议室里照常翻页、喝水。

那一句话，是在会上、当着年级所有语文老师说的。这套河道里，第一次有一滴水，是朝反方向流过去的。

林晓坐在后排，没有抬头。她低头在本子上记了一笔，字很小。

散会以后，同组的一位老师走过来，随口问：「你们班那个借阅卡，能给我看看吗？」

林晓说：「我回头拿给你。」

她回到座位，把那张卡片翻出来，看了一会儿，才放进文件夹里。

那天晚上，吕凯回家，对他妈妈说的话是：「今天谭老师来了。」没有多说别的。

他的土里，那句「我们班本来就是这样」，有了一道很细的缝。

◆ 十三、放回日子里

周末，林晓和周恺吵了一次，很轻的一次。

起因是豆豆的升学。再过两年，就要小升初了。周恺看着区里的几所学校，说：「该早点考虑，尽量进个好班。」

林晓说：「你说的好班，是实验班那种吗？」

「当然，进了好班，孩子的路就宽一些。」

林晓没有马上反驳。她想起办公室墙上的那张表，想起吕凯，想起小米，想起那句「我们班本来就是这样」。

她过了一会儿才说：「我不反对他进好班。我怕的是他进去以后，学会了一件事。」

「什么事？」

「学会觉得别的班的人，说了也没用。」

周恺没吭声。他想起那一声「哦」。

过了一会儿，他说：「那这样吧。无论进哪个班，我们家饭桌上，不许说『好班』『差班』，只说『他们班在做什么』。」

林晓笑了：「这条规矩，你能守住？」

「守不住也先守着。」

豆豆在书房里听见，探出头：「什么叫好班差班？」

林晓说：「就是我们家以后不说的两个词。」

豆豆眨了眨眼，把头缩了回去。过了一会儿，他在里面喊：「那我们家说什么？」

周恺想了想，喊回去：「说他们班在做什么。」

后来，周恺真的在饭桌上试了一次。

豆豆说起班上有个同学，作业总是不交，老师批评了他好几次。周恺本来想接一句「那孩子不行」，话到嘴边，换成了：「他为什么不交？你知道吗？」

豆豆想了想，说：「他家里没人管，他每天晚上要自己做饭。」

周恺没有再说话。他夹了一筷子菜，放进豆豆碗里。

他想，这九岁孩子知道的，比自己那个「哦」一声就带过去的饭局，要多得多。

周末，林国栋来吃饭，听周恺把这件事讲了一遍，放下筷子，说：「我带过那么多实习医生，哪个学校出来的，到了手术台上都一样。台上看的是手。」

周恺问：「那您当年看学历吗？」

老人想了想：「看过。看过两回，两回都看走了眼。」

豆豆在旁边插话：「外公，你看走眼的那两个人，后来怎么样了？」

林国栋夹了一筷子菜，说：「有一个，现在比我强。」

这也是一个小办法：下一次，你在孩子面前提起某所学校、某个班、某个人的时候，试着把「好」「差」「一般」这几个词拿掉，只说他们做了什么。

不是为了装得公平，而是为了不让孩子的土里，早早落下一个槽。

带走的话

分数本是一次比较的结果，一旦变成入场券，后面所有的比较，就都在门外先算完了。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开。实验班的经验流得进普通班，普通班的做法，只收下了做法，没有认下人。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前。小升初的那个数，在三年里的每一次相遇之前，就先到了。

想一想

1. 你上学的时候，有没有一次被分进某个「班」「组」或「等级」？那个标签，后来在哪些时刻，替你说过话？
2. 你现在手里，有没有一张自己的「排名表」？它让你在哪些人面前，先把声音放低，又在哪些人面前，先抬了头？
3. 你能想起一次，对面那个被你放在「位次靠下」的人，说了一句话，让你的某个看法真的动了一下吗？

◆

19

第19章

「我是为你好」

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你小时候，大概听过这句话。

也许是在饭桌上，你想把一件事讲完，话刚起头，就被一句「我是为你好」压了下去。也许是在关着的房门外，有人敲了两下，说：「妈妈是过来人，你听我的。」

那时候你没有话可说。不是没有想法，是你觉得，这句话一出口，后面不管再说什么，都成了不领情。

现在，换成你站在门外。

周五晚上九点，周恺把车停进小区，上楼的路上看了一眼手机。供应商的群里还有十几条没回。他推开家门，林晓在卧室里批作文，台灯亮着，门虚掩。书房里，豆豆坐在书桌前，面前摊着一张数学练习卷，笔帽被咬得发白。

周恺在书房门口站了一会儿。

卷子上，前三道题写了，第四道空着。豆豆的眼睛盯着第四道旁边的一幅图，一动不动。

「又在发呆。」周恺说。

豆豆没抬头：「我在看这个图。」

「图有什么好看的。你就是不想写。爸爸还不知道你？」

豆豆把笔放下了，停了一两秒。

「我先写。」他说。

周恺点点头，转身去客厅回消息。他心里很平静，甚至有一点踏实：孩子被点醒了。这就是他要的结果，他是为孩子好。

那天晚上，卷子在十点前写完了。

这一章要问的，就是那一句「爸爸还不知道你」。它没有一个脏字，没有一点失礼，语气里甚至带着疼爱。可它做了一件事：豆豆的话还没说完，「他在想什么」这件事，就已经被结算掉了。

◆ 二、先把公道还给这句话

在拆这句话之前，先说它对在哪儿。

「为你好」多半是真的。天下的父母，大多数时候是真心的。《诗经》里有一首写父母的诗，大意是：可怜我的父母，生下我，养大我，多么辛苦（《诗经·小雅·蓼莪》）〔核：大意〕。《三字经》里那句「养不教，父之过」，更是几百年里挂在中国人嘴边的话。管孩子，在这片土地上，向来不是冷漠，恰恰是爱的样子。

而且家长确实多走了几十年的路。炉子烫手，马路上有车，这些事孩子没有走过，家长走过。把自己走过的路告诉他，不是傲慢，是本分。

心理学里还有一个常被引用的分法。鲍姆林德在 1960 年代前后，把家长大致分成几种管法。大意是：既立规矩、又肯听孩子说话的家长，孩子的状况，通常比只管不听的要好〔核：大意〕。这个结论本书不改，它对了：规矩要有，爱要有，这两样都不能少。

所以这一章不劝你别管孩子。管，是对的。

要问的只有一件：管的时候，听了没有。

◆ 三、什么时候提前结算是对的

先把一条界线画清楚，免得后面的话被读歪。

九岁的孩子要过马路，家长不会站在路边说：「让他碰一下，碰了才知道。」孩子伸手去摸烧着的炉子，家长一把拉开，也不会觉得自己傲慢。

这是提前结算，而且提前得对。

对在哪儿？有两个条件。第一，后果收不回来：碰了就是碰了，没有第二次。第二，孩子手里没有能判断的东西：他不知道车有多快，不知道火有多烫。两个条件都在，碰撞的代价太高，家长替他把账先结了，是保护。

可是一张练习卷，满足这两个条件吗？一次发呆、一个小谎、一个想不通的图、一种做题的怪办法，满足吗？

不满足。这些事都收得回来，错一次，改一次，天塌不下来。更要紧的是，孩子手里并不是什么都没有：他有自己的眼睛，有他自己正在看的东西。这时候家长抢先结算，拿走的不是一个错误，而是孩子的一次碰撞，一次第一手的回写。

有人会问：规矩不也是提前定的吗？十点前写完，九点半洗澡，这些不也是在碰撞之前结算好的？

是的，规矩是先立的。可是规矩和判断不是一回事。规矩是写在墙上、说给全家听的路标，谁都看得见，谁都可以指着它说一句「这条不合适」。它先立，却留着一扇门：有人敲，它能动。

判断不一样。「你就是爱找借口」不写在墙上，只在心里，没有谁能指着它说话。判断一旦封上，连门都没有。

所以看一条规矩是活的还是死的，要看一年里，孩子提的意见有没有改过它一次。一次都没改过，那它就不再是规矩，而是河道了。

再往里一层，还有一个容易混的地方。

「别碰炉子」挡的是一件事，一件摆在那里、谁都看得见的事实。「我还不知道你」挡的是另一样东西：孩子心里在想什么。事实可以先挡，心里的事，只有那个人自己在场，别人没法替他说。

「为你好」可以替孩子挡住一件事，却替不了他说完一句话。

◆ 四、「爸爸还不知道你」

回到那间书房。

第 12 章里，你已经见过那张九格表。这一句「爸爸还不知道你」，落在表里的哪一格？自我界，截断型。表里叫它「看透之傲」：我一眼就看穿你了。

为什么说它是截断型，也就是不收不认？

豆豆说「我在看这个图」。这句话既没有改写周恺对「孩子在干什么」的判断，这是不收；也没有被当成一件已经发生的事认下来，这是不认。它一落地，就被一个现成的结论接住了：他在发呆，他在找借口。

结算靠的是「已知」。周恺手里有一份关于豆豆的档案，里头有几条：爱走神，一做题就磨蹭，一被问就找理由。

这份档案不是凭空来的。上个月有三次，上学期有两次，每一条在当时都是一件真事。每一条都是一次真实的回写。第 10 章说过，偏见往往不是错的，是过期的真相：回写在某一天停了，档案就停在了那一天。

可是豆豆没有停。这个月他换了数学老师，题型换了，周五晚上的疲劳也和上个月不是同一种。变了的东西，本来要靠那一句「我在看这个图」传到周恺那里，传不过去。

还要多说一句。「我」这个地方，和别的地方不同。一张报表错了，别人可以去查账本；一个人心里在想什么，没有账本，只有他自己的话。所以在自我界里，一旦别人把「你在想什么」替你说完了，你要么顺着认下，要么什么也不说。没有第三条路。

换一个家，同样的事也在发生。一位妈妈对读初中的女儿说：「你一撇嘴，我就知道你要说什么。」这句话听上去是疼爱：看，我多了解你。女儿听到的却是：你说什么，我早就有答案了。

下一回，她撇嘴的时候，就把话咽下去了。妈妈看见的是女儿的嘴撇得越来越少，以为是脾气好了。

这就是看透之傲的难处：它比别的傲慢更靠近一个人最里面的地方，所以一次就够深。

◆ 五、同一句话，换个人说

第 2 章给过一把尺子。现在拿它量一量那个晚上。

夜里十一点，豆豆睡了。林晓批完最后一篇作文，靠在床头，周恺在换衣服。

「你今天晚上跟豆豆说，他是找借口。」林晓说。

「他就是在拖。我进去的时候，笔都没动。」

林晓把红笔的帽子扣上：「要是你们公司老孟跟你说，这批货我先不下单，再看一眼价，你会说他找借口吗？」

周恺没有马上答。他拿着衬衫，站了一会儿。

「老孟跟我六年了。」他说。

「我知道。我不是问老孟。」林晓说，「我是问，这句话。」

那一晚，周恺没有睡好。不是被说服了，是那个问题一直在：同一句话，他到底有没有听过两遍。

第二天一早，周恺到公司。采购主管老孟说：

「三号仓那批葱姜，我先不下单，再看一眼明天的价。」

周恺说：「行，你看，你有数。」

一个字没多问。可这一回，他自己听见了那句「你有数」。

把这句话和昨晚豆豆那句放在一起。内容是同一个：先别急，让我再看一眼。来的人不同，一个是老孟，一个是九岁的豆豆。

用第 2 章的话写，就是 $\Delta x(\text{C，豆豆}) \ll \Delta x(\text{C，老孟})$。同一句话，对周恺的作用，隔着一个来源，差了一截。

门槛也是。老孟一句「再看一眼」，就够了；到了豆豆这里，同样的话要先拿出证明：先把题写完，写完再看。$\theta_{\text{豆豆}} \gg \theta_{\text{老孟}}$。

周恺会不服气。他有理由：老孟跟了他六年，看价从没看错过；豆豆是个九岁的孩子，说「看一眼」的时候，十次里有四次是在拖。这话有道理。

可是看看那份「六年」是怎么来的。老孟每一次说「我再看一眼」，后来都被证明确有其事，周恺每一次都回写一笔：这个人说话算数。门槛就这样一次一次降下来，成了他们之间一条很深的槽。

豆豆呢？每一次他说「我在看」，周恺都当成借口，没有查过。没有查过，就没有一笔能写回去。于是下一次，门槛更高。

这里有一个绕不开的小循环：豆豆越被当成找借口，越不愿多解释；越不解释，他的话就越短，越像借口。周恺听到的，一次比一次更像他预先以为的样子。

他每听一次，就觉得自己又对了一次。

◆ 六、一个房间里的单向渗透

第 5 章说过，傲慢是两股流相遇时的一种特殊关系：单向渗透。在这个家的书房里，你可以看得很具体。

周恺的差异，能落到豆豆身上。他说十点前写完，豆豆的作息就改了；他皱一下眉，豆豆就心里一紧；他叹一口气，豆豆会觉得自己做错了什么。这些，都是实实在在的改写，而且发生在自我界里：豆豆的感受，是被周恺的神情带着走的。

反过来呢？豆豆也有差异。他有他的累，他的不服，他觉得「这不公平」的那一下。这些话说出来，也走到了周恺那里。

可是它们在半路上被分流了。

「我不想写了」，被听成：孩子在闹情绪。「你又不听我解释」，被听成：孩子顶嘴，青春期还没到呢，倒先学会了。「我累」，被听成：找借口。

内容被换成了状态，状态被安抚一下，内容却没有被用。

这是一种很安静的结算。没有人拍桌子，没有人说「你闭嘴」。可话里的东西没有落到土里，土就还是原来的土。

豆豆脸上的神情，也在这个过程里一点点变了。起初是急着要说，眉头往上抬；后来是停一下，看看周恺的脸色，再决定说不说；再后来，连看脸色都省了，直接低头。周恺没有留意这三个阶段，他只留意到孩子「越来越听话」。

周恺其实比很多家长好。他会说：「爸爸知道你累。」

这句话要停一下。「知道」，是认了；接下来是：「不过规矩就是规矩，写完才能睡。」认了，没有收。表里把这一格叫做同情之傲，隔离型，认而不收：我理解你，我自己的世界纹丝不动。

那个晚上，周恺在两格之间轮流用：先是看透之傲，不收也不认；孩子没吭声以后，又换成同情之傲，认了不收。他没有一刻觉得自己在傲慢。

因为每一个动作，单看都是体贴。

◆ 七、孩子学会了先算

被轻视的一方，也被改写了。第 5 章就说过，轻视同时生产出一个被轻视者。现在看这个孩子。

豆豆不是在某一天变得不爱说话的。他是一点一点学会了一套办法：开口之前，先在心里把周恺的回答跑一遍。

跑出来的结果大多是：他会说我找借口。那就不说了。

「哦。」「好。」「我错了。」这三个词，豆豆现在说得又快又准。每说一次，家里就安静下来，晚饭就能吃下去，周恺的眉头就松开。这是一种有奖励的办法，所以越用越熟。

这就是被轻视者的先自我结算：话还没出口，已经先替自己判了「说了也没用」。

周恺看到的呢？他看到孩子「懂事了」。他心里甚至有一点得意：看，我的办法管用。

一边在「说了也没用」上被确认一次，一边在「我不必改」上被确认一次。两边都回写了，回写的内容却是反的。第 7 章讲的不对称，就是这样一天天长出来的。

有一个周日，林家奶奶来住。她八十一岁，帮着收拾豆豆的书包，从夹层里摸出一张折成四折的卷子。

是一张语文单元卷，七十九分。

奶奶把它展开，看了一会儿，拿到客厅，当着周恺的面放在茶几上。

「孩子把卷子藏起来，是你教的。」

周恺一愣：「我什么时候教他藏了？」

「你一进门就问『又怎么了』，他不藏，等着挨说？」奶奶说话直，说完就去择菜了。

林国栋在沙发上翻报纸，翻了一页，没有抬头：「我当年带实习医生，也是这么问的，『又怎么了』。」

没有人接他的话。

过了一会儿，他把报纸折起来，放到茶几上，手在报纸边上按了一下。

豆豆那天并不是怕挨打，周恺从没打过他。他是觉得，说了要被说一顿，还不如不说。这个算法，是他自己得出来的，而且算得很准。

还有一层，更要小心。一个孩子在家里被反复读透，慢慢地，会把「你就是爱找借口」这句话接过去，变成「我就是爱找借口的人」。第 10 章说过，三界的偏见里，最深的是自我界的那一种：我就是这样的人。它不是谁教的，是被读透了很多遍以后，孩子自己写下的。

豆豆的算法，值得拆开看一眼，因为它比大人想的精细得多。

第一步，听脚步。周恺的车进小区，钥匙转门锁，换鞋的声音重还是轻，豆豆在房间里已经猜出了今晚的天气。

第二步，估价。如果我现在说「我在看图」，会得到什么？他把过去几十次的结果在心里过一遍，答案是：十次里有八次，是「找借口」。

第三步，比较成本。不说，晚上平平安安；说了，被念上小半个钟头，还要加一句「你这个孩子怎么这样」。算下来，不说划算。

这三步，他每次只用一两秒。九岁的孩子，已经是一台熟练的计算器，计算的是同一个量：说出来的代价。

第 9 章讲过耗散，也讲过另一头，就是「什么都进」的危险。这里是另一个方向的提醒：一个孩子把所有力气都用在了算「会不会被读透」上，他留给「这道题」的力气，就少了。

家长常常抱怨：这孩子心思不在学习上。他的心思不在别处，在这台计算器上。

这些，周恺都看不见。他看见的只有结果：孩子安静了。

而在那份安静下面，孩子手里的那个图、那个问题、那个想把题接到爸爸的送菜车上的念头，一个一个，被他自己先判了「没用」，放下了。

◆ 八、孩子只有三条路

一个孩子被反复读透，常见的出路大概有三条。

第一条，顶回去。「你根本不懂。」门一摔，声音很大。这是孩子最后一次想把话送进去的办法，它几乎总是被读成另一回事：逆反，青春期，没教养。话没送进去，倒添了一条新的档案。

第二条，沉默。就是豆豆走的这一条。话不出口，不受伤，也不添档案。它最省力，也最像「好孩子」，所以最容易被家长当成教育的成功。

第三条，表演。做出一副听进去的样子：点头，说「我知道了」，回房间照旧。这一条看上去最聪明，其实是把「收而不认」学了过去：孩子对家长的话，也开始只收合适的，认不认另说。

三条路的共同点，是孩子都在对一个已经关了的回写做打算。他们不是在跟家长学坏，是在对一条河道做出最合理的反应。

你再看一遍，会发现还有一个怪处：三条路里，没有一条是「说完，被听完」。

◆ 九、那个「好」，是谁的好

再看一眼这句话的后半截：为你「好」。

周恺心里的「好」，是什么样子的？是按时，是不出错，是事情一件一件做完。这个「好」不是他编的。他做餐饮供应链，一车菜晚到两个钟头，后厨就缺料，缺料就要换菜单，换了菜单就要得罪客人。这行里的「好」，几乎就是不出错。他三十五岁，用了十几年，把这个「好」从现实界里一笔一笔挣了回来。

这是一个真的「好」，是现实界给的回写。

可是它长出来的地方，是一个有四十来个人、有冷链车、有交货时间表的地方。一个九岁的孩子，看着一幅图发呆，他的「好」是什么？也许是弄懂，也许是想出自己的办法，也许是把一道题接到别处去。这些「好」，在周恺的账上没有科目。

第 13 章会细说阿德勒的一个看见：人容易把一个静止的形状当成路的目标，把果当成因。这里是同一件事。「不出错」是周恺这条路上长出来的果，递到豆豆手里，就成了一条规定的路。

还有一层，更不容易看见。

周恺在门口站着的时候，心里其实有一个东西：担心。担心孩子跟不上，担心三年级以后越拉越远，担心自己在外面忙，孩子这边出了事没人知道。这份担心是真的，它是一股真的差异，而且它是周恺的。

可是话说出口的时候，它换了名字。「我担心」变成了「你该怎么做」，「我怕」变成了「你就是」。担心这股差异，进到结算里的时候，被改成了「孩子的需要」，于是不必再问孩子，也不必再问自己。

「为你好」这三个字，最常做的就是这件事：把说话的人自己的那一份，悄悄写成了听话的人的那一份。

◆ 十、河道是从上一代来的

奶奶择着菜，又说了一句：

「你小时候，你爸怎么说你的？」

周恺笑了一下，笑得有点干：「也是这句。为你好，一个字没变。」

他想起来了。他十岁的时候，也是在饭桌上，想解释一道题为什么错，刚开口，父亲说：「你就是不用心。」后来他就不解释了。他学会了的是另一样本事：话少，动作快，错了的东西自己悄悄补上。这样的人，后来办事利索，能带四十来人，能在供应商群里十几条消息里一秒挑出最要紧的一条。

这些，都是那条河道给他的好处。他后来常说，自己是被一句「你就是不用心」逼出来的，要不是那句话，他开不了公司。这话有一半是真的，另一半他没说：他也因此练成了一个对自己的话很吝啬的人，什么都靠做，不靠说。

所以这一段要小心写。不能把周恺写成「控制型的父亲」，那样的标签，本身就是一次轻视，第 7 章已经提醒过。这条河道里没有一个坏人。有的是一代一代人，把「先替孩子结算」当成负责任，把「少说多做」当成长大。

河道不是谁心里的东西，是许多次相遇沉淀下来的、双方共有的槽。周恺和他父亲之间有一条，周恺和豆豆之间又有一条，两条是同一条的上下游。

周恺在公司里的「快」，是这条河道里长出来的好东西；他在书房门口的「快」，是同一条河道里长出来的另一样东西。他分不开，因为他从来不是在「选择」。

所以改的办法，也不是请周恺去反省，说：「你要对孩子多一点耐心。」耐心这个词，说的还是心里。要改的是河道：让豆豆的一次差异，真的落到周恺这里一回。

◆ 十一、同一个晚上，换一种结算

把那个周五重新放一遍。

还是九点，还是书房门口，还是第四道题空着，豆豆盯着那幅图。

周恺开口之前，停了一下。他手里的手机震了一下，他没看。

「卡在哪儿了？」他问。

不是「又在发呆」。

豆豆抬头，愣了一下。他已经习惯了另一种开头，一时没接住。

「我在看这个图。」他说得很轻。

周恺把「图有什么好看的」咽了回去。那句话已经到了舌尖，咽回去的时候，喉咙里是有一点发紧的。他走进书房，蹲在书桌旁边：「哪个图？」

豆豆指着题目：一辆车运苹果，三箱三箱地装。

「它说三箱一装。可你们送菜，也是三箱一装吗？」

这是一句不在题目里的话。放在今晚的作业里，它是跑题；放在九岁孩子的脑子里，它是把一道题接到了爸爸的工作上。第 9 章说过，新的差异刚出现的时候，常常长得像噪声，像外行话。

周恺愣了一下，笑了：「不是，我们是一框一框装的。一框二十斤。」

「那你们怎么算一车多少框？」

「用除法。」

「那苹果也用除法吗？」

「这道题啊，」周恺低头看了看，「这道题是乘法。」

两个人在书桌前说了三四分钟。周恺没有觉得被冒犯，也没有觉得被感动，他只是听完了。

在这三四分钟里，有一件很小的事发生了：豆豆说话的速度慢了下来。他不再像背课文那样，一句一句抢在回答之前把话交出去。他开始想一句，说一句，中间还停下来看了看爸爸的脸。

那是一个孩子发现「这里有人在听」的样子。

书房外面，林晓端着杯子走过，门缝里听见一句「那苹果也用除法吗」，脚步停了一下，又接着走了。

周恺注意到，豆豆的铅笔在桌上一下一下点着。那是他想事情时的老习惯。

以前这个动作，周恺都当成走神。

然后他站起来，说了这样一段话：

「你说的我听完了，是个好问题。不过题还是要写。十点半前写完，写不完明早早起补。」

注意这一段。周恺的结论没有变：题要写，时间要管。变的是顺序：他先让豆豆的话落地，然后才结算。这就是第 4 章说的碰撞之后再结算。坚定，留下来了；傲慢，换掉了。

那一晚，卷子写完是十点四十。比原来晚了四十来分钟。周恺也没有变成另一个人，第二天他照旧有三个会要开。

这个办法是有成本的。四十分钟，是真金白银的四十来分钟，是周恺本来要回的那十几条消息，是第二天早上略显疲惫的一张脸。

它也不会保证每一次都有一个好问题。有的晚上豆豆就是在拖，碰撞之后看清楚了，也就是在拖。那没关系。看过之后的判断，叫判断；没看就知道，才叫看透。

分界不在结论，在比较有没有真的跑过。

◆ 十二、几件明天能试的事

下面这几件，不需要你先变成一个更有耐心的人。它们是动作，不是心态。

- 先问一句，再听三句。 孩子说「我在看这个」的时候，不要接「看什么看」。问：「哪里？」然后让他说满三句，再开口。
- 把「为你好」换成「我担心」。 前者是在给孩子的心下定义，后者是把你自己的那一份放在桌上。「我担心你写不完」，孩子可以回答；「我是为你好」，孩子只能接受。
- 做一次盲测。 孩子说了一句话，你心里一紧，想反驳之前，问自己：如果这句话是同事说的，我会怎么回？差得越多，越是该先停一下的时候。
- 留一件可逆的事，让他自己碰。 每周挑一件小事，比如明天穿什么、作业先写哪一科，让他按自己的办法错一次。错了也不说「我早就告诉你」。
- 孩子说「你根本不懂」的时候，先别辩。 这句话常常是最后一次尝试。听完它，问一句：「哪一点我没懂？」

第三件和第五件，值得多说一句。

它们都是在借一个「外面的位置」。前面说过，人没有站在外面的操作者：周恺自己看不见自己的那条河道。可是他可以借一个外面：想象老孟，想象同事，想象十年以后的豆豆站在门口。借来的位置不完美，却能让那一下「咽回去」有一个落脚的地方。

还有一件，不在表上，却可能是最难的：当孩子对你说的话，跟你想的完全不一样，先别纠正他，先问自己一句，我手里这份关于他的档案，上一次更新是什么时候？

档案过期不可怕，每个人手里都有几份。可怕的是它过期了，还被当成今天的账本。

这几件事，没有一件会马上见效。回写不对称是几年长出来的，改它也要几个月。不过它们都有一个好处：每一件，你明天晚上就能试。

◆ 十三、放回日子里

一个月以后，周恺没有变成另一个人。

有些晚上，那句话还是会冲到嘴边。「你就是」三个字刚出来，他自己听见了，数到三，咽回去。有时候咽得下，有时候咽不下，咽不下就道个歉：「爸爸刚才说得太快了，你再说一遍。」

林晓在旁边看着，没有说话。她是语文老师，白天在讲台上，也说过类似的话，第 17 章写过。那天晚上，她没有评价，只是把一杯热水放在豆豆手边。

后来她跟周恺提过一次：「你知道我最怕你哪一种时候吗？不是你发火。是你特别平静地说『我了解他』。」

周恺想了很久，说：「那是我最放心的时候。」

「对，」林晓说，「所以最危险。」

这两句，周恺记了很久。傲慢最难的地方就在这里：它发作的时候，当事人感到的不是高，而是稳。

又过了一个星期天，豆豆起得很早，在餐桌上，把一张折了四折的纸慢慢推到周恺面前。

「爸，我有张卷子，没给你看。」

是一张数学小测，八十一分。

周恺把它摊平，看了一会儿，没说「怎么才考这么点」。他问：

「哪一道，你最不服气？」

豆豆想了想，伸手指了指第六题。

两个人就在那张桌子上，把第六题又做了一遍。

周恺发现，这道题的错，错在一个他本来也会错的地方。

他没有说「这个我早就知道」。他只是说：「这一步，我也容易看岔。」

豆豆看了他一眼，笑了，笑得有点不好意思。

厨房里，奶奶听见了，什么也没说，往锅里多放了一把青菜。

晚上林国栋打来电话，问外孙这周的作业。周恺说：「他自己讲给我听的。」

电话那头沉默了一会儿。「讲得对吗？」

「对了一半。」周恺说，「另一半，我也没有急着纠正。」

林国栋嗯了一声，说：「那就好。」

她八十一岁，不懂什么回写，也不懂什么结算。她只懂一件事：一个孩子肯把藏着的东西拿出来，是因为他觉得拿出来不会更糟。这种事，家里人看得比谁都准，可惜多半是在事后。

那天中午，周恺在群里回消息的时候，比平常慢了一点。有人问他怎么了，他说：「没事，陪孩子对了道题。」

回完这句，他发觉自己心里有个地方松了一点点。不是因为孩子考得好，是因为那张折了四折的纸，终于有一次是被推过来的，不是被翻出来的。

这不是治好了谁。这只是河道里，第一次有一粒沙，是从下游冲回上游去的。

带 走 的 话

孩子的话还没说完，你就知道他要说什么，这不叫了解，叫结算抢在了碰撞前头。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着：周恺的话一句句落进豆豆身上，豆豆的话一句也没落进周恺。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：「爸爸还不知道你」出口的时候，豆豆那半句还悬在半空。

想 一 想

1. 你最近一次对孩子说「我是为你好」，是在什么事上？那件事，是收不回来的，还是收得回来的？
2. 小时候，有哪一句话是你想说却没说出口的？它后来到哪里去了？

◆

20

第20章

学霸和学渣是一块土

◆ 一、你一定有过这样的时刻

班里总有一个人，数学考试第一个交卷，满分。老师在讲台上念到他的名字，声音里带着笑。

也许这个人就是你。也许你是另一种：英语课轮到你站起来读课文，脸先红到耳根，嗓子里像塞了一团棉花，念出来的每个词都不像自己的。

有意思的是，这两种人，常常是同一个人。

那个在数学上从不慌的孩子，到了作文课，对着空白的格子，半节课写不出第二行。那个一站起来就脸红的孩子，回到家，能给表弟把一道物理题讲三遍，不带一点结巴。

我们习惯说「学霸」和「学渣」，好像世上有两种人，一种聪明，一种不聪明。可你要是把一个人所有科目的成绩单摊开，横着看，会发现这两个词常常长在同一张纸上。

林晓看见这张纸，是在一个周二的晚上。

九点多，她坐在客厅里批初二（3）班的作文，旁边压着一份月考成绩汇总。她是这个班的班主任，汇总表是下午教务处送来的。豆豆在书房里写作业，周恺还没回家。

陈小宇那一行，她看了两遍。数学，一百五十分的卷子，一百四十八。语文那一栏里，作文满分五十，他得了二十六。

同一个孩子，同一个星期，同一支笔。

她在表上的两个数字之间，用红笔轻轻画了一条线。

◆ 二、先把旧说法对在哪儿说足

关于偏科，大家手里早就有几套说法，每一套都有它对的地方。

第一套说法是天赋。人和人不一样，有的孩子天生对数字敏感，有的孩子天生耳朵好，会唱歌。这话没有错。心理学家加德纳在 1983 年提出多元智能，大意是：人的聪明不止一种，语言的、数理的、空间的、音乐的，各有各的路〔核：大意〕。这个看法让很多老师不再只盯着一张总分表看孩子，它的功劳很大。

第二套说法是兴趣。喜欢的科目肯定学得多，学得多就学得好。这也对。一个孩子每天自愿多做两道数学题，一年下来，就是七百多道。

第三套说法是方法和习惯：有的人不会记笔记，不会整理，所以某一科上不去。这是老师们最爱用的说法，也最实用，因为它给了人一个下手的地方。

孔子说，大意是：知道就说知道，不知道就说不知道，这才是真知道（《论语·为政》）〔核：大意〕。这句话放在偏科上，有一层意思很贴：一个人得先看清自己哪里不行，才谈得上往前走。

这些说法，本书一条都不推翻。天赋有，兴趣有，方法也有。有些偏科，就是天赋和兴趣自然长出来的，不必当成病来治。

不过这三套说法有一个共同的地方：它们都在回答「这个孩子是什么样的」。天赋是他有的东西，兴趣是他有的东西，习惯也是他有的东西。三套都把偏科放在孩子里面。

本书想换一个问法：这个孩子，在这一科上，遇到了什么，又是怎么处理的？

◆ 三、一块土，两条路

先把话说在前头：偏科不是两个人，是一块土在两条路上。

用本书的七个词来说。形状，是长出来的成绩、分数、一篇能读的作文。路，是一道题一道题、一篇文章一篇文章走过的那串顺序。土，是孩子身上让路能走、让形状能长的那片缠在一起的地：他的经验、习惯、他对自己的看法，还有那些记不清来历的「我就是这样」。

形状，是路和土配合出来的。第 11 章说过这个式子：果子，不由土单独说了算，也不由路单独说了算。

陈小宇的土，在数学那一块长得很厚：逻辑、耐心、对「一步一步推」的信任。数学题这条路落在这块土上，刚好咬合，长出来的就是一百四十八。

作文这条路，落在同一块土上呢？

作文的路，不是一步一步推出来的。它要你先乱：想到什么写什么，写出来再看哪里不对；要你让一句话先出来，哪怕它不通；要你把自己心里还没成形的东西，放到纸上让别人看。这条路和陈小宇那块土的咬合方式，几乎是反着的。土还是那块土，路换了，长出来的就是二十六分。

这时候，人们习惯做的事，是给果子取名：一百四十八，叫学霸；二十六，叫学渣。名字是贴在果子上的，可是很快，名字就从果子上滑下来，贴到了土上，贴到了孩子的脸上。

于是「他数学好」变成「他是数学好的人」，「这篇作文不行」变成「他就是不会写作文」。

从果，到人。这一步，是整件事里最不起眼、也最要命的一步。

还有一个东西，在背后帮了这一步的忙，就是总分。

月考成绩汇总表的最右边，有一列：总分，和一个名次。陈小宇的一百四十八，加上他语文的七十多、英语的九十来分、别的科目的各种数字，被加成一个数，再排进全年级的队伍里。这个数不属于任何一条路，它只是把许多条路压成了一个果子。

压成一个果子以后，什么都看不见了。看不见他在数学上有多亮，看不见他在作文上卡在哪里。家长会上，老师翻到这一页，只会说一句：「还可以，语文再抓一抓。」

总分是一种温和的提前结算：在你还没看清每一条路的时候，先用一个数把整个人定了位。

这里不是要取消总分。考试要排名，学校要录取，这是现实。只是要记得，一个总分后面，有十条不同的路，每一条都是一次单独的相遇。

◆ 四、「粗心」是一次结算

先看陈小宇的数学。

林晓第二天去办公室翻了一下他的数学作业本，是数学老师借给她看的。作业本上，红勾很多，红叉很少。

她翻到最后一页，问数学老师：「他有错题本吗？」

数学老师笑了：「有，空的。他说他不需要。」

这个孩子偶尔也会错。月考里他丢了两分，其中一道是选择题，把「不大于」看成了「小于」。他对自己说：粗心。然后翻过去了。

同桌凑过来看了一眼，说：「你也会错啊。」

陈小宇把试卷翻过去，扣在桌上：「就这一道。」

他的声音不大，可是那只翻过去的手，动得很快。

我们每个人，都说过很多次这两个字。粗心，是一个让人舒服的词：它把错误归给「那一刻的状态」，而不归给「这条路」。路没有问题，土没有问题，只是那一下手滑了。

可是仔细看，「粗心」干的是一件事：结算。那道题里有一个差异，世界在告诉他：「不大于」和「小于」是两回事，你在这个地方的读法，和题目的读法岔开了。这是一次真的差异，它本来可以落到他的土里，改一改他读题的习惯。

可是「粗心」两个字一出来，这个差异就被分流了：它不是土的事，是状态的事，状态过去了，事就过去了。结算在碰撞之前完成，回写没有发生。

一次这样的结算，没有什么。一年做两百次呢？

土只被自己已经会的东西加厚。他会的题，越做越熟；他不会的那一小块，越来越被绕开。判断越来越旧，信心越来越足。

这是自负的样子，不是炫耀，是一种安静的、不觉得自己需要任何新东西的安稳。

◆ 五、同一个孩子，作文课上

再看作文。

林晓把陈小宇的作文本翻到前面。这次的题目是《一次难忘的经历》。他写了三行，第一行是：

「说实话，我不太会写作文。」

后面，是一段很短的叙述，一件事，几句话，一句总结。像一份报告，要点齐全，没有一个字是多的。

她在旁边批了一个「不具体」。这个评语她写过无数次。

她突然停了一下。她想起，从开学到现在，她写在他作文本上的评语，几乎都是这三个字：不具体。不具体。不具体。而他的回应，一次比一次短。

这是同一个孩子，同一台机器，在另一条路上的运转。

数学上，机器的说法是：我会，不用看。作文上，机器的说法是：我不会，不用试。两句话方向相反，一个朝上，一个朝下，做的事却一模一样：在碰撞之前，先把账结了。

数学里，「我会」把错题挡在了门外。作文里，「我不会」把作文挡在了门外。两边的门，关得都很稳。

自卑的人没有走进作文，他只是在门口站了一会儿，就判了自己「写不好」，于是交上去一篇三行的东西。交上去的东西确实不好，这又证明了他是对的。林晓每次批一个「不具体」，又给这个证明盖了一次章。

自负和自卑，不是两样东西，是同一台提前结算的机器，朝着相反的方向各转了一圈。

下课以后，陈小宇在教室门口磨蹭了一会儿，等别的同学走光了，才凑过来。

「林老师，」他说，「高中要选科了。我是不是不适合文科？」

林晓看着他，没有马上回答。这个问题她听过很多遍，每一次，问的人都在等一个判决。

「你问的是『我是不是』，」她说，「我想先问另一个：你有没有真的试过？」

他想了想，说：「写过。」

「写完了，有人真的看过吗？」

这一回他沉默得更久：「没有。写完就交了，老师批个分。」

一个孩子在为自己的一生选科，凭的依据，是一堆没有被任何人认真读过的作文。他不是在判断自己，他是在重复一个多年前就结好的账。

这就是自卑最难的地方：它看起来是在认真评估自己，其实是在拿一个旧结果当证据。

◆ 六、偏科是怎样发生的

那么，偏科是怎么一步一步长出来的？

我们不妨顺着时间，回头看一看陈小宇。这是林晓后来问他的。他讲的时候不太愿意看她的眼睛，说话断断续续，下面是他说的大意。

三年级的时候，有一次语文课，老师把几篇作文念给全班听。他的作文被念了出来，不是表扬。老师说，这篇可以看一看，什么叫「流水账」。

那天，教室里有人笑了一声。很短，很轻，不是恶意。

那是一次真的回写，来自现实界，来自教室里这个地方，来自一群人。它写进了他的土里：作文是一块会让我丢脸的地方。

此后，事情的顺序大致是这样：作文课上，他少写；作文少写，就少被批评；少被批评，他就更觉得这样是对的。晚上，他有一个小时的自由时间，他把它花在数学上，因为那里有成就感。数学的路越走越顺，作文的路越走越窄。

到了初二，两条路之间的差距，已经是真的了。不是想象出来的，是用七年时间一天一点拉开的。

第 11 章说过，固化的土会开始挑路，叫舒适区。挑路本身就是选择性回写：只走能结果的路，不能结果的就绕。这一步一旦开始，土就会越来越朝一个方向厚。

最后，原来那个「作文是一块会让我丢脸的地方」，慢慢变得不再是一个判断，而是一个事实：他真的写不好作文了。这个事实，是他自己用七年的绕路，一点一点做出来的。

所以偏科的发生学，是三步：一次真实的回写，一个被贴上的标签，一连串的挑路。第一步是真的，第二步是社会给的，第三步是自己走的。走到最后，三步合成了一句话：我就是这样的人。

◆ 七、三块地上的同一个标签

偏科不只发生在成绩单上。陈小宇的那个标签，同时钉在三块地上。第 10 章讲偏见的时候，说过这三块地。

理念界里，有一些没人检查过的老话：「理科靠推，文科靠背」「作文是天赋，教不会」「数学好的人逻辑强，逻辑强的人不会抒情」。这些话在家长群里转，在亲戚的饭桌上说，在老师的休息室里也有。孩子并没有听过谁正式宣布，却在每一次路过的时候，被它们轻轻蹭了一下。

现实界里，有那一声很轻的笑，有被念出来的反面教材，有家长会上那一句「语文再抓一抓」，还有同桌递过来的那种怜悯的眼神。这些都是真的事，真的人，真的声音。

自我界里，最后沉下来的是那一句：「我不太会写作文。」它是写在第一行的，是他自己的话。

三块地上的东西彼此扶着。理念界的老话给了现实界的笑一个理由，现实界的笑给了自我界的判断一个证据，自我界的判断又回过头去，让他在下一次作文课上少写一句。这样一圈转下来，一个标签就不再是一个标签，而是一个站得住的小世界。

要松动它，只动一块地，通常不够。劝孩子「别这么想」，是动自我界；可是现实界里的笑声还在，理念界里的老话还在，那句劝，就像往一个正在转的轮子里丢一根火柴。

要动，得有一次真实的碰撞，落在现实界里，让孩子在那里亲眼看到：我写的东西，被一个人认真读过了。别的两块地，才会跟着松一点点。

◆ 八、满分的人最不敢碰什么

有人会说：学渣吃亏，我认；学霸有什么可说的？

学霸的亏，是另一种，而且更隐蔽。

陈小宇的数学老师有一次提议，让他去参加区里的一个数学拓展班，里面的题比课本难，没有标准做法，很多题要自己琢磨。陈小宇去了两次，第三次没有去。

他对老师说的原话是：「那些题太偏了，超纲。」

这是一个听上去有道理的理由。可是再看一眼：他在那里遇到了什么？遇到了一些他不会马上做出来的题。对一个习惯了第一个交卷的孩子来说，「不会马上做出来」是一种陌生的体验，而这种体验，恰恰是他从来没有被允许有的。

满分的人，不是什么都不怕。他最怕的，是出现一个自己不会的东西，被别人看见。

于是他开始只做会做的题。会做的题越做越熟，分数越来越稳，他的地盘却在悄悄变小。第 11 章说过，自负的地盘越守越小。从外面看，是一路向上；从里面看，是越走越窄的一条路，两边的墙都是自己砌的。

林晓班上还有一个孩子，叫孙一鸣。他的数学常常不及格，同学私下叫他「学渣」，他自己也认。

可是他能把整篇《出师表》背下来，一个字不错。上个月校运会，班里的加油稿是他写的，念出来的时候，前排的几个女生起了一身鸡皮疙瘩。

数学课上，他把头埋得低低的。老师点他的名，他说：「我不会。」说得很快，快得像一句口令。

在语文课上，他的话就多了，有时候多到老师得把他拦住。他对自己的作文很有把握，别人提意见，他的第一反应是：「你没看懂。」

林晓后来把他叫到办公室，说想再听一遍那篇加油稿。

他有点不好意思，念的时候耳朵红着。念到一半，他自己停下来，改了一个词。

数学课上从来举不起来的手，到了这里，改词改得很快。

你看，他和陈小宇是同一个样子，只是反过来站着。数学那边是自卑，语文这边是自负。两边都在碰撞之前，先结了账。

所以回到最初的问题：学霸和学渣，到底是不是一块土？

是的。同一块固化的土，遇到合适的路，结出果子，叫学霸；遇到不合适的路，结不出果子，叫学渣。两个名字都是后来贴的，土一直是同一块。

◆ 九、标签，也是一次提前结算

这里要先停一下，回头看自己。

写到这里，本书已经用了很多次「学霸」和「学渣」。这两个词有一个毛病：它们是名词，是贴在人身上的东西。

第 7 章说过，给人贴上「傲慢的人」这个标签，本身就是一次轻视。「学渣」是一样的。「学霸」也是一样的，只是它贴上去的时候带着掌声，让人不容易发觉。

一个被叫了六年「学霸」的孩子，会慢慢明白，这是一个不能掉下来的位置。他每一次考试，守的不是分数，是这个名字。名字比分数重，错一道题，不是错一道题，是名字出了裂缝。

一个被叫了六年「学渣」的孩子，会慢慢明白，有些东西不是他该碰的。他不是不想，是没有谁告诉他，其实可以碰一下，也不会怎样。

所以本章里这两个词，只用来指果子，不用来指人。

「一百四十八」叫学霸那样的果子，「二十六」叫学渣那样的果子。陈小宇不是学霸，也不是学渣。陈小宇是一个十四岁的孩子，他有一块土，在某些路上结果，在某些路上不结果。

这样说听上去绕，可你在成绩单前面站久了，就会知道，这不是绕，是一种很实在的分寸。一个词，一旦从「这次的结果」变成「他这个人」，那条回写的门，就关了一扇。

◆ 十、错题本里的机会

那么，路在哪里？

先从一个很小的东西说起：错题本。

几乎每个学生都被要求做过错题本。大多数的做法是这样的：把错的题抄下来，把正确答案抄在旁边，用红笔写一个「粗心」或者「没掌握」。有的做得很漂亮，有的做了三天就扔了。

这种错题本，做得再认真，往往也只做了半件事。它把正确答案「认」了下来，却没有「收」：答案是抄的，但那个让你写错的路，并没有被改。第 4 章说过，认而不收，是隔离型的样子。

一本真正有用的错题本，是三栏。

第一栏：当时我是怎么想的。不是答案，是那条路。比如，我看到「不大于」，在脑子里跳过了「不」字，直接按「大于」的样子读。

第二栏：世界是怎么说的。题目的意思，标准的读法。

第三栏：我这条路，和它在哪里岔开的。不是「粗心」，是一个具体的位置：这一步，我的读法和题目的读法岔了。

作文没有标准答案，也可以有自己的错题本。林晓后来给陈小宇做了一张小卡片：左边抄下被她圈出来的一句话，右边只写一个问题。

比如他写：「那天我很难过。」她在旁边问：「难过的时候，你的手在干什么？」

不是要他回答对不对，是要他回到那一天，把那一刻再看一遍。看见的东西多了，字自然会具体。「不具体」三个字，从来不是评语，是一个还没问出口的问题。

三栏连起来，是第 6 章里讲的 123 原理（本书的一个工具：①差异和旧的土发生矛盾；②矛盾推动形状改变；③新形状回写路与土）。一道错题就是一个差异，三栏就是让它真的走完三步，不被「粗心」半路截走。

错题本里的每一页，都是一次碰撞。有错题本的人，是把碰撞留下来的人；没有错题本的人，是在每一次碰撞发生的那一刻，就把它结算掉的人。

陈小宇的错题本是空的。那不是因为他不会错，是因为他没有让任何一次错真正落进去。

数学老师后来告诉林晓，陈小宇有一个周五下午，从书包里翻出一个新本子，问他：「老师，第一栏，写什么？」

老师说：「写你当时怎么想的。」

他写了半页，停下来，说：「原来我是这么读的。」

◆ 十一、自卑的地方，正是机会所在

最后，回到作文。

第 11 章里有一个最反直觉的说法：自卑的地方，恰恰是机会所在。这句话在这里，可以落到手上。

陈小宇的作文，为什么一直写不好？不是因为他不会，是因为他一直没有真的碰过。三行的东西，不是作文，是一次逃跑。作文这条路和他的土咬合得不好，所以每走一步都有摩擦，他受不了摩擦，于是不走。

