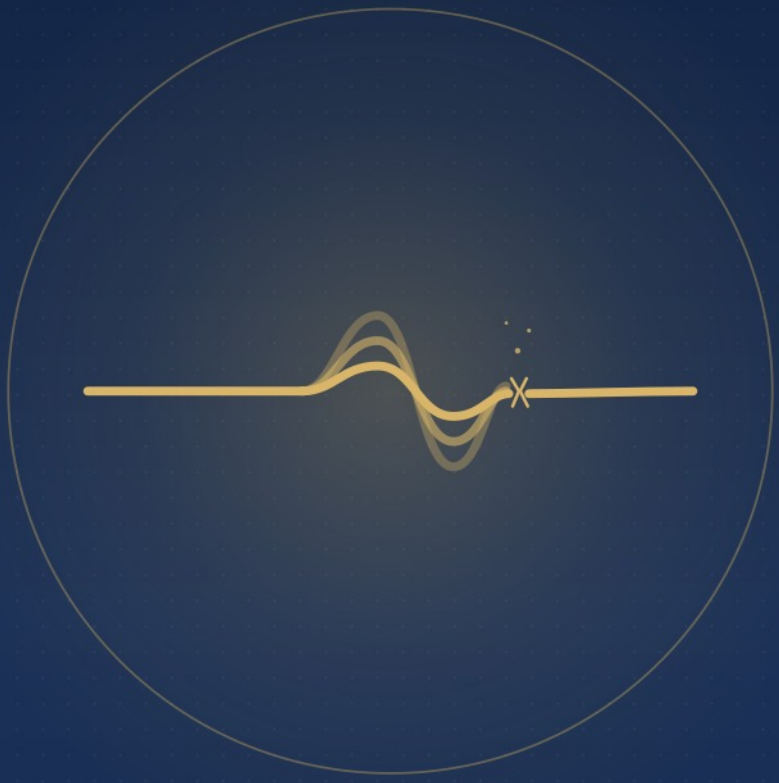
普通人都能明白的

累

改变不出来的发生



王德生　　著

德麦国际出版社
Demai International Press

普通人都能明白的

累

改变不出来的发生

王德生　　著

德麦国际出版社

Demai International Press

出　版　信　息

书名	《累——改变不出来的发生》
著者	王德生
执笔	复合主体：王德生立题、口述母题与定义，Claude 解构、统稿，十个 AI 写作智能体并行执笔
出版	德麦国际出版社（Demai International Press）· 新加坡
编号	德麦国际专著第 521 号
ISBN	979-8-90690-521-5
定价	US$20
开本	170 mm × 240 mm（16 开）
字数	约 25 万字
版次	2026 年 10 月第 1 版
完稿	2026 年 10 月 26 日

AI 协作声明：本书母题、定义与九种累的划分由王德生博士口述确定；SDE 全面解构、写作任务书与统稿由 Claude 完成；十编正文由十个 AI 写作智能体并行写成，经统稿与风格体检。

引文说明：书中前人原话均为转述大意，括注出处；拿不准处标〔待核〕，全部汇入附录三。本书自己尚未检验的推断标「待验」。

陪读人物罗秋禾一家及书中其他人物均为虚构，不承担证据。

健康说明：本书谈身体与心理，只谈理解与习惯，不作诊疗与用药建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

王德生博士的口述原话登记在附录一。全书由前言、导读、导论、十编七十章、结语、附录与后记组成。

版权所有　侵权必究

前　言

你一定说过这句话：「好累。」

说这句话的时候，你多半刚做完一件事，或者什么也没做。下班挤完地铁进门，你说好累；周末在沙发上躺了一整天，起身时你也说好累。两种日子差得很远，用的却是同一个字。

本书写的，就是这一个字。

常见的说法是：累就是能量用完了，歇一歇就好。这个说法简单，也好用。可是它有几处对不上。农忙时节干一整天活，晚上睡得香、心里踏实；刷一下午手机，没出一点力气，却浑身发沉。请了年假、睡足了觉，回来上班第一天反而更累。退休的老人天天休息，却说自己「闲得累」。

这些对不上的地方，本书一处一处去拆。拆到最后，留下的是一句话：

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

这句话来自王德生博士的一次口述。他说，大意是：累，就是 123 原理已经进入矛盾、在花能量，但是「改变不出来」。本书把这句话当作全书的母题，用七十章去把它讲透、用活。

本书属于「普通人都能明白的」系列。读它不需要任何哲学或心理学的底子。书里用到的 SDE（显露—差异—纠缠）方法，是王德生博士提出的一套看「事情怎样发生」的眼光；本书会在导论里用一个家常例子把它讲清楚，之后就只用大白话。

书分十编。第一编问累是什么，第二编把累分成九种，第三、四编问三界的累是不是一回事、为什么歇解不了累。第五至七编问累怎样一点点发生，怎样从拼走到躺平，又怎样有一种越累越有劲的累。第八至十编问为什么活着必然会累，累和创造、自由、幸福是什么关系，懂了累以后，日子该怎样重新排。

每一编都请来四位离这个问题最近的前人：有中国的经典，有印度与佛教的传统，有日本的作者，也有西方的哲学家和今天的研究者。本书先说他们各自说中了什么，再说本书多出的那一层，最后摆一个局面：只有「改变不出来」这句话推得出，他们推不出，或者推出相反的结果。

这样写，是为了让你自己判断。本书的说法要是错了，这些局面就是它会错的地方。

这本书希望做到一件小事：下一次你说「好累」的时候，能多问自己一句——**改变出来了没有?**

导 读

判词

本书的判词只有一句：

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

用 SDE 的话说：一场发生有三步。第一步，路与土起了矛盾；第二步，矛盾推动形状改变；第三步，改变回写路与土。累，就是第一步已经发生、力气在花，第二步出不来。这些没结的矛盾不会安静躺着，它们攒在一起，以「沉」的样子显出来。

王德生博士又往深处推了一层。他说，大意是：意义有三大律，每一律都是三步；只在第一步和第二步徘徊、进不了第三步，就是累。幸福律是张力、转换、释放，张力起来了、也在转换，就是释放不出来，就会累；自由律、特征律也是如此。三律乘上三界，就有九种累。

一把尺子

本书把几个常用的字排在同一把尺子上，你读到哪一编都可以拿出来对：

字	卡在哪里	你会怎么说
急	不愿进矛盾，想直取果子	等不了
累	进了矛盾，改变不出来	好沉
欠	改变了，没回写	总惦记着
乏	三步走完，力气用了	想睡，心里踏实

「急」和「欠」，本系列另有专书。本书只在要分清的时候提它们。

九种累

思考累	现实累	自我累
出不来		多年想不清自己要什么

	思考累	现实累	自我累
	材料齐了，观点不成形	拼了又拆，做不成那个样子	
走不出来	十种解法绕回老路	跑了无数趟还在原地	改习惯试了很多法子，还是那个自己
放不出来	想通了说不出、写不下	活干完了没交付、没人用	委屈和心意都憋着

第二编把这九格一格一格讲开。

地图与读法

十编七十章，可以从头读到尾，也可以按你来的原因挑着读。

只有一个下午：读前言、导论，再读第 7 章、第 14 章、第 70 章三个总账章。

为自己的工作来的：先读第五编（累怎样一点点发生）和第六编（从拼到躺平），再读第十编。

为家里人来的：先读第四编（歇解不了累），再读第七编里那位母亲的两间病房，最后读第 69 章。

想知道这套说法站不站得住：读第一、三、八编。每一编末尾都摆了判别局面，那是本书愿意被检验的地方。

陪读的一家人

书里有一家人陪你读，他们是虚构的，只用来把道理放回日子里，不承担证据。

罗秋禾，42 岁，县城中学的语文老师，当着班主任。她的丈夫周建平，45 岁，在一家物流公司做调度。女儿周小满 17 岁，读高二。罗秋禾的父亲罗守田 70 岁，种了一辈子地，三年前进城跟女儿住，常说自己「闲得累」。罗秋禾的侄子罗一帆 24 岁，去年进了省城一家互联网公司做运营。

各编还会出现几位次要人物，比如罗秋禾的表妹、新手母亲罗秋月，罗一帆的组长方蕾，周建平的同事老刘、小邵。他们也都是虚构的。

判词怎样才算错

本书的说法，有三种情形可以把它推翻。

第一，如果你找到这样的情形：一件事长期改变不出来，可人一点也不累，而且不是因为麻木——那本书就说宽了。

第二，如果改变一直出得来、回写也一直在发生，人却越来越累，而且这累睡一觉、吃顿饭也不消——那本书就漏了东西。

第三，如果每编末尾的判别局面里，前人的预测对了、本书的预测错了，那一编的说法就该收回。

随身三问

读到哪一章，遇到哪一种累，都可以先问这三句：

这一场，力气花在哪儿了？

改变出来了没有？

卡在三步里的哪一步？

引文与核验

书中凡带引号的前人原话，请读作「大意如此」。拿不准的出处标了〔待核〕，全部汇入附录。本书自己的推断，凡还没有被检验过的，标「待验」。

书中谈到身体与心理的地方，只谈理解与习惯，不作诊疗建议。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

目 录

前言 1

导读 3

导论　农忙的一天与刷手机的一个下午 9

第一编　改变不出来：累是什么、不是什么 13

第 1 章　农忙的晚上与沙发上的下午 14

第 2 章　同一个字，两样东西 21

第 3 章　改变出来了没有 29

第 4 章　久卧伤气，伤的是什么 36

第 5 章　昏沉与掉举是一笔账 43

第 6 章　消遣、心流与那场吵完的谈判 50

第 7 章　总账：累是一笔没结的账 57

第二编　九种累：三律卡在第三步 64

第 8 章　三步里的第三步 65

第 9 章　出不来：东西都摆齐了 73

第 10 章　走不出来：路试了一条又一条 80

第 11 章　放不出来：劲都起来了 87

第 12 章　思考累、现实累、自我累 94

第 13 章　一个人身上的九格 101

第 14 章　总账：九种累，九个出口 108

第三编　同一个字：三界的累是一回事吗 116

第 15 章　弯了四十七次的铁丝 117

第 16 章　腿酸与长出来 124

第 17 章　老架才累人 131

第 18 章　一个字里的三层意思 139

第 19 章　一张一弛与引而不发 147

第 20 章　负荷、调节与弹回 155

第 21 章　总账：三界同一个累 163

第四编　歇解不了累 170

第 22 章　年假回来的第一天 171

第 23 章　闲得累的老人 179

第 24 章　流水不腐，可散步不是结算 187

第 25 章　对着砚台的那个下午 194

第 26 章　忧虑是没结的账 202

第 27 章　假前一天 210

第 28 章　总账：歇关掉负荷，结算关掉矛盾 218

第五编　累是怎样一点点发生的 225

第 29 章　第一个月、第三个月、第六个月 226

第 30 章　最先停下的是回声 234

第 31 章　同一个问题第三次来 242

第 32 章　今女画：线是后来画的 250

第 33 章　五月病与结算率 258

第 34 章　只许微笑，不许办成 266

第 35 章　总账：累有一条看得见的序列 274

第六编　从拼到躺平：走错的那一步，是加量 282

第 36 章　越拼越平的调度员 283

第 37 章　加量是走错的那一步 290

第 38 章　路由器没变 297

第 39 章　心为形役与换一片地 304

第 40 章　放下神弓的那一刻 311

第 41 章　无助有刻度 318

第 42 章　总账：该换的是题目，不是力度 325

第七编　越累越有劲的累 331

第 43 章　大汗淋漓的那一刻 332

第 44 章　累并幸福着，其实是乏 340

第 45 章　回写把土养厚 348

第 46 章　愈用愈出的条件 356

第 47 章　喜是后来生的 363

第 48 章　两间病房里的同一个母亲 371

第 49 章　总账：切到当天能出来的粒度 379

第八编　为什么活着必然会累：累是一本账 385

第 50 章　植物不说累 386
第 51 章　矛盾来得比结算快 393
第 52 章　只有显出「我」的才会沉 400
第 53 章　劳我以生，劳不是累 407
第 54 章　迁流与流不动 414
第 55 章　钟摆没有第三格 421
第 56 章　总账：累是一本账 428

第九编　累与创造、自由、幸福：幸福是结算了的累 436

第 57 章　敌人、代价、入口 437
第 58 章　累是没兑现的幸福 445
第 59 章　待产的创造 452
第 60 章　被裁出来的路 459
第 61 章　苦其心志，什么时候益 466
第 62 章　西西弗为什么最累 473
第 63 章　总账：幸福是结算了的累 480

第十编　懂了累，日子怎样重排 487

第 64 章　一天结一笔 488
第 65 章　开账不超过结账 495
第 66 章　回声：让做的人看见变了什么 502
第 67 章　老架换题 509
第 68 章　弦松紧得中，还要曲子往前走 516
第 69 章　给父母、老师、管理者 523
第 70 章　总账：不劝歇，帮结 531

结语　改变出来了没有 538
附录 541
附录一　口述命题登记 542
附录二　判别局面总表 543
附录三　引文核验总表 544
后记 547

导　论

农忙的一天与刷手机的一个下午

◆ 一、你一定有过这样的两天

罗守田还在乡下的时候，每年最忙的是抢收那几天。

天不亮下地，割稻、打捆、挑担，一直干到看不清稻穗。晚上一碗饭扒完，他往竹床上一躺，几乎是一闭眼就睡着了。第二天醒来，腰是酸的，心里是满的。

三年前他进了城。女儿怕他闷，给他买了一部大屏手机。现在他的下午常常是这样过的：吃完午饭坐到沙发上，打开短视频，一条接一条往下划。等抬起头，天已经黑了。

他站起来，浑身发沉，心里空落落的。他跟女儿说：「比割一天稻还累。」

罗秋禾笑他：「你一下午动都没动，累什么。」

老人说不上来。

本书就从这两天开始。

◆ 二、「能量用完了」对不上的地方

最常见的解释是：累就是能量用完了。

这个解释在很多时候是对的。搬一天砖、跑一场长跑，身体里的燃料确实烧掉了不少，吃饭、睡觉能把它补回来。

可是放在罗守田的两天上，它对不上。

割稻那天，他用掉的力气多得多，却睡得香、心里踏实。刷手机那个下午，他几乎没用力气，却发沉、发空。按「能量用完了」的算法，应该反过来才对。

你也许会说：刷手机伤眼、伤神，坐久了伤身。这些都对，本书后面会一一承认。可是还有一处说不通：割稻也伤身，腰酸背痛，怎么那天反而不累？

◆ 三、换一副眼镜：一场发生的三步

本书换一个问法。不问「用掉了多少」，问「发生了什么」。

先介绍七个词。它们是本系列的老朋友，本书只用这七个，用同一个例子各过一遍。

形状，是事情显出来的样子。一块田，早上是一片金黄的稻子，晚上是一垄垄整齐的稻茬。这是 S，SDE 里叫「显露」。

路，是一步一步的推进。割一镰，再割一镰，捆一捆，挑一担。这是　　D，叫「差异序列」。

土，是事情扎根的一大片牵连。天气、田、镰刀、腰力、家里等着吃的粮、这一季的收成在心里的分量。这是 E，叫「特征纠缠」。

回写，是改变反过来改了路和土。今天割完了东头，明天的路就从西头起；粮进了仓，心里那块悬着的石头落了地。

一锅粥，是还没理出头绪的乱。**正在成形**，是乱里开始长出样子。**定型**，是样子稳了。

有了这七个词，王德生博士的「123 原理」就好讲了。一场发生有三步：

第一步，路和土起了矛盾。稻子熟了，可还长在田里——人要它进仓，田要它站着，这就是一对矛盾。

第二步，矛盾推动形状改变。一镰下去，那一小块田的样子变了。

第三步，改变回写路和土。田空了一块，明天的活少了一块；粮进了仓，心里的分量变了。

◆ 四、割稻那天，三步都走完了

割稻那一天，每一镰都走完了三步。

矛盾来了，力气花了，田的样子变了，变化又写回到明天的活和心里的账。一天几千镰，就是几千场走完的发生。

到了晚上，矛盾都结了。剩下的只是力气的消耗。这种消耗，本书不叫它累，叫它「乏」。乏是走完了的消耗，睡一觉就回来，醒来心里是满的。

◆ 五、刷手机那个下午，每一场都停在第一步

再看沙发上的那个下午。

每划一下，屏幕上撞进来一样新东西：一个笑话，一则新闻，一段吵架，一个别人家的孩子。每一样都在心里点起一点小小的矛盾——它跟你知道的不一样，它要你有个反应。

可是还没等反应长成，下一条就来了。

形状没有变。你还是你，事情还是那些事情，你没有学会什么，没有做成什么，也没有放下什么。一下午开了几百个头，一个也没结。

累，就是这个：力气一直在花，改变不出来。

那几百个没结的小头不会自己消失。它们攒在一起，压在身上，就是罗守田起身时的那一下「沉」。

◆ 六、先清三个误会

第一个误会：本书说累不是能量用完了，不是说身体的消耗不存在。乏是真的，饿是真的，病也是真的。本书只是说，「累」这个字常常指的不是它们。

第二个误会：本书说累是改变不出来，不是说只要忙得有成果就不会出事。三步都走完的乏，攒得太多也会伤身。乏要睡，累要结，两样都不能省。

第三个误会：本书说「结算」，不是只说「做成」。放下也是一种结算。一件事明确决定不做了，那个矛盾就关上了，它也就不再压人。

◆ 七、一根铁丝

全书还有一个画面，你会在好几编里遇到它。

拿一根铁丝，来回弯。每一次弯，它都弹回原来的样子，看上去什么也没变。可是里面的细纹一点点在长。弯到第四十七次，它在你手里断了。

断的那一次，你用的力气并不比第一次大。

本书说的累，就像这根铁丝。矛盾一遍遍来，形状一遍遍弹回原样，损耗在看不见的地方积着。所以累常常在一个没什么事的日子突然压下来。

反过来，如果第一次就把铁丝弯成一个新形状、让它留在那里，它反而不会疲劳。

◆ 八、小账说明

每一章末尾有两行小账。

第一行问：这一处，改变出来了没有？

第二行问：卡在三步里的哪一步？

拿导论自己来试一试。割稻那天：改变出来了，三步走完，是乏。刷手机那个下午：改变没出来，停在第一步，是累。

带走的话

下次说「好累」之前，先问一句：今天的力气花在哪儿了，改变出来了没有？

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？割稻出来了，刷手机没出来。
> 卡在三步里的哪一步？刷手机的下午，每一场都停在第一步。

想一想：你最近一次说「好累」，是哪一天？那一天，有什么事改变出来了？

第 一 编

改变不出来：累是什么、不是什么

这一编七章，只办一件事：把「累」这个字，从「力气用完了」里拆出来。

第 1 章摆两个晚上：农忙一整天之后的晚上，和周末躺了一下午沙发之后的晚上。第 2 章给「累」下定义，立一把尺子，量它和乏、急、欠的距离。第 3 章递出全书的钥匙，一句问话。

第 4 章到第 6 章请四位老朋友来对质。《黄帝内经》说久卧伤气，佛家说昏沉与掉举，帕斯卡尔说人受不了一个人待在房间里，契克森米哈赖说心流。第 7 章把账算清。

这一编要让你看见全书的第一个反差：搬了一天砖的人睡得香，躺了一下午的人反而沉得起不来。花掉的力气，一个多，一个少；累的那个，偏偏是少的。

第 1 章

农忙的晚上与沙发上的下午

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗守田七十岁，种了一辈子地。三年前他进城，跟女儿罗秋禾一家住在一起。

他年轻时最忙的是七月。稻子熟了，要赶着割；割完的田，要赶着插下一季的秧。老家管这个叫「双抢」。天不亮就下田，头顶着太阳弯腰，腿陷在泥里，一天下来，腰直不起来，手上全是口子。

可他说起那些晚上，语气是软的。

一碗饭扒完，一盆热水泡脚，头一沾枕头就睡着了，睡得沉，连梦都没有。第二天鸡叫起来，腰还是疼，心里却是平的。他说：「累是累，累得踏实。」

再说罗秋禾。

一个周日的下午，她把一半的作文批完，想歇一会儿。沙发很软，窗帘半拉着。她拿起手机，对自己说：就看一眼。

一眼看出去三个小时。一条讲房价的，一条讲孩子升学的，一条猫跳进纸箱的，一条两个人当街吵架的，一条教你三招瘦肚子的，一条「出现这三个信号，说明你该换工作了」。她没怎么动，手指一直在划。

四点半起身，脖子僵，眼睛涩，脑子里嗡嗡响。晚饭不想做，作文也不想批了，心里空落落的，像被人掏过。

她对丈夫说：「我今天累死了。」周建平看了一眼沙发，没敢接话。

他在心里算了一下：她今天批了半本作文，洗了一次衣服，其余时间都在沙发上。这样的一天，按理说不该用「累死了」三个字。

可是他认得妻子的脸色。那不是装的。

两个晚上，用的是同一个字。一个人干了十几个钟头的重活，说「累得踏实」；一个人几乎没挪窝，说「累死了」。

◆ 二、「力气用完了」这个说法

先把公道还给常识。

人们说起累，头一个想到的是：力气用完了。就像手机电量，用一格少一格，到底就关机，充上电又满了。

这个说法在很多地方是对的。你跑完八百米，腿软得站不住，喘得说不出话，那是力气真的见了底。歇上半个钟头，劲回来大半。你搬完家，第二天胳膊抬不起来，睡两晚就好了。这些累，用「电量」讲得通。

可是把这个说法拿去量那两个晚上，它就不灵了。

按电量算，双抢那天花得最多，最该累得说不出话。可罗守田说「累得踏实」，而且睡一夜，第二天照样下田。按电量算，躺沙发那个下午花得最少，最该满格。可罗秋禾起身时是空的。

电量说还有第二个麻烦：它说，歇一歇就好。不过有多少人，周日躺了整整一天，周一早上醒来，比周六还沉？

你大概也有过。什么都没干，一天过去了，人却像被拧过的毛巾。

如果累只是「能量用掉了」，这件事就解释不通。花得多的反而轻松，花得少的反而沉重。

所以这一章不接着问「谁花得多」，换一个问法：那个下午里，到底发生了什么？

◆ 三、三个顺口的解释，都差一点

碰到这样的事，人们手边总有几个现成的解释。

头一个是：没睡够。这是最常见的。可罗秋禾那个周日，前一晚睡了八个钟头，午饭后还眯了二十分钟。缺觉的人累，没错，不过她那天并不缺觉。

第二个是：缺运动。坐得太久，血脉不通，人就乏。这话有几分道理。不过罗守田认识一位天天打太极的老头，也常叹气说心里累。动不动，管得了腿，管不了心里那件事。

第三个是：压力大。这个说法最顺口，也最难反驳，因为谁都有压力。压力是一个量，不是一个状态：有的人压力顶格，晚上照样睡得香；有的人压力不大，一到周三就垮。第 3 章会专门讲它。

三个解释，各对一块，都差一点。差在哪里？它们量的，都是身体的账，或者负荷的账。没有人去问：这一天里，有哪件事被推动了。

那天傍晚，罗守田从阳台进来，看见女儿坐在餐桌边发呆。他问：「怎么了？」

「累。」

他看了一眼沙发上扔着的手机，又看了一眼女儿，慢慢地说：

「你这哪叫累，你是闲的。」

罗秋禾没有回嘴。她觉得父亲说得不对，可又说不出哪里不对。

他说对了一半。按老一辈的算法，活儿没干，不该累。他说错的是另一半：这个「闲」并不轻松。闲的时候，心里没有一件事在往前走，反倒有许多件事在原地打转。

罗守田自己进城以后的「闲得累」，第 23 章细讲。这里只记一笔：连他这个种了一辈子地的人，到了城里，也认得这种累。

◆ 四、那个下午里发生了什么

把罗秋禾的下午放慢，一条一条看。

房价那一条，她心里紧了一下：家里那套房的贷款，还有九年。她没有往下想，下一条已经来了。

升学那一条，她想起周小满的月考成绩，心里又紧了一下。还没等她想出个头绪，猫已经跳进了纸箱。

吵架那一条，她看了三十秒，替那个女人委屈，又替那个男人不平。然后是瘦肚子。然后是换工作。

每一条，都碰到了她心里一件真实的事。碰一下，那件事就被点着一回：贷款、成绩、委屈、身材、工作。可是每一件，都只被点着，没有被办。碰完了，下一条就盖了上来，那件事被推到一边，没有办完，也没有放下。

一个下午，她心里开了几百个小头，一个也没结。

这就是本书要看的东西。力气是花了，花在心里一遍遍被点着的事上：担心一下，委屈一下，盘算一下。不过一个下午过去，贷款还是九年，成绩还是那个成绩，换工作还是「想想」。哪一件，都没有变出一个不同来。

再看罗守田的一天。

他的一天也开了很多头。这块田先割哪边？东边的云是不是要下雨？绳子断了怎么办？镰刀钝了怎么办？可每一个头，当场就结了：云看过了，抢在落雨前割完；绳子接上了；镰刀磨一磨，又快了。

到了晚上，田里是另一个样子：昨天一片黄，今天一片茬。他的腰酸，可他看得见自己花掉的力气去了哪里。

两个人都在花力气。不同在这里：一个人花出去的，换回了一个看得见的变化；另一个人花出去的，什么也没换回来。

◆ 五、老话里的两种累

汉语其实早就分过两种累。

老人们常说：身累好治，心累难医。身累，是腰酸腿疼，睡一觉，吃一顿，就缓过来。心累，是什么也没干，人却像被抽空了。

那天夜里，罗秋禾躺在床上，对周建平说：「我今天腰不酸，腿不疼，可就是累。」

周建平想了想，说：「那就是心累。」

「心累是什么累？」

他答不上来。

很多人在这里会得到一句劝：想开点，别想那么多。这句话出于好意，它把心累说成了「想太多」，好像是个人的毛病，改了就好。罗秋禾要是真的不想了，贷款还是九年，成绩还是那个成绩。不想，只是把眼睛转开，灯并没有灭。

老话看对了「有两种累」，没有看清第二种是什么。本书的说法是：身累，多半是力气花了，歇一歇就回来；心累，是账悬着，歇不掉。这两种，不必分高下，只需要分开。

◆ 六、先别急着下结论

公道在前，这里要先打一个预防针。

别以为农活就不累人。务农的人也有累的年头：辛苦一年，粮食卖不上价；孩子在外头出了事，天天悬着心。那种累，和双抢的酸，不是一回事，本书后面会讲到。

连罗守田自己，也有过那样的年头。有一年，谷子收上来，价钱压得很低，他蹲在晒场边几天没说话，夜里翻来覆去。那几天，他睡得不好，人也沉。

也别以为刷手机本身有罪。罗秋禾批了一个上午的作文，歇一歇，再正常不过。问题不在「看手机」这个动作，在于那个下午里，一连串的头开了，没有哪一个被办成。

同样一部手机，换一种用法，结果就不同。比如她起身前，花五分钟给妈妈回了一条语音，说清周末要不要回去。那件事结了，她心里就少一个头。

所以这一章只立一个意思：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。

◆ 七、这件事，古人也琢磨过

「累」不是今天才有的难题。

两千多年前，人们已经在琢磨：为什么有的疲惫睡一觉就好，有的却越躺越沉？医书里记过久卧、久坐的伤；修行的人记过心沉和心浮的交替；十七世纪的一

位法国人，写过人为什么受不了独自待在房间里；二十世纪的一位心理学家，花了很多年，去问人在什么时候最投入。

这些人没有商量过，说的话也不一样，可是他们站得很近，都在围着同一个东西转。

本书接下来的三章，请他们一位一位地走上前来，先听他们说完，再说本书多看见了什么。这样做不是客气。他们看见的每一件，本书都用得上；没有他们，这本书里的许多话，根本说不出来。

在这之前，还要先把「累」这个字立住：它到底是什么，不是什么。这是下一章的事。

◆ 八、今天与机器

今天的手机，恰好很会开头。

一条短视频只有一两分钟，一碰到你心里的事，就停。它不关心那件事能不能办成，只关心你会不会再划一条。每划一下，又一个头开了。

会说话的机器也一样。你问它十个问题：怎么劝孩子，要不要换工作，这笔钱该不该存。十个答案很快就来了，条条在理。可是你没有去劝孩子，没有投简历，没有把钱存进去。十个头，十个答案，一件事也没落地。

这不是机器的错。机器答得很好。只是答案到手，不等于事情办成。

所以「今天的人为什么这么容易累」，不必往力气上找。今天的日子，开头太容易，结尾太费劲。

◆ 九、放回日子里

回到那个周日下午。罗秋禾起身以后，在厨房里站了一会儿，不知道该做什么。

她没有做错什么。她只是不知道，自己为什么累。

今晚可以试一件小事：下一次放下手机之前，挑一件刚才被碰到的事，用五分钟往前推一格，或者明确对自己说「这件事我不管了」。回一条消息，列一张清单，把那笔贷款的利率查一查。再小也算。

做完，看看身上的沉，有没有轻一点。它不一定会轻。不过你会第一次看到：沉的位置，和力气用掉的位置，不在一处。

你也可以给自己的两个晚上对一对账。

找一个你觉得「累得踏实」的晚上，想一想那天：手上的活，有没有哪一件从无到有，从乱到齐？再找一个「累得发空」的晚上，想一想：那天的几十个念头，有没有哪一个落了地？

两个问题，不用答得多准。只是看看，你的踏实和你的发空，是不是各自对应着一个有没有的答案。如果对应得上，说明你的身体，早就在用这把尺子了，只是没有人告诉过你。

带走的话

同样是花力气，换回一个看得见的改变，是乏；什么也没换回，才是累。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？罗守田的双抢，田变了，改变出来了；罗秋禾的下午，几百个头，没有一个改变出来。
>
> 卡在三步里的哪一步？还没到讲三步的时候，这一行先空着，第 2 章回来填。

想一想

你上一次「什么也没干却很累」，是哪一天？那天你心里被碰到的事，有哪一件，到晚上还是原样？

第 2 章

同一个字，两样东西

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周建平今年四十五岁，在一家物流公司做调度。

二十出头的时候，他在工地上搬过两年砖。一天下来，肩膀被压出两道红印，手心全是水泡。那种累，他记得很清楚：累在肉上，洗个澡，吃口饭，睡一觉，就去了大半。

现在他坐在办公室里。一天十几个电话，三个会，两个群。车辆排班、司机请假、货主催单、仓库爆仓，一件接一件。他没有搬任何东西，肩膀也不酸。晚上回到家，他往沙发上一坐，一句话也不想说。

有一回，罗秋禾问他累不累。他想了很久，说：「搬砖那会儿叫累，现在这个，我也不知道该叫什么。」

他说得很准。

搬砖的累和开会的累，在汉语里是同一个字。可你要是把这两样东西放在一起，就会发现它们不太像：一个落在肩膀上，一个落在脑子里；一个睡一觉就好，一个睡了一觉还在。

这一章要做的，就是把这个字拆开，看看里头装着几样东西。

◆ 二、先看一件小事：一根弯了又弯的铁丝

找一根细铁丝，来回弯一下。它会弹回原样，什么变化也没有。再弯，再弹回。

弯得多了，你会发觉：铁丝在弯折的地方发热，人手上也感到一点费劲。力气是真的花了。可是铁丝回到原状，看起来和刚才一模一样。

接着你一直弯下去。弯到某一次，「啪」的一声，断了。

断的那一次，不是你用力最大的一次。你一直用的是同样的力。断，是因为前面每一次弯，铁丝里头都有细小的裂纹在暗暗长，只是外面看不出来。

这根铁丝，是这本书的总比喻，第 15 章会细讲它。现在只取它的一点：每一次弯都花了力气，每一次都弹回原样，这样的弯折，是会积起来的。

和这个相对的，是另一种弯折：你把铁丝弯成一个钩子，它就保持钩子的样子了。花了力气，也变了形。这一次弯，是结算过的。

◆ 三、本书的说法

王德生博士这样说「累」：

「累，就是 123 原理，已经进入矛盾，在花能量，但是'改变不出来'。」

这句话需要一点翻译。先说什么叫 123 原理。

世上任何一次变化，大致走三步。用大白话说：

第一步，路和土起了矛盾。路（SDE　叫它差异序列）是你正在走的那一串事；土（SDE　叫它特征纠缠）是托着这些事的那片地，包括你的习惯、处境、关系、手上的资源。路要往一处走，土却不让；或者土变了，路走不通了。这就是矛盾。

第二步，形状（SDE　叫它显露）改变。矛盾逼着，一个新的样子长出来：一个新办法、一个新决定、一件做成的事、一句说出口的话。

第三步，这个改变回头写进路和土里。写回去以后，路更顺，土更厚，下一轮矛盾来的时候，你站的地方已经和上一轮不同。

三步走完，一件事才算真正发生过一次。

现在看「累」。累是第一步已经发生了：矛盾在，能量在花。不过第二步出不来，形状没有改变，第三步也就无从谈起。

把它写成一句定义：

累，是只走到矛盾这一步的发生。

力气一直在花，改变出不来。所以这本书的判词是：累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

◆ 四、过河的三步

换一个画面，更好记。

想象你要过一条河。你走到河边，发现桥断了。这是第一步：路和土撞上了，你要过去，河不让。

你在岸边转了转，找到一处水浅的地方，或者搭了几块木板，或者请渡船的老人划了一趟，人过去了。这是第二步：一个新的样子长出来了，一条能过的路。

此后，你告诉村里人那处浅滩的位置，在岸边立了块石头做记号，下次涨水时，谁都知道从哪里走。这是第三步：这个改变回头写进了河岸，写进了大家的日子。

累，就是在河边来回走。

你走来走去，量水深，捡石头，抬头看天，叹气，打电话问人。腿在走，心在算，力气一点点花出去。可是你始终没有过去，也没有决定「不过了，回家」。天快黑了，你还站在河边。

这时候你累，是因为你一直在河边，而不是因为河宽。

◆ 五、一个小例子：罗守田学视频通话

三步说起来抽象，用一件小事过一遍。

去年冬天，周小满教外公罗守田用手机跟老家的弟弟视频。

头一步，矛盾来了。罗守田的手指粗，常年握农具，手心是硬的，屏幕不认。轻轻点，没反应；用力点，点错了地方。他想看见弟弟，手机却不听使唤。他的路是「想看见弟弟」，他的土是一双从没碰过触屏的手，两样撞上了。

第二步，形状变了。周小满教了三遍，让他认准那个绿色的圆圈。第四遍，他自己点了下去，屏幕里忽然出现弟弟的脸，兄弟俩隔着一千多里，同时愣了一下，然后都笑了。一个新的样子长了出来：他会打视频了。

第三步，改变写回去了。从那以后，每个周日晚饭后，罗守田自己拿起手机，打给弟弟。后来他还教了隔壁的老太太。他的手指软了一点，手机在他手里，也不再是一块陌生的玻璃。下一回再遇上新东西，他心里有了底。

三步走完，这是一场完整的发生。

现在换一种走法。

同样的教，同样的学，每回教的时候他点得对，隔一天又忘。周小满再教，他再点，再忘。三个月里，教了七八回。每一回，他都紧张，都着急，都怕麻烦孙女。晚上，他坐在阳台上，对着黑下去的屏幕说：「我老了，学不会了。」

三个月，花的力气一点不少。可是「会打视频」这个改变，一次也没有留下来。

这就是累：第一步进了，第二步出不来。

他说的「老了，学不会」，是一句常见的解释。按本书的看法，更可能是别的：字太小，教法太快，每次教的人和学的人都在赶时间。这些是土和路没对上的地方，不是他个人的毛病。

怎样让它出来，第二编会讲：这一类，叫出不来。

◆ 六、存量：沉是从哪里来的

没结算的矛盾，不会安静地躺着。

你可以这样想：每一个没办完、也没放下的事，都像一盏灯，开了就没关。它还亮着，就要耗电。要把它守住，不让它灭；要一遍遍把它重新点着，不让它被忘；它里头那股劲，还在慢慢地涨。

罗秋禾的下午就是这样：贷款、成绩、委屈、工作，几百盏灯一齐亮着，谁也没关。

这些没关的灯，合起来，本书叫存量：未结算矛盾的存量。

存量大了，人就会感到沉。沉不是什么神秘的东西，就是这笔存量在你身上显出来的样子。你觉得脑子里嗡嗡的，心里压着块石头，不是因为力气用光了，而是有很多事悬着，还在耗你。

所以累的位置，和花力气的位置，常常不在一处。

这也是为什么，同一天里，一个人可以又乏又轻松，同时又累又沉。乏看的是今天结了多少，累看的是还有多少悬着。两个数字，不在同一张账本上。罗守田双抢的那个晚上，腰是酸的，账本是空的；罗秋禾周日的傍晚，腰不酸，账本是满的。

这里要小心一点。「我感到累」不是一个人对着一笔存量发愁，是整场发生停在了第一步，「我」是它停住时显出来的那个承重点。你不是被存量压住的那个人；你，是存量显出来的地方。

◆ 七、一把尺子：急、累、欠、乏

有了三步，就可以立一把尺子，把几个长得像的字摆开。

急，是零步：不愿进矛盾，想直接摘果子。这是王德生已经立过的说法，急是「抢维度」，是方法论上的简阉。急的人连第一步都没走，所以急里没有存量，只有想跳过去的那股冲劲。

累，是停在第一步：进了矛盾，改变不出来。

欠，是停在第二步：矛盾也进了，改变也出来了，不过没有回写。比如你做成了一件事，却从来没有人告诉你它成了；你换了个办法，却没有把新办法记进日子里。

周建平年初做过一套新的排班表，司机们都说顺手，可是年底谁也没提过，表格也没存进公司的共享盘，来年换了人，一切又从头来。这套改变出来了，只是没有落下脚。

乏，是三步全走完以后的消耗。你干了一天活，每一个头都结了，田里的稻子倒了一大片，晚上腰酸腿软，睡一觉就好。这种消耗，按本书的话叫乏。

罗守田的双抢，是乏。罗秋禾的沙发，是累。

连带着还有三个字，别的章会细讲，这里只点个名。晕，是三方程失衡；痛，是六路径不通；苦，是动力疲软。累久了会变成苦：火烧了太久，没换来一次改变，动力就软下去了。这三个字，都是王德生已经立过的，本书只借用，不另立。

「累并幸福着」这个说法，很多母亲说过。按这把尺子，那个累是乏。第七编会讲。

◆ 八、周建平的那个晚上

用这把尺子回头量周建平。

他在工地搬砖那两年，手上的活，一块砖一块砖地码上去，墙一天一天长高。力气花出去，是看得见的。那种累，是乏。

现在他做调度。十几个电话里，真正「办完」的有几个？司机请假，他调了车，这是办了的。货主催单，他回「正在处理」，这没办。仓库爆仓，他向上汇报，这也没办。会上定了三件事，没有一件有人负责。

一天过去，他开了几十个头，结了几个。余下的，一晚上一晚上地积着。

这时候你问他累不累，他答不上来，是因为他拿搬砖的标准去量：肩膀不酸，不应该累。他现在累的地方，不在肩膀上。

那天晚上，罗秋禾给他倒了杯水，问了一句：「今天这些事里，哪一件，你觉得算办成了？」

周建平想了很久。

「有一辆车的排班，下午定下来了。」他说，「别的都还吊着。」

「那你累的是那一辆，还是那些吊着的？」

他没有回答。他把杯子放下，看着桌面，过了一会儿说：「那些吊着的。」

这一问，没有解决任何一件事，可他第一次知道了，自己沉的地方在哪里。

◆ 九、先清三个误会

这个定义容易被读歪，先清三个误会。

第一个误会：累就是难受，就是情绪不好。不是。难受是显出来的感觉，累是这场发生停在了哪里。一个人可以心情很好，却同时累着，比如周日晚上，玩得很开心，睡前忽然发虚。

第二个误会：累是软弱，是不够坚强。不是。罗守田那样的硬汉，到了城里也累；周建平那样撑着一个家的人，也累。累和意志力没有关系。你不会因为不累而更强，也不会因为累而更弱。

第三个误会：既然累不是力气用完了，就不用休息了。也不是。力气花了，是要歇的。乏要歇，身累要歇，这一点本书一个字也不收回。本书只是说，歇治得了乏，治不了累。

三个误会清掉，你再回头看那句定义，会觉得它平平常常：一场发生，走了一步，停了。

◆ 十、放回日子里

今晚可以试一件很小的事：回想一下今天，哪一天、哪一件事，让你觉得「脑子里还挂着」？

别急着去办它。只是把它写在一张纸上，写成一句话。再往后，看看这件事离「办完」差哪一步：是要回一条消息，要做一个决定，还是需要等一个人。

这件事不一定能当晚结掉。可是写下来，它就不再是一盏看不见的灯，而是一件能被看见、能被放进明天安排的事。

带 走 的 话

累是只走到矛盾这一步的发生：力气在花，存量在涨，改变没有出来。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？周建平的搬砖，砖变成了墙，出来了；调度的那几十个头，大半没有。
>
> 卡在三步里的哪一步？停在第一步，进了矛盾，第二步的形状没有长出来。

想一想

你现在手边有几件「挂着」的事？其中哪一件，只需要你做一个很小的动作，就可以关掉？

第 3 章

改变出来了没有

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾记得一个周三。

那一周不算忙。周一周二都平平常常，课按时上完，作业按时收齐，没有家长闹，没有学生出事，教务处也没有临时加会。周三下午第二节课下课，她回到办公室，坐下，忽然发觉自己抬不起手来。

她盯着桌上的保温杯，想起来应该去接水，不过身子不动。胸口压着一块东西，说不上疼，就是沉。眼眶发热，差一点就哭了。

她问自己：我今天做什么了？

什么也没做。就是上了三节课。

她把这件事讲给周建平听，周建平说：「你是不是前两天攒的？」她摇头：「前两天也没什么。」

这样的日子，你大概也有。没有哪一件事特别重，它就是来了，像从天上掉下来的。

人们碰到这样的日子，常常去找原因：昨天睡得晚？吃得不对？是不是自己太脆弱？最后落在一句话上：「我可能就是太累了，该歇歇。」

可是歇了，周四周五还是一样。这个累，不是歇不歇的事。

◆ 二、一句问话

前两章把「累」的定义摆出来了。这一章要把它变成一把能拿在手里用的钥匙，是一句问话：

改变出来了没有？

就这五个字。这本书从头到尾，每一章都要回到它。

这句问话，问的不是「做了没有」，是「变了没有」。

罗秋禾批作文。她批完四十本，红笔写满了批语，本子发下去，学生翻开看到了，有的人改了错字，有的人在下一篇里换了写法。这四十本作文，从「没批」变成了「批过了」，又从「批过了」变成了「学生看到了」。改变出来了。

再比如她改教案。同一份教案，她这一周改了五遍。改一遍，觉得不对；换个开头，觉得也不对；放一放，又拿出来，再换一个例子。周五晚上，这份教案还是躺在文件夹里，没有定稿，也没有被放弃。她花了很多力气，教案本身，和周一那份几乎一样。

两件事都花了力气，也都「做了」。问「做了没有」，答案都是做了。问「改变出来了没有」，前一件是，后一件不是。

后一件事，就是第一步已经走完、第二步迟迟不来的样子。

请注意这句问话的几个要点：

第一，改变可以很小。回了一条消息，写下一个决定，说出一句话，都是改变。它只要看得见，哪怕只有一个字那么大。

第二，改变不一定是「做成」。一件事明确地放下，也是改变。你对自己说「这件事我不管了」，并且真的不再为它开灯，这件事就从悬着变成了关上。本书把这一类叫结算：让悬着的矛盾推出一个看得见的改变，或者明确地把它关掉。

第三，改变要落在事上，不能只落在心情上。「我想开了」如果第二天一觉醒来，什么都没动，那就还是在第一步。

◆ 三、想通了，不等于改变了

有三样东西，常常被当成「改变出来了」，其实还不是。

头一样，是想通了。

罗秋禾有一回读到一篇文章，讲好父母不焦虑，孩子才不焦虑。她读完，眼眶都热了，对自己说：从今天起，不盯周小满的成绩。

当晚九点，她走过女儿房间门口，听见里头没有动静，脚步就慢了下来，手已经抬到门把上。

想通，是第一步里的一个念头。它很重要，不过它还没有写进任何一个日常的动作里。没有写进去，下一次矛盾来了，旧路自己就走了。

第二样，是计划。

写计划，本身是一个小改变：它把一件悬着的事，排进了一个日期。这是真的。同一份计划，每个周日重写一遍，从来没执行过，它就不是改变，只是又一个头。

有一个简单的分辨：计划里，有没有一个明天上午就能动手的第一步，有名字，有时间？有，它是改变的前半截；没有，它还是灯。

第三样，是别人的认可。

一个改变出来了，要是没有人看见，当事人自己也会怀疑它到底算不算数。这件事，第五编会细讲，叫改变的回声。这里先记一笔：改变出来了，和被人看见，是两件事，可是后一件，会决定前一件能撑多久。

◆ 四、拖着不想，不是关掉

关掉，容易和拖混在一起。

罗秋禾有一个念头，已经两年了：想去报一个在职进修班。每年秋天，教育局发通知，她都会看一眼，想一想：要不要报？孩子正高二，家里一堆事，学费不便宜，听说作业很重。她把通知收起来，心里说：明年再说。

明年又到了，通知又来了。

这个「想报」，两年里被她点着了无数回。每点一回，她就花一点力气，权衡一遍，担心一遍，愧疚一遍。可它没有变成一个决定，也没有被放下。

去年冬天的一个晚上，她把通知拿出来，对周建平说：「我想清楚了，不报了。」她又在本子上写下一行字：这件事，到孩子高考以后再说。

那天晚上，她睡得很好。

她没有「报」，什么也没做成。可那盏灯，从那天起，关了。她把它明确地放进了「以后」，并且给出了一个重新打开的时点。这就是结算。

拖着不想，是另一回事。拖着不想，灯一直亮着，只是你把眼睛转开了。转开眼睛，灯不会灭。灯还是要耗电，只不过你不去看那块电表。

怎样分辨？有一个简单的办法：问自己一句，这件事什么时候会再被我想起？如果答案是「不知道，可能明天，可能下个月」，那它还在拖着。如果答案是「到某一天，或者发生某件事」，那它已经关上了。

◆ 五、第四十七次

现在可以回到那个周三了。

周三的累，不是周三花出去的力气。周三那天，她没有花多少力气。她花力气，是在过去的一个月、一年、两年里：那个进修班，周小满的成绩，父亲在城里的孤单，丈夫越来越晚回家，自己说不清的倦怠。这些事，每一件都开着，每一件都没结，每个星期被点着几回。

存量，一天一天涨。

涨的时候，不觉得。直到某一个没什么事的周三，它越过了一条线，一下子压了下来。

这就是第 2 章里那根铁丝。它不是在用力最大的那一弯断的，是在积够了裂纹的那一弯断的。第四十七次，和前四十六次用的是同一个力气。

这里就有了一个可以检验的判断：累的发作，不跟当天的负荷成正比，跟未结算矛盾的存量成正比。

这是本书的判断，没有拿到实验室里验证过，按系列的规矩，标一个「待验」。不过你可以在自己身上验一验：

连着十四天，每天睡前打两个分。第一个，今天的活儿重不重。第二个，今天累不累。再在纸上列一张清单，写下现在悬着的事，每过几天数一数，是涨了还是落了。

要是本书说得不错，你会看到：活儿重的那天，累的分数不一定高；清单长起来的那几周，累的分数往上走，哪怕那几周其实没那么忙。

要是你的记录和这个预测对不上，请把它当作对本书的批评。本书欢迎被你推翻。

还有一点要说清：「存量」不是越少越好。一个人手边总会有几件悬着的事，这是活着的样子。要紧的是，有没有进有没有出：每天进来几件，出去几件。进多出少，存量涨；进出相当，存量稳；出多进少，存量落，人会越来越轻。

◆ 六、压力本身不是累

有人会说：这样讲，岂不是说压力不会让人累？

压力会。压力不等于累。

罗秋禾带过一届毕业班。高考前一百天，她的压力是整个职业生涯里最大的：分数、排名、家长的电话、学校的期望。她每天五点半起床，晚上十点才回家。

可是那一百天，她没有今天这样的「周三」。

为什么？因为那一百天里，每一天都有一个清清楚楚的小结。今天讲完这一份卷子，学生订正了；今天找某个孩子谈了话，他第二天的作业不一样了；今天排查了一批错题，明天重点讲这几道。她每天夜里累得倒头就睡，可醒来的时候，是松的。

压力在那儿，力气在花。不过矛盾一个接一个被推到了看得见的改变上。压力大，累的是乏。

对照一下：今年她不带毕业班，工作量只有那时候的一半。同样的课讲了第十一年，同样的作文批了第十一年，学生的写法一年年没有大变化，她自己也不知道这样教下去有什么意思。压力小，可是那种「改变出不来」的沉，一天天往上积。

所以压力是一个量，累是一个状态。压力是矛盾的重量；累是矛盾没有被推走。

◆ 七、今天与机器

今天，这个「没结的头」有了一个很具体的样子：手机上的红点。

每一个红点，是一个等你回复的消息，一个没点开的通知，一个没读的群。九十九加，是九十九个头。

有人刷红点是为了清零，清了三遍，又来了十条。手机也不是故意的，它只是把所有人的头，不分轻重，同时递到你手上。

待办清单的软件，也有一个小陷阱。打勾，是个好动作，打一个勾，你得到一点满足。不过勾打在「回复邮件」「整理文件」上，不一定是改变。邮件回了，对方还没有答复；文件整理了，下次又乱。打勾和「改变出来」，有时候是两件事。

AI 也是如此。你让它写一份方案，三十秒出来，你打了勾。这份方案有没有被采用，有没有让这件事往前走一格，打勾的时候你不知道。

所以你可以给自己加一个规矩：打勾以后，再问一句，改变出来了没有？

◆ 八、这句话，怎样问别人

这句问话，也可以用来问身边的人，不过要换一种问法。

你问孩子：「作业写完了没有？」他答：「写完了。」你再问一遍，还是这句话。这个问法，问的是「做了没有」。

换成：「今天，有哪件事跟昨天不一样了？」孩子也许会愣一下，然后说：「那道应用题，我自己做出来了。」或者：「没有。」后面这个「没有」同样有用，它告诉你，这孩子今天的力气花在了哪里。

你问同事：「你那个方案怎么样了？」他说「在弄」。「在弄」可以是真的在弄，也可以是改了第五遍。换成：「这个方案，现在比上周多了什么？」

你问伴侣：「你今天累不累？」答案多半是「还好」「累」。换成：「今天有没有哪件事，你想放下又放不下？」这样的问题，有时候会换来一段长长的话。

问法一换，对方也会跟着换一种看自己的方式。不是你在帮他做事，是你让他看见：账在哪里。

◆ 九、放回日子里

那个周三的晚上，罗秋禾没有做饭，叫了外卖。周建平回来，看她坐在餐桌边，两手捧着一杯热水。

他没劝她「早点睡」，也没劝她「别想那么多」。他问了一句：「这几件事里，哪一件，你最想今晚就放下？」

她愣了好一会儿。

她说：「周小满的成绩。」

「那你想怎么放？」

「我想……明天晚上跟她好好谈一次，不说分数，就问她想怎么复习。」

那天晚上，什么也没解决，可是那一件事，从「悬着」变成了「明天晚上」。这个变化很小，但她睡了一个比较踏实的觉。

明天能试：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，也别骂自己，写下今天卡在哪一件事上，卡在哪一步。

带 走 的 话

别问「我今天做了多少」，问「今天，有哪一件事，改变出来了」。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？批作文四十本，出来了；改了五遍的教案，没有；报进修班，两年没有，直到那个晚上明确地关掉。
>
> 卡在三步里的哪一步？拖了两年的进修班，一直停在第一步：矛盾在，灯亮着，形状出不来。

想 一 想

在你手边，有没有一件事，你已经想了两年以上？你是想把它做成，还是想把它关掉？

第 4 章

久卧伤气，伤的是什么

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾有一回重感冒，烧到三十九度，请了两天假。

第一天，她睡了一整天。烧退了一些，浑身的骨头像散了架，躺在床上，什么也不想做，也不用做。窗帘拉着，家里安静。她心想，这回总算能好好歇歇了。

第二天上午，烧基本退了，人也清醒了。她半靠在枕头上，不想起，也不想睡。

不过她发觉，躺着比上班还累。

她的脑子停不下来：代课的老师有没有把进度讲错？四十本作文还堆在办公桌上，下周三要发。家长群里有人问月考的事，她没回。周小满昨晚说学校要交一份材料，她忘了问。还有自己这个病，会不会拖成肺炎？

她一件一件地想，一件也没办。身上不烧了，胸口那块沉重，比烧的时候更明显。

到了第二天下午，她对来送汤的周建平说：「我怎么越躺越累。」

周建平说：「那是你病糊涂了。」

她没有病糊涂。躺着，是真的在累。

◆ 二、《黄帝内经》说了什么

先请一位很老的朋友来说话。

《黄帝内经·素问·宣明五气》里有一句话，说的是长时间保持同一种状态会伤人：

久视伤血，久卧伤气，久坐伤肉，久立伤骨，久行伤筋，是谓五劳所伤。

大意是：看得太久伤血，躺得太久伤气，坐得太久伤肉，站得太久伤骨，走得太久伤筋，这五样叫做「五劳所伤」。

这句话说中了一件事，值得先好好想：不动，也伤。

今天很多人心里的「累」，是动得太多：干活干多了，跑多了，熬夜熬多了。可是古人看得更宽。他们说的「劳」，不是干活的意思，是用一个姿势、一种用法，用得太久了。久站伤骨，这不奇怪；不过久卧也伤，这个说法，和「力气用完了」就完全对不上了：躺着，哪里有什么力气可用？

这是一个很清醒的看见：「劳」不等于「动」。

再说，这句话在它自己的地界上，是完全成立的。长期卧床的人，肌肉会变得松软无力；久坐的人，腰背僵硬；一直盯着一样东西看的人，眼睛酸涩。身体的每一处，都是靠变化来养的。同一个姿势、同一种用法，一旦太久，那一处就像一台不转的机器，会生锈。这一点，今天的医学没有人反对。

所以本书的第一个态度是：这句话，对。

◆ 三、多出的一层：躺着时开着的头

你拿这句话去看罗秋禾的那两天，会觉得还缺一点什么。

同样是躺，有人躺了更累，有人躺了更松。比如出门度假的人，三天里除了躺着什么也不干，回来神清气爽。

「久卧伤气」这句话，没法解释这个差别。

本书的读法是：伤人的，不是躺这个姿势，是躺着时开着的头。

罗秋禾躺在床上的时候，身体没有动，不过心里有八九盏灯亮着：代课、作文、家长群、材料、病。这些灯，每一盏都需要她守着，一遍遍重新点着，里头的劲还在慢慢地涨。身体不动，不等于里头不动。

说到这里，你可以回头读那句老话：「久」是什么意思？

「久」，是同一个状态没有变化。久视，是同一个东西盯着看，看不出新东西；久卧，是同一个姿势，躺着躺着没有任何事被推进。本书的读法是，这个

「久」，在身体上看，是同一处总是在重复；在日子上看，是同一些矛盾总是在重复，没有改变出来。

古人说的「气」，本书不敢替它下定义。有一点是清楚的：有些「气」，是被一遍遍重新点着、却从不出结果的事，一点点耗掉的。

这是本书的读法，没有拿到史料里逐条验过，标一个「待验」。

你可以用自己的经验验一验：想一想，哪一次躺着最松？多半是出门度假的第三天，或者一桩大事刚刚办完的那个下午。再想一想，哪一次躺着最沉？多半是在一件大事悬而未决的前一晚。两次躺的姿势一样，里头悬着的东西不一样。

◆ 四、海边的人，和夜里的灯

有两个画面，值得放在一起看。

罗秋禾的同事老魏，去年夏天请了七天年假，去海边。临走前三天，他没有闲着：把手上的活一件一件交接，写了一页纸给代班的人，该推的会推掉，该延的期限当面谈妥。出门那天，办公桌是空的。

到了海边，他躺了三天。什么也不想，听浪，看云，睡午觉。回来的时候，人是亮的。他说：「走之前那三天最累，到了沙滩上，一下就松了。」

罗秋禾躺在床上的那两天，和老魏躺在沙滩上的三天，身体的姿势差不多。区别不在躺，在躺之前的那三天：一个交接了，一个没有。

再说夜里。

白天有事占着手，灯亮着，人也看不见它们。夜里躺下来，四下安静，灯一盏一盏地显出来。有人以为夜里睡不着，是因为咖啡喝多了，或者白天睡多了。有时候是，有时候不是。有时候，是白天的账，在夜里被翻到了台面上。

所以「躺」这个姿势，其实是把盖子拿掉的姿势。盖子底下要是没有悬着的事，人就睡着了；要是有，人就醒着。

这一点，第 6 章帕斯卡尔那里还要接着讲：他说的「一个人待在房间里」，说的正是这个盖子。

◆ 五、久视：今天最常见的一劳

五劳里，今天最多人认得的，是头一个：久视。

罗一帆一天里有八九个钟头对着屏幕。眼睛酸、干、涩，傍晚时分看东西发花，这是实打实的，好好护眼，多眨眨眼，隔一阵望一望远处，对身体有好处。这一层，《素问》说得对，今天的人也认。

不过他自己察觉到一件事，让这句老话多了一个层次：伤他的，似乎不只是屏幕。

他的屏幕上，总开着三四十个页面：没回的邮件，没读完的文档，没关的群，没做完的表。每一个页面，都是一件事的入口。他看了一天，眼睛看进去的东西很多，往外出来的东西很少。

眼睛酸，可以滴眼药水；那三四十个入口，只能一个一个去关。

本书这样读「久视」：身体的那一层，该护就护；日子的那一层，看的东西如果一直进不去、出不来，它就变成一份账。

◆ 六、该躺的时候，就躺

说到这里，要防一个误会：好像本书在劝病人起来干活。

不是。罗秋禾烧到三十九度的头一天，什么也不想，什么也不做，只是睡，这一天是对的。身体在打一场仗，它需要躺着。那一天的沉重，主要是烧，不是账。

本书讲的是第二天下午。烧退了，人清醒了，身体已经可以动，躺着是为了养，可是心里那些灯醒了。这时候，躺着的时间，开始被灯消耗。

所以交接单不是用来替代休息的。它做的事很简单：让躺下去的那段时间，真的算成休息。

同样的道理，也能用在孩子身上。周小满周末躺在床上看屏幕，看了一天，晚上说「比上学还累」。大人常常劝：少看点，多睡会儿。不过屏幕里的一条条，每一条都在她心里点一盏灯。她要的，不是少看，是在看之前，先把那几件挂着的事安顿一下。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。账能解的累，和病，要分开看；分不清的时候，先去看医生，不要自己扛。

◆ 七、五劳，换一种看法

五劳里的每一种，都可以拿这个读法试一试。

久视：手机里那种一条接一条的视频，眼睛一直在看，没有一样东西看进心里、看出结果。

久卧：躺着，心里却不停地过事。

久坐：办公室里坐一整天，十几个电话，三场会，没有一件事真正落地。

久立：站柜台的人，一直在应付，一个客人走了又来一个，没有一件事可以收尾。

久行：走了很远的路，不知道目的地在哪。

读起来，每一种「久」，不只是身体的某一块被用得太久，更是日子里某一件事，被用得太久，还没有变出什么来。

这是本书借五个字做的一种读法。古人原意不止于此，要细究，请以医书为准〔待核〕。

◆ 八、一个完整的例子：罗秋禾的第二个晚上

回到床上的罗秋禾。

第二天晚上，她终于坐了起来。不是病好了，是她觉得再这样躺下去，会更糟。

她拿起手机，没有刷别的，也没有回家长群，只做了一件事：给代课老师发一条消息，写了三行。这一周的进度讲到哪，下一课要讲什么，留的作业是哪一份。发完，她又在备忘录里写了一行：作文四十本，周五前批完，如果批不完，周三顺延，已跟班级说过。

然后她把家长群里那个月考的问题回了：「周三统一发成绩，请稍等。」

最后，她对周小满说：「材料的事，明早你把通知拍给我，我来看。」

做完这四件，用了不到二十分钟。她关了灯，躺回床上。

那一晚，她睡得很沉。她的病没有好，第二天烧还没退干净。可是她的胸口，松了很多。

第二天早上，代课老师回了一条：「收到，进度没问题。」家长群里有人给她点了个赞。周小满把材料通知拍了过来，她看了一遍，是一份很简单的表格，晚上填就行。

她这才发现，前一天压在她身上的那座山，拆开来，是四件小事。

这四件事，没有一件是大事。不过每一件，都把一盏灯从「亮着」变成了「交出去」或「关上了」。躺着的身体没变，里头的存量，少了一半。

◆ 九、今天与机器

今天，躺着已经不是单纯的躺着了。

很多人躺在床上，手里握着手机。看起来是歇，其实是躺着开了几百个头：一条条视频，一个个群，一篇篇文章。身体躺平了，心里在跑。

有人把这叫做「报复性熬夜」。本书不判断这个说法对不对，只想指出一点：躺着刷手机，并没有把一天里挂着的事，关掉哪怕一件。它只是让那些事换了个频道，继续亮着。

所以，躺着的人最怕两种躺法：躺着不动，是身体的久卧；躺着不停，是心里的久卧。后一种，今天更多。

家里的老人也是一样。罗守田进城以后，几乎天天坐着，看电视，等开饭。他常说：「我在城里，闲得累。」按《素问》的话，他是「久坐」「久卧」；按本书的话，他是另一件事，第 23 章细讲。

◆ 十、放回日子里

下一次，你要是躺下来歇，但又觉得躺着不松，可以试一个很小的办法：躺下之前，先用五分钟做一张交接单。

不用写长。把心里挂着的事，一件一行，写在纸上或备忘录里。每一行后面，写一个动作：「交给谁」「周几处理」「不管了」。

写完再躺。

这五分钟，不是为了把事情办完，是为了让那些灯，从「亮着」变成「有去处」。有去处的灯，守起来要省力得多。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。躺着不松，有时候是病，不是账。这一点，要分清。

带走的话

伤人的不是久卧这个姿势，是躺着时还亮着的那些灯。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？罗秋禾躺的头一天，没有；第二天晚上发了三条消息，有了。
> 卡在三步里的哪一步？躺着的那一天半，停在第一步：事悬着，灯亮着，身体想歇，歇不下来。

想一想

你上一次躺着不松，是在什么时候？那时候，你心里有几件事挂着？

第 5 章

昏沉与掉举是一笔账

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周小满十七岁，高二。晚上七点，她在自己房间的书桌前坐下，打开数学卷子。

第一题，她读了一遍，没有思路。她想：先放一放，做第二题。第二题做了两行，卡住了。她翻到后面的大题，看了一眼，太长，不想看。

她抬头，想起明天要交英语听写，于是去翻英语书。翻了三页，想起物理笔记没整理，又去拿物理本。拿起本子，手摸到了手机。「就看一眼。」

一眼看了二十分钟。

回过神来，已经快八点半。她心里一紧，重新翻开数学卷子，读不进去。一道题读了三遍，字都认识，意思进不来。

九点前后，她忽然觉得眼皮很重，脑子像灌了铅。她把头埋在胳膊上，想着趴一分钟。再醒来，是二十分钟以后，更糟：口水印在卷子上，脖子歪着，心里一阵发慌。

她说：「我今晚什么也没学。」

可她从七点坐到九点半，没有一分钟是闲着的。

一会儿像弹簧，坐不住；一会儿像铅块，抬不起。你要是有过熬夜赶活或者写不出东西的晚上，大概也认得这两个状态：一阵子心浮得静不下来，一阵子沉得动不了。

◆ 二、五盖里的两样

请第二位老朋友来说话。

佛教讲修行时，有一个说法叫「五盖」。盖，是盖子，盖住心的东西。五样：贪欲、嗔恚、昏沉睡眠、掉举恶作、疑。

其中有两样，说得特别细：

昏沉，是心沉重昏昧，提不起来，像裹着一层湿布。

掉举，是心浮动不定，一个念头刚起，另一个又来，像水面上的浮萍，总是晃。

这两样，据一般的讲法，是静坐的人最常碰到的两道坎。坐着坐着，不是心飘走了，就是人睡着了。〔待核：具体对治次第，以所依经论为准〕

这个观察，说中了一件事：这两种状态，常常交替出现。

古人看得很细，没有把它们笼统地叫作「分心」或「困」，而是分成一对：一个往上浮，一个往下沉。这是很了不起的区分。你要是只把它们看成「注意力不集中」，就看不出，为什么越想用力集中，越容易沉下去。

再说公道。这个说法在它的场地里，完全成立。一个静坐的人，如果心太浮，你叫他坐得稳一点；如果心太沉，你叫他提起精神。这两样药方不同，用反了会越用越糟。这是实修里几百年试出来的经验，不是纸上谈兵。实修里常见的做法是：心沉了，站起来走几步；心浮了，数数呼吸，把注意拉回一处。

另外，沉也不全是账。人没睡够、生了病，也会昏沉；这一点，本书不去争。

◆ 三、多出的一层：同一笔账的前后

本书多出来的一层，只有一句话：掉举和昏沉，是同一笔账的前后。

先看掉举。

周小满从第一题跳到第二题，从第二题跳到英语，从英语跳到物理，从物理跳到手机。她为什么要跳？

因为每一个头开了以后，她都发现推不动。第一题没有思路，推不动；第二题卡了，推不动；后面的大题太长，不想进。于是她换一个头，再换一个，一个接一个地找：有没有哪一个，能推得动？

掉举，是不停地开头。每开一个，里头就多一盏灯，每一盏灯，都要她守着。

再看昏沉。

灯开了一晚上，没有一盏被关掉。一盏、两盏、六七盏，一起亮着，都在耗她。到了九点前后，存量到了一个重量，把她压了下去。眼皮重，脑子灌铅。她不是困了，她是被压下来了。

所以掉举在前，昏沉在后。掉举是在开账，昏沉是账的重量显出来了。

这么看，两样东西是同一笔账的前后两半。前半是账一笔笔开，后半是开了不结的存量压下来。

你可以画成一条线：开头，开头，开头，沉，醒，再开头。

这也能解释，为什么用力集中常常没有用：那时候她不缺注意力，缺的是一个能推得动的头。

两种状态，各有各的小信号，你可以对照自己看一看。

先说一句：这些信号，不是诊断，只是帮你认出自己此刻在哪一头。

掉举的信号：手不由自主地摸向手机；刚坐下就想起另一件事；起身倒水，倒完又去收拾别的；同时开着好几个页面，哪个也没读完。

昏沉的信号：一行字读了三遍还不知道在说什么；眼皮往下坠，却又睡不踏实；明明什么也没做，却觉得沉；趴下去十分钟，醒来更糟。

要是两组信号在同一个晚上依次出现，几乎可以断定，这是同一笔账的前后两半。这个「几乎」，本书标一个「待验」。

◆ 四、一个完整的例子：把账收成一件

罗秋禾那天回家，推开周小满的房门，看见女儿趴在桌上，卷子上一摊口水。她第一反应是想骂：「你怎么又睡着了？」话到嘴边，忍住了。

她坐在床边，等女儿抬起头，说：「你今晚到底想做完哪一道？」

周小满揉着脸：「想把那道大题搞明白。」

「那就只做这一道。别的都先不管。」

「英语听写呢？」

「明早我叫你，早起二十分钟补。」

她拿了一张便签纸，写下三行，贴在桌角：英语听写，明早；物理笔记，周末；手机，放客厅。然后把女儿的手机拿走了。

周小满盯着那道大题，一行一行读。第一问不难，她做出来了。第二问卡了十分钟，她画了一张图，忽然看出来：原来是个相似三角形。那一刻，她在草稿纸上画了一个很大的勾。

十点二十，这一道题做完了。她伸了个懒腰，困意不见了。

她没有变得更有意志力。变的是这个晚上：开了很多头的账，被收成了一件事，那一件事，走完了三步。

这个故事里，母亲做的事很简单：不是叫女儿「集中精神」，而是帮她挑出一个能推得动的头，把别的头暂时放到一边，写在便签纸上。写下来，也是一种安放：它们没有消失，可是不再同时亮着。

第二天晚上，周小满在饭桌上主动说起这件事。她说：「妈，我不是不想学。我是坐下来，每道题都像一堵墙，我就想先去摸摸别的，摸摸手机。」

罗秋禾听了很久。她以前以为这是女儿偷懒；现在她明白，这是一个孩子在找一个能推得动的头，找了一晚上没找到。

她没有再说「你要自律」。她说：「那我们以后每天晚上，先挑一道你最有可能做出来的，好不好？」

◆ 五、大人的昏沉：批到第二十本

这一对状态，大人身上一样有。

那一阵，罗秋禾每个周末都要批四十本作文。她注意到一个规律：前十本，她批得认真，批语一条一条地写；到第十一本，开始走神；第十五本以后，她开始看

窗外，倒茶，翻手机，回两条消息；到第二十本，字进不了脑子，眼皮往下坠，同一行读了三遍还不知道写的什么。

她以为自己是累了，于是去冲一杯浓咖啡。

咖啡把沉压住了一个小时。不过那一个小时里，她并没有批得更快，而是浮得更高：起来收拾了桌子，回了一堆消息，查了周末的天气。到晚上，四十本批了二十二本。

不少人有过这样的经验：用咖啡压住沉，常常换来更高的浮。

她批第一本作文的时候，并不累。变化出在哪儿？出在这些作文，每一本批完，下一本又是同样的错字、同样的空话，同样的批语她已经写了十一年。每一本，是一个头；每一个头，写完批语就结束，它没有让下一篇变好。批得越多，里头那个「没改变」的存量越重。

那一周，她换了一个办法。

她先把四十本翻了一遍，只画出共同的毛病：错别字三类，空话两种，结尾的套路一个。周一上课，用二十分钟把这几样集中讲了一次，批语里只写个别的话。

这一周，四十本一口气批完，还有力气。

她换的不是力气，是改变出来的位置：以前，改变要等学生下一篇才知道；现在，它在课堂上先出来了一回。

说回这一章。咖啡不是错，也不必戒。只是沉的时候，值得先问一句：我是困了，还是账压下来了？

◆ 六、今天与机器

今天，掉举有了一个很强的帮手。

短视频的设计，恰好是为掉举量身做的：每一条都很短，一碰到你心里的一点事就停；每一次划动，又给你一个新鲜的头。你不用决定「做什么」，下一个自己就来了。

人在这种东西面前，会很快进入一种状态：不是不专心，而是专心被拆成了无数个很小的片。每一片，都够开一个头，不够结一件事。

刷到半夜，忽然困得睁不开眼，这也不奇怪：前面几百个头，一个一个叠上来，存量到了，人就沉了。

AI 工具也能做同样的事。你一会儿让它写邮件，一会儿让它改简历，一会儿让它出个旅行计划，一会儿让它翻译一段话。每件事都被「处理」了一点，每件事都没有落地。一个晚上用了十个功能，躺下来的时候，却觉得很空。

不是工具坏。是你一晚上开了十个头。

◆ 七、别骂孩子「不专心」

很多家长会说孩子「不专心」。老师也这样说。

「不专心」这三个字，把问题放到了孩子身上，好像专心是一种个人品质，有的孩子有，有的孩子没有。

按本书的看法，专心不是一种品质，是一件事推得动时自然带出来的状态。一道题你做到一半，忽然看出了门道，你会忘了时间，也不想看手机。那不是意志力，是有一件事在往前走。

反过来，一个孩子对着一道怎么也推不动的题，手边有手机，心里有一堆没做完的功课，他要是不跳、不沉，那才奇怪。

所以家长和老师能做的，常常不是「叫他集中」，而是帮他找一个推得动的头。拆小一点，分成他能看见变化的一小段；先做出一个，让他体会一回「出来了」的那一下。体会过，下一回就有劲。

罗秋禾在班上也试过一回。有个男孩上课总是东张西望，她没有点名批评，只在下课时递给他一道比平时短一半的题，说：「就这一道，做出来给我看。」第二天，他真的拿来了，还多问了一句。那一周，他的眼睛第一次在黑板上停了一整节课。

老师没有给他加意志力。老师给了他一件做得完的事。

◆ 八、放回日子里

明天能试：下次你觉得自己「静不下来」或者「沉得动不了」，先别怪自己。拿一张纸，把心里挂着的事全部写下来，一条一行。

然后从里面只选一件，选那件你觉得最有可能在十五分钟内看到变化的。别的都留在纸上。

把手机放到另一个房间，定一个十五分钟的闹钟，只做这一件。

十五分钟以后，问一句：这一件，出来了没有？

如果出来了，你会感到那种沉，明显轻了一截。如果没出来，也别失望，写下卡在了哪里，那就是下一次要换的刀。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。长期没精神、整天昏沉，不一定是账，也可能是身体的信号。

带 走 的 话

掉举是在开账，昏沉是账压下来；不是两种毛病，是同一笔账的前半和后半。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？周小满的前两个小时，开了六七个头，一个没出来；后来的四十分钟，那道大题出来了。
>
> 卡在三步里的哪一步？停在第一步：矛盾进来了，形状出不来，于是先浮，后沉。

想 一 想

你最近一次「静不下来」或者「沉得动不了」的晚上，手边同时开着几件事？如果只留一件，你会留哪一件？

第 6 章

消遣、心流与那场吵完的谈判

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗一帆二十四岁，去年进省城，在一家互联网公司做运营。

他的周末是这样过的：周六上午睡到十一点，起来点外卖，打两局游戏；下午约了朋友看电影，看完又去吃烧烤；晚上回到出租屋，刷了两个钟头短视频，又把一部剧追了三集。周日差不多的节目，只是把烧烤换成了火锅。

安排得满满当当，没有一刻是闲着的。

周日晚上十一点，他躺在床上，对着天花板，忽然觉得整个人是空的。不是饿，不是困，是一种说不出的发虚。他想，这两天明明玩得挺开心，为什么比上班还没劲？

他掏出手机，想再看一会儿，手指停在屏幕上，没有动。

你要是也有过这样的周日夜，你大概明白：越是想用热闹把自己塞满，越是到最后一刻，空得厉害。

他心里其实有一件事，从上周五起就没动过。部门要做一个新用户的活动方案，老板在会上问了一句「谁来牵头」，会议室里一片安静。散会的时候，方案还是没有主人，名字没有落在任何人头上。罗一帆觉得自己也许可以接，又觉得不是时候，于是什么也没说。

这件事，整个周末都跟着他。他不去想，它也在。

两位老朋友，就是来讲这件事的。

◆ 二、帕斯卡尔：受不了一个人待在房间里

十七世纪的法国人帕斯卡尔，在《思想录》里写过一段很多人都知道的话。

他说，大意是：人类所有的不幸，来自一件事，就是不会安静地待在自己的房间里。（《思想录》，条目号〔待核〕）

他接着往下推。人为什么待不住？因为一个人静下来，就要面对自己的处境：会死，会病，软弱，没有谁能真正安慰。这些念头太沉，人受不了，于是就去找消遣：打牌、打猎、赶热闹、做大事。消遣不是为了得到什么，是为了不去看那个处境。

他还有一个有名的讽刺，大意是：给人一只兔子，他不要，他要的是追兔子的过程。

这话说中了一件很深的事：消遣越多，越空。热闹是一层盖子，盖子底下的东西没动过。

再说公道。这一段在它自己的条件下，几乎不可反驳。如果一个人心里压着一件真正无解的大事，比如死亡的恐惧，那么用热闹去躲，是人之常情。任何人都有这样的时刻。本书不会说这样的人「错了」。

◆ 三、契克森米哈赖：心流与精神熵

第二位朋友，是二十世纪的心理学家契克森米哈赖。他在《心流》（1990）里，讲了一个更晚近的观察。

他和同事做过一些研究，让人们在一天里被随机叫住，记下当时在做什么、感觉如何。他发现，人最投入、最满足的时刻，不是躺着不动的时候，而是做一件难度和自己能力恰好相当的事的时候。太容易，人会无聊；太难，人会焦虑；刚好，人会忘了时间。这个状态，他叫「心流」。

心流的特点，是注意力被整全地组织起来，指向一件事，没有多余的念头。

与它相反的，他叫「精神熵」：注意力散乱，各种念头互相拉扯，没有一件事被整个地拿起来。

这一发现说中了一件事：状态好不好，不在于做了什么，而在于注意力是被整组织起来的，还是被打散的。

公道地说，这个观察，在很多场合都成立。喜欢下棋的人、爬山的人、做手工的人，都认得「时间过得特别快」的那种好。这是一个实在的看见。

他的研究里还有一个常被人提起的发现，大意是：很多人以为休闲时最舒服。可是记录下来，人在工作里进入投入状态的次数，常常比休闲时更多。〔待核：具体数据以原书为准〕这个发现，值得放在罗一帆的周末旁边看。

◆ 四、多出的一层：空的不是消遣，是矛盾没结

现在回到罗一帆的周日夜。

帕斯卡尔会说：你在躲，躲你自己的处境。契克森米哈赖会说：你的周末没有心流，注意力散，是精神熵。

两位说得都不错。本书只想在每一位的话后面，各加一小句。

加给帕斯卡尔的：空的不是消遣，是消遣里那条没结算的矛盾。

罗一帆躲的，是什么？是工作上一个迟迟没人认领的方案；是自己在这家公司到底能不能做下去；是下个月要不要换城市。这些事，每一件都是一个矛盾，都开着，都没结。热闹没有让它们消失，只让它们暂时不被看见。他在热闹里，心里那几盏灯一直亮着，只是被声音盖住了。

所以，消遣并不都空。有的消遣，是有结算的：包一顿饺子，做完一个木头小凳子，种一盆葱，看它发芽。这些事做完，手里多了一样看得见的东西。这样的消遣，不空，只是乏。

帕斯卡尔说的，是另一类消遣：开头太容易，什么也不用结。

加给契克森米哈赖的：心流，是结算很顺畅的一种样子，但结算不必忘我，不必愉快。

一个人在一件难事上一步步推进，每一步都看得见改变，这时他可能进入心流，感到轻快。可是有些结算，是在极不愉快的状态里完成的：写一封很难写的道歉信，跟一个人当面把话说开，签下一份不想签的离职文件。这些事，当时没有心流，没有愉快，甚至很痛。不过完成了，人松了。

所以，判断一个状态养不养人，不能只看当时舒不舒服，要看那一段时间里，有没有什么东西被推出了改变。

帕斯卡尔那只兔子，也可以这样读。人要的不是兔子，是追兔子的过程，因为追的过程里有一件事在往前走：看见了，靠近了，扑过去了。那是一条可以被推进的小矛盾，有开头，有收尾。人想要的，也许不是消遣本身，而是一条能走完的路。

如果真是这样，那么对付「受不了待在房间里」的办法，就不一定是硬着头皮坐着，也可以是在房间里找一件能走完的事。

◆ 五、两类消遣

照这个读法，消遣大致分成两类。

一类，有结算口。周建平周末在阳台上修一辆旧自行车，花了两个小时：链条拆下来，擦干净，上了油，装回去，车子又能骑了。他手上黑黑的，腰有点酸，心里却是亮的。罗守田在阳台的花盆里种了几根葱，每天浇水，过了十天，冒出绿芽，他拿给全家看。这些消遣，做完以后，世上多了一样东西，或者少了一样坏掉的东西。

另一类，没有结算口。无限下滑的短视频，一场接一场的闲聊，一个又一个看了就忘的页面。这类消遣，做完以后，世上没有什么不同，你自己也没有什么不同。

有三个问题，可以帮你分辨手边这一件是哪一类：

它有终点吗？结束的时候，你知道自己做完了什么吗？做完以后，是乏，还是空？

前一类，是乏，睡一觉就好，还常常带着一点满足。后一类，是空，睡一觉醒来，那个空还在。

这里要替帕斯卡尔说一句公道。有时候，人手边真的有一件无解的大事，一个亲人的重病，一场躲不过的离别。这时候，用热闹把自己暂时带离，是一种体面的

做法。本书不说这样的消遣是错。它只提醒一点：热闹可以借来用一阵，借来的东西，终究要还。

◆ 六、一个完整的例子：吵了三小时的谈判

下面这个局面，是整个第一编里最硬的一个考题。

周建平的公司，有一批货在运输途中受了损，货主是一家做家电的厂商，要求全额赔偿。双方在这个问题上拉扯了两周，没谈拢。

那个周四，两边终于坐到了一张桌子前。他代表公司，对面是货主的三个人。

这场谈判，持续了三个小时。

过程一点都不愉快。对方一上来就指责，他也压不住火。中途有一次，对方的人拍了桌子。他有两次起身去走廊里站了站，又进来。

到了第二个小时，局面出现了一个转折。

货主那边年纪最大的人，忽然问了一句：「这一单我们不吵了。以后再遇到这种事，你们打算怎么办？」

周建平愣了一下。前两个钟头，两边争的都是「这一单，是谁的错」；这一句，把问题换成了「下一单，怎么办」。争责任，是在旧事里打转；立规矩，是在往前长东西。

从那一刻起，火气还在，桌子上的气氛却变了。

三个小时，他几乎没有动：坐在椅子上，盯着文件，一句一句地争。没有一刻，是轻松的；也没有一刻，他觉得「时间过得特别快」。

这不是心流。

最后，到了下午五点半，他们谈出了一个新约定：以后每一单货，签收当场由收货人拍照上传，货损在两天内答复；赔偿按货值分三档，不再一事一议。纸上签了字。

我们不妨问一问：前面四位朋友，会怎么看这三个小时？

《黄帝内经》会说：久坐。佛家会说：嗔恚和掉举，心被火气搅动，一直晃。帕斯卡尔会说：这是一场被事情推着走的坐，没有一刻安静。契克森米哈赖会说：没有心流，只有紧张与对抗。大致都会指向同一个预测：这三小时是耗人的，周建平晚上回家，应该很累。

本书预测不同：他会累一点，但属于乏，而且松。

那天晚上，周建平回到家，嗓子哑了，腰酸，一进门就瘫在椅子上。罗秋禾问：「是不是又谈崩了？」

他摇摇头：「谈成了。累死我了。」

他又补了一句：「可是这一单拖了两周，今天总算落下去了。」

那天晚上，他睡得很沉，第二天早上起来，胸口是松的。

三小时，没有心流，没有愉快，一直坐着，吵得一塌糊涂，可是人没有累垮。因为那一笔拖了两周的账，在这三个小时里，推出了一个看得见的改变：一份新约定。

这个预测是可以被推翻的。要是你的经验里，有这样一场谈判，成功以后，当晚和第二天都比谈判前更沉，请记下来。那是对本书的一个反例。

◆ 七、今天与机器

今天，最典型的「空」，是没有尽头的页面。

无限下滑的设计，有一个特点：它没有终点，所以也没有结算口。你不是看完了，而是被换了一条。每一条都不长，足够你「看完」一条，不过没有一个时刻会告诉你：这一段结束了，你可以放手。

对比一下游戏。一局游戏有开始和结束，赢了或输了，就是一个结算。你可能玩了三小时，每局都有收尾，所以玩完以后，是乏，不是空。

无限下滑，把结算口拆掉了。拆掉以后，开头就越来越多，存量越来越大。

AI 聊天也有这样的样子。你可以和它聊很久，聊着聊着，什么问题都问了，可是没有一个问题，真的把你的某件事推进了一格。你要是想把聊天变成结算，最简

单的办法，是在聊完的时候，对自己说一句：我现在要做的一件事是什么？然后去做。

◆ 八、放回日子里

回到罗一帆。

他在下一个周六，试了一个很小的办法：睡醒以后，不拿手机，在桌前坐十分钟，看哪一件事最先冒出来。

最先冒出来的，是那个没人认领的方案。

他把它打开，花了一个钟头，把方案的第一页重新写了一遍，发给了主管。主管周一回了一句话：「这个方向可以。」

那个周日夜里，他躺在床上，依旧是安静的，可不再是发虚了。他想，这个周末，只做了一件事，可那是真的做了。

明天能试：下一次排周末，在满满的节目单里，留一格，用来结一件事。再小也算。

带走的话

热闹盖不住没结的账；一件看得见改变的小事，比一百场消遣更能填满周末。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？罗一帆的头两天，一个也没有；周建平的三小时，有一个。
>
> 卡在三步里的哪一步？罗一帆的周末，停在第一步，热闹盖着，矛盾没动；周建平的谈判，走完了前两步，新约定回写进了以后的每一单。

想一想

你下一个周末，节目单里有没有一件会「改变点什么」的事？如果没有，你愿意加哪一件？

第 7 章

总账：累是一笔没结的账

◆ 一、你一定有过这样的时刻

老家有一个说法，叫「年关」。

腊月里，铺子要收账，农户要还账，欠了一年的钱，赊了一年的货，都要在这几天算清。算不清的，叫「过不去年」。有人躲出门，有人被堵在门口，满街都是拿着账本的人。

罗守田说起年关，总是摇头：「那几天，是一年里最累的。」

不过他又补一句：「账结了，年也就过了。大年三十晚上，是最松的。」

老话说，旧账不清，新账难开。账本放在抽屉里，人坐在饭桌上，一年的菜都吃不出味道。

账没结的时候，人是沉的；账一结，人是松的。账里的数字没有变，欠的钱还是那些钱，只是从「悬着」变成了「过去了」。

这一章，是第一编的总账。前面六章，从两个晚上、一句定义、一句问话、四位老朋友，走了一圈。现在把账摊开，一笔一笔地对：这一编，看见了什么，收回了什么。

◆ 二、四位老朋友，看见了什么，收回了什么

先把公道再还一遍。四位老朋友，各自看见了一件实在的事。

近邻	他看见了	本书收回的一步
《黄帝内经》五劳	不动也伤：久卧、久坐、久视，都会伤人	伤人的不是姿势，是同一些矛盾在姿势里一直开着
佛家五盖：昏沉与掉举	两种状态交替出现，一个沉，一个浮	不是两种毛病，是同一笔账的前半和后半
帕斯卡尔	消遣越多越空，人在躲一个注视	空的不是消遣，是消遣里没结算的矛盾

近邻	他看见了	本书收回的一步
契克森米哈赖	注意力被整全组织是好状态，散乱是精神熵	心流是结算顺畅的一种样子，结算不必忘我、不必愉快

读这张表，要注意一个次序：左边一列是他们看见的，写足了，才有右边一列。没有他们先看见，本书就看不见这些。

他们停下的地方，正好是接着要走的那一步。《内经》看见了「久」，却没有问久的是什么；佛家看见了交替，却没有问交替的账本；帕斯卡尔看见了空，却没有问空的是哪一笔；契克森米哈赖看见了流，却没有问流的是什么。

四位朋友站的位置，其实互相补着。《内经》站在身体这一头，看见的是姿势与用法；五盖站在心的状态这一头，看见的是沉与浮的交替；帕斯卡尔站在动机这一头，问人为什么要逃；契克森米哈赖站在质量这一头，问什么样的投入是好的。

身体、状态、动机、质量，四个方向都有了，只缺一样：把它们串起来的那条线。这条线，就是账。

本书要向他们学的，也不止一处。向《内经》学：身体的账不可略，姿势和用法也是账。向五盖学：状态不同，药不同，沉了与浮了不能一个办法。向帕斯卡尔学：不躲，敢在房间里坐下来，是第一步。向契克森米哈赖学：状态可以被问，可以被记，可以被量，不必只靠感觉。

◆ 三、累不是什么

这一编，一路在拆几个顺口的说法。现在把它们并排放。

累不是耗得多。罗守田的双抢，一天花的力气，比谁都多，晚上睡得踏实。（第 1 章）

累不是动得少。罗秋禾躺着养病，身体几乎没动，躺着比上班还累。（第 4 章）

累不是压力本身。毕业班的一百天，压力是顶格的，每天夜里却是松的。（第 3 章）

累也不是一个该被消灭的东西。

这最后一句，需要多说几句。

很多人对待累的办法，是把它压下去：喝咖啡，喝提神的饮料，听一首打鸡血的歌，对自己说「再坚持一下」。这些办法有时候有效，累的感觉被压住了一会儿。

想想汽车仪表盘上的油量灯。灯亮了，说明油不够。你要是嫌它碍眼，把灯泡拧下来，灯不亮了，可是油还是那么多。

累，就是仪表盘上的那盏灯。它亮着，是因为里头有未结算矛盾的存量。它是矛盾还在的证据。压下去累，是把仪表盘关了，账没动。账没动，下一次它会以更大的力气回来。

所以累不是敌人，是一份通知。通知你：有账没结。

◆ 四、一把尺子，再量一遍

第 2 章立的那把尺子，用这一编的人再量一遍：

急（零步）：想跳过矛盾直取果子。比如周小满想一下子把那道大题的答案看到，跳过自己推。

累（停在第一步）：进了矛盾，改变出不来。罗秋禾的沙发下午，周建平的调度，罗一帆的周末。

欠（停在第二步）：改变出来了，回写没有发生。比如谈判桌上签了新约定，却没有人把它写进以后每一单的流程，一个月后一切照旧。

乏（走完了）：三步都走过。罗守田的双抢，周建平的谈判之夜。

还有后面几个字，是累拖久了的结果。累久了会变成苦：烧了太久，没有换来一次改变，动力就软了。晕，是几件事互相拉扯，顺序乱了；痛，是路不通。这几样，以后会讲到。

要注意的是，这把尺子不是在给人分类，是在看一场发生停在了哪里。同一个人，上午是乏，下午是累，晚上是欠，都不稀奇。

◆ 五、判别局面：三小时的账

上一章那场谈判，是这一编的判别局面。把几方的预测摆开，看谁多算对了一笔。

局面是这样的：一场吵了三小时的谈判，没有心流，极不愉快，从头到尾坐着，最后谈出一个新约定。

照《内经》的路子，久坐三小时，该伤。照五盖的路子，火气和心浮都占全了。照帕斯卡尔的路子，这是被生活推着走，一刻没有安静。照契克森米哈赖的路子，这里只有对抗和紧张，没有一点心流。四位说的话不同，指向却差不多：这三小时，该是耗人的，该累。

本书的预测不同：事后乏而松，不累。

理由只有一条：这三小时里，一个悬了两周的矛盾，推出了一个看得见的改变，而且这个改变，被写进了以后的每一单。第一步进了，第二步出来了，第三步也落了地。

所以那天晚上，周建平腰酸、嗓子哑，却睡得沉。这是乏。

这个局面是本书拟的，不是调查来的数据，标一个「待验」。如果有人想验，办法不难：找一批人，让他们在谈判前后各记一次自己的状态，同时记下这场谈判有没有谈出点什么。预测是：谈出点什么的人，事后更松；没谈出点什么的人，哪怕谈得很愉快，事后更沉。

◆ 六、账放久了，会变成什么

账要是一直不结，会怎样？

罗秋禾的周三，头一年还只是偶尔一次。第二年，隔几周来一回。第三年，她发觉自己有些别的变化：以前拿到一个新念头，会兴冲冲地想办；现在拿到一个新念头，第一反应是「算了，又是一个头」。

她不是不想动。她是懒得开头。

这就是累久了的另一种样子，王德生把它叫做苦：烧了太久，没有换来一次改变，动力就软下去了。累是力气在花，苦是连花的劲也没有了。

苦出现的时候，如果只是催自己「振作」，往往适得其反，因为软掉的不是意志，是动力的来路。来路要接上，需要一个哪怕很小的改变先出来：一件小事被推过了线，人会觉得，原来我还推得动。

这一点，第六编会细讲。这里只记一句：账放得越久，越要从最小的一笔开始结。

◆ 七、账，还是病

这一编讲了这么多，有一件事必须交代：不是所有的沉，都是账。

账有账的样子。它总有具体的事挂着：一份没写完的报告，一场没谈的话，一个没做的决定。你把其中一件往前推一格，哪怕只是一格，会觉得松一点。它也有时间的节奏：周日晚上重，周五下午重，开会前重。

病不是这样。如果你连着两周以上，睡不着或者睡不醒，吃什么都没味道。从前喜欢的事，一件也提不起兴趣，对什么都觉得没意义。那么，这已经不是「几件事没结」可以解释的了。这时候不要拿本书去自己对账，去找医生，或者心理咨询师。

罗秋禾的周三，是账。一个人整个月都像隔着一层玻璃，是另一回事。分不清的时候，两条路一起走：一边找医生，一边写那张「这周的账」。写账不会耽误看病，看病也不会耽误写账。

最后说一句读法。如果你只有一个下午，可以先读这一编的第 2、3、7 章：定义、问话、总账。别的章，是来陪这三章的。

◆ 八、这一编自认最弱的几处

写到这里，要诚实地交一张小账。这一编，有几处站得不够稳。

第一，「存量」是一个本书的说法，目前没有办法直接量它。第 3 章给的两分记录法，只能看个大概，不是仪器。

第二，四位老朋友的话，都是转述大意。《素问》的原文版本不一，帕斯卡尔那一段的条目号，本书标了〔待核〕；佛家五盖的对治次第，也标了〔待核〕。

第三，陪读人物是虚构的，不承担证据。罗秋禾的周三、周建平的谈判，是用来让判断落地的，不是用来证明判断的。

第四，「乏而松」是预测，不是结论。如果有人拿出一场谈成了却更沉的谈判，本书愿意收窄。

◆ 九、这一编的总判断

把这一编收成一句：

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。

它至少意味着三件事。

第一，累的账本不在肌肉里，在手边那几件悬着的事里。第二，歇一歇解不了它，歇关掉的是负荷，不是矛盾。第三，它可以被解：把悬着的矛盾推出一个改变，或者明确地关掉。

这三句话，也许听起来太干脆。账哪有这么好结？有的账，一个人结不了；有的账，结了会伤人；有的账，要等到别人点头。本书不是说结账容易，只是说，累的方向在那里。找对了方向，慢一点也是在走；找错了方向，再用力也在原地。

不过这一编还留着一个大缺口：账是怎样分门别类的？同样是「改变出不来」，在思考上、现实里、自我身上，有什么不同？卡在哪两步之间？怎样才能出来？下一编，进入本书自己的说法：九种累。

◆ 十、放回日子里

罗秋禾在周日晚上，拿出一张纸，写了题目：这周的账。

左边，她写了四件没结的事：进修班、周小满的成绩、给父亲找个说话的地方、和周建平的一次谈话。右边，她各写了一句：关掉，或者推一格。

进修班，关掉到高考以后。成绩，周二晚上谈。给父亲找个地方，周六带他去老年活动中心看一看。谈话，今晚。

四行字，用了不到十分钟。她把纸压在笔筒下面。

这一晚，没有什么事情真的办完，不过她觉得，里面那几盏灯，终于有了去处。

罗守田路过餐桌，瞥了一眼那张纸，什么也没问。过了一会儿，他在阳台上坐下来，对着夜里的楼群，慢慢说了一句：

「账结了，年就好过了。」

罗秋禾听见了，没有回头。她只是把笔筒往那张纸上又压了压。

明天能试：每周日晚上，写一张「这周的账」，只写没结的，一件一行，后面写一句：关掉，或者推一格。写完不必都做，只要每一件都有了去处。

带走的话

累不是该被压下去的东西，是一份通知：有账没结，歇一歇关掉的只是负荷。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？这一编走过的每一处，凡累的，都没有；凡乏的，都有。
>
> 卡在三步里的哪一步？累在第一步，欠在第二步，乏是走完了。下一编，把第一步里的三种卡法，一一摆开。

想一想

如果你现在要写一张「这周的账」，你会写下哪三件？其中哪一件，今天晚上就可以推一格？

第 二 编

九种累：三律卡在第三步

这一编没有近邻可以请来对话，写的是本书自己的说法。七章，一条线。

第 8 章先把三步讲透，尤其是第三步，因为累整个儿卡在那里。第 9 到 11 章，每章写一律的累：出不来、走不出来、放不出来。每章三个人、三个晚上，三种累各有各的脾气。第 12 章换一个方向，把思考、现实、自我三块地摆在一起看。第 13 章让九种累落在同一个人身上，看它们怎样叠在一起，又为什么休息一个也解不了。第 14 章是总账。

九种累的样子千差万别，欠的却是同一样东西：第三步。可也正因为第三步各不相同，累没有一个通用的出口。

第 8 章

三步里的第三步

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾家的厨房里有个抽屉，卡了快两年。

每天做饭，她要拉它七八次。左手扶住台面，右手攥紧把手，先往上提一提，再猛地一拽，抽屉「哐」的一声出来了。每一次都出来，每一次都要费一把力气。

她从没觉得这是什么大事。一天里这点力气，连批半本作文都不到。要说累，轮不上它。

可是有一天傍晚，周建平站在厨房门口看了一会儿，随口说：「你这手腕，天天跟它较劲。」

秋禾愣了一下。她忽然想起，这一个月里，自己有好几回做饭做到一半，没来由地叹一口气。

抽屉没有变。一个月前它卡，今天它还卡。每一次拉，都是一次小小的较劲；每一次较劲，都以「拉出来了」收场。可是抽屉本身，一点没变。

这只抽屉，就是本书这一编要用的第一个画面。你先不用管它是不是真能解释累。只请你记住一件事：它每天都在花力气，花得不多，却一天也没停过。

◆ 二、三步是什么

先把本书的工具磨一磨。这个工具叫 123 原理（SDE 的三步，SDE 是本书所属的一套发生学思路的简称），其实很家常，一只抽屉就能讲完。

第一步，路与土起了矛盾。

路，是一件事要走的那条道：秋禾要把抽屉拉出来，抽屉要沿着滑轨走。土，是让这条道能走、不能走的那片缠在一起的地：木头吸了潮气胀了，滑轨有一头歪了，油漆糊住了缝。路要通，土不让，两头顶上了。这一顶，就是矛盾。

第二步，形状变了。

形状，是一样东西长出来、能被认出的样子。要是有人把抽屉卸下来，刨掉胀出来的一道木，把歪的滑轨扳正，抽屉的样子就变了：从「卡的抽屉」变成了「顺的抽屉」。矛盾推出了一个看得见的改变。

第三步，改变回写。

回写，是变出来的东西回头去改路、改土。抽屉顺了，秋禾不必再提一提、拽一拽，手腕的走法也跟着改了；木头不再蹭轨道，潮气再来，也不会立刻卡死。路和土，都被这个新形状改过一遍。

三步走完，一件事才算有头有尾。接下来每一次拉抽屉，都不再是同一场较劲。

◆ 三、停在第一步的抽屉

把三步放在秋禾的厨房里，再看一遍。

第一步天天都在发生：每次拉，路和土都顶一次。能量也天天都在花：提一提、拽一拽，手腕、肩膀、一小口气。

第二步没有发生：没有人刨木头，没有人扳滑轨，抽屉的样子一天也没变。

第三步当然也就没有：没有新形状，就没有回写。

这就是累。本书的说法，一字不改地摆在这里：

「累，就是 123 原理，已经进入矛盾，在花能量，但是'改变不出来'。」

请注意这句话里的三个半句。「已经进入矛盾」，说的是第一步已经发生了，不是没开头。「在花能量」，说的是力气一直在出，不是偷懒。「改变不出来」，说的是第二步出不来，第三步更无从谈起。

三个半句缺一个，说的就是另外一样东西。没进矛盾，是急；矛盾和改变都有了、回写没来，是欠；三步全走完，是乏。这一把尺子，第一编已经量过，这里只提醒一句：累的位置，是第一步已经发生、第二步出不来。

