

学习包

累

七十章结算实践

王德生 著

德麦国际出版社

Demai International Press

出版信息

书名 《累——七十章结算实践》

著者 王德生

执笔 配套学习设计：Claude 与十个写作智能体依据正文编写，不是著者原文

出版 德麦国际出版社（Demai International Press）·新加坡

编号 德麦国际专著第 521 号

ISBN 979-8-90690-521-5

定价 随书附赠

开本 170 mm × 240 mm（16 开）

字数 七十个学习单元

版次 2026 年 10 月学习包 v1.0

完稿 2026 年 10 月 26 日

本学习包是《累：改变不出来的发生》的配套教学设计，不是著者原文、标准答案或已验证量表。

每章一题：先说一件自己的事，再带着三问读原文；读完用「核对」一段检查，写下失败条件与一件明天能做的小事。

在线版见 sdeuniverses.com/books/m/521/agent/learning.html，学习记录只留在你的浏览器。

版权所有 侵权必究

怎样用这本学习包

◆ 一题五步

一，先答：读之前，先写下你对本章问题的理解，写不知道也可以。

二，带问读：带着三问去读本章原文。

三，再答：读完再写一遍，看哪些判断变了。

四，核对：对照「核对本章的判断」，看自己站住了没有；再看失败条件，想想你见过的事有没有推翻它。

五，迁移：做那件小行动，过几天回来记下观察到了什么。

随身三问：力气花在哪儿了？改变出来了没有？卡在三步里的哪一步？

目 录

怎样用这本学习包	1
第一编 改变不出来：累是什么、不是什么	5
第 1 章 分清双抢晚上的酸和沙发下午的沉，各是哪一种	6
第 2 章 用三步说清累是什么，再把它和急、欠、乏分开	7
第 3 章 用「改变出来了没有」问一件事，分清结算和拖着不想	8
第 4 章 看出久卧伤的是躺着时还亮着的灯，而不是姿势	9
第 5 章 分清掉举和昏沉，看出它们是同一笔账的前后两半	10
第 6 章 分清空的消遣和乏的消遣，看出结算不必忘我也不必愉快	11
第 7 章 用看见与收回两张清单，把累的账一笔笔对清	12
第二编 九种累：三律卡在第三步	13
第 8 章 分清累停在三步里的哪一步，而不是力气用没用完	14
第 9 章 认出东西摆齐了却出不来，并给它加一样没碰过的材料	15
第 10 章 分清路是试得不够，还是一直用着同一把刀	16
第 11 章 找到劲该从哪个口出去，而不是再蓄一遍	17
第 12 章 分清你的沉落在脑子里、手上，还是心里	18
第 13 章 看出同一个人身上三笔不同的账，先结最小的一笔	19
第 14 章 把九种累对上九个出口，认出自己此刻卡在哪一格	20
第三编 同一个字：三界的累是一回事吗	21
第 15 章 分清同样的力气，是变成了形状，还是变成了裂纹	22
第 16 章 分清腿酸是在长力气，还是在往下垮	23
第 17 章 分清吵架是在结算，还是在原地弹回	24
第 18 章 在「累」这个字里认出积、缠、沉三层意思	25
第 19 章 分清歇是放下弓，还是把箭射出去	26
第 20 章 分清调节之后，是留下了新的自己，还是弹回了原样	27
第 21 章 把铁丝、腿、关系和一个字，认成同一笔账	28
第四编 歇解不了累	29
第 22 章 分清一次歇关掉的是负荷，还是矛盾	30

第 23 章	看出闲得累的人缺的是一件做得到头的事	31
第 24 章	分清动起来了，和一件事真的推了一格	32
第 25 章	看懂闲下来的躁，其实是旧矛盾在排队	33
第 26 章	分清忧虑是想太多，还是一笔没结的账	34
第 27 章	在假前一天把悬着的事分成结、推、关三堆	35
第 28 章	把这一编的账结清：歇关掉什么，结算关掉什么	36
第五编	累是怎样一点点发生的	37
第 29 章	看出累不靠哪一天特别辛苦，靠一条没人记的序列	38
第 30 章	认出最先停下的是改变的回声，不是劲也不是本事	39
第 31 章	数清一个问题来了几次，把应付翻译成结算	40
第 32 章	分清一个人说「我不行」，是画了线还是被截停	41
第 33 章	看出新鲜感退下去的是结算率，不是新鲜这个感觉	42
第 34 章	分清情绪劳动累，是因为笑，还是因为笑完没有出口	43
第 35 章	把累的五步序列和四位近邻的看见收回，记成一笔总账	44
第六编	从拼到躺平：走错的那一步，是加量	45
第 36 章	看出一个人是怎样一格一格平下去，而不是哪天放弃的	46
第 37 章	认出「加量」走错的那一步，并用加量测试找到节点	47
第 38 章	看清多出来的力气被哪张表收走，路由器没变	48
第 39 章	分清离开是转身，还是搬到另一个房间接着累	49
第 40 章	分清放下神弓是说出口的关，还是悄悄的滑落	50
第 41 章	给自己的一件事标上刻度，找到还能回头的那一格	51
第 42 章	把这一编的看见与收回对上号，换题而不是加力	52
第七编	越累越有劲的累	53
第 43 章	分清大汗淋漓的乏和坐了一下午的累，看三步走完没有	54
第 44 章	拆开「累并幸福着」，认出哪一半是乏，哪一晚是累	55
第 45 章	看清回写怎样把土养厚，分清做成了和长进了	56
第 46 章	补全「精神愈用而愈出」的条件，认出用而不结	57
第 47 章	认出喜是走完一格之后才生的，不必等有了喜再开始	58
第 48 章	看清两间病房里同一个母亲，累的差别落在改变上	59
第 49 章	把本编的账结清，学会把付出切到当天能出来的粒度	60
第八编	为什么活着必然会累：累是一本账	61

第 50 章	分清哪些东西不说累，累偏偏出在哪一种发生里	62
第 51 章	算出一笔账：矛盾来得比结算快，差额就是累	63
第 52 章	弄清沉落在哪里，把一团「哪儿都沉」翻成几件事	64
第 53 章	分清劳是生的运行，累是运行卡住	65
第 54 章	分清外面在流，和自己这边流不动	66
第 55 章	在钟摆的两头之间，认出矛盾一直开也一直结的第三格	67
第 56 章	把累认作一本账，而不是刹车或信号	68
第九编 累与创造、自由、幸福：幸福是结算了的累		69
第 57 章	分清敌人、代价、入口三种说法，各对在哪一半	70
第 58 章	认出压着的话是哪一步没走完，给它找一个真口	71
第 59 章	分清自己是在待产，还是在原地空转	72
第 60 章	换一把裁剪的刀，不在旧选项里多试	73
第 61 章	分清哪种苦被养厚，哪种苦只是被磨	74
第 62 章	让每一遍推上去的石头，在山坡上留下一级台阶	75
第 63 章	把累的三个出口和三种说法对一次账	76
第十编 懂了累，日子怎样重排		77
第 64 章	学会把一天里悬着的事，推成一笔看得见的结算	78
第 65 章	用开账不超过结账，给一天的头数立一条规矩	79
第 66 章	给做的事造一个回声，让做的人看见变了什么	80
第 67 章	把吵了很多年的老架，换成一道能结的题	81
第 68 章	分清累的是弦的松紧，还是曲子在原地	82
第 69 章	不劝歇，学会问身边人的付出变出了什么	83
第 70 章	把一天、一份工作、一段关系各排出一个结算的口子	84

第一编

改变不出来：累是什么、不是什么

第 1 章

分清双抢晚上的酸和沙发下午的沉，各是哪一种

对应原文：第 1 章 农忙的晚上与沙发上的下午

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近一次「什么也没干却很累」，是哪一天？再带着问读：第一，罗守田的双抢和罗秋禾的沙发下午，为什么按「电量用完了」都算不通？第二，罗秋禾那个下午碰到房价、成绩、委屈、身材、工作，为什么说「开了几百个小头，一个也没结」？第三，罗守田的一天也开了很多头，他的头为什么当场就结了？（提示：看那个下午里，哪一件事被办成了，哪一件只是被点着。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：累和花了多少力气不是一回事，花出去的力气能不能换回一个看得见的改变，才是分别所在。失败条件：你找到一个人，同样开了无数个头、一个也没结，晚上却睡得踏实、心里不空，本章的说法就要改。小行动：今晚放下手机之前，挑一件刚才被碰到的事，用五分钟往前推一格，或明确对自己说「这件事我不管了」。本章不讲睡眠和运动怎样，只讲这一天里有没有事被推动。

第2章

用三步说清累是什么，再把它和急、欠、乏分开

对应原文：第2章 同一个字，两样东西

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：想一件你觉得「一直在花力气，却出不来」的事。再带着问读：第一，罗守田学视频通话，学成的那一次和「老了，学不会」的三个月，各停在三步里的哪一步？第二，周建平搬砖和做调度，同样叫累，为什么前者是乏、后者是累？第三，存量为什么让沉的位置和花力气的位置不在一处？（提示：留意第一步进了、第二步的形状没长出来这个说法。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：累是只走到矛盾这一步的发生，路和土起了矛盾、力气在花，形状却没有改变；没结算的矛盾以存量的样子显出来，就是沉。失败条件：你找到一件第一步根本没进、没有任何悬着的矛盾，人却同样发沉、清单同样越拉越长的事，本章的定义就要改。小行动：把一件挂着的事写成一句话，看它离「办完」还差哪一步。注意：本章说的是力气花在悬着的矛盾上，不是说人软弱或意志不够。