可是摩擦，恰恰就是第 9 章里的「混沌性的碰撞」：一锅粥的样子，不整齐，不舒服，不知道结果。0 到 1 的东西，只在这样的地方发生。

林晓想了两天，给了他一个题目，不是《一次难忘的经历》，而是：

「写一道你做了三天都没想通的题。」

陈小宇皱了皱眉：「那算作文吗？」

「算。你把你怎么想的，一步一步写下来，包括想错的。」

这个题目有一个小心思：它让作文这条路，从他土里最厚的那一块进去。他的土里有逻辑，有一步一步的耐心。作文不需要换一块土，只需要让路从土最厚的地方接过来。

他写了。第一稿八百字，写的是五年级时的一道行程问题，他怎么先设速度，设错了，又怎么在一张纸的背面发现了错在哪里。

林晓在其中一句旁边，第一次没有写「不具体」。她写的是：「这一句我看见了。」

那一句是：「我盯着那个等号看了很久，它好像突然不认识我了。」

第二天，陈小宇领回作文本，翻到那一页，在那句话下面，用铅笔把它描了一遍。

林晓看见了，没有说话。

他的作文，后来也没有一下子变成五十分。这一篇得了三十八分，比之前高十二分，离满分还远。他仍然说：「我还是不太喜欢写作文。」

不过这一回，有一件事不一样了。他的作文，被人读到了一句。有一次回写，真的落了进去。

这里要加一个界线，免得读歪。

不是每一条不合适的路，都必须走通。有的人试过作文，试了一年，认真读过、认真改过，最后说：「我还是更喜欢数学，我把时间多放在数学上。」这是选择，是碰撞之后的结算，是坚定。

陈小宇之前的情形不是这样。他没有试，就放下了。试过再放下，叫选择；没试就放下，叫结算。两个动作看上去一样，只是差了一次真的碰撞。

自卑的地方是机会所在，意思不是「你必须去那里成功」，而是「那里有一扇还没有被推开的门，推不推由你，但先推一下」。

◆ 十二、几件明天能试的事

下面几件小事，不要求你先相信什么，只要求明天动手。

- 把「粗心」停用一周。 孩子错了，不许说粗心，只问一句：「你当时是怎么想的？」让他把那条路说出来。
- 做一本三栏的错题本。 当时怎么想的，世界怎么说的，在哪一步岔开了。每周只做三道，不贪多。

- 给最怕的科目留一段不算分的时间。 每周十五分钟，只写、只算、只读，不批，不打分，不交。让碰撞在没有后果的地方先发生几次。
- 找一条从他最厚的土里接过去的路。 数学好的孩子，让他用数学的耐心去写作文；爱讲故事的孩子，让他用故事去背历史。不是换土，是换入口。
- 评语里去掉名词。 不写「文科弱」「理科好」，写「这一段的第二句，我看见了」。

老师的评语和家长的话，是孩子土里很重的一层。它们说的每一个名词，孩子都可能带一辈子。

这几件事里，最难的是第一件。「粗心」这个词太顺口了，顺口到你说出来的时候，自己都没有觉得它是一个判断。

所以先从自己试起：下次你错了一件小事，打翻了杯子，算错了账，把「粗心」咽回去，换成「我是在哪一步岔开的」。试三次，你就会知道，这个词为什么一直活得那么好。

这几件事看上去都很小，小到不像是在改变什么。可偏科这样的东西，本来就是许多个很小的结算堆起来的，要松开它，也只能一个一个来。

一次「你当时怎么想的」，换掉一次「粗心」；一页三栏的错题，换掉一页抄下的答案；一句「这一句我看见了」，换掉一个「不具体」。每一次都不起眼。可土是被这样一点一点改写的，既不靠一次决心，也不靠一场谈话。

◆ 十三、放回日子里

回到林晓。

那天夜里，她把批好的作文放在一边，却没有睡。她想起了一件事。

大约一个月前，豆豆拿着一道三年级的分数题问她：「妈妈，把一块饼分成四份，吃了三份，还剩几份？是不是四分之一？」

她看了一眼，下意识地说：「你去问爸爸，妈妈数学不行。」

话说得很自然，她从小就是这么说的。从高中起，她就不碰数学了，也从来没有觉得这有什么。她是语文老师，改过上千篇作文，几个字就能指出一个孩子哪里没有写清楚，在这里她自信得近乎不容置疑。

在数学面前，她是另一个人。她一向以为这是「我这个人就是这样」。

那天夜里，她突然看清了：她站在陈小宇的位置上，只是方向反过来。语文上，她不会错题本；数学上，她不会作文。

第二天晚上，豆豆又拿来一道分数题。林晓没有说「问爸爸」。她把书拿过来，说：「妈妈不太会，我们一起看。」

她第一遍算错了。豆豆在旁边看着，没有笑，眼睛亮亮的：

「妈妈，你也会错啊。」

「会啊。」林晓说，「错在哪儿，我们找找。」

豆豆把铅笔递给她：「你画，我看着。」

林晓接过笔，手有一点不稳。画到第二块的时候，她发现自己在笑。

两个人把那页纸翻过来，在背面画了一块饼，画成四块，涂了三块。林晓一边涂一边说：「我刚才是把剩下的当成了整块的。」

这是她的第一页错题本。她没有让它叫「粗心」。

又过了两天，林晓在豆豆的练习册上看到一行铅笔字：「我不会写作文。」

她愣了一下。这句话，和陈小宇的第一行一字不差。

她才想起来，豆豆那张七十九分的语文卷子，她当时只是叹了口气，说：「你怎么在语文上丢分，妈妈就是教语文的。」

林国栋那个周末来，听她讲了这件事，在电话里笑了一声：「我当年写病历也不行，写得像手术记录。护士长看了，让我写成一个人看得懂的话。」

林晓问：「后来呢？」

「后来我每份都改了三遍。」老人说，「改到第三遍，才知道前两遍漏了什么。」

这句话她说得很轻。可是对一个九岁的孩子来说，语文是妈妈最厉害的地方，是一堵他够不着的高墙。妈妈的强项，成了他的难处；妈妈每叹一口气，墙就高一寸。

在这个过程里，没有谁在故意使坏。一个妈妈说「妈妈数学不行」，一个妈妈叹一口气，都只是一句话。可是一句话落进一块还软的土，就是一次回写。

她把铅笔字轻轻擦掉，在旁边用铅笔写了一句：「今天写一句，不好也行。」

那天晚上，书房里亮着灯，周恺从门口路过，听见里面有说话声，一个声音低，一个声音脆。他没有进去。

他想：有些事，原来不用他管。

带走的话

学霸和学渣是同一块土上的两个果子；名字贴在果子上，别让它滑到人身上去。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：陈小宇的土收下了数学里的一切，作文里的一切都被挡在门外；林晓给的那道题，是第一扇开的窗。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：「粗心」和「我不会写」都是在碰撞发生之前，就把账结了。

想一想

1. 你自己最「学霸」的一科和最「学渣」的一科，是哪两科？这两科里，你对「错」的反应，有什么不一样？
2. 最近一次，你说自己「就是不擅长」某件事，是在什么时候？如果把这句话换成「我在这一步没有走通」，会怎样？

◆

21

第21章

碰撞之后再结算的课堂

◆ 一、你一定有过这样的时刻

下课铃响过五分钟，林晓还坐在办公室里，保温杯的盖子拧开了，没喝。

她在想刚才那一节课的第二十二分钟。

那天讲《岳阳楼记》。她正讲到「先天下之忧而忧，后天下之乐而乐」，坐在第三排的吴小川把手举了起来，举得不高，像是不太确定该不该举。

「老师，」他说，「范仲淹要是什么时候都先忧，那他到底什么时候乐啊？」

教室里有人笑了一声。

林晓说：「这个问题，课文下面有注释，自己看一下。我们继续。」

吴小川「哦」了一声，把手放下去了。整节课，他没有再抬过头。

你大概也有过这样的时刻。话说出口的那一秒，你就知道，有什么东西没接住。课要往下走，进度表在抽屉里，后面还有三个班。你告诉自己：下次吧。

下次，那个孩子已经不举手了。

这一章要讲的，就是这个「下次」。上一编的四章，写了讲台上的提前结算是怎么长出来的。有没听完的半句，有分数排出来的位次，有「我是为你好」，有一块土上的两张脸。这一章换个方向问：如果老师想让差异在自己这里真的落一次地，课堂上到底能改什么？

◆ 二、先说老办法对在哪儿

在改之前，先把老办法的公道还给它。

一节课四十分钟，一个班四十多个孩子，一个学期有一本教材要讲完，期末有统一的卷子。老师不能每个问题都停下来。这是实情，不是借口。

有些问题，注释里真的写着答案。有些问题，真的就是在偷懒，想把老师带偏。有些孩子举手，只是想让全班看他一眼。一个老师干了几年，对这些都有鼻子。这份鼻子是真的，是一次次课堂回写出来的手艺。

再往前看，中国的教书人早就知道，教不是单向的。《论语·述而》里，孔子说，大意是：学生不到心里想不通的时候，不去开导他；不到嘴里说不出的时候，不去启发他。这是在等。他等的是学生那一下「愤」和「悱」，也就是卡住了的那一下。

《礼记·学记》说得更直接，大意是：学了以后才知道自己不够，教了以后才知道自己卡在哪里；所以说，教和学是互相长的。「教学相长」四个字，今天贴在很多学校的墙上。

古人把话说得这样透，课堂上还是难。难在哪里？

不在老师不知道。每个老师都知道该等、该听、该相长。难在知道的那一部分，在理念界；而差异落到课堂上，是现实界里一秒钟的事：学生开口，老师的下一句话已经在嘴边了。知道的和做出来的，隔着一道河道。

所以这一章不劝林晓「要有耐心」。耐心是个劝诫，劝诫到不了那一秒钟。要问的是：那一秒钟里，结算为什么抢在了前头；又能在哪里，把它往后挪一点。

◆ 三、换一副眼镜：挪的是时间，不是心情

先把话说清楚。

吴小川的问题，是一个已经发生的差异。它在第二十二分钟冒出来，带着一点怪，一点傻，也带着一点真：一个初二的孩子，把「先忧后乐」读成了一道时间题，问那个人什么时候才轮到乐。

这个差异，原本可以对林晓的两样东西起作用。

一样是形状：她这节课怎么讲，讲到哪里停，要不要换一个讲法。

另一样是土：她对「这个年龄的孩子会怎样读这篇课文」的那一整片了解。

那一刻发生的事，用第 4 章的话说，是不收不认：一句「课文下面有注释」，既没让形状动一下，也没让土进一粒沙。这是截断型。结算在孩子的话说完之前，就完成了。

注意这里的写法。本书不说「林晓看轻了吴小川」。她没有。她只是被四十分钟、四十个孩子、一本教材，推着把结算放在了前头。放得多了，放熟了，下一次不用想，手自己就伸出去了。

所以要改的，不是她心里怎么看孩子。要改的，是结算在课堂这条时间线上的位置。

一条线上有三个点：孩子开口，老师判断，课堂往下走。老办法是，孩子一开口，判断马上跟上，课堂接着走。新办法只做一件事：在「开口」和「判断」之间，放一小段空。

空里什么都不做。只让差异在那里待着，像水里的一勺盐，先别搅，看它往哪里化。

这一小段空，就是一锅粥。混沌性的碰撞，只在这里发生。

◆ 四、第四节课，同一个问题

林晓回到办公室那天晚上没睡好。

第二天早上，她去找吴小川。不是批评，不是道歉，她就是在课间站在他桌边，说：「昨天你那个问题，我想了一晚上。你说，范仲淹什么时候乐。你是怎么想到这个的？」

吴小川愣了一下，脸有点红。他说：「我就是觉得，他写得太累了。他那么忧，一直忧，忧到最后，那个乐是不是永远不会来？」

林晓没有马上回答。她问：「那你觉得，他的乐在文章里有没有出现过？」

孩子想了一下，说：「有。前面那段，『把酒临风，其喜洋洋者矣』。可是那个是别人的乐。」

林晓在心里「啊」了一声。

这个半大的孩子，用一句看起来傻的话，碰到了这篇文章的一道真缝。范仲淹写了两种乐：一种是登楼的人的乐，一种是他要的乐。前者是现成的，后者是「后天下」，是要等所有人都乐了以后才轮到的。吴小川没有读过任何一本研究，他只是一个有点怪的孩子，在一道没有答案的题上，多问了一句。

下午，林晓把这个问题抄在了黑板右边，写成一行：「他的乐，什么时候来？——吴小川」。

她对全班说：「昨天有同学问了一个我没接住的问题。今天我们花一刻钟，一起看看。」

一刻钟里，教室像一锅粥。有人说他永远不会乐，有人说「后天下之乐」就是乐的时间表，有人说乐是不是要分大乐和小乐。有一个女生说：「老师，他会不会就是在写他自己不乐？」

林晓没有判。她站在讲台旁，一句一句往黑板上记。记满了半块板。

下课前五分钟，她开始结算。她把半块板上的话归成三类，告诉全班：哪一类，她今天收下了，会写进明天的讲义；哪一类，她不同意，理由是什么；哪一类，她还没想清楚，请大家回去再查。

那一节课，她少讲了半篇课文。

课后，有四个孩子来问她「那个后天下之乐」在原文哪一句。这是她教书八年，第一次有人课后来问一篇已经「讲完」的课文。

◆ 五、第一件事：把半句留够

林晓前一天做错了什么？

只有一件。她没有等吴小川说完。

他的话，其实是两段。第一段是「范仲淹要是什么时候都先忧」，第二段是「那他到底什么时候乐」。林晓在第一段还没落地的时候，已经知道这个问题「课文下面有注释」了。她以为他在问课文里的一个字，实际上他在问课文外面的一件事。

教室里常有这个错：老师听到的是话的开头，回答的却是自己脑子里那个「常见问题」。

这就是第 17 章说过的截断。截断不是因为不听，是因为听得太熟，熟到半句话就够结算了。

明天能试的第一条很小：学生开口以后，老师在心里数三下。

三下，不多。三下里能发生很多事。学生会把没说完的半句说完。旁边的孩子会知道，这个老师是会等的。老师自己也会发现，原来她准备好的那句回答，有一半不对口。

三下是个最小的空。不用任何教育理论，也不用改教案。

林晓第一次数的时候，数到第二下就想开口。那句回答已经备好了，像一块热在嘴边的饼。

她硬是把第三下数完。

数完，先说话的是第一排的一个女生。她说的不是林晓准备的那个答案，比那个窄，也比那个准。林晓在心里记下一笔：这一节课，她差点把这句话吃掉。

有的老师会说：我数过了，学生还是不说话。

这时候你要看的，不是三下太短，是学生以前被截断过多少次。一个被截过十次的孩子，不会因为你等了一次就接着说。河道在那里，要慢慢改。第十一次，他才会把半句说完。

◆ 六、第二件事：黑板右边留一栏

吴小川那天以后，林晓在黑板右边画了一条竖线。

线的左边是今天要讲的内容。线的右边只有一个小标题：「还没处理的」。

规矩很简单。学生提的、她当下接不住的、有点怪的、看起来离题的，都写到右边去。写的时候不评价，只记人名。

这一栏有三个作用。

第一，它让学生看见，他说的话进了黑板。在教室里，黑板是最高的位次。话上了板，位次就悄悄动了一下。

第二，它给老师一个不用当场结算的地方。老师不必在第二十二分钟里立刻决定「这个问题值不值得讲」。她可以先写上，等下课前五分钟再看。

第三，它让老师自己看见，一节课下来，右边写了多少。

林晓用了一个月，发现了一件她没想到的事：右边写得最多的，不是班里最会说话的孩子，而是平时最不举手的那几个。他们的话不长，多是半句，常常是「那」「要是」「为什么不能」这样一些听上去不像问题的开头。

这些话，在老办法里，会被一句「先听老师讲」带过。在新办法里，它们都留在了板上。

这一栏有一个陷阱：写上去以后不回头。右边的字会变成另一种截断，变成「我记下了」的礼貌。所以规矩的后半条是：每个星期五，右边的字要有至少一条回到下周的课里。

回不去的，要告诉学生为什么。

◆ 七、第三件事：同一句话，换个人说

这是总钥匙在课堂上的用法。

林晓有一个小测验，是她给自己做的，学生不知道。

每个月一次，她随手选三句课堂上的话。一句是自己说的，比如「这个地方其实很简单」；一句是班里成绩靠前的学生说的；一句是平时最少发言的孩子说的。她把三句话抄在一张纸上，不写人名，打乱次序，过一个星期再看。

看什么？看自己对三句话的第一反应。

她发现了让她不舒服的事。同样是「我觉得这篇文章其实在写他自己」，如果是成绩好的孩子说的，她会在心里记一个「好」；如果是平时不举手的孩子说的，她会记一个「嗯，有点想法」；如果是自己说的，她当然觉得是一个很好的见解。同样一句话，有三个不同的分量。

这就是第 2 章里的那个比值。θ他和θ我，在她的课堂上，有一个不明说的名单：成绩好的，门槛低；成绩差的，门槛高。同一句话，一进耳朵，就要过一道不一样高的门。

测验本身不能解决问题。看见比值，也不等于比值会降。不过她有了一件工具。下一次，她要对一个学生的话说「嗯，有点想法」时，可以停一下，问自己一句：如果这句话是班长说的，我会怎么回？

这一问，是很小的一次反向回写。每问一次，门槛就磨低一点点。

有老师会觉得这太苛刻。其实它不是要老师对每个孩子一视同仁，也不是要人人都得高分。它只管一件事：别让「谁说的」先替「说了什么」结算。

再讲一个小处。林晓给自己立了一条规矩：批作业时，同一页上，红笔写的第一句话，不许是纠错。

她以前批语的第一句，几乎都是「错别字」「不切题」「再认真些」。孩子拿到本子，眼睛先落在红字上，红字一开口，就是判决。她现在换了次序：第一句写她看见的东西，哪怕只有一句：「这个比方我没见过。」「这一段你自己改过两遍。」第二句才写要改的。

一个月后，她拿三个班的作业本对比，发现一件小事。第一句不是纠错的本子，学生回本子时，更愿意在旁边回一句话。有的写「老师我不同意」，有的写「我再想想」，有一个孩子画了个哭脸，写：「其实我是故意的。」

本子在这里变成了一条很窄的河道。窄，可是两头都有水。

有一天晚上，林晓在灯下翻到一本作业，页边有一行铅笔字：「老师，您上次说我这一段乱，我是故意乱的。」

她把笔帽盖上，坐了一会儿。

以前的红笔不会收到这样的回信。红笔只管往下判，没给话留过地方。这一行铅笔字，是孩子顺着那一句「我看见了」，自己走回来的。

◆ 八、第四件事：让他的话改到你的讲义上

前三件做完，还差最后一步，也是最难的一步：落地。

差异落地，不是老师说一句「你说得好」。「你说得好」是第 4 章讲过的认而不收：形状上认了，土里什么都没动。

落地有一个很硬的标记：老师的讲义上，有了一处因为这个学生而改的地方。

林晓把吴小川的问题放进了讲义。第二年教《岳阳楼记》，她把「他的乐，什么时候来」印在了讲义第二页，旁边小字注：「出自2026 年秋，初二（三）班，一位同学的提问」。她没有写名字，怕孩子不好意思。可是她告诉了吴小川。

那个孩子拿着讲义的复印件，看了一会儿，没说话。

回家那天，他妈妈在家长群里问：「晓老师，吴小川今天回来很高兴，是出什么事了？」

林晓回了一句：「他的问题进了讲义。」

这件事有没有改变一个孩子的一生，没人知道。它改变了一件确定的事：在这个班里，孩子的话可以改老师的东西。

这是回写。老师的形状回头改了，土也松了一格，孩子那边也被改写：他知道了，自己的话落过地。

河道就是这样一点一点改的。

还有一个人，值得单独说一说：吴小川。

他被截断过以后，回到座位上，有一件事悄悄发生了。他没有生气，也没有哭。他只是在下一次想举手的时候，先在心里把自己的问题过了一遍：这个问题，老师会不会觉得傻？

这就是第 5 章讲过的那件事。轻视同时生产出一个被轻视的人。孩子不需要老师真的说「你傻」，只要被截断一次，他就学会了在开口之前，自己先结算一遍。自己先判自己，快过任何老师。

林晓后来才发现，吴小川那一类孩子，课堂上最安静，作业却常常写得最怪、最有意思。他们不是没有话，是话在出口之前就被自己拦下了。

所以那天早上她站到他桌边，问的不是「你那个问题有没有道理」，而是「你是怎么想到的」。前一个问题，是让他再结算一次；后一个问题，是请他把没有结算的东西拿出来。

他拿出来了。一次，不算多。一个被自己拦过很多次的孩子，第一次发现，他的半句话能走到别人那里。

他后来的作业，还是写得很怪。林晓不再在旁边批「不切题」，只在边上写：「这一句，我想听你多说一点。」

◆ 九、被排好的公开课

写到落地，有一样东西不能绕过去：公开课。

很多学校每学期都有。校长坐在后面，教研组的老师坐在两边，窗外站着几位听课的人。这样的课，一般要备很久。试讲两遍，改三轮，连学生的回答都预先「对过」。

林晓上过两次。第一次，她请了班里最会说的四个孩子，提前一天告诉他们：明天我会问这个问题，你可以这样回答。孩子们答得很漂亮，课后评课，说「师生互动充分，生成自然」。

她当时没觉得有什么。后来才越想越不对。

那一堂课上，所有的差异，都是在碰撞之前就排好的。一个老师在讲台上等着一个已经知道的回答，孩子说出来的是早就背好的句子。四十分钟里，真的相遇的东西，几乎没有。

这就是提前结算的一种极端样子：结算不但在碰撞之前，还把碰撞本身换成了演习。

公道要还给公开课：它不是骗人，它有它的用处，让年轻老师学结构，让教研组互相看手艺。问题是，一所学校久了，会把公开课当成「好课」的样子，老师便偷偷学：好课，就是没有意外的课。

没有意外的课，吴小川那一句根本不会出现。

林晓想起公开课后的那个午后。她收拾讲台，看见黑板右边干干净净，一个字都没有。

那天的课很顺，顺得像一条修直了的水渠，水从这头流到那头，没有拐弯，也没有谁的话被带进来。

她当时还觉得，这是一节好课。

林晓后来跟教研组长提过一个很小的建议：能不能有一次「不备课的公开课」，只给老师一篇课文，学生也不预习。大家来看，真实的四十分钟是怎么长的。

组长笑着说：「你要是想出丑，我不拦你。」

她没有马上得到答案。不过那天晚上她明白了一件事：老师在课堂上不敢等，不全是个人的事。学校给了一整套「好课」的样子，这套样子里，等，是危险的。

一个老师想把结算往后挪，最先碰到的，常常不是学生，是别的老师的目光。

◆ 十、有一个孩子，没有奏效

故事讲到这里，容易讲成一个好结局。林晓不想这么讲，本书也不想。

她班上有一个叫高远的男孩，坐在最后一排靠窗，成绩在班里排倒数。她试了三个月：数三下，右边留字，每个星期五拉一条回来。高远的字，一次都没有上过黑板。

不是她不愿意写。是高远从来不说。

她单独问过他两次。他每一次都说：「没什么。」说得很快，像一扇门被轻轻带上。

林晓后来想明白了一点。高远的「没什么」不是没有话，是他的河道已经很深了。从小学到现在，他被截断过多少次，已经数不清。对他来说，老师的三下，不过是另一种形式的等着看他出丑。

她没有强求。她只做了一件事：在期中考试以后，在他的卷子旁边，写了一句不评分的话：「第七题你的写法跟别人都不一样，我看了两遍。」

高远没有回应。

那个学期结束，他仍然是倒数。期末的最后一天，他交作业本的时候，在本子里夹了一张字条，上面只有五个字：「第七题，我懂。」

林晓把字条收进了抽屉。

这件事不能算成果。它连「改变」都算不上。可它让林晓记住了一条：河道是许多次相遇沉淀出来的，所以一次相遇改不了它；但每一次反向的相遇，都在它底下刻一道很浅的痕。

这一章的做法，不保证谁会开口。它只保证一件事：门开着的时候，有人在。

◆ 十一、碰撞之后，也要结算

写到这里，要打一个预防针。

有人会听成：老师应该什么都接，什么都改，什么都不能说「不」。不是。

第 9 章划过一条界线：不结算，是耗散；结算得太早，是傲慢。区别只在时间。

课堂上也一样。一个老师如果每个学生的话都当场采纳、全部写进讲义，一个学期下来，课就散了。孩子们会发现，说什么都行，说什么都算数，说了也就等于没说。

林晓在吴小川那件事后的第三个星期，遇到过相反的情形。一个男生在课上说，议论文不需要论据，「观点对就行」。她等了三下，把话写在了右边，下课前认真地听他讲完，也认真地想了。

然后她说：「我不同意。理由有两条。第一，议论文的话要有人能查；第二，没有论据的观点，别人没法和你争。我想过你的意思，你说的『观点对』，我同意一半；不过『不需要论据』这一句，我没法收。」

男生有点不服气，可是他听完了。他知道自己的话被听过了，也知道老师是怎么走到「不」的。

这就是坚定。坚定不是不改，是比较真的跑过了，再不改。

两种「不」，外表一模一样，都是老师说「不同意」。区别在前面：一种是半句话落地前就判了，一种是整句话落地以后判的。

学生分得清。孩子对这种事，鼻子比大人灵。

◆ 十二、放回日子里

那天晚上，林晓回到家，豆豆在餐桌边写作业。

周恺还没回来，餐厅在盘点，他最近一个星期都是十点以后到家。

豆豆九岁，三年级。他把笔放下，说：「妈妈，蜘蛛不是虫。」

林晓正在盛饭，手停了一下。

她心里的答案立刻就到了：蜘蛛是节肢动物，有八条腿，不是昆虫，昆虫有六条腿。这是她读书时就知道的。她几乎要说「对，蜘蛛不是昆虫」，然后顺势教一遍。

这时候她想起了吴小川。

她把碗放下，坐到豆豆对面，说：「你怎么知道的？」

豆豆说：「我们科学课上说，虫是有六条腿的。蜘蛛有八条。可是老师说这个叫节肢动物。我不明白，那它们都是虫吗？」

这是一个比「蜘蛛不是虫」大得多的问题。孩子在问：「虫」这个字，到底是什么。

林晓没有马上回答。她让那半句话待在那里，待了很久。

然后她说：「你觉得呢？」

豆豆想了想，说：「我觉得，是不是我们平常说的虫，和科学课上说的虫，不是同一个虫？」

林晓看着儿子，忽然很想笑。

一个九岁的孩子，在晚饭桌上，自己走到了「日常说法」和「科学分类」之间的那条缝。如果她刚才说了「对，蜘蛛不是昆虫」，这条缝，就会被一句正确的话盖住。

那天晚上，她没有教，只是陪他在手机上查了一会儿。查到「虫」字在古书里的用法，老虎也叫大虫。豆豆笑得停不下来。

洗碗的时候，她想：这件事，她没有做任何新的事。她只是把判断往后挪了一小段。

十点半，周恺回来了。鞋还没脱稳，就听见豆豆从房间里喊：「爸爸，虫不是虫。」

周恺愣在门口，看向林晓。

林晓说：「你问他。」

周恺是做供应链的，一天里要跟二十几个人对账，谈话都是奔着结果去的。他蹲下来，本能地想把这句话拆成「对」或「不对」。他刚张口，说了半个「那」，停住了。

他看了林晓一眼。林晓没说话，只把手里的毛巾递给了他。

「说说看，」周恺说，「怎么个不是虫法？」

豆豆把刚才的话又讲了一遍，讲得比第一遍还乱，中间还多出一条：蜈蚣有很多条腿，又算什么。周恺听着，居然也不太确定，就说：「这个我也不知道，我们明天问问。」

豆豆说：「你也不知道？」

「我也不知道。」周恺说。

孩子盯着爸爸看了两秒，像是在核对这句话是不是真的。然后他很满意地爬回了床上。

临睡前，豆豆又探出头补了一句：「那明天你问完，要告诉我。」

周恺说好。他把手机拿出来，在备忘录里记了一行：问虫。记完他看了一会儿，觉得这是他这个星期记下的最像样的一条待办。

第二天中午，他真的去问了，问的是仓库里一个养过蜘蛛的老师傅。

后来周恺在厨房里小声说：「我今天差点说『这个很简单』。」

林晓说：「我昨天真说了。」

两个人在水槽边站了一会儿，谁也没再开口。

这件事对他们不是什么大事。可是一个家里，如果有人愿意在孩子面前说一句「我也不知道」，孩子就知道，不知道不丢人，说出来的半句话也不丢人。孩子在这样的土里，更容易把半句说成整句。

◆ 十三、明天能试的几件小事

这一章的做法，收成几条，都是明天就能试的。

- 学生开口，心里数三下，再回应。
- 黑板右边画一条竖线，写「还没处理的」，只记人名，不评价。
- 每个星期五，从右边挑一条，让它回到下周的课里。
- 下课前五分钟留给结算：今天收下了什么，不同意什么，还没想清楚什么。
- 一个学期里，至少有一处讲义，是因为某个学生的话而改的，并告诉那个学生。

家长也可以用，换个地方。孩子说了一句看起来不对的话，先别纠正，问一句：「你怎么想到的？」

这五条里，没有一条要求老师「放下身段」。放不放身段，是心情的事，心情管不了那一秒钟。这五条只管一件事：结算的位置。

有三个提醒。

第一，别指望一次见效。河道是许多次相遇冲出来的，也只能一次一次再冲。前三个星期，学生多半不接你的话，甚至会试探，看你是真的还是演的。

第二，找一个同事一起试。隔壁班的老师听你一节课，不评课，只记一件事：学生开口之后，你等了几下。一个人守不住的线，两个人互相看着，能守得住些。

第三，别拿它当技巧。孩子对「假装在听」的敏感度，比老师想的高。三下是真的数，右边是真的回，讲义是真的改。哪一条做成了样子，哪一条就成了新的认而不收。

带走的话

课堂上要改的，不是老师怎么看孩子，是孩子的话和老师的判断之间，留不留一小段空。

小　账

第一，这一处，回写是开着，还是关着？半开半关：右边的黑板开了，讲义的门还得一格一格推。

第二，这一处，结算在碰撞之前，还是之后？三下和五分钟挪后了，这条线每一节课都得重新守一次。

想一想

1. 上一次你对一个孩子说「这个很简单」，是在他说完之前，还是之后？
2. 如果一个差生和一个班长说了同一句话，你的第一反应一样吗？
3. 你的讲义（或你家的某条规矩）上，有没有一处，是因为一个比你小的人改的？

本编总账

四编的五章，把讲台上的傲慢拆成了两张清单。先看见的，再收回的，并排放：

	看见了	没来得及看见
第 17 章　没听完的那半句	教师截断的是半句话，是熟到半句就够结算	截断的人并不是不听，是听得太熟
第 18 章　分数排出来的位次	制度把许多次结算沉淀成一条河道，学生继承它	位次不是学生自己挑的，是土
第 19 章　「我是为你好」	家长的看透在自我界单向渗透，孩子学会先自我结算	「为你好」是真话，真话也能是提前结算
第 20 章　学霸和学渣是一块土	同一块固化的土在两个科目里结出两种果	偏科不是能力，是挑路
第 21 章　碰撞之后再结算的课堂	老师能挪的是结算的位置，不是心情	挪一次不够，得每节课守

左边一列是这一编看见的，右边一列是每一处还没走完的。把两列合起来读，是同一件事。

教室里没有谁决心傲慢。孩子开口，老师的下一句已经在嘴边了。分数排下去，座位排下去，河道一年一年刻深。

讲台上的傲慢，不是老师看轻了孩子，是判断总排在孩子说完之前；把这一小段空还给课堂，孩子的话才有地方落地。

下一编换一个场地。那里没有讲台，只有一张检查单、一个诊室、一副用了五十多年的身体。身体一直在说话，只是常常没人在听。

◆



第　五　编

健康傲慢：身体说话，没人在听

编　序

这一编五章，写一副身体和一群围着它的人。

第 22 章写诊室：检查单摆在桌上，病人坐在桌边，那句最要紧的话，常常是在手搭上门把手的时候才说出来。第 23 章往外退一步，看几种健康观怎样互相打量，写河道，不判谁对谁错。第 24 章写一个从不生病的人，和他那副一直在回话的身体。第 25 章写只听合意的话：养生的人，焦虑的人，还有奶奶的偏方。第 26 章回到最近的一处，身体和我之间那条河道，问它还能不能被改写。

这一编的主角是林国栋，五十八岁，县人民医院刚退休的外科主任，和他八十一岁的母亲。一个在医院里站了三十多年，一个一辈子没怎么进过医院。两个人都说得出「我没事」，说的不是同一种没事。

每一章都会写到病，写到身体。本书只谈理解、习惯和怎样同身体相处，不看病，不开方，不替任何人读检查单。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

这一编要让你看见一个反差：身体是整个人里回话最诚实的一处，一天二十四小时都在说；可是围着它的人，不管穿不穿白大褂，结算总抢在它说完之前。

22

第22章

检查单先于病人

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你在诊室里坐下，医生低着头，正在看你刚拿来的那一沓单子。

你想好了要说的话。昨天夜里在心里过了两遍，今天在候诊的长椅上又过了一遍。可是你一坐下，医生头也没抬，说：「哪里不舒服？」

你开口，说了第一句。他嗯了一声，眼睛还在单子上。你说到第二句，他翻了一页。你说到第三句，那句最要紧的话刚到嘴边，他已经抬起头，说：「指标都正常，没什么大问题。」

你把那句话咽了回去。

走出诊室，你拿着一张新开的单子，心里松了一半，空了一半。松的那一半是：没有大病。空的那一半是：你最想说的那句话，根本没有出口。

这一章讲的就是这半空。

先交代一件事：这一章不替任何人看病，不谈该查什么、该吃什么。本书写的是诊室里的两股流怎样相遇，身体怎样被听见，或者没被听见。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 二、先说检查单对在哪儿

在说它停在哪里之前，先把公道还给检查单。

检查单是医学这一百多年里最实在的成就之一。一个人胸口疼，从前只能凭手和耳朵去摸、去听，现在一张图能看见里面的样子。许多病能在没有一点感觉的时候被发现，许多人因为一张单子，多活了几十年。林国栋做了三十多年外科，这一点他比谁都清楚：手术台上，他从来不凭感觉下刀。

医生也有他们的难处。一个上午四十个号，每个人几分钟，后面还排着长长的队。把所有人的话听完，是一件做不到的事。单子是一把尺，人人用同一把，才公平。

再往前看，医生从来知道要听病人说话。中国人讲「望闻问切」，问是四个动作里的一个。西方的传统里，有一句流传很广的话，据说出自一位著名的老教授，大意是：好好听病人说，他正在告诉你诊断。这句话到底是谁说的，各家说法不一〔核：大意〕，不过它被一代代医学生抄在本子上，说明大家都明白它对。

所以，不是医学不知道。后来有人专门提出「叙事医学」，大意是：医生要学会读病人讲的故事，像读一份单子那样认真。这不是反对检查单，是怕检查单读多了，故事没人读了。

林国栋自己的手艺里，也有听的一部分。外科的人，术前要查房。他年轻时跟着老主任，学到的第一条是：进病房，先别看监护仪，先看人。看病人的脸色，看他有没有吃东西，问一句「昨晚睡得怎么样」。老主任说，大意是，刀在手上，可是病在人身上，人不开口，刀就是盲的。

这一手，林国栋做了三十年。所以他知道，医生们并不是不会听，是在某些桌子前，听被挤掉了。

检查单没有错。它在一个很具体的条件下完全成立：当病人要问的，恰好是单子能回答的。

可是病人要问的，常常比单子大一点。

◆ 三、诊室里的一场相遇

那天早上，老太太六点就醒了。

她换上了过年才穿的那件藏青外套，在布包里放了一小袋自家鸡下的蛋，要带给「那个小赵大夫」。林国栋说不用，她说：「空着手去看人，不像话。」

候诊的长椅是硬的，一排坐着七八个人，手里都捏着单子，像捏着一张车票。叫号的声音隔一会儿响一次，每响一次，椅子上的人就齐齐抬一下头。老太太坐得

笔直，嘴里小声念着什么。林国栋凑近听，她在念要说的话：「夜里，胸口，压着一块石头。」念了一遍又一遍，念得像背课文。

等了将近两个钟头，进门，坐下，正式说话的时间，总共不到十分钟。

等的时候，老太太把布包抱在腿上，鸡蛋一直没敢放下。旁边有个年轻人问她老家是哪里，她答了，又补一句：「我来看胸口。」

年轻人点点头，低头看手机。她便不再往下说，把那句要说的话在嘴里又含了一遍。

林国栋看着，没有插话。他知道，这样的话在候诊椅上说了许多遍，进了门，才第一次对着能回答的人。

林国栋的母亲八十一岁，农村出身，说话直。这个星期二，她被儿子带到了县人民医院的门诊。

之前一个多月，她跟林国栋讲过三次，同一句话：「夜里胸口压着一块石头。」第一次讲，是在电话里；第二次，是过年一样的饭桌上；第三次，她没有讲，是林国栋看她吃饭只吃了半碗。

他把她带来了。

坐诊的医生姓赵，三十五岁，当年是林国栋带过的实习生。赵医生看见老师带着老人进来，立刻站起来，叫了一声「林主任」，搬了把椅子。

林国栋说：「别叫主任，我今天是家属。」

老太太坐下，两只手叠在膝盖上，像小学生。

赵医生问：「奶奶，哪儿不舒服？」

「胸口，」老太太说，「夜里，压着一块石头。」

「几点？」

「半夜。」

「做过检查吗？」

林国栋把前一周做的心电图和抽血的单子递了过去。赵医生看得很认真，一项一项，翻了两遍。然后他抬起头，对着老人笑了笑，说：「奶奶，指标都挺好的，您这个年纪，已经很不错了。不用太担心。」

他说得很温和。他真的是这么想的，单子上确实没有什么需要立刻处理的东西。

老太太点了点头：「哦。」

她看了一眼儿子，没再说话。

这场相遇，从头到尾，没有一个人说错话。赵医生没有不耐烦，没有看不起谁。他说的每一句话，单子上都有依据。老太太也没有被冒犯，她甚至说了谢谢。

不过林国栋坐在旁边，听见了一件别人没有听见的事：她那句话，在「指标都挺好的」出口的时候，就已经被放到了一个看不见的地方。

石头还在胸口，话已经没有地方放了。

出了诊室，走廊里人挨着人。老太太把布包里那袋鸡蛋又往里推了推，说：「忘了给小赵大夫。」

林国栋说：「下回。」

她没有应。她手里还捏着那张心电图，捏得有点皱，像捏着一张还没找到地方交的票。

回家的车上，老太太一直看着窗外。过了县城的桥，她忽然说：「小赵大夫人是好人。」

林国栋说：「是。」

「就是太忙了。」

这一句，她说得很轻，像是替谁解释，也像是替自己把门又关上了一道。林国栋握着方向盘，没有接。

夜里，她把那件外套挂在椅背上，挂得很平，袖子理顺了才松手。

◆ 四、两个傲慢，叠在一起

先别急着给谁定性。我们把这几分钟拆开看。

第一层是位次。白大褂，诊桌，椅子，单子，一边坐着识得单子的人，一边坐着不识得的人。「夜里压着一块石头」，在这张桌子上，被归进了一个叫「主诉」的格子；「心电图正常」，被归进另一个叫「客观」的格子。两个格子，位次早就排好了：客观的先算，主观的后算。

这是第 4 章讲的收而不认，换到了诊室里的样子。老人的话被收进了病历，可是她说的东西，对医生下一步怎么想，没有起到改写的作用。

第二层是截断。赵医生看了单子，心里已经有了一个熟悉的答案：这个年纪，这样的单子，通常没有大事。这个「通常」是真的，是他多年看过成千上万张单子沉淀出来的。不过它也让他在老人说到第二句时，就已经完成了结算。

这是不收不认：不是不听，是听得太熟。

两层叠在一起，比各自单独出现要稳得多。位次让病人少说，截断让医生少问。少说和少问互相喂养，一场相遇，十来分钟就结束了。

还有第三种，更难察觉，也常常长得最像体贴。

「我理解您的担心。」这句话是真的，说话的人也是真心的。可是说完这一句，下一句往往还是「不过指标没问题」。理解放在了桌面上，却没有一粒落进土里：医生的判断没有因为这句话挪过半寸，后面的安排也没有变。

这是认而不收，隔离型的样子。它不失礼，甚至很暖。病人走出去的时候，会觉得被安慰了，同时又隐隐觉得，什么也没有被改。

三种结算，三个小动作，都发生在一两句话里。

这里要守住本书的主语纪律。不是赵医生「傲慢」，也不是「医生这个行当傲慢」。是在这张桌子上，两股流相遇，结算被提前了。赵医生是这个运行重复了很多次以后显出来的一个人，他自己大概也不愿意这样。

林国栋比谁都清楚这一点，因为他自己，就是显出来的另一个人。

◆ 五、「正常」是对谁说的

「指标正常」这四个字，值得单独停一停。

化验单上那个「正常范围」，是怎么来的？大致是这样：找一大群看起来健康的人，量同一个东西，把中间大部分人落进去的那一段，划成范围。范围外面的，叫异常；范围里面的，叫正常。

这个办法很有用，也很公平。可是请看它回答的是什么问题：你这个数，在不在那一大群人的中间。

它不回答的是另一个问题：你这个数，是不是你自己的位置。

一个人一辈子的数字，可能一直落在范围里，不过今年比去年挪动了很多；一个人的数字落在范围外，他自己却一直是这样。「正常」是对人群说的，病人听见它，却以为是对自己说的。

于是，「你的指标正常」和「你没事」，在病人耳朵里，被焊成了一句话。

这不是单子的错。单子只说了它能说的。是我们都习惯了把一个人群的话，当成一个人的话，听的人这样听，说的人也这样说，久了，两个意思就合并了。

这也是一种结算：把一个人的感受，放到一个人群的尺子上去量，量完了，结论已经有了，不必再回头问这个人。

◆ 六、同一句话，换个人说

那天晚上，林国栋躺在床上，睡不着。

他想起了总钥匙那一问，是女儿林晓前些日子在饭桌上随口提过的：同一句话，换个人说，结果变不变？

他把今天的这句话，换了个人。

如果这句「夜里胸口压着一块石头」，不是母亲说的，是科室里的老同事、一位内科主任，在走廊上拉住他说的，他会怎么回？

他不会说「指标正常」。

他会说：「几点压的？压多久？躺下重还是坐起来重？你自己怎么看？」他会在走廊上站住，追着问。因为这句话是同行说的，同行知道自己在说什么，话里的每个字都有分量。

同一句话，母亲说的，在他和赵医生这里，得到的是「不用担心」；同事说的，会得到半个小时的追问。

这不是赵医生和他两个人的事。门槛的高低，早就按「谁说的」划好了：同行的话，门槛低；老农村妇女的话，门槛高。

林国栋在黑暗里睁着眼睛，忽然想起一件更不舒服的事。

他自己三十多年的门诊里，说过多少次「指标正常」？一万次？两万次？每一次，对面坐着的是一个这样的人，一手压着胸口，一手捏着单子，他的话，可能在那个人心里落成一块什么，他从来没有算过。

他不是一个坏医生。他救过很多人。可是此刻，他看见了自己那一部分。

他想起门诊桌上有一块玻璃板，板下压着一张作息表和一张值班表。三十年里，他的目光落在那块玻璃上的次数，也许比落在病人脸上的还多。

病人说话的时候，他的眼睛常常在找下一个要写的字。手在动，人就觉得自己在听。

◆ 七、病人先自我结算

诊室里的结算，不是只有医生一边在做。

老太太那天在诊室里，说了一句「胸口压着一块石头」，说完就闭嘴了。她闭嘴，不是因为没有话。

林国栋后来问她：「妈，你是不是还有别的话没跟赵医生说？」

老太太沉默了一会儿，说：「他忙。」

又过了一会儿：「他说没事，我再说，不是显得我不信他？」

这就是第 5 章讲过的那件事：轻视，同时生产出一个被轻视的人。被生产出来的这个人，不需要谁真的说「你不要多话」。她自己就知道，在这张桌子上，话该说到哪里为止。

林国栋做了三十多年门诊，见过无数这样的人。有一类他印象最深：手已经搭上门把手，才回头说一句。

「对了，主任，我这几天……」

那一句，往往才是真的。

他当年以为，这是病人「想起来了」。现在他明白了，那不是想起来，是门开着，身子已经在门外，话才敢出口。在门里的时候，那句话被病人自己压住了：他不想耽误后面的人，不想显得多事，不想让医生觉得自己不信任。

林国栋记得一个人。

那是很多年前，一个四十多岁的男人，在他的门诊里，为一个小手术的事坐了一刻钟。事情说完，医生、病人都站了起来。男人走到门口，手握着把手，没有回头，说了一句：「主任，我最近晚上老是醒。」

林国栋说：「哦，那是睡眠的问题，你可以看看别的科。」

男人说：「好的，谢谢。」

门关上了。

这件事林国栋当时没有放在心上，他回答的内容也不算错。他现在才想：那个男人走到门口之前，在椅子上坐的这十来分钟里，一直在犹豫要不要说这一句。他鼓了十来分钟的劲，换来一句「看看别的科」。

后来那个人再没有出现。林国栋不知道他后来怎样了。

病人先一步替医生结算，替医生挡掉了自己的话。

这样两边一起，诊室里最要紧的那句话，常常被留在了门把手上。

◆ 八、河道是怎么修成的

一条河道不是一个人挖出来的。

门诊的河道，是这样修成的。挂号窗口排队的人很多。号源不够用，专家号尤其难。医生一个上午要看很多人。病历要写，医保的规则要守，检查要开，医疗的风险要避免。每一项都有理由。理由合在一起，就是一条槽：问诊的时间被压短，单子的位置被抬高，病人的话被压缩成几个字写进病历。

林国栋有一回对着空走廊算过一笔账。一个上午四十个号，从八点到十二点，每人平均六分钟。六分钟里，问诊、看单、开单、讲解，各占一点，留给「还有别的吗」的，大概只有几十秒。

这笔账不是谁定的。它是一年一年的人流沉出来的。

病人这一边也在修。他们从别人那里听说：医生很忙，不要多说，说重点。他们学会了把一个月的难受压成一句话。他们学会了先问「是不是没事」，而不是「我是怎么回事」。

这条槽，医生走了一辈子，病人也走了一辈子。两边都觉得是对方的习惯，其实是共有的土。

病人这一边的槽，还有更老的一层。在老太太这一代人的话里，医生叫「先生」，先生是读过书的人，先生的话，不能驳，也不好多问。她说的「他忙」，是一句客气，也是一辈子学来的规矩：不给先生添麻烦。

这层规矩，不是她一个人的。换了村里的任何一个老人，坐在那把椅子上，大概都会这样叠着手，念着背好的话。

所以改它，不能只靠一个人。

有的医院开始试：门诊多留几分钟，让病人先说完再开单；病历里留一栏，写病人自己的原话。这些做法是对的，不过它们碰到的难，不在医生愿不愿意，是河道太深了，一个人的善意推不动。

