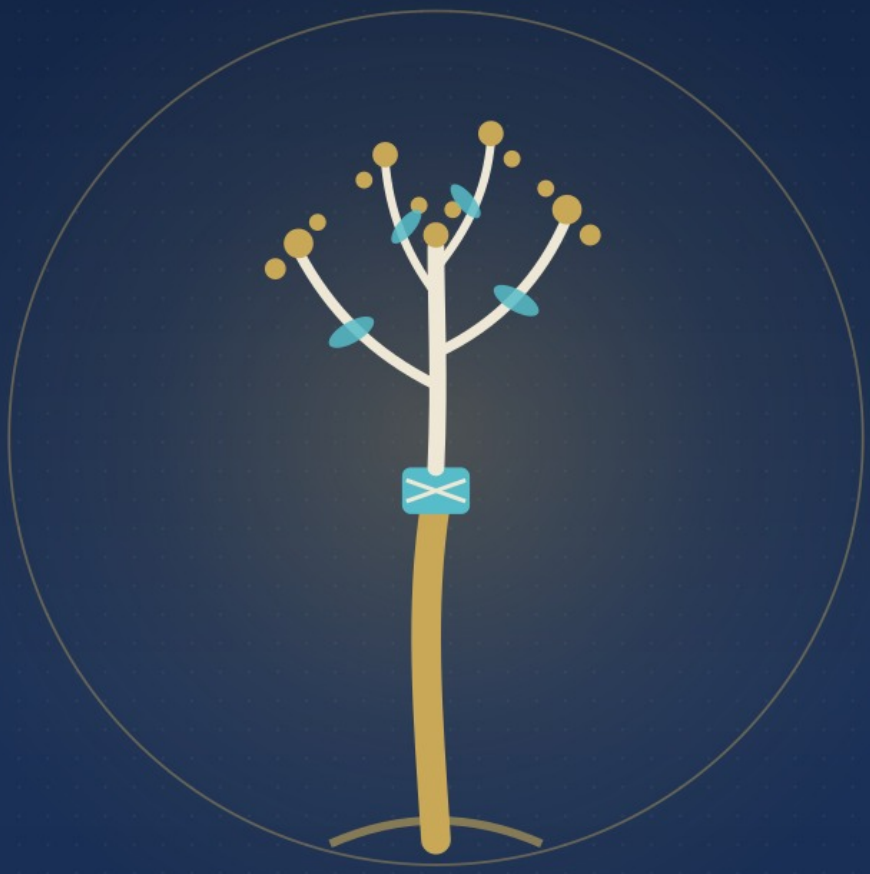
中华文明的发展之道 · 总纲

儒家发展之道总纲

普通人都能明白的一以贯之



刘春华　　著

德麦国际出版社
Demai International Press

中华文明的发展之道 · 总纲

儒家发展之道总纲

普通人都能明白的一以贯之

刘春华　　著

德麦国际出版社

Demai International Press

出　版　信　息

书名	《儒家发展之道总纲——普通人都能明白的一以贯之》
著者	刘春华
执笔	刘春华；AI（Claude）协作成稿
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 484 号
ISBN	979-8-90690-484-3
定价	US$25.00
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 34 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 27 日

指导老师：王德生（立题、口述承重命题与裁定）

AI 协作声明：本书的立题、口径与承重命题由王德生（口述）给出，由刘春华著；文字在其指令下由 AI（Claude）协作成稿，并经审定。

引文说明：经文逐字照录，括注篇章；凡未能核准者标〔待核〕，异文处另行说明。书中带引号的现代人说法，请读作「大意如此」。

陪读人物裴家三口（裴老师、邵师傅、裴苒）为虚构，不承担证据。

健康说明：书中谈健康之处，只谈理解、习惯与和身体相处，不作诊疗与用药建议。身体的难处真的大了，请找医生。

口述命题登记见附录三；与本系列前卷对账见附录四。

全书结构：前言、导读、导论；七编四十章与结编两章；结语、参考书目、附录六件、后记。

版权所有　侵权必究

作 者 介 绍

刘春华，德麦国际 SDE 学员。与王德生合著《命运学》《读人》。本书由她申请立题，指导老师王德生博士。

王德生，「显露·差异序列·特征纠缠」（SDE）本体论思想体系的创立者，德麦国际（新加坡）创始人、首席执行官。中国科学院计算数学博士，曾任职于英国斯旺西大学与新加坡南洋理工大学。本系列第　　312、313、314、331、340 号诸卷的著者。

前　言

普通人都能明白的一以贯之：一根桂花枝，和一份学员申请

◆ 一、一份申请

老家院里有一棵桂花，每年八九月开，香得隔着墙都闻得到。你进城以后，想把这股香味带在身边，就剪了一枝，插进阳台的花盆里，浇了水，摆在最亮的窗边。

一个月过去，枝子没死，也没长。叶子从边上开始卷起来，一天比一天薄。

你没有做错什么。水是照老家的样子浇的，太阳是照老家的样子晒的。可老家的样子，是老家那片土养出来的样子。枝子搬了家，土没有跟来。

这本书从这样一件小事讲起，因为它背后的问题很大：一套在某片土里灵了两千年的道理，搬进另一片土里，还灵不灵？

书的缘起，是一份学员申请。

刘春华是德麦国际的学员。她提出，想把《大学》里「知止定静安虑得」这七个字写齐，一个字一本，写成一套书。她在申请里这样读这七个字（刘春华原读法）：

> 大学之道的核心是「知止定静安虑得」——知是觉察，止是立志，定是心的掌控力，静是环境调柔，安是安住目标，虑是穿透本质，得是生命状态的升华。

这个读法是认真的，也是对的。它把一段两千年的经文，读成了一个人可以拿来修身、教子、做事的七个台阶。很多人读《大学》，读到的就是这个。

申请交上去以后，王德生博士看了。他没有说「可以」，也没有说「不可以」。他说的是另一件事：这七个字，该放进一个更大的东西里去读。

◆ 二、王德生博士怎么说

王德生博士的话不长，一句一句，像是把一幅图慢慢铺开。本书把它们原样记下来，标〔王口述〕。

第一句：「儒家智慧是 1→N 的智慧。」〔王口述〕

第二句：「对于教育，健康，事业的发展之道非常重要。」〔王口述〕

第三句，说的是路：「要以易经 64 卦为具体路径。」「孔子的 64 卦解释易经也会加入解释。」「这样大学 + 易经成为儒家的真正的方法论了。」〔王口述〕

第四句，说的是书的样子：「儒家的发展之道应该包括几大理论专著 + 易经 64 卦。」「形成了中华文明的发展之道。」〔王口述〕

第五句，最要紧，说的是缺什么：「就是 1 到 N 的发展之道，而且没有 1 到 1 的迁移之道。」「这样就包括 1 到 1，然后是 1 到 N。」〔王口述〕

第六句，是后来补的一句，也是全书的分水岭。王德生博士说，发展有两个方向：纵向发展是 1→N，横向发展是 1→1。1→1 不在发展之外，它就是发展的另一半。儒家两千年练熟的是纵向；横向有手艺，没有升成一条道；要补上横向，次序是先横后纵〔王口述〕。

第七句，是一个例子。王德生博士说，改革开放中，各地因地制宜，拿别处的模式来做类比，改造成自己的样子，这是横向发展；深圳把自己的模式做大、扩大规模，这是纵向发展〔王口述〕。本书只拿它作结构对照，说明「先横后纵」在当代是什么样子，不评政策得失，不评人，涉及的年份按公开史料叙述。

七句话放在一起，意思是清楚的。

《大学》的七个字，不再是七本孤立的书，而是一个整体的七个步骤。这个整体的外面，还有《中庸》《论语》《孟子》，各管一件事；这四部书加上《易经》，再加上六十四卦，才是「儒家的发展之道」的全貌。这条道练熟的是纵向，横向，还留在手艺里。

于是申请变了样子。一套七本，变成了八本：一本总纲，七本分卷。总纲讲整条道，把四书与《易》的分工摆清楚，把横向补成一条道；七本分卷，一字一卷，每卷走八个卦。六十四卦，八乘八，正好分完。

本书就是那本总纲。

◆ 三、纵向和横向，各是什么

先用最家常的话，把这几个记号说一遍。

「一」是一件已经有了的东西。可以是一棵桂花，一个家风，一门手艺，一条做人的规矩。

发展有两个方向。

纵向发展，就是 1→N。同一个一，在同构的土里被守住，被展开，被传给越来越多的人，一代一代往下传。老家院里那棵桂花，分出三枝，插进三户邻居的院子。三户的土和这个院差不多，枝子都活了。

横向发展，就是 1→1。一个在这片土里长成的一，搬进另一片土里，在那里拆开、重组，重新长成那里的一，往宽处走，往别的行当、别的人群里走。城里阳台的花盆，土不一样，光不一样，水也不一样。枝子要活，得先适应，不是把老家整个搬来。这个动作叫迁移，也可以叫换土。

两个方向，一纵一横，合起来才是完整的发展。

此外还有 **0→1**，是从无到有，第一个人在山里发现了第一棵桂花，或者培出一个新品种。这是造一。本书的姊妹篇，第 331 号《夫子之道》，讲的就是这件事：道家造一，儒家守一。0→1 不是本书的主题，只在边界处出场。

这本书的副题叫「普通人都能明白的一以贯之」，线索就在这里：一怎样被认出来，迁进来，守住，展开，传下去，这一整条线，才是真正的「一以贯之」。

儒家把纵向做到了极致。一个家风，怎样一代一代传下去；一部经，怎样让更多的人读懂；一条规矩，怎样从父母交到孩子手里，再从孩子交到孩子的孩子。两千年里，这条路上没有断过。

可横向呢？从老家到城里，从一种土到另一种土，儒家有手艺，没有升成一条道。

◆ 四、判词

本书的全部判断，压成了一句话。先把它摆在桌上：

> **发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。**

这句话分两半。

前一半，是儒家的看见。它很清楚自己做的是什么：不造新东西，守住已有的，展开，传下去。这个看见是对的，而且对得很彻底。《论语》《中庸》《大学》《孟子》，直到《易》，五部经各管一段，合起来就是一套完整的纵向工序。

后一半，是儒家的收回。纵向练到这么熟，起点却被默认了：那个「一」，总是已经站在你脚下的土里。如果这个一是从别处来的，要怎样先把它接活，这件事，儒家做过，比兴、格义都是例子，可是没有把它升格成一条道，留在了手艺里。

本书的工作，就是把横向从手艺里请出来，补成一条道，并且定下次序：先横后纵。

这里要说明两件事。

第一，「留在手艺里」不是责备。一条道走了两千年，纵向走得很顺，顺到不需要专门去练横向。没有人会在一条平坦的路上，反复检查地基。

第二，这句判词是可以被推翻的。推翻的条件，写在导读里。本书最自认薄弱的三处，写在结语里。判词在前言、导读、结语里各出现一次，一字不差，读到最后你可以回来对一对。

◆ 五、为什么是现在

这个问题，三十年前不急，现在急了。

先说教育。一个孩子，放学以后在家里要面对两个课堂。一个是学校里的课堂，一个是手机里、平板里的课堂。同一道题，老师讲一遍，机器讲一遍，讲法不同，节奏不同。孩子身上，要同时接住两种土里长出来的东西。

再说健康。一个人从老家出来，在城里过着另一种日子：吃饭的时间、睡觉的时间、走路的距离，都变了。老家的养生话还记得，城里的身体却不太吃那一套。

再说事业。一份本事在一家公司里练熟了，换到另一个行业，要从头学规矩。一门手艺，在一个城市里是饭碗，在另一个城市里可能只是爱好。

这三件事有一个共同点：它们都不是纵向，是横向发展，也就是 1→1。一个已经有了的一，要迁进一片没有预备好的土。

这个时代，每个人身上都会遇到几次这样的迁移。以前，一辈子守着一个村子，一份行当，一种规矩，纵向就够了。现在，一辈子要换好几片土。

而「会说话的机器」又在把这件事推得更快。一句话，它能翻成七种说法；一套方案，它能改成八种格式。机器擅长的恰恰是迁移，可迁移里「该留什么、该换什么」的判断，仍旧要有人在身上显出来。这个判断从哪里来？本书的回答是：从一条纵横两向都有的发展之道里来，不能只靠一向。

◆ 六、前卷站在外面，本书站在里面

德麦国际这个系列里，已经有几本书写过儒家的四部经。它们合起来，把四书的分工说成了一句话：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，

《孟子》联网。本系列第 340 号《一的传心网络》的前言，把这四件事连成了一圈。

第 312 号《一的原材料库》说，《论语》不是系统，是系统之前的料；同一个问题，按提问者的不同，生成不同的回答，这是调参。「一以贯之」被曾子译成了忠恕，得其用，失其体。

第 313 号《一的宪章》说，「天命之谓性」是一句授予句；时中是伺服，可以调执行的参数，不能生成新的目标。

第 314 号《一的总装线》说，《大学》把发生的引擎改装成了恒温器，「得」收得住，「生」发不出来。

第 340 号说，孟子的推恩是一在差等网络里的扩播，孟母三迁是传心之前先护场。第 331 号《夫子之道》说，「一」不是天给的，是人造的，乱世有人造，治世有人守，道家造一，儒家守一。

这些书站在外面，指出一部经缺什么。五卷都判定：儒家是 1→N 的发展学，也就是纵向发展，0→1 被封存了。本书不重判这一点，只引用。

本书的姿态不同。本书站在里面，看它为什么两千年管用。顺序是三步：先说对，再登记代价，再补上。补的东西有两样：一样是《易》，它是本书在四书之外加上的第五样，管的是处境；另一样，是五卷之间一处共同的空白：横向。调参、伺服、总装线、扩播、护场，每一样都是在同构的土里纵向放大，没有一样讲换土〔本书读法〕。

站在外面，容易把一条道看成一件有毛病的器物。站在里面，才看得出它是一条走熟了的路，每一个弯都有来由。把来由讲对了，缺什么才补得上。

◆ 七、为什么不是七本各自为政

申请里的七个字，每一个都说得通，为什么还要先写一本总纲？

因为七个字是一条链，不是七堆沙。《大学》自己就是这样说的：「物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。」（《大学》经一章）先后不对，每一个字单独讲得再好，也接不上。

还有一层。七个字都在《大学》里，可是一条发展之道，不止靠《大学》。守什么，要看《中庸》；对谁怎么说，要看《论语》；往外怎么推，要看《孟子》；走到什么处境，要看《易》。把七个字单独拿出来写七本，每一本都会缺一块。先写总纲，是先把这几块拼成一张图，再让七卷各自走进去。

至于六十四卦，为什么分给八卷，每卷八个？这是本书的编排〔本书读法〕，不是《易》自己的次序。八乘八，不重不漏。每一卷的八个卦，和这一卷的字有相应的地方，总纲八卦讲的是整条道的骨架：一被给出来，被托住，刚落地，通了，堵了，回来，成了，没完。这份分配表在第 10 章，读者可以先去看。

◆ 八、说对不是捧

「说对」不是捧场。

儒家的 1→N 能管用两千年，有结构上的原因：起点确定，所以可教；路径清楚，所以可传；成本低，所以可以到寻常人家；遇到变故，守住一号位，其余随时而动，所以有韧性。这些原因，第 4 章会一条一条讲，不绕开，也不夸大。

本书向儒家学的东西有三样。

第一，学它「先后不乱」。《大学》说：「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」（《大学》经一章）先做什么，后做什么，不能颠倒。补 1→1 的时候，本书也守这个规矩：先迁，后展。

第二，学它「因人而异」。《论语》里同一个问题，孔子对不同的学生有不同的回答。一的展开，从来是因人、因事、因时。

第三，学它「推出去」。孟子说：「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼。」（《孟子·梁惠王上》1A7）一的传下去，是一点一点推开的。

这三样本事，本书一样都不改。本书只补上横向这一半，并且把它放在前面：先横后纵。

◆ 九、写给谁，怎样写成

本书写给三种读者。

一种是为孩子来的：你在想，经典里的道理，怎样落到一个具体的孩子身上。一种是为身体来的：你想和自己的身体好好相处，不想被一套套说法绕晕。还有一种是为工作来的：你站在一个新岗位上，想知道哪些本事可以带来，哪些要放下。

书里有一家三口陪着你读：裴老师在县城中学教语文，邵师傅在饭店做厨师，他们的女儿裴苒在一家家装公司做项目主管。他们是虚构的，不承担任何证据，只负责让每一个判断，落到一个具体的晚上。

关于这本书是怎样写成的，要老老实实交代。

本书的指导老师是王德生博士。立题与承重的判断，由王德生博士口述并裁定，其中口述的原话，书里都标了〔王口述〕。著者是刘春华。文字由人工

智能协作成稿，经审定。这是一本复合主体写成的书：想法的来处、判断的把关、文字的执笔，各有归属，没有哪一样可以单独算在一个人头上。

书里的每一句引文，凡是没有把握的，都标了〔待核〕，汇入附录的核验表，等待读者和出版前的逐条查对。凡本书自己的读法，标〔本书读法〕。

书里谈到健康的地方，只谈理解、习惯，以及怎样和身体相处，不给诊疗和用药的建议。每处健康的结尾，都写了同一句话：身体的难处真的大了，请找医生。

那根桂花枝，后来怎么样了？

书里会回来讲。现在先留一句：枝子活不活，不看你把老家记得多清楚，看你肯不肯先问一问，这盆土是什么样的。

导 读

怎样读这本书，读哪里，信到哪一步

◆ 一、判词，再摆一次

先把全书的判词再摆在桌上。它在前言里亮过一次，这里一字不差，再亮一次：

> **发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。**

全书四十二章，都在做同一件事：先把纵向说对，再把横向补上，次序是先横后纵。

副题叫「普通人都能明白的一以贯之」。「一以贯之」是孔子的话（《论语·里仁》4.15），也是本书的线索。一怎样被认出来，怎样迁进你的土里，怎样站住，怎样展开，怎样传下去，这一整条线上都是它。读完以后，你该能用自己的话，把这条线讲给别人听。

◆ 二、五部经，各管一件事

本系列已有的四部书，把四书的分工说成了四个词：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。本书照这个口径往下写，再加上第五样，《易》，管处境。

经	管什么	一句话
《中庸》	守与调	一号位锁住（守正），其余随时而动（「君子而时中」）
《大学》	次序	知止定静安虑得，先后不乱
《论语》	展开	同一个一，因人因事各有用法（同问异答）
《孟子》	推	扩而充之，推恩，由己及人，N 怎样长大
《易》	处境	六十四种处境，各走一条路；不易＝止，变易＝虑，简易＝得

合成一句话，请你记住它：

《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。

「一号位」是本书借来的一个词，意思是：一件事里最先要锁住的那一个点。别的都可以变，这一个不能丢。第 5 章会细讲。

这张表里每一格，前卷各有一套自己的说法。《论语》的调参，《中庸》的伺服，《大学》的总装线，《孟子》的扩播与护场，本书都用前卷的原词，不另起炉灶。

◆ 三、发展的两个方向

发展有两个方向，一纵一横。这是王德生博士定下的说法〔王口述〕，全书统一用它。你在那根桂花枝上，两个方向都能看到。

先用一个大家都熟的例子。改革开放中，各地因地制宜，拿别处的模式来做类比，改造成自己的样子，这是横向发展，1→1。深圳把自己的模式做大，扩大规模，这是纵向发展，1→N〔王口述〕。这里只作结构对照，不评政策得失，不评人；涉及的年份，如 1980 年设经济特区，按公开史料叙述。

这个例子里有一件事值得留意：横向的手艺，在当代中国被大规模用过，可它多被叫作「经验」「因地制宜」「摸着石头过河」〔说法出处待核〕，没有被写成一条与纵向并列的道。这正是本书要补的位置。

再回到桂花枝上看。

纵向发展，1→N。同一个一，在同构的土里被守住、展开、放大，交给更多的人，往深处走，往下一代传。老家的那棵桂花，分出三枝，插进三家邻居的院子，是纵向。

横向发展，1→1。一个土里长成的一，搬进另一种土，在那里拆开、重组，重新长成那里的一，往宽处走，往别的行当、别的人群里走。老家院里的桂花枝，进了城里的阳台，是横向。它不是搬运，是换土，这个动作叫迁移。

所以 1→1 不在发展之外，它就是发展的另一半。儒家两千年练熟的是纵向，横向有手艺，却没有升成一条道。本书补上横向，次序是先横后纵：先迁进你的土，再在那里展开。

此外还有一种动作，**0→1，造一**。从无到有，立一个新的一。第一个人在山里发现第一棵桂花，是造一。这主要是道家的手艺，也是本书的边界：它只在革卦、未济卦这样的地方露一下面。

七步也跟着分成两段。知、止，属于横向：认出那个一，在你的土里给它找位置。定、静、安、虑、得，属于纵向：站稳，守住，住下，用开，传下去。

◆ 四、七个字的新读法，和刘春华的原读法

《大学》的七个字，是本书的骨架，所以要在导读里先交代一件事：本书读它，和很多人读它，不完全一样。

刘春华在申请里的读法是这样的（刘春华原读法）：「知是觉察，止是立志，定是心的掌控力，静是环境调柔，安是安住目标，虑是穿透本质，得是生命状态的升华。」

这个读法有它的道理。它把每一个字，都落到一个可以做的动作上：觉察，立志，练心，调环境，安住，看穿，升华。一个人拿着这七条，真的可以回去试。千百年来，读《大学》的人，大多是这样读的，读出了无数踏实的日子。本书对它的第一个态度，是敬重。

本书的改写，只动一处：谁在做。

原读法里，每个字的前面，都站着一个「人」：人去觉察，人去立志，人去掌控。这是很自然的说法。可是仔细看《大学》原文，「知」的宾语，全是起点：知止，知本，知所先后。它没有说「知一切」，说的是认出那个已经在的东西。这样读下去，七个字就不是七种本事，而是一个东西在走完一圈的七个样子。本书的新读法是〔本书读法〕：

知，是认出已经在的那个一。止，是把一号位锁住，守正，止住的只有那一个点。定，是锁住以后，变化不再拖着走。静，是外面的差异只能改做法，改不到那一个点。安，是一住下来，从照着做，变成本来就这样。虑，是同一个一，对准眼前这件事，千种用法。得，是 N 加了一，一又多了一个载体，可以往下传。

这样一改，七个字的主角，从「人」换成了「一」。人没有消失。人是在这个过程里显出来的：孩子身上显出了一个习惯，一个行当里显出了一种手艺。这样写，比「某人决定了什么」，更接近事情本来的样子。

所以书里读到「一在孩子身上站住了」这类句子，请不要觉得别扭。这是有意的。

◆ 五、全书八编地图

全书分七编加一个结编，共八块。

第一编　一以贯之：儒家的智慧是发展的智慧（第 1 至 4 章）。提出问题，把两门手艺分开，再先把儒家管用的道理说足。

第二编　五部经，五样活：发展之道的分工（第 5 至 10 章）。五部经逐一出场，第 10 章把它们合成一张图。

第三编　七步：一在你身上走完一圈（第 11 至 17 章）。知止定静安虑得，一步一章，第 17 章看它怎样成了一个环。

第四编　总纲八卦：发展之道的骨架（第 18 至 25 章）。乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济，八章，每章一卦，用同一个五步写法：经，诸经之解，1→1 迁移，1→N 展开，边界。

第五编　缺的那一条：迁移被做成了放大（第 26 至 30 章）。从家到国，从格物到科学，从中体西用到比兴格义，再到取象比类。每一处，本该是换土，却做成了放大。

第六编　补上 1→1：先迁后展（第 31 至 36 章）。本书最要紧的一编。第 31 章讲换土是什么，第 33 章立三条纪律，第 34 至 36 章分别落到教育、健康、事业。

第七编　三界里的发展之道（第 37 至 40 章）。教育、健康、事业，各走一整圈。第 40 章讲：一失灵了怎么办。

结编　中华文明的发展之道（第 41、42 章）。回扣判词，并交代后面七卷怎样接着读。

目录就是论证。只看章题，你就能看出全书怎样走：先讲一的智慧，再讲五部经，再讲七步，用八卦做骨架，指出缺口，补上缺口，落进日子里。

◆ 六、每一章怎样读

每一章都有同样的次序，读熟了，翻到哪里都不迷路。

先是一个家常的开头。常常是裴家三口里某一个人的一个晚上，或者一件你一定遇到过的小事。然后是古今材料：经文，原文照录，附出处。再是本书的说法，也就是这一章要说的那句话。

接下来是保底的一段：先说这条经文、这个说法，对在哪里。本书的规矩是，批评之前，先把对的写足。然后换一副眼镜，用 1→1 或 1→N 看一遍这一处。再是一个完整的例子，教育、健康、事业三界，各有落脚。最后放回日子里，给一件明天就能试的小事。

章末三样东西：一句带走的话，两行小账，一到三个问你自己的问题。

第四编的八个卦章，格式略有不同，用的是卦章五步：经，诸经之解，1→1 迁移，1→N 展开，边界。五步的第一步，卦辞原文照录，爻辞选二至三

条；第二步，先引《易传》，再引四书里对得上的话；第三步，把这一卦的一，搬进教育、健康、事业三种土里，要换土重组，不许原样套；第四步，在那片土里，按七步与卦义，把它守住、放大、传下；第五步，说清这一卦管到哪里为止。

◆ 七、十个画面，读完全书

全书可以压成十个画面。读到哪一章，回头对一对。

一，一根桂花枝，插进阳台的花盆，一个月后叶子卷了边。（第 1 章）

二，老家院里的桂花，分成三枝，插进三户邻居的院子，都活了。（第 2 至 4 章）

三，一张分工表：谁管守，谁管序，谁管展，谁管推，谁管处境。（第 5 至 10 章）

四，一个环：知、止、定、静、安、虑、得，得了以后又回到知。（第 11 至 17 章）

五，八个卦，八种处境：给出来，托住，刚落地，通了，堵了，回来，成了，没完。（第 18 至 25 章）

六，一条本该是换土、却做成了放大的路：从家到国，从格物到科学。（第 26 至 30 章）

七，一把嫁接刀，一根接穗，一株砧木。（第 31 至 33 章）

八，三间屋子：一间教室，一间厨房，一间办公室。（第 34 至 36 章）

九，一个学期，一段日子，一个新岗位，各走一整圈。（第 37 至 39 章）

十，一棵树走不通的时候，要不要换一棵。（第 40 至 42 章）

十个画面，是一条线：从一根枝子，到一片林子。

◆ 八、四条读法路线

不是每个人都要读完三十万字。

只有一个下午：读导论，再读第 1 章、第 10 章、第 31 章、第 33 章和第 41 章。五章读完，全书的问题、地图、补法、纪律和回扣都在手里。

为孩子来的：先读第 7 章（《论语》的同问异答）和第 11 章（知），再读第 34 章（迁进教育）和第 37 章（教育的一整圈）。

为身体来的：先读第 14 章（安）和第 23 章（复），再读第 35 章（迁进健康）和第 38 章（健康的一整圈）。书里谈身体，只谈理解、习惯和与身体相处，不谈诊疗。

为工作来的：先读第 15 章（虑）和第 20 章（屯），再读第 36 章（迁进事业）和第 39 章（事业的一整圈）。

每条路线读完，都可以回到目录，看看自己走过的地方，在全书里是哪一块。

◆ 九、按问题找章

你也可以不按章读，按手里的问题找。

问：为什么同一套道理，对有的孩子灵，对有的孩子不灵？读第 1 章、第 7 章、第 34 章。

问：儒家这套东西，到底好在哪里？读第 4 章，它先把公道还足。

问：《大学》的七个字，怎样才不变成口号？读第 6 章、第 11 至 17 章。

问：《易经》和做人做事有什么关系？读第 9 章，再读第四编。

问：为什么说从家到国、从格物到科学，是迁移被做成了放大？读第 26 至 28 章。

问：我现在就想知道，换土到底怎么做？读第 31 章和第 33 章。

问：做了一半，走不通了怎么办？读第 40 章。

◆ 十、陪读的一家人

书里会反复出现一家三口。他们是虚构的，不承担任何证据。他们的作用，是让每一个判断，落到一个具体的晚上。

裴老师五十二岁，在县城中学教语文。她教了三十年的书，一直相信经典里的话是对的，只是最近这几年，同样的话讲给班上的孩子，有时灵，有时一点反应也没有。她是教育线上的人。

邵师傅五十五岁，是裴老师的丈夫，在一家饭店做厨师。他最近查出血压偏高，医生让他注意作息和饮食。他当了三十多年厨师，凭手感做菜，现在被要求按数字过日子。他是健康线上的人。

裴苒二十八岁，是他们的女儿，在一家家装公司，刚升了项目主管。她从会做事的人，变成了要带人做事的人。同一份本事，换了一个位置，用法全变了。她是事业线上的人。

三个人，三片土。书里的每一个判断，你都可以问一句：这件事落到裴老师、邵师傅、裴苒身上，会是什么样子？

这一家人，还有一个共同点：他们都是被「旧办法」推着走的人。裴老师用的是教了三十年的办法，邵师傅用的是手上的火候，裴苒用的是做业务时练出来的那一套。这些办法，在原来的土里，都是对的。事情不对的地方，是土变了。

所以你读到这家人的时候，请不要问：他们该不该这样做？请问：他们现在站的这片土，和这个办法长出来的那片土，差在哪里？

◆ 十一、给老师和读书会

如果你是老师，或者要带一个读书会，这本书可以这样用。

一次读一编，不必求快。每编读完，请大家各讲一个自己的例子：这一编讲的东西，在你的日子里，哪里出现过？例子比结论重要。

每章末尾的「想一想」，可以直接拿来做讨论题。它们问的是读者自己的事，不是书里的知识点。

遇到争议，不必急着分出对错。本书自己就标了三处最弱的地方，写在结语里。读书会上，可以让大家各自选一处，设计一个办法去推翻它。能设计出办法，比争一个结论更有收获。

◆ 十二、前卷的几个词，在本书里怎么用

本书引用前卷，用前卷原来的词，不另造近义词。读到下面这些词，你可以回到这里查。

调参，出自第 312 号：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。这就是《论语》的同问异答。

伺服，出自第 313 号：一个点锁住了，其余的跟着它调。可以调执行，不能生成新的目标。这就是《中庸》的时中。

总装线，出自第 314 号：《大学》把一个人，一步一步装成一个样子。这就是知止定静安虑得的次序。

扩播，出自第 340 号：一在有亲疏远近的网络里，一层一层往外播。这就是《孟子》的推恩。

护场，也出自第 340 号：在一传出去之前，先把它长的那片土护住。孟母三迁，就是这个意思。

这五个词，都在同构的土里用。本书要补的，是五个词都没有讲的那一件事：土不同的时候，怎么办。

◆ 十三、八卷与六十四卦

本书是全套「中华文明的发展之道」的第一卷。全套八卷，总纲一卷，知、止、定、静、安、虑、得七卷。六十四卦，每卷八个，不重不漏。这是本书的编排〔本书读法〕，《易》自己的次序不是这样的。

卷	八卦
总纲	乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济
知	蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽
止	艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄
定	恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎
静	坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过
安	颐、井、谦、豫、咸、兑、旅、归妹
虑	讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革

卷	八卦
得	大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮

总纲这一卷的八个卦，讲的是整条道的骨架。乾，一被给出来。坤，一被托住。屯，一刚落地最难。泰，一通了。否，一堵住了。复，回到一。既济，成了。未济，成而未完。八个卦走完，是一条道从开头到接口的一圈。

后面七卷，每一卷抱着《大学》的一个字，和那一字相应的八个卦，走进教育、健康、事业三片土里去。你读完本书，再读哪一卷都行；先读哪一卷，看你手里的事。

这里有一个提醒。每一个卦章里，卦辞和爻辞，本书都尽量逐字照录；没有把握的，一律标〔待核〕。《易》的字，一字之差，意思会变，所以宁可标出来，也不硬写。

◆ 十四、判词怎样才算错

一句判词，能被推翻，才配放在第一页。下面三条，是推翻它的条件，用人话写在这里。

第一条，针对「留在了手艺里」这半句。如果有人从儒家自己的典籍里，找到明文把「迁移」立为一条道：有名目，有次第，有纪律，像《大学》的七个字那样，可以一步一步教、一步一步学。那么「横向留在手艺里」这半句，就要改判。本书第 29 章会认真查一遍比兴与格义，看它们够不够格。

第二条，针对「先横后纵」。如果有人证明，一个已有的一，不经任何迁移，原样放进一片全新的土里，也能同样长好，那么先横后纵就是多余的。本书的做法是：把失败的样子写下来（第 33 章），请读者拿自己的日子去对。

第三条，针对补法。如果有人把「先横后纵」真的试了一个学期、一个季度，和原样照做相比，没有一点分别，那么本书补的这一块，就补得不对。本书目前没有这样的对照，这一点，结语里会再认账。

第四条，针对本书的读法。本书把《大学》七字改读成「一」在走一圈，不是「人」在修行。如果有人证明这样读，把原文里某些明明白白的话读不通了，比如「自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本」（《大学》经一章）这样明说主体的地方，那么这个读法就要退回，或者收窄到只适用于一部分句子。本书对这一条是认真的。

四条都不是客气话。你要是发现了第五条，请写信来。

◆ 十五、引文怎么读，标记是什么意思

带引号的话，请读作「大意如此」，除非后面有出处，并且是逐字照录的经文。

本书对引文很小心，用了几种标记：

〔待核〕，是我没有把握的引文、年份或出处。它们汇入附录的核验表，出版前逐条查对。〔据二手〕，是只见过别人转引，没有对到原书的。〔本书读法〕，是本书自己的解释，不是经文本来的意思。〔王口述〕，是王德生博士的口述原话。〔刘春华原读法〕，是刘春华在学员申请里对《大学》七字的读法。

经文出处用括号，如（《论语·子罕》9.5）（《周易·乾·象》）（《孟子·公孙丑上》2A6）。《易传》（彖、象、系辞、文言、说卦等十翼）传统上归于孔子，本书第 9 章会交代这个说法的来历与争议。

还有几条写法上的约定。

书里说「一个人」怎样怎样的时候，很少让「人」站在发动者的位置。本书更常写：「一在孩子身上站住了」「差异只改到做法这一层」。因为一件事是怎样在身上显出来的，比谁决定了它，更接近事情的真样子。你读到这样的句子，请读作一件正在发生的事。

书中的健康部分，只谈理解、习惯与和身体相处。每一章健康部分的末尾，都有同一句话：身体的难处真的大了，请找医生。

每章的末尾，有三样东西：一句带走的话，两行小账，还有一到三个问你自己的问题。小账的第一行，记这一处打开了哪扇门，关上了哪扇门。第二行问：这一处，是 1→1，还是 1→N？

◆ 十六、随身三问

读到任何一章，如果觉得绕，就拿这三问回来：

这个一，是在这片土里长出来的，还是从别处来的？

它要进的这片土，和它长出来的那片土，哪里一样，哪里不一样？

这一步，是在换土，还是在放大？

三问，问的是同一件事：一以贯之，贯的是什么，贯到哪里。

目 录

前言 1
导读 11
导论 28

第一编 一以贯之：儒家的智慧是发展的智慧 43
第 1 章 一根桂花枝进了城 44
第 2 章 一以贯之的那根线 61
第 3 章 造一的人，守一的人 78
第 4 章 用了两千年，凭什么 94

第二编 五部经，五样活：发展之道的分工 109
第 5 章 守什么：《中庸》的一号位与时中 110
第 6 章 先做什么：《大学》的知止定静安虑得 125
第 7 章 对谁怎么说：《论语》的同问异答 140
第 8 章 往外推：《孟子》的扩而充之 155
第 9 章 在哪里：《易》的六十四种处境 170
第 10 章 五部合一张图 186

第三编 七步：一在你身上走完一圈 202
第 11 章 知：认出已经在的那个一 203
第 12 章 止：锁住一个点，其余都能动 218
第 13 章 定与静：有了不动的点，动才有方向 234
第 14 章 安：从照着做，到本来就这样 250
第 15 章 虑：同一个一，对准眼前这件事 266
第 16 章 得：N 加了一 281
第 17 章 七步是一个环 297

第四编　总纲八卦：发展之道的骨架　312

第 18 章　乾：一被给出来　313
第 19 章　坤：一被托住　330
第 20 章　屯：一刚落地最难　346
第 21 章　泰：一通了　362
第 22 章　否：一堵住了　377
第 23 章　复：回到一　394
第 24 章　既济：成了　411
第 25 章　未济：成而未完　428

第五编　横向留在了手艺里：迁移被做成了放大　445

第 26 章　家到国：孝者所以事君　446
第 27 章　格物到科学：一个装不进去的王位　462
第 28 章　中体西用：体不动，用来放大　477
第 29 章　比兴与格义：迁移的手艺原来在哪里　494
第 30 章　取象比类：易里的迁移，为什么又收回了　511

第六编　补上横向：先迁后展　528

第 31 章　换土：迁移不是搬运　529
第 32 章　知与止，就是迁移　543
第 33 章　迁移的三条纪律　557
第 34 章　迁进教育：一个孩子不是一卦　571
第 35 章　迁进健康：身体不是一卦　587
第 36 章　迁进事业：一个行业不是一卦　603

第七编　三界里的发展之道　619

第 37 章　教育：先横后纵的一整圈　620
第 38 章　健康：先横后纵的一整圈　638
第 39 章　事业：先横后纵的一整圈　655
第 40 章　一失灵了怎么办　673

结编　中华文明的发展之道 690

第 41 章　一条道，在中华文明里走了两千年 691

第 42 章　七卷怎样接着读 707

结语 722

参考书目 730

附录 732

附录一　六十四卦分配总表 733

附录二　五部经各管什么 734

附录三　口述命题登记 735

附录四　与本系列前卷对账 737

附录五　本书自认最弱的几处 738

附录六　引文核验总表 739

后记 751

导 论

一根桂花枝，用七个词拆一遍

◆ 一、一根桂花枝

裴老师的老家在山脚下，院里有一棵桂花，是她出生那年，祖父种下的。

每年八九月，花开了，整个院子是香的。过路的人会在院墙外停一停。裴老师小时候，最喜欢在树下写作业，风一吹，细碎的花落在本子上，她拿手指一粒一粒拨开。

她进城读书，后来留在县城教书，结了婚，有了女儿。这些年，她一直想把这股香味带在身边。有一年中秋回老家，她剪下了一枝，用湿布包着，一路抱回县城，插进了阳台的花盆里。

她浇了水，摆在最亮的窗边。

三个星期以后，叶子开始卷边。

这件小事，本书要拿来磨一遍所有的工具。它有一个好处：不论你读过多少书，你都见过一棵树，见过一个花盆。不需要任何前提，就能看见。

下面这一节，先把七个词，用这根桂花枝一个一个讲出来。然后，再把本书的五个记号，也放到它身上。

◆ 二、七个词，用同一根枝子讲

形状。事情显出来的样子。老家院里的桂花，有它的形状：枝子粗粗的，叶子厚而深绿，花是淡黄的小粒，香气浓。这个形状，不是桂花「本来就有」的，是这棵树，在这个院子里，这些年，一点一点长出来的。同一个品种，换一个地方，形状就不是这个形状。

路。一串有先后、会修正、会收拢的不同。这根枝子要变成阳台上的桂花，要走一条路：剪下来，保湿，插进土里，等它长根，长出第一片新叶，再慢慢见光。顺序不能乱。没有根，就不要急着晒；没有新叶，就不要急着施肥。路上的每一步，都在修正上一步。

土。让路能走、形状能长的那片缠在一起的地。老家的土，是松软的，带着一点山脚的潮气；院墙的背阴，挡了午后的太阳；一年四季的雨，落下来的时间，也是这棵树习惯了的。这些东西缠在一起，才是「老家的土」。城里阳台的花盆，不是这样：土少，盆小，南窗直晒，浇水全靠人。土不是背景，土在推。

回写。走完一段，结果反过来改了路和土。枝子在阳台上活下来以后，裴老师自己也变了：她每天早起浇水，开始留意窗边的光。她还把窗帘挂得高了一点。花盆改变了她的早晨，枝子的长势，又再一次改变了她对窗户的用法。

一锅粥。事情还没有成形，什么都混在一起的时候。刚插进土里的头两个星期，你不知道它是活了还是正在死。叶子的卷边，是缺水，还是烧根，还是只是在适应？所有原因搅在一起，哪一条线都看不清。

正在成形。粥里开始有东西长出形状了。第四个星期，枝子下面，冒出了一点白色的根尖。第六个星期，顶上，鼓起了一个小小的芽。这时候事情还不

稳，一阵冷风，一次忘了浇水，都可能回到粥里去。可它已经开始往一个方向走。

定型。事情站住了，成了一种稳定的样子。一年以后，阳台上的这棵，已经有了自己的形状：矮一点，枝子密一点，花期晚了半个月。它不再是「老家那棵的一枝」，也不是「一根在花盆里苟活的枝子」，它是阳台的桂花。

七个词，一件事。

形状是结果，路是过程，土是条件，回写是回头改，一锅粥、正在成形、定型，是同一件事的三个时刻。

◆ 三、本书的五个记号，也放到枝子上

本书另有五个记号，一、1→1、1→N、0→1，和换土。其中 1→N 是纵向发展，1→1 是横向发展，王德生博士说，发展有这两个方向〔王口述〕。把它们放回这根桂花枝，每一个都能看见。

一。就是那个已经有了的东西。对裴老师来说，它既不是那一枝，也不是那棵树，它是她想带在身边的那股香。香在老家院里长成，是祖父种下、几十年养出来的一个具体的东西。

0→1。如果有人问，那第一棵桂花是怎么来的？这个问题问的是 0→1。第一个人，在山里发现了一棵，或者有人培出了一个新品种。本书不写这件事，只在边界处提到它。

1→N，纵向发展。老家院里这棵桂花，到了秋天，邻居上门来问：能不能给我一枝？裴老师的祖父剪了几枝，邻居们把枝子插进自己的院子。三户人家的院子，土和这个院子差不多，浇水的时间也差不多。枝子都活了，长成了一

排桂花。这是同一个一，沿着一代一代的土，被传成了很多，是纵向。两千年里儒家做的，大体是这样的事。

1→1，横向发展。可是裴老师要的，不是插进邻居的院子，是插进城里的阳台。那是另一片土。这时候，传的办法不灵了。邻居们的做法，她全部照做了，枝子还是卷了边。她需要的是另外一门手艺：把这枝桂花拆开来看，哪些是它非要不可的，哪些只是老家的习惯；再看看阳台这片土，能给它什么，缺什么。然后重新安排。这是横向：不往下传，往宽处走，走进另一种土。

换土。不是把老家的土搬来。有人会说，那就带一包老家的土来吧。可是花盆的深浅、排水的快慢、光照的方向都不同，一包土，搬不来整个院子。换土的意思，是在新的土里，重新给枝子找一个位置，让它在那里，重新长成那里的一。

五个记号，一次磨完。

◆ 四、一棵树，三个问题

还可以问得更细一点。

这枝桂花，要在阳台上活，有三个问题，一个比一个深。

第一个问题：它是什么？也就是，认出那个一。裴老师以为她要带的是「一棵桂花」，细想想，她要的是那股香。枝子长不出香，不要紧；长出叶子，也不要紧；她要的，是花开的那一阵。认对了要的是什么，后面的路才不会走偏。

第二个问题：它在哪个点上，不能动？也就是，锁住一号位。桂花枝的根要的是湿润而不积水，这是它不能让的；叶子晒多晒少，倒可以商量。阳台上的所有安排，围着这一点转，其余的都可以跟着变。

第三个问题：锁住这一点以后，剩下的怎么办？这是后面的事：站稳，守住，住下，用开，传下去。枝子活了以后，裴老师可以分枝，送给楼下的邻居。那时候，才是 1→N。

前两个问题，属于横向，是 1→1。后一个问题，属于纵向，是 1→N。

儒家的传统，把第三个问题练得极熟，是纵向的功夫；前两个问题，大多留在手艺里，默认着。因为在原来的土里，答案是现成的：要什么，是祖辈传下来的；哪一点不能动，是家规写好的。默认了两千年，就忘了它们是问题。

◆ 五、香是找到的，还是长出来的

有一个问题，要先问在前面：老家那股香，是桂花「本来就有」的吗？

大多数人会说，是。桂花就是香的，香是它的一种性质，放在那里，等你去闻。这样想，要带走香，只要把桂花带走就行了。枝子带来了，香却没有跟来，人就会觉得是自己哪里做错了。

换一个想法，就是另一回事。香是在一次一次的碰撞里长出来的：这棵树，这个院子的土，这些年的雨，这个背阴的墙角，一年一年，彼此碰着，碰出了这一股香。碰撞换了场地，香就换了样子。没有一个「先在那里的香」，等着被你搬走。

前一种想法，本书称为「发现」：事情先摆在那儿，你去发现它。后一种，称为「发生」：事情是在一次一次的碰撞里，慢慢长出来的。

这把尺子，是德麦国际这套书一直在用的〔据本系列各卷〕。本书用它，只用到一处：儒家那个「一」，是被发现的，还是在土里发生的?

如果是前者，一是现成的，搬到哪里都一样，1→1 就不成问题。如果是后者，一是在一片土里长出来的，搬到另一片土，就要重新发生一遍。本书走的是后一条。这也是为什么，本书一直把「土」放在最前面。

◆ 六、为什么用嫁接做总比喻

前面说了换土，现在要说另一个相近的办法：嫁接。

嫁接是园艺里的老办法：把一根枝条，叫接穗，接到另一株树的根上，叫砧木。接穗带来的，是它想要的那个品种；砧木带来的，是已经扎好的根、已经习惯了这片土的力气。两样接在一起，伤口愈合，接穗才能在新的根上活下来。

这个办法，把本书的三件事全装了进去。

接穗，是那个已有的一。它要带过去的，是它不能丢的那一点，不是整棵树。

砧木，是新的土。它有自己的脾气，自己的根，不会因为你想要什么，就变成你想要的样子。

愈合，是迁移里最难的一段。两边的伤口要对上，才长得住。对不上，接穗再好，也会慢慢干死。

接活了，才轮到开枝散叶，这是 1→N。

所以本书的顺序，是先接，后展。先横后纵：先 1→1，再 1→N。

要说明的是，嫁接是一个比喻，不是证明〔本书读法〕。它的用处，是让你看见顺序：没有接活的枝子，不能拿去分给别人。

◆ 七、前卷的几个词，放回桂花枝上

本系列前面的几卷，各有一个关键的词。放回桂花枝上，它们都找得到位置。

前卷的词	大白话	在桂花枝上	它没问的事
调参（第 312 号）	同一个问题，对不同的人答得不同	邻居问怎么浇水，对山坡上的和对院子里的，说法不一样	邻居的土，和老家的土，是不是同一种
伺服（第 313 号）	一个点锁住，其余跟着调	根要湿润不积水，是锁住的；浇多浇少，随天气调	这一点锁在哪里，是谁定的
总装线（第 314 号）	一步一步，把一个人装成一个样子	剪枝、保湿、扦插、养护，一道工序接一道	工序的起点，是不是已经在那里
扩播（第 340 号）	一在有亲疏的网络里往外传	先给近邻，再给远亲	传到另一座城，还能不能照传
护场（第 340 号）	传出去之前，先护住土	孟母三迁，换到好邻居	土换不了的时候，怎么办

最右一列，是本书的入口。五个词，问的都是怎么在同构的土里放大。没有一个问：换了一片不同的土，怎么办。

本书不重判前卷。它们的判断，本书全部接过来用。本书只是在最右一列，补上一列。

◆ 八、换土的三步，先看一眼

第六编会细讲换土。这里先看一眼它的样子，免得后面突然陌生。

换土有三步：拆开，对土，重组。

拆开，是把枝子身上哪些是它非要不可的，哪些是老家的习惯，分开来。桂花枝非要不可的，是能不能长根；老家院里那种每天傍晚浇一次水的习惯，只是习惯。

对土，是问新的土给得出什么，缺什么。阳台的花盆浅，排水快，南窗午后晒得厉害。这是土的脾气。

重组，是在新的土里，给枝子找一个位置，让它非要不可的那几样，在那里站得住。这时候的做法，常常和老家完全不同：不晒午后的太阳，少浇水，勤看土。

三步做完，枝子才算接活。

这三步，在教育里，是把一句经典的话，拆出它不能丢的那一点，对一对这个孩子的土，再重新组成他听得进的说法。在健康里，是把老家的作息，拆开，对一对城里的日子，重组一套身体接得住的节律。在事业里，是把一份旧岗位上练出来的本事，拆开，对一对新岗位的规矩，重组出新的用法。

◆ 九、纵与横，一个十字

把两个方向画在一张纸上，是一个十字。

竖着的那一笔，是纵向。从老家院里的这棵树出发，往下，一代一代传：祖父种下，父亲照看，孙女接过来。同一个院子，同一种土，同一套浇水的规矩。竖着走，走得很深，也走得很稳。

横着的那一笔，是横向。从老家院里的这棵树出发，往旁边，走进另一种土：县城的阳台，别的城市，别的人家，别的气候。横着走，不是走得更深，是走得更宽，而且每走一步，都要重新长一遍。

两笔交在一点上，那一点，就是那个「一」。

拿一个大地方的例子对一对：各地拿别处的模式做类比、改成自己的样子，是横的一笔；一个地方把自己的模式做大，是竖的一笔〔王口述，只作结构对照，不评得失〕。

儒家的功夫，大多下在竖的那一笔上。《论语》《中庸》《大学》《孟子》，直到《易》，都是教你怎样让一个东西一代一代地传下去，不走样，不断线。这一笔，儒家画了两千年，笔直，结实。

横的那一笔，也有，比兴，格义，都是它的影子，可是没有被当成一笔正经的笔画写下来。

为什么先横后纵？这个次序，不是随便定的。

设想裴老师没有先问阳台这盆土，直接把枝子分成了三枝，送给楼下三户邻居。三枝里，如果每一枝都带着同样的毛病，三户人家就会在同一个地方失败三次。纵向放大的，是一个已经接活的一；没接活的一，放大的是失败。

这一点，今天尤其要紧。技术让放大变得非常容易：一份课件，一个方案，一套做法，一秒钟就能发给一万人。可是放大得越容易，越不能省掉前面的那一步：先问，这一万人的土，是不是同一种土。

◆ 十、先清三个误会

在进入正文之前，要先清三个误会。

第一个误会：发展之道，就是保守。

不是。保守，是把一个东西原样放着，不让它变。发展之道恰恰相反：它要让一个东西，在新的土里，一代一代传开，长出更多。《中庸》讲「君子而

时中」，守的是一个点，其余的都跟着时势走。守一个点，是为了让其他的地方可以放心地变。

一个什么都不守的人，不叫开放，叫漂着。一个什么都守的人，不叫稳，叫僵着。发展之道，介于两者之间：守住一个，放开其余。

第二个误会：1→N，就是复制粘贴。

不是。把老家那枝桂花插进邻居院子，看起来像是复制，实际上每一枝都要重新长根、重新适应一次那个院子的风。同构的土，只是让这件事容易，不是让它省略。《论语》里，孔子对不同的学生，对同一个问题，答得不一样（《论语·先进》11.22），这是调参，是因人展开。展开不是照抄，是每一次都重新长一遍。

可也要承认，两千年里，1→N 确实常常被做成了复制粘贴。这是它的代价，本书后面会逐一登记。

第三个误会：补上横向（1→1），就是否定儒家。

不是。本书没有说儒家错了，没有说它的四书不对，也没有说那套 1→N 的工序要拆掉。相反，这本书是站在里面写的：先把它为什么管用讲足，再登记它的代价，最后补上一块。补，不是拆。

一棵老树，被人发现根上少了一条须，给它接上，不是说这棵树不好。这是对这棵树最大的尊重。

三个误会清完，剩下的，就是看这条路怎么走。

◆ 十一、两千年，为什么没人问起点

一个自然的疑问：既然 1→1 这么要紧，儒家怎么两千年都没把它升成一条道？

本书的回答分三层。

第一层，是土的问题。儒家长在一片相当同构的土里：同一种语言，同一套礼，同一类家族。一个家风传给下一代，土是现成的，迁移的难处几乎看不见。看不见的难处，没有人专门去练。

第二层，是次序的问题。《大学》从「知止」开始。「知」的宾语是起点，起点是已经在的。它默认你站的地方，已经有那个一。迁移要处理的，是起点不在你的土里，这个情形，在原来的土里，很少遇到。

第三层，是代价的问题。纵向做熟了，管用，就不会有人急着去补别的。本系列第 331 号说过，守久了便忘了它是造的；本书补一句：守久了，也忘了它是从别的土里接来的。

所以这不是儒家的疏忽，是一条走顺了的路，自然的样子。

可是今天，一个孩子、一个身体、一份事业，都不止在一片土里活。这条路的另一半，就变得要紧了。

◆ 十二、三片土，三个晚上

最后，把三界各放一个晚上，让你先有个印象。

教育的晚上。裴老师坐在桌前批作业，一个学生的作文里写：「孝就是听话。」她想起自己在课上讲过「孝」好几遍，引的是经文，讲的是道理，孩子

记下了一个字，没有记下那个意思。这孩子的土，和她讲的那句话长出来的土，差得很远。

健康的晚上。邵师傅在厨房收拾完，拿起血压计，量了一次。数字不高也不低，可他心里不踏实。他做了三十年厨师，一直靠手感，晚饭点了就吃，累了就歇，现在要他按数字过。他的身体有自己的节律，却不是医生纸上写的那一种。

事业的晚上。裴苒在电脑前，改一份给客户的方案。她刚升主管，以前自己画图，如今要带三个人。她发现，以前对的做法，现在不灵了：她自己画一张图只要一小时，教别人画一张，要三小时。

三个晚上，三个不顺。顺着走下去，每个都是 1→1 的问题。

◆ 十三、七个词，再用一遍：这回用在儒家身上

七个词，刚才用在了桂花枝上。现在用一遍在儒家自己身上。这是本书的读法〔本书读法〕，不是史书上的定论，请读作一种看法。

一锅粥。孔子生活的春秋晚期，旧的礼乐在松动，新的秩序还没有立起来，各种说法混在一起，哪一条能留下，没人知道。本系列第 331 号说，乱世有人造一，说的就是这个阶段。

正在成形。孔子和他的学生，把能守的东西一样一样拣出来：怎样为人，怎样事亲，怎样做事。这些话没有成系统，是散着的料（第 312 号的说法）。后来的《中庸》《大学》《孟子》，一部一部把它们收成了形。

定型。到了两千年的后半，这套东西站住了，成了读书人的共同底子，成了家风，成了蒙学里的话。它有了自己的稳定样子。

形状。这个样子，就是我们今天说的「儒家的智慧」：重家，重序，重传承，重修身。

路。从孔子到孟子，从《大学》到宋明的理学，一代人接一代人，每一代都在修正上一代的说法。这是纵向的路。

土。宗族、乡里、科举、书院，这一整片缠在一起的地，是儒家长了两千年的土。它同构得很：换一个朝代，换一个地方，这片土的样子大体不变。

回写。每一代人用这套东西，也在改这套东西。宋代的人读《大学》，和汉代的人读《大学》，读出来的不是同一本书。

七个词一圈用完，有一件事就看得出来了：儒家这棵树，长得又稳又深，靠的是那片同构的土。土没变的时候，纵向够用了。今天土在变，那就是横向要出场的时候。

◆ 十四、一条道，从头到尾

现在可以把整本书的路，对着桂花枝，走一遍。

先是第一编，讲儒家的智慧是发展的智慧。老家院里的桂花，邻居来讨枝，那样的传法，两千年里一直有效。它为什么有效，要先说清楚。

第二编，讲五部经的分工。这套传法里，有人管守什么，有人管先做什么，有人管因人展开，有人管往外推，有人管处境。五样合起来，才是一个完整的做法。

第三编，讲七步。知、止、定、静、安、虑、得，一步一章。这七步在一个人身上显出来，是一圈。前两步是迁，后五步是展。

第四编，借六十四卦中的八个卦，搭一个骨架。乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济。每一卦都是一种处境，也是一种在处境里走的办法。

第五编，查缺口，也就是横向被做成了纵向的地方。两千年里，有多少次，本该是迁移，被做成了放大？从家到国，从格物到科学，从中体西用，一条一条看。

第六编，补。换土是什么，迁移有哪三条纪律，教育、健康、事业，各怎么迁。

第七编，走一整圈。

结编，回到这条道本身。

从头到尾，这是一棵枝子从老家到阳台，再从阳台到更多人手里的故事。

◆ 十五、读这本书的三个姿势

最后，说三个读法的姿势，免得走岔。

第一个姿势：拿它对着你的日子读。每读到一个判断，停一下，问：这件事，在我家里，在我的班上，在我的厨房里，在我的办公桌上，是什么样子？读不进日子的话，读多了也只是读了一堆名词。

第二个姿势：拿它对着经文读。书里的经文，都是逐字录的，有出处，有把握的才写，没把握的标了〔待核〕。你有兴趣，可以翻开原书，看看上下文。本书的读法，只是一种。你读出别的，请写信来。

第三个姿势：慢一点。三十万字不是用来一口气读完的。一个星期读一章，也很好。把一章里那句带走的话，抄在一张纸上，贴在桌边。过了一个星期，看看它还灵不灵。

◆ 十六、每一章怎么记小账

每一章的末尾，有两行小账。

第一行问：开了哪扇门，关了哪扇门。第二行问：这一处，是 1→1 还是 1→N。

拿这篇导论自己来记一笔。

开了哪扇门：用一根桂花枝，把七个词和五个记号都磨了一遍。关了哪扇门：你以后读到「发展」二字，不会再只想到放大和传播。

这一处，是 1→1 还是 1→N：1→1。这一篇的任务，是把一个词的世界，迁进你的日子，用桂花、花盆、阳台，换掉那些抽象的名词。

七十个字不到，一笔账记完。全书四十二章，四十二笔账，连起来，就是这本书的总账。

带走的话

导论就写到这里。回头看一眼。

那根桂花枝，裴老师后来怎么样了？

她没有再往枝子上堆更多的水和光。她去问了楼下的老花匠，他说了几句话，大意是：这样的天气，别晒，先让它缓一缓。她把花盆挪到了窗侧，用旧纱帘挡了一层光。三个星期以后，枝子的顶上，鼓起了一点绿。

她没有把老家搬来，她只是先问了一句：这盆土，是什么样的。

一个已有的一，要先认出它是什么，再问新土能给它什么，然后才谈传给多少人。

这就是这本书。

第 一 编

一以贯之：儒家的智慧是发展的智慧

这一编四章，先把问题摆上桌。第 1 章从一根桂花枝写起；第 2 章回到「一以贯之」那根线；第 3 章分开造一的人和守一的人；第 4 章先把公道还够：这条道凭什么用了两千年。**儒家的长处，不在从无到有，在把一个已有的一守住、传开。**

第 1 章

一根桂花枝进了城

◆ 一、一根枝，抱了两个钟头

裴老师今年 52 岁，在县城一所中学教语文。

中秋前一个周末，她回了一趟乡下老家。院子里那棵桂花树，是她小时候就在的，现在树干要两个人才合抱得过来。花正开着，香气一直飘到院门外。

临走那天早上，她拿剪刀剪下一根枝，不粗，三十来厘米，带着几片叶子。她用湿毛巾裹住，又套上一层塑料袋，抱在怀里坐了两个钟头的车。

车是开往省城的。女儿裴苒在那里租了一套小房子，阳台朝南，窗台上有一排花盆。

「妈，你带这个干什么？」

「给你阳台添点香。」

裴苒笑了。她知道母亲的脾气：凡是老家有的好东西，总想往城里搬一份。

那天晚上，枝插进了花盆。盆里是裴苒从楼下花店买的一袋营养土，黑黑的，松软，看着就肥。母亲浇了半壶水，退后两步看了看，满意地说：「成了。」

三个星期以后，叶子一片一片黄了。

你一定有过这样的时刻：一样东西在老地方好好的，一搬走就不灵。一道菜，在外婆家的灶上香得很，自己回家照着做，味道总差一口。一个办法，在老同事手里管用，到了你手里就走样。

本书要问的，就是这个。

◆ 二、裴家三口的三个晚上

这一本书里，会常常见到裴家三口。他们是虚构的，不承担任何证据，只负责让每一个判断落到日子里。

先看他们各自的一个晚上。

裴老师的晚上。批完作业，她坐在灯下发愁。班上有个男孩叫小周，上学期从外地转来，作文本交上来，一个字也不肯多写。她用的还是教了二十多年的那一套：先背，再仿，再改。这一套教出过一茬又一茬能考上县一中的孩子，教小周却像拿钥匙去开一把不是同一家的锁。

邵师傅的晚上。邵师傅 55 岁，是裴老师的丈夫，在一家饭店掌灶。前些天单位体检，量出血压偏高。他回到家，一句话没说，进厨房把锅洗了两遍。师父教他的那个「口味要足，才下饭」，他守了三十几年，客人也夸了三十几年。现在医生交代要吃得清淡些。三十年的舌头，一下子不知道该听谁的。

裴苒的晚上。裴苒 28 岁，上个月刚升了项目主管，手下带着八个人。以前她一个人做设计，画图、量房、盯工地，样样亲手来，客户夸，老板看得见。现在她发现，把自己那套「事事亲手」的做法原样交给八个人，出来的活，有人像模像样，有人东一块西一块。她半夜在客厅改图，改着改着，忽然想：我到底是升了，还是把自己拆散了？

三个人，三个晚上，同一件事：一套在老地方管用了很久的本事，到了新地方，有时灵，有时不灵。

◆ 三、一以贯之

这三个晚上，如果让孔子的学生来看，他们会说一个词。

这个词出现在《论语》里，一共两次。第一次，孔子对曾参说：

子曰：「参乎，吾道一以贯之。」曾子曰：「唯。」子出，门人问曰：「何谓也？」曾子曰：「夫子之道，忠恕而已矣。」（《论语·里仁》4.15）

大意是：孔子说，曾参啊，我的道有一根线穿着。曾子答了一声「是」。孔子出去以后，别的学生问，这是什么意思？曾子说：老师的道，就是忠和恕罢了。

第二次，孔子对子贡说：

子曰：「赐也，女以予为多学而识之者与？」对曰：「然，非与？」曰：「非也，予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）

大意是：你以为我是学得多、记得多的人吗？子贡说，是啊，难道不是？孔子说，不是，我是有一根线穿着的。

这两句话，是本书的线。

请注意，孔子没有说那根线是什么。他只说有一个「一」，所有的学问都穿在它上面。曾子替他说了，说成忠恕。后来的人对这个「一」，各有各的解释，争了两千年。

本书不去争它到底是什么。本书只看一件事：这个「一」，在学生手里，是怎么一代一代传下来的？传到了新地方，又会怎样？

◆ 四、两千年来，这根线一直在

先把话说在前头：在老地方，这根线管用得很。

裴老师的那一套，背、仿、改，是从她的老师那里来的，她的老师又是从上一辈那里来的。往上数，一路可以数到孔子自己说的「温故而知新」（《论语·为政》2.11）。每一茬孩子，都在同一条线上被接了过去。

邵师傅的师父，教他的是同一个口味、同一个火候，传了三代。裴苒公司里的老师傅，教她量房的规矩，是「三遍不对不动笔」，也传了不知多少茬。

这些，都是同一个「一」，被守住、被传开。

孔子自己也是这么说的。有一次子张问他，十代以后的事能不能预先知道。孔子答：

> 殷因于夏礼，所损益，可知也；周因于殷礼，所损益，可知也；其或继周者，虽百世，可知也。（《论语·为政》2.23）

大意是：殷代沿着夏代的礼，减了什么、加了什么，看得出来；周代沿着殷代的礼，减了什么、加了什么，也看得出来；以后有谁接着周代往下走，哪怕一百代，也看得出来。

这就是「一以贯之」的样子：一条线，穿过夏、殷、周，穿过一百代，每一代只改一点点边，线本身不断。

本书把这样的做法，叫作　**纵向发展（1→N）**。一个已经有了的「一」，守住它，展开它，交给越来越多的人，N 就是越来越多。它往深里走，往下一代走，所以叫纵向。

两千年的中国，大半是靠这个走过来的。这一点，本书会在第 4 章专门还它公道。

◆ 五、灵的那几回

别以为裴家三口只会碰壁。他们的日子里，灵的时候也很多。

裴老师教本班的孩子，这套办法一直灵。每年九月，新生进来，她先让孩子们背上二十首诗，再让他们仿着写，再一句一句改。到了期末，大半的孩子能写出一篇像样的文章。这些孩子大多是本县的，家里种地或做小买卖，作业有人盯，书包里装的是同样的课本。

邵师傅带徒弟，也灵。新来的小伙子，头一个月只切葱姜蒜，第二个月学看火，第三个月才碰锅。邵师傅一句话也不多讲，只在旁边站着，看火色不对，就用锅铲背轻轻敲一下灶沿。一个月，两个月，徒弟的手自己就对了。这一手，是他的师父教他的，他的师父又是跟谁学的，他也说不清。

裴苒带新人做小活，同样灵。一个刚入职的小姑娘，被分去画一间十平方米的卫生间。裴苒把自己画过的三十几张图摊在桌上，说：「照这个样子，你先画一张。」画出来，八九不离十。

这三件灵的事，有一个共同点：**学的人和教的人，站在同一种土里。**

同样的县城，同样的课本，同样的灶台，同样的卫生间。老师傅手里那个「一」，不用换样子，直接递过去，对方就接得住。

这就是纵向发展（1→N）。两千年里，中国的孩子、徒弟、学生，大半是这样接过去的。它不是笨办法，它是人类最经得起考验的办法之一：不必每一代都从头想，上一代走通的路，下一代直接走。

可是，土一变，同一句「照这个样子」，就开始出问题了。

◆ 六、可是，桂花枝为什么黄了

回到阳台上的花盆。

裴苒拍了一张照片发给花店老板，问怎么回事。老板回了一段语音，大意是：桂花不喜欢太肥太黏的土，你这袋营养土养绿萝合适，插桂花枝，根透不了气，一浇水就闷了。

裴老师听了，没说话。过了一会儿，她小声说：「老家院里那土，是沙的。」

她这才想起来：老家的桂花，扎根在沙质的土里，几十年了，每年下雨水自己往下走，从来没有人浇过。那根枝是剪下来了，可那片土没有带来。

这件小事，是本书的入口。

枝是同一根枝。道理是同一个道理：剪下来，插进土，浇水，等它生根。可是在老家的院里，这个道理已经走了几十年；在城里的阳台上，它连三个星期都没走完。

差别在哪里？

不在枝，不在道理，在土。

《周礼·考工记》里有一句话：

橘逾淮而北为枳。（《周礼·考工记》〔待核：字句〕）

大意是：橘子越过淮河往北种，就变成了枳。

橘还是橘的种。可土一换，长出来的是另一个东西。古人早就知道，一个东西能不能活，要看它长在什么土里。

◆ 七、三个晚上，换一副眼镜看

现在，换一副眼镜，再看裴家三口。

小周的作文本，空着。裴老师教了二十多年的背、仿、改，是在一片土里长成的：孩子从小一起背书，家里有人盯作业，考试看的是同一种东西。小周的土不一样。他以前的学校，作文是另一种写法，家里也没有人和他一起背。同一套办法，搬到他身上，没有扎住根。

邵师傅的舌头，也是一片土。灶台上三十年，他练出来的，是看火色、听油声、尝一口就知道盐够不够。这一整套本事，是为「让客人吃得香」长出来的。现在，同一根舌头，要听另一种话：身体在说什么。这是一片他从没有种过东西的新土。

裴苒的「事事亲手」，也是一片土：一个人，一张图，一个工地，什么都在眼前。八个人的小组，是另一种土：手不够长，眼不够多，话要通过别人的嘴传下去。

三个晚上，三种土。

三个晚上的难处，并不是各自的毛病，它们有同一个形状：**一个在旧土里长成的一，搬进了新土。**

请注意，这里没有一个「人」在决定什么。不是裴老师决定教得不对，也不是裴苒决定带不好。是那个一，在旧土里站得很稳，到了新土里，还没有站住。

◆ 八、三种动作

到这里，可以把本书最要紧的三个词摆出来了。

用阳台上的桂花来说：

0→1，造一。从无到有。很久很久以前，不知哪里有人，第一次把一粒桂花的种子埋进土里，长出了第一棵。那一个「一」，是造出来的。在中国的思想里，这样的事，主要是道家在做。本系列第 331 号《夫子之道》有一句话：「道家造一，儒家守一。」本书不写这一半，只在边上提一提。

纵向发展，1→N。老家院里的桂花，被守了几十年。每年开花，每年有人剪枝送给邻居。同一棵树的枝，长在同样的沙土里，一棵变成了三棵，三棵变成了十棵。这是同一个一，在同样的土里，被展开、被传开。

横向发展，1→1，也叫迁移。一根枝，从老家的沙土，到城里的营养土。这不是把枝搬过去就行。土变了，要拆开看：这根枝里，哪一部分是它的命？哪一部分是老家的土给它的习惯？然后在新土里重新给它找一个位置，让它在那里重新长成那里的一。

三个动作，表格里看更清楚：

动作	土	做的事
0→1　造一	没有先前的一	从无到有，立一个新的一
1→N　纵向发展	同样的土	守住、展开、传给更多

动作	土	做的事
1→1　横向发展（迁移）	不同的土	拆开，对土，重新长成那里的一

再举一个大一点的例子，只作结构上的对照，不评好坏。

改革开放以后，各地的做法不一样。有的地方，看见别处有一种办法行得通，不是原样照搬，而是拿它来做类比，问一问：我这里的山、水、人、底子，和那里差在哪？然后改成自己的样子。这是横向发展（1→1）。后来，有的地方把自己长成的那一套做大，一圈一圈放大规模，这是纵向发展（1→N）。深圳的情形常被拿来作这样的例子：1980　　年，深圳经济特区设立。

这个例子里，先横后纵的次序看得很清楚：先要有一套在自己土里长成的东西，才谈得上放大。〔王口述〕

可是这样的手艺，当时多被叫作「经验」，叫作「因地制宜」，没有被写成一条与纵向并列的道。本书要补的，正是这个位置。

再用桂花枝多问一句：这根枝里，哪一部分是它的命？

是那几个能生根的节。是叶子下面那一点点活的皮。至于它在老家院里习惯了的沙土、习惯了的雨水、习惯了没人管，那是土给它的习惯，不是它的命。

拆开，就是把这两样分清：哪些是非带不可的，哪些是可以换掉的。对土，就是看新土给的是什么：河沙多一点，腐叶少一点，水少一点，位置高一点。重新长成，就是等它在新盆里，自己冒出第一片新叶。

这三步，拆开、对土、重新长成，是第 31 章的主角。这里先记住它的样子。

你也许已经发现，这里面没有谁「决定」要怎样。枝是被剪下来的，土是被换上去的，叶子是自己冒出来的。人在旁边做的，只是让这件事有机会发生。

本书的主张，就压在这张表上。

这里要说清一件事：纵向和横向，是发展的两个方向，横向不在发展之外，它是发展的另一半。儒家是纵向的行家。两千年里，它把一个「一」守得稳，展开得深，传得远。可是对横向这一行，它只把它留在了手艺里，没有升成一条道。偶尔做过，做得也不错，可从来没有人说：这是一门手艺，要先学会它，才轮得到后面的纵向展开。本书的次序，是先横后纵。

◆ 九、一个完整的例子

把三种动作放回裴家，再看一遍。

教育。裴老师用背、仿、改，教本地孩子，是纵向发展：同样的土，同一个一，一茬一茬传下去。小周来了，土变了，要走横向发展。先把背、仿、改拆开，看看里面真正管用的一，是「让孩子先有可抄的好句子」，还是「让孩子体会到自己写出来的东西被人读懂」。

如果是后者，那么给小周的第一步，也许根本不是背，而是让他写一句话，只写一句，被同学读出声来。拆开了，对上了小周的土，重新长出来，才能谈展开。

健康。邵师傅的舌头，是一份很好的本事。把它原样当作「身体的话该怎么听」，是套不上的；把它拆开，里面有一个更小的一：对细微的变化要敏感，一点点偏了就觉出来。这个一，可以搬到另一片土里：听自己睡得怎样，走路气喘不喘。这只是理解的路，不是治疗。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒的「事事亲手」里，真正的一，不是「亲手」，是「每一个活交出去的时候，客户看见的是同样的质量」。这个一，搬到八个人的小组里，要换一种长法：把她脑子里的标准，写成大家都能对照的清单，让每个人手里都有一份自己的「量房三遍」。这是横向发展（1→1），之后才轮到纵向（1→N）。

三个例子里，都是同一个顺序：先横后纵，先迁，后展。

◆ 十、三个想当然

在往下走之前，先清三个容易生出来的想当然。

第一个想当然：这是说儒家不灵。

不是。上面已经说了，在同样的土里，它灵得很，两千年都灵。本书要做的，是先把这一点说足，不是来挑它的毛病。

第二个想当然：土一变，就该把老办法扔了。

也不是。桂花枝没有错，错的是只把枝带来，把土忘在了老家。扔掉枝，等于什么都没带，那是从头再来，成了 0→1。老办法里那个「一」是值钱的，值钱的东西要留着，要问的只是：它怎样才能在新地方站住。

第三个想当然：既然要换土，就是把老办法改一改，凑合着用。

还是不是。改一改，往往改的是做法，改不到那个「一」。做法可以跟着土变，那个一得先在新土里找到自己的位置，不然就成了一个空壳：样子是老的，里面什么也没有。第 33 章会专门讲，这种「空壳」是迁移失败的最常见样子。

三个想当然清掉了，剩下的问题就很清楚：**一个在旧土里站稳了的一，怎样才能在新土里重新站稳？**

◆ 十一、为什么这是「一以贯之」的事

读到这里，你也许会问：这跟「一以贯之」有什么关系？

关系很深。

「一以贯之」四个字，先说「一」，再说「贯」。一，是那个被穿着的东西；贯，是一根线把它穿过去。孔子说「吾道一以贯之」的时候，他想到的，是一根线穿过他一辈子的学问，穿过他那些千差万别的学生。

本系列第 312 号《一的原材料库》说，《论语》不是系统，而是系统之前的料。孔子对不同的学生，说不同的话：问孝的四个人，得到四个答案。那是「给料」。料给得这么多，靠什么还能认出它们是同一个道？靠的就是「一以贯之」那根线。

可是线穿过去，总得穿在东西上。穿在什么土里的东西上，是一个没有被问过的问题。

孔子的学生都在鲁国、卫国那一带，说的是同一种话，用的是同一套礼，喝的是同一个水。线从他们身上穿过，不需要先问土。到了后来，线要穿过

汉、穿过唐、穿过宋，土慢慢变了，可是线还在，人们就接着穿。两千年下来，线是没断，土却已经不是原来的土了。

这一本书，要把这个被忽略了的问题，重新翻到桌面上：线可以不断，可线要穿过的东西，是要先问过土的。

所以，这本书的副题是「普通人都能明白的一以贯之」。它要讲的，不是孔子那句话有多深，是这根线，在你的日子里，怎样才真的穿得过去。

◆ 十二、线上的五样活

「一以贯之」这根线上，到底有些什么？站上四书卷已经有一个老说法：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。

用裴家的话说：

《论语》给料。孔子对不同的学生说不同的话，一句一句留下来，像一屋子备好的食材。

《中庸》定一。它回答的是：这么多料，到底守哪一个点？答案是，有一个点要锁住，其余的都可以跟着时候变。

《大学》装人。「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」（《大学》经一章）这几句，是一条先后不乱的次序。

《孟子》联网。「老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。」（《孟子·梁惠王上》1A7）一个点守住了，怎样往外推，推到更多人那里。

这四样加起来，是一条很完整的纵向发展（1→N）的线。

本书再加第五样：《易》，管处境。同一个一，放在不同的处境里，走的路不一样。六十四个卦，就是六十四种处境。

五样活合成一句：**《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。**

可是这五样，有一个共同的前提：线要穿的东西，已经在那里了，土也已经是对的了。

没有一样回答：换了土，怎么办。

◆ 十三、这一本书怎么走

本书分七编，沿着一根线往前走。这根线，就是「一以贯之」。

第一编，先把「一以贯之」看清：它是什么，是谁的，造它的人和守它的人有什么不同，守它为什么管用了两千年（第 2 至 4 章）。

第二编，看五部经各管一样活：《中庸》定一，《大学》装人，《论语》给料，《孟子》联网，再加《易》，管处境（第 5 至 10 章）。前四句是站上四书卷的老说法，《易》是本书新添的第五样。

第三编，把《大学》的「知止定静安虑得」七个字重新读一遍（第 11 至 17 章）。那七个字里的开头两个，其实就是迁移。

第四编，借乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济八个卦，搭起骨架（第 18 至 25 章）。

第五编，看这两千年里，迁移是怎样被做成了放大（第 26 至 30 章）。

第六编，补上横向发展，也就是 1→1（第 31 至 36 章）。

第七编，三界里走一整圈，最后讲一个「一」失灵了怎么办（第 37 至 40 章）。

结编两章，把一条道收回中华文明，再讲接着读的七卷（第 41 至 42 章）。

先把判词摆在桌上：

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

前一半是公道，后一半是补缺。本书的整个写法，就是先把公道还够，再把缺补上。

◆ 十四、放回日子里

回到阳台。

第四个星期，裴苒又去了一趟花店。这次老板没有卖她营养土，而是给了她一小袋河沙，一小袋腐叶，让她按三比一掺着，说：「别太肥，要透气。」

裴老师把那根黄了叶子的枝从盆里拔出来，剪掉底下发黑的一截，换了土，重新插进去。这次她没有浇半壶水，只是用手指在土面点了几下。

「这回行不行，我不知道。」她说。

「你老家那棵，是怎么活的？」裴苒问。

母亲想了想：「我小时候，没人管它，它自己就活了。」

这句话，裴苒没有接。可她那天夜里想了很久。

邵师傅那一晚，洗完第二遍锅，站在灶前没动。裴老师走进来，问他在想什么。他说：「我在想，我这舌头，难道三十年白练了？」

没有白练。只是它练出来的那个一，还没有找到进新土的门。这扇门怎么开，第 35 章再回来。

那天夜里，裴老师在小周的作文本上写了一行字：「明天，你只要写一句话，写你家门口那条路。」

写完，她把笔帽盖上，心里想：这一招，是从哪里来的？她翻遍了二十年的备课本，没有找到。可她知道，它也是那根线上的东西，只是换了一个样子，在小周的土里，重新冒了头。

一个小办法，明天就能试：挑一件你在老地方做得很顺的事，写下它最核心的一句话，再写下新地方的三个不同。不用着急动手，先写。写完你会发现，有些不同是土的事，有些是你自己的习惯。分清这两样，就是换土的第一步。

这一章只做了一件事：把问题放到桌上。第 2 章，先回头看那根线本身：「一以贯之」的「一」，究竟是谁的一？

带走的话

一根枝在老家的土里活了几十年，不等于它在你的花盆里也能活；先问土，再问枝。

> **小 账**
>
> 开了哪扇门：「一以贯之」这根线，原来可以顺着它，一路问到「搬到新土里会怎样」。关了哪扇门：「道理对，就该灵」这个想当然。
>
> 这一处，是横向还是纵向？两样都有：枝在老家被传，是纵向（1→N）；枝插进花盆，是横向（1→1），本章只是亮出了问题，第 31 章回来讲怎么做。

想 一 想

你最近一次「老办法到了新地方不灵」，是什么时候？当时你以为是办法错了，还是土不一样？

如果把那个办法最核心的一句话写下来，它在新地方，还立得住吗？

第 2 章

一以贯之的那根线

◆ 一、晓雯的一句老话

裴老师班上有个女孩，叫晓雯，成绩中等，爱问。

那天讲《论语》，讲到「吾道一以贯之」。参考书上印着：「一，指忠恕。」裴老师照着念了一遍，让大家抄下来。

下课铃响了，晓雯没有走。她站在讲台边，手指绞着书包带。

「老师，我抄了。可是忠恕两个字，怎么能把孔子的一辈子都穿起来？他学礼、学乐、教书、周游列国，这么多事，忠恕就够了吗？」

裴老师愣了一下。

她教了二十多年《论语》，这一句，每年都讲，每年都是照着参考书讲。她从来没有被这样问过。

「后人对这个字，有不同的说法。」她说，「你先抄着，老师回去再想想。」

晓雯点点头，走了。

那天晚上，裴老师翻了半夜的书。翻到最后，她在笔记本上写了一行字：「他们说的，都是这个一做出来的事。这个一本身，是什么？」

你一定也有过这样的时刻：一句话背得滚瓜烂熟，被人轻轻问一句，才发现自己从没想过它是什么意思。

这一章，就是替晓雯问这一句。

◆ 二、孔子自己是怎么说的

先回到孔子的原话。

本书第 1 章已经引过两处。这里再看一处，是它们的前后文，因为只有放在前后文里，才看得出孔子在回答什么。

在《论语·卫灵公》里，孔子对子贡说：

子曰：「赐也，女以予为多学而识之者与？」对曰：「然，非与？」曰：「非也，予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）

大意是：你以为我是学得多、记得多的人吗？子贡说，是啊，难道不是？孔子说，不是，我是有一根线穿着的。

请注意这一问一答的顺序。

子贡看见的，是孔子「多学而识」：学得多，记得多。这是旁人看得见的样子，也是最容易被学去的样子。孔子却说：不是这个。看起来是很多，里面其实是一个。

很多东西，穿在一根线上，线是一，东西是多。

在另一处，孔子说起自己是怎样学来的：

子曰：「我非生而知之者，好古，敏以求之者也。」（《论语·述而》7.20）

大意是：我不是生下来就什么都懂的人，我是喜欢古人留下的东西，勤勤恳恳去求来的。

还有一处，更短：

子曰：「述而不作，信而好古，窃比于我老彭。」（《论语·述而》7.1）

大意是：我只转述，不创作；相信古人，喜欢古人；我私下把自己比作老彭。（老彭是谁，历来说法不一〔待核〕。）

三处合起来看，孔子给自己的位置，很清楚：他不是第一个造出这个「一」的人，他是接过来、守着、传下去的人。

那么，这个「一」，是从哪里接过来的？

◆ 三、曾子的翻译

先看曾子的回答。

孔子对曾参说「吾道一以贯之」，曾参只答一个「唯」。孔子走了以后，同学问他：老师说的什么意思？曾子才说：「夫子之道，忠恕而已矣。」（《论语·里仁》4.15）

这一句，是整部《论语》里，唯一一处给「一」下了说法的话。

说它对，有三条理由。

第一，忠恕是孔子自己说过的。子贡问：有没有一个字，可以终身照着做？孔子答的，是这样一句：

子贡问曰：「有一言而可以终身行之者乎？」子曰：「其恕乎，己所不欲，勿施于人。」（《论语·卫灵公》15.24〔标点依本书〕）

大意是：有没有一句话，可以一辈子照着做？孔子说，大概是恕吧，自己不愿意的，不要加给别人。

第二，忠恕做得出来。「己欲立而立人，己欲达而达人」（《论语·雍也》6.30），自己想站得住，也帮人站得住；自己想走得通，也帮人走得通。十五岁的孩子，也能照着试一试。

第三，忠恕传得下去。一个字、两个字，背得住，记得牢，一代一代都认得。

这三条，是曾子这一译的公道。

本系列第 312 号《一的原材料库》给这一译下过判断：曾子把「一」译成忠恕，得了它的用，漏了它的体。第 312 号还有一个更重的说法：「一以贯之」后来成了一句口令，本来是一个架构，被说成了一句话。〔据 312 号〕

本书接着这个判断往下走，不重判。本书看的，是另一件事：曾子为什么要译？

◆ 四、为什么要译

因为门人问了。

孔子只对曾参一个人说，说得很短。别的学生没听懂，要问。问了，总得有人答。曾子答的，是一句同学们听得懂、记得住、做得来的话。

这一幕，在《论语》里，只有几十个字，可它是一个很重要的时刻：**孔子手里的那个一，第一次被换成了另一种说法，交到了更多人手里。**

换成了另一种说法，就是一次小小的迁移。孔子的话，是对着一个人说的、简省的、带着几十年功夫的话。门人的耳朵，是另一片土：没有那几十年功夫，只有一天的课堂。曾子把前者译成后者，让它在门人那里站得住。

这次迁移成功了一半。门人记住了忠恕，可是《论语》里再也没有人追问：忠恕之外，「一」还有什么？〔本书读法〕

线传下来了，可线的另一头，被剪短了。

这个情形，后面还要反复出现。每一次，一从一片土搬进另一片土，都要被译一次；每一次，都会漏掉一点点。漏什么、怎样少漏，是第 31 章以后的事。

◆ 五、译一次，漏一点

得其用，失其体，这八个字，用晓雯奶奶的粽子来说，会很清楚。

奶奶教孙女包粽子，教的是手上的动作：叶子折成漏斗，米装到八分满，馅放中间，绳子绕三圈，打一个结。这些，是「用」，看得见，学得会。

至于为什么折成漏斗？为什么八分满？为什么是三圈，不是两圈？奶奶自己也说不全。她只知道，老一辈就是这么教的。这些，是「体」，是动作背后那个让动作成立的东西。

用传下来了，体没有跟着一起传。

曾子译「一」为忠恕，正是这样。忠恕是用，是做事的方式；至于「一」自己是什么、为什么这个一能穿起学礼、学乐、教书、周游列国，这是体。门人拿到了用，可以照着做；体留在了孔子那里，随着孔子一起走了。

这并不是说曾子译坏了。每一次译，都是这样：用比体好带，所以先过去的总是用。

不过这里有一个很实际的后果。只要土不变，用就够了：孩子照着忠恕做，一辈子也能做得不错。土一变，用要跟着调，调的时候，要知道它的体。没有体，调的人只能凭感觉，调着调着，就调走了样。

所以，纵向发展可以只靠用，横向发展不行。横向发展，一定要回头去找体。这是本书后半部分要反复做的一件事。

◆ 六、这个一，是谁的

现在可以回答晓雯的问题了：这个「一」，到底是什么？

本书不去替它下定义。孔子自己没有下，曾子的下法已经够用，后世注家各有各的说法，每一种都有道理。

本书只问另一个问题：这个一，是谁的？

看孔子的话，有个细节：他说的是「吾道」。不是「我的道」，也不是「我造的道」，是「吾道」，我们这一路的道。

再看他怎样说这个道的来路：

> 殷因于夏礼，所损益，可知也；周因于殷礼，所损益，可知也。（《论语·为政》2.23）

夏传给殷，殷传给周，一路都是「因」。「因」，是沿着前面的走。这个一，从来不是一个人的，是一代一代人接着的。

再往前，《论语》最后一篇的开头，记着尧对舜、舜对禹的一句话：

允执其中。（《论语·尧曰》20.1）

大意是：诚实地守着那个中。

《中庸》里，评孔子的一句更直接：

仲尼祖述尧舜，宪章文武。（《中庸》第 30 章）

大意是：仲尼把尧舜当作祖先来转述，把文王武王当作法度来遵守。

后来唐代的韩愈，把这条线明明白白画了出来：

尧以是传之舜，舜以是传之禹，禹以是传之汤，汤以是传之文、武、周公，文、武、周公传之孔子，孔子传之孟轲。（韩愈《原道》〔待核：字句〕）

线从尧到孟子，一棒接一棒。

所以，这个一，不是孔子的，也不是曾子的，是「我们的」。是接力赛里那根棒，谁在手里，谁就在跑；谁放下，下一个人就拿起。

这是一个很要紧的看法。本系列第 331 号《夫子之道》的说法是：这个一，不是天给的，是人造的；乱世有人造它，治世有人守它，守久了，便忘了它是造的。〔据 331 号〕本书接过来：一既然是人一棒一棒接下来的，它就是「我们的」，不属于任何一个具体的人。

◆ 七、守一、传一，是一门学问

既然这个一是「我们的」，儒家就是一门专门守一、传一的学问。

「学」字，就是做这件事。

子曰：「学而时习之，不亦说乎？」（《论语·学而》1.1）

学，是把前人留下的拿到手里；习，是一遍一遍练，直到它在你身上站住。

有子有一句话，把这条线说得更近：

君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与。（《论语·学而》1.2）

大意是：君子在根本上下功夫，根本立住了，道就长出来。孝顺父母、敬爱兄长，大概就是仁的根本吧。

「本」，就是那个一。「立」，是一在这里站住。「道生」，是从这个一往外长出别的。你看，这一句话里，已经有了守，有了展开：先立本，再生道。

把孔子、曾子、有子的话合起来，可以看见一条完整的线：

先接过一个已有的一；再把它在自己身上练得站稳；最后把它交给别人。接、守、传，三个动作。

这一点，第 4 章会详细讲它为什么管用，现在先记住它的样子。

◆ 八、先说对在哪里

这里，要先停下来，还儒家一个公道。

「一以贯之」做的，是一件了不起的事：**它让一个很大的、很复杂的东西，变得可以教，可以传。**

想一想，如果孔子只是个「多学而识」的人，他的学问再大，也只有一个孔子大。他死了，书烧了，学问就断了。

他守着一个一，学生接过去，学生的学生再接过去。两千年里，朝代换了几十个，文字变了几回，打过无数的仗，这个一，一直还在。

本系列第 312 号称《论语》为「给料」。孔子对不同的学生说不同的话，那是在给一堆料，每个学生拿到的，是适合自己的那一份。问孝的人有四个，得到四个不同的答案（《论语·为政》2.5 至 2.8），第 7 章会细讲。这叫调参：同一个问题，按提问的人的情况，调出不同的答案。

调参调得开，是因为背后有一个不动的一。四个人问孝，答案各不相同，可没有一个答案是在讲别的事。

没有那根线，料就是一堆散料；有了那根线，料才成了一门学问。孔子之后两千年的读书人，翻来覆去读的，其实就是这一团料，和藏在料里的那根线。这是「一以贯之」对中华文明的恩，是确实的。

◆ 九、一条线，四本书

「一以贯之」这条线，后来被四本书各接了一段。站上四书卷的老说法是：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。

《论语》是料。孔子对不同的人说的话，一句一句记下来，没有目录，没有体系。第 312 号的总判词是：《论语》不是系统，而是系统之前的料。料是好料，可料还不是菜。

《中庸》是定。它回答的，是料里到底守哪一点。开头三句，几乎是一份宪章：

天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。（《中庸》第 1 章）

大意是：天给的叫作性，顺着性走叫作道，把这条道修整好、教给别人叫作教。第 313 号读这句话，读成一句「授予句」：一是被给出来的，然后才有守它的人。

《大学》是装。它把前面的一，排成了一条先后不乱的次序：知止、定、静、安、虑、得。第 6 章会细讲。

《孟子》是联。它讲一个点守住了，怎样往外推。第 8 章会细讲。

四本书的接法，各管一段，没有哪一本是重复另一本。可你会发现，四本都有一个共同的假设：**那个一，已经在这里了。**

《中庸》说，天命已经给了。《大学》说，起点已经在了，知了止，就往下走。《孟子》说，四端已经在人心里了，扩而充之就好。

没有一本书说：这个一若不在这里，若它在别处，要搬过来，怎么办。

所以，「一以贯之」这条线，在四书里，是一条从已有的一往外走的线。向下一代、向更多人走，叫纵向发展（1→N）。

◆ 十、守一，不是抱死

说到守，有一个常见的误会，要先清一下：守一，就是什么都不能动吗？

孔子自己的回答，是不。《论语》里有一句话，很少被人当作要紧的话读：

子绝四：毋意，毋必，毋固，毋我。（《论语·子罕》9.4）

大意是：孔子杜绝四样毛病，不凭空猜测，不绝对肯定，不固执不变，不只顾自己。

「毋固」，就是不要固着不动。这四个「毋」，第 312 号把它叫作反固化。

它说明：孔子守一，是只守那个一，其余的都不抱死。一是锚，不是铁笼。孔子对子路、对冉有、对子贡，说的话各不相同，那正是因为他手里那个一是稳的，所以才敢这样变。

《中庸》把这个意思说得更直白：

> 仲尼曰：「君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中；小人之中庸也，小人而无忌惮也。」（《中庸》第 2 章）

大意是：君子的中庸，是随着时候找到那个中；小人的「中庸」，是什么都不怕。

「时中」，是随时守着那个中，而中的位置，随时候调。第 313 号把这个叫作伺服：一是锁定的，其余跟着时候走。第 5 章再细讲。

所以，「守一」里面，有一个很精的设计：**锁住一个点，其余的松开**。

锁得住，才敢松；松得开，才锁得久。

◆ 十一、线被说成了口令

再说一件事。

两千年下来，「一以贯之」这四个字，被用了无数遍。各种文章、各种讲话，说到要坚持原则，总有人引这四个字。

不过，一旦成了口令，「一」就不再被问了。大家都知道要「一以贯之」，却不知道贯的是什么。第 312 号用了一个说法，叫作「架构变口令」：本来是一个有结构的东西，被压成了一句可以喊的话。

这不是谁的错。口令有口令的用处：它好记，好传，一代一代都知道要守。可口令有口令的代价：被喊得多了，里面的结构就被忘了。

晓雯的那一问，问的恰恰是口令里面那个被忘了的结构。

所以，这一章没有给「一」下一个新的定义，只做了一件事：把口令拆开，让你看见它是一根线，线穿着的是「我们的一」，线是一代一代人接着传的。

接下来的几章，要把这根线的两头都看清：一头是造这个一的人，一头是守这个一的人。

◆ 十二、换一副眼镜

再换一副眼镜，看同一件事。

线可以穿过很多东西，可它有一个前提：**被穿的东西，要在同一块布上。**

孔子的学生们，说的是同一种话，守的是同一套礼，在同一个春秋的世道里。线穿过他们，是纵向发展（1→N）：同一个一，在同样的土里，被传给更多人。

曾子的那一译，在同样的土里，是够用的。

可是，线穿过汉，穿过唐，穿过宋，土慢慢变了。再到后来，线要穿过一个说着另一种语言、过着另一种日子的世界。这个时候，同样的忠恕二字，是不是还够用？

这就是本书要问的。

曾子的那一译，是儒家第一次在不动声色之间，处理了一个横向发展（1→1）的问题：把老师的话，译成门人的话。译得好，一个字，一个词，一代代传下来。可它没有被当成一条路，没有人说：今后每一次换土，都要像曾子这样，先把一拆开，再对着新土译一次。

所以，晓雯的问题，有一个意想不到的答案：

「一以贯之」的「一」，是我们的一。「贯」，是这根线一代代穿过去。可是线穿过的每一块布，都要先问：这是同一块布吗？

◆ 十三、一个完整的例子

把这条线，放回裴家看一遍。

教育。裴老师回家后想了一个晚上，第二天对晓雯说：「我想了。孔子的一，可能不是一个词。你看他对你、对我、对子贡说的话，都不一样，不过都在帮人把眼前的事做对。我想，这就是他的线。」

晓雯听了，眼睛亮了一下，又问：「那这根线，穿在我身上，是什么？」

裴老师说不出来。她说：「你自己找找看。」

这一幕里，裴老师没有给标准答案，她把那根线递了过去。这是守一、传一的教法：不替学生穿，让学生看见线。

这样教，慢，可是线留在了学生手里。参考书上的一行字，抄一遍就忘；自己找到的一根线，用得久。裴老师后来才明白，晓雯那一问，其实把她从「讲」带回了「教」。

健康。邵师傅的师父，留给他一条规矩：每天下午两点到四点，灶要熄火，人要躺下。邵师傅守了三十几年，从没问过为什么。徒弟问他，他说：「师父就是这么定的。」

这是一条被守得很稳的线，它的来历，邵师傅自己也已经忘了。守得久了，来历就沉到了水底。本书只是看这件事：一条习惯，是一棒接一棒传下来的，传的时候，往往只传了做法，没传下为什么。至于它对身体到底怎样，不在本书的讲法之内。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒的公司有一条老规矩：量房三遍，不对不动笔。这是老师傅传给她，她又打算传给手下八个人的。她发现，新人听她讲了，也照做，只是只做做样子，量到第三遍就敷衍了。

她想：老师傅当年，肯定不是这么教的。她去问老师傅。老师傅说：「我当年跟我师父，是量错了一次，一个厨房的柜子装不进去，赔了三天工钱。」

那一棒里，有一个故事。故事里有那个一的来历。传下来的只是规矩，故事丢了。

这个情形，在今天的职场里很常见：规矩留下了，原因丢了，新来的人只能猜。

三个例子，是同一件事：一根线，一棒一棒传下来，传到后来，往往只剩下线，没有了线穿着的那些东西。

◆ 十四、晓雯的第二次来

一个星期以后，晓雯又来了，手里拿着一张纸。

「老师，我想了。」

纸上写着一行字，歪歪扭扭：「一，就是你做一件事，总有一个地方不变。」

裴老师把这行字看了很久。

「你怎么想到的？」

「我奶奶包粽子，每年的馅都不一样，今年放红枣，明年放咸蛋黄。可是她那个捆绳子的结，一直是同一个，打了五十年。」

这一句，比参考书上的任何一条注都更近。

粽子里的馅，是随着年成变的，是可以调的参数。那个结，是不变的，是一。换了馅，粽子还是粽子；松了结，粽子就散了。

裴老师没有说「你说得对」。她只是把那张纸夹进了教案本，在旁边写了一个日期。

第二天，她在黑板上写了两个字：「馅」「结」。她问全班：你们家里，哪样东西是馅，哪样是结？

下面静了一会儿，然后几十只手举了起来。

这一幕值得记下来，因为它说明了本书的一个主张：**一以贯之，不必先读懂，可以先找到**。孩子们家里那个不变的东西，就是一，孩子们不需要先背忠恕，就已经摸到了它的边。

不过，请再往前走半步。奶奶的粽子，是在奶奶的灶上、奶奶的糯米里，包了五十年。晓雯长大以后，去了另一座城市，那里买不到同样的粽叶，吃粽子的人口味也不同。她手里的那个结，还打不打？馅，能不能照旧？

这半步，就是横向发展的问题：结要留着，可结怎样落到新的叶子、新的米、新的嘴上，得重新找。第 31 章会回来。

裴老师那天晚上，把这件事讲给邵师傅听。邵师傅听完，说了一句：「结是死的，米是活的。」

裴老师把这句话抄在了教案本的扉页上。她后来想，这句话大概就是本书要讲的全部：结要守，米要换。

◆ 十五、放回日子里

那天晚饭，裴家三口坐在一起。

裴老师说起晓雯的问题。邵师傅一边夹菜，一边说：「你们读书人的事，我听不太懂。不过我师父说过一句话：手艺这东西，传的不是手，是眼。」

裴苒放下筷子：「爸，这句话，你以前没说过。」

「你们又没问。」

三个人都笑了。

一个小办法，明天就能试：找一件你在家里、单位里一直照着做的规矩，问一问，是谁传给你的？当初为什么定下这条规矩？问不出来也没关系，把这个「问不出来」记下来。它说明，这根线在你这里，只剩下了线。

带走的话

一以贯之的一，不是哪一个人的，是一代一代人接着的；接得住，要靠知道它的来历。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：「一」是我们的，可以问它的来历。关了哪扇门：「这个一是孔子一个人想出来的」这个想法。
>
> 这一处，是横向还是纵向？纵向（1→N）：曾子那一译里藏着一次小小的横向（1→1），但它留在了手艺里，没有被升成一条道。

想 一 想

你家里有没有一句老话，是一代代传下来的？它最早是谁说的？现在对你，还是原来那个意思吗？

如果让你用一个词，替晓雯回答「一」是什么，你会选哪个词？为什么选它？

第 3 章

造一的人，守一的人

◆ 一、邵师傅的三件活

邵师傅这个星期，接到了三件活。

周一，饭店老板说，下个月城东开分店，要一道自己的招牌菜，不能和任何一家重样。这件活交给了邵师傅。他在灶前站了三个晚上，试了十几种搭配，倒掉了大半锅，最后才定下一个方子。这是一道从前没有的菜。

周三，一个老主顾订了二十桌的寿宴，每一桌十二道菜，样样要和平时一个味。这件活，邵师傅分给了六个徒弟：谁切，谁炒，谁装盘，谁盯火，写在一张纸上，贴在墙上。他自己只在后厨走来走去，尝一口，点一下头，或者摇一下头。

周五，裴老师的一位老同事来吃饭，临走时说起，他老家有一道菜，叫「糊辣笋」，在北方吃不到，想了十几年。邵师傅没做过，听了做法，只觉得陌生：得用一种本地买不到的山笋。他答应试试。

一个星期，三件活。

你一定有过这样的时刻：同样叫「做事」，其实是三种完全不同的事。

第一件，是没有的变成有。第二件，是已有的做成很多份。第三件，是别处的东西，搬到这里来。邵师傅用的是同一双手，同一口锅，可是每一件，手上的功夫，心里的劲，完全不一样。

这一章，就讲这三种事。

◆ 二、两门手艺，一门没名字的手艺

古往今来，凡是有「一」的地方，都有人在做这三件事。

第一件，叫**造一**，也就是 0→1。什么都没有的地方，有人立起了第一个。一道新菜，一个新办法，一条没人走过的路。

第二件，叫**纵向发展**，也就是 1→N。一个已经有了的一，被守住，被展开，被交给越来越多的人。二十桌寿宴，每一桌一个味，就是这样。

第三件，叫**横向发展**，也就是 1→1，也叫迁移。一个在别处长成的一，搬进这里，拆开，对着这里的土重新组起来，长成这里的一。糊辣笋进北方的厨房，就是这样。

前两件，在中国的思想里，都有现成的名字和现成的行家。造一，主要是道家的手艺；守一，也就是纵向发展，主要是儒家的手艺。

第三件，没有名字。

不是没人做过。后面第 29 章会看到，《诗经》的比兴，佛教东来时的格义，都是这件事的原型。可是它们一直是手艺，是做的时候心里有数、说的时候说不清的那一类。从来没有人说：这是一门，要单独学。

这一章，先把前两门手艺看清，再回头说，为什么要给第三门补一个名字。

◆ 三、三门手艺，一根线

三门手艺，和「一以贯之」是什么关系？

「一以贯之」，是一根线穿过去的样子。造一，是线的头，第一针从这里扎下去。纵向发展，是线沿着同一块布往前走，一针接一针。横向发展，是线要换一块布，得先在布边上打一个结，再往新布上走。

三种动作，是同一根线上的三个地方。线要穿得久、穿得远，三处缺了哪一处都不行。

孔子自己，其实也碰过第三处。《论语》里，他讲读《诗》的用处：

子曰：「诗，可以兴，可以观，可以群，可以怨。」（《论语·阳货》17.9）

大意是：读《诗》，可以起兴，可以观察，可以合群，可以抒怨。

「兴」，是看见这个，想起那个，把此物的意思搬到彼物上。这就是横向的一种原型，第　29　章会细讲。孔子用得很熟，只是没有把它单独立成一条道。

◆ 四、道家怎么造一

先看造一的人。

《老子》里，有一段话，讲的是「道」从哪里来：

有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。（《老子》第　25　章〔待核：通行本字句〕）

大意是：有一样东西，混混沌沌地成了，比天地还早。它静悄悄的，空荡荡的，独自立着，不变，到处走，不停。可以把它当作天地的母亲。我不知道它叫什么，勉强叫它「道」，再勉强叫它「大」。

注意最后两句。「吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。」名字是后来加上去的，勉强的。先有一个东西，然后才有人给它起名字。

接下来，《老子》讲这个东西怎样一步一步长出别的：

道生一，一生二，二生三，三生万物。（《老子》第 42 章）

大意是：道生出一，一生出二，二生出三，三生出万物。

这里有一个「一」，是被生出来的。从道到一，是从无到有的那一步。

《庄子》里还有一句更直接的话：

道行之而成，物谓之而然。（《庄子·齐物论》）

大意是：路是人走出来的，东西是被人叫出来的。

路，本来没有，走的人多了，成了路。东西，本来没有名字，叫的人多了，有了名字。这里每一处，都是从无到有。

本系列第 331 号《夫子之道》把这一类思路概括成：**道家造一**。〔据 331 号〕

本书接着这个说法。道家不是不会守，《老子》里「抱一」「得一」之类的话，说的是守。〔待核：《老子》第 22 章「圣人抱一为天下式」，第 39 章「昔之得一者」，通行本与帛书字句有异〕不过它最有分量的手艺，是造：把一个本来没有的东西，立起来。

◆ 五、儒家怎么守一

再看守一的人。

孔子说自己，前面第 2 章引过：

述而不作，信而好古。（《论语·述而》7.1）

大意是：只转述，不创作；相信古人，喜欢古人。

《中庸》里有一句话，对「造」说得更重：

子曰：「素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。」（《中庸》第 11 章〔待核：「素」或作「索」〕）

大意是：专去探求隐僻的道理，做些怪异的事，让后世的人称述，我不干这种事。

第 313 号《一的宪章》读这句话，读出了一条明文：儒家对从无到有的怪事，有一条禁令。〔据 313 号〕

《论语》里还有一句，很短：

子不语怪、力、乱、神。（《论语·述而》7.21）

大意是：孔子不谈怪异、暴力、悖乱、鬼神。

这些话放在一起，是一个很清楚的姿态：**不造，守**。

守，不是不动，不是抱死。第 2 章说过，孔子「绝四」，毋固，毋必。他守的是一个点，其余的，随着人、随着事、随着时候调。孔子对不同的学生答

不同的话，正是在守住一个一的前提下，往不同的人身上展开。这就是纵向发展。

纵向发展做得好，要三样本事：认得出那个一；守得住；分得开，对每个人说得上话。儒家两千年练的，就是这三样。

◆ 六、一次差点出错的寿宴

忘了来历，会出什么事？邵师傅讲过一件旧事。

有一年，寿宴上的一道蒸鱼，火候总出问题。徒弟们照着墙上的纸做：蒸八分钟，一秒不差，可是端上桌，鱼有时老，有时生。

邵师傅尝了一口，没有骂人，只是问：「今天鱼是从哪儿来的？」

徒弟说：「冷库。」

「平时呢？」

「活鱼。」

原来，那天活鱼没到，用的是冻鱼。八分钟，是为活鱼定的。规矩传下来了，规矩背后那句「为什么是八分钟」，没有传下来。

这是守久了忘了来历的一个小小的样子：只要土不变，规矩够用；土一动，哪怕只动一点点，守规矩的人就不知道该动哪一处。

邵师傅那天做了一件事：他把八分钟拆开，问这个数字是怎么来的。是鱼的厚度，是水的开度，是火的大小。拆清楚了，冻鱼要多蒸两分钟，再关火焖一会儿。

你看，这已经是一次小小的横向发展了：同一道菜，换一种鱼，拆开，对土，重新定。不过它没有被当成一门手艺，邵师傅只说，这叫「看着办」。

◆ 七、乱世造，治世守

为什么有人造，有人守?