第 3 章

用「改变出来了没有」问一件事，分清结算和拖着不想

对应原文：第 3 章 改变出来了没有

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手边有没有一件已经想了两年以上的事？再带着问读：第一，批完四十本作文和改了五遍的教案，为什么问「做了没有」答案一样，问「改变出来了没有」答案不同？第二，罗秋禾说「不报了」并写下「高考以后再说」，为什么这是结算，拖了两年却不是？第三，那个没什么事的周三，她为什么累在存量上，不在当天的负荷上？（提示：留意「想通了」「计划」「别人的认可」为什么都不等于改变。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：改变可以很小，明确关掉也是结算；累的发作不跟当天负荷成正比，跟未结算矛盾的存量成正比。失败条件：你连记十四天，发现活儿重的日子累的分总是最高，清单长短却和累毫无关系，本章的判断就要改。小行动：今晚睡前问自己一句，今天有哪一件事改变出来了，找得到就写下来，找不到就写下卡在哪一步。注意：关掉不是拖，关掉要给出重新打开的时点。

第4章

看出久卧伤的是躺着时还亮着的灯，而不是姿势

对应原文：第4章 久卧伤气，伤的是什么

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次躺着却不觉得松，是什么时候？再带着问读：第一，《素问》「久视伤血，久卧伤气」说中了什么，为什么在身体这一层完全成立？第二，罗秋禾烧到三十九度的头一天和烧退以后的下午，沉的来源有什么不同？第三，老魏出门前三天的交接，和罗秋禾第二晚发出的几条消息，各把什么从亮着变成了什么？（提示：老魏和罗秋禾的差别不在躺，在躺之前。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：伤人的不是久卧这个姿势，是躺着时还亮着的那些灯；「久」是同一些矛盾反复开着、没有改变出来。失败条件：一个人躺前没有任何悬着的事，也没有病因，却照样越躺越沉，本章对「久」的读法就要改。小行动：下次躺下之前，先花五分钟写一张交接单，一件一行，后面写「交给谁」「周几处理」或「不管了」。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 5 章

分清掉举和昏沉，看出它们是同一笔账的前后两半

对应原文：第 5 章 昏沉与掉举是一笔账

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近一次先坐不住、后来又趴下去，是哪个晚上？再带着问读：第一，周小满从数学卷子跳到英语、物理、手机，每个头为什么都是开了又放下？第二，九点前后她眼皮发重，为什么说是被压下来了，不只是困了？第三，母亲让她只做那一道大题、别的写在便签纸上，改变的是什么？罗秋禾批作文那次又换了什么？（提示：留意灯一盏盏亮着、没有一盏被关掉这个画面。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：掉举是在不停地开头，昏沉是开了不结的存量压下来，两者是同一笔账的前半和后半，用力集中常常没用，缺的是一个推得动的头。失败条件：一个人先沉后浮、次序反过来，而且前面既没有开过头，也没有悬着的事，本章「掉举在前、昏沉在后」的说法就要改。小行动：把挂着的事全写下来，只选十五分钟内能看到变化的一件，手机放到另一个房间。注意：没睡够和生病也会昏沉，这一层本章不去争。

第6章

分清空的消遣和乏的消遣，看出结算不必忘我也不必愉快

对应原文：第6章 消遣、心流与那场吵完的谈判

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上个周末的节目单里，有没有一件会「改变点什么」的事？再带着问读：第一，罗一帆周末安排得满满当当，周日夜里为什么还是发虚，帕斯卡尔的话说中了什么？第二，契克森米哈赖的心流说中了什么，本书为什么说结算不必忘我、不必愉快？第三，周建平那场吵了三小时的谈判，转折在哪一句，为什么事后乏而松？（提示：留意「这一单」和「下一单」的两种问法。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：空的不是消遣，是消遣里没结算的矛盾；心流只是结算顺畅的一种样子。失败条件：你找到一场谈成了新约定的谈判，当晚和第二天都比谈判前更沉，本章「乏而松」的预测就要收窄。小行动：下个周末的节目单里留一格，用来结一件事，再小也算；或醒来后不拿手机，先坐十分钟，看哪一件事最先冒出来。注意：本章的局面是拟定的判别局面，标了待验，不是调查数据。

第 7 章

用看见与收回两张清单，把累的账一笔笔对清

对应原文：第 7 章 总账：累是一笔没结的账

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：写出你这周还悬着的三件事。再带着问读：第一，四位老朋友各自看见了什么，本书各收回了哪一步？第二，累不是耗得多、不是动得少、不是压力本身、不是该被消灭的东西，这四句各用了前面哪一章的哪个人来说明？第三，油量灯的比方说明了什么，账和病该怎样分开看？（提示：留意表里左边写足、右边才收回的次序。）

◆ 读后核对

核对本章的判断：累是一笔没结的账，力气一直在花，却没有换回一个看得见的改变；歇关掉的是负荷，不是矛盾。失败条件：你找到一个人，一笔悬了很久的账已经推出了看得见的改变，事后却比之前更沉，本章的总判断就要收窄。小行动：本周日晚上写一张「这周的账」，只写没结的，一件一行，后面写「关掉」或「推一格」。注意：不是所有的沉都是账，连着两周以上睡不着、对什么都没兴趣，要去找医生。

第二编

九种累：三律卡在第三步

第 8 章

分清累停在三步里的哪一步，而不是力气用没用完

对应原文：第 8 章 三步里的第三步

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你家里或手机里，有没有一件每天都要碰一下、碰了又不变的小事？再带着问读：第一，秋禾拉了两年卡住的抽屉，三步各自对应什么，她停在了哪一步？第二，周建平刨了一上午抽屉出一身汗，为什么他是乏，秋禾才是累？第三，小满那条三天没回的消息没花一点体力，为什么也能在心里攒出一点沉？为什么说累不是力气用完了？

◆ 读后核对

核对本章的判断：累是已经进入矛盾、在花能量，形状却没变，所以第三步的回写无从谈起；没结算的矛盾要被守住、一遍遍点着，攒成存量，显露为沉。失败条件：你找到一个每天都在花力气、形状也毫无变化，却丝毫不沉的人，本章把沉归给存量的说法就要改。小行动：找一件你上个月叹过三次气的事，写一行：它每天都发生，它变了没有。

第9章

认出东西摆齐了却出不来，并给它加一样没碰过的材料

对应原文：第9章 出不来：东西都摆齐了

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手上有没有一件材料已经够了、却怎么也成不了形的事？再带着问读：第一，小满摆着七张卡、写了九个开头，特征律的三步她走到了哪里，为什么说卡在第二步和第三步之间？第二，守田在阳台钉了又拆四回，缺的是材料、手艺，还是别的？第三，小满那晚的第一句「有些坚持，是在等它自己停下来」是从哪里来的，为什么再多想想不管用？给时间必须在什么之后才管用？

◆ 读后核对

核对本章的判断：特征律之累是混沌碰撞、自组织都做了，涌现没来，东西摆齐了就是出不来；出口是加一种异质材料再撞，并给发酵的时间。失败条件：你找到一个只靠把同一批材料再排几遍就涌现出新东西的人，本章说再多想想不管用的话就要收窄。小行动：今晚给卡住的那件事加一样不同类的东西，比如问一个外行一句话，然后去睡。

第 10 章

分清路是试得不够，还是一直用着同一把刀

对应原文：第 10 章 走不出来：路试了一条又一条

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有一件事，已经试了好几样办法，仍在原地？再带着问读：第一，秋禾对陈浩试的十样办法，为什么说其实是同一样？第二，周建平投出一百二十多份简历，几乎全是同一种岗位，这和坚持不够有什么不同？第三，建平放开「我只做调度」、秋禾把问句换成「他一天里什么时候是醒着的」，各是换了刀的哪一种，换完长出了什么？换了刀之后，前面试过的路白走了吗？

◆ 读后核对

核对本章的判断：自由律之累是矛盾缠上来、路径裁剪做了又做，新模式没被激发，路试了一条又一条就是走不出来；出口是换裁剪的刀，改约束或改题目，而不是在旧选项里多试。失败条件：你找到一个题目和约束都没动、只是把旧办法再试几十遍就走出新路的人，本章的说法就要改。小行动：写下你试过的五条办法，圈出你一直默认不能动的那一条，明天只动它。

第 11 章

找到劲该从哪个口出去，而不是再蓄一遍

对应原文：第 11 章 放不出来：劲都起来了

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有一句话或一件做完的事，一直没有出口？再带着问读：第一，一帆在地铁上想通了，回到住处却一行也写不下，卡在幸福律的哪一步？第二，秋禾批了一学期没人读的评语，周一让大家站着读完再翻分数，这三分钟是怎样的一个口？第三，小满那晚的「我很怕」为什么没能说出口，妈妈在床沿坐下后，什么发生了？为什么说放不出来的人往往劲最足？

◆ 读后核对

核对本章的判断：幸福律之累是张力积累、模式转换都到了，能量释放没来；出口是一个对得上这口劲、窄得刚好、不当场评分的释放口，可以是交付、说出口、写下来、哭出来。失败条件：你找到一个没有任何出口、劲却自己消散了的人，本章说放不出来要找口的说法就要改。小行动：用三句话写下你想说的是什么、对谁说、最怕他怎么回。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 12 章

分清你的沉落在脑子里、手上，还是心里

对应原文：第 12 章 思考累、现实累、自我累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近睡不着或提不起劲的时候，沉是在脑子里转、手上拖，还是心里堵？再带着问读：第一，周建平同一个星期里累成了哪三个样子，各落在哪块地上？第二，思考累、现实累、自我累各有什么脾气，各自最容易被误认成什么？第三，为什么说三块地不是三种人，一帆被打回方案的那几天说明了什么？表里最容易走错的一步又各是什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：累落在理念界、现实界、自我界哪一块，就用哪一块的办法去结；三块地各有脾气，累还会从一块走到另一块，它描述的是发生落在哪里，不是人是什么样。失败条件：你找到一个沉在三块地上都分不出任何区别、用同一个办法就全解开的人，本章分块的说法就要改。小行动：今晚用三句话写下沉，一句脑子里的，一句手上的，一句心里的。