本书不替医院出主意。本书只是想让你看见：当你在诊室里觉得「没被听见」，这不是哪一个人的错。你和他，都被一条槽带着走。

◆ 九、林国栋的那一晚

回到那个星期二的晚上。

林国栋没睡着。他起来，走到母亲的房间门口。门缝里有一点光，老太太没睡，靠在床头，眼睛睁着。

他推门进去，在床边坐下。

他没问「还难受吗」。这个问题，母亲会回答「没事」。

他问：「妈，那块石头，是什么时候开始压的？」

老太太想了想。

「你爸走的那年，也有一阵子。」她说，「后来没了。这一回又来了。」

林国栋没有说话。

他的父亲，是十几年前走的，走得很突然。那一年之前，父亲也说过「胸口闷」。那是一个他至今不愿意算清楚的账。

他忽然明白，母亲那天在诊室里，没有说出口的，是这一句。这一句，不在单子上，不在主诉里，也不在任何一个医生的问诊清单上。

她不是来问心电图。她是来问：这块石头，是不是又要把我带走。

这一句，赵医生的单子答不了。

林国栋也答不了。不过，他至少听见了。

他在床边坐了很久，没有安慰，没有保证，没有说「你放心，肯定没事」。他只是说：「我明天陪你再去一趟，我们把这句话，说给赵医生听。」

老太太看了他一眼：「他忙。」

「忙，也得说。」林国栋说。

老太太没再争。她低头把外套的扣子一粒一粒扣好，扣到最上面一粒，停了停，又解开了。

「那我明天不穿这件了。」她说，「穿平常的。」

林国栋明白过来。那件过年才穿的外套，她是当作见客的衣裳穿去的。话要说得像家里人说话，不必像见客。

第二天，他们一起坐在诊室里。这一回，林国栋没有坐在老人旁边，他坐在靠墙的凳子上，离诊桌远一点，像一个真正的家属。老太太把那句话说了出来，磕磕绊绊，说了三遍才说完整。赵医生放下了手里的笔，听完了，很久没有说话。

这一点，林国栋的体会是：陪诊的人，站的位置会改写一场谈话。他坐在母亲身边的时候，医生的话是对着他说的，因为他看起来像「懂的人」。他退到墙边，医生的目光才落回老人身上。

位次这种东西，不用开口，椅子的摆法就能说话。

然后他把原来的安排改了。改成什么，是医生和病人之间的事，本书不写。本书只记一件事：那一天，诊室里的那一段时间，比前一天长了三倍。

◆ 十、楼梯间里的赵医生

出诊室的时候，赵医生追了出来，在楼梯间叫住林国栋。

他先站了一会儿，才开口：「老师，今天上午的事，我想了一晚上。」

林国栋说：「你没有做错什么。」

「我知道。」赵医生说，「所以才难受。」

他把手插进白大褂口袋里，看着楼梯窗外一棵很旧的树。

「我昨天看完奶奶的单子，已经是第三十一个号了。后面还排着二十几个。我听见她说『石头』，脑子里是有一下的。可是我想，单子没问题，先让她放心吧，别吓着老人家。」他停了一下，「现在想想，我是在替她把话收了，没给她说完。」

林国栋没有说话。他想起了自己三十年前的样子，也是三十一个号，也是后面排着二十几个。

「你那一下，」他说，「是不是想先让她放心？」

「是。」

「这是好意。」林国栋说，「好意也能提前结算。」

赵医生笑了一下，笑得有点苦：「老师，您当年也这样教我们：病人说的，要听。」

林国栋说：「教的是教的，做的是做的。」

两个人在楼梯间站了好一会儿。远处有人在喊号。

赵医生看了看表，说：「我得回去了。」

走了两级台阶，他又回头：「老师，下回我先问一句，再看单。」

林国栋点点头，没有说好，也没有说不好。一句话说出口容易，要变成每天第三十一个号时的手势，得有人替他在那条河道里，多留出一小块地方。他想，这块地方，不该只由赵医生一个人去挖。

林国栋后来对女儿说，那一刻他最想对赵医生说的一句话，他没说出口：「我昨天坐在你对面，差一点就开口了，那句话是『我是外科主任，这个单子我看得懂』。」他差一点就用位次，把这个年轻人的判断压过去。

他没有。因为那天，他是家属。

这里要补一句公道：赵医生没有做错的地方，是真的没有。不过一个人在一整天的号源里，没有地方放一句「我还想再听一会儿」，也是真的。医生不是不愿意听，是河道里没有给「听」留位置。

◆ 十一、结算放到碰撞之后，在诊室里

这一章不能写成医生该怎么看病。那是医生自己的专业。

本书想说的，是一个很小的位置。

检查单还是要看的，而且要认真看。可是先后可以调：在看单子之前，让病人把话说完。不是说一个字都不能打断，而是别在第二句、第三句时，就用单子的结果把话压住。

这一句，用第 9 章的话来说，就是碰撞前结算，还是碰撞后结算。单子是已知的、客观的、好用的。病人那一句话，是没有被归类的、主观的、有点乱的。0 到 1 的东西，常常就在那一点点乱里。

有人会担心：这样会不会让医生什么都信，被病人牵着走？

不会。第 9 章划过一条界线：什么都进，什么都改，是耗散。医生听完，仍然可以说「我看了单子，也听了你的话，我的判断是这样」。这是坚定，不是傲慢。区别只在顺序：听完再判，和判完再听。

你可以拿两段十来分钟比一比。

前一段：病人说了三句，医生看了单子，说了结论，病人说谢谢，下一位。后一段：病人说完了，医生才看单子，多问了两句，说了结论，病人说谢谢，下一位。

结论可能是同一个结论，字一个都不差。

可是病人走出门的样子，不一样。前一个，是拿着结论走的；后一个，是拿着结论，也拿着一种「我说过了」的踏实走的。这份踏实，对一个人怎样过后面的日子，常常比结论更要紧。

还有一点，是单子和故事的关系。单子回答的是「身体现在的样子」，故事回答的是「这个人怎么走到这里的」。两样东西，不能互相替代。把一个老人的夜里压着石头，翻译成「主诉：胸闷」，是一次必要的压缩，不过压缩的时候，丢掉了一个人的前半生。

医生这一边，可以试的很小：先问一句「除了这个，还有什么别的您想让我知道？」再看单子。

这一句问出来，病人的话就有了第二个出口。

◆ 十二、病人这一边：把话说在门里面

诊室里的事，不能只指望医生改。病人和家人，也有一小段路可以走。

先说清一点：这里讲的是怎么把话说出来，不是怎么给自己诊断。

林国栋后来给自己家里立了一个小规矩，叫「进门前三句」。去医院之前，不管是谁去，先在手机里写三句话。

第一句，写最担心的那件事。不是症状，是担心。比如：「我怕是不是和我爸当年一样。」这一句最容易被省掉，因为它不像病，像心事。可它常常是真正要问的那一句。

第二句，写这件事是从什么时候起、什么时候重、什么时候轻。只写你看见的，不写你猜的。

第三句，写你想让医生做什么：是想排除一件事，是想听一个解释，还是想知道下一步。

三句话写完，进门第一件事，把手机递过去：「我写了几句，您先看看。」

这样做的好处，是把门把手上的那句话，提前搬到门里面。

陪诊的家人也可以做一件事：当医生说「没什么问题」的时候，轻轻问一句「您的意思是，目前单子上没有看到需要处理的东西，是吗？」这样问，不是质疑，是把医生的话再说一遍，也给病人留一个插话的缝。

这几样事，都不改变医学，不改变诊断，只改变一件事：话有没有地方放。

◆ 十三、放回日子里

那个星期天，林家吃饭。

林晓带着豆豆，周恺在公司加班没有来。林国栋把母亲接到了女儿家，让她在沙发上坐着。

吃饭的时候，豆豆忽然指着奶奶的碗，问：「太奶奶，你怎么不吃？」

老太太说：「不饿。」

林晓抬起头，看了父亲一眼。

林国栋没有说话，他只是把自己的碗放下，说：「妈，今天不压了吧？」

老太太愣了一下，笑了：「今天好些。」

那是他母亲一个多月来，第一次主动说「今天好些」。

她为什么好些？林国栋不知道，也不去断。也许是单子上的东西没有变，只是有人听了她的话。也许是别的原因。本书不替她断。身体的事，身体自己有它的回话。

他只知道，从那个星期二以后，他再也不会对任何人说「指标正常，没事」，而不加后半句：「你还有什么想让我知道的？」

豆豆听了一会儿，凑过来，用手指戳了戳太奶奶的胸口：「石头在这里吗？」

老太太笑了：「在这里。」

「那我给你捂一捂。」豆豆把两只小手叠上去，按住，一脸认真。

「还压吗？」

「不压了。」

「骗人。」豆豆说，「你没有等一会儿。」

满屋子的人都笑了。林晓笑着笑着，眼睛有点热。她看见父亲站在厨房门口，用毛巾擦着手，一直没有动。

一个九岁的孩子，对一块石头的态度，是把手放上去，等一会儿。

吃完饭，豆豆抱着太奶奶的胳膊，要她讲小时候村里的事。老太太讲了一个小时，讲到一头牛，讲到一口井。

林国栋在厨房洗碗，听着，忽然想：这是一副八十一岁的身体，它一直在说话，只是以前没人坐下来听。

晚上，林晓给父亲发了一条消息：「爸，你今天还好吗？」

林国栋回：「好。」

隔了一会儿，又回：「就是想起一些老账。」

林晓没有追问。她回了一个字：「嗯。」

这个「嗯」，是她跟父亲之间，很少用的一个字。不是敷衍，是她刚刚学会的：有些话，让它待着，比追着问更近。

那天夜里，林国栋把床头的体检本拿出来，翻到最后一页，空白的那一页。他想了一会儿，在上面写了一行字：「听完，再说。」

字很小，是给自己看的。

他想到了自己。退休那天，同事们送他一面锦旗，写着「妙手仁心」。他在台上说了一句话：「我这辈子，没怎么生过病。」台下笑了，有人鼓掌。

他当时觉得，那是一句实话，也是一句得意。

此刻在厨房里，他又想起这句话，心里有些发紧。一个整天对别人的身体下判断的人，却从来不用坐在那把椅子上。他从来不知道，坐在那把椅子上，是什么滋味。

这一点，第 24 章会细细说。现在，他只是把最后一只碗擦干，放进了柜子里。

带走的话

检查单回答身体现在的样子，病人回答他怎样走到这里；先听完，再看单，两样东西才能对上。

小　账

第一，这一处，回写是开着，还是关着？半开：赵医生收下了，也改了安排；可是那条门诊的河道，还在原处。

第二，这一处，结算在碰撞之前，还是之后？第一次在之前，第二次挪到了之后，多出来的那一段，就是这一挪。

想一想

1. 上一次你在诊室里，最想说的那句话，是在门里说的，还是手搭门把手时说的？
2. 如果同一句话，换成你最信任的人说，你的医生会怎么回？
3. 你自己对身边人说「没事」的时候，是听完了才说的，还是没听完就说的？

◆

23

第23章

医学之间的轻视

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你家里也许有这样一张饭桌：一头坐着老人，一头坐着在医院里上班的人，中间摆着一碗汤。

林家的饭桌就是这样。

那天是个周日。林家奶奶八十一岁，从老家带来一包晒干的草根，说是邻居传的方子，煮水喝，对她那条一到阴天就发酸的腿好。她把药包放在灶台上，说话和她的手劲一样直：「国栋，你看看，这个能不能喝。」

林国栋五十八岁，县人民医院刚退休的外科主任，做了三十多年手术。他拿起药包，翻了翻，闻了闻，又放下。

「妈，这个没有成分表，也没有做过对照，我没法说能不能喝。」

奶奶看着他：「我喝了五十年这种东西，也没把我喝死。」

林国栋没有接话。他把药包推回去一寸，转头去夹菜。

隔了一会儿，奶奶又开口：「你们医院的片子我也拍过了，医生说骨头没大毛病。可我疼是真疼。你说怎么办？」

「片子上没有，就是没有大问题，妈。」

「那我疼的是什么？」

桌上安静了几秒。林晓给豆豆盛饭，周恺低头喝汤，谁也没有看谁。

只有豆豆没闲着。他从椅子上滑下去，踮着脚去够灶台上的药包，鼻子凑上去闻了一下，皱起脸：「像晒干的树根。」

奶奶说：「就是树根。」

豆豆又问：「树根也能当药呀？」没有人回答他。他自己点点头，好像这个问题已经有了答案，爬回椅子上去夹他的排骨。

这一幕，你大概不陌生。换一户人家，换成老人手里拿的是一贴膏药、一个拔罐的单子、一瓶海外带回来的什么油；换成年轻人手里拿的是一张体检报告、一篇文章、一个「循证」的词。桌子是那张桌子，话是这些话。

这一章要看的，不是谁在这张桌子上说对了。

本书要看的是另一件事：同一副身体，被几种不同的看法轮流看着，这几种看法之间是怎样说话的。

先说一句，写在前头。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本章不评判哪一种医学对，不给任何诊疗和用药的建议。它只谈一件事：几种看身体的老办法碰到一起时，结算发生在碰撞的前面，还是后面。

◆ 二、三条河，三种看法

先把几位当事人请上桌。

世界上看身体的办法不止一种。本章挑三种，因为林家的日子里，这三种都曾经在场：林国栋受的训练是西医；奶奶一辈子身边是中医的药铺和老话；而这几年，林晓在手机上刷到的养生内容里，常有印度来的阿育吠陀。

三种看法，各有来历。

西医，说的是近代以来在欧洲长起来、如今遍布全世界的那一套。它的骨头是解剖、显微镜、细菌学，后来又添了药理学和对照试验。它问的问题是：哪里坏了？坏的原因能不能找到？拿掉这个原因，是不是就好了？

中医，说的是中国自己长出来的那一套。它的老根在《黄帝内经》一类的古书里，成书的时代，通常说是战国到汉代之间〔核：大意〕。它看的是一个整体里的偏：寒热、虚实、气血的走向，人和四季、和饮食起居的关系。它问的问题是：这个人整体偏到了哪里？怎样把偏的拨回来一些？

阿育吠陀，是印度的传统医学，名字的意思大致是「生命的知识」〔核：大意〕。它有一套著名的说法，把人的体质分成三种，常译作风、火（胆）、水

（痰）三种力量，各人偏重不同，吃什么、怎样作息，也跟着不同〔核：大意〕。它问的问题是：这个人天生是哪一种底子？现在这三种力量是否失了平衡？

三种问法，各有各的画面。

有人愿意把它们排成一个高低：最有证据的，放在最上面。有人愿意把它们排成一个新旧：最老的，放在最下面当根。本书两样都不排。

本书只记一件事：这三套东西，都不是一天之内长出来的。每一套，都是许许多多的医生、病人、药匠、僧人，在许许多多的病床边，一次一次看、一次一次试、一次一次记下来，才沉淀成今天这个样子。

就像三条河。

每条河都冲出了自己的河道：用哪些词说身体，什么算证据，谁的话在病历上算数。河道一旦冲出来，又反过来引着后来的水怎么流。

三条河各自流了几百年、几千年。现在它们在同一个人的身体边上，碰到了一起。

◆ 三、西医看对了什么

公道要在前面还。先说西医。

假如你不信，就想一想这件事。

1847 年前后，维也纳一家医院的产科，有个叫塞麦尔维斯的医生，注意到一件事：由医学生和医生接生的那个病区，产妇死于产褥热的比例，比由助产士接生的病区高得多。他琢磨之后，要求医生进产房之前，先用漂白水洗手。据传记的记载，之后那个病区的死亡率明显降了下来〔核：大意，据传记〕。

这件事里，有西医最让人佩服的一点：它认「数」。它愿意把两个病区放在一起，数一数，比一比，再回头问：差别是从哪里来的？

后来的西医，把这个劲头越磨越细。一种药到底有没有用，要有一组人吃药、一组人不吃，要比较，要尽量让双方除了这一件事以外别的都一样。这个办法一点也不浪漫，可它挡住了很多「我觉得有用」的错。

再往里看，西医对身体的有些看见，是别处很难做到的。感染，找得到那个细菌，对准它。骨折，看得见那一道线，把它对上。一颗跳不动的心脏，一条堵住的血管，它可以真的动手。林国栋在手术台边站了三十年，他对这些东西的信，是一次一次从手底下挣来的。

他的信不是空的。

所以林国栋对奶奶那句「没有成分表，也没有做过对照」，不是故意刁难。他那句话背后，是一整套他亲眼看过、也亲手用过的挡错办法。

这一点，要写足。

◆ 四、中医看对了什么

再说中医。

你也许遇到过这样的事：一个人，到处检查，指标都在线内，可他就是觉得哪里不对劲。吃得下，睡不踏实；不疼，也不舒服。拿着一沓正常的单子，他在走廊里站了很久，不知道该去哪个科。

中医对这样的人，有话说。

它不先问「哪一项出了线」，它先问「这个人是怎么过日子的」。几点睡，吃什么，怕冷还是怕热，一天里哪个时候最没劲。它把一个人当作一整片土来读，而不是一张表上的几个格子。

这是一种很老的耐心。

它还有一个常被忽略的长处：它很会让病人说话。一次问诊，医生可以问二十分钟，问到病人自己都没想到的地方——「你这个胃不舒服，是吃饭的时候，还是生气的时候？」病人一愣，发现这两样真的有关系。

被问到自己的日子，是被当成一个人来对待的开始。

还有一点。中医几千年里，药是一代代人用下来的，用得不对，就改，改了再传。

后来有人拿其中一些药方，去做现代的研究。大家常提的一个例子，是屠呦呦 2015 年得诺贝尔生理学或医学奖，她的工作有一条线索，来自古书里关于一种草药的记载〔核：大意〕。

这个例子，两边的人讲法常常不同。有人说，这证明老东西里有真金；也有人说，这恰恰证明要靠现代方法才找得出来。

本书不裁这个官司。本书只请你注意：同一个例子，两边各取一半。

所以林国栋对奶奶说「我喝了五十年也没喝死」那句话，不好回得太快。那句话背后，也有一整套被几千年用下来的东西。这一点，同样要写足。

◆ 五、阿育吠陀看对了什么

第三条河，在林家的日子里最陌生，因为它是从手机里来的。

林晓有一阵子睡得不好，在手机上刷到一个讲阿育吠陀的账号，说人分三种体质，每种体质适合的吃法、睡法都不一样。她看了一晚，把自己对号入座了一遍，觉得说得挺准。第二天，她半开玩笑地把这套说法讲给丈夫听。周恺听完，笑着说：「这跟星座有什么区别？」

这句话，你也许听过，也许说过。

林晓后来想，周恺那句话是随口的，就像他说「这家供应商不靠谱」一样随口。他在生意场上练出一副快眼睛，看人看事，三秒归类，归完就能往下走。这副眼睛在餐桌上也开着，没人替它关。

这一章不替阿育吠陀辩护，也不替它定罪。本书只想把它看对的地方，说出来。

第一，它把人看成「各不相同」的。同样的饮食，对这个人合适，对那个人不一定合适。这个想法，今天的西医也在往这个方向靠，起的名字不一样，叫个体化。

第二，它把日常作息放进医学里。几点起床，几点吃饭，一年里随季节怎样调整。这些在很多现代医生的门诊里，只占几句话的位置；在它那里，是主要的内容。

第三，它有一份很长的、写下来的记录。一种传统能够把自己的经验成文，留给后来的人去查、去争、去改，这件事本身就是一种认真。

这些话没有说「它都对」。它的说法里，哪些经得住现代的检验，哪些经不住，本书没有资格裁。

本书只是不愿意在没看之前，就说它是星座。

那天夜里，林晓躺在床上，周恺那句话还在耳边绕。

她其实没有当真。她并不打算按那个账号说的去吃去喝，她只是觉得，被人用「星座」两个字一句带过，有点不舒服。那种不舒服很具体：她刚刚说出口的一件事，还没来得及长出一个样子，就被人先收走了。

她没有吵。她把手机扣在枕头边，说了句「睡吧」。

可是你看，这一小段里，已经有了这一章要讲的全部东西。一句话，还没有被看，先被一个词归了类。归类的人没有恶意，他甚至是笑着的。被归类的人也没有生气，她只是把话咽了回去。

下一回，她再想起一个类似的念头，大概就不会拿来讲了。

第二天早上，周恺在厨房里热牛奶，背对着她，说：「昨晚那个词，我说得不对。」

林晓说：「没事。」

这两个字是真的没事，也是真的有事。周恺听出来了，他把牛奶倒进杯子，没有再往下解释。有些话一道歉，就变成了另一件要处理的事，两个人都不想在早饭前处理。

一条河道，就是这样一晚一晚沉出来的。

◆ 六、病历本上的那几个格子

三条河，各有各的好。那么，它们碰到一起的时候，发生了什么？

先看一样很小的东西：病历本。

林国栋那些年用的病历，有固定的格子：主诉、现病史、既往史、检查、诊断、处理。每一格都有它的位置。一个病人进来，他说的话，要被翻译成这几个格子能装下的样子。

「怕冷，手脚凉，夜里腿酸」——这句话在病历上，没有一个自己的格子。它可以被放进「主诉」，可是放进去之后，它马上要被问一句：有没有客观检查支持？没有，就往后放。

而在中医的诊室里，同一个病人的话，进的是另外几个格子：舌象、脉象、寒热、虚实。西医的检查单，在这里，通常只是一页顺手放在旁边的纸。

这不是谁的恶意。

这是河道。许多年里，许多次这样的问诊、这样的记录，沉淀成了两套格子。格子一旦定下来，它就会决定：什么话可以被写下，什么话被写下了会被当真，什么话写下了也只是一句「患者自述」。

格子是双方共有的槽吗？不是。它们是各自的槽。

可是在林家奶奶这样的病人身上，两条河的槽碰在一起。她一进西医的诊室，她的老话要先被翻译；她一进中医的诊室，她的片子要先被翻译。她每次都是那个被翻译的人。

翻译的时候，总有一些东西会落在槽外面。

林家奶奶去老家镇上的药铺，也有过一回。

药铺的老先生给她把了脉，看了舌头，开了三味药。她问：「县医院说我骨头没大毛病，你看呢？」

老先生没有直接回答，他说：「医院的片子，你拿来我看看。」

这是一个很小的动作。他没有说「那个不算」，也没有说「那个才算」。他把片子接过去，对着窗户举了一会儿，说：「骨头是骨头，你这个是另外一层的事。」

奶奶回家后，把这句话学给林国栋听。林国栋听完，沉默了一阵，说：「他这句话，倒也没错。」

那一刻，桌上的空气松了一点点。不是因为谁说服了谁，是因为一句话，来回走了一趟，两边都没有被扔掉。

这样的时刻不多。多数时候，片子留在片子的格子里，脉象留在脉象的格子里，各自成立，互不过问。病人拿着两样东西，一个人走回家。

◆ 七、三种缺了一角

现在可以回到第 4 章的那张 2×2 表了。

那张表问的是：一个人的差异到了你这里，你的形状改没改，你的土收没收。四格之中，只有「改了也收了」是相遇；缺一角的三格，是三类傲慢。

放到医学之间，三类缺角各有各的样子。

第一种，收而不认。

比如，一位西医医生，对某种中医常用的生活调养建议，其实已经在自己的门诊里悄悄用上了——叫病人晚饭别吃得太晚，别太凉，睡前别看手机。可他在讲这些话的时候，用的是「生活方式干预」这个词，来历一句不提。

东西收下了，土里已经有了。可形状没变：在他的说法里，中医仍然是一个「没有证据」的名字。

反过来也有。一位中医，拿着西医的检查单，用得很熟，哪一项高了，哪一项低了，开方时照着调。可他嘴上说起西医，仍是那一句「只看局部，不看整体」。检查单收下了，西医的话语不认。

第二种，认而不收。

这一种最有礼貌。

「中西医结合，各有所长嘛。」这句话说得很漂亮，说的人也不是假的。可是你若留意，会看到：说了这句话以后，他自己的诊断路径、用药习惯，一寸也没有改。对方的东西被请进了客厅，可从没有被请进厨房。

这是客气的隔离。字典里「傲慢」那一条，正好漏掉它。

第三种，不收不认。

两条河互不进门。西医的诊室里，对中医的话题，一句带过；中医的诊室里，对西医的结论，一句否掉。双方都觉得，没有必要，浪费时间。

这一种看起来最凶，反倒最容易看见。

三种之间，有一件事要提醒你。这些不是三种「医生」，也不是三种「医学」。它们是三种运行。同一位医生，早上的门诊可能是第二种，下午被一个病人问急了，可能就是第三种；到了周日饭桌上，他可能是第一种。

所以不要给任何一位医生，贴一个「傲慢的人」的牌子。贴牌子，本身就是一次轻视。第 7 章说过这一点。

◆ 八、西医自己也挨过这一下

要是你觉得，这些都是「中西医」之间的事，西医内部大概没有这回事，那就回头再看一眼那位塞麦尔维斯。

他在产科里看见的事，有数字，有对照，完全是西医自己最认的那一类东西。他提出的办法也简单：洗手。

据传记的记载，他的同行里，不少人没有接受〔核：大意，据传记〕。原因有很多，后人也在争论。其中一条，常被提起：这个说法的意思，等于告诉医生们——产妇身上的死，有一部分是从你们的手上带去的。

这句话，落在一个人的土里，要改的东西太多了。

他的数字摆在那里。可数字到了这边，先被问了一句：这是谁说的？他在医院里的位置，他的讲法，他的脾气，一起被拿来结算。内容还没有真的跑过一遍，结果已经有了。

这是一个很老的故事，今天的医学教科书里，常常把它当作警示来讲。

它提醒你：医学之间的轻视，不是中医或西医哪一边的特产。轻视是两股流相遇时，结算被提前了，这件事可以发生在任何一条河的内部，也可以发生在两条河的中间。

差别只在，被提前结算掉的那一个差异，这一次，碰巧是谁的。

你也不必因此觉得西医特别糟。反过来，它后来把这个教训，写进了自己的制度里：手术前洗手、核对、双人确认，这些今天看起来再平常不过的规矩，就是一次次被结算掉的差异，后来终于有人认真收下之后，留下的槽。

林国栋在手术台边的三十年，每一天都活在这样的槽里。他对它的敬意，也是真的。

所以，同一个人，在手术室里是一个最肯收下别人差异的人：护士说一句「器械数目对不上」，他会停手。到了饭桌上，母亲说一句「这个草根我喝了五十年」，他却按住了。

这不是一个人两副面孔。是两块不同的土，和各自沉下来的河道。

◆ 九、换个人说，耳朵就变了

现在用总钥匙，试一下林国栋。

总钥匙是：同一句话，换个人说。内容不变，只换来源，看结果变不变。

先看第一遍。

那个周日的饭桌上，奶奶对他说过一句话。不是那句药包，是另一句，说得很随意：「晚饭别吃太晚，吃七分饱，夜里睡得稳。」

这是她一辈子的老话。林国栋听了，应了一声「知道了」，筷子没停。

再看第二遍。

三个月前，他受邀去参加一个医学继续教育的会。台上一位三十来岁的年轻医生，放了一页幻灯片，讲的是「进食时间与代谢」——大意是，有研究在谈，晚饭吃得早一点、少一点，对一些人的血糖和睡眠，也许有好处。

林国栋在这一页前面，停住了笔，认认真真抄了下来。

这两遍，话差不多是一句话。一次来自母亲，一次来自幻灯片。他的反应差得很远：前一次是「知道了」，后一次是抄进本子。

这句话对不对，有多大的效果，本书不裁。本书不是在说奶奶一定对，也不是说那页幻灯片一定错。

本书只看这一件事：他的耳朵，在两个来源前面，开得不一样大。

用第 2 章的话说，同样一段内容 C，来自母亲，Δx 小；来自会场，Δx 大。门槛 θ 不是对着内容设的，是对着来源设的。

这不是林国栋的毛病。你也许在自己身上，找得到这个落差。

比如，你家里的老人说「别喝凉的」，你觉得是迷信；等你在网上刷到一篇说得头头是道的文章，同样的结论，你转发了。

再比如，你的朋友推荐一个中医，你要打听三遍；一个陌生人转来一个「国外研究」，你直接点开。

这些不是什么大事。可是，一家人坐在一起，一代又一代都这样做，一条河道就沉下来了：老人的话，归「老话」；会场的话，归「证据」。归到哪一类，不是由内容决定的，是由来源决定的。

◆ 十、河道，不是对错

写到这里，会有人想要一个裁判。

到底是谁对？西医还是中医？

本书的回答是：这一章不问这个问题。不是躲，是因为问题的位置不对。

第 5 章说过，位次不是起点，位次是许多次单向渗透之后沉淀下来的、双方共有的土。河道是它的另一个名字。

放在医学之间，这条河道可以这样描述：几百年里，西医的差异，常常能进入中医与传统医学的实践里——药理方法被拿去研究，检查单被拿去参考，连中医院里也有 CT 室。而传统医学的差异，进入西医的实践，却要先过一道门：要经得起西医自己的那把尺。过了，才算数。

这是一种半纠缠。一方的差异能改写另一方；另一方的差异到了这边，先被分流、被翻译、被结算，才可能落地。

同时，被这样对待的一方，也被改写了。

传统医学的从业者里，有人学会了先自我结算：一开口，先说「虽然没有西医的证据」，把门槛自己先预设好了。有人学会了躲：干脆不和西医的医生同桌说话。有人学会了反过来，在自己的地盘里，把西医当成不值一提的东西。

这些也是同一条河道的产物。

所以，医学之间的轻视，不是某几位医生的心里有毛病。是两条河，在许多次的相遇里，沉下了一条不对称的槽。

改变它，不是靠说服谁心里「尊重」谁。

是要有一次真的落地：对方的一个差异，在我这里，改写了一点什么——哪怕只是一个病人的一个问题，一次我真的没有预设答案的会诊。

这是改河道。

至于谁对，让比较自己去跑。比较如果真的跑了，该过关的会过关，该被淘汰的会被淘汰。傲慢不是在比较之后下结论，是在比较之前，已经有了结论。

那个界线，本书一直守着：非选择性的回写，不等于不结算。什么都信、什么都吃，是耗散，不是开放。真正的开放，是先让比较跑起来，再结算。

这个界线，对两边都一样。

也许你会问：难道一个医生，听见什么都要听完、都要试一试吗?

不用。医生没有那么多时间，病人也没有那么多身体可以试。有的说法，一听就知道会伤人，当场拦下，是对的。

本书说的结算，不是「要不要拦」，是「在什么时候拦」。

拦在听完之后，拦在看过之后，拦的时候你说得出理由，对方也听得见理由——这是坚定。拦在对方开口之前，拦的理由是「这是谁说的」——这是傲慢。

两种拦，在门口看上去一模一样，都是一只手伸出来，说一个「不」字。差别在手伸出来的时间，也在伸出来之后，门里有没有留一条缝，让下一次的相遇还进得来。

◆ 十一、夹在中间的人

河道最后的流向，是病人。

两条河在医学的会议室里碰撞，没有结果，不要紧；可它们在一个人的身体里碰撞，这个人要过日子。

林家奶奶，就是这样一个人。

她去县医院看腿，医生开了单子。回家之后，邻居给了一个方子。她在家煮了方子里的草根，喝了。第二次去医院，医生问：「最近有没有吃什么别的？」

她看了儿子一眼——那时林国栋还没退休，是这家医院的科室主任，就坐在旁边的诊室。

她说：「没有，没吃什么。」

你看，这一句话里，发生了什么？

她已经预先知道，那个方子在这里，是挡不住要被摇头的东西。她替医生，也替儿子，先做了一次结算：说了没用，还添乱，不如不说。

这是被轻视者的先自我结算。第 5 章讲过：轻视同时生产出一个被轻视者。

可是，这一句「没有」，对她的身体意味着什么，医生并不知道。医生的判断，建立在一张少了一块的图上。

也就是说，医学之间的这条不对称的河道，最后的后果，是落在病人身上的——一个病人对自己所做的事，不能在任何一个诊室里被完整地说出来。

反过来的情况也有。

有人在中医诊室，不敢提自己在吃西药。怕被说「吃那个伤身体」。于是，只说一半。

这一半一半的叙述，不是病人的撒谎。是两条河的槽，把他挤成了两半。

讲到这里，你也许会想问：那怎么办？

本书不是医学书，不替你的身体做任何决定。有一件事，可以放在这里：把你自己正在做的事，完整地告诉你信得过的那位医生。这样做，不是对哪一方「让步」，是让你的身体，至少在一个人面前，是完整的一件事。

◆ 十二、放回日子里

回到那张饭桌。

奶奶问：「那我疼的是什么？」

桌上静了几秒，林国栋放下筷子。他没有说「片子上没有」。

他说的是：「妈，这个我现在说不清。你再讲讲，是怎么个疼法？」

奶奶愣了一下。

她说，是阴天的时候，从膝盖里面往外酸，像有水。晚上盖被子，脚得露在外面，不然更难受。

林国栋听着，没有打断。他没有马上翻译，没有说「那是关节退变」，也没有说「那是湿气」。他只是听完，说：「这个我记下来。下回你去医院，我跟你一起去，你讲一遍，我再讲一遍给医生听。」

奶奶没有再提那包草根。可她第二天，自己把药包收起来了，放在了橱柜的最上层。

过了几天，豆豆趴在椅子上，仰头望着橱柜，问：「太奶奶，树根为什么搬家了？」

奶奶说：「怕你外公看见。」

林国栋在客厅听见了，没有出声。他把手里的报纸翻过一页，眼睛却没有再动。一个八十一岁的人，为了一包草根要躲着自己的儿子，这件事，他比任何指标都读得更清楚。

你看，这个晚上里，没有一个人被说服。

没有谁承认谁对了。没有谁改了信仰。

可是有一件事发生了：奶奶的一句话，第一次没有被先翻译，就落到了林国栋那里。他用了半分钟，把那句话原样收下，没有急着归类。

那半分钟，就是一次真正的碰撞。结算被放到了它的后面。

那天夜里，林国栋一个人在书房坐了很久。

他想起一件事。三十多年里，他问过无数病人「哪里不舒服」，病人说完，他在脑子里把那些话一句句翻译成病历上的词，翻得又快又准，几乎成了本能。他从没想过，翻译的时候，掉在地上的那些词去了哪里。

他打开抽屉，找出一个旧笔记本，在最后一页写了几个字：

「妈：阴天酸，像有水，脚要露在被子外面。」

写完，他看了很久。这几个字在他的专业里，没有任何一个格子装得下。可他还是把它们留在了本子上，没有划掉。

这是一次很小的事。小到连林国栋自己都没有发觉，他在这一页上，把结算往后挪了一步。

你也可以这样。结算挪后一步，并不需要你改变信仰，只需要你在判断之前，先把对方的话，原样记下来。

给你几件明天能试的小事：

- 下回家里老人说一个老法子，先别问「有没有证据」，先问一句：「你是怎么发现它管用的？」听完再说。
- 你自己下回去看病，把正在吃的、正在做的，不管来自哪一路，都写在一张纸上，带给医生。
- 你转发一篇养生文章之前，想一想：如果这句话是你外婆说的，你会不会转？
- 下回听到一个让你皱眉的说法，数到三，再决定把它放进哪个格子。

这些小事，改变不了医学的格局。可它们能让你自己身边的那一小段河道，不那么窄。

> **带走的话**
>
> **几种医学相遇，要紧的不是谁对，是对方的一句话，有没有真的落进来，改动过什么。**

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半开：东西收下了，话语里没认。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？多数在之前：来源先判了，内容还没跑。

想一想

1. 你家里，哪一句老人的话，你一直归在「老话」里，从没有问过它是怎么来的？
2. 你上一次转发一个养生说法，是因为内容，还是因为说它的人？

◆

24

第24章

「我从不生病」

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你大概见过这样一个人：他给别人看了一辈子的病，轮到自己，却像换了一副耳朵。

林国栋退休的第二个月，单位发来一张体检通知。他是外科主任，这样的通知，他在科室里发过几百回。「五十岁以上的，每年查一次，不要拖。」这句话，他说得比谁都顺。

他还是去了。

体检回来的第三天，报告寄到家里。信封很薄，他在门口拆开，站着翻了两页，眉头动了一下，又翻回第一页。然后他把报告对折，再对折，放进书房最下面那个抽屉。

那天晚饭，林晓问：「爸，体检怎么样？」

「没事。」他夹了一筷子青菜，「我这身子，从不生病。」

这句话，他说了三十年。刚当住院医师的时候，他值班熬通宵，第二天照样上手术，同事们说他铁打的。当了主任以后，科里流感倒了一半，他一个人撑着门诊。他的口头禅，就是这六个字：我从不生病。

林家奶奶坐在对面，没有抬头。她把一块鱼肉拨到儿子碗里，说：「你给人看了一辈子，就不会看看自己？」

林国栋笑了笑：「妈，我自己的身体，我心里有数。」

奶奶没有再说。

饭后，林晓收拾碗筷，看见父亲的茶杯放在书房门口的矮柜上，旁边压着那个对折过的信封。他平时从不把东西放在这里，这个位置，是进门就能看见的地方，又是不必拿起来的地方。

她没有碰。她把茶杯端走，洗了，又倒了半杯热水，放回原处。

信封还在，杯子换了一只，这是她当晚能做的全部。

这一章，要看的就是这个「有数」。

先把话写在前头：本章谈的是理解、习惯，还有人和身体怎样相处，不替任何人诊断，也不给任何治疗和用药的建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

另外还有一条界线，也要先划好：本章不是在说，林国栋「就是个傲慢的人」。给一个人贴上这样的标签，本身就是一次轻视。本书要看的，是一件事怎样在一个具体的日子里，一次一次地发生。

◆ 二、他说的是真的

公道要先还。

林国栋说「我从不生病」，并不是吹牛。

他的身体底子，确实好。他是农村长大的孩子，小时候放牛、割草、挑水，一年四季在外面跑。后来考上医学院，进了县医院，一站就是三十多年。手术台前，一台手术动辄五六个小时，他站得住，手稳，眼也不花。

不止这些。他生活简单，饭吃得规矩，几十年没有大病住过院。他的同事说他是「天生的好底子」，他自己也这样认。

这些都是真的。

人和人之间的底子，确实有差别。有的人天生耐熬，有的人禁不住折腾。这不是谁编出来的谎，也不是谁的错觉。

所以，当林国栋说「我这身子底子好」，这句话，在它说出来的那一天，是对的。

他刚进医院的那一年，是个冬天。县里一场大雪封了路，病房里的夜班护士缺了两个人。他一个二十出头的住院医师，连着守了三个晚上，困得在走廊长椅上靠着墙就睡着。第四天早上，主任来查房，看了看他的黑眼圈，说了一句：「小林，你这身子骨，是干这行的料。」

这句话，他记了三十多年。

那不是恭维。那是一个老医生，对一个年轻人身体的一次真实的判断。他后来的自信，有一部分就是从这句话里长出来的。

本书从不替谁否认一个人身上真实的东西。

问题不在这句话假不假。问题在，这句话是在哪一天说的，又被拿到了多少个后来的日子里去用。

◆ 三、底子是土，路也是路

第 11 章讲过：一个人的形状，是路与土配合的结果。可以写成一个很朴素的式子：形状，来自路加上土。

套到林国栋身上。

他的土，是那个好底子。这是真的。

他的路呢？三十多年里，他每天走的是这样一条路：天不亮起床，走着去医院；一台手术，站五六个小时；中午在食堂吃一碗饭；下午查房，来回在走廊里跑；晚上接到急诊电话，披上衣服就走。

那条路上，有大量的走动，有规律的饭，有一件让他全神贯注的事。

好底子遇上这样一条路，结出的果子，是一个「从不生病」的外科主任。

你看，这个果子，是土和路一起结出来的。

不过人遇到好果子，总想把功劳记在一处。记在哪一处呢？记在土上最顺手：「是我厉害。」「是我底子好。」路呢？路是每天的日子，太平常了，没有人把它记成功劳。

第 11 章说过，自负就是这样来的：把果子全归给土，把路从账里删掉。

于是，「我从不生病」这句话，慢慢变了。它起先是一句描述：我过去这些年，没怎么生病。后来变成一句断言：我这个人，就是不生病的。

一句描述，变成了一句关于「我是谁」的断言。

这个变化，没有发生在哪一天。它是在一个又一个无事的日子里，一点一点沉下来的。每过一个无事的年头，这句话就被确认一次：看，我说得对。

问题出在这里：账里被删掉的那条路，后来变了。

退休以后，他不再天不亮就起床，不再站着做手术，不再被一台急诊从饭桌拉走。每天走的路，少了一大半。上午看报，下午下棋，晚上看电视。他的土没有变，他自己也觉得没有变。不过路换了一条。

土没变，路变了，果子会不会跟着变？

本书不替他回答。本书只请你注意，他的账里，没有这一栏。

◆ 四、手术台上的回写是即时的

你也许会问：他是外科主任，这么懂行的人，为什么会看不见？

这里有一个很有意思的地方。

林国栋在手术台上，是一个极其肯听的人。

护士说一句「器械数目对不上」，他停手。麻醉医生说一句「血压在掉」，他停手。他做了三十年，从没有一次，在这些话说出口之前，就已经判定「这不重要」。

为什么？

因为手术台上的回写，是即时的。

刀下去，血出来，监护仪上的数字跳一下，立刻就有回应。你做错一步，身体当场就告诉你。一个外科医生，如果在这样的回写面前关上耳朵，他活不过一年。

所以他练出了一副最肯收下别人差异的耳朵。他的职业，把他练成了这样。

可是，他自己的身体，给他的回写，却是另一副样子。

慢。

一夜睡得不好，没有监护仪响。膝盖里多了一点响声，没有哪个护士来报告。上楼梯多喘了两口气，也没有谁在旁边喊「注意」。

身体对一个人的回写，常常是又轻又慢的，慢到几个月，甚至几年，才能看出一条线。

林国栋的膝盖就是这样。右膝先响，响了一个冬天，他当它是天冷。第二个冬天，他当它是老了。第三个冬天，他已经不再留意它，响声成了脚步声的一部分。

这里有一个很容易犯的错：回写慢，被当成了没有回写。

手术台上，回写一秒钟到，所以他练出了耳朵。自己的身体上，回写一年才到，他的耳朵就没有了用武之地。

所以，同一个林国栋，在手术室里是个最肯收的人，在自己身上，是个最难收的人。这不是人格分裂。这是两块土，各自练出了各自的耳朵。

◆ 五、身体每天递条子

身体并不是什么都不说。

它说得很小声。你要是愿意，可以把它想象成一张张递过来的小纸条。

林国栋这一年，收到过这样几张。

第一张：有一个夜里，他醒了两回，天快亮才睡着。第二天，他想：年纪到了，觉少。

第二张：上到四楼，他在楼梯拐角停了一下，扶着栏杆。他想：这楼梯是该修了，太陡。

那个夜里，他是三点多醒的。

房间里很静，墙上的钟一格一格走。他睁着眼躺了一会儿，翻了个身，又翻回来。最后他披上外衣，去厨房倒了半杯水，站在窗前喝。楼下的路灯还亮着，一只猫从灌木丛里蹿过去。

他想起，以前值夜班，这个钟点正是最清醒的时候，走廊里的灯，他闭着眼都认得。

「年纪到了，觉少。」他对自己说。

说完，水也喝完了，他回去躺下，不一会儿又睡着了。第二天早上，他自己都忘了这件事。

你看，这一晚，没有任何戏剧性。一个人醒了，喝了半杯水，给了自己一个说法，睡了。这样的事，千千万万的人都经历过，也不必为此担心什么。

不过，这样的夜晚，一张接一张地叠起来，叠成了一条路。

第三张：下棋的时候，他发现自己坐一会儿，腰就要换个姿势。他想：这个椅子不好，该换一把。

你看，这三张条子，他每一张都收下了。

收下了，没有扔。他是看见了的。他不是一个没有感觉的人，他的感觉比谁都细。

可他每一张条子，都给了一个解释，那个解释，都没有把条子递回「我」这里。觉少，是年纪；楼梯陡，是楼梯；椅子不好，是椅子。每一张条子，都被一个外面的东西接走了。

「我这身子，没事。」

这是收而不认。

身体的差异已经发生了：夜里醒的那两回，已经发生了；楼梯拐角的那一停，已经发生了。这些不是想象出来的，它们是真的，已经落在了他这里。

不过它们对他的形状——对他怎样看待「我这个人」——没有改写一笔。

第 4 章说过：傲慢，不在于差异有没有发生，在于已经发生的差异，对形状和对土的作用，被分开结算了。

土收下了条子，形状拒绝认。

还有一点要补一句，免得你误会。这些条子，每一张单独看，都很可能真的没什么。觉少，可能真的就是觉少。楼梯陡，也可能真的陡。本书没有一个字说它们「一定是什么」。

本书要说的，不是条子里写了什么，而是：条子递过来的时候，有没有一次，让它真的落进来，跑一遍。

◆ 六、一句「没事」的分量

现在来看这件事是怎样沉下去的。

第 7 章讲过一个顺序：单向渗透，回写不对称，惯性，品格。

放到林国栋和他的身体上，是这样的。

身体递来一张条子。他说：没事。

这一句「没事」说出口，有两件事同时发生了。

在他这边，「我不必改变」又被确认了一次。他下次再收到条子的时候，这个「不必改变」会更顺手一点。

在身体那边呢?