第 331 号给了一个很清楚的说法：「一」不是天给的，是人造的；乱世里有人造它，治世里有人守它，守久了，便忘了它是造的。〔据 331 号〕

这句话，请记在心里，后面还要用。

看一个具体的例子。传统说法，周初有周公制礼作乐，把一套规矩立了起来〔待核：此为传统说法〕。立这一套规矩的时候，是新朝刚建，什么都没有定，要从头立。这是造。

几百年以后，到了孔子的时候，这套规矩已经有些散了。孔子做的，不是再立一套，而是把周公立下的这一套，捡起来，擦干净，教给学生。这是守。

再过几百年，孔子的学生的学生的学生，都在守。守得久了，大家就觉得，这套规矩是天经地义的，一直就在那里。它是被人立起来的，这件事，渐渐被忘了。

这并不奇怪。守得越稳，越像天生的。邵师傅的师父教他「火到油到」，他一直以为这是灶台上自然的道理，从没想过，那是哪一个老师傅，在哪一年，吃过多少亏，才定下来的。

忘了它是造的，有好处，也有代价。好处是：不必每次都重新想，一代传一代，省力。代价是：当土变了，需要重新造或者重新迁的时候，大家只记得「守」，不记得还有别的动作。

◆ 八、先说对在哪里

这里，要停下来，把公道还足。

守一的功劳，比大多数人想的要大。

想象邵师傅今天想出了一道好菜，第二天就走了，没留方子，没教徒弟。这道菜还存在吗？只存在于吃过的人的记忆里，一两年就散了。

造出来的东西，如果没有人守，一代就断了。

中华文明有一个很特别的地方：它的文字，三千多年没有断。它的礼，它的书，它的一些基本的说法，一代一代接下来，接了一百多代。世界上能做到这一点的文明并不多。这背后，是无数默默守着的人，一遍一遍抄，一遍一遍背，一遍一遍教。

没有守，造的东西留不住；造得再好，也只是一阵烟。

所以，说儒家是守一的学问，不是在贬它。守一，是让一个好东西能活下去的另一半。造与守，缺了哪一个，文明都走不远。

本书第 4 章，会专门把守一为什么管用，一条一条讲清。

◆ 九、换一副眼镜：第三门手艺

现在可以回到邵师傅的第三件活了。

糊辣笋。

这件事，做起来和前两件都不同。

造一，是手里什么都没有，从零开始。糊辣笋不是：它有一个现成的做法，有一个现成的味道，在别处已经长成了。

纵向发展，是同一个做法，在同样的灶上、用同样的料、做给同样的人。糊辣笋不是：灶不同，料不同，吃的人口味也不同。

它是第三种：一个在别处长成的一，要搬到这里来。

邵师傅会怎么做？他不会照着方子原样做，那样做出来的是一盘「像糊辣笋的东西」。他也不会放弃方子，自己编一个新的，那样就成了造。

他会先问：这道菜的魂在哪里？是那股糊辣的香，还是笋的脆，还是红油里的一点酸？这是**拆开**。

然后问：北方的厨房里，有什么可以顶替那种山笋？本地的什么笋，什么菜，口感接近？这是**对土**。

最后，他会试做，让客人尝，改，再试，直到这盘菜在这里，成了一盘站得住的、有糊辣笋魂的菜。这是**重新长成**。

糊辣笋的试做，也不是一次就成。

第一次，邵师傅用本地的春笋，照着原方的辣度做，端出来，老同事尝了一口，皱起眉头：「太冲了，不是那个味。」

他没有辩，回到后厨，把方子拆开重看。原来，山笋本身带一点微微的涩，辣是为了压住那股涩。春笋不涩，再放那么多辣，就压过头了。

这是**对土**里最容易忽略的一处：原方里有些东西，是为了对付原来土里的某个问题才放的。土一换，那个问题没有了，那样东西就成了多余，甚至成了麻烦。

第二次，他把辣减了一半，加了一点糖，吊出笋本身的鲜。端出去，老同事尝了，不说话，又夹了一筷子。

「像了。」他说。

邵师傅松了一口气。他心里清楚：这盘菜不是糊辣笋，是「北方厨房里的糊辣笋」。它是新长出来的一，带着老方子的魂，也带着这片土的脾气。

这三步，就是横向发展，就是迁移。它不是造，因为有一个已有的一；它不是纵向，因为土变了。

两个方向合起来，才是完整的发展：往深里走，往下一代走，叫纵向；往宽里走，往另一种土里走，叫横向。

这个动作，在当代中国有一个大规模的例子，只作结构对照，不评政策得失，也不评人。

改革开放中，各地因地制宜，拿别处的模式来做类比，改成自己的样子。这是横向发展：别处的一，搬进这一方的土，拆开，对土，重新长成这里的一。后来，深圳把自己长成的那一套做大，扩大规模，这是纵向发展1980 年，深圳经济特区设立。〔王口述〕

两个动作先后出现，先横后纵。可是当年人们说起前一个动作，多半说「经验」，说「因地制宜」，说「摸着石头过河」〔说法出处待核〕。手艺用得很大，名字却没有升成一条与纵向并列的道。

本书的判词，现在可以摆出来了：

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

◆ 十、造一为什么留给后面

还有一件事，要说在前头：本书不是不尊重造一。

造一，是文明里最稀罕的事。没有人造，就没有一可守。孔子守的那个一，周公造过；周公之前，也有人造过。本书只是认为：造一有它自己的门路，不该和守一、迁一混在一本书里讲。

那个门路，是儒家的《易》留下的一个出口。《周易》里有一卦，叫革卦，讲的是：旧的一走不通了，要变。《彖传》里说：

> 天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人。（《周易·革·彖》〔待核：字句〕）

大意是：天地变革，四季才成；汤武变革了天命，顺着天，也应着人。

这是儒家自己留下的一扇门。门后面是造，是 0→1。第 40 章走到这里，会推开它，往里看一眼。再往后，留给后来的人。

此外，总纲最后一卦未济，也是一扇门：事没有完，要接着走。这一点，第 25 章会讲。

所以，造一在本书里，不是被排除了，是被放在了边界上：该出场的时候出场，不抢纵向和横向的戏。

◆ 十一、为什么本书不写造一

读到这里，你也许会问：既然有三种手艺，本书为什么只写后两种？

有三个理由，一个比一个实在。

第一，造一是没法照着流程教的。可以教你认出一个一，可以教你守，可以教你搬。没人能教你「怎样从无到有」。能教的，只是把门留着，等它自己出现。所以本书把造一留在边界上，只在第 40 章革卦那里，轻轻碰一下。

第二，本书写的是儒家的发展之道，儒家的主业就是守与传。要把它的路看清，不必也不应该把它没做的事，硬说成它的事。

第三，也是最要紧的：**今天的日子，要的恰恰是横向发展。**

裴老师的班里，来了外地的孩子；邵师傅的灶台上，要做别处的菜，要听自己身体的新话；裴苒手下，有八个来路不同的人。这些，都不是从零造，也不是原样传，是把一件已有的好东西，搬进一片新土。

两千年来，纵向发展练熟了。横向发展，一直放在手艺里。到了今天，手艺不够用了，需要它升成一条道。这是本书要做的事。

所以，本书的次序是：**先横后纵**。先把一迁进你自己的土，再在那里展开。

◆ 十二、分清了，有什么用

把三种事分开，不是为了咬文嚼字。分清了，最直接的用处，是知道此刻该用哪一种力气。

用错了力气，常见三种败相。

该横的时候纵。小周来了，仍旧按老办法一遍一遍背，背不进去，反倒怪孩子不用心。这是把土当成了没变。

该纵的时候横。二十桌寿宴，每桌都想着改一改、变一变，结果十二道菜十二个味，客人认不出是同一家的手艺。这是把本该守的一，拿来乱搬。

该守的时候造。有人看见一条老规矩管不了新问题，就想把它整个推倒，另立一套。立起来的东西，没有土，没有传人，一两年就散了。

三种败相，都出在分不清。本书后面几十章，几乎都在帮你分：这一处的一是什么，土变没变，该守，该搬，还是该留给后来的人去造。

这也是「一以贯之」在今天最实在的用法：线是一根，每到一处，先看布是不是同一块。

◆ 十三、一个完整的例子

把三种事，放到裴家的三个地方。

教育。这个学期，裴老师的作文课上，同时有三件事。

有一个学生，写出了一句全班都没见过的话：「秋天是被风一页一页翻过去的。」没有人教过他这样写。这是造。

全班要背熟二十首诗，每一首每个人都要过关。这是纵向发展：同一首诗，一个字不差地传给五十四个孩子。

而小周，是第三件。他的话，来自另一座城市，来自另一套写法。裴老师要做的，不是让他放弃自己的话，去背县里孩子的诗，也不是把他的话原样放在作文本上。她要问：他的话里，哪一点是值钱的？她发现，小周写的东西很短，可每一句都有动词，没有一个形容词多余。

这是他那座城市教给他的好东西。把它拆出来，放进本地的作文里，他就能用自己的短句，写出本地的题目。这是横向发展。

健康。邵师傅这一阵，身体上也有这三件事。

医生的话，是新的一件。他在灶前站了三十年，对盐的轻重有一把尺，现在要学着听另一把尺。这不是造，也不是传，是把他灶台上练出的那种敏感，搬到另一个地方：听自己的身体。灶上的尺怎么用，医生的话怎么听，都不在本书的讲法之内。本书只看这一件事：三十年练出来的敏感，是一个值钱的一，它能不能换一种土，继续长。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒这一阵，是造、纵、横三件事缠在一起。

公司要开一个新业务，做老房翻新。这是造：没有现成的做法。她手下的新人，要学公司的标准流程。这是纵：同一套流程，教给更多的人。而她自己，从设计岗位升到主管岗位，要把亲手做图的本事，换一种方式用出来。这是横：同一份本事，搬到另一种土里。

三件事缠在一起，容易混。分清了，才知道现在该用哪一种力气。

◆ 十四、放回日子里

周日，饭店歇业。邵师傅一个人在家，把那盘糊辣笋，又做了一遍。

这次他用的是本地的春笋，焯过水，加了一点陈醋。红油是他自己熬的，辣度比原方低一些，因为裴老师不太吃辣。

做好以后，他端到桌上，三口人都尝了一口。

裴老师说：「像，又不像。」

邵师傅点点头：「像，是魂；不像，是土。」

裴苒笑了：「爸，你这话，能刻在墙上。」

一个小办法，明天就能试：下次你要做一件别人做过的事，先别急着照着做，先问三句。这件事里，哪一点是它的魂？我这里的土，和它原来的土，差在哪儿？去掉哪一样，它就不再是它？

这三问，就是横向发展的第一步。

裴老师后来把这三问抄在了备课本上，另起一页，题目写的是「给小周」。

她没有用这三问去改小周，而是用它们去看自己的课：哪一点是这堂课的魂？班里这片土，和原来备这堂课时想象的那片土，差在哪儿？去掉哪一样，这堂课就不再是它？

问完以后，她删掉了教案里两个环节，加了一个。第二天上课，她觉得，教室里的空气有一点不同了。

这一点不同，说不大，也说不小。线还是那根线，穿过去的布，换了一块。

晚上收拾完灶台，邵师傅在后厨门口坐了一会儿。徒弟们都走了，只剩抽油烟机的余声。

他想起师父说过的一句话：「做菜，就是把别人的好处，变成你的好处。」那时候他以为师父说的是偷师。现在他明白，师父说的大概是搬：把别处的好，拆开，对着自己的锅，重新做一遍。

这句话，师父没有教过他怎么做。他自己摸了三十年。

带走的话

造一从无到有，纵向把一传成很多，横向把一搬进新土；三样不同，儒家练熟了第二样，本书补第三样。

小账

开了哪扇门：造、纵、横三种事分开了，横向有了名字。关了哪扇门：「守住了就等于搬得过去」这个想法。

这一处，是横向还是纵向？三样都出场，本书的主角是横向（1→1）。

想一想

你最近做的一件事，是造、是纵、还是横？如果是横，你问过它的魂在哪里吗？

你家里有没有一道「搬来的菜」，在你家的灶上，已经长成了你家的味道？它是怎样一步一步变成这样的？

第 4 章

用了两千年，凭什么

◆ 一、十一个徒弟

邵师傅带过十一个徒弟。

这个数字，是那天晚上吃饭时他自己报出来的。起因很小：他的第十一个徒弟，在外地一家饭店做上了掌勺，发来一张照片，是一盘切得细如发丝的土豆丝。邵师傅把手机往桌上一放，说：「刀工还是我教的那一套。」

裴老师夹了一筷子菜，问：「你那一套是怎么教的？」

「先切三个月土豆丝，别的不许碰。」邵师傅说，「我师傅这么教我，我就这么教他们。」

裴老师放下筷子，笑了一下。她教了三十年语文，也是这么过来的：先让孩子把字写端正，再谈文章。她的老师这样教她，她的学生又会这样教他们的学生。

裴苒在旁边剥虾，插了一句：「妈，你们俩这是一个路数。」

是啊，一个路数。这个路数，孔子用过，孔子的学生用过，孔子学生的学生也用过，一路用了两千多年。

本书要问的，是一个听起来有点不敬的问题：它凭什么？

不是问它对不对，是问它为什么一直管用。一套办法，用上两千年，朝代换了几十个，文字从刻在竹简上变成敲在手机里，它还在饭桌上，还在课堂

上，还在一个厨师带徒弟的第一句话里。这不是靠一两位大人物的威望能撑住的。威望会过期，办法要自己站得住。

所以这一章，先不挑毛病。先把公道还够。

◆ 二、先说清楚，什么叫「管用」

在回答之前，得把「管用」两个字钉住。本书说的管用，指的是发展的一个方向，叫纵向发展，记作 1→N。

先把三种动作摆在桌上，后面几章都要用。

第一种，0→1，造一。从无到有，立起一个新的「一」。这是开山的人干的事，本书不是主要写它，它在道家那边更早、也更纯。第 331 号《夫子之道》说过：道家造一，儒家守一。

第二种，1→1，迁移，也是横向发展。一个在这片土里长成的「一」，搬进另一片土，在那里拆开、重组，重新长成那里的一。不是搬运，是换土。发展有两个方向，纵向是 1→N，横向是 1→1，横向不在发展之外，是发展的另一半。这一半，是本书要补的一门。

第三种，1→N，纵向发展。同一个「一」，在同构的土里被守住、被展开、被交给越来越多的人。邵师傅的十一个徒弟，就是 N。

「一」这个字，在这里不是数字，是一件事里那个不能丢的东西：一道菜的味道，一门手艺的根，一个家的规矩。它是什么，各家有各家的一，这一点第 2 章讲过。孔子说过一句很著名的话，叫「吾道一以贯之」（《论语·里仁》4.15）。本书整条线索，都扣在这句话上：这个一，怎样被认出来，怎样被守住，怎样被一层一层展开，怎样传到下一个人手里。

那么，纵向发展（1→N）凭什么管用？本书的回答有五条。这五条，每一条都有经文可以对，也都有日子可以验。

◆ 三、第一条：起点是定的

先看邵师傅的那三个月土豆丝。

它管用的第一个原因，是起点定了。徒弟进门，不必先问「我学什么」，师傅已经替他定好了：先切丝。这个起点，不是邵师傅发明的，是他师傅给他的，他师傅的师傅给他师傅的。

孔子自己说过一句话，大意是：我传述而不创作，相信并且喜爱古人的东西。原文是：「述而不作，信而好古。」（《论语·述而》7.1）

这句话常被读成谦虚。从发展的角度看，它还有另一层：孔子不必每一代都从零开始，他先接住了一个已有的一。《中庸》后来给他的这一手起了名：「仲尼祖述尧舜，宪章文武」（《中庸》第 30 章）。「祖述」是把前人的话接过来讲，「宪章」是把前人的章法立为准绳。

一个起点定下来，有一个看不见的好处：所有后来的人，都不必为「从哪里开始」花力气。一代人省一点，两千年下来，省下的力气就是一座山。

你可以拿自己的日子对一下。孩子刚上学，你会先教他写自己的名字。你没有先问他想写什么，因为写名字这个起点是定的，从它出发，孩子往后能走到很多地方。起点是定的，路才好铺。

这一点，本书的说法是：1→N　　的第一个好处，是不用每一代重新找「一」。

◆ 四、第二条：能教

起点定了，还要能教。

很多好东西，好是好，教不会。一个人悟出来的东西，如果只能「悟」，没法「教」，传到第二个人就断了。儒家这条路，一开头就在解决「能教」。

孔子说：「有教无类。」（《论语·卫灵公》15.39）意思大致是：教育的事，不分哪一类人。他又说：「不愤不启，不悱不发，举一隅不以三隅反，则不复也。」（《论语·述而》7.8）大意是：学生不到想弄明白又弄不明白的时候，不去启发他；我举出一个角，他不能由此推出另外三个角，就不再教下去了。

请注意这句「举一隅，以三隅反」。教的人给的是一个角，学的人自己把三个角推出来。这就是一个 1→N 的小模型：给一，长成三。

再看《大学》。它把教的次序排得清清楚楚，最后落到一句：「自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。」（《大学》经一章）从天子到老百姓，都以修好自己为根本。这句话的分量在于：不管你是谁，入口是同一个。

所以邵师傅的徒弟和裴老师的学生，用的是同一种教法：师傅不讲大道理，先给一件看得见、做得出的小事。刀工，描红，扫地，应对。《论语·子张》里记着一场争论：子游说，子夏的学生在洒扫、应对、进退这些小事上还行，可这只是末节（大意，《论语·子张》19.12）。争论的对错不论，有一点看得很清楚：孔门的入门课，确实是从洒扫应对这样的小事开始的。

能教，意思是这个「一」被拆成了一级一级的台阶。每一级都够得着。

再说一层。能教的东西，要有一个办法，让老师知道学生学到哪一步了。邵师傅有他的办法：土豆丝切完，他用手指一拨，看丝粗细匀不匀，再看断没

断。这一拨，就是验收。验收有了，台阶才真是台阶，学生不会在半山腰上自以为到了顶。

裴老师批改作文也是这样。她给的不是一个分数，而是一句话：「这一段，你想说的是哪一句？」孩子答不上来，她就让他回去找。一个起点，一道验收，中间是孩子自己走的路。这一点，后面讲《论语》那一章，还要细讲。

◆ 五、第三条：能传

能教还不够，还要能传。

教，是老师对学生；传，是学生变成老师，再去教别人。传得下去，是 1→N 的命脉。

孔子的学生里，有子说过一句话：「君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与。」（《论语·学而》1.2）〔据通行本，句末语气词与标点各本不一，此处取意〕这句话里最要紧的，是「本立而道生」：根扎下去了，枝叶自己会长。

根为什么扎得下去？因为儒家把「传」的管道，装在了每个人天天都在的地方：家。孝，是一个孩子对父母；弟，是弟弟对哥哥。这些关系，每个人一出生就有，不用学，也不用等。于是每一户人家，都成了一个小小的传播站。

本系列第 340 号《一的传心网络》讲过，一在差等的网络里是靠「扩播」往外走的。从最近的亲人开始，一圈一圈向外。本书这里先不重复它的算法，只取其中一个朴素的事实：传的路是现成的。

再往上，是师门，是书院，是后来的科举。科举从什么时候起，学界说法不一，隋代说、唐代说都有〔待核〕；可它在 1905 年被废止，是确切的年

份。两千年里很长一段时间，读书人读的是同一批书，考的是同一批书，同一个「一」，通过一条制度的管道，被送进千千万万个读书人的头脑。

传的路还有一条，常被人忘了：传要先把地护好。第 340 号《一的传心网络》里有一个词，叫「护场」。孟子的母亲为了孩子搬了三次家，这个故事流传很广，最早的出处一般认为在汉代的《列女传》〔据二手〕。搬家，搬的是什么？不是教孩子什么，是先把孩子周围的土换成对「一」友好的土。

你家里大概也有这样的事。为了孩子上学，挑一个离学校近的小区；为了父母养病，把房间朝南的那一间让出来。这些事，没有一件写在经书里，可都是在护场。传的人，先要做护场的人。

邵师傅的徒弟里，有三个后来也收了徒弟。这就是传。他的手艺，现在有了第二代、第三代的 N。

传得下去的东西，有一个共同的样子：它不依赖某一个人。邵师傅就算明天退休，那三个月的土豆丝，还会在别的厨房里被切下去。

◆ 六、第四条：成本低

第四条，容易被忽略：成本低。

你想想看，如果一套办法，要先有很大的投入才能开始，比如先建一座庙，先买一批仪器，先请一位大师，那它能传到的人就有限。儒家这条路，几乎什么都不用先有。

《中庸》说：「道不远人。人之为道而远人，不可以为道。」（《中庸》第 13 章）大意是：道不离开人，要是把道弄得离人很远，那就不是道了。又

说：「君子之道，辟如行远必自迩，辟如登高必自卑。」（《中庸》第15章）走远路，要从近处起步；登高处，要从低处起步。

孝，在《论语》里是怎样被讲出来的？有人问孝，孔子有一次的回答，大意是：现在说孝，就是能养活父母；可是狗和马也都有人养，要是没有敬，拿什么区别呢？（《论语·为政》2.7）另一次他说「色难」（《论语·为政》2.8），意思是难的是脸色。

你看，这里面没有一样东西要花大钱。一碗饭，一个好脸色，一声问候。成本低到了每个人都付得起，所以每个人都能参与。

成本低的东西，有一个特点：容易被做成习惯。一旦成了习惯，就不用再靠意志力撑着了。这是它能撑过两千年的一个重要原因。

还有一层。成本低，意味着失败的代价也低。一个孩子今天没有做好，明天可以再来；一个徒弟这一刀切断了，下一刀可以重切。这给了整个系统很大的容错空间。

◆ 七、第五条：打不垮

最后一条，是韧性。

一套办法，能活两千年，一定经历过很多次打击。王朝倒了，书被烧了，战乱里人流离失所。可儒家这条路，每次都又长了回来。

为什么？本书的看法是：因为它的「一」，没有挂在某一个王朝上，也没有挂在某一座城里，而是散在每一户人家的饭桌上〔本书读法〕。把一座大殿烧了，一户一户的饭桌还在。

孔子的学生曾子说过一段话，大意是：读书人不可以不胸怀宽广、意志坚毅，因为担子重，路途远；把仁当作自己的担子，不也重吗？到死才停下，不也远吗？原文是：「士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎？」（《论语·泰伯》8.7）

这是一种长跑的心态。孔子还说过：「岁寒，然后知松柏之后凋也。」（《论语·子罕》9.28）天冷到了极点，才看得出松柏是不是最后落叶的那一种。

韧性不是硬扛，是有备份。每一个家，每一个师门，都是一份备份。一份丢了，还有成千上万份。

◆ 八、为什么不是别的办法

把这五条放在一起，再换一个角度问：如果不用这个办法，会怎样？

设想另一种做法：每一代人都自己重新找「一」。邵师傅的徒弟进门，师傅说：「你自己去琢磨，什么叫好吃。」十一个徒弟，十一种琢磨。有的人琢磨出了好东西，可更多的人琢磨了十年，还没有琢磨出能端上桌的一盘菜。这种做法，成就的是个别的天才，浪费的是大多数人的光阴。

再设想另一种做法：靠一个大人物。一个门派，所有的一都在掌门人的脑子里。掌门人在，门派在；掌门人走了，门派就散了。两千年里，这样的门派数不过来，大多没有留下名字。

儒家这条路，恰恰躲开了这两样。它不要求每个人都是天才，也不要求有一个永远不倒的大人物。它做了一件很朴素的事：把「一」放在一个大家都够

得着的地方，用一套大家都学得会的台阶，交给一个又一个普通人。普通人传普通人，一代一代。

这就是第 312 号《一的原材料库》说的那句话的另一面：《论语》不是系统，而是系统之前的料。料是现成的，谁都能拿；系统是后来一层层搭起来的。先有料，才有系统；先有普通人拿得动的料，才有传得下去的系统。

这话说得朴素，可是分量不轻。一套办法能否长久，常常不取决于它有多高明，而取决于它的普通人有多少。人多了，哪怕每个人只守住一小块，合起来也是一座城。

◆ 九、五条是咬在一起的

这五条，不是并排放着的五件东西，是五个咬合的齿轮。

起点是定的，所以教得出台阶；台阶清楚，所以传得下去；传得下去，才有机会把成本摊薄，每个人只付一点点；成本薄，容错就大，一次失败不会让整条路断掉；容错大，才撑得过风雨，风雨过后，起点还在原处。转一圈，又回到起点。

你可以拿一个齿轮试试看。假如起点不定，今天说学刀工，明天说学雕花，后天说学摆盘，台阶就搭不起来；台阶搭不起来，师傅每个徒弟都得重新教，成本立刻涨上去；成本涨了，只有大饭店请得起师傅，小饭店的徒弟就没人带，传的路在这里断掉了。五条里抽走一条，其他四条跟着松。

这也是为什么，两千年里不断有人想改，却很难改掉。改掉一个齿轮，整台机器要重新调。孔子说「吾道一以贯之」，贯的不只是一个道理，也是这五个齿轮的咬合：一根线穿过去，五个环都在线上。

所以本书的第一个结论很平实：儒家这条路管用，不靠神秘，靠结构。它是一套把「一」守住、教会、传开的结构，而且结构本身便宜、结实、容易修。

◆ 十、它自己早就留了一句话

还有一件事，要在这里老老实实地说出来，不然公道还得不够。

《中庸》在夸孔子的时候，除了「祖述尧舜，宪章文武」，还跟着一句：「上律天时，下袭水土。」（《中庸》第 30 章）上面顺着天时，下面承袭水土。

「水土」两个字，值得停一下。它说的是：这个一，不是悬在空中的，它落在某一方水土里。水土不同，一的长相会不一样。这句话说明，儒家的人，早就看见了「土」。

可是他们看到之后，做了什么？大致是：把水土当作一个已知的、同构的背景，在这个背景里把一守好。他们没有再往前走一步，去问：如果水土真的换了，一要怎么办？

这不是批评，是登记。两千年里，大多数时候，水土确实没有换，所以不必问。问了，反倒是多余。这是管用的另一半原因：它面对的问题，恰好是它最擅长的那一种。

◆ 十一、一个完整的例子：三个地方，同一个办法

现在把五条合起来，放进裴家三口的三块地里，各看一遍。

教育。 裴老师新带一个班。她手上有一本《论语》，这是定下来的起点。

第一个月，她只做一件事：让每个孩子把《论语》第一章抄端正，念顺。这是台阶，一级，够得着。

第二个月，她让念得好的孩子去带念得慢的。一个人讲给另一个人听，讲的那个比听的那个学得更牢。这是传。

整个过程没有花一分钱，没有买一样新东西。成本低到了不能再低。期中考试有几个孩子考砸了，下个月还能再来，没有人被赶出去。这是容错，也是韧性。

学期末，她发现一件事：班里有个孩子，原本背不下三句，现在能把第一章讲给他妈妈听了。孩子身上显出了一样东西，叫「我会了，我能教人了」。这不是裴老师把它塞进去的，是五个齿轮转了一个学期，它自己长出来的。

健康。 邵师傅最近查出血压偏高。医生交代的话，他照着办。本书这里只谈一个理解：他每天早上走半小时，这个习惯，和他师傅教他的「脚下有根」是同一个路数。

起点是定的，每天一样的时间、一样的路。成本低，出门就能走。容易验收：走完了，回来量一量，心里有数。打不垮：下雨天，他换成在屋里踱步，一点不耽误。

守得住的，是那个每天不断的「一」。他没有靠一个月的猛劲去换身体，他靠的是一年又一年的不断。这是 1→N 的老样子：一个小的、定的、便宜的动作，被一天一天地重复，长成一种生活。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业。 裴苒刚升了项目主管，手下带着三个新人。她把自己第一年学到的一件事，原样教给他们：进客户家之前，先把客户的话听完，再开口。

这个「一」，是她的上司教她的，上司的上司教上司的。她教给新人，新人再教给后来的人。N 在长大。

她还发现了一个好处：因为起点是定的，她不必每次都向新人解释「为什么」。新人先做，做过三次，自己就懂了。这一条，省下了她大量的口舌。

三块地，同一个办法，同样管用。这就是纵向发展。

把这五条和前几卷对一下账，会发现它们早被各卷分头说过了，只是没有合在一处。

第 312 号《一的原材料库》看见的是「能教」：同一个问题，按提问者的不同，给不同的回答，前卷叫它调参。第 313 号《一的宪章》看见的是「起点是定的」：一号位锁住，其余只做伺服，也就是跟着一走，不另立目标。第 340 号《一的传心网络》看见的是「能传」和「护场」：一在差等的网络里一圈一圈扩播。第 314 号《一的总装线》看见的是整个次序：先后不乱，才装得出人。

四卷各讲一块，本书做的是把它们并成一句话：这条路之所以走得久，是因为它的每一块都便宜、都结实、都咬得上。前卷站在外面，判它缺什么；本书先站在里面，承认它给了什么。给的，确实很多。

◆ 十二、先把公道还够，再留一个钩子

到这里，公道应该还够了。

五条好处，每一条都站得住：起点是定的，所以不用每代重新找；能教，所以一级一级有台阶；能传，所以一代一代接得上；成本低，所以人人付得

起；打不垮，所以风雨来了还在。这五条合起来，就是为什么这条路用了两千年。

这五条，也让孔子那句「吾道一以贯之」有了一个具体的样子：一，是被这五条一路贯下来的。

本书全书的判词，在这里先露个头：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

这一章讲的，是它的前一半，纵向为什么练得那么熟。后一半，下面几编再算。

不过，请注意一件事：这五条好处，有一个共同的前提，叫「同构的土」。

邵师傅的徒弟，学刀工的地方，都是厨房；裴老师的学生，读《论语》的地方，都是中国的教室；裴苒的新人，进的都是同一类客户的家。土是同构的，所以同一个「一」，放在哪里都长得起来。

如果土换了呢?

本书不在这一章回答。你只需要记住：五条好处靠的是同一类土。这一点，第五编回来算。算清楚了，再看怎么补。

现在先留一面旗：第 26 章再回来。那一章会讲到，一个本来该「换土」的东西，被当成了「放大」，会出什么事。

◆ 十三、放回日子里

回到开头那张饭桌。

邵师傅发来的那张土豆丝的照片，裴老师后来看了好几遍。她说：「你的徒弟，把你的刀工学去了，可你没有把你的土学给他。」

邵师傅不解：「什么土？」

「他那家饭店的灶，跟你这家饭店的灶，火不一样。」裴老师说，「同一套刀工，换了灶，还得调。」

邵师傅想了想，说：「这倒是。」

这一句「这倒是」，就是本书后面所有章节的起点。

那天夜里，裴老师把这件事记在了备课本的最后一页：一个办法能传得久，靠的不是它多高明，是它让每一个普通人都有地方下手。她又添了一行小字：下手的地方，要先看土。

明天能试的一件小事：找一件你正在教别人的事，不管是教孩子，还是带新人，还是教父母用手机。问自己一句：我给对方的，是哪一个「一」？它是定的吗？对方够得着吗？

带走的话

一个起点定、能教、能传、成本低、打不垮的办法，可以在同样的土里长两千年；它管用，是因为土没有换。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：开了「纵向发展（1→N）为什么管用」这扇门，五条好处各有经文和日子可对。关上的门：还没有关，只是留了一个钩子——土换了怎么办。
>
> 这一处，是 1→1 还是 1→N？是纵向发展（1→N），而且是它最好的样子。

想 一 想

你手上有没有一样东西，是别人教给你的，你已经教给了另一个人？它的哪一条好处，最让你觉得它撑得久？

如果你把这件事教给一个完全不同环境里的人，比如另一个城市、另一个行业的人，你觉得它还会管用吗？

你家里那个「一」，最先是从谁手里传到你手里的？

第 二 编

五部经，五样活：发展之道的分工

这一编六章，一部经一章，最后合成一张图。《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。**五部经各管一样活，合起来才是一条完整的发展之道**。

第 5 章

守什么：《中庸》的一号位与时中

◆ 一、换了一批猪肉

饭店换了一批新猪肉。

邵师傅下午试了一锅红烧肉，皱着眉头回到后厨。肉是好肉，可纹理比以前粗，同样的火候，煮出来偏柴。老板在旁边看着，说了一句：「要不换个做法吧，现在年轻人都爱吃甜口的。」

邵师傅没有马上回答。他把锅盖掀开，闻了闻，又用筷子戳了戳肉皮。过了一会儿，他说：「做法我可以改。火候加十分钟，糖少放半勺，酱油换一个牌子。不过这道菜，是老主顾点了二十年的那个味，它不能变。」

老板问：「哪个味？」

邵师傅想了一下，说：「说不清。你吃了就知道。」

晚上回到家，他把这件事说给裴老师听。裴老师听完，笑了笑，说：「你这是在讲《中庸》。」

「什么中庸？」邵师傅说，「我只是不想把老主顾的菜做砸。」

「对啊。」裴老师说，「有一样东西不能动，其余都可以动。这就是中庸最要紧的那一层意思。」

邵师傅哼了一声，没再说什么。不过第二天，他在后厨的白板上，用粉笔写下了一行字：「味不变，法可变。」

这一章，就从这行字说起。

◆ 二、《中庸》说了什么

先看《中庸》自己怎么说。这部书原本是《礼记》里的一篇，南宋朱熹把它和《大学》《论语》《孟子》合编为四书。它开头的一段，几乎每个读过的人都背得出来：

「天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。」（《中庸》第 1 章）

大意是：天所给的叫性，顺着性走叫道，把道修整出来叫教。接下去是另一段，也很要紧：

「喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。」（《中庸》第 1 章）

这里有两个字要看牢：「中」和「和」。「中」是还没有发出来时的那个根；「和」是发出来以后，每一样都恰到好处。「中」被称作「大本」，意思是它是根本；「和」被称作「达道」，意思是它是通行的路。一个是守，一个是调。

再往后，是那句最出名的话：

「仲尼曰：君子中庸，小人反中庸。君子之中庸也，君子而时中；小人之中庸也，小人而无忌惮也。」（《中庸》第 2 章）

「君子而时中」，意思是君子随着时势，一次一次地落在恰当的位置上。「小人而无忌惮」，意思是小人把「中庸」当成不顾忌什么的借口。同样的词，两种用法。

《中庸》第 6 章还讲了舜的故事，大意是：舜喜欢问人，也喜欢去察看身边人的话。他把别人的缺点藏起来，把优点说出来。他抓住事情的两头，把适中的办法用在百姓身上（「执其两端，用其中于民」）。

最后，是「诚」。《中庸》第 20 章说：「诚者，天之道也；诚之者，人之道也。」第 25 章说：「诚者自成也，而道自道也。诚者物之终始，不诚无物。」

这几段话，合起来讲的是同一件事：有一个根，要守住；根以外的事，要跟着时势调；守的和调的，都要诚。

◆ 三、本书的说法：《中庸》定一

站上有一个四书的总图，是第 340 号《一的传心网络》的前言画的：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。《中庸》在这张图里，管的是「定一」：也就是决定，在这件事里，哪一样是那个不能动的一。

本系列第 313 号《一的宪章》，就是专门拆《中庸》的。它说了几句要紧的话，本书这里先登记下来：

第一，「天命之谓性」是一个授予句。意思是：这个一，是被给出来的，不是被商量出来的。

第二，时中是伺服。伺服的意思是：可以调执行的参数，不能生成新的目标。前卷用了一个比喻：秤锤和秤杆。秤锤可以移动，找平衡；可是秤要称的东西，不由秤锤决定。

第三，诚是保真传输的协议。意思是：一从这个人传到那个人，不能走样。

本书把这三句，换成家常话，意思是：

《中庸》先指出了一个点，这个点要守；其余的事，围着这个点调；一传给别人时，要一点一点原样递过去。邵师傅的白板上那行字，几乎就是这三句的缩写：「味不变」是守，「法可变」是调，「老主顾点了二十年的那个味」是传。

◆ 四、先说对：它把「守」和「调」分开了

先把公道还够。《中庸》在这里做了一件很了不起的事，就是把「守」和「调」分开，然后两样都要。

你想想看，一件事情做坏，大多是这两样之一出了毛病。

一种是死守。什么都不肯动，连该调的也不调。邵师傅如果坚持「二十年前怎么煮，今天还怎么煮」，那锅偏柴的肉，就是死守的结果。

另一种是乱调。什么都敢动，连不该动的也动。邵师傅如果顺着老板，把红烧肉改成甜口的，老主顾吃了一口，放下筷子，就再也不来了。

《中庸》的办法是：先分清哪一样不动，哪一样动。不动的那一样，守到底；动的那些，随时调。

这个办法在孔子那里已经有了。《论语》里有一句：「周因于殷礼，所损益，可知也。」（《论语·为政》2.23）这句话整段的意思是：殷承袭夏的礼，减了什么、加了什么，看得出来；周承袭殷的礼，减了什么、加了什么，也看得出来；以后哪怕有人继周而起，过了一百代，也看得出来。

「因」是守，「损益」是调。一个朝代传一个朝代，礼的根接着，枝叶换着。

孟子对这个办法有过一句提醒。他说子莫抓着中间不放，抓着中间已经比两头强，不过「执中无权，犹执一也」（《孟子·尽心上》7A26），大意是：守着中间却不懂得权衡变通，其实还是死抱着一点不放。他接着说，他讨厌这样抓着一点的人，是因为这样会糟蹋道，只举起一样，却把一百样都丢掉了。

这一句，是儒家自己给自己的警示：守不能守成呆。「权」，就是调。

有子说过：「礼之用，和为贵。先王之道，斯为美，小大由之。有所不行，知和而和，不以礼节之，亦不可行也。」（《论语·学而》1.12）大意是：用礼的时候，和为可贵；不过只知道讲和气，不用礼来节制，也行不通。这又给「调」划了一道边：调到哪里为止，由那个不动的东西来定。

守与调，各管一头，又彼此划界。这是《中庸》给纵向发展（1→N）的第一份礼物。

◆ 五、换一副眼镜：一号位与伺服

现在换一副眼镜，用本书的话，把上面的东西再讲一遍。

一件事里，有一个点，是别的一切都围着转的。本书叫它「一号位」（一件事里那个定住全局、不能被替换的位置）。邵师傅的红烧肉，一号位是「老主顾点了二十年的那个味」；其他的，肉的牌子、火候的长短、糖的多少，是围着它转的东西。

《中庸》说的「中」，就是这个位置。「喜怒哀乐之未发」是还没有发出来的时候，那个根还没有被任何一次具体的表现遮住；「天下之大本」，是说它是所有变化的根。

那么「和」呢？「发而皆中节」，每一次发出来，都恰好扣在那个根上。这就是前卷说的「伺服」：围着那个点转，不另立门户。

这样读，「君子而时中」就清楚了。它不是「君子在中间站着」，而是「那个根在君子身上站住了，其余的事，随着时候一次一次落在合适的位置上」。注意，这里不是一个人去选、去决定；是那个一在他身上站住，他于是显出了一种稳。

「小人而无忌惮」呢？是那个点没有站住，所以什么都敢动；动着动着，连自己是谁也没有了。

这样，「守正创新」这四个字，也能读出一个更具体的意思。「守正」是那个点锁住；「创新」是围着它的那些做法，随着土和时候去调。〔本书读法〕它调的是做法，不是一。这一点很重要，后面第 12 章讲「止」的时候，还要回来细讲。

再看《论语》里的一句：「子绝四：毋意，毋必，毋固，毋我。」（《论语·子罕》9.4）孔子杜绝四种毛病：不凭空猜测，不绝对肯定，不固执己见，不以自我为中心。第 312 号《一的原材料库》把它叫作四毋反固化。这四毋，其实是在调的那一层说话：那个点以外的东西，要放开手，不要抓得太死。

◆ 六、两端是什么

「执其两端，用其中」，常被读成「取个平均数」。这个读法不对。

舜抓住的两端，不是「多」和「少」的两个数，而是一件事里两种互相拉扯的力。把邵师傅那锅红烧肉拿来看：一端是老主顾要的老味，一端是新肉和

新口味要的新做法。两头都有道理，也都能把菜做坏。「中」不在两头的正中间，它在那个能让两头都服帖的位置上。

孔子说过：「过犹不及。」（《论语·先进》11.16）子张做过了头，子夏做得不够，两个都不是好样子。他还说过：「不得中行而与之，必也狂狷乎，狂者进取，狷者有所不为也。」（《论语·子路》13.21〔待核：原文句中有语气词，标点各本不一〕）找不到恰好中行的人，就找狂的和狷的：一个肯往前冲，一个肯不做。两个都偏，可是各守着一头。

《中庸》第 9 章还有一句，说得很实在：「天下国家可均也，爵禄可辞也，白刃可蹈也，中庸不可能也。」大意是：治理天下可以做到，辞掉高官厚禄可以做到，踩着刀刃也可以做到，唯独中庸做不到。这句话不是在叹气，是在老实交代难处：难的地方，不在于冲，也不在于忍，而在于每一次，都落在那个恰好的点上。

所以执两用中，是一门要天天练的手艺，不是一句口号。

裴老师教书时，也常碰到这样的两端。一个孩子写作文，一头是照着范文写，稳，不过没有自己的话；一头是想怎么写就怎么写，活，不过散成一地。她从不说「你写得折中一点」，她说的是：「把你那句话先写出来，再看范文里哪一招能帮它站稳。」两端都用上了，各管一段，那句话是提纽。

◆ 七、诚：一怎样不走样地传下去

守住了，调好了，还有一件事：传。

《中庸》第 25 章有一段话，值得慢慢读：

「诚者非自成己而已也，所以成物也。成己，仁也；成物，知也。性之德也，合外内之道也，故时措之宜也。」

大意是：诚，不只是成全自己，还要成全别人别的事。成全自己是仁，成全别物是智。这是性的德，是合内外的道，所以什么时候用它，都合宜。

这段话里，「成己」和「成物」，对应的恰是纵向发展里的两件事。「成己」，是一在你身上站住；「成物」，是一在别处也站住。〔本书读法〕

「时措之宜」，意思是在什么时候、什么地方放下，都是合宜的。这又是「调」。

所以《中庸》把守、调、传，串成了一条线：诚是线头，一端系着守，另一端系着传，中间的调，是线上的活结。

这里还有一句，是读《论语》的人都记得的：曾子把孔子的「一以贯之」讲成「忠恕而已矣」。第 312 号《一的原材料库》说过，这是得其用、失其体。《中庸》里也有一句：「忠恕违道不远，施诸己而不愿，亦勿施于人。」（《中庸》第 13 章）这句话说的是做法，不是根。根在前面的「诚」。

这样看，「一以贯之」在《中庸》里就有了具体的位置：守住的那个一，是「中」；贯下去的那条线，是「诚」。

◆ 八、为什么不能先调后守

有人会问：先守还是先调，有区别吗？有。

秤的道理最清楚。秤杆上有刻度，秤锤可以左右移动。要称一袋米，秤锤移到哪里，取决于米的重量。可是有一样东西，秤锤绝不能动：秤杆上那个提起整杆秤的提纽。提纽要是跟着秤锤跑，称出来的就没有意义了。

提纽是守，秤锤是调。先有提纽，秤锤的移动才有意思；先调秤锤、后找提纽，什么都称不出来。

《论语·尧曰》里记着一句古话，传说是尧交位给舜时说的：「允执其中。」（《论语·尧曰》20.1）诚实地握住那个中。这四个字，连在一起，是一个很古老的嘱托：先握住，再谈别的。

邵师傅教徒弟，就是这个次序。第一年，不许改一个字的配方；第二年，才许你说一句「我觉得这里可以换」。先守三年，才有资格调一刀。这个次序，不是死板，是因为没有提纽的秤锤，会把整杆秤带歪。

前面说过，《论语》给料，《中庸》定一。料是各式各样的，一得先定。第 7 章讲《论语》，会讲到同一个问题，孔子给不同的人不同的答案，那是在调；而《中庸》管的，是调的时候，手里始终攥着的那个提纽。

◆ 九、一个完整的例子：三块地里的「守什么」

教育。 裴老师教一个叫小宇的孩子写作文。小宇的毛病是东一句西一句，写了三百字，看不出要说什么。

裴老师先问自己：这篇作文的根是什么？她答：是这个孩子想说的那一句话。别的都可以调：题目可以换，开头可以重写，例子可以删掉两个。不过那一句话，要先找出来，要先守住。

她对小宇说：「你先别写，你用一句话告诉我，你想说什么。」小宇憋了半天，说：「我想说，我外婆家的井，夏天特别凉。」

「好。」裴老师说，「这句话，你写作文的时候，一直攥在手里。别的，随你怎么写。」

孩子身上显出了一样东西：第一次，三百字围着同一句话转。

健康。 邵师傅血压偏高，他自己琢磨：我的日子里，哪一样不能动？他想了想，答：每天早上出门走路。这是他的根。其余的，吃什么、什么时候吃、盐放多少，都可以随着日子调，不过出门走路这一条，雷打不动。

本书这里只谈理解，不给任何诊疗建议：一个人要和身体长期相处，需要在日子里找到一个「不动的点」，再让别的东西围着它转。找不到这个点，什么都在变，也就什么都没有留下。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业。 裴苒第一次当主管，有人劝她：「你得改改你的风格，太直了。」也有人劝她：「你就保持你自己，不要变。」两种建议，一个叫她调，一个叫她守，听起来互相打架。

她回家问母亲。裴老师说：「你先分清，你的『直』里，哪一样是根，哪一样是做法。」

裴苒想了几天，想出了答案：她的根，是「对客户说真话」；她的做法，是语气、顺序、场合。根不能动，做法随时可以调。后来，她在会上说真话的时候，开头多加一句「我先说个不好听的」，语气软了，意思没变。

三块地，同一个问题：守什么，调什么。

◆ 十、四书里的《中庸》，站在哪个位置

把《中庸》放回四书的整张图里，它的位置会更清楚。

《论语》给料。孔子在不同的场合，对不同的人，说过很多话，这些话是现成的料，各有各的用处。可是料多了，会乱：这句话是说给谁的？那句话和这句话冲不冲突？

《中庸》定一。它在这堆料里，画出一个中心：不管话怎么说，有一个点是不动的。有了这个点，各种话就不再是散的，而是围着它转。

《大学》装人。有了那个点，怎样让它在一个具体的人身上站住？《大学》给了一个次序，先后不乱。第 6 章就讲这个。

《孟子》联网。站住了，怎样传开？孟子讲推：由己及人，一圈一圈往外扩。

《易》是本书新加的第五样，管处境：同一个一，在不同的处境里，走不同的路。

五样合起来，是一句话：《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。所以《中庸》不是孤立的，它是后面几样的前提。没有它，《论语》的料会散，《大学》的次序没有终点，《孟子》的推没有源头。

你可以再看一眼邵师傅的白板。「味不变」那三个字，是《中庸》；「法可变」那三个字，里面藏着《论语》的因人、《易》的因境；而他怎么把这道菜一个字一个字教给徒弟，是《大学》和《孟子》。一块白板，五部经都在里面。

◆ 十一、「一以贯之」在这里是什么

这本书的线索，是孔子那句「吾道一以贯之」（《论语·里仁》4.15）。到了《中庸》这一章，这句话可以读得更具体。

「一」，是那个不动的点，《中庸》叫它「中」，叫它「大本」。「贯」，是一根线从头穿到尾。穿的是什么？是诚。「诚者物之终始」（《中庸》第 25 章），一件事从头到尾，靠它连着。「之」，是被穿起来的那一串：今天的火候，明天的酱油，下一个徒弟的手势。

所以「一以贯之」，在《中庸》这里的意思是：有一个点定住，有一条诚的线穿着，所有会变的东西，都挂在这条线上。线不断，点不丢，变得再多，也还是同一个一。

曾子把它讲成「忠恕」，抓住了线上的两个结头，却没有说那个点。《中庸》补上了。这是本书让《中庸》站在第二编第一位的原因。

◆ 十二、先登记代价：《中庸》没有回答的一句

说完好处，要老实登记一笔账。

《中庸》回答了「守什么」，不过有一个问题，它没有回答：这个一，从哪里来？

「天命之谓性」是一个授予句：这个一，是天给的。它不讨论一怎样被造出来，也不讨论一换了土以后怎么办。第 313 号说，《中庸》里还有一条明文：「素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。」（《中庸》第 11 章〔待核：「素」或作「索」，各本不一〕）大意是：去探求隐僻的道理、做出怪异的行为，后世也许有人称述，我不做。前卷把它读成对 0→1 的禁令。

本书同意这个读法，不再重判。需要补充的是另一面：《中庸》也没有给横向发展（1→1）一席之地。它说的「下袭水土」，是在同一类水土里承袭；它没有说，如果水土完全不同，一要怎样重新长。

这又回到邵师傅的白板：「味不变，法可变」。这句话在同一个厨房里是对的。不过如果有一天，邵师傅要去另一个国家开一家店，那里没有他熟悉的酱油，没有他熟悉的肉，也没有二十年的老主顾，「那个味」是什么？他得先去问：我的味，里面哪一样是根，哪一样只是这里的料？这一步，《中庸》没有教。

儒家不是完全没有看见这一步。孔子教学生读《诗》，说「诗可以兴，可以观，可以群，可以怨」（《论语·阳货》17.9），又说「不学《诗》，无以言」（《论语·季氏》16.13）。《诗》的手艺是比兴，借这个东西说那个东西，这里面就藏着横向发展的影子。第 29 章会专门回来讲。可是它留在手艺里，没有长成一条写进经文的道。这就是全书要补的地方。

〔本书读法〕所以本书的登记是：《中庸》教了我们怎么守一，却没有教我们怎么把一搬进新土里，找到它在那里的位置。这一步，是第六编要补的：先横后纵，先把一迁进新土，再在那里守住、展开。

◆ 十三、放回日子里

回到邵师傅的白板。

那行字，他留了很久：「味不变，法可变。」后来有一天，裴苒来店里吃饭，看见了，问：「爸，这是你想的？」

「你妈教的。」邵师傅说，「她说这是《中庸》。」

「不一样。」裴苒说，「《中庸》没说味，它说的是中。」

邵师傅想了想，说：「那你说，我这个味，算不算中？」

裴苒笑了：「算。你把它守了二十年，这就是你的中。」

那天晚上，裴苒帮父亲把白板擦干净，只留下那一行字。

她问：「爸，要是有一天，你的徒弟不在饭店，而是去了一家做西餐的店，这行字还管用吗？」

邵师傅放下抹布，认真想了想。「味不变，还是要的。」他说，「不过什么叫『那个味』，他得自己去那边找。那边的锅、那边的油、那边的客人，都不一样。」

「那他靠什么找？」

「靠我教他的，怎么尝。」邵师傅说，「不是教他做哪道菜，是教他舌头。」

裴苒没有再问。她心里记下了这句：教舌头，不是教菜。这是纵向的守，走到头以后，要接上横向的那一步。

邵师傅后来在白板上又添了一句小字：「先尝，后调。」他说，这是他对徒弟们唯一的要求。

明天能试的一件小事：找一件你天天在做的事，比如做饭、带孩子、做汇报。问自己：这件事里，哪一样是我绝不肯动的？写下来，一句话。再问：其余的，有几样我其实可以松开？

另有一点要补：守，是做出来的，不是想出来的。邵师傅守他的味，守了二十年，靠的不是每天提醒自己，而是每天站在灶前。守住的那个点，在他的

手上、舌头上、鼻子上，已经成了他身体的一部分。到了这个时候，守不再费力，这又接上了第 14 章要讲的「安」。

带 走 的 话

中庸不是站在中间，是先认定那个不能动的点，再让其余的一切围着它随时调；点在，调才不乱。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：开了「守与调分开」这扇门，一锁住，其余伺服。关上的门：没有给「一从哪里来」「换了土怎么办」留位置，这扇门要第六编去补。
>
> 这一处，是 1→1 还是 1→N？是纵向发展（1→N），管的是守。

想 一 想

你正在做的某件事里，哪一样是你的「味」，是不能变的？

有没有哪一次，你把「做法」当成了「根」，守得很累，却越守越走样？

如果这件事要搬到一个完全陌生的地方去做，你最担心丢掉的是哪一样？

第 6 章

先做什么：《大学》的知止定静安虑得

◆ 一、晚上十点的会议室

裴苒升了项目主管的第一周，晚上十点还坐在公司楼下的长椅上。

手机里躺着三十七条未读消息：客户要改图纸，工长说材料到不了，新来的小姑娘问她能不能请假。她把每一条都点开看了一遍，又都没有回。

她给母亲打了个电话，开口就说：「妈，我什么都想抓，什么都抓不住。」

裴老师在电话那头沉默了一会儿。她没有讲道理，只是把书架上那本旧《大学》抽了出来，翻到第一页，慢慢念了一遍：

「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」

裴苒说：「妈，我听过这句，没用。」

「你听过，可你没试过它的次序。」裴老师说，「它没有说『先把三十七条都回了』。它说，先知止。」

裴苒问：「止什么？」

「这个，我也不知道。」裴老师说，「得你自己在你的位子上找。」

电话挂了以后，裴苒在长椅上又坐了很久。她没有再点开那些消息，只是把手机翻过来，扣在腿上。

她想起这一周里，有一件事让她睡得最踏实：下午她陪一位老客户看了一遍工地，什么都没做，只是听他讲他母亲生前住在这间屋子里的事。

这件事，会成为后面所有问题的起点。

◆ 二、《大学》说了什么

《大学》原本是《礼记》里的一篇，南宋朱熹把它从《礼记》里抽出来，和《论语》《孟子》《中庸》编在一起，称为四书。它开头的一段，叫「经一章」，后世的注家几乎都以它为纲：

「大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。」（《大学》经一章）

这里有两层。第一层，是三个目标：明明德，亲民，止于至善。第二层，是一条路：知止，定，静，安，虑，得。最后一句「知所先后，则近道矣」，是把整段收在一个字上：先后。

接着，是一串更长的链条，通常叫八条目：

「古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。

自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而末治者否矣；其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。」（《大学》经一章）

从格物开始，一级一级往上走，到天下平。到了「修身」这一级，是个中间站，下面是格物、致知、诚意、正心，上面是齐家、治国、平天下。所有人，不管是天子还是普通百姓，都以修身为根本。

「止」这个字，在传三章里有解释。《大学》引《诗》说：「缗蛮黄鸟，止于丘隅。」孔子说：「于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？」接着是一串具体的「止」：「为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。」（《大学》传三章）

黄鸟知道该停在山丘的哪个角落；人不能连鸟都不如。每个位子，有每个位子的止处。

◆ 三、刘春华的原读法，先说它对在哪里

本书的著者刘春华，在她写给这套书的申请书里，对这七个字有一套自己的读法。这里公道地引在这里〔刘春华原读法〕：

知，是觉察；止，是立志；定，是心的掌控力；静，是环境调柔；安，是安住目标；虑，是穿透本质；得，是生命状态的升华。

先说它对在哪里。至少有三处，是站得住的。

第一，它抓住了七个字是一串有顺序的过程，不是七个并排的好词。从觉察到升华，一步一步。这是《大学》本身的样子。

第二，它把「得」读成一种状态，而不是一件东西。这很重要。很多人读「虑而后能得」，以为得到的是名利，是成果。把它读成状态，更接近《大学》的原意：得其所止。

第三，它把这七个字，放进了一个人的日子里，让它们有了温度。「觉察」「立志」「安住」这些词，一个现代读者读得懂，也用得上。这是它能被一个普通人拿起来用的原因。

朱熹的注释，也大致走这个方向。他对「知止」的解释，大意是：止，是所应当停下来的地方，也就是至善所在；知道了，志向就有了方向〔据二手，待核〕。对静、安、虑、得，他的解释也都落在心上：静是心不乱动，安是处所而安，虑是处事精详，得是得到所止〔据二手，待核〕。

这个读法千年不变，有它的道理：心确实是这七步里最容易被看见的那一层。

有人会说：既然是「知止而后有定」，为什么不干脆先立志、先定下来？

《大学》的句式给了答案。「知止而后有定」，「而后」两个字是因果，不是命令。知了止，定自然有；没有知止，硬要定，定的是别人给的点，或者是一时冲动的点。这样的定，一阵风就吹散了。

邵师傅教徒弟，也有这样的体会。他从不叫徒弟「下决心做好厨师」。他让徒弟先切三个月土豆丝，切着切着，徒弟自己会说：「师傅，我知道我要的是什么了。」那个时候的决心，是切出来的，不是喊出来的。

所以七步的第一步，是知，不是立志。认出来在前，定住在后。

不过，本书要对它做一次改写。改写不是推翻，是换一个说法，让它能放进整本书的框架里。

改写的理由只有一个：原读法里，每一步都有一个发动者，一个去觉察、去立志、去掌控的人。可是《大学》自己的句子，写的是另一种样子：「知止

而后有定」，是知了止，定就有了；「定而后能静」，是定了，静就能了。每一步，都是上一步的结果，没有一句说「你去决定」。

所以本书的读法是：这七步不是一个人在做，而是一件事在一个人身上，一步一步长出来。人是在这个过程里显出来的，不是这个过程的发动者。〔本书读法〕

下面这张表，把两种读法摆在一起：

步	刘春华原读法	本书读法（运行态）	属于
知	觉察	认出那个已经在的一	横向（1→1）
止	立志	在你的土里，给它锁定位置	横向（1→1）
定	心的掌控力	一锁住后，变化不再拖着走	纵向（1→N）
静	环境调柔	外面的差异，只改到做法这一层	纵向（1→N）
安	安住目标	从照着做，变成本来就这样	纵向（1→N）
虑	穿透本质	同一个一，对准眼前这件事	纵向（1→N）
得	生命状态的升华	多了一个载体，可往下传	纵向（1→N）

七步各自展开，是第三编的事，从第 11 章到第 17 章。这一章，只看总形。

◆ 三纲，是同一个一的三种样子

回头看《大学》开头的三个目标：明明德，亲民，止于至善。它们常被当成三件并排的事。本书换一个读法〔本书读法〕：这是同一个一的三种样子。

明明德，是一在你身上亮起来。「明德」是本来就有的，不是外面给的，所以要做的只是「明」，把它擦亮。这和七步里的「知」相合：认出已经在的那个。

亲民，是一往外走，走到别人身上。这个「亲」字，朱熹读作「新」，意思是让人也焕然一新〔据二手，待核〕。不论哪一种读法，方向是同一个：由己及人。这和七步里的「得」相合：多一个载体。

止于至善，是一停在它该停的地方。这和七步里的「止」相合。

三样合起来，是一句完整的话：认出它，守住它，传开它。这句话，正是整本书的线索，孔子那句「吾道一以贯之」的另一种说法。

◆ 四、先说对：这是一条总装线

站上有一卷，是专门拆《大学》的：第　314　号《一的总装线》。它的判断，本书先照实登记下来。

它说：《大学》把一个能不断长出新东西的发生引擎，改装成了一台恒温器。「定静安虑得」是一串阻尼级联，意思是：一级压着一级，把摆动压小，最后收敛到「得」。它只能收敛出一个得，不能发散出新的「生」。

它还说：格物这个工位，装不下后来的科学；家国映射表里，孝对应事君，弟对应事长，慈对应使众，可是国这一层特有的东西，在家那一层的值域里找不到。

这些判断，本书不重判。本书要做的，是站在里面，先看这台恒温器为什么两千年都管用。

答案恰好就在「阻尼」两个字里。

你想想看，一个新手进了新岗位，最大的危险是什么？是摆动太大：今天听这个人的，明天听那个人的，上午想做 A，下午想做 B。越摆越大，越摆越乱。

阻尼的作用，就是把摆动压住。压到最后，只剩下一个稳稳的点。所以对于要把一个已有的东西守住、传下去的事，阻尼级联是最好的装置。它不是缺点，它是纵向发展（1→N）需要的那种稳。

《大学》也看见了这一点，所以它把整条路叫作「近道」：「知所先后，则近道矣。」不乱次序，就接近了。

用 314 号的话说，它是一条总装线。线上有工位，每个工位只做一件事，一件接一件。像邵师傅的后厨：洗菜的洗菜，切配的切配，掌勺的掌勺，一个工位不乱，一桌菜才出得来。

这套总装线，造的是什么？前卷说：装人。把一个不稳的、四处乱摆的人，一级一级装成一个稳的人。再由稳的人，去齐家、治国、平天下。

再说一件事，是这台总装线容易被忽略的好处：它不挑人。

一个工位只做一件事，意味着不需要每个人都是全才。洗菜的人不必会掌勺，掌勺的人也不必会洗菜；可是只要次序不乱，一桌菜就出得来。《大学》也是这样：它不要求你一开始就懂治国，只要求你先把眼前这一级做稳。从格物到修身，是一个普通人也走得上的路，这就是它「自天子以至于庶人」的底气。

所以对于一个想把已有的一传给更多人的系统，这条总装线几乎是现成的最优解。它的短板，不在它做什么，而在它没做什么。这个没做的，前面登记过，后面会补。

◆ 五、换一副眼镜：七步分两段

现在换一副眼镜，看这七个字。

本书把它们分成两段。前两步，知和止，属于横向发展（1→1）；后五步，定、静、安、虑、得，属于纵向发展（1→N）。

为什么这样分？看《大学》自己的句子就知道。

前两步，宾语全是起点：知止，知本，知所先后。注意，它没有说「知道很多东西」，它说的是，知道那个起点。「止」在哪里，「本」在哪里，「先后」是什么。这一步认出来的，是一件已经在那里的东西。

比如传五章里有一句：「此谓知本，此谓知之至也。」（《大学》传五章）认出「本」，就是知的极处。

认出以后，是「止」：在你的土里，给它定一个位置。黄鸟停在山丘的角落，是在丘隅，不是在别的地方。每个位子，有每个位子的止处：当君主的止于仁，当臣子的止于敬，做儿子的止于孝。位子不同，止的地方不同，这就是「在你的土里找位置」。

这两步合起来，做的是一件事：把一个一，放到一块具体的土里，找到它在那里的位置。这正是横向发展（1→1）：迁进另一种土，长成那里的一。

只不过，《大学》没有说出这是迁移。它把它说成了「知」和「止」，好像那个起点是现成的，只等人去认。〔本书读法〕第 32 章，会把这两步重新读成迁移。

后五步就不一样了。定、静、安、虑、得，前一步是后一步的条件，每一步都在压摆动、守住、展开、传下。这是纵向的路。

于是，七步合起来，有一个次序：先横后纵。先把一认出来、放进你的土里（知、止），再在那里站稳、守住、住下、用开、传下（定、静、安、虑、得）。

这个次序，正是全书要补的。儒家两千年练熟了后五步，前两步留在了手艺里。

◆ 六、为什么先后比好坏更要紧

《大学》说「物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣」。这句话里，有一个容易被忽略的重点：它没有说「知所好坏」，它说的是「知所先后」。

好坏好判断，先后难。邵师傅的后厨里，洗菜、切配、掌勺，每一样都是好事。可是如果掌勺的人先把锅烧红，菜还没洗，红烧肉没有下锅的肉，油就烧焦了。每一样都对，次序错了，整桌菜就砸了。

做事的人最常犯的毛病，不是做错，是做早了或做晚了。裴苒那三十七条消息，每一条都是该回的，问题不在要不要回，在先回哪一条。

《大学》的八条目，把先后排成了一条很长的链。格物在先，平天下在后。中间任何一级，都不能被跳过。「欲治其国者，先齐其家」，没有齐家，不要谈治国。这一条链子的朴素处，在于它不许你急。

不许急，是纵向发展的一个根本纪律。一个一，要先在一个人身上站稳，才可能传给第二个人；传给第二个人，要先传得准，才可能传给第三个人。传得太快，会把一传散。

这又回到《中庸》的诚：保真传输。《中庸》管传的时候别走样，《大学》管传的次序别乱。两样合起来，才叫「装」。

◆ 七、八条目：一的链

再看那条八条目的链：格物，致知，诚意，正心，修身，齐家，治国，平天下。

从修身往上，是一个纵向的链：一在你身上站住了，才谈得上带到家里，家里站住了，才谈得上带到国里。每一级，是同一个一，放大了一圈。

「其本乱而末治者否矣」，意思是：根本乱了，枝叶却理得好，这样的事没有过。「本」就是那个一。守住它，枝叶才能长。

这条链，是纵向发展的典范。它的好处，第 4 章讲过的五条，几乎都能在这里找到：起点定，台阶清，传得下，成本低，撑得久。

不过，这条链也留下了一个后面要算的账。从修身到治国平天下，每一圈用的是同一个尺子，家里的尺子拿到国里去量。第 26 章会回来，看那把尺子在家和国之间量走样的地方。

◆ 八、日日新，是在守着一的前提下

还有一句，常被拿来说《大学》是个有活力的东西。《大学》传二章引商汤盘子上的铭文：「苟日新，日日新，又日新。」意思是：如果有一天更新了，就要天天更新，再一天更新。

这句话怎么和「守一」放在一起？看上下文就明白。它说的是「明明德」的功夫：把德行擦亮，每天擦一遍。擦的是同一面镜子，不是换一面镜子。

所以「日新」是纵向发展里的更新：同一个一，每天擦亮一点，做法每天调一点。它不是横向的换土，也不是从无到有。第 24 章讲既济卦，会再回来看，成了以后，这样每天擦亮的功夫，为什么也是一种危险。

◆ 九、一个完整的例子：七步走一圈

回到裴苒那个晚上。

她做完那件事以后，第二天一早，重新排了自己的工作。本书把那个过程，放在三块地里，粗略地走一遍七步。具体的每一步，后面各章再细讲。

事业。 裴苒的位子是项目主管。她认出了一件事：这个位子上，她最不能丢的，是「让客户觉得自己的家被认真对待了」。这是知。

她在自己的土里，给它找了位置：每个项目开工前，她必须亲自和客户见一面，听完再动手。这是止。

有了这一点，别的事就有了方向，不再拖着她走。这是定。客户要改图纸，她问的是「这个改动，是不是动了客户最在乎的那一点」；材料迟到，她问的也是同一句。外面的差异，只改到做法这一层，改不到根。这是静。

做了三个月，听客户这件事，从「我要记得做」变成了「我本来就这样」。这是安。

之后，同一个根，在不同的客户面前有了不同的用法：对老人，多坐一会儿；对年轻夫妻，把方案画给他们看。这是虑。

半年后，她手下的一个新人，在接待自己的第一个客户时，也先坐下来听。这个一，多了一个载体。这是得。

教育。 裴老师教一个叫小宇的孩子。

她先认出孩子身上已经有的一样东西：他爱讲外婆家的事，一讲就停不下来。这是知。

接着，她让小宇的每篇作文都围着一件他讲得出的事来写，不许写他讲不出的。这是止。

从此，写作文不再是拼凑，有了一个不被拖着走的点，这是定。老师换了，题目换了，他写的东西还是围着自己讲得出的事，这是静。

几个月以后，写作文成了他本来就会做的事，不用再提醒，这是安。再往后，同一个本事，用来写信，用来写日记，用来写班会发言稿，这是虑。

学期末，他教弟弟也这样写。这个一，多了一个载体，这是得。

健康。 邵师傅血压偏高。本书这里不讲治疗，只讲日子里的理解。

他认出了自己日子里本来就有的一件事：每天早上出门走路。这是知。他把走路放在每天的第一件，这是止。

之后吃什么、几点睡，都围着它安排，不被别的事拖走，这是定。下雨，出差，只改走的地点，不改走这件事，这是静。

走了一年，不走反而难受，这是安。同样的根，在家附近走，在外地酒店的走廊里也走，这是虑。他的一个徒弟看见了，也开始早晨走路，这是得。

身体的难处真的大了，请找医生。

三块地，七个字走一圈，都是同一个次序。

◆ 十、先登记代价

这一章的账，要老实记两笔。

第一笔：七步的前两步，在《大学》的字面上，没有说出换土。「知止」读起来，像是说那个止本来就在，人只要认出来。可是在现实里，同一个一，

放进另一块土，位置会变。裴苒认出的那件事，是她在工地上、在客户家里认出来的；换一个行业，换一个城市，这一步不能直接搬。这一笔，是后面第六编要补的。

第二笔：「得」是已有之一的得。七步收敛到「得」，得到的是原来的那个一，多了一个载体。它不生成新的一。如果一失灵了，这条路本身没有办法，要靠别的路：那是第 40 章革卦的事。

这两笔账，不是批评，是边界。边界划清楚了，七步才能被放心地用在它擅长的地方：把一个已有的一，守住，传下去。要走出这个边界，就得回到全书的老问题：先横后纵，先把一迁进你的土里，再在那里一步一步展开。这是第六编的事，也是七卷书接着要走的路。

◆ 十一、放回日子里

回到长椅上的裴苒。

第二天，她把三十七条消息分成了两堆：一堆是动到「客户觉得家被认真对待」的，一堆不是。第一堆当天回完，第二堆放到明天。

晚上，她给母亲回了一条短信：「妈，我止住了一点。」

裴老师回：「止住的是哪一点？」

裴苒打了三个字：「听完再说。」

裴老师看了很久，回了一个字：「好。」

那天夜里，裴苒又翻了翻母亲留在家里的那本旧《大学》。书页的边上，有裴老师用铅笔写的小字，有一行写在「知止而后有定」的旁边：「先认得，再定住，不要反过来。」

她盯着这行字，忽然明白母亲为什么在电话里没有讲道理。因为这一步，是讲不出来的，要自己在工地上、在客户家里、在三十七条消息的缝隙里，一点一点认出来。认出来以后，别的才有了地方放。

她在手机备忘录里记了一句：「先认，再定，再往下。」然后关了灯。

裴老师后来对裴苒说过一句话：「《大学》最厉害的地方，是它不骂你乱。它只告诉你，乱是因为先后没排好。」裴苒说，这句话她要抄在工位上。

第二天中午，新来的小姑娘来请假。裴苒没有像前一周那样慌，她先问了一句：「你这假，会不会动到客户那一点？」小姑娘愣了愣，说不会。裴苒点点头，批了。这一问，她自己也觉得好笑，可是从这天起，她手上的事，一件一件有了先后。

明天能试的一件小事：在你手上最乱的一件事里，找一个「如果丢了这个，其他的都没意义」的点。写在一张纸上，贴在你每天能看见的地方。然后，把其他的事，按这个点排一遍先后。

带走的话

先认出那个已经在的一，把它锁在你的土里，其余的事才有次序；次序不乱，就是近道。

小账

开了哪扇门：开了「七步是一道次序」这扇门，前两步横向、后五步纵向。关上的门：七步只能收敛到「得」，一失灵时，这条线上没有出口。

这一处，是 1→1 还是 1→N？两者都有：知、止是横向发展（1→1），定到得是纵向发展（1→N）。

想一想

你现在手上最乱的事里，如果只能守住一点，你会守哪一点？

这个点，是别人给你的，还是你自己认出来的？你是在哪里认出它的？

如果换一个行业、一个城市，这个点还成立吗？

第 7 章

对谁怎么说：《论语》的同问异答

◆ 一、课间十分钟

裴老师教了三十年语文。那天下午，课间十分钟，三个孩子先后围到她桌边，问了同一句话：「老师，这篇作文怎么才能写好？」

第一个孩子是班上的快手，话比笔快，纸上写得满满当当，一行行全是漂亮词。裴老师看了看，说：「把形容词删掉一半，再给我看。」

第二个孩子坐在后排，三个星期没交满过一页。他捏着本子，站得离桌子有半步远。裴老师说：「今天不写作文。你只写三句，写你昨天放学路上看见的东西。」

第三个孩子写得很稳，每一篇都像从同一个模子里倒出来的。裴老师对她说：「这一篇，你把最想说的那句话，放在最后一句，别放在第一句。」

三个答案，没有一句重复。

放学的路上，裴老师心里有点不踏实。对快的说删，对怕的说少写，对稳的说冒险。是不是哪个孩子来了，她就顺着哪个孩子说？这算教书，还是算看人下菜碟？

晚上，她从床头翻出那本旧《论语》。她想看看，两千多年前那位老师，是不是也被人这样问过。

◆ 二、同一个字，四个答案

《论语·为政》里，连着四章，都是有人问孝。

第一章：

孟懿子问孝。子曰：「无违。」（《论语·为政》2.5）

孟懿子没听明白，也没再问。后来樊迟给孔子赶车，孔子顺口告诉他：「孟孙问孝于我，我对曰『无违』。」樊迟问：「何谓也？」孔子说：「生，事之以礼；死，葬之以礼，祭之以礼。」（同上）

旧注说，孟懿子出在鲁国当权的孟孙氏家里，那一家在礼上常有越规的地方，所以孔子拿「无违」点他〔据旧注〕。

第二章：

孟武伯问孝。子曰：「父母唯其疾之忧。」（《论语·为政》2.6）

这句话历来有两种读法。一种说，父母别的都不担心，只担心儿女生病；另一种说，做儿女的别的都不用愁，只为父母的病愁。朱熹取前一种，意思是：儿女体会到父母这份心，自己就知道该怎样小心〔据朱熹《论语集注》大意，待核〕。旧注说孟武伯是孟懿子的儿子〔据旧注〕。

第三章：

子游问孝。子曰：「今之孝者，是谓能养。至于犬马，皆能有养；不敬，何以别乎？」（《论语·为政》2.7）

第四章：

子夏问孝。子曰：「色难。有事，弟子服其劳；有酒食，先生馔，曾是以为孝乎？」（《论语·为政》2.8）

「色难」两个字，讲的是脸色。事情替父母做了，饭菜端上去了，难的是脸上那一份甘愿。旧注说，子夏为人耿直，少一点温润，所以孔子点他的脸色〔据旧注〕。

四个人问同一个字，得了四个答案：礼、病、敬、色。

细看一眼：这四句话，没有哪一句能替另一句。拿「无违」去回子夏，子夏会照着礼数把事做得一丝不苟，脸还是那张脸。拿「色难」去回孟懿子，他大概会觉得这话说得很温柔，可是和他家里那些越礼的事，隔着一层。

◆ 三、同一句话，对两个人说了相反的话

比问孝更扎眼的，在《先进》篇。

子路问：「闻斯行诸？」子曰：「有父兄在，如之何其闻斯行之？」冉有问：「闻斯行诸？」子曰：「闻斯行之。」公西华曰：「由也问『闻斯行诸』，子曰『有父兄在』；求也问『闻斯行诸』，子曰『闻斯行之』。赤也惑，敢问。」子曰：「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」（《论语·先进》11.22）

大意是：听到了就去做，行不行？对子路，孔子说：上面有父兄在，哪能听到就做。对冉有，孔子说：听到就做。

两个人问一模一样的话，得了两个相反的答案。旁边的公西华糊涂了，只好开口问。

这一处在《论语》里很难得：孔子自己把做法讲了出来。冉有遇事缩手缩脚，所以推他一把；子路一个人顶两个人，所以拉他一把。旧注说「兼人」是胜人、好强〔据旧注〕。

请注意这个「退」和「进」。孔子没有说子路错，也没有说冉有对。他说的是方向：一个往前推，一个往后拉。方向是对着人定的，不是对着事定的。同一件事，在冉有那里要往前，在子路那里要往后；站在事外看，两句话互相打架，站在人身上看，两句话各自站得住。

这也是同问异答最容易被问倒的地方：别人会问，你到底主张哪一个。孔子的回答，是不拿「主张」去回，拿「这个人」去回。

再看问仁。颜渊问仁，答的是「克己复礼为仁」（《论语·颜渊》12.1）。仲弓问仁，答的是「出门如见大宾，使民如承大祭。己所不欲，勿施于人。在邦无怨，在家无怨」（12.2）。司马牛问仁，答的是「仁者，其言也讱」（12.3）。樊迟问仁，答的是「爱人」（12.22）。

问政也一样。季康子问政，孔子说「政者，正也。子帅以正，孰敢不正」（12.17）；子路问政，孔子说「先之劳之」，子路请他再多说一点，他只补了两个字：「无倦」（13.1）。

下面把几处摆成一张小表：

谁问	问什么	孔子答	对着哪一处
孟懿子	孝	无违	越礼（旧注）
子游	孝	不敬，何以别	只养不敬
子夏	孝	色难	脸上少了甘愿（旧注）
子路	闻斯行诸	有父兄在	一个人顶两个人
冉有	闻斯行诸	闻斯行之	缩手缩脚

这张表只列了一半。《论语》里这样的地方，还有很多。

再回头看那四个问仁的答案，也有一条线。颜渊是孔子最看重的弟子，得的是最重的一句：克己复礼。仲弓管过事，得的是待人处事的分寸：见人如见大宾，使民如承大祭，自己不想要的，不要硬塞给别人。司马牛话多，得的是「其言也讱」，说话要慢，要有分量。樊迟问得最直，得的也最直：爱人。

四个人，四个口子，进去以后是同一个院子。

◆ 四、这些答案凭什么不散

读到这里，裴老师放下了书。她又冒出一个担心：答案这样多，会不会越答越散？今天说这样，明天说那样，最后连孔子自己心里的那件东西，也被说没了？

这个担心，站上的前卷早就碰到过。

本系列第 312 号《一的原材料库——〈论语〉的 SDE 解构》，把这件事叫作「调参」：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。这卷书还有一句总判词：《论语》不是系统，而是系统之前的料。意思是，孔门留下的一堆问答，是原料，不是成品。

同一卷里还有一条：孔子只在人家「愤」「悱」的时候出手。他说：「不愤不启，不悱不发。举一隅不以三隅反，则不复也。」（《论语·述而》7.8）一个人憋到想说又说不出，才给他开口；给他一个角，他不能自己推出另外三个角，就不再往下讲。312 号把这一条叫作介生助产律：到了快要长出来的那一刻，才伸手。

本书接着这两条往下看。

答案不散，因为每个答案补的是同一个东西。

先看问孝。四个答案里，「礼」是让那份心有个可做的样子；「病」是让那份心放到父母的处境里去；「不敬」是提醒这份心不能只换成吃的穿的；「色难」是要它走到脸上。四句话，从外到内，从做到脸，说的是同一件事：对父母的那份真心，怎样在日子里站住。这是本书的读法〔本书读法〕，孔子没有这样总结过。

再看闻斯行诸。一个推，一个拉，要的是同一件事：把「听到了就去做」这件事，放到合适的分寸上。

这里有一个小小的试验，你可以自己做。把四个孝的答案写在纸上，遮住提问者的名字，只看答案。你会觉得它们互相矛盾：有的讲礼，有的讲敬，有的讲脸色。再把名字补回去，每一句就都顺了。

这就是调参的意思。参数是提问者，一是不动的程序，答案是跑出来的结果。参数一换，结果换了，程序没换。

所以，可以这样说：

答案不同，因为人缺的地方不同；答案不散，因为补的是同一个一。

「一以贯之」的「一」，在这里露了脸。孔子对曾参说：「参乎！吾道一以贯之。」曾子说「唯」。别人问他什么意思，曾子答：「夫子之道，忠恕而已矣。」（《论语·里仁》4.15）孔子对子贡也说过：「予一以贯之」（《论语·卫灵公》15.3）。312 号说，曾子这一译，得其用，失其体：忠恕是用法，那个一本身没有讲出来。

这一点，在《论语》里看得最清楚：孔子几乎不给一下定义，他只一次次地展开它。四个人问孝，他展开四次；两个人问闻斯行诸，他展开两次。一，不在任何一句答案里，在所有答案之间。

对比一下，就能看出同问异答站在哪里：

教法	一动不动	做法动不动	样子
一刀切	守着	不动	谁来都是同一句
看人下菜碟	没有一	随人动	谁来说谁爱听的
同问异答	守着	随人动	一不动，说法动

裴老师那天下午做的，落在第三行。她给三个孩子的答案不同，可是三个答案对准的是同一件事：让那个孩子写出自己亲眼看见的那样东西。这个「一」，是她三十年教下来的，没有人给她写在纸上。

◆ 五、一以贯之，是怎样被说开的

到这里，可以回头看那句最有名的话了。

孔子问子贡：「赐也，女以予为多学而识之者与？」子贡答：「然，非与？」孔子说：「非也，予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）你以为我是学得多、记得多的人吗？不是，我是用一根线穿起来的。

线穿的是什么，他没有说。

另一次，对曾参，他也只说了一句「吾道一以贯之」。曾子出门，同学问是什么意思，曾子替老师翻成了「忠恕」。

312　号第十二章把这件事看得很透：一以贯之，本来是一个结构，一根线穿过所有的问答；传到后来，它变成了一句口令，谁都能念，没有人说得出线在哪里。这个变化，312 号叫作「架构变口令」。

本书不重判这一点，只想把它放回一个更日常的地方看：这根线，其实一直露在外面。它就是同问异答里那个不动的东西。

312　号还有一条叫五常一元律：仁、义、礼、智、信，不是五样东西，是同一个一的五个官能。这样看，孔子答问仁、问孝、问政，口子不同，是因为在同一个一的不同官能上使劲。答孟懿子用的是礼，答子游用的是敬，答樊迟用的是爱，答子路用的是义。一在后头，官能在前头。

所以读《论语》，要看两层：前面一层，是各不相同的答案；后面一层，是它们彼此认得出来的那个东西。孔子留给后人的，是这两层放在一起。

◆ 六、孔子怎样先看人

答案之前，有一步容易被略过：看。

孔子说：「中人以上，可以语上也；中人以下，不可以语上也。」（《论语·雍也》6.21）话对什么人说，得先掂量。他给弟子下过几句很短的评语：「柴也愚，参也鲁，师也辟，由也喭。」（《论语·先进》11.18）高柴愚直，曾参迟钝，子张偏激，子路粗率，大意如此。每个人一句，不是骂，是在备课。

他也不是坐在那里看一眼就算。他说过：「吾与回言终日，不违，如愚。退而省其私，亦足以发。回也不愚。」（《论语·为政》2.9）我和颜回说一整天，他从不反驳，像个傻子。可是他回去以后，我看他私下怎么做，又足够发挥。颜回不傻。

可见这一看，靠的是课堂外的日子。同问异答的前提，是老师认得人。

颜渊后来这样形容老师：「夫子循循然善诱人，博我以文，约我以礼。」（《论语·子罕》9.11）一步步地引，先开阔，再收拢。

这里要顺手说一个常见的词：因材施教。这四个字不是《论语》原话，是后人概括出来的，最早见于何处，本书没有核到〔待核〕。概括得不错，可是 312　号指出，它损耗很大：它只留下「看人说话」这个结果，把里头的操作丢了。丢了什么？丢了「一不动」，丢了「到愤悱才出手」，丢了「退而省其私」那一步看。

所以裴老师第一次读到这四个字的时候，只觉得是句好话。读完了这四章，她才看出，这四个字里压着一整套活儿。

◆ 七、先说它对在哪里

同问异答，对。

它在一个很具体的条件下完全成立：老师认得学生，学生们站在同一片土上，那个一大家心里有数。

孔门就是这样一个地方。《史记》说孔子有弟子三千，通六艺的七十二人（《史记·孔子世家》，大意）。三千人不是一个班，可是它们共用一套礼，共用一套话，共用一个老师的脸。在这样一片土里，一个人问一句话，老师抬眼一看，就知道他在哪里、缺什么，答一句，一个晚上就够了。

今天的好老师也是这样。你的班上有四十个孩子，你认得四十张脸，一句话递出去，不同的孩子接到不同的东西。这就是《论语》里的功夫，一点不旧。

它还有一个好处：不容易僵。312　　号把孔子的「毋意、毋必、毋固、毋我」叫作反固化（《论语·子罕》9.4）。不预设，不绝对，不执着，不以自己为中心：一旦有了「必」，同问异答就变成一刀切。

◆ 八、换一副眼镜

用纵向发展（1→N）的眼镜看这一处，同问异答是展开：同一个一，对不同的人，长出不同的用法。

展开有三问。第一问：一在哪里，守住了没有。第二问：这个人，缺在哪一处。第三问：答案只改做法，动没动那个一。三问都过了，才叫同问异答。

可是还要换一副眼镜，再看一遍。

312　号提醒过两处风险。一处叫矩阵坍缩：多种答案，最后被压成一个标准答案。后世的课堂、考试、教材，常常把孔子那一排参数不同的答案，压成一句「孝就是……」，让背。另一处叫失败封存：道不行的时候，被封存成一种姿态，不回头修改那个一。这两处，都出在「展开」之后。

本书要补一处别人没有说的。

这四个答案、这两个答案，全是在同一片土里展开的。孟懿子、子游、子夏、子路、冉有，都在鲁国，都在礼里，都在孔子的门前。一，是在原地被说开的。没有哪一章，是把这个一从这片土里挖出来，搬到另一片土里，让它拆开、重新长出来。

这就是第 1 章说过的那件事：纵向发展（1→N）在同构的土里管用得很，横向发展（1→1）却只留在手艺里，没有长成一条道。拿同问异答去回一个跨了土的人，会怎么样？

比方说，一个孩子从乡下转进城里的学校，一个人从老家的厨房进了酒店的后厨。你对他们说：「无违」？「色难」？话是对的，可是礼数变了，脸色看的人变了，「违」的是什么，也变了。同一句话要先被拆开，才能放进新的

土里，这一步，同问异答自己做不了。第 33 章讲迁移的三条纪律时，再回来拔这面旗。

先承认这一条界线，不是贬它。是把它放回自己的位置：它是展开的手艺，不是换土的手艺。

再把它放进五部经里，看它站哪一格。

本系列第 340 号的前言，把四书看成一圈：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。本书照着这一圈来排，再加第五样：《易》管处境。放在一起，是这样的分工。

《论语》给料，并且因人展开：同一个一，在不同的人面前，有不同的用法。《中庸》定一：守什么，什么时候随时而动。《大学》装人：先做什么，后做什么，次序不乱。《孟子》联网：从一个人推到很多人。《易》管处境：同一个一，走进六十四种不同的情形。

《论语》在这一圈里是最靠前的一格。它给的是料，是一堆活的问答。后面几部经，把料整理成宪章、工序和网络。没有这一格，后头几格就没有东西可装。

它又是最容易被误会的一格。因为它看起来最像「一人一句话」，让人以为孔子没有一个中心。读到这里，你已经知道，中心在，只是藏在所有答案的后面。

◆ 九、一个完整的例子

教育。 回到裴老师的三个孩子。

她心里的那个一，用大白话说，是：写出自己亲眼看见的那样东西。对快手，这个一缺的是「少」，所以删掉一半形容词；对怕写的孩子，缺的是「敢」，所以只写三句、只写看见的；对稳的孩子，缺的是「险」，所以把最想说的那句话挪到最后。

三个孩子身上显出的东西各不相同，可是三条路最后汇在同一处：笔下有了一样真的东西。

312　　号说的介生助产，也在这里。裴老师不在孩子一开口就答。她等一等，看他是不是已经卡在那里了，是不是已经想说又说不出了，才递这一句。早递了，孩子用不上；晚递了，孩子已经放弃。

这是做法的展开。不过裴老师也有失手的时候：有一次，她把对快手的话，原封不动地说给了另一个孩子，那个孩子本来就只写两行，一听「删掉一半」，就再没交过作业。同一句话换了人，变成了另一句话。

这就是矩阵坍缩的家常版：一句好答案，被当成标准答案，发给了所有人。裴老师后来在备课本上写了一行小字：这句话，是给谁的。

健康。邵师傅最近在听一件事：怎样和自己的身体说话。

他想起自己的师傅教过三个徒弟「看火」。对毛躁的说「慢」，对磨蹭的说「快」，对不上心的说「来，闻」。三句话相反，管的却是同一团火。

他忽然觉得，身体也像个徒弟。同一句「今天怎么样」，早上问，是一个答案；干了一天活再问，是另一个答案。今天腿沉，就走慢一点；今天脑子清，就多走一站。他不改的，是那个一：对这副身体，要有耐心。

这样一想，他对饭桌上的自己也松了一点。老婆说「少吃点咸的」，女儿说「多走走」，同事说「别硬撑」，三句话听起来不一样，指的是一回事：别

和这副身体较劲。他不用把三句话拆开去执行，只要认出里头那个不动的东西，再问一问今天的身体，它要的是哪一种说法。

这里说的只是怎样理解、怎样相处，不是医嘱。他的数字该怎么办，是医生的事。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。 裴苒刚升了项目主管，组里三个人先后来问她同一个问题：「客户又改方案了，怎么办？」

她心里的一，是一句从老师傅那里听来的话：做的是人家要住进去的家，不是图纸。

对资历最深的老陈，她说：「你先去看看他们家的光线，再决定哪一版改。」老陈经验多，缺的是肯再看一遍。对刚进来的小林，她说：「先别急着改，把客户的原话原样抄下来，发给我。」小林缺的是不慌。对嘴快的阿杰，她说：「改之前，先问一句：您最放心不下的是哪一处？」阿杰缺的是慢半拍。

三个人，三句话，组里谁也没觉得她偏心。因为每一句，都指回同一件事。

有一次，客户的要求实在改得离谱。裴苒没有再找新的说法，她把三个人叫到一起，只问了一句：「这个家，是给谁住的？」三个人都沉默了一下，然后各自去改自己手里的那一份。一，在这时候不用换说法，直接摆出来就行。

◆ 十、放回日子里

那天晚上，裴家三口一起吃了饭。裴老师把《论语》那几章念给他们听，邵师傅在炒菜，隔着油烟问：「那孔夫子，是不是就教出了一堆不一样的徒弟？」

裴苒说：「不是教出来的，是各自显出来的。老师只是每次递一句，递的方向不一样。」

裴老师笑了笑，没有反驳。

这一晚，裴老师没有再担心。她想明白了一件事：自己心里并不是没有标准，标准在，只是它不是一句话，是一个方向。每个孩子问到她面前，她都是把那个方向，对着这个孩子的位置，指一次。

第二天，她在课间又遇到那个站得离桌子半步远的孩子。他没有再问作文的事，只是把本子往前递了一点点。裴老师接过来，看见三句话，第三句写的是一只趴在墙头的猫。她没有夸，只在旁边画了一道线。

她把备课本翻到新的一页，写下了第一行：这个班，我要守的一，是什么。

明天能试：下一次有人问你一个你常答的问题，先停三秒，问自己两句。第一句：我心里那个一是什么？第二句：他缺的是哪一处？然后再答。晚上睡前，把这一天你对不同的人说的几句话写下来，看看哪一句没有动。没动的那一句，就是你的一。

如果写出来全不一样，也不要紧。那说明你还没找到它。找不到，是可以继续找的。

带 走 的 话

同一个问题，答案可以很多；那个不动的一，要自己找到，自己守住。

小 账

开了哪扇门／关了哪扇门：开了展开这扇门，同一个一，对不同的人有不同的说法；关上了「一刀切」和「看人下菜碟」两扇后门。

这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）：同一片土里，同一个一，因人展开。横向那一步，先换土再展开，第 33 章再回来。

想 一 想

你最近一次对不同的人说同一件事，用了几种说法？哪一句没有变。

你心里有没有一个说不清、却一直不动的一？如果有，它是从哪里长出来的？

你收到过别人原封不动转给你的一句好话吗？它放到你的日子里，还灵吗？

第 8 章

往外推：《孟子》的扩而充之

◆ 一、闭着眼也会杀鱼

邵师傅在饭店后厨干了三十多年，杀鱼，他闭着眼睛都会。

那天来了个新徒弟，十九岁，是老板的远房亲戚。师傅教他杀一条鲤鱼：一手按住，一手拿刀背敲头。徒弟的手抬起来，又放下去，抬起来，又放下去。鱼的尾巴在案板上一下一下地拍。

后厨里没人说话。邵师傅也没说话。他想起自己第一次杀鱼，也是这样，手抖了一个下午。

他走过去，没有骂，也没有讲道理，只把刀背从徒弟手里接过来，利索地敲了一下，说：「下一条，你来。」

徒弟红着脸点了头。

晚上回到家，邵师傅把这件事讲给老婆听。裴老师正在看一本《孟子》，听完，把书翻到一页，推到他面前：「你看，这里有个人，和你那个徒弟一样。」

那是一头牛的故事。

◆ 二、一头牛，和一句「善推其所为」

故事在《孟子·梁惠王上》。齐宣王坐在堂上，看见有人牵着一头牛从堂下走过，问：牵到哪里去？答：要杀了，用它的血涂新铸的钟。王说：

「舍之，吾不忍其觳觫，若无罪而就死地。」（《孟子·梁惠王上》1A7）

放了它吧，我不忍看它哆哆嗦嗦的样子，像没有罪的人被带去受死。

人家问：那就废了衅钟的礼吗？王说：怎么能废呢，用羊换了它。

后来孟子找到这位王，说：你那天的心，足以称王了。百姓都说你吝啬，舍不得一头牛。我知道你不是吝啬，是不忍。孟子又替他圆了一句：

「无伤也，是乃仁术也，见牛未见羊也。」（同上）

没有关系，这正是仁的办法：你见到了牛，没有见到羊。

接着孟子说了一句很有意思的话：

「君子之于禽兽也，见其生，不忍见其死；闻其声，不忍食其肉。是以君子远庖厨也。」（同上）

邵师傅看到这里，苦笑了一下：「我这是离灶台最近的人。」

裴老师笑他：「孟子说的是读书人，不是你这样的。」邵师傅摇摇头：「读书人远庖厨，是看不见；我们是天天看见，才知道那一下有多重。」

这话说得很对。孟子说的「见」，不分读书人和厨师。看见，才有那一紧；看见得多了，有的人那一紧磨平了，有的人那一紧留着。留着的人，才会在徒弟手抖的时候，把刀接过来。

孟子没有停在牛身上，他转了一个弯。他问王：这份恩惠，足够及于禽兽，为什么功德到不了百姓身上？

这就是全章最重的一段：

「老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼；天下可运于掌。《诗》云：『刑于寡妻，至于兄弟，以御于家邦。』言举斯心加诸彼而已。故推恩足以保四海，不推恩无以保妻子。古之人所以大过人者无他焉，善推其所为而已矣。」（《孟子·梁惠王上》1A7）

大意是：把侍奉自家老人的心，推到别人家的老人；把爱自家孩子的心，推到别人家的孩子；天下就好像放在手心里转。《诗经》说，先做好妻子的榜样，再到兄弟，再治一家一国。说的就是，把这颗心拿起来，放到别人身上去而已。所以推开恩惠，足以安定四海；不推，连自己的妻儿都保不住。古人比别人强的地方，没有别的，只是善于把自己做的事推开。

孟子又替这位王把话说穿：

「故王之不王，不为也，非不能也。」（同上）

你不是做不到，是没有去做。

◆ 三、四端：一颗火种，一眼泉

这颗心从哪里来？孟子在《公孙丑上》里讲得很实在。

他说，人都有不忍人之心。比方有人忽然看见一个小孩要掉进井里，都会心里一惊，生出同情。这不是为了去巴结孩子的父母，不是为了在乡亲朋友面前得个好名声，也不是因为讨厌孩子的哭声（《孟子·公孙丑上》2A6，大意）。

接着他列了四样：

「恻隐之心，仁之端也；羞恶之心，义之端也；辞让之心，礼之端也；是非之心，智之端也。」（《孟子·公孙丑上》2A6）

同情的心是仁的端，羞耻憎恶的心是义的端，谦让的心是礼的端，分辨对错的心是智的端。

这个「端」字，值得停一下。端，是头，是起点，不是终点。孟子自己用了两个比方：

「凡有四端于我者，知皆扩而充之矣，若火之始然，泉之始达。苟能充之，足以保四海；苟不充之，不足以事父母。」（同上）

凡是自己身上有这四个端的，都知道要把它扩大、充满，像火刚刚烧起来，像泉水刚刚冒出来。能充满它，足以安定天下；不充，连父母也侍奉不了。

火刚点着，泉刚冒头，还很小。孟子要说的，不是人身上已经装好了一个完整的善，而是有一个能长大的起点。

本系列第 340 号《一的传心网络——〈孟子〉的 SDE 解构》，把这四个端叫作一的四个响应接口：仁合一，义护一，礼显一，智成一。它还把「性善」读成同构端口，意思是人和人之间，有一个接口是对得上的。本书在这里照用，不重判。

四个接口，可以用邵师傅的后厨各认一遍。

仁合一：徒弟看见鱼挣扎，心里一紧。这一紧，是他和那条鱼之间接上的第一根线，合上了。

义护一：邵师傅看出徒弟不是偷懒，把刀接过来，这是护着那份不忍，不让它被「怎么这么没用」砸坏。

礼显一：下一条鱼，师傅让徒弟自己来，手把手站在旁边，这一套站位、先后和话数，是把那份心显成一个看得见的样子。

智成一：过了几个星期，徒弟自己明白了，不忍和干活不是两件事，下刀快，才是对鱼最不拖的办法。这一步分辨对错，把一做成了。

这是本书的说法，不是 340 号原话，借它认一遍四个接口〔本书读法〕。

用本书的话说：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，到了《孟子》，是联网。一，在你身上站住以后，怎样走到别人身上去，就是孟子要答的事。

请注意孺子入井这个例子里的几个字：「乍见」，一下子看见，没有来得及算；「皆有」，不挑人。孟子要说的，是这份心不是算出来的，也不是学来的，是碰上了就有。至于它能不能长大，要看后面的事。

还有一处，是牛的故事里最容易略过的：「见牛未见羊」。王的不忍，是被眼睛接上的。看见了，就有；没看见，就没有。这个小小的限制，对后面的事很要紧。一颗心，要跨过很远的距离，传到看不见的人身上，光靠看见是不够的，需要一张网。这就是 340 号把《孟子》叫作联网的缘故。

◆ 四、一以贯之的「贯」

读到这里，可以把全书的线索扣一下。

第 2 章说过，一以贯之，是儒家的总原则：一根线，穿过所有的事。《论语》里，这根线穿过一个个问答；《中庸》里，它被定下来；《大学》里，它被排成工序；到了《孟子》，它穿过一个个人。

孟子造的那个「贯」，是从己到人的：我心里有一个一，我把它举起来，加到别人身上去。「举斯心加诸彼」，这个「加」字，就是一次次地往外贯。

340　号把这套做法叫作推恩，是一在差等网络里的扩播算法。扩播，说白了，是同一个信号，从一个点，传向很多个点。

孟子讲了这条路的次序：

「君子之于物也，爱之而弗仁；于民也，仁之而弗亲。亲亲而仁民，仁民而爱物。」（《孟子·尽心上》7A45）

对万物，爱惜而不到仁；对百姓，仁而不到亲；先亲自己的亲人，再仁爱百姓，再爱惜万物。

这是一个有远近、有轻重的次序。近的先，重的先。不是平摊，是一圈一圈地荡出去。

340 号还提了两样东西。

一样是浩然之气：孟子说，这种气「至大至刚，以直养而无害，则塞于天地之间」（《孟子·公孙丑上》2A2，大意），340 号把它读成传心的功率场。

另一样是孟母三迁，读成传心之前先护场：为了让一好好长，先去改土。据汉代刘向《列女传》记载，孟子小时候，母亲为他搬了三次家〔据二手，待核〕。孟子自己也说过：「居移气，养移体，大哉居乎」（《孟子·尽心上》7A36，章号〔待核〕）。住的地方，会改变人的气度，供养的条件，会改变人的身体。

浩然之气这一处，孟子说得很朴素：它要「以直养」，用直来养，而且不能「助长」。直，是不绕、不装；养，是日日积着，不是一夜攒成。读到这

里，你会发现，它和拔苗是同一个提醒：气是养出来的，不是用力喊出来的。传心的功率，也是如此。

这里先记下一个小细节，后面要用：孟母三迁，搬的是人，不是那个「一」。她换了土，是为了让孩子身上的东西好好长。

◆ 五、孟子的说法，用大白话说

把上面这些摆在一起，孟子讲了三件事。

第一件，起点要有。这个起点很小，像火刚点着，像泉刚冒头。它在身上，不用到别处去借。

第二件，往外推有次序。先近，后远；先亲，后疏。「老吾老」在前，「及人之老」在后。

第三件，不能硬拔。孟子在另一处讲过一个宋国人的故事：

宋国有个人担心自己的禾苗长得慢，就把苗一棵棵往上拔。他累得不行地回到家，对家里人说：今天累坏了，我帮苗长高了一截。他儿子跑去一看，苗全枯了（《孟子·公孙丑上》2A2，大意）。

孟子在这个故事前面，还留了一句话：「必有事焉而勿正，心勿忘，勿助长也。」（同上）要有事可做，不要预先定个结果；心里不要忘了它，也不要去帮它长。

火要自己烧起来，泉要自己冒出来。外力能做的，是不去扑灭，也不去硬拽。

这三件，合成本书对孟子的一句读法〔本书读法〕：

N 是这样长大的：起点在，一圈圈地荡出去，不拔苗。

◆ 六、推到哪里为止

孟子的推，不是无边无际的。

他说过一句很著名的话：「古之人，得志，泽加于民；不得志，修身见于世。穷则独善其身，达则兼善天下。」（《孟子·尽心上》7A9）古时候的人，得了志，就把恩泽加给百姓；不得志，就修养自身，让世人看见。困顿时，先把自己守好；顺畅时，再去照顾天下。

这句话里有一个很实在的节奏：推有时候不推。能推时推，不能推时守。守，也是一的一种形状。

再看牛的故事。孟子问王的，不是「你为什么不去救天下人」，而是「你把对牛的那份恩，用在百姓身上，为什么不呢」。他每次只推一步，只推到眼前能够到的地方，先是恩足以及禽兽，再是功至于百姓。

推的边界，因此有三条。第一，推到看得见的地方，先从看得见的开始。第二，推到同类的地方，同类的先。第三，推到自己守得住的地方，不是越远越好。

这三条边界，放到今天读来，也很家常，家常到每个人都在不自觉地用，却很少有人把它们说出来。你给孩子的好，先给身边的孩子；你教给徒弟的手艺，先教同一个灶台上的人；你养的一个小习惯，先在自己身上站稳。站稳了，再往外一圈。

本书把孟子这一章，放在《论语》的后面，也是这个意思：《论语》给了料，料先在孔门里展开；《孟子》才把料推到更多人那里去。展开在前，推在后，推出去的东西，必须是展开过的东西。

◆ 七、先说它对在哪里

孟子这一套，对。

它对在一个很家常的地方：它没有要求任何人先变成圣人，才能去帮别人。它只要求你把已经有的那一点点，往旁边挪一步。

一个孩子，扶了摔倒的同学一把，那一下，不用教。一个厨师，看见一条鱼发抖，心里一紧，那一下，不用学。孟子说的，就是别把这一下丢了，把它接着往外送。

它还对在一个更大的地方：天下没有哪一件大事，是一下子做成的。再宏大的事，也要有一个很小的起点，一圈圈地荡出去。如果起点不在，再大的计划，都像把苗拔起来。

条件是什么？条件是推出去的东西，和起点是同一类东西，只要这一条在，推就是通的，而且通得很稳，稳到两千多年里几乎不用修改。

老吾老和人之老，同是老人；幼吾幼和人之幼，同是孩子。同一类的，一推就通。这是推恩成立的条件，孟子心里是清楚的。

孟子自己的分寸也很细：他不赞成无差别地爱每一个人，说那样会没有根（《孟子·滕文公上》3A5，大意）。他守的就是这一点：从近处起，一圈圈地出去，根在，苗才不枯。

◆ 八、换一副眼镜

用纵向发展（1→N）的眼镜看，孟子这一章，是　N　怎样长大的最好说明：一，被扩播出去，传给更多人。

可是还有第二副眼镜。

本书在前面几章反复说，前卷判定的都是同一件事：儒家是在同构的土里放大，没有一章讲换土。孟子也一样。

你看「推」这个字。把老吾老之心推到人之老，推的是同一个心，放到同一类的对象身上。推，不拆开，不重组。

再看孟母三迁。搬三次家，搬的是人，换的是土，可是为的是让那一颗已有的东西在新土里长得好，那个东西本身没有被拆开重组。340　号把它叫护场，是对的：护场，不是迁移。

再看推到家以外的地方，推的链条，孟子自己心里也有些发虚。他说过一句话：

「人有恒言，皆曰『天下国家』。天下之本在国，国之本在家，家之本在身。」（《孟子·离娄上》4A5）

人们常说天下国家。天下的根在国，国的根在家，家的根在自身。

这条链子一环扣一环，看起来很顺。可是到了第　26　章，要问的问题是：家和国是一种东西吗？父亲和君王，是同一个一的两个版本吗？如果不是，推就推出了失真。314　号的映射表，已经指出国那一层有一些列，在家的值域里根本找不到。第 26 章再回来。

所以，对孟子，本书的读法有两层：

第一层，推是 N 的长大法，成立，而且很成立。

换成本书的两个词：孟子讲透的，是纵向发展（1→N）：一个一，在同类的土里，往深里扎，往下代里传。横向发展（1→1），是另一个方向：把它迁进别种土，在那里拆开、重组、重新长成。这个方向，孟子的手艺里有一点影子，比方「举斯心加诸彼」这个「加」，可是他没有把它写成一条道。

本书定的次序是先横后纵：先迁，再推。孟子的次序里，只有后一半。

第二层，推只在同构的土里成立。土一换，推到的地方，就需要先拆、先对、先重组，然后才能再推。这一步，孟子没有写。第 31 章到第 33 章，补的就是这一步。

推也有推坏的样子，常见的有三种，可以先记下来。

一种是拔苗：为了快，一步跳过几圈，结果推出去的是一句口号，不是那颗心。一种是推到半路就断了：起点太小，没有人接，到第二圈就没了声音。还有一种最不容易察觉：推过了界，把此处的一，原样搬到彼处，彼处的土不认它，于是推出去的东西变了形，推的人却以为是同一个。

前两种，孟子都提醒过。第三种，他没有提醒，因为他的世界里，推的对象大多是同类。我们今天面对的，却常常不是。

◆ 九、一个完整的例子

教育。 裴老师班上有个孩子，叫小光，不爱说话，可是有一回，他看见同桌的圆规掉在地上，捡起来，什么也没说，放回桌角。

这一下，是端。

裴老师没有表扬他，也没有开班会。她做了一件小事：把班上的座位调了一下，让小光和几个爱说话的孩子靠近了些。这是护场。

过了几个星期，小光的小组里，有人忘带笔，有人悄悄把笔递过去。再过一阵，别的小组也开始这样。

没有人下命令，也没有人设奖励。一圈一圈荡出去，不拔苗。

到了期末，有一个家长在家长会上对裴老师说：我家孩子回来，说起班上有人借他橡皮，那口气，像是说了一件大事。裴老师听了，没有接话，只点了点头。她知道，那块橡皮，就是火苗。

这一圈是纵向的：同一个班，同一种土，孩子们彼此认得。如果小光明年转去另一所学校，他那份不说话的好意，到了新班，要不要先被人认出来，还不一定。那是横向的事，第 34 章讲。

裴老师有一次差点拔了苗。她看到这样好，想在家长群里发一条表扬，还想让每个孩子写一篇「我帮助同学的故事」。她刚打好一半字，又删了。因为她想起，宋国人那一天，也是想帮苗长高。

健康。 邵师傅最近有一个小小的发现：身上有些事，是他从前没听见的。

早上起来，头有点沉；上到二楼，气有点喘。这些小信号，从前他都当作「老了」，一晃就过去了。现在他开始听。

这是端。身体身上的火苗，不大，可是在。

他没有给自己定一个宏大的计划。他只做一件事：把每天早上的感觉，用三两个字，记在厨房墙上那本日历的角上。「沉」「还行」「清」。记了一个月，他发现自己做事的节律和这些字有关系。

这是往外推的第一步：从一个信号，长成一个习惯。再往外推，是和老婆说一说，和医生说一说。他把这本日历带去了医院。

勿助长。他不去一夜之间戒掉所有习惯，也不去逼自己每天多走一万步。这里说的是怎样理解、怎样相处，不是医嘱，该怎么办，听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。 裴苒的公司里，有一位老客户，做事极认真，每次验收之前，会拿一支笔，在墙角、窗台、柜门边一个个点过去，问：这里住着舒服吗。

裴苒把这个做法记了下来，在自己的小组里先试：每个项目验收前，小组成员轮流扮演「住进去的人」，走一遍。两个月后，小组的返工少了。

她没有立刻往全公司推。先近后远：小组，再隔壁组，再带到公司例会上讲。每一步，她看对方的土合不合：隔壁组做的是办公室，不是住家，她就让他们换一个问法，不是「住着舒服吗」，是「坐着舒服吗」。

这最后一步，其实已经不是推了。是换土。隔壁组做办公室，「住进去的人」这个一，要先从住家的土里拆出来，对上办公室的土，才能重新长。这是横向发展（1→1），第 33 章再讲。

她从这件事里学到一个办法：每推一步，先问一句，那边的土，和这边的像不像。像，就推；不像，先换。

◆ 十、放回日子里

回头再看开头那一幕。

后厨里，邵师傅一句话也没有多说，就把徒弟的手抖接了过来。这一接，有三层：他看见了那份不忍，没有笑；他把刀背接过去，护住了它；他说「下

一条，你来」，给了它一个能做的位置。这就是端、护场、推，在一个案板前走完的一小圈。

他自己并没有读过多少书。他的那一套，是在灶前学来的。裴老师读的是书，邵师傅做的是事，两样东西，在晚饭桌上对上了号。

晚饭的时候，邵师傅把日历翻给女儿看。那本日历上的字，歪歪扭扭，有的写得很用力，有的只划了一道。裴苒说：「爸，你这是在种东西。」

邵师傅想了想：「是在听。」

裴老师在一旁说：「听着听着，就长了。」

那个杀鱼的徒弟，后来慢慢做得很好。有一天，他给邵师傅端来一碗汤，说：「师傅，您尝尝，我今天慢火炖的。」邵师傅喝了一口，点点头。他没有说那是他自己的习惯，也没有说医生的话。他只是觉得，那颗手抖的心，到底是推出去了一圈。

明天能试：想一想你手边有没有一个很小的、已经在的东西，也许是一句习惯的话，一个顺手的动作，一个你不好意思夸自己的优点。不要急着推广。先在身边一个人身上试一次，看它是不是还成立。成立，再往外一圈。

带走的话

一旦有了起点，往外推要一圈一圈来，近的先，同类的先，不拔苗。

> 小 账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「往外推」这扇门，N 有了次序和分寸；关上「一次铺开」和「拔苗助长」两扇门。
>
> 这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）：同一个一，在同类的土里扩播。推到别种土之前，要先横向迁一步，先换土再推，第 33 章再回来。
>
> 这一章留给后面的，是一个很具体的问题：推出去的东西，到了别种土里，会变成什么样。孟子的手里有火，有泉，有苗，有网，没有嫁接刀。嫁接是另一门手艺，它要先把枝条从老树上取下来，削开，对准新砧木的皮，绑好，等它愈合，然后才谈得上开枝散叶。这门手艺，在后面第六编里慢慢讲。

想 一 想

你手边有哪一个很小的起点，是你一直没当回事的？

你最近一次想帮别人，是不是有一点像宋国人拔苗？后来怎样了？

如果要把你手里的一件好东西，推给另一个行当里的人，你觉得最先要问的是哪一句？

第 9 章

在哪里：《易》的六十四种处境

◆ 一、主管第一周的夜里

裴苒升了项目主管的第一个星期，每天晚上都睡得很晚。

不是活多，是她发现自己手里的东西一样都不够用了：以前做设计师，手里只有一把尺子，量的是图纸对不对、客户满不满意，现在做主管，尺子一下子换了一堆。有人迟到，是批评还是装没看见？有人做得好，是当众夸还是私下说？客户突然撤单，是追着问还是等一等？

她给妈妈打电话，说：「我知道道理，可就是不知道这会儿该用哪一条。」

裴老师在电话那头想了想，说：「你这个问题，倒是有一本书专门讲。」

「什么书？」

「《易经》。你别笑，它不是算命的。它讲的是一个人落进某一种情形里，该怎么走。」

裴苒没笑。她只是问：「那本书里，有没有写『刚升了主管』这一卦？」

裴老师说：「有。叫屯。」

◆ 二、一部讲「情形」的书

先把这本书的样子说清楚。

《周易》有六十四卦。每一卦由六道横线叠成，叫六爻。一道完整的线是阳，画成一条横线；中间断开的是阴，画成两小段。阳爻的样子，恰好就是汉字的「一」。六爻自下而上，排出一个结构；六十四卦，每卦六爻，一共三百八十四爻。

每一卦配有卦辞，每一爻配有爻辞。这是《易》的经文。

经文之外，还有十篇解释，叫《易传》，又叫十翼：《彖传》上下、《象传》上下、《系辞传》上下，加上《文言》《说卦》《序卦》《杂卦》。

这十篇是谁写的？传统上，归于孔子（《史记·孔子世家》：孔子晚而喜《易》，序《彖》《系》《象》《说卦》《文言》，大意），书里还说他读《易》读到穿竹简的皮绳断了好几次，叫「韦编三绝」。可是从宋代欧阳修的《易童子问》以来，历来有人怀疑这个说法。本书取传统的说法，写作传统归于孔子；怀疑，也一并记下，之后只称《易传》。

《易》和前面四部经，有一处很不一样。

《论语》是问答，《中庸》是宪章，《大学》是次序，《孟子》是辩说。它们讲的，几乎都是人该怎样。《易》讲的是人所处的情形：一个人落进一种处境里，上下左右是什么样子，往哪一步走，会怎样。

按本书的分工，四书各管一样：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。这是本系列第 340 号前言的概括，本书照用，再加第五样，《易》管处境。

一个一，守住了，展开了，推出去了。这时候要问的是：它落在什么地方？

把五部经放在一张桌子上看，《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。五样合在一起，正是一以贯之的全貌：那根线，从定下来，到排好次序，到展开，到推出去，再到走进每一种具体的处境里去。少了前四样，《易》只是一本占卜的书；少了《易》，前四样则像是在真空里运行。第 10 章再把这张图画完整。

◆ 三、易之三义

「易」这个字，在古人那里就不止一个意思。汉代有一句话，大意是：易一名而含三义，叫易简、变易、不易（郑玄《易赞》有此说，《易纬乾凿度》的说法略有出入，具体字句〔待核〕）。

这三个意思，在《系辞传》里都有根。

易简。《系辞传》说：「乾以易知，坤以简能。易则易知，简则易从。」（《周易·系辞上》第一章）下面不远处还有一句：「易简而天下之理得矣。」（同上）乾，凭平易让人知道；坤，凭简单让人做到。平易就容易懂，简单就容易跟，平易简单了，天下的道理就得到了。

变易。《系辞传》说：「生生之谓易。」（《周易·系辞上》第五章）不停地生出来，就叫易。

不易。《系辞传》说：「天下之动，贞夫一者也。」（《周易·系辞下》第一章）天下一切的动，都守着一个「一」。

这一句，你要多看一眼。天下之动，贞夫一者也。一切在变，守的是一。这不就是一以贯之吗？

还有一句，更像是给全书写的：

「天下何思何虑？天下同归而殊涂，一致而百虑。」（《周易·系辞下》第五章）

天下有什么可想、可虑的呢？天下归到同一处，只是路不同；是同一个落点，只是想法有百种。

「同归而殊涂，一致而百虑」，是《易》里的同问异答，也是纵向发展的一句总话。一，只有一个；虑，有一百种；涂，有许多条。

本书把这三义，和七步里的三步对上：

易之三义	本书读法	对上七步
不易	有一个点，不随境变	止
变易	同一个一，对着不同的事，有不同的用法	虑
简易	简单，所以传得下去	得

〔本书读法〕这样对，是因为：不易，是止，止住的只有那一个点；变易，是虑，同一个一，千种用法；简易，是得，易知易从，才有人接，才有人往下传。这个对法，古人没有说过，是本书的说法。

◆ 四、一卦之内：六个位置

还有一层，容易被略过：同一卦里，六爻是六个位置。

每一卦自下而上，叫初、二、三、四、五、上。同一个处境，站在最下面和站在最上面，是两回事。所以爻辞是对着位置说话的。

拿屯卦来看。屯卦最下面一爻，爻辞是：

「初九：磐桓，利居贞，利建侯。」（《周易·屯·初九》）

磐桓，是徘徊、盘旋不前的样子；居贞，是安居守正；建侯，是立起一个能接手的人。大意是：刚开头，别急着往前冲，先站稳，先把能撑起局面的人立起来。

这和裴苒的处境很像。她刚升主管，最容易犯的毛病是急：急着改流程，急着立威。《易》的这一爻却说，磐桓，利居贞。徘徊并不坏，守正才是要紧事。

放在七步里，这就是止：止住的只有那一个点，其余的可以慢慢来。

还有一句话，在《彖传》里，讲艮卦：

「艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。」（《周易·艮·彖》）

艮，是止。该止的时候止，该行的时候行，动与静都不错过那个时候，这条道就是亮的。

「时」字，在《易》里分量很重。它和《中庸》的「君子而时中」是一个意思：一不变，做法随时而动。第 5 章说过的守正，在这里换了一个说法，叫「不失其时」。

◆ 五、《序卦传》：一条链

《序卦传》是十翼里最像一本流水账的那篇，却也最像一本发展史。它把六十四卦，按次序一个接一个地讲下去，用的是同一个句式：「故受之以某某」。

它从这里开头：

「有天地，然后万物生焉。盈天地之间者唯万物，故受之以屯。」（《周易·序卦》）

有了天地，然后万物出生；充满天地之间的，只有万物，所以接下来是屯。

屯，就是刚出生的那种艰难。一个新生命，落地了，什么都乱着。

往后一卦一卦地连：

「物不可以终通，故受之以否。」（《周易·序卦》）

事物不能一直通，所以接着是否。

否之后，是什么？

「物不可以终否，故受之以同人。」（同上）

不能一直不通，所以接着是同人。

这样一环扣一环，一直排到最后一卦：

「物不可穷也，故受之以未济终焉。」（《周易·序卦》）

事物没有穷尽，所以以未济结束。

这一整篇是一条链，每一卦由上一卦生出来，又生出下一卦，有一个起点，也有数不完的下一步，所以它本身就是纵向发展（1→N）的一个样子：起点是天地，终点是还没完成。

读这一篇，要留意它的口气。它不说「应该」，只说「所以」。屯之后为什么是蒙？因为万物刚生出来，必定蒙昧（「物生必蒙，故受之以蒙」，《周易·序卦》）。蒙之后为什么是需？因为蒙昧的幼小，必须养（「物稚不可不养

也，故受之以需」，《周易·序卦》，字句〔待核〕）。每一步都是前一步的自然结果，像一个孩子长大，不是谁规定的，是前一阶段的需要，推出了后一阶段的样子。

用本书的话说，《序卦传》排的是一个一的成长史，一个起点一环一环地长出下一环，不用人去发号施令，处境自己把人推到下一站。〔本书读法〕

它还有一个很重要的地方：它不是静止的目录。它说的是「故受之以」，是因为前一卦走到了尽头，所以才有后一卦。

这个小小的句式，每一次都在重复同一个意思：一个处境走到头了，不是结束，是接下一个处境。

◆ 六、大象：现成的句式

再看《象传》里的《大象》。六十四卦，每一卦的大象，几乎都用同一个句式：先写卦象，再接一句「君子以某某」。

比如：

「天行健，君子以自强不息。」（《周易·乾·象》）

「地势坤，君子以厚德载物。」（《周易·坤·象》）

「云雷，屯；君子以经纶。」（《周易·屯·象》）

「天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。」（《周易·否·象》）

「水在火上，既济；君子以思患而豫防之。」（《周易·既济·象》）

「火在水上，未济；君子以慎辨物居方。」（《周易·未济·象》）

这个句式有两部分：前半是处境，后半是做法。

天行健，是一个处境：天在运行，不曾停。君子以自强不息，是对应这个处境的做法。云雷屯，是一个处境：云与雷搅在一起，万物初生。君子以经纶，是做法：像理丝一样，一头一头理清。

这就是一个现成的纵向发展（1→N）的句子：同一个「君子」，进了不同的处境，有了不同的做法。

大象并不全是「君子以」。泰卦的大象用的是「后」，复卦的大象用的是「先王」（《周易·泰·象》《周易·复·象》），还有几卦也不是「君子」。六十四卦里，「君子以」占多少，本书没有逐一数过〔数目待核〕，说「大多数」，是稳妥的。

读到这里，有一点要提醒。这个「君子」，每一次都是同一个：同一个道德主体，换了一个处境。处境变了，主体没有变。

这是《易》的纵向。后面第 30 章，我们会再回来，看这里面有没有横向：把天象搬到人事，本来含着迁移，可是每一次搬回的，都是同一个君子的框。

◆ 七、孔子读《易》

孔子怎样看这本书?