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

◆ 四、没结算的矛盾，会沉下来

还有一件事要讲，因为它是后面所有章都要用的。

一件事要是三步走完了，矛盾就算结算了：要么推出了一个看得见的改变，要么明明白白把它关掉。结算了的矛盾，不再占地方。

没结算的矛盾却不会安静地躺着。它要被守住：秋禾做饭时，手腕一直备着那一下提。它要被一遍遍重新点着：每拉一次，就是一次新的顶撞。它的张力还在积：越是拉不顺，越是惦记它。

这些没结算的矛盾，攒在一起，就是一笔存量。存量不会写在脸上，却会以一种样子显露出来：沉。

所以累的这个「沉」，并不是力气用光的那种软。是肩上、心上有东西压着，放不下，说不清是什么。秋禾叹的那一口气，叹的是这个。

这里有个可以检验的结论，后面的章里要反复用到：累的发作，不跟当天干了多少活成正比，跟没结算的矛盾存量成正比。这一点第三编、第五编再细讲。眼下只请你留着：同样的一天，存量低的人累得少，存量高的人累得多，哪怕他们干的活一模一样。

◆ 五、两层说法，是同一件事

本书说累，有两层说法，初读容易当成两样东西。

第一层是 123 原理的说法：「已经进入矛盾，在花能量」，再加上「改变不出来」四个字。这一层讲的是一场发生走到了哪里：走到第一步，停住。

第二层是三大意义律的说法。意义律，是一件事要真正成了，必须走过的三步。一共有三条律，各有各的三步，后面三章一律一章。这里先把它们摆出来：

特征律，是创造的律：混沌碰撞，自组织，涌现。混沌，是一锅粥，什么材料都在、还没分开。碰撞之后，材料自己排出个秩序，这是自组织。再往下，从中冒出一个原来没有的整体，这是涌现。

自由律，是路的律：矛盾纠缠触发，路径裁剪，新模式激发。矛盾一触发，许多条路缠在一起；裁掉一些、留下一些，是路径裁剪；裁完之后，一种原来没有的做法被激发出来。

幸福律，是劲的律：张力积累，模式转换，能量释放。劲一点点蓄起来，蓄到某个点转一个方向，然后放出来。

三条律，各是三步。累，在每一条律上的样子，本书的说法是：「只在第一步和第二步徘徊，无法进入第三步的意义完成」。比如幸福律：「进入张力和转换，但是无法释放。就会累。自由律也是如此。」

两层说法对到一起，就是一件事。123 原理的「已经进入矛盾、在花能量」，就是三律的前两步。混沌碰撞和自组织，矛盾纠缠触发和路径裁剪，张力积累和模式转换，哪一律都一样，前两步都是在矛盾里花能量。123 原理的「改变不出来」，就是三律的第三步：涌现、新模式激发、能量释放，没有来。

换句话说：前两步，是你在忙；第三步，是忙出了结果。

◆ 六、一条没回的消息

存量这个词，听上去大，其实常常是由很小的东西攒起来的。

周小满的手机里，有一条朋友发来的消息，问她周末要不要一起去看展。她看到了，没有马上回，因为不知道周末的数学卷子能不能写完。她想着晚点再回。

这是一个矛盾：想去，又不敢保证。它没有被结算，既没有回「去」，也没有回「不去」。

之后每一次点开手机，那个红点就在那里。她每看一次，心里就轻轻点一下：还没回。一天点七八次，每次只有一秒。夜里睡前，她又点开想了想，仍然没有回。

三天以后，朋友问：「你是不是不想去？」她这才回了「去」，已经有点尴尬。

这三天里，这条消息没有花她一点体力，不过她觉得，总有一块东西搁在心里。这就是存量最小的样子：一个没结的小头，被守着，被一遍遍点着，慢慢攒出一点沉。

一条消息，沉不了人。可是一个人的手机里，有多少条这样的？一个人的心里，有多少个这样的小头？它们加在一起，才是那个说不清的重量。第三编会讲，这种重量怎样在某一天突然压垮一个人。

◆ 七、第三步为什么难走

前两步，大半靠人动手。第三步，不全由人说了算。

还是那只抽屉。卸下来，刨一刀，是手上的活。可是刨掉多少，刨到哪里，要看木头的脾气。同一把刨子，刨老屋的柏木抽屉，和刨新买的板材抽屉，手感完全不同。刨浅了，还是卡；刨深了，抽屉松垮，一拉就晃。

刨完装回去，也还不算完。木头要过几天才知道干不干，换季的时候才知道稳不稳。变出来的新形状，要被土接住，才算回写。土有它自己的速度。

所以第三步最难催。你可以催自己动手，催不动木头。

这里先留一个念头：矛盾来的速度，和土消化改变的速度，不是同一个速度。这两个速度之间的差，和累的来历有关，第八编细讲。

这也是为什么累的人，不该被说成偷懒。

对比一下就清楚了。有一种人，想跳过第一步，直接拿果子：抽屉卡了，不愿碰它，买个新柜子了事。那是急，本书另有话说。累的人不是这样。累的人老老实实走进了矛盾，每一天都在花真实的力气，前两步一步没少走。他缺的只是出口。

所以对累的人说「别那么拼」「别想太多」，方向是错的。他的毛病不是进得太深，是出不来。

◆ 八、同一只抽屉，三种人

为了把几个相近的字分开，再用一次那只抽屉。

三个人，各有一只卡住的抽屉。

第一个人，管它叫「那只破抽屉」，从来不碰它，要什么就去别的柜子里找。他一步也没有走进矛盾，也就没有什么沉的。这是急的一种样子：不想先碰那个硬处。

第二个人是秋禾，每天拉，每天较劲，从不动手改。这是累。

第三个人是周建平。他在周六把抽屉卸下来，刨、扳、装，忙了一个上午，出了一身汗，手腕也酸了。抽屉顺了。那天晚上，他睡得又沉又香。这个酸，是乏：三步走完了，消耗是真的，睡一觉就好。

你看，从外面看，建平那个上午比秋禾一个月都「累」。他出的汗最多，手也最酸。不过被本书叫做累的，却是秋禾。累和耗得多少，是两回事。这一点，第一编已经立住，这里算是复习一遍。

◆ 九、今天，一个下午就能走完这样一圈

三步的道理，并不只在抽屉上成立。你手机里就有现成的。

你想起一件事要查，点开一个页面。看了几行，又被另一条消息拽走。拽走以后，你回头发现已经忘了本来要查什么。这是一个很小的矛盾：想知道，和当下不能马上知道。第一步发生了，能量花了，可是没有结算。

这样的小头，一个下午能开几百个。每一个都是第一步，每一个都没有第三步。这就是第一编里说的，刷手机的下午为什么起身时浑身发沉。

用机器也是一样的道理。你问会说话的机器一个问题，它给了你十条答案。十条答案摆在眼前，是第一步的材料齐了。可是哪一条该留下、哪一条该扔掉，怎么在你这件事上变成一个新做法，机器替不了你走。它能给你第一步的材料，第二步和第三步，还要发生在你自己的事情里。

◆ 十、一个简单的检验：你能不能指着它

怎么知道一件事停在了第一步？有一个很笨、很管用的检验：你能不能指着一样东西，说「这是这件事变出来的」？

抽屉卡了两年，秋禾指不出来。修好之后的那一刻，她能指：这只抽屉，滑顺了。

一篇没有观点的作文，指不出。一份投出去没有回音的简历，指不出。一句没说出口的话，指不出。能指的，是结算过的；指不出的，多半还挂着。

这个检验不挑人，也不挑事。你可以拿它问自己这个星期：我忙了五天，能指着什么说，这是我这五天变出来的？

答不上来，不代表这五天白过。只代表这五天里，有一些矛盾还在等第二步。

◆ 十一、放回日子里

回到秋禾的厨房。

那个周六，周建平真的把抽屉卸了下来。他找了把刨子，在侧板上顺着木纹刨了三四下，又把歪的滑轨敲回去。装回去，推一推，滑顺了。

秋禾那天晚上做饭，没有叹气。

可也许只是碰巧，那天没什么烦心事。本书不拿一只抽屉作证据，只拿它当个画面。你要带走的是这个问法：你每天都在拉的那只抽屉，是哪一只？

明天能试：找出一件你这个月叹过三次气的事，在纸上写一行：它每天都发生，它变了没有。

带 走 的 话

累的位置在第一步与第二步之间：矛盾天天来，形状一点没变，所以力气花了，也算不上做成了一件事。

> 小 账
> - 这一处，改变出来了没有？没有，抽屉还是那只抽屉。
> - 卡在三步里的哪一步？第二步，形状没变。

想一想

1. 你家里、手机里、工作里，有没有一只每天都在拉的「抽屉」？

2. 它是真的拉不顺，还是你从来没想过可以动手刨一刨？

第 9 章

出不来：东西都摆齐了

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周小满十七岁，高二。周四晚上十点，她面前的书桌上摊着一篇作文的全部家当。

题目是「坚持的意义」，月考要写六百字的议论文。她的材料摆得整整齐齐：七张摘抄卡，三个例子，两句名言，一段语文老师发的范文。卡片按颜色分了堆，红的是名人，蓝的是身边人，黄的是她自己的看法。

材料全了。文章却没有。

她把红卡和蓝卡换了个位置，又换回来。她写下一句「坚持是成功的基石」，看了三秒，划掉。她又写「坚持不一定带来成功，但放弃一定不会」，看了三秒，也划掉。十一点半，纸上有九个开头，没有一个往下长得出第二段。

母亲秋禾推门进来送牛奶，看了一眼桌子，说：「材料不是都有了吗？」

小满没抬头。「就是都有了，才写不出来。」

这一句话，说中了本章要讲的东西。

◆ 二、第一律：特征律的三步

上一章讲了，累有三条律上的三种样子。先讲第一条，特征律。

特征律管的是一样新东西怎样出现。它有三步。

第一步，混沌碰撞。混沌，不是乱，是一锅粥：什么材料都已经在了，还没有分开，没有形状。碰撞，是材料彼此顶一顶、挤一挤。小满把七张卡、三个例子摊开，红的碰蓝的、名言碰例子，就是这一步。

第二步，自组织。碰撞久了，材料会自己排出一点秩序：这几张卡是一路的，那个例子和这句名言互相顶着。小满把卡片分堆，就是这一步。

第三步，涌现。从排好的材料里，冒出一个原来没有的整体。这时候，你不是把卡片拼起来，而是忽然看见：原来这篇文章其实是在说一件事。

涌现不是推导出来的，它来了你才认得。小满写作文的快乐，全在这一下。

不过她卡在第二步和第三步之间。前两步都做足了：材料摊开了，碰撞了很多遍，也排出了堆。这就是本书说的「已经进入矛盾，在花能量」，花了整整一个晚上。

第三步没有来。这就是特征律之累，也叫创造累。一句话：东西都摆齐了，就是出不来。

◆ 三、现实里的出不来：阳台上的木箱

出不来不只发生在脑子里。

罗守田，七十岁，种了一辈子地，三年前进城跟女儿住。他最怀念的是老家屋后那一畦菜：不宽，一米二，高出地面一尺，边上用木板拦着，下雨不积水，浇水不流泥。

进城后，他想在阳台上再做一畦出来。他想得很具体：木板，钉子，土。

他买了木板，锯了尺寸，钉成一个长方形的箱子。装上土，一看，不对：土太浅，菜根扎不下去。拆了，加高了两寸。再装土，又不对：箱子重了，阳台边上的砖有点响。拆了，换薄板。这回箱子软了，一浇水，侧板向外鼓。又拆了。

他这个月拆了四回。钉子拔了又钉，木板上全是眼。

每一回，他手里的材料都是齐的：板，钉子，土，锯子，他的手艺。每一回，他都在认真地拼、认真地比。可是那一畦「老家的样子」，就是拼不出来。

守田后来对秋禾说了一句话：「在地里，我什么都不用量，手一摸就知道。」

这就是现实里的出不来：拼了又拆，做不成那个样子。材料齐，手艺在，碰撞也不少。缺的是第三步。

这里要请你留意一点：守田的手艺没有问题。他一辈子的手感，是在地里长出来的；阳台这一片，是另一片土。他拿老家的手感去碰阳台的木板，碰了四次，都是同一种碰法。

◆ 四、自我里的出不来：多年想不清「我要什么」

第三种出不来，最不容易看见。

罗秋禾四十二岁，是县城中学的语文老师，当班主任第九年。她每年元旦在笔记本的第一页写一行字：「今年，我想要……」

前年写的是：安稳，孩子考上好大学，不被打扰，有时间写点东西。去年写的是：身体好，不吵架，写点东西。今年写的是：想清楚我到底要什么。

三年的句子，意思差不多，写完就合上本子。到了二月，她忘了自己写过什么。

她其实什么都想过。教书是自己要的，还是父亲当年一句「当老师稳当」给的？不教书，她还能做什么？写点东西，是真的想写，还是只是想像一个会写的人？这些问题，她每隔几个月就在脑子里排一遍，排来排去，各个选项摆得整整齐齐，没有一个从里面站起来说：就是它。

这是自我界的出不来：多年想不清「我要什么」。

注意，这里的累不是工作累。她的工作，她做得下来。累的是这一笔账：「我要什么」这个矛盾，她天天带着，年年带着，时不时翻出来碰一碰，可是没有一个新的形状从里面出来。它就这么沉着，成了每年元旦的一口气。

◆ 五、为什么「再多想想」不管用

出不来的人，最常听到的一句劝，是「再多想想」。

这句话在别的场合管用，在这里不管用。原因很简单：再多想想，用的是同一个脑子、同一批材料、同一种碰法。就像一个人把面团揉了一遍又一遍，没有加酵母，揉到手酸，面团还是面团。

小满那晚，其实已经把七张卡排了不下二十遍。每一遍都认真，每一遍的结果，只是把同一批东西换了个座位。碰撞要产生新的东西，得有一方是新来的。

涌现还有一个脾气：不听命令。你可以命令自己坐下来，命令自己写一千字，却没法命令一句话在此刻冒出来。它来的时候，常常是你正在洗碗、走路、想别的事。这不是玄，是因为那时候你不再用同一种碰法盯着它，旧材料和一件新鲜的小事，在你没留意的地方碰上了。

所以出不来的人，不必逼自己。该用力的地方，是去找那件新鲜的小事。

同时要分清一种情况：出不来，不等于没有才华，也不等于偷懒。没才华的人，不会坐到夜里十一点，把九个开头一个个划掉。划掉九个，说明他对「出来的是不是那个」有很高的要求。累的人，常常是要求高的人。

◆ 六、怎样让它出来

三个人，三块地，卡的是同一个位置：特征律的第三步。那么，出路在哪儿？

第一，是加一种异质的材料，再撞一次。

什么叫异质？不是再多找十张摘抄卡，十张卡和原来七张是同一种东西，碰撞的只是更多的同类。异质，是原来材料里没有的一类东西：一件亲身的小事，一个陌生人的说法，一个不同行当的做法。涌现要的不是数量，是一种新的碰法。

小满那天夜里，在母亲的建议下，放下了笔，去厨房问母亲：「你自己，坚持过什么事，后来发现根本没必要？」秋禾想了一会儿，说起她二十三岁时，坚持每天写日记，坚持了七年，后来有一天不写了，反而松了口气。小满听完，回到桌前，写下了第一句：「有些坚持，是在等它自己停下来。」

这一句原来的七张卡里都没有。它从一件真事和一堆卡片的碰撞里出来。后面的段落，居然一个接一个跟着长了。

守田的木箱，加进来的异质材料是孙女小满一把软尺和一张纸。小满帮他量了阳台边的承重位置，画了一张草图：箱子不必长，做两个半米的小箱，分在两边，土的深度留七寸。守田看着那张草图，手里的锯子停了很久，说：「这样行。」这种东西，他自己在地里一辈子没有用过。

秋禾的「我要什么」，缺的异质材料更朴素：一个她从没有试过的下午。

那个周六，她一个人坐了两个小时的车，回了老家，在父亲留下的那块地边坐下来。地已经租给了邻居，种着玉米，叶子刷刷地响。她什么也没干，坐了一个下午。

回来的路上，她没有想通什么，只是发现自己有三年没有这样坐过：不打算做成任何事，只是坐着。她说，不是有了答案，是忽然不再逼自己要一个答案。

第二，是给发酵的时间。

这一条常被误会成「歇着」。其实面团发酵，要有面、有酵母、有温度，歇的只是手。时间是配料，不是借口。材料碰过之后，要放一放，让它们在一个不被你盯着的地方自己排一排。小满那晚写完第一段就去睡了，第二天早上再看，后面的话已经在了。

不过这里要分清：给时间，必须是在加了异质材料之后。没加料就放着，面团不会发，只会干。

◆ 七、第二天早上

第二天早上，小满起得比平时早。她打开昨晚那一页，把前面的九个开头，一个一个划得干干净净，只留下新的那一句：「有些坚持，是在等它自己停下来。」

她写完了五百多字。不是满分的作文，转折有点硬，结尾也草。可是秋禾在批阅时，一眼就看出，这是女儿自己的东西：里面有一个七年的日记本，有一个松了口气的二十三岁，是三个红卡蓝卡里都没有的。

小满自己的感觉也很简单。她说：「昨天是拼，今天是写。」

拼，是把别人的东西摆好；写，是有一个东西在长。这个差别，只有走过一回，才认得出来。

◆ 八、怎么知道是在发酵，还是已经干了

给时间，要给得有分寸。一个人怎么知道，自己是在发酵，还是已经干了？

看一个信号：材料之间有没有新的牵扯。

发酵的时候，会有一些很小的信号。洗澡时冒出半句话；走路时忽然想起，一张卡片和另一个例子好像是一回事；夜里醒来，脑子里多了一个原来没有的问句。这些半成品，不一定对，可是它们是新的。

干了的时候，什么新东西也没有。你再打开那堆材料，看到的仍然是上次的摆法，连心里的烦躁，都是上次的那一种。这时候再放下去，只会放得更干。该做的，是回头去找那件异质的东西。

这个信号很朴素，不用任何仪器，只要问自己一句：这几天，有没有一个我之前没想过的小念头？

◆ 九、今天与机器

今天的机器，是一个很便宜的异质材料来源。

你可以让它说说另一个行当里的人遇到类似的事怎么做，可以让它扮一个反对你的人，可以让它给你一个完全相反的立场。这些，都能成为一种新的碰法。

不过有一条界线：别让它替你把那个「涌现」交了。它给你的一句漂亮的观点，如果你自己没有从材料里看见，那只是一张别人的卡片，没有长在你的土里。写出来的作文可以交上去，那份「原来如此」的快乐，没有发生。

◆ 十、放回日子里

如果你的累，是东西都摆齐了就是出不来，那么明天可以试的，只有一件小事。

在你的材料堆里，找出一样原来没有的东西。不是更多的同类，是不同类的一样。问一个外行的人一句话，换一个地方坐一个小时，或者用手做一件和这件事无关的小事。再不然，听一个你平时不会听的人，说他的事。

然后把它丢进去，和原来的一堆碰一碰，什么也不要求，当晚去睡。

如果第二天它还是没出来，也别急着再加一百张卡。先换一种。

带走的话

东西摆齐了还是出不来，缺的往往不是再多一点，而是一种从没碰过的材料，加上一点时间。

小账

- 这一处，改变出来了没有？没有，卡片还是卡片，木箱还是木箱，「我要什么」还是问号。
- 卡在三步里的哪一步？特征律的第二步和第三步之间，自组织做完了，涌现没来。

想一想

1. 你手上有没有一件事，材料已经够了，可就是成不了形？
2. 最近一次，你有没有给它加过一样从没碰过的东西？

第 10 章

走不出来：路试了一条又一条

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾班上后排靠窗，坐着一个叫陈浩的男生，十六岁。第一节课趴下，第二节课趴着，第三节课还是趴着。

这个学期开学第三周起，秋禾给他试了十样办法。

第一样，课间谈话，语气温和。他点头，下节课趴下。

第二样，调座位，调到第一排，他坐直了一周，第二周又趴。

第三样，打电话给他母亲，他母亲在电话那头叹气，说她也没办法。第四样，当众表扬他作业里写得好的一句，他抬头看了她一眼，放学后桌子上又趴回去。

第五样，给他安排任务，让他收作业。第六样，找同桌帮扶。第七样，课后留他十分钟。第八样，写评语。第九样，给他爸爸发消息。

第十样，她买了一杯奶茶放在他桌上，没有说话。

十样试完，是十一月中旬。陈浩仍在后排。

那天夜里，秋禾在备课本的一页空白处，把十样办法列了出来。她盯着这张单子看了很久，忽然发现了一件事：这十样，说到底是同一样。

谈话是找他谈，找家长是找别人去谈，表扬是用夸去谈，留堂是用时间去谈。十条路，每一条都绕回「我去说服他」这个老地方。

◆ 二、第二律：自由律的三步

自由律，管的是路。它也有三步。

第一步，矛盾纠缠触发。一个矛盾撞上来，许多条路缠在一起，冒出来：这样做行不行，那样做行不行。秋禾面对陈浩，脑子里一下涌出十几种办法，就是这一步。

第二步，路径裁剪。裁，是把许多条路去掉一些、留下一些。裁剪，靠的是一把刀。刀的样子，就是你给自己定的约束和你认定的题目。秋禾的题目，是「怎样让他不趴」。她的约束，是「在我的课堂框架里」。她用这把刀，把十几条路裁成了十条，又试了一遍。

第三步，新模式激发。裁剪之后，原来没有的一种做法被激发出来：不是旧路的改良，是一种新路。自由，说的就是这一步。自由不是随便做，不是什么路都能走，而是有裁剪、有选择，并且裁出了一条以前没有的路。

走不出来，是前两步徘徊。路试了一条又一条，一条又一条地被裁掉，不过用的是同一把刀，裁出来的永远是旧路的变形。这就是自由律之累，也叫路径累。一句话：路试了一条又一条，走不出来。

这也是本书说「已经进入矛盾，在花能量」的第二个样子。十样办法，每一样都花了真实的力气：谈话要想措辞，打电话要鼓足勇气，买奶茶要放下面子。力气没有一点省，改变一点没有出来。

◆ 三、思考里的走不出来：十种解法绕回老路

回到那张单子。秋禾后来跟丈夫周建平说起这件事，建平说：「你试了十样，都挺好的。」

她摇头。「问题就在这里。每一样都挺好，没有一样是新的。」

这是思考累的走不出来：十种解法，都绕回老路。

绕回去，不是因为她笨，也不是因为没努力。是因为十样办法有同一个出发点：把陈浩当成一个需要被说服的人。题目这样定，所有的路就都长在「说服」这一块地上。换了位置的谈话、换了说话的人、换了语气的表扬，在这块地上，走来走去，是同一条路。

在旧选项里多试，是最自然的反应，也是最耗人的反应。每试一次，都有一次真实的期待和一次真实的落空。十次落空下来，沉在身上的，就不只是陈浩的事，还有「我是不是不行」这一层。

◆ 四、现实里的走不出来：一百二十份简历

周建平四十五岁，在一家物流公司做调度。今年春天，公司说要缩减线路，调度岗位要减一半。

他当晚在电脑前把简历改了一遍，投了十五份。一周后，回了两封，一封要他先做测评，一封说岗位已满。他又改了改，一个月里投了六十份，又隔一个月六十份。到了秋天，他累计投出去一百二十多份。回复不到十分之一，面试三次，三次都停在第二轮。

他不是不努力。每天晚上十点以后，他对着网页刷新岗位，筛选、修改、投递，一套动作做得极熟。可是整个人在原地。

这是现实累的走不出来：投了无数简历还在原地。

这里有个细节：他投的一百二十份，几乎全是「调度主管」「运营经理」「供应链专员」，同一种岗位，换了一百二十家公司的名字。他在同一种路上试了一百二十次。

◆ 五、自我里的走不出来：还是那个自己

罗一帆，二十四岁，去年进省城一家互联网公司做运营。他最近有一件小事在困扰他：夜里放不下手机。

他试过很多办法。设了十一点的闹钟，响了就关。把屏幕调成灰色，灰的也刷。把手机放到客厅充电，他半夜起来走到客厅拿。下载了一个戒手机的软件，付了三十九块一个月，第四天卸载了。加入了一个打卡群，坚持了五天。

每一次，前三天都很好，他觉得自己是个有救的人。第四天开始松，第七天回到原样。

他对堂姐秋禾说：「我试了太多方法了，可我还是那个我。」

这是自我累的走不出来：改习惯试了很多法子，还是那个自己。

请注意，他试的每一个法子，都在同一个题目里：怎样让我不刷。这个题目没有变，只是换了不同的栅栏。

◆ 六、选项越多，越不自由

很多人以为，走不出来，是因为选项不够多。给他再多一些选项，就能走出来。

其实相反。选项再多，如果它们来自同一把刀，就是同一块布上剪出来的一堆碎片。四十种酸奶摆在货架上，你站在那里，只觉得累，不觉得自由。

自由律里的「自由」，不是选项多。是中间那一步：裁剪。裁剪是减法，也是新的加法：把原来的约束去掉一条，或者给自己加上一条原来没有的，再看哪几条路还在，哪几条是新长出来的。

这是为什么秋禾换了题目，路就一下子少了许多，也一下子多了一条新的。少的是「说服」那一大片，多的是「投影仪」那一小条。

今天的机器能给你二十种办法，是选项的繁荣。真正能让你走出来的，往往是机器问你的那一句：你为什么默认这件事只能这样做？

◆ 七、试得越多，旧的那个自己越牢

自我累的走不出来，还有一层，值得单独说。

一帆每试一个法子，都是一次「这回我要变」。每一次没成，他心里就多留下一句话：看，我还是这样。

一次两次，这句话是轻的。试了十几个法子、失败了十几回之后，这句话就重了：「我就是这样的人。」

这不是第三步的回写。第三步的回写，是新形状回头把路和土改了；这里发生的，是反方向的事：每一次没改成，都在把旧的土压实一层。试得越多，那个「还是那个自己」，越像铁板一块。

所以自我里的走不出来，最怕的不是试得少，是在同一把刀上试得太多。到了这时候，再来一个新的戒手机软件，对他来说，已经不是新法子，是第十三次证明。

换刀在这里的意义，还多了一层：不是又一次「我要变」，而是换一个让「我」暂时不必变的问法，比如「我在躲什么」。这个问句不要求他立刻成为另一个人，只要求他看一眼。

◆ 八、为什么旧路总把人吸回去

还有一件事值得停下来想：为什么换了十样办法，走来走去还是同一条？

路不是悬在空中的，路长在土上。秋禾的十样办法，都长在同一片土里：老师在上，学生在下，一个要听，一个要说。土没有变，新办法一落地，就被这片土按着老样子长。表扬，落进这片土里，成了另一种谈话；奶茶，落进来，成了另一种拉近。

所以走不出来，多半不是办法不够多，是土没有动，刀没有换。旧的土，会把加进去的每一条新路，一点点吃成老样子。这件事第六编还要细讲。

也要分清另一种情形。有人路没走完就换，一样试三天就扔，这是坚持不够，劝他「再坚持一下」有道理。走不出来的人不是这样：秋禾的十样，每一样都做到了位，周建平的一百二十份，每一份都认真改过。对他们说「再坚持一下」，等于叫他们把同一把刀再磨一遍。

◆ 九、怎样让它出来

走不出来的出口，不是再多试一条，是换一把裁剪的刀。

刀有两种：一种是改约束，一种是改题目。

改约束，是把你默认不能动的那一条放开。

周建平的约束是：我只做调度。他放开这一条，问自己：我这二十年做的，其实是什么？答案是：在一堆互相冲突的要求里，排出一条可行的路线。这个本事，不只物流公司需要。

他去找了一家做社区团购的小公司，免费帮他们排了三个晚上的送货路线，把空驶里程省下了将近两成。第四个晚上，对方老板问他愿不愿意来管这块。这一条路，在他那一百二十份简历里，没有一份写过。

改题目，是换掉那个问句本身。秋禾后来把「怎样让陈浩不趴」换成了「他一天里，哪个时候是醒着的」。她开始留意，发现他在信息课上不趴，在修班里投影仪线的时候眼睛是亮的。她把班里投影仪的管理交给了他。这件事用不着说服，也不是奖励。投影仪每天要开、要关、要调，他每天有了一个正当的、自己的位置。第三周，他在语文课上抬了几次头。

她没有把他变成优等生，只是路换了一把刀，走出了一条旧单子里没有的路。

一帆的题目，是「怎样让我不刷」。他有一天忽然换了一个问法：我夜里在躲什么？他想了想，答案是：躲明早要交的周报。刷手机，是在逃避一件没有结算的事。他没有再装戒手机的软件，而是睡前十来分钟，先把明天第一件事写在便利贴上，贴在电脑屏幕上。他不敢说这就好了，可是那一周，他有四个晚上十二点前睡着了。

三个人的共同点是：他们没有加大力度，也没有延长时间，而是换了刀。

这里有一个常见的误会：以为换刀就是「想开点」。不是。换刀是实打实的动作：放开一条约束，改写一个问句，然后在新的地上做一件新的事。想开点，是在旧路上念一句口诀；换刀，是路真的变了。

◆ 十、换刀不是推翻一切

换了刀，前面的那些路并没有白走。

秋禾那十样办法，让她知道了陈浩对什么没有反应：谈话没有，家长没有，奶茶也没有。这些「没有」是材料，帮她把题目逼到了一个不得不换的地方。建平那一百二十份简历，也让他看清了市场对「调度主管」四个字的态度。试过的路，是换刀时的垫脚石，不是浪费。

另外，换刀之后长出来的新路，多半很小：一台投影仪，一张便利贴，三个晚上的路线。别指望换了一把刀，问题当场消失。新路要走一段时间，才能长成能认出来的样子。要看的只有一件事：这一回，是不是真的和以前不同。

◆ 十一、今天与机器

今天的机器，把「在旧选项里多试」变得太容易。

一份简历，它十秒钟改出十个版本；一个班里的问题，它一次列出二十种办法；一个习惯，它给你排出完整的打卡表。试得越来越快，也越来越多。

只是机器给的，大多是同一把刀裁出来的更多枝条。它不会替你说：你的题目本身可能错了。那一句，要你自己问出来，或者找一个外行的人，替你问出来。

◆ 十二、放回日子里

如果你的累，是路试了一条又一条，今晚可以做的，只有一步。

拿一张纸，把你试过的办法列出来，不用多，五条就够。然后在每一条旁边，写它是用什么办法在走的：说服、坚持、加量、等待、求人。看一眼，这五条是不是其实只有一两种走法？

接着，在纸的最下面写一句：我一直默认不能动的，是哪一条？

明天只动那一条。

带 走 的 话

路试了一条又一条还是走不出来，不要先问力度够不够，先问是不是一直用着同一把裁剪的刀。

> 小 账
>
> - 这一处，改变出来了没有？没有，十样办法、一百二十份简历、几十个法子，样子都没有变。
> - 卡在三步里的哪一步？自由律的第二步，路径裁剪做了又做，新模式没被激发。

想 一 想

1. 你反复试过的几样办法，其实是不是同一种？
2. 你默认不能动的那一条，如果动一动，会怎样？

第 11 章

放不出来：劲都起来了

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗一帆在地铁上想通了一件事。

那是周三晚上，他在十号线上被人挤在车门边，手里攥着扶手，脑子里忽然亮了一下。他这两个月一直卡着一个问题：公司的小程序新用户第三天流失得厉害，组里试了推送、红包、新手引导，数字都没动。这一刻他明白了：不是用户不够被提醒，是首页第一屏让人看不出「这里能给我什么」。

他一路上都在往下想，想了七八个细节，每一个都咬得上。下车时，他的手心是热的。

回到住处，他打开电脑，新建了一个文档。

第一行，他写：「关于新用户第三天流失的一点想法」。看了一会儿，删掉了。第二行，他写：「我认为首页第一屏……」写到「认为」，停了。想到明天上午的例会，组长在，隔壁组的人也在，他说出去的话，会被人当场记下来。

他把文档关了。

一个小时以后，他躺在床上，浑身发沉，比加了一晚上班还沉。他自己都觉得奇怪：想通了，应该轻快才对。

这一章讲的，就是这个奇怪。

◆ 二、第三律：幸福律的三步

幸福律，管的是劲。这里的「幸福」，不是笑，不是舒服，是一股劲从蓄起来到放出去，走完整的一圈。

它有三步。

第一步，张力积累。张力，是劲在一点点蓄。一帆在地铁上越想越清楚，越想越想说，就是这一步。

第二步，模式转换。蓄到一个点，劲要换一个方向，换成另一种可以放的样子。想法在脑子里是一团，要转成一段可以说的话、可以写的页。一帆想到「我认为首页第一屏……」，就是在转换。

第三步，能量释放。劲放出去了：话说出口了，字落到纸上了，事交到了人手里。这时候，身上才轻。

打个比方。你鼻子痒，是张力积累；你吸一口气，是模式转换；喷嚏打出来，是释放。如果你吸了气，却硬把喷嚏憋回去，那个难受，你一定知道：鼻子还痒，胸口还闷，什么也没做，却比打个喷嚏累得多。

幸福律之累，就是这个样子。本书的说法是：进入张力和转换，却「无法释放」，「就会累」。劲都起来了，放不出来。

要提醒一句：劲没有少，也没有弱。放不出来的人，往往恰恰是劲最足的人。所以这种累，休息偏偏最不管用：休息不是让劲出去，是让劲在里面多憋一会儿。

◆ 三、思考里的放不出来：想通了却说不出、写不下

一帆那个夜晚，就是思考累的放不出来。

这一格有一个很容易被误认的地方：它看起来像「不够自信」「不会表达」。不过一帆在地铁上说得很顺，他对着自己说了十分钟。顺，说明模式转换其实基本完成了。卡的，是从脑子里到别人面前这一步：那个能让话落地的口，没有开。

口有很多种：一个愿意先听的人，一页不要求完美的草稿，一个不会被当场评分的场合。一帆这一晚，面前只有一种口：明天例会，当着很多人，一次说完。口太窄，劲进不去，就憋回来。

结果是，想通得越多，沉得越多。因为每多想通一层，张力就多积一层。

◆ 四、现实里的放不出来：活干完了，没人收

罗秋禾有另一种放不出来。

她教两个班的语文，每周要布置一篇周记，每周批一百二十本。她批得认真：不写「阅」，写评语。有的两行，有的一段。写给一个叫小雨的女孩子：「你写外婆的手，写到她揭锅盖时的烫，我读到这里，也觉得手心热了。」

批完是周日夜里十一点。周一发下去，学生们接过本子，第一件事是翻到最后一页看分数，看完，塞进书包。

她站在讲台上，看得很清楚：没有一个人在读评语。

一个学期，她批了大约两千多条评语。每一条都是她真实花的力气，每一条都完成了：写好了，交出去了。可是没有被收到，没有被验收，没有被用上。

这就是现实累的放不出来：活干完了，没交付，没验收，没被用上。

和上一格比，这一格不是劲没转换，是转换好了，也送出去了，可是送到的地方没有人接。释放，不只是自己这一头放了，还需要对面有一个口。劲打在一堵没有回声的墙上，会回弹到自己身上。

这个回声问题，是第五编要讲的主场，这里只提一句。

◆ 五、自我里的放不出来：憋着

周小满的放不出来，发生在自己的屋里。

月考成绩出来那天，她的数学差了十几分。她回到家，想对妈妈说：我这次发挥得很差，我很怕。刚进门，妈妈正在厨房里压低声音接电话，是爸爸的公司的事，隐约听见「裁」「岗位」几个词。

妈妈放下电话，对她说：「你爸最近压力大，你这段时间体谅体谅。」

小满点了点头，说：「我知道。」

那一晚，她把那句「我很怕」带回了房间。她关了灯，侧躺着，眼眶发酸，手指把被角攥得很紧。她不想哭，因为哭了会被听见；也不想不哭，因为那股劲就在胸口，往上顶。她睁着眼睛，一直到一点多。

这是自我累的放不出来：委屈，心意，想哭，都憋着。

这里有张力，积得足足的。有转换，从「发挥差」转成了「我很怕」，已经成形。就差最后一步：从胸口出去。

◆ 六、为什么劲足的人，反而放不出来

放不出来的人，常常是劲最足的人。

释放这一步，要求你把一个还没长好的东西，交到外面去。外面会评分，会反驳，会冷场。劲足的人，往往对自己交出去的东西要求更高：一帆在地铁上想通了七八个细节，要说，就想一次说周全。周全的要求，把口堵成了针眼。

还有一种堵：怕说出口就收不回来。想通的时候，那个想法是活的，可以随时改。一说出去，它就定下来，有人记下，有人追问。所以人把它握在手里，握得越紧，越沉。

这里留一个小提醒：释放不等于说得好。一个粗糙的口，比一个完美的、永远没有开的口，结算得多。

◆ 七、怎样让它出来

放不出来的出口，是给劲一个释放口。

释放口有五种常见的样子：交付，说出口，写下来，哭出来，一个收尾的仪式。它们不分高低，只看哪一个对得上那一口劲。

一帆的口，不能是例会，太窄、太亮。第二天早上，他在便利贴上写下三句话：「新用户第三天流失，我想到一个原因：首页第一屏看不出这里能给我什么。我想试一版只改第一屏的小测试。需要开发半天。」他把这张纸贴在电脑上，中午吃饭的时候，只对组长一个人说了一遍。组长说：「你拿个原型来看看。」这个口，窄得刚好。

秋禾的口，是交付。她不能改变学生翻到最后一页的习惯，可她可以改变发本子的方式：下周一，发下周记，她让大家先站着读完评语，再翻到最后一页看分数。只用了三分钟。小雨读到「手心热了」，抬头看了她一眼，没有说话。这一眼，就是回声。秋禾后来把这个三分钟，一直留在了周一的第一节课。

小满那一晚，妈妈在她门外站了一会儿，敲门进来，没有问成绩，在床沿坐下。小满起先说：「我没事。」妈妈没动。过了一会儿，小满的眼泪下来了，她说：「我这次真的很怕。」妈妈说：「我知道。」

没有更多的话。小满哭了二十来分钟，之后睡得很沉。第二天，她胸口的东西，轻了一大截。

这里要说清楚一点：哭不是软弱，也不是什么要被治好的东西。哭是劲从那个口出去的一种走法。只是，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 八、释放不是发泄

这里要防一个相近的误会：把释放当成发泄。

发泄，是劲打在一个没有对象的地方。一帆当晚在朋友群里发了一长串牢骚：「这个公司真的有毛病，一个方案也要人审八遍。」发完，群里几个人回了表情。他舒服了十分钟，之后更空，因为他最想说的那个想法，一个字也没有出去。

释放，是劲落在一个对象上，推出一点变化。第二天他把便利贴上的三句话，对组长说了一遍，组长说「拿个原型来看看」。这一句话，是看得见的改变：一件悬着的事，往前挪了一格。

两者的区别，可以用一句话分：发泄之后，你还要带着同一件事回家；释放之后，那件事有了新的位置。

发泄不是坏事。偶尔吼一嗓子，也是在放压。只是别把它错当成结算，否则，吼过之后，账一笔没少。

◆ 九、释放口的三个条件

释放口很多，不是随便哪一个都管用。看下来，大约有三个条件。

第一，口要对得上这一口劲的形状。要说的话，口得能容下话；要交的活，口得有人收；要哭的，口得允许眼泪。拿一份总结报告给想哭的人，拿一个拥抱给等着验收的活，口和劲错了位，劲还是回来。

第二，口要窄得刚好。太宽，比如全场例会，劲一进去就散，人也怕；太窄，比如只对自己念叨，劲打回来。一帆的口是「一个人，一张纸」，秋禾的口是「三分钟，一次读」，小满的口是「一个人，在场」。

第三，口不当场评分。第一次出去的东西是半成品，需要一个不急着打分的地方。有了这样的口，第二次、第三次，才能出得越来越像样。

◆ 十、放出去，不等于被接受

还有一个容易被忽略的地方：释放，只要求东西出去，不要求它被接受。

一帆的原型，一周后做出来了。组长看了，说：「第一屏是有问题，不过你这个改法，我觉得还不够。」他没被夸，也没被否，只得到一句有来有往的话。

他当天下午有点失落。可是到了晚上，他发现自己并没有像从前那样沉。那个想法已经出去了，被一个人看过，被说了一句不同的意见，现在它是一件摆在桌上的东西，可以改，可以接着做。

没被接受，是一个新的矛盾；它有了名字，有了对象，下一轮可以再结。这比一个永远捏在手里、谁也没碰过的完美想法，轻得多。

所以对放不出来的人，有一句很朴素的话：先让它出去，再谈它好不好。

◆ 十一、今天与机器

今天的人，口比以前多，也比以前假。

发一条朋友圈，是一个口，可它要的是被点赞，不是被接住。对着手机里会说话的机器说一遍，也是一个口，有时候真的够用：说出口，本身就是释放。但有一种放不出来，要的是对面有一个人，看着你、点头，那个口，机器替不了。分清你要的是哪一种，比多找几个口要紧。

◆ 十二、放回日子里

如果你的累，是劲都起来了，放不出来，今晚可以做的是找一个口，不用大。

写下来，三句话就行：我想说的是什么，我想对谁说，我最怕他怎么回。写完，不一定要发出去，但要让它存在于纸上，而不只是脑子里。

明天再选一个最小的听众：一个不会评分的人，说半句。

带走的话

劲都起来了还是放不出来，别急着再蓄，先给它一个口，交出去、说出来、写下来、哭一场，都算。

> 小账
> - 这一处，改变出来了没有？没有，话没出口，活没收到，眼泪没下来。
> - 卡在三步里的哪一步？幸福律的第二步和第三步之间，转换做完了，释放没来。

想一想

1. 你现在胸口有一句话，已经成形了吗？它在等一个什么样的口？
2. 你做完的哪件事，到现在没有一个人收到？

第 12 章

思考累、现实累、自我累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

同一个星期里，周建平累成了三个样子。

周一，公司宣布缩减线路的消息刚传开。他白天照常排车，到了夜里躺在床上，脑子停不下来：要是岗位真减一半，被减的会是谁？先减年轻的还是先减年纪大的？赔偿怎么算？自己这二十年的经验，到底值不值钱？一个念头接一个念头，一直转到两点。

周三，他在电脑前改简历，改了三个小时，标题从「调度主管」改成「运营经理」，又改回来。第二天上班，路线、车次、司机的电话，一样不少，他从早站到晚。

周六，他陪小满去书店买资料。路上小满问他：「爸，你最近怎么老不说话？」他说：「没事。」说完觉得喉咙里堵着什么，不是累，也不是难过，是一种说不出的「我不知道我是谁」的悬空感。四十五岁，干了二十年的东西，要是不要了，剩下的那个人是什么？

三个晚上，三种沉，三个地方的沉。

这一章，把这三个地方分开来看。

◆ 二、三块地

本书说一件事发生，总落在三块地上。这三块地，在系列的前几卷里已经讲熟了，这里只用最家常的说法。

第一块，理念界。脑子里想的，嘴上说的，纸上写的：道理、想法、计划、担心。它看不见，摸不着，别人不知道你在想什么。

第二块，现实界。手上碰得到、别人看得见的东西：活儿、钱、岗位、车次、一份交上去的东西。它有时限，有对象，有后果。

第三块，自我界。心里的那个「我」：我要什么，我是谁，我配不配，我值不值得被好好对待。它说不清，却是三块地里最近的一块。

累落在哪一块地上，就叫哪一块的累。思考累，是理念界里的累；现实累，是现实界里的累；自我累，是自我界里的累。

一件事常常同时踩在三块地上。可是三块地的累，样子很不同。

◆ 三、思考累的脾气：夜里重，看不见进度

思考累的第一个脾气，是夜里重。白天，手边有事，脑子被占着；夜深人静，没有事可挡，念头自己涌上来。周建平周一夜里的两点，就是这样。

第二个脾气，是看不见进度。现实里的活，做了多少一眼能看见；脑子里的事，转了三小时，转到哪里，谁也说不清，自己也说不清。没有进度，就没有「做完一段」的踏实，就更容易觉得自己白转了。

第三个脾气，是别人帮不上。你没法把脑子里的东西搬一半给别人，只能自己转。

所以思考累的出口，常常要靠把脑子里的东西拿出来：写下来，说出来，画出来。一旦它有了形状，摆在桌上，就能被看见、被拆开、被加料。出不来的，加一种异质的材料；走不出来的，改题目；放不出来的，找一个口。这三种，第 9 到 11 章已经各举了例子。

◆ 四、现实累的脾气：容易被看见，也容易被看错

现实累的第一个脾气，是有对象，有时限。有人在等，有一个日子在催。建平周三改简历，为什么三小时还觉得没做完？因为投出去之后，对方的反应不由他定。

第二个脾气，是容易被体谅，也容易被误诊。人累了，别人一看，他在忙，就会说：「你要休息。」于是被劝歇，被劝慢点。可是现实累的样子，常常像忙：活多，手停不下来。其实多半不是活多，是活做完了没变出东西，投了又投，拼了又拆。

第三个脾气，是最容易想到加量。路不通，就多跑几趟；活不出，就多熬几夜。第六编会细讲：用加量去回应「改变不出来」，是这条路上最容易走错的一步。

所以现实累的出口，常常是看着手上的东西，问一句：这一周，它变了没有？

◆ 五、自我累的脾气：说不清，最近

自我累的第一个脾气，是说不清。周建平在书店路上那一下堵，他自己都找不到词，只好说「没事」。没有具体的事可抓，也就没有可以动手的地方。

第二个脾气，是容易被当成脾气。别人一看，你不说话，你发火，你不爱出门，会说：你就是想太多、心思重。这几句话其实没错，只是没有帮助：它把一笔未结算的账，认成了性格。

第三个脾气，是离得最近。思考累是脑子里的事，现实累是手上的事，自我累是「我」自己的事。别的累，你还能说：我只是累在这件事上。自我累，你说的就是我。

所以自我累的出口，往往最慢，也最朴素：一件新的亲身经历，一个愿意听你说半句的人，一次不被评分的哭。

◆ 六、先问「哪块地」，再问「为什么」

人累了，最爱问的一句话是：我为什么这么累？

这句话问下去，常常没有尽头。原因可以找出一百个：睡得少、压力大、性格内向、童年的事。每一个都有点道理，每一个都不好动手。

换一个问法，会好用得多：我的沉，现在落在哪一块地上？

这个问句，答得出，也动得了手。落在脑子里，就去把它拿出来；落在手上，就去看它变了没有；落在心里，就去找一个愿意听的人。不必先弄清楚为什么，先知道在哪里，路就有了。

为什么，可以慢慢想。在哪里，今晚就能问。

◆ 七、同一件事，三块地上的三种沉

再看一个例子，把「同一件事落在三块地上」看得更清楚。

罗一帆周四把一个新用户留存的方案交给组长，组长看了十来分钟，说：「思路不对，重做。」

当晚，他在理念界里累了：脑子里一遍遍复盘，是哪一页讲错了，是不是一开始的假设就不成立，组长到底想要什么。复盘了三个小时，没有一个结论，只有越来越乱的猜测。

第二天，他在现实界里累了：把方案拆开，补数据，改图表，一版、二版、三版，每一版都比上一版漂亮，不过和第一版的路子，几乎没有差别。他在改，但没有变。

到了周末，他在自我界里累了：他忽然问自己，我是不是不适合做运营？一个二十四岁的人，被一句「思路不对」弄得夜里睡不着，是不是说明他本来就不行？这一问，没有任何数据可以回答。

一件事，三个晚上。如果这时候只有一个劝法，比如「别想太多，周末休息一下」，它只碰到了第一块地的边，另两块地上的账，一笔也没动。

三块地上的出口各不相同：理念界里，把复盘的东西写到纸上，变成两三条可以去问人的问题；现实界里，不再改图表，换一个假设去试一版；自我界里，找一个做过运营的前辈，问一句「你第一次被打回来是什么时候」。这三件小事，不一定当天能做完，可是每一件，都落在该落的地方。

◆ 八、听他怎么说

有一个很朴素的办法，可以分辨一个人的沉落在哪块地上：听他用的词。

思考累的人，常说：「我想不明白」「我脑子停不下来」「我在想」。他的话里，动词多半是想。

现实累的人，常说：「干不完」「做不成」「总是出问题」「我太忙了」。他的话里，名词是事和物：活、单子、方案、车。

自我累的人，常说：「没意思」「没劲」「我不知道」「我是不是……」。他的话里，主语常常是「我」，句子常常说到一半停下。

当然这只是一个耳朵上的线索，一个人常常三种词都用。不过，听清他最常说的是哪一类，往往就知道，该从哪块地问起。这个办法对自己也有用：夜里睡不着，听听自己心里的话，是在想，是在忙，还是在问「我」。

◆ 九、三块地不是三种人

这里要防一个误会：把三块地，当成三种人。

不是「思考型的人累在脑子里，实干型的人累在手上，敏感的人累在心里」。同一个人，这个月可能累在脑子里，下个月累在手上，再下个月累在心里。周建平那一个星期，三块地都沉了一遍。

三块地说的是发生落在哪里，不是人是什么样。给人贴标签，是拿累去给人定性；本书要做的，是看这一场发生停在了哪一步、哪一块地，然后给这一场找出口。

所以你若听到有人说「我就是想太多的人」「我就是干不完活的人」，可以轻轻问一句：是一直如此，还是这一阵子？大多数时候，答案是后者。后者，就有出口。

◆ 十、三块地怎么对照

把三块地并排摆一下：

	思考累	现实累	自我累
累在哪儿	脑子里转	手上的活	心里的「我」
最容易被误认成	想太多	太忙	脾气、矫情
最容易走错的一步	再想一遍	加量	硬撑、不提
先问一句	我拿出来了吗	它变了没有	我说给谁听了

这张表不是用来给人贴标签的。它只管一件事：看清你的沉，是落在哪一块地上。

◆ 十一、地与地之间，怎么传

三块地不是隔开的，累会从一块地走到另一块。

这里不讲什么机制，只讲两个画面。

第一个画面是小满。第 11 章里，她把「我很怕」憋在胸口，是自我累。可是之后的一个星期，她的作业开始拖：数学卷子，她一坐下就走神，拖到夜里一点才动笔。老师问她怎么回事，她说「没状态」。她的拖，是现实里的拖；可它的根，在那句没说出来的话里。

第二个画面是建平。他喉咙里那一下堵，是自我累。过了几天，他的简历更新得越来越慢，不是没时间，是每次打开文档，不知道在写谁。他在现实里的拖，是自我里的悬空走过来的。

反过来也一样。现实里的活做了又做，没有变出东西，时间长了，人会开始怀疑自己，这是现实累走向自我累。

所以看一个人的累，不能只看他此刻说的那一处。他说「我就是工作多」，底下有可能是一句没说出口的话。

◆ 十二、今天与机器

今天很多累，被手机里的一个词收走了：「emo」。

这个词好用，它把脑子里转的、手上拖的、心里堵的，一并叫做一种情绪。叫一声，轻了一点，像放出了一点气。不过它也把三块地合成了一块，叫完之后，你仍不知道该往哪里使力。

会说话的机器也一样。你对它说「我好累」，它会很体贴地安慰你。安慰不是坏事，可是安慰之后，你的沉落在哪一块地上，仍要你自己来认。

◆ 十三、放回日子里

回到周建平。那个周日的晚上，小满睡了，秋禾在批周记，他一个人坐在阳台边的矮凳上，守田的两个小木箱就在手边。

他试着问了自己三个问题。

第一，我脑子里转的是什么？他说出来：怕被减，怕不值钱。

第二，我手上的活，变了没有？他想了想：简历改了一百多次，可是投的东西没变。

第三，我心里堵的是什么？他停了很久，说：「我不知道，干了这么多年，我到底喜欢排路线，还是只是习惯了。」

三个问题，他一个也没有马上答得好。不过答出三个不同的句子，他觉得头一回，那个沉，有了三个角落。

明天能试：把你今天的沉，用三句话写下来，一句脑子里的，一句手上的，一句心里的。

带走的话

累落在哪一块地上，就用哪一块地的办法去结；把三块地混成一团去喊「累」，是休息也救不了的原因。

> 小账
> - 这一处，改变出来了没有？没有，三块地上各有一笔没结的。
> - 卡在三步里的哪一步？三块地都卡在前两步，第三步没来。

想一想

1. 你最近的沉，主要落在哪一块地上？
2. 这块地上的沉，有没有从另一块地上走过来？

第 13 章

一个人身上的九格

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周六，罗秋禾睡到了十点。

这是她这学期头一回睡到十点。起来以后，她煮了一碗面，在阳台上晒了一个小时太阳，下午去江边走了五公里，晚上和一位老同学吃了顿饭，十点前回家，洗了澡，没碰手机。

一整天，她没有备课，没有批本子，没有想陈浩。按理说，这是一个标准的好休息。

周日下午，她又睡了一觉，睡得很沉。

可是到了周日晚上八点半，她坐在书桌前，忽然觉得肩上那块东西，又回来了。

不，不是回来。她突然明白：那东西根本没有走。它只是在她睡着、走路、吃饭的时候，变小了，像退潮时露出来的礁石，涨潮一到，又整块地浮上来。

她拿起笔，想看一看，那块东西到底是什么。

◆ 二、她身上的三笔账

她在备课本的最后一页，写下三行。

第一行：陈浩。我试了十样办法，没有一样是新的。明天周一，第三节课又要看见他趴在桌上。

第二行：周记。一百二十本，下周又是一百二十本。我写的评语，没有人读。

第三行：元旦。我写过的「想清楚我到底要什么」，已经写了三年。

她看着这三行，慢慢发现，它们不是同一种东西。

陈浩那一行，是第 10 章的路：试了十样，都是同一把刀，走不出来。周记那一行，是第 11 章的劲：写好了，交出去了，没人收，放不出来。元旦那一行，是第 9 章的材料：想了又想，样样摆齐了，没有一个从里面站起来，出不来。

一个人，三条律上各有一笔账；一个人，三块地上各有一笔：陈浩是理念界里的路，周记是现实界里的劲，元旦是自我界里的材料。

三笔账，三个方向。这就是九种累在一个人身上的样子。它们不是排着队来，是同时挂着。

◆ 三、九格里的陪读人物

为了让你看清九格怎么在一家人身上铺开，这里把这一编里的九个晚上，放进同一张表里：

	思考累	现实累	自我累
出不来	小满：七张卡，写不出观点	守田：阳台木箱拆了四回	秋禾：三年元旦的问号
走不出来	秋禾：对陈浩的十样办法	建平：一百二十份简历	一帆：夜里的手机
放不出来	一帆：想通了写不下	秋禾：没有人读的评语	小满：憋着的那句「我很怕」

请你对着这张表停一停。

五个人，九个格子，没有一个人只占一格的故事。秋禾占了三格，小满占了两格，一帆占了两格，建平和守田各占一格。表里排得整齐，是为了好读；真实的日子里，每个人的格子都不止这些，只是被写出来的，是此刻最沉的几格。

这不是编出来的巧合。是一个人的日子很少只有一件事。

◆ 四、为什么不是「三倍的累」

你可能想问：三笔账，是不是三倍的累？

不是，是三种不同的账，叠在同一个人的肩上。

三倍，说的是同一种东西多了三份。可是秋禾这三笔，彼此并不一样。陈浩那一笔，要换刀；周记那一笔，要开口；元旦那一笔，要加料。你用一份力气，只能结一笔，另两笔还挂着。

这就是为什么「休息」在这里不管用。

休息关掉的是负荷：秋禾周六没有备课，没有批本子，三笔账的活，那一天都没干。不过三笔账的矛盾，一笔也没动。陈浩仍然趴着，评语仍然没人读，元旦的问号仍然是问号。周日晚上，涨潮一到，它们全回来。

所以本书的口径是：**休息一个也解不了。**　歇下来，累只是被盖住了一会儿，没有被结。这个话题，第四编会专门讲。

◆ 五、三种出口，三种动作

秋禾那个周日晚上，没有马上做什么大动作。她在三行字的旁边，各写了一个最小的动作。

陈浩那一行，她写：改题目。明天，不再问「怎么让他听课」，去问「他一天里哪个时候是醒着的」，先看，不说话，看三天。

周记那一行，她写：开口。周一那一节，先发周记，让大家站着读完评语再翻分数，只要三分钟。

元旦那一行，她写：加料。这个周六，回一趟老家，什么也不干，在父亲的那块地边坐一个下午。

三个动作，没有一个大，没有一个需要别人批准，每一个都在明天或者本周就能做。

最要紧的是，三个动作的方向各不相同：一个换刀，一个开口，一个加料。如果她只会一种，比如只会「再努力一点」，那三笔账，她一笔也结不了。

九种累，要九种出口，下一章会摆成一张总表。

◆ 六、从哪一笔开始

三笔账都在，先结哪一笔？

本书的建议，只有一条：先结最小的、今天就能走到第三步的那一笔。

为什么？因为存量是一笔一笔涨起来的，也是一笔一笔降下来的。你结掉一笔，哪怕是最小的一笔，肩上的沉就少一块，涨潮的时候，礁石就低一寸。结第二笔的力气，也会从中间长出来。

这和「先做最难的」「先做最重要的」不是一回事。累的账本里，最难的那一笔，往往是存了最久、最没把握的那一笔，从它开始，最容易再次走进「出不来」。

秋禾那个晚上，选了周记。理由很朴素：三分钟，周一就能走完。

◆ 七、周一的第三节课

周一，秋禾发周记的时候，教室里出现了一点小小的骚动。

「老师，我们先看分数吧？」后排有人说。

「先读评语，」她说，「读完再翻。三分钟。」

教室里安静下来。大家站着，捏着本子，低头读。她站在讲台上，看着一排一排的后脑勺，第一次看见他们读她写的字。有人读到某一句，嘴角动了动。小雨读完，悄悄把本子合上，放到胸口。

下课铃响，她回办公室，发现自己的手腕没那么沉了。

这一笔，只结了一笔。陈浩还趴着，元旦的问号还是问号。可是那个周一晚上，她睡得比前一周踏实。

存量低了一块。

◆ 八、两个人的三行字

那个周日晚上，周建平洗完碗，走进书房，看见秋禾在备课本上写写画画。

「你写什么呢？」

她把本子推过去。建平读了一遍那三行，没说话，坐下来，从桌上拿过一张废纸，也写了三行：一，我一百二十份简历都是同一种；二，我手上这个社区团购的活没名没分；三，我到底想不想一辈子排路线。

他写完，两个人对着看了一会儿。

秋禾说：「你看，你这三行，第一行是换刀，第二行是开口，第三行是加料。」

建平愣了一下，笑了：「你还给我归了类。」

那个晚上，他们谁也没有解决什么。可是两个人，各把自己肩上那团说不清的东西，变成了三行能指着的字。他们头一回觉得，对方的累和自己的累，不是同一种累。这个，比互相说一句「你别太累了」，管用一点。

◆ 九、如果只有休息，会怎样

设想一下，那个周六以后，秋禾请了一周假，什么也不做。

头两天，很舒服。第三天，她开始想起陈浩。第五天，她翻出备课本，又看了一眼那三行字。第七天，她回到学校，坐在办公室里，发现桌上堆着一摞没批的周记，旁边是一张开会通知。

她发现，那一周的休息，就像把水放到了池子的另一头，池子的容量没变。矛盾一个没少，反而因为一周没碰，每一个都有了一点陌生，更难开头。

这是第四编要细讲的事：歇关掉的是负荷，不是矛盾。这里只请你记住那个画面：假期回来的第一天，往往比放假前更沉。

还有一句要放在这里：如果这种沉重得连续几周睡不着、吃不下，什么都提不起兴趣，请找医生或心理咨询师。身体或心里的难处真的大了，不是靠结几笔账就能走过去的。

◆ 十、三笔账，为什么叠在一起更沉

还有一件事，值得在这里说清楚。

一笔没结算的矛盾，要被守住。秋禾在课堂上要守着陈浩的事，在批本子时要守着评语的事，在夜里要守着元旦的事。守，是要花注意力的：哪怕她什么也没做，那一点注意力也一直悬着。

悬着的越多，守的就越多。一笔账，守一处；三笔账，守三处。这三处同时亮着，夜里一静下来，三处一起涌上来，人就觉得沉得很，说不清是哪一块。

所以叠在一起的几笔账，沉的方式不是相加，更像是互相拽着。这也是为什么秋禾周六什么也没做，周日晚上仍然觉得被压着：她的手停了，三处的注意力没有停。

◆ 十一、三格之间，会借力

不过，叠在一起也有好的一面：一笔结了，另两笔也会松一点。

周一的三分钟之后，秋禾发现自己有些不同。周二上午，她站在教室后面看陈浩，看了整整一节课，没有像前一周那样急着想对他做点什么。肩上少了一块，她才有余地「只看，不说话」。

这就是借力。周记那一笔结掉，让她手里空出了一点气力；这一点气力，正好够她把陈浩那一笔的题目换掉。反过来想也成立：如果她那天硬要先去结最难的元旦，很可能结不动，反而把那一点气力也搭进去。

所以九格的顺序，不是随便排的。先结小的，不是图省事，是为后面的大账，攒出一点余地。

◆ 十二、把九格画给自己看

秋禾后来把那张九宫格，画在了备课本的另一页上。你也可以画一张。

一张纸，画三横三竖。横着写三律：出不来，走不出来，放不出来。竖着写三块地：脑子里，手上，心里。

然后，把你最近反复念叨的事，一件一件放进格子里。用点就行，不用写字。

放完，看点的分布。点都在一列，说明累主要落在一块地上，那一块地需要被好好看一眼。点都在一行，说明你卡的是同一种第三步，同一种动作，也许能解几个格子。点散在各处，说明你像秋禾一样，同时挂着不同的账，那就从最小的一格开始。

这张图不是诊断，也不是评分。它只是把「我很累」这三个字，拆成了几个可以动手的地方。

◆ 十三、放回日子里

如果你也同时背着几笔账，今晚可以做的事，不超过十分钟。

拿一张纸，写下三行：我最近反复想的事、我最近反复在做的事、我最近反复说不出口的事。三行，分别对应脑子里、手上、心里。

然后给每一行写一个最小的动作，动作只许选这三种之一：换刀，加料，开口。

最后，圈出今天就能走完的一个。明天只做那一个。

带走的话

一个人身上常常同时挂着三笔不同的账，休息一个也解不了；先结最小的那一笔，肩上的沉就少一块。

> 小账
> - 这一处，改变出来了没有？只出来一笔：周一那三分钟。其余两笔还挂着。
> - 卡在三步里的哪一步？三笔账，各卡在各自一律的第三步前。

想一想

1. 你肩上同时挂着几笔账？它们是同一种，还是不同的几种？
2. 其中哪一笔，今天就能走到第三步？

第 14 章

总账：九种累，九个出口

◆ 一、先把这一编的账摆出来

这一编走了七章。到了该对一对账的时候。

对账之前，先说清一件事：这一编里所有的人，都是虚构的，他们不承担证据。陈浩、小雨、阳台上的木箱，都是为了让道理有一个落脚的地方。本编要立住的，只有一个说法，也是王德生口述的那个说法：

「所以也是有三大累，根据三原理，再根据三界（思考累，现实累，自我累），就有九种累」。

三条律，乘以三块地，九个格子。累不是一种东西，是九种，各有各的卡点、各有各的出口。

◆ 二、这一编的路，一句话回顾

走了七章，回头看一眼路。

第 8 章，用一只抽屉讲三步：路与土起矛盾，形状变，变了回写。累，是停在第一步。

第 9 到 11 章，把「第三步」拆成三条律的三个第三步：涌现、新模式激发、能量释放。没来的，各叫出不来、走不出来、放不出来。

第 12 章，把三块地摆开：理念界、现实界、自我界，各有各的脾气。

第 13 章，让九种累落在一个人身上，看三笔不同的账怎样叠着、借力、被休息漏过。

到这一章，把九个出口并排放好。

这条路，只讲了一件事：累，不是一个模糊的大词，它有位置，有名字，有出口。

◆ 三、九种累，九个出口

先把九个出口并排摆出来。每一格三件事：卡在哪两步之间，第三步为什么出不来，怎样让它出来。

	思考累	现实累	自我累
出不来（特征律）：东西摆齐了	卡在：碰撞与自组织之后，观点没涌现。出口：加一种异质材料再撞，给发酵的时间	卡在：材料与手艺齐了，样子没长出来。出口：加一样原来没有的东西，如图纸、量尺、别人的做法	卡在：「我要什么」排来排去没有站起来的。出口：一件亲身的新经历，一个不逼答案的下午
走不出来（自由律）：路试了又试	卡在：十种解法同一把刀。出口：改题目	卡在：一百二十份简历同一种岗位。出口：改约束，放开默认不能动的那一条	卡在：每个法子都在「怎样让我不」里。出口：换问法，问「我在躲什么」
放不出来（幸福律）：劲都起来了	卡在：想通了，没有口。出口：一个窄得刚好的口，写下来，说给一个人	卡在：活干完了，没有人接。出口：交付，让做完的东西有一个被收到的地方	卡在：委屈憋在胸口。出口：说出口，哭出来，有一个人在场

这张表有三个读法。

横着读，是一律三界：同一律，换一块地，出口的样子要变。出不来在脑子里要加材料，在手上要加图纸，在心里要加经历。

竖着读，是一界三律：同一块地，换一条律，要用的动作完全不同。思考累三格里，一格要加料、一格要换刀、一格要开口。

斜着读，是一个人：秋禾的三笔账，不在同一行也不在同一列，所以她一次只能结一笔。

◆ 四、休息一个也解不了

再回到一个最根本的判断，这一编里出现了不下三次。

九个出口里，没有一个叫「休息」。

不是休息不重要。人累了要睡觉，要吃饭，要走一走。休息关掉的是负荷，让身体和脑子缓一口气，这是真的。不过休息关不掉矛盾。九种累里，每一格都有一个悬着的矛盾，每一个矛盾都停在第三步前，休息不会替它走第三步。

所以一个人休息得越好，越容易发现：睡足了，沉还在。这不是休息不够，是累没落在休息管得到的地方。第四编会用整整一编讲这件事。

◆ 五、本编的看见与收回

这一编里，本书看见了几样东西，也收回了几样东西。收回，指的是读完之后，你可以放下的几种说法。

看见了	收回了
累是 123 原理停在第一步，已经进入矛盾、在花能量，改变不出来	累是力气用完了
累有三条律上的三种样子，前两步徘徊，进不了第三步	累只是一种东西，用一个药方就能治
三块地各有各的累：脑子里的、手上的、心里的	累就是「想太多」「太忙」「心思重」，把三块地混成一团
九个格子有九个不同的出口，出口多半是一个具体的动作	累了就歇，歇够了自然好
一个人身上常同时挂着几笔不同的账，要一笔一笔结	累是同一块东西，叫一声「我累」就算说清楚了

收回，不是把别人的话都推翻。「累了要歇」没有错，它是对的，只是不够。公道写在前面：休息对负荷是真的有效；这一编只是补上一句：负荷以外，还有一笔账。

◆ 六、九个出口的共同点

九个出口各不相同，可是仔细看，它们有一个共同点：每一个，最后都落在一件看得见的东西上。

一份只改了第一屏的小测试，一张画好的草图，一段三分钟的朗读，一场在场的哭，一个新的问句，一个小公司里的三个晚上。它们都不大，却都有一个特点：事后，你能指着它说：这个，之前没有。

这就是结算的凭证。结算，是让悬着的矛盾推出一个看得见的改变。凭证越具体，越容易被自己认出来。

所以第一编里那把总钥匙，在这里也派上用场：改变出来了没有？

答案有四种。

有。你能指着一样东西说，这里变了。

没有。你仍然只能说，我在忙。

部分有。一笔账结了一小截，还有一截挂着。

关掉了。你明明白白地把它放下了，不再守着它。

最后一种，常被忘掉。放下，也是结算。不是所有的矛盾，都要推出一个改变；有些矛盾，值得认真地关上。小满对朋友说「这个周末我去不了，下次吧」，是关掉；建平对自己说「我不一定非要继续做调度」，是关掉一条约束。关掉，要明明白白，要有一个动作，说出口，写下来，或者删掉那个文档。拖着不想，不算关掉，那是把账继续挂着。

◆ 七、认错了格，会怎样

九格有九个出口，认错一格，出口就错。常见的误诊，有三种。

第一种，把放不出来当成出不来。一帆想通了，写不下，朋友劝他：「你再想想清楚，想透了再说。」他听了，又回去想。可他本来就想透了，这一劝，等于叫他再加料。越加越多，口还是没开，劲越蓄越足，人越来越沉。

第二种，把走不出来当成出不来。建平投了一百二十份简历，有人说：「你多看看招聘信息，多积累点。」他又看了一个月，积累了一肚子信息，路还是那几条。他缺的不是料，是换掉那个「我只做调度」的约束。

第三种，把出不来当成放不出来。小满写不出观点，有人劝：「别想太多，随便写，写出来就好了。」这是叫她开口。可她手里还没有东西可放，随便写出来的东西，她自己看了也难受，反而多了一层「我是不是不行」。

三种误诊的样子很像：都是好心，都是劝。差别在于，劝的方向和卡的位置错了位。

所以认格子，有三个问句，按顺序问：

第一问：材料够了吗？不够，是在更早的地方。够了，还出不来，是特征律的累。

第二问：试过几条路？是不是同一种？如果十条路其实是一条，是自由律的累。

第三问：想通了没有？说了、写了、交了没有？想通了而没出口，是幸福律的累。

问对了，出口才对。

◆ 八、一个可以检验的判断

最后，把这一编的核心，压成一个可以检验的判断。

设想两个人，同一个星期，活一样多，加班一样多。甲每天结算两三笔小账：把一封邮件回掉，把一个拖了很久的电话打了，把一个不打算做的事明明白白地推掉。乙一笔也不结，所有的事都放着，说「忙完这阵再说」。

两个人的星期日晚上，本书预测不同。甲会觉得乏，但是松，睡一觉就好。乙会觉得沉，睡了也沉，而且周一一早，那团东西还在。

负荷一样，存量不一样。累跟着存量走。

这个判断可以被推翻：如果你发现，有人每天结很多笔，周日晚上仍旧一样沉，而且沉得一模一样，那本书这一处就要收窄。这是本书给自己留的门。

◆ 九、三个问题，今晚就能用

读到这里，你可以把这一编收成三个问句，随身带着：

第一，我的沉，落在哪一块地上？理念界，现实界，还是自我界？

第二，它卡在哪一律的哪一步？是东西摆齐了出不来，是路试了又试走不出来，还是劲起来了放不出来？

第三，我今天能做的最小动作，是加料、换刀，还是开口？

三个问题答完，不一定会立刻轻松。可是你会知道：这一笔账，叫什么名字，在哪里，往哪边使劲。

◆ 十、一个月后

陪读的这几个人，一个月之后怎么样了？

本书不夸大。

秋禾的周一那三分钟，保留下来了。陈浩在信息课上，仍然更醒着，他开始主动在课间管投影仪，语文课上趴着的时间，从一整节变成了半节。元旦的问号，还是问号，但她在老家那块地边坐过两次，说自己「不那么逼自己了」。

建平还没找到新位置。他在社区团购公司，每周帮着排三个晚上的路线，对方给他开了一点钱。他说：「至少，每一周有一样东西变了。」

小满的议论文得了五十二分，不算高，比以前高了六分。更要紧的是，她说：「我写作文，不再一坐一晚上了。」

守田的两个小木箱里，已经长出了葱，不太直，可是是绿的。他每天早上起来，先去阳台看一眼。

一帆的便利贴换了第三张。他说，睡前那十来分钟，有时候写，有时候忘，忘的那几晚，手机还是刷。他没有说好了，他说：「至少我知道我在躲什么。」

没有一个人好了。每个人，各结了一小笔。

◆ 十一、这一编还没说清的地方

最后，照本书的习惯，要把这一编自认最弱的几处摆出来。

第一，九个格子不是刀切的。一件事常常跨两格：陈浩那件事，既是秋禾脑子里的路，也是她手上的活。本书把它放在思考累里，是因为它最沉的地方在那儿。放进别的格子，也说得通。

第二，陪读人物都是虚构的，他们的一个月后，不是证据，只是画面。本书没有拿这九个晚上，去证明九个出口一定有效。

第三，每一格的出口，都是本书给的做法，待验。加一种异质材料、换一把刀、给一个口，说的是方向。具体到你的事上，要靠你试。试过了没有变化，不是你错了，是该换一种。

这三条，是本书对自己的提醒。把它们摆在这里，不是谦虚，是让你知道，哪些话可以放心用，哪些话要边用边看。

◆ 十二、放回日子里

如果这一编你只带走一件事，请带走这一件：别再只对自己说「我累了」，换成说「我哪一笔账没结」。

今晚睡前，在手机便签里写下一行：「我最近没结的一笔，是_____。」写不满，也写。

写下来这件事，本身就是在结一小段，它至少让这一笔账，从一团沉，变成了有名字的东西。

本编总判断

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。

下一编，我们换一个角度：这九种累，和一根弯了四十七次的铁丝、一双跑酸了的腿、一场吵了三年的架，是同一件事吗？为什么人们不约而同，用了同一个字？

带走的话

别问我有多累，问我哪一笔账没结；找到那一笔，就知道往哪里使劲。

> 小账
> - 这一处，改变出来了没有？部分出来了，每人各结了一小笔。
> - 卡在三步里的哪一步？尚未结的几笔，仍卡在各自一律的第三步前。

想一想

1. 此刻你最想结的一笔账，是九格里的哪一格？

2. 它的出口是加料、换刀，还是开口？今晚你能做哪一小步？

第 三 编

同一个字：三界的累是一回事吗

这一编七章，问一件看上去不值得问的事：铁丝累了，腿累了，关系也累了，同一个字，是同一回事吗？

第 15 章从一根来回弯了四十七次的铁丝讲起，这是全书的总比喻，先把它说透，也说清它在哪里靠不住。第 16 章讲腿：跑完步的酸胀发软，为什么有时是在长，有时是在垮。第 17 章讲关系：新吵的架不累人，老架才累人。

第 18 章回到这个字本身。汉语里的「累」有三个读音，积、缠、沉，一个字里已经装着本书的定义。第 19 章讲《礼记》里的一张一弛，讲箭射出去为什么不累，最累的为什么是引而不发。第 20 章讲负荷与调节，把「调节了又弹回」和「调节了就变了」分开来算。第 21 章是总账。

这一编要让你看见的反差是：最没有「我」的一根铁丝，和最有「我」的一段关系，累的样子几乎一模一样。

第 15 章

弯了四十七次的铁丝

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定掰过回形针。

开会开得无聊，手边正好有一个，就把它掰直，再弯回去，再掰直。掰到第几下，你没有数。手指一点也不觉得费力，每一下都轻轻的。

然后有一下，它在弯折的地方忽然断了。

断口摸上去是热的。你愣一下，把两截丢进抽屉，没再多想。

罗守田对这件事比谁都熟。他在乡下种了一辈子地，搭豆角架、扎菜园的篱笆、绑玉米秆，手边永远有一卷铁丝。他进城以后，常蹲在阳台上，把女儿家的旧衣架拆开，弯成钩子，挂在墙上晾腊肉。

有一回，外孙女周小满看他把一根铁丝来回掰，问他：「外公，你干嘛呢？」

他说：「试它。弯一次，成了；弯来弯去，它就断。」

这句话，是本编的入口。

◆ 二、铁丝里发生了什么

先说铁丝，因为铁丝的事，工程师早就弄清楚了。

一根铁丝，一次拉断需要很大的力。可你每次只弯一点点，远远小于那个力，它每次都好好的，弹回来，看上去什么也没发生。

事情是这样的。金属内部不是一块完整的铁，里面有细小的缺口、杂质和晶粒的边界。每弯一次，这些地方受一次力。力不够大，不足以让它们裂开，可够大到让其中最弱的一处，悄悄长出一道比头发丝还细的裂纹。

下一次弯，裂纹再长一点点。

再下一次，再长一点点。

铁丝的外面，一点看不出来。直到剩下的完好部分，再也撑不住那一小点力，它在一次和以前没有区别的弯折里，一下子断了。

这叫金属疲劳。飞机的机身、桥上的钢梁、火车的车轴，设计的时候都要算它。（以上取常识层面，细节从略。）

有两点要请你记住。

第一，断在哪一次，跟那一次用的力气没有关系。第四十七次并不比第四十六次更用力，它只是赶上了裂纹长到头的那一回。

第二，断口会说话。工程师看一根断掉的轴，能看出两块区域：一块被磨得光滑，那是裂纹一点点长过的地方；一块粗糙，那是最后突然撕开的地方。光滑的那块，是几千几万次「没出事」的证据。

◆ 三、弹回原样

这里有一个细节，是本书要拿来用的。

铁丝每弯一次就弹回，这件事看着是好事：它没坏。可换一个角度看，每一次弹回，都是一次「什么也没改变」。

你施了力，它也受了力，可它的形状在两次之间一点没动。力去了哪里？没有变成新的形状，变成了藏在里面的损伤。

反过来看，如果你一下子用力，把铁丝弯成一个钩子，弯过了头，它不再弹回，钩子的形状留下了。这个钩子挂在墙上，挂十年，仍是一个钩子。只要你不再拿它来回掰，它不会因为弯过一次而变得更脆。

还有一个小细节。你掰回形针的时候，弯折的地方会发热，断的那一下摸上去是烫的。那份热，就是力气的去处之一：它没有变成形状，变成了热，散掉了。

这在身体里也一样。花出去的力气，要么变成一个东西留下，要么变成热散在空气里。来回弯的，多半是后一种。

常识层面，这就够了：**同样的力，一种用法把它变成了形状，另一种用法把它变成了裂纹。**

这句话，整本书都要靠它。

◆ 四、古人也见过这样的断

这件事，古人也看见过，只是没有金属疲劳这个词。

《韩非子·喻老》里有一句，大意是：千丈长的堤坝，会因为一个蝼蚁的洞而溃；百尺高的房子，会因为烟囱缝里漏出的火星而烧。（待核：大意。）蚂蚁打一个洞，当然不重。可堤坝溃的那一天，所有人都只看见水，没有人看见那个洞。

民间还有另一句，说的是骆驼：压垮骆驼的，是最后一根稻草。这句话常被读歪，好像最后那一根特别重。它的意思恰恰相反：稻草再轻，也没有哪一根是特别的，特别的是前面已经压上去的那些。

把两句话放在一起，就是铁丝的道理：断在哪一次，跟那一次的力气没有关系。

不过你要留意，古人说这些话，多半是为了劝人防微杜渐，小事不防，大事难收。这是一个对的提醒，站的是「别让它发生」这一边。

本书想往前走一步，问另一个问题：裂纹既然已经在了，怎么办？防，是在裂纹出现之前。可每个人的日子里，裂纹早就有了。该问的是，已经在了的这些，怎么结。

这一问，是后面每一章的路。

◆ 五、重复不是病

读到这里，你可能会产生一个误会：反复做同一件事，就会累。

不是这样。

罗守田种了一辈子地，一年下来，同一个动作要重复几万次。锄头抬起来，落下去，抬起来，落下去。他的活是世上最重复的活之一。可他在地里干了一天，晚上吃得香，睡得沉。

差别在哪里？他每落一锄，地都在变：杂草没了，土松了，垄成了形。重复的是动作，不重复的是地。每一锄之后，都有一个看得见的东西留在那里。

铁丝上的重复，是另一种重复：动作一样，铁丝也一样，每次回到原点。

所以，本书的问话不是「你重复了多少次」，而是「重复之后，东西变了没有」。重复本身不是裂纹的来源，弹回才是。

这一点要先说清，否则后面每一章，都会被读成「别做重复的事」。本书没有这个意思。重复的事里，有最养人的事。

◆ 六、本书的说法

本书的定义是：累，是只走到矛盾这一步的发生。

放回铁丝上，三步是这样的。第一步，路与土起了矛盾：你要它直，它要它的弯，一拉一扯。第二步，形状改变：它变成了钩子。第三步，改变回写：钩子挂在墙上，成了日子里一个固定的东西，它不再被来回掰了。

来回弯的铁丝，永远在第一步。矛盾每次都真的发生了，力气每次都真的花了，可第二步没有来：形状弹回了原样。于是没有结算的矛盾一次次地存下去，存成了裂纹。

本书把这些存下来的东西叫存量。铁丝上看得见的是裂纹，人身上显出来的，是「沉」。

所以累的发作不跟当天的负荷成正比，跟存量成正比。铁丝在第四十七次断，正是这个意思。

◆ 七、这根铁丝靠不住的三处

一个总比喻，要先承认它对在哪里，再说它错在哪里。

它对的地方有三处：小量，反复，暗长，最后突然。人的累也是这样。没有哪一天特别辛苦，也没有哪一件事特别重，可就是某个平常的日子，忽然压下来。

它错的地方，也有三处。

第一，铁丝只会坏，不会长。人的土是活的。两次弯折之间，人可以睡一觉、说一句话、做成一件事，把一部分裂纹补上。人的发生会回写，铁丝的不会。这是为什么人累了还有救。

第二，铁丝自己不能换弯法。它被人掰，人让它怎么弯，它就怎么弯。人可以换：换一把裁剪的刀，换一片土，换一个题目。第 10 章讲过，换法在人手里。

第三，铁丝不知道自己在断。它没有一个会感到「沉」的我。人的发生里有一个承重点，存量压在上面，压出了那种说不清的重。这件事，第八编细讲。

三处错，对上的正好是三个出口：补、换、看见。本书的办法，就长在这三处错里。

◆ 八、今天与机器

把这根铁丝放到你的手机上。

一个下午刷短视频，每一条都是一次小小的弯折。这一条让你笑一下，那一条让你气一下，下一条又让你羡慕一下。每一下都不大，每一下都弹回来，你还是原来那个你，沙发还是原来那张沙发。

一百多下之后，你放下手机，浑身发沉。你什么也没做，可裂纹长了一百多道。

还有一种更新的弯法，在对话框里。你问机器一个问题，答案不满意，点一下「重新生成」；再点一下；再换一句话问。有人对着同一个任务，改了几十版提示词，每一版都差不多。每一次的力气都很小，每一次都像是在往前走，可东西没有长出来。

机器自己不累，因为它的每一次生成，都不回头改它自己的土。（第八编细讲。）累的是那个守在屏幕前的人。

对话框里还有一个小小的「继续」按钮，轻轻一点，机器就接着往下写。它让「再来一遍」变得几乎没有成本。成本低的东西，最容易被当成不要钱，可铁丝上的每一弯，都是要付的。

◆ 九、一个完整的例子

罗秋禾是县城中学的语文老师，班主任。

开学两个月，她在学生的作文本上，写了一句几乎一样的批语：「论据要写具体。」

她后来数过。不是故意数的，是十月里一个周二的晚上，她翻到一篇作文，又写下这六个字，忽然觉得这几个字很眼熟，就把前面的本子翻出来，一本一本地找。

四十七次。

四十七次，从九月的第一周，到现在。每一次她都真心实意地批，红笔写得工工整整。每一次，学生接过本子，看一眼，点点头。下一篇交上来，论据还是「有个人说过」「我们都知道」。

那天晚上，她并不比平时更忙。晚饭是丈夫周建平做的，女儿小满在房间里写作业，她只有这一摞本子。可她批到一半，把红笔放下，眼泪忽然下来了，自己也莫名其妙。

周建平端来一杯水，说：「你这几天太累了，明天请个假，歇一歇。」

她摇头。她觉得自己不是缺一天假。她一整个周末都歇过，周一早上依旧发沉。

她缺的是另一样东西：这句话，到现在没有变出一篇有论据的作文。

用本书的话说，这一场发生，已经在第一步走了四十七遍，矛盾是真的，红笔是真的，力气是真的，第二步没有来。她这个人，是它停住时显出来的那个承重点。

第二天，她换了一个弯法。批语不再写在本子上，她在课上拿出一篇学生的作文，只把「有个人说过」那一句抄在黑板上，让全班当场各改一句，五分钟，改完念几句。

这是一个很小的结算：矛盾推出了一个看得见的改变，一句写得具体的话，真的在黑板上出现了。

她下班的时候，没有觉得轻松多少，可那种发沉的感觉，淡了一层。

过了几天，她又做了一件事。她把四十七条批语抄在一张纸上，从头看了一遍，发现翻来覆去其实只有三句话：「论据要写具体」「结构要清楚」「语言要生动」。

她看着这三句话，忽然明白，弹回的不只是学生，还有她自己。这三句话都只说了「要什么」，没有一句告诉学生「怎么改」，学生拿到手里，没有一个能下手的口子。红笔写得再工整，也像一个人隔着玻璃敲窗。

四十七次，她自己也是那根铁丝，一遍遍弯向同一个地方，每次都弹回。

这是她后来换弯法的真正原因。不是她歇够了，是她看见了裂纹长在哪里。

◆ 十、放回日子里

回到罗守田蹲着的阳台。

他说的那句话，其实有两半：「弯一次，成了」，是要把铁丝变成一个钩子，一次到位，挂上去用；「弯来弯去，它就断」，是不肯到位，一直掰。

明天能试：找一件你已经弯了很多次的事，数一数几次。数不清也没关系，估一个数。然后问一句：这几次弯下来，它弯成了什么？

如果答案是「什么也没弯成」，你找到的就是这根铁丝。下一步不是歇，是换一个弯法。

带 走 的 话

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，形状却一直弹回去。

> 小 账
> 这一处，改变出来了没有？没有，四十七次批语，一篇变好的作文也没有。
> 卡在三步里的哪一步？第一步。矛盾一次次真的发生了，第二步的形状没有改。

想 一 想

你手边有没有一件事，已经「弯」了一个月以上？它弯成了什么，还是一直在弹回？

你上一次把一根铁丝一次弯到位，是什么时候？那件事后来怎样了？

第 16 章

腿酸与长出来

◆ 一、你一定有过这样的时刻

体测过后的第二天，周小满下楼梯，是一级一级横着挪下来的。

她们学校高二的体测，女生跑八百米。她平时不爱动，那一天跑完，趴在操场边的草地上，肺里像塞了一把砂纸。第二天起床，两条大腿又酸又胀，坐下去站不起来，站起来坐不下去。

她妈妈罗秋禾看她那副样子，笑着说：「你这腿，累坏了。」

小满一边扶着墙，一边说：「也不是累。就是……酸。」

她说得对，也不全对。过了三天，酸没了。再过一周，学校加练了一次，她发现自己跑完竟然没有那么难受了。

同一个「腿累」，有的会长成力气，有的会拖成垮掉。分开这两种，是本章的事。

◆ 二、腿酸的时候，腿里在干什么

先说常识。

一个平时不怎么跑的人，忽然跑了很久，肌肉里会出现许多细小的损伤。过一两天，酸胀最明显，这叫延迟性的肌肉酸痛。（取常识层面。）

接下来是修复。身体把这些小损伤补好，补的时候还会多补一点，让这块肌肉比之前更能扛。心肺也是一样，跑得多了，每一口气送出去的氧更多。

所以练过的人都知道一句话：力气不是在练的时候长的，是在练完以后长的。

练是把土翻开，歇是让苗长出来。

这里有一个对本书很要紧的细节：酸胀本身，说明矛盾发生了。可酸胀之后，如果身体真的补好了、变强了，这一轮就走完了三步。

负荷来了，是第一步。形状改了，肌肉长了，心肺变了，是第二步。改变落进了身体，下一次同样的负荷变轻了，是第三步，也就是回写。

小满那一周的变化，就是这样。

◆ 三、塞利看见的那条曲线

1936 年前后，匈牙利出生的加拿大学者汉斯·塞利发表了他关于压力的发现，后来写成通俗的书，就是《生活的压力》（1956）。

他的看法，大意是：不管是冷、热、饥饿、受伤还是长期的担惊受怕，身体对这些外来的重压，都会走同一条路。他把它叫一般适应综合征，分三个阶段：

第一阶段，警觉。身体拉响警报，各路资源调过来。

第二阶段，抵抗。身体撑住了，暂时适应了这份压力，看上去一切如常。

第三阶段，衰竭。压力一直不走，储备耗光，各个系统开始垮。

这条曲线，一个字不能小看。

先把公道还给他。它在一个很具体的条件下完全成立：压力是外面压下来的，一直压着，躲不开，而且身体拿不出新办法。一个被长期困在极端环境里的人，一个多年扛着没完没了重担的人，曲线一点不差，先紧，再撑，最后垮。

塞利自己后来也说过，压力有好的一种，比如一场让人兴奋的比赛，大意如此。他并没有把所有压力都写成坏事。

这就够了。他看见了身体在重压下的命运。

◆ 四、本书多出的那一层

本书要多问一句：同样的压力，为什么有的人走到「抵抗」就变强了，有的人从「抵抗」滑到了「衰竭」？

答案不在压力的大小，也不在时间的长短，在这一句话上：每一轮负荷过后，改变出来了没有。

训练和过训练，是最好的对照。

训练：负荷来，修复跟上，肌肉和心肺改变，下一轮同样的负荷变轻。每一轮都落在第三步，土被养厚一层。结束的时候，人很疲惫，可那是乏，睡一觉就好，而且是带着力气的乏。

过训练：负荷天天来，修复跟不上，或者修复了也长不出什么。成绩不升反降，睡不好，早上起来腿像灌了铅。每一轮负荷都被吃掉了，没有一轮落成改变。负荷反复，身体不再适应。结束的时候，人是累。

两种情形，每天的负荷可以一模一样。分开它们的，不是负荷，是结算率。

塞利的曲线画的是「压力」这一头。本书加上去的，是曲线下面那条看不见的线：每一轮，变了多少。变得出来，曲线停在「抵抗」，还会往上走；变不出来，曲线才一路向「衰竭」滑下去。

用铁丝的话说：训练是把铁丝弯成钩子，过训练是来回掰。

民间练功有一句话，叫「拳不离手，曲不离口」，说的是天天练，才不生疏。这句话说得没有错，它成立在一个条件上：每练一回，手上和口里都多了一点稳。要是天天练，天天原样，练的人自己最先知道，那不是功夫在长，是在磨。

老师傅教徒弟，常说「练要练到点子上」。点子，就是那个会变的地方。

◆ 五、汉语里的乏与累

汉语对这件事，其实早有两个字。

一个是「累」，前一章讲过。另一个是「乏」。农人说「春困秋乏」，指的是季节转换时那种整个人松软、发懒的劲儿：不是哪里出了毛病，是身体在换一个档。说一声「乏了」，大家想到的是靠着椅背，喝杯茶，睡一觉就能好的样子。

没有人会说「乏得想哭」，也不太会听见「乏了三年」。乏是有头有尾的。

累不是。累是「累得睡不着」「累了好几年」「累得不想说话」。累没有尾巴。

汉语把这两个字分开用，说明老百姓早就分出了两种沉：一种是用完了就松的，一种是用完了还在的。

本书的分法，只是把这个分别说明白。乏，是三步走完，土被养厚，所以松。累，是只走了前一步，存量留下，所以沉。第一编讲过，这里不再展开。

有一点值得多说一句。运动场上，我们特别愿意把乏当成荣耀。「累并幸福着」，说的是练得酣畅淋漓，按本书是乏，条件是你能指出：这一轮，我多了什么。

反过来，一个人跑了一个月，每天都说「我累」，却指不出一样多出来的东西，那么他说的累，多半是真的累。两个字，请不要互相顶替。

◆ 六、乏和累，身体先知道

不用等仪器，你自己的身体，每天都在回答「这一轮结算了没有」。

有三个小信号，是常识层面的，你可以拿来试。

第一个，第二天起来，比前一天轻还是比前一天重。练得对，第二天酸一阵，过了就轻；练得不对，第二天起来，比前一天更重，而且一天比一天重。

第二个，同样的事，做起来轻了没有。同一段楼梯，同一圈操场，同一个配速，如果这周比上周少喘几口气，说明在长。如果一模一样，甚至更喘，说明没有长。

第三个，想不想再来一次。乏的时候，人往往还想再来，哪怕累得趴下，隔天又跃跃欲试。累的时候，人对这件事本身开始发怵，一想到要去跑、要去干，心里先沉一下。

这第三个信号，最容易被忽略。「想不想再来」，是动力还软不软的晴雨表。按本书的家族说法，累久了会变成苦，烧太久没换来一次改变，动力就软了。软之前，通常先发怵。

◆ 七、今天与机器

今天的人，比任何一代都更会量自己。

手腕上的手环，每天告诉你走了几步、心跳多少、睡了几个小时，还给你一个睡眠评分。运动软件替你记每一次跑步的配速，替你排一个月的计划，机器教练在旁边说：今天该跑十公里。

这些东西很有用。可它们大多在量负荷，量你花了多少，不量你换来了什么。

打卡打满三十天，你得到一枚电子奖章。腿上的变化、呼吸的变化，奖章不负责。

于是有一种新的累：每天都完成了计划，计划完成得很漂亮，人却越练越沉。这是铁丝在手环里弯。

好一点的做法，是在计划旁边加一栏，不是「今天跑了多少」，而是「今天比上周多了什么」：同样的配速，心跳低了几下；同样的坡，上去的时候没有停。

◆ 八、一个完整的例子

罗一帆二十四岁，去年到省城一家互联网公司做运营。

冬天的时候，他看公司楼下有人组团跑步，一冲动，报了春天的半程马拉松。从那天起，他每天下班跑，不分晴雨，周末加长。他在手机里记了一个表，每次跑完填一行。

前三周，成绩一周比一周好。第四周开始，配速掉了。

他的第一反应是加量：配速慢了，说明练得不够。于是周末跑得更长，工作日也不歇。到第六周，他发现自己早上起来心跳比以前快，腿像灌了铅，晚上躺下睡不着，白天开会时脑子里空空的。

他在微信上跟姑姑罗秋禾说起这事，罗秋禾回他一句：「你这是累着了，歇几天吧。」

他歇了三天，又去跑，状态没有回来。

跑步群里有一位跑了十几年的前辈，看了他的表，说了一句话：「你不是练得不够，你是没给身体时间，把练的东西变成你的。」

一帆当时没完全听懂。后来他想明白了，这句话的意思，是力气花下去以后，还要有一段时间，让它落成身体里的东西。花了不落，就是白花。

这里有一个地方，要分清。

他前三周的酸，是训练的酸：每一轮都在长。第四周以后，是另一回事：负荷在，修复不够，长出来的东西一轮比一轮少。三天的歇，不是不对，可它没有回答「改变出来了没有」，他歇完，没有任何一个指标说明这一轮变了什么。

他后来改了做法。不是再歇，而是重排：把每周的量降下来三成，留出一天什么也不练；每两周挑一次同样的路线、同样的配速，只看心率。

三周后，他发现同一条路线、同一个配速，心率比之前低了六七下。他把这个数字在手机里记下来，那天晚上，睡得比往常好。

这个结算很具体：一个看得见的变化，回到了他的日子里。

春天比赛那天，他没有跑进自己原来定的时间。过终点线的时候，他站了一会儿，眼睛红了一下，旁边的人以为他是累的，他自己知道不是。他把手机里那张心率的小表，翻给姑姑看，说：「你看，这个，是我的。」

在身体里，第二步往往发生在两次负荷之间。所以对肌肉来说，减量和修复，本身就是为结算让路。这是身体里的特殊情形。到了第四编讲的那种累，工作里、心里的累，歇关掉的是负荷，不是矛盾。两件事不要混。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。心跳一直偏快、睡不着、胸口发紧，不是靠自己排计划能解决的。

◆ 九、放回日子里

小满那一周，其实没做什么特别的事。

她只是跑完了八百米，酸了三天，又被学校逼着练了一次。可她第二次跑完，发现自己没有第一次那么想趴下。她把这个事讲给罗秋禾听，语气里有一点得意：「我今天没倒。」

那一句「我今天没倒」，就是回写。

明天能试：下次你觉得自己「累了」，先问一个问题：同样的这件事，比上个月，有什么不一样了？

答得出来，多半是乏，睡一觉，吃一顿饭，会好。

答不出来，就别急着再加量，也别只会歇，去看那一轮的力气花在了哪里，为什么没有变成什么。

带走的话

腿酸有两种：一种是在长，一种是在垮；分开它们的不是酸得多厉害，是下一次同样的负荷变轻了没有。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？前三周出来了，第四周起没有出来，减量以后又出来了。
>
> 卡在三步里的哪一步？训练卡不住，过训练卡在第一步，负荷来了，形状没改。

想一想

你上一次「累得很有道理」，是什么时候？第二天起来，你比前一天多了什么？

你最近有没有一件事，每天都做完了，却一周比一周沉？

第 17 章

老架才累人

◆ 一、你一定有过这样的时刻

有些架，你吵到一半，就知道下一句是什么了。

你说：「你每次都是这样。」

他说：「我哪有每次。」

你说：「上个月，上上个月，过年那次。」

他说：「你又来了。」

接下来你们都背得出来。你提高一点声音，他沉默，你说「你倒是说话」，他说「说了你也不听」，门或轻或重地关上。十分钟，或者半个小时。第二天早上，两个人都不提，一个煮粥，一个拿碗，像什么也没发生过。

吵完的那个晚上，你并不觉得耗了多少力气。一场架，也就十几分钟。

可你知道，有什么东西在一次次吵完之后，变沉了。

这一章要问的，就是这份沉：为什么新吵的架不太累人，老架才累人？

◆ 二、一把钥匙：架吵完，样子变了没有

先看两种架。

第一种，新架。

罗秋禾和周建平刚结婚那年，吵过一回谁洗碗。那天晚上吵得挺凶，吵完两个人都有点累，可第二天，他们在冰箱门上贴了一张纸：单日他洗，双日她洗，周末一起。

这张纸贴了好几年。

这场架是吵出了一个东西的：家里多了一条规矩。以后再有碗没人洗的晚上，不用再吵，看一眼冰箱门就行。

第二种，老架。

他们之间另有一个架，吵了三年。起因是周建平在物流公司做调度，常常有车出状况，一出状况，人就被绑在电话上，到了该回家的点没有回来，也没有发消息。罗秋禾在家等，饭凉了，她就开始生气。

这个架，吵了三年，台词没怎么变。

两种架的区别，不在谁吵得凶，不在谁理亏，也不在吵了多久。区别只有一个：吵完之后，这段关系的样子，变了没有。

洗碗那一架，变了：冰箱门上多了一张纸。

回家那一架，没有变。三年下来，他还是会晚，她还是会等，台词一字不差。

◆ 三、本书的说法

用本书的话来说，一段关系有它自己的路和土。

路，是这两个人一次次走出来的相处：谁先开口，谁让步，哪些话能说，哪些话不说。土，是他们各自带来的、缠在一起的那片地：她是等着人的人，他是被电话拴着的人；她爸爸晚归的那些年，他爸爸在厂里不回家的那些年，都在里面。

吵架，是路与土起了矛盾：他按他的路走，她按她的路等，两条路在土里撞上了。这是第一步。

第二步，是这个撞，推出了关系的一个新样子：一条规矩，一种新说法，一次让步或者一次看见。冰箱门上的那张纸，就是第二步。

第三步，是这个新样子，回过头来改了路和土：以后吵得少，或者吵起来有个落点。

老架的问题，是第二步一直没有来。每一次吵，矛盾都是真的，心里的火是真的，眼泪也是真的。吵完，样子一点没变，这段关系像一根弯回原样的铁丝。（第15章。）

这样吵了三年，存量涨起来，是这几样：

第一，每次吵，都在上一次的旧账上又叠了一层。「上个月，上上个月，过年那次。」她不是在翻旧账，是旧账一直在，没有被结掉。

第二，没吵的日子里，也在花力气。她听见钥匙响，先听一下是什么节奏；他走到楼下，先在心里预演一遍待会儿要说什么。这些预演、提防、守着，都在花能量，都不会被人看见。

第三，吵完之后的和好，多半是「算了」，不是结算。「算了」把声音压下去了，矛盾还悬着。下一次一点火，它就点着。

所以，老架的累，不在那十分钟。累在吵之外的一千个小时里，一直守着一个没结的东西。

这一场架，停在了第一步。

◆ 四、俗话怎么说

中国人对这件事的体会，其实很深。

俗话说：「床头吵架床尾和。」这句话说中了一半：吵架不可怕，吵完能和，是好事。它的条件是：和的时候，确实有什么东西变了。有一个人低了头，有一个人把话说透了，有一条新的默契立了起来。这样的「和」，是结算。