身体不是一块没有反应的石头。它也在学。每递一张条子，如果每一次都得到一句「没事」，它就学到：说了也没用。

这不是比喻，也不是在说身体有意识。这是在说一个人的日子：久而久之，一个人对自己身体的感觉，会慢慢变钝。起先夜里醒了，会觉得难受；醒得多了，就当成寻常。起先爬楼喘，会注意；喘得多了，就当成年纪。

他对自己身体的敏锐，是被自己一次一次的「没事」，磨掉的。

一边确认了「不必改」，一边确认了「说了没用」。回写是不对称的。

这样的事，一年两年，不过是一个人的小习惯。十年二十年，就成了一副品格。

林国栋的那句「我从不生病」，就是这样，从一句描述，长成了一个性格。

品格有一个标志：它会脱离具体的关系。

你看他怎么用这句话。他对林晓说，对周恺说，对老同事说，对来看他的学生说。连对九岁的豆豆，他也说过：「外公从来不生病。」那句话，已经不是对着哪一次具体的体检说的了，它成了一张名片。

名片上写的东西，不再需要每一次去核。

现在用总钥匙，试他一回：同一句话，换个人说。

门诊里，有个中年男人来复诊，手里攥着单子，说自己最近总觉得夜里睡不踏实，又怕是小题大做。林国栋接过单子，看了看，对他说了一句话：「这个不要拖，睡不好不是小事，先搞清楚，再说别的。」

男人点头，像得了一颗定心丸。

三天后，家里的饭桌上，林晓听他说起最近夜里醒得多，随口说了一句：「爸，睡不好不是小事，别拖，先去搞清楚。」

这是同一句话，几乎一个字都没有变。

林国栋听完，摆摆手：「小题大做。」

你看，这句话从他嘴里出去，是郑重的、有分量的。绕了一圈，从女儿嘴里回来，成了小题大做。内容没有变，变的是它从哪里来。

本书不是在说他虚伪。他对病人说那句话的时候，是真心的；对女儿摆手的时候，也是真心的。两个真心，在同一个人身上，并行不悖。这正是第 2 章说的阈值：θ他远远大于 θ我。别人递来的差异，要过一道很高的门槛；自己判出来的，几乎不用过。

到了这一步，旁人已经很难插话。奶奶那句「你就不会看看自己」，递过去，像递给一堵墙。墙不是故意不理人，墙只是已经成了墙。

◆ 七、三种缺角，在同一个身体里

林国栋对自己身体的这种态度，用第 4 章的三种缺角来看，三种都有。

先说位次型。

「我是医生。」这四个字，是他身上最硬的一块。对别人，这是资历；对自己，它变成了一道门：一个医生的身体，怎么会出状况？

在这个位次上，体检报告上的一行字，和他三十年的经验放在一起，经验自然更重。位次先于内容，内容还没被读完，已经被位次结算了。

再说截断型。

「这个我早知道。」报告上的某一行，他扫一眼，心里闪过一句：这种东西，我见得太多了，不过是那么回事。

「见得太多」，是他的本钱，也是他的帘子。一个见过上千例的人，看到第一千零一例，很容易觉得自己已经知道答案。可是这一个，是他自己的。

第三，隔离型。

这一种最难察觉，因为它长得最像客气。

林国栋对别人的体检报告，一向极其认真。老同事拿着单子来问他，他戴上眼镜，一行一行看，看完说得清清楚楚。他对病人的耐心，是出了名的。

不过，同样的一张纸，写着他自己的名字，他折起来放进了抽屉。

别人的身体，他认也收，认真得很。自己的身体，他认而不收，或者连认都省了。

这三种缺角，同时在一个人身上，不矛盾。第 12 章会把它们排成一张九格表。这里只记一点：越是你最熟悉的行当，越容易有一种提前的结算。因为你有太多现成的答案，可以不等对方说完，就递过去。

◆ 八、慢的难处，是怎样长出来的

这一节要小心说。

说错了，就变成了责备：你看，不听身体的话，身体就会出问题。

本书不这样说。

人的身体，有很多难处，并没有什么预告。有的来得又急又重，一点征兆没有，和一个人平日里怎样听身体、怎样过日子，也没有什么关系。把一切不舒服，都说成「你自己没听身体的话」，是一种新的傲慢，它把运气、遗传、环境，一笔勾销了。

所以这一节说的，只是一部分。

有一部分慢性的难处，是慢慢长的。

它们长的样子，和前面讲的石头一样：每一次，一个小小的差异递过来；每一次，被一个解释挡回去；挡回去的这个动作，本身成了一条路，一条熟的路。

熟路有一个好处，省力。有一个坏处，越走越窄。

林国栋的「觉少是年纪」，一次是年纪，也许真是。不过下一次、再下一次，都是年纪，这个「年纪」就从一个解释，变成了一个盖子。盖子下面，是什么，他不知道，也没有机会知道。

这里有一个很重要的区别，你要记住。

对身体的相处，有两种极端，看上去相反，其实同源。

一种是林国栋这样的：一概说没事。

另一种是第 25 章会细说的：什么都紧张，每个小动静都是大事。

前一种，是把条子扔回去。后一种，是被条子淹没。它们同样没有让条子真的落地、跑一遍、再下结论。

真正的相处，在两者之间，有一个很朴素的动作：看见，记下来，不急着判断。

◆ 九、奶奶的那一句

那天晚上，林国栋在书房坐了一会儿，听见敲门。

是奶奶。八十一岁的人，拄着一根拐杖，走得很慢。她没进来，站在门口。

「国栋，那张纸呢？」

「什么纸？」

「你放抽屉里那张。我看你折起来了。」

林国栋的手停在桌上。他没想到，母亲连这个都看见了。

奶奶说，她不识几个字，可她认得儿子的脸。他今天吃饭的时候，脸色有一点点沉，沉了一下，又笑起来。

「你小时候，」奶奶慢慢地说，「考试考砸了，也是这个样子。回来说没事，把卷子折起来，塞到枕头底下。」

林国栋没说话。

「你爹走得早，」奶奶说，「他那时候也说没事。」

这一句，她说得很轻，说完就转身走了，拐杖在地上敲了几下，一声一声，渐渐远了。

林国栋坐了很久。

你看，这一晚，奶奶没有讲道理。她没有说「你该怎么做」，没有引任何医学的话，她也没有骂儿子。

她只是把一个已经发生过的差异，递过来：你折起来的这张纸；你小时候也折过一张；你爹也说过没事。

三张叠在一起。

这里有一点要分清：林国栋接下来做什么，是他自己的事。他可以拿出那张报告，也可以放回去。本书不替他决定，也不认为拿出来就是对。

本书只记一件事：这一次，有一句话，没有被先挡回去。

挡回去，是他的惯性。可是这一晚，惯性停了一下。

顺着这一幕，还可以多看一眼奶奶自己。

奶奶看得见儿子的「没事」，可她对自己的身体，也有一句口头禅。每回林晓说「奶奶，抽空去检查一下吧」，她总是挥挥手：「我都八十一了，查什么，花那个钱。」

这句话听上去，和「我从不生病」正好相反。一个把身体说得太好，一个把身体说得太旧。

不过仔细看，它们的动作是一样的：条子还没读，结论已经下了。

一个说「肯定没事」，一个说「查了也没用」。两个人都在碰撞之前，把账结了。

这就是第 11 章讲的，同一块固化的土的两张脸。母子两个，一个在自负的那一面，一个在自卑的那一面，看上去相反，其实坐在同一条凳子的两头。

所以，这一章里的林国栋，不是一个特殊的人。他是一个把常见的做法，做得特别体面的人。体面，是因为他有三十年的本钱支撑；常见，是因为你我身边，都有一个说「没事」的人，或者说「没用」的人，也许就是我们自己。

那天夜里，奶奶回到自己的房间，坐在床沿上。她自己，也没有再提去检查的事。

两个人，隔着一道走廊，各自守着自己那句话。

走廊尽头的灯没有关。林国栋起夜时看见母亲房门底下还有一线光，他在门外站了站，没有敲。

他想，母亲这一辈子，大概也是这样站在许多扇门外面的，看着里面的光，不进去，也不走开。

第二天早饭，两个人都没有提昨晚，粥盛得比平时更满了些。

◆ 十、一次无法归咎他人的失败

第 7 章说过：惯性不是宿命。一个固化了的流，通常要靠一次反向的、完整的回写，才能松动。这种回写，常常来自现实界：一次没法怪别人的失败。

林国栋的那一次，来得很小。

过了两个星期，周日，林晓带豆豆来看外公。豆豆九岁，正是满院子乱跑的年纪。吃过饭，他拉着外公去小区的空地：「外公，我们比赛跑。」

林国栋笑着答应。

他本以为，陪孩子跑几步，是小事。他年轻时在村里是跑得最快的。

跑了不到五十米，他的步子慢了。呼吸一下乱了，胸口发紧，双腿发沉。他扶住一棵树，弯下腰，喘了半天。

豆豆跑出去老远，回头看见外公停了，又跑回来，站在旁边，歪着头。

「外公，」他说，「你不是从来不生病吗？」

这一句话，没有任何恶意。九岁的孩子，只是把听了许多遍的话，原样还回来。

林国栋直起身，想说「外公没事，就是跑急了」。话到嘴边，没有说出来。

他看着那棵树，看着地上自己的影子，忽然很清楚地意识到一件事：这一次，没有人可以怪。

没有护士递错器械，没有麻醉师报错数字。没有一个「外面的东西」，可以接走这一张条子。这一张，就是递给他自己的。

他在树下站了很久。

豆豆在旁边，也不说话，只是伸出一只小手，拉住了他的衣角。

回去的路上，两个人走得很慢。豆豆替外公拎着外套，拖了一半在地上，也没人去提醒。

走到楼下，豆豆忽然说：「外公，我不告诉别人你跑不动。」

林国栋低头看他，嗓子里堵了一下，只应了一个字：「好。」

这是他这些年里，第一次被一个人替他守着一件他自己不愿意承认的事。他没有觉得丢脸，只觉得身上卸下了一小块重量。

这样的时刻，不是惩罚。它只是一次回写，来得不早不晚，没有拐弯，也没有可以归咎的第三个人。

它能不能真的落进去，要看他之后怎么办。

本书能写的，到这里为止。因为到了这里，下一步属于他，不属于书。

◆ 十一、不是改心态，是改河道

有人读到这里，会想要一个结论：林国栋应该怎么做？

本书不给诊疗，也不给用药的建议。他的身体，该怎么检查、怎么调养，是他和他信得过的医生之间的事。

本书只谈那条河道。

林国栋和他的身体之间，有一条河道。这条河道，是三十年里无数个「没事」沉下来的：身体说话，这边挡回去；这边挡回去，身体那边慢慢不说了。

改这条河道，不是靠给自己打气：「我要重视身体。」这样的口号，是心态，三天就过去了。

改河道，是要让身体的一个差异，真的落地一次。

怎么叫落地？

一张条子递过来，不先给解释，先让它在那里待一会儿。待够了，再问：这是什么？问谁都行，问自己、问家人、问医生，都行。条子递出去了，回应回来了，一次小小的往返，就完成了。

一次，两次，三次。每一次往返，都是一次小小的回写。回写一次，槽就深一点。

反过来，对身体的话，也不必全信。第 9 章说过：什么都收下，是耗散，不是开放。一张条子，看过了，想过了，觉得没事，这是坚定，不是傲慢。

分界在于：看过没有，想过没有。是看完了再说「没事」，还是没看就说「没事」。

林国栋的「没事」，在很长的时间里，是没看就说的。

河道是两边的。林晓在这条河道里，也有她的那一段。

这些年她对父亲说得最多的一句，是「爸，你该去检查了」。一句劝，说了无数遍，每一遍都被「没事」挡回来。久了，她自己也学会了：说两遍，就不说了。

那天晚上，她和周恺在厨房里洗碗，忽然说：「我是不是也一直在替他结算？我早就认定他不会听，所以每次都只说一半。」

周恺擦着盘子，想了想：「那下回别劝了，问他。」

问什么？问「爸，你最近睡得怎么样」。一个问句，不带结论，给对方留出一个可以回答的位置。

这是改河道的另一头：不只是他的耳朵要松一点，递话的人，也要换一个递法。

这是他需要改的唯一的一处。

不是改成紧张，也不是改成「什么都要查」。是把「没事」这两个字，从一个入口，挪到一个出口：不是用来挡条子，而是用来在条子被看过之后，作出结论。

◆ 十二、放回日子里

回到那条路上的树下。

那天傍晚，林晓在小区门口接到电话，是父亲打来的。

他说：「小晓，你下周有空吗？陪我去趟医院。」

林晓愣了一下。她从小到大，没听父亲说过这样的话。

「不是什么大事，」父亲说，「你妈那儿我还没说。你……不用担心。」

林晓握着手机，站了好一会儿，才说：「好，我陪你去。」

她没有问得太细。她只是在挂电话之后，在原地站了一阵，抬头看见楼里的灯一盏一盏亮起来。

几天以后，林晓陪父亲去了医院。

那是林国栋自己工作了三十多年的医院，可他是第一次坐在走廊的塑料椅子上，手里捏着一张挂号单，等一个陌生年轻医生叫自己的名字。

走廊很长，墙上的指示牌，他闭着眼都背得出来。不过这一回，他是从另一头看这条走廊的。他看见一个老太太，攥着药袋，反复核对上面的字；看见一个年轻人，低头盯着手机，手指微微发抖。

他忽然想起，这些年里，他对这条走廊另一头的人，说过多少次「别紧张」。

此刻他自己的手心是潮的。他把手在裤腿上擦了擦，没有人看见，只有身边的林晓看见了。她没有说话，把保温杯往他那边挪了一寸。

他接过来，拧开，又拧上，一口没喝。「别紧张」这三个字，他说得那样轻巧，才知道听的人要把它咽下去，也不是一件轻巧的事。

轮到他的时候，诊室里的年轻医生抬头，认出了他，连忙站起来：「林主任。」

「别叫主任。」林国栋说，「今天我是病人。」

他说这句话的时候，声音有一点不自然。可他还是坐下了，把要说的话，从头一句一句说了一遍，没有省，也没有翻译成病历上的词。

接下来医生怎么说，查出了什么、没查出什么，这一章不写。那是他和医生之间的事。

这一章写到这里，不再往下写了。

这一场故事的结尾，不会是林国栋「改过自新」，也不会是什么奇迹。它只是一件小事：一个人，让自己身上的一个差异，落了一次地。

下面是几件明天能试的事，给你，不给林国栋：

- 准备一个小本子，放在床边。每天睡前，写一行：今天身体递过什么条子。只写事实，比如「夜里醒了两次」「上楼停了一下」。不写原因，不写判断。
- 一周以后翻一翻，看看有没有哪一张，出现了不止一次。出现不止一次的，就是值得拿给医生的一张。是不是大事，由医生判断。
- 下回你想说「我没事」的时候，在后面加半句：「我刚才看过了。」如果加不上，就先别说「没事」。
- 家里有人说「你脸色不太好」，别急着答「没有」。答一句：「怎么个不好法？」

这几件小事，都不要求你变得敏感，也不要求你变得紧张。只是让「看过」这一步，不被跳过。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

身体递来的每一张条子，不必都信，也不必都扔；先让它落一次地，再说「没事」。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关了一半：条子收下了，没有认。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？在之前：条子还没读，「没事」已经盖了章。

想一想

1. 你最近一次对自己说「没事」，是看过之后说的，还是没看就说的？
2. 你身边有没有一个人，常把「我从不……」挂在嘴边？那句话，是从哪一次具体的事里长出来的？

◆

25

第25章

只听合意的话

◆ 一、你一定有过这样的时刻

林国栋退休的第三个月，手机里多了一个群，叫「老同事养生群」。

群里一天进来二三十条。「每天三杯水，百病不上门。」「睡前泡脚到微微出汗，胜过吃补药。」「教授提醒：晚上少喝一杯，比什么都强。」

他一条一条看。看到顺眼的，点个赞，再存进收藏夹。三个月下来，收藏夹里攒了四十多篇。

那天晚上，女儿林晓来家里吃饭。他倒了一杯酒，林晓随口说了一句：「爸，晚上这杯，能不能少一点？」

「知道了。」他说。

筷子没停，话也没接。林晓低头夹菜，没再往下说。九岁的豆豆坐在对面，看看外公，又看看妈妈，把嘴里的饭咽下去，小声问了一句：「外公，你不是医生吗？」

没有人回答。电视里正好在放天气预报。

睡前，豆豆躺在床上，对着天花板又问了一遍，这回是问给自己听的：「同样的话，为什么外公只听老周爷爷的？」

林晓给他掖被角，说：「因为老周爷爷是他的同学。」

豆豆想了想：「那我同学说的，我也只听同学的吗？」

林晓手停在被角上，一时没有答。她忽然觉得，这个九岁的问题，比她白天想了一整天的那个还要窄，也还要准。

三天以后，老同学老周在群里转了一篇，标题就是那句话：《晚上少喝一杯》。林国栋回了一个「有道理」，还加了个拇指。当天晚上，他真的把酒杯倒了半满。

林晓后来听说这件事，哭笑不得。她说的是同一句话，一个字没差。她把那天的事讲给丈夫周恺听，周恺想了想，说：「我手下有个小伙子，我说的话他从来不听，换我合伙人说，他连夜改。」

两个人对着笑了一会儿，笑完，谁也没接着往下说。

你大概也见过这样的人，或者自己就是。同样一句劝，女儿说，叫唠叨；老同学转来，叫道理。这一章要看的，就是这件小事：一个人面前摆着那么多话，他是怎么挑的，挑的时候，到底在挑什么。

◆ 二、人都爱听合意的话

「合意的话好听，不合意的话难听」，这个道理，谁都知道。

老话里早有了。「良药苦口利于病，忠言逆耳利于行」，这是流传了两千年的句子，大意是：对你有益的话，常常不好听（《史记·留侯世家》〔核：大意〕）。后来的心理学把它拆成了更细的说法，第 14 章说过确认偏误：人会去找那些印证自己想法的东西，对不合的就绕开。

这些说法都对。而且要先把公道还给那些养生的话。

第一，养生的话把人从「病了才管」拉到了「平时就管」。喝水、走路、早点睡，这些事不贵，也不难，一个人只要做起来，日子就有了一点手感：我在管自己。

第二，这类话给人一件手边的事。人面对身体，最难受的是干着急；有一杯水、一盆热水在手边，急就有了去处。

第三，养生群是一种照顾。老同事们不在一个医院了，转一篇文章，等于说一句：你还好吗。

第四，听话要挑，本来就是常事。一天里涌进来的话，比人能消化的多得多，没有任何筛子的人，会被淹掉。

还有一句更老的话，值得放在旁边。孔子说，大意是：从前我对人，听了他的话就信他的行；现在我对人，听了他的话，还要看他的行（《论语·公冶长》〔核：大意〕）。这是在说，话要放到日子里去对一对。养生的话，恰恰是最少被拿去对的那一类：它们讲得再动听，也没有人回头看看，用了之后，自己的日子里有什么不同。

所以「爱听合意的话」不是毛病。旧说法的停处在别的地方：它把这件事放在了耳朵上，放在一个人的脾气上，好像有的人耳根软，有的人耳根硬，各人天生。

本书想问的是另一件事：筛子是谁做的，什么时候做的，做好之后，它让什么进、让什么不进。

◆ 三、「合意」的意，是土

合意，合谁的意？

合的是这个人现有的形状，和托着这个形状的土。林国栋喝了几十年酒，酒杯、晚饭、半杯的量，早已长在他的日子里，成了一块硬实的地。「适量饮酒有益」这样的话落上去，严丝合缝，像一块砖放回墙上留好的空位。「晚上少喝一杯」落上去，要先撬开一条缝。

第 9 章说过，选择性回写是最隐蔽的一种：只收和现有形状兼容的差异，带着开放的样子。养生的话最容易走成这样。

你可以用一个办法检查。收下一条养生话以后，数一数，你的日子里有哪一处变了。

一处都没变，那收下的就不是差异，是确认。它没有带来任何新的不同，只是在说：你已经做的，是对的。

林国栋的收藏夹，四十多篇。如果一篇一篇翻开，大半是这一类：《适量饮酒的五个好处》《老年人不必苛求每顿清淡》《身体底子好，不用大惊小怪》。每一篇都讲得头头是道，每一篇读完，他的日子都原样不动。

再看那一声「知道了」。

林晓的话，他是认的。他心里清楚女儿说得有理，所以才答得那样快。不过认完了，酒杯里的量没有动。第 4 章的那张 2×2 表里，这一格叫「认而不收」：形状

上点了头，土没有被改写。最难察觉的，就是这一格，因为他答得那么客气，谁也挑不出失礼。

这样的收藏夹，是库房，不是生产线。库房越堆越满，生产线没有被碰过。回写，要的是后者：长出来的东西，回头改了路，改了土。

这里请注意一个分寸。本书不说这四十篇里的话对不对，那是医生和证据的事。本书只看一件事：这些话进来之后，改动了他的日子里的什么。

◆ 四、一个晚上，两张单子

林家奶奶今年八十一岁，住在林国栋家朝南的那间小屋。

她从老家带来一个布包，里面是一些干草根，说是她娘传下来的方子，每晚煮一小锅，睡前喝一碗。喝了好几十年。

那天晚上，林国栋进厨房倒水，闻到一股味道，看见灶上坐着那只小砂锅。

「妈，这个东西，没有依据。」他说。

当了三十多年外科医生的人，说这话的口气是平的，不重，就像在查房时说「这个指标不对」。

奶奶坐在小凳子上，没抬头：「你们那机器照出来的纸，能比我这膝盖知道天要下雨？」

林国栋没再说话。奶奶也没再说。砂锅里的水还在响。

厨房门口站着豆豆，那个周末他住在外公家，起夜喝水。他看看太姥姥，又看看外公，不知道该进还是该退，最后什么也没倒，转身回屋了。第二天他对林晓说：「外公和太姥姥吵架了，可是谁也没大声。」

小孩子的眼睛是准的。没有大声的吵，常常是最硬的吵。

两个人，两句话，各自当场把对方的话结了算。

他那一边：「没有依据」，意思是不用听了。她这一边：「纸上的东西」，意思是不用听了。没有一个人问过，对方到底说了什么、凭的是什么。

这和第 22 章里检查单先于病人，是同一个动作，只是这次掉了个头：病人家里有一张单子，叫日子；医生手里有一张单子，叫指标。两张单子在厨房里相遇，没有一张被翻开。

同样的结算，也在林国栋自己身上做过。他把女儿的话挡在门外，又把老周的话请进门里。门槛的高低，不在话上，在说话的人站在哪儿。

这就是总钥匙：同一句话，换个人说。林晓的那句，是一个由他养大的人说出来的，门槛高；老周的那句，是一个同辈的人说出来的，门槛低。话没有变，θ　变了。

◆ 五、倒进水池的，是两样东西

那天晚上，砂锅里的水到底该不该喝，本书不判。

草根有没有用，能不能和别的药一起吃，这是医生的事。有这类疑问，请带着那个布包去问医生，问清楚比争清楚好。

不过，砂锅里其实有两样东西，而「没有依据」一句话，把两样一起倒进了水池。

一样是草根本身。这一样，要由证据和医生来说。

另一样，是奶奶这几十年对自己身体的留心。每天晚上煮一锅，等它凉到能入口，喝完，再去睡。这一碗水，是她一天的句号。她知道自己哪一天睡得浅，知道哪一阵子脚凉，知道天要变的时候膝盖先说话。这些话，她只讲给自己听，也只在这样的晚上，才偶尔讲给别人。

林国栋的一句「没有依据」，把第一样的疑问和第二样的留心，打包扔了。

奶奶那一套话，不会用医学的词。她不说「血压」，说「头里发沉」；不说「睡眠」，说「夜里睡不踏实」。这样的话，放进诊室的格子里，找不到对应的一栏。不过它们是一个人对自己身体最长的一份记录，是几十年的日子写下来的，比任何一张单子都长。

检查单是一个时刻的快照，奶奶的话是一条线。快照清楚，线长。两样东西各有各的本事，谁也代替不了谁。

提前结算的代价，就在这里：它扔掉的，总比它想扔的多。

他想挡的是一包没有证据的草根。他挡掉的，是一位八十一岁的老人，对他讲自己身体的那一次机会。

被挡掉的一方也会变。第 5 章说过，轻视会同时生产出一个被轻视者。从那天晚上以后，那只砂锅从灶前挪到了厨房最里面的柜子旁。奶奶不再当着儿子的面煮，只在他午睡的时候煮。

林国栋是在一个多月之后，才又闻到了那股味道。

奶奶说话一向直。可是关于自己的身子，她现在说得越来越少了。

◆ 六、奶奶也有一个收藏夹

公道地说，只听合意的话，不是林国栋一个人的事。

奶奶也有一个收藏夹，只不过不在手机里，在电视里。每天下午两点，她要看一档养生节目。主持人穿着白大褂，讲的是「喝什么、吃什么、拍哪里」。她看得很认真，嘴里念念有词，有时候还让保姆拿笔记下来。

可是有一回，电视里的人说：「老年人要多晒太阳，少吃咸。」她当场就关了电视。

「少吃咸，没盐的饭，谁吃得下？」

第二天，同一个节目讲「睡前一碗热的，养人」，她把这一条抄了下来，贴在床头。

你看，她和儿子是一样的。合意的，收藏；不合意的，关掉。她手里没有智能手机，可是她有遥控器。

所以厨房里那一幕，不是一个懂的人和一个不懂的人的对立，是两个人各有一套筛子，在同一个晚上，同时关上了门。谁的筛子更新，谁的筛子更旧，不是这一章要比的。

这一章只想说：筛子谁都有，门谁都会关。区别在于，有没有一个晚上，门被敲了一下，而你应了一声。

◆ 七、手机替你做的筛

还有一件事，是今天才有的。

林国栋在群里点过三次赞的那类文章，手机都记下了。第二天，推给他的东西，更像那三篇了。再过几天，首页上全是这一类：《身体底子好的人，更要这样做》《越是不爱吃药的人，越长寿？》。

他并没有要求谁替他挑。不过挑已经开始了。

这台机器的办法很简单：你停在哪里，它就多给你一点哪里。停得久的，多给；划过去的，少给。它不判断话对不对，只记得你合不合意。

这样一来，筛子就变成了两层。第一层是他自己的土，第二层是替他的土量身做的推送。两层叠在一起，进到他眼前的话，几乎全是合意的。他以为自己在看世界，其实在看一面镜子，镜子里的人和他想的一样。

林晓有一回拿过他的手机看了一下，什么也没说，只是把自己的手机也递过去，让他看首页。她的首页是教育、作文、班级管理，完全是另一个世界。

「爸，你看，咱俩看的不是同一个手机。」

他看了半天，说：「这玩意儿，怎么都知道我想听什么。」

周恺在旁边凑了一眼，笑着说：「我手机里全是供应商报价和菜价，我还以为全世界都在涨价。」

这句玩笑话让屋里的人都笑了一下。林国栋也笑，笑完把手机翻过去，扣在桌上，扣得有点慢。

不是它知道，是他一直在告诉它。每一次点赞，每一次收藏，都是一次回写，写进去的是同一个方向。

◆ 八、翻过来的那一面

林国栋退休的第一个冬天，发生了一件事。

社区组织体检，拿回来一张单子。单子上有一个小小的箭头，朝上，旁边印着两个字：复查。

这样的单子，他看了一辈子。别人拿着它来找他，他看一眼，说：「不要紧，过几天再查一次。」他说得很轻，很稳，病人的肩膀一下子就松下来了。

那天晚上，他拿着自己的这一张，坐在书房里。

一个从来不生病的人，在几秒钟里，换了另一副样子。灯没开全，他把手机亮度调到最暗，开始搜。一篇接一篇，每一篇读到最后，都停在最坏的那一行上。凌晨一点，他在想的不是这个箭头是什么，是自己还有几年。

第二天早上，林晓发现父亲的眼睛是红的。她问他怎么了，他说：「没事，没睡好。」

这是一句老话。从前他用它挡过很多次：挡女儿，挡妻子，挡自己。可是这一回，那三个字说出口，连他自己都听出来，里面是空的。

林晓没有追问。她把早饭端到他面前，放下，坐在对面，等着。过了很久，他才说：「晓晓，爸有点怕。」

这是林国栋这辈子，第一次对女儿说出这个字。

这一幕很像第 11 章里的那块土：同一块土，两张脸。林国栋在自己的行当里，是自负的那一张：身体的事，我最懂。到了「自己做病人」这块地，他是一个新手，没有路，没有手感，那一张脸就是自卑的：完了，我不行了。

有人也许觉得奇怪：焦虑的人，不是什么话都往耳朵里收吗？这和「只听合意的话」怎么是一回事？

请看那天晚上的手机。他读了几十篇，不过每一篇，都被同一个结论收走了：我完了。哪怕有一篇写的是「大多数复查结果并无大碍」，读到的时候，他想的是：这是安慰人的话。

焦虑的人也只听合意的话，只是那个「意」是怕。

这是同一把筛子，只是筛孔朝了另一边。选择性回写是只收和现有形状兼容的；焦虑里，现有的形状是「我要出事」，凡是和它兼容的，一概收下，凡是不兼容的，一概打折。结算还是抢在碰撞前头：结论先写好了，比较没有跑。

这不是诊断，也不是说焦虑是谁的错。一个人在那样的夜里，翻手机翻到发红的眼睛，是再自然不过的。本书只是借这个晚上，看一件事：哪一道门是关着的。

他关着的，不是通向坏消息的门，那一道从来没关过。他关着的，是通向「也许没那么糟」的门，和通向「先问问医生，再说」的门。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

后来的事，本书不写结果。这一章要看的，是那个晚上，和那一把筛子。

◆ 九、自卑的地方，恰是机会

第 11 章里有一个反直觉的说法：自卑的地方，恰恰是机会所在。

放回林国栋身上，是这样的。

他做了一辈子医生，路熟、土厚，什么都有手感。可是「做病人」这条路，他从来没走过。坐在候诊椅上，等别人叫他的名字；穿着检查服，听别人说他的身体；明明懂，却说不出口，因为一说就露怯。

这样的路，对他来说，是不合适的路。

不合适的路，就是一场混沌性的碰撞（第 9 章）：他熟悉的办法在这里不灵，他熟悉的位次在这里翻转。如果回写开着，这种「结不出果子」的感觉，正是土在松的信号。如果回写关着，它就只会变成两个念头：要么「我不用查，我自己懂」，要么「我完了」。

这两个念头，看上去相反，其实是一个：都不让「我不会做病人」这件事，真的落到日子里。

林晓在这个时候，说了一句很准的话。她说：「爸，你现在是病人了，别当医生。」

他后来想了很久。这句话，和别的话不同：它来自他没有选择的地方，来自现实，来自一张单子，来自一个已经站在他面前的人。

他试着做了一件从来没做过的事：下一次复查，他没有自己看单子，而是问了医生一个病人才会问的问题：「这个数字，具体是什么意思？这几个月，我该留意什么？」

医生回答的时候，他一直没打断。

候诊的走廊里，他前一天还是被人叫「林主任」的人，这一天，叫他的是护士，叫的是他的全名。他站起来的时候，腿有一点软。这一点，他没有对任何人说。

那位医生比他年轻二十岁，说话很慢，一个词一个词地解释，生怕他听不懂。他心里有一个声音在说：这个我知道。他把这个声音按了下去，让医生把话说完。

说完以后他才发现，医生讲到的有两件事，是他从来没想过的：不是病，是日子里的小事。比如这几个月，睡得怎么样，吃饭有没有定时。这些东西，在他自己当医生的时候，是写在病历最后一栏的，很少有人认真看。

这是他在自己的专业里，三十年没有做过的一件事：听完。

◆ 十、听话的筛子，和一个小实验

林国栋的收藏夹，后来被他自己翻了一遍。他发现，那些被留下的话，大多过了三道筛子，后来才又添上第四道。

第一道，合不合我现在的习惯。合的留下，不合的放过。这一道最快，快到察觉不到。

第二道，省不省力。「一杯水，百病消」是留下的；「每天固定时间，睡够，吃饭有数，运动不间断」是放过的。后一类话没有错，不过它们要他改路，一改就是几个月。前一类话许诺了不用改路的好处。

第三道，谁说的。这一道最难看出来，因为它藏在前两道后面。同一篇文章，署名是一个陌生的「专家」，他点开；署名是女儿，他只看了一半。

再加上手机替他做的那一道，是四道筛子。每一道都在话进门之前就做完了。话还没有机会说完自己，价已经替它定了。

林晓在学校里见过同样的东西。她班里有个学生，只收他爱看的那几本书，别的书发下来，他翻都不翻，就说：「这个没意思。」她问他：「你翻过吗？」他说：「不用翻，我知道。」

十四岁的孩子，和五十八岁的主任，用的是同一把筛子。

筛子本身不是坏东西。没有筛子，什么都进，什么都改，这是耗散。第 9 章划过一条线：碰撞之前结算，是傲慢；碰撞之后结算，是坚定。

所以问题不在于要不要筛，在于什么时候筛。让话先进来，在日子里转一转，再决定留不留，这是碰撞之后筛。话还在门口，就按来路、按顺不顺耳打发了，这是碰撞之前筛。

有一个很笨的办法，几乎每个人都能用，叫「放一晚」。不合意的话，别当场回，先放一晚上，第二天再看一眼。一晚上不长，却足够让第一道筛子的反应过去。

林国栋后来对林晓说起这件事，笑着说：「你那句话，我放了三天。」

「然后呢？」

「然后发现，它在我脑子里，已经不是你说的了，是我自己想的。」

这是一个很好的结果：话进了门，换了主人，成了他自己的。

那么，听到一句养生的话，怎么才算真的听了？

有一个办法，借自林国栋年轻时做外科的习惯：把一句话，变成一个小实验。

比如群里说「睡前泡脚，胜过吃补药」。不要先问对不对，先问：我能不能用两个星期，认真试一下，看看我的日子有没有变？

试之前，写下三件事：我现在睡得怎样；我想看到什么变化；两个星期以后，我怎么知道。

试之后，把本子翻开看。如果日子真的有一点不同，这句话就从别人的话，变成了你自己的一条经验。如果没有，那也是经验：这一句，对你这块土，暂时不落地。

注意，这里不是在评判泡脚好不好。本书不评判任何一种做法的效果。要提醒的是另一件事：同样是一句话，从收藏夹里躺着，到进入日子里转一圈，是两件完全不同的事。

前者是库房，后者是回写。

还有一条边界要守住：如果你的身体正有明显的不舒服，别靠自己的小实验去试。请先去看医生。小实验是给日常的习惯用的，不是给病用的。

◆ 十一、位次，是一条河道

回头再看厨房里的那一幕，会发现林国栋对奶奶的「没有依据」，不是那天晚上才有的。

那是几十年的河道。

林国栋小时候，奶奶说了算：几点睡，吃什么，穿几件。后来他念了医学院，当了医生，当了主任，家里谁身体不舒服，先问他。位次在不知不觉里翻了过来。

翻过来的每一步，都有一次小小的回写。奶奶说一句养生的话，他笑笑，不接；他说一句医学的话，全家点头。一次，两次，十次。他那边「我说了算」又被确认一遍，她那边「说了也没用」又被确认一遍。

这就是第 5 章说的，位次不是起点，是许多次单向渗透沉淀下来的、双方共有的槽。

这条槽里，没有谁在使坏。林国栋没有想看轻自己的母亲，他在家里是最孝顺的人，每个月陪奶奶去医院量血压。不过话落进槽里，就顺着槽走了。

所以，要改的不是某个人的心态。「国栋，你要尊重奶奶」，这句话说一百遍，槽还是那条槽。要改的是槽：让奶奶的一句话，真的在儿子那里落一次地。

怎样落？先听完，再谈对错。

这不是容易的事。因为这条槽，不光在林国栋这边，也在奶奶那边。奶奶说了几十年「我是你娘」，现在说话已经带着一点小心，先看他脸色，再开口。她也被这条槽改写了：话说出来之前，她先替他把结果结算了，「说了他也不听」。

所以这一条河道，是两个人一起挖的。要改，也得两个人一起，慢慢地，一次一次，让某一句话真的过去。

不用很大。不用一场郑重的谈话。一个晚上，一句「你觉得怎么样」，就够了。

◆ 十二、在九格里找一找

拿第 12 章的九格表来对一对，这个厨房里的一幕，落在哪一格？

林国栋那一句「没有依据」，是理念界的截断型：已知之傲。他的意思是，这类东西我早就判过了，不必再听。同时，它也沾着现实界的位次：我是主任，你是母亲，可是在这件事上，我说了算。

奶奶那一句「纸上的东西」，是现实界的截断型：老手之傲。她活了八十一年，膝盖比机器熟。这句话和「这活我干了二十年」，是一个模子里出来的。

你看，两个人，一个医生，一个老农，一个用最新的指标，一个用最老的身子，傲的是同一种傲。

说这话没有责怪谁的意思。第 7 章说过，给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次轻视。本书只是想让你看到，傲不傲，不看谁手里拿的是机器还是草根，看结算在哪一刻做的。

林国栋在群里点赞的时候，还有另一格：现实界的位次型。老周的话，一个同年的老同事、一个「自己人」的话，他收下；林晓的话，一个「晚辈」的话，他认而不收。同一天里，同一个人，三格都占了。

这也解释了，为什么身边总有人说：「他这个人，开放得很，什么都听。」是的，他什么都听，只是听的都是合意的。

开放的样子，和开放，是两件事。样子看谁肯点头，开放看谁肯被改。林国栋在群里点头的次数，比谁都多；被改的次数，一次也没有。

这一格最难自己看见。因为一个人点头的时候，心里是真诚的，他真的觉得自己在听。

◆ 十三、放回日子里

后来有一个晚上，林国栋又走进厨房。

灶上没有砂锅。他在最里面的柜子旁边找到了它，布包还在，里面的草根少了一半。

他没提「依据」两个字。他问：「妈，这个喝了以后，晚上睡得怎么样？」

奶奶愣了一下：「你问这个干啥？」

「就是想听听。」

她停了很久，才开口。夜里起两次，脚冷，早上起来右边膝盖先僵，要在床沿坐一会儿，再慢慢站起来。这些话，她以前对谁也没说过。说了十来分钟，她自己也觉得说多了，停下来笑了一下。

林国栋没有说「喝不喝」，也没有说「该不该」。他说：「脚冷这个事，我明天去问问内科的老同事。你那锅东西，也让他看一眼，行不行，听他的。」

奶奶说：「行。」又问：「你那张纸上，那个箭头，念给我听听。」

他把体检单拿过来，念了。念到「复查」两个字，奶奶问：「复查是啥意思？」

「就是再查一遍，看看是不是真的。」

「那你查了没有？」

「查了。」

两个人在厨房里坐了一会儿。一个是八十一岁、膝盖知道天气的人，一个是五十八岁、刚学会做病人的人。他们各自把另一张单子，放在了对方面前。

第二天晚上，林国栋把手机拿出来，翻开了那个收藏夹。

四十多篇，他一篇一篇往下看。每看一篇，问自己一句：读完这一篇，我的日子里，有哪一处被它动过？

大半的答案是：没有。

也有几篇，他停了很久。其中一篇讲的是老年人的睡眠，讲得很朴素，没有承诺什么，只是说：睡得浅，不必先怕，先记一记，什么时候醒、醒几次。他当时觉得这篇没意思，存进去就忘了。

他把这篇单独挪到了最上面，然后拿起笔，在自己的小本子上画了一张表：日期，几点睡，几点醒，夜里醒几次。

奶奶隔着茶几看他画。

「你也画这个？」

「你说的，夜里起两次，我记一记。」

奶奶没有说话，把自己的老花镜往上推了推，探过头来，看那张格子。

她看了一会儿，伸出手指，在「夜里醒几次」那一栏上点了点。

「这一栏窄了，」她说，「我一晚上不止写一个字的事。」

林国栋低头看看，把格子的线擦掉一截，重新划宽了些，递过去。奶奶没有接笔，只说：「你写，我说。」

一个小办法，给你。下次家里的长辈，说起一个你觉得没依据的方子，别先说「没依据」。先问一句：「你喝了以后，觉得怎么样？」

这一句话不是同意，也不是反对。它的意思是：你的话，我愿意让它进来。

带走的话

合意的话是确认，不合意的话才是差异；话进了门，日子没动，就还没有听。

小　账

这一处，回写半开：收下了合意的，没收下不合意的，焦虑的那一侧，只收怕的。

这一处，结算在碰撞之前：话还没说完，来路和顺不顺耳已经替它定了价。

想一想

1. 你手机的收藏夹里，有没有哪一篇，是因为它不要你改变什么，你才留下的？
2. 最近一次，有人对你说了一句你不想听的话，你是在哪一刻，决定它「没道理」的？是听完之后，还是听到一半的时候？
3. 家里有没有一位长辈，他说的一件事，你早已替他结了算？

◆

26

第26章

身体与我之间的河道

◆ 一、你一定有过这样的时刻

退休以后的第四个月，林国栋头一回在早上六点钟醒来，却不用起床。

三十多年里，他每天五点四十分起身，六点半进医院，先去病房转一圈，再进手术室。闹钟响了就是响了，身体怎么样，是起来以后的事。

那天没有闹钟。他躺在床上，天还没亮透，窗帘缝里漏进一条灰白的光。

他忽然听见了一些声音。不是外面的，是里面的。右肩有一点紧，像被人轻轻捏着。膝盖弯起来的时候，咔哒响了一下。胃里空空的，说不上饿，说不上不饿。

这些声音，他全都认识。每一样，他在病人身上都能叫出名字。不过在自己身上，它们好像是第一次出现。

其实不是第一次。它们一直在，每天早上都在。只是三十多年来，闹钟比它们先到了。

他想起有一年夏天，连着做了三台手术，从早上八点站到晚上九点。出手术室的时候，护士递给他一杯水，他一口气喝完，才发觉自己一整天没有上过厕所，也没有觉得渴。

当时的他，把这件事看成本事。

现在躺在床上，他才第一次想：那一天，我的身体，是不是说过什么？

你大概也有过这样的时刻。放假的第二天，或者生病请假的早上，忽然发现自己的身体有那么多话。平时它们不是没说，是没有地方让它们说完。

这一章要问的是：你和你的身体之间，隔着一条什么样的河道？它是怎么挖成的？还能不能改？

◆ 二、身体不是一台等修的机器

说起身体，最通行的说法是机器。

零件会磨损，油路会堵，线路会老化。出了毛病，找师傅，看哪个部件，换了，修了，接着跑。「保养」「检修」「大修」「零件」，我们谈身体的词，大半是从机器那里借来的。

这个说法对在哪里?