第 13 章

看出同一个人身上三笔不同的账，先结最小的一笔

对应原文：第 13 章 一个人身上的九格

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有睡足了、玩够了，周日晚上那团东西还是回来？再带着问读：第一，秋禾周日夜里写下的三行，各是哪一律上的哪一笔账？第二，为什么说这不是三倍的累，休息又为什么一个也解不了？第三，她周一先发周记、让大家站着读评语，为什么先选这一笔，周二她看陈浩时有什么不同？这样排顺序，图的是省事还是别的？

◆ 读后核对

核对本章的判断：一个人身上常同时挂着几笔不同的账，休息只关掉负荷、不关掉矛盾；先结最小的、当天能走到第三步的那一笔，肩上的沉少一块，还会为别的账腾出余地。失败条件：你找到一个先硬结最大最难的那笔，也同样顺利结完、并让其余各笔都松下来的人，本章先结最小的建议就要收窄。小行动：写下反复想的、反复做的、反复说不出口的三件事，各配一个最小动作，明天只做今天能走完的一个。

第 14 章

把九种累对上九个出口，认出自己此刻卡在哪一格

对应原文：第 14 章 总账：九种累，九个出口

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：此刻你最想结的一笔账，是什么事？再带着问读：第一，九格里每一格卡在哪两步之间、出口各是什么，横着读、竖着读各看出什么？第二，一帆想通了写不下被劝再想想清楚，建平被劝多积累，小满被劝随便写，这三种误诊各错在哪里？第三，改变出来了没有，答案有哪四种，为什么放下也算结算？总表斜着读，又对上哪一个人？

◆ 读后核对

核对本章的判断：九种累卡的是同一处，三律的第三步；出口却有九个，因为第三步从来不是同一种，休息一个也解不了。失败条件：有人每天结很多笔小账，周日晚上仍旧一样沉，而且沉得一模一样，本章说累跟着存量走的判断就要收窄。小行动：睡前在便签里写一行：我最近没结的一笔，是什么；再问自己是该加料、换刀，还是开口。

第三编

同一个字：三界的累是一回事吗

第 15 章

分清同样的力气，是变成了形状，还是变成了裂纹

对应原文：第 15 章 弯了四十七次的铁丝

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手边有没有一件事，已经「弯」了一个月以上，每次都弹回原样？再带着问读：第一，回形针断在第几次，跟那一次用的力气有没有关系，罗守田说的「弯一次，成了」是什么意思？第二，罗秋禾数出四十七次「论据要写具体」，为什么那天晚上她缺的不是一天假？第三，罗守田锄地一年重复几次却不累，和来回掰铁丝差在哪里？

◆ 读后核对

核对本章的判断：同样的力，一种用法变成形状，另一种用法变成裂纹；累是力气一直在花，形状却一直弹回，重复本身不是病，弹回才是。失败条件：你找到一件每次都弹回、没有任何东西留下，当事人却始终不沉的事，本章的说法就要改。小行动：找一件弯了很多次的事，估一个次数，问一句：这几次弯下来，它弯成了什么。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 16 章

分清腿酸是在长力气，还是在往下垮

对应原文：第 16 章 腿酸与长出来

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次「累得很有道理」，第二天起来比前一天多了什么？再带着问读：第一，周小满跑完八百米酸了三天，第二次跑完却说「我今天没倒」，这句话为什么是回写？第二，塞利的警觉、抵抗、衰竭三阶段说中了什么，本章又为什么说分开训练和过训练的是结算率，不是负荷？第三，罗一帆第四周配速掉了，他加量没用，后来靠什么看见了变化？

◆ 读后核对

核对本章的判断：腿酸有两种，一种在长，一种在垮；分开它们的不是酸得多厉害，而是下一次同样的负荷变轻了没有。失败条件：你找到负荷反复、身体也没有任何改变，当事人却始终轻松有劲的人，本章的说法就要改。小行动：下次觉得累，先问一句：同样的事，比上个月有什么不一样了。身体的难处真的大了，请找医生。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 17 章

分清吵架是在结算，还是在原地弹回

对应原文：第 17 章 老架才累人

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你和身边的人有没有一个「老架」，台词都背得出？再带着问读：第一，罗秋禾和周建平为洗碗吵的那一架，和吵了三年的「晚回家」，差别为什么只在吵完之后样子变没变？第二，三年的存量压在哪里，为什么说累在吵与吵之间的日子？第三，周建平在玄关问了哪一句，让这个架第一次进了第二步，他们后来定下了什么规矩？

◆ 读后核对

核对本章的判断：新架吵完关系多了一样东西，老架吵完什么也没多；累不在吵得凶不凶，在同一个架吵第几次。失败条件：你找到同一个架吵了很多次、每次之后关系的样子也确实变了，当事人却越吵越累的例子，本章的说法就要改。小行动：挑一个老架，在没吵的晚上问对方：这件事里，你最难受的是哪一下。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 18 章

在「累」这个字里认出积、缠、沉三层意思

对应原文：第 18 章 一个字里的三层意思

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次说「我累了」，手上积着的是什么？再带着问读：第一，「累」的三个读音，lěi、léi、lèi，各对应积着、缠着、沉着里的哪一层？第二，拉宾巴赫说的热力学想象统一了「疲劳」，本章为什么说汉语的「累」在那之前就靠积和缠统一了三界？第三，罗守田说「地累了」要换茬而不是光歇，钟文说自己的作业「堆着」，各自说中了哪一层？

◆ 读后核对

核对本章的判断：累字有三个读音，积着，缠着，沉着，一个字里已经装着一个定义：没有结掉的东西在身上积了起来。失败条件：你发现这三层意思在汉语里各有来历、互不相干，或字源并不指向绳索，本章借字讲定义的说法就要改。小行动：下次说「我累了」，把它拆成三问：积着什么，缠着什么，沉在哪一件上。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 19 章

分清歇是放下弓，还是把箭射出去

对应原文：第 19 章 一张一弛与引而不发

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手机里有没有一条写好没发的消息？再带着问读：第一，孔子说的「一张一弛」，为什么成立在有收成的忙之后，蜡祭在这里是一个什么口子？第二，张而发、张而弛、张而不发三种情形里，为什么最累的是第三种，弛为什么不等于发？第三，周小满的消息举了十五天，她换成纸条放出去后，朋友只回了一个「嗯」，她为什么还是睡得很沉？

◆ 读后核对

核对本章的判断：歇是把弓放下，发是把箭射出去；最累的不是射，是满弓举着、箭在弦上一直不放，弛不等于发。失败条件：你找到张力一直憋着、从未放出，当事人却不沉不焦的事，或放出去之后存量没有减的事，本章的说法就要改。小行动：找三样写好没发、想好没说的事，对每一样只做一件：发出去，或明确删掉。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 20 章

分清调节之后，是留下了新的自己，还是弹回了原样

对应原文：第 20 章 负荷、调节与弹回

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你这一周，有没有一件事用了三次以上同样的应付？再带着问读：第一，麦克尤恩的「应变稳态负荷」说中了什么，本章在记账时多加了哪一条规矩？第二，罗一帆每天大量调节、罗秋禾每天少量调节，两种预测谁更累，为什么？第三，罗秋禾用一页样卷换掉了三年的口头解释，这一笔为什么算结算？第四，新城市里的一帆也有一笔漏水的暗账，它说明一个人身上可以同时有哪两本账？

◆ 读后核对

核对本章的判断：调节过后若系统变了，这一笔就结了；若弹回原样，这一笔就留下来，记账的单位是留下了什么。失败条件：有人长期追踪发现，处处有落点的大量调节者始终比处处弹回的少量调节者更累，本章的说法就要改。小行动：晚上分两栏写：今天新学会了什么，今天又重新应付了什么；右栏同一条出现三次，就是存量。不用等仪器，先拿自己的日子试一遍。

第 21 章

把铁丝、腿、关系和一个字，认成同一笔账

对应原文：第 21 章 总账：三界同一个累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近最累的一件事，放进铁丝、腿、关系、字四样里，最像哪一个？再带着问读：第一，孔子、塞利、拉宾巴赫、麦克尤恩四位各说中了什么，本书各自多出的一层是什么？第二，对照表里四列的第二到第四行为什么是同一个节奏？第三，本书自己收的三个口和自认最弱的几处，分别是什么？第四，罗守田最后把铁丝弯成钩子挂在墙上，这个动作对应本编的哪一句话？

◆ 读后核对

核对本章的判断：铁丝、腿、关系、一个字，累的是同一件事：矛盾一遍遍来，形状一遍遍弹回，损耗在看不见的地方积着。失败条件：有人发现这四样的累各有不同的机理，并排对照站不住，或处处有落点的大量调节者更累，本编的说法就要改。小行动：对一件累的事依次问五句：是哪一种，弯了几次，每次留下什么，出口在哪里，晚上再问改变出来了没有。

第 四 编

歇解不了累

第 22 章

分清一次歇关掉的是负荷，还是矛盾

对应原文：第 22 章 年假回来的第一天

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次休假回来的第一天，是轻了还是更沉？再带着问读：第一，周建平在海边七天睡得很足，为什么第五天还是不停摸手机，第六天夜里还会醒？第二，走之前那一句「回来再看」，把货车、投诉、排班表这三件事搁下了，还是结掉了？第三，周一下午两通电话和一封回信，为什么让他说出「事没少，人倒没那么沉了」？