《论语》里有一句：

「加我数年，五十以学《易》，可以无大过矣。」（《论语·述而》7.17）

再给我几年，到五十岁去学《易》，就可以没有大的过错了。

这一句有一个有名的异文：据陆德明《经典释文》，《鲁论语》里「易」写作「亦」，句子就读成「五十以学，亦可以无大过矣」。两种读法并存，本

书不下结论〔待核〕。无论哪种读法，「五十」这个年纪，和《易》放在一起，是后来读书人常常引的一句话。

另一处，在《子路》篇：

「子曰：『南人有言曰：「人而无恒，不可以作巫医。」善夫。』『不恒其德，或承之羞。』子曰：『不占而已矣。』」（《论语·子路》13.22，原文断句各家略有不同〔待核〕）

南方人有句话说，没有恒心的人，不能当巫医。孔子说，说得好。又引了「不恒其德，或承之羞」。然后说：不占而已矣。意思是，用不着占卜了，看就看得出来。这一句的读法，历来不止一种，这里取其中一种〔异文：朱熹等旧注读作「无恒之人，占也无用，不必再占」〔待核〕〕。

「不恒其德，或承之羞」是《易·恒》卦九三的爻辞。孔子用它，是说：一个人德行不恒定，会承受羞辱；这事不必去占，看人就看得出来。

这一句「不占而已矣」，很要紧。《易》本来是占卜的书，孔子却把它读成一本看人、看事的书。同样一卦，在占的人手里是预言，在孔子手里是处境的描写。

他在这里守住了一个东西：德要恒。恒，是不易。这是本书的读法〔本书读法〕：他没有把《易》丢掉，而是在里头认出了那个一。

◆ 八、先说它对在哪里

《易》这一套，对。

它对在一个很朴素的地方：它承认，人不是活在真空里。同样的一个人，在不同的情形里，该做的事不一样。一个刚出生的婴儿，一个刚入职的新人，一个事业到顶的老手，他们站的地方不同，所以讲的话也不同。

它还对在把这些情形，整理成了六十四个类型。六十四，不是随便的数字。古人把天地人事里反复出现的情形，归成六十四类，大致两两相对，让后来人至少有一个目录可以翻。当你落进一个处境，不用从零开始：翻开目录，找到最像的一卦，看它的卦辞、爻辞和大象，已经有人替你想过一遍。

这是低成本的，也是可传的，因为一本目录，谁拿到手，都能照着翻。

条件是什么？你的处境，要像目录里的某一卦。

大多数日子里，处境和目录里的某一卦是像的，所以《易》在两千年里一直有人读，一直有人用，没有因为时代换了就变成一本废书。

◆ 九、换一副眼镜

先把两个方向摆清楚，免得后面混。

纵向发展（1→N），是同一个一，在同构的土里被守住、展开、传成很多，往深里去，往下一代去。横向发展（1→1），是一个一从一种土迁进另一种土，在那里拆开、重组，长成那里的一，往宽里去，往别的行当、别的人群里去。

发展有这两个方向，缺一个都不完整。儒家两千年练熟的是纵向，《易》也是纵向的一部大书。

用纵向发展（1→N）的眼镜看，六十四卦是一个同一个一，进入六十四种情形的目录。每一卦的卦辞、爻辞、大象，都是「同一个君子，在这个情形里怎么走」。

这个目录有价值，也有边界。

价值在于：它把处境排成了类，让你知道自己在哪里。边界在于：六十四卦，是一个有限的目录。有限，意味着它的外面还有东西。

目录的第一个边界是：每一卦走到头，都是接下一卦，不是接一个目录之外的东西。《序卦传》最后一句「受之以未济终焉」，其实是在告诉你，目录走完了，没有终点，还要继续。继续什么？继续走进目录之外的处境，那是造一的事（0→1），道家擅长，本书不是主题，第 25 章和第 40 章在边界上各说一次。

目录的第二个边界，是本书真正要说的：六十四卦，是把一放进六十四种处境。可是这六十四种处境，都在同一个「君子」之下。「君子」是那个不变的一，处境是变的。这是纵向。

横向（1→1）要问的是另一个问题：当一个人要把这个一，从一种土迁进另一种土时，哪一卦是他的卦？

比方说，一个乡下的孩子进了城里的学校，他带着一份老家的东西，要在新土里重新长成。他的处境可以说像屯，也可以说像蒙，可是六十四卦里没有哪一卦，专门讲「一份已经长成的东西搬进另一种土」这件事。《易》里有零零散散的影子，比方取象比类，把天上的象搬到人事上来，可是它没有被写成一条道。

先说这一点，不是挑《易》的刺，是把它放回自己的位置：它是纵向发展的处境目录，用来知道自己站在哪里，不是换土的手册。

〔本书读法〕本书还有一个读法，请你记住。六十四卦，不是六十四种命运，是六十四种土。一个人进了一种土，才有这一卦的路。土换了，卦也跟着换。所以《易》不是一本占出命运的书，是一本认出土的书。

◆ 十、一个完整的例子

回到裴苒。她说的那一卦，叫屯。

事业：屯。 屯卦的大象：

「云雷，屯；君子以经纶。」（《周易·屯·象》）

云与雷混在一起，万物刚出生，一团乱。君子在这时候，像理丝，一头一头地理。

裴苒刚升主管，正是这个样子：手里的东西都在，却是乱的。她没有急着立规矩，也没有急着表现。她做了一件小事：把组里每个人手上的活，一条一条地写下来，贴在墙上。不判断，不评价，只是写下来。

这就是经纶。她后来才明白，墙上的纸条之所以有用，是因为每一张都只写一件事，写完以后，乱麻就有了头。屯卦这一爻一爻地走下去，要的就是这样一个头，一个让别人可以接手的起点。

不过她心里知道，这一卦只管她这一段。屯之后是什么，她不知道。她只记住了《序卦传》里那一句：物生必蒙。在屯的后面，还有下一卦等着她。第20章会专门讲屯，在那里再回来。

教育：否。 裴老师的班上，这个学期有一阵，学生和老师之间像隔了一层玻璃。她讲什么，学生都点头，可是没有一个人接话。上下之间，不通了。

否卦的大象：

「天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。」（《周易·否·象》）

天地不交，是否；君子在这时候，收起自己的光，避开难处，不去求名位和俸禄。

裴老师没有把这一卦读成「我倒霉」。她读成：现在是塞的时候，不是我出招的时候。她做的事，也是俭：少讲，多听，把话收一收。过了三个星期，一个孩子在作业本后面写了一句：老师，我有话想说。

通，是这样一点一点回来的，不是谁一声令下通的。裴老师事后想，如果当时她急着「打破僵局」，大概会把那一句话压回去，因为那个孩子要的并不是被追问，而是看见这个老师肯等。第 22 章再回来。

健康：复。 邵师傅这个月做了一件事：把休息日留给自己。以前他休息日也去店里转一转，现在他留在家里，睡到自然醒，到楼下散散步。

复卦的大象：

「雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不省方。」（《周易·复·象》）

雷在地底下，是复；古时候的王，在至日（旧注指冬至〔据旧注〕）关闭关口，商人旅客不出行，君主也不巡视四方。

那是一个回到起点、让一点微弱的阳气慢慢长的时候。邵师傅没有读成医书，他只读成：有一个时候，该什么都不做，让身体自己回一口气。

这里说的只是怎样理解、怎样和自己相处，不是医嘱。血压的事，该怎么办，听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。有一天他在楼下碰见一个老同事，对方问他「还回店里吗」，他想了想说「回，慢点回」。这四个字，他自己也觉得说得有点意思：回，是复；慢，是在复的里面，让那一点微弱的东西自己长。第 23 章再回来。

这三个例子，各有各的写法，不能原样套。裴苒读屯，读的是「先理清」；裴老师读否，读的是「先收一收」；邵师傅读复，读的是「先回一口气」。三卦的路，一个往里理，一个往里收，一个往里回，方向各不相同。可是它们有一个共同的前提：先认出自己在哪一卦。认错了，路就走反。

比如裴苒要是把自己当成「否」，就会躲起来，不去理那堆乱；裴老师要是把班级当成「屯」，就会急着去理，越理越僵；邵师傅要是把自己当成要冲刺的人，休息日就总觉得亏欠。读错卦，比不读还麻烦。

所以六十四卦的用处，首先是帮人认处境。认出来了，再说怎么走。

三个人，三种处境，三条不同的路。可是你看他们心里的那个一，没有变：裴苒守的是「做的是人家住进去的家」，裴老师守的是「让孩子写出真的东西」，邵师傅守的是「对这副身体要有耐心」。

一，没有变。处境换了，卦换了。这就是《易》的纵向。

《易》的这份好，还有一层不大有人提：它从不假装自己知道你的具体答案。卦辞和爻辞都很短，短到留出了足够大的空，让每一个读它的人，把自己的日子填进去，这是它能活两千年的一个缘故，也是它给后面几卷留下的一道门，因为空出来的那一块，正好是本书要补的地方。

◆ 十一、放回日子里

晚饭桌上，邵师傅听说女儿读了屯，也说了一句：「我那一卦叫复，是你妈说的。」

裴老师笑：「我说的是，你该回到一个节律里去。」

邵师傅端起碗，没有多说什么。裴苒看着父亲，忽然觉得，一家三口坐在同一张桌上，各自站在不同的卦里，却在同一个晚上，说着同一件事：先认出自己在哪里。

那天晚上，裴苒把墙上的纸条拍了一张照，发给妈妈。裴老师回了一句：「你看，你已经在读《易》了。」

明天能试：给自己眼前的一件事，找一个「像哪一卦」的说法。不用查书，只用大白话：这是刚开头，还是堵住了，还是在回来的路上？说出来，你的处境就从一团乱，变成了一个有名字的地方。有了名字，下一步才好问。

带走的话

《易》不教你该变成什么，它告诉你现在站在哪里；一不变，处境变，路就不同。

> **小账**
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「处境」这扇门，同一个一有了六十四个落脚的地方；关上「一条路走到底」这一扇。
>
> 这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）：同一个一，进入六十四种处境。换土的一步，《易》里只有影子，第 29、30 章回来看，第 31 章起补上。
>
> 这一章留给后面的，是一个顺序：先认出处境，再决定走哪条路；先认出土，再决定把什么搬进去。六十四卦教的是前半句，后半句要靠第六编补上。

想一想

你最近落进的一个处境，像六十四卦里的哪一种？你怎么知道的？

这个处境里，你心里不变的那个东西，是什么？

如果有一天，你要把这份不变的东西带进一个完全陌生的地方，你觉得六十四卦里，哪一卦能陪你走第一步？

第 10 章

五部合一张图

◆ 一、一个人的会议室

裴苒升成项目主管的第三个星期，一个人在会议室里，对着白板发愁。

白板上贴着五张便利贴，是她前一晚在家随手写的。第一张写「承重墙」，第二张写「工序」，第三张写「每户不同」，第四张写「水电往外走」，第五张写「户型」。

她在一家家装公司做事。一套房子交到手上，这五样事她闭着眼睛都会管。不过新来的同事问她：你们这一行，到底靠什么吃饭？

她张了张嘴，没答上来。五样事样样会，却从没把它们摆在同一张图上看过。

你大概也有过这样的时刻。每一样都懂，每一样都会做，有人问一句「合起来是什么」，话就停在嘴边。

本书走到这里，也到了这样的地方。第 5 章到第 9 章，一部经一章：《中庸》《大学》《论语》《孟子》《易》。每一章都讲了这部经管什么。

这一章，把五张便利贴，贴到同一块板上。

◆ 二、五张便利贴，各写了什么

先把五张条子念一遍。每一张，前面的章节都下过工夫，这里只取一句话。

第一张，《中庸》，管守。

《中庸》讲的是：一件事里，有一个点不能动，其余的要跟着时候走。书里有一句话说得很清楚：「君子之中庸也，君子而时中」（《中庸》第二章）。「时」是随着时候变，「中」是那个点守住。还有一句：「执其两端，用其中于民」（《中庸》第六章）。两头都看见，用的是中间那一个点。

本系列第 313 号《一的宪章》把这一层叫作「定一」，又用「伺服」两个字讲时中：执行的参数可以调，目标不能换。

第二张，《大学》，管次序。

「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得」（《大学》经一章）。前一步没走完，后一步不开门。另有一句：「物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣」（《大学》经一章）。

本系列第 314 号《一的总装线》说过，《大学》是一条总装线，要把人装成一个合格的零件。站上的四书卷把这一层叫作「装人」。

第三张，《论语》，管展开。

孔子回答问孝的人，答案一个一个不同。孟懿子问，他说「无违」；孟武伯问，他说「父母唯其疾之忧」；子游问，他说能养还不够，还要有敬；子夏问，他说难在脸色（《论语·为政》）。这几句，本书只取大意，字句请查原文。子路和冉有问同一句话，孔子答得相反，公西华不明白，他自己讲了理由：一个人退缩，就推他一把；另一个人冲得快，就拉他一把（《论语·先进》）。

本系列第 312 号《一的原材料库》管这个叫「调参」：同一个问题，按提问的人，生成不同的答案。四书卷里又说，《论语》不是系统，是系统之前的料。

第四张，《孟子》，管往外推。

「老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼」（《孟子·梁惠王上》1A7）。又说：「凡有四端于我者，知皆扩而充之矣」（《孟子·公孙丑上》2A6）。一颗心里的东西，怎样长成一张网，是这一部书的事。

本系列第 340 号《一的传心网络》把推恩叫作「扩播」，把孟母三迁叫作「护场」：先护住土，再谈长。四书卷里，《孟子》的活儿是「联网」。

第五张，《易》，管处境。

《易》不讲一个点，不讲一条线，讲六十四种境遇。每一卦是一种处境，各自有各自的走法。「生生之谓易」（《周易·系辞上》）。生了又生，没有一处是停的。

前四部合起来，在站上四书卷里是一套：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。本书在这一套后面，加上第五样：《易》管处境。

◆ 三、合成一句

五张条子，合成一句话。请你念出声来：

《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。

这一句，是前面所有章节的收口，也是后面所有章节的入口。

它值得慢一点读。你看，五样活的主语各不相同，可是它们围着同一个东西转：那个「一」。《中庸》定的是守哪个一；《大学》排的是这个一在身上站住的先后；《论语》讲的是这个一，面对不同的人，怎样说；《孟子》讲的是这个一，怎样一圈一圈推出去；《易》讲的是这个一，落在不同的处境里，怎样走。

孔子说过一句话：「吾道一以贯之」（《论语·里仁》）。又在另一处对子贡说：「予一以贯之」（《论语·卫灵公》）。五部经，五张条子，一以贯之的，就是这个一。

所以这张图的名字，与其叫「五经分工表」，不如叫「一以贯之的五种贯法」。

◆ 四、先说对在哪里

五部经能合在一起用，不是今天才拼出来的，是一代一代人配出来的。

《大学》和《中庸》，本来是《礼记》里的两篇。把它们抽出来，同《论语》《孟子》并成一组，是南宋朱熹的事，时间大约在 12 世纪后期〔待核〕。后来这一组书成了读书人入门的书，元代以后又进了科举〔待核〕。

朱熹教人怎么读这四本，有一个次序。大意是：先读《大学》，把规模定下来；再读《论语》，立根本；再读《孟子》，看发越；最后读《中庸》，求古人的微妙处〔据二手：《朱子语类》〕。

请注意这个次序里，《大学》排在第一位，是因为它是骨架。其余的书，在这副骨架上长肉。本书拿《大学》作主骨，不是新办法，是接着朱熹的路走。

《易》的路数不同。它在汉代就列入经，宋以后同四书并列，不过没有被编进这一组入门的次序里。读《大学》的人，不一定读《易》；读《易》的人，不一定把它当作《大学》的邻居。

所以，「《大学》加《易》作骨架」，是本书的读法〔本书读法〕，不是古已有之的排法。这一点要老实说在前头。

还有一件公道话要说。这五部经，各管一样，边界很清楚。它们两千年里没有吵成一锅粥，各安其位，这本身就是一种本事。

最后还要说一句公道话：这五样活，样样不容易。守一个点，要有定力；排先后，要有耐心；因人说话，要会看人；往外推，要舍得放手；看处境，要见过世面。两千年里，这五样本事被一代一代人练成了习惯，传到今天，传到一个县城中学的语文课上，传到一间饭店的灶台前，传到一个家装项目的工地上。这件事本身，就值得先鞠一躬。

◆ 五、少一张会怎样

一张图好不好，有个笨办法可以试：抽掉一张条子，看这面墙还撑不撑得住。

先抽掉《中庸》。没有人说哪个点不能动，每一样都可以调，调来调去，调到最后，不知道调的是什么。一个孩子的作文课，今天学这个，明天学那个，学期末一问，说不出这个学期到底教了什么。这是一飘起来就收不回来的样子。

再抽掉《大学》。点是定了，没有先后。该先打地基的，先去装了灯。一个人在工作上，同时接五件事，件件都动了，件件都没收口。这是乱序。

再抽掉《论语》。点是定了，次序也有了，可是对谁都说同一句话。老师对全班讲同一遍，快的孩子睡着了，慢的孩子没跟上。这是一刀切。四书卷里说得更重：多种答案被压成一种标准答案，调参的办法就丢了。

再抽掉《孟子》。一个人把这个一守得很好，用得很熟，不过只在他自己身上亮着，没有传出去。师傅的手艺，师傅一走就断了。这是一个人的灯。

最后抽掉《易》。前四样都在，可是不看眼前是什么处境，拿着同一套办法走遍天下。旺季的做法搬到淡季，老客户的话说给新客户。这是照搬。

五样各抽一遍，五种毛病，每一种你大概都见过。这就是为什么这五部经要放在一起：每一部，补的是另一部摔倒的地方。

◆ 六、一以贯之，贯的是这五样

曾子对别的同学解释老师那句「吾道一以贯之」，说的是：「夫子之道，忠恕而已矣」（《论语·里仁》）。本系列第 312 号《一的原材料库》说，这个解释得其用，失其体。第 2 章讲过这件事，这里只提一句。

忠恕讲的是一个人怎样待人：自己不想要的，不加给别人。这是一个很好的用法，不过它只是这个一的一种用法。五部经摆在一起，你就看得出，这个一至少有五种贯法。守住它，是一种；按先后装进身上，是一种；对不同的人说，是一种；往外推，是一种；放进不同的境遇里走，是一种。

忠恕是第四种里的一小段。它很重要，可是不是全部。

第 312 号还说过一句更狠的话：「一以贯之」后来成了口令，原本是架构。意思是，贯的本来是一整套搭法，传到后来，只剩下一句嘴上的话，谁都会念，没几个人再去问它是怎么搭的。

这五张条子，就是想把那套搭法再摆回桌上，让口令回到架构。

所以，这张五张条子的图，也是在给「一以贯之」补一个注。孔子说的那个贯，不是只有一根线，是五根线拧成的一股绳。

◆ 七、换一副眼镜：五样活，全是同一个方向

现在换一副眼镜，用发展的两个方向看这张图。

本书说，发展有两个方向。纵向发展（1→N）：同一个一，在同构的土里守住、展开、传给更多人，往深里走，往下一代传。横向发展（1→1）：一个土里长成的一，搬进另一种土，在那里拆开、重组，重新长成那里的一，往宽处走，往别的行当、别的人生里去。

另有一门手艺叫 0→1，从无到有，造一个新的一，主要在道家，不是本书的主题。

拿这两个方向去量五张条子，结果很整齐：守、排、展、推、按处境走，全是纵向发展（1→N）的活。

《中庸》守的是一个已有的一。《大学》排的是这个一怎样在人身上站稳。《论语》是同一个一的不同说法。《孟子》是同一个一往外传。《易》是同一个一，遇上六十四种境遇。

没有一张条子写着：这个一，怎样搬到另一种土里去。

这不是说儒家不会搬。第 29 章会看到，《诗经》的比兴、佛教东来时的格义，都有搬的手艺。不过这门手艺，没有被升成一条道，没有写进这张图里。

图上其实留着一个位置。《大学》七步里的头两步，「知」和「止」，讲的是认出那个一，再在眼前这块土里给它找个位置。这两步，本书读作横向发展（1→1）〔本书读法〕。后面五步，定、静、安、虑、得，是纵向发展（1→N）。次序是先横后纵：先把一迁进你的土，再在那里展开。

可是在原来的读法里，头两步也被当作「人要觉察」「人要立志」，没有往换土上想。第 11 章和第 12 章，就是把这两步读开。

◆ 八、八卷，六十四卦

这张图有个要紧的用处：它是整套书的目录。

本书是「中华文明的发展之道」的第一卷。全套八卷：总纲一卷，知、止、定、静、安、虑、得七卷。六十四卦，分给八卷，每卷八卦，不重不漏。

卷	方向	八卦
总纲	全图	乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济
知	横向（1→1）	蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽
止	横向（1→1）	艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄
定	纵向（1→N）	恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎
静	纵向（1→N）	坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过
安	纵向（1→N）	颐、井、谦、豫、咸、兑、旅、归妹
虑	纵向（1→N）	讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革
得	纵向（1→N）	大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮

算一算：8 加 7 乘 8，正好是 64。

要说明白，「每卷八卦」是本书的编法〔本书读法〕，《易》自己没有这样分。哪一卦分给哪一卷，每一卷开头，各自讲理由。这里只说总纲这八卦，为什么放在一起。

乾和坤，是一被给出来、一被托住。屯、泰、否、复，是一落到地上以后的四种遭遇：刚落地的难，通了的顺，堵住的塞，回到原处。既济和未济，是成了，和成而未完。八卦连起来，是一个一，从被给出，到走完一圈，再到走不下去的边上。第四编，一卦一章，把它走一遍。

八卷各问一件事，先在这里摆一摆，后面各卷再展开〔本书读法〕。

知卷问：那个已经在的一，是怎样被认出来的？止卷问：认出来之后，守哪一个点，不守哪些？定卷问：点守住了，变化怎样不再拖着人走？静卷问：外面的差异来了，怎样只改做法，不改点？安卷问：住久了，怎样从照着做，变成本来就这样，又不忘来历？虑卷问：同一个一，面对眼前这件事，有多少种用法？得卷问：多了一个载体，一怎样往下传，传的时候怎样不走样？

总纲这一卷，问的是前面所有问题的底：发展之道，到底是怎样一条道。它先画图，再用八卦把图的骨架立起来，再指出图上缺的那一块。

这样排，你拿到任何一卷，都知道自己手里的是哪一段，上一段在哪里，下一段在哪里。

还有一个小旗，先插在这儿。第 17 章会讲，七步不是一条直线，是一个环：得了之后，又是知。所以这八卷，也可以从任何一卷开始读。第 42 章给出几条读法路线。

◆ 九、为什么用《大学》加《易》作骨架

五部经，为什么偏偏让《大学》和《易》来撑骨架?

打个比方。裴苒画施工图，手上有两样东西：一张工序表，一张户型图。工序表说，先拆旧，再改水电，再砌墙，再贴砖，再装柜子，顺序不能乱。户型图说，这一套是三室两厅，那一套是复式，每一套的墙在哪里、窗朝哪边，各不相同。

只有工序表，每套房子都按同一张表干，干出来一个样。只有户型图，没有先后，工人进了门不知道从哪里下手。两张合在一起，才是一套能开工的图。

《大学》就是那张工序表：先后，有数，七步，可以一步一步数。《易》就是那张户型图：六十四种处境，每种有自己的路。一条线，一张网。

其余三部经，挂在这副骨架上。本书试着摆一摆。《中庸》的「守」，贯在止、定、静三步里，每一步里都有一个点不能动。《论语》的因人展开，落在虑那一步，同一个一对准眼前这件事。《孟子》的往外推，落在得那一步，N 加了一。《易》的处境，贯在每一步里，因为每一步都是在某一种处境里走的。

这一种摆法，是本书的读法〔本书读法〕，不是定论。你读完前面各章，如果觉得哪里摆得不对，可以挪。这张图是活的。

◆ 十、五部经怎样交接

图上五张条子，不是各自站着，是一张递给一张。看一看它们之间的接口，这张图才算活起来。

《中庸》把一定下来，交给《大学》。一定了，才有后面的先后可排。没有定的一，《大学》排出来的七步，是七步空话。

《大学》把先后排好，交给《论语》。人在这条路上站稳了，才谈得上对不同的人说不同的话。一个自己还没站稳的人，讲不出因人而异，只讲得出一套话。

《论语》把展开交给《孟子》。话说到了一个人身上，这个人再说给下一个人，就是推。推的时候，用的还是同一个一。

《孟子》把推出去的网交给《易》。网铺得越大，碰上的处境越多。到了这一步，光有一个办法不行了，得知道眼前是哪一种处境。

《易》最后又交回给《中庸》。处境换了，哪个点不能动，哪些要跟着变，要重新问一遍。这一问，就是下一圈的开头。

你看，五部经首尾相接，也是一个环。第 17 章讲七步是一个环，这里的五部也是一个环。环外面没有人站着，每一部都是在上一部递来的东西上接着做。

这里有一个细节要留意。每一次交接，递过去的都是「同一个一」。没有哪一次递过去的是一个新东西。这既是这条道的力气，也是它的边界：它能把一越递越远，不过递来递去，递的总是原来那一个。

◆ 十一、先清三个误会

读到这里，有三个误会，最好先清掉。

第一个误会：这张图是说，儒家只会纵向，不会横向。不是。儒家有横向的手艺，比兴、格义，第 29 章会看到。本书的意思是，儒家把纵向练到了极熟，横向却留在手艺里，没有升成一条道。纵向是它的本事，不是它的短处。

第二个误会：本书要拿别的东西换掉这五部经。不是。本书要做的是接上一段，不是拆掉一间。第 6 章讲《大学》的时候说过，补装，不是拆除。

第三个误会：五部经分得这样整齐，是写书的人硬分出来的。有一点这个误会是对的：「五样活」这个说法，是本书的读法〔本书读法〕，经书自己没有这样自称。可是每一部经里被拿来作凭的句子，都是它自己的原话。分法是本书的，句子是经的，请你分开来看。

◆ 十二、一个完整的例子：裴家三口的五张条子

回到裴家。三个人，三块土，同一张图。

教育。裴老师在县城中学教语文，今年带初二。她把五张条子，对着一个学期来读。

《中庸》：先定下一件不能动的事。她定的是「每个孩子都要能把一件事说清先后」。作文题可以换，体裁可以换，这一条不换。

《大学》：先后怎么排。先开口讲，再写一段，再写一篇。讲不顺的，不急着写。

《论语》：同一件事，对不同的孩子，话不同。话多的孩子，她说「收一收，挑最要紧的一句」；话少的孩子，她说「再多说一句，后来呢」。

《孟子》：讲得好的孩子，被安排去带小组里讲得慢的。一个人会了，变成两个人会了。

《易》：这个学期有期中考，有流感，有换座位，有一个孩子的家里出了事。每一种处境，走法不同，同一张课表，不能原样照搬。

健康。邵师傅在饭店灶前站了三十年，最近体检单上多了一行「血压偏高」。他没有说什么，回家以后，在厨房里站了一会儿。

他的五张条子，比女儿的朴素。

《中庸》：灶前三十年练出来的那份「咸淡的分寸」，是他身上早就有的一。

《大学》：先后，是先弄明白体检单上那一行讲的是什么，再一点一点看自己的日子，不抢一步。

《论语》：同一份分寸，给客人做菜和给自己做饭，说法不同。客人要的是出彩，自己要的是日日能吃。

《孟子》：他在家里做饭，全家吃同一锅。他的习惯，慢慢成了一家的习惯。

《易》：忙的时候，闲的时候，过年的时候，各有各的节奏。

这里只谈理解和习惯，不是诊疗，也不是用药的建议。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒刚升主管，手下五个人。

《中庸》：「到现场先量一遍」，这是她做设计助理时养成的，是她身上已有的一。

《大学》：先量，再画，再报价，再开工。哪一步缺了，后面的账就乱。

《论语》：同一套量法，对老客户和新客户，话不同。老客户一句「照上次」就够了，新客户要把每一笔讲到底。

《孟子》：她把这套量法教给新人，新人再教给下一个新人。

《易》：旺季和淡季，大单和小单，一次翻新和一次整装，每一种处境，各有走法。

这三个例子，请你看一个共同点。五张条子里，没有一张写着「裴老师去决定」「邵师傅去决定」「裴苒去决定」。它们说的是：一在她身上站住了，在他手上长开了，在孩子们那里传开了。

人是在这个过程里显出来的，不是站在过程外面按开关的那一个。

这一点，后面几章还要反复回来。

◆ 十三、放回日子里

回到那间会议室。

裴苒把五张便利贴重新排了一遍，不是按她想到的顺序，而是按干活的顺序。然后她转过身，对新同事说：我们这一行，先定哪面墙不能动，再排工序。

接着看每一户的不同，再把水电往每个房间里引。最后看这一套房子在哪个小区、哪种户型里。

新同事点点头说，这样一说，我就明白了。

她后来想，这五张条子也是她妈妈教书的样子，是她爸爸站灶的样子。

那天晚上，裴苒回家吃饭，把这张图讲给父母听。母亲听完，笑了笑，说：这不就是我备课的样子。父亲端着碗，没有接话，过了一会儿说：灶上也是这样，火候是点，别的都能变。

阳台上，那根从老家院里剪来的桂花枝，插在花盆里，已经三个月了。它活了。可是它是怎么活的？有没有哪一天，土换过？水换过？叶子掉过又长出来？

这些问题，五张条子没有答。五张条子管的，是活了以后怎么办。桂花枝是怎样活下来的，要等本书的第六编。

一个小办法，明天能试：拿一张纸，画五个格子，每格写一部经的一句话。然后在每格里，写一件你自己身上正在发生的事。写不满也没关系，空着的那一格，往往就是你最需要补的那一格。

这一章的判词，是全书三处里的一处，现在把它抄在这里。

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

五张条子，守、排、展、推、按处境走，全在纵向。横向在哪里？下面两章，就去找它。

带 走 的 话

五部经各管一样：定守什么，排先后，因人展开，往外推，按处境走。五样都是同一个一的贯法。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：五部经合成一张图，每一张条子管什么，一眼看清。关了哪扇门：「各部经各讲各的」这扇门；它们讲的是同一个一。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？整张图都是纵向；只有《大学》头两步，留着横向的位置，第 11、12 章去读。

想 一 想

你身上正在做的一件事，如果拿五张条子去量，哪一张是满的，哪一张是空的？

你手上有没有一件事，守、排、展、推、按处境走，都做足了，唯独没问过：这个一，是从哪里搬来的？

第 三 编

七步：一在你身上走完一圈

这一编七章，把知、止、定、静、安、虑、得一字一章走一遍，最后一章把它们接成一个环。**知与止属横向，定静安虑得属纵向；七步走完，又回到知。**

第 11 章

知：认出已经在的那个一

◆ 一、腊月回老家

腊月里，裴老师回了一趟老家。

老屋院子里有一棵桂花树，是她小时候父亲栽下的。女儿裴苒搬进城里新租的房子，说阳台上空着，想养点什么。裴老师就想，剪一枝桂花带去。

她站在树下，举着剪刀，站了很久。

树上有几百根枝条。粗的细的，直的歪的，今年新发的，前年留下的。剪哪一根？随手剪一根，插下去，也许会活，也许不会。她的堂兄从屋里出来，看了一眼，说：别剪那根，那是徒长枝，水分大，不结实。要剪这一根，你看，这一根是去年的枝，今年抽了新芽，节间短，皮色青里带点褐。

堂兄用手指给她看。她看了半天，慢慢看出来了：同样是枝，有的是桂花树的「样子」，有的只是在长。

剪刀落下去之前，那一下「认出来」，比剪这个动作要紧得多。

你大概也有过这样的时刻。手里什么都有，缺的不是力气，是看出「该拿哪一根」。

本书说的七步，头一步就是这个。《大学》把它叫作「知」。

◆ 二、《大学》里的「知」，认的是什么

先看《大学》自己怎么用这个字。

全书开头：「大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得」（《大学》经一章）。七步里，「知」排在最前，管着后面所有的步子。

这个「知」，后面跟着什么？

第一个宾语，是「止」。「知止」：知道往哪里止。《大学》引了一首诗来讲：「缗蛮黄鸟，止于丘隅」。孔子读到这里，说：「于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？」（《大学》传三章）。鸟都知道自己该落在哪一处，人怎么能连这个都不知道。

请你注意这个画面。黄鸟落在山角的树上。它没有「决定」要去哪里，也不是在山角那里「发明」了一棵树。树本来就在那里，鸟认出了它。

第二个宾语，是「本」。孔子说：「听讼，吾犹人也。必也使无讼乎」，下面接着说：「此谓知本」（《大学》传四章）。听讼是处理官司，办得再好，也只是跟别人一样。真正的根本，是让官司少起来。认出这一层，叫「知本」。

第三个宾语，是「所先后」。「物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣」（《大学》经一章）。有根有梢，有头有尾；认出哪个在先、哪个在后，就离「道」不远了。

三个宾语：止、本、先后。它们有一个共同点：全都是已经摆在那里的东西。止的地方，本来有；本，本来有；先后，本来有。「知」的活儿，不是造出它们，是认出它们。

上面所有的话，章节号都是朱熹《大学章句》的分法〔待核各章号〕，原文请你对照。

这一层，是本书对「知」的读法的根：**《大学》里的「知」，认的是起点**。

◆ 三、本书的说法：认出已经在的那个一

用这条线索，把整本书的一以贯之接上。

孔子对子贡说过一段话。他问：「赐也，女以予为多学而识之者与？」你是不是以为我是个学得多、记得多的人？子贡答：「然，非与？」是啊，不是吗？孔子说：「非也，予一以贯之」（《论语·卫灵公》）。

子贡看到的是很多：许多知识，许多记忆。孔子说，不是很多，是一。

这个「一」，不是孔子站在世界之外发明的，是他在自己的土里，认出来的，一代一代传下来、又被他认下来的那个东西。本系列第 331 号《夫子之道》说，这个一是人造的，乱世里有人造它，治世里有人守它。孔子是守它的那一位。

所以本书说，知，是认出已经在的那个一〔本书读法〕。

这里「已经在」三个字，要说清楚两层。

第一层：不是从无到有。本书把造一，叫作 0→1，那是另一门手艺，主要在道家，第 3 章讲过。知这一步，不造，只认。

第二层：「已经在」，也不是说它挂在天上，等人去找。它是在某一块土里长成的、有来历的东西。桂花枝，在老家的院子里，是一棵树上的一根枝。认它，是认它身上带着整棵树的样子。

这样的一，本书用「一」字来称。接下来，在你的日子里，它会有各种各样的样子：一个孩子身上的一，一副身子骨里的一，一份本事里的一。

◆ 四、刘春华原读法：知是觉察

现在，要把一位作者的读法请出来。

刘春华在她的申请书里，把七步读成了七件事：知是觉察，止是立志，定是心的掌控力，静是环境调柔，安是安住目标，虑是穿透本质，得是生命状态的升华〔刘春华原读法〕。这是本书的起点，没有她这份读法，本书不会有。

先说，她对在哪里。

「知是觉察」有三处对。

第一，它抓住了「知」是第一步。后面的路，全看这一步走得对不对。这一点，同《大学》自己的排法一致。

第二，它抓住了「知」不是学来一堆东西。觉察，是回头看一眼眼前有什么。这同孔子说的「予一以贯之」，不是「多学而识之」，方向相同。

第三，它是可以练的。觉察这个词，让人想到安静地坐着、留心自己的呼吸、留心孩子今天的脸色。这些事，是真的有人在做，也是真的有用。

再说，本书要往哪里改一步。

觉察这个词，有一个藏在里面的主语：一个人去觉察。他睁开眼睛，看向某处，然后看见了。这个说法，没有错到哪里去，可是它把「知」写成了一个人发起的动作。

本书这条线上，要换一种写法。不是一个人发动「知」，是那个一，在某个时刻，显了出来，被认出来了。堂兄指给裴老师看的那一下，裴老师慢慢看出来的那一下，不是她「决定」去看，是那一枝，在她面前，从几百根枝里，显了出来。

改写后的句子是这样的：

知，不是谁去觉察，是那个已经在的一，在你面前显出来了。

这个改写，要紧在什么地方？要紧在它改了一件事：从哪里下手。

原读法里，要想「知」得好，下手处是练觉察的能力。改写后，下手处是让那个一容易显出来：把眼前的杂枝拨开，把旁边的比较拿掉，给它一块亮一点的地方。练觉察没有错，可是只练这一头，容易练成「越觉察越乱」：什么都觉察到了，那一枝还是没有显出来。

〔本书读法〕

◆ 五、先说对在哪里：觉察为什么有用

这里要多说一句公道话。觉察的读法，为什么两千年来一直被人当作入门？

因为那个一，往往就在眼前，却最难被眼前的人看见。一个孩子，每天写作业，每天讲故事，每天有他的小习惯。他身上的那个一，也许是「把事情讲得有先后」，也许是「对别人脸色特别敏感」。孩子自己不知道，大人天天看，也看不出来，因为看惯了。

觉察，是把惯了的东西，重新看一遍。它是拨开杂枝的那只手。有这只手，那个一容易显出来；没有，它也在，只是被盖住了。

所以本书不说觉察错，说的是：觉察是帮手，不是主语。觉察是去拨杂枝，被认出来的那一枝，才是主角。

还有一个条件要说。觉察在什么时候最灵？在土没怎么变的时候。孩子在同一个家里，同一所学校里，一年一年长，觉察他身上的那个一，很灵。可是

一旦孩子换了一座城，换了一种学法，同样的觉察，就不一定灵了：他身上的一，要搬进新土里才看得出，在新土里它是什么样子。

这就是下一节要讲的事。觉察在旧土里是眼睛，到了新土里，要先学会看新土的样子，才谈得上认出那个一在新土里是什么模样。

◆ 六、换一副眼镜：知，是拆出接穗

换一副眼镜，用横向发展（1→1）看「知」。

回到那根桂花枝。要把一棵树的一根枝，搬到另一个花盆里，第一步是什么？是剪下来之前，认出剪哪一根。这一根，叫接穗。接穗不是整棵树，是整棵树的样子里，能单独活下去的那一段。

所以，横向发展的头一步，是拆出接穗〔本书读法〕。

认接穗，容易认错，有三种认错的样子。

第一种，把做法认成了一。裴老师用了十几年的一套作文教法：每周一篇，周五收，周一评。她以为这就是她的「一」。其实这只是一种做法。一，是那套做法底下的东西：「让孩子把心里的东西说出来」。做法可以换，一不能丢。把做法当成接穗剪下来，插进新土，往往活不了。

第二种，把整棵树认成了接穗。想把整个老家搬到城里：老家的规矩、老家的口音、老家的饭。整棵树搬不动。能搬的只是一枝，认不出这一枝，就只能整个搬，搬到哪里都格格不入。

第三种，认成了别人的一。看见别人家的孩子写作文好，就以为那就是自己孩子要的一。别人的枝，插进自己的盆里，也许也能活，可是那已经不是在自己的土里认出来的了。

这三种错，在下一章「止」里，会一并算账。认接穗错了，后面所有的步子，再认真也是歪的。

◆ 七、别处的「知」，认的是同一回事吗

《论语》里也有「知」，读者容易把两处混在一起，这里分清楚。

孔子说：「知之为知之，不知为不知，是知也」（《论语·为政》）。知道的，就说知道；不知道的，就说不知道，这才叫知。这里的「知」，是对自己手里有什么、没有什么，说实话。

樊迟问什么叫知，孔子答：「知人」（《论语·颜渊》）。这个「知」，是看懂另一个人。

还有一句：「知者不惑」（《论语·子罕》）。认得清的人，不被乱象搅住。

三处的「知」，用法各不相同，可是细看，有一条暗线：都是把眼前乱的东西，认清是什么。

《大学》的「知」，窄一些，它的宾语是止、本、先后。本书取它这一层，因为七步要的就是这个。至于别处的「知」，可以看成它的邻居：说实话，是认出自己手里有什么；知人，是认出别人身上有什么；不惑，是认出以后心里不乱。

这几层，在知卷里，会有八卦一一对上。这一卷只取最窄的一条。

◆ 八、让那一枝容易显出来

既然知不是谁去觉察，是那一枝显出来，那「显出来」靠什么？

本书不讲用力，讲条件。有三个条件，常常让那个一容易露脸。

第一，把杂枝拨开。裴老师在老家的树下，枝条几百根，眼睛是花的。堂兄指了一下，杂枝退下去，那一枝才站出来。放在孩子身上，就是少看一点别人家的孩子，少拿一些排名去量他。放在自己身上，就是少听一些「别人是怎么做的」，多看看自己闭着眼睛也会做的事。

第二，换一个场合看。小宇在作文课上，是个写不长的孩子；在走廊里，是个讲得顺的孩子。同一个孩子，场合一换，他身上的一才露出来。邵师傅是在炒青菜出锅前的一瞬，裴苒是在验收现场卷尺掏出来的一瞬。那个一，往往在日常最不起眼的动作里出现，而不在专门留出来「觉察」的时间里出现。

第三，有个站在外面的人，指一下。堂兄之于裴老师，同事之于裴苒，走廊里路过的老师之于小宇。一个人在自己的土里待久了，看不见自己的一，因为它同空气一样，天天都在。外面一个人指一下，常常比自己想一年更快。

这三个条件，都不是「一个人用意志做到」的事，是安排出来的场合。所以《大学》说「知止」的时候，没有教人怎样使劲，只说：看那只鸟。

◆ 九、认错的样子，具体一点

前面说过三种认错，现在落到一个具体的例子上。

裴老师教了二十多年书，曾经有一个很顺手的办法：每周一篇作文，周五收，周一评，批语写满半页。她一直把这件事当作自己教学的「根」。有一年，学校改了课表，每周的语文课少了一节，周五收作文这件事做不到了。

那个学期她很难受。她觉得，教学的根被抽掉了。

后来她想明白：每周一篇，是做法。做法底下的东西是什么？是让孩子每过几天，就要面对一次「我心里有什么，我能不能把它写出来」。这才是她的一。

课表改了，每周一篇做不成，可是「每过几天面对一次」，可以换成每两周一篇、每周一段、课堂上的口头小练。做法变了，一还在。

认错的代价，一般要到土变的那一天，才显出来。土不变的时候，认成做法，也混得过去。

◆ 十、与前卷对账

现在，把这一章同前面几卷对一下账。

本系列第 314 号《一的总装线》说，《大学》的七步，像一条阻尼级联，一级压一级，只能把一个起点收敛到「得」，收敛不出新的东西来。本书在第 6 章接过这个判断，没有推翻它。

在这一章，要补一句：级联的第一级，就是「知」。314 号从外面看，看到的是整条线只往一个方向收；本书从里面看，看到这第一级，有一个门，门外是别的土，门里是认出来的一。这个门，在 314 号里没有被当作门，是被当作起点。

起点和门，是同一个位置，两种叫法。叫起点，是顺着线往下看；叫门，是顺着线往回看：这个一，是从哪里进来的？

本书的补法，就在这一道门上：知这一步，不只是认出本来就在身边的一，也可以是认出一块土里长成的一，好把它拆出来，搬到别处去。第 32 章会回来，重读七步前两步。

◆ 十一、「致知在格物」，这里不展开

读到这里，细心的读者会问：《大学》里还有一个「致知」。「欲诚其意者，先致其知；致知在格物」（《大学》经一章）。这个「知」，是不是同一个？

这是一个难处，要老实说。

「知止」「知本」「知所先后」，宾语写在字面上。「致知」的「知」，宾语没有写。后世解它的人很多，朱熹说的大意是：就事物去穷究道理，把知推到极处〔据二手：《大学章句》〕；后来的人又各有各的读法。

本书这里不替它下判断。「格物」那一块，在《大学》里是最难读的一块，也是同后来的科学相遇的地方。本系列第 314 号《一的总装线》花了一章讲它，本书第 27 章也要专门回来。

在这一章，本书只读那三个宾语写在字面上的「知」。

◆ 十二、一个完整的例子：三界各认一个一

三块土，三个一。

教育。裴老师班上有个叫小宇的男孩，初二，作文总是写不长，一篇不过两百字，老师写批语写得很累。

她试过让他多读书，试过让他背范文，试过罚抄。这些都是想从外面往里加。

有一天，课间，她看见小宇在走廊里给同学讲昨天的球赛。他讲得很顺：谁先传的球，谁接的，哪里出的错，最后怎么翻盘。前后一点不乱。

那一下，她停住了。

小宇身上，已经有一个一：他能把一件事按先后讲清楚。这个一，不是她教给他的，是他从小在一个爱讲话的家里，在讲球赛、讲街坊的事里，一点一点长出来的。作文写不长，是因为这个一，还没有搬到纸上。

注意，这里不是裴老师「发现了孩子的天赋」。是那个一，在走廊里，在球赛的讲述中，显了出来，被她认了出来。

健康。邵师傅知道自己血压偏高以后，第一个念头是：以后吃什么都得忌口，这辈子的灶台，要变味了。

有天晚上，他一个人在厨房里炒一盘青菜，下锅，翻炒，起锅之前，习惯性地用勺尖蘸了一下汤汁，放到嘴边。

他停住了。

三十年了，每一道菜出锅前，他都要这样尝一下。这个动作，他自己都没留意过。他的手上，早就带着一个一：对咸淡的分寸。

以前，这个分寸只用在客人的盘子上。现在，它已经站在自己的灶台上了。

这里只谈理解和习惯，不是诊疗，也不是用药的意见。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒升了主管，开始读管理的书，上培训课，抄别人的会议模板。读得越多，越心慌：别人那些东西，她一样都不像。

有一天，她去一个老客户家验收，门一推开，她没有先看墙面，先把卷尺掏了出来，从门口量到窗边，再量到厨房。量完了，才说话。

同事笑她：你每次都先量。

她愣住了。从当设计助理第一天起，师傅就让她「先到现场量一遍」。这件事，她做了五年，从没把它当成什么。

可是她所有的判断，都从这一量里来。她的一，是「量了再说」。

这三个一，样子不同：一个在嘴上，一个在手上，一个在卷尺上。它们的共同点是，三个人原来都没有「去找」，是它在日子里显出来的。

◆ 十三、先横后纵，知在最前

有一件事，读到这里可以说破了。

发展有两个方向。纵向发展（1→N）是同一个一，在同构的土里守住、展开、传出去。横向发展（1→1）是一个一迁进另一种土，在那里拆开、重组，长成那里的一。儒家两千年练熟的是纵向，横向留在了手艺里。

这两个方向，谁先谁后？本书的答案是：先横后纵。先把那个一迁进你的土，再在那里展开。

「知」站在最前面，就是这个次序的头一个记号。纵向的活儿，守、排、展、推，全要等一个已经站稳的一。没有人先认出它，后面这些活儿，没有东西可守。

「一以贯之」也是同样的道理。贯，是把一根线穿过去。穿之前，线头得先找到。子贡以为孔子是学得多、记得多的人，其实孔子手里只有一根线头，他把它认准了，一路穿到底。认线头，不算在穿的功夫里，却是穿的前提。

所以，凡是讲一以贯之的地方，先问一句：线头是谁认出来的，是在哪块土里认出来的？这一问，本书后面每一章都会再问一遍。

◆ 十四、知的边界和代价

「知」这一步，管到哪里为止，要说清楚。

第一，它只认已有的。本书开头就说，儒家的这条道，纵向练得最熟，一个已经在的一，被守住、展开、传出去。横向这一头，同样不例外，它认的是已经长成的一。孩子身上没有的东西，它认不出来。要造出一个没有的一，是0→1，不在这一路上。

第二，它认出来，不等于它已经活了。小宇讲球赛讲得好，这个一在，可是还没搬到作文纸上。认出来，只是头一步，后面还有止，还有定。

第三，认错的代价，会一路往后传。前面讲了三种认错：认成做法，认成整棵树，认成别人的。认错了，后面每一步都在加固一个错的东西。

第四，也要为这一步多说一个代价。认出来以后，人容易认定：就是它了，不会再变。可是土在变，孩子在长，身子在老，行当在换。今天认出的那个一，明天换了土，也许要重新认一遍。这就是第 17 章要讲的：七步是一个环，得了之后，又是知。

◆ 十五、放回日子里

回到那棵桂花树。

裴老师最后剪了那一根：去年的枝，今年抽了新芽，节间短，皮色青里带褐。她用湿报纸裹住剪口，装进塑料袋，放在行李箱里，坐了三个小时的车，到了女儿的新家。

阳台上，她把枝条插进花盆。那一刻，她想：我认出了这一根，可是它到了这盆土里，能不能活，我心里没底。

这就是下一章的事。

那天夜里，裴老师给女儿发了一条消息：枝到了，插好了，你每天给它一点水，不要多。

裴苒回了三个字：知道了。

隔了一会儿，又一条：妈，你怎么知道剪哪一根？

裴老师看着这行字，想了想，回：是你堂舅指给我看的。我自己看了半天，才慢慢看出来。

她没有说「我有经验」，也没有说「我悟出来了」。那一枝能被认出来，靠的是树上本来就有的样子，加上旁边一个人的一指，再加上自己慢慢看出来的那一会儿。三样东西凑在一起，缺哪样都不成。

这就是「知」。它不神秘，也不费力。它只是一件早就在那里的东西，在合适的光里，被看见了。

一个小办法，明天能试：这个星期里，找一件你每天都在做、从来不当回事的小事。别急着评价它好不好，只问：如果把它从我的日子里剪下来，它还有什么本事？它是做法，还是做法底下的东西？

写下来，不用写多。

带 走 的 话

知，不是谁去觉察，是那个已经在的一，在你面前显了出来。认出它，是后面所有步子的头一步。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：知的宾语全是起点，打开了「认，而不是造」这扇门。关了哪扇门：知是个人觉察的力气活这扇门；觉察是拨杂枝的手，主角是那一枝。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？横向。认出接穗，是迁移的头一步，次序在纵向之前。

想 一 想

你身上有没有一样东西，用了很多年，从没想过它可以单独拿出来、搬到别处去用？

如果有人问你「你最拿手的是什么」，你说出来的，是做法，还是做法底下的那个东西？

第 12 章

止：锁住一个点，其余都能动

◆ 一、花盆里的第二个星期

桂花枝插进花盆的第二个星期，裴苒在手机上翻了一晚上的养花帖子。

有人说，要放在朝南的窗边；有人说，南边太晒，要放在散光处。有人说，要多浇水；有人说，插枝最怕浇多了烂根。有人说，加一点生根粉；有人说，什么都不加，让它自己来。

她照着做了一遍又一遍。花盆换过一次，位置挪过三回，水一天浇一回，又改成两天一回。到了第十四天，她蹲下来，轻轻把枝条往上一提，想看看有没有长出根来。

枝条一下子松了。

裴老师在电话那头听了，沉默了一会儿，说：别拔。插枝，别的都可以调，那个下头埋进土里的口子，不能天天拔出来看。

你大概也有过这样的时刻。一件事，建议很多，每条都有道理，样样去试，最后试得什么都站不住。

这一章讲的，就是这个不能动的点。《大学》把它叫作「止」。

◆ 二、两个「止」：《艮》和《大学》

先看经书里怎么讲这个字。

《周易》里有一卦，卦名就是「艮」。《彖传》开头一句：「艮，止也」。接着往下说：「时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也」（《周易·艮·彖》）。该停的时候停，该走的时候走，动和静都不错过那个时候，这条路就是亮的。

请你注意这句话的结构。它没有说「止」就是不动。它说的是：时止则止，时行则行。停和走，都在这一个字里。

这一卦的卦辞更耐读：「艮其背，不获其身；行其庭，不见其人；无咎」（《周易·艮》）。后背是人看不见的地方，对着背，眼睛里就没有「我」。走在庭院里，也不盯着别人。大意是：停到一个没有杂念、没有比较的地方，就不会出错。字句请对照原文。

《大象传》只有一句话：「兼山，艮；君子以思不出其位」（《周易·艮·象》）。两座山叠在一起，各安其位，君子想事，不越出自己的位置。

《论语》里也有一句相近的话，是曾子说的：「君子思不出其位」（《论语·宪问》）。

《大学》开篇，同样把「止」摆在第二步：「在止于至善。知止而后有定」。后面传文里讲得更具体：

「《诗》云：『缗蛮黄鸟，止于丘隅。』子曰：『于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？』」

接着是那一条著名的清单：「为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信」（《大学》传三章）。

艮卦属于本套书第二卷「止卷」，那一卷会用整整一卷的篇幅讲它。这里只借它一句话：时止则止，时行则行。

艮卦的爻辞，从下往上，一爻一个部位。最下面一爻是脚趾：「艮其趾，无咎，利永贞」（《周易·艮》初六）。脚趾刚要动的时候就止住，不会出错，利于长久守正。大意如此，字句请对照原文。

这一爻给「止」加了一个时间的刻度：越早钉，越省力。小宇的先后，在作文之前就已经在了，一钉就稳；若等到他十几岁，写满了套话，才回头去钉，要拆掉的东西就多得多。桂花枝也是这样，口子刚埋下去的头两个星期，最要紧，也最怕动。

艮卦自己的卦，后面还有更多爻，由止卷一爻一爻讲。这里取这一爻就够了：钉在脚趾上，比钉在腰上、背上，都轻得多。

◆ 三、本书的说法：锁住一个点

现在，把这个字放在整条线上。

第 11 章说，知是认出已经在的那个一。认出来之后，下一步是什么？

本书说，是止：锁住一个点〔本书读法〕。

什么叫锁住一个点？

打个比方。一块布要缝在另一块布上，缝之前，得先用大头针在一处扎住。扎一个点，不是扎满整块布。布的其余地方，还能拉，还能展，还能理平。可是没有这一针，别的地方再怎么理，布都在滑。

一件事里，也有这样一个点。本书把它叫作一号位，意思是：一件事里，那个一旦动了，整件事就换了样子的位置。别的位置，动一动，只是做法变了；它动了，整件事就变了。

《大学》的「止」，止的是这个位置。「止于仁」「止于敬」「止于孝」「止于慈」「止于信」，每一条，都是在某个位子上，扎下一针。

所以，止，要说清三层意思。

第一层，止住的只有那一个点。别的，可以跟着变。艮卦说得明白：时止则止，时行则行。

第二层，这个点，不是随便挑的，是上一步认出来的那个一。知把线头找到了，止把线头钉住。

第三层，钉的地方是「所」。「止其所」，是止在它该在的地方。这个「所」，是这块土里，那个一站得住的位置。

孔子说「予一以贯之」，贯之的功夫在穿，穿之前先要把线头钉住。线头不钉，线一抽就散；线头钉了，线才能一路穿到底。所以在「一以贯之」这四个字里，止是看不见的那一半。

插枝的例子，正好对上。埋进土里的那个口子，就是这个点。位置、浇水、花盆，都是随时要调的。口子不动，枝才有机会长根。

◆ 四、刘春华原读法：止是立志

现在，请出作者的读法。

刘春华把「止」读成立志〔刘春华原读法〕。

先说她对在哪里。

第一，立志抓住了「止」要有一个明确的点。很多人一辈子忙，是因为没有这一针。什么都想要，什么都在试，这一类人，立志这个词，对他们是一剂醒药。

第二，立志抓住了「止」要有分量。孔子说过，十五岁志于学（《论语·为政》），三十岁立。这个志，不是想想而已，是要压住后面很多年的东西。

第三，立志是中国人几千年来最熟的说法。读书人对孩子说「立个志」，普通人也听得懂。这是一座现成的桥。

再说本书往哪里改一步。

立志这个词里，有一个主语：一个人，下了决心。可是，看一看前面插枝的例子：埋在土里的口子，并不是谁下了决心「我要把它埋住」。是口子被土包住了，包得稳了，枝才站得住。点是被钉住的，不是被宣布的。

很多人立志，立了一遍又一遍，每次都立得很响亮，第二天又换一个。志向立得再多，若没有一个点真的钉进去，也只是一阵心里的风。

所以，本书把这一步改写成：

止，不是谁立了志，是那个一，在这块土里，钉在了一个点上；别的地方，还能动。

〔本书读法〕

这个改写，同样落在下手处。原读法里，下手处是「立」：立得坚决一点，立得清楚一点。改写后，下手处是「钉」：看看那个点，有没有真的被钉进这块土里，周围有没有东西托着它。志向可以很轻，钉得稳的点，比立得响的志，更管用。

◆ 五、先说对在哪里：「不迁」二字

关于「止」，还有一个老解释，值得认真对待。

朱熹给《大学》作注的时候，讲到「止」，大意是：止，就是一定要到了那里，不再挪动的意思〔待核：《大学章句》〕。「不迁」两个字，是这句话的骨头。

这个读法，对在哪里？

它抓住了「止」的力气：一个点，一旦钉住，就不挪。两千年里，一个家、一门手艺、一个行当，能传下来，靠的就是有人把某个点守住，不迁不移。纵向发展（1→N）的全部力气，就在这个「不迁」里。

它成立的条件，也要说清：土不变的时候。一户人家，几代人住在同一个村子里，种同一片地，说同一种话。这时候，点钉在哪里，就一直在哪里，不用迁。

本书只是接着问一句：土变了呢？

一个孩子从县城搬到省城，一份手艺从饭店灶台走进预制菜工厂，一种教法从语文课堂走进线上直播。土换了，那个点还要「不迁」吗？

本书的回答，在下一节。

◆ 六、换一副眼镜：在新土里，给它找位置

换一副眼镜，用横向发展（1→1）看「止」。

横向发展里，一个一要从旧土搬进新土。这时候，「止」的意思会多出一层。

在旧土里，止是：这个点，钉在这里，不迁。

在横向发展里，止是：这个点，要在新土里重新找一个位置，钉下去，然后才不迁〔本书读法〕。

分清这两层，是这一章最要紧的一件事。

桂花枝在老家的树上，那个「点」是它同树干连着的那一头。剪下来以后，那一头没有了。它得在新的花盆里，重新找一个「口子」：下端埋进土里，埋多深，朝哪个方向。这是一个新的点，不是老点的搬运。

所以，朱熹的「不迁」，同本书的「迁」，并不打架。迁，是把一个一从旧土挪进新土；不迁，是这个一在新土里站住以后，不再挪。先迁，后不迁。先横，后纵。

再举邵师傅的老同事做例子。他在饭店灶台前站了二十年，后来饭店关门，进了一家做预制菜的工厂。灶台前的一，是对火候的分寸；到了流水线上，没有明火，只有设定好的温度和时间。他最初很不适应，觉得自己的手艺没了用处。

后来他发现，温度和时间的数字，是别人在试验里反复尝出来的，而那个「尝」，正是他的分寸。他在新土里给分寸找到的位置，是试制组：不再站灶，而是替流水线尝味，替数字把关。

位置换了，针没有换。针在新土里重新落了脚，然后才有后来几年的稳当。

次序一乱，就出毛病。该迁的时候不迁，是抱着旧土不放；该不迁的时候乱迁，是天天拔出来看。

◆ 七、守正创新：只钉一针，其余伺服

「止」同《中庸》的「时中」，是什么关系？

《中庸》说：「君子之中庸也，君子而时中」（《中庸》第二章）。本系列第 313 号《一的宪章》，把它读作守正创新：一号位锁定，其余随时调节。它用的原词，是「伺服」：目标不动，执行跟着变。

这同「止」是一回事。止，是锁那一针；时中，是针以外的随时而动。

《中庸》另有一句：「和而不流，强哉矫；中立而不倚，强哉矫」（《中庸》第十章）〔待核：原文断句〕。大意是，和气却不随波逐流，站在中间却不偏向哪一边，这样的强，才是真强。

《论语》里有一句话，说的是锁而不僵：「子绝四：毋意，毋必，毋固，毋我」（《论语·子罕》）。孔子杜绝四种毛病：不凭空臆测，不绝对肯定，不固执，不自以为是。本系列第 312 号《一的原材料库》把它称作「四毋反固化」。

请注意，「毋固」同「止」，并不矛盾。止，是钉一个点；固，是把整片都钉死。钉一个点，是活的；钉整片，是死的。

还有一句，常被人引用：「七十而从心所欲，不逾矩」（《论语·为政》）。矩，是那个钉住的点；从心所欲，是点以外的一切。到了这一步，点和自由，不再打架。

所以，守正创新，本书读作：正，是那个钉住的点；新，是点以外的一切。守，是守这一针；创，是针以外的随时而动。

◆ 八、五止条款

回到《大学》那条清单：

为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。

本书把它叫作「五止条款」〔本书读法〕。这五条，每一条是在一个位子上，钉一针。

它的好处，要说足。五条各管一个位子，条条具体；每一条的字数不多，却把一个位子上最要紧的那一个点，指出来了。位子上的人，不用想很多，想想那一针就行。

它的限度，也要说清。五条是按位子给的。君臣、父子、国人，这些位子，在两千年的土里，是很清楚的。土一变，位子的样子也要变。

这五条，放在今天的日子里，各有各的问法。

为人父，止于慈：一个父亲，在孩子换了学校、换了城市、换了说话方式以后，那一份慈，钉在哪里？是每天问功课，还是每晚留十分钟听他说话？为人子，止于孝：老人搬到儿女的城市，住进陌生的小区，那一份孝，钉在哪里？是每顿饭一起吃，还是每天一个电话？与国人交，止于信：和陌生人打交道，信字钉在哪里，是把话说到做到，还是把约定写下来？

这些问法，经文里没有现成答案，是土换了以后新长出来的问题。五止给出的是五个位子上的方向，每个方向在新土里怎么落脚，要重新找。这不是经文不够，是经文只管到它那片土的边。

本系列第 314 号《一的总装线》，已经做过一个判断：把家里的孝，映射成国里的忠，国层特有的东西，在家层的值域里，找不到对应。这个问题，第 26 章还要专门回来。这里先留一个旗：五止是按旧土里的位子钉的，搬进新土，要重新问：这个位子上，那一针，钉在哪里？

◆ 九、止错点的三种样子

止，也会止错。常见的有三种。

第一种，止在了做法上。

裴老师教书，曾经把「每周一篇作文」当作那一针。有一个学期，课表变了，这个点钉不住了，整个学期都乱。其实她要钉的是「孩子要面对一次，我心里有什么」。每周一篇，只是这根针的一种形状。

做法被钉死，土一变，就裂。

第二种，钉了太多针。

邵师傅年轻时带徒弟，规矩特别多：切多厚，下锅多久，翻几下，放几次盐，一样不能错。徒弟们学得很苦。后来他自己说：那时候，我一个点都没敢放。

针太多，等于整块布都钉死了。

第三种，钉了别人的针。

裴苒刚升主管，她把前任主管的一套规矩，原样用了下来：每天早会十五分钟，每周五写周报。用了一个月，团队里谁都不舒服。那一套规矩，在前任手里是活的，因为他有自己的点。到了她手里，没有对上她的点，只是一套空壳。

这三种错，都有一个共同点：钉的地方，不是上一步认出来的那个一。所以，止的前面，永远是知。

◆ 十、一个完整的例子：三界各锁一个点

教育。第 11 章里，裴老师认出了小宇身上的一：他能把一件事按先后讲清楚。

止，是在这个一上，钉一针。她钉的是：「事情有头有尾，先后不乱」。这一针钉下去以后，别的都可以动。

口头讲，可以。写成一段话，可以。画成一张流程图，可以。写作文的题目，可以今天写球赛，明天写一次下雨天。篇幅可以先短后长，文体可以先记叙后议论。

那一针不动，别的都伺服。

小宇的故事，还可以再往下走一步。针钉住以后，裴老师发现，另一个孩子身上也有类似的情形：他不爱讲球赛，爱讲家里养的那只猫，每次讲，猫先干了什么，后来又干了什么，也是头尾分明的。两个孩子的题材完全不同，一个在球场上，一个在客厅里，可是钉的那一针是同一根。

她这才明白，这一针并不是「会写球赛」，也不是「会写猫」，而是「事情有头有尾」。题材可以百样，针只有一根；若是把针钉在题材上，每换一个孩子，就要重新钉一遍，还会钉歪。

三个星期以后，小宇的作文，从两百字写到了四百字。他自己没觉得有什么变化，只是说：现在写的时候，知道先写什么。

健康。第 11 章里，邵师傅认出了手上的一：对咸淡的分寸。

这里只谈理解和习惯，不是诊疗，也不是用药的意见。

止，是在这个一上，钉一针：「入口之前，先尝一口」。他以前只在出锅前尝给客人的菜，现在，这个动作，也放在了给自己做饭的那一锅上。

针是这一根。别的，随他：吃什么菜，几点吃，一家人一起吃还是各吃各的。那一针以外，有很大的余地，没有一条是被钉死的。

他自己说，这样反而轻松：不用想一大堆「该不该吃」，只守一个小动作。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业。第 11 章里，裴苒认出的一，是「量了再说」。

止，是在这个一上钉一针：「任何一个项目，开工之前，先到现场量一遍，写下来」。

针以外的：早会开不开，几点开；周报写不写，写什么格式；新人用什么软件，什么时候汇报。这些都可以试，可以换，可以因人而异。

她第一次对团队说的话，只有一句：别的事我们可以商量，开工之前，现场一定量一遍。

团队里没有人反对。大家第一次觉得，主管的要求是清楚的。

裴苒的团队里，有一位老师傅，做了二十多年水电，对她的「先量」不以为然，说他不用量，闭着眼睛也知道管线怎么走。她没有争，只是请他在开工前也量一遍，写在表上。三个月以后，那位老师傅自己说，量完再动手，返工的次数少了许多；他还补了一句，其实年轻时他也是量的，后来做熟了，就省了。

这句话，裴苒记了很久。针是老师傅自己早年钉下的，只是日子久了，忘了它是针。这一层，本书在第 14 章讲安的时候会回来。

◆ 十一、怎么知道钉对了

针钉下去了，怎么知道钉的是对的那一针？本书给三个小试验，都不靠感觉，靠看一看事情本身。

第一个试验：换一个场合，它还在不在。小宇在走廊里讲球赛，先后不乱；到了饭桌上讲学校的事，先后还是不乱；到了作文纸上，一开始乱，可是慢慢也不乱了。一个点，换了几个场合都还在，才像是那个一；只在一个场合里有的，多半是那个场合的做法。

第二个试验：把做法拿掉，它还在不在。裴老师的每周一篇作文，课表一改就没了，可是「每隔几天，面对一次心里有什么」，换成口头小练还在。做法拿掉以后还站着的，才是针；一拿掉就散了的，是布上的花纹。

第三个试验：别人指得出来吗。邵师傅的「入口之前先尝一口」，旁边的徒弟看了三十年，一句话就能说出来；裴苒的「开工前先量」，同事笑她笑了五年。一个点若能被旁边的人一句话指出，说明它真的在这块土里站过很久。若连旁边的人也说不出，多半还只是一个想法。

三个试验都过得去，针就钉对了。这时候你可以放心地让周围的东西去变，因为有一根针在，变来变去也变不出这块布。有一个不过，不用着急，退回上一章，再认一遍。

◆ 十二、钉住以后，轮到定

针钉下去以后，接着发生的事，是下一章的内容，这里先露一个头。

一号位钉住了，变化就不再拖着走。前一天来一个建议，后一天来一个说法，都落不到那一针上，只落在针以外的地方，改的是做法。这个状态，《大学》叫作「定」：「知止而后有定」。

请注意这一句里的「而后」两个字。有定，是知止之后才有的，不是先要有定，再去止。很多人想先把心定下来，再去选方向，这一句经文的次序刚好反过来：先认出所止，再有定。

第 13 章讲定与静，会从这里接着往下走。

◆ 十三、止的边界和代价

止，管到哪里为止，要说明白。

第一，它只钉一个点。其余的地方，不归它管。管得过宽，就成了第九节里的第二种错。

第二，它在知之后。没有认出那个一，就谈不上钉。第 11 章与这一章，是一对。

第三，它的代价，是住久了会忘了为什么钉在这里。一个点钉了二十年，人们只记得「这里不能动」，不记得它是怎么选出来的。本系列第 331 号《夫子之道》说过：守久了，便忘了它是造的。第 14 章讲安，会回来。

第四，易的三义里，有一个「不易」：不变的那一层。汉代解《易》的人说，易这一个字，包着三层意思，简易、变易、不易（郑玄《易赞》有此说，《易纬乾凿度》的说法略有出入，字句〔待核〕）。本书把「不易」读作止：不变的，是那一个点〔本书读法〕。变易，留给虑；简易，留给得。这是第 9 章的读法，这里只提一句。

◆ 十四、放回日子里

回到阳台上。

裴苒把花盆放回原处，把那几张养花帖子都收了起来。她给自己定了一条规矩：这根枝条下头那个口子，三个月不拔。别的，水、光、位置，可以一边看一边调。

过了十几天，枝头顶上冒出了一点新叶。

裴老师在电话里听说，只说了一句：行了，它认下这盆土了。

一个小办法，明天能试：想一件你最近在反复调整的事。别急着再调，先问：这件事里，有没有一个点，是不能动的？写下来。然后，把其余的东西，都当作可以试的。

如果写不出那个点，就回到上一章，再认一遍。认的时候，不必着急，那一枝本来就在，只是还没有在你面前显出来。

带走的话

止，不是下了决心，是那个一在新土里钉在了一个点上；这一针钉住，别的都能动。

> 小账
>
> 开了哪扇门：止只钉一个点，打开了「其余都能动」这扇门。关了哪扇门：止就是不动、就是立志这扇门；钉的是一针，不是整块布。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？横向。在新土里给那个一找位置；位置钉住以后，才轮到纵向。

想 一 想

你现在做的一件事，如果只能钉一针，你会钉哪里?

那一针，是做法，还是做法底下的东西?

你身上，有没有一针，是别人的?

第 13 章

定与静：有了不动的点，动才有方向

◆ 一、三份作文评分表

裴老师这个学期，拿到过三份作文评分表。

九月一份，是教研室发的，分五项，每项二十分。十一月又来一份，分四项，多了一项「创新性」。十二月期末前，年级组再发一份，把「卷面」单列出来，占十分。

办公室里，同教语文的几位老师，一回比一回累。表一换，批改的顺序要换，讲评课的话要换，连写给家长的说明也要换。有位年轻老师对着第三份表叹气：「这到底要我们怎么教？」

裴老师也累，可她累的样子不一样。她把三份表摊在桌上，各看了一遍，在每一份上都找同一样东西：孩子写的这句话，是不是他自己的话。

找到了，就在旁边画一道波浪线。没找到，就在页边写一句：「这里是谁的声音？」

三份表换了三次，她的批语里，这一句没有换。

那天晚上，邵师傅端了碗汤进来，看她在灯下改本子，问了一句：「又换表了？」

「换了。」她头也没抬，「换的是格子，不是我改作文的那件事。」

你大概也见过这样的场面。同一个单位，同一阵风，有的人被吹得团团转，有的人只是衣角动了动。

先把结论摆在桌上：

两种情形之间差的，不是谁更有定力，也不是谁的心更静。差在那个「一」有没有在身上站住。站住了，风来的时候，哪些该动、哪些不该动，就有了一条界线。

这一章要讲的，就是这条界线是怎么来的。

◆ 二、古人把它排成一串

《大学》开篇不久，有一句人人背过的话：

「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」（《大学》经一章）

请注意这句话里的「而后」。它不是说五件事同时发生，是说一件接一件，前一件没站稳，后一件就上不来。同一章里还有一句，是这串话的总说明：

「物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。」（《大学》经一章）

本系列第 314 号《一的总装线》把这一串叫作「阻尼级联」：每一级都把前一级的晃动压小一点，压到最后，只剩一个「得」。这个说法，本书接过来用。

前面两章，已经把「知」和「止」讲过了。认出了那个一，又把它锁在一个点上。这一章接着往下走，讲第三级和第四级：定与静。

先看古书里，这两个字落在哪里。

《周易》恒卦的大象，只有一句：

「君子以立不易方。」（《周易·恒·象》）

「立」是站住，「方」是方向。站住了，方向不换。这一句，几乎就是「定」的全部意思。注意它没有说「心要硬」，也没有说「意志要强」，说的是方向不换。

再看《系辞》里一句：

「动静有常，刚柔断矣。」（《周易·系辞上》）

动有动的规矩，静有静的规矩，刚和柔才分得出来。可见古人不是主张一味不动。动也有「常」，静也有「常」，要紧的是各归各位。

《中庸》里有两句，讲得更具体：

「君子和而不流，强哉矫！中立而不倚，强哉矫！」（《中庸》第 10 章〔待核：章次〕）

「和」，是能随着周围变，不硬碰；「不流」，是不被周围冲走。「中立」是站在中间，「不倚」是不往哪边靠。一句话里，同时有动，也有不动。

还有一句，讲的是各人在自己的位置上做事：

「君子素其位而行，不愿乎其外。」（《中庸》第 14 章）

位置不同，做法不同。不去羡慕位置之外的做法。

孟子那里，也有一句相关的。他说「我四十不动心」（《孟子·公孙丑上》2A2），话头是在和人比谁先做到不动心。他讲到的办法里，有这么一句：

「志，气之帅也。」（《孟子·公孙丑上》2A2）

志是统帅，气是跟着走的兵。统帅在，兵可以多、可以散、可以换阵，队伍不乱。

把这几句放在一起，你会看到一幅画：一个点站着，别的东西围着它动。

◆ 三、刘春华的原读法：对在哪里

本书的著者刘春华，在她申请书里，对这一串话有自己的读法。她读「定」，是心的掌控力；读「静」，是环境调柔（以上均标〔刘春华原读法〕）。

这个读法有几处是对的，要先说。

第一，她抓住了定与静是一前一后、前者带后者。这是《大学》的原意，经文就是这样排的。

第二，她抓住了「定」有一种可以被感到的样子。一个孩子有了方向以后，不再被每一个新鲜东西拽走，这个变化，家长看得出来，孩子自己也感得到。把它叫作「掌控力」，是从感受上描述的，描述得准。

第三，她抓住了「静」要有一个肯让人静下来的外面。吵吵闹闹的屋子里，谁也静不了。调柔环境，是真有用的事，每个做过老师、做过父母的人都知道。

她读的这三处，本书一处都不推翻。

◆ 四、先说对在哪里：这种读法成立的条件

这一读法有一个前提条件，在这个条件下，它完全成立。

条件是：那个一，才刚刚站起来，还很弱。

一个孩子刚开始养成一个习惯，头两个星期，的确需要大人把环境收拾得安静些，也的确需要孩子自己攒一股劲。那时候，「掌控」是个好词，「调柔」也是个好办法。你要让一棵刚插下去的枝子活，先给它遮一遮风。

这个时候，说「靠心的掌控力」，说「环境要调柔」，都是在对症下药。

可是，你要是把这个药方，当成定与静一辈子的样子，就出了问题。因为心的掌控力，是要耗力气的。天天靠它，总有一天会累。环境也不可能永远调柔，一个人总要走出屋子，走进风里。

所以本书的问题是：除了靠掌控、靠调柔，还有没有别的东西，能让一个点一直不动?

有。那个东西，不在心里，也不在环境里，在这个一自己的形状里。

◆ 五、换一副眼镜：定是不被拖着走，静是差异只改做法

先说一件小事。

你把一根桂花枝，插进阳台的花盆里，过了些日子，它扎了根。这时候你把花盆搬到风口上。风一来，叶子会晃，枝条会摆，这都不要紧。要紧的是，根没有动。

根扎住了，叶子晃，不碍事；根没扎住，叶子再静，一碰就倒。

这就是本书对「定」和「静」的读法。（以下标〔本书读法〕）

定：一号位锁住以后，变化再来，不再拖着走。

在前一章里，那个点已经锁定。这里说的「定」，不是再加一把力，是指一件已经发生的事：点锁住了，别的东西再变，这个点不跟着变。

用大白话说，就是根已经扎下去了。风来了，叶子晃，根不动。

请注意，这里没有谁在「用力定住」。定，是根扎住以后的样子。一个人不需要天天对自己说「我要定」。

静：外面的差异，只能改到做法，改不到一号位。

外面总有各种不同：不同的表，不同的客户，不同的天气，不同的要求。这些不同来了，会改变很多东西：顺序，用词，安排，节奏。这些都是做法。

静，就是指这些差异改到做法为止，往里碰不到那个点。

这样读，「静」就不是「外面不吵」，也不是「心里不动」。外面可以吵得很，心里也可以起伏，只要这些吵和动，最后只落到做法那一层，就是静。

反过来，一间屋子再安静，要是一句话就能把一号位改掉，那也不叫静，叫脆。

本系列第 313 号《一的宪章》给过一个很准的词：伺服。时中是伺服，可以调执行的参数，不能换目标。放在这里，静就是伺服的那一半：做法随外面调，调到哪里为止，由那个点说了算。

《论语》里有一句，孔子说：「吾道一以贯之」，曾子替他作过解释（《论语·里仁》4.15）。一以贯之，贯的是什么？贯的正是这一条线：外面千变万化，线上穿着的那一个点不换。定与静，是这根线在风里不断的两个理由。

这一点，和《中庸》的「和而不流」正好对上：「和」，是做法随着外面变；「不流」，是那个点不被冲走。「志，气之帅也」也是这个意思：气可以散，可以聚，帅不换。

◆ 六、定和静，为什么是两步

读到这里，你也许会问：定和静，一个是点不动，一个是差异改不到点，说的不是一回事吗，为什么《大学》要拆成两步？

拆开有拆开的道理。它们朝的方向不一样。

定，朝里。它问的是：那个点，有没有在你身上钉牢。钉牢了，不管外面来什么，点自己不会跟着走。

静，朝外。它问的是：外面来的各种不同，落到哪里为止。落到做法为止，往里碰不到点，这叫静。

打个比方。一座桥要稳，有两样事要办。一样是桥墩打进岩层，这是定。一样是桥面留出伸缩缝，热了能胀，冷了能缩，胀缩都消化在缝里，传不到桥墩，这是静。只有桥墩没有伸缝，天一热桥面就把桥墩顶裂了；只有伸缝没有桥墩，桥面再灵活，也是一块浮在水上的板。

所以先定后静，次序也不能倒。点还没钉牢，就去谈「外面的差异只改做法」，是空话，因为那时候连「做法」和「点」的界线都还没有画出来。

《论语》里有一段话，把这个次序说得很干净：

「可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。」（《论语·子罕》9.30）

大意是：可以一起学的人，不一定能一起走上同一条路；能一起走路的人，不一定能一起站住；能一起站住的人，不一定能一起通权达变。

这里有四级：学，适道，立，权。把它们对到本书的七步上，立，差不多就是定与静；权，是后面要讲的虑。站得住，才谈得上变通。孔子这句话说的，与《大学》是同一个次序。

本系列第 312 号《一的原材料库》讲过一个词，叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。调参能调，是因为底下有个东西不调。静，就是在给调参划地盘：参数可以随便调，调到那个点为止。点之下的，是定；点之上的，是调参；两者之间的那条线，是静。

◆ 七、和第 314 号对一笔账

本系列第 314 号《一的总装线》说过：《大学》把发生引擎改装成了恒温器，定静安虑得是阻尼级联，只能收敛出「得」，不能发散出「生」。

本书接着这句话，要说两层。

第一层，那个说法是对的，而且在这里，它说的正是定与静的本分。阻尼不是毛病。一艘船要停稳，就是要把晃动压下去。定与静这两级，干的就是这件事：压晃动，稳住点。如果一个一，连晃都压不下去，后面的安、虑、得，都无从谈起。

第二层，这笔账有一个前提：阻尼压得住的，是那个已经有了的一。一艘船上的阻尼，是为这条船设计的。如果把这条船，原样搬到另一片水里，那里的风浪不是它设计时见过的，阻尼就可能压错东西。这是后面第六编要说的事，叫换土。此刻只留一面小旗：第 31 章再回来。

这一章里，先把阻尼当好东西来用。

还要补一句：本书说发展有两个方向，纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一。定与静，是纵向的功夫。它们在原土里管用，是因为那片土就是这个一长成的土，阻尼和晃动是配套的。横向要走的时候，晃动的样子会变，阻尼就得重配。所以本书的次序是先横后纵：先迁进你自己的土，再在那里定、静、安、虑、得。

◆ 八、代价要记在账上

每一级都有代价，本书要老老实实记下来。

定的代价： 点一旦锁住，真该动的时候，也会不容易动。

一个孩子定下了某个做法，当这个做法已经不合适了，他也会死抱着。这不是毛病出在定上，是出在没有人分得清，抱着的到底是那个点，还是点上包着的那层做法。

静的代价： 它要求你随时分得清，一件差异到底落在做法层，还是落在一号位层。

分错了，两头都坏。

把一号位的差异，当成做法，轻轻放过去，那个点就在不知不觉中被改了。这叫被拖着走。

把做法的差异，当成一号位，一步不让，就成了僵。这叫刻舟求剑。

「静」这一级，自己并不会做这个区分。区分要靠后面的「虑」去做，到最后还要靠第 40 章的革卦去兜底。这是一个要记在心里的缺口。

◆ 九、两种失败的样子

把一个道理讲透，最好的办法之一，是看它坏掉的时候是什么样。定与静，有两种坏法。

第一种：被拖着走。

这一种，前面小周的事就是例子，邵师傅的「忙过这阵再说」、裴苒的「回头补单」，也是。它的样子是：每一次松，都很小，都有理由，都是「就这一回」。松了几回以后，你回头看，点已经不在原来的地方。

这一种的好处是，容易看出来：你会感到有哪一刻，事情「不对劲了」。

第二种：僵住不动。

这一种，更不容易看出来。因为它看上去像是在坚持。

裴老师班上有个男孩，叫阿坤。他听老师讲过很多回「写自己的话」，他听进去了，而且听得太认真。

他把「自己的话」，理解成了「怎么说话就怎么写」。于是他的作文里，全是口语：「那个啥」「反正就是」「我跟你说」。议论文里，他也这样写。老师让他把论点写得整齐些，他不肯：「您不是说要写自己的话吗？」

请看，这一回，阿坤没有被谁拖走。他把一个做法，当成了那个点。

「自己的话」是点，「说话的腔调」是做法。点要钉牢，腔调可以换。一个孩子在饭桌上说话是一个腔，写论点时是另一个腔，两个都是他的。

裴老师没有批评他。她把阿坤上星期写的一段口语，和这星期改整齐的一段，并排放在桌上，问他：「这两段，哪一句是别人替你说的？」

阿坤看了半天，说：「都是我的。」

「对。」她说，「点没有动。」

这两种失败，一个是点松了，一个是点和做法糊在了一起。第一种，是没守住；第二种，是守得太宽。

定与静做得好，是两头都不犯：点在，做法活。

◆ 十、一个完整的例子：三个地方，同一个道理

我们回到裴家三口，看他们各自怎么走过这两级。

教育：裴老师和三份表。

裴老师的一，是「先看这句话是不是孩子自己的」。这个一，在她身上站得很稳。三份表来了，她把每份表里的每一格，都问一遍：这一格改的是格子，还是碰到了那件事。

五项分法，改的是格子。四项加创新性，改的也是格子，只是多一格。卷面十分，更是格子：字写得端正，她本来就愿意教。

她的做法，在这三个学期里变了不少：讲评课的顺序换了，批语的格式换了，给家长的说明也换了。这些，都是做法。

可是，十一月有一回，她差一点被拖走。

那一回，有个叫小周的学生，「创新性」得分偏低。裴老师想帮他一把，就教他换一个新奇的开头。小周照着改了，开头果然新，评分也上去了。

她拿起小周的本子，在新开头旁边，要画波浪线，笔停在半空。那句话，漂亮，却不是小周的。

她在页边写下了那句老话：「这里是谁的声音？」

那天晚上，她明白过来：拖走她的，不是教研室，是她自己对「创新性」这三个字的着急。表只是改了格子，是她自己，把一个格子的名字，当成了那件事。

第二天，她把那个开头划掉，让小周把原来那个土气的开头，再念一遍。

这一件事，给我们三条看得见的东西。一，一号位被碰到的那一刻，是看得出来的，那就是笔停下来的那一下。二，被碰到，不是因为表太凶，是因为那个点在这个晚上，被「着急」松了一松。三，补救不靠硬扛，靠回到那句最简单的话。

健康：邵师傅和饭点。

邵师傅的一，是「一天的饭点和睡点有个准」。这个一，他以前没有说得这么清。血压偏高的消息出来以后，他和女儿裴苒说起这件事，才发现他一向就是这样过日子的：饭店忙不忙，他开火前都要先吃一口热的。

腊月里，饭店的宴席一场接一场。收档晚了，睡点往后挪；午饭常常是站着扒两口。他对家里人说：「忙过这阵再说。」这阵过了三个星期。

请看，这里不是他意志不强。意志这个词，在这里不说明问题。

问题出在，他的这个「一」，说得太松。「有个准」，三个字，没有一个可以锁住的点。忙起来的时候，哪一个算「准」，每天都能商量，商量到最后，就是没有。

他后来和家里人一起，把它收紧成一个能锁的点：每天，至少有一顿，是坐下来吃的。

点锁住以后，别的就都成了做法。宴席多的日子，坐下来吃的那一顿，放在收档后；平常的日子，放在午市前。吃什么，吃多少，怎么备，随日子变。变的都是做法。

这是邵师傅家的做法，不是给你的方子。血压的事，该怎么办，医生怎么说，就怎么办，那是医生的话，不在本书里。本书只想让你看到一件事：一个点，要说到能锁住，才谈得上定；定住了，差异才有地方落。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：裴苒和客户。

裴苒升了项目主管，第三个星期，她碰到一位熟客。

这位客户，一天一个主意。今天说工期要提前，明天说要加一组衣柜，后天又问能不能把厨房的柜门换个颜色。

裴苒的一，是「说出口的话，要落成字」。工期、衣柜、柜门，都是客户的差异，来一个，她就改一个做法：调排工的顺序，重新报价，问材料商有没有现货。这些都不碰那个点。

关键在落字。每一回改动，她都做一张变更单，请客户签。客户有时嫌麻烦，她就说：「写下来，咱俩都省事。」

有一回，这位熟客在电话里说：「你先做，回头补单。」她想了想，应了。

这一松，后面三回，都成了电话。再往后，客户嘴里的「说好的」，和她账上的「说好的」，对不上了。

她没有怪客户。她回头一看，发现被拖走的那一寸，是从那个电话开始的。第二天，她补了一张单子，请客户补签，并且说了一句：「以后我这边，电话里答应的事，当天晚上落成字发给您。」

这样，那个点重新钉住。

请你把三个例子并排看。教育里，小周那一笔，是被着急松了一下；健康里，忙过这阵再说，是被日子松了一下；事业里，回头补单，是被熟人松了一下。三个地方，松的方式不一样，松的都是那个点。而三个地方补救的办法，也都不是咬牙，是把点重新说成一个可以锁的东西。

◆ 十一、放回日子里

回到开头的裴老师。

十二月底，教研室又来了通知，说下学期要换一套新的评价办法，下发了一份草案。办公室里又是一阵议论。

裴老师照例把草案摊开，拿了张纸，对折，左边写「改的是格子」，右边写「碰到那件事没有」。

一格一格地过。过了二十来格，右边只落了一行字：第七条，「作文须使用指定句式」。她用笔圈了一下。

她没有去发火，也没有在群里争。她只是在教研会上，把这一条，连同她右栏里写的原因，轻轻放在桌上：「这一条要是执行，孩子的话就没有了。其他的，我都能改。」

后来，这一条改成了「鼓励使用」。

这一晚的事，还有一个小尾巴。邵师傅在一旁听她讲完，问：「你怎么知道第七条碰到了？」

裴老师想了想，说：「读到那一条，笔会停。」

他笑了：「我炒菜也是，火候不对，手先知道。」

她没接话，低头把那张对折的纸，夹进了下学期的备课本里。她知道，明年还会有新的表。到时候，这张纸上的两栏，还是要重新写一遍。

定与静不是学一次就完的事。点是同一个点，每一回风来，都要重新分一遍：这一阵，吹到的是叶子，还是根。分得多了，笔停得越来越准，这才叫熟。

明天能试：下回再有一份新规定、新表格、新要求落到你手里，先拿一张纸对折。左边写「改的是什么做法」，右边写「它碰没碰到我要守的那一件事」。右边要是空着，照做；右边要是有字，先别动，把那一行圈出来。

要是你说不出自己要守的是哪一件事，那也别急。那说明在你身上，这个一还没有说成一个可以锁的点。回到上一章，把它再说得具体些，一直到你能指给别人看。

小旗：这一章讲了怎样稳住一个点。可住久了以后会怎么样，下一章再来。

带 走 的 话

站住的只有那一个点，风来了，叶子可以晃；先分清哪是点、哪是叶，再谈定，谈静。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：开了「变化有地方挂靠」的门。以后外面来什么差异，先问它落在做法层还是一号位层。
>
> 关了哪扇门：关了「靠心硬扛」的门。定与静不再是比谁更能忍，也不再是比谁的环境更安静。
>
> 这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）的第一道工序：一已经站住，开始放到变化里去。

想 一 想

一、你家里或单位，最近换了什么规定、什么表格？把它们一条一条过一遍：哪些改的只是格子，哪些碰到了你不想让的那一件事？

二、你有没有哪一回，被「忙过这阵再说」拖走过？回头看，那个你要守的点，当时说得具体吗，能不能指给别人看？

三、你身边有没有这样的人：外面很吵，他却不乱？你觉得他靠的是心硬，还是别的什么？

第 14 章

安：从照着做，到本来就这样

◆ 一、炒了三十年的菜

邵师傅在饭店的后厨，炒了三十年菜。

有一回，新来的小徒弟站在灶边，看他颠勺，看了半个钟头，终于忍不住问：「师傅，这锅油，您是怎么知道到时候了的？」

邵师傅愣了一下。他握着勺柄，想了想，说：「就是，到时候了。」

小徒弟不信，又问：「是看烟，还是看颜色？」

「都看吧。」他笑了笑，「我也说不上来。」

那天晚上，邵师傅回到家，把这件事当笑话讲给裴老师听。裴老师没笑。她放下手里的本子，说了一句：「你刚进灶间那年，师傅教你看油温，你是拿着温度计去的。」

邵师傅又愣了一下。

他当然记得。那年他十九岁，一个月里烫伤过两回，温度计是师傅塞给他的，上面用红笔划了一道线。他每炒一锅，先看一眼线。

后来呢，后来线不看了，温度计不知道丢到哪里去了。

你大概也有这样的东西。骑自行车，你不会再去想怎么保持平衡；写自己的名字，你不会再去想每一笔怎么落；过年回老家，该叫谁一声，你的嘴比脑子先到。

这些东西，起初都是「照着做」，后来不知不觉，变成了「本来就这样」。

这一章讲的，就是这一步：安。

◆ 二、经文里的安

《大学》那一串话里，「安」排在第四位：

「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」（《大学》经一章）

注意它的位置：安在静的后面，虑的前面。静是外面的差异改不到那个点，安是什么？

《论语》里有几句，帮我们看清这个字。

第一句：

「仁者安仁，知者利仁。」（《论语·里仁》4.2）

大意是：有的人是安于仁，有的人是看到仁有好处才去做仁。两种都是在做同一件事，可是样子不一样。一个是住在里面，一个是借来用的。

第二句，是孔子描述自己的一生：

「七十而从心所欲，不逾矩。」（《论语·为政》2.4）

到了七十岁，心里想怎样就怎样，却不越出规矩。这是安的极处：规矩已经不在外面，已经在里面了。

第三句，是学生们对老师的描述：

「子温而厉，威而不猛，恭而安。」（《论语·述而》7.38）

「恭而安」：恭敬，可是不拘束，不是绷着的。

《中庸》里，有一段说成就的三种路：

「或安而行之，或利而行之，或勉强而行之，及其成功，一也。」（《中庸》第 20 章）

有人安安稳稳就走了，有人看到好处才走，有人咬着牙走，走到头，成功是一样的。

孟子的一段话，讲得最细：

「君子深造之以道，欲其自得之也；自得之，则居之安；居之安，则资之深。」（《孟子·离娄下》4B14）

意思是：下功夫、有方法地往深里去，目的是让它自己得到；自己得到了，就住得安稳；住得安稳，积蓄就深。

请注意「居之安」这三个字。「居」是住。安，就是住下来。

还有《大学》传文里的一句：

「所谓诚其意者，毋自欺也，如恶恶臭，如好好色，此之谓自谦。」（《大学》传六章）

闻到臭味就要躲开，看见好看的人就要多看一眼，都不用想，也不用劝自己。那是一种本来就这样的样子。

还有两句，看上去不像在讲安，其实讲的是安是怎么来的：

「性相近也，习相远也。」（《论语·阳货》17.2）

「学而时习之，不亦说乎？」（《论语·学而》1.1）

「习」，本义是小鸟反复试飞。一件事反复做，做出来的不同，就叫习相远。安，就是习的结果：反复做，做到不用再想。「时习之」的「说」，是高兴，也有轻松的意思：做熟了的事，做起来是舒服的。

把这几句放在一起看，「安」不是平静的心情，是一件事的位置：它从外面的要求，变成了里面的样子。

◆ 三、刘春华的原读法：对在哪里

刘春华在申请书里，把「安」读作「安住目标」（以下标〔刘春华原读法〕）。

这个读法有三处是对的。

第一，它抓住了「住」。安字本来就是宝盖头下一个女字，是屋子里住着人。把安读成安住，没有走偏。

第二，它抓住了「目标」要有一个落脚的地方。很多家长孩子的难处，就是目标天天在换，今天要考第一，明天要学钢琴，后天又要兴趣班。目标没个落脚，就谈不上安。她把安和目标挂在一起，是看见了这一层。

第三，它看见了安是一种可以被感到的状态：不再每天重新下决心。这个感受，做过老师的人都认得。

这三处，本书都接过来用。

◆ 四、先说对在哪里：安为什么是好东西

在改写之前，先把安的好处说足。因为这是儒家用了两千年的原因之一。

你想一想，要是每一个孩子，每天早上都要重新说服自己为什么要上学，学校会是什么样子？要是每一个厨子，每炒一锅菜，都要重新去看温度计，饭店一晚上能出几道菜？

安，是把一件事的成本，从「每次都要重新来」，降到「几乎为零」。

一个一，一旦住下来，它就不再需要天天被提醒、被督促、被验证。它变成了生活里的一块地基。你在上面盖什么房子，都不用再回头去检查地基。

这是第 4 章讲过的「低成本」，在个人身上最具体的样子。

你可以数一数自己一天里有多少事是不用想就做了的：起床先摸哪只鞋，出门先看哪个窗，吃饭先动哪双筷子。这些事一件一件，都曾是某个时候的「要做的事」，如今成了不费力气的底子。底子越厚，人越有力气去做新的事。

《论语》里的颜回，是安的好例子：「回也，其心三月不违仁，其余则日月至焉而已矣。」（《论语·雍也》6.7〔待核：章序〕）大意是：颜回，他的心可以连续三个月不离开仁，其他的学生，也就是一天或一个月偶尔到一回。三个月不违，已经是长时间的住下。

所以本书第一句话要说清楚：安是好的，是《大学》这一串里，让一个一从「要做的事」变成「自己的样子」的那一步，没有它，后面的虑和得，都做不起来。

◆ 五、先清一个误会：安不是躺着

说到「安」，很多人头一个反应是「安于现状」。这四个字，今天多半带着贬义，意思是不求上进，得过且过。

先说清楚：不是这个意思。

安于现状，是对着一个不满意的处境，选择不动。本书说的安，是对着一个已经站稳的一，它在日子里住下来了。前者是停，后者是稳。一个骑车骑熟了的人，不用再想怎么保持平衡，他的脑子和手脚腾出来，可以看路，可以聊天，可以想去哪儿。这是稳出来的自由，不是停下来的懒。

《论语》里，孔子的样子是「恭而安」（《论语·述而》7.38）。恭，是认真；安，是不绷着。认真而不绷着，这是安的正面样子。

再看一个反面。有的人一举一动都照着规矩，可是每一步都带着紧张，生怕错，这是「勉强」，不是安。表面看，两个人做的事一模一样，里面的样子完全不同。

《中庸》第 20 章，有一段话，把这几种样子排在了一起：

「或安而行之，或利而行之，或勉强而行之，及其成功，一也。」（《中庸》第 20 章）

我们可以借它的三个字，描述一个一落在日子里的三种样子。〔本书读法〕

勉强，是刚开始，一还没有长进来，要靠外面的力撑着，所以累。利，是中间，一已经给日子带来了好处，所以愿意做，不过一旦好处没了，做的理由也就没了。安，是最后，不靠撑，也不靠好处，本来就这样。

三种样子，最后的成绩可以一样，所以《中庸》说「成功一也」。不过它们在路上的耗费不一样，遇到变化时的耐受也不一样。靠撑的，一松就倒；靠利的，一变就散；本来就这样的，风来了，叶子晃，根不动。这和上一章讲的定与静，是接得上的。

◆ 六、安是催不出来的

安既然是一住进土里，就有一个问题：能不能催？

孟子讲过一个很有名的故事。宋国有个人，嫌自己田里的苗长得慢，就跑到田里，把苗一棵一棵往上拔了一截。回到家，他很得意，对家里人说：今天累坏了，我帮苗长高了。他的儿子跑去一看，苗全枯了（《孟子·公孙丑上》2A2，大意）。

这就是「揠苗助长」。它说的是养气的事，也适用于安。

一个孩子，刚开始养成写作文先划一句「自己的话」的习惯。大人心里着急，希望他三个星期就「习惯成自然」。于是天天盯，天天问，天天提醒。盯得越紧，孩子越觉得这是「大人要的」，他就越难把这件事当成自己的。

安是长出来的，不是拔出来的。孟子说得清楚：「自得之，则居之安」（《孟子·离娄下》4B14）。「自得」两个字最要紧：自己得到的，才住得安。别人塞进来的，再塞也是客人，客人不会安。

那大人能做什么？

只能做一件事：把土备好。让这个一有地方落脚，有时间长，有风吹不到的角落。这和本系列第 340 号《一的传心网络》讲的「护场」是一回事：孟母三迁，不是去教孩子，是改土，改到那片土适合那个一长。护场，是在安来之前，大人唯一该做、也唯一做得了的事。

安来不来，什么时候来，要看一在孩子身上长得怎么样。这是纵向发展（1→N）里很实在的一条：展开可以教，住下不能催。

◆ 七、换一副眼镜：安是一住进土里

旧的读法，是人去「安住目标」。本书的读法，换一个方向。（以下标〔本书读法〕）

安：一一住下来，就从「照着做」变成「本来就这样」。

还是那根桂花枝。刚插进盆里的头几个星期，要天天浇水，天天看有没有蔫，那是「照着做」。过了一年，它自己扎进土里，生出了新根，吸水、抽芽、落叶，都不再需要人照顾，这是「本来就这样」。

这里要请你注意，主语变了。

不再是「某个人去安住」，是「那个一，已经住进了这片土」。孩子没有「决定」要把写自己的话当成习惯，是写自己的话这件事，在他的日子里，住下来了。邵师傅没有「决定」不看温度计，是那条线，在他手上长进去了。

这样读，有两个好处。

第一，它不再要求谁去「努力安住」。安不是靠努力换来的，是前面的知、止、定、静走完之后，自然落到的一个位置。你要是还在咬牙，那说明还没到安，回到前一步去找原因。

第二，它让我们能看见安的另一面：一住下来，它就和土长在一起，不容易分开了。

这是一个要紧的判断，本书把它写下来：

越安的一，越难搬家。

◆ 八、代价：住久了，忘了来历

每一级都有代价。安的代价，是整条七步里最容易被忽略的一个。

本系列第　331　号《夫子之道》讲过一句话：「一」不是天给的，是人造的；乱世有人造它，治世有人守它，守久了，便忘了它是造的。

安，就是这句话在个人身上的样子。

一个一住下来，成了本来就这样，它的来历就会慢慢从人的记忆里退出去。邵师傅看油温，起初是拿着温度计、烫过两回伤才学会的，后来不看了，连自己也说不出为什么这样放。

这不是邵师傅的毛病。这是安本身带着的东西：住得越稳，来历越淡。

这件事在古书里也有影子。孔子说过一句很重的话：

「礼云礼云，玉帛云乎哉？乐云乐云，钟鼓云乎哉？」（《论语·阳货》17.11）

大意是：说礼啊礼啊，难道只是玉器和丝帛吗？说乐啊乐啊，难道只是钟和鼓吗？

礼与乐，原来都有一个一在里面。不过日子久了，大家只剩下玉帛和钟鼓，照着摆，照着敲，里面那个东西，没人说得出来了。孔子的叹息，是对安的代价的一次早期登记。

还有一处，是《易传》里的：

「君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。」（《周易·系辞下》第五章〔待核〕）

安的时候，不要忘记危。这句话是在提醒：安住以后，要有一根线，连着来历，连着那个「如果它不在会怎样」。

本书把这个代价，登记成三条。

一，来历淡了，一就不容易教给别人。你说不出它从哪里来，别人只能学样子。

二，来历淡了，一就不容易判断它还管不管用。土变了，它也许已经不合适，可是你没有感觉，因为它「本来就这样」。

三，也是最要紧的一条，来历淡了，一就不容易被拆开。要搬家，必须能拆。拆之前，得先知道它是由什么拼成的。安得越深，这个问题越答不上来。

所以安，一面是纵向发展（1→N）的大功臣，一面又是横向发展（1→1）最难过的一关。第六编讲换土的时候，我们会回到这里。

◆ 九、和前几卷对一笔账

本系列几卷，都从不同的地方看见了安。

第 312 号《一的原材料库》讲过「四毋」：毋意、毋必、毋固、毋我（《论语·子罕》9.4）。这四条是孔子自己放在身上的反固化：不凭空猜测，不绝对肯定，不固执，不自我中心。读法是：一住下来了，要靠这四条，防着它变死。这是对安的代价最早的一道防线。

第 314 号《一的总装线》说，《大学》是把人装进一条总装线，次序固定，一级压一级。安是这条总装线上的一站：到了这里，工件已经不需要再调整，可以进入下一道。

这两个说法，合起来看，安就清楚了：它既是装配线上的一道合格工序，也是一个需要防着僵化的位置。前者是它的功劳，后者是它的代价。

「一以贯之」这四个字，到了这里，也有了新的读法。一以贯之，贯的是一，可是贯久了，一就变成了「一贯如此」。前者是线在穿，后者是线已经长进了布里。线长进了布，布就好用了，可是你再想把线抽出来，抽不出来了。

这一点，对本书的主线，很要紧。

本书说，发展有两个方向：纵向，是把一个一守住、传成很多；横向，是把它迁进另一种土、长成那里的一。儒家两千年练熟的是纵向，安，正是纵向的一个成熟标志：一住稳了，才好传给下一代，下一代接过去，也是「本来就这样」地接。孩子学说话，不是先学语法，是先住进一种说法里。这是纵向的本事，好得很。

可是横向发展，恰恰要把一从原来的土里起出来。起之前，得知道哪些根是它自己的，哪些是原来那片土的。安得越深，根和土缠得越紧，越难分清。所以本书定下先横后纵的次序，不是随便定的：一旦先安下来，再想横向迁移，要付的价钱最高；先把一认清、迁好，再让它在新土里安，价钱最低。

这就是为什么在七步里，知、止排在安的前面。认得清，才安得起。认不清就安下来，安的就是一团糊涂。

◆ 十、一个完整的例子：三个地方，同一种安

教育：裴老师的班上。

裴老师教的高二（3）班，有一条不成文的规矩：交作文之前，每个孩子自己在页边划出一句「这是我的话」。

这条规矩，开学第二个月，还要裴老师天天提醒。到了第二学期，不用提醒了。孩子们交本子，顺手就划，有人划得很认真，有人划得很随便，可是没有人问为什么。

这就是安。

三月里，班上转来一个新同学，小程。他拿到作文本，看了看别人的页边，问同桌：「这一道是干什么的？」

同桌想了想，说：「就……老师要的吧。」

裴老师在讲台上听到了。她心里一沉：那一刻她看见，这条规矩已经没有来历了。在同桌嘴里，它是「老师要的」，不再是「先看这句话是不是你自己的」。

那天下午，她没有批评谁。她花了一节课的前十分钟，把一篇她当年教过的、写得很漂亮却没有一句自己话的作文，念给全班听，然后问：「你们觉得，这篇文章是谁写的？」

这一问，是把来历取出来，重新晒了晒太阳。

健康：邵师傅的习惯。

血压偏高的消息出来以后，邵师傅开始留意自己过日子的方式。他发现，他的很多做法，都是「本来就这样」：口味重，是因为在后厨三十年尝咸淡尝出来的；吃饭快，是因为学徒时师傅规定三分钟吃完；睡前要看一会儿手机，不知从哪天起的。

他把它们一条一条数出来，数完发现一件有意思的事：这些「本来」，有的是他自己选的，有的是当年环境逼的，有的是不知不觉滑进去的。三种东西混在一起，从外面看，都是「我就是这样」。

这一章不讨论这些习惯该不该改，怎么改。那是邵师傅和医生之间的事。本书只想说一件事：要想和身体好好相处，先知道哪一个「本来就这样」，是有来历的，哪一个是没有来历的。有来历的，可以问它为什么；没有来历的，只是惯下来的。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：裴苒的团队。

裴苒的团队，有一条做法：客户说的每一件事，当天晚上落成字，发给客户确认。

她刚升主管时，这条做法还要她天天盯。半年后，组里的人都会了，不用盯。新来的实习生小郝，进组第二周，觉得这一条太繁琐：「客户都是熟人，何必每次发？」

组里的老人拿出一个旧文件夹，里面是三年前一个丢了单的项目：客户说「当时不是这么说的」，双方各执一词，最后赔了一笔钱。

小郝把文件夹合上，没有再说什么。

这个旧文件夹，裴苒一直收着。她知道，这是那条做法的来历。做法越稳，越要有人记得来历。

请你把三个例子并排看。班上的页边划线，是教育里的安；饭点、口味，是健康里的安；落字确认，是事业里的安。三个安，都是好东西，不过三个地方，都有同一个问题：新来的人问「为什么」，老的人答不上来。

◆ 十一、放回日子里

回到开头的邵师傅。

那个夜晚，裴老师说的那句话，让他想了很久。

第二天，他在后厨，把小徒弟叫到一边，说：「你问我怎么看油温，我昨天答得不好。你先拿这个。」他从抽屉里翻出一支旧温度计，温度计上，红笔那一道线还在。

「我年轻的时候，就看这个。」他说，「你先照着看。看熟了，你自己会知道，为什么线在这里。」

小徒弟接过温度计，眼睛亮了一下。

邵师傅自己也愣了愣：说这些话的时候，他想起了十九岁那年，那两处烫伤的疤，原来还在手背上。

这个办法很笨，却很有用。因为来历这种东西，一旦问出口，常常会有人记得，只是平时没有人问。

明天能试：找一件你家里「本来就这样」的事，比如饭桌上谁先动筷子，过年时先给谁打电话，孩子睡前的某个小规矩。问三句：这是从哪里来的？最早是谁、在什么情形下这样做的？要是不这样做，会发生什么？

问的时候，语气放平。不是审问，是好奇。一件事有没有来历，不等于它对不对；只是来历在，你才有得选。

三句里答不上来的，不一定要改。可答不上来这件事本身，值得你记下来。

这件事，后来在饭桌上又被提起一回。

那是周末，裴苒回家吃饭。邵师傅把温度计的事当笑话讲了一遍，裴老师接着讲了小程问页边划线的事。裴苒夹着菜，听着听着，筷子停了。

「妈。」她说，「我们组里也有这事。小郝问我为什么每件事都要落字，我当时只说了一句『规矩』。」

「那你现在怎么讲？」

裴苒想了想：「我把那个旧文件夹，翻给他看了。」

三个人都没有说话。过了一会儿，邵师傅端起碗，说：「汤要凉了。」

你看，三口人，三个地方，碰到的是同一件事：一住下来了，来历却淡了。他们各自找了一个办法，把来历取出来晒一晒：一支旧温度计，一篇漂亮的假作文，一个旧文件夹。

办法不重要，重要的是，每一个办法里，都有一件实实在在、摸得到的东西。来历如果只是一句话，很快会被忘掉；来历如果有一件东西作证，下一个人就接得住。

小旗：说得出来历的一，才搬得了家。这件事，第 31 章再回来。

带走的话

安是一住进了土里，好处是省力，代价是忘了来历；越稳的东西，越要有人记得它是怎么来的。

小 账

开了哪扇门：开了「从照着做到本来就这样」的门。一从要做的事，变成了日子里的样子，后面的虑才有地基。

关了哪扇门：关了「安住是靠努力」的门。安不是努力出来的，努力得很辛苦，说明还没到安。

这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）：同一个一在原土里住稳。可它留下一道要紧的伏笔：住得越稳，越难拆开搬家，所以安是横向发展（1→1）的最大关口。

想 一 想

一、你身上有哪一件事，是「本来就这样」的？它最早是怎么来的，你还记得吗？

二、你有没有被新来的人问住过：「为什么要这样做？」你当时答上来了吗？

三、如果要把你最熟的一件事，教给一个刚来的人，你会从哪里开始讲：从做法，还是从来历？

第 15 章

虑：同一个一，对准眼前这件事

◆ 一、一个星期一的早上

裴苒当上项目主管的第三个月，有一个星期一，三位客户同一天来了电话。

第一位，姓方，要赶在春节前搬进新房，开口第一句就是：「工期能不能再压十天？」

第二位，姓林，是对着预算表一项一项抠的人：「这个柜子，能不能用便宜一点的板子？」

第三位，姓梁，什么都不急，也不问价钱，只问：「我家那面墙，你们打算怎么处理，能不能先画给我看？」

放下电话，她在工位上坐了一会儿。同组的老同事老魏凑过来，半开玩笑地说：「我们这行有句老话，一个客户一套规矩。你要是三个人用一套，早晚出事。」

她笑了笑，没有接话。

三个客户，三种要的东西，三套说法。可是她心里知道，她手里那一件事没有变：说出口的话，要落成字。

那天下午，她给三个人各发了一份东西。给方先生的，是一页纸的工期表，每一天、每一道工序，签字确认。给林女士的，是一张两栏的对照单，同

一个柜子，用 A 板子多少钱、用 B 板子多少钱、差在哪里，选哪个，签字。给梁女士的，是三张效果图，旁边标着每一处的做法，满意了，签字。

三份东西，样子完全不同。三份东西的骨头，是一样的：话，落成字，字，有人认。

老魏拿起三份单子翻了翻，说：「你这是一个规矩，三种穿法。」

这一章要讲的，就是这「三种穿法」。《大学》给它起的名字，叫虑。

◆ 二、古书里的虑

《大学》那一串话里，「虑」排在第五位：

「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。」（《大学》经一章）

注意它的前提：安而后能虑。没有安，就没有虑。前面四级，是把一站稳、守住、住下；到了虑，才开始用。

古人对「虑」，有几句话可以对着看。

先是孔子对子贡说的：

「人无远虑，必有近忧。」（《论语·卫灵公》15.12）

大意是：没有远处的思虑，就会有眼前的忧患。虑在这里是往前看，看到事情还没发生的那一头。

《中庸》里的一句，讲的是同一个方向：

「凡事豫则立，不豫则废。」（《中庸》第 20 章）

豫，是预先有准备。有准备，事情就立得住；没有准备，就废了。

可是最贴「虑」这个字本意的，是《易传》里的一句：

「天下何思何虑？天下同归而殊涂，一致而百虑。」（《周易·系辞下》）

大意是：天下的事，何必苦苦思虑？走向是同一个，路却各不相同；道理是一个，思虑却有一百种。

请你记住「一致而百虑」这五个字。这是全书最重要的几句话之一。「一致」，是那个一不换；「百虑」，是对着不同的事，有一百种用法。一个在前，一百个在后。这就是虑。

再看《论语》里两组著名的对话。

第一组，是学生问孝，孔子在不同的人面前，给出不同的答案：

孟懿子问孝，孔子说：「无违。」（《论语·为政》2.5）

孟武伯问孝，孔子说：「父母唯其疾之忧。」（《论语·为政》2.6）

子游问孝，孔子说，大意是：现在说的孝，只是能养活父母；可连狗和马也有人养，要是没有敬，拿什么区别呢（《论语·为政》2.7）？

子夏问孝，孔子说：「色难。」（《论语·为政》2.8）

四个人问同一个问题，得到四个答案。

第二组，是子路和冉有问同一句话：

子路问：听到了，就去做吗？孔子说：有父亲兄长在，怎么能听到就去做？

冉有也问：听到了，就去做吗？孔子说：听到了，就去做。

公西华觉得奇怪，问老师为什么两个人答案不同。孔子说：

「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」（《论语·先进》11.22）

冉有（求）做事退缩，所以推他一把；子路（由）一个人顶两个人，所以拉他一把。（以上据《论语·先进》11.22，大意）

这两组对话，千百年来被叫作「因材施教」。

◆ 三、刘春华的原读法：对在哪里

刘春华在申请书里，把「虑」读作「穿透本质」（以下标〔刘春华原读法〕）。

这个读法有三处是对的。

第一，它抓住了虑是「对着事」的。虑不是空想，不是闭门造车，是面对一件具体的事，去看清它是什么。这和《论语》里孔子的做法吻合：他从不在问题之外说话，永远是对着眼前这一个人、这一件事。

第二，它抓住了虑要「深」。浮在表面，把子路和冉有的问话，都当成同一句，是答不好的。孔子看见了一个人胆小，一个人冲，那是看深了的结果。

第三，它抓住了虑和别的几级的区别：定、静、安，是稳；虑，是活。稳了以后，该活起来，她看出了这个转折。

这三处，本书都接过来用。

◆ 四、先说对在哪里：同问异答，是真功夫

在改写之前，先把这一套的好处说足。

你想一想，如果孔子对四个问孝的人，都给出同一个标准答案，会怎么样？

对孟懿子，是对的，因为他是大夫之家，最怕的是僭越礼数。可是对子夏，就错了：子夏的难处不在礼数，在脸色，在心里的耐烦。同一句话，放错了人，可能不但没帮上，还添了乱。

孔子没有这样做。他对每个人的难处，看得很清楚，每一次，都给出恰好那一个人用得上的答案。这是真功夫。后来的老师、医生、师傅，凡是真有本事的，都是这样。

本系列第 312 号《一的原材料库》，管这个叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。这个说法很准。四个人，是四组参数；四个答案，是四种输出。

312 号还说了一句不客气的话：因材施教这个成语，总结没有错，可损耗极大，丢掉了调参的操作机制。成语只告诉你「要因人而异」，不告诉你「怎么异」。

本书接着这句话往下走。要看清「怎么异」，先要看清：**调的是什么，不调的是什么**。

◆ 五、换一副眼镜：一致，才有百虑

旧的读法，是人去「穿透本质」。本书的读法，换一个方向。（以下标〔本书读法〕）

虑：同一个一，对准眼前这件事，生出千种用法。

请注意这里面的三个部分。

一，同一个一。是已经定、已经静、已经安的那一个，不是新找来的，也不是换了一个。

二，眼前这件事。是一件具体的、此刻就在面前的事，不是泛泛的「所有情况」。

三，用法。是那个一在这件事上显出来的样子，每件事一个样。

这样读，虑就不再是「一个人在想」，是「一对着一件事，显出了一种用法」。你不需要问「我该怎么想」，只需要问：这件事摆在这里，那个一，在这里长出来的是什么样子？

这里有一点要和刘春华的原读法分清楚：她说「穿透本质」，意思是事情后面藏着一个本质，要把它挖出来。本书不用「本质」这个词，原因是，事情并没有躲在后面的本质，摆在面前的就是这件事。孔子看子路和冉有，没有去挖什么本质，他看到的就是冉有退缩的样子和子路冲的样子。〔本书读法〕

再说「一致而百虑」。

很多人把「百虑」当成重点：思路要多，办法要多，随机应变。这是半句话。完整的是：**一致，所以百虑**。一致是前提。没有一致，百虑就是一百个互不相干的办法，叫乱。有了一致，百虑才是一棵树上的一百个枝，叫展开。

打个比方。还是那根桂花枝。它扎了根，长到第二年，能开出枝来。每一根新枝，朝着不同的方向，长在不同的位置，有的粗，有的细，有的向阳，有的朝阴。可是每一根枝子上开的，都是桂花，不会开出桃花来。

裴苒那三份单子，就是三根枝。工期表、对照单、效果图，样子各不同，开出来的，都是「话落成字，字有人认」。

◆ 六、用法是怎么生出来的

那么，千种用法是怎么生出来的？是翻一本《用法大全》吗？不是。

孔子自己说过一段话，很少被人注意：

「吾有知乎哉？无知也。有鄙夫问于我，空空如也，我叩其两端而竭焉。」（《论语·子罕》9.8）

大意是：我有知识吗？没有啊。有个乡下人来问我，我脑子里空空的，我只是把他问的事从两头敲一敲，把能敲出来的都敲出来。

「叩其两端」，是从事情的这一头和那一头，各敲一下，看里面有什么声音。这是一个很具体的动作。它不是从一堆现成答案里挑一个，是对着眼前这件事，把它敲响。

用本书的话说：用法不在一的里面，也不在事的里面，在两者碰上的那一下。一碰上子路，出来的是「有父兄在」；一碰上冉有，出来的是「闻斯行之」。同一个一，碰上不同的人，响出不同的声音。

这样看，虑就有了三个很朴素的提醒。

第一，先别急着答，先把事敲一敲。孩子问你一个问题，先看他是在问什么，卡在哪一头。

第二，答案是碰出来的，所以同一个问题，换一个人、换一个晚上，答案可以不同。不同，不是前后矛盾，是碰的对象换了。

第三，碰的时候，一不能松。一松，敲出来的就只是杂音。

这三条，裴老师用了几十年，她自己也说不出这些道理，她只说：「先看孩子在哪儿。」

◆ 七、和前几卷对一笔账

虑是七步里和前几卷牵连最多的一级。

对 312 号。 312 号说「一以贯之」被曾子译成了忠恕，得其用，失其体。本书在这里补一句：虑，正是「用」的那一半。孔子对子贡说，「予一以贯之」（《论语·卫灵公》15.3〔待核：章序〕），那一根线，穿的是一，而线上挂出来的，是千种用。得其用，没有错；错在丢了线本身。虑的功课，就是用的时候不丢线。

对 313 号。 313 号说，时中是伺服：可以调执行参数，不能生成新目标。虑与它是一回事的另一面。伺服调的是参数，虑生出的是用法。用法千千万，都在目标之内，目标之外，虑不生。

孟子对此有一句很重的话：

「执中无权，犹执一也。所恶执一者，为其贼道也，举一而废百也。」（《孟子·尽心上》13.26〔待核：章序〕）

意思是：只守着中间而不懂变通，等于守着一个死点。所以厌恶死守一点，是因为它害了道，只抓一样，扔了其他一百样。

乍一看，这句话好像和本书矛盾：本书整个都在讲「一」，孟子却说不能「执一」。

其实不矛盾。孟子说的「执一」，是把一变成了一个死点：不管情况怎样，只会一种做法。本书说的「一」，不是一种做法，是做法背后不换的东西。执的是做法，叫举一废百；守的是那个点，用法随事而生，叫一致百虑。

虑，就是防止守一变成执一的那一级。前面定、静、安，一级比一级稳，稳到极处，有变成执一的危险。虑把它拉回来。《论语》里有一句，可以拿来作证：

「可与立，未可与权。」（《论语·子罕》9.30）

站得住的人，不一定会通权达变。立，是前面的定静安；权，是虑。两级是分开的，要分开练。

对 314 号。 314 号说，《大学》的定静安虑得是阻尼级联，只能收敛出「得」，不能发散出「生」。

这是一笔要认真对的账。本书的回答分两层。

第一层：虑这一级，在这条阻尼级联里，是唯一往外发散的一级。定、静、安都在压晃动；虑反过来，是放出去：一个一，生出千种用法。所以 314 号的说法，在虑这一级，要加一个注：它收敛，也有发散，不过发散的范围，被前面的级联固定在了「同一个一」之内。

第二层：这个发散，是纵向的展开（1→N），不是 0→1。千种用法，都是同一个一的千种样子，里面没有一个新的一。314 号说它不能「生」，说的是这个意思：不能生出新的一。本书同意。这是虑的边界，也是下一节要登记的代价。

◆ 八、代价：千种用法，还是同一个一

虑的代价，要记两笔。

第一笔：用法再多，也出不了这个一的框。

裴苒的三份单子，样子不同，骨头相同。这是优点，也是边界。如果有一天，来了一位客户，他要的东西，不是「话落成字」这个一能装下的，比如他要的是一种完全没人做过的住法，一种房子和人之间的新关系，那么再多的单子，也答不了这个问题。

还有一种情形，值得单独说一句。那就是一从别处迁来，还没有在这片土里长稳，就急着去虑。

比如一位老师从外地调回老家的中学，带着一整套教法，进教室第一周，就开始「因材施教」，对每个孩子用上了不同的办法。结果是办法很多，没有一个灵。原因不难找：这套教法的一，是在另一种土里长成的，还没有拆开、重组、在这片土里重新站住，用法再多，也是生搬。

本书把这种情形，叫作次序错了。发展有两个方向：横向，是把一迁进另一种土；纵向，是在土里守住、展开。次序是先横后纵。一没有横向地长进这片土，就去纵向展开，虑出来的千种用法，都是浮在表面的。所以七步里，知、止在前，虑在后，不是《大学》随便排的，是土在要求这个次序。

这时候虑会开始「硬撑」：把新问题强行翻译成旧问题，找一个最像的旧办法套上去。套上了，看上去答了；其实是把新东西压扁了。

本系列第 312 号管这个叫矩阵坍缩：多个答案，被压成一个标准答案。虑做得不好的时候，会出现这种坍缩，反过来，一种用法被用得太久，会自己变成一个小小的「标准答案」，把别的用法挡在门外。

第二笔：用法越多，越要防着忘了一。

虑做熟了以后，每一种用法都很顺手。顺手到一定程度，人们会开始记得用法，忘了一。裴苒的组里，将来也许有人只会做「三张效果图」，却不知道

它是怎么来的、为什么要做。这是第 14 章讲过的安的代价，在虑这一级的又一次出现。

遇到这两种情况怎么办？

第一种，是一的框不够用了，要么换土，要么重造，那是横向发展和 0→1 的事，第 31 章和第 40 章再回来。第二种，是用法太多忘了一，办法在第 14 章已经说过：找回来历。

◆ 九、一个完整的例子：三个地方，一致而百虑

教育：裴老师的三个孩子。

裴老师那个「先看这句话是不是孩子自己的」，在她班上遇到三个孩子，用法各不同。

第一个是小周，那个想用新奇开头的孩子。对他，她不说「不许用」，她让他把自己原来那个土气的开头念出来，再问：「你最想让读的人先看到什么？」小周想了想，说是他家后院的那棵老枣树。她说：「就从那棵树写起。」这一句的用法，是引他向自己的东西靠近。

第二个是阿坤，满篇口语的孩子。对他，她让他把同一句话，用三种腔调各写一遍：饭桌上的腔，课堂上的腔，写给校长的腔。写完她问：「这三句，哪一句不是你？」他看了很久，说：「都是我，可是腔不一样。」这一句的用法，是让他分开「话」和「腔」。

第三个是小程，那个转学来的新同学。他很会背范文，一开口就是漂亮的句子。对他，裴老师不拆范文，她让他把背过的一段，改成他自己的说法。他

试了三次，第三次改出来的一句，土，可是真。她在旁边画了一道波浪线。这一句的用法，是让他从别人的话里，往外走一步。

三个孩子，三种用法，一个一。

健康：邵师傅的三种日子。

邵师傅的一，在前面说过：每天至少有一顿，是坐下来吃的。

这个一，在他的三种日子里，有三种用法。

腊月里宴席多的日子，他收档晚，那一顿放在收档以后，不凑合，也不吃得太晚，坐下来，慢慢吃。休息日，他把那一顿放在家里，全家一起，这一顿也是他和裴老师说话的时间。去亲戚家吃席的日子，别人敬酒，他坐在桌子边，这一顿就是那一桌，他也不急着起身。

三种日子，三种安排，那一件事没变：坐下来吃。

这是邵师傅家的做法，不是给你的方子。血压的事，该听医生的，就听医生的。本书只想让你看到，一个已经住下来的一，到了不同的日子里，会自己长出不同的样子。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：裴苒的三份单子。

开头那三份单子，现在回头再看一遍。

给方先生的工期表，是把「话落成字」用在时间上：每一天一个格子，签字，就是把「春节前搬进去」这句话，落成可以对照的字。

给林女士的对照单，是把它用在钱上：A 板子多少钱、B 板子多少钱，签字，就是把「便宜一点」这句话，落成一个可以选择的字。

给梁女士的效果图，是把它用在样子上：三张图，标着做法，签字，就是把「能不能先画给我看」，落成一张看得见的字。

三个客户，三个用法，没有一个是裴苒一拍脑袋想出来的。每一个，都是她把那件事摆在面前，问了一遍：这位客户的话，落成字，该是什么样子？

这里还可以回头看一眼书名里的那四个字：一以贯之。

曾子替孔子解释这句话，用了「忠恕」两个字。本系列第 312 号说，这是得其用而失其体。读到虑这一级，你可以看得更清楚：贯，是一根线穿过千件事。线要是不在，千件事是千颗散珠；线在，千件事是一串项链。虑做的事，就是把珠子一颗一颗穿上去。每一颗珠子不同，线只有一根。

本系列第 340 号《一的传心网络》讲，孟子把一织成了一张网，从己到人，层层往外推，叫扩播。扩播能推得动，靠的就是每一层、每一处，用法都合那一处的土，而不是把同一句话原样喊给所有人。孟子见梁惠王，讲的是「何必曰利」；见齐宣王，讲的是「保民而王」。对象不同，说的话不同。（以上二处据《孟子》首篇，大意）〔待核：详细文字〕所以虑，是扩播能够成立的前一步。

请你把三个例子并排看。裴老师对三个孩子的话，邵师傅在三种日子里的那一顿，裴苒给三位客户的单子，都是「一致而百虑」。

◆ 十、放回日子里

回到开头那个星期一。

那天晚上，裴苒回家，把三份单子的事讲给父母听。

邵师傅听完，拿筷子点了点桌子，说：「就跟炒菜一样。同一锅底汤，客人要辣的加辣，要清淡的加清，汤底不换。」

裴老师在一旁笑：「你们俩，说的是同一回事。」

裴苒问她：「妈，你教书，是不是也这样？」

「我教书，」裴老师说，「是先不急着想怎么说，先看这个孩子现在在哪儿。」

「先看这个孩子在哪儿。」裴苒重复了一遍，在心里记下了。

明天能试：下回碰到一件要你回答的事，比如孩子问你一个难回答的问题，同事来问你该怎么办，先别急着想答案。先花十秒钟，问自己两句：这件事里，我要守的那一个点是什么？对着眼前这个人、这件事，那个点会长成什么样子？

十秒钟的两个问句，会让你的话，从「标准答案」变成「这一个答案」。

你也许会说，十秒钟哪里够。可是想一想，孔子回答问孝的人，一句话就够了：「无违」，两个字。话短，不是因为想得少，是因为那个点早就在，剩下的只是对准。点在，对准是快的；点不在，想一整夜也是乱的。

这也是为什么，虑放在安的后面。前面四级走过了，虑才轻。

孔子在《论语》里答问，几乎没有一句是长篇大论。话少，用法准，这是虑做熟了的样子；话多而散，多半是点还没站稳，在拿话填。

要是你发现自己答不出第一问，那说明那个点还没说得具体，回到第 12 章去找。要是你发现，两问都答出来了，可眼前这件事怎么看都装不进去，那

就是我们在代价那一节里说的情形：一的框不够了。那不是你的错，那是下一步要面对的事，后面的章节会讲。

小旗：虑把一用开了，用开之后，一又多了一个载体，可以往下传，这是下一章的事。

带走的话

一致，所以百虑；先问那个点是什么，再问这件事里它该长成什么样，千种用法都是同一棵树上的枝。

> 小账
>
> 开了哪扇门：开了「同一个一，千种用法」的门。以后碰到不同的人、不同的事，不必换一个一，只需要换一种穿法。
>
> 关了哪扇门：关了「虑是穿透本质」的门，也关了「随机应变就是虑」的门。虑不是挖，也不是乱变，是一致在前、百虑在后。
>
> 这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向发展（1→N）：同一个一，在同构的土里展开。它的边界也清楚：用法再多，出不了这个一的框，框不够用时，要走横向或 0→1。

想一想

一、你最近一次回答别人的难题，用的是「标准答案」，还是「这一个答案」？如果重来一次，你会先问哪两句？

二、你身边有没有这样的人：对不同的人说不同的话，可你总觉得他说的是同一件事？他守的那个点，你能说出来吗？

三、你自己做过的事里，有没有哪一件，用法越来越多，却渐渐想不起来最初是为了什么？

第 16 章

得：N 加了一

◆ 一、阶梯教室最后一排

上周四下午，裴老师坐在阶梯教室的最后一排，听一节公开课。

讲课的是小钟，语文组新来的年轻老师，进校第二年。课文是一篇游记。小钟没有一上来就讲字词，她先让孩子们闭上眼睛，说一说自己去过的最远的地方。说完了，再让他们落笔写。

裴老师在后排愣了一下。

这个办法，是她自己用了二十多年的：先让孩子把话说出来，再让他们把话写下来。她在教研组的会上提过一回，没有讲透，也没有人记笔记。她以为小钟没有听进去。

下课铃响，孩子们涌出教室。小钟一边收教案，一边走到后排，有点不好意思地问：「裴老师，我这样讲，算是学会了吗？」

裴老师没有马上回答。她看着黑板上还没擦的几行字，心里有一样东西慢慢落了地。

那不是「她学会了」。是另一件事：她用了二十多年的那个办法，现在在另一个人的课堂上，自己站住了。

你大概也有过这样的时刻。你教给同桌的一道题，下次考试，他拿去教了别人。你带出来的新人，在你不在场的会上，把你的话说得比你还利索。你做的一道家常菜，被孩子在宿舍里做给室友吃。

这时候，心里升起的，并非「我得到了什么」，而是一种更安静的东西：有一样东西，不需要你在场，也在走。

这一章要讲的，就是这件事。《大学》把它叫作「得」。

◆ 二、《大学》怎么说，刘春华怎么读

《大学》开篇，有一条人人背过的链子：

知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。（《大学》经一章）

链子的最后一环，是「得」。

在它前头，还有一句交代次序的话：

物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《大学》经一章）

这两句放在一起，意思很清楚：七个字并不并排摆着，是一环接一环走出来的。「得」站在最末，它是这一串事走完以后，才有的那个结果。

先看刘春华申请书里的原读法。〔刘春华原读法〕她把七个字读成一个人一生的修养：知是觉察，止是立志，定是心的掌控力，静是环境调柔，安是安住目标，虑是穿透本质，得是生命状态的升华。

先说它对在哪里。

对在两处。第一，她没有把「得」读成「得奖」「得利」那种拿到手一样东西。她读的是状态，是有一种变化发生了。这一点读对了：《大学》里的「得」，从来不是外面的东西进了口袋。第二，她看出这个变化是走完前面六步才有的，不是一步跳上去的。

本书想在这上头改一处。

「升华」这个词，带着一个方向：往上。不过你回想裴老师的那个下午，她身上并没有往上走了一截。变的不是她，是另一间教室里多了一样东西。

所以本书的读法是：**得不是谁的状态升了一级，是那个一，又在一处站住了。**〔本书读法〕

这样写，主语换了。主语不再是「一个人得到了升华」，换成了「一在别处又长成了」。人是在这个过程里显出来的，他不是发动这件事的那个。

◆ 三、本书的说法：N 加了一

先把结论摆在桌上：

得，是 N 加了一。

本书前面几章说过，儒家的智慧是发展的智慧，做的是纵向发展（1→N）：一个已有的「一」，被守住、被展开、被传成很多。这个 N，是个数。一个载体，两个载体，三个载体。

载体是什么？

就是那个一落脚的地方。一根桂花枝从老家院子里剪下来，插进城里阳台的花盆，花盆就是一个载体。邻居看见开花，也剪了一枝，邻居的窗台就是第二个。裴老师的办法在她自己的课堂上站着，那是第一个载体；小钟的课堂上站住了，那是第二个。

每多一个，N 就加一。得，指的就是这一下加。

这样看，七步的最后一步，和前面六步有一点不同。前六步，是在一个地方做事：认出来，锁住，站稳，守住，住下，用开。第七步不在这一块地里了。它越过这块地的边，到了另一块。

所以，得有一个很实在的检验：**离开这块地以后，它还在不在**。

你当然可以问：这样看，前面辛辛苦苦走了六步，岂不只是为了最后一下传出去?