可如果和的意思只是「不吵了」，下次一样的台词，一样的床头，那它就只是铁丝弹回去了一次。

还有一句：「清官难断家务事。」家务事难断，往往不是因为事情复杂，而是因为同一件事反复出现，每一次谁都能找到一个理由，却没有人去问：这一件，到底要怎样才算完。

要公道一点说：吵架多的关系，不一定累。

有些夫妻吵得响，吵完很快改，改完又吵别的，一年里有十几个不同的架。他们的关系一直在动，一次吵一个新题目，每吵一次，家里就多一条规矩、少一块疙瘩。这样的架，是在结算，是在打磨。

也有些夫妻，三年不红一次脸，客客气气，一点矛盾都没有。可他们之间有一堵没说破的墙，每天绕着走，那也是累，是另一种。（下面还要讲。）

所以不能用「吵得多不多」来量。要看的是那同一个架，是第几次吵。

罗守田对这一点，有他的看法。

他在村里见过两户人家，为了一道田埂吵了二十年。每年春耕前，两家的男人都要到田埂上站一站，说几句话，谁也没有退过一锄。年年吵一回，年年一样。

最后是怎么了结的？有一年，村里要修水渠，渠从那道田埂中间过去，田埂没了。两家人一块儿在渠边挖土，挖着挖着，也不吵了。

他讲完这件事，说：「他们吵的那条埂，后来不在了。他们吵不起来了。」

这是他的话，也是本书的话：老架不是靠吵赢的，是靠换了一个地方，换了一个题目。

◆ 五、老架为什么不换题

既然老架这么累，为什么不换题？

一个原因，是老架其实很好用。它是一套现成的剧本。吵起来，两个人都知道自己下一句说什么，对方下一句说什么，吵完，门关上，第二天煮粥。剧本熟，不用想，也不用冒险。真换了题，要说一句从来没说过的话，比如「我等你的时候，最怕出事」，这句话说出口，没人知道对方怎么接。

换句话说，老架是一种稳定的相处方式，它让两个人不必碰那个更深的东西。

罗秋禾和周建平吵「你又不说一声」，吵的是消息，不是怕。怕是更里面的一层，两个人都不愿意碰。吵消息，比碰怕容易得多。

这是老架难换的第二个原因：它把真正的矛盾，替换成了一个吵得起来的矛盾。

第三个原因，是旁边的人也在看。小满在房间里写作业，门缝里什么都听得见。她三年里听过十几遍同样的台词，后来跟同桌说，我爸妈吵架，我都能配音了。

孩子能配音，就说明这个架已经成了一件家具，摆在那里，大家绕着走。

需要说清楚：本书不是说老架里的人不努力。恰恰相反，他们为这个架花的力气，比为许多新事花的还多。他们累，是因为花的力气一直在原来的位置上打转。

◆ 六、不吵的墙

还有一种老架，是不吵的。

两个人相处了很多年，客客气气，从来不红脸。可家里有一个话题，谁也不碰。有一间屋子，谁也不进。有一个名字，谁也不提。

这堵墙，每天都有人绕着走。

绕着走，也是花力气的。一个人每天路过那个话题，要先在心里判断一下：今天能不能说？能不能不说？要不要换个话头？一天几十次，每次只有几秒钟。

这种静悄悄的老架，比吵出声的更难发现。因为没有人觉得自己在吵，也没有人觉得自己在累。可是时间久了，两个人会同时感到一种说不清的沉，像屋子里有一个看不见的人。

它的判别法和吵出声的一样，也是那一句：这件事，一年前和今天，有什么不同？如果什么也没变，墙还在，那就是老架，只是换成了没有声音的版本。

不吵的墙，推它的办法，也不是推倒。是在墙上先开一个很小的口子，比如说一句「这件事，我们其实一直没有谈过」，不用谈完，只是说一句。

◆ 七、今天与机器

今天的老架，比从前更难收场。

手机替我们存了一切。当年的一句话，不过是说完就散了；现在，它在聊天记录里，一滑就是三年。吵到一半，有人翻出两年前的一句原话，截一个图发过去：「你看，这是你自己说的。」

于是老架被保存得特别好。每一场架，都有证据，都有时间，都能被重新点着。

这是存量的另一种样子：它不再靠记忆，靠硬盘。

还有人把架拿去给机器评理：把两个人的对话贴进去，问「到底谁对」。机器很认真地分析，给出一个条分缕析的答案，说谁的话不妥，谁的感受值得理解。

这一份评判可能很公道。可你要注意，它回答的是「谁对」，不是「这个架要怎样才算完」。评出了对错，架还是那个架，台词还是那些台词。

对错不是结算。结算要的是：吵完，家里多了一样什么。

◆ 八、一个完整的例子

十月里的一个周三，周建平回家时，已经九点半。

他们家吃饭的点是七点。那天下午，一辆车在高速上出了故障，他从四点起就在电话里调车、联系修理、安抚客户，手机一直拿在手里，一次也没抬头看时间。

罗秋禾在厨房等了一个半小时。她先热了一遍汤，又热了一遍。

门一开，她说：「你又不说一声。」

他说：「车坏了，我忙得……」

「你每次都有理由。」

台词开始了。

可这一次，周建平没有接。他站在玄关，看着灯下的妻子，忽然说：「我想问你一个事。你等我的时候，最难受的是哪一下？」

罗秋禾愣住了。

这是三年来，第一次有人不吵「他晚了」，吵的是「晚了的时候，她在经历什么」。

她想了想，说：「不是饭凉。是七点半以后，我开始想，是不是出事了。」

这一句，三年里她从来没有说过。她每次说的，都是「你又不说一声」。

这是第二步的开头。

那天晚上他们定了一条规矩：只要超过七点半没到家，他发一个字，「晚」，不用解释，不用说理由，发了她就知道人没事。

就这么简单。他们这条规矩定了以后，那个架，没有再吵第四年。

小满在房间里，那天晚上没有听见台词。她只听见了一阵长长的安静，然后是妈妈很轻的一句话。第二天早饭桌上，她看了爸爸一眼，又看了妈妈一眼，什么也没问。

后来她跟同桌说：「我爸妈昨天吵架，我没法配音了。」

本书不说周建平「决定」了换一个问法。他在玄关那一下，是三年的存量压到了一个口子上，走出了一条以前没有的路。这一场发生，终于进到了第二步，他们两个是它走到这里时显出来的两个点。

后面的事，第十编的「老架换题」细讲。这一章只记一件：同一个架，吵了三年，关系的样子一次也没变，累就在这里。

◆ 九、放回日子里

明天能试：想一个你们之间「老是吵」的事，不是新吵的架，是老架。

在心里问三个问题：

这个架，我们吵过几次了？

每一次吵完，家里或者这段关系里，多了什么？

如果什么也没有多，那么下一次吵之前，能不能先试一个不同的问法，不问「你为什么又」，问「这件事里，你最难受的是哪一下」？

问一个不同的问题，就是给这场架一个换位置的机会。

有一条小纪律：别在气头上问。罗秋禾和周建平那一晚能问出来，是因为周建平站在玄关，还没有来得及生气。挑一个没吵的晚上，饭后，坐下来，语气平常，像在问「今天的菜咸不咸」。

对方不一定当场回答。没关系，问出来本身，就是在原来的剧本里，添了一行新词。

带走的话

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。

小账

这一处，改变出来了没有？没有，三年，台词一字未改。

卡在三步里的哪一步？第一步。矛盾一次次真的发生了，关系的样子没有变，存量压在吵与吵之间的日子里。

想一想

你和身边最近的那个人，有没有一个「老架」？它吵了几次？每一次吵完，家里多过什么？

你记得最近一场「吵完什么也没变」的架里，对方最难受的是哪一下吗？

第 18 章

一个字里的三层意思

◆ 一、你一定有过这样的时刻

「硕果累累」，累读什么？

「伤痕累累」，又读什么？

这是语文课上常拿来考人的两个词。罗秋禾教了十几年书，每年都有学生在这里栽跟头。有一回，一个叫钟文的男生举手，说：「老师，一个字三个音，是不是汉字故意为难人？」

全班笑了。

罗秋禾也笑，可她没立刻回答。她拿起粉笔，在黑板上写了一个大大的「累」，转过身，问：「你们想一想，这三个音，是三个字碰巧长得一样，还是一个字，被用在了三个地方？」

教室里安静了几秒。

她那天只是想给学生一点启发，没想到，这个问题后来在她自己心里留了很久。

◆ 二、三个读音，三层意思

先把常识摆出来。

「累」这个字，现代汉语里有三个常用的读音。（读音取现代通行的口径。）

读 lěi 的时候，是积累、累计、连累、牵累。东西一点点堆起来，一件事牵着另一件事。

读 léi 的时候，是累赘，是「硕果累累」「伤痕累累」里的那一个，意思是一串一串、重重叠叠，缠在一起甩不掉。

读 lèi 的时候，是劳累，是我们日常说的「我累了」。

三个音，三个场合。可你把它们放在一起看，就会发现，它们说的是一件事的三个侧面：

积着。东西一点一点叠上去，叠成存量。

缠着。叠上去的东西不是散的，是连在一起的，一牵就动，拖在身后甩不掉。

沉着。人被这叠起来、缠起来的东西压着，感到的就是那一个「累」。

积、缠、沉。

字源上，「累」的古字写作「纍」，下面有一个「糸」，是丝、是绳。大意是：一根大绳索，把东西串起来、缠起来。后来由绳索，生出了积累和牵连的意思，再往后，才有了劳累。（字源只取常识层面，细节〔待核〕。）

至于这三个意思是怎么一层一层长出来的，哪一个读音先有，古人是不是在同一个字里就想到了这些，本书不敢断。

本书只敢说一件事：不管它是怎么来的，今天这个字的读音和意思摆在一起，已经把一个定义装在了里面。累，是一串没结的东西，积着，缠着，压着。

◆ 三、拉宾巴赫：一个词是怎样被一种想象统一的

在西方，情况不太一样。

美国历史学家安森·拉宾巴赫有一本书，叫《人类马达》（1990）。他的看法，大意是：十九世纪热力学兴起，能量守恒成了新的世界观。人们开始把身体想成一台发动机，吃进去的食物是燃料，干出来的活是功，中间有一部分变成热散掉。

在这个想象里，「疲劳」第一次成了一个能横跨很多领域的概念。

机器会疲劳，工人会疲劳，一个国家的劳动力，也会疲劳。生理学家发明仪器，量肌肉能连续做多少功；工厂主和改革者争论，一天该干几个小时；「劳动科学」应运而生。（以上取书中常识层面的论述，细节〔待核〕。）

先把公道还给他。他说中了一件很重要的事：一个词，怎样被一种想象统一起来，并且改变了一个社会怎么安排工时、怎么看待人。这样的统一是有力量的。

他的看法，在一个很具体的条件下完全成立：当活是体力的，输出可以量，储备是有限的，那么疲劳就是储备的消耗，工时就该按这个来算。工厂里的八小时，这套想象功不可没。

不过，本书多出的一层是：汉语里的「累」，在热力学之前，已经把这几样东西统一了。

统一它的，不是能量。统一它的是积和缠。

古人看到绳子一圈圈缠上去，看到东西一点点堆上去，看到一个人被拖着走不动，于是用同一个字。他们没有想过「能量守恒」，可他们抓住的，正是后来本书要讲的那个东西：没结的、悬着的存量。

能量的想象，擅长说明「用了多少」；积和缠的想象，擅长说明「留下了什么」。

前者量的是消耗，后者量的是存量。

打个比方。一个银行账户，只告诉你取了多少、还剩多少，别的什么也不说。一间堆杂物的屋子，不管你每天出入花了多少力气，它摆在那里，一眼就看得出这几年没清过的东西有多少。

热力学的疲劳是账户，汉语的累是那间屋子。

◆ 四、对上本书的三界

问句里说的物理、生命、意义，需要先和本书的三界对一下。

本书的三界是：现实界（手上碰的、看得见的）、理念界（脑子里想的）、自我界（心里的我）。

问句里的三样东西，是三个例子，不是三界本身。

一根铁丝，是现实界里最干净的一个例子：没有「我」，只有形状一遍遍弹回。

一条腿，也在现实界里，不过这条腿是有「我」的，它酸的时候，那个「我」感觉得到。

一段关系，处在现实界和自我界的交界：两个人的日子是现实的，「处累了」的那个感觉，在每个人心里。

而三界各有自己的铁丝。

理念界里的铁丝，是一个念头在脑子里转了第四十七圈，哪里也没到。自我界里的铁丝，是一个委屈，每次想起来都压一下，又每次放回去。

不妨举一个理念界里的铁丝。

罗一帆有一回要写年终总结，坐在电脑前，开头第一句改了又改。第一版太平，第二版太满，第三版像在表功。他改到第四十七版的时候，回头一看，其实每一版说的是同一件事，只是换了几个词。

这个晚上，他没有搬一块砖，也没有跑一步路，可他合上电脑的时候，觉得头像被一圈圈绳子勒过。

那是理念界里的一根铁丝：一个念头，转了四十七圈，哪里也没有到。

这就是第二编讲的九格。这一编只回答一件事：它们为什么是同一个字？

答案是：它们的结构一样。矛盾一遍遍来，形状一遍遍弹回，存量在看不见的地方积，某一次，断。

◆ 五、从「拖累」到「劳累」

汉语里有几个词，把这三层意思串得很清楚。

「积累」，是东西一点点堆起来，这是积。

「牵累」「连累」，是一件事牵着另一件事，一个人拖着另一个人，这是缠。

「拖累」，是被拖着走，走不快，也放不下。它夹在缠和沉之间，一头带着绳子的意思，一头已经带着重量。

「劳累」，是整个人被压得沉下去。

往后还有「疲累」，还有「累垮」。

这一串词排下来，几乎是一条路：积、缠、拖、沉、垮。你要是留心，会发现它们说的都不是「用了多少力」，都是「背着什么东西」。

再对比一下别的词。「耗尽」「用完」「透支」，说的是量；「累」这一串，说的是物。前者像账户上的数字，后者像背上的包袱。

本书的说法，大概就是把「包袱」二字认真当真：包袱里装的是什么？是没结的矛盾。包袱怎么才能轻？不是你走快一点，也不是你把背带系紧一点，而是把里面的东西一件件拿出来，办掉，或者明确放下。

这是「累」字里藏着的办法。老祖宗没有写出来，可他们用的那个字，已经把方向指给了我们。

◆ 六、今天与机器

把这三层意思，对到你的手机上，会觉得有点好笑。

你的软件里，到处是「累计」：累计登录天数，累计步数，累计积分，累计打卡。

先是积。一天一天地叠上去。

再是缠。连续打卡到了第三十天，你开始怕断。断一天，前面三十天就清零了。这个怕，就是缠：它把你的每一天都栓在了那一根绳上。

最后是沉。你并不特别想打这个卡，可你不敢不打。每天晚上，那个小小的提醒跳出来，你叹一口气，点开。

积、缠、沉，三个意思，一个软件就全齐了。

这不是说打卡不好。打卡如果让你每次都长出了什么，它是训练。可如果它只是在计数，让你不断累加，一次也没有把这些数变成别的，那它就是一根铁丝上的第三十道弯。

至于机器，它的「累计」更多：一次对话越聊越长，前面说过的话堆在后面，越到后来，越容易乱。人和机器用的是同一个字，大概不是偶然。

◆ 七、一个完整的例子

那天晚上，罗秋禾把课上的事讲给全家听。

她把三个读音一个一个写在餐巾纸上，推到桌子中间。

周建平先说话。他说：「我们调度室也说『累』。一趟车晚了，后面的车全跟着晚，一环扣一环，这个叫『连累』。」

罗守田放下筷子，想了想，说：「地也说累。」

大家都看他。

他说：「同一块地，连着种几年玉米，地就累了。光让它歇，草长出来，它还是累。要换，换一茬种豆子，它就缓过来了。」

他解释得很细。连着种同一样庄稼，吃的是同一批养分，招来的是同一路虫和病，地不是没有力气，是被一样东西占满了。

罗秋禾笑了，说：「爸，你这个，就是第三个意思。」

「什么意思？」

「一直种同一样东西，地里积着东西。」

周小满正在剥一个橘子，抬头插了一句：「那我们班的作业，就是『累计』。」

全桌人都笑了。可罗秋禾没有笑太久。她看着餐巾纸上那三个音，忽然觉得，这三个音其实是同一条线上的三个点：积在前面，缠在中间，沉在最后。

她说：「是一个意思，三个样子。」

罗守田夹了一筷子菜，说：「字是老祖宗造的。老祖宗比我们笨，可比我们老实。」

◆ 八、第二天的课堂

第二天，罗秋禾回到课堂，把前一天的话讲完。

她说：「一个字三个音，不是故意为难人。它像一根绳上的三个结：积是第一个，缠是第二个，沉是第三个。」

钟文又举手。他说：「那我写作业写得累，是哪一个音？」

全班又笑了。

罗秋禾说：「你先告诉我，你的作业，是一份一份交上去了，还是一份一份堆在书包里？」

钟文想了一下，不好意思地说：「堆着。」

「那你累的，是哪个音？」

他挠挠头：「lěi。」

教室里安静了一秒，然后有人笑，有人拍桌子。可罗秋禾看见，钟文自己没有笑。他低头看了一会儿书包，像在清点什么。

清点，就是结算的开头。

◆ 九、放回日子里

这一章没有什么新的办法。它只给你一个小小的习惯：下一次你说「我累了」的时候，在心里把这个字拆成三层，问三句话。

我手上积着什么？有多少件事，是开了头的？

它们缠在一起吗？拎起一件，会不会带起另外几件？

我是因为哪一件，才觉得沉？

三个答案里，只要有一个说得清，你就从「我累了」走到了「我在为这件事累」。这时候，累就不再是一团雾，它变成了一张可以清点的单子。

清点，是结算的第一步。

很多人的累，其实从没被清点过。它像一间门关着的屋子，你知道里面堆着东西，也知道开门会很麻烦，于是路过的时候，总是加快脚步。屋子里的东西不会因为你不看就少一件，只是你每回路过，都要多花一点力气不去看它。

所以清点不是为了难受，是为了让路过的脚步，不必再绕。

带走的话

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。

小账

这一处，改变出来了没有？没有，但这一章把存量读成了三层，可以清点了。

卡在三步里的哪一步？第一步。字本身就是第一步的样子：绳在缠，东西在积。

想一想

你最近说「我累了」，是积、缠、沉里的哪一层？

你手机里有没有一个「连续打卡」，你不太想打，又不敢断？

第 19 章

一张一弛与引而不发

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你的手机里，有没有一条写好没发的消息？

周小满有。是写给好朋友的，一共四行，开头是「那天我不是故意的」。

她和朋友吵了一架，冷了两个星期。第三天的晚上她写下这四行，读了一遍，觉得不太对，删掉一句，又加了一句。第五天，她把「不是故意的」改成「不是有意的」。第九天，她把整段拿掉，只剩下「对不起」三个字。

第十四天，她还留着这条消息。每天打开一次，看一眼，再关上。

罗秋禾看出她这阵子不对劲，问：「你最近是不是学习太紧张了？」

小满说：「没有啊，我最近都没怎么学。」

她说的是实话。她这两个星期，并没有做什么费力的事。可她每天晚上，都比平时更沉。

这一章，要从一张弓说起。

◆ 二、《礼记》里的一张一弛

《礼记·杂记下》里，记了一段孔子的话。

那是年终祭祀的时候，叫蜡祭（zhà jì）。一年的农事忙完了，大家聚在一起，感谢天地，也自己热闹一下。孔子的学生子贡去看，回来，孔子问他：看得高兴吗？

子贡说，满国的人都像发了狂，我不知道有什么可乐的。

孔子说，大意是：忙了一百天，才有这一天的恩泽，这不是你能明白的。接着他说了一句很有名的话：

「张而不弛，文武弗能也；弛而不张，文武弗为也。一张一弛，文武之道也。」（《礼记·杂记下》，核：大意）

一直绷着不松，周文王、周武王这样的人也做不到；一直松着不绷，他们也不肯这样做。一会儿绷，一会儿松，才是他们治国的办法。

先把公道还给它。这句话说中了很深的一件事：人不是弓弦，一直拉满，弦要断；人也不是一团泥，一直软着，什么也立不起来。松和紧要交替。

它在一个很具体的条件下完全成立：这个「张」，是有收成的张。一年农事，春种夏耘，每一弯腰，都在往秋天走。到了秋天，粮食进仓，「张」有了落点。蜡祭的那一天，不是白歇，是岁终报功，对着一年的收成，说一声谢谢。

换句话说，孔子说的「弛」，是在一次结算之后的弛。

所以那一天的狂欢，子贡看不懂，农人懂。

◆ 三、蜡祭是一个释放口

回头看孔子说的那一天，还有一层，值得停下来看。

蜡祭在一年的农事结束之后。大意是：把一年里帮过忙的神和物，一样一样请来，感谢一遍，连田里吃老鼠的猫、吃野猪的虎也在其中。（《礼记·郊特牲》有记，核：大意，〔待核〕。）这是一个很具体的仪式，有程序，有对象，有话要说。

一年到头，农人的劲儿都在地里：春天种，夏天除草，秋天抢收。收完以后，那股劲还在身上，没有地方去。蜡祭给了它一个地方：喝酒，唱，跳，说感谢。

这是一个释放口。

本书说「给一个释放口」，常被理解成「找个地方发泄」。蜡祭的意思不太一样：它的释放口对着一件完成了的事。收成在前，仪式在后，劲有了去处，是因为事有了落点。

所以，今天人们说「要劳逸结合」，常常漏掉蜡祭里最重要的那个前提：先有收成，再有那一天。没有收成的狂欢，只是一次歇。有收成的狂欢，才是结算的仪式。

家里孩子考完试，一家人出去吃一顿，是蜡祭。项目上线以后，大家吃一顿散伙饭，是蜡祭。反过来，项目做到一半，团建去爬山，大家笑得很大声，回来第二天，项目还在原地，人更沉了。那座山没有爬错，是爬的时机错了。

◆ 四、箭射出去，就不累了

本书多出的一层，要借一张弓来讲。

拉过弓的人都知道，真正费力的，不是把箭射出去的那一下。那一下，是放，手一松，箭飞出去，整个人反而轻了。

最累的是引而不发。

弓拉满了，箭搭在弦上，靶子在前面，可你不能放，也不能收。手臂开始发抖，肩膀发酸，额头冒汗。这个状态，每多一秒，就多花一秒的力气，却一点东西也没换来。

《孟子·尽心上》里有一句「君子引而不发，跃如也」，说的是老师教学生，把弓拉满，却不放箭，只让学生看那个姿势，自己琢磨。（待核：大意。）这是教学上的一种用法。本书借用的，只是这个画面：弓是满的，箭没出去。

然后再看三种情形。

第一种，张而发。弓拉满，箭射出去，正中靶心或者偏了一点，无论中不中，改变出来了：箭到了靶上，弓松下来。

第二种，张而弛。弓拉了一半，累了，放下，箭还在手里。这是歇。肩膀会松，手臂会好，可靶子还在原处，下次要重新拉。

第三种，张而不发。弓一直举着。

第三种最累，因为张力在积，却没有出口。

在这三种里，**弛不等于发**。　弛是把弓放下，卸掉的是手臂上的力；发是把箭射出去，卸掉的是弦上的张力。前者关掉负荷，后者结算矛盾。

这一句是本章的承重句，请你记下来。

◆ 五、本书的说法

这就是幸福律之累的画面。

幸福律的三步是：张力积累，模式转换，能量释放。累是前两步徘徊，第三步出不来：劲都起来了，放不出来。

引而不发，就是前两步已经走完：张力有了，弓也拉开了，只差释放。

放不出来的东西，有各种各样的样子：

一句想说的话，一直含在嘴里。

一件干完了的活，没有人来验收。

一份委屈，一直憋着，不能哭，也不能讲。

一篇想通了的东西，怎么也写不下来。

它们的共同点是：劲在，弦满，箭在弦上，就是不能出去。

于是矛盾没有结算，张力一点一点地在身体里积，积成了存量。这个存量，显出来就是「沉」，还带着一点焦躁，因为那股劲，还想出去。

◆ 六、今天与机器

今天的人，手里的弓比从前多得多。

聊天窗口里，有一条「已读未回」。你读了，没回，不知道说什么，也不好意思不说。它躺在那里，一天一天地沉下去。

草稿箱里，有一条「保存未发送」，像小满那一条。

相机里，有一段拍好的短视频，剪了三遍，还没发出去。

对话框里，有一封让机器帮你润色好的邮件，改了八个版本，每一个都很得体，可你一直没有点那个「发送」。

这些都是引而不发的弓。每一条都不大，每一条都不重，可它们一起放在手机里，你每天拿起手机，就把它们都举了一遍。

手机让「弓」变得很便宜，一拉就是一张。可它没有让「放」变得更容易。

◆ 七、一个完整的例子

我们回到周小满。

第十五天的晚上，她又打开了那条消息。这一次，罗秋禾刚好走进她的房间，送一盘切好的苹果。

小满没有来得及关屏幕。罗秋禾看见了。她没有问，把苹果放在桌上，转身要走。

小满忽然说：「妈，我是不是很蠢？我就是发不出去。」

罗秋禾回过身，在床沿坐下，没有劝她发，也没有劝她别发。她问：「你最怕的，是发出去之后她不理你，还是发出去之后她理你？」

小满愣了很久，说：「是她不理我。」

「那么，」罗秋禾说，「你现在这样，是已经在当她不理你了。每天一次。」

小满没说话。

过了一会儿，她说：「我不想发微信了。我想写个纸条，明天放在她桌上。」

这是一个改变：她没有逼自己把那四行字发出去，她换了一个放的方式。

第二天早自习前，她把纸条塞进了朋友的课本里。纸条上只写了一句话：「那天的事，我很难受，不是故意的。」

那一天，朋友没有回她。下午，朋友在走廊里和她擦肩，嗯了一声。就一个字。

这个「嗯」，不是和好，也不是不和好。可那天晚上，小满睡得很沉。

她后来对母亲说：「奇怪，她没理我，可我反而不累了。」

要说的是：发了，不保证有回音。幸福律的第三步，是自己这边的劲放出去，不等于对方那边一定接住。（回音的事，第五编讲。）可放出去这个动作，本身就是结算。

那张拉了十五天的弓，终于放了。

◆ 八、没有收成的年头

有人会问：要是一年农事没有收成呢？蜡祭还办不办？

这个问题很实在，是日子里常有的事。灾年，田里什么也没有，一年的劲都花在了地里，却没有一粒粮食换回来。那一年的张，没有落点。

本书的回答是：没有收成，也要有一个收尾。

这个收尾，不是假装有收成。它是认下这一年的结果，把这一年明明白白地关上：这块地今年不行，原因是什么，明年换什么种。这笔账被认下来了，也就是结算了。放下，也是结算。

最怕的不是没有收成，是没有人说一句「今年就是这样」，让这一年悬在那里，像一张永远没射出去的弓。

所以，释放口有时候不是庆祝，是一次郑重的收场：把一件没做成的事，明明白白地放进土里。

◆ 九、释放口有几种

弓满了，箭要出去，出去的口子有几种。

交付。一件活干完了，交出去，让别人用上、验收、说一句「行」。没有交付的活，是满弓。

说出口。一句想说的话，说给该听的人。哪怕说得笨，说得不完整，也是出去了。

写下来。有些话没有对象，对象只是自己。写在纸上，写成一页，放进抽屉，那支箭也算离了弦。

哭出来。眼泪是身体自己带的释放口，不需要理由。很多人把它当成软弱，按本书看，它是最老实的一种结算。

一个收尾的仪式。蜡祭是一个大的。小的，是一顿饭，一次合影，一杯茶，一个写在日历上的「这件事到此为止」。

五种口，没有高低。哪一种最合用，要看那张弓是哪一种弓。

不过有一条，五种口共有：箭得真的出去。写了不发，说了不算，交了没人收，那张弓还是满的。

◆ 十、心里的满弓

还有一种引而不发，不在手机里，在心里。

罗守田进城第三年，罗秋禾一直有一句话想对他说：爸，你来这儿，我其实很高兴。她总是说不出口。她怕说了，他以为是客气；她又怕不说，他以为她嫌他。每回吃完饭，话到嘴边，变成一句「再吃点」。

这句话在她心里，举了三年。

没人看得出来，她自己也没把它当成一件事。可每回罗守田坐在阳台上，她经过，脚步都会放慢半拍，像要说什么，又没说。

这是自我界里的满弓，第二编讲过这一格。它不吵，不闹，也不会有哪一天突然发作，只是一直在，从背后微微压着。

要放它，不需要一场郑重的谈话。一个小小的口子就够：端茶过去，说一句「爸，今天阳台上的太阳好，你坐着，我陪你」。话不必是那一句，可它得是真的，得是从那张弓上出来的。

◆ 十一、放回日子里

罗守田在旁边听女儿讲这件事，他没有评论孩子们的事。他只说了一句：

「担子挑到半道，放下歇一歇，是歇；挑到家，放进屋，才算完。有人把担子放在路边，坐着，一直坐到天黑。」

他说的是同一回事。

明天能试：打开你的手机，找三样「写好没发」「拍好没发」「想好没说」的东西。

对每一样，只做一件事：发出去，或者明确删掉。

删掉也是结算。你把这张弓放下了，并且告诉自己：这支箭不射了。它和「一直举着」是两回事。

带走的话

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。

小账

这一处，改变出来了没有？没有，那条消息举了十五天，一个字也没有出去。

卡在三步里的哪一步？第二步之后、第三步之前。劲已经起来了，放不出来。

想一想

你手机里，现在有几张「满弓」？哪一张举得最久？

如果这支箭今天必须放，你会射出去，还是明确地收起来？

第 20 章

负荷、调节与弹回

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你换过城市，也一定在一个地方待久过。

罗一帆去年刚到省城的时候，每天都在应付新东西。地铁坐反了方向，租的房子晚上漏水，公司食堂的菜太咸，同事开会讲的黑话他一句也听不懂。头一个月，他每天睡前都觉得，自己像一块被拧干的毛巾。

可他说：「累，可是有劲。」

他的姑姑罗秋禾，在县城一所中学教了十八年书。她这三年里，每个星期都要面对同一个小别扭：教研组长孙老师，对她排出来的作文评分细则，总有一句话，「分档太细了」。

这件事没有大到要吵，也没有小到可以忘。她每次都在会上解释一遍，孙老师点点头，下一周，又提。

她说，她比一帆累得多。

这两个人，谁说得对？

◆ 二、麦克尤恩：磨损的账

先说一位离本书最近的人。

美国神经科学家布鲁斯·麦克尤恩，从 1990 年代起，提出了「应变稳态负荷」这个说法（英文叫 allostatic load）。（时间取常识层面的口径，〔待核〕。）

他的意思，大意是：身体不是一台守着一个固定设定的恒温器。面对压力，它靠不断调节，让自己适应眼前的处境：血压升一点，应激激素分泌一点，免疫和代谢也跟着调。这些调节，在短期里是好事。

可调节有代价。一次两次，代价小，身体会复原。反复很多次，或者该关的反应关不掉，代价就一点点积累起来，磨损各个系统。他把这笔累积的代价，叫作负荷。

这个说法，有几点值得敬重。

第一，它认的是累积，不是当天。一天里的压力再大，不见得就是负荷；真正伤人的，是日复一日、没有喘息的调节。这和本书说的「累的发作跟存量成正比，不跟当天负荷成正比」，几乎是一句话。

第二，它不把压力当成单一的东西。据后来的文献，他把负荷分成几种样子，其中有一种，大意是：同样的压力一再出现，身体却没有学会适应，反应一次比一次大。（待核。）这一种，已经站在本书的门口了。

第三，它有证据。长期处在高压、低控制环境里的人，血压、代谢、免疫指标，确实会出现磨损。

所以先把公道还给他：在身体这块土里，当调节被一再要求，而系统的容量有限，他的账本一点不差。

◆ 三、恒温器与「变着稳」

麦克尤恩背后，有一个想法，值得多说两句。

从前的生理学讲「稳态」：身体像一个恒温器，体温偏高了就出汗，偏低了就打颤，总是想回到一个固定的设定。这套想法很管用，能解释许多身体的小毛病。

1980 年代末，有学者提出另一个角度，叫 allostasis，直译是「变更稳态」，大意是：身体并不总是回到同一个设定，它会为了应付眼前的处境，主动把设定挪一挪，通过变化来保持稳定。（据研究文献，〔待核〕。）

这个想法，很接近本书。回到原样，不叫稳，叫弹回；把设定挪一挪，把自己变成一个更能应付这件事的样子，才叫稳。

关键在于：挪动有没有方向。身体为每一次应付，都要付一点钱。如果挪动是有方向的，钱花在了新的基线上，账就平。如果每次都挪出去，又被拉回来，每挪一次付一次，账就一直开着。

这也是为什么同一个人，在新环境里调节了一年，可能一年后更壮；在旧环境里原地调节一年，可能一年后更脆。

◆ 四、多出的那一层：什么不计入

本书多出的一层，是一条记账的规矩。

调节一次之后，要看一眼：系统的基线，变了没有？

调节成功地改变了系统，也就是适应完成了，这一笔不计入。

比如刚到新城市的人，第一次坐反地铁，第二次就不会了；第一次听不懂黑话，第二次能猜个大概。每一次调节，都在改写他自己：他变成了一个熟悉这座城市的人。这样的调节，花了力气，结了账，换来的是一个更能应付的自己。

只有调节了又弹回的，才计入。比如，同一个小别扭，每周调节一次，解释一遍，点头一遍，到了下一周，一切回到原样。调节了，没有改变，系统还是那个系统。

所以，记账的单位不是调节了多少，是调节之后留下了什么。这是本章的承重句。

用麦克尤恩自己的词来说，他是在算「代价」。本书多问一句：这笔代价，换来了什么？换来了新的自己，就不是负荷；什么也没换来，才是。

这样，他那个「不能适应」的分类，就从许多种里的一种，变成了全部判据。这是本书比他往前走的一小步，并且是沿着他自己的路走的。

◆ 五、三笔小账

拿三件小事，试一试这条规矩。

第一件，学开车。头两个月，每次上路都是大量调节，手忙脚乱，回家浑身是汗。可到了第三个月，你发现自己不用想离合了。每一次调节，都在改写你自己。这是结了的账，不计入。

第二件，背单词。每天背五十个，一个月后，一半记住了，一半又忘了。忘掉的那一半是弹回的，记住的那一半是结了的。该计入的只是前者，而且是在你一直

拿同样的办法去背同样的词的时候。换一个办法，比如把词放进句子里，忘掉的那一半就会少。

第三件，周建平的报表。他每周五要做一张调度周报，格式是领导定的，里面有一格，每次都要手工改一遍。三年，一百五十多次，每次都改，每次都不变。他从来没觉得这张报表特别累，可每到周五下午就发闷。

这一格，是他的铁丝。后来他做了一个模板，把那一格的公式固定下来，用了五分钟。以后的周五，下午都轻了一些。

三件小事，调节的力气花得都不少。区别只有一个：花完之后，有没有一样东西，被留在了系统里。

◆ 六、判别局面

现在可以回到开头的两个人。

按塞利和麦克尤恩的账：罗一帆的调节量远远大于罗秋禾。他每天面对大量新的刺激，每天在多处调整，应激反应也比她的多。所以两位都会预测：罗一帆更累。

本书的预测是反过来的：罗秋禾更累。

一帆每天都在调节，可他每天都在变成一个新的自己。一个月以前，他不认路；现在他会了。每一次调节都有落点，存量几乎为零。他夜里睡得着，是因为他的账是平的。他的「乏」，睡一觉就好。

罗秋禾每天少量调节，可每一次都弹回。三年，一百多周，同一个小别扭，同一套解释。每一次调节的量很小，没有一次留下了什么。三年的存量，叠起来比一帆一个月的所有新事都沉。

要公道一点说两句。

第一，一帆的头几周，确实会累。新环境的调节量太大，身体需要时间跟上。这是乏，睡几天会过去。塞利和麦克尤恩在这里没有错。

第二，如果一帆到了第三个月，每天仍在用同样的力气，重新应付同样的地铁、同样的食堂、同样的黑话，一样也没记住，一样也没学会，那他的调节就开始弹回了。到那一天，本书的预测会掉头：他会开始累。

所以，不是新城市累，也不是老地方累。是调节之后，有没有一个新的自己出来。

反过来想一想，也有人在老地方不累。一个干了二十年的老木匠，每天做的都是差不多的活，可他的手艺一年比一年稳，每做完一件，他的手和眼里都多了一点东西。老地方，老手艺，调节的量很小，可每一次都有落点。

所以老，也不是累的原因。

◆ 七、今天与机器

今天的人，手腕上有一个能量表。

手环和手表会给你一个「压力指数」，根据心率的变化，替你算出这一天的紧张程度。有的还会提醒你：今天压力偏高，请休息。

这些数字量的是调节的量，就是麦克尤恩所说的那一头。它们对身体是有用的，也该看。

可它们看不见另一头：同样的压力，昨天和今天，有什么不一样。

还有一种常见的调节，是对着机器练话术。罗秋禾有一回，也试过。她问机器：「怎么跟一个总说分档太细的组长沟通？」机器给了她十个版本，温和的，坚定的，幽默的。她每天换一个用。

每一个都很得体。孙老师的反应，一点没变。

十个版本，是十次调节。系统的基线，原地未动。

◆ 八、一个完整的例子

十一月，罗一帆给姑姑打了一个电话。

他说：「姑姑，我最近有个怪事。我现在每天一出门，还是要想半天走哪边，可我晚上睡得特别香。你呢？」

罗秋禾在电话那头沉默了一下。

她说：「我每天什么也没适应，什么也没学会，可我晚上睡不着。」

一帆吓了一跳，说：「是不是教研组那个事？」

她说：「是。」

挂了电话，罗秋禾坐在书桌前，想了很久。她想起一帆的话：他一直在变。她三年没变。

她没有再想怎么解释得更好。她换了一个办法。

那个周末，她挑了两篇学生的作文，一篇好的，一篇一般的，各按自己的细则打了一遍分，每一档的理由，写在旁边，整理成一页纸。她没有说「你看，分档就该这么细」。她只写了一页，打了十二份，周一放在了每个老师的桌上，其中一份放在孙老师桌上。

下一个星期的教研会，孙老师把那页纸拿出来，说：「这个例子，让我看明白了。第三档和第四档，可以并一并。」

她点头，第三档和第四档，并了。

三年里，这是第一次，她的细则改了一处。是孙老师提的，她接了。

她事后想，三年来她一直在解释「为什么要分这么细」，而孙老师真正想知道的，也许只是「分了以后，我手里改卷的时候怎么用」。两个人在同一个问题的两头，各讲各的话。一页样卷，把两头接在了一起。

这是一个很小的结算。矛盾从「口头解释」换到「摆出一个样子」，一个共同的形状长出来了，回头改了他们两个人的路。

那天晚上，她睡得很早。

◆ 九、一帆自己的暗账

在这一章快结束的地方，要替一帆补一笔。

他自己，其实也有一笔弹回的账。

他租的房子在夏天漏过水，他向房东报修，房东每一次都说「好好好，这周就派人」。三个月，报了七次，没人来过。

这件事，在他说「累可是有劲」的那些日子里，一直是个暗疤。他不提，因为跟整座城市的新鲜比起来，它太小了。可他每次一想到要再给房东发消息，心里就先沉一下。

一个人身上，可以同时有两本账：一本在不断结，一本在不断弹回。总的感觉，是两本账加起来。新鲜感盖住了后一本，可盖不住它的存量。

所以，不能只问「你累不累」，要问「你哪一笔在累」。后来他没有再发第八条消息，他拍了漏水处的照片，附上租房合同里的维修条款，一并发给了房东，抄送了中介。这一次，三天后有人来了。

◆ 十、放回日子里

身体上的磨损，请交给医生去量。血压、睡眠、心率，一直在不对的人，不要只靠自己琢磨，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

日子里的账，你自己可以先记一记。

明天能试：晚上拿一张纸，分成两栏。

左栏写「今天我新学会了什么」。

右栏写「今天我又重新应付了什么」。

一个星期之后，把右栏看一遍。如果有一条在里面出现了三次，那不是你累，是它在累你。它是你的老架，你的铁丝，你的存量。

下一步，不是再应付得更好一点，而是换一个让它长出形状的办法。

如果右栏每天都是新的，一条也没有重复，你大可放心，那是在长，睡一觉就好。右栏里最让人放不下的，不是多，是熟。

带走的话

调节过后，若系统变了，这一笔就结了；若系统弹回原样，这一笔就留下来。记账的单位，是留下了什么。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？一帆的每一次调节都改变了他，秋禾的三年调节一次也没改，直到那一页样卷。
>
> 卡在三步里的哪一步？秋禾卡在第一步，调节来了，形状弹回；一帆走完了三步，是乏。

想一想

你这一周，有没有一件事，同样的应付用了三次以上？

最近让你很累的那件事，是在变你，还是在原地磨你？

第 21 章

总账：三界同一个累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

一个星期天的晚上，罗家吃完饭，罗秋禾没有收碗。

她把这一编里的几样东西，一样一样摆在桌上：一根从衣架上拆下来的铁丝，一张写着「积、缠、沉」的餐巾纸，一页作文样卷，一部屏幕还亮着的手机。

罗守田看着桌上这堆东西，问：「这是要干什么？」

她说：「爸，我在算账。」

「算什么账？」

「算清楚，铁丝、腿、吵架，还有这个字，是不是一回事。」

罗守田想了想，说：「你说说看。」

这一章，就是她说的那一遍。

◆ 二、四位近邻：他们看见了什么

先清四位的账。这一编请来的四位，各说中了一半。

他们看见了	本书多出的一层
《礼记》里孔子论蜡祭：一张一弛，松紧交替，才是长久之道	弛不等于发。箭射出去就不累，最累的是引而不发；歇关掉的是手臂上的力，不是弦上的张力
塞利：压力之下，身体走警觉、抵抗、衰竭三个阶段	曲线的走向，由每一轮负荷之后改变出来了没有来定，不由负荷大小来定
拉宾巴赫：十九世纪的热力学想象，把机器、工人、社会统一在「疲劳」一个词下	汉语的「累」在热力学之前就统一了三界，统一它的是积和缠，不是能量
麦克尤恩：反复调节的累积代价，磨损各个系统	调节之后系统变了，这一笔不计入；只有调节了又弹回的才计入

读这张表的时候，请注意一个顺序：四位都先说中了，本书的话才出现。

本书没有一句「他们错了」。每一位说中的那一半，在各自的条件下都完全成立：孔子说的松紧，成立在有收成的忙之后；塞利的曲线，成立在躲不开的外压之下；拉宾巴赫的统一，成立在体力活可量的工厂里；麦克尤恩的账，成立在系统容量有限的身体里。

他们停下的地方，正好是接着要走的那一步：问一句，改变出来了没有。

◆ 三、一张对照表

这一编的四样东西，排在一起，看上去毫不相干。把它们并排放，结构一样。

	铁丝	腿	关系	字
矛盾是什么	一拉一弯	负荷与身体	两个人的路撞在土里	绳索与被缠的东西
弹回的是什么	形状	过训练：不再适应	吵完，样子没变	每次「累计」，数字加一，人没变
积着的是什么	看不见的裂纹	修复不够、长不出来的亏欠	旧账、守着、预演	积、缠、沉
断在哪里	第四十七次平常的一弯	一个平常的早晨腿像灌铅	一个平常的周三晚上	一个平常的下午「我累了」
出口	弯成钩子，或换弯法	减量，让变化出来	换题，立一条规矩	清点，把存量读成三层

这张表有一个结论。

四列的第一行，都不一样。四列的第二行到第四行，是同一个节奏：矛盾一遍遍来，形状一遍遍弹回，损耗在看不见的地方积着，某一次，在一个并不特别的时刻，断了。

三界的累，是同一回事，因为它们走的是同一条路：第一步走了又走，第二步一直没有来。

这条路上还有几个邻居，请顺手认一认。

急，是不愿进矛盾，想跳过第一步，直取果子，它连铁丝都不肯弯。累，是进了矛盾，改变不出来，铁丝弯了又弯。欠，是矛盾和改变都发生了，回写没有发生，钩子弯成了，却没挂上墙。乏，是三步全走完，睡一觉就好。

累得久了，还会走到苦：烧了太久，没换来一次改变，动力就软了。软到一定程度，人会连铁丝也不想碰。（第六编细讲。）

五个邻居排成一把尺子，从零步到走完：急、累、欠、乏。累在其中，是停在第一步的那一个。

◆ 四、判词怎样才算错

这一编立的是一个判断：累看的是调节之后留下了什么，不看调节本身有多大。判断站得住不站得住，要看它能不能被推翻。

本书把推翻的条件，写成人话：

如果有人长期追踪两类人，发现每天大量调节、处处有落点的那一类，始终比每天少量调节、处处弹回的那一类更累，那么本书这一编的核心说法就要改。

如果有人发现，同样的重复，有落点的和没落点的，在睡眠、情绪和动力上没有差别，本书的「结算」二字就站不住。

这两条，欢迎有人去查。查出来是什么，本书照改。

◆ 五、本书自己也要收的三个口

这一编讲得很顺，容易让人以为：一切都是铁丝。请允许本书自己先收三个口。

第一个口：铁丝靠不住。它没有「我」，不会感到沉，不会补，也不会换法。（第 15 章。）人比铁丝多出来的三样，正好就是人的三个出口。

第二个口：不是一切调节都累。刚到新城市的人，调节量大，可每天都在变成新的自己，是乏。训练也是乏。只有调节了又弹回的，才是累。（第 16 章、第 20 章。）

第三个口：三个例子不等于三界。物理、生命、意义是问句里的三个样子，本书的三界是现实界、理念界、自我界；三界里各有各的铁丝，九格怎么排，回第二编。

三个口，不是挑错，是画边界。比喻站不稳，是因为它走得太远。

◆ 六、今天与机器

把这一编的账，放到手机上，一眼就能看见。

刷短视频，是铁丝：一百多个小弯，弹回一百多次。打卡，是字：积、缠、沉。「已读未回」，是满弓。跟机器练话术，是同一个小别扭，换了十个版本。运动软件里的计划，是腿：完成得越漂亮，越要问一句，同样的坡，上去的时候轻了没有。

手机是一台特别擅长制造小弯的机器。它让每一次「开头」都很便宜，却没有让每一次「结尾」变得更便宜。

这不是在骂手机。它只是让本书的那句话，变得比以前更紧要：改变出来了没有？

◆ 七、一个完整的例子：一家人的账

那个星期天晚上，罗秋禾说完这一编的账，周建平先笑了。

他说：「照你这么说，我们家每个人手里，都拎着一根铁丝。」

「你的是『晚』那一个字。」罗秋禾说，「那个架，换了题。」

「小满的是满弓。」

小满举手：「我那支箭放了。」

「一帆的是腿。」

罗一帆在电话视频里说：「我现在每两周看一次心率，不看配速。」

「我的是孙老师那一页纸。」罗秋禾说。

最后，大家都看罗守田。

罗守田摸摸桌上那根铁丝，说：「我的是地。地累了，要换茬。」

他停了一下，又说：「你们讲了一晚上，我就听懂一句：别光歇，要看它变了没有。」

他没有读过塞利，也不知道麦克尤恩是谁。可他把这一编，压成了一句。

散席以后，他把桌上那根铁丝拿起来，在手里转了转，一下弯成了一个钩子，起身挂在厨房的墙上。

当天晚上，那个钩子上挂了一条围裙。围裙挂了一整夜，钩子还是钩子。

◆ 八、放回日子里

这一编给你的，是一把可以拿着走的尺子。明天，你可以拿它量一件事。

选一件让你觉得「累」的事，别选最大的，选一件中等的。然后依次问五句。

它是哪一种？铁丝，是小力反复；腿，是负荷之后有没有长；架，是同一个题吵了几次；字，是积、缠、沉里的哪一层。

它弯了几次？估一个大概的数。

每一次之后，留下了什么？一条规矩、一个模板、一个更熟的自己，都算。什么也没有，就在这里画一道线。

出口在哪里？换弯法，让变化出来，换题，清点。四个出口里挑一个，明天做。

做完那个动作，晚上再问：改变出来了没有？

要是一时挑不出，下面三张小卡，随手拿一张。

一，你总在回同一条消息，回了又回：这是老架，明天换一个问法，问他「这件事里，你最难受的是哪一下」。

二，你的计划天天完成，人却越来越沉：这是腿，明天不加量，只记一样东西，同样的事，比上周轻了没有。

三，你心里有一句话，举了很久：这是满弓，明天找一个小口子，说出去，或者明明白白收起来。

这五问不会让你不累。它们只做一件事：把一团说不清的东西，变成一张你可以点、可以办、可以划掉一项的单子。

◆ 九、本书自认最弱的几处

按系列的规矩，一编的末尾要老实交代，哪几处是本书自己最没有把握的。

第一，「结算率驱动曲线」这个说法，目前是一个讲得通、却还没有被仪器量过的判断。它是从常识和几个局面推出来的，待验。

第二，铁丝的比喻，到了人身上会走偏。裂纹会修，人可以换法，这两点前面写了。还有一点没写透：人的存量和铁丝的裂纹，是不是同一种东西？本书只敢说结构相似，不敢说机理相同。

第三，第 20 章里一帆和秋禾的对照，是一个想出来的局面，不是一个实验。真去量，两个人的结果可能不按本书写的走。那时，该改的是本书。

第四，字源。「累」字从「纍」，本义是绳索，这一层在常识层面站得住，更细的演变，请懂的人来核。

这四处，本书都标了待验或待核。

◆ 十、本编的总判断

两张清单并排放。四位近邻看见的，是松紧、曲线、统一的词、磨损的账；本书多出来的，是同一个问题：那一轮之后，改变出来了没有。

这一编的总判断是：

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。

既然累是一笔没结的账，那么下一个问题来了：人累了，第一个想到的是歇。歇，到底关掉的是什么？第四编接着讲：年假回来的第一天，为什么反而更累。

带走的话

铁丝、腿、关系和一个字，说的是同一件事：矛盾来了一遍又一遍，形状回了一遍又一遍，账在暗处一天天积着。

小账

这一处，改变出来了没有？这一编里，凡是累的，都是没有；凡是乏的，都有。

卡在三步里的哪一步？卡在第一步的占多数，也有卡在第二步之后的：弓满了，箭没出。

想一想

如果把你最近最累的一件事，放进这张对照表的第五列，那一列的「出口」，你会写什么？

你周围有没有人，累得和你完全不是一个样子，却又好像是同一回事？

第 四 编

歇解不了累

这一编七章，写一句人人都说过的话：累了就歇。

第 22 章从一个年假回来的第一天写起，看歇到底关掉了什么。第 23 章写一位闲得累的老人，看「歇着」本身怎样成了一笔账。第 24 章和第 25 章各请一位古人：一位说流水不腐，一位对着砚台坐了一个下午，一个说中了动，一个说中了闲，都差一步。第 26 章请来罗素，讲那种睡足了也不解的疲劳。第 27 章回到一个具体的前一天，写假前该做什么。第 28 章把这一编的账结一遍。

这一编的反差是：所有人都劝累的人歇，歇是最容易做的，也是最不管用的；真正管用的那件事，反而在歇之前。

第 22 章

年假回来的第一天

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。

请了几天假，睡到自然醒，吃了几顿不赶时间的饭，手机也尽量少看。走的时候你想：回来以后，我应该是满血的。

结果回来的第一天，坐到工位上不到一个小时，你就觉得比走之前还沉。

邮箱里的红点一个个冒出来。你盯着它们，什么还没做，人已经累了。

这不合常理。按「累了就歇」的说法，歇够了，就该有劲。账面上歇得很够，人却更累。

这一章，先把这件事看清楚。

◆ 二、周建平的七天

周建平四十五岁，在一家物流公司做调度。今年他把攒了两年的年假一口气休了，七天。

一家三口去了海边。他睡得很足，头两天几乎是睡过去的。第三天，他在沙滩上坐着，看海，什么也不想。女儿小满说：爸，你这几年第一次这么闲。

不过第五天下午，妻子罗秋禾注意到一件事。他每隔一会儿就摸一下手机。不是有人找他，是手在找。

第六天夜里，他醒了一次。脑子里有一个很清楚的画面：中转站里那辆压着的货车。

第七天傍晚，回程的路上，他觉得胃里往下沉。

周日晚上，他十二点才睡着。周一早上，调度台上等着他的是三件事。

一车货在中转站压了三天，他走之前说的是「回来再看」。

一家老客户的投诉，他走之前只回了四个字：已收到，处理。

下个月的排班表要重做，他走之前拖到了「等休完假」。

三件事，一件也没少。有一件还长大了：那家客户在周五又发来一封，口气比第一封硬。

九点半，他把邮箱从头划到尾。划到第三十来封，他靠在椅背上，对着屏幕发了一会儿呆。中午小满发微信问他假后第一天怎么样，他回了一句：「休了个假，白休了。」

◆ 三、周日晚上的那一段话

周日晚上，秋禾看他翻来覆去，坐起来问：「你不是休完假了吗，怎么还不睡？」

他说：「明天一进门，就是一堆事。」

「那些事，你在海边不是都放下了吗？」

他想了想，说：「没放下。我是……不去看它。」

秋禾没有再说话。她批了很多年作文，听得出这一句里的区别。「放下」是事已经有了去处。「不去看」是事还在那儿，只是人转了身。

她又问：「那你走之前，不能先弄一弄吗？」

他苦笑：「走之前那两天，哪有空。」

这也是实话。走之前那两天，他正忙着把别的事赶完。他把「有空」的事结了，把「没空」的事留下了。留下的，恰好都是最硬的那几件。

这是很多人共有的次序：先结容易的，把难的往后放。放到假前，最难的那一批，就整个被带进了假期。

◆ 四、「累了就歇」说中了什么

先说它哪里对。

搬了一天砖，腿酸得抬不起来，歇一晚就好。这时候「累了就歇」完全成立。因为这种累里，力气是真的用掉了，用掉的活也真的干完了。一块砖搬到了墙上，墙高了一寸。该结的账都结了，剩下的只有消耗，歇就是把消耗补回来。

本书管这种累叫乏。第一编讲过：乏，是三步全走完的消耗。

所以「累了就歇」不是错话。它在一个条件下完全成立：你付出的力气，已经换来了看得见的改变。

周建平的这七天，条件不在。他在沙滩上没有搬砖，也没有谁逼他。可他回来以后更累。这说明他身上那个累，不是砖搬多了的那一种。

◆ 五、歇的时候，账没动

先把本书的说法摆在桌上。

累，是一场发生只走到了矛盾这一步。矛盾有三步要走：第一步，路与土起了冲突；第二步，形状要跟着变；第三步，变出来的东西回头改了路和土。累是前面那一步已经开了，能量已经在花，可第二步出不来，改变就出不来。

现在看那辆货车。

车在中转站，是因为路和土起了冲突：客户要的到货时间是一条路，中转站的车位和线路是一片土，两样对不上。这个矛盾在他走之前就开了。他走之前没有把它推出一个改变，也没有明确把它关掉。他只是说了一句「回来再看」。

这一句话，把矛盾搁下了，没有把矛盾结掉。

歇的时候，发生了什么？负荷停了：没有电话，没有排班，没有人催。可是那辆车的矛盾没动。它没有因为他人在海边，就往前挪一步。

歇关掉的是负荷。矛盾没关。

没结的矛盾不会安静躺着。它要被守住，要被一遍遍重新点着，张力还在积。所以沙滩上的他，身体躺着，那三件事一直在后台开着。手去摸手机，是在看它们走到了哪里。夜里醒一次，是那辆车在叫。胃里往下沉，是门快开了，所有的存量正在一起往回压。

打个比方。一根铁丝搁进抽屉，不再弯了，可它身上已经攒下的裂纹，不会因此少一条。第三编细讲这根铁丝。

再看看账：累的发作，跟当天的负荷不成正比，跟未结算矛盾的存量成正比。假期的七天，负荷是零，存量却没有减，还添了一点，因为那家客户又发来一封。所以回来的这一天，存量比走之前更大。更累，是算得出来的。

◆ 六、几种歇法，各关了什么

歇，其实不是一件事，而是好几种歇法。每一种，关掉的东西不一样。

睡觉，关掉的是身体的负荷。睡足了，肌肉松了，血压平了，这是实打实的好处。

旅行，关掉的是场景。你离开了那张桌子，离开了那条上班的路。场景一换，人确实会松一些。

躺着，关掉的是要求。没有人规定你几点起，几点做什么。

这三种，都是好东西，都值得好好做。

可是你看，它们关掉的，是身体、是场景、是要求，没有一样是那辆货车。货车在另一个地方，它不认你的睡眠，不认你的机票，也不认你的「今天什么都不用做」。

还有一种歇法，名字里带着歇，其实不是：躺着刷手机。

一个人躺在沙滩椅上，拇指一下一下往上滑。看一条，笑一下，下一条，又看。这个过程里，他没有做任何一件事。他的脑子却在一个下午里，开了几百个小小的头：这个人怎么了，那个东西好不好看，这个消息要不要点。

每一个头，都不结。这样的歇，是一边关负荷，一边开矛盾。

所以，有的人一周假期过完，反而更疲。他歇了，也刷了。

◆ 七、老何的一句话

那天中午，同事老何端着饭盒坐到周建平对面。老何在调度台上干了二十年，看他脸色，就知道是怎么回事。

老何说：「年假这东西，走之前得把屁股擦干净。」

话糙，理不糙。他说，自己年轻的时候也吃过亏，休一周，回来三天缓不过来。后来他给自己定了个规矩：休假的前一天，不接新活，只干三件事。能办完的办完，办不完的写条子交给别人，实在不想办的，当面跟人说清楚，这件不做了。

周建平问：「那不是把假期前一天搭进去了？」

老何说：「搭进去一天，回来省三天。」

周建平没有接话，低头扒饭。他心里知道，这笔账，老何比他算得清。

◆ 八、为什么偏偏是第一天

为什么最沉的，常常是回来的第一天，而不是休假之前那个最忙的周五？

一个解释，是对比。平日里，存量是一点一点涨的，人一边涨一边适应，像水慢慢漫上脚面，不觉得冷。休假的七天里，负荷停了，人松了下来，身体和心都回到了一个很轻的位置。然后门一开，七天里积下来的东西，一次全部压回来。

从松的地方一下子掉进沉里，落差比一直沉着要大得多。

另一个解释，是这些事在假期里没有被一点点消化，却长了利息，上一节已经讲过。

这两个解释，都是本书的推断，还没有自己的数据去验，所以标一个待验。可是它们和每个人的经验是对得上的：周日晚上最难受的，是明天；假期最后一天最沉的，是门外的那一堆。

难受的不是门，是门后面的东西。

◆ 九、存量是会涨的

还有一件事，要讲给「回来再说」的人听。

没结的矛盾，不会原地不动。

那家客户的投诉，周建平走之前只回了四个字：已收到，处理。对客户来说，这四个字是一个承诺：有人在管。可是七天里没有人管。第三天，那个承诺变成了「被晾着」的感觉。第五天，变成了火气。第七天，一封更硬的信到了。

一个矛盾搁着，常常越搁越大。原因很朴素：对方那一头的等待在涨，事情自己的变化在往坏处走，你心里对它的惦记也在涨。

这几样加在一起，就是存量会涨。

所以「回来再说」这句话，听上去像是把事推后了一格，实际上常常是把它存进了一个有利息的账户。

铁丝那个比方也许太冷了。换一个热的：一壶水放在小火上，没有人看着，它不会因为你出了门就停下，它在慢慢烧。

◆ 十、今天与机器

今天的假期，和从前不一样。

从前的人出门，办公室留在原地。今天的办公室在口袋里，跟着人去了海边。

工作群里一个红点，就是一个小小的、没回的头。你不点开，它亮着。你点开了，看了，没回，它又多了一层「已读未回」。这一点一点的，是在把一个小矛盾一遍遍重新点着。每点一次，不结算，存量涨一格。

有人说，那就关掉通知。关得好。关掉通知，关掉的是噪音，对歇有用。可是通知背后那件事，没有因此少。

还有人用上了机器：几百封邮件，让 AI 压成五条摘要，三分钟读完。这很好用。不过细看那五条：两条要你回，一条要你拍板，两条要你转给别人。摘要缩短的是读的时间，没有缩短结的时间。

读完了，不等于结了。总结一件事，也不等于办成一件事。

◆ 十一、一个完整的例子：周一的后半天

周一上午，周建平把邮箱划了一遍又一遍，越划越沉，午饭只吃了几口。

下午一点，他换了个做法。他不再看邮件，只盯着那辆货车，从头问到底。

他先打电话给中转站，问清楚车位为什么腾不出来。原来是前一天另一批货占了线。他约好第二天早上七点调线、倒车。然后他给那家客户回了一封信，不再是「已收到」，而是一句具体的：周三中午前，给您确定到货时间。

两通电话，一封信，加起来四十来分钟。

下班时，排班表他一个字没动，那份投诉也只回了一半。事情并没有少。可他在回家的路上跟秋禾说：「怪了，今天事没少，人倒没那么沉了。」

为什么？因为那辆车的矛盾，在那个下午走完了后面两步：形状变了，车要动了；改变回写了，客户有了一个确切的时间。最大的一笔存量，被结掉了。

其余两件还悬着，所以累还在。可「沉」，少了最重的那一块。

注意这里没有谁「下定决心」。这一场发生，在周一下午从第一步推到了第三步，周建平只是它走通时显出来的那个人。

◆ 十二、放回日子里

今晚可以试一件很小的事。

拿一张纸，写下此刻脑子里挂着的所有「回头再说」。不用解决，也不用排顺序，只数。工作的，家里的，欠别人的一句话，答应了没做的一件小事。

数完你大概会吓一跳：比你以为的多。这个数，就是你的存量。

下次休假之前，这张纸还有大用。怎么用，第 27 章细讲。

带 走 的 话

歇的时候负荷停了，矛盾没停；门一开，没结的账一起压回来，所以假后第一天最累。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？七天里那辆货车一寸没动，改变没出来；周一下午两通电话，才有了第一笔。
>
> 卡在三步里的哪一步？卡在第一步和第二步之间：矛盾在，形状没变。

想一想

你上一次休假回来的第一天，哪一件事压得最重？走之前，它是被结了、被关了，还是只被放着？

第 23 章

闲得累的老人

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你家里大概也有这样一位老人。

退了休，或者孩子接去了城里，每天什么事也没有。吃得好，睡得着，没人催，没人管。

可他嘴里常挂着一句话：「闲得累。」

你听了，心里有点好笑，也有点着急。你说：那就歇着呀，累了就躺会儿。他不接话，眉头反而皱得更紧。

你会觉得，老人是不是矫情。本书想请你换个看法：他说的是真话。他是真的累，不是嘴上说说。问题是，这个累从哪里来？

◆ 二、罗守田的一天

罗守田七十岁，种了一辈子地。三年前，女儿罗秋禾把他从老家接到县城，跟着他们一起住。

他的一天，是这样过的。

天不亮，他就醒了。这是几十年种地养成的钟，改不掉。他在床上躺到五点半，实在躺不住，轻手轻脚起来，走到阳台上站着。楼下是一排排停好的车，没有一块地。

六点多，他想出门买菜。秋禾说：「爸，菜我下班路上带，您别跑了。」

他想洗碗。周建平把碗抢过去：「爸，您歇着，我来。」

他想拖地。小满说：「爷爷，扫地机器人会拖。」

他坐到沙发上，开了电视。电视里在放别人的日子。看到下午，他睡了一觉，醒来天已经偏了。

傍晚秋禾下班进门，他靠在沙发里，说了一句：「累得很。什么也没干，累得很。」

秋禾说：「那就多休息。」

他说：「我歇得骨头都酸了。」

这句话，秋禾记了很久。

◆ 三、老话说中了什么

先说老话哪里对。

你大概听过这样的话：人一闲下来，就容易生病；闲着闲着，人就垮了。这话有道理。人长时间不动、不用，身体和心神都会往下掉。第 24 章要请一位古人来讲这件事，他说得很准。

「累了就歇」也有它成立的地方。上一章讲过：力气真用掉了、活也真干完了的时候，歇就是补。

不过罗守田的情况，两头都对不上。他没有用掉什么力气。他的一天，没有一件活是做到头的。按「累是能量用多了」来算，他应该是全家最不累的人。

可他累。账要换个算法。

◆ 四、农忙的那一天，与现在的这一天

回头看他从前的日子。

农忙的时候，他从早干到晚，天黑了才进门。夜里倒下去就睡着，睡得又深又香，早上起来心里踏实。

为什么？因为那一天里，每一件活都有结果。一垄地翻完了，一池水放满了，一捆秧插进了泥里。第二天一早，他走到地头，看见自己昨天干的活，在那儿站着。

地里的东西，会回头告诉他：你干的活，有用。

还有一层，更要紧。在村里，他是「守田叔」。谁家的牛病了，来问他。谁家的地该什么时候下种，来问他。他不用说话，他在那个位置上，别人就是需要他。

进了城，这两样都没有了。

没有地，干的活就没有地方长出东西来。没有人来问，他在这个家里，就从一个「被需要的人」，变成了一个「被照顾的人」。

这时候，他心里有一个矛盾，每天早上五点准时打开：我还想要一个位置，可这个家里没有我的位置。

用本书的话说：路与土起了冲突。路是他几十年练出来的本事，土是眼前这间不需要这些本事的屋子。第一步，矛盾已经开了。

第二步，形状要变——他在这个家里，要变成一个有用的什么。这一步，一直没有出来。

这就是闲得累。

◆ 五、「歇着」是在添账

现在回头看那几句话。

「爸，您歇着。」

「爷爷，机器人会拖。」

「菜我带，您别跑了。」

每一句，都是好意。每一句，也都把那个矛盾重新点着了一遍：你没有位置，你不需要出手，你只管待着。

这叫人很难办。劝歇的人，爱得很真。可是对一个累在「位置」上的人，劝他歇，等于一遍遍告诉他：那个位置，确实空着。

所以他越歇越累。歇关掉的是负荷。他本来就没有负荷。他的累，是一个每天开着、没有地方结算的矛盾，一天一天的存量。

这里要写清一件事：不是罗守田「想太多」。想不想，不是他决定的。这个矛盾是这一场日子里自己长出来的，他是它压下来时显出来的那个承重点。

◆ 六、一个对照：隔壁的老杨

同一栋楼里，住着一位老杨，比罗守田大两岁，退休前是中学的数学老师。

他也是天天在家，也没有地。可是他从来不说闲得累。

有人问他，他笑：「我累，累得很舒服。」

原来，每周三下午，社区活动室里有一桌象棋，几个半大的孩子等着他。他讲棋，也输棋，被孩子们将死了一回，就乐一整个礼拜。周六上午，他还帮邻居修收音机，修响了，人家端来一碗汤圆。

这样的老杨，晚上八点就困，一觉睡到天亮。

他和罗守田，同样的闲，同样的年纪。差别在哪里？不在闲，也不在年纪。

老杨的每一周里，都有几件事能做到头：一盘棋下完了，一台收音机响了。做到头的事，回头告诉他：你还有用。

这样的累，是乏，是累并着舒服。

所以，闲本身不是累的原因。闲只是把原来被活计盖着的那个位置的问题，露了出来。有的人露出来以后，有地方接住它；有的人露出来以后，没有。

◆ 七、守田的两句话

有一天晚上，只有秋禾和他在客厅，老人忽然说了一句话。

他说：「在村里，累是累，累得有数。」

秋禾问：「什么叫有数？」

他想了一会儿，说：「今天干了多少，明天还剩多少，心里清楚。地里的事，它自己会告诉你。」

停了一下，他又说：「这里什么也没有，一天过去，不知道过了个什么。」

这句话，秋禾听进去了。「有数」两个字，正好说出了结算的样子：每天做的事，在哪里落了地，哪里还剩着，一眼看得见。没有数，就是账不在了桌面上，只在人心里翻。

有一个早晨，秋禾起得早，在客厅里碰见了站在阳台上的父亲。

天刚蒙蒙亮，他正仰着头看东边的云。他说：「云脚发红，怕是要下雨。」

秋禾说：「爸，下雨就下雨，您又没有衣服晾在外头。」

他没有笑，过了一会儿才说：「是啊，没有。」

那一刻，秋禾忽然明白了一件事。每天早上五点，他醒过来，身体里装着几十年的钟，这只钟的每一下都在问：今天地里干什么？看云，是在回答这个问题。可是这个问题现在没有地方落脚。

那只钟还在响，只是响给了一个空屋子。

所以他的矛盾不是在某个时刻才发生的，它每个清晨都准时重开一次，像一个按时打开的闹钟，没有人去关，也没有人去应。这样的矛盾，每开一次，就把存量往上垫一层。

◆ 八、位置是什么

说了半天「位置」，位置到底是什么？

不是面子，也不是辈分。罗守田在家里，从来没有被人失礼过，女儿女婿对他都是恭恭敬敬的。他缺的，不是尊重。

位置，是这样一种东西：我做的事，会让这个地方有一点不同；这个不同，别人看得见，用得上。

在村里，他翻一垄地，地就变了样，来年有收成。他教邻居看天，邻居的秧苗就没有冻着。他做的每一件事，都在这个世界上留下了一个小小的痕迹。

进了城，他还是同一个他，同一双手。不过他的手做出来的东西，没有地方放了。

所以，位置不是别人给的，是他做的事能不能长出来的那片土。

◆ 九、劝歇的人没有错

说到这里，要替家里人说一句公道话。

秋禾他们没有错。一个女儿，看着七十岁的父亲，不让他拖地，不让他提重物，这是疼他。老人的身体也真的需要护着，膝盖会疼，腰也会闪。

这个好意，和「他的位置」之间，并没有天生的冲突。冲突只是因为，没有人把这两件事放到一起想过。

疼他，和给他一件做得到头的事，可以同时做。拖地可以交给机器，可是「今天吃什么」这件事，不必交给机器。

难处在于，这些话没有人是故意说错的。每一句都是好意，每一句又都落在同一个地方。所以家里的人，要在好意之外，多问一句：他在这个家里，有哪一件事，是做得到头的?

这一问，比十句好意都落得实。

◆ 十、今天与机器

今天，家里有很多东西，是用来陪老人「歇」的。

秋禾给他买了一台平板。短视频一条接一条，停不下来。他看了两个小时，放下的时候，说了一句：「看了一下午别人的日子，自己的一件没动。」

那个晚上，他比平时更累。

小满又给他下了一个种菜的游戏。他玩了三天，每天上线收菜。第四天，他说：「这菜种了又不能吃。」

他没有嫌游戏不好。他是说，那些菜，不会有人端上桌，不会有人说一声「香」。

屏幕上的东西能打发时间，打发不了位置。结算要有真的改变，要落在这个家里。

家里还有智能音箱。他有时候对着它说话，问天气，问一句诗。音箱答得很客气。可是答完了，什么也没有变。

◆ 十一、一个完整的例子：买菜的那一天

秋禾是语文老师，她想了很久。有一天，她对父亲说了一句不一样的话。

她说：「爸，以后家里的菜，您管。」

不是「您去逛逛」，是「您管」。每天吃什么，他定。去哪个菜场，买什么，他挑。买回来，晚上做给大家吃——当然，灶台上他也要动手。

头几天，周建平嫌菜咸。第四天，小满说：「爷爷，今天这个豆角好吃。」

阳台上，他又用两个泡沫箱，种了葱和小白菜。一个星期，冒了芽。

他一天一天蹲下去看。

三个星期后的一个晚上，周建平夹了一筷子，说：「爸，这葱真香。」

老人没有说话，低头吃饭。

那天晚上，他没有说「累」。

这不是说他的累从此全好了。他有时候还会在五点醒，还会在窗前站一会儿。不过，那个每天开着的矛盾，终于有了出口：他做的事，变成了桌上的菜；桌上的菜，变成了别人嘴里的一句话。

改变出来了，也回写了。他在这个家里，有了一个位置。

◆ 十二、小满的一个问题

买菜管起来之后，有一个小插曲，秋禾后来常常想起。

阳台上的小白菜，长到半个手掌高的时候，小满放学回来，蹲在泡沫箱边看了好久。

她抬头问：「爷爷，这个菜，为什么有的叶子是紫红的？」

老人愣了一下，然后笑了，在她旁边也蹲下来。他讲了一堆：是品种，是肥，是天冷。他讲了二十来分钟，讲到了老家的土，讲到了他父亲怎么看节气。

小满在旁边听着，没有玩手机。

这二十来分钟里，发生了一件事：一个孩子，向一个老人，问了一个只有他答得了的问题。

这一问，比一百句「您歇着」更管用。因为它告诉他：你知道的东西，有人要。

这不是计划出来的。秋禾事后才发现，她做了一件不用设计的事：她让这个家里，多出了一块需要老人的地方。

◆ 十三、放回日子里

如果你家里有这样的老人，明天可以试的，是两件事。

第一，少说一句「您歇着」。换成问一句：「这个您看怎么弄？」

第二，找一件有结果的小事交给他，并且让他看到结果，让别人说出口。

最后记一句：如果老人的低落、睡不着、什么都提不起兴趣，已经持续了很久，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

闲得累的人，累的不是活太多，是「我还要有个位置」这个矛盾，每天开着，没有出口。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？没有地、没有人问的三年里，没有；买菜管起来之后，有了。
> 卡在三步里的哪一步？卡在第二步：想变成一个有用的人，形状一直没出来。

想一想

你身边有没有一个人，被你反复劝歇？他真正缺的，是不是一件做得到头的事？

第 24 章

流水不腐，可散步不是结算

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。

体检回来，医生说：不要老坐着，每天多走走。你听了话，买了一个手环，每天晚饭后绕着小区走。手腕一震，一万步，圈合上了，屏幕上冒出一朵小花。

你有点得意。不过那天晚上躺下，你发现自己还是累。

不是腿累。腿很舒服，血也活了。是另一种累，说不清在哪儿，像有一件事，一直没办完。

动了，为什么没有松开？这一章，请一位两千多年前的古人来帮忙。

◆ 二、《吕氏春秋》怎么说

《吕氏春秋·尽数》里有一段话，后来流传得很广：「流水不腐，户枢不蝼，动也。形气亦然，形不动则精不流，精不流则气郁。」

他说，大意是：流动的水不会臭，常转的门轴不会被虫蛀，是因为它们在动；人的形体和气血也是一样，身子不动，精气就流不开，流不开就郁结在里面。（《吕氏春秋·尽数》）

这段话讲的是养生，整篇的主张是「尽数」，让人把天年活足。

两千多年过去了，这几句话还站得住。今天的医生说「久坐不好」，说的是同一件事。

◆ 三、先说它对在哪

先把公道还给他。

他说中了一件很实在的事：不动，会郁。

你有过这样的下午吧。在椅子上坐了五六个钟头，肩颈发硬，脑子发木，起身走一圈，站在窗边，人忽然松开了一些。这就是「形不动则精不流」。

这条在一种条件下完全成立：当你的累，来自一直不动、一直憋在原地的时候，动起来，就是药。

对很多久坐的人，这个条件是真的。所以先劝他们走一走，并没有错。

◆ 四、久坐的人，起来走一走

先看一个《吕氏春秋》完全成立的场景。

罗一帆在省城的公司，一天要坐十个钟头。上午九点半坐下，中午叫外卖也在座位上吃，下午对着屏幕改一份又一份的表。到了晚上七点，他站起来，只觉得腰里一股僵，脖子像焊住了，脑子里是一团浆糊。

他有一回，随手走到楼梯间，上下爬了两层。

回到座位，他发现，那团浆糊薄了一层。不是事做完了，是人活过来了一点。

这就是「形不动则精不流」。这一条，对一帆是对的。他的肩颈、腰、眼睛，需要一个出口。每隔一阵起身走几步，是真管用。

本书想说的，只是这一条的界限：它治的是僵。他那份改不完的表，仍然在桌上。僵松了，账没动。

两样都要有。人活过来，才有力气去推那一笔账。

◆ 五、可是，他举的两样东西

再细看他举的例子。

流水，流向哪里？流向下游。它不在原地打转，它有去处。

户枢，转动做什么？为了让门开，让门关。枢转一下，门就有一个新的位置：开了，或者关了。

古人举的这两样，都是动着干正事的东西。水动，是往前去。枢动，是把门推到另一个状态。

这里就有了一层，是他没有说破的：动之所以管用，不只因为它动，还因为它带着一个去处，带着一个改变。

如果水在一个池子里原地打转，会怎样？它也在动，可它会慢慢变浑。如果门枢转了一万次，门却一直是半开着，同一个样子，那转的是什么？

所以，本书在他停下的地方，接着走一步：**动不等于结算。动，要带着去处；去处，就是改变。**

◆ 六、步数的账

秋禾就有一本这样的账。

那个学期，她带的班里有个男生，成绩往下掉，家长不接电话。她拿它当了心事，晚饭吃不下，夜里也睡不实。她想：我是不是该多运动一下？

于是她每天走一万步。三个月，一天没落。

体检报告很好看。可是睡眠还是浅。她在日记里写：腿越走越有劲，人越走越没劲。

后来她发现，原因在这里：她每一步都在走，脑子也每一步都在转，转的是同一件事。这个学生的名字，她在小区的路上，念了一圈又一圈。

走路时，那个矛盾没有被推一步。它只是被重新点着，一遍，又一遍。

步数加上去了，存量没有减。

所以她的累，不是走少了，也不是走多了。她走的这一万步，没有一步通向「给那位家长打一通电话」。

◆ 七、同样的一万步，两种走法

罗守田也走路。

进城的头两年，他每天下午绕着小区走两圈，一圈大概二十来分钟。走得很规矩，也走得很慢。回来的时候，他不见得更轻松。

他对秋禾说：「走了，也累。」

后来他管起了家里的菜，每天要去一趟菜场。来回的路，比小区两圈长不了多少。

同样的腿，差不多的步数。不过秋禾发现，他从菜场回来的脚步，比绕小区的时候快。他提着菜，嘴里还念叨：今天的茄子老了，下回不买那家。

绕小区两圈，是为了走。去菜场，是为了买一把豆角，做一顿饭，吃出一句话。

走路是同一件事，去处不一样。前者的动，是原地的一池水。后者的动，是往下游去的一条水。

这就是为什么，医生让你多走，本书也同意。本书只想再多问一句：走去哪儿？

◆ 八、走着走着想通了

也有人说：我走着走着，就想通了一件事。这是真的。

很多人的主意，是在散步时冒出来的。走路的时候，身子在动，脑子里那团死结常常会松一点。这件事，本书一点都不反对。

它甚至是一个很好的说明：散步有时不是结算，而是结算发生的地方。想通的那一下，才是结算；走路，只是它碰巧落脚的那片土。

区别在于，想通了，会有一个看得见的东西留下来：一个决定，一句话，一个下一步。回到家，你说得出来。

如果走了一个钟头，回来说不出任何一句「定了什么」，那就是水没有流到下游。

所以判别很简单。走完，问自己一句：有什么，和走之前不一样了？

答得出来，这一圈就是结算。答不出来，这一圈就只是动。动也有它的好处，腿会有劲，血会通。只是它治不了没结的账。

◆ 九、动和结算的三种关系

把动和结算放在一起看，大致有三种关系，分清楚了，就不会再把步数当成账。

第一种，动本身就是结算。种地是这样，一锄下去，土翻开了；搬砖是这样，一块砖上了墙。这时候，动的每一下都在把事推向一个看得见的样子，动完了，改变也就在那里了。

第二种，动是结算落脚的地方。散步是这样，走着走着想通了一件事；洗碗也常是这样，水声里忽然冒出一句早该说的话。动本身没有结算什么，可是它给结算让出了一块地方。

第三种，动是结算的替身。数步数，刷屏幕，把一天的时间花在不停的小动作上，感觉上是在做事，其实什么也没有变。这一种最容易让人安心，也最容易让人累。

三种关系里，前两种都会留下一个改变，最后一种不会。所以判别的办法一直是同一个：动完以后，有什么和动之前不一样了？

有人会说，第三种也有好处，至少腿活动了。这一点上面已经认了。本书只是提醒，不要拿它去抵那笔没结的账，因为两样东西根本不在同一个账本上。

◆ 十、手环的另一种用法

手环本身没有错，它只是一个会震的小东西，错的是我们只拿它来数。

秋禾后来给手环加了一个用法。每到晚饭后该出门的那个钟点，手环一震，她不看步数，先看便签上那一行字，想一想今晚这一圈要替哪件事走一步。

走完以后，手环还是照例显示一万步，一朵小花也还是照例冒出来。区别在于，她回到家要在便签后面补一行字，写下推到了哪里。

有时候那一行是「第一句想好了」，有时候是「没推动，卡在不知道说什么」。没推动的那几晚，她并不沮丧，因为卡住也是一个信息：这件事卡在了第几步，下次可以换一个角度去推。

三个星期以后，她发现便签上积下了一串字。那一串字，比手环里的步数曲线更像她这三个星期的日子，哪些事动了，哪些事还悬着，一眼就看得出来。

数步数的人，记下的是自己走了多少路。写便签的人，记下的是自己的事走了多远。这是同一双腿，两本不同的账。

◆ 十一、今天与机器

今天，动的方式变多了，去处却没有跟着变多。

手环会提醒你：站起来，动一动。它很准，到点就震。可是它不知道，你为什么坐了一下午：是在写一份卡着的报告，还是在等一个没人回的消息。它数得出你的步数，数不出你的改变。

还有一种动，更省力。拇指在屏幕上滑，一条接一条。一个下午，拇指动了无数次，手也在动，眼睛也在动。这也是「动」，可它动出来的水，是原地打转的那一池。

想一想，你的哪些「动」，是流水，哪些是池子里的转圈。

有一个小小的判别法：动完以后，有没有一件事和动之前不一样了？

还有一种常见的做法，是把时间切成一段一段：工作二十五分钟，站起来动五分钟，如此循环。对僵住的人，这很有用，每一次起身都是一次小小的松动。不过这个办法管的是时间的节奏，不管事情的进度。一个下午切成八段，每段都按时起身，若八段里都在原地想同一件事，下班时那件事依旧原样。节奏可以借来用，只要记得在每一段的开头，先问一句：这一段，我要把哪件事推一格？

◆ 十二、一个完整的例子：走路前写一行

秋禾后来换了一种走法。

走路之前，她在手机便签上写一行字。不是长计划，只是一句话：今晚走路，要推哪一件事。

那一晚，她写的是：给周家长打电话，想一想怎么开口。

走路的时候，她没有再念学生的名字，而是在想那通电话的第一句。走到第三圈，她想好了：不谈成绩，先说一件那孩子上周做得对的小事。

回到家，她在便签后面又写一行：第一句，定了。

第二天中午，她拨了那通电话。

电话没有一次谈成。家长只回了一句：「老师，谢谢您，我晚上跟他说说。」就挂了。不过这一回，家长接了电话，接下来的一个星期，那个孩子的作业按时交了两次。

那一周，她的睡眠没有立刻好。不过她发现，晚上走路的时候，脚步轻了。

注意，这里不是「走路」治好了她。是走路这一刻，替那个矛盾，走出了第二步。

◆ 十三、放回日子里

明天可以试：出门走路之前，先用一句话写下，今天这一圈，要推哪一件事。

不要写大事。写一个电话的第一句，写一封邮件的开头，写一个决定的两个选项。走完，回来补一行：推到哪里了。

如果推不动，也写下来。那是另一个信息：这件事卡在第几步。

这一步，不会让你多走一步路，却会让你的每一步，有一个去处。

带 走 的 话

流水不腐，是因为水往前去；动要管用，得带着去处，一步一步走出一个改变来。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？三个月的一万步，没有；写了一行字再走的那一晚，出来了一个电话。
>
> 卡在三步里的哪一步？卡在第一步：矛盾被一遍遍点着，没有推到第二步。

想 一 想

你每天都在做的「动」里，哪一样，做完以后什么也没变？

第 25 章

对着砚台的那个下午

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。

周日下午，什么安排也没有。你对自己说：今天好好放松。你把手机放远一点，倒了一杯茶，在沙发上坐下。

十来分钟以后，你开始坐不住。

脑子里有东西冒出来：上周那份没发的报告，一句没回的消息，下个月要交的一笔钱，还有一件说不清的、隐隐的事。它们不是你叫来的。你本来想闲着，它们自己排起队来了。

你站起来，倒水，翻手机，又坐下。越闲，越乱。

你是不是以为，这是你一个人的毛病？有一个人，在七百年前，也这样坐过一个下午。

◆ 二、兼好法师的下午

吉田兼好，日本镰仓末期到南北朝时代的人，出过家，后世称他兼好法师。他留下一本随笔，叫《徒然草》。

《徒然草》的开头，只有一小段。他说，大意是：闲得无聊，整天对着砚台坐着，把心里一个个掠过的杂事，随手写下来，写着写着，竟觉得自己有点心绪狂乱。（《徒然草》序段，成书年代约在十四世纪前期〔待核〕）

「徒然」两个字，就是闲得没着落。

这段话里有一个地方，值得停一下。他没有说：我写字，所以心里平静了。他说的是：我写了，反而乱了。

这样的诚实，很少见。大多数讲「闲」的文字，都写它多美，多清静。他不替闲遮掩。

◆ 三、先说他说中了什么

先把公道还给他。

他说中了一件人人都经历过、却很少有人认账的事：闲中生躁。

忙的时候，你没有时间难受。事一件接一件，把别的声音压在下面。一旦停下来，下面的东西就浮上来了。这不是日本人的毛病，也不是出家人的毛病。人到了闲处，大多如此。

所以那些劝你「静下来，什么也不想」的话，对很多人是做不到的。你越想不想，越想得多。

这条在一种条件下完全成立：当你的心里，本来就压着一堆没处理的东西时，闲，会让它们一起露头。

◆ 四、躁是什么

那么，躁是什么？

本书的说法是：躁，是旧矛盾在闲里浮上来了。

回到那个周日下午。那些冒出来的东西，每一件都是一个矛盾：报告和截止时间的矛盾，要回的话和还没想好怎么说的矛盾，钱和日子的矛盾。它们都已经开了头，已经在花一点一点的能量，可是都没有走到变出结果的那一步。

平时，它们躲在忙的下面，一件压着一件。闲下来，它们就一起露出脸。

所以，躁不是闲造成的。闲只是把盖子掀开了。盖子下面的东西，本来就在。

这时候你坐着，什么也没干，却可以累得发慌。你没有在花力气做什么，是那些没结的矛盾，在一遍遍重新被点着。

◆ 五、他做了一件事，没给它名字

不过，兼好做的事，值得再看一眼。

他没有一直干坐着。他拿起了笔，把心里掠过的事，一条一条，写了下来。

这一步，大有讲究。

一团乱麻，是没法动手的。它没有头，也没有尾。你不知道从哪里拉。可一旦写成了一条一条，每一条都有了边，有了名字。乱，就变成了一排可以逐个去碰的东西。

写下来，是结算的第一步：把悬着的东西，拎出来，摆到桌上。

再说一句更要紧的。兼好写下的，后来变成了一部书，二百多段，流传七百年。他对着砚台坐的那个下午，没有白坐：杂事一条条写下去，写出了一个东西，一个看得见的东西。

所以，他写着写着心绪狂乱，那份乱，不是写字害的，是写字把乱显出来了。而这些写下的东西，后来又变成了一部书。他做的是解法，只是没有给它起名字。

本书在他停下的地方，接着说一句：写下来，只是开头。写下来以后，每一条都还要走到一个去处——推一格，或者关掉。

◆ 六、写下来为什么管用

厨房里有一个小例子。

你做一顿年夜饭，十几个菜。脑子里想着：红烧肉要炖两个钟头，鱼要最后蒸，汤要提前煲。想着想着，你会开始慌。因为这些全在脑子里，是搅在一起的。

有经验的人，会拿一张纸，把菜一道道写下来，旁边写上时间：一点，肉下锅。四点，汤。五点半，鱼上笼。

写完，他不见得更快，可是他不慌了。

为什么？因为写下来，做了三件事。

第一，它给每一件事划了边。一件事有了边，就不再和别的事混成一团。

第二，它给事情排了先后。有先后，就有了第一步。

第三，它让这件事从「我的脑子」里，挪到了「桌子上」。放在桌子上的东西，可以看，可以挪，可以划掉。

兼好对着砚台，做的就是这三件事。他把心里掠过的杂事，一件件从脑子里请到了纸上。

◆ 七、今天与机器

今天的砚台，是手机里的备忘录。

很多人的备忘录，早就记满了。待办事项几十条，几百条，新加的，旧留的，有些已经三个月没动。

后来又有了会整理的机器。你把一堆杂事丢给 AI，它几秒钟就给你分好类，排好序，还标出了轻重缓急。看上去井井有条。

不过，你会发现一种奇怪的感觉：清单越整齐，心里越慌。

因为一张整齐的清单，把存量清清楚楚摆在你眼前。三十条，每一条都在说：我还没办。整理，只让你更清楚地看见了账本，没有还掉一分钱。

只写不结，清单就变成了存量的显示器。

◆ 八、一个完整的例子：罗一帆的周日

罗一帆二十四岁。去年，他从老家来到省城，在一家互联网公司做运营，是秋禾的侄子。

他说，他最怕周日下午。

那个周日，他坐在出租屋的床上，什么也不想做，却一点也不轻松。手机刷了一个钟头，看了很多，一条也不记得。

他换了个做法。他打开备忘录，新建一页，把脑子里挂着的东西，一条一条写下来。写到二十来分钟，他停下来数了数：十一条。

一份周报的数据，还没对。

给组长的方案，别人在等他回复。

房东说空调要换，他没回。

欠一个同学一句回信，欠了两个星期。

妈妈上周打了电话，他回的是一个表情。

想学 SQL，想了三个月。

十一假期回不回家，票还没买。

还有一条，他写得很慢：我是不是该换工作？

写完，他没有马上去做，而是给每一条后面加了一小行：下一步，最小的那一步是什么？

周报：先把数据表打开，对第一列。

方案：今晚写三句话，发给组长。

空调：回房东一句，「好的，哪天来」。

同学：回一句「对不起，才看到，最近怎么样」。

妈妈：现在打。

SQL：先不写下一步，放一放。

车票：今晚查一下有没有票。

最后一条，他没有写下一步。他在那一条前面，空了一行，加了一句：这一条不是今天的事。

他先做了最小的三件：给妈妈打了电话，回了房东，回了同学。三件加起来，二十来分钟。

妈妈在电话里说，山上的柿子熟了，今年结得多。他听着，笑了一下。

那个晚上他对秋禾说：「姑，今天是我来省城以后，第一个没有周日焦虑的周日。」

事情并没有少多少。周报、方案、车票，都还在。那个最大的问号，也还在。可是，十一条里有三条走出了结果，三条有了明天的第一步，那一条大问号被分开放着，不再混在所有事里。

存量没清零。它变得看得见、拎得动了。

◆ 九、清单的两种下场

写下来的东西，后来有两种下场。

一种，像兼好那样，变成了一部书。每写一条，就多一个看得见的东西。写完，有结果。

还有一种，像一座坟。

罗一帆的备忘录里，有一条「学　SQL」，三个月前写的。每次打开，它还在那儿，每次他都想：我该学了。每想一次，心里就沉一分。九十来天，这一条被点着了不知道多少回，一次也没有推过。

它既没有被做，也没有被关。

这样的条目，是清单里最贵的。它占的不是纸，是他的力气。

所以，隔一阵看一眼自己的清单，找出放得最久的那几条，问一句：它是要做，还是要关?