◆ 读后核对

核对本章的判断：歇关掉的是负荷，不是矛盾；没结的矛盾在假期里还在，甚至会涨，门一开，存量一起压回来，所以假后第一天最累。失败条件：你找到一个假前什么也没结、假期里毫无惦记、回来第一天却比走之前轻的人，而且这份轻不是别人替他办了事，本章的说法就要收窄。小行动：今晚拿一张纸，把脑子里挂着的「回头再说」全写下来，只数，不解决，看看有几件。

第 23 章

看出闲得累的人缺的是一件做得到头的事

对应原文：第 23 章 闲得累的老人

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你身边有没有一位被反复劝「歇着」的老人？再带着问读：第一，罗守田在村里农忙一整天却睡得香，进城后什么也没干却说「累得很」，差在哪里？第二，「爸，您歇着」「机器人会拖」这些好意，为什么每说一句，就把「我还要有个位置」这个矛盾点着一遍？第三，秋禾说「家里的菜，您管」之后，从买菜、种葱到周建平那句「这葱真香」，改变是怎样一步步出来的？

◆ 读后核对

核对本章的判断：闲得累的累，不在活太多，而在「我还要有个位置」这个矛盾每天开着、没有出口；给他一件做得到头、看得见结果的事，比劝歇管用。失败条件：你找到一位有位置、做的事天天有结果，却依旧天天说闲得累的老人，本章的说法就要改。小行动：这周少说一句「您歇着」，换成问一句「这个您看怎么弄」，并交给他一件能做到头的小事。

第 24 章

分清动起来了，和一件事真的推了一格

对应原文：第 24 章 流水不腐，可散步不是结算

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有已经走够了一万步，晚上却仍觉得累得说不清？再带着问读：第一，《吕氏春秋》说「流水不腐，户枢不蠹」，水和门枢的动各带着什么去处？第二，秋禾走了三个月一万步，为什么睡眠仍浅，她一路念叨的是什么？第三，罗守田绕小区两圈与去菜场买菜，同样的腿、差不多的步数，差别落在哪里，走路前写一行字又改变了什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：不动则郁，动是好事；可动不等于结算，动要带着去处，去处就是改变，走完要答得出什么和走之前不一样了，答不出就只是动。失败条件：你找到一个每天只是绕圈走、什么也没想没定，却因此长期不再挂着任何事的人，本章的说法就要改。小行动：今晚出门走路前，先在便签写一行：这一圈要替哪件事走一步；走完补一行推到哪里。

第 25 章

看懂闲下来的躁，其实是旧矛盾在排队

对应原文：第 25 章 对着砚台的那个下午

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有在没安排的下午，越想闲着越坐不住？再带着问读：第一，吉田兼好说他对着砚台写杂事，写着竟觉心绪狂乱，这份诚实说中了什么？第二，罗一帆在周日下午写出十一条事，给每条写「最小的一步」，为什么先做的是打电话、回房东、回同学这三件？第三，那条拖了三个月的「学 SQL」，写成「这个月不学，十二月再看」，为什么心里轻了一点？

◆ 读后核对

核对本章的判断：闲里的躁，是平时被忙盖住的旧矛盾一齐露头；一条条写下来只是开头，每一条还得走到推一格或关掉。失败条件：你找到一个并无任何悬着的事、闲下来依旧心绪狂乱的人，或写满清单却毫无去处、心里反而轻了的人，本章的说法就要改。小行动：下一个闲着心慌的下午，写下冒出来的每一件事，每条后面加一行最小的下一步，挑两三件现在就做。

第 26 章

分清忧虑是想太多，还是一笔没结的账

对应原文：第 26 章 忧虑是没结的账

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有夜里把同一件事转了十遍，天亮仍在原处？再带着问读：第一，罗素说现代人的疲劳多是神经的、来自忧虑，周建平写下发错货的最坏结局后松了一截，却为什么第二天仍要打三个电话？第二，小满把那件事拆成两块，发出短消息、划掉「他回不回」，各自对应「推一格」和「关掉」的哪一种？第三，真放下和拖着不想，三个记号怎样分？

◆ 读后核对

核对本章的判断：忧虑不是想太多，是矛盾没结；药不是别想，是把能推的推一格，把不归自己的那一半明确关掉，并认下后果。失败条件：你找到一件悬着未结、没推也没关，却从不在夜里回来的事，本章的说法就要改。小行动：今晚睡前写三行：悬着的是哪件事；最小一步是什么、明天几点做；有没有一半不在我手里，把那一半关掉。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 27 章

在假前一天把悬着的事分成结、推、关三堆

对应原文：第 27 章 假前一天

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你下一次放假前，有哪一件事一直说「回来再说」？再带着问读：第一，四维恢复体验量的是歇的质量，本章为什么说它们停在了歇的这一边，心理脱离为什么是结算之后得到的？第二，秋禾去年和今年的暑假，天气、饭菜都一样，差别只在学期最后一天多花的一个小时，她那十二件事怎样分成三堆？第三，分堆时那三个小问题，怎样防止把该推的说成「可以关」？

◆ 读后核对

核对本章的判断：假前一天把悬着的事结掉、交代掉、关掉，比多休一周更解累，因为它动的是矛盾，不是负荷；目标不是清零，是每件悬着的事都有着落。失败条件：你找到一个假前什么也没结，假期四维满分，回来第一天却比走之前轻的人，且这份轻不是别人替他办了事，本章的说法就要收窄。小行动：下次放假前留出一小时，把挂着的事写下来分成三堆，最后写一行：假期里我不碰什么。

第 28 章

把这一编的账结清：歇关掉什么，结算关掉什么

对应原文：第 28 章 总账：歇关掉负荷，结算关掉矛盾

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你身边有没有一个人，一直在歇，累却始终不去？再带着问读：第一，吕氏春秋、徒然草、罗素、索嫩塔格与弗里茨四位，各自说中了什么，本书各多出哪一层？第二，周建平、罗守田、秋禾、一帆、小满，他们每一行的出口为什么都不是「再歇一天」？第三，歇对乏、累、欠、急各管不管用，为什么说总在歇的人是在用歇治一个歇治不了的病？

◆ 读后核对

核对本章的判断：歇关掉的是负荷，结算关掉的是矛盾；负荷可以靠歇卸下，矛盾只能靠推出一个改变，或者明确关掉。失败条件：你找到一个假前一件事也没结算、假期四维满分，回来第一天却比走之前轻，并且不是别人替他办了事的案例，本编的说法就要收窄。小行动：今晚写下悬得最久的那件事，后面写明天几点做哪一小步；确实不做的，写明关掉并认下后果。

第五编

累是怎样一点点发生的

第 29 章

看出累不靠哪一天特别辛苦，靠一条没人记的序列

对应原文：第 29 章 第一个月、第三个月、第六个月

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有在一个并不忙的日子里，忽然觉得很累？再带着问读：第一，罗一帆的第一个月加班到九点多，第六个月日程更松，为什么说前者是乏、后者是累？第二，「他松懈了」「他不适合」「压力太大」三种解释，各自在一帆身上碰到了什么事实？第三，五步里哪一步最先出现，周日晚上胃里那一下沉又属于哪一步？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：从带劲到乏力，中间不必有哪一天特别辛苦；累的发作跟没结算的矛盾的存量成正比，不跟当天负荷成正比，序列有五步，每一步都小到不会被记下来。失败条件：你找到一群人，负荷很轻、存量很高，却一直不累，或负荷很重、存量很低，却长年累垮，本章这句话就要改。小行动：拿一张纸写「这三个月，我做过的事里，哪几件变出了东西」，十分钟，写不满也行。

第 30 章

认出最先停下的是改变的回声，不是劲也不是本事

对应原文：第 30 章 最先停下的是回声

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次交出去的东西，后来有没有人告诉你它变成了什么？再带着问读：第一，召回方案收到一句「收到」，拉新活动只得一句「好，下一个」，两件事各停在三步里的哪里？第二，罗守田的庄稼天天回话，办公室的回声为什么大半要靠别人给？第三，方姐以为「没说就是没问题」，一帆读出的是什么，两人为什么读反了？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：最先停下的是改变的回声，不是动力，也不是能力；回声一断，土不再被养厚，下一轮走到第三步更难。回声不是夸奖，批评到点子上也算。失败条件：一个人回声一直断着，劲却不垮、也不累，或补上一句实在的回话后他的劲几天内没有回来，「回声先停」这一条就要收窄。小行动：对你交出去的最后一件事，问一句「它后来变成了什么」，问事，不问人。

第 31 章

数清一个问题来了几次，把应付翻译成结算

对应原文：第 31 章 同一个问题第三次来

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手里有没有一个问题，已经被问到第三次了？再带着问读：第一，领券页的转化率被问了三次，一帆做了什么，为什么这件事仍然是一笔没结的账？第二，存量要被守住、被重新点着、张力还在积，这三样在周三晚上的预演里各是什么样子？第三，「在排期」补上时间和下一步以后，悬着的矛盾为什么变得可以数了？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：没结的账不会躺着，它每来一次，就多压一分；拖延是这场发生少开新头，躲的是会碰到旧账的活。失败条件：一类工作存量涨得很高，人却一直不拖延，或新而小、与旧账无关的事也同样被拖，本章拖延来自存量的说法就要收窄。小行动：写下手里最老的三件悬着的事，每条后面只写一个字：推，或者关。先自己判断，再回到本章原文核对。