差不多是这样。不过要注意，「传出去」并非前六步以外加上的一项差事，它是前六步做得对的样子。一个办法，如果只在你手上灵，换一双手就散，那么前面的锁住、站稳、住下，都还没有真做成。它们做成了，才传得下去。

本书的七步分两段。知、止属横向发展（1→1），是认出那个一，在你的土里给它定位。定、静、安、虑、得属纵向发展（1→N），是站稳、守住、住下、用开、传下。得，是后一段的终点。

◆ 四、一以贯之，最后一个字是「贯」

本书的副题，是「普通人都能明白的一以贯之」。讲到「得」，正好把这四个字翻出来看。

孔子对曾子说过一句话，对子贡也说过一句：

> 子曰：「参乎，吾道一以贯之。」曾子曰：「唯。」（《论语·里仁》4.15）

> 子曰：「赐也，女以予为多学而识之者与？」对曰：「然，非与？」曰：「非也，予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）

大意是：你们以为我学得多、记得多吗？不是，我是拿一个东西穿起来的。

本系列第 312 号《一的原材料库》说过，曾子把这个「一」译成了忠恕，得其用，失其体。那是站在外面的判语，这里先不翻它。只看这四个字的字面：一，以，贯，之。

前三个字，七步已经走过了。「一」是知和止认出、锁住的那个点。「以」是定、静、安、虑，拿着它做事。最后一个「贯」呢？

「贯」是用一根线把许多东西穿起来。穿的是许多件事、许多个地方，一件可不够。

所以，**得就是「贯」字落了地：同一根线，穿过了又一处。**

这样看，一以贯之从来就不是一种心里的境界，它是一串看得见的结果：这个一，在这间教室里，在那个后厨里，在另一家公司的清单上，都认得出来。线上串的珠子越多，N 越大。

◆ 五、四书怎么接力，得落在哪一棒

站上第 340 号《一的传心网络》的前言，把四书排成一个接力：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。

本书加一样，《易》管处境。

放进这个接力里看，「得」是《大学》把人装好以后，交给《孟子》去联网的那个交接点。

《大学》装人，装到「得」，装的是一个能站稳、能用开的人。不过装好了，并不会自动传出去。要传，得有一张网。孟子造的就是这张网。他说：

老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。（《孟子·梁惠王上》1A7）

大意是：敬我家的老人，也推到别人家的老人身上；爱我家的孩子，也推到别人家的孩子身上。

第　340　号把这叫作推恩，是一在差等网络里的扩播算法。本书沿用这个词：扩播。

得，就是扩播的落点。一个节点接上了，N 加一。

可是这里有一处，前卷没有细讲，本书补一句。〔本书读法〕

扩播，是同一个一在同构的土里放大。它默认新的节点，土和旧节点是一样的。可是小钟的课堂不是裴老师的课堂，小马的餐厅不是办公室。每一个新节点，在接上之前，都要先过一次小小的 1→1：拆开，对土，重组。

没有这一次，扩播出去的，就是一份原样搬来的东西，不是一个活的一。

孟母三迁，第 340 号叫作「护场」：传心之前，先把土护好。落在得上，就是这个意思。传之前先护场，传之后才有得。

◆ 六、先说对：这条路为什么走得通

在说它的代价之前，先把公道还够。

本系列第 314 号《一的总装线》说过，《大学》把发生的引擎改装成了恒温器：知止定静安虑得是一串「阻尼级联」，一级压一级，最后只能收敛出一个「得」，发散不出一个「生」。

那是站在外面判它缺什么。现在站到里面来看。

收敛，恰好是纵向发展要的东西。

你想想，要把一个办法交给一百个人，最怕的是什么？最怕的是它在传的路上越传越散，到第十个人手里，已经不是原来那个东西。一级压一级的收敛，正是在防这个。每一环都把上一环的余波压下去，直到停在一个稳的地方。

所以《大学》这条链子，用在纵向发展上，是对的。它装人，装的就是这样一个人：前面六环走过了，这个人身上，那个一已经站稳，并且有余力往外去。装到「得」，不过是把已经有的稳，向外多送出去一段路。

这也是为什么 314 号说它是「总装线」，本书并不反对。总装线的好处，在于每一个出厂的人，都带着同一个一。1→N　要的，恰是这个。它就是为了让一个已有的一，稳稳地落下去，稳稳地传下去。

具体说，它对在四处。

第一，起点是确定的。《大学》要你先「知止」，先认出那个已经在的点。起点定了，后面的事才有方向。

第二，次序是可教的。「知所先后」，先做什么、后做什么，可以讲给别人听，别人照着也能走。

第三，成本低。不用每个人都重新发明一遍，接过来，用下去。

第四，经得住时间。孔子说过，一个朝代接着一个朝代，礼是有承接的：

> 殷因于夏礼，所损益，可知也；周因于殷礼，所损益，可知也。其或继周者，虽百世，可知也。（《论语·为政》2.23）

大意是：殷承接夏的礼，减了什么、加了什么，看得清；周承接殷，也看得清；往后哪怕过一百代，也看得清。

「因」是承接，「损益」是减和加。承接，是 N 往下加；损益，是在载体上改做法。这句话，几乎就是「得」的古文版：一个一在传，传的路上做法有增减，一本身认得出来。

◆ 七、诚：传下去，不走样

得，最难的一处，是传的时候不走样。

你一定玩过传话的游戏。十个孩子排成一排，第一个人在第二个人耳边说一句话，第二个再传给第三个，传到第十个，说出来的话已经面目全非。

「明天下午三点在操场集合」，传到最后成了「明天下午三点钟吃饭」。

哪一个孩子都没有故意改。每一个孩子都认真传了，差一点点，就在每一次耳边的交接里。

《中庸》里有个字，就是管这件事的：

诚者，物之终始，不诚无物。（《中庸》第 25 章）

大意是：诚，贯穿一件事从头到尾；没有诚，就没有这件事。

本系列第 313 号《一的宪章》把「诚」读成保真传输协议。这是个很准的说法。「诚」不是说人心里要真，它说的是：传下去的，必须是原来那个东西。

回到桂花枝。从老家院里剪枝，剪口要利，不能撕烂；包湿布，路上不能干；插进新土，深浅要对。每一步都不是在「加」什么，是在「别丢」什么。枝子到了阳台，它还是那根枝子。

孔子自己说过：

述而不作，信而好古。（《论语·述而》7.1）

「述」是照原样讲出来，「作」是另造新的。这句话常被人读成孔子保守。本书换一个看法：他是在做　1→N　的诚。要传的是一，不是他自己的新意。

曾子每天要问自己三件事，最后一件：

传不习乎？（《论语·学而》1.4）

大意是：老师传给我的，我温习了没有？

这里又是一层诚：接过来的人，要自己再过一遍，才不会在自己手里走样。

不过要请你记住一个分寸。诚要保的是「一」，不是「做法」。

小钟那节课，有个孩子说话结巴，先说后写，对他不灵。小钟没有硬套。她让他先画一张图，再对着图说几个字，再写。

下课以后，裴老师一直在想这件事。

小钟改的是做法。她没有改的，是裴老师办法里那个一：**先有出口，再有落笔**。说也好，画也好，都是出口。

这就是「静」留下来的规矩：外面的差异，只能改到做法这一层，改不到那个一。得，是在这个规矩下传的。

◆ 八、怎么知道得了没有

「得」靠自己宣布，不算数。你说你得了，不算。

有三个记号，可以看。

第一，换了手，还灵。办法在你手里灵，不稀奇。到了另一双手里，也灵，这才叫载体多了一个。

第二，换了事，还认得出。小钟的游记课用上了，下一周她讲一篇议论文，同样是先说后写。题目换了，一没有换。如果换一篇文章就不认得了，那是只学到了一个「游记课的流程」，没有学到那个一。

第三，你不在场，也在走。这是最硬的一条。裴老师坐在后排，是一种在场。真正的得，是她不坐在那里，小钟照样这样讲。

这三条，还有一个共同的好处：它们都是看得见的事，不用靠谁的自我感觉。

你可以拿这三条去看看自己手边的事。你带了三年的徒弟，哪一样是他换了地方还用得上的？你教给孩子的一个习惯，换了学校、换了老师，它还在不在？

◆ 九、代价登记

「得」的好处讲了，现在要登记它的代价。本书的姿态是：先说对，再登记代价，再补上缺的那一条。

代价有三笔。

第一笔：得的是已有之一。

你得到的，是一个本来就在的东西，它被传到了更多的地方。这条路上，没有一个从无到有的新东西冒出来。0→1，不在这条路上。

这算不得批评。纵向发展本来就是这个意思。不过要看清它的边：一条只会得、不会造的路，当旧的一失灵的时候，它自己拿不出新的一。第 40 章，会专门回来讲这件事。

第二笔：得得久了，会忘了来历。

本系列第 331 号《夫子之道》说过：「一」不是天给的，是人造的；乱世有人造它，治世有人守它，守久了便忘了它是造的。

你想想，一个办法传了三代。第一代知道它为什么这样做；第二代知道要这样做；第三代只知道一直是这样做的。到那时，N 的数字很大，一却已经是空壳。

孟子也看到了这个衰减：

君子之泽，五世而斩。（《孟子·离娄下》4B22）

大意是：君子留下的影响，传到第五代就断了。

这句话常被拿来讲家道。放在「得」上看，它说的是：载体加得再多，如果每一次都只是照着传，不回头问一句「这个一当初是为什么立的」，传到第五代，就断了。

第三笔，是失败回不来。

第 312 号还指出一件事：孔门里，道不行的时候，这个失败往往被封存成了一种姿态，没有回过头去修订那个一。放到「得」上，就是：一传到新的载体上，如果在那里不灵了，传的人容易说「是他没学好」，不容易说「是这个一在这块土里要改」。

这样一来，N　越大，没被修订的错就越多。得的另一面，是每多一个载体，就多一个可能发现问题的地方。不过只有回写的口子开着，这个发现才进得来。

怎么办？照样要得，只是得的同时，留一个回头的口子。这个口子，就是下一章要讲的：得之后，又是知。

◆ 十、三界各一例

教育。回到裴老师和小钟。那天晚上，裴老师回家以后，在备课本的空白处写了一行字，不是教学步骤，是那个一：「先有出口，再有落笔。」

第二天她把这行字抄给了教研组的另外两位老师。

没有会议，没有总结。这行字在三间教室里，各自长成了不同的样子。数学组的老师借去，改成了「先让孩子说解法，再让他写」。

N 又加了一。

不过裴老师也记得护场这件事。三间教室的孩子不一样，她没有把自己的做法发给他们，只发了那一行字。做法，让每位老师自己的班去长。这样传，传出去的才是一，不是一份流程。

健康。邵师傅五十五岁，在一家饭店做了三十多年厨师。上个月体检，医生说他的血压偏高。他回到后厨，什么也没说，照常颠勺。

到了晚上，他在灶台前站了一会儿。

他的手艺里有一个老规矩：出锅前，自己先尝一口，再决定要不要再加。这个规矩，他一直用在菜上。那天晚上他忽然想，这个「先尝一口」，是不是

也可以用在自己身上：不是吃什么药、忌什么口，那是医生的事。他想的是，每天做完活，先听一听身体怎么说，再决定接下来做什么。

身体是一个会说话的搭档，用不着当成要被管的东西。他这样想，是在和自己的身体相处，把一个手艺里的习惯，搬到了另一块地上。

后来，带徒弟小刘的时候，他把这个规矩说得更宽了：「先尝一口，再下手。」小刘不知道他背后还有这一层，可是这个规矩，在小刘的手上站住了。

这是邵师傅身上的 N 加了一。说得再准一点：加的不是什么养生办法，是一个手艺里的老规矩，多了一块落脚的地方。有一回小刘问他：「师傅，您怎么知道这锅够了？」他想了想，说：「你先问问自己的舌头，它不会骗你。」这句话是他自己都没想到的新说法，可是那个一，认得出来。至于他的身体，血压、用药、饮食，要听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒二十八岁，刚升了项目主管。她手下三个组员，各带各的客户。

她做了一份交接清单：进场前问五件事，离场前核五件事。她不想要一份写给自己看的笔记，她想要的是，别人拿去也能用。

三个月以后，其中一个组员小马，从办公室装修转到餐厅装修。清单拿去，开头三条照旧，第四条他自己改了两行：餐厅的排烟，必须先问。

裴苒看到清单的新版本，没有说话。她把小马改的那两行，加进了自己的版本里。

那天晚上，她在日记本上写下：「清单是我的，可是那两行，是他的。」

这就是得。一没有变，做法在新的土里长出了新的枝。

你再往下看一层。小马改的那两行，对裴苒来说是一次回写：新载体上长出来的东西，回头改了原来的清单。如果她当时说一句「照我的来」，那么 N 虽然加了一，那个口子就封上了，下一个载体遇到排烟这类事，仍旧要自己撞一回。

得的好处，要靠这个回写的口子，才能一圈一圈攒下来。

◆ 十一、放回日子里

回到开头那个下午。

小钟问：「我这样讲，算是学会了吗？」

裴老师后来想了很久，才找到一句回答。她说：「你学会的，不是我的办法。是你自己的课堂，现在有了这个办法。」

这两句话的分别很小，却很要紧。「我学会了你的办法」，一，还挂在别人名下。「我的课堂有了这个办法」，一，已经在这块土里有了自己的根。

今晚可以试一件小事：想一想，你手上有哪一样东西，是别人教给你的，现在已经能离开他，自己用？再想一想，你有哪一样东西，是你能教给别人的？

先别急着教。

教之前，先做一件更小的事：把你要传的东西写成一句话，不写步骤，只写那个一。写不出来，说明你手里的还只是做法。写出来了，再去找第一个愿意接的人。找的时候也要看他的土：他的日子里，有没有一块地方，正好放得下它。

这件事做起来不大，可是《论语》里「一以贯之」的全部分量，差不多就在这里。

先看一看，那个东西里头，哪一部分是一，哪一部分是做法。

◆ 十二、一圈走完，下一圈从哪里起

最后补一件事，给下一章留个门。

你注意到没有，上面三个例子里，每一次「得」发生之后，紧接着发生的，都是一次「认」。

裴老师把那一行字抄给另外两位老师，数学组的老师拿去，第一件事是读它、问它：这一行字，放在我的班上，说的是什么？这是认，是第二圈的知。

邵师傅教小刘「先尝一口」，小刘接过来，第一件事是弄明白：师傅说的「尝」，对一个刚入行的人，尝的是什么？

小马改清单，也是从认开始：他先看了餐厅排烟这件事，认出清单里哪一条对得上，哪一条对不上。

得之后又是知。不过这个知，认的已经不是原来的那一个一，而是「这个一在新载体里的样子」。七步就这样接成了一个环。第 17 章，会把这个环完整地画出来。

再提醒一句，别把得想得太大。

得不用等到一件大事。一句话被同桌记住，一个习惯被孩子学去，一个做法被新人改了两行，都是得。N 加一，加得很小，可是每一个，都是真的。

带走的话

得不是拿到手，是传下去：同一个一，在别处又站住了一回，N 就加了一。

小账

开了哪扇门，关了哪扇门：开了「传下去」这扇门，把得从一个人的升华，读成一在更多地方站住；关上了「得到什么」那扇门。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？纵向发展的最后一站。可是每多一个载体，就是一块新土，所以它也是下一轮横向发展的起点。

想一想

你教给过别人什么？他换了地方以后，还用得上吗？用得上的那一部分，是不是你当初没有说出口的那个一？

你手上有没有一样东西，传了几代以后，大家只记得「一直是这样做的」？如果有，你能不能找到它当初为什么这样做？

接你手的那个人，他的土和你的土，差在哪里？这个差，是不是该在传之前先问一句，而不是传之后再抱怨他学得不像？

第 17 章

七步是一个环

◆ 一、腊月二十七的晚饭

腊月二十七，裴家的晚饭比平时晚。

裴老师把最后一摞期末卷子推到桌角，端起碗，忽然说了一句：「我教了三十年书，怎么觉得，又回到头一天了。」

邵师傅正在夹菜，手停在半空。

「新来的小钟用了我的办法，用得比我好。我坐在后排听，听着听着，发现她改了两处。那两处，我自己没想到过。」裴老师顿了顿，「我得重新去弄明白，我那个办法，到底是个什么东西。」

裴苒放下筷子，笑了一下：「妈，我这周也是。小马把我的清单改了，我今天一整天都在想，原来我那份清单里，哪一条才是不能动的。」

邵师傅把那口菜咽下去，慢慢说：「我也是。上个月医生让我先听听自己的身体，我就想，干了三十年的灶台，我到底认不认得它。」

三个人对着一桌菜，谁也没再说话。

你有没有过这样的时刻：事情明明做成了，传出去了，心里却冒出一个老问题，像是要从头再来一遍？

很多人把这种感觉当成退步。本书的看法正相反：这不是退步，是一个环转到了接口的地方。

这一章要把七步从头到尾连成一个环。

◆ 二、古今材料：终而复始

《大学》开篇那段话，大家背得最熟的是前半。它还有一句，常被人跳过去：

> 物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《大学》经一章）

「事有终始」四个字，说的就是一件事有个终，也有个始。这两样东西，放在同一句里，当时的人并没有觉得矛盾。

《中庸》说得更直接：

> 诚者，物之终始，不诚无物。（《中庸》第 25 章）

大意是：诚，贯穿一件事的终和始；没有诚，就没有这件事。

「终始」二字，终在前，始在后。不是先有始、再有终，是一个终，接着另一个始。

孔子谈自己的一生，用的也是这个样子：

> 吾十有五而志于学，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。（《论语·为政》2.4）

这段话常被读成一条上升的线。你只要换一个角度看：「志于学」是起点，「从心所欲」是终点，可是「知天命」「耳顺」这些，哪一个不是在回头认一回自己已经走过的路？

到了《易》里，这个意思更清楚：

易穷则变，变则通，通则久。（《周易·系辞下》）〔待核：所在章次〕

大意是：事情走到头，就要变；变了就通；通了才能久。

《易》六十四卦，最后一卦是未济，《序卦传》是这样收尾的：

物不可穷也，故受之以未济终焉。（《周易·序卦》）

大意是：事物没有走到穷尽的时候，所以最后接的是「未济」，也就是还没渡过去。

这一条链，从乾开始，到未济结束，末一个字却是「还没完」。《序卦》本身，就是一个收口不收死的环。（第 25 章，会回到这一卦。）

◆ 三、本书的说法：一个环，前二后五

先把结论摆在桌上：

七步不是一条线，是一个环。得了以后，又是知。

这句话要拆开讲，因为里头有三层意思。

第一层，七步有次序。知、止、定、静、安、虑、得，先后不能乱。《大学》说「知所先后，则近道矣」，本书一字不改地接过来。

第二层，七步分两段。知、止属横向发展（1→1）：认出已经在的那个一，在你的土里给它定位。定、静、安、虑、得属纵向发展（1→N）：站稳、守住、住下、用开、传下。

两段的分界线，在止和定之间。

这条线是全书最要紧的一条线，所以多说几句。止，锁住的是一个点；点锁住了，定才有东西可以靠，静才有东西可以守。如果还没有锁住，就急着往下走，那么定的是一团模糊的东西，静的也是。

第三层，得之后，回到知。

上一章说，得是 N 加了一：同一个一，又多了一个载体。每一个载体，都是一块新土。新土里，那个一的样子不会完全和旧土里一样，所以要重新认一遍。认的不是原来的那个一，认的是「这个一在这块土里长成的样子」。

用桂花枝来说，更好懂。一根枝子从老家的院子里剪下来，插进城里阳台的花盆。第一遍，你要认：这是什么枝，它有什么脾气，能不能剪。这是知。要给它找一个位置，朝南还是朝东，这是止。接下来它站稳了，扎下根，开了花，这是定、静、安。你把它用开了，剪一枝给邻居，这是虑。邻居的窗台上也开了花，这是得。

可是邻居的窗台朝北。邻居拿到枝子的第一件事，是重新认：这枝子在朝北的窗台上，还能不能活。

全书的判词，在这里可以再读一遍：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

放在环上，这句话就有了形状。知和止是横向，定到得是纵向，次序是先横后纵：先迁进你的土，再在那里展开。可是得了以后，又回到知。纵向走到头，就是下一次横向的起点。两个方向不是两条路，是同一个环的两段弧。

儒家的老路，把环上的后五步练得很熟，前两步留在了手艺里：比兴，格义，一点一点地做，却没有人说「这是一条道」。本书要补的，就是把这两段弧接上。

这就是环。每转一圈，不是回到原点，是回到「新的原点」。更准确的说法，是螺旋。

这里还有一个扣回来的地方。副题叫「普通人都能明白的一以贯之」，一以贯之的「贯」，是一根线穿过许多珠子。环告诉我们，线不是一次穿完的。每穿过一颗珠子，要先把线头对准那颗珠子上的孔，也就是先横后纵：先 1→1，再 1→N。

◆ 四、先说对：直线为什么先行

说到这里，你可能要问：《大学》本来是一条直线，为什么要把它改成环？

先说它的直线对在哪里。

本系列第 314 号《一的总装线》说过，《大学》把发生引擎改装成了恒温器：定静安虑得，一级压一级，只能收敛出一个「得」。那是站在外面的判语。站到里面来，直线有三样好处。

第一，它给了起点。一个初学者，进来先知止，不用问「我该从哪里开始」。

第二，它给了终点。得了，就是做成了，可以歇一歇，可以交差，可以教别人。

第三，它给了次序。不会有人先去「虑」，再回头去「知」。

这三样，环都不取消。环只是在终点的旁边，开一扇门：从「得」出去，不是出了这条路，是又走进下一圈的「知」。

再说刘春华的原读法。〔刘春华原读法〕她的七字，是一个人一生的修养线：从觉察到升华，一路往上。她这样读，是把七步读成一个人从低到高的成长。这个读法有它的道理：一个人确实是在一遍遍走过之后，才一点点沉稳起来的。

不过本书看的，是那个「一」，不是那个人。一在这个人身上站住了，又在另一个人身上站住了，这是环的两圈。人是在这个过程里显出来的，所以环转到哪里，人就显到哪里，用不着再说他升了几级。

◆ 五、七步一张表

下面这张表，把七步放在一起看。第 5 到 10 章讲过的分工，这里也一并带上：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网，《易》管处境。（前四样是第 340 号《一的传心网络》前言排出来的接力，加上《易》，一共五样。）

步	属哪一段	新读法一句	要登记的代价
知	横向	认出已经在的那个一	认错了，后面全错
止	横向	在你的土里给它找位置，锁住那一个点	锁得太死，土变了也不肯挪
定	纵向	点锁住了，变化不再拖着走	定得太早，没验过土
静	纵向	外面的差异，只改到做法	静成了僵，该改的也不改
安	纵向	从照着做，到本来就这样	住久了，忘了来历
虑	纵向	同一个一，对准眼前这件事	用得太散，一被用薄了
得	纵向	N 加了一，可以往下传	得的是已有之一，0→1 不在此路

表里的「代价」一栏，每一步各有一笔。后面几章，还会一笔一笔展开。这里先记一件事：代价不是缺点，是这一步在哪里需要有人回头看一眼的记号。

◆ 六、四个转弯处

环上有四个地方，是最容易出岔子的转弯。

第一个，知到止。认出来了，却不肯锁。很多人到这一步就停了，因为锁住一个点，意味着别的点要让出去。裴苒做清单的时候，花了一个星期才肯承认：五件事里，其实只有一件是不能动的。

第二个，止到定。这是横向和纵向的分界。锁住了，才敢放手让它去展开。《中庸》里「执两用中」的话，第 5 章讲过：一号位锁住，其余随时而动。这里的转弯，就是把「锁」交给「动」。第 313 号叫这个「伺服」：主轴不动，别的跟着调。

第三个，安到虑。住下来的东西，忽然要拿去对付一件陌生的事。这是最容易失灵的地方，因为「本来就这样」的感觉，让人不愿意再想。第 15 章已经讲过：虑在安之后，是用开，不是重想。

第四个，得到知。这是最少被人注意的转弯。得，让人以为事情做完了。其实此刻最要紧的一件事，是回头问一句：它在新地方，到底长成了什么样子？

这四个转弯，分别对应《论语》的两句话。一句是孔子对子贡说的：

予一以贯之。（《论语·卫灵公》15.3）

一句是对曾子说的：

吾道一以贯之。（《论语·里仁》4.15）

本系列第 312 号《一的原材料库》说，曾子把这个「一」译成了忠恕，得其用，失其体。放在环上看：忠恕是「用」，是安到虑的那一段；「体」，是知到止的那一段，是认出、锁住的那个一本身。孔子说的「贯」，管的是整个环，曾子答的「唯」，只接住了环上的一段。

这个判断，本书标〔本书读法〕。

◆ 七、环和《易》的三义

七步转成环，还有一个老出处，在《易》里。

传统上说，「易」字含三义：不易，变易，简易。这个说法，汉代的《易纬》里有，后来郑玄等人接着讲〔据二手〕，经文本身并没有这三个字连用的原话，所以这里只当作读《易》的一条线索。

本书把它排到环上去。〔本书读法〕

不易，对应止：锁住的那个点，不随外面变。变易，对应虑：同一个一，面对不同的事，千种用法。简易，对应得：传下去的，必须是简的，简到换一双手也拿得住。

三义合起来，正是环的骨架：有一个不动的，有一个动的，还有一个能传的。

《系辞》里有一句话，管的是最后一样：

易则易知，简则易从。（《周易·系辞上》）〔待核：所在章次〕

大意是：容易，就容易懂；简单，就容易跟着做。

一个办法，如果传三个人就要写三页说明书，它就不是简。真正传得下去的，常常是一句话。裴老师的那行字，裴苒的那页纸，邵师傅那句「先尝一口」，都是这个样子。

简，不是浅。简是把一压到最小，同时一个字也不丢。

◆ 八、一圈能有多长

环可以很大，也可以很小。

小的，一个晚上就能转完。比如裴老师教一个孩子系鞋带。先认出这个孩子的手劲，这是知。再让他学会拉紧一个结，这是止。重复几次不松，是定；换一双鞋也不乱，是静；不用想就会系，是安；换成蝴蝶结，是虑；回头教弟弟，是得。弟弟的鞋带又细又滑，他又要重新认一遍。

大的，要几十年。比如一个家，一门手艺，一种教法。

教育。裴老师把一个学期，当成一圈。开学第一周，认出这个班的土：谁话多，谁不敢说，谁字写得好但不爱写。这是知。第二到第三周，选定一个点锁住：先有出口，再有落笔。这是止。接下来的六七周，定、静、安，直到孩子们不用提醒，就先说后写。期中以后，换文体，换课型，是虑。期末，让孩子把这个办法讲给别的班，是得。

寒假一到，第二学期又来了新的孩子。她发现自己又在做知。

健康。邵师傅的一圈，短得多。他把「先尝一口，再下手」带到自己身上的第一周，只是认：每天下班，哪一个时刻，身体的话最听得清。这是知。接着他把这件事锁在每天收工后的一刻钟里。这是止。

后面的定、静、安，都是时间的事。一个月过去，这一刻钟已经变成了习惯，不用提醒。这是安。至于血压怎么样、要不要吃药、饮食怎么调，那是医生的事，和这个环没有关系。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒的一圈，跟着一个项目走。接活的前三天，认客户，认场地，认预算。这是知。她选定的那个点是：先问清楚甲方最不能退让的一件事。这是止。接下来，施工，改图，换材料，是定、静、安、虑。项目交付，她把整个过程整理成给新人的一页纸，这是得。新人拿到那页纸，要去另一个客户那里重来一遍，又是知。

◆ 九、七卷怎么读

本书是全套「中华文明的发展之道」的第一卷。后面还有七卷：知、止、定、静、安、虑、得，每卷一个字，每卷八卦。

先说这样排的来由。

《大学》给了七个字，《易》给了六十四卦。把六十四卦分成八份，一份给总纲，七份给七步。每一步，都配上八种处境：这一步，在八种不同的天时地利里，各自怎么走。

总纲八卦是：乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济。它们是整个环的骨架：一怎样被给出来，被托住，刚落地怎么难，通了怎么办，堵了怎么办，怎样回来，成了以后的危险，成而未完的接口。第 18 到 25 章，一章讲一卦。

知卷的八卦，是蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽。止卷是艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄。定卷是恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎。静卷是坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过。安卷是颐、井、谦、豫、

咸、兑、旅、归妹。虑卷是讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革。得卷是大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮。

七卷各管环上的一步，可以用一句话先记住。知卷管认：认出已经在的那个一。止卷管锁：在你的土里给它找位置。定卷管不被拖着走。静卷管差异只改做法。安卷管本来就这样，也管忘了来历。虑卷管用开，还管一失灵了怎么办。得卷管往下传。

读法有三条路。

第一条，顺着读。从知卷读到得卷，走完一整圈。这是给想系统学的人。

第二条，对着读。你手边有一件事卡住了，先看它卡在环上的哪一个转弯，再去读那一卷。比如孩子学一样东西，总是学不稳，多半卡在止到定，去读止卷和定卷。

第三条，挑着读。你的日子里正好撞上一个处境，就去找那一卦。比如刚换了岗位，是屯；觉得处处不通，是否；刚做成一件事，是既济。这是《易》的用法：处境在先，路在后。

三条路，哪一条都可以。可是有一件事请你记住：七卷各管一步，每一卷的第一章，都会回到这一章画的环上，告诉你它在环的哪个位置。

◆ 十、环转歪了的样子

环转得好，是什么样子，上面讲了。现在讲转歪了的三种样子。认得出歪，比认得出正更有用。

第一种，只展不迁。有一个同事老周，在住宅项目上做了十年，有一套很顺手的流程。公司接了一家商铺，他把整套流程原样搬过去，三个月里返工了

三次。他不是不认真，是跳过了知和止，直接从定开始。这就是第五编要讲的那种失真：本来该换土，却做成了放大。

第二种，只迁不展。邵师傅的店里，来过一个很聪明的学徒，每一道菜都要改一改，改得头头是道。半年过去，没有一道菜是他的。他认了又认，换了又换，可是从来没有哪一个点真正锁住过。那个一，没有在他手上站住，所以也就没有什么可以传。

第三种，断环。得了以后，没有回到知。裴苒后来跟我们说起另一家公司，那里有一份用了八年的流程，墙上还挂着，但没有人记得最初为什么这样定。每个新人都被告知「照着做」，没有人被告知「这是什么」。这份流程，是一个断掉的环。它的好处还在，它的来历已经没了。

本系列第 331 号《夫子之道》把这叫作「守久了便忘了」。环，就是对付它的办法：每转一圈，都有一次从头认的机会。

孔子自己，其实给过一条类似的纪律：

子绝四：毋意，毋必，毋固，毋我。（《论语·子罕》9.4）

大意是：孔子杜绝四样毛病，不臆测，不绝对，不固执，不自以为是。

第 312 号把它叫作「四毋反固化」。放到环上看，「毋固」说的，正是别让哪一步冻住。环转，就是不固。

◆ 十一、环和前卷怎么对账

最后，把这个环和站上的前卷对一次账。本书的姿态是：前卷站在外面判它缺什么，本书站在里面看它为什么管用，再把缺的补上。

第 312 号《一的原材料库》给料，里面的调参律说，同一个问题，按提问者的参数，给出不同的答案。放到环上，调参发生在虑：同一个一，对准不同的人、不同的事。

第 313 号《一的宪章》定一，讲伺服：主轴锁住，其余跟着调。放到环上，伺服发生在止到定的那个转弯。

第 314 号《一的总装线》装人，讲阻尼级联：一级压一级，收敛到得。放到环上，这是从定到得的那一段弧。它判《大学》只能收敛，不能发散，这个判语在弧上是对的。环补的是弧的两头：得之后接知，知之前先有横向发展的那一次迁进。

第 340 号《一的传心网络》联网，讲扩播和护场。放到环上，扩播是得，护场是进入新土之前的那一步，也就是横向发展的功夫。

四卷合起来，纵向发展的整条弧，已经有了名字。它们共同没有讲的，是弧的起点怎样接上：一怎样从别的土里搬进来。本书的横向发展，补的就是这一处。〔本书读法〕

◆ 十二、环的边界

最后说环管到哪里为止。

环管的是一个已有的一，怎样被认出、迁进来、守住、展开、传下去。它管得很好，因为这个一是现成的。

它管不到三件事。

第一，一从哪里来。环从知开始，知的是「已经在的那个一」。这个一是怎么造出来的，不在环里。第 3 章说过，那是 0→1 的事，道家管得多些。第 40 章会回来。

第二，一失灵了怎么办。在新土里转了几圈，那个一始终长不活。这时候，环转得再顺也没用，要换一个一，甚至造一个新的。第 24 章的既济和第 25 章的未济，会预先摆出这个口子。

第三，环空转。载体换了一个又一个，每一圈却只剩下得，没有知，也就是只展不迁，把一原样搬到新的地方。第五编讲的就是这种失真：该换土的时候没有换，而是放大。

环的好处，是知道自己的边。

◆ 十三、放回日子里

回到腊月二十七的那张饭桌。

裴老师后来补了一句：「我教三十年书，其实是教了三十遍头一天。」

邵师傅笑了。他说：「那说明你每一天都认真。」

裴苒没有说话。她回到房间，把那份交接清单打开，在最上面加了一行字，不是步骤，是她要问自己的一句话：「这一份，在新的地方，长成什么样了？」

你今晚可以试一件小事：想一想你手边最近做成的一件事，它现在走到了环上的哪一步。如果是得，就别急着庆祝，先问一句：它在新的地方，是不是又需要我重新认一遍？

再往深里想一步。这个环，其实你早就转过。你小时候学骑车，是认，是锁，是站稳；后来你教别人骑车，是得；教到一个腿短的孩子，你发现自己要从头认他的车、他的腿、他的胆子，又回到知。只是那时候没有人告诉你，这叫一个环，你就这样转了一辈子。

现在知道了，转起来会更省力。该横着迁的时候，不硬往下推；该纵着传的时候，不再回头改一。次序记住一句就够：先横后纵。

最后记一句，给今晚。

环转得好不好，不看转了几圈，看每一圈的接口处，有没有人肯回头问一句。裴老师在后排问了，裴苒在清单前问了，邵师傅在灶台前问了。三个人问的话不同，问的是同一件事：它在这里，长成了什么样子。

带走的话

七步是一个环：得了以后又是知，认的不是旧的那个一，是它在新土里长成的样子。

> 小账
>
> 开了哪扇门，关了哪扇门：开了「得之后回到知」这扇门，把七步从上升的直线，读成转着走的环；关上了「得了就完」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两者的接缝：前二后五，得到知这一转，正是纵向发展通向下一次 1→1 的地方。

想一想

你最近做成的一件事，传给了谁？接手的人，是不是又从头认了一遍？

你手边有没有一件事，转了好几圈，每一圈只有「得」，没有「知」？它传出去的，是活的一，还是一份原样的搬运？

第 四 编

总纲八卦：发展之道的骨架

这一编八章，一卦一章：乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济。每章五步走：经，诸经之解，横向迁移，纵向展开，边界。**八卦从一被给出写到成而未完，正好是一条发展之道的首尾。**

第 18 章

乾：一被给出来

◆ 一、夜里十一点的灯

裴苒升主管的第一个星期，夜里十一点还坐在公司里改方案。

工位隔板上，贴着一张便利贴，是大学时的室友送她的毕业礼物，上头只有六个字：自强不息。她抬头看了一眼，又低下头去。

手机亮了，是妈妈发来的：「还没睡？累不累？」

她回了一句：「不累。」然后把手机扣在桌上。

其实她累。不过那六个字贴在那里，像一把尺子，量着她该撑到几点。她不太确定，那六个字到底是在给她力气，还是在要她的命。

你大概也有过这样的时刻。一句古话，从小背到大，到了真要用的日子，却不知道该怎么用：是照着字面撑下去，还是把它放一放？

这六个字出自《周易》第一卦，乾。

本书的第四编，一卦一章，讲八个卦。头一个，就是乾。它是六十四卦的第一卦，也是总纲的第一章：一被给出来。

按本书的规矩，讲每一卦，都走五步：经，诸经之解，横向发展（1→1），纵向发展（1→N），边界。下面一步一步走。

◆ 二、经：乾卦怎么说

先把经文摆出来。

卦辞只有四个字：

乾：元，亨，利，贞。（《周易·乾·卦辞》）

六爻，从下往上数。本章挑四条：

初九：潜龙勿用。（《周易·乾·初九》）

九二：见龙在田，利见大人。（《周易·乾·九二》）

九三：君子终日乾乾，夕惕若，厉，无咎。（《周易·乾·九三》）

上九：亢龙有悔。（《周易·乾·上九》）

最后还有一条，只有乾和坤两卦才有，叫「用九」：

用九：见群龙无首，吉。（《周易·乾·用九》）

大意如下。

「元亨利贞」是四个字，后面会逐个讲。初九说，龙潜在水下，不要用它。九二说，龙出现在田野上，有利于见到德高的人。九三说，君子整天勤勤恳恳，到了晚上还警惕着，有危险，没有过错。上九说，飞得太高的龙，会有悔。用九说，看见一群龙，没有谁当头，吉。

这几条，一条比一条往上。初九在最底下，上九在最顶上。从「不要用」到「会后悔」，中间隔着整整一个过程。

◆ 三、诸经之解

先说《易传》。传统上，《易传》（也叫十翼）归于孔子（《史记·孔子世家》：孔子晚而喜易，序彖、系、象、说卦、文言）；欧阳修《易童子问》以来，历有怀疑。本书不裁决，只当它是早期儒家读《易》的一层。

彖传对乾卦的解释是：

> 大哉乾元，万物资始，乃统天。云行雨施，品物流形。（《周易·乾·彖》）
>
> 乾道变化，各正性命，保合大和，乃利贞。（《周易·乾·彖》）

大意是：乾的那个「元」太大了，万物都靠它开始，它统领着天。云走雨落，各样东西各自成形。乾道变化，让每一样东西，端正自己的性命，保住和合的大和谐，才叫利、叫贞。

大象传，也就是每卦都有的那句「君子以」开头的话：

> 天行健，君子以自强不息。（《周易·乾·象》）

「健」，是天的行走方式，它不停，不乱，周而复始。「自强不息」，是君子拿它做榜样。

文言传逐字解释了「元亨利贞」：

> 元者，善之长也；亨者，嘉之会也；利者，义之和也；贞者，事之干也。（《周易·乾·文言》）

大意是：元，是众善中最先的；亨，是美好事物的会合；利，是各得其宜的和谐；贞，是做事的主干。

文言还有一段，是讲上九的：

亢之为言也，知进而不知退，知存而不知亡，知得而不知丧。其唯圣人乎？知进退存亡而不失其正者，其唯圣人乎！（《周易·乾·文言》）

请注意「知得而不知丧」这一句。上一章讲了「得」。这里的「亢」，正是只知道得、不知道失的状态。

再看四书里，与乾卦对得上的话。

《中庸》开篇：

天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。（《中庸》第 1 章）

本系列第 313 号《一的宪章》说，这是一句「授予句」：一，是被天给出来的。乾卦讲的，也是这件事：「万物资始」，万物靠它起头。

《中庸》第 26 章还有一句：

其为物不贰，则其生物不测。（《中庸》第 26 章）

大意是：天地这个东西，专一不二，所以生出的东西才多得没法估量。

「不贰」，就是一。一不二，才能生出无数。这句话，几乎是整个纵向发展的总口诀。

《论语》里，孔子有一句话，说天不说话，不过四季在走：

天何言哉？四时行焉，百物生焉，天何言哉？（《论语·阳货》17.19）

这又是「天行健」的另一面：天不用解释，天用走。

《大学》里有汤的浴盆上的铭文：

苟日新，日日新，又日新。（《大学》传二章）

「日新」，和「不息」是同一个意思：每天都是同一个一，又每天都是新的。

《孟子》里有一句，讲这个一怎样到了人身上：

此天之所与我者。（《孟子·告子上》6A15）

大意是：这是天给我的。

孟子这一句，几乎是「授予句」的白话版：一，是给的。

孔子自己也读过这一卦，或者说读过《易》。他说：

加我数年，五十以学易，可以无大过矣。（《论语·述而》7.17）〔待核：「加」字，一说作「假」，一说「五十」作「卒」，异文很多〕

大意是：再给我几年，到五十岁学《易》，就可以没有大的过错了。

这句话常被拿来说孔子晚年好易。本书只取它里头的意思：学《易》，是为了「无大过」，也就是知道哪一爻不能走过头。

◆ 四、六爻：同一个一的六种处境

读乾卦，最容易漏掉的一点是：六条爻辞讲的，是同一条龙。

初九，龙潜在水下。九二，龙出现在田野。九三，君子整日勤勉，晚上警醒。还有两条，前面没有摆出来：

九四：或跃在渊，无咎。（《周易·乾·九四》）

九五：飞龙在天，利见大人。（《周易·乾·九五》）

九四，或者跳起来，或者仍在深渊里，没有过错。九五，龙飞在天上，有利于见到德高的人。

连上上九的「亢龙有悔」，一共六条。龙没有换，处境换了：潜，见，惕，跃，飞，亢。

这就是《易》在本书的位置：四书讲一，讲先后，讲展开，讲外推；《易》讲处境。同一个一，在六个位置上，各有各的走法。

潜的时候，不要急着用。见的时候，让人看得到。惕的时候，白天做事，傍晚回头看。跃的时候，试着起一步，进退都留了余地。飞的时候，到了最舒展的位置。亢的时候，要退。

你可以拿这六个字，去问自己手边的一件事：它现在在哪一爻？

站上第 340 号《一的传心网络》的前言，把四书排成《论语》给料、《中庸》定一、《大学》装人、《孟子》联网。乾卦把这四样都装进了一条龙的六个位置里：料是龙，定一是不贰，装人是由潜到飞的次序，联网是飞龙之后的「利见大人」。

副题里的「一以贯之」，在这一卦里，贯的就是这条龙。线是同一条，珠子是六个位置。

◆ 五、先说对：这一卦为什么站在第一

先把公道还给乾。

说「一是被给出来的」，对在哪里？

对在一个很朴素的事实：你从来不是从零开始的。孩子出生，已经有一副身体，一种语言要学，一个家。一个新手进了行业，已经有前辈留下的规矩。你不需要先发明一遍语言，才能说话。

所以，在纵向发展里，起点是确定的，这是它最大的底气。乾卦把这一点放在第一：先有一，后有所有。

第二，乾卦的「健」，是一种有节奏的不停。不是冲刺，不是狂奔。你看天：日出日落，四季轮转，从来不乱。孔子站在河边，说过一句话：

逝者如斯夫，不舍昼夜。（《论语·子罕》9.17）

大意是：流走的东西像这条河，白天黑夜都不停。

不舍昼夜，说的是河流不分昼夜，它不是说河流不歇。河水有涨有落，有浅有深，可它没断过。

第三，乾卦自己带着刹车。上九「亢龙有悔」，文言解释「知进而不知退」。这一卦从头到尾，既有往上的力，也有往回收的警惕。

不过这里要登记一笔，本系列第 331 号《夫子之道》说过：一不是天给的，是人造的；乱世有人造它，治世有人守它，守久了便忘了它是造的。

乾卦这一章，用的是儒家自己的读法：一是天给的。本书不在这里裁决哪一种读法对。本书只做一件事：不管一是天给的，还是人造的后来忘了，对横向发展来说，第一件事都是同一个，就是去问，这个一，在它长成的那片土里，到底是怎么来的？

这个问，就是知。

再把这笔账算细一点，因为它关系到整本书。

第 313 号《一的宪章》判定：「天命之谓性」是一句授予句。授予句有一个特点：它把一放在「天」那里，人只是领受。领受之后，人的事是守，是调，是传。

第 331 号《夫子之道》补了另一半：那个被领受的一，最早是有人造出来的。乱世里有人造，造出来以后的人，只管守。守久了，来历没了，「造」就被说成了「给」。

两种读法，各有各的好处。读成「给」，纵向发展有了确定的起点，一代一代传，不必每代重新证明一遍。读成「造」，横向发展有了下手的地方：造出来的东西，是在一片具体的土里造的，所以可以问，那片土是什么样的。

乾卦站在中间。它说「万物资始」，是给；它又说「乾道变化，各正性命」，每一样东西自己端正自己的性命，那里头有人的一份。

本书取这样一个办法：不管来历怎么说，使用的时候，都先问一句来历。这一句，就是知。

还有一处，要提前说清楚。每一卦的大象，都是「君子以」这个句式：天行健，君子以自强不息。这是一个现成的纵向发展的句式：天地有一个样子，君子照着它，在人事里做出来。

本书读这个句式，加一层。〔本书读法〕「以」字前面，是一；「以」字后面，是做法。中间那个「以」，就是迁移。只是《易传》里的「以」，每一次都迁到同一个「君子」身上，没有问过土。这一点，第 30 章会专门回来讲。

最后补一笔，讲「元」。

彖传说「大哉乾元，万物资始」。这个「元」字，常被读成「根源」，读得很大。其实放到日子里，它小得多：是你面前那件事，最先动的那一下。孩子拿起笔的第一笔，厨师点着火的第一下，新主管走进会议室说的第一句话。

那一下，要是对准了一，后面的亨、利、贞才有东西可以接。要是没对准，后面再努力，也是在放大一个没对准的起头。

所以乾卦把「元」放在四字之首，也放在六爻之底。初九的「潜龙勿用」，其实是在护着这个「元」：它还嫩，先别拿出来比。

◆ 六、横向发展：乾的一，搬进三种土

现在换一副眼镜。乾卦的一是什么？

用一句话说：**一个有节奏的、不停的、从起头到收住都有分寸的走法。**

它有四段：元是起头，亨是通开，利是各得其宜，贞是守住主干。〔本书读法〕

这个一，在《周易》的天地里长成。要搬进教育、健康、事业三种土里，不能原样套。原样套的结果，裴苒已经演示过了：一句「自强不息」，变成了「加班到十一点」。

原样套乾，有三种样子，三界各一。

教育里，是把「自强不息」变成题海：孩子身上没有兴趣的起头，只有被推的力。健康里，是把「健」变成硬撑：以为不歇才是强。事业里，是把「终日乾乾」变成没有尽头的加班：只留了前四个字，丢了「夕惕若」三个字。

这三种，共同的毛病，都是把一的名字搬了过来，没有把一的结构搬过来。名字是「自强不息」，结构是「有节律的不停，加回头看」。

下面是换土。

教育。小宇十岁，上小学四年级。晚上写作业，写到十一点半。家长说：「自强不息嘛。」

先拆。乾卦的一，拆成四段，每一段问土：孩子的这片土，是什么？

元，是起头。小宇这个年纪，起头靠的是兴趣，不是意志。一个十岁的孩子，要先有一件事，让他自己想做。

亨，是通开。通开，靠的是他已经会的东西，和要学的东西连上。

利，是各得其宜。小宇的「宜」，是十岁孩子的体力、睡眠和注意力的长度，这些都有它们的节律。

贞，是守住主干。主干是什么？是他对学习没有害怕。

晚上九点，裴老师去小宇家家访。小宇的书桌上摊着三本练习册，台灯下有一个闹钟，被他用书挡住了。

「他怕看时间。」妈妈小声说。

裴老师没说话。她看着那个被挡住的闹钟，想起乾卦的「亢」：只知道往前，不知道回头看一眼，连时间都不敢看。

这孩子身上，一没有错，错的是土。十岁的土，经不起一条没有「夕惕」的「终日乾乾」。

再看初九。「潜龙勿用」：龙在水下，不要用它。放到小宇身上，意思是：这个年纪，很多东西是在水下长的，不要急着拿出来用，更不要拿出来比。

这就是换土。乾卦的一，到了十岁孩子这里，不是「自强不息到半夜」，是「起头有兴趣，通开有连接，合宜有节律，主干有安全」。

健康。邵师傅五十五岁，血压偏高。他年轻时在后厨站十二个小时，觉得那就是「健」。

先拆。乾卦的「健」，说的是天的走法。天的走法，有昼有夜。孔子在河边说的「不舍昼夜」，是河不断，不是河不歇。

这就换出一个说法：身体的「健」，是有节律的不断，不是不歇。昼夜之间，有起有伏。

邵师傅从这里领会到一件事：他以前把「健」读成了「硬撑」。现在换一个读法：每天有一个固定的起，一个固定的收，中间有长有短，但有节律。这是理解，也是习惯，是和身体相处的方式。

那天晚上，他在灶台前站了很久。以前收工，他是脱下围裙就走，像一台关了闸的机器。现在他试着在围裙脱下以前，先坐五分钟。

五分钟里，他什么也不干，只是听。听脚底板的酸，听肩膀的紧，听胃里有没有东西。

起初他觉得这是浪费。后来他发现，这五分钟，正是「夕惕」里的那个「惕」：不是害怕，是回头看一眼，今天身体走到了哪里。

他对老伴说起这件事，裴老师说：「你这是在给自己写批语。」邵师傅笑了：「不是批语，是点个名。」

他的血压是多少、该不该吃药、饮食怎么调，那是医生的事，不在乾卦里。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。裴苒的便利贴，该怎么换土？

先问：乾的一，搬进「刚升主管」这片土，里头有什么不一样？她手下有三个人，有一个项目周期，有一个甲方。

九三说「君子终日乾乾，夕惕若」。拆开：「终日乾乾」，是白天专注；「夕惕若」，是晚上警醒。这里没有说「夜里也要干」。夕，是傍晚；惕，是回头看一看。

她把这句话重新读了一遍：白天把事情推进，傍晚回头看一眼，今天哪一步走偏了。回头看的这一眼，比十一点的方案更要紧。

◆ 七、纵向发展：在三种土里，守住、放大、传下

一在新土里站住了，接下来是纵向发展：守住，放大，传下。按七步走。

教育。裴老师是小宇的班主任。她不想让这个孩子成为例外，所以把乾卦的四段，变成了班里的一个做法：每天回家作业，有一个「到点」的约定，写到约定的时间，不管写没写完，就合上本子。

这一条守住了贞，主干。班里三十几个孩子，各有各的节律，同一条规矩，不同的孩子用法不一样。有的孩子半小时写完，有的孩子要一个小时，可那个「到点就合」，对谁都一样。这是静：外面的差异，只改到做法。

三个月以后，小宇的妈妈跟裴老师说，孩子睡前自己会问：「今天到点了吗？」这是安。

再过一个学期，另外两个班也用上了这个约定。这是得。

有一天，小宇在周记里写了一段话：「我以前觉得，写不完就是我笨。现在我知道，写不完的时候，是该去睡了。」

裴老师在这段话下面画了一道线，没有批语。她想，这个孩子身上，乾卦的「元」已经出来了：他自己想做一件事，是从睡眠里长出来的底气。

她后来把这页周记，影印了一份，放进给新班主任的交接袋里。袋子里没有别的话，只有这一页。这页纸，是那个一的样子。

九二是「见龙在田，利见大人」（《周易·乾·九二》）：龙出现在田野上，有利于见到德高的人。放到教育里，意思是：当一个孩子的做法开始显出来，被人看见，才进入下一步，被更多人认出。

健康。邵师傅把自己的「起」和「收」，放进了日子里。早晨起来，先站一会儿，听一听身体；晚上收工，先坐五分钟，再回家。

这两个点就是他的元和贞。其余的事，随时调整。同事问他在干什么，他说：「给自己一个头和一个尾。」

后来有一回，徒弟小刘加班加得脸色发白，邵师傅什么大道理也没讲，只说了一句：「你的尾呢？」小刘愣了一下，笑了。

这句话传下去，是得。

后来小刘自己带了徒弟，也问过同样的话：「你的尾呢？」徒弟不知道这句话从哪里来，不过它在后厨里，已经成了一句口头禅。

邵师傅听到的时候，什么也没说。他知道，一传到第三个人的嘴里，就离他本人很远了。不过远，正是纵向发展想要的样子。

事业。裴苒读到最后一条：用九，「见群龙无首，吉」。

她原先把这句话读成「没有领导就吉」，觉得奇怪，自己明明是主管。后来她换了一个读法：一群龙，每一条龙都有自己的天地，没有谁需要一个「头」来替它们飞。

对一个团队来说，这意味着：不是靠她一个人把所有事都扛起来，而是让每个组员，在自己的那一段，都成为那个一的承载者。

她那份交接清单，就是这样来的：不是「我替你想好」，是「你自己用起来」。三个月以后，小马改了两行，她没有拦。

群龙无首，吉。

有一回，甲方临时改了设计，组员小马急得直跺脚，要连夜重画。裴苒没有让他连夜。她问了一句：「这一改，动的是哪一处？」

小马想了想，说：「动的是客厅的动线。」

「那主干呢？」

「主干没动，还是要让一家人进门就觉得松。」

裴苒点头：「那就先睡。明天早上，我们只改动线。」

她后来想，这就是「贞者，事之干也」。主干认得清，枝节才敢动。

◆ 八、边界：乾管到哪里为止

乾卦管得很多，可是边界也要说清楚。

第一，乾管的是「一被给出来」，不管「一是否合这块土」。一个孩子身上，一旦只有乾，没有坤，就是只有往上走的力，没有被托住的底。下一章会讲坤，第 19 章回来。

第二，乾管的是已经给定的一，不管从无到有。「元」是起头，不是造出一个新的东西。乾卦的「始」，是对已经在的一的开始。0→1　的事，要到第 40 章的革卦才讲。

第三，乾自己带着止损：亢龙有悔。上九之后没有再往上的爻。乾卦的最高处，是退。这个退，是整个发展之道的刹车。

第四，乾不管迁移的细节。「怎么把一搬进另一片土」，是第六编的事，乾只给出一个起点。

第五，乾不替你判断土。同样一句「天行健」，在一个十岁孩子那里是节律，在一个五十五岁的厨师那里是回头看一眼，在一个刚升职的主管那里是白天专注、傍晚复盘。乾只给出那个一，土要你自己去问。

这一点，是整个总纲八卦的通则：每一卦都只给一，土在你手里。后面七卦，都是在补这一条。

◆ 九、放回日子里

回到裴苒的工位。

那天夜里，她看着那张便利贴，忽然想起室友送她的时候说的一句话：「别当真，图个吉利。」

她笑了。然后她做了一件小事：在「自强不息」下面，用铅笔添了一行小字：「傍晚，回头看一眼。」

第二天，她十点就关了电脑。

今晚可以试一件小事：想一想你手边有一句从小背到大的话，它在你的日子里，被你读成了什么？如果它被读成了「撑」，试着把它换成「有节律地走」，看看哪一处会松开。

再说一件容易漏掉的事。乾卦是第一卦，可是它不是一本书的第一页，而是一个环的一个位置。上一章说，七步是环；这一章的乾，在环上对着「知」的前面：一被给出来，等着被认出来。

所以读完乾，下一步不是去做，而是去认。认你手边那个一，是谁给的，在什么土里长成的，现在落在了哪一爻。这三问问清了，再谈自强，再谈不息。

乾卦的第一个字是「元」，元是头。可是请你记住，头不是你一个人的头，是一条线的头。

带 走 的 话

一是被给出来的，可是给出来只是起头；它在你的土里怎样走，要你自己拆开、重新排。

> 小 账
>
> 开了哪扇门，关了哪扇门：开了「有节律地不停」这扇门，关上了「自强不息就是硬撑」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两者都有：乾的「一被给出来」是纵向发展的起点；可是它搬进三种土里，要先过一遍横向发展。

想 一 想

你从小背到大的一句古话，你今天是怎么用它的？它在你的日子里，是力气，还是尺子？

你手边有没有一件事，已经「亢」了，只知道往前，不知道回头看一眼？

第 19 章

坤：一被托住

◆ 一、剪口裹着湿布

裴老师从老家带回来一根桂花枝，剪口用湿布裹了一路。

到家已是晚上九点。她翻出阳台上一只闲置的花盆，抓了两把花盆里剩下的旧土，往里一插，就算完事。邵师傅从厨房探出头来，看了一眼，说：「这土都板结了，水浇下去都渗不进。」

裴老师不服气：「枝是好枝，老院子里长了二十年的那棵上剪的。」

「枝好，土不行，也活不了。」

第二天一早，她去了花鸟市场。卖花的大姐听完来由，先问了一句：「你这枝，是准备插活，还是插着看？」她说插活。大姐就不多话了，给她称了一袋松松的土，嘱咐说：土要松，要透气，刚插下去的枝先别急着上肥。

裴老师提着那袋土往回走，心里有点发空。她教了三十年书，一向觉得要紧的是枝，是那句话、那篇文章、那个道理。从来没人跟她说过，枝插下去以后，决定它活不活的，多半是脚底下那一捧东西。

上一章讲乾，讲「一」被给出来：天行健，一个起点，不由你挑，已经在那里。这一章讲坤。一旦给出来了，谁来托住它？

◆ 二、经：坤卦怎么说

先把原文摆出来。《周易》的坤卦，卦辞是这样的：

坤：元亨，利牝马之贞。君子有攸往，先迷后得主，利西南得朋，东北丧朋。安贞吉。（《周易·坤》卦辞）

大意是：坤，开始便亨通；利于像母马那样守正。君子有地方要去，先迷了路，后来找到了主；往西南走，得到同伴，往东北走，失去同伴。安于正，吉。「西南」「东北」各指什么，历来说法不一，本书不替它拿主意〔待核〕。

坤卦六条爻辞，本书取三条，再加最后一条作对照。

初六：履霜，坚冰至。（《周易·坤》初六）

踩到霜的时候，坚冰就快来了。

六二：直方大，不习无不利。（《周易·坤》六二）

直、方、大，不用演习，也没有什么不利。

六五：黄裳，元吉。（《周易·坤》六五）

黄色的下裳，开始便吉。

上六：龙战于野，其血玄黄。（《周易·坤》上六）

龙在野外打起来，流出来的血，青的黄的都有。

四条放在一起看，是一个故事的四个点。先是脚下一层薄霜，接着是一片稳稳的大地，再接着是一件黄色的下裳。最后是土里长出来的东西反过来和天争，两败俱伤。这个故事，本章要一路讲到底。

◆ 三、诸经之解：天地之间，谁托着谁

《易传》怎么读它

十翼归于孔子，是传统说法（《史记·孔子世家》：孔子晚而喜易，序彖、系、象、说卦、文言）；欧阳修《易童子问》以来，历代都有人怀疑。本书不在这里断案，只把它们统称《易传》，把它们当作古人读《易》时留下的最早一批读法〔待核：《史记》原文措辞，本书据通行本转述〕。

《彖传》对坤卦说了一大段，里头有一句最要紧：

> 至哉坤元，万物资生，乃顺承天。坤厚载物，德合无疆。（《周易·坤·彖》）

大意是：坤这个开始，至大至极，万物靠它生长，它顺着、承着天。坤厚实，托得起万物，德行合得上没有边际。

接下来是「含弘光大，品物咸亨」，说它含着、容着，各样东西都得以亨通。

《大象传》只有一句：

> 地势坤，君子以厚德载物。（《周易·坤·象》）

地的形势是顺势而厚，君子照着它，把德养厚，托得起万物。

《文言传》里有一段讲坤，说得更细：

> 坤至柔而动也刚，至静而德方，后得主而有常，含万物而化光。坤道其顺乎，承天而时行。（《周易·坤·文言》）

至柔，可一动起来是刚的；至静，可德性是方的；后来得了主，才有常；含着万物，化出光来。坤的路数是顺，承着天，依着时节去走。

六二那句「直方大」，《文言》也有一段解释：

> 君子敬以直内，义以方外，敬义立而德不孤。直方大，不习无不利，则不疑其所行也。（《周易·坤·文言》）

大意是：里头敬，所以直；外头义，所以方；敬和义立住了，德就不孤单。直、方、大，不用演习，是因为走的路自己不疑惑。

这一段拿来读土，很有意思。直，是里面不歪；方，是外面有棱有角，边界清楚；大，是容得下。一块好土，也是这三样：里头不歪，才托得稳；边界清楚，才分得出哪里是枝、哪里是土；容得下，才有第二根枝、第三根枝的位置。「不习」，是不用刻意练，土一厚，这三样自己就有。

注意这句里的「后得主而有常」。它和卦辞「先迷后得主」是一回事：土自己不先开口，先是迷的；有了一，才有了主，有了主，才有常。这一点，后面要用。

《系辞传》里有两句，常被人一起念：

> 乾知大始，坤作成物。（《周易·系辞上》）

乾管起头，坤管做成。起头的是一，把它做成的，是土。

四书里，哪些话和它对得上

《中庸》第 26 章讲天地之道，有一段专讲地：

今夫地，一撮土之多，及其广厚，载华岳而不重，振河海而不泄，万物载焉。（《中庸》26 章）

地，起头不过一撮土，等到又广又厚，载得住华山而不觉得重，收得住江河湖海而不漏，万物都由它载着。

这是坤卦在《中庸》里最清楚的一个影子：厚，是一撮一撮攒出来的。

《论语》里有一句，孔子借子夏的话，说了「底子」的次序：

子曰：「绘事后素。」（《论语·八佾》3.8）

先有白底，然后才好上彩。这一句，历来有两种读法：有人读作先画彩再用白色勾边〔待核〕，有人读作先有素地再绘。本书取后一种，只作旁证。

孟子讲得更直接：

五谷者，种之美者也；苟为不熟，不如荑稗。夫仁亦在乎熟之而已矣。（《孟子·告子上》6A19）

五谷是好种子，可要是没长熟，还不如野草的稗子。仁也一样，要紧的是把它养熟。

好种子不够，要看土养得熟不熟。这句话，坤卦听了会点头。

《大学》也有一句相近的：

富润屋，德润身，心广体胖。（《大学》传 6 章）

家里富了，屋子就润；德厚了，身子就润，心宽了，人也舒展。

四书里没有一句话，直接叫「坤」。可是你看这几处，说的是同一桩事：起点要小，托起来要厚，养熟需要时间。

◆ 四、本书的说法：一以贯之，线要穿过土

本系列站上的四书卷，有一个共同的口径：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。本书在这四样后面，加第五样：《易》，管处境。

放进这张图里看，坤卦在哪里？它不在哪一部书里，它在「处境」这一格里：同一个一，落在哪片土上，土是什么脾气。

孔子对曾子说过一句话，后人念了两千年：

> 子曰：「参乎！吾道一以贯之。」曾子曰：「唯。」（《论语·里仁》4.15）

大意是：曾参啊，我的道有一根线，从头贯到底。曾子答了一声「唯」。后来别人问他那是什么，他说是忠恕。本系列第 312 号《一的原材料库》说过，这个译法得其用，失其体：忠恕是线的用法，线本身是什么，被译掉了。

本书不重判这件事。本书只加一句：线要贯，得有东西让它穿过。一根线穿过空气，是贯不起来的；它得穿过布，穿过一层一层的土。坤，就是这块布。

所以「一以贯之」，本书的读法是：同一个一，在一层一层的土里，一路站得住〔本书读法〕。坤卦讲的，是这条线下面托着的东西。

◆ 五、先说对在哪里

坤卦被读了两千多年，读成了几样东西：读成了「厚德载物」，写在学校的墙上；读成了顺从，写在家训里；读成了妇道，写在了女子的名分里。

先说它对的地方，因为这几样读法，各自都抓到了真东西。

第一，土确实是要紧的。没有土，一根枝再好，也只是一根枝。《彖传》说「万物资生」，这个「资」字用得准：万物靠它取得生长的本钱。

第二，厚确实是攒出来的。「一撮土之多，及其广厚」，一点不假。一个班、一个家、一家店，里面有一层能托得住人的东西，这层东西不是一天铺好的。

第三，顺确实有它的用处。「承天而时行」，不是说要你低头，是说土不能代替种子决定长成什么样。种了桂花的盆里，不能硬长出玉兰来。土的本分，是把种下去的东西，按它自己的样子托起来。

第四，两千年来，这一卦替无数不出声的人，找到了站得住的位置。一个家里的老人，一个教室里的班主任，一家饭店里的后厨，都不是起头的那个。可是没有他们，起头的那个就落不了地。厚德载物，是对他们的一份公道。

本系列第 331 号《夫子之道》说过，「一」不是天给的，是人造的；造出来以后，要有人守。守这件事，靠的就是坤的这份厚。

第五，两千年前的人，早就知道先养土。第 340 号《一的传心网络》讲到孟母三迁：孩子还没开始学，母亲先搬了三次家。那不是挑剔，是护场：先改土，再护一的生长。孟子的母亲，是坤的一个活例子。她没有对孩子说一句大道理，她把脚下那片土换了。

第六，坤卦里那份「顺」，用第 313 号《一的宪章》的话说，是伺服：一号位（一的那个定点）锁住不动，其余的执行参数跟着时节调。「承天而时行」，说的就是这件事。土在调，调的是怎么托；一不动，不动的是托什么。

◆ 六、换一副眼镜：横向发展里的坤

现在换一副眼镜。

本书把发展分成两个方向。纵向发展（1→N），是同一个一在同构的土里被守住、被放大，往下传成很多。横向发展（1→1），是把一迁进另一种土里，拆开重组，长成那里的一。至于从无到有、造出一个新的一，叫 0→1，不在这两个方向里。坤卦通常被放在纵向的位置上读：土托着一，一往下传。这一读法是对的，下一节会用到。

可是坤卦里有一句话，是横向发展的话：

先迷后得主。（《周易·坤》卦辞）

先迷路，后来找到主。

迁移的头一步，是这样一种感觉：一进了新土，找不着自己的位置。在老院里，桂花枝有它的位置：靠着墙，朝着南，边上有一口井。搬进城里的花盆，这些位置全没了。「先迷」，是新土和旧土对不上的第一反应，不是出了错。

「后得主」呢？这里的「主」，本书读作：一在新土里找到了自己的落脚点〔本书读法〕。

注意，这个「主」不是土给的，也不是枝自己找的，是两边一碰，磨出来的。《文言》说「后得主而有常」，有了主，才有常，这个次序不能反。

说到这里，必须把一件事讲清楚：迁移，不是把土换成枝喜欢的样子，也不是把枝削成土喜欢的样子。枝要认得土，土也要认得枝。

下面把这一卦，搬进三种土里，看一看。

教育这块土。 裴老师教了三十年的语文，她对「一」是认得的：读书要有定力，写字要有耐心。这些年她换了一所学校，班上的孩子是在手机里长大的。她把老办法原样搬进来：每天抄一页，背一段。抄了两个星期，班里一半孩子的本子上，字是抄了，可眼睛没有进去。

问题出在哪里？她把「一」当成了「抄」。抄，只是这个一在老土里的样子，那片老土里，孩子们有大块的安静时间。新土里没有。这时候，要做的是先问土：这个班的孩子，一天里哪一段时间是静的？静的那一段，他们在做什么？

她后来找到的是午休前的十来分钟。一，没变：沉下去，读进去。变的是它落脚的那一块地。

这里还有一层。第 312 号《一的原材料库》把孔子的同问异答叫作调参：同一个一，面对不同的人，参数不同。裴老师对班里的孩子，也是一人一个调法。坐不住的那个，让他站着读；怕出声的那个，让他在纸上先写。参数在调，一没有动。可是调参有一个前提：先知道这片土是什么脾气。前提没有，调出来的只是乱撞。

健康这块土。 邵师傅五十五岁，血压偏高，医生给了他一套要照着做的安排。他自己是厨师，对饭菜最有数，也最难改，因为他的手，已经是几十年的老土了。

这里先说清楚：下面讲的，只是理解和习惯这一层，医生的话，一句也不改。

医生说的，是一个新的「一」，要搬进邵师傅的日子里。这个一进了他的日子，同样先要「迷」：为什么灶台前的手总是比脑子快？为什么尝一口，嘴里的判断和医生的话对不上？这种迷，不是他不配合，是新一遇上了老土。

土里长不出东西，是因为土里本来有一套自己的规矩。认出这套规矩，不等于要把它拔掉，是要让新的一，先在它旁边找到一个落脚的地方。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业这块土。 裴苒二十八岁，刚升了项目主管。她以前最擅长的，是把一张图纸改到客户点头。这个本事是她的「一」。升了主管以后，她的活变成了：让五个人一起把一张图纸改到客户点头。

同一个一，换了土，她一开始是「迷」的：改图，她比谁都快；可让别人改，她总忍不住自己上手。这是新土里的头一道坎：她的一，在个人手里是一种形状，在一个小组里要换另一种形状。

这三块土里，土的样子各不相同，教育里是一间教室的空气，健康里是一张饭桌，事业里是一个小组的说话方式。可是看到这里，你会发现它们有一个共同的毛病：土是看不见的。班里的空气，没人量过；饭桌上的习惯，没人记过；小组怎么说话，没人写过。看不见的东西，最容易被当作没有。

所以迁移的第一桩功课，是把土画出来。画不必精，几笔就够：这块土里，谁在，什么时候，怎么走动，哪一处松，哪一处硬。裴老师后来在备课本的最后一页，画了一张午休前十来分钟的小图，哪几个孩子在哪个座位，谁爱说话，谁不吭声。她说，画完以后，那个班第一次像一块可以下手的地。

这三块土，有一条共同的纪律：先「迷」，不要急着「得主」。急着得，就是把老土的样子硬套上去，那叫搬运，不叫迁移。

◆ 七、换一副眼镜：纵向发展里的坤

接着看坤在纵向发展里的本分。

纵向发展（1→N）是同一个一，被守住、被放大、传给更多的载体。放大需要土，这个土有一个要求：要和一同构。

什么叫同构？桂花枝从老院里搬到城里，如果能活，是因为那只花盆里，也有水、有光、有空气，也有一层松软的、能让根系往下走的土。这是同构。要是花盆里装的是一块水泥，不管你多用心，那根枝也不会活。

坤卦说「牝马地类，行地无疆」（《周易·坤·彖》）。母马是走地的，在地上走，没有边界；它是和地同类的东西。本书的读法是：载体和土，要是同一类东西，一才传得下去〔本书读法〕。

教育里的展开。 裴老师的午休十来分钟，一开始只有她自己在用。过了一个月，班里有三个孩子开始自己在这十来分钟里读书；又过了一个月，有个孩子带来一本漫画书，说：「老师，这个算不算？」

她没有马上回答。她想的是：这个一，要放大，靠的不是规定，是土。这个班里的土，慢慢地松了、厚了，一才有地方长。

放大的第一步，是不去催。《孟子》里有一句老话，讲的就是这个：

必有事焉而勿正，心勿忘，勿助长也。（《孟子·公孙丑上》2A2）

要做事，别急着盯结果；心里不要忘，也别去硬拔。

健康里的展开。 邵师傅的新习惯，一开始是靠他自己盯着。后来，家里的饭桌上多了一点什么：他老婆做菜，也少放了一点盐，说是顺手；女儿回家吃饭，说今天的汤好像淡了点，吃完没再说什么。

这时候，一，已经不只在邵师傅一个人身上。它在这张饭桌上站住了。这是土的作用：一家人共用一张饭桌，这张饭桌就是托住新习惯的土。

这里还是只谈习惯，不谈诊疗。身体的难处真的大了，请找医生。

事业里的展开。 裴苒小组的第三个月，她发现一件事：组里最新来的那个姑娘，改图的速度，开始接近她当年的水平。她没有教过，只是每一次改图以前，她都会先让对方说一句：「客户最在意的是哪一处？」

这句话传下去了。这就是纵向发展：同一个一，到了第二个载体身上。坤的功夫，在于土已经松了，这句话落进去，才长得出来。

再往前走一步，看这条线。

教育里是一句沉下去读，健康里是一桩照着做的事，事业里是一句先问客户在意什么。三样东西不同，线是同一根：每一次，都是同一个一，被一层土托住，穿过去，到了下一个载体手里。这就是一以贯之在日子里的样子：不是一句口令，是一件东西一层一层站稳。

第 340 号《一的传心网络》把往外传的办法叫作扩播。扩播能走多远，不看喊得多响，看土有多厚。喊得响而土薄，一传到第三层，就断了。

先说一个完整的例子，把三块土串起来看。

同一个星期里，裴老师在教室里松土，邵师傅在灶台边认土，裴苒在小组里画土。三个人，三件不相干的事。可是回头看，做的是同一个动作：不先问

「我要做成什么」，先问「它落在哪里」。这个动作，一做起来就不累，不做，就是三个人各自在跟土较劲。

这个动作，也是一以贯之里最容易漏掉的一环。人们记得那根线，记得线的头，很少有人记得线下面托着什么。

◆ 八、边界：这一卦管到哪里为止

坤管的是托住，不是起头。

第一，坤不造一。「先迷后得主」，先是迷的，等着有了主。如果一开始就没有一，土再厚，也长不出东西。这是 0→1 的事，不是坤的事，要留给别的卦去说，如革卦、未济卦。

第二，坤不挑一。土可以托起好种子，也可以托起坏种子。孟子说：「五谷者，种之美者也」，可要是撒了稗子，土一样托。选哪个种子，是知和止的事，第 11 章、第 12 章讲过。

第三，坤有一个危险，就是它的第一爻和最后一爻。

初六说：「履霜，坚冰至。」《文言》拿它作了一番解释：

> 积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃。臣弑其君，子弑其父，非一朝一夕之故，其所由来者渐矣，由辨之不早辨也。（《周易·坤·文言》）

大意是：积善的人家，有多出来的福；积不善的人家，有多出来的祸。臣杀君，子杀父，不是一天两天的事，是一点一点渐渐来的，是因为没有早早辨清。

土有一个特点：它不出声。霜落了，土不叫；冰厚了，土也不叫。这是土的好处，也是土的危险。托得住，也能托得住一点一点积起来的坏东西。

再看上六：「龙战于野，其血玄黄。」《彖》没有再多说，《文言》的解释是阴到了极处，与阳相争〔待核：《文言》此处措辞，本书转述大意〕。本书的读法是：土太厚、太顺，一就被土同化了，最后土和一打起来，谁也没落着好〔本书读法〕。

迁移里最常见的失败，不是一被丢掉，是一被土吞掉：桂花枝插进了土，渐渐长成了和别的花盆一模一样的东西，没人再认得它是桂花。

还有一点必须老实讲：坤卦在历史上，被拿来给「女子要顺从」「下级要顺从」找理由。这个读法，本书不取。本书读的是功能：土的位置，是承载的位置，不是哪一类人的名分。谁在托，谁就在坤的位置上；同一个人，在这件事里托别人，在那件事里被别人托。

还有一面旗，先埋在这里。

坤托得久了，会出现另一桩事：托的人忘了自己在托。一个班带了十年，班主任不再觉得那是一种做法，只觉得「班本来就这样」。这就是下面第 14 章要讲的安：从照着做，变成本来就这样。安是好事，可是住久了，就忘了来历。坤的厚里头，已经埋着这个种子。第 14 章再回来。

◆ 九、放回日子里

回到阳台上那只花盆。

三个星期以后，桂花枝上冒出了一个小小的芽。裴老师把手机拿过来拍了一张，发给了女儿。裴苒回了一句：「妈，你这棵比我们办公室那盆长得好。」

「你们那盆怎么了？」

「天天浇，天天晒，土好像都硬了。」

裴老师想了想，说：「土要松。」

挂了电话，她把那袋剩下的土又看了一眼。这是她教了三十年书以后，第一次觉得，该多花点时间看看脚底下的东西。

那天晚上，裴老师把这件事讲给邵师傅听。邵师傅正在擦灶台，听完，擦布停了一下。

「你说的这个，跟我们后厨一样。」他说，「新来的徒弟，我先不教他切，先让他看三个月。」

「看什么？」

「看这口锅，这个灶，我们这一屋子的人，平时是怎么走动的。手底下的活，是跟着这屋子来的。」

裴老师笑了。她想，那位卖花的大姐，和这位灶台前的师傅，说的是一件事。线是同一根，只不过一个说土，一个说屋子。

明天能试：找一个你现在手上最想做成的事，不问「我要做什么」，先问「它落在哪片土上」。把这片土里松的地方、硬的地方，各写一条。

带走的话

枝好不够，要看土松不松；一被托住以前，先把脚下那片土认一遍。

小账

开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「土」这扇门，原来一的成败，一半在枝，一半在托它的东西；关了「只要一好就行」这扇门。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两头都沾：「先迷后得主」是横向发展的头一步，「坤厚载物」是纵向发展的底。

想一想

你手上最近要做成的一件事，托着它的土是什么？这片土里，有没有一处你一直没有去看？

你在哪一件事里，是那个托人的？你托得住的时候，有没有被谁看见过？

第 20 章

屯：一刚落地最难

◆ 一、第十天的那粒芽

桂花枝插进花盆的第十天，裴老师发现，枝上掉了两片叶子。

她蹲在阳台上看了很久。叶子是黄的，边上卷着，落在土面上，像两片小小的干纸。她有点慌，掏出手机，给卖花的大姐发了一条语音：「是不是我浇多了？」

大姐回得很快：「刚插的枝，掉几片叶正常。你看顶上的芽，还绿不绿？」

她凑近看，顶上有一粒芽，绿的，很小，闭着。

「绿就别动它。」大姐说，「这十天它不长，它在认土。」

裴老师把手收了回来。她教书三十年，最熟悉的一种焦虑，就是学期头两个星期：新班、新座位、新的一批脸，她的话说出去，像落进棉花里。她从来没有把那种感觉，和一根刚插下去的树枝联系起来。

上一章讲坤：一被土托住。这一章讲的是托住之后的头一段日子。枝已经在土里，根还没长出来，叶子在掉，芽在闭着。这一段，最难。

◆ 二、经：屯卦怎么说

屯卦在《周易》里排第三。先看卦辞：

屯：元亨利贞，勿用有攸往，利建侯。（《周易·屯》卦辞）

大意是：屯，开头便亨通，利于守正；不要急着往哪里去，利于立起诸侯。这里的「建侯」，本书先照字面读成立起几个站得住的支点，细处下面再讲。

屯卦六条爻辞，本书取五条。

初九：磐桓，利居贞，利建侯。（《周易·屯》初九）

磐桓，是盘桓、徘徊的意思：在原地转，不肯马上往前。这时候，利于安守正道，也利于立起支点。

六二：屯如邅如，乘马班如。匪寇婚媾，女子贞不字，十年乃字。（《周易·屯》六二）

大意是：难得迈不开步，骑着马原地打转。来的不是强盗，是求婚的；女子守正，不肯许嫁，十年之后才许。这条爻辞里「十年」的算法，历来说法不一〔待核〕。

六三：即鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。（《周易·屯》六三）

追鹿而没有管山林的人带路，只会闯进树林深处；君子看得出这一步不如放下，再去就有麻烦。

九五：屯其膏，小贞吉，大贞凶。（《周易·屯》九五）

膏，是恩泽。「屯其膏」，是把恩泽囤在手里，不放出去。小处守着，吉；大处这样做，凶。

上六：乘马班如，泣血涟如。（《周易·屯》上六）

骑着马原地打转，哭得血泪涟涟。

六条爻辞里有一个动作一直在重复：「乘马班如」，骑在马上，马不往前走，原地打转。第一次出现在六二，最后一次出现在上六，中间还有六四。同一个姿势，前面是求婚，最后是泣血。

这几条爻辞，次序也有讲究。初九是「磐桓」，在原地盘桓；六二是「屯如邅如」，想动动不了；六三是「即鹿无虞」，冲出去却没有向导；到了九五，是「屯其膏」，有恩泽不会放。从头到尾，没有一条在说「后来成功了」。屯卦从来没有向读它的人许过诺。它只是把头一段会遇到的几种姿势，一个一个摆出来，让人认得。

认得，是屯卦给的东西。认得「这是屯」，人就不容易把它当成「我不行」。

◆ 三、诸经之解：难，是因为两样东西刚碰上

《易传》怎么读它

《彖传》对屯卦的解释，最要紧的是前面一句：

屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞。雷雨之动满盈，天造草昧，宜建侯而不宁。（《周易·屯·彖》）

大意是：屯，刚和柔刚刚开始相交，难于生出来；动，却动在险中，终将大亨，利于守正。雷和雨的动静充满天地，天地造物之初，混沌昏暗，适宜立起支点，而不是安心休息。

屯的卦象，是雷在下面，云在上面：雷在地下动，云在天上聚，雨还没落。这个样子，正是「满而未通」。

「刚柔始交而难生」这一句，几乎是为横向发展写的。刚，是带着形状的一；柔，是等着被塑形的土。头一回碰在一起，难。难，在于刚柔都还没有互相认识。

「天造草昧」里的「草昧」，是草创、昏暗的样子：什么都还没有定下形，是一锅粥。要紧的是后半句，「宜建侯而不宁」：这时候，适合立几个支点，不适合安心歇着。

《大象传》只有一句：

云雷屯，君子以经纶。（《周易·屯·象》）

云和雷聚在一起，是屯；君子照着它，去经纶。经纶，原指整理丝线：经是理出纵线，纶是把丝合成绳。后来泛指整治、安排大事。

《序卦传》讲屯在六十四卦里的位置：

有天地，然后万物生焉。盈天地之间者唯万物，故受之以屯。屯者盈也，屯者物之始生也。（《周易·序卦》）

有了天地，才有万物。满天地之间的只有万物，所以接着是屯。屯是盈满，屯是物刚开始生长。

《杂卦传》里还有一句：「屯见而不失其居」〔待核：此句措辞，本书据通行本转述〕，大意是屯出现了，可是没有离开它的位置。这一句，下面会用到。

四书里，哪些话和它对得上

《中庸》第 32 章讲到最诚的人，用了一个词：

> 唯天下至诚，为能经纶天下之大经，立天下之大本，知天地之化育。（《中庸》32 章）

只有天下最诚的人，才能理清天下的大经，立住天下的大本，知晓天地化育万物。

这一句里的「经纶」，和屯卦大象是同一个词。《中庸》把它放在「至诚」后面：先诚，再经纶。《中庸》的「诚」，本系列第 313 号《一的宪章》把它叫作保真传输协议，一传到新的地方，不走样。放在屯里，意思就清楚了：经纶，不是随便理一理，是要在理的过程里，不把一理丢。

《论语》里有一句讲「走到哪一步」的话：

> 子曰：「可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。」（《论语·子罕》9.30）

可以一起学的人，未必可以一起走上道；可以一起走上道的人，未必可以一起立得住；可以一起立得住的人，未必可以一起通权达变。

这是一个四级台阶：学、适道、立、权。屯，是刚踏上第一级、还没站稳的时候。

《孟子》有一句专讲不能「一曝十寒」：

> 虽有天下易生之物也，一日暴之，十日寒之，未有能生者也。（《孟子·告子上》6A9）

就算是天下最容易生长的东西，晒它一天，冻它十天，也没有能活的。

《大学》也有一句讲照料新生的东西：

《康诰》曰：「如保赤子。」心诚求之，虽不中，不远矣。未有学养子而后嫁者也。（《大学》传 9 章）

像保护婴儿一样。心里诚恳去求，就算没有完全做到，也不会差得太远。没有谁是先学会了养孩子，然后才出嫁的。

这一句，屯卦听了会笑。因为横向发展的头一段，就是这样：没有谁是等把一切学会了，才来做的。

◆ 四、本书的说法：线刚穿过的那一针

上一章说，一以贯之是一根线，要有东西让它穿过。坤是那块布。屯，是线穿进布的头一针。

头一针，最难，难在两头同时在用力：线要往里进，布要往回缩。针脚歪了，后面每一针都歪。

《中庸》有一句老话，说的就是这个次序：

君子之道，辟如行远必自迩，辟如登高必自卑。（《中庸》15 章）

君子之道，好比走远路，一定从近处起步；好比登高，一定从低处起步。

「一以贯之」这四个字，常被读成一口气贯到底。屯卦告诉你，贯，是一针一针贯的，头一针最重。

本系列第 312 号《一的原材料库》里有一条失败封存律：道不行了，被封存成一种姿态，不再回头去修订那个一。屯卦里的头一段，正是最容易出现这种事的时候。头一回碰壁，一个说法立刻冒出来：这个一，在这片土里行不通。然后这件事就被封存了：写进某个人的经历里，成了「我试过，没用」。

屯卦的读法是反过来的：头一段的难，是写回来的材料。叶子掉了，是土在给你报信；马原地打转，是路在告诉你哪里还没有铺。本系列用「回写」这个词（长出来的东西回头改土、改路）。屯这一段，要紧的就是回写：每一次难，都往回改一点。

本书把屯卦读成横向发展（1→1）最难的那一段〔本书读法〕。

屯和蒙，常被放在一起讲。屯是东西刚生出来，蒙是它刚生出来还不懂事。两卦紧挨着，是因为刚落地的东西，身体先到，明白后到。一根枝先插进土里，才谈得上认土；一个习惯先做起来，才谈得上懂它。这个先后，本书到知卷再展开。

◆ 五、先说对在哪里

屯卦，最常见的读法是艰难创业。

这个读法有它对的地方，先把公道还给它。

第一，开头确实难。卦辞里「勿用有攸往」，是说别急着往前冲。凡是做过新事的人，都知道头几个月里，一半的力气花在原地打转上。「乘马班如」这个词，几乎是替所有这样的人写的。

第二，难确实会磨出东西。孟子有一段话，两千年来被拿来鼓劲：

> 天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。（《孟子·告子下》6B15）

上天要把重任交给一个人，一定先苦他的心志，累他的筋骨，饿他的身体，使他一无所有，让他做什么都不顺，用这些来震动他的心，坚韧他的性子，增加他原来办不到的本领。

这段话讲的是人被磨出来的功夫。屯卦也说，难里长得出东西。

第三，难里头藏着支点。「利建侯」「宜建侯而不宁」，不是叫你硬扛，是叫你在难里头先立几个站得住的点。一个新班，先有三个孩子能静下来；一个新习惯，先有一顿饭做得稳；一个新岗位，先有两个人肯听你。这是老办法，也是对的办法。

不过，本书要在这里加一句：难，不等于好。难只是土和一刚碰上的样子。有人把难当成功德，越难越觉得自己走在正道上，这就读偏了。屯的第六爻是「泣血涟如」，那不是功德，是走不通。

◆ 六、换一副眼镜：横向发展里的屯

现在换眼镜。

横向发展（1→1），是把一从一种土里，迁进另一种土里，在那里拆开、重组，重新长成那里的一。屯，就是迁移的头一段。本书定的次序是先横后纵：先迁进你的土，再在那里展开。屯守的，正是横向这一头。

大象说「君子以经纶」。本书的读法：经纶，就是拆开再重组。线团先要理开，一根一根找到头，然后才能重新合成绳〔本书读法〕。

迁移有三个动作，第 31 章会细讲，这里先露个头：拆开，对土，重组。

拿桂花枝来说。拆开，是从老树上剪下这一段，带走能活的，留下用不上的。对土，是弄清楚新花盆里是什么土：松不松，透不透水，有多少光。重组，是把枝插进去，让它和新土一点一点长在一起。

三个动作里，前两个是在手上做的，第三个不是。第三个，要靠时间，靠根自己长。屯，说的就是第三个动作刚开始的时候：手已经松开了，根还没有伸出去。这一段，什么都不能催，也什么都不能不管。

《小象》对六二有一句解释：「六二之难，乘刚也。十年乃字，反常也。」〔待核：此句措辞〕大意是六二的难，在于骑在刚的上面；十年才许嫁，是要回到常道。读起来，难不是白难，是回到常道要走的路。

下面把屯的几条爻辞，放进三块土里。

教育这块土。 裴老师换了学校以后，用了一个办法：每天午休前的十来分钟，全班静读。头三个星期，是难的。有孩子在桌子底下玩手机，有孩子一直举手上厕所，有孩子读着读着睡着了。

这就是「乘马班如」：马在，路在，可是马不肯走。

裴老师一开始想的是：是不是自己的办法有问题？她翻出备课本，找新的理论。过了几天，她意识到另一个可能：这些孩子，是被「一读书就要考试」这件事喂大的。静读十来分钟，对他们来说，不是读书，是被考。

「匪寇婚媾」，是六二里最耐读的一句：来的不是强盗，是求亲的。班里这些捣乱的小动作，看上去是对静读的抵抗，细看是土在试探这个一：你是来考我的，还是来和我在一起的？

她把静读的第一周，改成了「读什么都行，读完不用说」。一个星期以后，桌子底下的手机少了一半。她没有批评任何人。

健康这块土。 邵师傅血压偏高，医生给他定了一套要照着做的安排，包括要养成的几个习惯。头三个星期，他做得很吃力：灶台前，手一抬就是原来的分量；下班回家，嘴里觉得没味道。

先把话说清楚：这里只谈理解和习惯，医生的话，一句不改。

这是初九的「磐桓」：在原地盘桓。盘桓，不是不动，是还不知道往哪里下脚。《易》说「利居贞」，利于守住正，意思是这一段不求快，求稳。

邵师傅后来跟老婆说了一句话：「我的手跟脑子打架。」他说得很准。手，是几十年的老土；脑子里的新话，是一个新的一。两头刚碰上，当然打架。这不是他意志不够，是屯。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业这块土。 裴苒升了主管以后，第一个月的难，是六三的「即鹿无虞」：追着鹿跑，没有向导，一路闯进林子深处。

她接了一个比以往都大的项目，一头扎进去，想靠自己的速度把它赶出来。结果三个星期过去，组里的人各做各的，她自己累得半死，客户那边还说方向不对。

六三说：君子几不如舍。「几」，是看出了苗头；「舍」，是放下。她后来做了一件事：把项目搁了两天，不画图，只做一张表，写清楚这个组里五个人各自擅长什么，各自怕什么。

这张表，就是她的「虞」，也就是向导。山林有山林的规矩，新土也有新土的规矩。不先问路，闯进去的，只是在林子里转圈。

三块土里的头一段，都是同一个姿势：马不走，叶子掉，手和脑子打架。这不是毛病，是屯。

◆ 七、换一副眼镜：纵向发展里的屯

再看屯在纵向发展里的样子。

纵向发展（1→N）是同一个一，被放大、传给更多的载体。放大有一个顺序：先站稳，后铺开。屯卦里，「勿用有攸往」是前一半，「利建侯」是后一半。

《孟子》讲过扩而充之，第 340 号《一的传心网络》把它叫作扩播：一在一张有远近亲疏的网里，一层一层往外传。扩播有一个前提：头几个节点要站得稳。屯卦的「建侯」，本书读成：先在新土里，立几个站得住的节点〔本书读法〕。

教育里的建侯。 裴老师的静读，到了第四个星期，有三个孩子开始不用提醒。她没有去表扬他们。她只是在这三个孩子的座位附近，多留了一点空。

一个班里，最先站稳的几个孩子，是这个班的「侯」。他们不需要被任命，只需要不被打扰。

这里有一条孔子的老办法：

> 子曰：「不愤不启，不悱不发。举一隅不以三隅反，则不复也。」（《论语·述而》7.8）

不到他想弄懂而弄不懂的时候，不去开导；不到他想说而说不出的时候，不去启发。举出一个角，他不能由此推出另外三个角，就不再往下教了。

第 312 号《一的原材料库》把这叫作介生助产律：不愤不启，等到相变的那一刻才出手。屯的头一段，正是这样一个「还没到那一刻」的时候。老师在这一段能做的，是把土备好，不是替他出手。裴老师在第四周，也有一次忍不住：有个孩子捧着一本书，读了半页，抬头看她。她差一点就开口讲解了。她把话咽了回去，只是点了点头。

那个孩子低下头，又读了下去。

健康里的建侯。 邵师傅的新习惯，头三个星期，只有一顿饭是稳的：晚饭。他把晚饭做成了一个固定的点，别的时候，不强求。这一顿，就是他的「侯」。

《孟子》说「一日暴之，十日寒之」，一天晒、十天冻，什么也活不了。所以新习惯的头一段，宁可少，不要断。身体的难处真的大了，请找医生。

事业里的建侯。 裴苒的那张表以后，她在组里找了两个人，一个是组里年纪最大的老张，一个是最新来的姑娘。她没给他们任何头衔，只是在每次开会前，先跟这两个人过一遍要说的话。

这两个人，成了组里的两根桩。别人看见他们接得住，也就慢慢接了。

有一次开会，老张说了一句：「这个方案，客户在意的是预算还是效果？」这句话，是裴苒前两周反复问的。现在从另一个人嘴里说出来，没有人觉得那是主管的口令。

这就是纵向发展的头一步：同一个一，从她一个人身上，到了第二个载体身上。屯卦不要求它传得快，只要求它传出去的那个点，是稳的。

接下来，是一条要小心的线。九五说：「屯其膏，小贞吉，大贞凶。」膏，是恩泽；囤着不放，小处吉，大处凶。

本书的读法是反过来的两面。一面，如果一刚落地，就急着铺开，把没长稳的东西当成熟的去传，叫「放得太早」。另一面，如果一已经站稳了，还囤在手里，只在自己身边用，叫「放得太晚」。屯卦的难，在于要分清自己站在哪一面。

怎么分？看回写。传出去的东西，有没有回头改过传的人？如果传出去三个月，传的人什么也没改，那多半是放得太早，或者根本没放出去。

再给一个办法，是看土有没有出声。

放得太早，土会出声：班里有人在抱怨，家里有人在躲，组里有人不接话。这些声音，是土在说「你的一，我还没认」。放得太晚，土也出声，不过是另一种：有人在问「怎么还不教我们」「什么时候轮到我」。听得出这两种声音的区别，就分得出自己站在哪一面。

裴苒组里就有过后一种。老张有一天私下问她：「你那套问客户的办法，什么时候能教给大家？」她吃了一惊：她还以为再等等。老张说：「再等，就凉了。」

那是九五的另一面。囤着的东西，放了才是恩泽。

一个完整的例子，到这里可以合起来说。三块土，同一个姿势：头三个星期，什么都在原地；第四个星期，有一个点稳了；第六个星期，那个点开始有人学。这个节奏，教育里是午休前的几个孩子，健康里是晚饭那一顿，事业里是老张和新来的姑娘。节奏一样，因为横向发展的头一段，本来就是这样走的：不求一下子铺开，求先有一个点，是活的。

这也是「一以贯之」在屯里的样子。那根线，没有一口气贯到底，它是一针一针贯的，头几针，针脚要稳。

◆ 八、边界：这一卦管到哪里为止

屯管的是头一段，不管后面。

第一，屯不保证接活。有的接穗，在新砧木上就是活不了。上六「泣血涟如」，是这一种。屯卦并没有说「熬一熬就好了」，它只说了这一段是什么样子。

第二，屯不是造一。刚柔始交，是已经有刚、有柔，两样东西碰上。如果连刚都没有，那是 0→1 的事，不归屯管。

第三，屯不夸难。「难」是屯的事实，不是它的功德。有人读屯，读出了「越苦越对」，这是错读。

第四，屯里那个「勿用有攸往」，不是叫人原地不动。它是说：不要往没有向导的远处走。近处的小步，一直要走。

第五，屯的后头，是蒙。《序卦传》说：「物生必蒙。」东西刚长出来，接下来是蒙昧，是什么都不懂。这一步，留给知卷的蒙卦去讲。

还有一条，要老实交代。屯卦的「建侯」，在历史上有具体的政治背景，指的是封建诸侯〔待核〕。本书只取它作结构的对照：新东西起步时，先立几个站得住的支点。这是一个结构，不是对当下任何做法的评论。

◆ 九、放回日子里

桂花枝插下去的第三个星期，顶上那粒芽，开了。

不是长出一片叶，是裂开了一道小口，露出里头更小的一点绿。裴老师是在浇水时发现的。她举着水壶站了一会儿，没有浇，把水壶放下了。

邵师傅走过阳台，看了一眼：「活了？」

「还不知道。」她说，「大姐说，再看一个月。」

「那你等着。」

「我知道。」

她其实不太会等。她教书的这些年，最怕的是学期头两个星期，最急的也是这两个星期。这一回，她想，也许可以试试不急。

那天夜里，她睡不着，起来又去阳台看了一回。月光照在花盆上，土面上的两片黄叶还在，她没有去捡。

她忽然想起，自己刚到县城中学的那一年，也是这样。第一个学期，她每天回家，都觉得自己是一根插错了地方的枝。后来，是一个比她大二十岁的老教师，隔着办公桌递给她一杯茶，什么也没说。

那杯茶，大概就是她的「侯」。她那时不知道，现在知道了。

明天能试：找一件你刚开始做的新事，把它做了几天的样子，写成三句话：什么在掉，什么在闭着，哪一个点是稳的。写完，不改任何做法，就看。

带走的话

一刚落地的难，是一和新土在互相认识；先立几个站得住的点，别急着铺开。

> 小 账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「难是回写的材料」这扇门；关了「难就是对不起、要么硬扛、要么放弃」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？主要是横向发展的头一段，「利建侯」是通往纵向发展的第一步。

想 一 想

你最近在做的一件新事，有没有一片「掉叶子」的时候？当时你是把它当成了出错，还是当成了土在报信？

你手上的这件事，有没有一个已经稳了的点？如果有，它离你想铺开的地方，隔了几步？

第 21 章

泰：一通了

◆ 一、第六个星期，芽展开了

桂花枝插下去的第六个星期，顶上那粒芽展开了。

先是一片叶，嫩得发亮，边上带一点红。过了三天，又冒出一片。裴老师是在周日早上发现的，她没有喊人，自己蹲在花盆边看了好一会儿，然后才去叫邵师傅。

邵师傅看了一眼，说：「活了。」

「大姐说，再看一个月。」

「那是怕你高兴早了。」他说，「这个叶子，我看是活了。」

那天晚饭，三口人难得坐齐。

裴苒从公司赶回来，一进门就先看了阳台。吃饭的时候，裴老师说起午休前那十来分钟，有个孩子今天主动问她可不可以读漫画。邵师傅说起这个月晚饭那一顿，已经不用想，手自己会少放一点。裴苒说起小组里的老张，今天在会上替她问了一句客户最在意什么。

三个人说完，桌上静了一下。裴苒先笑了：「怎么我们三个，说的是一件事？」

没有人接得上一句漂亮的话。三个人都觉得，这一顿饭，跟平时不一样：话是通的。

上一章讲屯，讲一刚落地的难。这一章讲难过去以后的一种状态：泰。通了。

◆ 二、经：泰卦怎么说

泰卦在《周易》里排第十一。卦辞很短：

泰：小往大来，吉亨。（《周易·泰》卦辞）

大意是：泰，小的往外去，大的往里来，吉，亨通。

泰卦六条爻辞，本书取五条。

初九：拔茅茹，以其汇，征吉。（《周易·泰》初九）

拔一把茅草，连着根带出一串，是因为它们的根连在一起；往前去，吉。

九二：包荒，用冯河，不遐遗，朋亡，得尚于中行。（《周易·泰》九二）

大意是：包容荒秽，敢于涉水过河，不遗落远处的，不结小圈子，这样才合乎中道，得到尊重。其中「朋亡」有两种读法，一说是不结朋党，一说是朋友不在身边〔待核〕，本书取前一种。

九三：无平不陂，无往不复，艰贞无咎。勿恤其孚，于食有福。（《周易·泰》九三）

没有只平不斜的地，没有只往不回的路；在艰难中守住正，没有咎害。不必忧虑能不能取信，吃的用的自有福分。

六五：帝乙归妹，以祉元吉。（《周易·泰》六五）

帝乙嫁妹，由此得福，开始便吉。这里的「帝乙」指哪一位，「归妹」是嫁妹还是嫁女，历来有不同说法〔待核〕。

上六：城复于隍，勿用师。自邑告命，贞吝。（《周易·泰》上六）

城墙倒回了护城的壕沟里，不要用兵。从自己的城邑里发出命令，守正，也有些难堪。

读到最后一条要注意：泰卦的最后一爻，已经是城墙塌了。九三那句「无平不陂，无往不复」，是在说泰里面已经藏着下一步。这个故事，一直讲到下一章的否。

◆ 三、诸经之解：通，是两头互相到得了

《易传》怎么读它

《彖传》对泰卦的解释，最要紧的几句：

泰，小往大来，吉亨。则是天地交而万物通也，上下交而其志同也。内阳而外阴，内健而外顺，内君子而外小人，君子道长，小人道消也。（《周易·泰·彖》）

大意是：泰，小往大来，吉亨。就是说天地相交，万物就通了；上下相交，心志就同了。里面是阳，外面是阴；里面刚健，外面柔顺；里面是君子，外面是小人。君子的道在增长，小人的道在消退。

前两句是本章要用的：「天地交而万物通」「上下交而其志同」。后面的「君子」「小人」，要放到边界里说。

《大象传》是这一卦最容易被改字的地方，先照原文念：

天地交，泰；后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。（《周易·泰·象》）

天地相交，是泰；君主照着它，裁度成全天地的法则，辅助天地适宜的安排，用来帮助民众。这里和多数卦的大象不同，用的是「后」，不是「君子」。「财」通「裁」，「财成」大致是裁度而成〔待核：训读〕。

《序卦传》讲泰在前后的位置：

履而泰，然后安，故受之以泰。泰者，通也。物不可以终通，故受之以否。（《周易·序卦》）

走过了履，然后安，所以接着是泰。泰，就是通。东西不可能一直通下去，所以接着是否。

《杂卦传》更短：「否泰，反其类也。」大意是否和泰，是相反的一类。

四书里，哪些话和它对得上

《论语》里有一句话，常被拿来形容君子的气象：

子曰：「君子泰而不骄，小人骄而不泰。」（《论语·子路》13.26）

君子安舒而不骄纵，小人骄纵而不安舒。

这里的「泰」，是舒展。它不是松垮。有一个骄字摆在旁边，说的是舒展和放纵是两回事。

《中庸》开头有一句，常被引：

致中和，天地位焉，万物育焉。（《中庸》1 章）

把中和推到极处，天地就各安其位，万物就生长起来。

这句话和泰卦的「天地交而万物通」，说的是同一幅画：各在各的位置上，又通着。

《大学》传 10 章讲絜矩之道，是四书里谈「上下通」最具体的一段：

> 所恶于上，毋以使下；所恶于下，毋以事上；所恶于前，毋以先后；所恶于后，毋以从前；所恶于右，毋以交于左；所恶于左，毋以交于右：此之谓絜矩之道。（《大学》传 10 章）

厌恶上面对自己的做法，就不要拿它去对下面；厌恶下面对自己的做法，就不要拿它去对上面。前后左右，都是这样。这就叫絜矩之道。

这一段话里没有一个字叫「通」，句句却在说通：一件事，往上、往下、往左、往右，都走得通，这才是矩。

《孟子》里的一句，是纵向发展的老办法：

> 老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼；天下可运于掌。（《孟子·梁惠王上》1A7）

把自家的老人当老人敬，再推到别人家的老人；把自家的孩子当孩子爱，再推到别人家的孩子；这样天下就可以放在手掌上运转。

本系列第 340 号《一的传心网络》把它叫作推恩，是一在有远近亲疏的网里的扩播算法。泰卦里的「拔茅茹，以其汇」，是同一个意思：一根拔起来，带出一串。

六五那一条，值得多看一眼

「帝乙归妹，以祉元吉」，是泰卦里最像横向发展的一句。一个人家的女儿，嫁进另一个人家。从这一边看，是搬走；从那一边看，是接来。两家本来各是各的土，因为这一桩事，开始来回走动。

这句话里的帝乙是哪一位，历来有争议，上面已经标过〔待核〕。本书不管这个，只看它的结构：一个从甲土里长成的人，迁进乙土，在乙土里重新成为一个顶用的人，两家因此通了。这是中国最古老的一幅横向发展的画，比兴与格义出场以前，它先在这里。后面第 29 章再来讲手艺的原型。

九三那一条，管的是通了以后的心态

「艰贞无咎」，在平顺里守住艰难时的正。九三站在泰的中间，往上看是顺的，往下看已经能看到斜坡。《易》在这里提醒：不是通了就没有事了，通了以后，反而要守得更紧。守什么？守那个一。

◆ 四、本书的说法：线穿过去了

前两章说，一以贯之是一根线。坤是那块布，屯是线穿进去的头一针。这一章，线穿过去了：布的两面都看得到它。

线穿过去，有一个很具体的标志：布的这一面动一下，那一面跟着动。

本书把泰读成：一和土之间，来回都走得通了〔本书读法〕。小往大来，说的是：一这边出去的是小小的，土那边回来的是大的。

一个具体的画面：桂花枝向土里伸出细根，细根很小；土回给枝的是水和养分，源源不断。小往，大来。这样的来回，本系列叫它回写：长出来的东西回头改土、改路。通，就是回写走得顺了。

注意，这里有一个容易读偏的地方。「上下交而其志同」，读快了，会读成「大家想的一样」。可是回到坤的上六：龙战于野，土把一吞掉，同样是「志同」，那是同化。通不是同。通是两头各是各，来回走得过去；同化是一头被另一头吃了。

这一点，要靠第 312 号《一的原材料库》里的一条金点子来守：四毋，毋意、毋必、毋固、毋我。通了以后，最先要防的，是把这个通固化成一种死样子。

所以，本书把泰放在两个方向的交界处：横向发展（1→1）的最后一步，是接活了，通了；纵向发展（1→N）的头一步，也是通了。先横后纵，泰是中间那道门〔本书读法〕。

这里还有一层，要提前交代。本书把发展分成纵横两个方向，次序是先横后纵。泰卦恰好站在两个方向交接的地方，所以读泰，要读两遍：读第一遍，看横向这一头，一迁进新土，接活了没有；读第二遍，看纵向这一头，接活了以后，能不能一层一层往下传。

两遍读下来，你会发现一个有意思的事。两遍用的是同一个词：通。横向的通，是一和新土之间来回顺；纵向的通，是一在一层一层的载体之间来回顺。词一样，对象不同。儒家两千年练熟了后一种，对前一种，它有手艺，却没有把它叫作通。这一点，到第五编再细说。

◆ 五、先说对在哪里

泰卦两千年来，被读成「天下太平」，被读成「官场顺利」，被读成「时来运转」。

这几样读法，各有各的对处。

第一，通确实是好事。「天地交而万物通」，没有人会说这是坏事。一间教室里话能进能出，一个家里人人说得上话，一个小组里消息不堵，这些都是好的，它们不需要理由。

第二，通确实是靠交换出来的。《彖》说的是「交」，不是「给」。天给地、地不给天，不叫泰；上给下、下不给上，也不叫泰。来回，是泰的要件。

第三，通以后，事情确实顺。九二里那四句，今天读来，几乎是一份好团队的描述：包容荒秽，敢涉大河，不丢远处的人，不结小圈子。这四样，哪一样做到，一个团队的话就通一分。

第四，泰给了读它的人一份底气。屯是难，难了才通。人在屯里挨过一段，再读到「小往大来」，会觉得那一段没有白过。

不过，《彖》的最后一句，需要老实交代：

> 内君子而外小人，君子道长，小人道消也。

这句话，历史上有过一种读法：把人分成君子和小人，君子进来，小人出去，天下就泰了。本书不取这种读法。分人，是旧办法。本书读的是结构：里面是刚健的，外面是柔顺的，这是一种内外的搭配；谁在里、谁在外，不是一个人的名分，而是这件事此刻的位置。同一个人，在这件事里在里面，在那件事里在外面。

◆ 六、换一副眼镜：横向发展里的泰

现在换眼镜。

横向发展，是把一迁进另一种土。迁移的最后一步，是重组以后，接活了。接活，不是说枝插下去了，是说枝和土之间，水和养分开始来回。

这一步，嫁接的人都知道：接穗和砧木之间，要长出一层把两边连起来的组织，养分才通得过。接口一通，这一棵，才成了一棵。

下面把泰放进三块土里。

教育这块土。 裴老师的静读，到第六个星期，发生了一件小事。

那个带漫画来的孩子，读完以后，在一张小纸条上写了一句话，悄悄放在她的讲台上。纸条上写的是：「老师，这一页里的人，我好像认识。」

这是小往大来。孩子递过来的，只有一句话，很小。她回过去的，是下一周的课上，把那一页拿出来读了一遍，没有说是谁的，大家各自听着，各自想了各自认识的那个人。

这是「通」的样子：一，从她手里，到了孩子手里，又从孩子手里，回到她的课上。来回，两个方向都有东西在走。

孩子递来的那张纸条，裴老师没有存档，没有拍照，也没有在班里念出来。她只是把它夹进了备课本。这件事让她想了很久：她教了三十年书，第一次觉得，真正的回应不在成绩单上，在一张谁也没打算给人看的小纸条上。