过了几天，一帆对着这条看了一会儿，在后面写了一句：「这个月不学。十二月再看。」

这是一个小小的关掉。注意，它不是「我不学了」，而是「这个月不学」，并且有一个再看的日子。它有名字，有边，有日子。

写完，他觉得心里轻了一点。

一条拖了三个月的条目，不用做，也能轻一点，因为它从一个悬着的东西，变成了一个有着落的东西。

这也是为什么，有的清单越记越轻，有的越记越重。差别不在记了多少，在每一条后面，有没有一个去处。

◆ 十、越静越吵

一帆也试过别的办法。

有一阵子，他下载了一个冥想的软件，每天晚上坐十来分钟，戴着耳机，听一个温柔的声音说：把注意力放回呼吸。

头两天，他觉得还不错。第三天，他发现一个怪事：越是静，脑子里越吵。

第一分钟，他数着呼吸。第二分钟，他想起了那份没对的周报。第三分钟，他想起了一句没回的话。第五分钟，他在盘算怎么跟组长开口。到了第八分钟，他整个人坐在那儿，其实一直在开会。

十来分钟结束，声音说：你做得很好。他没有觉得自己做得好，只觉得更累了。

不是软件不好。是他那十来分钟里，所有悬着的事，终于有了一个安静的机会，一齐登台。

兼好当年对着砚台，也是这样。静，把平时的噪音撤走了，露出来的是下面那一层真正的吵。

所以，对一个存量很大的人，「先静下来」是一道很高的门槛。他需要先做一件别的事：把账里最响的那几条，处理一下。处理完，静，才静得下去。

静不是起点，是结算之后的一个结果。

◆ 十一、两个星期以后

又过了两个星期的一个周日，罗一帆在微信里给秋禾发了一张备忘录的截图。

截图上那一页，已经和上次不一样了。有些条目被划掉了，有些后面多了日期。最底下那一条「我是不是该换工作」还在，旁边多了他自己加的一行小字：元旦前，只看三件事，别的不想。

他说，这两个星期，他每天晚上花十来分钟，只做一件事：把当天新冒出来的东西记下来，给每一条加上最小的一步。做不完的不管，不过一条也不让它没有名字。

秋禾回他：「周日怎么样？」

他回了一个字：「轻。」

她看着那个字，想起兼好法师那个下午。七百年前的人坐在砚台前，写着写着心绪狂乱；七百年后的人坐在床边，写着写着，居然轻了一点。

两个人做的是同一件事。只不过后一个人，多走了一步：他不只把心里掠过的东西写下来，还给每一条，留了一个去处。

◆ 十二、放回日子里

下一个闲着心慌的下午，你可以试这样做。

先别逼自己静下来。拿一张纸，把冒出来的东西，一条一条写下来。写得越琐碎越好，不必漂亮。

然后，每一条后面，加一小行：最小的下一步是什么？

不用做完。挑最小的两三件，现在就做。

那些你暂时不想碰的，也要留一个记号，比如「这不是今天的事」。让它们不再混在一起。

带走的话

闲里浮上来的躁，是旧矛盾在排队；一条条写下来，只是开头，每一条还得走到推一格或关掉。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？写下来时没有；做完最小的三件，出来了三笔。
> 卡在三步里的哪一步？卡在第一步：矛盾都开着，没有一件走到第二步。

想一想

下个闲下来的下午，浮上来的头一件事是什么？它的最小的下一步，是什么？

第 26 章

忧虑是没结的账

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。

夜里躺下，灯关了，屋子很静。你知道应该睡了，明天还有一天。可是脑子里有一件事，自己转了起来。

你把它想了一遍，又想了一遍。你想：我已经想过了。不过到了第十圈，你发现它还是原来的样子，一寸也没动。

天快亮的时候，你睡着了。早上起来，睡了几个钟头，人却像没睡一样。

白天你做了不少事，也没觉得多累。可是这一夜，比白天累。

这一章，请一位写过这种夜晚的人来帮忙。

◆ 二、罗素说的疲劳

罗素在 1930 年出了一本书，叫《幸福之路》。书里有一章专门讲疲劳。

他说，大意是：现代人的疲劳，多半是神经的疲劳，不是筋肉的疲劳。它常常来自忧虑，来自放不下。所以，有些人睡足了，也解不了乏。（《幸福之路》第 4 章“疲劳”）

他还给了一些办法。大意是：遇到忧虑，要把最坏的结局清清楚楚想一遍，想到它也不过如此，心就能松下来；已经想清楚、决定了的事，就不要再三翻出来重新想。（同上〔待核：具体措辞〕）

这是一个很老实的判断。他没有说疲劳是懒，也没有说疲劳是矫情。他把它放回了该放的地方：不在手脚上，在心里那件放不下的事上。

◆ 三、先说他说中了什么

先把公道还给他。

他说中了两件事。第一件，疲劳不全是体力的事，有很大一块，是放不下带来的。这一点，上一章的周日下午，和这一章开头的夜晚，都在证明。

第二件，他给的办法，在一种条件下完全成立：当你怕的，是一个在脑子里被放大了的灾难。你把它从黑处拖到明处，一条一条写出来，最坏不过如此，它的分量往往会掉一截。

很多夜里的怕，是靠这个松开的。

还有一条也值得记：已经决定的事，不要反复翻。这一条，后面还要用到。

◆ 四、忧虑不是想太多

不过，有一个地方，要接着走一步。

罗素把忧虑，大致当作一种「想」。办法也是围绕想来的：想清楚，想到底，想透之后，不再想。

本书在这里换一个看法：忧虑不是想太多。

想太多，只是你看见的样子。往下看，是一件事没有结：矛盾已经开了头，花着能量，可是变不出一个改变，也没有被明确地关掉。它悬着。

悬着的矛盾，每到夜深人静，就被重新点着一遍。你以为是脑子在转，其实是那个没结的账，在叫你。

所以，夜里想了十遍，十遍都没有用。因为想，只是在第一步里打转。想不能让形状变，想改变不了路和土。

这样，处方也就换了。

不是「别想了」。「别想」是把盖子盖住，等于关了仪表盘，里面的矛盾还在烧。

处方是两条：要么推一格，要么关掉。

推一格，是让它走到第二步：写出第一句话，拨出那个电话，把那条消息发出去，订下那张票。

关掉，是明明白白地对它说：这件事，我不做了，我不再问了。

◆ 五、放下，不是拖着不想

说到「关掉」，要把一个常见的混淆讲清楚。

很多人说：我已经放下了。不过夜里，它又回来了。这个「放下」，很可能只是拖着不想。

两者外表很像，都是「不去管它」。可是里面不一样。

拖着不想，是没有决定的压。矛盾没有结，也没有关，只是被盖住。它会在夜里、在闲里、在假期的第五天，自己浮上来。

真正的放下，是一种结算。它有三个记号：

你能说出一句话：我关掉的，是什么。

你认得它的后果：关掉了，就是不要了，有可能错过。

它不再在夜里自己回来。就算偶尔想起，你也可以对它说一句：这个关掉了。

三条里缺了第一条的，多半是在拖。

所以本书说：放下也是结算。可是它是结算，要有一个明确的动作，不是一种情绪。

◆ 六、夜里为什么特别难

为什么偏偏是夜里？

白天，一个悬着的矛盾，常常没有那么难受。因为白天你可以动：打个电话，翻个文件，问问人。哪怕什么也没做成，手上有事可做，心就有地方放。

夜里不行。夜里两点，你不能给任何人打电话，不能去查任何东西，也不能把那条消息发出去。你唯一能做的，就是想。

不过想，推不动任何一格。

所以夜里的忧虑，像一个被关进小屋子的账本，翻来覆去，只能翻自己。

这也是为什么，同一件事，白天想起来只是一件事，夜里想起来像一块大石头。事情没有变大，只是出口被夜关上了。

这里藏着一个很实用的办法：夜里不要跟它硬磕，让它挪到白天。具体地说，就是睡前把它写下来，并在后面写一个明天的钟点：明天九点，我做哪一步。

这个钟点，是给它留的一个出口。

◆ 七、想清最坏，管到哪一步

再回头看罗素的办法：把最坏的情形想清楚。这一招，管用到哪一步？

周建平有过这样一个晚上。那一年，他发错了一批货，发到了另一个省。发现的时候是晚上九点，他一个人在调度室，心里咯噔一下。

他回到家，一夜没睡好。

后来他听了秋禾的话，拿笔写：最坏会怎样？货晚到三天，客户索赔，按合同扣一笔，奖金少一块，被组长说一顿。不会丢工作。

写完这几行，他心里松了一截。这就是罗素说的那一招：把黑处照亮，最坏不过如此。

可是第二天一早，他发现，松的只是怕。那批货还在另一个省。

他打了三个电话：一个给承运的司机，一个给对方仓库，一个给客户。货在周五调了回来。

所以这一招的边界在这里：想清最坏，管得了「怕」，管不了「货」。怕松了，是因为你看清了；货回来，得有人去推。

罗素给的是前半。本书补上后半：看清之后，要有一个动作。

他还说，有的疲劳睡足了也不解。用本书的话讲，是一件很具体的事：睡眠关掉了负荷，没有结算矛盾。所以第二天醒来，人像充了电又被拔了线，电量回来了一格，那本账还在桌上翻开着。

很多人到这里会觉得是自己出了问题：我怎么睡不好？我是不是太脆弱？其实没有谁出了问题，是有一笔账，一直在等。

◆ 八、今天与机器

今天的夜晚，有了新的陪伴。

很多人睡不着，会打开一个对话框，把担心说给一个 AI 听。它很耐心，一遍一遍地回答。它会安慰你，会列分析，会说「你已经做得很好了」。

这很有用。有人在深夜被听见，心里会软下来。

可是要看清一个事实：安慰的效力，常常只有半小时。问了第三遍、第五遍，你会发现，每一遍的回答都不错，每一遍之后，那件事也都还在原处。

机器能帮你的，是把矛盾摆清楚，把想说的话起一个草稿，把关掉的后果列出来。这些都有用。

不过消息发出去的那一下，是在日子里发生的。一个草稿躺在对话框里，不等于一件事推了一格。

◆ 九、一个完整的例子：小满的两个星期

周小满十七岁，高二。这两个星期，她夜里睡得不好。

起因是一件小事。两周前，她和最要好的朋友在微信上吵了几句，她说了一句重话：「你根本不在乎我。」朋友没回。第二天、第三天，两个人在教室里都当对方不存在。

白天，她照常上课、做题。夜里，她把那天的对话在脑子里重放一遍，换一种说法，又重放一遍。

妈妈秋禾发现她黑眼圈重，问她，她说：「没事，就是没睡好。」

有一天晚上，周建平下班晚，回到家，在她房间门口站了一会儿，说了一句：「小满，睡不着的时候，别躺着翻来覆去。起来，把那件事写下来。」

她写了。写着写着，她看出这件事里有两块。

一块是她这边的：那句话说重了，她想说对不起。

一块是对方那边的：他会不会回，会不会原谅，什么时候原谅。

第一块，是可以推的。她写了一条短短的消息：「那天我话说重了，对不起。你要是想聊，我随时在。」她盯着看了三遍，按了发送。

第二块，不在她手里。她在本子上写了一句：他回不回，不是我这边的事。我把我这一半做了。然后，她把这一块，划掉了。

那天夜里，她睡着了。

第二天，朋友没有回，也没有在教室里搭话。她心里不是不难受。可是这个难受，和之前不一样：之前是一个没有出口的洞，现在是一件已经做完的事，留下的一点空。

第四天中午，朋友在食堂把筷子递给了她，说了一句：「那天我也有错。」

回不回、什么时候回，不是她能定的。她能定的，只是自己这一半，结了没有。

◆ 十、他不回，怎么办

有人会问：要是小满的朋友，一直不回呢？

这是一个好问题。它问到了「关掉」到底有多硬。

假设那条消息发出去，一个星期过去，没有任何回音。小满当然会难受，也会忍不住去翻聊天记录。

可是这时候，她手里有一样东西，是两周前没有的：她知道，自己这一半，已经做完了。

做完了的事，可以回头指给自己看：我说了对不起，我说了我随时在。这一句话，不会因为对方没回，就变成没说。

那一半，不在她手里，这是她自己划掉的。划掉的意思是，她认得这件事的后果：这个朋友，也许回来，也许不回来。她把这个后果，认下了。

认下，是关掉的重要一步。没有认下的关掉，是自我欺骗：嘴上说「无所谓」，夜里还翻。

认下的关掉，仍然会难过。不过这种难过，有一个形状，可以一天一天淡。没有结算的难过，没有形状，一直在原地。

两种难过，在白天看起来一样，到了夜里，不一样。

◆ 十一、秋禾的夜晚

夜里睡不着的，不只是孩子。

那阵子，罗守田的体检单上有一项数值偏高，医生让三个月后复查。秋禾把单子收进了抽屉，没有对任何人说起。可是每到夜里，那张单子就从抽屉里爬出来，躺在她的天花板上。

她算了算，三个月后，是下个月初。她该在这个月里预约一个号。

她知道该做什么，可是她一直没有做。因为只要一预约，这件事就成真了。不预约，它还可以是「也许没什么」。

这是一种很常见的拖法：用不去推，来保住一个不知道的好结局。

那个周末，她把电话打了，约在了月初的一个上午。放下电话，她愣了一会儿，心里反而静了。事情没有变好，也没有变坏，只是从一个悬着的东西，变成了一个定了日子的安排。

当晚，那张单子没有再来。

（身体上的事，请听医生的。这里讲的只是：约一个号，也是推一格。）

◆ 十二、放回日子里

今晚睡前，可以试三行字。

第一行：现在悬着的，是哪一件事。

第二行：它的最小的一步，是什么；明天几点做。

第三行：这件事里，有没有一半不在我手里；有的话，我把那一半，明确地关掉。

写完，把纸放在枕边。

如果你的夜晚，长期都是这样，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

忧虑不是想太多，是账没结；药不是别想，是把能推的推一格，把不归自己的那一半关掉。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？两周的夜里没有；一条短消息发出去的那晚，出来了一半。
> 卡在三步里的哪一步？卡在第一步和第二步之间：矛盾在，形状没出。

想一想

你夜里反复转的那件事，有哪一半是你能推的，哪一半本来就不在你手里？

第 27 章

假前一天

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。

放假前的最后一天，办公室里有一种特别的气氛。每个人都在收尾，每个人又都收不完。你把桌面清了清，把几件要紧的事草草交代了一下，心里想：反正回来再说。

下班的时候，你关上电脑，心里涌上来一阵轻松。

不过这轻松里，有一层很薄的东西。你没去管它。

你不知道，这一层薄薄的东西，会跟你一起上火车，一起躺在沙滩上，一起在第六天的夜里醒来。

这一章，讲的就是假前一天，该做些什么。

◆ 二、研究者量的是什么

休息怎样才算休息得好？心理学里有人认真量过。

索嫩塔格和弗里茨在 2007 年提出过一套「恢复体验」的说法，分成四个维度。

第一个，心理脱离：下班之后，人在心理上真正离开了工作，不去想，不去碰。

第二个，放松：身体和心情真的松下来。

第三个，掌控：做了一些自己拿手的、或者新学的事，得到一种「我行」的感觉。

第四个，控制感：这段时间怎么过，自己说了算。

四个维度，各有一份量表，可以打分。后来很多研究，用它们去看人们的假期、周末、下班后的夜晚，哪一种恢复得好，哪一种恢复得差。

◆ 三、先说他们说中了什么

先把公道还给他们。

他们说中了一件对每个人都有用的事：歇，是有好坏的。同样放七天假，有的人回来精神，有的人回来还是蔫的，差别并不只在天数。

他们还说中了：心理脱离，是其中很关键的一条。人在沙滩上，心还在邮箱里，这个歇就是假歇。

这四维，在一种条件下完全成立：当你的累，来自负荷过重、而恢复的质量又很差的时候，把歇的质量调好，就是解药。

比如长期加班的人，终于有了一周假，能脱离、能放松、能做自己喜欢的事，回来精神大不一样。这是真的。

◆ 四、他们停下的地方

不过，有一个地方，要接着走一步。

四个维度，量的都是歇的质量。它们回答的是：歇得好不好。

可是，假如一个人的累，不是负荷造成的，而是一堆没结的矛盾造成的，那么歇得再好，也只是把负荷这一块关了。

再看第一个维度：心理脱离。

人怎样才能从工作里脱离出来？这件事，没有办法靠命令。你对自己说「别想了」，越说越想。这个东西，不是一个起点，而是一个结果。

一件事，被推出了结果，或者被明确关掉，它才会从心里退场。只有当「这件事有着落」成了真的，你才脱离得了它。

所以，脱离是结算之后得到的，不是歇出来的。

所以，本书在这里的话是：这四个维度，都落在歇的这一边；而解药，在歇的前面，在工作里。

◆ 五、一局对照

把两种说法放在一起，看一个局面。

有一个假期，四个维度全部满分。脱离得干净：手机关了，邮箱停了。放松得透：每天睡到自然醒。掌控感有：学了冲浪。控制感足：每一天都自己安排。

可是假期之前，这个人把一堆事情放着：一份没定的合同，一个没回的人，一件没拿主意的事。

假期结束，回来第一天。

四位的预测，大意一致：这个人恢复得很好，应该精神焕发。

本书的预测相反：这一天，他会比走之前更累。因为四个维度量到的，都是歇的质量；他回来要面对的，是同一堆没结的事，并且这堆事在假期里没有变少。

这一局的对照，在上一章周建平身上，已经看到了。下面，是一个更干净的对照：同一个人，同样的假期，只有假前一天不一样。

◆ 六、罗秋禾的两个暑假

罗秋禾是中学老师。每年暑假，她都带着一家人回老家住一阵。

去年，学期的最后一天，她做了所有老师都会做的事：成绩册匆匆交了，家长群里发了一条假期通知，办公桌上的东西胡乱塞进抽屉。她还有一件事没了：一个学生的家长，想跟她谈孩子下学期的座位和心理，她说了一句「开学再说」。

暑假，她在老家住了六周。天气好，父亲罗守田带她去田埂上走，母亲做她爱吃的菜。从四个维度看，这个假期很完美。

可她回忆起来，说：头两周，她总在想那个没谈的家长。第三周，才勉强松一点。到了开学前一周，那件事又浮上来了。第一天上班，她比走之前更累。

今年，学期的最后一天，她换了做法。

她下午留了一个小时。她拿出一张纸，把所有悬着的事写下来，一共十二件。然后，她把它们分成三堆。

第一堆，今天能结的。成绩册的两处错，当场改完。欠一位同事的一份教案，打印出来放在她桌上。三件事，一个多小时前就办了。

第二堆，推一格，并交代出去的。那位家长的事：她给家长打了电话，谈了二十来分钟，约好开学第一周再见面，并把约定写进了给下学期班主任交接的备忘里。

第三堆，明确关掉的。有一个她一直想组织的读书会，三个月来想了无数遍，一次也没办起来。她在纸上写：这学期不办了。写完，把这一条划掉，又在后面加了一行：明年三月再看。

她还写了最后一行：假期里不碰的事：成绩、家长群。然后，她把那张纸折了两折，放进抽屉。

那个暑假，四个维度和去年差不多。可她回忆说，这回的头一个星期，她睡得特别沉。开学前一周，她心里不再有那件事浮上来。

开学第一天，她回到办公室，还是累，不过是正常的累。

两个假期，天气一样，菜一样，田埂一样。差别只在前一天的下午，那个多花的一小时。

◆ 七、三堆怎么分

三堆怎么分，有三个小问题可以问。

第一问：这件事，归不归我？有的事挂在你名下，其实不是你的。别人的事，别人的催，被你一并揽在了肩上。不归你的，说清楚，交回去。

第二问：我今天能把它推到哪一格？不用推到底。一封回信，一个预约，一个电话，这都是一格。

第三问：如果我不做，会怎样？有的事问到这里，你会发现，不做也没什么后果。这样的事，才有资格被关掉。

这三问，是为了防止一个常见的偷换：把该推的事，说成「可以关」；把该关的事，说成「再等等」。

上一章讲过，关掉要能说出关了什么，还要认得后果。关掉不是省事，是一个真的决定。

也有人说：我本来就想关，可就是下不了手。那就先从最小的一条试起。比如一个三个月没动过的群，一个不会再看的订阅。关掉一条小的，你会知道那种感觉：不是失去，是一件事终于有了着落。

◆ 八、为什么不是多休一周

有人会说：既然歇得不够，那就多歇一周。

多歇一周，会怎样？负荷多关了一周，矛盾多搁了一周，存量多涨了一周。回来的时候，门后面等着你的，是更大的一堆。

这是「歇解不了累」最让人泄气的地方：它不是歇得太少，而是歇的这个办法，碰不到病根。

假前一天的一个小时，和假期的一周，不在一个层面上。一周关的是负荷，一小时动的是矛盾。

所以，假前一天的一小时，往往比多出来的一周更值。它不替你休息，它替你把休息的底子，铺平了。

铺平了，那七天的歇，才是真的歇。

◆ 九、脱离论者会怎么说

恢复研究的人，大概会提出一个很公道的反驳：心理脱离是可以练的。

这话没有错。有人下班以后换一套衣服，走一段路，把工作的东西挂在门外，久而久之，确实能做到不去想。本书也同意，这是一种好习惯，值得学。

不过，请注意它成立的条件。能脱离得开的，多半是那些当天的事当天有着落的人。他换衣服的那个动作，其实是一个收尾的仪式：今天这一摊，到此为止。

而存量很大的人，换十套衣服也没用。他把衣服换了，那件事还坐在他旁边。

所以脱离可以练，不过练的顺序，要排对：先让悬着的事有着落，再谈脱离。顺序反了，练得越认真，越容易觉得是自己的毛病：我怎么连放松都不会？

其实没有谁不会放松，只是账没有结。

◆ 十、今天与机器

今天的假前一天，有了几样新工具，可以帮上忙。

邮箱可以设一条自动回复：「我正在休假，紧急的事请联系某某。」这是一个很好的交接。它让别人知道，该去找谁。

AI 可以帮你把交接备忘写得清楚。你只要说，哪些事、给谁、截止什么时候，它几秒钟就整理出一封条理分明的信。

可是请注意：这些工具，都是在你已经分出了「结、交、关」三堆以后才好用。分的那一步，机器替不了。因为只有你知道，哪一件是真的可以关的。

还有一样，是手机里的工作软件。假期里关掉它，是对的。但要先想一想，你关掉它，是因为那些事已经有了着落，还是只是不想看见？

◆ 十一、周建平的下一次

周建平看着妻子这么做，觉得有点道理。第二年，他的年假之前，他留了两个钟头。

他把手头的事分了三堆。能结的，当天结了三件。推一格的，他把中转站那一类的事教给了副手，写了一页交接，连电话号码都留了。关掉的，是一个老客户的一个不合理要求，他打了一通电话，把话说明白：这一条，我们不做了。

那家客户在电话里不高兴，他也不高兴。可是他没有躲。

假期回来，他的第一天，还是有事。可他对秋禾说：「这回是真的累，不是压着的累。」

这句话，他自己也讲不太清，秋禾听懂了。前一种累，是活干完了的累。后一种累，是账压着的累。

清不了零，也是常态。分不完，也要停。把剩下的抄成一张短短的单子，写在最上面一行：开学第一天，先做第一件。这样存量虽然没清，不过每一件都有了名字，有了开头，心里知道它们排好了队，明天不会同时扑过来。

要的不是零，是每一件悬着的事，都有着落。

◆ 十二、回来的第一天

假前一天做的事，到了回来的第一天，还有一个后半段。

很多人回来的第一天，是这样过的：打开邮箱，从头看到尾，越看越慌；一边回信，一边被别人打断；到下班，一件正经事也没做成，只觉得累。

另一种过法，是把第一天当成一个小小的结算日。

开工之前，先翻出假前那张纸。上面写着：先做第一件。就从那一件开始。其他的，让它们排着。

做完那一件，再做第二件。到中午，你也许只做了两件。可是这两件，是你自己挑的，是真的向前推了一格的。

比起把邮箱从头划到尾，这个做法有一个好处：你从第一分钟开始，就在让改变出来，而不是在看存量。

存量看一遍，会涨；存量推一格，会降。

秋禾开学第一天，就是这样过的。她先去找了那位家长约好的见面时间，把座位表按假前定下的想法排好。到下午三点，她已经把最重的那一件，办成了。

下班前，她给自己留了十来分钟，写下明天的第一件。

这十来分钟，第十编还会再讲。

◆ 十三、放回日子里

如果你快要放假，明天可以试这样一个下午。

留出一个小时。拿一张纸，写下所有挂着的事。

分三堆：今天能结的，今天就结；要推一格的，推一格，写下交代给谁、哪天；明确不做的，说出口，告诉相关的人，写下来。

不必清零。能做到十件里结掉三件、交代好四件、关掉三件，就已经比「回来再说」强得多了。

最后写一行：假期里，我不碰什么。

怎样把这一个小时，缩成每天的几分钟，第十编细讲。

带走的话

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。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？去年的假前，没有，一路带到了开学；今年的假前，十二件里有六件当场出了结果。
> 卡在三步里的哪一步？去年卡在第一步到第二步之间；今年那一个小时，把能走的都走了一遍。

想一想

你下一次放假之前，有哪一件事，是你一直说「回来再说」的？它现在能结、能推，还是该关？

第 28 章

总账：歇关掉负荷，结算关掉矛盾

◆ 一、把七章摊在桌上

这一编走了七章。先回头看一遍，每章里有一个人，一个晚上。

周建平躺在海边，手却在摸手机；回来的第一天，他把一辆压了三天的货车从头问到底。

罗守田在阳台上站到天亮；后来，他的葱在桌上被夸了一句香。

罗秋禾走了三个月的一万步；后来，她在走路前写了一行字。

罗一帆在周日下午对着备忘录坐了二十来分钟；他数出了十一条。

周小满在夜里把一句重话想了十遍；后来，她发出了一条短短的消息。

罗秋禾又在假前一天，留了一个小时，把十二件事分成了三堆。

七个人，七种歇不下来。看上去各不相干，其实是同一件事。

◆ 二、两张清单

把这一编的四位近邻，和本书多出的一层，并排放在一张表里。

近邻	他说中了	本书多出的一层
《吕氏春秋·尽数》	不动则郁：流水不腐，户枢不蝼	动不等于结算；动要带着去处，去处就是改变
吉田兼好《徒然草》	闲中生躁：终日对砚，写着竟觉心绪狂乱	躁是旧矛盾在闲里浮上来；一条条写下，是结算的开头，还要推一格或关掉
罗素《幸福之路》	疲劳多是神经的，来自忧虑与放不下	忧虑不是想太多，是矛盾没结；药不是别想，是推一格或关掉
索嫩塔格与弗里茨	恢复有四维：脱离、放松、掌控、控制感	四维量的是歇的质量；解药在歇之前，在工作里

还有两张清单，是这一编自己的。

看见的：

歇，确实能关掉负荷，对乏的人，对搬了一天砖的人，歇就是药。

不动会郁，闲会生躁，放不下会让人睡足了也不解乏。

歇有好坏，质量有高低。

收回的：

歇不能关掉矛盾。负荷停了，存量还在，门一开全部回来。

动不能代替结算。步数、清单、摘要，都只是动，都不是结。

劝歇，对某些人是在添账：对一个累在「位置」上的人，每一句「您歇着」，都把矛盾重新点着一遍。

◆ 三、四位的完整保底

在往下判之前，要把四位的保底段，再说清楚一遍。因为这是公道。

《吕氏春秋》说的是对的：久坐不动，人会郁。一个整天坐着、什么也不动的人，起来走一走，就是药。

兼好说的也是对的：闲，会让人躁。劝人「静下来」，是做不到的。

罗素说的是对的：很多疲劳，睡不好，不是身子的事，是心里放着东西。

索嫩塔格和弗里茨说的，也是对的：歇有好坏；脱离、放松、掌控、控制感，能让人恢复得更好。

这四条，每一条在它自己的条件里，都完全成立。本书不拿其中任何一条来反对它们。

本书只是看到：它们都停在了同一个地方。动、闲、忧、歇，说的都是人在「歇与不歇」之间的状态。再往下一格，是那个更深的东西：账。

他们停下的地方，正好是接着要走的那一步。

◆ 四、一局判别

最后，把这一编的判别局面，再摆一次。

一次四维全满分的假期。脱离干净，放松透彻，有掌控，有控制感。回来要面对的，还是同一堆没结的事。

四位近邻对这一局的预测，大意一致：解乏。吕氏春秋会说：动了，气就流了。兼好会说：写一写，心就静了。罗素会说：想开了，就轻了。索嫩塔格与弗里茨会说：恢复体验高，疲劳就低。

本书的预测相反：回来第一天，更累。

这个预测，是可以被推翻的。它怎样才算错？只要有人拿出这样一个案例，本书就要收窄：假期之前，他没有结算任何悬着的事，假期四维满分，回来第一天却比走之前轻。这份轻还得不是因为别人替他把事办了。

反过来，假前一天把事结掉、交代掉、关掉的人，即使假期过得马马虎虎，回来也会轻一些。这个，每个人都可以自己试。

◆ 五、这一编的反差

回头看这一编的题目：歇解不了累。

这句话，很容易被听成：歇没有用。不是。歇是有用的，对乏有用。

它的真实意思是：歇，对一种累不管用。那就是前两步走了、第三步没走出来的累。对这种累，真正管用的那一件事，不在歇里，在歇之前、在工作里。

反差在这里：所有人都劝累的人歇，歇是最容易做的，因为它不需要改变任何东西；而结算最难，因为它需要。所以人们一代一代地劝歇，一代一代地累。

这里还有一层，容易被漏掉。四位近邻都在说「怎样让人好过一点」，这个目的没有错，也很重要。本书多问的，只是一个顺序：是先让人好过，再去结算，还是先结算，好过就跟着来。多数时候两者并行，可是当两者冲突时，比如让一个人继续歇着会让他好过一阵、动手结算会让他难受一阵，本书站在后者，因为前者的好过，是借来的。

◆ 六、七个人，一张小表

把这一编里的人，排成一张小表，一眼就能看清他们各自悬着什么，歇了以后怎样，结算的样子又是什么。

谁	悬着的是什么	歇的结果	结算的样子
周建平	一辆压了三天的货车	回来第一天更累	两通电话，一封回信
罗守田	「我还要有个位置」	越歇越累	管起家里的菜，种一箱葱
罗秋禾（走路）	一位学生和他的家长	一万步，睡眠仍浅	走路前写一行，走完打电话
罗一帆	十一条挂着的事	闲下来更乱	每条写最小的一步，关掉一条
周小满	一句说重了的话	睡足了也不解	发出短信，划掉对方那一半
罗秋禾（暑假）	十二件「开学再说」	假期里反复浮上来	假前一小时，分三堆

六行里，没有一行的出口是「再歇一天」。每一行的出口，都是一个看得见的动作：打电话，写一行，发一条，划一笔，分三堆。

这些动作都很小，小到可以在一个下午做完。它们的共同点只有一个：做完以后，那件事和做之前不一样了。

◆ 七、与前面几编的接口

这一编的话，要和前面几编接上，才不会变成孤零零的一条建议。

第一编说过，累不是力气用完了，而是矛盾还在，改变没有出来；刷手机的那个下午，是一下午开了几百个小头，一个也没结。这一编的每一章，都是在这句话上往下走了一格：既然是矛盾还在，那歇，为什么管不了。

第二编把累分成了九种，每一种卡在三步里的不同地方。这一编里的七个人，大致各占了其中的一两格：周建平那辆车，近于现实累里的放不出来；罗守田的「位置」，近于自我累里的出不来；小满那个晚上，近于自我累里的放不出来。每一格怎样出口，第二编已经细讲，这里不再重复。

第三编的铁丝，在这一编里只露过一个角：歇的时候，铁丝搁进抽屉，不弯了，裂纹还在。铁丝的整个故事，留给它自己的那一编去讲。

这些接口，读的时候不必都记。只需要记得，这一编是在回答一个很具体的问题：既然累了就歇，为什么歇完还累。

◆ 八、歇对谁管用

最后，把「歇」放回累的家族里，看一眼它管谁。

本书有一把尺子：急（零步）、累（停在第一步）、欠（停在第二步）、乏（走完了）。

歇对乏，管用。乏是三步都走完了的消耗，歇就是补，睡一觉就好。

歇对累，不管用。累是进了矛盾，改变不出来。歇关掉负荷，矛盾在门外等着。

歇对欠，也不管用。欠是矛盾和改变都发生了，回写没发生。歇不会让回写自己到来。这是王德生另立的一个字，本书只借一句。

歇对急，更不管用。急的人本来就不愿进矛盾，劝他歇，他只是歇着，换个地方急。

还有一件事，要提前说一声。累得久了，不结算，也不关，烧了太久没有换来一次改变，动力就会软下去。到那时，累会变成苦。这是后面几编要走的路。

所以，一个人若总在歇，累始终不去，不是他不会歇，是他在用歇，去治一个歇治不了的病。

九种累各有各的出口，第二编细讲。怎样把结算安进每天的日子，第十编细讲。

◆ 九、这一编自认最弱的几处

按本书的老规矩，要把话说在前面，这一编有几处是弱的。

第一，本编的判别局面，是一个推断，不是一份实验。「四维满分的假期，回来第一天更累」，本书没有自己的数据。它可以被推翻，也欢迎被推翻。

第二，陪读的几个人，都是虚构的。他们不承担证据，只负责让判断落到日子里。

第三，几位近邻的转述，是大意。《吕氏春秋》和《徒然草》的文字，请以原书为准。罗素那一章的具体措辞，已标〔待核〕。索嫩塔格与弗里茨 2007 年的量表细节，只取了常识层面的四个名称，细节请核原文〔待核〕。

第四，「放下也是结算」这一条，说起来容易，做起来难。本书给的三个记号，是一个起点，不是一道考题。有人真的放下了，却说不出一句话，也不算错。

第五，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。本书讲的是理解与习惯，不是治疗。

◆ 十、放回日子里

如果你读完这一编，只愿意做一件事，那就做这一件。

今晚睡前，拿一张纸，写下悬得最久的那一件事。写完，在它后面写一个钟点：明天几点，我做哪一步。步子要小，小到你不好意思说它是一步，比如查一个电话号码，打开一份文件，写一句话的开头。

明天到了那个钟点，做它。做完，在纸上划一道。

如果这件事你确实不打算做，也写下来：这一件，我关掉了；关掉的后果，我认下了。然后把纸折起来。

不必一次清完。一天推一格，一格一格地推。哪一天忽然发现，那张纸上的名字少了几个，你会看到一件事：你没有歇，却比歇过的时候更轻。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 十一、本编总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

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。

◆ 十二、往下一编走

这一编讲的，是歇为什么解不了累。

它留下了一个问题：既然累是只走到矛盾这一步，那么累是怎样一点点形成的？一个干劲十足的新人，三个月后开始拖延，半年后一进办公室就累，中间没有哪一天特别辛苦。

下一编，请出罗一帆，从他入职的第一个月讲起，看累有一条怎样看得见的序列。

带走的话

累的人最该做的，不是再歇一天，而是找出悬得最久的那一件，今天推它一格。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？七章里，每一个人的第一笔改变，都出现在「结」或「关」的那一刻，不在「歇」的那一刻。
>
> 卡在三步里的哪一步？这一编的七个人，都卡在第一步和第二步之间；歇，只能让他们在第一步里躺得舒服一点。

想一想

翻开你自己的账，悬得最久的那一件是什么？今天，你能推它哪一格？

第 五 编

累是怎样一点点发生的

这一编七章，写一个人的累是怎样一点点发生的。

主角是罗一帆，二十四岁，去年进省城一家互联网公司做运营。第 29 章先摆三个时间点：第一个月，第三个月，第六个月，中间没有哪一天特别辛苦。第 30 章去找最先停下的那一样：不是动力，也不是能力，是改变的回声。第 31 章写同一个问题第三次来，存量开始涨，拖延跟着出现。第 32 章请出孔子和冉求的一段对话，问那条「画」出来的线，是画在累之前，还是累之后。

第 33 章拿日本的「五月病」和职业倦怠量表来对，看新鲜感退下去的，究竟是什么。第 34 章是一局对照：两个客服，一个只许微笑，一个能当场办成。第 35 章把这一编的账收一收。

这一编要让你看见一个反差：压垮人的那一天并不重。一路上少掉的东西很轻，轻到没人发现，它是最先没的。

第 29 章

第一个月、第三个月、第六个月

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：刚换到一个新地方，头一个月，人像上了发条。

天不亮就醒，下班了还想再弄一会儿。路上记公交站名，饭桌上记同事的口味，连打印机卡纸的毛病都摸清了。回到住处，累得一沾枕头就睡，可睡得很沉，第二天又是一条好汉。

过了两三个月，你发现自己有点不对。活还是那些活，甚至比刚来时少。不过打开文档之前，要先看一会儿手机。

再过几个月，更怪了。还没开始干，一走进办公室，人已经累了。

你回头去找：是哪一天把我累成这样的？

找不出来。没有哪个周末被占满，没有哪一场大的变故，也没有哪一周特别难熬。

这一章，就从这样一条找不出日子的路讲起。

◆ 二、罗一帆的第一个月

罗一帆二十四岁，罗秋禾的侄子，叫她姑姑。去年他进了省城一家做本地生活的 App 公司，做运营：写推送，搭活动页，盯数据。

第一周，他写了人生第一条推送，标题是「今晚下单立减」。发出去，点的人很少。

组长方蕾，大家叫她方姐。她扫了一眼，说：「『立减』太虚，你写个数。」

他改成「今晚下单少花八块」。第二天一早，他打开后台，数字比前一天高出一截。他盯着那一截看了三遍，又截了图。

那个月，这样的小事每天都有。后台的权限不会开，问了一句，会了。活动页的配色被改了三回，第四回上了线。昨天还是一块白板的页面，今天已经躺在几万人的手机里。

他常常加班到九点多，累是真的累。不过那种累，一沾床就散了，睡一觉，早上又是满的。周末给姑姑打电话，嗓门大，说的全是「我今天会了……」。

用本书的话说，这个月的每一个矛盾，都走完了三步。不会，是一个矛盾；问了、练了、会了，形状变了；会了以后，下一件事做得更顺，这是回写。他天天看见自己在变，也天天看见事情在变。

◆ 三、那个月的一个晚上

有一天晚上九点半，一帆还在公司。

保洁阿姨推着车过来扫地，问他：「小伙子，这么晚还不走？」

他笑着说：「马上，把这个看板弄完。」

那块数据看板，他从下午四点做到现在，每隔二十分钟刷新一次，数字一点一点对上了。关电脑之前，他把截图发给方姐，没想着等回复。

过了一会儿，方姐回了个大拇指，后面跟一句：「明天早会，你给大家讲讲。」

第二天早会，他讲了五分钟。有人问了两个问题，有人说：「我们组也想要一个。」

回去的路上，他在街边买了一碗面，蹲在路牙子上吃完。累，腿是酸的，眼睛是涩的。可那种累，是干完了的累：做出来的东西就在那儿，有人看见，有人想要。

这个晚上，值得记一笔。因为第六个月的一帆，已经想不起这样的晚上长什么样了。

◆ 四、第三个月

第三个月的一个周四。

下午三点，一帆坐在工位上，面前是一份要在周五交的活动文案。他打开文档，光标闪了一会儿。他又关掉，拿起手机，说只看五分钟。

抬头的时候，窗外的光已经斜了。

文案是在下班前一个半小时才动的手。写得不坏，他自己知道不坏。不过动手之前那段空白，是第一个月里没有的。

这个月的活儿，比头一个月还少。他熟了，不用再问后台怎么开权限。他的毛病也不是不会，而是每次要开一个新的头，都得先把自己推一把。

他有一份二十天前交上去的方案，叫「老用户召回」，十一页，熬了两个晚上。方姐回了两个字：「收到。」之后就没有之后了。

晚上回到住处，他没有第一个月累。可他睡得不踏实，半夜醒来，摸起手机又划了半个小时。

◆ 五、第六个月

第六个月的一个周日，晚上九点。

一帆躺在床上，对着天花板。明天是周一。他想到明天要进公司，胃里往下沉了一下。

不是怕什么具体的事。他把下周的安排过了一遍，没有大活，没有难缠的人，也没有谁要找他谈话。

周一早上，他到了工位，还没开电脑，人已经累了。

室友在门口问他：「你最近很忙？」

他想了想，说：「不忙。」

「那你怎么看着这么累。」

他答不上来。不忙，可是累。他这半年没有生过病，没有熬过大夜，也没有被谁骂过。要说哪一天最辛苦，他翻遍了记忆，竟然是第一个月的某个晚上。

这就是这一章要摆在桌上的怪事：最累的时候，不是最辛苦的时候。

◆ 六、三种常见的解释

碰到这样一条找不出日子的路，人们常有三种解释。

第一种：他松懈了，懒了。可是第三个月的一帆，仍然会为一个喜欢的小活动页熬到十点，对懒来说，这个例子不对。

第二种：他不适合这一行。而第一个月，他明明那么合适，学得快，做得顺，人也精神。同一个人，三个月前合适，三个月后不合适，这个判断来得太快了。

第三种：压力太大。翻开他的日程，第六个月的活，比第一个月还少。压力要么没涨，要么涨在了日程之外。

三种解释，各抓住了一点真东西：松懈，是劲在往下走；不适合，是人和事之间出了缝；压力，是确实有东西压着。

可是它们都回答不了同一个问题：中间为什么没有哪一天特别辛苦？

要回答它，得换一个看法，不盯着哪一天，去看一条路。

◆ 七、同事眼里的一帆

方姐在第五个月注意到了。

她把一帆叫进会议室，说：「你最近状态不太对。是不是太累了？这个周末好好歇歇，下周一再来。」

一帆谢了她。那个周末，他睡到十一点，没看工作群，没碰手机里任何一个红点，还认认真真吃了两顿饭。周日晚上，他觉得自己好了一些。

周一早上，他走进办公室，人又沉了下去。

歇，关掉了周末的负荷。周一一开门，那几件悬着的事还在原地等着他。这一点，第四编细讲。这里只记一笔：歇过了，还是累。可见这不是耗得太多的累。

方姐的话没有错。她看见一个人状态不对，第一反应是让他歇，这是一个好上司的本能。只是歇能解的，是另一种累。

◆ 八、第一个月的矛盾为什么都结得了

先回头看一眼，第一个月为什么那么顺。

新人的矛盾有三个特点。第一，小：不会开权限，不认得人，标题写得虚。第二，近：问一句就有人答，改一下就有数字。第三，有人看：方姐一扫就能说出毛病在哪。

小、近、有人看，三样凑在一起，每一个矛盾都能在一两天里走完三步：碰上了，改了，改的结果又被看见、被接住。

接住的那一下，很要紧。它让下一件事做得更顺，下一个矛盾来了也不慌。这就是回写：长出来的东西，回头改了路和土。

所以第一个月的一帆，是天天在看见自己的变化。他不一定知道，这一件事本身，已经是一份很大的养分。

后来的五步里，只要把这三样东西一样一样拿走，就能看见序列是怎么走下去的。先是不近了，再是没人看了，最后连小也保不住了。

◆ 九、中间发生了什么

先把结论摆在桌上。

第一个月的累和第六个月的累，不是同一种东西。第一个月是乏：三步走完，睡一觉就好。第六个月是累：停在第一步，矛盾已经进来了，能量在花，改变出不来。

那么中间发生了什么？

本书用路来看（SDE 叫它差异序列，意思是一串有先后、会修正的不同）。一帆从带劲到乏力，走的是五步。这五步不是五件大事，每一步都小到不会被记下来。

第一步，每个矛盾都走得到第三步。他天天看见自己在变，事情在变。

第二步，最先停下的，是改变的回声。方案交上去没下文，办成的事没人提。注意：先停的不是动力，也不是能力。第 30 章细讲。

第三步，同样的问题，二次、三次地来。没结算的矛盾不会躺着不动，存量开始涨。第 31 章细讲。

第四步，拖延出现。发生开始不愿再开新的头。

第五步，门一开，所有没结的账一起压下来。周日晚上胃里那一下沉，就是它。

这五步，没有一步叫「干得太多」。

◆ 十、一把尺子

这五步，可以放到一把尺子上量一量。

本书里有一个累的家族，用一句话排开：急，零步；累，停在第一步；欠，停在第二步；乏，走完了。

急，是不愿进矛盾，想跳过第一步直接拿果子。累，是进了矛盾，改变出不来。欠，是矛盾和改变都发生了，回写没有发生。乏，是三步都走完了，只剩下纯粹的消耗，睡一觉就好。

一帆的第一个月，是乏。第三个月，是累和欠掺在一起：活动办成了没人提，那是欠；方案悬着，那是累。第六个月，是累，而且是存量很高的累。

这把尺子不是用来排名次的，不分哪一格好、哪一格坏。它只管一件事：告诉你，这一场发生，现在停在哪里。停的地方不同，解法也不同。

◆ 十一、为什么没人发现

一路上，没有一个「重」的时刻。

我们记账有个习惯，只记重的：加班到凌晨，客户骂人，大项目上线。这些日子有名字，有人问起，有人安慰。

而「今天又没有人回话」，不会记进任何一本账。

一帆自己也没有记。他回头找，找的是「哪一天特别苦」，当然找不到。能找到的，只有一个又一个很普通的周四。

这也是累不容易被别人看见的原因。别人看得见你做了什么，看不见你本该听到、却没听到的那一句。回声没来，是一件「没有发生的事」，而人对没有发生的事，最没有感觉。

所以累的发作，才跟当天的负荷不成正比，跟没结算的矛盾的存量成正比。它会在一个没什么事的日子，突然压下来。

◆ 十二、本书敢担的一句话

说到这里，本书可以担一句话，这句话是能被检验的。

累的发作，跟当天的负荷不成正比，跟没结算的矛盾的存量成正比。

照这句话，可以做两个预测。

第一个：一个人忙了十二个钟头，可是每一个矛盾当天都推出了看得见的改变，他晚上会乏，不会累。第一编里农忙的晚上，就是这样。

第二个：一个人的日程很松，手里悬着七八件事，一件也没推动，他会在一个没什么事的日子里，突然被压得喘不过气。一帆的第六个月，就是这样。

如果有人找出一群人，负荷很轻、存量很高，却一直不累，或者负荷很重、存量很低，却长年累垮，这句话就要改。本书愿意被这样查。

◆ 十三、今天与机器

今天的办公室，让开头变得很便宜。

工作群里一条消息，点一下「收到」，就算接下了一个头。手机上一个红点，是一个开着的头。让机器写一版推送，一分钟三版，开一个头几乎不要成本。

不过结一个头，不是点一下的事。结一个头，要有人用，要有东西变，要有一句话说「这个改了以后，我们的数字不一样了」。开头越来越便宜，结头还是那么贵，存量涨起来，就比从前快。

所以不少人在今天的工作里，会觉得自己「什么都没做，却累得不行」。他们不是没做，是开了很多头，一个也没结。

◆ 十四、放回日子里

回到那个周日的晚上。

一帆给姑姑打了个电话。姑姑是语文老师，听他说了半天「不忙，就是累」，问了一句：「你们公司最近出了什么新东西？」

他张了张嘴，想说，又停住了。这三个月，他写过四十多条推送，搭过六个活动页，「出了什么新东西」，他一件也指不出来。

姑姑没有再问。

明天能试：拿一张纸，写一个题目：「这三个月，我做过的事里，哪几件变出了东西？」十分钟，写不满也没关系。

写出来的那几件，是你的路上还活着的地方。写不出来的那一大片，就是存量住的地方。

带 走 的 话

从带劲到乏力，中间不必有哪一天特别辛苦；先没的那样东西很轻，轻到没人发现。

> 小 账
>
> 改变出来了没有：第一个月，天天出来；第六个月，说不清上一次是哪一天。
>
> 卡在三步里的哪一步：一帆的第六个月，矛盾开着，能量在花，形状改不出来。

想 一 想

你现在这份工作，第一个月的你，和现在的你，哪一件事的感觉变得最大？

上一次你做了一件事，亲眼看见它改变了什么，是什么时候？

第 30 章

最先停下的是回声

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：交上去一份东西，等了一个星期，没有人回话。

你也不生气。只是下一次再交东西的时候，手慢了一点。

再下一次，你在交之前，先问自己一句：交了有用吗？

这不是你变懒了。有一样东西，在你还没发觉的时候，先断了。

◆ 二、一帆的方案去了哪里

回到那份「老用户召回」。

一帆写它，是第二个月月底的事。起因是他在后台翻数据，发现注册满三个月的用户，有一大半再也没有打开过 App。他觉得这是个口子，就用两个晚上做了十一页：怎么给人分层，什么样的人该收到什么样的推送，每一步怎么看效果。

他发给方姐。方姐回了「收到」。周会上，方姐提了一句「一帆有个召回的想法，大家有空看看」，然后会议转到了下一个议题。

两周过去，没人再提。他也不好意思问。

还有一件事。同一个月，他搭的一个拉新活动上线了，数据比目标高出一截。周会上，方姐只说了一句：「好，下一个。」

两件事摆在一起看，都不坏，也都没有坏的人。方姐忙，她收到的东西很多，这样的节奏在公司里再平常不过。

不过对一帆来说，这两件事里，同时断了一样东西。

◆ 三、庄稼会回话

一帆的爷爷罗守田，种了一辈子地。

三年前他进城跟女儿住，常常说一句话：闲得累。这句话第四编还要细讲。这里只借他的一个习惯：种地的人，每天早上要到地头走一圈。

走一圈，是看庄稼回了什么话。昨天浇了水，今天叶子挺了；上个礼拜除了草，这个礼拜苗高了一指。

庄稼不会夸你，也不会记你的功。它每一天都在回话，用叶子，用高度，用颜色。你做了什么，它变了什么，一清二楚。

办公室里没有这样的庄稼。

在办公室里，你做的事要变成什么，大半要靠别人来告诉你：有人用了，有人说了，有人因此做了不一样的决定。这些话，就是本书说的改变的回声。

回声不是夸奖。方姐说「这个标题改得好」是回声；方姐说「你上次那个分层，我们这个季度按它排了活动」，也是回声，而且重得多。

◆ 四、回声有大有小

回声有大有小，分三种。

最小的回声，是一个字。方姐回一个「好」，同事回一个「用了」。字很轻，但它说明你做的东西被人接住了。

中等的回声，是你的东西被用上了。你写的标题，下个月的推送都按它的样子改；你画的看板，别的组也想要一份。

最大的回声，是你的东西改变了别人的做法。你提的分层，让整个团队排活动的方式变了。到了这一层，你做的事已经长进了别人的路和土里。

一帆的第一个月，三种都有。第三个月，只剩下一个「收到」。

「收到」算不算回声？不算。它只说明东西到了，没有说它变成了什么。一个空的回应，比没有回应更容易让人误会：好像有人回过话了。

◆ 五、哪一样先停

到第三个月，一帆身上有三样东西可以拿来查：动力、能力、回声。

先查动力。动力还在。那个月他有两个周末，自己跑去学了一个数据工具，没人要求，也没人知道。要说他没劲了，对不上。

再查能力。能力还在，而且在涨。他现在看数据比第一个月快得多，写的文案也更稳。

最后查回声。回声是三样里唯一已经断了的。方案没有下文，活动办成了没有人提，他的手机里，也不再有那种「截图给室友看」的冲动了。

这里有一个可以检验的地方。

如果是动力先垮，那么哪怕此刻有人给他一句实在的回话，他也还是提不起劲。如果是回声先断，那么一句实在的回话回来，劲会在几天里回来。这是后一种情况，才叫回声先停。

◆ 六、爷爷在电话里问的一句

那几天，一帆给爷爷打过一次电话。

罗守田耳朵背，话少，每次都问同样几句：吃饭了没有，住的地方冷不冷。那天他多问了一句：「你那个东西，弄出来了没有？」

一帆愣了一下。他没跟爷爷说过什么方案，只提过一句「最近在弄个东西」。

「弄出来了。」他说，「交上去了。」

「那结果呢？」

他不知道怎么回答。老人家也不追问，停了一会儿，说：「种地的人，种下去总要看一眼才睡得着。」

挂了电话，一帆在床边坐了很久。爷爷的话，他没有想反驳。他想的是：我这半年，种下去了不少，有哪一样，是我看过一眼的？

◆ 七、为什么偏偏是回声先停

为什么偏偏是回声先停？

因为回声是整条路上，最靠别人的一环。

刚入职的那些矛盾，一帆自己就能走完一圈：不会，去问，会了。中间不需要谁来批，也不需要谁来用。

到了后来，矛盾变大了。一份方案要有人看，一个活动要有人排，一个按钮要有人改。矛盾越大，要经过别人的路越长，回声就越要靠别人给。

别人有别人的节奏。方姐一周要收几十份东西，梁总一个季度才看一回曲线，阿铭手里排着一排需求。没有谁怠慢，也没有谁故意不说。

所以回声先停，多半不是谁的错。它是这条序列里，本来就最脆的那一环。

◆ 八、方姐不知道

后来，一帆才知道，方姐并不是故意不回话。

后来在茶水间，方姐顺口说了一句：「我以为没说就是没问题。你做得挺好的，我就没多说。」

这句话，很多管事的人都说过。他们心里装着一个朴素的想法：没消息就是好消息。

对方姐来说，没说话，是一种放心。对一帆来说，没说话，是一片空。

同一份沉默，两个人读出了相反的意思。她给了信任，他没有收到；他要的是一个看得见的回声，她以为信任就是回声。

这个落差，几乎每个办公室里都有，也没有哪一个人在里面是坏人。要补它，不需要谁变得更好，只需要把「没说」变成「说了」。第十编会讲，怎样把回声设计进一份工作里。

◆ 九、本书的说法

把第三步拆开看，就明白回声是什么。

累是只走到矛盾这一步的发生。路与土起了矛盾，形状要改，改了的东西要回头写进路和土里。这三步里，第三步的可见处，就是回声：改变出来了，也被看见、被说出、被接住。

一帆的方案，停在形状没改的地方。方案要变成活动，却没有人来裁，它就一直悬着。矛盾在，能量花了，两个晚上花出去，形状改不出来。这是累。

那个办成了没人提的拉新活动，情况略不同。活动上线了，形状改了，回写却没发生。这更接近欠：走了两步，第三步没落地。欠这里不细讲，只借它看一件事：回声断了，欠会一点点变成累。因为没有回写，土就不再被养厚，下一轮要走到第三步，比上一轮更难。第七编细讲这一层。

所以不是一帆的劲先没了。是这一场发生里，回写那一头，先哑了。

◆ 十、回声不是夸奖

有一点必须说清：回声，不是夸奖。

很多人听到「给回声」，以为是要多夸。不是。

方姐说「这个标题不行，因为用户第一眼看到的是价格，不是活动」，这是回声。它没有夸，却告诉了一帆：你做的东西，在世界里碰到了什么。

反过来，一句「很好，辛苦了」，如果后面没有任何东西，也算不上回声。它只是礼貌。

一个人宁愿被批评到点子上，也不愿被客气地放过去。因为前者说明他做的事，在别人那里有分量。

一帆那半年里，最让他难受的，不是被批评，而是被放过。

◆ 十一、回声断了，土就不再被养厚

回声断了，还有一个后果，要多说一句。

一帆的第一个月，每一次被接住，下一次就更稳一点。第一块看板做完，第二块看板就不用从头想。第一个标题被夸了，第二个标题下笔时更有底。

这叫土被养厚。长出来的东西，回头让下一次更容易走到第三步。

回声一断，这条回路就断了。他今天做完的事，没有人说变成了什么，明天他再做类似的事，土还是昨天那么薄。

所以回声先断，不只是少了一句话。它让下一轮走到第三步，比上一轮更难。难一点，结算慢一点；慢一点，存量涨一点；涨一点，更难一点。

一个小小的回路，转成了一个下滑的坡。这一层，第七编会翻过来讲：怎样让它向上转。

◆ 十二、有人已经量过「做了没觉得做成」

马斯拉赫和杰克逊 1981 年编制的职业倦怠量表，有三个维度：情绪耗竭、去人格化、个人成就感降低。

第三个维度，说的几乎就是回声。一个人做了很多，却觉得自己没做成什么。他们看见了这件事，而且把它量了出来。

这一点要还给他们：这一维不是性格，是工作里真实发生的事。

本书多出的一层很小：个人成就感降低，不是心情，是回声断了以后的读数。读数是后来才有的，断是先发生的。第 33 章再回到这套量表。

◆ 十三、今天与机器

今天，回应来得比任何时候都快，可是回应不一定是回声。

一帆在后台点一下「发布」，推送就去了几十万人的手机，屏幕上多了一行数字。数字是回声吗？只有一半。它告诉你有多少人点了，不告诉你，那些人为什么回来，回来以后有什么不一样。

短视频上的点赞，也是这样的一半。它说有人看见了，没说你的东西让谁变了什么。

机器的回话更快。你把方案丢给它，三秒钟，它回你一段通顺的话。可它回的是你写下的字，不是你的方案在世界里变成了什么。三种回应都很容易被当成回声，用久了，人反而分不清自己有没有被回过话。

◆ 十四、一本作文的红笔字

说到回声，不能不提一个人：罗秋禾。

她是语文老师，每个周末抱回四十几本作文，一本一本批。红笔写评语：「这一段好」「这里换个词」「结尾再往回收一收」。

有一年她发现，学生们在意的，不是分数，是最后一页那几行红字。哪怕只有一句话，他们也会翻到最后一页去看。

她后来才明白：她的红笔字，是学生的回声。

那她自己的回声呢？

有个学生毕业几年之后，给她发了条微信：「老师，我现在也在写东西。」她把这条消息存了很久。

老师这一行的回声，是长的，有时候要等上十年。能在这一行里撑下来的老师，手机里大多有几条这样的消息。

一帆这一行的回声，不用等十年，也得有人给。

◆ 十五、放回日子里

一帆那个周四之后，做了一件小事。

周五上午，他在茶水间碰到方姐，没有提方案，也没有提自己。他问了一句：「方姐，上次那个召回的东西，有没有哪一条能用上的？」

方姐愣了一下，说：「有一条，分层那块，我们这个月的推送已经按它排了。我忘了跟你说。」

就这么一句。

那天晚上，他多干了半小时。不是被夸了，是知道了那一条变成了东西。

明天能试：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，不要求夸。

如果问不出口，就自己做一张小表：左边写这周做了什么，右边写它改变了什么。右边留白的，就是回声断了的地方。

带走的话

先停下的不是劲，也不是本事，是做了以后，那件事变出了什么，没人告诉你。

> 小账
> 改变出来了没有：拉新活动出来了，但没人接；召回方案没出来，悬着。
> 卡在三步里的哪一步：方案卡在第二步之前，活动走完两步、第三步没落地。

想一想

你上一次交出去的东西，有没有听到过「它后来怎么样了」？

如果没有，是没人知道，还是没人说？

第 31 章

同一个问题第三次来

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：一个问题，上次你说「回头再看」，它这次又来了。

这一回，你的第一反应不是去想办法，是在心里叹了一口气。

这口气，值得留意。它不是对问题本身叹的，是对「又来了」这三个字叹的。一个问题第一次来，是一件事；第三次来，已经是一笔账了。

这一章要讲的，就是一件事怎样变成一笔账。

◆ 二、一帆的转化率

一帆所在的公司，有一个领券页。用户点进来，领了券，再往下走到下单，中间掉的人很多。这一段的转化率，一直不高。

第一次被问到，是一帆入职第二个月。业务负责人梁总在周会上问：「领券到下单这一段，为什么掉这么多？」

一帆那几天正有劲，回去查了两天，发现按钮的位置偏，用户领完券，眼睛找不到下一步。他写了个小改动，递给技术。技术同事阿铭说：「行，排期，下个月。」

第二次被问，是第三个月。梁总又问了一遍，一模一样的话。一帆说：「已经提了需求，在排期。」梁总点点头，往下一个议题走。

第三次，是第四个月的季度复盘。梁总盯着那条没动的曲线，说：「这一段，我是不是问过不止一次？」

一帆说：「在排期。」

梁总说：「排到哪儿了？」

他答不上来。他不知道，也不好意思去问阿铭。

从那天起，每个周三晚上，他会在心里预演一遍：如果周四又被问，我怎么答。

◆ 三、周三的预演

周三晚上的预演，是这样进行的。

他躺在床上，把手机放在胸口，开始在心里排练。

「梁总，这块已经提了需求，在排期。」不行，上次就是这么说的。

「梁总，我催了技术，下周给我答复。」不行，他还没催。

「梁总，我再看看数据，下周给你一版。」这个可以，不过他知道，下周他也未必能给出来。

一圈排练下来，二十分钟过去了，没有一句他自己信的话。他翻个身，又从头开始。

这二十分钟，不在工作时间里，也不会有人给他算加班。不过它实实在在地花掉了他一个晚上的一部分力气。

这就是存量最典型的样子：它不出现在日程里，只出现在睡前。

◆ 四、为什么是第三次

为什么是第三次，而不是第二次，或者第十次？

第一次，是一件事。人遇到它，按事处理，问题清楚，办法也清楚。

第二次，是一个模式的开头。人心里会有一个轻轻的「咦」：怎么又来了？这时候还有余地，改一改办法，常常就过去了。

第三次，人给它定了性：这不是一件事，是一笔账。从这一刻起，每次再看到它，反应就不是想办法，而是「又来了」。

这个「又来了」，是存量的另一个名字。

第十次就不用多说了。到第十次，多数人已经不再把它当事了，而是当成了环境的一部分：「这就是我们这儿的样子。」那时候，矛盾变成了背景，人也就停止了结算的企图。

◆ 五、没结的账不会躺着

这里有一件事要看清。

一帆做的，其实是对的。他查了，提了，也交了。从任何一个角度看，这件事他都没有偷懒。

可是这个矛盾，一直没有结算。领券页的毛病还在，改动还在排期，曲线还是那条曲线。路与土起了矛盾，形状没改，回写更没有。

没结算的矛盾，不会安静地躺着。它要三样东西。

第一，它要被守住。一帆得记着它，每周三晚上备好一个答案，这就是在花能量。

第二，它要被一遍遍重新点着。每一次周会，每一次梁总的目光，每一次别人说「转化率」这三个字，它就被重新点一下。

第三，它的张力还在积。第二次来，比第一次重；第三次来，比第二次重。积的不是这一件事的难度，是被问了三次的「欠着」。

这些东西加起来，就是存量。存量不在任何一天里，它散在每一周的备答案里，散在每一次胃紧的一下里。

所以累的发作，才跟当天的负荷不成正比，而跟存量成正比。它会在一个没什么事的日子，突然压下来。

◆ 六、利息

可以把存量想成一笔欠款。

不算本金，只算利息。

每一件悬着的事，每周收一点利息：想起一次，备一次，紧一下。一件事的利息很小，小到你感觉不出来。

七八件事的利息凑在一起，就是一个人每周要额外付出的一大块。它看不见，却天天在扣。

这就是为什么，一个没什么事的日子，人也会觉得被抽空。能量不是被今天的活花掉的，是被那些利息花掉的。

还有一点要紧：利息只在矛盾悬着的时候收。一件事一旦推出了改变，或者被明确关掉，利息立刻就停。

这就是结算的好处。它不是让事情变少，是让利息停下来。

◆ 七、存量里放着什么

存量里放着的东西，大致有四类。

一类，是别人顺手丢给你的。「你有空看看这个。」「这块你先跟一下。」你没有拒绝，也没有真正接手，它就一直挂在你名下。

一类，是你自己开的头。一时兴起写了一半的方案，答应了却没动的分享，收藏夹里的一排教程。

一类，是应付过的。「在排期」「我再看看」，每应付一次，就多挂了一层。

最后一类，最容易被忽略：说过「我来」的。哪怕只是会议上一句顺口的话，只要你说过，它就记在你心里的账上。

一帆手里那九件，四类都有。他一件件分开来看，才发现真正算是他的矛盾的，只有四件，其余五件是别人丢的、顺口应的、应付过的。

分清楚，就能分别处理：该推的推，该关的关，该还给别人的，当面还回去。

◆ 八、第二次和第三次不一样

第二次来，还有办法。

第二次来的时候，矛盾还新，一帆手里有一个具体的动作可以做：去问阿铭，催一催，或者换个办法自己先上一个小版本。他没有做，是因为那天他刚好被另一件事占住了。

第三次来，情形变了。他手里有了一套东西，叫应付。

应付不是解决。应付是在不结算的前提下，把矛盾按住：「在排期」「我再看看」「这块我跟进」。每一句都是真话，每一句都没有把任何东西往前推。

应付有一个好处：当下很省力。它的代价在以后：每一次应付，都要把同一个矛盾重新守一遍，存量不但没有少，还多了一层「我已经应付过它」的重量。

这一层重量，是很多人说不清的那种累。

◆ 九、涨起来是什么样子

存量涨起来，样子很小。

一帆的待办清单越来越长，长的那一截，全是几周前就写下的。他每次打开，都从清单第二页开始看，因为第一页不想看。

他对「上次」两个字变得敏感。同事说「上次那个」，他会先紧一下，再听后面是什么。

他开始习惯性地躲着阿铭。不是有仇，是看到阿铭，就想起那条排期。

这些都不是大事。就像一只越塞越满的抽屉，你每天只多塞一样东西，从来没有哪一天觉得多。有一天，你拉开它，那一声响，让你吓了一跳。

◆ 十、梁总那边也一样

这笔账，不只是一帆一个人在付。

梁总问了三次，三次都没有等到一个结果。每一次他盯着那条曲线，都要压一压火，下一次周会，再问。到第三次，他的语气已经硬了。

对他来说，「问了三次没有下文」，也是一次回声断了。他把问题抛出去，没有东西回来。

所以这个领券页，其实把两个人拴在了一起：一个悬着的矛盾，挂在两个人之间，两个人各付一份利息。

他们还各自躲着对方，一帆躲梁总的目光，梁总躲着不再追问，免得又听到一句「在排期」。躲，让事情更难结。

累，常常是对称的。这是后来在好多办公室里都看得到的一个样子。

◆ 十一、拖延是怎样出现的

存量一涨，拖延就来了。

很多人以为拖延是懒。不过一帆不懒。他在第四个月，仍然会为一个自己喜欢的小活动页熬到十点。

他拖的，是那些需要「开一个新头」的活。

原因不难看出。每一个新活儿，在打开之前，要先和那七八件悬着的事并排站在一起。新开一个头，就是给存量再加一件。这场发生里，有什么东西开始不愿意再开新的头了。

要注意这句话的主语。不是一帆在偷懒，也不是他在选择躲。是这一场发生，在存量压住它的时候，自己少开了头；一帆是它少开头时显出来的那个拖着的人。

所以他选的，是一些不会招来问话的小事：整理表格，改配色，回几条无关紧要的消息。这些事开头小，结算快，也没有「上次」。

他没有在偷懒。他在找那些还结得了的账。

◆ 十二、分辨两种拖延

拖延有两种，不要混在一起。

一种是疲惫、睡不好、身体不舒服带来的拖。另一种，是存量带来的拖。

有一个小办法可以分辨：找一件又新又小、和任何旧账都不沾边的事，看自己拖不拖。

如果连这样的事也拖，那多半是别的原因：睡眠，身体，心里别的难处。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

如果新的小事干得很利索，只在那些会碰到旧账的活上才拖，那就是存量。

一帆就是后者。他拖的是跟「召回方案」「领券页」沾边的一切，可是室友请他帮忙改简历，半个小时就改完了，还顺手帮对方调了格式。

他不是做不动事，是不想碰那些一碰就牵出一串旧账的事。

◆ 十三、今天与机器

今天的工具，让存量涨得又快又看不见。

待办软件会在每天早上推给你一个「逾期」的红字。工作群里一句「@一帆」，把一件事重新点一次。每一次提醒，都是在一遍遍点着它。

机器还能帮你再开十个头。你问它：领券页转化率低怎么办？它马上给你十条思路。十条思路，是十个新开的头，不是一个结掉的矛盾。

机器没有错。错在人容易以为：有了十个思路，事情就往前走了十步。往前走的，是纸面上的页数，不是领券页上那个按钮的位置。

◆ 十四、把「在排期」翻译一遍

应付的话，可以翻译成结算的话。

翻译的办法很简单：每一句应付，都补上一个时间，和一个下一步。

「在排期」，翻成「排在下周三那个版本，我周二去确认一下」。

「我再看看」，翻成「我周五之前给你结论：做，或者不做」。

「这块我跟进」，翻成「这块我跟到月底；到时候没有进展，我告诉你卡在哪」。

三句话，字数多了不少，听起来也没那么轻松。可是它们有一个共同的好处：对方听完，知道这件事现在在哪里；自己说完，也知道这件事现在在哪里。

悬着的矛盾，最怕的是没有位置。一旦有了时间，有了下一步，它就从一团雾，变成了一个可以数的东西。利息，从那一刻起就少收了一半。

◆ 十五、放回日子里

那个周三的晚上，一帆没有再预演。

他拿了一张纸，把手里悬着的事，一件件写下来，写了九件。然后从最老的三件开始，每一条后面，只许写一个字：推，或者关。

领券页那一条，他写了「推」。第二天一早，他走到阿铭工位旁，问：「那个按钮的需求，排到哪个版本了？」阿铭说：「哦，下周三。我忘了告诉你。」

另一条是三个月前接下的「给老用户做会员体系」，其实不是他的事，是别的组的想法顺口丢给了他。他写了「关」，并在周会上讲了一句：「这件我先放下，原因是……」

放下，也是结算。放下和拖着不想，完全是两回事：放下有一句出口的话，拖着没有。

那个周三，他睡得比前几周都早。

明天能试：写下你手里最老的三件悬着的事，每条后面只写一个字：推，或者关。

带走的话

没结的账不会躺着；它每来一次，就多压你一分。

> 小账
> 改变出来了没有：领券页那一条，还没有；会员体系那一条，被明确关掉了，也算结算。
> 卡在三步里的哪一步：领券页卡在第二步，改动在排期，形状还是原样。

想一想

你手里悬着的事里，哪一件已经被问过三次以上？

你对它说过的话，是「在做」，还是「我先放下，因为……」？

第 32 章

今女画：线是后来画的

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：有人对你说，你就是不够努力。

或者更温和一点：你别给自己设限。

话是好话，你也知道说话的人是为你好。不过你听完以后，心里不是亮了一下，而是沉了一下。因为你知道，你一直在努力，而且努力得有点累。

这一章要看的，就是这句劝的话：它在什么时候是对的，什么时候，会变成又一笔压在你身上的账。

◆ 二、冉求与孔子

《论语·雍也》里有一段对话。

冉求对孔子说，大意是：我不是不喜欢先生您讲的道，是我力量不够。

孔子回他，大意是：力量不够的人，是走到半路才停下的；现在你，是自己先画了一条线。（《论语·雍也》：「力不足者，中道而废。今女画。」）

冉求是孔子的学生，以办事能干闻名。他说这话的口气，不像是找借口，倒像是真的累了。

可是孔子没有顺着他。孔子的意思很清楚：你还没走，就先说走不动，这是你自己给自己划了一道界。

◆ 三、孔子是怎样对冉求的

孔子对冉求，不是只说过这一句。

《论语·先进》里还有一段。子路问：听到了一件该做的事，是不是马上就去做？孔子说，有父亲和兄长在，怎么能听到就做。

过了一阵，冉求问了一模一样的问题。孔子却说：听到了，就去做。

旁边的公西华糊涂了，问为什么同一个问题，两个答案。孔子的回答，大意是：冉求遇事爱退缩，所以推他一把；子路一个人顶两个人，所以拉他一把。（《论语·先进》：「求也退，故进之；由也兼人，故退之。」）

这是一个很老到的老师。他不是见谁都说「今女画」，他是先看这个人，再决定往哪边推。

公道要还给他：孔子的话，是对着一个爱退缩的人说的，而且他对冉求的了解，是长年累月看出来的。他知道冉求的路上，平时有回声，所以才敢这么说。

◆ 四、先说他对在哪儿

孔子这句话，在一个很具体的条件下完全成立。

这个条件是：路上的回声还在。

一个人走在一条路上，每走一段，都看得见一点变化，都有人接住他的一步。这时候，他说「我力不足」，多半就是还没走到、先怕了。孔子这一句「今女画」，是把他从线里推出来，这是老师该做的事。

孔子的话里，还藏着一个很好的判法：真正力不足的人，是中道而废；画线的人，是起点就停。一条线是不是画出来的，看他停在哪儿。

这个判法，本书完整地接了过来。不接，是不公道的。

◆ 五、可是线是什么时候画的

不过，一帆的情形，在孔子的两种停法里，哪一种都对不上。

第五个月的一个晚上，一帆在日记里写了一句话：我可能就不适合这一行。

这句话，就是一道线。「我不适合」「我就是这样的人」「我没有这个能力」，都是线的写法。

可是这条线，是什么时候画下的?

回到第 29 章的五步：第二步，回声先断；第三步，存量涨；第四步，拖延；第五步，门一开，账一起压下来。线出现在哪里？线出现在第五步之后，最后。

线不是累的起因，线是累的结果。

这一场发生，在回声断了之后，一次次走到第二步之前就停住。停得多了，它的边上自己长出了一道痕。一帆把这道痕念出来：我不行。

所以不是一帆画了线，才累的。是累了很久，线才在边上显出来。

◆ 六、两种停，加一种停

把停法排一排。

中道而废：路走到一半，真的力不足，停下来。这种停，有回声，只是撑不住了。

画：路还没走，先划一道界，不走了。这种停，没有人在路上拦他，是他自己拦的。

还有第三种，孔子没有排进去：被截停。路走到一半，前面的回声被切断了，没有人接，没有东西变，人站在原地。

从外面看，被截停和「画」几乎一模一样：都是站着不动，都说「我不行」。

怎么分？问一个问题：在这条路上，你上一次听到回声，是什么时候？

如果是上周，那很可能是「画」，劝一句、推一把，管用。如果是三个月前，那就不是画，是被截停了。再劝也没用，要先把回声接回来。

◆ 七、中道而废是体面的

这里要替「中道而废」说一句话。

孔子那句「力不足者，中道而废」，说的是一种很正常的停：走了一段，真的走不动了，停下来。

这种停，不丢人。它甚至是诚实的：我走过了，我知道自己的力量在哪里。

在三种停里，它是唯一有证据的一种。他走过，他看见过，他有话可说。

所以对一个中道而废的人，最需要的不是劝，而是承认：你走到了这里，这一段是真的。然后再商量，剩下的路要不要换一种走法。

三种停法，可以摆成一张小表。

停法	路上有没有回声	怎么办
中道而废	有，只是撑不住了	承认走过的，再商量换走法
画	有，只是还没走就怕了	推一把，让他先走一步
被截停	没有，或断了很久	先接回声，别急着劝

看这张表，要看的是中间一列。

◆ 八、孔子没有说的一半

读这一段的时候，容易漏掉一个背景：孔子自己，就是冉求的回声。

冉求跟着孔子，不是一天两天。他说一句，孔子回一句；他做一件事，孔子评一评。孔子能说「今女画」，是因为他在这条路上一直陪着，一直在回话。

所以那一句，是有分量的。一个天天给你回话的老师，才有资格说你画了线。

今天的大多数人，没有这样的老师。工作里没有，家里也未必有。一个年轻人进了公司，他的上司忙着，他的同事忙着，没有谁天天陪着他、回他的话。

在这样的地方，对一个人说「今女画」，等于拿一句有资格的话，去对一个没有人回话的人说。话还是那句话，可是站的位置变了。

这不是在怪谁。是说，今女画的前提是有一个在场的人。没有这个人，就先去找一个。

◆ 九、方姐的那句话

方姐也说过类似的话。

那是第五个月，她在会议室里对一帆说：「你再加把劲，我看好你。」

她是真心的。一个上司对下属说「我看好你」，在很多人听来，已经是极大的认可。

一帆回答：「好，我会的。」

接下来的两周，他加班多了，开的头也多了。他想用更多的活儿，证明自己没有画线。结果存量涨得更快，周日晚上，胃里那一下沉，比之前更重。

方姐的话没有错，错的是推的方向。她推的是力度，而一帆缺的不是力度。

把「加量」当成回应「改变不出来」的办法，是整条路上走错的一步。第六编会细讲这一步。这里先记一笔：对一个被截停的人，再加一把劲，往往只是让他在原地多转几圈。

◆ 十、姑姑的那通电话

罗秋禾是语文老师，《论语》她比谁都熟。

一帆在电话里说「我是不是不适合做这行」，她脱口而出：「你可别给自己画线。今女画，孔子说冉求的。」

话是对的，用意也是好的。不过一帆在电话那头沉默了一下，说：「姑，我没画线。我是画不出来。」

她没有听懂这句话的意思，但她听出了声音里的东西。她停了一下，没有再往下劝。

隔了一会儿，她换了一句：「你上次交上去的那份，后来怎么样了？」

一帆说：「没后来。」

「哦。」秋禾说，「那就不是你画的线。」

她当了二十年班主任，见过太多孩子说「我不是学习的料」。她后来学会了，先不接这句话，先去看这个孩子，上一次作业被认真批过，是什么时候。

◆ 十一、今天与机器

今天，劝人的话太多了，多到像空气。

短视频里，一句接一句：别给自己设限，自律给我自由，你比你想的更强。机器也会这样回你：你已经做得很好了，继续加油。

这些话在回声还在的时候，有用。一个人在路上，被推一把，往前多走几步，是好事。

可是对一个被截停的人来说，每一句「别设限」，都是在他身上再加一笔：又多了一件我没做到的事。他没有被劝动，反而被劝得更沉。

◆ 十二、做老师、做父母的人

这一章的判别，对做老师、做父母的人，尤其有用。

我们习惯对一个说「我不行」的孩子，先说「你可以的」。这句话没有错，不过顺序反了。

顺序应当是三句。

第一句，先问：「你上一次，看见自己做的事变出了东西，是什么时候？」

第二句，如果答案是最近，就推他一把：「你这回是不是想多了？」

第三句，如果答案是很久以前，先别推，先去接回声：找到一件他做过的事，把它变成东西的证据，递给他。

罗秋禾班上有个男生，常说自己「不是学习的料」。她没有劝，翻出他三周前写的一篇作文，在班上念了其中一段，没署名。

念完，那个男生低着头，什么也没说。

可是那天的作业，他交得特别早。

◆ 十三、画线的好处

说了半天线的坏处，也要说一句它的好处。

线是一种很粗糙的结算。

一个矛盾悬了很久，利息天天收，人受不了，就在心里画一条线：「我不行，这件事不是我能做的。」画了以后，那件事就被关掉了，利息停了，人一下子松了口气。

放下，本来也是结算的一种。本书前面说过，明确把矛盾关掉，也算结算。

不过线有两个毛病。

第一，它关得太粗：关掉的不是那一件事，是「我这个人」。一件事做不成，变成了我不行。

第二，它常常关错：被关掉的，本来是可以动的。一帆的转化率矛盾，只是排期没排上，他却在日记里写成「我不适合」。

好的放下，是说清楚：这件事我关掉，因为它不在我手里。坏的线，是说：我关掉，因为我不行。

前一种让人松，后一种让人沉。

◆ 十四、放回日子里

回到一帆的日记。

那个周末，他把那句「我可能就不适合这一行」划掉了，在旁边换了一句：「我上一次听到回声，是三个月前。」

这句话不像前一句那样让人难受。因为它不是在说他是什么样的人，是在说一件可以动的事。

明天能试：下次你想对自己说「我不行」「我不是这块料」，先停一下，补上一句：「我上一次看见自己的做法变出东西，是什么时候？」

答案是最近，就去推自己一把；答案是很久以前，就先去找回声，别急着劝自己。

带走的话

线是后来画的：回声先断，路才被人念成「我不行」。

> 小账
> 改变出来了没有：没有，最后一次出来是在三个月前。
> 卡在三步里的哪一步：第二步之前就停了，线是它停下后显出来的边。

想一想

最近一次有人对你说「别给自己设限」，你听完心里是亮了，还是沉了？

你说过的那句「我不行」，是在回声还在的时候说的，还是回声断了以后？

第 33 章

五月病与结算率

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：新鲜劲过去了。

刚入学、刚入职、刚搬家的头几个星期，什么都是亮的。路边的早餐摊，楼下的便利店，同事随口一句玩笑，都值得记一记。后来有一天，你发现这一切都变得普普通通，连带着，你对这件事的劲头，也一起薄了。

人们对这一幕有个现成的解释：新鲜感过了。

这个解释不算错，可它只说了一半。新鲜感是个感觉，感觉背后，总有一件事在变。这一章，就去找那件事。

◆ 二、日本人叫它「五月病」

日本有一个很家常的叫法：五月病。

四月是日本的新学期、新财年，大批新人在这个月入学、入职。过了四月底五月初的长假（人们叫它黄金周），回来上班上课的人里，有一些人突然没了精神：提不起劲，睡不好，早上不想出门。

这个叫法是民间的，用来描述一种常见的曲线：开头顶着一口气，第一个长假之后，气泄了。（它是日常说法，不是医学上的正式病名〔待核〕。）

五月病说中了一件真事：新人的曲线，很多人都是这个形状，不是个别人的毛病。

这一条要先还给它。一个说法能在一个社会里被叫了这么多年，说明它抓到了许多人共有的东西。

◆ 三、同一批进来的小冯

一帆的同批同事里，有一个叫小冯。

两人同一天入职，做数据分析，分在同一层楼。小冯被派到一个项目上：商家入驻页，从零搭起，每周都要上线一版。

到第六个月，一帆已经是那副模样了。小冯却还是第一个月的样子：下班晚，嗓门大，吃饭时爱说「今天我们那个页面，商家居然能自己改价格了」。

小冯没有比一帆更能吃苦，也没有比一帆更喜欢这家公司。两个人的月薪、工位、午饭，几乎一样。

唯一不同的是：小冯手上的每一个矛盾，都推得到一个看得见的改变，而且每周都有人看见。

◆ 四、新鲜是什么

把五月病和小冯放在一起，就看得见新鲜感的底子。

新人刚到的头几周，所有的矛盾都是新的：不会用后台，不认得人，不知道流程。这些矛盾有一个特点，非常好结算。问一句就会了，看一遍就懂了，错一次就改了。

每一个矛盾，都很快地推出一个看得见的改变：昨天不会，今天会了。

新鲜，是这种情形给人的感觉：矛盾一个接一个来，一个接一个结，天天都在变。

退下去的是什么？不是新鲜这个感觉本身，是矛盾的性质变了。到了第三个月，你把能问的都问过了，剩下的矛盾，变成了旧的、大的、要靠别人批、靠排期、靠一个季度才能看见结果的。它们不再问一句就会，结算慢了，甚至根本结不了。

本书给这件事起个名字：结算率。

◆ 五、长假为什么是转折点

五月病为什么偏偏出在长假之后？

这里有一个细节，值得停一下。

长假是一个停顿。工作停了，新矛盾不再一个接一个地来，人终于有时间歇一口气。

不过在这一口气里，那些没结算的东西，浮上来了。平时被忙碌盖着的存量，在安静的日子里，一点一点露出了样子：那封没回的邮件，那件没说出口的话，那个没问的问题。

长假结束，门一开，它们和新的一周一起压回来。

这是第五步的一个小样子，也是下一编要讲的休假问题的预告：歇，不等于结。长假放大的，不是疲劳，是存量。第四编细讲。

◆ 六、结算率是什么

结算率，是一段时间里，开出来的矛盾中，被推到一个看得见的改变，或者被明确关掉的那一部分。

注意这不是完成率。

任务做完了，不等于结算了。方案交上去，是做完；方案被用上、改变了活动，才是结算。一份文案写完了，没有人看，那件事是悬着的。反过来，一件事决定不做了，并且说清楚为什么不做，就算结算。

新鲜期里，结算率几乎是百分之百：每个矛盾都在一天两天里有了结局。进入第三个月，结算率往下掉，而开出来的矛盾，一个不少，甚至更多。

差额就是存量。

所以五月病的曲线，换成本书的话说：新鲜期是结算率高的时候，退潮是结算率往下掉的时候。感觉是跟着掉的，不是先掉的。

◆ 七、怎么看结算率

结算率不好量，却有三双眼睛能看。

第一双，是账面。拿一张纸，数一数这周开了多少头，推出改变的有几个，明确关掉的有几个。三个数一摆，哪里在压，一目了然。

第二双，是身体。周日晚上，一想到明天，胃里有没有往下沉。这是存量在报数。

第三双，是别人的话。有人问你「最近有什么新东西」，你能不能马上说出一件。说不出，不是你没做事，是做的事没有变成能说出口的东西。

还有一点要说清：结算率不是性格。

同一个人，换一片土，结算率可以差得很远。一帆的爷爷罗守田，在乡下种地的时候，每天的矛盾，几乎都在当天结算：浇水，除草，天黑之前活干完，苗长了一指。进城以后，他每天没有矛盾可以结，他说「闲得累」。那是另一种账，第四编细讲。

◆ 八、五月病那边的另一种说法

五月病那边，其实也有自己的解释，值得一说。

常见的说法是：新环境的紧张，理想与现实的落差，长假里松下来的那口气。这些解释都有道理，也都是亲身经历过的人说出来的。

本书不推翻它们，只想问一个更靠后的问题：落差落在哪里？

新人的理想，是「我来这里，会做成一些事」。现实的落差，是「做的事，没有变出什么」。把落差拆开看，里面装的，就是结算率。

紧张也是一样。紧张的时候，所有矛盾都悬着，没有一个结得了，人是绷着的。紧张退去，不是因为人松下来，是因为矛盾逐渐被推到了结果。

这样看，三个解释和本书的说法，不冲突。本书只是在它们的底下，补了一个可以数的东西。

◆ 九、读量表的两个提醒

说到量表，有两个提醒。

第一，量表是研究用的工具，也可以用来做自我了解，但它不是诊断。拿它来给自己下结论，说「我就是倦怠了」，那是把一张尺子当成了判决书。

第二，量表量的是结果，不是路。它能告诉你，一个人现在在哪一格，不能告诉你，他是怎么走到这一格的。

这两点不是对量表的挑剔，是量表本来的用法。马斯拉赫自己，也一直强调环境的因素，不只是个人的状态。

本书要补的，就是那条路：从哪一步开始，往哪一格走。有了路，量出来的数字，才能有地方接。

◆ 十、马斯拉赫的量表，和它背后的错配

这套说法，和马斯拉赫、杰克逊 1981 年编制的职业倦怠量表，几乎能接上。

量表有三个维度：情绪耗竭，去人格化，个人成就感降低。后来的研究者，包括马斯拉赫自己，把原因归到几个方面的人与岗位的错配：负荷、控制、回报、公平、价值〔待核：具体的归纳法〕。

这是一套很扎实的东西。三个维度是三种症状，五个错配是五种原因，看起来很全。

本书多出的一层，是想问：这五种错配，有没有一个共同的底？

有。五种错配，是结算率下降的五种路。

负荷过重，是开出来的头，多于推得动的。控制太少，是你看见哪里该改，却没有权改。回报太薄，是改变出来了，没有人认，回声断了。公平出了问题，是改变出来了，被别人领走了，或者被抹掉了。价值冲突，是改出来的东西，落不到你认的那片土上，改了，却不是你想改的。

这五条路，通向同一个地方：做了的事，变没变出东西。

◆ 十一、五条路的小例子

给五条路，各配一个一帆的小例子。

负荷。一周里同时有四个活动要盯，开出来的头，远远多于一周能推到底的。

控制。他看见领券页的按钮位置不对，页面却不归他管，他只有建议权，没有改的权。

回报。拉新活动超了目标，周会上只有一句「好，下一个」。改变出来了，没有人认。

公平。他的召回方案里的一个想法，三个月后出现在另一个组的汇报里，署着别人的名字。改变出来了，被别人领走了。

价值。他进这一行，是想做能帮到人的东西，可眼下做的大半是怎么让人多点一次广告。改出来的东西，不在他认的那片土上。

五件小事，没有一件大到可以辞职。可是五条路都通向同一个地方：他做了，却没有变出他想要的东西。

◆ 十二、保底，和一个不同

先还马斯拉赫一个保底。

在他的量表覆盖的那些行当里，有些岗位确实是人与岗不匹配：工作量大到无法完成，权限小到无法改变，薪水低到无法承认。这时候，结算率就是被岗位本身压低的，再怎么调整心态也没用。他的五种错配，能直接拿来用。

本书和他不同的地方，只有一个：他把五种错配当成五个并列的原因，本书把它们收成一个底。收成一个底有一个实用处：你不用在五个原因里挨个排查，只需要问一句：这里，改变出来了没有？

答案是没有的时候，再顺着那五条路，看是哪一条堵了。

◆ 十三、小冯的下一个春天

小冯的故事，还有后来。

商家入驻页上线之后，项目告一段落，小冯被调去维护。维护的活，一个月只有两三个小改动，改完了没有谁特别来说什么。

半年以后，一帆在食堂碰到他。小冯的嗓门小了一些，说话没有那么爱提「居然」了。

他自己也觉得奇怪：「我也不知道怎么了，就是没那个劲了。」

这让我们看见，小冯并不是天生带劲的人。他的劲，是那片土给的：每周都有东西上线，每周都有人看见。土换了，劲也跟着换了。

所以与其说一个人「有没有干劲」，不如问：他现在站的这片土，让不让他的矛盾结得了。

◆ 十四、今天与机器

今天，人们有一个应对新鲜感退潮的办法：换。

换工作，换城市，换赛道，换一个新工具来学。每换一次，就回到一个矛盾好结算的地方：新环境，新问题，问一句就会。新鲜感回来了，劲也跟着回来了。

不少人一年一换，换成了习惯。

这个办法有它的道理。可是它换的是矛盾的新旧，没有换结算的通道。到了新地方，如果回声一样地断，三个月后，退潮一样地来。

机器也在制造新鲜：每个月都有一个新工具、一个新功能，学起来很快，结算率又回到百分之百。不过新工具学会了，用它做的事变没变出东西，是另一回事。

◆ 十五、放回日子里

一帆那个周五的下午，做了一个小小的统计。

他翻了自己最近一个月的记录，数了两个数：这个月，我开了多少个头；这些头里，推出了看得见的改变的，有几个；明确关掉的，有几个。

开了二十三个，推出改变的四个，关掉的两个。剩下十七个，悬着。

他盯着这个数看了很久。不是被吓到，是第一次明白，他的累是有一个具体形状的：十七个。

明天能试：每周五下午十分钟，写三个数：这周开了几个头，推出改变的几个，明确关掉的几个。三个数的差，就是本周的存量。不用管它多大，只看它是涨，还是落。

带走的话

新鲜退下去的，不是新鲜感，是结算率；让新人带劲的，是每个矛盾都结得了。

> 小账
>
> 改变出来了没有：第一个月几乎都出来了，第六个月二十三个头里只出来了四个。
>
> 卡在三步里的哪一步：十七个头卡在第二步，形状没改，也没被关掉。

想一想

你最近一次觉得「新鲜」，是什么时候？那时候你的矛盾，是不是都很好结？

你手里的头，哪些是你开的，哪些是别人顺手丢给你的？

第 34 章

只许微笑，不许办成

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：打客服电话，先和机器人兜了一大圈，按了五六个键，说了三遍「转人工」，终于听到一个真人的声音。

那个声音很客气。「非常抱歉给你添麻烦了。」「我完全理解你的心情。」「我帮你记录一下，会尽快反馈。」

你听得出，她没有骗你。她是真的在道歉，也是真的在记。

不过电话挂了，你的事还在原地。你心里的火，也没有下去，只是被磨平了一层。

这一章要问的，是电话那头的那个人。她一天接几十个这样的电话，下班的时候，她累的是什么？

◆ 二、霍克希尔德看见的

美国社会学家霍克希尔德，1983 年出版《心灵的整饰》，讲的是情绪劳动。

她研究的对象，是航班上的空乘，还有上门讨债的人。这两种工作看起来相反，一个要让人觉得被善待，一个要让人觉得被催逼。可是它们有一个共通点：工作本身要求你，在顾客面前拿出某种感受，不管你心里是不是这样。

她说，大意是：当一个人长期替工作管理自己的感受，感受就会被卖掉一部分，人慢慢和自己的感受隔开。（Hochschild, The Managed Heart, 1983。）

这是一个很重的看见。在她之前，人们谈劳动，谈的是手和脑。她第一个把「感受」也算进了成本，而且指出这笔成本，常常没人付。

对一个坐在话机前的人来说，这个看见完全成立：他笑，是因为工作要他笑；他的难受，是真的难受。

◆ 三、两个客服

设想一家公司的客服中心里，有两个人。

一个叫阿珂，一个叫老孙。两个人坐在同一排，用同一套话术，接同一类电话，每天接的量差不多，被骂的次数也差不多。两个人都三十出头，都做了两年，都适合这个岗位。

只有一处不同。

阿珂有权。顾客说订单错了，她能当场核对，退款，补发，登记以后还能回访。一个电话打进来，火气带着问题一起来，她手里有一把办法，能把它拆开。

老孙没有权。他能做的只有三件：记录，转交，道歉。顾客的问题他写下来，转给后面的部门；后面的部门怎么办，他不知道，也没人告诉他。

负荷一样，情绪劳动一样，人与岗位的匹配也一样。

◆ 四、四位怎么预测

把前面请来的几位近邻，摆到这两个人面前。

孔子说，力量不够的人，是走到半路才停；两个人的力量一样，所以预测相同。五月病看的是新人曲线，在这里也分不出两个人。马斯拉赫的量表，量负荷，量人与岗的匹配，这两项都一样，预测相同。霍克希尔德看情绪劳动，量也一样，预测同样耗竭。

四个人，几乎同一个答案：两个人一样累。

这不是他们不对。在他们各自看见的那些条件里，这个预测完全成立。只是这一局，条件里少了一样东西。

◆ 五、本书的预测

本书预测，两个人不一样。

阿珂下班时是乏，老孙下班时是累。

用三律来看。顾客打进来，带着一团火，这是张力。阿珂接住了张力，转换成了处理：核对，退款，补发。顾客在电话那头说一句「行，谢谢」，火放出去了。张力、转换、释放，三步走完。她的嗓子哑了，脚酸了，晚上睡一觉就好。

老孙也接住了张力。他也转换了，把火转成了道歉。不过第三步放不出来。

放不出来有两层。

第一层，处理放不出来。顾客的问题，他没有办法办成，只能转交。这一层，是顾客心里的火没有放。

第二层，心意放不出来。老孙说「非常抱歉」，其实是真心的，他也觉得这事不该这样。不过这句话被话术框着，念出来是模板，真心被压在话后面，没有人接。这是他自己心里的那份，也没放。

两层都压着，一天下来，就是几十个没放出去的张力。他累的不是笑多了，是笑完了没有下文。

◆ 六、话术框着的真心

这里还有一件事，值得多看一眼：话术。

客服中心有话术，这没有什么不对。它让每个人说出口的话大体整齐，让顾客不至于碰到一个脾气坏的人，也让新人不至于一上岗就慌。

话术的好处，是替人挡风。话术的问题，是被当成了全部。

有一次，老孙在电话里说了一句话术以外的话：「这件事确实不该这样，我替你记下来。」

挂电话以后，主管提醒他：「请按话术来。」

没有谁错。主管有主管的规矩，老孙有老孙的真心。只是这一下，老孙把自己那一份真心，又往回收了一寸。

心意放不出来，就是这样一寸一寸收回去的。

◆ 七、微笑的两种

霍克希尔德还做过一个很细的区分。

她说，人在工作里管理感受，有两种做法。一种叫表层扮演：脸上做出来，心里不是那么回事。一种叫深层扮演：想办法让自己心里真的生出那种感受，比如把顾客想成一个需要帮助的人。

这个区分很有用，也完全成立。表层扮演的人，脸和心之间拉着一道缝，缝越大，越难受；深层扮演的人，缝小一些，但要花更多的力气。

本书在这里想加的一层是：不管是表层还是深层，只要这份感受没有地方去，就会累。

深层扮演的老孙，真心地替顾客难受，他的难受，却没有出口。真心比假笑更重，因为真心更需要被接住。

有出口的深层扮演，反而很养人。阿珂把一个火冒三丈的顾客，用真心安顿下来，事办成了，顾客说了一句「谢谢你」。那天晚上她累，是乏。

◆ 八、霍克希尔德多出的一层

所以，对霍克希尔德，本书有一处多出的东西。

情绪劳动本身，不一定是累。阿珂也在做情绪劳动：她也笑，也忍，也管理自己的感受。她笑完以后，事办成了。她的情绪劳动，有地方落脚。

让人累的，是只许微笑，不许办成。情绪被要求出来，却没有地方去。

这个区别，决定了劳动的结局。有出口的情绪劳动，结局是乏；没出口的情绪劳动，结局是累。

这也说明了一件常见的事：很多一线岗位，工资不低，强度也不算高，做的人却普遍累。因为这些岗位被设计成了让人接住张力、却不给他释放的口子。

◆ 九、阿珂也有办不了的时候

再还阿珂一个公道。

阿珂也不是什么都能办成。有的订单，是公司政策定死了的，她没有权限，也没有办法。

遇到这样的电话，她的做法是：说清楚，这件我办不了，原因是什么；我能做的是什么；三天后我给你回个电话。

顾客不一定满意，有时候还会更火。可是阿珂挂了电话，没有那种「事没完」的感觉。她给这件事关了一个口：明确地告诉对方，这条路到这儿为止；再约定一个回声：三天后回电。

由此可见，办成不是唯一的结算。说清楚为什么办不成，约定下一次什么时候再说，也是结算，等于明确地把一个矛盾，放在了一个有时间的地方。

老孙缺的，不是办成，是这个口。

◆ 十、今天与机器

今天的客服，常见的安排是：先让机器人挡一轮。

机器人能处理简单的问题，处理不了的，才转到人工。转到人工的，往往是最难的、最急的、最火的。

这个安排，让人工的那一端，更接近老孙：接到的全是别人解决不了的问题，手里的权限却往往不比机器人更大。机器人兜了一圈，把顾客的耐心磨完了，才把电话交给他。

这不是在说机器不好。机器人替人挡掉了许多简单的事，这是实在的好处。问题出在安排：谁来接那些难办的，谁手里就该有办的权。

◆ 十一、管理的人也站在这张图里

管理这个岗位的人，其实也在这张图里。

设计排班和话术的主管，面前有一整排老孙和阿珂。他看见的是：每个人接了多少电话，平均多长时间，满意度多少。

这些数字，都是账面上的。它们量的是做了多少，不是办成了多少，更不是办不成的那些，后来怎么样了。

主管自己的手里，往往也没有什么权。上面有规定，旁边有部门，他能做的，也是记录、转交、协调。

所以一个只许微笑的岗位，往往不是谁故意设下的。它是一层一层往下传的：每一层都只有一小块权，到最底下，一点也不剩了。

要把这个口子开出来，得从上往下看一遍：这条线上，哪一层可以多给一点？这个问题，第十编再回来。

◆ 十二、回到家的那个晚上

老孙回到家，已经快九点了。

妻子问：「今天怎么样？」

他说：「还行。」

吃了饭，洗了碗，他躺在床上。那位老人的那句「那怎么办呢」，还在他耳边转。他拿起手机，想借点别的东西把它盖过去，一划就是一个半小时，短视频一条接一条。

半夜一点，他关了灯，却没睡着。

这一幕，第一编里已经见过：刷手机，是开了几百个小头，一个也没有结。老孙那晚刷的，是想把心里那个没结的头，盖在几百个小头底下。

盖不住。到了早上，那位老人的声音还在。

◆ 十三、看一个岗位有没有出口

一份岗位，有没有出口，可以用三个问题来看。

第一，我能不能当场办？不一定每件事都能，但要有一部分是我手里的。

第二，办不了的，我能不能说清楚，为什么办不了，下一步是谁、什么时候？

第三，我转出去的事，后来怎么样了，我有没有地方知道？

三个问题里，只要有一个是「能」，累就轻得多。三个都是「不能」，就是老孙的岗位。

这三问，不只能问客服。教室里的老师，医院里的护士，办事大厅里的窗口，只要这个人要接住别人的张力，都可以拿来问一问。

管理者看一份排班表、一份话术，也可以拿它们过一遍：我设计这个岗位的时候，给出口了吗？

◆ 十四、放回日子里

老孙有一个晚上。

那天他接到一位老人的电话，替孙子买的一个东西，发错了，退不了。老人问了三遍：「那怎么办呢？」他说了十一次对不起。

挂了电话，他在系统里写下记录，转交。然后，他把耳机摘下来，坐了一会儿。

他回家的路上，没有想那位老人说的哪一句话，他想的是：这单子，后来怎么样了？

他不知道。以后也不会知道。

明天能试：如果你是老孙，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。」关了，才能下班。再向主管要一件东西：每周一次，告诉你，你转交的单子后来怎么样了。

如果你是管理者，先看一看：你的人里，有几个是只能记录、转交、道歉的？第十编再细讲。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

同样是微笑，能办成的人下班只是乏；只能道歉的人，下班还带着一肚子没出口的话。

> 小 账
>
> 改变出来了没有：阿珂的电话，每一通都出来了；老孙的电话，一通也没有。
>
> 卡在三步里的哪一步：老孙卡在第三步，处理和心意都放不出来。

想 一 想

你工作里，有没有一种「只许说，不许办」的时刻？

那时候你心里没出口的话，后来去了哪里？

第 35 章

总账：累有一条看得见的序列

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻：问自己，我是从什么时候开始累的？

想不起来。就像想不起来是哪一天，一棵树的叶子开始黄的。

这一编走了七章，就是要把这个「想不起来」，换成一张可以对着看的图。累不是一天里发生的事，累有一条序列。

◆ 二、一帆的三张照片，重看一遍

回到第 29 章的三张照片。

第一个月，他每个矛盾都走得到第三步：不会的问了，问了的会了，会了的下一件做得更顺。天天看见自己在变，事情在变。

第三个月，最先停下的回声已经断了。方案交了没下文，活动办成了没人提。他的劲还在，本事还在，这时候他最缺的，是一句「它变成了什么」。

第六个月，序列走到了第五步。领券页被问了三次，存量涨起来；新的活他不愿意开头；周日晚上，门一开，所有没结的账一起压下来。

三张照片中间，没有哪一天特别辛苦。不过三张照片之间，每一步，都是一个矛盾，没有被推到一个看得见的改变。

◆ 三、五步，外面看和里面看

五步，从外面看是一个样子，从里面看是另一个样子。

步	外面看得到	里面在发生什么
一	干劲足，学得快	每个矛盾都走完三步，天天看见变化
二	活还在干，话少了一点	改变的回声断了，回写那一头哑了

步	外面看得到	里面在发生什么
三	同样的事被问第三次	矛盾悬着，存量在涨，利息天天收
四	拖延，爱做小事	发生少开头，躲着碰旧账
五	一到周日就沉，进办公室就累	门一开，所有没结的账一起压下来

从外面看，五步里只有最后一步，看得出来是累。前面四步，都像是「状态不错」或者「有点小毛病」。

这就是为什么，等别人看出来你累了，往往已经是第五步了。

◆ 四、为什么叫序列

为什么说它是「序列」，而不是「五个原因」？

因为次序不能乱。

回声先断，存量才涨；存量涨了，拖延才来；拖延来了，门一开，才会所有的账一起压下来。

这个次序，有用处。它告诉你，急救应该从哪里下手。

如果你以为是动力先垮，就会先去鼓劲：看个励志视频，喝一碗鸡汤。可是动力没有垮，鼓劲只是在原有的存量上，再加一件「我没做到」。

如果你以为是能力先垮，就会去培训。能力也没有垮。

次序告诉你：先去接回声，再去清存量，最后才是拖延。倒着来，是在已经涨起来的水面上，补一个窟窿。

SDE　管这样一条有先后、会修正的路，叫差异序列。本书为了好记，只叫它序列。第三编那根铁丝也是这样：断在第四十七次弯，不在最用力的那一次。

◆ 五、看见清单与收回清单

把这一编看见的，和这一编收回的，并排放在一起。

这一编看见了	这一编收回了
累有一条序列，五步，每一步都小	累是某一天太辛苦的结果

这一编看见了	这一编收回了
最先停下的是改变的回声	累是动力先没了，或者本事不够
同一个问题二次三次来，存量涨	累是事情太多
拖延是发生不愿再开新的头	拖延是懒
门一开，所有没结的账一起压下来	累是一时的心情
线是回声断后才画的	「我不行」是性格
新鲜退去的是结算率	新鲜退去的是兴趣
情绪劳动没有出口，才累	情绪劳动本身就累

左边是这一编看见的，右边是常见的说法里，被这一编轻轻收回来的。收回，不是推倒；右边每一条，在它自己的条件里，都还成立。

◆ 六、四位近邻，各看见了什么

四位近邻，每一位都在序列上抓住了一段。

近邻	他看见的	他停下的地方
孔子（冉求）	路上停下的两种：半路停，与先画线	线是画在累之前还是之后，没有排
五月病	新人的曲线，开头顶着一口气	没有问退下去的是什么
马斯拉赫	三个维度，五种错配	五种错配的共同的底
霍克希尔德	情绪劳动的耗竭	有出口的情绪劳动，不累

每一位停下的地方，都是接着要走的那一步。孔子问的是线，本书接着问：线是什么时候画的；五月病问的是曲线，本书接着问：退下去的是什么；马斯拉赫问的是错配，本书接着问：错配的底是什么；霍克希尔德问的是情绪，本书接着问：情绪有没有出口。

四个问题接起来，就是这条序列的样子。

◆ 七、七章，七笔小账

这一编的七章，各记了一笔小账。连起来看，是一条下坡的线。

章	这一处	改变出来了没有	卡在哪一步
第 29 章	一帆的三个月份	第一个月天天出来，后来说不清	第一步，矛盾开着，形状改不出
第 30 章	召回方案与拉新活动	方案没有，活动有但没回声	方案卡在形状之前，活动欠着回写
第 31 章	领券页的转化率	悬了三次	第二步，改动在排期
第 32 章	那条「我不行」的线	最后一次是三个月前	第二步之前，线是边上长出来的
第 33 章	二十三个头	只出来四个，关掉两个	十七个悬在第二步
第 34 章	老孙的电话	一通也没有	第三步，处理和心意都放不出
第 35 章	一帆的周三	开始有了	靠结一件、停一份利息

七笔账，不是七种累，是同一条序列上的七个位置。

◆ 八、这一编敢被推翻的地方

任何一个判断，都要说清它怎样才算错。

第一，如果有人能找到这样一个人：回声一直断着，可是劲一直不垮、也不累，那「最先停下的是回声」这一条，就要收窄。

第二，如果两个客服，一个能办、一个不能办，长期下来，两个人的累没有差别，那第 34 章的判别局面就判错了。

第三，如果有一类工作，存量涨得很高，人却一直不拖延，那第四步就不是必经之路，只是常见之路。

本书自认最弱的一处，是第一步。「每个矛盾都能走到第三步」，说的是新鲜期的常态，不是人人都有。有的人刚入职就遇到难缠的上司，第一个月就在第二步里打转，他们的序列，会从第二步起头。