第一，它让身体变得可以谈论。一个人哪里不舒服，如果只能说「难受」，别人帮不上；如果能说「这一处」「这一项」，别人就有了下手的地方。现代医学能做的很多事，靠的就是把身体看成一个个可以量、可以比的东西。

第二，它给了人信心。机器会坏，也能修。许多人在重病的时候，靠这个想法撑了过来。

第三，它把责任放得清楚：这个部件归谁管，这个数字找谁看。

所以本书不反对机器的说法，第 22 章写检查单的时候就说过，指标是医生看身体的眼睛，没有它，很多事看不见。

不过机器的说法，有一个地方停住了。

机器不回写。一台车，你每天怎么开它，它会磨损，不过它不会因为你每天早上多停一分钟，而改变它出毛病的方式。它的路是出厂时画好的，土是出厂时铺好的。

身体不一样。昨晚睡得怎么样，今天的身子就不是同一个身子；今天的身子，又决定今晚怎么睡。吃下去的饭、走过的路、憋着的气、说出口的话，都在回头改写它：下一次它怎样回应，下一次它说什么。

身体是一条每天在被自己的日子改写的河，不是一台等人来修的机器。

一碗同样的粥，今天喝下去觉得暖，明天喝下去觉得腻。粥没变，那个喝它的身子变了。机器没有这个毛病，所以机器的说明书可以一页写完；身体没有一页写得完的说明书，只能一天一天地问。

这并不会让医学变得无用。它只是提醒：医生手里的数字，是某一天的身体留下的影子；那个身体第二天已经是另一个了。

◆ 三、两股流，一条槽

把这件事放到本书的眼镜下，会看到两股流。

一股是「我」：我的日子、我的打算、我的话。早上几点起，晚上几点睡，今天要办的事，对别人说的「没事」。

另一股是身体：它的节律，它的信号，它的限度。肩紧了，膝盖响了，饿，困，累，疼。

这两股流，每一天都要相遇无数次。每一次相遇，都要结一笔账：身体说了一句话，日子怎么回应？

最常见的回应，是第 24 章写过的那一种：「没事。」

注意，本书写这件事，不写成「一个人不理睬自己的身体」。那是旧的写法，好像有一个人站在身体外面，拿着主意。实际上，这是两股流相遇的时候，结算被提前了：身体的信号还没有说完，「没事」已经先到了。

一次，两次，一千次。

每一次，「没事」被确认一遍：果然没事，日子照常。每一次，身体这一头的话，又被写进了「说了也没用」。这是第 7 章说的回写不对称：一边被确认，一边被消掉。

慢慢地，河床就被挖出来了。

不少人在五十岁以后会说一句话：「我不太知道自己饿不饿。」或者：「我不太觉得累，累过头了才知道。」这样的话，不是谁故意的。那是一条河道：许多年的「没事」，一次一次地冲，冲成了一条深槽，身体的话从槽的另一头传过来，到了这头，已经很淡。

河道是双方共有的。日子的一头挖，身体的一头也被挖，谁也没有存心。

◆ 四、河道是怎么挖成的

河道不是一天挖成的，也不是哪一个人挖的。

先看林国栋。外科医生这一行，有一条老规矩：上了台，人就是手术的一部分。手术做几个小时，中间不吃，不喝，不上厕所，手不能抖，腿不能软。年轻医生进这一行，第一课就是这个。

谁也没有说「请无视你的身体」。不过每一次手术，这一条规矩都被确认一遍：身体说的话，先放一放，台上的事要紧。放一次，放十次，放一万次，一个人就长出了一种本事：身体的话，可以被推迟到事情做完以后。

这个本事，在台上是救命的。病人需要它。

不过，河道不分台上台下。三十多年里，这条槽越冲越深，台上的那一条规矩，慢慢流进了家里、饭桌上、睡觉前。

所以这条河道，是他的职业和他的身体一起挖出来的。把它写成「林国栋不重视身体」，是在冤枉他。

再看九岁的豆豆。

豆豆有一回在饭桌上说：「妈妈，我肚子在叫。」说得大大方方，像在报告天气。过了几个月，他上了三年级，林晓发现他变了：下课铃响了，他不去厕所，要憋到最后一节课结束。问他为什么，他说：「老师说下课先把作业收了。」

一个九岁的孩子，已经开始把身体的话往后放了。

有一天放学，林晓去接他，看见他站在校门口，两条腿绞在一起，脸憋得发红。她问：「想上厕所怎么不去？」

豆豆说：「课间要排队，我怕赶不上上课。」

林晓蹲下来，帮他把书包带理好。她没有讲道理，只说了一句：「先去，我等你。」孩子跑进去，跑得比平时快。

没有人教他。是每一次「先把作业收了」，每一次「再坚持一下」，每一次「别人都没动，你动什么」，一次一次，铺成了他的河床。

河道的头，常常在很早的地方。

再看周恺。三十五岁，创业，手下四十来人。他对林晓说过：「我每天睡四个钟头，够了。」说得很自豪。

林晓没有争。她那天晚上翻了翻丈夫的手机，发现他三个月里，没有一条消息是在晚上十一点前回的。她把手机放回原处，什么也没说。

第二天早上，周恺端着一杯凉掉的咖啡站在厨房里，往嘴里塞了半个馒头，就去换鞋。林晓看着他的背影，想起那个九岁孩子的校门口，心里动了一下：这两个人的姿势，竟有几分像。

一个是不想误了上课，一个是不想误了订单。身体都在后头跟着，走得慢一些，也没有喊。

她知道，这时候说「你要注意身体」，等于对铁说「别生锈」。周恺那条河道，是公司的订单、客户的电话、四十个人的工资一起挖的，不是一句劝就能改的。第 27 章起，本书要去看那条河道。

◆ 五、健康是什么

那么，健康是什么？

最常见的答案是：没有病。指标都在范围里，检查单上没有箭头。

这个答案没有错，也很有用。不过它有一个缺口：一个人指标全绿，也可能活得越来越硬；一个人带着慢性的毛病，也可能活得很灵。

这里想借第 8 章的一个意思，换一个问法。不问「有没有病」，问：身体说的话，还能不能改写你的日子？

林家奶奶是一个很好的例子。

奶奶八十一岁，右膝盖不好，早就是老毛病。不过看她的一天，你会发现，她的日子几乎是被膝盖写出来的。天要下雨，膝盖先说话，她就把晾在外面的被子收进来。早上起来，膝盖僵，她在床沿坐一会儿，再扶着床头慢慢站。出门前，看一眼天，决定是不是拄拐。下楼梯，她一阶一阶地走，不抢。

这些事情，没有一样是医生教的。是她和膝盖几十年相处出来的。膝盖每说一句话，她的日子就改一点，改得很熟，很顺，不吵。

有一回，林晓问她：「奶奶，您这样一天到晚听着膝盖，不烦吗？」

奶奶笑了：「它是我的，我不听谁听？」

又说：「它跟了我八十一年，还没丢下我，我哪能丢下它。」

豆豆那天正趴在她腿边写作业，听见了，抬起头问：「太奶奶，那它今天说话了吗？」

奶奶低头看了看自己的膝盖，用手背在上面摸了一下，说：「说了，说要下雨。」

豆豆立刻跑到窗边去看天。天是晴的，一朵云也没有。他回头，一脸疑惑。奶奶说：「等着。」

第二天下午，雨果然来了。豆豆站在门口看了很久，回头对太奶奶说：「它比天气预报准。」

这句话没有一个医学的字，可是把河道的另一头说清楚了：两股流不是主人和部件，是两个一起走了很久的伙伴，彼此都在改对方。

这就是一条仍可被改写的河道。

反过来，林国栋的指标，一直是漂亮的。血压、体重、化验单，他自己都说「年轻人也比不上」。可是他的日子，几十年里没有被身体改写过一次：该起就起，该上台就上台，该喝就喝。身体说的话，进不了他的日子。

所以，本书说的健康，不是「没有病」，是另一件事：回写还开着。

有病的人，也可以是开着的；指标全绿的人，也可以是关着的。

这并没有贬低指标。指标仍然是医生的眼睛。本书只是想让你多看一眼：眼睛之外，还有一条河道。

◆ 六、身体的话是怎么说的

身体说的话，不是用医学的词说的。

它不说「血压偏高」，它说「头里发沉」。它不说「睡眠节律紊乱」，它说「半夜醒了，再也睡不着」。它不说「胃酸」，它说「吃完这顿，总觉得堵」。它说的是倦、疼、胃口、脾气，是一天里某个时候忽然的一软。

这样的话，每个人都听得见，可是没有人天生会听。

会听的人，是被教过的：被母亲教，被自己吃过的亏教，被一位肯慢慢讲的医生教。林家奶奶会听，是因为她这一辈子，没有别的东西可以听：没有血压计，没有化验单，只有身体自己。这是她的本事，也是时代给她的一门手艺。

林国栋这一辈，有了血压计，有了化验单，有了一个又一个数字。数字是好东西，却也悄悄顶替了那门手艺：既然有数字，何必再听身体？

于是出现了一个怪事：医学越发达，会听身体的人，反而越少。这不是医学的错，是数字太好用，好用到了把耳朵让了出去。

所以第 22 章里那个检查单先于病人的病，不光医生有，病人自己也有。

《庄子》里有个庖丁，替人宰牛，刀用了十九年，刀刃像新磨的一样。他说，大意是：我不是用眼睛看，是顺着牛身上本来的纹路走（《庄子·养生主》〔核：大意〕）。这个故事讲的是手艺，可是放在身体上也合适：顺着纹路，先要知道纹路在哪儿。

身体的纹路，就在这些不说医学话的话里。

如果身体一直在说，这些话是不是该被写下来？林国栋的小本子，其实就是这个意思：把那些不说医学话的话，换成日子里的几个格子，让它们留下来，不被一天的忙冲走。

◆ 七、三步里卡住的是哪一步

第 6 章讲过一个很短的原理（本书叫它 123 原理）：一，差异带来；二，差异与原有的土发生矛盾，矛盾推着形状改变；三，新的形状回过头来，改写路，改写土。

把这三步放到肩膀上，是这样的。

一，身体送来一个差异：肩紧了。这一步，从来没有缺过。身体每天都在送。

二，这个差异，要和原来的土碰一碰。原来的土是：「我身体好，我扛得住。」差异和土之间有了矛盾。矛盾应该推着日子里某一处改一点：起身时活动一下肩，今天的事少排一件，晚上早一点躺下。

三，改过的日子，回头再改写下一次：肩紧得少了，或者紧得不同了，这个新的情况，又成了新的差异，送回来。

卡在哪里？卡在第二步。

差异到了，土是硬的，矛盾推不动那个「我扛得住」。于是日子原样，也没有第三步的回写。肩紧了，第二天更紧一点，第三天还是紧一点，越往后越像一件寻常事。

最后，身体不是不说话，是话到了第二步，被挡回去了。

挡它的，不是谁的意志，是一块被「没事」压实了三十年的土。

◆ 八、肉心是赐给的

第 8 章讲过一句话：除掉石心，赐给肉心（《以西结书》36:26）。肉心不是自己换的，是赐给的。

放到身体上，这个意思很实在。

林国栋的「我从不生病」，不是他想改就能改的。你让他放软，他放不软；你劝他听听身体，他听不进。靠自己下决心去变软，是石头自己想变成肉，路不通。

后来他变了一点，是因为发生了一件事：那一张体检单，那一个箭头。

那是一次他没有选择的回写。它来自现实，不来自任何一个可以怪罪的人；没有人冲他喊，没有人批评他，是一件事自己发生了。它撬开了那条深槽的一角。

所以这一章，不打算劝你「放下」「改变」「要重视身体」。这样的劝法，等于对铁说「别生锈」。

本书能说的，是另一句话：当外来的回写到了，别急着把它解释掉。

人在那一刻，通常有两种解释的办法。一种是：「没事。」把它压回去，槽原样保留。另一种是：「完了。」把它放大，也不过是换了一个方向关门。第 25 章已经看过：两种办法，都是在话说完之前，结论先写好了。

还有第三种，笨一点，慢一点：「让我先听听它在说什么。」

林国栋的第三种，是从复查那天开始的。他没有一夜之间变成另一个人，他只是第一次，让身体把话说完了。

复查回来的那个晚上，他没有去书房，也没有打开手机。他坐在客厅的沙发上，奶奶在对面看电视，电视里是什么，谁也没看进去。

过了很久，他说：「妈，我年轻的时候，您是不是也这样等过我？」

奶奶没听明白：「等你什么？」

「等我从外头回来，等我说一句话。」

奶奶看了他一眼，把电视的声音关小了。

「等过。」她说。「你那时候也不爱说。」

两个人就那样坐着。这是身体送来的一次回写，来得很重，却把一个家里多年没有人开口的话，引出来了一句。

◆ 九、碰撞之后再结算

有人读到这里会问：那是不是说，身体怎么说，我就得怎么听？医生怎么说，我就得怎么做？

不是。

第 9 章划过一条线：非选择性回写不是什么都进。什么都进、什么都改，是耗散。区别不在改不改，在结算的时间。

放到身体上，这条线是这样的。

一个人去看了医生，把话听完，把自己的情况摆给医生，问了他想问的问题，回来想了几天，对自己的日子，决定不照医生说的办。这样的人，也许对，也许错，可是他是坚定的：比较跑过了，结算在碰撞之后。

另一个人，医生话没说完，他已经说：「这个我知道。」回家以后，一切照旧。这个人是傲慢的：结算在碰撞之前。

这两个人，表面上做了同一件事：没改。不过他们之间隔着的，是整整一场比较。

所以，判断自己是不是在听身体，不用问「我改了没有」，要问：话有没有说完?

林晓班上有个男孩，每次考砸，都说「我本来就没复习」。她后来发现，这句话是他的保护：没复习，所以不是我不行。这个孩子不是不听，是把话改写成了一个不会伤到自己的样子，再收下。身体这边也常常这样：一阵不舒服，被改写成「昨晚没睡好」，于是不必再往下听。

这一条，在医生那边也一样。第 22 章里，一位医生如果在病人话说完之前，就已经看了检查单，那是医生这边的提前结算。身体与我之间的河道，医生与病人之间也有一条，同一个道理。

还有一个小分寸。不改，也有两种。一种是：「我听完了，我想了，我现在选择不改，我愿意过几个月再看看。」另一种是：「我知道，我不改。」前一种，门是开着的，只是暂时没有往里走。后一种，门关上了。

从外面看，它们长得一模一样。只有当事人自己知道，是哪一种。

◆ 十、几条明天能试的做法

下面几条，都是明天就能做的小事。它们不是治疗，也不是任何诊断，只是和身体相处的几个习惯。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

一，早上先停一分钟。醒来以后，别马上拿手机。躺着，问身体一句：今天哪里和昨天不一样？不用答案，也不用判断，只是听。一分钟就够。头几天你多半什么也听不到，这很正常，那条槽挖了很多年，水不会一下子倒着流。

二，一个小本子，三行字。每天晚上写三行：睡得怎样，哪里不舒服，今天做了什么。写一个星期，翻开看一眼。你会发现，有些「说不清」的东西，其实有它

的样子：原来是周三和周五更累，原来是吃得晚的那几天睡得浅。下次去看医生，把这个本子带上，医生会很愿意看。

三，听到养生话，放一晚。第 25 章说过。不合意的话，别当场回；合意的话，也别当场转。放一晚，第二天再看，哪一句还留在日子里，哪一句已经忘了。

四，同一句话，换个人说。家里有人劝你，你想顶回去之前，先在心里把这句话换个人说一遍：假如是你最信得过的那位朋友说的，你会怎么回？如果答案不一样，那就说明，你挡的不是话，是人。

五，去看医生之前，想好一句要问的话。不要只问「我有没有事」，可以问：「这个数字是什么意思？这几个月，我该留意什么？」这是病人的问法，也是把话听完的问法。写在手机里也行，进了诊室一紧张，纸条比记性靠得住。

六，对家里的长辈，先问一句：你觉得怎么样？他们说起一个你觉得没道理的做法，别先接「没依据」。先问：「你用了以后，觉得怎么样？」这一句不是同意，是让他的话落一次地。

七，给孩子一个说身体的地方。孩子说「肚子在叫」「腿酸」「眼睛涩」，别急着回「忍一忍」。先应一声：「哦，是吗。」让他知道，这些话说出来，是有人接的。河道最早的那一段，是在这样的小地方挖的。

这七条，没有一条要你立刻改变什么。它们只是在那条河道的两岸，各放了一块踏脚的石头。

踩上去，水还是那条水，只是你不必再隔岸喊话。

要是哪一条试了两天就断了，也不用懊恼。断了的那一天，同样是一笔账：它告诉你，你的日子里，哪一处最硬。把那一处记下来，比坚持完七条更有用。

◆ 十一、奶奶的膝盖，国栋的本子

林国栋的本子，画到第二个星期的时候，家里起了一点变化。

奶奶不识几个字，却看得懂格子。每天早上，她坐在床沿，让林国栋帮她记一笔：夜里起了几次，脚冷不冷，膝盖僵了多久。

「今天起了两次。」她说。

林国栋一边写，一边忍不住想说：这个要不要去看一下。话到嘴边，咽下去了，换成：「脚冷是从哪个时候开始的？」

「入了冬。」

「去年冬天也这样吗？」

奶奶想了想：「去年好点。前年不这样。」

他写下来：前年没有，去年轻，今年重。

这几行字，什么也没有判断。它们是线，不是快照。这个星期，他带着奶奶的本子去了内科，把本子放在老同事面前。老同事翻了翻，说：「你这个比我平时看到的单子，信息多。」

后来该怎么办，听医生的。这件事本书不写，也不替任何人写。

只说一件小事：那只砂锅，后来又回到了灶上。林国栋自己把它放回去的。他把那包草根交给老同事看了，老同事说了几句，奶奶听着，点了头。奶奶原来说什么也不肯让儿子看的东西，后来自己拿了出来。

没有谁说服谁，只是槽被换了一道。

奶奶有一天对林晓说：「你爸现在，听我把话说完了。」

林晓问：「那您跟爸说什么了？」

「说什么？」奶奶说，「我就说脚冷。他听了，就说『哦』。就这一声『哦』，我心里踏实多了。」

原来要的不多。不是医治，是有人接。

那天晚上，林国栋在本子上多记了一行，不是格子里的内容，是他自己的话：「她说脚冷，我说哦。」

他看了看，没有划掉，也没有再添字。有些事，记下来就够了，不必替它找一个说法。

她说这句话的时候，口气像在说天气。可是林晓听了，眼眶发热。

◆ 十二、放回日子里

回到那个早上。

退休第四个月，林国栋六点醒来，躺在床上，听身体说话。

他在床边坐了一会儿，右肩有一点紧，他没有马上去拿药，也没有马上说「没事」。他活动了一下肩，慢慢站起来，走到客厅。

林晓正好一早来送豆豆的书包，看见父亲站在窗前，手里拿着一个小本子，在写字。

「爸，你写什么呢？」

「写我昨晚睡得怎么样。」

林晓愣了一下，笑了：「你什么时候开始写这个了？」

「你上次说的那句话，」他说，「我今天才算听完。」

林晓没有问是哪一句。她知道。

父亲站在窗前写字的样子，她从小到大没见过。他以前拿笔，是写病历、写处方、写手术记录，字都是写给别人看的。这一回，是写给自己的，字写得很慢，也不好看。

这几年她对父亲说过的话，一句一句，隔了这么久才落地。她没觉得委屈，也没觉得得意，只是觉得，有些话是要等一个人的土松了，才进得去的。她以前以为，是她说得不够好。

他们一起站了一会儿。窗外，小区里有人在遛狗，有人拎着早点往回走。豆豆在沙发上，还没睡醒，抱着书包，半闭着眼。

一个星期前，这个家里的几个人，还各自守着各自的门：医生的、奶奶的、女儿的、孩子的。现在门没有拆，只是开了一条缝。

豆豆在沙发上翻了个身，嘟囔了一句：「外公，我的肚子在叫。」

林国栋转过身，认认真真地回他：「哦，是吗。那我们去吃早饭。」

这是一句小得不能再小的回应。可是河道最早的那一段，就是被这样的话，一句一句冲成的。

这条缝不大，也许只能让一句话过去。不过第一句话过去，第二句，就容易些。

后来林国栋对林晓说，他退休以后学到的第一件事，不是什么新知识，是一件很老的事：话要等人说完。

他一辈子对病人说的是这句话。轮到自己，才第一次照着做。

明天能试：醒来以后，先停一分钟，不拿手机，听身体说一句话。

带走的话

健康不是指标全绿，是身体说的话，还进得了你的日子；河道不改，再多劝也只是站在槽边喊。

小　账

这一处，回写半开：奶奶的开着，林国栋的刚被撬开一角，还要再试几次。

这一处，结算在碰撞之前，正慢慢挪到碰撞之后：先把话听完，再谈改不改。

想一想

1. 早上醒来的第一分钟，你的身体有没有对你说过什么？你当时是怎么回的？
2. 你最常对自己的身体说的那句话，是「没事」，还是别的？这句话，是从什么时候开始说的？
3. 你家里有没有一个人，他说身体的事，你从来没有等他说完？

本编总账　第五编

这一编五章，写的是同一件事，换了五个地方。

先把五笔账并排放。左边，是每一章里的人看见了什么；右边，是他们的话在哪一步被收走了。

章	看见了什么	结算在哪一步被提前
第 22 章　检查单先于病人	指标是医生看身体的眼睛，没有它很多事看不见	「指标正常」先到，病人的话还没说完

章	看见了什么	结算在哪一步被提前
第 23 章　医学之间的轻视	每一家都看见了身体的一面	各家把别家的话挡在自己的门口，收而不认或认而不收
第 24 章　「我从不生病」	好底子是真的，没有人编造	身体的信号被「没事」收走，回写关着，慢慢沉成习惯
第 25 章　只听合意的话	养生的话、偏方、检查单，各有对的一面	筛子在话进门之前就做完；焦虑是同一把筛子，筛孔朝向怕
第 26 章　身体与我之间的河道	健康是仍可被改写的状态，不是没有病	日子与身体之间那条槽，被「没事」冲了几十年

五行放在一起，会发现左边的每一格都是真的。检查单有用，各家医学都看见了东西，好底子是好底子，养生的话里有道理，身体确实在说话。

右边的每一格，也都是同一个动作：话还没说完，账已经结了。

医生对病人，医学对医学，成人对孩子，人对自己的身体，都是如此。检查单、偏方、自信、焦虑，摆在不同的位置，用的是不同的词，不过它们做的，是同一件事。

身体每一天都在发出新的差异，各家的话，只是抢在它说完之前，把结算做完了。

检查单抢过，偏方抢过，自信抢过，焦虑也抢过。抢的人换了五副面孔，被抢的那件事，始终是同一件：身体还没说完。

这一编看到的，没有谁错了，只是谁也没等。

回头看这五章里的人：林国栋、林家奶奶、豆豆，医院里坐在对面的医生，群里转文章的老同事。没有一个是坏人。他们每一个人，都在自己那条河道里，做着河道教给他们的事。

本编没有一章教你怎样治病，也没有一章说谁家的医学更对。五章合起来，只做一件事：把「谁在听、谁没在听」摆到桌面上。

所以这一编没有给谁下判决。它给的只是一个看法：身体和我之间，医生和病人之间，一种医学和另一种医学之间，各有一条槽。槽可以改，办法不是换心态，是让对面那一句话，真的落一次地。

身体的账算到这里。接下来，换一个地方：一家公司。那里的人不谈身体，谈订单、谈客户、谈增长。可是你会看到，同样的一件事，会在会议室里，原样再演一遍：成功把一个人的耳朵，一点点关上。

◆



第　六　编

商业傲慢：成功是怎样把门关上的

编　序

这一编四章，写一家公司，和它的创办人周恺。

第 27 章从柯达和诺基亚讲起。先把克里斯坦森看对的地方写足，再问一句：一家做对了每件事的公司，是怎样把一条新路挡在门外的。

第 28 章走进周恺公司的客户反馈表，看一份最客气的问卷，怎样接住了客户的每一句话，又没有让任何一句话改动公司。

第 29 章走进会议室，看小王的方案在公司里是怎么流动的。

第 30 章退后一步，看繁荣时的自负和萧条时的自卑，怎样是同一块土的两张脸，再问：0 到 1 为什么偏偏发生在不合适的路里。

这一编要让你看见一个反差：公司里没有一个人说「我看不起谁」，每一张表上都印着「感谢您的宝贵意见」。账算得很准，礼貌也到位，只是账是在相遇之前结的。

27

第27章

成功的陷阱

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周四晚上九点多，周恺的办公室里只剩两个人。

周恺三十五岁，做餐饮供应链，手下四十来人。另一个是库房主管老魏，在公司干了六年，手里捏着一张皱了边的单子。

「城东一家小面馆，老板在微信上问的。」老魏把单子放在桌上，「每天只要五斤葱、两箱鸡蛋、一桶油，早上六点以前送到。」

周恺扫了一眼。

「一车跑下来，油钱都不够。」他说，「先放着吧，这种单我们做不了。」

老魏点点头，没再说话。那张单子被压在一摞对账表底下。

老魏出门的时候，顺手把办公室的门带上，带得很轻。走廊的灯是感应的，他走过去，一盏一盏亮，又一盏一盏灭。

他在楼梯口站了一下，掏出手机，给城东的那位老板回了一句：「我们这边再看看。」

发出去，他自己都觉得，这句话和「不做」差不了多少。

这件事很小。没有人拍桌子，没有人说「我看不起小面馆」。周恺那天晚上心里装着另一件事：下周三，他要和一家连锁火锅店的采购总监见面，谈续约。那是公司最大的一单，占了全年流水的三成上下。

老魏回到库房，把那天的几张大单子重新理了一遍。理完，他发现自己多看了小面馆那条微信两眼，才关掉。

不过，把这个晚上放慢了看，你会发现有一件事，在九点十分前后悄悄做完了。

那张单子值不值得认真算一算，在没人去算之前，就已经有了结果。

这一章讲的就是这件事。它发生在一间小办公室里，也发生在世界上最大的几家公司里。

◆ 二、两家公司的老故事

讲到成功的公司怎样倒下，几乎人人都会想到柯达和诺基亚。

先把大要摆在桌上。「大要」是说大家公认的那一部分；拿不准的数字和年份，本书标〔待核〕。

柯达做胶卷和相机。创办人伊士曼在 1888 年前后推出一台简易相机，广告词的大意是：你只管按快门，其余的我们来做〔核：大意〕。此后一百多年，柯达把拍照从少数人的手艺，变成了家家户户的事。过生日要拍，过年要拍，孩子满月要拍；拍完要冲洗，冲洗要胶卷和相纸。一条长长的生意链，从拍照人的手上，一直连到街角的冲印店。

1975 年，柯达自己的工程师萨森，做出了一台数码相机的原型。常见的说法是，它大得像一台烤面包机，存一张照片要二十多秒〔核〕。

那位工程师当时很年轻。据他后来回忆，管理层看过演示，反应大意是：挺可爱的，不过先别告诉别人〔核：大意〕。

这句话是真是假，本书没法替你查实。它像极了这一章要讲的事：一条新路，被一句客气的话，轻轻放了下来。

请注意这一点：柯达不是没看见。数码的东西，是从它自己的实验室里先长出来的。它后来也做过数码相机，也押过注〔核：大意〕。

2012 年 1 月，柯达申请了破产保护。

诺基亚的故事，轮廓差不多。它曾经是世界上卖手机最多的公司，那些年随手掏出一部手机，常常是它家的。2007 年，苹果发布了第一代 iPhone。诺基亚的人当然看见了。据后来的报道，它自己的实验室里也有过触屏的样机〔核：大意〕。

2011 年 2 月，当时的首席执行官埃洛普写了一封内部信，大意是：我们正站在一个着火的平台上〔核：大意〕。2013 年 9 月，诺基亚宣布把手机业务卖给微软〔核〕。

两个故事有一个共同的怪处。不是没看见，不是没有钱，也不是人笨。柯达有全世界最懂胶卷的人，诺基亚有全世界最懂手机的人。

那是为什么？

◆ 三、克里斯坦森对在哪儿

1997 年，哈佛商学院的克里斯坦森出版了《创新者的窘境》。这本书回答的，正是上面那个问题，而且回答得很漂亮。

他先看了一个行业：硬盘。硬盘一代比一代小，从十四英寸，到八英寸，到五点二五英寸，再到三点五英寸〔核：大意〕。每换一代，领头的老厂商里，总有几家再也没能回到前排，同时冒出一些没听过名字的新厂商。

他发现了一件让人不舒服的事。倒下的老厂商，不是管得差。恰恰相反，它们管得很好：认真听客户的话，认真看利润表，认真把钱投到最赚钱的地方。他把这叫作「窘境」。好公司是因为做对了每一件事，才输掉的。

他的解释，大意有三层。

第一层，新东西刚出来的时候，往往又小又差。小硬盘容量低，大型电脑的采购根本看不上它。它先在不起眼的角落里找到了用户。

第二层，老厂商的客户不要它。老厂商去问客户：这个你要不要？客户说不要。于是老厂商不做，而且不做得很有道理。它的钱、它的人、它的销售渠道，本来就是这些客户给的。克里斯坦森管这个叫「价值网络」：一家公司活在一张网里，网里的客户、利润和渠道，决定了什么事值得做。

第三层，小市场撑不起大公司的增长。打个比方，一家年收入十亿的公司，今年想再长两成半，一个只有几千万的新市场，怎么算都不够。

他还把创新分成两种。一种是把现有的东西做得更好，卖给现有的好客户，他叫它「持续性的」。另一种起初更差、更便宜、更简单，从边缘的小客户做起，慢

慢往上爬，最后把主流吃掉，他叫它「破坏性的」〔核：中文译本的叫法不一〕。老厂商打第一种仗，从来不输。它们输在第二种。

这个说法，本书认为至少有三处，要老老实实收下。

第一，他把「怪罪个人」这条路堵上了。你不能再说柯达的管理层糊涂。每一个决定，放在当时的账上，都说得通。

第二，他看见了「网」。一家公司不是一个人的脑袋，是一张客户、利润、渠道缠在一起的网。

价值网络这个词，说起来有点硬，换成家常话就好懂：一家饭馆的菜单，是老顾客一道一道点出来的。老顾客爱吃红烧肉，红烧肉就越做越好；老顾客不点素菜，素菜就慢慢从菜单上掉了。这家饭馆没有谁做错，它只是被自己的客人养成了一个样子。

第三，他看见了「小」。新东西刚来的时候，真的是小的、差的、不赚钱的、客户不要的。这个观察非常准，准到后来的许多创业者，都把它当成了自己的暗号。

这本书也不是没有被人质疑。后来有批评者说，他挑的案例太顺手，有些被他称作「被颠覆」的公司，其实活得还不错〔核：大意〕。可是这些争论，动不了上面三处。

一个人把一件难事讲到这个程度，本书只能先道一声谢。

◆ 四、他停下的地方

现在换一副眼镜。

克里斯坦森的解释里，有一个词反复出现：理性。老厂商做的每一步，都是理性的。每一步都理性，加起来就掉进了沟里。

本书同意，每一步在账上都说得通。那么，这本「账」是哪里来的？

账不是天上掉下来的。它是过去许多次回写，一层一层沉下来的。公司有一块土：客户、利润表、渠道、考核办法、会做这件事的人、做事的老习惯，缠在一起。这块土上，路走出了果子。果子回头一加厚，土又更结实了一点。今年的利润表，就是在对全公司说：我们的账是对的。

这样的回写，每一次都是真的。客户确实说过「不要」。第 10 章讲过，偏见常常不是错误，而是过期的真相。老账在当年，也是真账。

新路来的时候，是什么样子的?

它是一锅粥里冒出来的一点东西：小，差，不赚钱，没人要。第 9 章说过，0 到 1 所需要的差异，刚出现时总是像噪声。

公司拿手里的账去量它。这一量，就是结算。量出来：不划算。

注意这个结论本身，并没有算错。用老账量，它确实不划算。

问题出在时间。这条新路，还没有和公司的土真正碰过一次，还没有被允许长到有个形状，就被判完了。结算抢在了碰撞前头。

用运行态的话说，是两股流相遇：一股是公司几十年沉淀下来的河道，一股是刚冒头的新东西。河道没有被改写的口子，新东西就只能在河道边上，被量一下，被放下。

没有谁在这里「看不起」谁。柯达的会议室里，不必有一个人说「数码是小玩意」。账自己会说。

诺基亚也是一样。一家每年卖出那么多手机的公司，它的渠道、它的运营商客户、它的工厂和它的考核，都是围着当时那种手机转的。一款要重写整个系统、重教整条渠道的新东西，放在这张网里，处处是红的〔待核：具体内部情形〕。账只要如实地算，就会如实地说：现在别动。

每一次，账都算得很准。

这就是他停下的地方。我们把两边并排放一放：

	克里斯坦森看见的	本书接着走的两步
错在哪	管理很好，所以输了	好的管理，是好的结算；输在结算的时间
账从哪来	价值网络：客户、利润、渠道	价值网络是回写沉下来的土，它也能被回写改写
怎么办	另立一个独立组织，让新路有自己的账	老账也要留一个口子；问这个口子，谁来开、什么时候开

他开的药方，是把新东西搬到另一张账上去结算。这个办法有人用过，而且见了效。常被人提起的例子，是 1980 年代初的 IBM：它把个人电脑交给一个远离总部的小团队，让他们不受大型机那套规矩的管〔核：大意〕。

这个办法对，而且恰好说明病在哪里：新路不能在老账上被结算。本书只想往前再走两步：第一，老账自己也要有一个口子，能被新东西改写；第二，这个口子要在碰撞之前开着，不能等到平台着了火才开。

◆ 五、周恺公司的土

说到这里，该看一看周恺那块土了。

八年前，周恺辞了职，开着一辆二手面包车，给城东的三家小饭馆送菜。那时候，他一天要跑十几个小单：五斤葱，两箱鸡蛋，一桶油。有的老板赊账，有的老板半夜打电话说明早多要两把青菜。他自己搬，自己记，自己追账。

这一点，周四晚上的周恺没有想起来。

后来，公司一步一步长大。先是有了第一个连锁客户，整车送，月底结账。接着有了第二个、第三个。再后来，有了冷链车，有了调度，有了库房，有了老魏。每长一步，旧日子里那些零碎的东西，就被收拾掉一点，因为它们占地方，也占人手。

今天这块土，是这样缠在一起的：

大客户整车送货，月结账期，一旦签了合同，半年一年不会变。调度每天凌晨排车，排得满不满，看的是装载率。周一早上的晨会上有一张表，每一单的毛利排成一列，低于某条线的，标成红色。老魏每个月的奖金，有一部分挂在装载率上。

周一早上八点半，周会照例开。财务小冯把投影打开，一列一列念上周的单子。

「这一单，毛利百分之四，红的。」小冯说，「是城西那家粥铺，量很小。」

周恺看了一眼表。

「谁接的？」

他的语气很平，没有责备的意思。销售小罗站起来半截：「是老客户的朋友介绍的，不好推。」

「下次直接按起送量回。」周恺说，「别接了。」

会议室里有人低头记了一笔。

这是一句很普通的话。你在会议室里坐着，就会知道，它比任何一份制度都管用。以后再有粥铺这样的单子，小罗会在微信里先看一眼量，量小，就回起送量。他不会再跑来问。公司的土里，又添了一块小石头。

没有一个人规定过「小单不接」。不过你顺着这张表看下去，一张五斤葱的单子，从头到尾都在逆着水走：装载率上它是红的，毛利上它是红的，老魏的奖金上，它也是红的。

所以老魏拿着单子进来的时候，其实已经做了一件难事。他拿的是一张会让自己奖金变少的单子。

他在库房待了六年，知道每一趟空车是怎么一分一分落到自己头上的。月底对账，装载率那一栏最先看的是谁，他心里有数。

可是那天晚上，他还是把单子带上了楼。他后来对人说，只是觉得，那个老板在微信里说话的口气，让他想起八年前的周恺。

土不是背景，土在推。

这块土每一块石头，当年都有道理：月结账期，是为了让公司睡得着觉；装载率，是为了让车不空跑；红色的毛利线，是为了不被小单拖垮。它们都是真的回写，是八年里一次次摔出来的教训。

只是它们合在一起，成了一道河道。河道的形状是：大水从这里过，小水绕着走。

◆ 六、新路从哪里来

还有一件事，值得单独说。

新路为什么总是显得那么没分量？

回头看那些故事。柯达做出数码相机原型的，是一位年轻的工程师。第一代 iPhone 刚发布的时候，业内有不少人把它当成一件有趣的玩具〔核：大意〕。周恺这里，小单是从小面馆老板的微信里来的，不是从行业报告里来的。

新路常常是这个样子：来自位次低的地方，说话的人不是行内人，用的词不是行内的词，需求也不在任何一张现成的表上。

第 9 章说过，0 到 1 所需要的差异，恰恰是现有形状无法归类的。无法归类，听起来就像噪声，像外行话。

这不是说，位次低的人说的话就更对。大多数噪声，最后真的只是噪声。多数小东西，真的不值得做。

本书想说的只是另一半。要是一家公司的账，专门把「位次低、说话外行、量又小」的东西先挡掉，那么就算里面藏着一个将来的大东西，它也没有机会被看见。你挡下一百个噪声，同时挡下一个将来。你没法事先分清哪一个是哪一个。

所以，要紧的不是把每一个噪声都接下来，而是留一个地方，让它们有机会碰一碰。

◆ 七、成功怎样把门关上

成功是最周到的守门人。

这话听着有点重。你顺着一家公司的日子看，它是很家常的事。

一家公司在本行里，路走得熟，土养得肥，果子年年结。第 11 章讲过，固化的土遇到合适的路，结出好果子；重复几次，生出自负。这里的自负，不是哪个人嗓门大，而是一句话慢慢长在了全公司嘴上：这一行，我们懂。

这句话常常是真的。他们确实懂。

然后，土开始挑路。合适的路，多走几步，不合适的路，绕开。这是选择性回写，第 9 章说过：只收和现有形状兼容的差异。每一次挑，都是一次再确认。每一次确认，土又厚一层，也更朝同一个方向厚一层。

土越厚，门越窄。

这里有一个很难察觉的地方。成功的公司并不拒绝外面的声音。它订了行业报告，请了咨询公司，开了战略会，每年还派人去硅谷看看。它很开放。

进来的东西，都先过一道筛子：和现有的账兼容吗？能进利润表吗？客户要吗？能进的，收下；不能进的，记一笔「值得关注」，放进文件夹。

这就是第 9 章说的「最开放的样子」。关得最严的门，常常长得最像一扇敞开的门。

柯达和诺基亚的故事，读起来像是「看见了，却没做」。换一副眼镜读：看见了，也收下了，可是没有让它改写自己。看见是一回事，让看见落到土里，是另一回事。

到了这里，你可能想问：这是不是说，成功的公司都傲慢？

要是你去问周恺，他是不是傲慢，他会愣一下，然后很诚恳地说不是。他每周三都去客户那里坐坐，逢年过节给每家客户送东西，听到批评会点头记下来。这些都是真的。

所以本书不给公司贴标签。给一家公司或一个人贴上「傲慢」两个字，本身就是又一次提前结算：它把一整段正在发生的事，在没跑完之前，就封成了一个名词。本书只描述一件事：在某些相遇里，账是先结的。这样的相遇多了，沉下来，才被人叫作「傲慢的公司」。那是结果，不是起点。

要提醒你一句，本书不替它们做后见之明。有人说柯达只要早点转向数码就能活，这句话没有人能证明。数码相机后来很快成了手机里的一个小功能〔核：大意〕，转了，也可能输。本书只说一件小事：它们的账，是在碰撞之前结的。至于碰了以后会怎样，没有人知道，包括它们自己。

◆ 八、被挡在外面的那一边

关上的门有两侧。我们一直站在里面看，现在到门外去看一眼。

那张单子，是老魏第二次拿出来的。第一次是半年前，也是一张小单，周恺也说了「量太小」。老魏那次没有争，点点头走了。

第二次拿出来之前，老魏在心里掂量了好几天。他知道周恺会怎么说，他只是想看看，这一回会不会不一样。

没有不一样。

下一次，他还会拿吗？

你大概猜得到。调度小姑娘也有类似的经验：微信上偶尔有小店来问，她回一句「我们起送量是多少多少」，就没有再往上报了。她不是怕挨骂，周恺从不骂人。她只是知道，报上去也一样。

于是公司里出现了一层看不见的滤网。小单，在到周恺桌上之前，已经被很多人各自结算过一遍。到他桌上那一张，是漏下来的、不得不拿的、实在忍不住拿的。

门外的小面馆老板，也被改写了。

他问过一次，没有回音。他问过第二次，得到一句「起送量」。他得出的结论不是「这家公司不对」，而是「做大生意的人，不做我们这种」。这个结论也是真的，因为它被好几次回话确认过了。

第 5 章讲过，轻视同时生产出一个被轻视的人。这一幕里，没有人说过一句不客气的话。老魏、调度、小面馆老板，三个人各自先在自己心里结了一笔账，每个人都很懂事。

位次就是这样沉下来的。它不是谁在哪一天宣布的，是许多次「说了也一样」，一层一层铺成的。

等到有一天，公司真的想做小单，会发现一件怪事：没有小客户来找它了。

不是小客户不存在，是他们早就不问了。

◆ 九、回到那张单子

一个月后的一个周五晚上，周恺在家吃饭。

火锅店的续约谈下来了，对方的采购总监很客气，价格压了一点，量还是那个量。周恺心里松了口气，吃得比平时多。

豆豆在餐桌另一头写作业，笔尖沙沙响。林晓在盛汤。

「今天老魏又拿了那张单子给我看。」周恺随口说，「就是上个月那家小面馆，城东的。他又问了一次，说这回老板还提了隔壁两家，都想少量多次地要，早上送。」

「你怎么说的？」

「还是那个话。量太小，车跑一趟不划算。」周恺夹了一筷子菜，「我们的车，是拿来跑大客户的。」

林晓把汤碗放在他面前，没有马上坐下。

「要是这话，是火锅店的采购总监说的呢？」她问。

周恺抬起头。

「什么话？」

「少量，多次，早上送。」

他张了张嘴。

「那不一样。」他说，「火锅店的量在那儿。」

「我问的是话，不是量。」林晓坐下来，「同一句话，换个人说。你会不会第二天就开会？」

饭桌上安静了几秒。豆豆的笔停了一下，又沙沙地走起来。

周恺没有答。他知道答案。要是火锅店的采购总监说了这句话，他第二天一早就会把老魏、财务、调度叫到一起，排车，改线路，算怎么能做。他甚至不会问「划不划算」，他会问「怎么才能做到」。

同样一句话。

来自大客户，门槛是低的，一句话就跨过去了。来自小面馆，门槛是高的，同样大小的一句话，被挡在门外。第 2 章讲过，这就是 θ 他远远大于 θ 我。公司的门槛有两种，一种给熟人，一种给陌生人。

这里有一个细节，值得停一停。林晓没有说「你看不起小面馆」。她只问了一句话，换了一个说的人。她没有去碰周恺心里有什么，她只是把结算的那一刻，翻到了光亮下面。

◆ 十、周恺做了什么

那天晚上，周恺没有当场改主意。

他在阳台上站了一会儿，想了一件事：自己到底能不能回答，这单生意值不值得做？

答案是，不知道。他从来没有算过。一个月来，他拿来挡住这张单子的，是一句「做不了」，不是一张算过的账。

第二天是周六，他还是去了公司，叫来了老魏。

「我们试一个月。」他说，「不是接，是试。」

他们定了几条规矩。

只试三家，就是那家小面馆和它的两个邻居。用两辆车上午的空档去送，不动原来的线路。记两样东西：送一单到底花多少钱；这几家店，有没有带来别的东西，比如他们认识的别的店老板，比如他们才有的需求。一个月后，周恺和老魏坐下来，把账摊开看，再定做不做。

他还给自己立了一条：一个月之内，不许用「不划算」三个字下结论。

周一的晨会上，他又让小冯多做了一件事：把这三家的单子，单独放在表的最下面，另起一栏，叫「试验」，不标红。

小冯愣了一下，问：「红的线，要不要给它画上？」

「这个月不画。」周恺说，「画了，大家看一眼就知道该怎么想了。」

这句话，也是一次回写。老账有了第一个小口子。

第一周的周三，周恺早上五点半就到了库房。他说是顺路，其实不是。他站在装货口，看老魏把五斤葱、两箱鸡蛋、一桶油搬上空出来的那辆车。

车六点前到了城东。后来老魏讲给他听：小面馆的卷帘门刚拉起一半，老板弯着腰钻出来，看见车，愣了一下，说了一句：「真来了？」

老魏没答话，只把单子递过去，让他签字。老板签得很慢，一笔一划，像在签一份大合同。

周恺听完，没有说什么，只在心里把「做不了」三个字翻出来看了一遍。它比他记得的要薄。

一个月后的账算出来，是赚是赔，本书不报。这不是商业案例，是一个晚上。陪读人物不替书里的判断作证。

要紧的是账的顺序换了：先让这条路跑一跑，跑出一点形状，再拿账去量它。

用本书的话说，结算从碰撞之前，挪到了碰撞之后。

◆ 十一、不是什么单子都要接

读到这里，有一个担心很自然：那是不是所有小单都得接？是不是所有「新东西」都该追？

不是。

第 9 章划过一条线：不结算，不是出路。什么都进、什么都改，是耗散。一家四十个人的公司，要是谁提什么都去试，三个月就垮了。

分界不在接不接，在比较有没有真的跑过。

设想周恺试了一个月，算清楚了：单均成本高到赔本，几家店也没带来别的东西。他于是回到老路上，对老魏说：这条我们不做了，原因在这里。这是坚定，不是傲慢。他的土没有变，可是这一回，新路碰过了土，结算在碰撞之后。

反过来，要是他一个月前一句「做不了」，一个月后还是一句「做不了」，结论一字没变，意思却完全两样。前一个是没有算过的账，后一个是算过的账。

还有一种情形，也要说清。很多公司拒绝了一条新路，后来证明拒绝是对的。市面上出现过的新东西，大多数没有长大。这些故事没有人写成书，因为没有人爱听「他们没追，他们是对的」。

那不要紧。对和错，是结果。本书看的是过程：拒绝之前，比较有没有跑过。跑过了再拒绝，是坚定；没跑就拒绝，哪怕拒绝对了，也只是运气。

所以判断一家公司有没有关上门，不要问它最后做没做，要问：这件事，有没有一次真的在公司里发生过？

一个简单的办法是盲测，就是林晓问的那句：同一句话，换个人说。把「小面馆」换成「火锅店」，结论变不变？变了，说明账里有一部分在量人，没有只量事。

公司还可以给自己量一个比值：一个小客户的话，要比大客户的话多花多少力气，才能被听见？三倍，十倍，还是一百倍？这个数不必精确，只要有人愿意去估一估。估出来的那一刻，门槛第一次有了形状。第 2 章说过，目标是把这个比值，一点一点往 1 压。

◆ 十二、放回日子里

那个周日晚上，周恺又去了一趟公司。库房里灯还亮着，老魏在清点冷库。周恺把那张皱边的单子从对账表底下抽出来，在背面写了一行字：「放一周。周五看。」又签上了日期。

老魏看见了，什么也没说，只是把单子夹进了自己的本子里。

这一行字不起眼，却是这一章里最要紧的动作。

回到周四晚上九点多的那间办公室。

要是时间能倒回去，周恺只需要多说一句话。

不是「好，我们来做」，也不是「我再想想」，而是：「放一周，一周之后再说做不做。」

一周。就这么一点。这一周，是给碰撞留的地方。

你不必开公司，也用得上这个办法。你在单位里，可能刚好是那个看到单子的人；你在家里，可能是那个听到孩子提了件小事的人。下面几条，都是明天能试的：

- 下次有人给你一个「不起眼」的想法，不要当场说行或不行，先说「放一周」。
- 在手边留一页纸，写上「被我说过不划算的事」。每个月翻一次，挑一件，真的跑一跑。
- 听到一个想法，在心里换一次说话的人：要是这话是你最重要的客户、上司、老师说的，你会怎么办？

- 给新东西留一块小地方，小到亏了也不心疼，让它在那儿正在成形。
- 给每一个「不」，写上一句理由，再写上这个理由用的是什么账。账一写出来，常常自己就发现，老账量不了这件事。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。这一章讲的是生意，用不到这句；可是做生意的人身体常常第一个出问题，你要是熬夜熬了很久，记得这件事。

带 走 的 话

成功的公司不是没看见新路，是拿老账先把它量完了；量得准，门才关得最紧。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？关着：每个季度的利润表，都在重新确认老账，没有一张表能让新路进来。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：那张单子，在没人去算之前就有了结果。

想 一 想

1. 你手头有没有一件事，是你说过「不划算」「没必要」，却从来没算过账的？
2. 同一句话，要是换成你最看重的人说，你的反应会不会不一样？
3. 你所在的地方，有没有一块可以亏的小地方，让新东西先在里面长一长？

◆

28

第28章

满意度调查的客气

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你大概收到过这样的短信：「您对本次服务是否满意？请回复 1 到 5。」

有时候是外卖，有时候是快递，有时候是银行柜台前那块小小的按键板，上面画着一排表情，从笑脸到哭脸。

你多半回过一次。有一回，你回了「2」，心里还有一句话想说，只是那个格子里放不下。你等了几天，没有人联系你。后来，你再也不回了。

你没有生气。你只是明白了一件事：这个问题，不是用来听你回答的。

它是用来凑一个数的。

这一章讲的，就是这件事的另一头：问的人，那一边发生了什么。

周恺的公司，每个月初都给客户发一份满意度表。八道题，五分制，最后一栏是「其他建议」。这个月的汇总，是客服小梁在一个周四的傍晚送进周恺办公室的。

「平均四点六。」小梁说，「比上个月高了零点一。」

周恺看着那一行数字，笑了。

「回收率多少？」

「三成出头。」

「不错。」周恺把汇总表翻到第二页，「下周一晨会上，念一念，让大家高兴高兴。」

这是一个很好的晚上。没有人做错任何一件事。

小梁抱着空的文件夹往外走，走到门口，周恺又叫住她：「这个月录得比上个月快。」

小梁笑了一下，说：「新买的软件，可以批量导入。」

她走后，周恺把汇总表对折，放进公文包里，准备带回家再看一遍。他没有翻到最后一列。那一列不在汇总表里，在另一个文件里，另一个文件在小梁的电脑里。

◆ 二、那张表长什么样

先把那张表摆出来看。

八道题，问的是：送货准时吗？商品新鲜吗？包装整齐吗？对账清楚吗？客服态度好吗？价格合理吗？会不会推荐给同行？总体满意度几分？每道题下面一排数字，从 1 到 5，圈一个。

最后一栏，是一个空白的长格子，上面印着：「其他建议：」，后面是两行横线。

每个月，客服会通过微信把表发给每一家客户，请他们抽一点时间填一下。填完的表，由小梁收回来，录进电脑，算出每一题的平均分，画成一张柱状图，放进周一晨会的材料里。

周恺很看重这张表。每个月他都会在会上念最低的那一题，问负责的同事：这个分，怎么往上提？去年有一个季度，「送货准时」那一题掉到了四点一，他连续三个周一都在问，调度主任整整两个月没睡好觉，最后分数回到了四点五。

周一的晨会上，这张表是最让人高兴的一个环节。

小冯把柱状图投到墙上，八根柱子，高高矮矮，最高的是「客服态度」，四点八；最矮的是「价格合理」，四点二。周恺站在图前面，拿笔点着那个四点六。

「大家辛苦了。」他说，「客户满意，是我们吃饭的本钱。」

底下有人鼓了几下掌。调度主任揉着眼睛笑。

这是一个真诚的时刻。没有人在演。一个四十来人的公司，有了一个全公司都认的分数，大家朝着同一个方向使劲。这样的场面，值得珍惜。

这是一张认真对待的表。它真的起过作用。

最后一栏呢?