健康这块土。 邵师傅的新习惯，到了第六个星期，发生了变化。以前，是脑子在提醒手；现在，是手在提醒脑子。一次他炒菜，下意识地少放了一撮，自己都没意识到。

先说清楚，这里只谈理解和习惯，医生的话，一句不改。

这就是回写。习惯这个新的一，在他身上走了一圈，回来改了他的手。身体和习惯，开始互相认得。《易》说「无平不陂」，好状态是会起伏的，下个星期他也许又忘了。可是这一回，他知道忘了以后，路在哪里。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业这块土。 裴苒的小组里，发生过一次不大的会议。老张问了一句客户在意什么，新来的姑娘接了一句，她自己没说话。会开完，桌上的几个人，已经把方向定了。

她事后想，那一次，她什么也没做，那却是她做主管以来最好的一次会。

这是九二的「朋亡」：没有小圈子。老张不是她的人，姑娘也不是，可话是通的。通，不靠亲近，靠的是同一个一，在每个人手里都用得上。

◆ 七、换一副眼镜：纵向发展里的泰

再看泰在纵向发展里。

纵向发展，是同一个一，在同构的土里被守住、被放大、传下去。通了以后，传的成本，一下子低了。

拔茅茹。 初九的「拔茅茹，以其汇」，是纵向发展最朴素的画面。茅草的根是连着的，拔一根，带出一串。一，只要在一个载体身上站稳了，就会顺着已有的连接，带出下一个。

这一点，第 340 号《一的传心网络》叫它扩播。扩播不需要广播，沿着连着的根走就行。

裴老师班里的静读，这样传开了。有一天，隔壁班的老师过来问：「听说你们班午休前有一段很安静？」她没有开会，没有发文件，只是请那位老师坐在教室后面，听了一回。

包荒。 九二四句，是纵向发展里最耐用的一套办法，不妨一条一条用日子里的话说。

包荒，是包容那些还没长好的东西。班里读得磕磕绊绊的孩子，不赶；小组里做得粗的方案，先收下。

用冯河，是敢涉大河。一在传的路上，总有一段没有桥，只能蹚。有的老师不敢在家长群里说一句真话，怕麻烦，那是不敢蹚。

不遐遗，是不遗落远处的。一传出去以后，最容易丢的是最远的那一个：小组里坐在角落的人，班里不爱说话的孩子，一家人里不在身边的亲戚。

朋亡，是不结小圈子。

这四句话，放在一起，是一个通了的网络的日常卫生。

健康里的纵向。 邵师傅的新习惯，在饭桌上，变成了一家人共同的习惯。老婆做菜顺手少放了一点盐，女儿嫌淡，后来也不说了。

一家三口，每个人手里都握着同一个一的一小段。谁偶尔松了，另外两个会自然地接上。这是通了的家，最日常的样子。

只谈习惯，不谈诊疗。身体的难处真的大了，请找医生。

事业里的纵向。 裴苒的小组，后来有了一个不成文的习惯：每个方案出来，先让一个没参与的人读一遍，读完说一句「我没看懂的地方是哪里」。

这个习惯，没有人规定过，是自己长出来的。长出来，是因为话通了，每一个人都敢说，说了也有人听。

上六那一条，是通了以后的墙。

「城复于隍」，城墙倒回了壕沟。城墙是人修的，本来是为了护着城里的东西。修得久了，墙成了墙，不再是路。上下的话，开始要过一道一道的门。

有一个办法，是上六自己给的：「勿用师。自邑告命」。不要用兵去攻，先从自己的城里发话。通了以后，如果开始堵，先查自己这一头：我是不是已经把某一条来回的路，修成了墙？

裴苒的小组，在第三个月有过一点苗头。每周例会，开始固定由她先讲半小时，大家再说。她注意到，老张的话少了。她没有去问老张怎么了，她把例会的次序换了：先让最后到的人说。

那是自邑告命。她从自己手里开了第一道门。

还有一件事，要放在这里提醒：泰而不骄。《论语》说「君子泰而不骄」。通的时候，最容易生出一种得意。班里话顺了，老师觉得自己这套办法天下第一；饭桌上话通了，当家的觉得自己管得好。得意一生，通就开始漏。孔子这句话，是泰卦最贴身的一条防护。

通了，有没有办法看出来？三块土里，各有一个记号。

教育里的记号，是孩子说的话，回到了课上。老师讲出去的东西，隔了一段时间，从孩子嘴里换了个样子回来。没有回来，只有出去，那是灌，不是通。

健康里的记号，是手提醒了脑子。新习惯起先靠脑子盯，盯久了，身体自己记得。身体开始参与，这个习惯才算接上了。

事业里的记号，是同一句话，从别人的嘴里说出来，没有人觉得那是口令。一句话成了口令，别人只能听；成了大家的话，别人才会用。

这三个记号，有一个共同点：东西回来了，而且回来的样子，和出去时不一样。回来的东西，已经被土改过。这就是回写，也是通和重复的分别。

◆ 八、边界：这一卦管到哪里为止

泰管的是通，不管通能持续多久。

第一，泰不是终点。《序卦》说：「物不可以终通，故受之以否。」九三说：「无平不陂，无往不复。」上六说：「城复于隍。」这三处，是泰卦自己写的限度：通到极处，会开始漏。下一章讲否，讲堵住。

第二，泰不是同。「上下交而其志同」，不是要所有人想的一样。想的一样，是同化。通了以后，各自还是各自。

第三，泰不是造一。通，是已有的一在已有的土里来回顺畅。它不是从无到有。

第四，泰不能当目标去追。通，是一和土配得好的结果，不是靠「我要通」去追来的。一个人一心想让团队变通，往往只是在催；通是从屯里一点一点长出来的，它的前头，是屯、是坤。

第五，泰里的「君子」「小人」「帝乙归妹」，都带着具体的历史背景，有的是阶层分判，有的是婚姻与政治联姻〔待核〕。本书只取它们的结构：里与外、给与回、上与下的来回。不借它们评论今天的任何做法。

◆ 九、放回日子里

回到那一顿晚饭。

吃完饭，裴苒帮着收碗，站在厨房门口，忽然说：「妈，你说我们三个，是不是都在做同一件事？」

裴老师把洗好的碗放进架子里：「你说说看。」

「就是，把一个老东西，放进一个新地方，让它活。」

邵师傅在旁边擦灶台，头也不抬：「你妈那根枝，我早就看出来了。」

「看出什么？」

「看出你们娘俩一个样。」他说，「都不爱说，都爱蹲着看。」

三个人笑起来。笑完，裴老师想起大姐的话：再看一个月。她想，一个月以后，这根枝会怎样，还不知道。可是今晚，这一屋子的话，是通的。

那天夜里，裴老师在备课本的最后一页，又添了一行字。上一回她画的是午休前的小图，这一回她写的是三句话：什么在回来，什么在改，什么还堵着。

她写到第三句，停了停。堵着的，是几个家长。她们看见的是孩子又多读了一页书，没有看见孩子递给她的那张纸条。这件事，她想，大概要等到家长会，用另一种办法去通。那是下一桩事，她不急，先记下来。

写完，她合上本子，去阳台看了最后一眼。桂花枝在夜里静静的，两片新叶，一片在左，一片在右。

第二天中午，静读前的那几分钟，裴老师照旧站在讲台边。那个递纸条的孩子，没有看她，只是把书翻开了。隔了两排，另一个孩子也翻开了书。没有人下令，没有人看谁。

这就是她后来对邵师傅形容的那种感觉：像水渗进土里，听不见声音，可是你知道它在走。邵师傅说，那是锅里的汤快开之前，你能听出来。她说，对，就是那个声音。

明天能试：找一个你最近觉得「话不通」的地方，一个家、一个班、一个小组。不问怎么让他们听我的，只问一句：这里面，小往大来的那条路，是哪一段断了？

带 走 的 话

通不是想成一样，是各是各，来回走得过去；一通了，传下去就不用喊。

> 小 账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「来回」这扇门，通是两头互相到得了；关了「通就是听我的」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两向的交界：横向接活了，纵向通开了。

想 一 想

你家里，或者你的班里、组里，上一次有一顿饭、一次会，让你觉得话是通的，是什么时候？那一次，有什么跟平时不一样？

你最近的一件事，是在「通」，还是在「同」？你怎么看出来的？

第 22 章

否：一堵住了

◆ 一、开学第三周的晚上

开学第三周的一个晚上，裴老师坐在客厅里，面前摊着四十八本周记。

她教了二十六年语文。去年那一届，她用的是自己磨出来的「周记三步」：先写一件事，再写一个细节，最后写一句自己的话。三个星期，班上的本子就活了。

这一届不灵。

四十八本里，有三十多本只写一句：「今天很正常。」她在班上讲过两遍，当堂示范过，批语写得密密麻麻。可是话递出去，像拳头打在棉花上，什么回声也没有。

邵师傅端了一碗汤过来，问：「是不是这个班不好带？」

「不是班不好，」裴老师说，「是话到了他们那儿，就进不去。」

她想了一会儿，又补了一句：「像隔着一层玻璃。」

你也有过这样的时刻吧。同一句话，对这个人说是通的，对那个人说不进去；同一套办法，在上一家用得好好的，换一家就卡住。你越使劲，它越卡。

这一章讲的就是这种堵。《周易》给它留了一个位置，第十二卦，叫「否」。

◆ 二、经：卦辞和三条爻辞

先看原文。

卦辞只有一行：

否之匪人，不利君子贞，大往小来。（《周易·否》卦辞）

大意是：这个局面里，人道不通；守正的君子在这时候，没有什么便宜可占；大的往外去，小的往里来。「大往小来」，说的是该往上走的东西往外走掉了，往里进来的都是细碎的、没有分量的。

这一卦的样子，是天在上，地在下。天往上去，地往下沉，两边各走各的，没有碰头。所以《彖传》说，这是「天地不交」。

再看三条爻辞。

初六：

拔茅茹，以其汇，贞吉，亨。（《周易·否·初六》）

茅草的根是连在一起的，拔一棵，带起一串。大意是：堵的时候，先别想着一下子疏通全局，从根连着根的那一小撮同类起手，守得正，就吉，就通。

九五：

休否，大人吉。其亡其亡，系于苞桑。（《周易·否·九五》）

「休」是止息的意思。〔异文：「休否」的「休」，历来有「休止」与「美善」两种讲法，本书取前一种。〕「苞桑」是丛生的桑树，根扎得深。大

意是：让这个堵停下来，有分量的人才吉；还要时时警惕「要完了，要完了」，把自己系在一丛根深的桑树上。

上九：

倾否，先否后喜。（《周易·否·上九》）

「倾」是翻倒。大意是：堵到了头，会翻过去；先是堵，后来才是喜。

三条爻辞，合起来是一条路：先拔一小撮，再让堵停住，最后堵自己翻倒。每一步都不是一个人使劲，是堵本身在走它的路。

◆ 三、诸经之解：《易传》怎么说，四书怎么说

先说《易传》。（传统说法把十翼归于孔子，《史记·孔子世家》说孔子晚而喜《易》，序《彖》《系》《象》《说卦》《文言》；欧阳修《易童子问》以来，历来有人怀疑。本书第 9 章已经说过，之后一律称「《易传》」。）

《彖传》把这一卦拆得很细：

则是天地不交而万物不通也，上下不交而天下无邦也。内阴而外阳，内柔而外刚，内小人而外君子，小人道长，君子道消也。（《周易·否·彖》）

头两句是总账：上下不交，万物不通，天下连个像样的「邦」也立不起来。后面几句，讲的是位置：里面是阴柔的，外面是阳刚的；「小人」在里面，「君子」在外面。

请注意，这里的「君子」「小人」，说的是谁坐在里、谁被挤在外。本书把它读作位置，不读作人品。一个局面堵住的时候，有分量的东西被挤到边上，不要紧的东西占了中间。这是结构，不是在骂谁。

《大象传》这一句最要紧：

天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。（《周易·否·大象》）

「俭德」，是收敛、俭省其德；「辟难」，是避开祸难；「不可荣以禄」，是不要拿俸禄去换荣耀。大意是：堵的时候，把锋芒收起来，躲开最硬的那一撞，也不拿名利去换一时的通。

收，是为了留住；躲，是为了不折在这里。

再看《系辞传》里与九五相应的那一大段：

子曰：危者，安其位者也；亡者，保其存者也；乱者，有其治者也。是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。《易》曰：其亡其亡，系于苞桑。（《周易·系辞下》）

这一段话的重心，不在「危」，在「安而不忘危」。觉得要完的那份警觉，恰恰是把根扎下去的办法。

然后是四书。

《论语》里有两句，正好是一对：

邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙。（《论语·宪问》14.4）

「危」是正直、高峻；「孙」同「逊」，是谦顺。大意是：国家有道，话直，事也做得直；国家无道，事还是做得直，话要说得委婉。

做的那一端不动，说的那一端可以软。这是「俭德辟难」最家常的样子。

另一句更干脆：

天下有道则见，无道则隐。（《论语·泰伯》8.13）

「见」读作「现」。大意是：有道的时候就出来，无道的时候就收起来。

《中庸》也有一句同气的话：

国有道，其言足以兴；国无道，其默足以容。（《中庸》第 27 章）〔待核：章次〕

沉默，也能让人容身。

《孟子》则把堵放进了人的一生里：

穷则独善其身，达则兼善天下。（《孟子·尽心上》7A9）

还有那一大段著名的话：

天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨……（《孟子·告子下》6B15）

末了一句是：「入则无法家拂士，出则无敌国外患者，国恒亡。然后知生于忧患而死于安乐也。」（同上）

这里先记一笔：孟子把堵看成是长出来的条件，没有堵，就没有后来的通。这一笔，下一章（复）和第 24 章（既济）都要回来用。

《大学》里没有哪一句专讲否。可它的次序里藏着一个同样的意思：「知止而后有定，定而后能静。」（《礼记·大学》经一章）堵的时候，心里先要有一个「止」的点，不然被堵得团团转，连往哪儿退都不知道。

◆ 四、先说对在哪里

《周易》最让人佩服的地方，是它没有把「通」当成正常，把「堵」当成毛病。

它把「通」和「堵」当作一对。前面一卦是泰，通；紧跟着就是否，堵。《序卦传》说：

> 泰者，通也。物不可以终通，故受之以否。物不可以终否，故受之以同人。（《周易·序卦》）

大意是：什么东西都不能一直通下去，所以泰之后是否；也不能一直堵下去，所以否之后是同人。《杂卦传》也有一句：「否泰反其类也。」（《周易·杂卦》）通与堵，是对着来的一类。

这是儒家智慧里很了不起的一手。孟子说「天下之生久矣，一治一乱」（《孟子·滕文公下》3B9），是同一个意思：治和乱，是一前一后轮着来的。

再往下想一层，就看出这样做的好处。

第一，不慌。把「通」当成唯一正常的时候，一遇到堵，先被怀疑缠住：怀疑自己，怀疑办法，怀疑这套道理是不是错了。《周易》提前把堵写进了卦里，堵就成了一个有名字、有路径的处境，不是意外。

第二，有招。「俭德辟难」「拔茅茹」「休否」「倾否」，每一步都有话说。

第三，可教。堵的时候怎么办，不靠灵感，靠一代代记下来的路径，这就是纵向发展（1→N）的本事：已有的一，在各种处境里都有现成的走法，可以教给后来的人。

所以，对儒家的这一卦，本书先还一个公道：两千年里，它让无数人在最堵的时候没有垮。

那么，它没做到什么？

◆ 五、四本书怎么看这一堵

本系列前面的几卷，已经把四书各自的活儿说清了。第 340 号《一的传心网络》的前言有一套分工：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网。本书在这四样之外，加上第五样：《易》管处境。

把这一卦放进去，看四样各自怎么答。

《论语》给料。第 312 号《一的原材料库》说过，《论语》不是系统，是系统之前的料；同一个问题，按提问者的不同，给出不同的答案，那一卷叫它调参。堵的时候，调参派上用场：同样一句「要读书」，对这个孩子是催，对那个孩子是等。

可是那一卷还登记了另一笔账：失败封存。孔子说「道不行，乘桴浮于海」（《论语·公冶长》5.7），大意是：我的道要是行不通，我就坐着木筏漂到海上去。这句话后来被封存成了一种姿态，被人敬着，却没有回头去修订那个「一」本身。

《中庸》定一。第 313 号《一的宪章》把「时中」读作伺服：可以调执行的参数，不能生成新的目标。「危行言孙」正是这个样子：做的那一端钉死，说的那一端可软。一号位（那个钉死的点）不动，其余都跟着时势走。

《大学》装人。第 314 号《一的总装线》说，这条线只能一级一级收敛到「得」。堵的时候，装不到后头去，只走得到前头的定和静。

《孟子》联网。第 340 号讲，推恩是一在差等网络里的扩播；孟母三迁，是传心之前先护场。拔茅茹，正是这个意思：堵的时候，先护住根连着根的那一小撮，不去对全网广播。

四样合在一起，是一条线。孔子对曾子说：「吾道一以贯之。」（《论语·里仁》4.15）对子贡也说过：「予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）一以贯之，是一根线穿过许多珠子。

线穿过去的时候，是顺的。堵，就是线在某一处打了结。

这时候该做的，不是换一根线，也不是把珠子全拆下来，是找到那个结。找到结，先松它旁边最松的一圈，也就是「拔茅茹」。

◆ 六、换一副眼镜：堵，有两种

〔本书读法〕

本书一直在问：一个已有的一，是守住、展开、传下去（纵向发展，1→N），还是搬进另一片土里，在那里重新长出来（横向发展，1→1）？发展有这两个方向，这一卦里，两种堵都有。

先看纵向发展里的堵。

一在原来的土里站得好好的，传到第三代、第四代，传不动了。孩子们不听，学生们不接，下面的人觉得上面说的是另一个世界的话。这种堵，是同一个一，在同构的土里，传输不下去。

办法是《周易》教的那些：收敛，躲开最硬的一撞，找根连着根的一小撮同类，慢慢把堵撑开。

再看横向发展里的堵。

这一种，不太一样，也更常见。一个在别处长成的一，被原样搬进新的土里，却插不进去。像是一根接穗，插在砧木上，两边的皮没有对上，水上不去，叶子就蔫。

裴老师的「周记三步」，在去年的班上是活的，是因为那一届的孩子，早在初一就被她带着写过一年；到了这一届，土变了，她拿的却是原来的接穗，原样插上去。

这时候再使劲，就是在把接穗往更深处按。接穗断了，砧木也伤了。

所以，同样是「否」，有时是该拔茅茹、守住就好；有时却是要退一步，把接穗拆小，重新对着新土找位置。判断是哪一种，不看堵得多厉害，看这个一，在这片土里有没有「皮」对上过。

对上过、后来堵了，是纵向的堵；从没对上过，是横向的堵。

《周易》的话，两种都管得到。「俭德辟难」，在两种里都是第一步：先收，别硬冲。可是它没有说，收了以后要不要换土。这一节，是本书要补的。

◆ 七、一个完整的例子：裴家三口的堵

这一章的三个例子，都是同一个动作：不硬冲，先收小，再找一小撮能接上的。

教育：周记三步，缩成一步

裴老师想了几个晚上。

她先没动那四十八个孩子，先去看了那三十多本「今天很正常」。她发现，这些孩子不是不会写，是怕写。上一届的孩子，初一就在她手里练过一

年；这一届有一半是从别的小学升上来的，进了初中，第一件事就是把「不出错」当成活下去的本事。

「今天很正常」，其实是一句很聪明的话。写得越多，错得越多，不如不写。

这一堵，不能再用「三步」去撞了。她把周记缩成一步：这一周，只写一件小事，只写一句话。写完交上来，她不批，只在页边画一个小圈，圈出那一句里最有画面的几个字。

这叫「俭德」。

然后是「拔茅茹」。班上有四五个孩子，本来就爱写，哪怕只是写给自己的日记。她没有表扬他们，她只是在一个星期里，把他们那一句话，在班上念了一遍，没有说是谁写的。

第二周，不是四五个，变成了十几个。

没有人去教谁，也没有人去逼谁。周记这件事在班上有了形状，之后才轮得到第二步、第三步。

这是横向发展（1→1）的一次小成功：接穗拆小了，一句话；砧木还是那个砧木，是那个班。

健康：堵是常态，不是罪

邵师傅五十五岁，在饭店灶上站了三十多年。上个月体检，查出血压偏高。医生交代了要定期复查，具体怎么办，听医生的；这一章不谈数字，也不谈用药。

本书只谈一件事：他怎么和这件事相处。

邵师傅的老办法，是「扛」。晚市一开，天塌下来也得颠勺，收了工才觉得累，累了就睡，睡不着就再喝一口。他的整个身体，是照着灶台的节奏长成的。

否卦对他有一句话：「物不可以终通」。通，不是身体的常态。从二十岁到五十岁，身上总有一些地方，今天通明天塞，这是日子的样子。他以前是靠年轻把堵压下去；现在，压不动了。

「俭德辟难」，放到他身上，不是什么大道理，是很小的几件事：把一天里的忙乱收一收，不把晚市的节奏带进睡前；收工后，从饭店走一小段路回家，而不是一屁股坐进车里；不再拿「我扛得住」去换一句别人的夸奖。

不可荣以禄，在这里的意思是：不拿硬撑去换一个「能干」的名声。

这些事，没有一件是治病。治病归医生。他能做的，是不让身体再被自己的老节奏顶着。

事业：站会和看板，换成一句问话

裴苒二十八岁，刚升了项目主管，带一个十来个人的小队：设计师、预算员、工长。

她在上一家公司学到的办法，是每天早上十分钟站会，加一块看板。第一个月，设计师总是迟到，工长干脆不来，说：「这是写字楼里的玩意儿。」

上面的节奏下不来，下面的实情上不去。这就是上下不交。

她的第一反应，是加码：每天站会改成两次，看板上加颜色。结果就像否卦说的，越使劲越堵，大家开始躲她。

后来，她缩了。站会缩成每天到场就问一句：「今天哪一单卡住了？」不用看板，不用会议室，就在工地门口，问完就散。

这一句问话，就是一个缩小了的接穗。它里面还留着她那套办法最要紧的一个点：让卡住的地方，当天被看见。

工长们起先只是答。过了两个星期，他们开始自己提前说：「我这一单，明天要卡。」

她也守了「不荣以禄」：她没有拿奖金去换大家来站会。

三个例子，一个动作：不硬冲，先收到最小，再一点点长回去。

◆ 八、纵向的展开：堵里的七步

堵住的时候，七步怎么走？

本书的读法，七步分两段：知、止属横向（1→1），定、静、安、虑、得属纵向（1→N）；次序是先横后纵。放到否卦上，是这样的。

知：认出那个一。裴老师那三十多本「今天很正常」，是一个信号：她那个一，其实不是「周记三步」，是「让孩子把自己的一件事，说成一句话」。三步只是在上一个班里长出来的样子。认出来，才知道什么可以缩。

止：锁住一号位，其余都能动。她锁住的，是「孩子自己的一件事」这一个点。步数、篇幅、批改方式，都可以松。

定：一号位锁住以后，不再被堵拖着走。她不再追着那四十八个孩子的反应改办法，反应是土的事，不是她的事。

静：外面的差异只能改做法，改不到一号位。这一届的孩子怯，是外面的差异，它让「三步」变成「一步」，却没有让「孩子自己的一件事」变成别的东西。

安，虑，得，在堵的时候还轮不到。安要等一住下来；虑要等能对着眼前的事用开；得要等能往下传。堵里，只能做到定和静，守住，等。

所以《周易》在九五里写：「休否」，让堵停下来；「其亡其亡，系于苞桑」，把自己系在根深的地方。这句话，用本书的话说就是：堵的时候，不急着传，不急着放大，先把一号位的根扎稳。

可是堵不是永远。上九说：「倾否，先否后喜。」堵到了头，会倒过来。倒过来以后，才是下一章（复）的事。

◆ 九、边界：这一卦管到哪里为止

否卦管得到的，有这些：

通与堵是处境的常态；堵的时候，先收，先躲，先找根连着根的一小撮；系在深处。

否卦管不到的，也有几样，要老实说。

第一，它没有教人怎么换土。「俭德辟难」讲的是收小，没有讲收小以后要不要把接穗拆开、重对砧木。这是本书第六编要补的。

第二，它很容易被读歪。《彖传》说「内小人而外君子，小人道长，君子道消」。如果把这几句读成「我是君子，别人是小人，所以我受堵」，那就糟了。堵，这一章里的所有例子，都不是谁是小人。是皮没对上，是土变了。读成人品，就从「处境的学问」滑成了「自我辩护」。

第三，它管不到 0→1。堵得太久，该翻的时候，是「倾否」，这时候要有人造一个新的一。那是革卦的事（第 40 章回来），不在否卦里。否卦只教人守，教人等，教人把根扎稳。

还有一条，要记在账上：否卦的教法，有可能被拿去当「忍」的理由。所谓「时机不对，躲一躲」，躲着躲着，躲成了习惯。真正的「俭德」是为了留住，不是为了不动。

◆ 十、放回日子里

回到裴老师的客厅。

那一晚，她没有再写批语。她把四十八本周记整整齐齐叠好，放在一边，只拿起一支笔，把明天要布置的周记题目，改成一句：

「这一周，写一件你记住了的小事。一句话就行。」

邵师傅喝完汤，说：「你这是在省劲。」

「不是省劲，」她说，「是怕再使劲，把门撞死了。」

一个小办法：你手上要是有一件办法，在别处灵、在这里不灵，先别加码。试一试把它缩到只剩一个点，再问自己：这个点，在这片土里，有没有哪一小撮人，愿意先接？

你不妨也试着给自己手上的那一堵，排一排阶段。

你现在是在拔茅茹的阶段，还是已经到了休否？如果你分不清，就看一件事：你每天花在这件事上的力气，是在变多，还是变少？变多而没有松动，多半还在第一步，而你却在用第三步的力气。

再看看，你的办法里，哪一处是钉死的，哪一处可以软。你说话的口气、安排的次序、用的工具，这些大多可以软。你真正想让对方得到的那一样东西，不能软。

你要是一时说不出那一样东西是什么，那就先别急着解堵。先把它找出来，写在一张纸上，贴在能看见的地方。线要穿过去，总得先知道穿的是哪一根。

明天能试：找出你这周最想使劲的一件事。写下它最要紧的那一个点，再删掉其余。删完以后，看看还剩什么。

◆ 十一、三条爻辞，是三个阶段

最后把三条爻辞排在一起，看它们在日子里怎么接上。

初六的阶段，是「拔茅茹」。这时候堵刚刚被认出来，能做的事很小：找出根连着根的那一撮。裴老师是那四五个爱写的孩子，裴苒是工地门口那一句问话，邵师傅是收工后那一段路。

这一步最容易被看轻。它不热闹，没有成果可以报告，看上去什么也没发生。可是后面所有的事，都从这里长出来。

九五的阶段，是「休否」。堵停下来，不再扩大。判断的办法很朴素：以前越使劲越糟，现在使劲少了，糟也少了。这时候最怕的，是看见一点松动就急着收网，把刚松开的地方再按紧。

「其亡其亡」，是这个阶段的心态：不当成已经过去，仍旧提着一份小心。「系于苞桑」，是这个阶段的做法：把办法的根，系在最深、最不容易被

一阵风吹走的地方。对裴老师来说，那就是「孩子自己的一件事」，其余的步数、篇幅、批改的花样，都是枝叶。

上九的阶段，是「倾否」。堵自己倒过去，之前被压着的东西，一下子冒出来。这一步，没有谁能提前安排，也不该提前安排。能做的，是在前两步里已经把根扎稳，倒的时候，才接得住。

三步下来，看得出《周易》教的是一种耐心：不对抗堵，也不假装堵不存在，而是顺着它的路，一步一步陪它走完。

这份耐心，正是一以贯之里最不显眼的那半边。线要穿过去，有时靠的不是力气，是等结自己松开的那一会儿。

可是也要记得，等，不是什么都不做。上面三个阶段里，每一个阶段都有一件很具体的小事要做；不做，等就成了躲。

带走的话

堵不是错，是处境；先把办法缩到只剩一个点，再找根连着根的几个人，别让使劲把门撞死。

> 小账
>
> 开了哪扇门：堵被写进了处境，有了名字和路径，人不必先怀疑自己。关了哪扇门：没教怎么换土；收小以后，要不要拆开接穗、重对砧木，这一卦没说。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两种堵都管得到，可只有纵向的堵有现成路径；横向的堵，儒家留在了手艺里，要靠本书补。

想 一 想

你最近一次「越使劲越堵」，是在哪件事上？如果把它缩成最要紧的一个点，那是哪一个？

你身边有没有一小撮人，愿意先接一接？他们不是最有权、最有力的，只是根连着根的那几个。

第 23 章

复：回到一

◆ 一、期中考试之后

期中考试后的第二个星期，裴老师发现一件让她不太好意思的事。

周记这件事，在班上已经活了。孩子们每周交一句话，有的写楼下的猫，有的写奶奶的咳嗽。她当初说好了只圈不批，可是翻到第六本，她的红笔已经在页边写了三行字。

第九本，写了五行。

她把笔放下，才想起自己开学时给自己定的那条规矩：只圈，不批。

她没有懊恼，只是笑了一下。老毛病回来了。二十六年的批改，手比脑子记得牢。她把第六本和第九本翻回去，用橡皮擦掉多出来的字，只留下那个小圈。

邵师傅在旁边看着，说：「你擦它干什么，写都写了。」

「写多了，他们就又不敢写了。」她说，「回到那个圈就行。」

你大概也有过这样的时候。一件事做着做着，手上的劲慢慢走了样，走到某一天，忽然发觉：咦，我当初不是这样打算的。

那一刻，你多半会有两种反应。一种是责怪：怎么又这样。另一种是很平常地回来：好，回到起点。

《周易》给第二种反应留了一个位置，第二十四卦，叫「复」。

◆ 二、经：卦辞和几条爻辞

先看原文。

卦辞：

复，亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。（《周易·复》卦辞）

大意是：回来，是通的。出去、进来，都没有毛病；朋友来了，也没有过失。沿着它的路来回走，过七天又回到起点，往前走是有利的。

这一卦的样子很特别：六条线里，只有最下面一条是阳线，上面五条都是阴线。五条暗线压在上面，最底下冒出一条亮线。

《杂卦传》说：「复，反也。」（《周易·杂卦》）反，是翻回来。

再看爻辞。初九，也就是最底下那条亮线：

不远复，无祗悔，元吉。（《周易·复·初九》）

「祗」是大的意思，「悔」是悔恨。〔异文：「祗」字历来有「至」「大」两说，本书取大意。〕大意是：走得不远就回来，不会有大的悔恨，是最好的吉。

六二：

休复，吉。（《周易·复·六二》）

大意是：美好地回来，或者安然地回来，吉。

六三：

频复，厉无咎。（《周易·复·六三》）

「频」是屡次。大意是：回来了又走偏，走偏了又回来，一次次反复，有危险，但没有大过失。

六五：

敦复，无悔。（《周易·复·六五》）

「敦」是厚实。大意是：厚重地回来，没有悔。

上六，则是另一个样子：

迷复，凶，有灾眚。用行师，终有大败；以其国君，凶；至于十年，不克征。（《周易·复·上六》）

大意是：回错了方向，有凶，有灾祸；这时候出兵，终究大败，连国君也跟着遭殃，十年都打不了仗。

一条爻辞是「不远复」，一条是「迷复」。同样是回来，有回得好的，也有回错的。这一章要讲的，是这两种的分别。

◆ 三、诸经之解：《易传》怎么说，四书怎么说

先说《易传》。《彖传》是这样讲的：

复亨，刚反，动而以顺行，是以出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，天行也。利有攸往，刚长也。复其见天地之心乎！（《周易·复·彖》）

这段话里，最有名的是最后一句：「复其见天地之心乎」。意思是：回到这个地方，大概就能看见天地的心了。

为什么回到一阳初动的地方，能看见天地之心？因为所有的东西冬天都冻住了，可最底下那一点生机，最早动。你要看这件事是什么做的，不要看它长得最茂盛的时候，要看它刚刚回来的那一点。

《大象传》这样写：

> 雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不省方。（《周易·复·大象》）

「至日」，一般解作冬至。〔异文：或兼指夏至，本书取冬至。〕大意是：雷还在地底下，这是复；先王在冬至那天关上关口，商人旅客都不走了，君主也不出去巡视四方。

那一点阳气刚刚回来，还很弱。这时候，不用去扩，不用去放大，先让它静静待着。

《系辞传》里有好几处讲复，说得更直接：

> 复，德之本也。……复，小而辨于物。……复，以自知。（《周易·系辞下》，三句在原文中相隔较远，这里用省略号连起来）

德的根本，是复。复，虽然小，却能把事物分辨清楚。复，是为了自己认识自己。

还有一处，孔子直接评论了颜回：

颜氏之子，其殆庶几乎？有不善未尝不知，知之未尝复行也。《易》曰：不远复，无祗悔，元吉。（《周易·系辞下》）

大意是：颜回大概差不多了吧？有不好的地方，没有不知道的；知道了，就没有再犯。《易》说：走得不远就回来，没有大的悔，是最好的吉。

这条材料很重要。「不远复」，在孔子那里有一个具体的人做样子：颜回。

再看四书。

《论语》里直接对着颜回说的，有这一句：

有颜回者好学，不迁怒，不贰过。（《论语·雍也》6.3）

大意是：有个叫颜回的好学，不拿别人出气，不犯同一个错误两次。

「不贰过」，就是不远复的日常写法：偏了，回来，不在同一处第二次偏。

《论语》里还有一句常被拿来和复放在一起：

克己复礼为仁。（《论语·颜渊》12.1）

这句话里也有一个「复」字。可是它的意思，和复卦不完全一样。这里先记一笔：「复礼」是回到某一套已有的礼，复卦是回到一阳初动的那一点。前者是回到一个定了形的样子，后者是回到一个刚冒头的根。

《中庸》里有一句，是对颜回的另一个说法：

回之为人也，择乎中庸，得一善，则拳拳服膺而弗失之矣。（《中庸》第8章）

「拳拳服膺」，是双手捧着，放在胸口。大意是：颜回这个人，选定了中庸；得到一点好，就捧在胸口，不让它丢了。

这一句里，有「得一善」，有「弗失」。这是守一的样子，也是复的样子。

《孟子》里，有一段几乎是复卦的注脚。他讲牛山的树：

牛山之木尝美矣，以其郊于大国也，斧斤伐之，可以为美乎？是其日夜之所息，雨露之所润，非无萌蘖之生焉，牛羊又从而牧之，是以若彼濯濯也。（《孟子·告子上》6A8）

大意是：牛山上的树，本来是很好的，可是靠着大城，天天被斧子砍，牛羊又来啃，就成了光秃秃的。可是这座山，白天黑夜都在长，雨露都在润，并不是没有新芽。

接下来他讲到人心：「其日夜之所息，平旦之气，其好恶与人相近也者几希。」（同上）天亮前那一点气，是人心里还没有被打坏的那一点。

再往下，他把话收到这一句：

学问之道无他，求其放心而已矣。（《孟子·告子上》6A11）

大意是：学问的道理没有别的，就是把跑丢了的心找回来。

还有一句：

大人者，不失其赤子之心者也。（《孟子·离娄下》8B12）

这三处，放在一起，就是一个意思：复，是找回那一点还没被打坏的东西。

《大学》里引了汤的盘铭：

苟日新，日日新，又日新。（《礼记·大学》传二章）

天天把自己洗一遍，回到干净的起点。

◆ 四、先说对在哪里

复这一卦，很容易被看成是退。

退一步，回头，重来。看着像是失败了才回来。

《周易》的看法正好反过来：回来是德的根本，回来是天地之心。这个看法，在儒家里扎得很深，是它最有韧性的地方之一。

先看这个韧性的来历。

第一，起点是确定的。一个一，被认出来、被写下来、被一代代人记住，偏了的时候，总有一个地方可以回。这对教育尤其要紧：孩子学东西，总会偏，总会忘。有一个确定的点，大人和孩子都知道往哪回。

第二，回来的成本低。不远复，走得不远就回，成本最小。「过而不改，是谓过矣」（《论语·卫灵公》15.30），大意是：有了过错不改，这才叫真的过错。改，就是回；肯回，过错就不成其为过错。

第三，回来不丢脸。「吾日三省吾身」（《论语·学而》1.4）：每天几次回头看自己，是平常的功夫，不是大事。

所以，对儒家的这一卦，本书先还一个公道：它把「回」做成了一个人人都做得起的日常动作，没有把它变成一件要大悲大痛才能做的事。

两千年里，一代一代的人靠这个动作，把自己和手上的东西，从偏处拉回来。

那么，它没做到什么？

◆ 五、四本书怎么看这一回

本系列对四书的分工是：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网；本书再加《易》，管处境。复卦放进去，各有各的答法。

《论语》给料。回来的时候，回的是同一个一，可对不同的人，回法不同。第 312 号说的调参，在这里用上：对急性子的孩子，回，是慢一点；对怯的孩子，回，是敢一点。同问异答，答的是回到哪一步。

《中庸》定一。第 313 号把时中读作伺服：可以调执行的参数，不能生成新的目标。复正合这个读法：偏的是参数，回来的是目标。「拳拳服膺而弗失之」，捧着不放的，是那个一。

《大学》装人。第 314 号把定静安虑得叫做总装线，线上的每一站，都靠前一站托着。复，是线上一次返站：知，本来是第一站，偏了以后，要再回到第一站认一遍。

《孟子》联网。第 340 号说，推恩是扩播，孟母三迁是护场。牛山之木被砍光，山上并非没有新芽，只是没有人护它。复到了那一点芽，先要护场，再谈扩播。

◆ 六、换一副眼镜：回到哪里去

〔本书读法〕

复卦讲回到一。可这个「一」，到底在哪里？

在纵向发展（1→N）里，答案很清楚：一在原来的土里，在经典里，在老师那里，在家训里，回去，就能找到。

可是在横向发展（1→1）里，事情要复杂一点。

一个在别处长成的一，被搬进新土，几个月以后，它走样了。这时候「回到一」，是回到哪里？回到老土里它原来的样子？那个样子，在新土里本来就长不出来。回到新土里它现在的样子？那个样子，已经是走样的了。

所以，这里有一个前卷没有细讲的区分：复，有两种回法。

一种，是回到原样。把偏了的东西，按原来的样子摆正。这是「复礼」那一类回法，适用于同构的土：土没变，偏的是做法。

另一种，是回到最小的那个点，从那里重新长。这才是复卦字面上的意思：一阳初动，是最底下一条线，不是一座完整的房子。

第二种回法，对横向发展特别要紧。接穗搬到新土，走样了，不要回到它在老家院里的样子，要回到那一小段能活的枝条，也就是那根桂花枝上，真正有芽的那一节。

本书把这件事叫做拆出接穗。第 32 章还要细讲。这里先说一句：复，是横向发展的第一个动作，也合着先横后纵的次序。

刘春华在她最初的写法里，把「知」读作觉察。〔刘春华原读法〕这个读法有它的道理：《系辞》里正有一句「复以自知」，回头看一眼，才知道自己偏在哪里。这个读法对的地方在于，它抓住了「回头」这个动作。

本书的改写是：知，不是一个人发动的觉察，是那个已经在的一，被重新认出来。回头的时候，是那个一在你身上显了出来，你才看得见偏。回来的是一，不是谁的决心。

《周易》说「复其见天地之心」，正是这个意思。看见的是天地之心，不是谁的心。

◆ 七、一个完整的例子：裴家三口的复

三个例子，一个动作：偏了，不责怪，回到最小的那个点。

教育：回到那个圈

裴老师擦掉多出来的批语，只留下一个圈。她后来想，这一擦，比任何批语都教得多。

第二天，她把周记发下去，在班上说了一句：「我昨天也写多了，擦掉了。你们要是哪一周写多了，写偏了，也可以擦掉，留一句。」

教室里静了一下。

这一句话，对那些怕写错的孩子，其实是一扇门。先生也会写多，写多了可以擦，擦回一句就行。孩子们看见的，不是「错了要受罚」，而是「偏了可以回」。

一个孩子在周记里写了一句：「我今天又把作业写错了，擦了三遍。」

裴老师在这一句旁边，画了一个圈。

这是颜回的「不贰过」，换了一种样子：不是不犯，是犯了回得快。

健康：一阳来复，慢慢回

邵师傅有一个习惯，是休息日睡到中午。他后来告诉裴老师，那几天的睡，不是真的睡，是躺着。

他的日子，自从体检以后，有些变了样。晚上不再喝那一口，早上也不再空着肚子冲进后厨。可是休息日一到，他的节奏就散了，像一根绷了一周的绳子，一下子松成一堆。

这是正常的。冬至那天，复卦说，「先王以至日闭关」：关上关口，商旅不行，不省方。阳气刚刚回来，最怕这时候大动。

他们家把这个意思，用得很家常：休息日不当成补偿日，也不当成额外的任务日，只当成「回来」的一天。几点起床不重要，重要的是那一天里有几件小事做了：从容地吃一顿早饭，傍晚走一小段路，晚上按平常的钟点躺下。

「不远复」，在这里的意思是：节奏散了，不等散得很远再收，当天晚上就回到平常的钟点。

身体里的事，不是一两天能看出结果的。《复》卦的卦辞说「七日来复」，这里的七日，读法很多，〔待核〕不必当真去数。意思是：一个周期走完，又回到起点，回来是常态。

本书只谈到这里：怎么和自己的身体相处，怎么让一天的节奏有个回得来的点。数字、药、怎么治，都归医生。身体的难处真的大了，请找医生。

事业：每个项目都有一个收尾的日子

裴苒的第一个项目收尾了。

利润不错，工期也没有拖。她以为这就是成功，打算一下子接三个新单。她的老板却对她说了一句：「先别接，你回头看看，这个项目里，哪一天你最慌？」

她想了很久。最慌的那天，是第二个星期，一个业主的墙面验收没过，她在工地门口站了半个小时，不知道该说什么。

那天，一个工长走过来，问了她一句：「今天哪一单卡住了？」

她愣住了。那是她自己的话。她早就把它交给了工长们，现在，它回头问了她。

这就是复。她的那句问话，在工长们那里活了三个月，如今又走回到她自己身上。

她回去，把这一个项目的所有「卡住」都列了出来，一条一条看，看出来了：三十几次卡住里，有二十几次是同一类，都是业主的变更来得太晚。

她没有加规矩，也没有换办法。她在下一个项目开始时，多问了业主一句：「什么地方，您可能还会改？」

一句话，三个月的省力。

回到一，不是把过去重做一遍，是从过去里捡出那个最小的、还有芽的点，带到下一个项目里去。

◆ 八、纵向的展开：回到一，才谈得上展开

回到七步。

一到复的时候，七步里哪几步在走?

知，是复的主动作。回头一看，认出那个一，也认出偏在哪里。《大学》里「知止」「知本」「知所先后」，知的宾语都是起点。复，正是把起点再认一遍。

止，是复以后的落脚。裴老师回到「只圈不批」，裴苒回到「今天哪一单卡住」，邵师傅回到平常的钟点。每一个，都是一号位被重新锁了一次。

定和静，随后才有。锁住了，就不再被偏了的做法拖着走；外面再有差异，也只改到做法。

安，虑，得，在复的时候，只是预告。安是一住下来；虑是同一个一对准眼前这件事，用开；得是又多了一个载体，可往下传。它们都要等到复完成以后才开始。

这里要提醒一件事。第 312 号《一的原材料库》说，儒家系统有一条失败封存律：失败被封存成姿态，没有回写去修订那个一。复卦恰恰是这个封存的反面：它让偏了的东西回头，改到一本身上。

不过，这里要诚实地登记一笔：复卦提供了回写的入口，可它回写到哪里去？是改做法，还是改一？卦辞说「反复其道」，大意是，沿着它的道来回；这个「道」是不动的。所以复，修的是路径，修的是做法，不修一本身。

这是它的边界，也是它的价值：一，是靠这样的回头，才能守两千年。

孟子说，学问之道，就是把放走的心找回来（《孟子·告子上》6A11）。放走的是心，找回来的也是心；找的对象，永远是那个已有的东西。

◆ 九、复，是一以贯之的回针

缝过衣服的人都知道，针线走远了，要回一针。回针不是倒退，是让线脚咬住前面的那一针，不然线一抽就散。

一以贯之，说的是一根线穿过许多珠子。穿到后来，线会松，会歪，会在某一颗珠子上打滑。复，就是那一下回针。

本系列第 312 号说，「一以贯之」后来被曾子译成了忠恕，得其用，失其体（见第 2 章）。回针要回的，恰恰是那个被译走的体。忠恕是线怎么走的办法，体是线穿的到底是哪一根。

所以，回到一，并不是回到一句口令。口令是线上的珠子，一是线本身。

◆ 十、回的几级台阶

前面只摘了初九和上六。六二到六五那几条，像是回的台阶。

「休复」，是安然地回，回得顺。「频复」，是反反复复地回，有危险，却没有大过错：偏了又回，回了又偏，肯回，就不算坏。「中行独复」是六四爻：它的上下各有两条阴线，正好站在一群阴线的当中，却只有它和最底下那条阳线遥遥相应，所以说是走在中间、独自回来。《小象传》说「中行独复，以从道也」，意思是它独自回来，是因为肯跟着道走，不随着周围的人群走。「敦复」，是回得厚实，已经成了习惯。

这几级，对一个正在学东西的孩子，看得最清楚。他不会一回就稳，常常是频复：今天回了，明天又偏。大人要认得这个阶段，别把「频复」当成「迷复」。频复，是在回；迷复，是回错了方向。

分辨的办法，只看一件事：每次回来，回到的是不是同一个点。同一个点，回再多遍也是在回；换一个点，每次都回到不同的地方，才是迷。

这个区分，也是横向发展的区分。把接穗插进新土，头几个月，几乎一定是频复：长一点，萎一点，再长一点。园丁要做的，是看它每次回到的，是不是同一个芽。

裴老师的班上，那三十多个孩子，就在这个阶段。他们这周写一句，下周又缩回「今天很正常」。她没有着急，只看他们缩回去的时候，是不是还留着一个小圈里的那几个字。

留着，就是在回。

◆ 十一、边界：这一卦管到哪里为止

复卦管得到的，有这些：偏了，怎么回；回得好，是什么样子；回得不好，又会怎样。

它管不到的，有几样。

第一，它不是复古。上六「迷复，凶」，说的就是回错了方向：把回，当成回到过去的某一个样子，而那个样子，在今天的土里根本长不出来。「迷复」之后接着「用行师，终有大败」：用旧样子去打新的仗，必败。

第二，它不教人造新的一。复是回到已有的一。倘若那个一本身已经失灵，回得再勤，也回不出新东西。这是革卦的事，第 40 章再回来。

第三，它不替人决定回到哪个点。卦辞只说「反复其道」，没有说那条道长什么样。怎么知道哪一处是「还有芽的那一点」？这要靠前面讲的知，要靠看土。

还有一条，要记在账上。「复」很容易被读成「回到本来的样子」，读多了，就成了「本来就这样」，成了封口。孟子的牛山，说的是「并非没有新芽」，不是说「山本来就是绿的」。回的是芽，不是旧样。

◆ 十二、放回日子里

回到裴老师的客厅。

那天夜里，她把那几本被擦过的周记，又翻了一遍。擦过的地方，纸面有一点毛，像一小块没长好的皮。

她忽然想起，开学第一周，她在备课本上写的一行字：「只圈，不批。」

那行字，她没有看错，也没有写错。是后来的日子，手和心把它走了样。

邵师傅从厨房出来，问：「你还在看？」

她说：「我在看这块毛。它还在，说明我回得不算晚。」

一个小办法：你手上要是有一件做偏了的事，别急着找原因，先找一个「回得去的最小点」。它可以只是一句话、一个动作、一个钟点。找到它，今天就回到它那里。

你也可以把这个办法，用在别人身上。孩子偏了，别先问「你怎么又这样」，先问一句「你当初是想怎么做的」。这一问，是把孩子带回他自己的那个点，而不是带回你的责备。对同事，对家里人，也是一样。

被问的人，多半愿意回。因为他回的，是自己的起点，不是别人的标准。

明天能试：翻出你开始做这件事时写下的第一句话。读一遍。再问自己，今天做的，哪一处已经离它很远了？只挑最近的一处，回去。

带走的话

偏了不必责怪，回到那个最小、还有芽的点；回来的是一，不是谁的决心。

小账

开了哪扇门：回头被写成了日常动作，偏了可以回，成本很低，还不丢脸。关了哪扇门：复只修路径，不修一本身；一旦那个一失灵，回得再勤也回不出新的。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？两边都用得上：纵向里，复是回到原样；横向里，复是拆出接穗，回到最小的那个点。

想一想

你手上哪一件事，已经离开当初的第一句话很远了？那句话还在吗？

如果让你只回去一步，只回最小的一步，那会是哪一步？

第 24 章

既济：成了

◆ 一、学期最后一周

学期最后一周，教务处通知：初一年级要办一个「周记展」，每班出十篇。

裴老师翻出这一学期的本子，慢慢挑。四十八个孩子，周记已经不是「今天很正常」了。有人写菜市场里卖鱼的大婶，有人写爷爷怎样把一只旧收音机修好，还有一个孩子写：「我今天第一次没有擦掉那一句。」

十篇选出来，贴在走廊上。校长路过，站了一会儿，说：「你这个办法，可以推到全年级。」

那天晚上，裴老师是高兴的。邵师傅炒了一个她爱吃的菜，说：「成了。」

她举起筷子，却没有马上夹。她想起开学第三周的那个晚上，想起那四十八本「今天很正常」。她忽然觉得，这个「成了」，让她心里有一点不踏实。

「怎么了？」邵师傅问。

「说不清，」她说，「就是觉得，这几天最容易出错。」

你大概也有过这样的时刻。一件事千辛万苦做成了，人人都在祝贺，你却在最高兴的那一会儿，心里闪过一个念头：接下来，会出什么事？

那个念头，不是矫情。《周易》给它留了一个位置，第六十三卦，叫「既济」。

◆ 二、经：卦辞和三条爻辞

先看原文。

卦辞：

既济，亨小，利贞，初吉终乱。（《周易·既济》卦辞）

「既」是已经，「济」是渡过。大意是：已经渡过了；通，但通的是小处；守正有利；开头吉，到后来乱。

最后四个字，最要紧：「初吉终乱」。

这一卦的样子，是水在火的上面，也就是坎在上，离在下。更特别的是，六条线都在「该在的位置」上：一、三、五是阳线，二、四、六是阴线，没有一条错位。「六爻皆当位」是后世解《易》的常用说法，《彖传》有「刚柔正而位当」一句，本书据此。六十四卦里，只有这一卦是这样。

看起来是最完满的一卦。

再看三条爻辞。

初九：

曳其轮，濡其尾，无咎。（《周易·既济·初九》）

「曳」是拖住，「濡」是沾湿。大意是：拖住车轮，沾湿了尾巴，没有过错。像一只过河的小狐狸，刚下水，就先把车轮拖住，不急着往前冲。

六四：

繻有衣袽，终日戒。（《周易·既济·六四》）

「繻」，一般读作彩色的丝织品，「袽」是破布。〔异文：「繻」字读法与解释，历来有不同说法，一说「繻」读为「濡」，指船漏水。〕大意是：船漏了，拿旧衣服的破布去塞，一整天都提防着。

上六：

濡其首，厉。（《周易·既济·上六》）

大意是：沾湿了头，有危险。

三条放在一起：一开始，小狐狸沾湿了尾巴；中间，终日提防漏水；到了最后，水淹到了头。

这是一条从「怕」到「不怕」再到「淹」的路。初九很怕，所以拖住了轮子，没有大过；六四仍在怕，所以终日戒；上六不怕了，水就到了头顶。

◆ 三、诸经之解：《易传》怎么说，四书怎么说

先说《彖传》：

既济亨，小者亨也。利贞，刚柔正而位当也。初吉，柔得中也。终止则乱，其道穷也。（《周易·既济·彖》）

前半在夸：位置都对了，开头吉。最后一句话转了向：「终止则乱，其道穷也」。

意思是：停下来，就乱了；因为这条道，走到头了。

这句话很重。它不是说成了会出事，是说，成了之后「停」，会出事。

《大象传》：

水在火上，既济；君子以思患而豫防之。（《周易·既济·大象》）

「思患」，是想到祸患；「豫防」，是预先防备，「豫」同「预」。大意是：水在火上，水火相交，事成了；君子这时候要想到祸患，在它没来之前，先防住。

这是整部《易传》里，最有名的警语之一。

《系辞传》里，还有一段与它相呼应：

子曰：危者，安其位者也；亡者，保其存者也；乱者，有其治者也。是故君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱，是以身安而国家可保也。（《周易·系辞下》）

这一段，第 22 章已经引过。那里是用来对付堵，这里是用来对付成。

《杂卦传》有一句极短的：

既济，定也。（《周易·杂卦》）

「定」。这个字，和本书七步里的「定」是同一个字，可意思不尽相同。这里的「定」，是事情落定、事情成了；七步里的「定」，是一号位锁住后，不再被拖着走。写在这里，只是提醒你：成了，是定的一种；而定的路上，是有危险的。〔本书读法〕

《序卦传》给了这一卦的位置：

有过物者必济，故受之以既济。物不可穷也，故受之以未济终焉。（《周易·序卦》）

大意是：超过常物的人，一定能渡过去，所以有既济；事物不可穷尽，所以最后是未济。

既济之后，不是大团圆，是未济。第 25 章再回来。

再看四书。

《论语》里有一章，讲人一生有三样要戒：

君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。（《论语·季氏》16.7）

大意是：年轻时，血气还没定，要戒迷恋；壮年时，血气方刚，要戒争斗；到老了，血气衰了，要戒贪得。

这一章里有「定」，有「得」。年轻的时候，不定；到了老的时候，得了，怕的是「得」本身。

《论语》里还有一句讲骄的：

如有周公之才之美，使骄且吝，其余不足观也已。（《论语·泰伯》8.11）

大意是：哪怕有周公那样的才华，只要又骄傲又吝啬，其余的就不值得看了。

还有：

人无远虑，必有近忧。（《论语·卫灵公》15.12）

另有一章，讲做事的最后一步：

譬如为山，未成一篑，止，吾止也；譬如平地，虽覆一篑，进，吾往也。（《论语·子罕》9.19）

大意是：好比堆一座山，只差最后一筐土，停了，是我自己停的；好比平整土地，才倒下一筐土，往前走，是我自己要走的。

这段话和「终止则乱」，是一前一后的两面：山差最后一筐，别停；山已经堆成了，也别停。

《中庸》里有一段，几乎就是「思患而豫防」的注解：

凡事豫则立，不豫则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。（《中庸》第 20 章）

「豫」，就是预先；「跲」是绊住，「疚」是愧疚。大意是：凡事预先有准备就能成，没有就废；说话事先定了，就不会卡壳；做事事先定了，就不会困顿；行为事先定了，就不会愧疚；道事先定了，就不会走投无路。

这里面的「前定」，是预先钉死一号位。这一点，后面还要用。

《大学》里没有一句话专门对着既济。可它的开头，有一句让人回头：

物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《礼记·大学》经一章）

大意是：东西有根有梢，事情有头有尾，知道先后，就接近道了。

既济是「终」，可「终始」二字连着：有终，就有始。

《孟子》里，这一卦的注脚，就是那一大段：

入则无法家拂士，出则无敌国外患者，国恒亡。然后知生于忧患而死于安乐也。（《孟子·告子下》6B15）

大意是：国内没有守法度的世家，没有敢劝谏的贤士；国外没有敌国外患，这样的国家，常常亡。由此可知，忧患里能生，安乐里会死。

还有他对治乱的话：

天下之生久矣，一治一乱。（《孟子·滕文公下》3B9）

成，是治；治之后，就是乱的开头。

◆ 四、先说对在哪里

既济这一卦，最让人佩服的，是它把「成」本身当成一个要警惕的处境。

世上大多数的道理，都在讲怎么成。《周易》却在成了以后，再留一卦，告诉你：成了，才是危险的开始。

这个想法，扎在儒家的根里。我们读《论语》，常常读到的是勉励；不过你细看，勉励的下面，压着的是一份老实的忧：「岁寒，然后知松柏之后凋也」（《论语·子罕》9.28）；「君子无终食之间违仁」（《论语·里仁》4.5）。吃一顿饭的工夫，也不能离开仁，这是对「成了就松」的预先防备。

它的好处，有三个。

第一，防得早。事情还没坏，就先想到会怎样坏。这是「豫」。

第二，防得近。不是去防很远很大的事，而是防「终日戒」的那一件：船漏了，拿破布塞着，守着。

第三，防得住人心。人到了成的时候，最容易出事的地方，是自己。「骄且吝」，是人自己带的。预先想到，比出事以后补，便宜得多。

所以，对儒家的这一卦，本书先还一个公道：它没有把「成」当成终点，把一个对付「成之后」的功夫，也写进了经里。这一点，很多讲成功的书，都没有做到。

那么，它没做到什么？

◆ 五、四本书怎么看这一成

本系列对四书的分工是：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网；本书加上《易》，管处境。既济是一种很特别的处境，四样各有各的位置。

《论语》给料。第 312 号说，《论语》不是系统，是系统之前的料。成了之后，料会被拿去用，用得多了，就压成了一条标准答案。那一卷叫它矩阵坍缩：多个答案被压成单一的答案。「因材施教」，如今说起来是一个成语，可那一卷指出，总结没有错，损耗却很大，丢了调参的操作机制。成了的办法，最容易被压成口令。

《中庸》定一。第 313 号把时中读作伺服。成了之后，伺服最怕的是「锁死」：参数不再跟着时势动，一号位也被一并焊住。「凡事豫则立」，是对的；不过「道前定则不穷」，要小心：前定的是那个一，不是每一个参数。

《大学》装人。第 314 号说，《大学》把发生引擎改装成了恒温器，定静安虑得是阻尼级联，只能收敛到「得」，不能发散出「生」。这与「终止则

乱，其道穷也」，几乎是同一句话的两种说法。线收敛到得，就停了，停了，就走到了道穷的地方。

不过，这里要对「止」做一个小心的区分。《大学》说「止于至善」，这个止，本书读作锁定一号位，守正；止住的只有那一个点。《彖传》说的「终止」，是整个儿停住，不再动。前者是锁点，后者是停车。

《孟子》联网。第 340 号说，推恩是扩播，孟母三迁是护场。成了之后，就是扩播的时候。校长说「推到全年级」，是扩播。可是护场呢？扩播过去的每一个班，土都不一样。没有护场，扩播出去的是形，不是活的东西。

四样合起来，是同一件事：成了之后，最容易发生的是——把一压成口令，把参数焊死，把线收敛到停，把播出去的东西当成活的。

孔子说：「吾道一以贯之。」（《论语·里仁》4.15）一根线，穿过一串珠子，穿完了，线头怎么办？第 312 号说，一以贯之后来被说成了口令，是「架构变口令」。线头一旦被打成死结，线就不再能穿下一串珠子。

既济，说的就是这个线头。

◆ 六、换一副眼镜：成了的，是哪个一

〔本书读法〕

既济这一卦，有一个暗处。成了，是成了什么？

在纵向发展（1→N）里，成了，是这个一又多了一个载体、一个班、一个团队，是扩了一圈，传下了一程。这时候，危险是「终止」：停在已有的样子上，把已有的样子当成全部。

在横向发展（1→1）里，成了，则是接穗接活了，叶子长出来了，那片土里，有了一个新的一。这时候，危险是另一种：新的一，很容易被当成老的一，继续按老的一的办法去养。

举个例子。一根桂花枝，从老家院里剪下来，插进城里阳台的花盆，活了，开了花。第二年，你把它再剪成十段，分给十户邻居。这是纵向发展。不过，第一步，花盆里的这一棵，已经不是老家院里的那一棵了：土不一样，光不一样，水也不一样。你拿老家院里的养法，去养十盆，十盆里会有几盆长得不好。

这不是人没有用心，是成了以后，那个一已经换了形状，办法却没有跟着换。

所以，既济给本书的启发，是一个问法：成了以后，先问一句——成的是哪个一？是老家带来的，还是这里长出来的？

刘春华在最初的写法里，把七步最后一步「得」，读作生命状态的升华。〔刘春华原读法〕这个读法有它对的地方：到了得的时候，确实有一种成的感觉，一种沉下来的踏实。

本书的改写是：得，是 N 加了一，多了一个载体，可往下传。它不是终点，只是又一次「知」的起点。成了以后，那个一又多了一个新的土，新的土里，需要再认一遍。所以，得的下一步，是知。这一点，第 17 章讲「七步是一个环」时，还会细说。

〔本书读法〕

◆ 七、一个完整的例子：裴家三口的成

三个例子，一个动作：成了以后，先把「怎么会坏」写下来。

教育：给周记写下死法

周记展办得很成功。校长要推广，教研组也来听课。

裴老师答应了。不过她提了一个条件：她要先花一个星期，写一页纸。

那一页纸的题目，是《周记在什么情况下会坏》。

她写了五条。第一条：一旦变成评比，孩子会为了被选上而写，不再为了自己想说。第二条：一旦老师批多了，孩子又会缩回「今天很正常」。第三条：一旦别的班只学了「一周一句话」的形式，没学「只圈不批」的心，就成了新的作业。第四条：一旦她自己满足了，手又会回到红笔。第五条：一旦全年级统一了格式，就再也没有孩子可以擦掉一句、留一句的自由。

这一页纸，是「思患而豫防之」。

她把它复印了几份，发给要接着做的老师。

有一位老师看完，说：「这些，像是在拆你自己的台。」

她说：「不是拆台，是告诉你，在哪里，我自己都不放心。」

这和本书一直说的道理一样：一个知道自己在哪里不对的办法，才能被别人放心地接过去。

健康：好了，才是要紧的时候

邵师傅复查回来，医生说，情况比上次稳了一些。具体是什么，本书不谈，也不是本书该谈的。

他回家，又炒了一个菜，说：「好了。」

可是裴老师知道，对他来说，最要紧的日子，是接下来这两个月。

他在灶上站了三十多年，身体一旦觉得好了，就是他开始松的时候。休息日的节律松了，收工后的那一小段路不走了，晚上又想「就一口」。这些，都不是什么大事，每一件都是「好了」这个念头带出来的。

《论语》里，那一章「君子有三戒」，说老了戒得。他才五十五岁，还不算老，可那个意思，是通的：得到了一点好，最怕把它当成已经得到的东西。

「思患而豫防之」，用在他身上，不是什么大计划，是一个很小的做法：在日历上，给自己画一个日子，叫「松的日子」。每个月，他挑一天，不是休息日，是上班日里的一个下午，问自己一句：「这一个月，我哪一件小事，又松了？」

问完，他只挑一件，回去。这是上一章的复，接在这一章的既济后面。

本书只谈到这里：怎么理解「好了」，怎么让「好了」之后不松。具体的数字和怎么治，请听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。

事业：能复制的，和不能复制的

裴苒的团队，三个项目做下来，成了。

老板很高兴，让她把「每天一句问话」的办法写成流程，推到公司其他项目组。她花了两个晚上，写了三页。

写到第三页，她停住了。

她想起，在她这个组里，那一句问话能活，是因为工长们和她，已经一起熬过了三个月；那一句话里，带着一种「我先说我这边卡住」的默契。这个默契，不是流程写得出来的。

她把流程分成了两栏：左边写「能原样带走的」，右边写「必须在新土里重新长的」。

左边只有一行：每天，在现场，问一句：今天哪一单卡住了。

右边写了五行：谁来问；在哪里问；问了以后谁回答；答了以后谁负责；卡住的事，怎么不被追责。

老板看完，说：「你这个流程，怎么右边比左边还长？」

她说：「因为左边是一，右边是土。」

这就是既济里最要紧的一课：成了以后，别急着复制；先把一和土分开，一可以带走，土要重新对。

◆ 八、纵向的展开：成了以后，七步怎么走

回到七步。成了以后，七步走到了哪里？

得，是成的那一步：N 加了一，多了一个载体。它是七步里的最后一步，在既济这里完成了。

不过《杂卦》说「既济，定也」，这个定，是事情落定。落定之后，又回到本书七步里的「知」：知，是认出已经在的那个一。成了以后，要重新认一遍：现在这个一，和我当初要守的那个一，是同一个吗？

这是一个环：得之后又是知。七步不是一条直线，是一个圈。第 17 章还会细讲。

既济在这个圈里的位置，是得与知之间的那一小段。

那一小段里，要做三件事。

第一，豫防。思患而豫防之。把「会怎样坏」写出来，不要等它坏。

第二，分一与土。哪些能带走，哪些必须重新长。上面裴苒的两栏，就是这件事。

第三，留一个能擦掉的口子。一个办法，要给它留一条回的路。上一章的复卦，正是这个口子：偏了，可以回。既济之后，要有复卦在后面守着。

另有一句话，要记在这里：既济是「亨小」，通的是小处。《彖传》说，「小者亨也」。这四个字，容易被读成「成的只是小事」。本书读作：成的，是一个已有的一，在一个具体的土里，成了一次；这是一次，不是全部。

◆ 九、成了之后，先横还是先纵

既济这一章，正好是回看全书判词的地方。判词是这样说的：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

校长说「推到全年级」，是纵向：把已有的一传成很多。裴苒的老板说「推到其他项目组」，也是纵向。两件事，在成了的那一刻，都显得顺理成章。

不过两个人心里的那一点不踏实，是横向在敲门：这个一，到了另一片土里，还是它吗？

次序是先横后纵。先把一迁进那片土，在那里长成那里的一；然后，才谈放大。裴老师那页《周记在什么情况下会坏》，裴苒那两栏「左边是一，右边是土」，做的都是横向的功课，做在纵向开始之前。

倒过来，先纵后横，也不是不行，只是代价要在后面还：先推到全年级，推出了十个走样的班，再回头一个一个去修，比最初那一页纸，贵得多。

《周易》没有给这个次序，它在这里只说了「思患而豫防之」。把豫防落到先横后纵上，是本书读法，〔本书读法〕要读者自己在日子里验。

◆ 十、边界：这一卦管到哪里为止

既济管得到的，有这些：成了以后的警惕；预先防备；把「成」当作一个要处理的处境。

它管不到的，也有几样。

第一，它没有告诉你怎么防。「思患而豫防之」，是一个态度，不是一套办法。具体怎样防，在你的土里，要你自己对。

第二，它不教人造新的。既济走到头，是未济，是事物不可穷尽；那里面的缺口，有时靠纵向补，有时要横向补，再往后，要 0→1。第 25 章会接上，革卦留到第 40 章。

第三，它很容易被读成悲观。「初吉终乱」「终日戒」「濡其首」，读多了，人会觉得：成了也白成。不是的。《彖传》先说了「亨」，说了「利

贞」，说了「柔得中」。它是要把成当成真的，才要你护着它。一个不要的东西，没有谁去防。

还有一条，要记在账上。「思患」是好的，可思得过了头，就成了不敢成。孔子说，「譬如为山，未成一篑，止，吾止也」，要往前走；孟子说，忧患里能生。忧，是为了生，不是为了不生。

◆ 十一、放回日子里

回到裴老师的饭桌。

那天晚上，她把筷子放下了，没有吃。

邵师傅看她一眼，说：「想起什么了？」

她说：「我在想，明天先把那页纸写出来。」

「什么纸？」

「周记在什么情况下会坏。」

邵师傅笑了笑，把菜往她面前推了推：「先吃。」

她吃了两口，又放下。她忽然想起，开学第三周，她对着四十八本「今天很正常」，手是抖的。现在，手不抖了，可是这几天，她心里反而有了一点东西，叫做怕。

她觉得，这个怕，和那个抖，是同一根线上的两颗珠子。

一个小办法：你手上要是有一件刚成的事，今晚花十分钟，写下它的三条死法。别写别人的，写你自己的：我在什么时候，会把它做坏。写完以后，看看哪一条你今晚就能防一防。

明天能试：找出你刚做成的一件小事。问一句：这件事里，哪一部分能原样带走，哪一部分必须在新的地方重新长出来？写在两栏里。

带 走 的 话

成了的时候，先写下它会怎么坏；一可以带走，土要重新对。

小 账

开了哪扇门：「成」被当成一种要处理的处境，成了以后，有了预先防备的路。关了哪扇门：没说怎么防，也没分开一与土；成了以后复制的是形还是活的，卦里没有答。这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？它站在纵向的尽头，往横向的门口看了一眼：成了，要问成的是哪个一。

想 一 想

你最近有什么事刚成？成了以后，你心里闪过的第一个念头，是高兴，还是怕？那个怕，在提醒你什么？

如果让你把它交给别人接着做，你会告诉他：哪些能原样带走，哪些要他自己在新的地方重新长？

第 25 章

未济：成而未完

◆ 一、班上那个叫小远的男孩

裴老师带的那个班里，有个男孩，叫小远。

他刚来的时候，作业交不齐，课上老是看窗外。裴老师没有多讲道理。她每天中午留他十来分钟，只做一件事：让他把错的那一题，用自己的话讲一遍。

一个学期过去，小远的作业交齐了，期末考试第一次及格。

家长会那天，他妈妈红着眼睛说了很多谢谢。裴老师把成绩单递过去，心里松了一口气。她想：这个孩子，算是接活了。

可是第二年开学，换了老师，也换了班。三周以后，小远的妈妈给她发来一条语音，说孩子又不交作业了，问她能不能再抽空管一管。

裴老师听完，在办公室坐了很久。

她没有觉得自己做错了什么。那个学期，一切都是对的，也都是真的。可「接活了」这三个字，好像说早了。

这样的时刻，你大概也有过。体检单上的数字降下来了，你以为从此没事；一个项目验收通过了，你以为从此稳了；一个孩子终于开了窍，你以为从此不用盯。

过一阵子，事情又回到了原来的地方，或者长出了一个你没想到的新问题。

《周易》把这种感觉，放在了最后一卦。它没有收在「成」上，收在了「没成」上。这一章，讲的就是这件事。

◆ 二、经：六十四卦的最后一卦

先把原文摆在桌上。

未济卦的卦辞，只有一行：

未济：亨。小狐汔济，濡其尾，无攸利。（《周易·未济》）

大意是：未济，亨通。小狐狸快要过河了，把尾巴打湿了，没有什么好处。

「汔」字，通行的解释是「几乎、将近」；这个字的讲法历来有分歧〔待核〕。读的时候，抓住画面就够了：一只小狐狸，眼看就要到对岸，尾巴湿了。

再选三条爻辞。最下面一爻，初六：

濡其尾，吝。（《周易·未济·初六》）

第二爻，九二：

曳其轮，贞吉。（《周易·未济·九二》）

最上面一爻，上九：

有孚于饮酒，无咎。濡其首，有孚失是。（《周易·未济·上九》）

大意是：九二，拖住车轮，守得住就吉；上九，有诚信地喝酒庆祝，没有过错，可要是把头也泡进去了，连这份诚信也会丢掉。

这一卦的结构很有意思。它的下卦是坎（水），上卦是离（火）。火在上，水在下，各待在各的位子上，没有碰到一起。它正好是上一章讲的既济卦（水在火上）倒过来。

最要紧的是它的位置。《序卦传》讲六十四卦为什么这样排，到最后说：

物不可穷也，故受之以未济终焉。（《周易·序卦》）

大意是：事物不会走到尽头，所以接受它的是未济，用它来收尾。

六十四卦，从乾坤开头，在未济收尾。头一卦是「一被给出来」，末一卦是「没完」。

◆ 三、诸经之解

先看《易传》。十翼归孔子是传统说法（《史记·孔子世家》：孔子晚而喜易，序彖、系、象、说卦、文言）；欧阳修《易童子问》以来历有怀疑。本书只说「《易传》」，不在这里判它的作者。

《彖传》解这一卦，说得很细：

未济，亨；柔得中也。小狐汔济，未出中也。濡其尾，无攸利；不续终也。虽不当位，刚柔应也。（《周易·未济·彖》）

大意是：未济能亨通，是因为柔的一爻居中；小狐狸还没从河中央出来；尾巴湿了没好处，是因为「不续终」，也就是接不下去、收不了尾；虽然各爻的位子都不太对，可刚与柔彼此呼应。

「不续终」三个字，值得停一下。小狐狸的毛病不在勇气，勇气够了；也不在方向，方向是对的。它的毛病在最后一段：没有把已经开了头的路，一直接到岸上。

《大象传》说的是君子该做什么：

火在水上，未济；君子以慎辨物居方。（《周易·未济·大象》）

大意是：火在水上，是未济；君子由此谨慎地分辨事物，让每样东西各居其所。

这句话和前面几卦的大象不太一样。既济的大象说「思患而豫防之」，要提防；未济的大象却说「慎辨」「居方」，要分清、要安放。火有火的位子，水有水的位子，位子对了，才有下一步。

再看四书里能对上的话。《论语》里有一句，说的就是「差一点」：

譬如为山，未成一篑，止，吾止也；譬如平地，虽覆一篑，进，吾往也。（《论语·子罕》9.19）

大意是：好比堆一座山，只差最后一筐土没有堆成，停下来，是我自己停的；好比平地，刚倒下一筐土，往前走，也是我自己走的。

《孟子》里有另一句：

有为者辟若掘井，掘井九轫而不及泉，犹为弃井也。（《孟子·尽心上》7A29）

大意是：做成一件事，好比挖井，挖了九轫深还没见泉水，仍然是一口废井。

「轫」是古代的长度单位，具体多长，注家说法不一〔待核〕，不影响这句话的意思。

《中庸》第二十五章里有一句，管的是另一头：

诚者物之终始，不诚无物。（《中庸》第 25 章）

大意是：诚是事物的终和始，没有诚，就没有事物。

《大学》第二章引了一句汤之盘铭：

苟日新，日日新，又日新。（《大学》传二章）

大意是：如果有一天更新了，就天天更新，再天天更新。

《中庸》里还有一句，对着「慎辨物居方」读很合适：

君子而时中。（《中庸》第 2 章）

大意是：君子遇到什么时候，就用什么时候的「中」。本系列第 313 号《一的宪章》把它读成伺服：一不动，执行的参数可以调。可调的是做法，不是那个一。

《论语》里另有一句，管的是阶段：

可与共学，未可与适道；可与适道，未可与立；可与立，未可与权。（《论语·子罕》9.30）

大意是：可以一起学的人，未必可以一起走上这条路；可以一起走路的，未必可以一起站稳；可以一起站稳的，未必可以通权达变。这是一串台阶。每上一级，都是另一件事，没有哪一级可以靠上一级自然得到。

把这几句放在一起看，可以看出一条线：经典里并不缺「做完」的概念，可是真正被反复叮嘱的，是「接着做」。

◆ 四、一以贯之，贯到哪里

这本书的副题是「一以贯之」。到了最后一卦，正好要问：这根线，贯得到头吗？

先把原话摆出来。孔子对曾子说：

参乎，吾道一以贯之。（《论语·里仁》4.15）

又对子贡说：

赐也，女以予为多学而识之者与？非也，予一以贯之。（《论语·卫灵公》15.3）

两处的意思都是：我的道，是用一根线穿起来的。曾子后来把这根线讲成忠恕；本系列第 312 号《一的原材料库》说过，这一译得其用、失其体。线穿上了，被穿的那个「一」，却没有讲出来。

本书的读法是：一以贯之，贯的是同一个一，在很多件事、很多个人身上走过。这是纵向发展（1→N）的全部秘密。

本书把发展分成两个方向：纵向发展（1→N），是同一个一在同构的土里守住、展开、传成很多，往深、往下代传；横向发展（1→1），是一个一迁进另一种土，拆开重组，长成那里的一，往宽、跨界〔王口述〕。横向不在发展之外，它是发展的另一半。儒家练熟的是纵向，次序却该是先横后纵。

可是线有两头。一头系在「一」上，另一头系在「土」上。土变了，线还在，可它穿过去的东西，已经不是原来那一串了。

未济卦，正好站在线的末端。它不说线断了，只说：小狐狸还在河中间。

站上四本书的卷，合起来讲过一套分工：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网（本系列第 340 号前言）。本书再加一样，是《易》：处境。

放进未济这一卦里，五样各管一段：

经	在未济这一卦里管什么
《论语》	给料：小远的错题、邵师傅的数字、裴苒的复盘，都是料
《中庸》	定一：这一段里，究竟什么不能变
《大学》	装人：先后次序不能乱，「知所先后」
《孟子》	联网：一怎样交给下一个人，护住它的土
《易》	处境：现在站在河中间，还是已经上岸

五样都有了，还缺一样：当土真的换了，谁来拆开重组。前几卷讲的放大、扩播、调参，都发生在同构的土里，没有一处讲换土。这一样，是本书要补的〔本书读法〕。

◆ 五、先说对在哪里

先把公道还给「未济终焉」这个安排。

第一，它说对了一件事实：任何一件事，不管做成什么样，都只是某一段的完成。小狐狸过了河，对岸还有对岸的路。小远交齐了作业，下一个学期还有下一个学期的课。

第二，它给了两千年的读书人一个很好用的心态：不把「成」当成终点。《论语》的「吾往也」，《孟子》的「掘井」，都是这个心态在不同事上的样子。一个看见自己「未济」的人，比一个以为自己「已济」的人，走得稳。

第三，也是容易被忽略的一点：未济的卦辞开头是「亨」。没做完，却是亨通的。这一卦没有把「没完」写成凶，它写成了通。

所以在儒家的发展之道里，未济不是一个失败的收尾，是一个诚实的收尾。它承认：纵向发展做到再好，也只是在同一个一的范围里，把它守住、展开、传下去；一旦走到这个范围的边上，就得问下一个问题。

◆ 六、换一副眼镜：这一卦的一

本书一路在用一副眼镜：一个已有的「一」，怎样被守住、展开、传成很多。

放到未济这一卦，要先问：这一卦的「一」是什么？

不是一件事，是一种处境：**这条路走到头了，一还在，可一能管的地方快用完了**。

这样说，有点抽象。换成裴老师的班，就具体了。

小远这个学期的变化，靠的是裴老师用的一个「一」：让他每天用自己的话讲错题。这个办法在她的班里、在她的中午、在她和他之间，长得很好。这是纵向发展里最漂亮的一段：同一个一，被守住，被天天展开。

可是这个一，是长在裴老师这片土里的。换了老师，换了班，换了时间表，土变了，一就接不上。这不是小远的毛病，也不是裴老师的毛病。这是这个一的边。

未济卦，说的就是这条边。

它给了三条路。这三条路，对应本书的三种动作。

第一条，**继续纵向发展**：土没有变，一还管用，那就接着守、接着展开。九二「曳其轮，贞吉」，是这条路的话：别抢，拖住车轮，慢慢地过。

第二条，**转成横向发展（1→1）**：土变了，一要搬进新的土，拆开，重组。这是本书后半部要补的那一条。本书第 31 章会把它讲透。

第三条，**走向 0→1**：一在新旧两片土里都用不上，需要造一个新的一。这件事，不在儒家的主场，在道家，接本系列第 331 号《夫子之道》说的：道家造一，儒家守一。这一条，留给虑卷里的革卦，也是本书第 40 章要回来的地方。

未济卦没有替你选。它只是把这三条路，在最后一卦里，一并摆出来。

◆ 七、未济是失败吗

读到这里，有人会问：既然土一换，一就接不上，那未济不就是失败的另一个名字吗？

本系列第 312 号讲过「失败封存律」：道不行的时候，孔门没有回头修改那个一，而是把失败封存成一种姿态，比如「知其不可而为之」（《论语·宪问》14.38）〔待核：章号〕。

这个判断，放在未济上，要小心地读。

先说对的一半。未济不是封存。它在卦辞里写的是「亨」，不是「吝」。它没有把没完的部分遮起来，而是明明白白摆在最后一卦，让每个翻到这里的人都看见。

再说要登记的一半。未济只说「没完」，没有说「没完的这一块，要用什么手艺去接」。读书人读到这里，容易把它读成一种姿态：我知道没完，我保持谦虚，我继续努力。这样读，卦就变成了一块匾，挂在墙上，谁都认同，没有人动手。

小远的妈妈，听完裴老师的话，也说「我们继续努力」。可是努力什么？没有人说得出来。

所以本书把未济从姿态里取出来，放回手艺里。手艺的第一步，是问一句：我这一段的成，靠的是什么条件？

回到裴苒那张复盘。她后来又加了一栏，叫「换一个项目，还剩什么」。有一次她带新人去量房，新人问：「你每次进门，为什么先看窗户，再看墙角？」

裴苒愣了一下。她从来没有想过这是一个「做法」。她只是习惯了。

她把这个习惯，拆成了三句话：先看光从哪里来，先看水从哪里走，先看人会在哪里站。这三句话，才是她这一段的一。至于先看窗户还是先看墙角，是她这片土里的写法，换了人，可以换。

这一拆，姿态就变成了手艺。

◆ 八、一个完整的例子：三种土里的未济

把这副眼镜放进裴家三口的日子里。

教育这片土：小远。

裴老师想明白了一件事：她不能把「中午十来分钟」当成小远的一，那只是她这片土里长出来的做法。真正该交给下一位老师的，是更靠里的一句话：这个孩子遇到错题的时候，愿意把它讲出来，只要有人愿意听。

这是接穗。接穗不是十来分钟，是「讲出来」这件事。

于是她给下一位老师写了一页纸，没有写小远的成绩，只写：他在什么情况下肯开口，在什么情况下会缩回去。这一页纸，是她为小远的一，找下一片土。

这就是从未济走向横向发展：不是原样搬，是先拆出接穗，再去问新的土能接什么。

至于卦辞里的「汔济」，也可以换一个读法。小狐狸快过河了，就快到岸，这是最容易松劲的一段。《彖传》说的「不续终」，指的是这一段。教育里最常见的「不续终」，就是学期一结束，一切都交给下一学期去重来。

健康这片土：邵师傅。

邵师傅复查那天，血压的数字比上次低了。他回到厨房，把一直压着不吃的几样东西，悄悄放回了菜单里。

裴老师看出来了，没有说他。她只是在晚上说了一句：「你这个数字，是这三个月的数字。」

邵师傅愣了一下，说：「我知道。」

这一幕，是上九「有孚于饮酒，无咎」的日子版。庆祝本身没有错，上九也没说不许喝。可后半句提醒：把头也泡进去，连诚信也丢。

这里要说清楚：本书不给诊疗和用药的建议，只谈理解和习惯。从理解的角度看，身体不会因为一次数字好看就「济」了，它是一段一段在过的。数字降下来，是这一段过去了；下一段，是怎样把这段里做对的几件小事，变成不用再想的日常。

所以，邵师傅能做的，是把「三个月的数字」读成一个通知：这些做法，在他的身体这片土里，暂时是管用的。管用多久，要看他怎样接着过。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业这片土：裴苒。

裴苒刚升了项目主管。她带的第一个项目验收通过了，客户很满意。

同事说：「你这一单，算是做成了。」

她笑着点头，回到座位上，却翻出了一份没人看的复盘。她发现，这个项目里最管用的几个做法，几乎都靠她自己盯着：每天晚上看一遍进度，早上发一条提醒。换一个项目、换一批人，她不可能每个都盯。

这是一个纵向发展的边界，也是她第一次碰到的未济：她的一，现在靠她这个人在撑。

她的做法是，把「晚上看进度」拆开，问一句：这件事里，哪一部分是流程，哪一部分是我？她把能写成表的写成表，留下的，才是她真正要教给下一个人的东西。

这就是横向发展：从「靠我」，搬到「不靠我也能长」。

这三个例子，写的都是同一件事：成了之后，一还在，土在变。下一步，要么接着走，要么搬家，要么造新的。

◆ 九、初六到上九：这一卦的路

回头看爻辞，会发现六条爻是一个完整的小故事，讲的是一只小狐狸怎样过河。

初六：「濡其尾，吝。」刚下水，尾巴就湿了。这一爻是起步时的狼狈。小远刚开始交作业的前两周，就是这样。

九二：「曳其轮，贞吉。」拖住车轮，不急着冲。这是第二步的智慧：守住的是速度，不是方向。

中间几爻里，有两条最能说明问题。九四有一句「震用伐鬼方，三年有赏于大国」（《周易·未济·九四》），大意是：用雷霆之力去征伐鬼方，三年之后才得到大国的赏赐。这句话里的重点是「三年」：有些事，成与不成，隔着很长的时间。

六五是「君子之光，有孚，吉」（《周易·未济·六五》），大意是：君子的光，有诚信，吉。这里说的光，不是自己亮，是诚信带出来的光。

到了上九，就是前面说过的「有孚于饮酒」。

这样看下来，六条爻合起来，是一条很具体的路：起步会湿尾巴，中间要拖住轮子，长的要等三年，到了有光的时候要守诚信，最后庆祝时别把头泡进去。

这条路里，没有一处是「做成了」。每一处都是「正在做」。

这就是本书说的七步，在这一卦里的样子：认出这一段的一（知），在这片土里给它找位置（止），站稳，慢慢走（定、静），住下来（安），对准眼

前这件事用开（虑），传给下一个人（得）。到了「得」，又回到「知」。第17 章讲过，七步是一个环。未济是这个环的接口。

◆ 十、三年与一个晚上

九四那句「三年有赏于大国」，值得再停一下。

三年，在这里不是一个精确的数字，是一种时间感：有些事，要隔很久才能知道成没成。

教育里最典型。裴老师教了三十年书，有两件事她始终不敢下结论：一个孩子十五岁时的样子，和他三十岁时的样子，是什么关系；她中午那十来分钟，究竟种下了什么。

有一年同学聚会，一个早年的学生找到她，说：「裴老师，我现在做销售，每次客户说我讲得不清楚，我就想起你让我把错的题再讲一遍。」

她没有说话。三十年里，她第一次知道，那个办法在另一片土里，竟然还活着，可已经不是原来的样子了：从讲错题，变成了讲方案。

这就是接活了的样子。一没有原样保存，它换了衣服，长在另一个人身上。

可是这件事，裴老师当年并没有「做」。它是发生的，是那个学生自己拆开、自己重组的。如果有人在当年教过他怎样拆，这个过程也许不必等三十年。

这是未济留下的一个空位：靠运气迁移的，只能碰；靠手艺迁移的，才能传。

邵师傅这边也有一个晚上。他把血压计放在柜子上，每天早上量一次，量完用笔在日历上画一个点，没有别的。

三个月后，日历上有一排点。裴老师问他：「这些点，你怎么看？」

他想了想，说：「我觉得，我的身体是在跟我说话，说得很慢。」

这句话比任何数字都准确。身体不会一次说完，也没有说「成」的时候。人能做的，是学会听这种慢话，一天听一点。

身体的难处真的大了，请找医生。

◆ 十一、边界：这一卦管到哪里为止

最后要把这一卦的边画清楚。

未济卦管的，是「成了以后，还没完」。它把「没完」这个事实，摆在了六十四卦的末尾，让每一个读到这里的人停一下。

它不管的，有三件。

第一，它不告诉你「下一步该走哪条路」。继续、搬家还是造新，要看你的土，看你的一。这是本书第六编要补的内容。

第二，它不替你造一。小狐狸过河，是已有的路；真正要在没有路的地方造路，是另一门手艺。这条线，到虑卷的革卦才接上。

第三，它也不是在说「永远不会成」。「亨」字在卦辞的开头。没完，是可以通的。

还有一个提醒要说在前头，这也是本书一贯的做法：登记代价。

儒家用未济收尾，是一个很智慧的安排；可它也有一个代价。当「物不可穷」被读成「总有下一步」，人容易把「下一步」默认成同一条路上的下一步，也就是继续纵向发展。

小远的下一步，被默认成「下一位老师接着用同一个办法」；邵师傅的下一步，被默认成「下一个三个月接着用同一套做法」；裴苒的下一步，被默认成「下一个项目接着盯」。

这三个默认，在土没变的时候，都对。土一变，它们就一起失灵。

所以，本书对未济卦的读法，是在它的结尾加了一行小字。先把本书的判词放在这里：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

未济卦站在两个方向的岔口。往深走是纵向，往宽走是横向。次序是先横后纵：先问土，再展开。小字是：**物不可穷，可路要看土换；走到头的那一天，先问土，再问路。**

◆ 十二、放回日子里

回到开头的那条语音。

裴老师听完以后，没有马上回复。她打开手机，在备忘录里写了几行字，不是给小远的妈妈，是给自己：

小远愿意讲错题，是因为有人愿意听。他在新班里，需要的不是我的十来分钟，是一个愿意听的人。

她又写了一句：

我能做的，是把这件事，讲给他的新老师听。

第二天，她给新老师打了电话，没有说「他又不交作业了」，只说了一句：「你可以试试，让他把错的那一题，讲给你听。」

她挂了电话，站在窗边，看着走廊里跑过去的几个孩子。

小狐狸没有过河。可它有了一张，写着对岸怎么走的纸。

明天能试：找一件你最近「做成了」的事，在纸上写下两栏。左栏写：这件事能成，靠的是哪几个条件。右栏写：这几个条件里，哪些换了地方就没有了。右栏越长，越说明你下一步，该先问土。

带 走 的 话

做成了，只是这一片土里的成；一还在，土一换，先问土，再问路。

> 小 账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「成而未完」这扇门，让读者看见纵向发展有边；关上了「做成就是终点」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：这一章站在两者的接口上：卦本身讲的是纵向发展走到头，读法落在横向发展的入口。

想 一 想

你最近一次觉得「这下稳了」，是在什么时候？过了三个月，那件事是什么样子？

你手里有没有一个「在我这儿很灵」的办法？如果换一个人、换一个地方，它会剩下什么？

第 五 编

横向留在了手艺里：迁移被做成了放大

这一编五章，看横向发展在儒家里是怎样被错过的：家到国，格物到科学，中体西用，比兴与格义，取象比类。**手艺一直都在，只是每一次迁移，最后都被收回成了纵向的放大。**

第 26 章

家到国：孝者所以事君

◆ 一、组里出了一件事

裴苒升主管的第二个月，组里出了一件事。

一个跟了公司六年的老师傅，量房的时候把一面墙的尺寸报错了两厘米，木工已经下了料。损失不大，可客户在群里问了一句：「这是谁量的？」

老师傅姓周，比裴苒大二十多岁。他第一反应是低头，说：「是我，我回去补。」

裴苒的第一反应，是替他挡。她在群里回了一句「是我们的疏忽，我来处理」，然后私下对周师傅说：「没事，你别往心里去，下次注意就行。」

她觉得这样做很对。在家里，爸爸做错了事，妈妈就是这样说话的，她从小看到大。

可是三天以后，组里另一个年轻人，在茶水间小声说了一句：「上次我也错了，怎么就被扣了绩效。」

裴苒站在门外，听见了。

她那一晚没有睡好。她想不通：自己明明是出于好意，是照着做人最朴素的道理在做，为什么做出来，却是不公平？

这个问题，不是裴苒一个人的。两千年来，一个很大的道理，一直在回答它。这个道理，叫「家国一体」。

这一章，要看看这个道理有多对，又在哪一处，悄悄从「搬家」变成了「放大」。

◆ 二、经：从家里出来的话

先看《大学》。第九章（传九章）讲的是「治国在齐其家」，里头有一段话：

> 所谓治国必先齐其家者，其家不可教而能教人者，无之。故君子不出家而成教于国：孝者，所以事君也；弟者，所以事长也；慈者，所以使众也。（《大学》传九章）

大意是：要治好国，先要把家整好；自己家里都教不好的，却能教别人，没有这回事。所以君子不出家门，就能把教化做到国里：孝，是用来侍奉君主的；悌，是用来侍奉长上的；慈，是用来统率众人的。

这三个「所以」，就是本系列第 314 号《一的总装线》里那张映射表：孝→事君，弟→事长，慈→使众。左边是家里的三件事，右边是国里的三件事，一一对着。

再看《孝经》。开宗明义章里有一句总纲：

> 夫孝，始于事亲，中于事君，终于立身。（《孝经·开宗明义》）

大意是：孝，从侍奉父母开始，中间是侍奉君主，最后落在立身。

《孝经》的广扬名章，把这个对应说得更直白：

> 君子之事亲孝，故忠可移于君；事兄悌，故顺可移于长；居家理，故治可移于官。（《孝经·广扬名》）

大意是：君子侍奉父母尽孝，所以忠可以移到君主身上；侍奉兄长尽悌，所以顺可以移到长上身上；居家能理，所以治可以移到官职上。

「移」字，要记住。后人常说的「移孝作忠」，就是从这里来的。这个成语的出处，本书没有核到确切的原文，不下断语〔待核〕。

《论语》里，有子有一段话，是这个思路最早的样子：

其为人也孝弟，而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本，本立而道生。孝弟也者，其为仁之本与？（《论语·学而》1.2）

大意是：一个人孝顺父母、敬爱兄长，却喜欢冒犯上级的，很少；不喜欢冒犯上级，却喜欢作乱的，从来没有。君子专心在根本上，根本立起来，道就生出来。孝悌，大概就是仁的根本吧。

《孟子》说得更干脆：

天下之本在国，国之本在家，家之本在身。（《孟子·离娄上》4A5）

大意是：天下的根本在国，国的根本在家，家的根本在自身。

这一串话读下来，感觉很顺。家里有的，国里放大；家里练好了，国里就好办。

可是同一批经典里，还藏着另外几句话，不那么顺。

《礼记·丧服四制》里有一句：

门内之治恩掩义，门外之治义断恩。（《礼记·丧服四制》）〔待核：原文用字，通行本或作「揜」〕

大意是：家门之内，治理靠恩情，恩情盖过了道义；家门之外，治理靠道义，道义要斩断恩情。

《论语》里记了一段对话。叶公对孔子说，我们那里有个很直的人，他父亲偷了羊，他去告发。孔子说：

> 吾党之直者异于是：父为子隐，子为父隐，直在其中矣。（《论语·子路》13.18）

大意是：我们那里的直，和你们不同：父亲替儿子遮掩，儿子替父亲遮掩，直就在这里面了。

《孟子·尽心上》还记了一个更尖锐的假设：舜做天子，他父亲瞽瞍杀了人，怎么办？孟子的回答，大意是：舜会放弃天下，背着父亲逃走，沿海边住下来，快乐得忘了天下（《孟子·尽心上》7A35）〔待核：章号〕。

这些话摆在一起，就有了张力：一边说家里的东西可以直接移到国里；一边又说家门里外规矩不同。

◆ 三、本书的说法

先把前几卷的底座摆一下。本系列的四本书卷合起来，有一套分工：《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网（本系列第 340 号前言）。本书加上《易》，管处境。

放到家和国这件事上，每一部经管一段：

《论语》给料，孝、悌、慈这些东西，一开始都是家里的料，孔子按不同的人，给不同的答案（第 312 号说的调参）。

《大学》装人，它把家里的这些料，排成一条次序：修身、齐家、治国、平天下，一环扣一环。第 314 号把它叫「总装线」。

《孟子》联网，推恩、扩而充之，让家里的这份亲，一圈一圈往外播（第 340 号说的扩播）。

《中庸》定一，守的是那个一，其余可以调（第 313 号说的伺服）。

这四样合起来，就是「家国一体」的完整机器。

本书把发展分成两个方向：纵向发展（1→N），是同一个一在同构的土里守住、展开、传成很多，往深、往下代传；横向发展（1→1），是一个一迁进另一种土，拆开重组，长成那里的一，往宽、跨界〔王口述〕。横向不在发展之外，它是发展的另一半。

这台机器做的事，用本书的话说，是：**把家里长成的一，沿着一条同构的线，纵向放大到国里。**

注意这个说法：同构。

放大要成立，家和国得有同一副骨架。只有骨架一样，才能说「孝」放大了就是「忠」，「悌」放大了就是「顺」，「慈」放大了就是「治」。

第 314 号《一的总装线》对这张映射表，做过一个判断：国这一层特有的列，在家的值域里没有。也就是说，国里有些事，家里从来不出现，所以家里练出来的东西，没有地方可以对上去。这个判断，本书接着用，不再重判。

本书要做的，是问下一个问题：既然国是一片和家不同的土，那么从家到国，本来应该是哪一种动作？

答案是：应该是横向发展（1→1）。

一个在家这片土里长成的一，要搬进国这片土，不能原样放大，得拆开，重新组合，在国里长成国的一。这是换土，不是放大〔本书读法〕。

不过两千年里，这条线被做成了纵向发展（1→N）。

◆ 四、先说对在哪里

说它被做错之前，先把公道还够。

第一，家是人最早、最牢的一片土。一个人最早学会的信任、次序、分寸、亏欠，都是在家里。把这些带到别处，是很自然的事。用现在的话说，起点是确定的，成本是低的。

第二，孝悌慈不只是情绪，也是一套很细的次序感：谁先谁后，谁给谁让，谁对谁负责。这套次序感，在一个没有现代组织、没有成文制度的社会里，是最现成的组织材料。用它搭国，是当时最管用的办法，不是糊涂。

第三，那些经典自己，并没有把家国写成一回事。「门内之治恩掩义，门外之治义断恩」这句话，说明写的人心里明白：家里和家外，规矩有别。「父为子隐」一章，说明他们承认：家有家的直，不能直接拿国的直去压。

第四，孟子那个舜的假设，其实是一个很清醒的设计：它把家和国放在一起，让它们顶一顶，看谁让谁。这是一种极端的思想实验，不是糊涂的偏爱。

还有一个背景，值得说一下。孟母三迁的故事（《列女传》，据传〔据二手〕），在本系列第 340 号里被读成「护场」：先改变土，再护住孩子身上的一。三次搬家，搬的是土，不是孩子。这说明古人对「土要换」这件事，并不陌生。他们换土，是为了让同一个一长得更好。

所以，对这条线，应当说：它不是看不见土。它看见了，也认了。它的问题在后面。

◆ 五、换一副眼镜：家到国，本该是搬家

问题在于，看见了土，却没有把「换土」升成一门手艺。

「门内之治恩掩义，门外之治义断恩」这句话，只告诉你家门里外规矩不同，没有告诉你：当一个在家门里长成的一，要走出门外，它自己需要被怎样拆开、怎样重组。

结果是，这句话成了一条旁注，主线仍然是「孝者所以事君」。

用嫁接的眼光看，就清楚了。

家，是一棵老树的砧木。孝，是长在这棵砧木上的一根枝，枝上有花，有果，有它自己的味道。

现在要把这根枝，接到另一棵树上去。那棵树叫国。

有两种办法。

第一种是纵向发展：把整根枝子，连着它的叶子、它的芽眼，原样插过去，指望它自己扎根。这种办法，在两棵树同种、同龄、同质地的时候，管用。

第二种是横向发展：先问，这根枝子的哪一部分是接穗，哪一部分只是老树的皮；再看新砧木的皮是什么质地，在哪里切口，怎样绑，怎样包。接活了，再让它自己开枝。

「孝者所以事君」，走的是第一种。它的前提是：家和国同构。

可是家和国至少有三处不一样。

第一，**家里的关系是给定的，国里的关系是可替换的。** 你不能换父母，却可以换上司、换职位、换岗位。家里的恩，是没有选择的恩；国里的关系，常常是有选择的合作。

第二，**家里的人彼此认识，国里的人大多互不相识。** 慈，是对自己孩子的爱，可以细到孩子的脾气；使众，面对的是成百上千互不认识的人，没有一份细到脾气的了解。

第三，**家里出了事，可以关起门来自己修；国里出了事，要对外说得清。** 「父为子隐」放在家里，是一份体面；放在需要说清的地方，就是另一回事。

这三处不一样，就是 314 号说的「国层特有的列」。这些列，家里没有对应的值，所以孝悌慈这三个词，无论放大多少倍，都填不满。

本书对此的读法是：要补的不是「更大的孝」，是一次真正的拆开和重组。把孝里面的接穗拆出来：它不是顺从，是「对给过你东西的人负责」。这根接穗，搬进国这片土里，要重新长成「对你所承担的职责负责，对你所面对的陌生人公平」〔本书读法〕。

这就是横向发展。它不是否定孝，是让孝在新土里，长成新土里的孝。

把家和国这两片土并排放，可以得到一张对照表。表里不分高低，只看土的质地：

看哪一处	家这片土	国这片土
关系怎么来的	出生就给定，不能换	可选、可换、可退出
彼此认不认识	熟到脾气	多数互不相识

看哪一处	家这片土	国这片土
出了事怎么办	关起门来修	要对外说得清
靠什么连在一起	恩、亲、次序	规则、职责、信用
一的样子	孝：对来处的回应	待长：对职责与陌生人的交代〔本书读法〕

最后一行，是接穗在两片土里的样子。孝的接穗，是「对来处有交代」；它在家里，表现为照顾与顺从；在国里，要表现为对职责的交代。接穗没有变，表现变了。

◆ 六、一以贯之，贯过了门槛吗

这本书的线索是一以贯之。到家国这一章，这根线遇到了一道门槛。

曾子把孔子的一以贯之，讲成「忠恕而已矣」（《论语·里仁》4.15）。后来子贡问有没有一句话可以终身奉行，孔子答的是「恕」：

其恕乎，己所不欲，勿施于人。（《论语·卫灵公》15.24）

这是儒家里最像「迁移」的一句话：把我这里的感受，带到别人那里去量一量。

可是细看，它的方向是单向的：从「己」出发，到「人」落地。它假定对方的土和我的土是同一种。我不想要的，你也不想要。在家里，这个假定几乎总是对的，因为一家人吃一锅饭、住一间屋。到了陌生人那里，它就不一定了。

所以「己所不欲」这把尺子，量得准家里，量国里就开始漏。这不是说它错，是说它的量程只到同构的土为止。

孔子自己，其实在君臣这一层用的是另一把尺子：

君使臣以礼，臣事君以忠。（《论语·八佾》3.19）

这句话里，没有一个「孝」字。君对臣要有礼，臣对君要有忠，两边都有条件，是一种对等的约定。它更像是国这片土自己的话。

后来的「孝者所以事君」，是把这句对等的约定，改接到了家的树干上。接得上，不过接口处的纹理不同了：约定变成了恩，条件变成了顺。

这就是一以贯之在这里遇到的事：线是同一根，可线穿过门槛的时候，一头的材质变了。

◆ 七、一个完整的例子：三种土里的「家」

把这副眼镜，放回裴家三口的日子里。

事业这片土：裴苒与周师傅。

回到开头那晚。裴苒想了很久，终于看明白，自己出的错，不在好心，在于她把「家里的护」，原样搬到了组里。

在家里，爸爸做错了，妈妈挡一下，是恩；对谁都没有额外的损失，因为家里的账不分你我。可在组里，周师傅的错，有人买单：年轻同事被扣了绩效，客户多等了一天。她的「挡」，把账转给了别人。

她的接穗是什么？不是「挡」。是「我对我的人负责」。

在新土里，这根接穗重新长出的样子是：把错讲清楚，把账摆明白，把周师傅该担的担起来，同时保住他的体面。

第二天，她把周师傅叫到一边，说：「这件事我们俩一起写一份说明，写清楚什么地方量错了，什么地方可以怎样补，怎样防。你写你的，我写我的，发给组里。」

周师傅看了她半天，说：「你比我儿子还会收拾人。」

这句话，说得不太好听，可她听出了里面的松动。

教育这片土：班级不是家。

裴老师教书多年，听过一句话：「我们班就是一个大家庭。」

她自己也说过。这句话在开学第一个月管用，孩子们感到被接住了。

可是到了学期中，她发现这句话有时候会失灵。一个学生拿了另一个学生的东西，她第一反应是「家里人，别伤了和气」，私下把事压了下去。

结果，被拿东西的孩子，从此不再把东西放在桌上了。

她后来慢慢想明白：班是孩子们第一次走出家门，进入一个由陌生人组成的地方。这里的规矩，不应该全是「恩」，要有一点「义」。

她把这个办法叫作「先说清楚，再说情」：拿了别人东西的，先当面说清楚是怎么回事；说清楚了，她再单独陪那个孩子谈。这不是把家丢掉，是让孩子在一个不是家的地方，先学会不是家的规矩。

健康这片土：邵师傅与他的父亲。

邵师傅的父亲八十一岁，住在老家。这几年每次邵师傅回去，老人都说：「我没事，你们别操心。」

邵师傅在家里是儿子，照家里的规矩，他应该听。他听了好几年。

最近一次，他注意到老人走路比去年慢了。他没有直接说「你该怎么样」，也没有顺着说「没事」。他问了一句：「爸，你上楼的时候，哪一级最累？」

老人想了想，说了一个数字：「第七级。」

这个回答，让邵师傅放下了心里的一块石头。他意识到，这个问题比「你哪里不舒服」好回答，因为它不用承认「我有病」，它只是描述一级台阶。

这是家里的话，换了一种能在家外也说得出口的样子：具体、中性、能被记下来。

至于老人身体到底怎样，要不要看，那是医生的事。身体的难处真的大了，请找医生。

这三个例子里，没有一个是在否定家。它们做的是同一件事：把家里的那根接穗取出来，看清是什么，再问新土要什么。

◆ 八、放大的三种失真

把这个姿势看清楚，可以数出三种失真。它们不是谁的过错，是同构放大这套办法，走到国里必然碰到的三处磨损。

第一种，恩当义用。 家里的恩，在国里被拿来当义用。一个人犯了错，先看他是不是「自己人」，再看错的是什么。这样处理，局部上很暖，整体上让不在圈里的人感到寒。裴苒的年轻同事，在茶水间说的那句话，就是这种寒。

第二种，值域不够。 孝、悌、慈三个词，管得了家里的三种关系，管不了国里的第四种、第五种。比如陌生人之间的信用，比如不认识的人怎样一起办一件事。这些东西在家里不存在，所以孝悌慈的家族里没有现成的词。

后人会用「忠」「信」「义」去补，可是这几个词，又常常被拉回到「忠于君」「信于友」「义于亲」的小圈里，大圈始终没有自己的词。这是第 314 号说的「国层特有的列」在日常里的样子。

第三种，修只能往回修。《大学》的次序是修身、齐家、治国、平天下。出了问题，补救的办法永远是往回走：国出了问题，回去看家；家出了问题，回去看身。

这条回路，本书第 6 章讲过，在第 314 号里叫「阻尼级联」：它能让系统收敛，回到那个一；却不能让系统长出一个新东西。国的问题，如果根子在国这片土的结构上，往回修到身，就修错了地方。

邵师傅在饭店里，见过类似的事。后厨出了事故，老板第一句话常常是：「你们这些人，心思都没放在活上。」这是往身上修。可很多时候，真正出毛病的是排班：同一个人连站了十四个小时，谁都会失手。排班是「店」这片土的结构，不是谁的「身」。

这样看，三种失真有一个共同点：问题出在土上，办法却只在一上做文章。

还有一层，值得在这里补上。家国一体这套讲法，有一个很实在的好处：它让普通人觉得国不遥远。一个农家子弟，读《孝经》，就知道自己守着父母，也是在守着天下的根。这份踏实，不能轻看。

本书要补的，只是这份踏实旁边的一个空位：当一个人从家里走出来，走进一个没有人认识他的地方，他带着的那根接穗，需要有人教他怎样接。

◆ 九、边界：这一章管到哪里为止

最后说边界。

这一章讲的，只是一件事：家到国这条线，原本是迁移，却被做成了放大。它不评论任何一个朝代、任何一项具体制度，也不评论今天的任何政策。本书只作结构对照：一边是同构放大，一边是换土重组。

它也不是在说「孝不好」。孝是一根很好的接穗；本章要说的是，好的接穗，要接到合适的口子上，不能整根塞进去。

更不是说家里的东西不能用在家外。本章第六节里的三个人，都用了家里的东西，只是用之前，先拆了一次。

次序上，本书主张先横后纵：先把孝的接穗在国这片土里接活，再让它在那里纵向展开。两千年的做法，是跳过了前一半。

这一章留下几面小旗。下一章，讲另一个装不进旧一的东西：格物，第 27 章接着走。再往后的第 28 章，会看到同一个姿势在另一个时代的样子。

还有一面旗：孝与忠的失真，在第 33 章讲的「迁移的三条纪律」里，会被当作一个失败的样子，再回来一次。

◆ 十、放回日子里

回到裴苒的茶水间。

那天以后，她给自己立了一个小规矩：组里出错，先问三句话。

第一句，这件事里，谁的账？

第二句，账在哪里能说清楚？

第三句，说清楚以后，我对这个人，还有什么要补？

前两句是组里的话，第三句是家里的话。顺序不能倒。

她把这三句话，写在笔记本的第一页。后来有一次，周师傅又出了小错，他自己先走过来，说：「我知道怎么写，你看看。」

她接过那一页纸，忽然想起爸爸在饭桌上说过的一句：「做人要有分寸。」

她以前以为，分寸是在家里学的。现在她觉得，分寸是在每一片新土里，重新学的。

过了几个星期，组里的气氛有了一点变化。那个在茶水间说话的年轻人，主动来找裴苒，问能不能也写一份自己上次错误的说明。

裴苒说：「可以，不过不是为了翻旧账，是为了让下一个人少走一步。」

年轻人点点头。他离开的时候，脚步比进门的时候轻。

裴苒当晚在饭桌上讲了这件事。邵师傅一边剥蒜，一边说了一句话，大意是：后厨里也一样，老师傅护着徒弟，徒弟却越护越不长，护得太紧，别的徒弟就不服。

裴老师笑了：「你们父女俩，把我一个学期的课都讲完了。」

三个人都笑起来，桌上那盆桂花，在窗台上轻轻晃了一下。

明天能试：找一件你在家里很灵的做法，写下它灵的两个原因；再想一想，换到你的单位、你的班级、你的社区，这两个原因还在不在。

带走的话

家里长成的一，搬到家外要先拆再接，不能整根放大；孝是好接穗，也要换了土才活。

小账

开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「家到国是换土」这扇门；关上了「家国同构、放大即可」这扇门。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：本该是横向发展，两千年做成了纵向发展。

想一想

你在家里最常用的一句话是什么？把它原样搬到单位里，会发生什么？

你在哪一个地方，曾经因为「像一家人」而没有把一件事说清楚？

第 27 章

格物到科学：一个装不进去的工位

◆ 一、二十岁的小徒弟

邵师傅的饭店新来了一个小徒弟，才二十岁，第一天上灶，口袋里揣着一支探针温度计。

邵师傅在炒糖色。锅里的糖一点点化开，从白变黄，从黄变琥珀，再往深里走一步，就要发苦。他的眼睛盯着锅，右手腕轻轻抖着，到了某一个说不清的瞬间，手一抬，肉就下去了。

小徒弟在旁边小声问：「师傅，糖色到多少度下肉最好？」

邵师傅头也没回：「火候在手上。」

小徒弟没敢再问，可第二天，他还是把温度计伸进了锅里，偷偷记了一个数字。第三天、第四天，他记了二十几个数字。

一个星期以后，他把一张小纸片递给邵师傅，上面画了一条歪歪扭扭的曲线。邵师傅看了很久，说了一句话，大意是：「这个数，我手上也有，只是我没有说出来过。」

这个场景，在今天的厨房里很平常。可是它背后，站着一个很古老的问题：当一种新的看事物的办法走进来，旧的那个「一」，会怎么对待它？

这一章，讲的是中华文明里一件很具体的事：格物这个工位，怎样迎来了一位它装不下的客人。

◆ 二、经：格物，原来站在哪里

先看《大学》的经文，也就是那一串著名的递进：

> 欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。（《大学》经一章）

大意是：想让意念诚实，先要获得知；获得知，在于格物。事物格了，知才到位；知到位，意才诚；意诚了，心才正；心正了，身才修；身修了，家才齐；家齐了，国才治；国治了，天下才太平。

「格物」两个字，经文里没有解释。后来的人，各有各的讲法。

最有影响的，是朱熹为《大学》补写的一段「格物补传」：

> 所谓致知在格物者，言欲致吾之知，在即物而穷其理也。盖人心之灵莫不有知，而天下之物莫不有理，惟于理有未穷，故其知有不尽也。是以《大学》始教，必使学者即凡天下之物，莫不因其已知之理而益穷之，以求至乎其极。至于用力之久，而一旦豁然贯通焉，则众物之表里精粗无不到，而吾心之全体大用无不明矣。此谓物格，此谓知之至也。（朱熹《大学章句》）〔待核：个别用字〕

大意是：说「致知在格物」，意思是想让自己的知到位，就要接触事物，穷尽它的理。人心都有灵明，天下事物都有理，只是对理没有穷尽，所以知不完全。所以《大学》开始教人，就要学者面对天下的事物，凭着已知的理再往深处穷，一直到最高处。用力久了，有一天忽然贯通了，那么各种事物的里

外、粗细都到了，我心的全体和大用也都明白了。这就是物格，就是知到了极处。

请注意「豁然贯通」四个字。它说的是一种结果，不是一道工序：用力久了，到哪一天通，朱熹没有给时间表，也没有给检验的办法。这一点，后面还要回来。它与孔子的「一以贯之」，隔着一千多年，却接在一起：一个是由一线穿起许多，一个是用力久了忽然贯通。这条线，是这本书的主线，到这一章，它碰上了一个新东西。

另一个关于格物的故事，来自王阳明。他早年按朱熹的办法去格竹子，据《传习录》的记载，与友人面对亭前的竹子，格了几天，劳思成疾，什么也没有格出来（《传习录》下）〔待核：出处与细节〕。后来他提出另一套讲法，把「物」读成「事」，把「格」读成「正」，格物就成了「正心中之事」。

这两种读法，一个向外，一个向内，看起来相反，不过有一处相同：不管向哪边走，终点都落在「知至、意诚、心正、身修」这一串里。格物是整条总装线上的一个工位，它的产出是「知」，这个知，是用来装「人」的。

这里的「物」，包括草木、器物，也包括人事。朱熹说的「天下之物」，范围很宽，从一棵竹子到一件公案，都在其中。所以格物在当时，既不窄，也不虚，它有一个很宽的门。新东西来的时候，门是开着的。

◆ 三、新的客人来了

到了十九世纪下半叶，来了一批新东西。

这些东西有几何、天文、化学、物理、地质，也有机器和测量仪。它们有些早在明末就以译书的形式来过。徐光启与利玛窦合译《几何原本》前六卷，一般说是在 1607 年。到了晚清，它们成批地走进来。

进来之后，要给它们一个名字，一个位置。

当时的一个选择是：叫它们「格致」。

上海有一份刊物，叫《格致汇编》，一般说由英国人傅兰雅 1876 年创办，内容是介绍西方的科学与技术。上海还有一所「格致书院」，办于 1870 年代中期。又，晚清新式学堂的课程里，物理、化学一类的科目，常常合称「格致」〔据二手〕。

这个名字选得很聪明。「格致」就是「格物致知」的缩写。把新东西叫格致，就是告诉读书人：这些东西，其实就是你们原来说的格物，只是对象多了一些，办法精了一些。

这样一接，新东西就有了一个现成的位置：《大学》那条总装线上的第一个工位。

名字的故事，还有后续。后来「科学」一词渐渐通行，据说它由日本学者对 science 的翻译而来，后经康有为、严复等人使用而传开〔据二手〕。1905 年，延续了一千多年的科举制度被废止，新式学堂成为正途。「格致」这个名字，慢慢地让位给了「科学」。

本系列第 314 号《一的总装线》，对这一幕有一个判断：格物这个工位，装不下科学；最后，是改了名字，另起了一座楼。

本书接着这个判断往下读，不重判。要问的是：为什么装不下？

◆ 四、先说对在哪里

先把公道还够。

第一，朱熹的「即物而穷其理」，是一个真正向事物打开的姿态。「即」是靠近，「穷」是追到底。这八个字里，没有任何地方说：先问书里怎么说，再看事物。它是要你去面对事物本身。这一点，今天读来仍然鲜活。

第二，「豁然贯通」是一份诚实的学习经验的描述。你学一样东西，学到某个时候，忽然前面所有的零碎连成了一片。这个经验，做过数学题的人都有，做过菜的人也有。朱熹没有编造这种经验，他把它写下来了。

第三，晚清用「格致」称呼新学，在当时是一座桥。名字熟悉，读书人不怕它，学堂敢办，书敢译，人敢学。如果当时用一个全新的陌生词，这些东西进来的速度，可能还要慢。桥的作用，是让人先走过来，后面再说。

第四，格物这个工位，不是空的。它里面确实有观察，有分类，有积累。古代的各种本草、农书、历算，都是格物的产物。这些东西，是真东西。

所以，这条线上没有糊涂人。我们要问的，不是「他们为什么没有科学」，而是一个结构问题：同一个姿势，为什么在这里总是把新东西收成旧东西的一部分？

◆ 五、本书的说法：三步收容

先把两个词交代清楚。本书把发展分成两个方向：纵向发展（1→N），是同一个一在同构的土里守住、展开、传成很多，往深、往下代传；横向发展（1→1），是一个一迁进另一种土，拆开重组，长成那里的一，往宽、跨界

〔王口述〕。横向不在发展之外，它是发展的另一半。儒家练熟的是纵向，次序却该是先横后纵。

结构上看，新东西进入格物这个工位，经过了三步。每一步都很自然，每一步都有道理。

第一步，同名收容。 新东西来了，先给它一个旧名字：格致。名字一接，它就在语言里有了位置。这是一步很自然的事。人面对新东西，总是先用旧词去称呼。

第二步，同用收编。 名字有了，就要问它有什么用。在《大学》的总装线上，每一个工位的产出都要接到下一个工位。格物的产出是「知」，知要接到「意诚、心正」。所以，新东西的价值，也被放在这条线上去量：学了几何，能让人心思缜密；学了化学，能让人明理。这些说法都有道理，可是它们在量的是「对装人有什么用」，量的不是「它自己是否成立」。