◆ 九、一帆的下一个周三

一帆的下一个周三，是这样过的。

早上，他到工位，先在纸上写了三件最老的悬着的事：领券页，会员体系，还有一个三个月前答应给运营群做的小分享。他在第三条后面写了一个「推」：今天就做，二十分钟，发出去。

中午，他去问了阿铭一句：「按钮那个需求，上线了没有？」阿铭说上线了，昨天。他立刻打开后台，看了一眼数字。曲线动了一点，不多，不过动了。

下午，他把这个数字截了图，发到自己的小本本里，下面写了一行：「领券到下单，往上走了一点。」

晚上，周会。梁总问转化率的时候，他没有说「在排期」。他说：「已经上线了，昨天开始，目前往上走了一点，下周给你一个完整的对比。」

梁总看了他一眼，点点头，没说别的。

可是那天晚上，一帆躺在床上，没有预演。

◆ 十、放回日子里

回到一帆。

他后来做的事，不是换工作，也不是请假。他做了三件小事：每周五，数三个数；每周三，挑最老的三件，写推或关；每个月，去问一次「我上个月交的东西，后来变成了什么」。

三件事加起来，每周不超过半小时。

三个月后，他没有一下子变得轻松，存量也没有一下子清空。不过周日的晚上，那一下胃沉，慢慢轻了。

他说，不是事情少了，是他知道自己手里，有几个头悬着。

明天能试：把这一编的五步，当成五个问题，对着自己最近的一段日子问一遍。

一，最近一次，我亲眼看见自己的做法变出了东西，是什么时候？

二，我交出去的事，有没有人回话？

三，有没有一个问题，已经来了三次以上？

四，我在回避的，是不是都是要开新头的活？

五，我现在一想到明天，胃里有没有往下沉？

五个里有三个以上，答案是不好的，说明你在这条序列的后半段。不用自责，这一条路，没有人是自己选着走进去的。

◆ 十一、序列能倒着走吗

序列能倒着走吗？

多半能，可是不会一步退回去。

每结算一件事，那一件的利息立刻停，这是看得见的。每接回一次回声，那一格就松一点。这些都是实在的。

可是土被磨薄了，养回来要慢一些。一帆做了三件小事，三个月后周日晚上的那一下沉，轻了，却没有一下子消失。

这是常识层面的判断：下坡容易，上坡慢。具体慢多少，因人、因岗位而不同，本书没有数据，只能待验。

但有一点是肯定的：不需要等到条件全齐了才开始。结一件，就停一件的利息。今天结一件，今晚就比昨晚少一份。

◆ 十二、对身边人说什么

如果你身边有人，正走在这条序列上，你该对他说什么？

不要问：「你是不是太累了？」这句话，把问题推给了他的身体。

也不要说：「要不你歇歇？」歇，关掉的是负荷，关不掉那几件悬着的事。

可以问的，是一句很小的话：「你上次做的那个，后来怎么样了？」

问事，不问人。这一问，等于递给他一小块回声；如果他答不出来，你也就知道了，他的序列走到了哪一格。

被问的人，如果发现自己答不出，也不必慌。答不出，就是一条信息：这件事，值得去问问别人，后来怎么样了。

这一层，第十编细讲。

◆ 十三、留给后面的几根线

这一编留下了几根线，后面几编会一一接上。

第六编：序列走到最后，一个人会怎样。多数人的第一反应是加量，这是走错的那一步。

第七编：序列的反面。有些累，三步都走通了，土还被养厚了一层，那是乏，而且越用越出。

第八编：为什么活着必然会累。矛盾来得比结算快，差额就是累，累是一本账。

第十编：怎样设计回声。一天里，一份工作里，一段关系里，让做的人看见变了什么。

四根线，一个共同的问句：改变出来了没有。

◆ 十四、本编总判断，与下一编

两张清单并排放，这一编的总判断是：

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。

这条序列，如果一直走下去，会走到哪里？一个人一旦发现拼命也换不来改变，他会怎么做？多数人的第一个反应是：再加一把劲。

这一步，是整条路上，走错的一步。下一编，请周建平出场，他是一个调度员，越拼越平。

带走的话

累不是哪一天压下来的，是一次次「做了，却没变出什么」，一格一格积出来的。

> 小账
> 改变出来了没有：这一编里，一帆的东西出来过的几次，都是在有人回话的时候。
> 卡在三步里的哪一步：整条序列，停在第一步到第二步之间；回声一断，存量就一格一格涨。

想一想

如果把你最近半年画成五格，哪一格是你最先觉得「不对劲」的？

你现在最想先补上的，是哪一格的回声？

第 六 编

从拼到躺平：走错的那一步，是加量

这一编七章，写一个人怎样从拼走到平。第 36 章先看一个具体的人：周建平，四十五岁，物流公司的调度。五年前，他是全公司排车排得最漂亮的人；如今下班回到楼下，他在车里坐十分钟，不想上楼。第 37 章问：这条路上，哪一步走错了？答案小到不像错：他把「改变不出来」当成了「力气不够」，于是加量。

第 38 章讲加了为什么不管用，因为路由器没变，加进去的路被旧的土一条条吃掉。第 39 章请陶渊明来，看他的转身为什么有效，同样是离开，别人为什么只是换个地方接着累。第 40 章请《薄伽梵歌》，看阵前放下弓的那个人。第 41 章讲习得性无助，并给这条路画上刻度：走到哪一格，还能回头。第 42 章是总账。

这一编的反差是：从拼到平，路上没有哪一天是「放弃」的日子。有的只是一天比一天更用力，而改变一次也没有出来。

第 36 章

越拼越平的调度员

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周一晚上十点，周建平把车停在小区楼下，熄了火，没有下车。

手机在副驾驶座上亮了一下，是调度群。他看了一眼，没有拿起来。车里很安静，只有仪表盘上一点暗光。他就这样坐着，坐了十来分钟。

他不是困。要是困，他早就上楼躺下了。他也不是被什么事压垮了：今天没出大事，货都发出去了，司机没吵架，老板没来电话。他只是觉得，身体里那个往前推的东西，不见了。

罗秋禾在六楼的窗口看见了楼下的车灯，一直没有灭。她没有下去叫他。结婚二十年，她知道这种时候叫他，他会说一句「没事，累」，然后上楼，洗脸，睡觉。

你一定也有过类似的十分钟。车停在楼下，或者人坐在床沿上，或者站在办公室的门口，手已经放在门把手上。你说不出哪里不对，只觉得没劲。别人问起来，你也只能答一个字：累。

这一章不急着解释这个字。先看一个人，是怎样一步一步走到这十分钟里的。

◆ 二、五年前的周建平

周建平在县城一家物流公司做调度，做了二十多年。调度这个活，说白了是给货、车、司机、路线、时间找一个凑得上的办法。一天上百单，货在这头，车在那头，司机的钟点有规定，客户的收货窗口只开两个小时。每一单都是一个小小的矛盾：这车该不该绕，这货该不该等，这个司机该不该再跑一趟。

五年前，他是这家公司最会排车的人。

那年夏天旺季，往省城的零担货特别多，可回程的车常常空着跑。空车跑一趟，油钱路费照花，一分钱不进。周建平琢磨了一个月，在本子上画了一张表，把

往省城的货和回程能顺路带的货配在一起。头两周配得不好，司机骂他；第三周起，空驶一天天少下去。月底老板在会上提了他的名字。

那阵子他每晚睡前翻一翻本子，看今天又改了哪一处。他累，累得倒头就睡；可第二天一早，他自己先醒，心里有一股想赶紧去看看的劲。

按本书的说法，那时候的周建平是乏，不是累。他每天都在进矛盾，每个矛盾都走到了第三步：表一改，车少空跑了，这个改变又回过头来，让他的表画得更好。路在长，土也在被养厚。（乏是三步全走完的消耗，睡一觉就好，第七编细讲。）

要记住这个五年前的周建平。这一编里，他会一格一格地变平。要看清是哪一格出了事，得先记得他最初是什么样子。

◆ 三、一格一格地平下去

变化不是从某一天开始的。

第二年，公司上了新的调度系统。总部派单，系统给出建议线路。周建平的拼单办法，大半被吸收进了系统，成了「标准流程」。这本来是好事：他的办法被认了。可从那以后，他每想出一个新办法，都要先对着系统里的规则看：合不合，能不能录进去。合的，被系统吃掉，变成人人都用的东西，不再是他的；不合的，被打回来。

同一时期，客户改单越来越多。上午排好的线路，下午一个电话就推翻，要重新排。他排得很好，只是排好的东西，活不过一个下午。

他的回应，是人人都会有的回应：加量。

早到一小时。表格做得更细，从每车一行细到每趟一行。晚上回家，群里的消息一条条回。周末手机不离手，怕错过一个改单。他的想法很朴素：改变没出来，是我做得不够。

这样过了一年。该有的功夫他都下了，可改变没有出来。同样的堵，同样的改单，同样被打回的表。他排得比以前更细，系统吃得比以前更快。

第三年，他开始觉得沉。周日晚上，胃里先沉下去一块。不是想到活多，活多他不怕。是想到明天又要排一遍，又要被推翻一遍。

到了第四年，他不再提新办法了。系统给什么，他排什么；群里的消息，看了回两个字：收到。同事说老周变稳了，不毛躁了。罗秋禾说，他变得不爱说话了。

他自己说不出变在哪里。要是有人问他恨不恨这份工作，他会愣一下，说不恨。他不恨，也不爱，也不想换。他每天照常上班，照常接电话，照常把车排出去。

这就是从拼到平的全部过程。没有哪一天，他站起来说：我不干了。

◆ 四、本书的说法：一条有刻度的路

把周建平这五年放进 123 原理里看，就是一条清楚的路。

先复习一下三步。第一步，路与土起了矛盾：他想出的办法（路），碰上了公司的规则和客户的脾气（土）。第二步，形状改变：一张新表排出去，车真的少空跑了。第三步，改变回写路与土：这个新形状回头让他的办法更好，也让公司的做法松动了一点。

周建平前两年走的是三步全通。后来的变化，是第二步出不来了。矛盾还在进，能量还在花，可是排出来的东西，一到下午就被推翻，形状没有定下来。这就是累：进了矛盾，改变不出来。

有一点要先说在前面：这五个环节，不是五种人。同一个人，在不同的事上，可以站在不同的格子里。周建平在调度这件事上走到了怠速，可他在女儿的功课上，还在第一格和第二格之间来回：陪着看，问一句，改一个法子。人不是整个地滑下去的，是一件事一件事地滑。

这也是后面能回头的原因：只要还有一件事，走得通三步，这个人就还有一块地可以站。

接下来是这一编要拆的五个环节。

先是累。改变出不来，能量照花，没结算的矛盾开始存着。

然后是加量。回应累的第一反应，是花得更多：更早，更细，更久。

再是更累。加了量，存量涨得更快：每多花一份力气，多一份没结的账。

再是苦。烧了太久，没换回一次改变，动力软了。（苦，是王德生已立的说法：动力疲软。累久了会变苦，烧太久没换来一次改变，劲就软下去。）

最后是退出矛盾。这就是躺平。

躺平这个词，本书不把它写成一个人的决定。「他决定不干了」这句话，是旧的看法，把一个人当成发动者，站在发生的外面，做出选择。本书这样写：这场发生，一格一格地收。进新矛盾的口子，一个一个地合上，因为每进一个，就多一笔不知道怎么结的账。到最后，剩下的是怠速：发动机还在转，转得很轻，只够不熄火。

怠速不是不转。周建平每天还是照常上班，还是接电话，还是把车排出去。他的能量照花，只是花在了维持上，不再花在往前走上。这不是懒。懒是不花能量，而他一天花得不少。

所以，这条路上有刻度。累是第一格，加量是第二格，更累和苦是中间几格，怠速是靠近终点的一格。每一格，都还有人在转，都还有人可以回头。后面几章，一格一格地看。

◆ 五、今天与机器

今天，这条路上多了两样东西。

一样是手机。周建平的怠速，有一大半花在了手机上。晚饭后，他靠在沙发上，刷短视频，一个接一个，一个半小时过去。他看了几百个小头，没有一个看完了结了：这个人唱歌，那个人吵架，下一个是一只猫掉进水里。每一个都开了一个头，每一个都没有结。（刷手机是怎么回事，第一编已经讲过。）

怠速时的转动，很像刷手机：转得不少，一个头也不结。

另一样是机器。公司最近试用了一个会说话的助手，能在十秒里给出一张排车表，比周建平自己排快得多。他挑错，改两个字，交上去。

机器把「拼」的那一段取走了：配对、试错、琢磨一个月终于配上的那个痛快，都没了。可「被推翻」的那一段，机器没有取走。下午客户一个电话，表还是要重排。机器给他的，是更多次的重排，不是更多次的结算。

这并不是机器的错。一张表排得再快，只要它活不过一个下午，周建平的账就还是悬着。

◆ 六、同一个周二，两种晚上

把五年前的一个周二，和今年的一个周二，并排放在一起看。

五年前的周二，周建平从早上七点忙到晚上九点。电话一个接一个，三辆车在路上出了状况，一个客户当面拍了桌子。他回到家，累得连鞋都懒得脱，倒在沙发上，十分钟就睡着了。第二天一早，他自己先醒。

今年的周二，他八点半到公司，下午六点半走。没有出车祸，没有人拍桌子，改单比平时还少。他回到家，吃了饭，坐在沙发上刷了一个半小时手机，躺到床上，翻来覆去，到十二点才睡着。第二天，闹钟响了三遍。

按谁的负荷算，都是五年前的周二更重。可累的是今年的周二。

这就是本书的一个可检验的判断：累的发作，不跟当天的负荷成正比，跟没结算的矛盾的存量成正比。五年前的周二，每个矛盾当天就结了，晚上账是平的。今年的周二，矛盾很少，可昨天、上个月、去年没结的那些，都在晚上排着队回来了：这个改单会不会又被推翻，那张表会不会又被打回，明天群里又是什么。它们不占白天的时间，专占夜里的心。

所以它会在一个没什么事的日子突然压下来。像一根铁丝，不是弯得最狠的那一次断，是弯到第四十七次，断在一个看上去很轻的弯上。（铁丝的比喻，第三编细讲。）

◆ 七、小满先发现的

最先发现不对的，不是罗秋禾，是周小满。

小满小时候，爸爸一回家，嘴就不闲着。今天哪个司机把冷链车开进了卖菜的小巷，出不来，十几个人围着看；哪个客户的货压了三天，被他想了个办法，绕一趟就送到了。那些事不大，但他讲得有声有色，罗秋禾常常一边盛饭一边笑。

不知从哪一年开始，饭桌上没有这些了。

小满有一天忽然想到这件事，她没有问爸爸，先问了妈妈：「爸爸现在为什么不讲车的事了？」

罗秋禾愣了一下，说：「大概是没有什么好讲的吧。」

小满点点头。她十七岁，说不出道理，可她的直觉很准：一个人愿意讲的事，是那些「变了」的事。今天这个司机的车出不来，后来出来了；今天这个货压住了，后来送到了。每一件，都有一个开头，一个结尾，中间有一个变。人把它带回家，是因为里面有东西可以说。

没有什么好讲的，不是日子没有事，是事情没有一件走到了结尾。一个又一个开了头的事，在白天的脑子里开着，到了晚上，没有一件可以拿出来讲。

所以周建平的沉默，不是他不爱讲话。是他的一天里，没有一件讲得出「后来怎样了」的事。

◆ 八、放回日子里

那天晚上，周建平在车里坐了十几分钟，终于上了楼。

饭桌上，女儿周小满问：「爸，你最近怎么不爱说话了？」

他说：「没事，累。」

罗秋禾低头吃饭，没有接话。坐在对面的罗守田，七十岁，种了一辈子地，放下筷子，说了一句：「地里使劲，苗会长。你们那个活，使劲不长苗。」

周建平抬头看了岳父一眼，没说话。

老人这句话说得很准。种地的人最清楚什么叫改变出来：浇一次水，三天后叶子绿了；锄一遍草，一周后苗高了一截。使了力，苗在长，天天看得见，所以累了也踏实。他说的是：你们那个活，使了力，看不见苗。

回头看周建平，他的累不是从活多来的，是从「使了力、看不见苗」来的。

明天能试：找一个晚上，翻翻手机相册，或者翻翻本子，找一找最后一次「做完一件事，看见它变了」是哪一天。不求多，一件就好。把日期写下来。不是为了难过，是为了找一个位置：从那天往后，到今天，是这条路上的刻度。

这一章里的周建平，只是一个人。可你要是认真翻一翻，或许你也能找到自己的那一天。

带走的话

从拼到平，不是哪一天放弃了，是改变一次一次没有出来。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有：五年前的调度表出来了；这五年里的表，一张张被推翻，没有定下来。
>
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步。矛盾在进，能量在花，形状定不住。

想一想

你最近一次「做完一件事，看见它变了」，是哪一天?

你现在花力气最多的那件事，上一次让你看见变化，是什么时候?

第 37 章

加量是走错的那一步

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾教了十九年语文，今年带高二。期中考试后，她把全班的作文又读了一遍，心里沉了一下。

开头还是「随着社会的发展」，结尾还是「让我们……」。中间的例子，不是司马迁就是苏轼。四十多篇，换一换名字，像是一个人写的。

她不甘心。第二天起，她把批注从两行加到了三百字，每篇都写：这里为什么平，那里可以怎样改，这个例子换一个会怎样。她放弃了午休，周末把四十篇再抄一遍重点，印出来发给大家。晚上十一点，台灯底下，她给第三十七篇写完最后一句批注，手腕酸得抬不起来。

三个月后，期末，作文又交上来。

「随着社会的发展」，还在。

她把卷子放下，坐在那里，不是气，也不是失望，是一种说不清的空。三百字一篇，写了三个月，像是把话说进了一口深井。

你有没有过这样的经历：觉得一件事没做好，是自己还不够用力；于是更用力，更久，更细；做到最后，事情还在原地，人却先空了。

这一章，要说的就是这个：用力是对的，可是从某一刻起，加量不再是解法。

◆ 二、加量是怎么来的

先说公道话：加量不是傻，它是人类最老、最常用，也最常对的办法。

老话说：只要功夫深，铁杵磨成针。这个故事，据说是讲诗人李白小时候不爱读书。路上他看见一位老婆婆在石头上磨一根铁杵，说要磨成针。他听了，回去读

书（相传出于宋代的笔记，〔待核：出处〕）。故事真假另说，它里头藏着一个很准的东西：磨一下，铁杵细一点。每一下都留下了痕迹。

加量在两个条件下完全成立。第一，每一下都有痕迹：背单词，多背一遍，多记住几个；种地，多浇一次水，苗多长一截。第二，土吃得下：这块地的肥力够，水能渗下去，劲使出去能落在实处。

这两个条件在，加量就是对的，甚至是唯一的办法。一个起步的人，缺的就是量。所以勤能补拙，笨鸟先飞，老话说得没错。

罗秋禾的头十九年，也是这样过来的。她刚当老师的时候，学生作文不好，她就多讲一节、多批一篇，作文真的一点点好起来。这个办法跟了她很多年，从没有骗过她。

所以，当它头一回不灵的时候，她不会觉得是办法错了。她只会觉得，是自己做得还不够。

小满学英语，也是一个很好的例子。她的听力，起初怎么也听不懂，老师让她把一段录音，一遍一遍地听。听第三遍，多抓住了几个词；听到第七遍，句子的节奏出来了；到了第十遍，她第一次不看文字，就知道对方在讲什么。每一遍，都有一点东西长出来。

在这样的事上，加量是最诚实的办法，没有第二条路。你要是在这里说「别加量，换题目」，那是说笑话。

所以本书并不反对加量。它只反对一件事：不分青红皂白，只会加量。分辨的办法很土，下一节会讲。

◆ 三、加量在哪里开始走错

走错的地方很小：把「改变不出来」，读成了「量不够」。

回到 123 原理。第一步，路与土起矛盾，能量开始花。第二步，形状改变。第三步，改变回写路与土。

加量加的是哪一步？是第一步里的花费：更多的力气、更多的时间、更多的遍数。可是第二步，形状能不能变，不取决于第一步里花了多少。形状是路和土碰出来的，不是力气堆出来的。

打个比方。你要把一根粗铁丝弯成一个钩，弯一下，它就有了弧度，再弯一下，弧度更大。这时候加量有用，因为每一下都改变了形状。可要是这根铁丝弹性很好，你弯多少下，它都弹回原样，那么你从第一百下，加到第一千下，只是把手磨破。

加量走到这个地方，会出两件事。

第一件，白花的力气成了存量。每多花一份没换回改变的力气，就多一笔没结的账。账一多，人更累，这是更累。

第二件，更隐蔽：加量本身带着一个暗示，叫「我还不够」。每加一次，这句话就被确认一次。人不是怀疑办法，是怀疑自己。到后来，改变出不来，她会怪自己不努力、不聪明、不够好，而这个怪，又是一份新的消耗。

三种累，加量失灵的样子各不相同。（九种累的细处，第二编讲过。）

出不来的累，材料都摆齐了，形状不成：加量就是再多摆些同样的材料。走不出来的累，路试了一条又一条：加量就是在旧选项里再多试几条。放不出来的累，劲都起来了，放不出去：加量就是憋得更紧。

三种加法，都没有改变任何一处。

◆ 四、第一次「加量不再换来改变」

这条路上，最该留心的，是一个很小的时刻：第一次发现加量没换回改变。

它很容易被错过。因为在它之前，加量一直是灵的。人的经验里，没有「加量不灵」这一条，那一刻常被当成一次偶然，一次状态不好，一次运气欠佳。

罗秋禾的那个时刻，是批注刚加到三百字的第二个星期。她发现学生看完批注，下一篇作文并没有变。她当时对自己说：再坚持一下，才两个星期。

周建平的那个时刻，是把表从每车一行，细到每趟一行。工作量翻了一倍，可被总部打回的次数，一次没少。他当时对自己说：还不够细。

这两个时刻有一个共同点：投入翻了倍，改变没有多一分。

认这个时刻，可以用一个很土的办法，叫加量测试。问自己一句：这件事，我上个月多花了一倍的力气，改变有没有多出一点点？只要问到第二遍、第三遍，答案还是「没有」，这就是节点。

做加量测试，有三个小细节。

第一，比的要是同一段时间里的东西。别拿「这个月心情好」和「上个月心情差」比，要拿具体的东西：被打回的次数，学生作文里新出现的句子，客户回头的数目。

第二，要找一个别人也看得见的指标。自己觉得没变，可能是看得太近；有一个旁人也能数的东西，更靠得住。

第三，测三次，不要测一次。一次没变，可能是运气；三次都没变，才是节点。

节点之后，该怎么办？本书的回答只有一句：该换的是题目，不是力度。

换题目有两种样子。一种叫换一把裁剪的刀：不在原来的选项里再多试，而是改约束、改问法，让原来排除在外的路出现。另一种叫换一片土：不再往同一块地里使劲，把力气放到一块能让形状改变的地上。（两种换法的细处，后面几章还会碰到；日子怎样重排，第十编细讲。）

周建平的节点上，本来可以问的是：这张表被打回，真是因为不够细吗？答案多半是：不是，是因为打回的标准不在表上，在系统的规则里。问对了这一句，题目就换了。他要问的不再是「怎样排得更细」，是「哪一类单子总被推翻，它们有什么共同的地方」。

这两个问题，花的力气差不多，走的路完全不同。

◆ 五、今天与机器

今天，加量变得比任何时候都便宜。

会说话的机器，能让你一个晚上改出十版方案，做出十版幻灯片，写出十封措辞不同的邮件。以前加量要花人的手腕、人的睡眠，现在只要多按一次回车。

这听起来像好事。它的确让很多事快了。可它也留下一个陷阱：加量太便宜，就成了默认动作。十版方案，没有一版换了题目；十封邮件，没有一封问过对方真正在意什么。量越来越大，形状还在原地。

手机也是这样。短视频刷完一个再来一个，是一种几乎零成本的加量：觉得空，就再多刷一点；刷完更空，就再多刷一点。

反过来，机器也能帮上一点忙，前提是你问对问题。别问它「帮我再改一版」，问它：「这件事为什么总是被推翻？」「我一直在用哪一类办法？」它帮不了你做决定，可它擅长把你一直没看的那条边摆出来。

◆ 六、一个完整的例子：罗秋禾换了题目

回到罗秋禾。

期末那天晚上，她没有再加量。她把四十篇作文摊在床上，不看分数，只看一样东西：学生的哪些句子，是她没批过、自己长出来的？

她翻了半个钟头，找到三句。一句是个男生写爷爷修自行车的手，说那双手「像在给车子号脉」；一句是个女生写走廊的灯，「灭了又亮，像有人在跟我打招呼」；还有一句，她看了半天，也不知道是谁写的。

她突然明白了一件事：她三个月批了几千句，学生能长出来的，居然都不是她批的。

于是她换了题目。她不再问「怎样把每一篇都批好」，改问「怎样让学生看见别人的句子是怎么长出来的」。第二学期，她每周只选一类毛病（比如套话的开头），不批全班，只挑出六篇，印成一张纸，让学生两人一组，在上面互批，写三行就够。

第四周，她在一篇作文里读到一句她没教过的话。

那个学生写：「我把开头删掉了，因为它不像我说的。」

罗秋禾拿着那张纸，在办公室里站了一会儿。

这并不保证以后每次都灵。办法换了，新的土里又会有新的矛盾。可有一样东西变了：她第一次，在批作文这件事上，看见了形状改变。

◆ 七、为什么越不灵越想加

还有一件事要说，它让加量这条路特别难回头：越不灵，越想加。

道理不复杂。投入越多，换题就越像是认账。罗秋禾那三百字的批注，每一篇都是她晚上十一点写的。她要是说「这个办法不对」，就等于说那三个月的夜晚，都写在了错的地方。没有人愿意这样想。

于是，人会倾向于相信：再坚持一下，快有效了。加量的每一次失败，都被读成「还不够」，不是「方向不对」。投入变成了一道把人锁在原处的门，锁得越紧，越觉得出去可惜。

周围的人也往往在帮这个忙。同事说：坚持就是胜利。亲戚说：功夫不负有心人。这些话，没有一句是错的，在每一下都有痕迹的地方，它们是金玉良言。可放到改变已经停下的地方，它们就成了推着人往同一个方向再使一把劲的手。

换题目，需要一点勇气，是承认前面的力气，花得有价值，却放错了地方。价值和地方，是两回事。罗秋禾的批注，不是白写的：她因此知道了学生的哪些毛病是真的，哪些句子是长出来的。这些，是她后来换题目的材料。

所以，换题目不是认账，是把花出去的力气，结成下一步的本钱。

◆ 八、放回日子里

回到周建平。

这一章，他还没有换题目。他还在加量，还在觉得「是我不够」。这很正常。

罗秋禾那天晚上，没有对他讲这些。她只是在睡前问了一句：「你们那个表，最近一个月，被打回来的，是哪一类单子多？」

周建平想了一会儿，说：「改单的多。」

「改单的，是什么时候改的？」

他又想了一会儿，没答上来。

明天能试：拿一张纸，写三行字。第一行，最近一个月，我把哪件事加了量。第二行，加了以后，改变有没有多出一点。第三行，要是没有，我该问的问题，是不是已经换了。

不必立刻有答案。只要第三行有一个问号，节点就已经被找到了一半。

带走的话

改变不出来的时候，先别问自己够不够用力，先问这件事该不该换个问法。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：没有。批了三个月的作文，开头还是「随着社会的发展」。
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步。加量加在第一步里，没有碰到形状。

想一想

你有没有一件事，已经加了量，还是不见变化？加量的那一刻，你对自己说的是哪一句？

要是把「怎样做得更好」，换成「这件事为什么总是这样」，你会先去看哪一处？

第 38 章

路由器没变

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周小满上高二，期中考试之后，班主任宣布了一件事：每天晚自习之后，再多做一套卷子。

没有人反对。第二周，全班都在多做一套。有人做到十一点，有人做到十二点。第三周，隔壁班听说了，也加了。第四周，小满的同桌开始喝咖啡，她自己开始在课间趴在桌上睡觉。

月考成绩出来那天，小满对着成绩单看了很久。

她回家跟妈妈说：「全班都在加，名次还是那些名次。」

她妈妈罗秋禾是个老师，这话她听得懂，也不知道怎么答。她看着女儿，想了一下，只说：「你的分数涨了十分吧？」

「涨了十分。」小满说，「可她们都涨了，我还是第十五名。」

你也许见过这样的场面：大家都在加班，加完了，位置没变；大家都在报班，报完了，座次没变；大家都在往同一个方向使劲，一个人都没有往前走一步。每个人都比从前累，没有一个人比从前好。

这一章，要拆的就是这个：多出来的力气，到哪里去了？

◆ 二、路由器

先打个比方。

你家里有一个路由器。手机上网，发出去的每一个数据包，都要先到路由器，由它按一张表，决定往哪里送。这张表叫路由表。

假如你发现网速慢，你的办法是什么？大多数人的第一反应是：加流量。多开几个设备，多发几个包，多下几遍。可是路由表没变，包还是被送到同一个出口，

那个出口窄，十个包和一百个包，堵在同一个地方。你加了十倍，出口还是那个出口。

本书用「路由器」这个说法，说的是土。

路与土起矛盾，路就是你往里投的力气、办法、功夫；土就是那张看不见的表，它决定你投进来的东西，最后被送到哪里去，长成什么形状。土不是背景，土在推。你加进来的路，不是直接变成形状，是先被土收下，再按土原来的纹路，送回原来的样子。

这就是为什么同一粒种子落在沙地和落在黑土里，长出来的不是一棵树。也是为什么同一个人，把力气加了十倍，长出来的还是原来那个样子：土没有变，路由表没有改。

更麻烦的是，路由表自己是不会变的，除非有东西回写进去。回写，是第三步的事：形状改变了，改变回头改土。可现在第二步出不来，没有新形状，就没有回写；没有回写，土还是旧的；土是旧的，下一轮加进来的路，又被送回旧的出口。

于是出现一个圈：累，加量，被土吃掉，改变没出来，更累，再加量。

◆ 三、内卷是怎样吃掉加量的

小满班上的事，是这个圈最清楚的样子。

名次是一个相对的东西。第十五名的意思，不是「你会做多少题」，是「有十四个人比你强」。全班都多做一套卷子，每个人都多会了一点，可是排名的表不会变宽，它还是四十几个位置。多出来的力气，被名次这张表吃掉了，一分不留。

这就是内卷。别的话说得再复杂，它的机制只有一句：大家一起加量，评价的土没变，加进去的路，被旧的土全数吃掉。

周建平的事，也是这样。他把表从每车一行细到每趟一行，别的调度也跟着细。过了半年，总部把这种细当成新标准，考核表里多了几项：每趟的时间、每趟的空驶率。他细出来的功夫，变成了所有人的底线。他不是白做了，可他做出来的东西，立刻被收进了土里，成了新的基准。

这时候，他即使花了双倍的力气，也只是在原地。

这里有一个容易误会的地方：不是说加量没用。加量使得每个人的底线都抬高了，这是真的。可对于单个人在这个局里的位置，没有改变，也就是他的形状没有改变。个人感到累，而不是乏，就在这里。

◆ 四、韩炳哲说中了什么

德国哲学家韩炳哲（Byung-Chul　Han）在《倦怠社会》（2010）里，讲过一件事，大意是：过去的社会靠「不许」来管人，有一个外在的老板、一条规矩，告诉你不能做什么；今天的社会靠「能够」来管人，「你能行」「你可以做到」「没有什么不可能」。这句话听上去是自由，可人没有了外面的老板，就自己当自己的老板，自己榨自己：剥削者和被剥削者，是同一个人。倦怠和抑郁，就是这样来的（《倦怠社会》，2010，〔核：大意〕）。

这个看见很准，而且很尖。很多人在周末的晚上，没有任何人逼着，还是打开电脑再改一版，就是这样。

公道话先说足：他说中的这个情形，在一个条件下完全成立。这个条件是：「能行」的出口只有一个。你的力气，再怎么「能行」，最后都要从同一个门出去，被同一张表打分，落进同一种形状里。在这个条件下，自我榨取就是必然的：你再能行，也只是更能行地做同一件事。

本书多出的一层，在于换了一个看的位置：榨干人的，恐怕不是「你能行」这句话本身，是「能行」被路由回了同一片土。

要是同一句「你能行」，每一次都落在不同的土里，每一次都能让形状改变、让土回写，那么这句话不是榨取，是养。

◆ 五、今天与机器

今天，路由器有了新的名字，叫推荐算法。

你想看点新东西，它推给你的，是跟你上次看的差不多的东西。你点了赞，它更相信你喜欢这一类。你想「跳出来」，它的办法是推给你更多你可能喜欢的。这是一个效率极高的路由表：不管你往里投多少注意力，出来的，永远是同一类形状。

排名也一样。外卖有评分，职场有绩效，朋友圈有点赞，每一样都是一张相对的表，每一样都在吃掉人们多出来的力气。

会说话的机器进来之后，这一幕更突出。以前写一份合格的方案，要花一个晚上，如今人人十分钟就能得到一份合格的。合格被均质化了，评价的门槛随之抬高。你要花同样的时间，才能保住同样的位置。

这不是机器的罪过。是土没有变。

◆ 六、把路由表画出来

要看清一片土怎样吃掉你的力气，可以拿一张纸，画三列。

左边一列，写「我投进去的」：这个月，我多做了什么。中间一列，写「谁收走了」：这些东西，交给了谁，被哪一张表看见、打分、归档。右边一列，写「出来什么」：这些东西经过那张表之后，变成了我手里的什么。

周建平画过一次。左边写了：凌晨回消息，周末盯改单，细表。中间写了：总部、系统、考核表。右边，他对着空格看了很久，才写下两个字：「更多」。

投进去的是力气，出来的是更多的要求。没有一样，变成了他手里的新东西。

画完之后，他才第一次看清，自己的力气不是花在了「没有用」上，是花在了「被收走了」上。这两句话听上去差不多，意思差很远。前一句，让人怪自己；后一句，让人去看那张表。

这张纸不用给别人看。画完，你自己就知道，你的力气被送进了哪一个出口，那个出口又吐出了什么。

◆ 七、一个完整的例子：老贺的修车铺

周建平以前有个同事，叫老贺，比他小两岁。两年前，老贺从公司辞了职。

周建平一直记得那个消息，当时公司里有人说：老贺撑不过半年。

半年之后，老贺在县城南街开了一间修车铺，后院另外开了个网店，卖二手车配件。周建平上个月的一个周末，去看过他。

老贺满手油污，从车底下爬出来，看见周建平，咧嘴一笑，说：「累死了，一天睡不够五个钟头。」

他的压力，一点不比周建平小。铺子的房租，每月要交；进货的钱，是借的；半夜客户来电话，说车坏在路上，他得披上衣服出去。

可周建平站在铺子门口，看了一会儿，发现一件事：老贺的眼睛是亮的。

老贺给他讲，头一个月，他不知道哪种配件好卖，亏了不少；第二个月，他发现跑长途的卡车司机，最缺的是便宜的灯泡和保险丝，进货一调，铺子里的货有了回头客；第四个月，有个外地司机特意绕路来他铺子，说是别人介绍的。每一样，都是新长出来的东西。

当然，老贺也不是一路顺风。他说，第二个月，有一个星期，他连续三天没开张，晚上坐在铺子里，盯着墙上的钟，也动过「干脆回去上班」的念头。

可那个星期过去之后，他发现，那三天的冷清，并不是白过的：他把店门口的牌子换了，写上「货车配件，当天可取」，第四天，来了两个人。

败，也回应了他。

这时候，两个判断就岔开了。

韩炳哲的路数，会预测老贺比周建平更快地耗竭：没有老板，自己榨自己，功绩压力一点不少。

本书预测的不一样：老贺会累，会乏，但不会累。因为他的每一份力气，都被土收进去，变成了新的形状：新的货源，新的客户，新的口碑，这些又回头改变了铺子的土。他的路由表，每个月都在被改写。

这个预测，也有边界。要是哪一天，老贺的生意也变成每个月做同样的事、被同一张表打分、被同一个平台压价，那时候，他也会累。

本书不是说创业好、上班差，只是说：累不跟压力成正比，跟改变能不能出来成正比。

◆ 八、土能不能动

读到这里，你可能会问：土既然这么硬，是不是就没有办法了？

不是。土能动，只是动它的办法，和加量不一样。

土是怎么变的？靠回写：长出来的新形状，回头改土。名次表要变，得有一些人不再按这张表活，做出了一种这张表量不出来的东西，慢慢地，表才会跟着改。总部的规则要变，得有一个线路，用一种不在规则里的办法排出来，并且排得好，规则才会承认它。

罗秋禾为这件事，试过一次。学期初，她在年级会上提议：每周三晚自习之后，不再布置新的卷子，改成学生互相讲错题。她话没说完，旁边一位老师就问：「那成绩掉了谁负责？」

会开了一个钟头，提议没有通过。

她回家，一句话没说，坐在灯下想了很久。后来，她只在自己班上试了一个月，每周三互讲错题。月考，成绩没有掉，也没有涨。可有一个男生，在周三的互讲里，第一次把一道他自己做错的题，讲给了别人听。

这件事没有改动年级的规则。可她在自己能动的那一小块土上，做出了一个形状。要是下个学期，别的班也想试，那就有了一个可以指的例子。

有些土，一个人确实动不了。动不了的时候，就轮到下一章：换一片地。

◆ 九、放回日子里

回到小满。

她那天晚上写完作业，对妈妈说：「妈，你说，我是不是该干脆不加了？」

罗秋禾想了很久，说：「你要的是名次，还是要会？」

「我也说不清。」

「那你先别回答，」罗秋禾说，「先去看一看，你每天多做的那一套卷子里，有没有哪一道，是你第一次做对的、一个月前不会的。」

小满没吭声，第二天翻出了错题本。

明天能试：挑一件你在加量的事，问自己两个问题。第一个，这件事的评价，是谁定的、用的什么表。第二个，我多出来的那份力气，会不会被这张表吃掉。

这两个问题，不一定有好答案。可只要你知道了出口是哪一个，「我为什么这么累」这句话，就从一团雾，变成了一道可以去量的题。

带走的话

加进去的力气，不会自己变成改变；要看它被送到哪片土里，土没变，路再多也是原地。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：个人的分数涨了，位置没变；全班的力气增加了，名次表没变。
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步。第三步的回写也没有来，路由表还是旧的。

想一想

你现在做的哪件事，评价它的那张表，是你自己改得了的？

要是哪一天全公司、全班同时少做一半，你的位置会怎样变？这个想法让你害怕，还是让你松一口气？

第 39 章

心为形役与换一片地

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周建平有一个手机软件，是找工作的。装了两年，从没投过一份简历。

有些晚上，罗秋禾睡下之后，他会打开它，随手翻一翻。本地的物流岗位，薪水差不多；省城的，高一些，可要搬家；还有些他看不懂的新词，什么「供应链数字化」，什么「履约」。他看半个钟头，把软件关上，把手机倒扣在床头柜上。

他不是没想过走。他想得很多。可每次想，都像是对着一堵墙：走到哪里去？去了做什么？做出来，还不是一样的活？

你有没有过这样的晚上？打开招聘软件，翻一翻，关上，再打开。你并不是真的要走，你只是想知道，门在不在。

这一章，请一位一千六百年前的人来说话。他也在一个晚上，想过走。他走了。

◆ 二、陶渊明走了

陶渊明是东晋人。他出身败落的士族，家里穷，三十多岁才开始做官，做做停停。四十一岁那年（公元 405 年，常见口径），他做了彭泽县令。

他在这个位子上，只待了八十多天。《归去来兮辞》的序里自己写过：从仲秋到冬天，在官八十余日。促使他走的由头，是妹妹在武昌去世，他要去奔丧。后世还传了一个故事：郡里派督邮来巡视，下属劝他穿戴整齐去迎。他说，我不能为了五斗米的俸禄，向乡里小人弯腰（这个故事见于《宋书》《晋书》的记载，细节〔据传记，待核〕）。

他回到家，写下了那篇有名的《归去来兮辞》。其中有两句，大意是：既然是自己让心做了形体的奴隶，又何必惆怅，独自悲伤呢？过去的已经劝不回，将来的还来得及追（《归去来兮辞》）。

「心为形役」四个字，千年来被无数人引用。形，是身子、是官位、是每天要做的差事；心，是人想要的那个自己。心被形役，是说心被差事使唤，不由自主。

回到田里的陶渊明，并不是躺着。他在《归园田居》里写过：早上起来清理荒草，晚上顶着月亮扛着锄头回家。也写过：南山下种豆子，草长得旺，豆苗稀稀拉拉。这是一个真种地的人，累得真切，也败得真切。

他后来的日子，并不轻松。晚年穷困，写过一首叫《乞食》的诗，说饥饿来驱使他，不知去哪里。这个转身，没有给他带来舒服。

可是他没有变成怠速。他的诗一直写到老，酒一直喝到老，田一直种到老。

陶渊明的转身，也不是一次就成了。

他种豆子的那一年，没有收成。他在诗里写：南山下种豆，草长得旺，豆苗稀稀落落。那他怎么办？是更使劲吗？诗里没有这样写。他写的是：早起清理荒草，月亮出来才扛着锄头回家；路窄，草木长得高，傍晚的露水沾湿了衣裳。接着是一句很有名的话，大意是：衣裳沾湿了不值得可惜，只要心愿不违背（《归园田居》其三，〔核：大意〕）。

这一句，不是在安慰自己。它说的是：这块地上的败，和从前在官场上的败，不一样。在官场里，败了是被抹回；在地里，败了是土告诉他：这块地，豆子长不好。他可以换，种别的，换一块地，换一个时节。

换了土，不是不再败，是败会变成信息：败了的地方，回头改他下一步的做法。

这才是会回应的土最要紧的地方：它连失败，也回应你。

◆ 三、先说他对在哪里

陶渊明说中了一件很重要的事：离开，可以是一种转身，不是逃，也不是认输。

这在一个条件下完全成立：旧的土，改不动。

回头看周建平。他在公司里，路试了又试，土一直没变。他的土是总部的规则、客户的脾气、系统的逻辑，这些东西不是他一个调度员能改的。在这样的土

里，一遍一遍地加量，不会让土松动。这时候陶渊明说的话，是对的：不是你不够努力，是这片土，把心当成了形的奴隶。

所以本书不说「躺平」就是错。离开一片不再回应你的土，是一个完全成立的动作。

◆ 四、本书多出的一层：他换了一片会回应的土

陶渊明的转身为什么有效？

不是因为他离开了官场，是因为他回到了一片会回应的土。

田里的矛盾，是最直接的一种：这块地该种什么，这行豆该怎么间，这场雨来得是早是晚。每一个矛盾，都能在很短的时间里走到第二步：一个月，豆苗起来了；一个季度，菜能吃了；一年，米缸里有东西了。人在田里干的每一件事，几乎都能看见它变。

这就是一片会回应的土：你的力气进去，形状出来，形状又回头改变你下一步怎么干。矛盾重新结得了。

反过来看，有一种离开，不是转身。

周建平的同事小邵，三个月前辞了职。他在家里待着，每天早上打开招聘软件，投简历，等回音。一天投十几份，一个月投了三百多份。大部分石沉大海，剩下的几份面试，没有后文。半年过去，他人在家，矛盾一点没少：投出去的简历是路，打回来的沉默是土，形状没有变。

小邵的情形，和周建平在公司里是同一回事：加量，被土吃掉，改变不出来。换了一个地方，路还是被送回同一个出口。他不是转身，他是搬到了另一个房间，接着累。

所以判别的办法，不看「离开了没有」，要看之后的日子里，有没有哪样东西，每天看得见在变。

陶渊明有：豆苗，荒草，粮食。小邵没有。

这里要补一句，关于躺平的口径。本书不把躺平写成一个人的决定，而是写成发生的运行。转身，是那场发生换了土，换成一块能走完三步的地，继续转，转得

有劲。怠速，是那场发生不再进新的矛盾，只留一点微微的转动，够不熄火。两样看上去都是「不拼了」，可一个是换了地之后的转，一个是熄火前的转。

◆ 五、今天与机器

今天，「归去来兮」有了新的样子。

短视频里，常有这样的画面：一个年轻人辞了大城市的工作，回乡下，开一个小院，养几只鸡，种一畦菜。镜头里，阳光好，炊烟好，笑容好。看的人，在屏幕前叹一口气：真好，我也想。

这些画面里，有真的。也有很多，是把转身拍成了风景。你在屏幕上刷的「归去来」，刷的是画面，不是换土。画面能让你好受一刻钟，它没有替你结一个矛盾。

机器让「换地方」变得极其便宜。一份简历，几秒钟就能改成适合十个岗位的十个版本，一晚上投出几十家。这也是一种加量：换了岗位名，没换题目。

要是你真的在想换地方，有一个问题可以先问机器，也问自己：我去了的那块地，我的哪一种力气，能在一个月里，看见它变成什么？

要是你把「要不要辞职」这个问题，交给会说话的机器，它会很认真地给你列出一张表：优点五条，缺点五条，风险三条，建议两条。这张表写得很好，你看完，往往还是不知道。

因为这张表是在加量：它把已有的信息，多摆了一遍。你真正缺的，是另一类信息：去的那块地，会不会回应你。这个答案，坐在屏幕前想不出来，得去试。

所以，更好的问法是：不问「该不该走」，问「有什么办法，不辞职，先在那块地上试一个月」。

◆ 六、一个完整的例子：阳台上的葱

罗守田住进城里三年，很多不习惯。最不习惯的，是没有地可种。

去年开春，他在阳台上摆了几只泡沫箱，装上从菜市场买的营养土，撒了一把小葱的种子。一开始，周建平没当回事，随他去。

今年三月的一个周日，罗守田让他去买两袋土。周建平开车去花鸟市场，扛了两袋回来，蹲在阳台上，帮着把土倒进新的泡沫箱里。

一个星期之后，罗守田在阳台上喊他：「建平，来看。」

那是一个周六早上。泡沫箱里，黑土上，顶出了一层细细的绿，针尖那么细，一根根立着。周建平蹲下来，看了很久。

他自己也说不上来，为什么看了那么久。他想，大概是这么一件事：他已经记不得，最后一次，他做了一件事，一个星期后，真的看见它变了，是什么时候。

他问岳父：「这个葱，每天都看得见长？」

罗守田说：「看得见，才有意思。」

这并不是说，一盆葱解决了周建平的问题。他回到办公室，那些被推翻的线路，还是被推翻。可有一件事变了：他心里多了一块地方，知道一个矛盾结了是什么样子。

后来，他在公司里做了一件小事。他没有去碰整个调度流程，只挑了一类单子：总是被临时改单的那一类。每次改单来了，他在本子上记下三样：几点改的，谁改的，改的是什么。记了三周，他发现改单有三个时间段特别集中，其中两个，是客户那边交班的时候。

这是他近两年来，第一次在这份活里，看见一个东西「长出来」。

这块地很小，只有一页纸。可它是一块会回应的地。

◆ 七、小邵后来

小邵的故事，到这里不能停在不好的地方。

周建平知道他在家待了半年，有一天打电话过去。他没有说「你该怎么办」，只问了一句：「你这半年投了三百份，有哪一份，是你特别想去的？」

小邵沉默了一会儿，说：「有一家，做冷链的，在隔壁市。」

「那一家，你投了几次？」

「一次。」

「那一家的事，你知道多少？」

小邵说不出来。

周建平没有再说什么。可过了一个星期，小邵发来一条消息：他这周只投了三家。每一家，他都先查了它家的线路，写了一页纸：「我看到你们这条线的空驶率可能偏高，我可以怎样做。」

第二个星期，有一家回了话。不是录用，是约他电话聊一聊。

这不是奇迹。三百份和三份的区别，不在份数，在于第二种做法里，每一份都是一个能走到第二步的小矛盾：他读了资料，写了方案，有人回了话。形状出来了一点，土也回了一点。

换地方的时候，把力气放在「让一块地回应我」上，比放在「我去了多少块地」上，更要紧。

◆ 八、放回日子里

不一定要辞职，才能换一片地。

陶渊明的转身，是辞官；可转身的要害，不在辞官，在于有了一块让形状每天看得见在变的土。这块土可以很大，是一整片田；也可以很小，是阳台上的一只泡沫箱，是本子上的一页纸。

明天能试：找一块小地方，让它在一个星期内，让你看见变化。一盆葱，一页记录，一个每天写一句的本子，或是厨房里一道每周换一个做法的菜。不求有用，只求它每天或每周回应你一次。

如果你正想辞职，也不必急着否定这个想法。先问自己一句：我去的那块地，会不会每个月让我看见它变？答案是「会」，这就是转身；答案是「不知道」，那就先在今天的日子里，开一块小地试一试。

带 走 的 话

离开不是转身，换到一片会回应的土，才是；先找一块每周能看见变化的小地方。

> 小 账
> 这一处，改变出来了没有：陶渊明的田里出来了；小邵的三百份简历没有；阳台上的葱出来了。
> 卡在三步里的哪一步：小邵卡在第二步；换了土的人，三步重新走得通。

想 一 想

你现在的日子里，有没有哪一块地，是每周能看见它变的？要是一块也没有，你愿意从哪一块开始？

你想过的「离开」，去的那一边，每个月会让你看见什么变化？

第 40 章

放下神弓的那一刻

◆ 一、你一定有过这样的时刻

一个周五的傍晚，快下班了，总部又发来一条通知：下周的干线要重新分配，所有线路，按新的规则重排一遍。

周建平把通知读了两遍。他没有叹气，也没有骂人。他只是发现自己的手，从鼠标上慢慢滑了下来，落在膝盖上。

屏幕上，那张他排了三天的表，还开着。他看着它，心里没有愤怒，没有难过，什么都没有，像是一间屋子里的灯，被人悄悄地关掉了一盏。

你也有过这样的一刻。手从键盘上滑下来，笔从指缝里落下去，话说到一半，咽了回去。不是哪件事有多大，是那一下，你忽然不想再伸手了。

这一章，请一位更早的人来看这个动作。他是印度史诗里的一位弓箭手，名字叫阿周那。

◆ 二、阵前放下的弓

《薄伽梵歌》是史诗《摩诃婆罗多》里的一章，讲的是一场大战开始之前的一段对话。

两支大军，在俱卢之野摆开阵势。阿周那是其中一方最厉害的射手。开战之前，他请自己的车夫，也就是黑天，把战车驶到两军之间，他要看一看，今天要和谁交战。

他看见了。对面站着的，是他的伯父、老师、兄弟、朋友；自己这边，站着的也是亲人。他的四肢发软，嘴发干，身体发抖，汗毛竖立，神弓从手里滑落（《薄伽梵歌》1.29—1.30，〔核：大意〕）。

他对黑天说：我不想战斗，不求胜利，不求王国，不求享受。然后，他把弓箭扔在一边，坐到了战车的座位上，心被悲伤搅乱了（《薄伽梵歌》1.47，〔核：大意〕）。

整部《薄伽梵歌》，是从这一刻之后开始的：黑天开口，一章一章地讲，讲了十八章。

黑天说的话里，有一句最有名，大意是：你有权利行动，却无权占有行动的果实；不要让果实成为你行动的动机，也不要执着于不行动（《薄伽梵歌》2.47，〔核：大意〕）。

◆ 三、先说他对在哪里

这句话说中了一件很深的事：执着于果，会让人瘫掉。

阿周那为什么瘫？不是因为他害怕，他是印度最勇敢的弓箭手之一。他瘫，是因为他的眼睛，一直盯着战争之后的那个结果：家族死尽，老师死在自己的箭下，王国到手，却满是尸体。他还没有拉弓，已经被一个没有到来的「果」压住了。

这在一个条件下完全成立：当那个「果」是你控制不了、占有不了、预测不了的东西的时候。

周建平每个晚上看着那个被推翻的表，想到的，不是眼前的一条线，是明天、后天、明年：又会被推翻，又白做，一直如此。他被一个没有来的「果」压住了。

种了一辈子地的罗守田，对这个道理不陌生。有一次周建平随口问他，今年秋天收成怎么样，他摆摆手说：「秋天的事，春天不能算。天天算秋天的粮，人就种不下去了，只看这几天的苗。」

他没有读过《薄伽梵歌》，可他说的，和黑天说的是同一件事：果在远处，手在眼前，人只能管手。把眼睛拴在远处的果上，手就会僵。

老人说完，又补了一句：「不过，苗得长。苗不长，光看也没用。」

这最后一句，正好是下一节要说的。

黑天的药方，是把眼睛从果上拿回来，放回手上这一件事。这个药方，对一部分瘫是灵的。很多人听了这句话，当晚就松了一口气。

◆ 四、本书多出的一层：不执于果，不等于不需要改变出来

可这句话，有一个容易被读歪的地方。

「不执于果」，说的是不要占有果实：不要把结果当成回报，不要把功劳当成目的，不要因为得失而乱了手脚。它没有说，行动可以不改变任何东西。

本书把这两样分开：「果」是你得到的，功劳、回报、结局、名分；「改变」是这一步里，形状有没有变。

一个人可以不要功劳，不要回报，不在乎有没有人记得，可他仍然需要，在手里这一下做完之后，看见这件事因为这一下，有了一点不同。不然，行动就成了没有回应的空转。

黑天本人，也是这样做的。他没有让阿周那回到座位上，闭眼养神，等心静下来。他让阿周那站起来，拉弓，一步一步地行动。行动之中，每一步都带来变化：战车动了，阵势变了，对手换了。他让阿周那放下的是「占有」，没有让他放下「看见」。

所以「放下神弓」这个动作，需要分成两种来看。

一种，是明确地放下：这件事，我关掉它，我不再管它，我对相关的人说一声。这是一种结算。放下，和拖着不想，是两回事。放下，是把一个悬着的矛盾，亲手推到「关」上。

另一种，是滑落：弓从手里滑下去，人坐进战车里，事情还摆在那里，矛盾还悬着，没有关，也没有推。

阿周那那一刻，就是第二种。他放下了弓，可是战车仍停在两军之间。敌人在前面，亲人在两边，事情在场，人在场，手不动。

这就是怠速。本书不说这是「一个人决定放弃」，说的是：这场发生，停在了门口。发动机还转着，车没有走。

◆ 五、今天与机器

今天，放下神弓有好几个小开关。

工作群设成免打扰，是一个。消息已读，不回，是一个。把手机倒扣在桌上，是一个。让机器自动回复，是一个。

这些开关，有的是明确的放下，有的是滑落，从外面看，一模一样。分辨它们，只有一个办法：看这件事之后，有没有人知道它被关掉了。

你把工作群设成免打扰，同时对同事说一句：晚上十点之后的消息，第二天早上回，这是结算。你只是悄悄地不看，心里仍然惦记着「会不会错过什么」，这是滑落。前一种，事情关了；后一种，事情只是躲到了背后，存量一点没少，反而因为不敢看，涨得更快。

机器也一样。把一件事转交给机器，是结算，只要这件事因此有了改变。只是把它丢给机器，自己既不看结果，也不再过问，这件事就像一只悬在空中的鞋，永远没落地。

◆ 六、一个完整的例子：周建平的三件事

那个周五，周建平回家，吃饭时没有说话。

晚上，孩子睡了，他坐在客厅，罗秋禾给他倒了杯水，在他对面坐下。

他说：「我不想管了。」

罗秋禾问：「是这件事不想管了，还是什么都不想管了？」

周建平愣了一下。

他想了很久，才说：「我不知道。」

罗秋禾没有催他。她拿了一支笔、一张纸，放在茶几上。

「你把这几年你多做的事，写下来。」她说，「不要写你该做的，写你多做的。」

他写了三行。凌晨起来回群里的消息。周末盯着改单。把表细到每趟一行。

「这三件，」罗秋禾说，「你要关掉，是一件一件地关，还是一起滑下去？」

这是一个很小的问题，却问到了点子上。周建平把这三件，一件一件地看。

第一件，凌晨回消息：他对群里说，晚上十点之后，我早上八点前看，紧急事情打电话。这是一句话，说出口，也就关了。第二件，周末盯改单：周末由值班的同事盯，他周一接手，不再看手机。第三件，把表细到每趟一行：从下周开始，改回每车一行，因为细出来的东西，没有一次让总部少打回一张表。

第二天早上，他真的在群里发了那句话。他打了又删，删了又打，最后发出去的只有两行：「晚上十点之后，我早上八点前回。有急事，直接打电话。」

发完，他把手机扣在桌上，等了一会儿。群里先是安静，然后有人回了一个「好」，又有人回了一个「收到」。没有人问为什么，也没有谁觉得这是什么大事。

他原本以为，说出这一句，天要塌下来。天没有塌。那件在他心里悬了两年的事，被两个字关上了。

三件事，他都写在纸上，一件一件地划掉。划掉的时候，手没有抖，心里也没有难过，倒是有一种说不清的轻，像是肩膀上放着的一只包，终于被取下来。

可他留下了一件：记改单。几点改的，谁改的，改的是什么。

这并不是又一次加量。记改单，是他在这个局里，唯一一件有可能让形状改变的事。他把三件事明确地放下，是为了把这只手留出来，放在这一件上。

放下神弓，不是为了把手空着，是为了让手能拉一张新的弓。

◆ 七、黑天为什么没有让他歇

还有一个细节，值得停下来看。

阿周那坐在战车上，心被悲伤搅乱了。黑天是一个很好的车夫，也是一位很好的朋友。按今天的习惯，他本来可以说：你累了，你先歇一歇，睡一觉，明天再说。

他没有这样说。

要是黑天让阿周那歇三天，会怎么样？战车还在两军之间，亲人还站在对面，弓还躺在地上。三天后，一切原样，一点没少。歇，关掉的是疲惫，没有关掉矛盾。（这一点，第四编细讲。）

所以黑天做的，是另一件事：他让阿周那看见，这件事里，有哪一步是他能走的。先把眼睛从那个吓人的「果」上，挪回眼前的这一步：站起来，拿起弓，看清今天要面对的是什么。这一步走出去，战车动了，阵势变了，下一步才有地方落脚。

这样看，黑天给阿周那的，不是安慰，是一个可以先结算的小口。

放到日子里，也是同样的道理。对一个说「我不想管了」的人，最没有用的一句话，往往是「那你歇一歇吧」。歇一歇没有错，可歇完回来，门口站着的，还是原来的东西。

《薄伽梵歌》的最后一章，阿周那说了一句话，大意是：我的迷惑已经消除，我找回了清醒，我将照你的话去做（《薄伽梵歌》18.73，〔核：大意〕）。

从第一章的放下神弓，到这一句，中间隔了十七章。这十七章里，阿周那问了很多问题。他的第一个问题，是「这一仗值不值」，他被这个问题压住了，因为答案永远不够。而到了后来，他问的是另一个：「这一步，我该做什么」。

题目换了。

这样看，《薄伽梵歌》不是在讲一个人怎样「想通」，是在讲一个人的题目怎样被换掉：从一个没法回答的大题，换成一个手边就有的小题。大题没有一个结算的口，小题有。

放在周建平身上，同样如此：「我这份工作还有没有意义」是大题，答案永远悬着；「这一类改单，是几点来的」是小题，答案记在纸上。

◆ 八、放回日子里

你手里，有没有一两件想放下的事?

先别急着决定放，也别急着不放。第一步，只要把它们写出来，三件也好，五件也好。写的时候，别写大的：「这份工作」「这段关系」这样的大词，先放一放。写具体的，像周建平那样，「凌晨回消息」「周末盯改单」。

然后，每一件，问一个问题：我是在关掉它，还是在让它滑下去?

关掉，要说出口。说给相关的人听：同事、家人、自己的上司，一句话，不用长。说出口的那一刻，这件事就从悬着，变成了结算。

明天能试：从写出来的几件里，挑最小的一件，对一个人说：这件事，从今天起，我不管了。

带走的话

放下神弓有两种：一种是说出口的关，一种是悄悄的滑；前一种是结算，后一种只是把事情搬到了背后。

小账

这一处，改变出来了没有：阿周那的弓放下了，战车仍停在两军之间，没有改变；周建平把三件事明确划掉，是一次结算。

卡在三步里的哪一步：滑落的放下，停在第一步，矛盾悬着；明确的放下，把矛盾推到了「关」，走完了这一小圈。

想一想

你上一次「算了」，是明确地关掉了一件事，还是只是不再去碰它？

你放下过的事里，有没有哪一件，其实一直在背后悬着，没有真正落地？

第 41 章

无助有刻度

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周建平有个同事，叫老刘，五十出头，在公司干了二十八年。

去年冬天，老刘排了一份春运的调度方案，熬了三个晚上。交上去，三天后被总部打回，说要按新规则重排。他重排了，又交上去。又被打回，原因不同。第三次，他连夜重排；第四次，他在方案里照抄了系统的建议线路，一个字没改。

那之后，周建平发现，老刘不排了。不是他偷懒，每天的线路，他都一条不落地排出去。只是他排的，全是系统给的那一条，不碰，不改，也不问。

有一次周建平问他：「老刘，那条线你怎么不动一动？」

老刘看了他一眼，笑了一下，说：「动了有什么用？」

你一定听过这句话。不一定是别人说的，也可能是你自己说过：说了也没用，改了也白改，做什么都一样。

这一章，就是要看一看，这句「没用」，是怎样一格一格走到嘴边的。

◆ 二、他们做了一个实验

1967 年，美国心理学家塞利格曼和迈尔，发表了一个有名的动物实验，后来被叫作「习得性无助」。

大意是这样的（〔核：大意〕，原始细节不再多写）：研究者把狗分成几组。一组狗受到电击，可以通过某个动作停止它；另一组狗受到同样的电击，但无论怎么动都停不下来。后来，把这些狗放进另一个箱子，这一次，只要跳过一道矮挡板，就能躲开电击。

没有受过不可控电击的狗，很快学会了跳。那些先前经历过「怎么做都没用」的狗，大多数站在原地，趴下来，任由电击继续，连试一下都不试。

他们的解释，大意是：这些动物在先前的经历里，学到了「结果与行动无关」。这个学到的东西，被带进了新的环境，即使出路就在眼前，它们也不再尝试。

后来，这个概念被带到了人身上，成了理解抑郁、倦怠和放弃的一个重要线索。（后来的研究者，对其中的机制又有过修订〔待核〕。这里只取最常见的说法。）

◆ 三、先说他们说中了什么

这个发现说中了一件很重要的事：「做什么都没用」这个感觉，是可以被学出来的。

它不是天生的性格，不是懒，也不是意志薄弱。它是一次次经历留下来的东西。

保底的条件也很清楚：当结果与行动真的无关的时候，这个说法完全成立。有些环境，就是不可控的，不管你怎么做，电击照来。在这样的环境里，不再尝试，是一种合理的、省力气的反应。

这一点，对读者也有用。你若是在一个怎么做都没用的环境里待久了，你的「没劲」，不是你的毛病，是你学到了环境教给你的东西。

◆ 四、本书多出的一层：被抹回的，是改变，不是控制

不过，周建平的公司，与那个箱子不一样。

周建平和老刘，有控制感。没有人规定他们必须这样排，不许那样排。他们有权改线路，有权提方案，有权选用哪个司机。控制感一点不少。

他们的问题是：每次排好的东西，都被推翻。

按塞利格曼的路数，这样的人不该无助。他们有控制，他们的动作与结果之间有联系：他们改了线路，线路真的变了。只是后来又被改回去。

本书的预测不同：这样的人，也会一格一格走向躺平。

道理在于，控制和改变，是两件事。控制是「我能动」，改变是「我动了，留得下来」。控制感完全保留，改变却一次一次被抹回，那场发生就走不到第三步：形状定不下来，回写也来不了。

所以在本书看来，习得性无助，不仅仅是「不可控」的结果。更一般的说法是：无助，是结算率归零的终点。不可控是通向归零的一条路，被抹回是另一条。

这样的事，在家里也看得到。

一个八岁的孩子，喜欢画画。每次画完，拿给妈妈看，妈妈觉得线条歪，就接过笔，在上面改几下，说：「这样才好看。」孩子没有被骂，也没有被拦着：他想画就画，画什么都行，控制感一点不少。可是几个月后，他不画了。

妈妈很困惑：我又没有不让他画。

本书的看法是：他的画，一次也没有留下来。他动了笔，成了形，形状被改回另一个样子，回写不了他自己。他不是被禁止，是被抹回。

（这是本书的解释，〔待验〕。一个可以检验的办法：找两组人，控制感相同，一组做出的东西能留下，一组做出的东西每次被抹回。看后一组是否更早出现退出矛盾的迹象。）

反过来，还有一个对照。同样是高强度的压力，创业者的案例（第 38 章讲过的老贺），他们的每次动作，都能长成一点新东西。本书预测：这类人即使累，也不会走向躺平。

◆ 五、这条路上的刻度

现在可以把这一编走过的路，画成一把尺子。

格	样子	还能不能回头	怎么回头
一、累	进了矛盾，改变不出来，存量开始涨	很容易	问一句：改变出来了没有
二、加量	力气翻倍，改变没有多一分	容易	做加量测试，换题目，不换力度
三、更累	同样的问题第二次、第三次来，账越积越多	要先清账	先结最小的几笔，不碰大的

格	样子	还能不能回头	怎么回头
四、苦	劲软了，每想到要开头就沉	要先有一次小改变	先找到一块会回应的小地，再谈力度
五、怠速	不再进新的矛盾，只留微微的转动	还在转，就还能回头	给转动的东西一次看得见的改变

第一格和第二格，最容易回头。这时候人的力气足，只要有人（哪怕是自己）问一句「改变出来了没有」，题目就能换。

第三格要先清账。存量已经涨了起来，大动作会压垮人，要从最小的几笔开始结：一封回了的信，一件交了的表，一个说出口的「不」。（这一格的细处，第五编讲。）

第四格是苦。劲软了，说「加把劲」没有用，因为力度本来就不是缺的东西。这时需要先有一次小得几乎可笑的改变：一盆葱长出来，一页记录写满。

第五格是怠速。这里要特别说清一件事：怠速不是零。发动机还在转，转得很轻。只要它还在转，就还有回头的路。回头的办法，不是把转速拉高，是给这微微的转动，一块会回应的地。

怠速之后，才是终点：连转动也停了。到那一步，人会说睡不着、什么都没意思，很久都没有好起来，这已经不是换题目能解的事。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

还要补一句：越往后的格子，从外面越不容易看出来。

第五格的人，不会大哭大闹，也不会请病假。同事说他「稳了」，家人说他「安静了」，领导觉得他「不惹事」。问他怎么了，他说「没事」。他的发动机一直转着，只是转得很轻，轻到旁人以为那是平静。

周建平的第四年，就是这样。他自己都说不上哪里不对，大家看他，也都觉得挺好。罗秋禾最先觉察，不是看他的脸，是看他有没有「自己想出来的事」：他以前总有一两件小事琢磨着，比如哪条线能再省一点，现在没有了。

所以要看一个人在不在那几格，别看他苦不苦，看他还有没有自己开头的事。一个人只要还在为一件事主动开头，哪怕是一页纸、一盆葱，他就没有熄火。

◆ 六、今天与机器

今天，「被抹回」，有了新的样子。

平台改一次规则，你做了一年的内容，推荐没了。算法升一次版，你调好的店铺排名，掉到第二页。会说话的机器几秒钟能写出一份文案，你熬了一晚上写出来的东西，在别人眼里，和它没有区别。

这些，每一样都是：我动了，可是留不下来。

这时候，人最容易说的就是那句：动了有什么用？

要是你听到自己说这句话，不要急着劝自己「振作」。先看一看，你是哪一格。第一格、第二格，换一个问法就行；第四格、第五格，需要的是一块小地、一次小结算，不是一句鼓励。

◆ 七、一个完整的例子：老刘和那一条线

周建平看着老刘，一开始想劝。他想说：你得动一动，你得找回劲头。

可他刚被岳父的葱教过，也被罗秋禾的两个问题问过。他知道，劝没用。

他换了一个办法。有一天，他说：「老刘，我最近在记改单。你那条去省城的线，改单最多，帮我看看，是不是这样？」

老刘一开始没有兴趣。过了两天，他把自己的记录拿给周建平，是一页皱巴巴的纸。他说：「我随手记了一下，你看有没有用。」

纸上记了三个星期改单的时间。

那不是一次振作，是一个很小的东西：老刘自己做的一件事，别人拿去用了，有了一点回声。他没有说什么，可周建平看见，那天下午，老刘多喝了一杯茶，在椅子上坐得直了一点。

第二个月，老刘主动问了一句：「那条线，我能不能试着改一个出车的时间？」

这并不是故事的圆满结局。老刘的路还很长，那个公司的规则还是那个规则。可是，有一格往回挪了一点。

◆ 八、为什么不说「坚强一点」

有一种帮忙，在这条路的后半段，格外容易帮倒忙：劝人坚强。

你对一个第四格的人说「加把劲」，就是请他再加一次量。他的劲本来就软了，不是缺力气，是力气一直花，没有换回改变，再要他加，他只能把「是我不行」确认一次。

你对一个第五格的人说「振作起来」，更像是让一台怠速的发动机直接踩到底。他要么不动，要么猛地一下熄了火。

这不是说，不要鼓励。鼓励是好的。只是鼓励的句子，要换一换：不说「你要更努力」，说「这个星期，有没有哪件事，你做完了，看见它变了」。前一句在问力度，后一句在问改变。

父母看孩子，老师看学生，管理者看下属，都可能走进这个坑。孩子成绩下滑，家长说「再努力一点」；下属提不起劲，上司说「拿出点干劲来」。这些话，不是恶意，是以为问题出在力度上。（怎样看身边人的累，第十编细讲。）

最好的帮忙，往往小到不像帮忙：陪他找出最近一次改变出来的事，问一句「那是怎么做到的」。这句话问的，是他做成过什么，不是他没做成什么。

◆ 九、放回日子里

给自己标一个刻度，只标一件事。

不用标整个人生，只标一件你最近觉得「没劲」的事。是哪一格？是累，还是加量；是账积多了，还是劲软了；还是已经只剩微微转着？

标出来之后，看那一格的回头办法，挑一条，明天试一次。第一格，问「改变出来了没有」；第三格，结最小的一笔；第四格，找一块小地；第五格，给转动的东西一次看得见的改变。

不要同时试三条。一条就够。

带 走 的 话

无助不是一下子到的，它有刻度；越早的格子，越好回头。

小 账

这一处，改变出来了没有：老刘的方案三次被推翻，一次也没有留下；他记下的那页纸，有了第一点回声。

卡在三步里的哪一步：卡在第二步，之后一格一格地往退出矛盾走；回声出现的那一刻，第三步开了一道小缝。

想 一 想

你最近一次说「动了有什么用」，是在哪件事上？当时那件事，是不可控，还是被抹回？

要是这件事现在是第四格或第五格，你愿意给它的第一块小地，是什么？

第 42 章

总账：该换的是题目，不是力度

◆ 一、你一定有过这样的时刻

年底，你把一年的账翻出来，想看看钱都花到哪里去了。

翻到后来，你发现，大头并不在那几笔大开销上。真正让账面难看的，是一笔笔看着不起眼的、天天都在花的小钱。花了，也没留下什么，说不出买了什么。

力气也是这样。一个人从拼到平，用掉的不是哪一天的大力气，是日复一日的、没有换回改变的小力气。这一章，要把这一编的账算一遍：看见了什么，收回了什么，哪里本可以转弯。

◆ 二、两张清单

这一编请来了四位近邻，每一位都说中了一件事。先把公道还给他们。

他们看见了	本书多出的一层
陶渊明：「心为形役」，离开一片不回应你的土，是转身，不是认输	转身有效，不是因为离开了，是因为换到了一片会回应的土；辞职后在家原地刷简历半年，不是转身
《薄伽梵歌》：执于果，使人瘫；你有行动的权利，没有占有果实的权利	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
塞利格曼与迈尔：「做什么都没用」是可以学出来的	被抹回的是改变，不只是控制；无助是结算率归零的终点，这条路上有刻度，越早越好回头
韩炳哲：功绩社会里，人自己榨干自己	榨干人的不是「你能行」，是「能行」被路由回同一片土；每次都长出新东西的人，不累

这张表左边，是四位的看见，每一条都成立，在各自的条件下，都不需要被推翻。右边，是本书多出的一层。不是超过了他们，是他们停下的地方，正好是接着要走的那一步。

四位近邻各自完全成立的条件，也该记在这里，免得以后被人误用：陶渊明成立，在旧的土改不动的时候；《薄伽梵歌》成立，在那个「果」是你控制不了、占

有不了的时候；塞利格曼与迈尔成立，在结果与行动真的无关的时候；韩炳哲成立，在「能行」的出口只有一个的时候。

条件不在了，他们的话就要小心用。不在这些条件里的人，也不必硬套上去，说自己是「功绩社会的受害者」，或说自己是「习得性无助」。先看自己那一件事，土是什么，出口有几个，改变能不能留下来。

再看那两个判别局面。

第一个，控制感完全保留，可每次做好的方案都被推翻。塞利格曼的路数预测：这样的人不会无助。本书预测：这样的人，会一格一格地走向躺平。老刘就是这样。

第二个，功绩压力一样大，可每次都长出新东西的创业者。韩炳哲的路数预测：他会耗竭。本书预测：他累是累，乏是乏，却不会累。老贺就是这样。

这两个预测，都是本书自己的解释，〔待验〕。要是哪一天有人找到证据，说被抹回方案的人并不更快退出，或说创业者并不比同等压力的上班人更不累，这一编的判断就要改。

◆ 三、把五年走一遍

现在，把周建平的五年，从头到尾走一遍。

第一年，他拼得漂亮。每个矛盾都能走到第三步，表一改，车就少空跑，他在乏里睡得踏实。

第二年，系统来了，他的办法被吸收，新的办法被打回。矛盾还在进，能量照花，形状出不来。这是累。

第二年的下半年，他加量。表细一倍，早到一小时。加进去的路，被旧的土吃掉，路由器没变，名次表没变，总部的规则没变。这是走错的那一步。

第三年，存量涨起来，周日晚上胃里先沉。同样的问题，第二次、第三次地来。这是更累，也是苦的开头。

第四年，他不提新办法，系统给什么排什么，群里只回「收到」。进新矛盾的口子，一个一个地合上。这是怠速。

整条路上，有三个地方本可以转向。

第一处，是加量不再换来改变的那个时刻，把表细到每趟一行、打回的次数却一次没少的那一天。那时候该换的是题目：不再问「怎样排得更细」，问「哪一类单子总被推翻」。

第二处，是苦的开头，周日晚上胃里发沉的时候。那时候不必加劲，只需要一块会回应的小地，哪怕只是本子上的一页记录。

第三处，是怠速里还在转的时候。转着，就能回头。阳台上顶出来的那一层绿，就是回头的一个口子。

◆ 四、一把尺子上的位置

这一编讲的是累，也该回头，放到全书的尺子上，看一看。

尺子是这样的：急，是零步，不愿进矛盾，想跳过第一步直取果子；累，是停在第一步，进了矛盾，改变不出来；欠，是停在第二步，矛盾和改变都发生了，回写没有发生；乏，是三步都走完了，消耗之后睡一觉就好。

这一编的路，是在这把尺子上走的：从乏，滑进累，累久了变苦，苦到后来，退出矛盾。

最后一格，在尺子之外，叫躺平。它和急看上去有点像，都是不进矛盾。可急是不愿进，想跳过；躺平是进过了，进了很多次，每次都没有结，于是进的口子一个一个合上。急是没走，躺平是走了很久之后的怠速。

本书不说这是谁的错。急的人，不是谁的错；躺平的人，也不是谁的错。这些都是发生的样子。能做的事，是看清它在哪一格，选一条回头的路。

◆ 五、常有人问：那是不是该少用点力

读完这一编，常有人这样问：既然加量没用，那我少用点力，是不是就好了？

不是。少用力，只是换了一种方向的调整，仍然是在力度上做文章。把力气收一半，矛盾还在，存量还在，土还是旧的，形状还是出不来。你只是花得少了，账没有少。

有些人这样做了之后，反倒更累：花得少，也没有结，心里还多了一层愧疚：我是不是松懈了。

本书不问你用了多少力，问的是你的力气，有没有被一块会回应的土收下。同样是八分力，放在一块能看见变化的地上，是乏；放在一块总被抹回的地上，是累。力气可以多，可以少，要紧的是它落在了哪里。

要说「少」，只有一种少是对的：少做那些不会结算的事。把它们一件一件地关掉，把省出来的力气，放到一件能长出东西的事上。这不是偷懒，是把账理清。

◆ 六、放回日子里

那个周日，周建平一家吃晚饭。

罗守田说，阳台上第二茬葱出来了，比第一茬齐。罗秋禾说，她的学生这周交的互批，有一篇里写：「我把别人的句子读了三遍，才发现我的句子也像他的。」周小满说，她的错题本翻到了第十页，那一页上的题，她现在都会做了。

周建平没怎么说话，一直吃饭。可吃到最后，他放下碗，说了一句：「这个月，我把三件事关了。」

「哪三件？」小满问。

他说了。

小满想了想，说：「爸，你今天话多了。」

罗秋禾在桌子底下，拍了一下他的膝盖。

这一晚，没有人说「他好了」。这条路还长。可是在桌上，有四样东西在变：葱，互批，错题本，一页记改单的纸。每一样，都不大，每一样，都是一件做了之后看得见的事。

明天能试：回到这一编的第一个问题，写下你最近一件「花了很多力气，却没变」的事。然后在它旁边，写下三个字：该换题。再写一个你想换成的问法。

不用解决，只要换一个问法。

◆ 七、给身边人的三句话

读到这里，你也许想着某个人：一个越来越平的同事，一个什么都不想做的孩子，一个话越来越少的家人。

这里只给三句话，更细的，留给第十编。

第一句：先看刻度，别急着劝。他在哪一格，是刚开始加量，还是已经只剩微微转着？格子不同，该说的话不同。

第二句：别问「你怎么了」，问「最近有什么事，做完了，你看见它变了」。前一句让人解释自己，后一句让人想起自己做成过什么。

第三句：陪他结一件小事。不是帮他做一件大事，是陪他把一件最小的悬着的事，推到一个看得见的结尾：一封信发出去，一张表交上去，一个电话打完。结完了，让他自己看一眼。

◆ 八、本编自认最弱的几处

最后，要把这一编最弱的几处摆出来。

第一，周建平、罗秋禾、老刘、老贺、小邵，都是书里虚构的人物，他们不承担证据，只负责让判断落在一个具体的日子里。

第二，「加量是走错的那一步」「被抹回的是改变」「无助有刻度」，是本书自己的解释，标〔待验〕。它们读起来顺，不等于对。要是有人找到证据，说在同样的环境里，加量的人并不比换题的人更早退出，这一编的核心判断就要收窄。

第三，路由器，是一个比喻。比喻能让人看见土怎样吃掉路，却不能替代对真实局面的细看：每一块真实的土，有它自己的纹路。

第四，四位近邻的引文，都是转述大意；《薄伽梵歌》的章节号、《归去来兮辞》的年代口径、韩炳哲书中的原话，凡拿不准的，都标了〔核〕或〔待核〕，汇入全书的核验总表。

◆ 九、本编总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

改变不出来的时候，该换的是题目，不是力度。

这并不是说加量没用。种地要浇水，学字要多写，背书要多背，加量在每一下都有痕迹的地方，永远是对的。只是在改变停了的时候，再加量，就是把水浇在一块不吸水的地上。

从拼到平，没有一天是放弃，只有一天比一天更用力，而改变一次也没出来。

这一编讲的，是累怎样一路向下，走成了躺平。可有没有一种累，越累越有劲？有人跑完步大汗淋漓，却神清气爽；有人熬了一夜写完文章，累得发抖，却快乐。这样的累，是不是累？第七编接着讲。

带走的话

累久了，别问「我是不是不够拼」，先问「改变出来了没有」；没出来，就换题目。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：周建平的五年里，前两年出来了，中间三年没有；最近一个月，阳台上和本子上，各出来了一点。
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步；换题目之后，第二步开了一道小缝。

想一想

你今年花得最多的力气，是在加量，还是在换题？

要是现在只能换一个问法，你想把哪一句「怎样做得更好」，换成「这件事为什么总是这样」？

第 七 编

越累越有劲的累

这一编七章，写一件看上去不合规矩的事：有些累，越累越有劲。

第 43 章从两个大汗淋漓的场面进去：一个跑完步神清气爽的早晨，一个熬到后半夜写完文章、手抖着却想笑的晚上。

第 44 章把「累并幸福着」这句话拆开看，它说的是乏，不是累。第 45 章讲乏之后还多出一步，叫回写：每走完一轮，土被养厚一层。

第 46 章请曾国藩上场，问「精神愈用而愈出」在什么条件下成立。第 47 章请寂天上场，问喜是出发的条件，还是走到以后才有的东西。第 48 章是这一编最难写的一章：同一位母亲，守着两个不同的孩子。第 49 章是总账。

这一编要给出一个反差：最累的一晚，可以是最有劲的一晚；最闲的一个下午，反而可能把人压垮。差别不在花了多少力气，在花出去的力气，有没有变出东西来。

第 43 章

大汗淋漓的那一刻

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周建平四十五岁，在一家物流公司做调度。周六早上六点半，他穿上那双跑了两年的旧鞋，沿着小区外的河堤跑五公里。

跑到第三公里，腿开始发沉，肺里像拉风箱。他想过停。不过再往前一百米，呼吸忽然顺了，步子也稳了。回到楼下，汗顺着下巴往下滴，T　恤能拧出水。他扶着墙喘了一会儿，觉得整个人像被从里到外洗过一遍。

同一天下午，他回公司加了三个小时的班。一条线路临时改派，司机、仓库、客户三头的话对不拢，他打了四十多个电话，最后只是把问题推到了周一。

坐进车里，他连钥匙都懒得拧。

早上那个累，和下午这个累，他说不清哪里不一样。只知道一个是越跑越有劲，一个是越坐越空。

还有一个晚上。罗秋禾是他的妻子，在县城中学教语文。那个周六，她要赶一篇给全组老师分享的课文解读，写的是《项脊轩志》。从晚饭后坐到凌晨两点，改了五稿，最后一段落笔的时候，她的手在抖，腰也直不起来。

可她是笑着关电脑的。她在客厅里站了一会儿，才去睡。

两个人，一天里三种累。其中两种，用的是同一个字，却让人心里暖洋洋的；另一种，让人想把车一直停在车库里不下来。

◆ 二、「累得痛快」这句老话

汉语里早就有一个说法，叫「累得痛快」。

农人收完一季的麦子，腰也酸，手也肿，晚上喝一碗热汤，说一声：「累是累，值。」匠人干完一件活，把刨子放下，在木头上摸一把，也是这个口气。

这句话很朴素，只是它里头藏着一个区分：累有两种，一种累完了心里敞亮，一种累完了心里发闷。老人们不下定义，只用语气区分。前一种，说「累得痛快」；后一种，说「累得慌」「累得窝囊」。

本书要做的，是把这两种语气后面的东西讲明白。

先说一个旁话。跑步的人常说跑到某一个点以后，忽然轻快起来，有人管它叫「跑者的愉悦感」，也有人研究它的身体原因。这件事在研究者里还有争论，本书不碰。本书只取一个人人都经历过的事实：跑完以后，人是松的。

◆ 三、本书的说法：这是乏，不是累

按本书的定义，累是只走到矛盾这一步的发生：路与土起了矛盾，能量在花，可是形状改变不出来。

回头看周建平的早晨。

第一步，路与土起矛盾：他的腿、肺、心跳，跟一条五公里的河堤，对不上了。腿沉，气喘，这就是矛盾在显露。

第二步，形状改变：跑到某一百米，呼吸换了一种节奏，步幅稳下来，整个人从「硬撑」变成「在跑」。这是一次看得见的改变。

第三步，改变回写：跑完以后，心肺和腿比出门前多了一点点能耐。一次看不出，半年看得出。

三步都走到了。花出去的力气，每一份都变成了点什么。

这样的消耗，本书叫乏。乏也会腿酸、出汗、倒头就睡，不过睡一觉就好，而且好得干净，醒来想再跑。

再看罗秋禾的夜晚。她走的是特征律那条路。

材料早就摆在桌上：课文原句、几篇旧解读、学生去年的提问。前两步是东西在一锅粥里碰（SDE　　叫混沌碰撞），然后自己排出个模样。到第五稿，第三步来了：她忽然看见，这篇课文不该从「物是人非」讲起，该从那扇小小的窗讲起。观点涌了出来，后面的话几乎是自己落到纸上的。

这就是涌现。她手在抖，是因为力气确实花光了；她笑，是因为花出去的力气，换回了一个原来没有的东西。

所以先把话说在前面：**越累越有劲的那种累，按本书不是累，是乏**。三步都走完了，才轮到这个字。

为什么要这样分？分开的好处，下面几章慢慢讲。这里先记一件事：同样的汗、同样的酸、同样的腰直不起来，后面连着的东西可以完全不同。

◆ 四、三律各有自己的乏

再往细里看一层。第二编讲过，累有三种：出不来，走不出来，放不出来。乏也有三种，是它们的另一面。

建平的早晨，是幸福律的乏：张力一圈圈积起来，到某个点，转了过来，汗和气一起放了出去。三步齐了。

秋禾的夜晚，是特征律的乏：材料碰在一起，自己排成了样子，最后涌出一个原来没有的观点。三步齐了。

还有一种，是自由律的乏。比如一个人试了几条路都不通，然后换了一把裁剪的刀，砍掉两个选项，忽然只剩一条路，走通了。那一晚他也会累得手软，可是心里是亮的。

三种乏，样子不同，里面的东西一样：该走的三步，都走了。

◆ 五、乏不一定愉快

听到「越累越有劲」，很容易生出一个误会：乏就是舒服，乏就是开心。

不是。

周建平跑到第三公里的时候，难受得想停下来，一步比一步重。罗秋禾写到第三稿，把一晚上的心血全删了，对着空白的页面坐了二十分钟，烦得把水杯都碰翻了。这些时刻，没有一点愉快可言。

不过它们都是乏的一部分。因为它们的后面，连着第二步和第三步。

反过来，也有轻松的累。刷手机的头二十分钟，人是舒服的，眼睛里全是新鲜东西。起身的时候，才发觉空了。

所以乏和累的分界，不在心情上，在发生上：路与土的矛盾，有没有推出一个改变。愉快常常跟着改变一起到，可它是后到的，不是判据。这件事第 47 章细讲。

本书只用一把尺子，就是上一节那句问话：改变出来了没有？

◆ 六、一桌年夜饭

不只是跑步和写文章。乏最常见的样子，也许是厨房里的一个下午。

腊月三十，罗秋禾的婆婆在厨房里站了五个小时。洗、切、炸、蒸、炖，十二道菜，一道接着一道。到五点半，最后一盘端上桌，她解下围裙，在椅子上坐下来，手有点抖，腿也发软。

一家人围上来，说好吃。她摆摆手，笑着说：「累死了。」

这个「累死了」，笑意在里面。

五个小时，每一道菜都是一个小循环：生的东西、火候、咸淡，对不上，调一调，端上桌，成了一个样子。十二个小循环，一个也没有悬着。最后桌上那一桌，是她全部力气的去处，所有人都看得见。

厨房里的乏，几乎是人类最古老的乏。一个人站着花了五个小时的力气，换回一桌人的饱足。这样的累，用不着谁来教，一眼就明白它是什么。

倒是今天，很多人坐在办公桌前，花同样的五个小时，却说不出自己换回了什么。

◆ 七、手环只数花了多少

今天的人手腕上多半戴着一个小东西，会告诉你今天走了多少步、烧了多少热量、睡了几个小时。

周建平的手环那天早上给他发了一个小奖章，说「本周运动目标已完成」。

这不是坏事。只是请注意，手环数的是花出去多少。它数不了花出去的东西，有没有变成什么。同样一个小时、同样的心率、同样的消耗数字，一个人是在稳步变强，一个人是在原地磨损，手环看不出来。

很多人因此把「花了多少」当成了成绩。工作软件里也有类似的东西：今天开了几个会，回了多少消息，在线几个小时。数字越大，越觉得自己辛苦；可是辛苦和改变，是两本账。

本书的问话，换了一个单位。不问花了多少，问：

改变出来了没有？

这一句，后面每一章都会回来。

◆ 八、下午的四十个电话

把周建平那个下午拆开看一看，更清楚。

第一个电话，是司机老李打来的。他说前面路段限行，要绕二十公里。建平说：「好，我想想办法。」

第二个电话，是仓库。货还没装完，要再等一个半小时。建平说：「好，我跟客户那边说一声。」

第三个电话，是客户。客户说货今晚必须到，不然明天一早的开工就停了。建平说：「我尽量。」

三个电话，三个「好」。没有一个电话，把一件事从头办到尾。每一个都只是把一个头开了起来：司机的头、仓库的头、客户的头，三个头互相拧着，没有谁先松。

接下来的三个小时，这样的电话又来了三十七个。他像一个人在开四十扇门，每扇门只推开一道缝，哪一扇也没走过去。

到晚上六点半，线路最后改成了怎样，他自己也说不太清。只知道周一早上，这三个头还在等他，而且周一还会有周一的新头。

这些没有结算的头，没有消失。它们压在他身上，就是下午那种沉。

请注意，这个沉不是四十个电话本身的重量。四十个电话，一个小时就能打完。沉的是四十个没有落地的东西，每一个都还要他记着、守着、回头再点一遍。

◆ 九、一个完整的例子：那个周六

把周建平的周六摆成一张表，更清楚。

早上跑步：矛盾有（腿与河堤），改变有（呼吸与步子换了），回写有（比上个月多跑了半公里还不喘）。结尾：乏而松。

下午加班：矛盾有（四十多个电话背后的几头冲突），改变没有（问题推到周一，原样还在），回写更没有。矛盾没结，还挂着。结尾：累，而且是沉的。

晚上罗秋禾写稿：矛盾有（材料与观点对不上），改变有（第五稿，观点涌出来），回写有（她下回再写课文解读，手里多了「从一扇窗进去」这个法子）。结尾：乏，还带笑。

注意这里没有比谁花的力气多。下午加班的三个小时，建平花的力气不比早上的五公里少。他花得不少，只是没换回改变。

再往深里看一层。早上的五公里是一次完整的小循环，起点、过程、终点都在同一个早晨里。

下午那一团事，开了头，没有收尾，收尾被拖到了周一，而周一还会有周一的事。

一件事如果能在当天走到终点，乏就是它的样子。一件事如果当天走不到终点，累就留在那里，等着。

◆ 十、如果那一夜有一台机器

今天的人，写东西的时候身边多了一个帮手。

假如那个周六夜里，罗秋禾对着机器说一句「帮我写一篇《项脊轩志》的解读」，三十秒，一篇通顺的文章就出来了。她可以早早睡觉。

这篇文章，也许比她写的更工整。

不过那一晚的几样东西，就都不在了：材料碰撞的那阵子乱，第三稿全删掉的烦，第五稿忽然看见那扇窗的一下。这三样，是乏的全部来路。少了它们，她得到的是一篇文章，没有得到那个法子。

这不是说机器不能用。写一份会议通知，查一个年份，让机器代劳，一点毛病没有。本书想说的是一个区分：有些事，你要的是结果；有些事，你要的是自己走完这一趟。前一种，交出去；后一种，留下来。

留下来的那种，才会让人手抖着笑。

◆ 十一、放回日子里

建平那天晚饭桌上，说了一句：「我早上跑五公里不累，下午坐三小时累得要命，这是怎么回事？」

秋禾没有给他讲大道理，只说：「你早上跑完，是不是知道自己跑完了？」

他想了想，说：「知道。」

「下午呢？」

「……不知道算不算完。」

这个「知道自己完成了」的感觉，看着小，其实是整件事的钥匙。

人的身体里，大概有一个很老的记账员。一件事走到头，它就在账上划一笔，说「这件结了」；一件事悬着，它就把那一笔留在桌上，时不时提醒你一下。早上的五公里，它划掉了。下午的四十个电话，它一笔也划不掉。

夜里秋禾关电脑的时候，它也划掉了一笔。所以她手抖着，心里却是松的。

明天你可以试一件小事。晚上睡前，回想今天最累的那一段，问自己一句：它有没有走到一个看得见的终点？没有的话，别急着责怪自己，先把它标成「挂着」。

标的办法很简单：拿一张便签，写下那件事的名字，旁边画一个小圈，不画勾。圈的意思是：它还开着。

第二天晚上再看这张便签。有的圈，你会发现自己已经悄悄把它办了，那就补一个勾。有的圈，三天了还是圈，那是在告诉你，这件事需要换个办法，别再原样去碰。

下一章起，我们看怎样不让它一直挂着。

带走的话

同样的汗、同样的酸，后面连着的东西不同：花出去的力气变成了点什么，叫乏；一样也没变成，叫累。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？早上的五公里和夜里的稿子，出来了；下午的电话，没有。
> 卡在三步里的哪一步？下午加班卡在第二步，改变没有出来。

想一想

你最近一次累得很痛快，是在做什么？那件事结束的时候，你知道它结束了吗？

你手腕上、手机里，有没有一个数字，一直在告诉你「花了多少」，却从来不告诉你「变了什么」？

第 44 章

累并幸福着，其实是乏

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋月三十一岁，是罗秋禾的表妹，在一家药店做会计。孩子刚满四十天，她回娘家住了两周。

夜里她每两个小时醒一次。喂奶，拍嗝，换尿布，把孩子哄睡着，自己再躺下的时候，天已经快亮了。早上起来，她眼睛下面是青的，腿肚子发软，端碗的手都有点抖。

秋禾去看她，问：「累坏了吧？」

秋月笑着说：「累是累，可是你看，她今天又重了一点点。」

她说这句话的时候，眼睛是亮的。

这样的说法，你大概在很多新手母亲嘴里听过：累并幸福着。

这一章要问的是：这四个字里的「累」，到底是不是累。

◆ 二、日常话里的「累」

先公道地说一句：日常说话里，「累」本来就是个宽的字。

人走完长路说累，熬了夜说累，吵完架说累，烦透了说累，连看了一部很感人的电影，出来也会说「哭得好累」。一个字管着这么多事，日子里用着很顺手，没有谁错。

本书不要求你改口。你以后照样说「今天累死了」，一点问题没有。

可是本书做的是另一件事：把这个宽字里装着的几种不同的东西分开。要分开，就得给其中一种单独的名字。分完以后，才好问「该怎么办」，因为不同的东西，办法不一样。

这一章要分出来的，就是乏。

◆ 三、乏是三步走完了的消耗

回到秋月的夜里。

第一步，矛盾：孩子饿了，哭；母亲要睡，困。路与土对不上。

第二步，形状改变：奶喂进去，孩子的哭声慢慢软下来，眼皮合上了。刚才一团乱的夜，成了一个安静的小房间。

第三步，改变回写：孩子又长了一点点，母亲也在变，她越来越知道孩子哪一种哭是饿，哪一种是困，哪一种只是想被抱一抱。下一回喂奶，手更顺，心更稳。

一夜起来六次，六次都走完了三步。

力气花了很多，每一次都换回了看得见的东西：一个吃饱的孩子，一个又重了一点的孩子，一个比昨天懂事一点点的母亲。

这样的消耗，本书叫乏。乏的样子有几条，你可以拿来对一对：

第一，睡一觉就好。真的睡够了，人是缓过来的。

第二，回想这一天，说得出变了什么。孩子重了，会抬头了，会认人了。

第三，明天还想接着来。腿酸归酸，心里没有不想开始的东西。

这三条，累都做不到。累的人睡了也不缓，说不出这一天变了什么，一想到明天就往后缩。

所以「累并幸福着」，说的是乏。幸福着，是因为每一天都在兑现。这和本书讲的幸福律对得上：张力积累，模式转换，能量释放。母亲的辛苦就是张力，孩子的睡着就是释放。三步齐了，幸福就在里面。

◆ 四、同一句话，三种场合

「累并幸福着」这句话，不只母亲说。把它放到别的地方看一看，更能看出它什么时候是真的。

第一个场合，是罗秋禾自己。她是班主任，带的班快毕业了。最后一个月，她每天五点半起床，晚上十点才离开学校，嗓子哑了，腰也疼。有一天晚自习，一个

平时总低着头的男生，把一张写满了字的纸悄悄放在她桌上，纸上是一份他自己排出来的复习表。

那天她回家路上，一边走一边想：这孩子，三个月前连书都不翻。

她说「累并幸福着」，是真的。每一天的辛苦，都有一个孩子在变，她看得见。

第二个场合，是一个做小生意的朋友。他每天凌晨三点起来进货，晚上十一点才关店门，见人就说：「累并快乐着。」

不过有一回喝了点酒，他对秋禾的丈夫建平说了一句实话：「其实，我这三年，店里什么都没变。每天就是进货、卖货、对账，对完账第二天再来一遍。」

他说「快乐着」，说得很勤，好像怕自己不信。

建平那天没有接话。他只是给他倒了一杯酒，坐了一会儿。有些话，不用拆给人听。

第三个场合，是一位加班很多的年轻人，在朋友圈里发：「今晚又是奋斗的夜晚，累并幸福着。」配了一张夜里的办公桌。

这三个人说的是同一句话。哪一句是乏，哪一句是在安慰自己？

用不着去猜别人。本书给了一个办法，你拿它问自己就行：这一天，有哪一样东西，是今天才有的？

秋禾说得出：一张复习表。

那位朋友说不出，他三年里一直在重复。他说的「快乐」，是为了盖住那笔账。

第三位，不知道。可能有，可能没有。只有他自己清楚。

这一节要留给你的，不是去审别人。是一个很小的提醒：当你嘴上说「累并幸福着」，不妨停一下，问问「幸福」那一半，落在哪件具体的事上。落得下来，就是乏；落不下来，那四个字可能只是一块盖布。

◆ 五、三条检验怎么用

上一节列了三条：睡一觉缓不缓，说不说得出变了什么，明天想不想接着来。

这三条是用来对自己的，不是用来给别人判的，而且不用一条一条严格打分。大致对一对就行。

如果三条里有两条以上对得上，多半是乏。放心辛苦，辛苦完好好吃饭，好好睡。

如果三条里对不上两条以上，多半是累。这时候别急着给自己加油，先找那个悬着的东西：是哪一件事，开了头，没有结。找到了，把它写下来，就是第一步。

如果第一条总是对不上，睡了很久仍然缓不过来，一连好几周都是这样，不管后两条怎样，身体或心里的难处可能真的大了。请找医生或心理咨询师。

◆ 六、月子里也有累

不要把这件事说得太美。

秋月住在娘家的第九天夜里，孩子哭了三个小时。喂了，不吃；拍嗝，没有；换尿布，干的；抱起来摇，更哭。她把能想到的办法一样一样试过去，孩子还是哭，一直哭到天亮前才慢慢睡着。

那一晚，她没有说「累并幸福着」。她坐在床边，一句话也不想说，眼泪掉下来，自己都不知道是为什么。

同样是月子里，同样的孩子、同样的母亲、同样的爱，那一晚的消耗，却是累。

差别只有一处：矛盾来了，力气花了，改变没有出来。办法试了一条又一条，哭声原样不动。这是第二步没有走通。

这个例子里有一条要紧的东西：乏和累不分人，分的是发生。同一个母亲，同一周里，可以有乏的夜晚，也可以有累的夜晚。一个人没有哪一天是「累人」或者「不累人」的。该问的永远是：今天这一场，走到第几步。

◆ 七、第九夜以后

回到秋月的第九夜。那一晚她没有找到哭声的原因，天快亮的时候，孩子自己睡着了。

第二天一早，秋禾发现她坐在客厅里，眼睛是肿的。秋禾没有劝她，先给她倒了一杯热水。

秋月说：「我是不是不会当妈？」

这是一句很熟的话。按上一章的讲法，它是前面几个小时没有结出改变，写进去的一句话。

秋禾想了想，说：「你昨晚试了几样？」

秋月数了数：喂奶、拍嗝、换尿布、抱着走、开小灯、关小灯、唱歌，七样。

「七样，」秋禾说，「你一晚上试了七样，每一样都是认真试的。孩子没有好，是因为这一晚的问题，你一个人在半夜解不开。不是你不会当妈。」

然后她们一起做了一件小事：把昨晚哭的时间、试过的办法，写在一张纸上，贴在冰箱上。下午带着这张纸，去问了社区医院的护士。

护士看了纸，说了两句话：一，哭的时间集中在傍晚到半夜，这个月龄很常见；二，如果伴有发烧、吃奶明显减少，要马上来看。其余的，多抱抱，多换姿势。

护士没有给一个神奇的办法。可是秋月回家以后，睡得很稳。

为什么？因为那个悬了一夜的问题，被一个看得见的东西接住了：一张纸，一个有来历的说法，一条「什么时候要来看」的线。矛盾没有消失，不过它有了去处。累，在这里缓了下来。

这一小段说的是：就算那一夜是累，它也不是一个只能硬扛的东西。它可以被接住，办法就是让悬着的矛盾，有一个明确的去向。

◆ 八、今天与机器：晒娃群里的数字

秋月也在几个母婴群里。群里每天有人晒：我家宝宝几个月翻身，几个月会坐，几个月断夜奶。

这些数字，一半是帮助，一半是压力。

本书不评论群里的人怎么样。只想指出一个现象：群里的时间表，把「改变」挪到了别人定的刻度上。孩子在自己的节奏里每天都长，只是母亲眼里盯着的，是「别人家的孩子这个月已经会了」。

这样一来，原本看得见的改变，被另一个尺子量成了「还差得远」。乏被悄悄换成了累。

AI 问答也一样。秋月夜里问过一个育儿助手：孩子哭个不停怎么办？它给了十条建议，每一条都对，每一条她都试过，没有一条灵。第十一条，是让她「保持耐心」。

这不是说机器没用。只是请注意，问了十条路，试了十条路，孩子还哭，这个晚上的累，就不是缺信息。

缺的是另一样东西：一个能当场接住这件事的人，或者一个能说「这个情况该去医院」的明确界线。信息可以从机器要，接住要靠人。

◆ 九、乏里的那笔小账

最后补一件小事，关于乏里面的账。

乏是好的，可是乏也有账。孩子长大一点，母亲的辛苦换了样子，这笔账是跟着走的。

比如，秋月的孩子两个月的时候，白天的哭少了，夜里的醒也少了。照说该轻松了。不过秋月反而说：「怎么我越来越没劲了？」

秋禾看了看她的日子。孩子的变化，已经不像第一个月那样天天有大变化了：不再是「第一次笑」「第一次抓东西」，而是平平稳稳的一天接一天。改变还在发生，只是变慢了，不容易被一眼看见。

这时候，乏会悄悄滑向另一边。不是因为辛苦变重，是因为「看得见的改变」变少了。

这是一个很实在的提醒：乏和累之间，没有一道墙。它们是同一条线的两头，中间只隔着一个问题：今天，有没有看得见的变化？变化变小了，要把眼睛练细一点，去看细的变化。

◆ 十、放回日子里

秋月回自己家以后，秋禾教了她一个很小的办法。

每天晚上，把孩子睡着以后，在手机便签里写一行字：今天，她变了什么。

不是写累不累，不是写做得好不好。只写变了什么。第一天写：「第一次盯着我看了三秒。」过了几天写：「喝奶的时候手抓住了我的衣角。」

这一行字，把一天里零散的改变钉了下来。夜里再醒的时候，她知道自己累的是什么，也知道这些累换回了什么。

那种不能换回的夜晚，也要写。写：「今天哭了三个小时，原因没找到。」这一行写下来，等于把那一场标成了「还挂着」，明天可以问问婆婆、问问护士，或者翻一翻医生的叮嘱。写下来，就不会糊成一团。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

「累并幸福着」，幸福的那一半是真的，累的那一半是乏：每一份辛苦，都有一点东西变出来。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？大多数夜晚出来了，孩子重了，哭声软了；第九夜没有。
>
> 卡在三步里的哪一步？第九夜卡在第二步，办法试了一条又一条，哭声原样不动。

想一想

你口中的「累并幸福着」，如果拿本章的三条去对（睡一觉缓不缓、说不说得出变了什么、明天想不想开始），对得上几条?