第 32 章

分清一个人说「我不行」，是画了线还是被截停

对应原文：第 32 章 今女画：线是后来画的

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近一次对自己说「我不行」，是在什么时候？再带着问读：第一，孔子对冉求说「力不足者，中道而废。今女画」，在什么条件下完全成立？第二，一帆日记里那句「我可能就不适合这一行」，是在五步的哪一步之后才出现的？第三，罗秋禾问「你上次交上去的那份，后来怎么样了」，这一问是在分辨什么？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：线是后来画的，回声先断，路才被念成「我不行」；中道而废、画、被截停三种停，要看路上上一次听到回声是什么时候。失败条件：你找到一批人，回声早已断了三个月以上，一句「别给自己设限」就让他们重新走起来，本章对被截停的说法就要改。小行动：下次想说「我不行」，先补一句：我上一次看见自己的做法变出东西，是什么时候。

第 33 章

看出新鲜感退下去的是结算率，不是新鲜这个感觉

对应原文：第 33 章 五月病与结算率

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有过新环境头几周很带劲、几个月后劲头变薄的经历？再带着问读：第一，小冯和一帆同日入职，为什么小冯到第六个月还是第一个月的样子，后来调去维护又安静下来？第二，一帆数出二十三个头、推出改变四个、关掉两个，剩下十七个说明了什么？第三，负荷、控制、回报、公平、价值五种错配，本章怎样说它们通向同一个地方？

◆ 读后核对

核对本章的判断：新鲜退下去的，不是新鲜感，是结算率；结算率是开出的矛盾里被推到看得见的改变或被明确关掉的那部分，不是完成率，也不是性格。失败条件：一个人结算率长期很低，却一直带劲，或结算率明显升高后劲头并没有跟着回来，本章的说法就要改。小行动：每周五下午十分钟，写三个数：开了几个头，推出改变几个，明确关掉几个。

第 34 章

分清情绪劳动累，是因为笑，还是因为笑完没有出口

对应原文：第 34 章 只许微笑，不许办成

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有打过客服电话，先和机器人兜一圈才转到人工？再带着问读：第一，阿珂和老孙负荷、话术、情绪劳动都一样，只差一样什么，本章为什么预测一个乏、一个累？第二，老孙的第三步为什么放不出来，处理和心意各是怎样被压住的？第三，阿珂遇到办不了的单子，说清原因并约好三天后回电，这为什么也算结算？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：让人累的不是情绪劳动本身，是只许微笑、不许办成；有出口的情绪劳动，结局是乏，没出口的，结局是累。失败条件：两个客服，一个能办、一个不能办，长期下来两人的累没有差别，本章这局判别就判错了。小行动：下班前写下三件今天没能办成的事，每条后面写一句「这件不在我手里，关」；身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 35 章

把累的五步序列和四位近邻的看见收回，记成一笔总账

对应原文：第 35 章 总账：累有一条看得见的序列

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你想不想得起自己是从哪一天开始累的？再带着问读：第一，一帆三张照片的中间，五步各自从外面看是什么样子、从里面看在发生什么？第二，孔子、五月病、马斯拉赫、霍克希尔德四位，各自看见了序列的哪一段，各自停在哪里？第三，为什么说它是序列，而不是五个原因，次序告诉你急救该从哪里下手？请各引一句本章原文作依据。

◆ 读后核对

核对本章的判断：累有一条看得见的序列，它不从某一天的重量开始，从某一次「做了，却不见它变出什么」开始。失败条件：回声一直断着，却劲不垮也不累的人，两个客服的累没有差别，或存量涨得很高人却不拖延，对应的几处说法就要收窄。小行动：把五步当五个问题问自己最近一段日子，其中三个以上答案不好，就从结一件事、停一份利息开始。

第 六 编

从拼到躺平：走错的那一步，是加量

第 36 章

看出一个人是怎样一格一格平下去，而不是哪天放弃的

对应原文：第 36 章 越拼越平的调度员

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有在楼下、床沿或门口坐过十来分钟，手已放在门把手上，却不想往前一步，别人问起也只答一个「累」？再带着问读：第一，五年前周建平的累为什么按本书算是乏，不是累？第二，同一个周二，五年前负荷更重，今年更轻，为什么累的是今年？第三，小满为什么觉得爸爸饭桌上不再讲车的事，说是「没有什么好讲的」，其实少了什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：从拼到平，不是哪一天放弃，而是改变一次一次不出来；躺平写成发生的运行，是急速，不是一个人的决定。失败条件：你找到一个每件事都当天结算、存量很少，却长期说累、越来越没劲的人，本章按存量讲累的说法就要改。小行动：翻翻手机相册或本子，找出最后一次「做完一件事，看见它变了」的日子，把日期写下来，不为难过，只为找到刻度上的那个位置。

第 37 章

认出「加量」走错的那一步，并用加量测试找到节点

对应原文：第 37 章 加量是走错的那一步

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有对一件事加了时间、加了遍数、加了细致，结果它还在原地，人却先空了？再带着问读：第一，罗秋禾把批注从两行加到三百字，为什么三个月后「随着社会的发展」还在？第二，铁杵磨成针和作文批注，加量灵不灵的差别在哪两个条件上？第三，周建平把表细到每趟一行，为什么那一刻就是节点，他本该把问题换成哪一句？

◆ 读后核对

核对本章的判断：改变不出来时，把它读成「量不够」就是走错的一步，加量加的是第一步的花费，碰不到形状；该换的是题目，不是力度。失败条件：你找到一类事，改变停了之后加量仍稳定地让改变按比例出现，本章对加量的收窄就要放宽。小行动：写三行：最近一个月我把哪件事加了量，加了以后改变有没有多一点，我该问的问题换了没有。

第 38 章

看清多出来的力气被哪张表收走，路由器没变

对应原文：第 38 章 路由器没变

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你的班级、公司或行业里，有没有过大家一起加班加码、到头来位置谁也没变的时候？再带着问读：第一，小满班上每晚多做一套卷子，为什么每个人都多会了一点，名次还是那些名次？第二，韩炳哲说榨干人的是「你能行」，本书说是「能行」被路由回同一片土，两者差在哪里？第三，老贺压力不比周建平小，为什么本书预测他是乏而不是累？

◆ 读后核对

核对本章的判断：加进去的路先被土收下，再按土原来的纹路送回原样；评价的土没变，全体加量就被旧的土吃掉，这是内卷的机制。失败条件：你找到一个评价表固定不变、大家都加量、却人人位置和手里的东西都明显改变的局面，本章就要改。小行动：画三列：我投进去的，谁收走了，出来什么，对一件你在加量的事填一遍，看力气被送去了哪个出口。

第 39 章

分清离开是转身，还是搬到另一个房间接着累

对应原文：第 39 章 心为形役与换一片地

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有在夜里打开招聘软件，翻一翻又关上，并不真想走，只想知道门还在不在？再带着问读：第一，陶渊明说「心为形役」，他的转身为什么有效？第二，小邵在家半年投了三百多份简历，为什么按本书不算转身，后来只投三家又有什么不同？第三，周建平在阳台看见葱苗顶出土，这一眼和他之后只记一类改单，有什么相通？

◆ 读后核对

核对本章的判断：离开本身不是转身，换到一片每天看得见形状在变、连失败也回应你的土才是；躺平写成发生换了土，或收成怠速。失败条件：你找到一个换了地方、地方却不回应他，反而从此不累的人，本章以回应为判据的说法就要改。小行动：找一块一周内能看见变化的小地方，一盆葱、一页记录都行，每周回头看它变了没有，会不会回应你。

第 40 章

分清放下神弓是说出口的关，还是悄悄的滑落

对应原文：第 40 章 放下神弓的那一刻

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有说过「算了」「不管了」，可事情其实还悬在那里，夜里照样想起？再带着问读：第一，阿周那放下弓后，战车为什么仍停在两军之间？第二，罗守田说「秋天的事，春天不能算」，和黑天「不执于果」说的是不是一回事，本书又多说了什么？第三，周建平划掉三件事、只留下记改单，为什么那是结算，而不是又一次加量？他对群里发的那两行话又关上了什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：不执于果不等于不需要改变出来；放下分两种，说出口的关是结算，悄悄的滑落只是悬着，存量照涨，人越不敢看，涨得越快。失败条件：你找到一件悄悄放下、从没说出口，却再也不牵挂不涨存量的事，本章的两分法就要改。小行动：从想放下的事里挑最小一件，对一个人说「这件事，从今天起我不管了」，说出口就是结算。

第 41 章

给自己的一件事标上刻度，找到还能回头的那一格

对应原文：第 41 章 无助有刻度

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次说「动了有什么用」「说了也没用」，是在哪件事上，当时是哪一格？再带着问读：第一，塞利格曼与迈尔的实验说中了什么，在什么条件下完全成立？第二，周建平控制感一点不少，为什么本书仍预测他会走向躺平，八岁孩子的画又说明什么？第三，五格刻度里，第三格、第四格各自第一步该做什么，不该说什么，老刘是怎样往回挪了一格的？

◆ 读后核对

核对本章的判断：被抹回的是改变，不只是控制；无助是结算率归零的终点，路上有刻度，越早的格子越好回头。失败条件：有人找到证据，说控制感相同时，作品留得下和被抹回的两组人，退出矛盾的快慢并无差别，本章就要收窄。小行动：只标一件事在哪一格，挑那一格的一条回头办法，明天试一次。身体或心里难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 42 章

把这一编的看见与收回对上号，换题而不是加力

对应原文：第 42 章 总账：该换的是题目，不是力度

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你今年花力气最多的一件事，是在加量，还是在换题，它的改变出来了没有？再带着问读：第一，陶渊明、《薄伽梵歌》、塞利格曼与迈尔、韩炳哲，各自完全成立的条件是什么？第二，周建平的五年里，本可转向的三处在哪儿？第三，为什么「少用点力」仍是在力度上做文章，真正该少的是什么，省出来的力气该放到哪一件事上？