录入的时候，小梁会把那一栏的字敲进电脑，存在表格的最后一列。这一列不参加平均，不画图，也不进晨会的材料。每个月月底，它自动存进一个叫「历史反馈」的文件夹，一年下来，有好几百条。

没有人说过「这一栏不看」。只是它不进数字，数字才是晨会上说话的东西。

◆ 三、满意度调查对在哪儿

在换眼镜之前，先把公道还给它。

满意度调查是一件了不起的发明。它的意思，翻成大白话，是这样的：一家公司不要只在自己的脑袋里猜客户喜欢什么，要走出去，问一问。

这一点，听起来平常，做起来不平常。历史上很多公司，都是在自己的屋子里画客户，画得很像，然后撞到真人。把「问」这件事，变成一种每个月都做的、有数字的、能比较的日常，是商业管理走过的一大步。

后来的人把这一步越走越细。2003 年，赖克哈尔德在《哈佛商业评论》上提出过一个很有影响的办法：只问一个问题，你有多大可能把我们推荐给朋友?再把答案算成一个数，叫净推荐值〔核〕。它的好处是简单，一个数，从头比到尾。

再往前，日本的制造业讲「现地现物」，意思是到现场去，亲眼看〔核：大意〕。再往后，创业者们常说一句话：走出办公室，去找真人谈。这条线，是一条很好的线。

它做对了三件事。

第一，它把「客户」从一个想象，变成了一些具体的人。

第二，它把「好不好」变成了可以比较的东西。这个月比上个月高了零点一，这家店比那家店低了半分。有了数字，会议才开得下去。

第三，它给了客户一条能递话的缝。要是没有这张表，很多客户连递话的地方也没有。

周恺的公司，就是靠它起家的。头两年，客户还少，周恺亲自打电话问，问出来的东西，直接变成了冷链车和夜间调度。后来人多了，打不过来电话，才有了这张表，它是那些电话的替身。

所以本书不是要说满意度调查不好。恰恰相反，周恺那家公司，要是没有这张表，会比现在糟得多。

问题不出在表，出在表被用到了哪一步。

◆ 四、一位叫老何的客户

那个周四傍晚过去三个月，周恺接到一个电话。

电话是一家中型面馆连锁的老板打来的，姓何，开了三家店，从周恺公司成立的第二年就是客户。老何在电话里说得很平静：下个月起，他们要换一家供应商，合同到期，不续了。

周恺一下子懵了。他翻出这家客户历年的表，每一张都是满分或者四分。

「是不是价格的问题？」他问，「价格我们可以再谈。」

「不是价格。」

「是质量？送货？」

「也不是。」老何停了一下，「你们做得挺好的。」

周恺不知道说什么好。

「那究竟是为什么？」

电话那头静了几秒。

「说不上来。」老何说，「你们挺客气的。」

周恺放下电话，坐了很久。

窗外是傍晚的车流，红的尾灯一串一串往前挪。他想给老何再打一个，拿起手机，又放下了。他不知道该问什么，问价格，问质量，问送货，这三样老何都已经说过「不是」。

他第一次发现，自己手里能问的问题，都是表上那八道题。

他让小梁把老何公司历年的表全找出来。小梁抱来一摞，一张一张翻。翻到去年的春天，翻到今年的二月，在最后一栏里，各有一句话。

去年春天那张：「送货能不能晚半个小时？我们下午才有人收货，早上店里没人。」

小梁把这张纸抽出来，放在桌上，用手压平了折角。纸的右下角，有一个小小的红色勾，是她当时录入完成后顺手打的。

那个勾，此刻看上去格外显眼。它的意思是：已处理。

今年二月那张：「送货时间能不能调一下？」

两句话，隔了十个月，同一家客户，写的是同一件事。

小梁的脸有点白。「这两条，」她说，「我都录进去了。」

「我知道。」周恺说。

他伸手把那张纸拿过来，对着灯看了一下。纸很普通，字也不算潦草，只是写的人当时大概站着，笔迹往右上方斜着去，像急着交卷。

她确实录进去了。她没有做错。

她后来跟周恺说起过自己是怎么录的。每月的表收回来，她先看分数，再看最后一栏。分数录进格子，最后一栏复制粘贴，整个过程顺手，也快，一个下午就能收尾。

「我以为，」她说，「只要一个字都不落，就算是认真了。」

周恺听着，没有接话。他想，这句话换一个人说，换成他自己，也是这样想的。

这里还有一个细节，值得停一停。老何历年的分数，是满分或者四分。一个给了满分的客户，走了。

满意和留下，是两件事。满意度量的是客户对已经发生的事觉得怎么样。老何要说的，是还没有发生的事：他希望送货的窗口能长成另一个样子。表上没有一道题，问的是这个。

◆ 五、「客气」两个字

那天晚上，周恺回到家，餐桌上已经收拾过了。林晓在批作业，红笔放在一叠作文本旁边。

他把老何那句话讲了一遍。

「你们挺客气的。」林晓重复了一句，笔停在半空，「他是在夸你们吗？」

「我也不知道。」周恺说，「听着不像。」

林晓是教语文的，对词很敏感。她把笔放下，想了一会儿。

「客气，」她说，「字面上是什么？」

「待客的气度？」

「待客。」她点点头，「把你当客人。」

周恺没有明白。

「客人是什么人？」林晓说，「是来了要给他倒茶、给他让座的人，说话要好听，礼数要周全。可是客人不用管家里的事，也不会被问家里的摆设该怎么摆。」

她顿了一下。

「他说你们客气，意思大概是：我在你们那儿，一直是客人。」

周恺坐在那里，半天没说话。

这是一个语文老师对一个词的解读，不是证据。可是它把一件事，说得比任何分析都准。客气，是礼数周全，同时也是一道线：线这边是自家人，线那边是客。客的话要听，要谢，要记，可是家里的东西，不因为客人的一句话挪动。

◆ 六、客气是怎样做成的

现在来看一看，那两句话去了哪里。

它们没有丢。每一个字都在，存得好好的，就在「历史反馈」文件夹里。后来还被客服用一个短句回复了：「感谢您的宝贵意见，我们会认真研究。」

这就是客气。把客气拆开，能看出它是怎么做成的。

先说「认」。老何的话被听见了，被录入了，被感谢了，还有一句回复。这一整套，本书叫「认」：承认有这么一个差异，已经发生了。

再说「收」。收是说，这个差异，真的改写了公司的什么东西：调度的排班、司机的路线、考核的办法、哪怕是一条规矩。老何的那句话，没有改动任何一样。

认了，没有收。第 4 章讲过，这是四格里的一格：**认而不收**，本书叫它隔离型。

隔离型有一个特点：它可以完全不失礼。字典说，傲慢是「轻视别人，对人没有礼貌」，可周恺的公司，礼貌周到到了极点。每一个人都客气，每一张表都印着谢谢。字典的定义在这里什么也捉不到，因为那个定义，漏掉了整整一类。

第 12 章的九格里，隔离型那一列，理念界叫「客气之傲」，现实界叫「背景之傲」。周恺公司这一幕，两样都沾一点：客户的话被客气地收下，客户本人又成了背景。客户的话，被当成了「数据」，没有被当成「差异」。

数据和差异，有什么不同?

数据是一个等着被放进格子的东西。差异是一个等着改动格子的东西。

一条意见，在表格最后一列躺着，它是数据。要是它走进周一的晨会，让调度主任把排班表拿出来重看一遍，它就是差异。

◆ 七、认到哪一步才算收

「收」不是一个动作，是一串台阶。把周恺公司的这条路拆开，能看出它停在了第几级。

台阶	发生了什么	老何那句话走到了没有
听见	有人读到了这句话	走到了，小梁录了
记下	它被存了起来	走到了，进了文件夹
回应	对方得到一句回话	走到了，一句「感谢」
有主人	有一个人，职责里写着「这件事归你」	没有
碰上土	它和排班、考核这些东西真的撞了一下	没有

台阶	发生了什么	老何那句话走到了没有
改了东西	公司的某一处不再是原来的样子	没有

前三级都在，后三级都空着。

你看，这张表里最容易做的，恰好是前三级。听见、记下、回应，都可以交给一个部门、一个软件、一个模板。后三级，要有人为它花力气，要有人放下手里的事，要有人愿意让自己的一块地方变一变。

所以认而不收，在公司里是最省力的一种样子。它不用得罪任何人，不用改任何东西，还能拿到一个「重视客户」的名声。

谦虚，在这张表里的样子是：这句话走到了最后一级。第 4 章把这叫作相遇，认了，也收了。

相遇不一定要大动。老何要的是晚半小时，这一点并不难；难的是让「晚半小时」这件事，能在公司里找到一个落脚的地方。哪怕只是档案里多一栏，也是落地。

◆ 八、格子本身就是一次结算

再往下看一层。

那张表最有意思的地方，不在最后一栏，而在前面的八道题。

这八道题是谁出的？是公司。五分制是谁画的？是公司。客户可以说什么，只能说到哪里，是在表印出来之前就定好了的。

老何心里想的事，是送货时间。表上八道题里，「送货」只有一道：准时吗？老何的送货总是准时的，他只是不方便那个时间。所以他在「准时」那一题上，圈的是 5。

这就是格子的作用。一个问卷，它像一张网，网眼是公司织的。比网眼小的话，漏过去，比网眼大的话，挂在外面。老何的话，刚好不在网眼上，他只好写在最后那条空白的长格子里。

而那条长格子，是不进平均的。

所以，满意度表的客气，不是发生在公司收到意见之后，而是发生在表印出来之前。差异能落在哪里，已经先定好了。客户的话，只能在公司事先画好的格子里落脚。落不进去的，写在边上，由一个文件夹接着。

这就是本书说的：结算抢在了碰撞前头。碰撞，是客户的话和公司的土碰在一起。可这张表，在碰撞发生之前，就把可以碰的部分，划成了几块。

这样做，是出于好意。想比较，就要有格子。没有格子，就没有数字。格子这个东西，一旦用久了，就会反过来决定公司能听到什么。

格子之外，还有一个地方要说一说：四点六这个数。

四点六，是几百个人的评分，加起来，除一下。这是一个很好用的数，能比，能画图，能挂在墙上。

它做了一件事：它把几百个具体的人，在碰到公司之前，先合并成了一个数。

老何是一个人，有一家店，早上没人收货。砂锅店老板是另一个人，下雨天箱子会湿。写电子发票的是第三个人。每一个人的处境，都是一个具体的差异。把它们加起来除以人数，这些差异就被磨成了一个没有棱角的东西。

四点六去碰公司，公司只会点头：不错，继续保持。

所以平均数，是一种很干净的提前结算。它在差异进门之前，先替差异开完了会。

这不是说平均数不好用。它有它的活儿：看趋势，看整体有没有出大问题。本书只想提醒一件事：它回答的是「整体怎么样」，回答不了「谁在哪一刻不方便」。后一个问题，才是能改写土的问题。

一家公司想听见差异，就得留一条不被平均的路：让一两个具体的人、一两句具体的话，不经过任何计算，直接走到做决定的人面前。

◆ 九、被客气的人也被改写了

老何那边发生了什么？

去年春天，他写下那句话的时候，心里是有期待的。他想的是：这家公司向来不错，我提一句，会有人听。他等了几周，没等来回音，只等来一个月后的下一张表，一模一样。

他没有生气。这位老板见过很多供应商，他知道，大部分公司都是这样。他只是在心里记了一笔：这家公司有一张填意见的表，意见是填给表的，不是填给人的。

今年二月，他又写了一句，这回只写了半句，字也少了。

你看，他的话变短了。

这是被客气的人身上发生的事：说了没用，就少说；少说，就写得更含糊；写得含糊，公司就更读不出什么。公司读到的，是越来越平的分数，和越来越少的字。

回收率是三成。另外的七成，不是没有话，是话已经不往这条路上走了。

他们的话去了哪里，大概是这样几种去处。

有的客户当着送货司机的面说了，说完就算了，那句话在司机的脑子里待了一天，就散了。有的在自己店里和伙计抱怨了一句，结束。有的悄悄试了另一家供应商，只用了一次，没告诉任何人。还有的什么也没做，只是下次下单的时候，晚了一两天，订得少了一点。

这些去处，没有一个会在周一的晨会上出现。

公司的耳朵，只长在表的那一个口上。

第 5 章讲过，一边的轻视，同时生产出一个被轻视的人。这里没有谁被轻视，每个人都被谢谢。可是客户学会了一件事：对这家公司，最好的办法是圈 5。

每一个 5 分，都在对公司说：我们没问题。

回写不对称，就这样在两边同时发生了。公司这一边：「我们的表很好」又被确认了一次，分数还升了零点一。客户那一边：「说了也没用」又被确认了一次，这回连字也省了。

河道一年比一年深。深的那一头，是公司的自信；浅的那一头，是客户的沉默。两头看起来都很安静。

在一家公司里，客户的沉默，常常被读成满意。

◆ 十、一条路通，一条路不通

把眼光再拉远一点，看看公司和客户之间的路。

这家公司对客户，不是没有影响。恰恰相反，它的影响力很大。

去年秋天，公司改了对账规则：从每月月底一次，改成每半个月一次。财务只在微信群里发了一条通知，附一张说明图。两周之内，一百多家客户全部调整了自己的记账习惯。有的老板专门去问了会计，有的抱怨了几句，没有一家提出不照办。

再往前，公司调过一次价格，换过一次包装，改过一次最低起订量。每一次，都是一条通知，一两周就落了地。

这就是公司的差异，改写客户的样子。路很顺，没有一个关口。

反过来呢？

老何的那句话，要走多少步，才能碰到调度的排班表？它先是写在一张纸上，纸被客服收回来，录进电脑，存进最后一列，最后一列存进文件夹。文件夹有好几百条，不参加平均，不上晨会，没有谁的考核表里写着「读它」。

这就是单向渗透。一边的差异，一路畅通地改写另一边；另一边的差异，到了这里，被分流到了客服、报表和文件夹。

第 5 章讲过，位次不是起点，是过去许多次这样的单向渗透，沉下来的、双方共有的一段河道。客服部在这段河道里的位置，很像一道闸门：水从公司流向客户，闸门敞开；水从客户流向公司，闸门放小一点，只让一部分过去，剩下的蓄在池子里。

客服小梁，是这道闸门前面站着的人。她很勤快，也很客气，每一条她都认真录了。

如果要说这一幕里有什么需要改，不是小梁，是闸门。

还有一个小地方，值得留意。整家公司里，没有一个部门的职责，是「读最后一栏」。客服的职责是录，调度的职责是排车，财务的职责是对账，周恺的职责是看数字。最后一栏没有主人。

没有主人的东西，不会被拒绝，也不会被接收。它只是在那儿。

◆ 十一、「更快的马」

说到这里，有一个常见的反驳：客户又不知道自己要什么。

这话背后有一个很有名的故事。据说，福特曾经说过，要是他去问人们想要什么，人们会回答：更快的马。这句话流传很广，不少人拿它来说明，不能全听客户的。

这句话是不是福特说的，没有查实。有人认为是后来的人安在他头上的〔核：大意〕。

不管出处，这个意思有一半是对的。客户说出口的话，常常只是他们能想到的那个形状：想要快，就想到马；想要别送太早，就写「晚半个小时」。如果公司把这些话原样照办，既跟不上，也会累死。

这句话还有另一种用法，更常见，也更值得警惕：当一家公司不想改的时候，它就把这句话拿出来。「客户不知道自己要什么。」于是客户所有的话，都被挡回去了。

这又是一次提前结算。

本书的看法，是两边都不对，也都有一点对。

照单全收，是耗散。客户说什么，公司就改什么，三个月就会被四十个方向拉散。这一条，第 9 章说过。

一律不收，是石头。

两边之间，有一条细细的路：把客户说出口的话，当成差异的表面，不当成答案。老何写「晚半个小时」，答案不在这五个字里，答案在他身后那个事实里：他的店，早上没人收货。这个事实，才是一个真正的差异，要进公司的土里去碰一碰。

问「他为什么这么说」，比问「他说的对不对」，要早一步。

◆ 十二、周恺的那个晚上

老何走了以后的第二周，周恺做了一件事。

他让小梁把「历史反馈」那个文件夹里，所有的「其他建议」全部导出来，打印。一共四百多条。厚厚的一摞，摊在库房那张大桌子上。

那天晚上，他、老魏、小梁，三个人坐在库房里，一人面前一堆纸，从八点读到十一点。

没有开会，没有分工，也没有议程。就是读。

读到一半，老魏忽然笑了一下。

「你看这条。」他把纸递过来，「去年六月的，是城南那家砂锅店：『你们司机很好，就是下雨天箱子会湿。』」

「这条我们改了吗？」周恺问。

「没有。」

「那这条呢？」小梁翻出另一张，「这个客户写的是，能不能开电子发票。」

「这个财务那边说过要做。」老魏说，「后来没人催。」

三个小时里，他们读出了三类东西。

第一类，是已经有人知道、一直没人催的事，像电子发票，这样的有十几条。

第二类，是写在边上的小事，只有一两个人提过，要看是不是更多人也有，比如箱子怕雨。

第三类，只有三条：老何的两条，和另外一家客户的类似一条。送货时间。三条放在一起，才第一次露出一个形状。他们的送货窗口，是围着公司的排车习惯画的，不是围着客户的收货习惯画的。

周恺看着那三条，半天没说话。

「这三条，」他后来说，「要是火锅店写的呢？」

老魏接了一句：「那我们早改了。」

这句话，在这个库房里，没有人再往下接。

小梁低着头，把手里那张纸折了一道，又展开。她后来说，那一刻她第一次明白，自己录了一年多的东西，原来是一排排没有人拆的信。

老魏站起来，去冷库里看了一眼温度，回来坐下，什么也没说。库房里只有纸张翻动的声音。

十点多，小梁去楼下热了三杯水，端上来，一人面前放了一杯。纸摞得高，她把杯子放在桌沿，离纸远远的。

周恺接过来，说了声谢谢。小梁摇摇头，说：「该我谢你。」

她没有说谢什么。三个人谁也没问，各自低头，又拿起了面前的下一张。

第二天，周恺给老何打了个电话。他没有问「你满不满意」，没有问「还能不能回来」。他只问了一句：

「你们那几年，有没有哪一天，是我们送货让你特别难受的？」

电话那头沉默了一会儿。然后老何讲了一个他从没写进表里的故事。

那是一个周六早上，店里正是人手最少的时候。货到了，没人签字，司机等了十分钟，把货放在后门口。那天下雨。

老何没有回来。他的合同已经签给了别人。周恺把那个周六早上，写在了排车表的最上面。

接下来的几周，那三类东西各有了去处。

电子发票那十几条，有了主人：财务小冯，月底前给一个日期。

箱子怕雨的那条，司机们自己想了个办法，在车上多备了一叠塑料布。这是最快的一个，三天落了地。

送货窗口那三条，最难。排车是整个公司的骨架，动它，要动调度、动司机的班次、动老魏的装载率。周恺没有一口答应，他只做了一个小小的动作：在客户档案里，加了一栏「收货时间」，由调度每个月向前十家大客户确认一次。

就这样一栏，档案里第一次有了客户的时间。

◆ 十三、放回日子里

这一晚之后，周恺的公司做了几件很小的事。

反馈表的最后一栏，被挪到了第一页的最上面，上面印着一句话：「请告诉我们一件我们没问到的事。」

每个月月底，周恺自己读十条原话，不让别人转述。

任何一条意见，七天之内，要有一个回复给提这条意见的本人，回复里只有三种内容：改了，没改，为什么没改。不再用「感谢您的宝贵意见」。

三个月后，回收率没有大涨，反而降了一点。不过最后一栏里，字多了。有一家客户写了整整半页，开头一句是：「我一直想说，可是不知道往哪儿说。」

你不必开公司，也用得上。你可能是个带孩子的家长，每个学期给学校填一张家校沟通表；你可能是个租客，给房东写过一条「楼道灯能不能修一下」；你也可能是收表的那一个，要想一想，别人对你说的话，你把它放在了哪里。

过年回老家，周恺把这件事当笑话讲给林家奶奶听。奶奶八十一岁，在村里住了一辈子，嚼着花生，听完了，说得很直：「人家说你客气，就是嫌你见外。」

林晓在旁边笑出了声。「奶奶这句，比我那一大段都准。」

奶奶不知道什么叫认而不收。她只知道，一个人对你再周到，要是什么都不肯让你改动，你就知道自己不是一家人。

豆豆趴在桌角剥花生，听了半天，忽然问：「爸爸，那我们学校的意见箱是客气吗？」

周恺愣了一下：「你们有意见箱？」

「放在门口，上了锁。」豆豆说，「我们班没人往里放过东西，因为不知道谁开锁。」

桌上的人都没有立刻说话。奶奶把一粒花生米放进豆豆手心，说：「那就先把锁的事问清楚。」

下面几条，都是明天能试的：

- 看一看你手边的「意见箱」：家里的、店里的、单位的。最后一次有人读它，是什么时候？
- 下次有人对你提一个意见，别急着说谢谢，先问一句：「你是在哪个时候觉得不方便的？」
- 给每一个意见，回一句「改了」「没改」或者「为什么没改」，三选一。
- 把你的问卷里最后一栏，挪到最前面。
- 做盲测：把一条意见的署名，想象成你最重要的人写的。你的反应变了吗？

带 走 的 话

格子画好再去问人，得到的只是格子里的答案；真正的话，常常写在格子的边上。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？半关着：表收了，谢了，录了，土没动。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？之前：格子是先画好的，意见只能落在格子里。

想 一 想

1. 你最近一次填满意度表，写的是真话吗？为什么写，或者为什么没写？
2. 在你的工作里，有没有一个「其他建议」一样的地方：东西都收了，没有人真的读？
3. 要是你的客户、同事或者孩子，已经不再对你提意见了，那是因为没有意见，还是因为说了也没用？

◆

29

第29章

会议室里的方案

◆ 一、周一上午的会议室

周恺的公司，每周一上午九点半开例会。

会议室不大，一张长桌，十二把椅子。靠窗的短边那一把带扶手，是搬进这间办公室的第一天，周恺从旧办公室自己拖过来的。没有人规定那是他的位子。不过从第一个周一起，没有人坐过。

公司做餐饮供应链：每天凌晨，把菜、肉、干货、调料，从仓库分装好，送到几百家小饭馆的后门口。四十来个人，二十几辆车。周恺三十五岁，是从一辆二手面包车做起来的。

这个周一，议程的第四项是小王。

小王二十七岁，管凌晨的排线，也就是哪辆车几点出门、先送哪几家。他没有什么头衔。他把电脑接上投影，只放了一页表。

这页表他做了两个月。

每天下班以后，他把司机交回来的签收单一张张录进去，录到后来发现一件事：很多饭馆老板，其实不急着要干货和调料。他们要得急的，只有菜和肉。现在所有东西装在同一辆车上，凌晨四点到六点，几十辆车挤在同一批后巷里，司机排着队等人开门，菜就在车厢里多闷了半个钟头。

他的提议很短：把干货和调料拆出来，改到下午送。早上的车少一半，菜能早到，司机也不用在巷子口干等。

他讲了三分钟。

周恺听完，点点头，说：

「想法不错。不过不太现实。客户习惯了，改一个，乱一片。先把手上的做好。」

会议室里安静了一下。有人低头翻本子。

小王说：「好的。」

他把电脑合上。议程走到第五项。

散会以后，小王最后一个离开。他把椅子推回桌下，推得很齐。老刘从旁边经过，拍了拍他的肩，说：「别往心里去，周总就是那个脾气。」

小王点点头，说：「没事。」

老刘的手在他肩上多停了一秒，才拿开。两个人都知道，那一句是安慰，不是支持。

回到座位，小王把那页表另存了一份，文件名叫「下午送」，放进了桌面最深的一个文件夹。

你大概也开过这样的会。一句话没有骂人，没有拍桌子，连语气都是温和的。整个过程不到半分钟，一个两个月的方案，就这样被带过去了。

第 3 章讲过一个会议室里的小王。这一章，把他请到周恺的公司里，一路跟下去，看一个方案在一家公司里，到底会怎样流动。

这个场面，值得多看一眼。

会议室里有十一个人，没有一个人想要小王难堪。有人替他可惜，有人觉得周总说得有道理，有人在想自己下一项该怎么讲。每个人心里，都有自己的一套合理。

可是合起来，就成了一个结果：一个两个月的方案，三十秒，没了。

没有谁做了坏事，却发生了一件事。这正是本书从头到尾想让你看见的样子：你找不到那个动手的人，因为动手的，是河道。

◆ 二、两周以后的另一个周一

两周以后，周恺去一家湘菜馆吃饭。

老板老何是他最早的客户之一，认识七八年了，说话不绕弯。酒过两巡，老何抱怨：「你们的车，每天早上五点来，我那个后门又窄，卸货的小工我得雇两个。要是干货和调料你们下午送，我早上一个人就够了，还省一份工钱。」

周恺听着，没有接话，夹了一筷子菜。

回家的路上，他一直在想这件事。想着想着，几条线就连起来了：干货下午送，早上的车少了，菜能早到，老何这样的店不用多雇人，客户还会觉得服务更好。他在红绿灯前面停下来，拿手机记了一行字。

下一个周一，议程的第二项是他自己。

「我这两天想了个事，」他说，「咱们把干货和调料拆出来，下午送。早上的车少一半，菜能早到，客户也省人手。大家看看有没有问题。」

长桌边安静了一下，接着有人开口：「周总这个思路好。」「对，这个一下就打开局面了。」运营总监老刘说得最认真：「周总看得就是远，我们天天埋头排线，没往这上头想。」

小王坐在长桌中间，手放在合着的电脑上。他张了一下嘴，又合上了。

周恺没有说谎。

这一点要写清楚。他走到那个红绿灯前面的时候，是真心觉得这个主意是自己想出来的。他不记得两周前那页表里，写的几乎是同一个提议，不记得自己说过的那句「不太现实」。

不是他不想记得。是那一页表，从头到尾没有被「收」成他的东西。

◆ 三、收下了，没承认

把这件事放进第 4 章那张 2×2 表，位置很清楚。

小王的差异，落到周恺这里，其实落了两次。

第一次是两周前的会议室。那一次，差异刚到门口，就被一句「不太现实」挡在了外面：来源是谁，位子在哪，一结算，就够了，用不着往下算。

第二次是湘菜馆的饭桌。老何说了同样的话，这一次，差异进去了。周恺的土被改写：他的排线计划、他对客户的想法、他下一周的安排，都跟着变了。

内容进了土，来源却没有进形状。

用第 4 章的话说，这叫「收而不认」：土被改写了，形状不变。周恺还是那个「看得远的人」，那页表还是「不太现实」，小王还是那个「做执行的」。三样东西，一样都没有动。

请注意，这里要换一种写法。

不要说「周恺偷了小王的主意」，也不要说「周恺看轻了小王」。那样写，又回到了字典：先有一个心里，再有一个动作。

两周里发生的事，是一股流经过了两次结算。第一次，按位次结算，差异被挡在外面；第二次，按场合结算，差异被放了进来。两次结算之间，没有人去把这两件事合在一起算。

为什么不合在一起算？

因为合在一起算，是有代价的。合起来算，就得承认：两周前，我拒绝过一个对的方案。这句话一承认，那个「我是看得远的人」的形状，就要跟着动。

收下一个主意，很便宜。承认一个来源，很贵。

便宜的那一半发生了，贵的那一半被省掉了。

收而不认，不是把别人的东西拿走，是把别人的东西收下以后，把来源留在了门外。

◆ 四、「不太现实」对不对

先替周恺说几句公道。

一个管着四十来人的创业者，不可能每个提议都停下来，从头跑一遍。会议要开，车要出，客户的电话一个接一个。能很快说出「行」或者「不行」，本来就是创业者活下来的本事之一。

再说，那一页表，也真有没写到的地方。

下午送货，该由哪辆车去？司机下午本来有别的活，要不要加班费？下午的仓库要不要多留一个人？这些小王那页表上都没有。所以「不太现实」这四个字，作为对内容的判断，有一半是对的。

管理学里讲过这种难处。克里斯坦森在《创新者的窘境》里写的，大意是：好公司会因为认真听最重要的客户、认真做最赚钱的事，错过新的东西（第 27 章说过）。会议室里的周恺，做的也是「认真」的事：认真地护着手上的生意。

有两个问题要分开看。

第一个问题：内容有没有漏洞？有，一半。

第二个问题：这个漏洞，是在比较跑过之后看见的，还是在比较跑过之前就判了？

这是第 3 章那条分界。分界不在后来改没改，在比较有没有真的跑过。周恺那半分钟里，没有一个问题是问向那页表的。没有问「下午谁来送」，没有问「多少家愿意」，没有问「你的数是怎么来的」。

「不太现实」四个字，说出来的时候，那页表里的数，还一个都没被打开。

漏洞是真的。可是漏洞是被「看见」的，还是被「先判」的，是两回事。

◆ 五、位次本来是个好东西

说到这里，要停一下，替「位次」说句公道。

一家四十来人的公司，要靠位次省力气。谁说的话，谁负责的事，谁拍板，写得清清楚楚，大家才不用为每一件小事开一次会。仓库里一箱菜该摆哪一排，没人需要找周恺投票。

位次还帮着压缩信息。周恺没有时间去核实每一个人说的每一句话，他得凭经验，凭「这个人以前靠不靠谱」，决定先听谁的。这也是创业者活下来的本事：一天里要做两百个小决定，只能让位次替他结掉一大半。

所以位次本身不是病。

病出在用法上。位次擅长结算已经跑过很多遍的事：今天的货怎么装，这条线怎么走，这个老客户要什么。这些事，经验有用，位次也有用。

遇到一个第一次出现的东西，位次就帮不上忙了。新东西没有「以前靠不靠谱」可查。它出现的时候，常常带着一张位次不高的脸：一个调度、一个司机、一个小饭馆老板的抱怨。

这时候再用位次去结算，就是拿旧尺子量新东西。尺子没有坏，只是这件东西，不在尺子刻过的范围里。

第 9 章讲过，0 到 1 所需要的差异，恰恰是现有形状没法归类的。放在会议室里，说的就是这件事：最需要被认真听的，常常是最不像「重要意见」的那一句。

不太现实，是一句。你在别的会议室里，还会听到另外几句。

第一句：「这个我们以前试过了。」说这句话的人，大多没有说谎。可是「试过」是哪一年试的？那时候车少，人少，客户也少。条件换了，这一句里的「试过」，已经是一份过期的真相。第 10 章讲过偏见是怎么来的：它往往不是错，是停止更新的对。

第二句：「你先把手上的做好。」这一句最客气，也最难反驳。它没有说你的想法不好，只是说，你的位子不配想这个。意思是，位子先于想法。

第三句：「回头再说。」这一句最安静。它既不收，也不拒，只是把差异放进一个没有日期的抽屉里。过了一个月，没有人再提，抽屉自己就合上了。

这三句话，说出来都很自然，听起来也都有道理。把它们并排放，会发现一个共同的地方：它们都在比较跑起来之前，就给了结论。

你可以在下一次开会时，用耳朵数一数。一个小时里，有几次，一个提议在被问到第一个问题之前，就被一句话带过去了。

◆ 六、同一个周一，换一句话

把那个周一，再放一遍。

小王讲完三分钟。周恺听完，点点头，说：

「下午那一趟，车从哪儿出？」

小王愣了一下，说：「现在下午有六辆车是空的，我看过。」

「司机呢？」

「下午三点以后，有四个人没排班。加班费我没算，我想的是用调休换。」

「干货这一块，有几家愿意？」

「我问了十一家，七家说可以，两家说看价钱，两家说不行。」

周恺说：「你把下午的排线和成本再做一版，周五给我。」

这个周一的最后，也可能是「不行」。下午的人手不够，成本算下来不划算，或者那两家说不行的恰好是最大的客户。周五的结论，也许和那句「不太现实」一字不差。

路不一样。

一条路上，那页表被打开了，数被跑了，周恺的土里，多了一个他原来没有的东西：七家愿意。哪怕最后不做，他对自己的客户，已经多知道了一点。另一条路上，什么都没有进来，什么也没有出去。

第二条路上，两周以后的湘菜馆，也就不会有那个红绿灯前的「我想到了」。因为周恺本来可以在周五就知道，老何这样的店，一直在等一个下午来的车。

碰撞之后再结算，结论可以一样，土里的东西，不一样。

读到这里，一位管理者可能会说：每个提议都问一圈，公司还转不转了？

这是对的，也是一个要认真回答的问题。

先看一下成本。周一上午那个会，周恺问三个问题，每个问题半分钟，一共一分半钟。这一分半钟里，他听到的是七家愿意，两家看价钱，两家不行。有了这几个数，他即使最后说不做，也是带着数说不做。

再看另一边的成本。那页表被一句话带过去，省下了一分半钟。可是两周以后，他在红绿灯前面白白想了一路，才把同一件事重新想了一遍；又过了半年，一个熟手调度走了，招人、带人，要花的是几个月。

这样算下来，问一句，多半是便宜的那一边。

当然，也有真的不能问的时候。火烧眉毛，货车已经在路上，只能先拍板。这时候，碰撞之后再结算，就是事后补上：拍板之后，隔一天，把那页表打开，把没问的问了，把该记的名字记上。

时间可以挪后，不能省掉。省掉的话，那个差异就从头到尾，没有被运行过。

◆ 七、方案是怎样一层层变短的

再往下看三个月。

那个周一之后，小王还在提方案。不过方案的样子慢慢变了。

第一次变化：他开始先找老刘。老刘管运营，是周恺最信得过的人，也是创业第一年，就在同一间漏雨的仓库里搭伙的老兄弟。小王想：先给老刘看一眼，探探口风，免得在会上被「不现实」。老刘看完，说：「这个会上先别提，周总最近在忙融资。」

第二次变化：方案变短了。三页变成一页，一页变成一段话，一段话变成会前在走廊里说的一句。因为越短，越不容易被一句话带过。

第三次变化：开头多了半句。「按周总上次说的思路，我想补一条。」「顺着周总那天提的方向，是不是可以再加一步？」同一个提议，挂在周总的名下，才走得快一点。

你看，这三个动作，没有一个是小王「下的决心」。

他没有想「我要讨好周总」，也没有想「我要少说话」。每一次，他只是在上一次的结果上，多算了一步：说出来会怎样？

这就是第 5 章说的，被轻视的一方也被改写。小王的差异，在到达周恺之前，已经在自己这里被结算过一遍了。先自我结算，是被单向渗透的那一侧，最先长出来的东西。

再看会议室里的另一条线。

周恺每次例会，是第一个发言的。他先把一周的判断说一遍，大家再接着说。这个次序，没有人规定过，是早年人少的时候，他总在第一个说，说着说着就成了规矩。

一个人先把话说完，后面的话就都成了回声。老刘说「周总说得对」，销售说「我补充一点」，仓库说「我们配合」。四十个人里，有三十几个，学会了在第一个人说完之后，再看他的脸，再开口。

管理学里有个词，叫心理安全。哈佛的艾米·埃德蒙森讲过，大意是：一个团队里，人敢不敢说出疑问和错误，会直接决定它学得快不快（1999 年前后的研究〔核〕）。她讲的是团队的条件。本书接着往下问的是：这个条件，是怎么一点点没的？

答案不在谁有没有说「你放心说」。在河道。

一条河道，是许多次相遇沉淀下来的、双方共有的槽。每一次周恺的差异流向小王，小王的差异在周恺那里被挡住，那条槽就深一点。到了第三个月，水自己就往那里流了。不需要谁再下令。

◆ 八、讨好是另一半

有一天，周恺对林晓说了一句话：「最近开会，怎么都没人反对我了。」

他说这话的时候，是有点高兴的。

他觉得，这是团队成熟了：大家目标一致，沟通成本低。他想起早年的会，拍桌子、吵到半夜，每个人都有自己一套，现在省了多少事。

林晓没有立刻接话。她在学校里，也见过这样的班：老师一问，所有学生一起答「懂了」。

没有反对，可以是一致，也可以是没有人再把反对递过来。这两样，从会议室外面看，一模一样。

老刘就是一个例子。

创业第一年，老刘是公司里吵得最凶的一个。他嫌周恺定价太低，嫌周恺不肯收账，有一回为了一个客户该不该断供，两个人在仓库里吵到天亮。吵完，两个人一起去吃了一碗面。

现在老刘说话，开头总是「周总说得对」。

不是他变坏了。是这几年里，每一次他的反对被挡回来、被一句「先这么办」带过去，他的土就多记了一笔：反对，不落地。再反对，也不落地。一个人学东西，不一定靠被教，靠的是这个：什么路走得通，什么路走不通。

走不通的路，没有人会反复走。

第 16 章会把这一类位置排成一张图。在那张图里，窃取功劳，是收而不认稳定下来的样子；讨好，是被轻视的那一侧，长期沉淀下来的样子。它们长在同一条河道的两岸，一岸往上堆，一岸往下陷。

所以组织里的讨好文化，不是员工的品质问题，也不是老板喜欢听好话。它是一条河道，双方一起挖出来的。老板每一次不落地，员工每一次不说，两边各添一勺土。

给一家公司贴上「讨好文化」的标签，也要小心。那还是在说「这里的人如何如何」，又回到了心里。更准确的写法是：这家公司的河道，是单向的。

◆ 九、没有写上名字的那一条

再回到那页表。

两周以后，周恺在会上提出「下午送干货」，全场通过，两个月后，开始试点。试点很顺：早上的车少了，几家饭馆的菜提早到了，老何少雇了一个小工。三个月后，周恺在一次行业聚会上讲这件事，讲得很好。

他讲的是：「我们发现，客户真正需要的，是下午的一趟车。」

「我们」是对的。不过他讲的时候，那个「我们」里，没有一个具体的人。

公司的流程里，也没有一个地方写着：这条方案，最早是谁提出来的。会议纪要上，写的是「周总提议」。试点总结里，写的是「公司决定」。年底评优，小王的名字，一次也没有出现。

这是收而不认，在一家公司里最容易落脚的地方：它不需要一个坏人，只需要一个不写来源的流程。

来源没有写下来，下一次，来源也就不会被记得。

你想想自己的单位。上一次一个好主意被采用的时候，你知不知道最早是谁提的？如果你不知道，说明这个单位的纸面上，来源是不入账的。

同一个月里，还有另一条差异，也没有落地。

司机老潘跑了十几年车，有一天卸货的时候，随口跟仓库的小伙子说了一件事。城东那一片，早上六点以前，老板们都在附近的早点铺吃饭。店门是临时雇的小工开的，经常开错时间。小伙子笑了笑，没有往上报。

这句话如果走到会议室，可能会变成一条新的排线：先送城西，晚一点送城东。它是司机说的，是闲话，是在卸货的时候说的，没有人觉得这是一个「方案」。

一家公司里，这样的闲话每周都有几十条。大部分确实只是闲话。有一两条，是还没有被叫作方案的方案。

老潘说那句话的时候，手里正搬着一箱菜，没有放下。仓库的小伙子应了一声：「哦，是吗。」

老潘又说：「你跟谁讲讲？」

小伙子笑了：「我跟谁讲？」

老潘也笑了，把那箱菜码到车上，没再提这件事。这句话在车厢里，和其他的闲话一起，被运到了城东，卸了，就散了。

一条河道要是单向，这几十条闲话，就都没有地方落下去。

不入账的来源，会慢慢变成一种习惯：好主意是从「上面」来的，从「下面」来的，只有执行。

这个习惯有一个后果，不在当下，在以后。

一家公司的土，只被自己的差异加厚。老板的判断越来越准，也越来越旧。因为新的东西，总是先从位次低的地方冒头：一个调度的表格，一个司机的闲话，一个小老板的抱怨。这些，恰恰是最容易被「不太现实」带过的东西。

还有一层，不能漏。

周恺这样的人，往往是公司里最早受过「被挡回来」的苦的人。他二十出头的时候，拿着一份供货方案去找批发市场的老板，被人笑过「你们大学生懂什么菜」。他为这句话憋了很多年。他那时候最想要的，就是有人肯把他的话听完。

现在他坐在靠窗那把椅子上，掌着别人的话要不要被听完。

这一点，没有什么讽刺。它只是说明，位置会重新写人。一个当年最怕被挡回来的人，站到挡人的那一侧，挡人的动作，也一样顺手。第 7 章讲过，品格不是起点，是沉淀；周恺不是一个「看轻下属的人」，他是一条河道刚好流到了这一段。

◆ 十、被轻视的那一侧

小王那一头，是怎么过这半年的，也值得写一写。

那个周一晚上，他回到出租屋，没有吃饭，把电脑打开，把那页表又看了一遍。他在找错。找了一个钟头，他找到了：下午的加班费确实没算。他想，周总说得也对。

第二天他心里松了一点，又不太踏实。那个不踏实，说不清。后来有一回，他跟朋友喝酒，才说出口：「我不是气他不同意。我是气，他连数都没看。」

说完这句话，他自己也怔了一下。

两周以后，周恺在会上提了同样的方案，全场夸好。小王回到出租屋，这一回没有打开电脑。他坐了很久，想的不是「他偷了我的主意」。他想的是：原来问题不在方案。

方案是对的。问题在他自己。

这句话很重。一个人要把「我的方案被拒绝了」，改写成「我这个人说了不算」，只需要两周。这时候他的土里，多了一行字，写的是：我提的东西，要等别人说一遍，才算数。

这行字，不是周恺写的，也不是小王决定写的。它是两个人之间的河道，在小王那一侧留下的沉积。

后来小王的方案越来越短，不是他变懒了，是他在给自己省力气。

◆ 十一、半年后的一句话

半年以后，小王递了辞职信。

周恺吃了一惊。他把小王叫进那间会议室，关上门，坐在靠窗那把带扶手的椅子上，认真地说：「你在公司这么久，有什么想法，可以直接提，我们都很重视。」

小王沉默了一会儿，说：「我提过。」

「什么时候？」

「第一次，你说不太现实。」

周恺看着他，想了很久。

他没有想起来。

这是整件事里，最难写的一处。他不是在装。那页表，那三分钟，那句话，在他的记忆里，没有留下一个可以被取出来的位置。因为那个差异，从头到尾，没有以「小王的」这个名义，被收进过他的任何地方。

两周后进去的，是「老何的话」和「我的想法」。小王的名字，是在第一次结算的时候，就被留在了门外。

用第 7 章的话说：回写发生了，只回写了一半。土被写进去了，形状没有；内容被写进去了，来源没有。

那天晚上，周恺一个人在会议室里坐了半个钟头。窗外的车灯一道一道扫过长桌。十二把椅子，十一把推在桌下面，只有他坐的这一把，拉了出来。

◆ 十二、明天能试的几件事

管理者不用把自己改成另一个人。下面几件，都是把河道往回挖一点的小事，明天就能试：

1. 纸上留名。 每份方案第一行写提出人。会议纪要里，被采纳的主意，写「采纳了谁的哪一条」。这是让来源入账，不是表扬。
2. 先问，再评。 听完一个方案，评价之前，先问一个能被回答的问题：「下午那一趟谁来送？」「几家愿意？」「你的数是怎么来的？」问题一问，那页表就被打开了。
3. 最后一个发言。 例会上，管理者最后说。先让别人把话说完，再下结论。
4. 纪要两栏。 每次会后，管理者自己写两行：「这次我改了的」「这次我没改的，为什么」。没改的，要写出理由，写不出来，就是还没跑比较。
5. 一季度数一次。 上一个季度，公司采用的主意里，有多少是从位次低的地方来的？数一数。如果是零，不用急着下结论，可是值得多看一眼。

这五件事，没有一件要求管理者「更谦虚」。它们只做一件事：让比较有地方可跑。

再多说一句，给正在管人的你。

你手下一定有人，是你至今没有听完过的。不是你不想听，是每次他开口的时候，你正好在想别的事，或者他的话正好不在你当时的频道上。这样的人，一年下来，可能攒了三四个方案，一个也没有走到你面前。

找出这个人，用十分钟，听他把话说完。这是这一章里，最小的一件事。

◆ 十三、放回日子里

那天晚上，周恺回到家，已经快十一点。

林晓还没睡，在沙发上改作文。豆豆的小书包搭在椅背上，门缝里没有光。

周恺坐下来，把小王的事说了一遍。说得很平，没有加评语。

林晓放下笔，没有讲道理。她想起教研组长，每次公开课评课，都会把年轻老师的设计改一遍，然后在总结里说「我们组的思路」。她当时也有一点不舒服，没有想过，这件事该叫什么。

她只问了一句：「那个方案，后来是谁的？」

周恺说：「我的。」

说完这两个字，他停了一下。

沙发那头没有人说话。过了一会儿，他又补了一句：「最早是小王的。」

这半句话，说得很轻。不过这是半年里，这个方案第一次，有了来源。

林晓把作文本合上，说：「豆豆今天问我一件事。他说，他在班上举手，老师只叫成绩好的那几个。」

周恺没说话。

「我跟他说，老师可能没看见。」林晓说，「说完我自己也不信。」

周恺把手伸过去，覆在她的手背上，停了一会儿，说：「他举了几次？」

「他没说。」林晓说，「他只说，后来不想举了。」

周恺没有再问。他看着茶几上那一摞作文本，想到小王那一声「好的」，也是一个孩子不再举手的声音，只是换到了会议室里，换成了二十七岁的嗓子。

这件事，本书的第四编讲过。讲台和会议室，用的是同一条河道。

那天夜里，周恺躺下以后，没有马上睡着。他想起了小王合上电脑的那个样子，想起那一声「好的」。那一声「好的」，说得很平。他当时听成了同意。

现在他知道，那是一个人，在一次结算里，先替对方把账算完了。

这一章里，没有一个坏人。有一个要在四十个人里快速做决定的创业者，有一个把两个月都放进一页表里的调度，有一个把反对咽了回去的老兄弟。他们每个人，都只是在上一次的结果上，多算了一步。

到这里为止，水自己往下流。要让它转个向，得有人把一块石头搬开。

明天早上九点半，会议室还是那十二把椅子。

带走的话

收下一个主意很便宜，承认一个来源很贵；一家公司的河道，就是在这个差价里挖深的。

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？回写半开：收下了，没承认。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？在之前：那页表还没被打开，「不太现实」就已经落了地。

想一想

1. 你所在的团队里，上一个被采用的好主意，最早是谁提的？纸面上，写没写？
2. 你最近一次对别人说「不太现实」，是在把那份方案的数打开之前，还是之后？

◆

30

第30章

繁荣时的自负，萧条时的自卑

◆ 一、两年里没人说过「不」

周恺的公司，有过一段很顺的日子。

那两年，小饭馆像雨后的草，一茬一茬往外冒。外卖平台天天发补贴，写字楼底下的小店，开得比拆得快。每开一家，就多一个要买菜、买肉、买调料的后门。周恺的车一辆接一辆买，仓库从一间扩到三间，人从十来个，涨到四十来个。

有一年冬天，一家做连锁火锅的大客户，把整个城区的供货都交给了他。合同签下来那天，他请全公司吃了一顿饭，喝多了，在饭桌上站起来，说了一段话。

他说：「做供应链，别人觉得是苦力活。我们摸出了一套办法：分装快，损耗低，送得准。这套办法，别人学不会。」

满桌的人鼓掌。

最靠门的那一桌，司机老潘也拍了几下手。他的杯子是满的，一口没喝，他明早还要出车。

他看着周总站起来讲话的样子，脸被酒烧得发红，眼睛发亮，忽然觉得这个人比平时年轻了十岁，也陌生了十岁。老潘低头夹了一块萝卜，没有把这个想法说给任何人。

散席的时候，周恺拍了拍每个人的肩，一个一个送到门口。轮到老潘，他说：「潘师傅，明早路上慢点。」老潘说：「知道。」两个人都笑了，笑得很实在。

这段话，没有一个字是假的。他的损耗率确实比同行低；他的分装线，确实是他自己带着人一点点磨出来的；那家连锁火锅，也确实是看中了这个，才把单子交过来。

那两年，行业杂志来访过他，投资人请他吃过饭，同行问他「你是怎么做到的」。周恺每次都认认真真回答，每次答案都差不多：靠这套体系，靠执行力。

没有人在这两年里问过他：「如果换一个年头，这套办法还灵吗？」

不是没人想问。是问了，也没有人听得进去。人在顺的时候，心里的账很简单：做成了，是我做得好。

你也有过这样的两年吧。一个项目一路顺，一份工作一路升，一次考试一路高分。那段日子里，你对自己的判断，最信得过。

这一章要看的，就是这种信得过，和后来的那种信不过，是不是同一件东西。

◆ 二、果子是路和土一起结的

第 11 章讲过一个简单的式子，用大白话说就是：果子，是路和土一起结的。

土是你已经有的东西：你的手艺，你的人脉，你攒下的经验，你一次次回写出来的那个样子。路是眼前这条路：这一年的行情，这一批客户，这一个时机。同一块土，遇到合适的路，结出好果子；遇到不合适的路，什么也结不出来。