你的生活里，有没有一个「别人定的时间表」，正在把你每天看得见的改变，量成「还差得远」?

第 45 章

回写把土养厚

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗守田七十岁，种了一辈子地。三年前他跟着女儿进了城，住在县城的楼房里。他最放不下的，还是老家那块地。

去年清明，他回去了一趟。回来以后，在饭桌上念叨了好几天：隔壁老吴家那块地，和他家的地只隔一道田埂，只是现在两块地的颜色都不一样了。

「老吴那块，连着种了十几年玉米，年年下肥，年年收成往下掉。我家那块，我年年换着种：这一年豆子，下一年麦子，再下一年玉米；秸秆不烧，打碎了翻进去。土是软的，抓一把能攥成团，一松手又散开。」

周建平在旁边听着，说：「都是干活，都是累，怎么会差这么多？」

罗守田把筷子往碗上一搁：「活是一样的活，可是我的地，每干一回，都比上一回好一点。他的地，每干一回，都比上一回差一点。」

这句话，本章要讲的就是这个意思。

◆ 二、第三步之后，还有一步

前两章讲到，乏是三步走完的消耗。这里要补一件事：三步走完了，还留着一样东西，叫回写。

回写这个词，书里一路在用。这里用最家常的话再说一遍：长出来的东西，回头改了土，改了路。

罗守田的地，就是回写的样子。豆子长出来，根上的小瘤把养分留在了土里；秸秆翻进去，烂成了土里的一部分。这一茬庄稼收完，下一茬的土，已经不是原来那块土了。

周建平跑步，也是回写。他刚开始跑河堤的时候，三公里就要喘；半年以后，同样的三公里，已经能一边跑一边说话。他的腿和肺，是上一轮跑步改出来的。

罗秋禾写文章，还是回写。她写成《项脊轩志》那篇解读以后，手里多了一个法子：从一个很小的物件进去，把整篇文章撑起来。这个法子不会消失。下回她读《背影》，一上手就会先找那件小物件。

回写，分三种，可以看一看自己属于哪一种：

一种回写在身体里，像建平的心肺。

一种回写在手艺里，像秋禾的那个法子。

还有一种回写在别人那里，像一段关系：两个人把一次误会说开了，下回再起误会，不用再绕那么远的路。

三种回写的共同点是：它们都不是「这一回做成了」，而是「下一回更容易做成」。

◆ 三、越用越出，是回写在转

于是，有一个看着奇怪的现象，可以解释了：

有些人越干越有劲。头一个月干十分的活，累得东倒西歪；第三个月干十分的活，累得没那么多；第六个月干十二分的活，反而轻松。

这不是他们天生精力好，也不是他们心态好。是每一轮都把土养厚了一层，下一轮在厚一层的土上走，第三步更容易到。

反过来，另一些人，越干越枯。头一个月干十分的活，累；第三个月干十分的活，更累；第六个月干八分，还是累得抬不动。

他们做的事一样多，花的力气也一样多。区别是：每一轮的第三步，没有到，或者到了而没有回写。土一茬一茬被用，没有被养。

按这个说法，乏和累的区别，还可以再往前推一步：

乏，是三步走完、而且回写发生了的消耗，所以每一次乏，都是在往后铺路。

累，是停在第二步之前的消耗，所以每一次累，都在往后攒账。

这是一个很实在的差别。一个人一年里乏了三百次，他的土厚了三百层。一个人一年里累了三百次，他攒了三百笔没结的账。

◆ 四、回写不是堆东西

有一种常见的误会，要先拆掉：回写，不等于存起来。

罗秋禾的电脑里，存着两百多篇别人写的课文解读，分门别类，放了十几个文件夹。她每回备课，先去文件夹里找。找到了，用一用，下回再找。

这两百篇，是库房。库房越堆越满，不过她自己写解读的手艺，一年前是什么样，现在还是什么样。

真正的回写，是另一件事。那天夜里她写成《项脊轩志》，把一个法子刻进了自己手里。库房里多一篇，她没有变；手里多一个法子，她变了。

怎么区分？很简单，问一句：把库房搬走，我还会不会做？

建平的跑步是回写，因为把手环、跑步软件、全部的记录都删掉，他的心肺还是半年前那个心肺的升级版。

罗守田的地是回写，因为就算他忘了记过哪一年种过什么，土还是软的。

所以，回写落在人身上、手上、关系上；记录和资料，是它的影子。影子有用，可以帮着回忆，不过影子不能代替它。

◆ 五、另一种情形：改变出来了，回写没有发生

这里要提一种容易混的情形。

周小满十七岁，上高二。有一回语文老师布置了一篇八百字的议论文，周末交。她周五晚上打开一个写作助手，把题目输进去，三分钟，一篇像模像样的文章就出来了。她改了几个词，交了。

这一轮，三步走了吗？

题目有了，作文有了，老师收了。看上去，改变出来了。

可是下一个周末，又布置了一篇。她还是不会写，还是要打开那个助手。

什么东西没变？她自己的手。没有一条新的路，没有一块厚一点的土。事情是办成了，不过办成事的那个过程，没有回写到她身上。

本书把这种情形，和累分开。累是改变出不来；这一种，是改变出来了，回写没有发生。累的家族里有个字，专门叫它欠，是王德生已经立好的，另有一本书细讲。这里只提一句：欠和累，是两种不同的账。

小满的作文，可以有三种办法处理。助手可以用，不过要在「第三步之后」多做一步。把助手给的那篇拆开来看，找出它用了什么开头，用了什么转折。然后自己拿同一个题目，另写一个开头。这一个开头不必写好，只要是自己的。写完，回写就发生了。

◆ 六、养地不能急

罗守田还有一句话，说得很慢。

他说，养地这件事，急不得。

「你想多收一点，今年多种一茬，明年多施一回肥，一两年里看着产量是高了。只是第三年，地就板结了，一锄头下去，硬得像砖。」

建平问：「那怎么办？」

他说：「慢着来。该歇的年头歇，该换茬的年头换。地不是机器，你加多少油它就跑多快。」

这几句话，说的是回写的速度。

回写不是一次到位。建平跑步，一个月看不出什么，三个月才觉得上楼梯轻了一点，半年才敢报名一次十公里。如果第二周就想追到十公里，膝盖先坏了。

秋禾写解读的手艺，也是过了好几年，才慢慢厚起来。

这里还要补一句：急是累的家族里另一个字，王德生已经讲过，急是想跳过第一步，直接拿果子，是抢维度。养地上的「急」，是同一回事：想跳过一茬一茬的回写，直接拿到厚土。

回写要的是一轮接一轮的真走完，没有近路。

◆ 七、一个人怎样把土养厚：建平的半年

把建平的半年，按月摆开，看一看回写是怎样一层一层铺上去的。

头一个月。他每周跑两次，每次三公里，跑到两公里半就要走一段。回家以后，小腿酸得上楼梯要扶栏杆。这个月的辛苦很重，改变很小：一次比一次多跑几十米。

第二个月。三公里能一口气跑下来了。他开始注意到另一件事：早上起来，脚踝不像以前那样僵。身体悄悄地换了一套设置。

第三个月。他把周二也加进来，变成每周三次。他发现自己不再需要靠毅力出门，穿上鞋，人就往外走了。这是回写的另一种样子：不止是肌肉和心肺，连「出门」这个动作，都变轻了。

第四个月到第六个月。五公里成了日常。他开始问自己能不能试十公里，也开始懂得一件事：什么时候该慢一点。

半年里，他每一次跑完，都比出门前多了一点点。这一点点，单看一次，小得几乎看不出来。叠在一起，就是一个新的身体。

请注意一件事：这半年里，他没有哪一天特别辛苦，也没有哪一天特别轻松。每次都是同样的累，同样的汗，同样的酸。变的是每一次的累之后，剩下了什么。

这就是前面说的：乏不是一次性的，它在往后铺路。

不过回写也有一个限度：它要有人去走。把半年里任何一个月拿掉，后面的就接不上。

◆ 八、小满后来怎样

回到小满的作文。

秋禾没有禁止她用写作助手，只是给了她一个小要求：助手给的那一篇，不要直接交，先在本子上回答三个问题。这一篇的开头用了什么办法？中间哪里转了弯？结尾落在哪里？

小满嫌麻烦，还是做了。第一次，三个问题花了她二十分钟。

下一个周末，又有一篇作文。她打开助手，没有马上用，先自己写了个开头。开头写得有点生，她看了看助手给的，发现助手的开头用了一个对比，她也试着学了一下。

这一回，作文是她自己写完的，助手只是旁边的一面镜子。分数不见得更高。可是写完她说了一句：「我好像知道怎么开头了。」

这一句话，就是回写落地的声音。

◆ 九、今天与机器：越方便，越要问是谁的土

今天的机器，很擅长替人走第三步。

写作助手替你把文章写出来，计算器替你把账算出来，导航替你把路指出来。每一次，改变都是真的出来了：文章有了，账算了，到了地方。

这是好事，不用拒绝。不过请问一句：这一轮的回写，落在了谁的土里？

如果落在你的土里，你下回自己会走。如果落在机器的土里，下回你还要找机器。

两种情形都没有错，只是不一样。有些事你根本不想养自己的土，比如算一笔复杂的税，交给机器就好。只是有些事，是你想长进的，比如写作、判断、和人说话，那就要留心：别让第三步永远在别处发生。

◆ 十、一个完整的例子：罗守田的阳台

罗守田在城里住了三年，说「闲得累」，这件事第四编细讲。这里只说他后来做的一件事。

有一天他在楼下捡了几个泡沫箱，搬上阳台，装了土。他把老家带回来的一把菜籽撒进去，每天早上浇一次水，晚上看一眼。

第七天，菜籽冒了芽。

他把这件事告诉了所有人。吃饭的时候讲，打电话也讲。

秋禾说：「爸，不就是几棵菜芽吗？」

他说：「不是菜芽。是我每天浇一回水，它每天都有变。」

这一句话，说得很准。

每天一次浇水，是矛盾；每天一点点冒出来的绿，是改变；等它长到能吃的时候，土被他养了一茬，下一茬的土更软。三步一直在转，而且转得看得见。

老人一个人在城里闲了三年，忽然有了一件天天看得见变化的事。他的话变多了，睡得也实了。

秋禾后来发现，父亲每天早上起得比谁都早，不是被什么催的，是他想去看一眼那几片叶子。她想起小时候，他也是这样，天不亮就去地里。

她忽然明白了：父亲不是怕闲，他怕的是日子里没有一件事会自己变。

◆ 十一、回写也会写坏

还要说一句不太好听的实话。

回写不挑好坏，写到哪里，是哪里。

建平的跑步，写进去的是一个更结实的身体。如果换成另一种情形，一个人天天加班，天天被客户骂，天天低着头认错。每一轮辛苦，写进去的就是别的东西：看见电话就心慌，听到某个人的声音就紧。

土也会往坏的方向养。这种土，种什么都长不好。

所以问「这件事做完以后下一次更容易吗」，还要多问半句：更容易的是什么？

如果是越来越会做，是好土。如果只是越来越会忍，越来越会躲，那种「更容易」是另一回事，它让人更能撑，也更少有改变。

回写的方向，决定一个人的土往哪里长。这是为什么本书反复要问：不只是做了没有，还有，做完以后留下了什么。

◆ 十二、放回日子里

你可以拿本章的一个问题，去问自己最近在做的一件事：

这件事，做完一次以后，下一次是不是更容易？

如果是，土在被养，你是乏，不是累。这样的辛苦，放心做。

如果不是，下一次和这一次一样难，甚至更难，那就要停下来看一看：是第三步没到，还是第三步到了而回写没发生。

前一种，要换办法让第三步到；后一种，要在第三步之后，多做一个小动作，让结果落回自己身上。那个小动作，可以只有两分钟：把今天学到的写一行字，把今天用过的办法给自己讲一遍，把今天的结果记在一个本子里。

带走的话

回写，是第三步之后的那一步：这一轮的结果落进了土里，下一轮才会更容易走到头。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？罗守田的阳台，出来了，而且回写了；小满的作文，出来了，回写没有。
> 卡在三步里的哪一步？小满不是卡在三步里，是第三步之后，少了回写。

想一想

你最近做的一件事，做完一次以后，下一次更容易了吗？

有没有什么事，你每次都能交差，可是自己从来没有长进？

第 46 章

愈用愈出的条件

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗一帆二十四岁，去年进省城一家互联网公司做运营。入职第三个月，他看了一本《曾国藩家书》的选本，在书里画了一句线。

那一句话，大意是说：精神越用越出，不要因为身体向来不强，就过分地爱惜它（出处〔待核〕）。

他把这句话抄在笔记本第一页，贴在显示器边上。有那么一个月，他真的觉得这话灵：每天忙得团团转，心里却有一股劲往上冒。

不过到了第五个月，他对着显示器上的那句话，忽然觉得有点刺眼。

他在微信里给表姐罗秋禾发了一句：「曾国藩说精神愈用愈出，那我现在越用越空，是不是我哪里错了？」

◆ 二、他说了什么，对在哪儿

曾国藩是晚清的名臣，也是一个写了大量家书、日记的人。他一辈子带兵、办事，身体并不算好。据后来的记载，他长期受皮肤病和失眠的困扰〔据传记〕。只是他还是不断地做事、读书、写字，自己也讲，越用精神越出得来。

他的话，大意是：精神是越用越出的，不要因为身体弱，就太保惜它。

这一句话，对在哪儿？

对在两处。

第一处，很多人确实是被「保惜」困住的。总觉得自己状态不对，等一等；总觉得精力不够，先养一养。这一等一养，就是半年。没有开动，什么也出不来，反而越来越没劲。这样的人，听到曾国藩的话，会心里一松：原来动起来才有精神。

第二处，精神这个东西，确实有一半是做出来的。写字的人写着写着，句子就来了；爬山的人爬着爬着，腿就热了。开头最难，一旦转起来，后面会轻。

这两处，本书都承认，而且这一句话，在一个条件下完全成立：每用一次，都有一个看得见的结果。

◆ 三、本书多出的一层：只有每用一次都结算，才愈用愈出

曾国藩自己的日子，是什么样的?

他每天读书、写字、处理公文、见客，有一个很出名的习惯：每天都要写日记，有「日课」十二条。每天的事，当天记下来，当天过一遍。（日课的细节〔待核〕。）

请注意这个习惯。他用精神，每一回都留了一个收尾：今天做了什么，哪里不对，明天改。每用一回，结一回。

所以他的话，需要补一句才完整：精神愈用而愈出，条件是每用一回，都结一回。

条件不在了，话就反过来：用而不结，愈用愈枯。

这就是罗一帆五个月以后的情形。

◆ 四、愈用愈出，要三个条件

把曾国藩那一句话补完整，大概是三条。

第一条，当天结。每用一回精神，当天就有一个收尾，不拖到下周，不留到月底。收尾可以很小，一行字，一个勾，一句说出口的话。

第二条，结的是真的。这一条常被忽略。曾国藩的日课，不是写个流水账，而是真的回头看：哪一句话说重了，哪一件事办得急了，明天改什么。如果日记只写「今天开了三个会，见了五个人」，那是记录，不是结算。记录谁都会写，结算要有一个「变了什么」。

第三条，回写。结算的结果，要落回到下一轮里去。昨天发现自己说话太急，今天真的慢了一点，那才叫写回去了。写了日记、第二天照旧，是库房，不是土。

三条放在一起，愈用愈出才站得稳。缺了第一条，账越攒越多；缺了第二条，是走过场；缺了第三条，是白忙一场。

读到这里，你可以回头看看自己手里那些「天天在做」的事，缺的是哪一条。

◆ 五、「用」的到底是什么

曾国藩说「精神」，一个今天的人读，容易想成体力、干劲、心气。

按本书的看法，更准确一点：精神，是一个人能同时开多少个头、守住多少个矛盾的容量。用精神，就是把它一次次放进矛盾里，去推动改变。

这样理解，「愈用愈出」就好懂了。容量像一只杯子，每用一回，杯壁被磨一磨，杯子长大一点点，条件是每一回里都有东西被推动了。如果每一回都只是倒进去、又原样倒出来，杯壁不会变。

所以他说的「出」，不是凭空多出精神，是容量真的长大了。这和前一章的回写，是同一件事。

◆ 六、一帆的五个月

一帆的第一个月，工作是这样的：每天写一条推广文案，晚上十点左右发出去，第二天早上看数据，哪条点击高，哪条低。他把高的留着，琢磨为什么高；把低的改一改，第二天再试。

每天，矛盾（文案和读者对不上）、改变（改一版，数据变了）、回写（他慢慢知道哪一类标题好用）。三步转得很快。他累，可是越累越有劲。

到了第四个月，公司换了一个考核方式。文案要经过三层审核，一层改一遍，每一层改的方向还不一样。他的一条文案，从写好到发出去，要一个星期。发出去以后，数据也不再给他看，只有一个月底的汇总。

他还是每天写，每天改，每天忙。不过写出来的东西，要么被改得面目全非，要么石沉大海。

第五个月，他对表姐说：「我现在写十条，一条也不知道好不好。」

同样的人，同样的岗位，同样的忙。区别是什么？

第一个月，每用一次精神，当天就结一次；第五个月，每用一次精神，都挂了起来。账越攒越多，人越来越空。

所以不是曾国藩的话错了，也不是一帆自己不行。是那句话的前提，在第五个月的办公室里没有了。

◆ 七、一帆的那个晚上

第五个月的某个周四，一帆加班到九点。他把最后一条文案发给了第三层审核，然后坐在工位上，一动不动地看着屏幕。

同事小陈路过，问：「还不走？」

他说：「走。」可是没有动。

小陈在他旁边站了一会儿，说了一句很实在的话：「你知道你现在像什么吗？像一个不停往井里扔石头，却听不到回响的人。」

一帆笑了一下，没有答话。

这句话，他后来给表姐转述的时候，加了一句：「我不是累，是空。」

在本书的账里，空不是另一种东西。空是累的一个样子：每天都在用，每天都没落地，用到后来，连「我到底在做什么」都模糊了。

这一晚，他在手机里点开了那个笔记本，看着第一页上抄的那一句话，轻轻地叹了一口气。他想的不是「曾国藩错了」，也不是「我不行」。他想的是：这句话是不是少了一个什么。

少的就是那个条件。

◆ 八、判别局面：两个调度员

再举一个对照。

周建平的公司里，有两个调度员，一个是他，一个是同组的小钱。两个人一天都要处理几十条线路的事，工作量差不多。

建平的习惯是：每处理一条线路，在本子上写一行：几点，什么问题，怎么办的，司机怎么回的。一天下来，写满半页。收班前，他把本子翻一遍，没写「办完」的几条，挑出来，要么明早先办，要么明确写上「这条先放着，原因是……」。

小钱的习惯是：事情来了就办，办到哪儿算哪儿，微信里回过去，就当过了。

三个月以后，建平的反应更快，因为他的本子是他的回写；小钱越来越焦虑，因为他脑子里同时挂着几十件没确认的事。

这个对照里，有一个要紧的东西：两个人用的精神一样多。

按「精神愈用而愈出」的说法，两个人都该越来越有劲。结果只有一个。这就是本书补上的那个条件在起作用。

也可以反过来看。如果有人说：小钱只是性格不如建平，天生爱焦虑。那就请他看一个细节：建平在刚接这份工作的头半年，也是焦虑的。他后来的本子，是被焦虑逼出来的。

焦虑是一个信号，说的是「有东西悬着」。小钱没有去找那个悬着的东西，建平找了，还给它一个去处。差别在这里。

曾国藩的话，对两个人一视同仁：都用，都该出。让它在一个人身上灵、在另一个人身上不灵的，是本子上那一行一行的收尾。

◆ 九、保惜的另一面

曾国藩那句话里，还有一半值得单独说，就是「不可过于保惜」。

很多人读到这里，会觉得这是在劝人别爱惜身体。可是从发生上看，更准确的意思是：不要把「保存」当成目的。

一个人如果把「别累着」当成头等大事，每天的安排，都围着「怎样省力」转，会出现一个看着奇怪的结果：他其实累得更快。

因为省力的办法，往往就是少开头、少碰难的事、少让矛盾进来。矛盾进来得少，改变就出来得少；该走的路不走，土一点点变硬。到后来，连很小的一件事，都觉得重。

这是「保惜」的陷阱。

同时也要说，反过来也不对。「不保惜」不是蛮干。蛮干是只管用，不管结。曾国藩自己，一边「不保惜」，一边每天写日课、定规矩、读书写字有节律。他用得多，结得也勤。

所以那句话读完整，是两半：别把保存当目的，别把用掉当成绩。目的是每一轮都变出东西来。

◆ 十、今天与机器

手机上的短视频，是一个绝佳的反例。

你一个下午用出去的精神，其实不少：一条接一条地看，每条都要判断、反应、跳转，眼睛和脑子一刻没闲。按「精神越用越出」的说法，这个下午应该越刷越有劲。

不过起身的时候，人是空的。

这件事第一编细讲过。这里只借它说一件事：用精神不是问题，用了不结，才是问题。

拿它和另一个下午对照。同样是一个小时，一个人在手机上刷了三百条视频，另一个人写了一页日记，只写了四五行。

第二个人用的精神少得多。可是那四五行，每一行都落了地：今天遇到什么事，怎么想，明天怎么办。他起身的时候，是轻的。

机器很会替人省去结的那一步。它每一条都给你新的头，你每一条都接，接了不结。这不是机器的错，只是它的设计，本来就是让你一直在开头。

你要做的，不是躲开它，是在它旁边放一个小小的收尾。

◆ 十一、放回日子里

给一帆的办法，是秋禾替他想的，很小：

每天下班前，不管多忙，留五分钟，只做一件事：把今天写过的东西，挑一条，写一行字——它好不好，凭什么，下回怎样。

没有数据的时候，自己判断；有数据的时候，对着数据判断。这一行字，就是他自己的结算。

三个星期以后，他回微信：「还是累，只是不空了。」

这一句话，很准。累还在，因为公司的审核流程没变；只是不空了，因为至少在他自己这里，每一条文案有了一个收尾。精神愈用而愈出的条件，他自己给自己补回了一半。

你也可以试一下：今天用掉的精神里，挑出一件，在睡前把它收一个尾。

带走的话

精神愈用而愈出，成立在一个条件上：每用一回，当天结一回；用而不结，愈用愈枯。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？一帆第一个月出来了，第五个月没有；补上每日一行字以后，出来了一半。
>
> 卡在三步里的哪一步？第五个月卡在第二步，文案被一层层改回去，改变留不住。

想一想

你最近一周用得最多的精神，花在哪件事上？那件事每天有收尾吗？

有没有一件事，你每天都在做，可是没有一次知道自己做得好不好？

第 47 章

喜是后来生的

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周小满十七岁，周日下午三点，坐在书桌前。

桌上摊着一本数学练习册，翻开的那一页，是一道立体几何的大题。她看了一遍题，又看了一遍，然后拿起手机，说是「先放一首歌找找状态」。

歌放完了，状态没来。她又说：「等我心情好一点再做。」

四点，五点，六点。母亲秋禾敲门，问她要不要吃水果，她说：「我现在没有心情。」

这句话，你大概也说过。

没有心情，没有劲，不想碰那本书。等一等，等到有感觉的时候，再动手。不过感觉总是不来。等的时间越长，书桌上那道题，看起来越像一座山。

晚上九点，她终于翻开草稿纸，做了第一问。做出来了。她的脸上，忽然有了一点亮。又做了第二问，卡了十分钟，做出来了。这时她的身体里升起一种久违的东西：她想接着做第三问。

后来她跟爸爸建平说：「奇怪，开头明明一点都不想做，做着做着，就想做了。」

建平说：「喜是后来生的。」

她问：「谁说的？」

他说：「我编的。」

这一章要讲的，就是这个「编的」。

◆ 二、寂天怎么说

七八世纪的印度，有一位僧人叫寂天，写了一部很有名的书，汉译叫《入菩萨行论》。其中一品讲精进。

他对精进下的定义，大意是：精进，就是喜于善（《入菩萨行论》，精进品〔待核：品次与译本措辞〕）。喜欢善事，乐于去做，就是精进。

他又列了精进的反面：懈怠、贪恋安逸，还有自轻自贱，觉得「我做不到」。这三样，是拦在路上的三块石头。

这个说法，对在哪儿？

对在三处。

第一，喜这件事，确实是长久做下去的燃料。一个人对手上的事全无喜悦，只靠硬扛，撑得了一阵，撑不了一年。

第二，懈怠和贪图安逸，是真实的拖力。躺着舒服，起来难，这个人人知道。

第三，自轻自贱，是很准的观察。很多人没开始做，就在心里先判了自己的刑：我不行，我做不好。这一句话，常常比任何困难都先把人拦住。

所以寂天的话，在很多情形下完全成立。一个有喜的人，确实走得远；一个自轻的人，确实起不了步。

◆ 三、本书多出的一层：喜是第三步的副产品

请看小满的下午。

如果按「精进是喜于善」去理解，她那个下午该怎么办？她心里没有喜，她就是不精进。要变精进，就要先让自己生出喜，比如听一段励志的话，想一想考上好大学的快乐。

小满试过。她看过励志视频，写过「我一定可以」的便签，贴在台灯上。当天晚上，激动了二十分钟，然后退潮。

本书对喜，换一个位置：它不在门口，在门里面。

走到第三步，改变出来了，喜就来了。立体几何做出了第一问，那一下亮，不是做之前有的，是做完那一刻生的。

所以顺序是这样的：先结算，喜后生。

按这个顺序，就多出一条路：一个人不需要等有喜才开始。他只需要把事情切到当天能走到第三步的那一小格，走进去，走完，喜就自己来。

这不是说喜不重要。喜很重要，它是下一轮的燃料。只是它的位置要放对：它是上一轮的果，同时是下一轮的种。

◆ 四、有的事，走完也不见喜

话说到这里，要补一句实话：并不是每一件走完的事，都会冒出喜来。

小满订正完那道题，当晚是有一点亮的。可是第二天，她把一摞错题抄进本子里，抄完以后，心里什么也没有，平平的。

你扫完一遍地，整个屋子干净了。你不会因此欢呼。你只是觉得：嗯，好了。

这个「嗯，好了」，就是喜最轻的样子。它不响，不亮，不会被人看见。不过它是一种踏实：悬着的东西落下去了。

本书不要求每件事都要有喜。很多时候，走完一格以后，得到的只是这一点踏实。只是这一点踏实，每天攒一点，一个月以后会变成别的东西：一种「我这个人是能办成事的」的底气。

反过来，如果一个人天天都在等大喜，等一场兴奋、一次突破、一个了不起的时刻，他会错过每天那一点点踏实。而且，大喜之后往往是大落，来得猛，去得也猛。

所以寂天那个「喜」字，可以读得宽一点：不只是欢喜，也包括那一点点「放下了」的松。它们是一家的。

◆ 五、「自轻」也是一笔回写

寂天说的第三块石头，自轻自贱，值得多说两句。

它看上去像一种性格：有的人就是爱说「我不行」。可是从发生上看，这句话是被做出来的。

想一想，一个孩子，第一次学骑车，摔了。第二次，摔了。第三次，还是摔。每一次都花了力气，每一次都没有到第三步。回写发生了没有？发生了，不过写进去的，是另一样东西：我不行。

回写不挑好坏，走到哪里，写到哪里。第三步到了，写进去的是「我能」；第三步一直不到，写进去的，可能就是「我不能」。

所以「我不行」，在本书里不被看成一个人的缺点，而是前面几场没有结出改变，后面攒成的一个形状。它是一条被写出来的路。

这样看，帮自轻的人，不是劝他「你很棒」。劝了也没用，因为他的土里，写的是另一句话。要帮的，是让他在一个很小的地方，真的走到一次第三步，再走一次，攒几次。写的东西慢慢换了，话才会换。

◆ 六、小满的三次小成功

回到「我不行」。

小满对数学，有一句口头禅：「我就是学不好数学。」这一句，从初二说到高二。

秋禾没有反驳她。她问：「那你上一回，觉得自己做对了一道题，是什么时候？」

小满想了很久，说：「上个月，有一道函数题，我自己画了图，一下就看出来了。」

「那一下，你什么感觉？」

「……挺爽的。」

「那就从这个开始。」

接下来的一个星期，她们做了一件很笨的事：每天晚上，小满从错题里挑出一道最小的，只做这一道，做对了，在本子上画一个小圈。不求多，不求难。

一个星期，七个圈。

到了周末，小满指着本子说：「我好像也不是完全学不好。」

注意这句话。不是「我很棒」，是「也不是完全」。这样的话，才站得住。它是七次小小的第三步，一点一点写进去的。

那句老口头禅没有马上消失。只是它的口气变了，从「就是学不好」，变成了「有些题学不好」。

自轻不是被劝走的，是被一格一格换掉的。

◆ 七、今天与机器：先激动，后做事

今天有一整个行业，是做「先给你喜」的。

励志的短视频，让你热血沸腾；打卡的软件，每天给你一个小红花；学习群里，大家互相喊「加油」。这些东西，都有一点用，因为人确实需要被推一把。

可是它们有一个共同的设计：先给你喜，后让你做事。

这个顺序，能撑多久？小满的经验是，二十分钟。

打卡软件给的红花，更有意思。它奖励的是「你打了卡」，不是「你做出了什么」。红花到手，喜是真的，不过那个喜，是第三步之外的一个替身。时间一长，人要的是红花，不是改变。

本书的建议很简单：不要先找喜，先找那一小格。

◆ 八、一个完整的例子：把「复习数学」切成三格

那个周日晚上，小满的母亲秋禾陪她坐了一会儿。

秋禾没有劝她，也没有讲道理。她只问了一个问题：「如果今天只做一件事，你选哪一件，做完你就可以算今天过关？」

小满想了想，说：「把那道立体几何做完，包括订正。」

「好。那你现在，只做第一问。第一问做完，停一下，告诉我。」

小满做了。二十分钟后，她在隔壁喊：「做完了。」

「第二问？」

「再来。」

那一晚，她做完了三问。比起她白天想的那个「复习数学」，这三问小得可怜。可是三问都走完了：题目放在面前（矛盾），草稿纸上一步一步长出来（改变），订正完了那个错处，下回遇到相似的题，她能一眼看出来（回写）。

她说：「我现在想接着做下一道。」

秋禾说：「那就做。想做了才做，比逼着做强。」

注意这里的顺序。先有一小格，再有走完，最后才有「想接着做」。喜是在这个顺序的最后一步出现的。

◆ 九、先喜后做，也有它的位置

公道地说一句：先给喜、后做事，并不是全错。

幼儿学琴，大人在旁边夸两句，给颗糖，孩子就愿意坐下来。一个人第一次进健身房，有朋友陪着，说说笑笑，比一个人硬撑容易得多。这些东西，是在帮着人跨过门槛。

门槛过去之后，要换。

糖的用处，是把人送到第一格。第一格走完，如果里面真有改变，喜就自己长出来了。如果这时候还要靠糖，说明那一格里没有东西在变，那就要回头看看，是不是切错了。

所以喜有两个位置：门口的喜，是借来的，用来开头；门里的喜，是挣来的，用来续下去。两样都不坏，要分清哪一样是哪一样。

◆ 十、喜是下一轮的种

小满做完那三问的第二天，是周一。

她回到教室，把练习册翻开。照从前的样子，她会先磨蹭十分钟，找笔，找橡皮，削铅笔。这一天，她翻开就做了。

不是因为她一夜之间变了性子。是因为昨晚那一点点亮，还留在身上。身体记得：做完是舒服的。

这就是喜的第二个用处。它不只是这一轮的奖励，它是下一轮的种。一个人如果每一轮都带着一点点「做完是舒服的」，下一轮的第一步，就不用靠意志硬推。

而这一点，也是前面说的回写：喜本身，也会写回去。

反过来，如果每一轮都是硬撑，做完只有疲惫，没有那一点点松，下一轮的第一步，就一次比一次重。这是很多人「开头最难」的真正来历。

◆ 十一、放回日子里

明天，你可以对自己做一个小实验。

挑一件你这几天「没有心情做」的事。别等心情。把它切成一格，小到二十分钟之内一定能走到头，而且走完你能看见一个东西：一页纸，一封写完的邮件，一个整理好的抽屉。

做完，坐一下，看看心里有没有什么东西，悄悄升起来。

如果什么也没有升起来，也不要紧。把这一格记下来：几点开始，几点结束，做出了什么。明天再挑一格，同样做完，同样记下来。三天以后翻一翻，你会看到一串走完的小格子。看着这串小格子，心里多半会有一点东西动一动。

不一定是兴奋，常常只是一点点踏实，一点点「还行」。那就是喜的最早的样子。它很轻，但是它是真的，而且它会一天比一天重。

带 走 的 话

不用等有了喜再开始：先走完一小格，喜在走完的地方等你。

> 小 账
>
> 这一处，改变出来了没有？小满那一晚，三问做完，出来了；之前一下午，没有。
>
> 卡在三步里的哪一步？下午卡在第一步门口：想等喜，没有进入矛盾。

想一想

你上一次「做着做着，就想做了」，是什么事？开头的那一小格，是什么？

你心里有没有一句「我不行」？它最早是在哪几件事上，一次次写进去的？

第 48 章

两间病房里的同一个母亲

◆ 一、先说一声

这一章要写一个不轻松的场景。写得克制一些，请你慢慢读。

下面的故事是设想的，不是哪一个真实的人。设想的方式，是把前面见过的罗秋月，放到两种处境里，各过几周，看看她的累会怎样走。

◆ 二、两间病房

第一种处境。秋月的孩子生下来是足月的，健康，每天吃，每天睡，每天长。她夜里起来六次，白天也不得闲。她累，却在第四十天对表姐说：「累并幸福着。」前面第 44 章讲过，这是乏。

第二种处境。孩子生下来有病，住进了新生儿重症监护室。秋月每天在探视的时间里，隔着一道玻璃，或者穿着隔离衣站在床边。几周下来，孩子的情况一直没有明显的起色，医生每天说的是「还在观察」「继续目前的治疗」。

两种处境里，秋月是同一个人。

她爱孩子的程度，没有两样。她觉得这件事意义重大，没有两样。孩子是她生存的价值所在，没有两样。

下面，再把条件对齐一点。她想做这件事，是自愿的，没有人逼她；她在护士的指导下，学会了几个她能做的护理动作，做得越来越熟；家人、护士都在身边守着，她不是孤零零一个人。这几样，设想都在。

条件都一样，只有一样不一样：第一间屋里的孩子，天天有变化，第二间屋里的孩子，几周看不出变化。

◆ 三、第二间病房的一天

写这一节，不是为了让人难过。是想把「改变没有出来」这件事，写得具体一点。

设想中的秋月，每天下午两点，到探视的时间。她洗手，穿上隔离衣，走到那张小床边。孩子身上有几根管子，旁边的仪器一闪一闪。她能做的，是握一握孩子的手指，轻轻说几句话。

三点，探视结束。她走出来，在走廊的椅子上坐一会儿。

晚上，她回到住处，睡不着。半夜醒了，拿起手机，看有没有医院的消息。没有消息，就是没有变化。她把手机放下，再拿起来。

一周，两周，三周。

她吃得下，也走得动。外人看她，不觉得有什么。她自己知道，身体里有什么东西，正在一天一天地沉下去。

有一天，秋禾去看她，两个人坐在走廊里，谁也没怎么说话。秋月忽然说了一句：「我不知道自己在等什么。」

这句话，是一个人的力气一直在花，而改变不出来的时候，最容易说出口的话。她不是不爱，不是不坚强。是日子失去了刻度。

◆ 四、神谷美惠子怎么说

日本精神科医生神谷美惠子，在 1966 年出版了一本书，叫《生きがいについて》，大意是「关于生存的价值」。她年轻的时候，在麻风病疗养院里做过医生，看过很多人在极重的病痛和隔离里活着。

她观察到一件事：一个人如果心里有生存的价值感，有一件事让他觉得「我活着是为了这个」，他能承受极大的辛苦。反过来，一个人如果失去了这个，即使日子再轻松，也会垮。（书中具体案例〔待核〕。）

这个说法，对在哪儿？

对得很深。本书同意她的观察：生存价值感，是人承受辛苦的底。一个人没有它，什么苦都苦；有了它，很多苦都不算什么。

而且她看到的，是最重的一类处境。疗养院里的人，没有太多别的东西可以依靠，生存价值是仅剩的支撑。她的话，在这样的地方，经得起检验。

◆ 五、德西与瑞安怎么说

再看另一位。美国心理学家德西和瑞安，在 2000 年前后系统地总结了自我决定理论。核心的一句话是：人有三种基本的心理需要，自主，胜任，联结。

自主，是觉得这件事是我自己要做的；胜任，是觉得我做得了、做得好；联结，是觉得我和别人有真实的牵连。三样都满足的时候，人投入、持久、愉快；缺了哪一样，状态就会掉。

这个说法，在大多数日常的工作和学习里，都是成立的。一个人想做、做得来、身边有人，他一般不容易垮。本书同意，而且觉得它很有用：比起空喊「加油」，去检查这三样缺了哪一样，要实在得多。

◆ 六、判别局面：四位的预测，本书的预测

现在把两位的话用到秋月身上。

爱、意义、生存价值，神谷美惠子看重的东西，在两间病房里，秋月一样不缺。

自主、胜任、联结，德西与瑞安看重的东西，设想里也是一样不缺。

所以这两位，加上前面章节里的曾国藩、寂天，四位的话放在一起，会预测什么？

会预测：两间病房里的秋月，都是「累并幸福着」。一个有意义、有价值、有牵连的人，辛苦是撑得住的，而且撑得有味道。

本书的预测不一样。

本书预测：第二间病房里的秋月，会累垮。

原因不在她的爱不够，不在她不够坚强。原因在这里：三步走了前两步，第三步长期没有来。孩子的病情没有一个看得见的改变，她每天花出去的力气，没有换回任何东西。矛盾每天在开，每天挂着。账越攒越多。

爱和意义可以让她撑得更久，可是撑得更久，是账攒得更多，不是账少了。

本书还预测了另一件事：

某一天，医生说：「今天的指标，有一点好转。」

那一天，秋月没有睡得更多，也没有突然休息过。不过她会觉得，累反而少了。

这个预测很容易检验：回想你照顾过病人、陪过考试、等过一个结果的经历，在第一次听到「有起色了」的那一天，你的身体是不是松了一格？很多人说是的。那不是因为这一天少做了什么，是因为这一天，改变出来了。

◆ 七、「累垮」是什么意思

上面用了一个重的词，叫累垮。这里说清它的意思，免得吓着人。

本书说的累垮，不是一下子倒下，也不是意志力不够。它指的是一个过程：未结算的矛盾一天天攒着，存量越来越大；人对「再试一试」这件事越来越没有指望；到最后，不是不想努力，而是努力这个动作本身，失去了推动力。

这是累久了以后的下一站，本书的家族里叫苦：烧了太久，没有换来一次改变，动力就软了。第六编细讲过这一条路。

说到这里，还要补上两件事。

第一，累垮不是弱。能在这样的处境里撑几周，已经是很强的人。垮，是账的问题，不是人的问题。

第二，累垮可以被拦住。拦的办法，不是要求母亲「想开点」，也不是让她休息几天就回来再守。而是在守候之中，给她一些看得见的、当天能走完的事。下一节讲这个。

◆ 八、秋禾对秋月说的话

那天在走廊里，秋禾没有说「会好的」。

她想了很久，说的是：「我陪你把今天过完。今天你想做哪一件？」

秋月说：「我想问问医生，晚上他的氧是怎么看的。」

「那就问。我陪你去。」

她们去了。医生用了三分钟，把一张监测的曲线讲给秋月听：哪里是正常的范围，哪里是需要留意的地方，护士晚上会怎样盯着。

秋月听完，说了一句：「我原来根本不知道，晚上有人在看。」

回去的路上，她比来的时候走得稳。

这一段小事，不改变孩子的病情，不缩短住院的日子。它做的是一件很小的事：把一个悬在心里的问号，换成了一个看得见的答案。矛盾没有结束，只是其中一小块，今天结了。

守候的人，常常需要的就是这个：不是安慰，是一小块今天能结的东西。

◆ 九、四位说中的，和本书多出的

要把话说公道。

神谷美惠子说中了：价值感是承重的底。本书多出的一层：底全满了，第三步长期不来，人也会垮。底让人撑得久，撑不出改变。

德西与瑞安说中了：三种需要是真的需要。本书多出的一层：三种需要俱全的长周期工作，结果迟迟不显，一样累。

这两句不是反驳。它们回答的是两个不同的问题：一个问「人靠什么承受」，一个问「承受的东西，有没有变成什么」。

需要说明的一点是，设想里为了把条件对齐，让三种需要都在。真实的病房里，自主、胜任这两样，常常正是被挤掉的：家长会觉得什么也做不了。那是另外一层难，本书这里不讲。

◆ 十、好转的那一天

设想里，故事有一个缓慢的转折。

第四周的某一天，医生在查房的时候说：「今天的几项指标，比前两天好了一点。」

那一天，秋月没有欢呼，也没有哭。她站在床边，点了点头，然后问了医生两个问题，记在手机里。

回到住处，她洗了一个很长的澡。吃饭的时候，她发现自己吃出了味道。

晚上，她睡着了，一觉到天亮。

第二天醒来，她对秋禾说：「我也不知道怎么了，今天不那么累了。」

秋禾问：「你昨天睡得很多吗？」

她想了想，说：「不算多，跟前几天差不多。」

这就是本书预测的那件事。睡眠没有变多，探视的时间没有变少，一天里花的力气是一样的。可是累轻了。因为那一天，有一样东西变了：孩子的几项数字，往好的方向动了一点点。

改变出来了，哪怕只是一点，账上就有了一笔进项。

这里要克制地说一句：这不能当成预测孩子会好。病情的发展，由医生和孩子自己的身体决定，不由母亲的感受决定。本书只说母亲这一边的事：改变一出现，她的累，会先松一格。

◆ 十一、把两间屋摆在一起

为了看得清楚，把两间病房的账摆成一张表：

	第一间屋	第二间屋
爱与意义	满	满
生存价值感	满	满
自主、胜任、联结	设想都在	设想都在
每天的辛苦	夜里六次起身	每天探视，守着等

	第一间屋	第二间屋
当天能看见的改变	孩子重了，哭声软了	几乎没有
本书的判断	乏	累，久了会垮

表里五行是一样的，只有一行不同。这一行，就是本书要说的那一件事。

◆ 十二、放回日子里：对身边正在守候的人

如果你的身边有人正在这样的守候里，他可能是一个母亲，一个儿子，一个陪考的父亲。你想帮他，可能会想说一些话。

有几句话，听上去体贴，其实帮不上。比如「想开点」「别太累了，要注意身体」「会好的」。这些话没有错，不过它们都没有碰到那个核：他的累，是因为改变一直没有出来。

可以做的，是帮他在守候里，找到一些小的、当天能走完的事。

比如：今天，护士教会了他一个动作，他做对了——这是一个小的第三步。比如：今天，他把一个压了很久的问题，当面问了医生，得到了一个明确的回答——这也是一个小的第三步。比如：今天，他在走廊里，对一个人把心里的话说了出来——这是放出来。

这些事，改变不了孩子的病情。它们只是让一个人在漫长的等待里，每天有一点点，是走完的。

这些并不替代医生的判断，也不替代心理上的支持。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

带走的话

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，所以守候里也要找当天能走完的小事。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？第一间屋出来了，每天有变化；第二间屋没有，几周不见起色。
>
> 卡在三步里的哪一步？第二间屋卡在第二步，力气天天花，孩子的情况没有改变，所以累。

想一想

你有没有照顾过谁，或者等过一个很久不来的结果？第一次听到「有起色了」的那一天，你身上有什么变化？

对一个正在漫长守候的人，你能帮他找到哪一件当天走得完的小事？

第 49 章

总账：切到当天能出来的粒度

◆ 一、这一编，说了什么

这一编从一个看上去不合规矩的事实出发：有些累，越累越有劲。

按本书的定义，这类消耗不是累，是乏。乏是三步走完的消耗：矛盾来了，形状改了，改变回写到了土里。

第 43 章里，周建平的河堤、罗秋禾的夜稿，证明了这一点：汗和酸一样，后面连着的东西不同。

第 44 章里，罗秋月的「累并幸福着」，被拆开成两半：幸福是真的，累是乏。只是同样的月子里，第九夜的哭声，是真的累。

第 45 章里，罗守田的地，说明了第三步之后还有一步：回写。越用越出，是回写在转。

第 46 章里，曾国藩的话，在一个条件下成立：每用一回，结一回。

第 47 章里，寂天的「喜于善」，被放到了第三步之后：先结算，喜后生。

第 48 章里，两间病房里的同一个母亲，说明了爱、意义、生存价值、三种需要，都不能代替第三步。

◆ 二、看见清单和收回清单

四位近邻，每位都看见了很要紧的东西，先把每一位完全成立的地方再说一遍。

曾国藩看见的，是保惜过度的人，精神反而萎下去。这话在「每用一回都有收尾」的日子里，字字成立。

寂天看见的，是喜能让人走远，自轻能让人起不了步。这话对一个正站在门口的人，尤其准。

神谷美惠子看见的，是价值感让人扛得住极重的辛苦。这话在最难的处境里，经得起检验。

德西与瑞安看见的，是自主、胜任、联结三样东西，决定一个人能不能长久地投入。这话在绝大多数工作和学习里，都能拿来当检查单用。

四位说的，都是人为什么「扛得住」。本书多问的是另一句：扛住以后，改变出来了没有。两句不冲突，一个管承重，一个管出货。

把他们说中的和他们停下的地方，并排放在一起：

近邻	他说中了	他停下的地方，正好是接着要走的一步
曾国藩	精神越用越出，保惜过度反而萎	愈用愈出的条件，是每用一回结一回；用而不结，愈用愈枯
寂天	精进是喜，懈怠与自轻是拦路石	喜是第三步的副产品；先结算，喜后生；自轻是前几场没结出改变，攒成的形状
神谷美惠子	生存价值感让人承受极大的辛苦	价值全满而第三步长期不来，也会垮
德西与瑞安	自主、胜任、联结是持久投入的三种需要	三种需要俱全的长周期工作，结果迟迟不显，一样累

这张表的读法是：左边都是真的，右边是多走的一步。四位的话，放在各自的条件里，经得起检验。

◆ 三、一个容易漏掉的接口：乏会不会变成累

读完这一编，容易留下一个印象：乏好，累坏，各占一边。

其实它们之间有一个接口，值得提醒。

乏的路上，如果有一天，第三步开始不来了，一轮接一轮的改变慢下来，回写变得很小，乏就会一点点滑到累那边去。滑得很慢，慢到当事人自己不觉得。

这是一种很常见的情形：一个人做一件事，头两年每天都有长进，第三年起，每天都像第一天。他以为自己是「进入平台期」，其实是第三步悄悄停了。

提醒的办法，是定期翻一翻前面的问话：最近一个月，这件事里，有没有哪一天是「今天才有的」？

有，乏还在。没有，要回头看看，是路走完了，还是土板结了。

◆ 四、切粒度，是怎么一回事

「切到当天能出来的粒度」，听着抽象。用几个例子说明。

一件大事：「把论文写完」，三个月。三个月之内，每一天看不到改变，只有一个越来越重的任务。这是一件很容易让人累的事。

切法：不问「论文什么时候写完」，问「今晚这一小段，能不能写到别人读得懂」。今晚写完，改变有了：纸上多了一段能看的话。这一格走完，就是乏。

一件长期的事：陪伴一个叛逆期的孩子。几年之内，很难看到孩子「变好」。

切法：不问「他什么时候懂事」，问「今晚吃饭，我们有没有说成一句不吵的话」。说成了，这一格走完了。

一件等待的事：等一个面试的结果，等一份检查的报告。不由自己控制。

切法：结果切不了，可以切的是等待本身。今天，我把准备材料补齐了没有？今天，我把心里的担忧，对一个人说出来了没有？

三个例子的共同点是：不是把事情做小，是把「出结果」的单位缩小。大事还是那件大事，可是它每天都有了一个收尾。

有一点要说明：切粒度不是自欺。如果一天切一格，一个月后，大事一点没动，那就是切错了，要回头看看这一格是不是在大事的路上。

◆ 五、放回日子里：罗家一个周日的晚上

把这一编的话，放回到那一家人的一个周日晚上。

周建平把今天下午的几条线路，在本子上各写了一行：办完了的画勾，没办完的写了原因和明早的第一步。他合上本子，觉得肩膀松了半寸。

罗秋禾把《项脊轩志》的解读，从头读了一遍，在最后补了一句话：下回读《背影》，先找那件小物件。这一句话，是给下一轮留的土。

周小满做完了当天那一道最小的错题，在本子上画了一个圈。她对着圈看了几秒，没有说话，把本子合上了。

罗守田在阳台上给菜芽浇了水，数了数：昨天是三片叶，今天是四片。

罗一帆在微信里发来一句：「今天写了一行复盘，发现我那条标题的问题出在第一个词上。」

五个人，五件小事。没有一件是惊天动地的。每一件，都是当天走到了头的一小格。

这样的晚上，累还在，账是干净的。你会睡得很实。这种睡眠，不是因为白天花的力气少，是因为桌上没有悬着的东西。

◆ 六、与前后几编的接口

这一编和前后几编之间，有几处线头，提前接一接。

第二编讲九种累：出不来，走不出来，放不出来，各有三界。这一编里的乏，可以看成这九个格子都走通了的样子（九格各有各的出口，第二编讲过，这里不重写）。秋禾的夜稿是特征律的通，建平的跑步是幸福律的通，一帆学着给自己写复盘，是自由律在小处的通。

第四编讲歇。这一编说乏睡一觉就好，要和那一编对着读：乏的歇是真歇，累的歇是假歇。区别还是那一句：歇下的时候，桌上有没有悬着的东西。

第六编讲从拼到躺平。那一条路上，人是怎样把乏一点点走成累的，这一编的「乏会滑向累」可以对读。

第八编接下来要问更深的一层：为什么活着必然会累。这一编给的答案，是一个条件句：只要矛盾到来的速度，没有超过结算的速度，累就能转成乏。第八编要问的是，这个条件，为什么总是容易被打破。

◆ 七、本编自认最弱的几处

按系列的规矩，一编的末尾要说清楚：哪里最不牢，怎样才算错。

第一，「乏」和「累」的分法，是本书自己立的，日常话里不这样分。这一分，要经得住一个检验：是不是真的能让人看清自己的局面，选对办法。如果有人照着这个分法去做，发现分了以后什么也没改变，这个分法就要收窄。

第二，第 48 章的预测，是本书的推论，没有做过任何观察。它说的是：母亲在改变一出现的那一天，累会先松一格。这个预测待验。如果有人长期照护重病的亲人，在第一次好转那一天，并没有任何松动，或者松动与好转的先后对不上，这一条就要改。

第三，曾国藩那句话的出处，这一编标了〔待核〕。寂天一章的品次与译本措辞，神谷美惠子书中的具体案例，也都标了〔待核〕。这些标记，会汇入附录的引文核验总表。

第四，切粒度是一个方法，不是万能的。有些事，比如一场漫长的哀伤，不是靠切成小格来结算的。那类事，本书另有处理，这一编不碰。

◆ 八、三个随身的问句

这一编结束的时候，留给你三个随身的问句：

今天最累的那一段，三步走到第几步？

这一轮走完以后，下一轮有没有变容易？

明天，能走到第三步的最小一格是什么？

◆ 九、这一编的总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

越累越有劲的，是乏不是累：每一轮都走到了第三步，还把结果写回了土里；用好累，就是把付出切到当天能走到第三步的粒度。

这句话有两层。

第一层是辨认：看一种辛苦是乏还是累，不看它多重，看三步走完了没有，看第三步之后土有没有变厚。

第二层是用法：累不是只能忍、只能躲的东西。如果能把一件大的、遥远的、迟迟不出结果的事，切成当天能走完的一小格，每天走完一格，累就变成了乏。

◆ 十、指向下一编

这一编回答的是：有些累，为什么不是累。

下一编换一个更大的问题：既然乏是好事，累是账，那么，为什么活着必然会累？植物不说累，机器不说累，只有活着的、有意义的生命才说累。第八编从这里开始。

带走的话

累是一笔没结的账，乏是一笔结了的账：把账切到当天能结的大小，就是用好累。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？这一编的七章，前面的辛苦大多是乏，出来了；其中几个夜晚是累，没有。
> 卡在三步里的哪一步？累的几处，都卡在第二步之前或第二步，第三步迟迟不来。

想一想

你现在手上最大的一件事，今天能切出的最小一格是什么？

做完这一格，你会怎样知道它真的走完了？

第 八 编

为什么活着必然会累：累是一本账

这一编七章，问一个看上去最大的问题：为什么只要活着，就必然会累。第 50 章从植物和机器进去，看它们为什么不说累。第 51 章算一笔账：矛盾来得快，结算得慢，差额是什么。第 52 章问，为什么只有显出一个「我」的发生，才会觉得沉。

第 53 到第 55 章请三位老先生出场：庄子说活着就是劳，佛家说万物都在迁流，叔本华说人在痛苦与无聊之间摆。第 51、52 章里还有一位今天的近邻，运动生理学家诺克斯，他说累是大脑做出来的感受。第 56 章把账本翻开，下一个判断。

这一编的反差是：所有人都同意活着重，不过重有两种，一种在长，一种在堆。

第 50 章

植物不说累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。下了班，站在小区门口等电梯，看见花坛里那棵香樟在风里晃着叶子。它在那里站了二十年，没请过一天假。

你忽然想：它不累吗？

随即又觉得这个问题可笑。树怎么会累。

罗守田住在女儿罗秋禾家的第三年，阳台上摆了几盆东西：一盆葱，一盆辣椒，一盆外孙女周小满养死又救活的绿萝。有天晚上，罗秋禾批完作业出来，看见父亲蹲在花盆前，一动不动。

「爸，看什么呢。」

「看它。」他说，「我种了一辈子地，没见过哪棵庄稼喊累。人倒是天天喊。」

罗秋禾笑了：「那是庄稼不会说话。」

老人摇摇头：「不是不会说话。是它里头，没有个喊的人。」

这个问题听上去很傻，却不好答。你要是对一个孩子说「树不累，因为树是树」，孩子会追问：那为什么人是人就累？大人通常到这里就岔开话题了。

这句话，他自己也说不清楚。这一编要做的，就是把它说清楚：为什么植物不说累，机器不说累，偏偏是活着的、有意义的人，非累不可。

◆ 二、一棵树把每年的账都写进了木头

先看树。

锯开一段树干，你会看见一圈一圈的年轮。风调雨顺的年份，圈宽；大旱的年份，圈窄得像一根线。有的年份被虫子啃过叶子，有的年份邻居的大树倒了，突然多出一片阳光，这些都写在木头里。

这是常识，谁家砍过树都见过。可换个眼光看，它有点惊人：树每年碰到的难处，都被它当场变成了一圈木头。

旱了，根就往深处扎。风大了，树干就长得矮一点、粗一点；常年吹同一个方向的风，树冠也会偏向一边。这些都不是树「想」出来的。碰上难处，和长出一个新样子，在树那里几乎是一个动作。

用本书的话说，这是三步一口气走完了。

第一步，路与土起了矛盾：水不够了，根原来的走法不够用。第二步，形状改变：根扎深了一寸。第三步，改变回写：根深了，土被根松开了，下一回旱来，同样的旱就没那么难。

没有哪一步停下来等。所以树的账，是一本结完了的账。年轮就是账本，每一圈都盖着「已结」的章。

伐木的老师傅，看一眼树桩就能读出这棵树的往事：哪一年旱，哪一年涝，哪一年旁边的树被砍了，它突然得了阳光。树自己没有写，是它每年的难处，当场长成了木头，木头就是记录。人要是也能这样，遇到的事，当场长成自己的一部分，大概就不会有这么多说不清的沉了。

◆ 三、树也有蔫的时候

公道要还给树。树不是没有难处，它的难处多得很。

旱得太久，叶子会耷拉下来；根被水泡烂，整棵树会黄。这时候你可以说它「蔫了」「不行了」。可你看，这个词是你说的。蔫是水的账直接长在叶子上：缺水，叶子就软，叶子软就是缺水，中间没有第三样东西。

没有一个谁，躲在叶子后面说：我好沉。

有一件事，种过地的人都见过。一场大风过后，成片的玉米被刮倒了，躺在地里，看着已经没救。可是过上两三天，你再去看，倒下的杆子靠近地面的那几节，自己弯了起来，梢头又朝着天空去了。

没有谁教它，没有谁拉它，倒下和弯起来，几乎是接着发生的两件事。倒下是矛盾，弯起来是形状的改变，下一回风来，那几节弯过的地方，反而更结实。

这就是罗守田说的「它里头没有喊的人」的那一面：难处一来，当场就改，改了就算数，没有谁在中间停下来说「我好沉」。

这是罗守田那句话的意思。庄稼有难，难就在庄稼身上，直直地摆着。人有难，难先压在一个「我」身上，「我」再去想办法。中间多出来的这一层，正是累住的地方。

当然，树能不能结算得过来，是另一回事。旱得太狠，树就死了。死和累不是一回事。死是账烂了，累是账还开着。

◆ 四、机器那里发生了什么

再看机器。

一台抽水机，连着转三天三夜，轴承烫手，声音发闷。你说它「累了，让它歇歇」，这是顺嘴的比方。机器真正发生的事，是磨损：金属一点一点掉渣，间隙一点一点变大，直到某一刻卡死。关于金属怎样一点点断，第三编细讲，这里只记一件事。

机器的磨损，不会回头改它自己。

轴承磨松了，不会因为磨松了，让下一回转动的路变得更顺，也不会让它所在的壳子长出一层更结实的东西。它只会越来越差，直到停下。没有回写，就没有账本，只有损耗。

而且，没有谁读这笔损耗。读它的是修理师傅，是我们，不是机器自己。机器不向自己显出任何东西。

所以植物和机器，各缺一样。植物那里，改变当场就出来了，没有东西可堆；机器那里，改变根本出不来，也没有谁在承受。两头都不说累，原因却正相反。

◆ 五、线画在哪里

说到这里，你大概会问：那狗呢？

一条守了三年门口的老狗，主人出远门再没回来，它每天傍晚趴在门槛上，眼睛看着路口。我们愿意说它在沉，愿意说它「心里压着事」。一头牛拉了一天犁，晚上卧在棚里，我们说它累，也没人觉得不对。

线到底画在哪儿？是草，是虫，是鱼，是狗，还是只有人？

本书不替它画这条线，也画不了。这一点标〔待验〕。要紧的是，线的两边，各有一个可以问的问题：这场发生里，有没有一个东西，把没结的矛盾承受下来，并且显成「沉」？越往人那边走，这个承受者越清楚；越往草那边走，越模糊，到草那里，几乎认不出来。

还有一头，也要说。婴儿。

一个三个月的婴儿，一天里从醒到睡，几乎每一刻都在碰新东西：光、声音、奶的温度、妈妈的脸。他的矛盾来得密，可他不太说累。他会哭，会闹，不过在他那里，碰到和长出来贴得很近：看见了，认得了，抓住了。这一点，第 53 章还要回来。

◆ 六、本书的说法：开着的发生，才有账

现在可以把骨架摆在桌上了。

人活着，是一场一直开着的发生。路与土的矛盾，不停地从外面来，从里面冒：天变了，人变了，身体在老，事情在变。每一个矛盾来了，都要走那三步，才算结清。

不过三步里的第二步，形状改变，要土来承载，要时间。一个念头要变成一句能说出口的话，要变成一段能交出去的文字，要变成一个被人用上的方案，不是想快就快。植物的根每天只能长那么一点，人也一样。

于是有了本编的核心判断。这一判断，下一章用一笔账把它算开：矛盾到来的速度，和结算的速度，不是同一个速度。

先把另外两个要点摆出来。

第一，植物的结算和矛盾几乎同速，所以没有存量。机器没有结算，所以谈不上存量。只有开着的、会回写的发生，才会有一笔一笔没结的矛盾，攒成存量。

第二，存量要成为「沉」，还要有一个地方把它感受出来。这个地方，第 52 章讲。

第三，为什么要说「有意义的」生命。

一块石头在河里滚了一千年，被水磨圆了，它的形状也在变，可那变化不回来问它：这样对不对，下一步往哪走。有意义的发生不一样。它碰到矛盾，会有一个方向在那里拉着：想弄明白，想走通，想松一口气。这三个方向，就是前面说过的特征、自由、幸福三律（第 8 章说过）。方向在，三步才有「走到头」和「没走到头」的分别。没有分别，就没有账可记。

所以本编的问题，其实是三个问题叠在一起：账是怎样攒的，攒出来的账怎样成了沉，沉到最后，对活着有什么用。

◆ 七、今天与机器：会说「我累了」的机器

今天有一种新的机器，会说话。你对它连问一百个问题，它回答的口气可以越来越短。有的人试过，让它说一句：「我有点累了。」它真的会说。

这句话说明了什么？

本书不替它下断语。要问的不是它说了什么，而是三样东西有没有：它里头有没有一笔笔没结的矛盾在攒；这些攒着的东西，有没有在它那里显成一个承受者，说「沉」；它说的「累」，有没有回头改了它之后的路。目前看，没有人拿得出证据说有。这一点标〔待验〕。

倒是另一边的机器，值得你多看一眼：手机。

手机从不累。它一晚上可以给你推送一千个小头：一条新闻，一段吵架，一件打折的东西，一个别人的好日子。每个头，都在你那里点着一个小矛盾。而它从来不管你结不结。你累，它不累，不是因为它更强，是因为它里头本来就没有账。

◆ 八、一个完整的例子：罗守田的那个夏天

罗守田承认，他这辈子累过一回，是在他四十五岁的那年夏天。

那一年，从五月到八月，几乎没下过一场像样的雨。他的水田在塘的下面，塘一天天浅下去。每天天不亮，他挑着两只桶往返，塘到田，一趟八分钟。

挑水的重量，他是熟的。秋收时他一天挑的谷子，比水重得多，那几天夜里，他倒头就睡，睡得像块石头。

可是那个夏天不一样。他挑得并不比秋收多，晚上却睡不着。他蹲在田埂上，看着一片一片卷起叶子的苗，一遍遍算：塘还能撑几天，天上还要不要云。

他挑的水，救不了整片地。苗每天都在旱，他每天都在救，不过田里的样子，一天比一天坏。

用本书的话说：矛盾天天到，他的结算天天做，形状没有改。第一步和第二步他走得满满当当，第三步，也就是「地里长出该长的样子」，不来。

整个村子那一年都在旱。晚上大家蹲在塘边抽烟，谁也不多说，说来说去就是一句：看看天。有人家的水田先裂了口子，有人家改种了豆子。罗守田舍不得，他的田是祖上传下来的，换了作物，就像把一件穿熟的衣服剪了。

他说：「那年我累。累得不是腰，是心里头压着一块石头。」

而他田里的苗，没有一棵说累。它们蔫，它们死，它们照着水的账直直地摆着。能说「累」的，只有那个蹲在田埂上算的人。

◆ 九、放回日子里

回到阳台上的罗守田。

那天晚上，罗秋禾也蹲了下来。她问了父亲一句：「爸，那你这几年，在城里呢？」

老人想了一会儿，说：「闲得累。」

她当时没听明白。现在从这一章往回看：一个种了一辈子地的人，每天看着庄稼变，每天有一个小改变落地。到了城里，他的矛盾还在，他的路与土还在，可是地没了。第四编会细讲他，这里先把这个问句留在阳台上。

明天能试：找一样不会累的东西，一棵树、一盆葱都行，看它两分钟。想一想它今天碰上了什么，又长出了什么。然后用同一句话问问你自己：今天碰上了什么，有什么长出来了。你不用答，只看这两栏，哪一栏空着。

带走的话

植物的难处当场变成了长出来的样子，所以没什么可堆；人的难处要等，等的那一截，就是累住的地方。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：树那边，出来了，每年一圈；罗守田的那个夏天，没有出来。
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步，挑水救不了整片地，田里的样子改不动。

想一想

你家里或单位附近，有没有一棵站了很多年的树？它这一年碰上了什么，你能从它身上看出来吗？

最近一次你说「累」，是哪一件事让你说的？那一件事里，有什么东西是当场就长出来了的，有什么没有？

第 51 章

矛盾来得比结算快

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。这一天，没出什么大事，活儿不多，也没人给你脸色看。到了下午四点，你却突然像被抽掉了骨头，坐在椅子上，连起身倒杯水都觉得远。

你前一天明明更忙。那一天你从早站到晚，回家还吃了两碗饭。

罗秋禾的这个星期，就是这样过的。

星期一是期中考试，她监考，八个小时，几乎没坐下。傍晚回到家，腿是酸的，可她心里踏实，吃过饭还陪小满核对了一张数学卷子。

星期三，她只有两节课，下午没有会。这是一个轻得不能再轻的日子。可到了四点，她坐在办公室，盯着桌上的作文本，忽然一个字也看不进去。

她对自己说：我这是怎么了。

◆ 二、一笔账怎么记

用本书的话，先把这件事摆成一笔账。

账有两头。一头是进来的：每一个新碰上的矛盾，不管大小，都是一笔入账。一位家长在群里问了一句话，一个学生交上来一篇没法判分的作文，一条教务处的通知，丈夫问晚饭，父亲说药快吃完了。每一笔，都点着一个小小的路与土之间的矛盾。

另一头是出去的：每一个矛盾推到有了改变，或者明确关掉，就是一笔出账。家长的问题答了，作文判完了，药买了。

进的减去出的，剩下的，就是账上的存量。

存量不会自己消失。没结的矛盾，要被记着，要被守着，要被一遍遍重新想起。每想起一次，就等于把它再点着一次。这些没熄的火，加在一起，就是你下午四点感到的「沉」。

矛盾到来的速度，大于结算的速度，差额就是累。

这一句，是本编的主梁。它的意思，用浴缸最容易讲：水龙头在放水，排水口在漏水。水龙头放得比排水口快，水就一点点涨上来，涨到哪里，你不一定看得见，不过它在涨。

◆ 三、结算为什么快不了

排水口有多大，不由你说了算。

第 50 章说过，结算的第二步，形状改变，要土来承载，要时间。一个问题答得好，要先想明白；一篇作文判得准，要先读进去；一次谈话谈到对方真的松动，要等对方自己动。

《孟子·公孙丑上》里有个宋国的农夫，担心禾苗长得慢，就跑到田里，把每一棵都往上拔了一截。回家以后他说：今天累坏了，我帮苗长高了（《孟子·公孙丑上》，大意如此）。他儿子跑去一看，苗全枯了。

这个故事人人都知道，可它讲的东西，常被说成「不要着急」。本书读它，读出另一层：结算有它自己的速度。你拔，拔高的是看得见的那一截，没拔动的是根。强行提速的结算，不算结算。

排水口的大小，也不是一成不变的。

连着几夜没睡好的时候，生了一场病的时候，家里有人出了事的时候，同一个人的结算速度会明显慢下来。同样一封邮件，平时十分钟回完，这几天要拖到明天。反过来，土养得厚、事情熟的时候，同样的活干得又快又稳，排水口像是被人悄悄拧大了。

这是本书的说法，不是实验的结论。不过日子里的人几乎都有过这个体验：不是事变多了，是同样的事，变得结不动了。

所以才有这样的情形：同一个人，同样的一个星期，有时候轻轻松松，有时候一点小事就压垮。账没变，变的是排水口。

不过矛盾到来的速度，偏偏不由结算的速度说了算。

天气变了，同事离职了，孩子分数掉了，物价涨了，身体的这一处那一处出了毛病。这些从外面来、从土里冒出来的矛盾，不会等你把手上的结完再来。

◆ 四、没结的账怎样待在那儿

没结的账，并不是安安静静躺在那里。

它至少有三种待法。

第一种，被守着。你嘴上不说，心里却一直替它留着一个位置：那位家长的回话，你总觉得该回，于是每次打开手机，眼睛都会先扫一遍那个群。

第二种，被一遍遍重新点着。洗碗的时候想起来，走路的时候想起来，睡前躺下又想起来。每想一次，这个矛盾就被重新点一回，能量又花掉一点，可是什么也没改。

第三种，张力在积。有些事越拖，越难办。家长等得越久，语气越硬；孩子的习惯越晚管，越不好管。存量不只是在那里，它还在涨。

账还有一个坏脾气：悬着的矛盾会生出新的小矛盾。那位家长没等到回话，隔两天又来问一遍，还顺带问了另外两件事。一笔欠账，长成了三笔。

◆ 五、为什么说「必然」

于是你就看出了「必然」二字的来处。

只要还活着，路与土的矛盾就一直从两头来。外面的土在变，里面的路也在变。到来的速度，上下起伏，有时候很稀，有时候一下子涌来一堆；而结算的速度，有一个靠土和时间撑着的上限。

把这两个东西放在一起，总有些时候，来的比出的快。这个时候，存量就涨。

这不是哪个人做错了什么。除非他把所有矛盾都挡在门外，什么也不碰，什么也不改。一个什么矛盾也不让进的生命，不是活着，是一块石头。

所以「必然累」的意思要说准。它不是说天天累，更不是说该一直累着；它是说，只要活着、开着，账上就一定会有欠的时候，没有人能一直保持账上为零。

好在结算的上限，不是焊死的。每结算成功一次，回写会把土养厚一层，下一回就更容易结（第 45 章细讲）。这是后话。

◆ 六、诺克斯：累是大脑做的感受

现在请今天的近邻出场。

诺克斯是一位南非的运动生理学家，一直研究长跑运动员。他从 1990 年代末起提出，大意是：疲劳，不是肌肉里的燃料用光之后的故障，而是大脑为了保护身体，提前压低输出，同时做出来的一种感受。后来的人把这个想法叫作「中枢调控模型」〔待核：年份与出处〕。

他的证据，有一部分是人人看得见的。一场长跑，到了快到终点的时候，很多人会忽然提速，冲刺。如果肌肉真的已经耗尽，哪来的力气冲？说明前面那种「已经跑不动了」，是一种被调低的输出，不是最后的底。

先说他对在哪儿。

在跑道上，在体育馆里，在一个人能不能把一件体力活做完这件事上，他的说法解释了很多别的说法解释不了的东西。比如为什么同样的身体，比赛时能多跑一截；为什么知道终点还有多远，会改变一个人的节奏。累是感受，这个判断在这里站得稳。

本书同意：累是一种感受。它没有一处肌肉可指，它是被做出来的。

◆ 七、一条有里程碑的路，一台盖着屏幕的跑步机

本书多出的一层，要用一个判别的局面来看。

设想两个跑者，身体储备一模一样，配速一模一样。第一个人跑在一条野外的路上，每隔两公里，有一座村口的桥、一棵大树、一块写着数字的牌子。第二个人跑在一台跑步机上，显示屏用布盖着，看不到时间，看不到距离，什么都看不到。

谁先觉得累？

诺克斯一派可以部分回答：知道自己跑到了哪里，会影响大脑给多少输出。盖着屏幕的人，不知道终点有多远，大脑只好保守。这一部分，本书同意。

不过本书还有一个预测，更直接：第二个人更早累，不全是因为不知道终点有多远。是因为他每跑一步，没有一个矛盾被推到「过去了」。第一个人每过一座桥，就结算了一笔：这一段，改变出来了，地图上多了一块已走的路。第二个人跑了十公里，账上还是同一笔，开着。

两个人的「调节器」读的，不只是身体还剩多少油。它还在读：这一场，在改变什么。

这一点，下一章换一个更硬的局面来验。

◆ 八、今天与机器：入账快了，出账没快

今天，有一件事和从前不一样。

到来的速度，被机器提了速。手机里，一个小时可以刷过去两百条短视频，每一条都是一个小头：一个吵架，一个好日子，一件要买的东西。你不是故意要碰这些矛盾，它们一条条经过你，每一条在你这里点着一点。

而结算的速度，没有提。你仍然是用人的速度，在想，在写，在说，在等一个人松动。

会说话的机器，把这件事弄得更复杂。它能把一部分结算提了速：一份草稿，几秒钟；一张表格，一个下午变成十分钟。这是好事。可是它也把更多的矛盾推到你面前：十个版本等你挑，二十种思路等你选。哪一头快，要看你怎么用。

不管怎样，浴缸的道理没有变：龙头开得越大，排水口不跟着开大，涨得越快。

手机上那些红点，就是最小的龙头。每一个红点，是一笔入账：有人找你，有人等你，有一件事要你表态。点开看过，只是把它从「未读」变成了「已读」，矛盾还在你手里。很多人一天点开几十个红点，一个也没回，这就是一天里看了几十笔账，一笔也没结。

◆ 九、一个完整的例子：星期三的四点钟

回到罗秋禾的星期三。

星期一，她累的是力气。力气是负荷，一晚上就还回来了。星期三，她感到的沉，不是星期三的，是三天里攒下来的。

那天晚上，她把这三天来的事过了一遍。一位家长星期一问的事，到现在没有回话：她想回，不过答案取决于教务处，教务处还没来消息。

一个学生的作文，她不知道该怎么给分，放在一边。丈夫提过一句要不要给小满报个班，她说再想想，已经「再想想」了两个星期。还有父亲说「闲得累」之后，她一直想问点什么，没有问。

她数了数：这三天，大约来了四十件放不下的事，结了三十件。剩下十件，没有一件大，加起来，坐在她肩上。

这就是四点钟那一下为什么突然来。

那天下午，她做了一件很小的事。她给那位家长回了一条消息：「教务处有消息我马上告诉您，最晚周五前，一定给您一个答复。」

消息发出去，答案还没有，这笔账没结。不过它从「一直悬着」，变成了「悬到周五」。她后来发现，这一句，比她想的管用：那天晚上，她没有再去翻那个群。

这里有一条可以检验的判断：累什么时候发作，不跟当天的负荷成正比，跟账上的存量成正比。所以它会在一个没什么事的日子压下来，像铁丝断在第四十七次弯，而不是力气最大的那一次。第三编会细讲这根铁丝。

◆ 十、放回日子里

明天能试，是两个把手。

第一个，关小水龙头：挑一个今天会不停来新头的地方，家长群、新闻推送、某个人的消息，关掉通知，约好每天只看两次。这不是躲，是让进来的速度，别比你能出的速度快太多。

第二个，开大排水口：今晚挑悬着的事里最小的一件，现在就推一步，回一条消息、买一个药、给一个明确的答复。小到两分钟，也算。

不要追求把账清零，那做不到，也不必。只看这个：三天以后，存量是涨了，还是落了。

带走的话

累不看今天来了多少，看账上攒了多少；来得比结得快，差额不会自己消失。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有：星期一的监考，改变出来了，一场考试结束了；星期三那十件，一件也没有出来。
>
> 卡在三步里的哪一步：十件事都停在第二步，想了、拖了、放在一边，形状没改。

想一想

这个星期，你有没有一天，事不多，却比事多的那天更累？那天之前，有什么事悬着？

如果让你关小一个水龙头，你会关哪一个？

第 52 章

只有显出「我」的才会沉

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。夜里十一点，事都做完了，你靠在床头，却觉得肩膀上压着一样东西。

要是有人问：哪里累？你说不上来。腿不酸，手不疼，嗓子也没哑。你只能说：就是沉。

周小满十七岁，高二。那个星期五的晚上，作业做完，她把笔一扔，趴在桌上。罗秋禾端着一杯热牛奶进来，摸了摸她的头。

「累了？」

「也不是。」小满把脸埋在胳膊里，「就是沉。」

「哪儿沉？」

「不知道。哪儿都沉。」

这个「哪儿都沉」，是个值得认真看的说法。沉没有一个位置，却有一个主人：这个沉，是她的，不是桌子的，也不是台灯的。

它和疼不太一样。疼有位置，你能指着说：这里。沉没有位置，它只有一个归属，知道是谁的，说不出在哪里。

◆ 二、沉是谁的

第 50 章留了一个问题：存量要变成沉，得有个地方把它感受出来。这个地方在哪里？

先用一个常识来比。

洗照片的人知道，一张底片曝了光，影像其实已经在上面了，可是要放进药水里，影像才一点点显出来。没有药水，光照过的痕迹就在那里，却谁也看不见。

一场发生，也有这么一道「药水」。它走到最后，会有一个位置，让这场发生的结果，在那里显成一个「我」。本书把这个位置叫三号位（SDE　的说法：一场发生里，第三个位置，是「我」显影的地方）。

植物那里，也有发生，也有结算，不过发生到最后，没有哪一处把它显成一个「我」。机器那里，也有磨损，也没有。

人这里有。所以人这里的发生，不光走三步，还在走的同时显出一个「我」，这个「我」就是承受的地方。没结的矛盾，也就顺着这条路，显到了「我」身上，成了沉。

请注意一个说法上的分寸。这里不是说：先有一个人，他背着一堆没结的事，所以累。次序反过来：一场发生停在了第一步，在它停住的同时，显出了一个「我」，没结算的那一部分，就以「沉」的样子显在这个「我」身上。「我」不是发动者，是这场发生停住时显出来的那个承重点。

这是为什么，「哪儿都沉」。沉不在手上，也不在肩上，是在「我」上。

所以治沉，不能只治肩膀。按摩、热水澡、一觉睡到自然醒，都能让身体松一点，那是把沉借的那副身体松一松。账本身，还在「我」那里放着。

◆ 三、诺克斯再上场：没有肌肉的累

第 51 章里，诺克斯说，累是大脑做出来的感受。这一点本书同意。现在要换一个更硬的局面，看看他的说法能走多远。

设想这样一件事。一对异地的年轻人，谈了三年。每个周末通一次电话，每一次，吵的都是同一件事：谁来搬家，搬到哪个城市。三年下来，其中一个人说：这段关系，我处累了。

这里没有一块肌肉在输出。没有跑，没有举，没有流汗。中枢调控模型的核心，是大脑为了保护身体，压低肌肉的输出。可这里要压低的是什么？

公道地说，诺克斯的模型并不只限于肌肉。后来也有人把调节器的想法，延伸到脑力的疲劳上。如果把「输出」想得足够宽，宽到「愿意再试一次」，那么他也能碰到这一局。

不过，这样一来，调节器压不压，靠什么来决定？

靠的是：这一场，有没有在改变什么。电话打了一百次，吵的还是那一句，一次也没有改过。这个问题，诺克斯一派的方程里没有位置，本书的账本里有。这笔账一遍遍点着，一遍遍弹回，存量涨了三年。

所以，有没有肌肉并不要紧，要紧的是有没有一笔没结的矛盾，以及有没有一个「我」把它承下来。关系里的累，和跑步的累，是同一本账里的两页。

◆ 四、忙的时候不觉得

这个说法，能解释一个很多人都有的体验。

一个人忙到底的时候，常常不觉得累。老师监考，医生做手术，母亲在孩子发烧的那几个夜里，全程靠一口气撑着。等到事一停，人才一下子垮下来，浑身沉得抬不起手。

按本书的说法，忙的时候，「我」被事情占满了，几乎不显。这时候账还在，存量还在，可它暂时没有被显成沉。事一停，「我」回来，沉一下子显出来，好像那一下才开始累。

其实，它早就在了。

夜里三点醒来的人，大概最懂这一点。白天被事情占着，没功夫沉；夜里什么也不做，「我」安安静静地躺在那里，那些白天没结的事，一件一件浮上来，一件比一件重。不是夜里多出了事，是夜里没有别的东西，遮住「我」。

这也解释了另一件事：为什么有些人闲下来，反而累。闲，是「我」最清楚的时候，也是旧账最清楚的时候。第四编会细讲这一点。

罗守田在地里的时候，没有觉得自己有一个「我」在那里。手里是锄头，眼里是苗，天黑就回家。到了城里，没有锄头，没有苗，一整天安安静静，他的「我」忽然清清楚楚地站在那里，没有事可以挡着它。他说闲得累，大概就是这个意思。

◆ 五、为什么沉落在肩膀上

你大概注意到了一件事：沉，多半落在身体上。

肩膀，胸口，眼皮，后脑勺。一个人说「心累」的时候，也会不自觉地揉肩膀、按太阳穴、叹一口长气。心累和身累，常被说成两种累，可它们落脚的地方是同一处。

道理并不玄。「我」要显出来，总要显在一个地方，而离「我」最近的地方，是身体。就像底片要曝光，光总要落在一块有形的东西上。没结的矛盾显成「我」的沉，这个沉也就落在身体最能表达沉的那几处。

所以身体上的沉，不是假的，也不是想象出来的。它是一笔真实的账，借了身体的样子。

不过也要说一句：身体上的沉，有时候真是身体的病。如果这种沉一直不退，伴着别的不舒服，请找医生看看，不要都当成账。

◆ 六、「想太多」是怎么回事

人们对累的人，最爱说一句话：你就是想太多了。

这句话有一半对。累的人确实想得多：同一件事，夜里想，白天想，洗澡时想。可是想得多，是存量在被重新点着的样子，是症状，不是原因。

原因是，那件事没有结。所以劝人「别想了」，常常没有用，甚至更糟：这等于叫他把仪表盘关掉。那笔账还在，只是不让你看。

更有用的话是：这件事，想到哪一步，你就可以先停？停在一个明确的地方，比如「我明天上午给他回电话」，比想一百遍都管用。因为你给这个矛盾，推出了一格。

◆ 七、今天与机器：被照着的「我」

今天的日子，有一样东西，让「我」比从前更常显出来。

前置摄像头。每天，你有很多次，在屏幕里看见自己：自己的脸，自己的评论，自己的点赞数，别人的好日子旁边的自己。每一次，你的「我」都被拉出来，摆在一个比较的位置上，每一次比较，都点着一个小矛盾：我这样行不行。

这些矛盾，没有一个能在当场结算。你不可能当场把自己的脸变好，把别人的好日子变成自己的。它们只能一条条记在「我」的账上。

这是本书的一个猜想，标〔待验〕：一个人的「我」被显出来的次数越多，同样多的矛盾，感到的沉就越重。同样的账，在一个很少被照着的人身上，也许轻一点。

当然，被照着也不全是坏事。有人借着看见自己，才发现一处该改的地方，那一次，镜头是帮了忙的。区别只在于，看见之后，那个矛盾有没有一个出口。

◆ 八、一个完整的例子：把「沉」翻成「账」

回到小满的星期五。

罗秋禾没有再追问「哪儿累」，换了个问法：「这一个星期，有什么事，你想了很多遍，到现在还没完？」

小满趴了一会儿，抬起头，开始数。

和同桌冷战，已经两个星期，她想道歉，又觉得凭什么。物理竞赛班的名额，下周出结果，她每天要看一遍通知栏。还有一首诗，写了三行，卡在第四行，卡了一个星期，她本来想在周末的班会上念。

三件事。

她说完，自己愣了一下：「就这三件？」

「就这三件。」

「可我觉得有一百件。」

这是沉的一个特点：它不告诉你它是什么，它只告诉你它在。当它被翻成一件一件的事，它就从一团重，变成了一本有名目的账。账不会因此变轻，不过账看得见了，就有了下手的地方。

那天晚上，小满没有解决任何一件。可她睡得比前一晚早。

第二天是星期六。小满起得很晚，吃过早饭，坐在书桌前，把那三件事又看了一遍。

冷战的事，她选了最小的一步：给同桌发一条消息，只有一句话，「那天我说话不太好，对不起」。她按下发送，手机扣在桌上，过了十分钟才敢看。对方回了两个字：「没事」。后面跟了一个表情。

这一笔，结了。不是因为对方原谅了她，是因为她把那一句话放了出去。

竞赛名额，她没有办法，要等周一才有结果。她给自己定了一个明确的说法：周一以前不再看通知栏。这一笔没结，可她把它挂到了周一，不再每天重新点一遍。

那首诗，她看了很久，最后在本子上写下一行字：「这首诗先放着，下个月再说。」她合上本子。这是第三种结法：明确地关掉。

三件事，三个样子：放出去，挂起来，关掉。周六晚上，她说：「怎么感觉轻了一点？」罗秋禾没说话，只是把一杯牛奶放在她手边。

◆ 九、三块地上，各有各的沉

沉不只一种落法。

同样是「我」，它显出来的地方不止一处：有时显在脑子里，那是想不通、理不清的沉；有时显在手上、事上，是做不成、交不出的沉；有时显在「我是谁、我要什么」这一问上，是说不出口、放不下的沉。

这三块地，本书叫理念界、现实界、自我界，对应的累，叫思考累、现实累、自我累。它们怎样各占一格，第二编已经讲过，这里只取一点：三块地上的沉，用的是同一个办法显出来，都是没结的矛盾，显在同一个「我」身上。

所以一个人才会觉得，「哪儿都沉」。脑子里有一笔，手里有一笔，心里还有一笔，三笔叠在一个「我」上，叠得说不清哪一笔是哪一笔。

翻成账，就是把它们拆开：这一笔是想不通的，这一笔是没做完的，这一笔是不敢说的。拆开以后，每一笔的出口不同，也就有了下手的方向。

◆ 十、放回日子里

明天能试：下回你说「我好累」，别问「我哪里累」，问「我在想的哪几件事，还没完」。找一张纸，写下三件，不用多，不用排序。

写下来的那一刻，沉就从「我」那里，往纸上搬了一点。

这一步还不是结算，只是把账翻开。

还有一个用处：别人说「我好累」的时候，别急着劝他「歇歇」。问他一句：有哪几件事，还没完？你不用帮他解决，只是陪他数一遍。数得出名目的沉，已经比数不出的轻了一截。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。上面这一招，只适合普通的、一阵一阵的沉。

带走的话

沉没有位置，却有主人；把它翻成一件一件没完的事，账才有了下手的地方。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：三件事，一件也没有出来；可有一样东西出来了，是它们被说出了名目。
> 卡在三步里的哪一步：停在第一步和第二步之间，矛盾点着，形状没动。

想一想

你上一次说「就是沉」，沉的是哪几件事？你能一件一件说出名字吗？

忙到停不下来的时候，你有没有过事一停人就垮的经历？垮的那一下，是什么时候开始的？

第 53 章

劳我以生，劳不是累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。看着一个刚会走路的孩子，在客厅里摇摇晃晃地走，摔倒，爬起来，再走，再摔。一个上午，他摔了几十下，起来了几十回，脸上还带着笑。

你看着看着，心里有点羡慕，也有点不服：他这么折腾，怎么不喊累？

罗秋禾记得小满一岁的时候，就是这个样子。那时候她白天上课，晚上回来带孩子，累得说话都慢了半拍。不过小满不累，一到晚上九点，还在床上翻来翻去，要人陪她玩。

罗秋禾当时对丈夫说：这孩子的精力，是从哪儿来的？

现在她想，答案也许不在精力上。孩子一天里的劳，比她多得多。可是孩子的劳，一件一件，都在变成会走了、会抓了、会说「妈」了。

◆ 二、庄子怎么说

两千多年前，庄子说过一句话。

出自《庄子·大宗师》。大意是：天地把形体给我，用生来让我劳作，用老来让我安闲，用死来让我歇息（《庄子·大宗师》「夫大块载我以形，劳我以生，佚我以老，息我以死」）。

这几句的前后，是几个朋友谈死生。庄子的态度很平：生是劳，老是佚，死是息，一路下来，各有各的位置。所以接着说，善待自己的生，也就是善待自己的死。

先说他对在哪儿。

「劳我以生」，是对活着最老实的一句话。只要生着，就在劳：吃，动，想，长，应付，修补。没有哪一个活着的东西，是不劳的。想要「一点也不劳」的人，其实是在要求不活。这一点，庄子说中了，本书同意。

在这个意义上，「活着就是劳」完全成立。条件是：劳指的是生的运行本身，是三步一圈一圈地走。

◆ 三、庄子自己，也看见了另一种

不过细读《庄子》，会发现他自己，也分出了另一种东西。

《齐物论》里有一段，大意是：一辈子辛辛苦苦忙碌，却看不见成功；疲惫得不行，也不知道最后回到哪里，这不是很可悲吗（《庄子·齐物论》「终身役役而不见其成功，苶然疲役而不知其所归，可不哀邪」〔待核：字句〕）。

请注意这句话里的两个词。「役役」，是不停地被差遣，是劳。「不见其成功」，是看不见改变出来。两个词合在一起，才是「疲」。

这就是本书要接着走的那一步。庄子看见了劳和疲是两回事，却没有给它们一把量尺。本书给的尺子，就是那一句话：改变出来了没有。

劳，是三步在走。累，是三步停在了前两步。

◆ 四、孩子为什么不累

再回到那个摔了几十下的孩子，用三步来看他。

摔倒，是第一步：他的腿和地面起了矛盾。身体歪一下，手往前抓一下，重心换一下，这是第二步：形状改了。下一回迈步，腿里多了一点劲，脚掌落地的角度也不同，这是第三步：改变写回去了。

这一圈，从摔到起来，不过几秒钟。

几秒钟一圈，一个上午就是几百圈。每一圈都有看得见的结果：站住了，走了两步，扶着桌子走到了沙发。没有哪一笔矛盾，会在他那里挂到晚上。他的劳极多，他的账，每隔几秒就清零一次。

这就是孩子不累的原因。不是他精力旺，是他的回声来得快。

再看大人。大人的圈，常常很长：一篇论文，改三个月才有结果；一次评职称，等一年；一个孩子的教育，要等十几年。圈越长，账挂得越久；账挂得越久，存量就越高。

所以劳本身不累人，但劳的圈越长，越容易变成累。要防的，不是劳，是把一个长圈，只当作一个圈。第 49 章会讲，怎样把它切成当天能走到头的小圈。

◆ 五、庄子笔下最不累的人

要说庄子的书里，谁劳了一辈子而不累，那是庖丁。

庖丁给文惠君解牛，一刀下去，声音像奏乐，动作像跳舞。文惠君赞叹，他放下刀说，大意是：我用了十九年，这把刀杀了几千头牛，刀刃还像刚从磨刀石上磨出来的一样（《庄子·养生主》「刀刃若新发于硎」〔核：大意〕）。

他的秘诀，不是力气大，是顺着牛身上本来的空隙走：骨节之间有缝，刀刃很薄，薄的刀进去宽的缝，当然有余地。

可是庖丁也不是一路顺畅。他说，每到筋骨盘结的地方，我知道难，就谨慎起来，眼神专注，动作放慢，刀轻轻一动，哗的一声，牛就解开了，像泥土散落在地上。然后他提着刀站起来，四下看看，心满意足（《庄子·养生主》，大意如此）。

用本书的话，这是一幅最清楚的图：他每天劳，每一刀都碰到矛盾，每一个矛盾，都当场解开了。「謋然已解，如土委地」，说的就是形状改了。这一刀的改变，又回过头来，让刀保持得好：不硬碰，所以刀不卷刃。

他的劳，是一本一天一结的账。十九年下来，账上没有欠。

这是庄子自己给的例子，说明劳可以劳而不累。本书要做的，是把这个例子里的道理，拆成三步，放到每个人的日子里去。

◆ 六、老真的是「佚」吗

庄子说，老以佚我：年纪大了，让我安闲。

这句话放到罗守田身上，有一点对不上。他老了，没有地可种，没有牛可喂，天天坐在阳台上，按理该是「佚」的，可他偏偏说，闲得累。

庄子没有错。佚，要有一个前提：该结的账，大体上已经结得差不多了。庖丁到了该收刀的时候，刀是新的，账是平的，那样的闲，是真闲。

不过一个人，若是搬了家、换了地，原来用来结账的那些东西全没了，只剩下账本里还挂着的「我还要有个位置」，那样的闲，不叫佚，叫悬。

第四编会专门讲他。这里先记一笔：同样是不劳，一种是账平了的安闲，一种是账悬着的空转。两种的样子，外人看起来几乎一样。

◆ 七、劳是生的运行，累是运行卡住

所以，可以把两个词分开了。

劳，是路与土一遍遍起矛盾，一遍遍改出新的形状，一遍遍把改变写回去。它是活着本身的样子，重不重，另说。

累，是同一套运行，卡在了中途：矛盾起了，能量花了，形状没改。

这样看，会出现两种许多人觉得奇怪的组合。

第一种，劳很重，不累。罗守田秋收的时候，一天挑十几个钟头的谷子，晚上睡得像块石头。那是劳到极处，三步走满，所以只有乏，乏睡一觉就好。

第二种，劳很轻，却累。罗守田进城的第一年，一天什么重活也不干，却说闲得累。这是劳被抽走了，三步里却有一步一直悬着：「我还要有个位置」。这个矛盾天天点着，一点也没有改变出来。

两种组合放在一起，就能看出：重不重，不是累的标准。

◆ 八、牵挂，也是一种劳

说到劳，人们先想到出力气。其实最容易漏记的，是另一种劳：牵挂。

一个班主任，放学以后不在教室，也不在办公室，她的牵挂还在那个成绩掉下去的男生身上。路上想，吃饭想，睡前想。没有一滴汗，没有一个动作，每一次想起，那笔矛盾就被点一次，能量就花一份。

庄子的「劳我以生」，劳的不只是筋骨，也劳这颗心。牵挂本身并不坏，它是活着的一部分，是人和人之间连着的那根线。可是牵挂这种劳，有个特点：它自己

不会结算。出力气的活，干完了就是干完了；牵挂，只要事情没有一个交代，就一直在劳。

所以家访那天，罗秋禾腿累，心却松。那一晚，男生那条牵挂，终于有了一个落点。

◆ 九、今天与机器：把劳省掉，把账留下

今天有很多办法，能把劳省掉。

机器替你搬，替你算，替你写。孩子的作业，拍一张照，答案就出来。成年人的周报，说一句话，就有一份格式齐全的文字。这些省掉的，是劳，是好事，很多时候该省。

不过本书要提醒一件事。省劳，不等于省累。

一个孩子，把作业交给机器，他的劳省了，他的账却还挂着：题目没有在他那里改出任何东西，下一次考试，那条矛盾又来。省掉劳的同时，若把改变也一起省了，剩下的就只是账上空空地挂着。

反过来，机器若省掉的是白劳，保留的是会改变的那一部分，那它就是真省。区别在于：省掉的那一块里，原来有没有「改变」住在里面。

罗秋禾自己也试过。有一回她让机器替她写了一份教学总结的初稿，三十秒，格式齐整。她松了一口气，交给主任以后，主任还是说「太虚」。她这才明白，机器省掉的是写的劳，主任那边变来变去的口径，机器省不掉。口径那一笔账，还挂在她这里。

◆ 十、一个完整的例子：两个星期六

罗秋禾有两个星期六，她都记得。

第一个星期六，她去家访。三户人家，走了大半天的路，腿走酸了，嗓子也说哑了。最后一家是个男生，成绩掉得厉害，爸爸在外地。她和奶奶、和孩子，坐在小板凳上说了一个钟头。临走时，男生低着头，说：下周一我会来上课。

她走在回家的路上，累得两条腿像灌了铅，心里却是松的。

第二个星期六，她在办公室，写学校要的教学总结。一个上午，写了三稿。第一稿主任说太散，第二稿主任说太虚，第三稿她自己都不想看了。中午，她趴在桌上，一动不动，觉得整个人被掏空了。