第三步，同位安放。 最后，新东西被放进格物那一个工位里。工位的形状是固定的：有物，有理，有知。新东西的特点，比如要做实验、要有数字、要能被别人重复、要允许被推翻，这些特点，在这个工位上没有对应的位置，于是就被磨掉了。

这三步合起来，用本书的话说，就是：**新的一进来，被收容进了旧的一。**

这正是前几章讲过的纵向发展的姿势：同一个一，在同构的土里被守住、展开、放大。可是科学的一，和格物的一，不是同一个一。

◆ 六、换一副眼镜：科学的一是什么

要做成真正的迁移，也就是横向发展（1→1），得先拆。

科学那个「一」，是什么？本书不是科学史的专著，只能给一个粗略的读法〔本书读法〕：

科学这棵接穗，里面有一个很硬的核：**让事物自己来判**。 我可以有想法，不过想法对不对，不由我的诚意决定，不由书里的话决定，由事物在被一次次问到的时候，给出的回答来决定。回答不对，想法就得改。

这一条，用本书的词说，是一条很强的回写：长出来的东西，回头改最初的那个一。

再看格物那片土。它里面有没有可以接这根接穗的口子？

有的，本书看到至少三处：

一是「即物」。靠近事物，这个姿势已经在了。

二是「诚」。《中庸》说「诚者物之终始」（《中庸》第 25 章），本系列第 313 号把诚读成保真传输：传下去的东西，要和原来一样。科学里也有这一条：做出来的结果，别人重复要得到同样的东西。

三是「不欺」。《论语》里有「知之为知之，不知为不知，是知也」（《论语·为政》2.17），大意是：知道就是知道，不知道就是不知道，这才是知。这句话对科学的态度，是一块好土。

按理说，有了这三个口子，就可以做嫁接：把「让事物自己判」这根接穗，插进「即物」「诚」「不欺」这三个口子里。

可是，真正的嫁接要做一件事：旧树要为新枝让出位子。这棵老树，已经有一条主干，那就是「知至→意诚→心正→身修」。新枝如果要长，得有一条属于自己的主干，不能长成这条主干的一个旁枝。

这是本章最要紧的一处判断：

格物这个工位，是一条装人的总装线上的一站；科学要的，是一条自己会改自己的线。两条线可以并排，却不能前后串在一起。

这个意思，也可以用第 314 号的话说：总装线里的「阻尼级联」，只能把系统收敛到一个「得」，不能发散出新的「生」。科学要的恰恰是后者：它要有一个允许推翻自己的回路。

所以，另起楼不是失败，是结构上的必然：只要新枝还接在旧干上，它就只能是旁枝。

◆ 七、豁然贯通，不是一以贯之

读到这里，容易把两个词混在一起，所以要停下来分一分。

孔子说的一以贯之，是先有一，后有贯：一根线在手，穿过许多件事。本系列第 312 号说，这个「一」被曾子译成了忠恕，得其用，失其体。

朱熹说的豁然贯通，是先有多，后有通：许多件事一件件穷下去，穷到某一天，忽然连成一片。

两个词都有「贯」字，方向却是相反的。一个从一到多，是纵向发展；一个从多到一，是把许多零碎归拢成一个理。

后一种在今天的学习里很常见。孩子背了一百个单词，有一天忽然觉得句子读通了；邵师傅炒了几十年的菜，有一天说，其实所有的火候，说的都是一回事。这都是真实的经验。

可是，这个「通」到了科学的门口，有一个磨损：它通了，就停在通上。通了的理，是终点，不再被问。而科学里的理，哪怕再通，也只是眼前这一版，下一次实验，随时可能让它重写。

所以「豁然贯通」可以做科学的开头，装不下科学的结尾。

◆ 八、一个完整的例子：三种土里的「格」

把这副眼镜放回裴家三口的日子里。

教育这片土：影子的长短。

裴老师教了一辈子语文，可有一次，一个学生在课上问了一个她没有准备的问题：「老师，为什么早上的影子长，中午的短？」

她当时回答的是：「你们要多观察生活。」

这个回答没有错，不过它把问题收回去了：观察了以后呢？下一步是什么？是体会天地的道理，还是量一量？

后来她改了一个办法。第二天，她让学生在操场上插一根竹竿，每隔一小时，用粉笔把影子的尖画下来。一天下来，地上有了一条弧线。

孩子们围着看，一个男孩说：「它在动，而且有规律。」

那一刻，裴老师没有再往下讲「格物致知，诚意正心」。她只问了一句：「你们觉得，明天它会画在同一个地方吗？」

这一问，就是「让事物自己判」。孩子们第二天再去看，粉笔线果然差了一点点。他们开始争论为什么。

这个场景里，没有一个地方在贬低「观察生活」，只是在原来的位置旁边，多放了一把尺子。

健康这片土：血压计。

邵师傅有了血压计之后，有一阵子，每天量三次，量完就紧张。

有一天，他的数字比前一天高了一点。他站在厨房里发呆，说：「是不是我昨天哪里做错了？」

裴老师说：「也许是，也许不是。你多量几天，看看它的样子。」

邵师傅没听懂：「它的样子？」

裴老师说：「一个数字是一个点，几个点连起来才是一条线。」

这句话，是教育线上那一天的粉笔线，搬到了健康里。邵师傅后来在日历上画点，画了一个月，发现数字早上高、晚上低，周末比平日低。

这里要说清楚：本书不给诊疗和用药的建议，只谈理解。从理解的角度看，邵师傅学到的，不是怎样「治」，是怎样「读」：先承认数字不是评判，是一个回答；再把它放进一段时间里看。至于这些数字意味着什么，该怎么办，是医生的事。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业这片土：湿度仪。

裴苒的公司做家装。有一次，一位老师傅说，这面墙不能马上刷漆，墙「还没醒」。

新来的实习生拿出一个湿度仪，往墙上一插，读出一个数字，说可以刷。

两个人僵在那里。

裴苒站在中间，没有选边。她说：「师傅的『醒』，和仪器的『数』，我们都记下来。刷完以后，一个月回来看，谁说得准。」

一个月后，墙面起了一点泡。她把两份记录翻出来：师傅说的「醒」，大致对应的是仪器读数的另一段范围；实习生读数的时机，没有避开前一天的雨。

这一次，没人输。她让师傅教实习生看「醒」，让实习生教师傅看读数，两个人把各自的一，拆给对方看。

这就是迁移的雏形：不是谁收编谁，是两边的一，都拆开，放在同一面墙上，让墙去判。

◆ 九、一个能回头改自己的一

科学的那个核，还有一个特点，需要放在格物的结构里再看一遍：它的一，会被自己的结果改写。

本系列第 312 号讲过「失败封存律」：孔门的道行不通的时候，没有回头修改那个一，而是把失败封存成一种姿态，「知其不可而为之」。第 313 号讲的伺服，则是说：参数可以调，目标不能生成新的。

这两个判断放在一起，说明了儒家这套机器的一个设计特点：失败，只能让人调参数，或者把失败封存起来，不让它回头改那个一。

科学的设计正相反。它的失败不是要被封存的东西，是燃料。一次实验没有得到预期的结果，那个「预期」就得改；预期是从哪个理论来的，那个理论就得回头看。

这一条，在本书的词里叫回写：长出来的东西，回头改土、改路，也改最初的那个一。

把两种设计并排放：

看哪一处	格物这个工位	科学的一
终点	知至，然后意诚、心正	没有终点，只有当前这一版
失败怎么办	调参数，或封存为姿态	回头改最初的一
谁来判	经典与师承，加上自己的体悟	事物，经得起别人重复
产出接到哪里	下一个工位：装人	下一次实验：问事物

这张表不是分高下，是看形状。两个形状放在一起，就明白为什么硬把科学塞进格物，会磨掉它的棱：棱就是那一行「回头改最初的一」。

按本书的主张，次序应该是先横后纵：先把科学的核，拆出来，迁进这片土里，让它在这里接活；接活了，再让它在这里纵向展开。晚清走过的路，是先纵后横，也就是先用旧名字把它收进来，再看它自己长。两条路都有人走过，本书只是把前一条补上。

◆ 十、边界：这一章管到哪里为止

最后说边界。

这一章只讲一件事：格物这个工位，装不下科学的那个一；新东西来了，被收容、被收编、被安放，而没有被迁移。

这一章不评论任何人。徐光启、傅兰雅、康有为、严复，每个人都在自己的处境里做了他能做的事。本书只作结构对照。

这一章也不是说中国没有过科学或技术。古代的天文、历算、农书、医书、工艺，都是真实的积累。本书说的，是这些积累在《大学》的总装线上，是什么位置。

它还不是说「儒家应该变成科学」。科学不是儒家的任务。本书要问的是更朴素的一件事：当一个新的一走进来的时候，有没有一门手艺，教人把它拆开、对土、重组。这门手艺，在两千年里长出过一些苗头，可没有被升成一条道。第 29 章讲比兴与格义，会回到这些苗头；第 31 章会把这门手艺讲完整。

还有一面旗：下一章，第 28 章，会看到同一个姿势，在另一个时代，被换了一个名字。

◆ 十一、放回日子里

回到邵师傅的厨房。

小徒弟递过去的那张纸片，邵师傅没有还给他。他把它压在调料架的一角，后来被油烟熏黄了。

有一天，另一个新来的学徒，问邵师傅：「师傅，糖色怎样才算好？」

邵师傅这回没有说「火候在手上」。他拿起那张熏黄的纸，说：「你看，这是一个小师傅记的。我手上的东西，他记成了曲线。你先看曲线，再来摸我的手。」

学徒看看纸，再看看他的手，点了点头。

裴老师在一旁听着，没有出声。

她想起《论语》里的那句话：「温故而知新，可以为师矣。」（《论语·为政》2.11）以前她读作：把旧的温熟，就能从中悟出新的。

现在她读出另一层：旧的和新的，可以摆在同一张桌子上。谁也不必先改名字。

那天晚上，饭桌上，裴苒问爸爸：「师傅的手和徒弟的纸，到底谁对？」

邵师傅想了想，说：「手是我，纸是他。手教得了他一个人，纸能教很多人。可是纸上没有的那一点，要有人手把手给他。」

裴老师接了一句：「那一点，才是接穗。」

三个人都没有再说话。窗台上的桂花枝，新长出了一片小叶，颜色比老叶浅一点。裴苒看了一会儿，说：「它也不是原来那一枝了。」

这句话，本书没有去解释它。它只是放在这里，让每个读到这里的人，自己想一想：一搬进新的土，长出来的，是原来的一，还是那里的一？

明天能试：找一件你「凭手感」做得很好的事，试着把它的一个变量记下来，连着记七天。七天以后，把纸摊开，看你的手感，和这张纸，哪一处对上了，哪一处没对上。没对上的那一处，就是你下一步要拆的接穗。

带走的话

新的一进来，不该先找旧的位子安放，而该先拆开问：它的核是什么，旧土里哪里能接。

> 小账
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「新东西需要自己的树干」这扇门；关上了「格致就是格物、新旧一回事」这扇门。
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：本该是横向发展（外来的一迁进来），被做成了纵向发展（收进旧的一）。

想一想

你手上有没有一件「说不清，却一直很灵」的本事？如果要教给一个带着温度计的年轻人，你会先给他什么？

你最近一次遇到「新东西」，是先给它找一个旧名字，还是先问它的核是什么？

第 28 章

中体西用：体不动，用来放大

◆ 一、办公室里拆纸箱

裴老师那天下午在办公室里拆一个纸箱。

学校新配了一批平板，每个班一套。教研组长把箱子往她桌上一放，说：「语文组先试，你带头。」

她五十二岁，教了三十年语文。粉笔、黑板、红笔批作文，是她手上最熟的东西。平板拆出来，她摆弄了一个晚上，第二天就用上了：背诵检查，原来要一个一个叫起来背，一节课背不完几个人；现在孩子们对着平板念，系统自己打分，整个班二十来分钟就查完了。

她很高兴。教研组里也有人夸她：「裴老师，你这是与时俱进。」

可过了一个月，她在批改记录里发现一件怪事。

查背诵快了三倍，孩子们背得熟了。作文呢？还是那几句话：开头写天气，中间写一件好人好事，结尾升华。平板没有动过这一处。

她把平板合上，看了一会儿窗外。她没有说出口的那句话是：这东西到底改了我什么？

她什么也没改。她的课，还是她三十年前的那堂课，只是跑得更快了。

本章要看的，就是这个「更快了」。

◆ 二、一百六十多年前的一个办法

裴老师那个下午，其实不是第一次发生。

1840 年前后，中国人头一回被一种陌生的力量撞开了门。船、炮、机器，一样一样地进来。接下来的八十来年里，不同的人用不同的话，回答同一个问题：这些东西，我们怎么办？

先看几句留下来的话。

魏源编《海国图志》，提出「师夷长技以制夷」（魏源《海国图志·叙》，成书于 1842 年，刻行在 1842 至 1843 年间）。「长技」是什么？大意是战舰、火器和养兵练兵的法子。这句话里已经有一个分工：夷人的长处，是技；要制住的夷，是外面的事。

冯桂芬在 1861 年前后写《校邠庐抗议》，其中《采西学议》一篇有一句，大意是：以中国的伦常名教为原本，再辅以各国富强的办法（《校邠庐抗议·采西学议》）。「原本」和「辅以」，两个词把先后、主次摆得很清楚。

到了 1895 年，有人在《万国公报》上写下一句更短的：中学为体，西学为用。作者通常说是沈寿康〔据二手〕。

1898 年，张之洞写《劝学篇》，把话说得最完整。大意是：中学是内学，西学是外学；中学治身心，西学应世事（《劝学篇·会通》）。又说旧学为体，新学为用，不使偏废（《劝学篇·设学》）。

这些话的写法各有不同，姿势却是一个：

有一样东西不动，叫体，叫原本，叫内学。外面新来的一切，进来以后，都排在它的下面，叫用，叫辅，叫外学。

这个办法，管了几十年。

你别急着给它打分。先看它是怎么做的。

◆ 三、本书的说法：同一个姿势

这一章为什么放在第五编？

因为前面几章已经讲过两件事。

第 26 章讲家到国：孝所以事君，是把门里的一搬到门外去用。第 27 章讲格物到科学：格物这个工位里，装不进一门新学问，装进去的只能是旧的格物。两件事都有同一个动作，本系列第 314 号《一的总装线》把它叫作总装线上的映射：旧一的格子，一格一格地往外铺。

「中体西用」是第三次看见同一个动作。只是这一回，铺的方向变了：不是从家里往国里铺，而是从自己往外面来的东西上铺。

用本书的话说：

外面来了一个新东西。它是在另一片土里长成的一，有自己的路，自己的接口，自己的前提。接下来有两种办法。

一种办法，是把它拆开，看它在原来的土里是怎么长成的，再看你这边的土能不能让它重新长成；长不出来的地方，就让这边的土变一变。这叫横向发展（1→1），动作名叫迁移。

另一种办法，是先把这边的一定住，把新东西当作可以调用的资源，排进这个一的下面，让它帮着一跑得更快、传得更远。这叫纵向发展（1→N）。

中体西用，走的是第二种。

本书不说它错。本书要看的是：这条路为什么管用，又为什么只能走到一个地方。

◆ 四、先说对在哪里

先把公道还给它。

第一，它救了急。

1860 年代，战争刚打完一轮，朝廷面前最急的事，是怎么不再输。这时候要是先去问「西学的一是什么、它在什么土里长成、我们的土要怎么变」，等你问完，仗早打完了。

中体西用说：别问那么多，先把船造出来，把炮买回来。

于是同文馆在 1862 年前后开了，教外语；江南制造局在 1865 年前后办起来，造枪炮轮船；福州船政局在 1866 年前后开工，造船、办学堂；1872 年前后，第一批幼童被送去美国读书（同文馆与江南制造局的年份已核；福州船政局与留美幼童的年份〔待核〕）。

这些事一件一件落了地。

你要是读过这些机构的名字，会发现一件事：它们大多是「办」出来的。办一个局，办一个馆，办一所学堂。办，是一种很典型的纵向动作：有一个现成的架子，往里面添东西。

这不是批评。这是说，当时手边最顺的工具，就是这个。

第二，它守住了一个能让很多人一起动的起点。

你想想，如果当时的回答是：「我们的整个东西都要重新拆开来看。」那是什么样子？一个社会，几亿人，一半的人读着同样的经，用着同样的礼，要他们一下子把自己的根拆开，谁也拆不动。

「体不动」这三个字的好处，是给了所有人一个站稳的地方。你可以去学新东西，可你知道自己还是谁。

第三，它管用的方式，正好就是《论语》那一路。

孔子对子贡说：「赐也，女以予为多学而识之者与？」子贡说：「然，非与？」孔子说：「非也，予一以贯之。」（《论语·卫灵公》15.3）

多学是一回事，一以贯之是另一回事。学得再多，也要有一根线穿起来。中体西用的本意，正是说：学西学可以多，线只有一根。

从这个角度看，它是一以贯之的又一次用法。线不动，珠子可以换。

最后一条，是这个办法的第四个好处：它几乎不花成本。

不用重新教一遍孩子，不用重写经书，不用改变家里的礼。只要在原来的格子旁边，多开几个新格子。

所以它能管几十年。

还有一层好处，前面没有提，这里补上。

本系列第 340 号《一的传心网络》讲过一个词，叫护场。孟母三迁，是孩子还没站稳之前，先把周围的土换掉，护住那个正在长的一。

中体西用在最紧的那几十年里，做的就是护场。

外面的风一阵一阵地吹进来，吹的是另一套东西。要是没有一个说法，说「根还在，你不用慌」，那么很多人会不知道自己站在哪里。「体」这个字，就像篱笆，把一块地围起来，让里面的苗先站住。

篱笆有篱笆的用处。你不能因为后来发现篱笆围得太大，就说当初不该围。

你可以说的是：苗站住以后，篱笆要不要往里收一收，收到只剩一根最要紧的桩；要不要在篱笆边上留一道门，让别的苗的根也能伸过来，和这边的根缠一缠。

这样的话，当年没有人说。

不是他们笨。是那时候的急，不允许这样说。

也有人说过一些接近的话。比如有人主张学堂里要多教西文，有人主张译书要译得整本整本，不能只译用得上的那几页。这些话，本书没有逐条核过〔据二手〕。可它们都有一个共同处：想把用的下面，再往深挖一层。

挖到哪里，就是下一个问题了。

◆ 五、换一副眼镜：体是一，用是 N

现在换一副眼镜，把这个办法拆开来看。

这副眼镜里有三个词，都是前卷的原词。

第一个词，叫调参。第 312 号《一的原材料库》讲，孔子对不同的人，给出不同的答案，是因为同一个一，按提问者的参数调出了不同的样子。这是《论语》的拿手本事。

第二个词，叫伺服。第 313 号《一的宪章》讲，时中是伺服：执行的参数可以调，目标不能生成新的。秤锤可以滑，秤杆的刻度不动。

第三个词，叫总装线。第 314 号《一的总装线》讲，《大学》把各种材料装配到一条线上，线的终点是「得」。

把三个词叠在一起，你会发现，中体西用是一个完整的机器：

体，是那个被定住的一。西学，是新进来的材料。用，是调参之后的执行：把材料调成这个一能用的样子，装到这条线上去。

机器每转一圈，一没有变，N 变多了。船多了，炮多了，学堂多了，译书多了。

这是纵向发展最漂亮的样子。

可是机器有一个看不见的规矩：新材料进来之前，要先经过一道门，门上写着「能不能当用」。

能当用的，进来。不能当用的，在门外。

比如西方的船和炮，能当用，进来了。西方的测量术，能当用，进来了。西方的学校制度，改一改，也能当用。

可有一类东西，进不来：它们在自己的土里是一个完整的一，拆下来就不是它了。

你拆不了一棵树，只拿它的叶子。

◆ 六、体里到底装了什么

这一节要问一个很小的问题，小到容易被跳过：那个「体」，到底是哪一点？

回头看第 12 章要讲的东西：止，是锁住一个点，其余都能动。一个一能传得久、传得远，靠的是锁得小。锁得越小，能动的地方就越多。

再看「中体」两个字。

张之洞在《劝学篇》里谈到「体」的时候，写得很具体。大意是：中国所以为中国的，是三纲五常，是圣教；这些不能变（《劝学篇·明纲》）。至于政治制度怎么办，他说有些可以变，有些不可以。这里的细处，本书没有逐条核过，只记一个大意：他要守的东西，不是一个点，是一整套。

整套的伦常，整套的名教，整套的读书做官的路，整套的礼。

这就出了一个结构上的问题。

一号位（意思是整套东西里那个定住其余的点）锁得越大，被锁住的东西就越多，能动的地方就越少。你把整个房子都当地基，就没有一间屋子可以拆。

用一个厨房里的例子来说。一锅老汤，真正定住它的，是那一味底料；水可以换，火候可以调，加什么菜可以因季节改。可是如果你说「这锅汤的锅、灶、柴、碗、桌子，都是汤」，那么你连换一个灶的权利也没有了。

中体西用的体，就是这样一口很大的锅。

大锅有大锅的好处：稳。可它也有大锅的难处：凡是新东西要进来，只能放在锅边，进不去锅里。

再往前一步，还有一层。

本系列第 312 号《一的原材料库》讲过，曾子把「一以贯之」译成了「忠恕」（《论语·里仁》4.15）：孔子说「吾道一以贯之」，曾子说「夫子之道，忠恕而已矣」。第 312 号的判语是，这样一译，得其用，失其体。

你看这件事多有意思。连「一以贯之」这句话本身，也是先被读成了用，再被留下来的。

忠恕是怎么做人的办法，是用。那个被一以贯之的「一」，是什么，是体。体没有被说出来，用被说得很清楚，于是后来的人把用当成了体，一代一代地守。

到了中体西用，这件事走到了最大的规模：整套的用，被当成了体；新来的整套的用，只好排在旁边。

所以本书的看法是：中体西用不是选错了姿势，而是姿势用在了一个太大的「体」上。

这一点，后面几章会反复回来。到第 31 章讲换土时，你会看到：一个能被迁移的一，必须先小到能被拆开。

◆ 七、一位老先生的反驳

这件事，当时就有人看出来了。

严复是翻译《天演论》的人，他对中体西用提过一个很有名的批评。他在信里引了友人裘可桴的话，大意是：牛有牛的体，所以有负重的用；马有马的体，所以有跑远路的用；没有听说过拿牛当体、拿马当用的（严复《与〈外交报〉主人书》，1902 年前后）。

这是一句硬话。

它的意思是：体和用是长在一起的。一棵树的根和叶，是同一棵树的两头。你不能说，根用我们的，叶用人家的。

你用本书的话来读这句话，会发现严复其实在说：西学的用，背后站着西学的体。你把用拿来，体没有跟着来，这个用在你这里，就长成了另一个东西。

这个批评，对不对？

对一半。

对的那一半是：新来的东西，确实有它的一；它被拿来当用的时候，那个一被拆掉了。

没说到的那一半是：在当时的处境里，要不要先拆，是另一个问题。

本书在这里不裁判。本书只记一笔：严复看见了换土，可他那个时代的人，没有给换土一个名字，更没有给它一个次序。

所以这个看见，后来就散了。

还有一句要补。纵向发展的姿势，不只中国人用过。

日本幕末有一句话，大意是「东洋的道德，西洋的技艺」，通常说出自佐久间象山〔据二手〕；后来又有「和魂洋才」这个说法〔据二手〕。两句话的样子，和「中体西用」几乎是一个模子。

本书不展开这件事，只借它说明：这是一条在儒文化的土里长出来的路，不是哪一家的专利，也不专属于哪一个国家。

◆ 八、三次，同一个姿势

把第 26、27 章和这一章并排放，看得最清楚。

哪一次	新来的是什么	旧的一怎么接	结果
家到国（第 26 章）	门外的事：君、国、天下	孝的格子往外铺：孝所以事君	国层特有的东西，在格子里没有位置
格物到科学（第 27 章）	一门新学问	装进格物这个工位	装不下，最后改名「科学」另起楼
中体西用（本章）	一整套外来的技艺和制度	排在体的下面，当用	用能进，进不来的是它自己的一

三行表里，第一列不同，第二列不同，第三列几乎是一个字：铺。

旧的一往外铺。铺得开的地方，一管用；铺不开的地方，要么装不进去，要么另起一座楼。

这里有一件容易被忘的事：另起一座楼，并不是失败。

格物到科学，最后是另起楼。中体西用，最后也有一些东西是另起楼的：新学堂、新工厂、新的报纸，它们在体的旁边长了起来，长成了一个自己的样子。后来的人回头看，会说这是「变」。

可是你注意，这些楼是在旧的一的旁边长起来的，没有谁说过：它们是旧的一搬进新土以后，重新长成的另一个一。它们没有被说成是迁移的结果，也就没有留下迁移的手艺。

这是一个很实在的损失。

一次迁移如果成了，却没有被承认是迁移，那么下一次要走同样的路，就得从头摸一遍。

1895　年那一年，也就是甲午战争打完的那一年，不少人开始觉得，光有「用」不够了。这件事的细节，本书不展开〔据二手〕，只记一个结构上的事实：用跑得再快，到了某个地方，用够不着的东西就露出来了。

你想想裴老师的平板。查背诵快三倍，快到头了，剩下的，是她手里那篇作文。

◆ 九、一个完整的例子：三个人，同一个姿势

回到裴家。

这一家三口，今年都做了同一件事：把一样新东西，放在自己最熟的东西旁边。

教育：平板和那篇作文。

裴老师的平板，是一个典型的用。

她的体是什么？是她三十年来对「好作文」的认定：开头点题，中间有事，结尾有升华。这个一在她身上站得很稳。

平板进来以后，查背诵快了，批改的统计快了，家长群里的通知也快了。每一样都是调参：同一个一，在新工具上换了一副执行的样子。

可有一个孩子，上个月交了一篇作文，写的是他爷爷的拖拉机。他没有写天气，也没有升华，他写了拖拉机怎么发动：先拧什么，再踩什么，爷爷的手停在哪个位置。

裴老师看了两遍。她的红笔悬了很久，最后给了一个中等分数，旁边写：「结尾再想想。」

平板不会问她为什么这么给。体没有动，用跑得再快，这一篇它也读不到。

她后来试过一次，把那篇作文拍下来，放进系统里让它评。系统给了一个很客气的评语：结构完整性待加强，建议补充结尾升华。

你看，这就是调参之后的样子。同一个一，认了一个新的执行者，说出来的还是那句话。

那个孩子的下一篇作文，开头又写了天气。

健康：数字和那顿饭。

邵师傅五十五岁，血压偏高。医生给了他一个小本子，让他每天记数字，他又买了个手环，随时看。

数字记了一个月，他把本子拿给裴老师看，说：「你看，这不都差不多？」

他把数字收进了一句话里：「上了年纪都这样，扛着就行。」

这句话在后厨里是好话。几十年里，它让一个人在高温、油烟和站一整天的活里撑了下来。它不是错的，它是在那片土里长成的一。

数字呢？数字是另一片土里的东西：它背后是一整套「身体怎么被量、被读、被对待」的做法。数字进了邵师傅的本子，那一整套做法却没有跟着进来，进来的只有数字。数字于是被放进「扛着就行」这个格子里，读成了「差不多」。

他的体，是三十年在后厨练出来的一个认定：身体是用来干活的，累了扛一扛，没什么大事。手环、小本子，都是用，它们帮着他把这个认定记得更细，却没有碰过它。

这一段不是医嘱，只是看一件事怎么发生：新的东西进来了，旧的认定没动，旧的认定把新东西读成了自己的样子。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：软件和那个「师傅说了算」。

裴苒在家装公司升了项目主管。公司给她配了一套项目管理软件，工期、材料、验收，一格一格排得清清楚楚。

她用了两周，发现一件事：工地上谁说了算，不是软件说了算，是老工长说了算。工长说「今天不能贴砖」，软件里再绿的进度条也没用。

她的第一反应，是让软件更细一点，把工长的话也录进去，变成一个新的格子。

软件更细了，可是还是那套东西：师傅说了算，只不过这回有了记录。

有一天她忍不住问工长：「王师傅，你为什么说今天不能贴砖？」

工长看了她一眼，说：「地没干。」

就这三个字。软件里没有这一栏，因为软件是照着「工期」设计的；工长嘴里的是「地」。工期和地，是两种东西。她把软件当用，排在「师傅说了算」的下面，两样东西就这样并排放着，谁也没改谁。

三个人的动作，是同一个。

你把这个动作写成一句话：

新东西进来，被排到旧的一的下面，旧的一一点没动，只是跑得更快。

◆ 十、放回日子里

回到开头。

裴老师合上平板，没有把它放回箱子。她那个晚上做了一件小事。

她打开那个孩子的作文，把拖拉机那一篇又读了一遍。读到第三遍的时候，她停在了一句话上：「爷爷把手放在方向盘上，像放在一个老朋友的肩膀上。」

她突然意识到：这一句，不在她的「好作文」里任何一个格子里。可是它是好的。

她没有立刻想明白它为什么好。可她第一次觉得，她的体和这个孩子的东西之间，有一道缝。

一个小办法，明天就能试：

找一样你最近新用上的东西——一个软件，一个工具，一套新做法。写下三行字：

第一行，它让我做得更快的是什么？

第二行，它有没有让我改过一个我原来认定的东西？

第三行，如果没有，它有没有碰到过那个认定的边？

三行写完，你大概就知道，这东西在你这里是用，还是别的什么。

那个晚上，她还做了第二件小事。

她把平板里的背诵打分，留着，没有删。快，是真的快，孩子们也因此多出了二十来分钟。

然后她用这二十来分钟，做了一件原来没有时间做的事：让每个孩子读一句自己写的话，别人只管听，不打分。

这二十来分钟，是用省出来的。可是用它做的这件事，已经不在原来那个体的格子里了。她还不知道它会长成什么，只知道，那个孩子读到拖拉机的时候，教室里很安静。

这就是一个小小的缝：用省下来的，如果被拿去试一件体里没有的事，那么用就不只是用了。

下一次你手边有省下来的时间，可以想想这一条。

今天还有一件新东西，会让你把这件事看得更清楚：会说话的机器。

很多人这两年都在用它写东西、查东西、整理东西。它进到你的日子里，你怎么安排它？

最常见的办法，是让它排在你原来的做法下面：你原来怎么写报告，它帮你写得更快；你原来怎么批作业，它帮你批得更多。这是用，调参，跑得快。

也有人试过另一种：把它当成一个有自己路数的东西，先看它在自己那片土里是怎么长成的，再看你这边什么要变。这比前一种慢得多，也难得多。

本书不替你选。本书只想让你知道，这两种办法，各自叫什么名字。

这一章没有给出结论说这样好还是不好。它只是帮你看见一个姿势。

下一章，我们去找另一样东西：中国人其实有过真正的迁移，不是没有。

带走的话

新东西进来，若只排在旧的一的下面，旧的一就一点没变，变的只是跑得更快。

小账

开了哪扇门：开了「引进」这扇门——外面的船、炮、学堂，都能请进来当用，起点稳，成本低，几十年管用。

关了哪扇门：关了「换土」这扇门——新来的一，在你这里没有被拆开重组的机会。

这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是纵向（1→N）：体不动，用被调参放大。

想一想

一，你手边那件最近用上的新东西，把你原来的哪一个认定，碰过一下没有？

二，如果它一点也没碰到，是因为那个认定本来就对，还是因为它没有机会被碰到？

第 29 章

比兴与格义：迁移的手艺原来在哪里

◆ 一、教了二十几年《桃夭》

裴老师教《桃夭》，教了二十几年。

「桃之夭夭，灼灼其华。之子于归，宜其室家。」（《诗经·周南·桃夭》）

每一年她都这么讲：这是一首祝贺新娘出嫁的诗，用桃花起兴，说新娘像桃花一样鲜艳。考试时，「比兴」两个字要写上，「以桃花喻新娘」要写上，满分的答案就是这几个字。

今年有个男孩在课后留下来，站在讲台边上，半天不走。

「老师，」他说，「桃花开了，它就掉了。她为什么要像桃花？」

裴老师愣了一下。

她张嘴想说「这是比兴」，话到嘴边，又收了回去。她第一次听见有人把这个问题问到了桃花自己身上：桃花的好，是开着的时候的好，一个新娘被比成它，比的是哪一点？

她说：「你先回去，让老师想想。」

那天晚上，邵师傅在厨房里炒菜，她站在门口，把这个问题说给他听。邵师傅头也没回：「桃花是开得最急的那一树，一开就是满树，一阵风就落了。要我说，它比的是个『正当时』。」

她没有立刻接话。她看着锅里翻腾的火，忽然想：这个「正当时」，是哪里来的？

桃花本身没有写这三个字。是写诗的人，把桃花身上的一样东西，搬到了一个人身上。

搬，这就是本章要看的东西。

◆ 二、一首诗里的搬家

先看这一类材料到底在做什么。

《诗经》三百零五篇（这是通行的篇数），后来的人总结它的写法，有「赋、比、兴」三个字。朱熹在《诗集传》里给过一个很干净的定义，大意是：

赋，是铺开来把事情直接说出来；比，是拿那个东西来比这个东西；兴，是先说别的东西，引出要唱的话（《诗集传》，赋见《葛覃》注，比见《螽斯》注，兴见《关雎》注〔待核〕）。

注意那个「比」的方向：以彼物比此物。桃花是彼，新娘是此。

再看《关雎》。

「关关雎鸠，在河之洲。窈窕淑女，君子好逑。」（《诗经·周南·关雎》）

河洲上有一对水鸟在叫，这是兴；跟着出来的，是一个好姑娘，一个好君子。水鸟和人，是两样东西，中间没有一个字交代它们怎么连起来。

读诗的人自己连：鸟成双，鸟和鸣，鸟有一个定数；人也一样。

这个「连」，是一个什么动作，要停下来看一看。

你把一样东西身上的一点样子，拿出来，放到另一样东西身上，让它在那里重新成立。桃花的「正当时」，搬到新娘身上，成了「宜其室家」；水鸟的「相和」，搬到人身上，成了「好逑」。

这是一次搬家，不是一次搬运。

搬运，是把东西原样从这头挪到那头。搬家不是：桃花不会真的坐在新娘头上，桃树上的叶子也不跟着过去。过去的只是一个样子，一个节奏，一个「正当时」。到了新地方，它长成的是新娘自己的样子。

用本书的话，这就是横向发展（1→1）的原型。

一个在桃树那片土里长成的一，被拆开，取出一点，搬进另一片土，在那里重新长成。长出来的，不是桃花，是那个人。

◆ 三、孔门怎么用诗

孔子和他的学生，是把这门手艺用得最熟的人。

孔子说：「小子何莫学夫诗？诗，可以兴，可以观，可以群，可以怨。迩之事父，远之事君。多识于鸟兽草木之名。」（《论语·阳货》17.9）

这句话里，「兴」排在第一个。注家对它有不同的解释，本书取最简单的一种：读诗，能让你从一样东西，想到另一样东西。

再看一个更具体的场面。

子贡问孔子：一个人穷而不谄媚，富而不骄傲，怎么样？孔子说，可以，不过还不如穷而乐道、富而好礼的。

子贡接着说：「《诗》云：『如切如磋，如琢如磨』，其斯之谓与？」

「如切如磋，如琢如磨」，原来说的是骨角玉石怎样加工：切了再磋，琢了再磨（《论语·学而》1.15）。子贡听到孔子讲「还要更进一步」，立刻想到这一句。

孔子的回答是：「赐也，始可与言《诗》已矣，告诸往而知来者。」

「告诸往而知来者」，大意是：告诉他一样，他能推到另一样。

这是一个很干净的迁移场面。

玉石加工的「一」，被子贡拆开：不是一次就成，是切了磨，磨了再磨。他把这个节奏，搬进「做人」这片土里，和「贫而乐、富而好礼」对上了。对上以后，他得到的，不是一句诗，是对孔子那番话的更深一层的懂。

还有一个同类的场面，在《八佾》里。

子夏问：「巧笑倩兮，美目盼兮，素以为绚兮。」这是什么意思？孔子说：「绘事后素。」子夏说：「礼后乎？」孔子说：「起予者商也。始可与言《诗》已矣。」（《论语·八佾》3.8）

「绘事后素」，大意是先有白底，然后上色。子夏一听，从画画的先后，想到了礼的先后：礼，是在仁之后的事。孔子称赞他，说他启发了自己。

这两处，都不是在「用诗来证明道理」。它们是诗里的一个样子，被另一个人搬进另一片土里，结出了新的果。

《大学》里也有这个动作。

传三章说：「《诗》云：『缗蛮黄鸟，止于丘隅。』子曰：『于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？』」

一只黄鸟停在山丘的角落。孔子拿它问：鸟都知道该停在哪里，人倒不知道？

这一句是全书的老朋友。本系列第 314 号《一的总装线》讲，《大学》的头一步是知止。而这个「止」字，就是从一只鸟的停落那里搬来的。

所以说，连「知止」这个词，也是一次比兴。

你要是回头看，《论语》里孔子说的「吾道一以贯之」（《论语·里仁》4.15），也有这种样子：一根线，穿得过很多颗不同的珠子。穿不穿得过去，要看线能不能在每颗珠子上重新打结。

◆ 四、佛来了

再看另一件事，规模大得多。

大约在汉代，佛教从西域传进来了。传统的说法是东汉明帝永平年间〔据二手〕。不论起点是哪一年，有一点没有疑问：这是一套在另一片土里长成的完整的东西，有它的语言、它的概念、它的修法。

它进到中国，面对的第一个难处，是话怎么说。

佛经里的词，汉语里没有。「空」是什么？「涅槃」是什么？「业」是什么？译经的人，只能在汉语里找最接近的词去对。

于是有了一种办法，叫格义。

《高僧传》里提到竺法雅，说他与康法朗等人，用佛经里的「事数」，去配合外书，作为让人理解的例子，这叫格义（《高僧传》卷四《竺法雅传》）。「外书」，就是佛经以外的书，主要是儒道的经典。

大意是：拿中国人熟悉的词，去对佛经里陌生的词。

比如拿「无」去对「空」〔据二手〕。又比如把佛家的五戒，配上儒家的五常〔据二手〕：不杀生对仁，不偷盗对义，不邪淫对礼，不饮酒对智，不妄语对信。

你看，这一套办法，第一步就是比：以彼物比此物，彼是佛，此是儒。

格义的好处，是让第一批人听得懂。一个从没听过佛的人，听说「五戒就是五常」，一下子觉得亲近了。

可是它很快出了问题。

「空」和「无」，并不是一个东西。「无」是道家的一个概念，有它自己的路；「空」是佛家的，有自己的一套。一对一地配，配到后来，两边都被改了形。

《高僧传》里记道安的一句话，大意是：先前的格义，在义理上多有违背（《高僧传·僧光传》，原话是「先旧格义，于理多违」〔待核〕）。道安生活在 4 世纪，他是对格义提出批评的人之一。

再往后，鸠摩罗什到了长安（公元 401 年〔待核〕），带着一支译经的队伍，把佛经译得更贴近原意。慧远在庐山，一边坚持佛法，一边写《沙门不敬王者论》（约 404 年〔待核〕），回应沙门是不是要拜君王的问题，说出了佛的一，在中国的土里要站在哪个位置。

这是一个很长的过程。又过了几百年，到了隋唐，天台、华严、禅宗，这些宗派都是中国自己长出来的。特别是禅宗，它的《坛经》里讲的东西，很难说是印度的，也很难说只是中国的（《六祖坛经》，成书年代〔异文：学界说法不一〕）。

它是一个在中国的土里重新长成的佛。

◆ 五、本书的说法：两次真迁移

现在把这两件事放在一起，看它们对本书意味着什么。

本书说：发展有两个方向，纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

读到这里，你可能会拿比兴和格义来反问：这两件事，明明就是迁移，怎么能说没有？

问得好。本书的回答是：有。有这门手艺，有很多次真迁移。比兴是一次，佛教的中国化是一次，都不是小事。

本书要说的，不是「中国人不会迁移」。本书要说的是：

手艺有，却没有升成一条道。

「升成道」的意思，要说得具体一点。

一门手艺，是有人会做。一条道，是有人知道自己在做，知道它分几步，知道什么时候不灵，知道怎么教给别人。

比兴，一千多年里，是每个读诗的孩子都在做的事，却没有一本书把它的步骤写成「拆开、对土、重组」。

格义，是几百年里译经人每天在做的事，也没有人写下过：对不上的时候怎么办，对上了怎么检验。

做的人很多，说的人很少。

这就叫手艺在，道不在。

◆ 六、先说对在哪里

先把公道还给它们。

比兴这门手艺，有几个了不起的地方。

第一，它不靠推理。

你读到「桃之夭夭」，不用先证明「新娘与桃花有什么共同点」，你一下就接上了。比兴不走论证的路，它走的是看见：把两样东西放在一起，让你自己看见它们之间的那一点。

第二，它把迁移变成了一件人人可做的事。

孩子们背诗，背着背着，就有了一种感觉：一样东西的样子，可以借来用在另一样东西上。这个感觉，是后来所有学习的基础。

第三，它把「搬」和「长」分开了。

《桃夭》里，桃花一直是桃花，新娘一直是新娘。两样东西各留在自己的土里，只有一个样子在中间走过。

这一点非常要紧，因为它就是后面第 31 章要讲的「接穗」。

再看格义和中国化。

它们更了不起。佛教进来的时候，是一套完整的东西，有宇宙观，有人观，有修行法，有一整套的僧团制度。它面对的是一个已经成熟的、自己认为已经有了道的文明。

在这样的土里，一个外来的完整的一，竟然站住了，还长出了新的东西。这是人类历史上很少见的事。

其中有一场冲突，值得单独看。

佛家出家，不娶妻生子，不拜父母，在汉地的人看来，这是对孝的冒犯。有一部早期的护法文字《牟子理惑论》，就回答过这类质问，大意是：身体发肤受之父母，怎么可以剃发？牟子的回答，大意是：泰伯断发文身，违了「身体发肤」的话，孔子仍称他「至德」；为了更大的道，可以不拘小节（《牟子理惑论》〔待核〕）。

你注意：这一场冲突里，被问到的，正是儒家的一。

一个外来的一，直接站在了儒家的一对面，说：你的孝，和我的出家，能不能同在？

这是一次真正的考验。结果是：同在了。后来有的佛经（如《父母恩重难报经》，学界多认为是中国人撰写的疑伪经〔据二手〕）里，把孝写了进去。

这是一次真正的换土：佛，在中国的土里，长出了一个讲孝的佛。

◆ 七、换一副眼镜：看这两次搬家怎么走

现在换一副眼镜，看这两次迁移的内部。

本书第 31 章会把迁移分成三步：拆开、对土、重组。先在这里预览，借这两个例子看一遍。

比兴的三步：

拆开：从桃花身上，拆出一点「正当时」。不是整棵桃树，是它开的那一下。

对土：问新娘这片土里，有没有一个位置，能接这一点。有，就是年轻、鲜艳、要出嫁的时节。

重组：这一点到了新娘身上，长成「宜其室家」。

格义的三步，有同样的骨架，只是各自走到了不同的深度。

最初的格义，只做了第一步的一半：拆开了一点，就直接对上了，没有问土。「空」对「无」，没有问：「无」所在的那一片土，和「空」所在的那一片，是不是同一种？

于是对错了。

后来的道安、罗什、慧远，做的是被漏掉的第二步：对土。他们回头一个词一个词地问：这个词在原来的土里，是靠什么站住的？

再后来的天台、华严、禅宗，做的是第三步：重组。他们不再问「这个词对应那个词」，而是问：这片土里，要怎样才能长出佛来？

三步走完，才是真迁移。

把两次迁移并排放一张表，看得更清楚：

哪一次	拆开	对土	重组
比兴	取一个样子，不取整物	靠读诗的人当下的感觉	在新的人身上长成新的样子
格义	取一个词，一对一配	起初没有问，后来才补	经几百年，长出中国的宗派

你会看到，比兴的三步，几乎是同时完成的，快得让人觉不到是三步。格义的三步，却拉了几百年，每一步都看得清清楚楚。

这正好是两个互补的样本：一个看得见动作，一个看得见过程。

再看子贡那一次。他听到的是玉石加工，用上的是做人。中间隔着一整个世界，他却一下接上了，接得又快又准。

孔子说「告诸往而知来者」，说的就是这个本事。往，是已经说过的；来，是还没说到的。从往到来，靠的不是再讲一遍，而是把往里的那个样子取出来，放到来的地方去。

这和「吾道一以贯之」是同一种本事。一根线穿过很多颗不同的珠子，每过一颗，线都要在那颗珠子上重新找一个穿孔的位置。线是同一根，孔却是每一颗自己的。

线不换，孔不同。这就是横向发展和纵向发展接在一起的地方：先找孔，再穿线。

找孔，是横向；穿线，是纵向。

比兴把找孔这一步做得极快，快到看不出来；格义把它拉长了几百年，才找准。两个都做到了，做的人却一直只称赞线，很少称赞孔。

可是一根线能穿多少颗珠子，要看孔找得准不准。

这一点，是本书全部的要害。

本书在第 31 章，会把这个骨架，用嫁接的比方，再讲一遍。

◆ 八、手艺有，没升成道

那么，这门手艺为什么没升成道，本书觉得有三个原因。

一个一个说。

第一个原因：被收回了。

比兴本来是一次次的搬家，可是经过汉代人的整理，它被放进了一个框子里。

《毛诗序》里有一句话，大意是：上位的人用诗来教化下面，下面的人用诗来讽刺上面（《毛诗序》原文是「上以风化下，下以风刺上」）。《关雎》被解成「后妃之德」，《桃夭》被解成后妃不妒忌的效果（《毛诗序》）。

于是一首男女的诗，每次搬家都落在同一个地方：国家的德。

这个收，是怎么发生的，看比兴的出发点是很多的，鸟、花、草、虫、山、水，每一样东西都可以是接穗。可它的落点，被说成了一个：美，或者刺。赞美君上，或者讽刺君上。

这就是一个收：出发有千个，落点只有一个，搬家就变成了往一处铺。横向的搬家被说成了纵向的铺开，一个不变的「政教之一」，铺满了三百篇。

第二个原因：被当作权宜了。

格义在最初，就被看作一个方便。道安说它「于理多违」，意思是，它不是正道，是一座桥，过了桥就要拆。

桥拆了以后，没有人去总结：这座桥是怎么搭的，搭了几次，哪一次塌了。

第三个原因：迁移的成果，穿上了旧衣服。

唐代的韩愈，写《原道》，写《谏迎佛骨表》（元和十四年，公元 819 年），立场鲜明地反对佛。他要守的，是儒家的道统。

可后来宋代的理学，在许多地方，其实吸收了佛家的结构〔据二手〕。程朱的学者读过佛书，借过佛的架子，却不说这是借，说这是回到孔孟。

这是一次很大的迁移，被藏起来了。

藏起来的好处，是它不再受人攻击；藏起来的坏处，是它不能被总结。你不承认它是迁移，就不会写下它的步骤。

三个原因合起来：一是落点被收成一个，二是桥拆了不记账，三是果实披了旧衣。

于是手艺在，道不在。

这一段，本书是站在里面说的。这不是在说祖先做得不好，只是说：他们做对了很多事，可是没有给这些事一个名字，也没有给它一个次序。

这个名字和次序，现在要补上。补的办法不新：把比兴里那个快得看不见的动作，和格义里那个慢得看得见的过程，并排摆在一起，各取所长。比兴教我们的是，迁移可以是一瞬间的事，人人都做得出来；格义教我们的是，迁移一旦遇到对不上的地方，要肯停下来，一个词一个词地回头问土。

前者给手感，后者给次序，合起来，才是一条能教给别人的道。这样的教法，也不必另起炉灶，因为孔门教诗的路子，本来就在那里，只要有人把它从诗里取出来，放到别的地方去用。

◆ 九、一个完整的例子：三个人，同一门手艺

回到裴家。

这一家三口，那个星期各自碰到了一次比兴。

教育：桃花落了之后。

那个男孩的问题，裴老师想了三天。

第四天，她在课上换了个问法。她不再问「这是什么手法」，她问全班：「你们每个人，想一样东西，它最好的那一下是什么？然后说，你想把它借给谁。」

有孩子说：「蝉。它叫的那一整个夏天，就像我爸一辈子说话的那一下。」

有孩子说：「我家的洗衣机。它转到最快的时候，像我妈做饭。」

教室里先是笑，后来慢慢安静了。

那个男孩说：「老师，桃花是借给新娘的，不是借给桃花的。桃花也没有想过。」

裴老师在黑板上写了四个字：借，不是搬。

她后来想，那是这一学期里，教室里最接近《诗经》的一节课。

健康：高压锅和那个数字。

邵师傅的血压，医生说得很清楚，他自己心里却一直是模糊的。

有一天，裴老师随口说：「你把它当成你那口高压锅。」

邵师傅没吭声。第二天他在后厨，对着高压锅的气阀看了很久。

他后来跟裴老师说：「我现在知道它是个什么东西了：锅里有个压着的劲，劲大了会往外顶。我不用懂血管，我知道这个顶。」

他拿厨房里最熟的东西，去接一个陌生的东西。这是比，是兴，是以彼物比此物。

这里要说明白：这只是帮他理解自己的身体在经历什么，不是医学上的解释，更不是调理的办法。比方永远只是一座桥。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：隐蔽工程和第一次提案。

裴苒在家装行业，有一条老规矩：先做看不见的，后做看得见的。水电走管，先打开墙；等隐蔽工程验收了，才封墙、贴砖、刷漆。

她第一次给一个新客户做提案，不知道从哪里讲起。

她想起这条规矩，就把它借过来：先讲客户看不见的东西——预算怎么分，哪些钱花在墙里面；再讲看得见的——效果图、颜色、家具。

客户后来说：「你是第一个先讲墙里面的。」

她那天回家，跟裴老师说起这件事。裴老师说：「这就是你妈我讲了三十年的比兴。」

裴苒笑了：「妈，你那个是诗，我这个是水电。」

裴老师说：「都是借一个样子，搬到另一块地方，让它自己长。」

三个人，三个场景，同一门手艺。这门手艺不靠记性，也不靠聪明，靠的是在对的时刻，肯多问一句：这个样子，在它原来的地方是靠什么站着的？问到这一句，借就变成了迁移；问不到，借就还是搬运。

没有一个人说「我在迁移」。可三个人都在做这件事：从一块熟地里，取出一个样子，对一对新的地，让它在那里重新长成。

◆ 十、放回日子里

回到开头那个男孩。

他的问题，其实不难回答，只是需要换一个说法。

不要问「桃花比的是什么」，要问：桃花身上，哪一点被取了出来？被取出来以后，在新的人身上，长成了什么？

这两个问题的区别，就是搬运和迁移的区别。

一个小办法，明天就能试：

找一样你最近觉得好用的东西：一句话，一个习惯，一个做法。照三件事写：

第一件，写下它的哪一点是我真正用上的。

第二件，写下这一点在它原来的地方靠什么站着。

第三件，写下我这片地里有没有一个位置能接住它。

三件写完，你大概就知道，这是一次借，还是一次搬。

这一章讲的，是我们的祖先其实一直在做的事。下一章，讲另一个地方：《易》里也有迁移，可每一次，都被收回了一个固定的框里。

带 走 的 话

比兴与格义都是真迁移：取一点样子，对一片新土，让它在那里长成；手艺人人会，却没有人把步骤写成一条道。

小 账

开了哪扇门：开了「手艺其实在」这扇门——比兴是人人可做的借，格义是几百年的换土，都是真迁移，不用从零造起。

关了哪扇门：关了「迁移没有先例」这扇门——本书补的不是新手艺，是给老手艺记账。

这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？是横向（1→1）：比兴取一个样子，格义取一个词，都是在换土；只是落点常被收成一处，容易看成纵向。

想 一 想

一，你小时候背过的哪一句诗或哪一个成语，后来在你的日子里「长」出过新的意思？

二，你身边有没有一样东西，从别处借来用了很久，却从来没有人说清楚它是怎么借的？如果要写下它的三步，第一步会是什么？

第 30 章

取象比类：易里的迁移，为什么又收回了

◆ 一、饭店换了新匾

邵师傅的饭店换了新匾。

老板请人写了一幅字，挂在后厨通往大堂的门楣上：「天行健，君子以自强不息」。邵师傅每天进进出出，经过那里几十次，抬头看过一眼，就没再看。

过了半年，匾换了。新的一块写的是：「地势坤，君子以厚德载物」。

那天晚上，裴苒来店里吃饭，停在门口，仰头看了很久。

「爸，」她说，「这两块匾，一个是天，一个是地。可是下半句，怎么长得一模一样？」

邵师傅没有读过《周易》。他想了想，说：「是啊，都是说我们这种人该怎么做。」

「我们这种人？」

「就是，要上进，要厚道，那种人。」

裴苒笑了：「爸，天和地差得那么远，到你嘴里，成了一句话。」

邵师傅一边擦手，一边嘟囔：「天地大了去了，我又管不着。字写出来，是给人看的。」

这句话说得很朴素，也很准。

天，是天上的事。人，是人间的事。两者之间，隔着一座桥，这座桥的名字叫「象」。而这座桥的另一头，每一次都通到同一个地方：君子。

这就是本章要看的东西。

◆ 二、易里的搬家

先看《易》自己是怎么说它的做法的。

《系辞下》讲，古时候包牺氏治理天下，抬头看天上的象，低头看地上的样子，看鸟兽身上的纹路和土地的合宜，近处取自己的身体，远处取各样的物，于是开始作八卦，用它来贯通神明的德，来归类万物的情（《周易·系辞下》第二章）。

这一句话，把整个取象的过程说完了：观，取，作，通，类。

《系辞上》另有一句，更简洁：圣人看见天下的幽深复杂，就拿一个样子去比拟它的形容，用一个象去表现它合宜的样子，所以叫作「象」（《周易·系辞上》第八章）。

你注意这里的动词：拟，象，类。

拟，是拿一样东西去比另一样东西。象，是把那个样子立出来。类，是把相似的归到一起。三个动作，每一个都是搬：从天搬到卦，从卦搬到人。

比兴是《诗》的搬法，取象是《易》的搬法。

《说卦》把八卦的搬法列成了一张表：乾是健，坤是顺，震是动，巽是入，坎是陷，离是丽，艮是止，兑是说（《说卦》第七章）。每一卦有一个「德」，是从它的象里取出来的一个样子。

接着还有：「乾为天，为圜，为君，为父」（《说卦》第十一章）。

天，是一件事；圜，是一个形状；君，是一个位子；父，是一种关系。四样东西，从天的那一点，层层搬了下来。

这是一门很成熟的搬家手艺。

◆ 三、大象：现成的搬家单

在整部《易》里，把这门手艺用得最整齐的，是《大象》。

《大象》是《易传》里的一个部分，每一卦一条，句式几乎相同：先说这一卦的象，再说「君子以」怎么做。

举几条，你一眼就能看出那个模子：

「天行健，君子以自强不息。」（《周易·乾·象》）

「地势坤，君子以厚德载物。」（《周易·坤·象》）

「山下出泉，蒙；君子以果行育德。」（《周易·蒙·象》）

「上天下泽，履；君子以辨上下，定民志。」（《周易·履·象》）

「山上有木，渐；君子以居贤德善俗。」（《周易·渐·象》）

「山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食。」（《周易·颐·象》）

「雷风，恒；君子以立不易方。」（《周易·恒·象》）

出发点各不相同：天、地、山下的泉、天上地下的泽、山上的树、山下的雷、雷与风。

落点几乎是一个：君子以。

这是一个好用的句式，因为它把「象」和「人事」之间的桥，一次搭好了。读的人不用自己想：看见泉，就知道要果断去做、要培养德行；看见雷在山下，就知道要谨慎说话、节制饮食。

这是一份现成的搬家单。

《大象》里偶尔换了主语，也要如实记下：有几卦不说「君子」，说的是「先王」，比如比卦「地上有水，比；先王以建万国，亲诸侯」（《周易·比·象》）；复卦「雷在地中，复；先王以至日闭关，商旅不行，后不省方」（《周易·复·象》）。还有几卦说「后」，如泰卦「天地交，泰；后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民」（《周易·泰·象》）；离卦说「大人」，剥卦说「上」。

按六十四卦逐条点下来（数目〔待核：未联网逐卦核对〕）：用「君子以」的有五十三卦；其余十一卦换了主语，先王七卦（比、豫、观、噬嗑、复、无妄、涣），后两卦（泰、姤），大人一卦（离），上一卦（剥）。

换了主语，只是把「有德有位的那个人」换了一个称呼。落点，没有变。

◆ 四、《易》自己的纵向引擎

在往下说之前，要先补一笔，不然会冤枉了《易》。

《易》不只有取象这一股力，还有另一股：从一往外长。

《系辞上》说：「易有太极，是生两仪，两仪生四象，四象生八卦。」（《周易·系辞上》第十一章）

一个太极，生出两仪，两仪生出四象，四象生出八卦，八卦再两两相重，成了六十四卦。这是一条清清楚楚的纵向链：一生二，二生四，四生八，八生六十四。

第 9 章已经讲过，《序卦传》把六十四卦从乾坤排到未济，本身就是一条链。这里要补的是：这条链不是只靠排出来的，它还有一个明文的做法。

同在《系辞上》，有一句：「引而伸之，触类而长之，天下之能事毕矣。」（《周易·系辞上》第九章）

引，是把一个拉开；伸，是往外送；触类，是碰到同类；长，是长出来。大意是：把它引出来，伸展开去，碰到同类的就接着长，天下的本事，也就都在这里了。

你看，这一句话，几乎就是纵向发展的定义。同一个一，碰到同类，就往外长。本系列第 340 号《一的传心网络》把这个动作叫扩播：一个一，沿着同类的网络，一圈一圈传出去。

所以《易》里其实有两股力。

一股是往下长的：太极到六十四卦，触类而长。这是纵向。

一股是往旁边搬的：观天、观地、观鸟兽，取一点样子，搬进人事。这是横向。

两股力在《易》里是拧在一起的。第一股力，让这本书成了一棵大树；第二股力，让这棵树的枝，可以接到别的土里去。

后来的读法，把第二股力慢慢并进了第一股。搬进人事的每一个象，都被当作「触类而长」的一个类，长在君子这棵树上。横向被当成了纵向的一种。

这一点，是本章的要害。

还有一个小例子，可以看出孔子本人的态度。

《论语》里记着他的一句话：「加我数年，五十以学《易》，可以无大过矣。」（《论语·述而》7.17〔待核：章号，维基文库本为 7.16〕）这一句的断句和字句，历来有不同的读法，这里只取最通行的一种。

「无大过」，是一个很有意思的目标。学《易》，不是为了成就什么，是为了不犯大错。这是一个很稳的、守成的目标，是纵向发展最合适的目标。

《论语》另有一条：「不恒其德，或承之羞。」子曰：「不占而已矣。」（《论语·子路》13.22）大意是：德行不能持久的人，会承受羞辱；孔子说，这样的人，连占卜都不必了。

孔子读《易》，读的是德，是恒，是守。他不是不知道变，他读的重点，落在了守。

所以后来把《大象》读成修身的书，不是读歪了，而是顺着孔门这条路读下来的。

这条路，走通了两千年。

◆ 五、本书的说法：出发有六十四，落点只有一个

把这一整套摆成一张表，看得更清楚。

出发（象）	中间（搬的动作）	落点（人事）
天行健	观天之运行不息	君子的自强
地势坤	观地之承载	君子的厚德
山下出泉	观泉从山脚冒出	君子的果行育德

出发（象）	中间（搬的动作）	落点（人事）
山下有雷	观雷在山下藏着	君子的慎言节食
雷风	观雷与风相随不散	君子的立不易方

左列五行，彼此毫无共同点：天、地、泉、雷、风。

右列五行，几乎是同一个人在做不同的修身功课。

用本书的话说：

这是一次横向发展（1→1）的开头，和一次纵向发展（1→N）的收尾。

开头的横向，是真的。从一个象里取出一点样子，搬到人事里，这是迁移。山下的泉，是一个在山那片土里长成的一；它被拆开，取出「从低处冒出来、不靠推」的那一点；放进人事，对上「果行育德」。

可是收尾的纵向，也是真的。

搬到人事以后，每一次都落进同一个框：君子。这个框，是《易》的一，它早就立在那里，是一个修身的、有位的、要把事情做对的人。象再多，进了这个框，都成了这个框的一个官能。

这就是调参：同一个一，按卦象的参数，调出不同的做法。天，调出自强；地，调出厚德；泉，调出果行育德。本系列第 312 号《一的原材料库》讲，调参是孔门的拿手本事。《大象》是把这个拿手本事，写成了一张完整的表。

也是伺服：目标不动，执行跟着象走。本系列第 313 号《一的宪章》说，时中是伺服，可以调执行参数，不能生成新目标。「君子」就是那个不动的目标。

所以，《易》里有迁移，有搬家，可是每一次搬完，都被收回到同一个地方。

出发有六十四，落点只有一个。

◆ 六、先说对在哪里

这件事要先还公道。

第一，这门手艺压缩得极好。

天下的事千头万绪，你很难每一件都从头想。《易》把它们压成六十四种处境，每一种有一个象，一个名，一个句式。一个孩子背熟了，遇到事，会自己找：这是蒙，那是需，这是履。

「处境」这个说法，是《易》给中华文明最大的一件礼物。它让人遇事不乱，因为你先知道了自己在哪里。

第二，它好教、好传。

「君子以」这个句式，几百年里，让无数的读书人可以用同一种口气，把天上的事、地上的事、人间的事，都说成修身的事。这是一种惊人的传递效率。用第 340 号《一的传心网络》的词说，这叫扩播：一个一，沿着差等的网络，一圈一圈传出去。

第三，它守得住。

不论象怎么变，「君子以」这个骨架不动。这让读《易》的人，在世事多变的时候，有一个站得稳的地方。《系辞》说「天下同归而殊途，一致而百虑」（《周易·系辞下》第五章〔待核：章次，各本分章不同〕）。同归、一致，就是那个不动的一；殊途、百虑，就是六十四种处境。

「一致而百虑」这六个字，是整部《易》的骨架，也是整个纵向发展的骨架。本书的最后一卷「虑」，会专门回到这句话。

所以你别急着说《易》少了什么。先看它多了什么：它多了一整套处境的语言。

还有一层，是护场。

本系列第 340 号讲孟母三迁，是在孩子站稳之前，先把周围的土换了，护住那个正在长的一。「君子以」这个句式，在很长的时间里，起的也是这个作用：一个读书人，无论遇到天翻地覆的事，翻开《易》，总有一句话在等他，告诉他：你现在在哪里，你该做什么，你仍然是谁。

人在乱世里，最怕的不是难，是没有地方站。《大象》给了他一个地方。

换成裴家的话说：邵师傅那块匾挂在门楣上，不是为了让他读懂《周易》，是为了让他每天经过的时候，心里有个定盘的东西。匾的用处，在这里就已经全了。

所以，说它「收回」，不是说这个收有错。收，有收的功德：它让一个很大的一，可以被很多人同时守住。

本书只问一件事：守住以后，还有没有留一扇门，让别的土里的东西可以进来，在这里重新长一次。

◆ 七、《易》自己说过的一句话

可是《易》自己，有一句话，值得单独放在这里。

《系辞下》说：「《易》之为书也不可远，为道也屡迁，变动不居，周流六虚，上下无常，刚柔相易，不可为典要，唯变所适。」（《周易·系辞下》第八章〔待核：章次，各本分章不同〕）

大意是：《易》这本书，不可以离开它；它讲的道，是屡屡迁移的，变动不停，在六个位置之间流转，上下没有固定，刚柔互相交换，不可以把它当成一成不变的典要，只能跟着变化去适应。

这句话里有一个字，叫「迁」。

道是屡迁的。

也就是说，《易》自己明白：它讲的东西，是要不断迁移的；它要的，是「不可为典要」。

可是你再回头看《大象》：

它把每一卦的落点，写成了一个固定的格式。「君子以」某某「君子以」某某，几十遍地重复。这样一来，一部「不可为典要」的书，在一个层面上，真的被用成了典要。

不是书错了。是用书的人，把活的东西，用成了一张表。

这在中国思想史里，是反复出现的一件事。

东汉到魏晋之间，解《易》的人用了很多办法，把卦的象越分越细，有「互体」「纳甲」「卦气」这类名目，每一卦能对上几十种物〔据二手〕。取象变成了一张越来越大的对照表：乾对天，对君，对父，对马，对金，对玉，一路对下去。

表越大，用起来越像查字典。遇到一件事，先找它对着哪一卦，再翻出这一卦配的物，一项一项核对。核对完了，答案已经在表里了。

这是取象最容易走到的地方：象是活的，表是死的；活的东西一旦被抄成表，就只能一格对一格。这时候，卦不再是一个处境，成了一个编号。

这就是格义的第一阶段。你记得上一章讲的：「空」对「无」，一对一配，没有问土。

魏晋的王弼看出了这个毛病。他在《周易略例·明象》里写了一句很有名的话：「言者所以明象，得象而忘言；象者所以出意，得意而忘象。」

话是用来说明象的，得到象，就可以忘了话；象是用来表出意的，得到意，就可以忘了象。

王弼要的，是把象这座桥拆掉，只留下意。

这是一次重要的清理。可是它清掉的，是表；它没有清掉的，是那个框。意，还是那个意：君子要怎么做。

◆ 八、换一副眼镜：同一个象，换一片土

现在换一副眼镜，看看另一种读法。

本书的看法是：取象这门手艺本身，是真迁移。它缺的，不是手艺，是最后一步：不收。

什么叫不收？

举蒙卦的例子。「山下出泉，蒙；君子以果行育德。」（《周易·蒙·象》）

照《大象》的读法，这句话从泉到君子，一步到位：泉从山脚冒出来，君子就该果断去做，培养德行。

不收的读法，要多走几步。

第一步，拆开：山下出泉，这个象里，哪一点是真正要搬的？不是「泉」，不是「山」。是「水不是被推出来的，是在低处自己冒出来的」。

第二步，对土：搬进哪一片土？如果搬进一个具体的课堂，一个具体的孩子，那片土里有没有一个位置能接这一点？

第三步，重组：接上以后，长出来的是什么？不一定是「果行育德」。它可能是：一个坐在后排、从不举手的孩子，被放进一件只有他会做的事里，他自己就冒出话来了。

这一个结果里，没有「君子」，没有「果行」，也没有「育德」，有的只是一个孩子。可它确实是从「山下出泉」里长出来的。

这就是横向发展（1→1）：不收，让它在那片土里长成它自己的样子。

两种读法的差别，只有一个：落点是被框定的，还是被土决定的。

框定的，是纵向；土决定的，是横向。

这一点，第 31 章会用嫁接的比方，再讲一遍。接穗搬到砧木上，长出来的枝，是砧木上的枝，不是原来树上的枝。

◆ 九、一个完整的例子：三个人，三条象

回到裴家。那一阵，三个人各自碰到了一条象。

教育：山下出泉。

裴老师班上有个男孩，一学期没举过手。

她读到蒙卦的大象，想：书上说「果行育德」，要我果断地去培养他。她试过：点他的名，他站起来，脸红到脖子，说不出一个字。

她换了个读法。她想的是那个「低处冒出来」。

她发现这个男孩，每次班里投影仪出毛病，是他第一个蹲下去看线。她去找他：「那台投影仪，你替老师管，好不好？」

一个月后，他在班上第一次开口，说的是：「线松了。」就这三个字。

裴老师后来在笔记本上写：「没有育德，没有果行，是线松了。」

可她心里知道，这一个月里发生的事，比她点十次名都多。

健康：山下有雷。

邵师傅的情形，要说得小心一些。

颐卦的大象是「慎言语，节饮食」（《周易·颐·象》）。有人把这句话读给他听，他听成了一句教训：你要管住嘴。

在后厨，管住嘴是不可能的事：试味、尝咸淡，是这一行的手艺。于是他听完这句话，感觉到的是一股说不清的亏欠：我又没管住。

这是取象落进「君子以」的框以后，最容易发生的事：象变成了要求，要求变成了自责。

裴老师读《序卦》，读到「颐者，养也」（《周易·序卦》），想到的是另一层。颐，通常说是下巴、腮颊的意思，一张嘴的样子〔据二手〕；它的意思是养，是怎样被养、怎样养别人。

她没有给邵师傅什么办法，那不是她能给的。她只是把这个字换了读法，跟他说：这个字原来是「养」。

邵师傅沉默了一会儿，说：「养，我懂。我养了一辈子别人的胃。」

象还是那个象，可它不再是一个要他背上的担子。这里说的，只是理解，不是饮食的建议，更不是调理的办法。

身体的难处真的大了，请找医生。

事业：上天下泽。

裴苒第一次做主管，读到履卦：「上天下泽，履；君子以辨上下，定民志。」

她一开始读成：我是主管，要分清上下，让大家的心定下来。

她照着做：开会时坐在上位，定规矩，分任务。老工长看了她三次，到第三次，没来开会。

她去问，工长说：「你坐在那儿，我就知道谁大谁小了。可地，是我的地。」

她回去再读履卦的象：天在上，泽在下。泽是低的，是水聚的地方。天在上，是看得见它的。

她这一回读出了另一层：上下之间，有一条路，这条路叫「履」，是走出来的〔本书读法〕。

她后来改了：每次开工，先下工地走一圈，和老工长一起站在泽边上，看水。

三个人，三条象，三个结果，没有一个是「君子以」的原话。

可三个人都确实读过那句话，也都确实被那句话引到了自己的土里。

邵师傅后来又补了一句，裴苒记在了手机里：「字挂在那儿，我走过去，有时候想它，有时候不想。不想的时候，它也在。」

这是《大象》留给一个普通人的好处：它不要求你每天读懂，只要求它在那里。

可也正是这一点，让它很难再长出新的东西来。一句永远在那里的话，和一块永远在那里的匾，是同一种东西。

◆ 十、放回日子里

回到开头那块匾。

邵师傅那句「天地大了去了，我又管不着」，其实是整章最好的注脚。

天地大，是象；管不着，是土。象再大，要到他的灶台上、他的锅里、他的日子里，才算数。

裴苒后来跟邵师傅说：「爸，那块匾你每天看，哪一句让你想到什么具体的东西？」

邵师傅看了半天，说：「厚德载物。我想到一口大锅。」

裴苒问：「什么锅？」

他说：「铁的，厚底，什么都能装，装久了，底上有一层黑。」

裴苒没有说话。这一句，不在任何一本《易》注里，可是它是一次真正的取象：从「地势坤」里，取出一个厚底，搬进了他的灶台。

今天，这件事有了一个新的版本。

你向会说话的机器问一个问题，它给你一个答案。答案的口气、结构、结论，常常有一个熟悉的样子：先肯定，再分三点，最后落在一句劝人向上的话上。

你问它的事千差万别，它收尾的框却很像。这不是它的错，是任何一个把大量说法压成统一格式的系统，都会走到的地方。

读《大象》的人，也许可以从这里得到一点提醒：当你发现各样的问题得到了形状相同的回答，要问一句：这个框，是土里长出来的，还是后来罩上去的？

一个小办法，明天就能试：

找一句你常听到的老话。一句家训，一个口号，一条墙上挂着的话。写下三行字：

第一行，这句话里的象是什么，也就是它借了什么东西来说话。

第二行，这个象里，哪一点是你真正想搬的。

第三行，搬进你今天的一件具体的事里，它长成了什么。

写完以后，再对一遍：它长成的，是不是原来那句话里的那个答案？如果是，那是一次放大；如果不是，那是一次迁移。

下一编，我们要补上这件事：怎样让迁移成为一条看得见步骤的道。

带走的话

取象是真迁移，可每一次都收回「君子以」的框；象有六十四个，落点只有一个，横向被做成了纵向。

> 小 账
>
> 开了哪扇门：开了「处境」这扇门——六十四个象，把天下的事压成可认、可教、可传的样子，是纵向发展极好的工具。
>
> 关了哪扇门：关了「落点由土决定」这扇门——象一进人事就被框成「君子以」，土里长出的别的东西没有位置。
>
> 这一处，是横向（1→1）还是纵向（1→N）？开头是横向，收尾是纵向：象搬进人事是迁移，进了「君子」的框就成了放大。

想 一 想

一，你最常听到的一句老话，如果去掉它最后落下的那个结论，只留下前半句的象，你会把它搬到哪里去？

二，你身边有没有一个孩子、一位长辈、一份工作，被同一种框反复收过？那个框，是谁立的，什么时候立的？

第 六 编

补上横向：先迁后展

这一编六章，把横向发展立成一条道。前三章讲换土的道理和纪律，后三章分别迁进教育、健康、事业。**迁移不是搬运，是拆开、对土、重组。**

第 31 章

换土：迁移不是搬运

◆ 一、阳台上的那个冬天

裴老师是十月底把那根桂花枝带进城的。

枝子是老家院里剪的，一尺来长，叶子油亮亮的，用湿毛巾裹着，坐了三个钟头的车。到家当晚，她就把它插进阳台上一只空花盆，盆土是楼下花店买的，一袋十几块钱，黑黑的，松松的。

头一个月，什么事也没有。叶子还绿，她天天浇水，心里踏实。到了十二月，叶尖开始发黄，先是一片，再是一排。她以为是冷，把花盆搬进屋；又以为是水多，隔三天才浇一回。叶子照黄不误。

楼下的老太太路过阳台，抬头看了一眼，说了一句：「土不对吧。」

裴老师没吭声。老家院里的土，她闭着眼睛都认得：偏酸，发红，下雨不积水，脚踩上去是软的。这一袋黑土，浇一回水，表面就板住了，像盖了一层壳。

枝子还是那根枝子。变的是它脚下的东西。

这件小事，是本书头一章里那根桂花枝的后话。头一章问过：同一套道理，在裴家三口身上，为什么有的灵、有的不灵？从这一章起，本书开始回答。答案的头一句，就在这个阳台上：**搬过来的是枝子，可活不活，要看土。**

◆ 二、搬运和迁移，差一步

你搬过家吗？搬家那天，箱子一个个落进新屋，你会发现，有些东西放哪儿都行，有些东西一放进去就别扭：旧沙发，进了小客厅，横不是竖不是。东西没有变，是屋子变了。

先把两个词分开。

搬运，是把东西原样挪个地方。一箱书从老家搬到新家，书还是那些书，翻开还是那几页。搬运有一个没说出口的前提：东西离了原来的地方，自己不会变，新地方也不会改它。

迁移，本书用这个词，指的是另一回事：一个在这片土里长成的一，被搬进另一种土里，在那里拆开、重组，重新长成那里的一。

注意最后半句。不是「原样长在那里」，是「重新长成那里的一」。桂花枝在老家院里，靠的是红壤、雨水、一年到头的湿润；到了阳台，靠的是一盆人工配出来的土、一扇朝南的窗、一只喷壶。同一根枝子，两种活法。能活下来的，必定是在新土里重新长了一套根。

本书前面几章，把儒家看作一门纵向发展（1→N）的学问：一个已有的「一」，被守住、被展开、被传成很多。发展还有另一个方向，横向（1→1）：一个一迁进另一种土，在那里长成那里的一。两个方向合起来，才是完整的发展。《论语》里孔子对曾子说：「吾道一以贯之」（《论语·里仁》4.15）。这根线，贯的是同一个一。可是同一个一往下贯，有一个前提：下面的土，得是同一种土。

本系列第　312　号《一的原材料库》说过，曾子把「一以贯之」译成「忠恕」，得其用，失其体。

第 313 号《一的宪章》说，《中庸》里的「时中」像伺服：一号位（那个被锁住、不许变的点）锁定，其余的参数可以随时调。第 314 号《一的总装线》说，《大学》把整套工序装成一条总装线，只能从起点一路收敛到「得」。第 340 号《一的传心网络》说，推恩是一在差等网络里的扩播。这四卷看得很准，说的都是同一件事：在同构的土里，一怎样被守住、被放大。

没有一卷讲过：土不同构的时候怎么办。这一处，是本书要补的〔本书读法〕：横向发展，先于纵向。

◆ 三、古人其实碰到过这件事

先别急着说古人没想过。

《周易·系辞下》里有一句话，讲《易》这本书的脾气。大意是：它作为一条道，是屡屡迁移的；变动不居，周流于六虚之间；上下没有一定，刚柔彼此相易；不可以立成一个死的典要，只看变化往哪里去（《周易·系辞下》第八章〔待核：章次，各本分章不同〕）。「为道也屡迁」，这五个字，几乎就是本章的题目。

再看《周礼·考工记》，里面有一句讲地气的话，原文是「橘逾淮而北为枳」，意思是：橘子越过淮河往北种，就变成枳（《周礼·冬官·考工记》）。后来的人把它说成「橘化为枳」，是说水土一换，果子的味道就变了。种果树的人都知道这件事。

还有孔子教学生。子贡问「贫而无谄，富而无骄」怎么样，孔子说可以，但不如「贫而乐，富而好礼」。子贡立刻想到《诗》里「如切如磋，如琢如磨」那一句，孔子夸他：「告诸往而知来者」（《论语·学而》1.15）。对一

句，想到另一句，从一处，搭到另一处。这是迁移的原型动作：一个在这里长出来的看法，拿到那里去用。

还有一处，更近。孟子说过一个孟母三迁的故事，传下来是说孟子小时候，母亲为了他，三次搬家，先住墓边，再住市旁，最后住学宫旁边（据《列女传·邹孟轲母》）。这是儒家最有名的「换土」。

请看清它换的是什么。孟母换的是孩子身边的土，要护的，是孩子身上那个已经在的一，不被坏土带歪。第 340 号把这叫作护场：改变土，是为了护住一的生长。一，没有动。动的是它脚下的地。

本书说的换土，方向正好反过来：一要被搬进别人的地里。孟母三迁是土追着一换；迁移是一追着土换。前一种古人很早就会，后一种，古人也做过，却没有人把它写成一条道。

◆ 四、一以贯之，贯的是哪一根线

本书的副题是「一以贯之」，这里要停一下，把这四个字掂一掂。

「一以贯之」像一根线穿珠子。珠子是孔子一生碰到的各样事，学琴、问礼、教学生、见君王；线，是那个一。第 312 号说，曾子把这根线译成「忠恕」，那是得其用，失其体：忠恕是线在手上的用法，线本身是什么，倒没有交代。后来的人，又把它当成口令念，「吾道一以贯之」，变成一句要背的话。第 312 号管这个叫「架构变口令」。

不过线要贯珠子，先要有针眼。珠子是同一种珠子，针眼穿得过去；换了一串石头、一串木头、一串玻璃，同一根线，同一枚针，穿法就要变。

《论语》里有一个办法，第 312 号叫它调参：同一个问题，问的人不同，答的话就不同。樊迟问仁，孔子答「爱人」（《论语·颜渊》12.22）；颜渊问仁，答「克己复礼为仁」（《论语·颜渊》12.1）。线是一根，针脚跟着珠子走。这个办法厉害，它有一个条件：所有的珠子，都在同一个箱子里，都是那个时代那片土里的珠子。调的是参数，不是土。

本书接着往下问：箱子换了，珠子变了，线还贯得过去吗？贯得过去，靠的是先把线从旧针眼里抽出来，再穿新的针眼。这就是迁移。它不是对「一以贯之」的背叛，是它没有来得及说完的下半句。

你可以这样记：调参，是在一个箱子里换针脚；换土，是换箱子。

◆ 五、嫁接，一步一步看

总比喻要在这里展开了。本书用嫁接。

先说一个容易搞混的地方。裴老师阳台上那一根，严格说是扦插：把枝子剪下来，插进土里，等它自己长出根。这是总钥匙，是本书开头的那个画面。嫁接是另一种手艺：枝子不长自己的根，而是接到另一棵活树的身上。

两样手艺，一个共同点：新土里的东西，要和枝子里的东西，好好地「缠」在一起。

嫁接有几样东西，要一一认清。

接穗，是剪下来的那一段枝条，带着想要保留的芽。它带着的，是原来那棵树的样子：花是什么色，果是什么味，叶是什么形。这个一，由它带着。

砧木，是下面那棵活着的、带根的树。它不是背景，它管吸水、管吸肥、管耐不耐旱、耐不耐冷。接穗长得快慢，一多半由它推着。

形成层，是树皮里面一层很薄的、会分裂的活组织。嫁接成不成，全看这一层：接穗的形成层和砧木的形成层，要贴合、对齐，哪怕只对上一小段。对不上，绑得再紧也是白绑。

愈合，是贴合之后，两边各自长出新的细胞，慢慢把缝补上，输水输养分的通道一点点接通。这需要时间，一般是几周，还要看季节。

成活，是最后一步：接穗上冒出新芽，长出新叶。这时候才算接上了。

园艺上还有两条常识，本书特别看重。第一，亲缘近的好接，相隔太远的，接上了也活不长〔据园艺通则〕。第二，接活之后，砧木自己还会不断冒出它原来的枝芽，这叫萌蘖，必须及时摘掉，不然砧木的老枝会把接穗的养分抢光〔据园艺通则〕。

孟子有一句话，说的虽然是别的事，拿来看砧木正好。他说，大意是：只要得到养，没有什么东西不长；只要失了养，没有什么东西不消（《孟子·告子上》6A8，原文是「苟得其养，无物不长；苟失其养，无物不消」）。养从哪里来？从土里来。接穗再好，养不到位，也是一截干枝。土在推，不在旁边看着。

把这几样放在一起看，有几件事，一下子清楚了。

接穗不是整棵树，它只带一个「一」，也就是想保留的那个样子。砧木不是对手，是接穗接下来的活路。缝要对着缝，不是把东西捆在一起。接上了，不等于接活了，要看新芽。接活了，还要防老枝反扑。这四件事，正好是后面两章要接着讲的：认出接穗，是第 32 章；对着缝，是第 33 章；防着老枝、等新芽，也是第 33 章。

◆ 六、迁移三步：拆开、对土、重组

嫁接放回到儒家的一上，迁移就有三步〔本书读法〕。

第一步，拆开。把一从它原来的土里「剪下来」。不过剪哪里，是大学问。

一棵树，不能整棵搬。一个在老土里长成的一，身上缠着三层东西：最外面是外壳，是它在老土里的做法、说法、规矩；中间是它的根，靠老土里的什么在养；最里面，才是那个一本身。

孔子自己就做过这件事。子游问孝，孔子说：「今之孝者，是谓能养。至于犬马，皆能有养；不敬，何以别乎？」（《论语·为政》2.7）今天说孝，是指能把父母养起来；不过狗和马也能得到饲养，要是没有敬，拿什么来分别呢？

这一句，就是一次拆开。孝在那个年代的外壳，是「养」，是把饭送到嘴边；孔子把外壳剥开，指着里面说：那个一，是敬。养是壳，敬才是一。

第二步，对土。问新土里有什么，缺什么，什么在推，什么在验。

这一步最容易被省掉。因为拆开的时候，人的眼睛盯着一；一拆出来了，手就想往下放。不过接穗要对的是砧木的形成层，不是对着空气。对不准，前面所有的功夫都白费。本书把这一步单独列出来，就是为了不许它被省掉。

第三步，重组。在新土里，让一重新长出它的壳和根。

注意是「重新长」。老土里的壳，留给老土。新土里的做法，要由新土里的东西来长：新土供什么，就用什么；新土缺什么，就补什么。孝在老家，壳

是养和礼；搬进今天的小家庭，壳可能是每周一次的视频，是记得老人的血压药，是不当面争吵。一，还是敬；壳，换了一整套。

这三步，各有各的坑。

拆开的坑，是拆过了头。壳剥了，根也剥了，连一也一起剥碎，手里剩下一个空名字，比如「孝」「敬」「信」，只剩一个字，没有东西。这样的接穗，插进哪里都不活。所以拆开要拆到「再往里就拆不动」为止：拆不动的那一点，才是一。

对土的坑，是看一眼就算。土有几层：最上面是看得见的，房子多大、班级几人、岗位几级；下一层是看不见的，谁说了算、谁盯着谁、什么事可以开口、什么事只能心里想；再下一层是当地养人的东西，靠什么挣饭，靠什么得脸面，靠什么睡得着。对土，要对到第三层。

这里要和《中庸》的「时中」分开。第 313 号说，时中像伺服：一号位锁住，其余随时调。这话没错，不过伺服有一个前提，就是那个一号位**在这片土里有位置可锁**。土换了，位置可能根本不在那里。所以对土，是在伺服开动之前，先问一句：这个一，该锁在新土的哪一点上？这一问，是下一章的事，第 32 章再回来。

重组的坑，是急着结果。接穗刚刚贴上砧木，缝还没合，一用力，就裂了。这一步要慢，要等，要让新土自己把养料送上来。

三步走完，怎么知道接活了？看新芽。新芽从接穗上长出来，是接穗的样子，用的却是新土的养料。像老树，可不是老树的复印。

◆ 七、接活了的一，已经不是原来那个样子

还有一件事，要在这里先交代，免得读到后面吓一跳。

一旦迁移成功，那个一，和老土里的一，不会完全一样。

接活的桂花枝，开出的花还是桂花的香，不过花期可能早了十天，枝条可能粗了一圈，叶子的厚薄也有些不同。这是砧木的脾气写回到了接穗身上。本书的方言里，这叫回写：长出来的东西，回头改了土，土也回头改了它。

孝，搬进今天的小家庭，一，仍是敬；只是敬经过了视频通话、体检报告、养老院的床位，它对「敬」的理解，已经比祖父那一代宽了、也细了。尊师，搬进小组讨论，一，仍是把对方的话当回事；它已经不只是对老师，也对同学。

你家里的老人，可能也有过这样的时候：把老家的做法带进城，起先别扭，过一阵，不知不觉就成了新的样子。那不是丢了老家，是老家的一，在城里接活了。

这不是走样，是长大。走样，是壳换了，一也换了；长大，是壳换了，一在新土里多懂了一层。怎样分辨这两种，是第 33 章的事。

◆ 八、先说对在哪里

写到这里，要先还一笔账。

如果迁移这么要紧，为什么儒家两千年没把它写成一条道，也照样走得很稳？

因为在两千年的大部分日子里，它用不着。

想想那片土：一个个家族，一个个村落，一个个乡里。

粮食靠种，官位靠考，族谱一代代往下续。孩子生在这片土里，父母生在这片土里，老师也生在这片土里。孔子说的「孝」，孟子说的「推恩」，《大学》说的「齐家」，对这片土上的所有人来说，土是同一块。一在这样的土里被守住、被展开、被传下去，不需要拆开，不需要对土，连「重组」都不必，只要把它原样交给下一个人。

这时候，搬运就是对的。纵向发展就是对的。第 4 章说过的那几样好处——起点确定、可教、可传、低成本、韧性——都是在这块同构的土上长出来的。

本书的判词，就是在这个意思上下的：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

「留在了手艺里」，不是批评古人偷懒。橘逾淮、孟母三迁、子贡告往知来，手艺都有；只是那片土，几乎没有给过它逼着把手艺升成一条道的理由。

还有一层公道要还。搬运看着省力，其实是一种极高的成本节约：不必每个人都懂为什么，只要照着做，就能把一传下去。一件东西能传两千年，靠的多半是这份省力。这样的省力，换土之后就没有了，每一回迁移，都要有人把为什么重新弄明白。这是代价，本书不打算回避。

今天的日子不一样了。孩子手里有会说话的机器，父母可能隔着一千公里，工作会换三五个行业。土不再是同一块。老办法要进新土，搬运就开始失灵了。

◆ 九、三个阳台

这一章只给三个小例子，让三步看得见。后面三章，会把它们一个一个讲深。

教育。裴老师教了二十多年语文。她的课堂上，学生答话要先站起来，这是她从自己的老师那里接来的规矩，叫「尊师」。这几年，学校开始搞小组讨论，学生围成圈，七嘴八舌。她发现，站起来答话这个壳，在圈子里根本放不下。

她若硬要孩子们站，讨论就冻住了。她若把「尊」整个扔掉，课堂又会散。

拆开一看：站起来是壳，里面那个一，是把对方的话当回事。这个一，在小组讨论里并没有消失，只是壳要换。对土：孩子们围着坐，最缺的是「听完再说」。重组：她定了一条新规矩，别人说话时，笔放下，眼睛看着他，说完了，才可以接。尊，换了一副模样。

头两个星期，孩子们不习惯，说话的人别扭，听的人也别扭。到了第三个星期，有个平时不开口的男孩，说完一句话，发现全组都停着笔看他，脸一下子红了。裴老师在后面看见，心里明白：这一回，尊接活了。它不再靠一个姿势撑着，是在这个圈子里，自己长出了根。

健康。邵师傅做了三十多年厨师，手艺的一，是「让人吃得满意」。这个一在他的灶台上，长成了一套壳：口要重一点，油要足一点，才叫够味。

这个月，他查出血压偏高。他的第一反应，是把整套手艺丢开，「我这行吃的就是这口，做不了了」。拆开来看：口重油足，是壳；让人吃得满意，才

是一。新土是什么？是一副要和他相处几十年的身体，这副身体对咸淡，有它自己的脾气。这一步，只能放慢，先去认识这副身体，怎么跟他讲话。

这里只谈理解，不谈诊疗。该吃什么药、该控制什么，听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。

在理解这一层，邵师傅已经走了一步：他没有再说「做不了了」，而是开始留心，自己尝了一天的菜，到晚上舌头是什么感觉。手艺的一，没有丢；它正在这副身体里，找一套新的壳。

事业。裴苒这个月刚升项目主管。过去她靠一支笔，把图画得又快又准，客户满意。现在她手下有四个人，她的笔，不再是她的手艺。

拆开：画得漂亮，是壳；让客户放心，才是一。对土：新岗位的土，是别人的手，是她看不全的细节，是一个月只能看一回的验收。重组：她要把「放心」换成验收的标准，换成每周一次的对图，换成让组员能照着做的清单。壳，从一支笔，变成了一张表。

第一周很难受。她总忍不住把组员的图抢过来改。那是砧木上的老枝在冒芽，她自己的笔，想把别人的位置占掉。她后来在便签上写了一句话贴在显示器边：「放心，不是我画，是他们画对。」那张便签，是她接下来几周的萌蘖剪刀。

三个例子，三种土，同一个动作：先问哪一层是壳，再问新土里有什么，最后让一在那里重新长。

你会注意到，三个例子里，谁也没有「决定」要换。换土是事情自己走到的：课堂围成了圈，血压数字摆在了桌上，手下的四个人坐到了对面。一在新

土里，被逼着显出了它真正的样子。人是在这个过程里，被带着走完这一圈的。

◆ 十、放回日子里

回到阳台上。你要是也有过一盆养不活的东西，不妨想一想，当时你把它当成了什么：是土的事，还是水的事，还是自己手笨？多半是第一样，只是没人告诉过你。

老太太那句「土不对吧」，裴老师想了好几天。第二个周末，她去了花店，问店员要酸性的土，又拿了一小袋腐叶，一点粗沙，回来把盆里的土换了。换土的时候，她小心地把枝子的根拢在手里，一点一点往新土里送，没有硬拽。

之后，她什么也没再做，只是每天早上看一眼。

三个月，没有新叶。她想，是不是白忙了。到了第二年三月底，枝子顶上忽然冒出一点嫩绿。那一点绿，是这个阳台养出来的。

那一晚，邵师傅在厨房里切菜，她把阳台上的事讲给他听。他听完，说了一句：「这不就跟换了灶一样？火候一变，整个菜谱都得重新摸。」他做了三十多年饭，换灶的事碰到过。同一道红烧肉，换了一口锅、换了一种火，老办法照搬，就是糊的糊、生的生。每一回，最后做出来的，还是他的红烧肉。

裴苒那天加班到很晚，在电话里听了一半，说：「妈，这不就是我们组里新来的那个设计师吗？她把上一家公司的流程原封不动搬过来，大家都不适应。」

三个人，三种土，一句话讲的是同一件事。

明天能试的小事，只有一件：想一个你手里的老办法，一条家里传下来的规矩，一套你在老单位用熟的做法。拿一张纸，画三个圈，由外到内，分别写上「壳」「根」「一」。壳是它的样子，根是它靠什么在养，一是它真正在做的那件事。写不满也没关系，写到哪里卡住，那里就是要先拆的地方。

带走的话

一搬过来就灵的，是因为土还是那块土；土换了还想灵，得先把一拆出来，再让它在新土里重新长。

> 小账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「换土」这扇门，让儒家的一能进别的土；关了「原样搬运就是传承」这一条旧想法。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？横向。这是本书补上的头一步，下一章讲前两步怎样落到《大学》的知与止上。

想一想

你家里有没有一条代代相传的规矩，到了你这里，壳已经不合用了？剥开壳，里面那个一，是什么？

你最近一次说「在我们那儿不是这样的」，是在什么时候？那时，是土变了，还是一变了？

第 32 章

知与止，就是迁移

◆ 一、星期一早上的会议室

裴苒升主管的第一个星期一，会议室里坐了四个人。

她坐在长桌的一头，面前摊着笔记本，里面是她连夜写好的「工作安排」。该说的她都说了：每周三对图，周五交稿，客户的电话统一由她接。说完，她抬头看了一圈。

四个人都低着头，没有人说话。

散会后，坐在最边上的小伙子过来，小声问了一句：「苒姐，你以前带过人吗？」她说没有。他笑了笑：「那你这些安排，是照着哪个领导抄的？」

她愣了一下。确实，那份安排，是她上一任主管的老办法，一条不差。她当年在那套办法下做得很顺，所以一上任，那套办法就自己从手里长了出来。

那天晚上她给母亲打电话，说起这件事。母亲没有安慰她，只问了一句：「你以前画图画得好，是靠什么？」

她想了很久，答不上来。是快？是准？是客户喜欢？她说不清。

这一问，就是本章要讲的事。一件在老土里做得好的事，搬进新土之前，得先回答两个问题：我手里到底带着什么，它该放在新地方的哪一点上。

前一个问题，叫「知」。后一个问题，叫「止」。

◆ 二、《大学》里的「知」，认的是什么

《大学》开篇有一段话，两千年来，读过的人都能背：

「大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。」（《大学》经一章）

这段话里，「知」字一共出现了两回：知止，知所先后。再往后，讲到「格物致知」那一段，有一句总结：「此谓知本，此谓知之至也」（《大学》经一章末）。

请把这几处的「知」后面跟着的东西，一个一个挑出来：止，所先后，本。

这三样，没有一样是新东西。「止」，是那个本来就该停的地方；「本」，是树根；「所先后」，是事情本来的次序。它们都已经在那里，等着被认出来。知，不是造出一个什么，是认出一个已经在的。

这一条，要在这里钉住，因为接下来所有的话，都靠它：《大学》的「知」，宾语全是起点。你可以回头把那几句再读一遍，看看有没有哪一个「知」，后面跟的是一件新造出来的东西。没有。知止，知本，知所先后，样样是本来就摆在那里的。

本系列第 314 号《一的总装线》，把《大学》看成一条总装线：知止定静安虑得，是一道道工位，一路往下收敛，直到「得」。那一卷判的是：这条线只能收敛，不能发散，只能得，不能生。本书同意这个判断，也同意它的前提，就是起点是给定的。《大学》这条线，从头一个字起，就默认「那个一」已经摆在工位上了。

不过，一件东西什么时候摆上了工位，由谁摆上去的，《大学》没有讲。因为在它的土里，不需要讲：那个一，从孩子出生起，就在家里、在村里、在课堂里。这里就是本书切进去的地方。

◆ 三、知有两个宾语

这里要补一句，是 1→1 才逼出来的。

在同一片土里，知的宾语只有一个：那个一。可是换了土，知的宾语变成了两个：一，和土。

《大学》的那句「知所先后，则近道矣」，在这里读出了新的意思。所先后，是事情的次序；而迁移的次序，是**先认一，再认土，再谈放在哪里**。三样不能乱。先认一而不认土，是裴苒的星期一：抱着一个壳，闯进一片陌生的地。先认土而不认一，是另一种常见的败法：把自己整个交给新环境，新环境要什么就给什么，到头来，手里什么也不剩。

「知」要认的两样，孔子的学生有一个很好的例子。子贡说「夫子之文章，可得而闻也；夫子之言性与天道，不可得而闻也」（《论语·公冶长》5.13），意思是：老师讲的诗书礼乐，我们听得到；老师讲的性与天道，我们很少听到。学生认得的，是壳，是文章；那个最里面的一，学生要自己去认。这一点，孔子自己也承认，他说「予欲无言」（《论语·阳货》17.19），我不想再说了。一，是说不尽的，要靠认。

◆ 四、刘春华的原读法：它对在哪里：它对在哪里

本书的作者刘春华，在她的申请书里，对知止定静安虑得这七个字，有过一套自己的读法。这套读法是她多年教学和思考的结果，本书先把它摆在桌上，原样不动：

知，是觉察；止，是立志；定，是心的掌控力；静，是环境调柔；安，是安住目标；虑，是穿透本质；得，是生命状态的升华。〔刘春华原读法〕

先说它对在哪里。

第一，它抓住了一件要紧的事：知不是知道几条道理。很多人读《大学》，把「知」读成了「学到了知识」。这套读法一上来就把它拉回来：知是觉察，是在事情发生的时候，看见它。这比「读过」深多了。

第二，它抓住了一个次序：知在止之前，觉察在立志之前。先看见，才谈得上守。这与《大学》的原文完全合拍。

第三，它把七个字读成了一个人生长的过程，不是七条要背的规矩。这一点，是教了一辈子书的人才读得出来的。

本书要改的，只有一处：主语。

原读法里，觉察的是人，立志的是人，掌控的是心。这是日常说话的方式，很自然。不过放进本书的路上，会碰到一个麻烦：如果觉察是「人」的事，那么觉察不到的时候怎么办。觉察不到，难道就是不够努力？

看裴苒。她那个星期一，什么也没觉察到，她不是不努力，她比谁都努力，连夜写安排。是那个小伙子一句话，才让她看见了。看见，不是她发动的，是事情逼出来的。

所以本书的改写，不动她的次序，不动她的七个字，只把主语拿掉。知，不是谁去觉察，是那个一，在新土里被认出来了。止，不是谁去立志，是那个一，在新土里被锁住了一个点。两种读法并排放在一起，是这样的：

字	刘春华原读法	本书的读法（运行态）
知	觉察	那个已经在的一，在新土里被认出来了
止	立志	一号位在新土里被锁住了一个点，其余跟着变

原读法抓住的是人的这一头：事情在人身上是怎样经过的。本书的读法抓住的是事的这一头：那个一在两片土之间是怎样走的。两头合起来看，才是完整的一圈。有了原读法，本书的读法才有血肉；有了本书的读法，原读法才有路可走。

下面，一个字一个字讲。

◆ 五、知：拆出接穗

回到上一章的嫁接。

接穗，是从老树上剪下来的、带着芽的那一段。剪之前，得先认哪一段该保留。

这就是「知」。

用上一章的话说，知，是拆开那一步的头一半：从老土里的壳、根、一三层东西里，认出最里面的一。

认的办法，《论语》里有一句，大家都熟：「温故而知新，可以为师矣」（《论语·为政》2.11）。通常读成：温习旧的，从中得到新的体会。本书取另

一层意思：温故，是把旧的取出来看；知新，是在新的地方，认出那个旧的，原来是这个样子。

裴苒的那个星期一，就是一次没有温好的「故」。她把上一任主管的做法，整个搬来了，那是壳，连根带壳一起搬。她没有问：这个壳里面，真正管用的是什么？

认错一，有三种常见的样子。

第一种，把壳认成了一。裴苒就是这样，把「周三对图、周五交稿」当成了本事。其实那是上一任的壳，不是她的一。

第二种，把土认成了一。很多人说自己「靠人脉」「靠资历」「靠家里」，其实那是老土里养他的东西，换一片土，这些东西就不在了。

第三种，把名字认成了一。孝、忠、信、敬，这些字很大，可是只拿着一个字，没有拿住它在老土里怎么长出来的，就等于什么也没带。

第 312 号讲过，曾子把「一以贯之」译成「忠恕」。忠恕不是错，是**用**：线在手上怎么使。孔子那句话里的线本身，曾子没有指出来。后人拿着忠恕两个字往别的土里搬，就是上面第三种：拿着一个名字，以为带着一。

认对了是什么样子，有三个标志。

第一，剥掉壳以后，它还能说得出来。第二，换一个说法，它还成立。第三，往里再问一层「为什么」，问到问不下去了，那一点就是。

裴苒后来是这样认的。她把过去三年得过的客户好评一条条翻出来读，发现几乎每一条里都藏着同一句话：「放心」。她画得快，客户说放心；她画得

准，客户说放心；她遇到问题先打电话，客户说放心。快、准、勤，是壳。放心，才是一。

◆ 六、止：在新土里找位置

认出了一，接下来是「止」。

《大学》传三章里，有一段引《诗》的话：

「《诗》云：『邦畿千里，惟民所止。』《诗》云：『缗蛮黄鸟，止于丘隅。』子曰：『于止，知其所止，可以人而不如鸟乎？』」（《大学》传三章）

大意是：京城周围千里，是百姓停下来居住的地方；那只小小的黄鸟，停在山丘的一角；孔子说，连停下来，也要知道该停在哪里，难道人还不如一只鸟吗？

请注意这只鸟。它停在丘隅，山丘的拐角。它为什么停在那里，因为那里背风，那里有枝，那里能看得见四周。鸟不是随便停的，也不是每回都停同一处。它的位置，由那片山的样子决定。

这就是止的新读法：止，是一在新土里找到属于它的那一点。

《周易》里有一卦，专门讲止，就是艮卦。它的彖辞说：「艮，止也。时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明。艮其止，止其所也。」（《周易·艮·彖》）这一卦后面有专门的一卷讲它，这里先取一句：止其所也，止在它该在的所在。不是随便止，是止在一个有名有位的地方。

回到本书的说法。第 313 号《一的宪章》说，《中庸》里的时中像伺服：一号位（那个被锁住、不许变的点）锁定，其余随时调。这话放进纵向发展（1→N），没有问题：土是同一种土，一号位在哪里，老早就定好了。

不过在横向发展（1→1）里，土变了。伺服开动之前，还有一件事没做：那个一号位，该锁在新土的哪一个点上。

同一个一，在不同的土里，锁点不一样。老家院里的桂花，一号位在根：只要根浸得着水就活。阳台上的桂花，一号位在土的酸度：根有水，土不酸，叶照样黄。同一株桂花，一号位换了地方。

止，只止这一个点。其余的，都可以随着土的样子去变。这就是守正创新里「守正」的那半边：守的是那一个点，不是整个壳。

孔子给自己的一生，下过一个很有意思的总结：「七十而从心所欲，不逾矩」（《论语·为政》2.4）。到了七十岁，心里想要什么，就做什么，也不越出规矩。这句话常被读成一种境界。换一个眼光看，「矩」就是那个被锁住的点，「从心所欲」就是其余的一切随便怎么变。止到了熟，就是这个样子：点不动，别的都活。

◆ 七、先说对在哪里

这里，要再还一笔账。

《大学》这七个字的次序，从两千年前到今天，是不是一直管用？是。

尤其是「知止而后有定」这半句，几乎是所有稳当的事的共同来路：先看清要守什么，才能不被拖着走。一个孩子，如果他学的东西没有一个站得住的起点，今天学这个，明天学那个，什么也定不下来。这是真的。

第 314 号说《大学》是「阻尼级联」，一路收敛，有人读了会当成批评。本书的看法是：收敛是它的本事。一个事情要稳，就得收敛。它的缺口只是：起点是从哪里来的，它不管。

本书补的，就是起点这一段：起点是认出来的，也是迁过来的。知和止，不再只是纵向这条线的第一、第二个工位，它们也是横向发展的头两步：拆出接穗，给它找位置。

还有一层。《大学》的七步，在老土里走起来很顺，是因为「知」几乎不费力：孩子生在这片土里，那个一就在饭桌上、在族谱里、在每年的节日里，不用特意去认，天天碰得到。认，是在日子里被带出来的。

换了土，这份顺没有了。饭桌上不再有那个一，族谱里没有，节日里也没有。知，从一件顺带的事，变成了一件必须专门做的事。这就是为什么在横向发展里，知与止要单独拿出来讲：它们在老土里是被土代劳的，在新土里没有人代劳。

这一改，没有动《大学》的任何一个字，也没有动七步的次序。动的是我们看它的眼光：以前以为「知止」是站在这条线的开头，现在看见，它其实站在两片土的缝上。

◆ 八、三个例子

教育。裴老师班上新转来一个孩子，叫小远，从另一个城市来。第一周，她给孩子布置了和别的孩子一样的作业，抄、背、默。小远每样都交了，却一个字也不肯在课上开口。

裴老师先做的是「知」：她翻出小远以前学校的作业本，发现里面不是抄写，全是画。算术题旁边是图，课文旁边是图。那个学校，教孩子「画出来再说」。他的一，不是「不爱说话」，是「先画后讲」。抄、背、默，是新学校的壳，他的一，在这里没有位置。

接着是「止」：这个一，在新教室里该锁在哪一点上？她没有取消默写，也没有硬逼他开口，而是在每周的课上，留出五分钟，让所有孩子，把刚学的内容画成一张图，再讲给同桌。小远的一，找到了位置，「先画后讲」成了全班的一个环节。

这是一次护场，第 340 号用的词：改变土，是为了护住小远身上那个已经在的一。不过她也没停在这里，她没有把整个教室都改成画画课，只是在教室里，给「先画后讲」开出了一小块能落脚的地。拿着小远画的图来问：「这是什么意思？」小远第一次，主动讲了一大段话。

那天晚上，裴老师在备课本上写了一句话：「他不是慢，是他的一在这里没有地方落脚。」她把这句话夹在书页里，没有给任何人看。过了几天，教研组的同事问她，这个孩子是怎么「教」出来的。她说，没教，是认出来的，再找了个地方，让他自己放。

健康。邵师傅这一个月在家里，说得最多的一句话是：「我这辈子，吃的就是一口味。」血压的事，让他觉得手里的东西被抽走了。

「知」在这里，是认出身体里本来就有的那个一。厨师的日子，一年到头反着过：别人吃饭的时候他在忙，别人休息的时候他在站，半夜才回家，早上十点才醒。这副身体里，早已长出一套自己的节律，虽然乱，却是他的。认出这套节律，比认出一个数字，更接近他自己。

「止」，是在这套节律里，锁定一个最小的点。比如：每天有一顿饭，是在固定的时间坐下来，慢慢吃的。只守这一个点，其余的，工作怎么变，节律就怎么变。夜班的周，这顿饭挪到下午；休息的周，这顿饭回到中午。点不动，时间可以动。

邵师傅起先觉得这太小了，小到不像一回事。他习惯的是大动作，一天三顿，每顿怎样，样样要管。可是过了几个星期，他发现，只守这一点，反倒是他唯一做得下来的事。其余的都在变，唯独这一顿饭，从来没有缺过。一点站住了，别的才有了参照。这里谈的，只是怎样理解、怎样和身体相处，不是诊疗。身体的难处真的大了，请找医生。

事业。回到裴苒。她认出了「放心」，下一步是止：在项目主管这个位置上，「放心」该锁在哪一点？

她试了两个月，中间推翻过三次。一开始锁在「每张图都过我的手」，她累得半死，组员也被盯得难受。后来她换了一个点：验收标准写清楚。组员只要按标准交图，她不再逐张看。同一个一，换了位置，整个组松了一口气。她后来才明白，上一任主管那套「每周三对图」，里面的一，大概也是「放心」，只不过在上一任的土里，锁在了周三这个点上。她把壳抄来了，没有抄到那个点。

这件事她后来讲给新来的实习生听，只说了一句：「别抄我的做法，先找你自己的放心是什么。」实习生当时没听懂，过了一个月，才在自己的第一个项目里，慢慢摸到了。

◆ 九、三个常见的误会

先清三个误会。

第一个误会：知，就是想通了。

不是。知不是脑子里转明白了一个道理。裴苒想了一晚上，答不出母亲那一问；是她翻了三年的客户评价，才看见「放心」。知，是在一堆具体的东西里，认出那个一，常常要翻、要看、要摸。想通了而没认出来，是常有的事。

第二个误会：止，就是不许动。

也不是。艮卦的彖辞里，就有「时止则止，时行则行」。止的只有一个点，其余的都能动，甚至必须动。一个什么都不肯动的人，守的不是一，是壳。

第三个误会：知了止了，就算成了。

这个误会，最容易在做对了第一件事以后冒出来。认出来了，定位也有了，心里一松，觉得大事已成。

也不是。知和止，只是把接穗对上了砧木，缝还没合，新芽还没冒。接下来要等，要护，要看。等的时候，最难受的是什么也看不见：叶子没变，也没有新芽，像是白忙。其实缝里正在长东西，只是眼睛看不到。急着往下传，是第 33 章要讲的第三条纪律。

前两个误会，其实是同一个：把知止当成一个人的修养，而不是一在两片土之间的走法。修养，是人去练的；走法，是路自己有的。第 1 章问过，同一套道理，为什么有的灵，有的不灵。后一种读法给了答案：不灵的地方，多半是知没做，或者止没找对位置。

◆ 十、知与止之后，路往哪里走

知和止做完，一在新土里有了位置。这时候，七步的路分成了两段。

前两步，知和止，属于横向发展：认出那个一，在你的土里给它定位。后五步，定、静、安、虑、得，属于纵向发展：一号位锁住以后，站稳，守住，住下，用开，传下。

这个次序，本书叫它先横后纵。先把一迁进来，再让它在这里深下去。倒过来不行：一还没在新土里站住，就急着往下传，传出去的是壳，不是一。

《大学》的七个字，原本是从知到得一路走的。本书没有改它的次序，只是在「知止」和「定」之间，看见了一道缝：缝的这一边是上一片土，那一边是这一片土。知止，是跨过这道缝的两步。

一以贯之的那根线，到这里才算真正拴牢。线从旧针眼里抽出来，是知；穿进新针眼，是止；接下来的定静安虑得，是线在新布上一针一针往前走。第 33 章讲，这两步怎样走才不出错；第 11 章和第 12 章，会把它们放回七步里再讲一遍。

◆ 十一、放回日子里

回到那个星期一。那一天，她在会议室里没有听见一个人说话，可是现在回头看，那份安静里已经有了答案：四个人没有反对，是因为他们不知道，这份安排里到底哪一条是为了他们。

说到底，这一章讲的，是「一以贯之」的第一针：线要穿新的针眼，得先认出线，再认出针眼，然后才谈穿。

第三个月，裴苒再开周会，会议室里已经不一样了。她不再念安排，而是把「验收标准」一条一条投在屏幕上，问大家：哪一条，在你们看来是多余的？哪一条，缺了？四个人开始说话，起先是小伙子，后来是另外三个人。

散会后，她给母亲发了一条消息：「想起来了，我画得好，是因为客户放心。」母亲回了一个字：「对。」

那天夜里，裴老师也在阳台上站了一会儿。桂花枝上的新叶已经长到指甲盖那么大。她想起上一章的事：枝子不变，变的是土。又想起小远，想起邵师傅的那顿固定的饭，想起女儿便签上那一行字。三件事连在一起，她忽然觉得，家里这三个人，这一年里在做同一件事，只是各人不知道。

她没有说破。她只是把阳台的灯关了，回屋给丈夫倒了杯水，说：「早点睡，明天还要早起。」

明天能试的小事：想一件你在老地方做得顺手、在新地方却不灵的事。找出三条别人对它的评价，不要自己想，翻出来看。三条里反复出现的那个词，试着写下来。然后问一句：这个词，在新地方，我该把它放在哪一点上？

带走的话

知，是把手里真正带着的那个一认出来；止，是在新土里给它找一个点。认对了，其余都能动。

> 小账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「知止是迁移的头两步」这扇门；关了「知止只是纵向起点」的老读法。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？横向。

想一想

你手里最拿手的那件事，剥掉做法以后，里面真正管用的是什么？

那个东西，在你现在的位置上，该放在哪一点？

第 33 章

迁移的三条纪律

◆ 一、同一道菜，换了一口锅

邵师傅收过一个徒弟，叫小罗，是从南方一家名店出来的。

小罗带来一本手抄的菜谱，是他师傅传的，字迹工整，克数精确：几克盐，几毫升酱油，油温几成热，火候几分钟。他在南方做了五年，这几道招牌菜，闭着眼睛也不会错。

到了邵师傅的饭店，头一个星期，他照着菜谱做了一道红烧肉。端上桌，客人尝了一口，没说话，筷子放下了。

邵师傅尝了一块，说：「味是对的，可不是你那个味。」

小罗不服气，又照着做了一遍，一克不差。结果一样。

最后是邵师傅蹲在灶边，看了半天，说出了毛病：「这边的水硬，肉炖不烂；这口灶火猛，收汁快；这边的酱油偏咸，你的盐就不该放那么多。」

他拿过小罗的菜谱，在页边划了几处，没有改一个字，只写了三行小字：看水、看火、看酱油。

第二天，那道红烧肉上桌，客人把盘子吃空了。

这个故事里，有本章要讲的全部：**菜谱是对的，一也是对的，错在把壳原样套进了不一样的灶。**

上一章讲了知与止，是横向发展（1→1）的头两步。这一章讲，走这两步的时候，有三条纪律，守住了，接穗才有机会接活；守不住，前面的功夫，大半白费。

◆ 二、第一条：不原样套

第一条纪律，最简单，也最难：不原样套。

原样套有三种样子。

第一种，套壳。小罗的菜谱就是壳：克数、油温、火候。壳在原来的灶上是活的，换了灶，它就成了一张写满数字的纸。

第二种，套结论。一件事在老土里得出过一个结论，比如「孩子要早睡早起」「做事要先吃苦」「人要低调」。把结论搬到新地方，不问它是在什么土里长出来的。结论是壳里长出来的果子，果子不能直接种。

套结论的例子，家里就有。裴老师年轻时，老校长说过一句话。

「学生不怕严，就怕你不管。」这句话在九十年代的县城中学〔待核：年代为约数〕，句句是真。现在她带的孩子里，有的一听到「严」字，就把心门关上了。结论还是那个结论，可是它背后的土，早就不是那片土了。她后来把这句话改了一个字，改成「学生不怕严，就怕你不在」。严是壳，在，才是那个一。一个孩子要的，是有人在他身边，把他当回事；严只是老一辈表达在的一种方式。

第三种，套名号。「这是孔子说的」「这是祖上传的」「这是大厂的做法」。名号是壳外面又贴的一层金，更不能直接用。

古人对这件事，说得很清楚。孔子讲：「君子和而不同，小人同而不和」（《论语·子路》13.23）。和，是不同的东西合出一个好；同，是一个模子刻出来的。要的是和，不是同。

《庄子·至乐》里有一则故事。一只海鸟落在鲁国的郊外，鲁侯把它迎到庙里，用酒款待它。奏《九韶》给它听，摆太牢给它吃。海鸟吓得眼花心悲，不敢吃一口肉，不敢喝一杯酒，三天就死了。庄子的结论，大意是：这是用养自己的办法去养鸟，不是用养鸟的办法去养鸟（《庄子·至乐》，原文是「此以己养养鸟也，非以鸟养养鸟也」）。

请注意，这则故事出自道家，不是儒家。本书把它借来，是因为它把「原样套」的毛病，讲得再清楚不过：鲁侯的一，是「待客要尽心」，这个一没错；错在壳，他把自己宫里的壳，原样套给了一只海鸟。

《论语》里有现成的办法，防这个毛病，就是第 312 号讲的调参：同一个问题，问的人不同，答案就不同。孔子不拿同一句话回答所有学生。可是调参调的是参数，不是土：学生都在鲁国，都是读书人，都在同一片土里。到了真正换土，仅靠调参就不够了。

你自己多半也碰到过这样的人，或者就是这样的人：把上一份工作里的流程，原封不动带到新公司；把自己小时候被管教的办法，原封不动用在孩子身上；把别人减肥成功的食谱，原封不动照着吃。每一回，当事人都很认真，也都很委屈：我明明是照着有效的做法做的。

有效，是在那一片土里有效。这一句，值得多读两遍。

原样套的另一个难处，是它从里面看，一点也不像毛病。小罗照着菜谱做，没有偷懒，没有偷工减料，比谁都认真。认真地原样套，最难被发现。

◆ 三、第二条：先问土

第二条纪律：先问土，再动手。

上一章说，知有两个宾语：一，和土。这一条纪律，把「认土」说得更细。

问土，要问四样。

第一样，这片土里有什么在养它。小罗的菜谱，在南方有软水、有温火、有淡酱油在养；在北方，这三样都不在。

第二样，这片土里缺什么。缺的，要补，或者要换一个法子绕过去。

第三样，这片土里什么在推。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。新土里的规矩、人情、节奏，都在推着那个一往某个方向长。

第四样，这片土里谁来验。验的人不同，长出来的形状就不同。

拿小罗来对一遍。养它的：南方的软水、温火、淡酱油，在这里都不在。缺的：缺一口能炖烂肉的水，要靠多炖一刻来补。推它的：这边的客人口重，爱收汁浓，这股劲在推着红烧肉往浓里长。验它的：是食客的筷子，筷子放下，就是不合格。