周恺那块土，确实好。他懂菜，懂车，懂小饭馆老板的脾气。这些，是他早年一单一单跑出来的。

那两年的路，也特别合他的土。

小饭馆开得多，每家都缺一个靠得住的送货人；外卖平台补贴大，小店不敢断货；人力还便宜，分装线上一个班多雇几个人，不心疼。把这一条路上的每一块石头摆出来，都往他的方向铺。

同一块土，换一年，也许结不出这么多。

这样讲，不是说周恺不行。他确实好。可是「好」和「那两年所有的果子都是我好」，是两句话。

自负做的事，是把这两句话焊成了一句。果子是路和土一起结的，自负把果子全算在土上：「是我厉害。」路，从账里被悄悄划掉了。

被划掉的不只是行情。还有老何那样的老客户，七八年没换过人。还有司机老潘，一趟一趟没出过差错。还有分装线上，那几个把手磨出茧的大姐。这些，也是路。它们不叫「我」，所以不入账。

用运行态的话说，这不是一个人「变得骄傲」。是每一次顺利，都回写了一次：土被确认一遍，路被忘掉一遍。两年下来，土越来越厚，只朝一个方向厚，路越来越薄，薄到看不见。

◆ 三、「这次不一样」

自负不只长在周恺一个人身上。

那两年，整个行业都在说一句话：这次不一样。不一样在哪里，每个人说法不同。有的说是消费升级，有的说是平台经济，有的说是年轻人不再自己做饭。每一种说法都有一点道理。可是这句话的用处，只有一个：告诉自己，旧的账不用翻了。

经济学家凯恩斯在 1936 年写《就业、利息和货币通论》的时候，有一个词，后来流传很广，叫「动物精神」。他说的大意是：人做出大决定，很多时候不是靠算出来的，是靠一股想做事的冲动〔核：大意〕。

这个词有两面。没有这股劲，没有人开店，没有人借钱，没有人敢雇第一个员工。创业者靠它起家，社会靠它长出新东西。所以别把乐观当成毛病。一点点自信，本来就是燃料。

不过燃料烧着烧着，会变成别的东西。

繁荣到了某个阶段，大家互相确认。投资人说你行，同行说你行，媒体说你行，你自己也说你行。每一句都真诚，每一句都在加固同一个方向。市场这时候就像一个很大的会议室：所有人都在周恺那把带扶手的椅子旁边，等着点头。

第 29 章里那条单向的河道，在市场上，是一条更宽的河。

这时候，如果有一个人说「这个行情不会一直这样」，他的话会像小王的那页表一样，被一句「你太保守了」带过去。他可能是对的。可是对不对，在那个时候，不是被比较出来的，是被位次和情绪先结算掉的。

◆ 四、挑路

自负还会做一件事：挑路。

第 11 章讲过，固化的土会开始挑路。它不是故意的。它只是一次次发现，走熟的路，结果子；走生的路，不结。时间久了，它自然就往熟路上去。

周恺的公司，在最顺的那一年，做了几个看上去很聪明的决定。

第一，把最大的精力放在连锁客户身上。连锁的单子大，规格统一，好分装，好排线，一个客户顶二十家小店。

第二，渐渐推掉了那些零碎的小单。一家小饭馆今天要三斤香菜、明天要半箱辣椒，规格不齐，送起来费车费人。销售老刘把这些客户列了一张表，叫「低效客户」，周恺看了，说：「能转给别的送货商就转。」

这两个决定，每一个都算得过账，每一个都对。

其实那几个月里，小饭馆的声音一直在。

客服每周汇总的反馈表上，有一栏是「零散客户」。上面写着：想要半箱的，想要下午送的，想要少量多次的。这一栏每周都有，每周都排在表格的最后一页。周恺翻表的时候，翻到连锁客户那几页，就合上了。

不是他不看。是那一栏，从来没有被排到他的位次里。

这两个决定合起来，是一次选择性回写。第 9 章讲过，选择性回写是最开放的样子：你什么都在听，只是听的，都和你的形状兼容。周恺的公司，仍然每天接触大量的客户反馈，只是进来的，是连锁客户的反馈：规格要统一，价格要稳定，账期要拉长。

那些零碎的小饭馆呢？它们是周恺当年起家的地方，也是他最早学到「你们大学生懂什么菜」的地方。他们一家一家被请出了账本。

自负的地盘，越守越小。这一年，周恺的客户名单上，连锁占了大头。名单看上去很漂亮，也很窄：一个客户的决定，就能牵动整张名单。

他没有觉得窄。他觉得是「聚焦」。

◆ 五、一张停单通知

那家连锁火锅出事的时候，没有任何预兆。

先是账期拉长，从一个月拖到两个月。接着是一张通知：因为门店调整，部分区域暂停供货，请理解。再后来，是一个周五的晚上，对方的采购打电话来，语气很客气：公司正在重组，货款需要重新排期。

周恺挂了电话，站在仓库门口，站了很久。

他的账上，压着那家客户三个月的货款。仓库租金、司机工资、车贷，一样一样，下个月都要付。

接下来的几个月，周恺做了所有创业者都会做的事：催款，找银行，压成本，砍线路。每天早上五点，他仍然最早到仓库，最晚一个走。

人变了。

会议室里，没有人再说「周总看得远」。他自己也不说了。他开会时的声音变小了，经常说着说着就停下来，看看窗外。

有一个晚上，仓库里只剩他一个人，对着盘点的单子，他忽然对自己说了一句话。这句话，他从来没有对任何人说过：

「也许我根本就不是做这行的料。」

你有没有说过这样的话？

说这句话的时候，通常是一个很深的晚上。白天的事做完了，人安静下来，那个声音就出来了。它听上去很诚实，甚至有一点解脱：终于可以不再撑着了。

他没有告诉任何人。第二天一早，他照常最早到仓库，照常给司机们派线。只是每派一条线，心里都有一个声音在问：这一条，还是我派得对吗？

自负的人，很少怀疑自己。自卑的人，几乎只怀疑自己。可是这两种怀疑，有一个共同的特点：它们都不是在问路。

问路，要问的是：这条线上，堵在哪里？哪一家的订单在变？这一个月，到底是哪一个数在往下掉？

「我行不行」是一个关于土的问题。「路怎么了」是一个关于碰撞的问题。后者有答案，前者只有情绪。

◆ 六、同一块土，两句话

把周恺在两个时刻说的话，并排放在一起。

	繁荣时	萧条时
他说的话	「是我们的体系好。」	「是我根本不行。」
果子归给谁	全归给土	全归给土
被删掉的是什么	行情、老客户、司机、分装线上的大姐	连锁重组、行情转向、一条他没走过的路

两句话，一句往上，一句往下。读起来像是两个完全不同的人。

表格最后一行，是同一件事：被删掉的，都是路。

第 11 章说得很直接：自负和自卑，是同一块固化的土的两张面孔。它们共有一个归因错误。按「形状是路和土一起结的」这个式子，果子是两样东西配合的结果。自负把有果全算给土，自卑把无果全算给土。两个人都把路，从账里拿掉了。

这件事特别容易看漏，因为这两句话的情绪，方向完全相反。一句让人飘，一句让人沉。可是一句飘的话和一句沉的话，在账上，可以用同一支笔写出来。

在周恺这件事上，路确实变了。一家大客户重组，整个行业的小店在收缩，补贴在退，人力成本在涨。这些，哪一条也不是「他不行」。

「我不行」这四个字，这个晚上，就像两年前的「我行」一样，说得很顺口。

两句话共同的地方，还有一点：说的时候，都比较还没有真正跑过。繁荣时，「我行」是在遇到下一个行情之前，先下的结论；萧条时，「我不行」是在看清这条路到底出了什么事之前，先下的结论。

结算，两次都抢在前头。

◆ 七、市场的情绪也是这样

一个人这样，一个行业也这样。

繁荣的时候，满屏的文章叫《某某行业的黄金十年》。萧条的时候，满屏的文章叫《某某行业的寒冬》。同一批作者，同一套文字，换一个题目。

两种说法，在各自的季节里，都显得特别有力。因为这个季节里的所有人，都在互相确认。

繁荣里的确认，是自负的合唱；萧条里的确认，是自卑的合唱。前者说「永远向上」，后者说「再也不行了」。这两个「永远」和「再也」，都是封口词。第 16 章把更彻底的那一种叫犬儒：什么都是假的，什么都不用再试。它是萧条里最安静、也最难拔的一种。

市场的情绪，有一个让人难受的地方：它不需要谁来决定。

没有哪个人在某一天宣布「今天开始悲观」。是每一个人，在各自的位置上，对前一个人的说法做了一次小小的回写。回写的方向一致，水就往一个方向流。

在这样的河道里，一个想反着看的人，很吃力。他在繁荣时说「小心」，会被说成扫兴；在萧条时说「还有机会」，会被说成天真。他的话不是错，是没有地方落。

同行老孙，就是一个例子。

老孙也做供应链，比周恺早两年入行。顺的那两年，他在行业群里发过一句话：「再开三个仓，一年之内，吃下半个城。」群里一片点赞。周恺也点了。

停单那个月，老孙在同一个群里，发了另一句话：「这行完了，别再往里投了。」群里还是一片点赞。

两句话相隔不到两年，口气一样坚决，一样不留余地。读的人没有一个觉得奇怪。因为每一句，在它那个季节里，都和周围的空气对得上。

这正是商业里的傲慢，比别处更难察觉的原因：它有一个合唱团。你站在里面的时候，听见的每一个声音，都与你同调。

◆ 八、不合适的路在哪里

回到那个仓库的晚上。

周恺把盘点单合上，关了灯，出门的时候，在门口碰到了老潘。老潘正在擦车。擦着擦着，随口说了一句：「最近城东那几家老店，倒是没怎么少订。」

「哪几家？」

「就是原来你不让转走的那几家小的。有几家改做外卖了，一天订几次，数量不多，可是勤。」

周恺愣了一下。

老潘没有抬头，仍旧用抹布一下一下擦着车头的反光镜。「我就是随口一说，」他补了一句，「你别当真。」

周恺站在原地，看着那块镜子被擦得越来越亮。他想起顺的那两年，老潘说这样的随口话，不止一回，每一回，他都答「嗯，知道了」，然后往办公室走。

这一回，他没有往办公室走。

第 11 章里最反直觉的一句话，是这样说的：自卑的地方，恰恰是机会所在。

这句话容易被听成安慰。其实它是一句很具体的话。

自卑出现的地方，是土遇到了不合适的路、结不出果子的地方。可是不合适的路，正是混沌性的碰撞。那里的一切都还没分开：规格、价格、时间，都没有现成的答案。周恺的体系，在那里用不上。一旦用不上，就会难受，难受到想说「我不行」。

如果回写是关着的，这个难受，只会被读成「我不行」，然后人转身离开，回到熟路。

如果回写是开着的，这个难受，就是土被改写的信号：旧办法在这里不灵，所以要长出新的。

那几家小饭馆做外卖的订单，数量小，一天几次，要求快。这恰好是周恺的体系最不擅长的东西：他的分装线是为大单子磨的，他的车是为一早一趟排的。

最不合他的土的，就是那条路。

最不合土的路，就是新东西可能长出来的地方。自负的地盘里，不会发生新事；自卑的地盘里，才可能。

◆ 九、最早那几个月

要看清这件事，不妨回到周恺创业最早的几个月。

那时候，他三十岁不到，开一辆二手面包车，凌晨三点去批发市场拿货，天亮前送到几十家小饭馆。他没有仓库，没有分装线，没有一个像样的名字。

那个阶段，他做了一件事，他自己后来很少再提：他听了很多外行话。

一个湘菜馆的老板娘对他说：「你们这些大学生，懂什么菜？同样是菜，我家要的是切好的，你给我一整捆，我自己再切？」

那句话很难听。周恺没有反驳。他回去想了一整夜，第二天开始，把菜按店分好、洗好、有的切好，装进不同的箱子。后来整个公司的分装线，就是从这一个小小的改动里长出来的。

他今天引以为傲的那套体系，源头是一句来自位次最低的地方的外行话。

这是 0 到 1。

0 到 1 所需要的差异，刚出现时，像噪声，像外行话，来自「位次低」的地方。周恺在那几个月里，没有任何位次可以挡，没有任何经验可以用，他只能让每一句话都落下来。那就是一锅粥：谁的话都可能有用，谁的话都可能没用，只能一件件试。

他的体系，是从那锅粥里长出来的。

后来体系长成了，粥就凝成了定型。定型本身不是坏事，没有定型，没有公司。不过定型了以后，粥就越来越少。到了顺的那两年，周恺的耳朵里，已经很少再有「你们大学生懂什么菜」那样的声音了。

他当年靠它起家的东西，后来被他自己慢慢挡在了门外。

说到创业，有一件事很少有人讲。

一个创业者，最需要听外行话的时候，恰好是他最没有资格不听的时候。

公司刚起步，没有牌子，没有账期，没有人欠他一个面子。老板娘说「你们大学生懂什么」，他只能听，因为他一个客户都没有。每一句话都是活命的话，每一

个差异，都有机会落进土里。那几个月里，他的回写是全开的，不是因为他谦虚，是因为他没有别的选择。

公司长大以后，情形倒过来了。他有了客户、有了位次、有了一支会替他把话挡回去的队伍。他第一次有了「可以不听」的资格。

而这时候，恰恰是那些外行话，最难再听到的时候。因为别人知道，你不太听了。

所以创业这件事，有一个很朴素的规律：门是在最能关的时候，最容易被关上的。那时候没有人拦，也没有人提醒，因为所有的回响，都在说「继续」。

创业最早的那段一锅粥，不是创业者的幸运，是创业者的处境。处境一好，粥就要靠自己去熬。

◆ 十、外科病房的一个老规矩

周恺把停单的事，也对林国栋说了一些。

岳父林国栋，刚从县人民医院外科主任的位子上退下来，说话不多。听完，他没有评论生意，也没有安慰。他讲了一件医院里的事。

外科有一个老规矩，叫死亡与并发症讨论会，每个月开一次。把这一个月里出过事的病例，摆到桌上：谁主刀，哪一步，当时怎么想的，后来怎么了。

「规矩只有一条，」林国栋说，「不问是谁的错，只问哪一步可以改。」

他说，刚开始年轻医生都怕，怕被点名。主任带头讲自己的：哪一台刀，他当时判断错了，差一点出事。后来大家才敢讲。

「这个会不舒服，」他说，「可是不开这个会，一个科室，三年就会硬。」

周恺听了，没有马上回答。

这个老规矩，说的是同一件事。成功的时候，一个科室会把顺利的病例一遍一遍讲给新人听；出事的时候，才会有人被迫回头。一个科室要是只在出事之后才回头，它的土就永远在被事故敲打。一个科室要是每个月主动把事故摆上桌，它的土，是自己在翻。

公司里缺的，就是这样一张桌子。

不是一个「认错大会」，也不是一份季度复盘的 PPT。是一张固定的桌子，每个月坐下来，把「哪一步可以改」摆在上面。坐在桌边的，不只有周恺和老刘，还有小王那样的调度，老潘那样的司机。

这张桌子，就是结算放到碰撞之后的一个形状。

◆ 十一、一通电话

周恺在那个周末，做了一件事。

他在手机里翻出了小王的号码。小王走了半年了，去了一家做社区拼单的小公司，做的恰好是小单快送。

电话响了五声才接。

「小王，是我，周恺。」

「周总。」

「那个下午送干货的方案，」他停了一下，「是你的。我想请你来给我们讲一讲，你在那边怎么做小单。」

电话那头沉默了一会儿。

「我考虑一下。」小王说。

周恺说：「好。」

这通电话没有圆满的结局。小王没有立刻答应，也许最后也不会来。半年前的那一声「好的」，也不是一通电话就能退回去的。

一个星期以后，周日的晚上，手机亮了一下。

是小王发来的一行字：「周总，下周三下午我有空，可以讲一小时。」

周恺看了很久，回了一个字：「好。」

放下手机以后，他又拿起来，把那行字看了一遍。林晓在旁边叠衣服，叠了一件，抬头问：「谁的消息？」

「小王。」

「他说什么了？」

「说周三有空。」周恺把手机屏幕按灭，又按亮，「你说，他会不会来了以后，发现我们这儿，已经没什么可讲的了？」

林晓把叠好的那件衣服放在一边，说：「那你就听他讲他那边的。」

然后他打开下周例会的议程，在第一行写上：小王，社区小单怎么送。

名字写在最前面。这是他半年来，第一次把一个来源，写在纸上。

请注意这一通电话是怎么来的。

第 7 章讲过，惯性不是宿命，需要一次反向的、完整的回写。这样的回写，常常不是来自别人的劝说，而是来自现实界的一次无法归咎他人的失败。

对周恺，这个失败是一张停单通知。

没有一个人需要为这张通知负责。不是员工的错，不是客户的错，也说不上完全是他的错。它就是一件现实的东西，砸了下来。砸下来以后，周恺那块一直只朝一个方向厚的土，第一次，有一块被硌开了。

肉心是赐给的。第 8 章里说过，已经硬的流，自己没有办法发动软化，软化只能来自一次它没有选择的外来回写。

周恺没有选择这次失败。他却选择了在失败之后，拨出那个电话。

停单之后的第三个星期，老刘第一次在例会上，没有先看周恺的脸。

他说：「小饭馆那一块，我们当时转得太急。我手上有一张表，列了二十几家，现在回头看，有十来家其实还能做。」

会议室里安静了一下。周恺没有说「先把手上的做好」。他说：「把表拿来，大家一起看。」

这是一件小事。可是老刘开口之前，那条河道里，先有了一道缝。

◆ 十二、放回日子里

那一晚，周恺回到家，已经很晚。

林家奶奶正好来住几天，坐在餐桌边剥豆子。她八十一岁了，农村出身，说话向来直。

周恺把仓库的事，断断续续说了几句。没有说得很细。他说完，低着头吃饭。

奶奶一边剥豆子，一边说：

「地里的事，我看了一辈子。年成好的时候，谷子堆满仓，人就觉得自己有本事；年成不好，颗粒无收，人就觉得自己没福气。其实哪有这么多本事和福气。是天，是地，是人，三样一起。」

她把豆子丢进碗里，又说：

「还有一样，地不能老种一样东西。老种一样，地会累。得换茬。换的那一茬，头一年不一定长得好，可是地是在换茬里缓过来的。」

林晓没有接话。她看了周恺一眼，没有插嘴。

豆豆从房间里探出头来，睡衣只扣了一半。他问：「太太，什么叫换茬？」

奶奶笑了：「就是今年种谷子，明年种豆子。地里有的东西，被谷子吃光了，豆子来了，给它补回去。」

「那谷子会不会不高兴？」

「地不管谷子高不高兴，」奶奶说，「地只管自己缓不缓得过来。」

豆豆想了想，说：「那豆子也不高兴吧，它第一年什么也长不好。」

奶奶没有答，伸手把他的睡衣扣子扣好，推回房间去了。

周恺把碗里最后一口饭吃完。

那天晚上，他在手机的备忘录里，写下三件事，打算第二天试：

1. 三栏账。 每个月底，把当月的果子列一遍，一栏写路给的（行情、客户、时机），一栏写土给的（手艺、体系、人），一栏写这两样之外，我不知道的。三栏都不许空。
2. 留一小块做不合适的事。 拿出一成的人手和车，专门做最不顺手的小单，试一个月，不要求赚钱，只要求记下哪里卡。

3. 每周一小时，只听位次低的人。 司机、分装线的大姐、最小的那家客户。不评价，不反驳，只问「然后呢」。

第二件，周恺犹豫了很久，最后还是写了。

他没有写下的，是一个更小的念头：明天早上，也该坐下来，听一听老何那样的老客户，这半年在想什么。

写到这里，要防一个误会。

说自负和自卑是同一块土的两张脸，不是说每个人都要一边自责一边自傲，永远在两头摇摆。

也不是说，繁荣时就该克制，萧条时就该振作。那样的话，又变成一句劝诫：对铁说「别生锈」。

本书的说法比这个具体。

第一，繁荣时，问一句：这个果子里，路给了多少？哪些是我没有看见的路？这是在给自负补上被删掉的那一条。

第二，萧条时，问一句：这条路到底出了什么事？我的土里，哪一块还能用？这是在给自卑补上被删掉的那一条。

这两个问题，是同一个问题：把路放回账里。

放回路，不会让人变得谦虚到没有力气，也不会让人变得谨慎到不敢做事。它只让「我行」和「我不行」这两个结论，晚一点下，等到比较真的跑过。

结算放到碰撞之后，周恺仍然可以是一个有判断的创业者。他可以在三分钟里决定一件事，也可以坚持一件事到底。区别只在：他的坚持，是跑过之后的坚定；不是跑之前的先判。

这一点，也是商业这一编，留给你的最后一个界线。

> **带 走 的 话**
>
> **顺的时候，别把路算进土里；难的时候，也别把路从账里划掉。**

小　账

这一处，回写是开着，还是关着？回写先关后开：繁荣时只收自己的，萧条时只收失败，直到一张停单通知，才硌开一道缝。

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？在之前：「我行」和「我不行」，都抢在路被看清之前落了地。

想一想

1. 你最近一次的顺利，里面有多少是你的，有多少是那一年的路给的？
2. 你最近一次说「我不行」，说的是你，还是你刚好走进的那一条路？
3. 你生活里，最不合手、最让你难受的那件事，是不是也是你最近学到最多的地方？

第六编总账

商业这一编，四章，讲的是同一家公司、同一类人，从四个入口看同一件事。

先把看见的清单，和收回的清单并排放。

章	它看见了什么（成功是真的）	它收回了什么（门是怎样关上的）
第 27 章　成功的陷阱	成功的办法是真的，听最大的客户是对的	成功把回写变成只朝一个方向的回写
第 28 章　满意度调查的客气	问了客户，也收了表，数字也认真看	认而不收：表上的差异没有一处改过土
第 29 章　会议室里的方案	管理者要快，位次能省力，「不太现实」一半是对的	收而不认：内容进了土，来源留在了门外
第 30 章　繁荣时的自负，萧条时的自卑	乐观是燃料，自信是真的，难受是真的	两头都把路从账里划掉，都在比较之前下结论

这四章里，没有一章是坏人。

公司的成功是真的，客户的反馈是真的，管理者的忙是真的，创业者的劲头也是真的。门不是被谁关上的，是一次次顺利，把它一点一点推上去的。

商业里的傲慢，不是成功之后人变坏了，是成功把一次次回写，变成了只朝一个方向的回写；门没有人去关，是顺利把它推上的。

这一编讲的是事业，下一步要问的，是人怎么把这扇门重新打开。这一问，留给结语。

◆

结语

肉心：重新打开回写

◆ 一、读到这里，你心里有一个名字

读到这里，你心里大概已经有一个名字了。

也许是一个上司，一个总把话说在你前头的亲戚，一个对你说「我是为你好」的人。你一路读下来，一页一页对号入座，每翻过一章，那个名字就更清楚一点。

这是读这本书最自然的结果。它也是最要小心的一处。

第 7 章末尾说过一句话：给人贴上「傲慢的人」的标签，本身就是一次轻视。你把那个名字放进一个格子，盖上章，合上书，下一次见面，你已经知道他是什么人了。

这个动作，你觉得熟吗？

结算，抢在了碰撞前头。

所以这篇结语，先不收拢，先把话说在前面：这本书不是给你一把尺子，去量别人的。它想给你的，是一张自己的账。账上记的是：你和某个人之间，那一条河道，是怎么挖出来的；你在其中，添了几勺土。

那个名字，请先放一放。

然后我们一起，把全书走过的路，再走一遍。这一遍很短，每一站只停一下。

◆ 二、判词，一字不差

先把判词摆在桌上。前言里亮过一次，现在原样再放一次：

傲慢不是心里看轻了谁，是结算抢在了碰撞前头；回写一次次不对称，土就硬成了石头，从 0 到 1 的路就断了。

一句话，三截。

前一截：傲慢不是心里看轻了谁，是结算抢在了碰撞前头。

中一截：回写一次次不对称，土就硬成了石头。

后一截：从 0 到 1 的路就断了。

三截各是一个说法，也各是一个可以被检验的说法。结语的后半，要拿这三截，一截一截问：它在什么情况下，会是错的?

在问之前，先花几页，把全书走过的路，按这三截，收拢一下。

◆ 三、前一截：「心里」的另一种写法

全书的第一步，是从字典出发。

字典说，傲慢是轻视别人，对人没有礼貌。轻视是不重视、看不起；看不起，又是轻视。转了一圈，回到原地。

这个圈里，藏着三个没有人说出口的假设：有一个装东西的「里面」；里面的东西在先，外面的举动在后；有一个人，在里面发动。

第 1 章把这三个假设一个个拆开。没有人见过别人心里的看轻，我们见过的只是外面的失礼。于是从失礼倒推出一个「心里的看轻」，再把它放回前面，当作原因。一个结果，被摆成了起点。

第 2 章给了另一种写法。不问「他心里怎么想」，只做一个对照：同一句话，换个人说。

内容不变，只换来源，看结果变不变。如果同样的话，从自己嘴里说出来就能改变我，从别人嘴里说出来就被挡在门外，那么挡住它的，不是话的对错，是来源。这就是总钥匙。

第 3 章用四个案例把它走实：会议上被一句「不太现实」带过的方案，一周后从主管嘴里说出来，全场通过；学生刚开口半句，老师说「这个问题很简单」；资深专家对年轻人说「你说得都很好，很有启发」，然后一切照旧；还有一个人，认真听完反驳，想清楚了，仍然不改。

前三个是傲慢，最后一个是坚定。分界不在改没改，在比较有没有真的跑过。

第 4 章把这件事画成一张 2×2。他人的差异已经发生了，它对形状的作用和对土的作用，要是被分开结算，就有了三种缺角：收而不认，认而不收，不收不认。缺了哪一角，就是哪一类傲慢。

第 5 章把视野从一个人，扩到两条河：单向渗透，半纠缠。被轻视的那一方，也在被改写。

第 6 章把它放进 123 原理：他人带来的差异和原有的土发生矛盾；矛盾推动形状改变；新形状回写路与土。傲慢卡在第二步：矛盾到了，推不动那个固化的位次。

这一截，你今晚就可以拿来用。

找一件最近让你说了「不行」的事。把它的内容抄下来，抄在一张纸上，不写是谁说的。然后问自己：如果这张纸，是你最敬重的那个人递给你的，你还会不会这样说？

如果会，那是你真的比较过，这个「不行」是你的。

如果不会，那你的「不行」，有一部分是冲着来源去的。那一部分，没有被跑过。

这个小测验不会给你一个分数，也不会告诉你你是不是傲慢。它只做一件事：把你的结算，从「他」那里，挪回到「事」上。

这一截的意思，用一句话讲：傲慢是一次结算的时间错了位，不是一颗心的颜色。

◆ 四、中一截：土是怎样硬的

第二编往下走一步：一次结算，怎样长成一副心肠。

每一次单向渗透，都有一次回写。A 这边，「不必改变」又被确认了一次；B 那边，「说了也没用」又被确认了一次。两次确认，方向不同，量也不同。

回写不对称一次，不算什么。一次次叠起来，就成了惯性。惯性再往下走，就成了人们叫作「品格」的东西。到这一步，它已经脱离了具体的关系：带着这条河道，去见一个从未参与塑造它的新人，水也会往老路上流。

字典看到的，是这一步。于是它说：这个人，心里有傲慢。

第 7 章的话，现在可以再说一遍：字典把最后一环，当成了第一环。

土硬了以后，有两条出路被堵住。

一条是进来的路。第 8 章讲，土硬到一定程度，就成了石头：写不进去。古书里有两个说法，对得很准。《以西结书》说：除掉石心，赐给肉心（36:26，大意）。《道德经》第七十六章说：人活着的时候身体柔软，死了就僵硬；强硬的属于死的一类，柔软的属于活的一类。

另一条是出去的果子。第 10 章讲偏见：先入之见的「先」，pre-judgment 的 pre，「偏」字的只朝一个方向厚，说的都是同一块旧土。偏见往往不是错，是过期的真相：它原来是一次真实的回写，后来停止了更新。

第 11 章讲，同一块硬土遇到合适的路，结出果子，长出自负；遇到不合适的路，什么也结不出，长出自卑。两张脸，共用一个错误：都把路，从账里划掉了。

第 12 章把这一切铺成一张九格表：三种缺角，三块地，九种傲慢。越往右下越隐蔽，最深的傲慢，常常长得最像谦和。

第三编把阿德勒、达克效应、黑格尔、尼采、佛学一一请回桌上，说了一句公道话：他们都看见了，只是都把它放在了心里。

这一截的意思，用一句话讲：土不是天生硬的，是一次次被同一个方向的回写，压硬的。

◆ 五、后一截：断的是哪一条路

第三截最重，也最容易被读成吓唬人。

「从 0 到 1 的路就断了」，不是说这个人一事无成。恰恰相反，一个土很硬的人，常常在已知的路上，做得很好：1 到 N，在现有的形状里延伸，他最擅长。

断的，是另一种路。

0 到 1 所需要的差异，刚出现时，往往像噪声，像外行话，来自位次低的地方。它没有现成的格子可放。第 9 章说，所以必须有混沌性的碰撞：在一锅粥里，谁的话都可能有用，谁的话都可能没用，要一件一件试，等它正在成形。

傲慢专门挡这个。它在粥还没煮开之前，就先结了账。

后面三编，把这句话放进三种日子。

在教室里，是林晓那半句没听完的话。老师的一句「这个问题很简单」，不只是挡住了一个答案，也让那个学生把下一次的话，先自己吞了一半。

在身体里，是林国栋的「我从不生病」。一副底子好的身体，被他的自负用熟了，身体说话的时候，他不听。（身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。）

在生意里，是周恺的会议室。「不太现实」四个字，把一个调度两个月的表，挡在了门外；两年后，一张停单通知，才把他自己的土硌开一道缝。

这一截的意思，用一句话讲：被挡掉的，常常是日后最值钱的那一句。

◆ 六、前人看见了什么

走到这里，还欠第三编一笔账，要在结语里还清。

本书没有说前人错了。

阿德勒看见自卑感人人都有，看见追求优越是一股往前的力，看见社会兴趣最接近一种双向的东西。

黑格尔看见主人被承认却不被改写，反而停滞，奴隶在劳动里接受现实的回写，反而长出了东西。基督教看见骄傲是众罪之首，希腊文里的悔改，字面意思就是心意的改变。

佛学早把「慢」分成九种，连卑劣慢也列了进去。

这些，都是很准的看见。

他们看见了	他们停在了哪里
自卑感、优越感、社会兴趣（阿德勒）	把它们放在个人心里，当作态度
主人停滞、奴隶生长（黑格尔）	写成了一场承认的斗争，没有写成河道
骄傲为众罪之首（基督教）	把根放在人的意志里
九慢、七慢（佛学，〔核：大意〕具体条目）	把根放在我见，「我」是先在的
达克效应、确认偏误、认知失调	描述了现象，没有给出条件

表的右边，每一行写的都不是错，是一个位置。他们把看见放在了心里，放在了意志里，放在了「我」里。放到哪里，哪里就成了发动者。

本书只做了一件事：把这个位置，换成了河道。「我」不是发动者，是反复的回写显出来的结果。

这样换，不是要说他们落后了。是他们停下来的地方，正好是接着要走的两步：一步，是把「谁」换成「结算在哪里」；另一步，是把「态度」换成「回写开不开」。

没有他们那一步看见，后面这两步，无处落脚。

◆ 七、为什么自己看不见

还有一个问题，值得在收拢之前问一下：为什么傲慢，最难被自己看见？

答案藏在九格表的右下角。

三种缺角里，隔离型最难察觉：认了，却不收。这种傲慢，可以完全不失礼，可以笑着，可以点头，可以说「你说得有道理」。字典那条定义，正好漏掉它，因为字典要的是「没有礼貌」。

三块地里，自我界最深：感受、经历、内在世界。一个人说「我理解你」，是真心的，可是他的世界，纹丝不动。这是同情之傲。它的当事人，往往是最善良的那一批。

这就是为什么，靠自省不太够用。自省用的，还是同一套结算。你拿一把已经偏了的尺子，去量自己偏了多少。

能看见的，常常是别人的反应：对方的话变短了，笑变得客气了，开会的时候没有人再反对你。这些，都是河道在说话。

所以前面说，要留一个会说真话的人。这不是为了道德，是为了有一面镜子，不由你自己来擦。

◆ 八、谦虚不是放低自己

走了一遍，现在可以回头问：那么，傲慢的反面是什么？

最容易想到的答案是：谦虚。可是谦虚是什么，很多人想的是：放低自己。

把声音放低，把姿态放低，把「我」放小一点，多说几句「您说得对」。

这个答案，本书不同意。

放低自己，是位次的另一个方向。第 11 章讲过，自卑是同一张表的镜像：位次朝下，仍然是提前结算。一个人对谁都说「您说得对」，同样是在比较跑起来之前，就把结果交了出去。它和傲慢，用的是同一支笔，只是写的方向相反。

第 4 章里那张 2×2 表的左上角，是相遇：认了，也收了。谦虚，就是这一格。

它的样子，不是谁低谁高，而是让比较真的发生，结果交给比较本身。

这句话要多读一遍。结果交给比较本身，意思是：我的方案和你的方案，放在一起跑一次。跑完了，我的好，就是我的好；你的好，就是你的好。跑之前，我不先替它们排名。

所以真正的谦虚，从外面看，不一定谦。它可以很硬，可以很不客气，可以当场反驳：「你这个数我不同意，我们把表打开算一遍。」只要那个「算一遍」是真的，它就在这一格里。

你可以想一想自己身边那些你觉得「真的谦虚」的人。他们多半有一个共同点：你跟他们说一件他们不知道的事，他们的脸上，会有一个很小的、认真的停顿。那个停顿，就是比较被调用的时刻。

这个停顿，是装不出来的。装出来的谦虚，停顿之后的东西，是原样的。

反过来，最客气的话，也可能在别的格里。一个人对你说「各有各的看法嘛」，笑得很和气，他的世界纹丝不动。这是第 12 章说的客气之傲。

◆ 九、出路不是改变心态

那么，一个人想从傲慢里出来，该怎么办？

第一个冲动，是改心态：从今天起，我要尊重别人，我要多听。

这个冲动很好，只是不太管用。第 5 章的解释是：位次不在你心里，它在你和他之间，是过去许多次相遇沉淀下来的、双方共有的一段河道。你一个人，在岸上下了决心，水还是照旧往那里流。

这里用一个比喻，看得更清楚。

两条河相遇，河道是许多次相遇沉淀下来的槽。槽是两条河一起冲的，不是哪一条河单独的。你想让水往另一个方向流，光对着水喊话是没用的，要在槽里动手。

动手的办法，不复杂，也不神秘：让对方的差异，有一次真正的落地。

只要一次。真的一次，不是客气的一次。

第 29 章里的周恺，办法是：把小王那页表打开，问三个问题。第 17 章里的林晓，办法是：把一个学生的半句话，听完。第 26 章里的林国栋，办法是：在体检单之外，给身体的那一句话，留一个位置。

这三件事，没有一件需要他们「变成另一个人」。它们只是在河道里，挖开一道口子。口子开了，水就有了第二条路。

第二次，第三次，水再走，就有了新的惯性。这时候，才轮到心态。心态是后来的事，是新河道沉淀下来的样子。

◆ 十、如果对面是一块石头

读到这里，有人会问：道理我都明白了。可是我身边就有这么一个人，他是上司，是亲戚，是我的另一半。我自己改河道，他不动，怎么办？

这是一个老实的问题，要老实回答。先说本书不能给的：它不能给你一个办法，让对方软下来。第 9 章那一节刚说过，硬了的流，自己发动不了软化。你的话再好，劝一百遍，他的回写还是关着的。你越劝，越像第 3 章那个老师，站在他的头顶上结算他。

接下来说本书能给的，只有三件小事，都在你这一侧。

第一，别替他先把账算完。

第 29 章里的小王，最先学会的，是先自我结算：话还没说出口，已经在心里替对方否决了一遍。这个动作，每做一次，河道就深一分。你的话也许会被挡回来，可是挡回来，是他的事。你先吞下去，就成了你的事。

所以至少，把话说完。说完，为的不是说服，是让这个差异，真的发生一次。

第二，换一条路进去。

位次压得住的是话，压不住的是事。一场小范围的试验，一份别人可以自己核的数，一次现实里摆在眼前的结果，不必经过「谁说的」那一关。第 29 章里的周恺，是在湘菜馆的饭桌上被老何说服的，不是在会议室里被小王说服的。他的回写，从饭桌那条路进来了。

这个办法，不保证有效。它只是把战场，从位次挪到了现实界。现实界不看位次。（待验）

第三，给自己留一个出口。

对面是石头，你不必陪着一起硬。第 5 章说过，被轻视的一方也被改写，慢慢长出一个「我说了也没用」的自己。要防的，是这个自己。找一个地方，一个人，让你的话落得下来。在那里，你的差异可以长，土可以软。

这算不上逃。它只是不让一条河，被另一条河，抽干。

最后一句，要说得诚实：有些石头，你等不来那一次外来的回写。你能做的，是别让自己也变成石头。

◆ 十一、把结算放到碰撞之后

出路的另一半，是时间。

本书的整条线，可以压成一个次序问题：结算，在碰撞之前，还是之后？

之前，是傲慢，是石心。之后，是坚定。

这条界线要说清楚，因为不说清楚，会有两种误读。

第一种误读：那就什么都不要结算，什么都听，什么都改。那不是出路，是耗散。一个人对每一个新差异都全盘接受，今天听这个改，明天听那个改，土里什么也留不下。第 9 章把它和傲慢分得很清：非选择性回写，不等于不结算。

第二种误读：碰撞之后再结算，那我岂不是要被每一个人说服？也不是。

碰撞之后结算，结果可以完全一样。你还是可以说「不」。你可以认真听完对方的反驳，认真算一遍，想清楚，仍然不改。那是坚定。

区别只有一个：你说「不」的时候，那页表已经被打开过了。

你可以拿这条界线，检验自己的一天。今天你说过几次「不」？这几次「不」，是在问题问出来之前，还是之后？

如果大多数在之前，不用着急下结论，可是值得换一个时间，再试一次。

◆ 十二、肉心是赐给的

说到这里，有一件事不能躲。

本书的第 8 章，留下一个不太舒服的句子：肉心是「赐给」的，不是自己换的。

已经硬了的流，没有办法自己发动软化。因为发动软化，需要一个愿意被改写的、软的部分；而那个软的部分，恰恰是它不再有的。

这会让人泄气：那读了这本书，也没用？

不是的。

这句话的意思，不是「没有出路」，是「出路不在内部发动」。软化来自一次它没有选择的外来回写。这样的回写，在日子里其实不少：一次无法归咎他人的失败，一次突然的病，一个孩子的一句话，一次被陌生人真诚地打断。

周恺的那张停单通知，就是这一类。

所以可做的事，别下决心去变软，守住一个条件就好：让自己仍然在外来回写能够够到的地方。

留一个会对你说真话的朋友。留一个你不是最厉害的地方，在那里当学生。留一张固定的桌子，每个月把「哪一步可以改」摆上去。留一个你不能用位次压住的人，比如家里的孩子，八十一岁的奶奶，一个新来的实习生。

这些，不是为了变好，是为了不让回写关死。

《以西结书》的那句话，常常被读成一个许诺：只要你愿意，上帝就给你一颗新的心。本书不这样读。它读的是一个次序：石头先被除掉，肉才能被放进去。而除掉石头的那一下，不是石头自己能做的。

《道德经》里那句，也是一个次序，不是一个劝诫。人活着的时候是软的，死了是硬的；软的不是更善良，是还能被碰动。所以老子说的「柔弱」，不是姿态，是一个状态：还在被写。

等那一次外来的东西到了，你的土，还有一道缝在。

◆ 十三、人类还没有「我的发生学」

全书开头，有一个没有展开的遗憾，现在可以补上。

人类研究「我」，研究了几千年。我们手里，关于「我」的知识，几乎都是两类：一类是描述，说「我是什么样的」；一类是劝诫，说「你应该怎样」。

物理学不是这样。物理学的知识是生成性的：给你一组条件，同样的现象会再次发生。烧开一壶水，不需要劝水「请你沸腾」，只需要把火开到那里。

对「我」，几乎没有这样的知识。对傲慢的人说「别傲慢」，像对铁说「别生锈」，说得再诚恳，铁还是要锈。

最接近的，是手艺：禅修，忏悔，师徒，好的教育，好的咨询。那些东西不是靠讲道理，是靠一遍一遍地做，把条件摆在那里。

这有一个难关。做这件事的人，没有一个站在外面的位置。你要观察「我」，用的是「我」；你每观察一次，「我」就被改写一次，下一次的条件，已经不是上一次。「我」不能重复。

所以关于「我」的知识，需要另一种准确。不是「给你条件，保证你得到某个结果」，而是：知道在哪一步，加什么条件，会把它推向哪个方向。

本书做的，就是这个。它没有保证你不再傲慢。它只告诉你：结算的位置，在碰撞前，还是碰撞后；回写的门，开着，还是关着；河道里的槽，是朝哪边挖的。三个位置，你都可以看。看见了，就可以在下一次，加一点不一样的东西。

这是一份很小的知识。它不够大，不够完整，它是生成性的：它说的每一步，你今天晚上就能试，试完能看见结果。

◆ 十四、给本书自己写死法

判词要能被推翻，才配站在第一页。

很多家里都有一句家训：「吃亏是福」「忍一时风平浪静」。这些话一代代传下来，很少有人问：它在什么情况下，就不对了？给一句家训写下死法，不是要推翻它，是让它活下去。一句知道自己在哪里不对的话，才能被下一代人放心地接过去。

本书的判词，也该这样对待。它有三截，每一截，写下一条推翻它的条件，用人话。

先说第一截：傲慢是结算抢在碰撞前头。

如果有一天，有人做了足够多的盲测，证明这一点不成立，这一截就要改。具体地说，有两种情形：

其一，找一批公认傲慢的人，做「同一句话，换个人说」的对照。结果发现，他们对来自自己的话和来自别人的话，反应一模一样。那么「傲慢是对来源的不对称结算」这个说法，就站不住了（待验）。

其二，找到一种傲慢：当事人先把比较老老实实跑完，认真收了，认真认了，之后依然一次次轻视对方，而且越来越硬。那么「结算抢在前头」就写窄了，它至少不是傲慢的唯一形状。

再说第二截：回写一次次不对称，土就硬成了石头。

如果有人拿出长期的跟踪材料，证明回写长年不对称的两个人或两个团体，土并没有朝一个方向越来越厚，这一截就要改（待验）。判断也没有越来越旧的话，同样要改。

同样，如果有人改了河道，让对方的差异真的落地了很多次，他自己却仍然原样地去见每一个新人，毫无松动，那「改河道有用」这一半，就要收窄。

还有一条，针对肉心是赐给的。如果有人没有经过任何外来的、他没有选择的回写，只靠自己的决心，一步一步软下来，而且别人照着也能重复，那「软化只能来自外来」就是错的。

最后说第三截：从 0 到 1 的路就断了。

如果找到一批长年回写半关的人或团体，他们长出来的新东西，一点不比回写全开的少，这一截就要改。

或者，如果能证明那些 0 到 1 的发生，并不需要一锅粥那样的混沌碰撞，先结算之后也一样能发生，那「必须有混沌性的碰撞」就写错了（待验）。

这几条，每一条都不是形式上的客套。它们是本书愿意被打的地方。

再把其中最要紧的一条，说成一个可以动手的样子。

比如盲测。找几十个人，分成两组。给每个人看同一份方案，一组告诉他是同事写的，另一组告诉他是一个新来的实习生写的。让他们各自说，这个方案要不要采纳，要改多少。

如果这两组人给出的答案，没有任何不同，那么「同一句话，换个人说」这个办法，就没有抓住什么。

如果有不同，而且不同的那一批，恰好又是平日里被周围人说「架子大」的那一批，那这个办法，就抓住了点什么。

这个实验，本书没有做。本书只是写下，它该怎样做。做出来是什么结果，就是什么结果。

第二个动手的样子，是跟踪。找一群长期回写半关的小团队，和一群回写开着的小团队，几年下来，数一数各自长出了多少原来没有的东西。第三个，是追一个

人：他在一次他没有选择的失败之后，土有没有变软，变软的时候，身边有没有别人。

这三个实验，哪一个有结果，本书的判词就该跟着动。动多少，就写多少。

◆ 十五、本书最弱的几处

除了推翻的条件，还要老实交代几处最弱的地方。

第一处：「比较有没有真的跑过」。

这是本书最看重的分界，它却是一个外面不容易看见的东西。一个人说「我想过了」，你怎么知道他是真想过，还是假想过？本书的办法，是看盲测，看记录，看那页表有没有被打开。日常里，这些东西并不都在手边。这条界线，很多时候靠事后才看得清。

第二处：自负自卑同源。这是第 11 章最锋利的一刀，也是最难检验的一刀。它说的是同一块土的两张面孔，但在现实里，一个自卑的人和一个自负的人，通常很难放在同一个实验里，用同一种路去测。目前它靠的是逻辑和观察，不是对照。

第三处：九格的边界。三型乘三界，九格是清楚的，可是一件具体的事，常常压在两格之间。第 12 章的场景是挑出来的，容易讲清；日子里的场景，没有那么整齐。

第四处：陪读人物。林家、周恺、小王、豆豆、奶奶，都是为了让道理落地编出来的。他们不承担证据。书里哪一处读起来，像是靠一个故事把人说服了，请退一步，只问：这个判断，除了这个故事，还有别的东西撑着吗？

第五处：口述的命题。本书的承重命题，来自王德生的口述。它们经过推导、对照、反复，但仍然有一部分，是一个人的思路，还没有经过足够多人的检验。

第六处：被轻视的一侧。本书写傲慢的一方多，写被轻视的一方少。小王、学生、病人、客户，在书里大多是被写进去的，不是他们自己写的。他们若来读，大概会补上许多本书没有看见的东西。那部分，要等他们来写。

这六处，会随着材料的增加，一处一处被回头看。

◆ 十六、本书也在提前结算

还有一件事，必须说在最后。

这本书，也可能是傲慢。

它写了一条判词，写得很满。它把阿德勒、黑格尔、尼采、佛学，一一请到桌上，说他们「看见了，放在了心里」。这句话读起来很顺，顺到让人有点不安：一个解释，把前人都收了进去，还说「他们停下的地方，正好是接着要走的两步」。