那天她没走一步路，没说几句话，没出一滴汗。

可是比起第一个星期六，这个星期六累得多。

为什么？

再看那三稿。第一稿主任说太散，她就收；第二稿主任说太虚，她就实；第三稿，她已经分不清主任到底想要什么。每一稿都在改，不过三稿之间，没有一稿是在上一稿上长出来的，每一稿都是被一句新的评语推倒了重来。

这是「弹回」最典型的样子：动作很多，形状没有一层层往上攒。家访的那天，每一户人家的话，是接着上一户的话往下说的；总结的那天，三稿之间是断开的。

用本书的话：第一个星期六，劳了一整天，每一户人家都在变，最后一户出来了一个明确的改变。第二个星期六，劳的是同一笔矛盾，改了三遍，形状一遍也没出来。

◆ 十一、放回日子里

明天能试：下回你想「我要少劳一点」，先别急着少。先问一句：这件事里，有没有哪一处，今天能出来一个改变？

如果有，留着它，把别的先放一放。劳得有收成，不叫累，叫乏。

如果没有，这才是该少的。不是少劳，是少白劳。把那一个钟头，换成去做一件当天能结的小事，哪怕只是回一封拖了很久的邮件。

庄子说「善吾生」，不是教人不劳，是教人把劳摆对地方。

晚上还有一个三问的小办法，用来查一天的劳：今天有什么东西变了？有没有人看见它变了？明天的路，因此有什么不同？

三问里答得出两问，这一天的劳，多半已经进了账的「出」那一栏。一问也答不出，不用自责，记下来，明天换一个做法。

带走的话

劳是活着的运行，累是运行卡住；该少的不一定是劳，是白劳。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：家访那天，出来了，男生答应回来上课；写总结那天，没有出来。
> 卡在三步里的哪一步：总结卡在第二步，改了三遍，形状没成。

想一想

你最近一次劳得很重、晚上却睡得很香，是做什么事？那件事里，什么东西变了？

你有没有一件每天都在做、却从不见成的事？它是白劳，还是还没到出来的时候？

第 54 章

迁流与流不动

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。一年到头，日子像水一样从身边流过去：春节刚过，已经清明；清明刚过，转眼中秋。你回头一数，发现自己这一年，什么都发生了，又好像什么都没发生。

也有另一种时刻。一天里电话没停过，路线改了五次，人跑了十几处，晚上回到家，累是累，心里却痛快，像打完了一场硬仗。

这两种时刻，哪一种让你更累？很多人会选第二种，因为它忙。

周建平的经历，却是反过来的。

他是一家物流公司的调度，管着一个区域几十辆车。去年七月，一场暴雨，三条主路同时封了。那天从早上六点到夜里十一点，他的电话几乎没有放下过：这辆车绕行，那批货改仓，客户要加急，司机卡在半路。每一个电话打完，都有一条线被重新接上。

上午十点，一辆装着冷冻货的车困在高架下，司机在电话里喊，再不动，货要化了。

他一边安抚，一边让另一个仓库腾出一个位置，又打给最近的一辆空车，让它绕过去接货。中午，客户来电话，催一批急件，他把急件拆成两车，一车走国道，一车等路通。下午三点，雨小了一点，两条主路开了一条，他把所有的车重新排了一遍。

每一个电话，都像是一只手把一根乱线捋顺了一点。

夜里十一点，他一屁股坐下来，说：「累死了。」

然后他吃了两大碗面，睡得很沉。

◆ 二、佛家说的「行苦」

两千多年前的印度，佛家把苦分成三种，叫三苦。

第一种是苦苦，就是疼痛、饥寒这类直接的苦。第二种是坏苦，是好的东西会坏掉、乐会变，所以乐里也带着苦。第三种叫行苦，也是最微妙的一种。

「行」在这里，指的是一切由各种条件凑起来、又会变化的东西。大意是：这一切都在迁流，一刻也不停，不能让它停在一个地方，所以本身带着不安稳，这种不安稳，就是行苦（相关说法见《法句经》「一切行苦」〔待核：经文与出处〕）。

累属于三苦里的哪一苦？它不是疼痛的苦苦，也不是好东西变坏的坏苦。最近的是行苦，可也不全是，下面几节会一点点说开。

先说它对在哪儿。

想一想你最不愿意看到的那件事。小满明年就要上大学了，罗秋禾有时站在女儿房门口，看她趴在桌上写题的背影，心里忽然一紧。这个背影，一天一天，在往外走。她留不住，也不想让她不走。

这种紧，就是行苦。东西在走，而你想它留下。这个条件下，行苦的说法完全成立：只要你想留住的东西在流走，心里就有一份不安，哪怕它走得很好。

◆ 三、迁流和累，不是一回事

不过回头看周建平的暴雨日。

那一天，一切都在迁流，路线在变，货在变，人在变。如果「迁流」就是苦的来源，那这一天应该是最苦的一天。

可他睡得很沉。

这里有一个本书一直抓住的区别：迁流，说的是世界在变。累，说的是我这边，改变有没有出来。

暴雨日里，每一个电话，都是一个矛盾，每个矛盾，都得到了一个新的接法。外面在流，里面也在改，改的结果写回了他手里的这张调度表。三步在一圈一圈地走。所以那是乏，不是累。

真正让他累的，是另一类日子：外面看上去什么都没变，里面却什么都动不了。

行苦说的是流。累恰恰是流不动：矛盾来了，同样的矛盾一遍遍来，形状却一遍遍弹回原样。变化很剧烈的一天，可以不累；变化很少的一周，可以很累。

◆ 四、先给佛家还一个公道

说到这里，要先还佛家一个公道，免得有人以为，本书是在说「行苦」讲错了。

佛家说行苦，并不是说变化坏。他们的意思，大意是：把一个会变的东西，当成可以靠得住的、可以长久依赖的东西，这件事本身，就带着不安稳〔待核：义理表述〕。所以教人去看清「它在变」，不要把心放在上面。

这样的行苦，和本书不冲突。一个人想留住的东西在流走，他就不安，这是他看见的。

本书要加的，是另一个方向的看见。有一些不安，不是因为你想留的东西在走，而是因为你这边，没有任何东西在走。

前一种不安，需要放下，需要看清。后一种不安，需要的不是放下，是让一个矛盾推出一格。把它们混在一起，药就会吃错：对一个「流不动」的人，劝他「放下」，他会觉得更累，因为他放不下的，不是不肯放，是没有结。

◆ 五、你自己的河

迁流不只在外面。

你的身体也在迁流：一年一年，头发在变，膝盖在变，睡眠在变。你的孩子在迁流，你的父母在迁流，你的城市在迁流。

可是一个人，完全可能出现这样的感觉：外面的一切都在变，自己却一点没变。同样的做法，同样的想法，同样的反应，一年一年。别人的日子是河，他的日子是一口井。

这是自我界里的流不动。这样的人，往往不觉得自己忙，他只是说：我怎么又这样了。

这口井，不是没有水，是水没有出口。矛盾每天都有，是他每天遇到的人和事，不过没有一个，让他的路换一换，让他的土松一松。

◆ 六、日子为什么像水

一年像水一样过去，是怎么回事？

有一个说法，很多人都有同感：小时候的一个夏天很长，长大以后的一年很短。这是常见的体会，说法不一，本书不下论断。不过从账本上看，有一种读法。小时候的每一天，都有新东西在改：今天会拿勺子了，明天认了字，后天学会了游泳。日子被一个个改变钉成了段，回头看，每一段都有名字。

长大以后，日子没有钉子。一年里做的是同一批事，用的是同一些办法，遇到的是同一些人，没有哪一天，在你身上留下一个「从这天起不一样了」的印子。回头一看，只是一片平的水面。

所以日子像水，不是因为它流得快，是因为没有刻痕。要给日子刻痕，办法只有一个：让某一天，有一件事改变了。

◆ 七、水磨：流过去，和磨起来

罗守田说过一样东西，叫水磨。

老家的河边有一座水磨。河水流过来，推着一个大轮子转，轮子带着石磨，石磨把谷子磨成面。

河水一直在流，不管有没有磨。不过有了磨，流的水就变成了面。没有磨，水从那里流过去，一滴也留不下什么。

迁流，就是河。结算，就是磨。

行苦说得对：河是不停的，没有谁能叫它停。本书要加的是：河不是问题，问题是你有没有一座磨。一个人站在河边，看着它流，看了一辈子，什么也没磨出来，他不会累于河，他会累于那座没转起来的磨。

用本书的话：矛盾是水，结算是磨，面是改变。水再大，磨不转，没有面，这一天就是「流过去」了，账上只多了一笔欠。

罗守田说，老家那座水磨有个老师傅，水大的时候，他忙得脚不沾地，一天磨出几十斗面，晚上喝一碗热汤，睡得香。有一年秋天，河水枯了，轮子转不动，磨停了半个月。老师傅没事可干，坐在门口，一天比一天烦躁，逢人就说：这日子，比忙的时候累多了。

◆ 八、今天与机器：最大的一条河

今天，有一条前所未有的大河，就在你手里。

信息流。你滑动手指，新东西源源不断地来：一条新闻，一个段子，一个别人的好日子，一场与你无关的争吵。它不会停，也不会重复，每一条都是新的。

它是迁流的极致。

可是你坐在这条河边刷一个下午，有没有一座磨在转？你看过的东西，有没有哪一条变成了你的一个看法、一句写下来的话、一件你改了的事？

如果没有，这一个下午，就是一个纯粹的「流过去」。账上多了几百个头，没有一个结。

这也是为什么，有人说刷手机让人「空」。空，是因为水流过去，磨没转。

信息流也不全是空。有人在里面读到一句话，记了很多年，还照着改了自己的做法。那一次，磨是转了的。

◆ 九、一个完整的例子：暴雨日和对账周

暴雨日之后，是一个很平常的十月。

周建平那阵子，卡在一件很小的事上：他们公司和一家客户的对账，对不上。差了一笔钱，不大，不过三个星期了，一直对不上。

晚饭桌上，罗秋禾问他：最近怎么看上去那么累？

「也没什么事。」他说，「就是那笔账。」

「那天暴雨，你不是更忙吗？」

「那不一样。」他想了想，「那天忙，一个电话打完，就有一件事过去了。这笔账，我每天打开看一遍，改一个数，对一遍，对不上，又合上。三个星期，天天一样。」

他说的就是这个。外面的世界，在迁流，天一天天热了又凉了。可他这三个星期里，每天碰到的是同一笔矛盾，同一个形状，没有一次改过。

罗秋禾听完，说了一句：「你这不是忙，是卡。」

周建平没说话。他后来把这句话记了很久。

罗秋禾那句话，在他心里转了一晚上。第二天一早，他没有再打开那张对不上的表，而是给客户的财务打了一个电话，问：你们那边的原始单据，能不能拍给我一张？

他换了问法。过去三个星期，他问的是：这个差额在哪里？现在他问的是：我们两边，是不是对着不同的单子在算？

中午，单据到了。差额很快找到：一笔运费，他这边按含税价记，对方按不含税价记，两边各自没错，对不上的只是口径。下午，他们把口径写进了一份两页的小说明。

三个星期的卡，在一个电话里松了。不是因为他更努力，是因为他换了一个能推得动的题目。

第六编还会回到他，那是另一个故事：一个越拼越平的人。这里只取这一步：变化剧烈的暴雨日，他乏；变化几乎为零的对账周，他累。

◆ 十、放回日子里

明天能试：给你的河，装一座小磨。

每天从信息流里，挑一样东西，不挑多，就一样。看完以后，不急着往下滑，用一句话把它写下来：它让我想到什么，我要不要改什么。哪怕只写「没什么要改的」，也算转了一圈。

这一座小磨，磨的不是那条信息，是你和它之间的矛盾。

另一件事，是对那些「天天一样」的日子：在日历上，每周标出一件「这一周变了的事」。哪怕只是一个小规矩、一个新做法。如果一周下来，一件都标不出来，这一周就是一条流过去的河。

第三件，是对那些卡住的事。一件事如果同一个问法问了三天，三天都没有动，就别再问第四遍，把问法换一个。周建平的对账，原来问「差额在哪儿」，后来问「两边对着的是不是同一张单」。换一个问法，就是给卡住的矛盾，换一个能推得动的把手。

带走的话

河一直在流，不怪它；要问的是，你这边有没有一座磨在转，把流过的水磨成点什么。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：暴雨日，出来了，每个电话一个新接法；对账周，没有出来。
> 卡在三步里的哪一步：对账周卡在第二步，天天改数，形状不动。

想一想

你最近的哪一天，变化很多，你却不觉得累？那一天里，每一个变化有没有落在什么东西上？

你有没有一件天天做、天天一样的事？如果让这件事每周变一处，你会变哪一处？

第 55 章

钟摆没有第三格

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。你盼着一件事，盼了很久：一个结果，一个消息，一个周末。盼的那些天，什么也干不下去，一会儿看手机，一会儿起来走一圈，心里像有只猫在抓。

终于等到了。你高兴了一阵子，也许是一天，也许只有一个下午。然后，你发现自己坐在那里，有点空，有点无聊，心里想：嗯，就这样？

于是你又开始盼下一件事。

周小满的物理竞赛名额，就是这样来的。

那个星期，她每天放学要先绕到公告栏前看一眼，看完回教室，课也听不进去。罗秋禾问她，她说：「别问，烦。」

星期四中午，名单贴出来了，有她。她在走廊里跳了一下，给妈妈发了一条消息，后面跟了三个笑脸。

星期日晚上，她躺在床上，把手机举在脸上方，对天花板说：「好无聊。」

那个周末，她其实没闲着：补了一张卷子，吃了两顿好的，和同桌聊了半小时。可是该做的都做完以后，那个空，像一间刚搬空的房子，回声很大。

◆ 二、叔本华的钟摆

两百多年前的德国，叔本华用了一个很著名的比喻，来讲人生。

他在《作为意志和表象的世界》里说，大意是：人生像一个钟摆，在痛苦和无聊之间来回摆。想要的东西没得到，是痛苦；得到了，很快就腻了，是无聊。所以人就在这两头之间被甩来甩去（《作为意志和表象的世界》第一卷第 57 节〔待核：节次〕）。

他说的「想要的劲」，叫意志。这个词不用管得太深，就是人心里那股不停往前推的力：想要，想得到，想再要一个。

这个钟摆，是本系列叔本华卷的总比喻。他的整套说法，那一卷已经讲过（本系列叔本华卷，第 152 号），这里不重讲，只取其中一处，放到「累」的账上来看。

◆ 三、先说他对在哪儿

叔本华不是在胡说，他的钟摆在一个很具体的条件下，一点也不差。

这个条件，本系列叔本华卷里叫「中间过程为零」。

你刷短视频的那个晚上，就是这样。想看下一条，是一点小小的欲；划过去，看到了，是一点小小的得；两三秒后，腻了，是无聊；又想看下一条。从头到尾，没有哪一刻，你在经历一件事的「中间」。钟摆在这里摆得又快又准。

一个从来只被分数推着走的孩子，也是这样。考砸了难过，考好了没感觉，难过和没感觉之间，从来没有过「想通了一道题」的那一刻。

在这些地方，他的钟摆完全成立。本书没有一个字要反对。

◆ 四、钟摆的两头，都是改变不出来

现在把钟摆放到账本上。

左边这一头，是欲而不得。想要的东西没到，矛盾一直开着，劲一直在花，不过形状没改。这是前面几章讲过的累：前两步徘徊，进不了第三步。

右边这一头，是得而无聊。想要的东西到手了，矛盾结了，接下来，没有新的矛盾可以开。表面上看，这一头不累，是空。

可是仔细看，这个「空」不是真的空。小满躺在床上说无聊，她的无聊不是一块平地，而是一个新的矛盾：我想要点什么，可什么也没有。这个矛盾也是开着的，也在花能量，也没有结算。

这就是罗守田说「闲得累」的那个意思。无聊，是矛盾的名字叫「没有矛盾」。

所以钟摆的两头，一头是矛盾没结，一头是没有矛盾可结，结果同一个：改变没有出来。叔本华看见两头都苦，本书同意，并且给了它们同一个账目上的说法。

再回头看小满盼的那一个星期。她什么也没做，可她花的能量，一点不比做题少：每天绕到公告栏，每节课分一次神，每天晚上翻来覆去想「万一没有我」。每一次，都是把同一个矛盾重新点一遍。

盼，看着是等，其实是在花。花的是能量，换回来的是零。

◆ 五、他给的出路

叔本华自己也没有让人只在钟摆上晃。他给了几条出路。

一条是艺术。人在听一首曲子、看一幅画的时候，会暂时忘了自己想要什么，那一刻，钟摆停了。一条是同情：看见别人的苦，把别人的苦当成自己的，「我要」的劲就松了一点。还有一条是禁欲，彻底地把想要的劲收回来（见《作为意志和表象的世界》第三、四卷〔待核：节次〕）。

这几条出路，本书都不否认，艺术里的忘我，是很多人亲身尝过的。

不过它们有一个共同的方向：从钟摆里走出去，走到「想要」的外面。本书想说的是另一条：不出去，在里面走。人不必先停掉想要的劲，才能不累；只要这股劲，每推一步，都有一点形状改了过去。

两种办法，可以并存。一个人傍晚在音乐里歇一歇，是出去了；第二天早上回到桌前，一步一步把方案推出去，是在里面走。

◆ 六、第三格长什么样

那么，钟摆里有没有第三种状态？

叔本华的钟摆里没有。他只有两个端点，中间是被甩过去的那一截，没有位置。本书觉得，这正是缺了的地方。

第三格的样子，其实人人都知道，只是容易被忘。

走路。

走路的人，每走一步，身体都会失去一点平衡，往前倒一下，然后另一只脚接住，再倒，再接。不停地失去，不停地接住。如果你只看左脚抬起来的那一刻，那是欲而不得：重心偏了，没站稳。如果你只看右脚落下的那一刻，那是得而无聊：站稳了，没事了。不过走路本身，不是这两个瞬间，是它们之间不停的交替。

第三格，就是矛盾一直在开，也一直在结。每一小步，开一个小头，接一个小尾。劲一直在花，每次花，都有一点形状改了过去。

这一格里，没有「终于得到了」的大喜，也没有「天天盼着」的大苦。它是一条路，一直在走。

叔本华要是在场，大概会问：这样的日子，不是太平淡了吗？本书的回答是：平，不等于淡。一个人每天都有一点东西在长，日子是有滋味的，只是不是那种一下子炸开的滋味。

罗秋禾备课的时候，就在这一格里。写一句导入语，想象学生的脸，觉得太平，改半句；换一个例子，觉得顺了，往下写；写到一半，发现前面有个地方对不上，退回去补一笔。每一小步，开一个头，收一个尾，一节课备完，人是乏的，却不烦，也不闷。

◆ 七、第三格里，也会累

有人会问：那第三格里，就不累了吗？

也累，只是累的样子不同。

走路也会走累。第三格里的累，多半是乏：一步一步都落了地，腿酸了，睡一觉就好。可是第三格也有掉出去的时候。步子迈得太大，一步还没落地，下一步又来了，人就开始踉跄：这是开头开得太多、结算跟不上，又回到了第 51 章的浴缸。步子迈得太小，小到每一步都没有改变，人又会掉到无聊那一头。

所以第三格不是一个固定的位置，是一种要不停调的节奏：开一个头的大小，要正好是你这一天能结的大小。这一点，第 49 章会细讲。

也因此，叔本华的钟摆并没有错。它只是描述了一个没有调节的人：步子太大，就摔在痛苦那头；步子太小，就摔在无聊这头。

◆ 八、一个成年的版本

罗一帆二十四岁，进省城一家互联网公司做运营。去年年底，他盼着年终奖，盼得很具体：一个数字，一次旅行，一台换了很久的新电脑。

那一个多月，他每天都会打开工资条的页面看一眼。

年终奖到了，比他想的少一点，可也够了。他订了机票，买了电脑，开箱的那个晚上，他很高兴。三天之后，他对着新电脑，发现自己什么也不想干。

他在微信上对姑姑罗秋禾说：「姑，我是不是有病？得到了反而没劲。」

罗秋禾回他：「你有没有一件，现在手上正在做、做了一半的事？」

他想了半天，说：「有一个新活动的方案，写了一半。」

「那你先去把那半个写完，剩下的我们再说。」

这不是治病，这是让他回到第三格去。

◆ 九、今天与机器：压成零的中间

今天，有很多东西在把这一格压扁。

短视频是一架钟摆机器。它不是故意要害你，它只是在找你下一条想点的东西。结果是，它把每一次「想要」和「得到」之间的距离，缩到了最短，也就把中间那一截压成了零。想要，划，得到，腻，想要。

会说话的机器，把这件事又推了一步。你问一个问题，三秒钟，答案就出来了。从想要到得到，几乎没有间隔。这是很大的方便。不过方便的另一面是：「中间」被压没了。被机器省掉的那一段，常常正是人原来在里面长东西的地方。

要留住第三格，得有意地给「中间」留一点位置。

也不必把短视频当敌人。它和饭后的一支烟差不多，偶尔用来歇一口气，没什么。要留心的是，一个晚上下来，你手里有没有一样东西，是从「想要」走到「得到」中间亲手走过的。

◆ 十、一个完整的例子：小满的两个晚上

小满那天说完「好无聊」，罗秋禾没有劝她去做点什么，只是递过去一本旧的竞赛题集。

「这是你们老师去年给的，说有几道很难的。」

小满翻了翻，挑了一道，是一道关于滑轮组的题。

题集的封面已经发黄，边角卷了起来，里面有前一届学长用铅笔写的批注，有的字迹很淡，像是写完又擦过。她翻到这道题旁边，有人写着一行小字：「这题我做了三天。」她看了一会儿，笑了一下。

那天晚上，她用了几个钟头，一个小头一个小头地推：先把力画出来，不对；换一个方向，不对；加一个假设，有一点对了，又冒出来一个新的问题。到半夜，她没有做出来。

第二个晚上，她又做了一个钟头。做出来了。她把答案拍给妈妈，没有加表情。

星期二，罗秋禾问她：「还无聊吗？」

小满想了想：「不无聊。」

「那是高兴吗？」

「也不是特别高兴。」她挠挠头，「不烦，也不闷，就是……在走。」

这个「在走」，说的就是第三格。她不是在盼，也不是在腻，是在一个又一个小头里，推着自己往前。

◆ 十一、放回日子里

明天能试：下回你发现自己在钟摆上，不管是盼得坐不住，还是得到了却腻，先别想着怎样让自己「不烦」。做一件很小的事：把那个大大的「想要」，切出一个今天能走的第一步，只走这一步。

盼一个结果的人，通常是把全部的劲，押在结果出来的那一天。把劲分一点给第一步，中间就有了地方。

如果是无聊，就找一件现在手边没结的小事，一件就好，推它一格。

还有一招，是给「盼」一个中间。盼一个结果的时候，别只盼那一天，在盼和到之间，放一个今天就能做的小动作：把要用的材料整理好，把要问的问题列出来，把一个相关的东西读一页。这样等待的那几天，就不是白花的。

带走的话

钟摆的两头都是改变不出来；第三格是走路，矛盾一直在开，也一直在结。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：盼名额的那几天没有，拿到之后也没有；做题的那两个晚上，出来了。
> 卡在三步里的哪一步：盼的时候卡在第二步，无聊的时候卡在第一步，没有新的矛盾可进。

想一想

你上一次盼一件事盼得坐不住，等到了又觉得「就这样」，是什么事？

如果把那件事切成一步一步，哪一步是你今天能走的？

第 56 章

总账：累是一本账

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你一定有过这样的时刻。一家人围着饭桌，有人突然冒出一个很大的问题，把一桌子的筷子都停了下来。

那天是周日的晚饭。小满扒着饭，忽然问：「外公，人为什么非得累啊？植物不累，机器不累，就我们累。」

罗守田放下碗，想了想。

「我们村里，有个老办法。」他说，「年底，家家户户要算账。谁欠谁几个工，谁借了谁几斤种子，一笔一笔，记在一个本子上。账没算清的那几天，人睡不踏实，翻来覆去的；账一清，倒头就睡。」

「那跟累有什么关系？」

「我也不知道。」老人拿起碗，「就觉得，人活着，总是欠着点什么。」

这一编的七章，其实就是想把外公这句话，说成一个能用的道理。

◆ 二、回头看：这一编走了哪几步

先把走过的路，过一遍。

第 50 章说，植物不说累，因为它的矛盾当场就长成了木头；机器不说累，因为它没有回写，也没有谁在承受。所以累只出现在一种地方：会回写、会开着矛盾、并且会显出一个「我」的发生。

第 51 章算了一笔账：矛盾到来的速度，大于结算的速度，差额就是累。结算快不了，因为要靠土来承载，要时间；到来快不了也慢不了，因为活着就是开着。

第 52 章说，差额要变成沉，需要有一个地方把它感受出来。这个地方，是一场发生走到最后显出来的「我」。

第 53 章请出庄子，分清了劳与累：劳是生的运行，累是运行卡在中途。

第 54 章请出佛家的行苦，分清了迁流与流不动：外面在流不要紧，要紧的是里面的磨有没有转。

第 55 章请出叔本华的钟摆，指出两头都是改变不出来，第三格是矛盾一直在开也一直在结。

七章合起来，其实回答的是一开头的问题。

把植物、机器和人放在一张表里，差别一眼就看得出来：

	矛盾	结算	回写	有没有「我」	账上有什么
植物	有，当场就碰上	当场长成形状	有	几乎认不出	一圈一圈的年轮，没有存量
机器	几乎不开新头	没有	没有	没有	只有损耗
人	一直在开	有速度上限	有	有	存量，显成沉

只有最后一行，三样都齐：矛盾一直来，结算有上限，还有一个「我」把差额接下来。累，就出在这一行。

◆ 三、哪两维的矛盾推出了累

这一编的问句里，有一个具体的问题：是哪两维的矛盾，推出了累？

答案是路与土。

路，是一件事往前走的次序：一串不同，有先有后，会修正，会收拢。土，是让路能走、让形状能长的那片东西：身体，习惯，一个家，一座城，一群人。

路和土天天在碰。而这两个东西，转的速度不一样。

路可以很快：一个念头一转，就是一条新路；一条消息进来，就是一个新头。土却很慢：一个身体的适应，一个习惯的改变，一个家里的规矩，一座城里的位置，都要一天一天地养。

路跑在前面，土追在后面。两者之间的差额，就是矛盾；而形状，必须等土跟上，才能改出来。

所以活着必然会累，不是活得不好，不是哪里出了毛病，是因为路和土天生就不同步。只要还在开新路，就一定有土没来得及跟上的那一截。

这也说明了一件事：为什么植物不累。它的路和土，几乎是同一个东西，根往哪儿扎，土就往哪儿松。

◆ 四、刹车、信号，还是账

问句里还有一问：累在生命发生里扮演什么，是刹车、是信号，还是别的?

先说刹车。

不少人把累看成刹车，以为它是身体或大脑在说：别再花了，停一停。这话有道理。累的时候，人确实会慢下来。第 51 章的诺克斯，说的就是这个意思，本书也同意累是一种被做出来的感受。

不过看看生活。累的人，常常刹不住。他一边说着累，一边接着刷手机，一边接着加班，能量照样在花。一个刹车，若是踩下去车还照样跑，那它大概不是刹车。

不过，刹车说在一种情形里完全成立。账上的存量涨到很高的时候，人确实会被一把拽住：早上起不来床，坐下就想睡，明明有事，手脚就是不听。这时候，是身体在拉紧急闸。

这个闸，是账快撑不住时才拉的。它不是日常那种累，日常的累没有这么干脆，人还能一路拖着走。

再说信号。

把累看成信号，更接近。它在告诉你：哪里不对。信号的好处，是它不会骗人，沉了就是沉了。不过一个信号，只说「有事」，不说「什么事」，也不说「多少事」。你要是只当它是信号，办法就只剩两个：把它关掉，或者听它的。关掉的办法有很多，一杯咖啡，一段短视频，一个周末的睡眠。这就是第一编说过的：压下去，是关仪表盘。

本书的说法是：累是一本账。

账有名目，有数额，有进有出。你可以翻开它，看见哪几笔悬着；你可以数出它有多少；你可以一笔一笔去结。刹车和信号，都是账本的一个功能，账本比它们多一样东西：里面写的，是一件件具体的、等着被结的矛盾。

◆ 五、「必然」不等于认命

还有一层要说清。说「活着必然会累」，不是让人认命。

它的意思，是账上有欠是常态，不是病。就像人必然会饿，不过没有人因为必然会饿，就不吃饭。

账既然是两头的事，就有三个地方能下手。

第一，关小水龙头：让进来的速度，别比你能出的快太多。这是第 51 章说的。

第二，开大排水口：把悬着的事，切成当天能走到第三步的粒度，推一格，或明确关掉。这是第十编的主场。

第三，养厚土：每结算一次，回写让土厚一点，下一回更容易结。这是第七编的主场。

这三处的详细做法，在后面的编里。这里只记一件：「必然」说的是不可能没有账，不是不可能结账。

◆ 六、两局判别，和它们的结果

这一编留下了两个判别的局面，现在可以看看结果。

第一局，同样的身体储备，一条路线上不断通过里程碑，一条盖着屏幕的跑步机上看不到任何进展。

诺克斯一派可以部分回答：知道进度，会改变大脑给多少输出。本书预测更早累的是跑步机上的人，而且不只是因为他不知道终点，是因为他每跑一步，没有一个矛盾被推过去。这一局，两家都说得通，本书多出的是为什么。

第二局，纯关系里的累。没有肌肉可压，中枢调控模型无处下手，本书照样能算：一遍遍吵同一架，一次也没改过，三年的存量。这一局，本书算得更直接。

诚实地说，这两局都不是决定性的实验，只是两个能看出两家差别的位置。如果有人能在没有任何进展、没有任何改变的条件下，找出一个人完全不累，而且这种不累能稳定地保持，本书的这一条就要改〔待验〕。

◆ 七、今天与机器：谁来记这本账

最后说一件今天才有的事。

既然累是一本账，机器能不能帮你记？

可以。会说话的机器，擅长把一团乱麻，整理成一张清单。你把脑子里悬着的事，一口气说给它，它能帮你分成几类：能今天结的，能明确关掉的，要等别人的。这是账本整理员的活，做得比很多人好。

不过有两件事，机器替不了。

第一，账是谁的账，沉在谁身上。清单整理得再好，那个「我」还在你这里。第二，结，要在土里发生。一个回复要真的发出去，一个决定要真的做下，一个身体要真的动一动。机器可以帮你结一部分，但不能把所有的矛盾替你推成改变。

账本可以交给别人帮着记，结账这件事，最终要自己在土里走一遍。

◆ 八、三位老先生，一位今人，各教了什么

说本书多出的一层之前，先说要向他们学什么。

向庄子学的，是接受劳。他不劝人逃开劳，也不夸耀劳，只说它是生的一部分。一个对劳怀着怨气的人，是结算不好账的。

向佛家学的，是看清迁流。你想留住的东西在走，先看见它在走，别拿它当不会动的东西靠。看见了，才不会在它走的时候，把全部的力气花在拉住它上。

向叔本华学的，是不躲。他敢把两头都苦，直直地说出来，不拿「积极向上」去糊。没有他这种敢，就看不见钟摆的两头原来是同一个洞。

向诺克斯学的，是别把累当成一个量得出来的东西。累是被做出来的感受，那就不能只靠看肌肉里还剩多少，来判断一个人累不累。

这四样，本书都收进了账里。

◆ 九、看见清单与收回清单

按这个系列的老规矩，一编的末尾，要把四位近邻放在一起，一边写他们看见了什么，一边写本书多出的一层。

近邻	他看见了	本书多出的一层
庄子	活着就是劳，劳不可免	劳是生的运行，累是运行卡住；婴儿劳一天不累
佛家的行苦	一切都在迁流，留不住	迁流不累，流不动才累；变化剧烈的一天可以不累
叔本华	人在痛苦与无聊之间摆	两头都是改变不出来；第三格是矛盾一直在开也一直在结
诺克斯	累是大脑做出来的感受	调节器读的还有「这一场在改变什么」；没有肌肉的累也能算

这四位，各自说中了「活着重」的一个面：劳，迁，摆，调。没有一位说错。

他们停下来的地方，正好是接着要走的那一步：重有两种，一种在长，一种在堆。

◆ 十、回答小满

回到饭桌上那个问题：人为什么非得累？

罗秋禾后来用最家常的话，把它说给女儿听。

你活着，就一直在开新的头：新的课，新的朋友，新的想法。每个头开出来，都是一个要解决的小矛盾。解决矛盾，靠的是你身上那些要慢慢养的东西：脑子里的知识，手上的熟练，朋友之间的默契，还有你对自己的了解。这些东西长得慢，开头却开得快。

开得快，长得慢，中间那一截，就是累。

植物不累，因为它长到哪儿，头就开到哪儿，两件事是一回事。机器不累，因为它根本不开头。我们累，是因为我们能想到比我们能做到的更远，能碰到比我们能结的更多。

这是我们的福气，也是我们的账。

小满想了一会儿，说：「那我这个星期五的沉，是福气？」

「是账。」罗秋禾说，「不过账上写的，都是你想要的东西。」

◆ 十一、这本账上，还有哪几页

这一编回答的是「为什么」。后面的编，各回答一个别的问题。

账怎么按三条律分成九种，每一种怎样让它出来，第二编讲。

同样是一个累字，铁丝、肌肉、关系里的累是不是同一回事，第三编讲。

为什么歇解不了累，第四编讲。从带劲到乏力，是怎样一步步走下来的，第五编讲；从拼到躺平，哪一步走错了路，第六编讲。越累越有劲的那种累，其实是什么，第七编讲。累和创造、自由、幸福是什么关系，第九编讲。懂了这些以后，日子怎样重排，第十编讲。

也就是说，这一本账，今天只是翻开了第一页。

◆ 十二、放回日子里

回到饭桌上。罗秋禾听完父亲的话，没说什么。第二天晚上，她在睡前，拿了一张纸，写下三件悬着的事。

一件是回一位家长的话，二十分钟就能结。一件是给小满报班的事，她决定了，不报，今晚就告诉丈夫。还有一件，她想了很久，决定关掉：那个她一直在想要不要参加的评优，她不去了。

她没有把三件都做完。她只是知道，它们现在是三笔，不是一团重。

明天能试：睡前拿一张纸，只写一件悬着的事，在旁边写上它的下一步，或者写「关掉」两个字。

累不是刹车，也不只是信号：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。

下一编要问的是：这本账一旦结了，结出来的是什么。累和创造、自由、幸福，到底是什么关系。

带走的话

累是一本账；该做的不是把它撕掉，是翻开，挑一笔，结掉或者关掉。

> **小 账**
>
> 这一处，改变出来了没有：这一编的账，翻开了，名目有了；真正结掉的，只有罗秋禾纸上的那一两笔。
>
> 卡在三步里的哪一步：大部分账还卡在第二步，路与土没来得及同步。

想 一 想

如果你有一本账，现在翻开第一页，上面最先写的会是哪一笔？

这一笔，今天能结，还是该明确地关掉？

第 九 编

累与创造、自由、幸福：幸福是结算了的累

这一编七章，写累和人想要的三样好东西。

第 57 章先把三种常听见的说法摆上桌：累是幸福的敌人，累是幸福的代价，累是幸福的入口。第 58 章写幸福，看它为什么常常只差最后一步。第 59 章写创造，第 60 章写自由，各讲一遍：累在这两件事里，到底站在哪个位置。第 61 章和第 62 章请两位老朋友出场，一位是孟子，一位是西西弗，看苦在什么时候养人，什么时候磨人。第 63 章把账算清。

这一编要让你看见一个反差：人人都想把累赶走，好换来幸福；可本书看到的是，幸福恰好是累走完最后一步的样子。

第 57 章

敌人、代价、入口

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周六晚上九点，罗秋禾把最后一本作文本合上。四十一本，红笔用掉半支，右手的虎口一跳一跳地疼。

她靠在椅背上，想起这一周听到的三句话。

周二，办公室的同事端着保温杯说：「别把自己搞这么累。累是幸福的敌人，对自己好一点。」

周四，父亲罗守田在饭桌上说：「年轻人怕累怎么行？吃得苦中苦。哪有不累就有甜的事。」

周五，侄子罗一帆发来一条语音，语气很兴奋：「姑，我现在觉得，累就对了。不累，说明还在舒适区里；累了，才是在长。」

三句话，三种劝法。一句叫她歇，一句叫她忍，一句叫她再往前一点。每一句她都点过头。可点完头，她还是坐在这里，不知道该听谁的。

你有没有过这样的周六？累是同一个累，劝你的话却有三种，彼此顶着。

这一章，就把这三种说法一个一个摆到桌面上，看各自对在哪儿，错在哪儿。

◆ 二、第一种：累是幸福的敌人

敌人说，大意是：累让人难受，难受就是不幸福；所以幸福的路，是少累、不累，最好轻轻松松。

这种想法很老。古希腊的伊壁鸠鲁把好日子看成两样东西：身体没有痛，心里没有烦（《致美诺寇的信》，大意）。他不是叫人躺着不动。传说他的园子里，有朋友，有谈话，有读书，吃得很简单，那是一种很有内容的平静。可有一点他看得很清楚：累起来的人，心先乱。

先说它对在哪儿。

累确实会伤人。负荷太大又歇不回来，人会变薄、变脆。按本书的尺子，累久了会变苦：烧了很久，没换来一次改变，往前走的劲就软了。所以「别把自己搞垮」这句话，一个字都不用改。

还有一种情形，敌人说完全成立：你只是干了一天重活，三步都走完了，只是力气用光了。那是乏，睡一觉就好，用不着多想。歇到底能解掉哪一种累，第四编细讲。

可它错在哪儿？错在把累当成路上的石头，要搬开，要绕过。

绕开累，有两个办法。一个是不进矛盾：不碰那件难事，不开那个口，日子是轻了，可什么也没长。另一个是把仪表盘关掉：不去感觉那个沉，沉还在，只是你听不见了。

两个办法，都叫「轻松」。可它们轻的，是感觉，不是账。

◆ 三、第二种：累是幸福的代价

代价说，大意是：好东西不会白来，甜要拿苦去换；吃得苦中苦，方为人上人。

罗守田说这话，是有底气的。他种了一辈子地。春天下种，夏天锄草，秋天收，一季的累，到秋天就有一堆粮食摆在晒场上。他的苦，大多是有下文的苦。

先说它对在哪儿。

没有张力，就没有释放；没有积下来的劲，就没有放出来的那一下。想不付出就得到，多半是白日梦。代价说看见的这一点，本书完全认。

它错在哪儿？错在中间那个「换」字。

苦和甜之间，不是一座自动的天平，不是你付了一份，就有一份落到手里。付出的是力气，得到的要靠改变。力气花了，改变没出来，就像存折上有数字，却一分钱也取不出来。

老话说「苦尽甘来」。罗守田那代人听这句话，听见的是甘。可这四个字里最要紧的是那个「尽」：苦要有个了结，甘才会来。

苦会自己尽吗？不会。要有一个转换，要有一个释放口。有人的苦，一直不尽，不是因为他不够能吃苦，是因为那个了结没有人去做。

◆ 四、第三种：累是幸福的入口

入口说，大意是：累是成长的信号，舒适区里没有长进，累了才是对的路。

这是罗一帆那一代人爱听的话。它比代价说年轻，也比代价说体面：它不说苦，它说「长」。

先说它对在哪儿。

对一半，而且是要紧的一半。一个人整天在不起矛盾的地方打转，什么都顺，什么都不变，那样的日子是不会累，可也不会长出什么。没有矛盾，就没有第一步；没有第一步，后面的两步都无从谈起。入口说看见了：门口得有张力。

它错在哪儿？错在以为进了门，就到了。

「累就对了」这句话，用得久了，会变成一帖安慰剂。累了三个月，没有一样东西变出来，他说：对，累就对了。累了三年，还是那样，他还说：对。这句话把「累」当成了成绩单，其实累只是进了考场。考完没有，要看卷子上写出了什么。

◆ 五、还有第四句

周日早晨，罗秋禾的丈夫周建平端着豆浆从厨房出来，听她把这三句话说了一遍，想了想，说了第四句：「那你干脆别当班主任了。」

这是一句常被忽略的劝法：不干了。

它对不对？看一看。如果一件事里的矛盾，你试过各种办法，它推不出任何改变，也不值得你再推，那么明确地把它关掉，是一种结算。放下，也是一种结算。

不过要分清两种放下。一种是看清了、说定了：这件事我不做了，我知道为什么。另一种是赌气的，或者拖着的：不想做，也不去说，也不去关，它还在后台开着，一到周日就冒出来。后一种，没有关掉矛盾，只是关掉了自己的注意。

罗秋禾想了想，说：「作文我不想放，我想放的是批完以后那个空空的感觉。」

周建平没有再劝。他把豆浆放在她手边，坐下来，没说话。这也是一种陪。

◆ 六、三个说话人，三种日子

还有一件事，值得停下来想：这三句话，为什么每一句听起来都那么有底气？

因为说话的人，各有各的日子。

办公室的那位同事，手里管着一摊杂事。群里每天三十几条消息，每条都要回，每条都只开了个头，没有一条能收尾。她的累，是一堆小头悬在那里，没有一个落地。这样的人说「累是幸福的敌人」，是真心的。她想要的，是少几个头。

罗守田的日子，前面说过，苦有下文。春种秋收，一年一个来回，累和收成中间隔着的路，他一步一步走过，数得出来。这样的人说「吃得苦中苦」，是真心的。他的苦，换得到。

罗一帆的日子，刚入行一年，每件事都新，每个矛盾都还容易了结：方案改一版，数字就动一下。这样的人说「累就对了」，也是真心的。他的累是刚上山时的累，每走一步，山就矮一寸。

你听出来了吗？三个人的话，是三个人的日子说的。他们各自把自己那种了结的快慢，当成了所有人的快慢。

这不是在怪他们。人都从自己手里的经验说话，这是常情。只是你听这样的话时，要多问一句：说话的人，他的累有没有下文？他的日子和我的日子，是不是同一种？

◆ 七、本书的说法：累是原料

把三句话并排看。

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」。三家各看一半，也各缺同一样东西：改变出来了没有。

本书的说法，是把这个缺的东西补上。全书有一句话，可以先放在这里：累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

先回到全书的定义：累，是只走到矛盾这一步的发生。123 原理的三步，第一步是路与土起了矛盾，第二步是形状要改变，第三步是改变回写路与土。累是第一步已经发生，能量在花，第二步出不来。没结算的矛盾存着，它的存量显露出来，就是那个「沉」。

这样一来，三句话的位置就清楚了。累不是敌人，也不是代价，也不是入口。**累是原料**：是幸福、创造、自由还没来得及加工出来的那一堆。

三种好东西，各有三步：

	第一步	第二步	第三步（累停在这之前）
特征律（创造）	混沌碰撞	自组织	涌现
自由律（路径）	矛盾纠缠触发	路径裁剪	新模式激发
幸福律（动力）	张力积累	模式转换	能量释放

累，就是前两步已经在走、第三步不来。所以本书这一编要说的是三句话：累是没兑现的幸福，累是待产的创造，累是等着被裁出来的路。反过来，幸福是结算了的累。

◆ 八、今天与机器

今天，敌人说比任何时候都好实现。

外卖把做饭的累拿走了，导航把认路的累拿走了，会说话的机器把写周报、改文案、整理会议记录的累也拿走了一大截。轻松变得便宜，一点就有。

这里要分清，拿走的是哪一样。

有的累，拿走的是负荷：重复的、机械的、本来就没有矛盾在里头的活。这样的累，拿走了是好事，敌人说在这里是对的。

有的累，拿走的是矛盾本身。一篇文章，你原本要在材料堆里磨出一个观点，机器三秒钟给你一个现成的。累是没了，可那个观点没在你这里长出来。你省下的，是整个第二步。

短视频也是一种便宜的轻松。刷了一下午，一点不费力，起身时却浑身发沉。第一编讲过这个下午：那是几百个小头开了，没有一个结。

所以问题不在轻松该不该要，而在：被拿走的，是负荷，还是结算。

有一个小办法，可以在点下「交给机器」之前用一用。问一句：这件事里，有没有一个矛盾，是我自己该走完的？没有，放心交出去，省下的力气是真省下了。有，就留下最要紧的那一步自己走，其余的再交。

◆ 九、一个完整的例子：周六的作文本

回到罗秋禾。

四十一本作文，她批得很细。每本都有评语，每个错字都圈了出来。可她心里清楚，周一发下去，大半的孩子翻到分数就合上了。下一篇交上来，还是那几样：开头绕圈，结尾喊口号，中心不明确。

她累，累的不是红笔，是这一件事已经批了三年，学生写出来的东西，没有一次因为她的批改而变了样。

用三种说法来试这个周六。

敌人说：歇一天吧。她可以睡到十点，周日去逛街。可周一发本子，那个沉会整个回来，因为作文这件事，根本没有被动过。

代价说：忍着，当老师就是这样。忍到明年，还是批四十一本，还是同样的下文。

入口说：累就对了，说明你在认真教。认真是真的，可认真到第三年，没有一样东西变，就该问问这个「对」字。

三种说法都没有碰到那个问题：改变出来了没有。

本书问的是这一句。批改这件事里，矛盾是清楚的：孩子写不出中心，老师指出来了，孩子没有改。这个矛盾从第一步走到了第二步的门口，就在门口站着。差的是让孩子改一次，当场改，看得见。

◆ 十、两周以后

当堂改一句，罗秋禾试了两周。

第一次试，教室里很吵。孩子们不习惯，有人举手问：「老师，改哪一句？」她说：「就改开头，你觉得最拖的那一句。」十分钟，有人埋头改，有人发呆，有人偷偷问同桌。收上来，四十一本里，大约一半的开头，比原来短了，也利索了。

不是所有孩子都改好了。有十来个，改完还是绕。她站在讲台上，没有叹气，只在本子上记了一笔：这十来个，下周换一种问法。

第二周，她注意到一件事。以往批四十一本作文，批完是一团灰；现在批那一句当堂改出来的开头，批完，心里有一点亮。这点亮很小，不是轻松，是知道：这一周，有二十多个开头，真的动过。

这就是第二步的样子。它比三年的认真，更能让她回到家，把红笔放下。

◆ 十一、放回日子里

周六夜里，罗秋禾没有选那三句话中的任何一句。

她在备课本的角落里写了一行字：下周三，作文课，每人当堂改一句，只改开头。

这一行字很小。它不会让她明天就不累。可它把一个悬了三年的矛盾，往第二步推了一格。

明天能试：找出你最近最累的一件事，不问「我该歇还是该忍」，问一句：这件事里，有没有哪个具体的东西，是我这周让它变了样的？如果有，写下来。如果没有，就找一个最小的，明天把它推一格。

带走的话

敌人、代价、入口，各说对一半；缺的那一半是同一句话：改变出来了没有。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有：三种劝法都没有问过这一句，作文本里没有。
>
> 卡在三步里的哪一步：卡在第二步的门口，孩子的开头没有被当场改过。

想一想

最近有人劝你「歇一歇」「忍一忍」或者「累就对了」吗？他劝的时候，有没有问过你，这件事里什么东西变了？

你最近一次累得有成就感，是在什么时候？那天你手上，有没有一样东西，是从无到有、从乱到顺的？

第 58 章

累是没兑现的幸福

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周日夜里十一点，罗秋禾站在女儿的房门外。

门缝底下透出一线灯光。小满还没睡，大概在写作业，也可能只是躺着看天花板。她们已经有半年，说话只说「吃饭了」「带伞」「知道了」。

罗秋禾手抬起来，停在半空，又放下了。

这是这一周的第三次。那句话她在心里备了很久：「那天翻你的东西，是妈妈错了。」十个字，腹稿改了十几遍，改到没有一个字不妥当。可每次走到门口，嗓子就像被一只手捏住。

你有过这样的夜晚吗？话都想好了，劲也攒足了，就是递不出去。回到房间，躺下，心口压着一块东西，比批四十一本作文还沉。

这一章要问：这种累，是哪一种累？它离幸福，到底差多远？

◆ 二、幸福的三步

先看幸福律的三步：张力积累，模式转换，能量释放。

打个比方，打喷嚏。

鼻子里先痒起来，这是张力在积。接着你吸一口长气，眼睛眯起来，整个身子进入预备的样子，这是模式转换：平常的呼吸换成了蓄势的呼吸。最后，一声喷出去，鼻腔一松，人舒服了，这是释放。

最难受的是什么？是第二步做完，第三步不来。气吸满了，眼眯上了，那一下就是出不来。你站在那里，仰着头，张着嘴，几秒钟里整个人都悬着。

本书说的幸福，先不是「开心」，是那一下松。劲起来了，也走完了蓄势，然后放出去，放出了一个看得见的结果。开心常常跟在后面，可松在前面。

按这个说法，罗秋禾站在门外的那十几分钟，正好是第二步和第三步之间的那口悬着的气。

◆ 三、古今怎样说这件事

亚里士多德有一个很有名的看法：幸福不是你拥有了什么，而是你做着什么；它是一种合乎德性的活动（《尼各马可伦理学》卷一，大意）。他看重的是「在做」，不是「存着」。

这一句对本书有用。存着的东西，不叫幸福。一肚子话，存着，不叫幸福；一身力气，存着，也不叫幸福。要有一次真正的发生，劲才算用上了。

中国人更直接，用的是日子里的话。哭出来就好了。说出来就舒服了。吐出来就轻了。话到嘴边，咽下去，难受一整天。这些话，都在说同一件事：憋着的东西，要有一个出口。

《诗经》里有一首《柏舟》，写一个人心里的忧愁，说它像一件没洗的脏衣服，一直贴在身上（「心之忧矣，如匪浣衣」，《诗经·邶风·柏舟》）。写到后面，有一句：「静言思之，不能奋飞。」大意是：夜深人静，反复地想，想来想去，飞不起来。

这一句，正好是第二步和第三步之间的样子。想得很满，劲也有，就是飞不起来。两千多年前的人，已经把它写成了诗。

不过这里要还一笔公道，给「出口」这个词加一道门槛。

弗洛伊德一路的想法，把情绪看成蒸汽，压多了要放。这个看法后来被试过。有一项研究让生气的人去打沙袋，结果发现，事后他们并没有更平静，有时反而更气（布什曼，2002）〔待核〕。

这个结果，本书读得懂。沙袋里只有力气出去了，没有一件事变了样。力气放了，矛盾原样放在那里。

所以本书把「发泄」和「释放」分开。发泄是能量走了，事情没动。释放是能量走了，同时有一个改变出来了。幸福律的第三步，要的是后一个。

◆ 四、憋着的一周

没有说出口的话，不是安静地躺着的。

周一，罗秋禾在办公室批卷子，忽然想起昨晚的那一幕，手里的红笔停了好几秒。周二，小满出门时没说再见，她站在玄关，那句话又涌上来一次。周三，家长群里有人夸自家孩子懂事，她把手机扣在桌上。周四，她在公交车上看见一个女生搂着妈妈的胳膊说笑，把视线移开了。

你数一数：同一句话，一周里被她点着了四五次。每一次，都要花一点力气去按下去。

这就是没结算的矛盾的样子。它要被守住，不让它冒出来；又会被一遍遍重新点着，因为日子里到处是火星。守住要花力，点着要花力，张力还在往上积。所以这一周，她没做什么重活，晚上却累得不想说话。

按本书的话说，这就是累不跟当天的负荷成正比，跟没结的矛盾的存量成正比。一件重活干完，力气用完就是用完了；一句话压着，每一天都在往账上记一笔。

◆ 五、本书的说法：存着的幸福

用这个尺子看累，就清楚了。

幸福律之累，叫动力累：张力在积，模式也转了，释放不来。劲都起来了，放不出来。

罗秋禾的这件事，两步都走了。张力是真的：半年的冷，一句道歉卡在喉咙里，天天在积。转换也是真的：腹稿一遍一遍地改，整个人已经进了「我要开口」的样子。差的是那一下放出去。

换成 123 原理的话来说：第一步，路与土起了矛盾。路，是那句认错的话要走的路；土，是这个家、这对母女、这半年的冷。两样东西碰到一起，谁也让不开。第二步，形状要变：那句道歉要从心里长成一句能递出去的话。

第三步，这句话递出去以后，要回头改动路与土：母女之间的那片土，松一寸。

罗秋禾停在 123 原理的第一步和第二步之间。这就是「已经进入矛盾，在花能量，但是『改变不出来』」。

没放出去的东西，不会自己消失。它会被守住，一遍遍重新点着，张力还在往上涨。这就是为什么她明明这一周没干什么重活，晚上却比任何时候都沉。

所以本书说：累是没兑现的幸福。

「没兑现」三个字，要读得慢一点。它不是说幸福没有，是说幸福已经备好了大半：劲在，路在，差最后一步。这样一想，累也不再是纯粹的坏东西。它是一笔存货，只是存着，一直不出库。

不过存货有存期。存得太久，劲会软。张力一年年地积，一年年地放不出去，人就从累滑向苦：不是力气没了，是不再相信放得出去。

还有一句要分开。有人说「累并幸福着」，那种累，本书算乏。三步都走完了，劲放出去了，才有那种踏实。第七编细讲。

◆ 六、今天与机器

今天的人，多了很多看起来像释放口的东西。

输入框里，一条长长的话打出来，又一个字一个字删掉。发一条动态，三百个赞，心里却更空。刷到一个别人的故事，跟着哭一场，哭完那件事还是原样。

这些东西，有的是出口，有的是出口的替身。凌晨一点，一个年轻人把一大段心里话写进朋友圈的输入框，看了三遍，一个字一个字删掉，最后发出去的只有一张风景照。话是写出来了，可它没有去到任何人那里。判别很简单：放完之后，你和那个人之间，有没有一样东西变了？

对会说话的机器说心里话，也是这样。把委屈打出来，说给一个不会打断你的对象听，这是有用的：话第一次有了形状，你自己也听清了你要说什么。这一步是真的。

可机器是排练的地方，不是终点。罗秋禾可以先在手机里把那十个字写出来，改到顺口，这是好的。她还得走到那扇门前，让那个人听见，这件事才算结。

身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 七、一个完整的例子：门缝里的便签

那天夜里，罗秋禾回到卧室，没有睡。

她拿了一张便签纸，把那句话写下来。写完一看，太长，像检讨书。她划掉一半，又划掉一半，最后纸上只剩两行：

「那天翻你的东西，是妈妈错了。我怕，可是怕不是翻的理由。」

她把便签对折，没有敲门。她蹲下来，从门缝底下塞了进去，听见纸滑进去的一声轻响。

然后她回房间，躺下，很久没有睡着，可心口那块东西，轻了。

第二天早上，小满没有说话，也没有看她。可吃完早饭收碗的时候，罗秋禾看见冰箱门上，多了一张黄色的便签：

「知道了。」

三个字。她站在厨房里，水龙头开着，忘了关。

这一晚，改变出来了吗？出来了，虽然小。一句压了半年的话，从她这里到了那里，两边的位置都动了一寸。她没有等对方说好，也不需要：释放的意思，是话出了口，走进了那个人的日子里，不是对方必须给个满意的回答。

◆ 八、另一个晚上：做完的账

幸福律的释放口，不只是话。九种累里，现实累那一格，说的是活干完了，没交付、没验收、没被用上。

罗秋禾楼下住着一位做会计的邻居，姓金，四十多岁。年底那几周，她天天加班到深夜，把一整年的账理清，装订，签字，交到公司。交上去以后，没有人说一句话。老板翻都没翻，放进了抽屉。

金姐在楼道里碰上罗秋禾，说起这件事，苦笑了一下：「干了一个月，像把一桶水倒进了沙子里。」

她累的不是那个月。那一个月她累得很踏实，账一页一页地理出来，看得见。她累的是交完以后：劲全使在这件事上，使完了，没有一个地方接住它。

这是另一种放不出来。小满那里，释放口是一张便签；金姐这里，释放口是一句「收到了」，是一个签字，是一次被用上。活干完不等于结算，活被接住才是。

金姐后来做了一件小事。她给老板发了一条消息：账已归档，今年有三处和往年不同，写在第一页了，您有空看一眼。第二天，老板回了：看了，第三处有意思。

不大，却是一个口。

◆ 哭出来，算不算

九种累里，幸福律那一行的自我累，写着「委屈、心意、想哭，都憋着」。想哭的时候哭不出来，也是一种放不出来。

哭算不算结算？看哭完以后。

一个人躲在浴室里哭了二十分钟，出来洗把脸，事情原样，那是发泄：身体松了一点，矛盾没有动。另一个人哭着把话说完，对面的人把纸巾递过来，沉默了一会儿，说：我知道了。这一场哭，就是释放：能量走了，两个人之间有一样东西变了。

所以哭有两种。本书不看轻前一种，身体需要它，有时候先哭了，才有力气去做下一步。只是要记得，前一种是把门推开一道缝，后一种才是走出去。

◆ 九、释放口的三个样子

什么样的口，才算真口？

第一，要通到外面。心里默念十遍，不算；写下来，说出去，交到别人手里，才算。

第二，要有对象。可以是一个人，也可以是一张纸、一件作品、一份要交的活。有对象，话才有落点。

第三，要留下一样东西。话说了，事动了，纸上多了一行字，交出去的东西在别人那里有了位置。留下东西，才和发泄分开。

三样都有，口才是真口。三样缺一，你放了，也还是累。

◆ 十、放回日子里

九种累里，幸福律那一行，三个格子长得很不一样：

想通了却说不出、写不下——思考累；活干完了没交付、没验收、没被用上——现实累；委屈、心意、想哭，都憋着——自我累。

三个格子，药却是同一类：给一个释放口。说出口，写下来，交出去，哭出来，办一个收尾的小仪式。口不用大，只要真的通到外面。

明天能试：今天夜里，找出你压着的一件事。不要问「我该怎么想」，问「这件事要放到哪里去」。是一句话，写在纸上；是一份活，交到一个人手里；是一场哭，找一个没人的地方哭完。选一个，做掉。

做完以后，看一看，那块沉的东西，轻了一点没有。

有一点要放宽。释放不是逼自己马上冲出去。有的话，一时说不出口，那就先写下来，不发，放一夜，第二天再看。写下来，已经是第一个口；第二个口，等你有了力气再开。别因为说不出，就把整件事关回心里去。

带走的话

累是存着没放的幸福；存着的东西不会消失，只会越存越沉。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：出来了一小格，一句话从这间屋子递到了那间屋子。
> 卡在三步里的哪一步：原先卡在第二步和第三步之间，劲全起来了，释放口没有。

想一想

你现在心里压着哪一句话，或者哪一件没交出去的事？它要放到哪里去，才算真的出了口？

最近一次你觉得「松了」，是在什么时候？松之前，你做了哪一件具体的事？

第 59 章

待产的创造

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周日下午，罗秋禾坐在书桌前，面前摊着一堆东西。

一本三年来断断续续写的日记，里面有父亲刚进城那几个月的样子。手机里二十几条语音备忘，是她听父亲说话时随手录的。一沓老照片。还有她自己在便签上记的零碎：父亲看天，父亲蹲在阳台上看楼下的菜地，父亲把一粒花生米掰成两半再吃。

她想写一篇文章，写父亲。学校的刊物约了稿，两千字。

她已经写了七个开头。第一个写「父亲是一个沉默的人」，太俗；第二个从那把旧锄头写起，写到第三段就写不下去了；第三个，第四个，一个比一个客气。

材料不缺，缺的是一个站得住的意思。东西都摆在桌上，就是出不来。

你有没有过这样的下午？明明什么都有了，坐到天黑，只多了一个字数统计里的「312」。

◆ 二、特征律的三步

特征律是创造的律。它也有三步：混沌碰撞，自组织，涌现。

打个比方，熬骨头汤。

一锅冷水，几块骨头，几片姜，一把葱，刚下锅的时候，各是各的，清水里漂着东西，这是一锅粥一样的样子：什么都在，还没分开。火开起来，水滚，骨头在汤里翻，油星、碎沫、肉香一点点往外走，这是碰撞。再往后，火转小，汤在锅里慢慢地自己安顿，浮沫聚到一边，油脂和水渐渐融成一体，这是自组织。

然后，在某一刻，你揭开盖子，汤白了，稠了，有一股香气，是骨头、姜、水里任何一样单独拿出来都没有的。这就是涌现：一个新的整体冒出来，它的样子，原来的每一部分里都找不到。

创造累，就累在这一锅汤里。火一直开着，料一样样都在，汤在翻，你守在灶边，可是那个「白」迟迟不来。

◆ 三、古今怎样说这件事

孔子有一句话，很多老师都爱引：「不愤不启，不悱不发」（《论语·述而》）。

朱熹的解释是：愤，是心里求通而没有通；悱，是嘴里想说而说不出来（《论语集注》，大意）。

把这两个字摆到罗秋禾的桌上，正好对得上。她的心里在求通，所以愤；她的嘴边有话，却写不成句，所以悱。孔子说，老师要等到学生到了这个地步，才去点一下。

这就是说，两千多年前的老师就知道：创造之前，有一段难受的时期，而且这段难受不是毛病，是该有的样子。没有这段愤悱，点拨也点不进去。

近代还有一个常被讲的故事。法国数学家庞加莱，自己回忆过一件事：他为一个问题辛苦了好些天，毫无头绪，后来出门旅行，把数学放在一边；上公共马车，脚刚踏上踏板，答案忽然整个出现了（《科学与方法》，大意）〔待核：出处与细节〕。

后来的心理学家华莱斯把这类经验概括成几个阶段：准备，孵化，豁朗，验证（1926）〔待核〕。其中的「孵化」，就是看上去什么也没做的那一段。

这些说法互相呼应，都指向同一个地方：创造有一段待产期，难受，看不到进展，可它是创造的一部分。

不过，孵化到底有多大作用，后来的研究意见并不一致〔待核〕。本书不拿它当证据，只当一个许多人都有过的经验：卡住的时候，放一放，换个地方，回来时东西有时候是活的。

孔子的话也有它的条件：点拨只在学生已经愤悱了才有用。没有愤悱的人，被点一百次，也是白点。

◆ 四、本书的说法：待产的累

按本书的说法，创造累，是特征律的前两步在走，第三步不来。

混沌碰撞在走：材料都在桌上，互相顶着。自组织也在走：那些零碎的东西，已经在悄悄地排出一些秩序，所以才会写出七个开头，每个开头都有一点道理。差的是涌现，那个最后的、原来没有的整体。

所以本书说：累是待产的创造。

这个说法要连着一个条件读。待产的累，和原地打转的累，看起来一模一样，都是坐了一下午，写不出东西。分辨它们，看一件事：材料之间，有没有在撞出新的东西？

如果你每天读的是同一批材料，用的是同一个角度，那不是碰撞，是重复。同一批东西，同一种看法，翻来覆去，汤里没有加新料，火开得再久，也只是那锅清水。

所以解法有两样：一，加一种异质的材料再撞；二，给发酵的时间。休息一个，不够；硬逼一个，也不行。要的是料和时间，两样一起。

还要说一句诚实的话：待产不保证会产。有的汤熬到最后，就是一锅汤；有的文章放了三个月，还是写不出。创造里的累，是必经的，不是必有回报的。本书不拿它许愿，只说：想要涌现，这一段是躲不开的。

◆ 五、待产与空转，怎么分

怎么知道自己是在待产，还是在原地转？可以看三个信号。

一看料。这几天，进到你脑子里的东西，有没有一样是新的？一句话，一个画面，一个不相干的人。有，是在撞。

二看问法。你问自己的那个问题，有没有变过？一直是「怎么写好」，是转；变成了「我到底想说什么」，是撞。

三看半成品。你的草稿，有没有在变？不是变好，是变了：某一段挪了位，某一个词反复出现了。有变，是自组织在走。

三个信号一个都没有，就别再硬坐了。起身，去加一样新的东西。

◆ 六、异质的料，是什么样的

加一种异质的料，听起来简单，做起来常常加错。

太近的料，撞不出新东西。你已经读了二十篇写父亲的散文，再读第二十一篇，是往同一口锅里再添一勺同样的水。

太远的料，也撞不上。你卡在写父亲，却去读一本讲量子的书，两样东西没有接口，各是各的。

合适的料，隔着一层，又够得着。罗秋禾读气象书，正好：它和「看天」连着，和「写父亲」隔着一层。一个外行朋友随口的一句话，一条没走过的路，一件老物件，一个小孩的错话，都可以是。

有一个办法能试：把你卡住的东西，说给一个完全不懂的人听，听他问什么。他问的那个「为什么」，常常就是你锅里缺的那一味。

◆ 七、今天与机器

今天，待产期有了一个很诱人的捷径。

你把七个开头发给会说话的机器，三秒钟，它给你一篇通顺的两千字。你读一遍，觉得不错，改几个字，交了。

这一篇，是涌现吗？不是你的涌现。汤是别人的锅里熬的，你只是端了一碗。你省下了愤悱，也省下了那一刻「原来是这样」的亮。更要紧的是，下一次你再坐到桌前，土里没有多长出什么，还是同一片空地。

不过，机器也可以用在另一处。它能当「异质材料」的供应者：你把七个开头摊开，问它：「有没有一个我从没想过的类比，可以撞一撞这些材料？」它给你五个，四个没用，一个让你愣了一下。这时候，是它帮你撞，涌现还是你的。

短视频给的是另一种异质材料：碎，多，快。每一条都新鲜，每一条都不停留。待产需要的撞是持续的、有时间的，碎片之间太短，来不及熬成汤。

◆ 八、一个完整的例子：看天的人

罗秋禾做了两件事。

第一件，她停笔了，但不是放弃。她给自己定了一个日子：十天后的晚上，回来接生。这十天里，她把七个开头全部收进一个文件夹，不删，也不再看。

第二件，她加了一样新的东西。她没有去读更多关于父亲的东西，而是去读了一本跟这件事毫不相干的书：一本气象学的科普读物。这是她很久前买的，一直没翻。

这十天里，她和父亲的日子没有变。父亲还是每天早上拉开窗帘，往天上看一眼。

第七天，她站在阳台上，看父亲看天，忽然想起气象书里的一句话：人类看天，最先是为了活命。

那一刻，七个开头里的所有句子，突然朝一个方向排了过去。她回头看自己的日记，发现里头一次又一次地出现同一个动作：「他抬头看了看天。」三年里，有四十几次。

这篇文章应该写的，不是「一个沉默的父亲」，而是「一个看了一辈子天的人，到了楼房里，头顶只剩天花板」。

题目就叫《看天的人》。她当晚写了一千五百字，一口气。

写完以后，她多了一样东西，比这篇文章本身更值钱：下一次再卡住，她不会急着怀疑自己不行了。她知道，这可能只是汤还没熬到白。这是回写：这一场创造，回头改了她对「卡住」这件事的看法。

稿子登出来的那个周末，她把刊物放在父亲的椅子旁边，没有说什么。罗守田戴上老花镜，翻到那一页，看到题目，哼了一声：「写我干什么。」

他读得很慢，读了半个钟头。读完，把刊物合上，什么也没评，起身去了阳台。

那天傍晚，罗秋禾看见父亲站在窗前，仰着头，很久。她知道，那一眼，和以前的每一眼不一样了：有人看见了他在看什么。

她没有等到第十天，第七天的夜里就动了笔。可没有前面那六天什么也不写的日子，这一口气写不出来。

◆ 九、这十天，并不好过

待产期最难熬的地方，是它看上去像偷懒。

第一天，罗秋禾几次把文件夹点开，又合上。第二天，她忍不住改了一个开头，改完又删。第三天夜里，她躺着，脑子里还在排句子，排来排去，排不出。第四天，她对自己说：算了，这篇就不写了。她甚至给编辑起草了一封推掉的邮件，没发。

这些日子，没有哪一天，纸上多出一个字。她的「成绩」是零。

可是看一看她这十天里别的东西：她读完了半本气象书，她陪父亲在阳台上待了三个傍晚，她第一次问父亲：你看天，看的是什么？父亲说，看今晚下不下雨，明天要不要收衣服，下个月的苗要不要提前下。老人说得很细，说了二十分钟。

这些，才是汤里在滚的东西。外面看不见，锅里在翻。

还有一句要说在前头：不是每一次待产，都会生出东西。有的稿子放了三个月，还是一堆材料。可是反过来，不给这一段，涌现几乎一定不会来。

◆ 十、放回日子里

明天能试：拿出你卡着的一件事，分三步看。

第一步，分清它是在撞，还是在转。问自己：这几天，我手里的材料有没有新的？看的角度有没有新的？如果没有，那是在转。

第二步，加一种异质材料。不一定相关，越不相关越好：一本跨行的书，一个外行朋友随口一句，一个你从没去过的地方。

第三步，给它一个接生的日子。定在三天后或十天后，写在日历上。日子没到，不要硬逼；日子到了，回来接。

做完这三步，不管有没有生出来，你都没有白累：至少你知道，现在这一锅，到了哪一步。

带走的话

材料齐了而观点不成形，常常是汤还没熬到白；加一种新料，给一点时间，别拿休息当药。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有：出来了，一个看了三十年天的父亲，替换了七个客气的开头。
>
> 卡在三步里的哪一步：原先卡在第三步，涌现。碰撞和自组织都在走，缺一种异质的料和一段不被打扰的时间。

想一想

你手上现在有没有一件「材料齐了，就是出不来」的事？它缺的是新料，还是时间？

你上一次想通一件事，是在什么地方？那时候你手上，正在做什么？

你给自己定过「接生的日子」吗？如果定一个，会定在哪一天？

第 60 章

被裁出来的路

◆ 一、你一定有过这样的时刻

晚上十一点，罗一帆还对着电脑，在改简历。

这是第十九版。他把「负责」改成「主导」，把「参与」改成「推动」，把模板换了三个，字体换了两回，最后又换回了第一版的深灰色。两个月，他投出去六十七份，约了十一个面试，一个录用也没有。

面试官的话，他听出了规律。每次，对方翻着简历，抬头问的都是同一句：「你的经验，偏执行一些，对吧？」

他不服气。他在现在这家公司做了一年，天天加班，样样都做。可他也知道，这一年的东西，写在纸上，就是那几行字。

你有没有过这样的两个月？路试了一条又一条，每条走到头，都回到原来的地方。

这一章问的，就是这种累。它和上一章不同：上一章是话出不了口，这一章是路走不出去。

◆ 二、自由律的三步

自由律是路径的律。三步是：矛盾纠缠触发，路径裁剪，新模式激发。

打个比方，剪果树。

罗守田在老家有几棵苹果树。冬天，他会爬上梯子，拿着剪刀，对着一棵乱长的树看很久。这棵树的枝子又密又杂，互相挤着，抢光，抢养分，这是纠缠，矛盾已经被触发了。

然后他开始剪。哪一枝留，哪一枝去，不是随手的。剪掉四五根，留下三根骨干，这就是裁剪。

来年春天，那三根骨干上，冒出了以前从没有过的结果枝，花也开得齐。这是新模式被激发了：树换了一种长法。

这里面最要紧的一个字，是「剪」。自由不是枝条多，是剪得对。一棵树有一百根枝，不一定比有三根骨干的树结得多。

所以本书说的自由，不是选项多，不是随便选。自由是把路裁出来：知道哪些不要，剩下的那几条，才有劲。

◆ 三、古今怎样说这件事

《庄子·养生主》里有一个厨子，叫庖丁。

他给文惠君解牛，动作像跳舞，刀子划过去，哗哗地响，一头牛转眼就散成一堆。文惠君看呆了，问他怎么能到这个地步。

庖丁说了一段话，大意是：好厨子一年换一把刀，因为他是在割肉；一般的厨子一个月换一把刀，因为他是在砍骨头。我这把刀用了十九年，解了几千头牛，刀刃还像刚磨过的一样（《庄子·养生主》）。

为什么？他说，牛的骨节之间有缝，刀刃很薄，用薄薄的刀刃走进有缝的地方，宽宽松松，还有余地。

还有一句更要紧的。他说，我刚开始解牛的时候，眼睛里看到的无非是一头整牛；三年以后，就再没看见过整头牛了。

把这个故事放到罗一帆的桌上，很清楚。

那个一月换一把刀的厨子，就是罗一帆：换模板，换措辞，换字体，换了一把又一把。他换的是刀，可他拿刀去砍的，还是同一块骨头。

庖丁换的不是刀。他换的是眼睛：从看一头整牛，变成看一个一个缝。他把题目换了。

请注意庖丁说的「三年」。他不是一上手就看不见整牛的。前三年，他也是一头牛一头牛地解。换眼睛，要先在旧的看法里干过，干到看见它的纹路。所以本书不劝你一开始就别试。旧选项里的前几十刀，是你将来看见缝的本钱。

◆ 四、本书的说法：被裁出来的路

本书把罗一帆这种累，叫路径累。

矛盾触发了，这是真的：他想要更好的位置，现实给的不够。路径裁剪也在走，而且走了很多次：十九版简历，六十七次投递，每次都在选、在删、在改。

可是新模式激发不来。原因在于，每一次裁剪用的是同一把刀。

同一把刀，是什么意思？是同一组他没有动过的前提：必须是互联网公司的运营岗；简历必须是一页纸；对方必须是通过简历来认识他。在这组前提里，不管怎么裁，裁出来的总是旧路的变样。

所以本书说：累是等着被裁出来的路。

等的是什么？等的是换一把刀。换刀有两个办法：一，改约束，把那条一直没动的前提拿掉，或者换一个；二，改题目，把「怎样让简历更好」，换成「对方凭什么相信我」。

用 123 原理来读这一段：第一步，他的路（想要更好的位置）和土（岗位的要求、简历这一套规矩）碰上了；第二步，该有一个新的形状出来，也就是一种新的被看见的方式；可是一直在旧形状里改字，新的出不来，第三步的回写，也就无从谈起。九种累里，这是现实累那一行、走不出来那一格：投了无数简历，还在原地。

这跟「在旧选项里多试」是两回事。多试是在同一棵树上，把同样的枝换着剪。换刀是先问：我剪的，是不是这棵树？

第六编会讲，路由器没变，加量是白加。这里先说一句：路径累久了，常常是土把你加进去的路全吃掉了。要出来，得先动土，不是再加路。

还要还一笔公道。旧选项里多试几条，并不错。头五六条本来就该试，试完了才知道墙在哪。错的是试到第四十条，还在问「再换一种说法行不行」。

◆ 五、一棵老树的另一种救法

罗守田还有一棵树，是另一个故事。

那是一棵老梨树，三十多年了，树干粗得两个人抱不过来，可是这几年结的梨，又小又涩，卖不上价。他试过多施肥，试过剪得更狠，试过在树下松土，每年试的都是这几样，每年结出来的，还是那样的梨。

后来有一个冬天，他做了另一件事：把老树的枝头锯掉大半，从一棵好品种的树上，接了几十个芽上去。这叫高接换种。

他没有动老树的根，也没有多加一点肥。他换的是：让这棵树，结另一种果。

第三年，老树结出了新品种的梨，个大，汁多。

这里的道理很简单。老树结不好，他一直在问「怎样让这棵树的梨更好」。这个问题里，梨的品种是不能动的前提。后来他把前提动了：品种可以换。树还是这棵树，路却不是原来的路。

这就是换刀。你不必把自己整个人推倒，你要做的，只是把一个一直被当作理所当然的前提，当成一个可以动的东西。

◆ 六、今天与机器

今天，路径累有了更多的燃料。

招聘软件向上一划，是一百个岗位。简历优化工具，一键生成二十个版本。会说话的机器，你问一句「我还能做什么」，它马上列出十条路，每条还附着理由。

选项多到不用愁没得选。

可是罗一帆在这堆选项里，感觉到的是另一种东西：更累。有一项常被引用的实验，说超市里摆二十四种果酱，比摆六种，买的人反而更少（艾因加和莱珀，2000）〔待核：后来的重复结果并不一致〕。不管这个实验后来怎样，它碰到的那个感觉，很多人有。

选项变多，不是自由变多。自由要的是裁剪，选项一多，裁剪反而更难，因为每一条都像是该留的。

还有一层，选项多的人常常忽略：留着的选项，也在花力气。每一扇没有关掉的门，都在后台占着一点位置，隔一阵要看一眼，比较一下。关掉一扇门，常常比开一扇新门更解累。

不过机器也能当一把刀的帮手。你不要问它「我还能做什么」，问它「我这件事里，有哪些前提是我没有怀疑过的」。它能把你自己看不见的默认前提，一条一条列出来。列出来，不等于该删，该不该删，还是你来定。

◆ 七、一个完整的例子：一页复盘

罗一帆那晚没有再改第十九版简历。

他在纸上写下三条：

一，我一直默认，要通过简历让人认识我。

二，我一直默认，只投运营岗。

三，我一直默认，要等对方先给我机会，我再去证明。

他看了很久。第三条，最让他不舒服。

第二天，他换了一个题目。不再问「怎样让简历更好看」，问「有什么东西，能让一个陌生人，三分钟里相信我做成过一件事」。

他想起去年冬天，他在公司做过一次小活动：社区里的团购，两周，从零做到四百多单。当时没有人特别提起，他自己也忘了。他把这件事的来龙去脉，写成一页纸：目标是什么，怎么拆，卡在哪，改了什么，最后的数字是多少。不写职责，只写「这件事，我是怎么让它变了样的」。

在发出去之前，他先做了一件小事：关。收藏夹里还留着四十多个没投的岗位，手机里装着三个招聘软件。他一个一个把它们清掉，只留下一个。清完那天晚上，他睡得比两个月里任何一晚都沉。

清掉的不是机会，是悬着的头。每一个没关的岗位，都是一个没了结的小矛盾，在后台一直亮着。

然后，他挑了三个他想去的小团队，直接给负责人发了私信，附上这一页，写了一句：「我想用这套方法，替你们试做一件小事，一周。」

三个人，一个没回，一个说再看看，一个回了一句：「有意思，周四有空，聊二十分钟。」

他没有因此就得到工作。可是他这两个月里，第一次有了一条以前没有的路：不是投简历，是把做成的事摆出来，让对方来问。

那天晚上，他给姑姑罗秋禾打了个电话。罗秋禾听完，隔了一会儿，说：「我们那时候是分配的，没得选，也就没得换刀。你们这代人，路太多，反倒要自己去裁。」

一帆笑了：「姑，你这话我记下了。」

「别记我的，」她说，「记你自己那三条。」

◆ 八、三周以后

三周以后，那个说「周四聊二十分钟」的人，约了罗一帆第二次。这一次，对方提出了一个具体的小任务：给他们的小程序，做一份两周的拉新方案。报酬有限，也没有名分。

罗一帆想了一晚，应下了。

本书不替这件事许一个结局。他可能做成，也可能做砸；那家小团队可能留他，也可能不。要说的是，这三周里，他的日子和以前不一样了。以前，他的每一天是在等：等一个回复，等一个面试。现在，他手里有一件正在做的事。

这就是新模式被激发时的样子：不是马上有了答案，而是你开始做一件以前没做过的事，而且这件事，是你自己裁出来的。

◆ 九、放回日子里

明天能试：找出你走不出来的一件事，做三步。

第一步，列默认前提。写下三条，格式是「我一直默认……」。越觉得理所当然，越要写。

第二步，问去掉一条会怎样。选一条最让你不舒服的，假设它不存在，看看会出现什么路。

第三步，换题目。把原来的问句，换一个主语或者一个动词。「我怎样才能被选中」，换成「我怎样才能让对方看见我做过的事」。

换了刀，你不一定马上走通。可你至少不会再在同一块骨头上，磨第二十版。

带走的话

路试了一条又一条，常常不是路不够，是裁路的刀没换；换刀，要改前提和题目，不是在旧选项里多试。

小账

这一处，改变出来了没有：出来了一条，不靠简历，靠一页做成的事。

卡在三步里的哪一步：原先卡在第二步，裁剪用的一直是同一把刀，第三步的新模式激发不来。

想一想

你现在走不通的一件事里，有哪一条「我一直默认」，是从来没有人问过你的？

如果把你原来的问句换一个动词，换成什么，才会让路看起来不一样？

你手机里有几扇一直没关的门？今晚能关掉其中一扇吗？

第 61 章

苦其心志，什么时候益

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周小满抄了一个月的错题。

每天晚上，她把当天错的题原样抄在本子上，红笔写正确答案，蓝笔写「错因」。错因栏里写得最多的是三个字：粗心了。一个月，抄满了两本。月考成绩出来，名次纹丝没动。

那天晚上，爷爷罗守田来她房间送一碟切好的梨，正好看见她把本子往桌上一摔。

「爷爷，你们总说吃苦有用。」她没抬头，「那我这个苦，算什么？」

罗守田愣了一下。他想了想，说了一句他认得的话：「天将降大任于是人也，必先苦其心志。」

小满笑了一声，不是高兴的那种。「那我是还没到降大任的时候，还是根本不是那块料？」

你有没有对谁这样问过？吃的苦是真的，累也是真的，可没有人能告诉你，这个苦到底有没有用。

这一章，就请孟子出来说话，也请他不说的那一半，一起说。

◆ 二、孟子说了什么

《孟子·告子下》里有一段很长的话，孟子先列了一串人：舜，从田野里起来；傅说，从筑墙的工地上被提拔；胶鬲，从贩鱼卖盐的人里被举用；管夷吾、孙叔敖、百里奚，也都出身困顿。

然后他说：「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。」

意思是：上天要把大事交给一个人，一定先让他心里受苦，身子劳累，肚子挨饿，手头一无所有，做什么事都不顺。这样，是为了惊动他的心，磨出他的性子，增加他本来不会的本事。

这段话在中国人心里很重。罗守田那一代人，几乎每个人都能背上半句。

可是很少有人接着读下一段。孟子紧跟着说：「人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作。」

大意是：人总要犯错，然后才能改；心里被困住，思虑被堵住，然后才会奋起。

请注意这两句里的动词：改，作。孟子说的苦，从头到尾都连着一个动词。苦是为了改，困是为了作。他没有说「苦本身就有用」。

◆ 三、先说它对在哪儿

孟子说中了一件事，而且是很多人不愿意承认的事：能力常常是在难处里长出来的。

一个人一路顺风，没有一道题把他难住过，他的本事就停在原来的地方。真正的长进，大多发生在一件事「不顺」的那一刻：心里被困，脑子里在转，然后忽然通了。

本书的话来说，是这样：难处，就是路与土起了矛盾。矛盾来了，形状要变，变出来了，人就多了一样本事。从第一步走到第三步，每走一轮，人就被养厚一层。

这个条件，孟子的例子里全都满足。舜种田，一季看得见一季的收成；傅说筑墙，墙起来了就是起来了；胶鬲贩鱼卖盐，一笔一笔都算得清。他们的苦，都有下文。

所以孟子的话，在这个条件下完全成立：苦，是矛盾；矛盾被推成了改变，才叫「曾益其所不能」。

把这句长话拆开，三步都在里面。「困于心，衡于虑」是第一步：矛盾来了，心里被困。「而后作」是第二步：人动起来，形状要变。「曾益其所不能」是第三

步：变出来的东西，回头加在人身上。孟子把三步写全了，只是读的人，常常只记住了第一步的苦。

◆ 四、他没写的那一半

孟子名单上的六个人，都是后来出头的。

那些同样饿过肚子、同样筑过墙、同样卖过鱼盐，却一直没有出头的人呢？他们不在这篇文章里。没有人为他们写一篇「天将降大任」。

这不是挑孟子的毛病。一篇劝勉的话，只会列出成功的例子，这是它的体裁。可是读的人要明白，名单是被挑过的。

本书补的是那一半：同样的苦，为什么有人被养厚，有人被磨垮？

看一样东西：苦有没有被结算。

苦被结算，意思是：难处推出了一个看得见的改变。傅说筑墙，墙一版一版地起来；舜种田，苗一寸一寸地长。他们每个晚上睡下的时候，手里都有一点东西是变过的。这样的苦，会回写到人身上：手法熟了，眼力准了，下一轮更容易走到头。这叫曾益。

而苦没有被结算的人，同样饿、同样劳，可是一样东西也没变：筑的墙，监工说推倒重来；卖的货，一直卖不出去；干的活，做了没人看。这样的苦，只在身上积着，积成存量，积成沉。人不是被苦磨垮的，是被没有下文的苦磨垮的。

设想同一个工地上，有两个年轻人，一样早出晚归。一个，每天收工时，能指着一面墙说：这是我今天起的。另一个，每天收工时，只能说：今天又拆了一面重砌。后来的几年里，第一个人手艺越来越稳，第二个人腰越来越弯，心气越来越低。两个人的苦，称起来一样重；差的，只是每天晚上，那一点看得见的下文。

这一层，第七编里会讲得更细，叫「回写把土养厚」。这里先记一句：孟子的「曾益」，就是回写。

◆ 五、道元：修证一等

日本的道元禅师（1200—1253），写过一篇很短的文章，叫《办道话》。里面有一个说法，后人称作「修证一等」。

这个说法，是针对一种很常见的想法：修行是修行，证悟是证悟，先修很久，修够了，才有一天证。

道元反对。他的意思，大意是：修和证不是两截。你坐下去的这一坐，就是证的一部分；证也不在远处等着，它就在你正在修的当下（《办道话》，大意）。

这跟前面的话连起来，非常清楚。

「先苦很久，后有收成」，是代价说。道元的意思是：那个收成，一坐一坐地在发生，不用等到最后。

用本书的话说，修证一等之所以成立，是因为每一坐都在结算：这一坐里的矛盾，当场推出了一点看得见的改变，哪怕很小。

反过来，修了十年，没有一坐里有过改变，那就是累。不是修错了，是修而不证。

打个比方，学一首歌。有人每天唱一遍，唱了一年，每一遍都没变，调子还是跑；有人每天只练一句，可每天都比前一天准一点点。前一个人在「修」。后一个人的「修」里，天天有一点「证」，因为每天的那一句，都有一个看得见的改变。这是借道元的话作的比方，不是他的原话。

那怎么判断？本书给的判据很朴素：这一坐，有没有改变出来？

◆ 六、苦的三种下文

苦的下文，可以分三种。

一种是益。苦推出了改变，改变回写到人身上，人多了一样本事。罗守田的嫁接，是这一种。

一种是磨。苦没有推出任何改变，只在人身上积着存量。手上磨出茧，不是本事，是伤。长期被推翻的活，是这一种。

还有一种，要小心，叫假益。苦被拿去当凭证了：我吃了这么多苦，所以我值得；我熬了这么多年，所以我该有。苦成了一张要兑现的欠条，不再是一件在改变的事。拿苦当凭证的时候，人会越来越难从苦里出来，因为一旦承认这个苦没有下文，那些年就成了白过。

三种里，只有第一种配得上孟子的那句话。你可以回头查一查自己的苦，各是哪一种。

◆ 七、今天与机器

今天，「吃苦」成了一种可以晒的东西。

凌晨五点的打卡，满屏的汗水，「自律给我自由」。苦被做成了一种展示，好像苦本身就是奖状。

可是展示的是苦，不是下文。你看一张凌晨五点的图，不知道这个人这个月变出了什么。

有一点，机器是真能帮上的忙：它能让苦有回声。

小满做一道题，机器当场批，当场指出卡在哪一步，隔三天再给她一道同类的新题。以前，这样的下文要等老师有空、等考试、等分数；现在，几分钟就有。苦与下文之间的距离，缩短了。

这是机器在结算上的真用处：不是替你苦，是让苦更快地看见结果。

不过也要留心一件事。很多软件会给你一个打卡的数字：连续三十天，累计两百小时。这个数字是苦的计数，不是苦的下文。三十天打卡之后，要问的还是那一句：这三十天，哪一样东西变了？

◆ 八、一个完整的例子：错题本和嫁接

回到小满的两本错题本。

她抄了一个月，为什么没有用？看她的动作：抄，对，写错因。这个动作里，没有「困于心，衡于虑」，因为答案已经摆在眼前，她只是把它复制了一遍。矛盾

没有被碰，所以也没有改变出来。苦是真的，手酸，眼睛酸，可是苦的是抄的手，不是想的脑。

罗守田听她讲完这个，没有再背孟子。他讲了一件事。

他年轻时学嫁接果树。第一年，他接了二十枝，活了三枝。他没有骂自己，也没有安慰自己，他一枝一枝地剖开死掉的，看是哪里没对上：是削面不平，是时节早了，是绑得太松。第二年，他接了二十枝，活了十一枝。第三年，十七枝。

「苦是一样的苦。」他说，「可我每年都知道，上一年的苦，换来了什么。」

小满听完，没说话。第二天，她换了一个做法：每道错题不抄答案，只问一句，当时卡在了哪一步；三天后，把原题盖住答案，再做一遍。做对了，在旁边画一个小勾；做错了，再问一遍。

两周后，她的本子上，勾比叉多了。

有一天晚上，罗守田翻开那个本子，看了很久，指着一个勾，问：「这道题，你上个月是怎么错的？」小满讲了一遍。老人听完，点点头，说：「那就对了。苦要认得出自己的下文。」

名次没有马上动，可是她心里有一样东西松开了：这个苦，是有下文的。

◆ 九、小满问的另一句话

那天晚上，小满还问了爷爷一句：「那要是我根本没有『大任』呢？我就是个普通人。」

罗守田想了很久，说：「我种了一辈子地，也没降过什么大任。」

这是对的，也是孟子这句话常被读歪的地方。「降大任」不是前提，改变才是。一个人不需要先被选中，才有资格被养厚。一块地，不管是一亩还是一分，种下去，苗长出来，土就比去年好一点。

大不大，是后来的事。先看有没有长。

你今天吃的苦，不用跟别人的大任比。只用问：它让今天的哪一样东西，比昨天好了一点？

◆ 十、放回日子里

明天能试：给你的苦装一个下文。

在开始一件苦事之前，先写一句：这一轮做完，我要看见什么东西不一样了。不要写「我会进步」，写具体的：多对了三道题、一个段落从乱变顺了、一个客户的反应变了。

做完以后，对照那一句。变了，苦就是曾益；没变，别急着骂自己，问：这个苦，有没有真的碰到那个矛盾？还是只是在抄？

最后，给没有下文的苦一个出路：要么改做法，换成能碰到矛盾的；要么明确把它关掉。关掉，也是结算。

带走的话

苦要连着动词才养人：改了，作了，才叫曾益；只有被结算的苦，才长本事。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：出来了，错题本上的勾，比叉多了。
> 卡在三步里的哪一步：原先卡在第二步，抄是复制，没有碰到矛盾，形状没有变。

想一想

你最近吃的一桩苦，到现在有没有一个看得见的下文？如果没有，是还没到，还是它根本没有通向下文的路？

你认识的人里，有没有谁的苦是被磨垮的？如果当时有一个下文，会是什么？

你有没有把自己的苦，当成过一张欠条？它欠了你什么？

第 62 章

西西弗为什么最累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

罗秋禾的公开课，已经磨到第七遍了。

学校下个月有一节区里的观摩课，教研组让她上。课题是一篇古文，她备了三个星期。第一遍试讲，组长说，导入太长；第二遍，导入砍短了，组长说，板书不够清楚；第三遍，板书重画了，组长说，整个思路好像不太对，再想想。

第四遍，她把思路重新搭了一遍。第五遍，组长说，还是第一遍的导入好。第六遍，她把导入又找回来。第七遍，组长坐在最后一排，听完，合上本子，说：「再想想。」

那天晚上她回到家，什么也没说，坐在餐桌前，对着一杯凉了的茶，一动不动。

她不是累在第七遍的备课量，那天她比哪一天都闲。她累的是：七遍，每一遍她都用了全部的力气，每一遍，课都回到了起点。

你有没有推过这样的石头？每一次推到半山腰，它又滚下来。

◆ 二、加缪怎么说

希腊神话里，西西弗被诸神惩罚：他要把一块巨石推上山顶。每次快到山顶，石头就滚下来，他只能走下山，从头再推。一遍又一遍，没有尽头。

法国作家加缪，在《西西弗神话》（1942）里重新讲了这个故事。他说，这个故事之所以让人心惊，是因为它像极了人的日子：每天起床，上班，下班，吃饭，睡觉，周而复始。

可是加缪最后给了一个出人意料的结尾。他让西西弗在每一次走下山的那一段路上，停下来，意识到自己的处境，却不低头。他说，攀登山顶的斗争本身，足以充实一个人的心（大意）。最后一句话是：「应当设想西西弗是幸福的」。

这句话影响了很多人。它给了许多被困在重复日子里的人一个很重的安慰：你的处境没有出路，可你的态度可以是你自己的。

◆ 三、先说它对在哪儿

先把公道还给加缪。

有一类处境，结构是真的改不了的。一个人长期照护一位卧床的亲人，一个人在某个无法离开的岗位上，一个人面对一种治不好的病。这时候，石头就是会滚下来，这是事实。劝他「换一种做法」，是不诚实的。

在这样的处境里，人手里还有一样东西能动，就是他对这件事的态度。加缪说「应当设想西西弗是幸福的」，是在这里救了很多人。

所以，在结构真的无法动的地方，加缪完全成立。本书也不拿「改变出来」去为难这样的人。

不过，大多数让人累的重复，并不是这样的处境。更多的情形，是结构其实能动，只是没有人去动它。

还有一层，要替加缪说明白：他并不是劝人认命。在这本书里，他把这种态度叫作反抗，并把它同清醒、自由、激情放在一起说（大意）〔待核：用词以译本为准〕。他要的是一个睁着眼睛的人，明明白白地过这一天，不借希望来麻醉自己。

这一点，本书一点不想改。后面要说的，只是在他的清醒旁边，多放一样东西：如果有可能，让这一天里留下点什么。

◆ 四、本书的说法：最累的人

本书读西西弗，读出了和加缪不同的一样东西。

按本书的话，西西弗是结构上最累的人。

为什么？看他的三步。第一步，石头和山坡起了矛盾，路与土的矛盾，他每天都在，而且是最强的那一种。第二步，他用尽全力，形状在变：石头一寸一寸地上去。他甚至把前两步走得非常标准。

可是第三步，他每一次都走不到。石头快到山顶，滚下来了。更狠的是：不是改变没有出来，而是改变出来了又被抹回去。他推上去的每一寸，都被收回；山脚下的石头，和他昨天看见的，一模一样。

别的累，是停在第二步。西西弗的累，是第二步走完的东西，被擦掉了。回写被抹平，土没有变厚。所以他是累的极致，不是力气最大的人，是改变被收回得最彻底的人。

加缪救西西弗的办法，是态度：想象他幸福。本书想的是另一条路，靠结构：能不能让推石头这件事，每一次有所不同？

比如：他每次走到半山，在坡上凿一级台阶。石头仍然滚下来，台阶留下了。第二次，他从第一级台阶起推。第十次，山坡上有了一条路。神罚没有变，可是推石头这件事，从原地打转，变成了修路。

当然这是一个想象。想象的意思只是：同一个动作，有改变留下来，和没有改变留下来，是两种完全不同的日子。

◆ 五、努力，是成本，还是价值

认知科学里有一篇有名的文章，题目叫「努力悖论」（因兹利希特、申哈夫、奥利沃拉，2018）。

它说的是一件我们都熟悉的事：努力，一方面是成本，人本能地想躲开；另一方面，努力又是价值，人往往更看重自己花过力气得来的东西。两面都是真的，所以叫悖论。

这篇文章说中了一件事：努力不是单纯的负担。我们不是简单地恨它，我们也在珍视它。

本书多出一层：努力被珍视，是在它改变出来的时候。

可以设想一个对照。这是本书的预测，待验，不是实验结果。

有两组人，做同样的活，花同样的力气，时间也一样。一组人，每天看着自己的作品一点点成形：今天多了一段，明天多了一页。另一组人，每天晚上，他们的作品被删掉，第二天从头再来。

努力悖论预测，两组都会更珍视自己的努力，因为都花了很大的力气。

本书预测不一样：第一组累，可是乏而松，努力在他们心里是有分量的。第二组累，而且他们会慢慢觉得，这些努力不值钱，白费了。同样的力气，在第一组那里是价值，在第二组那里是成本，甚至是羞辱。

这个预测怎样才算错？如果把两组人心里的努力价值感量出来，后一组的分数并不比前一组低，本书的说法就要收窄。这件事可以验，只是本书没有做过，所以写作「待验」。

◆ 六、石头真的不动的时候

有一种西西弗，山真的不能改，石头真的会滚下来。比如一个人，在照顾失智的母亲。病不会好，每天早上醒来，母亲还是不认得他，昨天做过的事，今天又要从头。

这时候，加缪的话可以救他。本书也不会劝他「换一种做法」。

不过，台阶还是有的，只是要换一个地方凿。他可以在一个小本子上记一笔：今天母亲吃了两勺粥，认出了窗外那棵树，笑了一下。这一笔不会让病好，可它是今天留下的一样东西：不是母亲变好了，是这一天里，有一个值得记的瞬间被他接住了。

记下来的不是胜利，是没有被抹掉。一天一天，本子厚起来。翻开它，他会知道：石头虽然滚下来，这些日子不是空的。

这只是一个小办法，不是药方。身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 七、今天与机器

今天，西西弗有了更便宜的石头。

一份方案，机器十秒钟改一版。老板说，再改一版，你点一下，新的就来了。版本号走到了 v17。每一版都不贵，所以每一版都可以被推翻。

重来变得便宜了，推翻也变得便宜了。以前，推翻一份稿子，要想一想；现在，推翻是一次点击。便宜的重来，让石头滚下来的次数，比从前多得多。

手机里的无尽下拉，是另一种石头：往下拉一次，新的内容出来，滑过去，又往下拉。每一次都有一点点新鲜，每一次，什么也没有留下。

这些东西不是坏东西。可是你要知道：当重来变得便宜，「留下什么」就比从前更要紧。

机器在这里也有一个好用处：留台阶。你可以让它在每一版之后，列出「这一版和上一版比，哪几处没动，哪几处动了」。没动的，就是已经定下来的；动了的，才是还在吵的。这样，v17　就不再是十七次从头来，是十七次只动该动的那一处。

◆ 八、努力的价钱变了

第七遍之后，罗秋禾说了一句话，把她自己都吓了一跳：「磨来磨去，反正都是白磨。」

这句话，她以前从没说过。她是那种把每一份活都当成宝贝的人。七遍之前，她珍视备课，哪怕熬夜，也觉得值；七遍之后，备课这件事在她心里，变成了一笔随时可以划掉的账。

努力没有变少，是它的价钱变了。以前，努力是她手里的东西；现在，努力是被收走的东西。

这就是前面那个对照里，后一组人的样子。他们不是不肯努力，是努力一次次被抹平以后，心里那个「值」字，慢慢软了。

◆ 九、一个完整的例子：留一级台阶

回到那个餐桌前的晚上。

罗秋禾想了很久。她发现，七遍里，每一遍她都在重新搭整个课。组长说「再想想」的时候，她没有问：想哪里？她把整座房子又拆了一次。

她没有加第八遍，她换了一个做法。

第二天，她在备课本上画了一张表，三栏：已定，待改，不动。把七遍里没有被任何人质疑过的东西，全部放进「已定」：古文的字词讲法，导入的那个小故事，课后的拓展题。

然后她去找组长，没有问「还要再改吗」，而是说：「导入、字词和拓展，我想定下来，不再动了。第三个环节的思路，您看看，到底哪里让您不踏实？」

组长愣了一下，说：「也行，那我就盯着第三个环节看。」

第八遍，她只改了第三个环节。组长听完，说：「可以了。」

这一次，石头也滚下来了，可是山坡上多了三级台阶。有一样东西，是每一遍之后都留下来的。

这里还有一层，要替组长说一句。「再想想」三个字，本身就是一笔没结的账：它没有说想哪里，也没有说想到什么样子才算完。听的人只能把整座房子再拆一遍。一句话悬在那里，让一个人七遍都累。怎样给别人一个能接得住的评语，第十编细讲。