◆ 读后核对

核对本章的判断：改变不出来的时候，该换的是题目，不是力度；加量在每一下都有痕迹的地方永远是对的。失败条件：有人找到证据，说同样环境里加量的人并不比换题的人更早退出，本编的核心判断就要收窄。小行动：写下最近一件花了很多力气却没变的事，旁边写「该换题」三个字，再写一个想换成的问法，不必解决，只换一个问法。

第七编

越累越有劲的累

第 43 章

分清大汗淋漓的乏和坐了一下午的累，看三步走完没有

对应原文：第 43 章 大汗淋漓的那一刻

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近一次累得很痛快，是在做什么，结束时你知道它结束了吗？再带着问读：第一，周建平周六早上的五公里和下午的四十个电话，花的力气差不多，为什么前者是乏、后者是累？第二，罗秋禾第五稿写出「从那扇窗讲起」，手在抖却笑着关电脑，三步各走在哪里？第三，手环只数花了多少，为什么本章说它数不了改变出来了没有？

◆ 读后核对

核对本章的判断：同样的汗、同样的酸，三步走完、改变出来的叫乏，停在矛盾这一步、改变没出来的叫累；愉快不是判据，改变出来了没有才是。失败条件：你找到一件改变明明出来了、人却留着挂着的沉，或改变一点没出来、人却事后松快的事，本章分乏与累的说法就要改。小行动：今晚回想最累的那一段，在便签上写下它的名字，没走到终点就画一个圈，不画勾。

第 44 章

拆开「累并幸福着」，认出哪一半是乏，哪一晚是累

对应原文：第 44 章 累并幸福着，其实是乏

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你嘴上说过「累并幸福着」吗，幸福落在哪件具体的事上？再带着问读：第一，罗秋月夜里起身六次，为什么本章说每一次都走完了三步，这种消耗叫乏？第二，第九夜孩子哭了三个小时，七样办法都试过，同一位母亲为什么那一晚是累？第三，秋禾、做生意的朋友、发朋友圈的年轻人都说「累并幸福着」，本章给了什么办法分辨真假？

◆ 读后核对

核对本章的判断：「累并幸福着」里幸福的那一半是真的，累的那一半是乏，因为每一份辛苦都有东西变出来；乏与累不分人，只分这一场走到第几步。失败条件：你找到一个每天都看得见改变、睡一觉也缓不过来的人，或睡一觉就好、却从没有东西变出来的人，本章的三条检验就要收窄。小行动：今晚在手机便签写一行字，只写今天哪件事变了什么。

第 45 章

看清回写怎样把土养厚，分清做成了和长进了

对应原文：第 45 章 回写把土养厚

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近做的一件事，做完一次以后，下一次更容易了吗？再带着问读：第一，罗守田说他的地「每干一回，都比上一回好一点」，老吴连年种玉米的地却越来越差，两块地的差别在哪里？第二，周建平跑步半年和罗秋禾存了两百篇解读，为什么前者是回写、后者只是库房？第三，周小满用助手交了作文，下个周末还是不会写，缺的是哪一步？

◆ 读后核对

核对本章的判断：回写是第三步之后的一步，这一轮的结果落进土里，下一轮才更容易走到头；落在自己身上、手上、关系上的才算，存起来的记录只是影子。失败条件：你找到一件把资料全搬走后自己仍然不会做的事，却被人公认为长进，或回写发生后下一轮反而更难，本章的说法就要改。小行动：做完一件事，用两分钟写下今天学到的一行字，自己讲给自己听。

第 46 章

补全「精神愈用而愈出」的条件，认出用而不结

对应原文：第 46 章 愈用愈出的条件

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手上有没有一件天天在做、却从不知道做得好不好事？再带着问读：第一，罗一帆第一个月和第五个月同样忙，为什么前者愈用愈出、后者越用越空？第二，周建平每处理一条线路在本子上写一行，同组小钱事情来了办到哪儿算哪儿，三个月后差别落在哪里？第三，本章说曾国藩的话要三个条件才完整，是哪三个，哪一个最容易被忽略？

◆ 读后核对

核对本章的判断：精神愈用而愈出，成立在一个条件上：每用一回，当天结一回，结的是真的，并且回写到下一轮；用而不结，愈用愈枯。失败条件：你找到一个每天都没有收尾、精神却越用越足的人，或每天都有真收尾、却越用越空的人，本章补上的条件就要改。小行动：今晚下班前留五分钟，从今天做过的事里挑一件，写一行：好不好、凭什么、下回怎样。

第 47 章

认出喜是走完一格之后才生的，不必等有了喜再开始

对应原文：第 47 章 喜是后来生的

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有说过「等我有心情了再做」，后来心情来了吗？再带着问读：第一，周小满周日下午等了几个小时的心情，晚上做完第一问，那一点亮是在做之前有的，还是做完才有的？第二，寂天说精进是「喜于善」，本章认为他说中了什么，又把喜放回了哪个位置？第三，小满那句「我就是学不好数学」，为什么不靠劝，而靠一个星期的七个小圈换掉？

◆ 读后核对

核对本章的判断：喜是第三步的副产品，先结算，喜后生；把事切到当天能走完的一小格，走完之后喜才来，它既是这一轮的果，也是下一轮的种。失败条件：你找到一件没有走完任何一格、喜却先到并一直撑着做下去的事，或走完一格后喜从不出现、人仍能长久做下去的事，本章的顺序就要改。小行动：挑一件没心情做的事，切成二十分钟内能走到头的一格，做完记下来。

第 48 章

看清两间病房里同一个母亲，累的差别落在改变上

对应原文：第 48 章 两间病房里的同一个母亲

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有照顾过谁，或等过一个很久不来的结果？再带着问读：第一，设想中罗秋月在两间病房里爱、意义、生存价值、三种需要都一样，唯一不同的一行是什么？第二，神谷美惠子与德西、瑞安各说中了什么，本章为什么说他们回答的是「人靠什么承受」，不是「承受出了什么改变」？第三，医生说指标好了一点的那一天，秋月睡眠没变，为什么累先松了一格？

◆ 读后核对

核对本章的判断：爱和意义让人撑得久，撑不出改变；改变长期不来，再爱的人也会累垮，所以守候里要找当天能走完的小事。失败条件：你找到一个长期照顾、毫无改变出现，却始终不累的人，或第一次听到好转那天累感并无松动的人，本章这条预测就要改（本章已标待验）。小行动：陪一位守候的人，只帮他找一件今天能走完的小事，比如把一个问号问清楚。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 49 章

把本编的账结清，学会把付出切到当天能出来的粒度

对应原文：第 49 章 总账：切到当天能出来的粒度

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手上最大的一件事，今天能切出的最小一格是什么？再带着问读：第一，曾国藩、寂天、神谷美惠子、德西与瑞安四位各说中了什么，本书各多问了哪一步？第二，写论文、陪叛逆期的孩子、等面试结果，三件事分别怎样切成当天能走完的一格，等待这类不由自己控制的事切的是什么？第三，乏为什么会悄悄滑向累，本章给了哪一句问话来提醒？

◆ 读后核对

核对本章的判断：越累越有劲的，是乏不是累，每一轮都走到第三步，还把结果写回土里；用好累，就是把付出切到当天能走到第三步的粒度。失败条件：你切了一个月的小格，大事一点没动，说明切偏了；或找到不切也始终越累越有劲的长周期的事，本章的方法就要收窄。小行动：今晚睡前问三句：今天最累的一段走到第几步，下一轮有没有变容易，明天最小的一格是什么。

第 八 编

为什么活着必然会累：累是一本账

第 50 章

分清哪些东西不说累，累偏偏出在哪一种发生里

对应原文：第 50 章 植物不说累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次看着一棵树或一盆花，心想「它不累」，是在什么时候？再带着问读：第一，年轮为什么说是「一本结完了的账」，倒伏的玉米几天后自己弯起来，说明树和庄稼的难处怎样当场变成了形状？第二，抽水机连转三天，磨损为什么不算账，它缺的是哪两样？第三，罗守田那个旱夏，挑水的重量不及秋收，晚上却睡不着，累出在哪一步？

◆ 读后核对

核对本章的判断：植物的难处当场变成长出来的样子，所以没什么可堆；机器没有回写，也没有谁承受；累只出在开着矛盾、会回写、又显出一个「我」的发生里，人的难处要等，等的那一截就是累住的地方。失败条件：你找到一棵植物，难处久久不能变成任何形状，却不死也不蔫，本章拿植物当「没有存量」的说法就要改。小行动：今晚看一样不会累的东西两分钟，再用同一句话问自己：今天碰上了什么，长出来了什么。

第 51 章

算出一笔账：矛盾来得比结算快，差额就是累

对应原文：第 51 章 矛盾来得比结算快

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近有没有一天，事不多，下午却突然像被抽掉了骨头？再带着问读：第一，罗秋禾星期一监考八小时不累，星期三只有两节课却在四点垮了，两天差在哪里？第二，浴缸里的水龙头和排水口各对应什么，宋人揠苗说明结算的速度为什么不能硬提？第三，诺克斯说累是大脑做的感受，书里怎样用有里程碑的路和盖着屏幕的跑步机，补上他没问的那一层？

◆ 读后核对

核对本章的判断：矛盾到来的速度大于结算的速度，差额就是累；累的发作不跟当天负荷成正比，跟账上的存量成正比，所以活着必然有欠的时候，却不等于认命。失败条件：你找到两个人，悬着的事数量和时间都一样，一个沉一个不沉，且找不到任何别的差别，本章用存量解释沉的说法就要改。小行动：今天关小一个会不停来新头的龙头，再把一件悬着的最小的事推一步。