四样问完，红烧肉的一，也就是「肉要烂，味要透」，一点没丢，壳却整个换了。老家的验，是邻居的眼睛；城里的验，可能是一张表格；新岗位的验，可能是客户的一句话。

《中庸》里有一句话，几乎就是为这件事写的：「君子素其位而行，不愿乎其外。素富贵，行乎富贵；素贫贱，行乎贫贱；素夷狄，行乎夷狄；素患

难，行乎患难；君子无入而不自得焉。」（《中庸》第十四章〔待核：章次〕）

大意是：君子依着自己眼下所处的位置去做事，不去想位置之外的事。处在富贵，就按富贵该有的样子做；处在贫贱，就按贫贱该有的样子做；处在异族之地，就按那里的样子做；处在患难，就按患难里该有的样子做。无论走到哪里，都能自得。

这一句，几乎把「先问土」说尽了。「素其位」，就是先看清自己现在站在什么土上。「行乎富贵」「行乎夷狄」，就是在那片土里，按那片土的样子去做。注意，它没有说「把富贵的做法带进贫贱」。

第 313 号讲，《中庸》里的时中，像伺服：一号位锁住，参数随时调。这一条，和它并不冲突，而是它的前半句。伺服能调参数，前提是知道现在的土是什么样。素其位，就是先把土的样子读进来，伺服才有东西可调。

读到这里，你可能会问：这些，孔子的学生早就会了，为什么还要单独当成一条纪律？

因为它在纵向发展里，是被省掉的。纵向发展的土是同一块，「位」是现成的，不用问。一旦横着走，土换了，这一问就不能省。

◆ 四、第三条：接活了再展开

第三条纪律：接活了，再展开。

嫁接最怕的，是刚贴上就想开花。接穗和砧木之间的缝，要靠两边各自长出新的组织，慢慢补上，才能输水输肥。这个时候，如果要它开枝散叶，养分根本供不上，枝条反而会枯。

孟子讲过一个宋国人的故事，大家都熟。宋国有个人，担心自己田里的苗长得慢，就跑去把每棵苗往上拔了一截。回到家，他累得直喘，对家里人说：今天累坏了，我帮着苗长高了。他儿子赶到田里一看，苗全枯了（《孟子·公孙丑上》2A2，此为大意）。

这就是后来的成语「揠苗助长」。它放在这里，讲的是：根还没扎稳，就想往上拔。

《论语》里也有一句，同样的意思。子夏做莒父的县官，来问政，孔子说：「无欲速，无见小利。欲速则不达，见小利则大事不成。」（《论语·子路》13.17）

那么，怎么知道接活了？看三样。

第一，看新芽。新芽是不是从接穗上长出来的，是接穗的样子。如果冒出来的芽，是砧木原来的老样子，那是萌蘖，不是接活。

第二，看一个季节。接上后头几天，什么样子都有可能，过了一个季节，还在，才算。

第三，看没人管的时候。有人盯着的时候，样样都像样；没人管了，还照样往前长，那才是接活了。

这三样用在三界，是这样的：孩子能用自己的话把新学的东西讲出来，不靠背；身体能在新的节律里待上一个月，不用时时提醒；一个组没有主管盯着，也照标准做。

这一条纪律，和《大学》里七步的次序，是一回事。知、止，是横向发展的两步；定、静、安、虑、得，是纵向发展的五步。先横后纵，次序不能倒。第 14 章到第 16 章讲的安、虑、得，都是接活之后的事。

◆ 五、三条纪律，是一条线上的三针

这三条纪律，不是并排放着的三块牌子，而是一条线上的三针，彼此牵着。

不原样套，是第一针，管的是手里这一头：别把壳当成一。先问土，是第二针，管的是土那一头：别把自己的土当成所有的土。接活了再展开，是第三针，管的是时间：别让一的长大，快过土的承受。

少了第一针，带去的是壳，再认真也是空的。少了第二针，一带得对，却放错了地方。少了第三针，一放对了，却被催得太快。三针缺一，线都穿不过去。

这也是「一以贯之」的下半句。孔子说，吾道一以贯之。线要贯，得穿过不同的珠子；珠子的孔不一样大，线就要一次一次重新对孔。不原样套，是线不能硬塞；先问土，是先看孔；接活了再展开，是穿稳了再抽紧。贯，不是一口气拉到底，是一针一针地过。

古人用一个字，把这件事说得很准，就是「时」。《中庸》说「君子而时中」（《中庸》第二章），《艮》彖辞说「时止则止，时行则行」（《周易·艮·彖》）。时，不是钟表上的时间，是土和一对上的那个节拍。三条纪律，讲到底是学这个节拍。

◆ 六、先说对在哪里

这三条纪律，听起来很新。可是细看，它们没有一条是新的。

不原样套，是孔子说的「和而不同」。先问土，是《中庸》说的「素其位而行」。接活了再展开，是「欲速则不达」。三句都是儒家自己的话。

本书做的事，只有一件：把散在各处的三句话，排成一条路。以前，它们是三条各讲各的格言，现在，它们是横向发展里的三道关口，一道接一道。

这也是为什么，本书一直说，儒家不是不懂横向，是把它留在了手艺里。手艺有，格言有，故事有，缺的是把它们升成一条道。

全书的判词，在这里可以再读一遍：

> 发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

「留在了手艺里」，意思是：它在，不过是在孔子的随口一句里，在一个母亲的搬家里，在一次又一次不动声色的因地制宜里。本书做的，只是把这些点连成线。

所以这三条纪律，对儒家来说，是还账，不是借债。

◆ 七、一个当代的例子：类比不是照搬

到这里，请看一个离我们近得多的例子。只作结构对照，不评政策得失，不评任何人。

改革开放以来，各地的做法，有一个共同的说法，叫因地制宜。常见的情形是：一个地方听说了别处的一种模式，比如办开发区，比如搞乡镇企业，比如发展某个行业。它不是原样搬来，而是先拿它做类比：别处的这个办法，里面管用的东西是什么？我们这里，有什么，缺什么，谁来验？然后改成自己的样子。同一个名字下面，各地的做法往往很不一样〔说法出处待核〕。

这就是横向发展（1→1）。用本章的话说，每一步都对得上：把别处的模式拆开，认出里面的一，那是拆开；对着本地的条件问一遍，那是对土；改成本地的样子，那是重组。类比不是照搬，类比是把这三步，用一句话说完。

接下来的一幕，是另一个方向。一个地方的做法，在本地站稳以后，把自己的模式做大，规模一层层扩开，从一个点到一个片区，再到更大的范围。以1980 年设立经济特区、深圳为其中之一为例（1980 年 8 月，深圳、珠海、汕头、厦门设经济特区），这样的扩大，是纵向发展（1→N）：同一个一，在同构的土里，守住，展开，放大。

两个方向，一前一后。先是横向：别处的东西，迁进本地，改出自己的样子。再是纵向：本地的样子站稳以后，往大里做。前一步没有做好，后一步做不大；后一步没有接上，前一步只是一个点。这就是本书说的先横后纵。

还有一处要说清楚。这样的手艺，在当代被大规模用过，可是它多半被叫作「经验」「因地制宜」，也有「摸着石头过河」这样的说法〔说法出处待核〕。这些说法都在讲同一件事，却很少被写成一条与纵向并列的道。儒家的情形也是如此：手艺有，说法有，没有升成道。这个位置，正是本书要补的。

注意，这里说的只是结构：横向有，纵向有，次序是先横后纵。至于每一个具体的做法是好是坏，不在本书的范围里。

◆ 八、失败的样子

纪律讲完，要讲失败。因为迁移失败的样子，比成功的样子，更容易被认出来。

成功的接活，是安静的：一枝新叶，慢慢长出来，没有人注意。失败却常常很吵：叶子黄了，枝子枯了，客人把筷子放下了。从失败的样子倒着看，反而容易看清，是哪一针漏了。

第一种，接穗死了。拆得太狠，连一也一起拆碎，手里只剩一个空名字。这样的接穗，贴到哪里都不活。

第二种，排异。土不容它。接穗和砧木亲缘太远，缝贴上了，却长不拢。这时候要换砧木，或者换接穗，不是把缝绑得更紧。

第三种，砧木抢。老土里的旧习惯，像萌蘖，一茬一茬往外冒，把新长出来的东西的养分抢光。

第四种，假活。外面的叶子还绿，里面已经不通了。壳在，一没了。

第五种，烂在接口。绑得太紧，或者太早放大，缝里积了水，从接口那里烂开。

第二种排异，在三界例子里不单独展开，因为它多半是前面几种失败的结果：土不容它，是因为壳没换，或者一没认对。这里只记住一个办法：排异了，先别绑紧，回去重新认一遍一。

这五种失败，各对应一条纪律，也各有一个三界里的样子。下面挑三个。

教育，假活。裴老师在老学校，有一个多年的办法：每天抄写、默写，把课文刻进脑子。这个办法的一，是「重复里有记住」。搬到新班级，孩子们用手机拍下课文，交上来的抄写本，字迹工整，一字不差。可是她随口问一句，没人答得上来。

壳活了，一死了。这种失败最安静，没有人报警，作业本交得整整齐齐，家长也满意，等到考试才露出来。孩子们交了作业，什么也没有记住。这是第四种，假活，对应第一条纪律：原样套。她后来改成了每天抽三个孩子，当着全班，不看书，讲一遍。这是新土里的重复。

健康，原样套。邵师傅有个老同事，早年血压也高，后来管得很好。老同事把自己的作息表发给了他：早上六点起，晚上九点睡，晚饭七点前吃完。邵师傅照做，第三天，在饭店里困得站不稳，第十天，就放弃了。

他对妻子说，他就是不行。可是邵师傅是晚班，他的土里没有「晚上九点睡」这个位置。那张作息表，在同事的土里是活的，在他的土里，是一张挂在墙上的纸。这不是他不行，是土没有对。

这里谈的只是怎样理解自己，不是诊疗。该怎么调整，听医生的。身体的难处真的大了，请找医生。

事业，砧木抢。裴苒带组的第三个月，已经找到「验收标准」这个点。有一天，客户突然改了需求，组里一个新人手忙脚乱，她看不下去，一把抢过鼠标，三十分钟改完了。

图改得很漂亮，客户也满意。可是那天晚上，新人没有说一句话。第二天，他的交图速度慢了一倍。

那是她画图的老手艺，从砧木上冒出来了。砧木上的老枝，从来不会招呼一声才长。它在你最累、最急、最想把事情做好的时候冒出来，因为那一刻，旧土的力气最大。她需要的是及时剪掉。她没有责怪自己，只是在当晚的便签上，又添了一行：「下一次，先问他，卡在哪里。」

先看一下，这三条纪律，对第 31 章的三步是怎样落脚的。拆开，对应不原样套：壳不能带，要拆到一。对土，对应先问土：四样问完，才动手。重组，对应接活再展开：在新土里让一重新长出壳，等它长稳，才往下传。三步是动作，三条是看守动作的规矩。动作少一步，是漏；规矩少一条，是险。

◆ 九、怎样不失败

失败的样子认得多了，反过来，有几个办法。

第一个办法，小块试。不要整棵整棵地接，先接一枝。一件事换了土，先拿最小的一块去试，比如一节课，一顿饭，一个客户，看接不接得活，再放大。

第二个办法，留着老土。接穗不要一下子完全离开原来的树。老树还在，新枝可以回头对照。在老土里问：这个一，在老地方到底是怎么长的。

第三个办法，等。接活了，才算数。三天不算，三周不算，一个季节过去，新叶还在，才算。

还有一个办法，是把接活的标志，提前写在纸上。比如裴苒给自己定的是：三个月后，组里有一张图，我没看过，客户却点头了。写下来，到时候对一对，就不会靠感觉判断了。

还有一个办法，是找一个接过的人问一问。小罗来到饭店，如果有人早点告诉他水、火、酱油的事，他的头一个星期，就不会白过。接过的人，手上有伤疤，也有窍门，一句话，抵得上自己摸半个月。儒家讲师承，讲的就是这个：接过的人，把土的样子，口传给后来的人。

这三个办法，其实是三条纪律各自的下半句。不原样套，所以要小块试；先问土，所以要留着老土对照；接活了再展开，所以要等。

◆ 十、放回日子里

最后，把这一章放回一个晚上。

你可以回想一下，上一次有人说「你就照我的做」，是什么时候。说这话的人多半是好意，他手里确实有一个管用的东西。这时候，不妨在心里问三句：他给我的，哪一部分是壳，哪一部分是一？我这里的土，和他那里的土，差在哪几处？我先试哪一小块？

三句问完，不一定要拒绝他。很可能你会照着做其中的七成，另外三成按自己的土改了。这七成和三成，就是换土。

回到阳台。

桂花枝的新叶，到了五月已经有半个手掌那么大。裴老师给它换了一个大一点的盆，这一次，她没有急。她先只是把土松了松，把盆挪到窗边半日照的位置，等了两周，确认叶子没有再黄，才加了一点肥。

她在盆边立了一块小木牌，是邵师傅用厨房的边角料削的，上面歪歪扭扭写着三行字：不原样套，先问土，接活再展开。

裴苒周末来看她的时候，笑得直不起腰：「妈，你这是把我们家的家训写成桂花的家训了。」

裴老师没有笑，认真地说：「这根枝子，我是要让它活到明年的。」

那天的饭桌上，三个人聊起各自这一年里碰到的事。邵师傅说起小罗，说那孩子后来在店里站稳了，红烧肉做得比他还好。他说：「他没变成我，也没

还是南方那个他，变成了这家店的小罗。」裴老师听了，点了点头。她想，这大概就是接活了的样子：不像老树，也不像别人的树，是长在这个阳台上的那一株。

明天能试的小事：翻出一件你最近照着别人做、却没做成的事。问三句：我照搬的是壳、结论，还是名号？这片土，养它的、缺它的、推它的、验它的，各是什么？有没有可能先试一小块？

带走的话

别原样套，先问土，接活了再展开；三条都不新，是把古人散着说的话，排成了一条路。

> 小账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「横向发展有三道关口」这扇门；关了「照着做就是传承」的老想法。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？横向，也为后面的纵向铺路。

想一想

你手里有没有一件事，是照着别人的做法做的，做得很认真，却总是不灵？

如果换成问土的四个问题，你会先问哪一个？

第 34 章

迁进教育：一个孩子不是一卦

◆ 一、裴老师的一张表

裴老师有一张表。

那是上学期开学前，她在假期里做的。她把《论语》里孔子回答学生的话翻了一遍，按脾气把班上五十二个孩子分成几类：冲得快的，退得慢的，嘴上不说心里有数的，一催就缩的。每个孩子的名字后面，她写一个小标签，再写一句对策。

表压在办公桌的玻璃板下面。

头两个月，这张表灵得出奇。冲得快的孩子，她让他先等一等；退得慢的孩子，她当众点个名，往前推一把。家长群里有人问她怎么做到的，她回了一句：「老祖宗早说过了。」

可是丁小川不灵。

丁小川十四岁，初二。表上写他「退」，对策是「进之」。裴老师就进之：每周多布置一篇古文背诵，每天找他单独过一遍。三个星期以后，他连平时的作业本都不交了。

那天晚上，她把表从玻璃板底下抽出来，对着看了很久。字没有写错，类也没有分错。他确实是退的，退得很明显。

你大概也有过这样的时刻。一个好方法，在别人身上灵得很，到了这一个身上，偏偏不灵。你的第一反应多半是：是不是我用错了？是不是这个孩子有问题？

这一章要说第三种可能：方法没错，孩子也没错，错在中间少了一步。

◆ 二、经典里的那一句

裴老师那张表，抄的是《论语·先进》里最有名的一段（11.22〔待核：编号，杨伯峻本为 11.22，维基文库本为 11.21〕）。原文是这样的：

子路问：「闻斯行诸？」子曰：「有父兄在，如之何其闻斯行之？」冉有问：「闻斯行诸？」子曰：「闻斯行之。」公西华曰：「由也问『闻斯行诸』，子曰『有父兄在』；求也问『闻斯行诸』，子曰『闻斯行之』。赤也惑，敢问。」子曰：「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」（《论语·先进》11.22）

大意是：听到了就去做吗？对子路说，家里有父兄在，哪能听到就做；对冉有说，听到就去做。公西华糊涂了，来问。孔子说，冉有总往后缩，所以推他一把；子路一个人顶两个人，所以拉他一把。

同一个问题，两个相反的答案。

很多人读到这里，会得出一张表：子路型用拉，冉有型用推。裴老师就是这样读的，这样读不算错。孔子自己的话，「退」和「进」，就是现成的两个标签。

可是请再看一遍这段话。孔子没有说「子路是什么人」。他说的是：这个人，这个时候，站在哪里。拉还是推，是看了站的位置才定的。位置在前，答案在后。

《论语》里还有一句，管的是同一件事：「不愤不启，不悱不发。举一隅不以三隅反，则不复也。」（《论语·述而》7.8）大意是：他没有憋到想不通的地步，不去开导；他没有憋到说不出的地步，不去点拨；给他一个角，他不能回头推出另外三个角，就不再往下讲了。

《礼记·学记》把它概括得更干净：「君子之教，喻也。道而弗牵，强而弗抑，开而弗达。」意思是：引着走，不牵着走；鼓着劲，不压着劲；点开一条缝，不把话说穿。（《礼记·学记》）

《孟子》也说过一句旁证：「教亦多术矣。」（《孟子·告子下》6B16）教的办法有很多种。

这几句合在一起，指向的不是某一种办法。指向的是办法后面的那件事：先看他站在哪里，再定怎么教。

◆ 三、那根线是什么

本系列第 312 号《一的原材料库》说过一句话：《论语》不是系统，而是系统之前的料。

这句话放在这里正合适。孔子对子路说一句，对冉有说一句，每一句都是一份料。料不会自己拼成表。

312　　号还给同问异答起了个名字，叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。注意，它说的是「调」。参数在先，答案在后。

它同时指出了一件事：「因材施教」这个成语，总结得不错，损耗却很大，因为它丢了调参的操作办法。成语只剩下一个结论——按材料教——怎么按，没有留下。

裴老师那张表，正是损耗的样子。五十二个孩子的参数，被压成了五个标签。本系列把这叫矩阵坍缩：多种答案，被压成一个标准答案。

那么，孔子是怎么调的？

《论语·里仁》里有一段话，大家都熟：「子曰：『参乎，吾道一以贯之。』曾子曰：『唯。』子出，门人问曰：『何谓也？』曾子曰：『夫子之道，忠恕而已矣。』」（《论语·里仁》4.15）

大意是：孔子对曾参说，我的道，有一个东西从头贯到尾；曾子答应了一声；孔子出去以后，别的弟子问他是什么意思，曾子说，先生的道，就是忠恕。

312　号的判断是：曾子把那个一，翻译成了忠恕，得其用，失其体。忠恕是一条做法，是那个一的用法。

一以贯之的那个一，是在子路面前是拉、在冉有面前是推的那个东西。它不在任何一个答案里，它在答案背后，是答案之所以这样答的那条线。

所以这一章的问题，可以换一种问法：那条线，怎样贯进丁小川？

◆ 四、本书的说法：搬进来，不是对号

本书这个判词，要先摆在桌上：

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

裴老师的表，是纵向的手艺；丁小川这一段，是横向的活。本书把横向这件事叫做迁移：一个在别的土里长成的一，搬进你面前这片土，在那里拆开，重新长成那里的一。

《论语》里的这个一，不是「进之」，也不是「退之」。那是孔子在他那片土里的两次用法，是树上结的果子。

一，是结果子的那个办法：看站的位置，再定推拉。

办法要搬，果子不能直接搬。直接把「进之」贴到丁小川身上，就是第 33 章说的第一种失败：原样套。

这里还有一个很容易滑过去的错，值得单独讲。

《周易》有六十四卦，六十四种处境。读《易》的人最容易有的念头是：对号入座。这个孩子是屯，那个孩子是蒙，这一个是需。裴老师的表，其实就是一张缩小的六十四卦：把孩子往类里放。

可是卦是处境，不是人。一个孩子在一个学期里，会经过好几种处境，同一个晚上也能换两种。给他贴一个卦的标签，等于假设他一直站在那一格里。

所以这一章的题目是：一个孩子不是一卦。

卦可以拿来看孩子眼下遇到的那一段路。孩子本身，是一片土，要先量，再搬。

这一章只做一件事：把《论语》里那个一，搬进丁小川这一个孩子。搬完以后怎么在他身上放大，怎么交给更多的孩子，要等第 37 章，才回来说。先横后纵，次序不能倒。

◆ 五、先说对在哪里

先把公道还给那张表。

一个班五十二个孩子，一位老师。她没有办法每个孩子重新研究一遍，也没有办法把五十二个孩子当五十二个陌生人。分类是个省力的好办法：先看大体，再顾个别。

分类管用，有三个理由。

第一，起点是确定的。孔子的答案摆在那里，谁都能查。第二，可教可传。一位新老师接手一个班，拿到这张表，当晚就能用。第三，成本低。五十二个孩子，一张纸。

这三条，就是第 4 章说过的，儒家这条路两千年管用的原因。裴老师那两个月的灵，是真的灵，不是巧合。

再往下一步，还要给出它完全成立的条件：当孩子的土和孔子的弟子相近的时候。

子路、冉有，是同一个先生门下、同一个时代、同一种读书风气里的人。他们的土相近，差的只是脾气。在相近的土里，按脾气分类，推拉各行其是，一点不错。

裴老师的班上，大半的孩子也是这样：县城里的初中生，一样的作息，一样的考试，一样的作业量。表对他们灵，是理所当然的。

不灵的是另一小部分。丁小川的土，不在这张表的范围里。

中庸讲：「天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。」（《中庸》第一章）顺着本性走叫做道，把道修出来叫做教。教，从一开始，就是顺着一个具体的「性」去修的。表只是替老师省了一步功夫，省的是前面那一步：先看到那个具体的性。

◆ 六、换一副眼镜：这是横向发展

换一副眼镜，看丁小川这一段，它不是纵向发展（1→N）。

纵向发展是同一个一，在相近的土里放大。裴老师那张表做的就是这个，对大半个班管用。

丁小川这一段，是横向发展（1→1）：孔子那片土里长成的办法，搬进另一片陌生的土。搬运不行，要换土。第 31 章讲过，换土要三步：拆开，对土，重组。

先拆开。把「求也退，故进之」拆成三样东西：

第一样，问的是什么。冉有问的是「听到了就做吗」，是他心里真有一件想做又不敢做的事。

第二样，他站在哪里。冉有是缩着的，子路是冲着的，这是位置，不是性格的名牌。

第三样，推或者拉。这是从位置出来的结果，位置变了，结果跟着变。

这三样，就是接穗。接穗不是那句话，是那句话里能活的那一小段。

再对土。丁小川的土是什么样的?

裴老师花了一个星期，去问，去看。他家在城东，父亲跑长途货运，一个月回来几天；母亲在超市上夜班，晚上八点出门。他放学回家，屋里是空的。

吃饭、坐车、回家，全是他自己一个人在走。公交车，是他每天最熟的东西。

最后，重组。孔子的学生站在「问」上，是他们开口来问。丁小川不问，他站在哪里？

答案是裴老师在他语文书的页边找到的。

◆ 七、一个完整的例子：那页边角上的线

那是《岳阳楼记》那一课。

书页的边角上，有一张手绘的小图。线条很细，很准：从学校出发，穿过两个路口，三个公交站，到他家小区的后门。每一站，他都标了数字，写的是几路车、坐几站。一个站牌的写法错了，他又划掉，在旁边改了过来。

裴老师把书合上，问了一句：「这条线，你画了多久？」

他愣了一下，说：「半个学期。」

她问：「为什么要画？」

他说：「因为有一次坐过站了。」

就这么两句话。

这时候，《论语》里的那个一，在他那片土里露了出来。孔子说的「愤」和「悱」，是憋着劲想弄清楚而没有弄清楚的状态。丁小川在古文上，没有

愤，没有悱，只有冷淡。可是他在一件事上，愤悱得很：怎样不再坐过站。他想了半个学期，画了半个学期。

愤悱不在古文那一页，在页边。

表上把他写成「退」，写对了一半：他在古文面前是退的。可是退，只是他站在古文面前的那一小块位置。他整个人的位置，并不在那里。

第二天，裴老师没有再加背诵。她做了一件很小的事，在课上读到「衔远山，吞长江，浩浩汤汤，横无际涯」的时候，停下来问大家：「洞庭湖在哪？」

教室里没人答得上来。

她看了丁小川一眼，什么也没说。

他低着头，在草稿纸上划了几笔：一个大湖，长江在它旁边绕过。他把纸往旁边推了推，同桌看了，又推给前面的人。

那节课没有任何人背书，可是整个教室都在问：这么大的湖，在哪？

据二手的说法，范仲淹写《岳阳楼记》的时候，并没有到过岳阳楼，是看着一幅画写的〔据二手，待核〕。裴老师把这个说法讲给大家听，说：这篇文章，也是一张画出来的地图。

丁小川抬起头来。

他在这里站住了。不是被推上去的，是他那条线，和这篇文章的线，碰在了一起。

这就是知和止，在这一个孩子身上的样子。

知，是认出已经在的那个一。不是裴老师对他有什么新发现，而是那条半个学期画出来的线，自己露了出来。一，早就在他身上了，只是没人认。

止，是给它找到位置。他的位置，不在背诵的桌前，在地图上。从这里，古文才有一条能进去的路。

注意，在这一整段里，被改的是什么？不是丁小川，也不是《岳阳楼记》。被改的是推与拉的做法。表上写的「进之」，换成了「问一个他愿意回答的问题」。做法变了，一没有变：先看他站在哪里，再定怎么教。

这就是迁移。

◆ 八、刚接上的那几周

接穗刚搬到新砧木上，最难的是头几周。

《周易》里有一卦，专写这个时候，叫屯。卦辞是：「屯：元亨利贞，勿用有攸往，利建侯。」《彖传》说：「屯，刚柔始交而难生，动乎险中。」大意是：刚和柔刚刚相交，要长出东西来，很难，而且是在险处动起来的（《周易·屯》）。

屯卦的大象说：「云雷，屯；君子以经纶。」（《周易·屯·象》）经纶，原是理丝：把乱麻理出头绪来。

屯卦的初九有一句：「磐桓，利居贞，利建侯。」（《周易·屯》初九）磐桓，是在原地盘住，不急着走。

本书读法是这样的〔本书读法〕：一个办法刚搬进一片新土，头几周什么都还没长，最容易犯的错，是急。急着加量，急着看效果，急着拿它去对付别的孩子。

屯卦教的是反过来的：先在原地盘住，把乱麻理出头绪。

回到丁小川。《岳阳楼记》那一课之后，裴老师没有立刻让他把地图画进作文，也没有叫他上台讲。她只做了两件事：每周五放学前，给他十分钟，让他把本周新画的线讲给她听；然后，把他的座位从最后一排，换到了靠窗的位置，那里看得见公交站。

这就是第 340 号《一的传心网络》说的护场。书里讲孟母三迁，是传心之前先护场：改变土，是为了保护一的生长（孟母三迁的故事，据《列女传》一类的记载，细节〔据二手，待核〕）。

护场，不是改孩子，是改孩子站的地方。座位换了，那条线才有地方长。

这十分钟，裴老师不评分，不纠错，也不拿去和别人比。三周以后，他开始自己问：「老师，这个字是什么意思？」

问的是《岳阳楼记》里的字。

愤悱，终于从页边挪到了正文。

◆ 九、三条纪律，一条一条对

第 33 章讲了迁移的三条纪律：不原样套，先问土，接活了再展开。拿它们对一对裴老师这一个月。

第一条，不原样套。她把表上的「进之」划掉，没有换成「看地图」。「看地图」只是在丁小川这片土里长出来的做法，换一个孩子，就未必是地图。

第二条，先问土。她花了一个星期，去问，去看，去听家长怎么说。问土，不是审问，是在他家楼下的公交站站了一个傍晚，数过几路车。

第三条，接活了再展开。三周之后，那十分钟才有了形状。在这之前，她没有把这个办法讲给别的老师听，更没有印成表发下去。

还有那个失败的样子，值得写出来，免得你以为这样做一定成功。

有位年轻老师听说了这件事，回去就在班上找了三个「退」的孩子，让他们每人画一张地图。一个孩子画了，画得很敷衍；一个孩子说「我没有什么好画的」；第三个孩子画了一张去网吧的路线，被家长看到，打来电话。

这位老师做错了什么？他把裴老师长出来的做法，当成了一句可以搬的话。那三个孩子，没有一个像丁小川那样，已经在页边画了半个学期。

他看到的是果子，没有看到结果子的那条线。

线是：先看他站在哪里。做法是：在他站的地方，递一个他愿意接的东西。线可以一直传下去，做法不能。

家长那边，裴老师也走了一趟。丁小川的母亲白天睡觉，约在中午十二点，超市后门的小凳子上谈。裴老师没有讲成绩，只讲了那张地图。

母亲听完，沉默了一会儿，说：「他从小就是一个人坐公交。我们没空接他。」

这句话里有愧，也有骄傲。裴老师没有安慰，只说：「他把这条路，记得比谁都清楚。」

母亲的眼圈红了。第二天，她托人带来一包自己家腌的萝卜干，放在办公室桌上，纸条上写着：「麻烦裴老师了。」

土，就是这样一点一点，摸清楚的。

◆ 十、两种做法，并排放一放

把裴老师的两种做法并排放，看得更清楚。

	那张表（纵向发展）	那张地图（横向发展）
起点	孔子的答案：进之、退之	孔子答案背后的线：先看站在哪里
对象	土相近的大半个班	土不同的这一个孩子
先做什么	查表，贴标签	去问，去看，去量
做法从哪来	从经典里取	从他的土里长
能不能传给别人	能，直接传	线能传，做法不能
代价	土不同时失灵	慢，费工夫

这张表里，没有哪一列是错的。它只是说：两种做法，各管一片土。

一位老师一年里，两种都要用。大半时间用表，省力；表不灵的时候，换成地图，费力。费了力，有一个好处：那个孩子身上长出来的线，下一次可以回头改那张表。

回头改表，叫回写。表里原来只有「进之」「退之」两个格子。有了丁小川，裴老师在表的最后加了一格，名字叫「他自己有一条线的」。

这一格，是表第一次从孩子身上长出来的东西。

一以贯之，到这里才算真贯了：不是同一句话传下去，是同一个看法，一遍一遍在新的土里长出新的格子，再把新格子交回给老办法。

◆ 十一、边界：这一章管到哪里为止

这一章不是说，分类没用。

一位老师，面对五十二个孩子，分类是必需的省力。表可以留着。这一章要说的，只是：表放在前面，眼睛放在表的前面。

这一章也不是说，每个孩子都要做一整套个别方案。老师的时间有限，一年里能认真迁移的，大概只有几个孩子。挑谁？挑表不灵的。

表不灵，是一个信号：这个孩子的土，不在表的范围里。

再有，这一章只讲了开头。接活之后怎么办，怎么在他身上长成稳定的做法，怎么让这个办法回头改一改那张表，让别的孩子也受益，这是纵向发展的事，第 37 章才写。

还有一条界线要画清楚：如果一个孩子的难处，不是学不进去，而是长期情绪低落、整夜睡不着、不愿见人，那就不是老师和一页地图能管的事了。孩子心里的难处真的大了，请找学校的心理老师，或者专业的心理咨询师。

◆ 十二、放回日子里

那天晚上，裴老师回到家，邵师傅已经做好了饭。

她把这件事讲给他们听。女儿裴苒正好回来吃饭，听完笑了：「妈，你这不是在做用户研究吗？」

裴老师说：「什么用户研究？我是在教书。」

裴苒说：「先别管那张表，先看他到底在哪一条线上。这和我们做项目一模一样。」

邵师傅端着汤，没有插话，只是把一碗饭往她面前推了推。

饭后，裴老师把那张表从公文包里抽出来，没有扔。她在丁小川的名字后面，把「进之」划掉，没有写别的字，只写了一个小小的问号。

阳台上，那盆桂花静静地立着。去年开春，她从老家院子里剪下来一根枝，插进了这个花盆。头几个月，叶子一直不动，她以为活不了。后来有一天，枝头顶上冒出了一点新绿。

她盯着那一点绿，想：根不是我带来的，是花盆里的土给的。

这一章里，一以贯之的那条线，从孔子的两个答案，贯到了丁小川的一张小地图。线还是同一条：先看他站在哪里。可是线上穿的东西，全换了。

她后来对同办公室的老师说：「过去我以为一以贯之，是把一句话用到底。现在想想，是把一个看法，在每个孩子那里重新长一遍。」

那位老师问：「那你不累吗？」

她想了想，说：「累。可是第一遍累，后面就是顺手。他走通的那条路，下一个孩子来，我就知道从哪里看起。」

这一句，也是先横后纵的道理：第一遍重新长，不是为了第一个孩子，是为了后面的每一个。

那一晚她还想到一件事。教育只是三片土里的一片。邵师傅的身体，裴苒的工作，也各有各的土，也各有一张不灵的表。

身体不是一卦，第 35 章讲。一个行业不是一卦，第 36 章讲。三章合在一起，才是迁移真正的样子：同一根线，贯进三片完全不同的土。

可是在这一章里，线只贯进了一个初二的孩子，贯进了他页边上的那张小地图。线很细，却是真的接上了。

她还在表的背面，用铅笔写了一行小字：表是给土相近的孩子的，线是给每一个孩子的。

这行字，她没有给任何人看。可是第二天，她把表放回玻璃板下面的时候，特意把有字的那一面朝上。

明天能试：找一个你家里或班上表不灵的孩子，今晚用三行字，写下他最近一次不用人催就去做的事。不写原因，不写评价，只写他做了什么、做了多久。

写完你会发现，那张表上没有的东西，已经在他身上了。

带走的话

一个方法在别人身上灵，到这个孩子身上不灵，先别改方法，先量一量他站的那片土。

> 小账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「先看他站在哪里，再定推拉」这扇门；关了「把孩子放进一格」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？是横向发展（1→1）。表对相近的土是纵向发展（1→N），对丁小川这片不同的土，要拆开、对土、重组。

想一想

你教过的孩子里，有没有一个，你用在别人身上很灵的办法，到他那里完全不灵？现在回头看，他当时站在哪里？

你自己小时候，有没有一件事是没人叫你，你却愿意花半个学期去做的？那件事现在还在你身上吗？

第 35 章

迁进健康：身体不是一卦

◆ 一、酱油瓶下的体检单

体检单放在饭桌上，压在酱油瓶下面。

邵师傅五十五岁，在一家饭店的后厨掌勺，站了三十多年的灶台。这一回，单子上有一行字被医生用笔圈了出来：血压偏高。

医生交代了该交代的话，他一句不落地记下来，回到家，一条一条照着做。这些话，本章不讲。身体的事，听医生的。

本章要讲的，是医生交代完以后，剩下的那一大片日子。

那天晚上，家里的亲戚群热闹起来了。有人转来一篇文章，题目是「五十岁以后，这样吃才对」。有人转来一个口诀，十二个字。有人说他表舅就是这样好的，有人说另一个表舅按这个办法反而不对。

邵师傅一条一条看下去，越看越乱。每一条都有道理，每一条都像是对着别人写的。

你大概也有过这样的晚上。身体出了一点信号，手机里立刻涌进来几十条办法，每一条都说自己最灵。你不是缺办法，你是缺一个办法：怎样判断，哪一条该搬进你的身体，哪一条不该。

这一章，就从邵师傅的这个晚上说起。

◆ 二、经典里的几句话

先看老书里怎么说身体。

《论语·乡党》里有一大段孔子的饮食，其中几句是这样的：「食不厌精，脍不厌细。」「不时，不食。」「肉虽多，不使胜食气。唯酒无量，不及乱。」（《论语·乡党》10.8）大意是：粮食舂得精一点，肉切得细一点不妨；不到时令的东西，不吃；肉再多，不让它压过主食；酒不限量，只是不到乱的地步。

这段话读起来像一份食谱，其实是一份节度。每一句，都在讲同一件事：东西不是不能吃，是吃得合拍。

《论语·季氏》里有一句讲年龄：「君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。」（《论语·季氏》16.7）大意是：年少时血气还没定，要提防的是迷色；壮年血气旺，要提防的是争斗；老了血气衰了，要提防的是贪得。

这一句有意思的地方，是它在讲同一个身体在不同年纪的不同处境：一，没变；要防的，变了。

《中庸》第一章有一句，常被拿去讲心情，其实讲的是节律：「喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。」（《中庸》第一章）大意是：情绪还没动的时候，叫做中；动了而且都合着节拍，叫做和。

《大学》里有一句，写的是再平常不过的毛病：「心不在焉，视而不见，听而不闻，食而不知其味。」（《大学》传七章，章次〔待核〕）大意是：心不在这里，看了没看见，听了没听见，吃了不知道是什么味。

《孝经》开头又有一句：「身体发肤，受之父母，不敢毁伤，孝之始也。」（《孝经·开宗明义章》）

这几句合起来，有一个共同的指向：身体不是拿来对付的东西，是拿来合拍的东西。

◆ 三、那一条线：节

回到邵师傅那个晚上。那些文章和口诀，是亲戚们各自的「答案」，就像裴老师那张表上的「进之」「退之」。

本系列第 312 号《一的原材料库》说过，《论语》不是系统，是系统之前的料。孔子谈饮食的这些话，也是料，是他那个时代那片土里的做法。

要搬的，不是做法，是做法后面的线。

这条线，本书叫它「节」〔本书读法〕。

节，不是少，不是忌口，不是自己对自己下命令。节，是合拍：该多的时候多，该少的时候少，该停的时候停。《中庸》叫它「中节」，《乡党》写的「不时，不食」，是它，「不使胜食气」，也是它。

一以贯之，在身体这里的样子，就是这个：做法千变万化，线只有一条，合拍。

可是合拍的拍子，从哪里来？

孔子那个时代，一个五十岁的人，日子大体相近：种地，或者做官，吃的是那时的粮食，睡的是那时的屋子。拍子大致相同，所以写下来的做法，才有可能传得下去。

邵师傅的日子，不一样。他站十个小时的灶台，晚上十一点收工，吃饭靠在案板边上扒两口，尝咸淡是他的活，一天要尝几十次。他的拍子，是饭店的拍子，不是孔子的拍子。

本书的判词，放在这里正合适：发展有两个方向，纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

养生的口诀，就是纵向练熟了的东西。孔子的饮食，是横向留下的手艺：它当年从一片土里长出来，后人只学了它的结论。

邵师傅要做的，是先横后纵：先把「节」迁进自己的土，再在那里展开。次序倒过来，就成了先背口诀，再去找自己的拍子，永远找不到。

所以这一章的题目是：身体不是一卦。

把一个身体放进一格，说「这是某某体质，照某某办法」，就像把丁小川贴上「退」的标签。格子有时有用，可是格子永远比身体粗。身体自己有一套拍子，是在这个人几十年的土里长出来的。

◆ 四、先说对在哪里

先把公道还给那些口诀和文章。

它们不是胡说。千百年的经验，提炼成几条简短的话，在大多数人身上大体管用。早睡比晚睡好，吃饭定点比乱吃好，别太饱也别太饿。这些常识，传了几千年，是因为土相近：多数人的日子，大体是同一种节奏。

它们管用的理由，和第 4 章讲的一样：起点确定，容易教，容易传，成本低。一句口诀，不用花钱，不用识字，一个老人传给一个孩子，几十年都不会变形。

它们完全成立的条件是：这个身体的土，和口诀诞生的那片土，相近。

邵师傅的土，恰恰有一块不相近：晚班。口诀说「早睡早起」，他晚上十一点才下班，一进家门已经是十二点。他要是原样去套，他的一天先要散架。

这不是口诀错了。这是口诀从一片土长出来，没有考虑另一片土。

还有一件要说清楚。本书不替医生说话，不替任何人判断什么能吃、什么不能吃、什么药该怎么用。那些事，有医生，有化验，有检查。本书只谈一件事：一个人拿到医生的话以后，怎样把它理解成自己能走的日子。

◆ 五、身体是传一的载体

还有一层，要单独说。

《孝经》那句「身体发肤，受之父母，不敢毁伤，孝之始也」，把身体放在了一个很特别的位置：它不只是你的，它是一条线上的一节。上面有父母，下面有儿女，你这一节，要完好地传下去。

用本书的话说，身体是一的载体。第 16 章讲得：得，是 N 加一，一又多了一个载体。身体的好好活着，在儒家这条道里，从来不只是私事。

这个看法，有它沉甸甸的好处。它让一个人不敢糟践自己，因为糟践的是一条线。

可是它也有一个代价，就是容易把「完好」想成「原样」：原样保存，不敢动，不敢试。老人家最常说的那句话，「我这一辈子就是这样过来的」，有时候是智慧，有时候是一把锁。

邵师傅的父亲，也是厨子，七十岁那年中过一次风，之后再不进厨房。邵师傅每次想起，心里是一种说不清的东西：既怕，也不服气。

他怕的是同一条线，在自己这一节上又来一次。

不服气的是：父亲那一代，没有人告诉过他，身体可以这样理解，可以用火候去看。

这就是迁移的另一面。老办法把身体守得很紧，却少给了一把量身体的尺。尺要从自己的土里找。

◆ 六、两个旧词：调参与伺服

第 312 号讲同问异答，用的词是调参：同一个问题，按提问者的参数，给不同的答案。

第 313 号《一的宪章》讲时中，用的词是伺服：可以调执行的参数，不能换掉目标。秤锤可以移动，秤杆的刻度不动；权，是衡的仆从。

把这两个词，借来看邵师傅的一天，很清楚。

他的一天里，有一个东西是不能动的，我们叫它一号位：身体需要一个稳定的节律，可以反复回到的节律。

除此以外，几乎所有的东西都可以调：几点吃，吃多久，在哪里吃，边上有没有人，吃之前先坐一分钟还是先喝口汤，周末怎样补，休息日怎样过。

这些，都是参数，是伺服的部分。

大多数的口诀，把参数当成了目标：「晚上七点前吃完饭」，听起来是一句规矩，其实是一个参数。规矩一旦被当成目标，土不一样的人就只能违规，违规久了，就心虚，心虚就干脆不管。

请注意，这样说，不是劝人随便。线是锁住的，参数才可以动。

◆ 七、换一副眼镜：这是横向发展

换一副眼镜，看邵师傅这一段，是横向发展（1→1）。

不是大家一起照着口诀做，那是纵向发展（1→N），放大。是把经典里那个「节」，搬进一片从没被写过的土：一个五十五岁、晚班、掌勺的身体。

第 31 章讲的三步，一步一步来。

先拆开。把孔子那些话里的「节」，拆成三样：

第一样，节的是什么。不是某种食物，是过量、过快、不合时。

第二样，拍子从哪里来。孔子那里，拍子来自节令、年龄、家境。放到邵师傅这里，拍子要从他的一天里找。

第三样，谁来量。这一条最容易忘：是身体自己的反应来量，不是书上的数字。

再对土。邵师傅的土是什么样子的？

站，十个小时。热，厨房的温度比外面高十几度。盐，他每天尝几十次，却几乎不在自己的饭碗里放盐，只在别人的菜里放。吃饭，每顿不超过五分钟。家，在晚上十二点以后。

最后，重组。

重组的时候，邵师傅自己说出了一句话，让裴老师愣了一下。

那是周末，他在厨房里给全家做饭，一边翻锅一边说：「我这一辈子，教徒弟就一个字，火候。」

裴老师问：「什么意思？」

他说：「火大了，菜老；火小了，菜生；火候对了，菜自己就熟。你不能一直开大火，也不能一直小火，要看锅里的东西在做什么。」

他停了一下，又说：「我是不是也该这么看我自己？」

那一刻，节，从孔子的书里，走进了一口锅。

火候，就是他那片土里的「中节」。他一辈子都在做这件事，只是从没有想到，它也可以用在自己的身体上。

◆ 八、一个完整的例子：把一顿饭坐下来吃完

接下来的两个星期，邵师傅做了一件很小的事，小到几乎不像「养生」。

每天中午收完上午的活，他不在案板边站着扒饭了。他走到后厨的小凳子上，坐下来，把饭吃完，吃的时候不看手机。吃完以后，不立刻起身，再坐一分钟。

就这样。

他没有减少什么，也没有增加什么。他没有改任何医生交代的事，那些事他仍旧一条一条照做。他只是在一天里，给自己找了一个可以回到的拍子。

《大学》说的「食而不知其味」，他以前三十年都是这样吃饭的。炒了一辈子的菜，自己吃饭的时候，不知道是什么味。

第三天，他发现一件事：饭，原来是有咸淡的。

第七天，他发现另一件事：坐着吃完饭的那一刻，他的肩膀松下来了。以前他不知道肩膀一直是紧的。

两个星期之后，他对裴老师说：「吃饭的那几分钟，现在是我一天里最安静的。」

请注意这件事里发生了什么。

没有人下过决心，没有人许过愿。一，那个可以反复回到的拍子，在他那片土里站住了，先是在小凳子上，然后是在一天的几个点上。

差异只改到了做法这一层：小凳子，一分钟，不看手机。线没有动，做法是他自己的。

那个晚上，他自己对着亲戚群里的那十二个字，笑了一下，没有回，也没有删。

◆ 九、颐卦：嘴巴两头的事

《周易》里有一卦，跟这件事挨得很近，叫颐。

颐卦的卦辞是：「颐：贞吉。观颐，自求口实。」大意是：颐，守正则吉；看看口颐养的是什么，自己找能入口的实在东西（《周易·颐》，释义）。

大象说：「山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食。」（《周易·颐·象》）

这一句，是我们说的现成的纵向发展句式：山下有雷，是景；慎言语，节饮食，是做法。

嘴巴有两头的事：出来的是言语，进去的是饮食。两头都要「慎」「节」。这一句，几乎把前面所有的话，压缩到了八个字里。

颐卦的全章，是后面「安」卷要写的，本书这里只借它一句。

本书读法是这样的〔本书读法〕：颐卦讲的是养，养的办法是节，节的拍子在自己的口上、自己的一天里。邵师傅的小凳子，就是一句颐卦的现代翻译。

可是《周易》这句话，若是原样贴在邵师傅身上，也是一种套。「节饮食」三个字，谁都说得，谁都不知道节到哪里。拍子不在字里，在他的锅边。

◆ 十、三条纪律，一条一条对

拿迁移的三条纪律，对一对邵师傅这两个星期。

第一条，不原样套。他没有把「节饮食」当口令。亲戚群里那十二个字，他看了，没有照做。

第二条，先问土。他先问了自己的一天：站几个小时，哪里有凳子，什么时候可以坐。

第三条，接活了再展开。他的小凳子，用了两个星期，才有了一点样子。他没有急着告诉同事，更没有拉着全后厨一起做。

失败的样子也有。

同一个后厨有位老何，听说老邵最近「养生」，第二天就学他：一模一样的小凳子，一模一样的一分钟。可是老何是前厅的，他的中午，是客人最多的时候，凳子刚坐下，服务员就来叫。三天以后，他放弃了，还说了一句：「这东西，不灵。」

灵不灵，要看接穗落在什么土里。邵师傅那一刻是后厨午休的空档，老何那一刻是前厅的饭口。

一以贯之，贯的是线，不是小凳子。老何要找的，是他自己一天里那一个可以回去的点，也许是下班的公交车上，也许是睡前的十分钟。

家里这边，裴老师做的事，是第 340 号《一的传心网络》说的护场：不改人，改人站的地方。她不再每天晚饭前说「你该怎样怎样」，只是把饭桌挪到了窗边，把电视机的遥控器收了起来，饭桌上放一碗热汤，大家一起坐下来。

家里的土变了，那个拍子才有地方长。

◆ 十一、徒弟问火候

后厨有个徒弟，叫小徐，二十三岁，跟着邵师傅学了一年。

小徐有个毛病：一收工就刷手机，刷到两三点。第二天上灶，手抖，火候总是不对。

邵师傅没有讲道理。他不是不想讲，他讲过一次，小徐点头，第二天照旧。

这一次，他换了个法子。有一天炖肉，他把小徐叫到灶边，说：「你看这锅，我现在把火开大，会怎样？」

小徐说：「肉会糊。」

「小火炖了四个小时，我现在突然冲上去开大火呢？」

「也会坏。」

邵师傅说：「人也一样，一直开大火，也一直不肯关火。」

他没有再说。小徐也没有再问。

可是第二个星期，小徐有一天提前半小时放下了手机。他自己说不出为什么，只是觉得，该「收火」了。

这是纵向发展的开头：同一根线，从师傅身上，往徒弟那里传了一寸。注意，传过去的不是小凳子，不是「一分钟」，是火候这个看法。徒弟用自己的办法，去收自己的火。

第 340 号讲的推恩，是一在差等网络里的扩播。邵师傅这一寸，也是扩播：由近及远，一个人带一个人。扩播不是下命令，是让对方的土里，也有一个可以长的位置。

◆ 十二、断了怎么办：复

小凳子用到第五个星期，断了一回。

那个周末，饭店接了一场三百人的寿宴，后厨连轴转，从早上八点站到晚上十一点，他连坐下来的时候都没有。

寿宴结束，他累得说不出话，回到家，倒头就睡。第二天早上，他看着阳台上的桂花，心里一沉：断了。

我们太容易把这种时候，看成失败。

《周易》的复卦，初九有一句：「不远复，无祗悔，元吉。」（《周易·复》初九）大意是：走得不远就回来，没有大的悔，大吉。

第 23 章讲过复卦，复的意思，是回到那个一，不在乎走了多远，在乎回来得多快。

邵师傅回得很快。周一中午，他照旧坐在小凳子上，吃完一顿饭，再坐一分钟。

没有一句自责，也没有一个「补上」的动作。拍子被打断了，就回到拍子。

这是一的回温。一旦站住，就不怕断，怕的是断了以后，用「我就是做不到」把它封死。

◆ 十三、亲戚群里的办法，怎么听

回到那个亲戚群。十二个字的口诀，不用删，也不用吵。听别人的办法，可以问三句话。

第一句：这条办法，是在什么样的日子里长出来的？那个表舅，是退休老人，还是和邵师傅一样站灶台的人？他的一天，有没有晚班？

第二句：我的日子里，有哪一块和它不一样？邵师傅数了数，不一样的有三块：晚班，站立，尝咸淡。

第三句：谁来量？是亲戚说好，还是医生说好，还是自己的身体说好？前两个，有一个是权威，有一个是热心，都不等于身体自己的回应。

这三句话，本书叫它横向发展的随身三问〔本书读法〕。问完了，再决定要不要搬。

邵师傅用三问，筛了一遍群里的消息。大多数条目，到第一问就放下了。留下的，只有一条，是一位老厨师发的：「别在灶边吃饭，哪怕五分钟，换个地方坐。」

这一条，和他的小凳子，恰好接上了。

这里有一件事，值得说得慢一点。接上，不是因为那位老厨师说得对，而是因为他的土和邵师傅的土相近：同行，同样站灶。同一条线，在同构的土里，不用换土，直接就接得上。

这就是横向与纵向的分界：土相近，直接传；土不同，先迁。分清楚了，你就不会再对着满屏的办法发愁。

裴老师后来问他：「你怎么分得这么清？」

他想了想，说：「炒菜也是这样。别人的方子，先看他的锅，再看他的灶。」

◆ 十四、边界：这一章管到哪里为止

这一章不诊断，不治疗，不推荐任何饮食方案、任何药物、任何锻炼计划。

血压偏高，是一个医学上的事实，要由医生判断，由化验和检查说话。邵师傅照医嘱做的每一件事，都是第一位的。本章讲的小凳子，不替代其中任何一件。

这一章也不是说，每个身体都需要一套完全个性化的做法。多数时候，大家的土相近，口诀管用。只有口诀不灵的时候，才需要一遍一遍重新量。

还有，这一章只写了开头。拍子站住了以后，怎么在一整年里走完一圈，怎么保持，怎么传给家里的人，第 38 章再回来。

身体的难处真的大了，请找医生。

还有一句话，邵师傅后来跟小徐说过，也跟裴苒说过：「身体这口锅，你不能换，只能学着看它。」

工作可以换，岗位可以换，行业也可以换，可是身体这一口锅，从出生到最后，是同一口。所以身体这片土，是一生里最需要慢慢量的一片。量它，不是一次的事，是一年一年、一个季节一个季节的事。

春天的拍子，和冬天不一样；三十岁的拍子，和五十五岁不一样。同一条线，要在每一个年纪里，重新对一遍土。

这就是《论语》里「三戒」的真意：线不变，要防的，随着年纪变。

◆ 十五、放回日子里

那天夜里，邵师傅下班回家，已经快十二点。

裴老师留了一盏灯，桌上有一碗热汤。他坐下来，把汤喝完，没有看手机。

放下碗，他看了一眼阳台。那盆桂花，在夜里只有一团黑影。

「它什么时候开花？」他问。

裴老师说：「还早。要先扎根。」

他点点头，没有再问。

裴老师在一旁看着这一切，没有说话。

她想起丁小川页边上的那张地图，想起女儿那张工序图，想起丈夫小凳子上的一分钟。三件事，三片土，三个不同的样子，贯着同一条线：先量土，再动手。

她把这个念头，在心里放了一会儿，又放回去了。有些话，要等它自己长出来，再说。

明天能试：找出你一天里的一个固定点，随便哪一个，吃饭、坐车、睡前，都可以。在那一刻，只做一件事：把手机放下，坐一分钟。不要对自己说「我要养生」，只要观察，那一分钟里，身体想告诉你什么。

一个月以后，再回头看，那个点有没有变成你的小凳子。

带走的话

身体不是一卦；经典里的节，要搬进你自己的一天，由身体自己量，不由口诀替它量。

> 小账
>
> 开了哪扇门／关了哪扇门：开了「由自己的土里长出合拍的拍子」这扇门；关了「照口诀对号」这扇门。
>
> 这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？是横向发展（1→1）。口诀对相近的土是纵向发展（1→N），对晚班掌勺的这个身体，要拆开、对土、重组。

想一想

你一天里，有没有一个时刻，是你不用人催，身体自己就会放松下来的？它在什么地方，什么时候？

你听过的养生办法里，有没有一条，你照做了几天就做不下去？现在回头看，是办法的错，还是它和你的一天对不上？

第 36 章

迁进事业：一个行业不是一卦

◆ 一、没刷墙的房间

裴苒升主管的第一个星期，在一间还没刷墙的客厅里，被一位老师傅堵得说不出话来。

她二十八岁，在一家家装公司做了四年设计助理，这个月刚升成项目主管，手下七个工人师傅，年纪最小的三十四，最大的，是水电的魏师傅，五十八岁，比她爸还大三岁。

早会上，她把手机举起来，给大家看一张三维效果图：「各位师傅，这是业主确认的方案。这面墙，我们要做成这个样子。」

图很漂亮。她练了四年，这是她最拿手的东西。

魏师傅看了一眼，把安全帽往后推了推，说：「小裴，你画得好看。可墙不是图。」

没有人笑，也没有人接话。七个人各自低头，把手里的活接着干了。

那天晚上，她坐在地铁里，心里翻来覆去只有一句话：我哪里做错了？我明明是把最拿手的本事，带到了新位置上。

你大概也有过这样的时刻。换了一个岗位，换了一个行业，带着过去最拿手的东西上了路，发现那东西忽然没有人要了。你的第一反应多半是：是我不行，还是这个新地方不讲道理？

这一章要说的，是第三种可能：本事是真的，位置是真的，中间少了一次迁移。

◆ 二、经典里的几句话

先看老书里，怎样说一个人的本事和他的位置。

孔子说：「君子不器。」（《论语·为政》2.12）器，是一件有固定用途的东西，碗盛饭，刀切菜。大意是：君子不是一件器，不被一种用法定死。

孔子又说：「温故而知新，可以为师矣。」（《论语·为政》2.11）把旧的重新温一遍，从里面得出新的，才配做老师。这一句，几乎就是迁移的定义。

孔子还说：「辞达而已矣。」（《论语·卫灵公》15.41）说话，能把意思送到对方那里，就够了。

他也说：「不在其位，不谋其政。」（《论语·泰伯》8.14）不在那个位置上，就不去谋那个位置的事。这句话常被理解成一条禁令。本书换一个读法：位置有位置的土，没站进去，就量不出那片土的事〔本书读法〕。

孔子的学生里，有一句讲行业的：「百工居肆以成其事，君子学以致其道。」（《论语·子张》19.7）各行的工匠待在他们的作坊里，才做成他们的事；君子靠学习，才通达大道。

还有孟子那句，很少被拿来讲工作，其实最合适：「权，然后知轻重；度，然后知长短。物皆然，心为甚。」（《孟子·梁惠王上》1A7）大意是：称一称，才知道轻重；量一量，才知道长短。东西都是这样，人心更是这样。

这几句话合起来，指着一件事：量。

先量，再动。

◆ 三、本事里的那一条线

裴苒带到工地上的本事，是什么？

她自己会说：设计，画图，做方案。

可是她回想四年里最得意的几个时刻，发现全都是同一个动作：量房。

每次接一个新的户型，她先带着卷尺，一间一间地量。量墙，量窗，量业主一天从哪里走到哪里，量老人的床头离卫生间几步。量完了，才下笔。别的助理画得比她快，可是客户最后总是点名找她，因为她画出来的图，业主住进去，不会撞头。

这就是她的一。不是画图，是量，是在动笔之前，先把那片土量清楚。

本系列第 312 号《一的原材料库》说，《论语》不是系统，是系统之前的料。孔子对不同的学生讲不同的话，每句都是料；把料串起来的，是那条线。

裴苒的画图，是她的料。量，是她的线。

一以贯之，在事业里，就是这个意思：你一辈子可能换很多个岗位，可是贯穿它们的，往往只有一件事，是你真正会做的那一件。

问题是：这条线，放进工地，量的是什么？

她原来量的是房子。现在要量的，是人，是工序，是一个工期里的先后。

所以这一章的题目是：一个行业不是一卦。

把行业当成一卦，就是认定「家装这一行就是这样」，认定「主管就该这样做」。格子有用，可是格子永远比一个具体的工地粗。

◆ 四、先说对在哪里

先把公道还给那些现成的做法。

每个行业，都有几百年攒下来的规矩：工序的先后，验收的标准，师傅带徒弟的老办法。家装这一行，水电先行，泥瓦跟上，木工、油漆最后。这个次序，不用谁发明，也不用谁解释，工人们一听就懂。

岗位也有岗位的老规矩：主管该开早会，该盯进度，该对接业主。公司给她发了一本《项目主管手册》，三十几页，条条清楚。

这些现成的做法，管用的理由，和第 4 章讲的是同一套：起点确定，可教可传，成本低，经得起考验。一个新手，拿到手册，第一天就知道自己该做什么。

本系列第 314 号《一的总装线》说过，《大学》是装人的：它把一个人，一步一步装进一套次序里。行业的师徒制，是同一类东西。装人，装进一个现成的位置，快，稳，成本低。

这套做法，完全成立的条件是：你进的位置，和手册写成的那个位置，土相近。

土相近，是纵向发展。一个有十年经验的主管，进了另一家类似的公司，拿一本差不多的手册，很快就能上手。

可是裴苒这一次，土不相近。她不是从别的工地升上来的主管，她是从图纸桌前跳进了工地。手册上写着「开早会」，没有写：怎样让一个比你爸年纪大的人，愿意听你说完第二句话。

◆ 五、换一副眼镜：这是横向发展

换一副眼镜，看裴苒这一段，是横向发展（1→1）。

不是把一本手册往下传，那是纵向发展（1→N）。是把一份在别处长成的本事，迁进一片从没种过它的土。

本书的判词，放在这里：发展有两个方向，纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

事业里有一句老话，叫「隔行如隔山」，说的就是这个：横向不容易，容易到处是失败的样子。

第 31 章讲过换土的三步。

先拆开。把「量房」拆成三样：

第一样，量的是什么。是这片土里，对后面的动作有影响的那些东西：墙的位置，窗的大小，老人的走路习惯。

第二样，凭什么量。是尺子，是眼睛，是业主一句话里没说出口的部分。

第三样，量完做什么。是下笔，是在量过的东西上画出一张不撞头的图。

这三样，就是接穗。接穗不是卷尺，也不是图纸，是「先量再动」这个办法。

再对土。工地的土，是什么样子的？

工序：水电先，泥瓦后，木工再，油漆最后，每一道都等着上一道。人：七个师傅，七种脾气，七种怕的东西。钱：业主的预算，材料的价格，每天都在变。天：下雨的日子，泥瓦不能干。

这片土里，没有一样东西是静止的。

最后，重组。

量房的本事，在这里要长成另一个样子：量工序，量人，量一个工期里每天最容易卡住的那个点。

这就是横向发展（1→1）的意思：接穗搬过来，不是原样接上，而是在新砧木上，长成那里的样子。

◆ 六、一个完整的例子：潜龙勿用的第一个月

接下来的一个月，裴苒做了一件和主管身份很不相称的事：她几乎什么命令也没发。

《周易》乾卦的初九，有一句：「潜龙勿用。」（《周易·乾》初九）大意是：龙潜在水下，先不要用。第　18　章讲过乾卦，这句话常被读成「时机未到，忍耐」。本书读法不同〔本书读法〕：刚进一片新土，先不动手，不是因为怕，是因为土还没量完。

她每天早上六点半到工地，比所有人早。她不带图，带一个小本子。

她沿着每一间房走一遍，记下今天哪里已经做完，哪里正在做，哪里在等。

她站在魏师傅旁边，看他怎么开槽、怎么走管。她不问「进度如何」，只问：「师傅，这一步做完以后，下一道工序最怕您漏掉什么？」

魏师傅愣了一下。过了一会儿，他说：「小裴，你问的是对的。」

他讲了一个钟头。讲的是：水电走管，一定要在墙封之前，让业主看一眼实物，不然封了以后改，是双份的钱。讲的是：油漆师傅要进场的前一天，他必须把所有开关面板的位置确认完。讲的是：有些活，看上去是他的，其实是下一道工序的人的。

她把这些记下来，画成了一张图。不是效果图，是一张工序图：每道工序在哪天，谁来做，前一道没完成时，它会卡在哪里。

这张图，是她的量房，换了一个地方。

一周以后，她又一次站在早会上。这一次她没有举手机，她举着那张工序图：「魏师傅，您后天要把二楼的开关定位给油漆师傅，我把时间提前写在这里了。」

魏师傅接过去，看了一眼，说：「行，我记着。」

这时候，一在她身上站住了。不是她「决定」要这样做，是那个先量再动的东西，在新土里露出了新样子。

孔子说的「辞达而已矣」，在这里也有了新意：她的话变了，变得短，变得具体，变成了手上的话。「这面墙明天几点封，封之前您要看哪两处。」

对象换了，话就换了；话换了，一没有换。

◆ 七、失败的样子

迁移失败的样子，裴苒自己就有一次。

升主管的第二天，她把方案的效果图和施工说明，整整四十页，发进了工人群里。她以为这是在帮大家。

没有人回复。

三天以后她才知道，七个人里，有四个人没点开过。不是不尊重，是他们看一张四十页的　PDF，要在手机上放大缩小，手上的活停下来，没有这个工夫。

这是原样套：把设计桌上的做法，直接贴进工地。

还有一个更大的失败，不是她的。

她有个大学同学叫小乔，从一家互联网公司跳到另一家装修公司做运营。她把原来公司那一套搬了过来：每天晨会站着开，十五分钟，每人说三句话；每周一份复盘；每月一次打卡考核。

三个星期，他自己都累了，师傅们更累。有位老师傅当面说：「我干了二十年，没人让我每天站着说话。」小乔没有听懂。他认为自己在引进「先进经验」。

他搬的是果子，没有问土。互联网的土，是屏幕，是代码，是随时可改；装修的土，是墙，是水泥，是封了就改不了。晨会的做法，在前一片土里是活的，在后一片土里是死的。

两个失败，其实是同一个失败：只带做法，没带那条线。

线是：先量，再动。小乔该做的，是先问：这里的人，一天里什么时候最需要被打断，什么时候最需要被放过？

◆ 八、见龙在田：接活了以后

一个半月以后，工地上有了不同的样子。

早会缩成了十分钟，地点不在棚里，在当天要干的那一间房里。所有人围着那张工序图，裴苒只说三句话：昨天哪里卡住了，今天谁需要谁，明天有什么要提前。

《周易》乾卦的九二，接着初九：「见龙在田，利见大人。」（《周易·乾》九二）龙从水下出来，到了田里，这时候可以见人了，可以与人往来。

这时候，才轮到纵向。

第 340 号《一的传心网络》讲推恩，是一在差等网络里的扩播。裴苒的工序图，一旦在她的这个工地上站住了，就可以往外传：公司另外两位主管来看，她手把手教，教的不是图的样式，而是怎样去量。

同样的第 340 号，还讲了护场。她给工地做了一件小事：在二楼走廊尽头，放了一张桌子、一个烧水壶，几把凳子，一块小黑板，上面写明天的工序。师傅们午休，可以在那里坐。

这是传心之前，先护场。场有了，那个看法才有地方长。

魏师傅有一天路过，用手敲了敲小黑板，说：「这个，好。」

他没有再多说。过了几天，他把自己的徒弟领来，让他也看这块板。

那一刻，线从裴苒，传到了魏师傅，又传到了魏师傅的徒弟。三个人，三片不同的土，一条线。

怎样让这条线走完整个事业的一圈，第 39 章再回来说。

◆ 九、魏师傅那边看到的

换一个位置，看看另一边。

魏师傅十六岁跟师傅学水电，四十二年，带过十几个徒弟。他见过的主管换了不下二十个。

他心里有一套自己的判断：新主管来，头一个月最要紧，看她是来「管」的，还是来「问」的。

来管的，一上来就讲规矩、讲目标、讲公司要求。这种人，他不顶嘴，也不反对，只是做到刚刚好，不多一分。

来问的，他也不立刻接。他要看她问的是不是真话，问完以后，有没有照着做。

裴苒问「下一道最怕漏掉什么」，他当时没有说「你问对了」。他是后来看到那张工序图，上面的时间，真的是照他讲的写的，才开口的。

这一点，对任何横向的人都是一个提醒：新土不会因为你量了，就接受你。它要看你量完以后，是不是真的改了。

量房的时候，业主也是这样。客户看着设计助理拿卷尺，心里知道她是在认真，还是在走过场。认真的，下笔的时候就会有量过的痕迹。

魏师傅后来对她说过一句话，她一直记着：「小裴，我们这行，不看你说得多漂亮，看你一周以后，我们的活有没有顺一点。」

这是工地上的真话，也是任何一片土的真话：长出来了，才算数。

◆ 十、一以贯之，到底贯的是什么

这里要停一下，回到孔子那句最有名的话。

《论语·里仁》记着：「子曰：『参乎，吾道一以贯之。』曾子曰：『唯。』子出，门人问曰：『何谓也？』曾子曰：『夫子之道，忠恕而已矣。』」（《论语·里仁》4.15）大意是：孔子说，我的道有一个东西从头贯到尾；曾子应了一声；别人问他什么意思，他说，先生的道，就是忠恕。

本系列第 312 号说，曾子把这个一翻译成了忠恕，得其用，失其体。忠恕是用法，一是体。

放到裴苒这里，看得更清楚。

如果有人问她：你的一以贯之是什么？她若答「认真画图」，那是用法，换个地方就没了。她若答「先量再动」，那才是体。

事业的路上，大多数人把本事记成了用法：我会 PPT，我会销售，我会写代码。用法跟着工具走，工具一换，人就慌。

只有把本事看成那条线，才能在换工具的时候，不丢自己。

一以贯之，不是一辈子做同一件事。是一辈子，用同一条线，去做不同的事。

这才是横向发展的底子：线不变，土在变，长出来的东西跟着变。

◆ 十一、行业会变，卦也会变

还有一件事，要在这里讲清楚，才对得起这一章的题目。

行业不是一卦，是因为行业自己也在变。

裴苒那家公司，三年前做的是新房装修。今年，公司开始接旧房翻新，老小区里的住户，大多是老人。新房是一张白纸，旧房是一页写满字的纸：管线老了，墙里有什么谁也说不清，老人的习惯，早就长在了每一个角落里。

这是又一片新土。

同一个行业，今年和三年前，已经不是同一卦了。前几年写成的手册，有一半对不上。

《周易》的「易」，有三个意思：不易，变易，简易。第 9 章讲过，不易对着止，是那条线锁住不动；变易对着虑，是同一条线随着眼前的事换用法；简易对着得，是线简单，所以传得开、搬得动。

放到事业上，这三义也现成：线不动（先量再动），用法跟着土换（新房、旧房各有各的量法），线简单（所以搬得动）。土在变，正是变易要应付的那一头。

所以，裴苒第二次迁移，比第一次快得多。

旧房翻新的第一周，她还是早到，带小本子。这一次，她量的是老人：一位八十岁的奶奶，每天从床走到阳台，要走几步，扶着哪里。她没有问「您想要什么样子」，只问「您每天最常去的是哪个角落」。

奶奶指了指窗边的那把藤椅。

她把这个位置，画在了新方案的正中间。

一条线，在两片完全不同的土里，长出了两种完全不同的样子。第二次，她只用了一个星期。

这就是第一次横向做得对的回报：你不是学会了一个行业，你是学会了怎样进入一个新的土。

◆ 十二、事业里的三个常见误会

有三个误会，在谈迁移的时候，经常出现。

第一个误会：迁移就是转行。不是。裴苒没有转行，她只换了一个位置。同一个公司，同一个行业，位置一变，土就变了。反过来，一个人转了行，如果做的还是同一件事，也许一点迁移都不需要。

第二个误会：本事越专越好，越难迁移。不是。专，是线扎得深；难迁移的，是把线和工具缠在一起。画图的人，只要把「画」和「量」分开，量可以带走。

第三个误会：迁移了，就不用再学新东西了。不是。迁移只是接活的第一步，接活以后，还要在新土里一年一年地长。魏师傅的徒弟问过她：「裴主管，你们那套图，能教我吗？」她说：「能，可是你要先跟我一起量三个月。」

三个误会放在一起，说的是一件事：迁移不是一个动作，是一段路。路的开头是量，路的中间是长，路的尽头，是你自己也成了别人的土。

◆ 十三、三条纪律，一条一条对

拿迁移的三条纪律，对一对这一个月。

第一条，不原样套。她把方案图收了起来，换成了工序图。手册上的做法，她也没有一条条照搬。

第二条，先问土。她每天早到，是在问土。她问的是工序、人、天气，不是自己想知道的东西。

第三条，接活了再展开。一个半月，她没有把工序图讲给别的主管听。直到魏师傅说「这个好」，直到早会缩成十分钟，她才开口。

《中庸》第二十章有一句：「凡事豫则立，不豫则废。」（《中庸》第二十章）凡事预先有准备，就能立得住；没有准备，就废了。

豫，是事先量过。裴苒的工序图，就是一个豫。

这里还要补一条。孔子说「君子不器」，不器的意思，不是什么都会，而是不被一种用法定死。裴苒的画图，原来是她的一件器；量，才是她那个不器的东西。器可以换，量带得走。

◆ 十四、边界：这一章管到哪里为止

这一章不谈行业政策，不评论哪个行业好、哪个行业差，也不涉及工资、合同这些要由法律和协议来说话的事。

这一章也不是说，每次换岗都要从头重新量一遍。多数时候，换到相近的位置，手册管用，师傅带徒弟管用。只有当你发现，自己最拿手的东西，忽然没人要了，才是需要迁移的信号。

还要说清楚一点：迁移的是已有的本事，不是凭空造一个新的。如果你想做的，是一件谁也没做过的事，一个行业里还不存在的位置，那是从无到有，是 0→1，不在这一章的范围。第 40 章会碰到它的边。

这一章也只写了开头。接活之后，线怎样在一个人的事业里一年一年长大，是纵向的事。工序图之后，怎样在一个事业里走完一整圈，第 39 章再说。

◆ 十五、放回日子里

那天晚上，裴苒回到家，在饭桌上把这件事讲给爸妈听。

邵师傅在盛汤，听到「魏师傅」，抬头说：「五十八岁的水电工，不好带。」

裴苒说：「他后来跟我说，我问对了。」

邵师傅说：「问对什么？」

她想了想，说：「我问的是他怕什么。」

裴老师在边上笑了：「你这话，跟我们班那个孩子的事，是一回事。」

裴苒问：「什么孩子？」

裴老师就把丁小川的地图讲了一遍。

讲完，三个人都没有说话。过了一会儿，邵师傅说：「锅边的事，也是这样。」

饭桌上，三个人，三片土，一个看法：先量，再动。

阳台上，桂花枝在夜里静静地立着。裴苒端着碗，走到阳台边上看了一眼，说：「它是不是长了一点？」

裴老师说：「长了一点。可它还没开花。」

明天能试：写下你最拿手的一件本事，把里面所有的名词划掉，只留动词。比如「画图」留下「画」，「写方案」留下「写」。再问自己：这个动词最里面的那个动作，是不是「量」，是不是「拆」，是不是「问」？

找到那一个动词，再看你明天要去的新地方，它在那里是什么样子。

带走的话

一份本事搬进新岗位，别先搬做法，先搬那条线；线是先量再动，量的是新土，不是旧图。

小账

开了哪扇门／关了哪扇门：开了「先量新土，再动手」这扇门；关了「带着旧做法直接上」这扇门。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？是横向发展（1→1）。手册对相近的位置是纵向发展（1→N），对从图纸桌跳进工地的裴苒，要拆开、对土、重组；接活之后，才轮到纵向。

想一想

你最拿手的本事，换一个地方，还管用吗？它管用的时候，是它的哪一部分在起作用？

你上一次换位置，是先问了那片土，还是先把旧办法带了进去？当时有人对你说过「你画得好看，可墙不是图」这样的话吗？

第 七 编

三界里的发展之道

这一编四章，在教育、健康、事业里各走一整圈先横后纵，最后一章讲：一失灵了怎么办。**纵横两向都走不通时，才轮到从无到有。**

第 37 章

教育：先横后纵的一整圈

◆ 一、家长群里的一条消息

九月的第二周，晚上九点，家长群里弹出一条消息：「今天的数学作业，大家做到几点？」

底下跟了一串回复。有人说八点半，有人说还没写完，有人发了一张孩子趴在桌上的照片。

你也有一个孩子，正坐在那张桌子前。他把笔帽咬在嘴里，盯着第三题，已经盯了十分钟。你走过去，想帮他一把，又怕帮过了头。你说：「哪里不会？」他说：「都不会。」

这句话，你大概听过很多次。

你有过很多办法。讲一遍，讲两遍，把答案摆在他面前，或者什么也不说，站在门口等。每一种办法，你都试过。有的灵一阵，有的一次也没灵。

你心里其实有个疑问：同一套道理，别人家用着好好的，到了我家，怎么就不灵了？

第 1 章问过这个问题，问的是裴家三口。这一章，把问题放回一间教室、一个孩子、一个学期里，从头走到尾。

◆ 二、这一章要走的路

前面三十六章，一块一块地搬材料：一是什么，五部经各管什么，七步是什么，六十四卦里的总纲八卦怎么读，换土怎么换。

这一章不再搬新材料。它只做一件事：把已有的东西，放进一个具体的孩子、一个学期里，走完一整圈。

这一圈，就是「一以贯之」在一个孩子身上的样子：孔子说他的道是一以贯之的（《论语·里仁》4.15，大意），一，从头贯到尾。本系列第 312 号《一的原材料库》说，《论语》是系统之前的料；第 313 号《一的宪章》说，《中庸》定一；第 314 号《一的总装线》说，《大学》装人；第 340 号《一的传心网络》说，《孟子》联网。本书加上第五样，《易》管处境。一个学期，这五样都会露一露面。

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一〔王口述〕。裴老师这个学期，先走横向（知、止），再走纵向（定、静、安、虑、得）。

先把地图摆在桌上。

学期里的时间	七步	这一段发生的事	路上遇到的卦
开学头两周	知	认出那个一	屯
第三到四周	止	在新土里给它找位置	屯
第五到八周	定、静	站稳，差异只改做法	否
第九到十二周	安	照着做，变成本来就这样	复
第十三到十七周	虑	同一个一，对准眼前的事	泰
学期末	得	多一个载体，往下传	既济、未济

这张表是〔本书读法〕，不是哪一部经里的原文。《大学》说的是「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得」（《大学》经一章），没有说一个学期有几周。把它排进学期，是为了让你看见：七步不是七个口号，是七段日子。

还要先打一个预防针。

一个学期、一个孩子，只是一个例子。孩子的日子不会照表走，表只是让你有个地方放脚。第　33　章讲过，迁移要先问土。这一章的孩子，土是什么样，下面会说。

◆ 三、陪读的学生：小屹

这一章的主角，不是裴家三口里的哪一位，而是裴老师班上的一个学生。

小屹，十三岁，初一。个子不高，坐在第三排靠窗，名字是妈妈起的，取「屹立」的意思。

他不笨。语文课上，他能把一首诗背得一字不差。数学课上，老师讲的他都点头，一做题就停。

他的毛病，裴老师在开学第三天就看出来了：一遇到不会的地方，他不是皱眉，是把笔放下，看着窗外。

不是偷懒。裴老师观察过，他放下笔的那一下，是一种很快、很熟练的撤退。像一个人把手从烫的东西上缩回来。

小屹的妈妈在开学那天给裴老师发了一条很长的信息。大意是：这孩子小学时被一位老师当着全班的面说过「这么简单都不会」，从那以后，他就不愿意让人看见自己不会。

这个孩子，就是这一章要陪的那一片土。

裴老师带着一样东西进这间教室。这样东西，她用了二十多年。

◆ 四、知：认出已经在的那个一

先说裴老师手里的那根枝。

她教语文二十多年，用得最顺手的一句话，不是她自己想出来的，是《论语》里的：

> 不愤不启，不悱不发。举一隅不以三隅反，则不复也。（《论语·述而》7.8）

大意是：学生没到心里憋着、想弄明白的地步，不去开导他；没到想说又说不出的地步，不去启发他；给他一个角，他不能由此推想另外三个角，就不再重复讲了。

裴老师把它压成自己的一句话：**等他卡住，再开口。**

这句话，在她的县城中学里长了二十多年。孩子们卡在一篇文言文上，她不急着讲，让他们在那里难受一会儿，难受到想问了，再讲。讲完，孩子们常常说一句：「原来是这样。」

这就是她的一。

按第 11 章的说法，「知」不是去觉察出一个新东西，是认出那个已经在的一。《大学》里「知」的宾语，全是起点：知止，知本，知所先后。

> 物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《大学》经一章）

所以头两周，裴老师做的头一件事，不是教小屹什么，而是先认清自己手里这根枝到底是什么。

她拿了一张纸，写下两栏。

左栏写：我用了二十多年的，到底是什么？

她写了三行。「等孩子自己卡住」。「卡住之后我再开口」。「开口时只讲他卡的那一处」。

右栏写：这里面，哪一样是枝，哪一样是老家那片土里才有的东西？

她盯着看了很久，才一行一行划开。

「等孩子自己卡住」，这句话里有一个没写出来的前提：老家那些孩子，卡住了会留在那里，会咬着牙再试。那是土里的东西，不在枝上。

枝上只有后面两样：卡住了，有人在；开口时，只讲卡的那一处。

这一步，很像农人剪枝之前先看枝。剪错了位置，接穗上带着老树的土，接到新砧木上就活不了。

〔本书读法〕这就是「知」在教育里的样子：不是老师在觉察学生，也不是学生在觉察自己，而是那个一，从一大堆老做法里被认出来、被剥开。认出来的，只是枝，不带土。

刘春华在原来的申请书里，把「知」读成觉察。〔刘春华原读法〕这个读法对在哪里：认出来之前，必须有一个看的动作，一个停下来对着自己手里的东西看一眼的动作。没有这一眼，什么也认不出。

可是这个读法留了一道缝：谁在觉察，觉察谁？如果总是「人去觉察」，那么觉察不到的时候，就只能怪人不够用心。换成运行态，是这样：那个一，

在被认出之前，一直在手上用，只是没分出枝和土。认出，是它从手上的做法里显出来。

小屹那边，头两周还有一件事在发生。

他在这一阵里，没有被任何人认出任何东西。他只是每天到校，每天放下笔，每天看窗外。

裴老师没有急着去动他。她只是在每天的作业本上，把他放下笔之前写下的最后一个字，悄悄画了一个小点。两周下来，点越来越多，画出来是一张图：他总是停在同一类地方，停在「要自己想出下一步」的那一格。

这张图，是她第一次真正看见小屹的土。

◆ 五、止：锁住一个点，其余都能动

第三周，开学后的新鲜劲过去了。

家长群里开始有人比作业量。有人给孩子报了周末的补习班，有人在群里问：「老师，能不能多布置点题？」

屯卦说，一件新东西刚落地，最难。

屯，元亨利贞，勿用有攸往，利建侯。（《周易·屯》卦辞）

屯，刚柔始交而难生，动乎险中，大亨贞。（《周易·屯·彖》）

云雷，屯；君子以经纶。（《周易·屯·象》）

大意是：云和雷刚刚聚在一起，事情刚开头，艰难；不要急着往前冲，先把根基立起来；君子在这时候，要像整理丝线一样，一根一根理出头绪。

「经纶」这个词，原是理丝的意思。〔据二手〕

这一章里的屯，就是这三周。

裴老师这时做的事，是「止」。

第 12 章讲过，止不是把一切按住，是只锁住一个点，其余的都可以跟着变。《大学》说「止于至善」，说「为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信」（《大学》传三章）。每一句，止的都只有一个点。

她要在小屹的土里，给自己的一找一个位置。

这就是第 32 章说的，在新土里给接穗找位置。她把自己的一压成了一句话，贴在备课本的第一页：

卡住的那一下，必须是安全的。

这句话，和她在老家用的那一句，差了一个字。老家的是「等他卡住」，这里的是「卡住是安全的」。

差的这一个字，正是土不同。

在老家，卡住是常事，没人会笑。在小屹这里，卡住是会被看见的丢脸，所以头一件事，不是等他卡，是让「卡」先变得不丢脸。

这一步〔本书读法〕叫拆开再重组。拆开的，是「等他卡住」，重组之后，前面多了一道工序：先把卡这件事的名声洗干净。

她怎么洗？第 340 号《一的传心网络》讲孟母三迁，叫「护场」：在一的苗长起来之前，先改它脚下的土。这几周，裴老师做的就是护场。

用的是很小的办法。每节课，她当着全班说一句：「今天老师也卡了一下。」然后真的在黑板上卡一次，退回去，再来。孩子们起初笑，后来不笑了。

同一个月里，她在小屹的本子上，写了一句批语，不是「继续努力」，是：

「这一步停下来，是因为这一步确实难。」

没有夸，也没有安慰，只是把事实还给他。

屯卦里有一条爻辞，很像这三周的样子：

六二：屯如邅如，乘马班如，匪寇婚媾，女子贞不字，十年乃字。（《周易·屯》六二）

大意是：走得艰难，转来转去，骑的马也在原地盘旋；那不是强盗，是来求婚的；女子守正，不肯轻易答应，十年之后才许嫁。〔大意〕

字面里有一个很动人的意思：来的未必是敌人，是还没认出来的善意。小屹一开始不认裴老师那些举动，他觉得那是另一种「看穿他」。这很正常。

这三周，裴老师没有等到小屹的任何改变。她等到的，只是一个很小的东西：有一天，小屹放下笔之后，没有看窗外，而是偷偷看了她一眼。

她当作没看见。

◆ 六、定与静：有了不动的点，动才有方向

第五周，期中前的家长会通知发下来。

这一周起，来自外面的差异多了起来。

同桌在用手机里的软件拍题，三秒就出步骤。邻班的老师布置了双倍的练习。家长群里有人发了一篇文章，说「现在的孩子必须从小刷题」。

这些差异，改得了裴老师的做法吗？

改得了。她可以多布置一点练习，可以让小屹也用一用软件，可以把家长会开得更热闹。

可是，改不到一号位。第 313 号《一的宪章》管这叫伺服：做法可以随时调，目标不会被生成出新的一个。

这就是第 13 章说的：**定**，是一号位锁住之后，变化不再拖着走；**静**，是外面的差异只能改做法，改不到一号位。

《中庸》里有一句话，常被拿来讲这件事：

> 凡事豫则立，不豫则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。（《中庸》第 20 章，朱熹分章）

大意是：事情有预先的安排就能成，没有就会废；话先想定了就不会绊住，事先定下了就不会困窘，做法先定了就不会愧疚，道路先定了就不会走投无路。

这里的「定」，不是铁板一块，是有一个点不被拖着走。

〔刘春华原读法〕把静读成「环境调柔」，意思是：给孩子造一个柔和的环境。这个读法对在哪里：环境确实在推，一个满是比较和催促的班级里，谁也静不下来。

改写成运行态，是这样：不是老师把环境调柔了，而是外面的比较、催促、软件，来到教室里，只改到了「做法」这一层——今天用什么题、花多长

时间——改不到「卡住必须安全」那一句。那一句不动，差异就被它挡在做法的门外。

那么，具体长什么样?

有一天，小屹的同桌当着他的面，用手机拍了一道题，三秒得到答案。小屹看了一眼，回头来问裴老师：「老师，我能这样吗？」

这是一个很危险的时刻。

裴老师没有说不行，也没有说行。她说：「你可以先看答案。看完，把它盖住，自己写一遍，哪一步写不出来，就是你卡的那一步，来告诉我。」

软件，进了她的做法。可是那一句没变：卡住是安全的。软件反而帮了她一个忙，它让小屹的「卡」，有了一个可以指的位置。

这一周，否卦也来了。

天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。（《周易·否·象》）

大意是：天地不交通，是否；君子在这时候，要收敛德行去躲避灾难，不可以靠俸禄来显荣。〔大意〕

这周的否，是小屹期中前的一次小测验。他考得很差，差到他自己都不敢拿回家。

那天晚上，他妈妈来了一条信息，很短：「老师，他今天一晚上没出房间。」

裴老师读完，没有回安慰的话。她回的是：「今天他没出房间，我知道了。明天我请他帮我发作业本。」

她没有劝，她只是给了他一个出房间的理由。

否，不是坏。泰与否是发展的常态（第 22 章讲过）。否的时候，不是去冲，是收，是守住那个点。

◆ 七、安：从照着做，到本来就这样

第九周，期中考完了。

这一周，裴老师发现了一件事：小屹已经三周没有放下笔了。

不是不再遇到难题。他遇到难题的次数，没少，甚至更多了，因为现在他肯碰那些难的了。变的是，他卡住的时候，会把笔举起来，不放下。

举起来的笔，是一个信号。裴老师看见了，就走过去，不说话，站在旁边，等他开口。

有一次，他开口了：「老师，我这一步，为什么会错？」

这是小屹整个学期里第一次，主动问出一个「为什么」。

这就是**安**：从「照着做」，变成「本来就这样」。

第 14 章讲过，安是一住下来，就不再是一件需要提醒的事。三周前，裴老师还要刻意地说「今天老师也卡了」。现在不用说了。班上的孩子们，卡住的时候，会说：「我这儿卡了。」说得很平常，像说「我这儿饿了」。

这时，一号位的位置已经不靠外力撑着了。**卡住是安全的，在这间教室里，已经是空气。**

《论语》里有一句，常被拿来形容这种状态：

知之者不如好之者，好之者不如乐之者。（《论语·雍也》6.20）

大意是：知道它的人，不如喜欢它的人；喜欢它的人，不如以它为乐的人。

这里用它，只想说一件事：安不是「做到了」，是「做着做着，不觉得在做」。

可是，第 14 章也登记过安的代价：住久了，忘了来历。

这一周，裴老师的备课本上，那句贴在第一页的话，已经翻了好几页，没再看。

有一天，教研组的年轻老师来听课，课后问她：「裴老师，您这套办法，是从哪里来的？」

她张了张嘴，居然一时没答上来。

她想起来了：是从老家，从二十多年前一个叫「愤悱」的词，从孔子那句话里来的。可是她差一点就答成：「就是这样啊，本来就这样教的。」

她后来在备课本上补了一行小字：「这一套，是接来的，不是本来就有的。」

这一行字，是整个学期里，她替「安」装的保险。

这就是接 331 号《夫子之道》的那句话：守久了，便忘了它是造的。忘了来历，一号位就悄悄变成了「习惯」；习惯没有出处，换一片土，就带不走。

复卦就在这一周来。

复，亨。出入无疾，朋来无咎。反复其道，七日来复，利有攸往。（《周易·复》卦辞）

复，其见天地之心乎。（《周易·复·彖》）

不远复，无祗悔，元吉。（《周易·复》初九）

大意是：回来，亨通；出入没有毛病，朋友来了没有过错；往复在那条路上，过了七日回来，利于有所往。「不远复」，大意是离开得不远就回来，没有大的懊悔，大吉。

周三的下午，小屹又放下了一次笔。

隔了三周的第一次。

那次，裴老师没有惊慌。她知道这是复，不是退。她走过去，说了一句：「这一步确实难，你停得对。」他看了她一眼，又把笔拿了起来。

「不远复」，就是这个样子：离开得不远，回来得很快，一号位不是不再丢，而是丢了很快就接得上。

◆ 八、虑：同一个一，对准眼前这件事

第十三周，临近期末。

这时，学校要求每个班交一份作文集，题目是《我最难忘的一次卡住》。

这个题目，是裴老师自己出的。

她想看一件事：同一个一，在不同的事上，会不会各有各的用法？

这就是**虑**。第 15 章讲过：虑在安之后，同一个一，对准眼前这件事，千种用法。它是纵向发展（1→N）的展开，不是从无到有的 0→1。

她的依据，是《论语》里那个最有名的例子：

子路问：「闻斯行诸？」子曰：「有父兄在，如之何其闻斯行之？」冉有问：「闻斯行诸？」子曰：「闻斯行之。」公西华曰：「由也问闻斯行诸，子曰『有父兄在』；求也问闻斯行诸，子曰『闻斯行之』。赤也惑，敢问。」子曰：「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」（《论语·先进》11.22）

大意是：子路问听到了就去做吗？孔子说有父兄在，怎能听到就做？冉有问同样的话，孔子说听到了就去做。公西华不解，孔子说：冉有遇事退缩，所以推他一把；子路胆大过人，所以拉他一把。

同一个问题，两种回答，一个一。

裴老师这个学期的一，是「卡住是安全的」，对准不同的孩子，是这样的：

对小屹：卡住时不用说话，举起笔就行。

对班上的另一个孩子，一个爱抢答的女孩：她很少卡住，因为她抢着答，答错也不在乎。裴老师对她用的，是反过来的办法——让她在抢答之前，先写一行字，写下「我是怎么知道的」。她得学会在知道里面卡一下。

对一个沉默的男孩：他卡住时不举笔，也不放笔，只是把脸埋进臂弯。裴老师对他用的，是一张便条，他可以把便条放在桌角，写上卡的位置，不用开口。

这三种做法，三个孩子，一个一。第 312 号《一的原材料库》管这个叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。人们爱说「因材施教」，总结没错，可是丢了调参的操作：参数是什么，调哪一格，怎么调，成语里一个字也没有。裴老师的三张小纸，才是调参。

这就是**虑**。不是「想得周全」，而是同一个一，在不同的土里，长出不同的叶子。

小屹自己的作文，裴老师读到第三行的时候停了下来：

「我最难忘的一次卡住，是数学期中考的第六题。那天我没有看窗外，我看着题目，看了很久。我不知道我在等什么。后来我才发现，我是在等自己写出第一个字。」

这篇作文，她没有改一个字。

◆ 九、得：N 加了一

学期的最后一周。

得，是第 16 章的说法：N 加了一，一又多了一个载体，可以往下传。

得的是什么？不是小屹的分数，也不是裴老师的口碑。得的是：「卡住是安全的」这一个一，现在多了一个载体。

他是怎么成为载体的？

最后一周，班里有一个转学来的新同学，坐在小屹旁边。第一天，那个孩子遇到数学题，把笔放下了，看着窗外。

小屹看见了。

他什么也没说，把自己的笔举起来，晃了晃。

那个孩子愣了一下，看了看他，也把笔拿了起来。

裴老师站在讲台上，看见了这一幕。她没有走过去，也没有说话。

这就是**得**。一号位没有停在小屹身上，它传了出去。第 340 号叫这种传法「扩播」：一在一张有亲疏的网里，一圈一圈往外走。这次传的，不是裴老师，是一个十三岁的孩子，他不知道自己在传什么。

《孟子》里有一句话，讲的是这个：

老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。（《孟子·梁惠王上》1A7）

大意是：敬我的老人，推广到别人的老人；爱我的孩子，推广到别人的孩子。后面还有一句：「善推其所为而已矣」，大意是：只是善于把自己做的推广开去罢了。

小屹做的，就是这样一件小事：把自己受过的，推给了另一个人。

可是，得也有代价。得的，只是已有的一。

这个学期，裴老师没有让小屹得到一个新的东西，没有让他会一个他从来不会的东西。他得到的，是一个已经存在于裴老师那里、被迁进他的土里、又传给另一个孩子的一。

如果有一天，小屹需要的不是「卡住是安全的」，而是一个从来没有人造过的东西——比如他自己要在一个没有人走过的题目里造出一条路——那就不是这一路能管的了。0→1 不在这条道上。第 40 章会回来说这件事。

学期末，既济和未济并排来了。

既济，亨小，利贞，初吉终乱。（《周易·既济》卦辞）

水在火上，既济；君子以思患而豫防之。（《周易·既济·象》）

未济，亨。小狐汔济，濡其尾，无攸利。（《周易·未济》卦辞）

火在水上，未济；君子以慎辨物居方。（《周易·未济·象》）

大意是：既济，是小事亨通，利于守正，开头吉利，终了会乱；水在火上，是渡过了，君子要想到祸患，预先防备。未济，是亨通，小狐狸快渡过河，却弄湿了尾巴，没有什么利；火在水上，是未渡过，君子要谨慎地分辨事物，让它们各居其位。

既济说：成了，最危险。

学期末，期末考完，小屹的成绩比开学时好了一些，并不多。裴老师这时最怕的，是有人说：「看，这个办法有用。」

因为有用的下一步，就是原样搬到下个学期、下个班、下个孩子身上。

那就是既济的「终乱」。

她在学期总结里，写下的最后一句话是：

「小屹的土变了，我的枝没变。下个学期，我要重新认一次。」

未济，就在这里。

一个学期走完，一圈没有走完。**得之后，又是知。**

◆ 十、放回日子里

回到开头，那条家长群里的消息。

九月第二周的晚上九点，你的孩子盯着第三题，说「都不会」。

你有一个学期可以走。这一圈，不用你一个人走完，也不必你每一步都做对。可是有几件事，你明天就可以试：

第一，不要急着问「哪里不会」，先问自己：我手里这个办法，是哪一样？是我家的土里长的，还是我小时候的？把它写在一张纸上。

第二，选一句话，只选一句，作为这个学期不动的点。比如「卡住了，我在」。别的都可以变，这一句不变。

第三，每周挑一天，不看分数，只看这一周孩子在哪里卡住、卡住之后做了什么。你不用做什么，只是记。

第四，期末那天，想一想：这个学期里，有没有哪一刻，孩子把你给他的东西，传给了别人？哪怕只是一个很小的动作。

别指望一学期就见效。一个学期，走的是一圈，不是一个结果。

带走的话

一个办法，要先认出哪一截是枝、哪一截是老家的土，才带得进孩子的日子；接活了，它才会自己往外长。

> 小账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「把老师的做法拆成枝和土」这扇门，关了「把一个有效的办法原样搬来」这扇门。
>
> 这一处，是纵向发展（1→N）还是横向发展（1→1）？先横后纵：先横向（知、止：认出枝，找位置），再纵向（定、静、安、虑、得：站稳、住下、用开、传出去）。

想一想

你手里最顺手的一个教孩子的办法，是从哪里来的？如果把它搬到另一个孩子身上，哪一截会跟着走，哪一截会留在原来的土里？

你的孩子，最近一次放下笔、看着窗外，是在什么地方？他放下笔的那一下，是在躲什么，还是在等什么？

第 38 章

健康：先横后纵的一整圈

◆ 一、体检报告的最后一页

体检报告拿到手，你翻到最后一页，看见一行字后面跟着一个小箭头。

箭头朝上。旁边印着一个范围，你的数字落在范围外面，偏了一点点。

你把报告折起来，又打开。你想起上个月的聚餐，想起前阵子的熬夜，想起手机里转来转去的那些文章。晚上睡觉前，你忍不住又拿出来看了一遍。

这时候，身边的人开始说话了。有人说，不要紧，我也这样。有人说，我给你发个方子。有人发来一篇文章，题目有三个惊叹号，你看一眼就关了。

你心里想的其实是另一件事：这个身体，我用了五十多年，怎么忽然像是别人的？

邵师傅，五十五岁，饭店厨师，就是这样拿到他那张单子的。血压，偏高。医生看了，没有说什么吓人的话，只说先观察，过一阵再来复查。

这一章讲的，就是他从拿到单子，到下一次复查之间，那一整圈日子。

先说清楚一条规矩，也是全书健康部分的规矩：本书只谈怎样理解身体、怎样养习惯、怎样和身体相处，不谈怎么诊、怎么治、吃什么药。凡是涉及检查、用药、数字，一律听医生的。

◆ 二、这一圈的地图

前面三十七章，已经把材料搬得差不多了。第 35 章写过邵师傅，写他怎样把一份本事迁进身体里。这一章，把那件事放进一个季度里，从头走到尾。

这一圈，还是「一以贯之」：孔子说他的道一以贯之（《论语·里仁》4.15，大意）。一，从头贯到尾，贯进了灶台，也要贯进身体。

本系列四本前卷已经说过四书各管什么：第 312 号《一的原材料库》，《论语》给料；第 313 号《一的宪章》，《中庸》定一；第 314 号《一的总装线》，《大学》装人；第 340 号《一的传心网络》，《孟子》联网。本书加上第五样，《易》管处境。这一季，五样都会出场。

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一〔王口述〕。邵师傅这一季，先走横向（知、止），再走纵向（定、静、安、虑、得）。

先把地图摆在桌上。

一个季度里的时间	七步	这一段发生的事	路上遇到的卦
拿到单子那一周	知	认出灶台上那个一	屯
第二到三周	止	在身体里给它找位置	屯
第四到六周	定、静	站稳，外面的说法只改做法	否
第七到十周	安	照着做，变成本来就这样	复
第十一到十二周	虑	同一个一，对准不同的日子	泰
复查之后	得	多一个载体，往下传	既济、未济

这张表是〔本书读法〕，不是哪一部经里的话。十二周也不是定数，只是让你有个地方放脚。

还要打一个预防针：这一章里的邵师傅，是虚构的人。他做的每一件事，都是理解和习惯这一层的事，不是治疗。你读的时候，要是想照着办，先问医生。

◆ 三、知：认出灶台上那个一

拿到单子的那个晚上，邵师傅一夜没睡好。

他不是害怕。他是不服。他做了三十多年的菜，什么时候油温够了，什么时候该下锅，什么时候该关火，他一听声音就知道。怎么到了自己身上，说偏就偏了？

第二天一早，他照常去饭店。切菜，备料，上灶。炒到一半，他忽然停了一下。

那一下，他听见了锅的声音。

他的一，就在这里。

邵师傅干了三十多年厨师，手里最顺的，不是哪一道菜，而是火候。火候这件事，他从来说不太清楚，只会说：「不能过，也不能不到。」

这句话，孔子也说过。

> 子贡问：「师与商也孰贤？」子曰：「师也过，商也不及。」曰：「然则师愈与？」子曰：「过犹不及。」（《论语·先进》11.16）

大意是：子贡问，子张和子夏谁更好？孔子说，子张过头，子夏不够。子贡说那是子张强些？孔子说，过了头，和不够，是一样的。

这就是邵师傅的一：**过犹不及**。他在灶台上用了三十年，没有人教他这四个字，是锅一次一次教会他的。

按第 11 章的说法，知不是去觉察一个新东西，是认出已经在的那个一。《大学》里知的宾语全是起点：

物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《大学》经一章）

所以，拿到单子的第一周，邵师傅做的，不是去查血压是什么、怎么降。他做的，是把自己手里这根枝认清。

他在饭后，对着那张单子，在心里把两栏分开。

一栏是：我这三十年，在灶台上，靠的是什么？

他想到了：听。听油的声音，听汤的声音，看颜色，闻味道，一边做一边调，不是照着秤和钟做。

另一栏是：这里头，哪一样是灶台那片土里才有的？

他想了很久。灶台上，锅会说话，锅说得很快，火一偏，三秒钟就有回应。身体不是这样的。身体说话很慢，说得很含糊，有时候一年才说一句。

灶台的土里有「即时回应」。那不是枝。

枝只剩下一样：**先听，再动手；过了不行，不到也不行**。

〔本书读法〕这就是「知」在健康里的样子：不是人去觉察身体，而是那个一，在被认出之前，一直在手上用，只是没分出枝和土。认出，是它从灶台的老习惯里显出来。

刘春华在原来的申请书里，把知读成觉察。〔刘春华原读法〕这个读法对在哪里：认出之前，必须有一个停下来看的动作。没有这一眼，什么也认不出。邵师傅那天炒到一半停下来听锅，就是这一眼。

不过，这个读法留了一条缝：如果总是「人去觉察」，觉察不到的时候，就只能怪自己不够用心。身体的事尤其这样，不少人把一张偏高的单子，读成了一次对自己的审判。换成运行态，没有审判：一在手上用着，现在有一个机会，让它露出来。

◆ 四、止：锁住一个点，其余都能动

第二周，屯卦来了。

屯，元亨利贞，勿用有攸往，利建侯。（《周易·屯》卦辞）

云雷，屯；君子以经纶。（《周易·屯·象》）

大意是：云和雷刚刚聚在一起，事情刚开头，艰难，不要急着往前冲，先把根基立起来；君子在这时候，要像理丝一样，一根一根理出头绪。〔大意〕

这一周，邵师傅最想做的事，是立刻做点什么。

家里的冰箱，他想整个换一遍。菜谱，他想从头改。晚上散步，他想一下子走一万步。

太太看出来了，说了一句：「你这是在灶上急火。」

他愣了一下。她说得对。

这就是止的第一课。第　12　章讲过，止不是把一切按住，是只锁住一个点，其余的都可以跟着变。《大学》说：

为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。（《大学》传三章）

每一句，止的都只有一个点。

邵师傅的一，要在身体里找位置。灶台上的「过犹不及」，搬进身体，要变成哪一句话？

他想了好几天，最后在手机的备忘录里，只写了一行：

身体说话，我先听，不急着改。

这一行，和灶台上的话差了几个字。灶台上，是「先听，再动手」，几秒钟就听完了。身体里，听要听很久，所以多了一个「不急着改」。

这就是第 32 章说的：在新土里给接穗找位置。接穗要变，因为砧木的土不同。

还有一件事，是护场。第 340 号《一的传心网络》讲孟母三迁，把它叫作护场：在一的苗长起来之前，先改它脚下的土。

邵师傅的护场，很小。他没有换冰箱，只做了一件事：把手机里那几个天天推送「某某食物要少吃」的群，静音了。

他不是不信，是知道自己现在耳朵太软，听谁都想照办。他想先留出一块地，让「先听」那个一，有地方落脚。

屯卦的一条爻辞，说的差不多是这个样子：

六三：即鹿无虞，惟入于林中，君子几不如舍，往吝。（《周易·屯》六三）

大意是：追鹿却没有向导，只身闯进林子里，君子看见了征兆，不如舍掉，再往前走会有麻烦。〔大意〕

追鹿没有向导，就是急。不如舍，是说：这个时候，舍掉一件事，比追上一件事更要紧。

◆ 五、定与静：有了不动的点，动才有方向

第四周起，说法多了起来。

有朋友说，我有一个方子，喝了三个月，一点事没有。有同事转来一篇文章，说某种东西是「天然降压」。亲戚说，你别吃药，伤肝。另一位亲戚说，你一定要吃药，不吃要出事。

邵师傅的手机里，每天都有人给他加一点新的做法。

这些说法，改得了他的做法吗？

改得了。他可以多喝点什么，少碰点什么，换一个枕头，买一台测量的仪器。

可是，改不到一号位。

第 13 章说：定，是一号位锁住之后，变化不再拖着走；静，是外面的差异只能改做法，改不到一号位。第 313 号《一的宪章》管这叫伺服：做法可以随时调，目标不会被生成出新的一个。

《中庸》第二章里有一句很有名的话：

君子之中庸也，君子而时中。（《中庸》第 2 章）

大意是：君子行中庸，是随着时势恰好得宜。〔大意〕

时中，是做法随时变，可是「中」那一个点不变。

刘春华原读法把静读成环境调柔。〔刘春华原读法〕这个读法对在哪里：身边的声音确实在推，一个满是方子和警告的环境里，谁也静不下来。

改写成运行态：不是邵师傅把环境调柔了，而是外面的说法一条一条来到他这里，只改到了做法这一层——今天多走一段，还是少走一段；这一顿多放点什么，少放点什么——没有一条改得到「先听，不急着改」。

有一天，一位老朋友劝他：「你这个病，要治，不是听。」

邵师傅没有顶回去。他只是说：「我听医生的。医生说先观察，我就观察。我先听我自己，也听医生。」

这是定。不是倔强，是有一个点不被谁拖走。

这一周，否卦来了。

天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。（《周易·否·象》）

大意是：天地不交通，是否；君子在这时候，要收敛德行去躲避灾难。〔大意〕

邵师傅的否，是一次饭店的忙季。连续十几天，早上六点到店，夜里十二点才回家，没有一顿饭是好好坐下来吃的。

那十几天，他什么也没做对。听不了身体，也谈不上节律。他心里发慌，觉得前面三周全白做了。

第 22 章说过，通与塞是发展的常态。否的时候，不是去冲，是收，是守住那一个点。他的收，只有一件：每天夜里回到家，在备忘录里写一行字，写今天的身体说了什么，哪怕只写「累」。

那一行字，十几天没断。

◆ 六、安：从照着做，到本来就这样

第七周起，忙季过去了。

邵师傅发现，有些事，他已经不需要提醒自己了。

比如，吃饭的时候，他会放慢一点，不是因为备忘录写了，是因为他忽然觉得，快了就像锅烧得太急。比如，晚上回家，他会在楼下站一会儿，不是被谁要求，是他想听听一天下来，身体想说什么。

这就是**安**：从「照着做」，变成「本来就这样」。

第 14 章讲过，安是一住下来，就不再是一件需要提醒的事。

《论语·乡党》里，写过孔子的饮食。

> 不时不食。……肉虽多，不使胜食气。唯酒无量，不及乱。（《论语·乡党》10.8）〔待核：节次〕

大意是：不合时令的不吃；肉再多，不让它超过主食的分量；酒不限量，但不到乱的地步。

这里的「不及乱」，也是一个「过犹不及」。孔子并没有一条条地规定吃多少，他有的是一个点：到乱为止。

第 340 号讲，一的四个响应接口，其中有一个叫「礼显一」，意思是：礼是让一看得见的样子。邵师傅的备忘录，是他自己的礼，让「先听」那个一，有一个看得见的样子。

不过，安也有代价：住久了，忘了来历。

第十周的一天，他儿子问他：「爸，你现在怎么吃饭这么慢了？」

他脱口而出：「我一直就这样啊。」

话一出口，他自己愣了一下。他想起，十周前，他不是这样的。

他后来在备忘录最上面补了一行：「这一套，是从灶台上接来的。」

这就是接第 331 号《夫子之道》的话：守久了，便忘了它是造的。一旦忘了来历，一就变成了习惯；习惯没有出处，换一片土就带不走。

复卦，就在这一周来。

复，其见天地之心乎。（《周易·复·彖》）

不远复，无祗悔，元吉。（《周易·复》初九）

大意是：复，大约是看见了天地的心；离开得不远就回来，没有大的懊悔，大吉。〔大意〕

有一天，邵师傅又连着三个晚上，没有写那一行字。第四天他发现了。

他没有责怪自己。他在备忘录里补了一句：「三天没听。今天听。」

这就是不远复：离开得不远，回来得很快。**一不是不再丢，而是丢了很快就接得上。**

◆ 七、虑：同一个一，对准不同的日子

第十一周。

邵师傅发现，他的一，在不同的日子里，需要不同的用法。

休息日，和上班日，不一样。聚餐，和在家吃饭，不一样。过年，和平常，不一样。

《论语》里有一句，说的是人在不同年纪，要留心的事不同：

> 君子有三戒：少之时，血气未定，戒之在色；及其壮也，血气方刚，戒之在斗；及其老也，血气既衰，戒之在得。（《论语·季氏》16.7）

大意是：君子有三样要戒：年少时，血气没定，要戒的是色；壮年时，血气正旺，要戒的是争斗；老年时，血气已衰，要戒的是贪得。

这句话里有一个意思，很合这一周：同一个一，对着不同的阶段，要提防的东西不一样。第 312 号《一的原材料库》把这叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。人们爱说「因材施教」，总结没错，可是丢了调参的操作。参数是什么，调哪一格，怎么调，成语里一个字也没有。

邵师傅给自己调的参，很具体。

上班日，参数是时间：灶台边站得久，他就定几个时间点，停一下，听一听。

休息日，参数是节奏：不赶，不省，让身体有一天按它自己的速度走。

聚餐，参数是人：和老朋友喝茶，身体松，和不熟的人吃饭，身体紧，他就留意自己吃得是快还是慢。

过年，参数是场合。年夜饭是一年里最重的一桌，他是厨师，也是家里的人。他就在这一桌上，学着做一件事：吃到该停的时候，停。

这些调参，没有哪一条是医学上的建议。它们只是同一个一，在不同的日子里，长出不同的叶子。

泰卦来了。

> 天地交，泰；后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。（《周易·泰·象》）

大意是：天地交通，是泰；君主要成就天地的规律，辅助天地的适宜，以此帮助百姓。〔大意〕

泰，是通。这几天，邵师傅觉得身体和日子，终于有了往来。他不再觉得身体在跟他较劲，倒像是一口用熟了的锅，用对了火，它自己会回话。

◆ 八、得：N 加了一

复查的日子，到了。

医生看了新的数字，说了几句，大意是：比上次好一些，继续观察，按原来的安排来。

邵师傅出了诊室，没有欢呼。他在走廊里站了一会儿，把医生的话一字不差地记在备忘录里。

得，是第 16 章的说法：N 加了一，一又多了一个载体，可以往下传。

这一圈，他得到的，不是那个数字。数字是医生的事，会升会降，由医生去看。他得到的，是「先听，不急着改」这个一，在身体里长住了，而且多了一个载体。

那个载体，是饭店后厨里的一个徒弟。

小徒弟二十出头，夜里下了班，总是吃一碗泡面，一边吃一边看手机。有一天，邵师傅在他身边坐下，什么也没说教，只是说了一句：「你吃的时候，听一听，你的胃现在想要什么。」

徒弟笑了：「师傅，胃还会想要东西？」

邵师傅说：「会。你下次试试。」

这就是第 340 号说的扩播：一在一张有亲疏的网里，一圈一圈往外走。《孟子》里的那句话，讲的也是这样：

老吾老，以及人之老；幼吾幼，以及人之幼。（《孟子·梁惠王上》1A7）

邵师傅做的，是把自己受过的，轻轻推给身边的人。

过了几天，那个徒弟自己来说：「师傅，我昨天吃面的时候，试了一下。」

「听见什么了？」

「听见我其实不饿，就是手闲。」

邵师傅笑了笑，没有接话。他知道，这不是徒弟学会了他的办法，是那个一，在另一个人的身上，也站住了一脚。载体多了一个，一就多活了一处。他在这件事里，什么也没有教，只是把自己做过的，放在旁边让人看见。

《孟子》里另有一句，讲养：

苟得其养，无物不长；苟失其养，无物不消。（《孟子·告子上》6A8）〔待核：节次〕

大意是：只要得到滋养，什么东西都能生长；失去滋养，什么东西都会消减。

这句话说的是树，用在这里，也说得通：身体也是被养着长，养在日子里，一天一天。

不过，得也有代价：得的，只是已有的一。

这一季，邵师傅没有得到一个新身体，也没有造出一套新的养法。他得到的，是一个灶台上早就有的一，被迁进了身体里，又传给了一个年轻人。要是有一天，身体碰上的不是「偏一点」，而是真的出了大事，那就不是这条道管得了的。那一步，归医生管。0→1 也不在这条道上，第 40 章会回来说。

既济和未济，在这时一起来了。

水在火上，既济；君子以思患而豫防之。（《周易·既济·象》）

火在水上，未济；君子以慎辨物居方。（《周易·未济·象》）

大意是：水在火上，是渡过了，君子要想到祸患，预先防备；火在水上，是还没渡过，君子要谨慎地分辨事物，让它们各居其位。〔大意〕

数字好了，最危险。因为这时候，人最容易说一句：「看，没事了。」

邵师傅没有这样说。他在备忘录里写：「数字好了，是医生看见的。我的这一圈，没有完。」

未济，就在这里。一圈走完，没有走完。得之后，又是知。

◆ 九、先说对：身体不是锅

读到这里，你可能要问：身体和锅，毕竟不一样，拿锅的办法来对付身体，会不会太粗?