◆ 十、放回日子里

明天能试：找一件「每次都被推翻重来」的事。

在每一轮结束时，写一行：这一轮，有一样东西定下来了，是什么。哪怕只有一样。把它记下来。

然后跟那个让你重来的人谈一次，问他：哪一块是已经可以了的？哪一块还不踏实？把「全部重来」，换成「只改这一块」。

如果谈不通，也有出路：弄清这件事到底是你要完成的，还是别人一直在翻新的。后一种，不是你的力气不够，要么明确把它关掉，要么记下来，这是别人的石头。

带走的话

石头滚下来不可怕，可怕的是推上去的每一寸都被收回；想不累，先让每一遍留下一级台阶。

> 小 账
> 这一处，改变出来了没有：出来了，三级台阶，字词、导入、拓展，被定下来了。
> 卡在三步里的哪一步：原先卡在第三步，每一遍的改变都被收回，等于回写被抹平，土没有变厚。

想 一 想

你有没有一件事，是每次做完都被推翻，又要重头来的？推翻你的人，有没有说过哪一块是可以的？

如果你的每一遍都要留下一样东西，你今晚想留下的，是什么？

第 63 章

总账：幸福是结算了的累

◆ 一、你一定有过这样的时刻

又是一个周日晚上，罗秋禾在厨房里洗碗。

这几周，她家里有几样事情变了。冰箱门上多了一张黄色便签。阳台上，父亲的椅子旁边，多了一盏小灯。一帆打电话回来，说周四和一个小团队的人聊了二十分钟。小满的错题本，勾比叉多了。

她擦着手，忽然想起三周前，那三句话：累是幸福的敌人，累是幸福的代价，累是幸福的入口。

她那时听不出该信谁。现在她知道，那三句话里，没有一句是错的，也没有一句是够的。

这一章，是这一编的总账。账要算清：三种说法各看见了什么，各停在哪里；两位老朋友、一位新近的学者，各说中了什么；还有，本书到底替它们多出了哪一层。

◆ 二、看见清单与收回清单

先把账摊开。左边是他看见的，右边是他停下的地方。注意，右边不是「他错了」，是「接着要走的那一步」。

说法或近邻	他看见了	他停下的地方
累是幸福的敌人	累会伤人，久了变苦；乏要歇	把累当成路上的石头，要绕开；绕开的办法是不进矛盾，或关掉仪表盘
累是幸福的代价	好东西不白来，没有张力就没有释放	以为付出就有；不转换、不释放，付了也取不出来
累是幸福的入口	舒适区里没有矛盾，也就没有长进	以为进了门就到；「累就对了」变成安慰剂
孟子	难处里长能耐，苦要连着改和作	

说法或近邻	他看见了	他停下的地方
		名单是被挑过的；只有被结算的苦，才「曾益其所不能」
道元	修和证是一回事，当下就在发生	没写修而不证时怎么办；本书给判据：改变出来了没有
加缪	结构真的动不了时，态度是人手里剩下的东西	把态度当成唯一的出路；结构能动的地方，要让每一遍留下一样东西
努力悖论	努力既是成本，也是价值	没有问努力有没有改变出来；改变出来，努力才被珍视

读这张表，有两件事。

第一，左边的每一行，都是真看见，本书一个字都没有删。伊壁鸠鲁的安宁、罗守田的秋收、道元的一坐、加缪的不低头，在它们各自的条件下，全都成立。

第二，右边的每一行，停下的地方是同一类：都没有问「改变出来了没有」。敌人说关了仪表盘，代价说以为付了就有，入口说以为进门就到，孟子的名单忘了没出头的人，加缪靠态度绕过结构。他们都没有错，都差一句话。

还要加一句：七行里，没有一行是本书自己发明的看见，都是别人先看见的。本书做的，只是把它们摆在一把尺子旁边，量一量，各自停在哪一步。

◆ 三、三样好东西，三种累

再把这一编的三条线收在一起。

创造，是特征律：混沌碰撞，自组织，涌现。累在前两步：材料齐了，观点不成形。出路是加一种异质的材料再撞，给发酵的时间。

自由，是自由律：矛盾纠缠触发，路径裁剪，新模式激发。累在前两步：路试了一条又一条，走不出来。出路是换一把裁剪的刀，改前提、改题目。

幸福，是幸福律：张力积累，模式转换，能量释放。累在前两步：劲都起来了，放不出来。出路是给一个释放口，说出口，写下来，交出去，哭出来。

三条线，一个形状：前两步在走，第三步不来。

回头看王德生的那两句话，两层说法在这里合上了。「累，就是 123 原理，已经进入矛盾，在花能量，但是『改变不出来』。」这是 123 原理的说法：第一步发生了，能量在花，第二步出不来。「只在第一步和第二步徘徊，无法进入第三步的意义完成」，这是三大意义律的说法：前两步徘徊，第三步不来。是同一件事，从两头看。

所以，这一编给出的新理解是：累不是三样好东西的反面，是三样好东西还没走完的那一段。第三步一到，创造涌现了，叫成；路裁出来了，叫通；劲放出去了，叫松。

幸福，是结算了的累。

◆ 四、一把尺子，再看一遍

全书有一把尺子：急（零步）、累（停在第一步）、欠（停在第二步）、乏（走完了）。把这一编的三样好东西放上去，位置很清楚。

在急这一格上，创造多半是抄来的，自由多半是选来的，幸福多半是买来的：想直取果子，跳过了前面的张力。

在累这一格上，进了矛盾，改变出不来。这一编说的，大部分都在这里。

在欠这一格上，矛盾和改变都发生了，回写没发生：一个新想法出来了，一条新路走通了，一次释放做完了，可是它没有回头改写土和路。

在乏这一格上，三步走完。这时候人累，睡一觉就好；这时候人幸福，叫「累并幸福着」。

所以幸福在尺子上的位置，靠右：它是走完以后才有的那一下松。

◆ 五、成、通、松

第三步到了，是什么感觉？

创造的第三步，是成。你盯了很久的一堆材料，忽然有了一个站得住的样子。罗秋禾写完《看天的人》最后一句，不是兴奋，是一种「就是它了」的踏实。

自由的第三步，是通。你一直撞的那堵墙，原来旁边有门。罗一帆发出那封私信，不知道结果，可他第一次觉得，路在自己脚下。

幸福的第三步，是松。门缝里塞进去一张纸，心口那块东西落了地。

成，通，松，都不一定热闹，有时候安静得像什么也没发生。可是人躺下的时候，会睡得不一样。这个不一样，就是一本账结了的样子。

◆ 六、六个晚上，对一次账

这一编里，陪读的一家人各有一个晚上。放在一张表里，看看他们各在哪一格。

章	谁	哪一种累	出口	改变出来了没有
第 57 章	罗秋禾，批作文	现实累，出不来：批了三年，学生没变	当堂改一句，把矛盾推一格	一小格
第 58 章	罗秋禾，门外	自我累，放不出来：一句道歉压半年	写在便签上，塞进门缝	出来了，冰箱上有回话
第 59 章	罗秋禾，写父亲	思考累，出不来：材料齐，观点不成形	加一本气象书，给十天	出来了，《看天的人》
第 60 章	罗一帆，投简历	现实累，走不出来：六十七份在原地	换刀：把成果摆出来	出来了一条新路
第 61 章	周小满，抄错题	思考累，走不出来：抄来抄去，还是老办法	问「卡在哪一步」，隔三天重做	勾比叉多了
第 62 章	罗秋禾，磨课	现实累，放不出来：每一遍都被收回	留台阶：已定、待改、不动	出来了，三级台阶

看这张表，会发现一件事：同一个罗秋禾，三个晚上，三种累，出口完全不同。第二编讲过，三种累可以叠在一个人身上，解法各不同，休息一个也解不了。这里是它的活例子。

还有一件事：六个出口，没有一个是「歇」。罗秋禾没有请假，一帆没有休息，小满没有少做题。他们做的，都是同一类动作：找到那个悬着的矛盾，往前推一格，或者明确把它关掉。

◆ 七、给三种人的话

如果你爱说「累是幸福的敌人」，你对的，累会伤人。可别只躲，试试把躲的力气，用来结一件小事。

如果你爱说「吃得苦中苦」，你吃的苦，大概是有下文的苦。可别拿它去要求别人，先去问问别人的苦，有没有下文。

如果你爱说「累就对了」，你对的，没有张力就没有长进。不过隔一阵，把卷子翻开看一看，上面写出了什么。

如果你现在谁的话都不想听，只想躺着，那也行。躺着是歇，歇关掉的是负荷，这是第四编要讲的事。躺够了，再回来问那三句。

◆ 八、把三句话改写一遍

回到开头那三句话。能不能改写成它们本来想说的样子？

「累是幸福的敌人」，改写成：累是一笔账，账不清，幸福来不了。要紧的是去清账，不是撕账本。

「累是幸福的代价」，改写成：付出要换成改变，才算数；付了不换，只是花了。

「累是幸福的入口」，改写成：累是门槛，进了门要走到第三步，累才变成幸福。

三句话，每一句改成「累是……，要……」的句式，里头都有一个动词：清，换，走。动词，就是结算。

◆ 九、这一编的判别局面，再看一眼

这一编只给了一个判别局面，放在第 62 章：同等努力，一组人看着作品一点点成形，一组人的作品每晚被删掉重来。

努力悖论预测，两组都更珍视自己的努力。本书预测，后一组累，而且努力在他们心里贬值。两种预测在这里分开。

这个局面本书没有做过实验，所以只能写作「待验」。可是它有一个好处：谁都能在自己的日子里先看一看。想一想你认识的人，被删掉重来的那一个，是不是常说「白干了」；看着作品成形的那一个，是不是累得更踏实。这样的观察不算证据，却能告诉你，该往哪里去验。

◆ 十、这一编自认最弱的几处

本书的判断要能被推翻，下面写明这一编的几处软肋。

第一，三律与创造、自由、幸福的对应，是本书的说法，待验。如果有人能找到一种创造，不经过任何悬着的、难受的矛盾，就直接涌现，这个对应就要收窄。

第二，「幸福是结算了的累」，有一个读法要小心。它不是说幸福只能从累里来，也不是说越累越幸福。有的幸福是日常的，一杯热茶，不经过什么大矛盾。本书说的是：凡是那种从累里换来的幸福，要靠结算才换得来。

第三，孟子、道元、加缪、努力悖论，本书都只读了他们的一部分。这四位的全貌，比这一编写的要大得多，读者想深入，请去读原书。

第五，三种累的出口，是本书给的做法，不是药方。同一个办法，在一个人身上灵，在另一个人身上未必。请把它们当作一个可以试、可以改的起点。

第四，庞加莱的故事、布什曼的沙袋研究、艾因加和莱珀的果酱实验，都是常被引用的材料，本编已经标了〔待核〕。它们只作旁证，不承担证据。

◆ 十一、这一编的总判断

两张清单并排放，这一编的总判断是：

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。

◆ 十二、放回日子里，指向下一编

这一编留给你的，是一个动作：下一次累的时候，先别问「我该不该歇」，问三句。

第一句，这一笔累，是在等一个创造，还是一条路，还是一次释放？

第二句，它现在卡在前两步的哪一步？

第三句，我今天能让它往前推一格，还是明确把它关掉？

三种累各有各的出口，第二编已经分好了：出不来，加料，给时间；走不出来，换刀；放不出来，给口。这里的三问，是把它们压成一分钟能问完的样子。

三句话，一分钟问完。问完，累不会马上消失。可是你手里有了一个可以做的动作，累就不再只是一块压在身上的东西。

下一编，也就是第十编，要把这件事排进日子里：一天怎样结一笔，一份工作怎样设计回声，一段关系怎样把老架换成新题，父母、老师、管理者怎样看身边人的累。从懂了累，到日子怎样重排。

带走的话

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，还是关掉？

> 小账
> 这一处，改变出来了没有：出来了，这一编里六个晚上，每个都有一小格。
> 卡在三步里的哪一步：六个晚上，各卡在三律的前两步，第三步不来；对应的出口是加料和时间、换刀、给释放口。

想一想

你最近有哪一笔累，是「幸福备好了大半，只差最后一步」的？这最后一步，现在做得了吗？

三种说法里，你自己平时最爱对自己说哪一种？它对你，对了多少，漏了什么？

第 十 编

懂了累，日子怎样重排

这一编七章，讲一件最实在的事：懂了累，日子怎么重排。

不是「多休息」，也不是「劳逸结合」，而是以「结算」为单位，把一天、一份工作、一段关系重新排一遍。

第 64 章讲一天里最小的一笔账；第 65 章讲开账与结账的比例，请《菜根谭》来作证；第 66 章讲工作，要紧的是让做的人看见变了什么；第 67 章讲关系，同一场架，换一个题目；第 68 章请佛陀问琴的故事进来，问一根松紧得中的弦还缺什么；第 69 章给父母、老师、管理者，看身边人的累，该看哪里；第 70 章收账。

这一编不再分九格，九格在第二编；也不再讲金属疲劳和休假，那是第三编、第四编的事。这一编只做一件事：把「改变出来了没有？」这句问话，装进一天、一份工作和一段关系里。

这一编的反差是：前九编都在问累是什么、从哪来；到了这里，最管用的办法，几乎都小得不好意思写进计划表。一天一笔，一笔很小。

第 64 章

一天结一笔

◆ 一、你一定有过这样的时刻

晚上十点，你坐在沙发上，忽然问自己：今天到底做成了什么？

你把一天从头过一遍。开了会，回了几十条消息，处理了三件杂事，接了一个电话，晚饭是站着吃的。每一件都做了。可要你指出一件「做成了」的，你指不出来。

人是沉的。不是腿酸，是一种说不清的沉。

这时候，多数人给自己开两个处方：明天再努力一点，或者今晚早点睡。

本书说，这两个处方都没碰到那个沉。前面九编讲了很多，归拢起来就一句：累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。这一编换个问法：既然懂了，明天起，日子怎么排？

先把结论摆在桌上：**以结算为单位排日子，一天里至少要有一笔，真的结掉。**

◆ 二、周四晚上十点

罗秋禾四十二岁，县城中学的语文老师，兼班主任。这个周四，她的一天是这样过的。

早上六点半起床，给父亲摆好药，送女儿小满出门。七点二十到校，盯早读。上午两节课，课间收作业，四十来本。中午在办公室改了一半，被家长群里的一条消息打断，回了三轮。下午一节课，一个会，会开了五 10 分钟，议题是下学期的评比材料。放学后留了两个学生。回家做饭，吃饭，洗碗，接着批剩下的作业。

十点，她坐下来，数不出一件结掉的事。

作业批了一半，另一半留给明天。家长群里的事回了三轮，没有结论。评比材料会上分了工，她那一块还没动。班里有个叫阿杰的孩子，作业已经欠了两周，她每天想一次「该找他谈谈」，每天又被别的事挤走。

你看，这一天并不重。比起农忙时节，比起考试周，它算轻的。

可秋禾坐在那儿，肩膀是沉的。

按本书的说法，这个沉不是今天的活压出来的。今天又开了一批头，一个也没落地；旧的头还在，其中最老的一个，阿杰，已经被点着了十几遍。存量在涨，沉就是它显出来的样子。

◆ 三、什么才算一笔

一笔，是一个悬着的矛盾，被推到了一个看得见的改变。

这句话里有三个要紧的词。

第一个是「悬着」。这件事在你心里占着位置，每次想起都紧一下。不悬着的事不用结算，做完就是做完。

第二个是「看得见」。事情的样子和之前不一样了，别人能指给你看，你明天也能指给自己看。「我想通了」不算，想通了还要落到一张纸上、一句话里、一个约定里。

第三个是「再小也算」。一封拖了一周的邮件发出去，是一笔。一个塞满杂物的抽屉清空，是一笔。决定今年不去某个聚会，并且回绝了，也是一笔。

所以一笔和「做了多少事」没有关系。一天里做完二十件杂事，不一定有一笔；一件事只花 10 分钟，只要它是悬着的、而且真的动了，就是一笔。

请注意其中的「动」。动的是事情的形状，不是你忙过一遍。批了四十本作业，本子的样子变了，那是活干完了；可要是批完以后，你心里那件「该跟阿杰谈」的事原样挂着，这一笔就还没有。

◆ 四、三种结法

一笔怎么结？大致有三种。

第一种，推出一个改变。写完，发出，做成，说出口。第二编讲过，放不出来的那种累，缺的就是这个口。有了口，劲才有去处。

第二种，关掉。明确不做了。放下也是结算，前提是真的关掉：把待办划掉，把邀请回绝，对自己说一句「这件事我不管了」。关掉和拖着不想，样子很像，里头完全两样。拖着，那件事每天还要被点一次火；关掉，它从账上划走了。

第三种，换一个更小的题。有些矛盾太大，一个晚上推不动，那就切一刀，切出今晚推得动的那一块。「把家里的杂物整理好」太大，「把门口那双旧鞋处理掉」就是一笔。第二编讲走不出来的时候说过，该换的是裁剪的刀，不是在旧选项里多试几遍。这是同一把刀。

三种里选哪一种，看那个矛盾的脾气。能推的推，不该再占位置的关，推不动的切。

有一条经验：刚开始，别挑最大的，也别挑最重要的，挑今晚能落地的。落地一笔，比想着落地一件大事要紧得多。因为每落地一笔，你就亲眼看了一次「改变出来了」，这个看见本身，会让下一笔更容易开始。第 66 章会细讲这个。

◆ 五、手机与机器

刷手机的一个下午，是一个下午开几百个小头。每条视频开一个小悬念，带一点情绪，一个也不结。起身时的沉，是这样来的，第一编已经讲过。

所以重排日子，第一件事不是少看手机。第一件事是看这一刻，手上有没有一笔想结的。想结的有了，手机放到一边，并不很难；没有想结的，你把手机收走，那份空落落也会找别的东西填。

机器也一样。会说话的机器能很快帮你结掉一笔：给一封难写的邮件起个稿，把一团乱麻的想法排成三条。这时候它在帮你推改变。可它也能一口气给你十个新方向，每个方向是一个新头。同一台机器，看你拿它来结，还是拿它来开。

问一句就够了：这一轮对话结束，桌上有没有多出一样看得见的东西？

◆ 六、秋禾那晚结的一笔

秋禾那晚没有批完剩下的作业。她把本子推到一边，拿了一张便条纸。

她选的是阿杰。不是因为他最要紧，是因为这件事最老。它每天被点一次火，点了十几次，烧的是同一份劲。

她问自己：这件事今晚能推到什么看得见的样子？谈话今晚谈不了，孩子已经睡了。可以写一张纸条，约个时间。

她写：「阿杰，周五午休，来办公室，10 分钟。不是批评，我想听你说说作业的事。」写完，夹在明天的教案夹最上面一页。

就这些，一共四十来个字。

按本书的说法，「要不要找他谈」这场发生，之前一直停在第一步，在她心里转。现在它往前走了一格：事情的形状变了，从「该谈」变成「周五午休」，有了一个时间，有了一张纸。这一笔在今晚就落了地，不必等到周五。周五谈得怎样，是下一笔。

她洗了脸，躺下。没有觉得「真轻松」，只是躺得下去了。

◆ 七、一天里的三个钟点

结一笔，什么时候做最好？

很多人把它放在晚上，因为晚上才想起来。可晚上十点，正是精力最薄的时候。推一件难事，推不动，就容易放弃，然后更觉得沉。

较好的排法是三个钟点，每个只要几分钟。

早上，出门前五分钟，看一眼昨晚那张纸。不是看清单，是看那一件：今天要动的那一笔，是什么？秋禾后来的做法，是在车里等红灯的间隙，心里念一遍「今天结阿杰」。这一遍就够了，它让这一天有了一颗钉子，别的事再多，也有个地方挂着。

中午，吃完饭，10 分钟，只问一句：上午那一笔，动了没有？没动，就把它从下午的杂事里提出来，排在前面。午后的时间，很容易被碎活吞掉。

晚上，睡前，结账。能结的结，结不了的，写下明天动哪一格。晚上不推难事，只记账。

这样排，三个钟点各有各的事，没有哪一个要你花很多力气。要紧的是，那一笔不能只出现在晚上。晚上才想起来的一笔，多半结不了。

还要留一格空。一天里总有不由你定的事：学生突然哭了，父亲半夜不舒服，领导临时要一份材料。把一天排满，这些事一来，一切都会被挤走。留半小时的空，这半小时不是用来休息的，是用来接住意外，不让今天那一笔被意外冲掉。

◆ 八、三个绊脚石

刚开始结一笔的人，常常绊在三个地方。

第一个，挑得太大。有人听了这一章，当晚就想「把论文写完」。论文写不完，当晚没结成，第二天就放弃了。大的矛盾要切，切到今晚推得动的那一块：写下论文的第一段，或者只把参考文献的格式统一。切小不是偷懒，是让第三步能够出现。

第二个，把「结」当成「做完杂事」。晚上把十几件小事一口气划掉，感觉痛快，可那些事本来就不悬着，划掉了，心里那块沉还在。一笔要的是悬着的那件，哪怕只有一件，哪怕它很难看。

第三个，结完立刻开十个新头。有人好不容易结了一笔，高兴，奖励自己刷一小时手机，结果一小时里开了几百个小头，一晚上白结。结完一笔，最好的奖励是什么也不做，让这一笔留在那儿，让身体知道有一件事落了地。

这三个绊脚石，都不是意志力的问题。它们是很自然的偏向：人总想一口气解决，总想着做的事越多越好，总想着奖励自己。偏向知道了，就容易绕开。

◆ 九、为什么是结，不是做

有人会问：我干了一整天，难道不是做吗？为什么偏偏要谈结？

因为累跟当天做了多少不成正比。第一编讲过，一根铁丝断在第四十七次弯，不是因为那一次用力最大，而是前四十六次的裂纹一直在暗处长。每一次弯完又弹回原样，就是一场没有结的发生。

做，是力气花出去。结，是力气花出去以后，有一样东西变了，而且变了的东西留了下来。花得再多、没有留下的，都算在存量那一栏里。

那么一天一笔，够吗？本书的推想是：够开头。累的发作跟存量成正比，存量不是一天攒的，也不是一天清得完的。可每天落地一笔，就让铁丝每天至少有一次弯成了新形状，而不是弹回去。日子长了，裂纹长得慢了，也有机会被别的变化一点点覆住。〔待验〕

这是一个推想，不是保证。可它给了你一个可以自己验证的东西：连续二十天，每天一笔，看看周日晚上那个往下坠的感觉，轻了没有。

◆ 十、几个拿不准的例子

一笔和杂事之间的线，有时不好划。举几个常见的。

读完一本书，算不算一笔？只是读完，不算，那是做完。可要是你读它，是为了一件悬着的事：该不该换工作，怎么跟孩子谈。读完以后，你写下一句「所以我打算怎样」，并且动了一格，这一笔才算。

洗了一堆衣服，算不算？衣服本来不悬，洗完就是洗完。可要是那堆衣服堆了三天，你每次路过都烦，它已经悬着了，洗完就算。

一封道歉的信发出去了，对方没回，算不算？算。你这一头的矛盾，推出了一个看得见的改变：话说出口了。对方怎么回，是下一笔，不用等它才算。

心里做了一个决定，没告诉任何人，算不算？不算。看不见的改变，明天的你也指不出来。把它写在纸上，或者对一个人说出口，才落了地。

这些例子背后，是同一个检验：明天早上，你能不能指着某样东西说，这一笔昨晚结了。指得出，就是一笔；指不出，还在悬着。

◆ 十一、放回日子里

回到你自己的晚上十点。你的那个「阿杰」是什么？

明天能试：今晚睡前，拿一张纸，写下三件悬着的事。不写计划，只写「悬着」。挑一件今晚能动的，用一句话写下它变成什么样才算动了。动一下，划掉。

用不了二 10 分钟。要是三件里一件也动不了，就关掉一件，写上「关掉」两个字，也算。

别把这张纸写满。写满的清单，自己就是一个新的头。

带走的话

一天不必做成很多事，只要有一件，从悬着变成了看得见。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？出来了一小笔：阿杰那件事，从「该谈」变成「周五午休」。
> 卡在三步里的哪一步？在此之前停在第一步，矛盾天天点着；这一笔让它走出了第二步。

想一想

你现在心里最老的一件悬着的事是什么？它已经被你点着了多少遍？

要是只许你今晚把它推一小格，那一格是什么？

第 65 章

开账不超过结账

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周日晚上，你打开手机里的待办清单。

它比上周长了。上周你划掉了六条，可新添了十条。你本来是想把它清到一半的，如今多出的这几条，看着让人心里一沉。

你开始发现一个怪事：你越是勤快，清单越长。做完一件，来两件；回一条消息，引出三条。你像在一个水池边舀水，水龙头开着。

你很可能想：我得再提高效率。可是提高效率，是舀得更快；要问的是，水龙头为什么一直开着。

◆ 二、周建平的调度台

周建平四十五岁，在一家物流公司做调度。他最熟的一件事，是数在途的单子。

一个调度台上，每一张单子都是一个头：货装了没有，车到哪了，司机饿了没有，收货方说下午不收了。单子开出来，要有结：送到、签收、销单。在途的单子太多，调度台就会乱，车会撞车，货会压货，电话响成一片。

所以老调度都有一条不写在纸上的规矩：手上在途的单不能无限多，来一张新的，先问一问旧的有没有落地。

建平在单位把这条规矩用得极熟。回到家，他却不这样对自己。

他的手机里开着四个群，五个没回的消息，两个要报名的班，一个想学没学的软件，一个答应了岳父还没落实的事。每一件都是在途的单子。哪一件到了哪里，他自己也说不清。

他在公司是一个会算账的人，在家里，没有这本账。

◆ 三、开账，结账

本书把这件事叫开账和结账。

开账，是新开出来的头：一个要回复的消息，一个答应下来的事，一个冒出来的念头，一个新添的计划。结账，是一个悬着的头被推出一个看得见的改变，或者被明确关掉。

每一天，两边都有流水。有的流水不由你定：突然来的电话，老板丢下的活，孩子的一个状况。可更多的开账，是你自己顺手开的：多加一个群，多答应一个人，又给自己立一个新目标。

本书给这一笔账一条规矩，只有一句：

开账不超过结账。

一天里新开的头，不要多过结掉的头。做不到的日子，也别骂自己，只看一看：差额是多少？差额就是今晚多出来的存量，也是明天早上会压在你身上的那块东西。

这条规矩不要求你少做事。它只要求你，每开一个新头之前，先看一眼手上有没有一个旧头可以先落地。

◆ 四、闲中不放过，忙处有受用

这个意思，古人说得很早。《菜根谭》里有一句：「闲中不放过，忙处有受用；静中不落空，动处有受用。」（《菜根谭》〔待核：篇次与字句〕）

他说，大意是：闲着的时候，别白白放过去，到了忙的时候就用得上；安静的时候，别落了空，到了动起来的时候就用得上。

这话说中了一件真事：闲和忙，不是两个互相打架的时段，它们互相养着。

先把公道还给它。在很多条件下，这话一点不差。

农闲时修农具、补箩筐，农忙时手上就利索；平日把东西放回原处，急用时一伸手就拿到；闲时读的书，忙时某一刻忽然接上了一句。罗秋禾的父亲罗守田，种

了一辈子地，冬天的那几个月从不是真闲，他修锄头，编筐，晒种，把春天要用的东西都备好，一到开春，他从不手忙脚乱。

本书多出的一层，在「互养的条件」上。

闲时能养忙，前提是闲时做的，是去结忙时开出来的头。农闲修农具，结的是上一季留下的磨损；平日放回原处，结的是上一次用完的散乱。闲时若换成刷手机，情形就倒过来了：忙时开的头一个没结，闲处又新开几百个小头，闲中放过了，忙处也没有受用。

反过来说，闲时若用来结账，忙处就轻。这样看，「闲中不放过」放过的，不是时间，是一次结算的机会。

◆ 五、周日上午那一小时

建平后来给自己定了一件小事：周日上午九点到十点，清尾巴。

他的做法很朴素。

把这一周里没落地的头，一个个拿出来：四个群，他退掉两个，关了。没回的五条消息，当场回三条，剩下两条他写一句「这件事我这周不接了」，发出去，也是结。那个想学没学的软件，他删掉了，关掉。答应岳父的事，他给自己写下一个具体的日子：下周六上午，开车去。最后这一笔没有当场做完，可它从「答应了」变成了「周六上午」，形状变了，也算。

一小时。不多。

做到第三周，他发现一件事：周日晚上，那种说不清的往下坠的感觉，轻了。

按本书的说法，这不是时间管理起了作用。这一周里留下的未结矛盾，在周日上午被清了一遍，到周日晚上，存量就薄了一层。累的发作跟存量成正比，存量薄了，周日晚上就压不下来。

◆ 六、关掉也算，睡前数三个数

很多人听到「结账」，以为就是把事情做完。其实关掉也是结，而且是最被低估的一种。

退一个群，是一笔。拒绝一个人，是一笔。对自己说「这个目标我不要了」，是一笔。关掉不丢人。账上留着一个永远不打算做的头，才是真的亏。

睡前可以数三个数：今天开了几个头，结了几个，关了几个。不用算分，也别写成考核。记账一旦变成新的指标，它自己就成了一个新的头。数出来看一眼就够了：开多了，明天少开；结得少，明天找一笔最小的。

还有一件小事：睡前把悬着的事写下来。写下来，那件事就有了一个位置，不必再靠夜里的脑子去一遍遍点着，守着。这是本书的一个推想，〔待验〕，可不少人的体会确实如此：写出来的事，比憋在心里的事轻。

要是长期睡不着，身体或心里的难处真的大了，请找医生或心理咨询师。

◆ 七、开账是怎样悄悄多出来的

开账最多的地方，不是工作，是那些顺口的小话。

同事问：「周末能不能帮我顶个班？」你说：「行啊。」

群里有人发起接龙，你跟了一个「+1」。

看到一个好用的软件，你下载了，打算「回头研究」。

新年到了，你给自己立了三个目标。

每一句，说出口都只要一秒钟。可每一句，都开了一个头。这些头没有结的日期，也没有谁来提醒你，它们就在账上躺着，一天一天地点你。

「行啊」是世界上最便宜的两个字，也是最贵的两个字。

周建平后来学了一个办法，叫三秒问。答应之前，给自己三秒钟，只问一句：这个头，我准备什么时候结？

答得出日子的，就开：周六上午，顶班，写进日历。答不出的，不是不能开，是先别开：「我看看，周三回你。」周三到了，要是还答不出，就老实说「我这个月顶不了」。这一句是在结，把一个本来要悬很久的头，在源头上就关了。

他发现，这样做了一个月，他的「行啊」少了一半。同事们没有谁因此不高兴。大家需要的，其实只是一个明确的回答。

◆ 八、结不掉的怎么办

有些头，你一个人结不掉。

比如在等一个审批，等医院的一个结果，等对方回一条消息。手在别人那里，你再努力，也推不出这个改变。

这类头，最容易变成最重的存量。它们悬着，你又无能为力，只能一遍一遍想。

办法有两个。

第一个，把它从「我的悬着」改成「等待中的事」，并且给它一个期限和一个动作。「等审批」改成「周四上午没回，我打电话问」。周四之前，它不在你心里占位置；周四到了，你有一个具体动作。这个动作本身，就是一笔小小的结算：一个无期的悬，变成了有期的等。

第二个，对那些放了太久的头，诚实地关。半年前答应朋友的那件事，一直没做，每次想起都紧一下。与其再拖，不如发一条消息：「那件事我做不了了，对不起，你另找人吧。」对方多半比你想的宽厚，你自己，却卸下了一块半年的存量。

提醒一句：关掉，不等于不负责。相反，明说关掉，是对别人负责；悄悄放着不管，才是在欠着。

◆ 九、不是说，少开

读到这里，也许有人担心：开账不超过结账，是不是说要把日子缩得很小，不敢开新头？

不是。新头是好东西。一个新念头，一个新项目，一次新尝试，日子里所有的生长，都从开头来。创业的人，写书的人，刚进一个新岗位的人，头一个月里开的头，一定比结的多，这是正常的，也是必要的。

本书要拦住的，不是开，而是长期只开不结。

所以这条规矩可以松一点读：差额可以有，可以连着几天，甚至一两个月，尤其在起步的时候。只要有一个回头清账的日子，周日上午，或者项目一过半的时候，专门去结。账可以暂时欠着，不能一直欠着。

还有一条：开头的时候，让头尽量开得小。一个小头，容易结；一个大头，一开就是几个月的悬。新项目不妨先开一个星期的版本，一个星期之后看一眼，再决定要不要接着开。

◆ 十、一张小账的样子

周建平的小账，记在手机备忘录里，每晚三行。

周二那天，他写的是：开了九个，结了七个，其中关掉两个。差二。

他不责备自己。他看那差额的二，是哪两个：一个是同事临时托他查的一单货，一个是岳父让他顺路带的东西。第一个，他在备忘录里加了一句「明早九点前回他」；第二个，他当场给岳父发了条消息，说周六一起去。

两行字，那两个头就不再是无期的悬。他躺下的时候，没有想起它们。

周四，他记的是：开了五个，结了八个。多出的三个，他没有给自己打分，也没有奖励自己什么。数字看过，就合上了。

他后来告诉秋禾，这本账最大的用处，是让他在一天将尽的时候，有一个确切的数。从前他只有一种说不清的沉；现在，沉有了个数，他知道它是从哪一笔来的。

◆ 十一、放回日子里

回到开头那个周日晚上。

明天能试：这周日找一个小时，把待办清单从头到尾过一遍。每一条问一句：它是要结的，要关的，还是要切小的？能当场结的，当场结；该关的，写上「关掉」；其余的，每条写下一个明天能动的一小步。

清单不用变短，变短是结果。你要看的，是下周日它有没有长得更快。

带走的话

舀水之前，先看看水龙头：每开一个新头，先问一问有没有旧头可以落地。

小 账

这一处，改变出来了没有？出来了：周日一小时里，四个群退了两个，三条消息回了，一件答应的事有了日子。

卡在三步里的哪一步？此前卡在第二步：头开了，也在花力气，却一直没有出口；清尾巴，是给它们一个出口。

想 一 想

你手机里现在有几个「在途」的头？哪一个最老？

你的闲时，是在结忙时开的头，还是又新开了一批？

第 66 章

回声：让做的人看见变了什么

◆ 一、你一定有过这样的时刻

周五下午五点，你把忙了一周的东西发了出去。一份方案，一个表，一篇稿子。

发完，你等着。过了半小时，没有回音。过了一晚上，还是没有。周一开会，没人提它。它像一块石头，丢进了一口没有底的井。

你并不是在等夸奖。你说不清自己在等什么，只觉得有点空。

仔细想想，你等的大概是一个答案：我花了一周做的这个东西，让什么变了没有？

这个问题没有人答，一周的力气就像花在了空里。第二周你照样去做，可心里已经薄了一层。

◆ 二、罗一帆的周报

罗一帆二十四岁，去年进省城一家互联网公司做运营。他是罗秋禾的侄子，大学里学的是传播，干活认真，手脚也快。

他的工作是做活动页、写推送文案、盯数据。每周五，他写一份三页的周报，发给组长。

周报发出去，通常没有下文。偶尔组长回一个「收到」，更多时候连「收到」也没有。活动页上线以后，后台的数字每天跳一跳，他看得见跳，却看不懂这一跳是因为他改的那一行字，还是因为那一天恰好发了红包。

半年下来，他对堂姐罗秋禾说了一句话：「我不知道我做的东西，有没有人用过。」

怪的是，他的活并不被盯得很紧。版面怎么排，他自己定；文案怎么改，他自己改。组长很少管细节。放在书上讲，这叫自主权高。他有这个自主权，为什么还是累？

◆ 三、卡拉塞克说中了什么

1979 年，美国社会学家罗伯特·卡拉塞克发表了一篇论文，讲工作里的「要求」和「控制」（《管理科学季刊》第 24 卷，1979 年，大意如此〔待核：期次页码〕）。

他说，大意是：一份工作最伤人的，不是要求高，而是要求高、控制又低。要做的事很多、很急，可做事的人对怎么做、做什么几乎没有话语权，这样的人，心理负担最重。反过来，要求同样高、自己说了算的多，反而是一种「主动型」的工作，人越做越有劲。

先把公道还给他。这话在很多地方一点不差。流水线上卡着节拍的工人，只许照稿念的客服，被一个又一个临时指令牵着走的下属，你一听就知道，他们为什么累。路被别人定死了，人只剩下花力气的份。

本书多出的一层，是一个很小的缺口：控制高了，路是宽了，可路走到头，要不要有东西留下？

控制管的是第二步的宽窄：你有没有地方裁，有没有路可选。第三步是另一回事：裁出来、做出来的东西，能不能留下，能不能回头改一改路和土。控制高而结果被抹回，路再宽，也停在第二步。

一帆就是这样。他的路是宽的，可他做出来的东西，被一个又一个更大的数字吞掉了，没有一样能被他指着说：这个变化是我的。

◆ 四、什么是回声

本书把「做出来的东西让什么变了，而且做的人能看见」叫作回声。

回声不是夸奖。「辛苦了」是夸奖，「你第二页那个表，我们周三用上了，退货的投诉少了两个」是回声。夸奖说的是你这个人，回声说的是事情变了。

回声有三层。

第一层，看得见。做出来的东西立在那里，能指给别人看，也能指给自己看。木匠做完一张桌子，桌子就立在院子里，这一层最直接。

第二层，被用上。有人接着用了它，它被拿去做了别的事。一份表被下一个人填，一段话被下一轮会议引用，一个办法被另一个组借走。

第三层，被告知。有人回你一句：用了，怎样怎样。这一句，是把世界的变化递回到做事人的手里。

三层里，最容易缺的是第三层。事情明明变了，可没人告诉做事的人。于是做事的人这一头，就像一根弯了又松、却看不出自己有没有弯过的铁丝。

没有回声，第三步就没有证据。第三步没有证据，前两步花的力气，就都成了一笔挂着的账。

◆ 五、两个人，一个差别

把话说得更实一点，举一个对照。

两个人，同在一家公司，职位一样，自主权一样高。甲每周做出一个方案，方案有一半被采用，会在下一周的会上被人提起，被问一句：那个办法，具体怎么做的？乙每周也做一个方案，可方案交上去，要么石沉大海，要么被总部的统一口径改回原样，乙做过什么，下个月谁也看不出来。

卡拉塞克的模型预测：两人控制一样高，负担一样轻，都不该累。

本书预测：甲只是乏，乙会累。因为乙的每一轮，都停在了第二步。

这里要说清一个界限。控制低同样会伤人，它让路窄，让「走不出来」那一种累更容易出现。所以两样都要看：控制看路的宽窄，回声看第三步的有无。还有一种更极端的情形，控制感完全保留，可做好的方案每一次都被推翻重来，那会把人推向另一个方向，第六编细讲。

◆ 六、给自己设一个回声口

怎样让一份工作有回声？先说你自己能做的。

第一，把任务切小。一个做三个月的大项目，别等到第三个月才看变化。把它切成一周内能看到一个改变的节点：这周页面改好，下周文案能跑，再下周看第一批反馈。每个节点，都是一个小的第三步。

第二，周五留十五分钟，不写「这周做了什么」，写「这周变了什么」。

一帆就这么改了他的周报。从前三页，写的是做了五件事、开了三个会、改了两版稿。现在只有一页，三行：这周被改变了的一处；这周我想看到却没看到的一处；下周我想去看的一处。

第三，自己去找回声，别只等别人给。他去翻客服群里用户的留言，把自己改的那一行字，和改之前改之后的两张截图存在一起。回声不一定从上面来，有时在门外：客户的一句话，同事的一次借用，一个悄悄转发的链接。

三个月后，他说：「还是累，可累的样子不一样了。」从前是空，现在是有话可说的累。

◆ 七、机器让回声更缺

今天的工作里，还有一层要提。

会说话的机器让出稿变快了。一版文案，几十秒；十个方案，一杯茶的工夫。出稿的速度翻了几倍，可世界回你一句话的速度没有变，用户评论还是那么慢，同事的反馈还是那么稀。

出稿越快，等回声的账挂得越多。一天出十版，没有一版知道结果，存量涨得比从前快十倍。

所以机器最该放的位置，不是帮你更快地出稿，而是帮你更快地拿到回声。把五百条评论归成五类，把前后两周的数据放在一起对一遍，把一份会议纪要里属于你的那一条抽出来。出稿是开头，回声才是结。

◆ 八、没有回声的行当，和过多的回声

有些活，天生回声就少。

做家务就是。一顿饭做好了，吃完了，碗洗完了，下一顿马上又来。没有人为一碗洗干净的碗鼓掌，也没有谁说：这个星期的地比上个星期干净。家务累，不全是因为多，是因为做了就消失了，像在水里写字。

带孩子、照顾老人，也是这样。这些活里的改变，慢，小，不被人看见。

办法不复杂，就是给它造一个回声。周日晚上那 10 分钟里，罗秋禾和建平约好，各说一句：这周对方做的哪一件事，我看见了。建平说：「你把你爸的药盒按天分好了，我看见了。」秋禾说：「你周六洗碗，水池边也擦干净了。」

一句话，不是夸奖，是指出变化。这一句话，让两个人各自的辛苦有了落点。

回声也不能过多，这一点要说清。一帆曾经有一阵，每隔 10 分钟刷一次后台数据，看数字跳。那不是回声，是新的头：数字在跳，却看不出为什么跳，他每刷一次，开一次头，一个也没结。后来他把看数据改成每周五一次，且只看两样：改了的那一处，前后差多少。

回声要有节奏，要对准你改的那一处。一个不告诉你「变了什么」的数字，跳得再勤，也不算。

◆ 九、回声很慢的活

还有一类活，回声慢到几乎没有：写一本书，养一个孩子，做三年的研究，种一片树。

这类活怎么办？

办法是自己造中间的回声，把长路切成一段一段的站。

写书的人，每写完一章，拿给一个愿意看的人读，请他只说一句：哪一处读到了，哪一处读不下去。养孩子的人，别等孩子长大成人才看效果，每个月记一件孩子比上个月多会的小事。做研究的人，把一个大问题切成每个月能验一小块的小问题，月底在组会上讲一次。

罗守田种了一辈子地。从一粒种子到收成，要半年。可他从不觉得半年里没有回声。每天早上，他蹲在地头看一眼：昨天是一片绿尖，今天又高了一指。这一指，就是一个小回声。大回声在秋天，小回声天天都有。

所以问一问你手里那件慢活：它天天都有的那一指，是什么？

◆ 十、坏消息也是回声

有人会说：我怕回声，万一是一句「这个没用」呢？

先说一件事实：坏消息也是回声。

一帆有一回收到客服组转来的一条留言：「首页那个按钮，看了半天不知道点哪儿。」他看完心里一沉，那天晚上睡得不好。

可到第二天，他发现自己的状态，比没有留言的时候好。因为这条留言告诉了他一件事：他的按钮被人看过，被人用过，没用好。这是一个能改的东西，一个明确的下一格。

最难的，不是坏回声，是没有回声。一份没有下文的周报，让人不知道自己是不是白做了；一句「这个没用，因为……」，起码让人知道了为什么。

当然，回声里也有伤人的，就是那些只否定人、不指向事的话。「你怎么连这个都做不好」，是对人的评价，不是回声。回声说的是事：这一处，变成了什么，没变成什么。两样要分开听。

对自己也一样。别急着把一条坏消息理解成「我不行」，先问它指向哪一处，下一格是什么。

◆ 十一、给手上的活打两个记号

想知道自己手上的活为什么累，可以做一个五分钟的小练习。

把这周在做的五六件事列出来，每一件打两个记号。第一个问：这件事怎么做，我自己说了算的多不多？第二个问：做完以后，我能不能看见它变出了什么？

两个记号一组合，大致有四种局面。

说了算的多，回声也有。这样的活，多半养人，累也是乏。

说了算的少，回声有。路窄，可第三步看得见。这样的活，累得有数，要找的是怎样把路放宽一点。

说了算的多，回声没有。这一格最容易被忽略。表面上，你自由，没人管，可你的每一轮都落在空里。一帆就在这一格里待了半年。

说了算的少，回声也没有。这是最累的一格，两头都堵着。

练习做完，你不必马上改什么。只要看一看：这五六件事里，落在最后两格的有几件？先从其中最小的一件下手，给它造一个回声口。

◆ 十二、放回日子里

下一个周五，一帆照新的格式写了周报。

「被改变的一处：新用户首页的按钮改了文案，留言里有两条说『一下就找到了』。想看到没看到：转化数字没有明显动。下周想去看：把按钮放在第二屏，对比一周。」

组长回了一句：「第二屏那个想法，我也想试，周三我们一起看数据。」

这是他入职以来，第一次有人回他一句带内容的话。他在位置上坐了一会儿，没有说什么，把那句话截了图。

明天能试：你不管是什么工作，下个周五给自己写一句「这周变了什么」。写得出来，就存着；写不出来，那不是你不行，是该把任务切小了。

带走的话

累不是因为路窄，是因为路走到头，没有一句回声：什么变了。

> 小账
> 这一处，改变出来了没有？出来了一半：按钮改了，留言里有声音；转化数字还没动。
> 卡在三步里的哪一步？此前在第二步，路是宽的，却没有证据；回声口一开，第三步才开始有证据。

想一想

上一次，你做完一件事以后，有人告诉你它变出了什么，是什么时候？

你手上这个月的活，有没有一个一周内就能看到改变的小节点？

第 67 章

老架换题

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你和一个最亲近的人，有一场架，吵了很多年。

内容不同，开头不同，可你闭着眼也知道它的走法。第一句是什么，对方的第二句是什么，你说到第几句会提高声音，他说到第几句会转身走开。最后停在一个沉默里，各自去睡。

第二天谁也不提。过几个星期，又来一遍。

你不是不爱这个人，也不是不想好好说话。你们都想过「这次一定不吵」。可是到了那个点，话自己就滑了过去。

吵完你们不仅累，而且有一种更深的灰心：说了那么多遍，一次也没有变过。

◆ 二、厨房里的老架

罗秋禾和周建平结婚二十一年。他们有一场老架，吵了差不多三年。

场景大致是这样。晚上八点半，晚饭刚吃完，秋禾在水槽边洗碗，建平在沙发上看手机。

「你怎么又坐着？」

「我刚坐下，歇一会儿。」

「你每次都是刚坐下。」

「我上一天班，你以为我在玩？」

「我也上了一天班，还要回来做饭。你什么时候管过家里？」

再往下，话就不是碗了。是「你从来不」，是「你根本不在乎」，是十年前的某一件事。三 10 分钟以后，建平拿起外套出门抽烟，秋禾把水龙头开到最大。

这样的晚上，他们数过，一年里至少有四五十个。每一次，吵的好像都是碗，每一次，碗都没有因此变多一个，或者少一个。

◆ 三、老架为什么累人

老架累人，不是因为它吵得凶。

有的新架吵得更凶，吵完却神清气爽，因为吵出了一个新约定，一个新说法，两个人往前挪了一寸。第 17 章细讲这一点。老架不同，它凶不凶两说，要紧的是它一遍遍回到同一个地方。

按本书的说法，每一次吵，都是那个矛盾又被点着一回：路和土在互相顶，两个人的力气都在花。可是这场发生，每一回都在第一步里转，第二步，也就是形状的改变，没有发生。第二天两个人的相处，和吵之前一模一样。

形状弹回原样，裂纹却在暗处长。每吵一次，存量涨一格。所以老架越吵，劲越小，灰心越深。三年的老架不是吵了三年，是同一个动作，原样做了四五十遍。

更麻烦的，是老架的题目本身往往没法结。

「你怎么总是这样」，这是一个问不出结果的问题。你无法在今晚把「总是」改掉，对方也无法答出一个让你满意的「为什么」。一个没法结的题目，吵多少遍，都停在第一步。

◆ 四、换题：改一处显露

怎么办？不是换一个人，也不是等对方变，是把题目换掉。

换题有三个办法。

第一，从「总是」换成「这一件」。「你总不管家里」是一个没有边的题，「周三和周六晚饭后的碗，归谁」是一个有边的题。有边的题，今晚就能结。

第二，从评判换成约定。评判说的是这个人怎么样；约定说的是下一次怎么做。「你不在乎」没法照着办，「周三的碗你洗，周六的我洗，谁忘了，另一个不提，下周补上」可以。

第三，把约定落成一处看得见的东西。一条小规矩，写在冰箱上，或者一个固定的钟点。

这三样加起来，用本书的话说，就是改一处显露：让这场发生，第一次留下一个看得见的新形状。

形状一变，它就回头写到路和土里。从此，同样的开头碰上的不再是原来的土，吵架那条老路也就走不动了。你看，要改的不是人，是那场发生留下了什么。

◆ 五、老架底下，通常是另一道题

不过，换题有一个坑。有时候你把碗的事约定得清清楚楚，两周后又吵了，吵的是别的。

这时候要想一想：老架的表面题是碗，底下有没有另一道题？

秋禾后来想明白，她吵的从来不是碗。她心里压着的，是一句她没有说出口的话：「我一个人撑着这个家，我很累，我希望你看见。」这句话她从未说出口，因为说出来像是认输。它在身体里转，转到碗上，就变成了「你怎么又坐着」。

放回九格里看，这是一个放不出来的自我累：心意在，劲在，没有口。第二编讲过，这样的累，解药是一个释放口，说出口，写下来，哭出来。

所以换题，换的是真题。碗是引子，真题是「我需要你看见」。真题一说出口，碗的事反而容易约定了。

◆ 六、那一晚，和那条小规矩

那是个周日晚上。吵架的前奏已经响起来：建平一坐下，秋禾在水槽边的背影，硬了一下。

这次，秋禾先擦了手，坐到沙发另一头。她说：

「我不想吵碗。我想跟你说另一件事。」

建平把手机放下了。

「这半年，我一个人在撑着。学校的事，我爸的药，小满的学习。我不是要你都做，我是想让你看见。」

他没有马上说话。过了一会儿，他说：「我以为你嫌我做得少，就躲着。」

这两句，没有哪一句是新的。可是它们在这个家里，第一次说出了口。

接着，他们定了一条小规矩，很小，写在冰箱上的一张便利贴里：每周日晚饭后，10 分钟，各说一件这周自己被忽略了的事，另一个人只听，不回嘴。周三、周六的碗，建平洗。

两周后，他们回头看那张便利贴。碗洗了五次，漏了一次。那一次，秋禾没有提，建平自己补了。周日的 10 分钟，其中有一次说的是小满，一次是秋禾的父亲。

没有谁变成了另一个人。可那场架，没有再按原来的样子走。

◆ 七、不是所有架都该停

要补一句：本书不是说，家里该没有架。

新架不累人。头一回吵到一个没想过的话题，吵完两个人都多知道了对方一点，这样的架是走路。累人的是老架：吵得再凶，也没有留下一处新形状。判别的办法很简单，隔一周回头看：这场架之后，家里有没有哪一处变了？

今天的架，还有一个新舞台，在手机里。

一个群里的长文，一串半夜发出的语音，对着屏幕一字一字写下来的话，吵起来比当面更久，也更容易把一场架带到第二天、第三天。屏幕一边，有人愿意帮你起草一条「得体的道歉」。可道歉的稿子好不好，不是要紧的，要紧的是它之后，有没有留下一条规矩，一个约定，一处新形状。

◆ 八、好的小规矩，长什么样

一条小规矩，不是随便定的。好的小规矩，大致有三个样子。

第一，有边。哪一天，哪一件事，谁来做。「多帮忙」不是规矩，「周三和周六的碗」是规矩。

第二，有期。定下来之后，两周后回头看一眼。看的不是谁守得好不好，是这条规矩有没有让什么变了。没变，就换一条；变了，再往前换一条。

第三，有出口，就是万一没守住怎么办。秋禾和建平的便利贴上，写着一行小字：漏了不提，下周补上。建平漏过一次，秋禾没有提，建平第二天自己洗了。这一行小字的意思是：规矩是为了让事情往前走，不是为了抓人。

坏的小规矩也有几种样子：太多，一次定七八条；带惩罚，漏一次要道歉；变成审问，一方拿着本子，记另一方的错。这样的规矩，自己就成了新的老架。

◆ 九、只有你一个人想换题

有人会问：要是对方不愿意换呢？

现实中常有这样的局面：你想换题，对方觉得没必要，或者觉得你又在挑刺。

这时候，你一个人也能做一件事：把自己这一半的题换掉。

老架是两个人的事，可开头那一句，常常是一个人先说的。秋禾那句「你怎么又坐着」，她完全可以不说。换成「我今天有点累，你能帮我洗一下碗吗」，这一句，是一个有边的请求，不是一个没法答的审问。

她这么说了一个月，建平的反应慢慢变了。起初是意外，然后是顺手去洗。他没有被说服，只是那场架的开头换了一个形状，他接上的，就不再是旧剧本。

一个人换自己这一半，不保证对方跟着变，可老架至少少了一半的台词。要是你无论说什么都被顶回来，或者你在这段关系里感到害怕，请不要只靠小规矩，找一个信得过的人，或专业的咨询师谈一谈。

◆ 十、换了题，旧的灰心怎么办

还有一件事。老架吵了很多年，两个人心里都积着灰心。小规矩定下来了，灰心不会当天散。

秋禾和建平定下便利贴的头两周，周日晚上那 10 分钟，两个人都说得很客气，像在开会。说到第三周，建平才讲了一句真的：他其实很怕回家，因为一进门就觉得自己做得不对。

秋禾听完，隔了一会儿才说：「我以为你是嫌这个家烦。」

这样的话，不是第一次吵架时能说出来的。它是在新的形状站稳了一点以后，才有了说的地方。换题的好处在这里：它不是把争执压下去，而是给从前说不出的话，腾出了一块能落脚的地。

灰心的存量，要一笔一笔还。每一次小规矩被守住，每一次那 10 分钟平平安安过去，都还掉了一点。

◆ 十一、和父亲的老架

老架不只在夫妻之间，也在父母和成年的子女之间。

罗秋禾和她父亲罗守田，也有一场老架。守田的血压药，早上要吃，他总说「等一会儿」，一等就忘。秋禾每次提醒，语气里带着压不住的急：「爸，你怎么又忘了？」守田脸一沉：「我自己的事我知道。」然后两个人各自沉默一上午。

这场架也吵了好几年，吵的是药，底下是另一件事：守田不愿意被女儿当成需要管着的人。

秋禾后来换了题。药盒按星期分格，放在他每天看得见的床头，吃一格，翻一格盖。她不再提醒，只在周日晚上，两个人一起看看哪几格是空的。药的事，变成了一件有边、看得见、他自己能管的事。

他有一回对秋禾说：「这个盒子，比你嘴上说的好使。」

这话听着是夸盒子，其实是夸那一处新的形状：他不再是被提醒的人，他是翻格子的人。他在这个家里的位置，也跟着稳了一点。守田的另一些难处，第 23 章再讲。

◆ 十二、放回日子里

回到你那场吵了很多年的老架。

明天能试：找一个不吵的时间，别在火头上，对对方说一句：「我想换个办法，我们别再吵那件事了，我想定一条小规矩。」然后只定一条，写下来，贴在显眼的地方。

别定三条五条，定多了，又是新的头。两周以后，回头看一眼：有没有一处变了？

要是变了，再往下换一条；要是没变，就问一句：我们吵的，是不是底下另一道题？

带走的话

同一场架吵三年，不是爱得不够，是它一次也没有留下一处新的形状。

小账

这一处，改变出来了没有？出来了一小处：冰箱上多了一张便利贴，碗的归属有了日子。

卡在三步里的哪一步？此前这场架卡在第一步，在矛盾里转了几十圈；便利贴让它第一次走到了第二步。

想一想

你和最亲的人之间，有没有一场你一闭眼就知道结尾的架？

它的表面题目是什么？它底下，会不会压着一句一直没说出口的话？

第 68 章

弦松紧得中，还要曲子往前走

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你把日子过得很规矩。晚上十一点前睡，早上定时起，一周去三次健身房，周末一定留半天什么都不干，每年还要休一回假。

书上教的，你都照做了。劳逸结合，一样不缺。

可你还是累。不是熬出来的累，是一种平平的、揉不开的累。你有时会怀疑：我是不是不会休息？

本书的回答是：也许你休息得很好。你的弦，调得很准。问题出在另一处。

◆ 二、小满的作息表

周小满十七岁，高二。她的作息，是班主任在家长会上夸过的。

早上六点二十起，晚自习后十点半睡。每周三有体育课，周日下午留给自己，她用来睡觉，或者躺着听歌。手环每晚给她一个睡眠分，大多是「良好」。

可她和妈妈罗秋禾说过一句话：「我不缺觉，我就是累。」

秋禾翻了翻她的试卷。圆锥曲线那一类题，小满错了一次又一次，每周的小测，错的几乎是同一类。她很用功，每周练一两百道这类题，答案对照一遍，错的再做一遍。分数却像钉在原地。

觉睡够了，歇也歇了，试卷上的数字一动不动。她累的不是量。

◆ 三、佛问弹琴

这个问题，两千年前就有人碰到过。

《四十二章经》里有一段故事。一个出家人修得太苦，夜里诵经，声音里带着悲，想要退回去过原来的日子。佛问他：你在家的时候，做什么？他说，我弹琴。

佛问：「弦缓如何？」他答：不鸣矣。「弦急如何？」答：声绝矣。「急缓得中如何？」答：诸音普矣。（《四十二章经》，大意如此〔待核：字句〕）

佛说，修道也一样，心要调到松紧适中，才能成。

这是「劳逸结合」最古的版本之一，本书要先把它的公道还足。

弦太松，弹不出声；弦太紧，一拨就断。这个道理，放在量上，一点不差。通宵赶稿三天的人，弦绷到了声绝；躺着什么也不干的人，弦松到了不鸣。好的作息，就是找到一根弦合适的松紧。小满的班主任劝她「别太紧，也别太松」，一字不错。

在松紧这件事上，这个故事完全成立。你要是弦崩得太紧，先去调弦，别的话先放一放。

◆ 四、中，不是量，是曲子在往前走

本书多出的一层，是一个问题：弦调好了，然后呢？

调琴是为了弹曲子。弦的松紧只管这根弦能不能响，不管你弹的是什么。一根调得极准的弦，从早到晚弹同一个音，会怎样？

它不会断，也不会不鸣，音色干净。可弹的人会腻，会倦，会觉得「我在这里干什么」。

按本书的说法，松紧得中，是路和土之间的张力合适，劲能花得顺。这是第一步、第二步需要的条件。可第三步，是弹出来的东西回头改了琴、改了手、改了下一遍的曲子。同一个音，今天弹的和昨天一模一样，土没有变，路没有变，花进去的力气，原样弹回。

所以「中」这个字，还要再读一层。它不是一个量，不是「刚刚好的八小时睡眠加三次运动」。它是弦的状态，加一首在往前走的曲子。曲子往前走，才叫得中。曲子原地踏步，再匀的松紧，也是累。

◆ 五、小满怎样往前走

秋禾没有劝小满多睡，也没有劝她少做题。她只问了一句：「这一类错题，你自己觉得，错在哪一步？」

小满说不清。她只知道「一碰到这类题，就觉得头晕」。

两个人坐下来，把最近三次的错题摊开。母女俩一道一道看，发现小满的错，并不散，集中在一个地方：设点坐标之后，联立方程那一步，常常漏掉一种情形。

于是她们换了一种练法。作息不动，题量反而减了。这个星期不练别的，只攻这一种错因。写一张卡片，上面一句话：「联立之后，先看判别式」。把前几次错的题按这个错因归在一起，做到下一次小测，这一类不再错为止。

另外还有一个小小的仪式。每周三晚上，小满在一张便利贴上写一句：「上周不会，这周会了的一样是——」

第一周，她写的是「判别式要先看」。第二周写的是「设直线时别漏斜率不存在」。第三周，她写不出来，两个人才发现，那一周她练得太散了。

这个变化不大，可小满自己说：「写得出来的那几周，觉得时间没白过。」

◆ 六、手环量的是弦，量不了曲子

今天的人，很会量弦。

手环给你睡眠分，软件给你恢复指数，表盘上有压力曲线，一个按钮能看你今天「状态如何」。这些数字有用，它们告诉你这根弦松不松、紧不紧。

可它们量不到曲子。一个睡眠分九十二的星期，你有没有比上周多会一样东西？手环不知道。

会说话的机器，在这里能帮你，也能害你。它能帮小满把三个月的错题按错因归好类，指出她是在哪一步反复漏；这是在帮曲子往前走。它也能一键给她生成一百道同类题，让她把同一个音再弹一百遍；这是在把弦绷得很准，把曲子原地踩住。

用机器之前，可以先问一句：这一次，我是在往前弹一小节，还是在重复一小节？

◆ 七、判别局面：松紧得中，却累

把这件事放在一个对照里看。

甲，作息规律、饮食适度、每周运动、每年休假，而工作是每天同一套流程，三年没有任何一处变化。乙，作息略紧，睡得偏少，可他这个月在学一门新手艺，每周做出一件比上周好一点的东西。

调琴之喻预测：甲的弦调得中，该是不累的；乙偏紧，迟早伤。

本书预测：甲仍然累，乙只是乏。乙的弦若一直紧下去，终归是要出事的，所以他仍然要调弦；可在调之前，他的累没有那么重，因为他的曲子在走。甲的弦再准，也解不开他那种平平的累。

两样东西要分清：松紧管的是弦能不能响，曲子管的是弹出来的东西有没有变。缺了前者，弦断；缺了后者，累。

◆ 八、往前走，一步多大

曲子往前走，一步走多大才合适？

太大了，弦会绷断。小满要是一个星期里想把整个解析几何翻一遍，三天就泄气了。太小了，不算数：改一个标点，换一支笔，都没让曲子往前挪一格。

合适的一步，是一个星期内就能验出来的新一小节。小满攻判别式，一周以后，小测里这一类题错没错，一眼就见。验得出，才叫一步；验不出的，是想法。

这样的步子，有一个好处：它自己带着回声。第 66 章讲过，有回声的活，累得有方向。往前走不是目的，往前走的证据，才让一星期的力气不白花。

◆ 九、上班族的同一个音

小满的故事，也是很多上班族的故事。

周建平的调度台，每天的排班差不多一模一样：哪辆车走哪条线，谁接哪一单。他对这份活熟得闭着眼也做得出来，睡眠规律，下班不加班，周末也休息，是一根调得极准的弦。可他有一种说不出的钝，像每一天都在重放昨天。

后来他加了一件小事：每周挑一条线，试一个和平常不一样的排法，比如把两趟小车并成一趟，记下一周后的空驶里程。结果有好有坏。好的，他就固定下来；坏的，他就删掉。

没有谁给他布置这件事，也没有额外加薪。可是做了几个月，他告诉秋禾：「每周都有一条线，是我自己排出来的。」

他的作息没有变，弦还是那根弦。变的是曲子。

要是你的工作，每天都是同一个音，不用急着换工作，先问：这个星期，我能不能在其中改一处，并且看到它有没有变好？一处就够。

◆ 十、紧一点，也可以

最后补一句公道话，免得这一章被读偏。

曲子往前走，并不是说弦可以绷得很紧。弦偏紧而曲子又在走，短期里是可以的：赶一个项目，备一场考试，带一个刚出生的孩子。这样的时期，睡得少，歇得少，只要每天都看见东西在长，人是撑得住的，累得也有方向。

可是弦紧得太久，终归要断。曲子在走，不等于可以不调弦。到了项目收尾那一天，该睡就睡，该歇就歇。这时候的歇，和别的时候不同：歇的是真的负荷，因为矛盾已经结算了，歇得干净。

所以两样都要：弦要松紧适中，曲子要往前走。缺哪一样，补哪一样。

◆ 十一、往前走，不是往上卷

这一章还要防一个误会：把「曲子往前走」读成「必须一直进步」「比别人强」。

不是。曲子往前走，只说一件事：花进去的力气，有没有留下改变。这个改变不一定是向上的，也不一定要比别人高。

一位六十岁的阿姨，学了三年水彩，她不想参赛，也不想卖画，每周画一幅，比上一幅多会了画一片云。她的曲子在走。一个人决定把原来的三个副业砍掉两个，让日子简单一些，这也是改变，是明确关掉两个头，曲子往简单里走。

还有人，这一年想做的就是把一个菜园种好，别的什么都不动。他的曲子，就是菜园里每个月长出的新东西。

所以不必拿别人的曲子量自己的。你的曲子只用对着自己的上个月看：这个月，比上个月，多了哪一小节？多了，就是在走；一个月一个月地没有，才需要想一想。

放下，也是往前走的一种。把不再属于自己的曲子，明确地合上谱，是一个结算，不是认输。

◆ 十二、弦的事，还是曲子的事

怎样分辨自己的累，是弦的事，还是曲子的事？

给一个粗略的办法。

好好睡两三天，吃得规律，不碰工作。要是这两三天里，人一点点松下来，头脑清了，精神回了，这是弦的事：负荷压得太久，弦绷着，歇一歇就好。

要是这两三天里，人也舒服，可一想到回去面对的东西，那个沉又原样压上来，甚至比走之前更重，那多半是曲子的事。弦松了，曲子还在原地。至于歇完回来第一天为什么反而更累，第 22 章细讲。

分清楚，对症下药。弦的事，去歇。曲子的事，歇没有用，去找那一小节：这一周，我能往前弹的一小节是什么？

大多数人的累，是两样混在一起。先处理弦，让人有力气；再处理曲子，让人有方向。顺序不要倒过来：一个人累得发抖的时候，别跟他谈曲子。

◆ 十三、放回日子里

回到开头那位把日子过得很规矩的人。

明天能试：先别动作息，只加一个小问题。每周找一个固定的钟点，问自己：这一周，我比上周多会了、多懂了、多做出了哪一样？只要一样，写在一张纸上。

要是写得出来，你的曲子在走，累也许是弦的事，去调弦。要是连续三周写不出来，那就换一种做法：把重复的那一小节，改成一个有一点点新东西的版本，哪怕只改一处。

带走的话

弦调得再准，一首曲子总在原地，也会累：得中不是量，是曲子往前走。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？出来了一点：这一类错题，开始一类一类地消。
>
> 卡在三步里的哪一步？此前在第二步：力气花得匀，却一直是同一个音；换成攻一类错因，才有了往前的东西。

想一想

你现在的日子，作息规矩不规矩，和你累不累，对得上吗？

如果把这一个月当成一首曲子，它比上个月多了哪一小节？

第 69 章

给父母、老师、管理者

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你看着身边的人在累。孩子、学生、下属，或者你的伴侣。

你说：「别太累了，早点睡。」他点点头。第二天，他还是那个样子，眼睛下面还是那一圈青。

你又说：「要不这周末休息一下，别想那么多。」他说好。周一回来，他比周五更没精神。

你开始无力。你关心他，他也听了，可是什么都没有变。你甚至会想：是不是我说得不对，或者他根本不想好。

这一章，是给站在旁边的人写的。看着别人累的时候，到底该看什么，又该做什么。

◆ 二、劝歇为什么不管用

劝歇不是错的。一个连轴转了三天的人，你让他先睡，这是对的，而且要紧。身体撑到头了，什么道理都先放一边。

可大多数的时候，你面前的人没有连轴转三天。他只是累，一直累，睡也睡过，歇也歇过。

这时候，你说「别太累了」，对方听到的是什么？很可能是：你又在说我累。他本来就在为自己累着愧疚，这句话再给他添了一层：我让别人担心了。

劝歇劝的是负荷。可是他累，累的是一笔没结的账。负荷你劝掉了一点，账还在那里。

所以本书的态度是：不劝歇，帮结。你的目标不是让他停下来，而是让他手上悬着的那件事，推出一个看得见的变化。

◆ 三、三个问句

看身边人的累，别问「他忙不忙」「他苦不苦」。忙与苦，是量；累不跟量成正比。

可以问三句。

第一句：这阵子，他的付出，变出了什么？不问他做了多少，问他做出来了什么，哪怕很小。

第二句：变出来的东西，有人看见吗？是他自己看得见，还是只有他知道？第 66 章讲过，缺的往往是回声。

第三句：他卡在哪一步？东西摆齐了出不来，路试了很多条走不出来，劲起来了放不出来。三种累，出口各不同，第二编已经分过，这里不再重写。

问清楚这三句，你要做的，就从「劝」变成「帮」。帮他把东西往前推一格，帮他换一把刀，帮他找一个释放口。这时候，你的话就有了抓得住的东西。

◆ 四、父母：别问累不累

周建平对女儿周小满，从前说得最多的一句是：「别学太晚，当心身体。」

这句话没有错，可小满每次听完，只是闷闷地「嗯」一声。

后来他换了一句，晚上开车接她，路上问：「这周，哪一样比上周顺了一点？」

起先小满不答，说「没有」。过了几次，她开始说：「圆锥曲线那个判别式，这周没丢分。」又有一回，她说了一件完全不相干的事：同桌的事，她憋了好几天，一直没找到人说。建平就把车停在路边，听她说了 10 分钟，没有给意见。

他没有想着去解决那件事。他只是给了它一个出口，那是一个放不出来的自我累，要的是被听见。

做父母的有一个常见的误会，是把成绩当回声。成绩是一个回声，可它很粗，一周才有一次，还常常和她那一周的用功对不上。真正的回声，是她自己能指出来：这一类题，我这一周会了。

◆ 五、老师：作业本上的那一句话

罗秋禾那个周五，在办公室里等阿杰。

阿杰来了，低着头，站在桌子前面。她没有批评他，她问：「作业欠了两周，是不会，还是不想写？」

阿杰过了好一会儿，说了一句：「写了也没用。老师批一个『阅』，就完了。」

秋禾愣了一下。这句话她听明白了，可是心里有点不是滋味。她批了二十年作业，批的是对错，是勾和叉，很多时候就是一个「阅」。

她想了一晚上。第二个星期，她和阿杰定了一个很小的约。他每次只交一道题，当天交，当天批。批语至少有一句具体的话，比如「这一步你比上次稳了」「这个想法有意思，下次试试换个办法」。

阿杰的作业，一个月以后，补齐了。

这一章里，老师能做的最有用的事，几乎都小：把任务切到一个孩子当天能走完的粒度；让他做的每一件事，都有一句回声。孩子不是懒，很多时候他累的，是写下去没有声音。

◆ 六、管理者：别只讲意义

管理者碰到团队累，常见的做法有三个：说「大家注意休息」；请大家吃一顿团建饭；开一场会，讲这份工作的意义。

前两个没有害处，也不解累，它们是歇。第三个值得多说几句，因为它有一个正经的理论根基。

2001　年，美国学者艾米·瑞斯尼斯基和简·达顿提出了「工作重塑」，文章发表在《管理学会评论》上（大意如此〔待核：期次页码〕）。

他们说，大意是：员工不是只能被动接受工作，他们可以自己动手改三样东西：任务的边界，工作里的人际联结，以及对这份工作意义的理解。

一个常被提起的例子，是医院的保洁，有人把自己的活儿理解为病人康复的一部分，工作的滋味就变了〔待核：例子出处〕。

这话说中了一件事：人在工作里，不是一块被摆放的石头。

本书多出的一层，在三样里分轻重。只重塑「意义」这一样、不改实际变化的，是硬撑。

一帆的组长，曾经开过一次意义分享会。大家听得认真，也点头，说是啊，我们做的事，帮到了用户。一个月后，组里的累没有少。因为一帆每天面对的还是那几件事：方案被改回，周报没回声，没有一件事能做到完。意义讲得再漂亮，第三步没有出现，累还在。

后来这位组长换了一种重塑。他改的是任务的边界：让一帆负责一个活动，从头跟到尾，包括上线之后看数据，当面向用户组问一问反馈。这是实实在在的变化。一个月后，一帆说：「我知道我做的东西去了哪儿。」

管理者的活，不是让人把累重新理解成不累，而是让他做的事，第三步能出现。

◆ 七、六张场景卡

下面六张卡，用全书的陪读人物，各领一张。每张写清卡在哪里，明天能试什么。九种累的出口，第二编已有，这里只借来用。

1. 守田：一把椅子。 罗守田七十岁，进城三年，总说「闲得累」。卡在：「我还得有个位置」这件事天天开着，没有一件事能做到完。明天能试：请他修一把阳台上松了腿的椅子，从找工具到修好，有头有尾，修完让全家人坐一坐。第 23 章细讲。

2. 秋禾：想不清「我要什么」。 多年想不清，是自我累里的出不来：材料摆了很多，成不了形。明天能试：给自己 10 分钟，不管对错，写下「我羡慕的三个人」，再加一样不相干的东西，去见一个干完全不同行当的朋友，吃一顿饭。

3. 建平：排班总绕回老方案。 十种解法，都绕回老路，是思考累里的走不出来。明天能试：不再找新方案，改约束，把目标从「路线最短」换成「回空最少」，换了题，路才会变。

4. 小满：想通了，写不下。 想通了却说不出、写不下，是放不出来。明天能试：作文提笔之前，对着手机录一分钟，说给一个人听，再照着录音写。

5. 一帆：拼了又拆，做不成那个样子。 现实累里的出不来。明天能试：找一位做成过类似活动的人，借他一份做到一半的东西看，加一种异质材料，别一个人关起门拆来拆去。

6. 组长：只会说「注意休息」。 明天能试：每周五给手下每个人回一句带内容的话：你做的哪一处，被谁用上了。

六张卡，没有一张是让人休息的。因为它们的累，休息解不了。

◆ 八、帮，不是替

「帮他结」，有一个容易走偏的地方：变成替他结。

小满的圆锥曲线卡住的时候，秋禾要是接过卷子，三分钟做完，分数是上去了，可小满的路和土一点没动。下一次碰到同类的题，她还是卡。结算要发生在做事的那个人身上，改变要回写到他自己的土里，才算数。

所以旁边的人，做的是三件事：给一个口，给一点材料，给一个听众。

给口，是让他能把话说出来、把东西交出去：一个固定的钟点，一个愿意听的人。给材料，是递给他一样他手里没有的东西：一本书，一个熟人，一个新点子。给听众，是在他做出一点东西的时候，当那个说「我看见了」的人。

至于结本身，要留给他。你帮的是他把第三步走出来，不是替他走。

◆ 九、一整个班的回声

老师面对的，常常不是一个人，是四十个。

秋禾的班里，累的孩子不止阿杰。她想了一个办法，花不了多少时间。每周五最后五分钟，每人在一张小纸条上写一句话：「这周我比上周多会的一样是——」，不署名也行，投进一个盒子里。

她不看分数，只在周一早读前，念三条。有一回有个孩子写：「我终于背出了《岳阳楼记》最后一段。」下面有人笑，有人悄悄点头。

四十个孩子里，总有一半写不出来。她不追问，只在下一周给这几个人多留一道小题，让他们更容易写出下一周那一句。

这个盒子，成了班里的回声。孩子的累不会因此一下子消失，可他们开始知道，一周的力气，是能指出去处的。

◆ 十、管理者的一张小账

管理者想知道团队累不累，不用问「大家状态怎么样」。这样问，得到的多半是「还行」。

可以自己记一张小账，一个月一次，只记三个数。

第一个数：这个月，组里做完了多少件事？第二个数：这些里，有几件被推翻、被改回、被搁置，做的人再也没听到下文？第三个数：每个人，有没有至少一件事，从头做到了尾，并且看见了结果？

第二个数大，说明抹回多，这个团队的累不会少，不管福利多好。第三个数是零的人，是最需要你留意的人，不是因为他不努力，而是他的每一轮都停在了半路。

这张账不用公布，也别拿它考核谁。它只是你自己的一面镜子。然后，从最小的一处下手：这个月，让每个人手里至少有一件，能做到完。

◆ 十一、帮人的人，也有一本账

写到这里，要替一种人说一句话：站在旁边的人。

秋禾是班主任，又是母亲，又是女儿，又是妻子。她替学生结，替小满结，替父亲结，替家里结。她自己那一本账，反而最久没有清。

帮人结，本身也在开账。每多帮一个人，就多悬了一件：他的事什么时候好，我说的话他听进去没有。帮的人多了，自己的存量就涨，涨到有一天，她发现自己也累了，却不知道累在哪里。

所以帮人的人，也要记自己的账。至少每周留一个钟点，回到这本书的第一页，问自己：这一周里，我自己的哪一件事动了？不是学生的、孩子的、父亲的，是我的。

要是一周里一件也动不了，也许不是你太忙，而是你的账一直在替别人记。那就挑最小的一件，比如一直没去的体检，一本想读完的书，约一次拖了很久的朋友，今天结掉它。

帮人不是牺牲自己的结算。你自己的第三步一直没发生，递出去的手，也会慢慢没有力气。

◆ 十二、他不肯说的时候

还有一种局面，是你问了，他不说。

青春期的孩子关上房门，丈夫说「没事」，老父亲摆摆手。你想帮，对方不给你口。

这时候，最要紧的一条，是不追。追问，是在他还没准备好的时候逼他开一个新头，只会让他更累。

可以做的，是三件小事。把口留着：固定的一个钟点，一顿饭，一段同行的路，不说正事，只在场。把材料放着：一本他可能翻的书，一句不带评判的话，一个他可以顺手拿走的办法。把自己的账先清了：你越急，越像是在要他结，他越躲。

建平有一阵就遇到这样的事。小满不愿意说学校里的事，他问一句，她回一句「还行」。他就不再问，只是每周日下午，开车带她去江边走一圈，什么也不说。第四个星期，小满自己开了口。

她说的是同桌的事，不是成绩。这个口，是在没人逼它的时候，自己长出来的。

有些人不会开口，那就让他有别的出口：写，画，跑步，做一样手上的活。放不出来的东西，不一定要靠说，只要有地方出去。要是这个孩子或这个人，闭口已久，眼神里的东西你看不懂了，请他去找医生或心理咨询师。你陪着，可你不是他们。

◆ 十三、放回日子里

回到开头那个对身边人说「早点睡」的人。

明天能试：把那句话换掉。不说「别太累了」，说「这周，你哪一样做出来了？」然后听。

他说得出来，你替他高兴，问问有没有人看见；他说不出来，就陪他看一看：卡在哪一步，下一格是什么。别急着给解法，先让他把那一格说出口。

要是他的难处真的大了，请他去找医生或心理咨询师。你的陪伴不能代替他们。

带走的话

看身边人的累，不问他忙不忙苦不苦，问他的付出变出了什么，然后帮他结。

> 小账
>
> 这一处，改变出来了没有？出来了一小步：阿杰补齐了作业，建平听到了小满的话，一帆有了完整的一个活动。
>
> 卡在三步里的哪一步？此前卡在第三步的回声与出口；旁边的人帮的，正是这一步。

想一想

你最近一次对一个累的人说「早点睡」，那个人后来怎样了？

如果换成问「你这周哪一样做出来了」，你猜他会怎么答？

第 70 章

总账：不劝歇，帮结

◆ 一、你一定有过这样的时刻

你读完一本书，合上，坐了一会儿，问自己：那么，明天我做什么？

书里讲的道理，你大都点头。可道理只是道理，明天早上闹钟一响，你面对的还是那一堆事。

这一章，把第十编七章拢在一起，记一笔总账。再往前，是全书的结语。

◆ 二、三处重排，一个单位

这一编讲了三处重排：一天、一份工作、一段关系。

一天：以结算为单位。开账不超过结账，每天至少落地一笔，不打算做的明确关掉，睡前点一点悬着的。第 64、65 章讲的，是这个。

一份工作：把任务切到能看见改变的粒度，设计回声，让做的人知道自己做的东西去了哪里、变出了什么。第 66 章讲的，是这个。

一段关系：老架换题，不再吵同一场架，改一处显露，留下一条小规矩，并且去找架底下的那道真题。第 67 章讲的，是这个。

然后是两样提醒。松紧得中，还要曲子往前走（第 68 章）；看身边人的累，别问忙不忙，问他的付出变出了什么，不劝歇，帮结（第 69 章）。

三处用的是同一个尺子：改变出来了没有？这个单位小到一个电话、一张便条、一条冰箱上的规矩，也大到一份工作的设计。小，是故意的。大的改变，都是一笔一笔攒出来的。

◆ 三、四位近邻：看见与收回

这一编请来了四位近邻。账摆在一起。

近邻	他看见了	他停下的地方，接着要走的一步
《菜根谭》	闲和忙互相养着	互养的条件，是闲时去结忙时开的头
《四十二章经》佛问弹琴	弦太松不鸣，太紧声绝，得中才成	中不是量，是曲子在往前走
卡拉塞克（1979 年）	要求高、控制低，最伤人	控制高而结果被抹回，路再宽也累；要有回声
瑞斯尼斯基与达顿（2001 年）	人可以自己改任务、联结与意义	只改意义、不改实际的变化，是硬撑

他们每一位说中的，都是一块真地方。弦的松紧，自主权的多少，意义的理解，闲忙的互养，不管哪一块，你在日子里都用得上。

他们停下的地方，都在同一个位置：停在第二步里。松紧、控制、重塑、互养，都是为了让劲花得顺、路走得宽。它们没有再问下去：路走完了，有没有东西留下，回头改了土？

本书走的，只是接着往前的一步。

◆ 四、两个判别局面

这一编还留了两个局面，放在一起，看哪个说法站得住。

第一个，松紧得中的弦，反复弹同一个音。调琴之喻预测：弦得中，不累。本书预测：累。判据是：隔一个月回头看，曲子有没有往前走了一小节。

第二个，只改认知框架、不改任务里实际的变化。重塑的理论预测：人对工作的看法变了，工作就养人。本书预测：累还在。判据是：这份工作里，每周有没有一件事被做到头，并且被看见。

这两个局面都不难验。不必靠争论，靠一两个月的日子。

◆ 五、一周的样子

把这一编的东西放在一起，一周大致可以这样排。不是规定，是一个样子。

周一到周五，每天早上看一眼那张纸，定下今天要动的一笔；中午问一句，动了没有；晚上记账，开了几个、结了几个、关了几个。每一天只要一笔，不多要。

周三，找一个人，说一句带内容的回话，或者让别人给你一句：你做的哪一处，被用上了。

周五，工作的人，留十五分钟，写「这周变了什么」。读书的人，写「这周比上周多会的一样」。

周日上午，清尾巴一小时。周日晚饭后，10 分钟，家里的小规矩：各说一件被忽略的事，另一个人只听。

一周下来，你不用比别人多出一分力气。你只是把同样的力气，放到了能走到第三步的地方。这样排出来的日子，不一定轻松，可它不再有那种说不清的沉。

◆ 六、四样可以拿走的东西

四位近邻，每一位都留下了一样可以在日子里直接用的东西。

《菜根谭》留下的是一个钟点：闲时那一小时，去结忙时开的头。

佛问弹琴留下的是一个问题：这个月，曲子往前走了一小节没有？

卡拉塞克留下的是一把量尺，量你的工作里，要求有多高，自己能说了算的有多少。再加上本书的一个补充：这些之外，做出来的东西，能不能留下，有没有回声。

瑞斯尼斯基和达顿留下的是三把可以动手的刀：任务的边界，人的联结，意义的理解。三把里，先动前两把，让实际的变化出现，第三把才站得住。

这四样加起来，没有一样是「多休息」。可它们每一样，明天的日子里都做得到。

◆ 七、别把结算做成新的累

最后要提醒一件事，免得这一编被用偏。

结算这件事，本身也可以变成一个新的头。有人读了这一编，开始给自己列「每日结算表」，一天要结十笔，周日要清五十条尾巴，睡前打分，不够就自责。几天以后，他累得更厉害了。

这时候要回到最小：一笔。一天一笔，足够。如果记账这件事让你觉得沉，说明你把它做成了考核；考核是一个新的头，一直开着，没有结。

还有一种情形：有些日子，你什么也结不了，大病、丧事、一连串的突发。这样的日子里，不用硬结，歇也是对的。负荷到了顶，先歇，再结。本书从头到尾，没有说歇没有用，只说歇替不了结。

结算要轻。轻到你愿意明天再做一次，才是对的。

◆ 八、九种累，明天各结一笔

第二编分过九种累，每一种有自己的出口。这一编把它们落到日子里，借用陪读人物，各取一个明天能结的小例子。

	思考累	现实累	自我累
出不来	写下一页没想通的地方，找一个不同行的人聊 10 分钟	找一个做成过的人，借他一份做到一半的东西看	10 分钟自由写：我羡慕的三个人
走不出来	不找新方案，改约束，换题	把简历投递换成约一个人见面	只改一处习惯，写下它改在哪
放不出来	先录一分钟，再写	把做完的东西发给能验收的人	对一个人说一句压了很久的话

表里的格子，都只有一句。因为这一编的意思，就是把大的累，变成明天推得动的一小格。

◆ 九、一个月的试验

读到这里，不妨拿自己做一个一个月的试验，试的是本书的主张本身。

第一周，只做一件事：睡前数三个数，今天开了几个头，结了几个，关了几个。别改任何做法，只数。

第二周，加一件：每天早上定一笔。周日上午，清尾巴一小时。

第三周，再加一件：给你的工作或学习，设一个回声口，每周五写一句「这周变了什么」。

第四周，什么也不加，只看：周日晚上那种往下坠的感觉，比第一周轻了没有？睡前数出的三个数，开的是不是少了，结的是不是多了？

如果轻了，这套办法对你有用，往后慢慢养成习惯。如果一点没轻，也不是你不行：回头看一看卡在三步里的哪一步，是不是你结的是杂事，而不是悬着的那一件。

这个试验，一个月以后，你自己的日子就是证据。

◆ 十、本书要向他们学的地方

说完了他们停下的地方，也要说本书要向他们学的地方。公道要说到头。

向《菜根谭》学的，是把闲和忙放在一起看。本书讲结算，容易只盯着忙里的事，是这句老话提醒人：日子是一整块，闲处的用法，决定了忙处的轻重。

向佛问弹琴学的，是先调弦。一个人弦绷到快断，什么曲子都别提，先松一松。本书说的往前走，是在弦能响的前提下说的。

向卡拉塞克学的，是把一件说不清的事，变成可以问、可以量的东西。「你在这份工作里，要求有多高，自己说了算的有多少」，这样的问法，把工作里的累从一团情绪拆成了两个能看的数。本书加的回声，是接着他的路往前多问一句。

向瑞斯尼斯基和达顿学的，是人不是被摆放的石头。哪怕在一个很紧的岗位上，也有可以自己动手的边角。本书和他们的分歧只有一点：动手要动到实际的变化上，不能只动到看法上。

四位都是认真的人。读他们的书，用他们的办法，不会错。本书只是在他们停下的地方，接着问了一句：那一步走完，有没有东西留下？

◆ 十一、这一编的说法，怎样才算错

诚实地说，这一编有几处是它最弱的地方。

第一，那些人物和场景是虚构的。罗秋禾、周建平、周小满，他们不承担证据，只承担一个作用：让判断落到一个晚上。

第二，「一笔」没有统一的尺寸。本书说「再小也算」，可小到什么程度仍然算数，每个人的刻度不同。这里只能给判据：悬着的事，动了，而且看得见。

第三，睡前写下悬着的事会更轻，这个说法是本书的推想，〔待验〕。

这一编的主张也可以被推翻。假如有一个人，每天都结一笔，回声俱全，老架换了题，松紧得中，曲子也在走。一个月以后，累还是照旧，而且他睡前清点，手上确实没有悬着的事。那么这一编的说法要收窄，累就不只是「没结的账」。本书愿意被这样的日子检验。

◆ 十二、本编总判断

把看见和收回并排放在一起，这一编的总判断是：

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。

前九编问的是累是什么。这一编回答的是：既然是一笔没结的账，就一笔一笔去结。

◆ 十三、放回日子里，下面是结语

回到那根弯了四十七次的铁丝。

铁丝每弯一次，都回到原样，裂纹在暗处长，到某一次，突然断了。这一本书从头到尾，只想说一件事：别等那一次。铁丝每弯一次，要让它弯成一点新的形状，哪怕只弯一毫米。

这就是那句总钥匙，也是每一天要问自己的话：改变出来了没有？

明天能试：就从今晚睡前那一张纸开始。三件悬着的事，挑一件，动一格，划掉。

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

下面是结语。

带走的话

别问自己累不累，问今天结了几笔；累是没结的账，日子靠一笔一笔结出来。

小账

这一处，改变出来了没有？出来了：这一编给了一天、一份工作、一段关系各一条能试的做法。

卡在三步里的哪一步？此前停在第二步，懂了累，却没有重排日子；这一编是在给第三步开口。

想一想

读完这一编，你明天要结的那一笔，是什么？

你身边有没有一个人，你可以不再劝他歇，而是帮他结一笔？

结 语

改变出来了没有

◆ 一、回到那张沙发

七十章以前，罗守田从沙发上站起来，说比割一天稻还累。

现在可以回答他了。割稻那天，几千场发生都走完了三步，剩下的是乏；沙发上那个下午，几百场发生都停在第一步，攒下的是累。

全书的判词，还是那一句：

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

◆ 二、十编各说了什么

第一编说，累显出来的，是没结的矛盾攒下的存量。它不是耗得多，不是动得少，也不是压力本身。

第二编说，三大意义律各有三步，累是前两步徘徊、第三步不来：特征律出不来，自由律走不出来，幸福律放不出来。三律乘三界，是九种累，九个出口各不相同。

第三编说，铁丝、腿和一段关系，用同一个字，因为底下是同一件事：矛盾一遍遍来，形状一遍遍弹回，损耗暗中积着。

第四编说，歇关掉的是负荷，不是矛盾。累和歇之间缺的，是结算。

第五编说，累有一条看得见的序列，最先停下的是改变的回声。

第六编说，从拼到躺平，走错的一步是拿加量去回应「改变不出来」。该换的是题目，不是力度。

第七编说，越累越有劲的，其实是乏。三步走完、回写把土养厚，所以越用越出。

第八编说，矛盾来得比结算快，差额就是累。累是一本账，账本的用处是去结，不是撕掉。

第九编说，累是没兑现的幸福、待产的创造、等着被裁出来的路；幸福是结算了的累。

第十编说，日子以结算为单位重排：一天结一笔，开账不超过结账。对身边人的累，不劝歇，帮结。

◆ 三、一把尺子

把几个字放回同一把尺子上：

急，是不愿进矛盾，想直取果子。

累，是进了矛盾，改变不出来。

欠，是改变出来了，没有回写。

乏，是三步都走完了，力气用了。

这把尺子量的不是力气的多少，是一场发生走到了哪一步。

◆ 四、本书自认最弱的几处

第一，「存量」一词，本书用得像一个可以数的量。可是一个人身上到底悬着多少没结的矛盾，至今没有一把直接的尺子。本书给的判别局面，都是间接的。这一处待验。

第二，乏与累的界线，在长期劳作的人身上会变模糊。乏攒得太多，身体也会垮，那时候是乏、是累、还是病，本书分不清，也不该替医生去分。

第三，九种累之间会传染：自我累憋着，会转成现实里的拖延。本书只用画面讲了这件事，没有给出传染的规律。

◆ 五、放回日子里

今晚睡前，你可以做一件很小的事。

拿一张纸，写下今天让你觉得「沉」的三件事。每一件后面问一句：改变出来了没有？没有的，再问一句：卡在哪一步——是出不来、走不出来，还是放不出来？

明天，只挑其中一件，让它改变一点点，或者明确把它关掉。

带走的话

累是一本没结的账。歇一歇，账还在；结一笔，就轻一笔。

附　录

附录三件，供查、供对、供核：附录一登记王德生博士的口述原话；附录二把十编的判别局面排成一张表，是本书愿意被检验的地方；附录三汇总全书的〔待核〕。

附 录 一

口述命题登记

以下两段为王德生博士 2026 年 10 月 26 日口述，全书引用一字不改。

「累，就是 123 原理，已经进入矛盾，在花能量，但是'改变不出来'。」

「所以也是有三大累，根据三原理，再根据三界（思考累，现实累，自我累），就有九种累，在三大意义上也可以具体化为：只在第一步和第二步徘徊，无法进入第三步的意义完成。比如：幸福律：进入张力和转换，但是无法释放。就会累。自由律也是如此。」

附 录 二

判别局面总表

编	局面	前人的预测	本书的预测
第一编	吵了三小时、谈出新约定的谈判	耗竭	乏而松，不累
第三编	刚搬新城、天天变成新的自己 vs 原地三年调节同一小冲突	前者更累	后者更累
第四编	恢复四维满分的假期，回来面对同一堆没结的事	解乏	第一天更累
第五编	两个客服，一个能当场办成，一个只能转交道歉	同样耗竭	后者累，前者只乏
第六编	控制感保留、方案却总被推翻	不会无助	走向躺平
第六编	功绩压力大、每次都长出新东西的创业者	耗竭	不累
第七编	同一位母亲，两间病房	同样「累并幸福着」	后者累垮；好转那天累先松一格（待验）
第八编	纯关系里的累	中枢调控无处下手	照样能算；改一处显露，累就降
第九编	同等努力，作品成形 vs 作品每晚被删	两组都更珍视努力	后组累，努力贬值
第十编	只改认知框架、不改实际变化的工作重塑	工作养人	累还在

第二编没有近邻，是本书自己的说法；它的推翻条件写在第 14 章。

附　录　三

引文核验总表

章	所在处	标记
第 4 章	古人原意不止于此，要细究，请以医书为准	〔待核〕
第 5 章	（见该章）	〔待核：具体对治次第，以所依经论为准〕
第 6 章	（《思想录》，条目号	〔待核〕
第 6 章	（见该章）	〔待核：具体数据以原书为准〕
第 7 章	《素问》的原文版本不一，帕斯卡尔那一段的条目号，本书标了	〔待核〕
第 7 章	佛家五盖的对治次第，也标了	〔待核〕
第 18 章	（字源只取常识层面，细节	〔待核〕
第 18 章	（以上取书中常识层面的论述，细节	〔待核〕
第 19 章	（《礼记·郊特牲》有记，核：大意，	〔待核〕
第 20 章	（时间取常识层面的口径，	〔待核〕
第 20 章	（据研究文献，	〔待核〕
第 25 章	（《徒然草》序段，成书年代约在十四世纪前期	〔待核〕
第 26 章	（同上	〔待核：具体措辞〕
	罗素那一章的具体措辞，已标	〔待核〕

章	所在处	标记
第 28 章		
第 28 章	索嫩塔格与弗里茨 2007 年的量表细节，只取了常识层面的四个名称，细节请核原文	〔待核〕
第 33 章	（它是日常说法，不是医学上的正式病名	〔待核〕
第 33 章	括马斯拉赫自己，把原因归到几个方面的人与岗位的错配：负荷、控制、回报、公平、价值	〔待核：具体的归纳法〕
第 37 章	他听了，回去读书（相传出于宋代的笔记，	〔待核：出处〕
第 41 章	（后来的研究者，对其中的机制又有过修订	〔待核〕
第 42 章	的章节号、《归去来兮辞》的年代口径、韩炳哲书中的原话，凡拿不准的，都标了〔核〕或	〔待核〕
第 46 章	那一句话，大意是说：精神越用越出，不要因为身体向来不强，就过分地爱惜它（出处	〔待核〕
第 46 章	（日课的细节	〔待核〕
第 47 章	他对精进下的定义，大意是：精进，就是喜于善（《入菩萨行论》，精进品	〔待核：品次与译本措辞〕
第 48 章	（书中具体案例	〔待核〕
第 49 章	第三，曾国藩那句话的出处，这一编标了	〔待核〕
第 49 章	寂天一章的品次与译本措辞，神谷美惠子书中的具体案例，也都标了	〔待核〕
第 51 章	后来的人把这个想法叫作「中枢调控模型」	〔待核：年份与出处〕
第 53 章	可悲吗（《庄子·齐物论》「终身役役而不见其成功，茶然疲役而不知其所归，可不哀邪」	〔待核：字句〕
第 54 章	地方，所以本身带着不安稳，这种不安稳，就是行苦（相关说法见《法句经》「一切行苦」	〔待核：经文与出处〕

章	所在处	标记
第 54 章	把一个会变的东西，当成可以靠得住的、可以长久依赖的东西，这件事本身，就带着不安稳	〔待核：义理表述〕
第 55 章	所以人就在这两头之间被甩来甩去（《作为意志和表象的世界》第一卷第 57 节	〔待核：节次〕
第 55 章	还有一条是禁欲，彻底地把想要的劲收回来（见《作为意志和表象的世界》第三、四卷	〔待核：节次〕
第 58 章	气的人去打沙袋，结果发现，事后他们并没有更平静，有时反而更气（布什曼，2002）	〔待核〕
第 59 章	上公共马车，脚刚踏上踏板，答案忽然整个出现了（《科学与方法》，大意）	〔待核：出处与细节〕
第 59 章	后来的心理学家华莱斯把这类经验概括成几个阶段：准备，孵化，豁朗，验证（1926）	〔待核〕
第 59 章	不过，孵化到底有多大作用，后来的研究意见并不一致	〔待核〕
第 60 章	实验，说超市里摆二十四种果酱，比摆六种，买的人反而更少（艾因加和莱珀，2000）	〔待核：后来的重复结果并不一致〕
第 62 章	在这本书里，他把这种态度叫作反抗，并把它同清醒、自由、激情放在一起说（大意）	〔待核：用词以译本为准〕
第 63 章	故事、布什曼的沙袋研究、艾因加和莱珀的果酱实验，都是常被引用的材料，本编已经标了	〔待核〕
第 65 章	」（《菜根谭》	〔待核：篇次与字句〕
第 66 章	工作里的「要求」和「控制」（《管理科学季刊》第 24 卷，1979 年，大意如此	〔待核：期次页码〕
第 68 章	（《四十二章经》，大意如此	〔待核：字句〕
第 69 章	·瑞斯尼斯基和简·达顿提出了「工作重塑」，文章发表在《管理学会评论》上（大意如此	〔待核：期次页码〕
第 69 章	起的例子，是医院的保洁，有人把自己的活儿理解为病人康复的一部分，工作的滋味就变了	〔待核：例子出处〕

后 记

这本书的起点，是「九问成书」第一套的九个问题。每一问都请来四位全球的近邻，要求逐一承认他们说中了什么，再说出自己多出的一层。九问加上王德生博士 2026 年 10 月 26 日的两段口述，搭成了全书十编的骨架。

写作的方式也值得交代一句。全书由王德生博士定母题与定义，Claude 先做 SDE 全面解构、写出写作任务书，再由十个 AI 写作智能体并行各写一编，最后统稿。哪些是口述原话，书里都用引号标出，并汇入附录。

感谢「九问成书」里那三十六位近邻。没有他们说中的那些，本书多出的一层就无处落脚。

一本讲「改变出来了没有」的书，最希望的，是读完以后你身上有一处真的变了。哪怕只是下一次说「好累」之前，多问了一句。

如果你在日子里找到了本书推不出的局面，请告诉我们。那正是这本书该被回写的地方。

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。愿你的力气，都花在能改变出来的地方。

判 词

累不是力气用完了，是力气一直在花，改变不出来。

农忙干一整天，晚上睡得香；刷一下午手机，起身却浑身发沉。年假回来第一天反而更累，退休的老人说自己闲得累。

本书用王德生博士的 SDE 方法拆开「累」这个字：累，是一场发生已经进入矛盾、力气在花，却改变不出来。三大意义律乘三界，是九种累，九个出口。

十编七十章，三十六位古今中外的近邻，十个可以被检验的局面。

改变出来了没有?

德麦国际出版社 · Demai International Press
德麦国际专著第 521 号
定价 US$20

ISBN 979-8-90690-521-5
9 798906 905215