第 52 章

弄清沉落在哪里，把一团「哪儿都沉」翻成几件事

对应原文：第 52 章 只有显出「我」的才会沉

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次说「就是沉」，却指不出哪里沉，是为了什么事？再带着问读：第一，书里用洗照片的药水比喻什么，为什么说「我」不是发动者，而是这场发生停住时显出来的承重点？第二，异地情侣吵了三年同一件事，为什么没有肌肉可压的累，诺克斯的模型也只能借「愿意再试一次」去碰？第三，周小满的三件事，后来为什么分别被放出去、挂起来、关掉？

◆ 读后核对

核对本章的判断：没结的矛盾以「沉」的样子显在「我」身上，沉没有位置却有归属；忙时「我」被占满所以不觉，事一停才显出来；把沉翻成一件件没完的事，账才有下手的地方。失败条件：你找到一个沉得很重、却数不出任何一件悬着的事，也不是身体的病，本章把沉都归到未结的账上的说法就要收窄。小行动：下回说「我好累」，先写下三件还没完的事。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

第 53 章

分清劳是生的运行，累是运行卡住

对应原文：第 53 章 劳我以生，劳不是累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近有没有一天劳得很重，晚上却睡得很香？再带着问读：第一，庄子说「劳我以生」，书里为什么同意活着就是劳，又拿《齐物论》的「不见其成功」分出另一种？第二，庖丁解牛每天劳，刀却像新的，他的账为什么一天一结？第三，在罗秋禾那里，的家访星期六和写总结的星期六，累得更多的是哪一天，三稿之间差在哪里？三稿之间为什么没有一稿是在上一稿上长出来的？

◆ 读后核对

核对本章的判断：劳是路与土一遍遍起矛盾、改出形状、写回去的运行，累是同一套运行卡在中途；孩子几秒一圈，所以不累，大人的圈长，账挂得久；该少的不一定是劳，是白劳。失败条件：你找到一件每天做、从不见任何改变，却让人劳而不累、睡得踏实的事，本章用有没有改变分劳与累的说法就要改。小行动：晚上问三问：今天什么东西变了，有没有人看见，明天的路因此有什么不同。

第 54 章

分清外面在流，和自己这边流不动

对应原文：第 54 章 迁流与流不动

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有一年觉得日子像水一样流过去，自己却没什么变？再带着问读：第一，周建平暴雨那天电话不停却睡得沉，对账那三个星期没什么事却累，差在哪里？第二，佛家的行苦在什么条件下完全成立，书里为什么说它和累不冲突，又补了什么方向？第三，水磨里的河、磨、面各对应什么，刷一下午信息流为什么是「流过去」？

◆ 读后核对

核对本章的判断：迁流说的是世界在变，累说的是改变有没有出来；变化剧烈的一天可以不累，变化很少的一周可以很累；河不是问题，问题是有没有一座磨在转。失败条件：你找到一个外面毫无变化、矛盾也一直在点着，却完全不累的人，本章把累归到流不动上的说法就要改。小行动：每天从信息流里挑一样，用一句话写下它让你想到什么、要不要改什么。

第 55 章

在钟摆的两头之间，认出矛盾一直开也一直结的第三格

对应原文：第 55 章 钟摆没有第三格

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有盼一件事盼得坐不住，等到了又觉得「就这样」？再带着问读：第一，周小满盼名额的一周和拿到之后的「好无聊」，在书里各是钟摆的哪一头，为什么两头都算改变没出来？第二，叔本华的钟摆在什么条件下一点不差，书里为什么说无聊是「矛盾的名字叫没有矛盾」？第三，走路为什么是第三格，小满做滑轮组那两晚为什么说「在走」？

◆ 读后核对

核对本章的判断：钟摆的两头都是改变不出来，一头矛盾没结，一头没有矛盾可结；第三格是走路，矛盾一直在开，也一直在结，步子大小要正好是这一天能结的大小。失败条件：你找到一个既不盼也不腻、却从没有哪件事一步步推过的人，仍长期过得充实，本章的第三格说法就要改。小行动：把一个大「想要」切出今天能走的第一步，只走这一步。

第 56 章

把累认作一本账，而不是刹车或信号

对应原文：第 56 章 总账：累是一本账

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近一次想对自己说「我是不是该歇歇」，当时手上悬着哪些事？再带着问读：第一，路和土转的速度为什么不同步，罗秋禾怎样用「开得快，长得慢」回答小满的问题？第二，累为什么不是刹车，也不只是信号，账比它们多了什么？第三，这一编请出的庄子、行苦、叔本华、诺克斯各看见了活着的哪一面，本书各多出哪一层？它们合起来，为什么说重有两种，一种在长，一种在堆？

◆ 读后核对

核对本章的判断：累是一本账，是未结算矛盾的显露，账本的用处是去结，不是撕掉；「必然」说的是不可能没有账，不是不可能结账。失败条件：你找到一种累，里面没有任何未结算的矛盾，也不是单纯的负荷，本章把累认作账的说法就要改。补充：三位老先生和一位今人各自说中了活着重的一个面，这一编没有谁被判错。小行动：睡前写下一件悬着的事，在旁边写它的下一步，或者写「关掉」。

第九编

累与创造、自由、幸福：幸福是结算了的累

第 57 章

分清敌人、代价、入口三种说法，各对在哪一半

对应原文：第 57 章 敌人、代价、入口

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：最近有人劝你「歇一歇」「忍一忍」或「累就对了」吗？再带着问读：第一，罗秋禾一周里听到的三句话，各来自办公室同事、父亲罗守田和侄子罗一帆，为什么每一句都有底气？第二，代价说错在中间那个「换」字，苦尽甘来里的「尽」字要什么才会来？第三，罗秋禾批了三年作文，歇、忍、累就对了，为什么都没碰到「改变出来了没有」这一问？

◆ 读后核对

核对本章的判断：敌人说看见了难受，代价说看见了要付出，入口说看见了要有张力，各对一半，缺的是同一句：改变出来了没有；累是原料，不是敌人、代价或入口。失败条件：你找到一个人，从没让任何事变样，却在累里一直越过越好，本章说三家同缺一问就要收窄。小行动：挑你最近最累的一件事，写下这周有哪一个具体的东西被你推动过，没有就明天推一格。

第 58 章

认出压着的话是哪一步没走完，给它找一个真口

对应原文：第 58 章 累是没兑现的幸福

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你心里现在压着哪一句没说出口的话？再带着问读：第一，罗秋禾三次走到小满门外又退回，打喷嚏的比方里，她停在哪一步和哪一步之间？第二，沙袋的研究和「发泄」说明了什么，发泄与释放差在哪里？第三，便签、金姐的账和哭，三个例子里，这些口分别在哪里出现，释放口的三个样子「通到外面、有对象、留下一样东西」各在哪里出现？

◆ 读后核对

核对本章的判断：幸福律之累是张力在积、模式也转了、释放不来；累是没兑现的幸福，释放口要通到外面、有对象、留下东西，才和发泄分开。失败条件：有人只是对着空屋说全部的话，没有对象也没有留下任何东西，事后矛盾却真的了，本章对释放口的三个条件就要改。小行动：今晚把压着的那句话写在纸上，选一个能让它到达的人或地方，明天做掉。

第 59 章

分清自己是在待产，还是在原地空转

对应原文：第 59 章 待产的创造

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有过材料都在手边，却一个字也成不了形的下午？再带着问读：第一，罗秋禾写父亲，七个开头、日记、语音和照片都在桌上，熬骨头汤的三步里，她的累停在哪里？第二，她怎样靠「看料、看问法、看半成品」三个信号，判断自己是在撞还是在转？第三，气象书这样的异质材料为什么合适，太近和太远的料各有什么问题？

◆ 读后核对

核对本章的判断：创造累是特征律前两步在走、涌现不来；累是待产的创造，解法是加一种隔一层又够得着的异质材料，再给一段发酵的时间。失败条件：有人只重复读同一批材料、不换问法，也不给时间，却稳定地冒出了新的整体，本章对待产的说法就要改。小行动：给卡住的事定一个「接生的日子」，在日子到之前，去加一样不相干的新东西。

第 60 章

换一把裁剪的刀，不在旧选项里多试

对应原文：第 60 章 被裁出来的路

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有一件试了很多法子，却总绕回原地的事？再带着问读：第一，罗一帆改到第十九版简历、投了六十七份，剪果树的比方里，他的累停在哪一步？第二，庖丁的刀十九年如新，和一个月换一把刀的厨子，区别在换刀还是换眼睛？第三，罗一帆写下三条「我一直默认」，怎样把题目换成「对方凭什么相信我」，又清掉收藏夹里的岗位？

◆ 读后核对

核对本章的判断：路径累是矛盾触发了、裁剪也在走，却因同一把刀裁不出新路；累是等着被裁出来的路，解法是改前提、改题目，不是多试。失败条件：有人始终守着同一组前提、只换措辞，却裁出了完全不属于旧路的新路，本章关于换刀的说法就要收窄。小行动：写下三条「我一直默认……」，选最让你不舒服的一条，假设它不存在，看会出现什么路。

第 61 章

分清哪种苦被养厚，哪种苦只是被磨

对应原文：第 61 章 苦其心志，什么时候益

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你最近吃的一桩苦，现在有没有看得见的下文？再带着问读：第一，孟子「天将降大任」后面紧跟的「人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作」，说明苦连着什么动词？第二，小满抄了一个月错题名次不动，罗守田的嫁接却第二年、第三年成活越来越多，差在哪里？第三，道元的「修证一等」和「苦的三种下文」里，益、磨、假益各是什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：孟子的苦连着改和作，只有被结算的苦才「曾益其所不能」；同样的劳苦若没有下文，只在身上积成存量，被磨垮。失败条件：有人长期吃苦而没有任何一样东西因此改变，却在能力与状态上稳稳增长，本章关于苦要有下文的说法就要改。小行动：开始一件苦事前，先写一句「这一轮做完，我要看见什么不一样」，做完对照。