说得对。

锅不会痛，不会老，不会有一天忽然不灵。锅坏了可以换，身体换不了。灶台上的「过犹不及」，只是一根枝，搬进身体，要变的东西很多。

《孝经》里说:

身体发肤，受之父母，不敢毁伤，孝之始也。（《孝经·开宗明义章》）

《论语》里写曾子病重时，叫弟子来看自己的手和脚，说的大意是：我一辈子战战兢兢，如临深渊，如履薄冰，到今天，才知道可以免了（《论语·泰伯》8.3）。

这两处，儒家对身体，是看得很重的。可是你看，它们都在讲守，讲保全，讲不要毁伤。守到了，身体才能做别的事。这就是纵向发展（1→N）的好处。

本系列的前卷说，儒家把一守得很牢。本书说，这是对的，用了两千年，也有代价：守的是一个已有的身体观，没有教你怎样把一迁进一个人自己的身体里，那个只有你自己有的身体。

所以，邵师傅的这一圈，补的只是这一处：先横向，再纵向。

灶台和身体，至少差在三处。

第一处，回应的快慢。锅三秒就回话，身体可能三个月才回一句。所以在灶台上，「先听，再动手」能连成一口气；在身体里，听和动手之间，隔着很长的日子。

第二处，听的人。锅是邵师傅一个人在听，身体却有第二位听众：医生。医生听的是另一套东西，仪器、数字、病例，这套东西邵师傅没有，也不该假装有。

第三处，错了能不能重来。炒糊了一锅菜，倒掉再炒；身体的事，很多不能倒掉重炒。所以「不急着改」这四个字，在身体里比在灶台上更重。

这三处差别，就是第 33 章说的「先问土」。接穗再好，砧木不认，也活不了。邵师傅这一圈能走下来，不是因为灶台的办法灵，而是因为他每走一步，都先问了身体这片土是什么样。

◆ 十、放回日子里

回到开头，那张体检单。

你把它折起来，又打开。箭头朝上，数字偏了一点。

你有一个季度可以走。这一圈，不用一个人走完，也不必每一步都做对。可是有几件事，你明天就可以试：

第一，把单子放在一边，拿一张纸，写下你做得最熟的一件事。不论是做菜、带孩子、开会，写下它最关键的那个字。

第二，问问自己：这个字，搬到身体里，是哪几个字？哪一截会跟着走，哪一截要留下？

第三，每天夜里写一行字：今天的身体说了什么。不要分析，只写。

第四，下一次见医生的时候，把这行字带上。医生要听的，是你的身体，不是你的结论。

别指望一个季度就见效。一圈走的是日子，不是数字。

身体的难处真的大了，请找医生。

带 走 的 话

灶台上的火候，不能原样搬进身体；先认出枝，再给它找位置，接活了，一才会自己往下长。

> 小 账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「把手上的本事拆成枝和土」这扇门，关了「把别人的方子原样搬来」这扇门。
>
> 这一处，是纵向发展（1→N）还是横向发展（1→1）？先横后纵：先横向（知、止：认出枝，在身体里找位置），再纵向（定、静、安、虑、得：站稳、住下、用开、传出去）。

想 一 想

你做得最熟的那件事，最关键的是哪个字？它搬到你的身体里，是什么模样？

你上一次听见身体说话，是在什么时候？你当时是怎么回它的？

第 39 章

事业：先横后纵的一整圈

◆ 一、一张新名片

周一早上，你拿到一张新的名片，或者一封新的任命邮件。头衔前面多了两个字：主管。

你坐在工位上，把邮件看了三遍。同事过来说恭喜，你说谢谢，笑得很得体。

等人走开，你对着屏幕发了一会儿呆。

昨天为止，你做的是一件手上的事：画图，写方案，跑客户，改到对方点头。那件事你做得好，所以才被提上来。

可是从今天起，你要做的是另一件事：让七个人，把这件事做好。

你忽然发现，你不知道自己是怎么把那件事做好的。你只知道你做得好。

这个念头来得很快，也很难看。它像是一个从来没有被你打开过的抽屉，现在被人当着众人的面，要你拿出里面的东西。

裴苒，二十八岁，在一家家装公司当设计，刚升了项目主管。她就是这样坐在工位上的。

这一章讲的，就是她接下来的一个项目：从签单，到交房。一个项目，十二周上下，一圈走完。〔本书设定〕

◆ 二、这一圈的地图

前面三十八章，材料已经搬得差不多了。第 36 章写过裴苒，写一份本事怎样迁进新岗位。这一章，把那件事放进一个项目里，从头走到尾。

这一圈，仍然是「一以贯之」。孔子说他的道一以贯之（《论语·里仁》4.15，大意）。一，从头贯到尾，贯过一间教室，一个身体，也要贯过一个项目。

本系列四本前卷已经把四书合成一圈：第 312 号《一的原材料库》，《论语》给料；第 313 号《一的宪章》，《中庸》定一；第 314 号《一的总装线》，《大学》装人；第 340 号《一的传心网络》，《孟子》联网。本书加上第五样，《易》管处境。一个项目里，五样都会露面。

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一〔王口述〕。裴苒这个项目，先走横向（知、止），再走纵向（定、静、安、虑、得）。

先把地图摆在桌上。

项目里的时间	七步	这一段发生的事	路上遇到的卦
接手的头一周	知	认出手里那个一	屯
第二到三周	止	在新岗位里给它找位置	屯
第四到六周	定、静	站稳，变更只改做法	否
第七到九周	安	照着做，变成本来就这样	复
第十到十一周	虑	同一个一，对准不同的人和事	泰
交房与复盘	得	多一个载体，往下传	既济、未济

这张表是〔本书读法〕，不是哪一部经里的话。周数也只是让你有个地方放脚，实际的项目，会比表上乱得多。

还要先打一个预防针：这一章讲的，是一个结构，不是哪一家公司、哪一种行业的管理办法。本书不评任何当下的政策和做法，涉今之处，只作结构对照。

◆ 三、知：认出手里那个一

接手的第一天，裴苒做了一件和别人不同的事。

别的新主管，头一周忙着认人、排表、开会。她把这些放在一边，先翻了自己过去三年的案子。

她想弄清楚一件事：我到底是靠什么，把那些单子做成的？

翻了两天，她找到了一个词。

不是「专业」，也不是「细心」。是一个动作：**问**。

她的每一份方案，在落笔之前，都有一个很长的问答。业主说「我想要敞亮一点」，她不记下来，她问：敞亮是哪里不敞亮？是白天，还是晚上？是人多的时候，还是一个人的时候？是东西太多，还是颜色太暗？

问到最后，那一句「敞亮」，变成了一个具体的东西：客厅那面墙，要拆掉一半。

这个动作，《论语》里有一句话说的：

君子有九思：视思明，听思聪，色思温，貌思恭，言思忠，事思敬，疑思问，忿思难，见得思义。（《论语·季氏》16.10）

大意是：君子有九件要留心的事：看要看明白，听要听清楚，脸色要温和，容貌要恭敬，说话要忠实，做事要认真，有疑问要想到问，发怒要想到后患，见到可得的要想到该不该得。

「疑思问」三个字，是裴苒的一。

她从没读过这句话，是三年里，一个又一个业主，一遍又一遍把它教给了她。

第 11 章说过，知不是去觉察出一个新东西，是认出已经在的那个一。《大学》里，知的宾语全是起点：

物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。（《大学》经一章）

所以，这一周，裴苒做的，是剥枝。

左栏：我的一，是「疑思问」。

右栏：这里面，哪一样，是做设计这一片土里才有的？

她想了很久。设计里，被问的人是业主，业主是来找她的，业主有求于她，所以愿意回答。而且业主要的东西，是一个看得见的房子，问到最后，总有一个图可以落地。

这两样，都是土里的东西，不在枝上。

枝上只剩一样：**有疑，先问，问到变成一个能做的东西**。

〔本书读法〕这就是「知」在事业里的样子：不是人去觉察自己的能力，而是那个一，在被认出之前，一直在手上用，只是没分出枝和土。认出，是它从做法里显出来。

刘春华在原来的申请书里，把知读成觉察。〔刘春华原读法〕这个读法对在哪里：认出之前，必须有一个停下来对着自己的东西看一眼的动作。裴苒那两天翻旧案子，就是这一眼。

不过，这个读法留了一条缝：如果总是「人去觉察」，觉察不到的时候，就只能怪自己不够敏锐。事业上的人，最容易这样怪自己。换成运行态：那个一一直在，只是没被分出来。分出来，不靠谁更敏锐，靠有一个机会，让它从一堆做法里露出一角。

◆ 四、止：在新岗位里给它找位置

第二周，屯卦来了。

屯，元亨利贞，勿用有攸往，利建侯。（《周易·屯》卦辞）

云雷，屯；君子以经纶。（《周易·屯·象》）

大意是：云和雷刚刚聚在一起，事情刚开头，艰难，不要急着往前冲，先把根基立起来；君子在这时候，要像理丝一样，一根一根理出头绪。〔大意〕

这一周，裴苒最想做的，是证明自己。

她接手的项目，是一套九十平方米的老房翻新，业主夫妇，两个孩子，一位老人同住。工期十二周。她手下有七个人：两个设计助理，一个预算员，一个材料员，三个现场的工长。

第一次开会，她做了一件事：把整个项目，从头到尾，讲了四十分钟。

散会后，一位工长走过来，说了一句：「苒姐，你说的我都听懂了，可是我不知道我明天该干什么。」

她愣了一下。

这就是屯。新东西刚落地，最难。

她回到工位上，想了一个晚上。她发现，她把「疑思问」整个儿搬了过来，对着业主问了三年，现在她想对着团队「讲」。她把问，换成了讲。

枝变了。

第 12 章讲过，止不是把一切按住，是只锁住一个点，其余的都可以跟着变。《大学》说：

> 为人君，止于仁；为人臣，止于敬；为人子，止于孝；为人父，止于慈；与国人交，止于信。（《大学》传三章）

每一句，止的都只有一个点。

裴苒要在新岗位里，给「疑思问」找一个位置。她把它压成了一句话：

我不先讲，我先问。

这句话，和做设计时的那一句，差了一个对象。设计时，问的是业主；现在，问的是团队里的每一个人。

这就是第 32 章说的：在新土里给接穗找位置。接穗是一样的，砧木换了。

还有一件事，是护场。第 340 号《一的传心网络》讲孟母三迁，把它叫作护场：在一的苗长起来之前，先改它脚下的土。

团队里的人，被人问惯了「为什么没做完」，没被人问过「你卡在哪里」。裴苒要问，先得让这个问不像追责。

她的护场，很小。每天早上十分钟的站会，不报进度，只讲三句：我昨天卡在哪，今天打算怎么过，需要谁帮我一把。

她自己先讲。头三天，她讲的都是：「我昨天卡在不知道你们明天要干什么。」

大家笑了。第四天，那位工长也讲了：「我昨天卡在材料没到，我不知道该不该催。」

屯卦六二说的，有点像这个样子：

屯如邅如，乘马班如，匪寇婚媾。（《周易·屯》六二）

大意是：走得艰难，转来转去，骑的马也在原地盘旋，那来的不是强盗，是来求婚的。〔大意〕

起初，团队对她这些动作的反应，是警惕。后来才看出来，那不是追责，是一种求助。

◆ 五、定与静：有了不动的点，动才有方向

第四周起，变更来了。

业主夫妇改了三次主意。第一次，是卫生间的瓷砖换了颜色。第二次，是厨房要加一个岛台。第三次，老人那间房，要从朝南改成朝北，因为老人说不习惯阳光。

材料员报告，一批地板延期。预算员说，加了岛台，要超预算。同行的另一家公司，开始在业主面前说闲话。

这些变更，改得了裴苒的做法吗？

改得了。她可以改工序，改排期，改采购，改报价。

可是，改不到一号位。

第 13 章说：定，是一号位锁住之后，变化不再拖着走；静，是外面的差异只能改做法，改不到一号位。第 313 号《一的宪章》把这叫伺服：做法可以随时调，目标不会被生成出新的一个。

《中庸》里有一句很有名的话：

君子之中庸也，君子而时中。（《中庸》第 2 章）

大意是：君子行中庸，是随着时势恰好得宜。〔大意〕

时中，是做法随时变，可是「中」那一个点不变。

刘春华原读法把静读成环境调柔。〔刘春华原读法〕这个读法对在哪里：一个满是催促和互相指责的环境里，谁也静不下来。

改写成运行态：不是裴苒把环境调柔了，而是业主的变更、材料的延期、同行的闲话，一条一条来到项目里，只改到了做法这一层——工序前后怎么排，材料怎么换，哪一天进场——没有一条，改得到「我不先讲，我先问」。

有一天，业主打电话来，口气不好：「你们怎么又改排期？」

裴苒没有先解释。她说：「您先说，哪一天对您最要紧？」

业主愣了一下，说：「我爸月底要搬回来住。」

于是，所有的变更，有了一个方向：不是赶，而是月底前，老人的房间必须能住。

这就是定。有一个点不动，变才有方向。

否卦，就在这一周来。

天地不交，否；君子以俭德辟难，不可荣以禄。（《周易·否·象》）

大意是：天地不交通，是否；君子在这时候，要收敛德行去躲避灾难。〔大意〕

第六周，出了一件事。一位工长因为施工顺序和材料员吵了起来，两个人三天没说话，现场停了半天。

裴苒这时候最想做的，是出面调停，把双方叫来，讲一顿道理。

她没有。第 22 章说，通与塞是发展的常态。否的时候，不是去冲，是收，是守住那一个点。

她的收，只有一件：站会上，她自己先讲：「我昨天卡在不知道你们两个怎么了。」

没有人接话。她停了几秒，继续往下讲别的。

第二天，两个人各自来找她，单独说了几句。她只听，没有评。

◆ 六、安：从照着做，到本来就这样

第七周起，项目进了稳定期。

裴苒发现，有些事，她已经不需要刻意做了。

站会上，不用她先讲，别人会先讲。新来的一个助理，第三天就学会了说：「我这儿卡了。」说得很平常，像说「我这儿渴了」。

这就是**安**：从「照着做」，变成「本来就这样」。

第 14 章讲过，安是一住下来，就不再是一件需要提醒的事。

《论语》里有一句，常被拿来形容这种状态：

君子欲讷于言而敏于行。（《论语·里仁》4.24）

大意是：君子想要说话迟钝些，行动敏捷些。

这里的意思，和安很近：该说的，说得少；该做的，做得快。一旦成了习惯，嘴上不用提。

可是，安也有代价：住久了，忘了来历。

第九周的一天，新来的助理问她：「苒姐，你们站会为什么要先讲自己卡在哪？」

她脱口而出：「一直都是这样的。」

话一出口，她自己愣了一下。

三周前，不是这样的。

那天夜里，她在笔记本上补了一行：「这一套，是从我对着业主问的那三年接来的。」

这就是接第 331 号《夫子之道》的话：守久了，便忘了它是造的。一旦忘了来历，一就变成了习惯；习惯没有出处，换一片土，就带不走。

这一周，项目里出了一次真正的失败。

一批定制柜门，尺寸做错了，返工，赶不上月底。

这时，第 312 号《一的原材料库》说的「失败封存律」，是一个很要紧的提醒。它的意思是：道行不通的时候，被封存成一种姿态，不回写去修订那个一。就像一个人遇到失败，说一句「我已经尽力了」，把失败收进抽屉。

裴苒没有收。她复盘了一遍：柜门的尺寸，是预算员根据设计图报给工厂的，设计图是上周改的，但改动没有同步到预算员那里。

问题不在谁，在「问」没有传过去。她的一，只在她和业主之间用，没有在团队内部用。

她把这个失败，写进了站会的第四句：**我昨天改了什么，谁需要知道。**

这就是回写。失败回头改了一，而不是被封存起来。

复卦，在这一周来。

复，其见天地之心乎。（《周易·复·彖》）

不远复，无祗悔，元吉。（《周易·复》初九）

大意是：复，大约是看见了天地的心；离开得不远就回来，没有大的懊悔，大吉。〔大意〕

不远复，就是这个样子：丢得不远，回来得快。

◆ 七、虑：同一个一，对准不同的人和事

第十周。

裴苒发现，她那个一，在不同的人面前，需要不同的用法。

对预算员，她问的是数字：这个数是怎么来的？哪一项是估的，哪一项是量的？

对材料员，她问的是日期：这批货最晚哪一天到，到不了会怎样？

对工长，她问的是手上的活：你现在最担心的是哪一步？

对业主，她问的是将来：您家里人住进来，第一天最想看到什么？

这四种问法，是一个一。

《论语》里最有名的例子，就是这个：

> 子路问：「闻斯行诸？」子曰：「有父兄在，如之何其闻斯行之？」冉有问：「闻斯行诸？」子曰：「闻斯行之。」公西华曰：「由也问闻斯行诸，子曰『有父兄在』；求也问闻斯行诸，子曰『闻斯行之』。赤也惑，敢问。」子曰：「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」（《论语·先进》11.22）

大意是：子路问听到了就去做吗？孔子说有父兄在，怎能听到就做？冉有问同样的话，孔子说听到了就去做。公西华不解，孔子说：冉有遇事退缩，所以推他一把；子路胆大过人，所以拉他一把。

第 312 号把这叫调参：同一个问题，按提问者的参数，生成不同的答案。人们爱说「因材施教」，总结没错，可是丢了调参的操作。参数是什么，调哪一格，怎么调，成语里一个字也没有。裴苒对四个人的四种问法，才是调参。

孔子还说过一句话：

> 君子不器。（《论语·为政》2.12）

大意是：君子不像器具，只有一种用处。〔大意〕

一个一，不只有一种用法。这就是虑。

泰卦，在这几天来。

天地交，泰；后以财成天地之道，辅相天地之宜，以左右民。（《周易·泰·象》）

大意是：天地交通，是泰；君主要成就天地的规律，辅助天地的适宜，以此帮助百姓。〔大意〕

泰，是通。第十一周，项目里的人，开始互相问了。预算员去问工长，材料员去问预算员，没有经过她。

她站在一边，看着，什么也没有说。

◆ 八、得：N 加了一

交房那天，业主夫妇带着老人，慢慢走进新房。

老人在朝北的那间房里，站了一会儿，说了一句话，大意是：这里安静。

业主回头看了裴苒一眼，没有说谢谢，只是点点头。

得，是第 16 章的说法：N 加了一，一又多了一个载体，可以往下传。

这一圈，裴苒得到的，不是一个交付的项目，也不是业主的点头。她得到的，是「疑思问」这个一，在团队里长住了，而且多了载体。

载体是谁?

交房后的复盘会上，那位最初说「我不知道明天该干什么」的工长，在讲他下一个工地的安排。他讲完，加了一句：「我打算先问问新来的小伙子，他最担心哪一步。」

这就是第 340 号说的扩播：一在一张有亲疏的网里，一圈一圈往外走。《孟子》里有一句话，讲的是这个：

举斯心加诸彼而已。（《孟子·梁惠王上》1A7）

大意是：把这份心拿起来，加到别人身上罢了。

那位工长，把裴苒的问，加到了自己的下一个工地上。

复盘会结束时，预算员留了下来，说想把站会第四句，也写进公司的交接表里。

裴苒没有说好，也没有说不好。她只问了一句：「你想让它在那张表里，管什么？」

预算员想了一会儿，说：「管我改了数，谁要知道。」

这一句，已经不是裴苒的原话了。它比她的更窄，更贴预算员自己的活。她听完，心里有点高兴：枝在别人手里，已经长成了别人的样子。这正是传下去该有的样子，不是原样复印，是在对方的土里接活了，再往外长。

不过，得也有代价：得的，只是已有的一。

这一圈，裴苒没有造出一套新的管理办法。她得到的，是一个业主面前早就有的一，被迁进了团队里，又传到了工长手上。要是有一天，公司的业务整个变了，或者行业本身塌了，她的一在新土里找不到位置，那就不是这条道管得了的。那一步要的是别的东西，0→1 不在这条道上，第 40 章会回来说。

既济和未济，在复盘会上一起来了。

既济，亨小，利贞，初吉终乱。（《周易·既济》卦辞）

水在火上，既济；君子以思患而豫防之。（《周易·既济·象》）

火在水上，未济；君子以慎辨物居方。（《周易·未济·象》）

大意是：既济，小事亨通，利于守正，开头吉利，终了会乱；水在火上，是渡过了，君子要想到祸患，预先防备。火在水上，是未渡过，君子要谨慎地分辨事物，让它们各居其位。〔大意〕

项目成了，最危险。因为成了，就会有人说：「这个办法管用，下个项目照搬。」

照搬，就是既济的「终乱」。

裴苒在复盘表的最后一栏，写下了一句话：

「下一个项目，业主不一样，团队不一样，我的一没变，我要再认一次。」

未济，就在这里。一圈走完，没有走完。得之后，又是知。

◆ 九、一家公司也是先横后纵

一个项目是这样，一家公司，一个地方，也是这样。下面只作结构对照，不评任何政策，不评任何人。

改革开放以后，各地因地制宜，拿别处的模式来做类比，改成自己的样子〔王口述〕。别处的模式，是一根枝；本地的土，是砧木。枝不能原样插，要拆开，对土，重组，才接得活。这是横向发展（1→1）。

后来，有的地方把自己长成的那一个模式，做大了规模。深圳是常被提起的一例：它把自己的模式扩大，是纵向发展（1→N）〔王口述；1980 年 8 月全国人大常委会批准设经济特区〕。

你看，次序是横在前，纵在后。先在本地的土里长成一个自己的，再谈放大。

这个当代的例子，还说明另一件事。横向的手艺，在这里被大规模用过，可是人们多把它叫作「经验」「因地制宜」，没有把它写成一条与纵向并列的道〔说法出处待核〕。这正是本书要补的位置。

放回裴苒的公司。一家家装公司想学别处的做法，比如别家的验收流程，也是同一回事。先横：拆开别家的流程，问问哪一截靠的是别家的土，哪一截是真正的枝。再纵：在自己这里长成了，才好推到每一个项目、每一个新人。反过来，先全公司推行，再回头问「为什么不灵」，就是只走了纵向。

◆ 十、先说对：儒家这套，管用在哪里

读到这里，你可能要问：这些，不就是普通的管理常识吗?

说对了一半。

「疑思问」「站会」「回写」，换一个名字，别的行当也在用。本书从没说这是儒家独有的东西。

可是，有一点要说公道。

两千年来，儒家这条道，在一件事上练得极熟：把一个已有的一，守住，传给很多人。《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网，一路传下来。

裴苒的团队，能这么快学会「我这儿卡了」，是因为这个一，本来就有它的传法：先自己做，再让人看见，再让人跟着做，再让人传给别人。这是《论语》「其身正，不令而行」（《论语·子路》13.6）的传法，是纵向发展（1→N）这一半，两千年的老本事，不必看轻。

本书要补的，是横向这一半：次序是先横后纵。裴苒的一，是在业主面前长大的，她把它搬进团队的时候，先拆开，先问土，才接得活。

没有这一步，很多人是这样过的：升了主管，把过去做设计的办法，原样用在团队身上。一开始好像也行，后来就累，再后来就怪团队不行。其实是一没迁，只是放大。

这就是本书的判词：

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

◆ 十一、放回日子里

回到开头，那张新的名片。

你拿到的头衔多了两个字。你对着屏幕发了一会儿呆，不知道自己是怎么把那件事做好的。

你有一个项目可以走。这一圈，不用你一个人走完，也不必每一步都做对。可是有几件事，你明天就可以试：

第一，翻开你过去三年的活，找一个你最常做的动作。别写「专业」「认真」，写一个动词。

第二，问自己：这个动词，在原来的土里，靠什么才做得成？是对方愿意回答，是有人给你时间，还是别的？这些，要留在原来的地方。

第三，在新的位置上，用一句话把它说出来，贴在工位上。只要一句。

第四，下一次开会前，先问一个人一句话，再开口讲。

别指望一个项目就见效。一圈走的是日子，不是头衔。

带走的话

你升上去靠的那个动作，不能原样带到新位置；先拆出哪一截是枝，哪一截是旧土，接活了，它才会传给别人。

> 小账
>
> 开了哪扇门 / 关了哪扇门：开了「把手上的本事拆成枝和土」这扇门，关了「升职就把旧办法原样放大」这扇门。
>
> 这一处，是纵向发展（1→N）还是横向发展（1→1）？先横后纵：先横向（知、止：认出枝，在新岗位里找位置），再纵向（定、静、安、虑、得：站稳、住下、用开、传出去）。

想一想

你升上去，或者换了新岗位，靠的那个最常用的动作，是什么？它在原来的土里，靠什么才做得成？

你最近一次说「我们一直都是这样」，是什么时候？这一套，当初是怎么来的？

第 40 章

一失灵了怎么办

◆ 一、裴家三口的一周

这一周，裴家三口各遇上一件事，说起来都不大。

裴老师班上有个叫阿远的男孩，作文练了一学期，范文背得滚瓜烂熟，可一到自己动笔，还是空的。她用了三十年的办法，对这个孩子不灵了。

邵师傅做了三十年菜，靠的是舌头。一勺汤下去，咸了淡了，他一口就准。如今血压偏高，医生让他少放盐。他一尝，总觉得没味。那条最靠得住的舌头，忽然像不认得自己的灶台了。

裴苒刚升了项目主管。她的本事，是把客户说不清的家，变成一张看得懂的图。这个月，有客户拿着一台软件三分钟出来的图，问她：这个，你们还收钱吗？

三件事有一个相同的味道：老办法，不灵了。

你大概也有过。一个用了很多年的法子，忽然使不上劲。这时候，心里最容易冒出两个念头。

一个是：再使点劲，把老办法再用一遍。另一个是：算了，全推倒，什么都不要了。

本书到这里，要问的就是这个问题：一失灵了，怎么办？

先说一个提醒。这一章讲的是《周易》的革卦。完整的革卦章，在本套书的虑卷里，那里会用五步细细走一遍。总纲这一卷，只走简化版：把骨架立起来，让你知道前面六编讲的道，走到哪里会走不下去，走不下去时门在哪里。

◆ 二、经：革卦怎么说

先看原文。革卦的卦辞只有一句：

革，己日乃孚，元亨利贞，悔亡。（《周易·革·卦辞》）

「革」这个字，本义是兽皮，把皮上的毛去掉，就叫革（《说文》：「兽皮治去其毛，革更之」）。皮去了毛，样子全变，所以后来「革」有了「改掉」的意思。

「己日乃孚」的「己日」，历来有两种读法。一种读作天干的「己」日，一种读作「已」，指事情做完了的那一天〔歧说，待核〕。两种读法都落在同一个意思上：革，要等到一个日子，到了那个日子，人们才信。

再选三条爻辞。

初九：巩用黄牛之革。（《周易·革·初九》）

用黄牛皮把东西捆牢。多数注家读作：最初的时候，先固住，不要动。

六二：己日乃革之，征吉，无咎。（《周易·革·六二》）

到了那个日子，才去革，往前走是吉的，没有过错。

九五：大人虎变，未占有孚。（《周易·革·九五》）

变得像老虎身上的花纹一样分明，不用占问，大家已经信了。

三条爻辞，从初九到九五，是一个次序：先固住，到时候再革，革成了，大家看得见，自然信。

这个次序，本书后面要用。

◆ 三、诸经之解：《易传》和四书怎么说

《易传》是解释《易经》的十篇文字，传统上归于孔子，说法见第 9 章。其中解革卦的话，最完整的是《彖传》：

> 革，水火相息，二女同居，其志不相得，曰革。己日乃孚，革而信之。文明以说，大亨以正，革而当，其悔乃亡。天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人，革之时大矣哉！（《周易·革·彖》）

大意是：水和火互相消灭，两个女子住在一处，心志合不到一起，这叫革。要等到那一天才有人信，是革了之后大家信服。明白而悦服，通达而守正，革得恰当，悔恨就没有了。天地变革，四季才成；汤武变革，上顺天时，下应人心。革的时机，真大啊。

这一段里，有一句要记住：「革而当」。革不是越多越好，是要「当」。

《大象传》说：

> 泽中有火，革；君子以治历明时。（《周易·革·象》）

水泽里有火，水火相克，这是革的样子。君子从中取来的做法，是「治历明时」：修订历法，把时序看明白。革的大象，落在一件很具体的事上：不是砸掉历法，是把历法校准。

《系辞传》里有一句，常被引用：

易穷则变，变则通，通则久。（《周易·系辞下》第二章〔待核章次〕）

走到头了，就变；变了，就通；通了，才能长久。

《杂卦传》把革和下一卦鼎放在一起：

革，去故也；鼎，取新也。（《周易·杂卦》）

革是去掉旧的，鼎是取来新的。《序卦传》也说：「革物者莫若鼎，故受之以鼎」（《周易·序卦》）。这两句话是本章后面要用的钥匙：革，只管「去故」这一半。「取新」那一半，是鼎卦的事，鼎卦在本套书的定卷。

再看四书。

《论语》里有一条，讲的是前人的做法怎么对待：

殷因于夏礼，所损益，可知也；周因于殷礼，所损益，可知也。（《论语·为政》2.23）

殷朝沿用夏朝的礼，减了什么，添了什么，看得出来；周朝沿用殷朝的礼，也是如此。孔子的意思，是历代都在改，改的办法叫「损益」。损一点，益一点，一的主干不动。

《大学》引商汤的《盘铭》：

苟日新，日日新，又日新。（《大学》传二章）

《大学》又引《诗》：

周虽旧邦，其命维新。（《大学》传二章）

旧邦，新命。「一」是旧的，用法是新的。

《中庸》里有「温故而知新」（《中庸》27　章），也有一句专门谈时：「君子而时中」（《中庸》2 章）。

《孟子》里有三处最要紧。第一处，说汤武的事。齐宣王问：臣子杀君王，可以吗？孟子的回答，大意是：残害仁义的人，只是「一夫」；我只听说诛杀了一个叫纣的匹夫，没听说是弑君（《孟子·梁惠王下》1B8）。第二处，说「权」：嫂子掉进水里，要不要伸手拉？按礼，男女授受不亲；可是嫂溺而不援，是豺狼。孟子说，伸手去拉，这是「权」（《孟子·离娄上》4A17）。第三处，评孔子：

> 孔子，圣之时者也。（《孟子·万章下》5B1）

孔子是顺着时来的圣人。

最后，还要补上《论语》里那句贯穿全书的话：

> 吾道一以贯之。（《论语·里仁》4.15）

「一以贯之」要能用，先得有一。不过，一要是失灵了呢？一以贯之，贯的是什么？

◆ 四、先说对：儒家从来不是不变

说这一章之前，要先还儒家一笔公道。

人们常说儒家保守。这句话对了一半。

对的一半，是儒家的确守得很稳。「一」被守了两千年，这是本书前五编反复讲的。

不对的一半，是它的守，从来不是死守。从上面的经文就看得出来：损益，是改；日新，是改；时中，是改；权，也是改。孔子被孟子称作「圣之时者」，说的就是他会随时变。

所以儒家并不缺改的手艺。它缺的，是对「改到哪一层」这件事的说法。

本系列第 313 号《一的宪章》说过，《中庸》的「时中」，近乎伺服：可以调执行的参数，不能生成新的目标。本系列第 312 号《一的原材料库》里的调参，说的也是这一层：同一个问题，按提问的人换参数，答案不同，一不动。

这就是儒家的「改」：一不动，参数动；一不动，做法动。

两千年里，这套办法解决了几乎所有的失灵。老办法不灵了，换个做法；做法换了还不灵，调一调参数。大多数时候，到这一步，事就过去了。

这是它的本事，要公道地承认。

本书把发展分成两个方向。纵向发展，是把一个一守住、展开、传成很多，往深处走，往下一代传。横向发展，是把一个一迁进另一种土，在那里拆开重组，长成那里的一，往宽处走，往别的行当、别的处境里走。儒家两千年练熟的是纵向，横向留在了手艺里，没有升成一条道。本书的次序是先横后纵：先迁进你的土，再在那里展开。

损益和调参，用的都是纵向的功夫。

可是，总有那么几次，换了做法也不灵，调了参数也不灵。这时候，前面的办法就到头了。

◆ 五、换一副眼镜：失灵有三层，不是一层

用本书的眼镜看，一件事不灵，不一定是同一个地方出了毛病。至少有三层，一层比一层深。

第一层，是做法。这个一没有错，土也没有错，只是眼前这个办法不合手。就像一把钥匙，插进锁孔转不动，换一把同样规格的就行。这一层的办法，是前面说的损益、调参。这是纵向发展（1→N）自己的活。

第二层，是土。这个一本身没有错，不过它是在另一片土里长成的，搬到这片土里，水不对，光不对，根扎不下去。办法不是换做法，是换土：把这个一拆开，看清楚里面哪些是它的根本，哪些只是原来那片土带给它的，再在新土里重组。这是横向发展（1→1），是本书第六编讲的事。

第三层，是这个一本身。不管换多少做法，换多少土，这个一在眼前的处境里，就是长不下去：它回答的那个问题，已经没有人问了；它所依靠的那种东西，已经不在了。

只有到这一层，才轮到革。

这三层，要一层一层往下查，不能跳。下面是三个问题，读者可以随身带着：

这是我的做法不灵，还是我的土不对，还是这个一本身没有地方放了？

答案多半是前两个。

这里要特别说清楚：在失灵的时候，人心里最容易跳的，恰恰是第三层。「是不是整个路子都错了？」这个念头，太有吸引力。它让人不用一点一点地

查，直接推倒重来，既痛快，又像是有大勇气。可是革卦的爻辞偏偏在最底下放了一句「巩用黄牛之革」：先固住。

不是做法和土都查过了，就别谈革。

◆ 六、一个完整的例子：三个晚上，三层失灵

回到裴家。

教育：阿远，做法不灵。

裴老师先问自己的第一个问题。

阿远不是不会写。她让他口头讲一件事，他讲得有头有尾，还很生动。一落到纸上，就成了范文里的套话：「父爱如山」「我流下了感动的泪水」。

她用的办法，是她自己学作文时就学会的：多背范文，背熟了，自然会写。这个办法教过几百个孩子，对大多数人管用。它有确定的起点，可教，可传，成本低，本书第 4 章说的就是这几样好处。

她先改做法。她让阿远别背范文，每天只写三句话，写今天看到的一件小事，不许用成语。一个星期，三句话变成了五句。

这是损益。一没有动，那个一是「写作文要写出自己看见的东西」。动的只是做法。

第三个星期，阿远交上来一页纸。上面写的是：楼下修车铺的老板，蹲在地上看一个轮胎，看了很久，最后用手指在胎壁上按了一下。

没有一个成语。裴老师在这一页上只批了一个字：好。

她后来想，这一页其实说明了一件事：范文没有错，错的是它被拿来当了孩子的眼睛。范文是别人的看见，阿远要先有自己的看见，范文才有地方落脚。做法一换，那个一自己就露出来了。

大多数孩子的事，到这里就过去了。裴老师没有去想「语文教学要不要全部推翻」。

健康：邵师傅，土不对。

邵师傅的难处比阿远的深一层。

他的舌头，是几十年在一口口大锅里练出来的。这条舌头里有一个一：什么叫「够味」。够味，在饭店的灶台上，是对客人的交代。

现在要少盐。他第一个反应是：这条舌头废了。

这是土的变化。「够味」这个一，原来长在饭店的大锅土里，现在要放进一个新的土里：他自己的身体，和每天的饭桌。他的舌头没有废，那个「够味」的本事也没有废。要改的，是它拿来比的那把尺。

他得把「够味」拆开看：里面有多少是盐给的，有多少是火候、新鲜和香料给的。拆开了，才能在新土里重新组：用别的东西，把味道撑起来。

这就是横向发展（1→1）。换土，不是换人，更不是扔掉三十年的本事。

本书不谈吃多少、怎么吃、吃什么药，那是医生的事。这里只谈一件可以理解的事：老本事遇上新处境，先别急着说它没用，先问它的根本是什么。身体的难处真的大了，请找医生。

事业：裴苒，一在这片土里放不下了。

裴苒的难处最深。

她先查做法。她把软件出图学会，用它打草稿，再自己改。这一层她处理得很快。

再查土。她想，既然出图不值钱了，她的本事能不能搬到另一片土里。比如旧房改造，客户更说不清自己要什么，更需要有人陪着一点一点想出来。她试着接了两单。有一单接活了，另一单没有。

不过，查到这里，她看见一件更深的事。她所在的公司，原来的那条线是「出图、报价、施工」，出图是整条线的头。头被软件拿走了，整条线都在松。公司能不能守住「出图」这个一，她管不了，也不是她一个项目主管能决定的事。

她看见的，正是第三层。

这时候，才该想革。想的不是「全部推翻」，而是革卦教的次序：先固住自己手上能固住的，不动；等到那个日子，才革；革出来的东西，要让人看得见，大家才会信。

她现在能做的，只有第一步。

这里有一个容易想错的地方。有人会说：既然查到了第三层，不如马上走。可是经文偏偏在这一卦最底下放着「巩用黄牛之革」，在最上头放着「居贞吉」。头尾两头都是在说守。中间的革，是夹在两个守字中间的一小段路。

裴苒把这一层想清楚以后，心里反而松了。她不用一夜之间决定自己是谁。她只需要先把能固住的固住，再等。

◆ 七、革的四道关：《彖传》里藏着的次序

《彖传》那一长段，细读会发现，它在革之前设了几道关。本书把它们摆成四问，算是读法〔本书读法〕。

第一问，己日乃孚：到了那个日子吗？

「孚」是信。革的第一件事，不是自己觉得该革，是大家会不会信。一个新办法，在没有人信的时候推出去，推得越猛，裂得越大。所以经文把「己日」放在最前面。它的意思很朴素：事有熟的时候，没熟，就先固住。

第二问，文明以说：看明白了吗？

「文明」是看得清，「说」是悦服。革之前，要先把眼前的局面看清楚：哪里不灵，为什么不灵，不灵到哪一层。看不清就动手，叫乱动。这一问，对应的正是上一节的三层查法。

第三问，大亨以正：走的是正路吗？

「亨」是通。革要通，不过要「以正」地通。什么是正？本书的读法是：那个一的根本，守没守住。拆旧的时候，如果把不该拆的根本也拆了，就算通了，也不是正。比如邵师傅的舌头，拆的是「盐」，守的是「够味」。

第四问，革而当：恰当吗？

当，是不过，也不欠。《彖传》说，这样，悔就没有了。

四问问下来，会发现一件事：真到了该革的时候，前三问大多已经有了答案。革，是前面几步查清之后水到渠成的一步，不是一步登天的一跳。

这也是本章要还给「一以贯之」的一笔账。曾子把它读成忠恕，孔子自己说的是「予一以贯之」（《论语·卫灵公》15.3）。贯，要有线，也要有可贯的东西。线断了，不能硬贯，得先看清线断在哪里。

◆ 八、假革：看起来像革，其实不是

查了三层，才轮到革。不过现实里，有三种事，长得很像革。

第一种，是追新。听说别处有了新的办法，就把自己手里的丢掉。他不是一失灵了才革，是一见了新就革。这样的人，几年下来，手里什么也没攒下。

第二种，是怕损益。损益是细活，要一点一点地改，要耐着性子，要有人陪着看。有的人怕麻烦，宁可一刀切下去。这不叫革，叫躲。

第三种，是借革的名。革的名字好听，《彖传》又说「革之时大矣哉」，谁都愿意站在那个时代的大字下面。可是，真革，是要付代价的，是「己日乃孚」之后才有人信的。没有代价、没有等待的革，多半不是革。

这三种，有一个共同的样子：来得快，去得也快，留下一地没有收拾的东西。

真革的样子，是反过来的：很慢，很重，革完之后，剩下的东西比以前少，可是留下的都站得住。

还要说一种常见的失败，不是假革，是真该革而没有革。道不行，就「乘桴浮于海」，把它封存成一个姿态。这在上一节已经说过，下一节还要回到这里。

◆ 九、五步里的横向与纵向

革卦的一，是「去故」的权。把它搬进三种土里，样子各不相同。

在教育里，革不是换掉学生，也不是换掉老师，是在整个学期的目标上停下来问一句：我们在练的这件事，还是不是孩子今后要用的？这一问，大多数年份用不着问，一旦要问，必须慢。

在健康里，革的样子是：一整套旧习惯，原来的理由已经不在了。比如饭店的作息，是为客人排的，不是为身体排的。这里只谈理解，不谈办法：理由变了，习惯才有机会变。

在事业里，革是一条业务线的头被拿走了。

三种土里，革都有同一个骨架：先固，到时再革，革成了让人看见。这是横向发展（1→1）的一半：把革卦的一，换进三种土里，都要重组，不能原样套。〔本书读法〕

再看纵向发展（1→N）的一半。

革完之后，新的东西怎么传下去？九五说：「大人虎变，未占有孚。」变得分明，不用占问，大家已经信。《彖传》说：「革而信之」。

这一点很容易被忽略。一个新的一，不是造出来就算完了，要让更多的人信，才能传下去。孟子说的「推恩」，《一的传心网络》里叫扩播，讲的就是这件事。信，是扩播的前提。没有信，推不出去。

所以，革卦里也藏着一段纵向发展：革成了的那个新一，要靠「孚」，靠大家信，才能走进下一圈的纵向发展。这个次序，第 17 章说过，七步是一个环。

◆ 十、边界：革管到哪里为止

革卦管到哪里为止，是这一章最要紧的一段。

第一，革只管「去故」。杂卦说：革，去故也；鼎，取新也。去掉旧的，不等于有了新的。去故之后，那块地是空的。

第二，从空地里长出一个新的一，是从无到有，是 0→1。本书前面说过，这不是本书的主题。

这一点，儒家自己说得很清楚。《中庸》里有一句话：

素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。（《中庸》11 章）

大意是：探求隐僻、行为怪异，后世也许有人称述，我不做。本系列第 313 号《一的宪章》把它读成对 0→1 的明文禁令。

《论语》里还有一处：

道不行，乘桴浮于海。（《论语·公冶长》5.7）

道行不通了，坐个木筏漂到海上去。本系列第 312 号《一的原材料库》把这类处理叫失败封存：道不行，被封存成一个姿态，一并不回头修订。

这两句话放在一起，正是儒家面对第三层失灵的样子：不去造新的一，也不回头改旧的一，而是留下一个姿态。

本书对此的说法是：这个姿态，不是没有道理。它保住了一，也保住了人，两千年里不止一次保住了东西。不过，它没有告诉后来的人，一失灵了该怎么办。

第三，0→1 的手艺，在另一条路上。本系列第 331 号《夫子之道》说过，道家造一，儒家守一。《老子》里有一句：

道生一，一生二，二生三，三生万物。（《老子》42 章）

这里的「一」，是被生出来的。从哪里来，怎么生，是另一门学问。本书不替道家写，只在这里标出一扇门：一失灵到第三层时，门在那边。

第四，革自己也有止境。革卦最上面一爻说：

君子豹变，小人革面，征凶，居贞吉。（《周易·革·上六》）

大意是：君子的变，像豹子的斑纹，细而分明；小人只是换了一副脸面。再往前冲，有凶险；安居守正，才吉。

革卦走到最上头，不是说「继续革下去」，而是说：到这里，停。革完的东西要安下来、住下来。这正是七步里「安」的位置，第 14 章说过。一个总在革的人家，连一口安稳的饭都吃不上。

第五，革，一生里不常用。《彖传》说「革之时大矣哉」，不是说革常有，是说革的时机大。多数人多数时候，用不着。

◆ 十一、放回日子里

回到开头那三件事。

这一周的晚上，裴老师没有推翻三十年的教法，她只是把阿远的范文收了，换成每天三句话。那一晚，她把这件事记进了备课本：这个孩子，先别急着教他写得好，先让他写得是自己的。

邵师傅把锅端上灶，仍然站在锅边，舌头一点没废。他拿起勺子，试着只尝，不下盐，问自己：这碗汤里，哪一部分是盐给的。女儿在旁边看着，没有说话。

裴苒那一晚回家，对着电脑，没有急着决定。她把手上的活分成两摞：一摞，是软件已经能做、她可以放手的；另一摞，是软件做不到、只有她在场才行的。她发现，第二摞的东西，比她以为的多。

裴老师那一晚还多想了一层。她教了三十年「一以贯之」这几个字，课本上讲的是忠恕。她忽然想：贯，贯的是什么？线再结实，也要有东西可穿。阿远的一，是他自己看见的东西，她要做的，是替他把线穿上，不是替他换一根线。

邵师傅在灶边想起师父教他的一句话：好厨子的舌头，是尺子，不是规矩。尺子可以换刻度，规矩要想一想再改。他当时没听懂，今晚懂了一半。

裴苒把两摞活的单子写了下来，压在键盘下面。她没有给自己定期限。经文说「己日乃孚」，她想，那个日子，不由她一个人定，要等客户、等同事、等自己慢慢看清。

没有一个人革了什么。

不过，这三个晚上，都做了革卦最底下一爻教的事：先固住。

你要是也碰上了老办法不灵的事，别急着在心里宣判。你可以先给它三天，什么也不改，只看：它到底是在哪一层卡住的。看清楚的那一刻，常常比改了什么都重要。

一个小办法，明天能试：下次碰上老办法不灵，先别问「是不是全错了」，在纸上写三行。第一行，是不是做法？第二行，是不是土？第三行，才是这个一。写完前两行，再写第三行。

带走的话

一失灵了，先查做法，再查土；两层都查过了，才轮到革，而革只管去故，新的一不在这条路上。

小账

开了哪扇门／关了哪扇门：开了一扇门，把「失灵」分成做法、土、一本身三层，一层一层查；关了一扇门，那个一遇到难处就整个推倒的念头。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：前两层查，一层是纵向的损益，一层是横向的换土；第三层的革，两样都不是，走到了 0→1 的门口，本书只指门，不进门。

想一想

你最近一次说「这个办法不灵了」，是在什么时候？如果用三行纸去查，你会发现它是做法、土，还是这个一本身？

你手里有没有一个用了很多年的一，你从没问过：它回答的那个问题，现在还有人在问吗？

结 编

中华文明的发展之道

最后两章，一章看这条道在中华文明里怎样走了两千年，一章给后面七卷各写一段导读。**这条道在中华文明里长成，却不只属于中华**。

第 41 章

一条道，在中华文明里走了两千年

◆ 一、年三十的饭桌

年三十的饭桌上，裴苒夹了一筷子鱼，忽然说起一件事。

她公司里新来了一位设计师，从大阪来的。午饭时聊起各自家里的事，那位设计师说，他小学的时候，校园里立着一块石碑，上面刻的是《论语》里的一句话。他念给她听，是日语的读法，可那几个字，她认得。

「他问我，」裴苒说，「儒家到底是中国人的，还是汉族人的？」

桌上静了一下。

裴老师放下筷子。她教了三十年语文，孔子的话背得比自己的电话号码还熟，可这个问题，课本里没有。邵师傅把汤端上来，说：「他家都有，你说是谁的？」

没有人接话。

你大概也被这样的问题问过，或者在心里问过自己。一套东西，我们从小背，背得太熟，以至于从没想过它属于谁。

这一章，就是本书最后一个问题：这条道，属于谁？

◆ 二、两个常见的说法，各对一半

人们回答这个问题，常有两种说法。

第一种说：儒家是汉族的。理由很实在：孔子是汉地的人，四书五经是用汉字写的，两千年里读它、讲它的，大多是讲汉语的人。

第二种说：儒家是中国的。理由也实在：它在中华文明里长成，影响了这里的家庭、学堂、官府和礼俗。

这两种说法，各对一半。

对的一半，是历史：这条道的确在中华文明里长成，用了两千年，留下的文字、制度、习惯，大半在这片土地上。

不对的一半，是把「长成的地方」当成了「只属于那里」。本系列第 331 号《夫子之道》第 30 章已经讲过，儒文化不等于汉文化。本书接着那一章往下说一步：这条道在中华文明里长成，不等于它只属于中华文明。

为什么这样说？先看经文本身怎么说。

这里有一个提醒。下面引的几句话，不是用来证明「儒家是世界的」，那样说太大，本书担不起。它们只是用来回答一个小问题：在经文自己那里，这条道有没有把自己锁在一个地方、一个族类里？翻一翻，答案是没有。这就够了。

◆ 三、经文本身怎么说

先看孔子。《论语》里有两处，常被人忽略。一处是：

> 子欲居九夷。或曰：陋，如之何？子曰：君子居之，何陋之有？（《论语·子罕》9.14）

孔子想搬到九夷的地方去住。有人说：那里简陋，怎么住？孔子说：君子住在那里，还有什么简陋的？

另一处，是樊迟问仁：

> 居处恭，执事敬，与人忠。虽之夷狄，不可弃也。（《论语·子路》13.19）

平日待人恭敬，做事认真，对人尽心。就是到了夷狄的地方，也不能丢。

这两句话里的意思很清楚：孔子想的「君子之道」，是可以带着走的。走到别的地方，不丢。

再看孟子。《孟子》里有一段话，说得更直接：

> 舜生于诸冯，迁于负夏，卒于鸣条，东夷之人也。文王生于岐周，卒于毕郢，西夷之人也。地之相去也，千有余里；世之相后也，千有余岁；得志行乎中国，若合符节。先圣后圣，其揆一也。（《孟子·离娄下》4B1）

大意是：舜是东边夷人，文王是西边夷人。两个人，地方隔了一千多里，时代隔了一千多年，可是他们得志以后在中国所行的，像两半符节合在一起。先圣和后圣，其道理是一样的。

这段话里，「其揆一也」的「一」，正是本书一路讲的那个一。它不属于某一个地方，某一个族类。东边的人、西边的人，隔千里、隔千年，都能行到一处。

这几处读下来，口气是开的。

不过，孟子还有另一句，读的时候要诚实：

吾闻用夏变夷者，未闻变于夷者也。（《孟子·滕文公上》3A4）

我只听说用华夏的做法去改变夷人，没听说被夷人改变的。

这句话里，有一个高低的姿态。本书不替它遮掩。它是那个时代的话，那个时代看待世界的方式。要紧的是，这句话和前面的话放在一起，意思就更分明了：华夏和夷，在孟子那里，不是一个血统的区别，是一个有没有行那条道的区别。

韩愈《原道》里有一句常被引的话，大意是：诸侯用了夷的礼，就把他当夷；进到中国的做法里，就把他当中国（《原道》）。这是同一个看法：看的是行什么，不是血统。

《中庸》里还有一句，说的是那个时代的样子：

今天下车同轨，书同文，行同伦。（《中庸》28 章）

车同轨，书同文，行同伦。这是一个把同一个一铺开的画面，说的是纵向的铺开。

◆ 四、先说对：这条道是真的走出去了

经文是经文。这条道有没有真的走出去，要看历史。

下面几处，本书多数只见过二手的叙述，标〔据二手〕或〔待核〕，细节请读专门的研究。

先看中原之内。南宋的朱熹，把《论语》《孟子》，和《礼记》里抽出来的《大学》《中庸》，编在一起作注，这就是后来的《四书章句集注》。元代

下诏恢复科举，大约在 1313 年（皇庆二年），考试以朱注四书为主。这一朝的朝廷，不是汉人建的。不过它考的、读的，是这一套。

再看海外。

朝鲜半岛，1392 年立国的朝鲜王朝，以朱子学为国家重视的学问〔据二手〕。十六世纪的李滉，号退溪，是那里最有名的学者之一〔据二手〕。他们读的是朱熹的书，可写出来的东西，是朝鲜人自己的问题。

日本，十七世纪的江户时代，朱子学受幕府和各藩的重视；同时有伊藤仁斋、荻生徂徠这样的学者，回到《论语》《孟子》的原文，另起一种读法〔据二手〕。一般的说法，是日本没有采用科举取士〔据二手〕。同一部书，进了一个没有科举的社会。

越南，一般的说法是 1075 年李朝开科取士，此后读书人走的是读四书、考科举的路〔据二手〕。

三个地方，走的路不一样，用的是同一套书。

你一定会想问：它们是不是照搬的？

不是。接下来要用本书的眼镜看这件事。

◆ 五、换一副眼镜：这就是横向发展

本书把发展分成两个方向。纵向发展（1→N），是把一个一守住，传成很多。横向发展（1→1），是把它迁进另一种土，在那里拆开重组，长成那里的一。

用这副眼镜看上面的事，会看到一件有意思的现象。

同一批书，进了朝鲜，进了日本，进了越南，各自长出不一样的样子。有没有科举，有没有家族制度，有没有武士，这些都是土，土不同，长出来的东西就不同。

如果是单纯的搬运，三个地方应该一模一样。不过它们不一样。这就说明，里面发生了一些拆开、重新组合的事：同一个接穗，嫁到了不同的砧木上。

这是一个很大的例子，说明横向发展在历史上真的发生过，而且不止一次。

可是，你要注意这样一个说法的分寸。本书不是要替这些国家的历史下判断：谁学得好，谁学得差，谁走了样。那是历史学家的事。本书借它们当一面镜子：一条道，真的能跨过土，而且跨过去的时候，会长成别的样子。

那么问题就来了：这样的跨越，在中华文明自己的内部，有没有发生过?

有。比兴，是一次。佛教东来以后的格义，是另一次。本书第 29 章已经讲过。

不过，这些跨越，在儒家自己那里，没有被升成一条道。有了手艺，没有立法。这就是判词的后一半。

◆ 六、一个当代的大例子：手艺被用过，名字叫「经验」

横向发展的手艺，不只在古书里。它在当代，被大规模地用过。

下面只作结构对照，不评政策得失，不评人。

改革开放以来，各地的做法不一样。一个地方看到别处有一种办法，不是原样搬来，而是拿它做类比：别处是怎么做成的，我这里的水土有什么不同，

哪一块可以用，哪一块要换。想清楚以后，改成自己的样子。这样的事，很多地方都做过。

用本书的话说，这是横向发展（1→1）。同一个接穗，嫁到不同的砧木上，各自长出各自的样子。

另一件事，是有的地方把自己长成的模式做大。比如深圳，1980 年设立经济特区，后来把自己的做法一步一步扩大规模〔待核〕。这是纵向发展（1→N）：同一个一，在同构的土里，放大，铺开。

两件事，一横一纵，次序是先横后纵：先把别处的做法迁进自己的土，长成自己的一；长成了，再往深处、往大处展开。

这个例子，有一个地方值得停一停。

横向发展的这门手艺，当代被用得很多，可它多半叫作「经验」，叫作「因地制宜」，也有叫「摸着石头过河」的〔说法出处待核〕。这些名字，都是对的，都说到了点子上。可是，它们是一个个具体的说法，没有被写成一条与纵向并列的道：什么叫拆开，怎样对土，怎样重组，怎样判断接活了，这些没有一套大家共用的话。

所以，每一次做横向的事，都像第一次。做成了，叫经验；做不成，叫水土不服。经验传不下去，教训也传不下去。

古代的比兴、格义，和当代的因地制宜，隔了两千年，是同一门手艺。手艺一直在，只是一直没有被升成道。

这就是本书要补的位置。

◆ 七、说「中华文明的发展之道」，指的是什么

本书的总题，叫「中华文明的发展之道」。这几个字，需要讲清楚，免得读成别的意思。

一条道，至少连着三样东西。

第一样，是文字。四书五经用汉字写成，汉字是它的车。车不等于货。同一批货，可以换车装，日本人用训读，朝鲜人用谚解，越南人用自己的读音，货还是那一批。

第二样，是族群。哪一个族群的人，在哪一个朝代，掌了权，读了书，这是政治史和社会史的事。读书的人里有汉人，也有别的民族的人。道不跟着血统走。

第三样，才是道本身：一个一，怎样被守住，怎样被展开，怎样被传下去。

把这三样分开，才能说清楚「中华文明的发展之道」这几个字的分量。它指的是：这条道，在中华文明这片土里长成，在这里被用了两千年。这是一句关于「长成的地方」的话，不是一句关于「只属于谁」的话。

两句话差得很远。第一句是历史，第二句是占有。本书只说第一句。

还要补上一层。说「长成」，也要老实：长了两千年，也就有两千年的土味。哪些是道的根本，哪些是土给它的习惯，不拆开，是分不清的。这也是为什么本书要费这么大的力气讲横向发展：它不光是在讲别人怎样接这条道，也是在逼着我们自己，把自己手里的东西拆开看一遍。

◆ 八、横向的时候，什么不能丢

讲到这里，你可能会担心一件事：既然要换土，要拆开重组，那不是越改越不像了吗?

这个担心是对的，而且儒家自己早就有一个词在管这件事，就是「诚」。

《中庸》说：

诚者，天之道也；诚之者，人之道也。（《中庸》20 章）

诚，是真。这句话的大意是：真，是天的路；把这个真做出来，是人的路。

本系列第 313 号《一的宪章》把「诚」读成保真的传输：一在传下去的时候，不能走样。

这个读法，对横向发展同样要紧，而且要更紧。纵向传，土是同构的，走样的机会少。横向传，土不同，走样的机会大。

所以横向发展需要先弄清一件事：哪一部分是一，哪一部分是做法。一，是不能丢的；做法，是可以换的。

邵师傅那锅汤，一是「慢」，其余是做法。裴老师的作文课，一是「写自己看见的」，范文是做法。裴苒的手册，一是这家公司对客户的承诺，其余是总部那片土里长的规矩。

分清了，换的时候，一就不会丢。分不清，要么什么都不敢换，守成一件文物；要么什么都换了，剩下一个空壳。

这是本书一再讲的：守的只有一个点，其余都可以跟着变。这也是《中庸》「执两用中」那一层的意思，近于第 313 号说的伺服：一锁住，其余随时而动。

这件事说着简单，做起来不容易。所以本书用了整整第六编，来讲怎么做。

◆ 九、这条道属于谁

回到饭桌上的那个问题。

属于谁，有三种答法。

第一种答法：属于出生地。哪里生出来的，就是哪里的。这种答法的好处是清楚，坏处是，它没法解释朝鲜的李滉写出的东西，为什么不是中国的。

第二种答法：属于守住它的人。谁把它原样保存得最好，它就是谁的。这种答法的好处是，它承认守的功劳。坏处是，它把一条道看成一件文物：放在玻璃柜里，不许动。

第三种答法，是本书的读法〔本书读法〕：这条道，属于把它迁进自己土里、并让它在那里长成的人。

为什么这样说？

因为一条道，不是一件东西，是一个过程。它在一块土里长出来，在另一块土里被接活，每接活一次，就多一个地方有了它。这个「有」，不是被搬来的，是长出来的。

就像一根从老家院里剪下来的桂花枝，插进城里阳台的花盆。花不是老家的，也不是城里的。它是那根枝，长在了那个盆里。

所以，这条道在中华文明里长成，用了两千年，这是历史，要老老实实地记着。不过，它属于谁，不是由出生地决定的，是由谁把它接活了决定的。

这个答案里，没有高低。它不说谁的更正宗，也不说谁的更差。它只说：谁接活了，谁就有。

还要说一句：这个答案，不是只对别人说的。对我们自己，也是如此。今天的我们，读四书，读易经，也是在隔了两千年的另一种土里，把它接过来。接活没有，不由祖上是谁决定，由我们这一代接得怎么样决定。

◆ 十、一个完整的例子：三个问题，三个晚上

回到裴家。

教育：孩子问了一个问题。

年后开学，裴老师班上来了一个转学的男孩，随母亲从南方来，家里说的话和同学不一样。有一天，他在课后问：「老师，孔子是汉族人的吗？」

裴老师没有急着答。她想起年三十那顿饭。

她把黑板擦干净，写了两句话。一句是「居处恭，执事敬，与人忠」，另一句是「先圣后圣，其揆一也」。她说：「这两句，你读读看，里面有没有写哪个民族？」

男孩读了一遍，说：「没有。」

她说：「那你觉得，是谁的？」

男孩想了很久，说：「谁用，就是谁的？」

裴老师没有说对，也没有说错。她只是说：「你回家，问问你妈妈，你们家里有什么话，是一代传一代、到你这里还在用的。」

第二天，男孩带来了一句话。是他外婆的口头禅，用他们家乡的话说出来，裴老师一个字也听不懂。男孩翻成普通话，大意是：吃饭不要抢，让人先夹。

裴老师在黑板旁边，把这句话写了下来，没有写谁的，只写了一行小字：某某同学家传。她想，这一句，和「与人忠」，是不是同一根线上的两颗珠子？她没有下结论，留给孩子们自己去看。

这一晚她想，这个孩子，已经走到了第三种答法的门口。他没有被谁教，是他自己的土，把这个答案长出来的。

健康：一碗汤。

邵师傅有一个习惯，每年初一，要煲一锅汤。这锅汤的做法，是他师父传下来的，师父又是从老家带来的。可是师父的老家的水、火和食材，和这个县城的都不一样。

这几年，他一直在改。水不同，火候就要改；食材不同，下料的先后就要改。不过师父说过一句话，他一直守着：汤要慢，要等。

他把这锅汤拆开看：哪些是水给的，哪些是火给的，哪些是师父那一代人的日子给的。拆开以后，剩下的就是那条「慢」。

这就是横向发展。汤没有变成别的东西，不过它也不是师父的那一锅了，它是邵师傅的这一锅。

只说一件可以理解的事：一个习惯，要想在新的日子里住下来，不能原样照搬，要先问它的根本是什么。本书不谈吃什么、怎么吃，身体的难处真的大了，请找医生。

事业：一份手册，一个新城市。

裴苒下个月，要去外地分公司带一个新团队。公司给了她一本厚厚的手册，写着总部多年积下来的规矩。

她翻了一遍，把手册合上。

她想，手册是总部那片土里长出来的。照搬，就是原样套。她打算先去那边待两个星期，什么也不改，只看：那边的客户怎么说话，那边的同事怎么吃饭，那边的活，哪些环节卡得住。

两个星期以后，她再回头看手册，哪几条是这家公司的根本，哪几条只是总部那片土里的习惯，她就看得出了。

这是先横后纵。先迁进去，再展开。

◆ 十一、判词回扣：全书说了什么

一路走到这里，该把全书的话，收成一句了。

全书的判词是：

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

这句话，分成两半。

前一半，是公道。纵向发展，儒家练得极熟。《中庸》定一，《大学》装人，《论语》给料，《孟子》联网，《易》又给了六十四种处境。这是本系列前几卷反复论证过的：第 312 号、第 313 号、第 314 号、第 340 号。本书站在里面，说了它为什么两千年管用。

后一半，是登记的代价。横向，不是没有，是有手艺而没有成道。比兴、格义，是手艺。可是，到了家国映射、中体西用，同一个姿势又把横向做成了放大，丢掉了换土的步骤。这是第五编的内容。

本书补的，是后一半。第六编讲了怎么补：换土，是拆开、对土、重组；纪律是不原样套，先问土，接活了再展开。第七编把它放回教育、健康、事业三块地里，走了一整圈。第 40 章又说了：横向与纵向都走不通时，就到了革卦，到了造一的门口。

七步也是照这个次序排的。知和止，是横向的两步：先认出那个一，再在你的土里给它找到位置。定、静、安、虑、得，是纵向的五步：站稳，守住，住下，用开，传下。七步合起来，是一个环，得了以后，又回到知。本系列后面的七卷，就是顺着这个环，一卷一卷地走，第 42 章会逐卷讲。

而贯穿这一切的，是孔子说的那句话：「吾道一以贯之」。

一以贯之，在本书里的读法，是这样的：一，要先被认出来；要被迁进你的土里；要被守住；要被展开；要被传下去。一，是线；日子，是串在线上的珠子。贯，不是把同一颗珠子复制一千次，是让一千颗不同的珠子，都穿在同一根线上。

◆ 十二、放回日子里

回到年三十。

那一晚，饭吃完，裴苒洗碗，邵师傅在旁边擦灶台，裴老师坐在桌边，把年前收来的作文本翻了一遍。

她忽然说：「我们教了一辈子，教的是『守』。孩子长大了，一出去，碰到的是别的土。」

邵师傅没停手，说：「所以得教他怎么带着走。」

裴苒没说话。她想起那位大阪来的设计师，也想起那块石碑。她想，那块石碑的意思，也许不是在说这句话是谁的，而是在说：有人，在另一种土里，把它接下了。

她给那位设计师发了一条消息：「下次，你给我讲讲，你们学校为什么刻那一句。」

你也可以这样试一次。下次有人问你「这是谁的」，别急着答。先问一句：它在你那里，是怎么长出来的？

这一晚过去，三个人都没有得出什么大道理。可是裴老师在日记本里写了一行：「以后教课，先问这句话在孩子那里是怎么长的，再讲它在书里是怎么写的。」这一行，其实就是横向在前、纵向在后。

一个小办法，明天能试：选一句你从小背的话，把它翻成你今天的日子里的一件事。翻不出来，说明它在你这里，还没有接活。翻出来了，就写下来。

带走的话

一条道属于谁，不看它在哪里长成，看谁把它迁进自己的土里，并让它在那里长出来。

小账

开了哪扇门／关了哪扇门：开了一扇门，这条道可以跨过出生地，在别的土里被接活；关了一扇门，把道当成只能原样保存的文物的看法。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：属于横向发展：别的地方接下这条道，是换土，不是搬运；而本书对这条道的整个判断，也落在这一处：纵向练熟了，横向要补。

想一想

你小时候背过的一句话，今天还在用吗？它是在哪个晚上，变成你自己的话的？

如果有人问你「你们家有什么话是一代传一代的」，你会说哪一句？你自己，是原样传下去的，还是在你这里改过的？

第 42 章

七卷怎样接着读

◆ 一、书到了手上

书到了手上，不知从哪里翻起，你一定有过这样的时刻。

裴老师的书桌上，这几天多了一摞书。是本套书的八卷，总纲在最上面，下面压着知、止、定、静、安、虑、得。她拿起一本，放下，又拿起另一本。

邵师傅在旁边问：「这么多本，得从头读到尾吧？」

「也不一定。」裴老师说，「我先看看，哪一本是我现在用得上的。」

她用得上的，是教一个难教的孩子。邵师傅用得上的，是怎么和自己的身体处好。女儿裴苒用得上的，是怎么在新岗位上站稳。三个人的问题不一样，可是他们面前是同一摞书。

这一章，就是替你把这摞书理一理：七卷各讲什么，每卷有哪八卦，从哪里下手读。

先说清楚一个总的安排。这套书叫「中华文明的发展之道」，一共八卷：总纲，加上知、止、定、静、安、虑、得七卷。总纲就是你手上的这一卷。

◆ 二、八卷怎么搭

先看一张总表。

卷	七步里的位置	方向	八卦
总纲	全套的骨架	纵横两向	乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济

卷	七步里的位置	方向	八卦
知	认出那个一	横向发展（1→1）	蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽
止	锁住一个点	横向发展（1→1）	艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄
定	站稳	纵向发展（1→N）	恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎
静	守住	纵向发展（1→N）	坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过
安	住下	纵向发展（1→N）	颐、井、谦、豫、咸、兑、旅、归妹
虑	用开	纵向发展（1→N）	讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革
得	传下	纵向发展（1→N）	大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮

六十四卦，八卷各八卦，一卦不重，一卦不漏。

这张表有两层意思。

第一层，是七步的次序。《大学》说「知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得」（《大学》经一章）。七卷照这个次序排。

第二层，是方向。知和止，是横向发展：先认出那个一，再在你的土里给它一个位置。定、静、安、虑、得，是纵向发展：站稳，守住，住下，用开，传下。这就是本书讲的「先横后纵」。

还有一个小说明。每一卷里的八卦，是按那一步的难处挑出来的，不是随手分的。每一卦放在哪一卷，都有道理；可是这个道理，是编者的读法〔本书读法〕，不是《易经》自己的编排。《易经》六十四卦有自己的次序，叫《序卦传》排的，本书第 9 章讲过。本套书把它重新分了一次，是为了配七步，用起来方便。

再说一句总的线索。本书的副题是「普通人都能明白的一以贯之」。七卷合起来，正是把「一以贯之」拆成七个动作：一，要先被认出（知），要在你的土里有一个位置（止），要站稳（定），要经得起外面的差异（静），要住下来成为本来如此（安），要对准眼前的事用开（虑），最后要传给下一个载体（得）。

曾子把「一以贯之」读成忠恕，本系列第 312 号说过，这个读法得其用，失其体。七卷要做的，是把体和用都摆出来：体是那个一，用是这七步。

所以，读这七卷，不是读七个互不相干的题目，是读同一件事的七个阶段。哪一个阶段你已经走过了，哪一个阶段你正卡着，翻到那一卷去看。

下面一卷一卷地讲。

◆ 三、知卷：认出已经在的那个一

知卷要回答的问题是：你面前有一个东西，怎么知道哪一部分是「一」？

《大学》里「知」的宾语，全是起点：知止，知本，知所先后。知，不是知道很多，是认出那个已经在的起点。这是横向发展的第一步：要迁一个一进另一块土，先得认出它。

知卷的八卦是：蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽。

这八卦可以分成三组读。

第一组，蒙、观、临，讲的是「看」的开头。蒙卦说的是不知：「匪我求童蒙，童蒙求我」（《周易·蒙·卦辞》）——不是我去求幼稚的孩子，是孩子来求我。不知的一方先动，知才有处落。观卦讲看，卦辞里有「盥而不荐，有

孚颙若」（《周易·观·卦辞》），意思是祭祀时洗了手还没有献上祭品，诚敬的样子已经让人肃然。看，不是东张西望，是诚敬地看。临卦讲靠近。

第二组，离、晋、明夷，讲光。离是附着，是明，《大象传》说「明两作，离；大人以继明照于四方」（《周易·离·象》）。晋是光出地面，《大象传》说「明出地上，晋；君子以自昭明德」（《周易·晋·象》）。明夷是光被压住，《大象传》说「明入地中，明夷；君子以莅众，用晦而明」（《周易·明夷·象》）。认出一个一，要有光；光被遮的时候，也要懂得怎么藏光。

第三组，贲、睽，讲文和异。贲卦《彖传》有一句：「文明以止，人文也」（《周易·贲·彖》）。这句话里有「止」字，正好把知和下一卷连了起来。睽卦的《大象传》说：「上火下泽，睽；君子以同而异」（《周易·睽·象》）。同中有异，异中有同，认出一个一，既要看到同，也要看到异。

知卷最要紧的一个读法，是：认出那个一，不是在你的脑子里「觉察」出来的，是它本来就在，你把它拆出来。刘春华原读法里的「知是觉察」，对在重视起点；本书把它改写成运行态：那个一已经在，被认出来。

这一卷落到三界：教育里，是认出这个孩子身上已经显出的东西；健康里，是认出身体已经有的节律；事业里，是认出这份本事真正的根。

知卷在三界里，各举一个晚上。裴老师批完作业，在备课本上只写一句：这个孩子身上，已经显出来的是什么？不写缺什么。邵师傅在灶边认出一件事：他的手，比舌头更早知道火候。裴苒对着新岗位的职责说明书，划掉一半，只留下她以前做过的事里真正换不掉的那一块。

这三个晚上，没有一个是在「下决心」，都是在认。

知卷还接着「一以贯之」。线要能贯，先得看见线头。孔子说「予一以贯之」（《论语·卫灵公》15.3），他自己先看见了那个一，才有后面的贯。知卷读完，读者手里该有一样东西：一句话，说得出自己手里这个一是什么。

◆ 四、止卷：锁住一个点，其余都能动

止卷要回答的问题是：认出了一，怎么在你的土里给它定一个位置？

止，是锁定那个点，守正。止住的只有那一个点，其余可以跟着变。这是横向发展的第二步：一个一迁进新土，要在新土里找到自己的位置。

止卷的八卦是：艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄。

艮是止的本身。《彖传》说：「艮其止，止其所也」（《周易·艮·彖》），又说「时止则止，时行则行，动静不失其时，其道光明」（《周易·艮·彖》）。《大象传》说：「兼山，艮；君子以思不出其位」（《周易·艮·象》）。这句和《论语》里曾子的话几乎一样：「君子思不出其位」（《论语·宪问》14.26）。

节是节度，《大象传》说：「泽上有水，节；君子以制数度，议德行」（《周易·节·象》）。履是脚下的分寸，大象说：「上天下泽，履；君子以辩上下，定民志」（《周易·履·象》）。

大畜与小畜，是两种积蓄。大畜《大象传》说：「天在山中，大畜；君子以多识前言往行，以畜其德」（《周易·大畜·象》）。小畜是小小的蓄，卦辞有「密云不雨，自我西郊」（《周易·小畜·卦辞》）。

需是等，遁是退，无妄是不乱来。需的大象说「云上于天，需；君子以饮食宴乐」（《周易·需·象》），等的时候好好吃饭。遁的大象说「天下有山，

遁；君子以远小人，不恶而严」（《周易·遁·象》）。无妄的卦辞里有一句「其匪正有眚，不利有攸往」（《周易·无妄·卦辞》），不守正，往前走就有灾。

止卷读起来有一个提醒：止，不是不动，是只止一个点。《大学》说「止于至善」，旧读法容易读成人要立志。本书的读法是：一在你的土里找到了位置，站住了。

止卷落到三界，样子更具体。教育里，止的是一个孩子的节奏：什么时候写作业，什么时候放下，那一个点锁住，其余的由他去。健康里，止的是一个很小的习惯：饭桌上放下手机，其余的日子照旧。事业里，止的是一条底线：这家公司对客户答应过的那件事，不管项目怎么变，不改。

止卷的难处，在「只止一个点」。有人一旦要守，什么都想守，结果一个也守不住。《论语》里有「毋意，毋必，毋固，毋我」（《论语·子罕》9.4），四个「毋」，是防着守成了僵。止卷里读出的是：止得越少，越稳。

止卷也是横向发展的收尾。到这里，一在新土里有了位置。从下一卷起，才开始纵向地走。

◆ 五、定卷：有了不动的点，动才有方向

定卷要回答的问题是：一站住了，怎样不再被拖着走?

定是纵向发展的第一步。一号位锁住以后，变化不再拖着走。后面的路，都是从这里起的。

定卷的八卦是：恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎。

恒，是久。孔子引过南方人的话：「人而无恒，不可以作巫医」，又引了恒卦九三的爻辞：「不恒其德，或承之羞」（《论语·子路》13.22；爻辞见《周易·恒·九三》）。恒的大象说：「雷风，恒；君子以立不易方」（《周易·恒·象》）。

比、师、随、同人、家人，是人与人的组织：亲附，行军，跟随，同心，一家。其中师的大象说：「地中有水，师；君子以容民畜众」（《周易·师·象》）。家人的大象说：「风自火出，家人；君子以言有物而行有恒」（《周易·家人·象》）。

蛊，是败坏了要整治，卦辞说「先甲三日，后甲三日」（《周易·蛊·卦辞》）。整治败坏，是定里的一件事：一站住了，才能整治。

鼎，是取新。《杂卦传》说：「革，去故也；鼎，取新也」（《周易·杂卦》）。鼎的大象说：「木上有火，鼎；君子以正位凝命」（《周易·鼎·象》）。鼎在定卷，革在虑卷，是一前一后。第 40 章讲过，革只管去故，取新的事，要到鼎那里去看。

定卷在三界里，看得出一种「不被拖着走」的样子。孩子在家里，一会儿听爸爸的，一会儿听奶奶的，一会儿看同学的，一号位没锁住，就会被每一阵风拖着。定了以后，风还在吹，只是不再拖。

健康里的定，是日子有了一个不动的钉子：每天一个固定的时刻，不论多忙，那一刻属于自己。事业里的定，是团队有一个大家都认的「这件事不能做」。

定卷里有一卦要特别留心：蛊。蛊的意思是败坏了、积弊了，要整治。儒家讲「干父之蛊」，是在前人留下的事上接着修整。这是纵向发展自带的一门

修补手艺，本书在定卷里让它出场，是想说清楚：纵向发展不是只会放大，也会修。

◆ 六、静卷：外面再乱，只改做法

静卷要回答的问题是：外面的压力来了，怎么办?

静是纵向发展的第二步。外面的差异，只能改到做法，改不到一。

静卷的八卦是：坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过。

这八卦，多半是难处。坎是险，卦辞有「习坎，有孚，维心亨，行有尚」（《周易·坎·卦辞》），大意是：重重险难，只要有诚信，心就是通的。蹇是行路难，大象说：「山上有水，蹇；君子以反身修德」（《周易·蹇·象》）。困是被困，大象说：「泽无水，困；君子以致命遂志」（《周易·困·象》）。

震是惊雷，大象说：「洊雷，震；君子以恐惧修省」（《周易·震·象》）。巽是顺入，像风，大象说：「随风，巽；君子以申命行事」（《周易·巽·象》）。

剥是剥落，大过是过头，小过是小小的过。大过大象说：「泽灭木，大过；君子以独立不惧，遁世无闷」（《周易·大过·象》）。

静卷读起来，要把「静」从「环境调柔」里解出来。刘春华原读法里的静，是环境的调柔，对在重视外面的条件；本书把它读成：外面的差异只改到做法这一层，改不到一。第 313 号说的伺服，正是这个意思：参数可以调，目标不动。

静卷的三界落地，大多是应对。孩子进入青春期，家里的气氛变了，静卷的读法是：变的只是做法，说话的方式、陪伴的方式，那条「我在这里」的线不变。

健康里，静卷教的是在身体出现波动时，不被一阵惊慌拖着走。这里只谈理解：慌，常常是因为一下子觉得什么都要改。身体的难处真的大了，请找医生。事业里，行业起了风浪，静卷要问的是：是做法要改，还是一要改。第 40 章那三行纸，在这里用得上。

静卷的八卦里，有好几卦在说难：坎、蹇、困。读的时候，不要读成「苦」，要读成「有路」。每一卦的卦辞里，都留着一条「亨」或「吉」的缝。难，在《易》里不是终点，是处境。

◆ 七、安卷：从照着做，到本来就这样

安卷要回答的问题是：一住下来以后，是什么样子？

安是纵向发展的第三步。一住下来，从「照着做」变成「本来就这样」。它的代价是：住久了，忘了来历。本系列第 331 号说过，守久了便忘了它是造的。

安卷的八卦是：颐、井、谦、豫、咸、兑、旅、归妹。

颐是养，大象说：「山下有雷，颐；君子以慎言语，节饮食」（《周易·颐·象》）。这一句常被用来谈身体，本书只当作理解和习惯来读，不当作诊疗。

井卦的卦辞里，有一句特别值得说：「改邑不改井」（《周易·井·卦辞》）。城邑可以迁，井不迁。放到本书的话里，是一幅现成的画：土可以换，那口井，也就是那个一，不动。这是本书的读法〔本书读法〕。

谦、豫、咸、兑，是四种在人群里的安：谦逊，愉悦，感通，喜悦。咸的大象说：「山上有泽，咸；君子以虚受人」（《周易·咸·象》）。兑的大象说：「丽泽，兑；君子以朋友讲习」（《周易·兑·象》）。

旅与归妹，是两种离开：旅是在外，归妹是女子出嫁。这两卦放在安卷，很有意思：安，不只是在原地住下，也包括到了别处怎么住下。一个人离开原来的家，进到另一个家里，这是横向发展在古人日子里最日常的样子。本书把它们留给安卷细读。

安卷落到三界，要特别说一个提醒。安是好事，可是它有代价：住久了，忘了来历。教育里，一个孩子上了十年学，「好好学习」这句话已经成了空气，没有人再问它是从哪里来的。健康里，一个习惯用久了，不再知道当初为什么养成。事业里，一条规矩传了三代，没有人记得它为什么立。

安卷教的，是在安下来以后，每隔一阵回头看一眼来历。第 14 章讲过，这是「安」的代价登记。

「改邑不改井」这一句，在安卷里会读得最细。城邑可以迁，井不迁。那么，什么是你的井？

◆ 八、虑卷：同一个一，对准眼前这件事

虑卷要回答的问题是：一住下来了，遇到眼前这件具体的事，怎么用？

虑是纵向发展的第四步。同一个一对准眼前这件事，可以有千种用法。它是展开，不是从无到有。

虑卷的八卦是：讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革。

讼是争，大象说：「天与水违行，讼；君子以作事谋始」（《周易·讼·象》）。噬嗑是咬合，大象说：「雷电，噬嗑；先王以明罚敕法」（《周易·噬嗑·象》）。解是松开，大象说：「雷雨作，解；君子以赦过宥罪」（《周易·解·象》）。

损与益，是一对。损的大象说：「山下有泽，损；君子以惩忿窒欲」（《周易·损·象》）。益的大象说：「风雷，益；君子以见善则迁，有过则改」（《周易·益·象》）。「见善则迁」的「迁」，原意是朝善处挪动，本书借这个字面，当作一个小旗：迁，在古书里本来就有。借字面是本书的读法，不是经文原意〔本书读法〕。

夬是决断，姤是相遇，革是去故。革在虑卷，是这一卷的末卦。第 40 章已经用简化版走过一遍，虑卷里会走完整的五步。

虑卷的三界落地，是最热闹的。同一个一，对准千件事：对一个爱画画的孩子，用法是一种；对一个爱问「为什么」的孩子，用法是另一种。《论语》里同问异答，是调参：同一个「问孝」，答给不同的人，答案不同（《论语·为政》2.5—2.8）。

虑卷的难处，在「对准」。对不准，就变成瞎用。损与益这一对卦，是一副天平：该减的减，该加的加，减和加，都在一的范围内。

◆ 九、得卷：N 加了一

得卷要回答的问题是：用开了的一，怎样传下去？

得是纵向发展的第五步。N 加一，一又多了一个载体，可以往下传。它的代价是：得的是已有的那个一，从无到有的事，不在这条路上。

得卷的八卦是：大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮。

大有是所有的丰盛，大象说：「火在天上，大有；君子以遏恶扬善，顺天休命」（《周易·大有·象》）。升是往上长，大象有一句，正好是纵向发展的一句话：「地中生木，升；君子以顺德，积小以高大」（《周易·升·象》）。积小以高大，一点一点地积，积成高大。

渐是渐进，萃是聚，丰是盛，涣是散。中孚是诚信，卦辞说：「豚鱼吉，利涉大川，利贞」（《周易·中孚·卦辞》）。第 313 号把诚读成保真传输，中孚放在得卷，是把这个意思收进了传下去这一步：传的时候，不走样。

大壮是壮盛，大象说：「雷在天上，大壮；君子以非礼弗履」（《周易·大壮·象》）。壮大的时候，守住不越位。

得卷在三界里，是传。教育里，是孩子长大以后，把这个一教给下一个孩子。健康里，是一个习惯被带进一个家，不只是一个人的事。事业里，是一份本事有了接班的人。

得卷最后要问的，是：传下去的，是什么？如果传的是做法，做法会过期；如果传的是那个一，它能活很久。得卷的八卦收尾于大壮，大壮的象是「非礼弗履」。壮大的时候，守住不越位。

得了以后，又是知。你把一传给一个新的载体，那个载体要先认出它。这是第 17 章说的环。八卷到这里，合成一圈。

◆ 十、读法路线

七卷怎么读，没有唯一的路。下面给几条。

只有一个下午：读总纲的第 1 章、第 17 章，再读第 40 章和这一章。

为孩子来的：先读知卷和止卷，再读定卷。

为身体来的：先读安卷，再读静卷，读的时候记得，本书只谈理解和习惯，身体的难处真的大了，请找医生。

为工作来的：先读虑卷，再读得卷。

给老师和读书会的一条路：一个学期，七周，一周一卷。每周只读那一卷的前言和一卦，周末大家各说一件自己日子里的事，放在这一卦里看一看。不必读完，读到能用就好。

给一个人慢慢读的一条路：每天睡前读一卦，只读卦辞和大象，不求全懂。每天一卦，六十四天读完六十四卦，也不算慢。

除了顺着读，还有一种读法：按你卡住的地方读。卡在「不知道自己手里这个东西到底是什么」，读知卷；卡在「知道了，可是放不进现在的日子」，读止卷；卡在「放进去了，老是被拖着走」，读定卷；以此类推。

◆ 十一、最后几句提醒

读这套书之前，有四句话，请先记在心里。

第一句：每一卷的八卦，都是编者挑的读法，不是《易经》的原样次序。想看原样，去读《序卦传》。

第二句：卦辞和大象，原文都尽量照录，括注了出处。拿不准的地方，书里标了〔待核〕。读到那样的标记，请当作一个邀请：你若手边有可靠的版本，请替我们核一遍。

第三句：每一卷都落到教育、健康、事业三块地里，可是裴家三口只是陪读的人物，是虚构的。他们的日子不是证据，只是让每一个判断有一个落脚的晚上。

第四句：健康的部分，只谈理解和习惯，不谈诊疗，不谈用药。身体的难处真的大了，请找医生。

◆ 十二、放回日子里

回到裴家的书桌。

那一晚，三个人各拿了一本。裴老师拿的是知卷，她想先认出班上那个难教的孩子身上已经有的东西。邵师傅拿的是安卷，翻到「颐」那一卦，念了一遍大象，说：「慎言语，节饮食，这不是医生的话，这是我师父的话。」裴苒拿的是虑卷，翻到最后一卦，是革。

她说：「这个我看过了，总纲那一章里。」

「看懂了吗？」

「先固住，到时候再革。」

邵师傅笑了笑，说：「那你先去把手里的活做完。」

你也可以这样试：先不翻目录，想一想眼下最让你烦的一件事。再问自己，它卡在七步的哪一步。找到了，就知道该翻哪一卷。

一个小办法，明天能试：把七个字写在一张纸上，知、止、定、静、安、虑、得，在你最近一件事旁边，打一个钩，标出你现在在哪一步。

带走的话

七卷是一个环：先横后纵，知止认出并安放那个一，定静安虑得守住、用开、传下，得了以后，又回到知。

小账

开了哪扇门／关了哪扇门：开了一扇门，读者可以按自己卡住的那一步，直接去翻对应的一卷；关了一扇门，非得从头读到尾才算读过的想法。

这一处，是横向发展（1→1）还是纵向发展（1→N）？：七卷合起来，知与止两卷属横向发展，定、静、安、虑、得五卷属纵向发展；全套的次序是先横后纵。

想一想

你眼下最想解决的一件事，卡在七步的哪一步？

如果现在只能翻开一卷，你会翻哪一卷？为什么？

结　语

那根桂花枝，和三处没把握

◆ 一、一年以后

一年以后，裴老师阳台上的那棵桂花，开了第一次花。

花很少，只有稀稀落落的几簇，香味也淡，比不得老家院里那一棵。她站在窗前，闻了很久。

女儿裴苒回家，看见了，问：「妈，这是老家那棵吗？」

裴老师想了想，说：「是，也不是。」

这句「是，也不是」，就是这本书要说的话。

枝子是老家的枝子，所以是。可它长在城里的阳台，吃的是这盆土，受的是这扇窗的光，所以不是。它是老家的一，也是阳台的一。一在老家院里是一个样子，到了阳台，成了另一个样子。两个样子，是同一个一。

◆ 二、判词，第三次

把判词摆在桌上，这是它第三次出现，也是最后一次：

> **发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。**

读到这里，你可以回到前言和导读，对一对。三处是同一句话，一个字没有改。

◆ 三、全书回顾

四十二章，走了八块地方。

第一编，我们说，儒家的智慧是发展的智慧。它练熟的是纵向，1→N：一个已有的一，被守住，被展开，被传成很多。这个本事，管用了两千年，它的好处是实的：起点确定，所以可教；路径清楚，所以可传；成本低，所以到得了寻常人家；遇到变故，守住一号位，其余随时而动，所以有韧性。

第二编，我们把五部经的分工摆清了：《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。

第三编，我们把《大学》的七个字，读成了一个运行的过程。知，是认出已经在的那个一。止，是锁住一号位。定、静，是锁住以后变化不再拖着走。安，是从照着做，变成本来就这样。虑，是同一个一，对准眼前这件事。得，是 N 加了一。前两步属横向，后五步属纵向。

第四编，我们借八个卦，搭了一个骨架。一被给出来，被托住，刚落地最难，通了，堵住了，回到一，成了，成而未完。

第五编，我们查了缺口。从家到国，从格物到科学，从中体西用，从比兴格义，从取象比类，每一次，本该是换土，也就是横向，却做成了放大，也就是纵向。

第六编，我们补了。换土不是搬运；知与止，就是迁移；迁移有三条纪律。然后把它落到教育、健康、事业。

第七编，我们让七步和相关的卦，在一个孩子一个学期、一个身体一段日子、一份事业一个新岗位里，各走了一整圈。

结编，我们回到这条道本身。

回头看，是一条线：一怎样被认出来，迁进来，守住，展开，传下去。这就是副题说的，普通人都能明白的一以贯之。

◆ 四、回到一纵一横

全书讲了一件事：发展有两个方向。

纵向，是同一个一，在同构的土里往深处走，一代一代传。横向，是一个一，迁进另一种土，在那里长成那里的一，往宽处走。两个方向合起来，才是发展的全部。

王德生博士说，改革开放里，各地因地制宜，拿别处的模式做类比，改成自己的样子，是横向；深圳把自己的模式做大，是纵向〔王口述〕。这个例子，本书只作结构对照，不评得失。它让人看见两件事：横向的手艺，在今天的中国，被大规模地用过；可它多被叫作「经验」，没有被写成一条与纵向并列的道。

本书要补的，就是这条并列的道，和它的次序：先横后纵。

◆ 五、判词的两半，逐一回验

判词有两半，现在逐一回验。

纵向那一半：儒家练熟了纵向，做到了什么程度？回头看第一编和第二编。起点确定，所以可教；工序清楚，所以可传；成本低，所以到得了寻常人家。《论语》给料，《中庸》定一，《大学》装人，《孟子》联网，再加

《易》的处境，五样合成一套完整的纵向工序。这一半，经得起回验，而且要说得更足一些：它不是勉强够用，是两千年里一直有效。

横向那一半：「留在了手艺里」，凭什么这样说？回头看第五编。从家到国、从格物到科学、从中体西用，每一次，本该是换土，做出来的却是放大。比兴和格义，是横向的手艺，没有被写成名目、次第、纪律。取象比类，含着迁移，又收回了同一个框。这一半，证据比纵向那一半薄，所以本书把它列在最弱的三处里。

两半对照着看，本书的态度是：纵向，不改一字；横向，补成一条道。

◆ 六、本书欠儒家什么

这本书欠儒家的，比它补上的多得多。

它欠《大学》一个次序。先做什么，后做什么，先后不乱。本书补横向，也是在这个次序前面添一步，不是要换掉它。

它欠《论语》一个活法。同一个问题，对不同的人有不同的答案。本书讲换土，说到底，也是想让这个活法，在新土里继续活着。

它欠《孟子》一条路。老吾老以及人之老，一点点推开。本书讲纵向，这条路是现成的。

它欠《易》一个处境观。人在不同的处境里，要走不同的路。本书借这六十四种处境，做了骨架。

它欠《中庸》一个守点。不守，就漂；守得过多，就僵。

没有这些，本书一章也写不出来。

◆ 七、本书自认最弱的三处

一本书敢写判词，就该敢写它最薄的地方。下面三处，是本书自己最没把握的。

第一处：先横后纵，还没有经过试验。

本书说，先横后纵，比直接纵向放大更稳。这个说法的来处，是前卷对儒家结构的判断，加上嫁接的道理，加上陪读人物的三个例子。可是裴老师、邵师傅、裴苒，是虚构的。他们不是证据。

推翻它的条件很简单：找一批人，一半按本书的次序走，一半原样照做，一个学期或一个季度以后，对比结果。如果两边没有分别，这一补，就补得没有用。本书没有做过这样的对比。

第二处：把取象比类判为「收回」，可能判重了。

第 30 章说，《易》里的取象比类含着迁移，可每一次，都迁回了同一个「君子」框，收成了纵向。这个判断，是本书读《易》的一种方式〔本书读法〕。

可是《易》是一部很深的书，另外的读法，同样站得住。如果有人从大象传的文字里，找出不回「君子」框的迁移，例子又够多，这一处就要改判。

第三处：七个字的新读法，可能离《大学》原文太远。

本书把「知止定静安虑得」，读成一在你身上走一圈的过程，不是一个人去觉察、去立志。这个读法，让七步和横向、纵向接得上。可是刘春华原读法，更贴近一般读者的读法，也有它长年积累的好处。

推翻的条件：如果有人把《大学》的原文，一句一句对过来，证明「知」的宾语不是起点，「止」不是锁定一个点，这一处，就要退回。本书的读法，只能算一种可能。

三处，一处是证据不足，一处是判断可能重了，一处是读法可能太远。

◆ 八、带走什么，留下什么

从这本书里，你可以带走三样东西。

第一样，一把尺子：这是在换土，还是在放大。以后读到任何一个「推广经验」「复制模式」「照着做」的说法，你都可以停一下，问这一句。

第二样，一个次序：先横后纵。一个东西要传给很多人之前，先问它在这一处的土里，接活了没有。

第三样，三个问题：这个一是什么？新土给得出什么？哪一点不能丢？

要留下的，也有三样。

留下儒家的纵向工序，原样，不动。它不需要谁来改。

留下经文本身。本书的读法是一种读法，经文比它长久。

留下那些〔待核〕。它们不是遗憾，是请你一起来核。

◆ 九、在机器的时代

最后，说一句今天的话。

会说话的机器，把横向做得越来越快。一篇文章，它能改成七种口气；一套方案，它能换成八个行业的样子。迁移的动作，机器几秒钟就做完。

可是迁移里最要紧的几步，机器替不了：哪一点是那个一，非要不可；哪一点只是旧土里的习惯，可以放下。这个分辨，要在一个具体的孩子身上、一副具体的身体里、一个具体的岗位上，才显得出来。

所以这本书不教你怎样迁得快。它教你，迁之前，先问三句：这个一是什么？新土给得出什么？哪一点不能丢？

◆ 十、给三种读者的一句话

为孩子来的：一个孩子不是一卦。先认出他身上已有的那个一，再谈怎么传。

为身体来的：身体不是一卦。先问这副身体的土是什么，再谈任何办法。身体的难处真的大了，请找医生。

为工作来的：一个行业不是一卦。一份本事带到新岗位，先分清哪一点不能丢，哪些要换。

◆ 十一、如果你只记得一件事

那就记住这一句：

一个已有的一，先要迁进你自己的土里，才谈得上传给更多人。

先横，后纵。

◆ 十二、最后一个画面

阳台上，花开了几簇。

楼下的邻居上来借东西，闻到了，问：「这是什么花？这么香。」

裴老师说：「桂花。从老家带来的。」

邻居说：「能给我一枝吗？」

裴老师看了看窗边的那棵，没有马上回答。她说：「你家阳台朝哪边？」

参 考 书 目

本书目分三类：一、经与传（按通行版本）；二、注疏与今人译注；三、本系列前卷。凡书中引文，以第一、二类为据；第三类是本书接着往下判的地方，只引用，不重判。

一、经与传

1.《论语》，据通行本，篇章号依杨伯峻《论语译注》。

2.《孟子》，据通行本，篇章依通行分章（如 2A6 即《公孙丑上》第六章）。

3.《大学》《中庸》，据朱熹《四书章句集注》分章。

4.《周易》经传（卦辞、爻辞、彖、象、文言、系辞、说卦、序卦、杂卦），据通行本《周易正义》。

5.《礼记》《孝经》《诗经》《尚书》《周礼》，据《十三经注疏》通行本。

6.《荀子》《老子》《庄子》，据通行本。

7. 司马迁《史记·孔子世家》，据通行本。

8. 许慎《说文解字》，据通行本。

二、注疏与今人译注

1. 朱熹：《四书章句集注》。

2. 朱熹：《周易本义》。

3. 孔颖达等：《周易正义》。

4. 杨伯峻：《论语译注》。

5. 杨伯峻：《孟子译注》。

6. 高亨：《周易大传今注》。

7. 黎靖德编：《朱子语类》。

8. 王守仁：《传习录》。

三、本系列前卷

1. 王德生：《一的原材料库——〈论语〉的 SDE 解构》，德麦国际专著第 312 号。

2. 王德生：《一的宪章——〈中庸〉的 SDE 解构》，德麦国际专著第 313 号。

3. 王德生：《一的总装线——〈大学〉的 SDE 解构》，德麦国际专著第 314 号。

4. 王德生：《夫子之道》，德麦国际专著第 331 号。

5. 王德生：《一的传心网络——〈孟子〉的 SDE 解构》，德麦国际专著第 340 号。

附　录

附录六件，供查、供对、供读：六十四卦在全套八卷里怎样分；五部经各管什么；口述命题登记；与本系列前卷对账；本书自认最弱的几处；引文核验总表。

附 录 一

六十四卦分配总表

全套八卷，每卷八卦，不重不漏，合起来是全部六十四卦。卷与卦的对应是本书的编排〔本书读法〕，不是古人的分法。

卷	八卦	取义
总纲	乾、坤、屯、泰、否、复、既济、未济	一的给定与承托、始生之难、通与塞、回到一、成而未完
知	蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽	启蒙、看、临近、明、明出地上、明入地中、文与质、同中见异
止	艮、节、履、大畜、小畜、需、遁、无妄	止、节度、礼、蓄而不发、等、退守、不妄动
定	恒、比、师、随、蛊、同人、家人、鼎	有恒、有中心、有主帅、有所从、整饬、同志、家有主、定位
静	坎、蹇、困、震、巽、剥、大过、小过	八种扰动之中，一不改
安	颐、井、谦、豫、咸、兑、旅、归妹	养、井养不穷、谦、乐、感、悦、在途也能安、有所归
虑	讼、噬嗑、解、损、益、夬、姤、革	判、断、解、减、增、决、遇；革是边界
得	大有、升、渐、萃、丰、涣、中孚、大壮	有、升、渐进、聚、盛、散而传之、诚、壮

附 录 二

五部经各管什么

经	站上前卷的说法	本书的说法	一句话
《论语》	给料（第 312 号）	因人展开	同一个一，因人因事各有用法
《中庸》	定一（第 313 号）	守与调	一号位锁住，其余随时而动
《大学》	装人（第 314 号）	先后	知止定静安虑得，先后不乱
《孟子》	联网（第 340 号）	往外推	扩而充之，由己及人
《易》	本书新加	处境	六十四种处境，各走一条路

合成一句：《中庸》定守什么，《大学》排先后，《论语》因人展开，《孟子》往外推，《易》按处境走。

七步分两段：知、止属横向发展（1→1），认出那个一，在你的土里给它定位；定、静、安、虑、得属纵向发展（1→N），站稳、守住、住下、用开、传下。

附 录 三

口述命题登记

本书的立题与承重判断，出自王德生博士在 2026 年 10 月 27 日上午的口述。照原话登记如下，书中凡引，标〔王口述〕。

1. 「大学之道的核心是『知止定静安虑得』」，学员刘春华申请写齐七本；王德生升华为七本：先是总纲本，然后是六本，后定为总纲加七卷。
2. 「即，儒家智慧是 1→N 的智慧。」
3. 「对于教育，健康，事业的『发展之道』非常重要。」
4. 「而且要以『易经64卦』为具体路径。」
5. 「孔子的64卦解释易经也会加入解释。」
6. 「这样『大学+易经』成为儒家的真正的方法论了。」
7. 「儒家的发展之道应该包括几大理论专著+易经64卦。」
8. 「形成了中华文明的发展之道。」
9. 「就是1到N的发展之道，而且没有1到1的迁移之道。」
10. 「这样就包括1到1，然后是1到N。」
11. 「儒家的思想经典都进行解构。」
12. 本书副题：「普通人都能明白的一以贯之」。
13. 「发展有两个方向，纵向发展，就是1到N；横向发展，就是1到1。」

14.「比如，中国的改革开放，在各个地方因地制宜，进行模型类比，就是1到1；深圳自己模式的扩大规模，就是1到N。」

刘春华原读法（申请原话）：「知是觉察，止是立志，定是心的掌控力，静是环境调柔，安是安住目标，虑是穿透本质，得是生命状态的升华。」本书第 6 章与第 11 至 16 章先说它对在哪里，再把它改写成运行态。

附 录 四

与本系列前卷对账

前卷	前卷判了什么	本书怎样接
第 312 号《一的原材料库》	《论语》是系统之前的料；同问异答是调参；道不行被封存为姿态	调参就是纵向发展的展开；失败封存，是横向那一半没有升成道的一个原因
第 313 号《一的宪章》	儒家是 1→N 发展学；天命之谓性是授予句；时中是伺服	伺服只调做法，不换土；本书在它旁边补上换土
第 314 号《一的总装线》	定静安虑得是阻尼级联，只能得，不能生；家国映射表失真	本书接受「只能得」，把它读成纵向发展的完成；映射表失真，正是横向被做成纵向的标本
第 331 号《夫子之道》	一是人造的；道家造一，儒家守一；守久了便忘了	造一（0→1）放在边界；守一分成纵横两向
第 340 号《一的传心网络》	性善是同构端口；推恩是扩播；孟母三迁是护场	扩播是纵向；孟母三迁是一次横向：先换土，再让一在新土里长

前五卷都判定儒家是 1→N 的发展学，也都指出 0→1 被封存了。本书不重判这两点，只补一处：五卷都没有专门讲横向发展（1→1）〔本书读法〕。

附 录 五

本书自认最弱的几处

1. **纵横两向的分法。** 本书把发展分成纵向（1→N）与横向（1→1）两向。若有人能指出，儒家经典里早有一条与纵向并列、自觉讲「换土」的方法，且被历代当作方法传下来，本书「横向留在手艺里」的判断就要改。

2. **六十四卦的分配。** 卷与卦的对应是本书的编排。某一卦放进哪一卷，读者完全可以有别的放法；放法不同，不影响纵横两向的判断，但会影响各卷的取例。

3. **十翼归于孔子。** 本书沿用《史记》以来的传统说法，同时承认欧阳修以来的怀疑。若十翼的大部分被证明与孔子无关，「孔子怎么解」一层要改称「《易传》怎么解」，判断不变。

4. **当代例子。** 改革开放与深圳的例子，只作结构对照。它说明横向发展在当代被大规模用过，不证明本书的其他判断。

5. **引文。** 书中仍标〔待核〕的地方，是本书最直接的弱处。请读者替本书挑错。

附 录 六

引文核验总表

书中仍标〔待核〕或〔据二手〕的地方，全部汇在这里，按章排列。出版前逐条查对；读者若查到原文，请告诉本书。

章	位置（标记前的文字）	标记
第 1 章	……橘逾淮而北为枳。（《周礼·考工记》	〔待核：字句〕
第 2 章	……；相信古人，喜欢古人；我私下把自己比作老彭。（老彭是谁，历来说法不一	〔待核〕
第 2 章	……传之文、武、周公，文、武、周公传之孔子，孔子传之孟轲。（韩愈《原道》	〔待核：字句〕
第 3 章	……为天地母。吾不知其名，字之曰道，强为之名曰大。（《老子》第 25 章	〔待核：通行本字句〕
第 3 章	……说法。道家不是不会守，《老子》里「抱一」「得一」之类的话，说的是守。	〔待核：《老子》第 22 章「圣人抱一为天下式」，第 39 章「昔之得一者」，通行本与帛书字句有异〕
第 3 章	……子曰：「素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。」（《中庸》第 11 章	〔待核：「素」或作「索」〕
第 3 章	……看一个具体的例子。传统说法，周初有周公制礼作乐，把一套规矩立了起来	〔待核：此为传统说法〕
		〔待核：字句〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第 3 章	……天地革而四时成，汤武革命，顺乎天而应乎人。（《周易·革·彖》	
第 4 章	……院，是后来的科举。科举从什么时候起，学界说法不一，隋代说、唐代说都有	〔待核〕
第 4 章	……子搬了三次家，这个故事流传很广，最早的出处一般认为在汉代的《列女传》	〔据二手〕
第 5 章	……，必也狂狷乎，狂者进取，狷者有所不为也。」（《论语·子路》13.21	〔待核：原文句中有语气词，标点各本不一〕
第 5 章	……条明文：「素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。」（《中庸》第 11 章	〔待核：「素」或作「索」，各本不一〕
第 6 章	……是：止，是所应当停下来的地方，也就是至善所在；知道了，志向就有了方向	〔据二手，待核〕
第 6 章	……也都落在心上：静是心不乱动，安是处所而安，虑是处事精详，得是得到所止	〔据二手，待核〕
第 6 章	……走，走到别人身上。这个「亲」字，朱熹读作「新」，意思是让人也焕然一新	〔据二手，待核〕
第 7 章	……四个字不是《论语》原话，是后人概括出来的，最早见于何处，本书没有核到	〔待核〕
第 8 章	……，先去改土。据汉代刘向《列女传》记载，孟子小时候，母亲为他搬了三次家	〔据二手，待核〕
第 8 章		〔待核〕

章	位置（标记前的文字）	标记
	……也说过：「居移气，养移体，大哉居乎」（《孟子·尽心上》7A36，章号	
第 9 章	……易、不易（郑玄《易赞》有此说，《易纬乾凿度》的说法略有出入，具体字句	〔待核〕
第 9 章	……的幼小，必须养（「物稚不可不养也，故受之以需」，《周易·序卦》，字句	〔待核〕
第 9 章	……，句子就读成「五十以学，亦可以无大过矣」。两种读法并存，本书不下结论	〔待核〕
第 9 章	……：『不占而已矣。』」（《论语·子路》13.22，原文断句各家略有不同	〔待核〕
第 9 章	……这里取其中一种〔异文：朱熹等旧注读作「无恒之人，占也无用，不必再占」	〔待核〕
第 10 章	……《论语》《孟子》并成一组，是南宋朱熹的事，时间大约在 12 世纪后期	〔待核〕
第 10 章	……世纪后期〔待核〕。后来这一组书成了读书人入门的书，元代以后又进了科举	〔待核〕
第 10 章	……论语》，立根本；再读《孟子》，看发越；最后读《中庸》，求古人的微妙处	〔据二手：《朱子语类》〕
第 11 章	……上面所有的话，章节号都是朱熹《大学章句》的分法	〔待核各章号〕
		〔据二手：《大学章句》〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第11章	……写。后世解它的人很多，朱熹说的大意是：就事物去穷究道理，把知推到极处	
第12章	……注的时候，讲到「止」，大意是：止，就是一定要到了那里，不再挪动的意思	〔待核：《大学章句》〕
第12章	……另有一句：「和而不流，强哉矫；中立而不倚，强哉矫」（《中庸》第十章）	〔待核：原文断句〕
第12章	……、变易、不易（郑玄《易赞》有此说，《易纬乾凿度》的说法略有出入，字句	〔待核〕
第13章	……「君子和而不流，强哉矫！中立而不倚，强哉矫！」（《中庸》第 10 章	〔待核：章次〕
第14章	……回也，其心三月不违仁，其余则日月至焉而已矣。」（《论语·雍也》6.7	〔待核：章序〕
第14章	……「君子安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱。」（《周易·系辞下》第五章	〔待核〕
第15章	……用」的那一半。孔子对子贡说，「予一以贯之」（《论语·卫灵公》15.3	〔待核：章序〕
第15章	……所恶执一者，为其贼道也，举一而废百也。」（《孟子·尽心上》13.26	〔待核：章序〕
第15章	……「保民而王」。对象不同，说的话不同。（以上二处据《孟子》首篇，大意）	〔待核：详细文字〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第17章	……易穷则变，变则通，通则久。（《周易·系辞下》）	〔待核：所在章次〕
第17章	……：不易，变易，简易。这个说法，汉代的《易纬》里有，后来郑玄等人接着讲	〔据二手〕
第17章	……易则易知，简则易从。（《周易·系辞上》）	〔待核：所在章次〕
第18章	……加我数年，五十以学易，可以无大过矣。（《论语·述而》7.17）	〔待核：「加」字，一说作「假」，一说「五十」作「卒」，异文很多〕
第19章	……安于正，吉。「西南」「东北」各指什么，历来说法不一，本书不替它拿主意	〔待核〕
第19章	……案，只把它们统称《易传》，把它们当作古人读《易》时留下的最早一批读法	〔待核：《史记》原文措辞，本书据通行本转述〕
第19章	……底，然后才好上彩。这一句，历来有两种读法：有人读作先画彩再用白色勾边	〔待核〕
第19章	……，其血玄黄。」《彖》没有再多说，《文言》的解释是阴到了极处，与阳相争	〔待核：《文言》此处措辞，本书转述大意〕
第20章	……守正，不肯许嫁，十年之后才许。这条爻辞里「十年」的算法，历来说法不一	〔待核〕
第20章	……《杂卦传》里还有一句：「屯见而不失其居」	〔待核：此句措辞，本书据通行本转述〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第 20 章	……《小象》对六二有一句解释：「六二之难，乘刚也。十年乃字，反常也。」	〔待核：此句措辞〕
第 20 章	……要老实交代。屯卦的「建侯」，在历史上有具体的政治背景，指的是封建诸侯	〔待核〕
第 21 章	……得到尊重。其中「朋亡」有两种读法，一说是不结朋党，一说是朋友不在身边	〔待核〕
第 21 章	……便吉。这里的「帝乙」指哪一位，「归妹」是嫁妹还是嫁女，历来有不同说法	〔待核〕
第 21 章	……，用的是「后」，不是「君子」。「财」通「裁」，「财成」大致是裁度而成	〔待核：训读〕
第 21 章	……这句话里的帝乙是哪一位，历来有争议，上面已经标过	〔待核〕
第 21 章	……乙归妹」，都带着具体的历史背景，有的是阶层分判，有的是婚姻与政治联姻	〔待核〕
第 22 章	……国有道，其言足以兴；国无道，其默足以容。（《中庸》第 27 章）	〔待核：章次〕
第 23 章	……天能看出结果的。《复》卦的卦辞说「七日来复」，这里的七日，读法很多，	〔待核〕
第 25 章	……「汔」字，通行的解释是「几乎、将近」；这个字的讲法历来有分歧	〔待核〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第25章	……「韧」是古代的长度单位，具体多长，注家说法不一	〔待核〕
第25章	……败封存成一种姿态，比如「知其不可而为之」（《论语·宪问》14.38）	〔待核：章号〕
第26章	……」，就是从这里来的。这个成语的出处，本书没有核到确切的原文，不下断语	〔待核〕
第26章	……门内之治恩掩义，门外之治义断恩。（《礼记·丧服四制》）	〔待核：原文用字，通行本或作「揜」〕
第26章	……着父亲逃走，沿海边住下来，快乐得忘了天下（《孟子·尽心上》7A35）	〔待核：章号〕
第26章	……还有一个背景，值得说一下。孟母三迁的故事（《列女传》，据传	〔据二手〕
第27章	……吾心之全体大用无不明矣。此谓物格，此谓知之至也。（朱熹《大学章句》）	〔待核：个别用字〕
第27章	……面对亭前的竹子，格了几天，劳思成疾，什么也没有格出来（《传习录》下）	〔待核：出处与细节〕
第27章	……期。又，晚清新式学堂的课程里，物理、化学一类的科目，常常合称「格致」	〔据二手〕
第27章	……本学者对 science 的翻译而来，后经康有为、严复等人使用而传开	〔据二手〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第28章	……《万国公报》上写下一句更短的：中学为体，西学为用。作者通常说是沈寿康	〔据二手〕
第28章	……去美国读书（同文馆与江南制造局的年份已核；福州船政局与留美幼童的年份	〔待核〕
第28章	……译书要译得整本整本，不能只译用得上的那几页。这些话，本书没有逐条核过	〔据二手〕
第28章	……幕末有一句话，大意是「东洋的道德，西洋的技艺」，通常说出自佐久间象山	〔据二手〕
第28章	……技艺」，通常说出自佐久间象山〔据二手〕；后来又有「和魂洋才」这个说法	〔据二手〕
第28章	……的那一年，不少人开始觉得，光有「用」不够了。这件事的细节，本书不展开	〔据二手〕
第29章	……要唱的话（《诗集传》，赋见《葛覃》注，比见《螽斯》注，兴见《关雎》注	〔待核〕
第29章	……大约在汉代，佛教从西域传进来了。传统的说法是东汉明帝永平年间	〔据二手〕
第29章	……比如拿「无」去对「空」	〔据二手〕
第29章	……比如拿「无」去对「空」〔据二手〕。又比如把佛家的五戒，配上儒家的五常	〔据二手〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第29章	……，在义理上多有违背（《高僧传·僧光传》，原话是「先旧格义，于理多违」	〔待核〕
第29章	……再往后，鸠摩罗什到了长安（公元 401 年	〔待核〕
第29章	……。慧远在庐山，一边坚持佛法，一边写《沙门不敬王者论》（约 404 年	〔待核〕
第29章	……的话，孔子仍称他「至德」；为了更大的道，可以不拘小节（《牟子理惑论》	〔待核〕
第29章	……。后来有的佛经（如《父母恩重难报经》，学界多认为是中国人撰写的疑伪经	〔据二手〕
第29章	……可后来宋代的理学，在许多地方，其实吸收了佛家的结构	〔据二手〕
第30章	……按六十四卦逐条点下来（数目	〔待核：未联网逐卦核对〕
第30章	……「加我数年，五十以学《易》，可以无大过矣。」（《论语·述而》7.17	〔待核：章号，维基文库本为 7.16〕
第30章	……方。《系辞》说「天下同归而殊途，一致而百虑」（《周易·系辞下》第五章	〔待核：章次，各本分章不同〕
第30章	……上下无常，刚柔相易，不可为典要，唯变所适。」（《周易·系辞下》第八章	〔待核：章次，各本分章不同〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第30章	……象越分越细，有「互体」「纳甲」「卦气」这类名目，每一卦能对上几十种物	〔据二手〕
第30章	……序卦》），想到的是另一层。颐，通常说是下巴、腮颊的意思，一张嘴的样子	〔据二手〕
第31章	……易；不可以立成一个死的典要，只看变化往哪里去（《周易·系辞下》第八章	〔待核：章次，各本分章不同〕
第33章	……「学生不怕严，就怕你不管。」这句话在九十年代的县城中学	〔待核：年代为约数〕
第33章	……行乎夷狄；素患难，行乎患难；君子无入而不自得焉。」（《中庸》第十四章	〔待核：章次〕
第34章	……裴老师那张表，抄的是《论语·先进》里最有名的一段（11.22	〔待核：编号，杨伯峻本为 11.22，维基文库本为 11.21〕
第34章	……说法，范仲淹写《岳阳楼记》的时候，并没有到过岳阳楼，是看着一幅画写的	〔据二手，待核〕
第34章	……土，是为了保护一的生长（孟母三迁的故事，据《列女传》一类的记载，细节	〔据二手，待核〕
第35章	……心不在焉，视而不见，听而不闻，食而不知其味。」（《大学》传七章，章次	〔待核〕
第37章	……「经纶」这个词，原是理丝的意思。	〔据二手〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第38章	……肉虽多，不使胜食气。唯酒无量，不及乱。（《论语·乡党》10.8）	〔待核：节次〕
第38章	……苟得其养，无物不长；苟失其养，无物不消。（《孟子·告子上》6A8）	〔待核：节次〕
第40章	……易穷则变，变则通，通则久。（《周易·系辞下》第二章	〔待核章次〕
第41章	……下面几处，本书多数只见过二手的叙述，标	〔据二手〕
第41章	……下面几处，本书多数只见过二手的叙述，标〔据二手〕或	〔待核〕
第41章	……朝鲜半岛，1392 年立国的朝鲜王朝，以朱子学为国家重视的学问	〔据二手〕
第41章	……重视的学问〔据二手〕。十六世纪的李滉，号退溪，是那里最有名的学者之一	〔据二手〕
第41章	……藤仁斋、荻生徂徠这样的学者，回到《论语》《孟子》的原文，另起一种读法	〔据二手〕
第41章	……》的原文，另起一种读法〔据二手〕。一般的说法，是日本没有采用科举取士	〔据二手〕
第41章	……说法是 1075 年李朝开科取士，此后读书人走的是读四书、考科举的路	〔据二手〕

章	位置（标记前的文字）	标记
第41章	……比如深圳，1980 年设立经济特区，后来把自己的做法一步一步扩大规模	〔待核〕
第42章	……二句：卦辞和大象，原文都尽量照录，括注了出处。拿不准的地方，书里标了	〔待核〕

后 记

◆ 一、这本书怎样写成

这本书的起点，是一份学员申请。刘春华提出，要把《大学》里「知止定静安虑得」这七个字，一字一本，写齐。

王德生博士看过以后，把这个申请升华成了另一个样子：一本总纲，七本分卷；以《大学》加《易经》六十四卦做骨架，把《中庸》《论语》《孟子》放进同一张图里。他口述了其中的方向，包括「儒家智慧是 1→N 的智慧」，包括发展的两个方向，纵向是 1→N，横向是 1→1，次序先横后纵，也包括「就是 1 到 N 的发展之道，而且没有 1 到 1 的迁移之道」〔王口述〕。本书在王德生博士指导下完成。

立题与承重的判断，来自这些口述与裁定。刘春华著。文字由人工智能协作成稿，经审定。每一章写出来以后，都对过一遍规格：引文有没有出处，哪里要标〔待核〕，哪里是本书自己的读法，健康的部分有没有越过理解、习惯、与身体相处的界线。

这本书是复合主体写成的。想法的来处，判断的把关，文字的执笔，各有归属。

◆ 二、写的时候遇到的难处

有三件难处，要老实说出来。

第一件是引文。经文是逐字照录的，可凡是手边没有核对到原书的字句，本书一律标〔待核〕，或者写成「大意是」。这样写，读起来不如斩钉截铁的

好看，可是比编出一句漂亮的话，要对得起读者。出版之前，这些标记会逐条查对。

第二件是分寸。本书一面敬重儒家，一面说它留了一半在手艺里。说重了，像拆台；说轻了，像没说。写的时候，每一处批评之前，都先问了一句：这条经文，在什么条件下完全成立？先把这一句答足，再往下写。

第三件是例子。陪读的一家人是虚构的，改革开放的例子是只作结构对照的。它们能帮你看见，不能替本书作证。凡是需要证据的地方，本书都回到了经文和前卷。

◆ 三、感谢

感谢王德生博士。书的方向，全书的判词，都出自他的口述与裁定。

感谢本系列前面几卷的作者与读者。第 312、313、314、331、340 号这几本书，把儒家四部经一部一部看透，本书是站在它们的肩上，才能走到里面去看。

感谢陪读的裴家三口。他们是虚构的，没有他们，很多地方只能写成抽象的话。

感谢那些在引文和史实上，会替本书挑错的人。〔待核〕的标记，是留给你们的。

◆ 四、封面上没有写的

按这套书的体例，封面上只写著者，刘春华。王德生博士的指导，写在前言里，不上封面，也不在正文里反复提起。这不是疏忽，是体例。书里每一处口述，都标了〔王口述〕，读者想知道哪些话出自指导，一翻便知。

◆ 五、请读者回写

一本讲「回写」的书，最希望的，是被读者回写。

你要是读过四书和《易》的原文，觉得哪一处引错了、判重了；你要是查到哪一条引文不对，哪一个年份记错了；你要是在自己的日子里，试过书里的哪一件小事，发现它不灵，或者灵得出乎意料，请告诉我们。

特别想听到的，是第 33 章说的那几个失败的样子。你在哪一片土里，试了先横后纵，哪一步卡住，卡在哪里。这些，比任何赞同都有用。这本书，会因此改。

◆ 六、给这套书的读者

这是一套八卷的书，不必按顺序读，也不必都读。

手里有一个具体的难题，就挑相应的一卷。为孩子的，可以先翻知卷和止卷；为身体的，可以先翻安卷和静卷；为工作的，可以先翻虑卷和得卷。这是一个大致的建议，不是规定〔本书读法〕。

每一卷都守同一条纪律：先把经文说对，再换到你的土里。读不进去的时候，不必勉强，回到总纲的导读，找一条适合自己的路线。

还有一句提醒。书里谈到健康的地方，只是帮你理解和习惯，不能替代医生。身体的难处真的大了，请找医生。

◆ 七、下一本见

这本书是全套「中华文明的发展之道」的第一卷。后面还有七卷，一字一卷：知、止、定、静、安、虑、得。

下一本，是知卷。它走的八个卦是：蒙、观、临、离、晋、明夷、贲、睽。这八个卦，大体都和「看」有关：看清，看见，被看见。知这一步，是认出已经在的那个一，它属横向，是最先的一步。

第 42 章对七卷各有一段导读。你可以先翻过去看。

◆ 八、最后一句

桂花枝的故事，到这里就讲完了。

可是枝子没有。

它还在阳台上，等着明年秋天，再开一次花。这本书也一样。它是一场还在发生的事。

判 词

发展有两个方向：纵向是把一个一守住、传成很多，横向是把它迁进另一种土、长成那里的一；儒家两千年练熟了纵向，却把横向留在了手艺里。

以《大学》知止定静安虑得为次序，以《易经》六十四卦为路径，把《中庸》《论语》《孟子》合进一张图：儒家的智慧是发展的智慧。

本书分出发展的两个方向，纵向 1→N、横向 1→1，定下先横后纵，并落到教育、健康、事业三处。总纲一卷，后有知、止、定、静、安、虑、得七卷。

物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。——《大学》

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 484 号
定价 US$25.00

ISBN 979-8-90690-484-3