这是一个很强的姿态。强的姿态，最容易把自己的结算，提前。

所以，请对这本书，也做一遍「同一句话，换个人说」。

把书里的某一个判断，想象成来自一个你很不喜欢的人，来自一个没读过多少书的人，来自一个孩子。再想想，你的反应，会不会不一样？

如果会，说明你对这本书的态度，里面有来源的成分。那一部分，是这本书的事，也是你的事。

你也可以回写。

读到某一章，觉得判错了，请说。查到一条引文不对，一个年份记错，请说。在自己的日子里，试了书里的某一件小事，发现它不灵，请告诉我们，不灵在哪里。

这些，本书都会收。收下，也会认：哪一条是谁说的，哪一处因此改了，写在下一版里。

◆ 十七、永恒的不是判断

这本书里，有没有什么，是不会变的？

不是那条判词。判词能被推翻，也该被推翻。如果有一天，有人拿出材料，证明它错了，那一天，是这本书最好的一天。

不是那张九格表。表里的格子，会被后来的人改线、拆分、合并。

也不是「河道」这个比喻。比喻会老，会被更合适的画面换下来。

如果说有什么是不变的，大概只有一件：判断，要不断被相遇改写。

一个判断，写下来的那一刻，就开始变旧。不是因为它错，是因为世界不断在发生，而它停在了某一个瞬间。第 10 章讲的偏见，就是这样来的：一个当初正确的判断，没有被更新，成了过期的真相。

所以本书想留给你的，不是一个结论，是一个习惯。每过一段时间，把自己最笃定的那几个判断拿出来，问一句：上一次，它被一个陌生人、一个反对者、一个位次比你低的人真正改动，是什么时候？

如果想不起来，不要自责，也不要用力。只要把那一道缝，留着。

用力去开，也是一种结算。想得太用力，反而容易把「我要变得开放」，又变成了一个新的位次：我是一个开放的人。第 9 章讲过，选择性回写，最隐蔽的就是这个样子。

慢慢来。让日子里的相遇，替你做大部分的事。

◆ 十八、一天里的三次相遇

最后，把这些话，放进一个普通人的一天里，看它们落在哪里。

早上七点，孩子在饭桌上说了一句话。他说，他觉得同桌的做法比课本上的简单。你正赶着出门，下意识回了一句：「课本上的是对的。」

这是一次小小的结算。它没有失礼，没有骂人，甚至很有道理。可是请注意它发生的时间：孩子的话，还没有说完。

如果你愿意，下一次，可以多留十秒钟：「你说说看，他怎么做的？」十秒钟以后，你可以仍然说「课本上的是对的」。但这一次，是在听完之后。

上午十点，你在公司，一个新来的同事提了一个办法。你想了一下，觉得他刚来，还不了解情况。这是位次型的结算：谁说的，先于说了什么。

你不必立刻同意。你可以问一句：「你是怎么想到的？」这一问，那个办法就被打开了。打开之后，它可能真的行不通，也可能行得通；无论哪一种，你都多知道了一点。

晚上九点，父母打来电话，说起家里的一件旧事，口气和以前一样。你有点不耐烦，心里说：这事说过八百遍了。这是截断型：已知，所以不用再听。

这一次，你可以只是听。听的时候，注意一个很小的东西：这一遍，和前八百遍，有没有哪里不一样。也许有一句，是你从前没有注意到的。

三次相遇，都没有什么大事。没有人需要为此改变人生。可是你在其中任何一次，把结算往后挪了十秒钟，一条河道里，就多了一道新的水纹。

水纹多了，槽才会动。

最后，给你三个问句，随身带着。不必背，写在手机的备忘录里，需要的时候翻出来。

这一处，回写是开着，还是关着？

这一处，结算在碰撞之前，还是之后？

这句话，换个人说，我的反应会变吗？

三问都很短。它们不替你做判断，也不告诉你谁对谁错。它们只做一件事：把你从「他是个什么样的人」，拉回「这里，正在发生什么」。

每一次这样拉回来，河道里就多一次可以改写的机会。

◆ 十九、读完以后，各走各的路

前言里，给过四条读法：只有一个下午的，为孩子来的，为身体来的，为生意来的。读完全书，可以按这四条，各带一件事回去。

只有一个下午的人，带这一件：下一次你说「不」的时候，停一下，问一句，这个「不」，是在那页表被打开之前，还是之后。

为孩子来的人，带这一件：这个周末，孩子说的话里，挑一句你原本想打断的，听完。不评价，只问「然后呢」。听完以后，再决定你要不要改变主意。

为身体来的人，带这一件：把你最近一次说「没事」的地方，想一遍。那一句「没事」，是你查过之后说的，还是没查就说的。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

为生意来的人，带这一件：下次开会，最后一个发言。把一个方案的来源，写在纸上，写上名字。

四件事，都很小。小到几乎不像是在改变什么。

可是河道，就是这样改的：不是一次大水，是许多次小小的、方向不同的相遇，一点一点冲出另一条槽。

◆ 二十、回到林家的饭桌

最后一个晚上，还是回到林家。

那天是奶奶要回老家的前一晚。一桌人坐齐了：奶奶，林国栋和他的老伴，林晓，周恺，豆豆。

饭桌上，没有人提傲慢。

桌上是奶奶最后一晚想吃的东西：一碗红烧肉，一碟自己腌的酸豆角，还有豆豆最爱的炒鸡蛋。电视机开着，没人看。林国栋难得没有去关。

林国栋说，他预约了那个推了两年的体检。声音很平，像在说别人的事：「明天去。」没有解释，也没有人追问。

林晓说，下周的语文课，她打算改一个环节：学生回答的时候，她不打断，等他说完，再问一句「然后呢」。她说，试一节课看看。

周恺说，周三下午，小王来公司，讲一个小时。他说这件事的时候，低头夹了一筷子菜，不想让人看见他的表情。

林晓看了他一眼，没有接话，把那盘豆角往他面前推了推。

林国栋的老伴，一直没说话的，这时候忽然笑了一下：「你们爷儿俩，一个要去体检，一个要听实习生讲课，这个家，是怎么了。」

没人答她。可是林国栋把筷子在碗沿上轻轻磕了一下，像是认了。

奶奶一边听，一边给豆豆夹菜。她没说什么大道理。等大家都说完了，她说：

「你们这一桌人，说的都是一样的事。」

没有人问是哪一样。

豆豆把嘴里的饭咽下去，认真地问：「太太，两条河碰到一起，会怎么样？」

奶奶想了想，说：「先撞一下，水会乱。乱一阵，就走出一条新道了。」

她把筷子放下，又补了一句：

「急什么。账，等水落下来再算。」

傲慢，是账抢在了水前头；谦虚，是让两条河先撞一次，再算账。

◆

附录

附录五件，供查、供对、供练。附录一把王德生 2026 年 10 月 26 日的口述命题逐条登记，注明本书在哪一章落地。附录二把全书最常翻的三张图放在一起：九类傲慢速查表、2×2 四格表、负面人格总图。附录三是引文核验总表，正文里每一处带〔核〕〔核：大意〕〔待核〕的人名、书名、年份和章节，都在这里查得到出处与结果。附录四老实交代本书最弱的几处，写明怎样才算被推翻，推翻之后哪几章要收窄。附录五是十二道练习，分看见、盲测、改河道三组，每道用得上一个下午。

附录一

口述命题登记

以下为王德生 2026 年 10 月 26 日口述，依先后登记。每条之后的括号，注明本书的主场章号。

1. 字典上「傲慢＝心里看轻他人，以及态度上失去礼数」。可是：「心里」是什么意思？（本书主场：第 1 章（前言））

1. 人类文明几千年，并没有好好发展「主体性科学」，即研究「我」的科学。（本书主场：第 1 章）

1. 说它没有，其实是说：物理学家可以准确地发生「物理」，而「我」没有一门知识告诉我们「如何发生我」。（本书主场：第 1 章）

1. 一旦说傲慢的人特点是什么，这个「特点」，即傲慢的定义，马上就会受到质疑。（本书主场：第 1 章）

1. 定义，必须有最为基本的数学进来，才能是真正的定义。（本书主场：第 2 章）

1. 轻视他人，往往是一种比较，一种差异发生；要从具体的案例出发，推导出一个抽象的 SDE 定义。（本书主场：第 3 章、第 4 章）

1. 傲慢应该有三类，还有三界的，这样九类傲慢。（本书主场：第 4 章、第 12 章）

1. 刚才就有「差异 D」的发生，对 S 和 E 的影响不同。（即：他人的差异已经发生，傲慢在于它对显露与纠缠的作用被分开结算。）（本书主场：第 4 章）

1. 轻视他人，其实就是「两个 SDE 洪流之间的特殊关系」。（本书主场：第 5 章）

1. 这种轻视会形成一种「回写不对称」的惯性，最后形成了所谓的「傲慢品格」。（本书主场：第 7 章）

1. 一旦拒绝回写，或者回写不对称经常性发生，就会形成「石心」（《圣经》）和「刚硬」（《道德经》），扼杀了 0 到 1 的颠覆性发生的可能性。因为只有

不断地回写，而且不能是选择性回写（导致更加刚硬），必须是有「混沌性的碰撞」。（本书主场：第 8 章、第 9 章）

1. 傲慢就会产生所谓的「偏见」，其实是一种「拒绝改变，拒绝回写来引发改变」形成的「旧 E 的固化」。（本书主场：第 10 章）

1. 然后会产生「自负和自卑」两种双重性格，这是「固化 E」导致的。一个固化 E 遇到适合的 D 差异序列，就能结出很有价值的果子 S 显露；重复数次，就会产生自负。一旦遇到与这个固化的 E 不合适的 D，就无法产生果子，就会产生自卑。（本书主场：第 11 章）

1. 这就解构了阿德勒的「自卑与超越心理学」。（本书主场：第 13 章）

1. 「傲慢发生学」要应用到教育傲慢、健康傲慢、商业傲慢上；按「普通人都能明白的」写，约 25 万字。（本书主场：第 17 至 30 章（第四至六编））

附录二

九类傲慢速查

（一）三型×三界九格表

三型说的是结算靠什么：位次型靠「谁」，收而不认；截断型靠「已知」，不收不认；隔离型靠「无涉」，认而不收。三界说的是在哪块地上结算：理念界是观点与知识，现实界是身份与处境，自我界是感受与经历。每一格的场景，都取自书中。

	位次型（收而不认）	截断型（不收不认）	隔离型（认而不收）
理念界	**门第之傲**：谁说的比说了什么先算数。场景：教研会上，老沈对吴老师说「课标解读你读过没有？没读过，评分的事先别急着谈」。（第 12 章）	**已知之傲**：对方话没说完，答案已在手里。场景：运营部的阿宁刚说到「调价」，周恺说「这个我早想过了」。（第 12 章；另见第 17、25 章）	**客气之傲**：别人的说法只许路过，不许进来。场景：家长群里罗爸爸条条回「各有各的看法，尊重」。（第 12 章；另见第 28 章）
现实界	**地位之傲**：身份高低替内容打了分。场景：保安老何说地库限高杆挡了大车，周恺抬抬手：「你们把门看好就行。」（第 12 章；另见第 18 章）	**老手之傲**：年头成了挡箭牌。场景：水管师傅干了二十年，林晓提醒说明书上要先关左边的阀门，没有被听进去。（第 12 章；另见第 17、25 章）	**背景之傲**：服务者、下属被当成背景。场景：配送师傅在群里报了地库限高，周恺回三个字「收到，辛苦了」，然后什么也没变。（第 12 章；另见第 28 章）
自我界	**苦难之傲**：吃过的苦当成资格证。场景：林晓想让豆豆九点上床，奶奶把碗一放：「我十岁就下地干活，不也长大了？」（第 12 章）	**看透之傲**：一眼看穿，就不必再听。场景：林晓刚说出「爸，我最近有点……」，话就被接了过去。（第 12 章；另见第 19 章）	**同情之傲**：「我理解你」，自己的世界纹丝不动。场景：周恺说「我是真的理解」，林晓问「然后呢」。（第 12 章）

读这张表的三个提醒：越往右下越像谦和，最深的傲慢常常长得最像体贴；一件具体的事常压在两格之间，表是读法，不是筛子；自卑是同一张表的镜像，位次朝下，仍是提前结算（第 12 章）。

（二）2×2 四格表

问两件事：他人已经发生的差异，有没有改写我的形状（承认），有没有改写我的土（收下）。

	土被改写（收下）	土未被改写（不收）
形状改变（承认）	**相遇**：认了也收了	**认而不收**：隔离型
形状不变（不认）	**收而不认**：位次型	**不收不认**：截断型

三型傲慢，是四格里缺了一角的三格。谦虚是左上角：让比较真的发生，结果交给比较本身（第 4 章）。

（三）负面人格总图

问两件事：他人的路能不能在我这里落地，我的路能不能在他人那里落地。

	他人的路能在我这里落地	他人的路不能在我这里落地
我的路能在他人那里落地	相遇	傲慢、控制、自负
我的路不能在他人那里落地	讨好、自卑	冷漠、犬儒、隔离

十一个常见的「负面人格」词，各自是哪一种结算稳下来（第 16 章）：

词	多半是哪一种结算稳下来	总图里的位置
固执	不收不认	右上
伪善	认而不收	右上
窃取功劳	收而不认	右上
控制欲	单向渗透的极端	右上
冷漠	隔离型沉淀	右下
嫉妒	认了会改写自己，所以不认	右下
怨恨	够不着的果子被重估价值	右下
犬儒	一次结掉所有	右下
完美主义	只进能结果的路	右下，门开一半
玻璃心	土太脆，差异一律当威胁	左下与右下之间来回

词	多半是哪一种结算稳下来	总图里的位置
讨好型人格	长期被轻视，先自我结算	左下

附录三

引文核验总表

书稿初成时，凡拿不准的引文、年份、人名、章节，一律标〔待核〕。成书前逐条查对，结果如下。〔核〕为出处、年份、人名已查对无误；〔核：大意〕为出处已查对，正文只取大意，不是原文；〔核：据传记〕〔核：据研究文献〕为依据传记或研究综述；〔核：词源大意〕为词源取通行说法；〔待核〕为未能查到可靠来源，正文照实保留，读者引用时请自行再查。查对中发现并改正两处：第 3 章康纳曼与克莱因的署名次序（原写作克莱因在前），第 8 章竺道生的年代（原写「晋末」，改为南朝宋初）。第 27 章谈诺基亚份额的一句，原带具体份额的说法无从核实，已改成不带数字的说法。

章	引文或史实	出处	核验结果
前言、第 1 章	「傲慢」「轻视」「看不起」三条互相解释	《现代汉语词典》相应条目，大意	〔核：大意〕
第 1 章	「老，考也」「考，老也」	《说文解字》「老」部，转注之例	〔核：大意〕
第 1 章	arrogance 源自拉丁文「往自己名下揽」	拉丁文 arrogare（ad + rogare）	〔核：词源大意〕
第 2、3 章	君子不以言举人，不以人废言	《论语·卫灵公》	〔核：大意〕
第 2、4、15 章	孔文子「敏而好学，不耻下问」	《论语·公冶长》	〔核：大意〕
第 3 章	专家直觉是认出，不是猜	Kahneman 与 Klein，2009，《美国心理学家》第 64 卷，条件性直觉专长一文	〔核：大意〕
第 3 章	乐团幕后试奏	Goldin 与 Rouse，2000，《美国经济评论》第 90 卷	〔核：大意〕
第 4、9 章	魏征：兼听则明，偏信则暗	《资治通鉴》唐纪八，贞观二年	〔核〕
第 4 章	三人行，必有我师	《论语·述而》	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 7 章	做公正的事成为公正的人	亚里士多德，《尼各马可伦理学》第二卷第 1 章	〔核：大意〕
第 8 章	除掉石心，赐给肉心	以西结书 36:26	〔核：大意〕
第 8 章	枯骨谷的异象	以西结书第 37 章	〔核〕
第 8 章	为自己造一个新心和新灵	以西结书 18:31	〔核〕
第 8 章	法老心里刚硬，一说自硬，一说神使之硬	出埃及记第 7 至 14 章；8:15、9:12	〔核〕
第 8 章	律法写在心上	耶利米书 31:33	〔核〕
第 8 章	写在心版上，不是写在石版上	哥林多后书 3:3	〔核〕
第 8 章	人之生也柔弱，其死也坚强	《道德经》第七十六章	〔核〕
第 8 章	柔弱胜刚强	《道德经》第三十六章	〔核〕
第 8 章	天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜	《道德经》第七十八章	〔核〕
第 8 章	竺道生虎丘说法，顽石点头	梁慧皎《高僧传》卷七〈道生传〉一系传说；道生被摈在宋元嘉初（428 或 429 年）	〔核：据传〕；年代已由「晋末」改为南朝宋初
第 9 章	魏格纳 1912 年提出大陆漂移，本行气象学	魏格纳，1915，《海陆的起源》	〔核〕
第 9 章	沃伦与马歇尔提出胃内细菌与胃炎有关，2005 年获诺贝尔奖	Marshall 与 Warren，1984，《柳叶刀》；2005 年诺贝尔生理学或医学奖	〔核：大意〕
第 10 章	prejudice 源自 praeiudicium，「先前的判决」	拉丁文词源	〔核：词源大意〕
第 10 章	奥尔波特 1954 年《偏见的本质》及偏见定义	Allport，The Nature of Prejudice，1954	〔核：大意〕
第 10 章	李普曼 1922 年《公众舆论》「脑中的图像」	Lippmann，Public Opinion，1922	〔核：大意〕
第 10 章	伽达默尔替偏见正名	《真理与方法》，1960，第二部分第 2 节	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 13 章	阿德勒 1870—1937，维也纳医生，1937 年倒在苏格兰街头	阿德勒传记	〔核：据传记〕
第 13 章	幼年佝偻病与肺炎，后立志学医	阿德勒传记，各家略有出入	〔核：据传记〕
第 13 章	《器官自卑研究》	Adler，Studie über Minderwertigkeit von Organen，1907，中译名各家不同	〔核〕
第 13 章	1911 年前后离开弗洛伊德小圈子，创个体心理学	阿德勒传记	〔核〕
第 13 章	《理解人性》1927；《自卑与超越》1931	Adler，Menschenkenntnis，1927；What Life Should Mean to You，1931	〔核〕
第 13 章	「个体」指不可分的整个人；追求优越后改称追求完善	阿德勒著作，大意	〔核：大意〕
第 13 章	最早记忆像一张缩小的地图；生活风格是孩子自己「创造」的；社会兴趣是健康的尺子	阿德勒著作，大意	〔核：大意〕
第 13 章	出生顺序与性格的研究结论不一致	Rohrer、Egloff 与 Schmukle，2015，《美国国家科学院院刊》第 112 卷	〔核：据研究文献〕
第 13 章	1920 年代维也纳的儿童辅导所	阿德勒传记，正文未取具体数目	〔核：大意〕
第 13 章	费英格《仿佛哲学》1911	Vaihinger，Die Philosophie des Als Ob，1911	〔核〕
第 13 章	「做一个人，就意味着觉得自己处在低处」	阿德勒，页码未能查到	〔待核〕
第 13 章	「优越情结是自卑情结的人逃开处境的一条路」	阿德勒，页码未能查到	〔待核〕
第 13 章	德摩斯梯尼含石子对海浪练习	古代传说，正文已标「据说」	据说，不作史实
第 14 章	弗洛伊德 1914 年《论自恋》	Freud，Zur Einführung des Narzißmus，1914	〔核〕
第 14 章	DSM-III（1980）列自恋型人格障碍；DSM-5 九条占五条	美国精神医学会，1980；2013	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 14 章	科胡特《自体的分析》1971、《自体的重建》1977	Kohut，1971；1977	〔核：大意〕
第 14 章	克恩伯格 1975 年《边缘状态与病理性自恋》	Kernberg，1975	〔核〕
第 14 章	夸大型与脆弱型的区分	近年通行说法，术语译法不一	〔核：大意〕
第 14 章	达克效应：康奈尔，题为「不会，而且不知道自己不会」	Kruger 与 Dunning，1999，《人格与社会心理学杂志》第 77 卷	〔核：大意〕
第 14 章	对达克效应的统计学质疑	如 Gignac 与 Zajenkowski，2020，《智力》第 80 卷	〔核：据研究文献〕
第 14 章	沃森 2-4-6 任务，1960	Wason，1960，《实验心理学季刊》第 12 卷	〔核：大意〕
第 14 章	确认偏误综述	Nickerson，1998，《普通心理学评论》第 2 卷	〔核：大意〕
第 14 章	洛德、罗斯、莱珀 1979，死刑材料	《人格与社会心理学杂志》第 37 卷	〔核：大意〕
第 14 章	洛德、莱珀与普雷斯顿 1984，「考虑相反的可能」	《人格与社会心理学杂志》第 47 卷	〔核：大意〕
第 14 章	费斯廷格 1957 年《认知失调理论》	Festinger，1957	〔核：大意〕
第 14 章	1956 年《当预言失败时》	Festinger、Riecken 与 Schachter，1956	〔核：大意〕
第 14 章	1959 年 1 美元与 20 美元实验	Festinger 与 Carlsmith，1959，《变态与社会心理学杂志》第 58 卷	〔核：大意〕
第 14 章	德韦克 1988 年内隐能力观；2006 年《心态》	Dweck 与 Leggett，1988；Dweck，2006	〔核〕
第 14 章	德韦克后来提醒别把成长型心态当口号	Dweck，2015，《教育周刊》	〔核：大意〕
第 14 章	米歇尔 1968 年《人格与评估》；1995 年与肖达提出「如果—那么」签名	Mischel，1968；Mischel 与 Shoda，1995，《心理学评论》第 102 卷	〔核：大意〕
第 15 章	黑格尔 1807 年《精神现象学》主奴一节	《精神现象学》第四章	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 15 章	尼采论怨恨	《论道德的谱系》，1887，第一篇	〔核：大意〕
第 15 章	舍勒 1912 年《怨恨与道德价值判断》	Scheler，Über Ressentiment und moralisches Werturteil，1912，书名各译本不同	〔核〕
第 15、结语	七慢，含「卑劣慢」；九慢（三种比较各配三种实情）	《成唯识论》《阿毗达磨俱舍论》；九慢见巴利《分别论》及汉译阿毗达磨诸论；各论名目略有差异（俱舍作「卑慢」，成唯识论作「卑劣慢」）	〔核：大意〕
第 15 章	七宗罪以骄傲居首，追溯到大格里高利	格里高利一世，《约伯记道德评注》	〔核〕
第 15 章	骄傲在败坏以先，狂心在跌倒之前	箴言 16:18	〔核：大意〕
第 15 章	神阻挡骄傲的人，赐恩给谦卑的人	雅各书 4:6	〔核：大意〕
第 15 章	骄傲是罪恶的开端一类的话	西拉智训（德训篇）10:13，各译本措辞不同	〔核：大意〕
第 15 章	满招损，谦受益	《尚书·大禹谟》	〔核〕
第 15 章	普朗克：新真理靠反对者死去、新一代长大而胜出	Planck，《科学自传》，1948	〔核：大意〕
第 15 章	库恩 1962 年《科学革命的结构》	Kuhn，1962	〔核：大意〕
第 15 章	明星科学家去世后，圈外新人涌现	Azoulay、Fons-Rosen 与 Zivin，2019，《美国经济评论》第 109 卷	〔核：大意〕
第 17 章	「那时我真是聪明过分，自以为是」	朱自清，《背影》，1925	〔核：大意〕
第 19 章	哀哀父母，生我劬劳	《诗经·小雅·蓼莪》	〔核：大意〕
第 19 章	鲍姆林德的家长教养分类	Baumrind，1966、1967	〔核：大意〕
第 20 章	加德纳 1983 年多元智能	Gardner，Frames of Mind，1983	〔核：大意〕
第 20 章	知之为知之，不知为不知，是知也	《论语·为政》	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 22 章	「好好听病人说，他正在告诉你诊断」	常归在某位著名老教授名下，出处各家不一	〔核：大意〕；说话人不作确指
第 23 章	中医老根在《黄帝内经》，成书战国至汉	《黄帝内经》	〔核：大意〕
第 23 章	阿育吠陀「生命的知识」；风、火（胆）、水（痰）三体质	梵文 ayus 与 veda；《遮罗迦本集》等	〔核：大意〕
第 23 章	塞麦尔维斯 1847 年前后，维也纳医院产科，漂白水洗手	Semmelweis，1861；各家传记	〔核：大意，据传记〕
第 23 章	同行不少人没有接受	塞麦尔维斯传记	〔核：大意，据传记〕
第 23 章	屠呦呦 2015 年获诺贝尔奖，线索来自古书草药记载	2015 年诺贝尔生理学或医学奖；葛洪《肘后备急方》；Tu，2011，《自然·医学》	〔核：大意〕
第 25 章	忠言逆耳利于行	《史记·留侯世家》	〔核：大意〕
第 25 章	听其言而信其行，今听其言而观其行	《论语·公冶长》	〔核：大意〕
第 26 章	庖丁解牛，依乎天理	《庄子·养生主》	〔核：大意〕
第 27 章	伊士曼 1888 年前后推出简易相机，「你只管按快门，其余的我们来做」	柯达公司史	〔核：大意〕
第 27 章	1975 年萨森的数码相机原型，像烤面包机，存一张二十多秒	Sasson 本人多次回忆；《IEEE Spectrum》等	〔核〕
第 27 章	管理层反应大意是「挺可爱的，不过先别告诉别人」	Sasson 2008 年接受报纸采访时的回忆	〔核：大意〕
第 27 章	柯达后来也做过数码相机	Lucas 与 Goh，2009，《战略信息系统杂志》第 18 卷	〔核：大意〕
第 27 章	2012 年 1 月柯达申请破产保护	公开报道	〔核〕

章	引文或史实	出处	核验结果
第 27 章	诺基亚曾是全球销量第一的手机公司，份额峰值接近四成	公开报道；《IEEE Spectrum》	〔核：大意〕；原「十有八九」已改
第 27 章	诺基亚实验室早有触屏样机	公开报道，细节从略	〔核：大意〕
第 27 章	2011 年 2 月埃洛普「着火的平台」内部信	公开报道	〔核：大意〕
第 27 章	2013 年 9 月诺基亚宣布把手机业务卖给微软	公开报道	〔核〕
第 27 章	诺基亚内部考核与渠道「处处是红」的情形	本书的推演，无公开材料	〔待核〕
第 27 章	克里斯坦森 1997 年《创新者的窘境》；硬盘十四、八、五点二五、三点五英寸	Christensen，1997，哈佛商学院出版社	〔核：大意〕
第 27 章	「持续性」与「破坏性」创新	中译本叫法不一	〔核：中文译本的叫法不一〕
第 27 章	批评者说克里斯坦森的案例挑得顺手	如 Lepore，2014，《纽约客》	〔核：大意〕
第 27 章	1980 年代初 IBM 个人电脑由远离总部的小团队研制	公开史料（佛罗里达州小团队）	〔核：大意〕
第 27 章	第一代 iPhone 刚发布时，业内不少人视作玩具	2007 年前后公开言论，正文未引原话	〔核：大意〕
第 28 章	净推荐值，2003 年	Reichheld，2003，《哈佛商业评论》12 月号	〔核〕
第 28 章	「现地现物」	丰田生产方式用语，大野耐一	〔核：大意〕
第 28 章	福特「更快的马」一句	无可靠出处，正文已写明「没有查实」	〔核：大意〕；不作福特原话
第 29 章	埃德蒙森论心理安全，1999	Edmondson，1999，《行政科学季刊》第 44 卷	〔核〕
第 30 章	凯恩斯 1936 年《通论》「动物精神」	Keynes，1936，第 12 章	〔核：大意〕

章	引文或史实	出处	核验结果
全书	王德生口述命题、九格表、2×2 表、总图、河道、回写不对称	本书的读法，不是任何前人的原话	〔待验〕

附录四

本书自认最弱的几处与推翻条件

结语里写过判词的死法，也交代过几处最弱的地方。这里把它们并成一张清单：每一条写清怎样才算被推翻，推翻之后哪几章要收窄。本书没有做过这里提到的任何一个实验，写下来，是为了让它能被做。

一，「同一句话，换个人说」抓没抓住傲慢。 找一批平日被人说「架子大」的人，和一批没有这种说法的人，给同一份方案，分别告知来源是同事或新来的实习生，看采纳与修改的反应。若两批人对两种来源的反应毫无差别，这把尺子就没有量到东西。推翻之后，第 2、3、4 章收窄为「傲慢的一种读法」，不再作为定义。

二，「比较有没有真的跑过」看不看得见。 这是本书最看重的分界，却常常只能事后看。若找不到任何外面可查的东西，能把「想过了」和「没想过」分开，坚定与傲慢的分界就立不住。推翻之后，第 3、9 章收窄，只保留分界的方向，不再给判据。

三，回写不对称是否真的越积越厚。 找长期回写不对称的两个人或两个团体，跟踪几年。若他们的土并没有朝一个方向越来越厚，判断也没有越来越旧，这一截就要改。另有一条：若有人没有经过任何外来的、他没有选择的回写，只靠自己的决心一步步软下来，别人照着也能重复，「肉心是赐给的」就错了。推翻之后，第 7、8 章收窄。

四，0 到 1 是不是非要混沌性的碰撞。 找一批长年回写半关的人或团体，若他们长出来的新东西并不比回写全开的少；或能证明 0 到 1 的发生不需要一锅粥那样的碰撞，先结算也一样能发生。推翻之后，第 9 章与结语收窄，第 30 章的创业部分改为「例子」。

五，自负与自卑是不是同一块土的两张脸。 这是第 11 章最锋利的一刀，也最难检验，目前只靠逻辑与观察。若能让同一个人在合适与不合适的路上都被测到，结果显示两种反应各有各的来源、互不相干，同源之说就站不住。推翻之后，第 11 章、第 13 章对阿德勒的换眼镜、第 30 章收窄。

六，九格的边界。　三型乘三界，九格是清楚的，可日子里的事常压在两格之间，书中的场景又是挑出来的，容易讲清。若请不同的人，各自独立地把同一批真实场景放进九格，落点高度分歧，九格就只是比喻。推翻之后，第 12、16 章收窄为说明性的图。

七，三个领域是不是都用得上同一个机制。　第四至六编把教育、健康、商业都读成提前结算。若这些场景里的现象，已有更省的说法，能同样好地解释和预测，这个机制就是多余的。推翻之后，第 17 至 30 章从「证据」降为「例子」。陪读人物不承担证据，口述的命题还没有经过足够多人的检验，这两件事读到哪里都请记得。

附录五

练习

十二道练习，分三组。看见一组只要一支笔；盲测一组要找一个人帮忙；改河道一组要等到下一次相遇。

第一组　看见

练习一　找那一步。　想一次你说了「不太现实」或「这个我早想过了」的场合。写三行：对方说了什么，你什么时候得出的结论，结论比他的话早到还是晚到。

练习二　分两本账。　想一件别人给你的意见，你点了头。分别写：形状变了没有（你认了吗），土变了没有（你收了吗）。落在 2×2 的哪一格？

练习三　指给自己看。　翻开附录二的九格表，找出本周你听到或说出的一句话，放进一格。放不进去，就写下它压在哪两格之间。

练习四　两个自己。　写下一件你最拿手的事，和一件你最怕碰的事。各写一句：这两处，哪一处你更少听别人的？

第二组　盲测

练习五　换个名字。　找一份你一直没当回事的建议，设想它出自你最敬重的人。写下你的反应有哪些不同。再反过来，设想你最信的一句话出自你最不喜欢的人。

练习六　两份同样的稿子。　请朋友把同一份短稿，分别说成「同事写的」和「实习生写的」，给两个人看，你只收他们的意见，不问是谁。对照两边采纳了多少。

练习七　数一数「我早知道」。　一天里，数自己说出「我早知道」「这个我懂」「我明白」的次数。每一次后面，问自己：对方的话说完了吗。

练习八　遮住来源。　下一次开会，把方案名字遮住再讨论，会后再揭开。看大家的意见有没有变。

第三组　改河道

练习九　一次真的落地。　选一个平日被你一句带过的人，请他讲一件他比你懂的事。听完，写下一件你因此改了的做法，并让他知道。

练习十　回写要说出口。　下次收下别人的意见，补上一句：「这一点我改了，是因为你说的。」看对方的反应，也看自己的。

练习十一　小账两行。　每天睡前，对一件事问两句：这一处，回写是开着，还是关着？这一处，结算在碰撞之前，还是之后？写满一周，翻回去看。

练习十二　给标签写死法。　想一个你贴在别人身上的标签，比如「傲慢」「固执」。写下一件事，只要它发生，你就收回这个标签。再问自己：这个标签本身，是不是也是一次提前的结算。

参考书目

书目分六类：一、中华传统；二、佛教与宗教经典；三、西方哲学；四、心理学研究；五、教育、医学与商业；六、本系列与德麦国际。前五类依正文出现的引文与史实开列，只列真实存在、作者与年份已查对的书和论文；古籍标篇名，外文书标初版年份，有通行中译本的在后注明译者与出版社，没有把握的中译本不列。正文所标〔核〕〔核：大意〕〔待核〕各处的依据，见附录三。第六类是本系列已上站的相关各卷，书号以站上目录为准。正文转述古人和今人的话，一律是大意，要引用原文，请查原书。

一、中华传统

1. 许慎：《说文解字》，东汉。「老」部之转注例（老，考也；考，老也）。

2. 《论语》。引用见〈为政〉〈公冶长〉〈述而〉〈卫灵公〉诸篇。

3. 《尚书·大禹谟》：「满招损，谦受益」。

4. 《老子》（《道德经》），第三十六章、第七十六章、第七十八章。

5. 《庄子·养生主》：庖丁解牛。

6. 《诗经·小雅·蓼莪》。

7. 司马迁：《史记·留侯世家》：「忠言逆耳利于行」。

8. 司马光：《资治通鉴》，唐纪八，贞观二年：魏征「兼听则明，偏信则暗」。

9. 《黄帝内经》，战国至汉代。

10. 葛洪：《肘后备急方》，东晋。

11. 慧皎：《高僧传》，卷七〈道生传〉，南朝梁。

12. 朱自清：《背影》，1925。

13. 《三字经》，宋代以来通行的蒙学读物。

14. 中国社会科学院语言研究所词典编辑室编：《现代汉语词典》，商务印书馆，通行版本。

二、佛教与宗教经典

15. 《成唯识论》，护法等造，玄奘译：论「慢」与七慢（慢、过慢、慢过慢、我慢、增上慢、卑劣慢、邪慢）。

16. 世亲造，玄奘译：《阿毗达磨俱舍论》：论随烦恼与「慢」。

17. 《分别论》（Vibhaṅga），巴利三藏，论藏：九慢的巴利出处之一。

18. 《圣经》（和合本）：出埃及记，箴言，以西结书，耶利米书，哥林多后书，雅各书诸卷。

19. 《西拉智训》（天主教称《德训篇》），次经，第 10 章。

20. 格里高利一世（大格里高利）：《约伯记道德评注》（Moralia in Job），约 6 世纪末。

21. 《遮罗迦本集》（Caraka-saṃhitā），印度阿育吠陀医学经典。

三、西方哲学

22. 亚里士多德：《尼各马可伦理学》，第二卷第 1 章。

23. 黑格尔：Phänomenologie des Geistes（《精神现象学》），1807；贺麟、王玖兴中译本，商务印书馆。

24. 尼采：Zur Genealogie der Moral（《论道德的谱系》），1887；周红中译本，生活·读书·新知三联书店。

25. 舍勒：Über Ressentiment und moralisches Werturteil（《怨恨与道德价值判断》），1912。

26. 伽达默尔：Wahrheit und Methode（《真理与方法》），1960；洪汉鼎中译本，上海译文出版社。

27. 费英格（Hans Vaihinger）：Die Philosophie des Als Ob（《仿佛哲学》），1911。

28. 李普曼（Walter Lippmann）：Public Opinion（《公众舆论》），1922。

29. 库恩（Thomas S. Kuhn）：The Structure of Scientific Revolutions（《科学革命的结构》），1962；金吾伦、胡新和中译本，北京大学出版社。

30. 普朗克（Max Planck）：Wissenschaftliche Selbstbiographie（《科学自传》），1948。

31. 弗洛伊德：Zur Einführung des Narzißmus（《论自恋》），1914。

四、心理学研究

32. Adler, A.：Studie über Minderwertigkeit von Organen（《器官自卑研究》），1907。

33. Adler, A.：Menschenkenntnis（《理解人性》），1927。

34. Adler, A.：What Life Should Mean to You（《自卑与超越》），1931。

35. American Psychiatric Association：Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders，第三版，1980。

36. American Psychiatric Association：Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders，第五版（DSM-5），2013。

37. Kohut, H.：The Analysis of the Self，1971。

38. Kohut, H.：The Restoration of the Self，1977。

39. Kernberg, O.：Borderline Conditions and Pathological Narcissism，1975。

40. Kruger, J., Dunning, D.：Unskilled and unaware of it，Journal of Personality and Social Psychology，第 77 卷，1999。

41. Gignac, G. E., Zajenkowski, M.：The Dunning-Kruger effect is (mostly) a statistical artefact，Intelligence，第 80 卷，2020。

42. Wason, P. C.：On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task，Quarterly Journal of Experimental Psychology，第 12 卷，1960。

43. Lord, C. G., Ross, L., Lepper, M. R.：Biased assimilation and attitude polarization，Journal of Personality and Social Psychology，第 37 卷，1979。

44. Lord, C. G., Lepper, M. R., Preston, E.：Considering the opposite，Journal of Personality and Social Psychology，第 47 卷，1984。

45. Nickerson, R. S.：Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises，Review of General Psychology，第 2 卷，1998。

46. Festinger, L.：A Theory of Cognitive Dissonance，Stanford University Press，1957。

47. Festinger, L., Riecken, H. W., Schachter, S.：When Prophecy Fails，University of Minnesota Press，1956。

48. Festinger, L., Carlsmith, J. M.：Cognitive consequences of forced compliance，Journal of Abnormal and Social Psychology，第 58 卷，1959。

49. Dweck, C. S., Leggett, E. L.：A social-cognitive approach to motivation and personality，Psychological Review，第 95 卷，1988。

50. Dweck, C. S.：Mindset: The New Psychology of Success（《终身成长》），Random House，2006。

51. Mischel, W.：Personality and Assessment，Wiley，1968。

52. Mischel, W., Shoda, Y.：A cognitive-affective system theory of personality，Psychological Review，第 102 卷，1995。

53. Kahneman, D., Klein, G.：Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree，American Psychologist，第 64 卷，2009。

54. Baumrind, D.：Effects of authoritative parental control on child behavior，Child Development，第 37 卷，1966。

55. Gardner, H.：Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences，Basic Books，1983。

56. Allport, G. W.：The Nature of Prejudice，Addison-Wesley，1954。

57. Rohrer, J. M., Egloff, B., Schmukle, S. C.：Examining the effects of birth order on personality，Proceedings of the National Academy of Sciences，第 112 卷，2015。

五、教育、医学与商业

58. Goldin, C., Rouse, C.：Orchestrating impartiality: The impact of "blind" auditions on female musicians，American Economic Review，第 90 卷，2000。

59. Azoulay, P., Fons-Rosen, C., Zivin, J. S. G.：Does science advance one funeral at a time?，American Economic Review，第 109 卷，2019。

60. Semmelweis, I.：Die Ätiologie, der Begriff und die Prophylaxis des Kindbettfiebers（《产褥热的病因、概念和预防》），1861。

61. Marshall, B. J., Warren, J. R.：Unidentified curved bacilli in the stomach of patients with gastritis and peptic ulceration，The Lancet，1984。

62. Tu, Y.：The discovery of artemisinin (qinghaosu) and gifts from Chinese medicine，Nature Medicine，第 17 卷，2011。

63. Wegener, A.：Die Entstehung der Kontinente und Ozeane（《海陆的起源》），1915。

64. Christensen, C. M.：The Innovator's Dilemma（《创新者的窘境》），Harvard Business School Press，1997。

65. Lepore, J.：The disruption machine，The New Yorker，2014 年 6 月 23 日。

66. Lucas, H. C., Goh, J. M.：Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution，Journal of Strategic Information Systems，第 18 卷，2009。

67. Vuori, T. O., Huy, Q. N.：Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle，Administrative Science Quarterly，第 61 卷，2016。

68. Reichheld, F. F.：The one number you need to grow，Harvard Business Review，2003 年 12 月号。

69. Edmondson, A.：Psychological safety and learning behavior in work teams, Administrative Science Quarterly，第 44 卷，1999。

70. Keynes, J. M.：The General Theory of Employment, Interest and Money（《就业、利息和货币通论》），1936；高鸿业中译本，商务印书馆。

71. 大野耐一：《丰田生产方式》（トヨタ生産方式），1978。

六、本系列与德麦国际

72. 王德生：《欠：走了两步的发生——普通人都能明白的欠》，德麦国际出版社，第 520 号，2026。

73. 王德生：《笃信的类比——人间十大心理的统一原理》，德麦国际出版社，第 461 号，2026。

74. 王德生：《回：第三笔回来，前两笔就不是原样了——普通人都能明白的回》，德麦国际出版社，第 454 号，2026。

75. 王德生：《忍：被更重要的意义盖住的改变——普通人都能明白的忍》，德麦国际出版社，第 467 号，2026。

76. 王德生、刘春华：《读人：读不出的时候，新东西正在出生》，德麦国际出版社，第 426 号，2026。

77. 王德生：《此发生不是彼发生——普通人都能明白的发生学》，德麦国际出版社，第 485 号，2026。

78. 王德生：《发生学的发生——发现学内部的碰撞、自组织与涌现》，德麦国际出版社，第 475 号，2026。

79. 王德生：《三视角发生学导论——一只杯子，三种看法，三条律》，德麦国际出版社，第 230 号，2026。

80. 王德生：《心理学的典范革命——从主体的发现到发生》，德麦国际出版社，第 306 号，2026。

81. 王德生：《价值是谁创造的？——普通人都能明白的经济学》，德麦国际出版社，第 391 号，2026。

82. 王德生：《病在哪里？——普通人都能明白的西医》，德麦国际出版社，第 389 号，2026。

83. 秦莉：《心在哪里？——普通人都能明白的心理学》，德麦国际出版社，第 390 号，2026。

84. 王德生：《国家发生学导论——法律、政治、经济三种属性怎样纠缠出一个「我们」》，德麦国际出版社，第 447 号，2026。

85. 王德生：《夫子之道——「一」是怎样被造出来、又怎样被忘掉的》，德麦国际出版社，第 331 号，2026。

86. 王德生、秦莉：《西方哲学大解构——从发现幻觉到节奏发生》，德麦国际出版社，第 6 号。

后记

这本书，是 2026 年 10 月 26 日这一天长成的。

那天，王德生口述了十五条承重命题。从字典里「心里」是什么意思，到「我」为什么没有一门可以让它再发生的知识；从傲慢必须有最基本的数学才算定义，到两股洪流之间的特殊关系；从回写不对称的惯性，到石心与刚硬，到自负与自卑是同一块土的两张脸，再到 0 到 1 为什么偏偏发生在结算之前的那一锅粥里。十五条按口述的先后登记，全文见附录一。

书里的判断、口径和每一条承重命题，由他给出。判词也是他的。

文字由 Claude 执笔。先是定下风格底稿和全书的目录，把十五条命题分到六编三十章，再由十五路写作者并行执笔，各写一段，最后由 Claude 统稿：校判词，对数字，拆长句，补章尾，拔掉前后重复的地方。统稿之后，经王德生审定。

写这本书的人里，没有一位是读完全书才开始写的。每一路都只拿到自己那几章，和一张大家共用的底稿。它们是否真的接上了，要请你来读。

这样的分工，有它的好处，也有它的难处。好处是每一章都被一路写作者盯得很细，场景落到具体的人和具体的晚上。难处是十五路之间，难免各写各的口气。统稿的时候，最费工夫的，就是把这些口气拧成一股：判词在三处一字不差，两行小账的问法前后一致，同一个词在每一处都是同一个意思。

要是你在书里还是读出了接缝，那是统稿没有拧到的地方，请告诉我们。

要感谢的，先是前人。

阿德勒看见了自卑人人都有。黑格尔看见了被承认而不被改写的主人会停住。古书里的骄傲、慢与怨恨，早就把这件事叫出了名字。心理学的几面镜子，各照出了回写关上的一个角度。库恩与普朗克，看见了一次葬礼推进一次科学。本书没有

推翻他们，只是在他们停下的地方，往前走了两步。没有他们那一步，这两步无处落脚。

还有两部很老的书。《以西结书》里那句除掉石心、赐给肉心，《道德经》第七十六章里那句柔弱者生之徒，一个讲的是能不能被写进去，一个讲的是还活着没有。它们早把这本书最难开口的部分，说在了前头。本书转述它们的地方，都只取大意，出处在附录三可查。

其次要感谢林家。林国栋、林晓、周恺、豆豆和林家奶奶都是虚构的，不承担任何证据，却把每一个道理，一次次放回了饭桌上。奶奶那句「账，等水落下来再算」，是这本书最朴素的一句注脚。

再要感谢每一位肯把这本书读到这里的人。一本写傲慢的书，最怕读的人拿它去量别人。你肯把尺子转过来，量一量自己，这本书才算没有白写。

接下来是一个请求。

一本讲回写的书，最希望的，是被读者回写。

读到某一章，觉得判错了，请说。查到一条引文不对，一个年份记错，请说。在自己的日子里试了书里的某一件小事，发现它不灵，请告诉我们不灵在哪里。你要是做过那个「同一句话，换个人说」的盲测，不管结果是证实还是推翻，更请告诉我们。

这些，都会收下，也会认：哪一处是谁指出的，哪一处因此改了，写在下一版里。

特别想听到的，是被轻视的那一侧的声音。本书写傲慢的一方多，写被轻视的一方少。小王、学生、病人、客户，在书里大多是被写进去的，不是他们自己写的。他们若来读，会补上许多本书没有看见的东西。那一部分，要等他们来写。

本书的判词写得很满，满的东西最容易自己挡住自己。所以它把怎样才算错，也写进了书里，摆在最容易被打的地方。

写这本书的这一天，也是它的主人在练习的一件事：把十五条命题先摆在桌上，不急着给任何一条定论，等它们在彼此身上撞一撞，再看长出什么。碰撞之后再结算，说起来容易，做起来要一个字一个字地忍住。

这本书写完了，可是判断没有写完。它在这一天停下来，成了一个形状。接下来的每一次相遇，都会回头改它一点。

傲慢是账抢在了水前头。这本书也是一条刚冲出来的河道，等你来撞它一下，再算账。

判　词

傲慢不是心里看轻了谁，
是结算抢在了碰撞前头。

——判词

字典说傲慢是「轻视别人」，轻视是「看不起」，看不起又是「轻视」，转了一圈，都指着一个没人见过的地方：心里。本书不往心里找，往两个人碰上的那一刻找。

同一句话，换个人说，你的反应变没变？内容不变、只换来源，结果就变了，那就是结算抢在了碰撞前头：收下了不承认，承认了不收下，或者干脆不收不认。一次次回写不对称，沉成品格，固成偏见，分出自负与自卑，土硬成了石头，从 0 到 1 的路就断了。

林家三代陪你读：一间初二的教室，一张退休外科主任的体检单，一家四十人的餐饮供应链公司。教育、健康、商业里的傲慢，各有九种样子，出路只有一个方向：让两条河先撞一次，再算账。

同一句话，换个人说。

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 462 号 · 六编三十章 · 约 25 万字
ISBN 979-8-90690-462-1 · 定价 US$20.00

ISBN 979-8-90690-462-1
9 798906 904621