第 62 章

让每一遍推上去的石头，在山坡上留下一级台阶

对应原文：第 62 章 西西弗为什么最累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你有没有一件事，每次做完都被推翻重来？再带着问读：第一，罗秋禾的公开课磨到第七遍、组长一句「再想想」，为什么说她累的是改变被收回，不是备课量？第二，加缪让西西弗幸福靠态度，本书想的是靠结构，凿台阶的比方里，留下的是什么？第三，罗秋禾画下「已定、待改、不动」三栏再去找组长，第八遍为什么只改了一个环节？

◆ 读后核对

核对本章的判断：西西弗是结构上最累的人，因为改变出来又被抹回，回写没有发生；结构真的不能动时态度救人，能动时要让每一遍留下一样东西。失败条件：同等努力下，作品每晚被删的一组，心里的努力价值感并不比看着作品成形的一组低，本章的预测（待验）就要收窄。小行动：在每一轮结束时写一行「这一轮定下来的一样东西」，再去问推翻你的人哪一块已经可以。

第 63 章

把累的三个出口和三种说法对一次账

对应原文：第 63 章 总账：幸福是结算了的累

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：三种说法里，你平时最爱对自己说哪一种？再带着问读：第一，总账表里，敌人、代价、入口、孟子、道元、加缪、努力悖论，各自看见了什么、停在了哪里，右栏的共同点是什么？第二，「成、通、松」分别是哪一律第三步到了的样子，在罗秋禾、罗一帆那里各出现在哪里？第三，六个晚上的表里，为什么没有一个出口是「歇」？

◆ 读后核对

核对本章的判断：累不是幸福的敌人、代价或入口，它是创造、自由、幸福还没走完的前两步；幸福是结算了的累。失败条件：有人找到一种幸福，从头到尾没有任何悬着的矛盾，或一个创造不经过难受的张力就涌现，本章的对应就要收窄。小行动：下次累了问三句：它在等创造、路，还是释放；卡在哪一步；今天推一格，还是明确关掉，一分钟就能问完。

第十编

懂了累，日子怎样重排

第 64 章

学会把一天里悬着的事，推成一笔看得见的结算

对应原文：第 64 章 一天结一笔

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一个晚上十点，数得出自己今天结掉了哪一件事吗？再带着问读：第一，罗秋禾那个周四并不重，为什么坐下来肩膀还是沉的？第二，「悬着」「看得见」「再小也算」这三个词，各把哪些事挡在一笔之外？第三，秋禾夹进教案夹的那张便条，为什么说这一笔在当晚就落了地，不必等到周五，阿杰那件事推出的是什么看得见的改变？

◆ 读后核对

核对本章的判断：一笔，是一个悬着的矛盾被推到一个看得见的改变；一天至少落地一笔，沉是未结存量显出来的样子。失败条件：一个人每天悬着的事一件也没动，却长期不沉不累，或每天都结了一笔，沉仍原样压着，本章的说法就要改。小行动：今晚睡前写下三件悬着的事，挑一件动一格，写下它变成什么样才算动了，动完划掉；做完以后，回头看一眼事情的样子有没有真的变。

第 65 章

用开账不超过结账，给一天的头数立一条规矩

对应原文：第 65 章 开账不超过结账

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你手机里现在有没有一个答应了、却一直没落地的头？再带着问读：第一，周建平在调度台上知道在途的单不能无限多，回到家为什么不这样对自己？第二，《菜根谭》说「闲中不放过，忙处有受用」，本书说互养的条件是闲时去结忙时开的头，周日上午那一小时是怎么做的？第三，「行啊」两个字怎样开出一个头，三秒问又怎样在源头上拦住它？

◆ 读后核对

核对本章的判断：开账不超过结账；关掉也是结算，闲时用来结忙时开的头，周日晚上的沉才会薄一层。失败条件：一个人长期开账多于结账，手上悬着的事越攒越多，却始终不沉不累，本章这条规矩就要改。小行动：这周日留一小时，把待办清单每一条问一遍：是要结的、要关的，还是要切小的，每条写下一个明天能动的小步；做完以后，回头看一眼事情的样子有没有真的变。

第 66 章

给做的事造一个回声，让做的人看见变了什么

对应原文：第 66 章 回声：让做的人看见变了什么

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上次做完一件事，有没有人告诉你它变出了什么？再带着问读：第一，罗一帆自主权不低，为什么还说「我不知道我做的东西，有没有人用过」？第二，卡拉塞克说要求高、控制低最伤人，本书多补的一句是什么，甲乙两个人的差别在哪里？第三，一帆把周报从「做了什么」改成「变了什么」，那一页里写的是哪三行，组长回的那一句带内容的话又起了什么作用？

◆ 读后核对

核对本章的判断：控制管第二步的宽窄，回声管第三步的有无；控制高而结果被抹回，路再宽也停在第二步。失败条件：两个控制一样高的人，一个做的东西被抹回、一个留了下来，后者反而更累，本章的说法就要改。小行动：下个周五留十五分钟，写一句「这周变了什么」；写不出来，就把手上的任务切小一格；做完以后，回头看一眼事情的样子有没有真的变。

第 67 章

把吵了很多年的老架，换成一道能结的题

对应原文：第 67 章 老架换题

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你和最亲的人之间，有没有一场闭着眼就知道结尾的架？再带着问读：第一，秋禾和建平那场关于碗的架，为什么说吵了三年、形状一次也没变？第二，「你怎么总是这样」为什么是一道没法结的题，换成「周三和周六的碗归谁」以后多了什么？第三，秋禾那晚坐到沙发另一头说出的话，说明碗底下压着的是什么，冰箱上那张便利贴上的小字「漏了不提，下周补上」起了什么作用？

◆ 读后核对

核对本章的判断：老架累人，不在吵得凶，在于每回都停在第一步、没留下新形状；换题要换成有边的约定，并找到底下的真题。失败条件：一场吵了多年的架，换成有边的小规矩，两周后回头看家里没有任何一处变，底下也没有更深的话可说，本章的办法就要改。小行动：找个不吵的时间，只定一条写在冰箱上的小规矩，两周后回头看变了哪一处。

第 68 章

分清累的是弦的松紧，还是曲子在原地

对应原文：第 68 章 弦松紧得中，还要曲子往前走

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你的作息很规矩，却仍觉得累，这种累平在哪里？再带着问读：第一，小满觉睡够了、歇也歇了，圆锥曲线却错了一次又一次，她累的是什么？第二，《四十二章经》里佛问「弦缓如何、弦急如何」，这个比方在哪一点上完全成立，本书又多出哪一层？第三，秋禾和小满把错因归成一类，每周写「上周不会、这周会了的一样」，为什么这算曲子往前走？

◆ 读后核对

核对本章的判断：松紧得中只管弦能不能响，「中」还要有曲子往前走；弦调得再准，一直弹同一个音也累。失败条件：一个人作息得中、每天重复同一套事，三个月后累却全消，或曲子天天往前走仍累垮在弦上，本章的说法就要改。小行动：每周固定一个钟点问自己：这一周比上周多会了、多做出了哪一样，写一样在纸上；做完以后，回头看一眼事情的样子有没有真的变。

第 69 章

不劝歇，学会问身边人的付出变出了什么

对应原文：第 69 章 给父母、老师、管理者

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：你上一次对一个累的人说「早点睡」，后来怎样了？再带着问读：第一，劝歇劝的是负荷，为什么大多数时候碰不到对方那笔没结的账？第二，看身边人的累要问哪三句话，建平对小满、秋禾对阿杰各换了怎样的问法或做法？第三，瑞斯尼斯基与达顿的工作重塑，为什么只改意义、不改实际的变化，只是硬撑，阿杰那句「写了也没用」又说明老师缺了什么？

◆ 读后核对

核对本章的判断：看身边人的累，不问忙不忙、苦不苦，问他的付出变出了什么；帮他结，是给口、给材料、给听众，不是替他结。失败条件：一个人的付出始终变不出东西、也没有回声，旁人只劝他歇，他的累却完全消了，本章的说法就要改。小行动：明天把「别太累了」换成「这周你哪一样做出来了」，然后只听，不急着给解法；做完以后，回头看一眼事情的样子有没有真的变。

第 70 章

把一天、一份工作、一段关系各排出一个结算的口子

对应原文：第 70 章 总账：不劝歇，帮结

◆ 先答，再带着问读

先说一件事：读完这一编，你明天要结的那一笔是什么？再带着问读：第一，一天、一份工作、一段关系，这三处重排用的是同一把什么尺子？第二，《菜根谭》、佛问弹琴、卡拉塞克、瑞斯尼斯基各看见了什么，又都停在了第几步？第三，本章说结算要轻，为什么「每日结算表」做重了，反而成了新的累，睡前数的三个数该怎样用才不算考核？

◆ 读后核对

核对本章的判断：重排日子的单位不是时间，是结算：开账不超过结账，做的事有回声，老架换题；不劝歇，帮结。失败条件：一个人每天结一笔、回声俱全、老架已换题、曲子也往前走，一个月后累仍照旧，而且手上确实没有悬着的事，这一编的说法就要收窄。小行动：今晚睡前写下三件悬着的事，挑一件动一格；一个月后看周日晚上那种往下坠的感觉轻了没有。